SOCAR



DANIŞIQLARIN APARILMASI

Danışıqlar yolu ilə ən optimal sazişə nail olmaq üçün məsləhət, üsul və taktikalar

Patrik Forsayt

"Çox praktiki bir vəsaitdir, sizi mövzu üzrə yalnız əsas prinsiplərlə tanış etmir, həm də özünüzü ekspert kimi hiss etməyinizə, qətiyyətlə danışıqlar apara bilməyinizə kömək edəcək məsləhətlərlə zəngindir".

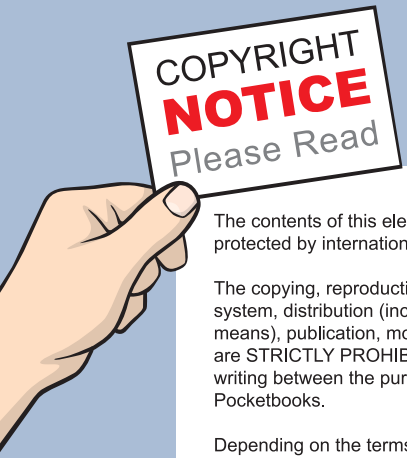
Robin Bön, "Strategy, Research and Action Ltd" şirkətinin idarəedici direktoru

"Sadə və oxunaqlı formada tərtib edilmiş bu kitab danışıqlarda iştirak edən hər kəsin ehtiyac duyduğu bacarıq və metodlardan ibarət "ağıllı" bir vəsaitdir".

Entoni Skinner, "OSM Ltd" şirkətinin nümayəndəsi

DANIŞIQLARIN APARILMASI

First published as the Negotiator's Pocketbook by Patrick Forsyth. (c) Patrick Forsyth, 2000.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 1
Tərif; ünsiyyətin örtüşməsi; danışıqların 2 növü; danışıqlardan istifadə



DANIŞIQLARIN APARILMASININ ƏSASLARI 9
Prosesin mahiyyəti; dəyişənlər; təsir etmək imkanı; dörd qayda; tarazlıq nöqtəsi; etibarlı münasibətlərə necə yol açmalı; güzəşt alveri; pul məsələləri



HAZIRLIQ 25
Yeddi əsas mərhələ; qrupla aparılan danışıqlar; məşq



İRƏLİDƏ GETMƏK ÜÇÜN 10 ÜSUL 39
Proses boyunca istifadə etmək üçün metodlar



PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ 51
Plan hazırlayın və tətbiq edin; fiziki üstünlük yaradın; iştirakçıların sayını azaldın; aydın ünsiyyət qurun; vədinizə əməl edin; irəli-geri müzakirə

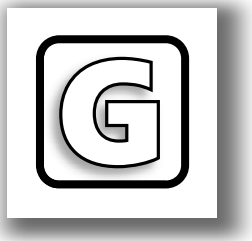


ŞƏXSLƏRARASI DAVRANIŞ 61
İş prinsipiniz; davranış tərziniz; verbal işarələr; hərarətə nəzarət; davranış fəndləri; davranışla verilən cavablar



YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI 101
1. Danışıqların aparılması prinsipləri
2. Danışıqların aparılması üçün taktikalar
3. Son xəbərdarlıqlar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



G

"Kimsə mənə açıq kartlarla oynayacağını deyirsə, hər zaman köynəyinin qolunda nə gizlətdiyinə baxıram".

Lord Hor-Belişa

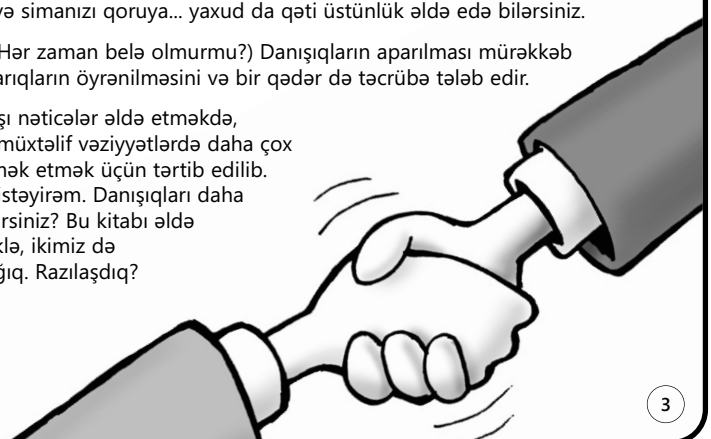
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GƏRƏKLİ BACARIQ

Danışıqlar münasibətləri normallaşdıra bilir. Danışıqlar sayəsində vaxt və pul qazana, gərginlikdən xilas ola və simanızı qoruya... yaxud da qəti üstünlük əldə edə bilərsiniz.

Lakin bir çətinliyi var. (Hər zaman belə olmurmu?) Danışıqların aparılması mürəkkəb bir prosesdir. Bəzi bacarıqların öyrənilməsini və bir qədər də təcrübə tələb edir.

Bu kitab sizə daha yaxşı nəticələr əldə etməkdə, danışıqların aparıldığı müxtəlif vəziyyətlərdə daha çox uğur qazanmaqda kömək etmək üçün tərtib edilib. Bu kitabı oxumağınızı istəyirəm. Danışıqları daha yaxşımı aparmaq istəyirsiniz? Bu kitabı əldə edin və oxuyun. Beləliklə, ikimiz də istədiyimizə nail olacağıq. Razılaşdıq?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRİF



Fərqli baxışlara malik 2 (və ya daha çox) insan hansısa məsələ haqqında razılıq əldə etmək üçün bir araya gəldikdə danışıqlar baş tutur. Bu zaman birdəfəlik proses və ya davamlı münasibətdən söhbət gedə bilər.

Danışıqlar – inandırıcı ünsiyyət forması kimi tanınır. Bir sözlə, sövdələşmə deməkdir.

İnandırıcı ünsiyyət formasının məqsədi istədiyini əldə etməkdən ibarətdir. Danışıqların aparılmasında məqsəd mümkün olan ən optimal sazişə nail olmaq, yəni istədiyini mümkün olan ən yaxşı formada əldə etməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜNSİYYƏT ÖRTÜŞMƏSİ

İnandırıcılıq və danışıqların aparılması ünsiyyətin formalarıdır. Ünsiyyətin bütün digər formaları kimi, onların heç biri göründüyü kimi sadə deyil. Aydın başa düşmək üçün onları üst-üstə düşən proses kimi təsəvvür edin:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DANIŞIQLARIN 2 NÖVÜ

1. BÖLÜCÜ

Bəzən "qalib/məğlub danışıqları" adlandırılan **bölücü** danışıqlar tərəflər arasında münaqişə mövcud olduqda meydana gəlir. Hər bir tərəfin məqsədi qarşı tərəfi məğlub etməkdən ibarət olur. Bu hal neqativ taktikalara rəvac verir, qarşılıqlı pozitiv yanaşma ilə müqayisədə qarşıdurma ehtimalını yüksəldir, məqbul nəticənin əldə edilməsini çətinləşdirir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DANIŞIQLARIN 2 NÖVÜ

2. İNTEQRATİV

Bəzən "qalib/qalib danışıqları" adlandırılan **inteqrativ** danışıqlarda tərəflərin məqsədi razılığa gəlməkdən ibarət olur. Əməkdaşlıq və güzəşt sayəsində bu yanaşmanın hər iki tərəf üçün məqbul nəticə ilə yekunlaşmaq ehtimalı daha yüksəkdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

DANIŞIQLARDAN İSTİFADƏ

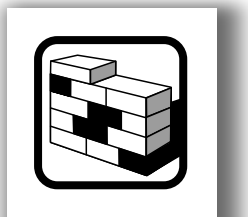


Danışıqlardan bir çox məqsədlər üçün istifadə edilir:

- inandırıcı ünsiyyət və satış;
- satınalma;
- işçi heyətinin idarə edilməsi;
- arbitraj;
- kompüterin satın alınmasından başlamış, nahar üçün görüş vaxtının və yerinin razılaşdırılmasına qədər bir sıra biznes sövdələşmələri və ya şəxsi zəmində razılaşmalar.

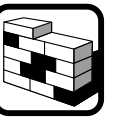
Hər şey danışıqların mövzusu ola bilər – hər kəs danışıqlar apara bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DANIŞIQLAR PROSESİNİN ƏSASLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN MAHİYYƏTİ

Danışıqlar **şərtlərin**:

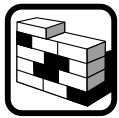
- müəyyənləşdirilməsi;
- müzakirəsi;
- planlaşdırılması və
- razılaşdırılması prosesidir.

Danışıqlar zamanı istifadə edilən fərqli elementlər **dəyişənlər** və ya **güzəştlər** adlanır.

Danışıqların aparılması maddi və ya qeyri-maddi, böyük və ya kiçik olmasından asılı olmayaraq, güzəştərin **alış-verişini** tələb edir.

Unutmayın ki, hər şey danışıqların potensial mövzusu ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN MAHİYYƏTİ

DƏYİŞƏNLƏR KONKRET OLARAQ NƏDİR?

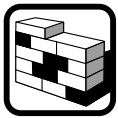
Dəyişənlərə çox şey aid ola bilər, məsələn:

- qiymət;
- endirim;
- çatdırılma;
- ödəniş şərtləri;
- işçi heyəti;
- əlavələr;
- müqavilələr;
- şərtlər;
- sənədləşdirmə;
- nəticələrin izlənməsi;
- xidmət;
- vaxt;
- qrafiklər;
- təcililik;
- zəmanətlər;
- şərait;
- yer;
- seçimlər.

Həmişə çalışın ki, heç nəyi nəzərdən qaçırmayasınız. Bu siyahıya başqa nə əlavə edərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİR ETMƏK İMKANI



Danışıqları aparan şəxsə (bundan sonra: **nümayəndə**) hadisələrə təsir etmək imkanını verən nədir?

- **Mükafat vədi**
  Qarşı tərəfin istədiyini təmin edə bilərsiniz, odur ki, sizə qulaq asmalı olurlar.
- **Cəza təhdidi**
  Qarşı tərəfin istədiyini təmin **etməmək** niyyətini açıq-aşkar büruzə verirsiniz.
- **Qanunilik**
  Faktiki sübutlar: mübahisədə bariz çəkisi olan bir şey irəli sürürsünüz.
- **Dəstəkləyici amillər**
  Sizə xüsusi üstünlük qazandıran amillərdən (məsələn, rəğbət) istifadə edirsiniz.

Özünüzün və ya başqalarının təsir göstərmək imkanını gözünüzdə nə kiçildin, nə də böyüdün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİR ETMƏK İMKANI

Təsir etmək imkanı verən başqa bir güc mənbəyi də **özünəinamdır**.

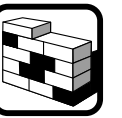
Qarşı tərəfin özünəinamlı, səriştəli, intizamlı və effektiv birisi olduğuna inananlar öz mövqelərinə bir az şübhə ilə yanaşırlar.

Özünəinam hazırlıqdan, strukturlu yanaşmadan, bilik və **qətiyyətdən** doğur. Özünüzə inanıb, özünüzə əmin olsanız, həmsöhbətinizi də inandıracaqsınız ki, onların qarşısında hesablaşmalı olduqları bir şəxs dayanıb.

Məşhur məsəldə deyildiyi kimi: "Özünəinamı təqlid edə bilsəniz, qalanı asan olacaq!"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖRD ƏSAS QAYDA

1. QARŞINIZA YÜKSƏK HƏDƏFLƏR QOYUN

Hədəfiniz ən optimal sövdələşməyə nail olmaqdan ibarət olmalıdır. Öz zərərinizə qarşı tərəfə hər zaman güzəştə gedə bilərsiniz, lakin qarşı tərəfi sizin xeyrinizə güzəştə getməyə razı salmaq daha çətindir.

İndi isə fikrinizdə dəyişənləri aşağıdakı kimi qruplaşdırın:

- **Mütləq şərtlər** sövdələşmənin sizin üçün məqbul olması üçün masada mütləq əldə etməli olduğunuzu düşündüklərinizdir.
- **İdeal şərtlər** "ideal" sövdələşməyə nail olmaq üçün üstünlük verdiklərinizdən ibarətdir.
- **Zərərlə satış** sövdələşməyə nail olmaq xatirinə güzəştə getməyə hazır olmaq deməkdir (saxlamağa üstünlük versəniz belə).

Realist olun. Danışıqların aparılması güzəştlərin alış-verişi deməkdir, ona görə də hər 3 kateqoriyada maddələriniz MÜTLƏQ olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖRD ƏSAS QAYDA

2. QARŞI TƏRƏFİN "ALIŞ-VERİŞ SİYAHISI"NI ƏLDƏ EDİN

Qarşı tərəfi nə qədər yaxşı tanısanız, o qədər yaxşıdır.

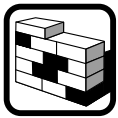
Qarşı tərəfin fikirlərini nə dərəcədə anlaya və ya əvvəlcədən müəyyən edə bilərsiniz?

Müzakirənin **hər iki** tərəfini anlamaq və nəzərdə saxlamaq üçün aşağıdakılardan istifadə edin:

- hazırlıq;
- ilkin bilik;
- təcrübə;
- sual vermək bacarıqları.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖRD ƏSAS QAYDA

3. ELEMENTLƏRİ BÜTÖVLÜKDƏ NƏZƏRDƏ SAXLAYIN

Danışıqların aparılması prosesinin mürəkkəbliyinə barmaqarası baxmayın.

Danışıqların yaxşı nəticə verməsinə kömək edən amil bütün elementlər arasındakı qarşılıqlı əlaqədir. **Hər zaman** bütün elementləri nəzərdə saxlayın.

4. DƏYİŞƏNLƏRİ AXTARMAĞA DAVAM EDİN

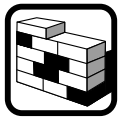
Vəziyyətə uyğunlaşmağı bacarın.

Planınızın və ya ilkin niyyətlərinizin sizi məhdudlaşdırmasına imkan verməyin.

Hər şey danışıq predmeti ola və **bir neçə başqa** rol oynaya bilər. Danışıqları effektiv şəkildə aparanlar sürətli düşünməyi bacarırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TARAZLIQ NÖQTƏSİ



Danışıqların aparılması tarazlıq nöqtəsinin tapılmasını nəzərdə tutur.

İştirakçılar tərəzinin əks qurtaracaqlarında başlasalar da, hər iki tərəfin məqbul razılaşma hesab etdiyi nöqtəyə doğru irəliləməlidirlər.

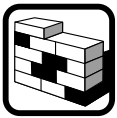
Orta nöqtənin yaxınlığında və ya düz mərkəzdə bir sıra həll yolları mümkün ola bilər.

Danışıqlar irəli-geri, yuxarı-aşağı hərəkət edən bir prosesdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİBARLI MÜNASİBƏTLƏRƏ NECƏ YOL AÇMALI?



İnsanlar özləri ilə əlaqələndirə bildikləri mövqe və ya fikirləri, adətən, daha yaxşı anlayırlar. Danışıqlar zamanı qurduğunuz "körpülər" bunu mümkün edir. Məsələn:

- Gərginliyi aradan qaldırmaq, ilkin razılığa nail olmaq, qarşı tərəfi söhbətə cəlb etmək üçün neytral mövzuda müzakirə açın.
- Güzəştə getməklə qarşı tərəfi qarşılıqlı məqbul nəticə əldə etmək üçün bütün səyləri göstərəcəyinizə əmin edin.
- Qarşı tərəfə və prosesə hörmət nümayiş etdirin. Məsələn, qarşı tərəfin effektiv nəticə vermiş bir töhfəsinə görə iltifat edin.
- Razılaşmaya təkrarən istinad edin: arqumentlərinizi qarşı tərəfin ehtiyacları (sizdən istədikləri) ilə əlaqələndirərək gücləndirin.
- Təklifinizin bütün komponentlərinin onlar üçün hansı dəyəri kəsb etdiyini aydınlaşdırın.
- Hər hansı mürəkkəb məsələni aydın izah etməyə və ya əsaslandırmağa çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÜZƏŞT ALVERİ

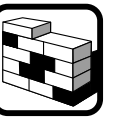
1. HEÇ VAXT ASANLIQLA GÜZƏŞTƏ GETMƏYİN; KÖNÜLSÜZCƏSİNƏ SÖVDƏLƏŞMƏ APARIN

Bu qaydanın birinci hissəsi vacibdir, çünki dəyişənlərin sayı məhduddur və siz öz payınızı istəyirsiniz. İkinci hissə də həlledicidir, çünki təəssürat faktlar qədər vacibdir: özümüz üçün əlverişsiz sövdələşmə təəssüratını yaratmalıyıq.

Bu "əgər ..... /onda" yanaşmasıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GÜZƏŞT ALVERİ

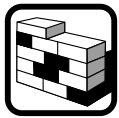
2. GÜZƏŞTLƏRİNİZİ OPTİMALLAŞDIRIN

Aşağıdakı üsullarla təklifinizin dəyərini və önəmini yüksəldin:

- sizin üçün (maddi və ya başqa) bədəlin nə olduğunu vurğulamaqla ("Bəli, bunu edə bilərəm, amma dəfələrlə daha çox iş görmək lazım olacaq");
- reallıqdan uzaqlaşmadan şişirtməklə – həddən artıq şişirtməyin və mümkünsə, faktlarla sübut edin ("Bəli, bunu edə bilərəm, amma, azı, 2 dəfə daha artıq iş görmək lazım gələcək. Bu yaxınlarda...");
- təklif etdiyiniz güzəştin həll edəcəyi vacib bir problemə istinad etməklə ("Hmm, güman edirəm ki, razılaşsam, sizin üçün ... ehtiyacı aradan qalxar");
- müstəsna güzəşt təklif etdiyinizə eyham vurnaqla ("Heç vaxt belə etmirəm, amma...");
- güzəştin müstəsna olmaqdan əlavə, vəzifə öhdəliklərinizdən kənara çıxdığına eyham vurmaqla ("Həqiqətən də, bilmirəm, rəhbərim buna nə deyəcək, amma ...").

Təklif etdiyiniz hər şeyin **təsəvvür edilən** dəyərini maksimum dərəcədə yüksəldin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



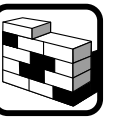
GÜZƏŞT ALVERİ

3. QARŞI TƏRƏFİN GÜZƏŞTLƏRİNİ KİÇİLDİN

Qarşı tərəfin sizə verdiyi təklifə yüklədiyi dəyəri azaldın:

- Gərəyindən artıq təşəkkür etməyin. "Çox minnətdaram" kimi səxavətli ifadələrdən istifadə etməyin, əvəzində qısaca, hətta etinasızca "Təşəkkür edirəm" deyin (səsinizin tonu istifadə etdiyiniz ifadə qədər vacibdir).
- Qarşı tərəfin güzəştlərini qiymətdən salın və ya kiçildin ("Hmm, yəqin ki, buna irəliyə doğru çox kiçik bir addım demək olar...").
- Müvafiq hallarda güzəştləri "hissələrə bölün". Təəssüratı kiçiltmək üçün təklif edilən mənfəəti kiçik hissələrə bölün (Tam rəqəmi söyləmək əvəzinə, "Hər ay, ən azı, X qədər qənaət edə biləcəyəm" deyin).
- Güzəştlərə onsuz da gözlənilən bir addım kimi yanaşın, onlara dəyər yükləməyin. Qısa bir təsdiq kifayət edər ("Bəli, gəlin belə edək").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



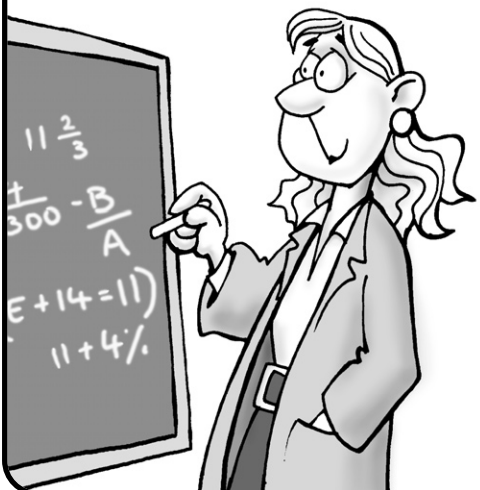
GÜZƏŞT ALVERİ

3. QARŞI TƏRƏFİN GÜZƏŞTLƏRİNİ KİÇİLDİN (davamı)

- Güzəştlərə elə belə də olmalı imiş kimi yanaşın. Başqa sözlə desək, sanki bu güzəştlər əvvəlcədən nəzərdə tutulubmuş ("Lap yaxşı, onsuz da, bunu gözləyirdim").
- Təklif edilən şeyə artıq malik olduğunuza eyham vurmaqla əhəmiyyəti kiçildin ("Yaxşı, hərçənd mənim artıq ...").
- Razılaşın, amma özünüzü elə göstərin ki, sanki qarşı tərəfə yaxşılıq edirsiniz ("Mənə o qədər də lazım deyil, amma sizə bir xeyri varsa, dediyiniz kimi edək").
- Dəyəri vaxtla əlaqələndirin və indi bu təklifin o qədər də əhəmiyyətli olmadığına eyham vurun ("Hmm, bunun bir az faydası ola bilər, amma indi, yəni biz artıq ... etdikdən sonra bu o qədər də vacib deyil").
- Qarşı tərəfin irəli sürdüyü istənilən dəyəri rədd edin ("Bunun heç bir əhəmiyyəti yoxdur").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

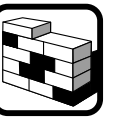
PUL MƏSƏLƏLƏRİ



Danışıqların çoxunun dəyişənlərindən biri də maliyyə məsələləridir (qiymət, qiymət tərəddüdləri, endirimlər, rüsumlar, xərclər, mənfəət).

Yaxşı nümayəndə maliyyə məsələlərinin bilicisidir, maliyyə ilə bağlı "ev tapşırıqları"nı yerinə yetirir və kalkulyatorla işləməyi bacarır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PUL MƏSƏLƏLƏRİ

QİYMƏT TƏRƏDDÜDLƏRİ

Unutmayın ki, satışda həcm dəyişməz qaldıqda qiymət dəyişikliyi mənfəətə birbaşa və əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir, məsələn:

		5 % qiymət artımı	5 % qiymət azalması
Satış	100 000	105 000	95 000
Dəyişən xərclər	**60 000**	**60 000**	**60 000**
Ümumi mənfəət	40 000	45 000	35 000
Sabit xərclər	**25 000**	**25 000**	**25 000**
Xalis mənfəət	15 000	20 000	10 000

Qiymətdə kiçik dəyişikliklər mənfəətə böyük təsir göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HAZIRLIQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAYDA 1: HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

Danışıqları hazırlıqsız aparırsınızsa, uğurlu olacağına zəmanət verə bilməzsiniz. Belə bir deyim var:

"*Uğurun işdən əvvəl gəldiyi yeganə yer lüğətlərdir*".*

Yaxşı nümayəndələr "ev tapşırıqları"nı yerinə yetirir, yəni hazırlıqlı olurlar.



* İngilis dilinin lüğətində "uğur" ("success") sözü "iş" ("work") sözündən əvvəl gəlir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

1. MƏQSƏDLƏRİ AYDIN MÜƏYYƏN EDİN

Nəyə nail olmaq istədiyinizi aydın müəyyən etməli, qarşı tərəfin danışıqlardan nə istədiyi haqqında qəti fikrə malik olmalısınız.

Lakin öz məqsədlərinizi qarşı tərəfin ehtiyacları nöqteyi-nəzərindən ifadə etməyi bacarmalısınız:

Məsələn:

Qiymətlərinizi 5 % artırmaq istəyirsiniz.

O halda, qarşı tərəfi keçən illə müqayisədə, **sadəcə**, 5 % artıq qiymətlə satın almağa razı salmalısınız.

Təsəvvürlər arasındakı bu fərq söhbətə nüfuz etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

1. MƏQSƏDLƏRİ AYDIN MÜƏYYƏN EDİN (davamı)

Məqsədlər **"SMART"** olmalıdır.

("**S**pecific") Konkret

("**M**easurable") Ölçülən

("**A**chievable") Əlçatan

("**R**ealistic") Real

("**T**imed") Müddətə əsaslanan

Yalnız bu halda, məqsədlərinizə nail olub-olmadığınızı effektiv şəkildə izləyə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

2. QARŞI TƏRƏFİN EHTİYACLARINI MÜƏYYƏN EDİN

Bu mərhələnin kökləri daha əvvələ də gedib çıxa bilər, məsələn, satış mərhələsinə.

Özünüzə qarşı tərəflə bağlı aşağıdakı sualları verin:

- Əsas ehtiyacları nələrdir?
- Maliyyə ehtiyacları nələrdir?
- Hansı problemləri var?
- Hansı prioritetləri var?
- Hansı alternativləri görürlər?
- Bu insanların xarakteri haqqında nə bilirsiniz?
- Qərarlar necə qəbul ediləcək?
- Bütün bunlar sizin niyyətlərinizlə necə əlaqələndirilə bilər?

Sual verməyi, məlumatları birləşdirməyi, təhlil etməyi heç vaxt dayandırmayın.

Məlumat gücdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

3. DANIŞIQLARIN ELEMENTLƏRİNİ MÜƏYYƏN EDİN

Müəyyən sahələrin istisna ediləcəyini güman etməyin. Ən vacib prinsipi unutmayın: dəyişənləri axtarın (bax: səh. 11). Mümkün olan bütün dəyişənləri İNDİ – toplantıdan əvvəl müəyyən etməyə başlayın.

Elementləri aşağıdakı qruplara ayıraraq sıralayın:

- sayılan elementlər (məsələn, qiymət/xərclər);
- sayılmayan elementlər (məsələn, xidmət/dizayn).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

3. DANIŞIQLARIN ELEMENTLƏRİNİ MÜƏYYƏN EDİN

Gözlənilən elementləri sıraladıqdan sonra onlardan hansının:

- vacib;
- cəlbedici əlavə;
- nisbətən vacib olmadığını müəyyən edin.

Bu elementlərin sizin üçün **və** qarşı tərəf üçün əhəmiyyəti haqqında düşünün. Ehtiyatlı olun: sizin normal, alışılmış hesab etdiyinizi qarşı tərəf müstəsna hesab edə bilər.

Sonra hər bir element barədə özünüzə bu sualları verin:

- Ehtimal edilən razılaşma nöqtəsi haqqında ən yaxşı təxminim nədir?
- Qəbul edə biləcəyim ən aşağı/ən pis təklif nədir?
- Qarşı tərəf bunu necə görəcək?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

4. GÜZƏŞTLƏRİNİZİ VƏ ONLARIN DƏYƏRİNİ QƏRARLAŞDIRIN

Nəyi mübadilə etməyə hazırsınız?	⇨	Onlar nə istəyəcəklər?
Nə verəcəksiniz?	⇨	Onlar nəyi güzəştə gedəcəklər?

Mübadilə etməli ola biləcəyiniz hər şeyin xərcini müəyyən edin. Bəzi şeylərin bariz dəyəri olur, bəzilərini diqqətlə araşdırmaq lazımdır (məsələn, yubanmanın xərci nə qədərdir?).

Bu satış nümunəsində olduğu kimi, variantlar arasında balansı götür-qoy edin:

Sizin güzəştləriniz:		**Müştərinizn güzəştləri:**
10,00 AZN qiymət endirimi	⇨	1150 vahidə qədər həcm artışı
9,50 AZN qiymət endirimi	⇨	1320 vahidə qədər həcm artışı
9,00 AZN qiymət endirimi	⇨	1560 vahidə qədər həcm artışı

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

5. "ELEMENTLƏR PAKETİ"NİN ÜMUMİ EFFEKTİNİ HESABLAYIN

- Mübadilə etməli ola biləcəyiniz elementləri əlavə edin.
- Ümumi "xərc" həddən artıq yüksəkdirsə, daha yaxşı paket hazırlamaq üçün ayrı-ayrı elementləri yenidən nəzərdən keçirin.

Bu mərhələdə bir sıra sövdələşmələrin əsasını müəyyən etmiş olmalısınız. Bu sıranın bir ucunda ideal, digər ucunda isə minimum məqbul variant olmalıdır. Burada strategiya ideala mümkün qədər yaxın nəticəyə nail olmaqdan ibarətdir, eyni zamanda unutmayın ki, güzəşt bu və ya digər dərəcədə, demək olar ki, hər zaman zəruri olur.

Bu mənzərəni aydın şəkildə nəzərdə saxlasanız, müzakirənin gedişatında lazımi qərarları sürətlə qəbul edə biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

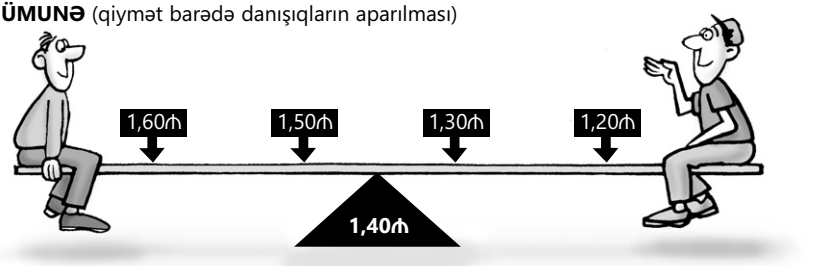
YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

6. MÖVQELƏRİNİZİ HAZIRLAYIN

Danışıqlar prosesi yelləncək kimidir:

- Ehtimal edilən razılaşma nöqtəsi tarazlıq nöqtəsidir.
- Balansın hər iki qurtaracağında doldurmalı olduğunuz boşluqlar mövcuddur.
- Öz tərəfinizdən müzakirələri elə başladın ki, qarşı tərəflə təqribi tarazlığa nail ola biləsiniz.

NÜMUNƏ (qiymət barədə danışıqların aparılması)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

6. MÖVQELƏRİNİZİ HAZIRLAYIN (davamı)

Mövqelərinizin hazırlanması istiqamətində konkret mərhələlər aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Bütöv paketə nəzər salın və qarşı tərəfin hansı mövqedən başlayacağını hesablamağa çalışın.
2. Qarşı tərəfin başlayacağı mövqenin əksini öz mövqeyiniz kimi müəyyən edin.
3. Hər bir elementi ayrı-ayrılıqda nəzərə alın.
4. Hər birində qarşı tərəfin haradan başlayacağını hesablamağa çalışın.
5. Aşağıdakılara diqqət yetirməklə haradan başlayacağınızı müəyyən edin:
   - ayrı-ayrı tarazlıq nöqtələri;
   - elementlərin ümumi paketi;
   - hər iki tərəf üçün əhəmiyyətindən asılı olaraq, hər bir elementə fərqli önəmin verilməsi;
   - ehtiyat mövqelər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

7. TOPLANTI KEÇİRMƏYƏ HAZIRLAŞIN

Açıqfikirli və sövdələşməyə hazır olmalısınız. Unutmayın ki, danışıqların aparılması bacarığı **xərclərdən çox, dəyərlərin** alış-verişini nəzərdə tutur. **Odur ki:**

- **Verə** biləcəklərinizi hazırlayın:
  - Onlara necə dəyər yükləyə bilərsiniz?
  - Sizin üçün necə baha başa gəldiyini nə cür ifadə edə bilərsiniz?

- **Sizə təklif olunacağını ehtimal etdiyiniz** variantlara hazırlaşın:
  - Təklifin bariz dəyərini necə azalda bilərsiniz?
  - Qarşı tərəf üçün çox asan başa gəldiyini bildirə bilərsinizmi?
  - Təklifi qəbul etməyin sizə nəyin bahasına başa gələcəyini bilirsinizmi?

- Aşağıdakıların **dəyərini azalda** bilmək üçün hazırlaşın:
  - qarşı tərəf üçün yaranan xərclər;
  - hər hansı güzəştin sizin üçün əhəmiyyəti.

- Aşağıdakıların **dəyərini yüksəltmək** üçün hazırlaşın:
  - təklif etdiyiniz güzəştlər;
  - qarşı tərəfə verdiklərinizin təsəvvür edilən dəyəri.

Ümumi situasiyanı nəzərdə saxlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAZIRLIQ

QRUPLA APARILAN DANIŞIQLAR



Danışıqların aparılması üçün keçirilən bəzi toplantılarda bir çox nümayəndələr (bəzən hər iki tərəfdən) iştirak edirlər. Bu hal labüd şəkildə mürəkkəblik səviyyəsini artırır.

Belə hallarda hazırlıq zamanı görülən işlərdən biri də rolların əvvəlcədən bölüşdürülməsindən **ibarət olmalıdır**:

- Rəhbərliyi (sədrliyi) kim edəcək?
- Kim hansı funksiyaları yerinə yetirəcək?
- Toplantının gedişində nəzarəti bir-birinizə problemsizcə ötürməyə necə nail olacaqsınız?

Komandanın üzvləri bir-birinin "ayağını çəkərlərsə", heç bir danışığın uğurlu nəticələnmək ehtimalı yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAZIRLIQ

MƏŞQ

Hazırlığın ən bariz forması **məşqdir**.

Unutmayın ki, danışıqlarınızın nəticələrindən çox şey asılı ola bilər. Əvvəlcədən məşq etməyə, rəylər əsasında düzəlişlər etməyə sərf edəcəyiniz vaxt və əmək öz nəticəsini göstərəcək. Odur ki:

- güzgü qarşısında məşq edin;
- diktofondan istifadə edin;
- dostunuz və ya həmkarınızla birlikdə məşq edin;
- kiminləsə qeyri-formal şəraitdə rollara girərək məşq edin;
- itin üzərində məşq edin!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İRƏLİDƏ OLMAĞIN
10 ÜSULU

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU

1. SƏSSİZLİKDƏN İSTİFADƏ EDİN



Lazımi vaxtda lazımi qaydada etmək şərtilə səssizliyi qorumaq, yəni heç nə deməmək – nəsə demək qədər güclü təsirə malik ola bilər. İnsanların çoxu səssizlikdən narahat olur. Səssiz qalmaq ciddi səy tələb etsə də, çox faydalı ola bilər.

- Optimallaşdıra və minimallaşdıra bilməsəniz, səssizliyiniz öhdəlik götürmək istəmədiyinizi göstərə bilər.
- Səssizlik sizin qətiyyətinizi ifadə edə bilər (qarşı tərəfdə tərəddüd oyada bilər). Beləliklə, açıq təklif irəli sürüldükdən sonra "Nə düşünürsünüz?" sualını eşidəcəksiniz – gözləyin. (Səssizliyin indicə dediklərinizi mənasızlaşdırmasına imkan verməyin.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2. SÖYLƏDİKLƏRİNİZİ TEZ-TEZ ÜMUMİLƏŞDİRİN

Danışıqların aparılması xarakter etibarilə mürəkkəbdir. Bir sıra dəyişənləri eyni anda nəzərə almaq lazım gəlir. Mövzudan asanlıqla uzaqlaşa bilərsiniz, ona görə də söylədiklərinizi ümumiləşdirməkdən heç vaxt çəkinməyin. Məsələn, bu ana qədər hansı yolu qət etdiyinizin xülasəsini verin, yaxud məsələlərdən birinin müzakirəsinin harada qaldığını qısaca xatırladın.

Ümumiləşdirməni "nəzərə alsaq ki" və ya "əgər" sözləri ilə əlaqələndirərək söhbəti nəzarətdə saxlaya və üzərinizə öhdəlik götürmədən imkanları araşdıra bilərsiniz. ("Deməli, razılaşdıq ki, xərc, çatdırılma, müddət məsələlərini həll etməliyik, beləliklə, əgər... o zaman ...")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. QEYDLƏR GÖTÜRÜN

Mürəkkəb danışıqları gedişat ərzində izləyin. Müəyyən toplantıların qəbul olunmuş formatı qeydlərin götürülməsinə imkan verməsə də, gedişatı izləməlisiniz. Unutmayın, məlumat gücdür. Heç vaxt kor-koranə irəliləməyə çalışmayın ("Hansısa mövzu haqqında nə danışmışdıq?").

Qeydlərin götürülməsi sizi yalnız nəyisə unutduğunuzun ortaya çıxmasından qorumur, qeydləri yoxlaya bilmək sizə daha bir üstünlük qazandırır. O sizə düşünmək üçün vaxt verir: ya "icazə verin, qeyd edim" deyirsiniz (və elə də edirsiniz), yaxud da "icazə verin, yoxlayım görüm necə razılaşmışdıq" deyirsiniz.

Beyin qələmdən dəfələrlə sürətli işləyir. Elə vaxtlar olur ki, (bəzən məsələyə aidiyyəti olmayan) 2 və ya 3 sözü kağıza qeyd etdiyiniz müddətdə ağlınıza nə qədər çox fikrin gəlməsi sizi təəccübləndirir.

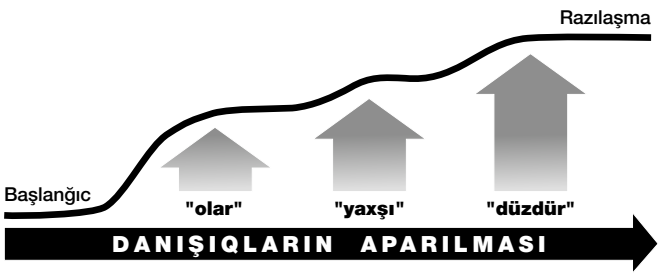
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU

4. XOŞ OVQAT YARADIN

Adətən, danışıqlarda razılıq tədricən əldə olunur. Danışıqlar davam etdikcə hər bir mərhələnin hər iki tərəf, lakin xüsusilə qarşı tərəf üçün yaxşı keçdiyini vurğulamağı unutmayın.

"Yaxşı plandır", "Yaxşı nəticə verəcək", "Ədalətli fikirdir", "Yaxşı təklifdir, gəlin dediyiniz kimi edək" kimi ifadələr razılığı formalaşdırmağa kömək edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU



5. SƏTİRALTI MƏNALARI OXUYUN

Unutmayın ki, danışıqların aparılması mahiyyət etibarilə çəkişməli prosesdir. Hər iki tərəf özü üçün ən yaxşısını istəyir və tələyə (yaxud uğura) yaxınlaşdığınızı göstərən əlamətləri yalnız qarşı tərəfin söylədiklərində tapa bilərsiniz. Xüsusilə də təhlükəyə işarə edən, yəni göründüyündən fərqli mənanı və ya deyilənin tam əksini bildirən ifadələrə diqqət yetirin. Məsələn:

- "Siz ağıllı adamsınız" (mənası: "*Mən ağıllı adamam*").
- "Bu variant hər ikimiz üçün daha ədalətli olar" (mənası: "*Xüsusilə mənim üçün*").
- "Demək olar ki, razılaşmağımıza çox qalmayıb" (mənası: "*İstədiyim daha bir şey var*").
- "Qalır bir neçə kiçik məsələni aydınlaşdırmaq" (Kiçik? Kimin üçün?).
- "Əlavə edəcəyim bir şey yoxdur" (ardınca isə: "*Sadəcə, onu da qeyd edim ki...*").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU



6. NEYTRALLIĞI QORUYUB SAXLAYIN

Neytrallığı mümkün qədər çox və mümkün qədər uzun müddət qoruyun. Danışıqlar tarazlığı qorumağa çalışdıqda ən yaxşı nəticəni verir. Tərəflərdən biri: "Bu təklif hazırda müzakirə etdiyim digər sövdələşmə qədər əlverişli deyil", – deyərək müzakirənin təməlini məhv edərsə, danışıqları sıfır nöqtəsinə qaytara bilər.

Prosesin gedişatı boyunca sövdələşmənin, ümumiyyətlə, mümkün olub-olmadığı haqqında suallar vermək əvəzinə, diqqətinizi əldə edilmiş razılıqlar üzərində cəmləşdirin. Təklifin özünə yenidən qayıtmaq zəruridirsə, belə də edin; lakin bu, inandırıcı ünsiyyətdir. Danışıqların mərkəzində şərtlərin müzakirəsi dayanmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU

7. DÜŞÜNMƏYƏ DAVAM EDİN

Düşünməyə davam edin və düşünmək üçün vaxt tapın. Susmağın gücünü artıq qeyd etdik: sonrasını düşünmək üçün ondan istifadə edin. Eyni qayda ilə qeydlərdən də faydalanın.

Hər hansı yubatma taktikasından istifadə edin – kalkulyatorda nə isə hesablamaq və ya telefonla zəng etmək – amma düşünmədən danışmağa çalışmayın.

Əlbəttə, qarşı tərəfi də buna sövq edə bilsəniz, çox yaxşı olar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8. SƏBİRLİ OLUN VƏ GÖZLƏYİN



Danışılmalı olan hər şey müzakirəyə çıxarılmamış, təklifinizi, xüsusilə də yekun təklifinizi verməməyə çalışın.

Sadəcə, belə bir sual vermək lazım ola bilər: "Bəli, əminəm ki, bununla bağlı kömək edə bilərəm; bəs bundan əlavə, müzakirə etmək istədiyiniz başqa nəsə qaldımı?" Lazım gələrsə, daha çox sual verin və mövzunu inkişaf etdirməyə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU



9. MÖHLƏTLƏRDƏ İLİŞİB QALMAYIN

Uzun illərdən bəri dilimizdə dolaşan belə bir deyim var: "Hələ elə bir möhlət müddəti olmayıb ki, onu müzakirə edərək razılaşdırmaq mümkün olmasın".

Zamanlamanın bütün aspektləri dəyişəndir:

- İşlər üçün nə qədər vaxt tələb olunacaq (müddət: neçə gün və ya neçə ay)?
- İşlər nə vaxt icra ediləcək (başlama və bitmə tarixi)?
- Hamısı eyni vaxtdamı həyata keçiriləcək (prioritet sırasının müəyyən edilməsi)?

Danışıqlar prosesində bütün bunları nəzərdə saxlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10. UNUTMAYIN: MƏHDUDİYYƏTLƏR VƏ DƏYİŞƏNLƏR BİR-BİRİNİ ƏVƏZ EDƏ BİLƏR

Demək olar ki, qarşı tərəfin dəyişməz olaraq təqdim etdiyi hər şey dəyişənə çevrilə bilər.

Dəyişməzlik daha çox danışıqlar istəyinin olmamasını və ya danışıqların mümkünsüzlüyünü nəzərdə tuta bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRƏLİDƏ OLMAĞIN 10 ÜSULU

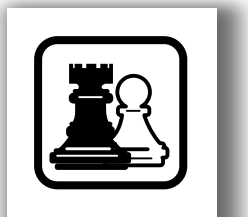
SON MƏSLƏHƏT

Sizə lazım olan söhbəti **qarşı tərəfin** məqbul/peşəkar hesab etdiyi formada aparın.

Yaxşı başlanğıc prosesi hərəkətə gətirir. Proses boyunca kiçik düzəlişlər yola istədiyiniz kimi davam etməyinizə imkan verir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLAN HAZIRLAYIN VƏ TƏTBİQ EDİN



Hər zaman nə edəcəyinizi bilin və necə edəcəyinizi planlaşdırın. Burada hər hansı ilkin razılığın əldə edilməsi və başqalarından hərəkət səlahiyyətinin alınması nəzərdə tutulur. (Məsləhət və ya təlimat almaq üçün yarı yolda dayansanız, gücünüzü və "simanızı" itirə bilərsiniz.)

Planınız sizə məhdudlaşdırıcı amil kimi deyil, yol xəritəsi kimi xidmət etməlidir.

İşlərin necə gedəcəyini əvvəlcədən dəqiq müəyyən edə bilməzsiniz, lakin aşağıdakı üsullarla prosesə xeyli yardım edə bilərsiniz:

- mərhələləri mümkün qədər əvvəlcədən müəyyən edə bilmək;
- nə istədiyinizi nəzərdə saxlamaq;
- işlərin nə vaxt nəzarətdən çıxdığını anlamaq;
- bütün prosesi şüurla idarə etmək.

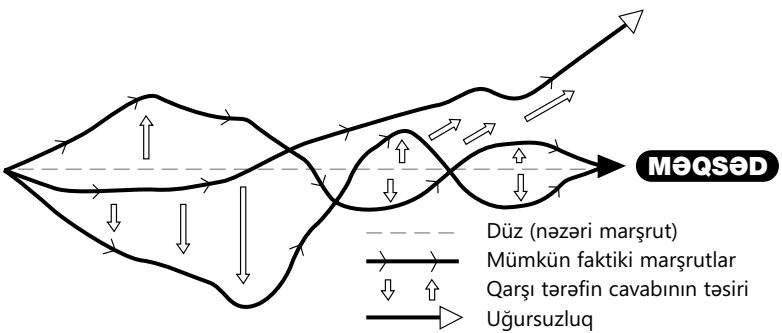
Bu o demək deyil ki, "ssenariyə əsaslanan" və ya tutuquşuya bənzər yanaşma tətbiq etməlisiniz; bu o deməkdir ki, söhbəti konkret məqsədə doğru istiqamətləndirmək üçün bu söhbətə nəzarət etmək niyyətiniz və planınız var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLAN HAZIRLAYIN VƏ TƏTBİQ EDİN

DÜZGÜN YOLDAN ÇIXMAYIN

Açıq dənizdə küləyin və havanın təsiri altında hərəkət edən yelkənli yaxtanın yolunu qrafik formada təsəvvür etməyə çalışaq. Kapitan bir neçə istiqaməti seçə bilsə də, təyinat yerini dəqiq bilərək və ünvana gedən düz yolu təsəvvür edərək düzəlişlər edə və yoldan çıxmaya bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİZİKİ ÜSTÜNLÜK YARADIN



Bütün şərtlər bərabər olduğu halda hər kəsi görə biləcəyiniz və hər kəsin sizi görə (və eşidə) biləcəyi bir yerdə əyləşin. Bu, xüsusilə də iştirakçı sayının çox olduğu müzakirələrdə məqsədəuyğundur.

Mümkün olan hallarda, ən yaxşısı budur ki, toplantını öz məkanınızda keçirəsiniz. Daha çox nəzarətə (onlar isə daha az) malik olduğunuzu hiss edəcəksiniz, bütün məlumatlarınız və ehtiyac duya biləcəyiniz dəstək ixtiyarınızda olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İŞTİRAKÇILARIN SAYINI AZALDIN

Danışıqlara nə qədər az insan cəlb olunarsa, bir o qədər yaxşıdır. Sözsüz ki, razılıq əldə etmək üçün daha az vaxt tələb olunacaq.

Xüsusilə də qarşı tərəfin sayının sizdən çox olmasına imkan verməməyə çalışın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AYDIN ÜNSİYYƏT QURUN



Danışıqların aparılması mürəkkəb prosesdir, ünsiyyət aydın olmadıqda, problemlərin meydana gəlməsi labüd hal alır. Dediklərniz:

- başa düşülən;
- cəlbedici;
- etibarlı olmalıdır.

Məsələnin və ya razılaşmanın maddələrinin:

- qısa;
- konkret;
- dəqiq olmasını təmin edin.

Bu qaydada ünsiyyət qursanız, müzakirə boyunca hər dəfə mənaları yenidən müəyyən etmək zərurəti yaranmaz. Bundan əlavə, tədricən razılaşdırılmış maddələr aydın qeyd edilər və hər hansı gələcək müqavilədə dəqiqliklə əks olunar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

VƏDİNİZƏ ƏMƏL EDİN

Proses boyunca:

Yalnız əməl edə biləcəyiniz vədlər verin!

Uzunmüddətli münasibətlər qarşılıqlı sürətdə əməl olunan vədlər zəminində qurulur. Kiçik bir maddədə belə, verilmiş vədə əməl etməmək – etimadı həmişəlik zədələyə bilər.

İşinizi heç vaxt həddən artıq tərifləməyin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İRƏLİ-GERİ MÜZAKİRƏ (1)



- Qarşı tərəfi təşviq edin ki, məsələlərin böyük qismini elə söhbətin əvvəlindən müzakirə etməyə başlasınlar, lakin suallardan yayınmayın.
- Qarşı tərəfin nümayiş etdirdikləri mövqelərə aşağıdakı kimi cavab verin:
  - qəbul edin, lakin qarşı tərəfi mənfi cəhətlərin müsbətdən ağır gəldiyinə inandırın;
  - qəbul edin, lakin əsas problemlərə qayıdaraq alternativlər təklif edin;
  - laqeyd münasibət göstərin və öz mövqeyinizi irəli sürün;
  - əks yanaşma nümayiş etdirin;
  - qəbul edin, lakin alternativlər irəli sürmək üçün "təsəvvür edək ki..." üsulundan istifadə edin.

Diqqətinizi ideal mövqeyinizə doğru hərəkət etməyə yönəldin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İRƏLİ-GERİ MÜZAKİRƏ (2)



- Aşağıdakı üsullarla öz mövqeyinizi təqdim edin:
  - şişirdilmiş yanaşma nümayiş etdirin;
  - birbaşa mövqe ortaya qoyun (xüsusilə də arqumentləriniz güclü olduğu zaman);
  - ilkin razılığınızı bildirin;
  - hər iki tərəfin mövqeyinin elementləri ilə razılaşın.

Bu yolla, diqqəti onların mövqeyindən ayırıb öz mövqeyinizə yönəldəcəksiniz.

Ümumiyyətlə, müzakirə müddətində başlanğıc mövqelərindən faktiki mövqelərinizin aydın bəyan edilməsinə doğru hərəkət edin.

Danışıqlar davam etdikcə həmsöhbətinizin qarşısında "simanızı" uğurla qoruyun. "Əlimə düşdün" fəndinin heç bir formasından istifadə etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ŞƏXSLƏRARASI DAVRANIŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİTUASİYANI NECƏ "OXUMALI"?

Danışıqların aparılması nə qədər vacib olsa da, uğurlu nəticə yalnız tətbiq edilən üsulla bağlı deyil. Danışıqlar həmçinin prosesə cəlb edilmiş insanları "oxuya" bilməkdən asılıdır. Əsas davranış taktikalarına aşağıdakılar daxildir:

- əsl mənanı tapmaq üçün "sətir aralarını oxuya bilmək";
- aktiv dinləmə;
- bədən dilini müşahidə;
- mümkün olan ən yaxşı sövdələşməni təmin etmək üçün prosesin bütün "ənənələri"nə reaksiya vermək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NECƏ TƏƏSSÜRAT OYADIRSINIZ?

Davranışınız inandırıcı, lakin hər zaman məqbul olmalıdır. İki amil düzgün davranışı formalaşdırmağa kömək edir:

- Əks etdirdiyiniz obraz – xüsusilə də özünəinam, etibarlılıq, o cümlədən avtoritet və ya nüfuz baxımından qarşı tərəf sizi necə görür.
- Empatiya – qarşı tərəfin mövqeyini/fikrini anladığınızı göstərə bilirsiniz, ya yox.

Ünsiyyətin 4 növü
(təriflər üçün bax: növbəti səh.)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NECƏ TƏƏSSÜRAT OYADIRSINIZ?

ÜNSİYYƏTİN 4 NÖVÜ

Güclü təzyiq göstərən həmsöhbətlər həddən artıq aqressiv və sərt olurlar. Arqumenti qazana biləcəklərini hiss etsələr də, empatiya qurmadan yaratdıqları obraz ilə özlərini məğlubiyyətə aparır, insanları uzaqlaşdırırlar. Güclü təzyiq göstərən arxetipik insan hər kəsin yaxşı tanıdığı "ikinci əl" avtomobil satıcısı obrazını yaradır.

"İstəyirsiniz razılaşın, istəyirsiniz razılaşmayın" deyən həmsöhbətləri nə qarşı tərəfin, nə də özlərinin düşündükləri (təəccüblü olsa da) maraqlandırır. Bütöv prosesə marağın göstərilməməsi hər şeyin puça çıxması ilə nəticələnir. Arxetipik "istəyirsən qəbul et, istəyirsən etmə" tipi hamımıza yaxşı tanış olan laqeyd müştəri xidməti əməkdaşını xatırladır.

Zəif həmsöhbətlər – barələrində etinasızlıqla "niyyətləri yaxşıdır" deyilən insanlardır. Elədir ki, var: qarşı tərəfə qarşı həssaslıq göstərir, əsasən, xeyirxah təsir bağışlayırlar, lakin dinləyənin tərəfini o dərəcədə tuturlar ki, inandırıcılıq yox olur və onlar öhdəliklərini yerinə yetirə bilmirlər.

İdeal/inandırıcı həmsöhbətlərin dinləyicilərə xas olan yaradıcı anlayışa malik olduqları düşünülür, onlar yaxşı məlumatlandırılmış olur, hər iki tərəf üçün məqbul razılaşmalar və öhdəliklər formalaşdırırlar. Qarşı tərəfin mövqeyinə empatiya nümayiş etdirmək onlar üçün vacib əhəmiyyət daşıyır.

Ölçülüb-biçilmiş, mütənasib bir ümumi yanaşma tətbiq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VERBAL İŞARƏLƏR



Söylənilənlər deyil, **əslində**, nəzərdə tutulanlar vacibdir. Aşağıdakı "gizli siqnalları" nəzərinizdə saxlayın:

Bir tərəf deyir:	**Əslində, demək istəyir ki:**
"Möhlətə əməl etməyin çox çətin olacağını düşünürük".	"Möhlətə əməl edəcəyiksə, əvəzində nəsə almalıyıq".
"Müəssisəmiz belə problemlərin həlli ilə məşğul olmur".	"Yəni həll etsək, bunu böyük yaxşılıq hesab etməlisiniz".
"Mənim bunu təşkil etmək səlahiyyətim yoxdur".	"Amma başqa kiminsə var".
"Adətən, bunu etmirik".	"İstisnaya yol verə bilərik".
"Mən heç vaxt qiyməti ". müzakirəyə çıxarmıram	"Siz istəyirsinizsə, siz də başlayın".
"Bu məqamı müzakirə edə bilərik".	"Razılaşa bilərik".
"Hazırkı mərhələdə bu məsələni müzakirə etməyə hazır deyilik".	"Amma sonra müzakirə edəcəyik".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VERBAL İŞARƏLƏR



Bir tərəf deyir:	Əslində, demək istəyir ki:
"Bu rəqəm büdcəmizdən çox kənara çıxır".	"Yaxşısı budur, real dəyər və əlavə mənfəət təklif edəsiniz".
"Əlavə endirim etmək siyasətimizə ziddir, etsək belə, 10 % olmaz".	"5 %-i qəbul edərsinizmi?"
"Bu miqdar üçün qiymətimiz X AZN-dir".	"Amma daha böyük miqdar üçün..."
"Bunlar standart şərtlərdir".	"Amma müzakirə edə bilərik".
"Məncə, son dərəcə ağlabatan razılaşmadır".	"Mənim üçün ən yaxşı variantdır".
"Yaxşı qiymətdir".	"Bizim üçün sərfəlidir".
" ... ilə bağlı tam razılaşdığımı deyə bilmərəm".	"Razılaşıram, amma başqa bir şey də xahiş edə bilərəm".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRARƏTİ NƏZARƏTDƏ SAXLAYIN



Ən effektiv danışıqları yalnız təmkinli, düşünülmüş yanaşma tətbiq etdiyiniz zaman apara bilirsiniz.

Danışıqların nəticəsini riskə atmayın:

- Hansısa məsələnin üstünə getməyin, xüsusilə danışıqların əvvəlində (çox təkid etmək sizi çıxılmaz vəziyyətə sala bilər).
- Bir sıra məsələləri nəzərdə saxlayın.
- Çətin məqamları daha sonra yekunlaşdırmaq üçün bir kənara qoyun.

Ümumiyyətlə, əvvəlcə ən sadə məsələləri razılaşdırmağa çalışın. Qalan məsələlərin bəziləri ümumi razılaşmaya yaxınlaşdıqca sadələşəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

GİZLİ MOTİVLƏR

Buz dağlarının 9/10-u suyun altında gizlidir. Bənzər qaydada, siz də nəsə deyirsiniz, ola bilsin ki, nəsə soruşursunuz, lakin birbaşa cavab almırsınız. Səbəb isə budur ki, qarşı tərəf suallarınızın arxasında gizli motivlər olduğuna inanır və bu motivləri müəyyənləşdirməyə çalışırlar. Buna görə də razılaşma əbəs yerə yubanır.

Gizli qalanların böyük hissəsini aydınlaşdırmaq üçün nəyi nə üçün dediyinizi, müəyyən sualları nə üçün verdiyinizi, müəyyən mövqeyə niyə sadiq qaldığınızı izah etmək məqsədəuyğun olar.

Əlbəttə, gizli qalmasını istədiyiniz motivləriniz ola bilər (ən azı, hələlik). Bu, normaldır. Lakin insanlar sizi əslində olduğunuzdan hiyləgər hesab etsələr, bunun sizə faydası olmayacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

SİQNALIN VERİLMƏSİ (1)

Danışıqlara necə davam edəcəyiniz haqqında aydın "siqnallar vermək" danışıqların necə davam edə biləcəyini göstərir, məsələn:

- "Soruşmaq olarmı ...?"
- "Bəlkə də, ... təklif edə bilərəm".
- "Məncə, əvvəl .... barədə razılığa gəlsək, başqa təfərrüatları daha asanlıqla razılaşdıra bilərik".

Lakin **heç vaxt** razılaşmamağın siqnalını verməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

SİQNALIN VERİLMƏSİ (1)

Nümunə

Sara təklif edir: "Bəlkə də, birinci mərhələni növbəti cümə gününə qədər tamamlamağı planlaşdıra bilərik".

Altay dərhal etiraz edir: "Yox, məncə, çox gecdir".

Altay öz mövqeyini əsaslandıra bilsə belə, Sara "yox" sözünü eşitdiyi andan əks cavab hazırlamağa başlayacaq. O, Altayın izahına qulaq asmayacaq, çünki yalnız öz cavabı haqqında düşünəcək.

Altay sətirarası cavab verməli idi: "Elə olsa, ideal olardı, lakin layihəni ayın sonuna qədər tam yekunlaşdırmağa razılıq vermişik. Növbəti cümə günündən sonra qalan mərhələləri tamamlamaq üçün kifayət qədər vaxtımız olacaqmı?"

Bu cavabın düşüncə və müzakirəni təşviq etmək ehtimalı daha yüksəkdir. Nəticədə, güzəşt əldə edilə və ya məqbul alternativ tapıla bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

XÜLASƏLƏR

Yaxşı nümayəndələr müntəzəm olaraq ümumiləşdirmə aparır və xülasə verirlər, çünki bu:

- mürəkkəb məsələləri nəzarətdə saxlayır;
- irəliləyişin nə dərəcədə real olub-olmadığını yoxlayır;
- sizə qarşı tərəfin dediklərini təkrar etmək imkanı verir;
- təşəbbüsü ələ almağınıza kömək edə bilir;
- müzakirələri öz məcrasında saxlaya bilir;
- yanlış şərh, yanlış anlama və sonrakı inciklikləri qarşısını ala bilir.

Başqa sözlə desək, xülasələr işi nəzarətdə saxlamağa kömək edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

PSİXOLOJİ HÜCUM

Bəzi söz və ya hərəkətlər arqumentin bir hissəsi olmaq üçün deyil, qarşı tərəfi psixoloji olaraq əlverişsiz vəziyyətə gətirmək, "həyəcanlandırmaq" üçün deyilir və ya edilir. Bunun üçün bir sıra taktikalardan istifadə edə bilərsiniz:

- vaxt qazanmaq (nəyisə hesablamaq və ya zəng etmək);
- tələblərdən "tüstü pərdəsi" yaratmaq (yalnız vacib olandan istifadə etməklə);
- eqo oxşamaq və psixi məcburiyyət tətbiq etmək;
- qəzəb və ya emosiyanı üzə çıxarmaq;
- faktlara tam yiyələnmək (və ya özünü elə göstərmək) (heyrətamiz hesablama bacarıqları əvvəlcədən məşq edilə və ya təxmin yürüdülə bilər ki, bu da hökmranlıq təəssüratı yaradır);
- fiziki diskomfort yaratmaq (narahat oturacaq və ya əyləşmək üçün narahat yer təmin etmək, yaxud qarşı tərəfi qeyd aparmağa çalışarkən qəhvə fincanını taraz saxlamağa çalışmağa vadar etmək);
- maliyyə məhdudiyyətlərinin qarşısıalınmaz olacağını təlqin etmək;
- özünü başa düşmürmüş kimi göstərmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

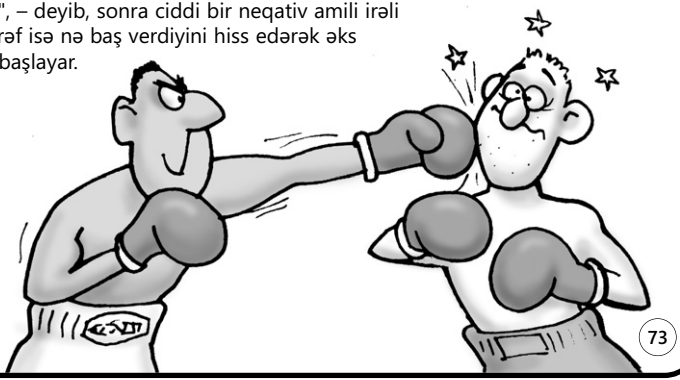
DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

MÜDAFİƏ/HÜCUM METODLARI

İnsanlar kimisə xəbərdarlıq etmədən vurmağı düzgün hesab etmədiklərinə görə fikir ayrılıqları çox vaxt mülayimcəsinə başlayır.

Siz "Buna əmin deyiləm" və ya "Məncə, bundan daha yaxşı hədəf seçmək daha yaxşı olar", – deyib, sonra ciddi bir neqativ amili irəli çəkə bilərsiniz. Qarşı tərəf isə nə baş verdiyini hiss edərək əks arqument hazırlamağa başlayar. Ona bunun üçün vaxt verməyin.

Yaxşı nümayəndələr xəbərdarlıq etmirlər. Hücum məqsədə-uyğundursa, xəbərdarlıqsız hücuma keçin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

ƏKS TƏKLİFLƏR

Təsəvvür edək ki, siz X təklifini, qarşı tərəf isə Y təklifini irəli sürür. Avtomatik olaraq qarşı tərəfin razılaşmadığını düşünsəniz, yeni fikirləri qəbul etməyə və alternativi lazımınca nəzərə almaya bilərsiniz. Avtomatik olaraq etiraz etmək mövqelərin səmərəsizcə təkrar edilməsinə, hər iki tərəfin bir-birini qeyri-konstruktiv və laqeyd hesab etməsinə gətirib çıxaracaq.

İki təklif bir-birindən o qədər də uzaq deyilsə, müzakirəni razılaşma ehtimalı üzərində kökləyin və neqativ mövqe nümayiş etdirməyin. Bu yalnız qarşılıqlı razılaşdırılmış güzəştin yolunu bağlaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

"ƏNƏNƏ"NİN DƏSTƏKLƏNMƏSİ

Danışıqların aparılması öz-özlüyündə elə bir vacib prosesdir ki, tərəflər "oyun"u lazımi qaydada və sonadək oynamayanda bəzi nümayəndələr özlərini aldadılmış hiss edirlər. Ona görə də:

- heç vaxt ilk təklifi qəbul etməyin;
- tamamilə qəbuledilməz şərtlər irəli sürməyin;
- qarşı tərəfin tələsmək məcburiyyətində qalmaması üçün lazımi qədər vaxt ayırın (hərçənd təcililik də bir taktika ola bilər).

Prosesi qısaltmağa çalışmaqdansa, tam prosesdən istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

GƏLƏCƏK MÜNASİBƏTLƏR

Hər zaman danışıqları müsbət notlarla yekunlaşdırmağa çalışın, bunun üçün son addımı planlaşdırın. Unutmayın:

- danışıqlar sərt keçə bilər;
- danışıqlar çəkişməli prosesdir;
- əlverişsiz sövdələşmələrlə razılaşmalı ola bilərsiniz;
- bəzən uzunmüddətli münasibətdən söhbət gedə bilər, ona görə də indiki danışıqların sonunun növbəti danışıqlar üçün zəmin yaratmasını təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

FƏAL DİNLƏMƏ

Yaxşı nümayəndələr diqqətlə qulaq asırlar: ən yaxşı nümayəndələrin isə diqqətindən heç nə yayınmır.

ETMƏYİN

✘ Diqqətinizi yayındırmayın.

✘ Növbəti addımınızı düşünərək hazırkı vəziyyəti anlamağınıza mane olmayın.

✘ Emosiyalarınızın sizə mane olmasına icazə verməyin (bəlkə də, qarşı tərəf sizi qəzəbləndirməyə **çalışır**).

EDİN

✔ Lazım gələrsə, iki dəfə dəqiqləşdirin.

✔ Yeri gəldikcə, suallar verin.

✔ Məsələyə tam diqqətlə qulaq asdığınızı nümayiş etdirin.

Qarşı tərəfin mesajını yalnız 100 % anladıqda effektiv iş görə bilərsiniz.

"*İnsanın iki qulağı, bir ağzı var, onlardan istifadə nisbəti də eyni olmalıdır*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

FƏAL DİNLƏMƏ (davamı)

Eşitmək istədiyinizi eşitməkdən ehtiyatlı olun.

Fərziyyələr yürütməyin. Qərbdə belə bir deyim var:

"Heç vaxt bir şey barədə fərziyyə yürütmə, çünki fərziyyə səni də axmaq yerinə qoyar, məni də".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

SUALLARIN VERİLMƏSİ

Həddən çox sual verə bilməzsiniz.

QAYDA 1 – suallarınızı ehtiyatla qurun.
QAYDA 2 – açıq suallardan istifadə edin.

Sual verməyin 2 yolu mövcuddur. Bunlardan biri "bəli" və ya "xeyr" cavablarına imkan verməyən açıq suallardır (məsələn, "Şərtləri aydınlaşdırmağa necə baxırsınız?").

Digər daha təhlükəli yol isə qapalı və ya "bəli/xeyr" sualları verməkdir (məsələn: "Danışıqlara açıqsınızmı?"). Burada "xeyr" cavabı ilə çıxılmaz vəziyyətə girmək riski mövcuddur. Qapalı suallarla az məlumat əldə edilir. Daha az məlumatla davam etmək riski ilə üz-üzə qalırsınız.

Açıq suallara daha çox üstünlük verilir. Belə suallar qarşı tərəfə yalnız sözlərinizi təsdiq və ya rədd etmək deyil, öz cavablarını inkişaf etdirmək imkanı yaradır. Açıq suallar həmçinin qarşı tərəfi danışmağa təşviq edir, bu isə xüsusilə də söhbətin başlanğıcında çox vacibdir.

Sizə monoloq deyil, dialoq lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

İSTİQAMƏTLƏNDİRİCİ SUALLARIN VERİLMƏSİ

Qarşı tərəfin real səbəblərini, düşüncəsini və ehtiyaclarını üzə çıxarmalısınız. Buna görə də bəzən məlumat əldə etmək üçün suallardan ardıcıl istifadə olunmalıdır:

- *İlkin məlumatla bağlı suallar sizi* qənaətləri formalaşdırmağa başlamaq üçün ilkin məlumatla təmin edir.
- *Problemlə bağlı suallar* diqqəti qarşı tərəfin vəziyyətinə yönəldir.
- *Nəticə ilə bağlı suallar* diqqəti hazırkı vəziyyət nəticəsində baş verənlərə yönəldir.
- *Ehtiyacla bağlı suallar* qarşı tərəfi öz ehtiyaclarını bildirməyə təşviq edir.

Aşağıdakı nümunə real həyatı əks etdirməsə də, ardıcılığı aydınlaşdırır:

Haradasınız?	Çayda, boğazıma qədər sudayam.
Bu sizin üçün problemdir?	Bəli, üzə bilmirəm.
Bəs orada qalsanız, nə olacaq?	Yəqin ki, boğulacağam.
Sizi çəkib çıxarmağımı istəyirsiniz?	Bəli, zəhmət olmasa.

Birinci cavab ilk suala cavab verdiyi qədər də sual doğurur (ola bilər ki, yaydır və həmsöhbətiniz üzür). Sonuncu cavab tamamilə konkretdir, kəndir satıcısına çayın sahilində güclü bir inandırıcı mövqe qazandırır!

Qarşı tərəfin real vəziyyətinin nə olduğunu öyrənsəniz, hər zaman daha yaxşı nəticə əldə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

BƏDƏN DİLİ

Bəziləri tərəfindən psevdoelm hesab edilsə də, bədən dili "sətir aralarını oxumağa" kömək edən faydalı (bəlkə də, nöqsansız) bələdçi ola bilər. Bədən dilini **izləyin** və ondan **istifadə edin** (bəzi hallarda xüsusi təəssürat yaratmaq üçün).

Diqqət yetirməli olduğunuz əlamətlərə daxildir:

Aşağıdakılarla ifadə olunan açıqfikirlilik:

- açıq ovuclar;
- düymələnməmiş palto.

Aşağıdakılarla ifadə olunan ehtiyatlılıq:

- qolların sinədə çarpazlanması;
- stulun/kreslonun dirsəkliyindən ayaqların aşırılması;
- yumruğa bənzər jestlər;
- "kəsici" karate zərbələri;
- ayağı-ayağın üstünə aşırmaq;
- dirsəkliyi olmayan stulda tərs oturmaq;
- şəhadət barmağı ilə işarə etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

BƏDƏN DİLİ (davamı)

Aşağıdakılarla özünü büruzə verən **düşünmə/təhlil**:

- əli üzə toxundurmaq;
- çənəni sığallamaq;
- eynəyi çıxarıb təmizləmək;
- barmaqları burun körpücüyünə dayamaq;
- başı yana əymək;
- eynəyin üstündən baxmaq;
- eynəyin qulpununun ucunu ağzına salmaq;
- masadan qalxıb gəzişmək.

Aşağıdakılarla özünü büruzə verən **özünəinam**:

- əllərin ucunu bir-birinə (evcik şəklində) dayamaq;
- əlləri başın arxasına qoymaq (hökmran poza);
- paltarın yaxasını tutmaq;
- qaməti dik tutmaq;
- əlləri ciblərə salıb baş barmaqları bayırda saxlamaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

BƏDƏN DİLİ (davamı)

Öz məkanında aşağıdakılarla özünü göstərən dominantlıq:

- ayağı masanın üstünə qoymaq;
- ayağı stulun üstünə uzatmaq;
- əlləri başın arxasında çarpazlayıb arxaya söykənmək.
- hansısa əşyaya toxunmaq/söykənmək;
- əşyanı istədiyin yerə qoymaq.

Aşağıdakılarla ifadə olunan əsəbilik:

- boğazını arıtlamaq;
- dərin-dərin nəfəs almaq;
- dərini qurdalamaq/çimdikləmək;
- danışan zaman əllə ağızı tutmaq;
- əyləşdiyi müddətdə şalvarını və ya ətəyini çəkişdirmək;
- tərləmək/gah bu, gah da o biri əli sıxmaq;
- stulda qurdalanmaq;
- qarşı tərəfə baxmamaq;
- cibdə xırda pulları cingildətmək;
- qulağı çəkişdirmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

BƏDƏN DİLİ (davamı)

Aşağıdakılarla özünü göstərən məyusluq/dilxorluq:

- ağır nəfəs almaq;
- yumruqları bərk sıxmaq;
- yumruğabənzər jestlər;
- əlləri saçda gəzdirmək;
- əsəbi nidalar;
- gah bu, gah digər əlini sıxmaq;
- şəhadət barmağı ilə işarə etmək;
- boynun arxasını ovmaq.

Həmsöhbətinizin darıxdığını göstərən əlamətlər:

- cızma-qara etmək;
- donuq baxışlar;
- ayaqları çarpazlamaq/əsdirmək;
- masanı tıqqıldatmaq;
- başı ovucların içinə almaq.

Rəğbət ifadə edən hərəkətlər:

- əli sinəyə qoymaq;
- toxunma jestləri;
- açıq qollar və ovuclar;
- yaxına gəlmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ FƏNDLƏRİ

BƏDƏN DİLİ (davamı)

Həmsöhbətinizin nə isə gözlədiyini göstərən hərəkətlər:

- əlləri ovuşdurmaq;
- barmaqları bir-birinə daraqlamaq;
- xırda pulları cingildətmək;
- yaxına gəlmək.

Şübhəni büruzə verən əlamətlər:

- qarşı tərəfə baxmamaq;
- həmsöhbətdən uzaqlaşmaq;
- buruna toxunmaq/ burnunu ovuşdurmaq;
- pencəyi düymələmək;
- qarşı tərəfə meyillənmək;
- qolları sinədə çarpazlamaq;
- çəpəki baxış;
- gözü ovuşdurmaq;
- nəzərləri yayındırmaq.

Sayıqlıq/diqqət bildirən hərəkətlər:

- əlləri belə qoymaq;
- yaxına gəlmək;
- əli üzə toxundurmaq;
- əyləşən zaman əlləri dizlərdən bir qədər yuxarıya dayamaq;
- qollarını açıb masanın kənarlarından yapışmaq;
- stulun ucunda əyləşmək;
- ovucları açıq tutmaq;
- pencəyin düymələrini açmaq;
- başı yana əymək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"XAOS" CAVABI

Klassik situasiyalar və təmkininizi qorumağa imkan verən cavablar.

Qarşı tərəfin davranışı:

Xaos: qəzəb nümayiş etdirir, hay-küy salır.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Üzrxahlıq, güzəşt və ya sizi qəzəbləndirmək.

Tədbir

- Təmkininizi qoruyun.
- Hər hansı yanlış anlama ilə bağlı narahatlığınızı ifadə edin.
- Məsələni aydınlaşdırmağa çalışın.
- Davam etməzdən əvvəl vəziyyətin normallaşmasını gözləyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"YAZIQ MƏN" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Yazıq mən": düşdüyü vəziyyətə görə xüsusi rəğbət, qayğı və ya yanaşma xahişi.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Mərhəmət hissinə qapılaraq daha yaxşı təklif vermək.

Tədbir

- Nə tamamilə soyuq rəftar edin, nə də həddən artıq canıyananlıq edin.
- Problemi anladığınızı göstərin.
- Mövqeyinizi təkrar edin və söhbəti əvvəlki məcrasına qaytarın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"MƏN YOX" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Mən yox": qərar qəbul edə bilməyəcəyini, rəhbəri, həyat yoldaşı, komitə və s. ilə danışmalı olduğunu iddia edir.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Münasibətlərə zərər vermədən təzyiq göstərmək ("Mənim günahım deyil").

Tədbir

- Deyilənin həqiqət, yoxsa sadəcə taktika olduğunu dəqiqləşdirmək üçün suallar verin.
- Bəzi toplantılarda bu məsələni danışıqların əvvəlində aydınlaşdırmaq lazım ola bilər: "Razılıq vermək səlahiyyətiniz varmı, yoxsa başqa bir nümayəndə cəlb etməliyik?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"YEGANƏ VARİANT" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Yeganə variant": alternativ irəli sürmədən təkrar-təkrar qeyri-məqbul variant təklif edir.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Başqa variant olmadığını görüb razılaşmağa məcbur olmaq.

Tədbir

- Təmkininizi qoruyun.
- Məqsədlərinizi unutmayın.
- Başqa alternativlər və ya ortaq məxrəc təklif edin.
- Təklif edilən variantın nə üçün mümkün olmadığını izah etməyə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"MÜMKÜN DEYİL" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Mümkün deyil": dərhal elementlərdən birinin müzakirəsindən söhbət gedə bilməyəcəyini bildirir.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Geri addım atmaq və ya müzakirəyə açıq olan daha yaxşı təklif vermək.

Tədbir

- Həmin elementi kənara qoyub başqa mövzulara keçməyi, etibarlı münasibətlər qurulduqdan, bəzi və ya digər elementlər üzrə razılaşma əldə edildikdən sonra bu məsələyə qayıtmağı təklif edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"NƏ?!" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"**Nə?!**": çıxılmaz vəziyyətə düşdüyünü ifadə etmək üçün nəyəsə ifrat reaksiya (sarsıntı, dəhşət).

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Kompensasiya məqsədilə tələsik güzəşt təklif etmək.

Tədbir

- İlk reaksiyaya məhəl qoymayın, daha düşünülmüş, informativ cavab almaq üçün sualınızı yenidən qurun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"EDƏ BİLMƏRƏM" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Edə bilmərəm": söhbətə hansısa problemlə başlayır ("Əlbəttə, layihə ayın sonuna qədər tamamlanmasa, heç nə edə bilmərik").

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Güzəşt.

Tədbir

- Həqiqəti öyrənmək üçün sual verin – bu davranış, sadəcə, söhbətə başlamaq üçün seçilmiş mövqe ola bilər.
- Başqa dəyişənlərə müraciət edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"QEYRİ-MƏQBULDUR" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"**Qeyri-məqbuldur**": heç bir təfərrüat/ səbəb göstərmədən çox neqativ bir şərh verir ("Bu, sadəcə, mümkün deyil").

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Həlli qeyri-məqbul hesab edib geri çəkilmək.

Tədbir

- Təfərrüatları dəqiqləşdirin ("Niyə məqbul deyil?" Nə fərqli olmalıdır?").
- Qeyri-konkret məqamlardan uzaqlaşın və faktlara keçin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"DAHA BİR MƏSƏLƏ" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Daha bir məsələ": hansısa əlavə mənfəət üçün birbaşa xahiş edir.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Rəğbət qazanmaq və işləri davam etdirmək üçün təklifi qəbul etmək.

Tədbir

- Sövdələşmə imkanlarını araşdırın ("X təklif etsəm, Y ilə razılaşarsınızmı?").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"SİYASƏT" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"**Siyasət**": qaydalardan – şirkət siyasətindən sitat gətirir ("İşimi itirə bilərəm").

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Dəyişilməz olaraq qəbul edib danışıqlar aparmağa belə cəhd etməmək.

Tədbir

- Bunun həqiqət olub-olmadığını, istisnaların mümkünlüyünü, başqalarının istisnaya yol vermək səlahiyyətinə malik olub-olmadıqlarını dəqiqləşdirin.
- Qaydalar pozulmaq üçündür, lakin buna nail olmağın çətin olacağını bilməlisiniz, lazım gələrsə, vəziyyəti qəbul etməyə hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"MƏNƏ SAT" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Mənə sat": danışıqlar səssiz razılıqdan asılıdır (məsələn, nəsə almaq, hərəkətə keçmək); sövdələşmənin özü sual altına qoyulursa, vəziyyət bütövlükdə dəyişə bilər.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Razılaşmanı təmin etmək üçün geri çəkilmək.

Tədbir

- Özünüzdən soruşun: "İnandırma mərhələsinə qayıtmalıyam, yoxsa qarşı tərəf fənd işlədir?" Əgər fənddirsə, mövqeyinizdən geri çəkilməyin, danışıqları davam etdirin və güclü əks-təzyiq göstərin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"BÖYÜK GÜZƏŞT MÜQABİLİNDƏ KİÇİK GÜZƏŞT" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"Böyük güzəşt müqabilində kiçik güzəşt": qarşı tərəf kiçik bir problemi böyük məsələ kimi göstərir və əsl vacib məsələdə güzəşt əldə etməyə çalışır.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Birinci məsələni vacib hesab edib özünüz üçün əlverişsiz sövdələşməyə razılaşmaq.

Tədbir

- Real əhəmiyyəti dəqiqləşdirin.
- İki məsələni müqayisə edin və birlikdə nəzərə alın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

"ÇIXIŞ YOLU YOXDUR" CAVABI

Qarşı tərəfin davranışı:

"**Çıxış yolu yoxdur**": qarşı tərəf vəziyyətin çıxılmaz olduğunu və çıxış yolu olmadığını bildirir.

Sizdən gözlədiyi reaksiya:

Geri çəkilməyi yeganə çıxış yolu kimi qəbul etmək.

Tədbir

- Real dəyişiklik, fasilə, arbitraj təklif edin (əgər qarşı tərəf fənd işlədirsə, müqavimət göstərib işləri əvvəlki məcrasına qaytara bilərsiniz).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

ADEKVAT REAKSİYA VERİN

Bütöv danışıqlar prosesi "sükanın həssas bir əl" tərəfindən idarə ediməsini tələb edir.

Davamlı olaraq reaksiya verməlisiniz – qarşı tərəfdən gözlədiyiniz cavaba və ya hərəkətə laqeyd yanaşmamalı, sürətlə qərar qəbul etməli, gözləmədiyiniz həmlələrə cavab verməlisiniz.

Belə cavablar **sürətli**, lakin **düşünülmüş** olmalıdır. İfrat reaksiya verməkdən yayının, özünüz üçün müəyyən etdiyiniz yoldan çıxmayın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞLA VERİLƏN CAVABLAR

TƏCRÜBƏDƏN ÖYRƏNMƏK

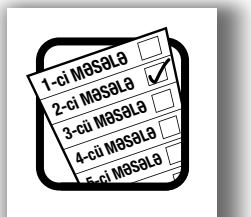
Davranışla cavab imkanları, demək olar ki, tükənməzdir.

Baş verən hər şeyi müşahidə edin, sizin üçün nəyin yaxşı nəticə verdiyini izləyin və **qeydlər** aparın.

Növbəti danışıqlara hazırlaşan zaman qeydlərinizdən istifadə edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI



YOXLAMA SİYAHISI 1

DANIŞIQLARIN APARILMASI PRİNSİPLƏRİ

1. **Tərif: danışıqlar – qarşılıqlı məqbul nəticənin əldə edilməsi üçün aparılan sövdələşmədir.**
   Bu proses "qalib-qalib" konsepsiyasına əsaslanır.
2. **Hazırlığa heç vaxt barmaqarası yanaşmayın.**
   Aydın plan müəyyən edin (lakin dəyişikliklərə hazır olun).
3. **İştirakçılar bir-birini bərabər səviyyəli tərəf müqabili kimi görməlidirlər.**
   Qarşılıqlı hörmət həm danışıqların aparılması, həm də nəticə üçün vacibdir.
4. **Qaydalara əməl edilməlidir.**
   Danışıqlar debat deyil, müzakirə formasında olmalıdır. Burada yalnız bir tərəfin bariz üstünlüyünə və ya dominantlığına yer yoxdur, hər kəs öz mövqeyi və maraqları üçün mübarizə aparmalıdır.
5. **Kartlarınızı açıq oynayın.**
   Heç olmasa, vacib məsələlərdə qarşı tərəfi səhv yönləndirməyin və ya həqiqətdən uzaq niyyətlər bəyan etməyin.
6. **Səbir yaxşı nümayəndənin başlıca xüsusiyyətidir.**
   Lazım olan qədər vaxt sərf edin. Müzakirəni və ya qərar qəbulunu tələsdirməyin. Yubanmaq zəif nəticə əldə etməkdən yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI



YOXLAMA SİYAHISI 1

DANIŞIQLARIN APARILMASI PRİNSİPLƏRİ (davamı)

7. **Empatiya mühüm əhəmiyyət daşıyır.**
   Özünüzü qarşı tərəfin yerinə qoyun. Məsələlərə onların gözündən və obyektivliklə baxın.
8. **Məqsədlərinizi aydın bəyan edin.**
   Ümumi niyyətlərinizi əvvəlcədən açıq bəyan etmək "qaranlıqda əl havasına", yəni kor-koranə hərəkət etməyinizin qarşısını ala bilər.
9. **Qarşıdurmadan yayının.**
   Özünüzü sonra çıxa bilməyəcəyiniz küncə sıxışdırmayın. Mübahisələrdən, açıq münaqişələrdən yayının.
10. **Razı olmadığınızı ehtiyatla ifadə edin.**
    Münaqişəyə səbəb olacaq "razı deyiləm" üslubundan istifadə etməmək üçün "iblisin vəkili" kimi çıxış edin (məsələyə qarşı tərəfin gözü ilə baxaraq).
11. **Güzəştləri bir-bir təklif edin.**
    Güzəştlər etməli olduqda onları könülsüzcə və bir-bir təklif edin, əvəzində nəsə alın.
12. **Mükəmməlin yaxşını yox etməsinə imkan verməyin.**
    İstədiyiniz 100 %-lik nəticə nadir hallarda mümkün olur (bəlkə də, heç vaxt mümkün olmur). Məsələlərə real yanaşın və mümkünsüzə nail olmaq üçün vaxt və əmək sərf etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI



YOXLAMA SİYAHISI 1

DANIŞIQLARIN APARILMASI PRİNSİPLƏRİ (davamı)

13. **Açıqsözlü olun (amma tamamilə deyil).**
    Planlarınızı və niyyətlərinizi bəyan etmək müzakirə üçün faydalı ola bilər. Lakin motivasiya və prioritetlərinizi gizlətmək istəyə bilərsiniz.
14. **Məqsədlərinizə sadiq qalın.**
    Qarşınıza yüksək hədəflər qoyun və mümkün qədər yüksək nəticələrə can atın. Tamamilə səmərəsiz sövdələşməyə razılaşmaqdansa, hansı məqamda danışıqları dayandırmalı olduğunuzu bilin.
15. **Sayıq olun.**
    Dözümlü və səbirli olun və öz zamanınızı gözləyin. Qarşı tərəf nə vaxt təslim olacağınızı görmək üçün saatlarla təkid edə bilər.
16. **"Peşəkarlığınızı" qoruyun.**
    Məsələn, danışıqlar müddətində təmin edilən məxfi məlumatları gizli saxlayın. Belə amillərin nəzərə alınması münasibətləri formalaşdırır və növbəti cəhdinizdə sizə kömək edə bilər.
17. **Heç vaxt insanları kiçik görməyin.**
    Məxməri əlcəyin altında dəmir yumruq gizlənmiş ola bilər.
18. **Danışıqları pozitiv notlarla bitirin.**
    Heç bir tərəf tam istədiyinə nail olmayacaq, lakin sövdələşmə ilə razılaşmaq mümkündürsə, bunu sonda vurğulayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI



YOXLAMA SİYAHISI 1

DANIŞIQLARIN APARILMASI ÜÇÜN TAKTİKALAR

1. **Danışıqlara düzgün mövqedən başlayın.**
   Planınız təşəbbüsü asanlıqla ələ almağa və sürətlə istədiyiniz mövzulara keçməyə imkan verməlidir.
2. **Qarşınıza yüksək məqsədlər qoyun.**
   Bu yolla, sövdələşmə sizi yaxşı hesab etdiyiniz mövqedən çox uzaqlaşdırmayacaq.
3. **Hisslərinizi büruzə verməyin.**
   "Blef elementi" adlanan bir amil mövcuddur. Vacib bir məsələyə cavab verərkən simanız (və ya bədən diliniz) "xırda məsələdir" deyərsə, daha üstün mövqedən çıxış edə bilərsiniz.
4. **Səssizlikdən istifadə edin.**
   Bəzi şeylərə, ümumiyyətlə, reaksiya vermək tələb olunmur.
5. **Erkən mərhələdə yaranan çətinliklərə qarşı diqqətli olun.**
   Mübahisəli məsələləri həll etməzdən əvvəl aranızda etibarlı münasibət və dinamika formalaşdırın.
6. **Faktları şişirtməyin.**
   Faktlar dəqiqləşdirilə və sonradan problem doğura bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YOXLAMA SİYAHISI 1

DANIŞIQLARIN APARILMASI ÜÇÜN TAKTİKALAR (davamı)

7. **Aydın ünsiyyət qurun.**
   Unutmayın ki, anlaşılmaq ehtiyacı bütün prosesin təməlini təşkil edir.
8. **Qarşı tərəfin iş üsulu ilə razılaşdığınızı göstərin.**
   Xüsusilə də qarşı tərəfin məkanındasınızsa, bu şərtə, ən azı, müəyyən dərəcədə əməl edin.
9. **Müəyyən həddi aşmamağa çalışın.**
   Adətən, danışıqlarda müəyyən hədd olur ki, onu aşdıqda proses daha uğurlu sövdələşmə ilə deyil, tam bir süqutla nəticələnir.
10. **Danışıqlar bitdikdən sonra dayanın.**
    Razılıq əldə edilibsə, hər şey aydındırsa və ola bilsin ki, qeydə alınıbsa, başqa məsələlərə keçin. Beləliklə, qarşı tərəfin "Bilirsiniz, nə düşünürəm..." deyib yenidən mövzuya qayıtmasına mane ola bilərsiniz. Əks halda, yenidən başlanğıc nöqtəsinə qayıdacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YOXLAMA SİYAHISI 3

SON XƏBƏRDARLIQLAR

- ✘ İfrat reaksiya verməyin.
- ✘ Emosiyaya qapılmayın.
- ✘ Təmkininizi qoruyun.
- ✘ Xoşagəlməz təəssürat yaratmayın.
- ✘ Fitnəkarlıq etməyin.
- ✘ Təhqiramiz davranmayın.
- ✘ Müəyyən həddi aşmayın.

Yeganə istisna odur ki, bu davranışlara **yüksək nəzarət** çərçivəsində (məsələn, vəziyyət səbirsizliyi bir qədər büruzə verməyi tələb edərsə) yol verəsiniz.

Heç vaxt istəmədiyiniz bir şərtlə razılaşmayın. "Minimum sövdələşmə" tələbinizi yaddan çıxarmayın. Bəzən danışıqlardan "əliboş qayıtmaq" daha məqsədəuyğun olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN YOXLAMA SİYAHILARI

SON SÖZ



Danışıqların aparılması sosial bacarıqdır. Son nəticədə üslubunuzu təkmilləşdirməyin yeganə yolu elə onu təkmilləşdirməkdən ibarətdir: proses zamanı baş verənlərə diqqət yetirin və diqqət yetirməyə davam edin. Mükəmmələ məşq vasitəsilə nail olmaq mümkündür.

Odur ki, bütün kartlarınızı masaya qoyun ...

Hərçənd ...



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Patrik Forsayt
Patrik marketinq, satış, idarəetmə və ünsiyyət bacarıqları üzrə ixtisaslaşmış "Touchstone Training and Consultancy" şirkətinə rəhbərlik edir. Məsləhətçi kimi 25 ildən çox təcrübəsi olan Patrik dünyanın müxtəlif ölkələrində və müxtəlif sektorlarda çalışan müştərilərə xidmət göstərir. Eyni zamanda bir sıra idarəetmə institutları üçün təlim kursları keçirir.

O, "İdarəetmə kitabları" seriyasından 5 kitabın müəllifidir – "*Üst rəhbərliyin idarə edilməsi*", "*Danışıqların aparılması*", "*Uğurlu satış*" və "*İdarəçilikdə başlanğıc*". Patrik həmçinin geniş yazıçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olur və onun tanınmış kitabları arasına "*Yarı dolu ikən boş*" ("Rethink" nəşiyyatı) adlı yumoristik kitab, "*Nəhayət, biznes-klass!*" adlı səyahət kitabı ("Stanhope Books" nəşriyyatı) və bu yaxınlarda "Stanhope Books" nəşriyyatında işıq üzü görmüş "*Çoxdankı məsələ*" adlı romanını aid etmək olar.

Əlaqə
Patriklə aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Touchstone Training & Consultancy", Soltkot Moltinqs, Heybric,
Meldon, Esseks CM9 4QP, Birləşmiş Krallıq
Tel/Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-poçt: patrick@touchstone28.com

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd