

BEYNƏLXALQ BESTSELLER

GAVIN KENNEDY

**DANIŞIQLARDA
HƏR ŞEYİ
RAZILAŞDIRMAQ**



OLAR Ən Yaxşı Sövdəni
Necə Qurmalı

EVERYTHING IS NEGOTIABLE

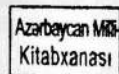
How to Get the Best Deal Every Time

GN
GAVIN
KENNEDY

Gavin Kennedy

**DANIŞIQLARDA
HƏR ŞEYİ
RAZILAŞDIRMAQ
OLAR**

Ən Yaxşı Sövdəni Necə Qurmalı



Tərcüməçi:
Kazım Səlimov

116965

İÇİNDƏKİLƏR

Gavin Kennedy **EVERYTHING IS NEGOTIABLE**
How to Get the Best Deal Every Time
Qevin Kenedi **DANIŞIQLARDA HƏR ŞEYİ RAZILAŞDIRMAQ OLAR**
Ən yaxşı sövdəni necə qurmalı

Bakı, Qanun nəşriyyatı, 2020, 336 sah.

Tərcüməçi: Kazım Səlimov
Korrektor: Əyyar Tahirov
Dizayn: Ramil Akifov
Rafael Qasım

Qanun Nəşriyyatı
Bakı, AZ 1102, Tbilisi pros., 76
Tel: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18
Mobil: (+994 55) 212 42 37
e-mail: info@qanun.az
www.qanun.az
www.fb.com/Qanunpublishing
www.instagram.com/Qanunpublishing

ISBN 978-99-52-36-825-3

© QANUN nəşriyyatı, 2020
Copyright © Gavin Kennedy, 1982, 1989, 1997, 2008.

Bu kitabın Azərbaycan dilinə tərcümə və yayım hüquqları
Qanun Nəşriyyatına məxsusdur. Kitabın təkrar və hissə-hissə nəşri
"Müəlliflik hüququ və əlaqəli hüquqlar haqqında"
Azərbaycan Respublikasının qanununa ziddir.

Ön söz	11
1 Ələkeçməz dovşanlar və ya öz səviyyəni bil.....	15
2 Kələmin şərafətinə və ya eqsentrik qətiyyətinizi niyə itirmisiniz	23
3 Danışıqçıya edə biləcəyiniz ən pis şey və ya qiymət "bazarlığ"ından necə yan keçmək olar.....	31
4 Niyə şikayət etmək danışıq aparmaq deyil və ya pərdəni necə çəkiş açmaq lazımdır	41
5 "Habbard Ana"nın şərinə və ya qarşı tərəfi bütöcəmizə necə uyğunlaşdırmaq	53
6 Yazılmadığı kağız qədər dəyəri olmayan razılaşma və ya danışıqçının təəssüf riskindən necə yan keçməli.....	63
7 Danışıqçının ən faydalı sualı və ya "bir furqon" tələsindən necə qaçmalı.....	79
8 Hər şey yenidən danışıqla bilər! və ya susmaqdan niyə ziyan çəkəsiniz	91
9 Canavarlara kirşə dalınca qaçmağı necə öyrətməli və ya könüllü güzəşt haqqında əfsanə	105

10 İlk təkliflə onları şoka sal və ya daha yaxşı sövdə ilə onları necə təccübləndirmək olar.....	117
11 Ördəklərin qartala çevrilməsi və ya hansı bazarlığı etmək lazım deyil.....	129
12 Yukon qanunu və ya qərarınızda necə qətiyyətli olmalısınız	141
13 Zərəərə aparən biznes sövdələri və ya onları necə müəyyən etmək və uzaq durmaq lazımdır	153
14 Danışıq aparən üçün ən faydalı söz və ya təkliflərinizin nəzərə alınmasını necə təmin etməli.....	167
15 Öz işinizdə olun və ya "çətin" danışıqlarla necə davranmaq lazımdır ...	179
16 Allahların da boş yerə vuruşduğu yer və ya niyə yeddi təklif bir "hə"ni ala bilmir.....	191
17 Güc kimin tərəfindədir və ya mövqeyinizi necə gücləndirməlisiniz.....	201
18 Əgər prinsipiniz yoxdursa – birini uydurun! və ya danışıqlarda səlahiyyətdən necə imtina etməli	215
19 Qarşı tərəfin diqqətini cəlb etmək haqqında və ya onların "BMXN" sualına necə cavab verməli.....	227
20 Əl-qolun bağlansın, yoxsa etibar edəsən və ya fərqi necə müəyyən etməli.....	241

21 İerixon divarları və ya güzəştə getməyi necə dayandırmalı	253
22 Qiyməti dəyişməyin, paketi dəyişin! və ya daha yaxşı sövdəni necə qurmalı.....	267
23 Rus cəbhəsinə göndərilmək haqqında və ya hədələrin öhdəsindən necə gəlməli	281
24 Sövdə bağlamağı ağır işə çevirmək haqqında və ya danışıq aparmağı necə çətinləşdirmək olar	297
25 Hər parıldayan şey qızıl deyil və ya sizi qorxutmağa necə imkan verməməli.....	311

Nəticələr

bütün danışıqlara eşq olsun!	324
------------------------------------	-----

Patrisiyaya ithaf edirəm

Ön söz

"*Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar*" kitabının birinci nəşri, mənim bu mövzuda 1980-82-ci illərdə kompüter biznesində satış danışığı apararı üst səviyyəli nümayəndələr üçün apardığım seminarlardan yaranmışdır.

Yuxarı səviyyəli kompüter satışı personalının diqqətini cəlb etmək elə də asan iş deyildi. Çoxlarının illik gəliri 100.000 funtu keçirdi (onlardan biri hətta öz İcraçı Direktorundan da çox qazanırdı!) və bu, universal bahalı kompüterləri və onun aksesuarlarını böyük özəl şirkətlərə və dövlət sektoru təşkilatlarına satdıqları üçün idi.

Həmin ilk iştirakçılar son nəfərə kimi yarım-ştat utanmaz idilər – giriş qapısında onları salamladığımda üzlərindəki "sən də vaxtımızı alırsan" ifadəsi hələ ən yumşaq idi (qapıdan çıxanda çoxları məna səmimi təşəkkür etdi).

O günlərdə kompüter satışının yüksək eşelonlarında qadın olması nadir hadisə idi, lakin 80-ci illərin sonlarında onlar bu sahədə görünəndə özlərini kişi həmkarlarından daha əzmkar olduqlarını göstərdilər və təlimə münasibətləri öz kişi (və həm də qadın) rəqiblərini ötüb keçmək üçün lazım olan silaha münasibət kimi idi.

Bir neçə yazılı sual verərək onları danışdırır və otaqdakı adamları təsadüfi seçməklə bu və ya digər situasiyada nə edəcəklərini soruşurdum, ya da satış "müdrikliyi"nin müxtəlif elementləri barəsində fikirlərini öyrənirdim. Bir-iki saat ərzində bundan çox etməyə vaxt qalmırdı.

İştirakçılar sualların kopyasını istəyirdilər, bu məni düşündürdü. Niyə sualları kitab şəklində təqdim etməklə daha böyük bazara çıxmayım? 1981-ci ildə mənim seminarım "*Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar*" kitabının əlyazma variantının əsası oldu və məni onu "Century Hutchinson"un entuziast redaktoru Vivien Ceymsə

təqdim etdim. "Random House" 1982-ci ildə "Business Books" nəşriyyatını alanda mənim "Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabımı da siyahıda saxladı ("Mr. Random" a təşəkkürlər) və sonra onun ikinci (1989) və üçüncü (1997) nəşrlərini buraxdı, indi bu da dördüncü nəşridir.

Lakin 1982-ci ildə heç də hamı bu kitabda yazılanlarla razı deyildi. Bir biznes jurnalında bir icmalçı rixşəndlə yazmışdı ki, bu kitab bir ay ərzində satılmayan ucuzlaşdırılmış tullantıya çevriləcək, bəxtimiz gətirdi, belə olmadı! "Random House" onu nazik üz qabığı ilə nəşr etdi və kitabın mövqeyi günü-gündən güclənməyə başladı.

Elə oldu ki, "Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabının ikinci nəşri çıxana qədər icmalçının öz jurnalı satılmayan ucuzlaşdırılmış tullantı oldu və bu kitabı almış on minlərlə professional danışqçılara təşəkkür edirəm ki, onlar bir bəd icmalçının proqnozunun doğru olmadığını sübut etdilər.

Bu dördüncü nəşrdə mən əvvəlki üç nəşrdə olanlara yenidən baxmışam, əlavə olaraq da özümün 1972-2007-ci illərdə bir çox orta və böyük müştərilərlə danışqqlar təcrübəmdən materialları yerləşdirmişəm. Həm də "eşşək, qoyun, tülkü və bayquş" atributlarına, eləcə də bir neçə sevimli personaja əlvida deyib, ilk iki nəşrin praktik stilinə qayıdaraq məzmunu sadələşdirmişəm.

Həmişəki kimi sizi, kitabın məzmunu barəsində suallar vermək üçün, e-mail (gavin@negweb.com) vasitəsilə mənimlə əlaqə saxlamağa dəvət edirəm. Əgər sövdə bağlamaq danışqqlarında çox məşğul olmasam, bir neçə gün ərzində sizə cavab verəcəyəm.

İllər ərzində bu kitab *Negotiate Ltd* şirkətinə (indiyə Florens Kennedi idarə edir) çoxlu müştərilər gətirib. Fərəhlidir ki, bu müraciətlər o oxuculardan gəlir ki, onların menecerləri neçə il əvvəl "Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabının nüsxəsini onlara verib ki, indiyə boss olandan sonra komandaları bu yanaşma ilə tanış olsunlar.

Bu, ictimai təvazökarlıq yox, bir faktıdır ki, yazdıqlarım həmişə tək mənim söylərim olmaqdan daha artıq bir şeydir. Müştərilər mənə özlərinin danışqqlar problemləri üzərində işləmək üçün çox sayda

imkan yaradırlar. Bəzilərini (dəyişdirilmiş şəkildə) burada yazmışam.

Mənim *Negotiate* şirkətindəki həmkarlarım da – indiyə ilk vaxtlarda olduğundan çoxdurlar – özlərinin geniş təcrübələrinə əsaslanaraq bir çox fikirlərini anlayışla qarşılayıb təsdiq etdilər. Bu, həm də kommunizmin çökməsindən bəri danışqqlar aparmaq bacarıqları təlimlərini və onlar üçün yeni olan bazar iqtisadiyyatında konsaltinq xidmətlərini inkişaf etdirmək istəyən ölkələrdə işləyən həmkarlarıma aiddir.

Ona görə də Simon Qardner, Robert Hartnett, Stiv Hill, İen Tait, Soren Hilligsoe, Çarlz Cek, Trefor və Tina Con, Conatan Sims, Cek Quinlan, Kolin və Cudi Rouz, Radu İonesku, Con Horton, Vitek Riçlovski, Roy Veb və əlbəttə ki, Florens Kennediyə minnətdaram.

"Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabı dünyada professional danışqqlar aparannın dili olan "sövdə dilində" danışır.

Ailənin səbri və dəstəyi olmasa müəllifin işi həqiqətən çox çətin olar, mənim ailəm də istisna deyil. "Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabı – elə mən özüm də – həmişə olduğu kimi Patriyaya ithafdır.

Gavin Kennedy

www.negotiate.co.uk

gavin@negweb.com

1 Ələkeçməz dovşanlar

və ya öz səviyyəni bil

Dovşan bozartması reseptinin ilk sətri belədir: "Əvvəlcə dovşanı tutun".

Dovşanı tutana qədər nə isə etməyin bir mənası yoxdur.

Yalnız biz iqtisadçılar fərz edə bilərik ki, bir dovşan tutmuşuq (bağışlayın, iqtisadçılar haqqında köhnə zarafatdır). Deməli, ələkeçməz dovşanı tutmaq şam yeməyindən əvvəl edəcəyiniz birinci işdir.

Lakin əvvəlcə vegetarian dostlardan üzr istəyirəm, bəlkə dovşan bozartması haqqında düşünmək onları çıcıqlandırır; əmin olun ki, bu, yalnız analogiya qurmaq üçün misaldır. Əgər istəyirsinizsə yer-kökü şorbası reseptində birinci sətir "əvvəlcə yer-kökünü toplayın" tələbidir deyək; bu, dovşan tutmaqdan çox asandır, amma mətləbi izah etməkdə daha az dramatikdir (bütün "yer-köküsevərlər"dən üzr istəyirəm).

Yəni, siz danışmaq aparmaq qabiliyyətinizi yaxşılaşdırmaq üçün düzəlişlər verən dərslərə başlamamışdan əvvəl özünüzü yoxlamalısınız. Mən anlamışam ki, bir cümləlik testdən keçmək kifayətdir ki, xoş niyyətli danışqıçları, bu barədə nə isə etməzdən əvvəl reallıqla üz-üzə qalmağa hazır olanlardan fərqləndirib ayırasan.

Siz testdə təsadüfən doğru cavab da verə bilərsiniz (təbriklər!), amma düşünməyin ki, bu uğurunuz (və ya təsadüf?) sizi kitabın qalan hissəsini oxumaqdan xilas edir, heç vaxtla etmir!

Kitabdakı yoxlama testlərində öyrətmə proqramına görə sizin düşünərək verdiyiniz cavab yox, ani reaksiyanız əhəmiyyətli olduğuna nəzərdə tutulur. Çünki siz qətiyyətli danışqıçı ilə üz-üzə oturanda verdiyiniz ani cavab, adətən danışqılarda verdiyiniz cavablara yaxındır və bununla özünüzü qarşı tərəfə açırınsınız.

Futbol matçını şərh etmək onu oynamaqdan qat-qat asandır; şərhçi oyunçuların harada olduğunu görür, oyunçu isə topla qapıya tərəf sürət götürüb yalnız qarşısındakı bir neçə metr məsafəni görə bilir və daha yaxşı mövqedə olan, topu qapıya vurmaq üçün "açılmış" yoldaşını görməyib topu ona ötürməyə bilər.

Əmin ola bilərsiniz ki, burada öyrəndiyiniz hər hansı dərslər, sizin guya ixtiyarınızda olan sərbəst vaxtdan istifadə edərkən düşünüb yürüdəcəyiniz mühakimədən daha artıq bir şey olacaq. Sizin işiniz məndə təəssürat yaratmaq deyil, özünü yoxlamaqdır.

Ona görə də çox uzatmayaq, indi və tez testdən keçin.

Özünüyoxlama testi 1

Aşağıdakı cümləni oxuyun və iddianın doğru və ya yalan olduğunu dərhal cavab verin:

1. "Çətin opponentlə qarşılaşanda, xoş münasibət yaratmaq üçün dəyəri böyük olmayan nəyisə güzəştə getmək daha yaxşıdır".

- a) Doğru
- b) Yanlış

Uzun illər ərzində, müxtəlif ölkələrdə, müxtəlif mədəniyyət və dil daşıyıcıları olan həyatın hər qatından çıxmış, öyrənməyə qarşı müxtəlif məsuliyyət dərəcəsi ilə seminarlarımıza qatılan 30.000 danışıqçı bu suala cavab verib. Ümumi olaraq onların 96 faizi suala eyni cavabı verib.

Demək olar ki, bu yekdillik həm də danışıqların aparılması üzrə əvvəllər başqa bir və ya iki baha qiymətləri ilə məşhur olan proqramda iştirak etmiş adamlara da aiddir. Bu test göstərdi ki, onlar həmin proqramları diqqətsiz dinləyiblər, – əgər dinləyiblərsə. Ya da oradakı təlimçilər kursları satmaqda danışıq bacarıqlarını öyrətməkdən daha güclü olublar. Bilin: hər parıldayan şey qızıl deyil (əgər danışıqlar üzrə başqa kursa kifayət qədər böyük pul ödəyəndən sonra suala düzgün cavab verə bilmirsinizsə, pulu geri tələb etməlisiniz).

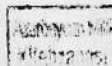
İcazə verin əvvəlcə öyrənmək haqqında bir neçə kəlmə deyim və xatırladım ki, biz hamımız həyatımızda ən azı bir dəfə bunu ən yaxşı şəkildə etmişik. Uşaq ikən öz səhvlərimizi və yanlış fikirlərimizi düzəltməklə öyrənirdik. Bu yolla yeriməyi və danışmağı öyrənmişik, əzəllərimiz bərkியənə qədər neçə dəfə ayaq üstə durub yıxılmışıq. Sözləri, əvvəl isimləri, sonra isə feilləri və sifətləri düzgün deməyi öyrənənə qədər cürbəcür səslər çıxmışdıq.

Böyüklər bizə ayaq üstə durmağa kömək edir və danışığımızı düzəldirdilər. Velosiped sürməyi öyrənəndə əlavə yan təkərlərin köməyindən istifadə edirdik və sonra o yan təkərlər lazım olmadı (sonuncu dəfə nə vaxt velosiped sürməyimizdən asılı olmayaq onu necə sürmək lazım olduğunu unutmurduq). Ona görə də bu, sizinlə mənim aramda yarış deyil. Yoxlama testinin məqsədi öyrətməkdir; sizi aşağılamaq deyil (bizdən iraq olsun). Testlər sizə faydalıdır və əyləncəli şəkildə indi, hal-hazırda danışıq aparmaq qabiliyyətiniz haqqında nə düşündüyünüz haqda məlumat verir və hər bir dərsi hər bir konkret adam üçün uyğunlaşdırma bilmədiyim üçün, eyni zamanda bütün hədəfləri vurmağım üçün "qonaqlıq punsu" üsulundan istifadə etməliyəm.

Yaxşı, hansı cavabı seçdiniz: "doğru", yoxsa "yanlış"? Mənə görə düzgün cavab "yanlış"dır.

Cavab verənlərin böyük əksəriyyəti "doğru"nu seçdiyi üçün, mənim qərarımı əşidəndə öyü inkar etmək cəhdləri nadir hadisə deyil. Lakin onların bir neçəsi seçimlərinin arxasında duran qərarın dərhal fəaliyyətə keçəcəyini anlayanda "doğru" seçiminin düzgün olduğu üzərində çox da ısrar etmir. Bir-iki nəfər həmişə öz seçiminin düzgün olduğunu hesab edəcək və onlara kömək etmək mümkün deyil, onların taleyi real sövdə danışıqları aləmində onları gözləyir. Kaş onlar sizin pensiya fondunuza cavabdeh adam olmasınlar!

Beləliklə, danışıqlarda səhv və nöqsanı düzəltmək üçün birinci məqam: sizin yanaşmanız danışıqlardakı davranışınızı idarə edən faktordur. Danışıqlara xas olan ikitərəfli, qarşılıqlı təsir şəraitində təzyiqlə altında kifayət qədər tez seçim etməlisiniz. Üzrə siz çox sayılı, çox vaxt ziddiyyətli yanaşmalarınız arasından səhv və nöqsanlı



olanı seçsəniz, davranışınızın adekvatlığı bu kitabda yazılan etibarlı göstərişlərə əməl etməyinizdən daha zəif olacaq.

Ona görə də "Özünüyoqlama testi 1" sizin danışıqlar prosesini anlamağınızın ilk lakmus kağızıdır. Gəlin sizin "Doğru" seçiminizin yanaşma səhvlərini analiz edək.

("Yanlış"ı seçənlər özündənrazılıq hissi keçirməli deyil; oxumağa davam edin, çünki bunun yaxşı güman olduğunu aşkar edə bilərsiniz).

Testdə deyiləni yenə təkrar edək:

"Çətin opponentlə qarşılaşanda, xoş münasibət yaratmaq üçün dəyəri böyük olmayan nəyisə güzəştə getmək daha yaxşıdır."

Mənim fikrimcə burada beş yanaşma səhvi var:

1. "Çətin opponentlə qarşılaşanda"

Bu müddəə təəvvürünüzə nəyi gətirdi? Biz hamımız bəzən elə adamlarla rastlaşırıq ki, əsl müqəddəslər də onu "çətin adam" adlandırdı və onların bəzilərini təpikləməkdən də yorulmazdıq!

Onlar aqressiv, qıcıqlandırıcı, səs-küylü, təhdidçi və ümumiyyətlə ürəksızan ola bilərlər. Onlar sözkəson, "özləri üçün hər şey, sizin üçün heç nə" tələb edən, nə təklif etsəniz rədd edən və daha pis, – mövzunu tez-tez dəyişən ola bilərlər. "Çətin" sözü "opponent" sözünü də əlavə edin və sizin yanaşmanız bir mərtəbə də yuxarı qalxacaq. "Opponent" sözü sonuncu dəfə istinad edirəm, çünki bu söz danışıqlar kontekstində səhv yanaşmaya səbəb olur. Biz "opponent"lə danışıq aparmırıq, hərçənd qarşı tərəfin istədiyinə əks müvqədə ola bilərik.

Biz partnyorlarla danışıqlar aparıyıq, çünki ikimizdə də ən sərfəli olan sövdə bağlamaq üçün onlarla əməkdaşlığa ehtiyacımız var və buna birgə qərar verməliyik. Əgər hər birimiz yalnız özü üçün ən sərfəli sövdəni bağlamağı düşünsək, bu, ən azı yanaşmanı dəyişməyə qədər həlli olmayan mübarizəyə çevriləcək. Ona görə də əvvəldən daha uyğun çərçivədə daxilində düşünməliyik.

İdman yarışlarında opponentimiz var, çünki yalnız bir qalib ola bilər. Futbolda çox qol vuran komanda qalib gəlir; tennisdə çox xal

qazanan; qolfdə (şişirtmədir əlbəttə) 18 deşiyə topu salmaq üçün ən az zərbə vuran birmənalı qalibdir.

Amma danışıqlarda vəziyyət başqa cürdür. Əgər hər iki tərəf könlüllü şəkildə qərarla razılırsınız, bu o demək olur ki, ikisi də "qalib"dir, çünki ikisi də qazanır və bu qərar nadir hallarda əvvəldən nəzərdə tutduqları olur.

Əgər razılışmırlarsa, həmişə "yox" deyə bilərlər. Bu yanlış deyil ki, kimsə udsun, kimsə uduzsun, – "hə" deyirlərsə ikisi də udur, biri və ya hər ikisi "yox" deyirsə, heç biri udmur.

2. "daha yaxşıdır"

Nədən daha yaxşıdır? "Daha yaxşı" müqayisə dərəcəsidir, ona görə də nədən daha yaxşı olduğunu məlum olmayanda ehtiyatlı olmalısınız. Lakmus kağızında alternativindən yaxşı olmadığını məlum olur.

3. "güzəştə getmək"

Aman Allah. Danışıqlar güzəşt deyil, ticarətdir.

Sizi qorxudub güzəşt almağa cəhd edən danışıqların ritorikasını vecinizə almayın. Bu, güzəştə getməyə məcbur edilənlərlə danışılan dildir. Bu ziyanlı səhvdir və sizə ticarət etmək istədiyiniz obyektə unudurdu. Heç vaxt əvəzində nə isə almadan nəyi isə "güzəşt"ə (lütfən ağzınızı yuyun) getməyin.

Heç vaxt heç bir barmaq (və ya heç millimetr də) qədər də güzəştə getməyin, – ticarət edin!

4. "dəyəri böyük olmayan nəyisə"

Kimə dəyəri böyük olmayan? Sizə, yoxsa qarşınızdakı tərəfə?

Fərqi bilmək vacibdir. Əgər sizə onun dəyəri kiçikdirsə, yenə də qarşı tərəf üçün onun dəyərini, ölçüsünü nəzərə almaq vacibdir. Sizin üçün dəyəri az olan şeyin onun üçün dəyəri böyük ola bilər. Ancaq özünüzi fikirləşib, yalnız özünüzdə qapılmayın.

Əgər bu, qarşı tərəfiniz üçün dəyərli bir şeydirsə, siz ticarət etməlisiniz; onu kənara atsanız ticarət etməyə bir şey qalmaya bilər və sövdə bağlamağınız baha başa gələ bilər. Danışıqlar almaq və vermək haqqında olur.

5. "xoş münasibət yaratmaq üçün"

Sizin xoş münasibət yaratmaq istəyinizə valeh oluram, amma lütən ehtiyatlı olun. Sadəcə olaraq sizin nəyisə güzəşt etməyiniz həç də qarşı tərəfin sizə qarşı xoş münasibət yaradacağı demək deyil. Bu, adamların düşündüyü qədər çətin bir şey deyil. Dələduzlar həç nə vermədən istədiklərini sizdən alıb sizin hesabınıza firavanlaşırlar. Bunu anlamamaq monumental anlaşılmaqlıq nümunəsidir.

Çətin partnyorun davranışını mükafatlandırmaqla siz ona anladırınız ki, bir az da təzyiqli göstərsə daha səxavətli ola bilərsiniz. İlk növbədə onun niyə "çətin" olduğu haqda düşünün. İstirik davranış tez təslim olmağa gətirir (hər uşaq bunu öz valideynlərindən tez bir zamanda öyrənir; xüsusilə də nənə-babasından).

Xoş münasibəti yaradan sövdə hər iki tərəfin istədiyini alıb-verməsidir. Ona görə də mən danışıqlara belə tərifi verirəm:

Bizdən nə isə istəyən qarşı tərəfdən istədiyimizi almaq prosesi.

İndi testdəki seçiminiz haqqında düşünün. Kitab boyu hər fəslin əvvəlində sizi özünüoxlama testi gözləyir. Hər birinə eyni cür yanaşın: cavabı tez seçin. Qoy cavabınızı yanaşmanız idarə etsin. Siz öz yanaşmanızı yaxşı təhlil etməlisiniz, çünki realıqda dərhal verəcəyiniz cavabı və davranışınızı yöndəndə odur. Fəslin sonunda testə şərhlər veriləcək və müxtəlif cavabların potensial faydası və nöqsanları göstəriləcək.

Yanaşmanız sizi "yanlış" cavabı seçməyə yöndəndə onların sizi niyə yanlış istiqamətə yönlətdiyini (mənim fikrimə görə) bilməlisiniz; əgər yenə də seçiminizin "düzgün" olduğunu hesab edirsinizsə, olsun. Mən hər şeyi bilmirəm və ola bilər ki, bütün hallar üçün sizin cavablarınızın səbəbini nəzərə ala bilməmişəm. Əsas odur ki, sizə çağırış olsun və onu ağıllı süzgəcinizdən keçirə bilərsiniz.

Bəli, son özünüoxlama testini keçənə qədər özünüz haqqında çox şey öyrənəcəksiniz və elə yalnız bu sizi daha yaxşı danışqıçı edə bilər.

Özünüoxlama testi 2

1. Mənim danışıqlar aparmaq üzrə böyük təcrübəm var. Sizin üçün bu:

- a) Doğrudur?
- b) Yanlıştır?
- c) Əmin deyilsiniz?

2. Danışiq aparən yalnız qalib gəlməkdə maraqlıdır. Bu fikir:

- a) Doğrudur?
- b) Yanlıştır?
- c) Əmin deyilsiniz?

2 Kələmin şərəfinə

və ya eqosentrik qətiyyətinizi niyə itirmisiniz

Siz danışıqlar aparmağa danışıqlar zalında deyil, mətbəxdə başlamısınız. Əvvəl evinizdə danışıqlar aparmısınız, sonra isə məktəbin oyun meydançasında ən zalım çağırışla – başqa uşaqlarla üz-üzə qalmısınız! Orada öz taleyiniz haqda qərar verməyi və ya bunu sizin əvəzinizə başqalarının verməsini öyrənmisiniz, ya da heç birini öyrənmə bilməmişsiniz.

Deməli, biznesə gəlməzdən xeyli əvvəl, hələ bələkdə olarkən istədiyinizi əldə etməyə cəhdlər göstərmisiniz. Sizin ağlamağınız sövdə deyilsə, nə olub: “Əgər məni yedirsəniz və ya qurulasanız ağlamağımı saxlayıb gülümsəyəcəyəm.”

Tezliklə danışıqlar aparmaq qabiliyyətiniz artıb və tələbləriniz daha mürəkkəbləşib. Həm də daha diqqətlə danışıq partnyorlarınızı seçməyə başlamısınız: sizə daim istədiyinizi verən böyüyünüz kimdir? Sizin seçim qabiliyyətiniz marketinq professionalarının böyük qiymət verdiyi (öz uşaqlarından başqa) incəlik səviyyəsinə yüksəlib. Bunların çoxunu dörd yaşınız tamam olana qədər öyrənmisiniz.

Öyrənmisiniz ki, kimdənsə nə isə istəmək üçün ən yaxşı vaxt TV-də futbol və ya serial filmi başlamamışdan az əvvəldir. Böyüklər və sizə dəyərlik edən bacı-qardaşlarınız bu vaxt sizin sakit oturmağınız və onlardan əl çəkməyiniz üçün daha çox şey edəcəklər. Onların sevdiyi proqram başlayandan sonra diqqətlərini yayındırsanız, yaqin ki, nəticə belə olmayacaq.

Öyrənmisiniz ki, baba-nənəniz adətən sizin tələblərinizi yerinə yetirməkdə ən çox güzəştə gedən adamlardır və onlara nə qədər sərt təzyiq göstərmək lazım olduğunu da tez öyrənmisiniz. Hansı vaxt hansı böyüyünüzü yola gətirmək daha asandır, hansı isə çətindir, –

onu da öyrənmisiniz. Həm də böyüyünüz o biri böyüyünüzlə “dava” münasibətində olanda ondan nəyi istəmək lazım olduğunu da bilmişiniz, xüsusilə də təbssüm və ya qucaqlamaqla onun tərəfində olduğunuzu eyham vurmaqla.

Dünyanın qalib danışığılarını qarşılayın

Uşaqlar

- Nə istədiklərini bilirlər
- Onu necə almağı da bilirlər (oxumaqla öyrənməkdən çox əvvəl öz valideynlərini öyrənə bilirlər)
- İstədiklərini almaqda son dərəcə rəhimsizdirlər
- Utanmaq, peşmanlıq və günah hissi keçirmirlər
- İstədiklərini alandan sonra heç bir qayğı, mərhəmət göstərməyə ehtiyac bilmirlər
- Hesab edirlər ki, valideynlərin “dibsiz quyu”su onların istədiyi şeylərlə doludur
- Öz gələcəkləri haqda heç vaxt düşünmürlər

Gəlin Anna və onun üç yaşlı qızı arasında hər gün olan danışığıları nəzərdən keçirək:

Samanta boşqabdakı kələm sıyığını yeməkdən imtina edir, çünki “qarını dolu” olduğunu deyir. Anna tamamilə haqlı olaraq kələmin Samantanın “balanslaşdırılmış dieta”sının əhəmiyyətli hissəsi olduğunu hesab edir, amma qızı ilə “qidalanmada kələmin rolu” haqqında diskurs açmaq istəmir.

Ona görə də Samantanın dondurmanı çox sevdiyini bildiyindən danışığılara girişir. Samantaya deyir ki, kələmin hamısını yeməyincə dondurmaya əl vura bilməyəcək. Samantanın gözləri yaşla dolur, sonra qaşları yuxarı qalxır. Kələmi yeməkdən imtina edir, amma dondurmanı tələb edir. Anna əbəs yerə Samantanın “qarını dolu” olma-

sını, lakin dondurmaya yer olacaq qədər dolu olmadığını şərh edir. Samanta özünün ziddiyyətli mövqeyini qulaqardına vurur, güman ki, kələm üçün qarının dolu olması dondurma üçün isə yer qalmasını tamamilə mümkün hesab edir! Anna yeni təklif verir: “Yaxşı, əgər sən yaxşı qız olsan və dörd dolu qaşığı kələm sıyığı yesən, dondurmada da yeyə bilərsən”. Samanta başını yırğalayır və qarşısındakı sıyıq boşqabını özündən uzağa itələyir.

Valideynlər

- Öz uşaqlarına ardıcıl olmayan şəkildə güzəşt edirlər / etmirlər
- Bir-birinə güzəşt edirlər
- Məsuliyyət hiss edirlər
- Vəcdən əzabı çəkirlər
- Özlərini günahkar hiss edirlər
- İnsan yaxşılığının fontanı olurlar
- Çox şeylər üçün “dibsiz quyu” olurlar
- Gələcəkləri üçün narahat olurlar
- Başqa valideynlərin uşaqlarını böyütmək üzrə ekspert olurlar

Nəticə?

Uşaqlar daha çox qalib gəlirlər, nəinki uduzurlar.

Anna qərara gəlir ki, dondurmanı soyuducudan çıxarıb qoysun, bəlkə bu Samantanı kələm sıyığını yeməyə şirnikləndirə. Samantanın nə kələmə, nə də dondurmaya tərəf heç baxmadığını görüb “Yaxşı, – deyir, – ikicə qaşığı ye...”

Heç nə baş vermir. Anna Samantanın boşqabını geri, ona tərəf çəkir və deyir: “Bir qaşığı yeyirsən, sonra nə qədər istəsən dondurma yeyə bilərsən!”

Bu yerdə Samanta sözsüz cavab verir. Əllərini gözlərinin üstünə qoyur, qəti şəkildə boşqaba baxmadan imtina edir. "Lanət üstənə, Samanta, – Annadan nida qopur. – Sadəcə kələmə bax və dondurmanı yeyə bilərsən!"

Anna və Samantanın danışıqlar aparmaq taktikası haqqında nə düşüncəyəsiniz? Kim "qalib"dir?

Samanta, anasının "balanslaşdırılmış diyetə"si haqqında hansı ümitsizliyə qapılmasına səbəb olduğundan heç düşünmədən istədiyini aldı. O, qətiyyətlə şəkildə öz maraqlarını müdafiə etdi, Anna gedişlərini yüksəldib dondurmanı, şokoladı, limonadı qadağan edə bildi. Samanta hələ bir-iki il də, məktəbə gedib bufetdə seçim etməli olanadək "qalib" olacaq. Şotlandiyanın böyük dövlət orqanında işə xidmətlərinə başçılıq edən dostum mənə dedi ki, "yanlış" qida məhsullarını alanlar hər şeyin qadağan olunduğu "yaxşı" ailələrdən olan uşaqlardır.

Şiz böyüyüb yaşa dolduqca rəhimsizcənə öz maraqlarınızı güdmək qətiyyətinizi itirirsiniz. Bu arada nə isə baş verir. Çoxları bu zaman uşaqlığın total eqoizmindən, yaşın "alan" yox, "verən" mütlilik dövrünə keçirlər. "Kələm" müharibələrində qalibiyyətdən, hər dəfə qarşınızda istədiyinizi almaq məsələsi duranda getdikcə daha çox "kələm" yeməyə gəlib çıxırsınız.

Nə baş verdi? Əvvəldə Samanta anasına özünün eqoist, hər şeyi almaq taktikasını uğurla tətbiq edə bildirdi, ona görə ki, anası onu çox sevirdi və anasını emosional şantaj etməyə həssas idi. Lakin böyük dünyada, ibtidai məktəbdən başlayaraq ali məktəbdə də o, "başqa adamlar" adlanan müxtəlif növlərlə tanış olacaq.

Çoxu onun şantaj taktikasına heç fikir verməyəcək və dostlaşdığı uşaqlar ondan tezliklə yorulacaq. O və çoxları böyük "özünü nəzarət" məktəbini eqoizm və təbə olmağın müxtəlif dərəcəli qarışığından ibarət meylliliklə bitirir və qalan ömürlərini belə keçirirlər.

Samanta yeniyetməlik yaşlarına çatanda onun danışıq aparmaq stili aydın olacaq. Yeniyetmə qız-oglan münasibətləri əslində seriyalı danışıqlar eksperimentidir. Bəziləri fəlakətli seçim edir və onların

çoxu (amma hamısı deyil) ömrünün sonunadək canını qurtara bilməyəcək. Bəziləri sadəcə daha yaxşı seçim əldə etmək üçün seçim edir. Həyat bəzidir.

Sizi sevən böyüklərlə danışıqlardan sizə və istəklərinizə meyli olmayan başqa yeniyetmələrlə danışıqlara keçdikcə ritualar dəyişir. Kimsə sizi sevmə bilər, amma sonra qəfildən başqasına görə sizi ata bilər. Həmişə belə olub. Bunun sizə yaratdığı təlatüm yaqın ki, hələ də xətrinizdədir. O vaxt bu, sizin qətiyyətinizi yoxlayırdı.

Bu münasibətlər üzrə danışıqlarda sizinlə iki şey bərib: Birincisi, siz uşaq danışıqçının özünə güvənini itirmissiniz. İstədiyinizdən ani məmnun olmaq üçün öz tələblərinizi dəyişməyi öyrənmisiniz. Başqalarının istəklərini nəzərə almağı da öyrənmisiniz. İkincisi, özünüzlə danışıq aparmağı öyrənmisiniz. Bu sizdə olan dağılmağa meylli işə başlaması nöqtəsidir. Siz məhz bu yanaşmanı düzəltməyi öyrənməlisiniz. Geri, başqaları ilə danışıqlar aparmağa qayıtməlisiniz, özünüzlə yox.

Əgər istədiyinizi ala bilməmişinizsə, əla bildiyinizlə kifayətlənməli olmusunuz. Baxışlarınızın səviyyəsini aşağı salmaq üçün özünüzlə özünüzlə seçmişiniz və yanında olduğunuzun yanında olmaq istədiyiniz olmadığını biləndə onun haqiqi dəyərini tez kəşf edirsiniz. Həyat nə tamamilə dondurma, nə də tamamilə kələmdir. Biri o birini əvəz edir. Sizin "kələm" qəbul etdiyiniz şey qarşı tərəf üçün "dondurma" ola bilər.

Danışıqları aparmaq bacarığı kələmlə dondurma arasında tarazlıqdır. Çünki qarşı tərəfin dondurması sizin kələmədir. O, sizin kələmi, əvəzində sizə verəcəyi şeydən üstün qiymətləndirir.

Donald Tramp deyir ki, danışıq aparmaq bacarığı qarşı tərəfin nə istədiyini öyrənməkdir, onu bildinsə, "sövdəni almısan", sənindir (əgər almaq istəyirsənsə).

Böyük adam kimi sizin məqsədiniz "qalib" olmaq deyil, uğurlu olmaqdır. Uğurlu olub uduzmaq olmaz, çünki ikinizin də razı olmağınız ikinizin də uğuru deməkdir. Unutmayın, danışıqlarda bizdən nə isə istəyən qarşı tərəfdən istədiyimizi alırız.

"Danışıklarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabı sizin böyüyəndə itirdiyiniz danışmaq qabiliyyətinizin qatıyyət tərəfini dirçəldir və bununla sizi böyüklərin danışmalar prosesində tətbiq etdikləri praktikaya doğru yönəldir. Bu, "qalib" və ya məğlub olmaq haqqında deyil, qarşı tərəfin istədiyi haqqında sövdələşməklə öz istədiyini almaqdır.

Özünüoxlama testi 2-nin şərhı

1. Mənim danışmalar aparmaq üzrə böyük təcrübəm var. Sizin üçün bu:

a) Doğrudur? *Əgər fərz etsək ki, doğulduğumuz bir neçə gündür, bu cavab düzdür. Bütün həyatınız boyu danışmalar aparmısınız, çox vaxt da bu haqda düşünmədən.*

b) Yanlıştır? *Ola bilsin ki, siz professional danışmalar aparmaq təcrübənizin (məsələn, yeni iş yerinizdə) azlığını, uşaqlığınızdan olan ümumi təcrübənlə qarşıdırırsınız. Bu barədə düşünün. Siz düşündüyünüzdən daha çox danışmalar aparırsınız.*

c) Əmin deyilsiniz? *Əgər professional danışmaq təcrübənizin istənilən səviyyədə olmaması barədə kifayət qədər məlumatlısınızsa, çalışın nəyi düşünmədən etdiyinizi diqqətə gətirəsiniz. Nə vaxtsa komiksi döş nişanına və ya gəlincik paltarını uzun gəlincik əlcəklərinə dəyişmişiniz?*

2. Danışmaq aparan yalnız qalib gəlməkdə maraqlıdır. Bu fikir:

a) Doğrudur? *Yox. Yalnız qalib gəlmək üçün düşünmək yaxşı ideya deyil, amma bu o demək deyil ki, məğlub olmaq haqqında düşünməlisən. Biz hələ danışmalar "qalib" olmaq nə demək olduğunu müzakirə etməmişik.*

b) Yanlıştır? *Bəli. Yalnız "qalib" gəlmək haqqında düşünsəniz bağlaya biləcəyiniz sövdə əldən çıxacaq. Yalnız uğurlu olmaq haqqında düşünsəniz daha yaxşı və müdrik hərəkət etmiş olarsınız.*

c) Əmin deyilsiniz? *"Hər şey vəziyyətdən asılıdır" deyən ehtiyatlı zəhmətkeşlər məktəbi üçün tipikdir. Amma bu hal üçün uyğun deyil. Bax a...).*

Özünüyoxlama testi 3

1. Siz yaxtanızı satmaq istəyirsiniz və £300.000 qiymətdən yuxarı sata bilsəniz çox yaxşı hesab edəcəksiniz. Bu haqda elan vermək istəyəndə bir həvəsli yaxtsmen sizə yaxınlaşır və dərhal nəğdə ödəməklə £330.000 təklif edir. Siz:

- Elan vermədən razılışsınız?
- Yaxtsmenə deyirsiniz ki, gözləsin elan verəsiniz?
- Qiymət bazarlığı edəcəksiniz?

2. Siz yaxta bazarındasınız və "İzobel" yaxtası çox xoşunuza gəlir, qiyməti £355.000 elan olunub. Əldə edə biləcəyiniz maksimum pul məbləği £333.000-dir. Siz yaxta sahibi ilə qayıqların dayanacağında rastlaşırsınız və öz marağınızı bildirirsiniz. Və deyirsiniz ki, £333.000 pulunuz var. Satıcı "İzobel"i bu qiymətə sizə verməyə razılışır. Bu:

- Təklifdən imtina edə bilmirsiniz?
- Heç xoşagələn vəziyyət deyil?
- Sövdəni bayram etmək üçün yaxşı fürsətdir?

3 Danışıqçıya edə biləcəyiniz ən pis şey

və ya qiymət "bazarlığı"ndan necə yan keçmək olar

Danışıqçıya edə biləcəyiniz ən pis şey nədir?

Danışıqçılar bəzən mənə bunları deyirlər:

"Aşağıla".

"Qıcıqlandır".

"Onun başının üstündən müdiri ilə danış".

"Onu axmaq vəziyyətinə qoy".

Bu davranışların hamısından qaçmaq lazımdır; lakin bunların heç biri sizin danışıqçıya edə biləcəyiniz ən pis şey deyil.

Danışıqçıya edə biləcəyiniz ən pis şey onun ilk təklifini qəbul etməyinizdir!

Niya qarşınızdakı danışıqçının ilk təklifini qəbul etmək bu qədər pisdır, xüsusilə də o halda ki, bu, "imtina etmək mümkün olmayan təklif"lərdən biridir?

Aşağı vəzifəli satış personalı "imtina-etmək-mümkün-olmayan-təklif" havasına oynamağa ən çox meyilli olanlardır. Bunun günahının bir qismi onların satış təlimləridir ki, onları "sifariş qəbulçusu"na çevirir. "Sifariş, hər hansı sifariş və sifarişdən başqa heç nə!" – təlimçilərin (uzun müddət) guruldatdığı sözlər budur və bu zaman daha vacib olan mənfəətlilik üçün də təbii guruldatmağı unudurlar. Bu satış təlimi proqramlarının məzunları sonda kompüter proqramı futbolçuları kimi yalnız qol vurmağı bilirlər – öz qapıları da daxil olmaqla. Çünki proqramçı qapıları fərqləndirməyi unudub.

Qismən də aşağı vəzifəli satış personalının ilk təklifi qəbul etmək xasiyyəti onların təcrübəsinin azlığı ilə bağlıdır. Çətin məsələ həll olunanda (satış heç vaxt "asan" olmur) eyni qapıya baş verir və əgər

sizlərdən kimsə ənənəvi satış taktikasını öyrənsə, potensial müştəridən ilk sifariş almanın nə qədər çətin olduğunu yaxşı bilir.

Aşağı vəzifəli satıcıları ilk təklifə "ha" deməyə sövq edən şeyi kiminsə almaq istəməsi eyniyədir (ya da can qurtarmaqdır). İnzala, götür və qaç. Ona görə qadınlar çox vaxt daha yaxşı danışq aparır, – analarının dizi üstündə olanda kişilərin ilk təklifini qəbul etməməyi öyrənirlər.

Əgər bu ilk-təklifi-qəbul-etmək məsələsi yalnız təcrübə əzliyyəni yaratdığı məhdudiyət olsaydı, bu, kiçik problem olardı və zamanla öz-özünə aradan qalxardı. Satışla məşğul olan adamlar getdikcə təcrübə qazanırlar, – əgər bacarmır və ya istəmirlərsə, başqa işin arxasına gedirlər, – və onların təcrübəsi daim onlara qarşı tərəfin ilk təklifi üzərində çək-çevir etməyi öyrədir.

Heyrətamizdir ki, ilk-təklifin-qəbulu məsələsi danışq aparanaqlar arasında geniş yayılmışdır, onların çoxu yaşlı və kifayət qədər təcrübəlidir (təcrübə əsasən ilk sövdənin təkrarından ibarət olur). Bu, sizə öz oyununuzun dəyərini qaldırmaq imkanı verir, çünki yaxın gələcəkdə ilk-təklifi-qəbul etmək çağırışı qarşısında qala bilərsiniz və buna şimiklənsiniz və ya daha pis – özünüzdən ilk təklifinizin qəbul olunmasından əziyyət çəkərsiniz.

Gəlin mən sizə icmanın müxtəlif zümərələrinin kəşifçilərək hamilik etdiyi çoxsaylı yaxt-klubların olduğu Şotlandiyanın qərbində yaşayan dostumun misalında ilk-təklifi-qəbul etməyin hansı travmalar vura biləcəyini göstərim. Həyatın hər sahəsində olduğu kimi müxtəlif qiymət səviyyəsinə uyğun bahalı yaxta və orta səviyyə qiymətinə qayıqlar var, lakin zümərdən asılı olmayan bir yoldaşlıq da var.

Bu dairələrdə qayığın ölçüsü və başqa göstəriciləri onun sahibinin sosial vəziyyətini fərqləndirməyə kömək edir – belə təmayül bizi məhvə aparır, lakin az adam ondan qaça bilir. Bu da qayığın niyə üçün sahibinin pul tökməsi lazım olan dəniz quyusu kimi təsvir ediləməsinə izah edir. Bəzi adamlar qayığı sadəcə olaraq dənizdə üzməkdən zövq almaq üçün alırlar. Bunun üçün Şotlandiyanın qərbində 8 bal fırtınada idarə edilə biləcək qayıqlar istehsal edilir, Bermud və ya Aralıq hövzəsində işə məqsəd adətən günəşdə qaralmaqdır.

Həqiqətən də, Fransada, Sen-Tropda adamlar minlərlə dollar verib bir neçə günlük qayıq kirayələyir, amma heç limanı tərk etmək fikirləri də olmur. Ən bahalı qayıqları kirayə götürənlər göyörtəsində oturub şampan şərabı içir və sahildəkilərin onların necə şampan şərabı içməsinə baxmağından zövq alırlar.

İlkin qiymət təkliflərini nəzərdən keçirin

Topdan saat satan səbirsiz satıcı əyalətdəki pərəkəndə müştəriləri ilə danışqqların təcrübəsinə əsaslanaraq özünü yorub, qiymət haqqında danışmaqdan yaxasını kənara çəkib birbaşa alıcının keçən dəfə razılaşdığı qiyməti ona deməyi qərara alır.

Öz planını həyata keçirmək üçün ilə yoldanca müştəriyə zəng edir: "Gəl vaxtımız və tə axıtmağımla qənaət edək, mənim qiymətimlə sənin qiymətin arasındakı fərqə ataq".

Alıcı şübhələnir, amma heç nə demir. Satıcı bunu razılıq kimi anlayır və davam edir. "Onda sənə ən yaxşı qiymətimi verirəm, – zərər-fatsız, yalansız. Bu qiymətə neçəsini götürürsən? Səvdəni bağlayaq, sonra birlikdə balıq tutmağa gedək".

O, ən yaxşı qiymətlə başlayır, keçən dəfəki qiymətdən çox aşağı. Bu qiymət alıcıya sərf etməli idi.

Qayıq sahibləri yəqin ki, öz müştərilərinin dərin qəbilə hissələrini qarşılayır, ona görə də müştərilərdən biabırçı böyük ödəniş tələb etməkdən çəkinmirlər.

Şotlandiyaya qayıdan orta səviyyəli varlı adam olan qlazqolu vəkil (Anqus McTaviş) daha böyük qayıq üçün baxır və klubun xəbərlər bülletenində verilmiş elanda olan birinə gözü düşür. Bu qayıq komandora məxsusdur (qolf klubda kapitanın ekvivalenti). Bülletəndə yazıldığına görə komandor (o da qlazqolu vəkilidir) özünün "İzobel" qayığı üçün £353.000 istəyir. Anqusdan çox varlı olduğu üçün o da özünə daha böyük qayıq axtarışındadır.

Anqusun ən çox toplaya biləcəyi məbləğ £335.000-dir və bu özünü kiçik qayığın satışından alacağı və bank hesabında olan pulun cəmindən ibarətdir. O, klubda olub və komandorla söhbət edib. Söz daha böyük qayıqdan düşəndə komandorun qayığı ilə maraqlandığını deyib. Komandor qayığı ona satmağa məmnun olacağını deyib, çünki "o və Anna klubun ən yaxşı üzvlərindəndir".

Amma o heç nə demədi

"Bu qiymətə neçəsini götürürsən?" – alıcıdan soruşdu. "Heç neçəsini", – alıcı dedi. "Qiymət keçən ilkindən aşağıdır və çox gözəl qiymətdir. Neçəsini istəyirsən?"

"Yəqin sən bizi, əyalət adamlarını axmaq hesab edirsən, – alıcı deyir. – Mən çoxdan bilirəm ki, şəhərli kələkbaz "ən yaxşı qiymətə başlayıram" deyirsə, həqiqi aşağı qiymətə düşmək üçün özünə yaxşı yer saxlayıb və əgər biz indi həmin aşağı qiymətə düşsək belə mən saat almaq istəmirəm".

Onlar axşama qədər qiymət haqqında çəna vurdular və satıcının aşağı qiyməti onun səyahətinin heç benzin pulunu ödəmirdi.

Bu hadisə ona öyrətdi ki, əyalət adamları "şəhərli kələkbaz"ın (və ya hər kimin) ilk təklifini qəbul etmirlər; ona görə də gələn dəfələrdə aşağı düşməyə yer qoymaqla onları sevindirirdi.

Anqus tərəddüd edirdi, amma aydınlaşdırmaq qərarına gəldi. "Mənim qayıq üçün verə biləcəyim maksimal məbləğ £333.000-dir [özünü kiçik bir əlyeri də qoydu], amma inanmıram ki, siz bu qiymətə verəsiniz".

Komandorun cavabını eşidəndə yerində qurudu: "Olsun, Anqus, sənə £333.000 qiymətinə verərəm". Əl verib sövdəni bağladılar (Şotlandiyada şifahi razılaşmanın hüquqi gücü var).

Bir neçə dəqiqədən sonra bağladığı sövdəyə şübhə ilə baxmağa başladı. Əslində etdiyinə peşman kimi olmuşdu. Tez gedib arvadı Annaya (o da ehtiraslı dəniz həvaskarı idi) komandorun "İzobel"ini aldığı demək əvəzinə, doğru hərəkət edib-etmədiyini düşünməyə başladı.

Anna (o da vəkildir) onun £353.000 qiymətindəki qayığı £333.000 qiymətinə aldığı biləndə nə deyəcək? Danışıqların nə qədər çəkdiyini və hər birinin razılığa gəlmək üçün hansı güzəştlərə getdiyini soruşacaq. Əgər Anqus desə ki, razılığa gəlmək üçün danışıq 15 saniyə çəkdi, Anna onun ödədiyi real məbləğdən ("balkə çox ödəməyə söz verib, demir") və ya "İzobel" in vəziyyətindən şübhələnəcək.

Həqiqətən də indi Anqus "İzobel" in defektləri haqda düşünə bilirdi, – ciddi bir şey yox idi, özü neçə dəfə bu qayıqda üzmüşdü, – o, bilmədiyi defektlər ola biləcəyindən narahat idi. Sövdəni bağlamamışdan əvvəl defektlərə məhəl qoymurdu, olmasına da razı idi; 15 saniyəlik sövdədən sonra hamısı haqqında düşünməyə başladı. Amma hamısından artıq əhvalını pozaan komandorun onun ilk təklifini qəbul etməsi idi. Qiyməti salmaq haqqında danışıqdan sonra sanki limon aldı. Onun etdiyinə, daha çox işə komandorun ona etdiyinə Anna nə deyəcək? Çətin ki, Anqusun hərəkəti xoşuna gəlsin. Annanın anasının qorxusuna baş verirdi – hər bir uğurlu kişinin arxasında təccüb edən qayımara durur. Anqusun narahat illəri hələ təzə başlayırdı. Onun yaşadığı sosial mühitə evdən sonra gələn əsas xərc maddəsi qayıqlar idi. Qiyməti £320.000-dən başlamışdı, lap £300.000-dən başlamışdı? Bu məhulluq onu təqib edirdi.

Anqusun ilk təklifini qəbul etməklə komandor ona nə etdi?

Onu məyus etdi. Uzun qiymət danışıqları aparmaq əvəzinə şübhəli şəkildə sövdə bağladı. Anqusun danışıqçı kimi özünə əminliyini qırdı. Özünə qarşı da eyni şeyi etdi. Anqusun daha yüksək qiymət təklif edib-etməyəcəyini heç vaxt bilməyəcək. Anqusun təklifinə hörmətlə yanaşmaqla sonunda lap razılaşdıqları £333.000 qiymətində dayansa da belə, hər ikisi məmnun qalacaqdı və ya Anqus daha yüksək qiymət təklif edə bilirdi.

Komandor klubda 5 saniyəyə razılaşdığından daha baha qiymətə Anqus üçün belə gözəl noticəni necə öldə edə bilirdi?

Əgər komandor Anqusun ilk təklifi olan £333.000 qiymətinə görə, onu yüksəltmək üçün danışıq aparsaydı, nə baş verəcəkdirdi? Nə və necə danışacağı indi maraqlı deyil, yalnız necə danışıq aparsaydı?

Deyək ki, danışıqın müəyyən məqamında Anqus qiyməti £333.000-dən, £335.000-ə və ya fikrində bir az da qayınanasından borc almağı tutaraq daha da yuxarı qaldırdı. Onlar ilk təklifdən yuxarı məbləğə razılaşıydılar, Anqus məmnun qalacaqdımı?

Bəli! Tez evə qaçıb dahiyanə danışıq apardığını arvadına deyəkdi, – cəmi £335.000 qiymətinə “İzobel”i alıb! Qiyməti əməli-başlı öldürüb. Qayıqın “çox kiçik defektlər”ini də minimallaşdıracaq (“normal baxılıb; top kimi kreyserdır”) və belə “möcüzəli qayıq”dan ailəsinin imicinin necə qalxacağı haqqında danışıcaqdı, – “qonşuların acığına, onların Sen-Tropədəki istirahətinin acığına!” Nəticədə özü öz gözündə çox yüksəyə qalxacaqdı.

Eynilə də komandor. O, Anqusun ilk təklifindən daha yüksək qiymət aldı. £2.000 (bəlkə daha çox) əlavə aldı. Arvadı çox məmnun qalacaq, hər halda indiki məyusluğa səbəb olmayacaqdı. Özünün danışıqçı qabiliyyəti ilə fəxr edə bilərdi.

Qiymətin əvvəlki məbləğdə qaldığı halda belə bu dediklərimiz həqiqətdir. Bu necə olur?

Əgər komandor danışıq aparıb səy göstərərək (“depozit bu gün, qalanı cümə günü”, “qayıq, minus aksesuarları və GPS” məsələ) qiyməti qaldıra bilmədiyini görsəydi, Anqusu sövdə üçün səy göstərməyə, işləməyə məcbur edəcəkdi. Adam bir sövdə üçün səy göstərərək işləyəndə ondan məmnun qalır. Mən bilirəm, bu mövzuda Anqusun özü ilə danışışam.

Burada yanlış olan pul məbləği deyil. Bu iki adamın həmin qiymətə gəlib çıxma yoludur. 25 il sonra mən Anqusu sonuncu dəfə görəndə (keçən avqustda dünyadan köçdü) sövdə onu hələ də qıçıqlandırır, çünki hələ də mənə “İzobel”i almasından danışırdı (bir çox “ilk təklif” qurbanları kimi özünü qınayırdı). “İzobel”də sonadək üzəndən sonra mənə, nəhayət şübhələrinə üstələyə bilmişdi.

Danışıqçılar danışıq gözləyir. Kim bunu qəbul etmirsə, onlara kələk gəldiyini hesab edirlər. İlk təklifi danışıq aparmadan qəbul etmək onların özlərinə və sövdəyə olan inamını yaralayır.

Əgər ilk təklif məqbuldursa, başqa hansı təklif birinci edilsəydi qəbul oluna bilərdi?

Özünüyoxlama testi 3-ün şərhə

1. Siz yaxtanızı satmaq istəyirsiniz və £300.000 qiymətdən yuxarı sata bilərsiniz çox yaxşı hesab edə bilərsiniz. Bu haqda elan vermək istəyəndə bir havəsli yaxtsmen sizə yaxınlaşır və dərhal nağd ödəməklə £330.000 təklif edir. Siz:

a) Elan vermədən razılaşırsınız? *Yox. Siz yalnız öz fikrinizə qayığınızın qiymətinə görə mənfəət götürmək haqqında düşünürsünüz. Satılan şeyin qiymətini bazar müəyyən edir, onu satan adam yox; alıcılar son satış qiymətini müəyyən edirlər. Siz ilk təklifi qəbul etmək problemləri haqqında düşünmürsünüz. Həmişə ilk təklif üzərində danışıq aparmağa çalışın.*

b) Yaxtsmenə deyirsiniz ki, gözləsin elan verəsiniz? *Yox. Dəli olmusunuz? Onun təklifi sizin istədiyinizdən artıqdır və onu rədd etmək düşüncəsizlik olardı. O sadəcə olaraq başqa qayıq görüb ala bilər. Doğrudur, başqa yerdən daha sərfəli təklif də ala bilərsiniz, amma almaya da bilərsiniz.*

c) Qiymət bazarlığı edə bilərsiniz? *Bəli. Necə edəcəyiniz maraqlı deyil, əsas odur ki, edəsiniz. Öz təklifinizə şərtlər qoşun, – göyərtədəki avadanlıq və ya yelkənlər və ya son rübün dayanacaq haqqı və ya qayıq təhvil vermək tarixi (“biz gələn ay yarışda iştirak edirik və bu qayıqla çıxmaq istərdik” və ya başqa şey) ilə bağlı. Bu təklifini qəbul etməyiniz üçün onu işləməyə məcbur edin. Qiymət bazarlığı etmək sizin üçün ən yaxşı seçimdir. Bu, o demək deyil ki, bu haqda çox fikirləşməlisiniz. Onun qiyməti qaldırılıb-qaldırılmayacağını yoxlamağa cəhd edə bilərsiniz. Əsas cəhd göstərməkdir, nəticə deyil.*

2. Siz yaxta bazarındasınız və "İzobel" yaxtası çox xoşunuza gəlir, qiyməti £355.000 elan olunub. Əldə edə biləcəyiniz maksimum pul məbləği £333.000-dir. Siz yaxta sahibi ilə qayıqların dayanacağına rastlaşsınız və öz marağınızı bildirirsiniz. Və deyirsiniz ki, £333.000 pulunuz var. Satıcı "İzobel"i bu qiymətə sizə verməyə razılaşır. Bu:

a) Təklifdən imtina edə bilmirsiniz? *Doğru deyil; bu sizi dərin düşüncəyə deyil, impulsiv danışıqçıya çevirir.*

b) Heç xoşagələm vəziyyət deyil? *Bəli. Daha aşağı qiyməti qəbul edə bildirdimi? Nə qüsuru vardı ki, o, "İzobel" in qiymətini belə tez endirdi? Siz bunun çox gözəl sövdə olduğunu dəqiq bilə bilərsiniz və gələcək məmnunluğu əldən buraxa bilərsiniz. Sizin cari probleminiz bunları ailaңызə və yaxınlarınıza izah etməkdir.*

c) Sövdəni bayram etmək üçün yaxşı fürsətdir? *Yox. Bunun yaxşı sövdə olduğunu hardan bilirsiniz? Gələcəkdə çox gözəl sövdə olduğu məlum ola bilər; defektləri təmir etmək, özünü üçün rahatlıq yaratmaq, xərc qoymaqdan ibarət başağrısı da ola bilər.*

Özünüoxlama testi 4

1. Siz dostlarınızla partnyorunuzun ad gününü qeyd etmək üçün restorana gəlmisiniz. İyirmi dəqiqədir restoran işçilərindən sizə yaxınlaşan yoxdur, restoranda yeri əvvəldən sifariş etmişdiniz və deyilən vaxtda ora gəlmisiniz. Siz:

a) Yanınızdan keçən ofisiyanta şikayət edirsiniz?

b) Metrdoteli çağıraraq ona şikayət edirsiniz?

c) Baş ofisiyanta deyirsiniz ki, gözləyənlə qədər öz hesablarına sizə bir şüşə şərab versinlər?

d) Restoranın sahibini çağıraraq gecikmə haqqında ona şikayət edirsiniz?

2. Siz satış şöbəsində iki il işləmişiniz və məlum olub ki, bir yerdə işlədiyiniz həmkarlarınızın maaşı (gəliri) sizinkindən çoxdur və onlardan biri orada altı aydır işləyir. Siz:

a) Özünüza qarşı münasibət və əmək haqqınızın qaldırılması haqqında müdirə şikayət edirsiniz?

b) Özünüzün yeni işçidən çox yaxşı işlədiyinizi ona deyirsiniz?

c) Sizin əmək haqqınızı qaldırmaq üçün hansı meyarı rəhbər tutduğunu müdirdən soruşursunuz?

4 Niyə şikayət etmək danışıq aparmaq deyil

və ya pərdəni necə çəkib açmaq lazımdır

Siz heç başqasının səriştəsizliyi və ya ehtiyaclarınıza laqeydliyi ucbatından pis vəziyyətə düşmüşünüzmü? Əlbəttə olub. Adamlar sizi pis vəziyyətə salıblar. Əslində bəzi adamlar haqqında məlum olan budur ki, sizi daim pis vəziyyətdə qoyurlar. Boşanma işlərinə baxan məhkəmələr yerinə yetirilməyən vədlər, həyata keçməyən gözləntilər və reallaşmayan arzulara görə şikayətlərlə doludur.

Yalnız boşanma işlərinə baxan məhkəmələr belə deyil. Hər hansı məhkəmə iclasında bir-iki saat oturun və iş görməkdən yerdən göyə qədər məmnun olmuş adamların bir-birinə qarşı real və xəyali günaha görə cəza tələb etmələrinə tamaşa edin.

Hamımız üçün "qısa çöpü çəkmək" təsadüfi hadisədir və bu, yalnız biznesə aid deyil. Evdə də ola bilər, restoranda, oteldə, barda, aviaşirkətin baqaj şöbəsində, teatrın kassasında, pasport kontrolunda, mağazada, taksi dayanacağımda və ya yerli məktəbin valideyn şurasında da ola bilər. Co ilə Salli harada görüşsələr, ehtimal var ki, onların biri və ya hər ikisi şikayət etmək üçün səbəb (həqiqi və ya xəyali) tapıb, kiminsə nə isə etməsindən və ya ondan gözlənilən nəyi isə etməməsindən şikayət etsinlər. Mənim sözlərimə inanmayın! Sizin kimdən və ya nədənə şikayət etmək üçün səbəb tapdığınızı düşündüyünüzdən neçə saat keçib? Əgər səkkiz saatdan çox deyirsinizsə siz ya ilahidən gəlməsiniz, ya da bu müddətdə yuxuda olmuşunuz (əminəm ki, yuxuda gördüyünüzdə də şikayət üçün səbəb olub). Şikayət insanın sosial ünsiyyətinin bir hissəsidir.

Mən sizi şikayət etmək vərdişinizdə mütədil olmağa çağırıram, bundan çox uzağam: Kral Knut dalğaları idarə etməkdə hökmünün

Onların yerinə bizə zəng edin

Sürətlə dəyişən bazarlarda fəaliyyət göstərən daşınmaz əmlak şirkəti öz maliyyə statusu haqqında informasiyaya çox istinad edirdi. Bu hər günün başlanğıcındakı ilk saatda vacib idi. Fondlarını hərəkət etdirmədən əvvəl özünün maliyyə statusunu bilməli idi.

Əgər fondları birdən qurtarıbsa, çalışmazlığı "qaynar" borc pulu ilə əvəz etmək üçün əqdərləri bağlamamışdan əvvəl bunu bilməli idi. Bazara belə müvafiqəti borclar üçün illə bir neçə dəfə deyil, tez-tez çıxan şirkət dağıdıcı spekulativ əməliyyatlar həyata keçirə bilər.

Lakin şirkətin maliyyə personalı səhər saatlarında yerli banka telefon zəngi etməkdə çətinlik çəkəndə problem yarandı. Bu, bank işçiləri və şirkətin maliyyə işçiləri arasında gərginlik yaranmasına səbəb oldu. Münasibətlər elə pisləşdi ki, bankın "səriştəsizliyi", "gecikmələri" və "yavaş xidmət göstərməsi" səbəbilə şirkətin hesablarını başqa banka keçirmək istəyinin təzyiği gücləndi. Bankla "böhran" görüşü təşkil olundu və şirkətin maliyyə işçiləri həftə sonunu son iki ay ərzində bankın işindəki nöqsanları sənədləşdirmək və bundan yaranan zərari hesablaşmaqla məşğul oldular.

zəif olduğunu nümayiş etdirirsə, insan təbiətini dəyişmək nə bizim missiyamızdır, nə də buna ümidimiz var.

Mənim məqsədim tamamilə başqa şeydir. Məqsədim başqalarının nöqsanlarına qarşı sizin şikayətlərinizin effektivliyini yüksəltmək üçün onlara alternativ verməkdir ki, sizə "başın işləmir" desinlər. Heç də bütün danışıq əlaqələri şirin və işıqlı olmur.

Bəziləri çox acı olur və bu yalnız sənaye üzrə və ya beynəlxalq danışıqlara aid deyil. Ticari sövdələrdə bir tərəf o biri tərəfin öz öhdəliklərini yerinə yetirmədiyini hesab edəndə sövdə pozulur. Vədlərə əməl edilmir, çatdırılacaq şeylərin qrafiki pozulur, keyfiyyətə nəzarət olmur, göstərilən fəaliyyət spesifikasiyaya uyğun gəlmir və qazanc da gözlədiyindən az olur.

Görüş günü səhər şirkətin idarəetmə direktoru (öz gücü ilə milyonçu olmuş) öz işçilərinin yanamaşından imtina etdi və onların hazırladığı qalın hesabatı və rəqəm cədvəllərini zibil qutusuna atdı. Öz işçilərindən soruşdu ki, indiki və ya yeni bank onların hansı ehtiyaclarını ödəməlidir. Təklif etdi ki, hər səhər banka noticəsiz zəng etmək əvəzinə qoy bank ayrılmış telefon xətti ilə saat 9:05-də onlara zəng etsin.

Sonradan bank bu təklifə həvəsli razılaşdı. Təklif edilən həll yolu işlədi, lakin şirkətin maliyyə işçiləri "silahlarını çəkib" görüşə getsəydilər, acı təəssürat izi qalacaqdı.

Sövdəni razılaşıdırıb bağlamaq kommersiya əlaqəsinin yalnız bir hissəsidir. Mürəkkəb məhsul istehsalı prosesində mal, material göndərişləri qrafikinə pozulması üçün çox səbəb ola bilər və müqaviləni bağladıqdan sonra marağ ziddiyyətlərini aradan qaldırmaq üçün yollar tapılmalıdır.

Biznes və ya şəxsi çətinliklərlə üzləşəndə adamların çoxunun problemi o olur ki, özlərinin gözəl qabiliyyətini özləri üçün ən az lazımlı məsələyə sərf edib, eyni zamanda onlara vacib olan yeganə məsələni həll etməkdə heyrətəməz acizlik göstərirlər.

Adamlar, demək olar ki, istisnasız olaraq şikayətin mexanizmində özlərinin ən güclü rollarını oynayırlar; onlar şikayəti hazırlamaqda dahidirlər, bu, onları şikayətçi kimi püxtələşdirir, xüsusilə onların şikayətinə laqeydlik çaları olanda və ya onlar ədalətsizlik elementini hiss edəndə belə olur. Onlar öz şikayətləri ilə nə isə etmək üçün pis hazırlanırlar. Əslində onların özlərinin ən vacib marağına qarşı, məhz öz şikayətlərinə necə əsə düzəliş vermək haqqında heç bir ideyaları olmur. Ona görə də:

Mən yalnız şikayət etmək deyil, həm də həll yolunu göstərməyə çağırıram!

Unutmayın ki, yalnız başqa adamın nöqsanları araşdırılmalı deyil, sizin maraqlarınıza da diqqət vermək tələb olunur.

İcazə verin sizə öz təcrübəmdən bir misalla "həll yolunun yoxluğu" vəziyyətinə düşməyin necə asan olduğunu göstərim (bizim ən yaxşı öyrəndiyimiz öz səhv və yanlışlarımızı düzəldəndə öyrəndiyimizdir).

Mən təyyarə ilə Sinqapurdan, Londonda enməklə, güntortadan sonra Qlazqoya gəlib çatdım. Yumşaq desək, çox yorğun idim. Bir global korporasiyanın maliyyə mütəxəssisləri komandası ilə birlikdə Şotlandiyada Özəl Təşəbbüs adlı böyük layihə üzrə danışıqlarda hansı uğurlu inkişafın olub-olmadığını müzakirə etmək üçün həftəsonu gəzintisində çıxdım. Onlar mənim üçün Lox-Lomond gölünün sahilindəki beşulduzlu oteldə otaq sifariş etmişdilər. Otağım bir böyük çatışmazlığı vardı: pərdələr açıq, kondisioner isə işləmədiyindən bütün gün yay günəşi düşür, isti olurdu. Elə bil saunada idim.

Artıq axşam düşürdü, mən də yorğun idim, qalacaq başqa yer də yox idi, ona görə də qəbul edib yatağıma uzandım. Səhər komandaya qoşulanda aktiv olmalı idim, uzun uçuşlar adama pis təsir edir, ona görə şam yeməyinə getmədim. Amma əmin olun: acıqlanmışdım.

Çox vaxt olduğu kimi saat qurşaqlarını dəyişməkdən və əzici istinin təsirindən tez-tez oyanıb mayus olmağımla mübarizə aparır və ən yüksək ulduzlu Lox-Lomond otellə Sinqapurun gözəl Raffle oteli arasındakı təzadlı fərqləndən doğan acığımlı körükləyirdim. Raffle otelin otaq baxıcıları pərdələri daim örtür, kondisioneri də işlək vəziyyətdə saxlayırdılar ki, siz axşam otağa qayıdanda sərinlənməni artırıb rahat ola bilərsiniz.

Ürəyimdə səhər otelin meneceri qarşısında edəcəyim nitqi düz-çoxurdum. Xəyali proqramım hətta tropik ölkə olmayan Şotlandiyada cənuba açılan pəncərə pərdələrini açıq qoymağın nəticələrinin təsviri ilə başlayırdı. Corcia stilindəki binanın yaşını nəzərə almaqla qeyd etmək istəyirdim ki, Adam qardaşları onu 18-ci əsrdə tikəndə, Sinqapur bir neçə balıqçının hərdən səfər etdiyi bataqlıqdan ibarət idi, amma bu gün Sinqapur otellərinin göstərdiyi xidmət, hət-

ta Şotlandiyanın beşulduzlu olduğu güman edilən otellərindəki xidmətdən də yüksəkdədir. Şübhə etmədim ki, şikayətimin gücü, təbii ədalətli olmağından əlavə meneceri dərhal acizana üzr istəməyə və məni bağçalı, marmarlı vannə otağı və özəl patiosu olan lüks nömrəyə keçirməyə vadar edəcək.

Səhər tezdən öz şikayətimə hazır vəziyyətdə qəbul yerinə yaxınlaşdım və gözəl görünüşlü və yüksək dərəcədə səliqəli geyimli gənc xanımla söhbət etdim. Və ona nömrədəki pərdənin açıq qalmasından yaranan saunə şəraiti haqqında dedim, lakin müqayisədə uduzaçaları Sinqapur Raffle oteli haqda heç nə demədim.

Onun reaksiyası? Mən pəncərəni açmalı idim! Mənə başqa nömrə-filan təklif etmədi. Mən heyrat içində idim və məğlub olmuş, kaxrıxmış şikayətçini özümdən uzaqlaşdırdım.

Lakin həmin gün danışıqlardan sonra bu epizod haqqında kondisionerlərin işlədiyi konfrans zalında düşünürək bu nəticəyə gəldim ki, özümdən başqa heç kim günahkar deyil. *Mən ondan başqa otaq istəmədim, niyə mənə başqa otaq təklif etməli idi ki?*

Əgər mənim çarəm başqa nömrəyə keçmək idisə, – əgər otel sanalər üzrə ixtisaslaşmayıbsa, çox ağıllı təklifdir – bunu mən, şikayətçi deməli idim. Əgər çarənin öz olduğunu bildirmirsinizsə, bu təşəbbüsü qarşınızdakı adama verirsiniz və bu barədə əmin ola bilərsiniz ki, təşəbbüsü başqasına verirsinizsə, başqası bu çarə üçün nəzərinə yalnız öz marağını tutacaq, sizin marağınızı yox. Ona görə də həmin xanım bu halda mənə mənasız olan pəncərəni açıb isti havanı otağa buraxmağı məsləhət gördü.

Bəla hallarda adətən olduğu kimi siz özünüzdə nədənsə incimmiş hiss edəndə çox canlı boyalarla kimi isə günahlandırırımsınız ki, onun qüsurlu davranışı sizin əziyyət çəkməyinizə səbəb olur.

- Siz hücum edin, qoy qarşı tərəf özünü müdafiə etsin.
- Onların üzərinə qızğın hücumə keçin, müdafiə marağa dirənəcək.
- Onların səriştəliliyini şübhə altına alın və geri durun, qoy onlar sizin səriştəsizliyinizi sübut etsin.

- Onların əsil-nəcabətinə şübhə göstərsəniz, sizin uşaqlarınıza şübhə göstərəcəklər.
- Problema görə onları cavabdeh etməyə cəhd edin, problemlə bir əlaqələri olduğunu inkar edəcəklər.

Yoxlamaqla xarakterlər sakitləşmir və bu dava-mərkəzə nə qədər davam etsə, sizin boğazınızın ağrıyacağından (bəzi yerlərdə burnunuzdan qan açılması da ola bilər) başqa hər hansı bir ehtimal azalır. Dərs aydındır. Siz acığınızdan gurultulu qalmaqları hazırlanmasında sərf etdiyiniz vaxt tamamilə itirilmiş vaxtdır, əsəb enerjiniz də eləcə.

Xidmət olunmamaq haqqında

Keçmişdə bir dəfə Edinburqdakı İtalyan restoranına girəndə biz altı nəfərlik müştəri qrupunun lideri ilə restoran sahibi arasında Rixter cədvəli ilə təsnif ediləcək qalmaqlarla rastlaşdıq. Belə görünürdü ki, problem restoranın onları sifariş etdikləri stolun arxasında oturma bilməməsidir, çünki oradakı adamlar yeməklərini yeyib qurtarmamışdılar. Bərkəndə danışan lider möhkəm dirənmişdi ki, onun qrupu bu dəqiqə oturmaldır (aydın idi ki, restoran sahibi stol arxasında oturan adamları fiziki olaraq götürüb oradan atmasa bu tələbi yerinə yetirmək mümkün deyil) və saat 9-a sifariş verdiyi halda, o və qonaqları gələndə onları oturtmadıqları üçün restoranın ünvanına ağzından çıxanı deyirdi.

O, qışqıra-qışqıra öz dəstəsinə bayıra çıxaranda biz sakitcə kənara çəkildik və o küçəyə çıxıb "mən bu guya restoran olan yerə bir daha gəlmərəm" – deyə qışqırırdı. Mən irəli keçdim və əsəbi olduğu aydın görünən restoran sahibi çevrilib mənə baxdı, şübhə yox idi ki, yeni "restoranı necə işlətmək lazımdır" nitqini məndən gözləyir – dedi ki, sifariş etdiyimiz 4 nəfərlik stolda oturanlar hələ durmayıb və 15 dəqiqə (yaqın 30 dəqiqə demək idi) gözləmək lazım olacaq.

Alternativ nədir? Məqsəd çarə tapmaqdırsa, bir yol olmalıdır. Və çarə, həll yolu düşünmək vaxt tələb edir. Sizin həll yolunu tapmaq üçün danışıqlara hazırlaşmağınız dörd hissədən ibarətdir:

- Bu sizin təşəbbüsünüzdür. Deməli çarəni, həll yolunu özlünüz seçirsiniz və böyük ehtimalla ağılınızda öz marağınızı güdürsünüz.
- Danışığın gedişi sizin həll yolunuz üzərində cəmlənəcək, acıq hissələriniz üzərində yox.
- Həll yolu təklif etməklə işi asanlaşdırırsınız, çünki qarşınızdakı adam sizinlə bir daha iş görmək üçün nə etmək lazım olduğu haqqında tapmaca tapmalı deyil.
- Sizin konkret həll yolu təklifiniz ağıllı olduğu üçün xoş qarşılanıla bilər (əlbəttə, nə təklif edəcəyinizdən asılıdır).

Biznes aləmində əgər sizin fikrinizdə həll yolu yoxdursa, öz probleminizi həll etməyi və ya etməyi başqalarına həvalə edirsiniz. Əgər onlara hücum edirsinizsə, yalnız özlərini müdafiə etməklə kifayətlənməyə meyilli olmayacaqlar. Sakit dayanmaqla sizin "qalib" gəldiyinizi düşünməyə imkan vermək onlara xoş olmayacaq. Bundan sonra onlar öz işçilərinə gələcəkdə sizinlə iş əlaqəsinə girməmək tapşırığı verə bilərlər. Böyük təşkilatlardakı adamların qisas üçün "çətin" müştərilərin işini pozmaq çalışmalarında sizin təşkilatın sistem və mexanizmini əngəlləmək imkanları "lənətləmək" faktoruna kimi tanınır.

Biznesdə "qaçaqaç"dan əziyyət çəkmiş hər kəs mənim ehtiyatlı olmaq çağırışımın ciddiliyini etiraf edər.

Hətta siz nüfuzlu olub təsir göstərmək imkanınız olmuş olsa belə, onlara təzyiq etməyin sizin marağınıza uyğun olacağına qərar verməyə yoxdur. Təzyiq göstərsəniz sizin üçün nə isə edə bilərlər, amma bu, yalnız mümkün minimum ola bilər. Lakin siz öz həll yolunuzu bildirirsinizsə (ağlabatan, yəni mütanasib) onların sizinlə razılaşması üçün yarı yolu keçirsiniz.

"Anlayıram, – dedim, – bu halda stol boşalandak mən qonaqlarımla barda sizin hesabınıza içəcəyik". Onun cavabı belə oldu: "Əla, problem yoxdur, Rokko, cənab Kennedinin qonaqları nə istəsə qulluq et, pulsuz". Belə də oldu və stolumuza keçəndə demək olar ki, doluya yaxın *Chianti Classico* şüşəsini özümüzə ora gətirdik.

Çox vaxt normal xidmət edənlər öz nöqsanlarından utandıqları üçün problemin ağlabatan həllini qəbul edirlər. Onların nöqsanından əsaslız sui-istifadə edib onları aşağılamağa yönəlmiş tənqid adətən o deməkdir ki, heç bir xidmət yoxdur və heç bir kompensasiya sizə normal xidmət göstərə bilməmək nöqsanını əvəz edə bilməz.

İnciklikdən, şikayətdən qaçmağın bir üsulu onunla mübarizə yolunu əvvəlcədən görmək, ortaya çıxmamış nə edəcəyini bilməkdir. Belə vəziyyəti müşayiət edən fəsadların yaratdığı emosional tələtülmlərin qarşısında zəif vəziyyətdə qalmaqdansa, razılığa gəlməklə özünü sığortalamaq daha asandır.

Görəcəyimiz kimi incikliyin, şikayətin mənbəyi hər şeyi etinasızcasına yayğın, qeyri-müəyyən vədlərə bağlamaqdır. Ona görə də hansısa iş gözləmədiyiniz şəkildə əyri gedəndə mübahisəli məsələlərə münasibətdə real seçimlərə söykənməlisiniz, dəxli az olan yan məsələlərə yox. Əgər yemək qıvcırbsa, bu problemdir, amma sizi necə qarşılamaq, girişdə paltonuzu necə almaqla bağlı deyil. Əgər həyat yoldaşınız evə gec gəlibsə, problem olan budur, daha onun anası və ya keçən il evlənməyinizin yubileyini keçirməmək deyil. Sizin marağınıza uyğun gələn güzəştlər axtarın.

Qiymətin aşağı salınması sizin üçün zay yeməyə görə kompensasiya olacaqmı? Oteldə pulsuz içki işləməyən televizoru əvəz edəcəkmiz? Və ya havayı taksi çağırmaq sizi səhər yeməyinə çağırmağa unutduracaqmı?

Bir dəfə gecə reysi ilə Kuala-Lumpurdan çox yorğun halda Amsterdamda gəlib çıxdım və təyyarəni dəyişməliydim; mənə biznes-klas-

dan ekonom-klasa atdılar (son dəqiqədə yerləri dəyişməklə kimisə xoşbəxt etdilər). Ekipaj üzvlərindən biri yanımdan keçəndə ovqatımın elə də yaxşı olmadığını gördü. Nə baş verdiyini, bəqajımın təyyarəyə qoyulub-qoyulmadığına əmin olmadığını və onun təyyarəsini xoşuma gəlmədiyini dedim və əlavə etdim ki, bu uzun yolda yalnız havayı brendi mənim üzümə yenidən təbəssüm gətirə bilər. Bir neçə saniyə keçmiş o, əlində iki fujer brendi geri qayıtdı. Mən də fujerləri alıb Çeşir pişiyi kimi qımsıdım.

Özünüyoxlama testi 4-ün şərhı

1. Siz dostlarınızla partnyorunuzun ad gününü qeyd etmək üçün restorana gəlmisiniz. İyirmi dəqiqədir restoran işçilərindən sizə yaxınlaşan yoxdur, restoranda yeri əvvəldən sifariş etmişdiniz və deyilən vaxtda ora gəlmisiniz. Siz:

a) Yanınızdan keçən ofisiyanta şikayət edirsiniz? *Yox. Yanınızdan keçən ofisiyanta şikayət etməyin mənası nədir ki? O onsuz da xidmət etməklə məşğuldur və sizin şikayətinizi eşidib bir az da sürətlə uzaqlaşacaq.*

b) Metrdotelı çağırıb ona şikayət edirsiniz? *Yox. Şikayəti metrdotelə yönəlmək doğru istiqamətdə addımdır, lakin bu hələlik sizin şikayətinizdir və o hələ siz bunu həll etmək üçün ondan nə istədiyinizi başa düşməlidir.*

c) Metrdotelə deyirsiniz ki, gözləyənlə qədər öz hesablarına sizə bir şüşə şərab versinlər? *Bəli, o biri seçimlərdən daha yaxşıdır. Metrdotelə deyən (qışqırmayın) ki, gözlədiyiniz vaxtda onların hesabına bir şüşə içki göndərsin. İndi o artıq bilir – tapmaca tapmır – gecikməyə görə sizi qane edən nədir və probleminizi həll etmək üçün nə tədbir görməlidir.*

d) Restoran sahibini çağırıb gecikmə haqqında ona şikayət edirsiniz? *Yox. Restoran sahibinin yanına qalxıb gecikmə haqqında şikayət etmək heç də yanınızdan keçən ofisiyanta şikayət etməkdən yaxşı deyil.*

2. Siz satış şöbəsində iki il işləmişiniz və məlum olub ki, bir yerdə işlədiyiniz həmkarlarınızın maaşı (gəliri) sizinkindən çoxdur və onlardan biri orada altı aydır işləyir. Siz:

a) Özünüza qarşı münasibət və əmək haqqınızın qaldırılması haqqında müdirə şikayət edirsiniz? *Yox. Müdirə özünüza qarşı şikayət etməyin nə mənası var? Hər işçi hesab edir ki, əmək haqqının qaldırılmasına layiqdir və bəziləri bundan şikayət edir. Müdirələr bunu çox eşidiblər və sizin işiniz haqqındakı fikri sizin fikrinizdən fərqlənə bilər.*

b) Özünüzün yeni işçidən çox yaxşı işlədiyinizi ona deyirsiniz? *Sizin yeni işçidən yaxşı işləməyinizi müdirə deməyiniz sizin qiymətləndirmədir, müdir fərqli düşüncəyə bilər. Ümumi şikayət sizin konkret şikayətinizin həll edilməsinə təsir göstərmir.*

c) Əmək haqqınızı qaldırmaq üçün hansı meyarı rəhbər tutduğunuzu müdirə soruşsunuz? *Bəli. Müdirədən sizin gələn ilki əmək haqqınızı hansı meyarla görə qaldıracağını soruşmaq aydın həll yoludur. Danışıq qeyri-müəyyən şikayət deyil, konkret mövzu üzərində fokuslanır.*

Özünüyoxlama testi 5

1. Siz dəftərxana ləvazimatları satan şirkətin nümayəndəsiniz və satış üçün ailə zorakılığı qurbanları stıgmacağı mərkəzinə sifarişlər qəbul etmək üçün dəvət olunursunuz. Sosial işçi sizdən kataloqdakı rəngli printerlərdən birini almaq istədiyini deyir və onun qiyməti £2200-dir. Lakin onlara yerli şuradan ayrılan büdcə yalnız £1755 məbləği ilə məhdudlaşır. Siz:

- a) Təəssüfünüzü bildirərək bu qiymətə satmaqdan imtina edirsiniz?
 - b) Satmaq üçün endirim səlahiyyətinizdən istifadə edirsiniz?
 - c) Daha ucuz modelə baxmağı təklif edirsiniz?
2. Evdə yeni mətbəx qurmaq üçün qiymət təklifi verirsiniz. Siz:
- a) Təklifdə detallı şəkildə xərc maddələrini göstərəcəksiniz?
 - b) Xərcləri ümumi təxmini şəkildəki bölgü ilə göstərəcəksiniz?
 - c) Son qiyməti göstərərək heç bir xərc elementini göstərməyəcəksiniz?

5 "Habbard Ana"nın şəninə

və ya qarşı tərəfi büdcəmizə necə uyğunlaşdırmaq

Sohoda, Kruço Klubda vəkil dostum Nelsonla nahar edirdik və o, partnyorlarına tövsiyə etdiyi kompüterü almaq üçün satıcı ilə necə danışıq aparmaq haqqında məsləhət istədi. O vaxt mən bir neçə böyük kompüter satışı şirkətində satış məsləhətçisi işləyirdim, bazarla yaxşı tanış idim, satıcıların necə işlədiyini bildirdim.

Nelsonun problemi bu idi ki, hansı sistemi istədiyini bildirdi, lakin büdcəsi, satıcının malın qiyməti üçün dediyinə £2400 çatmırdı. Həm də bu əməliyyatı yaxşı keçirmək kimi heç də az vacib olmayan bir məqam vardı, çünki Nelson "Lincoln Inn" şirkətində yenicə partnyor olmuşdu və yerini möhkəmlətmək üçün bu əməliyyatda "qalib" olub yaxşı təəssürat yaratmağa ehtiyacı vardı. Mənə dedi ki, məbləği qaldıra bilmir, çünki iki avadanlığın büdcəsini bir yerə toplayıb bu kompüterə yönəlmiş. Ona görə məsləhət gördüm ki, "Habbard Ana"nı ("şəfəq boşdur axı") istifadə etməyə cəhd göstərsin və naharın qiyməti ona baxır. Yeməkdən sonra Nelson kompüter satıcısı ilə görüşmək üçün öz ofisinə qayıtdı. Satıcı şirkət mənim müştərilərimin rəqibi olduğu üçün qiymətə təzyiqli göstərmək xoşuma gəlirdi.

Təxəyyülü zəngin olan Nelson çox inandırıcı ssenari tapdı. İstədiyi malın xüsusiyyətləri üzərindən kompüter satıcısı ilə bir daha keçməkdən başladı (düzgün etdi) və həm də həftə ərzində öz partnyorları və ofisdə praktik işlə məşğul olan katiblər üçün sistemin işini nümayiş etdirmək sifarişini verdi.

Satıcı indi Nelsonu necə qiymətləndirmək lazım olduğu, onu "perspektiv" (satış qarşısında potensial alıcı) sayıb-saymamaq üzərində işləməli və (düzgün olaraq) bu əməliyyatı irəlilətməyə davam etməli idi. Lakin o, həm də Nelsonun biznesini qorumaqda maraqlı

olduğunu bildirdi (yanlış etdi), çünki belə müəyyən etdi ki, işləyən hüquq ofislərində, bu sektorda çoxlu satış etmək üçün onda böyük potensial var.

Nelson əlində belə satış imkanları olduğuna iddia etmirdi, du-manlı şəkildə eyham vurdu (düzgün) ki, əgər sistem deyildiyi kimi yaxşıdırsa, hüquq xidmətləri üzrə satışların böyüməsinə pozitiv təsir göstərəcək, çünki bu haqda söz yayılacaq. Disputla məşğul məhkəmə vəkilləri çox vaxt bayırda yaxşı dost olurlar (hərçənd, həmişə yox).

Sistemin ofisdə nümayişindən bir həftə keçmiş Nelson öz "Habbard Ana"nı işə saldı. Satıcıya dedi ki, partnyorları bu sistemin alınmasını prinsipcə bəyənilirlər, amma onlar alış qiymətinə 11.500 funt sterlinq limit qoyublar. "Bir penni də artıq xərclənə bilməz", – Nelson deyir və bunu vurğulamaq üçün həftəlik partnyor iclasının protokolundan qərarı oxuyur. Sonra da protokolu stolun üzərinə elə qoyur ki, satıcı görsün.

Bu Nelson tərəfdən düzgün (demək olar ki, ruhlandırıcı) hərəkət idi. Niyə? Musa peyğəmbər dağdan "On əhkam"ın yazıldığı daş lövhələri gətirəndən bəri yazılı söz, şifahi deyilmiş sözdən çox nüfuzlu oldu. Əgər nə isə deyilməyib yazılıbsa, adamlar bunu haqiqət kimi qəbul etməyə meyillidirlər (bu qaydadan TV və qəzeti çıxarıram), ona görə də satıcıların çap olunmuş qiymət siyahısının belə haqq etmədiyi nüfuz təsiri olur. Təəssüf ki, Nelson satıcıya deyib ki, onun sisteminin qiyməti £11.500 və üzərinə £500 təlim xərci, eləcə də £1.900 illik baxım xərci gələndə cəmi £13.900 etdiyi üçün, ona başqa bir yerdən daha real qiyməti olan sistem paketi axtarmaq məsləhət görülüb. Satıcı bu xəbərdən çox məyus olub (hərçənd emosiyasını göstərmək səhv hərəkətdir) və gözənləndiyi kimi £11.500 qiymətinin üzərinə hücum etməyi təklif etdi. O, (səhv hərəkətdir) proqram təminatının bəzi hissələrini pulsuz verməyi, təlim paketinin qiymətini aşağı salmağı və ödəniş müddətini uzatmağı təklif etdi. Onun səhvi bu təkliflərin heç birinin mərkəzi problem olan bütöcə limitini həll etmirdi, hərçənd Nelson (düzgün olaraq) bütün bunları gələcəkdə istifadə etmək üçün qeydə aldı. Lakin £11.500 qiyməti Nelsonu hərəkətə gətirmirdi, çünki, dediyi kimi bu, mümkün deyildi. Çünki

onun şok xəbəri inandırıcı idi – yazılı protokollar bunu təsdiq edirdi, – və satıcı tərəfindən samimi kimi qəbul edildi. Nelson dedi ki, onun bütöcəsi ilə bu cür sistem axtarılıb tapmaq çətin olacaq, lakin £13.900 məbləğlə də bütöcə imkan vermir.

"O qiymətə satmaqdan, atsam yaxşıdır"

Bəzi ikinci əl malların alınması (avtomobil, qayıq mühərriki, yüngül təyyarə) əməlli-başlı xərc tələb edə bilər.

Harri Smitin istirahət günləri istifadə etdiyi kiçik qayığın mühərrikində problem vardı. Onu təmir yerinə gətirdi və defekti diaqnoz edib xərci qiymətləndirməyi xahiş etdi. Bir həftə sonra təmir emalatxanasından Harriyə zəng edib dedilər ki, mühərrikin valı tamamilə yeyilib, bundan sonra heç 20 saat da işləməz, ona görə yeni mühərrik almalıdır. Yeni mühərrikin qiyməti £900, yerinə quraşdırılması isə £150.

Harri yalnız hərdən istifadə etdiyi qayığın mühərriki üçün heç cür £1.050 xərc çəkmək istəmədi. O "Habbard Ana"nın versiyasını sınamaq qərarına gəldi. Təmirxanada dedi ki, qayığa "nə versələr satacaq" (yəqin ki, bu vəziyyətdə £800 yaxın bir məbləğ) və "qayıqı növbəti həftənin çərşənbə axşamı günü təmirxanadan götürəcək". Bazar ertəsi Harri qayıqı götürmək üçün təmirxanaya gəldi, yəni ki, müştəri tapıb. Təmirxananın meneceri dedi ki, qayığın puluna şlyupka almaq istəyir. Menecer nə qayığın satılmasını, nə də daimi müştərinin təmir və ehtiyat hissələri işlənilməsi məşğul olmasını istəyirdi. Ona görə Harridən mühərriki dəyişmək üçün nə qədər pul verə biləcəyini soruşdu. Harri ("Habbard Ana"ya istinad edərək) motorlu qayığın ona £350-dən baha başa gəlməyəcəyi təqdirdə onu saxlamaq istədiyini bildirdi. Amma şlyupka ilə üzmək də ona xoşdur, çünki motorlu qayığın "təmiri, saxlanması və yanacağı baha başa gəlir".

Satıcı küncə sıxılmışdı və bildirdi ki, əgər satmaq istəyirsə qiyməti aşağı salmalıdır və bunun üçün yaxşı səbəb tapmalıdır. İndi yaxşı səbəbi olmadığı üçün "baş ofisla danışıandan sonra" Nelsonun yanına qayıtmağa razılaşdı. Özünün bu danışığa səlahiyyəti olmadığını bildirməkdənsə daha düzgün olardı ki, "bu haqda fikirləşəndən sonra" deyəydi. Digər tərəfdən "prospekt"i açıq qoymaq da riskli qərar idi, başqa kompüter şirkətləri bu işə girişə bilərdi (rəqəbatlı bazarda həmişə "daha ucuz" sistemlər olur). Üç gün sonra Nelsona telefon zəngi gəldi ki, kompüter şirkəti onun üçün "xüsusi təklif" göndərir: £10.500. Və daha artıq güzəşt. Satıcı elan edirdi ki, "şirkət öz sistemlərinə sədəqətini nümayiş etdirib £1.900 illik baxım qiymətini 12 ay müddətinə ləğv edir".

Bu, heç vaxt təkrar olunmayacaq ümumi alış qiyməti, £500 təlim xərci ilə birlikdə £11.000 etdi və £500 büdcədə qaldı (və Nelsonun "Habbard Ana"sının etibarlı olduğunu təsdiq etdi). Mən Nelsonu uğur münasibətilə təbrik etdim və qeyd etdim ki, £500 təlim xərcinə təzyiq göstərə bilərdi. Fikrimcə bu, kompüter şirkətlərinin öz sistemlərini necə istifadə etməyi öyrətmələri tamamilə yersiz ödənişdir.

Menecer £350 qiyməti haqda sözüna davam etdi. Dedi ki, əgər Harri maraqlanırsa, onların anbarında £400 qiymətinə yenidən yığılmış mühərrik var, – "müşəri onu bura üç il əvvəl qoyub, ondan sonra onun haqqında eşidən-bilən yoxdur" – üstəgəl də £85 yerinə quraşdırma xərci, Harrinin köhnə mühərriki də təmirxanaya ehtiyat hissələri kimi istifadə etmək üçün qalsın.

Harri "yeni" mühərrikə iki illik qərantıya və pulsuz quraşdırma vədi alandan sonra razılaşdı (nəhayət). Bütün əməliyyat £390 qiymətinə başa gəldi.

Bir neçə il sonra, böyük sistemlər satan şirkətlərə məsləhət verirəm ki, təlimi ayrıca keçib pulunu da tam alsınlar, mal satışı personeline onu paylamağı həvalə etməsinlər, çünki bu, baxım büdcəsindən

gəlir, satış büdcəsindən yox. "Big Blue" qutu ilə birlikdə qiymətli "proqramın hazırlanması"nı da verirdi.

Lakin Nelsonun "Habbard Ana"nın tətbiqində ilk addımı uğurlu oldu. Öz şirkəti üçün £2.400 qənaət etdi, minus Kruço Klubdakı naharın qiyməti!

Məndən tez-tez soruşurlar ki, alıcı danışıqlarda satıcının qiymət təklifinin yüksək olduğunu necə müəyyən edə bilər, ola bilsin qiymətin ayrı-ayrı komponentləri aydın olmadıqda "Habbard Ana"nı istifadə etməklə istədiyi məqamı aydınlaşdırma bilər. Bu, yaxşı sulaır və göstərir ki, onlar "Habbard Ana"nın tətbiqində nəticələrə yaxşı diqqət verirlər. Sizin büdcənin satıcının qiymətini qarşılaya bilməməsi satıcıları ümumi qiymət altında gizlənməmiş elementləri yenedən nəzərdən keçirməyə məcbur edir. Məsələn bundan ibarətdir ki, həmin informasiyanı sizinlə bölüşməyə onları məcbur edə bilərsiniz.

Siz (inamla) onların verdiyi qiymətin elementlər üzrə bölgüsünü açıqlamağı xahiş edə bilərsiniz. Satıcı təlimləri onlara hər şeyi söyləməyi öyrədir, birca qiymətin elementlər üzrə bölgüsündən başqa. Bu alınmasa səylərin növbəti mərhələsi qiymət təkliflərinin hazırlanmasıdır və bu çox şeyi açıqlaya bilər, amma bu halda təcrübəsiz göz çox şeyi görməyə də bilər.

Bəzi təkliflərdə əmək haqqı xərci günlük göstərilir və ya kiçik işlər üçün saatlıq göstərilir, üstəgəl materiallar və hissələrin qiyməti (həmişə də preyskurant qiyməti) və bu başlanğıcdır. Amma hər maddəyə iddiada çox da ilişib qalmayın, çünki onlar orada dağ kimi dayanıb. Bəzi məqamları tuta da bilərsiniz, tutmaya da, lakin tutduğunuz məqam daha böyük olan tanımadığınızı maddədən sizi uzaqlaşdırma bilər.

Professional alıcılar və satıcılar öz sektorlarındakı ekspert biliklərini bölüşürlər və sizinlə bölüşməyi heç də lazım hesab etmirlər. Nelson heç də kompüter sistemləri üzrə ekspert deyildi (o, gənc vəkil kimi çox təcrübəli idi və yeni mövzunu tez qavramağa öyrəşmişdi), lakin rəqs müəllimi "limbo" rəqqasəsi üçün sidd çubuğunu aşağı salıb, necə keçməklə lazım olduğunu göstərmədən ona oradan keçməli

olduğunu deyirsə, Nelson da büdcənin sıxılması silahından istifadə etməklə satıcının qiymət strukturuna yenidən baxmasını istəyir. Son nəticədə qiymət strukturunun "yumşaq" yerlərini bilavasitə bilən satıcıdır və təzyiqləndə nəyi kəşib yenə də mənfəət götürməyi bilən odur.

Lakin bu, qiymətin normal maddələrə bölünməsinə xahiş etməkdə sizə mane olmamalıdır. Alıcı dövlətdirsə, onun bütün satıcıların və onların sub-podratçılarının da xərc maddələrinə baxmağa əli çatır. Onlar bunu "şəffaf sövdə", başqa sözlə, dövlət zorakılığı və ya məcburiyyəti adlandırırlar. Lakin sizin belə məcburetə səlahiyyətiniz yoxdur, ona görə də təfərrüatları bilmək üçün bir neçə dəfə soruşa bilərsiniz. Siz həm də bir neçə qiymət təklifinin detallarını tutuşdurmaqla təzyiqləndə bilərsiniz.

Özünüyoxlama testi 5-in şərhli

1. Siz dəftərxana ləvazimatları satan şirkətin nümayəndəsiniz və satış üçün yerli ailə zorakılığı qurbanlarının sığnacaq mərkəzinə sifarişlər qəbul etmək üçün dəvət olunursunuz. Sosial işçi sizdən kataloqdakı rəngli printerlərdən birini almaq istədiyini deyir və onun qiyməti £2.200-dir. Lakin onlara yerli şuradan ayrılan büdcə yalnız £1.755 məbləği ilə məhdudlaşır. Siz:

a) Təəssüfünüzü bildirərək bu qiymətə satmaqdan imtina edirsiniz? *Yox, biznesdən imtina uzaqgörənlik deyil. Qarşınızdakına "perspektiv" kimi baxmısınız və öz satış perspektivinizi araşdırmısınız. Bu o deməkdir ki, onun büdcəsinin əsasını araşdırmısınız.*

b) Satmaq üçün endirim səlahiyyətlərinizdən istifadə edirsiniz? *Yox. Əgər siz qiymətə münasibətinizi satış üçün onu endirməklə qurursunuzsa, sosial işçi sizə "Hubbard Ana"nı tətbiq edib, bunun üçün çox da səy göstərməli olmayıb.*

c) Daha ucuz modelə baxmağı təklif edirsiniz? *Bəli. Daha ucuz model təklif etməklə siz (niyə rəng onun üçün vacibdir? Bunun bir biznes səbəbi var, yoxsa sadəcə seçdiyi rəng xoşuna gəlir?) bu xüsusiyyətin onun üçün nisbi vacibliyini müəyyən edirsiniz. Daha ucuz model onun rəngli printerlə görmək istədiyi işlər üçün tamamilə uyğun model ola bilər; ola bilər ki, rəngli çap modelini seçməklə o, hər dəfə rəng boyalarını almaq üçün əlavə xərc çəkmək lazım olduğunu bilmir; siz sual verməyə hazır olursunuz. Daha ucuz model söhbəti həm də onun məhz baha model istədiyini və sizin siyahı qiymətiniz olmasa da, hər halda daha baha qiyməti ödəməyə hazır olduğunu təsdiqləndə bilər.*

2. Evdə yeni mətbəx qurmaq üçün qiymət təklifi verirsiniz. Siz:

a) Təklifdə detallı şəkildə xərc maddələrini göstərəcəksiniz? *Yox. Detallı bölgüdən yan keçin (amma başqasından həmişə bunu xahiş edin!), çünki bu, alıcını qiyməti sıxmağa təşviq edir.*

b) Xərcləri ümumi təxmini şəkildəki bölgü ilə göstərəcəksiniz? *Yox. a) cavabında olduğu kimi, detallı qiymət bölgüsü verməyin; qoy onlar birini soruşsun, siz də ümumi və təxmini qiymətləndirmədən başlayın, təfərrüatsız. Potensial müştəriyə konfidensial maliyyə informasiyası verməyə borclu deyilsiniz.*

c) Son qiyməti göstərər heç bir xərc elementini göstərməyəcəksiniz? *Hə. Yekun rəqəmləri verməyə çalışın, alımasa, qruplaşdırılmış elementlərin qiymətini.*

Özünüoxlama testi 6

1. Siz yaxşı işləməyə başlayan biznes qurmusunuz və məhsulunuza getdikcə artan tələbatı qarşılamaq üçün idarəetmədə köməyə ehtiyacınız var. Ailə dostunuzla söhbətdən onun indiki işini dəyişmək istədiyini məlum olur və hesab edirsiniz ki, o sizin biznesiniz üçün yaxşı menecer ola bilər. Nə gözlədiyinizi və onun bu işə necə uyğun gələ biləcəyini, eləcə də başlanğıc əməkhaqqı qərarınızı ona deyirsiniz. Hər şey razılaşdırılır və o işə başlamağa hazırdır. Siz:

a) Razılaşdığınız icmalı təyinat haqqında əmrə yazmaqla bunu rəsmi təsdiq etdirirsiniz?

b) O, sizin uzunmüddətli yaxın adamınız olduğu üçün şifahi razılaşma sizə kifayət edir?

2. Siz beynəlxalq alışlar üzrə təcrübəli menecersiniz və uzun illər müxtəlif ölkələrdə BMT-nin və əlaqəli beynəlxalq institutların maliyyələşdirdiyi qısamüddətli layihələrdə işləmişiniz. Uğurla başa vurduğunuz son təyinatınızdan bir az sonra dövlət orqanı sizə müraciət edib yeni yaranmış inkişaf etməkdə olan ölkədə vacib alışlar üzrə menecer rolunu öz üzərinizə götürməyi təklif edir. Müxtəlif intervülərdən sonra məlum olur ki, bu vəzifəyə yeganə namizəd sizsiniz. Əmək haqqı və "əlavə ödənişlər" kifayət qədər yüksəkdir, lakin məlum olur ki, təhlükəsizlik səbəblərinə görə iki illik vəzifə "müştəriyəsizdir" (yəni ailəniz sizinlə ola bilməyəcək). Siz təklifi qəbul etmək və müştərinin hesabına ölkəyə səfər etmək qərarını verirsiniz. Dəfərlə zəng etməyinizə baxmayaraq gözlənilən müqavilə sizə yola düşənə qədər gəlib çıxmır, hətta ölkəyə gəlib işə başladığınızdan iki həftə sonra da verilməyib. Siz:

a) Müştəri dövlətin hökumət rəsmilərinin və öz hökumətinizin səfirinin hər şeyin normal olduğu və gecikmənin, həlli üçün həm

da sizin həll edəcəyiniz problemlərin bir hissəsi olduğu ümumi problemlərlə bağlı olduğu haqda şifahi izahlarını qəbul edirsiniz?

b) Sizin statusunuzu təsdiq edən normal müqavilənin olacağı haqda rəsmi, aydın yazılı izah məktubunun verilməsini israr edirsiniz?

c) Seçim intervüsündən sonra sizin bu vəzifəyə təyin olunmağınız haqqında məktubun və müştəri ölkənin rəsmiləri, eləcə də öz ölkənizin səfirliyinin əməkdaşları ilə alışlar üzrə direktor vəzifəsinə təyin olunmağınız haqqında yazışmaların surətini çıxarıb evinizdə saxlamaq üçün göndərsiniz?

6 Yazılmadığı kağız qədər dəyəri olmayan razılaşma

və ya danışıqçının təəssüf riskindən necə yan keçməli

Nelsonun danışıqlarına müdaxilə etməyimdən beş il keçəndən sonra danışıqlar sonrası qiymətləndirmə sessiyasında dünyanın ən böyük kompüter proqramları satan şirkətinin Britaniya satış heyətinə, onların niyə böyük bir müqaviləni ala bilməyib əldən çıxardıqları haqqında məsləhətlər verirdim. Fasilədə oradakı yüksək səviyyəli menecerlərdən özünü "Nevill" kimi təqdim edən biri mənə yaxınlaşıb dedi ki, o mənə "Danışıqlarda hər şeyi razılaşdırmaq olar" kitabımın birinci nəşrində haqqında yazdığım kompüter sistemləri satıcısıdır.

Tanışlığın ilk anları qıcıqsız keçdi. Dedi ki, Nelsonun "Habbard Ana"sına tuş gələn satıcı olaraq özünü tanıyıb. Nelson haqqında səmimi xoş sözlərlə danışdı və onu "böyü altı fut altı düym olan yaraşığı, tez danışan və həqiqətən mənim ilk real müştərim" kimi təsvir etdi. O vaxt satıcı kimi yeni olub və bu təcrübədən çox şey öyrənib. "Əlbəttə, mən onun gəpə basmağına aldandım və layiqincə dərsimi aldım, lakin nəzərə almalıyıq ki, bu satışı etməyə qərarlı idim və lazım olsa qiyməti yenə də endirməyə hazır idim".

Bu, sübut edir ki, əgər büdcəniz gərgindir və ya bossunuzun xoşuna gəlmək istəyirsinizsə, "Habbard Ana"dən istifadəyə cəhd etməyə dəyər. Lakin Nevillin qeyd etdiyi başqa bir məsələ barəsində də düşünməyə dəyər. Söhbət zamanı ondan soruşdum ki, Nelsonun yanaşmasında səni ilişdirən ən əsas element nə oldu və o tez dedi: "Büdcə iclasının protokolu, o nə istəyə deyə bilərdi, amma yazılı sənəd göstərəndən sonra ona inanmalı idim". Və əlavə etdi: "Satış

danışıqlarının kritik anlarında qiyməti endirməmək üçün bu yazılı sənəd fəndindən on dəfələrlə istifadə etmişəm".

Bu, insanların yazılı sözlə tipik reaksiyasıdır. Onun təsiri, statusu var, adamı əmin edir və yazılı sözün ömrü uzun olduğu üçün ən güclü satıcının həmin an uçub gedən oratoriyasından etibarlı olur. Əgər prezident Linkoln Gettisburqdakı 278 sözlük nitqini yazmayıb sadəcə desəydi, oradakı adamlar eşidəcəkdə, amma o nitqini orada oxumaq üçün yazmışdı və sonradan da həmin yazı çap edildi və Qərbi tarixinin dahiyənə nitqlərindən biri oldu. Nevillin dediyi bu idi ki, yazılı təsdiq danışıqlarda həm satıcı, həm də alıcılar tərəfindən geniş istifadə olunur. Əslində bu, müqavilə əlaqəsində (əslində hər hansı əlaqədə) olan hər kəsə təsir göstərir.

Biznes adamlarının verdikləri vədi yerinə yetirməməsi səbəbindən başqaları maddi ziyan çəkir. Ona görə də vədi yerinə yetirməmək maliyyə cərimələrinə bağlanır. Bu cərimələr böyük məbləğdə olur və nə qədər böyük olursa, o qədər verdiyin vədi pozmaqdan çəkinirici faktor rolunu oynayır. Londonda Sitidəki birja makleləri uzun müddət "mənim sözüm mənim istiqrazımdır" şüarı ilə işləyirdilər, çünki bilirdilər ki, nə qədər zərərsərsələr də əgər vədləri yerinə yetirməsələr Sitidə birja ticarəti edə bilməyəcəklər, heç kim onlarla iş görməyəcək. Ömür boyu cəmiyyətdə sərbəst boykotla üz-üzə qalacaq, özləri də, ailələri də müflis olacaq.

Qaraqabaq alman filosofu Fridrix Nitzşe deyirdi ki, insan çətinliklə də olsa, vədini yerinə yetirməyi öyrənmiş ilk heyvandır və yer üzünə bunu edə bilməyənlərin qırmızı qanı hopub. Məhkəmələr yazılı müqavilə maddələrinin tələblərini pozanlara qarşı ittihamlarla doludur; morqlar yazılı müqavilədən istifadə etməyən müəyyən biznes sahələrində kreditorları tərəfindən öz vədlərini kobud şəkildə pozmuş adamların bədənini ilə doludur. Yazılı sözün gücü danışıqlarla bağlı olan bütün məsələləri əhatə edir və bu, sübut kimi istifadə olunan yazılı bəyanatın üstünlüyündən daha uzağa gedir, Nelsonun, partnyorlar iclasının yazılı protokollarını Nevillə göstərməklə, "Habbard Ana" fəndindən istifadə etdiyi kimi.

Bəs onda danışıq aparılan yazılı razılığın şifahi razılıqdan üstün olması prinsipini niyə belə asanca və tez-tez unudurlar?

Əsasən bu unuqanlıq, qeyri-ciddi münasibət hissi ilə birlikdə yanlış olan təhlükəsizlik hissi səbəbindən, bəzən isə olduqları şəraitə görə təsadüfən yaranır.

Misal üçün şimal dənizində neft buruğunun nefti vurmaq üçün hazırlanması, çoxlu sayda sub-podratçının da vacib funksiyalarını yerinə yetirməsinin idarəçiliyi daxil, böyük həcmdə fəaliyyət tələb edir.

Buruğu iş rejiminə salmaq mərhələsi gəlir çatanda iş qrafiki intensivləşir və hamı qaçaqçaqda olur. Bəziləri görmüş olduqları işi bir də görür, çünki başqa müqavilə iştirakçıları bu və ya digər səbəbdən işi pozublar. Gözlənilməyən problemlər də ortaya çıxır və planlaşdırılmamış dəyişiklik etmək lazım gəlir; gecikən işləri görərəkən avadanlıqlar "bağlanmış" ola bilər və s.

Müqavilə iştirakçısının "Tapşırığın dəyişməsi" proseduru kağız işində diqqətli olmağı tələb edir, lakin son tarix tələbi, işin təzyiqli və müxtəlif situasiyalar burğu menecmentinin diqqətini gərgin saxlaması kağız-sənədləşmə işinin ikinci dərəcəli olmasına gətirir, ona görə bəzi təcili işlər lazımı şəkildə sənədləşmədən həyata keçirilir.

Sənədləşmə işi sahildəki xidmətlərin məsuliyyətidir və mühasib podratçıların invoysunu ancaq "Tapşırığın dəyişmə razılaşması"na əsasən ödəyir. Əgər podratçı gördüyü əlavə işlərin imzalanmış "Dəyişmə orderləri" ilə təmin olunduğuna əmin deyilsə, o işin haqqı ödənilməyəcək. Lakin əgər podratçı menecerin imzası dalınca qaçdığı vaxtda əlavə işi gecikdirəcəksə, bu, o biri podratçıların işini ciddi şəkildə poza bilər və buruğun işə başlamasını ləngidir. Bu da öz növbəsində gecikmədə məsul olanların üzərinə müvafiq cərimələr qoyur.

Sahildəki baş ofisin mühasibləri nadir hallarda buruğa gəlirlər, əməliyyat vəziyyətindən xəbərləri olmur və samimi desək, podratçılara "fırıldaqçı" kimi baxırlar; ona görə də imzalanmış sənədin olmamasını, podratçının görməyəcəyi işə görə invoysa məbləğ yazaq pul qoparmaq cəhdi kimi qiymətləndirirlər.

Mülki inşaat işlərində sənəd işi "qızğın" mövzudur. Mən inşaat mühəndisi tanıyıram ki, sub-podratçı işindən əl çəkib və icraçı müəhəndislər onu sənədləşmə problemlərini həll etmək işinə götürüblər, çünki müxtəlif mənbələrdən olan xərclərin niyə şişməsinə müəyyən etməkdə və nəzarətdə saxlamaqda çətinlik çəkirlər. O, öz karyerasını təsadüfən, şirkətinin işləri zəif getdiyi ayda, İngiltərənin cənubunda yeni 800 metrlik tunelin tikintisinə görə bir neçə sub-podratçının əlavə işlərə görə ödəniş iddiasını araşdırmağın ona tapşırılması ilə başlamışdı.

Onun işini yaxşı ödəyirdilər, çünki iddiaların kifayət qədər böyük hissəsini ləğv edə bildirdi və nəticədə başqa tikinti yerlərindən də sifarişlər alırdı və bütün inşaat sektoruna onun haqqında söz yayılmışdı. Bir az sonra o özünün xüsusiləşmiş inşaat şirkətini satdı və tamamilə podratçının tikinti sahəsinə gəlməsindən başlamış obyekt müştəriyə təhvil verənədək bütün sənədləşmə işlərinin görülməsinə həsr etdi. O, inşaat işindəki fərqlərlərin əksəriyyətdən xəbərdar idi və onlarla doğru iddiaların fərqi bilirdi.

O indi gəlirli şirkət işlədir, on nəfər işçisi var, podratçıların sənəd hazırlamaqda çətinliyindən başlamış, hava şəraitinə qarşı olan iddiaları daxil, işdən qalma və qazalar, başqalarının işinə təsir göstərən halların hamısını araşdırılması ilə məşğul olur. Torpaq altında qalmış və ya betonla örtülmüş işlərə görə iddialar fərqlərlərin gəlir mənbəyi olmaqdan qurtarır.

Təkrar görülən işin haqqı ödənilməyində çox pis olur

Sub-podratçı buruq portalının hidroizolyasiyası işini qurtarandan az sonra başqa sub-podratçı portal boyu çıxıntılar qaynaq edib və portalın yeni rənglənmiş divarı boyunca kabel çəkib. Divarın izolyasiyası qaynaq prosesində ciddi zədələnib və yenidən rənglənəlidir. İşin yenidən görülməsindəki tələsiklikdə onlar öz qrafikləri ilə işləyə bilirdilər, müvafiq sənədləşmə buruğun menecmenti tərəfindən

imzalanmamış qalıb. Sonradan bu, əsas mübahisəni yaradıb. İzolyasiya sub-podratçısı əlavə materiallar və işçilər üçün invoices təqdim edəndə neft şirkətinin mühasibləri ödənişdən imtina edirlər, çünki "Dəyişiklik tapşırığı" imzalanmayıb.

Ona görə də əgər yazılı sənədi alacağımıza şübhənz varsa, sənəd işlərinin lazımı qaydada aparılmamasına görə sizdən nə qədər pul qazandığına baxmalısınız, ya da tikinti yerinə gələndən bəri sənədləşmənin düzgün aparılmaması səbəbindən itirdiyiniz məbləği hesablamalısınız.

Hər hansı böyük layihədə kiçik (bəzən isə böyük) konstruktiv dəyişikliyin edilməsi demək olar ki, qaçılmazdır. Bu dəyişikliyin çox adətən başqa tərəf nümayəndələrinin və sizin adamlarınızın danışıqları vasitəsilə həyata keçirilir. Bu əlaqələr adətən qeyri-formal, yazıya alınmayan görüşlər şəklində olur, hərçənd bir qayda olaraq uzun illər birlikdə işləyən adamların yanında qalır.

Problem yaradan da elə budur. Etibar etdiyimiz adamlar nə isə kiçik bir şey haqqında razılaşanda onu yerinə yetiririk və bu haqda düşünmürük. Lakin bizim Şotlandiyada deyildiyi kimi "*mony a mickle maks a muckle*" ("kiçik şeylər toplanıb böyük şey yaradır") və gündəlik baş verən xoş niyyətə köklənmiş və qarşılıqlı olan kompromislər bəzən bunun yazılıb hər iki tərəfin imzalanmasını lüzumsuz edir.

Həm də əvvəlki personalın işini dəyişməsi və onların əməliyyatları zamanı əlaqələrin yaradılmasında iştirak etməyən əvəzlənməsi, hər iki tərəfə işin daha hamar davam etməsi məqsədilə etimad bağlanın formalaşmasına imkan vermir.

Etibarın çatışmaması adamları keçmişdəki istisnaları və qeyri-formal anlaşmaları indiki vəziyyətə təbii etməkdən çəkindirir. Razılaşdırılmış dəyişikliyi və ya yeni göstərişləri sənədləşdirməyi unutmaq çox asandır. Siz işlədiyiniz adamları tanıyırsınız; aranızda etibar var; sizin əsas diqqətiniz işin yerinə yetirilməsinə cəmlənib. Deməli, belə də olmalıdır!

Bir az sonra siz "bir yük məşını müqavilələri" haqqında oxuyaçaqsınız. O müqavilələr yazılı olsa da, yazılı olmayan qədər pis tərtib olunmuş müqavilələrdir, çünki bir riski azaltsa da, – naqliyyat vasitəsinə qarşı sizin hüququnuzu müəyyən edir, – icarə müddətində baş verə biləcək hadisələr zamanı statusunuzu müəyyən etmir. Deməli, cəmi bir maddə sizə kifayət deyil. Onu özünüz yazın və yeni göstərişlər alanda, onları əvvəlki maddələrlə əlaqələndirin, məsrəfləri göstərin (zaman, işçilik, materiallar və sair) və onu e-maillə, sonra isə məktubla qarşı tərəfə göndərin və öz adamlarınıza tapşırın ki, partnyorun işə başlamasından əvvəl onu imzalatdırıb surətini geri alsınlar.

Partnyorlar çəkişəndə

Biznesə dostları ilə başlayan adamlar xüsusilə biznes gəlirli olanda, çox vaxt qarət olunurlar. Onlar gəliri vicdanlı şəkildə bölürlər və bu, bir müddət davam edir. Lakin onlardan birində ağcözlük yaranır və hesab edir ki, o, partnyorundan daha çox gəlir götürməyə layiqdir. Onlar 50/50 bölgüsünə etibar və dostluq ruhu çərçivəsində razılaşmışdılar. Sonradan xırdaçılıqlar başlayır; son ayda kimin daha çox iş görməsi haqqında kiçik mübahisələr; kəsilməyən incikliklər rəqabətə, düşmənçiliyə çevrilir və sonda onlar uzunmüddətli çəkişmədə olub küsüdürlər.

Əgər kimsə sizə problem olduğunu bildirirsə, tapşırığın dəyişməsi haqqında sənədin arxasında yazılmış sizin təşkilatın nə tələb etdiyini, məsələn işin sizin sığorta olunduğunuz şəraitdə yerinə yetirilməsi haqqında qeydi çap edib ona göstərin. Yəqin ki, sənədin həmişə saxlayan, yazılı sənəd, onun olması haqqında deyilən şifahi sözdən daha üstün və inandırıcıdır.

Qarşılıqlı razılaşdırılmış bir neçə cildə olan böyük müqavilələr dəyişikliyin ora yerləşdirilməsini tələb edir. Heç kim mübahisə do-

ğurmayan kiçik məsələlər üçün böyük müqavilə üzrə dəyişikliyə görə yenidən danışıqlara başlamaq istəmir. Yaxşı xəbər budur ki, sizin də buna ehtiyacınız yoxdur. Bunun üçün böyük müqavilənin hər hansı maddəsinə edilən dəyişiklik detallı şəkildə yazılmaqla məktubla göndərmək və hər iki tərəfdən imzalamaq kifayət edən sübutdur ki, personal üzrə rəhbərliyin, hüquqşünasların və ya mühəsiblərin sizin hesabınıza "yaxşı görünmək üçün" qaldıra biləcəyi bütün fikir ayrılıqları həll edilmiş olsun.

Yaxın dostların arasında nifaq salmış şifahi razılaşmalara aid misallar kifayət qədər çoxdur. Dost-tanış olmayanlar arasında da eləcə. Deməli, razılaşmanı yazılı şəkildə hazırlamaq sizi yaddaşın şiltaqlığından qorumaq üçün ilkin şərtədir. Həm də bu, xoşagəlməz hadisələr, faktları, "narahat xatirələri" yada salıb orqanizmin narahatlıqdan təbii müdafiəsini təmin edir.

Adətən getdiyim şərab barında partnyorlar ümumiyyətlə heç vaxt bir-birilə danışmırdı. İşçilər bir partnyorun sözünü o birinə deyirdi.

Tanıdığım bir konsaltinq şirkətində mübahisələr ondan yaranmışdı ki, partnyorlardan biri daim ölkənin xaricindəki işləri yerinə yetirir, evindən uzaqda olur, o biri isə yerli işləri görür və hər axşam öz evində olurdu.

Bu partnyorluq qaçılmaz olaraq dağıldı. Heç nə yazılmadığı üçün mübahisənin predmeti də yox idi. Təəssüf doğuran o idi ki, hər iki biznes yaxşı işləyən, yaxşı mənfəət gətirən biznes idi.

Hətta mükəmməl yaddaşlı insanlar da xoş məram və ləyaqət haqqında əvvəlki razılaşmaların interpretasiyasını rasionallaşdırma bilərlər. Bəli, tamah günahsız adamları öz ləyaqətini unutmağa, günahkarları isə öz eyiblərini yada salmağa vadar edir! Adamlar özlərinin xarakterinin ən zəif cəhətləri ilə üzlaşsın arxa çevirə bilməyəndə siz özünüzi belə selektiv yaddaş qığılcımı sindromundan qorunmalı-sınız.

Beləliklə, eyni qaydanı gözləri qaçan yad adama təbiiq etdiyiniz kimi ən yaxın dostunuza da təbiiq edin. Söhbət onun nə qədər səmi- mi olmasında deyil, ilk uğurların iyini hiss edəndə nə qədər qeyri-sə- mi mi ola biləcəyindədir. Sizin şifahi sözləşməninizi (və möhkəm ol- sıxmaqla bunu təsdiq etməyinizin) onun payını nə qədər müəyyən etməsindən asılı olmayan hesab qanunları onu şirmikləndirə bilər, qarşısında maneə kimi duran şifahi sözləşməninizi üstündən necə keçməsindən asılı olaraq, sizin payınızı da özününkünün üstünə qoya bilər.

Arxasınca gələn sizə qarşı yönəlmis kiçik öcəşmələrin başlaması ola bilər, hərçənd ki, işi siz başlamısınız və onu siz davət etmişiniz. Belə davranış sizi sıxışdırmaq istəyənin özünə bəraət qazandırmasını gücləndirir. Əgər bunu görsəniz tez həll etmək olar, amma yenə də natəmizlik olur. Əgər siz öz biznesinizi dəvəti elementar şəkildə yazsaydınız, bütün bunlardan yan keçmək olardı.

Bu, sizin edəcəyiniz minimum işdir. Bundan az olan ehtiyatsızlıqdır və onun sizə nə qədər yaxın dost və ya qohum olmasının fərqi yoxdur. Onun sizin bacırınız və ya qızınızın əri olması, nə zamansa Papa tərəfindən xeyir-dua alması, arxiyepiskopdan, baş rəvindən və ya Bağdadın imamından xeyir-dua alıb sizin yanınıza gəlməsinin mənə heç bir fərqi yoxdur. Sizin biznesiniz sizin balanızdır – onun qayğısını çəkin! Təyinat haqda maktuba (hüquqşünasa hazırladın və gələcək təyinatlarda da istifadə edin) maddə olavə edin ki, işçiniz eyni səhədə nə eyni növ bizneslə məşğul ola bilər, nə sizin biznesinizə məxsus və ya lisenziyası olan intellektual mülkiyyətdən və ya nou-haudan istifadə edə, nə biznesinizin müştəriləri ilə öz adından işləyə, nə də birbaşa ödəniş ala bilər.

Ola bilər ki, sizin biznesin xarakteri ayrıca konfidensiallıq müqaviləsi bağlamağı tələb edir. Bu müqavilə potensial işçilərə və ya partnyorla müzakirələrdə açıqlayacağımız məsələləri məhdudlaşdırır və bu müqavilə belə müzakirələrin başlamasından əvvəl imzalanmalıdır, hətta müzakirə qeyri-formal olanda da belədir. Siz konfidensiallığa olan ehtiyacı (Avropada) İnformasiyanın Qorunması Aktı, İnsan Hüquqları və konfidensiallıq haqqında ümumi qanunlarla izah

edə bilərsiniz. İnformasiyanın vaxtından əvvəl və ya bilmədən (və "bilərəkdən") açıqlanması sizin biznesin gələcəyinə böyük ziyan vura bilər. Başqaları isə belə əçiləməni öz mənfəətləri üçün edə bilərlər. Məsələn, potensial maliyyəələşdirməni müzakirə edəndə dinləyicidən Açıqlamamaq Razılışmasını imzalamasını tələb etməlisiniz. Bir səhifəlik belə qısa müqavilə sizə informasiyanın açıqlanmasından daha ucuz başa gələcək (və siz onu gələcəkdə müvafiq situasiyalar üçün dəyişdirib istifadə edə bilərsiniz.)

Mən Britaniya qəzetinə öz hekayəsini təklif etmək istəyən bir müştərinin adından çıxış etdim və onun ki, redaktor qiyməti danışmamışdan əvvəl əlyazmanı görmək istəyirdi. Müştərim redaktorların yazını "xarab etməkləri" reputasiyasında çox həyəcan keçirirdi ki, başqa redaktorlar üçün yazının dayorini azaltmaq məqsədilə onu həmin günün "eksklüzivi" olaraq almırlar. Redaktor gözünü də qırmadan Açıqlamamaq Razılışmasını imzaladı. O adamların problemi yaranır ki, onlar Açıqlamamaq Razılışmasını imzalamayı xahiş də etmirlər, üstəgəl də redaktorların rəqabət xainliyi!

İş gəlib tarixi yazılmış və imzaları qoyulmuş əmək, konfidensiallıq və açıqlamamaq haqqında müqavilənin pozulmasına çatanda məsələ böyüyüb dəgə dirənin və məhkəməni onların quraşdırdığı nağıla inandırmaqları lazım gəlir ki, siz onun dediyi versiyaya razılışmısınız və əlini sıxmışınız.

İmzalanmış razılışmanın məqsəduyğun olduğu başqa bir kontekst kommersiya əməliyyatında sizin başqasını təmsil etməyinizdir. Sizin danışıqçı kimi mövqeyiniz öz müştərinizin adından nə isə satmaq və ya almaq istədiyiniz qarşı tərəfdən korlana bilər. Siz kim üçün işlədiyinizi açıqladığınız andan mövqeyiniz dərhal "zəifləmiş" olur. Əgər onlar acgözləşib sizi bu işdən kəsib atmaq istəyirlərsə, probleminiz "A" dərəcəlidir. Ananız sizi çox sevə bilər, lakin zövqlər mühasibəti yoxdur və yad adamlar ananızın zövqünü bölüşməyə bilərlər.

Onlar üçün işləmək məqsədilə mənə yaxınlaşan iki gənc adamın professionalizminə heyran qaldım. Onlar mənim öz əlaqələrim vasitəsilə Portuqaliyada bir neçə daşınmaq əmlak satmaq istəyirdilər,

onlardan biri də 18 lunkalı qolf meydanı idi. Mən həmin vaxt başqa işlərlə məşğul olduğum üçün bu işdə maraqlı deyildim. Məna gözəgəlimli obyektlerin və qolf meydanının şəkillərini göstərdilər, amma onların yerini diqqətlə gizlədirdilər və ölkədən başqa məlumatı demirdilər. Onlar çox varlı adamın daşınmaz əmlak şirkəti üçün işləyirdilər. Dedilər ki, əgər maraqlanırsam, başqa işlərdən məna tanış olan "Vicdanlı Olmaq haqqında" razılaşmanı imzalamalıyam. Bu məna onların çox ciddi adamlar olduğunu deyirdi. Bununla onlar ən azı mənim (və ya başqasının) birbaşa müştəriyə çıxma bilməyimin və işi alıb onları alacaqları komisyondan məhrum etmə bilməyin qarşısını alırdılar.

O işi götürmək istəmədim, amma məni komisyondan məhrum etməkdən onları nə saxlayacağımı soruşmağı da unutmadım! Başa düşürdüm ki, özümü qorumaq onların işi deyil, mənim işimdir və bunu "Agentlik razılaşması" ilə edə bilərəm. Və hansı əmlakın təqdimatını etsəm, sonradan satılanda, satışı mənə və ya onların etməsindən asılı olmayaraq öz komisyonomu alacağam. Geriyə baxanda onların niyə iki nəfər işlədiyini anlayıram; əgər kimsə onların işinin detalları üzrə mübahisəyə başlasa, ikinin birə üstünlüyü olsun deyər.

Bu ehtiyatlılıq tədbirləri razılaşma məsələlərində düzgün olduqları kimi, Nelson-Nevill danışıqlarından görüldüyü kimi sübut etmə məsələlərində də düzgündür. Kommersiya Şərtləri bu rolunu daha kiçik əməliyyatlar üçün yerinə yetirir.

Əgər yazılı formada olmasa

Kiçik tədris şirkəti böyük HR departamenti ilə bir neçə ildir işləyirdi və çox vaxt da ölkə ərazisi boyunca qısamüddətli tapşırıqları yerinə yetirirdi. Reqlulyar iş yazılı müqavilə əsasında görülürdü, lakin müəyyən mövzular üzrə iştirak etmək istəyənlər çox olduğu təsadüfi vaxtlarda əlavə tapşırıqlar da olurdu və bu hallarda sonadlaşdırma tədris bitəndən sonra tərtib edilirdi (çox vaxt da cəklə ödəniş edilirdi).

Onları çox vaxt invoyslarnın və order formalarının arxasında yazırlar (mənə boz mürəkkəblə yazılmışını da görmüşəm). Bəzən şirkətin order formasındaki şərtlər partnyorun invoysundakı şərtlərdən fərqlənir. Bu, belə mübahisələrə aparıb çıxarır: podratçı order formasındaki kimi fəaliyyət göstərməlidir, yoxsa, müştəri onun təqdim etdiyi invoysa görə ödəməlidir? (Bu sualı məmnuniyyətlə işi öyrənmiş alim dostlarımla öhdəsinə buraxıram). Podratçı (malgöndərən) dominant olanda Saticının İnvoysu şərtlərini yerinə yetirməyi tələb edir (IBM öz invoyslarnı öz şərtləri ilə ödəməyi gözləyir); bazar alıcıya mail olanda alıcının şərtləri dominant olur, kompüterlərlə olduğu kimi.

Gülərin birində tədris şirkətinin işçisi öz ofisinə zəng edib deyir ki, o, kursu keçməyə gəlib, lakin müştərinin işçilərindən heç kim yoxdur və oteldə dərslərin keçiriləcəyi otaq üçün sifariş də yoxdur. Kursun keçirilməsi HR direktoru tərəfindən bir ay əvvəl sifariş edilmişdi, iştirakçıların siyahısı isə bir həftə əvvəl.

HR direktorun ofisinə zəng edəndə telefonu götürən adam onda kurs haqqında məlumatın olmadığını dedi. Sonrakı suallara belə cavab verdi ki, şirkətin sahibi dəyişib, bütün treninqlər dəyəndirilib, HR direktor da yeni adamdır amma indi ofisdə yoxdur. Dediğiniz kurs haqqında xəbərimez yoxdur və müqaviləsiz kursun ləğv edilməsi haqqında məsuliyyəti özlərinə götürə bilməyəcəklərini bildirdi.

Bu, tədris şirkətinə problem yaratdı, çünki iştirakçıların siyahısından başqa əllərində yazılı heç nə yox idi. Bu işlə məşğul olan köhnə personal işdən çıxmış yeniləri isə "maraqlı" deyildi. Kursun ləğv edilməsinə görə ödəniş, üstəgəl səfər və otel xərcləri yazılı müqavilə olmadan şanslı yalnız əlavə xərc olacaqdı. Hüquqi kompensasiyanın uğurlu olacağı şansı çox kiçik idi. Bu, onların xoşuna gəlmirdi, amma vəziyyətlə barışmağa məcbur oldular.

Yazılı olan məcburi məhdudiyətlər, idarəedici orqanın göstərişləri, müvafiq qanun və ya normativ qaydalar və ya spesifik siyasi direktivlər həmişə sizin iddianızdan daha inandırıcı sübutlardır. Ona görə də əgər razılaşmamız şifahidirsə, siz nəyinsə baş verməli olduğunu, lakin baş vermədiyini iddia edəndə, onların yalnız çiyinlərini çəkməklərini görmək şansınız böyükdür.

Ona görə də praktik danışıq iştirakçıları üçün prinsip aydındır:

“Əgər yazılı sənəd varsa, dua edə bilərsiniz, yazılı sənəd yoxdursa, havanız çatışmayacaq”.

Özünüyoxlama testi 6-nın şərhı

1. Siz yaxşı işləməyə başlayan biznes qurmusunuz və məhsulunuza getdikcə artan tələbatı qarşılamaq üçün idarəetmədə köməyə ehtiyacınız var. Ailə dostunuzla söhbətdən onun indiki işini dəyişmək istədiyini məlum olur və siz hesab edirsiniz ki, o sizin biznesiniz üçün yaxşı menecer ola bilər. Nə gözlədiyinizi və onun bu işə necə uyğun ola biləcəyini, eləcə də başlanğıc əmək haqqı qərarınızı ona deyirsiniz. Hər şey razılaşdırılır və o işə başlamağa hazırdır. Siz:

a) Razılaşdıqlarınızın icmalını təyinat haqqında əmrə yazmaq-la bunu rəsmi təsdiq etdirirsiniz? *Bəli. Əgər dostlarınızla (və ya başqaları ilə) qarşılıqlı öhdəliklərin aydın və yazılı əks etdirildiyi şərtlər əsasında işləməklə bağlı risklərə həssas yanaşırsınızsa, əlinizdə yazılı nə isə olmalıdır. Razılaşdığınızı iki nüsxədə formal təyinat məktubu şəklində hazırlayıb ona göndərməli və hər iki nüsxəni imzalayıb birini sizə göndərməsini tələb etməlisiniz və ya birinci işə çıxdığı günün səhərində qarşısına qoymalısınız.*

b) O, sizin uzunmüddətli yaxın adamınız olduğu üçün şifahi razılaşma sizə kifayət edir? *Yox, əzizim. Yaxın adamlar da, sevgililər də özgələşə bilər! (Frankidən və ya Connidən soruşun) – qarşılıqlı ittihatlar, emosional zərbə kifayət qədər stressli olur və yaqın ki, baha başa gəlir. Bunu şifahi razılığın üzərinə qoymaq, yazılmadığı kağızın qiymətində də dəyməz.*

2. Siz beynəlxalq alışlar üzrə təcrübəli menecersiniz və uzun illər müxtəlif ölkələrdə BMT-nin və əlaqəli beynəlxalq institutların maliyyələşdirdiyi qısamüddətli layihələrdə işləmişiniz. Uğurla başa vurduğunuz son təyinatınızdan bir az sonra dövlət orqanı sizə mürciət edib, yeni yaranmış inkişaf etməkdə olan ölkədə vacib alışlar üzrə menecer rolunu öz üzərinizə götürməyi təklif edir. Müxtəlif intervüvələrdən sonra məlum olur ki, bu vəzifəyə yeganə namizəd sizsiniz.

niz. Əmək haqqı və "əlavə ödənişlər" kifayət qədər yüksəkdir, lakin məlum olur ki, təhlükəsizlik səbəblərinə görə iki illik vəzifə "məşayiətsizdir" (ailə sizinlə ola bilməyəcək). Siz təklifi qəbul etmək və müştərinin hesabına ölkəyə səfər etmək qərarını verirsiniz. Dəfələrlə zəng etməyinizə baxmayaraq gözlənilən müqavilə siz yola düşəne qədər gəlib çıxmır, hətta ölkəyə gəlib işə başladığınızdan iki həftə sonra da verilməyib. Siz:

a) Müştəri dövlətin hökumət rəsmilərinin və öz hökumətinizin səfirinin hər şeyin normal olduğu və gecikmənin, həlli üçün həm də sizin həll edəcəyiniz problemlərin bir hissəsi ümumi problemlərlə bağlı olduğu haqda şifahi izahlarını qəbul edirsiniz? *Ən yaxşı seçim deyil, hərçənd b)-dən yaxşıdır. Şifahi vədlərin heç bir faydası olmaya bilər. Əgər hər hansı səbəbə görə müştərinin problemini həll edə bilməsəniz sizin problem, müştərinin yerinə yetirilə bilməyəcək problemi qədər sizi sıxmayacaq. Sənəd yoxdursa, hökumət departamentlərinin və agentliklərinin çoxundan ödəniş də yoxdur (onlar çox vaxt sənəd olanda da ödəmirlər).*

b) Sizin statusunuzu təsdiq edən normal müqavilənin olacağı haqda rəsmi, aydın yazılı izahat məktubunun verilməsini israr edirsiniz? *Zəif addımdır. Sizin "israrınız"ın statusunuzu təsdiq etməsi nədən ibarətdir? Bu "israr"dan sonra növbəti mənasız addım yığışib evə getmək təhdididir və onun müştəriyə təsir gücü azdır (özləri bir neçə ay maaş almamış ola bilərlər) və sizin səfirliyin işçilərinə də çətin ki, təsir etmiş olsun. İsrarınızı mütləq yazılı şəkildə bildirin, amma bu, kifayət etməyə bilər.*

c) Seçim intervüsündən sonra sizin bu vəzifəyə təyin olunmağınız haqqında məktubun və müştəri ölkənin rəsmiləri, eləcə də öz ölkənizin səfirlik əməkdaşları ilə alışırlar üzrə direktor vəzifəsinə təyin olunmağınız haqqında yazışmaların surətini çıxarıb evinizdə saxlamaq üçün göndərirsiniz? *Bəli. Praktiki olmaqla belə sənədlər müqavilənin nəzərdə tutulduğunu sübut edir, yazışmada-*

kı sizə müraciətlər də onun kimi. Bu, şifahi təminat (deyilən anda buxarlanan) verməkdən qat-qat dəyərlidir və ümumi qəbul olunmuş fikrə görə bu, formal yazılı kontraktın nəzərdə tutulduğunu və hökumətin müqaviləni sizə vermək niyyətini təsdiq edən ikinci ən yaxşı sübutdur. Orijinalları və surətləri evə göndərin, ölkədən çıxanda çantalarınızı boşalda bilərlər, kağızları isə müsadirə edə bilərlər, bir dəfə etdikləri kimi.

Özünüyoxlama testi 7

1. Siz kuryer biznesi işlədirsiniz və nəqliyyat vasitələrindən biri qızın həftəsonu astanasında sıradan çıxır. Dostunuzun ehtiyat furqonu var və sizin maşın təmir olunanaq onu sizə kirayə verməyi təklif edir. Dostunuz xahiş edir ki, qəbzı imzalayasınız və qəbzı alıb oxuyursunuz: Bir furqon, bir həftəlik icarə, £800. Siz:

- a) Qəbzı imzalayırsınız?
- b) Qaydasında, qanuni müqavilə hazırlanmasını israr edirsiniz?
- c) Dostlar arasında qəbzə lüzum olmadığını ona deyirsiniz?
- d) Detalları soruşursunuz?

2. Neft şirkəti sizə müraciət edib, quruda yerləşən mülki layihənin layihə menecmenti üzrə müqaviləni qaydaya salmağı xahiş edir. Siz:

- a) Buna gəlirli neft biznesinə girmək imkanı kimi baxırsınız, ona görə də başlanğıc əmək haqqı məbləğinin nə qədər olacağına barəməarası baxırsınız?
- b) Bazar kifayət qədər güclü olduğu üçün əmək haqqını yuxarıdan başlayırsınız?
- c) Gözləyib neft şirkətinə hansı əmək haqqının məqbul olduğuna baxmağı üstün tutursunuz?
- d) Öz əmək haqqınızın əsasını sizə mənfəətli olmaq meyarı ilə müəyyən edirsiniz?

7 Danışıqçının ən faydalı sualı

və ya "bir furqon" tələsindən necə qaçmalı

Təcrübə gündəlik və adi işlərin yerinə yetirilməsində böyük dərəcədə kömək edir – məşğul olduğunuz sahədə nə gözləmək lazım olduğunu sizə məlumdur və çox nadir hallarda sürprizlə rastlaşa bilərsiniz. Bir sahədə danışıqlar təcrübəsi, nəyin "normal", nəyin isə "mümkün deyil" kimi qiymətləndirildiyini bilmədiyiniz, sizə tanış olmayan başqa sahələrdə də kömək edir.

Mən ilk dəfə neft və qaz sənayesində "götür və ya ödə" və "göndər və ya ödə" kimi müqavilə normaları ilə rastlaşanda çəşmişdim. Məntiqli olan mənə belə görünürdü ki, əgər siz götürə və ya göndərə bilmirsinizsə, deməli siz bunu edə bilənədək qarşı tərəf gözləməlidir. Lakin neft və qaz 24/7 rejimində nəql edilir və burada gözləmək ucuz başa gələn seçim deyil. Fors-major şəraitin yaratdığı "üzrlü gecikmə" bu halda sizə kömək etməyəcək.

Bəs əgər vaxt yoxdursa, siz vaxt sərf etmədən çatışmayan təcrübəni necə əldə edə bilərsiniz? Əgər sizin haqqında qəbul edəcəyiniz qərar nəticədə böyük məbləğdə pulla (və ya daha vacib olan nə iləsə) bağlıdırsa, sizin isə bunu etməyə təcrübəniz çatmırsa, sadəcə bəxtiniz gətirməkdən daha artıq şeyə ehtiyacınız olacaq. Xoşbəxtlikdən danışıqların aparılması prinsipləri qərar vermək üçün geniş meydan açır.

İndi burada vacibdir ki, sözü gedən məbləğ barəsində narahatlıq keçirməyəsınız. Bunun yeni bazarda heç kimə bir dəxli yoxdur, amma çox vaxt yeni başlayanlar bununla niyə ilk təklifi qəbul etdiklərinin öz fikirlərinə görə rəşional izahını verirlər. Əgər pul dövrüyəniz onluq rəqəmlərdən o yana keçmirsə, kiminsə çoxsıfırlı rəqəmlərdən danışımasının sizdə dərin təəssürat buraxdığına göstərməyə

çalışmayın. Bu, sizin danışıqçı mövqeyinizi zəiflədir. Eləcə də əks qütbəki tələyə düşməyin: gündəlik milyonlarınızla müqayisədə xırda sayılacaq məsələlər haqqında danışığa barmaqarası baxmaq tələsinə düşməyin, – xırda miqyaslı danışıqları batırdıqlarını etiraf edən yüksək səviyyəli danışıqlılar az deyil.

Əgər kimsə ciddi görünən məbləği sizə təklif edirsə və siz bunu nisbi yüngül şeyin qarşılığı olduğunu hesab edirsinizsə (və ya tərsinə, qəpik-quruşu yüksək qiymətləndirirsinizsə) unutmayın:

Onlar dəli ola bilməzlər, – siz sadələşdirə bilərsiniz!

Ona görə də müqaviləni imzalayıb, götürüb qaçmağa tələsməyin. Bir bazardakı sərfəli qiymət o biri bazarda qarətçilik ola bilər. Və sonradan özünüzdə aldatdığınızı anlamağınızın eponuzna vurduğu zərər bədən pis şey yoxdur. "İmtina edə bilməyəcəyiniz" təklif sizin dərin-dən və diqqətlə haqqında düşündüyünüz olmalıdır.

Baxın: Qlazqonun ortasında su istəyən turist olaraq bir qallon¹ suya nə qədər pul verərsiniz? Nəzərə alaraq ki, ilin çox vaxtı Qlazqoda hər yerdən su gəlir, çox verməzsiniz. Təbii ki, Qlazqoda suya görə sizə qarət etməzlər, – hərçənd yarım pint yerli "həyat suyu" qədər sizə kaf gəlmək ehtimalını da hesabdan ata bilmərəm!

Bəs Ərəbistan səhrasının ortasında bir qallon suya nə qədər verərsiniz? İllər əvvəl mən 4x4 avtomobildə ölkənin dərinliklərinə gedib neft kəşfiyyatında işləyən ekspatriat britaniyalılara almaz satırdım və elə susayırdım ki, ağız qurumaqdan çatlamasın, deyər hər 20 mil məsafədə bir qallon su içirdim. Və bu, diskomfortun yalnız bir hissəsi idi. Şirkətdəki köhnə adamlar mənə bərk-bərk tapşırırdılar ki, spirtli içki içməyim, hətta açıq pivəxana tapsam belə, içməyim, bədənimin bütün dəşiklərinə dolan qumdan şikayət etməyim və heç bir şəraitdə qadın haqqında heç düşünməyim. "Əgər dövrəyə baxmılsansa, əvvəl əmin ol ki, erkəkdir", – demişdilər!

Sizə səmimi deyirəm ki, bu iqlim şəraitində əgər içməli suyum bir müddət qurtarmış olsaydı, əlimdəki bütün almazları bir stəkan suya

dəyişərdim, şirkətin 4x4 avtomobilini də üstündə verərdim. Yəni sizin harada olmağınızdan asılı olaraq sövdə müxtəlif cür görünə bilər.

Deməli, danışıqda öz mövqeyinizi tez müəyyən etmək istəyirsinizsə, qazana biləcəyiniz pul və danışıqın nəticələri haqqında çox böyük informasiyaya ehtiyacınız var. O qədər bağlanmış sövdələr sonradan yerinə yetirilmir ki, onların nə üçün bağlandığı və müqavilələrin nə üçün yazıldığı çox təəccüblüdür. Lakin sizin narahatlığınız, müqavilə hazırlananda, xırda şriftlə çap olunmuş müqaviləyə imza qoymamışdan əvvəl başlamalısınız, sonradan hüquqşünasınızın ofisində yox. Əgər hüquqşünas həddən artıq çox məsələyə müdaxilə etməyə cəhd göstərsə, onun müdaxiləsi də kömək etməyə bilər və onlar çox vaxt işlərin məsuliyyətindən ustalıqla imtina edirlər.

Yeni biznes sahələrində, – xüsusilə sizin üçün yeni olan ölkələrdə – danışıqları şəxsən aparmağınız və bu işdə təcrübəli olanların tələsinə düşməkdən özünüzdə qorumaq üçün təcrübə toplamağa uzun zamanınız olduğuna ümid etməyiniz risklə bağlıdır. Öz danışıqçı qabiliyyətinizi "bir dəfəlik" danışıqlarda yaxşılaşdırmağa başlamaq üçün ilk növbədə bəxtə ümid olmağı unudun; o sizin marağınızın qayğısına qalmayacaq. Marağınızın qayğısına özünüzdə qalın. Və bunun üçün də marağınızı müəyyən etməlisiniz.

Arxa tarixlə hansı danışıqlardan uzaq durmaq haqqında məsləhət vermək mükəmməl dərəcədə asan olur. Barlar və pablarla iş-şəhər keçəndən sonra sizin artıq etdiyiniz işi necə etmək haqqında məsləhət vermək istəyən "ağıllı" adamlar çox olur. Öncəgörmə çox qıt tapılan şeydir, ona görə də çox yüksək qiymətləndirilir.

Həmişə yan keçmək lazım olan sövdə tipi (hərçənd çox vaxt şərait heç də bizə əlverişli olmur), "bir furqon" müqaviləsi adlanır. Müqavilədə nə yanlış ola bilsə, adətən bu müqavilələrdə olur (Merfi qanunu) və sizin sığorta etdiyiniz hər şey sığorta ödənişinin müddəti bitdikdən sonra baş vermiş olur (Lloyd ofisinin zarafatı). Sövdənin fəlakətli nəticələri ilə qarşılaşmamaq üçün, müqaviləni imzalamaqdan əvvəl bu haqda düşünmək lazımdır.

¹ Qallon - təqribən 4,5 litr.

Gəlin Muskatda yerli "yaxşı oğlan"ın təklif etdiyi 4x4 avtomobili icarəsinə baxaq:

"Bir furqon, \$5.000, bir aylıq icarə".

Hər şey sadə və aydın, burada nə yanlış ola bilər? Mürəkkəb bir şey yox, məhdudiyət yox, qaçaqçaq yox, \$5.000 ver, otur sür. Amma unutmayın, "bir furqon" müqavilələri hər şeyi, hər iki tərəf üçün Merfi qanununun ümidinə buraxır. Sizin "bir furqon" müqaviləsi sizi heç nədən qorumur.

Əgər qarşı tərəflə məhkəmə çəkişməsinə girişsəniz, pul itirəcəksiniz, iş də dalana dirənəcək. Mənim işlədiyim bəzi ölkələrdə hakimə daha böyük rüsvət verən işi udurdu! Hər bir halda məhkəmənin sonunda üzü gülən vəkillər və onların bank menecerləri olurdu (əgər düşüncünüzə ki, sizin ölkənin hüquqşünasları bahacıdır, onlar əcnəbi hüquqşünaslarla müqayisədə çox kasıbdır).

Əgər siz icarəçisinizsə, heç də hökmən deyil ki, götürdüyünüz maşın "yaxşı oğlan"nın meydançada sizə göstərdiyi avtomobil olacaq və arxa həyətdə gizlətdiyi "cəhəz" olmayacaq. Əlbəttə siz etiraz edə bilərsiniz: "Mən ona etibar edirəm, eyni məktəbdə oxumuşuq". Həqiqətən də o, sizin yaxın dostunuz ola bilər. Yaxşı səslənir, amma Britaniyada nəvazişlə "yoldakı centlmenlər" adlandırılan, Amerika-da isə daha kobud söz olan "sofillar" adlandırılan "məhv olmuş qardaşlıq"ın çox üzvü özlərinin müflisiyə gedən yollarının tarixçəsini "Yaxın dostumla iş qurub, yaxşı bank menecerindən kredit almışdıq...", sözləri ilə başlayırlar.

Əgər icarəyə verənsinizsə, maşının verdiyiniz vəziyyətdə qaytarılacağına heç bir təminat yoxdur. Maşını geri qaytaranda (əgər qaytarılsa) onu arxa həyətdə, qarajın arxasına qoymaq lazım gələ bilər, çünki onu başqa maşınlarla birlikdə ön tərəfdə qoymaq olmaz. Sonra da ilk "Bir furqon" müqaviləsi ilə kiməsə yükləməli olacaqsınız. "Bir furqon" müqaviləsində maşının vəziyyəti ilə bağlı konflikt yaranması üçün kifayət qədər yer var. Məsələn, icarəçi maşını qaytaranda icarə dövrünün sığortasını, parkinq üçün gələn cərimələri kim ödəməlidir?

"Bir furqon" müqaviləsindən necə qaçmaq olar?

Asanca! Bütün dillərdə eyni mənanı verən və "Əgər"lə başlayan sadə sualları o zamana qədər verin ki, hər məsələ sizə aydın olsun.

Bunu 4x4 avtomobilinin ölkənin içərilərinə Allahın unudduğu sərt səhrada səfər üçün tətbiq edin və bütün sualları soruşun və ya onlara cavab verməyə hazır olun.

Icarəçinin sualı: əgər mənim istifadəmədən asılı olmayan və ya detalların köhnəlməsi ilə əlaqədar olmayan səbəbə görə maşın xarab olsa və məşində müvafiq ehtiyat hissəsi olmasa, nə olacaq?

Dəyişəcək hissənin götürülməsi və dəyişdirilməsi üçün qarantıya və məsuliyyət haqqında razılaşın.

Icarəyə verənin sualı: Əgər maşının xarab olması onu düzgün sürməməklə əlaqədardırsa?

Avtomobilin səliqəsiz istifadəsinə qarşı "iddianın olmaması" şərti üzərində ısrar edin ki, onu sizə qaytararkən bu səbəbə görə lazım olan xərcləri icarəyə götürən çəksin.

Icarəçinin sualı: Əgər mən öz satış səfərimi bir ay ərzində bitirəndə qədər maşın oğurlansa, nə olacaq?

Razılıqdır ki, sığorta premiyası maşının dərhal başqası ilə əvəzlənməsini təmin edir, lakin buna görə icarəçinin satışlarında itirə biləcəyi məbləğə qarşı hər hansı məsuliyyətiniz olmasın (heç bir satıcı kiçik məbləğ itirdiyini deməz – bu barədə onlar baltıqçılardan da irəli gedib: əlindən qaçan balıq həmişə fantastik ölçüdə olur).

Icarəçinin sualı: Əgər icarəçinin laqeydliyi ucubatından maşın oğurlansa, nə olacaq?

Müqaviləyə bu halda sizi məsuliyyətdən azad edən maddə salın, "laqeydlik" məfhumunu təfsir edən yeganə arbitr olaraq öz qardaşınızı təyin edin.

Icarəçinin sualı: Kreditorlarınız maşını geri alsalar və səfərimi başa çatdırma bilməsəm, nə olacaq?

Müqavilədə sığorta ödənişinin bunu qarşılmasını və dərhal sizə başqa maşın verilməsini, həm də bunun icarəyə verənin hesabına edilməsini əvvəldən təmin edin.

Sual: Əgər hər iki tərəfin fikrinə görə maşına ziyan verən kreditor olubsa, necə olsun?

Bir dənə də belə iddiaya qarşı məsuliyyət daşımamaq maddəsi qoyun, həm də icarəçi, əlindən maşın alınanda, onun vəziyyəti haqqında tərtib edilmiş akt alsın.

Sual: Əgər sizin sosial nalayiq hərəkətiniz nəticəsində yerli adamlar qisas olaraq maşını tullantıya çeviriblərsə, necə olsun?

Bu hal üçün maşının salamat geri qaytarılmasına yüksək depozit qoyulmasını tələb edin və onu alın (qardaşınızı arbitr təyin edin).

Sual: Əgər maşınla dəvəni vurmusunuzsa, yerlilər də bunun əvəzinə maşını alınızdən alıblarsa, necə olsun?

Geri qaytarma depozitini almaycaqsınız.

Sual: Əgər avtomobilin ölkə sərhədini keçmək lisenziyası yoxdursa və mən təsadüfən sərhədi keçmişəmsə, necə olsun?

İcarəçiyə maşınla ölkədən kənarə çıxarmamaq tələbinizi və çıxdığı təqdirdə immiqrasiya qanunlarını pozmağa görə məsuliyyət daşdığını bildirin. Ondan "eksport depoziti" alın və ərazi xəritəsini ona satın.

Sual: Əgər maşına dəyər zərər və ya üzərindəki cızılmaların ciddiyyəti haqqında iki tərəf arasında mübahisə varsa, necə olsun?

Müqavilənin müvafiq maddəsində qardaşınızın arbitr təyin edilməsi aydın göstərilib.

Sual: Əgər icarəyə verənin maşının qanuni sahibi olmadığı aşkar olarsa və hökumət onu icarəçinin əlindən alsarsa, necə olsun?

Maşına qanuni sahib olduğunu sübut edən sənədi göstərməyini tələb edin, əgər müvafiq sənəd göstərə bilmirsə, icarə qiymətində və sığorta ödənişində böyük endirim tələb edin.

Sual: Əgər icarəçi maşını müqavilə müddətinin sonuna qaytara bilmirsə, necə olsun?

Gecikmə üçün hər gün artan gündəlik taarif müəyyən edin və əlbəttə ki, "qaytarılan" depozit qaytarılmalıdır.

Sual: Əgər icarəçi maşını qeyri-qanuni məqsəd üçün istifadə edirsə və polis onu müsadirə edirsə, necə olsun?

Müqaviləyə yalnız qanuni məqsədlər üçün istifadə tələbi yazın və əks halda, depoziti itirəcəyini bildirin.

Sual: Əgər mən öz ölkəmə qayıdanadək "əgər"ləri həll edib qurtara bilməsəm, necə olsun?

İcarəyə verənə deyən ki, sizin şərtlərinizlə razılığa maşını dərhal götürə bilər. Razılığa gəc alacaq.

Bu illüstrativ "əgər"lər müəyyən ironiya ilə yazılmışdır, lakin bütün növ danışıq aparalara ciddi mesajlar verir.

Aşağıdakı qismüddətli icarə müqaviləsini nəzərdən keçirin və onu yuxarıdakı "bir furqon" müqaviləsi ilə müqayisə edin:

"Bir 2007-ci il model 4x4 avtomobili, təzə kimi, odometrdə 12.021 mil yürüşü, bütün hissələri işlək vəziyyətdə, 12.000 mil yürüşündə bütün servisi göstərilib, ehtiyat təkərlər, sistem qayıışı, qazötürmə sistemi, qığılcım şamları, akkumulyator, sükan, zəncir və dartıcı mexanizm və 28 qallon yanacaq ilə təchiz edilib. Sizin otelə növbəti çərşənbə günü, səhər saat 6-da gətiriləcək. \$5.000 yalnız nağd ödənilməklə şərtlə. Bir aylıq istifadə müddətində sığorta və bütün yol və digər qayda pozuntularına görə qanuni cərimələri icarəçi ödəyir. Avtomobilin üzərindəki bütün defektlər icarəçiyə təhvil verilməklə göstərilib, əks təqdirdə "olduğu kimi" qəbul edilir. İcarə haqqı bir aylıq icarəni əhatə edir və çərşənbə günündən noyabr ayının 2-dək avtomobilin yürüşünə məhdudiyət qoyulmur. İcarəçi müddətin sonunda, səhər saat 6-yədək yanacaq dolmuş və işlək vəziyyətdə şirkətə qaytarmalı və hər hansı ziyan, defekt, ehtiyat da daxil olmaqla itirilmiş hissələrə görə ödəniş etməlidir (yalnız nağd)."

İndi deyə bilərəm ki, bu müqavilə hüquqi cəhətdən dəmir-beton deyil, amma "yaxşı oğlan" dostunuzun təklif etdiyi "bir furqon" müqaviləsindən əlbəttə ki, yaxşıdır. Bunu avtomobil icarəsi müqaviləsinə bəxş görə bilərsiniz. Bu şirkətlər "bir furqon" müqavilələrindən yan keçməkdə ekspertdir, – onların rəqibləri artıq biznesdə yoxdur.

Lakin avtomobil icarəsi şirkətləri aviaşirkətlər kimi tədbirli deyil. Onların istisna maddələri belədir ki, yalnız uçuş-eniş zolağında təyyarə sizi vurub iki dəfə aşırırsa, "Varşava Konvensiyası"nda nə yazılmasından asılı olmayaraq sizə, daha ehtimalı isə dul arvadınıza məlum olacaq ki, onlar məsuliyyət daşıyırlar. Yeni büdcə aviaşirkətləri bir az da qabağa gedib: onlar səyahət zamanı və ya səyahəti gözləmə vaxtı reqlular baş verən hadisələr üçün heç bir məsuliyyət daşıyırlar.

Böyük müqavilələrdə əgər öz marağınızı müdafiə etmək istəyirsinizsə, çox sayda "əgər" suallarını vermək və cavab almaq lazım gəlir. Yeni sövdə və xarici ölkədə bağladığınız müqavilələrdə əvvəlcədən "əgər" suallarını hazırlamağınız daha da vacib olur.

Qarşı tərəf əvvəldən öz mənafeyinə uyğun şəkildə hazırlanmış – buna görə əvvəldən hazırlanırlar! – müqavilə layihəsi təqdim edəndə danışıqlılar böyük problemlə qarşılaşırlar, müzakirəni haradan başlamaq məsələsi ortaya çıxır.

Sualları danışıqlardan əvvəl verəndə siz danışıqların şərtlərini təklif edirsiniz. Hər sövdədə minlərlə "əgər" sualı var, normal müzakirə üçün həddən artıq çoxdur, lakin seçim və üzərində düşünmək variantı da çox olur və bu, danışıqlarda bazarlıq etmək imkanı yaradır. Bazarlıq etmək obyektini müəyyən mənada dəyişə bilən və tərəflərin birinin və ya hər ikisinin dəyər verdiyi bir şeydir.

Əlbəttə, dünyanın bəzi bölgələrində qalmaqlı vaxtlarda ala bilməyiniz yalnız elə "bir furqon" müqaviləsi ola bilər. Belə, yaxşı ki, nadir olan hallarda onu qəbul etməkdən başqa seçiminiz qalmır.

"Qaynar nöqtə"dən son təyyarə ilə uçasınız, yoxsa bəxtinizi asfalt şosədə sinayasınız situasiyasında "əgər" sualları yersiz ola bilər.

Lakin sizin işlədiyiniz "gözlə şərhdə" danışıq apararkən "əgər" sualını verməməyə heç bir bəhanə ola bilməz. "Əgər" sualını verməyəndə nəyin baş verdiyini unutmayın: bağladığımız müqavilə qarşı tərəfin üstün tutduğu şərtlərdir, sizin yox, təkcə ona görə ki, risklər sizin üzərinizə qoyulacaq.

Özünüoxlama testi 7-nin şərhli

1. Siz kuryer biznesi işlədirsiniz və nəqliyyat vasitələrindən biri qızın həftəsonu astanasında sirdən çıxır. Dostunuzun ehtiyat furqonu var və sizin maşın təmir olunanaq onu sizə kirayə verməyi təklif edir. Dostunuz xahiş edir ki, qəbzi imzalayasınız və qəbzi alıb oxurusunuz: Bir furqon, bir həftəlik icarə, £800. Siz:

a) Qəbzi imzalayırsınız? *Yox. Əgər "bir furqon" müqaviləsi olduğu kimi imzalasanız üzərinizə risk götürəcəksiniz. Belə sövdələr "geri qaytımaz" adlanır və müqaviləni müəyyən edən tərəfin mənafeyinə xidmət edir.*

b) Qaydasında, qanuni müqavilə hazırlanmasını israr edirsiniz? *Əgər vaxtınız varsa (amma yoxdur), qaydasında hazırlanmış qanuni müqavilə ikinizin də xeyrinədir. Vaxt yoxdursa, d) cavabına keçin.*

c) Dostlar arasında qəbzə lüzum olmadığını ona deyirsiniz? *Yox. Məna elə gəlir ki, bu "qızunun sallaqanaya girməsi"dir. Əminəm ki, sizin uzun müddət dost olduğunuz adamlar var, ona da əminəm ki, eks-dostlarınız da var. Heç vaxt, heç biri ilə aranız dəyməyib?*

d) Detalları soruşursunuz? *Bəli. Detalları aydınlaşdırın; "əgər" suallarını verin, cavablar üzərində danışıq aparın. Nəyin vacib olduğu və hansı riskləri qarşılamaq istədiyinizə qərar verin və onu da edin.*

2. Neft şirkəti sizə müraciət edib, quruda yerləşən mülki layihənin layihə menecmenti üzrə müqaviləni qaydaya salmağı xahiş edir. Siz:

a) Buna gəlirli neft biznesinə girmək imkanı hesab edirsiniz, ona görə də başlanğıc əmək haqqı məbləğinin nə qədər olacağına barmaqarası baxırısmız? *Yox. "Ucuz sat, məşhur ol" sərəvətə gedən yol deyil. Öz qiymətinizi gələcəyin sizə nə isə verəcəyi ilə müəyyən edirsinizsə, yaqın ki, məyus qalacaqsınız.*

b) Bazarın kifayət qədər güclü olduğunu qəbul edib əmək haqqınızı yüksəkdən başlayırısmız? *Yox. Gümanı yoxlamamınsızsa, təhlükəli şeydir. "Yüksək" və "aşağı" nə deməkdir? Sizin üçün ən yaxşısı öz başlanğıc qiymətinizi elə səviyyədən başlamaqdır ki, onlar soruşanda əsaslandırma və müdafiə edə bilərsiniz.*

c) Gözləyib neft şirkətinə hansı əmək haqqının məqbul olduğunu baxmağı üstün tutursunuz? *Yox. Həddən artıq ehtiyatlı olmaqdır. Əgər onlar bunu hiss etsələr ilk təkliflərini aşağı salacaqlar. Əgər siz öz qiymətinizi qarşı tərəf üçün məqbul olduğunu hesab edirsiniz səviyyədə müəyyən edirsinizsə, onsu da həmin qiymət üzərində israr edəcəksiniz. Siz özünüza məqbul olan və əsaslandırma bildiyiniz qiymətdən başlamalısmız.*

d) Öz əmək haqqınızın əsasını sizə mənfəətli olmaq meyarı ilə müəyyən edirsiniz? *Düzgündür. Onların sizin işinizə ehtiyacları nə qədər böyük olsa, əmək haqqı da o qədər yüksəyə qalxa bilər və həmişə öz əmək haqqınızı sizə mənfəətli olan səviyyədə tutun.*

Özünüyoxlama testi 8

1. Sizin sifariş etdiyiniz kompüter avadanlığı gəlib çıxıb və sizin "qurulma" (*installation*) deyə düşündüyünüz iş həmin avadanlıqların hər birinin elektrik yuvasına birləşdirilməsi və iki metrədən uzaq olmayan məsafədən işə salınmasından başqa bir şey deyilmiş. Sizə isə onu "quraşdırmanın" şəbəkə qrupundakı iyirmi yerdə olan kompüterlərə "qurması" lazımdır. Siz:

a) Satıcıyı sizə aldatmaqda ittiham edirsiniz?

b) Avadanlıqları quraşdırana deyirsiniz ki, onu götürüb aparsın?

c) Satıcının ofisinə zəng edib müqaviləyə yenidən baxılmasını istəyirsiniz?

2. Tikinti konsorsiumunun yerli agentı sizə deyir ki, əgər qiyməti 5% endirənsə, sizin İordaniyaya göndəriləcək torpaq işləri avadanlığı üzrə tender təklifinizi qəbul etməyə hazırdır. Siz:

a) Yalnız 3% endirim təklif edirsiniz?

b) Razılaşırısmız?

c) Tender şərtləri dəyişdirilsə, bu mümkündür, deyirsiniz?

8 Hər şey yenidən danışıla bilər!

və susmaqdan niyə ziyan çəkəsiniz?

Şirkətin idarə heyəti, aksəriyyəti öz işini yaxşı bilən mühasibləri, maliyyəçiləri və hüquqşünasları dinləyir.

Mühasiblər pulun hərəkətini izləyirlər, maliyyə menecerləri pulu xərcləyir (sanki öz pullarıdır). Ona görə də həmişə professionalara diqqətlə qulaq asın. Ehtiyatlı olun, onların hamısı avtoritetli, nüfuzlu adamlardır. Onlar yalnız bir-birilə zarafat edirlər, yəni onlara kələk gəlməyə cəhd göstərməyin, heç zarafatla da belə şey etməyin. Və heç vaxt onlarla boss-un arasında girməyin. Bəzən seçiminiz olmur. Bəzən professional sizə qarşı qərəzli münasibətdə olur və müştərinin sizə qarşı etimadını qırmağa başlayır.

Mən böyük konqlomeratın idarə heyəti ilə, onların bir bölməsində yaranmış problem haqqında, yerli menecerlərin müqavilədə müştəri ilə razılaşdıqları şərtlər barəsində məsləhətləşmələr keçirirdim. Qısa, əgər şərtlər dəyişməsə, idarə heyətinin sədri müqavilədən çıxmaq istəyirdi. Onların mənə dediklərinin əsasında razılaşdım ki, müqavilədə çox baha başa gələn maddəni səhv olaraq qəbul ediblər.

Adətən belə hallarda mən şərhimi bu sözlərlə başlayıram ki, "siz, imzaladığınız şərtlərlə yaşayırsınız, imzalamadığımız şərtlərlə isə yaşamırsınız". Bu yerdə mühasib, dediyimi təsdiq mənasında, başını mənalı-mənalı yırğaladı, yaqın məndən əvvəl özü bunu sədrə demişdi.

Mən ikinci hissəni başladım: "Siz o maddələri yenidən danışib razılaşdırmalısınız". Sədr soruşdu ki, necə? Mən də öz fikrimi bildirdim ki, bütün müqavilələri yenidən danışmaq olar.

Bu yerdə mühasibə baxdım. Razılıq bildirən heç bir hərəkət etmədi. Əslində mənə, axmaq adama baxan kimi baxırdı. Professi-

onallar müxtəsər olmağı sevirlər – bu, onların nüfuzlu olmaları ilə bağlıdır. Ona görə də mühasib öz fikrini qısa dedi: “Bu halda onlar müqavilə deyil”.

Sadrin qaşları yuxarı dartılıb mənim cavabımı gözlədi. Təkrar etdim: “Bütün müqavilələrə yenidən danışla bilər”. Pauza verdim və davam etdim. “Hər bir müqavilə hər hansı dəyişikliyin qarşısını almağa çalışır, lakin bunu etməklə aydınca olaraq şərtləri yenidən razılaşdırmağa qapı açıq”. Mühasib artıq gülümsəyirdi, düşündürdü ki, məni yarımcıq və pulsuz yola salacaq. “Sözlər müxtəlif olur, mənası isə eyni şeydir. Yəni müqavilə tərəflərin razılaşdırdığı şərtlərdən ibarətdir və hər iki tərəfin razılığı olmadan dəyişdirilə bilməz”.

“Mən də onu deyirdim”, – sənsdə qələbə tonu ilə mühasib xanım dedi. “Onda icazə verin təkrar edim”, – təklif etdim və bununla naharımı özüm ödəmək riskinə girdim. Professional məbahisənin sizin üçün müsbət nəticə verməsi çox nadir hadisədir, xüsusilə də in-voyes ödəyən və ya vəziyyətdən asılı olaraq ödəməyən professionala. “Hər iki tərəfin razılığı olmadan şərtlər dəyişdirilə bilməz; o deməkdir ki, hər bir müqavilənin şərtləri qarşı tərəflə yenidən razılaşdırıla bilər, – yəni bütün müqavilələri yenidən razılaşdırmaq olar!”

“Ah, yəni bunu necə etməli olduğumuz təklif edirsiniz?” – mühasib dedi. “Deməli belə, – yavaşdan dedim, – mən bunun asan olduğunu iddia etmədim.” Bundan sonra mühasib xanım iddiasından əl çəkib kreslosunun arxasına söykəndi və onların baş ofisindəki o görüşdə həmin problemi araşdırdığım müddətdə heç bir söz demədi.

Mühasibin bu yanaşması biznesdə geniş yayılmışdır və heç də öz professional gildiyalarına mənsub olmayan mühasiblərlə hiddətlənməklə məhdudlaşmış (onlar Britaniyada qalan dörd professional gildiyanın üzvü olan mühasibləri çox də sevmirlər). Yanlış anlamayın: professional mühasiblərə və onların gildiyalarına qarşı mənim heç bir etirazım yoxdur. Mənim kürəkənim, eləcə də, iki yaxın dostum mühasibdir.

Fakt budur ki, dünyanın hər yerində hər gün, hər dəqiqə müqavilə imzalanır. Onların çoxu yaxşı və gözəldir, bəziləri isə deyil və bu

az sayda yaxşı olmayanlarla rastlaşanda hər şeyin yenidən danışla biləcəyinin mümkünliyünü yada salmalıyıq.

Mən bunu ilk dəfə Edinburqdan olan korporativ bankçıdan eşitmişəm – o, müqavilə tərəflərinin səhv edib-etmədiklərini düşünməkdən gecələr gözlərinə yuxu getməyə qoymayan böyük müqavilələr bağlaması ilə məşhur idi. Eyni klubun üzvü olduğumuz baxmayaraq onunla bir neçə il idi ki, görüşməmişdik. Ezamiyyətlərim çox olduğu üçün çoxdandır klubda olmamışdım. Ümumiyyətlə biznes haqqında söhbət edirdik və o dedi ki, bu yaxınlarda müştərisinin imzalaması lazım olmayan və indi buna görə təəssüf etdiyi çətin müqavilə vəziyyətindən çıxarmaq üçün çalışanda məni xatırlayıb. Birdən ağıhdan mənim kitabımın adı keçib – “*Danışıqlarda hər şeyi razılaşdırmaq olar*” və partnyoru ilə birlikdə bunun həmin müştərisinin vəziyyətdən çıxması üçün açar ola biləcəyini düşünüb. Və partnyoru söz atıb ki, “danışıqlarda hər şeyi yenidən razılaşdırmaq olar” və bunu sübut etmək qərarına gəlib (belə görünür ki, edib də).

Müqavilələrin yenidən danışılması problemin həll edilməsi üçün pozitiv, lakin gərginlik tələb edən işdir. Bu danışıqlar müqavilənin ləğv edilməsinə gətirib çıxaranda stress daha da artıq olur, hərəcənd mən onu “müqavilənin hər iki tərəfin maraqlarına uyğun olması üçün restrukturizasiya” adlandırmağa üstünlük verirəm. Niyə kimsə şərtləri sizin deyil, özünün xeyrinə olan və ona görə də şərtləri sizin yenidən danışmaq istəməyiniz, onun isə istəmədiyi halda buna razılaşmalıdır? Yəqin ki, müqavilə şərtlərinin sərfəli olduğu halda heç də həmişə qarşı tərəf buna asanlıqla razılaşmayacaq və sizin bir qədər “təzyiq” göstərməyiniz lazım gələcək.

Keçmişdə yaxşı olmayan, müqavilələrin fotokopya edilməsi vaxtlarında yalnız fotokopya şirkətinin mənfəətinə xidmət etdiyi və onların qurtarmayan aylıq invoyslarmın yaralı eçonuzda duz səpdiyi zamanlarda xərclərdən asılı vəziyyətə düşmək çox asan idi. Fırıldaqların çox olduğu biznes adamlarına məlum idi. Mənə məlum olan, birbaşa rüşvət hadisəsi də daxil olmaqla (satıcı qiymətdə qazandıqından alıcının ofis menecerinin yeni avtomobilinin vədəli satış üzrə

aylıq ödənişlərini ödəyirmiş) yersiz təzyiqlər, satıcı tərəfindən olan adamların fırıldaqçılığa yaxın olan və ofis işçilərini "məsum" ikitərəfli müqavilələr, gizli qiymət "eskalatoru" şərtləri ilə kiçik şriftlə yazılmış müqavilələr imzalamağa sövq edir. Baş ofis həmişə onların belə şeylərə daxil olduğunu inkar edir və bu işdə günahı olan şəxsi işdən qovduqlarını deyir (guya siz bunun həqiqət olub-olmadığını yoxlaya bilərsiniz), lakin müqavilədən xeyir götürdükleri hiyləgər şərtləri aradan qaldırmırlar.

Belə kvazi-fırıldaq müqavilələri haqqında eşidəndə zərərçəkən tərəfə iki seçiminin olduğunu deyirdim: ya səsini kəsin ödənişləri etmək, ya da onların kopyalama şirkətinə xidmət göstərən departamentin xərclərini artırmaq kampaniyasına başlamaq. İşindəki xırda nöqsanlara görə xərclərin onların üzərinə qoyulmasını gec-tez ofisdə kimsə hiss edəcək. Servis çağırışları, təmir, işlək hissələrin dəyişməsi, hesabatlar və ümumiyyətlə clerik işləri üzrə hesablar müəyyən anda gələndə, siz diqqəti cəlb edəcəksiniz.

Birincisi, onlar sizi, belə "mükəmməl servis" tələb etmək hüququnuzu gerçəkləşdirmək tələbinizdən, çəkindirməyə cəhd göstərəcək. Siz bu mövzuda sonradan sitat götürmək üçün adları və şifahi deyilənləri qeydə götürməlisiniz. Əgər onlar avadanlıqları yeni qiymətlə yenisinə dəyişməyi təklif edərlərsə (bəzən də cari qiymətlərdən bir az aşağı, amma uzun müddət ərzində), imtina edin. Çağırışların sayını artırın. Əgər çağırış və ehtiyat hissələr üçün əlavə ödənişlə sizi təhdid edərlərsə, "müqaviləni pozduqlarını" yada salın. Əgər müəyyən sayda çağırışdan artıq çağırışa gəlməkdən imtina edərlərsə, yenə "müqaviləni pozduqlarını" yada salın. Əgər onların böyük mecceri satış mütəxəssisi ilə birlikdə sizin ofisə gəlib təkliflərini qəbul etməyə "razi salmaq" istəyirlərsə, nəzakətli şəkildə bərişməz olun. Təhdid etsələr və ya daha yaxşı müqaviləni dayandırmağı təklif etsələr, dərhal razılaşın.

Bu nümunə nisbi az xərc çəkmək tələb edir və qanunun müdaxiləsi ilə fotokopiyə biznesinin istismar edilməsinə nəhayət son qoyulub (eyni cür fırıldaqçılığa yaxın davranışların maliyyə xidmətləri biznesinə də toxunub və fəaliyyətlərini təmizləməyə məcbur edib).

Lakin əsasən eyni əvvəlki "danışıqları yeniləmə metodları" başqa sahələrdə də tətbiq edilə bilər. Böyük büdcəli müqavilələr bəs necə?

Bütün yenidən danşılan müqavilələrin bir ümumi cəhəti var: siz qarşı tərəfin diqqətini subordinasıya üzrə mümkün qədər yuxarı səviyyədə cəlb etməlisiniz. Əgər bu xidmət müqaviləsidirsə, xidmət xərclərinin hansı nöqtədə məhsuldarlığa təsir göstərdiyini tapın. Bu, onların diqqətini cəlb etmək üçün mümkün rıçaqların harada olacağını göstərir.

Çoxbilmiş hüquqşünaslar müştərilərin onları hansı yerdə ilişdirə biləcəyini əvvəldən müəyyən edirlər və ya keçmiş müştərilərin bunu müqavilənin hansı yerlərində etdiklərini qeydə alırlar və gələcəkdə problem və xərclər yaranmasın deyə yeni müqavilələri müvafiq şəkildə hazırlayırlar. Bir də deyək ki, birinci müdafiə xətti qarşı tərəfin niyyətini diqqətlə öyrənməkdir. Satıcının hüquqşünasları onun müqavilələrini hazırlayır və onun üçün işləyirlər, sizin üçün yox. Əgər alıcı şirkət kifayət qədər böyükdürsə, öz hüquqşünaslarının hazırladığı alış müqaviləsini ortaya çıxarıb, satıcının hazırladığını yox.

Neft şirkətləri bütöv neft kamərini, yoxsa ofisə karandaş almağından asılı olmayaraq eyni ümumi müqavilə formasından istifadə edirlər. Biz neft şirkətindən e-mailə çoxsəhifəlik müqavilələr aldıq, bu müqavilələrdə bütün texniki şərtlər, spesifikasiyalar və mümkün iddialara qarşı milyon dollarlıq istiqraz və ya sığorta depoziti tələbi (biza qarşı!), malgöndərəne qarşı, səhlənkarlıq da daxil hər hansı iddiadan aydın imtina, ağılaşmaz kompensasiya qarşılığı olan əjdaha kimi konfidensial maddələr, bizim menecment kurslarında istifadə olunan materialların müəlliflik hüquqlarına qarşı iddialar və buna oxşar başqa şərtlər vardı. Orada yazılanların hamısını oxumamaq sizə minimum dəyərli intellektual mülkiyyət hüquqları bahasına başa gələ bilər. Razi olmadığınız müddəəni heç vaxt imzalamayın; nədanlıq xoşbəxtlikdir misalı məşhurdur. Ən yaxşısı ilk dəfədən danışıqları düzgün aparmaqdır, itkilərə üzləşib müdafiə mövqeyində razılaşdığını sonradan dəyişdirməyə çalışanda yox.

İnsanlar bir şeyi edəndən sonra onu necə etməli olduqlarını onlara xatırlatmaq heç vaxt yaxşı qarşılanmır. Ona görə fakt baş verəndən sonra faydasız məsləhət verməklə özünü yormayın. İşlə məşğul olun. Yaxşı, bu baş verdi. İndi neyləməlisiniz?

Yenidən danışıqlar aparmaq o deməkdir ki, əvvəlcə razılışma olub və orada adətən müxtəlif konkretləşmə dərəcəsidəki hüquqi müqavilədə şərtlər göstərilir. Bu, həmin sizin diqqətinizi verəcəyiniz şərtlərdir.

Şərtləri yenidən danışmağın ən tez üsulu məsələni qarşı tərəfin əliniz çatan ən yüksək idarəetmə səviyyəsinə qaldırmaqdır. Əgər daha aşağı səviyyədəkindən yan keçmək mümkün deyilsə ("biz də burda işləyirik"), onlardan başlamaq və yəqin ki, yavaş-yavaş irəliləməyə öyrəşmək lazımdır.

Danışıqların yenilənməsi üçün "yaxşı" və "elə də yaxşı olmayan", eləcə də bunların qarşılığından ibarət yollar var. Birinci "yaxşı" yola baxaq: əgər probleminiz həqiqi və ciddidirsə, sizin gözləntiniz onların sizə tərəf hərəkət edəcəyi olacaq. Yaponiyanın daimi filizi üzrə danışıq aparənları iyirmi və ya otuz il əvvəl sabit qiymətli müqaviləni imzalamaqla özlərini ciddi çətinliyə salmışdılar. Eynilə bu yaxınlarda elektrik enerjisi təchizatçıları ilə olduğu kimi, – onların taariflərinin də çox zəif olduğu məlum oldu. Bu şirkətlər üçün bazar şəraiti dəyişdiyinə görə onlar müştəriyə göndərdiyi hər tonda və ya kilovatt-saatda pul itirirdi. Onlar "yaxşı" üsuldən istifadə etməyə cəhd göstərərək ticarət partnyorlarının onları başa düşəcəyini gözləyirdilər. Bəzi hallarda bu üsul işləyirdi, bəzi hallarda isə yox.

Bank və onun müştəriləri

Şəhərkənarı qəsəbədə yerləşən bank menecerinin hər dəfə bank ödənişlərini yığmaq üçün pərakəndə mağazaların sahibləri olan böyük ailənin üzvləri ilə problemləri olurdu.

Ailənin hansı üzvlə ilə hansı bank xidmətini necə razılaşdırmasından asılı olmayaraq, o biri ailə üzvləri arasında söz yayılırdı (onların dostları arasında da həmçinin) və o amin idi ki, onların bir neçəsi gəlib nəyə razılışdığı və bank haqqının nə qədər olduğunu soruşacaq. Bu, onun vaxtını çox alırdı.

Hər bank müştərisinə ayrıca bir biznes kimi baxıldığına görə və hər birinin fərqli kredit tarixçəsi və xərc strukturu olduğu üçün bank meneceri başa düşdü ki, onun fikrinə növbəti on iki ay üçün razılaşdırıb bağladığı müqavilələri yenidən danışmaq məqsədilə təzyiç göstəririlər.

Məndən məsləhət istəyəndə dedim ki, onların belə çağırışını yaxşı qarşılamaq lazımdır, çünki onların razılışdığı şərtləri dəyişmək istəyi həm də onun razılışdığı şərtlərin dəyişməsinə imkan yaradır.

Hər növbəti ticarət əməliyyatını maliyyələşdirmək əvəzinə ailədən banka gələn növbəti adama deməlidir:

"Sizin biznes hesabınızı müzakirə etmək və yeni istəklərinizi eşitmək mənə həmişə xoşdur, xanım Sinqh, çünki razılaşdırmaq üçün mənim də bəzi fikirlərim var. Məncə, biz bu məsələlərə birlikdə baxıb bir-birimizə necə kömək etmək yollarını axtarsaq, yaxşı olar. Sizin konkret istədiyiniz nədir?"

Birja ticarətinin yenidən danışılması üçün hər hesab barəsində konkret təklif olmalıdır.

O bunu etdi və yeddi ay keçəndən sonra mənə dedi ki, müştəriləri ilə maraqlı söhbətləri olub, lakin o öz şərtlərini ortaya qoyanda onların az sayda dəyişiklik üçün istəklərində israr edirdilər. Onlar "fikirləşmək" üçün gedirlər və əsasən də illik müzakirədən əvvəl qayıtmırlar. Heç kim öz biznesini başqa yere köçürmür. "Söhbət eləməyi" xoşlayırlar, çünki bu icmada ünsiyyətli olmaq yaxşı şey sayılır.

Əgər bu işləməsə, onların çox böyük seçimi qalmır: təchizatı davam etdirmək və zərər çəkmək, ya da zərərdən qaçmaq üçün şirkət olaraq ticarəti dayandırarsınız. Əgər onlar uzunmüddətli müqavilə-

ni ayrıca bir şirkət vasitəsilə imzalayıbsa, hər ikisi ziyanə düşəcək. Müflis olmuş, aktivləri olmayan şirkətə qarşı kommersiya müqaviləsinə məcburi yerinə yetirməyə çalışmaq sizin məhkəmə xərclərinizi artıracaq. Belə ehtimalın olması zərər çəkmiş şirkətə yeni danışıqlar aparmaqda potensial sərbostlik verir. Onların bu qüsuru əvvəldən görmədiklərinə təəssüf etməyin gələcək üçün mənası ola bilər, amma qısa müddətdə bunun mənası yoxdur. Təzyiq rıçaqlarından istifadə edilməsi müəyyən dərəcədə inadlı qətiyyət göstərməyi tələb edir. Bunu şərtləndirən yəqin ki, dəyişmiş şəraitdə qarşı tərəfin sizə köməkdən ilkin imtinasına qarşı təbii reaksiyanız olacaq. İndi beynəlxalq ticarət şirkətləri özlərini müdafiə üzrə uzun təcrübə əldə etmiş olsalar da, hər dəfə sizin müqavilə tərəfinizin belə təcrübəsi olmaya da bilər. Hətta ən yaxşı işləyən müqavilələrin belə problemlərə qarşı tam immuniteti yoxdur.

Qarşı tərəfin dəyişiklik istəməsi həmişə sizin vaxtınızın ən yaxşı investisiyasıdır. Bu dəyişikliyi özünüz istədiyiniz dəyişiklik üçün istifadə etmək kimi dəyərləndirmək vacibdir.

İkincisi, "elə də yaxşı olmayan" yol var: siz yenidən danışmağı və ya konkret müqaviləni dayandıрмаğı "əlvərişli" görürsünüz və əsaslı dəyişikliyə ehtiyac görür və ya hansı səbəbdənsə sövdədən çıxmaq istəyirsiniz. Bu istəyiniz üçün səbəblər çox ola bildiyinə görə mənim burada onlara baxmağım mümkünsüzdür.

Biznes danışıqları aparılan bəzən başqasının siyasətini həyata keçirirlər. Əgər sizə narahatlıq yaratmırsa, mənim təkliflərimə baxa bilərsiniz (unutmayın ki, "Nürmberq müdafiəsi" – "Mən yalnız əmri yerinə yetirmişəm" – hüquqi müdafiə deyil və əlbəttə ki, mənəvi də deyil).

Müqavilələrin çoxunda "ləğv edilmə" maddələri var. Bu maddələrdə müqaviləni birtərəfli qaydada ləğv etmək üçün əsaslar göstərilir. Adətən bu maddələrin alt bəndləri olur və orada müqaviləni ləğv etmək üçün konkret hansı müqavilə öhdəliklərinin – invoices-ın vaxtında ödənilməməsi, keyfiyyəti aşağı olan mal göndərilməsi, qarşı tərəfin nüfuzunun aşağı salınması və s. öhdəliklərin pozulmasına səbəb ola biləcəyi göstərilir. Ağıllı hüquqşünaslar adətən bu

pozuntulara qarşı müddəaları yumşaldaraq pozuntuya yol verməsinə tərəfin üzərinə onları 30, 60 və ya 90 gün ərzində aradan qaldırmaq öhdəliyi qoyur, əks təqdirdə zərərçəkən birtərəfli qaydada müqavilədən çıxmaq hüququ alır. Bəziləri daha da irəli gedib "pozuntuya yol verməsinə tərəfin 30 gün ərzində aradan qaldırılması mümkün olan həmin pozuntunu aradan qaldırmaq" tələbini qoyur. Bu, zərərçəkən tərəfin marağının qorunmasını kifayət qədər təmin edir. Eləcə də "yeganə olan və aradan qaldırılmış heç bir pozuntu halı müqavilənin ləğv edilməsinə səbəb ola bilməz" və "aradan qaldırılmamış heç bir pozuntu halı gələcək pozuntulara haqq qazandıra bilməz" tələbləri.

Başınız fırlandı? Bəli, bilirəm, hüquq dili beyni tormozlaya bilər, lakin mənə inanın ki, danışıq aparılan bu maddələri diqqətlə oxumalıdır və hər şeydən əvvəl onlar haqqında professional hüquqşünas kimi deyil, məhz danışıqçı kimi düşünməlidirlər. Doğrudur, onlar yaxşı adamlardır, lakin onların hüquqşünasları sizin üçün deyil, onlar üçün işləyir. Burada şəxsi heç nə yoxdur, sadəcə onların "babat" qonorariumı o biri oğlandan alır, sizdən yox.

Burada açar sözlər "aradan qaldırılması mümkün olan" ifadəsidir. Əlbəttə, bu elə səslənir ki, əgər onlar "təsədüfi" pozuntunu düzəldirlərsə, onda kommersiya partnyorları kimi öz normal yerlərinə qayıdılar. Lakin bu, yenidən danışıqlar aparmaq istəyən üçün çox dar baxışdır və siz onu genişləndirməlisiniz. Mən uzun illər ərzində müqavilə şərtlərinin çox sayda pozuntuları ilə rastlaşmışam və onların ciddi yeni danışıqlar aparılması üçün istifadəyə və ya müştərinin seçiminə görə müqavilənin ləğv edilməsinə gətirmişəm. Onların bəziləri yüksək zümrədən olan hüquqşünasların məsləhət verdiyi çoxmilyardlıq korporasiyalar olub və mübarizəyə girişmək tələbbürlü şəkildə barmaqlarını da tərəpmədən qalib gələcəklərində şübhələri olmayıb.

Lakin onlar "E" ilə başlayan sözü unutmuş olublar.

İş münasibətlərinin bir sahəsi nadir hallarda müəyyən edilir, hərçənd onun varlığını hər kəs qəbul edir, bu, "ETİBAR"dır. Və burada "aradan qaldırılması mümkün olan" kimi məsum ifadə yozuma – interpretasiyaya açıqdır.

Onları etibarın pozulması ilə vurun! Onların pozuntusunu etibar məsələsinə çevirin və onlar öz pozuntularının "aradan qaldırılması mümkün olan" müdafiəsini və 30 gün ərzində düzəltməsinin mümkünlüyü və ya qalib gələcəklərinə inamı itirəcəklər.

Lakin "etibarın itirilməsi"ni necə düzəltmək olar? Məndən soruşmayın; boşanma işlərinə baxan məhkəmə iclaslarına gedin və nə qədər emosional partnyorun qarşı tərəfin etibarını itirməsinə (və ya vəkillərin onlar üçün yaratdığı işə) baxın və dinləyin!

Məsələn, əgər biznes partnyorunuz sizə yanlış invoices göndərirsə, əvvəl diqqət verin və onların etibarını pozması haqqında yazılı şikayət göndərin. Və "etibar" sözünü "fidusiar"² sifətini də qoşun (öz məktubunuzda) yəni ki, onlar "fidusiar etibarını" pozublar.

Bunu alanda onlar öz hüquqsünaslarına zəng etməlidir. Çoxu etməyəcək. Heç də məktuba oxuyanların hamısı "fidusiar" sözünün nə demək olduğunu bilmir. "Fidusiar" sözü "öz üzərinə başqasının (məsələn kommersiya partnyorunun) xeyrinə fəaliyyət göstərmək öhdəliyi götürmüş şəxsdir", hər halda lügət, sözün buna bənzər mənə verdiyini yazır.

Biznes partnyorlar, məsələn şirkətə malgöndərənlər və ya şirkət adından satışları həyata keçirən agentlər, birgə müəssisə partnyorları və müştəriləri və s. iştirakçılar arasında etibarlılıq dərəcəsi ilə xarakterizə olunan spesifik əlaqələr tələb edir. Müştərilərin onlara sizin dediklərinizin vicdanlı və xoş niyyətli olduğuna etibar etmək hüququ vardır. Malgöndərən məhsul göndərəndə bizim aldığımızın "qurğuşun üzərində yazılan" olduğuna etibar etmək hüququmuz vardır.

Satışların xülasəsi, fəaliyyətin hesabı, sizin adınızdan idarəetmə epizodlarının hesabı, xərclərə qarşı iddialar, hesabdən çıxarışlar, keyfiyyətin təminat formaları, yarımçıq istehsal, satış imkanları, xərclərin dəyərləndirilməsi və mülkiyyət iddiaları, telefon təsdiqləmələri və hər şeydən əvvəl vədlər hamısı partnyorlar arasında "fidusiar" etibara aid məsələlər və ya baş verənlərdə nəticənin sizin interpretasiyaya görə bu məsələlərə aid edilməsidir.

² İnanılmış - tarç.

Deməli etibar vacib məsələdir. Və sizinlə biznes partnyoru arasında fidusiar etibarın pozulması baş veribə, bundan müdafiə axtarmaq hüququnuz var. Kiməsə haqiqətən etibar edib, sonradan haqiqətən etibarsızlıq görməkdən pis şey yoxdur!

Bax burada "fidusiar etibarın pozulması" sizin üçün öz işini görür. Belə pozuntular, həm sərfəsiz şərtlərin yenidən danışıqlanmasında, həm də müqavilənin birtərəfli ləğv edilməsi mülahizələrində kifayət qədər ciddidir. Vəziyyəti müəyyən sayda günlər ərzində dəyişmək təklifi o qədər də yaxşı deyil. Fidusiar etibarın pozulmasından müdafiə olunmağın asan və ya ucuz yolu yoxdur və bunun üçün yolun olmadığını iddia və fərz etmək çətin deyil.

Fidusiar etibarın pozulması ilə bağlı kiçik hadisə onun kompensasiyası ilə bağlı sizin tələbiniz üçün bəraət verməyə bilər, lakin hər biri özlüyündə belə trivial olan pozuntular seriyası böyük təəssürat yaradır və təşviş səbəb olur. Fidusiar etibarın neçə dəfə pozulmasından narahat olmamaq mümkündürmü? Sizin gözlədiyiniz xeyiri götürməyə mane olan seriyalı pozulmalar heç vaxt məntiqə uyğun ola bilməz. Nə də ki ayrıca bir pozuntu, yalnız sizin onu dözülməli hesab etdiyiniz üçün belə sayıla bilməz.

Əgər "məhəl qoyulmayan qadının nifrəti qədər şiddət cəhənnəmdə yoxdur"sa, fidusiar etibarın pozulması bütün şiddəti ilə göstərilə bilər və daha artıq, – məhəl qoyulmayan qadının öz nifrətini onu bu hissəyə səbəb olana yönəltdiyi şiddətdə. Amma mən bu "fidusiar etibarın pozulması" qambitini sizə soyuq başla, həm də qəzəblə deyil, məyusluqla etməyi təklif edirəm. Sizin danışıqlar stolu arxasında (və telefonla) dediklərinizə diqqətlə yanaşmağımızın böyük əhəmiyyəti vardır.

Siz qarşı tərəfə sərfəli olan müqaviləni ləğv etmək istəyəndə böyük ehtimalla sərfəsiz şərtlərin yenidən danışıqlanması (məsələn "qurulma" anlayışının yanlış təfsiri kimi) təklif olunacaq və bu zaman seçim sizindir. Lağvetməyə yol verməmək üçün onlar say göstərib indiyə qədər danışıqlarda gizlin saxladıkları çəviklik davranışı nümayiş etdirə bilərlər.

Özünüyoxlama testi 8-in şərhı

1. Sizin sifariş etdiyiniz kompüter avadanlığı gəlib çıxıb və sizin "qurulma" (installation) deyər düşündüyünüz iş həmin avadanlıqların hər birinin elektrik yuvasına birləşdirilməsi və iki metrədən uzaq olmayan məsafədən işə salınmasından başqa bir şey deyilmiş. Sizə isə onu "quraşdırmanın" şəbəkə qrupundakı iyirmi yerdə olan kompüterlərə "qurması" lazımdır. Siz:

a) Satıcını sizi aldatmaqda ittiham edirsiniz? *Yox. Satıcının sizi aldatması ittihamı şikayət kimi səslənir və şikayətin problemin həllində nə effekt verdiyini bilirsiniz – az effekt verir. Sizə müvafiq şəkildə quraşdırma lazımdır, daha kimin nə dediyi haqqında qalmaqal yox. Bəlkə də hadisələrin ardıcılığını dəqiq şəkildə yazmaq və satıcının nə dediyini c) cavabında istifadə etmək yaxşı olar.*

b) Avadanlıqları quraşdırana deyirsiniz ki, onu götürüb aparsınız? *c) cavabı ilə birlikdə istifadə olunmasa heç də yaxşı reaksiya deyil. Quraşdırana "götür apar" demək qətiyyətlı hərəkətdir, hərçənd ondan sonra olacaqlar daha vacibdir. Əgər sizin adamlar avadanlığın çatdırılmasını razılaşdırıblarsa, siz artıq malı qəbul etmiş sayıla bilərsiniz, xüsusilə də əgər qablaşdırılmış avadanlığın artıq qutusu açılıbsa. Əgər avadanlıqların qutuları hələ onu gətirən məşindədirsə, yəni boşaldılmayıbsa, bu, müqavilə şərtlərini dəyişmək üçün güclü mövqedir. Bir çox göndəriş sənədlərində malın qəbulundan intina və geriyyə, malı göndərənə qaytarma müddəti göstərilir. Müqavilədə bunu yoxlayın ki, həmin müddəti ötürməyəsınız. Problem ondadır ki, "qurulma" anlayışının təfsirinə görə məhdudyyətinizin nədə olduğunu anlamaya bilərsiniz.*

c) Satıcının ofisinə zəng edib müqaviləyə yenidən baxılmasını istəyirsiniz? *Bəli. Əgər satıcının ofisinə zəng edib müqavilə şərtlərini yenidən danışmağı sakit şəkildə, qışqırmadan təklif etsəniz,*

onların diqqətini cəlb edəcəksiniz. Bu təklifiniz yəqin ki, qəbul edilməyəcək və siz şərtləri yenidən danışmaqdan, bu fəsildə müzakirə etdiyimiz "fidusiar etibarın pozulması" səbəbilə müqaviləni ləğv etməyə keçə bilərsiniz.

2. Tikinti konsorsiumunun yerli agenti sizə deyir ki, əgər qiyməti 5% endirsəniz sizin İordaniyaya göndəriləcək torpaq işləri avadanlığı üzrə tender təklifinizi qəbul etməyə hazırdır. Siz:

a) Yalnız 3% endirim təklif edirsiniz? *Yox. Sizin etdiyiniz 3% endirimi agent təsdiq üçün konsorsiuma göndərəcək, bu da onları 5% və ya daha çox endirim üçün təzyiq etməyə sövq edəcək. Qiyməti dəyişməyə başlayan kimi özünüzü sürüşkən yamaca qoymuş olacaqsınız.*

b) Razılaşsınız? *Yox. Belə razılaşmağınız sizin yamacadakı mövqeyinizi bir az da çətinləşdirəcək. Onlar yamaca yağ tökəcəklər ki, aşağıya yaxşı sürüşsünüz.*

c) Tender şərtləri dəyişsə, bu mümkündür, deyirsiniz? *Bəli. Yalnız tender şərtləri dəyişsə mümkün olduğunu təklif etməklə siz öz qiymət mövqeyinizi yavaş-yavaş eroziyadan müdafiə edir, eyni zamanda da hərəkətə etiraz etmədiyinizi signal verirsiniz. Tenderin hansı şərtlərinin dəyişməsinə istərdiniz, deyər soruşanda siz konkret və ya yaygın cavab verə bilərsiniz, lakin hər bir halda aydın şəkildə bildirməlisiniz ki, təklifiniz onların istədiyinin əvəzi olacaq. Başqa sözlə siz qiymət endiriminə şərtlərin dəyişməsindən ayrı baxmırsınız.*

Özünüyoxlama testi 9

1. Siz fiber-optik kabel istehsalçısısiniz və Avropanın ən böyük kabel şirkətinin başçısı dəfələrlə görüş vaxtını dəyişdirəndən sonra Hitrou aeroportunun 5-ci terminalında Avstraliyaya uçmazdan əvvəl nəhayət sizinlə görüşür. Bu, sizin üçün böyük şansdır! O, gec gəlir və pasport kontrolndan təhlükəsizlik yerinə keçəndə şirkətinizin firma məhsulu və onların mühəndislərinin yenidən sınaqdan keçirmiş olduğu *Six Sigma* kabel retranslyatorlarınızın altı aylıq təchizatı müqaviləsi üçün sizdən qiymət istəyir. Siz:

- Ona ən aşağı qiyməti verdiyinizi göstərməklə "ayağınızı qapı arasına soxmaq" istəyəcəksiniz?
- Ən aşağı qiymətdən bir az yuxarı deyəcəksiniz?
- Qiyməti yuxarıdan deyib aşağı etmək üçün yer qoyacaqsınız?
- Ona uğurlu uçuş arzulayacaqsınız?

2. Böyük kimya şirkətinin alıcısı sizin qiymət təklifinizə cavab olaraq deyir: "Rəqabət güclüdür və siz bundan daha yaxşı qiymət təklif etməlisiniz". Siz:

- Sifarişə uyğun qiymət endirimi etməyi təklif edirsiniz?
- Sizin qiymətin başqalarından nə qədər yüksək olduğunu soruşsunuz?
- Başqalarının təklifini qəbul etməyi təklif edirsiniz?
- Başqa təklifləri göstərməyi təklif edirsiniz?
- Sizin təklifinizdə nə xoşuna gəldiyini soruşsunuz?

9 Canavarlara kirşə dalınca qaçmağı necə öyrətməli

və ya könnüllü güzəşt haqqında əfsanə

Nə qədər paradoksal olsa da, danışıq aparalarının üzlaşdiyi ən çətin məsələ yəqin ki, qarşı tərəfə güzəştə getmək istəyinin qarşısını almaqdır. Hərçənd, burada qayda kifayət qədər sadədir:

"Ticarətdə Assizili Müqəddəs Fransisk deyil, daha çox Skruc olmaq lazımdır".

Siz niyə belə mərhəmətsiz məsləhəti qəbul etməlisiniz? Çünki, ticari danışıqlarda səxavət yoluxucu olmur. Olsa, yaxşı olardı.

Həqiqətən, təcrübə göstərir ki, qarşı tərəfin güzəştinə nail olmaq üçün güzəşt səxavəti göstərmək ən uğursuz yoldur. Siz güzəşt edirsinizsə, niyə o da etməlidir? Əlbəttə ki, durduğu yerdə dayanıb sizi bir az da irəli gəlməyə vadar edə bilər. Güzəşt edib irəli getməyin sadəcə güzəşt etməkdən fərqi azdır – gərgin danışıqlarda sizin üçün az, qarşı tərəf üçün isə daha dəyərli olan şeyi vermək və əvəzində heç nə almamaq çox da nadir hal deyil.

Bu fəsildə mən "xoş məram" mifi haqqında danışıcağam və ümid edirəm onu sizin repertuarınızdan çıxara biləcəyəm. Ümumiyyətlə bu ideya haradan gəlib çıxıb? Onun mənsəyi aydın deyil, lakin mənim araşdırıb tapdığuma görə 1890-cı illərdə Kanadanın şimalındakı Hudzon körfəzi regionunda qısa müddət səyyar ticarətlə məşğul olan Byorn Makkenzi adlı bir tacir olub. Yeni araşdırmaların bu məsələyə işıq salıb-salmaqacağından asılı olmayaraq, vacib olan odur ki, bu məsələ biznesin bütün sahələrinə geniş yayılıb. Sadəcə olaraq danışıq aparılardan soruşun ki, onlar öz praktikalarında "xoş məram güzəşti" tətbiq edərləmi və siz bu fenomenin nə qədər geniş yayıl-

dığını göreceksiniz (Fəsil I-də soruşduğum birinci suala cavabları yada salın).

Qəribədir ki, "xoş məram güzəştini" nə lirik hissələrlə yanaşanlar mənim tənqidimi anlamırlar. Bu, bizim seminarlarda dəfələrlə qız-ğın müzakirələrə səbəb olub, – kifayət qədər ədalətli müzakirələrə. Onların iddialarının əsas iki müdafiə arqumenti belədir:

"Mən lap əvvəldə bir-iki kiçik şeyi güzəştə gedirəm ki, qarşı tərəf yumşalsın". "Kimsə qayıqı itələməlidir axı, yoxsa danışıqlar yerindən tərpənməz".

Hər iki arqument illüziyanın təcrübə üzərində təntənəsi və daha yaxşı nəticəyə aparan davranışı bir-birilə qarışdırmaqdır. Təbii ki, bunu belə birbaşa deməyim adamların xətrinə dəymək məqsədilə deyil, onları düşünməyə dəvət etmək üçündür.

"Xoş məram güzəştini"nin lehinə olan birinci arqumentə baxaq. Bunun lehinə olan sübut nədir? Mən bu sahədə olan bütün tədqiqat-lardan xəbərdar olduğumu iddia edə bilmərəm – bəlkə gözümündən qaçanı olub – amma bildiklərim bunun məhz əksini deyir:

Bir tərəfin xoş məram güzəştini, qarşı tərəfi "yumşaltmır", əksinə daha da sərtləşdirir!

Xoş mərama inanan adamın nə təklif etdiyinə fikir versəniz, onun haqlı olmadığını özünü göreceksiniz. Sizin güzəştinizin qarşı tərəfi "yumşaltması" və bunun qarşı tərəfi də güzəştə sövq etməsi ideyası, qarşı tərəfin sizin davranışınızı başqa cür yoza bilməsi ehtimalını nəzərdən atır. Qarşı tərəf sizin hərəkətinizi iki cür yoza bilər: *ya xoş məram göstərirsiniz, ya da zəiflik.*

Hətta qarşı tərəf bunu birinci variantda qəbul etmiş olsa belə, onun cavab güzəştini edəcəyi heç də təkidli vacibliyə kəsb etmir. Qarşı tərəfin hələ də şirnikləndirici güzəştə sövq etməsi seçimi var. Və əgər sizin hərəkətinizi ikinci variantda yozursa, sərt mövqə tutmağa daha da meylli olacaq.

Əgər sizin ikinizi də xoş məram güzəştini ideyası çulğamaybsa, təbii ki, sizin bir-birinizin nisbi gücünü necə qəbul etməyinizdən asılı olmayaraq, qarşı tərəfin güzəşt etməsi ehtimalı sərt mövqədə olması ehtimalından az olacaq.

Bəs sizin xasiyyətdə olmayan adamlarla rastlaşanda nə baş verir? Onda xoş məram strategiyanız bütünlüklə sizin davranış nümunə-nizə reaksiya olaraq qarşı tərəfin xoş məram güzəştinə tərəf çevriləcəyinə əsaslanır. Onu necə "çevirirsiniz"? Etiraf edirsiniz ki, güzəştinizin məqsədi onu "yumşaltmaq"dır? Bu, göyüdən paraşutsuz düşməyə bənzəyəcək, ya da gərək daha qapalı olub motivasiyanızı qarşı tərəfdən gizlədəsiniz (əlvədə Müqəddəs Fransisk!).

Sizin onu "yumşaltmaq" cəhdinizin daha çox ehtimal olunan nəticəsi nə ola bilər? Bunun üçün insan psixologiyası sahəsində PhD dərəcəsi almadan da güman etmək olar ki, qarşı tərəf sizin xoş məram güzəştinizi güclü deyil, zəiflik kimi qəbul edəcək.

İkinci müdafiə sırasındakı güzəştçilərin ümitsizlik tonuna fikir verin ("Kimsə qayıqı itələməlidir" və "danışıqlar yerindən tərpənməz"). Taktiki olaraq birinci suala olan cavaba qarşı zəifdir: böyük ehtimalla xoş münasibət deyil, sərt mövqə yaradacaq. Yalnız ona görə ki, hansısa səbəbdən siz danışıqları başlamaq istəyirsiniz: başqa yerdə olmağa ehtiyacınız var; onun satdığı şeyə kəskin ehtiyacınız var; ümumiyyətlə səbirsiz adamsınız və s. bu kimi səbəblərə görə vacib yerdən başlamamağınız heç də qarşıdakı adamın eyni təzyiq-dən əziyyət çəkdiyinə dəlalət etmir. Əgər əziyyət çəkmirsə sizin təşvişiniz ona nə deyir? Bəli, – yavaş-yavaş, siz olanınızı verəndə kimi təzyiği artırmaq lazım olduğunu deyir.

Tutaq ki, qarşı tərəf də tələsər, niyə sizin xoş məram güzəştiniz ən düzgün hərəkət olmalıdır? Sizin etdiyiniz şərtsiz-filanşız öz mövqeyinizi qarşı tərəfin mövqeyinə keçirməkdir. Siz sürüşkən yamacın başında təslim olmaq üçün dayanmışsınız. Mən təzyiqləndə və ya təzyiqlə artıranda güzəştə gedirsinizsə, deməli, mənim üçün ən yaxşı yol təzyiqlə davam etdirməkdir.

İcazə verin xoş məram güzəştı problemini sizə 1960-cı illərdə gənc tələbə olduğum vaxt Londonun metro işçilərinin tətil mitinqində arxada dayanıb müşahidə etdiklərimi danışım. Boş vaxtım olduğu üçün həmkarlar ittifaqı məmuru olan dostum yanında müvəqqəti işə girmişdim. Onun katibəsi xəstə olduğu üçün işə çıxmamışdı və mən telefonlara və göndərişlərə cavab verirdim. Bir dəfə deponun qarşısında tətil edən işçilərin toplaşdığı mitinqdə idim. Mitinqi aparan sədr, onun üzünə menecmentin hədələyici bəyanatına qarşı tətil taktikasını tənqid edən bir nəfərin sözlərinə cavab olaraq aşağıdakı əhvalatı danışdı. Kiçik itxisarla onun danışdığıнын məğzi belə idi: tundraadakı adamlar sizin xoş məramlı güzəştinizdən ağıllıdır. Onun bütün yanlışlığını yaxşı bilirlər, çünki bunu öz acı təcrübələrində öyrəniblər. Həqiqətən də, Norveçin, Sibirin, Kanadanın və ya Alyaskanın şimalında Qütb Dairəsinə düşən xoş məram güzəştinə meylli olduğunu bildiren adamı bayıra, qarın üstünə atacaqlar (hətta 40° saxta olsa belə). Bəzi ticarət məntəqələrinin hətta xoş məram güzəştı praktikasına qarşı yazılı göstərişləri var və onların şerif məhkəmələri şəhər adamları qanunu pozanda onlara qarşı heç bir güzəştə getmir.

Onlar belə güzəştı tamamilə antisosial davranış sayırlar.

Niyə? İllər əvvəl ilk tacirlər ora sivilizasiyanın nemətlərini – soyuducu, günəş kremi və buzlı piva – satmağa gedəndə, onları şimal adamlarının dünyada məşhur məhrəbanlığı və səxavət ilə qarşıladılar.

Tacirlər öz mallarını bir məntəqədən o birinə itlər qoşulmuş kirsələrə aparırdılar. Təbii ki, tacirlər hamısı kişilər idi və fəlakət də cənubdan olan “ağıllı” kişilərin təqsirindən baş verdi. O vaxt tundra-dakı qadınlar yalnız orada doğulanlar idi, onlar da tundra kirsələrlə daşıyib soyuducu satacaq qədər axmaq deyildilər. Bəlanı ora, öz sivilizasiya vərdişləri ilə bərabər mənfur güzəşt praktikasını da bu tacirlərdən biri saldı.

Əvvəlcə yerlilərlə onların mühitinə hansı zərərin gətirildiyini anlamadılar və özlərini yeni dostlarının əhatəsində yaxşı hiss edir, həyat öz qaydasında davam edirdi. Bəla, yerlilərlə gəlmələri məntəqələr arasında ac qalmamaq üçün heyvan ovlamağı öyrədəndə başladı. Fə-

lakətə aparan praktika sürətini yavaş-yavaş artırırdı, lakin başlayan kimi onu dayandırmaq üçün köklü tədbirlər görmək lazım gəldi.

Bələ görünür ki, soyuq piva satıcısı, mənsəyi isveç və şotland qarışığı olduğu güman edilən Byorm Makkenzi bir axşam canavarın çığır boyu yuxarıdan bir neçə mil məsafədən onu təqib etdiyini görür. O, yenidən vurduğu maralı böyük kirsəsinə yerləşdirməklə məşğul idi. Birdən canavarın bərkədən ulaması onu yerində tullanmağa məcbur etdi, çünki canavar lap yaxınlaşmışdı.

O, qorxudan tez kirsəyə oturub itləri növbəti məntəqəyə doğru qovdu. Canavar tufənglə vurula biləcək məsafədən bir qədər aralı onu təqib edirdi. Byorm itlərin sürətini artırdı və kirsə onun, soyuq piva şüşələrinin və maral cəmədayinin ağır yükü altında cırdlayaraq inləyirdi. Canavar yaxınlaşdıqca – and içirdi ki, canavarın nəfəs almasının səsinə eşidirdi – həyəcan içində vəziyyətdən çıxmaq yollarını axtarırdı.

Byormun beynində qığılcım parladı: əlbəttə, canavar ac idi və kirsədəki maralın ətidən bir qədər yemək istəyirdi. “Maralın cəmədayindən kəşib canavara atmaq kirsənin sürətini artırmaq üçün ən yaxşı yoldur”, – deyə düşündü. Və dərhal belə ağıllı oğlu olduğu üçün ürəyində anasını təbrik etdi. Byorm düşündü ki, canavarın başı ətə qarışar, o da həmin müddətdə uzaqlaşsın, gedib yaşayış məntəqəsinə çatar. Beləliklə, Byorm əti kəsdi – kirsənin kələ-kötür yerdə sürətlə gətirdiyi vəziyyətdə bunu etmək asan deyildi – və arxasınca atdı. Ət hələ çox idi və atdığı parçasının elə bir əhəmiyyəti yox idi, amma canavarın ona qarşı düşmənin münasibətini yumşaltmalı idi.

Növbəti iki mil məsafədə hər şey plan üzrə gedirdi. İtlər irəli atılır, kirsə buzlamaş çığırdə şütüyürdü. Byorm fikrində məntəqədəki dostlarına danışacağı yirtıcı heyvandan qaçışı haqqında parlaq (və casur) hekayəti fırladırdı. Birdən arxasında canavarın ulartısını və ağır tövşüməsi səsinə eşitdi. Və ona elə gəldi ki, canavarların sayı iki, bəlkə üç olub!

Byormun ürəyi bərk döyünürdü, küyə düşməmək üçün özünü güclə saxlayırdı. Tez fikirləşdi ki, canavara verdiyi az olub, – heç

fikirləşmədi ki, o biri iki canavar haradan gəlib çıxdı, – ona görə yenə ət kəsib arxaya atdı. Atdığı üç parça ətdən sonra özünün axşam yeməyinə də kifayət qədər qalmışdı.

Sonradan dostlarına söylədiyinə görə, ət parçalarını atandan sonra heç yarım mil getməmişdi ki, yenə arxasında canavarların ulamasını eşitdi. Bu dəfə onların sayı üçdən çox olmalı idi və bir neçəsi də cığırдан uzaqdakı ağacların arasından kirsəyə tərəf qaçırdı. Byorn qamçını möhkəm vurub xırıltılı səsi ilə “Muş! Muş!” (kinoda dedikləri kimi) dedi və dəhşətli sürətlə maralın ətinə kəsib dəlicəsinə hər tərəfə atmağa başladı. Canavarlar isə təqibi davam edirdi. Artıq onlara canavar kirsəyə tərəf qaçırdı. Daha çox ət istəyirdilər. Daha çox. Bir az da çox.

Byorn and içirdi ki, canavarlar sanki onu ələ salır, ət parçasını alanda da ulayırdılar. Deyəsən onları heç nə təmin etmirdi və getdikcə daha da azğınlaşırdılar (təbii ki, onsuz da vəhşi idilər, amma getdikcə daha da quduzlaşırdılar). Byorn əti ancaq müəyyən canavarlara atmağa başlayır ki, onların naharına çevriləsi olsa onu dost kimi tanıyıb dəyməsinlər.

Təzliklə kirsədəki maralın əti qurtardı, amma canavarlar əl çək-mirdi, indi onların sayı yüzlərlə idi. Byorn yaşayış məntəqəsinə çatanda maralın son tikəsini də canavarlara atdı. Artıq lap yaxında idi. Bəxti götürmüş, həyatını xilas edə bilmişdi. Fikri kiçik ət parçaları atıb canavarlardan can qurtarmaq idi, amma maralı bütünlüklə atmalı oldu. Lakin sağ qala bilmişdi və yerli adamlara, ticarət yoldaşlarına canavardan necə fəndgirliklə can qurtardığı haqqında danışdı.

Yerlilər tundrada kirsə sürdükləri bütün illər ərzində heç vaxt belə əhvalat eşitməmişdilər. Heç bir canavar onların kirsəsinə heç vaxt belə yaxınlaşmamışdı, qurd sürüsündən isə heç söz ola bilməzdi. Onlar başlarını yırğalayır və bunu şəhər adamının təxəyyül məhsulu kimi qəbul edirdilər.

Onların əksinə olaraq heç vaxt canavarla rastlaşmamış və bunun necə olduğunu bilməyən ticarət adamları öz kirsələrinə maral əti yığmağa başladılar ki, tundrada yırtıcı canavarlardan müdafiəsiz qalma-

sinlər. Bu, fəlakətin mənbəyi oldu. Növbəti altı ayda Byorn və başqa satıcılar tundrada səfərlər edir və özlərinin soyuducularını, günəş lasyonlarını və buzlu pivələrini gəzdirir və onları təqib edən canavarlara ət tikələri atırdılar. Şirkətin onları tundraya pul qazanmağa göndərdiyi vaxtdan keçən dövr ərzində Byornun canavarlardan can qurtarmaq üsulunu ən böyük kəşf sayırdılar. Doğrudur, onların heç biri hələlik böyük pullar qazanıb varlana bilməmişdi, amma heç biri hələlik canavarlara yemə də olmamışdı. Ona görə də yerli adamların silahlanaraq birləşib onları çay boyunca aşağı qovması qonaqlar üçün böyük şok oldu. “Biz sizə sivilizasiya nemətlərini gətirməmişikmi?” – deyə, onları əldəqayıma kanoelara yerləşdirən yerlilərdən soruşurdular?

“Hə, – yerlilər məntəqədəki soyuducudan pivələrli silahlılara paylaya-paylaya cavab verirdi, – bəs canavarlar haradadır?” Bu sual Byorn və dostlarının böyük təəccübünə səbəb oldu.

“Canavarlar? Canavarlara nə olub ki? Nə mən, nə də yoldaşlarımız canavarlara heç nə etməmişik, etdiyimiz mənim canavardan can qurtarmaq üsulumu işlətmək olub”, – Byorn deyir.

Bunu deyəndə yerlilər az qaldı Byorn yerindəcə linç edib öldürsünlər. “Sən acgöz canavarların məsafədə saxlamaq yerinə yemək üçün kirsəyə yaxınlaşmağı və onu təqib etməyi öyrətmisən, axmaq adam!” – deyə qışqırırdılar.

Tundranın xeyirxah sakinlərinin başına gələnlər bizim üçün dərs olmalıdır. Onlar öz bəhəllərini mənbəyini, – canavarların yemlənmək üçün kirsələrin arxasına gəlib təqib etməyə öyrəşməyini – satıcıları qovmaqla ləğv edə bilsələr. O satıcılar “xoş məram güzəştini” ni tundra ərazisinə gətirmişdilər. Son nəticədə canavarlar kirsə dalınca qaçmaqdan yorulmuşdular (çünkü onlara boş piva bankasından başqa bir şey atan yox idi) və kirsələrdən əl çəkib təbii üsulla yem axtarmağa gətdilər.

Byorn və dostları bu dünyadan çoxdan köçmüş, tundra isə “xoş məram güzəştini” kimi pis praktikadan azad olsa da, təəssüf ki, dünyanın böyük şəhərlərində bunun qarşısını almaq üçün belə tədbirlər görülmədi.

Danışıq aparantlar hələ də onlara çətin görünən hər kəsə güzəştə gedirlər, bunu bəzən danışıqlara başlaya bilməmək qorxusundan, bəzən isə qarşı tərəfin onları dost hesab edəcəyi və xoş münasibətdə olacağı ümidilə edirlər. Xəstəlik geniş yayılıb və ona qısa müddətdən daha artıq yoluxanlar üçün sonuncu danışıq ola bilər – onları başqa (daha möhkəm olanlar) kənara çıxaracaq. Güzəştçilər isə satışı təlimi kurslarında gələcəyin parlaq satıcılarına Byornun ağgöz qurduların öhdəsindən gəlmək üçün mükəmməl olan sistemi öyrətməyə göndəriləcək.

Özünüoxlama testi 9-un şərhı

1. Siz fiber-optik kabel istehsalçısıyınsınız və Avropanın ən böyük kabel şirkətinin başçısı dəfələrlə görüş vaxtını dəyişdirəndən sonra Hitrou aeroportunun 5-ci terminalında Avstraliyaya uçmazdan əvvəl nəhayət sizinlə görüşür. Bu, sizin üçün böyük şansdır! O, gec gəlir və pasport kontroldan təhlükəsizlik yerinə keçəndə şirkətinizin firma məhsulu və onların mühəndislərinin yenicə sınaqdan keçirmiş olduğu *Six Sigma* kabel retranslyatorlarınızın altı aylıq təchizatı müqaviləsi üçün sizdən qiymət istəyir. Siz:

a) Ona ən aşağı qiyməti verdiyinizi göstərməklə "ayağınızı qapı arasına soxmaq" istəyəcəksiniz? *Yox. O, sizin kimi quzuları səhər yeməyində yeyir. Onu qorxutmaq yəqin ki, sizin xeyrinizə işləyəcək və o, sizin nə edə biləcəyinizdən xəbərdardır və hələ geri qayıdacaq. Sizin öz bildiyinizi, onun isə bilmədiyini "bu ən aşağı qiymətdir" deməyiniz onda qiymətin ciddi şişirdiyinə inam yaradacaq (o sizin başınızın içinə girə bilməz, amma bilir ki, ilk təklifi qəbul etmək olmaz!)*

b) Ən aşağı qiymətdən bir az yuxarı deyəcəksiniz? *Yox. O, sizin "ən aşağı qiymətdən bir az yuxarı" qiymət dediyinizi bilmir və ilk təklifə təzyiq göstərməlidir. Əgər belə qısa görüşdə bu qədər güzəştə gedirsinizsə, indi müqaviləni bağlamaq üçün nə qədər güzəşt edə bilərsiniz? O, səfərdən qayıdandan sonrakı görüşdə nə qədər endirim gözləməlidir? İlk görüşdə böyük güzəşt düzgün gediş deyil.*

c) Qiyməti yuxarıdan deyib aşağı etmək üçün yer qoyacaqsınız? *Ola bilər. Belə a) və b) variantlarından daha yaxşıdır, amma yenə də ən yaxşı seçim deyil, hərçənd onun aşağılayıcı hərəkətlərindən qorxmadığınızı bildirir. Lakin xüsusi şərait onun Avstraliyaya*

uçmasını (24 saatlıq uçuş) nəzərə alsaq, d) variantı daha yaxşı olardı.

d) Ona rahat uçuş arzulayacaqsınız? *Bəli. Həm də geri qayıdanda sizə zəng vurmasını xahiş edin. Bu arada onun texniki adamları ilə sizin Six Sigma kabel retranslyatorlarınızda nəyi bəyəndikləri haqqında danışın. Texniki adamlar texnologiyanı bilən texniki adamlarla danışmağı sevirlər və onlara maraqlı olan söhbətin gedişində kommersiya baxımından faydalı olan çox məlumat əldə etmək olar ki, danışdığı apararı bunu sizin bilməyinizi istəməzdi (məsələn bu kabelin onlara nə qədər vacib lazım olduğunu). Kabelin alışı ilə məşğul olan adamlardan az şey öyrənə bilərsiniz və əgər onlar sizi görməyibsə, boss Avstraliyadan zəng edəndə ona sizi görmədiklərini deyəcəklər. İlk görüş səhnələşdirilmişdi ki, ilk qiymət təklifinizi güzəştli verməyə vadar olarsınız və sonrakı görüşdə bunu danışuqlar üçün başlanğıc qiymət hesab etsinlər. Bu səbəbə görə, mənim müştərilərimdən biri, global elektrik malları şirkəti texniki heyət adamı olan qonaqların yanlarında alışı üzrə menecer olmadan istehsal sahəsinə girişini qadağan etmişdi. Əgər o, sizin nə düşündüyünüzü bilsə, Avstraliyaya gedəndən qayıdana kimi narahat olacaq.*

2. Böyük kimya şirkətinin alıcısı sizin qiymət təklifinizə cavab olaraq deyir: "Rəqabət güclüdür və siz bundan daha yaxşı qiymət təklif etməlisiniz". Siz:

a) Sifarişə uyğun qiymət endirimi etməyi təklif edirsiniz? *Yox. Əgər kor-korana belə etsəniz, endirimin az olduğunu deyəcək və yenə endirim istəyəcək. Yeni təklifinizi qiymətin şişdirilməsini təsdiqi kimi qiymətləndirəcək.*

b) Sizin qiymətinizin başqalarından nə qədər yüksək olduğunu soruşursunuz? *Yox. Bu sualı verməklə özünüzü qiymət barəsində blefə açıq vəziyyətdə qoyursunuz (fərqi heç vaxt bilməyəcəksiniz).*

Əgər alında daha yaxşı qiymətlərin siyahısı varsa, daha sizinlə niyə danışır ki? Təkliflər siyahısı bu gün səhər çap olunub?

c) Başqalarının təklifini qəbul etməyi təklif edirsiniz? *Yox. Belə təklif etmək, onun yalan demədiyini halda risklidir, əgər hətta yalan deyirsə də risklidir. Siz "söhbəti bağlamaq" addımını atırsınız, deməli o, etiraf etməlidir ki, yalan danışır və ya ona başqalarının təklif etdiyini daha yaxşı qiymətlərin mənasını heç endirən xüsusi şərtlərinin olduğunu göstərə bilməyəcək.*

d) Başqa təklifləri göstərməyi təklif edirsiniz? *Yox. Bununla c) bəndindəki problemlərin gerçəkləşməsi riski böyüür. O, kommersiya sirri olmasına istinad edib başqalarının qiymətlərini göstərməkdən intina edə bilər. Eləcə də, onun başqa təkliflər haqqında dediyini yalan saydığınız kimi qəbul edə bilər.*

e) Sizin təklifinizdə nə xoşuna gəldiyini soruşursunuz? *Bəli. Onun sizinlə danışuqlar aparması o deməkdir ki, təklifinizin hansısa məziyyətləri və aspektlərini bəyənir və danışuqları davam etdirmək istəyir. Qiymət, təklif haqqında qərar vermək üçün yegana göstərici deyil. Təklifin qiymətilə bərabər verilən başqa şərtlər fərqlənə bilər və sizin şərtləriniz başqalarının verdiyi qiymətlə müqayisədə ona daha cəlbədicə ola bilər.*

Özünüoxlama testi 10

1. Laptop kompüterinizi daha güclü modelə dəyişmək istəyirsiniz və satıcı sizə siyahı qiyməti £3.000 olan yenisini təklif edir. Nə qədər endirim gözləyirsiniz?

- a) 5%?
- b) Gözləmirsiniz?
- c) 15%?

2. İşlənmiş "Jaguar" avtomobili satılır və analoji marka və modeldən onların qiyməti £5.000-dir. Siz birçə dəfə £2.250 təklif edirsiniz. Siz satıcının nə edəcəyini gözləyirsiniz:

- a) Qiymət haqqında danışıq aparıb sonda buna razılaşıcaq?
- b) Qiymət haqqında danışıq aparıb sonda buna razılaşmayacaq?
- c) Bu haqda danışmayıb təklifdən imtina edəcək?

10 İlk təklifinlə onları şoka sal

və ya daha yaxşı sövdə ilə onları necə təəccübləndirmək olar

Cek Kaliforniyada yaşayır və bu yaxınlarda iqtisadiyyat üzrə professorluqdan və icma hüquqşünası işindən təqaüdə çıxıb. İqtisadçı kimi qəribə fərziyyələr irəli sürüb qeyri-real nəticələr çıxarır, o biri tərəfdən də ictimai əsaslarla yoxsulların hüquqi nümayəndəsi olmaqla ədaləti sübut etmək üçün zəif ehtimallar təqdim edirdi.

Lakin hobbisi onun köhnə model (təxminən 1960) "Jaguar" avtomobillərinə olan ehtiraslı marağıdır. Hər iki ildən-bir Berklidən arvadının qohumları ilə görüşməyə üçün onların yaşadığı Edinburqa gəlir. Şotlandiyada köhnə model "Jaguar" və ya onun ayrı-ayrı hissələrini alıb ABŞ-a, evinə göndərir. Belə görünür ki, köhnə model "Jaguar"lar və onun hissələri, hər şeyi olan Kaliforniya varlılarının həyat tərzinin xüsusiyyətidir, – hər şeyləri var deyər, həm də ən yaxşı olmasını istəyirlər, o da olanda ən qəribə şeyləri.

Evə qayıdanda Cek özünün köhnə model "Jaguar" kolleksiyasını seçib gətirdiyi hissələrlə xüsusi sevgi ilə yeniləyir, Şotlandiyadan gətirdiyi avtomobillərin bərpasına saatlarla vaxt sərf etməkdən daxili zövq və məmnunluq duyur. Bəzən də, tamahkarlıqdan deyil, qonşuluq təəssübkeşliyindən qiymətli kolleksiyasından bərpa etdiyi "Jaguar"ı və ya müəyyən modelin hissələrini ümidini itirmiş "Jaguar" fanatiklərinə satır – kaliforniyalı jaguarsevərlər onun geri qayıtması xəbərini böyük coşuqla qarşılayırlar. Şərt bu olur ki, onun "Jaguar"ı "yaxşı ev"ə getsin.

Mən onun avtomobil almaq üçün apardığı danışıqdan zövq alırdım, əsas da yol kənarında dayanmış və ya atılmış lap köhnə model "Jaguar" görəndə mənə "tormoz ver, saxla" demək şəkərindən

xoşum gəlirdi (Cekin şakəri bizim hara getməyimizdən və ora gəcikə biləcəyimizdən aslı deyildi). Cek danışıqım hər dəqiqəsini sevirdi. Sövdədən geri qayıdanda danışıqda etdiyi hər gedişi sizə bərkədən danışıq, əminəm ki, əgər tək olsa özü-özünə danışıq. Evə gəlib çatanda bunları səbirli arvadı Marqaya təkrar danışıq və bundan heç də sevinci əskilmir. Mən hələ heç kimin öz alqı-satqı danışıqlarına bu qədər qapıldığını və belə xoş ovqatlı münasibətini görməmişəm.

Həm də əgər sövdə alınmasa yalnız özünü günahlandırır, heç vaxt o biri adamı günahlandırır. Onun məşin əlaqədə başına gələn uğurlu və uğursuz epizodlardan ibarət gülməli hadisələr siyahısı var. Uğursuzluğa gətirən ən əsas səbəb öz başlıca qaydasına riayət etməməyidir:

İlk təkliflə onları şoka sal

Cek and içir ki, bu "qayda" uzun illərdir ona xidmət edir. Güman edirəm ki, bu, Cek-vəkilin tərs üzüdür: "zərəmə qarşı iddianla onları şoka sal".

Bəs bu necə işləyir? Çox sadə. İlk təklifi çox aşağı (alırınsa) və ya çox yuxarı (satırınsa) ver. Cek sadəcə olaraq onun razılaşacağı son qiymətə yaxın başlanğıc qiymət təklifi verə biləcəyinə inanır. O, danışıqda özünə geniş qiymət intervalı qoymağı sevirdi. Əgər nəzərdə tutduğunuz son qiymətə yaxın başlayacaqsınızsa, nəzərdə tutduğunuz qiymətə razılığa bilərsiniz (bu halda vəziyyəti daha da yaxşılaşdırma bilərsiniz) və ya həmin qiymətdən əhəmiyyətli dərəcədə yuxarı/aşağı qiymətə razılığa bilərsiniz (bu halda pisləşdirirsiniz).

İlk təklifi vermək riskli işdir və əgər aşağıdan (və ya satıdan) yuxarıdan başlayırınsınızsa, qarşınızdakı adamda özünüzdən hərəkət etmək imkanınız haqqında yanlış təəssürat yarada bilərsiniz. Əgər rəqibiniz sizin hərəkət imkanınızın geniş olduğunu düşünsə, var gücü ilə marağını güdüb qiymət bazarlığı etməlidir ki, sizi daha çox hərəkət etməyə məcbur etsin. O, sizin "ən yaxşı" son qiymətinizi (onun üçün) bilmədiyinə görə sizin etirazınızı qəbul etməyə məcbur deyil və onu sadəcə blef hesab etməkdə doğru fikirləşir.

Sizin buna necə baxmağınızdan asılı olmayaraq, əvvəldən fikrinizdə tutduğunuz şərtlərdən xeyli pis şərtlərlə sövdə bağlamaq biznes aparmaq üçün yaxşı yol deyil. Ola bilsin siz özünüzü inandırma bilərsiniz ki, "bu şərait"də bağladığınız sövdədən məmnunsunuz və belə illüziyanın sizin daxilə özünütdədiq hissiniyə töhfəsini danmaq olmaz. Lakin ilk təklifinizdə bundan yan keçə bilsəniz, daha məmnun olacaqsınız və belə görünür ki, bunu etməyə dəyər. Cekin ilk təklif taktikasına və onun bağladığı sövdələrin qiymətinin uzaqdan (xeyirli tərəfə) gəldiyinə fikir verəndə bütün bunların nə qədər yerində olduğu məlum olur.

Uşaqların ağzından tikini çıxarmaq

Aberdindəki işləmiş avtomobil dileri "klassik model" (başqa sözlə, "dəmir-dümmür qalağı") "Jaguar" avtomobilini £1.850 qiymətinə satır. Cek bunu görür və yaxınlaşıb baxır. Sahibi danışıqı özü aparır və uzun müzakirədən sonra Cek ona £1.250 təklif edir.

Razılığa alınmışdır, amma onlar ələ-bələ söhbətə davam edirlər. Satıcıya aydındır ki, istədiyi £1.850 qiymətini ala bilməyəcək, amma Cekin dediyi ilk qiyməti nə qədər qaldıracağına da hələ bilmir. Onlar söhbət edəndə vaxt başqa bir "Jaguar" gəlib orada dayanır və onu sürən dilerin oğludur. Cek onu görür və onlar baxmaq üçün yaxınlaşırlar. Bu məşinin buraxılış ili əvvəlkindən bir az köhnədir, amma vəziyyəti ondan çox yaxşıdır. Görünür ki, yaxşı baxıblar.

Dilerin oğlu deyir ki, məşin onundur və satılmışdır. Diler etiraz edir ki, məşin onun şirkətinə məxsusdur və istəyə satar. Cek hiss edir ki, diler bunu sata bilər və £1.000 təklif edir. Bir az danışıqlar və diler Cekin pulu necə ödəyəcəyini soruşur. "Nağd", - Cek deyir. O, cibində kifayət qədər dollar gazdırir və Şimal dənizi Aberdini şimalın Hyustonuna çevirəndən sonra buradakıların dollardan başları çıxır.

Sonunda £1.100 qiymətinə razılıqlar və oğlan, üzünü turşudub maşının radiosu və səsgücləndirici daxil, şeylərini maşından boşaltmağa başlayır. Cek pulu verir və tez maşını sürüb oradan gedir.

Sonradan Cekdən aşkarca daha yaxşı olmasına rəğmən niyə daha az pul təklif etdiyini soruşdum. Dedi ki, əvvəlcə birinci maşına qayıtmaq istəyirdim, sonra gördüm ki, diler elə israrla kimin biznesin sahibi olduğunu göstərmək istəyir (görünür əvvəllər də bu barədə söz-söhbət olubmuş) və Cekin ilk təklifinə yaxın qiymətə razılaşdı. "Bir az təəssüf etdim, çünki birinci maşının tam komplekt oları oturacaqları vardı və onu bizdə çox yaxşı qiymətə satmaq olardı", – dedi. Amma yenə də onun aldığı maşın Şotlandiyada ən azı iki dəfə baha idi, Kaliforniyada isə dafələrlə baha.

Başqa sözlə, Cekdən yüksək qiymət qoparmaq çətin məsələdir. Təəccüblü deyil ki, Cek qarşısındakının da danışıqda qiymət üçün çalışmasını qiymətləndirir, – hətta sonda gözlədiyindən aşağı qiymətə razılaşa da (Anqusun ilk təklifi qəbul ediləndə nə hiss keçirdiyini unutmamısınız ki?).

Niyə belə olur? Çünki şok başlanğıc qiyməti satıcını öz əmlakının cari bazar qiymətinə qarşı olan gözləntisini dəyişməyə vadar edir. Cek bəzən sövdəni ona görə bağlaya bilmir ki, onun başlanğıc alıcı qiyməti satıcının baza qiymətindən çox uzaq olur. Lakin iddia edir ki, ortalama olaraq sövdələrin çoxunu özünün müəyyən etdiyi "kəlləqarx" qiymətinə deyil, başlanğıc qiymətinə yaxın bir nöqtdə bağlayır. Hətta əgər özünün ən yüksək qiymətinə yaxın məbləğə bağlamalı olsa belə, yenə də başlanğıcda verəcəyin həmin qiymətdən daha pis qiymət olmur. Bir istisna hal var ki, giriş qiyməti çox aşağı olanda qarşı tərəfin çıxış qiyməti gözləntisinə doğru fərq böyüklük olur, xüsusilə də bu, Cekin (açıqlanmayan) çıxış qiymətindən

böyükdürsə. İlk növbədə danışıqların başlanğıcında vəziyyətə baxmaq lazımdır – nağd pul olsun və ya "Jaguar" avtomobili, milyon ton alban sementi, Polşadan on min ədəd ağ-qara TV, Yunanıstanda lövbər salmış Norveç qatəyner gəmisini və ya Meksika turist mağazasından həsir şlyapa olsun – hədəf qiymətiniz olmalıdır, o qiymət ki, ödəməyə və ya malınızı satmağa hazırsınız. Əlbəttə bu halda işinizi yaxşı bildiyiniz fərz olunur. Bunu şəxsi gözləntiniz adlandırm.

Sizin gözləntinin danışıqlardan əvvəl necə formalaşdığı bu müzakirə ilə az əlaqəlidir, daha əhəmiyyətli olan fakt odur ki, danışıqlar gedişində onun dəyişməyi ehtimalı böyükdür. Əgər müvafiq məsələyə qarşı fikrinizi əvvəldən müəyyən etməmişsinizsə, bu o demək deyil ki, hadisələrin necə inkişaf edəcəyindən asılı olmayaraq onlara mütləq əməl edəcəksiniz. Baxışınız dəyişə bilər, məsələn, danışıqlara başlayan sonra gözləntinizi əldə etmək perspektivini qiymətləndirməyiniz bunu dəyişə bilər.

Alternativ olaraq danışıqın gedişində nəyin əldə edilə bilən olduğu haqqında fikriniz müəyyənləşirsə (əvvəldən, qarşınızdakı adamın nə dediyini eşitmədən fikriniz formalaşmayıbsa), danışıqın gedişi zamanı baş verənlərin təsiri ilə yenə də dəyişə bilər, daha dəqiq desək, sizin həmin baş verənləri dəyərləndirməyiniz dəyişə bilər. Bu halda, seçim yararır: gözləntinizi aşağı salmaq və ya başqa bir sövdə axtarmaq. Eyni cür (xoşbəxt günlər!) danışıq gedişində gözləntinizi yuxarı qaldırmaq və ya ən azı yerində saxlamaq variantı da yaranabilir. Gözlənti subyektivdir, sizin və ünsiyyətdə olduğunuz qarşı tərəfin vəziyyəti necə qiymətləndirməsindən asılıdır.

Cek inamır ki, danışıqlarda gözləntilərin formalaşmasına təsirin gücü həlledici olduğu məqam ilk təmasdır, – nə sizin, nə də qarşı tərəfin nəyi əldə edə biləcəyinə əmin olmadığı an. Ona görə də Cek hesab edir ki, başlanğıcdan sətir mövqə tutmaq lazımdır. Belə gediş qarşı tərəfin öz gözləntisinə inamını qırır və ya bu gözləntilərə hələ formalaşmayıbsa, Cekdən real olaraq ala biləcəyi pulun məbləği haqqında yüksək gözləntisini ciddi şəkildə məhdudlaşdırır. Cekin baxışına görə başlanğıc qiymət təklifinin şoku nə qədər güclü olsa, taktika o qədər effektiv olur.

Qeyd edim ki, Cekin ABŞ hüquq sistemindəki həmkarları mülki işlərdə daim zərər görə yüksək kompensasiya tələbi ilə "şok" təklifinin tətbiqində çox uzadı. Bu yaxınlardakı məhkəmə prosesinin tətbiqində çox uzadı. Bu yaxınlardakı məhkəmə prosesində aşağı gəlirli immiqrant koreyalının idarə etdiyi quru təmizləmə sexinə qarşı 2 milyon dollar kompensasiya tələbi qoyublar, birinci instansiya məhkəmə hakimi də bunu təsdiq edib. Səbəb quru təmizləmə sexinin təmizlənməyə verilmiş \$150 dəyəri olan şalvarın korlanıb zay edilməsi olub. Xoşbəxtlikdən apelyasiya məhkəməsi bu qərarı ləğv edib və ümid edirəm ki, Koreya mənşəli amerikalıların ABŞ ədliyyə sistemində inamı bərpa olunub.

Nə Cek, nə də man "ilk təklifinlə onları şoka sal" qəbitinin avtomatik olaraq sizin üçün sövdənin uğurlu olacağını təmin etdiyini iddia etmirik. Əgər potensial alıcı sizin biznesi 11 milyon dollara almaq fikri ilə yanınıza gəlsə və siz ona giriş qiymətini 22 milyon dollar deyərsinizsə, onu öz gözləntisini sizin təklifinizlə müqayisə etməyə məcbur edirsiniz: doğrudanmı dediyinizi fikrinizdə tutmusunuz, dediyiniz qiymət realdır, onun özünün qiyməti realdır, hesablamanı doğru edibmi və doğrudanmı sizin vəziyyətinizin onun maliyyəçilərinin dediyi kimi çətindir? Təbii ki, yerində ürayı gedib yıxılmayacaq, amma sizin dediyinizi ağıl süzəgəndən keçirmək üçün dayanıb düşünəcək. Şok soyuyana qədər başqa mövzularda danışın, sonra yenə alqı-satqı söhbətinə qayıdın.

Siz mağazaya girirsiniz və 15% endirim almaq istəyirsiniz, satıcı sizə deyir ki, onların ümumi gəliri 7%-dir. Siz nə edirsiniz? Əgər onun dediyinə tam olmasa da inanırsınızsa, 15% endirim almaq şansınız yoxdur. Deməli ya öz gözləntinizi aşağı salmalısınız, ya da başqa mağazaya getməlisiniz.

Öz məhsulunuzun TV-də reklam etmək istəyirsiniz və bunun üçün \$70.000 büdcə nəzərdə tutmuşunuz. Prodüser sizə deyir ki, qısa, 5 dəqiqəlik filmin hər dəqiqəsi \$20.000 qiymətinə başa gəlir və ondan 40 saniyəlik kommersiya reklamı montaj olunur. Bundan ucuz yalnız "taxta Oskar" almaq olar. Hələ reklamı göstərmək üçün TV-də vaxt da almaq lazımdır. Nə edəcəksiniz? Ya büdcəni artırmalı, ya da TV reklamından vaz keçməlisiniz.

Bir gənc xanımı sizinlə Akapulqoda keçirilən yığıncağa birlikdə getməyə dəvət edirsiniz, o isə bir aydan sonra sizinlə sam yeməyinə gələ biləcəyini deyir. Nə edəcəksiniz? Səbrinizi cilovlayacağsınız, yoxsa onun bacısı ilə görüşməyə həhd edəcəksiniz?

Bu epizodlar şok başlanğıc nümunələridir və burada ya istəyi cilovlamaq, ya da bəxtinizi başqa yerdə sınamaq lazım gələcək. Adamları sizin ilkin təklifinizdən öz gözləntilərinə doğru hərəkət etdirmək, Everest zirvəsinə geyimsiz dırmaşdırmaq qədər uzun və çətinidir. Ona görə də sizin hədəfiniz ulduzlardır, qarşdakı adamın isə start vəziyyəti ağac hündürlüyündədirsə, havada gediləcək yol çox uzundur. Fakt budur ki, çoxumuz bunun qeyri-mümkün olduğunu qəbul edirik, ona görə də bu istəkdən əl çəkirik.

Cekin fikrini ümumiləşdirsək, ən yaxşı açılış təklifinin ən sət təklif olduğunu və qalan bütün seçimlərin nəticəni zəiflədiyini görürük. Lakin sət təklifin özü də ağılabatan olmalıdır, – ən azı qarşdakı adamın ağılına batır. Ağılabatan deyilsə, onu təklif etmə də mənasızdır. Empire State Building binasını almaq üçün \$200 açılış təklifi vermək mənasızdır, hərçənd çox gözlənsəniz, bir gün şəhər hakimiyəti onu sökmək üçün sizə pul verə bilər.

Şok çap səhvi

Həmkarlar ittifaqının rəsmisi üzvlərin maaşının artırılması haqqında yazılı tələbi menecmentə təqdim edir və bir həftə sonra yeni müqavilə haqqında danışmaq üçün onlarla görüşür.

Onun qarşısına girməyin satış trendləri və xərcləri, növbəti iki il üçün maliyyə perspektivləri haqqında illüstrasiyalı prezentasiya qoyulanda çox təəccüb etdi. Bu qeyri-adi hərəkətdən təəccüblənən HI rəsmisi stolun üzərindəki kağızlara göz gəzdirib söhbətin hara gedib çıxacağını anlamaya çalışır. Ən üstə olan, özünün göndərdiyi, HI-nun tələbi yazılmış kağız gözüne sata-

şir. Tərsinə qoyulmuş olsa da onun oxumaq olur. Və o problemin nədə olduğunu anlayır. Katibə müraciəti çap edəndə səhvə yol veribmiş: maaşların 12% qaldırılması (sonda 7%-ə razılaşmaq ümidi ilə) əvəzinə 21% yazıbmış. Ona görə də şirkət belə əl-ayağa düşübmüş.

O, (müdrüklük göstərüb) səsini çıxarmır və şirkətin fəaliyyətinin belə prezentasiyasından sonra nə təklif edəcəklərini gözləyir. Onlar 12%-dən başlayıb, sonra 15%-də dayanırlar. Bu, onun görüşdən əvvəlki gözləntisindən 8% çox idi və o özünün ilkin təklifinin nə qədər iddiasız olduğunu anlayır.

Şok açılış qiymətilə ağılsız açılış qiyməti arasındakı sərhəd elə də aydın görünən deyil. Əsas fərq birincinin ağılabatan olması, ikincinin isə olmamasıdır. Əgər açılış təklifinizi ağılabatan şəkildə əsaslandırmaq müdafiə edə bilərsiniz, ağılsız hesab olunan açılış təklifini də uduşlu son təklifə gətirib çıxara bilərsiniz. Əsaslandırılı bilən açılış təklifi ona uzun yol gedə bilmək gücü verir. Həm də unutmayın ki, açılış təklifinizi əsaslandırmaq üçün gətirdiyiniz səbəblər onu dinləyən qarşı tərəf üçün ağılabatan olmalıdır, – müstəqil və yaxşı məlumatlı münisiflər üçün yox.

Məsələn, Cek Şotlandiyada danışıqlara başlamaq üçün ağızını açanda bir üstünlüyü olur – Bronksdan olan və indi Kaliforniyada yaşayan, hündürdən danışan yağun səsli amerikalı olduğu məlum olur. Ona görə də özünün açılış təklifinin aşağı olmasını kəsbçiliklə izah etsə, özünə qarşı etibarsızlıq yaradar. Təbii ki, belə etmir. Amma onun ağılabatan arqumenti var: maşını Kaliforniyaya aparmalıdır və bu, onun xərclərini "ikiqat artırır". Həm də danışıq gedişində pulu nağd verəcəyini çatdırır, bu isə köhnə maşın satan adamlarda çox vaxt təklifi uyğunlaşdırmağa əlavə stimül yaradır. Cekin maşını Kaliforniyaya aparması maşının artıq bu tərəflərdə, satıcının yaşadığı yerdə olmayacağı deməkdir və deməli "geri qaytarmaq" məsələsi də ola bilməz, – bu da "yanki"lərlə iş görən adam üçün cəlbədic

məqəmdir. Bütün bunlar danışıqlarda Cekin mövqeyini kifayət qədər gücləndirir.

Əlbəttə, satıcı üçün əsas arqument maşının Şotlandiyadakı qiyməti və onun Amerikaya neçəyə gedib çıxması deyil, Kaliforniyada Cekin evinə neçəyə gəlib çıxması ola bilər. Praktiki olaraq bütün hallarda köhnə "Jaguar"ların Berklidə, Kaliforniyadakı qiyməti Cekin Şotlandiyada ödədiyindən çox yüksəkdir. Kaliforniyadakı qiymət, Cekin satıcıdan qiyməti soruşanda ilk dediyindən də çox yüksəkdir.

Ümumiyyətlə, əgər sizin şok açılış qiymətiniz ağılabatdırsa, onun yaxşı danışıq üçün zəmin yaratmaq şansı var. Ona görə də sərt, amma ağılabatan açılış qiyməti təklif etməklə siz həm də onu inandırıcı şəkildə necə müdafiə etmək haqqında da düşünməlisiniz. Qoy sizi əmin etmək üçün lazım olacaq ağır zəhməti qarşı tərəf çəksin.

Özünüyoxlama testi 10-un şərhli

1. Laptop kompüterinizi daha güclü modelə dəyişmək istəyirsiniz və satıcı sizə siyahı qiyməti £3.000 olan yenisini təklif edir. Nə qədər endirim gözləyirsiniz?

a) 5%? *Bəli, böyük iddialı təklif deyil, amma başlanğıcdır və endirim almağa təcrübə qazanmaq üçün yaxşıdır. Təcrübə artıqca daha böyük endirimlər ala biləcəksiniz.*

b) Gözləmirsiniz? *Yox, əlbəttə. Əgər "yox" cavabını verirsinizsə, praktika mövzusunda korreksiya təlimi keçməyə kəskin ehtiyacınız var. 5%-dən başlayın.*

c) 15%? *Bəli. 15% endirim təklifi yaxşı qiymət almaq iddianıza yaxşı əhval-ruhiyyədə olduğunuza dəlalət edir.*

2. İşlənmiş "Jaguar" avtomobili satılır və analoji marka və modeldən olanların qiyməti £5.000-dir. Siz birçə dəfə £2.250 təklif edirsiniz. Siz satıcının nə edəcəyini gözləyirsiniz:

a) Qiymət haqqında danışmaq aparıb sonda buna razılaşıcaq? *Bəli. Əgər onun danışmaq aparıb sonda bu və ya buna yaxın qiymətə razılaşıcağını düşünürsünüzsə, optimistsiniz və qarşı tərəfi şoka salmağı təbiiq edən danışqıçı üçün birmənalı olaraq doğru yanaşmadır.*

b) Qiymət haqqında danışmaq aparıb sonda buna razılaşılmayacaq? *Yox. Əgər onun danışmaq aparıb sonda bu və ya buna yaxın qiymətə razılaşmayacağını düşünürsünüzsə, pessimistsiniz; ağlabatan səbəbləri axtarıb tapa bilərsinizmi, zəhmət olmasa? Bu əhval-ruhiyyədə siz tezliklə, ümumiyyətlə endirim almaq cəhdindən imtina etmək mövqeyinə sürüşəcəksiniz və bu, danışqılara yanaşmanın çox bahalı metodudur. Yaddan çıxar-*

mayın ki, bazarlıq eləmək cəhdi, qarşı tərəfi yalnız və məhz qiymətdə sıxmaq deyil (ona nağd pul lazımdır), lakin bu cəhd ona pula başa gəlməyən başqa güzəştləri, məsələn CD-player, GPS, oturacaq örtüyü komplekti və s. təklif edə biləcəyi şeyləri ala bilər.

c) Bu haqda danışmayıb təklifdən imtina edəcək? *Yox. Siz heç nə zamansa kommersiya danışığı aparmağa cəhd etmisiniz? O, sizin şok açılış təklifinizi müzakirədən imtina edəcəksə, sadəcə "OK" deyəcəksiniz? Siz ən azı satıcının dediyi qiyməti nə qədər möhkəm tutacağını bilmədən onun nə düşündüyünü və ya necə təzyiqlə altında olduğunu və ya nəyi nəzərə aldığını bilməyəcəksiniz.*

Özünüyoxlama testi 11

1. Siz yeni avtomobil alışı maliyyələşdirmək üçün avtomobilinizi satmaq istəyirsiniz. Fikrinizə onu £5.500 qiymətinə sata bilərsiniz və onun xırda defektləri olduğunu da bilərsiniz. Satış elanında hansı qiyməti yazırsınız?

- £5.500 AYV?³ *Yox. Alıcı ilə görüşüb danışmadan £5.500-dən az məbləğə razı olduğunuzu ona bildirməyin.*
- £5.700? *Bəli. Aşağı enməyə yer qoyan daha güclü başlanğıcdır və qiymətləndirmənizi təmin edir.*
- £6.000 AYV? *Yox. Hədəfinizdən uzaqdır və AYV onu zəiflədir.*
- Qiyməti göstərmirsiniz? *Yox. Nadir tapılan şedevr avtomobil üçün bəlkə də keçər, adi köhnə avtomobil üçün yaramır.*
- £5.500? *Yox. Hədəf qiyməti ilə başlamaq daha az məbləğ alaçağınızı təmin edəcək (yənə ilk təklif!)*

2. Sizin işlək vəziyyətdə olan, lakin yeni avtomobilinizə uyğun gəlməyən qoşqu-treyleriniz var və onu satmaq üçün yerli qəzetdə elan vermək istəyirsiniz. Onun yaxşı vəziyyətini və münasib bazarı olmasını nəzərə alıb qiymətini £500 hesab edirsiniz. Elanda hansı qiyməti göstərəcəksiniz?

- £510?
- £525?
- £500 AYV?
- Qiyməti təklif edin.
- £500 açılış təklifi alışı təmin edir?
- Qiymət haqqında heç nə yazmırsınız?

³ Aşağı yeri var.

11 Ördəklərin qartala çevrilməsi

və ya hansı bazarlığı etmək lazım deyil

İşlənmiş ev əşyaları bazarı beynəlxalq bizneslə müqayisədə çox kiçikdir, lakin bu bazar potensial danışıq aparalarının hamısı üçün ciddi dərslər verən yerdir. Britaniyada uşaqlar köhnə oyuncaqlarını, ipə düzülmiş atşabalıdını və internetdən yazdıqları musiqi parçalarını bir-birinə satır və ya dəyişirlər və bununla da uşaqlar hər yerdə dostları ilə necə alver etməyi tez öyrənirlər. Valideynləri də bu mənada fərqlənmirlər. Adi və gündəlik biznes və kommersiya bazarları ilə bərabər, həm də hər yerdə ev əşyalarının çıxıqlanən qeyri-rəsmi bazarı var.

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə də, qanunların nə deməsindən asılı olmayaraq, adi adamlar özlərinə məxsus əmlakın qeyri-rəsmi ticarəti ilə məşğul olurlar. Hər hansı yoxsul ölkədə baş küçə ilə gedin, kimsə mütləq sizə yaxınlaşıb ona nə isə satmağınızı təklif edəcək, – bu hətta geyiminiz də ola bilər! Kommunizmdən can qurtarıb yeni dirçələn ölkələrdə adamlar böyük bazar meydanlarında əvvəllər sıxılmış barter və mübadilə qabiliyyətlərini yenidən kəşf edirlər. ABŞ-da buna “qaraj satışı” deyirlər, Britaniyada “maşın baqajından satış”, Orta Şərqdə isə “bazar”. Hər yerdə küçə ticarəti meydanları müxtəlif rənglərlə, qoxularla, məhsullarla və nə isə axtaran və ya təklif edən çox sayda səs-küylü adamlarla dolu olur.

Çap mediasının “kiçik elanlar” verməsi və “Exchange & Mart” kimi jurnallar göstərir ki, kiçik ticarət yaşayır və fəaliyyətdədir, – hətta hələ də qalmış kommunist ölkələrində və Zimbabve kimi uğursuz yerlərdə də belədir. Valyuta mübadiləsinin dövlət nəzarətində olduğu ölkələrdə buna görə cəza verilməsinə baxmayaraq adamlar

sizdən, rəsmi məzənnədən çox yaxşı olan məzənnəyə dollar və ya funt sterlinq almağı təklif edirlər.

Bu qiyməti müzakirə etmək mümkündürmü?

Məsləhətçi müştərinin distributorluğa aid problemini £75.000 qonorar müqabilində necə həll edə edəcəyi haqqında təqdimatını yenica bitirib.

Şirkətin prezidenti qabağa əyilib soruşdu: "Sizin qonorar məbləğini müzakirə etmək mümkündürmü?" Məsləhətçi bildirdi ki, "ha" desə qiyməti endirmək üçün təzyiq edəcəklər, "yox" desə, qiymətə etiraz edilməsi ilə özünü küncə sıxmış olacaq. Ona görə bir saniyə düşünüb dedi: "Mənim təklifimin qəbul edilməsini yaxşılaşdıran hər hansı konstruktiv təklifləri dinləməyə həmişə hazırım".

Prezident bu cavabı eşidib heç nə demədi. Bir həftə sonra Məsləhətçi layihənin icrasını başlamaq haqqında məktub aldı və orada qonorarın müzakirəsi haqqında heç nə yazılmamışdı (onun bəyanatı haqqında da heç nə yox idi!).

Sovet vaxtı mən Varşavada bir qatardan enib o birinə minənə qədar vəğzaldakı valyuta mübadiləsi köşkündə işləyən adam köşkü bağlayıb, platformadakı piyada tunelində mənə yaxınlaşdı və yuxarıdakı məzənnədən iki dəfə yuxarı məzənnəyə əlavə dollar almaq istədiyini dedi. Hətta Vaşinqton DC-də Kramers kitab mağazasında oranın işçisi əynimdəki qırmızı zolaqlı köynəyə nağd \$20 verib almağı təklif edəndə lap karıxmışdım. Onun zövqünü bəyənmişdim, amma iş orasında idi ki, mən mağazadan iki tün o yanda yerləşən Beynəlxalq Valyuta Fonduna nahara dəvət olunmuşdum və ora girdim. Düşündüm ki, qurşaqdan yuxarı çılpaq ora getməyim aparaçığım danışıqları ciddi risk altına qoya bilər. Ekssentriklilik buna qeyri-formal yanaşan ABS-də belə yalnız müəyyən yerə kimi işləyər bilər.

Əslində hər kəs nə vaxtsa, oldan nə işə alır və ya satır – cins şalvar, işlənmiş avtomobil, mebel, köhnə kitablar toplusu, futbol matçına artıq bilet və ya küçə dayanacağımda vaxtı bitməmiş qəbz. Dostlarla, qonşu ilə və ya tamamilə yad adamla belə alış-veriş vaxtaşırı baş verir. Onlar bizim niyyətimizi dediyimiz sözdən eşidir və ya hansısa elandan öyrənirlər.

Burada sual yaranır: siz qartalsınız, yoxsa ördək? Qartal ördəkdən yüksəkdə uçur. Öz qiymət təklifindən qürur duyur; qiymət üstündə çəkişmə etməyi sevir. Ördəklər nadir hallarda yüksəkdən uçur – onlar fəzanı qartallara verirlər. Ördəklər qiymətdən qorxurlar; qiyməti deməkdən heç xoşlan gəlmir.

Məsələn, çox adam öz avtomobilini arxa və ya yan şüşədə elan yerləşdirməklə satmaq istəyir. Çox vaxt qiyməti də yazırlar:

Avtomobil satılır

£5.500

Çox vaxt sanki konvensiyaya görə məcburiyyətdən əlavə edirlər: "AYV" – yəni aşağı yeri var.

Niyə ördəklər bu "AYV"-ni elana əlavə edirlər? Cavablar müxtəlifdir. Bəziləri deyir ki, potensial alıcı qiymətdən qorxub qaçmasın deyə bunu yazırlar, – əgər aşağı yeri olduğunu bilsə maşına baxmaq istəyəcək. Qartalları heç bir qiymət qorxutmur, onlar qiyməti özlərinə qarşı çağırış kimi qarşılayırlar.

Ördəklərin arqumentindən belə məlum olur ki, potensial alıcı qiymətin dəyişən olduğunu görəndə məşinin alışını müzakirə etmək istəyəcək. Başqa ördəklər bunu belə izah edir ki, qiymətdə bir az (əslində isə çox) uduzsa belə, satışı oldan buraxmaq istəmir. Lakin real olan məsələ budur: AYV yazısını görən potensial alıcı onun "az" və ya "çox" məbləğ olduğunu necə müəyyən edir? Ördəklər çox vaxt AYV hərflərini ona görə yazırlar ki, başqalarının belə yazdığını görüblər və düşünürlər ki, işlənmiş şeylərin satışında belə yazmaq ritualın bir hissəsidir.

Fikrimcə AYV yazmaq səhvdir. Niyə? Alıcı AYV yazısını görəndən sonra nəyi bildiyini özünüzdən soruşun. Siz maşının vəziyyəti haqqında ağzınızı açmamış o, sizin £5.500-dən aşağı qiymətə satmaq istədiyinizi artıq bilir. Bu, qartalın qulağında musiqi kimi səslənir. Sizin satıcı mövqeyiniz zəifləyir. Sizin potensial alıcı £5.500-dən yuxarı qiymət üçün başqa potensial alıcılarla rəqabət etmək əvəzinə, maşını £5.500 qiymətinə sata bilməyəcəyinizdən qorxduğunuzu bilir. Və bunun sizin potensial alıcınızdan başqa təbii ki, heç kimə xeyri yoxdur!

AYV yazmaqla siz maşını £5.500-dən yuxarı deyil, aşağı qiymətə satmaq niyyətində olduğunuz haqqında signal verirsiniz və bunu alıcının maşını almaq istəyi olub-olmadığını bilmədən edirsiniz, – özünə hörmət edən qartal heç vaxt belə etməz. Bu, tennis matçında oyuna 0:40 hesabından başlamaq kimi bir şeydir. Bas müştərinin tutaq ki, ailə işlərinə yoluna salmaq üçün maşını təcili almağa kəskin ehtiyacı varsa, bu gün dörd maşına baxıb, sizinki də beşincidirsə və daha vaxtı yoxdursa, necə olsun? Belə halda £5.500 və ya daha böyük qiymət hər ikiniz üçün sövdələşmə mövzusu ola bilər.

Dənışıq aparlar bir-birinin beynində nə fikir olduğunu, qarşıdakı adamın hansı faktorların təzyiqi altında olduğunu bilə bilməzlər və əlbəttə ki, görüşüb söhbət etmədən heç bilə bilməzlər. Görüşüb söhbət edəndən sonra bir-birinin niyyəti haqqında təsəvvür və ya heç olmasa ipucu əldə edə bilərlər. Onlar faktları gizlətmək üçün qeyri-səmimilik edə bilərlər, elə faktları ki, qarşı tərəf bilsə öz xeyrinə istifadə edə bilər.

Lakin havayı yerə elana AYV yazırsınız, amma bunu maşın haqqında danışığa başlayandan sonra etməzdiniz. Tutaq ki, elanda AYV yazmamasınız, onda potensial alıcı ilə söhbətə başlayarkən qiyməti deyib, sonra da bundan az məbləğ də razı olduğunuzu deyəcəksinizmi? Əlbəttə ki, yox! Bəs görüşməmişdən əvvəl niyə deyirsiniz ki?

AYV yazmaqla potensial alıcı sizin satışa münasibətiniz haqqında nədənsə xəbərdar olur, – konkret olaraq sizin maşını satmaqla £5.500 gözləmədiyinizdən xəbərdar olur. Onun ağlına gələn növbəti

fikir belə ola bilər: "satıcı qiyməti nə qədər endirməyə hazırdır?" Siz alqı-satqı haqqında informasiyada alıcının xeyrinə asimmetriya yaradırsınız. O sizə: "£5.500 verməyə razıyam, halbı ondan bir az artıq da verməyə razıyam", – demir ki? Və əgər desə (fərz edək), siz "nə qədər artıq?" – deyə soruşarsınız, elə deyilmi? Beləliklə, danışıqlarda mövqeyin möhkəmliyi tərəflərin nisbi istəklərinin dərəcəsi ilə müəyyən olunduğu üçün son qiymət böyük ehtimalla alıcının xeyrinə olacaq. Bu, qartal üçün böyük məmnuniyyətdir.

Təcrübə göstərir ki, alıcılar çox hallarda AYV yazısına məhəl qoymur və təklif edilən qiyməti ödəyirlər! Belə çıxır ki, onlar qartal deyil, ördəkdirlər. Alıcılar arasında ördəklər AYV yazısının verdiyi mesajı almırlar və bununla da satıcının özü-özünü keçirdiyi qarmaqdan çıxmasına imkan verirlər. Təəssüf ki, ördəklərin danışıqlarda etdikləri səhvin qarşı tərəfin səhvi ilə düzələcəyinə ümid etmək olmaz.

Alıcılar satıcıların bu səhvindən niyə istifadə etmədikləri, anormal davranış tiplərini tədqiq edən sosioloqların və psixoloqların əlavə gəlir mənbəyi layihəsi ola bilər. Əgər qartallar £5.500 qiymətini məqbul sayırlarsa, güman ki, ondan yuxarı qiyməti ödəməyə də hazırdırlar. Əgər elanda qiymətin yanında AYV yazısını görürsünüzsə, qiymətin nə yazılmasından asılı olmayaraq, satıcının gözlədiyi maksimum qiymət ondan aşağıdır və gözlədiyi minimum qiymət isə daha da aşağıdır. Siz ona ilk təklif olaraq aşağı qiymət təklif etmədən (Cekin qaydasını unutmayın!) nəyə razılacağını bilə bilməzsiniz. Bəlkə siz onun qarşısına çıxan beşinci alıcısınız və o, əvvəlki dördünü əldən buraxıb və satış üçün vaxtı azdır deyə aşağı qiymətə razılacaq. Tez və ya gec hər hansı sövdə üçün ayrılmış vaxt başa çatır və bəlkə də siz onun maşınına baxdığınız vaxt onun vaxtı da başa çatır. Satıcı özünün ördək yanaşmasını göstərən AYV yazısını istifadə edir və sizin ona işi necə görmək lazım olduğunu öyrətməyinizlə utanc gətirəcək bir şey yoxdur. Əslində siz ona və geniş çevrəyə xidmət göstərirsiniz. Sizin mükafatınız əlavə endirim, onun qazancı isə təcrübə olacaq və ya keçmişdə deyilən kimi:

"Pullu adamla təcrübəli adam görüşüb-ayrılında təcrübəli adam pullu olur, pullu adam təcrübəli".

Doğrudur, insafsızlıqdır, lakin çətin yolla öyrənməyin dəyərcə yüksək olduğunu təsdiq edir. Daha asan yol AYV yazmadan öyrənmək və ya alırsınızsa, başlanğıc qiymət təklifi ilə şoka salmağı təcrübədən keçirməkdir. Qartala çevrilin; ördək olub qalmayın!

Əgər ördəklərdən niyə elanda AYV yazdıqlarını soruşsanız aşağıdakı tipik bəraət ifadələrini eşidəcəksiniz:

"Mənə yer lazımdır, bu işə mane olur".

"Təzasini almaq üçün üstünə qoymağa pul lazımdır".

"Bunu rədd etmək istəyirəm, nə versələr xeyirdir".

Satmaq üçün bu səbəbləri gətirməyin özündə yanlış bir şey yoxdur, amma bu səbəblər satmaq üçün niyə AYV yazmaq lazım olduğunu izah etmir. Bu səbəblərin xəbər verdiyi odur ki, satmaq üçün özünüzə necəsə təzyiq altında hiss edirsiniz və bundan ikinci mülahizə çıxır ki, alacağınız pul məbləği qiymətin ətrafında olsa, hər şey yaxşıdır.

Ördəklər bir şeyi unudur ki, "təzyiq" altında olmaq onların unikal xüsusiyyəti deyil. Heç vaxt düşünməyin ki, alıcı eyni və ya daha böyük təzyiq altında ola bilməz. Belə yanaşma sizi danışıq başlanmadan güzəştə getməyə hazırlayır, bunun vərdişə çevrilməsinə imkan vermir.

Danışıqlar başlanmamışdan güzəştə getmək sizi, uduzmaq üçün olan məşhur sürüşkən yamacın taposinə qoyur (ördəklər oradan aşağı sürüşməyi çox sevirlər) və əgər bunu daha ciddi məbləğləri ehtiva edən gündəlik biznes danışıqlarında etsəniz, biznesinizin iflas ehtimalı böyükdür. Qarşıda adamın hər cəhətdən güclü olması xülyasını özünüzə tələq etməyiniz bahalı səhvlərə gətirib çıxarır. Həmkarlar ittifaqının danışıq apararı nümayəndələri "ağlayıb" menecmentin bütün səlahiyyətlərə malik olduğunu deyirlər; menecment də həmkarlar ittifaqının öz üzvləri üzərindəki yüksək intizam səlahiyyətli olması ilə müqayisədə öz zəif mövqeləri barəsində "ağlayır"; satıcılar alıcıların səlahiyyətli mövqeyindən şikayət edir, alıcılar da satıcıların.

Sizin ev əşyalarını satmaq üçün qoyduğunuz qiymətlər çox zaman heç nəyə əsaslanmır. Adətən bu, məhz alacağınız məbləğ deyil, almağı arzu etdiyiniz məbləğ olur. Xoşbəxtlikdən bazanın tez bir zamanda sizin qiymətinizin real və ya qeyri-real olduğuna verdiyi qərar öyrənirsiniz. Sövdələşmədəki hər sadələşməlik göstərişindən sonra alıcıların qapınıza toplaşib sizin köhnə əşyanızı almaq üçün bir-birilə dalaşacağı xülyası ölür.

İqtisadçıların traktatlar yazaraq qiymətin yaranmasının intuisiya deyil, elmi yanaşma işi olduğunu iddia etmələrinə baxmayaraq, bütün bunlar biznesdə də fərqli deyil. Mən bir səbəkə proqramlaşdırma şirkəti ilə işləyirdim. Onlar düşünürdülər ki, işləyib-hazırladıkları lokal səbəkə paketlərinin həftə ərzində yeddisini sata bilsələr, onlar üçün çox yaxşı və sərfəli olar. Birinci həftə ərzində bazarda yüzlərlə paket satıldı, sonra minlərlə və bu, birinci ildə təsisçiləri milyonçu etdi.

Innovatorların çoxu uğurlu olmur. Proqramçılar komandası işləyib-hazırladıqları kompüterlə idarə olunan kamera obyektivinin satılması üçün mənə müraciət etmişdi və hələ heç birini satmamış bir obyektivdən götürəcəkləri gəliri hesablamışdılar. Mən patentləşdirilmiş obyektivi dünyada tanınmış və geniş distributor şəbəkəsi olan şirkətə satmağı məsləhət gördüm. Çünki bu, imitatorların işə girirərək kameranın birini alıb üzərində işləməsindən əvvəl komandanın yeni yaratdığı biznesin bazaraya çıxması üçün vacib idi. Məsləhətimi qəbul etmədilər və bazanın böyük oyunçularından yəqin ki, qartal olan biri öz kamera obyektivini həmin şirkətə sataraq onların innovasiyasının yerini tutdu.

Mən bir dəfə qiyməti £70 yazılmış "antik yazı stolu"na baxmaq üçün Edinburqun o biri başına getdim (amma gərək qiyməti görüb işimi bilmiş olaydım.) Satılan şey 1950-ci illərin əvvəllərində dövlət təşkilatlarına verilən ən ucuz növ yazı stolu idi və onun indi taqəudə çıxmış sahibi o vaxt işlədiyi ofis işlənmiş stolları dəyişəndə onu havayına yaxın bir qiymətə albmış. Görünür stolu ona görə antikvariət sayırmış ki, özü şalvarını 20 il həmin stola sürtmüşdü.

Siz öz ev şeyinizi neçəyə aldığınızı yaqin ki, bilirsiniz, lakin onu satmağa cəhd etmədən başqasının nə qədər verməyə hazır olduğunu bilə bilməzsiniz. Əgər qiyməti bilməyiniz alıcı gəlib satdığınız şeyə baxsın, deyə sizi AYY yazmağa sövq edirsə, ehtiyatlı olun: ördək ola bilərsiniz. Amma bu, qartalları sizin dəyərləndirmənizə düzəliş etməyə sövq edir və sizin belə davətiniz onları cəlb edirsə, qiymətə də məmnuniyyətlə düzəliş verəcəklər.

Aydındır ki, məşinməzə, kitablarınıza, musiqi disklərinizə və ya teleskopunuza baxmaq üçün onları qapınıza gətirməklə siz satış üçün birinci addımı atmısınız. Baxan olmasa, alan da olmayacaq. Düzgün qiyməti tapmaq çətin işdir – “yüksək” nə qədər yüksəkdir, “aşağı” nə qədər aşağıdır? Bu sifətlərdə o qədər müxtəliflik var ki, onları AYY ilə ifadə etmək mənasızdır.

Sizin malınıza baxmaq üçün zəhmət çəkib gələn adam onu almaq üçün yarı yolu keçib, çünki işləmiş divan axtarmaq kifayət qədər çox vaxt tələb edən işdir. Satılan mala baxandan sonra əgər ona sərfəli görünürsə, alıcı qiymət təklifini qaldıra da bilər və bunu istədiyi qədər edə bilər. Alıcıya üstünlük verən bir cəhət budur ki, məsələn sizin verdiyiniz az olmayan qəzet elanı xərcinin qiymətdə oturduğunu və elanı günlərlə, bəlkə həftələrlə verəndə xərcin necə böyüdüyünü bilir. Bu, sizi öz minimum məqbul qiymətinizi aşağı salmağa məcbur edir. Alıcının da axtarmaq xərcləri var və o da bu xərcləri çəkməmək üçün axtardığını sizdən almağa qərar verə bilər. Onun üzərindəki təzyiq də heç yüngül deyil. Özünüz deməməsiniz, sizin heç biriniz o birinin yorğunluğu (alıcı) və ya pessimizmi (satıcı) yaqin olaraq bir şey bilə bilməz. Əgər sövdə bağlamaq üçün qiyməti dəyişmək lazımdırsa, nə qədər dəyişmək lazım olduğu və ümumiyyətlə dəyişmək lazım olub-olmadığı sizdən asılıdır (hər hansı tərəfə dəyişmə kiçik, həm də mümkün qədər gec-gec olmalıdır). Başlanğıcda qiyməti dəyişə bilmək siqnalını yalnız ördəklər verir. Qarşı tərəf qiyməti çək-çevir etməyə istəyirsə, edəcək. Bu təşəbbüsü ona verməklə sizin vəziyyətinizi pisləşməz. Onun böyük iddia ilə deyil, təvəzökarcasına sövdələşməsi sizə xeyirdir.

Ona, satdığınız şeyi nəyə, necə istifadə etmək istədiyi, onun ehtiyacına nə qədər uyğun olduğu haqqında və bu kimi suallar verin. Bu sualların cavablarından özünüz üçün bir qənaət hasil edə bilərsiniz, təklifi dəyişmək, yoxsa dəyişməmək, sövdə bağlamaq, yoxsa bağlamamaq haqqında qərara gələ bilərsiniz. Hər bir halda bu, AYY yazmaqdan daha güclü mövqə verəcək. Ördəklər bunu bilmir, qartallar isə bilir.

Özünüyoxlama testi II-in şərhı

1. Siz yeni avtomobil alşını maliyyələşdirmək üçün avtomobilinizi satmaq istəyirsiniz. Fikrinizcə onu £5.500 qiymətinə sata bilərsiniz və onun xırda defektləri olduğunu da bilərsiniz. Satış elanında hansı qiyməti yazırsınız?

a) £5.500 AYV? *Yox. Alıcı ilə görüşüb danışmamışdan əvvəl, AYV yazmaqla £5.500-dən az məbləğə razı olduğunuzu ona deməyin.*

b) £5.700? *Bəli. Güclü başlanğıcdır, aşağı salmağa da yer qalır, istədiyiniz başlanğıc məbləğini də götürə bilərsiniz.*

c) £6.000 AYV? *Yox. Hədəf məbləğdən çox uzaqdır, AYV yazmaqla da zəiflədilib.*

d) Qiyməti göstərmirsiniz? *Yox. Nadir olan yüksək klass avtomobillər üçün bəlkə də keçər, amma adi köhnə avtomobil üçün yaramaz.*

e) £5.500? *Yox. Hədəf məbləğindən başlamaq əlinizə daha az çatacaq deməkdir (yənə ilk təklif!)*

2. Sizin işlək vəziyyətdə olan, lakin yeni avtomobilinizə uyğun gəlməyən qoşqu-treyleriniz var və onu satmaq üçün yerli qəzetdə elan vermək istəyirsiniz. Sizin fikrinizcə onun yaxşı vəziyyətini və münasib bazarı olmasını nəzərə alıb qiymətini £500 hesab edirsiniz. Elanda hansı qiyməti göstərəcəksiniz?

a) £510? *Yox. İlk təklifin təzyiqə məruz qalacağını bilirsiniz, ona görə £10 danışıq üçün əl də rahat interval deyil.*

b) £525? *Bəli, çünki danışıq üçün £10-dan daha böyük, daha çox sərbəstlik verir.*

c) £500 AYV? *Yox. Bu, onu treyləri görməzdən əvvəl qiyməti aşağı çəkməyə təşviq edəcək, hətta £500 məbləğini məqbul hesab edərsə də qartal onu nə qədər aşağı salmağın mümkünüyünü yoxlayacaq.*

d) Qiyməti təklif edin? *Yox. Əgər o qartaldırsa, ona belə demək sizi bəxtin girovuna çevirəcək. Əgər £400 desə nə edəcəksiniz? £500-ə qaldırmaq üçün xeyli tər tökməli olacaqsınız.*

e) £500 açılış təklifi alışı təmin edir? *Yox. Bu yazı, məsələn £499 və ya ona yaxın qiymətini dalana soxur. Siz bu qiyməti götürəcəksinizmi, başqası gəlib bir-iki funt artıq ödəsə necə? Əgər bir funt aşağını qəbul edirsinizsə, daha aşağı ilk təklifin sərhədi nədir? Siz həm də treyləri görüb ona £500-dən artıq verməyə hazır olan potensial müştəri olması ehtimalını da kəşib atırsınız.*

f) Qiymət haqqında heç nə yazmırsınız? *Yox. Əgər kimsə danışımaq üçün gəlsə, əminəm ki, eyforiya içində £500 deyəcəksiniz və yaqın ki, onlar nə təklif etsə qəbul edəcəksiniz.*

Özünüyoxlama testi 12

1. Siz sərnləşdirici içkilər istehsalı şirkətinin danışıqlar aparan əsas adamısınız və ölkənin ən böyük hipermarket zəncirinin rəhbəri sizə deyir ki, qiyməti bir penni aşağı salmalısınız, əks təqdirdə sizin brenddən imtina edəcəklər. Onlar ildə sizin məhsulunuzdan milyonlarla şüşə və banka satırlar. Siz:

- a) Gülümsünüb "yox" deyəcəksiniz?
- b) Razılaşacaqsınız?
- c) Kompromis təklif edəcəksiniz?

2. Sizin növbəti danışıqlarınız rəqib hipermarketlər zənciri ilədir və onların baş alıcısı sizi görəndə öz sevincini bildirir, çünki sizin rəqibiniz olan şirkətin işçiləri tətillikləri üçün mal göndərməyi dayandırbılar. Sizdən təcili olaraq altı yüz min banka Cola Pop içkisi göndərə bilmək imkanınızı soruşur. Siz:

- a) Gülümsünüb "hə" deyirsiniz?
- b) Hə, göndərək, amma istehsalı təcili artırmağın xərci qiyməti 5% artıracağıni deyirsiniz?
- c) Belə böyük sifariş təcili yerinə yetirmək mümkün olmadığını deyirsiniz?
- d) Gülümsünüb deyirsiniz ki, onların bəxti gətirib, – nəinki bu malı göndərə bilərsiniz, həm də bir aylıq "topdan alışı endirimi" də verə bilərsiniz?

12 Yukon qanunu

və ya qərarınızda necə qətiyyətli olmalısınız

Danışıqlarda sərt olmaq mövzusu danışıq iştirakçılarının diqqətini elə də ciddi şəkildə cəlb etmir. Oxunmaqdan daha çox sitat gətirilən ədəbiyyat klassikləri kimi, danışıqlarda sərtlik də praktika olmaqdan daha çox loğalanmaq mövzudur. Həm də stereotip ticarətçilər qətiyyətli olmağın nə olması haqqında yaratdıqları yanlış təsəvvürlə cəmiyyəti çaşdırırlar.

Mən sərtlik deyəndə adətən folklorlarda olan cod və kobud davranışı nəzərdə tutmuram. Sərtlik mürəkkəb anlayışdır. Adi danışıqda şəxsi xasiyyət atributu kimi səciyyələndirilir. Deyilənə görə bu keyfiyyət konkret adamda ya var, ya da yoxdur, bir avstraliyalı danışıqlar aparan mütəxəssisin məna dediyi kimi: "Ördəkdən qartal düzəldə bilməzsiz".

Bu məsələyə, iri sərnləşdirici içkilər istehsalı şirkətinin əsas müştərilərlə iş üzrə meneceri Coonun misalında baxaq. O, ərzaq satan ən böyük marketlər zənciri ilə danışıqlar aparır və özünün "ən yaxşı" hesab etdiyi şərtlərlə müqavilə bağlamaq səlahiyyəti var. Bir danışıqda milyonlarla banka qazlı içki satır. Onun təmsil etdiyi şirkət böyük marketinq büdcəsi olan şirkətlərlə gərgin rəqabətdədir və o da işlədiyi müştərilərlə danışıqlarda hər penninin qadrini bilmək təzyiqi altında işləmək məcburiyyətindədir. Ona daim deyirlər ki, rəqibləri alıcılara güzəştlər edir və onlarla ayaqlaşa bilməsə, onun brendləri əsas marketlərin rəflərindən yox ola bilər.

Coonun danışıqları aparmasını müşahidə etmək bir məktəbdir. O, heç vaxt müştərilərinin onun məhsul xəttinə etdiyi və ya edə biləcəyi hərəkətləri haqqında olan pis xəbərlərə, təhlükələrə və dəhşətli nəğillərə az da olsa reaksiya verdiyini göstərmir. Çox yumşaq danışıq

və müsahibindən eşitdiyini gülməyərək başının işarəsilə təsdiqləyir, bununla müsahibin son həyasız təkliflərinə "yox" deməyini birləşdirir.

Aydındır ki, alıcıların tətbiq etdiyi "çıdırana qədər sıxmaq" taktikası onlarla danışq aparən satıcıların çoxunun əleyhinə işləyir. Bazarın bu əsas alıcıları olan pərakəndəçilər çox hallarda doğru taktika tətbiq etməyədilər öz yerlərində qala bilməzdilər. Amma bu sıxmaq metodunu Cooya tətbiq edəndə heç nə alınmır. Coo bilir ki, öz rəqibləri ilə qiymət endirimində yarışa girişsə, onlar kimi ortabab bir şirkətə çevriləcək və onlarla birlikdə aşağı, tənəzzülə və yox olmağa doğru yuvarlanmağa başlayacaq. Xoşbəxtlikdən Coonun şirkəti yüksək statusunu saxlayır və pərakəndə satış zəncirinə loyallıqdan asılı deyil. Bu minvalla onun şirkəti öz məhsullarına icimai tələbatı saxlaya bilir, kiçik və məhəllə dükənlərinin tələbatı da bura əlavə olur. Əgər hansısa ticarət zənciri Coonun məhsullarını almırsa, başqaları almaqda davam edəcək. Kiçik dükənlər, baş ofisdə kiminsə populyar məhsulları anbarlamaqdan imtina etməsindən qazancı itirmək istəmirlər. Bu, topdan alıcılara daxili təzyiq yaradır və Coonun məhsullarının həmin dükənlərə axınını təmin edir. Coo özünü satış zənciri alıcısının həvəs və əhvalından asılı olan adam kimi aparmır. O, alıcının ofisində danışqları tək apara bilər, lakin heç vaxt arxasında böyük kommersiya strukturunun və onun təqdim etdiyi məhsullara loyal olan pərakəndə alıcıların olduğunu unutmur.

Alıcılar onu məşhur brendlərdəndə birinin bir qutu içki qiymətini bir pens aşağı salmağın çox vacib olduğuna inanırmaq istəyəndə (bu onların işi olduğu aydındır), Coo marketdə öz uşağına bir banka qazlı içki alan alıcını yadına salır və onun bu zaman 1/12 pens qənaət edəcəyinə inanmır (bu da o halda ola bilər ki, market qiyməti ona verilmiş endirim qədər aşağı salsın, həmin endirimi daha böyük ehtimalla mənfəət kimi cibinə qoymasın). Həqiqət bundan ibarətdir ki, uşaqlar onun şirkətinin içkilərini çox sevirlər və valideynlərinə onu aldırmağı bacarırlar.

2-cə faiz in heyratəmiz əhəmiyyəti

İngiltərənin cənubunda kiçik və çətinliklə mənfəətə çıxan istehsal müəssisəsinin işçiləri işdən çıxarılmalara qarşı tətillə gedəcəkləri ilə menecmenti təhdid edirdilər. Briqadirlər menecmentlə görüşə davət olundular. Hamı görüş stolunun ətrafında oturanda briqadirlər ləvhədən asılmış flip-çartın üzərində, kağızın özü boyda "2 faiz" yazıldığını gördülər. İclasın gedişində bu yazı barəsində heç nə deyilmədi. Nəhayət briqadirlərdən biri bunun nə demək olduğunu soruşdu.

Gənc işçilər üzrə menecer ayağa qalxdı və gedib səhifəni çevirdi. Növbəti səhifədə hesablamalar və sualın cavabı yazılmışdı. Dedi ki, yazı menecmentin səhəri iclasından qalib və müəssisənin ümumi satışının onun mənsub olduğu qrupun ümumi satışına nisbəti hesablanmış və faizlə göstərilib. "Yalnız 2% oldu" – dedi və bunun mənası və nəticəsi haqqında və heç bir şərh vermədən səhifəni geri qaytardı və keçib yerində oturdu.

Qrupun ümumi satışında 2%-in əhəmiyyəti haqqında heç nə deməyib briqadirləri özlərinin əhəmiyyəti haqqında düşünməyə vadar etdi. Bunun mənası haqda çıxış etsəydi, sex rəisləri bunu menecmentin onlara blef addımı kimi dəyərləndirəcəkdilər.

İşçilərlə məsləhətləşmə üçün verilən bir saatlıq fasilədən sonra qayıdib iclası davam etdirən briqadirlərin reaksiyasından aydın oldu ki, onlar öz vəziyyətlərini axtarıblar: tətillə çıxırsalar, hamı işini itirəcək. Briqadirlər artıq işdən itxisar edilənlərə kompensasiya paketi haqqında danışq aparırdılar, daha baş ofisi provokasiya edib müəssisəni bağlamaqdan danışmırdılar (iş yerlərinin bir hissəsini saxlamaq hamısını itirməkdən yaxşı idi). 23 yaşlı personal meneceri danışqları məqbul nəticəyə gətirdi və yaşda özündən iki dəfə böyük olan çox sayda menecerə özlərində hansı keyfiyyəti təbriyə etmək nümunəsi göstərdi ("sakit danışq, böyük zəpa gazdır").

İndi müştərilərinin niyə onların şirkətinin içkilərini almaması haqqında reallığı Coonun yaxşı anlaması ona qışqıran aqressiv alıcıların təzyiqindən özünü itirməmək üçün inam verir. Lakin öz şərtlərini dikte etmək üçün bu kifayət deyil. Ərzaq marketlərində onun məhsullarının alanların çoxluğu danışıqlardan əliboş çıxmasına kifayət edir. Coon qiymət barəsində sərt mövqə tutur və güzəştə nadir hallarda, xəsisliklə edir. Əgər alıcı qiyməti bir penni endirmək üçün təkid edirsə, əvəzində nə isə verə bilər. Məsələn, Coon yerli mətbuatda kampaniya keçirməyi təklif edə bilər: bir qutu (12 ədəd) içki alan adama bir neçə şüşə havayı verilsin və bunun üçün də satış zənciri aylıq sifarişə 20% qaldırınsın və ya buna oxşar tədbirlər keçirsin. Əsas məsələ odur ki, Coon öz iş üslubunu yaradıb və onun alıcıları bilir ki, onu çaşdırmaq asan deyil, amma bu, hərdən cəhd etməkdən onları qəndirir.

Alıcı sizi klassik: "Bələ iş görülməz!" – ifadəsi ilə sıxsız nə edə bilərsiniz? Təslim olacaqsınız, yoxsa panikanı rədd edəcəksiniz? Bu sualın cavabı həm də sizin şəxsi məsələnidir. Bundan sizin karyeranızın inkişafı və ya əslində şəxsi xoşbəxtliyiniz asılıdır. Bu həm də şirkətiniz üçün vacibdir, çünki şirkətdəki başqa adamlar da – onların da rifahı özləri üçün sizinki sizə olduğu qədər vacibdir, – istehsal etdikləri məhsulun satış danışıqlarını aparmaq qabiliyyətinizdən asılıdır. Rəhbərliyin şəxsən sizin haqqınızda nə düşünməsindən asılı olmayaraq, bir aylıq maaşınızdan mərc gələ bilərsiniz ki, sizdən gözlədikləri böyük və mənfəətli müqavilələr bağlamağımız, eləcə də aqressiv alıcıların hücumundan qorxmamağımızdır.

Qətiyyətin çatışmaması səbəbilə güzəştə getdiyiniz hər penni sizin rəhbərlərinizin növbəti maaş artımına getməyəcək penni və ya hətta onları maaş cədvəlinə saxlayacaq penni ola bilər. Zərərdən çıxılan hər şirkətdən heç kəs mənfəət götürmür, deməli, gəlirdən çıxılan hər penni iş yerlərinin ixtisarna doğru bir addımdır. Güzəştə getdiyiniz pennin xırda şey olduğunu iddia etmək çətindir. Daşına bölümü təmir işində bir penni güzəştə gedə bilər, istehsal bölümü maaşlarda, mühasibat problemlə borchlarda, idarə dəftərxana mallarında və bu dayandırılmasa da, davam edə bilər. Heç kim də özünün "xır-

da" hərəkətinin şirkətin vəziyyətinə təsirini saymır. Ayrılıqda bunlar bəlkə də təsir etmir, amma məcmu şəkildə, bələ güzəştə yanaşması fəaliyyətinin nəticəsi şirkəti də, sizin özünüzdə də biznesdən kənara qoya bilər.

Gəlin nə haqqında danışdıqımız aydın olsun, deyə sərtliyin nə olduğuna baxaq. Sərtlik sizin raftar, danışıq tövrünüz və ya zəhminizlə qarşılaşdığını qorxutmaq deyil. Bu, gördüyünüz işin sizin və danışıq partnyorunuz üçün mənfəətə başa çatdığını görmək istiqamətində olan qətiyyətinizdən və heç vaxtla sizin və ya qarşı tərəfin birtərəfli olaraq hər yaxşı şeyi özünə götürüb qarşı tərəfə isə yerdə nə qalıbsa, onu verməsi deyil.

İngiltərənin şimal-qərbində uzunmüddətli tətillə davam edənə həmkarlar ittifaqına bələ bir razılığa təklif etdik: "Əgər siz bizim təsvir etdiyimiz kimi 40 saatlıq iş həftəsində əməyin tam çəvik olmasını qəbul edirsinizsə, əmək məhsuldarlığının artmasını işçilərin əmək haqqının ikirəqəmli faizlə artırmaqla bölüşməyi müzakirə edə bilərsiniz. Alternativ olaraq hər şey olduğu kimi qalır və biz sizin imtinə etdiyiniz iki il ərzində maaşları 3,5% qaldırmaq təklifimizin müzakirəsinə qayıdırıq. Bununla bərabər siz öz hüququnuz olan tətillə davam edə bilərsiniz, lakin əmin olun ki, bunun nəticəyə təsiri olmayacaq, nəticə yalnız pisləşə bilər". Bu, qətiyyətli sərtlikdir. Təhdid, qorxutma, ad çəkmək, təhqir deyil.

Yaxşı, bəs qarşı danışıq tərəfinin "sərt" tələbinə qarşı sərt olmağın göstəricisi nədir? Təəccüblü olsa da bu, son dərəcə məntiqlidir. Qıssı, özünü doğruldur! Əlbəttə sərt başlanğıca yumşaq cavab vermək uğur qazanmaq yolu deyil. Cəkin "onları şoka sal" başlanğıcı qarşı tərəfin qətiyyətini (sərtliyini) yumşaltmağı təklif edir və ya bunu ələ etməyi təklif edir ki, qarşı tərəf özü üzviyola olsun.

Əksi yəqin ki, aydındır: əgər siz gözlənilməz dərəcədə yumşaq tələblə başlayarsınızsa, çox böyük ehtimalla qarşı tərəf öz gözləntisini böyüdəcək. "Xoş məramlı güzəşt" in arxasında bələ bir nöqsan durur. Əgər yumşaqlyq göstərsəniz, qarşı tərəf tələbini gücləndirməklə cavab verəcək. Canavarı yedirtməklə özünüzdən razı sala bilməzsiniz, sizdən daha çox yemək verməyinizi mütləq tələb edəcək.

Sizin sört mövqə tutmağınıza görə sövdənin baş tutmaması nə qədər ehtimallıdır? Tutduğu sört mövqeyə görə sövdənin alınmaması ehtimalını əvvəldən dəqiq olaraq heç kim bilmədiyinə görə sualın inamlı cavabı da yoxdur. Əgər bu ehtimalı əvvəldən dəqiq müəyyən edə bilərsinizsə, bir milyon dollar Nobel mükafatı İsveçdə sizi gözləyir.

Şübhə yoxdur ki, sört mövqə yumşaq mövqeyə nisbətən sövdənin pozulma ehtimalını artırır. Daha az sayda müqavilə bağlaya bilərsiniz, lakin empirik sual budur ki, az sayda, amma yüksək qiymətli müqavilə bağlamaq yaxşıdır, yoxsa çox sayda aşağı qiymətli müqavilə? £12.000 qiymətinə 5 müqavilə, £7.000 qiymətinə 7 müqavilədən daha yaxşıdır (əlbəttə siz rəqəmləri dəyişib müxtəlif nəticələr ala bilərsiniz; ona görə də Nobel mükafatını almaq çətinidir).

Lakin sərtlik bütünlüklə ədənin kəmiyyətinə bağlı deyil, həm də uzunmüddətli əlaqədən gələn gəlirlərə bağlıdır. Əslində ola bilərsiniz siz əldəki əmtəəni yox, gələcək biznes əlaqələrini alırsınız. Heç də mütləq olaraq sözü gedən sövdənin şərtləri üzrə rəqabət etmirsiniz, siz məhsulunuzu qarşı tərəfin məhsuluna yerləşdirməklə onun bacarığına müqabil satışı və marketing söylərindən xeyir götürürsünüz. Başlanğıcda sizin məhsulda iştirakınız rəqiblərin məhsulunu kənarə saxlayır. Bu, Coonun satdığı kütləvi istehlak məhsulları üçün həmişə doğru deyil, lakin məsələn PC-lərdəki Intel prosessorları üçün doğrudur. *Sky TV* ilə eksklüziv müqavilə *Setanta TV*-ni İngilis Premyer Liqasının futbol proqramlarından kənarə saxlayırdı. İngilis futbol rəsmiləri müdrik addım atıb futbol proqramlarını ən yüksək qiymətli təklif verənə satmaq qərarına gələn kimi vəziyyət dəyişdi. Premyer Liqanın bütün proqramlarını alan tender qalibi olmadı, *Sky* müəyyən proqramları aldı, *Setanta* isə o biri proqramları. Premyer Liqa da bu dəfə əvvəlki illərdə keçirdiyi "qalib bütün proqramları alır" tenderindən qazandığından daha çox qazandı. Bu kontekstdə sizin qətiyyətiniz təklif etdiyiniz pul məbləğindən daha həlledici ola bilər. Ona görə də danışıq aparən adamların çoxu qətiyyətli danışıq aparmaq tərzini qarışdırırlar; danışıqlarda "sərtlik - yumşaqıq" problemi böyük çəşənliq və təhlükəli səhvlərin mənbəyi olur (eləcə də çox sayda ağılız taktiki kələyin).

Təhdid qarşısında (tətil şantajı, menecmentin və ya terroristlərin provokasiyası) qətiyyətin zəifləməsinə görə yumşaq mövqə seçilməsi səhv qərarlıdır, çünki bu, prosesi idarə edən adamın qətiyyətinin daha da zəifləyib iradəsizliyinə aparən yolun başlanğıcıdır. Bu, açıqlı itaətsizlik ritorikası və ya hədəyə qarşı hədə qoymaq və ya başılovlu şəkildə icraçılarla danışıq aparmaqdan imtina bəyanatı və ya bu kimi hərəkətlər deyil.

Qətiyyətli danışıqçı danışıqlarda heç kimdən qorxmır. Danışıqlardan kənarə nə etsə də bu, nəticəni dəyişmir. Bu həqiqətə sadiq qalmaqla ad qazanmaq təhdidə görə geri çəkilmə adı qazanmaqdan daha müdrik qərarlıdır. Sitidə Lord Hansonun şirkətinin uğuru bir başqasının onun böyük transatlantik şirkətini udməq üçün təklif hazırlamağa sövq etdiyini haqqında olan şayiələri sərth etməyi xahiş edəndə demişdi: "kim bizi udməq istəyirsə, taksı göndərək yanımıza gəlsin".

Qorxudulanlarla nə baş verir? İlk növbədə onlar özlərini inandırırırlar ki, "yumşalmaqla" əks təqdirdə rəqiblərinin ala biləcəyi işi alacaqlar. Sonra bu vərdiş onları, baxışlarını və davranışlarını özünə tamamilə tabe edəndə, qarşı tərəf danışıqlardan çıxacağı ilə hədələyəndə, əyilib qatlanırlar, ürək döyüntüləri artır. Təbii və qarəzsiz olaraq onlar öz münasibətlərini və ovqatlarını qarşı tərəfə bildirmiş olurlar və qarşı tərəf də tez, sanki refleksiv olaraq yaranmış sövdəni bağlamayacağı ilə hədələməklə bu qorxunuzu istismar etməyə başlayır. Əgər reaksiya verirsinizsə (poker oyunçuları demişkən "dillənmək"lə), təzyiqli bir az da gücləndirir və bağlamaq istədiyiniz sövdə, "aşağı sərhəd"inə və ya ondan da aşağı düşür və ürayinizdə buna şirkətinizdəki həmkarlarınıza demək üçün bəhanələr tapırırsınız. Əgər şirkət alıcısı "yumşaq" olursa, cavabı parənormala yaxın olur; sört satıcılar ordusu alıcının ofisinə gəlib sərt şərtli təkliflərini dəstə ilə gətirirlər: söz tez yayılır, tundrada canavarlar arasında olduğu kimi.

Mahiyətə sörtlik danışıqlar stolunda özünü necə göstərir? Həqiqi sört danışıqların qətiyyəti yüksək səviyyədə olur. Onlar öz-ləri kimi sört qarşı tərəflə rastlaşanda ya onları üzübüz qarşılayır,

ya da söhbətin baş tutmayacağından arxayın olurlar, öz mövqelərini vermək bahasına sərtliklərindən əl çəkmirlər.

Danışıqlar ikitərəfli hərəkət olan küçədir; əgər tələblərin sərtdirsə, mənim də şərtlərim sərtidir. Biri olmadan o birini ala bilməzsən. Qətiyyətli danışıqlar yumşaq danışıqlara nisbətən sövdənin baş tutmamağından az nigarən olurlar. Onları maraqlandıran əsas məsələ razılaşma qiymətinin onların gözləntisinə mümkün qədər yaxın olmasıdır, sövdənin baş tutması xətrinə danışıq aparmaq deyil.

Əgər sizi maraqlandıran sifərişi almaqdırsa, satıcı bunu hiss edir, – it nə vaxt sizə hümrəyin təhlükəsiz olduğunu, nə vaxt isə aradan çıxıb qaçmaq lazım olduğunu bildiyi kimi. Əgər sərfəsiz şərtləri olan sövdə danışıqlarından ayrılıb gədə bilmirsinizsə, psixoloji olaraq sizə təklif olunan hər hansı şərti qəbul etmək üçün yarı yoldasınız.

Çox illər əvvəl, mən balaca qaşaq olanda babam Birinci Dünya Müharibəsindən əvvəl Kanadada qızıl, kobalt, kömür mədənlərində özünün başına gələn əhvalatları danışmaqla məni əyləndirirdi. Onlar çox adi və basit həyat hekayətləri idi (raislə mübahisə edəndən sonra gecə vaxtı donmuş gölün üzərindən keçməklə evə getmək kimi), çünki onun oradakı həyatı basit və ağır fəhlə həyatı idi. O vaxtlar Şimali Amerika şəxətaçıları öz tələblərinə qarşı qürurlu fatalizm göstərirdilər və o da tez-tez Robert Servisin şeirindən onların ruhunu fəth etmiş sətirləri deyirdi:

Bu, Yukon qanunudur:

Yalnız güclülər qazana bilər.

Zəiflər burada məhv olur,

Yalnız sərt olanlar yaşayacaq.

Vacib danışıqlara hazırlaşanda Yukon qanununu yadınıza salın, çünki o, stolun o biri tərəfində oturan, sizin qiymətinizi bildiyini düşünən oğlanın soyuq və polada bənzəyən gözlərinə baxanda öz gözləntilərinizi tutmağa çağırırdı.

Özünüyoxlama testi 12-nin şərhə

1. Siz sorinləşdirici içkilər istehsal edən şirkətin danışıqlar aparən əsas adamısınız və ölkənin ən böyük hipermarket zəncirinin rəhbəri sizə deyir ki, qiyməti bir penni aşağı salmalısınız, əks təqdirdə sizin markadan imtina edəcəklər. Onlar ildə sizin milyonlarla şüşə və banka məhsulunuzu satırlar. Siz:

a) Gülümsəyib, “yox” deyəcəksiniz? *Bəli. Gülümsəyib “yox” demək məhz ən yaxşı hərəkətiniz olar. İldə milyonlarla şüşə və banka içki satmaq çox razı müştərilər deməkdir və bu hipermarket zənciri onları məyus etmək istəməyəcək. Əgər buna inanmırsınızsa səhv məhsul satırsınız.*

b) Razılaşacaqsınız? *Yox. Hər sonrakı dəfə qiymətə təzyiğin qiymətin azalmasına gətirməsini istəmirsinizsə, belə olmalıdır.*

c) Kompromis təklif edəcəksiniz? *Yox. Qiyməti endirməyə qarşı kompromis ən yaxşı seçiminiz deyil, a) bəndini seçəndən sonra onu qiymət endirmək təklifinin üzərində işləməyə məcbur edin, – başqa yolların da ola biləcəyini unutmayın (hər ikinizə xeyir gətirə bilən birgə tədbirləri).*

2. Sizin növbəti danışıqlarınız rəqib hipermarketlər zənciri ilə olmalıdır və onların baş alıcısı sizi görəndə öz sevincini bildirir, çünki sizin rəqibiniz olan şirkətin işçiləri tətillər üçün mal göndərməyi dayandırbılar. Sizdən təcili olaraq altı yüz min banka Cola Pop içkisi göndərə bilmək imkanınızı soruşur. Siz:

a) Gülümsünüb “hə” deyirsiniz? *Yəqin ki. Əgər bu ilk təklifdirsə, bundan sonra b) bəndini deməlisiniz, gülümsünüb “hə” deyirsiniz.*

b) Hə, göndərək, amma istehsalı təcili artırmağın xərci qiyməti 5% artıracığını deyirsiniz? *Əla ideyadır. "Hə" deyirsiniz amma bunun xərci +5% xərc olacaq (ya da xərc böyükdürsə daha çox deyirsiniz və vəziyyətdən asılı olaraq aşağı sala bilərsiniz). Bu danışıq aparmaqdır!*

c) Belə böyük sifarişi təcili yerinə yetirmək mümkün olmadığını deyirsiniz? *Yox. Belə demək mənasız hərəkətdir. Bu nəgd satışdır, ola bilər çətin olsun, amma əgər qiymət normaldırsa, heç vaxt qeyri-mümkün iş deyil.*

d) Gülümsünüb deyirsiniz ki, onların bəxti gətirib, – nəinki bu malı göndərə bilərsiniz, həm də bir aylıq "topdan alışı endirimi" də verə bilərsiniz? *Aman Allah! Yox və heç vaxt yox! Əgər həftənin sonuna işdən qovulmasanız, məşğul olduğunuz biznes müflis olacaq. Əgər alıcının özünün dediyinə görə düşdüüy çətin vəziyyətdən faydalana bilmirsinizsə, rəqibiniz işə başlayanda bazarda qala bilməyəcəksiniz və satış şəbəkəsinin sizə və ya endiriminizə ehtiyacı yoxdur. Onların "bəxtinin gətirməsi"ni unudun, çünki onlarda yaranan mal qıtlığı rəqibinizin istehsal müəssisəsindəki tətillə əlaqədardır. Bu vəziyyətdə "topdan alışı endirimi" vermək ağılsızlıqdır. Daha yaxşı olardı ki, ümitsizləşmiş müştəri tələbatını ödəmək üçün əlavə say göstərəcəyinizi vurğulayasınız; onlar sizdən daha çox razı qalarlar.*

Özünüyoxlama testi 13

1. Siz təqaüdə çıxmış fermersiniz, kəndin yaxınlığında 12 hektar meşə sahəniz var və bələdiyyə rəsmiləri o rayonda kiçik sahədə yaşayış evləri tikmək istəyir. İnşaatçı şirkət sizə yaxınlaşıb torpaq sahənizin kənarında elit müştərilər üçün bir neçə lüks yaşayış evi tikmək istədiyini deyir. Bunun üçün plan icazəsi alınmalı, torpaq sahəsi 0,4 hektardan kiçik olmamalı və yer yüksək gəlirli adamların tələblərinə uyğun olmalıdır. Ona görə əgər tikintiyyə icazəni adətən olduğu kimi 6-10 həftə ərzində alsanız, sizdən 0,4 ha torpaq sahəsini £20.000 qiymətinə ona satmağı təklif edir. Siz:

a) Əgər indi £40.000 ödəsə razılaşacağımızı deyirsiniz?

b) "Yox" deyirsiniz, çünki torpaq sahəsində yaşayış tikintisini özünüz həyata keçirmək istəyirsiniz?

c) Əgər sizi mənfəətə 50%-lik ortağ kimi götürürsə, razılıq verirsiniz?

2. Ceyms və Con idarə heyətinin iclasında olublar və orada Ceyms Conun departamentinin satış fəaliyyətini tənqid edib. Ceyms aylıq hesabatı götürüb departament satışının 500 olduğunu bərkənd oxuyur. Con öz növbəsində deyir ki, Ceyms ixrac satışlarını nəzərə almayıb, onları nəzərə alanda satışlar 850 olub. Con Ceymsin sözünü kəsməli idimi?

a) Hə?

b) Yox?

13 Zərərə aparan biznes sövdələri

və ya onları necə müəyyən etmək və uzaq durmaq lazımdır

Azadlıqdakı dələduzların həbsxanadakilərdən çox olduğunu xatırlatmaqda fayda var. Mən cinayət dünyasının nümayəndələrindən birindən: "Necə olub ki, indiyə qədər heç vaxt həbsxanaya düşməmişən?" – deyə soruşanda, cavabı bu oldu ki: "Çünki məni indiyə qədər tutmayıblar".

Rastlaşa biləcəyiniz dələduzların heç də hamısı sizi aldatmaq üçün cinayətkarcasına davranmaq niyyətində deyil. Sizi aldatmaq istəyənlərin də bağlayacaqları müqavilədə səmimi olması çətinidir, – müqavilənin necə yaxşı hazırlanmasının fərqi yoxdur, bu haqda sonra danışacağıq. Sizi aldatmaq niyyəti olmayan hər adamı da düzgün adam kimi qəbul etmək mümkün deyil. Səmimi niyyətlərinə baxmayaraq sonda sizi aldadanlar, bunu dəyişən şərait və yeni imkanların açılmasına görə edirlər. Əgər siz dəyişən şəraiti müşahidəniz altında saxlasanız (bunu müəyyən etməyi bacarmalısınız) onları bu hərəkətdən çəkindirə bilərsiniz.

Gəlin bir Orta Şərqi ölkəsində xarici şirkətin yerli iş adamları ilə birlikdə baş tutmamış bir inşaat layihəsinə baxaq. Yerli biznesmenlər iddia edirdilər ki, hakimiyyətdəki kral ailəsinin şahzadələrindən birinə yaxınlıqları var. Neft çıxarılmasında insan əməyinin payı yüksək deyil və əmək haqqı xərcləri neft quyuları, neftin nəqli xətləri və neftayırma üzrə olan xərclərin on faizdən də azını təşkil edir. İstifadə olunan işçi qüvvəsi haradasa yaşamaqlıdır və xarici işçilərin adətən ailələri ilə birlikdə yaşadığı "kompaund"dan əlavə yerli işçilərin də iş yerlərində olduqları vaxt yaşamaq üçün rahatlıqları olmalıdır.

Kaşfiyyat mərhələsindən sonra, hasilat gündəlik işə çevrildəndə briqadalar da ilkin çöl şəraitində yerləşməkdən daha rahat yerə keçməyi tələb edirlər. Orta Şərq iş mühitində təcrübəli olan xaricilərin işlədiyi birgə müəssisə, işçilərin yaşadığı yerlərin otel standartları olan (kondisionerli təkadamlıq otaq, kommunal rahatlıq vasitələri, TV, telefon, internet əlaqəsi, soyuduculu və qaz pilotəli sadə mətbəx, paltaryuyan) yaşayış yerləri ilə əvəz edilməsi üçün tikinti layihəsinin tenderinə təklif verir. Bina layihəsinin dəyəri müxtəlif sayda adamın yaşaya biləcəyi mənzillərin olması və bunun ölkədəki başqa neft-çıxarma sahələrinə də uyğunlaşdıraraq inşa edilə bilməsi idi.

Sponsorların yaxşı "siyasi çətin"i və kral ailəsi ilə əlaqəsi vardı. İmzalanandan üç ay sonra işə başlamaq zamanət öhdəliyi də müqaviləyə sənəblə verirdi. Maraqlı olan da bu idi ki, müqavilədə aydın öhdəlik yazılmışdı: əgər 90 gün ərzində neft nəzirliyi hər hansı səbəbdən layihənin həyata keçirilməsi işini başlamasa, inşaat şirkətinin bütün xərcləri ödəniləcək. Yanlış nə baş verə bilərdi?

Nə işə baş verdi. Anlaşılmayan səbəbdən neft nazirliyi işdən əl çəkdi və şirkətin xərclərini ödəməkdən imtina etdi. Bu xərclərə həzrlıq araşdırmalar, personalın işə qəbulu, memarı qonorar, yerli şirkətlərlə sub-podrat müqavilələrinin bağlanması, texnikanın inşaat meydanına gətirilməsi və xaricdən sifariş edilmiş texnikanın qarşılama qəbul edilməsi daxil idi.

Məndən işə baxmağı xahiş edildilər və müvafiq kağızlara baxıb xərclərin onlara ödənilməli olduğunu dedim. Xarici şirkət fırlıdaq olduğundan şübhələnirdi – kimsə neft şirkətinə işə girməli və inşaat tenderini uduzmuş rəqiblərdən birinə verməli, bununla rüşvətçilik və korrupsiya spektrini yüksəltməli və onların məyusluğuna emosional meyil də qatmalı idi. Lakin mən bu Orta Şərq ölkəsində vacib olan personal və maliyyə işini yoxlamağı qərara aldım. Bu göstərdi ki, xaricilər ehtiyat tədbiri olan lazımı araşdırmaları etməyiblər, ya da imzalamadan əvvəl ediblərsə, sonradan arxasınca düşməyiblər. Heç vaxt zəif yerləri gözardı etmək olmaz, istər müştəri düşərgəsində fərqli fikirlilər olsun, istər tenderi uduzduğuna görə qəzəbini kompensasiya etmək istəyən rəqib.

Tanınmış və etibarlı məlumat bazalarını araşdırarkən ölkənin maliyyə işləri haqqında potensial normadan artıq borc olduğunu təsbit edən hesabatlar tapdım. Bunların biri və ya ikisi müqavilənin bağlanmasından əvvəl yazılmış hesabatlar idi və nazirliyin birtərəfli qaydada imtinası tarixinə doğru getdikcə bu xəbərdarlıqların sayı artırdı.

Ölkədə maliyyə vəziyyəti çox pis idi. İqtisadiyyatda dövlət borcu o qədər yüksək idi ki, şahzadə heç bir şərh vermədən bütün dövlət müqavilələri üzrə danışıqlar dayandırmaq, icrada olan və təcili olmayan müqavilələri ləğv etmək (xüsusilə neft sənayesində) göstərişi vermişdi. Az sayda olan layihələr üzrə ödənişlərin tezliyi də yavaşdı. Ona yaxın çoxmiqlyonlu layihə ümumiyyətlə dayandırıldı.

Orta Şərqlin yaxşı vaxtlarında dövlət məmurlarından məlumat almaq Kərfəz ölkələri ilə müqayisədə ildırım sürətilə baş verirdi. Mənim vəziyyət haqqında topladığım məlumat görə sözügedən əcnəbilərin ləğv edilmiş müqaviləni alması şansı sifirə bərabər idi. Onların zəif cəhəti imzaladıqları müqavilənin yerli məhkəmədə qərantıya kimi qəbul ediləcəyinə inanmaqları idi. Əgər onlar qarşıdan gələn maliyyə böhranından xəbərdar olsaydılar, özlərinə zərər salacaq xərcləri çəkməzdilər. Onlar öz vəziyyətlərinin zəifliyini bir pens də xərcləməmişdən əvvəl ətrafda baş verənlər haqqında səlahiyyətli məlumatlardan öyrənmə bilirdilər.

Bu şəraitdə yaxşı, etibarlı və gəlirli iş kimi görünən iş əslində zərərli sövdə oldu. Mənim bu işin dalına düşüb öz vaxtımı və pulumu sərf edib neft nazirliyinə qarşı ümidsiz tələblə məşğul olmağa, sonra da əcnəbi şirkətin qonorarını ödəməsinin arxasına düşmək kimi başqa ümitsiz işə girişmək niyyətim yox idi (əminəm ki, onlar haqqımı ödəmək istəyərdilər, amma iddialarından əl çəkməyəcəkləri kimi baş ağrısı riskinə girmək istəmərdim).

Zərərlə gətirən işlə məşğul olduğunuz məlum olubsa, daha böyük xərcə düşməmək üçün, itirdiyiniz xərcin üstündən vəz keçmək daha yaxşıdır. Fırıldaq etmək və ya rüşvət vermək heç kimi lazım deyildi; bilərəkdən əcnəbiləri aldatmaq heç kimi lazım deyildi; müqaviləni ləğv etdirmək üçün şahzadənin yanına getmək və ya cinayətkar kimi

xərcləri ödəməkdən imtina da heç kimə lazım deyildi. Orta Şərqdə işləmiş təcürbəli adamlar bunun necə işlədiyini bilirlər və ağər vəziyyəti elementar şəkildə tədqiq etməklə nə ola biləcəyini müəyyən etmək mümkündürsə, "siyasi çətir"ə bel bağlamaq olmaz.

Bütün zərər edən bizneslərin anası

Britaniya elektronika şirkəti olan "Ferranti" aldığı yeni şirkətdə baş verən fırıldaqçılıqdan kifayət qədər təsirli zərər görürdü. Ona görə də müdafiə sənayesi ilə müqavilələri olan Amerikanın "International Signal and Control" (ISC) şirkətinin keçmişdəki qeyri-qanuni işləri nəticəsində Ferranti kimi təcürbəli və düzgün işləyən şirkətin iflasa gəlib çıxması təəssüf doğuran pis hadisə idi, amma vaxtında ondan yan keçmək mümkün idi.

İş-isdən keçəndən sonra ağıllı olmaq asandır. O vaxtlar (1987-89) mən Ferrantinin bir bölməsində işləyirdim və ISC şirkətinin alınmasından xəbərim vardı, amma alınan şirkətin nədən ibarət olduğunu bilmirdim. İşlədiyim zavodun baş menecerinə zəng vuranda telefonçu qız əvvəl "Ferranti" deyib sonra tez sözüünə düzəliş verdi: "bağışlayın, indi şirkətin adı "Ferranti International plc"-dir." Lakin ISC məsələsi və şirkətin dağılması tarixi məndən və işlədiyim adamlardan hələlik çox uzaqda idi.

Əsas problem ISC maliyyə hesabatlarının "həqiqi və ədalətli" olmaması idi. Qısa desəm onlara bilərəkdən "əl gəzdirilmişdi". Pakistan hərbiçiləri ilə bağlandıqı iddia edilən müqavilə kəğızların arasında yox idi. Onlar şifahi razılaşmışdılar və sonunda bu, gəlirli iş ola bilərdi, lakin 1988-ci ilin avqustunda Pakistanın şərqində prezident təyarrəsi yerindən tərpənəndən bir neçə dəqiqə sonra partladı və Məhəmməd Ziya-ül Həqq, ABŞ səfiri və 27 nəfər başqa adam öldü. Bu təyarrə "qəza"sı

səmişinlərdən əlavə, görülcək işlər üzrə müqaviləni də öldürdü. Bundan başqa ISC-nin mövcud müqavilələrindən alacağıni iddia etdiyi mənfəət anlaşılmazlıq yaradır və gerçək olduğu görünmürdü. Bu yerdə ISC hekayəti həqiqətən çox qaranlıqlaşır. ISC rəhbəri və təsisçisi Ceyms Gerin fırıldaqçılıqda təqsirli bilinib, 1991-ci ildə həbsxanaya salındı. İki il sonra "Ferranti International plc" müflis oldu və ləğv edildi, bölmələri də satıldı. Gerin iddia edirdi ki, ABŞ-ın kəşfiyyat agentliklərinə işləyirmiş və özünün qanuni müqavilələri üzrə olan gəlirləri şişirtməklə bu müəssisələrdən gələn gəlirləri "yuyurmuş". Bunun həqiqət olub-olmadığı məlum deyil, əslində bu bir əhəmiyyət də kəsb etmir.

Bəzən bağlanmış sövdə sağlam məntiqə uyğun gəlmir və alıcı tərəfin komandasında heç kimin "nəzakətsiz" hesab olunub işi poza biləcək sual verərək dayandıрмаq istəmədiyi impuls alır. Amma yenə də, ortaya belə çox şey qoyulanda aydındır ki, kobud olmaq riskini öz üzərinə götürmək olar! Ferrantinin keçmiş rəhbərləri də şirkətlərini itirəndən sonra belə düşünürlər.

ISC-ni günahlandırmaq alıcıların "caveat emptor" (alıcı, sayıq ol!) prinsipi üzrə məsuliyyətdən yayınması deməkdir. Onlar ISC-ni almaq müqaviləsini imzalamamışdan əvvəl "Müqavilələri göstərin!" və ya "Pulları göstərin!" tələbini deməli idilər. Bunu heç kimin tələb etməməsi, – hələ sənədlisübutlu şəkildə yoxlamaq bir kənara qalsın, – nəhəng səhv idi. Onların "zəruri ehtiyatlılıq" tədbirləri harada qalıb?

Sizdə elə təəssürat yaranmasın ki, zərər gətirən işdə yalnız böyük səhvlər edən böyük oğlanlar olur. Çox ehtimal ki, yaşadığınız evi özünüz almısınız və bu biznesdə zərərli sövdələr çox olur (sel basan yerlərdə ev almaq bunlardan biridir!).

Razılışaq ki, heç də bütün evlər təhlükəsiz və qüsursuz deyil. Bəzi binalar elmin məlum qanunlarına zidd olaraq dayanıb. Siz onu almayınca necə olduğunu bilməyəcəksiniz və əlbəttə ki, pulunu verməyincə onun heç bir yerinin sökülməyəcəyini bilmirsiniz – orijinal Merfi qanunu belə deyir! Yəqin qanunu da o özü “tikib”.

Bundan əlavə, heç də ev satan adamların hamısı müqəddəsliyə namizəd deyil. Əslində siz o mövqedən də başlaya bilərsiniz ki, bütün ev satanları, Uinston Çörçillin dediği kimi, “terminoloji qeyri-dəqiqlik” adlandırılardınız (aşkar yalancı demək çox sərt olardı). Səmimiyyət ələmtdədir ki, havayı olanda satıcılar üçün böyük və aşkar istinada çevrilir, həqiqəti demək nə qədər çox itki ilə bağlı olsa, səmimiyyət meylləri də o qədər az olur. Sizə birbaşa yalan deməyə də bilərlər, sadəcə bəzi şeyləri deməyə bilərlər. Sizin dələhənz də onları deməyi unuda bilərsiniz, hər halda onun hesabı sizə struktur qiymətləndirməsi tövsiyə edən istisnalarla, şərtlərlə və müdaxələrlə o qədər müdafiə olunmuşdur.

Ona görə də yeni mülkiyyətinizə yerləşən kimi xoşagəlməz sürprizlər olmasın, deyə gəlin bir neçə addım geri qayıdaq, – sizin ilk dəfə satıcının yanına, onun nə təklif etdiyinə baxmağa gətdiyiniz vaxta.

Tutmalı olduğunuz mövqelər arasında bu da var ki, satıcı Çəşir pişiyi kimi güllürsə də bunu ya instinktiv edir, ya da böyük təcrübəsi və özünü fikir verdiyi üçün edir. Unutma, son onun zərrə qədər də vecinə deyilsən, ona evi satmaq lazımdır. Mehriban yaşlı qadın evini göstərir, güllümsəyir və evin ələ vəziyyəti olduğu haqqında qırıldadır, canavar və Qırmızıpapaq nağılı danışır, yeganə məqsədi isə evi mümkün qədər tez, ən çox pul verən adama satmaqdır. Satandan sonra isə artıq başqa yerdə əlində sizin pulunuzu sıxıb nə sizin özünü, nə də aldığınız ev barəsində heç bir qayğısı olmayacaq. Düşünə bilərsiniz ki, mən yersiz arsızlıq edirəm və Qırmızıpapagın nəhəsinə qarşı az zalımlıq etmişəm, amma satıcıların müqəddəsliyə namizəd olmaları məni maraqlandırmır, əgər onlar əmlak satdırsa, ən adi dələduzlar kimi riyakarlığa meyllidirlər; fərq budur ki, fırıldaqçılar bəsitdir, bunlar isə yox!

Əlbəttə sizin qapınıza gələn alıcılar da ultra nəzakətli və hərdediyinizə sonradan şayiələr düzəltmək üçün ciddi səmimiyyətə dinləyirlər, lakin fakt budur ki, siz də alıcıların vecinə deyilsiniz. Evinizi göstərdiyiniz, gördüklərdən heç bir müsbət təəssüratları olmadığı kimi özünü göstərən mehriban ər-əvad cütlüyü də mənəvi planda Bonni və Klaydla eynidirlər. Özləri üçün onlar evinizi çox bəyənilir və sizi öz evinizdən can qurtarmaq qədər aşağı qiymətə (mümkün olsa ondan da bir az aşağı) satmağınız lazım olduğuna inandırmaq üçün bütün fırıldaq repertuarlarını ortaya qoyurlar.

Bu iki ekstremal misaldan çıxan ibrət darsi odur ki, nə alıcı və satıcılar, nə də biznes əlaqəsində olduğunuz adamlara emosional münasibət bəsləmək lazımdır. Yaxın münasibət əlaqələrinin əsas faydası özünü qorumaqdır. Sizin arzu etdiyiniz həqiqət olduğunu düşünməyinizdən başqa bir səbəb yoxdur ki, yaxşı tanımadığımız adama etibar edəsiniz. Qarşınızdakı oğlanın yeni dostunuz olması illüziyasından imtina etməklə, özünüzdən danışdıqlar mövqeyiniz haqqında müvafiq faktları açıqlamaq kimi səhv hərəkəti etməyəcəksiniz.

Kimin sövdədə daha çox maraqlı olduğunu müəyyən etmək mümkün olmadığı üçün öz entuziazmını, daha pis halda isə alacağından ümidsizliyi izhar edən alıcı həmişə bunu etməyən alıcıdan daha çox ödəyəcək. Eləcə də vaxtının bitdiyini və ya satmaqdan ümidi kəsildiyini bildiren satıcı (belələri də olur!), satdığı evə görə bunu etməyən satıcıdan daha az alacaq. Hələ heç bir satıcı entuziazm göstərən alıcıya qiymət endirməyib, heç bir alıcı da satıcının ümidsiz vəziyyətinə görə təklif etdiyi qiyməti qaldırmayıb.

İki tərəfdən hansının sövdəni bağlamağa daha çox ehtiyacı olduğunu müəyyən etmək mümkün olmadığı üçün siz öz ehtiyacınızı açıqlayana qədər satıcı ümidsizləşib qiyməti aşağı sala bilər. Ev almaq və ya satmaq üçün nə qədər vaxt təzyiq altında olmadığınızdan asılı olmayaraq namünasib evi almaq və ya satdığınız şeydən sadəcə can qurtarmaq qədər ucuz qiymətə satmaq lazım deyil.

Əgər internetdə olursunuzsa yaqin ki, sizə müxtəlif şəxslərdən “blok edilmiş pullar dələduzluğu” mövzusunda təklif məktubları gə-

li. Adətən vəfat etmiş, 19 milyon dollardan yuxarı pul olan hesaba sərəncam verən adamın qohumu və ya işçisi (mən hətta "məşuqə"-dən gələn məktub da görmüşəm!) iztirab çəkdiyini yazır. Onların problemi dediklərinə görə, bundan ibarət olur ki, həmin pul məbləği dövlətə məxsusdur və dövlət bu məbləği "unudub". İndi onlara Avropada yerləşən bank hesabı lazımdır ki, bu pullara əlləri çıtsın. Əgər sizin belə bank hesabınız varsa və onlara cavab vermək qədər axmaqşınızsa, onlarla əlaqə yaradırsınız, onlar da həmin məbləğin bank hesabınıza necə keçirmək lazım olduğunu detallarını sizə yazırlar. Bu köməyiniz müqabilində köçürülən məbləğin 10%-ni sizə ödəyəcəklərini vəd edirlər (milyon dollardan çox).

Bu yerdən başlayaraq siz "qırmızı xətt"-i keçirirsinizsə, cinayətkarlıq fəaliyyətiniz başlayır, – dövlətin pulunu oğurlamaq (xarici dövlətin pulu da həminin) cinayətdir, – və dələduzların gözlədiyi də elə budur. Onların sizdən istədiyi bank hesabınızın rekvizitləri, boş bank çeki və imzanızdır. Bu qarmağa keçənlərin böyük təəccübünə səbəb olsa da milyon dolları heç vaxt görmürlər, əvəzində bank hesablarından bir neçə min funt sterlinq yoxa çıxır və əlaqə saxladıkları ünvanın da məsələn, Nigeriyada olduğu məlum olur.

Bu adamlar 19 milyon dolları oğurlamaq cinayətində iştirak etmək istəyindən başqa, özləri də Nigeriyadakı dələduzların qurbanına çevrilirlər; cinayətkarlar dövlət tərəfindən təqib edilir. Lakin belə adamların öz pul yığımlarını itirməklərinin bütün günahı şübhəli adamlarla əlaqəyə girərək 19 milyon dolları oğurlamağa kömək etməklə oğurluq məbləğin kiçik hissəsinə şərik olmaq aqgözlüyüdür. Etibara istinad edən hər fırıldaqın işləməsi üçün "fırıldaq qurbanı" havayı nə isə əldə etməyə şimiklənməlidir. Əgər aqgözlük edib cinayətə girişməsəydilər dələduzluq qurbanı da olmazdılar. Biznesdə zərərli sövdə arxasında düşmək bir az dələduzluq qurbanı olmağa oxşayır. Sizi motivasiya edən özünüz və biznesiniz üçün fantastik hesab etdiyiniz imkandır. İnanmağa başlayırsınız ki, tərəddüd etsəniz sövdəni itirəcəksiniz; xırda şeylərə irad tutub öcaşsəniz iş əldən çıxacaq. Ona görə də ehtiyatı əldən verirsiniz və nəyi arzu edirsiniz-

sə, onu da edirsiniz. Ayılıb yuxu gördüyünüzü anlasanız ondan yaxa qurtara bilərsiniz. Ayılmaya da bilərsiniz və məcburi "istirahət"dan xoşunuz gələ bilər (bəlkə Ülyahəzrət Kraliçanın "qonağı" oldunuz) və ya yataqxanadakı çarpayınızın yüksəkliyindən şəhər kənarındaki "böyük ev"lərdən birindən bir stəkan çayın qiymətinə necə endirirəm etmək haqqında düşünə bilərsiniz.

Özünüyoxlama testi 13-ün şərh

1. Siz təqaüdə çıxmış fermersiniz, kəndin yaxınlığında 12 hektar meşə sahəni var və bələdiyyə rəsmiləri o rayonda kiçik sahədə yaşayış evləri tikmək istəyirlər. İnşaatçı şirkət sizə yaxınlaşır torpaq sahəniniz kənarında elit müştərilər üçün bir neçə lüks yaşayış evi tikmək istədiyini deyir. Bunun üçün plan icazəsi alınmalı, torpaq sahəsi isə 0,4 hektardan kiçik olmamalı və yer yüksək gəlirli adamların tələblərinə uyğun olmalıdır. Ona görə əgər tikintiyyə icazəni adətən olduğu kimi 6-10 həftə ərzində alsanız, sizdən 0,4 ha torpaq sahəsini £20.000 qiymətinə ona satmağı təklif edir. Siz:

a) Əgər indi £40.000 ödəsə, razılaşacağınızı deyirsiniz? *Bəli. Hansı məbləği deməyinizdən asılı olmayaraq onun ilk təklif kimi dediyinə etiraz edin (nə qədər şirnikləşdirici olsa da) və əlavə şərt olaraq da, icazəni alandan sonra deyil, indi ödəmək şərtini qoyun. Təbii ki, siz onun qiymət və bütün məbləği indi ödəmə şərti ilə razılaşmayacağınızı bilirsiniz. Əgər razılaşsınız, deməli çox aşağı demisiniz. Əgər qiymətə və şərtə etiraz edərsə, bu iki şərti bir-birilə tarazlaşdırma bilərsiniz. Sizə bazar qiymətlərini və torpağın qiymətinin evin qiymətinə nisbəti haqqında məlumatı bilmək lazımdır. Suallar verin. Bu məsələləri bilməyiniz sizi b) cavabını seçməkdən çəkindirməlidir. Lakin imkan verin o, sövdə üzərində çalışsın; inşaatçı olaraq belə işlərə öyrəşmiş olmalıdır.*

b) "Yox" deyirsiniz, çünki torpaq sahəsində yaşayış tikintisini özünüz həyata keçirmək istəyirsiniz? *Yox. Öz torpaq sahənizi abadlaşdıraraq inşaat işləri görməyiniz böyük dərəcədə bu bizi nədən nə qədər başlız çıxmasından asılıdır. Əgər bu sahədə bildiyiniz sifirə yaxındırsa özünüzü bu işi sifirdən öyrənmək kimi ağır yükün altına qoyursunuz və yaqin ki, ilk işinizdə etdiyiniz səhvlər sizə baha başa gələcək (bu haqda çoxcildlik kitab yazmaq olar).*

c) Əgər sizi mənfəətə 50%-lik ortağ kimi götürürsə, razılıq verirsiniz? *Yox. İnşaatçılar adətən xam ("masun") ortaqları sevmirlər, çünki onlar diqqəti yayındıran faktor olurlar. Ortaq olmaq ideyası yaqin ki, daha çox pul götürmək hərisliyindən irəli gəlir, amma bilin ki, mənfəətin bölüşdürülməsi yaradıcı muhasibətə açıq məsələdir və ortağın əqlinə gələn, başqa yerlərdə çəkdiyi xərcləri də bu işə yükləyə bilər. İnşaat yerində zamanı və xərcləri nəzarətdə saxlamaq, bir çox inşaatçıların özlərinin də tam bilmədiyi xüsusi elm sahəsidir; ona görə də inşaat sahəsində müflisləşmə çox olur.*

2. Ceyms və Con idarə heyətinin iclasında olublar və orada Ceyms Conun departamentinin satış fəaliyyətini tənqid edib. Ceyms aylıq hesabatı götürüb departament satışının 500 olduğunu bərkədən oxuyur. Con öz növbəsində deyir ki, Ceyms ixrac satışlarını nəzərə almır, onları nəzərə alanda satışlar 850 olub. Con Ceymsin sözünü kəsməli idimi?

a) Hə? *Doğru deyil! Sizin sözünüzü kəsəndə xoşunuz gəlir? Heç kimin xoşuna gəlmir. Özünüzdən soruşun (səmimi): "Öz hayatımda kiminsə sözünü kəşmişəmmi?" Razılaşın ki, kəşmişiniz; bəlkə daim belə edirsiniz, xüsusilə də özünü və ya sizin üçün qiymətli olan nə isə faktik yanlış fikrin hədəfi olanda. Sözüünün kəşilməsi heç kəsin xoşuna gəlməyə də, heç vaxt heç kəsin sözünü kəşmədiyini də iddia edə bilməz! Danışuqların fundamental qaydası budur ki, qarşı tərəfin faktik olaraq doğru demədiyinə əmin olanda (bəlkə də doğru deyir) və deyilənə razı olmayanda belə (fikirlər fərqlənə bilər, söz kəsmək isə işin düzəlməyinə xidmət etmir) sözünü ağızda qoymaq lazım deyil.*

b) Yox? *Doğrudur. Heç kim (siz də daxil olmaqla) sözünün kəşilməyini xoş qarşılamır. Çox yaxşı olar ki, heç vaxt, heç kimin*

sözünü kəsməyəsiz. Yaxşı budur danışmaq növbənizi gözləyəsiz və məsələn, belə sual verəsiniz: "Dediğiniz rəqəmlərin doğruluğuna nə qədər əminsiz?" Cavabı dinləyin. "Bəs keçən ayın ixrac satışlarını niyə nəzərə almırsınız?" Onların səhvi nə qədər böyük olsa, mövqeləri də o qədər zəif olur. Qoy onların cavabları tənqidi davam etdirmək qətiyyətlərini qırsın. Əlavə olaraq sizin "faktik səhv" hesab etdiyiniz belə olmaya da bilər və sizin söz kəsməklə atılmağınız öz müdafiə mövqeyinizi zəiflədə bilər.

Özünüyoxlama testi 14

1. Siz paket turoperatorusunuz və Yunanıstan adalarındakı otel zənciri ilə növbəti mövsüm üçün şərtləri danışırsınız. Onların bir adam üçün istədikləri qiymət sizin təklifinizdən €90 yüksəkdir. Onlar bu fərqi 50/50 nisbətində bölüşməyi təklif edir. Siz:

- a) 55/45 nisbətində öz xeyrinizə təklif edirsiniz?
- b) Fərqi bölüşmək imkanına malik olmadığımızı deyirsiniz?
- c) Onların təklifi ilə razılaşırsınız?
- d) 75/25 nisbətində öz xeyrinizə təklif edirsiniz?

2. Sizin fikrinizcə sövdə bağlamaq üçün danışıq aparmaq:

- a) Ədalətli və bərabərlik gözlənilən əməliyyatdır?
- b) Kompromisdir?
- c) Sizin və qarşı tərəfin maraqlarını mümkün qədər nəzərə alan birgə qərardır?

14 Danışiq aparan üçün ən faydalı söz

və ya təkliflərinizin nəzərə alınmasını necə təmin etməli

Bir çox danışiq aparanlardan onların işində hansı sözün ən faydalı olduğunu soruşanda,

"YOX" deyirlər.

Byorn Makkenzinin canavarlara yem vermək üzrə "mükəmməl" sistemi və Yukon qanunu ilə tanış olandan sonra bu cavab heç təəcübü gəlmir. Lakin "yox" cavabı doğru olmasa da, hər halda tamamilə səhv cavab da deyil.

Sual danışiq aparanların leksikonundakı ən faydalı söz haqqındadır, "yox" isə çətin ki, həmişə faydalı olsun. Danışiq aparanların leksikonundakı ən faydalı söz

"ƏGƏR"-dir.

Niyə danışiq aparanlar üçün "əgər" belə vacibdir? Cavab danışiq prosesinin mahiyyətindən çıxır və birtərəfli güzəştlərə qarşı, bunu edənə hansı bəhanə gətirməsindən asılı olmayaraq mənim qəti şəkilə neqativ münasibətimi izah edir.

Savadlılığın son arbitri olan 28 cildlik *"Oxford English Dictionary"* lüğəti güzəştə həm də belə tərif verir: "bağışlamaq", "təbə və ya təslim olmaq". Siz, bu kitabı ticarət bacarığınızı təkmilləşdirmək üçün oxuyursunuz, güzəşt etmək üçün yox. Əgər təslim olacaqsınızsa, qarşı tərəfin sizinlə danışiq aparmasına ehtiyac yoxdur: nə etməli olduğunuzu sizə deyəcək. O biri tərəfdən, əgər buna məcbur olmadığınız halda birtərəfli olaraq güzəştə getməyi seçirsinizsə, kiminsə (özünü də daxil) maraqları üçün məsul olmaq vəzifəsinə uyğun deyilsiniz.

Nə vaxt danışıq apardığınızı, nə vaxt isə aparmadığınızı necə müəyyən edirsiniz? Əvvəla, qeyd edək ki, cavab heç də həmişə üzəmə olmur. Siz bu vəziyyətlərin hansında olduğunuzu müəyyən edəndə qədər danışıq aparmaq imkanı əldən çıxma bilər (bu halda əvvəlcədən xoş məram güzaştı etdiyiniz üçün təəssüf edəcəksiniz), eləcə də bu da mümkündür ki, danışıqda nə isə almaq ümidinizi vaxtından əvvəl kəsəsiniz (qarşı tərəfə soyuq baxışla baxmaq əvəzinə bütülməyə başlayanda).

Əlbəttə, qarşı tərəfin təklif etdiyindən daha sərfəli sövdə bağlama biləcəyinizi və ya bağlamalı olduğunuzu tez və ya gec biləcəksiniz. Deməli başlıca olan, qarşı tərəfin nisbi üstünlüyü haqqında bir qərara gəlmədən əvvəl vəziyyəti yoxlamaqdır. Elə düşünməyin ki, qamçı səsi onların gücünün göstəricisidir. Ola bilsin ki, səs effekti yaratmaqda güclüdürlər.

Bir dəfə müqavilənin məni müəyyən şəkildə müdafiə etdiyini güman etmişdim, sonra anladım ki, belə deyil və qarşı tərəfin interpretasiyası doğrudur, bundan dərin xəcalət və dəhşət hissi keçirdim. Onlar səhvimi mənə deməkdən çəkinmədilər. Bu məni məcbur etdi ki, bütün müqaviləni daha diqqətlə oxuyum. Sonradan bu maddə ilə əlaqəsi olmayan başqa bir yerdəki şərtləri pozduqlarını gördüm. Yaxşı ki, təkbəbbürdən bunu bir neçə dəfə təkrar etmişdilər. Məhz bu şərtləri pozmaqları səbəbilə beş aydan sonra müqaviləni ləğv etdim.

Əslində danışıqlar aparmaq qərar verməyin bir unikal formasıdır, çünki hər iki tərəfin son nəticəyə veto qoymaq hüququ var. Əgər sizin veto qoymaq hüququnuz yoxdursa, yəni çıxıb gedib başqa birisi ilə iş görə bilməzsinizsə, deməli danışıq da aparmırsınız və qarşı tərəf nə təklif edərsə onu qəbul etməyə məcbursunuz. Əgər sövdə həyata keçiriləcəksə, bundan əvvəl hər iki tərəf nəticə ilə razılaşmalıdır. Danışığın nəticəsi ilə razılaşmaq danışığın nəticəsinə birgə qərar verməkdir. Əgər nəticə barəsində qarşı tərəfin təklifini qəbul edə bilmirsinizsə, qarşı tərəf də sizin alternativini qəbul etmərsə, sizin də, qarşı tərəfin də nəticə ilə razılaşmamaq seçimi var, çünki:

Hər iki tərəfin könüllü olaraq birgə qərar verməsi danışıqların mahiyyətini təşkil edir.

Güzaştə getmək danışıq aparmaq deyil

Costalot Travel Ltd, Londonon kənarında yerləşən turoperator şirkətinin sahibi Mr. Kastalot İspaniyadakı otellər zəncirinin satış mənceri senyor Pako Eminosla növbəti ilin otel rezervasiyası şərtləri haqqında danışıqlar aparır. Görüş Mr. Kastalotun müqavilədə dəyişilməsinə təklif etdiyi şərtlərin uzun siyahısını təqdim etməsi ilə başlayır. Bu təkliflər otellər, restoranlar, otellərdəki standart xidmətlər kimi təqdim edilən imkanlar da daxil olmaqla əyləncə vasitələrindən müştərilərin şikayətinə əsaslanır.

Kastalot siyahıdakı məsələləri bir-bir təqdim edir və senyor Pako Eminos da onların çoxu ilə, bəzilərində kiçik düzəlişlər edərək razılaşır. Nəhayət, dayanır və siyahıdan nəzərlərini ayırır deyir:

“Senyor Kastalot, mən elə bilirdim danışıq aparacağıq, amma bu elə mənim güzaştərimdən ibarət oldu”.

“Doğrudur, – Mr. Kastalot deyir, – siz güzaştələri qurtaranda mən danışıqlara başlayacağam”.

Əgər siz istəyinizin əksinə olaraq razılaşmağa məcbur edilirsinizsə, bu, danışıq aparmaq deyil (kürəyinizdəki möhkəm ağıdır, – qamçının yeri!).

Danışıq aparmaq nə deməkdir?

Birincisi: tərəflərin nəticənin özlərinə uyğunluğu haqqında fikirləri müxtəlif ola bilər. Təbii ki, siz birgə qərarın özünü də sərfəli olmasına üstünlük verirsiniz. Əgər belə etməirsinizsə, siz biznes danışığı aparmırsınız, çünki belə danışıq aparmaqla tezliklə biznesiniz olmayacaq.

- Əgər satırırsınız, yüksək qiymətə üstünlük verirsiniz, alırımsızsa aşağı qiymətə.
- Siz müştəri ödənişlərinin maliyyə xidməti aldığınız yerə ödənişlərindən daha tez olmasına üstünlük verirsiniz.

- Siz sadə şəkildə verilən böyük həcmli sifarişləri kiçik qablaşdırılmış daqiq spesifikasiyalı sifarişlərdən üstün tutursunuz.
- Əgər alırsınızsa, avans ödənişinin az olmasına çalışırsınız, satırsınızsa, çox.
- Əgər alırsınızsa, satılmayan malların geri qaytarılması şərtinin olmasını istəyirsiniz, satırsınızsa, olmamasını.
- Əgər danışıq partnyorunuz nataraz yüklərin müxtəlif məsələlərə daşınmasını istəyirsə, siz də qiymətin üstünə əlavə istəyirsiniz.

Və sairə.

Buradakı məsələ qarşı tərəfin itirdiyini sizin qazanmadığınızı məsələsi deyil. Əgər danışıqları uğurla aparırsınızsa, ümumi nəticədə qazandığınızı itirdiyinizdən çox olur. Bunun tərsi də doğrudur. Sizə daha sərfəli olan sövdə deyəndə mən bunu nəzərdə tuturdum.

Siz ikiniz də sövdədən qazanırsınız və qazancınız fərqli şeylər ola bilər. Bu, sifir nəticəli oyun deyil. Bir məsələdə güzəştə gedib, o biri məsələdə güzəşt almaq tərəflərə müxtəlif üstünlüklər verə bilər. Amma bu, sizin qazancınızın məhz qarşı tərəfin itirdiyi olması demək deyil. Sizin tez ödəniş etmək istəyiniz onun qiymətdə endiriminin əvəzi ola bilər.

O biri tərəfdən, verdiyiniz güzəştə aldığımız güzəştin fərqiində itirirsinizsə, elə etmək lazımdır ki, nəticə paketi sizin üçün mütləq şəkildə əlverişli olsun.

İkincisi, danışıq aparmaq o deməkdir ki, nail ola biləcəyiniz ən yüksək nəticə (qarşınızdakı adamın təkliflərini nəzərə almadan əldə edə biləcəyiniz nəticə) lap çox hallarda sizin üçün əlçatan deyil, çünki, qarşı tərəf hər hansı təklifinizə veto qoya bilər. Qarşı tərəf də sizin kimi.

Deməli, sizin ikinizə də əlçatan olan qərarlardan hər ikinizin marağını və gözləntisini təmin edən, həm də qarşı tərəfin etirazına səbəb olmayan birgə qərarı qəbul etməlisiniz. Əgər bu birgə qərarı qəbul edə bilmirsinizsə, danışıq dalana dirəyin və siz danışıq partnyorunu başqa yerdə axtarmalısınız. Bəzi təkliflər birgə qərar vermək üçün

daha münasibdir, bəziləri isə yox, elələri də ola bilər ki, danışıqlar prosesində heç ortaya çıxmıyıb.

Nəticə olaraq hansı qərarın verilməsi çox faktordan asılıdır və bunların arasında sizin hal-hazırda təklif edilən nəticədən daha yaxşı nəticə əldə etməyiniz və ya nəticənin olmaması mənasında hansı perspektivi görməyiniz (vaxt və enerji məsrəfi də daxil) heç də sonuncu faktor deyil. Əgər danışıqlara təslim olmaq kimi baxırsınızsa, – bunun hansı formada olmasından asılı olmayaraq, xoş münasibət yaratmaq niyyətilə birtərəfli edilən mənasız güzəştlər də daxil, – onda əvvəlcədən sövdənin sizə daha az sərfəli, qarşı tərəfə isə daha çox sərfəli olacağını demək olar. Bundan belə çıxır ki, zəif danışıqlar sövdə bağlaya bilməzlər, əlbəttə bağlaya bilərlər. Sadəcə onların bağladığı sövdələrin nəticəsi çox zaman zərər gətirir.

Bəs əgər təslimçilik qadağandırsa, danışıqlar necə inkişaf edə bilər? Təbii ki, biz başlanğıc təkliflərimizdə dirənib dursaq sövdə alınmayacaq. Burada təslim olmamağın alternativini sonadək mübarizə aparmaqdır. Yəni hərəkət etməyin vacibliyi inkar edilmir, mənim vurğuladığım odur ki, hərəkət birtərəfli güzəşt forması almasın.

Danışıq aparmaq mövqedəki hərəkətin güzəşt deyil, mübadilə yolu ilə idarə edilməsidir

Siz danışıqlara mübadilə prosesi kimi baxanda, əvəzinə heç nə almadan güzəştə getməməyin necə vacib olduğunu görürsünüz. Başqa sözlə, əgər siz qarşı tərəfə addım atırsınızsa, əmin olmalısınız ki, qarşınızdakı adam da sizə tərəf addım atır.

Danışıqlar yalnız qarşılıqlı güzəştdən ibarətdir? Heç də yox. Qarşılıqlı güzəştlər ideyası sizin və ya biləcəyinizdən artıq verib, lazım olandan az almaqla etdiyiniz səhvə qədər məqbuldur. Bir-birinizə qarşı “bərabər” addımlar atmaq kimi “qayda” yoxdur, – bu ideyanın özü danışıq apararlarda ikrah hissi yaradır, – eləcə də, qarşı tərəf sizə qarşı gəlir, deyə siz də ona qarşı mütləq getməlisiniz, deyə bir qayda yoxdur.

*Danışıqların ən vacib prinsipi belədir:
Həvayı heç nə, mütləq olaraq heç nə verilmir.*

Bu prinsiplərdən heç bir istisna məna məlum deyil; bu prinsip effektiv danışıq aparmağın təməlidir. Qarşı tərəfin bu prinsiplərdən xəbəri olmaması onun öz problemdir və sizin davranışınıza təsir göstərməməlidir. Bu, "ədələtsizlik" kimi də dəyərləndirilə bilər. Sizin öz ilkin tələbinizi aşağı endirməyiniz heç də mənim də bunu etməli olduğum demək deyil.

Mən danışıqlarda "bərabərlik" konsepsiyası və bizim niyə mübadilə prosesinin məğzına girməyimizin səbəbilə razı deyiləm. Biz danışıqları ona görə aparırıq ki, nəsnələr müxtəlif cür qiymətləndiririk. Danışıqların ümumi bir valyutası mövcud deyil. Əgər bu ümumi valyuta puldursa, onda yeganə mümkün fərq sizin və mənim aldığı mabəlgədir və bu hədlərin cəmi sıfırdır. Deməli pul mabəlgənin bu cür bölünməsi nəticədə bərabərlik yaradır. Lakin danışıqlar adətən pul mabəlgəindən başqa şeyləri də əhatə edir; miras, mənfəət mabəlgəsi, gəlirlərin axın qrafiki, xəzinə tapılması, qarət edilmiş bank qənimətinin bölüşdürülməsi və sair bu kimi işlər. Ona görə də dramaturqlar potensial benefisiarlar arasındakı mübahisələri kifayət qədər qəddarlıq səhnəsi təsviri ilə verirlər və ona görə qarətçilər razılığa gələ bilmir.

Danışıqlar paketində bəndlərin sayı çox olur və bizim onların hər birinə verdiyimiz üstünlük dərəcəsi fərqlənir. Binanın qiyməti olur, lakin onun ödənməsi müxtəlif üsullarla və zaman qrafikləri ilə ola bilər və sair. Sizi maraqlandıran mabəlgə ola bilər, məni isə tam ödəniş nə vaxt başa çatacağı zaman. Əgər biz bu iki elementi müxtəlif cür qiymətləndiririk, ödəniş mabəlgələrinin və zaman periodlarının bərabər olmasının mənası olmur. Binanı satarkən və ya alarkən başqa elementləri də əlavə edəndə (risk, girov obyekt, depozit, valyuta, şərt, mülkiyyət sənədi, ipoteka faizi, planlaşdırma icazəsi, məhdudiyətlər, icarəçi hüququ, alqatlılıq, kommunal xidmətlər, ziyan, landsaft və sair) "bərabər" addımlarla hərəkət fantaziyasının mənasız olduğu daha təfərrüatlı şəkildə təcəssüm edir. "Ədalətli mübadilə

qarətçilik deyil" doğru ifadədir, lakin ədalətli mübadilənin bərabər olması haqqında heç nə demir. Əslində heç bir mübadilə bərabərlik əməliyyatı deyil.

Siz köşkdən 50 pensə "Mars" şokoladını alanda sizinlə köşk arasında bərabər mübadilə əməliyyatı baş vermir. "Mars" 50 pensə bərabər deyil. Əgər bərabər olduğunu düşünürsünüzsə 50 pensə yeməyə çalışın! Siz "Mars" üçün 50 pensə köşkdəki adama verəndə bu, "ədələtli" əməliyyat olur və sizin onu almağınız belə olduğunun sübutudur. Mübadilə anında sizin "Mars" a olan ehtiyacınız 50 pensə olan ehtiyacınızdan daha böyükdür, – mübadilədən əvvəl sizin 50 pensiniz vardı, "Mars" isə yox idi. Köşkü işlədən şirkətin isə 50 pensə olan ehtiyacı "Mars" a olan ehtiyacından daha böyükdür, çünki onların anbar "Mars" şokoladları ilə doludur. Xərci çıxarmaq və mənfəət qazanmaq pulla sağlamlıq məntiqə əsaslanaraq onlar anbarı boşaltmaqla kassaları kulla doldurmaq istəyirlər. Deməli, mübadilənin ədalətli olması üçün onun heç də bərabər olması vacib deyil.

Yunanıstan çimərliyində yayın qızmarında oğlan öləndəki qutuda buz kimi soyuq içkilər gözdürüb Coca bankasını €5 qiymətinə satır. Onun bacısı isə dörd yüz metr aralıdakı köşkdə həmin bankanı €3 qiymətinə satır. Bu ədalətdirmi? Oğlandan alanlar hesab edirlər ki, ədalətdir, çünki əks təqdirdə çimərlikdən piyada gedib €3 qiymətinə ala bilərlər. Amma getmirlər, deməli, ədalətdir. Bərabər mübadilədirmi? Yox: €5 daha çoxdur.

Siz məna binanı on istəyirən funt sterlinqə təklif edirsiniz və dərhal ödəniş etməyimi istəyirsiniz; mən ödəniş gec etməyə üstünlük verirəm və biz bu gec ödəniş haqqında danışıq aparırıq. Əgər vədəli ödəniş qəbul edərsinizsə, binanın qiymətini qaldıra bilərdim. Biz öz aramızda müxtəlif faktorları mübadilə edirik.

Bos danışıqın dalana girməsindən necə qaçaq? Danışıqların inkişafını necə təmin edək? Burada danışıqçı üçün ən güclü söz olan "əgər" sözü köməyə gəlir.

Hətta hər şeyi unutmusunuzsa, hər təklifinizi "əgər" sözü ilə başlayın:

- Əgər qiyməti 20% aşağı salsanız 100 ədəd sifariş edirəm.

- Əgər konteynerlərin içindəkilər üzrə məsuliyyəti öz üzərinizə götürürsünüzsə, onları Çinə göndərəcəyik.
- Əgər iki dəfə yoxlamadan imtina edib bunu zavodda və ya təyinatı üzrə çatdırılan yerdə yoxlama ilə əvəz etsəniz işi sizin qrafikə uyğun şəkildə başa çatdırı bilərik.
- Kuryer xərcini ödəsəniz, qaimələri tez göndərə bilərəm.
- Pulu nağd ödəyirsinizsə, viskini sizə qeyri-ış vaxtında da sata bilərəm.

"Əgər" sözünü istifadə etməklə siz təkliflərinizin bütövlüyünü qoruyursunuz. Qarşı tərəf sizin addınızı birtərəfli güzəşt kimi qiymətləndirə bilməz, çünki təklifinizə konkret şərt qoymusunuz. Biri olmasa, o biri keçmir.

Hər dəfə təklif verəndə "əgər" sözündən istifadə etməyi vərdişə çevirin və qarşı tərəfə çatan mesaj bu olacaq:

Cümlənin "əgər" olan hissəsi təklifin qiymətini bildirir, qalan hissəsi isə bu qiymətə nə alacağımı

Danışq aparanda "əgər" şərtindən daim istifadə etməklə başqa danışqçılara da dərs verirsiniz. Nəzərə alın ki, bununla danışq apararlara ictimai xidmət göstərə bilərsiniz; şərt qoymaqla danışqqları yaxşı apararların sayı nə qədər çox olsa, onların bağladığı müqavilələrdən alınan fayda da o qədər çox olacaq.

Özünüyoxlama testi 14-ün şərhı

1. Siz paket turoperatorusunuz və Yunanıstan adalarındakı otel zənciri ilə növbəti mövsüm üçün şərtlərini danışırsınız. Onların bir adam üçün istədikləri qiymət sizin təklifinizdən €90 yüksəkdir. Onlar bu fərqi 50/50 nisbətində bölməyi təklif edirlər. Siz:

a) 55/45 nisbətində öz xeyrinizə razılışırsınız? *Yox. 55/45 nisbəti onların təklifindən yaxşı olsa da, çox tələsirsiniz. Daha yaxşı təklif verməyə cəhd edə bilərsiniz.*

b) Fərqi bölüşmək imkanına malik olmadığınızı deyirsiniz? *Bəli. Qarşı tərəfin €90 fərqi bölüşmək təklifi onu göstərir ki, qiyməti €45 şişirdiblər. 10.000 adam-həftəlik istirahət mövsümündə €45 güzəşt etmək €450.000 güzəşt deməkdir. Bu güzəşt sizə ağlabatan görünür? Sadəcə deyin ki, "fərqi bölüşmək imkanımız yoxdur", hərəcənd onların imkanı olduğunu da qeyd edin.*

c) Onların təklifi ilə razılışırsınız? *Yox. Onların fərqi bərabər bölüşmək təklifinə razılışırsınızsa, qarşı tərəfə "fərqi bölüşən" olduğunuz haqda signal verirsiniz və irəli getdikcə onlar sizə bölüşmək üçün daha böyük fərqlər verə bilərlər.*

d) 75/25 nisbətində öz xeyrinizə razılışırsınız? *Bu, c) və a) bəndlərindən daha yaxşıdır. Niyə b)-ni seçib, sizin təklifinizlə "fərqi bölüşək" təklifi arasında qalan €45 üçün mübarizə aparmayırsınız?*

2. Sizin fikrinizcə sövdə bağlamaq məqsədilə danışq aparmaq:

a) Ədalətli və bərabərlik gözlənilən əməliyyatdır? *Yox. Danışqlar həmişə ədalətli olmalıdır, amma "bərabər" olmasına ehtiyac*

yoxdur – siz ikiniz faktorları müxtəlif cür qiymətləndirirsiniz və onlar çox vaxt kəmiyyətcə müqayisə edilməz olur.

b) Kompromisdir? Yox. Biz maraqlarımızı təmin etmək üçün danışıqlar aparırıq, kompromisə gəlmək üçün yox; danışıqlarda qarşı tərəfə marağımızı ifadə edən güzəşt addımı ata bilirik, lakin niyyətimiz və axtardığımız marağımızı təmin etməkdir.

c) Sizin və qarşı tərəfin maraqlarını mümkün qədər nəzərə alan birgə qərardır? Bəli. Hər iki tərəf öz maraqlarını təmin etmək üçün danışıq aparır. Birgə qərar hər iki tərəf üçün məqbul və mümkün alternativlərin ən yaxşısı olmalıdır.

Özünüyoxlama testi 15

1. Siz iri bankın korporativ maliyyə menecersiniz və sanballı müştərinizin maliyyə direktoru ilə sövdə bağlamaq istəyirsiniz. O, əməliyyatın maliyyələşdirilməsi və təşkil edilməsi üçün təklif etdiyiniz haqqa qarşı “üstünüzə yeriməyə” başlayır. Görüş davam etdikcə daha da özündən çıxır və biznesi başqa banka köçürəcəyi ilə hədələyir, sizin professional şəraitinizə qarşı ehyam vurur və mütəmadi olaraq sözünüzü kəsir. Siz:

a) Onun danışığına və tonuna uyğun cavab verirsiniz?

b) Onun danışıq və tonuna tam əks olan tərzdə cavab verirsiniz?

c) Durub gedirsiniz?

d) Onun davranışına məhəl qoymayıb öz təklifinizi yeritmək üçün təzyiq edirsiniz?

2. Müdiriniz müstəbid, haqarətli və kinəyalidir. Siz:

a) Məqam tapıb davranışının sizi necə narazı saldığını ona deyirsiniz?

b) Onun davranışına məhəl qoymursunuz və necə davranırdınızsa, elə də davam edirsiniz?

15 Öz işinizdə olun

və ya "çətin" danışqçılarla necə davranmaq lazımdır

"Çətin" adamlar danışqçılar üçün problem yaradır. Onlar sizdən təkliflərinizi yumşaltmağı tələb edir, özləri əvəzində isə heç nə təklif etmirlər; hər şeyə dözümsüzlük göstərir və bunu aşığlayıcı tərzdə edirlər. Görünür onlar "sərtliyin" özünü tərbiyəsiz aparmaq üçün lisenziya olduğunu düşünürlər. Əslində isə onlar sadəcə tərbiyəsizdir və elə bilirlər ki, danışq aparmaq sizin verməyiniz, onların isə almağından ibarət olmalıdır. Mübadilə onların ağına gəlmir, bircə sizi öz nalayiq davranışlarına tabe etmək üçün "mübadilə" edirlər.

"Çətin" danışqçıların öhdəsindən necə gəlmək lazım olduğu haqqında mənə verilən sualların sayından belə məlum olur ki, deyərsən hər kəs vaxtaşırı olaraq köntöy davranışı olan adamla qarşılaşır. Amma mənə heç vaxt belə "çətin adam" olmaqdan necə yaxa qurtarmaq haqqında sual verməyiblər. Belə çıxır ki, "çətin" olan öz-gələrdir, adam özü isə heç vaxt elə deyil.

Belə çətin danışqçılarla ünsiyyəti onun özü sayaq, yoxsa əksinə qurmaq lazım olduğu haqqındakı dilemma yanlışdır. Bu, əsassız dilemmadır.

"Çətin" danışq apararla özü kimi davranmaq, adətən onu qıcıqlandırıb bir az da pis davranışa təşviq edir. Mən çətin danışq partnyoru ilə "onun özü kimi, minus 10%" prinsipi ilə, yəni qarşı tərəf kimi, lakin intensivliyi ondan bir qədər az olmaqla davranan yüksək səviyyəli bir danışqçı tanıyıram. Onun özünün şəxsinə bu metodun işləyəcəyinə şübhə etmirəm, çünki etdiyini ustalıqla etməyi bacarı, amma bu metodun qınadığımız adamlarla danışqqlarda böyük təcrübəsi və özünə inamı olmayan başqa adamlar üçün də işləyəcəyinə şübhəm var. Əgər adi danışqçılar məsləhəti olduğu kimi təkrar edib

yerinə yetirə bilmirlərsə, onun əksər adamlar üçün faydası da yoxdur. Belə davranış güc sınağına çevrilir; gedişin qiymətini yüksəldir. “Çətin adam”lar qalib gəlməlidir, ona görə “xox gəlmək”lərinə bir az da qaz verirlər və onda olur “kobudluq üstəgəl 10%”! Daha sonra 20%! O vaxta qədər ki, biriniz bezib təslim olur və ya durub gedirsiniz.

Sərt iş emosional sabitlik tələb edir

Mənim tanışımın (eyni universitetdə oxumuşuq) ümummilli qəzetdəki redaktoru danışır ki, onların ştatında “sınaq müddəti” proqramında işləyən gənc işçilər var və o tez-tez növbətçi-redaktorların həmin gənc işçilərə qışqırmasından və ya daha təcürbəli həmkarlarının “şəxsi irad”larından necə ağır stress keçirməklərindən yaranan problemləri həll etməli olur.

Onların kədərli göz yaşları və hekayətlərini dinləyə-dinləyə o, tamamilə əmindir ki, onlar qəzetdəki işləri çatdırmaq üçün lazım olan və hamının dolicəsinə gərginlikdə işləməsindən yaranan belə adı təzyiqlərə həssas olub qalsalar, onlardan jurnalist çıxmayacaq. Belə emosional dəstəyə ehtiyacı olan adamlara bu işdə yer yoxdur.

Onlar jurnalist olaraq siyasətçiləri və onların ailələrini kiçik olsa da qəbahətli hərəkətlərinə görə utandırmalı və ya övladlarını itirmiş, mətəm içində olan valideynlərə zəng edib 15 dəqiqədən sonra ölənlə uşağın şəklini dərc etmək üçün almalı və ya post-travmatik stressdən əsəbi böhran içində olan adama “sərt” suallar verməli və buna bənzər işlər görməlidirlər.

“Çətin” davranışa məhəl qoymamaq, tezliklə unudulan “Yeni il Qətnaməsi”dən daha çox şey tələb edir. O iddia edir ki, əgər jurnalist və ya hər hansı başqa karyera axtarırsınızsa, bunlar dəfələrlə təcürbədən keçirilməlidir.

Onların davranışının əksi də gül-çiçəklə bəzənir. Əgər o qışqırırsa, siz pıçıldayırırsınız; kobudluq edir, nazakət göstərirsiniz; sözlünüzü kəsir, siz dimirsiniz; hədələyir, hədəyə fikir vermirsiniz; itiham edir, fikrinə görə ona təşəkkür edirsiniz və belə davam edib onu lütfkarlıqla yoraraq ram etmək istəyirsiniz. “Çətin” danışq partnyorları bu davranışa heç vaxt sizin daxili gücünüz kimi deyil, zəifliyiniz kimi baxır. Onlar inanır ki, təzyiqli bir az da artırsalar təslim olacaqsınız. Yəni özlərinin kobudluqlarını azaltmaq əvəzinə daha da artırır.

Sizin onun kimi və ya onların əksi olan taktikanı seçməyinizdən asılı olmayaraq davranışları dəyişmir. Onda necə danışq aparmaq lazımdır: onlar kimi, yoxsa əksinə? Heç birini. Bu seçimlərin ikisi də yanlışdır.

Bir anlıq dayanıb özünüzdən soruşun: niyə bu adamlar biznes danışqqlarında belə davranırlar? Yəni mən bunun səbəbini onların vəziyyətini dərin psixoloji analiz etməklə uşaqlığında tərbiyədən məhrum və ya erköyün böyüməsində və ya travmatik stress sindromundan sağalma prosesində olması və ya cavabsız sevgi və ya hər nə olduğunu axtarmaq fikrində deyiləm. “Çətin” danışqıçının öhdəsindən gəlmək elə də çətin deyil.

Onların belə davranışlarının səbəbi bu davranışın onlara xeyir gətirdiyini düşünməkləridir. Və adamlar buna eyni və ya əks davranışla reaksiya verməklə bu düşüncəni gerçəkləşdirə bilirlər. Bəziləri bunun həqiqət olduğunu “mən özüm istədiyim kimi yaşamağı sonu məlum “maşo oyunu” oynamaqdan üstün tutaram, çünki belə şeylər üçün vuruşmağa dəyməz”. Başqa sözlə “kobud” oğlanın davranışı nəticəyə öz təsirini göstərir.

Bu, bizim “çətin adamlar” necə danışq aparmalı olduğumuzun açarıdır: fikrimizdə və reaksiyalarımızda onların davranışı ilə gözlədikləri nəticə arasındakı əlaqəni kəsirik. Qarşı tərəfin davranışı necə olur-olsun, – çətin, uyğun və ya hər hansı başqa cür, – qərarımız və qətiyyətimiz bunun son nəticəyə təsir göstərməyəcəyi olmalıdır. Bu mantranı o qədər təkrar edin ki, sizin danışqqlara yanaşmanızın və qətiyyətinizin bir hissəsi olsun.

Şərait tələb etdiyi anda bunu qarşı tərəfə də deyə bilərsiniz ki, onun davranışı son nəticəyə təsir etməyəcək. Davranış sözünün qarşısında “çətin” sifətini deməyin, bu, sizi hamı ilə eyni sətərə qoyacaq. Başlanğıcda bununla qarşı tərəfi inandıra bilməyəcəksiniz, – hər halda bu davranış başqaları ilə danışıqlarda işləyir və məhz buna görə onlar özlərini belə aparırlar.

Onların davranışının nəticəyə təsir etməyəcəyi haqqında sizin qətiyyətli qərarə gəlməyiniz üçün ən yaxşı üsul bunun sizə dəxli olmadığını müəyyənləşdirməkdir. Siz onların davranışından əna görə şikayət etmərsiniz ki, özünü necə aparmaq onların öz problemləridir, sizə aidiyyəti yoxdur. Sizin qayğısına qalacağımız iş odur ki, onların davranışı nəticəyə təsir göstərməsin.

Bilirəm ki, bu, özünə inam yaratmaq təlimlərində deyilənlərə ziddir. Həmin təlimlərdə özünü nəzakətsiz və qeyri-adekvat aparan adamlara, onların davranışının sizə yaratdığı təəsürət və özlərini necə aparmaqlarını arzu etdiyiniz haqqında həmişə onlara deməyiniz tövsiyə olunur. Bu, eyni təşkilatın daxilində, eyni intizam standartlarına tabe olmalı adamlar üçün doğru ola bilər. Lakin siz şirkətinizdən kənarında danışıqlar aparanda sizin və ya HR departamentinin başqalarının davranışı barəsində nasihat-məsləhət vermək funksiyanız və ya bir vəzifəniz yoxdur.

Belə məsləhətlər “müasir” HR departamentlərinin yanlışlıqlarına haqq qazandırır və onların onsuz da qəribə olan təsirlərini genişləndirərək yeni HR işçilərini cəlb etməklə şirkət daxilində daha “böyük” problemləri həllinə girməyə sövq edir. HR-in şirkətin müştəriləri ilə əlaqəyə cəlb edilməsi risk səviyyəsi yüksək olan eksperimentdir. Təlimlərə ehtiyacı olan məhz şirkətin danışıqları aparən işçiləridir ki, daha qətiyyətli, daha özünə inamlı olsunlar və qarşı tərəfin davranışına müdaxilə edib qiymət vermədən onlarla lazım olan işi görməyi bacarsınlar.

Müştəri danışıqları şirkətdaxili “dəyər” olan HR-in arxasında gizlənen və ya xoşbəxt əlaqə atmosferi yaratmaq üçün psixologiya elminin son nailiyyətlərini rəhbər tutan satıcı və ya alıcılarla aparmağa məcbur deyil. Əgər onların qeyri-adekvat davranışı son nəticədə

onların istədiyini verməyəcəksə, onlar və ya şirkətləri bu davranışı dəyişəcəklər. Və siz bu nəticəyə gəlməklə onlara həlledici təsir göstərmirsiniz. Necə? Nəticəyə təsir göstərə biləcək yalnız iki meyarın mövcud olmasını təkid etməklə:

- Qarşı tərəfin arqumentlərinin tutarlı olması;
- Mübadilənin prinsipləri.

Qalan nə varsa, mətləbə dəxli yoxdur!

Bu meyarlar böyük və kiçik sövdələri ehtiva edən, çətin danışıqlarla çoxsaylı və müxtəlif, hər cür danışıqlardakı təcrübədən gəlir. Unutmayın, adamların çoxu möhkəm inanır ki, “çətin” olan başqalardır, onlar özləri deyil!

“Çətin” olduqları üçün istədiklərini ala bildiklərini və buna görə də məsəl aldıklarını düşünməkdən başqa, onların “çətin” olmaqlarına səbəb olan başqa bir mənbə də siz və ya sizin təmsil etdiyiniz şirkətdən “yanıqlı” olmaqları ola bilər. Bəli, siz özünü müqəddəs adam sayə bilərsiniz, amma heç də hamı haqqımızda belə düşünməyə bilər.

Müştərinin ofisinə gəlib orada gülər üzlə qarşılanmaq əvəzinə sakit və sərt qarşılaşma görəniz, bu, sizin və ya şirkətinizin hərəkətidən incikliyin ifadəsi də ola bilər. Onların mülahizələrini dinləyib layiqincə dəyərləndirmək, manipulyativ “xox” gələnlə sizin yanlış hərəkətinizin “qurban”ını bir-birindən ayırmaq üçün ən yaxşı üsuldur. Eşitmişəm ki, təcrübəli danışıq aparənlər özlərini qarşı tərəfin bu haqda dediklərini qəbul etməkdən saxlayırlar, çünki bunun öz mövqelərini “yumuşalda” biləcəyini hesab edirlər. Lakin bu, təhlükəli yanaşmadır, çünki sizin bütün faktlardan xəbəriniz olmaya bilər və müdafiə olunmayacaq şeyi müdafiə etmək istəyərinsiz.

Otellər zəncirinin direktoru olmuş və bu yaxınlarda təqəddim çıxmış Hemiş gənc otel meneceri olduğu vaxtlarda danışmaq çətin olan qəzəbli müştərilərlə problemi necə həll etdiyini bir neçə il əvvəl mənə danışmışdı. Hər dəfə otelin qonaqlarından kimsə qeydiyyata yerinə yaxınlaşdı hiddətdən “partlayanda” Hemiş onu öz otağına dəvət edirdi və qonaq onun sözünü kəsməsin deyə pauza vermədən ona üç məsələni deyirdi:

"Birincisi, sizin narahatlığımıza səbəb olduğumuza görə acizana şəkildə üzr istəyirəm, ikincisi dediyinizi diqqətlə dinləyəcəyəm, üçüncüsü də nə problem varsa həll edəcəyəm; indi deyin, nədir problem?"

O, həmişə bu sözləri, nə baş verdiyini, – problemin həqiqətəmini otelin işindəki yanlışlıqdan, yoxsa, çox xırda bir şeyə görə qonağın hikkəli istərlikindən yarandığını bilməzdən əvvəl deyirdi. Demək olar ki, hər bir halda qonaq sakitləşir və problem tez hall olurdu.

Danışq partnyorlarının arqumentinin nə qədər yerində və tutarlı olduğunu dəyərləndirmək üçün bunu onlarla müzakirə etmək və onları diqqətlə dinləmək lazımdır. Aydın olsa ki, səhv sizin adamlarda olub, səhvi düzəldin!

Əgər sizin mühasibat adamları ödənişi tələb edən standart şablon məktub göndərilsə, ödənişin gecikməsilə bağlı müştərinin probleminin nədən ibarət olduğunu soruşmamışdan əvvəl üzr istəyin və özünü üçün mühasiblə danışmaq haqqında qeyd yazın. Ola bilsin ki, məktubu yazmağı gənc və ya təzə işçiyə tapşırıblar, o da məktubun tonunu doğru seçməyib. Ona görə ödəniş borcularına yazılan şablon məktublarnın şərt mətninin yaxşı və pis müştərilərə necə təsir etdiyi haqqında mühasibatla danışmaq lazımdır.

Ola bilər ki, yanlışlığın yaranmasına şikayətcinin özü də "təhfə" verib, siz müvafiq şərait yaradanda problemin həllinin nəticələrini də müzakirə etməlisiniz. Əgər faktların doğruluğuna əmin deyilsinizsə, qarşı tərəfi əmin edin ki, onları yoxlayıb mövzuya qayıdacaqsınız. Və bunu edin.

Danışq aparmaq qarşıda duran məsələlərin həllini axtarmaqdır, bura həm də qarşı tərəfin hadisələrə baxış versiyasını dinləmək və onlar üçün məqbul həll yolunu müəyyən etmək də daxildir. Bu halda qarşılıqlı münasibətlərdə haqq-hesab çəkmək, sarkazm və qarşı tərəfin arqumentlərinin bir qayda olaraq qəbul edilməməsi fayda gətirəcək davranış deyil, – əllərini qaldırıb təslimçi pozasında durmaq da onun kimi.

Bütün problemin, otel və ya sizin şirkətdə baş verənə müştərinin reaksiyası misallarında olduğu kimi mahiyyətə həll edilməsi na-

dir hallarda olur. Ona görə də ikinci prinsip mübadilədir və bu, heç vaxtla, onları incik salan insidentə görə sizin ittiham oluna biləcəyiniz "günah"la olaqəli deyil. Mübadilə prinsipi danışqların özəyini təşkil edir. Əgər sui-istifadə olmadığını fərs etsək, "çətin" danışığı bununla nə istəyir? Sizin diqqətiniz onun davranışına deyil, məhz bu məsələyə yönəlməlidir:

"Siz hansısa aktivi almaq üçün 60 milyon funt sterinq vəsait əldə etmək istəyirsiniz, lap yaxşı. Biz də ona görə təhlükəsiz hesablara pul yatırmaq bizneslə məşğuluz. Bu sizə əvvəldən ödəniləcək müəyyən faizə, sonra isə getdikcə azalan faizə başa gələcək. Sizin girovunuzu dəyərləndirmək üçün bizim xərclərimiz olacaq və bu dəyərləndirməni sizin üçün kredit məbləğinin 2% qiymətinə edə bilərik".

Onun özünü necə aparmasından asılı olmayaraq, öz təkliflərini inandırıcı şəkildə əsaslandırana, ya da onlara istədiyi dəyişikliyi edənə qədər siz öz təklifinizin üzərində qahrsınız. Təbii ki, siz də qarşılıqlı şərtlər – təhlükəsizlik üçün aşağı faizlər və s. təklif edə bilərsiniz.

Bəzi adamlar hər dəfə başqalarına öz danışq standartlarını qəbul etdirə, xüsusilə də bu danışqların ortasında, qızğın yerində olanda həzm edə bilmirlər. Danışqları heç bir sui-istifadə olmadan və ya hədə-qorxusuz, qarşılıqlı hörmət şəraitində keçirmək "hüququnuz" olduğunu iddia etmək, eyni təşkilatın daxilindəki departamentlər arasındakı danışqlarda və ya qəbul edilmiş hüquqi çərçivədə yaxşı nəticə verə bilər. Lakin danışqlar zamanı tərəfin o biri tərəfə davranış qaydasını diklətmək və ya ondan gözlədiyi davranış qaydalarına uyğun olmağı tələb etmək səlahiyyəti olmur. Ən çətin şəraitin öhdəsindən gələ bilmək qabiliyyətinə verdişə çevirməklə, onu bizim burada baxmadığımız sizə qarşı təzyiqli hallarında da istifadə edə bilərsiniz.

Bu yaxınlarda mən Britaniya ordusunun yüksək rütbəli zabitanın Yuqoslaviyanın bölünməsi zamanı yaranmış fəvqəladə vəziyyətdə Bosniyada aldığı təcrübə haqqında söhbətini dinlədim. Zabit orada tipik hadisə ilə qarşılaşıb: çox sayda olan yerli silahlı dəstələrdən biri 60 nəfər qadını uşaqları ilə birlikdə girov tutub. Qadınlar qaçqın kimi

həmin "düşmən" kənddən keçib onlara rəqib olan başqa bir silahlı dəstənin olduğu kəndə gedirilmiş. Zabit yüngül silahlı eskortun müşayiət etdiyi iki avtobusla yol gedərkən silahlılar onları saxlayıb, Zabitin əsgərləri mülki qadınlar və uşaqlara daya biləcək hər hansı xətəyə yol vermirdilər. Danışqlar üçün şərait ideal deyildi. Silahlı dəstənin döyüşçüləri uniforma olmayan köhnə paltarda və çoxları da sarıxos vəziyyətdə idi. Hamısı silahlı idi və silahla çox yüngülsəyək rəftar edirdilər. Yüksək rütbəli ordu zabiti, əsgərlər və tərçüməçi qadın uniformada idilər və bütün diqqətlərini qadınların və uşaqların azad edilməsinə yönəltmişdilər ki, onlar gedib təhlükəsiz yerə çata bilsinlər. Necə gəldi geyinmiş silahlı adamlardan səslərini kəsmək, içki içməmək və silahlarını yığışdırmağı tələb etmək yeri deyildi. Əvvəlcə girovların buraxılması müqabilində tələb edilən pulun nə qədər qanuni olduğunu müzakirə etmək lazım idi. Onlarla danışq mülki şəraitdə adı olan heç bir nazakat və qayda-qanun çərçivəsinə sığmırdı. Aydın oldu ki, onlar girovları buraxsa, yuxarıdakı məşədə olan dəstənin onlara hücum edəcəyindən qorxurlar.

Son nəticədə razılıq əldə edildi: əgər silahlılar girovları azad edib onların təhlükəsiz keçib getməyinə imkan versələr, komandir meşəyə patrul göndərüb orada tapdıqları silahlı adamları kəndin ətrafından uzaqlaşdıracaq və əsgərlər də gecə kənddə qalıb ora hər hansı hücumla imkan verməyəcəklər. Nəticədə böhranlı vəziyyət əmin-amanlıqla sona çatdı, halbuki, başqa kəndlərdə həmin aylarda eyni cür vəziyyət qan tökülməsi və qisas qırğınları ilə nəticələnmişdi.

Buradan çıxan ibrət aydındır: qizgın xarakter, pis davranış və məqsədsiz qəzəb nəzarətdən çıxanda fikir ayrılığını aradan qaldırmaq üçün lazım olan sakitliyi yaratmaq heç vaxt asan olmur. Ona görə də prinsip budur ki, danışqlar zamanı başqa adamların davranış və hərəkətləri bizim işimiz deyil və yeganə məqsədimiz fikrimizi qarşımıza qoyulan məsələnin həllinə yönəltməkdir (yaxşı ki, ortada Bosniyadakı qədər ciddi təhlükə olmur) və ondan heç vaxt da yayınmamaqdır. Əgər danışq partnyorunuz deyəngən qoca və ya qadıncırsa, sevinin ki, ciddi disfunksiyası olan və sizə həqiqətən xəsarət yetirə biləcək adam deyil.

Özünüyoxlama testi 15-in şərhli

1. Siz iri bankın korporativ maliyyə menecerisiniz və sanballı müş-tərinizin maliyyə direktoru ilə sövdə bağlamaq istəyirsiniz. O, əməliyyatın maliyyələşdirilməsi və təşkil edilməsi üçün təklif etdiyiniz haqqə qarşı "üstünüzə yeriməyə" başlayır. Görüş davam etdikcə daha da özündən çıxır və biznesi başqa banka köçürəcəyi ilə hədələyir, sizin professional səriştənizə qarşı eyham vurur və mütəmadi olaraq sözünüzü kəsir. Siz:

a) Onun danışığına və tonuna uyğun cavab verirsiniz? *Yox. Onun danışığına və tonuna eyni tərzdə cavab vermək, sizə onun danışığı və tonunun bir az da qızışmasından başqa heç nə verməyəcək. Necə davranmalı olduqlarını başqalarına dikte etməyin, diqqətinizi qarşıdakı məsələ üzərində cəmləşdirin.*

b) Onun danışığı və tonuna tam əks olan tərzdə cavab verirsiniz? *Bu, onun sizə təzyiqinin daha da artmasına səbəb ola bilər, çünki düşünür ki, sizi tabe etmək yolunu tapıb (və bununla onu ələ sala biləcəyiniz düşüncəsi də onu qıcıqlandırır). Necə davranmalı olduqlarını başqalarına dikte etməyin, diqqətinizi qarşıdakı məsələ üzərində cəmləşdirin.*

c) Durub gedirsiniz? *Yox. Ani sakitləşməkdən başqa bu sizə nə verəcək? Geri necə qayıdacaqsınız? Bu, nəticəni necə dəyişəcək?*

d) Onun davranışına məhəl qoymayıb öz təklifinizi yeritmək üçün təzyiq edirsiniz? *Bəli. Bu sizin ən yaxşı reaksiyanızdır.*

2. Müdiriniz müstəbid, həqarətli və kinayəlidir. Siz:

a) Məqam tapıb davranışının sizi necə narazı saldığını ona təklildə deyirsiniz? *Yox. Bəlkə özünü belə aparmaq üçün siz səbəb vermişiniz? Daim kiminsə başqasının cavabdeh olduğunu düşünməyin; səbəbkar özünüz ola bilərsiniz. Onun davranışından şikayət etməyin. Karyeranızın müəyyən dövründə sizə xoş olmayan müdirlə işləməlisiniz. Şübhə yoxdur ki, uzun illər rəhbərlik ediyiniz adamlar da sizin davranışınızdan məmnun qalmaya bilər.*

b) Onun davranışına məhəl qoymursunuz və necə davranırdınızsa elə də davam edirsiniz? *Bəli. Danışqı aparən adamlar onlara müxtəlif dərəcəli düşmənçilik və rəğbət hissi bəsləyən adamlarla iş ünsiyyətində olurlar. Onların hamısı ilə professionalcasına ünsiyyət qurun; qarşıdakı məsələyə fokuslanın; sizə münasibətlərdən asılı olmayaraq hörmətlə rəftar edin.*

Özünüoxlama testi 16

1. Lüsi öz təkliflərinə Rocerin imtinasını əsaslandırması ilə razılaşmır, çünki onları uydurma və ya yanlış hesab edir. Necə cavab vermək lazım olduğunu düşünür. Sizcə Lüsi:

a) Yalnız onun əsaslandırılmış imtinalarını nəzərə alıb təklifə dəyişiklik etməlidir?

b) Rocerin əsaslandırılmamış imtinasını rədd etməlidir?

c) Rocerin təkliflərini soruşmalıdır?

2. "Bura bax, Fred, – Meri dedi, – mən işçilərimizin xəstəlik günlərinin ödənişi sxemində görə bura gəlmişəm, işçinin özünü xəstə elan etməsinin bu sxemin bir hissəsi olmasına görə yox. Bu danışqı mövzusu deyil, haqqında danışmağa da dəyməz və müqavilənin şərtlərinə ziddir". Merinin bunun müzakirə mövzusu olmadığını deməsilə Fred mövzunu danışılardan çıxarmağa məcbur deyil. Bu:

a) Doğrudur?

b) Yanlıştır?

16 Allahların da boş yerə vuruşduğu yer

və ya niyə yeddi təklif bir "hə"ni ala bilmir

Mən həyatımda çox sayda ağıllı adamlarla rastlaşıb görüşmüşəm, onlardan bəziləri çox varlı olub (və ya varlı yaşadıklarını göstərirlər). Mən həm də özlərini kasıb yaşayan kimi göstərən adamlarla rastlaşıb görüşmüşəm, amma əslində onlar çox varlı adamlar olublar. Tanıdığım əsl multi-milyonçulardan biri hələ də qəzetlərdən endirim kuponlarını kəsib onları mağazalara aparır ki, bir neçə penniyyə qənaət etsin.

İntellektual gigantlar planetdə inamla addımlayır, biz isə sağlam məntiq axtarıq ki, onların yolunda dayanmayaq, çünki təsadüfən və ya bilərəkdən bizi tapdalayıb keçə bilərlər. Danışıqlar üzrə konsaltinq işində ən pis situasiya odur ki, müştərinin öz danışıqlar problemi üzrə sualının cavabı o qədər açıq-aşkardır ki, sizə on metrlik neon lampaları ilə işıq salır, arxasında da Alilluyya Xoru oxuyur.

Bəs niyə onlar özü bunu görmür? Siz adi şeyi gözdən qaçıdırıb sonra aşkar görünən həll kimi təqdim etməyi özünüzdə sadələşməlik olduğunu düşünürsünüzmü? Sizə deyə bilərəm ki, professional görünmək istəyi ilə eyni zamanda özünü açıq-aşkar olana deməkdən saxlamaq çox çətin işdir.

Bu yaxınlarda mən özəl investisiya maliyyəsi sahəsində çalışan menecerlərlə görüşüb onların problemləri haqqında danışdım. Qeyd edim ki, onlarla söhbətim biznesdən, çox böyük gizli sövdələrlə arzu edən, lakin ev kirəsini ödəyə bilməyən kombinatorların niyyəti ilə bağlı deyildi. Yox, ser! Onlar Sitidə, çox arzulanan ünvanda oturan yüksək səviyyəli oyunçular idi. Onların zəhmli binasına doğru yolda Sitinin işçiləri üçün vacib olan "gündə beş meyvə"lərdən düzəlmiş zəngin təpəliyin yanından keçirdim. Bob (ya da buna bənzər ad dedi,

yəqin mənim vergi müfəttişi olduğumu düşünmüşdü) mənə gözəl bir armud satdı. Görüş vaxtına hələ vardı, ona görə yaxındakı skamyada oturub armudu yeməyə və Bobun meyvə alverini görüşəcəyimi adamların biznesi ilə müqayisə etməyə başladım. Onun meyvəni yığdığı yer sahəsinin icarə haqqı, həmin küçədəki fond menecerlərinin oturduğu binanın qapısı qarşısında sərilmiş payandazın tutduğu yer sahəsinin icarə haqqını ödəyə bilməz.

Mənim görüşəcəyimi oyuncular yığdığı ki, 2 milyon funt sterlinqi xırda cib xərcliyi sayırdılar. Onlar Sitinin o elit zümərəsinə aid idilər ki, astronomik bonusları ilə məşhur və ya sizin özüünüzün gəlir səviyyəyinizdən və dəyərlər şkalanızdan asılı olaraq bədnamdırlar.

Bunu çox ağıllı olduğumu (Allah eləməmiş!) göstərmək üçün danışmıram. Hər halda mən danışılarda öz payıma düşəndən sonra sayda səhvlərə yol vermişəm və ona görə də o səhvləri təkrar etməməyiniz üçün nədən yan keçməyiniz lazım olduğuna əminəm.

Sizin intellektual göstəricinizin nə qədər yüksək olmasından asılı olmayaraq bayağı səhvləri buraxmağımız çox asan işdir. Qıssası əgər ən yaxşılar və ən ağıllılar (və ən yaxşı ödəyicilər) səhv edirsə və siz də onlardan yan keçməyi öyrənə bilərsiniz, həmin "ağıllı" oğlanlara qarşı, xüsusilə də söhbət "hərəkət eləməyə" gələndə əbləhəsinə sadələşdirilən nisbətə nə qədər üstün ola bilərsiniz?

Mən yuxarı mərtəbədəki palid panelləri ilə bəzədilmiş görüş zalında yumşaq dəri çəkilmiş kapitan kreslosunda əyləşmişdim. Xüsusi növ qırmızı ağacdan düzəlmiş parlayan böyük stolun (onu düzəltmək sanki bir tropik meşənin ağacları bahasına başa gəlmişdi) ətrafındakı kiçik çalbedici arabalarda çərəz və içkilər qoyulmuşdu. "Yarım faiz"-in necə "işlədiyini" başa düşdüm.

Böyük partnyor danışığı rəhbərlik edirdi, hərdən də yanındakı hüquqşünas adalı partnyor və rolu mənə izah edilməyən bir centlmən onun sözlərinin təsdiqi mənasında müdaxilə edirdilər.

Onların probleminin məgzi bundan ibarət idi ki, girişdikləri biznes sövdəsi başqa istiqamətə getmişdi. Onları şoka salan fakt, Portuqaliya aldığı biznesin hesablarında çoxmilyonlu "qara dəlik" aşkar

olunması idi. Məsələ bunda idi ki, biznesi almamışdan əvvəl "tam cidd-cəhdlə" işləyən professional məsləhətçilərdən onun "təməz" olması haqqında hesabat da almışdılar. Lakin rəqəmlərə baxanda onların məsləhətçilərinin gördükləri işin daha "cidd-cəhd"li olmasının arzulanan olduğu görünürdü. Qıssası, onlar həmin "qara dəliyin" avro ilə dolmasını və bunun da əsas hissəsinin həmin məsləhətçilərin hesabına olmasını istəyirdilər. Həmin məsləhətçilər mən əvvəlki işimdən tanıyırdım. Onların işinin məziyyəti haqqında verəcəyim bir şərh yox idi, – aydın idi ki, onların öz hüquqşünasları bu mövzuda "adətə yemək" hazırlayıblar.

Onların "mütəhərrik" məsləhətçiləri ilə apardıqları danışıqlar haqqında bir neçə tənqidi iradım vardı, amma onları özümdə saxlayırdım, xüsusilə də ona görə ki, bu oğlanlar heç də başqa kontekstdə "doqquzfüntluq əskinas" adlandırılacaq adamlar deyildi. Elitanın elitəsi idilər – "cəmiyyətin qaymağı" (anam mənə həmişə deyirdi ki, qaymaq əvvəlcə turş olur). Buna baxmayaraq həriflənməmişdilər, özü də pis şəkildə. Məsələ bunda idi ki, ziyanı əvəzləmək haqqında keçmiş məsləhətçilərinə bir neçə təklif verməklərinə baxmayaraq, məsləhətçilər heç bir cavab təklifi etməmişdilər. Görünür məsləhətçilərin danışıqları bunlara etinasızlıq edirmiş, hərçənd hərdən bir özəl maliyyə investitorlarının problemni həlli ilə bağlı verdikləri təkliflərin müzakirəsindən boyun qaçıran dumanlı cavablar da veriblər. Bu, özəl investisiya şirkətinə problem yaradıb: növbəti addımda nə etsinlər? Deməli belə: mən ora gələndə qədər onların etdikləri mümkün olan variantların ən pisi idi. Onlar təklif verib etinasızlıq görəndə və ya dolayısı ilə imtina cavabı alanda, daha bir təklif veriblər, yəni məsləhətçilərin xeyrinə güzəşt edilən təklif. Aman Allah!

Səmimi desək bu, sadəcə anlaşılmaqlıq və ya yersiz taktika deyil, – hərdən hamımız belə edirik. Lakin onlar bunu bir dəfə, iki dəfə etməyiblər. Bir il ərzində müxtəlif görüşlərdə bir-birinin arxasınca yeddi dəfə birtərəfli güzəşt təklif ediblər. Bu, səhv taktikanın zirvəsi idi.

Ona görə də böyük partnyor iki saat ərzində işin təfərrüatı və şərtlərindən danışib qurtarandan sonra, onların atacağı növbəti addım haqqında mənim fikrimi birbaşa soruşanda mən də birbaşa cavab verməli idim: “Düşünürəm ki, sizin uzun müddət susmağınız danışıqlardakı mövqeyiniz üçün möcüzə yaradacaq”.

Onun mimikası hər şeyi dedi. Qaşları yuxarı qalxdı, çənəsi sallandı, baxışlarda dümdüz oturub mənə baxırdı, sanki eşitdiyinə inanmırdı. Baxışları “Elə bu?” – soruşurdu.

Lakin mən onda da düşünürdüm, indi də düşünürəm ki, danışıqların belə qıbtədimləz vəziyyətdə düşməsinin səbəbi eyni səhvün dəfələri təkrar edilməsi olmuşdur. Ona demək istəyirdim ki, “təklifinizə qarşı tərəfdən cavab almadan onu güzəşt istiqamətində dəyişmək, ee... səhləkdir”. Bunun əvəzinə dedim: “Adətən təklifinizə qarşı tərəfdən alternativ təklif, cavab almadan güzəştli təklif vermək məsləhət görülür”.

Niyə? Çünki danışıq aparənlər hər iki tərəfin ilk təklifləri arasındakı intervalı bilməlidirlər. Əgər heç biri ilkin mövqeyini bildirmirsə, onda heç biri qarşı tərəfin onun hara qədər təməsini istədiyini bilmir. Hər bir tərəf oturub qarşı tərəfin hərəkət etməsini gözləyir.

Qarşı tərəflə müzakirədən sonra əgər heç bir təklif vermirsə, sizin seçiminiz yaranır. “Qara dəliyin” tam doldurulmasında israr edirsiniz. İlk təklifiniz məhkəməyə müraciətlə müşayiət olunmalıdırmı? Amma bu, sizin tələyinizi məhkəmə lotereyasına tapşırıq, xüsusilə də əgər xarici ölkədəsinizsə. Sizə “udulmuş işdir” deyəq vəkillərlə ehtiyatlı olun. Qarşı tərəfin vəkili də onlara eyni sözü deyir. Siz məhkəmə xərclarına artıq kifayət qədər çox pul xərcləmişsiniz, vəkilə yənə tapşırıq verəcəksinizsə daha çox xərcləyəcəksiniz. Top onların tərəfindədir, sizin yox. Siz ilk təklifinizi stolun üzərinə qoymusunuz (zəərər tam ödəniş) və onların cavabını gözləyirsiniz. Cavabında sükut eşidirsiniz, ya da “üzr istəyib gedirlər”. Siz onlar üçün daha sərfəli təklif vermək istəyə bilərsiniz və ya bunu sizə məsləhət verə bilərlər? Fikir verin ki, sizin tərəfdən bunu kim təklif edir, – belələrinin illik bonusunu kəsin! Əgər bir dəfə “tam ödəniş”dən çəkilib

qarşı tərəfi şirnikləşdirərsəniz, yerlərinde möhkəm oturaqlar və sizin növbəti güzəştinizin hara kimi olacağını gözləyəcəklər.

Əlbəttə ki, qarşı tərəf ən azı nəzəri olaraq təəhhüdünü qəbul edib sizin tələbinizlə razıla bilər və mübahisə bununla bitir, hərə öz evinə gedər. Praktikada isə daha ehtimallısı budur ki, belə üzüyola olmasınlar. Hər halda sizin şərtlərinizi yerinə yetirmək üçün milyonlarla avro ödəməlidirlər. Onlar həm də “Danışıq aparana eda biləcəyiniz ən pis şey onun ilk təklifini qəbul etməyinizdir” qaydasını bilirlərsə, ona uyğun da hərəkət edirlər.

Yaxşı bəs, çox sürüşkən yoxuşun taposində zorla dayanmış vəziyyətdə olanda qismətinizdən qaçmaq üçün nə etməlisiniz? Etməyəcəyiniz şey, qarşı tərəfi sizə qarşı addım atmağa təşviq etmək məqsədilə xoş məramlı güzəşt edib ilkin təklifinizi dəyişməyə cəhd etməkdir. Sürüşkən yoxuşda bu ilk addım sizə növbəti addımlar atdıracaq. Niyə? Çünki qarşı tərəf alternativ mövqə bildirdəndə siz güzəşt edirsinizsə, çətin ki, bununla onu təşviq edə bilərsiniz. Sizin ilk təklifinizi eşidəndən sonra özü təklif vermədən ikinci təklifi eşidirsə, necə noticə gözlədiyiniz haqqında hansı dərsi öyrədirsiniz? “Sakit ol: özüm sənə tərəf hərəkət edəcəyəm”.

Bunun qarşılığında onun cavab verməyə bir səbəb görmürlər və buna hər hansı bir öhdəliyinin olduğunu birbaşa inkar edə bilərlər. İddia edə bilərlər ki, hər məsələni ciddi şəkildə yoxlayıblar və heç bir öhdəlik olmadığını görüblər. Bundan başqa problemin onların yoxlamaq imkanı olmadığı yerlərdə olduğunu iddia edə bilərlər. Öhdəlik haqqında çəkişmələr asanlıqla təkrar olunan mübahisələrə çevrilir!

Hər hansı səbəbdən yənə güzəştə getsəniz, yoxuşdan üzəşəği gedəcəksiniz, yuxarı yox. Və əgər bunu davam etdirənsə, artırdığınız qazancdan uzağa gedəcəksiniz. Milyonlardan yüz minlərə düşəcəksiniz. Qarşı tərəfin ödəniş etməyə, təklif verməyə motivasiyası yoxdur, ümumiyyətlə əl-qolunu sallayıb oturmaqdan başqa heç nə etməyə motivasiyası yoxdur.

Özəl investisiya şirkətinin partnyorlarından xəbər gəlirdi ki, onlar qarşı tərəfin böyük partnyorları ilə təsadüfən şəhərdə, Avropada

biznes yığıncaqlarda rastlaşirlar və qarşı tərəfin partnyorları yeməyə dəvət üçün kontakta girirlər. Bu, hiddəti və ədalətsizlik hissini nəzərə almasaq belə, hələ ki tələsmək lazım olduğu demək deyildi.

İndi qarşılıqlı təkliflər vermək üçün müvafiq yüksək səviyyəli görüş keçirmək lazım idi. Bununla bərabər, ayrıca olaraq məhkəmə işinin açılması da öz yolu ilə getməlidir (icraata qəbul, ilkin dinləmələr, sonrakı iclasların tarixini müəyyən etmək və sair). Bu, müdafiə olunan tərəfin sənədlərinin hazırlanması, şahidlərin dindirilməsi və s. üçün onun xərc çəkəməsi deməkdir. Xərclər artıqca onların diqqəti məhkəməsiz razılaşma istiqamətinə yönələcək (hakim də dağ kimi yığılmış sənədləri oxumamışdan əvvəl tərəflərə məhkəməsiz razılaşmanı tövsiyə edəcək).

Əgər özəl investisiya şirkəti işi guya qısa yolla həll etmək üçün birtərəfli qaydada güzəştlər etməsəydi bu işlərin çoxu lazım olmayacaqdı. Hətta küçədə meyvə satan Bob da bilir ki, bütün sövdələr iki təkliflə başlayır. Siz öz təklifinizi bilirsiniz, bəs qarşı tərəfin təklifini də bilirsinizmi? Əgər bilmirsinizsə, irəli getmək üçün qarşı tərəfin də təklifini bilməlisiniz. Bu, sizin ilk təklifinizlə onun təklifi arasındakı intervalı müəyyən edib qapayır.

Əgər qarşı tərəf "qara dəliyi" doldurmaq üçün öhdəliyi olduğuunu və buna görə də təklif verməli olduğunu inkar edərsə (istisna olmayan mövqeyi tutursa), siz onlara qarşı iddianın məbləğini azaltsanız da, bunu qəbul etməyəcəklər. Siz onların diqqətini cəlb etməli və hüquqi prosesi başlamalı və eyni zamanda da onlarla reqlulyar əlaqə saxlamalısınız. Əgər onlar məsələnin həlli üçün "ziyansız" təklif verirlərsə, danışıqları davam edirsiniz və daim təkliflərin mübadiləsini edirsiniz, daha birtərəfli təklif vermirsiniz. Bob məna deyir ki, fermer qardaşı donuz çöşkalarını torbada almağın necə olması haqqında hər şeyi bildiyini deyir, siz də danışıqlarımız kontekstdə belə etməlisiniz, – qarşı tərəfin təklifinin detallarını bilmədən heç vaxt təklifinizi dəyişdirib güzəştə getməyin. Danışıqlarda dörd informasiya vahidi olur. Siz onun ikisini bilirsiniz: özünüznün ilk təklifinizi və hansı yerdən sonra güzəştə getməyəcəyinizi. Üçüncünü öyrənməlisiniz –

qarşı tərəfin ilk təklifini. Qarşı tərəfin harada dayanmaq istədiyini heç vaxt öyrənməyəcəksiniz (onlar bunu desələr də inanmayın). Lakin siz onların ilk təklifini bilmirsinizsə, özünüznünüzü danışıq aparacaqsınız. Onların təklifini bilməmək kar adamın hərəcəndə oturması kimidir, öz zərərinizə qiymətli qaldıracaqsınız!

Sonra binadan çıxıb Bobun meyvə satdığı yerin yanından keçəndə (o çoxdan evinə getmişdi) hiss etdim ki, hətta öz adını yazma bilməyən Bob da haqqında sizə dediyim bu danışıqları daha effektiv aparardı.

Özünüyoxlama testi 16

1. Lüsi öz təkliflərinə Rocerin etirazını əsaslandırması ilə razılaşmış, çünki onları uydurma və ya yanlış hesab edir. Necə cavab vermək lazım olduğunu düşünür. Sizcə Lüsi:

a) Onun əsaslandırılmış imtinalarını nəzərə alıb təklifə dəyişiklik etməlidir? *Yox. Bu məntiqə uyğun görünə bilər, amma danışıqların gedişinə bir təsir göstərəcəkmidi? Sizin təkliflərinizin bir hissəsinə və ya hamısına etiraz etməklə onlar bu məsələlərin özləri istədiyi kimi həllinə çalışacaqlar. Açıq-aşkar şəkildə "haqlı" etirazları qəbul etməyə hazır olmaq onların "haqsız" etirazlarını qiymətləndirmək üçün yanlış tona səbəb olur. Onların etirazlarının həqiqətə yaxınlıq dərəcəsi müxtəlif olmasına baxmayaraq, onlar bu etirazların hamısının tam həqiqət olduğunu iddia edə bilərlər.*

b) Rocerin əsaslandırılmamış etirazını rədd etməlidir? *Yox. Onların haqsız etirazlarını rədd etmək, yəqin ki, mübahisənin qızışmasına səbəb olacaq və sizin hüquqi müdafiənin üçün məqsədinizə yaxınlaşdırmayacaq.*

c) Rocerin təkliflərini soruşmalıdır? *Doğru. Siz məsələnin həlli üçün qarşı tərəfin şərtlərini bilməkdən ötrü onların təkliflərini soruşmalısınız. Qarşı tərəf məsələnin həlli üçün öz versiyasını verməyincə sizin başqa təklif verməyiniz və ya təklifinizə dəyişiklik etməyiniz yersizdir. Ümumi razılığa gəlmək üçün ortada iki təklif olmalıdır, – sizin və onların təklifi.*

2. "Bura bax, Fred, – Meri dedi, – mən işçilərimizin xəstəlik günlərinin ödənişi sxemində görə bura gəlmişəm, işçinin özünü xəstə elan etməsinin bu sxemin bir hissəsi olmasına görə yox. Bu danışıq mövzusu deyil, haqqında danışmağa da dəyməz və müqavilənin şərtlə-

rinə ziddir". Merinin bunun müzakirə mövzusu olmadığını deməsi ilə Fred bu mövzunu danışıqlardan çıxarmağa məcbur deyil. Bu:

a) Doğrudur? *Bəli. Siz prinsiplər haqqında danışa bilməsanız da, onların tətbiqi haqqında danışa bilərsiniz. Həssas məsələləri sonraya saxlayıb başqa məsələlərə baxa bilərsiniz və başqa məsələlərin həllində irəli getdikcə onların əsasında "mövzu olmayan" məsələlərə qayıda bilərsiniz. Əgər tərəflərdən biri öz iradəsi ilə nəyin danışıq mövzusu olduğunu, nəyin isə olmadığını müəyyən edəcəksə, bu siyahı uzana bilər.*

b) Yanlıştır? *Yox. Nəyin danışıq mövzusu olduğunu müəyyən etməyi qarşı tərəfin ixtiyarına versəniz, çox tez bir zamanda, danışıqlarla təsir edə biləcəyiniz məsələlər onların sizə imkan verəcəyi sayda olacaq.*

Özünüyoxlama testi 17

1. Siz iş axtarırsınız və yük maşını sürücüsü üçün elan görürsünüz. Elanda cümə günü saat 2-də nəqliyyat şirkətinin ofisinə müsahibəyə gəlmək tələb olunduğu yazılıb. Siz saat 1:55-də ora gəlib böyük növbə olduğunu görürsünüz. Sizcə bununla işə qəbul olunmaq şansınız:

- a) Azalır?
- b) Dəyişmir?
- c) Çoxalır?

2. Siz Akkradasınız (Qana) və Kamasiyə getmək üçün avtobus kimi işləyən üstü açıq yük maşını axtarırsınız. Birini tapırsınız və sürücü sizə deyir ki, "maşın dolan kimi" yola düşəcək. Maşına baxıb görürsünüz ki, yalnız bir boş yer var və həmin yerdə oturursunuz. Sizcə maşın nə vaxt yola düşəcək?

- a) Dərhal?
- b) Gec?

17 Güc kimin tərəfindədir

və ya mövqeyinizi necə gücləndirməlisiniz

Min ildən də artıq bundan əvvəl basqınçı-vikinqlər vaxtaşırı özlərinin gəmilərinə minib valehedici fyordlarından yola çıxaraq Avropanın sahillərindəki yaşayış məntəqələrinə yürüşlər edirdilər. İndiki zamanda həmin adamların törəmələri heç bir ölümcül silah tətbiq etmədən, eyni fyordlardan yalnız e-maillə çox yüksək effektivliklə bütün dünyada dəniz daşımalarını həyata keçirirlər.

Yükdaşıma şirkətinin vitse-prezidenti olan Lars, Bergendə fəaliyyət göstərir. O, il ərzində onlarla müqavilə bağlayır, gəmiləri alır və satır, yeni gəmilər üçün Avropa və Uzaq Şərqdəki tərsanələrlə danışıqlar aparır, gəmi təmiri müqavilələrini (mürəkkəb biznesin çətin işlərindən biri) nəzarətində saxlayır, banklarla, yük sahibləri ilə, gəmi ekipajları, agentlərlə daşıma qiymətləri haqqında danışıqlar aparır. Çox işgüzar və məşğul adamdır və 40 il bu biznesdə olmasına baxmayaraq "öz" gəmilərinə romantikcasına yanaşır.

Danışıqlara gəldikdə isə heç romantik deyil. Əslində məsələ onun şirkətinin işləri olanda bütün fikri qarşısındakı məqsəddə çatmaq olur. Bəzi menecerlər, – işi çətin yolla, öz səhvlərindən öyrənmiş keçmiş klerklərdən tutmuş, daha ağıllı yolla başqalarının səhvlərindən öyrənmiş universitet məzunları və imkanları dairəsində öyrənmiş olan təqaüdə çıxmış gəmi kapitanları – işlərində fasilə verəndə özlərinin danışıqlardakı problemlərini müzakirə edirlər. Əgər Lars bu söhbətlərdə iştirak edərsə, özünün uzun təcrübəsindən çıxardığı sözləri deyir:

"Hər hansı danışığa girəndə özündən soruş: alan kimdir, satan kim?"

Nyu-Kasl, Avstraliya kömürü

Avstraliyada çoxlu kömür var. Yaponiyada isə yoxdur və onlar böyük həcmdə kömür idxal edirlər. Bas bu alış-verişdə kimin mövqeyi güclüdür? Doğrudur, yaponların!

Bas onlar belə paradoksal nəticəni necə əldə edirlər? Avstraliyalıları danışıqlar üçün Yaponiyaya gətirməklə. Yaponiyada olanda, avstraliyalılar danışıqları yaponların tempində aparırlar və "təsədüfən" başqa ölkələrdən olan kömür satıcılarını görürlər və rəqabətə olduqlarını unuturlar. Yaponlar tələsmir, – onlar orada yaşayırlar, hər axşam öz evlərinə gedirlər, avstraliyalılar isə otelə gedirlər, evlərinə yox.

Aydındır ki, avstraliyalılar Avstraliyanı sevirlər. Ona görə də bir müddətdən sonra onlar öz vətənlərində, öz hovuzlarının, çimərliklərinin, barbekulərinin və ailələrinin yanında olmaq istəyirlər. Avstraliyanın kömür şirkətləri danışıqlarda heç də həmişə Yaponiyanın kömürə olan ehtiyacını öz qiymətlərində əks etdirəcək güclərində istifadə etmir.

Lars əmindir ki, bu sualın cavabı gücün kimin tərəfində olduğunu bildirir və gücün olması üstünlük verir, olmaması isə mövqeyi zəiflədir. Danışıqlara tamamilə məntiqli bir yanaşmadır. Bundan başqa Lars əmindir ki, onun meneceri gücü danışıqlardan əvvəl əldə etməlidir ki, danışıqların gedişində istifadə edə bilsin.

Güc nədən ibarətdir?

Əgər gücümüz yoxdursa, onu haradan və necə əldə edə bilərik? Əvvəla, "gücün heç bir əhəmiyyəti yoxdur" kimi köhnəlməmiş illüziyadan əl çəkməlisiniz. Əhəmiyyəti var. Gücün əhəmiyyətini olmaması kimi qarşıba baxış mövqeyi çox vaxt o inamla ifadə olunur ki, danışıqlar aktının özü necəsə tərəfləri gücün kobud təsirindən qoruyur. Bu, tamamilə yanlış mövqedir. Danışıqlar sadəcə olaraq güc balansını başqa formada əks etdirir.

Doğrudur ki, əksər hallarda danışıq aparıcıları danışıqdan daha üstün tuturlar, lakin bu, heç də o demək deyil ki, beləliklə, iki rəqib tərəf arasında gücün tətbiqi aradan çıxır; bu yalnız güc balansının bir formadan başqa formaya keçdiyini ifadə edir.

Lars bir məsələdə tamamilə haqlıdır:

Bizim gücü necə anlamağımız danışıqlar prosesinin mahiyyətini təşkil edir.

Danışıqlarda biz və qarşı tərəf məhz gücü necə anladığımızdan asılı olaraq danışıq aparırıq. Bu, bizə danışıqlarda gücün çox vacib və yeganə xarakteristikasını açıb göstərir; güc tamamilə subyektivdir, onu görmək yox, külək kimi hiss etmək olar.

Qısa güc başda olur. Və unutmayın ki, danışıqlarda bir yox, iki baş olur, sizin və qarşı tərəfin başı. Ona görə gücün son nəticəyə necə təsir göstərməsini müəyyən edən başların onu necə qavramasıdır.

"Bu necə olur, gücün obyektiv ölçüsü də var axı?" – deyə soruşa bilərsiniz. Əlbəttə, razılığa məcburam ki, dünyada izafi sayda tankerlərin olması, tanker sahibi ilə onu fraxta⁴ götürmüş agentlik arasındakı güc nisbətində müəyyən şəkildə təsir göstərən obyektiv faktordur. Bunu inkar etmək olmaz. Lakin burada iddia etdiyim odur ki, danışıq aparıcıları subyektiv qavrayışı, obyektiv vəziyyətin necə olmasından daha vacibdir. Vacib olan danışıqların nəyi haqiqət hesab etməsidir, müstəqil ekspertlərin xırda detalları da dərindən obyektiv sübutlarla olan qiymətləndirməni onların qarşısına qoyması yox.

Danışıq aparıcıları subyektiv inamın vacibliyini intuitiv olaraq anlayırlar və məhz buna görə də hər hansı məsələyə öz görüşlərinin gerçəkliyi daha etibarlı əks etdiriyinə qarşı tərəfi inandırmaq üçün o qədər səy göstərib vaxt sərf edirlər.

Fraxt tenderinə təklif verən gəmi sahibi körfəz reyfində lövbər salmış gəmi donanmasını görəndə qiyməti tamamilə öldürüb təklif verməyə məcbur deyil. Yəqin ki, gəmini fraxta götürmək istəyənlərə

⁴ Fraxt - yükdaşıma üçün ödəniş.

onun gəmisinin başqa gəmilərdən sərfəli olan üstünlüyünü göstərməyə cəhd edəcək.

Bundan başqa, fərz edək ki, sizin şirkətə kompüter proqramçılardan lazımdır. Bu siza neçəyə başa gələcək? "Bu, əmək bazarında nə qədər proqramçının iş axtarmasından asılıdır", – deyəcəksiniz. Nə qədər iş axtaranın olması bazarı işverən üçün sərfəli edir? Eyni uğurla soruşa bilərik: ipin uzunluğu nə qədərdir? Mənasız suallardır, biz danışıqları bəzərlə aparmırıq, adamlarla aparımır.

Siz danışıq apardığınız adamın bazardakı vəziyyəti sizin kimi (və ya bildiyinizi düşündüyünüz kimi) yaxşı bildiyinə əminliklə hesab edə bilməzsiniz. Nə də bazarın vəziyyəti haqqında bildiyinizin həqiqət olduğunu hesab edə bilməzsiniz. Hətta çoxluğun bazarın vəziyyəti haqqında fikrinin onun faktiki vəziyyətinin pis indikatoru olduğu da məlumdur – bunu qiymətin azalmasına oynayan birja oyunçularından soruşsanız sizə deyərlik.

Əslində fond birjasında qazanmağın yolu qiymətin necə dəyişəcəyini bazardakılardan yaxşı müəyyən etməkdir; bazardakı adamlar səhmlərin qiymətinin artacağını düşündəndə və siz daha yaxşı bildiyinizi düşündükdə onları satırsınız; bazardakı adamlar səhmlərin qiymətinin düşəcəyini düşündəndə siz onları alıb öz mənfəətinizi gözləyirsiniz. Ya da bildiyiniz doğru çıxmayanda hər iki halda uduzursunuz.

Əgər bazarda qararlaşmış fikri gözləyəcəksinizsə, satmaq lazım olan vaxt alacaqsınız, almaq lazım olan vaxt isə satacaqsınız. Əgər sizin doğru proqnozunuz yanlış proqnozunuzdan daha çox və daha böyük dəyərlər üçün olsa, təqəüdə çıxanda böyük sərvət sahibi olacaqsınız, əgər əksinə olsa heç nəyin sahibi olmayacaqsınız. İqtisadçılar bazarın qiymətlər və həcmələr barəsində qərar qəbul etdiyini və bazar mexanizminə quş uçuşu nöqtəsindən baxdıqlarını deyirlər. Amma danışıqları aparanda sizin quş uçuşu nöqtəsindən baxmaq imkanınız yoxdur, çünki siz artıq quş deyil, bazar mexanizminin bir hissəsiniz.

Tutaq ki, siz işsiz kompüter proqramçısı və iş vakansiyası haqqında elan vermiş şirkətin insan resursları departamentinə gəlib

orada iş istəyənlərin böyük növbəsi olduğunu görürsünüz. Bu vəziyyət sizin iş almaq şansınızı artıracaq, yoxsa azaldacaq?

Təbii reaksiyanız şans barəsində daha az əminlik olacağı aydındır, çünki rəqəbat böyükdür. Rəqəbat doğrudan böyükdür? Sual yandır: haradan bilirsiniz? Haradan bilirsiniz ki, bu adamlar nə üçün bura toplaşmışlar? Haradan bilirsiniz ki, onların bütün həftəni axtardığı, proqramçı olan tək adam siz deyilsiniz?

Əgər rəqəbat varsa şansınız az ola bilər, amma digər tərəfdən rəqəbat olmaya da bilər. Növbədəkilər başqa vəzifə vakansiyası üçün müsahibəyə çağırılmış da ola bilər. Amma bu adamların kompüter proqramçısı olduğuna özlərini inandırmasız və buna görə öz mövqeyinizin zəif olduğunu hiss etsəniz, böyük ehtimalla sizi "ucuz alacaqlar". Ola bilər ki, şirkət aktyorlar qrupu ilə danışıq belə süni "bashabas" yaradıb ki, siz illik hesabda £25.000 az maaş versin (özlünüoxlama testindəki Kamasiyə gedən məşinin sürücüsü yadırdadırmı? Orada aktyorlar qrupu bir boş yer təəssüratı yaradır ki, sənişin məşinin indi yola düşəcəyini düşünüb bilet alaraq minsin. Çox hallarda məşin həqiqətən dolu olmur və ona görə də gözləyir).

Əgər qarşı tərəf vəziyyəti bəzəndə fərqli qiymətləndirməyində ısrar edərsə, bu klassik danışıq dilemmasıdır: qarşı tərəfin mövqeyinin aramızdakı güc nisbətini həqiqətən əks etdirdiyini, yoxsa bizim öz mövqeyimizi dəyişmək üçün etdiyini taktiki gediş olduğunu bilirik.

Əslində danışıqlardakı bütün hərəkətlər, fəndlər və taktikalar son nəticəyə münasibətdə sizin güc nisbətini dəyərləndirməni strukturlaşdırmaq cəhdidir. Qarşı tərəf güc nisbətində sizin subyektiv baxışınızı öz xeyrinə nə qədər bacarıqla strukturlaşdırmağa bilsə, bazardakı obyektiv güc nisbətini əl danışıqların son nəticəsi arasındakı əlaqə o qədər zəif olur.

Başqa sözlə, əgər gücün qarşı tərəfdə olduğunu düşünürsünüzsə, başqa bir söz deməyə ehtiyac qalmır: deməli güc qarşı tərəfdədir (elə siz özlünüz də oradasınız!). Buna görə də əgər Lars bununla almağın satmaq qarşısında avtomatik şəkildə güclü olduğunu vurğulayırsa, məən onun kimin alıb kimin satdığına vacibliyi haqqında dediyi ilə

razi deyiləm. Əgər güc nisbəti bizim xeyrimizdədirsə, almağımızın, yaxud satmağımızın heç bir fərqi yoxdur. Bütün bunlar sizin və qarşınızdakı adamın əlaqəni necə qiymətləndirməsindən asılıdır. Siz onun qiymətləndirməsinə təsir göstərə bilərsiniz, sövdəni özünüzdən daha yaxşı şərtlərlə bağlayırsınız.

Bəs sizin güc nisbətini qiymətləndirmənizə təsir göstərən faktorlar hansılardır? Gəlin bu mütakirədə qarşı tərəflə görüşdən əvvəl formalaşan qiymətləndirmə ilə məhdudlaşaq, çünki bu faktorlar bizim yanaşmamıza, davranışımıza, özümlüzi aparmağımıza, əminliyimizə və son nəticədə bağladığımız sövdəyə ən çox təsir göstərən faktorlardır.

Demək olar ki, bütün satıcılar iki şeydən bərk qorxurlar: gücün alıcılar tərəfində olmasından və rəqabətin miqyasından. Satıcılar alıcıların nanəcibliyi və "alçaq rəqabətin murdar müxəmmətiyi" haqqında cəmiyyət arasında hekayələr danışirlar. Qıssatı, onlar özlerini alıcının gücü qarşısında zəif olduqlarına inanırlar.

Lakin alıcılar məsələyə başqa cür baxırlar. Məsəl üçün, mən kompüter istehsal edən şirkətin bir müştərisini tanıyıram ki, hər rübdə özünün kompüter yığan zavodları üçün milyonlarla funt sterlinq dəyərində kompüter komponentləri alır, amma danışılarda gücün satıcı tərəfində olduğuna möhkəm əmindir.

Tanışım bu qənaətə necə gəlib? Bir vaxtlar o, kompüterlər haqqında hər təfərrüatı əla səviyyədə bilirdi (özü istehsal edirdi), lakin texnologiya əla sürətlə inkişaf edir ki, o özünü əlverişsiz vəziyyətdə hiss edir, – kompüterlər istehsalı sahəsində on il müddət bir neçə nəslin dəyişməsi deməkdir. O, minlərlə müxtəlif komponentləri böyük sayda alaraq, onlara aid texniki məsələləri satıcıya etibar edir.

Bunlar hamısı necə qavramaq məsələsidir. Əgər siz satırsınızsa və gücün alıcı tərəfində olduğuna inanırsınızsa, görünür beyninizi alıcının silahları ilə doldurursunuz. Konkret danışıda alıcının sizdən üstün gücə malik olduğunu necə müəyyən edirsiniz? Rəqabət haqqında onun dediyinə ona görə inanırsınız ki, o belə deyir, yoxsa, daha pis: danışığ partnyorunuzu görmədən, onun nə istədiyini bilmədən əvvəl gərgin rəqabətə qarşı olduğunuzu artıq qəbul edirsiniz?

Sözü gedən rəqabət haqqında düşünün. Biznes sahəsində hadisələrin normal gedişində adamlar birdən artıq sayda şirkətlə əlaqədə olurlar. Konkret şirkətlə əlaqə təcrübəsi məqbul olmaqdan tutmuş tamamilə ümitsiz olmağa qədər fərqlənə bilər. Alıcı əvvəllər sizin rəqibinizlə iş görmüş və onu bəyənmiş ola bilər. Bu halda siz düşündüyünüzdən daha güclüsiniz. Rəqabət yalnız hər bir şirkətin alıcı istəyinin təmin edilməsində tamamilə eyni sərişəyə malik olduğu halda güclü olur. Tamamilə eyni şərtlər altında rəqabət edən iki şirkət tapmaq isə çox qeyri-adi haldır (hətta o qədər qeyri-adi haldır ki, çox hallarda onlara şübhə ilə baxırlar).

Alıcılar hər vasitə ilə məhdudlaşdırıla bilər – onlar çox vaxt başqalarının yeritdiyi siyasətə işləyirlər (heç də həmişə öz qərarlarının iqtisadi tərəfini düşünmürlər) və onlar çox zaman satıcılarla olan problemləri nəzərə almayan müxtəssislərin fikrindən asılı olurlar. Onlar həddən artıq asılılıq yaranmasın deyə bütün biznesi bir şirkətlə bağlamamaq göstərişi almış ola bilərlər – və sizin işə girişmək şansınız yarana bilər, – və ya daim topdan almaq göstərişləri ola bilər, siz isə məhz böyük sifarişləri yerinə yetirən şirkət ola bilərsiniz. Siz özünüz verməmiş alıcıların qarşınızda üstünlük gücü yoxdur.

Bəs satıcıların alıcı qarşısında üstünlüyü varmı? Olması hökm deyil: bu, onların nəyə inanmaqlarından asılıdır. Əgər alıcı rəqabət səviyyəsinin yüksək olduğuna onları həqiqətən inandırma bilsə, satıcının üstünlük gücü zəifləyəcək. Ona görə ehtiyatlı olmaq, alıcıların teatr "rekvizit"lərini tanımağı öyrənmək lazımdır.

Sizin üstünlük gücünüzü zəiflətmək təyinatlı "rekvizit"lər arasında aşağıdakılar olur:

- Rəqibiniz olan şirkətlərin, arasından yapışqanlı əlfəcirlər çıxan kataloqları.
- Alıcının stolu üzərində rəqibiniz olan şirkətlərin başlıqlı blankları (içində yazılanları görə bilərsiniz) – bu gözəl dekorasiyada adətən çeynənmiş, amma çox effektiv olan fraza deyilir: "Siz gərək bizə daha sərfəli olan təklif verəsiniz".

İndi kim gülür?

Kabare komik aktyoru Las Vegas gecə klubunda birinci çıxışını təzəcə bitirmişdi, klubun sahibi pərdə arxasında onun yanına gəlib gülməkdən yanaqlarından yaş axa-axa dedi ki, aktyor çıxışına başlayandan gülməyindədir və özünü saxlaya bilmir. "Bu il gördüyüm çıxışların içində ən yaxşısı sənikidir. Zaldakılar gülməkdən yerə yuxılıblar. Sən fantastiksən!"

Komik dedi ki, çıxışı klub sahibinin xoşuna gəldiyinə görə sevinir.

Klub sahibi dedi: "İstəyirəm necə təşəkkür etməyi bacardığımı sənə göstərim. Ürəyindən nə keçir de, klub ödəyəcək".

Vəziyyəti qiymətləndirməyi yaxşı bacaran komik deyir: "İstədiyim birinci şey hər çıxış üçün qonorarımı 1.000 dollara qaldırmaqdır". Klub sahibi razılaşdı, – hələ də güldürdü, hər halda gedib öz ofisinə çatana qədər güldü.

Əgər klub sahibi komikin çıxışını tərifləməkdə bir qədər az entuziazm göstərsəydi, yaqın ki, bütün ayı, hər axşam üç şou göstərmək və hər çıxış da 500 dollar verməklə işlədəcəkdi. Komikin işini tərifləməklə aralarındakı üstünlük gücü balansı dəyişdi.

Notiçə: əgər sizə iş görənlərə eyni iş üçün daha böyük məbləğ ödəmək istəmirsinizsə, onları tərifləməyin...

Alıcılar ona görə "rekvizit"lərdən istifadə edirlər ki, "rekvizit"lər işləyir. Lakin satıcılar bu fəndlərə qarşı mübarizə apara bilərlər.

Əgər sizin təklif etdiyiniz qiymət etiraza səbəb olursa, siz ən azı "niyə?" – soruşaraq onu müdafiə etməlisiniz. Cavab nə qədər dumanlı və ya həyəcanlı olsa, o qədər blef olduğu deməkdir. Əgər təklif etdiyiniz qiymətə kifayət qədər əmin olmadığınız üçün ona qarşı etiraz ediləndə ilk fikriniz onu aşağı salmaqdırsa, alıcının da sizin təklif etdiyiniz qiymətin doğruluğuna əmin olmağa əsası yoxdur.

Alıcılar qiymətə həmişə etiraz edirlər, bu, onların təbiətidir. Çox sayda satıcı özlerini qiyməti müdafiə etməkdən kənarə çəkir, ona görə də qiymətə etiraz etmək alıcılara sərif edir.

Alıcılar da daha güclü mövqedə olan və ya özünü belə hiss edən satıcılara qarşı müdafiəsiz deyillər. Onlar da satıcıya qarşı onun məhsuluna ehtiyacları olmadığına inandırma taktikası yeridə bilərlər, – bunu onlarla iş görməyi arzu edən satıcıların olması və ya onların kifayət qədər ehtiyatlarının qalması və ya öz istehsallarını yaratmaq istədiklərini bildirməklə edə bilərlər. Əgər bu işləsə, satıcılar özlərinin üstünlük gücü haqqında fikirlərini dəyişib aşağı salırlar.

Alıcılar satıcıların qiyməti aşağı salmaqdan uzunmüddətli xeyrinə – "ucuz sat, məşhur ol" qambiti – və danışıqda üstünlüyün uzunmüddətli nəticələrinə də ehyam vurur – "sən bizi indi yol, sonra biz sizi yolacağıq". Bu, satıcı üstünlüyünün gücünü məhdudlaşdırır. Amma sət tələblərlə adami döşəməyə otuzdurmaqın uzunmüddətli perspektivdə biznesin xeyrinə olması çox nadir hadisədir.

Satıcılar bilir ki, yüksək qiymətlər (və yüksək mənfəət) rəqabəti qızışdırır və bazarın dahiyana qanunlarından biri budur ki, çox satmaq istəyirsinizsə, qiyməti endirməlisiniz və ya marketing xərclərini artırməlisiniz, ya da hər ikisini etməlisiniz. Bununla satıcıların üstünlük gücünü alıcıların əlavə təzyiği yaranır. Sizinlə iş görmək üçün çox sayda şirkətin rəqabət etdiyinə qarşı tərəfi inandırmaqla öz mövqeyinizi gücləndirə bilərsiniz, əksini etsəniz mövqeyinizi heç vaxt gücləndirə bilməyəcəksiniz.

Anbarınızın dolu olduğunu və əgər qarşı tərəf sifariş verməsə istehsalı yarım növbəyə keçirmək lazım olacağını qarşı tərəfə deməyiniz heç də vacib deyil. Əgər o düşünsə ki, üzərində rəqabətin təzyiği var (hətta heç bir təzyiç olmayanda belə), onun üstünlük gücü azalır, sizinki isə artır. Beləliklə, alıcı olaraq satıcının rəqiblərinin məhsulları haqqında hər şeyi, onların xüsusi karakteristikaları və faydalarını bildiyinizi və onlarla daim əlaqədə olduğunuzu göstərirsiniz.

Heç bir halda həmin rəqiblərlə niyə iş görmədiyiniz və ya niyə partnyorunuzu dəyişmək istədiyiniz haqqında izahat verməyin.

Ən başlıcası isə onlardan keçmişdə sizə qarşı layiqsiz hərəkət etmiş olanları tənqid etməkdən çəkinin, çünki bu, ancaq qarşı tərəfin mövqeyini gücləndirir.

Eynilə də onun məhsulunu tarifləməkdən çəkinin – bu, onun qiyməti qaldırmağa və ya cari qiymətin üzərində möhkəm durmağa cürətləndirə bilər. Hətta satıcı ilə əlaqələriniz etibarlıdırsa da, onun buna əmin olması arzulanan deyil və müvafiq şəraitdə onun rəqibləri ilə işləyicinizi və bunun aşağıdakı səbəbləri ola biləcəyini göz önündə saxlamalıdır:

- Qiymətin ucuzluğu.
- Çatdırma (sizin FOB-a qarşı onlar CİF təklif edir).
- Həcmə görə daha böyük endirim.
- Patriotizm (boss ancaq yerli məhsulları almaq istəyir).
- Yeni xassələr (onların məşını sementi həm də kisəyə qablaşdırır).
- Etibarlılıq (onlar üç il ərzində alacağımız kakao həcminə zəmanət verir).
- Kredit şərtləri (90 gün ərzində faizsiz).

Bu taktika satıcının sizə münasibətdə üstünlük gücünü zəiflədəcək və ya ən azı sizinlə əlaqəyə real baxmağa sövq edəcək.

Onda bəs üstünlük gücü kimdədir? Əgər qarşı tərəf belə hesab edirsə ki, sizdədir, deməli, sizdədir. Və qarşı tərəf belə hesab edirsə, siz buna görə mükafat ala bilərsiniz. Digər tərəfdən əgər siz üstünlüyün qarşı tərəfdə olduğunu hesab edirsinizsə, əmin olun ki, üstünlük gücünün balansı haqqında bu inamınız sizə havayı başa gəlməyəcək.

Əgər sövdəni bağlamağı onu itirmək perspektivindən çox istəyirsinizsə, gücünüz zəifdir. Bunun əksi qarşı tərəf üçün doğrudur – əgər sövdənin alınması onun üçün çox vacibdirsə və danışıq alınmamağından qorxursa, güc sizin tərəfdədir.

Gücün kimin tərəfində olması formula ilə hesablanmır. Sizin güc balansı haqqında fikriniz qarşı tərəf üzərinə etdiyiniz təzyiqli, onun

sizin üzərinizdə olan təzyiqli ilə müqayisədə necə hiss edib qavramamızdan asılıdır. Əgər öz təxminlərinizdə səhv etsəniz, qarşı tərəfi onun haqiqətən malik olduğu gücü qüvvətləndirməklə mükafatlandıracaqsınız və bu sizə, son nəticədəki qiymətdə edəcəyiniz güzəşt qədər baha başa gələcək. Və bu, sizin alıcı və ya satıcı olmağınızdan asılı deyil.

Özünüyoxlama testi 17-nin şərhii

1. Siz iş axtarırsınız və yük maşını sürücüsü üçün elan görürsünüz. Elanda cümə günü saat 2-də nəqliyyat şirkətinin ofisinə müsahibəyə gəlmək tələb olunduğu yazılıb. Siz saat 1:55-də ora gəlib böyük növbə olduğunu görürsünüz. Sizcə bununla işə qəbul olunmaq şansıdır:

a) Azalır? *Yox. Hardan bilirsiniz ki, onlar iş axtaran sürücülərdir? Əgər vakansiya üçün belə böyük rəqabət olduğunu düşünüb qəbul etsəniz, özünüzü mütləq zəif hiss edəcəksiniz. Ətrafdakılardan hansı iş üçün gəldiklərini soruşun, ola bilər ki, onlar sizə aid olmayan başqa iş üçün gəliblər.*

b) Dəyişmir? *Bəli. Gördüyünüz sizə onların düşündüyü kimi təsir etməməlidir. Yəni də ətrafdakılardan soruşub təəssüratınızı yoxlaya bilərsiniz.*

c) Çoxalır? *Yox. Yəqin ki, müsabiqə mühiti sizi ruhlandırır və siz öz qabiliyyətinizə əminsiz, amma bu, sizin tərəfinizdən özündənrazılıq da ola bilər.*

2. Siz Akkradasınız (Qana) və Kamasiyə getmək üçün avtobus kimi işləyən üstü açıq yük maşını axtarırsınız. Birini tapırsınız və sürücü sizə deyir ki, "maşın dolan kimi" yola düşəcək. Maşına baxıb görürsünüz ki, yalnız bir boş yer var və həmin yerdə otursunuz. Sizcə maşın nə vaxt yola düşəcək?

a) Dərhal? *Maşının nə vaxt yola düşəcəyini deyə bilməzsiniz. Akkrada və ya hər hansı başqa yerdə satıcının dediyinə inanmaq doğru deyil. Maşının Kamasiyə nə vaxt yola düşəcəyi sizin sonuncu, yoxsa birinci sərnişin olmağınızdan asılıdır – bilet satan sizə yalan demir. Maşında oturan adamlar isə Kamasiyə getmək istəyən deyil, sadəcə yerin dolu görünməsi üçün tutulmuş adam-*

lardır. Bu adamların rolu siz bilet alıb minən kimi maşının yola düşəcəyinə sizi inandırmaqdır. Sonuncu sərnişin gəlib sonuncu "artist" in yerində oturana qədər bu davam edəcək.

b) Gec? *Bəli. Maşına minəndən sonra yolpulunu geri ala bilməyəcəksiniz və sizə belə xırda fırıldaq gəldiklərini biləcəksiniz. Ya gərək taleyinizlə barışib gözləyəsiz, ya da ödədiyiniz puldan əl çəkəsiniz. Bu halda üzərinizdə onun gücü üstündür.*

Özünüoxlama testi 18

1. Siz kiçik qayıqla maraqlanırsınız və satıcıdan onun qiymətini soruşursunuz. Satıcı qız deyir ki, oğlan dostu ona ən azı £3.400 almağı tapşırıb. Görürsünüz ki, qızın qiyməti düşməyə həvəsi yoxdur. Siz:

- a) Fikrini dayışsa, zəng etsin, deyə telefon nömrənizi verirsiniz?
- b) Danışiq aparandan sonra razılaşırsınız?
- c) Onun oğlan dostu ilə görüşməyi xahiş edirsiniz?

2. Siz ticarət mətbuatında qızıl balıq tutmaq hüququnun satıldığı haqqında elan görürsünüz. Elanda yazılıb ki, "yalnız alıcı özü müraçiat etsin". Söhbət zamanı məlum olur ki, siz hüquq sahibinin agenti ilə danışırsınız. Siz:

- a) Hüquq sahibinin özü ilə danışmağı təkid edəcəksiniz?
- b) Agentdən soruşacaqsınız ki, hüquq sahibindən soruşmadan özü hər məsələni həll edə bilirmi?
- c) "Görək nə olur" prinsipi ilə danışığı davam etdirəcəksiniz?

18 Əgər prinsipiniz yoxdursa – birini uydurun! və ya danışıqlarda səlahiyyətdən necə imtina etməli

Bəzi qəzetlər perspektiv reklam verənlərin diqqətini onlarda olan, lakin istifadə etmədikləri şeylər haqqında aşağıdakı kimi elan verəyə cəlb edirlər:

İYİRMİ NƏFƏR ANTİK KAMOD ALICISI ƏLİBÖŞ QALDI

Belə yazının mənası budur ki, antik kamodun satılması haqqında elana onun üçün £3.000 ödəməyə hazır olan 21 adam cavab verdi və onlardan 20 nəfəri kamodu ala bilmədi. Yəni antik kamodunu £3.000 qiymətinə satmaq istəyən və eyni cür elan verən hər adam üçün 20 alıcı artıq hazırdır!

Satmaq üçün hansı üsuldən istifadə etməyinizdən asılı olmayaraq, qiymət haqqında danışiq aparmaq lazım gəlir. Satdığınız şey haqqında bildirişiniz satışı üçün bir addımdır, lakin bu yalnız ilk addımdır. Ev əşyalarının satışı elanlarında heç də həmişə qiymət göstərilir və bu, "AYV" ("aşağı yeri var") səhvindən yan keçməyin bir üsuldür. Lakin bu, alıcı və satıcı üçün açılış təklifi vermək məsələsini aradan qaldırmır. Başqa halda əgər qiymət göstərilərsə, potensial alıcı buna məhəl qoymaya bilər və – alıcı qiyməti endirsə, sata bilməyəcəyindən qorxduğu halda – alıcıdan başqa hansı güzəştlər ala biləcəyini araşdırır.

Belə qeyri-formal əməliyyatlarda alıcı adətən adamı valeh edən məsumluqla soruşur: "Buna nə qədər istəyirsiniz?" Bu halda satışı danışıqları aparmaq təcrübəsi olmayan satıcı karıxır və nə cavab verəcəyini bilmir və adətən suala sualla cavab verir: "Siz nə qədər

verirsiniz?” Böyük ehtimalla hər iki tərəf bu suallaşma vaxtı göz kontaktından qaçır və hər ikisi sayılı satış obyektini yoxlamaqla məşğul olur, sanki bu, növbəti sözü demək üçün açar verəcək. Bu davranış ev əşyaları bazarının xüsusiyyətini bilməməkdən irəli gəlir – yalnız professional dilerlər belə əməliyyatları hər gün yerinə yetirir və müvafiq şəkildə gözünüzün içində baxaraq sərt başlanğıc qiymət verməyə tələddü etmirlər.

Bazarn vəziyyətindən xəbəri olmamaq işlənmiş avtomobilin, stolun, bitki dibçəyinin, əl arabasının, komodun və sairin “düzgün” qiyməti haqqında informasiyanın az olmasının nəticəsidir. Satıcılar satmaq istəyib qiyməti demək və ya alıcı nə qədər təklif etmək lazım olduğunu bilməyəndə, hər biri ilk addım atmaq məsuliyyətini qarşı tərəfə ötürmək istəyir.

Əslində qiymətləşmək aşağıdakıları ehtiva edir:

Satıcılar özlərinin razı olduqları minimum qiyməti açıqlamadan alıcının ödəməyə razı olduğu maksimum qiyməti qararlaşıdırmağa çalışırlar.

Qiymət haqqında danışıq aparmağın bütün taktikası iki məsələni həll etməkdən: qarşı tərəfin qiymət sərhədini müəyyən etmək, eyni zamanda özününkünü gizlətməkdən ibarətdir.

Problemin bir ümumi həlli “mandat” (sələhiyyət vermək) taktikasıdır. Bunu bəzi istedadlı həvəskarlar ərsəyə gətirib və bir çox professionalar üçün də bu taktika uğurlu karyeranın əsası olub. Danışıq apararlar bu mandat taktikasını danışıq platforması yaratmaq üçün istifadə edirlər. Həmişə prinsipalın (əmtə sahibinin) mövcudluğuna istinad edir və guya danışıqlarda həmin prinsipalın müəyyən etdiyi şərtlərə əməl etməyə məcbur olduqlarını iddia edirlər. Yəni mənası budur ki, həmin şərtlər məcburidir.

Məsələn, danışıq aparar belə deyir: “Qardaşım deyib ki, £615-dən aşağı satma”. Buna qarşı da: “Ərim deyib ki, £555-dən yuxarı alma”. Əgər sonda razılaşırlarsa, hər ikisi öz mandat verənin (çox hallarda mövcud olmayan) şərtini pozur.

Siz bu mandat taktikasından istifadə edərkən dediyiniz qiyməti “mütləq şəkildə tutub durmaq”la da ehtiyatlı davranmalısınız – hər halda danışıq apararsınız, – çünki “şarmankaçı” istehzasına tuş gələ bilərsiniz: “Əgər özünüz heç bir şeyə qərar verə bilmirsinizsə, mən şarmankaçı ilə danışmaq istəyirəm, onun meymunu ilə yox”. Qarşıdakı tərəfə “şarmankaçı” söhbəti ilə rixənd etmək üçün a) çox güclü mövqedə olmalısınız; və ya b) qarşı tərəfə razılaşmağa ehtiyacınız olmadığı üçün sövdənin alınmaması sizi narahat etməməlidir.

Lakin qiymət haqqında sızdan soruşanda nə deyəcəyinizi bilmirsinizsə və sərt mövqə tutmaqda əmin deyilsinizsə, səlahiyyətiniz çatmadığını deyə bilərsiniz. Ev əşyalarını, məsələn, işlənməmiş paltarayan maşını satmaq üçün başqa adam tutmaq (hərçənd mən bir dəfə dostum üçün bunu etmişəm) normal hal deyil. Danışıqlarda iştirak etməyən prinsipalın mandatından istifadə taktikasından o vaxt istifadə edə bilərsiniz ki, bunun nəticəyə əhəmiyyətli təsiri olsun. Bir dəfə bir nəfər məni mat qoydu: “O qiymətə satsam qaynamam mənim haqqımda nə düşünür?” Təbii ki, menecerlər daim danışıqda iştirak etməyən boss-larının mandatına istinad edirlər: “Qiyməti bir sent də endirsəm yuxarıdakılar dəli olar”. Və ya bir az başqa versiyada: “Bu şərtlərə razılaşmağım sadəcə olaraq şirkətin siyasətinə zidd olar”.

Aydınır ki, ev satmaq həyat yoldaşınızın şərtlərə razılıq verməsinə tələb edir, eyni cür də böyük ev əşyaları. Ona görə də danışıqlarda onların mandatına istinad edə bilərsiniz və bu, sizi effektiv şəkildə prinsipaldan, “mövcd olmayan prinsipalın” agentinə çevirir.

Yurdurduğunuz mandat qarşı tərəfin təklifinizə cavab verəcəyi anda onun gözlərinə baxmaq üçün sizə əlavə cəsarət verə bilər, – əgər onsuz da təzyiqli altındadırsa bu onu bir az da kərkədirəcək.

Mandat taktikası aşağıdakı hallarda istifadə oluna bilər:

- Malların keyfiyyətinin müəyyən standartla uyğun olması tələbini dəstəkləmək üçün (eləcə də onun nöqsanlarına diqqət yönəltmək üçün).
- Müqaviləyə, məsələn, ehtiyat hissələrin daxil edilməsini tələb etmək üçün (bu, ehtiyat hissələrin uyğun gəlmədiyi halda siza

müqavilədən imtina etmək və ya buna görə qiyməti endirmək imkanı verir).

- Aldığınız şeyin iş rejimində nümayiş etdirilməsini tələb etmək üçün (normal işləmədiyi halda qiyməti endirmək şansı yaranır – “bunu normal işlək vəziyyətə gətirmək üçün vaxt sərf etmək və xərc çəkmək lazım olacaq”). Real və ya uydurma mandata müdafiəsi altında arxayın qaldırma biləcək məsələlərin sayı demək olar ki, istədiyiniz qədərdir.

Əlbəttə, cavabında satıcı da “qardaşının” fikrini sitat gətirə bilər ki, məsələn, yalnız nağd pula satır (bu yerdə nağd ödənişə görə kiçik endirim edə biləcəyi ehyamını da vura bilər) və əgər ehtiyat hissələri də istəyirsinizsə onu ayrıca ödəməlisiniz (“həmişə qayda belə olub”). Tələblərimizin mənbəyini başqalarının üzərində keçirməklə onları danışığa gətirmək (çünki az utanc verir) və əgər şərtlər sərf etməyirsə alqı-satqı danışıqlarından çıxmaq asanlaşır.

Bu xüsusda qeyri-professionalların satdığınızı almaq istəmədiyini sizə deməkdən çəkindiklərini nəzərə almamaq olmaz: “Maşının xoşuma gəlmədiyini ona demək istəmədim, ona görə “fikirləşərəm” dedim və aradan çıxma bildim”. Professionallar da “yox” deməyə o qədər həvəsli deyillər, ona görə klassik deyəmi yaradıblar: “Bizə zəng etməyin, özümüz zəng edirik”.

Uydurduğumuz mandatla biz guya əməliyyatda agent olaraq işləyirik, halbuki, prinsiplialq və özümüzü işdən aralamaqla qarşı tərəfə münasibətdə bir növ neytral mövqedəyik. Məsələ qəlizləşəndə bu bizi hədəf olmaqdan bir az qoruyur. Əlbəttə, işlənməmiş ev əşyaları bazarında biz prinsiplialq – və qarşı tərəf bunu bilir, – lakin hekayə budur ki, biz yalnız arvadımızın/ərimizin agentiyik və bu, kifayət qədər inandırıcıdır, ona görə:

Əgər prinsiplialn yoxdursa, birini uydur!

Beləliklə biz, özümüza geri çəkilmək imkanı yaradırıq, qiymət bərasində müzakirədə mövqeyimizi möhkəmləndiririk və danışıqla-

rın dalana dirənmək təhlükəsi olduğu halda gərginliyi azaldırıq, – son nəticədə “məni yox, arvadımı inandırmaq lazımdır.”

Mandat (haqiqi və ya xəyali) danışıq apararı qarşı tərəfin tələblərindən irəli gələn şəxsi məsuliyyətdən – və ona görə də qarşı tərəfin düşmən münasibətindən – azad edir.

Həmkarlar itifaqı liderləri mandat taktikasının istifadəsində çox mahirdirlər, çünki danışıqlarda iştirak etməyən prinsiplialları təmsil edirlər (eynilə də hər məsələni müştəri ilə müzakirə etmək istəyən vəkillər). Məsələn, Hİ liderləri öz tələblərini adətən “üzlər məna tapırıblar ki, sizdən tələb edim” sözləri ilə başlayırlar və ya vəkil “müştərim heç vaxt natamam ödənişi qəbul etməyəcək” deyir və s.

Mandat, ondan istifadə edən tərəfə edəcəyi güzəştin ölçüsünə məhdudiyət qoymaq, həm də sövdə mövzusu ev, avtomobil kimi böyük obyekt olduqda qarşı tərəfin qiymət təklifini bilmək və hansı güzəştə gedə biləcəyini ehyam vuracağı halda bunu nəzərə almaq imkanı verir.

Siz tək gedib satılan evin necə olduğunu, satıcının ağılında nə olduğunu öyrənə bilərsiniz, baxa, sonra isə həyat yoldaşınızla “məsləhətləşmək” üçün aradan çıxma bilərsiniz. Satıcıdan minimal qiyməti “dərbub çıxara” bilərsiniz, yəni sənə, yəni müştəriyə üçün salmaq mümkün olduğunu (avadanlıqlar, xalçalar, mətbəx mebeli və s.). Bu halda ikinci dəfə getmək üçün yolunuz açıqdır və əgər evin sizə potensial uyğun olduğu qənaətinəsinizsə, qiymətin üçün salmaq istədiyiniz əlavələri də dəyərləndirə bilərsiniz. Nəhayət, üçüncü dövrəyə də girmək mümkündür, – artıq razı saldığınızı şərtlərə əlavə olması üçün danışıqları daşınmaz əmlak agentinizə həvalə edə bilərsiniz!

Evə baxarkən heyətdən sevinib “ox! ax!” nidaları izhar etmək ev almağın yaxşı yolu deyil. Başlıca səhvlərdən biri də tələsərək daşınmaz əmlak brokerləri vasitəsilə ev almaqdır, çünki brokerlərin bu sövdədə əsas marağı qiyməti minimallaşdırmaq yox, öz qazanlarıdır. Ümumi halda sövdədə tələsməyiniz sizin bank hesabınız üçün yaxşı xəbər deyil.

Mandat taktikası yalnız ev təsərrüfatından olan obyektlər üçün faydalı deyil. Bəzən dünyada bağlanan ən böyük müqavilələr də mandat taktikasının müxtəlif mürəkkəbləşmiş versiyalarından istifadə etməklə bağlanırlar. Professional agentlər də çox vaxt danışıqları ilkin variantda aparıb nəticəni danışıqda iştirak etməyən prinsipalın təsdiqinə verirlər.

Ümumi halda bahalı bizneslərin reklamlarında "yalnız prinsipallar üçün" yazılır. Bu, bəzən vaxta və pula qənaət etmək cəhdidir. Hərçənd agentə mandat vermək onun danışıqlardakı mövqeyini möhkəmləndirməkdir. Agent qarşı tərəflə əlçatan məsafədədir, siz isə prinsipal olaraq onun satıcı ilə danışıb razılaşdığı şərtləri qəbul edə və ya etməyə bilirsiniz. Siz özünüz danışıqda iştirak etmədiyiniz üçün təzyiqlə də məruz qalmırsınız, güzəştə də getməli olursunuz, deməli xoşunuza gəlməyən elementləri rahatca rədd edə bilərsiniz. Başqa sözlə, agentin razılaşdığı sövdədən imtina etmək sizə emosiyalarınızı sərif etmək hesabına başa gəlmir və ola bilsin ki, nəticəni də yaxşılaşdırma bilirsiniz.

Özünüza agent tutun

Bəzi hallarda agentlə işləməyiniz daha yaxşıdır, – xüsusilə də mövzu böyük məbləğ, bazar vəziyyəti isə sizin üçün naməlum olanda. Birinci probleminiz yaxşı agent tapmaqdır və bu elə də asan iş deyil. Əlbəttə, hər kəs agent tapa bilər, amma özü və müştərisi üçün çox çalışmaq istəyən adam azdır.

Ehtiyacınız sizə işləyən agentədir, daha sizin onun üçün işləməyinizi gözləyən adama yox. Əgər heç sizin zənginizə normal vaxt ərzində cavab zəngi vurmursa (daim ofisdə oturmur və sizin film ssenarinizi satmaqla məşğuldur), işin necə getdiyini haqqında sizə vaxtında məlumat vermirsə və buna aid bir irəliləmə göstərmirsə,

daim sizin yerində verdiyiniz suallara cavab vermək əvəzinə mübahisəyə cəhd edərsə, sizin adınızdan görməli olduğu işlərdə öz bildiyini etməklə məşğuldursa, həvalə etdiyiniz danışıqlarda qiyməti endirmək əvəzinə sizinlə danışıqda qiymətini qaldırmaq istəyirsə, beləsi ilə əlaqəni kəsməlisiniz.

Yaxşı agent həmişə az olur və çətin tapılır – mən Londonda belə birini tanıyıram. Eyni zamanda yalnız beş müştəri ilə işləyir və əgər siz onunla işləmək istəyirsinizsə, görək onun siyahısından bir müştərinin çıxmasını gözləyəsiz.

Əlbəttə, sizinlə danışıqlar arasında məsafə nə qədər böyük olsa, "yox" deməyiniz o qədər asan olar. Ona görə də əgər yox demək istəyirsinizsə, telefondan, ya da məktubdan istifadə edin, sərt pozanıma xələl gətirə biləcək şəxsi əlaqələrdən kənar durun.

Qarşı tərəf sizin agentə verdiyiniz səlahiyyət çərçivəsindən xəbərsizdir və müvafiq olaraq sövdənin baş tutması üçün bu və ya digər məqamda nə qədər güzəştə gedə biləcəyini də bilmir. Buna görə sizin xeyrinizə daha çox güzəştə getməsi ehtimalı daha böyükdür. Agentlə danışıq apardığınız hallarda onun öz prinsipalına, yəni sizə işin gedişini necə təqdim etməsi sizin nəzarətinizdə deyil, heç təqdim edib-ətmədiyini də bilmirsiniz. Buna baxmayaraq, əgər ortadakı sövdə böyükdürsə və bazar sizə tanış deyilsə, agentlə işləməyinizi təkidlə tövsiyə edirəm. Agent öz müzdunu artırmaq üçün qiyməti yuxarı qaldıra bilər, halbuki qarşı tərəf sizin düşündüyünüz qiymətə də razılaşardı. Və sizin bundan xəbəriniz olmur.

Ona görə də agentlərin danışıqlarda olmasını istəməyən adamlar tam səlahiyyətli qarşı tərəflə, – danışıqlarda fiziki olaraq iştirak edən adamlar üz-üzə danışmaq istəyirlər ki, son nəticə üçün qarşı tərəf onun özünə təzyiqlə edə bilsin.

Lakin professional agentlər onların arasında yayılmış şikayətlər haqqında çox bəlağətlə danışırlar. Məsəl üçün daşınmaz əmlakda

agentin mövqeyi müştərinin özü tərəfindən zəiflədilər bilər, çünki müştəriyə qarşı tərəfə təzyiq edib qiyməti hələ bir az da endirmək mümkün olduğu deyilməsinə baxmayaraq, qarşı tərəfin son təklifini qəbul etmək göstərişi verir. Əslində agentə verilə biləcək ən pis göstəriş belə olur: "Bacardığın ən yaxşı qiyməti al, amma ən əsası bir qiymət al". Bu şikayət bəzi prinsipalların agentlər haqqında söylədiyi şübhələrin tərs üzdür: "Əminəm ki, agentlər daha yüksək müddə almaq üçün daha yüksək qiymətə danışırlar".

Agent möcüzə yarada bilməz, ən azı daim yarada bilməz! Sizin köməyiniz olmadan da keçinə bilməzlər. Mənim agenti dəyərləndirmək qaydam sadədir: əgər mənim sövdədən gözlədiyim ən yaxşı vəziyyətdən daha yaxşısını əldə etməyi təklif edərsə, lazımlıdır. Təklif etmərsə, başa düşürəm ki, onun edəcəyi mənim edəcəyimdən artıq deyil, – onda elə ən beş faizdən mənim cibimdə qalması daha yaxşı olar.

Agent kimi danışmaq apararkən qarşı tərəf sizin mövqeyinizi zəiflətmək istəyib prinsippala görüşmək istəyə bilər. Əlbəttə, buna qeyri-etik hərəkət kimi baxıla bilər. Lakin sizin prinsippala təsir göstərməyin bir neçə metodu var ki, sizi pis vəziyyətdə qoymaz.

Qarşı tərəf ticari mətbuata informasiya sızdırma bilər ki, "xırd" maddələr üzrə razılığın olmaması sövdənin bağlanmasına imkan vermir. Əgər sizin müştərilər bu mətbuatı oxuyursa (bu, onlara çatdırıla da bilər), buna inana bilərlər, – xüsusilə də əgər onlar sizin işi uzatmaqla əlavə müddət almaq istəyiniz olduğundan şübhəlirdirsə.

Nəticədə işin sahibi sövdəni bağlamağı təkid edə bilər və bəlkə də ona görə bəzi danışqıçılar bilərəkdən danışmaları yarım-publik aparırlar ki, bəzi prinsipalların üreyinə onların agentlərinin doğruluğuna qarşı şübhə toxumu səpsinlər.

Vaxt itkisindən və həddən artıq səy göstərən (və ya tamahkar) agentlərin razılaşmaların şərtləri ilə manipulyasiya edib danışmaları lüzumsuz şəkildə dalana soxmaqlarından yaxa qurtarmaqdan başqa, "yalnız prinsipallar üçün" tələbi danışmaq apararkən sövdələşmək imkanlarını artırma bilər.

Fərz edək ki, satış əmlak çıxaran böyük şirkətdir və satıcı bütün məsələləri həll etmək üçün səlahiyyətləri olan, – öz pulu ilə öz işini həll edən – lakin bu miqyaslı danışqıçılarda iştirak təcrübəsi olmayan potensial alıcı ilə üz-üzə gəlir. Oxşar əmlakları satmaqda təcrübəli olan satıcıların, ilk dəfə "yüksək liqa"ya keçmək istəyənlər belə həvəsli və zəif alıcı qarşısında üstünlüyü olacaq. Həm də ola bilər ki, belə əmlak verən əsl sahibin agentidir və məqsəd də bu oyunda professional təcrübəsi, demək olar ki, olmayan, lakin olmasını istəyən gələcək biznesmenləri ortaya çıxarmaqdır. Çox sayda otel yeni, onu birinci dəfə alan sahibə sərəf etməyən şərtlərlə satılır, o da danışqıçılara əlində ona miras qalmış və ya böyük məbləğ daşıyıcısı olan çeklə gəlir.

Yaxşı agentin nəyi təcəssüm etdiyi başqa bir hekayətdir. Danışmaz əmlak sahəsində diplomlu və lisenziyalı qiymətləndiricilərin professional status çəkisi var və başqa kommersiya sahələrində kifayət qədər böyük sayda adamlar prinsippallar arasında agentlik edərək öz düzgün həyatlarını sürürlər (amma "akula"lardan ehtiyatlı olun, onlar kiçik gölməçələrdə də olur və xəbərdarlıqsız hücum edirlər).

Lakin prinsippal olmayanda və ya əməliyyatın dəyəri xərci ödəməyəndə, özünüzdən bir prinsippal uydurduğunuz ən yaxşı seçimdir.

Özünüyoxlama testi 18-in şərhı

1. Siz kiçik qayıqla maraqlanırsınız və satıcıdan onun qiymətini soruşursunuz. Satıcı qız deyir ki, oğlan dostu ona ən azı £3.400 almağı tapşırıb. Görürsünüz ki, qızın qiyməti düşməyə həvəsi yoxdur. Siz:

a) Fikrini dəyişsə zəng etsin, deyə telefon nömrənizi verirsiniz? *Telefon nömrəsini vermək pis ideya deyil, amma ən yaxşı seçim də deyil. c) bəndini yerinə yetirəndən sonra mütləq telefonunuzu verməlisiniz.*

b) Danışiq aparandan sonra razılaşırınsız? *Həmin qayığa böyük və təcili ehtiyacınız yoxdursa – Yox. Bu halda açılış qiymətini ödəyəcəksiniz (və qartal olduğunuzu unudub ördək olacaqsınız).*

c) Onun oğlan dostu ilə görüşməyi xahiş edirsiniz? *Doğrudur. Əgər prinsipalı özündən uydurmuşdusa, bəraəti çox zəif olacaq. Onu unudun və baxın görün qiyməti hərəkət etdirə bilərsinizmi. Əgər dost oğlan söhbəti həqiqətdirsə, onunla görüşün, əgər oğlanın görüşmək imkanı yoxdursa, təklif etdiyiniz qiyməti və telefon nömrənizi qıza deyın.*

2. Siz ticarət mətbuatında qızıl balıq tutmaq hüququnun satıldığı haqqında elan görürsünüz. Elanda yazılıb ki, "yalnız prinsipal müraciət etsin". Söhbət zamanı məlum olur ki, siz hüquq sahibinin agenti ilə danışırsınız. Siz:

a) Hüquq sahibinin özü ilə danışmağı təkid edəcəksiniz? *Bəli. Əgər "yalnız prinsipal müraciət etsin" yazılıbsa, hər bir prinsipal belə edər və "hiylə"ni aşkar edər. Qalan şeylər yerindədirsə, agenti yerinə qoyursunuz və onun "sərt"liyini yumşaldırsınız.*

b) Agentdən soruşacaqsınız ki, hüququn sahibindən soruşmadan özü hər məsələni həll edə bilirmi? *Yox. Agentlər öz səlahiyyətlərini şişirdirlər ki, yaxşı qiymət alsınlar. Bu sizin atacağınız minimum addım olsa da, a) qədər güclü addım deyil.*

c) "Görək nə olur" prinsipi ilə danışığı davam etdirəcəksiniz? *Riskli addımdır, yalnız kəşfiyyat kimi balıq tutmaq hüququndan başqa nə verir, hansı məhdudiyətlər var və sair haqqında öyrənmək üçün yarayar. Lakin öz şərtlərinizdən danışmaq lazım deyil, çünki meymun daim nə etməli olduğunu bilmək üçün şarmankaçıya baxacaq və prinsipal OK verməyincə razılaşa bilməyəcəksiniz. Hərçənd o, hər vasitə ilə sizin qiyməti özü üçün yaxşılaşdırmağa çalışacaq.*

Özünüyoxlama testi 19

1. Məlgöndərənə son aylıq hesaba yazdığı borca görə mübahisə edirsiniz. Sizin şirkətin fikrinə, göndərilən mallar qeyri-məqbul vəziyyətdə olub. Siz:

- a) Bütün məbləğin ödənişini dayandırırırsınız?
- b) Mübahisəli məbləğin ödənişini dayandırırırsınız?
- c) Mübahisəli məbləğə görə kompromis təklif edirsiniz?

2. Siz kiçik zavodu idarə edirsiniz və müştərilərinizdən biri son üç göndərişə görə sizə borclu qalıb. Hiss edirsiniz ki, müştərinin mühasibatı sizə "nağıl" yazmaqla cavab verir. Növbəti göndəriş gələndə həftə olmalıdır. Siz:

- a) Müştərinin mühasibatına deyirsiniz ki, borc ödəməyincə mal göndərilməyəcək?
- b) Üç göndəriş üçün ödənişi tələb etməyə davam edirsiniz?
- c) Göndərdiyinizi istifadə edən departamentə deyirsiniz ki, əvvəlki borc ödəməyincə mal göndərilməyəcək?

19 Qarşı tərəfin diqqətini cəlb etmək haqqında və ya onların "BMXN" sualına necə cavab verməli

Ən yaxşı biznes danışıqları sxemlərinin çoxu heç vaxt yerdən ayrılıb göydə uçmur, çünki potensial danışıq aparənlər vaxtlarını düzgün olaraq qarşı tərəfdən nə və niyə istədiklərinə qərar vermək üçün sərf edirlər və bu zaman hər hansı danışıqın başlanğıcı üçün vacib olan bir elementə vaxt ayırmağı unudurlar.

Siz qarşı tərəfin diqqətini cəlb etməlisiniz

Əgər qarşı tərəf sizinlə danışımaq, sizinlə əlaqədə heç nəyi mübadilə etmək istəmərsə və vaxtını sizinlə keçirmək üçün bir səbəb görmürsə, siz öz qayığınızda avərsiz qalmış vəziyyətdəsiniz.

Yeni yaradılmış pərakəndə ticarət şəbəkəsi əsas brendin təchizatçısı ilə danışıqlarda çətinliklə qarşılaşmışdı və mөndən məsləhət istəyirdi. Onların öz mağazalar şəbəkəsini genişləndirmək üçün aldığı borc məbləği o demək idi ki, problemlərini həll etmək üçün həm ağır borc faizi ödəməli, həm də mənfəətə keçməlidirlər.

İdarə heyəti və onun sədri ilə danışıqdan və həmin vaxta qədər gördükləri işlə tanış olandan sonra onların hesablamalarına görə belə məlum olurdu ki, müştəri tələbatını qarşılamaq üçün şəbəkənin 55 mağazaya yığıqları brend məhsul ehtiyatının vahidinin qiymətinə bir pens endirim ala bilsələr, indiki satış həcmi ilə ümumi hesabda mənfəətə çıxə bilsələr. Əgər eyni endirimi başqa, daha az satılan brend məhsullara da ala bilsələr, ancaq faizləri ödəməyə çatan gəlirlərinin az olmasına görə bankın narahatlığını da aradan qaldıra bilsələr.

Onların niyə danışıqlarının məqsədi kimi özlərinə "malın hər qutusuna bir pens endirim" şüarını seçdikləri məni çox maraqlandır.

di. İH-nin sədri dedi ki, onlar mənfəətin artımına olan ehtiyaclarını brend məhsulların satışına bölüb hərsinə bir pens düşdüyünü tapıblar. Mən adi bir sual verdim: “Əgər bu endirim təklifi ildə £100.000 məbləği topdan satanın gəlirindən sizin mənfəətə keçirirsə, o buna niyə razılaşmalıdır?” Qısa məna düşündüm ki, topdan satan bilmək istəyəcək ki: “Burada mənim xeyrim nədir?” (və ya BMXN).

Sədrin cavabı maraqlı idi, amma sualın birbaşa cavabı deyildi. Dedi ki, onların bu yaxınlarda bir regionda aldıkları mağazalar mini-şəbəkəsinin əvvəlki sahibləri ilə, şəbəkəyə daxil olan altı mağaza brend məhsul üçün onların cari qiymətindən bir pensə yaxın endirim alıb. Görünür, topdançı bu endirimi bütün şəbəkəyə şamil etməkdən inadla imtina edib və on beş aydan sonra endirim müddətini artırmaq lazım gələndə deyiblər ki, altı mağaza endirim almaq hüququnu itirir və onlar da əsas şəbəkənin aldığı qiymətə alacaqlar.

Amma bu, mənim sualımın məğzina cavab deyildi, sədrin danışıq aparmaqda məqsədini bildirdi, lakin topdan satanın niyə bütün pərəkəndə satış şəbəkəsi boyu mallarına bir penni güzəşt etməli olduğu haqda heç nə demirdi. Demək istədiyim odur ki, onların cari danışıqlardakı tələbləri, topdan satışçının heç bir ehtiyacını qarşılıdır və qarşılımadığı üçün də onun bu təklifləri qəbul etməyə heç bir stimulu yox idi.

Hansı yollasa topdan satanın diqqətini cəlb etmək lazım idi. Əlbəttə ki, bunu şəbəkə rəhbərinin etdiyi kimi, sadəcə hər mal vahidi qiymətindən bir pens qazanmaq yolunu axtarmaqla etmək mümkün deyil. Danışıqların alınmaması topdan satanın xeyrinə idi və pərəkəndə satıcıyı məyus edirdi. Xarakter təcrübə ilə dəyişmiş. Mənim təkliflərim deyiləndə görə səhv yolla gedən tərəflər üçün yararsızdır, çünki qarşı tərəfdən sizə pul köçürülməsi ilə yalnız sizin xeyrinizə olan, qarşı tərəfin isə heç bir fayda götürməyəcəyi əməliyyatları təklif edən tərəf kimi görünməkdən çəkinməyinizi tövsiyə edir. Qarşı tərəfin “burada mənim xeyrim nədir?” (BMXN) sualına cavabınız “heç nə” (və ya yavaş səsle “mənim xeyrim böyükdür”) olacaq, halbuki o, “sizin də xeyriniz böyükdür” eşitmək istəyirdi.

Əvvəla “məhsulun qutusuna bir penni” endirim iddiasını illik əsasda pul məbləğinə çevirin. Əgər bu £100.000 və ya buna oxşar bir rəqəm edirsə, hədəf olaraq bundan aşağı məbləği götürün, bunu £1.000 və ya £100 məbləğlərindən ibarət addımlara bölün. Bu bir penni endirimi yarım penniyə salıb iki £50.000 addımı atmaqdan daha yaxşıdır. Sonra tam endirim almaq üçün həqiqət olan, genişlənməyi maliyyələşdirmək üçün borca (müvəqqəti) görə arqumentinizi yaradırsınız. Bu, sadəcə olaraq özünü də xeyir götürməkdən ötrü qarşı tərəfin mənfəətini istəməkdən daha yaxşı görünür. Topdan satanın cavabı belə ola bilər ki: “Mən hələ o səviyyəyə çatmamışam ki, qazandığımız pulu hər istəyə verim”.

Başqasına endirim verilməsindən özünü aldanmış hesab edib əsəbiləşərək özünə endirim tələb edən kimi görünməkdənsə, qarşı tərəf sizin simanızda mükəmməl, öz biznesini davam etdirmək istəyən və onun köməyinə ehtiyacı olan partnyor görməsinə çalışmaq lazımdır.

Səmimi desəm, mən danışıqların ilkin mərhələsində alınmış mağazaların hansı güzəştlərə malik olduğunu heç yada salmadım. Çünki bu, çox aqressiv hərəkətdir və topdan satanı yaxşı mövqeyə qoymur. Onlar özlərini müdafiə etməyə məcbur olurlar və hətta endirimi bütün pərəkəndə mağazalar şəbəkəsinə versələr də bu, böyük narazılıq yaradır. Bu, çox vaxt işçi maaşından narazı olanda başqa daha yüksək maaşlı iş tapıb, köhnə iş yerində qalmaq üçün maaşının dərhəl qaldırılmasını tələb etməsinə oxşayır. Mənim bildiyim çox hallarda işçi özünü təhqir olunmuş sayaraq əsəbiləşir və iş yerini açıqla tərk edir.

Onların yaxşı endirim almaq şansını özünü əməkdaşlıq edən partnyor kimi təqdim etmək və ona görə də topdan satıcıya kömək üçün müraciət edib eyni zamanda onun invoyslarını tez və vaxtında ödəməyə, onu brend məhsullarını görkəmli şəkildə pozisiyalandırmağa, uzunmüddətli təchizat müqaviləsi bağlamağa, onun mallarının yerli miqyasda təşviqatını etməyə, satış nöqtələri haqqında məlumatları bölüşməyə və borc faizinin dəyişmə trendini açıq saxlamağa və s. hazır olduğunu bildirməkdir. Belə strategiya qarşı tərəfin diqqətini cəlb edirdi.

Əlbəttə ki, risklər var. Əsas risk odur ki, hətta belə konstruktiv əməkdaşlıq təklif edəndən sonra da faiz ödənişlərini qarşılamaq üçün endirir almayasınız. Topdan satıcı bundan imtina edə bilər. Lakin onların etdikləri kimi etməklə və partnyorun qaçılmaz BMXN sualına cavab verməklə neqativ nəticəni daha böyük ehtimalıdır.

Çində keçirilən danışıqlarla bağlı tanış hekayət, təsadüfən və ya buna xüsusi fikir verən xaricdən gəlmiş danışıq iştirakçılarının diqqətini cəlb edir. Ev sahiblərinin xarici danışıqlara göstərdiyi bu yanaşmaya "uzun gözləmə" deyirlər. Bəziləri bunu üstünlük qazanmaq üçün bilərəkdən tətbiq edilən taktika hesab edir, başqaları inanır ki, Çin danışıqları adətən çox məşğul dövlət qulluqçuları olurlar və başqa görüşlərdə (bu reqlayar şəkildə olur) məşğul olduqları üçün belə alınır. Əgər otelin pulunu özünüzdə ödəyirsinizsə "uzun gözləmə" baha başa gəlir, amma çox da narahət deyil – Şanxay, Quandonq və ya Pekində çox sayda Qərb stilli otellər var, – lakin əgər yaşayış yerini sizə Çin nazirliyi təmin edibse və ya mərkəzi şəhərdən uzaqda yerləşirsə, çox sadə bir yer olacaq.

Uzun gözləmənin məği bundan ibarətdir ki, bir seriya görüşlərdən sonra sizə danışıqların nə vaxt davam edəcəyi barəsində məlumat verilmir və siz oteldə oturub gözləyirsiniz. Bu zaman aradakı adamlar nəzakətlə və üzrləndə dostcasına təbəssümlə informasiyanın olmadığını deyirlər. Bir neçə gün ərzində bu, adamı yorur, amma dözmək olur, iki-üç həftə olanda isə keçmişin su krainından tökülən damcı işğoncasına yaxın bir şey çevrilir.

Bəzi məlumatlara görə, üst səviyyəli komanda "uzun gözləmə" vəziyyətinə düşüb səbr kasası dolanda şeylərinə də götürüb aeroporta yollanır ki, uçub getsin. Elə ki, "baxıcı"lar sizin getməyinizi ev sahibi danışıqlara çatdırır, sizi geri qaytarmaq üçün aeroporta kütləvi yürüş baş verir. Aeroportda tələsik və qızgın söhbətdə yerlilər sizi əmin edirlər ki, geri qayıdasınız və sabahı günə təcili görüş təyin etdiklərini deyirlər. Bütün bunlar üzr istəməklə və xoş məram göstərməklə edilir.

Nə baş verir? Vəzifəli məmurlar və dövlət institutları üçün bu, bürokratiya daxili müzakirələr və sizinlə danışıq aparın nümayəndələr üçün yeni göstərişlərin verilməsi ola bilər. Sizinlə danışıqların əsas adamı və ya onun arxasında duran və bu şounu idarə edən şəxs işi ilə əlaqədar ezamiyyətə gədə və ya şəhərdə olmaya bilər. Hərçənd belə tədbirlər adətən turistlər üçün maraqlı olan yerlərə səyahətlərlə müşayiət olunsun da (Böyük Çin Səddi ən münasib yerlərdən biridir), bu, adətən uzağı bir və ya iki gün çəkir.

Bunun başqa mümkün nəticəsi də olur. Gözləmə müddətinin uzandığı nəzərə alaraq ehtimal böyükdür ki, gəlmə adamlar danışıqlarının vəziyyətini müzakirə etsinlər və öz problemləri, perspektivləri və tələblərinin vacibliyi dərəcəsinə bir daha qiymətləndirsinlər. Hər bir belə müzakirə prosesində adamlar danışıqlarını, yenidən başlayandan sonra (əgər şəkləyəcəksə) nə qədər çəkəcəyi haqqında düşünür və bəziləri öz tələblərinin şərtləri və bu şərtlərin "qırmızı xətt"ini götür-qoy edirlər və danışıqları sürətləndirmək məqsədilə daha barışdırıcı mövqe tutmağa meylli olurlar.

Qisası, Çin məmurları yalnız diqqəti özlərinə cəlb etmir, həm də bunu danışıqlarda inkişafın görünmədiyini gəlmə danışıqlarına elə təzyiqli şəraitində edirlər ki, onlar "yumşalmaq" gəzəşməyə meylli olsunlar. Bu, gəlmə adamların əvvəldən razılaşdırdığı mövqelərini həyata keçirməsinə təhlükə yaradır!

"Uzun gözləmə" vəziyyətinə düşmüşünüzsə nə etməlisiniz? Ağacın budağından sallanan limon kimi qalıb saralmaqdansa, yaranmış ümidisizlikdən sizin ictimai ləyaqətinizə xələf gətirməyəcək hərəkətə gəlməyiniz heç də pis olmaz. Niyə Çinə "açıq" deyil, "çox sıx" qrafikə gəlməyiniz? Ev sahiblərinin sizə təhkim olunmuş "baxıcı"ların ilə öz qrafikinizi müqayisə edib dörd gündən sonra, planlaşdırdığınız başqa biznes danışıqları üçün Şanxaya (əgər Şanxaydasınızsa Pekinə və ya Quandonqdasınızsa Honq-Konqa) getməli olduğunuzu bildirməlisiniz ki, "uzun gözləmə"nin parametrlərini özləri müvafiq şəkildə müəyyən etsin. Əgər onlar məhz "kənar səfərə" getməyinizi planlaşdırdığınız gün görüşməkdə israr edirlərsə, həmin səfəri danışıq başqa günə dəyişdiyinizi, lakin qrafikdə qaldığını deyin.

Bu, sizi salındığınız "uzun gözləmə" vəziyyətində (ilkın səbəbdən asılı olmayaraq) bezib qıçıqlandırcı saymazlıq olan "aeroporta qaçıb" evə getməkdən xilas edər. Planlaşdırdığınız "kənar səfər" düşünülüyü kimi onların diqqətini cəlb edəcək. Əgər sizinlə əməkdaşlıqda niyyətləri ciddidirsə, daha "uzun gözləmə" olmayacaq.

Həm də nəzərə alın ki, Çinin dövlət rəsmiləri sizin ölkəyə səfər edəndə bir qayda olaraq evlərinə qayıtmağa tələsmirlər və xarici ölkəyə nadir hallarda olan səfərlərindən zövq alırlar. Ola bilsin sizin də Çində qalmağınızdan zövq aldığınızı düşünürlər. Gəzib-görməyə o qədər yer var ki; adi turistləri cəlb edən qədim mədəniyyət yerlərindən başqa qələbəlik küçələrdə piyada gəzmək adamı çox marifəndirir və həqiqətən rahatlıq verir – hər halda mən özüm belə hiss etdim. "Onların diqqətini cəlb etməyin" daha sərt üsulları var; onların bəziləri çox qəddar üsullardır. Naməlum adamlar Beyrutdakı qarışıqlıq vaxtı rus diplomatını oğurlayanda ruslar bütün əlaqələrindən istifadə edib həmin işi görən qrupa rəhbərlik edən ailənin adını öyrənmişdi. Öyrənən kimi də həmin ailədən olan bir nəfəri tapıb, oğurlayıb doğruraraq, bədən üzvlərini ayaqqabı qutusunda ailəsinə göndərmişdi. Qrup tez rus diplomatını azad etdi. Ondan sonra heç bir rus diplomatını oğurlamadılar.

Bu, kiminsə diqqətini cəlb etməyin qəddar üsuludur. Bu cür problemlərin həll olunmasında belə qeyri-ləqal və qəddar üsullardan istifadə etmək çox ölkələrdə qadağan edilmişdir. Həm də belə üsullar biznes danışıqları praktikasında problemlərin həll edilməsi üsulları diapazonundan çox uzaqdır.

Həmişə tətbiq edilməsi tövsiyə olunmasa da, qarşı tərəfin diqqətini cəlb etmək üçün probleminizi həll etməkdən ötrü müzakirə üçün səbrlə görüş xahiş etməkdən daha "təsirli" üsullar var. Qarşı tərəfin diqqətini cəlb etməyin məqsədi istədiyinizi sizə verməyə məcbur etmək deyil. Bu, istəyinizə zidd olardı, çünki məcbur edilmək heç kimin xoşuna gəlməz. Xüsusilə də onların bekar oturub, sizin xirdə məsələdən onlara nisbətən daha çox qıçıqlandığınıza görə dərhal kömək etməyə hazır olmaları az ehtimaldır.

Fırlanmış topun uzun gözlənməsi: ABŞ versiyası

ABŞ şirkətləri qarşı tərəfə təzyiq edir və bundan uğur qazanacaqlarını düşünürlər. Mənim bir həmkarım böyük ABŞ şirkəti ilə onun mühərriklərinin Avropada təmiri və yenidən qurulmasının kompleks təminatı üzrə danışıqlarda iştirak edirdi və danışıqlar yüksək səviyyədə Arizonada görüşüb müqavilə imzalamaq üçün təşkil edilmişdi. Bu biznes sahəsi mürəkkəb olduğu üçün əqli mülkiyyətin istifadəsini qanunlaşdırmaq məqsədilə lisenziya razılaşmasına ehtiyac vardı. Görünür buna görə ABŞ-in başqa ştatında yerləşən bir başqa komanda ilə danışıqlar aparmaq lazım idi, lakin onlar hər dəfə lisenziya ödənişi haqqında danışıqların vaxtını geri çəkirdilər.

Bu müddətdə Arizonada danışıq aparənlər öz işlərini bitirib lisenziya verənləri gözləyirdilər ki, ora uçub müqaviləni təz bağlasınlar. Nəhayət komanda uçub gələndə onlar lisenziyaya görə övvləcdən elə böyük ödəniş istədilər ki, bu layihədə nəzərdə tutulmuş pul axınına pozur və müqavilədən mənfəəti qırmızı xəttə gətirirdi. Bu, gələnləri uzun müddət gözlətməklə onlara təzyiq etmək üçün fırladılmış top fəndi idi. Gələnlər komanda da tabe olmaq yerinə sakitcə çamadanlarını götürüb evlərinə döndü; bu şərtlərlə müqavilə imzalamaqdansa, imzalamamaq yaxşı idi. Bu, bütün böyük müqaviləni dalana soxdu, çünki onlar mühərrikləri lisenziyasız təmir edə və yenidən qura bilməzdilər.

Başə çatmadan dayandırılan danışıqlar mühərriklərin Avropada təmiri və yenidən qurulması işinə məsul olan ABŞ şirkəti menecmentinin diqqətini cəlb etdi və bu, niyə lisenziya müqaviləsinin bağlanmaması və artıq razılaşdırılmış əsas müqavilənin bağlanmasını təhlükəyə salmasının təhqiqatını tələb edirdi.

Lisenzia komandasının təssüf ki, çox səhv olan qiymətləndirməsinə görə onlar əsas danışıqlara qatılmırdılar ki, bununla təzyi q göstərərək əsas müqavilə üzrə razılığa olandan sonra britaniyalı danışıqları lisenziyanı çox yüksək qiymətə almağa razılısaçaqlar ki, təmir və bərpa üzrə müqaviləni də bağlasınlar. Nəticədə Arizona şirkəti onlara təzyi q göstərməyə başladı ki, lisenziya üçün özlərinin qeyri-real qiymətləri ilə ABS şirkətinə böyük xeyir verəcək kommersiya müqaviləsinə pozmasınlar.

Bir neçə həftə sonra britaniyalıları Arizonaya dəvət etdilər. Bu dəfə çox azaldılmış və hər göndəriləcək mühərrikin xərcinə amortizasiya edilmişdi və bu da pul axınlarına mənfi təsiri minimallaşdırırdı. Danışıqlar başa çatdırılıb müqavilə imzalandı.

Danışıqlarda firladılmış topla ehtiyatlı olun və həyasız təhdiddən yan keçməyə hazır qalın.

Göndərilmiş invoyslarn arasında mübahisəli olan invoysu ödəməmək mədaxildə qarşı tərəfin diqqətini cəlb edəcək. Daha böyük ödəniş yarananda onların tələbi yaranacaq, – əvvəl nəzakətli, sonra israrlı tələblər "son xəbərdarlığa" qədər davam edəcək və bu sizin diqqətinizi cəlb etmək cəhdləri olacaq. Borcları qırmızı mürəkəblə göstərməklə sonunda bütün ödəniş tələbi qırmızı rəngə boyanacaq və sizə göndərilən ödəniş tələbləri arasında seçiləcək.

Bu diqqət axtaranlara fikir vermək çox məsləhətdir. Hesab edirəm ki, siz şikayətçi olduğunuz məsələni qeydiyyatda salmış və niyə mübahisəli olduğunu təkrar bildirmisiniz. Bu çox tez sizi təmin edən yəndə həll oluna bilər, ona qədər siz ödənişi dayandıra bilərsiniz. Bu, heç də ödənişdən imtina etmək lisenziyası deyil. Britaniya Kralığının qanunlarına görə mübahisə obyektini haqqında müzakirə gedən dövrdə ödəniş dayandıra bilərsiniz, lakin mübahisə obyektini olmayan maddələri invoysu alan kimi ödəməlisiniz.

Vaxtı uzatmağın çoxlu yolları var ki, sizin hüquq öhdəliklərinizi pozmur. Siz sadəcə olaraq konkret vəziyyətinizi uyğun olanları

tapmalıınız. "Çək tarixinə ötürmüşük" kifayət qədər yayılmış arqumentdir, – şirkətlər ödəniş üçün çekləri həftənin və ya ayın müəyyən günündə yazırlar. "Poçtda itib" versiyası bəzən işləyir, xüsusilə də poçt işçilərinin tətilliyə gənlərdə. Pulu dərhal ödəməməyinin yolu həmişə var.

Amma onların sizə ödəməyə pulu yoxdur və bu mübahisənin həll olunmasını sizin qədər istəyirlər. Onların diqqəti sizdədir və siz bunu normal iş gördüyünüz, bu problemi həll etmək səlahiyyəti olan adamlarla müzakirə etmək sayərlərinizlə birləşdirməlisiniz.

Müzakirələrinizi texniki olaraq bunu həll etməyə səlahiyyəti olmayan mühasibat departamenti ilə məhdudlaşdırmayın. Problemin yaranmasına səbəb olan adamlar – yəqin ki, defekti olan mali göndərmiş və ya işi görmək üçün səriştəsiz işçini göndərənələr, – səhvi aradan qaldırmaq səlahiyyətinədir (mala görə ödənişi ləğv etmək, mali dəyişdirmək, işi görmək üçün başqa işçi göndərmək və s.).

Mühasibat adamları o vaxt maraqlanırlar ki, onlara borclu olasınız. Başqa heç nə bilmirlər və yəqin ki, problem haqda heç düşünmürlər də. "Invoyslar ödənməlidir" – onların şüarı budur. Hər səhər iş stolu arxasına keçməmişdən əvvəl bunu unison şəkildə təkrar edirlər. Onların probleminizə həssas yanaşmamağı səbəbindən biznesinizi itirə biləcəyiniz faktı onları narahət etmir, onların ən vacib müştərisi olmağınız da onlardan "oğurlamaq" istədiyiniz, yaxşı iş görmədiyiniz, sizin etibar etməmək lazım olduğu haqqında düşüncələrini çətin ki, yerindən tərpədə bilsin. Ona görə də şikayətinizi mühasibata bildirməklə kifayətlənməyin – bunun üçün daxili strukturun bütün vasitələrindən istifadə edin, lakin şikayətinizi müvafiq məsələ üçün məsul olan departamentlə "canlı" vəziyyətdə saxlayın. Mühasibat həmin departamentlə ən azı bir dəfə əlaqə saxlayıb problemin həll edilməsi imkanı haqqında soruşacaq (əgər həll ediləndirsə, tam hesabı dərhal ödəyin).

Şikayətinizi malgöndərənin daxili pilləkəni ilə mümkün qədər yuxarı səviyyəyə qaldırın, çünki sizin probleminizi nə qədər çox adam bilsə, diqqət versə və problemliy invoys haqqında danışsa, o qədər yaxşıdır. Mühasibatla da və əlbəttə ki, məsul departamentlə də

reqlular olaraq danışın. Bu məsələ üzrə uzun müddət susmaq tövsiyə olunmur, çünki adətən bu halda belə invoyusun üzərinə "ALIN. MALI" ştamplı vurulur və invoy borc yığan kollektora ötürülür, onlar isə sizin biznesi dəyərləndirməkdə daha az maraqlıdır – invoyusun onlara ötürülməsi də ona görədir.

Vəziyyət əksinə olanda, siz pulunuzu tələb edəndə (və siz də onların biznesini eyni şəkildə dəyərləndirirsiniz), əgər onlara reqlular məlgöndərsənizsə, diqqətlərini daha tez cəlb edə bilərsiniz. Əgər sizin invoylar reqlular olaraq ödənmirsə, borc getdikcə böyüməsin, deyə, məsələn, mal göndərişini dayandıra bilərsiniz.

İtalyan restorantçı Vito bizim yerli futbol klubunu oyun günü 200 nəfərlik naharla tam təmin edirdi. Klubun sahibi koloritli fiqur olan Uolles naharların hesabını ödəməyə (heç) tələsən adam deyildi və yeddi oyunun naharı ödənməmiş qalmışdı. Halbuki nahara gələnlər pulu əvvəlcədən ödəyirdilər.

Borc artıb £15.000-i keçəndə və üfüqdə ödəniş görünməyəndə növbəti oyun günü naharın verilməsindən əvvəl Vito ödənişi tələb etdi və futbol klubu sahibinin diqqətini cəlb etmək üçün sürücülərə tapşırırdı ki, yeməkləri mətbəxə boşaltmadan məşinləri geri sürsünlər.

Klubun sahibi adəti üzrə həmin gün özünün səkkiz nəfər qonağı ilə nahar etməli idi və vəziyyətin necə olduğunu ona deyəndə, içki verilən yerə tərk edib mətbəxə keçdi və orada heykəl kimi tərpənməz (və acıqlı) dayanmış Vito ilə qarşılaşdı. Vito dedi: "Hesabım ödənmir, naharım yeyilməyəcək!" Uolles onu gözləyən biabırçılıq qarşısında qalıb və boş mətbəxi (Vitonun işçiləri onun yanından keçib guya evlərinə gedirdilər, əslində isə məşin dayanacağında gözləyəcəkdilər) görüb işçilərini turniketlərə göndərdi ki, heç kimi bayıra buraxmasınlar, yanında və ətrafındakılarda olan nə qədər pul varsa hamısını yığıb əzik çantalarda Vitonun pulunun yarısını nağd şəkildə verdi.

Vito işçilərini geri çağırırdı, arxalarınca yemək gətirən məşinlər də gəldi və 30 dəqiqə gecikməklə mətbəx fəaliyyəyə başladı və bu dəfə Uolles artıq utanmadan gecikməyə görə endirim tələb etməyə başladı! 200 nəfər Vitonun ağı italyan şərabından istədiyi qədər içərk

plavə pudinqlərini də yeyib matça bir neçə dəqiqə qalmış tribunalarda öz yerlərini tutmağa tələsdilər. Mövsümün sonu çatanda Vito klubla olan müqaviləsinin müddətini uzatmadı.

Bu cür hadisələr tərəfdərdən birinin iflas mərhələsinə qədəm qoyması ilə eyni dövrə təsadüf etməsi ola bilər və kənardan bunu görmək çətin olur. Mən bir görüş-yığıncaqda olan vaxt iştirakçılardan kimsə qısa təvəffüsdə görüşü tərk etdi. Onunla danışan adam demişdi ki, yerli inşaat biznesi ilə məşğul olan Finçerçin maliyyə vəziyyəti pisdirdi. Adam təcili ofisinə zəng edib Finçerçin tikinti sahəsinə taxta aparən üç yük məşinini saxladı. O, vaxtında zəng etməmişdi, çünki Finçerç saat 16:30-da qapılarını bağladı.

Belə xoşagəlməz hallarda əmlakınız müflis olmuş müştərinin tikinti sahəsində qalmaqdansa öz həyatınızda qalsa yaxşıdır. Çünki o əmlak müflis olmuş müştərinin tikinti sahəsində ləğvedici olan Skrucun nəvəsinin sayıq baxışları altında qalacaq, o da ala bilmədiyiniz pulun məbləği qiymətinə onu geri, sizə satacaq.

Özünüyoxlama testi 19-un şərhli

Malgöndөрөнлө son aylıq hesaba yazdığı borca görə mübahisə edirsiniz. Sizin şirkətin fikrincə göndərilən mallar qeyri-məqbul vəziyyətdə olub. Siz:

a) Bütün məbləğin ödənişini dayandırırırsınız? *Bəli. Mübahisədə qarşı tərəfin diqqətini cəlb etmək vacibdir və bütün ödənişin dayandırılması bunu edir. Bəli, bilirəm ki, qanun mübahisəsiz məbləğin ödənməsini tələb edir, ona görə də mən invovsu ödəməkdən ümumiyyətlə imtina etməyi təklif etmirəm, ödəməyi yaradıcı şəkildə dayandırmağı deyirəm.*

Ödənişi dayandırmaq hüququnuz olmadığını sizə deyən vəkillər özləri ödənişi dayandırmaq üzrə ekspertdirlər. Şotlandiyada deyirlər ki, "Edinburq vəkilləri Şotlandiyada ən yavaş işləyən vəkillərdir, ola bilsin ki, Qlazqo vəkillərindən sonra", hərçənd mən bu fikrin doğruluğu haqqında bir fikir söyləyə bilmərəm. Ödənişi dayandırmağın məqsədi qarşı tərəfin diqqətini cəlb etməkdir ki, problemi aradan qaldırmaq üzrə müzakirə, danışıq apara bilərsiniz.

b) Mübahisəli məbləğin ödənişini dayandırırırsınız? *Yox. Bu sizin təsir göstərmək və diqqəti cəlb etmək imkanlarınızı azaldır. Bu, ikinci addım kimi a) bəndindən sonra, danışıqlar başlamamışdan əvvəl istifadə oluna bilər.*

c) Mübahisəli məbləğə görə kompromis təklif edirsiniz? *Bu sizin birinci seçiminiz ola bilməz. Məqsəd problemi həll etməkdir, status-kvoya güzəşt etmək deyil.*

2. Siz kiçik zavodu idarə edirsiniz və müştərilərinizdən biri son üç göndərişə görə sizə borclu qalıb. Hiss edirsiniz ki, müştərinin mühasibatı sizə "nağil" yazmaqla cavab verir. Növbəti göndəriş gələn həftə olmalıdır. Siz:

a) Müştərinin mühasibatına deyirsiniz ki, borc ödəməyincə növbəti partiya mal göndərilməyəcək? *Yox. Siz təzyiqli yanlısı ünvana göstərirsiniz. Mühasibatın istədiyi sizdən pulu almaqdır, şirkətdə kiminsə mal almayacağı onları narahat etmir. Boş yerə təzyiqli etmək yəqin ki, mübahisəni uzadacaq.*

b) Üç göndəriş üçün ödənişi tələb etməyə davam edirsiniz? *Yox. Mühasibatdakılar kreditörün mələşməsinə məhəl qoymamaq üzrə ekspertdirlər. Sizin onlara başağrısı verməyiniz ödənişi gecikdirmək üçün əlavə bəhanədir.*

c) Göndərdiyinizi istifadə edən departaməntə deyirsiniz ki, əvvəlki borc ödənməyincə mal göndərilməyəcək? *Bəli. Ən böyük təzyiqli bundan ən çox itirəcək adamlara edin, çünki göndərdiyiniz mala görə özlərinin işi pozulmasın deyər sizin ödənişiniz üçün mühasibata ən böyük təzyiqli onlar edəcəklər.*

Özünüyoxlama testi 20

1. "Mən danışıqlarda həqiqi hisslərimi göstərməməliyəm ki, qarşı tərəf mənim açıqlığımdan üstünlük qazanmasın". Siz bu fikirlə:

- a) Razısınız?
- b) Razı deyilsiniz?

2. "Əgər qarşı tərəf mənə öz üzərində üstünlük qazanmaq imkanı verirsə, bu onun problemdir." Siz bu fikirlə:

- a) Razısınız?
- b) Razı deyilsiniz?

20 Əl-qolun bağlansın, yoxsa etibar edəsən?

və ya fərqi necə müəyyən etməli

Ehtiyatlı olun, Çeşir pişiyi kimi üzünüə irişməyin, möhkəm əl sıxmağın, səmimiyyət təəcəssümü kimi gözünüzün içinə düz baxışın, həssas narahatlıq mimikasının arxasında, sizin payınızı əlinizdən almaq niyyətinin yönəldiyi aktyor oyununu dayana bilər.

Bu adamlarla necə davranmalıyıq? Başlangıçda sizin üçün mahiyyətə qeyri-etik sayılan davranış praktikasının nə qədər geniş yayıldığıni qiymətləndirməlisiniz. Siz, başqa hallarda etikalı, müvafiq şəraitdə isə qeyri-etik hərəkət edən və ya etməyə meyilli olan adamların sayının nə qədər olduğunu bilsəniz təəcəüb edərsiniz. Bunun üzərinə, niyyəti imkan düşən kimi qeyri-etik hərəkət etmək olan adamları da gəlsəniz, ehtiyatlı olmağımız daha yaxşı olar. Yox, mən sizin gün ərzində rastlaşdığımız və ya küçədə yanından keçdiyiniz hər adamdən çəkinərək qorxudan donub qalmalı olduğunuzu iddia etmirəm. Həç də hər adam sizə şiddət göstərmək niyyətində deyil.

Gəlin "etikalı" adamların xarakterlərindən fərqli hərəkət etməyə "şimikləşdiyi" şəraitə baxaq. Mən hər birinin uzun müddət bankda iş təcrübəsi olan və bu müddət ərzində bank idarəçiliyinə uyğunluq üzrə inspektorlar tərəfindən vaxtaşırı intervü edilmiş yuxarı səviyyəli korporativ bank menecerləri üçün seminar aparırdım. Onların hələ də bankda işləməsi göstərirdi ki, etik davranış üzrə testdən keçiblər. Həmin gün seminarı apardığım mövzu danışıqlarda özünü qeyri-etik aparan, xüsusilə də qeyri-səmimi hərəkət edən (Şotlandiyada biz onları "şirinsifətlər" adlandıırıq) danışıqlarla davranışa həsr olunmuşdu.

Qısa fasilədə bizim ofisdən mənə zəng gəldi, katibə dedi ki, bir seminar üçün verdiyimiz təklif qəbul olunub və müştəri soruşur ki:

"Danışqlar üzrə tapşırıqların yerinə yetirilməsinin daxili videomüşahidəsi üçün əlavə nə qədər ödəməlidir?" Zəng edən katibəyə xatırlatdım ki, müvafiq şəraitə olan yerlərdə videomüşahidə bizim standart təklifimizə həmişə daxildir və bunun üçün əlavə ödənişə ehtiyac yoxdur. Bu xəbəri homin gün lazım olan yerə çatdırdılar.

Seminara qayıdanda bu məsələnin korporativ bank menecerlərinə maraqlı olacağını düşündüm. Ona görə də onlara dedim ki, bizim təklif etdiyimiz müqavilə şərtləri videomüşahidəni əlavə ödənişsiz təklif edir, müştərinin bunun üçün əlavə ödəniş haqda sualına nə cavab verməliyəm? Korporativ menecerlərdən biri £100 dedi, o biri £250 və s. Ən yüksək rəqəm £9.000 oldu. Amma heç kim təklif etdiyimiz paketdə videomüşahidənin pulsuz daxil olduğunu demədi. Menecerlərdən biri homin günün mövzusunı tamamilə unudub məndən nə qədər alacağını soruşdu. Və bu, etik danışqlara həsr olunmuş dars idi. Bunun üzərinə şəraitin yaratdığı təzyiqli də gəlin. Normal şəraitdə doğru-düzgün olan adamları qeyri-etik hərəkətə sövq edən məhz şəraitdir.

İllər ərzində biz minlərlə danışq aparmaqla məşğul olan adamı etika üzrə sadə suallar məcmusundan (danışqlara aid başqa testlərin içində itib-batmış) ibarət testdən keçirmişik ki, bu fəslin başlığında ki suala onların münasibətini bilək. Söhbətimizi asanlaşdırmaq üçün sizin artıq 20-ci fəsilə cavab verdiyiniz (əgər cavab verməmişsinizsə, oxumağa davam etməzdən əvvəl cavab verin) iki etik testi illüstrasiya etmək üçün aşağıdakı bəyanatdan istifadə etməliyəm:

"Hisslərimi gizlətmək üçün bədən hərəkətləri dilindən istifadə etməliyəm". Test suallarının üçü də sizin qeyri-səmimi davranışa münasibətini yoxlayır. Kontekst verilməyib, yalnız bazis suallardır. Bu o demək deyil ki, onların hansısına müsbət cavab vermək sizin bütün hallarda kələkbaz olduğunuzu göstərir. Siz özünü kələkbaz adam hesab etməyə bilərsiniz və mənim təklifim xatrinizə dəyə bilər, hərçənd sizi inandırırım ki, karakterinizi aşığılamaq niyyətim yoxdur.

Davranışınız sizin şüurunuzda abstrakt şəkildə yaranır. O, təcrübə ilə formalaşır. Siz daha ümumi olan fikirləri eşitməklə böyüyür-

sünüz. O fikirlərdə qeyri-müəyyənlik yoxdur, sizin əqidəniz adlanan şəxsi təcrübənizdən yaranmayıb. Davranışınız adətən sizə böyükklərin dediyindən, ailənizdə hakim olan dini, fəlsəfi və ya siyasi təfəkkürdən mənbə götürür. Lakin yanaşmanız xüsusi şəkildə formalaşır; başqalarından öyrəndikləriniz sizin yanaşmanız formalaşdırır və onlar sizin davranışınızı əqidənizdən əvvəl formalaşdırır. Bəzən də yanaşmanız əqidənizi formalaşdırır. Lakin necə davranmaq haqqındakı yanaşmanız çox vaxt dəyişir və şəraiti necə qavramamızdan asılı olur. Məsələn: keçmişdə etibarlı olduğunu nümayiş etdirmiş adama siz etibar edəcəksiniz.

Lakin tanımadığınızı adam olanda başqa situasiya yaranır: siz yaxşı tanımadığınızı şəhərdə təksiniz və tanımadığınızı adam sizi getmək istədiyiniz yerə aparmağı təklif edir. Tanıdığınızı adamla getməyə tərəddüd etmədiyiniz halda, bu dəfə özünüzdən soruşacaqsınız: "bu təhlükəsizdirmi?" Səhv cavab sizin ömləriniz və təəssüf ki, həyatınız bahasına başa gələ bilər.

Əgər yuxarıda iddia ilə razılaşmırsınızsa və öz hissələrinizi gizlətmək üçün bədən hərəkətləri dilindən istifadə edirsinizsə, yaqın ki, fikrinizdə öz hissələrinizi açıqladığınızı və bunun sizin maraqlarınıza zidd olduğunu anladığınızı hadisəni tutursunuz. Eynilə də sizin "həqiqi hissələrinizi açib göstərən" yanaşmanı test edən müddəə. Əgər sizdən sui-istifadə edən "opponent"lə ünsiyyət təcrübəniz olubsa (bu tutumlu terminə diqqət edin, onu opponent sözünün şüurunuzda yaratdığı obrazla təsvir edəcəksiniz), ən azı hissələrinizi açib göstərməyə ehtiyat edəcəksiniz. Lakin əgər əks nəticəli təcrübəniz olubsa, onda yaqın ki, yuxarıdakı iddia ilə razılaşmayacaqsınız.

Testin danışqlarda qarşı tərəfə münasibətini yoxlayan və sizə "sakitcə sui-istifadə etmək imkanı" verən iddiası sizin başqası tərəfindən istifadə olunma qurbanı olub-olmadığından asılı olaraq müxtəlif reaksiyalar generasiya edəcək. Əgər təcrübəniz sizin işinizdə belə davranışa normal baxmaq lazım olduğunu deyirsə, razılığa bilərsiniz ki, onlardan sui-istifadə etməyiniz sizin deyil, "onların problemi"dir!

Bankın pulu etibar edilmiş (və onu öz şəxsi pulu ilə qarışdırma-
yan!) etikalı bank menecerləri bizim seminarada iştirak edirdilər ki,
korporativ müştərilərlə danışıqlarda əlavə qazancı sıxı çıxarmağı
öyrənsinlər, çünki banklarının səhmləri qiymətdən düşür, rəqiblərin
onları udacağı həddə yaxınlaşırdı. Bu potensial hadisəyə münasibət-
ləri, özlərinin müzdlü işçi olaraq həssas mövqeləri və rəqib banka da
daxil olan hipotetik ssenariyə reaksiyaları, onları "razıyam" və "razı
deyiləm" cavabları arasında bir seçim etməyə məcbur edirdi.

Bu hal sizin rastlaşdığınız və ya iş əlaqəsində olduğunuz başqa
adamlar üçün olduğundan fərqli deyil. Onların da sizin kimi mümkün
variantlardan olan seçimi, sizə az məlum olan və ya məlum ol-
mayan şəxsi təcrübələrinə əsasdır. Təbiiəcə qətiyyətli və kələkbaz
adamin bu iddiaya necə reaksiya verəcəyi şübhə doğurmur; yaqin
ki, razılaşaçaqlar, amma kələkbaz adam sizin etibarınızı qazanmaq
üçün uzun oyun oynayacaq ki, sizdən daha böyük şey qopara bilsin
və sonda əl-ayağınız bağlı vəziyyətdə qalasanız. Unutmayın ki, hər
bir kələyin əsasında bir tamahkarlıq edən ("qurban") durur və o ya
adi cinayətə şimikləşir, ya da nəyi işə havayı almaq üçün tamahkar-
lıq edir.

Ümitsizlik də adamları etməli olmadıqları işlərə sövq edir, la-
kin onların şüurunda "ehtiyac məcbur edir". Düşünün ki, elektronika
mühəndisliyinin və mobil telefonlarda aydın şəkillərin verilməsi
siqnallarının kiçildilməsi kimi inqilabi texnologiyaları kəşf etmişiniz.
Əminsiniz ki, bu dünyanı fəth edəcək kəşfdir, amma bunu kommer-
siya cəhətdən inkişaf etdirmək üçün kapitalınız yoxdur. Onu tele-
kom şirkətinə satmaqla deyil, özünüz inkişaf etdirmək istəyirsiniz,
çünki telekom şirkəti kaşfınızın istismarından alacağı mənfəətdən
sizi məhrum edir.

İnvestisiya üçün müraciət etdiyiniz bütün banklar və vençur
fondları ya imtina edir, ya da biznesinizin 70-90 faizini istəyirlər.
Nəhayət, bir qədər yaxşı şərt təklif edən (biznesinizin 55 faizi) ven-
çur kapitalı fondu tapanda da çarəsiz vəziyyətə düşürsünüz. Böyük
tədqiqat və inkişaf firmaları sizin ixtiranızdan çox da geridə deyillər
və hiss edirsiniz ki, başlamaq vaxtıdır.

Həqiqət olmaq üçün həddən artıq yaxşı olan

Xidmət sahəsində illik \$4 milyon mənfəətlə fəaliyyət göstərən şirkə-
ti almaq üçün Silikon Vadisi vençur kapitalistləri ilə danışıqlarda
iştirak etməkdən ötrü San Fransisko səfərində onların özlərini apar-
mağını yaxından müşahidə etdim. Əgər idarəçiliyə keçsələr gələcək
satışlar haqqında böyük rəqəmlərdən – adətən olduğu kimi – danı-
şdırlar və vurğulayırdılar ki, indiki təsisçinin əsas menecerləri olan
üç nəfər üç vitse-prezident vəzifəsini tutacaq (tamamilə nominal
əhəmiyyətli və bu kontekstdə təmtəraq xətrinə olan vəzifə).

Əsas postlar olan Baş Menecer, marketing və maliyyə menecer-
lərini özləri təyin edəcəkdilər, maaşlarını yeni şirkət ödəyəcəkdii
və onların baş ofisi də Britaniyadan Kaliforniyaya köçəcəkdii. Bu
adamlar həm də kiçik şifrlilərə yazılmış şərtə görə, onsuz da yeni
şirkətdə əl bir ciddi işləri olmayan vitse-prezidentləri işdən azad
etmək də daxil, real vəzifə səlahiyyətlərinə malik olacaqdılar. Mo-
nim sualına cavab olaraq onlar təklif etdikləri ki, vitse-prezidentlər
Direktorlar Şurasının hər iclasında iştirak etmək üçün ABŞ-a gəlsin-
lər. Vençur fondu adamların investisiyalarını tez geri qaytarmaq
məqsədlərini nəzərə alanda, illik məaş xərclərinin \$250.000 planlaş-
dırıldığını nəzərə alanda hər birinin illik məaşının \$85.000 olması
onlara heç də təminatlı gələcək gözlədiyini vəd etmirdi.

Onların majoritar səhmdarlıq və menecmenti əllərinə almaq
üçün təklif etdikləri ümumi investisiya məbləği \$14 milyon idi və
bunu gözlənilən mənfəətə bağlayırdılar (mənfəət işə enə də, yüksəlsə
də bilirdi). Danışıqlarda ilk təklif kimi qəbul olundu, lakin tezliklə
aydın oldu ki, bu məbləğ çox da artmayacaq (və artmadı da).

Rəqəmlərin qeyri-məqbul olmasından başqa, onların təklif etdi-
yi struktur da cari sahiblər, britaniyalılar üçün riskli idi. Yeni təyin
olunacaq Baş Menecer, marketing və maliyyə menecerləri öz əmək
haqlarını yeni şirkətdən alacaqdılar və hər işi Kaliforniyadan idarə
edəcəkdilər, Britaniya sahiblərinin işə o maaşları dəyərləndirmək

imkanı az idi. Majoritar səhmdar olaraq vənçur fondu özü üçün maraqlı olsa, öz səhmlərini üçüncü tərəfə sata bilərdi.

Mən müştərimə tövsiyə etdim ki, "sağ olun, lazım olmadı" cavabı versin. Onlar hələ də Britaniyada mənfəətlə işləyir. Vənçur kapitalistlərinin nə etdiyini bilmirəm, ola bilsin ki, daha az ehtiyatlı olan tərəflərlə danışıq aparmaq strategiyasını "tərgidiblər".

Bu, bütün danışıqlar üçün təhlükəli dövrdür. Qarşı tərəfdəki danışıqçının başının içinə girə bilməzsiniz, sizinlə ünsiyyətdən sonra nə edəcəyini bilmirsiniz. Onun şəraitdə sui-istifadə etməyəcəyini əmin ola bilməzsiniz.

Lakin istədiyinizi imzalamqla özünüzü müdafiə edə bilərsiniz. Qarşı tərəfin qeyri-etik davranışa gedən yolu müqavilənin ona verdiyi imkandan keçir. Əgər siz marağınızı təmin etmək üçün yalnız onun təklif etdiyi kapitalın məbləğinə baxırsınızsa və müqaviləyə tez göz gəzdirib onu imzalayırsınızsa, deməli əl-qolunuzu bağlamağı xahiş edirsiniz. Hər bir müqaviləni diqqətlə yoxlamalısınız ki, əgər işlər başqa cür getsə, zəif yerinizi biləsiniz. Əgər əmin deyilsinizsə, sual verin və müxtəlif ssenarilər hazırlayın ("əgər belə olsa" ardıcılığına əvvəl baxmışıq). Məsələn, yeni partnyorunuz niyə səhmlərin nəzarət paketinə sahib olmalıdır, kimi suallara gətirilən arqumentlər adətən onların təhlükəsizliyi təmin etmək məqsədi daşdığını iddia edir. Onlar mənfəətdən başqa bir şeylə maraqlanmadıqlarını və kapitallarını da mənfəətlərini də çıxarıandan sonra majoritar səhmdar olaraq qalmaq istəmədiklərini bəyan edə bilərlər. Bu sizi qane edə bilər. Bəlkə yazılı formada? Yox? Niyə yox?

Lakin onlar sizin məhsulununuz marketinqi və gələcək inkişafı, məsələn lisenziyalaşdırma vasitəsilə mənfəət qazanmaq kimi, – texnologiyanın rəqiblərə sızması riski ilə müşayiət olunan – və ya birgə şirkətinizin texnologiya və patentlərini qısa müddətli pula böyük bazar oyunçusuna satmaq qərarının qəbulunu məcbur edə bilərlər, bununla da sizin biznesdə uzun müddət qalmaq niyyətinizi gərçək-

laşdırməyə imkan verməzlər. Daha pisi odur ki, vənçur fondu sizin marağınızı nəzərə almayıb texnologiyanı üçüncü tərəfə sata bilər, üçüncü tərəf isə sizinlə münasibətləri korlayıb iştirakinizi marjinalaşdırma bilər.

Xülasə, öz şirkətiniz üzərində nəzarəti saxlamağınız və ya şərait tələb etsə nəzarəti vənçur fondundan geri almağa imkan verən mexanizmin olması sizə lazımdır. Tədbirlərdən biri əvvəldən müqavilədə o müddəanın olmasıdır ki, vənçur fondu səhm paketini və ya onun bir hissəsini özgəninkiləşdirmək istəsə onu birinci olaraq sizə təklif etsin (yeni partnyorlarınızın kim olması sizin üçün sürpriz olmasın). Bununla bərabər, tərtib edilmiş qrafikə uyğun şəkildə sizin səhmləri investordan geri almaq hüququnuz ola bilər. Ola bilsin ki, bunu öz mənfəətinizdən edib zaman keçdikcə onların səhm payını kiçildə, öz səhm payınızı isə böyüdərək majoritar səhmdara çevrilə bilərsiniz.

Kor-korənə etibar etmək risklidir; ehtiyatlı şəkildə əl-qolunuzu bağlaya biləcək imkanları aradan götürmək tədbirli hərəkətdir. Mövzu üzrə suallar verin: "Bu sövdədə kim nəyi, nə qədər, hara və nə vaxt götürür?" Və bu sövdədə sizin zəif olduğunuz yeri axtarıb tapın və belə yerləri aradan qaldırın.

Sizin biznesə və ta dəyərli mülkiyyətinizə ortaq olmaq istəyən adamların "natiqlik vergisi" olur. Bu, onların çox hallarda uğurla öz xeyirlərinə olan məsələləri qarşı tərəfin dinləməsinə nail ola bilməsinin bir səbəbidir. Mən şahidi olmuşam ki, vənçur fondu adamları ilə sual-cavaba başlayan bir neçə dəqiqə sonra onlar ortaq olmaq niyyətindən əl çəkib bu haqda heç nə demədən danışıqları tərk edirlər. Onlar işləməyəcək sövdəni bağlamayıb danışıqı tərk etməkdən, eyni zamanda da ən namünasib şəraitdə ortaqlıq üçün addım atmaqdan da çəkinib-utanmırlar. Bu, insandan möhkəm əsəbləri olmasını tələb edir.

Bu anda adətən hiss edilir ki, siz stress keçirirsiniz. Mən qiymət təklifimə, qarşı tərəfin heç də az olmayan acıqla reaksiya verən səsinə çox eşitmişəm. Sınaqdan keçə bilməyənlərin, soruşma və yəqin ki, istədiklərini əldə edə biləcəkləri məqamı əldən buraxaraq daha yaxşı şərtlər üçün xahiş etdiklərini də çox eşitmişəm.

Pərakəndə satış biznesində mali yerləşdirmə, dizayn, personalın sizə yanaşması, yanınızda başqa alıcıların olması, malın təqdimatı, satıcıların mövqeyi, çap edilmiş qiymət etiketləri, sizin mali alacağınız gözləntilərin yalnız bir məqsədi var: etiketdə yazılan qiyməti ödəyəniz.

Pərakəndə satışdakı etiket qiymətləri və biznes paketi qiymətləri uyğun olmayıb, ilk dəfə başqa qiymət və ya paket təklifinə cəhd edənlər də stresslə üzləşirlər. Çünki onlar, xüsusilə də ilkin uğurlardan sonra, inadkar olurlar, ən namünasib şəraitdə də ilk təklifi öz xeyirlərinə dəyişdirmək cəhdini vərdişə çeviriblər.

İqtisadiyyatın (və sevgi məsələsinin) birinci qanunu odur ki, həvayı nahar adında bir şey yoxdur, çünki kimsə, haradasa onu ödəyir, lakin iqtisadiyyatda (və yaqin ki, sevgi məsələsində) bunu ödəyənin məhz siz olmalı olduğunuzu deyə qanun yoxdur. Ona görə də malik olduğunuzdan artıq xərcləmək istəyəndə seçim etməlisiniz, əlinizdə olanı daha ağıllı xərcləməlisiniz, başqa sözlə, almağınız xərcləməyinizdən daha müdrik olmalıdır. İkincisi birincidən daha çətindir. Əl-qolu bağlanmaq ardıcılığı həm cari gəlir baxımından və çox güman ki, həm də gələcək gəlirlər baxımından baha başa gəlir. Yanlış qərar qurbanları danışıqlarda etdikləri səhvlərin bahasını aylarla, bəzən isə illərlə ödəyirlər.

Bir sadə qayda budur ki, "Mən niyə bunu istəyirəm?" sualına cavab verməmiş heç nə almayın, maya qoymayın və ona can atmayın. İmpulsiv alışlar sizin düşməninizdir, xüsusilə də "bağlamamaq mümkün deyil" sövdələri, ondan da artıq əgər "heç vaxt uduzmayan investisiya" dırsa. Sövdələr impuls generasiya edir; bəzən bu impuls o qədər güclü olur ki, sizin özünüzdə də prinsiplərinizlə sövdəyə aparır və tezliklə buna təəssüf edirsiniz. Bu impulsun böyük hissəsini verən adam (həmişə sövdənin alınması üçün başqalarından daha çox çalışıb çıxış edən adam olur), dedikləri "hava" olduğu aşkar olanda sakitcə aradan çıxır və günah başqasının, təqsirsiz adamın üzərində qalır.

Mən bir idarə heyəti sədrinin "alış təşviq edib bunun üçün çalışsan kimdir?" soruşduğunu gördüm və o: "bəsdir, biz bunu etməyə"

çəyik", - dedi. Əgər impuls dayanmadan davam edərsə və siz bunu azaltmaq və ya qarşısını almaq istəyirsinizsə, həmin "çempion"u öz komandanızdan tamamilə autsayderlə əvəz etmək təklifi verin. Bir də eyni entuziazmla nə isə qopartmağa atılmaq üçün vaxt tələb olunur, həm də ehtimal etmək olar ki, onlar atılmağa çalışmayacaq.

Əmin olun ki, almaq və ya investisiya etmək istəyiniz faktlarla təsdiq olunur ("Fincanları qoymaq üçün bizə yeni şkafl lazımdır" - əgər evdirsə; "Bu bazarda yer tutmalıyıq" - əgər şirkətdirsə). Faktlara istinad etmək, əhval-ruhiyyə və emosiyadan daha yaxşıdır ("Bu fransız moda evi fantastik görünəcək" və ya "Los Ancelesdə olmağımızın illik hesabımızda görünməsi oladır"). Belə deməyin effektivə fikir verin: "yalnız fincanları qoymaq üçün £3.000?" və ya "Qədim fransız moda evidir deyə £3.000?" Əgər qərarınız marjinaldırsa, təklifin başqa cür ifadəsi, məncə sizin o alıxdan imtina etməyiniz demək olacaq. Emosiyalar hər an dəyişə bilər, faktlar dəyişir.

Satışları bu deyimə əsaslanaraq məktəbi var: "Ət qızartmasını deyil, fişiltı satın" (Elmer Vilerin satış haqqında işləyən təklifləridir). Fişiltı sizin taxayyülünüzdə inikas edir, onun qoxusunu duyursunuz, bəsinət gözü ilə görürsünüz, dadbilmə reseptorlarınız ona doğru yönəlir. Elmer Vilerin "fişiltı satışı"nın alıcıların müqavimətini möcüzəvi şəkildə qırmağa başlamasından (1930) çox zaman keçib. Hələ də böyük miqyaslı bizneslərdə işləyir. İnandırma ardıcılığı onun ətrafında qurulur, bahalı marketing mövzuları və reklamlarla müşayiət olunur. Etik məzmunu mübahisəli olan danışıqlar girişməni edib fişiltı satışı ilə tərəqqi edirlər. Onlar bilir ki, çox fişiltı alanların (onu gördüyünü, duyduğunu, qoxuduğunu, təsəvvür etdiyini, toxuna bildiyini və eşitdiyini düşünən insanlar) hesabına çox adamlar varlanıb. Onu da bilir ki, onlar əmtəəni deyilən faktlara görə etibarlı satıcılardan alanlar hesabına varlananlardan daha çoxdurlar. Balığın qırmağı udması kimi, sizin əl-qolunuz bağlanmasından ən yaxşı müdafiəniiz ağızınızı bağlı saxlayıb, satılan şeyin fişiltısı səsinin gəlib çatmadığı yerə getməyinizdir.

Özünüyoxlama testi 20-nin şərhı

1. "Mən danışıqda həqiqi hissimi göstərməməliyəm ki, qarşı tərəf mənim açıqlığımdan üstünlük qazanmasın". Siz bu fikirlə:

a) Razısınız? Razılaşmaq sizin onlara şübhəli yanaşmağınız deməkdir ki, necə sizdən sui-istifadə etmək istəyərlər. Yanaşmanızın əsası keçmişdəki təcrübəniz ola bilər. Tanımadığınız adamlarla danışıqlarda necə sadələşib olub səmimi olmağınızdan qarşı tərəfin istifadə etmək istədiyini hiss etmisiniz. Bu, müdafiə yanaşmasıdır. Lakin tanış olmayan adamlarla ifadələrində ehtiyatlı olmaqla hər kəsə qarşı dərin şübhə ilə yanaşmaq arasında fərq var. Həmişə olduğu kimi danışıqlarda müəyyən dərəcəli çəviklik tövsiyə olunur.

b) Razi deyilsiniz? Razi olmamaq o deməkdir ki, sizin danışıq tərəfinə ehtiyatlı olmaqla şübhələnmək arasında bir münasibətiniz yoxdur. Qarşı tərəf şübhələnmək lazım olan tərəf ola bilər, sizdən "sui-istifadə" edə bilərlər, lakin başlanğıcda siz onların belə edəcəyini hesab etmirsiz. Bu, sizin kələkbaz danışıqlıqlarla ünsiyyət təcrübənizin olmamağından (hələlik) irəli gələ bilər və hissələrinizi açıb göstərmək haqqında ehtiyatlı olmağa ehtiyac duymaya bilərsiniz. Hadisələr yanaşmanızı təsdiq də edə bilər, dəyişə də bilər.

2. "Əgər qarşı tərəf mənə öz üzərində üstünlük qazanmaq imkanı verirsə, bu onun problemdir". Siz bu fikirlə:

a) Razısınız? Aydındır ki, bu, əvvəlki ehtiyatlı olmaq situasiyasının əksidir, çünki burada fürsət sizdədir, sizə qarşı deyil. Bu misal sizin qarşı tərəfin etdiyi (məsələn, nəyisə başqa cür ifadə etməli olduğu halda açıq deyib) və ya etmədiyini (məsələn, sizdən qiymət dəyişməsi tələb etmədən özü qiymət dəyişməsi edib) nədənsə

(konkretləşdirilmir) sui-istifadəyə yanaşmanız haqqındadır. Sizin belə cavabınız mənim üçün namünasib olardı. Bu cavabı seçmək müəyyən insafsızlıq göstəricisidir və sizin təcrübəsizliyinizi və ya əksinə, adamların belə situasiyalarda sizdən istifadə etməsi təcrübəsini əks etdirmiş ola bilər və ona görə də cavabınız müdafiə reaksiyasıdır.

b) Razi deyilsiniz? Bu cavabı seçmək sizin şəxsi etik mövqeyinizin göstəricisi ola bilər və prinsipdəki ideyanı rədd edir, çünki sizin davranışınızla təzad təşkil edir. Yeri gəlmişkən, etik mövqeyiniz bütün hallar üçün konkret danışıqlarda kimdənsə istifadə etməkdən çəkinməyə mane olmur – həmişə olduğu kimi situasiya çox vaxt bizim davranışımızın üzərində dominantlıq edir. Lakin sual sizin ümumiyyətlə bu halda nə edəcəyiniz və ya etməyəcəyiniz, hansı etik mövqeyi seçəcəyiniz haqqındadır. Açıq, etik mövqə zəiflik nişanəsi deyil; mənim hər hansı danışıqlarda mövqeyim: "ex bona fides negotiari"-dır (biz danışıqları vicdanla aparırıq).

Özünüyoxlama testi 21

1. Siz Cənubi Afrikada işgüzar səfərdəsiniz və özünüzün bir sıra sənaye nasoslarınızı satmaq üçün diler şəbəkəsi yaratmaq istəyirsiniz. Yohannesburqda sizə deyirlər ki, nasoslarınız "çox bahadır", Durbanda deyirlər ki, qiymətləriniz "qeyri-realdır", Keyptaunda isə deyirlər ki, "dilerin qazancı çox kiçikdir". Siz:

- a) Ofisinizə e-mail yazıb bildirsiniz ki, marketinq şöbəsi qiymətləri düzgün qoymayıb?
 - b) Sakitcə səfərinizi davam edirsiniz?
 - c) Qiyməti özünü müəyyən etmək səlahiyyətinin sizə verilməsini tələb edəcəksiniz?
 - d) Sifariş həcminə görə siyahı qiymətdən endirim verəcəksiniz?
2. Siz tikilməkdə olan elektrostansiyaya güclü nasoslar satmaq üçün danışıqlar aparırsınız və qarşı tərəf deyir ki, sizin qiymətiniz rəqib alman şirkətinin təklif etdiyindən 15% və tamamilə bərpə edilmiş nasosun qiymətdən 35% yüksəkdir. Siz:

- a) Ona deyirsiniz ki, sizin nasoslarınız dünyada ən yaxşıdır və bu biznes sahəsində nasoslarınızın keyfiyyəti həmişə məlumdur?
- b) Ona deyirsiniz ki, sifarişinizə əsasən qiymət barəsində danışıqlar olar?
- c) Xatırladırsınız ki, sizin nasoslara reqlular olaraq xidmət göstərilir və 24 saat ərzində təmir xidməti ilə təmin olunur?

21 İerixon divarları

və ya güzəştə getməyi necə dayandırmalı

Ağciyər danışıqları verdikləri qiymətin üstünə gələn kimi, sövdənin baş tutmayacağı riskinə getməyib qiyməti dəyişməyə meyilli olurlar. Onların qətiyyəti islanmış kağız torbanın möhkəmliyindən artıq deyil. Hər bir danışıqda qiymət əvvəlcədən bilinən hədəfdir və bunu anlamaq üçün dahi olmağa ehtiyac yoxdur. Qiymət bölünən kəmiyyətdir, – funt və penslərlə ifadə olunur, – və alıcıların çoxu (haqlı olaraq) əmindir ki, onu bir az azaltmaq olar.

Hər içki şüşəsindən bir pens endirim alan hipermarket onu öz müştəriləri ilə bölüşə və ya birbaşa öz mənfəətinə əlavə edə bilər. Danışıqlarda hər şüşəyə "sədəcə" bir pens güzəştə gedən danışıqçı ildə öz şirkətinin gəlirindən 600.000 pens və ya 6.000 funt sterlinq kəsir. Bu, onun məişətinin əhəmiyyətli bir hissəsidir (hətta hər şüşə qutusunda bir pens güzəşt ildə 500 funt sterlinq edir). Əgər altı topdan müştəriyə şüşəyə bir pens güzəşt etsə şirkət üçün onu ştatda saxlamaq ikiqat baha başa gələcək. Əksinə, altı müştərinin hərəsindən hər şüşə üçün əlavə bir pens ala bilsə, özü şirkətə havayı başa gələcək və il uzununu əlavə mənfəəti xərcəlayəcək. Orta Şərqdə ortalama üç faiz "komissiyon" a işləyən vasitəçi (bəziləri 9%-ə işləyir) 30 milyon funtluq "açar təslimi" layihəsində £900.000 qazanır. Əgər onun qiymətini yarım faiz azaldıb 2,5%-ə sala bilsəniz £150.000 qənaət edərsiniz.

Qiyməti endirmək üçün say göstərmək £150.000-ə dəyərmə? Əlbəttə dəyər! Sizin təklif etdiyiniz 3%-i yarım faiz qaldırmaq üçün onun say göstərməsinə dəyərmə? Əlbəttə dəyər. 3,5% əlsa onun vəsaitçilik komissiyonu bir milyon funt sterlinq keçir.

Pennilər, yarım faizlər ciddi məbləğdir. Ona görə də qarşı tərəfin bu və ya digər formada qiymət üçün mübahisə etməsi sizin üçün gözənilən olmalıdır, – bunu etməyə, deməli işini yaxşı görmür. Əgər siz buna hazır deyilsinizsə, deməli siz işinizi yaxşı görmürsünüz. Hər ikinizi danışıq aparən işçi kimi saxlamaq bahalı israfçılıqdır.

Təbii ki, əgər alıcısınızsa, həmişə qiyməti aşağı salmağa çalışmısınız. Heç vaxt qarşı tərəfin birinci təklifini qəbul etməyin: onun qətiyyətinə yoxlayın. Əgər qəkilirsə, siz qazanırımsız, çəkilmişə heç nə uduzmursunuz. Bas sizin özünüzdü dediyiniz qiymətdən çəkilmək meyliniz necə, yüksəkdir, yoxsa aşağı? Bu barədə nə etmək olar?

Qətiyyətinizi dərhal möhkəmləndirən bir üsul qiymət haqqında qarşı tərəfin dediyi terminlərlə (bəzən həтта valyuta ilə) düşünməkdir. Qarşı tərəf sizə hər vahidə o dediyi qədər endirməyi və ya əmək haqqını hər gün üçün dediyi qədər artırmağı təklif edir. Əlbəttə ki, bu qiymət dəyişikliyinə illik dəyəri və ya göstərdiyi xidmətin illik xərci haqqında danışmayacaq. Niyə? Çünki onun təklif etdiyi bu dəyişikliyə kiçik miqyasda baxanda siz bunun böyük miqyasda neçəyə başa gəldiyini düşünməyi unudursunuz.

O, sizi bir içki şüşəsi miqyasında düşünməyə sövq edir, döşəmədən tavana qədər dolu anbardakı qutularda olan şüşələr miqyasında yox. Siz bir pennini anbardakı qutularda olan şüşənin sayına vuranda penninin mənasını başa düşəcəksiniz. Qoy qarşı tərəf “hər şüşəyə bir penni” deyəndə sizin əlinizə kalkulyator aldığınızı görsün. Bu, ona istədiyi güzəştə getməyin bahasıdır. Lakin bu xərci görmək hələ ondan yan keçmək deyil. “Hər vahidə bir penni”nin məqsədi bu qiymət azalmasını sizin üçün məqbul etməkdir, lakin bu yeganə məqsəd deyil. Əsl məqsəd bu sövdədən xeyirin böyük hissəsini özünə götürməkdir.

Helmut Veberin ilk xarici səfərində başına gələn əhvalata baxaq. O yüksək texniki nüfuzlu alman şirkətinin nümayəndəsi olaraq, yeni partiya məhsullarının göndərilməsi və təmir işləri ilə bağlı, artıq işlədikləri distributorlarla danışıqlar aparmaq və yeni satış məntəqələri açmaq üçün Cənubi Afrikaya getmişdi. Helmut Veberin nasoslardan

baş çıxırdı, – mühəndis təhsili almışdı. Lakin danışıqlar aparmaq, qiymət müəyyən etmək haqqında bildiyi, demək olar ki, bir şey yox idi. Cənubi afrikalıların biznes məsələlərində qorxaq olduqlarını iddia edə bilməyib. Distributorlar nasoslarnın texniki tərəfini Helmut qədər bilmirdilər, amma öz yerlərində onu necə alıb-satmaq lazım olduğunu bilirdilər. Klassik danışıqlar asimetriyası!

Helmutun bu işdə sənətsizliyini bilib-bilə şirkətin belə vacib missiya ilə niyə onu göndərdiyinə təəccüb edə bilərsiniz. Mən də məhz bu sual şirkətin prezidentinə verdim. O dedi ki, arvadı bunu təkid edib ki, oğulları nəyə qadir olduğunu göstərsin! Helmutun Cənubi Afrika boyu gördüyü işlər atasının yazı stolu üzərindəki uzun email mesajlarında əks olunurdu. Əgər onları ardıcıl oxuyan olsaydı trendi, buna öyrəşməmiş adi gözəl də görmək olardı, lakin atası normal halda almanların sənətiyə meylliyi hissini səbrlə basıb oğlunun danışıqlardakı davranışını müşahidə etmək istəyirdi.

Helmut qiymət məsələsində çox zəif idi, amma özü belə düşünmürdü. Çox çətin hesab etdiyi şəraitdə var gücü ilə işləyirdi. Əgər soruşsaydılar Helmut bütün problemi bir sözlə ifadə edə bilərdi: “Rəqabət”. Yohannesburqa gələndən sonra iki gün ərzində onu əmin etdiklər ki, Cənubi Afrika dünyada rəqabətin ən güclü olduğu yerdirdi.

Heç kim Veber nasoslarnın texniki keyfiyyətinin yüksək olduğunu danmırdı, – hərçənd heç kim də onları açıqca tərifləmədi də, – amma hamı Veber nasoslarnın zavod qiymətinin “çox baha” olduğunu və dilerlərin qazancının “lap cüzi” olduğunu deyirdi. Helmut Hamburqa email yazdı ki, Yohannesburq distributoru ilə cari sifariş həcmi saxlamaq üçün zavod qiymətini 5% endirməyə məcbur oldu.

Darbəndə vəziyyət daha pis oldu: “Veberin qiymətləri çox yüksəkdir, lap biz üstünə heç nə qoymasaq da onları satmaq mümkün deyil”, – ən böyük texnoloji avadanlıq anbarının rəhbəri deyirdi. Helmut Hamburqa email göndərir: “Bizim qiymətlərimiz qeyri-ədalətdir. Dilerin qazancını 10%-ə qaldırdım və yeni diler məntəqəsi açdım”.

Yeni distributor soruşdu ki, niyə Veber nasosları keçən ilkindən bahadır? Helmut fikrə getdi, çünki bu satış məntəqəsinə əvvəllər nasos satdıqlarını bilmirdi. – evə qaçılanda görək yoxlasın, onun bildiyinə görə Veber öz nasoslarının qiymətini son 15 ayda dəyişməmişdi. Amma hər halda 15% endirim etməyə razılaşdı və evə email yazdı ki, yeni diler məntəqəsi açdı və hər tip nasosdan bir ədəd sifariş aldı (diler “bazarı yoxlamaq istəyirdi”). Başqa distributor ona dedi ki, Veber nasoslarını anbara yığıb satmaq istəyirdi, amma rəqiblərin qiymətləri ona daha sərfəlidir, satış da hal-hazırda o qədər çətindir ki, yeni sifariş verə bilməz. Bu distributor 20% endirim aldı.

Helmut hara getsə eyni mövzunu müxtəlif versiyalarını eşidirdi və Hamburqa göndərdiyi növbəti emaildə yazırdı ki, 15%-dən (bəxti gətirəndə) 30%-ə qədər (bəxti gətirməyəndə) endirim etməyə məcbur olub. Lakin Yohannesburqa qayıdanda artıq əmin idi ki, Veber şirkəti belə “cəfəng” qiymət siyasəti ilə Cənubi Afrikada yerini möhkəmlədə bilməyəcək.

İst-Londonda olan distributor onu “Cənubi Afrikanın yaxşı nasoslara olan ehtiyacını monopolistçəsinə istismar etmək cəhdində” günahlandıranda Helmut dəhşətə gəldi və emailə evə yazdı ki, 30% güzəşt edib, çünki distributor dedi ki, “onun nasoslar üçün büdcəsi yeni seriya nasosları almağa imkan vermir”. Keyptaundakı distributorun onu “qiymətin qaymağını yığmaqda” ittiham etməsi (Helmut bunun nə demək olduğunu bildiyinə əmin olmadığı üçün Hamburqun izah etməsini xahiş etmişdi!) onu depressiyaya saldı, distributor isə 15% endirim aldı.

Blumfonteyndən olan kefli alıcı onu “həyasızcasına mənfəət dəlinca qaçmaqda” ittiham edəndə, Helmut ittiham olunmadığını və eyni zamanda zərba altına qoyulmadığını nə olduğunu yaxşı anladı. Və “mənim müştərilərim nasos bu qiyməti verməyəcəklər” iddiasına qarşı adətli üzrə endirim etdi.

Mənfəət və zərərin fərqi

Çoxdan əsası qoyulmuş supermarketlərə qeyri-ərzaq malları satan bir ailə şirkətinin rəhbəri son altı ayda mənfəətinin adətən olduğuna nisbətən azalmasından narahat idi. Məhsulları gərgin rəqəbətdə olsa da, satışlar son resessiya dövründəki illə müqayisədə daha yüksək idi.

Axtarışlar tezliklə problemin mənbəyini açıb göstərdi: satış personalı müqaviləni bağlamaq üçün endirim edirmiş. Ayrı-ayrı endirimlər (çox vaxt da alıcı bunu istədiyi üçün verilən) özlüyündə böyük deyildi, lakin bir yerə toplayanda böyük olurdu. Fakt budur ki, endirimlər onlara illə £850.000-ə başa gəlirdi. Bundan başqa, şirkət satış personalının əməyini satış həcmi hədəfinə görə ödədiyi üçün itki iki dəfə olurdu.

O, satış personalını yığıncığa çağırıb onlara beş dəqiqəlik “İş yerini necə itirmək olar” mövzusunda kurs keçdi. Onlara biznesin necə işlədiyi haqqında qısa nitq söylədi: “Sizin verdiyiniz hər 10% endirim şirkətin mənfəətinə verdiyiniz töhfəni yarımbaran azaldır”. Onun hesabı mükəmməl idi və işçilərə xatırladı ki, mütəmadi olaraq mənfəətə ziyan vuranlar qısa zamanda mənfəət gətirməyən satıcıya çevrilirlər və işsiz qalmalıdır. O deyirdi: “Əgər siz £100-lik məhsulu yerli mağazaya satarsınızsa, bu, bizim £100 qazanmadığımız demək deyil. Biz bu məhsulu istehsal etmək üçün xammal təchizatçılarına və s. pul ödəyirik, onu satmaq üçün də xərc çəkirik, sizin məaşınız da bura daxildir”.

“Mühasibimiz (əslində onun oğlu) buna “istehsal xərcləri” deyir. Mən sadə deyim: £60 və satışdan aldığımız £100-dan bu məbləği çıxanda £40 qalır. Amma bu o demək deyil ki, £40 bizim mənfəətimizdir; bu məbləğdən anbar haqqı, ofis xərcləri, idarəçilərin məaşı (onların çoxu sizdən az məaş alır) verilməlidir. Bu xərclər £30 olur.

Bu xərcləri çəkməmək olmaz. hər halda idarəetmə menecerimiz belə deyir. – bunu deməklə o biri oğlunu nəzərdə tuturdu. – o deyir ki, bu xərclər satışdan və bazardakı vəziyyətdən asılı olmayaraq çəkilməlidir”.

O pauza verdi və lövhədə yazdı: “£100 - £60 = £40 - £30 = £10”. Bu £10-in altından xətt çəkib yanında MƏNFƏƏT yazdı.

“Əlimizdə qalan bu 10% mənfəətlə ancaq ki, ayaq üstə qala bilərik”, – dedi. Onun dinləyicilərinin bəziləri növbəti attestasiyada bu rəqəmin hansı hissəsinə iddia edə biləcəkləri haqqında düşünürdülər. “Lakin, – o davam etdi, – siz alıcıya 15% endirim verəndə və çox vaxt da bunu müştəri tələb etdiyi üçün edəndə, şirkətin mənfəəti necə olur?”

Cavabı gözləmədən lövhədəki yazıya qayıtdı. Bu dəfə:

“£85 - £60 = £25 - £30 = -£5” yazdı. Sonuncu -£5 qırmızı dairəyə aldı və yanında ZƏRƏR yazdı.

“Beləliklə, xanımlar və cənablar, bu, sizin hərdən etdiyiniz, bəzilərinizin isə daim etdiyi işin nəticəsidir və şirkətə ildə £850.000 məbləğinə başa gəlir. Bu £850.000 bizə biznesin inkişafı üçün, regional anbarları yeniləmək, yeni marka məhsullar istehsal etmək üçün lazımdır və – burada o effekt üçün pauza verdi və işçilərinin öz maraqlarına təsir etmək üçün, – sizin komisyona ödəmək üçün lazımdır”.

Helmut elə vəziyyətə düşmüşdü ki, artıq kiminsə “Veber nasoslarının qiyməti bahadır” deməsindən sadəcə qorxurdu. Özü də elə qorxurdu ki, özü dediyi qiymətə şübhə edirdi, qarşı tərəfin bunu deyəcəyini hiss edəndə özü qiyməti endirməyi təklif edirdi. Helmut şübhə etmirdi ki, onun şirkətinin Cənubi Afrikada möhkəmlənməsi üçün birinci maneə nasosların qiymətidir.

Helmut atasına email yazıb onu inandırmağa çalışırdı ki, marketinq şöbəsinin adamları qiyməti düzgün müəyyən etməyiblər, burada

raqəbət dəhşətli, hətta boğaz üzən səviyyədədir. O, Veber nasoslarının alınmasına minimal səviyyəli marağı təmin edə bildi, o da siyahı qiymətindən endirim etməklə və başqa güzəştləri etməklə mümkün oldu. Emaildə yaponların, fransızların və britaniyalıların tətbiq etdiyi nasos dempinqi haqqında şok dəhşətlər yazırdı. Hamısı əlbirdir! Dilerlərlə görüşüb nasosları maya dəyərindən aşağı təklif edirlər ki, Veber nasosları satılmasın. Somerset Vest distributoru ona “konfidentensial olaraq” deyib ki, bir Yapon şirkətinin nümayəndəsi göstəriş alıb: “Veber nasosu neçəyə satsa, həmişə ondan aşağı qiymət təklif et”.

“Düzgün adam belə quldur dəstəsi ilə necə rəqəbat edə bilər?” – Helmut Somerset Vest distributorunun dediklərini yazıb atasından soruşurdu və ona elə azadlıq verməsini istəyirdi ki, oradakı anbarları Veber nasosları ilə doldura bilsin. “Əgər yaponlar belə ucuz qiymət fokusunu göstərirlərsə, biz gərək ucuz qiymətin necə olduğunu onlara göstərək!”

Atası bu emaili oxuyanda ümidsizlik içində başını əlləri ilə tutdu və bir saat heç kimi qəbul etməyib özünə gəlməyə çalışdı. Sonra arvadına zəng edib necə əbləh oğul doğduğu haqda ona xəbər verdi və katibəyə dedi ki, dərhal Helmuta zəng edib təcili Hamburqa qayıtmaq göstərişini çatdırınsın.

Helmut qayıdıb bir neçə gün istirahət edəndən sonra ofisə gələndə, – bu müddətdə atası onu necə başa salmaq haqqında düşünürdü – ona marketinq meneceri Fritze hesabat verməsi lazım olduğunu dedilər. Fritz ona bir topa kağız və karandaş verib ezamiyyətdə görüldüy işlər haqqında detallı hesabat yazmağı tapşırırdı. Sonra onun hər bir müştəri üzrə yazdığı hesabatı oxuyub, səhifənin kənarında suallar və şərhlər yazmaqqla yenidən özüne qayırdı. Hər bir müştərinin Veber nasosunun qiymətləri barəsində dediyi sözləri “necə deyiblərə, elə” yazmasını istədi.

Helmut, ona mənasız görünən tapşırığın üzərində uzunmüddətli əzab çəkib bitirdəndən sonra onu Fritze təqdim etdi. Anlayırdı ki, xüsusi “dindirilmə” obyektinə olacaq və axmaq vəziyyətində qalmaqdan

qorxurdu. Fritz onun qorxusunu dağıtdı, dedi ki, Helmut şirkət üçün Cənubi Afrikada etdiklərindən sonra heç bir axmaq vəziyyətə düşmək ehtimalı yoxdur. Hamı oxşar səhvlər edib ("hərçənd, bu boyda da yox", – ürəyində dedi) və bu səhvlərdən yan keçməyi öyrənib.

– Sənin fikrinçə, "Veber" nasoslarının Cənubi Afrika bazarındakı ən böyük problemi nədir?

– Şübhəsiz ki, bizim qiymətlərin çox yüksək olması, – Helmut dedi.

– Yaxşı, gəl bir dəqiqəlik bu fikrin doğru olduğunu qəbul edək. Bəs sən bizim qiymətlərin çox yüksək olduğunu haradan bilirsən?

– Çünki distributorlar bu qiymətlərlə bizim nasosları almaq istəmirlər.

– Onlar hamısı bizim qiymətlər haqqında sənə eyni şeyi danışdırlar, yoxsa danışdıqları fərqli idi? – Fritz soruşdu.

– Hamısı eyni sözü deyirdi.

Fritz: – Maraqlıdır, – deyib fikrə getdi. – Bəs onda hər bir müştəri haqqında yazdığın hesabatda bizim qiymətlərin çox yüksək olması haqqında onların bir deyil, bir neçə arqument gətirməyini necə izah edirsən?

– Nə demək istədiyinizi başa düşürəm, – karıxmış Helmut dedi.

– Yaxşı, onda göstərim. – Fritz otağın küncündə dayanmış flip-çartın birinci səhifəsini çevirdi və bərkədən oxudu: "Veber nasoslarının zavod qiymətləri çox yüksəkdir, ona görə də distributorların qazancı küçükdür. Bu mənim keçən il aldığımdan bahadır. Rəqiblər mənə daha sərfəli qiymət təklif edirlər. Mənim nasos üçün olan büdcəm bu qiyməti ödəyə bilməz". Oxuyub qurtaranda Helmutdan soruşdu ki, bunlar onun hesabatındandır?

Helmut mızıldandı:

– Deyirsinizsə, olsun, – baş hərəkəti ilə təsdiq etdi, hərçənd özü dəqiq xatırlamırdı.

– Bu cümlələr eynidir? – Fritz soruşdu.

– Bunlar hamısı qiymətlərin çox yüksək olması haqqındadır! – Helmut cavab verdi.

– Sənin səhvin elə budur. Bunlar eyni fikirlər deyil, "Qiyməti aşağı çək" məhəsinin müxtəlif notlarıdır. İerixon döyüşündəki Yeşua şeyxurla bir notu çalanda İerixon divarları yıxıldığı kimi, dilərlər bir notu çalan kimi sənin qiymətlərin də eyni cür yıxılıb".

Helmut bunu özünə qarşı ədalətsizlik kimi hiss etdi, amma heç nə demədi və Fritzin mühazirəsinə dinləməyə davam etdi.

– Qiymət, sənin güzəştə getməyin üçün göstərilən təzyiç vasitəsi olub. Sənin buna qiyməti endirməklə cavab verməyin, qiymətin müqavilə bağlamaq üçün maneə olması demək deyil. Nə də qiyməti aşağı salmağın avtomatik olaraq müqaviləni təmin etmir. Neçə dəfə qiymət güzəştə təklif etməsən, amma sifariş ala bilməmişən.

– Necə yəni? – Helmut dilləndi, – aldığım bütün sifarişlərə görə qiyməti endirməyimin tələb olunurdu. Alınmayanlara yaqın kifayət qədər qiymət güzəştə etməmişəm.

Bu söz Fritzi dərinədən köks ötürməyə vadar etdi, amma səbrini basıb sözüni davam etdi:

– Özümdən soruş, distributorun sənin qiyməti endirməyə təzyiç etməsində marağı nədir? Hələ bazanın vəziyyəti haqqında onun dediyinin doğru olub-olmadığını bir kənara qoyuram?

– Görünür özünə əlavə qazanc üçündür və bazar qiymətləri ilə rəqabət edə bilmək üçün. Cənubi Afrikada rəqabət səviyyəsi dəhşətli dərəcədə yüksəkdir.

– Rəqabətin dəhşətli səviyyədə olduğunu sən hardan bilirsən?

– Əlbəttə ki, özüm gördüm, sonra da ki, distributorlar bazanın vəziyyətini bizdən yaxşı bilirlər, – qıcıqlanmış Helmut dedi.

– Yaxşı, onda gəl distributorun nasos büdcəsi misalına baxaq. Onun büdcəsinin məhdud olduğunu hardan bilirsən?

– Hə, o yadımdadır. Dedi ki, satışın yalnız 5%-i nasoslardır və Yahatsu nasoslarını saxladığı rəfləri göstərdi. Bütün anbarda cəmi üç rəfə yerləşirdilər. – Helmut qalib kimi dedi. O, Fritzin dodaqları "Habbard Ana" dediyini eşitdi.

– Bəs rəqiblərin daha sərfəli qiymət verməyi?

– Bunu demək olar ki, hamıdan eşidirdim. – Helmut dedi.

– Əlbəttə ki, eşidirdin, amma düşünmürdün ki, bunu hamıya deyirlər? Desaydılar ki, rəqiblərin qiyməti səninkindən yüksəkdir, qiyməti qaldıracaqdın, yoxsa endirəcəkdin?

– Qaldıracaqdım, – dedi Helmut və bu an deyilən sözün fərqi vardı. – Nə dediyinizi anlayıram, – mızıldandı.

– Ümid edirəm ki, anlayırsan. İndi bizim dediyimiz qiymətə nasos almaq istəməyən müştərini düşün. Biz ildə bu zavoddan 10.000 nasos satırıq, üstəgəl onların bütün ehtiyat hissələri. Bəs onları kim alır? O müştərilər üçün qiymət maneədir?

– Yox, amma bu o demək deyil ki, biz onları həmin qiymətə Cənubi Afrikada da sata bilərik, – Helmut cavab verdi.

– Ola bilər. Amma mənə Cənubi Afrikanın bütün dünyadan fərqli bazar olması ehtimalı çox kiçikdir, elə deyilmi? Yəni valyuta məzənnəsi fərqi baxanda hal-hazırda bizim nasosların ən baha olduğu ölkə ABŞ-dır və satışın həcmində ən böyük olduğu ikinci ölkədir. Biz hətta Yaponiyada da nasos satırıq, Yahatsunun ən böyük zavodunun olduğu yerdən çox da uzaq olmayan yerdə.

– Hə, endirimləri bir az çox etmişəm. Gələndə dəfə ağıllı hərəkət edərdəm, – Helmut dedi.

– Endirimlər problemin yarısıdır, Helmut! – Fritz dedi. – Sən endirim verməsən, kreditə verməsən, malı geri götürməyə razılaşmısan, CİF çatdırılmaya razılaşmısan, razılaşmadığın yeganə şey nasosların yerli bazara çıxarmaq xərclərini də öz boynuna götürmək olub. Bütün bunları da qiymət endiriminin üstünə gəlmisən. Məsələləri bir az da artırmaq üçün başqa ideyan da varmı? Yox, axtarma, mən sənə deyərəm. Bu şərtlərlə Veber şirkəti öz məhsullarını Afrikanın ən varlı ölkəsinə demək olar ki, havayı verir, halbuki eyni zamanda Afrika kontinentində bütün başqa alıcılara mənfəət qazanmaqla satırıq, – bərpa edib Çada satdığımız nasoslar da daxil. O nasosları Reyn çayına atsaq bizə daha ucuz başa gələr, çünki Cənubi Afrikaya daşımağa xərcimiz çıxmaz!

Araya bir dəqiqəlik sükut çökdü. Nəhayət Helmut yavaşdan dedi: – Mən indi nə edim? – Ürəyində ən pis cavaba da razılaşmışdı.

– Bəlkə bizim rəqiblərimizdə işə girəsən? – Fritz mızıldandı.

Yazıq Helmut. Aldığı dərs çox ağır idi. Şirkət Cənubi Afrikada düşüyyə quyudan bir neçə ilə çıxa bildi. Məsələ yalnız qiymət endirimində deyildi, onun qiyməti saxlamaqdan belə qorxması və qiymətin danışıqlardan yaxşı nəticə almaq üçün maneə olduğuna inamı bütün başqa mövqeləri də darmadağın etmişdi.

Uğurlu danışıq aparının iki ən başlıca keyfiyyətindən biri onun verdiyi qiymətə qarşı həmləni dəf etməsidir, o biri isə özünün belə həmləni edə bilməsidir.

Özünüyxalama testi 21-in şərhı

1. Siz Cənubi Afrikada işgüzar səfərdəsiniz və özünüzdün bir sıra sənaye nasoslarınıza satmaq üçün diler şəbəkəsi yaratmaq istəyirsiniz. Yohannesburqda sizə deyirlər ki, nasoslarınız "çox bahadır", Durbanda deyirlər ki, qiymətləriniz "qeyri-realdır", Keyptaunda isə deyirlər ki, "dilerin qazançı çox kiçikdir". Siz:

a) Ofisinizə email yazıb bildirsiniz ki, marketinq şöbəsi qiyməti düzgün qoymayıb? *Yox. Hər bir satış danışqısının aparıldığı danışqlar onun üçün yaxşı alınmayanda hər dəfə marketinq mütəxəssislərinin qiyməti düzgün qoymadığını hesab edir. Bir-mənalı olaraq satış danışqısı səhv edir. Hər halda marketinq şöbəsi fəaliyyətə yeni başlayan işçinin sözü ilə qiymət siyasətini dəyişməyəcək.*

b) Sakitcə səfərinizi davam edirsiniz? *Bəli. Sizin eşitdiklərinizi hər yerdə bütün alıcılar deyirlər və aminəm ki, özünüzdə bunu tezliklə anlayacaqsınız.*

c) Qiyməti özünüzdə müəyyən etmək səlahiyyətinə sizə verilməsinə tələb edəcəksiniz? *Bu, o deməkdir ki, təzyiqlə altından zəif müvəqədsiniz və qiyməti heçə endirə bilərsiniz (iş yerinizi də itirə bilərsiniz).*

d) Sifariş həcminə görə siyahı qiymətdən endirim verəcəksiniz? *Yox. Bəli etmək qiyməti qətl etmək yolunda olmaq deməkdir.*

2. Siz tikilməkdə olan elektrostansiyaya güclü nasoslar satmaq üçün danışqlar aparırsınız və qarşı tərəf deyir ki, sizin qiymətiniz rəqib alman şirkətinin təklif etdiyindən 15% və tamamilə bərpa edilmiş nasosun qiymətindən 35% yüksəkdir. Siz:

a) Ona deyirsiniz ki, sizin nasoslarınız dünyada ən yaxşıdır və bu biznes sahəsində nasoslarınızın keyfiyyəti hamıya məlumdur? *Yox. Hər satıcı öz satdığı məhsul haqqında buna oxşar iddialar edir. Əgər sizin məhsulunuz haqiqətəndə dünyada birincidirsə, qarşı tərəf bunu bilir (keyfiyyətin nüfuzu özünə layiq olur); əgər bəli deyilsə və ya bu fikir mübahisəlidirsə, siz qarşı tərəfi yalnız qiymətləndirə bilərsiniz. Nasoslarınızı satmaq üçün bu kifayət deyil, — onlar 2-ci və 3-cü yerdə olan istehsalçının nasosları ilə də işlərini görə bilərlər və artıq pul da verməzlər.*

b) Ona deyirsiniz ki, sifariş siz alsanız qiymət bərsəndə danışmaq olar? *Yox. Ona bəli demək, o deməkdir ki, sifariş alanda təklif qiymətdən endirim edəcəksiniz. Bu, qiyməti öldürmək yolunda atılan birinci addımdır.*

c) Xatırladırsınız ki, sizin nasoslara rəqiblər olaraq xidmət göstərilir və 24 saat ərzində təmir xidməti ilə təmin olunur? *Bəli. Bu, onlar üçün sizdən alınmış faydasıdır (həmişə misallar verin). Sizin verdiyiniz faydanın rəqiblərdən fərqlənən yaxşı tərəfi olması dumanlı nüfuz iddiası etməkdən daha cəlbəedicidir.*

Özünüyoxlama testi 22

1. Siz dərin dəniz yataqlarından neftçıxarma mütəxəssisiniz və Sinqapurdan olan məsləhətçi-mühəndisi sizi öz şirkətinə iki illik işə dəvət edir. Məktubda onların təklif etdiyi maaş sizin Norveç şirkəti olan Stavangerdə aldığınız maaşdan demək olar ki, fərqlənir. Siz:

- a) Onlara deyirsiniz ki, daha böyük maaş istəyirsiniz?
- b) Sizi qane edən rəqəmi deyirsiniz?
- c) Böyük maaş rəqəmi verib, həmin rəqəmlə onların rəqəmi ilə arada bir kompromis təklif edirsiniz?

2. Müştəri sizin qiymət təklifinizə kəskin şəkildə etiraz edir və necə yola gəlmək barəsində heç nə demir. Siz:

- a) Qiyməti endirməyə "yox" deyirsiniz?
- b) Ona təklif verməsi lazım olduğunu bildirsiniz?
- c) Niyə sizin qiymətə etiraz etdiyini soruşursunuz?
- d) Özünüz yeni qiymət verirsiniz?

22 Qiyməti dəyişməyin, paketi dəyişin!

və ya daha yaxşı sövdəni necə qurmal

1801-ci ildə, Lord Nelsonun kiçik donanması, Kopenhagen buxtasına girişi qoruyan silahlanmış böyük və kiçik gəmilərin əhatəyə aldığı Danimarka adalarındakı qalaların yaxınlığında dreyfə yamışdı. Heyrət içində onları gözləyən dənizçilərə baxan Britaniya dənizçilərini həyəcan bürümüşdü. Nelson adəti üzrə yazdığı gündəliyə qeyd edirdi ki, onlar "yalnız müharibədə uşaq olanlara dənizçilərə görünürlər".

Eynilə də danışıqlardakı qarşı tərəf nadir hallarda gördüyü kimi "dənizçilərə" olur və demək olar ki, həmişə yalnız o adamlara məğlubedilməz görünür ki, onlar "danışıqlarda uşaqdır". Üzləşdiyi mübarizənin dənizçilərə olduğunu hesab edənlər Nelsonun yazdığı unutmamalı və yaqın ki, onun kimi mətanətli mübarizə aparmalıdır. Əlbəttə bu, o demək deyil ki, mətanət bu işdə uğur qazanmaq üçün kifayətdir, – Nelson az qala Britaniya tarixində ən qanlı döyüş olan Kopenhagen döyüşünü uduzacaqdı, – həm də gördüyünüz işi yaxşı bacarmalısınız, lakin əgər siz döyüşə girmədən təslim olursunuzsa, belinizə minib gəzəcəklər.

Mən bu fəsildə danışıq aparmanın ən başlıca qabiliyyəti haqqında danışacağam: sərəştəli və güclü qarşı tərəfin qiymətə həmləsini dəf etmək bacarığından. Danışqıçılar təklif etdikləri qiymətə niyə həmlələr edildiyini bilirlər – çünki aydın görünən hədəfdir! Helmut Vebərin reaksiyası (21-ci fəsildə müzakirə edilən) İerixon divarlarının dağılmasına bənzəyirdi. Danışqı apardığı adamlar onun təzyiqləndirilməsinə əzildiyini gördükdə yalnız qiymətlə kifayətlənməyib qalan istiqamətlərdə də təzyiqlə göstərirdilər: kredit şərtləri, daşıma və sığortalama, ehtiyat hissələri, satılmayan mal geri götürmək, təlim və s.

Əgər təzyiqa qarşı güzəştə gedirsinizsə, təklifinizin hər bəndinə qarşı (və ola bilsin bəzi başqa, sizin danışıqlar mövzusu olduğunu düşünmədiyiniz məsələlər üzrə) həmlə üçün qapını açırınsınız. Qiymət divanı yıxılandan sonra, qalanlar da onun arxasınca yıxılır! Deməli bacarırsınızsa qiyməti saxlamaq çox vacibdir.

Bunu necə edirsiniz? “Yox” sözünü təkrar etməklə? Sövdədən imtina etməklə? Yalnız sabit qiymət siyasəti yeritməklə? Yox! Sabit qiymət ideyası sabit təklif paketi deməkdir və sabit qiymət olmamağın səbəbi odur ki:

Sabit təklif paketi adında bir şey yoxdur

Danışiq predmeti olan şeylərin müxtəlif adamlar üçün müxtəlif xassələri maraqlıdır. Məsələn, stulu götürək:

- Mən onu rahat oturmaq üçün mebel əşyası kimi görürəm.
- Bir başqası onu dekorasiya elementi kimi görür.
- Üçüncü antik əşya kimi görür.
- Dördüncü səhnə rekviziti kimi görür.
- Beşinci investisiya obyektini kimi görür.
- Altıncı soba odunu kimi görür.
- Yeddinci atılmalı olan inventar kimi görür.
- Səkkizinci toy hədiyyəsi kimi görür.
- Doqquzuncu bank hesabı qalığında çatışmayan məbləğ kimi görür.
- Onuncu öz imicinin bir hissəsi kimi görür və sair.

Adamların eyni obyektə gördüyü xassələrin sayı adamların özü saydadır. Hər bir adamın obyektini qavraması dəyişdiyi üçün obyektin xassələri də zaman ərzində dəyişir, bu gün modalı olan mebel sabah tullantı sayılır (modabazlar arasında tam tərsi!) və s. Qara stul toy hədiyyəsi kimi işə yaramaz, amma səhnə dekorasiyası kimi yararlıdır. Ağ rəngli stul təklif edin, alıcının münasibəti dəyişəcək, qiymətini deyəndə bir daha dəyişə bilər.

İnsanlar obyektini yox, öz düşüncələrinə görə obyektin onlara göstərdiyi xidməti alırlar və bu xidmət maddi də ola bilər, qeyri-maddi də, konkret həmin şəxs üçün də ola bilər, ümumi olaraq hamı üçün də. Bəzən biz obyektin ehtiyacımızı tam ödəməyi ilə bənarırıq, başqa halda isə təklif edilən obyektin ehtiyacımızı tam və dəqiq ödəməli olduğu üzərində israr edirik.

Bu, bütün alqı-satqı əməliyyatları praktikasının əsasıdır: alıcının ehtiyaclarını müəyyən edib, imkanlarının daxilində pul qarşılığında bu ehtiyacı ödəyən obyektini ona satmaqla ehtiyacını ödəyən və ya sizin ehtiyacınızı ödəyən obyektini tapın və onu alsanız təəssüf etməzsiniz. Prinsipcə, başqa şərtlərin razılaşırdığı təqdirdə konkret obyektin qiyməti kiminsə onun üçün verməyə hazır olduğu pul qədərdir. Obyektin sizə göstərdiyi xidməti onun üçün istənilən pul məbləği ilə müqayisə edə bilərsiniz. Əgər qarşı tərəf təklif etdiyiniz qiymətə görə sizə təzyiq edib onu aşağı salmağınızı istəyirsə, bəlkə obyektədən alacağı xidmətin dediyiniz qiymət qədər olmadığını düşünür. Başqa halda, əgər obyektin onlara göstərdiyi xidməti özləri üçün çox qiymətli hesab edirsə, ola bilsin ki, sizə dediyi qiymətdən kifayət qədər çox pul verməyə hazırdır.

Digər tərəfdən, qarşı tərəfin təklif etdiyiniz qiymətlə razılaşmağının başqa səbəbləri də ola bilər:

- Qiymətin üzərində nə qədər möhkəm dayanacağını yoxlamaq istəyə bilər.
- Sadəcə simic ola bilər – bəzi adamlar pul xərcləməyə çox xəsisdir.
- Samimi olaraq onu qarət etdiyinizi düşünə bilər.
- Həqiqətən pulu çatmaya bilər (şəfəq həqiqətən boşdur).
- Qiymət bazarlığı etməyi sevər (yaxşı adam!)
- Sizin qiymət güzəştinizi rəqiblərinizə qarşı istifadə etmək istəyə bilər.
- Danışıqlardan çıxmaq üçün qiyməti bəhanə edə bilər.

Siz yəqin ki, qarşı tərəfin qiyməti aşağı salmaq söylərinin arxasında bu səbəblərin hansının durduğunu bilmirsiniz. Qiymət təklifinizin

üzərinə həmlə olan kimi, – danışıqların kritik məqamlarının hamısında olduğu kimi – edəcəyiniz hərəkət “niyə?” sualını verməkdir.

Siz opponentinizin cavabını sadələşməyə qəbul etmirsiniz, lakin bu qiymət probleminə həllin başlanğıcıdır, bu isə fikrinizə fərziyyə yürütməkdən daha yaxşıdır. Çünki o, qiymətin çox yüksək olduğunu deyir (və ya çox aşağı olduğunu, – baxır hansı roldadır) və bu sövdə bağlamaq üçün maneəyə çevrilir. Kiminsə sizin təklif etdiyiniz qiyməti şübhə altına alması sizin sövdənin alınması üçün avtomatik şəkildə qiyməti endirməli və ya qaldırmaqlı olduqunuz demək deyil.

Təklif etdiyiniz qiymətə həmlə olduğu üçün onu endirmək edə biləcəyiniz ən pis hərəkətdir. Danışq tərəfinin qiymətə həmlə etməsinin mümkün səbəblərinə baxanda məlum olur ki, onların hər hansı birinə görə sadəcə qiyməti endirmək ən yaxşı gediş deyil, – bu, Helmutun Cənubi Afrikada etdiyi əsas səhv idi. Əgər opponentiniz qiymətə həmləyə qarşı sizin qətiyyətinizi yoxlayırsa, heç bir qətiyyətiniz olmadığını göstərməyin. Opponentiniz daha alacaq bir şey qalmadığına əmin olanadək sizə təzyiq edəcək. Amma hətta bu halda da sövdəyə razılıq verməyə bilər, ona görə də başladığınız yerdə qalmağınız məsləhətdir.

Əgər kimsə onu qərar etdiyinizi düşünürsə, qiyməti endirmək onun şübhəsinə təsdiq etməyin ən yaxşı yoludur! Əgər sövdə adamın imkanına, cibinə görə deyilsə, bəlkə ona uyğun olan başqa bir sövdə tapıb təklif edəsiniz (bu haqda bir az sonra) və qiymət bazarlaşmasını sevən adam isə əslində heç böyük problem deyil, – əslində danışq aparmaq üçün ən yaxşı partnyorudur.

Əgər opponentin sizi “Holland hərəci”ndəki trampolin kimi istifadə etməsindən şübhələnirsinizsə, qiyməti endirmək özünüza ziyanlıdır və elə onun istəyidir. Eynilə də danışıqlardan çıxmaq üçün qiyməti aşağılamaq istəyən opponent üçün bu doğrudur. Qiyməti nə qədər dəyişsəniz – tamam alqaldıcı vəziyyətdən başqa – danışıqdan çıxmaq istəyən adam qalmayacaq. Onda da başqa bəhanə tapacaq ki, “əgər katerin qiymətini 20% endirirsənsə, deməli əvvəldə mənə kif qalmək istəyirdin”.

Bəs təklif etdiyiniz qiymətə həmləyə qarşı nə cavab vermək lazımdır?

Sövdələrin yalnız kiçik bir hissəsi qiymətdə razılaşmaya görə baş tutur. Demək olar ki, həmişə danışıqlardakı dəyişən faktorların sayı birdən artıq olur və o yerdə ki, dəyişənlər çoxdur, orada bazarlıq eləmək olar. Artıq bilirsiniz ki, qiymətin şübhə altına alınması sövdədə olan çox sayda dəyişəndən birinin üzərinə həmlədir.

Onu da bilirsiniz ki, qiymət üzrə güzaştə yol vermək başqa dəyişənlərə həmlə etməyə yol açır. Deməli, başqa dəyişənləri qiyməti müdafiə etmək üçün istifadə edə bilərsiniz! Əgər opponent qiymətin dəyişməsinə istəyirsə, siz onu paketdəki başqa dəyişənlər vasitəsilə tarazlaşdırma bilərsiniz. Həqiqətən də bunu özünüza üçün qaydaya çevirin ki, paketdə bir faktor dəyişəndə o biri faktorlar onun kompensasiyası istiqamətində dəyişir. Bu strategiyayı belə ifadə etmək olar:

Bu paketin qiyməti budur, başqa qiymətə başqa paketdir.

Helmut Veberin sonrakı karyerası bu strategiyayı nümayiş etdirir. Cənubi Afrikadakı fiaskodan sonra o, işdən çıxmağı və sıfırdan başlamağı qərara aldı, amma marketinq menecerinin sarkazmla məsləhət gördüyü kimi rəqiblərdə yox, tamamilə yeni bir sahədə. Helmutun yeni işinə başlamasının stimulu almanların şokolada qarşı vurğunluğu oldu. Almanlar şokolada münasibətdə belçikalılarla, avstriyalılarla və işveçrəlilərlə bəhsə girirlər. Fransızlar üçün pendir nədirsə, almanlar üçün də şokolad odur, – yüzlərlə müxtəlif növü var, çoxu da yalnız istehsal olunduğu yerdə yayılır.

Şokolad kakaosu Qərbi Afrikada bitir və onu Qana, Nigeriya, Fil Dişi Sahili, Kamerun və ya Toqodan gətirilmiş kakaodan düzəldirlər. Onu dənəvər şəkildə Avropaya 130 funtluq kisələrdə daşıyırlar. Avropada emal olunur və şokolad istehsalçılarna satılır, onlar da öz reseptlərinə görə inqrediyentlərini (əsasən süd və şəkər, həm də fin-diç, kişmiş, qaymaq və cəm) qatırlar.

Şokoladların bir hissəsi supermarketlərdə populyar marka kimi satılır, bəzi yerli növləri isə xüsusilaşmış mağazalara verilir. Bu növ-

lərin qablaşdırılması və marketinqi çox diversifikasiyalı biznesdir, onunla bir neçə böyük şirkət və çox sayda kiçik şirkət məşğul olur. Helmut özünü məhz bu biznesə, kakao brokerliyinə verdi. Əvvəlcə atasına qabiliyyətli olduğunu sübut etmək istəyirdi, işə girişdikdən sonra isə onu sevməyə başladı. Və orada paketləmənin nə olduğunu kəşf etdi, şokoladın büküldüyü paketin yox, danışıqlarda sövdənin alınması üçün olan paketin.

Bazar iqtisadiyyatında qiymət böyük informasiya daşıyıcısıdır, tələb-təklif münasibətində məhsulun mövqeyinin effektiv indikatorudur. Lakin adam yalnız çörəklə yaşamadığı kimi şokoladı da yalnız qiymətinə görə almır. Ayda tonlarla dənəvər kakao alan emalçıları maraqlandıran yalnız kakaonun qiyməti deyil. Əgər belə olsaydı, onlar aşağı keyfiyyətli məhsul istehsal etməklə məşğul olardılar və aşağı keyfiyyətli – hətta dəyişkən keyfiyyətli – məhsul istehsal edən adı qazansaydılar, satışları getməzdi. Deməli, kakao dənələrinin keyfiyyəti və bu keyfiyyətin sabitliyi onların apardıqları danışıqların vacib göstəriciləridir.

Texniki mənada keyfiyyət özü də bir dəyişəndir və hər növ şokoladın istehsalında sabit nəticəni almaq üçün keyfiyyət göstəricilərinin heç də bütün dəyişmələri kritik deyil. Helmut alıcı olaraq qiymətlə hər bir məhsul üçün tələb olunan minimum keyfiyyət göstəricisi arasında düzgün nisbəti tapmağı öyrənməli idi. Məsələn üçün kulinariya şokoladı üçün şirniyyat şokoladına nisbətən daha yüksək keyfiyyətli kakao tələb olunur. Amma "*poire belle Hélène*" kimi şokolad üçün ən yüksək keyfiyyətli seçmə kakao lazımdır.

Bəzi kakao emalçılarında keyfiyyət nəzarəti o qədər etibarlıdır ki, bir neçə nümunənin yoxlanması sizə kifayət edir və başqa, məhsulunun keyfiyyəti loteraya olan emalçılara nisbətən son məhsul olan şokoladın istehsalında böyük həcmdə zay olma riski azalır.

Keyfiyyət göstəricisi onunla əlaqəli başqa dəyişənləri də: yoxlama meyarı, malı geri qaytarma strategiyası, geri qaytarılan malların krediti və əvəzlənməsi, mal çatdırılma və ya məqbul malların uçotunun tutulması üçün emaldan sonra ödəniş və s.

Danışıqlarda qiymətin müzakirəsi zamanı bu faktorlar da nəzərdən qaçırılmamalıdır. Emalçı öz qiymətlərini keçirmək istəyəndə, Helmut şirkətinin qarşılaşa biləcəyi riskləri azaltmaq üçün paketdəki başqa təklifləri dəyişdirməyi və bunun üçün lazım olan, ödənişin hansı şərtlərlə edilməsi kimi müvafiq kompensasiya mexanizmlərini irəli çəkməyi öyrənmişdi. Belə də olurdu ki, hansısa səbəbə görə o, daha yüksək qiymətə razılaşırdı, çünki bu zaman qarşı tərəf vədəli ödəniş və yüksək standartlara uyğun keyfiyyət yoxlanılması şərtlərini qəbul edirdi. Bəzən isə əksinə olurdu. Lakin emalçının onu şokolad biznesində rəqabətin yüksək olması və Helmutun təklif etdiyi qiymətin aşağı olmasını deyərək qorxutması ilə qiyməti dəyişmirdi.

Bu, o demək deyildi ki, Helmut rəqabətə nəzər almırdı. Əksinə, onun birinci məqsədi şokolad biznesini və onun necə təşkil olunduğunu dərinləndirən öyrənmək idi. Onun rəqabətin real vəziyyətindən və vəziyyətə necə təsir göstərməsindən xəbəri var idi, çünki bunu daim öyrənirdi. Ona görə də emalçıların və şokoladçıların "dahaşət" nağılları onu heç vaxt çaşdırmırdı. Alıcıların ona, əlbəttə ki "məxfi olaraq", Hollandiya, Danimarka və ya İsveçrə – ölkə hər dəfə dəyişirdi (hətta bir Yapon şirkəti haqqında da demişdilər) – şirkətlərinin öz satıcılarına "Vəbər nə qiymət versə ondan aşağı verin!" göstərişi haqqında dediklərinin sayını-hesabını itirmişdi.

Öz müştərilərini, şokolad istehsalçıların xammalla sabit və davamlı şəkildə təchiz etmək üçün Helmut emal işinin vəziyyəti ilə də maraqlanırdı. Əgər emalçı bir Qərbi Afrika ölkəsindən tamamilə asılı vəziyyətdə idisə, Helmut buna fikir verirdi. Məsələn, həmin ölkədəki siyasi vəziyyəti daim izləyirdi. Ehtimal edilən perspektiv və artıq baş vermiş hərbi çevriliş faktı alışı və satış müqavilələrinin şərtlərinə yanaşmasında özünü göstərirdi. Yeganə mənbədən asılı olmayan və çox sayda mənbələrlə işləyən kakao emalçıları ilə müxtəlif kakao növlərinin bir-birinə uyğunluğu problemlərini həll etməli olurdu.

Belə qarışıqın keyfiyyəti qiymətdə və ya ödəniş şərtlərində, eləcə də şokolad istehsalçıları ilə müqavilə qiymətlərində özünü göstərirdi. İstehsalçılar da öz növbəsində aldıkları emal olunmuş kakaonun məhsuluna sanki incəsənət əsəri ahlırlarmış kimi çox diqqət verirdilər.

Siyasi vəziyyətin gərginləşdiyi və ya Qərbi Afrikada kakao yetişdirənlərin təbii fəlakətlə üzləşdiyi bəzi dövrlərdə Helmutla emalçıları arasında ödəniş müddətinin müəyyən şəkildə uzadılıb-qısaldılması baş verirdi. Əgər malın təchizatı təminatlı deyildisə, bu, ödəniş müddətini uzatmaqla kompensasiya edilirdi; bu məsələ normallaşdırsa, həmin müddət qısaldılırdı və ya müddət eyni qalıb qiymət dəyişdirilə bilirdi. Həmişə müəyyən emalçılarla və müəyyən həcmdə kakaonun təchizatı üçün uzunmüddətli müqavilə bağlamaq imkanları vardı. Helmut seçim qarşısında qalırdı: yüksək qiymətlə müqavilə bağlasın, yoxsa kifayət edən qiymət təklif etmədiyi üçün emalçının sövdədən imtina edə biləcəyi riskini qəbul etsin. Helmut hər danışıq üçün məxsusi faktorlar və yanaşmalar üzərində diqqətini cəmləyirdi ki, sövdəni ən sərfəli şərtlərlə tərtib edilmiş təklif paketi vəsitəsilə bağlasın.

Helmutun şirkəti üçün nəzərdə tutulmuş xammal, – bu, onlarla tondan minlərlə tona qədər ola bilirdi – emalçının anbarında qala bilirdi (kimin hesabına?) və ya Helmut onu götürüb özü saxlaya bilirdi (risk kimindir?). Xammal böyük bunkerlərdə (kim ödəyir) və ya konteynerlərdə (sahibi kimdir?) çatdırıla bilirdi. Danışıq işi-rakçıları emal edilmiş kakao emalçının anbarında olanda ona məsuliyyətin kimin üzərində olması və xammalın təcili çatdırılması lazım olduğu halda minimal həcm nə qədər olması haqqında qərar verməlidirlər. Bu, Helmutun yeni yerdə kakao emalçıları ilə danışıqlarda işləməyi öyrəndiyi çox sayda təklif paketi faktorlarından yalnız bir hissəsidir.

Helmut emal olunmuş kakaonu şokolad istehsalçılarına satmaq üçün alırdı, yəni bir halda alıcı olurdu, o biri halda satıcı. Hər dəfə pərəkəndə satıcılarla da kiçik işlər gördü (özünün "Afrika ləzzəti" adında şokolad istehsalı da vardı).

Satışda da eyni faktorlar işləyirdi. İstehsalçılar sabit keyfiyyətli və davamlı xammal təchizatı istəyirdilər. Onların xammala tələbatı istehsal siklinə görə dəyişir – Milad bayramı dövründə daha çox, yayın ortasında isə daha az xammal lazım olurdu.

Paket təklifində müzakirə ediləcək məsələlər bunlardır: cari tələbdən artıq olan xammalı kim saxlayır və müqavilə ilə çatdırılma arasındakı kakao üçün kim, nə qədər və nə vaxt ödəniş edir? Qiymətin dəyişməsi aşağı keyfiyyətli və ya zay malın əvəzlənməsi və ya geri qaytarılmasına hansı dərəcədə təsir göstərə bilər? İstehsalçı öz reklam büdcəsinin hansı hissəsini brend məhsullarının reklamına sərf etmək niyyətindədir və bu, hipermarket şəbəkəsinə gələn sifarişlərə necə təsir göstərir?

Sizin də fəaliyyət göstərdiyiniz sahədə, aldığınızdan və ya satdığınızdan asılı olmayaraq çoxlu sayda dəyişən faktorlar var ki, bu yaxınlara kimi yaxından diqqət vermirdiniz və ya ümumiyyətlə nəzərə almırdınız. İndi nəzərə almağın vaxtıdır, çünki çox sayda dəyişən faktorlarla siz təklif etdiyiniz qiyməti müdafiə edə bilərsiniz. Gündəlik işlərin içində itib-atılmış menecerlər bəzən ən adi və göz önündə olan faktorları da nəzərə almırlar. Bu da onların danışıq aparmaqda təklifi paket şəklində vermək, paketin içini dəyişmək imkanlarını azaldır. Danışıqlarda uğur qazanmaq üçün təklifin komponentlərinə daim yenidən baxıb nəzərdən keçirmək vacibdir. Transmilli şirkətlərdən biri üçün keçirdiyimiz seminarda şirkətin filiallarının müxtəlif satış heyətləri, öz işləri üçün bir-birinə zidd olan müxtəlif dəyişən komponentlər siyahısını tutmuşdular. Bir heyət bir qrup komponenti "danışılmayacaq" kimi, onların başqa ölkədən olan həmkarları isə həmin komponentləri "danışılmalı" komponent kimi yazmışdılar. Kanadalılar elə komponentləri danışıq mövzusu kimi qeyd etmişdilər ki, ingilislər onlar haqqında adətən danışıq aparmırlar. İngilislər niyə son illərdə ABŞ və Meksikada bizneslərini itirdiklərinin səbəbini kəşf etdilər, – onların müştəriləri Kanada filialı ilə işləməyə keçmişdi!

Biz qiymətə danışıqlar mövzusunun ən əsas elementi kimi baxmamağa başlayanda həqiqətən daha yaxşı sövdə bağlaya bilirik, həm bizə, həm də qarşı tərəfə sərf edən müqavilə bağlayırıq. Necə? Diqqətimizi qiymət üzərində həcrləşməyə yox, bütövlükdə sövdənin formalaşmasına yönəldirik.

Sizin biznesinizdə danışqlar mövzusu olacaq komponentlər hansılardır?

Öz biznesinizdə haqqında danışqlar apardığınız komponentlərin siyahısını yazın. Sonra bu gün haqqında danışqlar apara biləcəyiniz, lakin hansı səbəblərdənsə bunu etmədiyiniz komponentləri ora əlavə edin.

Siyahı uzun olmalıdır. Əgər belə deyilsə, siz danışqlarda istifadə edəcəyiniz vacib komponentləri unutmuş ola bilərsiniz, onları xatırlayın. Əgər yenə də siyahı qısa olursa, onda danışqlarda dəyişmək üçün istifadə etməyib həmişə sabit saxladığınız komponentlərin siyahısını yazın.

Özünüzdən soruşun: niyə bu sabit saxladığınız komponentləri danışmırsınız? Kim deyib ki, bunları danışmalı deyilsiniz? Sizi bundan saxlayan səbəb nədir? Bu vərdiş, ənənə, adətdir? Bunları soruşsanız bu sabit komponentlərdən yavaş-yavaş dəyişənlər siyahısına keçirmək üçün səbəb tapacaqsınız.

Britaniyanın bir hayat sığortası şirkətinin rəhbəri deyib: "Vaxtaşırı böhran keçirməyinizdə fayda var. Bundan çoxlu ideyalar doğur. Böyük qurumlarda nə qədər "müqəddəs inayın" olması çox heyrətamizdir və onları "kəsmək" çox çətin olur".

Sizin şirkətdə nə qədər "müqəddəs" sayılan və sabit saxlanan komponent var?

Göz önündə olan və bir çox danışqlarda iştirak edən illüstrativ komponentlərə baxaq. Helmutun Cənubi Afrika səfərində onlar vardı, amma o, həmin komponentləri görmürdü və yaxşı baxsanız, o komponentlər sizin apardığınız danışqlarda da var. Pulu bir dəyişən komponent kimi götürün. Aşağıdakıları dəyişə bilərsiniz:

- Ödəniş üsulu?
- Ödəniş valyutası?

- Kredit müddəti – 30, 90, 120 gün?
- Tez ödəməyə görə endirim?
- Avans, yoxsa vədəli ödəniş?
- Ödənişlər arası müddət?
- Geri çağırılan, yoxsa geri çağırılmayan akkreditiv?
- Üçüncü (neytral) tərəf ödəniş?
- Mal çatanda, yoxsa qəbul ediləndə ödəniş? (Yoxlamamı kim keçirir?)
- Daşıma və sığorta xərcini kim çəkir?
- Konteyner daşımasıdırsa, onun xarab olma ziyanını kim çəkir?
- Saxlama xərcini kim çəkir?
- İşləmə müddətinin iki dəfə artıq olması, qiymətin üç dəfə artıq olmasına dəyirmi?
- Spesifikasiyanı bir az dəyişməklə nə qədər qənaət edirik?
- Müqavilənin qüvvədə olma müddəti nə qədərdir və bunun baza qiymətindən endirimə təsiri varmı?
- Eksklüziv olaraq konkret danışq partnyoru ilə işləsək reklamlar və təşviq xərclərinin hansı hissəsini ödəyəcək?
- Hansı xərclər geri ödəniləndir?
- Yeli vergiləri, müxtəlif yerli ödənişləri kim ödəyəcək?
- Əvəzləməni kim ödəyir və o necə hesablanır?

Əgər təklif etdiyiniz qiymətə olan həmləni belə qarşılasanız, danışq stolu ətrafında oturanlar biləcəklər ki, onlar qiyməti endirmək istəyirsə, siz sadəcə təklif paketini dəyişəcəksiniz. Əgər qarşı tərəf sizin təklif etdiyiniz paketin qiymətini bəyənmirsə, ona başqa qiymətə başqa paket təklif edin. Ola bilər ki, ikinci təklif etdiyiniz paket onun ehtiyaclarını daha yaxşı ödəyir. Bir və ya bir neçə danışq komponentinin şəklini dəyişməklə siz qarşı tərəfin istədiyinə daha da yaxınlaşa bilərsiniz.

Helmut Veberin öyrənməyə məcbur olduğu qayda sadə və aydındır:

Qiyməti dəyişmə, təklif paketini dəyiş!

Özünüyoxlama testi 22-nin şərhı

1. Siz dərın dəniz yataqlarından neftçıxarma mütəxəssisiniz və Sinqapurdan olan məsləhətçi-mühəndis sizi öz şirkətinə iki illik işə dəvət edir. Məktubda onların təklif etdiyi maaş sizin Norveç şirkəti olan Stavangerdə aldığınız maaşdan demək olar ki, fərqlənmişdir. Siz:

a) Onlara deyirsiniz ki, daha böyük maaş istəyirsiniz? *Zəif. Biz hamımız daha böyük maaş istəyirik! Bu sizin qətiyyətinizdir, yoxsa təklif edilən iş sizə vacib əhəmiyyət kəsb etmir? Əgər siz işi də, maaşın da daha çox olmasını istəyirsinizsə, niyə Stavangerdə bu maaşın sizə sərf etdiyini, Sinqapurda isə sərf etmədiyini onlara izah etməlisiniz. Qətiyyətinizin zəifliyi özünü bir az çəşdirə bilər.*

b) Sizi qane edən rəqəmi deyirsiniz? *Bəli. Rəqəmi deməklə onların üçün özünüzdən nə qədər ciddi olduğunuzu bildirirsiniz, lakin hər hansı rəqəmi əsaslandırmağa hazır olun. Həm də "fərqi bölək" fəndinə düşməyin, bunu etməyə dəyməz. Minimum olaraq sət meyarlarla qiymətləndirilən uğurlarınıza qarşı maaş artımı öhdəliyi tələb edin.*

c) Böyük maaş rəqəmi deyib, həmin rəqəmlə onların rəqəmi arasında bir kompromis təklif edirsiniz? *Yox! Çünki sizin "cəsarətli" yüksək rəqəminiz onların təklifi ilə kompromis etmək təklifinizlə birləşəndə inamsız görünür. Eyni təklifdə cəsarətli rəqəmdən geri çəkilmək qeyri-ciddi olmağınızın aydın göstəricisidir. Əgər onların sizinlə işləmək istəyirlərsə, ya rəqəmi azca qaldırmaqla, ya da ümumiyyətlə təklif etdikləri həmin rəqəmə sizi razı salacaqlar.*

2. Müştəri sizin qiymət təklifinizə kəskin şəkildə etiraz edir və necə yola gəlmək barəsində heç nə demir. Siz

a) Qiyməti endirməyə "yox" deyirsiniz? *Yox. Belə demək sövdənin alınmamağına aparıb çıxara bilər, – indi ya onların danışıqlardan çıxmalıdır, ya da siz sözüünüzü geri götürməlisiniz ki, sövdə alınsın. Çox təzdir, gözlənilməzdir.*

b) Ona təklif verməsi lazım olduğunu bildirirsiniz? *Yox. Bu o deməkdir ki, qarşı tərəf təklif versə kompromisə gedə bilərsiniz, amma qarşı tərəfin qiymət təklifini bilmədən bunu etmək istəmirsiniz.*

c) Niyə sizin qiymətə etiraz etdiyini soruşursunuz? *Bəli. Siz qiymət təklifinizə qarşı onun məqsədi haqqında daha çox informasiya bilməlisiniz. Buna istinad edib qiymətinizə aid mühakimə qura bilərsiniz. Ola bilsin ki, o özü qiymət təklifini desin.*

d) Özünüz yeni qiymət verirsiniz? *Belə olmaz! Öz təklifi üzərində bir təklif də vermək ağılsızlıqdır! O "xoxx!" elədi. Siz də təslim oldunuz. Dəqiq olaraq qartal deyilsiniz! (Ördəksiniz!)*

Özünüyoxlama testi 23

1. Ventil satıcısı olan kiçik müəssisənin göndərdiyi partiya sizin keyfiyyət nəzarəti testinizdən keçməyib və siz öz emalatxanasızda onları korreksiya emalından keçirirsiniz. Siz:

- a) İnvoysda əlavə emal üçün çəkdiyiniz xərcə görə endirim tələb edib, gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi haqqında xəbərdarlıq edirsiniz?
- b) İnvoysdakı rəqəmdən əlavə emal üçün çəkdiyiniz xərci çıxıb qalığı ödəyirsiniz?
- c) İnvoysdakı rəqəmi ödəyirsiniz, amma gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi üçün təminat tələb edirsiniz?
- d) Ödənilməmiş invoys haqqında müəssisədən bir xəbər çıxmasını gözləyirsiniz?

2. Malgöndərən ödənişin tam şəkildə edilməsini istəyir. Sizin etdiyiniz əlavə emalın xərcinin artıq olduğunu iddia edir və yararsız hesab etdiyiniz malın geri qaytarılaraq yoxlanılıb əvəz edilməsi lazım olduğunu deyir. Siz:

- a) Onun invoysunu ödəməkdən yenə imtina edirsiniz və çəkdiyiniz xərcin nəzərə alınmalı olduğunu israr edirsiniz?
- b) Ona deyirsiniz ki, əgər tam ödəniş üzərində təkid edirsə, onunla iş görməkdən imtina edəcəksiniz?
- c) İnvoysdakı rəqəmi ödəyirsiniz, amma gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi üçün təminat tələb edirsiniz?

23 Rus cəbhəsinə göndərilmək haqqında

və ya hədələrin öhdəsindən necə gəlməli

Gənc leytenant Volfqanq Müllerin 1943-cü ildə Parisdə düşdüüyü çətin vəziyyəti təsvür edin. O, rəfiqəsi ilə Sen-Jermen bulvarı yaxınlığındakı Rü de Bak küçəsində bistroda nahar edərkən onun komandiri olan polkovnik ora girir və qızı görüb xoşu gəlir. Volfqanqı yanına çağırıb gəzməyə getməsini əmr edir və Volfqanq buna etiraz edir. Polkovnik ona deyir: "Ya dediyimi edirsən, ya da bu axşam səni Rus cəbhəsinə göndərirəm".

– *Mein Gott!* – Volfqanq deyir, – Rus cəbhəsinə! Hara olur olsun, birca Rus cəbhəsi olmasın!

Və (uzun) gəzintiyyə gedir.

Niyə? Çünki Volfqanq inanmışdı ki, polkovnik onu Rus cəbhəsinə göndərmək niyyətindədir, bu isə onun maraqlarına məhvədici zərbə olardı (Hitlerin Rusiya ilə müharibədəki itkiləri nasistlərin hər hansı işğal etdiyi yerdən çox idi).

Əgər inanırsınızsa ki, sizi hədələyən adam öz hədəsini həyata keçirmək gücündədir və bunu etmək niyyətindədir, onda bu, sizin mühakimənizə və hərəkətlərinizə təsir göstərir. Danışıqlarda bu hədə sizin əvvəldə istədiyinizi necə dəyişməyinizə səbəb olursa, siz "Rus cəbhəsində"siniz!

Bu yerdə mən bir şəxsi müdaxilə edə bilərəmmi? Danışıqlar haqqında yazan başqa müəllif mənim qoyduğum "Rus cəbhəsi hədəsi" fəndi adını pisləyir. Mən hesab edirəm ki, məhəl qoyulmamaq-dansa pislənmək yaxşıdır. Lakin o, bir az da irəli gedir. "Rus cəbhəsi fəndi"nin mənşəyini yenidən kəşf edir, doğru anlamır və təkəbbürlü şəkildə iddia edir ki, real həyatdakı danışıqlarda mənim versiyama

rast gəlmək ehtimalı çox aşağıdır, onun axsaq versiyasına isə, əlbəttə praktikada hər addımda rast gəlmək olar!

“Rus cəbhəsi” hədəsinin mənşəyi 1943-cü ildə Volfqanq Müllərin başına gələnər haqqında sizin indici oxuduğunuzdur. Mənim tənqidçim hadisəni geriyyə, Napoleonun 1812-ci ildəki Rus işğalına çəkir. Nə olsun? Əvvəla, 19-cu əsrin ortalarından əvvəl müharibələrdə Rus və ya hər hansı başqa “cəbhə” anlayışı yox idi. Lakin pis olan odur ki, onun kələk kimi göstərdiyi versiyanın danışıqlardakı hədə ilə bir əlaqəsi yoxdur, – onun uzun təchizat xətləri ilə əlaqəsi ola bilər!

Ona görə də gəlin aydınlaşdırıq. “Rus cəbhəsi” danışıqlar praktikasında çox istifadə olunan taktikadır və mənim onu belə adlandırmağımın səbəbi Hitlerin etdiyi müharibəyə aid filmlərdə “Rus cəbhəsi” taktikasına məruz qalmış əsgərləri buna sövq etməsi idi. Napoleonun bura nə dəxli var, mən bilmirəm, eləcə də təchizat xətlərinin danışıqlarla nə əlaqəsi var, onu da anlamıram və belə məlum olur ki, mənim şübhələrlə tənqidçim də bunu bilmir. Lütfən oxunuza davam edin. Sonuncu dəfə “Rus cəbhəsi”ndə nə vaxt olmusunuz? Şəraitin sizi təhdidə məcbur etdiyindən keçirdiyiniz inciklik hissini yadınıza salın. Doğrudur, sizin seçiminiz var, lakin seçim xoşagəlməz olanla alternativinə də xoşagəlməz ola bilər, lakin onların təklif etdiyi “Rus cəbhəsi”ndən pis olmayan arasındadır.

Danışıqlarda təhdidin rolu nədir? Təzibedilməzdir ki, təhdidlər, sanksiyalar və onlara qarşı əks fəaliyyətlər danışıqlar praktikasında heç də nadir hadisə deyil. Onlar çox danışıqlarda və tez-tez istifadə olunur – istehsal münasibətlərində, beynəlxalq görüşlərdə, kommersiya mübahisələrində, daxili didişmələrdə və s. Bəzən danışıqlar alınmadıqdan sonrakı dövrdə, bəzən isə danışıqlar gedişinin bir hissəsi kimi istifadə olunur. Danışıqların əvəzinə nəqliyyat vasitəsinin qaçırılması və ya adam oğurluğu kimi təhdid və sanksiyalardan da istifadə olunur, hərəcənd həmin cinayətkarları nə qədər çox danışıq əlaqəsinə cəlb edə bilsəniz, təslim olmadan problemi həll etmək şansınız o qədər artır.

Təhdidlərdən taktika kimi istifadəyə misal olaraq gəlin kiçik komponentlər istehsal edən kiçik şirkətə baxaq. Bu şirkət böyük Braziliya korporasiyasına göndərdiyi son üç mal partiyası üçün ödənişi almayıb. Hər üç halda malın çatdırılması vaxtında yerinə yetirilib və alıcının keyfiyyətə nəzarət xidməti tərəfindən qəbul edilib.

Təbii ki, şirkət öz pulunu almaq üçün, mühasibat da daxil olmaqla korporasiyanın müxtəlif departamentləri ilə əlaqə saxlayıb və onların menecerləri tərəfindən aldadılıb. Kiçik şirkətin menecerləri anlayırlar ki, korporasiyanın işçiləri onları bağdant edirlər – heç kim pulun niyə ödənilmədiyini haqda bir söz demir və “məsələ sistemdədir” deyə yaxalarını kanara çəkirlər. Pulun ödənilməməyi kiçik şirkətdə ciddi pul problemi yaradır və işlərini davam etdirmək üçün cəmi bir neçə həftəlik resursları qalır.

Növbəti partiya mal iki həftədən sonra göndərilməli idi və komponenti istifadə edən departamentin rəhbərinə məktub göndərildi ki, borc ödənilməsə, növbəti partiya göndərilməyəcək.

Malın qrafik üzrə göndərilməsinə bir gün qalmış borc üzrə ödəniləcək məbləğin çeki heç bir izahat verilmədən və üzr istənilmədən gəlib çıxdı. Bununla kiçik şirkət böyük korporasiyaya “Rus cəbhəsi”ni tətbiq etdi.

Lakin təhdid yaxşı münasibətləri korlaya, pis münasibətləri isə daha da pisləşdirib tərəfləri bir-birinə qarşı dağıdıcı zərbələr vurmaqla düşmənçiliyə çevirə bilər. Heç kim hədələnməyi sevmir.

Əslində ehtimal böyükdür ki, hədələnen adam elə hiddətlənə bilər ki, əks hədəyə keçər, – hətta bu hədənin gerçəkləşməsi hər iki tərəfə böyük zərərlə hesabına başa gəlsə də. Hədə-əks hədə prosesi başlayanda onu xeyir nəticəsinə çevirmək çox çətindir. Təhdid onu edən məqsədinə çatıb uyğunluq yaratmasından daha çox əks-təhdid doğurur.

Məsələn, Şimali Amerikanın bir təyyarəqayıma şirkəti, satıcıdan klapanlar partiyası alır və həmin klapanların sınaq nümunələri keyfiyyət yoxlanılması testindən keçmir. Növbəti prosedurla partiyadakı bütün klapanları sınaq edirlər və zay məhsul əmsalı 24% olur.

Zay klapanların üzərində korporasiyanın özündə iş görülüb standart götürülür və bu işə çəkilmiş xərc (hər bənd üzrə), ödənişə həmin məbləğdə düzəliş edilməli olduğu haqqında satıcıya bildirilir. Həm də məqbul keyfiyyət standartı barəsində məlumat verilir.

Satıcı invoicesda düzəlişdən imtina edir və tam ödəniş tələb edir. İşrər edir ki, qüsurly material gərək onlara qaytarılardı və onlar öz-ləri onu standarta götürərdilər. Ona görə də bu xərcləri qəbul etmir-lər, çünki həm də bu iş üçün çəkilən xərclər onların öz zavodunda çəkəcəkləri xərcdən yüksəkdir deyə ödəmək istəyirlər (bu, həm də onların və müştərinin iş üçün çəkdiqləri xərcin fərqiindən, eləcə də təklif etdiqləri işə ucuz qiymət qoyduqlarından xəbər verirdi). Təy-yarə şirkəti satıcının göstərilən qiymətə invoices verməli və gələcəkdə keyfiyyəti tam təmin etməli olduğunu dedi, əks təqdirdə isə müqaviləni ləğv edəcəyi və onların korporasiyadan bir daha "heç bir dol-lar da qazanmayacağı" ilə hədələdi.

Bir neçə həftə keçəndən sonra təyyarə şirkəti 30 gün ərzində məbləğin tam şəkildə ödənilməli olduğu haqda invoices aldı. Əks təq-dirdə satıcı işi məhkəməyə verəcəyini bildirdi. Bir həftə sonra satıcı invoices üzrə ödənişlə bərabər onların sub-podratçılar siyahısından çıxarıldığı haqqında məktub aldı. Tərəflər bir-birilə biznes əlaqə-lərini kəsdilər.

Korporasiya satıcını təhdid etdi, satıcı da korporasiyanı əks-təhdid etdi. Korporasiya təhdidini gerçəkləşdirdi (satıcı ilə biznes əlaqəsi-ni kəsdii); satıcı öz təhdidini gerçəkləşdirməli deyildi (korporasiyanı məhkəməyə verməyi). Bu işdə "qalib" gələn kim oldu?

Adamların irrasional hərəkəti, yəni neytral müşahidəçiyə onun öz marağında olmayan kimi görünən fəaliyyəti tərəflərin intellek-tual qabiliyyəti ilə əlaqədar deyil. Dahilər də nədən ötrü isə müba-rizə aparanda qarşılıqlı dağıdıcı hərəkətlər edirlər, yəni "dalicəsinə" edilən hərəkətlər bizim aramızda nadir hadisə deyil. Danışıqlarda təhdid olanda sövdənin alınmayacağı ehtimalı alınacağından daha yüksək olur.

Hovuz kənarında rom sövdələşməsi

Britaniya pivə şirkətinin vitse-prezidenti Cənubi Amerikada səfərdə olarkən baş ofisdən ona zəng gəlir və deyilir ki, o, qayıdan baş səfə-rinin marşrutunu dəyişməli və Yamaykaya getməlidir və orada bir rom ixracatı şirkətinin menecmenti ilə görüşməlidir. Onun problemi bu idi ki, Yamaykaya biznes səfərinə getmək üçün tələb olunan nor-mal vizası yox idi və işinin çoxluğundan bu vizanı almağa vaxtı da yox idi. Ona görə də Kingstondakı Norman Manli aeroportuna ge-dib turist kimi yollandı. Aeroportun immiqrasiya xidmətində onun problemləri başladı, çünki onun marşrutundan və portfelinədən çıxan yazışmalardan biznes səfərində olduğu məlum olurdu. Oradakı rəs-mi işçilərə dedi ki, Londona qayıtmazdan əvvəl bir neçə gün Yamay-kada istirahət etmək istəyir.

Oteldə yer alıb rom ixracatçısına görüşmək üçün zəng etdi. Bun-dan sonra immiqrasiya məmuru gəlib onunla danışı və müvafiq vi-zası olmadan Yamaykaya biznes məqsədilə gəlməkdə ittiham etdi. Məmur ona dedi ki, onu izləyirlər, əgər hər hansı bizneslə məşğul olsa, həbs olunacaq, cərimə ödəyəcək və ölkədən çıxarılacaq.

İki gün polis onu kölgə kimi hər yerdə izləyir, onu bu günləri turist kimi keçirməyə məcbur edir. Səfər vaxtın və pulun boş yere xərcələnməsinə səbəb olmuşdu. Lakin oranı tərk etməmişdən əvvəl o, rom ixracatçısı ilə polis zabitanın nəzarəti altında görüşdü.

Otelin, bir tərəfi üzgüçülük hovuzuna çıxan barı vardı, suyun içində ola-ola barda oturmaq olurdu. Polis məmuru yuxulu-yuxulu ona baxdığı vaxt o, barda suyun içində oturub barmen və onlara qo-şulmuş gənc qadınla söhbət edirdi. Polis məmuru düşündürdü ki, qo-naq sadəcə barmen və qadınla boş vaxtını keçirir. Əslində isə qonaq, barmen kimi geyinmiş rom ixracatı şirkətinin başçısı ilə danışıqlar aparırdı. Bikinidəki qadın isə həmin başçının katibəsi idi.

Notica: təşəbbüs, adamların bizneslə məşğul olmasına qarşı olan hər hansı mənasız bürokratik əngəli üstələyə bilər.

Burada bir ibrət var: danışıqlarda hədə gəlməkdən uzaq durun. Onlar aşkar görüldüyü üçün çox vaxt qeyri-məhsuldar olur.

Qarşı tərəfdəki adam mənə köntöy təhdidini dilinə gətirəndə professional danışıqçı kimi həmişə bir qaşımı (əgər təhdid çox yersiz vaxtda edilirsə, ikisini də) yuxarı qaldırıram. Niyə? Çünki, hətta qarşı tərəfdəki adam aramızdakı güc nisbətini mənə xatırlatmağa ehtiyacım olduğunu düşünürsə belə, buna səbirsizlik və xamlıq nümunəsi kimi baxıram.

O biri tərəfdən də danışıqlar alınmayanda – və ya bir tərəfin yola gəlməməyi nəticəsində dalana dirənəndə – elə görünə bilər ki, yalnız hədə-qorxu gəlmək işi yerindən tərpədə bilər. Bu şəraitdə danışıqlardakı bir tərəf ümumi əlaqələrin korlanması riskinə, vəziyyətin qeyri-müəyyən tərəfə sürüşməsindən daha az ziyan kimi baxır. Hər şey kontekstdən asılıdır.

Bəzi danışıqlarda hər iki tərəf tez-tez hədə və əks-hədə təbiiq edir. Dialoqda hədə-qorxu və sanksiyalardan (və ya həyata keçirilən hədələrin) reqlulyar istifadə edildiyi iki məşhur kontekst beynəlxalq mübahisələr və işçilərin menecmentlə mübahisələridir.

Biznes danışıqlarında da hədə-qorxu gəlmək geniş yayılmışdır, – hər halda etiraf edildiyindən daha çox təbiiq edilir, – hərçənd çox vaxt pərdələnmiş olur və incə cyham şəklində çatdırılır, bəzən o qədər incə olur ki, edildiyi an qarşı tərəf onu hiss etməyə də bilər. Hər bir halda yaxşı hazırlıqlı danışıq aparınlar, onlara xatırlatmadan da özlərinin danışıqlardakı zəif yerlərini bilirlər.

Hər bir təhdidin məqsədi qarşı tərəfi qorxutmaqdır və bunun iki yolu var:

- Siz istəyirsiniz ki, uşaqlar qazonun otunu çalsın, ona görə də bunu etməsələr bir həftə televizora baxmayacaqları ilə hədələyirsiniz. Bu hədə qaydaya riayət üçündür və uşaqları buna məcbur edir və s.
- Həyat yoldaşınız istəyir ki, evdə oturasınız və ayıq olasınız, əgər getsəniz, qayıdanda evi boş görəcəksiniz. Bu, çəkirdici

hədədir və sizi nəyi isə etməkdən çəkirdirmək üçündür və bunun əvəzinə qalan nə istəsəniz edə bilərsiniz.

Bu iki növ təhdid arasındakı fərqi göstərmək üçün nəqliyyat vasitəsinin qaçırılması və siyasi məqsədlərlə adam oğurluğunun girov götürülənlər üçün kədərli vəziyyətini təsəvvür edin. Təyyarə qaçıranlar terrorist dustaqların azad edilməsi (ya da buna oxşar nə isə) tələbini irəli sürürlər. Bu, riayət etmək hədəsidir, bu cinayətlərə görə ömürlük həbs verilməsi qanunu qəbul edilməsi isə çəkirdirici hədədir.

Hədələrə necə reaksiya verməliyə? Bu, ümumiləşdirmə üçün çox çətin sualdır. Danışq iştirakçısı etdiyi hədə haqqında düşündə beynindəki ən vacib sual, etdiyi hədənin qarşı tərəfi nə qədər qorxutmağa qadir olacağı ehtimalıdır.

Bu, danışıqlardakı bir çox şeylər kimi hədənin kontekstindən asılıdır. Xüsusilə də bir-birilə əlaqəli, lakin yenə də ayrıca olan faktorlardan:

- Hədə ilə bağlı niyyətimizin inandırıcı olması.
- Gerçəkləşdirilən hədənin qarşı tərəfə ziyan vura bilmək imkanı.

Bunların da obyektiv və subyektiv aspektləri var.

Əgər hədə reallığı və biz ziyan vura bilmək gücü yüksəkdirsə, biz “Rus cəbhəsi” taktikasını qəbul etməliyik. Bu mənada sözü xırdalamağın mənası yoxdur: əgər onlar sizi “balaca və qıvrımsaç” yerində görürlərsə, tələbə qarşı müqavimət göstərmək imkanı yalnız nəzəridir. Amma sizə münasibətləri belə soyuqdursa, onda sizinlə danışıq niyə aparılır? Üzdə bir səbəb görünür, amma bir az diqqətlə yoxlasanız mövqeyinizin görüldüyü qədər də zəif olmadığını anlayacaqsınız.

Nəqliyyat vasitəsinin qaçırılması və ya adam oğurluğunun çətin şəraitində təslim olmadan oradan qurtulmağın yeganə şansı danışıq aparmaqdır. Sənişinləri girov götürməklə təyyarə qaçıran cinayətkarın təhdid etdiyi tərəfdən maddi şeylər almağa ehtiyacı var. Harasa

getmək üçün yanacağa ehtiyacı var, ərzağa, suya, bəlkə dərmana ehtiyacı var, onun tələblərini yerinə yetirmək təbirlərini həyata keçirmək lazımdır (onun sizin xoş məramınızdan asılılığını artırmaq üçün söhbəti uzada bilərsiniz, bunun da sizə olan təzyiqli azaltmaq effekti var), onun yaxşı əlaqə saxlamağa da ehtiyacı var: əks təqdirdə o təhdidlərini gücləndirə bilmədiyi üçün onların təsiri azalır.

Təcrübə göstərir ki, dövlət adamları ilə cinayətkarlar arasında danışıqların uzanması ikincilərin təzyiqini zəiflədir və çıxılmaz vəziyyət yaradır. Bu vəziyyət uzandıqca, cinayətkarlar tələblərini azaldırlar (sonda qaçışa qədər). Cinayətkarlar təhdidlərini yerinə yetirməklə təzyiqli artırma bilərlər və ya yaranmış çıxılmaz vəziyyətdə təzyiqli etməyib yerlərini dəyişə bilərlər. Birincisi, cinayətkarlara qarşı zorakılıq təbiiq edilməsini provokasiya edə bilər, ikincisində ilkin hədəfə təzyiqli zəifləyir.

Cinayətkarların məqsədə çatmaqlarını gecikdirmək də antiterorist qurumların onları zərərsizləşdirə bilməsi şansını artırır. Vaxt keçdikcə hava quldurları yorulur, üzülür və mental stressləri artır. Xilas dəstəsi yaxşı hazırlanıb, istirahət edib, sağlamdırlar və onları hücumu bir neçə dəqiqə qalmış hava quldurları ilə kontakta qoşmaq lazımdır.

Adam oğurluğunda isə tamamilə başqa danışıq şəraitində olur. Siz hava quldurlarının və girovların harada olduğunu bilirsiniz – onlar uçuş zolağındadır, dünya TV kanalları da onların hər hərəkətini çəkir, – lakin adam oğurlayının harada olduğunu bilmirsiniz. Adam oğrusu öz tələblərini gizlin yerdən bildirir, hədəflə fiziki və göz əlaqəsindən qaçır, özünün ərzaq-su ehtiyatından istifadə edir və hadisələrin gedişi onun istədiyi kimi olmasa əlaqəni kəsmək imkanı var.

Lakin adam oğrusunun zəif yeri onunla hədəf arasındakı, tələblərini verdiyi rabitə xəttidir. Əgər tələb etdiyi puldursa, onu alıb harasa aparmaq prosesində həbs olunmaqdan qaçmalıdır. Pulun çatdırılması vasitələri, valyutanın növü və məbləği, qoyulacaq yer, səlahiyyətli adamların işə qarışması haqqında danışıqlar, – bunlar hamısı vaxt aparr.

Bu danışıqlar nə qədər uzun çəksə, oğrunun girovları azad edəcəyi şansı artır. Oğrunun tələbləri siyasi olanda – yoldaşlarını həbsdən azad etmək, hökumət rəsmisini vəzifədən azad etmək, yoxsullara yardımın paylanması, mətbuatda xəbər yayılması, irqi və ya dini azlıqlara yardım proqramının dayandırılması və s. – məsələ daha da mürəkkəbləşir.

Dövlət maraqlarına görə bir çox hökumətlər siyasi tələblərlə adam oğurluğu edərək məcburi və birbaşa danışıqlar aparmaq məcburiyyətini qəbul etmiş və belə danışıqlardan imtina edirlər, çünki bunun başqa qəddar və qərarlı qruplar tərəfindən təkrar oluna biləcəyini deyirlər.

Taktiki məqsədlər üçün hökumət rəsmiləri özlərini adam oğurları ilə danışıq aparın kimi göstərə bilərlər, əslində isə onlar bu danışıqlarda ala biləcəkləri hər bir informasiyanı rəqib tərəfi zərərsizləşdirmək üçün istifadə edir. Ya da haqiqətən danışıqlar aparıb adam oğurlarının hər səhvinin verə biləcəyi seçimdən istifadə edirlər.

Beləliklə, ümumi halda əgər danışıqlarda sizə qarşı hədə-qorxudan istifadə edilirsə, bu heç də mütləq tələyə düşməyiniz demək deyil. Əgər manevr etməyə yeriniz varsa, deməli məhdud da olsa seçim var. Əgər onların tələblərini yerinə yetirmək istəmirsinizsə, bu imkanı müəyyən edib genişləndirməlisiniz. Əks təqdirdə “az ziyan” variantını seçib, onların “Rus cəbhəsi”nin alternativini olaraq dediklərini ödəməlisiniz. Lakin unutmayın ki, Cənubi Amerikada adam oğurları nadir hallarda əlaqəyə girirlər, pullarını alıb sonra girovları başqa quldur dəstəsinə satırlar və oyun yenidən başlayır.

Danışıqlarda hər iki tərəfin veto hüququ var – siz hər təklifə razılaşmağa məcbur deyilsiniz, – hərçənd bunun da sizin üçün öz fəsadları ola bilər. Zavod işçiləri tətillərdə, istədiklərini zorla həyata keçirməyə cəhd edə bilərlər, təchizatınız kəsilə bilər, sizi məhkəməyə çəkə bilərlər və s. Danışıqların dalana dirəndiyi halda qarşı tərəfin diqqətini onun inadkarlığının gətirə biləcəyi nəticəyə yönəltmək qənaunəyügendir. Hərçənd bunu onun sizi hədə-qorxu gəlməkdə ittiham etməsinə bəhanə verməməklə etmək üsulları da vardır. Davam edən “dalan” vəziyyətinin nəticələri haqqında bildirməyən vaxtın

seçilməsi də vacibdir ki, bu, qarşı tərəfin mütləq hiddətlənməsinə səbəb olmasın.

Kommersiya aləmində sizin başqa yerdə iş görmək imkanınız var. Bunu etmək "hədəsi"nin olması hər bir danışıqda mümkündür və bunun qanuni olduğu hamı tərəfindən qəbul edilir. Qanuni deyəndə mən bunun adı, gündəlik danışıqlarda normal qəbul olunmasını nəzərdə tuturam. Razılığa gəlmədikdə şərtsiz olaraq biznes əlaqəsinin kəsilməsi sanksiyanın məqbulluğu onun nəticələrinin dərəcəsinədən asılıdır.

Alıcı (və ya satıcı) məhvədicü cümlə olan "siz bundan yaxşı hərəkət etməlisiniz" deyəndə mənası bu olur ki, belə etməsəniz sövdəni almayacaqsınız. Əgər bu sizinlə qarşı tərəfin illik dövriyyədən olan kiçik əməliyyatdırsa, danışıq taktikası kimi məqbul ola bilər. Əgər desəniz ki, yalnız sözü gedən sövdəni yox, ümumiyyətlə sizdən heç bir iş, sövdə almayacaq, onda sanksiya hədəsi qeyri-məqbul tərəfə ayılır və siz onun öz mövqeyində daha dərinə gedib məhz taktikanıza etiraz olaraq belə risk ilə üzlaşırsınız. Əgər siz onun şəhərdə, regionda, ölkədə, kontinentdə, hətta dünyada bizneslə məşğul olmasını dayandıraçağınızla hədələsəniz, etdiyiniz sifət təhdid və hesab edirsiniz ki, bu şantaj həqiqətə yaxındır. Əgər həqiqətə yaxın deyilsə, yaqın ki, qarşı tərəfin hörmətini qaytara bilməyəcəksiniz.

Kiçik miqyaslı məqsədlərə çatmaq üçün irimiqyaslı təhdidə əl atmağın məqsədsəuyğunluğu aşağı səviyyədədir, belə hədələrin təsiri məhduddur və hüquqi müdaxiləyə, ictimaiyyətin düşməni münasibətinə və ya sizin hədələrinizi yerinə yetirmək niyyətinizə qarşı inamsızlığa gətirib çıxara bilər. Əgər bardakı adam "külqabını mənə tərəf qoy, yoxsa səni öldürəcəyəm", – deyirsə, çətin ki, onu ciddi qəbul edəsiniz (yaqın ki, onun ağılı başında olduğuna və ya sərxoş olmadığına, ya da ikisinə də birlikdə şübhə edə bilərsiniz). Adamların çoxu belə təhdid olmadan da külqabını verəcək, amma çox adam məhz belə təhdiddən sonra verməyəcək (bəzi barlarda bunun faciəli nəticəsi ola bilər).

Hədənin miqyası ortadakı işin miqyasına uyğun olmalıdır. Bu, həm də danışıqlarda təhdid tez başlayanda vacibdir: təhdid son va-

sifət kimi istifadə olunanda daha yerində olur və daha məqbul olur, nəinki danışıqlar öz axarına düşməmiş olanda.

Çox hallarda biz qarşı tərəfin təhdidinə həssas olduğumuz kimi həmin tərəf də bizim əks-təhdidimizə həssas olur. Təəccüblü deyil ki, təhdidlərin çoxu qarşı tərəfin dərhal tabe olmasına deyil, əks-təhdidə səbəb olur. Təhdidə ən dağıcı reaksiyalardan biri budur ki, edilən təhdid reallaşsa belə sizi narahat etmədiyinə eyham vurursunuz. Qarşıdakı adam sizin blef edib-etmədiyiniz və bunun həyata keçirilməsinin neçəyə başa gələcəyi haqqında düşünməyə başlayır.

Lakin əgər siz məhsulun qarşı tərəf üçün yeganə təchizatçısı-sınızsa (məsələn, xəstəxana ilə danışıqlar aparən farmakologiya şirkətinizlə), sizə qarşı güclü mənəvi təzyiq olur (çox vaxt da hüquqi təzyiqlə dəstəklənməklə) ki, belə "əsaslandırılmamış" tələblərlə vəziyyətdən sui-istifadə etməyəsəniz. Bazar iqtisadiyyatında adətən monopoliyanı məhdudlaşdıran qanunvericilik olur, hərəndə müxtəlif növ monopoliyalara qarşı məhdudiyətlər də müxtəlif olur və müxtəlif dərəcəli sərbəstlik dərəcəsilə tətbiq edilir. Məsələn, işçi qüvvəsi monopoliyalı korporativ monopoliyalara nisbətən daha az tənzimlənir.

Təhdid, razılığa gəlməməyin məsrəflərini yüksəldir – nəzərə alsaq ki, təhdid həyata keçiriləcək və blef deyil. Əgər siz qarşı tərəfdəki adaman asılısınızsa, təhdidə qarşı həssassınız. Qarşı tərəfdən asılı olmaq "Rus cəbhəsi"ndə olmaq ehtimalını artırır. Belə çıxır ki, asılılığınızın azalması sizə qarşı təhdidə müqavimət göstərmək qabiliyyətinizi artırır.

Sifarişlərinizi kiçik təchizatçılara verən şəbəkə əgər təchizatçıdan məhsulun əsas hissəsini alırsa, danışıqların sükanını öz əlinə alır. Bunu böyük sifarişlər verməklə – buna görə kiçik təchizatçı əvvəlcə minnətdar ola bilər – və ya texnika almaq üçün kredit verməklə və sair vasitələrlə edirlər. Asılı təchizatçılardan heç nə almayacaqları ilə onları təhdid edib məhsulların qiymətini aşağı sala bilərlər (və çox vaxt da salırlar). Eyni zamanda da ödənişləri müəyyən güzəştli müddətdə ödəyəcəklərini qəbul etdirir və daha yüksək keyfiyyət tələb edirlər. Onlar ən azı təchizatçının normal halda sizin gözləmədiy-

niz sahələrdəki fəaliyyət strategiyasını – işə götürmə standartları, həmkarlar ittifaqında üzlük, hətta etnik tarazlığı müəyyən edirlər. Həm də asılı təchizatçılarla eksklüziv satış müqavilələri bağlamaqla onların başqa alıcılarla işləməsinin qarşısını alır, bununla da genişlənmələrinə mane olurlar.

Kiçik təchizatçıya daim hədə-qorxu gəlməyə ehtiyac qalmır, çünki kiçik şirkət hər dəfə öz bazarına (və ya onun yoxluğuna) baxanda öz mesajını alır. Onlarla əlaqəni kəsmək haqqında üstüörtülü təhdid, – ola bilsin “intizamsız” təchizatçıni intizama gətirmək üçün – istənilən nəticəni verir. Çox sayda böyük şirkətlər, genişlənmək üçün pula ehtiyacı olan və ya əsas “müşəri” qarşısında borca düşən kiçik təchizatçılarındı udmaqla böyük olublar.

Pivə zavodları ona görə otelləri və barları əllərinə ala bilirlər ki, onların sahibləri zavoda borclu qalırlar; geyim satışı pərakəndə mağazaları geyim fabriklərini alırlar, çünki onlar o qədər asılı vəziyyətdə düşürlər ki, məhsullarının üzərinə qoyduqları pul onların fəaliyyəti üçün kifayət etmir; neft şirkətləri yanacaq doldurma məntəqələrini və frənçayz əməliyyatlarını, inamsız vəziyyətdəki müəssisələri və ya daşınmaz əmlakı borclar ödənildikdən sonra əllərinə keçirirlər. Bir mənbədən həddən artıq asılılığınızı aradan qaldırsanız və bununla da razılığa gəlməməyinizin qarşı tərəf üçün məsrəfini yüksəltəsiniz danışıqlar stolu arxasında çox acılar çəkməzsiniz.

Bütün təhdidlər son nəticədə “Rus cəbhəsi”nin bir versiyasına gəlib çıxır və sizi iki xoşagəlməz variantdan birini seçməyə məcbur edir. Əgər qarşı tərəfin sizə ziyan vura biləcəyinə və əgər razılaşmasanız bunu edəcəklərinə inanırsınızsa, “Rus cəbhəsində”siniz.

Özünüoxlama testi 23-ün şərhı

1. Ventil satıcısı olan kiçik müəssisənin göndərdiyi partiya sizin keyfiyyət nəzarəti testinizdən keçməyib və siz öz emalatxanasınızda onları korreksiya emalından keçirirsiniz. Siz:

a) İnvoysda əlavə emal üçün çəkdiyiniz xərcə görə endirim tələb edib, gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi haqqında xəbərdarlıq edirsiniz? *Bəli. Belə etməyiniz yəqin ki, siz ödənişi edənə qədər danışıqların davam etməsinə səbəb olacaq.*

b) İnvoysdakı rəqəmdən əlavə emal üçün çəkdiyiniz xərci çıxıb qalığı ödəyirsiniz? *Ola bilər. Əgər qarşı tərəf buna etiraz etməsə, belə etməyiniz işləyə bilər, çünki gördüyünüz işin xərci məlumdur. Lakin onlar bundan imtina edib sizinlə razılaşmırsa, eyni zamanda onlara təzyiqli də azaldırırsınız.*

c) İnvoysdakı rəqəmi ödəyirsiniz, amma gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi üçün təminat tələb edirsiniz? *Yox. Bu, sizin manevr imkanınızı tamamilə zəiflədir. Onlar sizin tələbinizə məhəl qoymaya bilər və bu da keyfiyyət problemini həll etmək məsələsini bir daha qarşıya çıxara bilər.*

d) Ödənilməmiş invoys haqqında müəssisədən bir xəbər çıxmasını gözləyirsiniz? *Yox. Belə etmək sizin keyfiyyət haqqında ciddi tələbinizi onların baxışı ilə sadəcə gec ödənişə çevirir.*

2. Malgöndərən ödənişin tam şəkildə edilməsini istəyir. Sizin etdiyiniz əlavə emal xərcinin artıq olduğunu iddia edir və deyir ki, yararsız hesab etdiyiniz mal geri qaytarılaraq yoxlanılıb əvəz edilməlidir. Siz:

a) Onun invoysunu ödəməkdən yenə imtina edirsiniz və çəkdiyiniz xərcin nəzərə alınmalı olduğunu israr edirsiniz? *Bəli. Siz ödə-*

nişi edənə qədər bu, yaqın ki, zay keyfiyyət və sizin təkrar emal xərcinizin əsaslandırılmış olması haqqında danışıqlar aparılmasına səbəb olacaq.

b) Ona deyirsiniz ki, əgər tam ödəniş üzərində təkid edirsə, onunla iş görməkdən imtina edəcəksiniz? *Yox. Belə etməklə uğur qazanmaq ehtimalı azdır və hər şeyin tamamilə darmadağın olması riski var.*

c) İnvoysdakı rəqəmi ödəyirsiniz, amma gələcəkdə keyfiyyətin gözlənilməsi üçün təminat tələb edirsiniz? *Yox. Bu, edə biləcəyiniz ən zəif hərəkətdir.*

Özünüyoxlama testi 24

1. Bir neçə il ərzində siz otağı bölmək üçün dekorativ sistemlərin komponentlərini alüminium prokatı istehsalçısından alaraq həmin sistemləri istehsal edir və quraşdırırırsınız. Alüminium istehsalçısının yeni marketinq meneceri bu gün sizə zəng edib deyir ki, onlar sizin üçün detalların istehsalını dayandırmaq qərarına gəliblər, çünki cari qiymətlərlə mənfəət götürə bilmirlər. Siz: Müqavilə qiyməti haqqında danışıqlar aparmağı təklif edirsiniz?

a) Onların xərclər və mənfəətə qarşı tələblər haqqında təfərrüatı verməyini xahiş edirsiniz?

b) Başqa istehsalçılardan almaq imkanını və onların qiymətlərini araşdırırsınız?

c) Bu cür kələkdən yaxşı xəbəriniz olduğunu onlara deyirsiniz?

2. Sizdən sadə döymə detallar alan müştəri sonuncu partiya detalları alarkən sizə deyir ki, bundan sonra detalları özləri hazırlamaq qərarına gəliblər. Siz:

a) Qiymət barəsində danışıq aparmağı təklif edirsiniz?

b) Onlara bildirsiniz ki, detalları özlərinin hazırlaması onlara baha başa gələcək, çünki, dəzgah, qəlib, təlim və keyfiyyət nəzarəti xərclərini də çəkməli olacaqlar?

c) Problemi onlarla müzakirə etməyi təklif edirsiniz?

d) "Yaxşı" deyib onlara uğur arzulayırsınız?

3. Alüminium detallar istehsal edən zavodun marketing meneceri yənə sizə zəng edir və deyir ki, sizin son sifarişinizi yerinə yetirə bilməyəcəklər, çünki zavod işçiləri tətillə məzənlənib və onlar zavodun anbarındakı ehtiyat xammalı bu ay özlərinin köhnə vacib müştərilərinin sifarişləri üzrə olan detalların istehsalına sərf etməyəcəklər. Sizin etirazınıza qarşı deyir ki, sizin üçün bu yaxınlarda alış qiymətinin qaldırılmasına razılığa gəlməyinizə baxmayaraq, o müştərilər hər ton mala görə sizin qiymətdən əlavə mükafat da ödəyirlər. Siz:

- a) Onların ödədiyi mükafatın məbləğini soruşub siz də həmin qədər mükafat ödəməyi təklif edirsiniz?
- b) Onların ödədiyi mükafatın məbləğini soruşub siz onlardan artıq mükafat ödəməyi təklif edirsiniz?
- c) Müqavilənizə baxıb tətillin fors-majör vəziyyətinə daxil edilib-edilmədiyini yoxlayırsınız?
- d) Təcili olaraq başqa təchizatçı ilə əlaqə yaradırsınız?

24 Sövdə bağlamağı ağır işə çevirmək haqqında və ya danışıq aparmağı necə çətinləşdirmək olar

Kommersiya alışları özünü öyən adamlarla doludur. Öz məhsullarını onlara satmaqdan ümitsiz vəziyyətə düşmüş yazıq satıcıların üzərində xırda tiran olmaqları ilə qürrələnilirlər. Bəzi sağlam fikirli alıcılar isə düşünür ki, onların mal – hissələr, materiallar, autsorsinq əsasında olan detallar, – aldıkları satıcılarla çəkişmələr, onların öz məhsullarına ziyan verir. Onların təchizatçıları qəpik-quruş qarşılığında gördükləri işi necəsə korlayırlarsa da, öz məhsullarına olan sifarişlərin yerinə yetirilməsini təmin etmək xətrinə, işgüzar nüfuzlarına xələl gəlməmək üçün olma qəbul etməlidirlər.

Ucuz almaq baha başa gəlir

Baş Menecer Bill yeni açıqları hava-hava raketləri zavodunu qonağa göstərirdi, birdən bir rəfin yanında dayanıb oradan kiçik bir yay götürdü. Onu qonağa göstərərək dedi: “Buna baxın, bizə 15 pensə başa gəlirdi, onun qiymətini 45 pensə qaldırdım, ümid edirəm növbəti 6 ayda onu 80 pensə alacağımız”.

Qonaq bu sözlərdən heyərlənib səbəbini soruşdu. “Əvvəllər bunu və qalan şeyləri köhnə üsulla alırdıq, – bir həftə onları gözləyib sonra satış nümayəndələrini içəri buraxırdıq və qiyməti “sümüyə qədər” endirəndən sonra razılışırırdıq”.

“Sonra nə oldu ki?”

"Məsələ bundadır ki, malı ucuz alırdıq, amma xərclərin artması alış büdcəsindən istehsalat büdcəsinə keçirdi. Bununla alış meneceri yaxşı görünürdü, amma rentabelliyimiz yaxşı görünmürdü.

Hər dəfə 15 sentlik yay sınında, yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsilə raketini sökmək, bu kiçik və ucuz detallı dəyişdirmək, sistemi maqnit-sizləşdirmək və sonra yenidən kalibrovka etmək bizə 1000 adam-sata başa gəlirdi. Əgər istismar vaxtı raket uğursuz olsa nüfuzumuz aşağı düşüb təkrar sifariş almaq şansımızı itirirdik. Anladığ ki, baha qiymət ödəyib normal, ilk növbədə daha etibarlı materialdan hazırlanmış yay almalıyıq".

O, sözünə davam etdi ki, yeni düşüncə tərzini şirkətin malməndərənlərinin sayını 800-dən 350-yə endirdi (və hələ də bu say azalmağa davam edir). Nəticədə istehsal xərcləri azaldı, alınan mənfəəti də öz müştərilərinin hər ucuz alınan malın sifariş orderində yazıldığı kimi ucuz olmadığı fikrini öyrətməyə sərf edir.

Daha etibarlı hissələr almaqla o, öz məhsulunu kifayət qədər inamla satır.

Təəssüf ki, başqa alıcılar təbii etdikləri "sərt alver"lə qürrelənilər, hərçənd onların "sərt alver"inin uzunmüddətli biznes münasibətləri ilə nə əlaqəsi olduğu mənə aydın deyil. Hər bir alıcı öz nüfuzunu qorumaq üçün ona mal gəndərənlərdən asılıdır. Sizin gələcəyiniz onun əlindədir. Aşağıdan aşağı qiymətə alınmış şübhəli komponentlər sizin biznesinizi məhv edə bilər.

Tanıdığım Qloriya adlı belə bir xanım var, mən onu "sərt alver" adlanan məktəbin ən parlaq nümayəndəsi adlandırdım. Arzu edirəm professional həyatınızda onunla rastlaşmayasınız; çünki iddia edir ki, onun davranışı rəqabətin üstünlüyünü və məziyyəti ni nümayiş etdirir. Mən biznesdə rəqabətin verdiyi məziyyətləri və bizim həyat standartlarımızı müəyyən edən faktor olduğuna inanan

və bunu hər yerdə deməyə hazır olan adamam. Lakin Qloriyanın öz hərəkətlərini məqsəduyğunluq mücəssəməsi kimi təqdim etmək iddiasına qarşı böyük şübhəm var. Qloriya inanır ki, satıcılarla sərt alver etmək hamıya xeyirdir, – bunun qarşı tərəfə yaratdığı narahatlığı vecinə almaq lazım deyil (başbəlali satıcılara həmişə xatırladı ki, bu istehlakçıları qoruyur, istehlakçıları yox).

Ticarət etmək "sərt alver"i üstləyir

Bəşüldzulu otellə Konfrans Mərkəzi arasında beş akrılıq boş torpaq sahəsi var. Otel onun bir hissəsini Konfrans Mərkəzinin sahibi olan yerli bələdiyyədən icarəyə götürüb avtomobil dayanacağı kimi istifadə edir.

Bələdiyyə avtomobil dayanacağından şimal tərəfdəki sahədə ofis binası tikmək istəyirdi. Problem onda idi ki, bir neçə il əvvəl bələdiyyənin geodezisti avtomobil dayanacağı üçün yeri nişanlayanda qırmızı və ağ rəngli marker mıxçalarını hündür yer olan yağın kənarına vurmışdu, çünki orada onları görmək onun üçün rahat idi və təklif olunan sərhəd oradan keçirdi. Bu, otellə icarəyə verilən sahəni 3x120 metr qədər artırdı, hərçənd artmış hissə avtomobil saxlamaq üçün uyğun yer deyildi.

Ofis binasının qertyojları hazır olanda geodezistin özünə rahat olan şəkildə iş görməsi çox diskussiyaya səbəb oldu. Binanın bir tərəfi sərhəd xəttini keçirdi, deməli sərhədi keçmək olmazdı, çünki ora otellə icarəyə verilmişdi.

Müştərim kifayət qədər etibarlı yanaşma təbiiq edib, otelin "təsədüfən" icarəyə aldığı zolaqdan imtina etməsinə cəhd etdi. Otel həmin zolaq üçün £500.000 istədi, çünki bildirdilər ki, bələdiyyə burada 20 milyon funtluq binanı mənim müştərimə tikdirmək istəyir.

İçkilərə və iasə işlərinə lisenziya verilməsi bələdiyyənin səlahiyyətində idi və onlar vaxtaşırı öz məmurlarını göndərməklə otelin mətbəxində və barında yoxlamalar keçirmək, yaxın küçədəki sərxoş qalmaqallarını nəzarətə götürmək, dayanacaqda ki avtomobillərin sənədlərini, ekoloji yararlığını və yol vergisini yoxlamaq və belə maneçilik yaratmaqla otelə təzyiqli göstərməyə cəhd edirdilər. İdeya otelin "ağlı başına gələndə qədar" təzyiqli göstəriş razılaşmağa məcbur etmək idi. Belə davranış təbii ki, yaxşı nəticə verməyəcəkdi.

Lakin otel də banket zalını böyütmək, istirahət mərkəzi tikmək və 90 yeni qonaq otağı tikməyi planlaşdırırdı; bunun üçün icazə almaq lazımdı.

Vəziyyətdən çıxış yolu aydın idi. Otelə "sizə lazım olmayan yerdə görə ağılsız pul tələbinizdən əl çəkin, biz də planınıza uyğun genişlənmək üçün icazə almağımıza kömək edək", – deyildi.

Otelçilər geri dönmə otel binasına və icarəyə götürdükləri torpaq sahəsinə mülkiyyətə sənədi verilməsini istədilər. İcarənin 125 illik, praktik olaraq mülkiyyətdə olduğunu nəzərə alıb bələdiyyəyə tövsiyə olundu ki, mülkiyyətə keçirmək üçün 1 milyon funt qiymət qoysun, onu da avtodayanacaqın üstünü örtməyə sərf edib otelin eksklüziv istifadəsinə versin və onun dam sahəsini cəlbedici terrasə çevirib yeni ofis binasından otelin genişlənməsi hissəsinə keçid düzəlsin. Sövdə baş tutdu və bu gün işlər qurtarandan sonra həmin yer milli memarlıq mükafatı alıb.

Qloriya israr edir ki, bazarın rəqabət qüvvələrindən maksimum istifadə etmək lazımdır. Onun rolu isə danışıqları bazar bələdçisi kimi satıcının qiymətləri üzərində qurmaqdır. O, bizim marağımız üçün çalışdığına inanır, çünki bütün satıcıların qiymətləri şişirtməyi hesab edir və bu qiymətləri "öldürməyi" daha effektiv iqtisadiyyat yaratdığını iddia edir.

Qloriya deyir ki, satıcılar mənfəət götürmək haqqının olması haqqında daim sızıldayırlar və "əgər siz bu sızılıya inanırsınızsa, onları yüksək gəlir götürməyi davam etməyə çağırırsınız". Həm də bir müvqədə möhkəmdir ki, satıcının zərər etməsinin və biznesini batırmasının ona daxil yoxdur.

Qloriya əmindir ki, satıcı öz malını başqa kommersiya alıcılarına yüksək qiymətə sata bilirsə, onun alıcısına niyə aşağı qiymətə sata bilməyinə bir səbəb yoxdur. Qloriya eyni məhsullara yüksək qiymət ödəyib başqa alıcıların qətiyyətsizliyindən niyə istifadə etməli olmadığını qətiyyətlə bir səbəb görmür.

Böyük həcmli sifariş satıcının qiyməti "yüksək xərclər" əsasında qoymağa imkan verir, çünki bu onun istehsalı davam etdirməsinə yaxşı şərait yaradır. Əgər belədirsə, niyə Qloriya bu imkandan istifadə etməsin? Bəlkə satıcı Qloriyanın "ucuz sat, məşhur ol" fəndinə düşdü və ya bəlkə onları kreditörə sızır.

Lakin, əgər iflasa yaxın olan satıcılarla maya dəyərinə aşağı qiymətə müqavilə bağlayıbsa, bu, Qloriyaya baha başa gələn problem yarada bilər və təchiz olunduğu malları ləğvetmə anbarından çıxartmaq üçün xərc çəkmək lazım gələ bilər. Qloriya bu real riski qəbul etməkdən inadla imtina edir və iddia edir ki, satıcı iflasın yaxınlaşdığını hiss edib ondan qaça bilər! Qloriya əmindir ki, satıcılar həmişə razı olduqlarından daha yüksək qiymət deyirlər. Onların danışıqlara giriş qiyməti həmişə çıxış qiymətindən yüksək olur və belə də olmalıdır. Ona görə də israr və inadla satıcının qiyməti üzərinə hücumə keçir.

Bu şəraitdə qiyməti azaldan və alıcının spesifikasiyasını zəiflədən satıcı ilə qiymət "öldürüb" texniki spesifikasiyanı uyğunlaşdıran Qloriya arasında mübarizə gedir. Bura qədər olan alqı-satqıda iştirak edən hər bir adama aydın və tanışdır. Lakin Qloriya qiyməti endirmək üçün bura yeni element əlavə edir – satıcının məcbur edir ki, özü-özü ilə rəqabət etsin.

Bu, belə işləyir. Qloriya ona göndərilən qiymət təkliflərinin heç birinə cavab verməyib öz ofisində o zamana qədər sakitcə oturur ki,

təklif verən və gözləməkdən yorulmuş satıcılar özləri verdikləri qiymət təkliflərinə cavab haqqında maraqlanırlar. Heç bir müraçiatda dərhal reaksiya vermirlər və kifayət qədər gözlətdikdən sonra geri zəng edir ki, hamısına eyni sözü desin: "Sizin qiymətiniz çox yüksəkdir".

Satıcı təbii ki, özünün "yüksək" qiyməti ilə rəqibinin verdiyi "aşağı" qiymət arasında nə qədər fərq olduğunu soruşur, lakin Qloriya bu "fərq" haqqında məlumat vermir (əslində belə məlumat mövcud olmaya bilər). O, satıcı ilə yenidən danışığa girişmək istəmir. Həm də bu şirkətlə rəqabət edən bir hansı şirkət olduğunu da demir (adətən bu, satıcının ikinci sualı olur). Qloriya yalnız onu təkrar edir ki, "fərq əhəmiyyətli dərəcədə böyükdür" və "bağışlayın ki, rəqiblərin adı (təəccüblü olsa da) kommersiya sirtidir".

Bəzi satıcılar gözlənilirdiyi kimi oyundan tez çıxırlar və yenə də gözlənilirdiyi kimi, öz biznesi üçün çalışan satıcıların qiymətləri aşağı enir, bəzilərini hətta əhəmiyyətli dərəcədə enir. Satıcılar bir-birilə rəqabət edir, amma bu rəqabətdə kimlərin olduğundan xəbərləri olmur. Oyunda qalmaq üçün karandaşlarını yonmalı olurlar.

Qloriyaya aydın olub ki, satıcıların çoxu adətən yenidən qiymət verirlər və bu qiymət əvvəlkindən aşağı olur. Qloriya onlara mərhəmətinə deyir ki, verdikləri qiymətlər yenə yüksəkdir, amma nə qədər yüksəkdir və ya kimin verdiyi qiymətdən yüksəkdir, yenə qətiyyətlə bunu demir. Çox düşünməyən satıcılar qiyməti yenə endirirlər, yaqın ki, bu oyunda endirimi bir neçə dəfə edirlər. Qloriya fəxrli deyir ki, onların bəziləri dəfələrlə qiyməti endirib gələcəklər ki, "yaxınınız, amma kifayət deyil!" ifadəsini eşidib qiyməti yenə endirinsinlər!

Qloriya güclü mövqedədir, çünki informasiyanı satıcılarla bölüşür. Satıcıların başqa satıcıların da mövcud olduğu haqqındakı təsəvvürləri ilə oynayırlar. Bu təsəvvür ona yalnız aşağı qiymətləri deyil, həm də heç olmasa bir satıcının ona lazım olan mali əşya hansı qiymətdə satmağa hazır olduğu haqda məlumat verir. Əgər Qloriya kiminsə aşağı qiymət təklifini qəbul edirsə, bu, oyunun qurtardığı demək deyil, ondan sonra müqavilənin başqa bəndlərinə (şərtlər, şərait, fəaliyyət standartları və s.) keçir, özünün aqressiv "danışığ" metodunu bu bəndlərə tətbiq edir.

Qloriya, onun danışıq aparmaq taktikasını ədalətsizlik adlandıranlara istehza edir və deyir ki, hər bir satıcının mümkün olan maksimal qiymətdə satmaq imkanı olduğu kimi, hər bir alıcının da minimum qiymətdə almaq imkanı olmalıdır. O deyir ki, satıcının həmişə gedib başqa yerdə mənfəət axtarmaq imkanı var. Azad rəqabətli bazarda heç nə onları satmağa məcbur etmir, nə də heç nə alıcını almağa məcbur etmir. Əgər satıcı düşünürsə ki, real rəqabət var və öz davranışını da ona uyğunlaşdırırsa, rəqabətin həqiqi və ya xəyalı olmasın mətləbə dəxli yoxdur. Qloriya öz növbəsində bütün sayını, satıcıların təxəyyülünün rəqabət baxımından onların qiymət siyahıları üzərində işləməsinə sərf edir.

Qloriyanın birbaşa satıcıların "üstünə yerimək" üsulları da var. Əgər invoice görə mübahisə edirsə, satıcıya invoiceyindən az məbləğ ödənişi olan çeki göndərər üzərinə "tam ödəniş" yazır və mübahisə bitir, çünki satıcıya pul lazım olduğu üçün çeki banka verib nəğdələşdirməyə məcburdur. Satıcıyı şimikləşdirib qiyməti "öldürmək" tələsinə salmaq istəyirsə, onu gözlənilən sifarişə görə ilkin işləri görməyə təşviq edir. Sonra isə doğruya oxşayan şəkildə strategiyasını dəyişməsi, büdcə böhranı və ya inandırıcı olan başqa nəyi isə bəhanə gətirib kənarə durur. Bu, bir qədər "Hubbard Ana"-nın etdiyinə oxşayır. Amma satıcının ilkin işlər üçün çəkdiyi xərc real olur, potensial sifariş isə yox. Gec-tez əgər sifariş olacaqsə, satıcılar Qloriyanın qapısını döyüb sifariş almaq üçün daha aşağı qiymət təklif edirlər.

Qloriyanın heç bir biznes etikasına sığmayan hərəkəti haqqında özü mənə deyib. Bir dəfə onun şirkətinin zavodlarından birinə sifariş üzrə ağır bir dəzgah gətirib qoyublar, o da hansısa bəhanə tapıb ondan imtina edib. Satıcı xüsusən yük nəqliyyatı vasitəsi tapıb bütün ölkə boyunca onu geri daşımasını, deyə qiymətini aşağı salıb, ehtiyat hissələrdə də güzəşt edəndən sonra Qloriya onu almağa razılaşıb.

Mən bu layiqsiz hərəkətə qarşı təəccüb hissimi bildirəndə Qloriya dedi ki, bir dəfə onun müdiri satıcıya demişdi ki, onun bir həftə əvvəl göndərdiyi materialı, müştəri ondan imtina edəndən bir gün əvvəl kəşib-doğrayıblar, ona görə də məhkəmə xərclərinə görə mate-

rialın haqqını ödəməyəcək. Satıcı bu sözdən hiddətə gəlib onu məhkəməyə verəcəyi ilə hədələdi, müdir isə deyib: "Hə, ver, pulunu isə bir ildən tez ala bilməyəcəksən".

İki saatdan sonra satıcı zəng edib pulu dərhal nağd almaqla 60%-ə razı olduğunu bildirdi. Məsələn bunda idi ki, Qloriya dediyinə görə, həmin material əl dəyməmiş vəziyyətdə anbarda idi.

Bələ açıq aqressiv davranış sizi hara aparıb çıxarır? Adətən iş gördüyünüz satıcılarla daimi müharibə vəziyyətinə. Nə əkirsiniz, onu da biçirsiniz.

Məsələn, indi təqaüddə olan keçmiş kommiyoyajor Sidni Qloriyanın babası yerindədir. O, sadələşdirilmiş adamlara satdığı şeylərin təcrübəsində öyrətdiyi tryuklar haqqında mənə danışdı. O bir müddət sürət çıxaran maşın istehsal edən şirkətdə işləyib. Təsədüfən şirkətin sürət çıxaran maşınını təmirə götürdüyü müştəridən öyrənir ki, müştəri maşını təmirə verəndən bir qədər sonra ona zəng edib, təmirin onların əvvəl dediyindən xeyli baha başa gələcəyini deyiblər və müştəri də qiymətdən asılı olmayaraq onu tez təmir edib ona gətirmək lazım olduğunu deyib.

İllər ərzində Sidni bu fokusunu yüzlərlə müştəriyə tətbiq edib və şirkətinin mənfəətinə minlərlə dollar əlavə edib, çünki çox hallarda bu əlavə təmirlər tamamilə xəyali idi və ona görə təmir mənfəət idi. Doğrudur, bir neçə müştəri səs-küy qaldırdı, onlar da sadəcə olaraq məşinlərini qaşqabaqlı Siddən geri aldılar.

Hər dəfə xidmətin göstərilməsi üçün vaxt qalmayanda müqavilənin bəzi əsas şərtlərində birtərəfli dəyişiklik etmək məqamı gəlirdi, xüsusilə də alıcı üçün yeni təmirçi axtarış tapmaq çox gec olanda. Bələ halda Sid dəyişikliyin yaratdığı problemin müzakirəsini təklif edirdi. Ekstremal vəziyyətlərdə Sid sadəcə olaraq müştərinin işini dayandırır və "yaranmış gözlənilməz təəssüfedicə vəziyyət"lə əlaqədar qiyməti yenidən danışmağı təklif edirdi.

Tikinti şirkətləri, hətta məşhurları da "iş bitirmək üçün" əlavə ödəniş lazım olduğu haqda fırıldaqla işlədirlər. Bu yaxınlarda mən belə bir hadisə ilə rastlaşdım. Teatrın təmir işləri üzrə artıq xərclər həftə ərzində £12.000-ə qalxmışdı. Təmir şirkəti əmin idi ki, layihə

Milli Lotereya Təşkilatı və İncəsənət Şurası tərəfindən maliyyələşdirildiyi üçün bütün artıq xərclər əvvəl-axır ödəniləcək.

Lakin bu, layihənin davam etdiyi üç il ərzində artıq ikinci maliyyələşdirmə böhranı idi. Əvvəlki dəfə işin xərcləri və büdcəsinin altından xətt çəkilmiş, təmirçilər əmin etmişdilər ki, layihəni uğurla bitirib təhvil verəcəklər. Layihənin yerinə yetirilmə dəyəri başlanğıc smetanı təxminən £1,2 milyon ötsə də təmirçilər bunun son qiymət olduğunu demişdilər. İndi isə layihəni bitirmək yenidən əlavə £150.000 tələb edirdilər və bu tələbi teatr menecerlərinə verərək üzərində "işin əvvəlindən olan əlavə xərclərə aidiyyəti yoxdur" yazmışdılar.

Çətin danışığıqlar sövdə bağlamağı çətin işə çevirirlər.

Özünüyoxlama testi 24-ün şərh

1. Bir neçə il ərzində sizotağı bölmək üçün dekorativ sistemlərin komponentlərini böyük alüminium prokatı istehsalçısından alaraq həmin sistemləri istehsal edir və quraşdırırsınız. Alüminium istehsalçılarının yeni marketing meneceri bu gün sizə zəng edib deyir ki, onlar sizin üçün detalların istehsalını dayandırmaq qərarına gəliblər, çünki cari qiymətlərlə mənfəət götürə bilmirlər. Siz:

a) Müqavilə qiyməti haqqında danışıqlar aparmağı təklif edirsiniz? *Yox. Hətta əgər əlinizdəki sifariş yerinə yetirmək üçün komponentlərə ehtiyacınız varsa da tələsməyin: "Əlimə keçmişən" fəndinə düşməsünüzlə!*

b) Onların xərcləri və mənfəətə qarşı tələbləri haqqında təfərrüatları verməklərini xahiş edirsiniz? *Bəli. Hərəkət etmədən əvvəl sizə informasiya lazımdır və onların cavabı problemlərini nə qədər səmimi dediklərini göstərəcəkdir. Bu arada aldığınız informasiyanı c) bəndinə uyğun olaraq sizdə olan informasiya ilə tutuşdurun (səmimi desək, siz bunu vaxtaşırı etməli idiniz).*

c) Başqa istehsalçılardan almaq imkanını və onların qiymətlərini araşdırırsınız? *Bir az gecdir! Əgər bu informasiya verilməsə siz lazım olduğundan zəif mövqedə olacaqsınız, çünki hərçənd böhran vəziyyətində nə etmək lazım olduğunu bilməlisiniz, ağıllı danışıqçı böhran yaxınlaşdığını hiss edir və çıxış yolları haqqında danışıq aparmazdan əvvəl həmin böhran vəziyyətinə hazırlaşır.*

d) Bu cür kələkdən yaxşı xəbəriniz olduğunu onlara deyirsiniz? *Yox. Onların qiyməti qaldırmaq üçün belə böhran oyunu çıxardıklarını görmək sizin çox ağıllı olduğunuzu göstərir, amma belə ağıllı olsanız, buna niyə hazır deyilsiniz?*

2. Sizdən döymə detallar alan müştəri sonuncu partiya detalları alarkən sizə deyir ki, bundan sonra detalları özləri hazırlamaq qərarına gəliblər. Siz:

a) Qiymət barəsində danışıq aparmağı təklif edirsiniz? *İndi siz özünüzlə dəvət edirsiniz? Ola bilsin panikaya düşüb qiyməti azaltmağınızı istəyirlər. Daha bir "Əlimə keçibsen" fəndi!*

b) Bildirirsiniz ki, detalları özlərinin hazırlaması onlara baha başa gələcək, çünki dəzgah, qalib, təlim və keyfiyyət nəzarəti xərclərini də çəkməli olacaqlar? *Yox. "Yetişməmiş turş üzüm" kimi səslənir, elə deyilmi?*

c) Problemi onlarla müzakirə etməyi təklif edirsiniz? *Bəli. Daha yaxşıdır. Kələyə qarşı reaksiya verməmişdən əvvəl danışıqçının informasiyaya ehtiyacı var. Bu danışıqlarda b) bəndindəki şərh müzakirə etmək daha uyğun olardı.*

d) "Yaxşı" deyib onlara uğur arzulayırsınız? *Yox. Öz biznesinizlə məşğul olmaq ehtiyacınızdan irəli gələn patetik cavabdır. Əgər bu, onların blefini anladığınızı göstərmək üçün sizin işarənizdirsə çox zəif reaksiyadır, əgər sizin üçün problemdirsə, bununla qarşı tərəfə kömək edə bilərsiniz.*

3. Alüminium detallar istehsal edən zavodun marketing meneceri sizə yenə zəng edir və deyir ki, sizin son sifarişinizi yerinə yetirə bilməyəcəklər, çünki, zavod işçiləri tətillə hazırlaşır və onlar zavodun anbarındakı ehtiyat xammalı bu ay daha vacib müştərilərin sifarişinə üzrə olan detalların istehsalına sərf edəcəklər. Sizin etirazınıza qarşı deyir ki, sizin üçün bu yaxınlarda alış qiymətinin qaldırılmasına razılışmağınızla baxmayaraq, o müştərilər hor ton mənə görə sizin qiymətdən əlavə mükafat da ödəyirlər. Siz:

a) Onların ödədiyi mükafatın məbləğini soruşub siz də həmin qədər mükafat ödəməyi təklif edirsiniz? *Bu partiya sizə çox təcili və vacib deyilsə bunu etmək qətiyyətinizə lazım deyil. Bu sizi qarşı tərəfin kələyinə qarşı açıq qoyub mövqeyinizi zəiflədir.*

b) Onların ödədiyi mükafatın məbləğini soruşub siz onlardan artıq mükafat ödəməyi təklif edirsiniz? *Yox. Bu halda satıcının kələyinə lap rahat düşmüş olacaqsınız.*

c) Müqavilənizə baxıb tətilin fors-majör vəziyyətinə daxil edilib-edilmədiyini yoxlayırsınız? *Yox. Bu, vaxt itirməkdir.*

d) Təcili olaraq başqa təchizatçı ilə əlaqə yaradırsınız? *Bəli. Sə-mimi desək 1-ci sualdakı vəziyyətin nişanələri yarananda bunu etməliyiniz.*

Özünüyoxlama testi 25

1. Sizinlə görüşə gələn adamın əynində "Savil-Row" kostyumu, qolunda qızıl "Rolex" saati, ayağında isə "Gucci" ayaqqabısı var. Əgər onun statusunu qiymətləndirməli olsanız aşağıdakılardan hansı reyting dərəcəsini verərdiniz:

a) Aşağı?

b) Yüksək?

c) Naməlum?

2. O sizi tərk edəndə hansı (aşağı, yoxsa yüksək) reyting dərəcəsi verərdiniz, əgər:

a) Səkidə dayanıb keçən taksilərə əl yelləyib saxlatmaq istəyirsə?

b) Əgər katibəniz onun üçün taksi çağırırsa?

c) Küçənin tinində saxladığı kiçik avtomobilə minib gedirsə?

d) Sürücüsü "Rolls-Roys" avtomobilini onun qarşısına sürürsə?

25 Hər parıldayan şey qızıl deyil

və ya sizi qorxutmağa necə imkan verməməli

Niyə korporasiyalar öz ofisləri üçün çox bahalı xərc çəkirlər?

Şəhərin mərkəzində ən bahalı binalarda və ya şəhər kənarında geniş ərazilərdə, ətrafında gözəl gül-çiçək və bahalı bəzək ağacları əkilməmiş şüşə saraylarda yerləşirlər. Girişdə möhtəşəm sütunlar göyə yüksəlir, burularaq yuxarı qalxan ecazkar mərmər pilləkənlər, hər yerdə görünən fontanlar və şalalələr, tünd rəngli ağacdan mebellər düzənlikdəki alınmaz qala təəssüratı yaradır. Çatışmayan bir şey varsa, o da sədrin gəlməsini xəbər verən şeypurların səsidir.

Adamlar kiçik qruplarla liftlərə doluşur və qapılar səssiz açılıb bağlanır, bu yükü heç bir çətinlik çəkmədən aparıb-gətirir. Qəbul yerindəki iş stolunun arxasında nöqsansız və baxımlı, həm də görünür mükəmməl təbəssümü və dişləri üzərində bahalı dentst işi görüldüyünə, həm də darıxmağını məmnuniyyət hissi ilə keçirmək qabiliyyətinə görə seçilmiş katibə oturub. Yaxınlıqda qulaqları darı düşürən təhlükəsizlik işçiləri dayanıb, təhlükəsizliklə məşğul olduqları görünür, amma bir iş görmürlər. Hər biri fərəhat pozasında dayanmış və ötən müharibədən keçən müddət ərzində komandirinin əmrini gözləyən dəniz piyadasını xatırladır. Telefonun zəngi elə sakit çalır ki, dəstəyi də ikinci zəngi gözləmədən götürürlər.

Siz ora, təyin olunmuş görüşə gələndə sizinlə elə rəftar edirlər ki, sanki itə biləcək boğçasınız. Onların binalarının içində sizin özünüzdü identifikasiya etmək barəsində bir probleminiz olması ehtimalına qarşı isə buraxılış vəsiqəsi verirlər ki, kim olduğunuzu soruşan olsa deyə bilərsiniz. İstəsələr lap tez şəklinizi çəkib plastik karta yapışdırırlar və yaxınıza taxırlar ki, 1920-ci illərin Ellis adasındakı emiqrant kimi görünüb özünüzdü də o cür hiss edəsiniz. Hara getsəniz

asağı vəzifəli nəzakətli klerk (və ya təhlükəsizlik xidmətinin ehtiyat döyüşçüsü) sizi müşayiət edir.

Liftlər, koridorlar və gözəmə otaqları, – hamısı elə dekorasiya edilib ki, qarşısından keçdiyiniz bağlı qapıların arxasında “Böyük İşlərin” gəldiyi təəssüratı yaransın. Personalın ora-bura hərəkəti sübut edir ki, nə isə baş verir. Görüşmək üçün gəldiyiniz adamın kabinetinə girəndə oranın təyyarə anqarı boyda yer olduğunu görür və ayağınızın topuğa qədər yumşaq xalya batdığını hiss edirsiniz. Dıvarda Pikasso və Van-Qoq asılıb, küncdə isə zövqoxşayan heykəlcik dayanıb.

Bu an ən əsas səhvi edirsiniz. Axmaqcasına hesab edirsiniz ki, bütün bu nümayiş etdirilən korporativ sərvət zinatları orada işləyənlərin korporasiyaya loyal münasibətlərinə və uğurlu işlərinə görə olan mükafatdır. Bu fikir həqiqətdən çox uzaqdır!

Bunun, loyal və ya qeyri-loyal işçilərin komfortuna və ya mükafatlandırılmasına heç bir aidiyyəti yoxdur. Əgər onların bu səxavət mühiyyətindən gördükləri xeyir varsa, o da bu dəbdəbənin əsas hədəfinin qaçılmaz və az əhəmiyyətli nəticəsidir. Gördüyünüz hər şey sizin qavrayışınıza işləmək üçün qoyulub.

Siz giriş qapısından içəri keçəndən gördüyünüz hər şey xalis teatrdir. Onlar hamısı, qonaqlarda lazımı təəssürat yaratmaq üçün diqqətlə hazırlanmış dekorasiyadır. Dizaynın məqsədi nədir? Sadəcə olaraq sizi qorxutmaq! Və əgər siz belə şeyə hazır deyilsinizsə, onlar məqsədlərinə çatırlar. Niyə? Çünki sizi bu cür qorxutmaq işləyir və məqsədinə çatır.

Bina uğur aurası yaradır. Sanki hər dəşikdən güc-qüvvə fısqırır. O qədər valeh olursunuz ki, özünüsə sual verirsiniz: “Bu qədər pulu ancaq foyeyə xərcləyirlərsə, mənəm də daxil olmağa çalışdığım belə rəqəbatlı dünyada bunlar nə qədər pul qazanırlar?” – və nəticə olaraq bu cavaba gəlirsiniz: “Oğlan, mən bu şirkətlə iş görmək istəyirəm!”

Bir şeyi mütləq hiss edirsiniz. Onlar sizdən kifayət qədər çox pul qazanırlar. Bunu hardan bilirsiniz? Çünki siz onların yanına gəlmisiniz, onlar sizin yanınıza gəlməyiblər. Əgər onlar sizin yanınıza gəlsələr, sizin giriş və foye müqayisədə necə görünəcəək?

Ofis adlandırdığımız kiçik otaq, stol və kreslo, bir də keçən aydan qalmış icarə pulu? Sizin ya gərək bundan da böyük şüşə sarayınız olsun, – bu halda onlarınki heç nəzərinizə çarpmayacaq, – ya da nə varsa, odur.

Özlərinin gücü haqqında sizdə təəssürat yaratmaq onların işidir. Niyə? Çünki qorxutmaqla sizdə özünüz haqqında aşağılıq kompleksi yaratmaq istəyirlər. Özünün ekstremal formasında belə qorxutmaq sizi büzüşmüş və lap ucuz razılışmağa hazır olan adama çevirir.

Böyük və kiçik kələklər

Praktik olaraq hər bir kələkbəzlik butaforiyadan başlayır. Ona görə də korporasiyaların istifadə etdiyi butaforiyalar səmimiyyətlə fırıl-daçqılıq arasında olan nazik xətt üzərindədir.

Adamın penthaus mənzildə yaşaması hələ onun hər həftə investitorlardan topladığı pulu məhsuldar istifadə etməsi demək deyil. O, sadəcə olaraq hər həftə edilmiş investisiyaları özünün eksklüziv həyat tərzini xərclərinə ödəməyə xərcləyib ki, yeni gələn investitorların pulunu da növbəti həftə xərcləsin.

Çox sayda müflis olmuş adamlar özəl təyyarədə uçurlar – kreditörlər sərvətin və gücün zahiri atributlarını görəndə öz pulları barəsində az narahat olurlar. Əgər müflis olan qonaq üçün ekonom-klas biletinə keçsə kreditörlər öz pulları barəsində narahat olacaqlar.

TV proqramlarında hər axşam “Rolls-Roys” və “Mercedes” sürən və kiçik saraylarda yaşayan şübhəli işbazlar haqqında danışılırlar. Ona görə də “*caveat emptor*”. Bundan başqa din sahəsində müxtəlif fırıl-daçqlar var ki, əhəmiyyətli həcmdə sərvətin yüksək zümrə “müqəddəs”lərə ötürülməsini təmin edir. Onlar nə qədər böyük maddi sərvət nümayiş etdirlərsə, o qədər çox tərəfdarı bu sərvətin ilahi mənsəyə yaxın olduğuna inanır. Bu fırıl-dağın bir versiyasında “müqəddəs” hər yerdə cır-cındır geyinin gəzir, amma şəxsi sarayında hər axşam paltarını dəyişir.

Bu problemlərin mənbəyi məntiqi səhvdir: uğurlu adamlar yüksək həyat standartlarına uyğun yaşayırlar və bu sərvətin təsdiqi göz önündədir (yaxtalar, helikopterlər, şəhərkənarı villalar və s.), deməli yüksək maddi standartlarla yaşayanlar uğurlu adamlardır. Demək olar ki, bütün firıldaqçılar müştərilərin ("qurban"ların) bu cür "məntiq" çərçivəsində düşüncəsinə istinad edirlər.

Əgər qarşı tərəfin (səmimi) butaforiya hədəsinə məruz qalmısınızsa, yüngül-ortabab firıladağa rast gəlmisiniz. Əgər bunun nəticəsində istəyinizi azaldacağınızsa, eyni uğurla kartdüzən şulərlə böyük qumara da otura bilərsiniz.

Əgər dekorasiya sizdə təəssürət yaradıbsa, firıladaq qarmağına keçmək yolunun yarısını getmisiniz. Bu, qarşı tərəflə gördüyünüz işə təsirini göstərəcək. Bunun belə olduğuna inanmağınız daha yaxşıdır.

Sizi psixoloji "ətəkən məşin"dan keçirəndən sonra çox qiymətli vaxtını sizə sərf edəcək və sübhəsiz ki, sizi nəyə layiq bilsə, onu özünü üçün xoşbəxtlik sayacağınız. Çox Vacib Şəxsin qarşısına gəlmisiniz. Bu, hələ kabinetin sahibi öz valını fırlatmağa başlamamışdan əvvəl olur (bu zaman onun alıcı və ya satıcı olmasının heç fərqi yoxdur, siz onun tələsinə düşmüş qənimətiniz!).

Danışıklarda üstüörtülü, gizlin təhdid, bəzəndə az söz açılan mövzudur. Hədə-qorxu gəlmək vasitəsilə açıq və faktiki təhdid bəzəndə uzun-uzadı və çox sayda yazılar vardır. Lakin adama qarşı edilən gizlin təhdid daha geniş yayılmış və əlbəttə ki, daha effektivdir; ona görə ki, qorxudulan adam çətin ki, qorxudulduğunu başa düşür və ona görə də buna qarşı inciklik hissi olmur. Əgər kimsə qiymətli "öldürmək" məqsədilə sizi qorxudursa, onun hərəkətinə qarşı hiddətlənəcəksiniz. Amma əgər sizin qavrayışınızın özü gizli psixoloji təsir vasitəsilə dəyişikliyə məruz qalıbsa, hiddətinizi kimsə yönəldəcəksiniz? – Özünüza!

Vicdansız alıcıların istifadə etdikləri kələklər istismar olunan satıcıların folklorunda geniş yayılıb. Reallıqda belə professional alıcılara mal satmış hər hansı birindən soruşsanız, onların qəddar davranışı haqqında sizə aşağıdakı hekayətlərdən birini və ya bir neçəsini danışacaq:

- Sizi ofisdən bayırda gözlədir və ya görüşü təxirə salırlar, çünki vəziyyət belə alınıb ki, sizdən daha vacib olan adamla görüşməlidir.
- İcəri girib onunla görüşmək istəyəndə oturmaq üçün sizə özləri oturmaq yerdən daha kiçik olan yeri göstərir.
- Bu yer həm də onun oturmaq yerdən aşağıda olur.
- Üzünüza də ya gur lampadan işıq, ya da pəncərədən gün düşür.
- Otağın qapısını açıq qoyurlar ki, orada hərəkət edən adamları eşidəsiniz və bilirsiniz ki, dediklərinizi onlar da eşidə bilər.
- Katibələr girib-çıxıb hansısa qovluğu və ya kağızı axtarırlar.
- Otaq ya çox soyuq, ya çox isti, ya çox boğanaq, ya çox açıq, ya da yel çəkən olur (bir cəhəddən tapın, orada kim oturur?).
- Telefon dayanmadan zəng çalır və siz danışarkən telefona cavab verilir.
- İşçilər icəri girib iş və sosial məsələlər haqqında alıcı ilə danışırırlar.
- Alıcı katibəyə deyir ki, iki-üç dəqiqə çevirməsin, – sizə ayrılan vaxtı bildirirlər – və onlar qol saatına və ya divar saatına tez-tez baxırlar.
- Hər dəfə sizə, ətrafda başqa adamların olduğu foyədə və ya gözəlmə otağında qarşılayır və orada sizinlə danışmağa başlayır.
- Həm sizin, həm də şirkətinizin adını tez-tez səhv salır.
- Çox darıxdıqlarını göstərir, sanki sizə baxırlar, ancaq eşitmirlər.
- Əgər ona hansısa çap materialı verirsinizsə, baxmamış bir kənarə qoyur (hər cənd əgər verdiyinizin üzərində ləkə, cırıqlma və ya əllə yazı varsa, həmin an irad tutacaqlar).

- Sizin məhsul nümunələrinizə toxunmur, onlara yalnız ötürü nəzər salır, onların necə işlədiyini nümayiş etdirməyinizdən isə imtina edirlər.
- Sizin özünü, zahiri görkəminiz, çəkiniz, başınızın dadlılığı, dişləriniz ("çox siqaret çəkirsiniz?"), tələffüzünüzdəki aksent, etnik mənşəyiniz, təcürbəniz, seks həyatınız və ya onun az olması haqqında aşağılayıcı atmacalar atırlar.
- Eynisini də məhsulunuz, şirkətiniz, daşınmaz, keyfiyyətə nəzarətiniz, inovoys göndərməyiniz, köhnə vaxtlarınız, rəhbərləriniz, işçiləriniz, nailiyyətləriniz və bu dəfəki şansınız barəsində edirlər.
- Rəqibləriniz barəsində tam əks mövqedən danışırlar, – onların adını çəkməklə və şəxsi uğurlarının detallarını qeyd etməklə. ("Henriri tanıyırdınız, onların marketing müdirini? Olimpiya çempionu idi. Yaşına görə çox yaxşı görkəmi var, heç vaxt məni pis vəziyyətə salmayıb").
- Həm də rəqiblərinizin məhsullarını, effektiv olduqlarını, mühasibatlarını, düzgün olduqlarını və qiymətlərini tərifləyirlər.
- Sizdə sosial aşağılıq hissi yaratmaq məqsədilə suallar verir, – hansı klubun üzvüsünüz, hansı qoşunlarda xidmət etmişiniz, avtomobiliniz hansı markadır, Seyşel adalarında istirahət etmişinizi, sizin doğma şəhərinizdəki poladərilmə şirkətinin prezidentini tanıyırsınız, Ər-Riyaddakı "Hotel əl-Xozama" haqqında nə düşünürsünüz, səhmlərinizin vəziyyəti necədir, Dou-Cons indeksi hansı tərəfə gedəcək, Kentenberi Arxiyepiskopunun kitabxanası haqqında nə düşünürsünüz, bu gün qızılın qiymətinə baxmısınız, brokeriniz, bankçınız, dərziniz kimdir? Və sair və il axır bu kimi suallar.
- Hər vasitə ilə qərar deməkdən qaçır deyir ki, qərar verə bilməz, qərarı başqa adam verir, o da indi yoxdur.
- Növbəti dəfə ora gedəndə yeni adamları görüşüb hər şeyi bədən danışmalısınız; əgər həmin adamın statusu birincidən yüksəkdirsə, danışıqların dalana girməməsi üçün əməlli-başlı mü-

barizə aparmalısınız, əgər statusu birincidən aşağıdırsa, daha da çətin olacaq.

- Hər şeyi yazılı şəkildə istəyirlər və verdiyiniz qiymətlərin hamısı "ən yaxşısı" olmalıdır.

Bütün bu davranış modellərinin məqsədi sizi müti vəziyyətə gətirməkdir. Ona görə də hər bir satıcı onları barmağına dolayan alıcının öhdəsindən necə gəlmək lazım olduğunu bilməlidir.

Lakin bu yaxşı məlum olan, alıcını stressə salmaq fərqləndirici pullara görə özünə qorxu tələq etməklə müqayisədə az əhəmiyyətli bir dekorasiya fərqləndirici sızın şüurunuzda, futboldakı "öz qapısına qol vurmaq" kimi fəaliyyət göstərir. Qəlbəninizin dərinliyində həqiqətən korporasiyanın ofisində nümayiş etdirdiyi bu dekorasiyalara siz də sahib olmaq istəyirsiniz və o dekorasiyaların yanında başqalarını görəndə, onların sizdən yaxşı, güclü olduqları və ya nə etdiklərini sizdən daha yaxşı bildiklərini düşünürsünüz.

Bir dəfə bahalı dekorasiya vasitəsilə "incə təhdid" nümunəsini mənə nümayiş etdiriblər. Mən Şotlandiyanın dağlıq hissəsində – Skay adası ilə arasında körfəz olan yerdəki bir otelin satış danışığına cəlb olunmuşdum.

Otelin sahibi mənə vəd etmişdi ki, üçüncü alıcı heyətə ilə (əvvəlki iki heyətlə danışıq alınmamışdı) sövdəni bağlasam, bundan komisyon alacağam. Potensial alıcılarla görüş gündündən əvvəlki axşam Edinburqdan maşın sürüb gəlib ora çatdım. Görüş vaxtına beş dəqiqə qalana qədər qarşı tərəf hələ gəlib çıxmamışdı və otel sahibi artıq narahatlıq keçirməyə başlamışdı. Fort-Vilyamdan gələn yol dörd mil məsafədə pəncərədən görünürdü, orada heç bir maşın yox idi. Görəsən gəlməyəcəklər? Mən də bir az əsəbiləşməyə başlamışdım, çünki komisyonu mənə satış danışığı üçün verəcəkdilər, qarşı tərəf gəlməyə nə satışı?!

On ikiye bir dəqiqə qalmış yaxınlaşan gurultu eşitdik və helikopter gəlib avtomobil dayanacağına, mənim "Mercedes"-imdən (onu da

deyim ki, dünəni gün mən gələndə məşinim helikopter qədr olmasa da otel sahibinə əməlli-başlı təəssürat yaratmışdı) bir qədr aralı yerdə endi. Şübhəsiz ki, bu, alıcının möhtəşəm şəkildə səhnəyə çıxış şousu idi. Gəlib-çixmış alıcılar otel sahibinin gözündə məni tamamilə arxa plana keçirdilər və bununla da qiymət barəsində onun qətiyyəti tamamilə qırdılar (mənimkini yox). Əminəm ki, onun oteli satmaq istədiyi qiymətdən təxminən £80.000 bu tamaşaya qurban getdi. Alıcıların orada olduqları iki saat ərzində otel sahibi elə vəziyyətə düşdü ki, az qaldı ki, alıcıların üzərinə qonan toz dənəciyini də üfürsün və artıq onları axşamkı yemək zamanı mənə dediyi kimi fırladaqçı hesab etmirdi. Helikopter psixoloji olaraq onu tamamilə əzmədi. İnanmışdı ki, doğrudan da həmin adamlarla real pul haqqında danışır və alıcıların onun özü və biznesi haqqında tərifləri çox böyük minnətdarlıqla qarşılayırdı. Alıcılar onu sanki bir gün özünün də helikopterdə gəzəcəyinə, inandırmışdılar. Əgər o, bu haqda düşünsəydi (mən evə qayıdanda məşində düşündüyüm kimi) helikopterinin Qlazqodan, Fort Vilyamdan keçməklə uçuşunun icarə qiyməti £3.000 idi. Əgər bu dekorasiya otel sahibinin qiymətini £80.000 aşağı sala bilirsə, çox gözəl investisiya obyektidir. Həqiqətən də belə oldu. Alıcılar hələ ödənişin bir hissəsi üçün uzun möhlət, otel barının mal ehtiyatına saxavətli (aşağı) qiymət aldılar və müqaviləyə görə çox kiçik depozit ödədilər.

Həm də mən ondan tam qonorarımı almaqda çətinlik çəkdim. Danışıklarda mən otel sahibinin sonda qəbul etdiyi qiymətdən 20% yüksək qiymət və alıcıların təklif etdiyi şərtlərdən çox sərt şərtlər üçün sayılı təzyiq edirdim. Otel sahibi mənə özəl qaydada göstəriş verdi ki, aşağı qiyməti və yumşaq şərtləri qəbul edim və hətta publik olaraq mənim bu sövdənin bağlanmasına təhlükə yaratdığımı dedi!

Razılışma imzalanandan sonra mənim qonorarımı ödəmək növbəsi gələndə həyasızcasına mənə bildirdi ki, danışılardan az qonorar almalyam, çünki onun gözlədiyindən aşağı qiymətə razılışmışam! Yaxşı ki, yanımda onun imzaladığı qonorarın təsdiq məktubu vardı (unutmayın: hər şeyi yazılı edin!) və həmin məktubu onun gözünün

qabağında yellədim. Onun hərəkətini nəzərə alıb qonorarımı nağd pula və ya əmtəə ilə ödəməsinə israrla tələb etdim və dedim ki, nağd pula "əli aşağıdırsa" qonorar olaraq "Mercedes"imi şotland viskisi ilə doldurmağa hazırım.

Dekorasiya ilə təhdidlə mübarizə aparmaq elə də asan iş deyil, çünki daim status müqayisəsi edirsiniz. Praktiki olaraq hər kəs statusun atributlarını səlahiyyəti eyniləşdirir (ona görə də firıladaçılar oynadıqları rola uyğun rəkvizit donunu geyinirlər). Təhdid yalnız fiziki dekorasiya vasitəsilə çatdırılmır. Təəssüratı yaradılan subyektiv qeyri-maddi nüfuz və prestij də təhdid olur.

Düşünə bilərsiniz ki, hansısa biznes fəaliyyəti sahəsində "qurban"lar nəyin nə olduğunu bilməlidirlər. Mən, "Footsie 100" (və ya dünyada mövcud olan, ona oxşar) siyahısından olan mümkün qədr çox sayda böyük şirkətin auditoru olmaq ideyası hakim kəsilmiş maliyyə konsaltinq firmalarını nəzərdə tuturam.

Lakin audit, "məcburiyyətdən olan alış"dir – avtomobilin səsbogucusu sınıb yerə düşsə, maliyyəniyə necə təsir etməsindən asılı olmayaraq onu təmir etdirəcəksiniz. Səsbogucu yoxdursa, çox pis, – məşin yoxdur və deməli audit yoxdursa, qanuni ticarət fəaliyyəti də yoxdur. Audit xərcləri son bir neçə ildə 30% azalıb! Böyük qlobal korporasiyalar onların auditinin böyük konsaltinq şirkətləri üçün nə qədər prestijli olduğunu yaxşı bilirlər, ona görə də bu şirkətlərin onlardan asılılığı hissi yaradırlar. Əgər auditin qiymətini aşağı salmaq barəsində razılığa gələ bilməsələr, audit tendərə çıxaracağı ilə hədələməklə qiyməti salmağa qarşı müqavimət qırırlar. Və həqiqətən də auditin keçirilməsi tendərə çıxarılanda, korporasiyanın cari auditoru da daxil olmaqla hər konsaltinq şirkətinin təklif etdiyi qiymət sürətlə aşağı enməyə başlayır.

Böyük konsaltinq şirkətləri ilə işləmək təcrübəm olandan sonra onların bu maniyası məni heyrətə gətirir. Bu maniyanın realıqla nə qədər əlaqəli olduğunu onların işlədiyi bazarda da yoxlamışam. Böyük Britaniyanın 100 ən böyük şirkətinin maliyyə direktorlarının iş-tirək etdiyi danışmalar strategiyasına həsr olunmuş konfransda direk-

torlara sual verdim ki, onlardan kim "Footsie 100" siyahısından olan ondan artıq şirkətin auditorlarını tanıyır. Doqquz, səkkiz, nəhayət, üçü düşəndə taniyan oldu!

Onlar hamısı öz auditorlarını tanıyırdılar, bəziləri ən azı bir başqa şirkətin auditorunu da tanıyırdı (yalnız ona görə ki, eyni auditor onların hər ikisi ilə işləyirdi), lakin audit şirkətlərini bürümüş, nəyin bahasına olur-olsun böyük şirkətlərin auditini almaq psixoloji və vəsəsinə konfransda iştirak edən böyük şirkətlərin maliyyə direktorlarının əksəriyyəti bölüşmürdü. Amma həm də bu şirkətlərin demək olar ki, hamısı böyük audit şirkətlərinin müştərisi idi. Müştərilər onların maliyyə hesabatlarını hansı şirkətin audit edəcəyini, nə də həmin audit şirkətinin hansı böyük korporasiyaları audit etmiş olduğunu əhəmiyyətli faktor hesab etmirdilər.

Lakin əgər kimsə siyahının yuxarısındakı 100 şirkəti audit etməyi özünün həyat missiyası hesab edirsə, müvafiq korporasiya direktorlarının da vəzifəsidir ki, onların qonorarını kəsməklə öz maniyalarını həyata keçirməyə imkan verib heç kimin bölüşmədiyi istəklərinə çatmağa tam şərait yaratsınlar.

Hər bir fırladaqçının təhdiddən yaxşı başı çıxır. Onlar bilir ki, siz bir adam haqqında onun malik olduğu əmlakla bağlı özünüzdə fikir formalaşdırırsınız. Əgər siz gördüyünüz əmlakla fikir verib ondan təsirlənmirsinizsə, qalını onlar üçün asan işdir.

Bəs çarə nədir? Təhdidi elə təhdid kimi də qəbul edin, öz fantaziyanızın qurbanı olmayın. Hər parlayan şey qızıl deyil və nümayiş etdirilən rekvizitlər heç də sizinlə o korporativ kostyum geyinmiş oğlan arasındakı güc nisbatını əks etdirmir. Rekvizitlərə çox zaman, kobudluq, qəzəblənmək, soyuq laqəydlilik, yüksək emosiya, işvə-naz, tərifləmə və əlbəttə göz yaşları kimi öyrənilmiş xüsusi üsullara təhdid cəhdləri daxildir.

Bu yaxınlarda Çikaqoda yerli biznes idarəçiləri ilə onların müştərisinin mənim müştərimə 3 milyon dollar borcu olması haqqında danışıqlar aparırdım. Məni bir otaqda oturdub bir saat onların ofisdə iclasının bitməsinə gözlətdilər, arxasınca kofe içməklə müşayiət

olunan başqa otaqda görüşdük (ora da birinci məxfi iclasa görə gəlmişdilər). Nahar vaxtı çatanda mollun yanında restoran olduğunu dedilər (arada altızolaqlı şose vardı). Amma binadan çıxıb yolu keçmək istəyəndə vəkillərdən birinin ürəyi yumşaldı və məni ofis binasının ikinci mərtəbəsindəki yeməxanaya apardı.

Nahardan sonra danışıqlar saat 2-də başqa otaqda davam etməli idi, amma heç kim gəlib çıxmadı və mən otaqda tək qalmışdım, vəkillər yaqın məna qarşı öyrəndikləri kobudluğu etməklə özümdən çıxacağıma düşünürdülər. Nəhayət, saat 15:15-də onlar gəlib çıxdanda mən onların təhdid cəhdlərindən narahət olmadan və vecimə almadan oturub O'Hare aeroportuna aldığım kitabı oxuyurdum. Məni təhdid etmək alınmadığına görə karıxmış vəziyyətlərində real işlə məşğul olmağa başladığı və ümumi konturlar üzrə başa çatdırdıq. Bir-iki həftə sonra Böyük Britaniyada onları emissarını yaxşıca "emal" etməklə işi tamam bitirdik.

Əgər təhdid sizi qorxutmayıbsa, kiminlə ünsiyyətdə olduğunuzdan asılı olmayaq narahatlığa əsas yoxdur. Praktiki mənada dekorasiyaya heç bir istinad etməməklə özünüzlə onların təhdidinə qarşı möhkəmlədin. Onların dekorasiyasından necə təsirləndiyinizi aydınca göstərməklə oyunu təhvil verməyin. Bununla yalnız sizi təhdid edəninin inamını möhkəmləndirir və özünə verdiyi qiyməti yüksəldirsiniz. Ona görə də onların gözəl binasından heyratə gəlməyinizi və ya ofisdən açılan mənzərəni qiymətləndirdiyinizi izhar etməyə və ya divardakı Pikassonu tərifləməyə ehtiyac yoxdur (nə qədər ecazkar olmasının fərqi yoxdur, onlar məhz bunun üçün pul ödəyiblər). Özünüzlə başqalarını dekorasiya və saxta replikalarla təhdid etməkdən çəkinin. Danışığa aparmaq bacarığından istifadə etməkdə davam edin və manipulyativ təhdidi başqalarına buraxın. Çünki onların təhdidindən özünü itirməmək sizə tamamilə kifayətdir. Etdiyinizlə onları əks-təhdid etməyinizə ehtiyac yoxdur.

Əgər işinizi yaxşı bilirsinizsə, lazım olan bütün təhdidiniz elə bundan ibarətdir. Çünki biznesdə uğurlu olmaq üçün yüksək qiymətləndirilən professional nüfuzunuzdan böyük təəssürat yaranan heç nə yoxdur.

Özünüyoxlama testi 25

1. Sizinlə görüşə gələn adamın əynində "Savil-Row" kostyumu, qolunda qızıl "Rolex" saati, ayağında isə "Gucci" ayaqqabısı var. Əgər onun statusunu qiymətləndirməli olsanız aşağıdakılardan hansı reyting dərəcəsini verərdiniz:

a) Aşağı? *Yox. Belə adamın statusunun aşağı olduğunu demək nöqsanlı qiymətləndirmədir. "Rolex" saxta olmaya da bilər, kostyum əyninə gözəl otura bilər, "Gucci" ni də kirayə götürməyə dəyər. Amma siz heç nəyə əmin ola bilməzsiniz.*

b) Yüksək? *Yox. Sizin gözünüzü qorxudan onun yüksək statuslu olması olub. Amma zahiri görünüşündəkilər heç də onun özününkü olmaya bilər.*

c) Naməlum? *Doğru. Zahiri görünüşə görə statusun yüksək və ya aşağı olması haqqında fikir yürütməyin. Əgər onun zahiri görünüşünə laqeyd qalsanız, bu, sizə təsir göstərməyəcək, ona görə də onu öz "status indikatoru" nuzda yerləşdirmək barəsində narahat olmayın.*

2. O sizi tərkdəndə hansı (aşağı, yoxsa yüksək) reyting dərəcəsi verərdiniz, əgər:

a) Səkidə dayanıb keçən taksilərə əl yelləyib saxlatmaq istəyirsə? *Bəlkə onun sürücüsünün idarə etdiyi "Rolls-Roys" tıxacda ilişib qalıb və vaxtında gəlib çıxıb bilməyib? Onun statusunu "naməlum" hesab edin.*

b) Əgər katibəniz onun üçün taksi çağırırsa? *Katibənizin onun üçün taksi çağırması onun statusunun göstəricisi deyil. Onun statusunu "naməlum" hesab edin.*

c) Küçənin tinində saxladığı kiçik avtomobilə minib gedirsə? *Bəlkə ətraf mühiti çirkəndirməmək üçün kiçik maşın sürür. Onun statusunu "naməlum" hesab edin.*

d) Sürücüsü "Rolls-Roys" avtomobilini onun qarşısına sürürsə? *Ola bilsin, məşhur fırıldaqçı və basqıncı Robert Maksvell kimi o da özünə "Rolls-Roys" sürücüsü saxlayır, çünki sizin pensiya fondunuz üçün məsuldur. Onun statusunu "naməlum" hesab edin.*

Nəticələr

bütün danışıqlara eşq olsun!

*Biznesdə əgər siz satmırsınızsa, müffis olursunuz.
Məsələnin məği budur.*

Sizin ipotekanızı, naharınızı, uşaqlarınızın oyununu, həyat yoldaşınızın məzuniyyətini ödəyəcək və ya sizin bunu təmin edə bilməməyiniz bəhanəsinə görə bunları təmin edəcək dibişiz, amma ağzınacan dolu pul quyusu mövcud deyil!

Danışq aparmaq asan iş deyil. Yaxşı nəticələr almaq üçün xüsusilə motivasiyalı adamlar və bu yaxşı nəticələrə aparan əlaqələrin olması lazımdır. Siz öndəsiniz və tək özünüzsünüz, ola bilsin ki, sizə qarşı olan adamların sayı birdən çoxdur. Bu situasiyada diqqəti hədəfdə saxlamaq, şirkətinizin və ya təşkilatınızın ümidlərini çiyində daşımaq, eyni zamanda da sizi göndərənlərə məqbul olan şərtlər daxilində gəlmişinizin məqsədinə nail olmaq ağır işdir.

Sizi tənqid edənlərin nə situasiyadan, nə çətinliyinizdən, nə də danışıqlar stolu ətrafından gələn təzyiqlərdən xəbəri var. Onlar yalnız razılaşdığımız soyuq rəqəmləri görürlər, amma onları öldürmək üçün hansı kompromislərə getdiyinizi bilmirlər. Tənqid etmək asandır, orada olmayan adamların bilmədiyi şəraitdə daha yaxşı nəticə əldə etmək isə çətin.

Çox vaxt qısa müddətə şəhərin və ya ölkənin o biri başına səfər etmək öz cəlbədiciliyini itirir və adi, gündəlik işə çevrilir. Xaricə səfər isə artıq onuncu dəfə Havay adalarında olanda və ya ilk dəfə Tomskda olanda bezdirici olur. Danışıqlar üçün uzun məsafələrə gədənlərin heç də hamısı yorulmuş, üzülmüş və darıxmış adamlar olmur. Hitrou aeroportunun gözləmə zalında, geyim dizayni şirkətinin

beynəlxalq nümayəndəsi təyin olunmuş və buna görə üz-gözümdən sadəcə olaraq şəfqət saçan gənc xanımla görüşüb söhbət etdim. O, beş gün ərzində bir neçə Avropa paytaxtına səfərə çıxmışdı. Onun sevinci çox xoşuma gəldi, hərçənd o sevinci bölüşə bilmirdim. Mən İsveçdən, daşınmalar müştərisi ilə, xüsusilə üzücü olan on altı saatlıq görüşdən qayıdırdım, Geteborqun ətrafında gəzib zövq almağa da vaxtım olmamışdı.

Növbəti dəfə otel foyesində, aeroportda, dəmiryol və ya avtobus stansiyalarında oturanda – əmin olun ki, əgər səfərə çıxmırsınızsa, o yerlərdə planlaşdırdığınızdan bir az artıq oturmağa olacaqsınız, – ətrafınıza baxın. İlk səfərə çıxanlar biletlərini təkrar-təkrar yoxlayırlar, köhnə səyahətçilər özlərini istirahət edirlərmiş kimi göstərirlər, həttə təsdiq üçün müngü də vururlar, amma pişik yuxusunda diqqətləri uçuş/gecikmə anında olur. Üzərində illərin izi görünür, amma o cizgiləri təcrübənin verdiyi qürur olaraq daşıyırlar. Onların çantaları nımdaş olsa da, hər yerdə, hər şəraitdə istifadə üçün yararlı.

Bütün firmaların foyələrində gün ərzində bir neçə satıcı alıcılarla görüşmək üçün gözləyir; aeroportlarda danışıqlar ya yola düşür, ya gəlib çıxır, ya da daha böyük ehtimalla uçuşlararası oturmaq gözləyirlər və hər biri özü ilə öz şirkətinin ümidlərini və gələcəyini daşıyır. Bu kişilərin və qadımların etdikləri, onlar geri döndəndə özlərinin və bəlkə də işçilərinin işləyib-ışləməyəcəyini müəyyən edir.

Danışığı müasir dövrün tərənnüm edilməmiş qəhrəmanlarından biridir. Və bu yalnız biznesdə deyil. Könüllülər təşkilatları üçün də bu belədir. Əgər maliyyə mənbələri haqqında danışıqlar aparmasınız xidmət etmək istədiyiniz adamlara köməyiniz dəyməyəcək və təəssüf ki, özləri də heç nə edə bilməyəcək. Sən buna görə könüllü olaraq onlara kömək etmək istəməsən! Mən könüllülər təşkilatlarında çox qətiyyətli danışıqlarla rastlaşmışam ki, çox sayda kommersiya sahəsindəki danışıqları utandırır, müştərilərin konkret tələblərini həyata keçirəndə heç bir saxta təvəkküləlikə yol vermirlər və heç vaxt qarşı tərəfin ilk təklifini qəbul etmirlər. Təəssüf ki, başqa cür danışıqlar da var və çətin vəziyyətdə olan insanlar guya köməyə gəlmiş belə könüllülərin işindən yararlanırlar.

Getdikcə daha çox insan müasir dövr rifahının dəşiklərindən aşağı düşür və agentliklər onların köməyinə gəlir. Sponsorlar və əməkdaşlar maliyyə institutları və müstərilər arasındakı çoxsaylı ikitərəfli danışıqlar məsələsini öz üzərinə götürürlər. Əgər onlar sövdəni bağlamaqda uğursuz olsalar və ya əldə etdikləri nəticələr zəif olsa, kimin üçün edirlərsə, həmin adamlar bunu həm maddi, həm də emosional olaraq hiss edirlər. Siz eyni problemi biznesin bütün sahələrində də görə bilərsiniz.

Dünya ticarətinin böyüməsi danışıqlara olan tələbatı artırır, hər yərə səfər edib iş almaq vəzifəsini onların üzərinə qoyur. Çünki sığınacaq tələbi dizaynerləri nə qədər iddia etsələr də, dünya sizin qapınıza gəlib çıxmıyacaq. Siz özünüzdə gedib müxtəlif şəraitdə gərginləşərək layihəni almalsınız ki, əmtəələr və xidmətlər ödəniş qabiliyyətli son müştərilərə tərəf axsın.

Yeni adamlar hər il bu dəstəyə qoşulur ki, öz şirkətinin biznesini genişləndirsin və ya onun artıq nail olduğu səviyyədə qalmasını təmin etsin. Təəssüf doğuran odur ki, çoxları bu prosədə kənara çıxırlar. Onlar təməl prinsipləri unudur və ya heç bilmirlər. Tez və yaxşı öyrənmələr maddi qazanclarına və fəxrətlərinə layiqdirlər, çünki onu asanlıqla qazanmırlar.

Danışıqlar hər cür formada və ölçüdə, temperament və ovqatda olurlar. Ünsiyyət, söhbət eləmək istəyənlər və tək qalıb öz düşüncələrinə dalmaq istəyənlər, Bəhreynə və ya Bostona qədər bircə oynamaq üçün dörd nəfər axtaranların yamından sivişib qaçırlar. Danışıqlar arasında yoldaşlıq ruhu hökm sürür, – qismən onlar səriştəli adamlar olduğu üçün, qismən öz işləri ilə qürur duyduqları və qismən də növbəti danışıqlarla bağlı daxilən gərgin olduqlarına görə. Doğrudur, onların bəziləri (hamısı isə bu və ya digər vaxtlarda!) apardıqları işlər haqqında elə danışırlar ki, tilov-qarmaqla balıq tutan balıqçıların danışıdığına bənzəyir.

Danışıqları iş prosesində müşahidə edin və əgər bacarırsınızsa, bu əsasda öz bacarığınızı təkmilləşdirin. Bu işdə sizin istədiyiniz işi almaq üçün səhrli çubuq mövcud deyil, eləcə də istəmədiyiniz sövdədən sizi xilas edəcək çubuq da yoxdur. Hər iki təcrübəni kifayət

qədər yaşayacaqsınız. Bu, praktik danışıqlarla məşğul olan hər kəsə aid olan əsas prinsipdir.

Danışıqları apararkən bütün cavabları yadda saxlamaq və (diqqətlə!) təzyiqlə altında onları araşdırıb seçmək çətinidir, ona görə də biz ya geri çəkilib, ya da axmaq söz danışıq. Fəlakətli müsahibədən sonra etməli olduğumuz ən gözəl niqlərimizdən birini yazırıq və heyratamızırdı ki, əvvəl dolaşdığımız məsələlər üzrə gözəl əks arqument qurmaq, ağıllı cavablar vermək və sarsıdıcı inamlı xətti tutmaq çətin olur. Ona görə də cavab verməyə ehtiyac yaranmamışdan əvvəl onları hazırlamaq yaxşıdır.

Sizin xeyriyyə təşkilatınızın yerli ofisi üçün alışlara endirim etmək istəyiniz satıcının belə bir bəhanəsi ilə qarşılana bilər ki: "Niyə mən sizə endirim etməliyəm, yoldakı yazıq pensiyaçıya işə yox?" və ya "Sizə endirim etsəm, görək hər alıcıya endirim edəm".

Öz endirim tələbinizi davam etdirmək istəsəniz nə deyərsiniz? Mən pensiyaçılara endirimə etiraz etmirəm, sizdən endirim etməyinizi xahiş edirəm. Ya da (ehtiyatlı olun "abırsızdır"): "Həyat yoldaşınız eyni səbəbə görə sizi öpməkdən imtina etsə məqbul olarmı?" Belə səhnələr kiçik ev əşyaları, iri büdcələr və böyük sövdələr üçün olan danışıqlarda daim baş verir.

Dəniz altından kabel çəkən ilk beş şirkətdən birinin Baş Meneceri mənə dedi ki, onun danışıqlar apararkən komandasının, alıcıların təzyiqlə altında "cəld düşüncəyə bilmə" mövzusunda giriş kursu keçməsinə istəyir. O özü, bu yaxınlarda belə bir vəziyyətlə üzləşmişdi. Müştərinin məsləhətçi mühəndisləri ilə 120 milyon dollarlıq kabel çəkilməsi layihəsi üzrə danışıqlar apararkən qarşı tərəf ona deyib ki, əgər qiyməti 10 milyon dollar aşağı salsın, müqaviləni imzalayarlardı. O, mənə dedi: "Buna qarşı deməyə söz tapa bilmədim və bu qiymətlə də mənfəətimiz qaldığı üçün təkliflərinə razılaşdım". Əlavə etdi ki, bir də heç vaxt belə vəziyyətlə düşmək istəməzdi.

Onun komandası ilə görüşdən sonra məlum oldu ki, real problem güzəşt edilən 10 milyon dollar deyilmiş (bu qiymət də mənfəət götürməyə imkan verirdi), fakt bundan ibarətdir ki, bu işi almama, bir neçə ay ərzində işsiz qalmış işsəli saxlamaq xərcləri 10 milyon

dollardan çox olacaqdı və eyni zamanda da beş ən öndə gedən kabel şirkəti il ərzində beşdən az layihə uğrunda rəqəbat edirdi. Əgər o, əvvəldən danışıqları necə aparmaq haqqında düşünüb hazırlaşmış olsaydı, belə qəfildən karıxmış vəziyyətə düşməzdi. Danışıqlarda yaranmış bütün çətin suallar və təkliflər üçün onun hazır cavabı olardı.

Bəzi "ekspertlər" iddia edirlər ki, yaxşı danışıq aparən "qarı eskimoslara da sata bilər". Əgər belə asan olsaydı danışıq aparmaq çox sadə iş olardı və siz bu cür istedadlı adamları tapıb Arktikada yoxlamadan işə qoşardınız. Amma məsələyə real yanaşın. Satış perspektiviniz bazar segmentinizlə müəyyənləşir və sizin üçün satış danışıqları aparənların fəaliyyətinə qiyməti də məhz bu meyara görə verməlisiniz. Əgər bazarın 20%-i sizindirə, əmin olun ki, sizin danışıqlarınız hər beş danışıqdan birində uğur qazanır. Əgər beş cəhddən birində hədəfi vura bilmirsiniz, danışıqlarda tək qalanda nə etdiklərinizi araşdırıb niyə belə alındığının səbəbini tapmaq lazımdır.

Mən İngiltərənin şimalında qırxa yaxın könüllü təşkilatı (büdcə baxımından çox vaxt rəqəbətə olan) üçün bir günlük seminar keçirdim və sonda 15 dəqiqə vaxtımız qalanda sual olub-olmadığımı soruşdum. Son sual qələbəlik olan otağın arxa tərəfindəki bir xanından gəldi: "Gevin, bizə bir neçə natəmiz tryuk öyrədin ki, şura departamentlərinə qarşı şansız olsun".

Yerimdə dondum. Bütün günü etikaya uyğun danışıqlar aparmağın vacib olduğu haqqında danışmışdım, başa düşdüm ki, zəhmətə havaya gedib. Seminardan sonra həmin "natəmiz tryuk" axtaran xanımla görüşdüm. İlah etdi ki, onun xeyriyyə təşkilatı sığınacaq axtaran adamların ailələri ilə işləyir və elə qeyri-populyardır ki, sanki uşaqları pozanlara məsləhət verirlər. Nəticədə onlar hər hansı dastək almaq üçün olan növbənin sonunda qalırlar və onun hər pennini almaq üçün "natəmiz" fənd işlətməkdən başqa çarəsi qalmır. Mən onun baxış nöqtəsini anladım və onu qeyri-etik danışıqlara sövq edən şəraitə görə təəssüfləndiyimi bildirdim. Onun etməli olduğu son danışıqlarını bir daha araşdırmaq idi – onun adamlarının danışıqlar stolunun ətrafında verilən qərəzli suallara necə cavab verdiklərini.

Beləliklə, aşağıdakılar mənim bütün istiqamətlərdə danışıqlar aparmaq üçün tərtib etdiyim göstərişlərdir və onlar sizin özünü, ailənizi, biznesinizi, təşkilatınızı və icmanızı üçün apardığınız danışıqlara tətbiq edilmək üçün yararlıdır.

- Birincisi nə və niyə istədiyinizi və qarşı tərəfin nə və niyə istədiyini düşünün.

Bu fərqli məqsədləri onlarla üz-üzə qalmazdan əvvəl fikrinizdə aydınlaşdırın. İstəyinizi yalnız özünüzdən maraqlarınızla deyil, qarşı tərəfin maraqları ilə əlaqələndirməyiniz çox vacibdir. Maraqlar – apardığınız danışıqın predmetini niyə istəməyinizdir.

Siz maaşınızın qaldırılmasını istəyirsiniz, bu haqda danışıqlar aparırsınız. Marağınız bundan ibarətdir ki, məsələn, istehlakçı kimi öz seçim imkanınızı genişləndirəsiniz. Menecerinizin tələbinizi niyə yerinə yetirmək istəmədiyini düşünün (məsələn, şirkətin xərcləri artacaq; başqa işçilər də maaşının artmasını istəyəcək; və hər şeydən əzəl BMXN-i unutmayın!).

Sadəcə olaraq öz istəyinizi bildirməyiniz menecerin marağını təmin etməyəcək, ona görə də maaşınızın artmasının BMXN mənasında onun anlaşıl marağına uyğun olması haqqında düşünün. Maraqlar adamları sizin etdiyiniz təkliflərə "hə", "yox" və ya "ola bilər" deməyə motivasiya edir. Ona görə də onların niyə "hə" demək istəməsinə fokuslanın. Bu onlara nə verə bilər? Sizə nə verə biləcəyini artıq bilirsiniz.

- İkincisi, mövqə terminləri ilə deyil, interval terminləri ilə düşünün.

Mövqə adətən kəmiyyətdir (nə qədər böyük maaş; nə qədər aşağı qiymət; neçə hektar torpaq və s.) və hər iki tərəfin mikroskopik nəzarəti altındadır. Lakin mövqə heç vaxt sizin istədiyiniz kimi yeganə (bir rəqəmlə ifadə olunan) olmur. Qarşı tərəf çətin ki, təslim olacaq. Ona görə də bir mövqədən tutub durmaq qədər dəlisovsunuzsa, sövdə yəqin ki, alınmayacaq. Ehtimal ki, danışıqlar dalana dırənəcək.

Mövqə haqqında "kim, nəyi, harada və nə vaxt" rejimində düşü-
nün. Belə ki, həyat yoldaşı ilə hara getmək barəsində mübahisə edib
"Ya Ceyms Bond, ya da heç nə" deyənlər adam sövdələşmiş, ultimatum
verir. Niyə? Çünki danışıqlarda ultimatumun olması yersizdir. Bu,
tərəflərin danışıqlarda mövqelər üzrə hər iki tərəfin birlikdə qəbul
edə biləcəyi həllə doğru hərəkətinin idarə edilməsidir.

Bu heç də orta mövqə tutmaq lazım olduğu demək deyil. Siz
bir məsələ üzrə böyük güzəştin başqa məsələlər üzrə fərqli ölçüdə
güzəştə mübadiləsini edə bilərsiniz. Müxtəlif məsələlər üzrə mü-
badilə: "Əgər mənə daha yaxşı qiymət təklifi versəniz, daha böyük
avans ödənişi edə bilərəm".

Yuxarıdakı Ceyms Bond məsələsində danışıq təklifi belə ola bilər:
"Bu axşam hara getməyi mən seçim, şənbə günü hara getməyi isə
sən".

- Üçüncüsü, biz ona görə danışıq aparırıq ki, predmetləri dəyərləndirməyimiz fərqlidir.

Adətən danışıqlarda birdən artıq sayda mövzu olur və bəzi
məsələlərə verdiyimiz dəyər eyni olsa da, başqalarını fərqli qiymət-
ləndiririk.

Aşağı dəyərləndirdiyimiz predmetlərlə yüksək dəyərləndirdiyi-
miz müxtəlif predmetlərin kombinasiyasından ibarət paket tərtib et-
məklə, ümid edirik ki, hər iki danışıq tərəfinin qəbul etdiyi spesifik
kombinasiyanı tapırıq.

Əgər mən sizin daşınmaz əmlak üçün dərhal ödənişinizi dediyim
qiyməti almaqdan daha üstün tuturamsa (yəqin ki, siz buna görə 6 ay
məhlət müddəti istəyirsiniz), dediyim məbləği daha gec almaqdan-
sa, daha az məbləği dərhal almağa razılaşaçağam.

Ödəniləcək məbləğ və ödəniş vaxtı qarşılıqlı mübadilə oluna-
caq məfhumlardır (dərhal ödəyirsinizsə, nə qədər az ödəyirsiniz?).
Mübadilə olunacaq məfhumlar deyəndə ödəniş məbləğinin ödəniş
anında hansı istiqamətdə dəyişməsi haqqında necə danışmağımız
nəzərdə tutulur. Bu məfhum-mövqeyin dəyişməsi üçün danışıq apa-
ranlarından ən azı biri onu başqa danışıq aparlarından daha yüksək

dəyərləndirilməlidir. Sizin apardığınız gündəlik, adi danışıqlarda neçə
belə dəyişə bilən faktor olur?

Vaxtaşırı apardığınız danışıqlardakı bütün dəyişən faktorların si-
yahısını yazın. Onları müəyyən edin və əlinizdə çətin həll olunan
problemlərin həlli üçün güclü alət olacaq. Bu alət həm də təzyiqlə
altında olduğunuz vəziyyətlərdə, tez qərar verə bilmədiyiniz hallarda
təslim olmamaq üçün karnıza gələcək.

- Dördüncüsü, nəzakətli sadəliyin yerini verəcək başqa heç nə
müvəqə deyil.

Dünyanın sizə həyat vermək borcu yoxdur; xoş üz göstərmək bor-
cu da yoxdur. Danışıqlar apardığımız adamlardan aldığımız həmin
adamların əvəzində sizin onlara verdiyinizi qiymətləndirməyindən
asılıdır. Əgər düşünürsə ki, başqa yerdə daha yaxşı sövdə bağlaya
bilərlər, yəqin ki, elə də edəcəklər.

Nəzakətli sadəlik müti təslimçiliyin sinonimi deyil. Bundan çox
uzaqdır! Nəzakətli olmaqla heç kim daha pis nəticə qazanmayıb; ko-
bud və aqressiv olmaq çox vaxt danışıqları dalana dirəyir və ya gələ-
cəkdə sizinlə bütün iş əlaqələrinin kəsilməsinə gətirib çıxarır. Lakin
sual verəndə (verilən cavabları aktiv şəkildə diqqətlə dinləyin), şərt-
lərinizi təklif edəndə və sövdəni bağlayanda həmişə qətiyyətli olun.

- Beşincisi, danışıqlar apardığımız adamların biznesi, təşkilatı və
tarixçəsi haqqında məlumat toplayın.

Onların şirkətinin və ya qurumunun tarixini, istifadə etdikləri tex-
nologiyaları, marketing strategiyasını və fəaliyyət göstərdikləri iqtisadi-
yyat sahəsindəki vəziyyəti öyrənin. Bu məlumatların çoxunu adi
onlayn mənbələrdən götürə bilərsiniz.

Həm də öz biznesinizi ola səviyyədə bilməlisiniz. Nelson "Hab-
bard Ana" tələsinə düşmüş kompüter satışı meneceri Nevill yadınız-
dadır mı? O, öz şirkətinin kompüter assortimentinin detallarını özər
öyrənmişdi, arvadı texniki təlimat kitabçasından ona bütün gün tam
mükəmməl cavablar alana qədər sual verirdi. Ona görə də sayyar
satışlarda olanda öz rəhbərliyindən daha çox pul qazanırdı.

Cənab Bar etik danışıqlar haqqında

Mənim ilk danışıq aparmaq tapşırıqlarımı verənlərdən biri Londonun cənub-şərqində yerləşən dəmir-beton istehsal edən kiçik bir firma idi. Ora böyük həyəcən və yaxşı iş görəcəyim həvəsilə gəlmişdim. Firmanın sahibi problemini söylədi. O, dəmir-beton plitələr tikinti meydançasına göndərilib və qaimada yazıb ki, "Bütün defektlər haqqında məlumat "Bar's Bars" firmasına 3 həftə ərzində verilməlidir. Əks təqdirdə mal satılmış hesab olunur". İnşaat şirkəti artıq beş həftədir ki, heç bir defekt haqqında cən. Bara xəbər verməyib.

"Sənin işin pulu almaqdır" – cən. Bar mənə dedi.

"Pulu niyə vermirlər?" – soruşdum.

"Qaimada yazılıb ki, keyfiyyətdən şikayət müddəti üç həftədir, ondan sonra ödəyirsən. Üç həftədə o, maldan şikayət etməyib, ondan sonra hər hansı şikayət mənasızdır", – cən. Bar laqeydcasına dedi.

"Plitələr defektli olub?" – soruşdum.

"Yəqin olub, amma o üç həftə ərzində şikayət etməyib, deməli ödəməlidir!"

"Niyə zay plitələr dəyişməyiniz?" – soruşdum.

Cən. Bar səsinə qaldırdı: "Bütün zay plitələr dəyişsəm görək işimi bağlayam!"

"Zay plitələr məsələsinə həll etməsəniz, heç cür kömək edə bilmərəm".

"Nə? Özünü danışıqçı adlandıırırsan, amma oğrunun mənə borcunu ala bilmirsən", – cən. Bar qışqırdı.

"Bəs mənim ödənişim?" – Cəhd etdim "?!*%0\$"+#!", – Söyüş söydü.

Danışıqların bəzən etika hissi dəhşətli olan adamlarla rastlaşdığım və onların özlərini necə güllüş hədəfi etdiklərini çox tez öyrəndim.

Öz biznesinizi daxildən yaxşı bilməyiniz bütün verilə biləcək suallara, şərtlərə və imtinalara aydın və dəqiq reaksiya verməyə imkan yaradır. Özünü üçün müştərilərin verdiyi bütün ümumi sualları yazın, xüsusilə də "naqolay" olanları. Sonra düşünüb həmin suallara özünü də sərf edən cavabları yazın. Sonra danışıqlarda onlardan istifadə edib həqiqətən işləyənləri cılayayın. Öz biznesinizi, təşkilatınızı, icmanızı nə qədər yaxşı bilmiş olsanız, praktikada o qədər yaxşı danışıq aparacaqsınız.

Nə etmiş olsanız da danışıq apardığınızı fikrinizdən çıxarmayın və xarici ölkədə, sizdən fərqli dünyagörüşlü adamlarla danışıq aparanda, qarşı tərəfin göstərdiyi hər hansı davranışa dərin mədəniyyət mənası verməyə çalışmayın. Onlar ola bilsin ki, başqa yerlərdəki danışıqlardan fərqli bir şeyi nəzərdə tuturlar.

Sizin sosial məqbulduğunuz (əfsus ki, verdiyiniz təkliflərin məqbul olduğunu deyil) yaxşılaşdırmağın bir üsulu onların dilində bir neçə nəzakətli ifadə öyrənməyinizdir olar ("sabahınız xeyir", "gecəniz xeyirə", "zəhmət olmasa", "təşəkkür edirəm" və s. belə sözlər).

Apardığınız danışıqların tempini biznes əməkdaşlığı etmək istədiyiniz adamların tempinə uyğunlaşdırın. Nəyi isə ələməkdə tələsmək yaxşı deyil və sizin qrafikiniz sıxıldığı üçün qarşı tərəfi tələsdirmək tamamilə mənasız işdir.

Bu, sizin xarici ölkədə danışıq apardığınız zaman yalnız dünyagörüşü tələbi deyil. Danışıqların aparılmasında fərdi fərqlər milli fərqlərdən daha vacibdir. Danışıqları çox yavaş tempdə aparın danışıqlar ABŞ-da da var, çox tez və sürətli danışıqlara isə Orta Şərqdə və Yaponiyada da rast gəlmək olar. Milli stereotiplər çəşdirici ola bilər.

Yavaş templi adamlarla danışıq aparanda səbirlə olun, qəbul edin ki, uzun çəkəcək və özünü və ya qarşı tərəf üçün qeyri-real qrafik qurmayın! Qarşı tərəf raket kimi uçanda siz də sürətlənin və onun qiymətli vaxtını almayın.

Əgər onlar məsələni tezləşdirib sizin qiymət deməyinizi istəyirlərsə, dərhal cavab verin və dəqiq rəqəm deyən, bu buna giriş verin, nə də rəqəmi deyəndən sonra izah etməyə çalışın. Suala cavab verin və dayanın, əgər xahiş etsələr izah edin.

- Altıncısı, əvvəldən və ya konkret olaraq danışıqların gedişində bir təklif verəndə şərti təklif verməyi unutmayın ("əgər-onda" quruluşunda).

"Əgər-onda" quruluşu təkliflərin idarə edilməsi üçün əla köməkçidir. Qarşı tərəfin də eyni cür hərəkət edəcəyinə ümid edib təkliflərinizi dəyişməyin mənası yoxdur. Qarşı tərəfə birbaşa, ya əvvəldən təklif etmək lazımdır ki: "Əgər siz mənə onu versəniz, mən sizə bunu verə bilərəm", ya da konkret olaraq danışıqların gedişində: "Əgər mənə lazım olan onu versəniz, onda mən də sizin istədiyiniz bunu verərəm".

Əgər onlar sizin istədiyinizi verməkdən imtina edirlərsə, öz istədiklərinə də alırlar. Növbəti gediş onlarındır! Dinləmək gözəl tərbiyə edir. Danışmaq aparmaq gedişlərin idarə edilməsidir və siz hərəkət edəcəyiniz haqqında signal verməklə bildirirsiniz ki, yalnız qarşı tərəfdən hərəkət olduğu halda öz hərəkətinizi edəcəksiniz.

- Yeddincisi, unutmayın ki, sizin, vacib olduğu halda, istifadə edə biləcəyiniz vəzifə deyil, maraqlarınıza cavab verməyənlər sövdəyə "yox" demək seçiminiz var.

Öz ölkənizdə və ya xaricdə danışıqları necə aparmaq haqqında qərar verərkən özünüzi rahat hiss etmək meyarını əsas tutun – əgər narahatlıq hiss edirsinizsə, vicdanınıza istinad edib bunun bir ay, bir il sonra və ya sabahkı tabloiddə necə görünəcəyini özünüzdən soruşun. Bu hər dəfə imzalamağınız təklif olunan müqaviləyə, təklif etdikləri şərtə və ya biznes etikasına qarşı tərəddüdünüz və şübhəniz olduğu hallara aiddir.

Bilin və aydın şəkildə məlumdunuz olsun ki, imzalamaq istəmədiyiniz hər hansı bir sənədi imzalayırımsızsa, bu öhdəliklə yaşayacaqsınız, imzalamırsınızsa, həmin sənədə qarşı əlaqəniz olmadan yaşayacaqsınız. Bu, müqavilə bağlamağın bir gerçək qanunudur. Bir sövdəni bağlamaq üçün uzun müddət və çox çalışanda sövdəni romantikləşdirmək lazım deyil. Investisiya etdiyiniz vaxt, enerji və şəxsi efo məsrəfləri geri dönməyəcək. Onlar artıq xərclənib və sizin

imzalamaq qərarınızla əlaqəsi yoxdur. Yəni əlaqələndirməyə çalışmayın!

- Səkkizcisi, sövdə münasibətilə ünsiyyətdə olduğunuz hər bir adama böyük hörmətinizi göstərin.

Bunun danışıqları necə aparmağınıza və ya onların necə adam olmasına daxil yoxdur (Bosniyadakı komandiri yadınıza salın). Bu həm də sizin tərəfinizdə olan personala aiddir (hətta onlardan kiminsə qarşı tərəf üçün işlədiyini hiss etsəniz də!). Danışıqlarda kiminsə hörmət görmək nadir məmnuniyyətdir, əgər bunu qəbul edirsinizsə, başqalarına da belə münasibət göstərmək əhvalında olun.

Dünyada olan mədəniyyətlərin sizin üçün nə qədər yeni və qəribə görünməsindən və iş münasibətində olduğunuz adamların sosial öhdəliklərinin nə qədər mürəkkəb olmasından asılı olmayaraq, qarşınızdakı adama daim hörmətinizi bildirin və əmin ola bilərsiniz ki, unutqanlıqdan və ya yerli qaydaları bilməməkdən nə qədər nəzakətsizlik etmiş olsanız belə, sizi qəbul edəcəklər. Dünyanın heç bir yerində və ya insan toplumunda bu prinsipdən istisna yoxdur. Hər kəs ona hörmət edən adama mehriban yanaşır, şübhələndiyi adama isə, yox.

- Doqquzuncusu, həmişə bütün imkanınızla – bəzən isə imkanınızdan da artıq – razılışba bağladığınız müqavilənin şərtlərinə əməl etməyə çalışın.

Hər bir sövdə sizin üçün şəxsi öhdəlik olmalıdır. İmzanızı qoymaqla sizin rolunuz başa çatır. Müqavilənin qüvvədə olduğu bütün müddət ərzində ona, rolunuzun davam etməsi kimi münasibət bəsləyin. Həmişə müqavilə şərtlərini yerinə yetirin, – telefonla zəng edin və ya partnyoru görməyə gedin, razılışbağdığınız məsələlərin yerinə yetirdiyini, partnyorun məmnun olduğunu yoxlayın. Başqa sözlə müqaviləni imzalayıb, pulu götürüb qaçmayın. Prosesi izləyin, problemin olub-olmadığını nəzarətdə saxlayın. Sizin quruluşunuzu bunu məcburi etməlidir.

Danışıq iştirakçıları arasında yaxşı və möhkəm şəxsi əlaqələr, onların özlərinin, şirkətlərinin, təşkilatlarının və icmalarının uzunmüddətli əlaqələrinə gətirib çıxarır və kommersiya partnyorlarının tərəqqisi məhz bu səbəbdən yüksəlişə doğru gedir.

- Onuncusu, hər şey deyilib ediləndən sonra da həll edə bilmədiyiniz mübahisəyə ilişib qalmısınızsa, məsələyə "hər şeyi danışib (və yenidən danışib) həll etmək olar" prinsipi ilə yanaşmalısınız.

Əgər onuncu məsləhətə əməl etsəniz, ən çətin, ən arzuolunmaz vəziyyətdə və kəsilməz təzyiç altında da şəraitin imkanlarından bəhrələnmə biləcəksiniz. Həm də, eyni prinsip şəraitin sizin xeyrinizə olduğu, təzyiçin zəif olduğu hallarda da sizi mükafatlandıracaq. Danışıqlar aparmaqla vəziyyəti dəyişmək üçün bundan daha yaxşı şərait olarmı?

Və nəhayət, əgər aeroportdan keçirsinizsə və görürsünüzsə ki, mən oturmaşam və işlə məşğul deyiləm (əgər işin içində itib-batmışamsa, özüm bildirəcəyəm), niyə yaxınlaşmıyarsınız, özünüzdü təqdim etməyirsiniz və təcrübə mübadiləsi etməyəsiniz?! Söhbət edirik, qəhvə içirik və ya özümüzdü və müştərilərimizin büdcəsini iki stəkan yerli nektara qədər çatdırırıq!

Ex bona fide negotiari!



GAVIN KENNEDY

EVERYTHING IS NEGOTIABLE

How to Get the Best Deal Every Time

Gavin Kennedy-dən bütün istiqamətlərdə uğurlu danışıqlar aparmaq üçün **10 QIZIL MƏSLƏHƏT**

- Nə və niyə istədiyinizi və qarşı tərəfin nə və niyə istədiyini düşünün.
- Mövqe terminləri ilə deyil, interval terminləri ilə düşünün.
- Biz ona görə danışıq aparırıq ki, predmetləri dəyərləndirməyimiz fərqlidir.
- Nazakətli sadəliyin yerini verəcək başqa heç nə mövcud deyil.
- Danışıqlar apardığınız adamların biznesi, təşkilatı və tarixçəsi haqqında məlumat toplayın.
- Əvvəldən və ya konkret olaraq danışıqların gedişində bir təklif verəndə şərti təklif verməyi unutmayın ("əgər-onda" quruluşunda).
- Unutmayın ki, sizin, vacib olduğu halda, istifadə edə biləcəyiniz vəzifə deyil, maraqlarınıza cavab verməyən sövdəyə "yox" demək seçiminiz var.
- Sövdə münasibətilə ünsiyyətdə olduğunuz hər bir adama böyük hörmətinizi göstərin.
- Həmişə bütün imkanınızla, bəzən isə imkanınızdan da artıq razılaşmış bağladığınız müqavilənin şərtlərinə əməl etməyə çalışın.
- Hər şey deyilib ediləndən sonra da həll edə bilmədiyiniz mübahisəyə ilişib qalmırsınızsa, məsələyə "hər şeyi danışıb (və yenidən danışıb) həll etmək olar" prinsipi ilə yanaşmalısınız.



QANUN
PUBLİSHİNG



QANUN NƏŞRİYYATI
kitab sifariş (012) 431-16-62
və www.qanun.az saytında

f www.fb.com/qanunpublishing

ig www.instagram.com/qanunpublishing

14.90^{mn}