هرگز سازش نکنید

طوری مذاکره کنید که انگار زندگیتان به آن بستگی دارد!

نویسنده: کریس واس

مترجم: شهلا ثریا صفت

نشر نوین

(nbookcity.com) شهر کتاب

@Roman_Ahang

فصل ۱: قوانین جدید

خیلی ترسیده بودم.

بیش از دو دهه در FBI کار کرده بودم که شامل پانزده سال مذاکره برای آزادسازی گروگان‌ها در اقصی نقاط دنیا اعم از نیویورک، فیلیپین و خاورمیانه می‌شد و به لحاظ حرفه‌ای در اوج کارم قرار داشتم. همیشه چند ده هزار مامور FBI در دفتر وجود دارند، اما در موارد آدم‌ربایی بین‌المللی فقط یکی از آنها مذاکره‌کننده اصلی است. که من بودم.

اما هرگز چنین شرایط گروگان‌گیری پرتنش و شخصی را تجربه نکرده بودم. «واس! ما پسرت را گروگان گرفته‌ایم، یک میلیون دلار به ما بده، در غیر اینصورت او می‌میرد.» مکث کردم. پلک زدم. سعی کردم ضربان قلبم را دوباره به حالت عادی برگردانم.

مطمئنا، قبلا در چنین شرایطی قرار گرفته بودم. هزاران بار. پول در ازای زندگی. اما نه مانند این مورد که پسرم گروگان گرفته شده بود و یک میلیون دلار در ازای زنده ماندن او می‌خواستند و طرف‌های مذاکره من افرادی با تحصیلات فوق‌العاده بالا و یک عمر تجربه و تخصص در مذاکره بودند.

ببینید، افراد آن‌سوی میز -یعنی طرف‌های مذاکره من- استادان مذاکره دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد بودند. برای گذراندن یک دوره مذاکره اجرایی کوتاه مدت به دانشگاه هاروارد آمده بودم، تا ببینم می‌توانم چیزی در مورد رویکردهای دنیای کسب‌وکار

@Roman_Ahang

یاد بگیرم. قرار بود این دوره به صورت آرام و بی سروصدا برای یکی از اعضای FBI که می‌خواست افق دید خود را کمی گسترش بدهد، برگزار شود.

اما هنگامی که رابرت نوکین، مدیر پروژه تحقیقاتی مذاکره هاروارد، متوجه شد که در دانشکده هستم، برای صرف قهوه به دفترش دعوتم کرد. گفت فقط می‌خواهد با هم گپی بزنیم.

این دعوت هم مایه افتخارم بود و هم از آن می‌ترسیدم. نوکین فرد بسیار قابل تحسینی بود که سال‌ها مورد توجهم بود: او نه تنها استاد حقوق دانشگاه هاروارد است، بلکه یکی از کله‌گنده‌های حوزه حل منازعات و نویسنده کتاب «مذاکره با شیطان: چه زمانی مذاکره کنیم، چه زمانی بجنگیم» است.

صادقانه بگویم، منصفانه نبود که نوکین از من، که زمانی پلیس گشت‌زنی شهر کانزاس بودم، بخواهد که با او به مذاکره بپردازم. اما بعد از آن اوضاع بدتر هم شد. پس از اینکه من و نوکین نشستیم، در باز شد و یکی دیگر از استادان دانشگاه هاروارد وارد شد. او گابریلا بلوم، متخصص مذاکرات بین‌المللی، درگیری‌های مسلحانه و مبارزه با تروریسم بود، که هشت سال به عنوان مذاکره کننده شورای امنیت ملی و ارتش اسرائیل کار کرده بود. ارتش کارکشته و قدرتمند اسرائیل.

در همان لحظه، منشی نوکین وارد شد و ضبط صوتی را روی میز گذاشت. نوکین و بلوم به من لبخند زدند.

@Roman_Ahang

فریب خورده بودم.

نوکین در حالی‌که لبخند بر لب داشت گفت «ما پسرت را گروگان گرفته‌ایم واس! یک میلیون دلار بده، در غیر این صورت او می‌میرد. من آدم‌ربا هستم. چه کار می‌خواهی بکنی؟» ترس و وحشت وجودم را فراگرفت، اما انتظارش را داشتم. زیرا این شرایط هرگز تغییر نمی‌کند: حتی پس از دو دهه مذاکره برای نجات جان انسان‌ها، باز هم احساس وحشت می‌کنید، حتی در حال نقش بازی کردن!

بر خودم مسلط شدم. خب، من یک پلیس خیابانی بودم که مامور FBI شده و اکنون در مقابل افراد کله‌گنده‌تر از خودش قرار گرفته بود. نابغه نبودم، اما بنا به دلیلی در آن اتاق بودم. به مرور مهارت‌ها، تاکتیک‌ها و رویکردی کلی در رابطه با تعامل انسان‌ها بدست آورده بودم که نه تنها در نجات زندگی افراد به من کمک کرده بود بلکه اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم که زندگی شخصی خودم را هم تغییر داده بود. سال‌ها مذاکره، از شیوه‌های ارائه خدمات به مشتریان تا شیوه‌های فرزندپروری‌ام را هم تحت تاثیر قرار داده بود.

نوکین با بدخلقی گفت: «یالا! اون مبلغ را به من بده یا همین الان سر پسرت از تنش جدا می‌شود.»

به مدت طولانی، به او خیره ماندم. سپس لبخند زدم. «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟ (این مقدار پول، از حد توان مالی من خارج است)» نوکین مکث کرد. حالت چهره‌اش، کمی ناامیدی و تعجب را نشان می‌داد، مثل سگی که در حال تعقیب گربه‌ای

@Roman_Ahang

است و به یکباره گربه برمی‌گردد و سعی در تعقیب سگ می‌کند. مثل این بود که ما در حال بازی‌های متفاوتی با قوانینی متفاوت بودیم. نوکین خونسردی‌اش را به دست آورد و با ابروهای قوسی‌اش به من نگاه کرد تا یادآوری کند که بازی هنوز تمام نشده است.

«بنابراین اگر پسرت را بکشم مشکلی نداری، آقای واس؟»

گفتم: «متاسفم رابرت، از کجا بدانم که او هنوز زنده است؟» عمدا از اسم کوچکش استفاده کردم تا گرمی بیشتری در تعاملمان ایجاد کنم و استفاده از ترفندهای ترس و ارعاب را برایش دشوار کنم. «واقعا متاسفم، اما چگونه می‌توانم هر مبلغی، حتی خیلی کمتر از یک میلیون دلار را به تو بدهم، در حالی که حتی نمی‌دانم او زنده است؟»

به هم ریختن چنین مردی با سخنانی که کاملا احمقانه و ساده‌لوحانه به نظر می‌رسید، بسیار جالب و تماشایی بود. اگرچه برخلاف ظاهر امر، حرکت من به هیچ وجه احمقانه نبود. داشتم یکی از قوی‌ترین ابزارهای مذاکره FBI را به کار می‌بردم: سوال باز!

امروزه پس از اینکه سال‌ها این تاکتیک‌ها را در شرکت خصوصی مشاوره‌ام، یعنی گروه قوی سیاه، توسعه و گسترش داده‌ایم، آن را سوال کالیبره می‌نامیم: سوال‌هایی که طرف مقابل می‌تواند به آنها پاسخ دهد اما هیچ جواب ثابتی ندارد. این کار برای شما زمان می‌خرد. همچنین به طرف مقابل‌تان توهم کنترل می‌دهد، آن هم به‌گونه‌ای که متوجه نمی‌شود تا چه اندازه در تنگنا قرار گرفته است.

@Roman_Ahang

همان‌طور که قابل پیش‌بینی بود، نوکین اشتباه کرده بود، چرا که شکل مکالمه از اینکه چگونه من باید به تهدید قتل پسرم واکنش نشان دهم، به اینکه چگونه استاد نوکین باید به مسائل لجستیکی دخیل در گرفتن پول رسیدگی می‌کرد تغییر کرده بود. او چگونه می‌توانست مشکلات مرا حل کند. هر تهدید و تقاضایی که مطرح می‌کرد، من همچنان به پرسیدن سوالاتی که چرا باید به او پول می‌دادم و چگونه باید می‌دانستم که پسرم زنده است ادامه می‌دادم.

پس از اینکه این مکالمات سه دقیقه طول کشید، گابریلا بلوم مکالمه ما را قطع کرد.

او به نوکین گفت: «اجازه نده که این کار را با تو کند»، نوکین گفت: «خب، تو امتحان کن.» بلوم وارد عمل شد. او نسبت به سال‌های گذشته‌ای که در خاورمیانه بود آدم سرسخت‌تری شده بود. اما او هم همان رویه را در پیش گرفت، و حاصل تمامی تلاش‌های او، سوالات مشابه من بود.

نوکین دوباره وارد بحث شد، اما او هم راه به جایی نبرد. چهره‌اش از فرط ناامیدی شروع به قرمز شدن کرد. می‌توانم بگویم که خشم و غضب موجب شده بود که به سختی بتواند فکر کند.

گفتم: «خب، خب، باب. کافیه». و او را از بدبختی نجات دادم.

او سرش را تکان داد. پسر من نجات پیدا کرده بود. گفت: «خوبه. گمان می‌کنم که FBI می‌تواند چیزی برای آموختن به ما داشته باشد.»

@Roman_Ahang

نه تنها ثابت کرده بودم که به اندازه دو تن از اساتید برجسته دانشگاه هاروارد خوب هستم، بلکه عملکرد بی‌نظیری نشان داده و بر آنها پیروز شده بودم.

اما آیا این فقط یک اتفاق بود؟ دانشگاه هاروارد بیش از سه دهه، کانون تئوری و عملی مذاکره در جهان بوده است. تنها چیزی که در مورد تکنیک‌هایی که در FBI استفاده می‌کردیم می‌دانستم، این بود که کارساز بودند. در طی بیست سالی که در FBI بودم سیستمی طراحی کردیم که به طور موفقیت‌آمیزی موجب حل‌وفصل تقریبا همه موارد گروگان‌گیری‌ها شده بود. اما تئوری‌های ما معروف و مشهور نبودند.

تکنیک‌های ما حاصل یادگیری‌های تجربی بودند؛ آنها توسط ماموارنی که در این زمینه کار می‌کردند، در خلال بحران‌ها، مذاکره می‌کردند و داستان موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را به اشتراک می‌گذاشتند، ایجاد شده بودند. این یک فرآیند تکرار شونده بود و ما هر روز ابزارهای مورد استفاده‌مان را ارتقا می‌دادیم. این کار ضروری بود. ابزارهای ما باید موثر واقع می‌شدند، چرا که اگر جواب نمی‌دادند یک نفر می‌مرد.

اما چرا این تکنیک‌ها موثر بودند؟ این پرسشی بود که مرا به دانشگاه هاروارد و به دفتر نوکین و بلوم کشانده بود. من خارج از جهان کوچک خودم، اعتماد به نفس نداشتم. از همه مهم‌تر، نیاز داشتم که دانشم را نشان بدهم و یاد بگیرم که چگونه آن را با دانش آنها تلفیق کنم -که به وضوح آنها هم در این زمینه دارای دانش بودند- بدین طریق می‌توانستم آن را درک کنم، به آن ساختار داده و

@Roman_Ahang

گسترشش دهم.

بله، تکنیک‌های ما به وضوح در رابطه با مزدوران، فروشندگان مواد مخدر، تروریست‌ها و قاتلان بی‌رحم موثر واقع شده بودند. اما، در این فکر بودم که در برابر انسان‌های عادی چگونه عمل می‌کنند؟

که به زودی در دانشگاه هاروارد فهمیدم که تکنیک‌های ما بسیار کاربردی بوده و در همه جا موثر واقع می‌شوند. معلوم شد که رویکردهای مذاکره‌ای ما، کلیدهای تعاملات سودبخش انسانی در تمامی حوزه‌ها، تعاملات و رابطه‌ها در زندگی را در اختیار داشتند.

این کتاب در مورد نحوه موثر واقع شدن آنهاست.

@Roman_Ahang

باهوش‌ترین فردِ کند ذهن در اتاق

یک سال بعد، در سال ۲۰۰۶، برای یافتن پاسخ سوالاتم، در دوره مذاکره زمستانه دانشکده حقوق هاروارد شرکت کردم. وارد شدن به این کلاس یکی از سخت‌ترین رقابت‌ها بود، زیرا شرکت کنندگان این کلاس، دانشجویان بااستعداد و باهوش دانشگاه هاروارد که در حال گرفتن مدرک حقوق و کسب‌وکار بودند و دانشجویان توانا و موفق دیگر دانشگاه‌های بوستون مانند موسسه تکنولوژی ماساچوست (MIT) و دانشگاه تافتز بودند. در واقع گویی مسابقات المپیک مذاکره بود و من تنها خارجی آنجا بودم.

اولین روز دوره، همه ۱۴۴ نفر ما برای معرفی در سالن سخنرانی جمع شدیم و سپس به چهار گروه تقسیم شدیم که هر یک از آنها توسط یک مدرس مذاکره، رهبری می‌شد. پس از اینکه صحبت کوتاهی با مدرسمان داشتم -که مدرس من شیلا هین نام داشت و تا به امروز دوست خوبی برای من بوده است- ما به گروه‌های دو نفری تقسیم شدیم و مذاکرات ساختگی را شروع کردیم. ساده بود: یکی از ما محصولی می‌فروخت و دیگری در نقش خریدار بود، و هر کدام محدودیت‌های معینی درباره قیمتی که می‌توانستند قبول کنند، داشتند.

هم گروهی من مرد سرخ موی و بی‌حال و تنبلی به نام اندی (نام مستعار) بود: با اعتماد به نفس و آرام. من و او به یکی از کلاس‌های خالی مشرف بر یکی از باغچه‌های به سبک انگلیسی محوطه دانشگاه هاروارد رفتیم، و هر کدام چیزهایی که بلد بودیم را به کار گرفتیم. اندی پیشنهادی ارائه داد و توضیح عقلانی برای چرایی خوب بودن آن داد که تله منطقی و غیر قابل اجتنابی بود - و من با

@Roman_Ahang

کمی تغییر پاسخ دادم که «و من چگونه می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

ما این کار را چندین بار انجام دادیم تا اینکه به شکل نهایی آن رسیدیم. هنگامی که داشتیم آنجا را ترک می‌کردیم، خوشحال بودم. فکر می‌کردم که به خوبی نقش یک آدم احمق را بازی کرده‌ام. پس از اینکه همه ما در کلاس گرد هم جمع شدیم، شیلا در بین دانشجویان چرخی زد و پرسید هر گروه روی چه قیمتی توافق کرده‌اند و سپس نتیجه را روی تخته سیاه نوشت. در نهایت، نوبت من شد. پرسید: «کریس، تو و اندی چکار کردید؟ چقدر گرفتی؟»

جملاتی را که شیلا پس از شنیدن قیمت توافقی من و اندی بر زبان آورد، فراموش نمی‌کنم. کل صورت شیلا سرخ شد، گویی نفسش بند آمده باشد. بالاخره، شروع به خندیدن کرد.

شیلا گفت: «تو به معنای واقعی کلمه تمام پولش را گرفته‌ای، او قرار بود یک چهارم پول را بخاطر کار دیگری در آینده نگه داشته و بازگرداند.»

اندی در صندلی‌اش فرو رفت.

روز بعد همان اتفاق با شریک دیگری تکرار شد. منظورم این است که من کل بودجه آن پسر را نابود کردم. این امر قابل توجیه نبود. این اتفاق، شانسی نبود که فقط یکبار رخ داده باشد. بلکه یک الگو بود. من با کمک دانش سنتی و تجربی، در حال شکست دادن

@Roman_Ahang

بچه‌هایی بودم که با تمام ترفندهای مدرن موجود در کتاب‌ها آشنا بودند.

نکته جالب این بود که گویی تکنیک‌های مدرنی که این بچه‌ها استفاده می‌کردند تاریخ گذشته و قدیمی بود. احساس می‌کردم که راجر فدرر بودم و با استفاده از ماشین زمان به دهه ۱۹۲۰ رفته بودم تا در مسابقات تنیس با مردان برجسته‌ای که شلوار سفید پوشیده بودند و از راکت چوبی استفاده می‌کردند و تمرین‌های آموزشی پاره‌وقت داشتند بازی کنم. من با راکتی از جنس آلیاژ تیتانیوم، مربی اختصاصی و سبک سرو اند وولی[۱]، که توسط کامپیوتر استراتژی سازی شده بود، بازی می‌کردم. رقبا به اندازه من، و یا در حقیقت باهوش‌تر از من بودند و ما اساسا در حال بازی یکسانی با قوانین مشابه بودیم. اما من مهارت‌هایی داشتم که آنها نداشتند.

پس از اینکه نتایج روز دومم را اعلام کردم، شیلا گفت: «کریس، تو بخاطر سبک خاصی که داری معروف می‌شوی».

من مثل گربه چشایر[۲] لبخند زدم. برد، سرگرم کننده بود.

شیلا گفت: «کریس، چرا روش خود را به بقیه نمی‌گویی؟! بنظر می‌رسد کاری که تو با دانشجویان دانشکده حقوق هاروارد انجام می‌دهی این است که بگویی نه و به آنها خیره بشوی، و آنها را به هم بریزی. آیا واقعا به این آسانی است». می‌دانستم منظورش چیست: در حالی که من واقعا نه نمی‌گفتم، با سوال‌هایی که مداوما می‌پرسیدم اینگونه بنظر می‌رسید که نه می‌گویم. این سوالات به طرف مقابل، اینطور القا می‌کرد که حرف‌هایش نادرست و ناعادلانه بود. این کافی بود تا آنها را دچار تزلزل کند و به مذاکره با

@Roman_Ahang

خودشان وادار کند. جواب دادن به سوالات کالبیره و سنجیده من نیازمند قدرت‌های عاطفی عمیق و بینش روانشناختی و تاکتیکی بود که در جعبه ابزارشان نداشتند!

شانه‌هایم را بالا انداختم. گفتم: «من فقط سوال می‌پرسیدم. این روش منفعل-تهاجمی است. فقط سه یا چهار سوالِ باز را بارها و بارها و بارها می‌پرسیدم. آنها از پاسخ دادن خسته می‌شدند و هر چیزی که می‌خواستم را به من می‌دادند.»

اندی از صندلی‌اش پرید، انگار زنبور او را گزیده باشد. گفت: «لعنتی! این چیزی است که اتفاق افتاد و من اصلا متوجه نشدم.»

زمانی که دوره زمستانی را در هاروارد به پایان رساندم، با تعدادی از دانشجویان، دوستان خوبی شده بودیم. حتی با اندی. اگر در زمان حضورم در هاروارد چیزی یاد گرفته باشم، آن چیز این بود که FBI می‌توانست در مورد مذاکره چیزهای زیادی را به کل جهان یاد بدهد.

در اقامت کوتاهم متوجه شدم که بدون داشتن درک عمیقی از روانشناسی انسان، بدون پذیرش این که همه ما موجودات دیوانه، غیر منطقی، شتابزده و احساسی هستیم، اطلاعات خام و منطق ریاضی موجود در جهان، در فعل و انفعالات دلهره‌آور و بی‌ثبات دو انسان در حال مذاکره کمک اندکی می‌کند.

بله، شاید ما تنها حیوانی هستیم که مذاکره می‌کنیم -میمون تکه‌ای از موز خود را با آجیل دیگری مبادله نمی‌کند- اما مهم نیست که

@Roman_Ahang

چطور به مذاکراتمان لباس تئوری‌های ریاضی می‌پوشانیم، زیرا ما همیشه حیوان هستیم و همیشه عمل و عکس‌العمل‌های ما قبل از هر چیزی ناشی از ترس‌ها، نیازها، برداشت‌ها و خواسته‌های عمیق اما عمدتا نامرئی ماست.

هرچند، شیوه یادگیری دانشجویان هاروارد فرق دارد، اما همه نظریه‌ها و تکنیک‌های آنها مربوط به قدرت تفکر، منطق، کلمات اختصاری معتبر (مانند BATNA و ZOPA)، مفاهیم منطقی ارزش و مفهوم اخلاقی عادلانه/ ناعادلانه می‌باشد.

البته این مجموعه باورهای نادرست در مورد عقلانیت، دارای روند خاصی بودند. آنها دستورالعمل (اسکریپتی) را دنبال می‌کردند که توالی از پیش تعیین شده‌ای از اقدامات، پیشنهادات، و پیشنهادات متقابل بود که در نظم خاصی طراحی شده بودند تا نتایج خاصی را به ارمغان بیاورند. مثل این بود که آنها با رباتی سر و کار دارند، که اگر شما A، B، C و D را با نظم ثابت و خاصی انجام دهید، به X دست پیدا می‌کنید. اما مذاکرات دنیای واقعی غیرقابل پیش‌بینی‌تر و پیچیده‌تر از آن است. شما ممکن است D و پس از آن شاید Q را انجام دهید.

اگر من موفق شده بودم که تنها با یکی از هزاران تکنیک مذاکره‌ای همسو با احساس، که در طول سالیان توسعه داده و علیه تروریست‌ها و آدم‌ربایان استفاده کرده بودم، بر با استعدادترین دانشجویان کشور غلبه کنم، پس چرا این تکنیک‌ها را در کسب‌وکار استفاده نکنم؟ چه تفاوتی بین سارق مسلح بانک که گروگان می‌گیرد با مدیران اجرائی که از تاکتیک‌های بیسبال استفاده می‌کنند و قیمت کسب‌وکارهای میلیارد دلاری را تنزل می‌دهند، وجود دارد؟

@Roman_Ahang

اساسا، آدم‌ربایان در واقع بازرگانانی هستند که برای بدست آوردن بهترین قیمت تلاش می‌کنند.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

مذاکره سبک قدیمی

از ابتدای تاریخ، گروگان‌گیری و پس از آن مذاکره با گروگان‌گیران وجود داشته است. از عهد عتیق، داستان‌های زیادی از بنی اسرائیل و دشمنان آنها وجود دارد که هر یک از شهروندان دشمن خود را به عنوان غنایم جنگی به گروگان می‌گرفتند. رومی‌ها، به سهم خود، شاهزادگان کشورهای رعیت را مجبور می‌کردند تا برای آموزش به رم بروند، تا به این وسیله از پابرجایی وفاداری شاهزادگان اطمینان حاصل کنند.

اما تا زمان دولت نیکسون، مذاکره با گروگان‌گیران تنها به فرآیند اعزام نیروهای نظامی و تلاش برای آزاد کردن گروگان‌ها محدود بود. رویکرد ما در اجرای قانون این بود که با گروگان‌گیران صحبت کنیم تا زمانی که بفهیم چطور گروگان‌ها را با تفنگ از دست گروگان‌گیران بیرون بیاوریم.

سپس یک سری از حوادث گروگان‌گیری، ما را مجبور به تغییر کرد. در سال ۱۹۷۱، زمانی که پلیس تلاش کرد تا شورش زندان آتیکا در شمال ایالت نیویورک را با اسلحه حل و فصل کند، سی و نه گروگان کشته شدند. پس از آن در بازی‌های المپیک ۱۹۷۲ مونیخ، یازده ورزشکار و مربی اسرائیلی توسط اسیر کنندگان فلسطینی، پس از تلاش نافرجام پلیس آلمان برای نجات آنها کشته شدند.

اما بزرگترین عامل تغییر اساسی در اجرای قانون آمریکا، در چهارم اکتبر ۱۹۷۱ در فرودگاه جکسون ویل، فلوریدا، اتفاق افتاد. ایالات متحده آمریکا در آن زمان شاهد اپیدمی هواپیماربایی بود. در سال ۱۹۷۰ پنج هواپیماربایی در سه روز اتفاق افتاده بود. در چنین

@Roman_Ahang

فضای پرتنشی بود که مرد دیوانه‌ای به نام جورج گیف جونیور، هواپیمای چارتری را ربود که از نشویل، تنسی، راهی باهاما بود.

زمانی که این حادثه تمام شد، گیف دو گروگان را به قتل رسانده بود – همسرش که جدا از او زندگی می‌کرد و خلبان – همچنین خودش را هم کشت.

اما این بار تقصیر هواپیماربا نبود. در عوض، تقصیرها مستقیما بر گردن FBI افتاد. هواپیما برای سوخت‌گیری در فرودگاه جکسون ویل توقف کرده بود و دو گروگان موفق شده بودند گیف را متقاعد کنند که اجازه دهد آنها به بخش پارکینگ بروند. اما ماموران شتابزده عمل کرده و به موتور هواپیما شلیک کرده بودند. این کار آنها موجب شده بود که گیف شدیدترین و تندترین گزینه را انتخاب کند.

در واقع، قصور FBI به قدری زیاد بود که زمانی که همسر خلبان و دختر گیف، دادخواستی مبنی بر قتل غیرعمد ناشی از سهل انگاری FBI ارائه کردند، دادگاه موافقت کرد.

نقطه عطف، در داوری این پرونده (که به پرونده دائونز شناخته می‌شود[۳]) در سال ۱۹۷۵ اتفاق افتاد. دادگاه استیناف ایالات متحده گفت که «راه مناسب دیگری برای حفاظت از جان گروگان‌ها وجود داشت» و عنوان کرد که FBI به جای اینکه در زمانی که دو گروگان با امنیت کامل هواپیما را ترک کرده بودند، صبر پیشه کند، تیراندازی کرده که نتیجه آن کشته شدن سه نفر بود. دادگاه

@Roman_Ahang

نتیجه گیری کرد که «قبل از مداخله تاکتیکی باید تلاش معقولانه‌ای برای مذاکره انجام شود».

پرونده هواپیماربایی دائونز، نمونه مجسمی بود که نشان می‌داد در وضعیت بحرانی نباید هر عملی انجام داد، و موجب آغاز توسعه نظریه‌ها، آموزش‌ها و تکنیک‌های امروزی مذاکره با گروگان‌گیران شد. بلافاصله پس از تراژدی گیف، اداره پلیس نیویورک سیتی تبدیل به اولین نیروی پلیس کشور شد که تیم ویژه‌ای از متخصصان را برای طراحی فرآیند و رسیدگی به مذاکرات بحرانی تشکیل داد. سپس FBI و بقیه این شیوه را دنبال کردند. عصر جدیدی از مذاکرات آغاز شد.

@Roman_Ahang

قلب در مقابل ذهن

در اوایل دهه ۱۹۸۰، همزمان با آغاز تعامل محققان رشته‌های مختلف و کشف مفاهیم جدید و هیجان‌انگیز توسط آنها، کمبریج ماساچوست، به کانون مذاکره جهان تبدیل شده بود. جهش بزرگ رو به جلو در سال ۱۹۷۹ اتفاق افتاد، زمانی که پروژه مذاکره هاروارد برای بهبود تئوری‌ها، آموزش‌ها و شیوه‌های مذاکره آغاز شد تا اینکه افراد بتوانند به طور کارآمدتری به هر کاری اعم از معاهدات صلح تا ادغام کسب‌وکارها رسیدگی کنند.

دو سال بعد، موسسان پروژه یعنی راجر فیشر و ویلیام یوری، کتاب «رسیدن به بله» را منتشر کردند که ۲ رساله پیشگامانه در مورد مذاکره بود و به طور کامل شیوه تفکر متخصصان این حوزه را تغییر داد.

اساس رویکرد فیشر و یوری، نظام‌مند کردن حل مسئله بود، به طوری که طرفین مذاکره بتوانند به معامله‌ای که برای هر دو طرف سودمند است، یعنی همان عنوان کتاب «رسیدن به بله»، دست پیدا کنند. فرض اصلی آنها این بود که از طریق طرز فکر مبتنی بر حل مسئله و منطق می‌توان بر مغز احساسی یعنی همان جانور بی‌شعور، غیر قابل اعتماد و غیر منطقی، غلبه نمود.

سیستم آنها دارای چهار اصل اساسیِ جذاب و آسان بود. اصل اول، جدا کردن شخص یعنی احساسات، از مشکل بود؛ اصل دوم، نباید نگران موقعیت طرف مقابل بود (اینکه چه درخواستی می‌کند) در عوض باید بر روی منافع او تمرکز کرد (چرا چنین چیزی درخواست می‌کند)، به این طریق می‌توان متوجه شد که طرف مقابل واقعا چه می‌خواهد. اصل سوم، همکاری کنید تا گزینه‌های

@Roman_Ahang

برد-برد ایجاد کنید؛ و اصل چهارم، برای ارزیابی راه‌حل‌های احتمالی، استانداردهایی ایجاد کنید که مورد توافق دو طرف است.

این ترکیب هوشمندانه، منطقی و عمیقی از پیشرفته‌ترین تئوری‌های بازی و تفکر حقوقی روز بود. به مدت چندین سال پس از انتشار کتاب، همه از جمله FBI و اداره پلیس نیویورک، در مذاکراتشان بر رویکرد مبتنی بر حل مسئله متمرکز شدند. این امر خیلی مدرن و هوشمندانه به نظر می‌رسید.

در گوشه‌ای از ایالات متحده، دو تن از اساتید دانشگاه شیکاگو زاویه دید بسیار متفاوتی نسبت به همه، چیز اعم از اقتصاد تا مذاکره داشتند. آنها آموس تورسکی[۴] اقتصاددان و دانیل کاهنمن[۵] روانشناس بودند. آن دو با کمک هم، حوزه اقتصاد رفتاری را بنیان گذاشتند و کاهنمن با نشان دادن اینکه انسان، حیوانی بسیار غیر منطقی است، برنده جایزه نوبل شد.

آنها کشف کردند که احساس، شکلی از تفکر است.

همانطور که می‌دانید، وقتی در دهه هشتاد میلادی، مدارس کسب‌وکار مانند دانشگاه هاروارد شروع به آموزش مذاکره کردند، این فرآیند به صورت تجزیه‌وتحلیل ساده اقتصادی ارائه شد. در این دوره اقتصاددانان برتر دانشگاهی جهان اعلام کردند که انسان‌ها «بازیگران منطقی» هستند و بنابراین شیوه تدریس کلاس‌های درس بر این مبنا شکل گرفت: فرض شد که طرف مقابل شما در مذاکره به طور منطقی و خودخواهانه‌ای برای به حداکثر رساندن منافعش تلاش می‌کند، بنابراین هدف شما در مذاکره باید کشف نحوه پاسخ‌دهی در شرایط مختلف برای به حداکثر رساندن منافع خودتان باشد.

@Roman_Ahang

این ذهنیت باعث شد تا کاهنمن، که بر مبنای سال‌ها تجربه در حوزه روانشناسی بر این باور بود که «بدیهی است که افراد نه کاملا منطقی و نه کاملا خودخواه هستند و سلیقه‌های آنها به هیچ وقت ثبات ندارد»، مبهوت و سردرگم شود.

کاهنمن پس از چندین دهه تحقیقات به همراه تورسکی، ثابت کرد که همه انسان‌ها از سوگیری شناختی[۶] رنج می‌برند، که سوگیری شناختی نوعی فرآیندهای مغزی غیرمنطقی و ناخودآگاه است که شیوه نگرش ما به جهان را دچار تحریف می‌کند. کاهنمن و تورسکی بیش از ۱۵۰ سوگیری شناختی را کشف کردند.

یکی از سوگیری‌های شناختی به نام اثر قالب‌بندی[۷] نشان می‌دهد که مردم بسته به اینکه یک انتخاب چگونه قالب‌بندی شود واکنش‌های متفاوتی در برابر انتخاب‌های مشابه نشان می‌دهند (مردم ارزش بیشتری برای حرکت از ۹۰ درصد به ۱۰۰ درصد یعنی حرکت از درصدِ احتمالِ بالا به یقین، نسبت به حرکت از ۴۵ درصد به ۵۵ درصد قائلند، اگرچه در هر دوی این موارد میزان افزایش ده درصد است). تئوری چشم‌انداز[۸] توضیح می‌دهد که چرا در برابر ضرر و زیان نامشخص، ریسک‌های نابجا می‌کنیم. و معروف‌ترین سوگیری شناختی، زیان‌گریزی[۹] است که نشان می‌دهد اگر قرار باشد بین دو حالت جلوگیری از زیان و یا بدست آوردن سودی معادل با آن (از دست ندادن ۲۰۰ دلار یا بدست آوردن ۲۰۰ دلار)، یکی را انتخاب کنیم به لحاظ آماری محتمل‌تر است که مردم گزینه جلوگیری از زیان را انتخاب کنند.

سپس کاهنمن در سال ۲۰۱۱ تحقیقاتش را در کتاب پر فروش تفکر سریع و آهسته مدون نمود. او نوشت که بشر دارای دو نوع

@Roman_Ahang

سیستم فکری است: سیستم ۱، ذهن حیوانی ماست که سریع، غریزی و عاطفی است؛ سیستم ۲ آهسته، مشورتی و منطقی است. سیستم ۱ بسیار تاثیرگذارتر است و در واقع، افکار منطقی را هدایت و اداره می‌کند.

باورها، احساسات و برداشت‌های بدوی سیستم ۱، منبع اصلی اعتقادات صریح و انتخاب‌های آگاهانه سیستم ۲ می‌باشد. آنها همانند چشمه‌ای هستند که رودخانه را تغذیه می‌کنند. ما در برابر یک پیشنهاد و یا درخواست واکنش عاطفی نشان می‌دهیم (سیستم ۱). سپس، واکنش سیستم ۱ موجب بوجود آمدن پاسخ سیستم ۲ می‌شود.

لحظه‌ای تامل کنید: اگر یاد بگیرید که با استفاده از این مدل، حرف‌ها و سوالاتتان را به گونه‌ای قالب‌بندی و ارائه کنید که بر تفکر سیستم ۱ طرف مقابل‌تان و احساسات بیان نشده او تاثیر بگذارید، آنگاه می‌توانید عقلانیت سیستم ۲ او را هدایت کنید و در نتیجه پاسخ‌های او را تغییر بدهید. این اتفاقی بود که در مورد اندی در دانشگاه هاروارد افتاد: من با پرسش «چرا باید آن کار را انجام دهم»، بر ذهن عاطفی سیستم ۱ او تاثیر گذاشتم تا به او بقبولانم که پیشنهاد او خیلی خوب نیست؛ سپس سیستم ۲، وضعیت را به لحاظ منطقی مورد بررسی قرار داد به طوری که ارائه پیشنهاد بهتر، برایش قابل توجیه و عقلانی بنظر رسید.

اگر فکر می‌کنید کاهنمن مذاکراتش را بر مبنای مفاهیم سیستم ۲ و بدون ابزارهایی برای خواندن، درک و دستکاری زیر بنای عاطفی سیستم ۱ انجام می‌داده است، مثل این است که بخواهید املت درست کنید اما ندانید که چگونه باید تخم مرغ را بشکنید.

@Roman_Ahang

FBI حساس می‌شود

همزمان با رشد تیم جدید مذاکره گروگان در FBI و کسب تجربه بیشتر در مهارت‌های حل مسئله در طی دهه‌های هشتاد و نود میلادی، مشخص شد که سیستم ما فاقد یک عنصر حیاتی بود.

در آن زمان، به طور کامل بر کتاب «رسیدن به بله» متمرکز شده بودیم. من هنوز هم با چندین دهه تجربه به عنوان مذاکره کننده، مشاور و مدرس، با بسیاری از استراتژی‌های قدرتمند مذاکره که در این کتاب مطرح شده‌اند موافقم. هنگامی که این کتاب منتشر شد، ایده‌های پیشگامانه‌ای در حل مساله مشارکتی ارائه داد و مفاهیم کاملا ضروری مانند بَتنا[۱۰] را ارائه کرد: بهترین جایگزین توافق صورت گرفته.

ایده هوشمندانه‌ای بود.

اما پس از محاصره فاجعه‌آمیز مزرعه روبی ریج متعلق به رندی ویور[۱۱] در آیداهو در سال ۱۹۹۲ و واقعه ویکو، فرقه داوودیه به رهبری دیوید کورش[۱۲]، در تگزاس در سال ۱۹۹۳، نمی‌توان انکار کرد که بسیاری از مذاکرات گروگان‌گیری، به هیچ وجه از طریق روش‌های منطقی حل مسئله، قابل حل نبودند. منظورم این است که آیا تاکنون سعی کرده‌اید با آدمی که فکر می‌کند مسیح موعود است، راه‌حل برد-برد ایجاد کنید که برای هر دو طرف سودمند باشد؟

به وضوح مشهود بود که استراتژی «رسیدن به بله» در مقابله با آدم‌ربایان جواب نمی‌داد. مهم نبود که چند نفر از ماموران FBI،

@Roman_Ahang

ماژیک هایلایت به دست آن را خوانده بودند، این کتاب در بهبود روش‌های انجام معامله ما به عنوان مذاکره کننده با گروگان‌گیران، شکست خورده بود.

تفاوت‌های واضحی بین نظریه‌های درخشان این کتاب و تجارب روزانه به دست آمده از اجرای قانون وجود داشت. چرا افراد زیادی این کتاب کسب‌وکار پرفروش را می‌خواندند و آن را به عنوان یکی از بهترین متون نوشته شده در مذاکره تایید می‌کردند، اما با این حال افراد معدودی توانسته بودند که به طور موفقیت‌آمیزی از دستورالعمل‌های آن پیروی کنند؟

آیا ما ابله بودیم؟

این سوالی بود که پس از فجایع روبی ریج و ویکو، برای افراد بسیاری مطرح شده بود. معاون دادستان کل ایالات متحده، فیلیپ هِیمَن، می‌خواست بداند که چرا تکنیک‌های مذاکره با گروگان‌گیران، تا این اندازه ناکارآمد بودند. او در اکتبر سال ۱۹۹۳، گزارشی با عنوان «درس‌های ویکو: تغییرات پیشنهادی در اجرای قانون فدرال» صادر کرد که خلاصه‌ای از نظرات گروه کارشناسان و متخصصان در مورد عیب‌یابی ناتوانی اجرای قانون فدرال در رسیدگی به شرایط پیچیده گروگان‌گیری بود.

در نتیجه، در سال ۱۹۹۴ رئیس FBI لوئیس فریح، تشکیل گروه رسیدگی به حوادث بحرانی (CIRG) را اعلام کرد، که وظیفه این گروه، ترکیب اصول مذاکره بحران، مدیریت بحران، علوم رفتاری و تیم‌های نجات گروگان و ابداع اصول جدید مذاکره بحران بود. تنها مشکل این بود که از چه تکنیک‌هایی باید استفاده می‌کردیم؟

@Roman_Ahang

در این زمان، دو تن از پر افتخارترین و پر مدال‌ترین مذاکره کنندگان در طول تاریخ FBI، یعنی همکارم فرد لانسلی و رئیس سابقم گری نوسنر، کلاس آموزش مذاکره گروگان در اوکلند کالیفرنیا برگزار می‌کردند. آنها سوال ساده‌ای را از گروه سی و پنج نفره افسران باتجربه در اجرای قانون مطرح کردند: چند نفر از شما در شرایط مذاکره کلاسیک قرار گرفته‌اید که در آن شرایط، بهترین تکنیک، استفاده از روش حل مسئله بوده است؟ یک دست هم بالا نرفت.

سپس سوال دوم را پرسیدند: چند نفر از شما در شرایط بی‌ثبات، سخت و نامطمئنی که گروگان‌گیر در بحران احساسی قرار داشته و هیچ تقاضای مشخصی نداشته است، مذاکره کرده‌اید؟ همه دست‌هایشان را بالا بردند.

واضح بود: اگر بخش عمده‌ای از مذاکرات مذاکره کنندگانِ پلیس را حوادث پرتنش احساسی و نه تعاملات منطقی مذاکره تشکیل می‌دهند، پس در نتیجه مهارت‌های مذاکره نیز باید بر بخش حیوانی، عاطفی و غیر منطقی ما تمرکز کنند.

از آن لحظه به بعد، ما به جای تاکید بر آموزش مذاکرات منطقی و حل مسئله، بر آموزش مهارت‌های روانی مورد نیاز در شرایط مداخله بحرانی تاکید کرده‌ایم. پس نباید برای غلبه برای احساسات و هوش هیجانی تلاش نمود، بلکه آنها باید به بخش اصلی مذاکره کارآمد تبدیل شوند.

آنچه که مورد نیاز بود، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های روانی ساده‌ای در این حوزه برای آرام کردن افراد، ایجاد تفاهم، به دست آوردن

@Roman_Ahang

اعتماد، استنباط نیازها و متقاعد کردن طرف مقابل جهت درک همدلی ما بود. به چیزی نیاز داشتیم که آموزش، یادگیری و اجرای آن آسان باشد.

گذشته از اینها، این افراد نیروهای پلیس و ماموران FBI بودند و قصد نداشتند کار دانشگاهی کنند و یا درمانگر شوند. آنچه می‌خواستند تغییر رفتار گروگان‌گیران، صرف نظر از اینکه چه کسی بودند و چه درخواستی داشتند بود، تا محیط احساسی بحران را به سمت و سویی سوق دهند که امنیت همه افراد درگیر در ماجرا را تامین کنند.

FBI در سال‌های اولیه، تکنیک‌های درمان‌شناسی جدید و قدیمی ایجاد شده از طریق حرفه مشاوره را امتحان کرد. هدف مهارت‌های مشاوره، ایجاد روابط مثبت با افراد از طریق نشان دادن درک وضعیت و احساس افراد بود.

همه چیز با این فرضِ مورد قبول در سراسر جهان آغاز می‌شود که مردم دوست دارند درک و پذیرفته شوند. گوش دادن، ارزان‌ترین و در عین حال موثرترین امتیازی است که برای دستیابی به این امر نیاز داریم. مذاکره کننده از طریق گوش دادن دقیق، همدلی و تمایل صادقانه خود را برای درک بهتر آنچه طرف مقابل تجربه می‌کند نشان می‌دهد.

تحقیقات روان‌درمانی نشان می‌دهد وقتی افراد احساس می‌کنند که دیگران به حرف‌هایشان گوش می‌دهند، تمایل بیشتری پیدا می‌کنند تا به دقت به خودشان گوش بدهند و افکار و احساساتشان را به طور علنی ارزیابی و شفاف کنند. علاوه بر این، حالت

@Roman_Ahang

تدافعی و مخالفت کمتری به خود می‌گیرند و تمایل بیشتری به گوش دادن نقطه نظرات دیگران نشان می‌دهند، و باعث می‌شود تا به نقطه آرام و منطقی برسند که در این نقطه می‌توانند توسط استراتژی «رسیدن به بله» به خوبی مشکل را حل کنند.

مفهومی که به عنوان محور اصلی این کتاب فرا خواهید گرفت، همدلی تاکتیکی نام دارد. این مفهوم، گوش دادن همانند هنر رزمی، متعادل کردن رفتارهای نامحسوس هوش هیجانی و مهارت‌های قاطعانه نفوذ برای دسترسی به ذهن طرف مقابل است. بر خلاف نظر عامه، گوش دادن، فعالیت منفعلانه‌ای نیست بلکه فعالانه‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید.

زمانی که توسعه تکنیک‌های جدید شروع شد، جهان مذاکره به دو جریان تقسیم شد: مذاکره‌ای که در دانشکده‌های برتر کشور آموزش داده می‌شد که شیوه حل مسئله عقلانی را دنبال می‌کرد، در حالی که بر خلاف آنها ما در FBI شروع به آموزش سیستم اثبات نشده‌ای به مامورانمان کردیم که بر مبنای روانشناسی، مشاوره و مداخله در بحران بود. در حالی که برترین دانشگاه‌های کشور در آیوی لیگ[۱۳]، ریاضی و اقتصاد آموزش می‌دادند، ما در همدلی خبره شده بودیم، و شیوه ما موثر واقع شد.

@Roman_Ahang

زندگی، یک مذاکره است

در حالی که ممکن است کنجکاو شده باشید که مذاکره کنندگان FBI چطور خشن‌ترین و بدترین آدم‌های جهان را وادار به رها کردن گروگان‌ها می‌کنند، ممکن است فکر کنید که دانستن در مورد مذاکره با گروگان‌گیرها به چه درد زندگی شما می‌خورد. خوشبختانه، تعداد کمی از مردم مجبور به مقابله با تروریست‌های اسلام‌گرایی شده‌اند که عزیزانشان را به گروگان گرفته‌اند.

اما اجازه دهید رازی را با شما در میان بگذارم: زندگی، مذاکره است. اکثر تعاملاتی که ما در محل کار و در خانه داریم، مذاکراتی هستند که در میل حیوانی و ساده‌ای خلاصه می‌شوند که عبارتست از: من می‌خواهم.

مثالی در این مورد که با موضوع کتاب هم مرتبط باشد عبارتست از: «از شما می‌خواهم که گروگان‌ها را آزاد کنید».

مثال‌های کلی عبارتند از:

«از شما می‌خواهم که این قرارداد ۱ میلیون دلاری را قبول کنید.»

«می‌خواهم این ماشین را ۲۰,۰۰۰ دلار بخرم.»

«از شما می‌خواهم که حقوقم را ۱۰ درصد افزایش دهید.»

و «از تو می‌خواهم ساعت ۹:۰۰ بخوابی!»

مذاکره دارای دو نقش متمایز و حیاتی در زندگی است: جمع‌آوری اطلاعات و تاثیر بر رفتار، که شامل هرگونه تعاملی می‌شود که

@Roman_Ahang

یکی از طرفین چیزی از دیگری می‌خواهد. کار، امور مالی، شهرت، زندگی عاشقانه، حتی سرنوشت بچه‌های شما! گاهی تمام این‌ها منوط به توانایی شما در مذاکره است.

همانطور که در اینجا فرا خواهید گرفت، مذاکره چیزی جز ارتباط با نتایج نیست. آنچه که از زندگی می‌خواهید تماما به بدست آوردن چیزی که از دیگران می‌خواهید مربوط می‌شود. در همه روابط، مناقشه بین دو طرف اجتناب ناپذیر است. بنابراین، مفید و یا حتی حیاتی است که بدانید چگونه بدون اینکه هیچ گونه آسیبی تحمیل کنید، برای بدست آوردن آنچه که می‌خواهید، وارد این مناقشه شوید.

در این کتاب، از تجارب کاری که در بیش از دو دهه در دفتر تحقیقات فدرال (FBI) کسب کرده‌ام بهره گرفته‌ام تا جوهره اصول و شیوه‌هایی را که برای رسیدن به روش جدید و هیجان انگیز کنونی به کار برده‌ام در اختیار شما قرار دهم تا برای خلع سلاح، نفوذ و تسلیم شدن طرف مقابل‌تان در هر مذاکره‌ای طراحی شده است. و همچنین به شیوه‌ای انجام می‌شود که طرف مقابل آن را تصدیق می‌کند.

بله، با خواندن این کتاب متوجه خواهید شد که چگونه ما از طریق مذاکره، موجب آزادی ایمن گروگان‌های بی‌شماری شده‌ایم. همینطور یاد خواهید گرفت که چگونه با استفاده از داشتن درک عمیقی از روانشناسی انسان، ماشین را با قیمت پایین‌تری بخرید، حقوقتان را افزایش دهید و کاری کنید کودکتان در زمان مقرری بخوابد. این کتاب به شما یاد می‌دهد که کنترل مکالماتی را که به

@Roman_Ahang

زندگی و کارتان مربوط هست به دست آورید.

اولین قدم برای دستیابی به تسلط در مذاکرات روزانه، این است که بر بیزاری‌ای که از مذاکره دارید غلبه کنید. لازم نیست که آن را دوست داشته باشید؛ فقط لازم است که درک کنید جهان چگونه عمل می‌کند. مذاکره به این معنا نیست که زورگویی کنید و یا دیگران را سرکوب کنید. صرفا به این معنی است که بازی هیجانی که جامعه بشری برای آن تنظیم شده است را انجام دهید. در این جهان، هر چه را که بخواهید به دست می‌آورید. فقط باید به درستی درخواست کنید. بنابراین برای طلب حقتان، چیزی را بخواهید که فکر می‌کنید درست است.

بنابراین موضوع اصلی کتاب، این است که شما را آماده پذیرش مذاکره کند و به شما یاد دهد که چطور به شیوه کاملا روان‌آگاهانه‌ای چیزی را که می‌خواهید به دست بیاورید. یاد خواهید گرفت که از احساسات، غرایز و بینش خود در هر نوع مواجهه‌ای استفاده کنید، تا ارتباط بهتری با دیگران برقرار کنید، آنها را تحت تاثیر قرار دهید و به چیزهای بیشتری دست یابید.

مذاکره موثر بر تمامی حوزه‌های زندگی اعمال می‌شود: چگونه دیگران را مورد ارزیابی قرار دهید، بر ارزیابی دیگران از خودتان تاثیر بگذارید و از این دانش برای بدست آوردن آنچه که می‌خواهید استفاده کنید.

اما حواستان باشد: این یک کتاب روانشناسی عامه نیست. این کتاب، عمیق و متفکرانه (و مهم‌تر از همه، عملی) و بر مبنای تئوری

@Roman_Ahang

روانی پیشروی می‌باشد که عصاره درس‌هایی از بیست و چهار سال زندگی حرفه‌ای من در FBI و ده سال تدریس و مشاوره در بهترین دانشکده‌های کسب‌وکار و شرکت‌های بزرگ جهان است.

و بنا به یک دلیل ساده موثر واقع می‌شود: برای دنیای واقعی طراحی شده است. در کلاس درس و یا سالن‌های آموزش به وجود نیامده است، بلکه نتیجه تجربه‌ای است که در طول سال‌ها توسعه یافته و کامل شده است. به یاد داشته باشید، فرد مذاکره کننده با گروگان‌گیران نقش منحصر به فردی ایفا می‌کند: او باید برنده شود. آیا او می‌تواند به دزد بانک بگوید «خوب، تو چهار نفر را گروگان گرفته‌ای. بیا سازش کنیم، دو تا از آنها را به من بده و بقیه کار را به فردا محول کنیم؟»

نه، مذاکره کننده گروگان در صورتی موفق می‌شود که بدون اینکه چیزی بدهد، هر چیزی را که می‌خواهد بدست آورد و این کار را به گونه‌ای انجام دهد که دشمنانش احساس کنند که رابطه بسیار خوبی با هم دارند. کار او هوش هیجانی در استروئیدها است. این ابزارها را در این کتاب فرا خواهید گرفت.

@Roman_Ahang

این کتاب

شیوه ارائه مطالب این کتاب همانند ساخت یک خانه است: اول از همه اسلوب‌های بزرگ فونداسیون، پس از آن دیوارهای اصلی، سقف ظریف اما نفوذ ناپذیر و نهایتا دکوراسیون داخلیِ دوست داشتنی قرار دارند.

هر فصل به ارائه جزئیات بیشتری در مورد فصل قبلی می‌پردازد. در ابتدا شما تکنیک‌های پیشرفته روش گوش دادن فعالانه را یاد خواهید گرفت و سپس ابزارهای خاص نحوه ادای کلمات، خم و چم‌های چانه‌زنی و مذاکره مطرح خواهد شد، و در نهایت، نحوه کشف امر خارق‌العاده‌ای را یاد خواهید گرفت که می‌تواند به شما کمک کند تا به سطح بالایی در مذاکره دست پیدا کنید: قوی سیاه!

در فصل ۲، یاد خواهید گرفت که از فرضیات قطعی که مذاکره کنندگان کارآموز را گمراه می‌کند، اجتناب کنید و آنها را با تکنیک‌های گوش دادن فعالانه مانند تکنیک آینه‌ای، سکوت و صدای DJ FM Late-Night جایگزین کنید. خواهید فهمید که چگونه اوضاع را آرام کرده و کاری کنید که طرف مقابل‌تان به اندازه کافی احساس امنیت کند تا همه چیز را فاش کند؛ تمایز بین خواسته‌ها (آرزوها) و نیازها (حداقل خواسته‌ها برای معامله) را متوجه می‌شوید و یاد می‌گیرید شش دانگ حواستان را بر آنچه که طرف مقابل می‌خواهد بگوید، متمرکز کنید.

فصل ۳ همدلی تاکتیکی را به دقت مورد مطالعه قرار می‌دهد. یاد خواهید گرفت که چگونه دیدگاه طرف مقابل‌تان را تشخیص

@Roman_Ahang

داده و سپس از طریق برچسب زدن، یعنی تکرار مجدد دیدگاه او به خودش، اعتماد و تفاهم ایجاد کنید. همچنین یاد خواهید گرفت که پویایی منفی را از طریق اشاره روشن و صریح به آن، خنثی کنید. در نهایت، توضیح خواهم داد که از طریق ممیزی اتهام، شکایت‌های طرف مقابل‌تان را برطرف کنید.

سپس در فصل ۴، شیوه‌هایی را توضیح خواهم داد که باعث می‌شوند طرف مقابل‌تان احساس کند که او را درک و تصدیق می‌کنید. این کار به منظور ایجاد فضای مثبتی از توجه بی قید و شرط انجام می‌شود. در اینجا، یاد خواهید گرفت که چرا بهتر است در هر مرحله‌ای از مذاکره، در راستای جواب «درست است» به جای «بله» تلاش کنید و چگونه از طریق خلاصه کردن و تکرار گفتارهای طرف مقابل‌تان، جهان بینی او را شناسایی، بیان، و به لحاظ عاطفی تایید کنید.

فصل ۵، جنبه نامطلوب «رسیدن به بله» را آموزش می‌دهد. یاد خواهید گرفت که چرا «رسیدن به نه» تا این اندازه مهم و حیاتی است، زیرا «نه» آغازگر مذاکره است. همچنین کشف خواهید کرد که چگونه خودبینی را رها کنید و در جهانِ طرف مقابل‌تان مذاکره کنید که تنها راه برای رسیدن به توافق است. در نهایت، خواهید دید که چگونه با تصدیق حق انتخاب طرف مقابل‌تان، او را وادار به تعامل کنید و همچنین تکنیک ایمیل را یاد خواهید گرفت که تضمین می‌کند کسی ایمیلتان را نادیده نگیرد.

در فصل ۶، هنر دستکاری واقعیت را یاد خواهید گرفت. یعنی ابزارهای متنوعی را توضیح خواهم داد که چارچوب مذاکره را به نحوی شکل می‌دهند که طرف مقابل‌تان به طور ناخودآگاه محدودیت‌هایی را که شما بر گفتگو قرار می‌دهید خواهد پذیرفت. یاد

@Roman_Ahang

خواهید گرفت که چگونه مهلت‌های زمانی را برای ایجاد فوریت، بکار گیرید؛ از ایده انصاف برای به هم ریختن طرف مقابل استفاده کنید و با لنگر انداختن بر احساسات او، کاری کنید که احساس نکند پیشنهاد شما به ضرر اوست.

سپس، فصل ۷ به ابزار فوق‌العاده قدرتمندی که من در دانشگاه هاروارد مورد استفاده قرار دادم اختصاص داده شده است: سوالات کالیبره، یعنی سوالاتی که با «چطور» و یا «چه چیزی» شروع می‌شوند. اینگونه سوالات از طریق حذف پاسخ‌های «بله» و «نه»، طرف مقابل را مجبور می‌کند که برای حل مشکل شما، از انرژی ذهنی‌اش استفاده کند.

در فصل ۸ نشان می‌دهم که چطور در مرحله پیاده‌سازی، با بکارگیری سوالات کالیبره جلوی شکست را بگیرید. همانطور که همیشه گفته‌ام «بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد. شما همچنین اهمیت ارتباط غیرکلامی، نحوه گفتنِ «نه» ی ملایم با استفاده از سوالاتِ «چطور؟» مجبور کردن طرف مقابل به دادن پیشنهادی علیه خودش؛ و تاثیرگذاری بر قاتلان معامله (خراب کنندگان معامله) که در پشت صحنه مذاکره قرار دارند را کشف خواهید کرد.

همه مذاکرات به نقطه چانه‌زنی منتهی می‌شوند. فصل ۹ فرایند گام به گام چانه‌زنی موثر، از آماده سازی، طفره رفتن، تا حمله متقابل به همتای تهاجمی را ارائه می‌دهد. شما سیستم آکِرمَن را یاد خواهید گرفت که موثرترین شیوه FBI برای تنظیم و ارائه پیشنهاد است.

@Roman_Ahang

در نهایت، فصل ۱۰، نحوه یافتن و بکار بردن نادرترین حیوان مذاکره را توضیح می‌دهد: قوی سیاه. در هر مذاکره‌ای، سه تا پنج بخش اطلاعاتی وجود دارد که در صورتیکه کشف شوند، همه چیز را تغییر خواهند داد. این مفهوم، تغییر دهنده مطلق و بی قید و شرط بازی است، به طوری که من نام شرکتم را قوی سیاه گذاشته‌ام. در این فصل شما نحوه شناسایی نشانه‌هایی را که لانه مخفی قوی سیاه را نشان می‌دهند و همچنین ابزارهای ساده‌ای برای بکارگیری قوی سیاه برای بدست آوردن اهرمی بر علیه طرف مقابل و دستیابی به معاملات واقعا شگفت‌انگیز را یاد خواهید گرفت.

هر فصل با داستان کوتاهی در مورد مذاکره با گروگان‌گیران شروع می‌شود، که سپس به منظور توضیح شیوه‌هایی که موثر واقع شدند و شیوه‌هایی که شکست خوردند، آن داستان را کالبد شکافی می‌کنیم. پس از توضیح تئوری‌ها و ابزارها، مثال‌هایی از زندگی واقعی خودم و افراد دیگری که با کمک این ابزارها در مذاکره حقوق و دستمزد، خرید ماشین، یا حل مشکلات آزار دهنده خانه موفق عمل کرده‌اند ارائه خواهم داد.

در صورتی که پس از اتمام این کتاب، بتوانید از تکنیک‌های بسیار مهم معرفی شده در آن برای بهبود کار و زندگی‌تان استفاده کنید، این به معنای موفقیت من خواهد بود. مطمئنم می‌توانید. فقط به یاد داشته باشید که برای مذاکره موفق، آماده سازی بسیار حیاتی است. به همین دلیل در بخش ضمائم، ابزار ارزشمندی را که به همه دانشجویان و مشتریانم توصیه می‌کنم و «برنامه یک صفحه‌ای مذاکره»[۱۴] نامیده می‌شود، مشاهده خواهید کرد: «برنامه یک صفحه‌ای مذاکره»، اصول اولیه مختصری از تقریبا تمامی تاکتیک‌ها و

@Roman_Ahang

استراتژی‌هایی است که می‌توانید برای انعقاد معاملات دلخواه‌تان استفاده کنید. از نظر من، مهم‌ترین نکته این است که درک کنید مذاکره تا چه اندازه می‌تواند عاجل، ضروری و حتی زیبا باشد. هنگامی که فرصت‌های تحول‌آفرینی را که مذاکره می‌تواند به دنبال داشته باشد با آغوش باز بپذیریم، یاد خواهیم گرفت که به چه نحوی آنچه را که می‌خواهیم به دست آوریم و دیگران را به جای بهتری سوق دهیم.

مذاکره، قلب همکاری است. مذاکره این امکان را به وجود می‌آورد که مناقشه، برای دو طرف معنادار و ثمربخش باشد و می‌تواند زندگی‌تان را تغییر دهد، همانگونه که زندگی مرا تغییر داده است.

تصوری که همیشه از خودم داشته‌ام، یک آدم عادی بوده است. من سختکوشم و به یادگیری علاقمند، اما استعداد ویژه‌ای ندارم و همیشه احساس کرده‌ام که زندگی فرصت‌های شگفت‌انگیزی دارد. زمانی که خیلی جوانتر بودم، نمی‌دانستم چگونه آن فرصت‌ها را کشف کنم.

اما به کمک مهارت‌هایی که آموخته‌ام، کارهای فوق‌العاده‌ای انجام داده‌ام و همچنین مشاهده کرده‌ام که افرادی که به آنها آموزش داده‌ام، به نتایج واقعا متحول کننده‌ای دست پیدا می‌کنند. زمانی که از تجربیات سی سال گذشته‌ام استفاده می‌کنم، باور دارم که قدرت تغییر جریان زندگی‌ام را دارم و می‌توانم به دیگران هم در انجام این کار کمک کنم. سی سال پیش، اگرچه حس می‌کردم می‌توانم اینکار را انجام دهم، اما نمی‌دانستم که چگونه باید انجامش دهم. الان می‌دانم؛ به این شیوه.

@Roman_Ahang

فصل ۲: آینه باشید

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

۳۰ سپتامبر ۱۹۹۳

در یک صبح پاییزی دل انگیز، حدود ساعت هشت و سی دقیقه، دو سارق مسلح و نقاب‌دار وارد بانک چیس منهتن در خیابان هفتم، خیابان کارول در بروکلین شده و باعث به صدا درآمدن آژیر خطر شدند. تنها دو کارمند خانم و یک گارد امنیتی آقا در داخل بانک بودند. دزدان به جمجمه مرد شصت ساله غیر مسلح که محافظ امنیتی بود، با اسلحه ۰.۳۵۷ شلیک کردند، او را به سرویس بهداشتی مردانه کشاندند و آنجا را قفل کردند. به یکی از کارمندان خانم نیز با همان تپانچه شلیک شد.

سپس یکی از دزدان به طرف کارمند دیگر برگشت، اسلحه را در دهان او قرار داد، و ماشه را کشید، گلوله نداشت. سارق گفت: شلیک بعدی واقعی خواهد بود. حالا گاوصندوق را باز کن.

سرقت از بانک، به همراه گروگان‌گیری. این دو مورد همیشه در فیلم‌ها اتفاق می‌افتد، اما حدود بیست سال از زمان یکی از این نوع محاصره‌ها در نیویورک -که شهری است که بیشترین شغل مذاکره با گروگان‌گیران را نسبت به هر حوزه قضایی دیگر کشور داراست- گذشته بود. و این اتفاق اولین تجربه پرتنش و جسورانه من بود.

حدود یک و نیم سال بود که در حال آموزش مذاکرات گروگان بودم، اما تا آن لحظه فرصتی برای استفاده از مهارت‌های جدیدم پیدا نکرده بودم. سال ۱۹۹۳ برای من، سال بسیار شلوغ و باور نکردنی‌ای بود. من در گروه ضربت مشترک تروریسم FBI کار می‌کردم، یکی از ماموران پرونده تحقیق بودم که بر روی خنثی سازی برنامه بمب‌گذاری در تونل‌های هلند و لینکلن، سازمان ملل

@Roman_Ahang

متحد و فدرال پلازا ۲۶[۱۵] که مرکز FBI در شهر نیویورک بود کار می‌کردم. زمانی که تروریست‌ها در حال درست کردن بمبی بودند، ما نقشه آنها را در هم شکستیم. توطئه گران با زندانی‌ای با ملیت مصری که با «شیخ نابینا» ارتباط داشت در ارتباط بودند، و پس از برملا شدن توطئه، شیخ نابینا به عنوان مغز متفکر توطئه، گناهکار شناخته شد.

ممکن است فکر کنید که سرقت بانک در مقابل نابود کردن توطئه تروریستی، کار بی اهمیتی است، اما در قضیه سرقت از بانک بود که به این درک رسیدم که در زندگی به چیزی بیشتر از مذاکره کردن، شور و اشتیاق ندارم. مشتاق بودم که مهارت‌های جدیدم را امتحان کنم. و همچنین، این حادثه به هیچ وجه بی اهمیت و کوچک نبود.

پس از اینکه گزارش حادثه سرقت از بانک را دریافت کردیم، من و همکارم چارلی بیودوین به محل حادثه شتافتیم، سوار ماشین کراون ویکتوریای مشکی شدیم و راهمان را به سمت محل فرماندهی باز کردیم. کل سواره نظام -پلیس نیویورک[۱۶]، FBI و سوات[۱۷] - و کلیه نیروهای اجرای قانون در محل حادثه حضور پیدا کردند.

پلیس نیویورک، در حصاری از کامیون‌های آبی و سفید و اتومبیل‌های گشت‌زنی، وارد شد. اعضای تیم سوات، که در پشت بام ساختمان‌های بران استونز مستقر شده بودند و از طریق دوربین اسلحه‌هایشان اطراف را می‌پاییدند، سلاح‌هایشان را به سمت درب جلویی و عقبی بانک نشانه رفته بودند.

@Roman_Ahang

فرضیات قطعی مانع دیدن حقیقت می‌شوند، فرضیات محتمل راهنمایی می‌کنند

مذاکره کنندگان خوب می‌دانند که باید آماده شگفتی‌های احتمالی باشند؛ اما هدف مذاکره کنندگان بزرگ، استفاده از مهارت‌هایشان برای آشکارسازی شگفتی‌های پنهان است.

تجربه به آنها یاد داده که به نفعشان است به طور همزمان، فرضیات محتمل مختلفی در مورد شرایط، خواسته‌های فرد مقابل و طیف کاملی از متغیرها در ذهنشان داشته باشند. آنها هشیارند و همه اطلاعات جدیدی که در سر راهشان قرار می‌گیرد را بکار می‌گیرند تا فرضیه‌های درست را از نادرست متمایز کنند.

هر بینش روانی و اطلاعات جدیدی که فاش می‌شود، مذاکره را یک گام به جلو می‌برد و اجازه می‌دهد تا یکی از فرضیه‌های محتمل را به خاطر دیگری کنار بگذارید. شما باید با طرز فکرِ کشف، در این فرآیند درگیر شوید. هدف اصلی شما باید این باشد که تا جایی که امکان دارد اطلاعات را استخراج و نظاره کنید. و این یکی از دلایلی است که باعث می‌شود افراد بسیار باهوش اغلب در مذاکرات مشکل داشته باشند -آنها بسیار باهوش هستند و فکر می‌کنند که چیز جدیدی برای کشف کردن وجود ندارد، چرا که آنها به همه چیز واقفند.

برای افراد، اغلب راحت‌تر است که به آنچه باور دارند بچسبند. بنابراین افراد اغلب حتی قبل از ملاقات با آدم‌ها، بر اساس تعصباتشان و آنچه که شنیده‌اند، فرضیاتی در مورد آنها ایجاد می‌کنند. حتی ادراکاتشان را نادیده می‌گیرند چرا که مطابق با

@Roman_Ahang

نتیجه‌گیری‌های قبلی‌شان نیستند. این فرضیات، دید ادراکی ما نسبت به جهان را خراب می‌کنند، و اغلب باعث می‌شوند برداشت‌های انعطاف‌ناپذیر و ناقصی از شرایط داشته باشیم.

مذاکره کنندگان بزرگ قادرند فرضیات قطعی‌ای را که بقیه طرفین درگیر در مذاکره، به درستی آنها ایمان دارند به چالش بکشند، و در نتیجه از لحاظ احساسی، پذیرای همه احتمالات می‌شوند، و از لحاظ فکری در دستیابی به وضعیت بهتر، با چالاکی بیشتری عمل می‌کنند.

متاسفانه، در سال ۱۹۹۳، من اصلا در حد و اندازه مذاکره کننده‌های بزرگ نبودم.

همه فکر می‌کردند که بحران به سرعت حل خواهد شد. سارقان مسلح بانک انتخابی به جز تسلیم شدن نداشتند و یا تصور ما اینگونه بود. در واقع ما آن روز را با این فکر آغاز کردیم که سارقان تسلیم خواهند شد. تنها چیزی که می‌دانستیم این بود که خدعه سردسته سارقان خریدن زمان بود. و در طول روز، او به طور مداوم به اعمال نفوذی که چهار سارق دیگر مسلح بر او داشتند اشاره می‌کرد. تا آن زمان نسبت به استفاده بیش از حد از ضمایر شخصی «ما/ آنها/ من» آگاه نبودم. هر چقدر شخصی خودش را کم اهمیت‌تر جلوه می‌دهد، احتمالا به همان اندازه مهم است (و بالعکس). ما بعدها متوجه شدیم که تنها یک سارق دیگر در بانک وجود داشت، و او هم فریب خورده بود. در واقع، اگر راننده‌ای را که قبل از ورود ما به صحنه فرار کرده بود حساب کنیم، در کل سه نفر بودند.

@Roman_Ahang

گروگان‌گیر اصلی در حال اجرای «عملیات ضد اطلاعات» بود و انواع اطلاعات غلط را به ما می‌داد. او می‌خواست فکر کنیم، همدستان زیادی از کشورهای مختلف همراهش هستند. همچنین می‌خواست فکر کنیم که همکارانش بسیار بی‌ثبات‌تر و خطرناک‌تر از خودش هستند.

البته، اکنون که این حادثه تمام شده است، زمانی که به گذشته نگاه می‌کنیم، نقشه او بسیار روشن و واضح به نظر می‌رسد: او می‌خواست تا حد ممکن ما را گیج کند تا بدین وسیله بتواند راهی برای فرار پیدا کند. مرتبا به ما می‌گفت که او مسئول نیست و همه تصمیمات را شریکانش می‌گیرند. زمانی که از او در مورد اطلاعات مشخصی می‌پرسیدیم، وانمود می‌کرد که ترسیده و یا، حداقل، موقتا ترسیده است. ولی با این حال با صدای حاکی از آرامش کامل و اعتماد به نفس مطلق صحبت می‌کرد. این تذکری برای من و همکارانم بود که «شما نمی‌دانید با چه کسی سر و کار دارید، مگر اینکه بدانید با چه کسی سر و کار دارید.»

از حدود ساعت ۸:۳۰ صبح که با ما تماس گرفته شد تا زمانی که از خیابان روبروی بانک وارد محل شدیم و با آنها تماس گرفتیم حدود دو ساعت طول کشید. هنگامی که به محل حادثه رسیدیم فکر می‌کردیم که کار بسیار راحتی پیش رو داریم. فرماندهان ما فکر می‌کردند که عملیات در عرض ده دقیقه تمام خواهد شد، چون ظاهرا آدم بدها می‌خواستند خودشان را تحویل بدهند. این فرضیه در ادامه کار که مذاکراتمان به بن‌بست رسید برایمان مشکل‌ساز شد، چرا که فرمانده ما بر مبنای اطلاعات غلط ناشی از خوش‌بینی اولیه به مطبوعات اعلام کرده بود که مسئله کوچکی است که به زودی تمام خواهد شد.

@Roman_Ahang

فکر می‌کردیم خودشان را تسلیم خواهند کرد، اما شرایط بلافاصله به سمت و سوی دیگری رفت. فهمیدیم که همه فرضیاتمان اشتباه بود.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

آرام کردن فرد مبتلا به اسکیزوفرنی

بلافاصله در دفتری در بانکی که در خیابان باریکی روبروی شعبه چیس قرار داشت، مرکز عملیات مذاکره‌مان (NOC) را تشکیل دادیم. به محل گروگان‌گیری خیلی نزدیک بودیم، بنابراین در وضعیت نامطلوبی قرار داشتیم. در کمتر از سی متری نقطه بحران بودیم، که محافظت ایده‌آلی محسوب نمی‌شد. چرا که انسان دوست دارد بین خودش و بدترین چیز قابل تصوری که در طرف دیگر در انتظارش است، فاصله‌ای قرار بدهد.

بلافاصله پس از این که من و همکارم رسیدیم، مسئولیت هدایت مذاکره کننده اداره پلیس که روی خط بود و با گروگان‌گیران مکالمه می‌کرد، به من واگذار شد. نام او جو بود، و عملکرد خیلی خوبی داشت، اما در این موقعیت‌ها کسی به تنهایی عمل نمی‌کرد. ما همیشه بصورت تیمی کار می‌کردیم. تفکری که پشت این سیاست وجود داشت این بود که گوش‌های بیشتر می‌توانند اطلاعات بیشتری بدست بیاورند. در برخی از شرایط بحرانی، پنج نفر از ما روی خط بودیم، و به محض رسیدن اطلاعات، آنها را تجزیه و تحلیل می‌کردیم، و از پشت صحنه، اطلاعات و جزئیات را به همکاری که روی خط بود منتقل می‌کردیم. در این مورد هم به همین ترتیب عمل کردیم و جو به عنوان مذاکره کننده اصلی ما روی خط بود، و سه چهار نفر از ما به حرف‌های جو و گروگان‌گیر گوش می‌دادیم، یادداشت‌ها را با هم رد و بدل می‌کردیم، و تلاش می‌کردیم تا موقعیت گیج کننده را شفاف کنیم. یکی از ما در تلاش بود تا خلق و خوی سارقی را که رهبری گروه مقابل را برعهده داشت ارزیابی کند و یکی دیگر در حال استراق سمع بود تا بتواند سرنخ‌هایی

@Roman_Ahang

بدست آورد که در درک بهتر شرایط به ما کمک کند و به همین منوال.

برخی از دانشجویانم که این حرف‌ها را باور نمی‌کنند می‌پرسند: جدا شما برای استراق سمع حرف‌های کسی، نیاز به یک تیم کامل دارید؟ من به آنها می‌گویم: «این واقعیت که FBI به این نتیجه گیری رسیده است، باید زنگ هشداری باشد. خوب گوش دادن به این آسانی‌ها نیست.»

به راحتی حواسمان پرت می‌شود. بصورت انتخابی می‌شنویم، و تنها آن چیزی را می‌شنویم که می‌خواهیم، و ذهن به جای حقیقت، بر اساس تعصب شناختی عمل می‌کند. و این تازه شروع کار است.

اکثر مردم زمانی که می‌خواهند وارد مذاکره‌ای شوند به قدری مشغول و سرگرم استدلال‌هایی که از موقعیت آنها حمایت می‌کنند هستند که نمی‌توانند به دقت گوش دهند. در یکی از مقالات پژوهشی که در روانشناسی بسیار مورد استناد قرار می‌گیرد، جورج ای. میلر این ایده را مطرح می‌سازد که در هر لحظه، ما می‌توانیم تنها حدود هفت بخش اطلاعات را در ذهن خودآگاهمان پردازش کنیم. به عبارت دیگر، ما به راحتی تحت‌الشعاع قرار می‌گیریم.

در مورد افرادی که مذاکره را به عنوان جنگ استدلال‌ها می‌بینند، این افکار آشفته آنهاست که به ستوهشان می‌آورد. هنگامی که این افراد در حال صحبت کردن نیستند، در حال فکر کردن به استدلال‌هایشان هستند، و زمانی که در حال صحبت کردن هستند، در

@Roman_Ahang

حال گفتن استدلال‌هایشان هستند. در اغلب موارد، هر دو طرفی که پشت میز مذاکره نشسته‌اند در حال انجام این کار هستند، بنابراین شما در حالتی قرار دارید که من آن را حالت اسکیزوفرنی می‌نامم: همه در حال گوش دادن به صدای درون ذهنشان هستند (و نه به خوبی، چرا که به طور همزمان در حال انجام دادن هفت یا هشت کار دیگر هم هستند). اینگونه به نظر می‌رسد که تنها دو نفر در حال مکالمه هستند، اما در واقع چهار نفر به طور همزمان دارند صحبت می‌کنند.

تنها یک شیوه قدرتمند برای خاموش کردن صداهای درون ذهن خودتان و ذهن طرف مقابل‌تان وجود دارد: درمان دو مبتلا به اسکیزوفرنی تنها با یک قرص.

در واقع به جای در اولویت قرار دادن استدلال خود، یعنی به جای اینکه تمام تفکرتان را در ابتدای امر تنها به چیزی که می‌خواهید بگویید متمرکز کنید، باید تمام تمرکزتان را به آنچه که طرف مقابل‌تان می‌خواهد بگوید معطوف کنید. در این حالت با گوش دادن واقعی و فعالانه که با کمک تاکتیک‌هایی که در فصل‌های آتی خواهید آموخت بدست می‌آید، می‌توانید طرف مقابل‌تان را خلع سلاح کنید. شما به آنها احساس امنیت خواهید داد. صداهای درون سر آنها کم کم خاموش خواهند شد.

هدف این است که نیازهای واقعی طرف مقابل‌تان را شناسایی کنید (پولی، عاطفی، و یا چیزهای دیگر) و به او احساس امنیت بدهید به طوری که در مورد خواسته‌اش چیزهای بیشتری بگوید. این کار به شما کمک می‌کند تا نیازهای واقعی طرف مقابل‌تان را کشف کنید. صحبت کردن در مورد خواسته‌هایمان، نشان دهنده آرزوی ما برای متقاعد ساختن دیگران نسبت به آن خواسته‌ها، و

@Roman_Ahang

حفظ توهم کنترل در شروع مذاکره است؛ نیازها بر بقا دلالت دارند که حداقل الزاماتی هستند که ما را وادار به انجام کاری می‌کنند و از این رو ما را آسیب‌پذیر می‌کنند. اما نقطه شروع کار ما نه خواسته‌ها و نه نیازهاست، بلکه با گوش دادن آغاز می‌شود، ما به حرف‌های طرف مقابل گوش می‌کنیم، احساساتش را می‌سنجیم، و فضایی آکنده از اعتماد و ایمنی ایجاد می‌کنیم و بدین وسیله مکالمه واقعی آغاز می‌شود.

ما در مکالمه تلفنی با رهبر گروگان‌گیران، از این هدف خیلی دور بودیم. او همچنان سعی می‌کرد ما را گیج کند. نامش را نمی‌گفت، سعی می‌کرد صدایش را تغییر دهد به طور مداوم به جو می‌گفت که صدایش روی بلندگوست و همه افراد حاضر در بانک صدایش را می‌شنوند، و سپس به یک باره جو را پشت خط نگه می‌داشت و تلفن را قطع می‌کرد. به طور مداوم درخواست ون می‌کرد، و می‌گفت که او و شرکایش می‌خواهند که یک ون برای آنها فراهم کنیم تا بتوانند خودشان و گروگان‌ها را تسلیم حوزه محلی کنند. مزخرفاتی در مورد تسلیم شدن از اینجا ناشی می‌شد، البته، این نقشه تسلیم نبود بلکه نقشه فرار بود. این مرد به خیال خودش فکر می‌کرد که به نحوی می‌تواند بدون اینکه به زندان برود از بانک فرار کند، و چون راننده‌اش از آنجا فرار کرده بود به یک وسیله نقلیه نیاز داشت.

پس از اتمام این حادثه، جزئیات بیشتری روشن شد. او فقط به ما دروغ نگفته بود. ظاهرا، رهبر سارقان شرکایش را گول زده بود و به آنها نگفته بود که قرار است آن روز صبح به دزدی بانک بروند. معلوم شد که او پیک بود و برای بانک سرویس می‌داد، و شرکایش به

@Roman_Ahang

اشتباه تصور کرده بودند که قرار است شبانه به دزدی از دستگاه خودپرداز بروند.

آنها نمی‌خواستند کسی را گروگان بگیرند، بنابراین متوجه شدم که همدستان این مرد هم در واقع گروگان او بودند. آنها در وضعیت بدی گرفتار شده بودند که از وجود آن مطلع نبودند، و در آخر، از هم گسیختگی بین گروگان‌گیران به ما کمک کرد که بینشان تنش و درگیری ایجاد کنیم و از این بن بست بیرون بیاییم.

(nbookcity.com)

@Roman_Ahang

عجله نکنید

رهبر سارقان طوری وانمود می‌کرد که ما فکر کنیم او و شرکایش به خوبی از گروگان‌ها مراقبت می‌کنند، اما در واقع گارد امنیتی مرده بود و کارمند دوم بانک برای مخفی شدن به زیرزمین بانک فرار کرده بود. هر زمان که جو می‌گفت می‌خواهد با گروگان‌ها صحبت کند، گروگان‌گیر این کار را به تاخیر می‌انداخت، و طوری جلوه می‌داد که داخل بانک خیلی شلوغ است و آنها در تلاش و تقلا هستند، تا بدین وسیله ما این طور برداشت کنیم که او و همدستانش زمان و انرژی زیادی برای مراقبت خوب گروگان‌ها صرف می‌کنند. در اغلب موارد، رهبر از این ترفند به عنوان دلیلی برای پشت خط نگهداشتن جو و یا برای قطع تماس استفاده می‌کرد. او می‌گفت، «زن‌ها می‌خواهند دستشویی بروند.» یا «زن‌ها می‌خواهند با خانواده‌شان تماس بگیرند.» یا «زن‌ها می‌خواهند چیزی بخورند».

جو کارش را به خوبی انجام می‌داد و همچنان این مرد را به حرف می‌کشاند، اما رویکردهای مذاکره که در آن زمان توسط ادارات پلیس استفاده می‌شد او را محدود کرده بودند. بخشی از این رویکردها بر مبنای MSU و بخش دیگر بر مبنای رویکردهای فروش بود (که بر اساس تلاش برای متقاعد کردن و تحت فشار قرار دادن به هر شیوه ممکن است). مشکل این بود که ما بیش از حد عجله داشتیم، و دنبال راه‌حل سریعی می‌گشتیم.

عجله کردن یکی از اشتباهاتی است که تقریبا همه مذاکره کنندگان مرتکب می‌شوند. اگر خیلی عجله داشته باشیم، ممکن است

@Roman_Ahang

افراد احساس کنند که به حرف‌هایشان گوش نمی‌دهیم و جو تفاهم و اعتمادی که ایجاد کرده‌ایم در معرض خطر قرار بگیرد. امروزه تحقیقات زیادی تایید می‌کنند که گذر زمان یکی از ابزارهای مهم مذاکره است. هنگامی که روند مذاکره را کند می‌کنید، این کار شرایط را نیز آرام می‌کند. علاوه بر این، کسی که در حال صحبت کردن است، تیراندازی نمی‌کند.

زمانی که سارقان طلب غذا کردند، ما فرصتی بدست آوردیم. جو به طور مرتب با آنها گفتگو می‌کرد و سوال می‌کرد که چه می‌خواهند بخورند و ما چگونه می‌خواهیم برای آنها غذا فراهم کنیم. این به خودی خود به مذاکره تبدیل شد.

همه چیز را مهیا کردیم و آماده بودیم تا غذا را به وسیله نوعی ربات به داخل بفرستیم، چون آن مرد این شیوه را ترجیح می‌داد، اما سپس نظرش را به کلی عوض کرد، و گفت بی‌خیال شوید. او گفت: آنها در داخل چیزهایی برای خوردن پیدا کرده‌اند. به این ترتیب او یکی پس از دیگری مانع ایجاد می‌کرد هر زمان که احساس می‌کردیم می‌توانیم پیشرفت کوچکی کنیم، این مرد نظراتش را به طور ناگهانی تغییر می‌داد و یا تلفن را قطع می‌کرد و یا تصمیمش را عوض می‌کرد.

در همین حین، بازپرسان ما از این فرصت استفاده کردند تا شماره پلاک تمام وسایل نقلیه‌ای را که در اطراف بانک بودند بررسی کنند، و موفق شدند با تمامی صاحبان وسایل نقلیه به جز صاحب ماشینی که متعلق به شخصی به نام کریس وات بود صحبت کنند. این به تنها سرنخ ما تبدیل شد، و همزمان با تماس‌های تلفنی بی‌پایانی که بین ما رد و بدل می‌شد، گروهی از محققان را به آدرس ثبت شده کریس وات فرستادیم، و آنها در آن آدرس، شخصی را پیدا کردند که کریس وات را می‌شناخت و قبول کرد که به

@Roman_Ahang

صحنه حادثه بیاید تا شاید بتواند او را شناسایی کند.

ما هنوز هم تصویری از داخل بانک نداشتیم، بنابراین شاهد ما در واقع مجبور بود که صدای کریس وات را شناسایی کند و توانست. اکنون ما بیش از آنچه که دشمن فکر می‌کرد در موردش می‌دانستیم، که مزیت موقتی برای ما محسوب می‌شد. ما تمام قطعات پازل را کنار هم قرار می‌دادیم اما ما را به آخر بازی، یعنی تعیین قطعی فردی که داخل ساختمان بود و حصول اطمینان از سلامتی و امنیت گروگان‌ها و بیرون آوردن همه افراد داخل بانک یعنی آدم بدها و آدم خوب‌ها نزدیک نمی‌کرد.

@Roman_Ahang

پس از پنج ساعت، به بن بست رسیده بودیم. بنابراین ستوان از من خواست که کنترل اوضاع را بر عهده بگیرم. جو مرخص شد. من جایش را گرفتم. در واقع، این تنها کاری بود که می‌توانستیم بدون بحرانی‌تر کردن اوضاع انجام دهیم.

مردی که او را به عنوان کریس وات می‌شناختیم، عادت داشت که تماس‌ها را به طور ناگهانی قطع کند، بنابراین کار من این بود که راهی پیدا کنم و او را مجبور به ادامه حرف زدن بکنم. من لحن صحبتم را به صدای DJ FM Late-Night تغییر دادم: یعنی صدای عمیق، نرم، آهسته، و اطمینان بخش. به من دستور داده شده بود که در اسرع وقت با وات در مورد هویتش صحبت کنم. همچنین بر خلاف روش استاندارد، بدون هرگونه هشداری در مورد این که جایگزین جو شده‌ام، روی خط تلفن آمدم. این حرکت زیرکانه‌ای توسط ستوان پلیس نیویورک بود تا اوضاع را عوض کند، اما این کار می‌توانست به راحتی به نتیجه عکس منتهی شود. این صدای آرامش بخش، کلیدی برای آرام کردن درگیری بین دو طرف بود.

کریس وات صدای مرا از پشت خط شنید و بلافاصله حرف مرا قطع کرد و گفت: «هی، چه اتفاقی برای جو افتاد؟»

گفتم: «جو رفته. کریس پشت خطه (من کریس هستم). تو داری با من صحبت می‌کنی.»

من مثل سوال آن را مطرح نکردم، بلکه با عطف صوتی[۱۸] رو به پایین آن را بیان کردم. بهترین شیوه برای توصیف صدای DJ FM Late-Night صدای آرام و استدلالی است.

@Roman_Ahang

هنگامی که افراد به استراتژی‌ها و یا رویکردهای مذاکره فکر می‌کنند، تمام انرژی خود را بر روی چیزی که می‌گویند و کاری که انجام می‌دهند متمرکز می‌کنند، اما طرز رفتار و نحوه بیان ما، دو عاملی هستند که سریع‌ترین شیوه‌های نفوذ می‌باشند. مغز ما تنها اعمال و سخنان دیگران را پردازش و درک نمی‌کند، بلکه احساسات و نیات آنان، معنای اجتماعی رفتارها و احساساتشان را هم پردازش و درک می‌کند. در سطح عمدتا ناخودآگاه، ما می‌توانیم ذهن دیگران را نه از طریق تفکر، بلکه از طریق درک احساساتی که دارند بخوانیم.

آن را به عنوان نوعی تله پاتی عصبی غیر ارادی در نظر بگیرید - هریک از ما در هر لحظه به جهان پیرامون‌مان علامت می‌دهیم که آماده بازی یا مبارزه، خنده و یا گریه هستیم.

هنگامی که گرمی و پذیرش را منعکس می‌کنیم، مکالمات جریان پیدا می‌کنند. زمانی که با آرامش و شور و شوق وارد اتاقی می‌شویم، مردم را به خودمان جذب می‌کنیم. به کسی در خیابان لبخند بزنید، و خواهید دید که او هم با لبخند به شما پاسخ خواهد داد. درک این عکس‌العمل و عملی کردن آن، برای موفقیت در یادگیری مهارت‌های مذاکره بسیار حائز اهمیت است.

به همین دلیل است که قدرتمندترین ابزاری که در ارتباطهای کلامی در اختیار دارید، صدایتان است. با استفاده از صدایتان می‌توانید ذهن هر کسی که می‌خواهید را بخوانید و احساساتش را تغییر دهید، بی‌اعتمادی را به اعتماد تبدیل کنید و عصبیت را به آرامش.

@Roman_Ahang

اساسا مذاکره کنندگان دارای سه تن صدا هستند: صدای DJ FM late-night، صدای مثبت/ شوخ، و صدای صریح یا قاطعانه. صدای قاطعانه را فراموش کنید. از این صدا فقط در شرایط بسیار نادر استفاده کنید، استفاده از آن مثل این است که در حالی که برای پیشرفت کردن تلاش می‌کنید، برای خودتان مشکل درست کنید. این صدا، تسلط بر طرف مقابل را ساتع می‌کند، که در نتیجه طرف مقابل یا بصورت تهاجمی، و یا بصورت منفعل تهاجمی، از تلاش‌هایی که برای کنترل او بکار می‌برید ممانعت خواهد کرد.

بسیاری از اوقات، شما باید از صدای مثبت/ شوخ استفاده کنید. این صدای یک فرد خوش خلق و آسان گیر است. نگرش شما ساده و دلگرم کننده است. کلید کار این است که در هنگام صحبت کردن آرام باشید و لبخند بزنید. لبخند زدن، حتی در مکالمه تلفنی، در تونالیته صدا تاثیر خواهد گذاشت و طرف مقابل می‌تواند آن را متوجه شود.

اثراتی که این صداها دارند بین تمام فرهنگ‌ها مشترک است و هرگز با ترجمه کردن از بین نمی‌روند. یکی از مدرسان ما در گروه قوی سیاه برای تعطیلات با نامزدش به ترکیه رفته بود، که طی این سفر مبهوت و البته کمی خجالت زده شده بود، چون دوستش موفق شده بود در چانه‌زنی‌های خیابانی در بازار ادویه استانبول تخفیف‌های بهتری نسبت به او بگیرد. چانه‌زنی، نوعی هنر برای بازرگانان چنین بازارهایی در سراسر خاورمیانه محسوب می‌شود. هوش هیجانی آنها بسیار بالاست، و آنها مهمان‌نوازی و دوستی را به عنوان شیوه قدرتمندی بکار می‌گیرند تا شما را جذب کرده و روابط متقابل ایجاد کنند تا اینکه در نهایت از آنها خرید کنید. اما

@Roman_Ahang

مدرس ما در حین تماشای رفتارهای نامزدش برای چانه‌زدن نکته‌ای را کشف کرد: او هر برخوردی را به منزله بازی سرگرم کننده‌ای در نظر می‌گرفت، به طوری که مهم نبود که درخواست او را رد کنند، زیرا لبخند و رفتار شوخ او بر دوستان تاجرش غلبه می‌کرد و به نتیجه موفقیت آمیزی دست پیدا می‌کرد.

هنگامی که مردم در چارچوب ذهنی مثبتی قرار دارند، سریع‌تر فکر می‌کنند، و برای حل مسائل با دیگران همکاری می‌کنند (به جای مبارزه و مقاومت). این امر به یک اندازه در مورد فردی که لبخند می‌زند و فردی که به او لبخند می‌زنند صدق می‌کند: لبخند بر روی چهره و صدایتان، چابکی ذهنی‌تان را افزایش می‌دهد.

صدایی که در برابر کریس وات استفاده کردم صدای شوخ نبود. شیوه اثربخشی DJ FM late-night این است که وقتی به آرامی عطف صوتی صدایتان را پایین می‌آورید، اوضاع را تحت کنترلتان در می‌آورید. وقتی به آرامی و با شفافیت صحبت می‌کنید، یک ایده را انتقال می‌دهید: من کنترل اوضاع را در دست دارم. هنگامی که عطف صوتی صدایتان را به سمت بالا می‌برید، شما طلب پاسخ می‌کنید. چرا؟ چون عدم قطعیت را مطرح کرده‌اید و حرفی زده‌اید که مانند سوال به نظر می‌رسد. شما این فرصت را به طرف مقابل می‌دهید که تا رهبری را به عهده بگیرد، به همین خاطر من مراقب بودم که آرام و با اعتماد به نفس به نظر برسم.

در هنگام انعقاد قرارداد، در صورتی که دوست نداشته باشم در مورد بندی از قرارداد با طرف مقابل بحث کنم، از این صدا استفاده می‌کنم. برای مثال در بند کار-برای-استخدام (WFH)، با لحن ساده، بی‌تکلف، و دوستانه‌ای می‌گویم، «ما WFH انجام

@Roman_Ahang

نمی‌دهیم.» من گزینه جایگزینی در اختیارشان قرار نمی‌دهم، زیرا این کار موجب ایجاد بحث‌های بیشتر خواهد شد، بنابراین بصورت صریح حرفم را می‌زنم.

در آنجا نیز از همین شیوه استفاده کردم. گفتم: «جو رفته. شما دارید با من صحبت می‌کنید.»

همین. و هیچ بحثی در این مورد نشد.

تا زمانی که توسط تن صدایتان احساس امنیت ایجاد کنید و نشان دهید که آماده‌اید به کمک یکدیگر، مشکلات را حل کنید، می‌توانید بسیار صریح و بی‌پرده باشید.

اوضاع شروع به تغییر کرد. کریس وات، آشفته شد اما او هنوز هم چیزهایی در چنته داشت. یکی از سارقان به زیر زمین رفت و کارمندی را که مخفی شده بود پیدا کرد. او در ابتدا در پیچ و خم بانک ناپدید شده بود، اما کریس وات و همدستش به دنبال او نرفته بودند چون می‌دانستند که جایی نمی‌تواند برود. در آن لحظه یکی از سارقان مسلح بانک او را بالا کشید و پشت خط قرار داد.

گفت: «من خوبم.» تمام.

گفتم: «تو کی هستی؟»

گفت: «من خوبم.»

می‌خواستم به حرف زدن با او ادامه بدهم، به همین خاطر پرسیدم اسمت چیست. اما او به یکباره رفت.

@Roman_Ahang

این حرکت خیره کننده‌ای از جانب کریس وات بود. این تهدید ماهرانه و غیر مستقیمی بود، که ما را با صدای آن زن اذیت کرده بود. سارق به این شیوه داشت به ما اطلاع می‌داد که او بدون اینکه وضعیت را تشدید کند، کنترل اوضاع را در دست دارد. ثابت کرد که گروگان‌ها زنده هستند و واقعا همراه او بودند و در وضعیت مناسبی به سر می‌بردند به طوری که می‌توانستند صحبت کنند، اما مکالمه را به سرعت قطع کرد تا نتوانیم اطلاعات مفیدی بدست آوریم.

موفق شد تا حدودی کنترل اوضاع را بدست بگیرد.

@Roman_Ahang

آینه وار عمل کردن (تکنیک آینه‌ای)

کریس وات روی خط برگشت و تلاش می‌کرد طوری برخورد کند که انگار اتفاقی نیفتاده است. بدون شک، کمی آشفته بود، اما داشت با ما صحبت می‌کرد.

به وات گفتم «ما همه ماشین‌هایی را که در خیابان بودند شناسایی کردیم و با تمامی مالکان بجز یکی از آنها صحبت کردیم، در بیرون از اینجا یک ون آبی و خاکستری وجود دارد. ما توانستیم با مالکان وسایل نقلیه به جز این یکی ارتباط بگیریم. تو چیزی در مورد آن می‌دانی؟»

او بدون فکر و بی‌ملاحظه گفت «ماشین ما بیرون نیست، چون شماها باعث شدید راننده من فرار کند ...»

حرفش را تکرار کردم: «ما باعث شدیم راننده تو فرار کند؟»

«خب، وقتی پلیس را دید فرار کرد.»

از او پرسیدم «ما هیچ چیز درباره این مرد نمی‌دانیم؛ آیا او همان کسی است که راننده ون بود؟» همچنان هر حرفی که وات می‌زد را تکرار می‌کردم و این کار باعث شد تا او اعترافات مخربی بکند. شروع به لو دادن اطلاعات کرد. داشت در مورد یکی از هم‌دستانش صحبت می‌کرد که ما تا آن لحظه چیزی از او نمی‌دانستیم. که این اطلاعات به ما کمک کرد راننده‌ای را که گریخته بود به دام بیندازیم.

@Roman_Ahang

تکنیک آینه‌ای، که ایزوپرکسیم هم نامیده می‌شود، در اصل به معنای تقلید است. در واقع یکی از جلوه‌های عصبی رفتاری انسان‌ها (و دیگر حیوانات) می‌باشد که همدیگر را کپی می‌کنیم تا به یکدیگر آرامش بدهیم. این کار را می‌توان از طریق الگوهای گفتاری، زبان بدن، واژگان، سرعت، و تن صدا انجام داد. به طور کلی این رفتار ناخودآگاه است و در هنگام وقوع، به ندرت از وجود آن باخبریم، اما نشان دهنده ایجاد پیوند و هماهنگی بین افراد می‌باشد و باعث ایجاد نوعی تفاهم می‌شود که به اعتماد منجر می‌شود.

این امر پدیده‌ای است (و در حال حاضر تکنیکی است) که از اصل بیولوژیکی بسیار اساسی اما عمیقی تبعیت می‌کند: ما از چیزهای متفاوت می‌ترسیم و به سمت چیزهای مشابه کشیده می‌شویم. همانطور که از قدیم گفته‌اند، کبوتر با کبوتر، باز با باز. پس تکنیک آینه‌ای در صورتی که به طور آگاهانه تمرین شود، هنر القای چیزهای مشابه است. عبارت «به من اعتماد کن»، این را به ناخودآگاه فرد مقابل منعکس می‌کند که «من و تو مشابهیم.»

هنگامی که با پویایی به هارمونی و هماهنگی برسید، این هماهنگی را در همه جا مشاهده خواهید کرد: زوج‌هایی که در حال راه رفتن در خیابان هستند و قدم‌هایشان را در هماهنگی کامل برمی‌دارند؛ دوستانی که در حال گفتگو در پارک هستند، هر دو سرهایشان را به علامت تایید با هم تکان می‌دهند و یا به طور همزمان پاهایشان را روی هم می‌اندازند. در یک کلام این افراد به هم متصل شده‌اند.

در حالی که تکنیک آینه‌ای اغلب به اشکال ارتباط غیر کلامی، به ویژه زبان بدن مربوط می‌شود، برای مذاکره کنندگان «آینه» صرفا

@Roman_Ahang

به معنای تمرکز بر کلمات می‌باشد. نه زبان بدن. نه لهجه. نه تن صدا. فقط کلمات.

این امر تقریبا به طرز خنده‌داری ساده است: از نظر FBI، «آینه» یعنی تکرار سه کلمه آخر (و یا یک تا سه کلمه خیلی مهم) حرفی که فرد هم اکنون گفته است. در مجموعه مهارت‌های مذاکره FBI، آینه‌وار عمل کردن و تکرار حرف‌های فرد مقابل، نزدیک‌ترین مهارت به ترفند ذهنی جِدی[۱۹] می‌باشد. که ساده، و در عین حال به طرز خارق‌العاده‌ای موثر است.

با تکرار آنچه که فرد مقابل گفته است، شما غریزه آینه‌ای را فعال می‌کنید و طرف مقابل‌تان به ناچار توضیحات بیشتری در مورد آنچه که گفته است خواهد داد و فرآیند ارتباط حفظ خواهد شد. روانشناس، ریچارد وایزمن، با استفاده از پیش‌خدمت‌ها مطالعه‌ای انجام داد تا ببیند کدام یک از این روش‌ها در برقراری ارتباط با غریبه‌ها روش موثرتری است: تکرار حرف‌های طرف مقابل و یا تقویت مثبت.

گروهی از پیش‌خدمتان، با استفاده از تقویت مثبت، تعریف کردن و استفاده از کلماتی مانند «عالیه»، «اشکالی نداره» و «حتما» به مشتریان جواب می‌دادند. گروه دیگر پیش‌خدمتان صرفا با تکرار سفارش مشتریان به خود آنها، عین گفته‌های آنها را منعکس می‌کردند. نتایج حیرت‌آور بود: میانگین انعام پیش‌خدمتانی که حرف مشتریان را تکرار می‌کردند ۷۰ درصد بیشتر از کسانی بود که از تقویت مثبت استفاده می‌کردند.

@Roman_Ahang

فکر کردم زمانش رسیده است او را با نامش صدا بزنم و بگذارم بداند که او را می‌شناسم. گفتم: «این جا خودرویی وجود دارد که به نام کریس وات ثبت شده است.»

گفت: «خب» هیچ اطلاعاتی دیگری فاش نکرد.

گفتم: «نمی‌خواهی چیزی در موردش بگویی؟ آیا او آنجاست؟ آیا تویی؟ آیا تو کریس وات هستی؟»

سوال احمقانه‌ای پرسیده بودم. یک اشتباه. برای اینکه روش آینه‌ای موثر باشد، باید با آن کاری نداشته باشید تا کار خودش را انجام بدهد. این روش نیازمند کمی سکوت است. اما من خراب کردم. به محض این که این را گفتم، می‌خواستم حرفم را پس بگیرم.

«آیا تو کریس وات هستی؟»

چه جوابی می‌توانست بدهد؟ معلوم است، پاسخ داد: «نه»

حرکت احمقانه‌ای کرده بودم و به کریس وات اجازه داده بودم تا از بحث طفره برود، اما با این حال او به هم ریخت. تا این لحظه، فکر می‌کرد که ناشناس است. هرگونه نقشه خیالی که در سر می‌پروراند، راه فرار و فرصت دوباره‌ای برای او بود. اما اکنون فهمیده بود که تصوراتش اشتباه است. خودم را جمع و جور کردم، صدایم را آرام‌تر کردم، و این بار (با احتیاط بیشتری حرف زدم) پس از اینکه عین گفته او را گفتم دهانم را بستم. گفتم: «نه؟ تو گفتی: خب»

فکر کردم اکنون او تحت کنترلم است. صدای او بالا رفت. حرف‌هایی از دهانش پرید و اطلاعات بیشتری فاش کرد، و چنان

@Roman_Ahang

سراسیمه شد که صحبت کردن با من را متوقف کرد. ناگهان همدست او، که بعدا مشخص شد بابی گودوین است، روی خط آمد.

ما تا آن لحظه چیزی از این گروگان‌گیر دوم نشنیده بودیم. فقط می‌دانستیم که کریس وات به تنهایی کار نمی‌کند، اما هیچ تصوری از اینکه چند نفر در این گروگان‌گیری با او همکاری می‌کردند نداشتیم، و اکنون همدست او که بی‌خبر از همه چیز بود و هنوز هم فکر می‌کرد مذاکره کننده اصلی اداره پلیس ما اوضاع را کنترل می‌کند پشت خط بود.

سریعا متوجه این نکته شدیم، چرا که او همچنان مرا «جو» خطاب می‌کرد که نشان می‌داد که او در ابتدا در جریان مکالمات بوده است، اما با ادامه محاصره، زیاد در جریان مکالمات نبوده است.

حداقل، این بی‌خبری به من می‌گفت که این دو سارق دقیقا همسو نبودند، اما من برای معرفی خودم به او عجله‌ای نکردم.
نکته دوم: اینگونه به نظر می‌رسید که صدای این مرد از پشت حوله و یا گرمکن می‌آید، انگار نوعی پارچه در دهان او فرو کرده بودند. تلاش زیادی برای مخفی کردن صدایش می‌کرد که به وضوح نشان می‌داد ترسیده است. به خاطر بدتر شدن اوضاع، عصبی، سراسیمه و مضطرب بود. سعی کردم با صدای آرام DJ به او آرامش بدهم. گفتم: «هیچ کس جایی نمی‌رود. قرار نیست کسی آسیب ببیند.» پس از یک و نیم دقیقه، به نظر رسید که عصبانیت و ناآرامی‌اش از بین رفته است، همچنین صدای گنگش. صدایش واضح‌تر شد و گفت: «من به تو اعتماد می‌کنم، جو.»

@Roman_Ahang

هرچه بیشتر با او صحبت کردم، برایم روشن‌تر شد که دوست نداشت که آنجا باشد. بابی می‌خواست از آنجا خلاص شود، و البته، می‌خواست بدون اینکه صدمه‌ای ببیند از آنجا خلاص شود. تا همین الان هم در این قضیه پایش گیر بود، اما نمی‌خواست که گیرتر از این شود. نمی‌خواست که آن روز بانک را غارت کند، اما با شنیدن صدای آرامش بخش من، به این فکر افتاد که به دنبال راهی برای خلاصی از آنجا باشد.

پلیس نیویورک، هفتمین ارتش منظم و بزرگ دنیا در بیرون از درهای بانک با تمام قوا و آماده باش ایستاده بود و اسلحه‌های آنها بر روی او و همدستش نشانه رفته بودند. واضح بود که بابی امید نداشت که بدون صدمه دیدن از درهای بانک بیرون برود.

نمی‌دانستم بابی در کجای بانک بود. و تا به امروز، نمی‌دانم که آیا از دست شریکش گریخته بود، و یا داشت در جلوی چشم کریس وات با من صحبت می‌کرد. فقط می‌دانم که تمام حواسش را به خودم معطوف کرده بودم، و به دنبال راهی برای خلاص شدن بود و یا، حداقل، می‌خواست دیگر در جریان سرقت از بانک نقشی نداشته باشد.

بعدا فهمیدم که مابین تماس‌های تلفنی، کریس وات مشغول پنهان کردن پول‌ها در داخل دیوارهای بانک بود. او همچنین در حال آتش زدن انبوهی از اسکناس‌ها، در جلوی دید دو گروگان زن بود. در ظاهر امر، این رفتار عجیب و غریبی بود، اما آدمی مثل کریس وات، منطق مشخصی برای انجام دادن این کار داشت. ظاهرا، نقشه او این بود که ۵۰،۰۰۰ دلار را بسوزاند و اگر ۳۰۰،۰۰۰ دلار به عنوان مفقودی گزارش شود، مقامات بانک با فرض سوختن پول‌ها، به دنبال ۲۵۰.۰۰۰ دلار بقیه نخواهند رفت. این حقه جالبی بود

@Roman_Ahang

-خیلی هوشمندانه نبود اما جالب بود. این نشان دهنده توجه عجیبی به جزئیات بود. تصور کریس وات این بود که در صورت موفق شدن به فرار از این شرایط، می‌توانست برای مدتی آفتابی نشود و در آینده مجددا برای برداشتن پول‌هایی که مخفی کرده بازگردد - پولی که دیگر در دفاتر حساب‌رسی بانک نیست.

@Roman_Ahang

چیزی که در مورد فرد دوم، یعنی بابی دوست داشتم، این بود که سعی نمی‌کرد مرا پشت تلفن بازی بدهد. او فرد صادق و صریحی بود، بنابراین قادر بودم به شیوه مشابهی، پاسخ‌های صادقانه و صریحی به او بدهم. به همان شیوه، هرچه می‌دادم می‌گرفتم، و او نیز هرچه می‌داد همان را می‌گرفت، بنابراین با او به این شیوه پیش می‌رفتم. تجربه‌ام به من می‌گفت که تنها کاری که باید انجام دهم این است که کاری کنم که او به حرف زدن ادامه دهد تا اینکه نظرش را تغییر دهد. ما باید راهی برای خارج کردن او از بانک -با کریس وات یا بدون او- پیدا می‌کردیم. یکی از هم تیمی‌هایم به من یادداشتی داد: «از او بپرس می‌خواهد از آنجا بیرون بیاید؟»

گفتم: «آیا می‌خواهی ابتدا تو بیرون بیایی؟»

مکث کردم، سکوت کردم.

بالاخره بابی گفت «نمی‌دانم چطور باید این کار را انجام دهم».

پرسیدم «چه چیزی نمی‌گذارد که همین الان این کار را انجام دهی؟»

او دوباره پرسید «چطور باید این کار را انجام دهم؟»

«پیشنهاد می‌کنم که همین الان بیایی بیرون تا همدیگر را بینیم.»

این لحظه سرنوشت‌سازی برای دستیابی به موفقیت بود، اما هنوز هم مجبور بودیم بابی را از آنجا بیرون بیاوریم، و راهی پیدا کنیم تا به او بفهمانیم که من پشت درب بانک منتظرش هستم. به او قول دادم که من تنها کسی خواهم بود که او را دستگیر کنم و اینکه او

@Roman_Ahang

آسیب نخواهد دید، و در حال حاضر ما باید کاری می‌کردیم که این اتفاق بیفتد که در اغلب موارد مرحله پیاده‌سازی، سخت‌ترین مرحله است.

تیم ما در تقلا بود تا نقشه‌ای بریزد که این اتفاق بیفتد. من شروع به پوشیدن لباس ضد گلوله کردم. محل را بررسی کردیم تا ببینیم امکانش هست که من خودم را پشت یکی از کامیون‌های بزرگی که در مقابل بانک پارک کرده بودیم قرار دهم، تا در صورت وقوع هرگونه اتفاقی تا حدودی از من محافظت کند.

سپس شرایط گیج کننده‌ای پیش آمد. معلوم شد که در همان لحظات اول محاصره، درب بانک جهت احتیاط از خارج مسدود شده بود تا اطمینان حاصل شود که هیچ یک از سارقان مسلح بانک نمی‌توانند از صحنه فرار کنند. البته، همه ما تا حدودی از این موضوع خبر داشتیم، اما هنگامی که نوبت بابی شد تا خودش را تسلیم کند و از در بیرون بیاید، انگار مغز ما به حالت خواب رفته بود. هیچ کس در تیم سوات به فکرش نرسید که به یکی از اعضای تیم مذاکره این جزئیات مهم را یادآوری کند، به طوری که برای مدت زمان طولانی بابی نتوانست خارج شود، و من احساس سوزشی در معده‌ام کردم که هر پیشرفتی که ما با بابی حاصل کرده بودیم بی‌ثمر شده است.

بنابراین سعی کردیم تا کنترل اوضاع را دوباره بدست بگیریم. بلافاصله دو تن از اعضای سوات با سپرهای بالستیک، و مسلح، به سمت ورودی حرکت کردند، تا قفل و مانع را بشکنند و در این مرحله آنها هنوز هم نمی‌دانستند که در سمت دیگر با چه چیزی

@Roman_Ahang

مواجه خواهند شد. لحظه فوق‌العاده پرتنشی بود. ممکن بود یک دوجین اسلحه به سمت دو عضو سوات نشانه رفته باشند، اما آنها هیچ چاره‌ای نداشتند جز اینکه به آرامی به در نزدیک شوند. آن دو نفر بسیار مصمم و با اراده بودند. قفل درب را شکستند، از آنجا دور شدند، و در نهایت اوضاع برای ادامه کار ما مهیا شد.

بابی در حال که دست‌هایش را بالا گرفته بود بیرون آمد. من از طریق مجموعه خاصی از دستورالعمل‌ها در مورد اینکه چگونه از در بیرون بیاید و بیرون در چه چیزی در انتظار اوست، او را راهنمایی کردم. چند تن از بچه‌های سوات او را تفتیش کردند. بابی برگشت و نگاه کرد و گفت: «کریس کجاست؟ مرا پیش کریس ببرید.»

در نهایت، او را پیش من آوردند، و ما توانستیم در مقر پست فرماندهی موقتمان، اطلاعات لازم را از او بدست بیاوریم. اولین چیزی که فهمیدیم این بود که تنها یک گروگانگیر دیگر در داخل وجود دارد. طبیعتا این موجب عصبانیت فرمانده شد. من این موضوع را بعدا فهمیدم، اما می‌توانستم درک کنم که چرا او عصبانی و شرمسار است. از همان ابتدا، او به رسانه‌ها گفته بود که چندین سارق در داخل بانک هستند. به عبارت بهتر او گفته بود که مجموعه‌ای از سارقان بین‌المللی در داخل بانک هستند، به یاد دارید که؟ اما اکنون معلوم شده بود که عملیات متشکل از دو مرد بوده است، و یکی از آنها هم نمی‌خواسته در سرقت شرکت کند، به نظر می‌رسید که فرمانده هیچ درکی از عملیات نداشت.

ولی همانطور که گفتم، ما تا آن لحظه چیزی در مورد حرف‌های فرمانده نمی‌دانستیم. تنها چیزی که می‌دانستیم این بود که

@Roman_Ahang

اطلاعات جدیدی بدست آورده بودیم، که به ما می‌گفت بیشتر از آنچه که تصور می‌کردیم به نتیجه دلخواهمان نزدیک شدیم. این پیشرفت مثبتی بود، که می‌شد به خاطرش خوشحال شد. با کمک دانسته‌هایی که بدست آوردیم، مذاکره بقیه قضیه خیلی راحت شده بود، و در عین حال فرمانده عصبانی بود. او ناراحت بود که آنطور بازیش داده بودند، بنابراین به یکی از بچه‌های واحد (TARU) پلیس نیویورک رو کرد و به آنها دستور داد تا دوربین، میکروفون یا چیزی در داخل بانک جا گذاری کنند.

حالا که من و بابی رو در روی هم نشسته بودیم، فرمانده، مذاکره کننده دیگری را با من جایگزین کرد و او روی خط آمد. مذاکره کننده جدید، شیوه مرا در پیش گرفت، او گفت: «من دومینیک هستم. شما الان دارید با من صحبت می‌کنید.»

دومینیک میسینو، به نظر من، مذاکره کننده بزرگی در امور گروگان‌گیری بود، و یکی از تمام کننده‌های بزرگ در جهان بود، که این اصطلاح اغلب در مورد افرادی بکار می‌رود که برای تمام کردن سریع کار و بستن قرارداد می‌آیند. او به هم نریخت و کارش را به خوبی انجام داد.

عاری از احساس و باهوش و کاربلد!

دومینیک ادامه داد. و سپس، اتفاق شگفت‌انگیزی رخ داد، یک چیز شگفت‌انگیز و فاجعه‌بار. همانطور که کریس وات در حال صحبت با دومینیک بود، شنید که نوعی ابزار برقی در حال سوراخ کردن دیوار پشت سرش می‌باشد. این یکی از اعضای TARU بود، که سعی می‌کرد میکروفون کوچکی در داخل جایگذاری کند -اما دقیقا در نقطه اشتباه، و دقیقا در زمان اشتباه. کریس وات به

@Roman_Ahang

اندازه کافی عصبی بود، چرا که همدستش خودش را تسلیم کرده بود و او را تنها گذاشته بود تا بازی محاصره را به تنهایی تمام کند. و هنگامی که صدای حفاری دیوار توسط بچه‌های ما را شنید کاملا از کوره در رفت.

او مانند پیت بولی که در وضعیت دشواری گیر افتاده باشد واکنش نشان داد. او دومینیک را دروغگو خطاب کرد. دومینیک خون سرد بود. کریس وات عصبی بود و داد و بیداد می‌کرد، اما دومینیک همچنان به خونسردی‌اش ادامه داد و در نهایت رفتار آرام و خونسرد دومینیک، موجب شد که عصبانیت کریس اندکی فروکش کند.

با توجه به تجربیات گذشته، تلاش برای قرار دادن میکروفونی در داخل بانک در مراحل آخر محاصره، حرکت احمقانه‌ای بود که از ناامیدی و وحشت ناشی شده بود. ما یکی از گروگانگیران را بیرون آورده بودیم، اما داشتیم وسیله کنترلی دیگری وارد آنجا می‌کردیم. وحشت زده کردن گروگان‌گیر باقی مانده، که ممکن بود آدم افسار گسیخته‌ای باشد، مطلقا ایده خوبی نبود.

همانطور که دومینیک سعی می‌کرد اوضاع را آرام کند، کریس وات واکنش متفاوتی نشان داد. او گفت: «اگر من یکی از گروگان‌ها را ول کنم چه می‌شود؟»

این سوال به طور ناگهانی و بی‌مقدمه پرسیده شد. دومینیک حتی به چنین سوالی فکر نکرده بود، اما کریس وات می‌خواست یکی از کارمندان بانک را به ما بدهد انگار که ظاهرا مسئله مهمی نبود - اما می‌دانستم که در باطن امر به هیچ وجه اینگونه نبود. او فکر

@Roman_Ahang

می‌کرد که چنین حرکت آشتی جویانه‌ای می‌تواند برایش زمان کافی بخرد تا بتواند راهی برای فرار پیدا کند.

دومینیک همچنان خونسرد بود، اما از این فرصت استفاده کرد. او گفت می‌خواهد اول با گروگان صحبت کند تا مطمئن شود که حالش خوب است، بنابراین کریس وات یکی از زنان را صدا کرد و او روی خط آمد. زن که به خوبی اوضاع را زیر نظر قرار داده بود، متوجه شده بود که هنگام تسلیم شدن بابی، اوضاع به هم ریخته بود، بنابراین با اینکه هنوز کاملا وحشت‌زده بود، با حضور ذهن در مورد درب خروجی پرسید. این کار اعتماد به نفس خارق‌العاده‌ای را نشان می‌داد، با اینکه وحشت‌زده بود، اما هنوز هم آمادگی عکس‌العمل سریع را داشت.

گفت: «آیا مطمئن هستید که کلید درب جلو را دارید؟»

دومینیک گفت: «درب جلو باز است.»

و باز بود.

در نهایت، اتفاقی که افتاد این بود که یکی از زنان بدون هیچ‌گونه صدمه‌ای بیرون آمد، و حدود یک ساعت بعد زن دیگر نیز بدون هیچ‌گونه صدمه‌ای بیرون آمد. ما در تلاش برای خارج کردن نگهبان بانک بودیم، اما نمی‌توانستیم از حرف‌های این دو زن بفهمیم که این مرد چه شکلی است. حتی نمی‌دانستیم که آیا هنوز زنده است. آنها او را از صبح ندیده بودند. امکان داشت او دچار حمله قلبی شده و مرده باشد. راهی برای فهمیدن این موضوع وجود نداشت.

@Roman_Ahang

اما کریس وات در حال اجرای آخرین ترفندش بود. او ما را با موفقیت فریب داد و به طور ناگهانی پیشنهاد کرد که از آنجا خارج شود. شاید فکر کرد که می‌تواند ما را غافلگیر کند. چیزی که در مورد بیرون آمدن ناگهانی او عجیب بود این بود که داشت محل را بررسی می‌کرد، مثل اینکه فکر می‌کرد که می‌تواند بدون دستگیر شدن از آنجا فرار کند. درست تا لحظه آخری که پلیس‌ها به او دست‌بند زدند، نگاه خیره‌اش در حال پاییدن اطراف بود تا اینکه فرصتی شکار کند. محاصره شده بود، اما هنوز فکر می‌کرد که فرصتی دارد.

آن روز بسیار طولانی بود، اما با موفقیت ما تمام شد. هیچ کس صدمه‌ای ندید. سارقان بازداشت شدند. و این تجربه باعث شد متواضع‌تر بشوم چرا که فهمیدم چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد و در عین حال، توسط قدرت عنصری احساسات، گفتگو، و ابزارهای رو به تکامل FBI که از اِعمال تاکتیک‌های روانی برای تاثیرگذاری و متقاعد کردن افراد در تمامی موقعیت‌ها استفاده می‌کرد، آگاه‌تر شدم و الهام گرفتم.

با گذشت دهه‌ها از شروع کارم در جهان پر مخاطره مذاکرات، بارها و بارها تحت تاثیر ارزشمندی این روش‌های به ظاهر ساده قرار گرفته‌ام. توانایی نفوذ در طرف مقابل‌تان و در نهایت تاثیرگذاری و به هم ریختن او، به این تکنیک‌ها و تمایل شما برای تغییر رویکردتان بر اساس شواهد جدیدی که در طول مسیر بدست می‌آیند، بستگی دارد. همانطور که برای توسعه این مهارت‌ها با مدیران و دانشجویان همکاری کرده‌ام، همواره سعی کرده‌ام که بر این پیام تاکید کنم که کلید مذاکره این نیست که شما طرف حق هستید، بلکه این است که طرز فکر درستی داشته باشید.

@Roman_Ahang

چگونگی مقابله کردن -و انجام کار خودتان- بدون تقابل

من تکنیک آینه‌ای را به عنوان سحر و جادو و یا ترفند ذهن «جدی» می‌نامم، زیرا شما را قادر می‌سازد که بدون اینکه ناپسند و زشت جلوه کنید بتوانید مخالفت کنید.

برای اینکه بتوانید درک کنید که تا چه اندازه می‌تواند مفید باشد، محل کار معمولی‌ای را در نظر بگیرید: بدون استثناء کسی در این شرکت وجود دارد که از طریق ابراز وجود تهاجمی، و گاهی اوقات ارعاب دیگران، و بر مبنای فرضیات سنتی سلسله مراتبی و دستور و کنترل که می‌گویند «همیشه حق با رئیس است»، به سِمت بالایی رسیده است. و اجازه دهید خودمان را فریب ندهیم: هر چقدر هم که قوانین جدید، روشنفکرانه باشند، در هر محیطی (کاری و یا غیر آن)، به ناچار همیشه با افراد زورگوی نوع A سر و کار خواهید داشت که تمایلی به همکاری با دیگران ندارند.

اگر رویکردی که یک پیت بول در برابر پیت بول دیگر پیش می‌گیرد را انتخاب کنید، آنچه که در آخر نصیبتان می‌شود، اوضاع به هم ریخته و احساسات جریحه‌دار شده و خشم است. خوشبختانه، راه دیگری وجود دارد که به هم ریختگی اوضاع را در پی ندارد. این روش فقط چهار مرحله ساده دارد:

۱. استفاده از صدای DJ FM late-night

۲. شروع با «متاسفم ...»

@Roman_Ahang

۳. آینه‌وار عمل کردن

۴. سکوت. حداقل چهار ثانیه، تا بگذارید شیوه آینه‌ای در طرف مقابل‌تان اثر کند.

۵. تکرار.

یکی از دانشجویانم، اثربخشی این فرآیند ساده را در محل کار در برابر رئیس بی ملاحظه‌اش که بخاطر رفتارهای آزار دهنده‌اش معروف بود تجربه کرده بود: رئیس به طور ناگهانی و بدون اطلاع قبلی به دفتر و یا پارتیشن کسی سر می‌زد و بدون فکر، کارهای غیر ضروری زیادی ایجاد می‌کرد. تلاش‌های قبلی کارمندان برای بحث با رئیس در مورد این رفتارها نتیجه عکس داده و با واکنش او مواجه می‌شدند. همواره جمله «راه بهتری وجود دارد» توسط این رئیس به عنوان «راه تنبل گونه» تفسیر می‌شد.

چنین رفتارهای آزاردهنده‌ای در طی دوره مشاوره‌های طولانی هم رخ می‌داد، که موجب ایجاد هزاران سند می‌شد. رئیس، که در مورد هر چیز «دیجیتال» مردد بود، امنیتی که نسخه‌های کاغذی داشتند را ترجیح می‌داد. رئیس که سر زده وارد دفتر شده بود گفت: «بیایید دو نسخه از تمام مدارک تهیه کنیم.»

«ببخشید، دو نسخه؟» شاگردم در پاسخ از شیوه آینه‌ای استفاده کرد و دقیقا حرف‌های او را تکرار کرد، که نه تنها با صدای DJ بود، بلکه تکرار کلمات را با حالت کنجکاوانه‌ای ادا نمود. نیتی که باید در پشت تکنیک آینه‌ای وجود داشته باشد این است: «لطفا به من کمک کنید تا درک کنم.» هر بار که شما آینه‌وار عمل می‌کنید و حرف‌های کسی را به او بازتاب می‌دهید، طرف مقابل شما سعی

@Roman_Ahang

خواهد کرد که حرف‌هایش را از زاویه دیگری توضیح دهد. طرف مقابل‌تان هرگز دقیقا به همان شیوه‌ای که بار اول توضیح داد توضیح نخواهد داد. از کسی بپرسید، «منظورتان از این حرف چیست؟» و به احتمال زیاد شما باعث تحریک و یا حرکت تدافعی طرف مقابل‌تان می‌شوید. با این حال، شیوه آینه‌ای شفافیتی را که به دنبالش هستید به شما می‌دهد و در عین حال نشان دهنده احترام و توجه شما به حرف‌های طرف مقابل‌تان است.

رئیس او پاسخ داد: «بله، یکی برای خودمان و یکی هم برای مشتری است».

«منظورتان این است که مشتری درخواست یک نسخه دارد و یک نسخه هم برای استفاده داخلی مورد نیاز است؟»

«در واقع، من با مشتریان صحبت خواهم کرد، آنها چیزی درخواست نکرده‌اند. اما من قطعا یک کپی می‌خواهم. این شیوه کسب‌وکار من است.»

«قطعا. ممنونم که با مشتریان صحبت می‌کنید. دوست دارید کپی‌های خودمان را در کجا نگهداری کنیم؟ هیچ فضایی در اتاق اسناد و مدارک وجود ندارد.»

رئیس که اکنون کمی آشفته و دستپاچه شده بود گفت «خوبه. می‌تونی هرجا که می‌خوای ذخیره‌شون کنی»

او دوباره از شیوه آینه‌ای استفاده کرد و با صدایی که خونسردی و نگرانی را منعکس می‌کرد پرسید. «هر جا؟». هنگامی که تن صدا و یا زبان بدن طرف مقابل‌تان با سخنانش در تضاد باشد، شیوه آینه‌ای اگر بصورت زیرکانه انجام شود، می‌تواند بسیار سودبخش

@Roman_Ahang

باشد.

او با این سوال باعث شد که رئیس مکث خوب و طولانی‌ای داشته باشد، چیزی که از او بعید بود. دانشجویم سراپا گوش شد.
رئیس با آرامش و خونسردی بیشتری نسبت به آنچه که از ابتدای مکالمه نشان داده بود گفت «در واقع، می‌توانی آنها را در دفتر من بگذاری. از دستیار جدید خواهم خواست که پس از اتمام پروژه، کپی‌ها را برایم تهیه کند. در حال حاضر، تنها دو نسخه پشتیبان دیجیتال ایجاد کن.»

روز بعد رئیس ایمیلی فرستاده و نوشت، «تنها دو نسخه پشتیبان دیجیتال، کافی خواهد بود.»
پس از چندی، من ایمیل مسرت بخشی از این دانشجو دریافت کردم: «شوکه شدم! من عاشق شیوه آینه‌ای‌ام! جلوی یک هفته کار بیهوده گرفته شد!»

زمانی که برای اولین بار شیوه آینه‌ای را امتحان می‌کنید حس دست و پا چلفتی بودن به شما می‌دهد. این تنها بخش دشوار این تکنیک است. این روش نیازمند تمرین کمی است. هر چند، هنگامی که نحوه استفاده از آن را یاد بگیرید، به مثابه چاقوی سوئیسی می‌شود که در تمامی محیط‌های حرفه‌ای و اجتماعی ارزشمند است.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

زبان مذاکره در درجه اول زبان گفتگو و تفاهم است: روشی که به سرعت باعث ایجاد روابط شده و باعث می‌شود که مردم با هم صحبت و همفکری کنند. یکی از بزرگترین مذاکره کنندگان تاریخ، اپرا وینفری است. برنامه تلویزیونی او موضوع پژوهش یکی از استادان بود: او در روی استیج، در استودیویی مملو از صدها نفر، و مقابل چشم میلیون‌ها نفر که در خانه به تماشای برنامه نشسته‌اند، با کسی که هرگز ملاقات نکرده است به طور رو در رو صحبت می‌کند و گاهی اوقات طرف مقابل را طوری متقاعد می‌کند که حرف‌های علیه منافعش می‌زند و آنقدر طرف مقابل را به حرف می‌کشاند تا اینکه در نهایت مهمان او عمیق‌ترین و تاریک‌ترین اسراری را که در تمام عمر در ذهنش زندانی کرده است با او به اشتراک می‌گذارد.

پس از خواندن این بخش، نگاه دقیق‌تری به این نوع تعامل بیندازید، در آنصورت به طور ناگهانی متوجه مجموعه نابی از مهارت‌های قدرتمند خواهید شد: لبخندِ آگاهانه برای کاهش تنش، استفاده از زبان کلامی و غیر کلامی هوشمندانه به علامت همدلی (و در نتیجه امنیت)، عطف صوتی نزولی، بهره‌مندی از انواع مشخصی از پرسش‌ها و اجتناب از بقیه پرسش‌ها، تمامی اینها مجموعه‌ای از مهارت‌های بسیار گران‌بها و ارزشمندند که تاکنون پنهان بوده‌اند اما زمانی که استفاده از آنها را یاد بگیرید، به ارزش‌شان پی خواهید برد.

در اینجا به برخی از درس‌های کلیدی این فصل اشاره می‌کنیم تا آنها را به خاطر بسپارید:

@Roman_Ahang

* مذاکره کننده خوب آماده می‌شود، دست به کار می‌شود، و آمادگی همه شگفتی‌های ممکن را دارد؛ اما هدف مذاکره کننده بزرگ این است که با استفاده از مهارت‌هایی که دارد، شگفتی‌های پنهانی را که به یقین می‌داند وجود دارند کشف کند.

* به فرضیات قطعی متعهد نباشید؛ در عوض، آنها را به عنوان فرضیات محتمل ببینید و تک تک آنها را از طریق مذاکره، به دقت مورد آزمایش قرار دهید.

* افرادی که مذاکره را به عنوان جنگ استدلال‌ها می‌بینند، توسط صدایی که در ذهنشان هست خسته می‌شوند. مذاکره به معنای جنگ نیست؛ بلکه فرایند کشف است. هدف، کشف حداکثر اطلاعات ممکن است.

* صداها و فکرهای درون سرتان را آرام کنید، و تمرکز همه جانبه و کامل خود را بر شخص مقابل و آنچه می‌خواهد بگوید معطوف کنید.

* عجله نکنید. تند رفتن یکی از اشتباهاتی است که همه مذاکره کنندگان ممکن است مرتکب شوند. اگر بیش از حد عجله داشته باشیم، این احساس را به دیگران منتقل می‌کنیم که به حرف‌هایشان گوش نمی‌دهیم. و این کار تفاهم و اعتمادی را که ایجاد کرده‌اید در معرض خطر قرار خواهد داد.

* لبخند بزنید. هنگامی که افراد چهارچوب ذهنی مثبتی داشته باشند، سریع‌تر فکر می‌کنند، و برای حل مشکلات با دیگران

@Roman_Ahang

همکاری می‌کنند (به جای مبارزه و مقاومت). مثبت بودن، باعث ایجاد چابکی ذهنی در شما و طرف مقابل‌تان می‌شود.

* سه تن صدا در دسترس مذاکره کنندگان وجود دارد:

۱. صدای DJ FM late-night: برای بیان استدلال‌ها و ایده‌هایتان به خوبی از آن استفاده کنید. در حالی که آرام و آهسته صحبت می‌کنید کم کم عطف صوتی صدایتان را پایین بیاورید. اگر این کار به درستی انجام شود، بدون ایجاد حالت تدافعی، هاله‌ای از اقتدار و اعتماد بوجود می‌آورد.

۲. صدای مثبت/ شوخ: باید صدای پیش فرض شما باشد. این صدای یک فرد خوش خلق و آسان‌گیر است. نگرش شما ساده و دلگرم کننده است. کلید کار این است که در حین صحبت کردن، آرام باشید و لبخند بزنید.

۳. صدای قاطعانه و رک و صریح: به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد. باعث ایجاد مشکلات و مقاومت خواهد شد.

* آینه‌ها جادو می‌کنند. سه کلمه آخر (و یا یک تا سه کلمه بسیار مهم) حرف‌هایی که طرف مقابل‌تان همین الان زده است را تکرار کنید. ما از آنچه متفاوت است می‌ترسیم و به سمت تشابهات جذب می‌شویم. آینه‌وار عمل کردن، هنر القای شباهت‌هاست، که ایجاد پیوند و رابطه را تسهیل می‌کند. از شیوه آینه‌ای استفاده کنید تا طرف مقابتان را به همدردی و ایجاد رابطه تشویق کنید، افراد را به حرف بکشانید، و با اینکار زمان بخرید تا تجدید قوا کرده و طرف مقابل را به فاش کردن استراتژی‌هایش ترغیب کنید.

@Roman_Ahang

فصل ۳: فقط دردشان را احساس نکنید، بلکه به آن برچسب بزنید

سال ۱۹۹۸ بود و من در راهرو باریکی در بیرون آپارتمانی در طبقه بیست و هفتم آسمان‌خراشی در هارلم ایستاده بودم. رئیس تیم مذاکره بحران FBI در شهر نیویورک و مذاکره کننده اصلی بودم.

تیم تحقیقاتی ما گزارش داده بود که حداقل سه فراری به شدت مسلح در داخل ساختمان مخفی شده‌اند.

فراریان چند روز قبل در درگیری با باند رقیب از سلاح‌های خودکار استفاده کرده بودند، بنابراین تیم سوآت، FBI و پلیس نیویورک سیتی آماده باش شده بودند و تک تیر اندازهایمان در پشت بام ساختمان‌های اطراف مستقر شده و با تفنگ‌هایشان پنجره‌های آپارتمان‌ها را نشانه رفته بودند.

در چنین شرایط پر تنشی، اصول مذاکره سنتی توصیه می‌کنند که چهره بی‌حالت (پوکر فیس) را حفظ کنید. احساساتی نشوید. تا همین اواخر بیشتر دانشگاهیان و پژوهشگران، نقش احساسات در مذاکره را به طور کامل نادیده می‌گرفتند. به گفته آنها، احساسات فقط مانعی بر سر راه نتیجه خوب بود. باور مشترک میان آنها این بود: «جدا کردن افراد از مشکل».

اما کمی تامل کنید: چگونه می‌توان افراد را از مشکلاتشان جدا کرد هنگامی که خود احساسات، مشکل آنهاست؟ به ویژه هنگامی که آنها ترسیده باشند و تفنگ داشته باشند. احساسات یکی از عوامل اصلی است که ارتباطات را از مسیر خود خارج می‌کند. هنگامی که افراد از دست یکدیگر ناراحت می‌شوند، دیگر تفکر منطقی وجود ندارد.

@Roman_Ahang

به همین دلیل، مذاکره کنندگان خوب به جای انکار و یا نادیده گرفتن احساسات، آنها را شناسایی کرده و تحت تاثیر قرار می‌دهند. آنها قادرند به طور دقیقی بر احساسات دیگران و به ویژه احساسات خودشان برچسب برنند. و زمانی که به احساسات برچسب بزنند، می‌توانند بدون عصبی شدن در موردشان صحبت کنند. از نظر آنها، احساسات، یک ابزار است.

احساسات، مانع نیستند، آنها وسیله‌اند.

رابطه‌ای که یک مذاکره کننده‌ی با هوش هیجانی بالا، با طرف مقابلش برقرار می‌کند، بر اساس اصول درمانشناسی است؛ مانند رابطه بین روان درمانگر با بیمارش! روان درمانگر سعی می‌کند تا مشکلات بیمارش را درک کند، و سپس پاسخ‌هایی را که بیمار داده است به خود او برمی‌گرداند تا بیمار در مورد آنها تامل بیشتری کند و رفتارهایش را تغییر دهد. این دقیقا همان کاری است که مذاکره کنندگان خوب انجام می‌دهند.

رسیدن به این سطح هوش هیجانی، نیازمند هوشیاری حواس، کمتر صحبت کردن، و بیشتر گوش دادن است. می‌توانید از طریق دیدن و گوش دادن، باز کردن چشم و گوشتان، و بستن دهانتان، تقریبا هرچیزی را که نیاز دارید یاد بگیرید - و حتی خیلی بیشتر از چیزی که دیگران دوست دارند بدانید! هنگامی که بخش‌های بعدی را می‌خوانید به رفتارهای درمانگر فکر کنید. خواهید دید که چگونه صدای آرامش بخش، گوش دادن دقیق، و تکرار آرام کلمات «بیمار» در برابر استدلال‌های عقلانی و سرد، می‌تواند شما را جلو بیندازد.

@Roman_Ahang

ممکن است این کار مثل ابراز مفرط احساسات جلوه کند، اما اگر بتوانید احساسات دیگران را درک کنید، شانس این را دارید که آنها را به نفع خودتان تغییر دهید. هرچه بیشتر در مورد کسی بدانید، قدرت بیشتری خواهید داشت.

(nbookcity.com) نشر کتاب

@Roman_Ahang

همدلی تاکتیکی

در آن روز در هارلم، ما یک مشکل بزرگ داشتیم: هیچ شماره تلفنی برای تماس با آپارتمان نداشتیم. بنابراین به مدت شش ساعت متوالی، من از پشت در آپارتمان صحبت می‌کردم و بصورت شیفتی دو مأمور FBI که در حال یادگیری مذاکره در وضعیت بحران بودند جای مرا می‌گرفتند.

از صدای DJ FM late-night استفاده کردم.

با صدای DJ دستوری ندادم، و یا در مورد خواسته‌های فراریان نپرسیدم. در عوض، خودم را به جای آنها تصور کردم.

به طور مرتب می‌گفتم: «به نظر می‌رسد که شما نمی‌خواهید بیرون بیایید، به نظر می‌رسد که نگرانید اگر در را باز کنید، به شما شلیک کنیم.

به نظر می‌رسد که نمی‌خواهید دوباره به زندان برگردید.»

به مدت شش ساعت، پاسخی دریافت نکردیم. مدرسان FBI صدای DJ مرا دوست داشتند. اما آیا موثر واقع می‌شد؟

و سپس، زمانی که تقریبا متقاعد شده بودیم که هیچ کس در داخل آپارتمان نیست، یکی از تک تیراندازانی که در ساختمان مجاور مستقر شده بود اطلاع داد که یکی از پرده‌های آپارتمان تکان خورده است.

درب جلویی آپارتمان به آرامی باز شد. زنی که دست‌هایش را در جلوی بدنش قرار داده بود ظاهر شد.

@Roman_Ahang

به حرف زدن ادامه دادم. هر سه فراری بیرون آمدند. هیچ کدام از آنها کلمه‌ای حرف نزد تا زمانی که به آنها دست‌بند زدیم.
سپس سوالی که بسیار آزارم داده بود را از آنها پرسیدم: چرا پس از شش ساعت سکوت مطلق بیرون آمدند؟ چه چیزی باعث شد که در نهایت تسلیم شوند؟ هر سه جواب مشابهی به من دادند.

گفتند: «نمی‌خواستیم گیر بیفتیم و یا به ما شلیک شود، شما به ما آرامش خیال دادید. در نهایت به این باور رسیدیم که شما اینجا را ترک نخواهید کرد، بنابراین بیرون آمدیم.»

در مذاکره چیزی ناامیدکننده‌تر و یا مخرب‌تر از این نیست که احساس کنید در حال صحبت کردن با کسی هستید که به حرف‌هایتان گوش نمی‌کند. تظاهر به نفهمی یکی از تکنیک‌های معتبر مذاکره است، و پاسخ «من درک نمی‌کنم» پاسخ مشروعی است. اما نادیده گرفتن موقعیت طرف مقابل تنها او را ناامید می‌کند و بعید است که آنچه را که از او می‌خواهید انجام دهد. نقطه مقابل این کار، همدلی تاکتیکی است.

در دوره‌های مذاکره، به دانشجویانم می‌گویم که همدلی «توانایی تشخیص دیدگاه‌های طرف مقابل و تصدیق کلامی آنهاست.» این شیوه بیان علمی این جمله است که همدلی، یعنی توجه به انسان‌های دیگر، پرسیدن از احساسات آنها، و درک دنیایشان.

توجه داشته باشید که من در مورد موافقت با ارزش‌ها و اعتقادات طرف مقابل و پذیرفتن آنها سخن نمی‌گویم. این یعنی همدردی.

@Roman_Ahang

منظور من تلاش برای درک شرایط از دیدگاه شخص مقابل است؛ یعنی همدلی تاکتیکی!

همدلی تاکتیکی به معنای درک احساسات و طرز فکر شخص مقابل و همچنین درک واقعیتی است که در پشت احساسات پنهان است، بنابراین نفوذ شما لحظه به لحظه افزایش می‌یابد. این باعث می‌شود که توجهمان را، هم به موانع احساسی و هم به مسیرهای بالقوه‌ای که برای انجام معامله وجود دارد معطوف کنیم. این هوش هیجانی در استروئیدها است.

زمانی که در کانزاس سیتی به عنوان پلیس مشغول به کار بودم، کنجکاو بودم که چطور تعداد انگشت شماری از پلیس‌های کهنه‌کار، موفق شده بودند که افراد عصبانی و خشن را از دعوا منصرف کنند و یا آنها را وادار به تسلیم چاقو و اسلحه‌شان کرده بودند.

هنگامی که از آنها در مورد چگونگی انجام این کار پرسیدم، با بی‌اعتنایی شانه‌هایشان را بالا انداختند. قادر نبودند که چگونگی انجام این کار را بیان کنند. اما در حال حاضر می‌دانم که جوابش همدلی تاکتیکی است. توانایی آنها این بود که در حین صحبت با شخصی، قادر بودند از نقطه نظر فرد مقابل فکر کنند و به سرعت آنچه را که موجب تحریک طرف مقابل می‌شد ارزیابی کنند.

بسیاری از ما وارد مشاجره لفظی می‌شویم و بعید است به این شیوه کسی را متقاعد کنیم زیرا ما تنها اهداف و چشم‌اندازهای خودمان را می‌شناسیم و به آنها اهمیت می‌دهیم. اما بهترین افسران، حواس و تمرکزشان را بر روی فرد مقابل معطوف می‌کنند. آنها

@Roman_Ahang

می‌دانند که اگر احساس همدلی داشته باشند، با نحوه برخورد و صحبتشان می‌توانند نظرات طرف مقابل را تغییر بدهند.

به همین دلیل، اگر زندان‌بان از زندانی انتظار مقاومت و مخالفت را داشته باشد، زندانی اغلب این کار را خواهد کرد. اما اگر با آرامش با زندانی برخورد کند، احتمال زیادی وجود دارد که زندانی رفتار صلح‌آمیزی داشته باشد. اینکار مثل جادوگری به نظر می‌رسد، اما نیست. نکته این است که زمانی که یک افسر، مخاطبش را به وضوح در ذهن مجسم می‌کند، می‌تواند طرز فکر و رفتاری که برای مدیریت این وضعیت لازم است را داشته باشد.

همدلی، مهارت ارتباطی کلاسیک «نرم» است، اما دارای اساس فیزیکی است. هنگامی که به طور دقیقی چهره، حرکات، و تن صدای فردی را مورد مشاهده قرار می‌دهیم، مغزمان در فرآیندی به نام رزونانس عصبی، شروع به تطابق با این فرد می‌کند، و این کار به ما اجازه می‌دهد تا فکر و احساس طرف مقابل را به طور کامل بشناسیم.

در یک آزمایش fMRI اسکن مغزی، محققان دانشگاه پرینستون متوجه شدند که وقتی افراد ارتباط ضعیفی برقرار می‌کنند، رزونانس عصبی ناپدید می‌شود. محققان توانستند میزان ارتباط موثر افراد را با مشاهده میزان تطابق مغزی‌شان پیش‌بینی کنند. و کشف کردند که افرادی که بیشترین توجه را دارند -یعنی شنوندگان خوب- در واقع می‌توانند حرف‌های گوینده را، قبل از اینکه به زبان آورده شوند، پیش‌بینی کنند.

@Roman_Ahang

اگر می‌خواهید مهارت‌های رزونانس عصبی خود را بالا ببرید، همین الان لحظه‌ای وقت بگذارید و تمرین کنید. توجهتان را به کسی که در نزدیکی شما در حال صحبت است معطوف کنید، و یا به فردی که در حال مصاحبه در تلویزیون است دقت کنید. همانطوری که آنها صحبت می‌کنند، تصور کنید که شما جای آن شخص هستید. خودتان را در موقعیتی که آنها توصیف می‌کنند مجسم کنید و تا آنجا که می‌توانید در چینش جزئیات دقت کنید، انگار که واقعا آنجا هستید.

ولی آگاه باشید، از نظر بسیاری از معامله کنندگان کلاسیک، این رویکرد، ساده‌لوحانه و ضعیف است. از هیلاری کلینتون، وزیر سابق امور خارجه بپرسید.

چند سال پیش کلینتون در طی سخنرانی‌ای در دانشگاه جورج تاون، ابراز کرد: «حتی به دشمنانتان احترام بگذارید. سعی کنید آنها را درک کنید، و تا جایی که به لحاظ روانی ممکن است، با دیدگاه و نقطه نظرات آنها احساس همدلی نشان دهید.»

می‌توانید پیش بینی کنید که بعد چه اتفاقی افتاد. تعدادی از صاحب نظران و سیاستمداران به او حمله‌ور شدند. آنها اظهارات او را پوچ و ساده‌لوحانه خواندند، و حتی گفتند که این سخنان نشان می‌دهد که او اخوان‌المسلمین را پذیرفته است. بعضی می‌گفتند که او به شانسش در انتخابات ریاست جمهوری گند زده است.

مشکلی که در آن اظهارات اغراق‌آمیز وجود داشت این بود که حق با کلینتون بود. جدا از سیاست، همدلی به معنای خوب بودن با

@Roman_Ahang

طرف مقابل و پذیرش حرف‌های او نیست. به معنای درک طرف مقابل است. همدلی، به ما کمک می‌کند تا درک کنیم دشمن در چه موقعیتی قرار دارد، چرا از دیدگاه دشمن، اقداماتش توجیه‌پذیر است، و اینکه چه چیزی می‌تواند آنها را تحریک کند.

مذاکره کنندگان از همدلی استفاده می‌کنند، چون کارساز و موثر است. دلیل بیرون آمدن سه فراری پس از شش ساعت صحبت‌های من با صدای DJ، همدلی بود. این همان دلیلی است که باعث موفقیتم شد و سان تزو در کتاب «هنر جنگ» اینگونه توصیفش می‌کند: به زانو درآوردن دشمن، بدون جنگ.

@Roman_Ahang

برچسب زدن

بیایید به مدت یک دقیقه به در ورودی هارلم بازگردیم. ما گزینه‌های زیادی در اختیار نداشتیم، اما اگر سه فراری در آپارتمانی در طبقه بیست و هفتم ساختمانی در هارلم گیر افتاده باشند و حتی یک کلمه با شما صحبت نکنند این نشان می‌دهد که آنها به دو علت نگرانند: کشته شدن، و رفتن به زندان.

بنابراین به مدت شش ساعت متوالی من و دو دانشجوی مذاکره FBI در راهروی گرم آپارتمان، به نوبت صحبت می‌کردیم. ما به منظور جلوگیری از لغزش‌های کلامی و دیگر خطاهای ناشی از خستگی، به طور شیفتی صحبت می‌کردیم. و به طور خستگی ناپذیری موضعمان را حفظ کردیم و هر سه حرف‌های مشابهی می‌گفتیم.

اکنون به آنچه گفتیم به دقت توجه کنید: «به نظر می‌رسد که نمی‌خواهید بیرون بیایید. به نظر می‌رسد که نگرانید اگر در را باز کنید، با تفنگ به شما شلیک کنیم. به نظر می‌رسد که نمی‌خواهید دوباره به زندان برگردید.»

با شناسایی و سپس بیان احساساتی که انتظار می‌رفت در چنین شرایطی داشته باشند، از همدلی تاکتیکی استفاده کردیم. فقط خودمان را در جای فراریان قرار ندادیم. بلکه احساسات آنها را شناسایی کرده و در قالب کلمات درآوردیم، و سپس با آرامش و احترام، احساسشان را برای خودشان تکرار کردیم. در اصول مذاکره، به این کار برچسب زدن می‌گویند.

@Roman_Ahang

برچسب زدن، شیوه‌ای برای اعتبار بخشیدن به احساسات یک فرد از طریق تصدیق آن می‌باشد. اگر به احساسات فرد مقابل نامی بدهید، با این کار نشان می‌دهید که احساسات او را درک می‌کنید. این کار باعث می‌شود که بدون سوال پرسیدن در مورد عوامل خارجی («اوضاع خانواده‌ات چطور است؟») به آن فرد نزدیک شوید. برچسب زدن، راه میانبری برای ایجاد صمیمیت، و ابزاری عاطفی برای صرفه‌جویی در زمان است.

زمانی که طرف مقابل‌تان عصبی باشد، برچسب زدن مزیت‌های ویژه‌ای به بار می‌آورد. در جمله «به نظر می‌رسد نمی‌خواهید دوباره به زندان برگردید» شما با علنی ساختن ترس فراریان (علنی سازی جنبه‌های منفی) باعث می‌شوید که ترس آنها کمتر شود.

متیو لیبرمن، استاد روانشناسی دانشگاه کالیفرنیا، لس آنجلس، در مطالعات تصویربرداری از مغز، نشان داد زمانی که به افراد عکس‌هایی از چهره‌هایی که منعکس کننده احساسات قوی (مثل خشم) بودند نشان می‌دهیم، فعالیت بیشتری در آمیگدال مغز که بخش تولید کننده ترس است مشاهده می‌شود. اما هنگامی که از آنها می‌خواهیم که به این احساسات برچسب بزنند، فعالیت بیشتری در مناطقی که بر تفکر منطقی حاکم هستند، دیده می‌شود. به عبارت دیگر، برچسب زدن به احساسی مانند ترس -یعنی بکار بردن کلمات منطقی در مورد ترس، شدت آن ترس را کم می‌کند.

برچسب زدن، مهارت ساده و تطبیق پذیری است که اجازه می‌دهد تا جنبه خوب مذاکره را تقویت کنید، و یا جنبه منفی آن را علنی ساخته و تضعیفش کنید. اما دارای قوانین بسیار خاصی است. به همین دلیل باعث می‌شود که بیشتر از اینکه نوعی گپ و مکالمه

@Roman_Ahang

باشد، مثل یک هنر رسمی مثل خوشنویسی چینی باشد.

از نظر اکثر مردم، برچسب زدن یکی از دشوارترین ابزارهای مذاکره است. برخی از شاگردانم که هنوز این روش را امتحان نکرده‌اند می‌گویند که فکر می‌کنند اگر از برچسب زدن استفاده کنند، طرف مقابل ممکن است عصبی شده و داد بزند: «چطور جرات می‌کنی که به من بگویی چه احساسی دارم!»

اجازه دهید رازی را به شما بگویم: مردم حتی متوجه هم نمی‌شوند.

اولین قدم در برچسب زدن این است که به حالت عاطفی طرف مقابل پی ببرید. پشت درب آپارتمان در هارلم ما حتی نمی‌توانستیم فراری‌ها را ببینیم، اما اغلب اوقات اطلاعات زیادی را می‌توان از کلمات، لحن، و زبان بدن طرف مقابل بدست آورد. ما این سه‌گانه را «کلمات، موسیقی و رقص» می‌نامیم.

ترفند تشخیص احساسات، توجه دقیق به تغییراتی است که در هنگام واکنش به وقایع خارجی در افراد اتفاق می‌افتد. در اکثر موارد، آن وقایع کلمات شما هستند.

اگر بگویید «خانواده چطور است؟» و او بگوید آنها خوبند، اما گوشه دهانش به سمت پایین برگردد، باید تشخیص دهید که همه چیز خیلی خوب نیست. اگر هنگامی که نام یکی از همکاران را می‌برد صدایش بدون رزونانس و ملول کننده باشد، باید مشکلی بین

@Roman_Ahang

آن دو نفر وجود داشته باشد؛ و اگر صاحب‌خانه به طور ناخودآگاه هنگامی که صحبت از همسایه‌ها می‌شود پایش را تکان بدهد، به وضوح نشان می‌دهد که از آنها خوشش نمی‌آید و برای آنها ارزش زیادی قائل نیست (در فصل ۹ نشان خواهم داد که چگونه این نشانه‌ها را شناسایی کرده و از آنها استفاده کنید).

هشیاری و توجه به این اطلاعات ریز، شیوه کار پیشگویان است. آنها زبان بدن مشتری را می‌سنجند و چند سوال ساده‌لوحانه از او می‌پرسند. چند دقیقه بعد، هنگامی که آینده او را پیشگویی می‌کنند، در واقع بر اساس جزئیات کوچکی که تشخیص داده‌اند آنچه را که مشتری می‌خواهد بشنود به او می‌گویند. در واقع دقیقا به همین دلیل بسیاری از پیشگویان، مذاکره کننده‌های خوبی هستند.

پس از اینکه توانستید احساس را شناسایی کنید، گام بعدی این است که به آن برچسب بزنید. برچسب‌ها را می‌توان به صورت اظهارات و یا سوالات بیان کرد. تنها تفاوتشان در این است که حرفتان را با بالا بردن تن صدایتان تمام کنید و یا با پایین آوردن آن. اما مهم نیست که برچسب زدن را چگونه تمام کنید، برچسب‌ها تقریبا همیشه با کلمات مشابهی آغاز می‌شوند.

مثل اینکه ...

مثل این است که ...

به نظر می‌رسد که ...

توجه داشته باشید که گفتم: «مثل این است که ...» و نه: «من احساس می‌کنم که ...» دلیلش این است که کلمه «من» باعث

@Roman_Ahang

می‌شود که مردم گارد بگیرند. وقتی که می‌گویید «من»، این کلمه نشان می‌دهد که توجه شما به خودتان بیشتر از فرد مقابل معطوف است، و این کار باعث می‌شود که شخصا مسئول کلمات بعدی و توهینی که ممکن است بواسطه آنها ایجاد شود باشید.

اما زمانی که برچسب را مانند اظهار نظر خنثی مطرح کنید، این کار طرف مقابل‌تان را ترغیب می‌کند تا پاسخگو باشد. آنها معمولا پاسخ طولانی‌تری از «بله» یا «خیر» خواهند داد. و اگر حتی با برچسب مخالف باشند، اشکالی ندارد. شما همیشه می‌توانید یک گام به عقب بردارید و بگویید «من نگفتم که این واقعا اینجوری است. فقط گفتم که اینگونه به نظر می‌رسد.»

آخرین قانون برچسب زدن، سکوت است. هنگامی که برچسب می‌زنید، آرام باشید و گوش دهید. همه ما تمایل داریم که در مورد آنچه که صحبت کرده‌ایم توضیحات بیشتری بدهیم، «به نظر می‌رسد که از ظاهر این پیراهن خوشت میاد» و یک سوال خاص مانند «از کجا گرفتیش؟»

اما قدرت برچسب این است که طرف مقابل را دعوت می‌کند تا اطلاعات بیشتری در مورد خودش فاش کند.

اگر به من اعتماد دارید، چند لحظه‌ای زمان گذاشته و آن را امتحان کنید: مکالمه‌ای را آغاز کنید و به یکی از احساسات شخص مقابل برچسب بزنید (مهم نیست که پستچی و یا دختر ده ساله‌تان باشد)، و سپس سکوت کنید. اجازه دهید که برچسب کار خودش را انجام دهد.

@Roman_Ahang

منفی‌ها را خنثی کنید، مثبت‌ها را تقویت

برچسب زدن، یک تاکتیک است و نه یک استراتژی، مثل این که قاشق، وسیله‌ای عالی برای هم زدن سوپ است اما دستور پخت سوپ نیست. نحوه استفاده از برچسب زدن، در تعیین موفقیت شما بسیار موثر خواهد بود. مذاکره کنندگان با استفاده از برچسب درست، صدای درونی طرف مقابل را شناسایی کرده و سپس به آرامی آن را به حس همکاری و اعتماد بیشتر تغییر می‌دهند.

اول، اجازه دهید کمی در مورد روانشناسی انسان صحبت کنیم. احساسات انسان دارای دو سطح است: رفتار «نمایان»، رفتارهایی است که آشکارند و می‌توانید آنها را ببینید و بشنوید. در زیر آن، احساسات «زیربنایی یا مخفی» قرار دارند که موجب بوجود آمدن رفتار می‌شوند.

پدر بزرگی را تصور کنید که در شام تعطیلات خانواده مدام گله می‌کند؛ رفتار نمایانش این است که او آدم کج خلقی است، اما احساس مخفی او نشان دهنده حس غمگینِ تنهایی است که به این خاطر که خانواده‌اش به او اهمیت نمی‌دهند بوجود آمده است.

کاری که مذاکره کنندگان خوب در هنگام برچسب زدن انجام می‌دهند این است که به این احساسات مخفی اشاره می‌کنند. برچسب زدن به چیزهای منفی، موجب پراکنده شدن آنها می‌شود (یا در موارد شدید موجب خنثی شدن آنها می‌شود). برچسب زدن به چیزهای مثبت، آنها را تقویت می‌کند. به زودی به داستان پدربزرگ بد خلق باز خواهیم گشت. قبل از آن می‌خواهم کمی در مورد خشم صحبت کنم.

@Roman_Ahang

خشم به عنوان یک احساس، به ندرت در شما و یا طرف مقابل‌تان در مذاکره سازنده است. خشم هورمون‌های استرس و مواد شیمیایی عصبی را آزاد می‌کند که توانایی شما برای ارزیابی درست شرایط و عکس‌العمل مناسب را مختل می‌کند. و شما را نسبت به این واقعیت که خشمگین هستید کور می‌کند، و در نتیجه حس اعتماد به نفس کاذب به شما می‌دهد.

منظورم این نیست که احساسات منفی را نادیده بگیرید. این کار به همان اندازه می‌تواند مخرب باشد. در عوض، باید آنها را به دقت موشکافی کرد. برچسب زدن، تاکتیک مفیدی در تشنج‌زدایی درگیری‌های عصبی است، چرا که باعث می‌شود که فرد به جای ادامه دادن به رفتارهای بد، به آنها اذعان کند.

در شروع کارم به عنوان مذاکره کننده با گروگان‌گیران، اتفاقی افتاد که پی بردم چرا اینقدر مهم است که به طور مستقیم و به شیوه بی‌باکانه اما محترمانه‌ای در مورد جنبه‌های منفی صحبت کنید.

ماجرا به زمانی بازمی‌گردد که باعث شده بودم وضعیت بدی پیش بیاید و می‌خواستم آن را حل و فصل کنم. مقام ارشد FBI در کانادا را خشمگین کرده بودم زیرا بدون اینکه به او اطلاع دهم، وارد این کشور شده بودم که به این روال «اجازه ورود به کشور» می‌گویند (بنابراین او می‌توانست به وزارت امور خارجه اطلاع بدهد).

می‌دانستم که باید با او تماس بگیرم و توضیح دهم و این وضعیت را حل و فصل کنم، در غیر اینصورت خطر اخراج شدنم وجود

@Roman_Ahang

داشت. مقامات بالا همیشه دوست دارند احساس کنند که در بالا هستند. نمی‌خواهند به آنها بی‌احترامی شود.

وقتی که گوشی را جواب داد، گفتم «پدر مرا به خاطر گناهی که کرده‌ام ببخش»

مکثی طولانی کرد. گفت: «چه کسی هستی؟»

تکرار کردم «پدر مرا به خاطر گناهی که کرده‌ام ببخش، کریس واس هستم.»

باز هم سکوتی طولانی وجود داشت.

«آیا رئیستان می‌داند که شما اینجا هستید؟»

گفتم او می‌داند، و امیدوار بودم که قبول کند. در این مرحله، مقام رسمی FBI می‌توانست به خاطر اختیارات قانونی که داشت به من دستور دهد که بلافاصله کانادا را ترک کنم. اما می‌دانستم که با اشاره به کار اشتباهم، تا آنجا که امکان داشت از شدت آن کاسته بودم. من شانس داشتم.

در نهایت گفت «اوکی، شما اجازه ورود به کشور را می‌گیرید. تشریفات اداری آن را پیگیری می‌کنم.»

سعی کنید دفعه بعدی که می‌خواهید بخاطر اشتباه احمقانه‌ای که کرده‌اید عذرخواهی کنید این روش را امتحان کنید. مستقیما از این شیوه استفاده کنید. سریع‌ترین و کارآمدترین وسیله برای ایجاد رابطه کاری سریع، این است که به جنبه منفی اذعان کنید و آن را پراکنده کنید. هر زمانی که با خانواده گروگان صحبت می‌کردم، با این جمله شروع می‌کردم که می‌دانم چقدر ترسیده‌اید. و

@Roman_Ahang

هنگامی که اشتباهی می‌کردم، که زیاد هم اتفاق می‌افتاد، همیشه عصبانیت طرف مقابل را تصدیق می‌کردم. متوجه شده‌ام که عبارت «ببین، من یه احمقم» روش شگفت‌آوری برای حل مشکلات می‌باشد.

این رویکرد هرگز مرا ناامید نکرده است.

بیایید به داستان پدربزرگ بد خلق برگردیم.

او به این دلیل بد خلق است که هرگز خانواده‌اش را نمی‌بیند و احساس می‌کند که همه او را تنها گذاشته‌اند. بنابراین برای اینکه جلب توجه کند، به شیوه نادرستی صحبت می‌کند. چطور این مشکل را رفع می‌کنید؟

شما باید بدون هیچگونه قضاوتی، به جای اشاره به بد خلقی او، غم و اندوهش را تصدیق کنید. قبل از این که او بتواند اینکار را آغاز کند، شما پیشقدم می‌شوید. می‌توانید بگویید «ما زیاد همدیگر را نمی‌بینیم». «به نظر می‌رسد که احساس می‌کنید ما هیچ توجهی به شما نداریم و فقط یک بار در سال ما را می‌بینید، پس لابد فکر می‌کنید چرا باید برای ما زمان بگذارید؟»

توجه کردید که چگونه این جملات به این وضعیت اذعان می‌کنند و به غم و اندوه پدربزرگ برچسب می‌زنند؟ در این لحظه می‌توانید اندکی مکث کنید، تا اجازه دهید او تلاش‌هایی را که شما برای درک احساساتش انجام می‌دهید بفهمد، و سپس می‌توانید با ارائه یک راه‌حل مثبت، شرایط را دگرگون کنید.

@Roman_Ahang

«برای ما واقعا لذت بخش است. می‌خواهیم صحبت‌ها و حرف‌های شما را بشنویم. می‌خواهیم که به زمانی که با شما هستیم ارزش بگذاریم چرا که احساس می‌کنیم از زندگی شما رانده شده‌ایم»

تحقیقات نشان می‌دهد که بهترین راه برای مقابله با چیزهای منفی این است که بدون واکنش و بدون قضاوت آنها را مشاهده کنید. سپس آگاهانه به هر یک از احساسات منفی برچسب بزنید و آن‌ها را با افکار مثبت، دوستانه، و مبتنی بر راه‌حل جایگزین کنید.

یکی از دانشجویانم در دانشگاه جورج تاون، به نام تی جی (TJ)، که به عنوان دستیار کنترل در ردسکینز واشنگتن کار می‌کرد، زمانی که در کلاس‌های مذاکره من شرکت کرده بود، از این شیوه استفاده کرد.

در آن زمان، شرایط اقتصادی بدی وجود داشت، و تعداد زیادی از دارندگان بلیط فصل ردسکینز، برای جلوگیری از هزینه‌ها در حال ترک تیم بودند. بدتر از همه، تیم در سال قبل وحشتناک ظاهر شده بود، و مشکلات شخصی بازیکنان باعث بیزاری و عصبانیت طرفداران شده بود. مدیر ارشد امور مالی تیم، روز به روز نگران‌تر و بدخلق‌تر می‌شد، و دو هفته قبل از اینکه فصل شروع شود، پشت میز TJ رفت و یک پوشه پر از کاغذ را روی میز او کوبید.

«هر روز بدتر از دیروز»، این را گفت و رفت. داخل پوشه، لیستی از چهل دارنده بلیط فصل که صورت‌حساب‌هایشان را پرداخت نکرده بودند، فلَشی شامل فایلی در مورد وضعیت هر یک از آنها، و اسکریپتی که در هنگام تماس با آنها باید استفاده می‌کرد وجود

@Roman_Ahang

داشت.

تی جی بلافاصله متوجه شد که اسکریپت، فاجعه بود. و این گونه شروع می‌شد که همکارانش چندین ماه تلاش کرده‌اند تا تماس بگیرند، و حساب‌ها زیاد شده است. متن اینگونه بود «می‌خواهم به اطلاع شما برسانم که به منظور دریافت بلیط‌هایتان برای افتتاحیه فصل آینده در برابر تیم نیویورک جاینِتز، باید حساب‌های معوقه‌تان را به طور کامل تا قبل از دهم سپتامبر پرداخت کنید.»

این سبک ارتباطی به طرز ابلهانه‌ای تهاجمی، و غیر احساسی بود، که به طور پیش فرض در اکثر کسب‌وکارها همین سبک ارتباطی استفاده می‌شود. این طرز صحبت فقط «من، من، من» از جانب تی جی بود و به هیچ وجه شرایط دارندگان بلیط را لحاظ نمی‌کرد. بدون همدلی. بدون هیچگونه ارتباطی. فقط می‌گفت که پول بدهید. شاید لازم نیست که بگویم، اما اسکریپت کارساز نبود. تی جی پیام‌ها را گذاشت؛ هیچکس تماس نگرفت.

پس از طی چند هفته‌ای از کلاس، تی جی اسکریپت را بازنویسی نمود. او تغییرات زیادی اعمال نکرد، و هیچگونه تخفیفی به هواداران تیم ارائه نداد. تنها کاری که انجام داد این بود که ترفندهای ظریفی ایجاد کرد به طوری که موضوع تماس تلفنی در مورد طرفداران، وضعیت آنها، و عشق آنها به تیم بود.

او عبارت تیم «ردسکینز واشنگتن شما» را به کار برد و هدف از تماس را حصول اطمینان از حضور ارزشمندترین طرفدارهای تیم

@Roman_Ahang

-یعنی به عبارتی مشتریان بدهکار- در افتتاحیه بازی‌ها عنوان نمود. تی جی نوشت «مزیت بازی در زمین خانگی که توسط شما در هر یکشنبه در زمین فداکس ایجاد شده است، هرگز بر کسی پوشیده نیست». او سپس به آنها گفت: «در این شرایط دشوار، درک می‌کنیم که طرفدارانمان ضربه سختی خورده‌اند و ما اینجاییم تا با هم همکاری کنیم» و از دارندگان بلیط خواست تا برای صحبت در مورد «وضعیتشان» با او تماس بگیرند.

هر چند در ظاهر ساده به نظر می‌رسد، اما تغییراتی که تی جی در اسکریپت ایجاد کرد تاثیرات عاطفی عمیقی بر بدهکاران باشگاه گذاشت. این متن به بدهی‌هایی که آنها به تیم داشتند اشاره می‌نمود و در عین حال به دِینی که تیم نسبت به آنها داشت نیز اذعان می‌کرد، و با برچسب زدن به دوران سخت اقتصادی، و فشار ناشی از آن، بزرگ‌ترین جنبه منفی یعنی بدهکاری آنها را علنی می‌کرد و موضوع را به امری قابل حل تبدیل می‌نمود.

تغییرات ساده‌ای که تی جی در اسکریپت ایجاد کرده بود، موجب نشان دادن همدلی شد. اکنون تی جی با استفاده از اسکریپت جدید توانست طرح‌های پرداخت را با تمام دارندگان بلیط قبل از بازی با نیویورک جاینتز مشخص کند. و به نظرتان مراجعه بعدی مدیر ارشد امور مالی تیم چطور بود؟ خوب، به مراتب بهتر بود.

@Roman_Ahang

قبل از فکر کردن به مقصد، جاده را هموار کنید

آمیگدال را به خاطر دارید که بخشی از مغز است و در واکنش به تهدیدها، تولید ترس می‌کند؟ خب، هرچه سریع‌تر بتوانیم واکنش آمیگدال را به تهدیدهای واقعی یا خیالی متوقف کنیم، سریع‌تر می‌توانیم جاده موانع را هموار کنیم و زودتر می‌توانیم احساس ایمنی، رفاه، و اعتماد ایجاد کنیم. این کار را با برچسب زدن به ترس‌ها انجام می‌دهیم. این برچسب‌ها بسیار قدرتمند هستند زیرا ترس‌ها را عیان می‌کنند، قدرتشان را می‌گیرند و به طرف مقابلمان نشان می‌دهند که ما آنها را درک می‌کنیم.

ساختمان هارلم را مجددا به خاطر بیاورید: من نگفتم: «به نظر می‌رسد که می‌خواهید ولتان کنیم.» می‌توانستم این جمله را هم بگویم. اما این جمله نمی‌توانست ترس واقعی در آپارتمان را علنی کند، و یا نشان دهد که من با وضعیت پیچیده و وخیم آنها همدلی می‌کنم. به همین دلیل مستقیما به سراغ آمیگدال رفتم و با اشاره به ترس واقعی آنها گفتم: «به نظر می‌رسد که شما نمی‌خواهید دوباره به زندان بروید.»

هنگامی که به ترس‌ها برچسب بزنید و آنها را آشکار کنید، واکنش‌های منفی در آمیگدال طرف مقابل‌تان خفیف‌تر خواهد شد. قول می‌دهم وقتی ببینید که به یکباره حرف‌های او از حالت نگرانی به خوش بینی تغییر می‌کند شوکه شوید. همدلی، تقویت کننده قدرتمند خلق و خو می‌باشد.

جاده همیشه به راحتی هموار نمی‌شود، بنابراین اگر این روند به آهستگی پیش برود، روحیه‌تان را از دست ندهید. مذاکره برج هارلم

@Roman_Ahang

شش ساعت طول کشید. بسیاری از ما ترس‌های لایه لایه داریم مانند لباس‌های چندین لایه‌ای که برای محافظت در برابر سرما به تن می‌کنیم، بخاطر همین است که رسیدن به ایمنی طول می‌کشد.

این تجربه یکی دیگر از دانشجویانم است، که برای سازمان پیشاهنگی دختران اعانه جمع می‌کرد، که تقریبا به طور تصادفی به ترس‌های طرف مقابلش اشاره کرد.

ما در مورد دختری که کلوچه‌های سازمان پیشآهنگی دختران را می‌فروخت صحبت نمی‌کنیم؛ دانشجوی من فرد با تجربه‌ای در جمع‌آوری اعانه بود که همیشه اهدا کنندگانی پیدا می‌کرد که چک‌هایی به مبلغ ۱۰۰۰ تا ۲۵۰۰۰ دلار پرداخت می‌کردند. در طول این سال‌ها، سیستم بسیار موفقی ایجاد کرده بود تا «مشتریانش» که معمولا زنان ثروتمندی بودند، دسته چک‌هایشان را بیرون آورده و کمک کنند.

او یکی از کسانی را که احتمال می‌رفت مبلغ خوبی کمک کند به دفترش دعوت کرده بود، کمی کلوچه‌های پیشآهنگی دختران تعارف کرده بود، و با دقت و حوصله عکس‌ها و دست نوشته‌های دلگرم کننده از پروژه‌هایی که در راستای علایق آن زن بودند به او نشان داده بود، و اهدا کننده که خوشحال و هیجان‌زده شده بود، چک اعانه را اهدا کرده بود. این کار تقریبا آسانی بود.

با این حال یک روز، او با اهدا کننده سخت‌گیری ملاقات کرد. هنگامی که آن خانم نشست، دانشجویم شروع کرد به نشان دادن

@Roman_Ahang

پروژه‌های تحقیقاتی که فکر می‌کرد در راستای شخصیتی آن خانم هستند. اما آن خانم به هیچکدام از پروژه‌ها علاقه‌ای نشان نداد و سرش را به علامت عدم تایید تکان داد.

دانشجویم در برابر این اهدا کننده سرسخت که هیچ علاقه‌ای به دادن اعانه نداشت درمانده شد. اما کمی تامل کرد و سپس درسی در مورد برچسب زدن که در یکی از جلسات اخیر آموخته بود به ذهنش رسید. سپس با صدایی که امیدوار بود آرام و تحت کنترلش باشد گفت «احساس می‌کنم که نسبت به این پروژه‌ها شک و تردیدهایی دارید».

گویی اینکه آن خانم را از قید و بند رها کرده باشند، به یکباره گفت: «می‌خواهم که کمک‌هایم به طور مستقیم برای حمایت از برنامه‌ریزی برای سازمان دختران پیشاهنگ، و نه هیچ چیز دیگر، مورد استفاده قرار بگیرد.»

این کار کمی به وضعیت گفتگو کمک کرد، اما همچنان که دانشجویم پروژه‌هایی را که فکر می‌کرد متناسب با معیارهای اهدا کننده باشند، معرفی می‌کرد، با پاسخ‌های منفی روبرو می‌شد.

دانشجوی من احساس کرد که آن خانم بسیار خسته شده است و تمایل دارد که جلسه تمام شود تا اینکه بتوانند بعدا دوباره ملاقات کنند، از برچسب دیگری استفاده کرد. «به نظر می‌رسد که نسبت به پولی که می‌خواهید بپردازید بسیار حساس هستید و به دنبال پروژه‌ای هستید که فرصت‌ها و تجربه‌های متحول کننده‌ای برای سازمان پیشاهنگی دختران داشته باشد.»

@Roman_Ahang

و با گفتن این جمله، این خانم «سخت‌گیر» حتی بدون انتخاب پروژه خاصی، چک را امضا کرد. زمانی که بلند شد تا برود گفت «شما مرا درک می‌کنید. من اعتماد دارم که خودتان پروژه مناسب را پیدا خواهید کرد.»

ترس از اینکه پول او به درستی استفاده نشود و حیف و میل شود، عامل نمایانی بود که برچسب اول نتوانست آن را هویدا کند. اما برچسب دوم، عامل نهفته را کشف کرد -که علت اصلی حضور آن خانم در آن دفتر به خاطرات قدیمی او که عضوی از دختران پیشاهنگ بود و تغییراتی که این سازمان در زندگیش ایجاد کرده بود باز می‌گشت.

مانعی که در مورد مثال این خانم وجود داشت به خاطر پیدا نکردن پروژه‌ای مطابق با علاقمندی‌های او نبود. به این دلیل نبود که او بیش از حد سخت‌گیر و مشکل پسند بود. مانع اصلی این بود که این خانم نیاز داشت که احساس کند او را درک می‌کنند، و شخصی که پول او را دریافت می‌کند علت حضور او در آن دفتر و خاطراتی را که موجب شده‌اند او اقدام به این کار کند را درک کند.

به همین دلیل، برچسب‌ها تا این اندازه قدرتمند و دارای پتانسیل متحول کردن تمامی حالت‌های گفتگو هستند. برچسب زدن، به کشف و شناسایی احساسات اصلی که در زیر کوهی از ابهامات و جزئیات قرار دارند و عاملِ تقریبا تمامی رفتارهای طرف مقابلند، کمک می‌کند. احساساتی که اگر تصدیق شوند، به طور معجزه‌آسایی موجب حل شدن تمامی مشکلات خواهند شد.

@Roman_Ahang

ممیزی اتهام انجام دهید

در اولین روز کلاس مذاکره هر ترم، تمرین مقدماتی به نام «شصت ثانیه و یا او می‌میرد» را به گروه می‌دهم. من نقش گروگانگیر را بازی می‌کنم و دانشجویانم باید در عرض یک دقیقه مرا متقاعد به آزاد کردن گروگان‌ها کنند. این شیوه، سطح دانشجویانم را به من نشان می‌دهد، و همچنین به آنها نشان می‌دهد که تا چه اندازه باید یاد بگیرند.

گاهی اوقات دانشجویانم به سرعت داوطلب می‌شوند، اما در اغلب موارد پیدا کردن داوطلب سخت است چرا که این کار به معنای آمدن به جلوی کلاس و رقابت با کسی است که خیلی خبره و قدرتمند است. اگر تقاضای داوطلب کنم، دانشجویانم دست روی دست می‌گذارند و به جای دیگری نگاه می‌کنند. شما هم در چنین شرایطی قرار گرفته‌اید. پس تقریبا می‌توانید در حین فکر کردن به اینکه «اوه لطفا، مرا صدا نکن» فشار ماهیچه‌های پشتتان را احساس کنید.

بنابراین نمی‌پرسم. در عوض، می‌گویم «در صورتی که برای داوطلب شدن برای ایفای نقش مقابل من در کلاس نگران هستید، می‌خواهم از همین اول به شما بگویم که ... خیلی ترسناک خواهد بود»

پس از اینکه کمی ترسیدند، می‌گویم: «اما آنهایی که داوطلب شوند بیشتر از بقیه از این کلاس بهره‌مند خواهند شد.»

با این کار دانشجویان زیادی داوطلب می‌شوند.

خوب اکنون به کاری که انجام دادم توجه کنید گفتگو را با برچسب زدن به ترس مخاطبم شروع کردم؛ چیزی بدتر از «وحشتناک»

@Roman_Ahang

هم می‌تواند باشد؟ من آنها را خنثی کردم و صبر کردم و اجازه دادم تا کلماتم را به طور کامل درک کنند و بدین وسیله چیزهای غیر منطقی خیلی ترسناک به نظر نرسند.

همه ما به طور ذاتی چیزهایی شبیه به این را هزاران بار انجام داده‌ایم.

شما انتقاد از دوستتان را اینگونه آغاز می‌کنید: «نمی‌خواهم که زننده به نظر برسد ...» و امیدوارید که با این جمله، عواقب کار را ملایم‌تر کنید. یا می‌گویید، «نمی‌خواهم که مثل یک احمق به نظر برسم ...» امیدوارید که در ادامه طرف مقابل‌تان بگوید شما احمق نیستید. اشتباه کوچک اما خیلی مهمی که با انکار چیزهای منفی مرتکب می‌شوید این است که در واقع به آنها اعتبار می‌دهید.

وکیل مدافعان در نطق آغازین خود در دادگاه، با اشاره به تمام مواردی که موکلشان به آنها متهم شده، و تمامی نقاط ضعف پرونده این کار را به درستی انجام می‌دهند. آنها این تکنیک را «بیرون کشیدن نیش» می‌نامند.

در این کتاب قصد دارم که این کار را به فرایند سیستماتیکی تبدیل کنم که شما با کمک آن بتوانید در مذاکرات مختلف اعم از زمان خواب پسرتان تا قرارداد کسب‌وکارهای بزرگ، طرف مقابل‌تان را خلع سلاح کنید.

گام اول در انجام این کار، تهیه لیستی از هر چیز وحشتناکی است که امکان دارد طرف مقابل به شما بگوید است، که من آن را

@Roman_Ahang

ممیزی اتهام می‌نامم.

درک ایده ممیزی اتهام برای مردم واقعا سخت است. اولین بار که آن را برای دانشجویانم مطرح می‌کنم، می‌گویند: «آه خدای من. ما نمی‌توانیم این کار را انجام دهیم.» مصنوعی به نظر می‌رسد. و به نظر می‌رسد که اوضاع را بدتر کند. اما به آنها یادآوری می‌کنم که این دقیقا همان کاری است که در اولین روز کلاس انجام دادم و در همان ابتدای کار به ترسی که از بازی گروگان‌گیری داشتند برچسب زدم. و همه آنها اذعان می‌کنند که متوجه این قضیه نشده‌اند.

قصد دارم به عنوان مثال تجربه یکی از دانشجویانم به نام آنا را برایتان بگویم، چون او توانست با کمک آموزه‌های کلاس، ۱ میلیون دلار بدست آورد که واقعا باعث افتخار و مباهات من شد.

در آن زمان، آنا نماینده یک پیمانکار بزرگ دولتی بود. شرکت او از طریق همکاری با شرکت کوچکتری که در اینجا شرکت ABC می‌نامیم، و به علت رابطه نزدیک مدیر عامل شرکت ABC با نماینده مشتری دولت، در معامله دولتی قابل توجهی پیروز شده بود.

هر چند، بلافاصله پس از بردن قرارداد، مشکلات آغاز شدند. از آنجا که ABC در برنده شدن در معامله سهم بسزایی داشت، ABC احساس کرد که صرف نظر از اینکه تعهدات قراردادی‌اش را انجام دهد یا نه، همکارش به او مدیون است.

و به این ترتیب، در حالی که بر طبق قرارداد باید هزینه نه نفر به آنها پرداخت می‌شد، اما حمایت‌ها به طور مداوم کم می‌شد. و از

@Roman_Ahang

آنجایی که شرکت آنا مجبور به انجام کارهای ABC می‌شد، رابطه بین ABC و شرکت آنا به ایمیل‌های فحاشی و شکایت‌های تلخ کشیده شد. شرکت آنا در مواجهه با حاشیه سود کم، مجبور به انجام مذاکرات سختی با ABC برای کاهش تعداد افراد به ۵.۵ نفر شد. مذاکرات اثرات تلخی بر هر دو طرف گذاشت. ایمیل‌های فحاشی متوقف شد، سپس همه ایمیل‌ها! عدم ارتباط، همیشه نشانه بدی است.

چند ماه پس از این مذاکرات دردناک، مشتری خواستار تجدید نظر عمده بر روی پروژه شد و در صورتی که شرکت آنا نمی‌توانست با شرکت ABC برای ادامه کار توافق کند، پول زیادی از دست می‌داد. چون ABC به تعهداتش در معامله عمل نمی‌کرد، شرکت آنا دلایل قراردادی قدرتمندی برای ختم همکاری با ABC داشت. اما این کار می‌توانست به شهرت شرکت آنا در همکاری با یک مشتری مهم لطمه بزند، و می‌توانست به دادخواهی و شکایت ABC منجر شود.

آنا در مواجهه با این وضعیت، جلسه‌ای با ABC ترتیب داد تا او و شرکایش به اطلاع ABC برسانند که پرداختی آنها به سه نفر کاهش خواهد یافت. شرایط حساسی بود، چرا که ABC بخاطر کاهش پرداخت‌ها ناراضی بود. اگرچه آنا به طور معمول مذاکره کننده سلطه‌جو و با اعتماد به نفسی بود، اما نگرانی بخاطر مذاکرات باعث شد که خواب آنا به مدت چندین هفته مختل بشود.

او باید از آنها امتیازاتی می‌گرفت و در عین حال رابطه‌شان را بهبود می‌بخشید. به هیچ وجه کار آسانی نبود، درست است؟

اولین کاری که آنا برای آماده‌سازی انجام داد، این بود که با شریک مذاکره‌ای خود یعنی مارک نشستند و لیستی از تمامی اتهامات

@Roman_Ahang

منفی که احتمال می‌رفت ABC به آنها نسبت دهد تهیه کردند. خیلی وقت بود که رابطه آنها خراب شده بود و در نتیجه لیست بلند بالایی به دست آمد. اما بزرگترین اتهامات احتمالی را می‌شد به راحتی شناسایی کرد:

«شما به عنوان پیمانکار اصلی سعی می‌کنید که ما را به عنوان پیمانکار کوچک قرارداد تحت فشار قرار دهید»

«شما ولی خلاف وعده‌هایتان عمل کردید»

«چرا در مورد این موضوع چند هفته پیش به ما اطلاع ندادید؟!»

سپس آنا و مارک به نوبت نقش دو طرف را بازی کردند که یکی از آنها در نقش ABC بود و دیگری با برچسب زدن سعی در رفع اتهامات وارده را داشت. آنا تمرین می‌کرد که به آرامی و به طور طبیعی بگوید «فکر می‌کنید که ما پیمانکار بدی هستیم در حالی که کارمان را انجام داده‌ایم.» مارک گفت: «به نظر می‌رسد که فکر می‌کنید که این کار از ابتدا به شما وعده داده شده بود». آنها در مقابل فرد سومی که بر تمرین‌های آنها نظاره می‌کرد تمرین کردند، تا اینکه به حداکثر سرعت ممکن رسیدند. و تعیین کردند که چه لحظه‌ای بهترین زمان برای برچسب زدن به ترس‌های یکدیگر است؛ و چه موقعی باید مکث‌های معنی‌دار داشته باشند. درست مثل نمایش تئاتر.

هنگامی که روز جلسه فرا رسید، آنا با اذعان به بزرگ‌ترین شکایت ABC آغاز کرد. او گفت: «درک می‌کنیم که شما را با این هدف که هدایت پروژه را به دست بگیرید، وارد این معامله کردیم». «ممکن است احساس کنید که ناعادلانه با شما رفتار کرده‌ایم، و معامله از

@Roman_Ahang

ابتدای شروع آن به طور قابل توجهی تغییر کرده است. اذعان داریم که فکر می‌کنید ما این کار را به شما قول داده بودیم.»

نمایندگان ABC با اشاره سر این حرف‌ها را تایید کردند، بنابراین آنا در ادامه حرف‌هایش شرایط را به گونه‌ای ترسیم نمود که نمایندگان ABC به هر دو شرکت به عنوان دو هم تیمی نگاه کنند و اظهاراتش را با سوالات باز مطرح نمود تا نشان دهد که به حرف‌های آنها گوش می‌کند: «آیا مطلب مهم دیگری به ذهنتان می‌رسد که به اظهارات من اضافه کنید؟»

آنا با برچسب زدن یه ترس‌ها و سوال پرسیدن، توانست واقعیت مهمی در مورد ترس‌های ABC استخراج کند و متوجه شد که ABC انتظار داشت که سود زیادی از این قرارداد عایدش شود زیرا فکر می‌کرد شرکت آنا سود زیادی از این معامله می‌برد.

این نکته باعث شد مارک نقطه ورودی به دست آورد و او توضیح داد که خواسته‌های جدید مشتری، سود شرکت او را به زیان تبدیل کرده بود، که در نتیجه او و آنا مجبور بودند پرداختی به ABC را کاهش داده و به سه نفر برسانند. یکی از نمایندگان ABC به نام آنجلا، شوکه شد.

قبل از اینکه نمایندگان ABC اتهامی به آنها بزنند، آنا گفت: «به نظر می‌رسد که فکر می‌کنید ما به عنوان پیمانکار اصلی، خیلی بد هستیم و تلاش می‌کنیم به شما که شرکت کوچک‌تری هستید فشار بیاوریم» و با این جمله از هرگونه اتهامی جلوگیری کرد.

آنجلا گفت «نه، نه، ما اینگونه فکر نمی‌کنیم» و با این کار اذعان کرد که به دنبال زمینه‌های مشترک است.

@Roman_Ahang

آنا و مارک توانستند با برچسب زدن به چیزهای منفی و بیان علنی بدترین اتهامات، مسیر گفتگو را به سمت قرارداد سوق دهند. به کاری که انجام دادند با دقت توجه کنید: آنها وضعیت ABC را تصدیق کردند و در عین حال وظیفه ارائه راه حل را به شرکت کوچک‌تر محول کردند.

آنا با برچسب زدن به تجربه و تخصص آنجلا گفت «به نظر می‌رسد که شما درک و دانش بالایی در مورد چگونگی عملکرد قراردادهای دولتی دارید» آنجلا که به خاطر تصدیق تجربیاتش خوشحال شده بود گفت «بله، اما می‌دانم که همیشه اینگونه پیش نمی‌رود»

سپس آنا از آنجلا پرسید که چگونه می‌تواند قرارداد را طوری اصلاح کند که هر دو طرف به یک اندازه سود کنند، که باعث شد آنجلا اعتراف کند که به جز کاستن تعداد کارگران ABC، راه دیگری وجود ندارد.

چند هفته بعد، با اعمال اصلاحاتی در قرارداد، پرداختی به ABC کاهش یافت که برای شرکت آنا ۱ میلیون دلار به ارمغان آورد و موجب سودآوری قرارداد شد. اما واکنشی که آنجلا در پایان نشان داد بیش از همه چیز موجب تعجب آنا شد. پس از اینکه آنا اذعان کرد که می‌داند که اخبار بدی به آنجلا داده و میزان عصبانیت او را به خاطر خبرهای بد درک می‌کند، آنجلا گفت:

«درست است که به هیچ وجه شرایطمان خوب نیست اما از شما قدردانی می‌کنیم که اتفاقات رخ داده را تصدیق می‌کنید، و

@Roman_Ahang

همچنین احساس نمی‌کنیم که شما با ما بدرفتاری می‌کنید. و شما را پیمانکار بدی نمی‌دانیم.»

واکنش آنا به این اتفاقات این بود: «نمی‌توانم باور کنم، این شیوه واقعا کارساز و موثر است!»

حق با اوست. همانطور که الان دیدید، جنبه زیبایی که در پرداختن فوری به چیزهای منفی وجود دارد این است که ما را به منطقه امن همدلی می‌آورد. همه ما ذاتا نیاز داریم که درک شویم، و با فرد مقابلمان ارتباط برقرار کنیم. به همین دلیل پس از اینکه آنا به ترس‌های آنجلا برچسب زد، اولین حرکت غریزی آنجلا این بود که نکات ظریف و جزئیات بیشتری به آن ترس‌ها اضافه کند. و آن جزئیات به آنا قدرت دستیابی به آنچه که از مذاکره می‌خواست را داد.

@Roman_Ahang

به دست آوردن صندلی -در کلاس پروازی بالاتر- در پروازی که تمامی صندلی‌هایش رزرو شده

تا این لحظه، ما هر یک از مهارت‌ها را به گونه‌ای ساخته‌ایم که گویی آنها آلات موسیقی هستند: اول، ساکسیفون آینه‌ای را امتحان کنید. سپس نوبت برچسب زدن به باس است؛ و در نهایت، داخل شیپور فرانسوی سکوت تاکتیکی بدمید. اما در مذاکره واقعی، کل باند با هم می‌نوازند. بنابراین شما باید یاد بگیرید که چگونه این کار را انجام دهید.

نواختن کل سازها برای اکثر مردم واقعا دشوار است. چون بسیار سریع اتفاق می‌افتد. پس کاری که باید انجام دهیم این است که با سرعت آهسته‌ای بنوازید به طوری که بتوانید صدای هر ساز را نت به نت بشنوید. قول می‌دهم به زودی خواهید دید که مهارت‌هایی که در حال ایجاد آنها بوده‌اید، با هارمونی کاملی در حال نواختن هستند.

شرایط اینگونه بود (و یا آهنگ): دانشجوی من رایان بی در حال پرواز از بالتیمور به آستین بود تا قرارداد مشاوره کامپیوتر بزرگی را امضا کند. نماینده مشتری به مدت شش ماه جواب قطعی نداده بود که آیا سرویس می‌خواهد یا نه، اما با بوجود آمدن مشکلی اساسی در سیستم نماینده، مدیر عامل شرکت او را تحت فشار قرار داده بود. نماینده برای اینکه تقصیر را گردن دیگری بیندازد، رایان و مدیر عامل شرکت او را فراخوانده بود و با حالت تهاجمی از رایان پرسیده بود که چرا امضای قرارداد این همه مدت به طول انجامیده است. او گفت، اگر رایان تا صبح روز جمعه به آنجا نرود، معامله فسخ خواهد شد.

رایان بلیطی برای صبح روز بعد یعنی پنجشنبه خریداری کرد، اما رعد و برق عجیبی در بالتیمور رخ داد که باعث شد فرودگاه به

@Roman_Ahang

مدت پنج ساعت بسته شود. اما متاسفانه مشخص شد که رایان به پرواز دومش از دالاس به آستین نخواهد رسید. بدتر از آن، زمانی که قبل از حرکت با خطوط هوایی آمریکا تماس گرفت متوجه شد که پرواز دوم او به طور خودکار برای ساعت ۰۰: ۱۵ روز بعد رزرو شده است که این قرارداد را در معرض خطر قرار می‌داد.

هنگامی که رایان در نهایت، ساعت ۰۰: ۸ به دالاس رسید، به سمت گیتی که آخرین پرواز خطوط هوایی آمریکا در آن روز به آستین، در کمتر از سی دقیقه بر میخاست، دوید. هدف او این بود که به آن پرواز برسد و یا در بدترین حالت، زودترین پرواز روز بعد را بخرد.

پشت گیت و جلوی او، زن و شوهر بسیار عصبی در حال فریاد زدن بر سر مامور گیت بودند، و او در حالی که پشت کامپیوتر نشسته بود به ندرت به آنها نگاه می‌کرد. به وضوح مشخص بود که جلوی خودش را گرفته بود تا سر آنها داد نزند. سپس گفت: «برای پنجمین بار می‌گویم کاری نمی‌توانم برایتان انجام دهم». در نهایت، زن و شوهر عصبانی منصرف شده و رفتند.

در ابتدا، ببینید که چگونه رایان از آن فضای متشنج به نفع خود استفاده کرد. پیگیری کردن دنباله بحثی که درست چند لحظه پیش اتفاق افتاده است، موقعیتی عالی برای مذاکره کننده محسوب می‌شود، چرا که طرف مقابل شدیدا نیاز به ارتباط همدلانه دارد. لبخند بزنید، با اینکار اوضاع بهتر می‌شود.

«سلام، وندی، من رایان هستم. به نظر می‌رسید آنها خیلی ناراحت بودند.»

@Roman_Ahang

این کار به شرایط منفی برچسب می‌زند و رابطه دوستانه‌ای بر اساس همدلی ایجاد می‌کند. این کار به نوبه خود وندی را تشویق می‌کند که وضعیت خود را توضیح بدهد، و سپس رایان با تکنیک آینه‌ای او را دعوت می‌کند که جزئیات بیشتری شرح دهد.

«بله. آنها پرواز دومشان را از دست داده‌اند. به دلیل شرایط آب و هوایی، پروازها تاخیر داشتند.»

«آب و هوا؟»

پس از اینکه وندی تاخیر پیش آمده در پروازهای شمال شرقی را توضیح داد، رایان دوباره به نکته منفی برچسب زد و سپس با استفاده از تکنیک آینه‌ای، پاسخ او را تکرار کرد و او را ترغیب به حرف زدن بیشتر کرد.

«به نظر می‌رسد که امروز روز پر مشغله‌ای داشته‌اید.»

«مسافران زیادی خشمگین هستند می‌دانی؟ شرایط را درک می‌کنم، هرچند دوست ندارم کسی سرم داد بزند. بسیاری از مردم در حال تلاشند تا به خاطر دیدن بازی بزرگ به آستین بروند.»

«بازی بزرگ؟»

«تیم فوتبال یوتی با اوله‌میس بازی دارد و به همین خاطر تمامی پروازها پر شده‌اند.»

«همه پر شده‌اند؟»

الان وقت مکث است. تا این لحظه، رایان در حال استفاده از برچسب زدن و تکنیک آینه‌ای بود تا با وندی ارتباط برقرار کند. هرچند،

@Roman_Ahang

به نظر وندی شاید او آدم حراف و بیکاری به نظر رسیده بود، چرا که او هیچ چیزی نپرسیده بود. رایان بر خلاف زوج عصبانی، وضعیت او را درک می‌کرد. مرتبا چنین مفاهیمی به کار می‌برد «اون چیه؟» و «من دارم به شما گوش می‌کنم» که هر دوی این مفاهیم، وندی را دعوت به ارائه توضیحات بیشتر می‌کرد.

حالا که موفق به ایجاد همدلی شده بود، وندی مقداری از اطلاعاتی که می‌توانست بگوید را رو کرد. «بله، همه پروازها تا آخر هفته. هر چند هیچ کس نمی‌داند که چه تعداد از مردم پرواز خواهند کرد. شرایط آب و هوا احتمالا باعث خواهد شد تا بسیاری از مردم مسیر پروازی‌شان را تغییر دهند و از مسیرهای دیگری پرواز کنند.»

اینجا جایی است که رایان در نهایت سرعت، سوال را می‌قاپد. اما توجه کنید که او چگونه عمل می‌کند: نه قاطعانه و نه با خونسردی منطقی، بلکه با همدلی و برچسب زدن که نشان می‌دهد وضعیت او را درک می‌کند و اینکار آنها را در شرایط مشابهی قرار می‌دهد.

رایان گفت «خب، به نظر می‌رسد که به خوبی از عهده کنترل این روز سخت برآمده‌اید، من هم تحت تاثیر تاخیر پیش آمده به خاطر شرایط آب و هوایی قرار گرفتم و پرواز دومم را از دست دادم. به نظر می‌رسد که این پرواز به احتمال زیاد یک جای خالی هم نداشته باشد، اما با توجه به حرف‌هایی که شما گفتید، امکان دارد کسی به خاطر شرایط بد آب و هوایی، پرواز اولش تاخیر داشته باشد و به پرواز دومش نرسد؟ آیا امکان دارد مسافری به پروازش نرسیده باشد؟»

@Roman_Ahang

به این ریف گوش کنید: برچسب، همدلی تاکتیکی، برچسب. و سپس فقط یک درخواست.

در این لحظه، وندی چیزی نمی‌گوید و شروع به تایپ کردن می‌کند. رایان، که مشتاقانه امیدوار است که این معامله احتمالی بهم نخورد، سکوت اختیار می‌کند. پس از سی ثانیه، وندی کارت پروازی چاپ کرده و به رایان می‌دهد، و توضیح می‌دهد که چند تا از صندلی‌ها متعلق به افرادی است که به علت تاخیر در پرواز اولشان، پس از پرواز به اینجا خواهند رسید. به علاوه او به رایان بلیط اکونومی پلاس می‌دهد. یعنی کلاس پروازی بالاتر.

تمام اینها در کمتر از دو دقیقه انجام شد!

دفعه بعدی اگر در فروشگاه یا فرودگاه پشت سر یک مشتری عصبانی قرار داشتید، لحظه‌ای وقت بگذارید و برچسب‌ها و آینه‌ها را بر روی فرد ارائه دهنده خدمات امتحان کنید. قول می‌دهم که آنها فریاد نخواهند زد که، «سعی نکن مرا کنترل کنی!» -و شما ممکن است بیشتر از حد انتظارتان خوب عمل کنید.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

همانطور که سعی می‌کنید ابزارهای همدلی تاکتیکی را در زندگی روزانه‌تان بگنجانید، شما را تشویق می‌کنم که از آنها برای گسترش فعل و انفعالات طبیعی انسان و نه تیک‌های محاوره مصنوعی استفاده کنید.

در هر تعاملی، هنگامی که طرف مقابل به حرف‌هایمان، گوش و وضعیت‌مان را تصدیق می‌کند این کار موجب خشنودی ما می‌شود. صرف نظر از این که در حال مذاکره کسب‌وکار هستید و یا صرفا با فردی که پشت کانتر قصابی سوپرمارکت ایستاده است گفتگو می‌کنید، ایجاد رابطه همدلانه و تشویق طرف مقابل به ارائه جزئیات بیشتر در مورد وضعیتش، اساس تعامل سالم انسانی است.

بنابراین این ابزارها به اندازه بهترین شیوه‌های عاطفی مهم هستند که کمک می‌کنند که بی‌نظمی فراگیری که در مهمترین مکالمات زندگی‌مان وجود دارند را بهبود ببخشیم. آنها به شما کمک خواهند کرد که روابط معنادارتر و گرم‌تری ایجاد کنید. که می‌تواند کمک کند بفهمید آنچه که می‌خواهید نوعی جایزه است. ارتباط انسانی است که، هدف اول است. با مد نظر قرار دادن این موضوع، شما را تشویق می‌کنم تا در هر مکالمه‌ای ریسک کرده و این ابزارها را بکار ببرید. به شما قول می‌دهم که آنها در ابتدا ناشیانه و مصنوعی به نظر می‌رسند، اما ادامه دهید. یادگیری راه رفتن هم احساس شدیدا عجیبی دارد.

همانطور که این تکنیک‌ها را درونی‌سازی می‌کنید، و همدلی تاکتیکی را از حالت تصنعی به یک عادت و سپس به بخشی جدایی

@Roman_Ahang

ناپذیر از شخصیتتان تبدیل می‌کنید، درس‌هایی که در این فصل خوانده‌اید را به یاد داشته باشید:

* خودتان را در جایگاه طرف مقابل‌تان تصور کنید. زیبایی همدلی در این است که نیازی نیست که با ایده‌های شخص مقابل موافق باشید (ممکن است از نظر شما احمقانه باشد). اما با اذعان به وضعیت شخص مقابل، بلافاصله این پیام را انتقال می‌دهید که در حال گوش دادن هستید. و زمانی که آنها می‌فهمند که در حال گوش دادن به آنها هستید، ممکن است چیزهایی به شما بگویند که بتوانید از آنها استفاده کنید.

* دلیلی که چرا طرف مقابل با شما قرارداد نمی‌بندد اغلب بسیار قدرتمندتر از این است که چرا با شما قرارداد می‌بندد، بنابراین روی برطرف کردن موانعی که برای بستن قرارداد وجود دارد تمرکز کنید. انکار موانع و یا تأثیرات منفی، موجب اعتبار بخشی به آنها می‌شود؛ آنها را آشکار کنید.

* مکث کنید. پس از اینکه به مانعی برچسب زدید و یا با استفاده از تکنیک آینه‌ای حرف‌ها و اظهارات طرف مقابل را تکرار کردید، اجازه دهید تا کاملا درک شوند. نگران نباشید، طرف مقابل، سکوت را پر خواهد کرد.

* به ترس‌های طرف مقابل‌تان برچسب بزنید تا اینکه قدرت ترس را پراکنده کنید. همه ما دوست داریم که در مورد مسائل خوشحال کننده صحبت کنیم، اما به یاد داشته باشید، هر چه سریع‌تر عملکرد آمیگدال (بخشی از مغز که موجب ایجاد ترس

@Roman_Ahang

می‌شود) طرف مقابل‌تان را متوقف کنید، زودتر می‌توانید احساس ایمنی، رفاه، و اعتماد را ایجاد کنید.

* فهرست بدترین چیزهایی که احتمال دارد طرف مقابل در مورد شما بگوید را تهیه کنید و قبل از اینکه طرف مقابل آنها را بر زبان بیاورد خودتان آنها را بگویید. انجام ممیزی اتهام در ابتدای کار، شما را آماده می‌کند تا قبل از اینکه پویایی منفی ریشه بدواند، آن را متوقف کنید. و از آنجایی که اگر این اتهامات با صدای بلند گفته شوند اغلب اغراق‌آمیز جلوه خواهند کرد، صحبت کردن در مورد آنها شخص مقابل را تشویق می‌کند که عنوان کند که خلاف آن اتهامات درست می‌باشد.

* به خاطر بسپارید که افراد دوست دارند که مورد قدرانی قرار گرفته و درک شوند. بنابراین برای تقویت و تشویق ادراکات و پویایی مثبت، از برچسب‌ها استفاده کنید.

@Roman_Ahang

فصل ۴: مراقب «بله» گفتن باشید، در «نه» گفتن استاد شوید

اجازه دهید سناریویی را که همه ما تجربه کرده‌ایم برایتان ترسیم کنم: شما در خانه‌اید، درست قبل از شام، و تلفن زنگ می‌زند. تعجبی ندارد، بازاریاب تلفنی است. می‌خواهد اشتراک مجله، فیلتر آب، گوشت یخ‌زده آرژانتینی به شما بفروشد، صادقانه بگویم، فرقی نمی‌کند چه باشد، چون سناریو همیشه یکسان است. پس از اینکه چندین بار نام شما را به اشتباه تلفظ می‌کند، و پس از تعارفات معمول، برنامه‌اش را شروع می‌کند.

برنامه که در مرحله بعد برای دستیابی به این فروش دشوار طراحی شده است اینست که راه‌های فرار شما را مسدود کند، به طوری که شما را به مسیری سوق دهد که چاره‌ای جز «بله» گفتن نداشته باشید.

«آیا از نوشیدن یک لیوان آب خوب لذت می‌برید؟». «خب، بله اما ...»

«من هم همینطور. و شرط می‌بندم که شما هم مثل من آب آشامیدنی تمیز و بدون عطر و طعم شیمیایی را که کاملا از دل طبیعت بیرون آمده است را دوست خواهید داشت.»

«خب، بله، اما ...»

با خودتان می‌گویید این شخص با این لبخند مصنوعی در صدایش کیست که فکر می‌کند می‌تواند شما را گول بزند تا چیزی از او بخرید که نیازش ندارید؟ احساس می‌کنید که ماهیچه‌هایتان سفت می‌شوند، صدایتان حالت تدافعی می‌گیرد و ضربان قلبتان بالا

@Roman_Ahang

می‌رود. احساس می‌کنید که طعمه او هستید، و اینگونه هم هست!

به هیچ وجه دوست ندارید که بگویید «بله»، حتی وقتی که تنها جواب سوال، همین باشد: «آیا آب می‌نوشید؟». سازش کردن و بله گفتن، حتی به چنین سوالی که جوابش حقیقتا «بله» است، شبیه شکست است. و خب، «نه گفتن»، مانند نجات یافتن است، احساسی مثل رسیدن به آبادی و مرغزار در میان کویر دارد. حتی وقتی که به وضوح جواب «بله» است، وسوسه می‌شوید که «نه» بگویید، فقط به این دلیل که مخالفت و نه گفتن برایتان شیرین است. «نه، من به آب، کربن فیلتر شده و یا چیزهای دیگر نیاز ندارم. من شتر هستم!»

حالا بیایید این تکنیک فروش را بررسی کنیم. این تکنیک برای رسیدن به «بله» به هرقیمتی طراحی شده است، گویی جوابِ «نه» به مثابه مرگ است. و برای بسیاری از ما اینگونه است. همه ما با حالت‌های منفی که «نه» تداعی‌گر آنهاست، آشنا هستیم. همه ما با حس رد شدن توسط کلمه «نه» و ترس از شنیدن آن آشنا هستیم. «نه» نهایتِ یک واژه منفی است.

اما، «بله» اغلب جواب بی معنایی است که مخالفت‌های عمیقی (و «شاید» حتی بدتری) را در خود پنهان می‌کند. تقلا و تلاش بیش از حد برای گرفتن «بله»، مذاکره کننده را به پیروزی نزدیک‌تر نمی‌کند؛ فقط طرف مقابل را عصبی می‌کند.

پس اگر «بله» تا این حد ناراحت کننده است، و «نه» موجب آرامش ما می‌شود، چرا مسحور یکی شده و دیگری را اهریمنی جلوه

@Roman_Ahang

می‌دهیم؟

ما راه را برعکس می‌رویم. مذاکره کنندگان خوب، «نه» را طلای خالص می‌دانند. جواب منفی فرصتی عالی برای شما و طرف مقابل فراهم می‌کند تا با حذف چیزهایی که نمی‌خواهید، مشخص کنید که چه می‌خواهید. «نه» انتخاب مطمئنی است که وضعیت موجود را حفظ می‌کند؛ و کنترل موقتی بر اوضاع فراهم می‌کند.

همه مذاکره کنندگان در طول کارشان، باید با «نه» سر و کار داشته باشند. وقتی که متوجه پویایی روانی واقعی نهفته در آن شوید، این کلمه را دوست خواهید داشت. منظورم این نیست که ترسی که از این کلمه دارید از بین می‌رود، بلکه متوجه کارایی آن می‌شوید و می‌توانید با استفاده از آن در معاملات موفق عمل کنید.

«بله» و «شاید» اغلب بی‌ارزش هستند. اما «نه» همیشه گفتگو را تغییر می‌دهد.

@Roman_Ahang

«نه» آغازگر مذاکره است

شیفتگی من به «نه» و نکات ظریف و زیبای آن، با مکالمه‌ای که چند ماه قبل از آغاز حرفه مذاکره داشتم، شروع شد.

کارم را در FBI به عنوان عضوی از تیم سوات FBI در بخش پیتسبورگ آغاز کردم، اما بعد از حدودا دو سال به نیویورک منتقل شدم، که در آنجا FBI مرا به تیم نیروی مشترک مقابله با تروریسم منتقل کرد[۲۰].

پُست شگفت‌انگیزی بود: روزها و شب‌هایمان را صرف ردیابی تروریست‌های مظنون می‌کردیم، سلول‌های آنها را وارسی می‌کردیم و بررسی می‌کردیم که از چه راه‌هایی ممکن است حمله کنند. در بزرگترین شهر آمریکا، با شناسایی کسانی که واقعا خطرناک هستند و کسانی که به ظاهر خطرناکند، درباره تفکیک گروه‌های خشن از هم، تصمیمات حیاتی می‌گرفتیم. مجذوب این کار شده بودم.

از اولین روزهایی که در دفتر بودم، به طرز عجیبی به پاسخ بحران علاقمند شده بودم. بی‌واسطگی و فوریت این کار مرا شیفته کرد. این کار ریسک بالایی داشت. زندگی انسان‌ها در شرایط پرمخاطره و متزلزلی قرار می‌گرفت.

شرایط عاطفی پیچیده، متغیر و اغلب پرکشمکشی وجود داشت. مذاکره کننده برای اینکه بتواند بدون هیچ خطری گروگان را آزاد کند، باید در انگیزه‌ها، حالات ذهنی، هوش و نقاط قوت و ضعف عاطفی گروگان‌گیر نفوذ می‌کرد. مذاکره کننده نقش قلدر، آشتی دهنده، مجری، ناجی، اقرار آورنده[۲۱]، آشوبگر و صلح‌طلب را ایفا می‌کرد و این‌ها فقط تعدادی از نقش‌های او بود.

@Roman_Ahang

فکر می‌کردم که دارای همه این ویژگی‌ها بودم.

چند هفته پس از ورود به منهتن، به اتاق آمی باندورو رفتم که تیم مدیریت بحران FBI در نیویورک را اداره می‌کرد. هیچ چیز در مورد مذاکره کردن نمی‌دانستم، بنابراین دیدار رو در رو را انتخاب کردم.

گفتم: «می‌خواهم مذاکره کننده گروگان‌گیری شوم.»

گفت: «همه می‌خواهند، آیا آموزش دیده‌ای؟»

گفتم: «نه!»

«مدرکی در این زمینه داری؟»

پاسخ دادم: «نه».

پرسید: «تجربه؟»

پاسخ دادم: «نه!»

«آیا مدرکی در رشته روانشناسی، جامعه شناسی، و یا هر چیزی که به مذاکره مربوط شود داری؟»

«نه»

گفت: «به نظر می‌رسد که جوابت را گرفته‌ای، نه؟! حالا برو»

@Roman_Ahang

با حالت اعتراض پرسیدم: «بروم؟ واقعا؟»

«بله همانطور که گفتم، مرا تنها بگذار! همه می‌خواهند مذاکره کننده گروگان شوند، و تو هیچ رزومه، تجربه یا مهارتی نداری. اگر در موقعیت من بودی چه پاسخی می‌دادی؟ من به تو جوابت را دادم: نه!»

در مقابل او ایستادم، و به خودم گفتم که این پایان کار من به عنوان مذاکره کننده نیست. قبلا با تروریست‌ها رو در رو شده بودم؛ پس قصد نداشتم آنجا را ترک کنم.

گفتم: «باید کاری باشد که بتوانم انجام دهم.»

امی سرش را تکان داد و به طور طعنه‌آمیزی خندید که معنایش این بود که فکر می‌کرد من ذره‌ای شانس موفقیت ندارم.

گفت: «من راهنماییت می‌کنم. بله، کاری هست که می‌توانی انجام دهی: داوطلب مراکز خدمات تلفنی خودکشی. بعدش بیا با من صحبت کن. هیچ ضمانتی وجود ندارد فهمیدی؟ حالا از اینجا برو!»

گفتگوی من با امی، مرا نسبت به پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های پنهان مکالمه، قدرت برخی از کلمات، حقایق احساسی ظاهرا نامفهوم که اغلب در پس زمینه گفت گوهای معلوم قرار دارند، آگاه کرد.

تله‌ای که بسیاری از افراد در آن می‌افتند، این است که حرف‌های دیگران را عیناً می‌پذیرند. متوجه شدم در حالی که افراد به بازی

@Roman_Ahang

مکالمه مشغول بودند، بازی دیگری پشت بازی ظاهری جریان داشت، که افراد کمی در آن دخیل بودند، و تمامی اهرم‌های مذاکره در آن بازی نهفته بود.

در طول گفتگویی که با هم داشتیم، متوجه شدم که بر زبان اوردن کلمه «نه» بصورت بسیار صریح و مستقیم - در واقع به این سادگی‌ها هم نیست. در طول سال‌ها، بارها و بارها به این مکالمه فکر و در ذهنم مرور کرده‌ام که چطور امی بارها و بارها درخواست مرا رد کرده بود. اما «نه» های او دروازه‌ای برای رسیدن به «بله» بودند. آن «نه» ها به او و من، زمانی را برای تغییر موضع، تنظیم و بازبینی دادند، و در واقع زمینه‌ای برای «بله» ارزشمند ایجاد نمودند.

زمانی که در اعضای نیروی مشترک مقابله با تروریسم منصوب شدم، با یکی از ستوان‌های اداره پلیس شهر نیویورک به نام مارتین کار می‌کردم. او بسیار سخت گیر و غیر قابل انعطاف بود و هر زمان که چیزی می‌خواستم جواب نه مختصر و مفیدی می‌داد. بعد از اینکه کمی او را شناختم، از او دلیلش را پرسیدم. با افتخار گفت: «کریس، کار ستوان این است که بگوید نه».

در ابتدا فکر کردم که این پاسخِ اتوماتیک[۲۲]، ناتوانی تخیل او را نشان می‌دهد. اما سپس متوجه شدم که من هم با پسر نوجوانم همین کار را انجام می‌دهم و پس از اینکه به او «نه» می‌گویم، آماده شنیدن حرف‌هایش می‌شوم.

دلیلش این بود که با محافظت از خودم، می‌توانم آرام باشم و به راحتی احتمالات را بررسی کنم.

@Roman_Ahang

«نه» آغازگر مذاکرات است، و نه پایان دهنده آن. ما شرطی شده‌ایم که از کلمه «نه» بترسیم اما «نه» نشان دهنده ادراک بسیار بیشتر واقعیت است. به ندرت معنایش این است که «من تمام حقایق را مد نظر قرار داده‌ام و انتخاب منطقی کرده‌ام». در عوض، «نه» تصمیم غالبا موقتی است که به منظور حفظ وضعیت موجود می‌باشد. تغییر، ترسناک است، و «نه» تا حدودی از ما در مقابل وضعیت ترسناک محافظت می کند.

جیم کمپ، در کتاب فوق العاده «با نه شروع کنید» به خوانندگان کتابش توصیه می‌کند که به رقیبتان (از این کلمه به جای کلمه طرف مقابل استفاده می‌کند) اجازه دهید که از همان آغاز مذاکره «نه» بگوید. او آن را «حق وِتو» می‌نامد. معتقد است که مردم برای حفظ حق «نه»، تا سرحد مرگ می‌جنگند، بنابراین این حق را به آنها بدهید تا محیط مذاکره تقریبا بلافاصله سازنده و مبتنی بر مشارکت شود.

وقتی که کتاب کمپ را خواندم، متوجه شدم که ما به عنوان مذاکره کننده گروگان، سال‌هاست که این مفهوم را می‌دانیم. یاد گرفته‌ایم که به جای «تقاضای» تسلیم شدن گروگان‌گیران، سریع‌ترین راه برای گرفتن آنها این است که زمان بگذارید تا با حرف زدن آنها را منصرف کنید. اگر از آنها تقاضای تسلیم شدن کنید و به آنها «بگویید» بیرون بیایند، این کار همیشه به مقاومت بسیار طولانی‌تر منجر شده و گاهی اوقات، در واقع به مرگ منتهی می‌شود.

این امر به نیاز عمیق و جهانی انسان به استقلال مربوط می‌شود. مردم نیاز دارند حس کنند که کنترل امور در اختیار خودشان است.

@Roman_Ahang

هنگامی که اجازه می‌دهید تا دیگری به وضوح به ایده‌های شما «نه» بگوید، با این کار موجب حفظ خودمختاری و استقلال آن فرد می‌شوید، آنگاه احساسات آرام می‌شوند، اثربخشی تصمیمات بالا می‌رود، و طرف مقابل واقعا می‌تواند به پیشنهاد شما فکر کند. او اجازه دارد که اوضاع را تحت کنترلش داشته باشد و یا آن را عوض کند. و این، فرصتی برای ارائه توضیحات بیشتر و تغییر موضع فراهم کند تا طرف مقابل متقاعد شود که تغییر پیشنهادی شما، از وضعیت موجود، مطلوب‌تر می‌باشد.

مذاکره کنندگان بزرگ به دنبال «نه» هستند زیرا می‌دانند که اغلب در آن زمان است که مذاکرات واقعی آغاز می‌شود.

اگر به رقیبتان «نه» مودبانه‌ای بگویید (در فصل ۹ با جزئیات بیشتری به آن خواهیم پرداخت)، با آرامش «نه» بشنوید و اجازه دهید رقیبتان بداند که می‌تواند آزادانه «نه» بگوید، تاثیر مثبتی بر هر مذاکره‌ای خواهد داشت. در حقیقت، دعوت شما از طرف مقابل برای «نه» گفتن، توانایی شگفت انگیزی برای برداشتن موانع دارد و ارتباطات سودمندی را امکان‌پذیر می‌نماید.

معنایش این است که باید خودتان را تمرین دهید که «نه» معنایی به جز رد شدن برایتان داشته باشد و بر همین اساس واکنش نشان دهید. هنگامی که کسی به شما «نه» می‌گوید، شما باید به معناهای دیگر و واقعی‌تر این کلمه، فکر کنید:

* هنوز آماده موافقت نیستم؛
* شما حس ناراحتی به من می‌دهید؛
* متوجه نمی‌شوم؛

@Roman_Ahang

* فکر نمی‌کنم از پسش بر بیایم؛

* چیز دیگری می‌خواهم؛

* به اطلاعات بیشتری نیاز دارم؛ یا

* می خواهم با شخص دیگری در این مورد مشورت کنم.

سپس بعد از مکث کردن، سوالات راه حل محور بپرسید یا صرفا به تأثیرات آنها برچسب بزنید:

«چرا این راه حل برای شما مناسب نیست؟»

«برای اینکه این راه حل برایتان کارآمد باشد به چه چیزی نیاز دارید؟»

«به نظر می‌رسد که چیزی شما را اذیت می‌کند.»

افراد نیاز دارند که «نه» بگویند، پس فقط امیدوار نباشید که آن را بشنوید؛ بلکه از همان ابتدا آنها را تشویق به نه گفتن کنید.

@Roman_Ahang

می‌خواهم فردی به نام جو تاجر را به شما معرفی کنم که در حال آماده‌سازی برای یک مذاکره است. شما قبلا با او ملاقات کرده‌اید او از قبل خودش را آماده کرده است و تمامی استراتژی‌های «رسیدن به بله» را نوشته و حفظ کرده است. و کاملا آماده است که آنها را بر روی افرادی که آنسوی میز نشسته‌اند پیاده کند. او لحظه‌ای جلوی آینه می‌ایستد تا لباس‌های گران‌قیمتش را نظاره کند و به سخنان تاثیرگذاری که خواهد زد و نمودارها و جداولی که تایید کننده سخنانش هستند و شکست بزرگی بر رقیبش تحمیل خواهند کرد، فکر می‌کند. او راسل کرو در گلادیاتور است.

حالا اجازه دهید رازی را با شما در میان بگذارم: هیچ یک از این آمادگی‌ها تاثیر آنچنانی نخواهند داشت. سبک مذاکره او من، من، من، خودم، خودم، خودم است.

و هنگامی که افراد آنسوی میز این سیگنال‌ها را دریافت می‌کنند، به این نتیجه می‌رسند که بهترین راه این است که به طور مؤدبانه و حتی مخفیانه ... با گفتن «بله» این سوپرمن را نادیده بگیرند!

می پرسید «چرا؟»

مطمئنا، کلمه‌ای که آنها بلافاصله می‌گویند «بله» است، اما این کلمه فقط ابزاری است که از دست این آدم خودستا و حراف خلاص شوند. بعدا با ادعای تغییر شرایط، مسائل مربوط به بودجه، آب و هوا و غیره، زیر حرفشان می‌زنند. در آن لحظه، فقط می‌خواهند

@Roman_Ahang

خلاص شوند زیرا «جو» به هیچ وجه آنها را متقاعد نمی‌کند؛ او فقط خودش را متقاعد می‌کند.

من رازی را به شما خواهم گفت. در واقع سه نوع «بله» وجود دارد: قلابی، تأیید و تعهد.

«بله» قلابی زمانیست که طرف مقابل‌تان قصد دارد «نه» بگوید، اما احساس می‌کند که «بله» مسیر فرار آسان‌تری است یا صرفا به طور ریاکارانه‌ای می‌خواهد مکالمه را ادامه دهد تا اطلاعات بیشتری کسب کند. «بله» تایید، معمولا پاسخ انعکاسی[۲۳] و بی قصد و غرض به یک سوال کاملا صریح می‌باشد؛ گاهی اوقات برای به دام انداختن استفاده می‌شود، اما اغلب موارد فقط تصدیق ساده و بدون وعده عمل است.

و «بله» تعهد، معامله واقعی است؛ به معنای توافق واقعی است که منجر به عمل می‌شود، «بله» ای است که منجر به امضای قرارداد در پای میز مذاکره می‌شود. «بله» تعهد همانی است که شما می‌خواهید، اما هر سه نوع بله، تقریبا یکسان به نظر می‌رسند، بنابراین باید یاد بگیرید که تشخیص دهید طرف مقابل از کدامیک از آنها استفاده می‌کند.

از آنجایی که افراد در سراسر جهان در پی گرفتن «بله» تعهد از ما می‌باشند، از این رو همه ما صرفا جهت پی بردن به اطلاعات بیشتر در مورد رقیبمان در استفاده از بله قلابی استاد شده‌ایم. دقیقا همان کاری که رقبای جو تاجر انجام دادند و برای اینکه اطلاعات بیشتری از او بگیرند، به بله قلابی متوسل شدند.

@Roman_Ahang

صرف نظر از این که آن را «تایید» یا «تعامل» یا هر چیز دیگری بنامید، مذاکره کنندگان خوب می‌دانند که کارشان این نیست که عملکرد فوق العاده‌ای از خودشان نشان دهند، بلکه صرفا اینست که به آرامی طرف مقابل را به سمتی سوق دهند که هدف آنها را به عنوان هدف خودش ببیند.

اجازه دهید اعتراف کنم که من به سختی این کار را یاد گرفتم.

دو ماه پس از صحبت کردن با امی، در مرکز خدمات تلفنی خودکشی هلپ لاین مشغول به کار شدم که این مرکز تلفنی توسط نورمن وینسنت پیل برای شرایط بحرانی تاسیس شده بود.

قانون مهمی که در آنجا وجود داشت این بود که نمی‌توانستید بیش از بیست دقیقه مکالمه تلفنی داشته باشید. اجازه نداشتید که برای بهبود شرایط تماس گیرندگان، کارتان بیشتر از این زمان طول بکشد. کتاب کلفتی از لیست سازمان‌هایی که تماس گیرندگان را برای کمک به آنها ارجاع می‌دادیم، در اختیار داشتیم. رویکرد فوریت‌های پزشکی اینگونه بود: خدمات اولیه پزشکی به بیماران ارائه دهید و آنها را راهی مسیرشان کنید.

اما تنها ۴۰ درصد از تماس‌های گرفته شده به افرادی مربوط می‌شد که در شرایط بحرانی قرار داشتند اکثر تماس‌ها از طرف افرادی بود که مدام زنگ می‌زدند. آنها افراد بسیار غیرنرمال، و هیولاهای انرژی خواری بودند که هیچ کسی نمی‌توانست به حرف‌هایشان گوش کند.

@Roman_Ahang

ما لیستی از تماس گیرندگانی را که مکررا تماس می‌گرفتند نگه‌داری می‌کردیم و زمانی که یکی از آنها زنگ می‌زد، اولین کاری که انجام می‌دادیم این بود که بررسی می‌کردیم که آیا فرد در آن روز تماس گرفته است یا خیر، زیرا هر فردی مجاز بود که روزانه فقط یکبار تماس بگیرد. آنها هم این موضوع را می‌دانستند. بسیاری از مواقع می‌گفتند: «آره، من اِدی هستم. من امروز تماس نگرفته‌ام. می‌خواهی برو و لیست را بررسی کن. تو باید با من صحبت کنی.»

از آنجایی که من در درجه اول برای یادگیری مهارت آنجا بودم، از این نوع تماس گیرندگان خوشم می‌آمد. آنها همانند مشکلی بودند، و من حل کردن مشکلات آنها را دوست داشتم. احساس می‌کردم استعدادهایی در این کار دارم. حس یک سوپراستار را داشتم.

هنگامی که زمان بررسی عملکرد من فرا رسید، آنها مرا نزد سرپرست شیفت به نام جیم اسنایدر فرستادند. جیم یکی از قدیمی‌های این مرکز بود و بسیار دوست داشتنی بود. تنها مشکلش این بود که همیشه همه چیز را به شوخی می‌گرفت. جیم می‌دانست که فرسودگی شغلی داوطلبان خطوط کمکی تلفنی، بزرگترین مشکل این کار بود، بنابراین سعی می‌کرد کارش را سرگرم کننده کند. من و جیم دوستان خوبی شدیم.

جیم برای بررسی عملکردم، منتظر ماند تا کسی با من تماس بگیرد و سپس به اتاق نظارت رفت که در آنجا سرپرستان می‌توانستند به تماس‌های ما گوش کنند. تماس گیرنده یکی از مشتریانی بود که مکررا تماس می‌گرفت، او راننده تاکسی بود و از بیرون رفتن

@Roman_Ahang

می‌ترسید و خیلی وقت‌ها در این مورد با من صحبت می‌کرد. این خون آشام انرژی خوار (نام او داریل بود) می‌گفت که اگر نتواند کار کند، خانه‌اش و به همراه آن میل به زندگیش را از دست خواهد داد.

از او پرسیدم «آخرین باری که کسی در خیابان سعی کرد آسیب جدی به تو وارد کند کی بود؟»

داریل گفت: «خب، فکر می‌کنم که خیلی وقت پیش بوده است.»

«حدودا چقدر ...؟»

«واقعا نمی‌توانم تاریخش را به یاد بیاورم، کریس. حدس می‌زنم شاید یک سالی باشد.»

«بنابراین با خیال راحت می‌توان گفت که دنیای بیرون خیلی هم نسبت به تو بی‌رحم نبوده است. درسته؟»

داریل گفت: «بله، اینطور فکر می‌کنم.»

برای مدت زمان کوتاهی چنین مکالماتی میان ما رد و بدل شد، و کاری کردم تا قبول کند همه مردم جهان ترس‌هایی دارند. به خاطر یادگیری مهارت‌های جدید، و گوش دادن به داریل و سپس خدمات «ارائه مراقبت برای مقابله»[۲۴] به او حس خوبی داشتم، که «مراقبت برای مقابله» نامی بود که به ارائه پاسخ‌های قاطعانه اما همراه با مراقبت و دلسوزی به افرادی که مکررا تماس می‌گرفتند، داده بودیم.

همه چیز در حال جریان بود و ارتباط ما فوق العاده بود. حتی من چندین بار کاری کردم که داریل بخندد. زمانی که کارم با او تمام

@Roman_Ahang

شد، او نمی‌توانست حتی یک دلیل برای بیرون نرفتن از خانه برای من بیاورد.

داریل قبل از اینکه گوشی را بگذارد گفت: «متشکرم، کریس. برای انجام چنین کار فوق العاده‌ای ازت متشکرم».

قبل از این که به دیدن جیم بروم، به صندلی‌ام تکیه دادم و از این تعریف لذت بردم. با خودم فکر کردم چند بار می‌توان چنین تعریفی از مردی که درد و مشکل دارد شنید. سپس در حالی که بخاطر این موفقیت بسیار به خودم افتخار می‌کردم از جایم بلند شدم و به سمت اتاق نظارت رفتم.

جیم اشاره کرد که روبروی او بنشینم و سپس به من لبخند زد.

در حالی که هنوز لبخند بر لبش بود گفت «خوب، کریس. این یکی از بدترین تماس‌هایی بود که تاکنون شنیده‌ام»

با تعجب به او خیره شدم.

پرسیدم «جیم، آیا شنیدی که داریل به من تبریک گفت؟ من با صحبت‌هایم او را آرام کردم. من فوق العاده عمل کردم.»

جیم لبخندی زد - در آن لحظه از لبخند او متنفر بودم - و سرش را تکان داد.

گفت: «به همین دلیل است که می‌گویم کارت وحشتناک بود؛ زیرا وقتی مکالمه تمام می‌شود او باید به خودش تبریک بگوید. لازم نیست که به تو تبریک بگوید. این یعنی تو زیاده‌روی کردی. اگر او فکر می‌کند که تو این کار را انجام دادی - یعنی تو کسی بودی که فوق العاده عالی عمل کردی – پس چطور باید به خودش کمک کند؟ نمی‌خواهم به تو سخت بگیرم، اما وحشتناک بودی.»

@Roman_Ahang

همانطور که به حرف‌های جیم گوش می‌دادم احساس کردم که اسید معده‌ام ترشح می‌شود چون دیدم که انتقاد و سرزنش او کاملا درست است. پاسخ داریل نوعی «بله» بود، اما به هیچ وجه «بله» تعهد نبود. او هیچ قولی نداد که عمل کند. «بله» او به این خاطر بود که به من حس خوبی بدهد تا دست از سرش بردارم. ممکن است داریل با این نوع بله آشنا نباشد، اما «بله» او قطعا بله قلابی بود.

همانطور که متوجه شدید، کل تماس، در من و منیت من و نه تماس گیرنده خلاصه شده بود. تنها راهی که این تماس گیرندگان را به سوی عمل و اقدام سوق می‌داد این بود که آنها کنترل مکالمه را در دست بگیرند و باور کنند که آنها تصمیم گرفته‌اند که چه اقداماتی ضروری است، و فردی که آنسوی خط صحبت می‌کند، صرفا وسیله‌ای برای رسیدن به این درک و فهم است.

استفاده از تمام مهارت‌ها برای ایجاد تفاهم، توافق و ارتباط با طرف مقابل مفید است، اما نهایتا تا زمانی که طرف مقابل احساس نکند که در ایجاد توافق و ایده‌های جدید، حداقل به اندازه شما مسئول بوده است، این ارتباط بی‌فایده خواهد بود.

به علامت تایید سرم را تکان دادم، من موفق نشده بودم.

به جیم گفتم: «یکی از بدترین تماس ها؟» «درست است.»

از آن زمان به بعد سخت تلاش کردم تا مسیرم را تغییر دهم. سوالات بسیاری پرسیدم و مطالب زیادی خواندم به طوری که به زودی دو کلاس تدریس به داوطلبان جدید هلپ لاین به من واگذار شد: کلاس اول در مورد گوش دادن فعالانه بود؛ و کلاس دیگر

@Roman_Ahang

در مورد «مراقبت کافی برای مقابله» [۲۵]

متوجه شدید. من را باید رها کرد. بلکه باید از منظر طرف مقابل او را متقاعد کرد و نه خودمان. اما چطور؟

با شروع کردن از خواسته‌های اساسی او.

در هر مذاکره و توافقی، نتیجه حاصل تصمیم شخص مقابل است. و متأسفانه، اگر بر این باور باشیم که می‌توانیم با استفاده از سازش و منطق، تصمیمات دیگران را کنترل و مدیریت کنیم، در پای میز مذاکره متضرر خواهیم شد. اما با اینکه نمی‌توانیم کنترلی بر تصمیمات دیگران داشته باشیم، اما اگر از زاویه دید آنها به دنیا نگاه کنیم و دقیقا آنچه را که می‌خواهند ببینیم و بشنویم، آنگاه می‌توانیم آنها را تحت تاثیر قرار دهیم.

مطمئن باشید همه افرادی که ملاقاتشان می‌کنید توسط دو انگیزه اصلی هدایت می‌شوند، هرچند شدت این انگیزه‌ها ممکن است از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد: نیاز به احساس امنیت و نیاز به حس کنترل. اگر این انگیزه‌ها را برآورده کنید، موفق خواهید شد.

همانطور که در گفتگوی من و داریل مشاهده کردید، نباید به طور منطقی طرف مقابل را قانع کرد که امنیت دارد و یا کنترل اوضاع در اختیار اوست. نیازهای اولیه، فوری و غیر منطقی هستند، بنابراین اگر سعی کنید از طریق استدلال او را متقاعد کنید، درست مثل این است که او را تحت فشار قرار دهید تا با یک «بله» قلابی از دستتان فرار کند.

@Roman_Ahang

و اگر سعی کنید با استفاده از همدردی مصنوعی با طرف مقابل «خوب» باشید، این روش اغلب به همان اندازه ناامید کننده است. ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که خوب بودن بسیار مورد احترام قرار می‌گیرد. به ما نصیحت کرده‌اند که همیشه و در هر موقعیتی خوب باشیم و به احساسات مردم احترام بگذاریم.

اما در مذاکرات، خوب بودن به تنهایی می‌تواند نتیجه عکس داشته باشد. در صورتی که خوبی، به عنوان خدعه مورد استفاده قرار بگیرد، بی‌شرمانه و حیله‌گرانه است. آیا نشده است که در معامله با یک فروشنده «خوب» که سوارتان شده و شما را فریب داده است، متضرر شوید؟ اگر در خوب بودن مصنوعی شتاب کنید، لبخند خسته کننده‌تان، باطن شما را افشا خواهد کرد.

در عوض به جای استدلال‌های منطقی و یا لبخندهای مصنوعی، با تقاضای «نه» به هدفمان می‌رسیم. این کلمه به گوینده حس ایمنی و کنترل می‌دهد. «نه» آغازگر مکالمات است و پناهگاه امنی برای رسیدن به «بله» تعهد و نهایی فراهم می‌کند. «بله» زود هنگام اغلب نوعی طفره رفتن کم ارزش و قلابی است.

پس از اینکه پنج ماه از زمانی که امی باندرو به من گفته بود که «پی کارم بروم» گذشت، به دفترش رفتم و به او گفتم که به عنوان داوطلب در هلپ لاین کار کردم.

او که لبخندی از تعجب بر لب داشت پرسید. «این کار را انجام دادی؟ من به همه می‌گویم که این کار را انجام دهند. اما تا کنون

@Roman_Ahang

کسی انجام نداده است.»

معلوم شد که امی هم حرفه مذاکره‌اش را از طریق مشارکت داوطلبانه در همان مکان، آغاز کرده بود. او تعدادی از افرادی را که اکنون دوست هر دوی ما بودند نام برد. ما در مورد جیم صحبت کردیم و خندیدیم.

ناگهان امی صحبتش را قطع کرد و به من خیره شد. وقتی او مکث کرده بود من به کفش‌هایم خیره شدم. سپس او لبخند زد.

«تو پست جدید را بدست آوردی.»

در آن زمان، پنج نفر دیگر به دنبال همان فرصت کاری بودند، که همه دارای مدارک روانشناسی، تجربه و گواهی‌های تحصیلی بودند. اما این من بودم که موفق شدم و برای دوره آموزش مذاکره گروگان‌گیری بعدی در آکادمی FBI به سوی کوانتیکو، ویرجینیا به راه افتادم. حرفه من به عنوان یک مذاکره کننده رسمی آغاز شده بود.

@Roman_Ahang

«نه»، محافظت است

به داستان بازاریاب تلفنی که در ابتدای این فصل ذکر کردم بازگردیم. پاسخ به سوال «آیا از نوشیدن یک لیوان آب خوب لذت می‌برید؟» مشخصا «بله» است. اما در اصل دوست دارید که داد بزنید و بگویید «نه!» می‌دانید که پس از چنین سوال‌هایی، ادامه مکالمه تلفنی دشوار خواهد بود.

به طور خلاصه، این امر حاصل تناقض ذاتی در ارزشی است که ما برای «بله» و «نه» قائل می‌شویم. در زمان مذاکره، بدون شک می‌خواهیم در آخر به «بله» برسیم. اما اشتباها ارزش مثبت «بله نهایی» را با ارزش مثبت کلمه «بله» به طور کلی، یکسان می‌پنداریم. و چون «نه» را مخالف «بله» می‌دانیم، می‌پنداریم که «نه» همیشه بد است.

دروغی بزرگ‌تر از این نمی‌تواند وجود داشته باشد.

«نه» گفتن به گوینده احساس ایمنی، امنیت و کنترل می‌دهد. سؤالی مطرح می‌کنید که بلافاصله پاسخ «نه» دریافت می‌کنید و طرف مقابل‌تان احساس می‌کند که با رد کردن درخواستتان، ثابت کرده است که او کنترل امور را در اختیار دارد. مذاکره کنندگان خوب از «نه» محکم استقبال می‌کنند و یا حتی دعوت به نه گفتن می‌کنند، زیرا می‌دانند که نشان دهنده اینست که طرف مقابل فکرش درگیر مذاکره است.

هرچند، اگر از همان ابتدای کار درصدد گرفتن «بله» باشید، این کار طرف مقابل را تدافعی، محتاط و تحریک‌پذیر می‌کند. به همین

@Roman_Ahang

دلیل است که به دانشجویانم می‌گویم اگر می‌خواهید چیزی بفروشید، با این جمله شروع نکنید «چند دقیقه وقت دارید صحبت کنید؟» در عوض بپرسید «آیا الان زمان بدی برای صحبت کردن است؟» فرقی نمی‌کند که در جواب بگوید «بله» زمان بدی است و فلان زمان خوب است، و یا بگوید بله زمان بدی است مزاحم نشوید، و یا بگوید که «نه، زمان بدی نیست» و به طور کامل بر روی حرف هایتان تمرکز کند.

دفعه بعدی به عنوان تمرین، وقتی بازاریاب تلفنی با شما تماس می‌گیرد، سوالاتی را که می‌پرسد یادداشت کنید. قول می‌دهم که متوجه خواهید شد که میزان ناراحتی شما، با میزان فشاری که او برای رسیدن به «بله» بر شما تحمیل می‌کند ارتباط مستقیمی دارد.

همکارم، مارتی اولسایزر، کسی بود که اولین بار مرا آگاه کرد که چرا «نه» بهتر از «بله» است.

در آن زمان، مارتی هماهنگ کننده مذاکرات بحران FBI در پیتسبورگ بود. او نابغه مذاکره و بی‌نهایت پرانرژی بود و احترام زیادی در دفتر FBI و پلیس محلی به دست آورده بود. اما ذات انسان حسود است و سرپرست او هم از این قانون مستثنی نبود. موفقیت او، رئیسش را کم اهمیت جلوه می‌داد و بنابراین تهدیدی برای رئیسش محسوب می‌شد.

زمانی که تیم مذاکره کننده گروگان‌گیر اداره پلیس پیتسبورگ از او خواستند که نامزد جدید آنها در هیئت انتخابی شود، حسادت رئیس به اوجش رسید. انتخاب زیردست قبل از رئیس، حرکت بی‌سابقه‌ای بود.

@Roman_Ahang

بنابراین رئیس تصمیم گرفت تا او را از سِمتش برکنار کند. گفت که علت این کار به خاطر نادیده گرفتن وظایف روزمره‌اش می‌باشد. اما در واقع به این علت بود که تهدیدی برای رئیس محسوب می‌شد. هنگامی که مارتی و رئیس به خاطر اخراج رسمی او به گفتگو نشستند، مارتی گزینه‌های کمی در اختیار داشت. رئیس می‌توانست هر کاری که دوست دارد انجام دهد.

مارتی به من گفت که گزینه‌های مختلف را بررسی کرده بود. فکر کرده بود که مستقیما به حسادت رئیس اشاره کند و در این باره بحث کند یا توضیح دهد که کار او بازتاب خوبی در اداره FBI خواهد داشت: «آیا مایلید که دفترمان به خاطر این تخصص مورد احترام قرار بگیرد؟»

اما هنگامی که با سرپرست رو در رو شد، سوالاتی را انتخاب کرده بود که شدیدترین جواب‌های نه که تاکنون شنیده‌ام را به دنبال داشتند.

مارتی پرسید: «آیا می‌خواهید FBI خجالت زده شود؟» رئیس پاسخ داد: «نه».

مارتی پرسید: «می‌خواهید من چکار کنم؟»

رئیس به صندلی چرم مصنوعی دهه پنجاهی‌اش که وقتی رویش می‌نشست صدای معناداری می‌داد، تکیه داد. از زیر عینکش به مارتی خیره شد و سپس به آرامی سرش را تکان داد. رئیس، کنترل اوضاع را در اختیار داشت.

@Roman_Ahang

رئیس گفت: «ببین، تو می‌توانی سمتت را حفظ کنی. فقط به سر کارت برگرد و اجازه نده که با وظایف دیگرت مداخله داشته باشد.» و یک دقیقه بعد، مارتی با حفظ سمتش از اتاق بیرون رفت.

وقتی شنیدم که مارتی چنین کاری کرده، خیلی هیجان‌زده شدم. مارتی با تحت فشار قرار دادن رئیسش برای «نه» گفتن، او را به ناحیه‌ای که در آن تصمیماتش را اتخاذ می‌کرد هدایت کرده بود. و سپس مارتی با درخواست از رئیس برای اینکه بگوید مارتی چه کار باید کند، حس امنیت و قدرت رئیس را افزایش داده بود.

نکته مهم این است که مارتی نه تنها «نه» را قبول کرد؛ بلکه در جستجوی آن بود و آن را با کمال میل پذیرفت.

در کنفرانس اخیر فروش، از شرکت کنندگان سوال کردم که از چه کلمه ای وحشت دارند. کل گروه فریاد زدند: «نه». از نظر آنها - و تقریبا از نظر همه مردم - «نه» تنها یک معنا دارد: پایان گفتگو. اما معنایش این نیست.

«نه» به معنای شکست نیست. اگر از آن بصورت استراتژیکی استفاده شود، پاسخی است که مسیر پیش رو را هموار می‌کند. دست یافتن به نقطه‌ای که دیگر از کلمه «نه» وحشت نداشته باشید، لحظه آزادی بخشی است که هر مذاکره کننده‌ای باید به آن دست پیدا کند. زیرا اگر بزرگ‌ترین ترس شما کلمه «نه» باشد، قادر به مذاکره نخواهید بود. شما گروگانِ «بله» هستید. به دستانتان دست‌بند زده است. هیچ قدرتی ندارید.

@Roman_Ahang

پس بیایید تصوراتی که از «نه» داریم را کنار بگذاریم. «نه» به معنای تأیید دوباره استقلال است. به معنای استفاده یا سوء استفاده از قدرت نیست، به معنای رد شدن نیست؛ نشان‌گر معاندت نیست؛ و پایان مذاکرات نیست.

در حقیقت، «نه» اغلب باعث شروع بحث می‌شود. هرچه زودتر «نه» بگویید، زودتر مایل به دیدن گزینه‌ها و فرصت‌هایی خواهید بود که قبلا به آنها اشراف نداشتید. «نه» گفتن، افراد را به عمل کردن وا می‌دارد، زیرا احساس می‌کنند که امنیت خود را حفظ کرده‌اند و اکنون فرصتی را که در حال از دست رفتن است، می‌بینند.

چون از کلمه «نه» برای خودم ابهام‌زدایی کرده‌ام، بنابراین تفکرات، ادراکات و تجربه‌هایی که مردم درباره این کلمه دو حرفی دارند در نظرم بسیار جالب است. از نظر من، مثل اینست که فیلم یا کلیپی از دهه ۱۹۸۰ را بارها و بارها نگاه کنید. شما این تجربه را درک می‌کنید، در حالی که در عین حال متوجه این واقعیت هستید که جهان و شما دیگر در آن عصر قرار ندارید.

امروزه دانشجویانم را به گونه‌ای تربیت می‌کنم تا «نه» را همان‌گونه که هست ببینند. «نه» به شما یا افرادی که با آنها مذاکره می‌کنید آسیب نمی‌رساند، بلکه از همه افراد حاضر در معامله حفاظت می‌کند و به آنها سود می‌رساند. «نه» ایمنی، امنیت و احساس کنترل بوجود می‌آورد. یکی از الزامات موفقیت‌های قابل اجرا می‌باشد. «نه»، درنگ، تلنگر و فرصتی برای گوینده است تا آنچه را که می‌خواهد شرح دهد.

@Roman_Ahang

همان‌طور که می‌بینید، «نه» کارایی‌های زیادی دارد.

* «نه» مطرح شدن مسائل واقعی را امکان پذیر می‌نماید؛

* «نه» افراد را از تصمیم گیری‌های نامناسب محافظت می‌کند و اجازه می‌دهد تا تصمیمات ناکارآمدشان را اصلاح کنند.

* «نه» وقفه‌ای در کار ایجاد می‌کند تا افراد آزادانه اقدام به تصمیم گیری نموده و به توافق برسند.

* «نه» کمک می‌کند تا مردم احساس ایمنی، امنیت و راحتی عاطفی داشته باشند و بر تصمیماتشان مسلط باشند؛

* «نه» تلاش افراد را زیاد می‌کند.

یکی از دانشجویانم به نام بن اتن هوف، که جمع کننده اعانه‌های سیاسی[۲۶] بود، این درس را به نحو احسن پیاده‌سازی کرد. سال‌ها بود که برای جمع‌آوری اعانه برای نامزدهای کنگره جمهوری‌خواه از روش سنتی که دارای «الگوی بله» بود استفاده می‌کرد.

جمع کننده اعانه: سلام، آیا می‌توانم با آقای اسمیت صحبت کنم؟

آقای اسمیت: بله، خودم هستم.

جمع کننده اعانه: من از کمیته XYZ تماس می‌گیرم و می‌خواستم از شما سوالات مهمی درباره دیدگاه‌هایتان در مورد اقتصادمان بپرسم. آیا به عقیده شما قیمت گاز در حال حاضر بیش از حد بالا است؟

آقای اسمیت: بله، قیمت گاز خیلی بالا است و خانواده من استطاعت آن را ندارد.

@Roman_Ahang

جمع کننده اعانه: آیا به عقیده شما بخشی از مشکل قیمت بالای گاز به دموکرات‌ها مربوط می‌شود؟

آقای اسمیت: بله، رئیس جمهور اوباما آدم بدی است.

جمع کننده اعانه: آیا فکر می‌کنید که در ماه نوامبر نیازمند تغییر هستیم؟

آقای اسمیت: بله، ما نیاز به تغییر داریم.

جمع کننده اعانه: آیا می‌توانید شماره کارت اعتباری‌تان را به من بدهید، در آنصورت می‌توانید در ایجاد تغییر نقشی داشته باشید؟

اگر از لحاظ تئوری به این مکالمه نگاه کنیم، پاسخ‌های «بله» حداقل ایجاد مثبت اندیشی می‌کرد و در پایان مکالمه منجر به کمک مالی می‌شد. اما مشکلی که در واقعیت وجود داشت این بود که «الگوی بله» سال‌ها بود که به نتایج ضعیفی منتهی شده بود. پاسخ سوالات در تمامی مراحل «بله» بود، اما پاسخ آخر همیشه «نه» بود.

سپس، بن کتاب جیم کمپ «با نه شروع کنید» را در کلاس من خواند و از خودش پرسید که آیا «نه» می‌تواند ابزاری برای افزایش اعانه‌ها باشد. بن می‌دانست که دادن آزادی عمل و اختیار و امنیت به کمک کنندگان احتمالی تا به اختیار خودشان به تماس‌ها پاسخ نه بگویند، کار دشواری برای افراد جمع‌آوری کننده اعانه‌های مردمی خواهد بود، زیرا بر خلاف تمام چیزهایی است که تاکنون آموزش دیده‌اند. اما بن مرد باهوشی بود، بنابراین به جای اینکه شیوه را کاملا عوض کند، گروه کوچکی از افرادش را انتخاب نمود تا عملکرد الگوی «نه» را در بازار بسنجند.

@Roman_Ahang

جمع کننده اعانه: سلام، آیا می‌توانم با آقای اسمیت صحبت کنم؟

آقای اسمیت: بله، خودم هستم.

جمع کننده اعانه: من از کمیته XYZ تماس می‌گیرم و می‌خواستم سوالات مهمی از شما درباره دیدگاه‌هایتان در مورد اقتصاد بپرسم. آیا احساس می‌کنید اگر اوضاع به همین منوال باقی بماند، روزهای درخشانی پیش روی آمریکا خواهد بود؟

آقای. اسمیت: نه، فقط همه چیز بدتر خواهد شد.

جمع کننده اعانه: آیا می‌خواهید بنشینید و تماشا کنید که چطور در ماه نوامبر رئیس جمهور اوباما بدون هیچ مبارزه‌ای به کاخ سفید راه پیدا می‌کند؟

آقای. اسمیت: نه، می‌خواهم که هر کاری که می‌توانم انجام دهم تا اطمینان حاصل کنم این اتفاق نمی‌افتد.

جمع کننده اعانه: اگر می‌خواهید امروز کاری انجام دهید تا مطمئن شوید این اتفاق نمی‌افتد، می‌توانید به کمیته XYZ کمک کنید که در راستای اهداف شما سخت تلاش می‌کند.

توجه کنید که چگونه آشکارا «بله» را با «نه» جایگزین می‌کند و به آقای اسمیت پیشنهاد می‌کند که در صورت تمایل، کمک مالی کند؟ آقای اسمیت اکنون بر اوضاع سوار است؛ او قدرت تصمیم‌گیری دارد و این روش جواب می‌دهد! و با تغییر قابل توجه شیوه به الگوی «نه» گرا، درصد اثربخشی ۲۳ درصد افزایش یافت.

@Roman_Ahang

تنها بخش غم انگیز داستان بن، این است که علی رغم بهبود چشم‌گیری که در نتایج وجود داشت، نمی‌توانست این شیوه را با همه همکارانش اجرا کند. چون این شیوه در تقابل با اصول اعتقادی جمع‌آوری اعانه بود و جمع‌آوری کنندگان اعانه قدیمی، راحتی و سهل الوصولی «بله» قلابی را دوست داشتند.

یکی از نوابغ مذاکره مارک کوبان، مالک میلیاردر دالاس ماوریکس است. همیشه یکی از بهترین جملات او در مورد مذاکره را برای دانشجویانم نقل می‌کنم: «هر نه، مرا به بله نزدیک‌تر می‌کند». اما سپس به آنها یادآوری می‌کنم که استخراج این «نه» ها در مسیر رسیدن به «بله» چندان هم آسان نیست.

تفاوت زیادی وجود دارد که به طرف مقابل این حس را بدهید که می‌تواند «نه» بگوید و یا اینکه واقعا او را مجبور به نه گفتن کنید. گاهی اوقات، اگر در حال صحبت با کسی هستید که اصلا به حرف‌هایتان توجهی ندارد، تنها راه نفوذ در او این است که حس مخالفت او را تحریک کنید تا «نه» بگوید.

یک راه عالی برای انجام این کار این است که به یکی از احساسات یا خواسته‌های طرف مقابل برچسب نادرستی بزنید. حرفی بگویید که می‌دانید کاملا اشتباه است، مثلا «خب، به نظر می‌رسد که واقعا مشتاقید که کارتان را رها کنید» در حالی که به وضوح می‌خواهد بماند. این کار طرفتان را مجبور می‌کند که به شما گوش کند و با گفتن «نه، حرفتان را اصلاح کند و بگوید که آن طور نیست. بلکه این طور است.»

@Roman_Ahang

راه دیگری که برای تحمیل کردن «نه» در مذاکره وجود دارد این است که از طرف مقابل بپرسید که چه چیزی نمی‌خواهد. می‌گویید «بیا درباره چیزهایی صحبت کنیم که پاسخ تو به آنها، نه» است. و افراد در اینگونه موارد به راحتی «نه» می‌گویند، زیرا به منزله محافظت از خودشان است. و هنگامی که افراد را مجبور به گفتن «نه» می‌کنید، آزادانه‌تر به سمت گزینه‌ها و ایده‌های جدید حرکت می‌کنند.

همچنین «نه» و یا فقدان آن، مانند قناری معادن زغال سنگ به عنوان هشدار عمل می‌کند. اگر با وجود تمام تلاش‌هایی که انجام می‌دهید، طرف مقابل «نه» نگوید، شما با افرادی سر و کار دارید که دودل یا سردرگم هستند و یا برنامه‌های پنهانی دارند. در چنین مواردی باید مذاکره را پایان دهید و بروید.

به قضیه اینگونه فکر کنید: «نه» به معنای ادامه مذاکره است.

@Roman_Ahang

جادوی ایمیل: چکار کنید که هرگز نادیده گرفته نشوید

هیچ چیزی بیشتر از نادیده گرفته شدن، آزاردهنده نیست. رد شدن بد است، اما عدم دریافت پاسخ بسیار ناخوشایند است. احساس می‌کنید که شما را نمی‌بینند، انگار وجود ندارید. و وقتتان را هدر می‌دهید. همه ما چنین شرایطی را تجربه کرده‌ایم: به کسانی که می‌خواهید با آنها کار کنید ایمیل ارسال می‌کنید و شما را نادیده می‌گیرند. سپس ایمیل پیگیری مودبانه‌ای ارسال می‌کنید و مجددا شما را نادیده می‌گیرند. خب چه کار می‌کنید؟

با یک ایمیل یک جمله‌ای آنها را تحریک می‌کنید «نه» بگویند.

آیا از این پروژه منصرف شده‌اید؟

نکته این است که این ایمیل یک جمله‌ای حاوی بهترین سؤال مبتنی بر «نه» می‌باشد و از حس طبیعی بیزاری از ضرر و زیان طرف مقابل سو استفاده می‌کند. جواب «نه» به درخواست‌های ایمیل، احساس امنیت و توهم کنترل را در اختیار طرف مقابل قرار می‌دهد، و در عین حال او را تشویق می‌کند تا موقعیتش را تعریف کرده و آن را به شما توضیح دهد.

همچنین، به طور ضمنی تهدید می‌کند که شما طبق خواست خودتان این پروژه را ترک می‌کنید. طرف مقابل برای جلوگیری از وقوع این کار - یعنی برای از بین بردن ضرر و اثبات قدرتش - طبیعتا تمایل دارد که بلافاصله پاسخ دهد و مخالفت کند. نه، اولویت‌های ما تغییر نکرده است. ما فقط گرفتار شده‌ایم و ...

@Roman_Ahang

اگر پدر یا مادر هستید، با این تکنیک غریزی آشنا هستید. هنگامی که بچه‌هایتان خانه / پارک / پاساژ را ترک نمی‌کنند چه کار می‌کنید؟ می‌گویید «خوبه من می‌رم» و از آنجا دور می‌شوید. حدس می‌زنم که بیش از نیمی از دفعات بچه‌ها فریاد می‌زنند، «نه، صبر کنید» و می‌دوند تا به پدر و مادر برسند. هیچ‌کسی دوست ندارد ترکش کنند.

ممکن است این روش گستاخانه‌ای برای برخورد با فردی در کسب‌وکار به نظر برسد، اما باید این حرف‌ها را کنار بگذارید. این روش بی‌ادبانه نیست، و هرچند که رک و صریح است، اما امنیت موجود در «نه»، صریح بودنش را مخفی می‌کند. نادیده گرفتن شما بی‌ادبانه است. من این روش را به طور موفقیت‌آمیزی نه تنها در آمریکای شمالی استفاده کرده‌ام، بلکه با افرادی که از دو فرهنگ مختلف (عربی و چینی) هستند و شهره‌اند که هرگز «نه» نمی‌گویند بکار برده‌ام.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

استفاده از ابزارهای این فصل در زندگی روزمره برای بسیاری از افراد، دشوار است، زیرا این ابزارها مستقیما با یکی از بزرگ‌ترین سوگیری‌های[۲۷] اجتماعی در تقابلند؛ «خوب باش!»

خوب بودن را به عنوان راهی برای تسهیل چرخش چرخ‌های اجتماعی به کار برده‌ایم، با این حال اغلب این یک خدعه است. مودبانه رفتار می‌کنیم و مخالفت نمی‌کنیم تا بتوانیم با کمترین میزان تنش و اختلاف، زندگی روزمره را سپری کنیم. اما با بکارگیری «خوب بودن» به عنوان وسیله‌ای برای راه انداختن کار، از معنایش سو استفاده کرده‌ایم. لبخند و اشاره سر ممکن است همانگونه که معنای «تمامش کنید» را می‌دهد، می‌تواند به معنای «از دیدارتان خوشوقتم» هم باشد.

برای یک مذاکره کننده خوب که با درک وضعیت طرف مقابل و کسب اطلاعات در مورد خواسته‌ها و نیازهای او، قدرتش را به دست می‌آورد این کار به مثابه مرگ است. کسب اطلاعات در مورد خواسته‌ها و نیازهای طرف مقابل برای این است که به او احساس امنیت و کنترل بدهید. راه رسیدن به این هدف اینست که کاری کنید طرف مقابل مخالفت کند هرچند ممکن است اینکار متناقض به نظر برسد؛ زیرا پس از مخالفت، مرزهایش را مشخص خواهد کرد و با بیان چیزهایی که نمی‌خواهد، خواسته‌هایش را تعریف خواهد کرد.

همانطور که سعی می‌کنید روش‌های این فصل را مورد استفاده قرار دهید، تشویقتان می‌کنم که آنها را به مثابه خدعه ضد «خوب

@Roman_Ahang

بودن» در نظر بگیرید. البته نه به این مفهوم که ناخوشایند هستند، بلکه به این معنی که معتبر هستند. ایجاد جواب «نه»، کذب مصنوعی «بله» را از بین می‌برد و منظور واقعی را عیان می‌کند. این درس‌های قدرتمند را به یاد داشته باشید:

* عادت «بله» گرفتن از افراد را ترک کنید. تحت فشار قرار دادن افراد برای گفتن «بله»، آنها را به موضع دفاعی می‌برد. علاقه‌ای که برای شنیدن «بله» داریم، باعث می‌شود که وقتی دیگران ما را تحت فشار قرار می‌دهند تا بله بگوییم، متوجه حالت تدافعی خودمان نشویم.

* «نه» به معنای شکست نیست. اینگونه یاد گرفته‌ایم که «نه» ضد «بله» است و به همین دلیل به هر ترتیبی که شده از این کلمه اجتناب می‌کنیم. اما اغلب اوقات فقط به معنای «صبر کن» یا «من با آن راحت نیستم» است. یاد بگیرید که با خونسردی آن را بشنوید. این پایان مذاکرات نیست، بلکه آغاز آن است.

* «بله» هدف نهایی مذاکره است، اما در ابتدای کار به دنبال آن نباشید. اگر در مکالمه‌ای بلافاصله از کسی درخواست «بله» کنید، مثل این: «آیا دوست دارید آب بخورید، آقای اسمیت؟» باعث می‌شوید که گارد بگیرد و شما را به عنوان فروشنده غیر قابل اعتمادی تصور کند.

* گفتن «نه» باعث می‌شود که گوینده احساس امنیت، اطمینان و کنترل بر اوضاع داشته باشد، پس کاری کنید که نه بگوید. طرف

@Roman_Ahang

مقابل‌تان با گفتن چیزهایی که نمی‌خواهد، محدوده‌اش را تعیین می‌کند و اعتماد به نفس و راحتی لازم برای گوش دادن به شما را بدست می‌آورد. به همین دلیل است که سوال «آیا اکنون زمان بدی برای صحبت کردن است» همیشه بهتر از «آیا چند دقیقه وقت دارید صحبت کنید؟» می‌باشد.

* گاهی اوقات تنها راه برای مجبور کردن طرف مقابل به گوش دادن و تعامل با شما این است که او را مجبور به «نه گفتن» کنید. بدین معنی که عمداً به یکی از احساسات یا خواسته‌های او برچسب اشتباهی بزنید و یا سوال مضحکی مانند «به نظر می‌رسد که دوست داری این پروژه شکست بخورد» بپرسید، در آنصورت تنها پاسخی که می‌توان به این سوال داد، جواب منفی می‌باشد.

* در جهان آنها مذاکره کنید. متقاعد کردن به این معنا نیست که نشان دهید چقدر باهوش یا حرفه‌ای یا قوی هستید. به این معناست که طرف مقابل خودش را متقاعد کند که راه حلی که شما ارائه می‌کنید همسو با ایده‌های خودش است. بنابراین درصدد مغلوب کردن او از طریق منطق یا حمله بی‌رحمانه نباشید. از او سؤالاتی بپرسید که راهی برای رسیدن به اهدافتان ایجاد می‌کند. خودتان را محوریت مذاکره قرار ندهید بلکه بر طرف مقابل تمرکز کنید.

* اگر شرکتی که درصدد شروع کسب‌وکار با او هستید شما را نادیده می‌گیرد، با آنها تماس بگیرید و سوال‌های واضح و مختصری که جوابشان احتمالا «نه» است بپرسید که نشان می‌دهد که شما آماده قطع همکاری هستید. سوال «آیا از این پروژه منصرف شده‌اید؟» تاثیر شگفت‌انگیزی دارد.

@Roman_Ahang

فصل ۵: شرایط لازم برای دو کلمه‌ی متحول‌کننده‌ی مذاکرات را بوجود آورید

در ماه اوت سال ۲۰۰۰، شایعاتی از گروه ستیزه‌جوی اسلامی به نام ابو سیّاف در جنوب فیلیپین مبنی بر این که یکی از ماموران سیا را دستگیر کرده‌اند، به گوش رسید.

ابو سیّاف، جفری شیلینگ را که آمریکایی بیست و چهار ساله‌ای بود و به نزدیکی پایگاه آنها در جزیره جولو، سفر کرده بود، گروگان گرفته بود. فدیه ۱۰ میلیون دلاری برای شیلینگ کالیفرنیایی تعیین شد.

در آن زمان من مامور ویژه نظارتی[۲۸] بودم که به گروه مذاکرات بحران[۲۹]نخبگان FBI متصل بودم. گروه مذاکرات بحران معادل نیروهای ویژه مذاکرات است که به تیم نجات گروگان FBI متصل است. هر دوی آنها جزء دارایی‌های ملی پاسخ ضد تروریست هستند. آنها بهترین بهترین‌ها هستند.

گروه مذاکرات بحران در آکادمی FBI به نام کوانتیکو در ناحیه ویرجینیا واقع شده است. آکادمی FBI با یک کلمه شناخته می‌شود «کوانتیکو». درست یا غلط، کوانتیکو به عنوان یکی از مراکز اجرای قانون شناخته شده است (اگر آن را به عنوان یکی از مراکز دانش در نظر نگیریم). هنگامی که مذاکره‌ای خوب پیش نمی‌رود و به مذاکره کنندگان گفته می‌شود که با کوانتیکو تماس بگیرند و ببینند چه کاری باید انجام دهند، آنها با گروه مذاکرات بحران تماس می‌گیرند.

@Roman_Ahang

گروه مذاکرات بحران ستون قدرتمند دنیای پرمخاطره مذاکرات بحرانی، یعنی مدل پله‌ای تغییر رفتار را توسعه داد. این مدل، پنج مرحله گوش دادن فعالانه، همدلی، تفاهم، نفوذ و تغییر رفتاری را پیشنهاد می‌کند که هر مذاکره کننده‌ای را از مرحله گوش دادن به مرحله تاثیرگذاری بر رفتار می‌برد.

ریشه‌های این مدل را می‌توان به کارل راجرز، روانشناس بزرگ آمریکایی نسبت داد که پیشنهاد کرد که تغییر واقعی تنها زمانی ممکن است که درمانگر، بیمارش را همانگونه که هست قبول کند که این رویکرد به عنوان توجه مثبت بی قید و شرط شناخته می‌شود. با این حال طبق توضیحات راجرز، اکثریت قریب به اتفاق ما، فکر می‌کنیم که عشق، ستایش و تصدیق، منوط به انجام دادن کارها یا گفتن حرف‌هایی است که از دید دیگران (در درجه اول والدین ما) درست است. دلیلش این است که در نظر اکثر ما، شرایط مثبتی که تجربه می‌کنیم شرطی است، ما عادت داریم آنچه که واقعا هستیم و آنچه که واقعا فکر می‌کنیم را پنهان کنیم، درعوض حرف‌هایمان را می‌سنجیم تا مورد تایید قرار بگیریم، اما اطلاعات کمی افشا می‌کنیم.

به همین دلیل است که تعداد اندکی از تعاملات اجتماعی منجر به تغییر واقعی رفتار می‌شود. بیماری که بیماری قلبی عروقی شدیدی دارد و در حال بهبودی از جراحی قلب باز می‌باشد را در نظر بگیرید. دکتر به بیمار می‌گوید: «این جراحی، درمان محسوب نمی‌شود. تنها راه واقعی طولانی شدن عمر شما این است که این تغییرات رفتاری را انجام دهید ....»

بیمارِ سپاسگزار پاسخ می‌دهد: «بله، بله، بله، البته، دکتر! این شانس دوم من است. من تغییر خواهم کرد» و آیا تغییر می‌کند؟

@Roman_Ahang

مطالعات متعددی نشان داده است که نه، هیچ چیز تغییر نمی‌کند؛ بیش از ۹۰ درصد بیماران دو سال پس از عمل شیوه زندگی‌شان را تغییر نداده‌اند.

اگرچه میزان مخاطرات مذاکرات روزمره با فرزند، رئیس یا مشتری معمولا به اندازه مذاکرات گروگان‌گیری بالا نیست، اما محیط روانشناختی لازم، نه فقط برای موافقت‌های موقتی و لحظه‌ای، بلکه برای تغییرات واقعی، یکسان است.

اگر شما با موفقیت کسی را از پلکان تغییر رفتاری به بالا هدایت کنید، که هر مرحله آن در صدد ایجاد اعتماد و ارتباط بیشتر می‌باشد، لحظه غیرمنتظره‌ای فرا می‌رسد که توجه مثبت بی قید و شرط برقرار می‌شود و شما می‌توانید اعمال نفوذ را آغاز کنید.

پس از سال‌ها بهبود مدل پله‌ای تغییر رفتار و تاکتیک‌های آن، می‌توانم به هر کسی آموزش دهم که چگونه به آن لحظه دست پیدا کند. اما همانند متخصصان قلب و عروق که به خوبی به این قضیه واقف هستند، بسیاری از افراد مدرسه‌های کسب‌وکار که تحت تاثیر معروف‌ترین کتاب مذاکره جهان «رسیدن به بله» قرار داشتند، در نهایت کشف کرده‌اند که، اگر جواب‌هایی که می‌شنوید «بله» است، پس احتمالا هنوز به آن لحظه شگفت انگیز دست پیدا نکرده‌اید.

همانگونه که به زودی یاد خواهید گرفت، دو کلمه‌ای که شیرین‌ترین کلمات تمامی مذاکرات می‌باشند عبارتند از «درست است».

@Roman_Ahang

ایجاد اپیفنی[۳۰] نامحسوس

من گزینه خوبی برای پرونده شیلینگ بودم. زمانی را در فیلیپین گذرانده بودم و به خاطر تجربیاتی که در نیویورک در اعضای نیروی مشترک مقابله با تروریسم داشتم پیش زمینه‌ای در تروریسم داشتم.

چند روز پس از گروگان گرفته شدن شیلینگ، من و همکارم چاک رجینی، برای انجام مذاکرات به مانیل پرواز کردیم. ما به همراه جیم نیکسون، که بالاترین مقام FBI در مانیل بود، با ارتش نظامی فیلیپین گفتگو کردیم. آنها موافقت کردند که به ما اجازه دهند مذاکرات را هدایت کنیم. سپس کارمان را شروع کردیم. یکی از ما باید مسئولیت استراتژی مذاکره FBI و در نتیجه دولت ایالات متحده را بر عهده می‌گرفت. این نقش به من محول شد.، کار من این بود که با حمایت همکارانم استراتژی را پیشنهاد، تأیید و اجرا کنم.

به موجب پرونده شیلینگ، مذاکره کننده اصلی آدم‌ربایی بین‌المللی FBI تبدیل شدم. دشمن اصلی ما ابو سابایا، رهبر شورشیان بود که شخصا برای خون بهای شیلینگ وارد مذاکره شد. سابایا کهنه‌کار جنبش شورشیان بود و گذشته خشونت‌آمیزی داشت. همانند شخصیت‌های فیلم‌ها، او یک تروریست، جامعه‌ستیز و قاتل بود. او سابقه تجاوز، قتل، و سر بریدن داشت و دوست داشت از اعمال خونینش فیلم بگیرد و آنها را به رسانه‌های فیلیپین ارسال کند.

سابایا همیشه عینک آفتابی، باندانا (سربند)، تی شرت سیاه و شلوار کامو می‌پوشید. فکر می‌کرد که اینها او را به چهره بی‌باکی تبدیل

@Roman_Ahang

می‌کند. اگر به عکس‌های تروریست‌های ابو سیّاف نگاه کنید، همیشه یک نفر را با عینک آفتابی می‌بینید. او سابایا است.

سابایا بی‌نهایت عاشق رسانه‌ها بود. شماره خبرنگاران فیلیپین را داشت. آنها با او تماس می‌گرفتند و به زبان مادری‌اش یعنی زبان تاگالوگ[۳۱] سوالاتی می‌پرسیدند. او به زبان انگلیسی پاسخ می‌داد زیرا می‌خواست که جهانیان صدایش را از CNN بشنوند. به خبرنگاران می‌گفت: «آنها باید یک فیلم درباره من بسازند».

به نظر من، سابایا تاجر بی‌عاطفه‌ای بود که منیت وخودخواهی بسیار زیادی داشت. یک کوسه واقعی بود. سابایا می‌دانست که مشغول بازی معامله کالاست. جفری شیلینگ، کالای ارزشمندی برای او بود. چقدر می‌توانست به ازای او بدست آورد؟ بالاخره به این موضوع پی می‌برد، و من قصد داشتم که این غافل‌گیری ناخوشایندی برای او باشد. به عنوان مامور FBI، می‌خواستم گروگان را آزاد کنم و جنایتکار را مجازات کنم.

یکی از جنبه‌های مهم هر مذاکره‌ای این است که کشف کنید دشمن‌تان چگونه به رقم پیشنهادی رسیده است. سابایا پس از محاسبات تجاری تقاضای فدیه ۱۰ میلیون دلاری کرد.

اولا، ایالات متحده برای اطلاعاتی که منجر به دست‌گیری هر یک از فراریان باقی مانده از بمب‌گذاری مرکز تجارت جهانی در سال ۱۹۹۳ می‌شد، ۵ میلیون دلار می‌داد. سابایا استدلال کرده بود که اگر ایالات متحده برای بدست آوردن هر یک از افرادی که مورد

@Roman_Ahang

نفرت او بودند ۵ میلیون دلار پرداخت می‌کرد پس بالطبع برای نجات جان شهروندش هزینه بیشتری می‌کند.

ثانیا، بر طبق گزارشات، اخیرا به جناح رقیب ابو سیّاف، برای آزادی شش اروپایی اسیر شده ۲۰ میلیون دلار پرداخت شده بود. رهبر قدرتمند لیبی معمر قذافی این مبلغ را به عنوان «کمک به توسعه» پرداخت کرده بود. این حماقت با فدیه گزاف پرداخت شده توسط صورت‌حساب‌های تقلبی ترکیب شده بود. این فرصتی برای قذافی بود که هم دولت‌های غربی را خجالت زده کند و هم از آنها پولی برای گروه‌های مورد حمایتش دریافت کند. مطمئن هستم که او تا زمان مرگش به این اتفاقات خندیده است.

در هر صورت، قیمت تعیین شد. سابایا محاسبات ریاضی انجام داد و به این نتیجه رسید که شیلینگ ۱۰ میلیون دلار ارزش دارد. مشکل این بود که جف شیلینگ از خانواده طبقه کارگر بود. شاید مادرش می‌توانست ۱۰۰۰۰ دلار را به نحوی جور کند. ایالات متحده قصد نداشت یک دلار پرداخت کند. اما می‌توانستیم اجازه پرداخت پول را در صورت اجرای عملیات «نیش»[۳۲] بدهیم.

اگر می‌توانستیم سابایا را به وضعیت معامله پیشنهاد-پیشنهاد متقابل[۳۳] بکشانیم، آنگاه از سیستم مذاکره‌مان که همیشه موثر واقع شده بود، استفاده می‌کردیم. می‌توانستیم او را به جایی که می‌خواستیم برسانیم، گروگان را آزاد کنیم و «نیش» را سازماندهی کنیم.

تا ماه‌ها، سابایا موضعش را تغییر نداد. او می‌گفت که از زمانی که مسیحیان اسپانیایی در قرن شانزدهم میلادی مذهب کاتولیک را وارد فیلیپین کردند، مسلمانان فیلیپین به مدت پانصد سال از ظلم و ستم رنج بردند. او مواردی از خشونت‌ها و بی‌رحمی‌هایی که

@Roman_Ahang

علیه اجداد مسلمان او انجام شده بود برشمرد و توضیح داد که چرا ابو سیّاف قصد ایجاد یک دولت اسلامی در جنوب فیلیپین را دارد. حقوق ماهی‌گیری نقض شده بود. خلاصه هرچیزی که به ذهنش می‌رسید را بهانه کرده و مطرح می‌کرد.

سابایا ۱۰ میلیون دلار به عنوان خسارات جنگی، و نه خون بها می‌خواست. او در تقاضایش ثابت قدم بود و اجازه نداد که از سیستم پیشنهاد متقابل در برابر او استفاده کنیم. گاهی اوقات تهدید می‌کرد که شیلینگ را شکنجه می‌دهد.

سابایا مستقیما با بنجی، افسر ارتش فیلیپین مذاکره می‌کرد. آنها به زبان تاگالوگ صحبت می‌کردند ما نوشته‌های ترجمه شده به زبان انگلیسی را بررسی می‌کردیم و از آنها برای مشاوره به بنجی استفاده می‌کردیم. من در داخل و خارج مانیل می‌چرخیدم و بر مذاکرات و استراتژی‌ها نظارت داشتم. به بنجی دستور دادم که از او بپرسد پانصد سال دشمنی و کینه بین مسلمانان و فیلیپینی‌ها به شیلینگ چه ارتباطی دارد. او به سابایا گفت که ۱۰ میلیون دلار امکان‌پذیر نیست.

مهم نبود که از چه رویکردی برای «توجیه» سابایا مبنی بر این که شیلینگ هیچ ارتباطی با «خسارات جنگی» نداشت استفاده کنیم، او توجهی نمی‌کرد.

در حقیقت اولین دستیابی پیروزمندانه ما به جمله «درست است» زمانی بود که من در حال مذاکره با بنجی بودم. او یک قهرمان و وطن‌پرست واقعی فیلیپینی بود. او رهبر نیروی ویژه پلیس ملی فیلیپین بود و نقش زیادی در درگیری‌ها ایفا کرده بود. بنجی و

@Roman_Ahang

مردانش دفعات زیادی به مأموریت‌های نجات گروگان‌ها رفته بودند و سوابق و تجارب فوق العاده و ارزشمندی داشتند. بنا به دلایل قابل قبولی مردانش می‌ترسیدند. آنها به ندرت دست‌بند می‌زدند.

بنجی می‌خواست با سابایا مکالمه بسیار جدی داشته باشد و مستقیما با او صحبت کند. می‌خواستیم سابایا را وارد گفتگو کنیم تا بفهمیم که چه چیزی دشمن را وادار به عکس‌العمل می‌کند. واقعا می‌خواستیم با دشمن ارتباط برقرار کنیم. که برای بنجی این کار اهانت‌آور بود.

بنجی به ما گفت که نیاز به استراحت دارد. ما به مدت چندین هفته تقریبا بیست و چهار ساعت در روز، و در هفت روز هفته با بنجی کار کرده بودیم. او می‌خواست زمانی با خانواده‌اش در کوه‌های شمال مانیل سپری کند. موافقت کردیم، اما تنها با این شرط که بتوانیم او را همراهی کنیم و چندین ساعت در روزهای شنبه و یکشنبه بر روی استراتژی مذاکره زمان بگذاریم.

در همان شب شنبه، در کتابخانه اقامتگاه تابستانی سفیر آمریکا نشستیم و مشغول به کار کردن بر روی استراتژی شدیم. همانطور که ارزش ایجاد روابط کاری مبتنی بر همدلی و تفاهم، حتی با دشمن خطرناکی مثل سابایا را به بنجی توضیح می‌دادم، می‌توانستم ببینم که از شدت خشم دندان‌هایش بهم ساییده می‌شوند. متوجه شدم که باید با بنجی مذاکره کنم.

با استفاده از شیوه برچسب زدن گفتم: «تو از سابایا متنفری؟ درسته؟».

@Roman_Ahang

بنجی با عصبانیت به من گفت. «بله به شدت از او متنفرم! او آدم کشته و تجاوز به عنف کرده است. زمانی که در حال پرتاب خمپاره به سوی مقر او بودیم صدای او از رادیو آمد که می‌گفت: «این خمپاره‌ها در گوش من مانند صدای موسیقی هستند». یک روز صدای او را از بی‌سیمم شنیدم که در حال شادی بر بالای جنازه یکی از نیروهای من بود.»

فوران احساسات بنجی معادل «درست است» بود. هنگامی که به خشمش اعتراف کرد، مراقبش بودم تا خشمش را کنترل کند و آرام شود. اگرچه بنجی تا آن لحظه از مذاکرات بسیار خوب عمل کرده بود، اما از آن لحظه به بعد عملکرد او فوق العاده عالی شد. استعدادش به عنون یک مذاکره کننده ماهر شکوفا شد.

«مذاکره» من و بنجی با مذاکرات همکارانی که در مورد یک استراتژی اختلاف نظر دارند تفاوتی نداشت. قبل از اینکه همکارانتان را در مورد کاری که می‌خواهید انجام دهید متقاعد کنید، باید حرف‌هایی به آنها بگویید که مجبور شوند بگویند «درست است».

لحظه دستیابی به «درست است» معمولا در آغاز مذاکره اتفاق نمی‌افتد. هنگامی که این لحظه دستیابی اتفاق میافتد از چشم رقیبانتان پنهان می‌ماند و آنها آنچه را که گفته‌اید می‌پذیرند. آنها متوجه این اپیفَنی نامحسوس نمی‌شوند.

@Roman_Ahang

کاری کنید بگوید «درست است!» و سپس خلاصه‌سازی کنید

پس از چهار ماه مذاکرات، سابایا هنوز هم موضعش را تغییر نداده بود. به این نتیجه رسیدم که وقتش رسیده مسیرمان را عوض کنیم.

بنجی به خوبی توانسته بود مذاکرات را طولانی کند به طوری که می‌شد گفت گاهی اوقات سابایا یک ساعتی قبل از تماس با بنجی مدام راه می‌رفت، و تلاش می‌کرد که کشف کند چگونه به چیزی که می‌خواست دست پیدا کند. او تماس می‌گرفت و می‌گفت: «به من فقط بگو بله یا نه! فقط بله یا نه!»

ما باید کاری می‌کردیم که سابایا از مزخرفاتی که در مورد خسارت‌های جنگی می‌گفت دست بردارد. مهم نبود که از چه نوع سوالات، منطق یا استدلالی در برابر او استفاده کنیم، او رها نمی‌کرد. مرتبا تهدیداتی علیه شیلینگ مطرح می‌کرد. هر بار با حرف زدن نمی‌گذاشتیم کاری کند.

به این نتیجه رسیدم که برای گذشتن از این مرحله، باید موضع سابایا را با حرف‌های خود او تغییر می‌دادیم به طوری که موانع را از سر راه بردارد. نیاز داشتیم که بگوید: «درست است.» در آن زمان، مطمئن نبودم که با این کار به چه نوع پیشرفتی دست پیدا می‌کردیم. فقط می‌دانستیم که باید به روندی که در پیش گرفته بودیم اعتماد کنیم.

@Roman_Ahang

من نامه ای دو صفحه‌ای به بنجی نوشتم و به او دستور دادم تا شیوه‌اش را تغییر دهد. قصد داشتیم از همه تاکتیک‌های گوش دادن فعالانه استفاده کنیم:

۱) **مکث‌های موثر:** سکوت، قدرتمند است. به بنجی گفتیم که برای ایجاد تاکید، از مکث‌های موثری استفاده کند تا سابایا را تشویق کند که به صحبت کردن ادامه دهد، تا اینکه سرانجام با از میان برداشتن احساسات دخیل در گفتگو، از شر چیزهای مزاحم خلاص شود.

۲) **استفاده از عبارت‌های مشوق کوتاه:** به او دستور دادیم تا علاوه بر سکوت، از عبارات ساده ای مانند «بله»، «اوکی»، «خب» یا «می‌فهمم» استفاده کند، تا به طور موثری این پیام را انتقال دهد که بنجی توجه کاملی به سابایا و حرف‌هایی که می‌زند دارد.

۳) **تکنیک آینه ای:** بنجی به جای اینکه با سابایا بحث کند و سعی کند به او بفهماند که شیلینگ ارتباطی به «خسارات جنگی» ندارد، باید به حرف‌های او گوش کند و آنچه که سابایا گفته است، را تکرار کند.

۴) **برچسب زدن:** بنجی باید به احساسات سابایا نامی بدهد و با آنها همدردی کند «این اتفاقات به طرز غم‌انگیزی ناعادلانه به نظر می‌رسد، اکنون می‌توانم درک کنم که چرا تا این اندازه عصبانی هستید.»

۵) **توضیح:** بنجی باید آنچه را که سابایا می‌گوید توضیح داده و برای سابایا تکرار کند. این کار به سابایا می‌فهماند که بنجی واقعا او را

@Roman_Ahang

درک می‌کند و صرفا نگرانی‌ها و حرف‌های سابایا را طوطی‌وارانه تکرار نمی‌کند.

۶) **خلاصه سازی:** یک خلاصه خوب ترکیبی از بازگویی معنای حرف‌های گفته شده با ارائه تفسیر و توضیح بیشتر، به اضافه تصدیق احساسات نهفته در این معنا می‌باشد (توضیح + برچسب = خلاصه). به بنجی گفتیم که باید گوش کند و مانند سابایا تکرار کند. باید بصورت تمام و کمال همه مزخزفاتی را که سابایا در مورد خسارات جنگی و حقوق ماهی‌گیری و پانصد سال سرکوب می‌گفت خلاصه کند. و هنگامی که او این کار را به طور تمام و کمال انجام دهد، تنها پاسخ احتمالی که سابایا و یا هر کسی که با یک خلاصه خوب مواجه می‌شود می‌تواند داشته باشد این است که بگوید «درست است».

دو روز بعد سابایا با بنجی تماس گرفت. سابایا صحبت می‌کرد. بنجی گوش می‌داد. زمانی که سابایا در حال صحبت کردن بود، بنجی از نقشه من تبعیت می‌کرد: او به خاطر وضع نامساعد گروه شورشیان اظهار تاسف کرد. شیوه آینه‌ای، تشویق، برچسب زدن، هر تاکتیکی به تنهایی و در مجموع برای نرم کردن سابایا و تغییر دیدگاه او موفق عمل کردند. در نهایت، بنجی تاریخی که سابایا نقل می‌کرد و احساساتی که به آن تاریخ مربوط می‌شدند را در قالب کلمات خودش (بنجی) برای او تکرار کرد.

سابایا تقریبا به مدت یک دقیقه ساکت بود. بالاخره به حرف آمد.

گفت: «درست است.»

تماس تلفنی را تمام کردیم.

@Roman_Ahang

تقاضای «خسارات جنگی» ناپدید شد. از آن به بعد، سابایا هرگز در مورد پول چیزی نگفت. او دیگر تقاضای فدیه برای آزادی جفری شیلینگ نکرد. در نهایت به حدی از این شرایط خسته شده بود که جوان کالیفرنیایی را بدون محافظ گذاشته بود. شیلینگ از اردوگاه فرار کرد و کماندوهای فیلیپینی او را نجات دادند. و با خیال راحت به آغوش خانواده‌اش در کالیفرنیا بازگشت.

دو هفته بعد از اینکه جف شیلینگ فرار کرد، سابایا با بنجی تماس گرفت. به بنجی گفت: «آیا در شغلت ارتقا گرفته‌ای؟ اگر نه، حتما باید بگیری.»

بنجی پرسید «چرا؟». سابایا گفت: «قصد داشتم به جفری صدمه بزنم. نمی‌دانم که چه کار کردی که من این کار را انجام ندادم، اما هر چه که بود، کارساز بود.» در ماه ژوئن سال ۲۰۰۲، سابایا در تیراندازی واحدهای نظامی فیلیپین کشته شد.

زمانی که در بحبوبه مذاکرات برای نجات زندگی شیلینگ بودیم، متوجه ارزش «درست است» نشده بودم. اما هنگامی که بعدا یادداشت‌ها را مطالعه کردم و خط سیر مذاکرات را بازسازی کردم، متوجه شدم زمانی که سابایا این دو کلمه را بر زبان آورد جریان مذاکرات عوض شد. بنجی از تکنیک‌های اساسی که ما طی سال‌ها توسعه داده بودیم استفاده کرده بود. دیدگاه سابایا را منعکس کرده بود. از مقابله و رویارویی دست برداشته بود. و به سابایا اجازه داده بود که آزادانه سخن بگوید و رویدادها را با منظر خودش تعریف کند.

@Roman_Ahang

«درست است» نشان می‌داد که مذاکرات می‌توانست از بن‌بست بیرون بیاید. این دو کلمه مانعی را که جلوی ادامه کار را می‌گرفت از میان برداشت. و درک مشترکی با دشمن ایجاد کرد که او بدون اینکه احساس کند تسلیم شده است موافقت کرد.

این پیروزی مخفیانه‌ای بود.

هنگامی که دشمنانتان می‌گویند: «درست است»، احساس می‌کنند که حرف‌های شما را ارزیابی کرده‌اند و با اختیار خودشان گفته‌اند که حرف‌هایتان درست است. و آن را می‌پذیرند.

«درست است»، به ما اجازه داد تا حرف بکشیم و سابایا را از آسیب زدن به شیلینگ منصرف کنیم. و این کار به کماندوهای فیلیپینی فرصت داد تا عملیات نجات را پیاده‌سازی کنند.

در طی در مذاکرات گروگان‌گیری، هرگز درصدد رسیدن به «بله» به عنوان نقطه پایانی نبودیم. می‌دانستیم که «بله» بدون «چگونه» ارزشی ندارد. زمانی که از تاکتیک‌های مذاکره گروگان در کسب‌وکار استفاده کردیم، متوجه شدیم که «درست است» اغلب به بهترین نتیجه دست می‌یابد.

@Roman_Ahang

«درست است» عالی است، اما «حق با شماست»، هیچ تغییری ایجاد نمی‌کند

تلاش برای رسیدن به «درست است» استراتژی پیروز کننده‌ای در تمام مذاکرات است. اما شنیدن «حق با شماست» فاجعه است.

پسر من، براندون، و پیشرفت او به عنوان بازیکن فوتبال آمریکایی را در نظر بگیرید. در تمام دوران دبیرستان در خطوط دفاع و حمله بازی کرده بود. با ۱۸۸ سانتی‌متر قد و ۱۱۳ کیلوگرم وزن، بازیکن نیرومندی بود. دوست داشت که هر بازیکنی که پیراهن تیم مقابل را پوشیده بود بزند.

به عنوان بازیکنی که در پست کوارتربک[۳۴] بازی کرده‌ام، خشونت پست «لاین من» را درک نمی‌کنم. آنها مانند بزهای کوهی هستند. سرشان را پایین می‌اندازند و به هرچیزی که ببینند ضربه می‌زنند. این کار خوشحالشان می‌کند.

در مدرسه سنت تامس مور در ایالت کانکتیکات، مربی براندون او را به پست «لاین بکر» منتقل کرد و نقش او به یکباره از ضربه زدن به همه چیز، به اجتناب از بازیکنانی که سعی می‌کردند سد او شوند، تغییر کرد. باید سد را می‌شکست، و جا خالی می‌داد و به توپ می‌رسید. اما براندون همچنان با سد کننده‌های تیم حریف درگیر می‌شد، که مانع از رسیدن او به حمل کننده توپ می‌شد. مربی از او خواهش کرد که از درگیری با سد کننده‌ها اجتناب کند، اما براندون نمی‌توانست تغییر کند. عاشق ضربه زدن و درگیر شدن بود. از بین بردن روحیه بازیکنان تیم مقابل به او حس غرور می‌داد.

من و مربی در تلاش بودیم به او بفهمانیم. و هر بار بدترین جواب ممکن را به ما می‌داد «حق با شماست.» در حرف موافقت می‌کرد،

@Roman_Ahang

اما هیچ نتیجه‌ای در بر نداشت. سپس مستقیما به سمت همان رفتاری می‌رفت که سعی داشتیم او را ازآن بازداریم. به سد کننده‌ها ضربه می‌زد و عملا از جریان بازی خارج می‌شد.

چرا «حق با شماست» بدترین پاسخ است؟

این مثال را در نظر بگیرید: وقتی کسی شما را آزرده می‌کند، و کوتاه نمی‌آید و به هیچکدام از حرف‌هایی که می‌زنید گوش نمی‌دهد، چه می‌گویید تا خفه شده و پی کارش برود؟ «حق با شماست.»

این کار همیشه جواب می‌دهد. به مردم بگویید «حق با شماست»، لبخندی حاکی از خوشحالی روی صورتشان می‌نشیند و حداقل برای بیست و چهار ساعت شما را تنها می‌گذارند. اما با حرف‌های آن‌ها موافقت نکرده‌اید. از «حق با شماست» استفاده کرده‌اید تا دست از سرتان بردارند.

من و براندون در همین وضعیت قرار داشتیم. او به حرف‌های من گوش نمی‌داد و آنها را نمی‌پذیرفت. برای اینکه بتوانم در او نفوذ کنم چه کار باید می‌کردم؟ چگونه می‌توانستم بر براندون تاثیر بگذارم و به او کمک کنم تا شیوه‌اش را تغییر دهد؟

بنجی و سابایا را به خاطر آوردم. قبل از یک بازی حیاتی براندون را به کناری کشیدم. در ذهنم در جستجوی راهی بودم تا بتوانم آن دو کلمه مهم «درست است» را بشنوم.

@Roman_Ahang

به او گفتم: «به نظر می‌رسد فکر می‌کنی جا خالی دادن و گول زدن سد کننده‌ها، نشانه ضعف است. فکر می‌کنی که اگر از سر راه بازیکنی که می‌خواهد به تو ضربه بزند کنار بروی، این کار نشانه بزدلی توست» براندون به من نگاه کرد و مکث کرد.

گفت: «درست است.»

با آن کلمات، براندون به این واقعیت پی برد که چرا نمی‌توانست این کار را رها کند. وقتی متوجه شد که چرا سعی در ضربه زدن به بازیکنان سدکننده را دارد، شیوه‌اش را عوض کرد. از درگیری با سدکننده‌ها اجتناب کرد و به لاین بکِر فوق العاده‌ای تبدیل شد.

با درخشش براندون در زمین بازی، مدرسه سنت توماس مور همه بازی‌ها را پیروز شد.

@Roman_Ahang

استفاده از «درست است» برای فروش

رسیدن به «درست است» به یکی از دانشجویانم که نماینده فروش یک شرکت بزرگ دارویی بود، کمک بزرگی در کارش کرد. او سعی داشت محصول جدیدی را به پزشکی که از داروهای مشابه استفاده می‌کرد، بفروشد. او بزرگترین مشتری این نوع دارو در منطقه دانشجوی من بود. فروش به آن دکتر، در موفقیت او سهم به سزایی داشت.

در اولین قرار ملاقات، دکتر محصول او را رد کرد. دکتر گفت که محصول او از آنچه که دکتر استفاده می‌کند بهتر نیست. دکتر رفتار دوستانه‌ای نداشت و حتی نمی‌خواست حرف‌های او را بشنود. وقتی او در حال معرفی ویژگی‌های مثبت محصولش بود، دکتر حرفش را قطع کرد و آنها را روی میز انداخت.

در حین ارائه محصول، او تا آنجایی که امکان داشت سعی کرد دکتر را بشناسد. متوجه شد که دکتر شور و اشتیاق زیادی برای درمان بیمارانش داشت. هر بیماری برای او ویژه بود. بهبود سلامتی و آرامش بیماران، مهم‌ترین نتیجه برای او بود. چگونه می‌توانست از درک نیازها، خواسته‌ها و علایق دکتر، برای پیشبرد کار خودش استفاده کند؟

در ملاقات بعدی، دکتر پرسید که در مورد چه داروهایی می‌خواهد صحبت کند. او به جای اینکه در مورد مزایای محصولش صحبت کند، درباره دکتر و شیوه درمانش صحبت کرد.

@Roman_Ahang

گفت «دکتر آخرین باری که حضورتان بودم، ما در مورد بیمارانی که دارای این وضعیت هستند صحبت کردیم. به یاد دارم که برای درمان بیمارانتان تا چه اندازه حساس و پر شور بودید و سخت تلاش می‌کردید که از درمان مناسبی برای تک تک بیمارانتان استفاده کنید.»

دکتر به چشمان او نگاه کرد گویی برای اولین بار است که او را می‌بیند. و گفت: «درست است.» «من واقعا احساس می‌کنم که در حال درمان یک اپیدمی هستم که پزشکان دیگر به آن توجهی ندارند؛ منظورم این است که بیشتر بیماران به درستی درمان نمی‌شوند».

او به دکتر گفت که به نظر می‌رسد درک عمیقی از نحوه درمان این بیماران دارد، به ویژه به این دلیل که برخی از آنها به داروهای معمول واکنشی نشان نمی‌دهند. آنها درباره چالش‌های خاصی که دکتر در درمان بیمارانش مواجه شده بود صحبت کردند. دکتر مثال‌هایی برای او زد.

وقتی صحبت‌های دکتر تمام شد، دانشجوی من خلاصه ای از حرف‌های دکتر، به ویژه پیچیدگی‌ها و مشکلات درمانی را بیان کرد.
گفت: «به نظر می‌رسد که برای هر بیمار از شیوه درمان و داروهای مخصوصی استفاده می‌کنید.»
دکتر پاسخ داد «درست است»
این همان لحظه سرنوشت‌سازی بود که دوست داشت به آن برسد. دکتر مردد و آرام بود. اما زمانی که احساس شور و علاقه دکتر به

@Roman_Ahang

بیمارانش را با تکنیک خلاصه‌سازی بیان کرد، دیوارها فرو ریخت. دکتر گاردش را رها کرد و حالا می‌توانست اعتماد دکتر را بدست بیاورد. به جای اینکه محصولاتش را معرفی کند، به دکتر اجازه داد تا از شیوه درمانش صحبت کند. با این کار، فهمید که چگونه داروهایش می‌توانند با شیوه درمانی دکتر مطابقت داشته باشند. سپس حرف‌های دکتر در مورد چالش‌های شیوه‌های درمانی را توضیح داد و آنها را برای خود دکتر تکرار کرد.

هنگامی که علامت‌های اعتماد و اطمینان در چهره دکتر نمایان شدند، حالا می‌توانست ویژگی‌های محصولش را به دکتر توضیح دهد و دقیقا توصیف کند که چگونه این محصول به دکتر کمک می‌کند تا به نتایج مطلوبی در بیمارانش دست پیدا کند. دکتر به دقت گوش کرد.

گفت: «شاید این دارو برای درمان بیمارانی که داروهای تجویزی من برای آنها مفید واقع نشده‌اند، مناسب باشد. اجازه دهید داروهای شما را هم امتحان کنم.»

او داروها را به دکتر فروخت.

@Roman_Ahang

استفاده از «درست است» برای موفقیت شغلی

یکی از دانشجویان کره‌ای من در مذاکره با رئیس سابقش در مورد شغل جدید، «درست است» را مورد استفاده قرار داد.

او پس از گرفتن MBA و بازگشت به سئول، می‌خواست که به جای بخش نیمه هادی که در آن مستقر بود در بخش لوازم الکترونیکی مصرفی شرکت کار کند. او متخصص منابع انسانی بود. طبق قوانین شرکت، می‌دانست که باید در بخش قبلی خود باقی بماند، مگر اینکه بتواند تاییدیه رئیس سابقش را دریافت کند. دو پیشنهاد شغلی از بخش محصولات مصرفی دریافت کرده بود. از ایالات متحده به رئیس سابقش زنگ زد.

رئیس سابق گفت: «شما باید این پیشنهاد را رد کنید و به بخش خود در اینجا یعنی بخش نیمه هادی برگردید.» دانشجوی من در اندوه فرو رفت. اگر می‌خواست در شرکت پیشرفت کند، باید از مافوق سابقش اطاعت می‌کرد. دو پیشنهاد را رد کرد و آماده بازگشت به بخش نیمه هادی بود. سپس به دوستی که یکی از مدیران ارشد بخش منابع انسانی بود زنگ زد تا در مورد مقررات شرکت پرس و جو کند. متوجه شد که هیچ قانونی وجود ندارد که او را مجبور به ماندن در بخش فعلی بکند، اما نیازمند رضایت رئیس بخش بود تا بتواند منتقل شود. دوباره به رئیس سابقش زنگ زد. این بار او سوالاتی پرسید تا او را مجاب کند.

پرسید «آیا دلیلی وجود دارد که می‌خواهید من به بخش نیمه هادی بروم؟». رئیس سابق گفت: «این بهترین سمت برای شماست.»

@Roman_Ahang

پرسید «بهترین سمت؟» گفت: «به نظر می‌رسد که هیچ مقرراتی وجود ندارد که مرا مجبور به ماندن در بخش نیمه هادی کند.»
رئیس سابق گفت «اِ، فکر نمی‌کنم که وجود داشته باشد.»

پرسید «پس لطفا به من بگویید که به چه دلیلی تصمیم گرفتید که من در بخش نیمه هادی باقی بمانم؟»
رئیس سابق گفت که نیاز به کسی دارد که به او در ایجاد شبکه بین مراکز بخش‌های محصولات نیمه هادی و محصولات مصرفی کمک کند.

«بنابراین به نظر می‌رسد که تا زمانی که بتوانم در دفاتراصلی باشم و به شما در برقراری ارتباط بهتر با مدیران ارشد شرکت کمک کنم، بخشی که در آن قرار دارم چندان اهمیتی نداشته باشد و شما بتوانید سِمت جدید مرا تایید کنید».

گفت: «درست است. باید اعتراف کنم که به کمک شما در دفاتر اصلی نیاز دارم.»
دانشجوی من متوجه شد که به موفقیت دست یافته است. نه تنها رئیس سابق آن کلمات شیرین «درست است» را بر زبان آورده بود، بلکه انگیزه واقعی‌اش را افشا کرده بود: او به متحدی در در دفاتر اصلی شرکت نیاز داشت.

پرسید: «آیا کمک دیگری نیاز دارید؟» رئیس سابق پاسخ داد: «اجازه دهید به شما همه چیز را بگویم.»
معلوم شد که مافوق سابق او قرار بود در دو سال آینده به عنوان معاون رئیس ارتقا پیدا کند. و به شدت خواستار این شغل بود. او به

@Roman_Ahang

شخص دیگری در دفاتر اصلی نیاز داشت تا با مدیر عامل شرکت لابی کند. دانشجویم گفت: «من به هر طریق ممکن به شما کمک خواهم کرد. حتی اگر در بخش محصولات مصرفی باشم، می‌توانم در شبکه‌سازی کمک کنم و همچنین جلوی مدیرعامل از شما حمایت کنم، درست است؟»

رئیس سابق گفت: «درست است. اگر پیشنهادی از بخش محصولات مصرفی دریافت کرده‌اید، من آن را تأیید خواهم کرد.»

دانشجوی من با پرسیدن سوالاتی که رئیس را مجبور به گفتن «درست است» کرده بود، به هدفش رسید. همچنین کاری کرد که رئیس دو «قوی سیاه»، که محرک‌های پنهان و زیرین دستیابی به موفقیت‌های غیر منتظره در مذاکرات هستند را فاش کند (جزئیات بیشتر در فصل ۱۰):

* رئیس، نیاز به کسی داشت تا بتواند بین دفاتر اصلی، ایجاد شبکه و برقراری ارتباط کند.
* رئیس، برای ارتقاء شغلی نیاز به کسی داشت که تا مدیر عامل را نسبت به انتخاب او متقاعد کند.

دانشجوی من موفق شد شغل دل‌خواهش در بخش تولید لوازم الکترونیکی مصرفی را به دست آورد. و رئیس سابقش را متقاعد کرد. در ایمیلی به من نوشت:

«شگفت زده شدم.. حدس زدن اینکه یک مافوق واقعا چه در فکرش دارد امکان‌پذیر نیست.»

من فرصت‌های زیادی برای سفر به نقاط مختلف کشور و صحبت کردن با رهبران کسب‌وکار، بصورت جلسات رسمی سخنرانی و یا

@Roman_Ahang

جلسات مشاوره خصوصی دارم. آنها را با داستان‌های جنگ سرگرم می‌کنم، سپس برخی از مهارت‌های اساسی مذاکره را توصیف می‌کنم. همیشه تکنیک‌های چندگانه‌ای را بیان می‌کنم. رسیدن به «درست است» یکی از این مولفه‌های اساسی است.

پس از یک سخنرانی در لس آنجلس، یکی از شرکت کنندگان، به نام امیلی، ایمیلی به من فرستاد:

سلام کریس، احساس می‌کنم باید به تو بگویم که تکنیک «درست است» را در مذاکره با مشتری جدیدی بر سر قیمت، امتحان کردم. و آنچه را که می‌خواستم به دست آوردم. خیلی هیجان زده‌ام! قبل از این همیشه تکنیک «میانگین قیمت‌های پیشنهادی» را پیش می‌گرفتم (میانگین پیشنهاد و پیشنهاد متقابل ارائه شده). این بار به درستی انگیزه‌های او را ارزیابی کردم، حرف‌های مناسبی برای رسیدن به «درست است» (در ذهن او) ارائه دادم ... و سپس او راه حل مورد نظر مرا پیشنهاد کرد و پرسید که آیا من با آن موافق هستم. و خب، البته موافق بودم.

متشکرم!

امیلی

و با خودم فکر کردم: درسته، خودشه.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

«خوابیدن در تخت خواب یکسان و دیدن خواب‌های مختلف» یک ضرب المثل قدیمی چینی است که برای توصیف میزان صمیمیت هرگونه مشارکتی (ازدواج یا شریک کسب‌وکار) که فاقد ارتباطات لازم برای حفظ آن می‌باشد، به کار می‌رود.

چنین شیوه‌ای به ازدواج‌های بد و مذاکرات بد منجر می‌شود. هنگامی که هریک از طرفین مذاکره دارای اهداف، مقاصد و انگیزه‌های جداگانه‌ای هستند، حقیقت این است که تعارفات گفتگو یعنی همان «بله» های تسهیل کننده اجتماعی و به زبان آوردن سریع «حق با شماست» در اوایل هر گونه تعاملی به هیچ وجه جایگزین درک واقعی بین شما و شریکتان نمی‌شود.

قدرت دست‌یابی به این درک، و نه فقط رسیدن به یک «بله» ساده، با هنر مذاکره آشکار می‌شود. لحظه‌ای که فردی را متقاعد می‌کنید که شما واقعا رویاها و احساسات او را (تمام جهان او را) درک می‌کنید، تغییر ذهنی و رفتاری امکان‌پذیر می‌شود، و شالوده دست‌یابی به موفقیت غیرمنتظره ایجاد می‌شود.

از این درس‌ها برای بنا نهادن این شالوده استفاده کنید:

* ایجاد توجه مثبت و بی قید و شرط، دروازه‌های تغییر اندیشه و رفتار را می‌گشاید. انسان‌ها ذاتا تمایل به رفتار اجتماعی سازنده دارند. فرد هرچه بیشتر احساس کند که درک شده و تایید می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که به رفتار سازنده متمایل شود.

@Roman_Ahang

* «درست است» بهتر از «بله» است. برای رسیدن به آن تلاش کنید. دستیابی به «درست است»، باعث پیشرفت‌های فوق العاده‌ای در مذاکره می‌شود.

* از خلاصه حرف‌های طرف مقابل برای به وجود آوردن «درست است» استفاده کنید. مولفه‌های تشکیل دهنده یک خلاصه‌سازی خوب، از ترکیب برچسب و توضیح حاصل می‌شود. «جهان طرف مقابل» را شناسایی و آن را برای او بازگویی کنید و احساساتش را تایید کنید.

(nbookcity.com) شهر کتاب

@Roman_Ahang

فصل ۶: واقعیت آنها را دستکاری کنید

یک روز صبح دوشنبه در پورتو پرنس پایتخت کشور هائیتی، برادرزاده یکی از شخصیت‌های سیاسی برجسته هائیتی با FBI تماس گرفت. به حدی تند صحبت می‌کرد، که مجبور شد داستانش را سه بار تکرار کند تا متوجه شوم. اما بالاخره متوجه کلیات ماجرا شدم: آدم‌رباها عمه او را از ماشینش ربوده بودند و تقاضای ۱۵۰ هزار دلار به عنوان فدیه کرده بودند.

آدم‌ربایان به او گفته بودند «این پول را به ما بده، در غیر اینصورت عمه‌ات کشته خواهد شد».

در اوضاع بی‌قانونی و هرج و مرج شورش سال ۲۰۰۴ که باعث سرنگونی رئیس جمهور هائیتی ژان برتران آریستید شد، هائیتی از کلمبیا در عنوان پایتخت آدم‌ربایی قاره آمریکا پیشی گرفت. در حقیقت، با ربوده شدن روزانه هشت تا ده نفر از منطقه هشت میلیون نفری کارائیب، هائیتی افتخار بالاترین میزان آدم‌ربایی در جهان را به دست آورد.

در طی این حملات آدم‌ربایی و تهدید به مرگ، من مذاکره کننده اصلی آدم‌ربایی بین المللی FBI بودم. و تا آن زمان هرگز با چنین چیزی مواجه نشده بودم. گزارشات آدم‌ربایی که حملات بسیار بی‌پروایی بودند و در وسط روز در پورتو پرنس صورت می‌گرفتند، ساعت به ساعت به دفتر گزارش می‌شدند: چهارده دانش آموز در اتوبوس مدرسه ربوده شدند. فیلیپ اسنایدر، مامور آمریکایی، در کمین‌گاهی به ضرب گلوله کشته شد و به علاوه یک پسر هائیتیایی که برای جراحی چشم به میشیگان رفت مورد حمله قرار گرفت. سیاستمداران و بازرگانان برجسته هائیتی در روز روشن از خانه‌هایشان ربوده می‌شدند. هیچ کس در امان نبود.

@Roman_Ahang

اکثر آدم‌ربایی‌ها به شیوه مشابهی انجام می‌شدند: آدم‌ربایانی که کلاهِ صورت‌پوش داشتند خانه یا ماشینی را احاطه می‌کردند، به زور با اسلحه وارد می‌شدند و قربانی آسیب‌پذیر را که معمولا زن، کودک یا فرد سالخورده‌ای بود، می‌ربودند. اوایل، احتمال می‌رفت که آدم‌ربایی‌ها توسط باندهای سیاسی هم‌پیمان، و با هدف ایجاد بی‌ثباتی در دولت جدید هائیتی هدایت می‌شود.

اما ثابت شد که این احتمال نادرست است، جنایتکاران هائیتی در استفاده از سلاح‌های وحشیانه برای اهداف سیاسی معروف بودند اما بحث آدم‌ربایان، تقریبا همیشه در مورد پول بود.

بعداً، توضیح خواهم داد که چطور متوجه شدیم که سرنخ‌ها را کنار یکدیگر بگذاریم تا هویت مجرمان و آنچه را که واقعا می‌خواستند کشف کنیم که این اطلاعات ارزشمند در هنگام مذاکره با این باندها و تضعیف آنها به کمک ما آمدند. اما در ابتدا می‌خواهم در مورد ویژگی‌های واضح مذاکره‌های پرمخاطره‌ای که بحث مرگ و زندگی در آنها مطرح است صحبت کنم: یعنی مذاکراتی که اطلاعات بسیار کمی از آنها عیان است.

هنگامی که در آن دوشنبه برای درخواست فدیه با برادرزاده سیاستمدار تماس گرفته شد، او به حدی وحشت‌زده بود که تنها می‌توانست به انجام یک کار فکر کند: پرداخت پول به اراذل و اوباش. واکنش او قابل توجیه بود: هنگامی که جنایتکارانی وحشی با شما تماس می‌گیرند و می‌گویند اگر بلافاصله پول ندهید، عمه‌تان کشته خواهد شد، یافتن راه چاره در این شرایط غیر ممکن به نظر می‌رسد. پس شما فدیه را پرداخت می‌کنید و آنها خویشاوندتان را آزاد می‌کنند، درست است؟

@Roman_Ahang

اشتباه است. همیشه راه چاره‌ای وجود دارد. مذاکره به هیچ وجه یک فرمول خطی نیست: X را به Y اضافه کنید تا Z بدست آید. همه ما دارای نقاط کور غیر منطقی، نیازهای پنهان و افکار توسعه نیافته‌ای هستیم.

هنگامی که جهان زیرزمینی و نهان نیازها و افکار ناگفته را درک کنید، جهانی از متغیرها را کشف خواهید کرد که می‌توانید با استفاده اهرمی از آنها نیازها و انتظارات طرف مقابل‌تان را تغییر دهید. با بهره‌گیری از ترسی که برخی از افراد از مهلت زمانی دارند و قدرت مرموزی که در ارقام غیر رُند وجود دارد، و همچنین سوء تفاهمی که در مقوله انصاف پیش می‌آید، همیشه راه‌هایی برای دستکاری کردن واقعیت‌ها در نظر طرف مقابلمان وجود دارد تا چیزهایی که او واقعیت می‌پندارد مطابق با آنچه باشد که ما در نهایت می‌خواهیم او بدان برسد، و نه چیزی که او در ابتدا فکر می‌کند سزاوارش هست.

@Roman_Ahang

مصالحه نکنید

بیایید به تقاضای فدیه ۱۵۰ هزار دلاری برگردیم. همیشه به ما یاد داده‌اند که دنبال راه حل برد -برد باشیم و خودمان را با نیازهای دیگران وفق دهیم و منطقی باشیم. خوب مفهوم برد-برد در اینجا چیست؟ مصالحه چیست؟ منطق مذاکره سنتی که از سنین کم در وجود ما حک شده است، و سازش و مصالحه را ارزشمند می‌پندارد، می‌گوید: «بیایید سازش کنیم و نه قیمت ما باشد و نه قیمتی که آنها می‌گویند و مابین آنها یعنی ۷۵۰۰۰ دلار را به آنها بدهیم. اینگونه همه خوشحال هستند.»

نه، این درست نیست. طرزفکربرد-برد که توسط بسیاری از متخصصان مذاکره تحمیل شده است، معمولا بی اثر و اغلب فاجعه‌بار است. در بهترین حالت، تقاضای هیچ یک از طرفین را برآورده نمی‌کند. و اگر از آن در مقابل کسی استفاده کنید که رویکرد برد-باخت دارد، دارید خودتان را مهیای فریب خوردن می‌کنید.

البته، همانطور که قبلا اشاره کردیم، باید رویکرد همکاری، ایجاد تفاهم، و روابط دوستانه را حفظ کنید، به طوری که محیطی پویا برای انجام معامله ایجاد شود. اما باید از این ساده‌لوحی دست بردارید. چرا که مصالحه یا «سازش کردن» می‌تواند به نتایج وحشتناکی منجر شود. مصالحه اغلب به معنای «معامله بد» است و موضوع کلیدی‌ای که در این فصل به آن اشاره خواهیم کرد این است که «معامله نکردن بهتر از معامله بد است».

حتی در آدم‌ربایی؟

@Roman_Ahang

بله معامله بد در آدم‌ربایی یعنی پول را پرداخت کنید و کسی هم آزاد نشود.

برای اینکه نظرم درمورد مصالحه را بیان کنم، اجازه بدهید مثالی برایتان بزنم: زنی از شوهرش می‌خواهد که با پیراهنش کفش‌های سیاه بپوشد. اما شوهرش نمی‌خواهد؛ او کفش قهوه‌ای را ترجیح می‌دهد. پس چه کار می‌کنند؟ سازش می‌کنند، توافق پنجاه پنجاه می‌کنند. یعنی، او یک لنگه کفش سیاه و یک لنگه کفش قهوه‌ای می‌پوشد. آیا این بهترین نتیجه است؟ نه! در واقع، بدترین نتیجه ممکن است. هر کدام از دو نتیجه دیگر – یعنی کفش سیاه یا قهوه ای - بهتر از مصالحه بود.

دفعه بعدی که می‌خواهید مصالحه کنید، مثال کفش‌های لنگه به لنگه را به یاد بیاورید.

پس اگر مصالحه غالبا به نتایج ضعیفی منتهی می‌شود، چرا ما شیفته آن شده‌ایم؟

مشکل واقعی در مورد مصالحه این است که به عنوان مفهوم فوق العاده‌ای در روابط و سیاست و هر چیز دیگری شناخته شده است. به ما گفته می‌شود که مصالحه، اساسا، اصل اخلاقی مقدسی است.

به تقاضای فدیه فکر کنید: انصاف این است که هیچ فدیه‌ای پرداخت نشود، و آنچه برادرزاده می‌خواهد، این است که هیچ پولی نپردازد. پس چرا می‌خواهد ۷۵۰۰۰ دلار که مبلغی کمتر از ۱۵۰ هزار دلار است پیشنهاد دهد؟ در درخواست ۱۵۰ هزار دلاری هیچ منطقی وجود ندارد. با هر گونه سازشی، برادرزاده به نتیجه بسیار بدی می‌رسد.

می‌خواهم به شما بگویم که مصالحه کردن مزخرف است. ما به این دلیل که مصالحه کار درستی است مصالحه نمی‌کنیم؛ بلکه

@Roman_Ahang

مصالحه می‌کنیم زیرا کار آسانی است و شهرت و اعتبارمان را حفظ می‌کند. مصالحه می‌کنیم تا بگوییم دست کم نصف معامله را به دست آورده‌ایم. به طور خلاصه، سازش می‌کنیم تا در امنیت باشیم. اکثر افرادی که مذاکره می‌کنند توسط ترس و یا میل به اجتناب از درد هدایت می‌شوند. تعداد اندکی از آنها توسط اهداف واقعی‌شان هدایت می‌شوند.

بنابراین به دنبال توافق نباشید، قانون ساده‌ای وجود دارد: هرگز سازش نکنید. راه حل‌های خلاقانه عمدتا با کمی خطر، ناراحتی، سردرگمی و درگیری همراه هستند. اما همسازی و سازش هیچ کدام از اینها را ایجاد نمی‌کند. شما باید به استقبال کارهای سخت بروید. در آن صورت است که معاملات بزرگ اتفاق می‌افتد. و این کاری است که مذاکره کنندگان بزرگ انجام می‌دهند.

@Roman_Ahang

مهلت زمانی: زمان را متحدِ خودتان کنید

زمان یکی از مهم‌ترین متغیرهای تمام مذاکرات است. **گذر زمان** و پسر عموی دغل باز و کلاه بردارش **مهلت زمانی**، ابزاری هستند که موجب انعقاد هر نوع معامله‌ای می‌شوند.

این که آیا مهلت شما واقعی و مطلق است و یا تنها یک مهلت زمانی مصنوعی است، می‌تواند شما را گول بزند تا باور کنید که انجام معامله فوری مهم‌تر از انجام یک معامله خوب است. مهلت زمانی‌ها همیشه باعث می‌شوند که افراد حرف‌های بی‌فکرانه زده و کارهای عجولانه ای انجام دهند که در تقابل با منافع آنها قرار دارد؛ چرا که وقتی مهلت مقرر نزدیک می‌شود طبعیت همه افراد به گونه‌ای است که تمایل به عجله کردن دارند.

کاری که مذاکره کنندگان خوب انجام می‌دهند این است که خودشان را مجبور به مقاومت در برابر این میل می‌کنند و نهایت استفاده را از آن در برابر دیگران می‌برند. به این راحتی‌ها نیست. از خودتان بپرسید: چرا مهلت زمانی، باعث ایجاد فشار و اضطراب می‌شود؟ جوابِ آن پیامدهایش می‌باشد؛ ذهن ما با تصور «بهم خوردن معامله!» و ضرر و زیانی که در آینده متحمل خواهیم شد - سناریوهای خیالی در آینده ایجاد کرده و به ما القا می‌کند که تا قبل از رسیدن زمان تعیین شده، هیچ نتیجه‌ای به دست نخواهد آمد.

هنگامی که به متغیر زمان اجازه می‌دهید تا چنین افکاری را تحریک کند، خودتان را گروگان گرفته‌اید، و محیطی از رفتارهای

@Roman_Ahang

واکنشی و انتخاب‌های ضعیف ایجاد می‌کنید، که طرف مقابل‌تان می‌تواند با خیال راحت بنشیند و اجازه دهد تا مهلت خیالی و واکنش شما به آن، تمام کارها را برایش انجام دهد.

بله، از کلمه «خیالی» استفاده کردم. در تمام سال‌هایی که در بخش خصوصی کار کرده‌ام، تقریبا از هر کارآفرین و مدیر اجرایی که با او کار کرده‌ام پرسیده‌ام که آیا در طول دوره شغلی خود شاهد، و یا یکی از طرفین مذاکره‌ای بوده است که انجام ندادن کار تا مهلت مقرر، پیامدهای منفی به دنبال داشته باشد. در میان صدها نفر از این مشتریان، تنها یکی از آنها توجه جدی به این سوال نشان داد و پاسخ مثبتی داد. مهلت‌های زمانی اغلب اختیاری و دلخواه هستند، عمدتا انعطاف پذیر هستند، و به ندرت پیامدهایی که فکر می‌کنیم و یا گفته می‌شود را به بار می‌آورند.

مهلت‌ها لولوخورخوره (موجودات خیالی ترسناک) مذاکره هستند، که منحصرا زاده تخیل خودمان می‌باشند، بی‌خودی و بی هیچ دلیل قانع کننده‌ای ما را مشوش می‌کنند. مانترایی[۳۵] که ما به مشتریانمان آموزش می‌دهیم این است که «معامله نکردن بهتر از معامله بد است.» اگر این مانترا واقعا درونی شود، و مشتریان به این باور برسند که وقت کافی برای انجام مذاکره درست را دارند، صبر و شکیبایی آنها به سلاح قدرتمندی تبدیل می‌شود.

چند هفته پس از شروع رونق آدم‌ربایی در هائیتی، متوجه دو الگو شدیم. اول اینکه، روزهای دوشنبه به طرز خاصی شلوغ به نظر می‌رسید، گویی که آدم‌ربایان دارای اصول کاری بسیار قوی بودند و می‌خواستند در اولین روز هفته پیش‌دستی کرده و نهایت

@Roman_Ahang

استفاده را از آن ببرند. و دوم، اراذل و اوباش با نزدیک شدن به آخر هفته اشتیاق فزاینده‌ای به دریافت پول نشان می‌دادند.

در ابتدا، این‌ها معنادار به نظر نمی‌رسیدند. اما با گوش دادن دقیق به آدم‌ربایان و صحبت کردن با گروگان‌هایی که نجاتشان دادیم، امر آشکاری را کشف کردیم: این جنایات به هیچ وجه دارای انگیزه‌های سیاسی نبودند. در عوض، آدم‌رباها یک مشت اراذل و اوباش معمولی بودند که می‌خواستند تا جمعه پول بگیرند تا بتوانند آخر هفته سور و ساتی بر پا کنند.

هنگامی که این الگو را درک کردیم و از مهلتی که آدم‌ربایان برای خودشان تعیین کرده بودند آگاه شدیم، دو بخش اطلاعاتی کلیدی داشتیم که اهرم را کاملا به سمت ما تغییر داد.

اولا اگر ما با به تاخیر انداختن مذاکرات تا روز پنج شنبه یا جمعه بر آنها فشار وارد می‌کردیم، می‌توانستیم بهترین معامله را انجام دهیم. و دوما، چون برای داشتن تعطیلات خوب درآخر هفته در هائیتی ۱۵۰ هزار دلار پول خیلی زیادی است، پس پیشنهاد خیلی خیلی کمتر هم کفایت می‌کرد.

از روی اینکه تهدیدات آنها چقدر قطعیت داشت می‌فهمیدیم که تا چه اندازه به مهلت زمانی آنها نزدیک بودیم. جمله «اون پول را به ما بده در غیر اینصورت عمه‌ات می‌میرد»، تهدید مرحله اولیه است، چرا که زمانی مشخص نشده است.

افزایش قطعیتِ زمانی تهدیدها در تمامی مذاکرات، نشان دهنده نزدیک شدن به پیامدهای واقعی در زمان واقعی مشخص شده

@Roman_Ahang

می‌باشد. برای سنجش میزان یک تهدید، توجه می‌کنیم که چه تعداد از چهار سوال چه؟ که؟ چه زمانی؟ و چطور؟ مطرح می‌شوند. هنگامی که افراد تهدید می‌کنند، به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه ابهامات و راه‌های گریزی ایجاد می‌کنند که کاملا قصد سوءاستفاده از آنها را دارند. همانطور که با سپری شدن هفته، راه‌های گریز و ابهامات پدیدارتر می‌شدند و بارها و بارها به شیوه مشابه در آدم‌ربایی‌های مختلفی تکرار می‌شدند، الگو ظاهر شد.

با استفاده از اطلاعاتی که در دست داشتیم، به این نتیجه رسیدم که آدم‌ربایی‌ها، باید رویدادهای چهار روزه و منظمی باشند. فهمیدن این موضوع باعث نمی‌شد که آدم‌ربایی برای قربانیان خوشایندتر شود، اما قطعا باعث می‌شد که آدم‌ربایان قابل پیش بینی‌تر باشند و از سوی دیگر سبب می‌شد که خانواده‌ها خون بهای کمتری پرداخت کنند.

مهلت زمانی فقط در مذاکرات گروگان به نفع شما عمل نمی‌کند. نمایندگی‌های خودرو اغلب بهترین قیمت‌ها را در نزدیکی پایان ماه، که معاملاتشان ارزیابی می‌شود ارائه می‌کنند. و فروشندگان شرکت‌های بزرگ بر مبنای سه ماهه کار می‌کنند و هنگامی که به پایان سه ماه نزدیک می‌شوند، بیشترین آسیب‌پذیری را دارند.

اکنون، با دانستن اینکه چگونه مذاکره کنندگان از مهلت زمانی طرف مقابل برای به دست آوردن اهرم استفاده می‌کنند، به نظر می‌رسد که بهترین توصیه این باشد که مهلت زمانی خود را مخفی نگه دارید. و این مشاوره‌ای است که اکثر متخصصان مذاکره سبک قدیمی می‌دهند.

@Roman_Ahang

هرب کوهن، کارشناس مذاکره در یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های سال ۱۹۸۰ به نام «می‌توانید هر مذاکره‌ای بکنید»، داستان نخستین معامله بزرگ خودش را تعریف می‌کند که از طرف شرکت به ژاپن اعزام شد تا با یک تامین کننده مذاکره کند.

هنگامی که به آنجا رسید، همتایان ژاپنی از او پرسیدند که چه مدت خواهد ماند، و کوهن گفت یک هفته. در طی هفت روز، میزبانانش او را با مهمانی، تور و پیاده‌روی و خلاصه هر چیزی به جز مذاکره سرگرم کردند. در واقع، همتایان کوهن مذاکرات جدی با او را شروع نکردند مگر زمانی که موقع ترک آنجا فرا رسید، و دو طرف در مورد جزئیات نهایی معامله در ماشین در مسیر فرودگاه به توافق رسیدند.

هنگامی که کوهن در ایالات متحده فرود آمد حس بدی داشت انگار که او را بازی داده بودند و به خاطر ضیق وقت او را تحت فشار قرار داده بودند.

آیا باید در مورد مهلت زمانی‌اش چیزی به آنها می‌گفت؟ کوهن می‌گوید نه، زیرا ابزاری که نداشتند را در اختیار آنها قرار داده بود: «آنها مهلت زمانی مرا می‌دانستند، اما من مهلت زمانی آنها را نمی‌دانستم.»

امروزه این ذهنیت بسیار متداول شده است. بیشتر مذاکره کنندگان از این قاعده ساده تبعیت می‌کنند و با درنظر گرفتن مهلت زمانی به عنوان ضعف استراتژیک، از توصیه کوهن پیروی می‌کنند و مهلت زمانی را مخفی می‌کنند.

@Roman_Ahang

اجازه دهید راز کوچکی را با شما در میان بگذارم: کوهن، و تمامی «متخصصان» مذاکره که راهنمایی‌های او را دنبال می‌کنند، در اشتباهند. مهلت زمانی می‌تواند در عین حال تاثیرات مثبت و منفی داشته باشد. کوهن شاید نگران بود که به علت ترک ژاپن بدون انجام معامله، رئیسش چیزی به او بگوید. اما همتایان کوهن نیز اگر موفق به معامله نمی‌شدند، برنده نمی‌شدند. نکته کلیدی این است: زمانی که مذاکره برای یک طرف تمام می‌شود، برای طرف مقابل هم تمام می‌شود.

در واقع، دان مور، استاد مدرسه کسب‌وکار هاآس در دانشگاه برکلی کالیفرنیا، می‌گوید که پنهان کردن مهلت زمانی در واقع، مذاکره کننده را در بدترین وضعیت ممکن قرار می‌دهد. او در تحقیقاتش متوجه شده است که پنهان کردن مهلت زمانی به طرز چشم‌گیری ریسک رسیدن به بن بست را افزایش می‌دهد. دلیلش این است که داشتن مهلت زمانی شما را مجبور می‌کند تا به گرفتن امتیازات سرعت ببخشید اما طرف مقابل که فکر می‌کند به اندازه کافی زمان دارد، برای به دست آوردن چیزهای بیشتر صبر می‌کند.

تصور کنید که صاحبان NBA در زمان مذاکرات قرارداد، مهلت مخفیانه‌ای را تعیین کنند، و به اتحادیه بازیکنان چیزی نگویند. با نزدیک شدن به مهلت مخفیانه، آنها برای انعقاد قرارداد بیشتر و بیشتر کوتاه بیایند و اینکار آنها باعث شود که اتحادیه تهییج شده و همچنان به مذاکرات ادامه دهد و به این ترتیب مهلت مخفیانه شما از دست برود. در این مفهوم، پنهان کردن مهلت زمانی به این معنی است که شما با خودتان مذاکره می‌کنید و زمانی که این کار را انجام دهید، همیشه بازنده‌اید.

@Roman_Ahang

مور کشف کرد که وقتی مذاکره کنندگان مهلت‌شان را به طرف مقابل مذاکره خود می‌گویند، معاملات بهتری می‌کنند. درست است. اولا، با فاش کردن مهلت زمانی، ریسک رسیدن به بن‌بست را کاهش می‌دهید. و ثانیا، هنگامی که رقیب‌تان متوجه مهلت زمانی شما می‌شود، سریع‌تر وارد معامله واقعی و گرفتن امتیاز می‌شود.

قبل از اینکه به موضوع دیگری بپردازیم، باید نکته نهایی را به شما بگویم: مهلت‌های زمانی قابل نفوذ و قابل تغییر هستند. مهم‌ترین نکته اینست که در فرآیند مذاکره مشارکت کنید و بفهمید که مهلت زمانی تا چه موقعی است. ممکن است متوجه شوید که قبل از اتمام مهلت زمانی، در زمان واقعی که در اختیار دارید می‌توانید کارهای بیشتر از حدی که فکر می‌کردید محقق کنید.

@Roman_Ahang

چنین چیزی منصفانه نیست

ما در هفته سوم کلاس‌های مذاکره، بازی مورد علاقه مرا انجام می‌دهیم که این بازی به دانشجویانم نشان می‌دهد که تا چه اندازه خودشان را درک نمی‌کنند (می‌دانم - من بی‌رحم هستم).

این بازی «بازی اولتیماتوم[۳۶]» نامیده می‌شود و به این ترتیب است: پس از آنکه شاگردانم به گروه‌های دو نفری «پیشنهاد دهنده» و «قبول کننده» تقسیم می‌شوند، من به هر پیشنهاد دهنده ۱۰ دلار می‌دهم. سپس «پیشنهاد دهنده» باید مبالغ رُندی به «قبول کننده» پیشنهاد دهد. اگر قبول کننده پیشنهاد را قبول کند، مبلغ پیشنهادی را می‌گیرد و پیشنهاد دهنده بقیه پول را نگه می‌دارد. با این حال اگر قبول کننده، پیشنهاد را رد کند، هیچ یک از دو نفر چیزی نصیبشان نمی‌شود و ۱۰ دلار به من می‌رسد.

این که آن‌ها «برنده» شوند و پول را نگه دارند و یا «ببازند» و مجبور به پس دادن آن به من شوند، اهمیتی ندارد (به جز برای کیف پول من). مهم پیشنهادی است که می‌دهند. چیزی که واقعا تکان دهنده است این است که تقریبا بدون استثنا، هر انتخابی که افراد انجام دهند، خودشان را در اقلیت می‌بینند. مهم نیست که آنها ۶ / ۴، ۵ / ۵، ۷ / ۳، ۸ / ۲ و غیره را انتخاب کرده باشند، نگاه می‌کنند و تعجب می‌کنند که سهم‌شان خیلی بیشتر از دیگری نیست. در کار ساده‌ای مانند تقسیم ۱۰ دلار پول «باد آورده»، هیچ توافقی در مورد اینکه تقسیم «منصفانه» یا «منطقی» چیست، وجود ندارد.

پس از این که این آزمایش کوچک را انجام می‌دهیم، جلوی کلاس می‌ایستم و نکته‌ای را که آنها دوست ندارند بشنوند می‌گویم:

@Roman_Ahang

«استدلال تک تک دانشجویان ۱۰۰ درصد احساسی و غیر منطقی بوده است.»

می‌گویند. «چی؟؟ تصمیم من منطقی بود.»

سپس به آنها توضیح می‌دهم که چرا اشتباه می‌کنند. اولا، وقتی که آنها پیشنهاداتی متفاوت از یکدیگر ارائه داده‌اند، چطور همه آنها می‌توانند منطقی باشند؟ نکته‌اش این است: آنها منطقی نبوده‌اند. تصور می‌کردند که طرف مقابل مثل آنها استدلال می‌کند. می‌گویم: «اگر با این تصور وارد مذاکره شوید که طرف مقابل هم مثل شما فکر می‌کند، در اشتباهید. این همدلی نیست؛ بازتابی از آن است.»

و سپس موضوع را برایشان بازتر می‌کنم: می‌پرسم چرا پیشنهاد دهندگان، پیشنهاد ۱ دلار ندادند، چرا که منطقی‌ترین پیشنهاد برای آنها بود و فرد قبول کننده نیز به لحاظ منطقی نباید آن را رد می‌کرد؟ و اگر اینکار را انجام دادند و پیشنهادشان رد شد - که محتمل است - چرا قبول کننده پیشنهادشان را رد کرد؟

می‌گویم: «هر کس که هر پیشنهادی غیر از ۱ دلار ارائه داده است، انتخاب احساسی کرده است»

«و شما قبول کنندگانی که ۱ دلار را رد کرده‌اید، از کی تا حالا گرفتن صفر دلار بهتر از ۱ دلار بوده است؟ آیا قوانین مالی به طور ناگهانی تغییر کرده‌اند؟»

@Roman_Ahang

این حرف‌ها بر دیدگاهی که دانشجویانم از خودشان به عنوان افراد منطقی دارند تاثیر می‌گذارد. اما آنها منطقی نیستند. هیچ‌کدام از ما منطقی نیستیم همه ما غیر منطقی و احساسی هستیم. احساس، عنصر مهمی در تصمیم‌گیری است که ما خطراتی که ممکن است به دنبال داشته باشد را نادیده می‌گیریم. با درک این موضوع آنها به شدت شوکه می‌شوند.

در کتاب «خطای دکارت: احساس، استدلال، و مغز انسان»، عصب شناس آنتونیو داماسیو[۳۷] کشف پیشگامانه خود را توضیح داده است. او با مطالعه افراد مبتلا به آسیب مغزی در بخشی که احساسات تولید می‌شود، متوجه شد که مورد خاصی در همه آنها مشترک است: آنها نمی‌توانستند تصمیم بگیرند. می‌توانستند به لحاظ منطقی توضیح دهند که چه کاری باید انجام دهند، اما حتی ساده‌ترین انتخاب‌ها برایشان غیر ممکن بود.

به عبارت دیگر، در حالی که ممکن است ما برای توجیه کردن خودمان به خاطر تصمیمی که گرفته‌ایم از منطق استفاده کنیم، اما تصمیم‌گیری واقعی توسط احساسات کنترل می‌شود.

@Roman_Ahang

کلمه «منصفانه» چرا تا این اندازه قدرتمند است، چه زمان باید از آن استفاده کرد و چگونه

قدرتمندترین کلمه در مذاکرات «منصفانه» است. ما انسان‌ها به شدت تحت تأثیر میزان احترامی که به ما گذاشته می‌شود قرار می‌گیریم. اگر افراد احساس کنند که با آنها منصفانه رفتار شده است، با توافقات موافقت می‌کنند، و اگر اینگونه احساس نکنند حالت تدافعی به خود می‌گیرند.

یک دهه مطالعات تصویر برداری از مغز نشان داده است که فعالیت عصبی انسان، به ویژه در قشر منزویِ تنظیم کننده احساسات، میزان بی‌انصافی در تعاملات اجتماعی را منعکس می‌کند. حتی سیستم نخستی سانان[۳۸] غیر انسانی به گونه‌ای طراحی شده است که بی‌انصافی را نمی‌پذیرند.

در یکی از مطالعات معروف، دو میمون کپوچین[۳۹] برای انجام این آزمایش تعیین شدند، پاداش یکی از آنها انگورهای شیرین بود، در حالی که دیگری خیار دریافت کرد. در پاسخ به چنین بی‌انصافی آشکاری، میمونی که پاداشش خیار بود، واقعا عصبانی شد.

تجربه‌ای که طی سال‌ها از بازی اولتیماتوم بدست آورده‌ام به من نشان داده است که اکثر افراد قبول کننده همواره پیشنهاداتی را که کمتر از نصف پول پیشنهاد دهنده است، رد می‌کنند. هنگامی که به یک چهارم پول پیشنهاد کننده برسید، می‌توانید بی‌خیال شوید چون قبول کننده احساس می‌کند که به او توهین شده است. اکثریت مردم انتخاب غیر منطقی انجام می‌دهند و به جای اینکه این پیشنهاد استهزاء آمیز را قبول کنند اجازه می‌دهند که پول از چنگشان در بیاید، چرا که بار احساسی منفی بی‌انصافی بر بار

@Roman_Ahang

مثبت و منطقی پول می‌چربد.

این واکنش نامطلوب به بی‌انصافی در معاملات جدی اقتصادی هم رخ می‌دهد.

آیا کار فوق العاده رابین ویلیامز به عنوان صدای جن در علاالدین و چراغ جادوی دیزنی به یاد دارید؟ او گفت که چون می‌خواست کار فوق العاده‌ای برای بچه‌هایش به یادگار بگذارد، مبلغ دریافتی صداپیشگی خود را تا ۷۵ هزار دلار کاهش داد، که بسیار پایین‌تر از دست‌مزد معمول او یعنی ۸ میلیون دلار بود. اما پس از آن چه اتفاقی افتاد: فیلم به موفقیت فوق العاده‌ای دست پیدا کرد و ۵۰۴ میلیون دلار فروخت.

و ویلیامز بی‌نهایت خشمگین شد.

اکنون با مد نظر قرار دادن بازی اولتیماتوم به این موضوع نگاه کنید. ویلیامز به خاطر پول خشمگین نشده بود بلکه احساس بی‌انصافی بود که او را آزار می‌داد. او تا قبل از اینکه علاالدین در گیشه بلاک باستر شود هیچ شکایتی نداشت، اما پس از آن او و وکیلش علنا شکایت می‌کردند که فریب خورده‌اند.

از خوش شانسی ویلیامز، دیزنی می‌خواست ستاره‌اش را خوشحال نگه دارد. دیزنی پس از اشاره به اینکه او در ابتدا معامله را با خوشحالی امضا کرده بود، در حرکت فوق العاده‌ای یکی از نقاشی‌های پیکاسو به ارزش یک میلیون دلار را برای این ستاره فرستاد.

@Roman_Ahang

ملت ایران هم خیلی خوش شانس نبوده است.

در سال‌های اخیر، ایران زیر بار تحریم‌هایی قرار گرفته است که برای دفاع از برنامه هسته‌ای غنی سازی اورانیوم که تنها ۲ درصد از نیازهای انرژی کشور را تامین می‌کند بود، این تحریم‌ها برای آن‌ها هزینه‌هایی بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار سرمایه گذاری خارجی و درآمد نفت در بر داشته است. به عبارت دیگر، ایران مانند دانشجویانی که ۱ دلار رایگان را دریافت نمی‌کنند زیرا پیشنهاد توهین‌آمیز به نظر می‌رسد، خود را از منبع اصلی درآمد خود یعنی درآمد نفت و گاز محروم کرده است تا پروژه انرژی‌ای را دنبال کند که دارای بازده مورد انتظار اندکی است.

چرا؟ باز هم، بحث منصفانه بودن مطرح است.

از نظر ایران، منصفانه نیست که قدرت‌های جهانی که روی هم رفته دارای چندین هزار سلاح هسته‌ای هستند، بتوانند تصمیم بگیرند که ایران از انرژی هسته‌ای استفاده کند یا خیر. و برای ایران عجیب است که چرا غنی سازی اورانیوم توسط ایران غیرقابل قبول است در حالی که هند و پاکستان، که به طور مخفیانه‌ای سلاح‌های هسته‌ای را به دست آورده‌اند، اعضای جامعه بین المللی هستند؟

در مصاحبه تلویزیونی، سید حسین موسویان، معاون نخست وزیر سابق ایران، دقیقا به همین نکته اشاره کرد. او گفت، «امروزه مسئله هسته‌ای برای ایرانیان تنها مسئله هسته‌ای نیست، بلکه مسئله دفاع از یکپارچگی آنها به عنوان یک هویت مستقل علیه

@Roman_Ahang

فشارهای دیگر کشورها می‌باشد.» ممکن است به ایران اعتماد نکنید، اما اقدامات آن، شواهد بسیار روشنی است که نشان می‌دهد رد بی‌انصافی، حتی با تحمیل هزینه‌های قابل توجه، انگیزه قدرتمندی می‌باشد.

هنگامی که درک کنید «انصاف» دارای چه نوع انرژی احساسی مخربی است، متوجه می‌شوید که چرا کلمه «منصفانه» کلمه فوق العاده قدرتمندی است که باید با احتیاط مورد استفاده قرار بگیرد.

در حقیقت، از سه شیوه‌ای که این بمب F (بمب منصفانه[۴۰]) توسط افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد، تنها یکی مثبت است.
شایع‌ترین کاربرد آن مثل یکی از حرکات دفاعی جودو است که طرف مقابل را بی‌ثبات می‌کند. این شیوه استفاده معمولا اینگونه مطرح می‌شود: «ما فقط چیزی که منصفانه باشد را می‌خواهیم».

به آخرین باری که کسی به طور ضمنی به شما اتهام بی‌انصافی زد فکر کنید، شرط می‌بندم که اینکار بلافاصله احساس ناراحتی و تدافعی در شما به وجود آورده بود. این احساسات اغلب ناخودآگاه هستند و اغلب منجر به دادن امتیازهای غیر منطقی می‌شوند.

چند سال پیش یکی از دوستانم در شرایط پر رونق بازار خانه‌ای که در بوستون داشت را به فروش گذاشته بود. پیشنهادهایی که دریافت می‌کرد بسیار پایین‌تر از چیزی بود که او می‌خواست و ضرر بزرگی برای او محسوب می‌شد- و او از روی نا امیدی این «بمب F» را بر روی افراد مایل به خرید می‌انداخت.

@Roman_Ahang

دوستم گفت: «فقط می‌خواهم قیمت منصفانه‌ای باشد.»

پیشنهاد دهنده که به خاطر این اتهام ضمنی به لحاظ عاطفی بهم ریخته بود، بلافاصله پیشنهادش را بالا برد. اگر موقع خرید و فروش چنین اتهامی به شما زده شود، باید بدانید که شاید طرف مقابل مثل دوست من، سعی در خالی کردن جیبتان ندارد؛ او فقط ممکن است تحت الشعاع شرایط قرار گرفته باشد. در هر صورت بهترین عکس العمل این است که نفس عمیقی بکشید و تمایلی که برای پذیرش معامله دارید را مهار کنید. بعد بگویید، «خب، من عذرخواهی می‌کنم لطفا همه چیز را متوقف کنیم و به جایی که من با شما غیرمنصفانه رفتار کردم بازگردیم تا آن را رفع کنیم.»

کاربرد دوم بمب F نابکارانه‌تر است. در این مورد، طرف مقابل اساسا شما را متهم به حماقت و یا فریب‌کاری می‌کند و می‌گوید «ما پیشنهاد منصفانه‌ای به شما داده‌ایم.» هدف این ضربه کوچک وحشتناک این است که توجهتان را منحرف کرده و شما را وادار به تسلیم کند.

هر گاه کسی بخواهد از این شیوه در برابر من استفاده کند، یاد مذاکرات لیگ ملی فوتبال آمریکایی می‌افتم.

مذاکرات همچنان ادامه داشت و انجمن بازیکنان لیگ ملی فوتبال گفت که قبل از اینکه معامله نهایی انجام شود، می‌خواهد همه صاحبان روراست باشند.

پاسخ صاحبان؟ «ما پیشنهاد منصفانه‌ای به بازیکنان داده‌ایم.» به نبوغ فوق العاده‌ای که در این جا استفاده شده است دقت کنید:

@Roman_Ahang

به جای روراست بودن و یا اجتناب از این کار، صاحبان، تمرکز را بر عدم درک انصافشان توسط انجمن بازیکنان لیگ ملی فوتبال سوق دادند.

اگر در چنین موقعیتی قرار گرفتید، بهترین واکنش این است که صرفا «بمب F» را که همین الان به سوی شما پرتاب شده است به خودشان منعکس کنید (تکنیک آینه‌ای). باید بگویید «منصفانه؟» و کمی مکث کنید تا بگذارید قدرت کلمه‌ای که قرار بوده روی شما تاثیر بگذارد بر آنها تاثیر بگذارد. به دنبال آن از برچسب استفاده کنید: «به نظر می‌رسد که آماده ارائه شواهدی در راستای این موضوع هستید» که این جمله به طور غیرمستقیم اشاره می‌کند که روراست باشند و یا اطلاعاتی بدهند، که این اطلاعات یا در تقابل با ادعای آنها در مورد منصفانه بودن قرار خواهد داشت و یا دانسته‌های بیشتری نسبت به قبل در اختیارتان قرار خواهد داد. بدین ترتیب بلافاصله حمله را خنثی می‌کنید.

آخرین کاربرد بمب F، نوع مورد علاقه من است، زیرا مثبت و سازنده است. و زمینه را برای مذاکره صادقانه و صمیمانه فراهم می‌کند. شیوه استفاده من از آن بدین گونه است: در ابتدای مذاکره می‌گویم: «می‌خواهم که احساس کنید که همیشه با شما رفتار منصفانه‌ای می‌شود. بنابراین لطفا هر زمانی که احساس کردید غیر منصفانه رفتار می‌کنم مرا متوقف کنید، تا در موردش صحبت کنیم.» این کار ساده و واضح است و مرا به عنوان فروشنده‌ای صادق معرفی می‌کند. با این اظهارات، به افراد می‌گویم اشکالی ندارد که به من بگویند منصفانه برخورد نمی‌کنم، به شرطی که حرفشان صادقانه باشد. شما به عنوان مذاکره کننده، باید برای کسب

@Roman_Ahang

شهرت «منصفانه بودن» تلاش کنید. شهرتتان از شما پیشی می‌گیرد اجازه دهید به نحوی از شما پیشی بگیرد که مسیر موفقیت را برایتان هموار کند.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

چگونگی کشف محرک‌های عاطفی نهفته در ارزش‌های طرف مقابل

چند سال پیش، به طور اتفاقی به کتاب «چطور دلال بیمه شوید[۴۱]» برخوردم و دوست دارم هر از گاهی آن را مرور کنم تا محرک‌های عاطفی که موجب تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند را به خاطر آورم. این کتاب به طور فوق العاده‌ای شغل فروش را نه به عنوان شغلی با استدلال‌های منطقی، بلکه به عنوان شغلی با چهارچوب احساسی توصیف می‌کند.

اگر کاری کنید تا شخص مقابل‌تان مشکلات، دردها و اهداف برآورده نشده خود را فاش کند، اگر بتوانید از آنچه که مردم واقعا خرید می‌کنند، آگاه شوید، می‌توانید چشم‌اندازی از مشکلاتشان را به آنها بفروشید که در این چشم‌انداز پیشنهاد شما به عنوان بهترین راه حل به نظر می‌رسد.

از ابتدایی‌ترین سطح به آن نگاه کنید. یک پرستار بچه خوب در اصل چه چیزی می‌فروشد؟ مطمئنا مراقبت از کودک نمی‌فروشد، بلکه عصر آرامی به شما می‌دهد. فروشنده سیستم‌های گرمایشی چطور؟ اتاق‌های دنج برای دور همی‌های خانواده. قفل ساز؟ احساس امنیت.

محرک‌های عاطفی را بشناسید و آنگاه می‌توانید با زبان مشترکی که برای طرف مقابل قابل فهم است در هر معامله‌ای سود کنید.

@Roman_Ahang

واقعیت آنها را دستکاری کنید

شخصی را در نظر بگیرید، و ببینید که با تغییر یک یا دو متغیر، چگونه ۱۰۰ دلار برای او می‌تواند پیروزی شکوهمندانه و یا توهین بی‌رحمانه‌ای به نظر برسد. شناخت این پدیده به شما اجازه می‌دهد که واقعیت را از توهین به پیروزی عوض کنید.

بگذارید برایتان مثالی بزنم. ماگ قهوه قرمز و سفیدی با پرچم سوئیس دارم. بدون خش است، اما استفاده شده است. واقعا چقدر حاضرید برای آن بپردازید؟

احتمالا خواهید گفت چیزی حدود ۳.۵۰ دلار می‌پردازید.

حالا تصور کنید که این ماگ شماست. و می‌خواهید آن را به من بفروشید. خب به من بگویید چقدر ارزش دارد.

احتمالا خواهید گفت که بین ۵ تا ۷ دلار می‌ارزد.

در هر دو مورد، ماگ دقیقا یکسان بود. تنها کاری که انجام دادم این بود که ماگ را به شما دادم و ارزشش را کاملا تغییر دادم.

یا تصور کنید که ۲۰ دلار به شما می‌دهم تا ماموریتی سه دقیقه‌ای انجام دهید و یک فنجان قهوه برای من آماده کنید. با خودتان فکر خواهید کرد که ۲۰ دلار برای سه دقیقه معادل ۴۰۰ دلار در یک ساعت می‌شود. هیجان زده خواهید شد.

اگر بعدا متوجه شوید که اگر من با واداشتن شما به انجام این ماموریت، یک میلیون دلار درآمد کسب کرده‌ام چه اتفاقی می‌افتد. شما که قبلا به خاطر ۴۰۰ دلار برای یک ساعت به وجد آمده بودید، حالا به این دلیل که فریب خورده‌اید عصبانی خواهید شد.

@Roman_Ahang

ارزش ۲۰ دلار، درست مثل ارزش ماگ قهوه، تغییر نکرده است. اما دیدگاهی که نسبت به آن داشتید تغییر کرده است. من با تغییر شیوه مطرح کردن ۲۰ دلار، می‌توانم شما را خوشحال یا ناراحت کنم.

قصدم این نیست که بگویم تصمیم‌گیری‌هایتان تا چه اندازه احساسی و غیر منطقی هستند. پیشتر آن را بررسی کردیم. آنچه می‌گویم این است که در حالی که تصمیماتمان ممکن است بسیار غیر منطقی باشند، اما معنایش این نیست که الگوها، اصول و قوانین سازگاری در پشت اقدامات ما وجود نداشته باشد. و هنگامی که این الگوهای ذهنی را بشناسید، راه‌های نفوذ به آنها را مشاهده خواهید کرد.

بهترین نظریه برای توصیف اصول تصمیمات غیر منطقی ما، **نظریه چشم‌انداز** است. تئوری چشم‌انداز در سال ۱۹۷۹ توسط روانشناسان دنیل کانمن و آموس تورسکی ایجاد شده است. نظریه چشم‌انداز توصیف می‌کند که انتخاب افراد بین گزینه‌هایی که دارای ریسک هستند، مثلا در هنگام مذاکره، به چه صورت است. این نظریه استدلال می‌کند که افراد گزینه‌های مطمئن را به احتمالات ترجیح می‌دهند، حتی زمانی که گزینه احتمالی، انتخاب بهتری باشد. به این «اثر قطعیت» می‌گویند. و مردم حاضرند برای جلوگیری از ضرر و زیان نسبت به کسب سود، ریسک‌های بیشتری کنند. این بیزاری از ضرر و زیان نامیده می‌شود.

به همین دلیل است که افرادی که از نظر آماری هیچ نیازی به بیمه ندارند، آن را خریداری می‌کنند. یا این مثال را در نظر بگیرید: اگر به فردی گفته شود که به احتمال ۹۵ درصد شانس دریافت ۱۰۰۰۰ دلار دارد و یا به احتمال ۱۰۰ درصد احتمال دریافت ۹۴۹۹ دلار را

@Roman_Ahang

دارد، معمولا از ریسک کردن اجتناب می‌کند و انتخاب ۱۰۰ درصد مطمئن را انجام می‌دهد، در حالی که اگر به همان فرد گفته می‌شود ۹۵ درصد احتمال از دست دادن ۱۰۰۰۰ دلار و یا ۱۰۰ درصد احتمال از دست دادن ۹۴۹۹ دلار را دارد، انتخاب او بر عکس می‌شود و گزینه ۹۵ درصد (گزینه همراه با ریسک) را برای جلوگیری از زیان انتخاب می‌کند. احتمال متحمل شدن ضرر باعث می‌شود که ریسک بیشتری نسبت به به دست آوردن سودی معادل با آن ضرر انجام شود.

در صفحات بعدی تعدادی از تاکتیک‌های نظریه چشم‌انداز را توضیح خواهم داد که می‌توانید از آنها به نفع خودتان استفاده کنید. اما ابتدا اجازه دهید درس بسیار مهمی در مورد بیزاری از ضرر بگویم: در یک مذاکره دشوار صرفا کافی نیست که به طرف مقابل نشان دهید که آنچه را که می‌خواهد می‌توانید فراهم کنید.

برای به دست آوردن اهرم واقعی، باید او را متقاعد کنید که اگر معامله انجام نشود، چیز مهمی را از دست می‌دهد.

@Roman_Ahang

۱. لنگر انداختن[۴۲] بر احساسات آنها

برای دستکاری واقعیت‌های طرف مقابل، باید با اصول همدلی شروع کنید. بنابراین با ممیزی اتهام که تمامی ترس‌های طرف مقابل را تصدیق می‌کند، آغاز کنید. با لنگر انداختن بر احساسات طرف مقابل به منظور آماده شدن برای ضرر، موجب شعله‌ور شدن احساسات بیزاری از ضرر او می‌شوید، به طوری که برای اجتناب از آن، بلافاصله پیشنهاد را قبول می‌کند.

در اولین پروژه مشاوره‌ای که پس از خروج از FBI داشتم، افتخار آموزش به تیم مذاکره کنندگان گروگان‌گیری ملی امارات متحده عربی نصیبم شد. متاسفانه، اعتبار این کار به خاطر مشکلاتی که با پیمانکار اصلی (من پیمانکار فرعی بودم) در طول پروژه به وجود آمد زیر سوال رفت. مشکلات به قدری بد شد که تصمیم گرفتم مجددا با پیمانکارانی که بر طبق قرارداد روزانه ۲۰۰۰ دلار دریافت می‌کردند، صحبت کنم و به آنها بگویم که بمدت چند ماه فقط می‌توانم ۵۰۰ دلار بدهم.

دقیقا می‌دانستم که اگر این موضوع را رک به آنها بگویم، چه کار خواهند کرد: با تمسخر مرا از آنجا بیرون خواهند کرد. بنابراین با تک تک آنها تماس گرفتم و با ممیزی اتهام آنها را کاملا متوجه شرایط نمودم.

گفتم: «می‌خواهم حرف‌های ناخوشایندی بزنم» و مکث کردم تا هرکدام بخواهند که به حرف‌هایم ادامه دهم. «زمانی که گوشی را بگذارید، فکر خواهید کرد که من تاجر کثیفی هستم. فکر خواهید کرد که نمی‌توانم برنامه‌ریزی یا تامین بودجه کنم. فکر خواهید کرد که کریس واس فقط حرف می‌زند و عمل نمی‌کند. تصور خواهید کرد که او در اولین پروژه بزرگی که پس از ترک FBI داشت،

@Roman_Ahang

کاملا گند زده است. نمی‌داند چگونه یک عملیات را اجرا کند. و حتی ممکن است دروغ گفته باشد.»

و پس از آن، هنگامی که به احساسات توقعات کم آنها لنگر انداختم، حس بیزاری از ضرر آنها را به بازی گرفتم.

گفتم «با این حال، می‌خواستم این فرصت را قبل از اینکه به شخص دیگری بدهم در اختیار شما قرار دهم».

ناگهان، موضوع تماس تلفنی در مورد کاهش ۲۰۰۰ دلار به ۵۰۰ دلار نبود بلکه در این مورد بود که چگونه ۵۰۰ دلار را فرد دیگری از دستشان درنیاورد.

تک تک آنها معامله را قبول کردند. هیچ پیشنهادی، هیچ شکایتی وجود نداشت. اگر با استفاده از لنگر انداختن، توقعشان را پایین نیاورده بودم، برداشت آنها از ۵۰۰ دلار کاملا متفاوت می‌شد. اگر صرفا تماس می‌گرفتم و می‌گفتم: «فقط می‌توانم روزانه ۵۰۰ دلار به شما بدهم. نظرتان چیست؟» فکر می‌کردند که به آنها توهین کرده‌ام و گوشی را قطع می‌کردند.

@Roman_Ahang

۲. اکثر اوقات ... اجازه دهید طرف مقابل زودتر شروع کند

اکنون، روشن شده است که وقتی می‌خواهید واقعیت‌های طرف مقابل‌تان را تغییر دهید، لنگر انداختن بر احساسات چه مزایایی دارد. اما زمانی که دارید در مورد قیمت‌ها مذاکره می‌کنید، پیش‌دستی کردن، لزوما بهترین کار نیست.

زمانی که کارگردان مشهور، بیلی وایلدر، تصمیم به استخدام رمان‌نویس-کارآگاه مشهور ریموند چاندلر، گرفت تا فیلم نامه فیلم کلاسیک سال ۱۹۴۴، «غرامت مضاعف» را بنویسد چاندلر در هالیوود یک تازه وارد محسوب می‌شد. اما آماده مذاکره شد و در دیداری که با وایلدر و تهیه کننده فیلم داشت، چاندلر اول پیشنهاد حقوق و دست‌مزد را ارائه داد: او صریحا درخواست ۱۵۰ دلار در هفته کرد و به وایلدر گوشزد کرد که ممکن است به اتمام رساندن این پروژه سه هفته طول بکشد.

وایلدر و تولید کننده به سختی جلوی خنده‌شان را گرفته بودند؛ چرا که قصد داشتند هفته ای ۷۵۰ دلار به چاندلر پرداخت کنند و می‌دانستند که نوشتن فیلمنامه ماه‌ها طول خواهد کشید. از خوش شانسی چاندلر، وایلدر و تهیه کننده، ارزش رابطه‌شان با چاندلر را بیش از چند صد دلار می‌دانستند، به طوری دلشان برای او سوخت و نماینده‌ای را فرا خواندند تا نماینده چاندلر در مذاکرات باشد.

به همین ترتیب، دانشجویی به نام جری داشتم که با پیش‌دستی کردن در هنگام مذاکره حقوق و دستمزدش گند زده بود (اجازه دهید بگویم که او قبل از اینکه دانشجوی من شود، این کار را انجام داده بود).

@Roman_Ahang

او در مصاحبه‌ای در یک شرکت مالی نیویورک، ۱۱۰ هزار دلار درخواست کرد، زیرا حدودا ۳۰ درصد از حقوق قبلی او بیشتر بود. درست پس از شروع کار بود که متوجه شد حقوق پایه‌ای که شرکت برای بقیه در نظر گرفته است ۱۲۵ هزار دلار بوده است.

به همین دلیل است که پیشنهاد می‌کنم بگذارید ابتدا طرف مقابل لنگر مذاکرات پولی را بیندازد.

مسئله واقعی این است که هیچ یک از طرفین اطلاعات کاملی در سر میز مذاکره ندارند. این اغلب بدان معنی است که شما دانسته‌های کافی برای شروع مطمئن ندارید. این امر به خصوص موقعی صادق است که ارزش بازار چیزی را که می‌خرید یا می‌فروشید نمی‌دانید، مانند جری یا چاندلر.

وقتی به طرف مقابل اجازه می‌دهید لنگر بیندازد و ابتدا قیمت را مطرح کند، ممکن است خوش‌شانسی بیاورید: در بسیاری از مذاکرات دیده‌ام که پیشنهاد اولِ طرفین مقابل خیلی بیشتر از رقم آخری بوده که در ذهنم داشتم. اگر اول شروع می‌کردم، آنها توافق می‌کردند و آنچه که برای من می‌ماند لعنت برنده یا پشیمانی خریدار بود - یعنی همان احساسات غم‌انگیز و ناخوشایند مبنی بر اینکه زیاد پول پرداخت کرده‌ام و یا زیر قیمت فروخته‌ام.

با این حال، باید مراقب باشید که چه زمانی به طرف مقابل اجازه دهید لنگر بیندازند.

باید از لحاظ روانی کاملا آماده باشید تا در برابر اولین پیشنهاد مقاومت کنید. اگر طرف مقابل‌تان حرفه‌ای باشد یعنی یک کوسه باشد، لنگر شدیدا بالایی خواهد انداخت تا چیزهایی را که واقعیت می‌پندارید دستکاری کند. سپس، اگر پیشنهاد کاملا بی‌معنی و

@Roman_Ahang

نامعقولی بدهد، پیشنهادش منطقی به نظر خواهد رسید، درست مثل اینکه اگر قیمت آیفون را از قیمت خیلی بالای ۶۰۰ دلار به قیمت بالای ۴۰۰ دلار کاهش دهید، ۴۰۰ دلار قیمتی منطقی به نظر خواهد رسید.

تمایل افراد برای اینکه تحت تاثیر لنگرهای ارقام بالا قرار بگیرند، یک عادت رفتاری عجیب روانشناسی است که به عنوان اثر «لنگر و تطبیق» شناخته شده است. محققان کشف کرده‌اند که ما تمایل داریم که خودمان را بر اساس اولین معیارهای مطرح شده مطابقت دهیم. به عنوان مثال، اکثر افراد در نگاهی اجمالی تخمین می‌زنند که ۸×۷×۶×۵×۴×۳×۲×۱ دارای حاصل بیشتری از ضرب همین ترتیب اعداد در جهت معکوس می‌باشد. دلیلش این است که ما روی اولین اعداد تمرکز می‌کنیم و بر این اساس برون‌یابی می‌کنیم.

معنایش این نیست که «هرگز شروع کننده نباشید». چنین قوانینی به راحتی به خاطر سپرده می‌شوند، اما، همانند خیلی از روش‌های ساده، همیشه توصیه خوبی نیستند. اگر با فرد تازه کاری سر و کار دارید، ممکن است وسوسه شوید که کوسه شوید و لنگر شدیدا بالایی بیندازید. یا اگر واقعا بازار را می‌شناسید و با یک فرد حرفه‌ای که به اندازه خودتان اطلاعات دارد سرو کار دارید، می‌توانید رقمی ارائه کنید که موجب پیش‌رفت سریع‌تر مذاکره شود.

به هر حال اگر بخواهید به کوسه تبدیل شوید و تازه کارها را بخورید توصیه شخصی من به شما این است. فقط به یاد داشته باشید، شهرتتان از شما پیشی می‌گیرد. با مدیر عاملانی برخورد کرده‌ام که که شهرتشان تاثیر بدی بر طرف مقابل گذاشته و دیگران

@Roman_Ahang

علاقه‌ای به معامله با آنها نداشته‌اند.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

۳. محدوده قیمت ایجاد کنید

در حالی که پیش‌دستی به ندرت مفید واقع می‌شود، به نظر می‌رسد راهی برای ارائه پیشنهاد و تغییر واقعیت طرف مقابل در این روند وجود دارد. که از طریق ذکر رِنج یا محدوده قیمت است.

منظورم این است: هنگامی که با شرایطی مواجه می‌شوید که مبلغ و شرایط مورد نظرتان پرسیده می‌شود، مثالی از معامله مشابهی که «مبلغ تقریبی» مد نظرتان را ایجاد می‌کند، ذکر کنید، ولو اینکه بهترین تقریبی باشد که دوست دارید به آن برسید. جری به جای این که بگوید «من ۱۱۰ هزار دلار می‌خواهم» می‌توانست بگوید «در شرکت‌های بزرگی مانند شرکت X، افرادی که در این شغل هستند، بین ۱۳۰ هزار تا ۱۷۰ هزار دلار می‌گیرند.»

این کار بدون اینکه طرف مقابل را به موضع دفاعی ببرد، منظور شما را به او می‌فهماند. و این باعث می‌شود که به مبالغ بیشتری فکر کند. تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی لنگر بسیار بالایی می‌اندازید و رقم بالایی را به طرف مقابل می‌گویید، او به طور ناخودآگاه انتظاراتش را با رقم اول تنظیم می‌کند. حتی بسیاری از افراد خودشان را مستقیما با رِنج قیمت مد نظر شما تنظیم می‌کنند. اگر جری رنج حقوق را گفته بود، شرکت احتمالا ۱۳۰ هزار دلار پیشنهاد می‌داد زیرا این قیمت در برابر قیمت ۱۷۰ هزار دلار بسیار پایین‌تر است.

روانشناسان مدرسه کسب‌وکار کلمبیا در یکی از تحقیقات اخیر دریافتند که متقاضیان جویای کاری که محدوده‌ای برای حقوق

@Roman_Ahang

دریافتی خود پیشنهاد می‌دهند، نسبت به افرادی که فقط یک عدد ارائه می‌دهند، حقوق بسیار بالاتری می‌گیرند به ویژه اگر محدوده پیشنهادی آنها، «محدوده تقویت کننده[۴۳]» باشد که در آن حد پایین محدوده یا رنج، رقمی است که آنها در واقع می‌خواهند.

متوجه شدید، یعنی محدوده‌ای پیشنهاد کنید (و انجام این کار، ایده خوبی است)، و انتظار داشته باشید که آنها حد پایین پیشنهادتان را قبول کنند.

(nbookcity.com)نشر کتاب

@Roman_Ahang

۴. تغییر موضع به شرایط غیرپولی

افراد علاقه و توجه بسیاری به «چقدر» دارند اما معامله صرفا توسط اعداد و ارقام انجام نمی‌شود. این کار به چانه‌زنی منجر می‌شود، که مجموعه‌ای از مواضع سخت است که توسط دیدگاه‌های عاطفی انصاف و غرور تعریف می‌شود. مذاکره دارای پویایی پیچیده‌تر و ظریف‌تری نسبت به آن است.

یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای دستکاری واقعیت طرف مقابل‌تان، مطابق با دیدگاه خودتان این است که به شرایط غیرپولی تغییر موضع دهید. پس از لنگرهای بالا، می‌توانید با ارائه پیشنهاداتی که برای شما مهم نیست اما برای طرف مقابل‌تان اهمیت دارد، کاری کنید که پیشنهادتان معقولانه به نظر برسد. یا اگر پیشنهاد آنها پایین باشد، می‌توانید در مورد چیزهایی بپرسید که بیشتر برای شما اهمیت دارند تا آنها. از آنجایی که گاهی اوقات این کار دشوار است، کاری که اغلب انجام می‌دهیم این است که نمونه‌هایی را برای شروع فرآیند طوفان فکری[۴۴] مطرح می‌کنیم.

چند وقت پیش، آموزش‌هایی به کانون وکلای ممفیس دادم. به طور معمول برای چنین آموزش‌هایی روزانه ۲۵۰۰۰ دلار می‌گرفتم. پیشنهاد آنها خیلی کمتر بود و من قبول نکردم. سپس آنها پیشنهاد دادند که در صفحه اول مجله کانون وکلا، مقاله‌ای در مورد من چاپ کنند. از نظر من بودن در کاور مجله‌ای که برای تعداد زیادی از وکلای برجسته کشور چاپ می‌شود، تبلیغات ارزشمندی بود. (به علاوه مادرم خیلی به آن مفتخر است!)

@Roman_Ahang

آنها در هر صورت باید چیزی روی کاور مجله چاپ می‌کردند، بنابراین این کار برایشان هیچ هزینه ای نداشت، و من تخفیف شگفت‌انگیزی در قیمتم به آنها دادم. اکنون وقتی می‌خواهم در مذاکراتم قیمتی را بگویم، همیشه از این مورد به عنوان مثال استفاده می‌کنم. می‌خواهم طوفان مغزی طرفین مقابلم را تحریک کنم تا ببینم آنها چه گوهر قیمتی غیرمادی ممکن است داشته باشند که برای آنها ارزشی ندارد، اما برای من ارزشمند است.

@Roman_Ahang

۵. وقتی در مورد ارقام صحبت می‌کنید، از ارقام فرد استفاده کنید

هر عددی دارای اهمیت روانشناختی است که فراتر از مقدار خود آن عدد است. و منظورم فقط چیزهایی مانند دوست داشتن عدد ۱۷ به دلیل خوش شانسی آوردن نیست. منظورم این است که در هنگام مذاکره، برخی از اعداد نسبت به بقیه غیر قابل تغییرترند.

مهم‌ترین موضوعی که باید به یاد داشته باشید این است که اعدادی که به صفر ختم می‌شوند به طور اجتناب ناپذیری همانند حدسیات و متغیرهای موقتی به نظر می‌رسند، که به راحتی می‌توانند مورد مذاکره قرار گیرند و تغییر کنند. اما اگر عددی که بیان می‌کنید خیلی رند نباشد - مثلا ۳۷۲۶۳ دلار – اینطور به نظر می‌رسد که در نتیجه محاسبات متفکرانه به این عدد رسیده‌اید. چنین اعدادی از دید طرف مقابل‌تان کاملا جدی و غیر قابل تغییر جلوه می‌کنند، بنابراین برای تقویت کردن پیشنهاداتتان از آنها استفاده کنید.

@Roman_Ahang

۶. با یک هدیه غافلگیر کنید

می‌توانید با کمک یک لنگر شدید، طرف مقابل‌تان را در خلق و خوی سخاوتمندانه‌ای قرار دهید و سپس، پس از اولین جواب منفی اجتناب‌ناپذیر او، هدیه شگفت‌آور و کاملا غیر مرتبطی به او پیشنهاد دهید.

چنین حرکات غیرمنتظره و مصالحه جویانه‌ای بسیار مؤثر هستند زیرا محرکی به نام **عمل متقابل**[۴۵] را معرفی می‌کنند؛ طرف مقابل احساس می‌کند که باید سخاوت شما را به شیوه مشابهی پاسخ دهد. او به طور ناگهانی پیشنهادش را بالا خواهد برد و یا به دنبال راهی خواهد بود که در آینده مهربانی شما را جبران کند. افراد احساس می‌کنند که ملزم به جبران مهربانی‌ها هستند.

اجازه دهید این موضوع را از لحاظ سیاست‌های بین المللی بررسی کنیم. در سال ۱۹۷۷، رئیس جمهور مصر انور سادات، با سخنرانی شگفت‌انگیزی در پارلمان اسرائیل به طور چشم‌گیری مذاکرات معاهدات صلح مصر و اسرائیل را به پیش برد، حرکت سخاوتمندانه‌ای که مستلزم دادن هیچ امتیاز واقعی نبود، اما گام بزرگی برای دست‌یابی به صلح بود.

به هائیتی بازگردیم، چند ساعت پس از اینکه آدم‌ربایان عمه برادرزاده سیاستمدار را ربودند، با او تماس گرفتم.
او به من گفت که خانواده‌اش به هیچ وجه نمی‌توانند ۱۵۰ هزار دلار را جور کنند اما می‌توانند حدودا ۵۰ هزار تا ۸۵ هزار دلار پرداخت کنند. اما از زمانی که فهمیدیم که این فدیه، فقط برای تدارک مهمانی آدم‌ربایان بود، تصمیم گرفتم که رقم خیلی پایین‌تری پیشنهاد دهم: ۵۰۰۰ دلار. ما نمی‌خواستیم مصالحه کنیم. مسئله غرور حرفه‌ای در میان بود.

@Roman_Ahang

به او توصیه کردم که با لنگر انداختن بر این ایده که پول مورد نظر را ندارد، شروع کند، اما این کار را بدون گفتن «نه» انجام دهد، تا بلافاصله غرورشان را سرکوب نکند.

در تماس بعدی پرسید: «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

آدم‌ربا تهدید دیگری علیه عمه مطرح کرد و مجددا تقاضای پول کرد.

در این موقع از برادرزاده خواستم که به طور زیرکانه‌ای انصاف آدم‌ربا را زیر سوال ببرد.

برادرزاده در جواب آدم‌ربا: «متاسفم، اما اگر می‌خواهید به او صدمه بزنید چرا باید این پول را پرداخت کنیم؟»

این سوال مرگ عمه را مطرح کرد، که آدم‌ربایان به شدت می‌خواستند از این کار اجتناب کنند. آنها اگر می‌خواستند پولی بگیرند باید هیچ صدمه‌ای به او نمی‌زدند. مهم‌تر از همه، آنها معامله‌گران کالا بودند. توجه داشته باشید که تا این لحظه برادرزاده هیچ قیمتی بر زبان نیاورده بود. این بازی فرسایشی، در نهایت آدم‌ربایان را مجبور کرد که اول قیمتی بگویند. بدون هیچگونه تلنگری، آنها فدیه را به ۵۰ هزار دلار کاهش دادند.

حالا که ما واقعیت آدم‌ربایان را دستکاری کرده بودیم و آن را به عدد کمتری رسانده بودیم، من و همکارانم به برادرزاده گفتیم که موضعش را حفظ کند.

از او خواستیم که سوال کند که «چطور می‌توانم این‌قدر پول را جور کنم؟» مجددا، آدم‌ربا تقاضایش را تا ۲۵۰۰۰ دلار کاهش داد. حالا

@Roman_Ahang

که ما او را تحت کنترل درآورده بودیم، از برادرزاده خواستیم که اولین پیشنهادش را مطرح کند، که لنگر بسیار پایینی بود، ۳۰۰۰ دلار.

هیچ صدایی از پشت خط نیامد و برادرزاده به شدت شروع به عرق کردن کرد، اما به او گفتیم که محکم باشد. همواره زمانی که واقعیت‌های اقتصادی آدم‌ربا دستکاری می‌شود و او شروع به تنظیم مجدد پیشنهاد می‌کند این اتفاق می‌افتد.

وقتی آدم‌ربا مجددا صحبت کرد، به نظر می‌رسید که شوکه بود. اما ادامه داد. پیشنهاد بعدی او کمتر بود، ۱۰ هزار دلار. سپس از برادرزاده خواستیم که عدد عجیب و غریبی را بگوید که به نظر می‌رسید از محاسبه‌های عمیقی که ارزش زندگی عمه را نشان می‌داد نشات گرفته بود: ۴۷۵۱ دلار.

قیمت جدید آدم‌ربا چه بود؟ ۷۵۰۰ دلار. در پاسخ، برادرزاده «به طور خود به خود» رقم ۴۷۵۱ دلار را تکرار کرد. آدم‌ربایان، که واقعا احساس کردند پول بیشتری وجود ندارد، گفتند: اوکی!

شش ساعت بعد خانواده آن مبلغ را پرداخت کردند و عمه با خیال راحت به خانه برگشت.

@Roman_Ahang

چگونه برای دستمزد بیشتر مذاکره کنید

یکی از عوامل مهم در رتبه‌بندی دانشکده‌های کسب‌وکار این است که فارغ‌التحصیلان آنها چه مشاغل و حقوقی دارند. بنابراین، در تمام سخنرانی‌هایم در کلاس‌های MBA، می‌گویم که اولین هدف من این است که با آموزش دادن نحوه مذاکره برای افزایش حقوق و دستمزد به آنها، به تنهایی رتبه‌بندی دانشکده‌شان را بالا ببرم!

این فرآیند را به سه بخش تقسیم می‌کنم که با تلفیق دینامیک‌های این فصل، نه تنها حقوق بالاتری برایتان را به ارمغان می‌آورد بلکه حتی رئیستان را متقاعد می‌کند که برای رسیدن شما به آن تلاش کند.

@Roman_Ahang

با خوشرویی بر روی مزایای غیر پولی شغل‌تان مصر باشید

سماجت توام با خوشرویی نوعی لنگر عاطفی است که باعث ایجاد همدلی با رئیس می‌شود و محیط روانشناختی مناسبی برای بحث‌های سازنده ایجاد می‌کند. و هرچه بیشتر در مورد شرایط و مزایای غیر پولی شغل‌تان صحبت کنید، احتمال بیشتری وجود دارد تا طیف گسترده گزینه‌های او را بشنوید. اگر آنها نتوانند درخواست‌های مزایای غیر پولی را برآورده کنند، ممکن است حتی با پول بیشتری تلافی کنند، همانطور که برای دانشجوی سابق آمریکایی‌ام که در فرانسه متولد شده بود این اتفاق رخ داد. او با خوشرویی، به طور مداوم درخواست یک هفته تعطیلات اضافی می‌کرد که فراتر از چیزی بود که شرکت به طور معمول می‌داد. گفت که او «فرانسوی» است، و مردم فرانسه این‌گونه‌اند. شرکت استخدام کننده کاملا در مورد موضوع تعطیلات گیر کرده بود، اما به دلیل این‌که او به طور خوشایندی درخواستش را مطرح کرده بود و چون متغیر غیرپولی را در مفهوم ارزش خود معرفی کرده بود، آنها در عوض این پیشنهاد، حقوق و دستمزد او را افزایش دادند.

@Roman_Ahang

حقوق و دستمزد بدون شرایط موفقیت، مثل رولت روسی[۴۶] است

هنگامی که در مورد حقوق و دستمزدتان مذاکره می‌کنید، مطمئن شوید که معنای موفقیت در پست فعلی‌تان و همچنین معیارهای افزایش حقوقتان را تعریف کنید. این کار همانند پیشنهاد کاور مجله کانون وکلا به من، برای شما ارزشمند خواهد بود و برای رئیستان هزینه‌ای نخواهد داشت. این کار با تعریف موفقیت شما در نقطه نظر رئیس، افزایش حقوق برنامه‌ریزی شده‌ای برای شما به ارمغان می‌آورد و منجر به گام بعدی می‌شود.

@Roman_Ahang

نسبت به موفقیت‌تان علاقمندشان کنید و آنها را به مشاوران غیر رسمی خود تبدیل کنید

آیا مبحث آنچه طرف مقابل واقعا خریداری می‌کند را به خاطر می‌آورید؟ خوب، هنگامی که خودتان را به مدیر می‌فروشید، فقط کار فیزیکی خودتان را به او نفروشید؛ خودتان و موفقیت‌تان را به شیوه‌ای به او بفروشید که بتواند به خاطر شما به هوشش آفرین بگوید و آن را به بقیه امور شرکت اشاعه دهد. اطمینان حاصل کنید که رئیس می‌داند شما به عنوان برهان زنده‌ای که نشان‌دهنده‌ی اهمیت اوست عمل می‌کنید. هنگامی که واقعیت او را دستکاری کنید تا شما را به عنوان سفیرش در نظر بگیرد، نقش مهمی در موفقیت‌تان خواهد داشت.

بپرسید: «چه کارهایی برای موفقیت در اینجا لازم است؟»

لطفا توجه داشته باشید که این سوال مشابه سوالاتی است که توسط بسیاری از مراکز مشاوره حرفه‌ای MBA پیشنهاد شده است، اما با این حال دقیقا همان نیست. و جمله‌بندی دقیق سوال است که بسیار اهمیت دارد.

دانشجویان دوره‌های MBA من که این سوال را در مصاحبه‌های شغلی پرسیده بودند، در واقع باعث شده بودند که مصاحبه‌گران به سمت جلو متمایل شده و بگویند: «هیچکس تاکنون این سوال را از ما نپرسیده بود». سپس مصاحبه کننده پاسخ مفصل و فوق‌العاده‌ای به سوال آنها داده بود.

مسئله کلیدی در اینجا این است که اگر کسی شما را راهنمایی کند، می‌خواهد ببیند که آیا مشاوره‌اش را دنبال می‌کنید. مشاهده

@Roman_Ahang

موفقیت شما برای او منافع شخصی به دنبال خواهد داشت. شما اولین مشاور غیر رسمی خودتان را استخدام کرده‌اید.

برای این که نشان دهم چگونه می‌توان این کار را تا حد اعلی انجام داد، بهترین مثالی که به ذهنم می‌رسد دانشجوی MBA من، انجل پرادو است.

در حالی که انجل در حال تمام کردن MBA بود، پیش رئیسش رفت و شروع به زمینه چینی برای کار پُست MBA کرد (که شرکت برایش پول پرداخت می‌کرد). در طی آخرین ترم تحصیلی او نوعی لنگر غیر اختصاصی یعنی رِنج قیمت را مطرح کرد و به رئیسش پیشنهاد داد که زمانی که فارغ‌التحصیل شد و سرمایه گذاری شرکت بر روی MBA او به پایان رسید، این پول به حقوق و دستمزد او اضافه شود (حدود ۳۱ هزار دلار در سال).

رئیس او هیچ تعهدی نداد، اما انجل با خوشرویی در این مورد سماجت می‌کرد، که باعث شد این فکر به عنوان یک لنگر در ذهن رئیسش قرار گیرد. پس از فارغ‌التحصیلی، انجل و رئیس جلسه مهمی با هم داشتند. انجل به طرز قاطعانه و خونسردی، موضوع غیر پولی‌ای را مطرح کرد تا تمرکز را از «چه قدر؟» منحرف کند: او درخواست سِمت جدید کرد. رئیس انجل با کمال میل موافقت کرد که پس از اینکه مدرک جدیدش را دریافت کرد، دادن سمت جدید به او مانعی ندارد.

در آن لحظه، انجل و مدیرش نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را که انجل در نقش جدید خواهد داشت تعریف کردند، در نتیجه معیارهای

@Roman_Ahang

موفقیت را تعیین نمودند. سپس انجل نفسی کشید و مکث کرد تا رئیس اولین کسی باشد که رقمی را بر زبان می‌آورد. بالاخره، رئیس رقمی را گفت. این رقم نشان می‌داد که تلاش‌های قبلی انجل در ایجاد لنگر موثر واقع شده بود: او پیشنهاد کرد که ۳۱ هزار دلار به حقوق و دستمزد پایه انجل اضافه کند. این عدد، معادل افزایش ۵۰ درصدی حقوق فعلی آنجل بود.

اما انجل بعد از شرکت در کلاس‌های مذاکره من دیگر مذاکره کننده تازه‌کاری نبود. بنابراین در عوض مطرح کردن پیشنهاد متقابل و گیر افتادن در دام «چقدر»، به صحبت کردن ادامه داد، و به احساسات رئیس برچسب زد و با شرایط او همدردی کرد (در آن زمان شرکت مذاکرات سختی با سرمایه‌گذارانش داشت).

و سپس انجل مودبانه تقاضای فرجه‌ای کرد تا صلاحیت‌های شغلی توافق شده را به دست بیاورد. این فرجه باعث ایجاد محرک فوریت قبل از مهلت زمانی در رئیس شد، و زمانی که انجل با مدرک جدیدش نزد رئیس آمد، از آن بهره‌برداری کرد. در پایین، او مبلغ مورد نظرش را اضافه کرد:

۱۳۴.۵ هزار دلار تا ۱۴۳ هزار دلار

با این اقدام کوچک، انجل مجموعه‌ای از درس‌های این فصل را با هم تلفیق کرد. اعداد غیر معمول نشان‌دهنده محاسبات متفکرانه بودند. همچنین رقم‌های پیشنهادی بالا بود، که وقتی رئیس با لنگر قیمت بالا مواجه شد موجب شد که بر مبنای گرایش طبیعی مستقیما به سوی محدوده قیمت برود. و این محدوده قیمت موجب می‌شد که انجل خیلی تهاجمی به نظر نرسد و همچنین حد

@Roman_Ahang

پایینی این محدوده قیمت در مقایسه با حد بالا معقول‌تر به نظر می‌رسید.

از زبان بدن رئیس که ابروهایش را بالا داده بود، مشخص بود که از این درخواست تعجب کرده است. اما تاثیر مورد نظرش را داشت: پس از برخی از نظرات و صحبت‌ها، رئیس پیشنهاد ۱۲۰ هزار دلار را مطرح کرد.

انجل «نه» یا «بله» نگفت، بلکه به تداوم گفتگو و ایجاد همدلی ادامه داد. سپس، رئیس به طور غیرمنتظره‌ای وسط حرف‌هایش عدد ۱۲۷ هزار دلار را مطرح کرد. در حالی که رئیس به وضوح داشت با خودش کلنجار می‌رفت، انجل کاری کرد که او به حرف‌هایش ادامه بدهد. در نهایت رئیس گفت که او با ۱۳۴ هزار و ۵۰۰ دلار موافق است و پس از تصویب هیئت مدیره، این حقوق را از سه ماه آتی پرداخت خواهد کرد.

انجل با استفاده درست از شمشیر دو لبه کلمه «منصفانه» (او گفت «منصفانه است»)، درخواست افزایش حقوقش را به گونه‌ای به رئیسش تحمیل کرد که رئیس به مانند مشاوری در راستای اهداف او حرکت کرد. او گفت: «من درخواست افزایش حقوق از شما، و نه از هیئت مدیره دارم، و تنها چیزی که از شما می‌خواهم این است که با آن موافقت کنید.»

و جواب رئیس انجل به سفیر جدیدش چگونه بود؟

«تمام تلاشم را خواهم کرد تا این حقوق را برای تو تصویب کنم.»

@Roman_Ahang

پس راهنمایی‌های انجل را دنبال کنید تا به افزایش حقوق برسید!

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

در مقایسه با ابزارهای مورد بحث در فصل‌های قبلی، استفاده از تکنیک‌های این فصل ملموس و آسان است. اما بسیاری از مردم از آنها خجالت می‌کشند، چرا که متقلبانه به نظر می‌رسند. چیزی که بتواند واقعیت‌ها را در نظر طرف مقابل‌تان دستکاری کند، باید متقلبانه باشد، درست است؟

در پاسخ، اجازه دهید بگویم که این ابزارها توسط همه مذاکره کنندگان تراز اول مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ زیرا آنها روان انسان را همان‌گونه که هست می‌شناسند. ما حیوانات احساسی و غیر منطقی هستیم و به شیوه‌های قابل پیش‌بینی و الگومندی، غیر منطقی و احساسی هستیم. فقط استفاده از این دانسته‌ها منطقی است.

هنگامی که این ابزارها را در زندگی روزمره‌تان به کار می‌برید، درس‌های قدرتمند زیر را به یاد داشته باشید:

* همه مذاکرات توسط شبکه‌ای از تمایلات و نیازهای نهانی تعریف می‌شود. نگذارید ظاهر قضیه شما را فریب بدهد. هنگامی که بدانید که آدم‌ربایان هائیتی فقط پول مهمانی‌هایشان را می‌خواهند، بسیار آماده‌تر خواهید بود.

* سازش و مصالحه کردن مثل پوشیدن یک لنگه کفش سیاه و یک لنگه کفش قهوه‌ای است، بنابراین سازش نکنید. مصالحه کردن اغلب به معاملات بدی برای هر دو طرف منجر می‌شود.

@Roman_Ahang

* نزدیک شدن مهلت زمانی مقرر، افراد را تحریک می‌کند تا در روند مذاکره تعجیل کنند و کارهای ناگهانی و بی‌فکرانه‌ای انجام دهند که در تقابل با منافعشان قرار دارد.

* کلمه منصفانه – اصطلاحی احساسی است که افراد معمولا از آن بهره می‌گیرند تا طرف مقابل را در موضع تدافعی قرار دهند و از او امتیاز بگیرند. هنگامی که طرف مقابل بمب F را به سمت شما می‌اندازد، گول نخورید و امتیاز ندهید. در عوض، از او بخواهید توضیح دهد که چرا فکر می‌کند با او بدرفتاری شده است.

* شما می‌توانید با لنگر انداختن بر نقطه شروع طرف مقابل، واقعیت‌های او را دستکاری کنید. قبل از اینکه پیشنهادی بدهید، با اشاره به اینکه اگر معامله انجام نشود چه چیزهایی از دست خواهد رفت، لنگرهای احساسی بیندازید. هنگامی که به بحث قیمت پیشنهادی می‌رسید، لنگرهای بسیار بالایی تنظیم کنید تا پیشنهاد واقعیتان منطقی به نظر برسد، یا از محدوده قیمت استفاده کنید تا حالت تهاجمی و سلطه‌جویی کمتری داشته باشید. ارزش واقعی هر چیزی به این بستگی دارد که از چه نقطه نظری به آن می‌نگرید.

* افراد رسیک بیشتری برای جلوگیری از ضرر و زیان تا به دست آوردن سود خواهند کرد. اطمینان حاصل کنید که به طرف مقابل فهمانده‌اید که اگر اقدامی نکند متحمل ضرر خواهد شد.

@Roman_Ahang

فصل ۷: توهم کنترل ایجاد کنید

یک ماه پس از اینکه پرونده جفری شیلینگ را در ماه مه ۲۰۰۱ به پایان رساندم، دستوراتی از دفاتر فرماندهی برای بازگشت به مانیل دریافت کردم. همان افرادی که شیلینگ را گروگان گرفته بودند، یعنی گروهی وحشی از اسلام‌گرایان افراطی به نام ابو سیاف، به مکان غواصی خصوصی تفریحی دوس پالماس حمله کرده و بیست نفر از جمله سه آمریکایی: مارتین و گریسیا برنهام، که زن و شوهری مسیحی از ویچیتا کانزاس بودند؛ و گیلرمو سوبرو که مدیر شرکتی در کالیفرنیا بود را گروگان گرفته بودند.

دوس پالماس از همان ابتدا کابوس مذاکره کنندگان شده بود. روز بعد از آدم‌ربایی، رئیس جمهور جدید فیلیپین، گلوریا مکاپاگال-آریو که به تازگی انتخاب شده بود، با اعلام جنگ تمام عیار علیه ابو سیاف بحث برانگیزترین و غیرسازنده‌ترین محرک ممکن را ایجاد کرد.

این شیوه گفتمان، خیلی همدلانه نیست، درست است؟

این کار اوضاع را خیلی بدتر کرد.

در حین مذاکرات ارتش فیلیپین و تفنگ‌داران دریایی اختلافات جدی بوجود آمد، و چند حمله نافرجام علیه آدم‌ربایان انجام دادند. از آنجایی که گروگان‌ها آمریکایی بودند، سازمان سیا، FBI و سازمان اطلاعات نظامی ایالات متحده[۴۷] همگی فراخوانده شدند و در میان ما نیز کشمکش و ستیزه وجود داشت. سپس آدم‌ربایان چندین گروگان را مورد تجاوز قرار دادند و تعدادی را کشتند، این

@Roman_Ahang

اتفاق در ۱۱ سپتامبر اتفاق افتاد، و ابو سیاف به القاعده پیوست.

زمانی که که در ماه ژوئن سال ۲۰۰۲ تیراندازی و کشمکش به پایان رسید، دوس پالماس به طور رسمی به بزرگ‌ترین شکست زندگی حرفه‌ای من تبدیل شده بود. اگر به آن وضعیت، فاجعه‌بار بگویم سخاوتمندانه عمل کرده‌ام.

اما شکست‌ها بذر موفقیت‌های آینده را می‌کارند، و شکست ما در فیلیپین مستثنی نبود. اگر از فاجعه دوس پالماس چیزی یاد گرفته بودم، این بود که همه ما هنوز تصور می‌کردیم که مذاکره مانند مسابقه کُشتی است؛ حریف را خسته کنید تا تسلیم شود، و امیدوار باشید که بهترین‌ها اتفاق بیفتد و هرگز عقب‌نشینی نکنید.

زمانی که ناکامی در دوس پالماس مرا مجبور کرد تا تکنیک‌های ناموفقمان را مجددا مورد بررسی قرار دهم، به جدیدترین نظریه‌های مذاکره که برخی بسیار عالی و برخی احمقانه بودند نگاه دقیقی انداختم، و به طور اتفاقی، به پرونده‌ای در پیتسبورگ برخوردم که نگرش مرا نسبت به محرک‌هایی که بین افراد در هنگام مذاکره وجود دارد را کاملا تغییر داد.

ما از خاکستر دوس پالماس، درسی فرا گرفتیم که برای همیشه نحوه مذاکرات FBI با آدم‌ربایان را تغییر داد. متوجه شدیم که مذاکره به معنای به نرمی متقاعد کردن است و به معنای غلبه کردن و به همکاری پذیرفتن، و شکست دادن نیست. مهم‌تر از همه، متوجه شدیم که مذاکره موفقیت‌آمیز مستلزم آنست که کاری کنید طرف مقابل داوطلبانه کاری برای شما انجام دهد و راه حل مد

@Roman_Ahang

نظرتان را پیشنهاد کند. این امر مستلزم آنست که در حالی که شما کنترل گفتگو را در اختیار دارید، به طرف مقابل توهم کنترل بدهید.

ابزاری را که توسعه داده‌ایم سوال کالیبره و یا سوال باز می‌نامم. کاری که این ابزار انجام می‌دهد، این است که بدون مخالفت و بصورت آشکار طرف مقابل را تصدیق می‌کند و به این ترتیب پرخاشگری را از مکالمات حذف می‌کند. این کار به شما امکان می‌دهد که ایده‌ها و درخواست‌هایتان را بدون اینکه تحمیل کننده به نظر برسید مطرح کنید. و به شما اجازه می‌دهد که طرف مقابل را به نرمی به جهت مد نظرتان سوق دهید.

بعدا این موضوع را به طور مفصل‌تری توضیح خواهم داد، اما به طور خلاصه یعنی از بین بردن خصومت و دشمنی، با تبدیلِ اظهار نظر «شما نمی‌توانید بروید» به یک سوال می‌باشد.

«با رفتن امیدوارید به چه چیزی دست پیدا کنید؟»

@Roman_Ahang

سعی نکنید در وسط درگیری‌ها مذاکره کنید

زمانی که به خاطر پرونده برنهام‌ها و سوبرو به مانیل رسیدم به منطقه میندانائو فرستاده شدم، جایی که ارتش فیلیپین گلوله‌ها و راکت‌ها را به یک مجتمع بیمارستانی که ابو سیاف و گروگان‌ها در آن بودند پرتاب می‌کرد.

آنجا، کاری از دست مذاکره کننده‌ها بر نمی‌آمد، زیرا گفتگو وسط درگیری غیرممکن است. سپس همه چیز بدتر شد: صبح روز بعد وقتی از خواب بیدار شدم، متوجه شدم که آدم‌رباها گروگان‌ها را برداشته و فرار کرده بودند.

«فرار» اولین نشانه‌ای بود که می‌گفت که این عملیات به سمت فاجعه پیش می‌رفت و ارتش فیلیپین به هیچ وجه شریک قابل اعتمادی نبود.

در طی تهیه گزارش پس از این جریان، مشخص شد که در طی آتش‌بس، یکی از نظامیان چمدانی را از اراذل و اوباش در بیمارستان تحویل گرفته بود و اندکی پس از آن همه سربازانی که در اطراف مجتمع بیمارستان بودند به «جلسه‌ای» فراخوانده شده بودند. آدم‌رباها به طور تصادفی! از این فرصت استفاده کرده و فرار کرده بودند.

دو هفته بعد، در روز استقلال فیلیپین، وقتی ابو سابایا اعلام کرد که «یکی از سفیدپوستان» را سر خواهد برید، مگر اینکه دولت تا بعد از ظهر همان روز دست از تعقیب جنایتکاران بردارد، اوضاع حقیقتا آشفته شد. می‌دانستیم که منظور او یکی از آمریکایی‌ها است و

@Roman_Ahang

پیش‌بینی می‌کردیم که گیلرمو سوبرو باشد.

در آن زمان ارتباط مستقیمی با آدم‌ربایان نداشتیم، زیرا همکاران ما در ارتش فیلیپین برای ما واسطه‌ای گماشته بودند که همیشه «فراموش می‌کرد» که ببیند برای تماس با گروگان‌گیران ما هم حضور داریم (و همین‌طور «فراموش می‌کرد» که تماس‌ها را ضبط کند). تنها کاری که می‌توانستیم انجام دهیم این بود که پیام‌های متنی می‌فرستادیم و درخواست جلسه می‌کردیم.

اتفاقی که افتاد این بود که درست قبل از مهلت تعیین شده تا ظهر، سابایا و عضوی از کابینه ریاست جمهوری فیلیپین گفتگوی رادیویی داشتند و دولت با درخواست سابایا برای انتخاب سناتور مالزی به عنوان مذاکره کننده موافقت کرد. در عوض، سابایا موافقت کرد که هیچ گروگانی را نکشد.

اما برای حل و فصل این جو درگیری، بی‌اعتمادی و دروغ دیر شده بود. آن روز بعد از ظهر، گروگان‌ها صدای سابایا را که پشت تلفن داد می‌کشید: «اما این بخشی از توافق بود! این بخشی از توافق بود!» شنیدند. مدت کوتاهی پس از آن، ابو سیاف، گیلرمو سوبرو را سر برید و علاوه بر آن، این گروه، پانزده نفر دیگر را هم گروگان گرفت.

در حالی که کنترل اوضاع کاملا از دست ما خارج شده بود و ایالات متحده علی رغم قتل سوبرو دیگر علاقه‌ای به ادامه دادن نداشت، به واشنگتن دی سی بازگشتم. به نظر می‌رسید که دیگر کاری برای انجام دادن وجود نداشت.

@Roman_Ahang

سپس ۱۱ سپتامبر همه چیز را تغییر داد.

گروه کوچک تروریستی ابو سیاف به طور ناگهانی به القاعده پیوست. سپس یک خبرنگار تلویزیونی فیلیپین به نام آریل دلا کروز به اردوگاه ابو سیاف وارد شد و ویدیویی از سابایا ضبط کرد، که در حال دست انداختن و اذیت کردن مبلغان آمریکایی مارتین و گریسا برنهام بود و آنها به حدی لاغر و رنجور بودند که انگار از بازماندگان اردوگاه‌های کار اجباری بودند. این ویدیو مانند رعد و برق در رسانه‌های خبری ایالات متحده صدا کرد. ناگهان این پرونده به اولویت مهم ایالات متحده تبدیل شد.

@Roman_Ahang

همیشه تیمی در طرف مقابل وجود دارد

FBI مجددا مرا به آنجا فرستاد. این بار من عازم شدم تا مطمئن شویم که معامله صورت می‌گیرد. همچنین توجه زیادی از سمت رسانه‌ها جلب شده بود. برخی از همکارانم گزارش دادند که رئیس FBI رابرت مولر، هر روز صبح شخصا در مورد کارهایی که انجام می‌دادیم به رئیس جمهورِ وقت، جورج دبلیو بوش گزارش می‌داد. هنگامی که رئیس مولر به سفارت ایالات متحده در مانیل آمد و من به او معرفی شدم، چهره‌اش حاکی از این بود که مرا تصدیق می‌کند. لحظه هیجان‌انگیزی بود.

اما اگر تیم طرف مقابل‌تان ناکارآمد باشد، همه حمایت‌های جهان هم کارساز نخواهد بود. اگر تلاش‌های شما در مذاکره بر تیمی که پشت طرف مذاکره شما قرار دارند اثر نکند، آن‌گاه معامله شما مبتنی بر «امید» است و امید، استراتژی محسوب نمی‌شود.

یکی از چیزهایی که نتوانستم در آن موقع بفهمم این بود که خود آدم‌رباها، مذاکره کنندگان را تغییر داده بودند. کس دیگری جایگزین سابایا شده بود.

رئیس من گری نوسنر، در پرونده آدم‌ربایی قبلی، به من گفته بود که تغییر در مذاکره کنندگان توسط طرف مقابل، تقریبا همیشه به این معناست که قصد دارند شیوه سفت و سخت‌تری در پیش بگیرند. چیزی که در آن زمان متوجه نشدم، این بود که اگر سابایا قرار نبود جزء مذاکره کنندگان باشد، پس قرار بود نقش عامل بهم زدن معامله را ایفا کند.

@Roman_Ahang

هدف جدید ما پرداخت فدیه برای خانواده برنهام بود. گرچه ایالات متحده به طور رسمی فدیه نمی‌دهد، اما آدم خیرخواهی پیدا شده بود که قرار بود ۳۰۰ هزار دلار بدهد. مذاکره کننده جدید ابو سیاف با آزادی گروگان‌ها موافقت کرد.

گم شدن بخشی از فدیه پرداختی، به فاجعه منجر شد. گروگان‌گیران تصمیم گرفتند که خانواده برنهام را آزاد نکنند: و یا سابایا که مسئول نگهداری گروگان‌ها بود، از آزادسازی آنها امتناع کرده بود. او در معامله محرمانه‌ای که با گروگان‌گیران برای دریافت کمسیون داشت -معامله‌ای که ما چیزی در موردش نمی‌دانستیم- به توافق نرسیده بود. مذاکره کننده جدید، که خلق و خویش بهم ریخته بود و تحقیر شده بود، ادعا کرد که فدیه پرداختی ۶۰۰ دلار کم است. متعجب شدیم «ششصد دلار؟ به خاطر ۶۰۰ دلار نمی‌گذارید گروگان‌ها آزاد شوند؟» و سعی کردیم استدلال کنیم که اگر پول گم شده است، باید پیک آن را دزدیده باشد. اما دلیلی نداشتیم تا اعتماد و همکاری ما را نشان دهد. ۳۰۰ هزار دلار از دست رفته بود و به ندرت به پیام‌های متنی ما پاسخ داده می‌شد.

روند آهسته خرابکاری در حدود دو ماه بعد با عملیات «نجات» سنبل شده‌ای به اوج خود رسید. تیمی از رنجرهای پیشاهنگی فیلیپین که در حال گشتن در جنگل‌ها بودند با اردوگاه ابو سیاف مواجه شدند، یا به ما این طور گفته شد! بعدا شنیدیم که یکی دیگر از آژانس‌های دولتی به آنها جای حضور گروگان‌گیران را خبر داده بود. این آژانس دولتی چیزی راجع به مکان آنها به ما نگفته بود، زیرا ... زیرا ... چرا؟ این چیزی است که هیچ وقت نخواهم فهمید.

رنجرهای پیشاهنگی از پشت ردیف درختان بالای اردوگاه، خط حمله‌ای ایجاد کردند و شروع به تیراندازی کردند، و به طور بی

@Roman_Ahang

هدف این منطقه را گلوله باران کردند. وقتی که باران تیرها در حال باریدن بود گرسیا و مارتین در حال چرت زدن در ننوهایشان بودند. هر دوی آنها از ننوهایشان به پایین افتادند و به سمت پایین تپه‌ها که امن‌تر بود دویدند. اما هنگامی که بارانی از گلوله از طرف نجات دهنده‌هایشان! به آنها اصابت کرد، گرسیا احساس کرد که ران راستش دارد در آتش می‌سوزد و بعد، احساس کرد که مارتین می‌لنگد.

چند دقیقه پس از آنکه آخرین شورشیان هم فرار کردند، جوخه‌ای از سربازان فیلیپینی تلاش کردند تا به گرسیا اطمینان خاطر بدهند که حال شوهرش خوب است، اما او سرش را تکان داد. پس از یک سال اسارت، حوصله شوخی کردن نداشت. گرسیا می‌دانست که شوهرش مرده است و حق با او بود: گلوله «نجات دهندگان» سه بار به قفسه سینه او اصابت کرده بود.

در نهایت، مأموریتی که قرار بود گروگان‌ها را نجات دهد، موجب کشته شدن دو تن از آنها شد (یک پرستار فیلیپینی به نام ادیبورا یاپ نیز کشته شد) و کله‌گنده تحت تعقیب یعنی سابایا فرار کرد و تا چند ماه زنده بود. این مأموریت ۱۳ ماهه از ابتدا تا انتهایش، شکست کاملی بود، و زندگی گروگان‌ها و پول را به باد داد. چند روز بعد در حالی که نا امید و خسته در تاریکی خانه نشسته بودم، می‌دانستم چیزی باید تغییر کند. نباید اجازه تکرار این اتفاق تکرار را می‌دادیم.

اگر مرگ گروگان‌ها قصد نشان دادن چیزی به ما را داشت، این بود که باید شیوه جدیدی برای مذاکره، برقراری ارتباط، گوش دادن و سخن گفتن با دشمنان و دوستان‌مان پیدا می‌کردیم. هرچند، نه به خاطر خود مقوله ارتباطات.

@Roman_Ahang

ما باید اینکار را انجام می‌دادیم که برنده شویم.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

بدون هیچ شکی، بازگشت من به ایالات متحده فرصتی برای فکر کردن بود. برخی از شیوه‌هایی که در FBI استفاده می‌کردیم را مجددا بررسی کردم و حتی در موردشان تحقیق کردم. اگر چیزهایی که می‌دانستیم کافی نبود، باید خودمان را بهتر می‌کردیم.

ضربه واقعی که به ما هشدار می‌داد باید شیوه‌هایمان را اصلاح کنیم، بعد از بازگشت من اتفاق افتاد، زمانی که در حال بررسی اطلاعات مربوط به پرونده اخیر بودم، که بسیاری از این اطلاعات را در فیلیپین در اختیار نداشتیم. در میان انبوهی از اطلاعات، واقعیتی وجود داشت که مرا کاملا متعجب کرد.

صدای مارتین برنهام در حال صحبت تلفنی با شخصی ضبط شده بود. در تعجب بودم که بدون اینکه ما خبر داشته باشیم، گروگان ما در چه موردی در حال صحبت تلفنی بود. و با چه کسی؟ تنها به یک دلیل گروگان را روی خط تلفن می‌آورند تا صحبت کند. برای اینکه ثابت شود زنده است. کس دیگری تلاش کرده بود که از برنهام خون بها بگیرد. پی بردم که شخصی برای یکی از سیاست‌مداران گوژپشت فیلیپینی کار می‌کرده است که آن شخص در حال انجام مذاکرات موازی برای آزادی برنهام بوده است. او می‌خواست که خودش گروگان را بخرد تا آن را به آربیو، رئیس جمهور فیلیپین نشان دهد.

اما دانستن کارهای مخفیانه این شخص نبود که باعث شد تا این اندازه ناراحت شوم. همانطور که مشخص شده بود، دست‌های زیادی در کار بود و کارهای مخفیانه بسیاری در حال انجام شدن بود. چیزی که واقعا مرا آزار می‌داد، این بود که این آدم احمق، که

@Roman_Ahang

مذاکره کننده آموزش دیده‌ای در FBI نبود، موفق به انجام کاری شده بود که من نتوانسته بودم انجام دهم.

او با مارتین برنهام تلفنی صحبت کرده بود. کاملا راحت.

در این لحظه بود که متوجه شدم موفقیت این سیاست‌مدار گوژپشت، درست در جایی که ما شکست خورده بودیم، نوعی استعاره بود که تمام اشتباهات طرز فکر یک بعدی ما را نشان می‌داد.

جدا از مشکلاتی که با ارتش فیلیپین داشتیم، دلیل اصلی اینکه ما هیچ تاثیر کارآمدی بر آدم‌ربایان و گروگان‌ها نداشتیم، این بود که ذهنیت «این به آن در» را داشتیم. با توجه به این ذهنیت، اگر به آدم بدها زنگ می‌زدیم و تقاضای چیزی می‌کردیم و اگر آنها آن را به ما می‌دادند، مجبور بودیم در عوض چیزی به آنها بدهیم. و به این ترتیب، چون خوشبین بودیم که خانواده برنهام زنده هستند، هرگز سعی نکردیم تماس بگیریم و تقاضای اثبات زنده بودن آنها را بکنیم. می‌ترسیدیم زیر دِین برویم.

اگر تماس می‌گرفتیم و «تقاضایی» مطرح می‌کردیم و آنها اجابت می‌کردند، ما به آنها مدیون می‌شدیم. اگر به قول و تعهدمان در مورد پرداخت فدیه عمل نمی‌کردیم، آنگاه به نداشتن حسن نیت در مذاکره متهم می‌شدیم و عدم حسن نیت در آدم‌ربایی، افراد رابه کشتن می‌دهد.

و البته ما از آدم‌ربایان نخواستیم که مستقیما با گروگان‌ها صحبت کنیم؛ زیرا می‌دانستیم آنها «نه» می‌گویند و می‌ترسیدیم که تحقیر

@Roman_Ahang

شویم.

این ترس، نقص عمده‌ای در ذهنیت مذاکره ما محسوب می‌شد. برخی اطلاعات را تنها می‌توان از طریق تعاملات مستقیم و گسترده با طرف مقابل بدست آورد.

همچنین نیازبه شیوه‌های جدیدی داشتیم تا بدون اینکه درخواستی مطرح کنیم به خواسته‌مان برسیم. نیاز داشتیم که به کمک چیزی پیچیده‌تر از سوالات بسته که دارای جواب‌های بله و خیر بودند، «درخواست‌هایمان» را به طور زیرکانه‌تری مطرح کنیم.

در آن زمان بود که متوجه شدم که کاری که ما انجام می‌دادیم، ارتباط نبود؛ تقابل‌های کلامی بود. ما می‌خواستیم که آنها همه چیز را به شیوه ما ببینند و آنها می‌خواستند که ما به شیوه آنها ببینیم. اگر اجازه دهید این نوع محرک در دنیای واقعی رها شود، مذاکره نابود و تنش شعله‌ور می‌شود. این شیوه‌ها بر تمام کارهایی که FBI انجام می‌داد، نفوذ کرده بود. کل اصول کار بر مبنای رویارویی و تقابل بود. و کارساز نبود.

رویکردی که در رابطه با سوالات اثبات زنده بودن گروگان داشتیم، حاوی تمامی این مشکلات بود.

در آن زمان، با ابداع سوالاتی که خواستار اطلاعاتی بودند که فقط خود گروگان‌ها می‌دانستند، زنده بودن آنها را اثبات می‌کردیم. سوالاتی مانند: «اسم سگ اول مارتین چیست؟» یا «نام میانی پدر مارتین چیست؟»

@Roman_Ahang

با این حال، این نوع سوالات اشکالات زیادی داشتند. یکی از دلایل این بود که آن‌ها به نوعی نشانه اجرای قانون در جهان آدم‌ربایی شده بودند. هنگامی که خانواده‌ای شروع به پرسیدن سوالاتی از این قبیل می‌کند، تقریبا شکی وجود ندارد که پلیس‌ها در حال خط دادن به آن خانواده هستند. و این کار باعث می‌شود آدم‌ربایان بسیار عصبی شوند.

حتی جدا از عصبانیت، باز هم این شیوه دارای اشکال بود چرا که جواب دادن به این نوع سوالات نیازمند تلاش بسیار کمی بود. آدم‌ربایان می‌روند و جواب سوالات را می‌پرسند و بلافاصله به شما می‌گویند، زیرا این کار بسیار آسان است. بنگ بنگ بنگ! این کار به اندازه‌ای سریع اتفاق می‌افتاد که هیچ مزیت تاکتیکی، اطلاعات قابل استفاده، و یا تلاشی از جانب آنها برای رساندن شما به اهدافتان، نصیبتان نمی‌شد. و مذاکره خوب باید به معنای فرآیند جمع‌آوری اطلاعات باشد که طرف مقابل را به نتیجه‌ای برساند که در راستای منافع شماست.

بدتر از همه، آدم‌ربایان می‌دانند که کاری برای شما انجام داده‌اند - یعنی اثبات زنده بودن گروگان- که باعث تحریک ژن عمل متقابل انسانی می‌شود. صرف نظر از این که ما آن را قبول داشته باشیم یا خیر، قاعده کلی طبیعت بشر در تمامی فرهنگ‌ها، این است که وقتی کسی چیزی به شما می‌دهد، در عوض چیزی از شما انتظار دارد. و تا زمانی که کار او را جبران نکنید، کار دیگری برای شما انجام نخواهد داد.

در آن زمان، نمی‌خواستیم که باعث ایجاد عمل متقابل شویم؛ چرا که نمی‌خواستیم چیزی بدهیم. خوب چه اتفاقی افتاد؟ تمام

@Roman_Ahang

گفتگوهای ما، مقابله‌های بی‌فایده‌ای بین دو طرف بود که هرکدام می‌خواستند چیزی از دیگری بیرون بکشند اما چیزی ندهند. ما از روی غرور و ترس، موفق به برقراری ارتباط نمی‌شدیم.

به همین دلیل شکست خوردیم، در حالی که افراد احمق و بی‌شعوری مانند این سیاست‌مدار گوژپشت فیلیپینی پا پیش گذاشته بودند و آنچه را که ما به شدت خواستارش بودیم بدست آورده بودند. یعنی، برقراری ارتباط بدون ایجاد عمل متقابل. به صندلی تکیه دادم و با خودم فکر کردم چطور می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟

@Roman_Ahang

بی‌باوری را به تعلیق درآورید

در حالی که به شدت در این فکر بودم که چگونه این سیاست‌مدار فاسد، موفق به برقراری تماس تلفنی با مارتین برنهام شده بود و ما نتواسته بودیم، یک مورد آدم‌ربایی به FBI پیتسبورگ گزارش شد.

همکارم چاک نوارهای ضبط شده پرونده را برایم آورده بود، چون فکر می‌کرد خنده‌دار هستند. یکی از فروشندگان مواد مخدر پیتسبورگ، نامزد یکی دیگر از فروشندگان مواد مخدر پیتسبورگ را ربوده بود و فروشنده قربانی بنا به هر دلیلی، برای کمک به FBI آمد. آمدن او به FBI با توجه به اینکه فروشنده مواد مخدر بود بر خلاف منافعش بود، اما این کار را انجام داد، زیرا زمانی که به کمک نیاز دارید صرف نظر از اینکه چه کسی هستید، به FBI مراجعه می‌کنید. درست است؟

در نوارهای ضبط شده، مذاکره کنندگان ما در حال صحبت با این فروشنده مواد مخدر بودند و در عین حال او در حال مذاکره با دیگر فروشنده مواد مخدر بود. طبق معمول از این مرد خواستیم که سوال‌های محافظه کارانه‌ای در مورد اثبات زنده بودن گروگان بپرسد، مانند: «اسم خرس عروسکی نامزدش در زمان بچگی چه بود؟» اما در آن شرایط، فروشنده مواد مخدر هنوز آموزش ندیده بود که چطور سوالات «صحیح» بپرسد. بنابراین در وسط گفتگو با آدم‌ربا، از دهانش پرید و گفت: «هی سگه، چطور می‌توانم بفهمم که حال او خوب است؟»

و جالب‌ترین اتفاق رخ داد. آدم‌ربا ده ثانیه سکوت کرد. کاملا بهتش زده بود. سپس با لحنی که حالت مخالفت زیادی نداشت گفت:

@Roman_Ahang

«خب، من او را روی خط می‌آورم.» از شدت تعجب زبانم بند آمد زیرا این فروشنده ساده‌لوح مواد مخدر به پیروزی فوق‌العاده‌ای در مذاکرات دست پیدا کرد. مجبور کردن آدم‌ربا برای اینکه بصورت داوطلبانه قربانی را روی خط تلفن بیاورد کار بسیار بزرگی بود.

این لحظه «اکتشاف غیر منتظره» من بود و متوجه شدم که این همان تکنیکی بود که منتظرش بودم. او به جای پرسیدن سوالات بسته که تنها دارای یک جواب بودند، سوال باز و در عین حال کالیبره‌ای پرسیده بود که طرف مقابل را مجبور کرده بود مکث کرده و در مورد چگونگی حل مشکل فکر کند. با خودم فکر کردم، این عالی است! این یک سوال طبیعی و عادی است، و پرسش در مورد حقایق نیست. این سوال با «چگونه» آغاز می‌شود و «چگونه» طرف مقابل را درگیر می‌کند زیرا «چگونه» تقاضای کمک می‌کند.

از همه مهم‌تر، چیزی به آدم‌ربا بدهکار نمی‌شود. آدم‌ربا داوطلبانه نامزد فروشنده مواد را بر روی خط تلفن قرار می‌دهد: آدم‌ربا فکر می‌کند که این ایده خودش است. او به خاطر اینکه پیشنهاد آوردن نامزد پشت تلفن را داده است فکر می‌کند که کنترل اوضاع در اختیار اوست. و راز دست یافتن به تسلط و برتری درمذاکرات این است که به طرف مقابل توهم کنترل بدهید.

نبوغ این تکنیک در کتابِ «متقاعد کردن در چند صدم ثانیه» توسط گفته‌های روان‌شناس کوین داتون به خوبی توضیح داده شده است. او درباره مبحثی به نام «بی‌باوری» صحبت می‌کند، که به معنای مقاومت فعالانه نسبت به گفته‌های طرف مقابل، و رد کامل آنهاست. طرفین مذاکره معمولا از این نقطه شروع می‌کنند.

@Roman_Ahang

اگر از شر محرک بی‌باوری خلاص نشوید نتیجه آن تقابل و رویارویی دو طرف است که هرطرف تلاش می‌کند نقطه نظرش را بر دیگری تحمیل کند. آنچه حاصل می‌شود دو آدم است که حرف‌های یکدیگر را نمی‌فهمند و به هم حمله می‌کنند، مثل دوس پالماس. اما اگر بتوانید کاری کنید که طرف مقابل بی‌باوری را رها کند، موفق می‌شوید که او را بصورت داوطلبانه در راستای نقطه نظراتتان حرکت دهید، همانطور که سوال فروشنده مواد مخدر باعث شد تا آدم‌ربا به طور داوطلبانه کاری را که مد نظر فروشنده مواد بود انجام دهد. شما مستقیما آنها را متقاعد به پذیرفتن ایده‌هایتان نمی‌کنید. در عوض، آنها را به سوی ایده‌هایتان سوق می‌دهید. به قول معروف، بهترین شیوه اسب سواری، در جهتی است که اسب می‌رود.

کار ما به عنوان متقاعد کننده، راحت‌تر از آنی است که تصور می‌کنیم. معنای آن، این نیست که دیگران را مجبور به باور کردن گفته‌هایمان کنیم. فقط کافیست کاری کنیم که دست از بی‌باوری بردارند. هنگامی که به آن دست پیداکنیم، نیمی از بازی را برنده شده‌ایم. داتون می‌گوید: «بی‌باوری، مانعی است که متقاعد کردن را محدود می‌کند. بدون آن هیچ محدودیتی وجود نخواهد داشت».

ایجاد توهم کنترل در طرف مقابل یعنی درخواست کمک از طریق پرسیدن سوالات کالیبره، یکی از قوی‌ترین ابزارها برای تعلیق بی‌باوری است. چند وقت پیش، مقاله فوق العاده‌ای که توسط یک دانشجوی پزشکی نوشته شده بود را در نیویورک تایمز خواندم که به بیماری برخورده بود که چون نتایج بیوپسی بیمار چند روز دیر شده بود و از انتظار کشیدن خسته شده بود، IV را درآورده بود،

@Roman_Ahang

و وسایلش را جمع کرده بود تا بیمارستان را ترک کند.

درست همان لحظه دکتر ارشد وارد اتاق شده بود. پس از اینکه با آرامش لیوان آبی به دست بیمار داده بود و از او پرسیده بود که آیا می‌شود یک دقیقه صحبت کنند، گفته بود که علت آزردگی او را درک می‌کند و قول می‌دهد که به آزمایشگاه زنگ بزند و ببیند به چه علتی نتایج به تأخیر افتاده است.

سپس دکتر کاری انجام داده بود که واقعا بی‌باوری بیمار را به حالت تعلیق درآورد: سوال کالیبره‌ای پرسید - چه چیز مهمی وجود داشت که به خاطرش می‌خواست آنجا را ترک کند؟ - و پس از آن زمانی که بیمار گفت که کارهایی داشت که باید به آنها رسیدگی می‌کرد، دکتر پیشنهاد کرد که بیمار را به سرویس‌هایی که می‌توانستند کارهایش را انجام دهند وصل کنند. و بووووم، بیمار داوطلبانه ماند.

تکنیک دکتر ارشد به این دلیل بسیار قدرتمند است که به جای گفتن «تو نمی‌توانی بروی» در مقابل «من می‌خواهم بروم»، رویارویی و تقابل را از بین برد و سوالاتی پرسید که باعث شد بیمار مشکلش را به طریقی که مد نظر دکتر بود حل کند.

مطمئنا، هنوز هم نوعی تقابل وجود داشت، اما دکتر با دادن توهم کنترل به بیمار، مخالفت و رویارویی را از مکالمه حذف کرده بود. همانطور که رابرت انتیروک ویراستار قدیمی واشنگتن پست گفته است: «کسی که آموخته است مخالفت کند، بدون اینکه ناسازگار

@Roman_Ahang

به نظر برسد، با ارزش‌ترین راز مذاکره را کشف کرده است.»

این روش که برای به تعلیق درآوردن بی‌باوری در رابطه با آدم‌ربایان و بیماران فراری استفاده می‌شود، در هر کاری جواب می‌دهد. حتی مذاکره در مورد قیمت. هنگامی که به فروشگاهی می‌روید، به جای اینکه به فروشنده بگویید که چه چیزی «نیاز دارید»، می‌توانید چیزی را که به دنبالش هستید توصیف کنید و ازاو بخواهید پیشنهاداتش را به شما بگوید.

پس از آنکه چیزی را که می‌خواستید انتخاب کردید، به جای اینکه بگویید چرا این‌قدر گران است، می‌توانید بگوئید که قیمت کمی بیشتر از بودجه شماست و با یکی از بهترین سوالات کالیبره یعنی «چطور» تقاضای کمک کنید: «چطور می‌توانم آن را بخرم؟» بخش حیاتی این رویکرد این است که شما واقعا درخواست کمک کرده‌اید و بیانتان باید آن را منتقل کند. با استفاده از این طرح مذاکره، به جای زورگویی به فروشنده، از او تقاضای راهنمایی می‌کنید و به او توهم کنترل می‌دهید.

درخواست کمک بدین شیوه از فردی که در حال صحبت با او هستید، تکنیک فوق العاده قدرتمندی در مذاکره است که تنازعات و مخالفت‌های مکالمه را به جلسات حل مسئله مشارکتی تبدیل می‌کند. و سوالات کالیبره بهترین ابزار هستند.

@Roman_Ahang

سوالاتتان را کالیبره کنید

چند سال پیش به مشتری‌ای مشاوره می‌دادم که شرکت کوچکی داشت که روابط عمومی شرکت بزرگی را انجام می‌داد. صاحبان شرکت بزرگ صورت حساب‌هایشان را پرداخت نمی‌کردند، و با گذشت زمان، بدهی آنها به مشتری من بیشتر و بیشتر می‌شد. آنها او را در شرایط دشواری قرار داده بودند و با درخواست مکرر کار، نشان می‌دادند که اگر او به کار کردن با آنها ادامه دهد، درآمد بسیاری به دست می‌آورد. او احساس می‌کرد گیر افتاده است.

توصیه من به او بسیار ساده بود: به او گفتم که با آنها صحبت کند و خلاصه وضعیت را به آنها بگوید، و سپس از آنها بپرسد: «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

او سرش را تکان داد. به هیچ وجه. فکر پرسیدن این سوال او را وحشت‌زده کرد. واکنش او این‌گونه بود «اگر آنها به من بگویند که مجبورم، آنگاه گرفتار می‌شوم!».

همچنین سوال را این‌گونه برداشت کرده بود: «شما برای اینکه پول ندهید دارید مرا می‌پیچانید و این کار باید متوقف شود.» از نظر او این کار مانند برداشتن قدم اول اخراج شدنش به عنوان مشاور به نظر می‌رسید.

به او توضیح دادم که این برداشت، حتی اگر درست باشد، در ذهن او وجود دارد. تا زمانی که او آرامشش را حفظ کند و حرف‌های او

@Roman_Ahang

حالت اتهام زدن یا تهدید کردن نداشته باشد، مشتری او کلماتش را می‌شنود و نه مفهوم آنها را. تا زمانی که خونسرد بماند، طرف مقابل این مسئله را به عنوان مشکلی که باید حل شود خواهد دید.

او کاملا مرا باور نداشت. ما چندین بار از روی نقشه پیش رفتیم، اما هنوز هم می‌ترسید. سپس چند روز بعد با من تماس گرفت، و از شدت خوشحالی هیجان‌زده بود. مشتری برای درخواست دیگری تماس گرفته بود و او بالاخره شجاعت به خرج داده بود و پس از خلاصه کردن وضعیت پرسیده بود «چطور باید این کار را انجام دهم؟»

و می‌دانید چه شده بود؟ پاسخی که گرفته بود این بود: «شما درست می‌گویید، شما نمی‌توانید و من عذرخواهی می‌کنم.» مشتری توضیح داده بود که آنها به خاطر برخی مشکلات داخلی در شرایط سختی قرار گرفته‌اند، اما شماره تماس حسابداری جدید را به او داده بود و گفته بود که در عرض چهل هشت ساعت به او پول پرداخت خواهد شد. و پرداخت کردند.

اکنون بیایید ببینیم که سوال مشتری من چگونه موثر واقع شد: او بدون اینکه شرکت بزرگ را متهم به چیزی کند، آن را مجبور به درک مشکل او و ارائه راه حل مد نظرش کرده بود. به طور خلاصه، این اصل مطلبِ سوالات باز است که به منظور خاصی کالیبره می‌شوند.

سوالات بازِ کالیبره شده، مانند کلمات و اصطلاحات نرمی مثل «شاید»، «ممکن است»، «من فکر می‌کنم» و «به نظر می‌رسد»،

@Roman_Ahang

پرخاشگری را از اظهارات خصمانه و یا سوالات بسته‌ای که می‌توانند موجب خشم طرف مقابل‌تان شود حذف می‌کند. علت اثربخشی آنها این است که به جای اینکه دارای معنای غیر قابل تغییری باشند، منوط به تفسیر طرف مذاکره شما می‌باشند. آنها اجازه می‌دهند که ایده‌ها و درخواست‌هایتان را بدون اینکه حالت تحمیل کردن داشته باشند مطرح کنید.

و این تفاوت بین «شما دارید مرا می‌پیچانید که پول ندهید و باید این کار را متوقف کنید» و «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟» است.

زیبایی واقعی سوالات کالیبره در این است که آنها بر خلاف اظهارات، به طرف مقابل حمله نمی‌کنند. سؤالات کالیبره به جای اینکه به طرف مقابل گوشزد کنند که مشکل چیست و موجب ستیزه‌جویی او شوند، این قدرت را دارند که به طرف مقابل در مورد مشکل آموزش دهند.

اما سوالات کالیبره، درخواست‌های تصادفی برای اظهار نظر نیستند. آنها جهت‌مند می‌باشند: هنگامی که متوجه شدید که می‌خواهید گفتگو به کدام سمت و سو برود، باید سوالات را به گونه‌ای طراحی کنید که ادامه گفتگوها را در آن راستا آسان‌تر کنند، و در عین حال بگذارید طرف مقابل تصور کند که انتخاب اوست که مکالمات در آن جهت پیش برود.

به همین دلیل است که این سوالات را سوالات کالیبره می‌نامم. دقیقا همانطور که یک اسلحه یا مقیاس اندازه‌گیری را تنظیم

@Roman_Ahang

می‌کنید، باید آنها را با دقت کالیبره کنید، تا مشکل خاصی را هدف قرار دهید.

خبر خوب این است که قوانینی برای آن وجود دارد.

اول از همه، سوالات کالیبره از کلماتی مانند «آیا می‌توانی»، «آیا هست»، «آیا» اجتناب می‌کنند. این سوالات، سوالاتِ بسته هستند که می‌توانند با «بله» یا «نه» ساده‌ای پاسخ داده شوند. در عوض، با لیستی از کلماتی که مردم به عنوان سوالات خبرنگاران می‌شناسند شروع می‌شوند: «چه کسی»، «چه چیزی»، «چه موقع»، «کجا»، «چرا» و «چطور-چگونه». این کلمات طرف مقابل‌تان را تشویق می‌کنند که فکر کند و سپس به طور جامع صحبت کند.

اما اجازه دهید فهرست را کوتاه‌تر کنم: بهتر است با «چه چیزی»، «چطور» و گاهی اوقات «چرا» شروع کنید. همین. «چه کسی»، «چه موقع» و «کجا» اغلب فقط موجب می‌شوند که طرف مقابل بدون اینکه فکر کند، واقعیتی را به شما بگوید. و «چرا» می‌تواند موجب نتیجه عکس بشود. صرف نظر از اینکه «چرا» در چه زبانی استفاده شود، این کلمه حالت اتهامی دارد. به ندرت اتفاق می‌افتد که این کلمه به نفع شما باشد.

تنها زمانی که می‌توانید «چرا» را با موفقیت به کار ببرید، زمانی است که حالت تدافعی ایجاد شده، از تغییری که در تلاش برای دیده شدنش هستید، پشتیبانی کند.

@Roman_Ahang

«چرا باید مسیری را که همواره استفاده کرده‌اید عوض کنید و رویکرد مرا امتحان کنید؟»، نمونه‌ای از موارد استفاده «چرا» است. «چرا شرکت شما باید فروشنده قدیمی‌اش را رها کند و شرکت ما را انتخاب کند؟» یکی دیگر از مثال‌هاست. طبق معمول، تن صدا و مودب و محترمانه بودن بسیار مهم است.

در سایر موارد، با کلمه «چرا» مانند مشعل اجاق روشن رفتار کنید، و آن را لمس نکنید.

شاید اینگونه به نظر برسد که داشتن تنها دو کلمه برای شروع، مهمات آنچنانی محسوب نمی‌شود، اما به من اعتماد کنید، شما می‌توانید با استفاده از «چه چیزی» و «چطور» تقریبا همه سوالات را کالیبره کنید. سوالِ «آیا شبیه چیزی که دوست دارید به نظر می‌رسد؟» می‌تواند به سوالِ «به نظرتان چگونه است؟» یا «چه چیزی در موردِ این، برایتان مثمر ثمر است؟» تبدیل شود. حتی می‌توانید بپرسید «چه چیزی در موردِ این، برایتان مثمر ثمر نیست؟» و احتمالا اطلاعات مفید زیادی از طرف مقابل‌تان به دست خواهید آورد.

حتی جمله خشنی مانند «چرا این کار را انجام دادید؟» را می‌توان به صورت «چه چیزی باعث شد که این کار را انجام دهید» کالیبره کرد که احساساتش را از آن می‌گیرد و باعث می‌شود که سوال حالت اتهامی کمتری داشته باشد.

شما باید در بیشتر لحظات گفتگو از سوالات کالیبره استفاده کنید و تعداد کمی از آنها را می‌توان در آغاز تقریبا تمامی مذاکره‌ای به کار برد. «بزرگ‌ترین چالشی که مواجه می‌شوید چیست؟» یکی از این سوالات است. این سوال طرف مقابل را وادار می‌کند که

@Roman_Ahang

چیزی درباره خودش به شما آموزش دهد، که برای هر مذاکره‌ای حیاتی است، زیرا مذاکره، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات است.

در ادامه تعدادی از سوالات فوق العاده‌ای که بسته به شرایط، تقریبا در هر مذاکره‌ای به کار می‌برم ارائه شده است:

* چه چیزی در موردِ این برایتان مهم است؟
* چگونه می‌توانم برای بهتر شدن این برای هردوی ما کمک کنم؟
* مایلید چگونه پیش بروم؟
* چه چیزی باعث شده است که به این وضعیت برسیم؟
* چطور می‌توانیم این مشکل را حل کنیم؟
* هدف چیست؟ / به چه چیزهایی می‌خواهیم دست پیدا کنیم؟
* چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟

مفهوم سوالات کالیبره‌ای که به خوبی طراحی می‌شوند، این است که خواسته‌های شما و طرف مقابل‌تان یکی می‌باشد، اما شما برای غلبه بر مشکل به هوش او نیاز دارید. این کار واقعا افراد بسیار پرخاش گر و یا خودپسند را جذب می کند.

نه تنها به صورت ضمنی درخواست کمک کرده‌اید - که باعث ایجاد حسن نیت و حالت تدافعی کمتر می‌شود - بلکه شرایط را به گونه‌ای طرح‌ریزی کرده‌اید که طرف مقابل‌تان که پیش از این ناسازگاری می‌کرد، اکنون از منابع ذهنی و احساسی خود برای غلبه

@Roman_Ahang

بر چالش‌های شما استفاده می‌کند. این نخستین گامی است که طرف مقابل‌تان، شیوه شما و موانع آن را می‌پذیرد و درونی‌سازی می‌کند. و این کار طرف مقابل را به سمت طراحی راه حل هدایت می‌کند.

راه حل شما.

مجددا به یاد بیاورید که چگونه دکتر با استفاده از سوالات کالیبره کاری کرد تا بیمار نرود. همانطور که داستان نشان داد، کلید راضی کردن افراد برای اینکه از زاویه دید شما به مسائل نگاه کنند این نیست که با ایده‌هایشان مخالفت کنید («نمی‌توانید بروید»)، بلکه این است که ایده‌هایشان را آشکارا تصدیق کنید («می‌فهمم که چرا آزرده شده‌اید») و سپس آنها را به سمت حل مسئله هدایت کنید («برای انجام چه کاری می‌خواهید اینجا را ترک کنید؟»).

همانطور که قبلا گفتم، راز دستیابی به برتری در مذاکره، این است که به طرف مقابل توهم کنترل بدهید. به همین دلیل است که سوالات کالیبره هوشمندانه هستند: سوالات کالیبره باعث می‌شوند طرف مقابل احساس کند که کنترل اوضاع را در دست دارد، اما در واقع این شما هستید که گفتگو را شکل می‌دهید. طرف مقابل خبر ندارد که چطور با سوالات شما محدود و مقید شده است.

یک‌بار با یکی از روسایم در FBI در مورد شرکت در برنامه اجرایی هاروارد مذاکره کردم. او قبلا هزینه‌های سفر را تایید کرده بود، اما یک روز قبل از روزی که قرار بود اعزام شوم، مرا به دفترش دعوت کرد و درستی سفرم را زیر سوال برد.

@Roman_Ahang

او را به اندازه کافی می‌شناختم تا بدانم که سعی دارد به من بفهماند که او مسئول است. بنابراین پس از اینکه مدتی صحبت کردیم، به او نگاه کردم و پرسیدم: «وقتی در ابتدا این سفر را تایید کردید، چه چیزی در ذهن داشتید؟»

به وضوح آرام گرفت و به صندلی‌اش تکیه داد و نوک انگشتانش را به حالت مناره مانند روی هم قرار داد. به طور کلی این زبان بدن نشان می‌دهد که شخص احساس برتری و مسئول بودن دارد.

گفت، «گوش کن، فقط مطمئن شو که وقتی برگشتی، خلاصه گزارش را به اطلاع همه برسانی.»

سوال من که به منظور تصدیق قدرت او و شفاف‌سازی خواسته‌هایش کالیبره شده بود، به او توهم کنترل داد.

و باعث شد به آنچه مد نظرم بود برسم.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

چه کسی گفتگو را کنترل می‌کند، کسی که گوش می‌دهد یا کسی که صحبت می‌کند؟

البته شنونده.

زیرا سخنگو اطلاعات فاش می‌کند در حالی که شنونده، در صورتی که به خوبی آموزش دیده باشد، گفتگو را به سوی اهدافش هدایت می‌کند. او انرژی سخنگو را در راستای اهداف خودش بکار می‌گیرد.

هنگامی که می‌خواهید مهارت‌های این فصل را در زندگی روزمره‌تان بکار ببندید، به یاد داشته باشید که آن‌ها، ابزارهای شنونده هستند. برای اعمال زور به طرف مقابل و برای تسلیم کردن او نیستند. در عوض، به معنای استفاده از قدرت طرف مذاکره برای رساندن شما به اهدافتان می‌باشند. آنها جودوی شنونده (فن دفاع او) هستند.

هنگامی که جودو شنونده را بکار می‌گیرید، درس‌های مهم زیر را به خاطر بسپارید:

* سعی نکنید طرف مقابل را مجبور کنید که اعتراف کند حق با شماست. مقابله تهاجمی، دشمن مذاکرات سازنده است.

* از سوالاتی که می‌توان آنها را با «بله» یا با اطلاعات اندکی پاسخ داد، اجتناب کنید. این سوالات نیازمند تفکر اندکی هستند و موجب القای نیاز انسانی عمل متقابل می‌شوند؛ و انتظار می‌رود که شما هم در عوض پاسخ طرف مقابل، کاری برای جبران انجام دهید.

@Roman_Ahang

* از پرسش‌های کالیبره‌ای که با کلمات «چگونه-چطور» یا «چه چیزی» آغاز می‌شوند، استفاده کنید. این سوالات به طور ضمنی با درخواست کمک از طرف مقابل، به او توهم کنترل می‌دهند و او را تشویق می‌کنند که مدت بیشتری صحبت کند و در نتیجه اطلاعات مهمی را افشا کند.

* از سؤالاتی که با «چرا» شروع می‌شوند استفاده نکنید، مگر اینکه بخواهید طرف مقابل از هدفی که در راستای اهداف شماست دفاع کند. «چرا»، به هر زبانی که بیان شود، حالت اتهامی دارد.

* سوالاتتان را کالیبره کنید تا طرف مقابل را به سمت حل مشکل شما هدایت کند. این کار او را تشویق می‌کند تا انرژی خود را برای ابداع راه حل صرف کند.

* زبانتان را گاز بگیرید. هنگامی که در مذاکره‌ای مورد حمله قرار می‌گیرید، مکث کنید و از واکنش‌های احساسی و عصبی اجتناب کنید. در عوض، سوال کالیبره‌ای از طرف مقابل بپرسید.

* همیشه تیمی در طرف مقابل وجود دارد. اگر نتوانید بر روی کسانی که در خارج از میز مذاکره هستند تاثیر بگذارید، آسیب‌پذیر خواهید بود.

@Roman_Ahang

چه چیزی باعث می‌شود نتوانید پولتان را بگیرید

اکنون اجازه دهید در اینجا لحظه‌ای مکث کنیم، زیرا هنگامی که قرار است وارد مذاکره‌ای شوید که از قبل لیستی از سوالات کالیبره را برای آن آماده کرده‌اید نکته بسیار مهمی را باید به یاد داشته باشید. این که، همه این‌ها عالی هستند، اما مانعی وجود دارد: بدون کنترل نفس و تنظیم هیجانات عاطفی، موثر واقع نمی‌شوند.

اولین موضوعی که در زمان آموزش مذاکره کنندگان جدید در موردش صحبت می‌کنم اهمیت حیاتی کنترل نفس است. اگر نتوانید احساساتتان را کنترل کنید، چگونه می‌توانید انتظار داشته باشید که بر احساسات طرف مقابل تأثیر بگذارید؟

برای اینکه متوجه منظورم شوید، اجازه دهید داستانی برایتان تعریف کنم.

چند وقت پیش، یک استراتژیست بازاریابی که بصورت مستقل کار می‌کرد به خاطر مشکلش پیش من آمد. یکی از مشتریان او مدیر عامل جدیدی استخدام کرده بود که فرد بسیار خسیسی بود و استراتژی او این بود که با برون‌سپاری هر کاری که امکان‌پذیر بود، هزینه‌ها را کاهش دهد. او همچنین مردسالار بود و سبک قاطعانه استراتژیست را- که یک زن بود - دوست نداشت.

پس از مدت کوتاهی کنفرانس‌های تلفنی مشتری من و مدیرعامل به سمت و سوی جر و بحث‌های منفعل-تهاجمی کشیده شد که این امر در دنیای کسب‌وکار ایالات متحده همیشه اتفاق می‌افتد. پس از گذشت چند هفته از این جر و بحث‌ها، مشتری من به این نتیجه رسید که صبرش تمام شده است و فاکتور آخرین خدماتی را که برای مدیر عامل انجام داده بود (حدود ۷۰۰۰ دلار) صادر کرد

@Roman_Ahang

و مودبانه گفت که ادامه کار به این ترتیب جواب نمی‌دهد. مدیرعامل پاسخ داد که صورت‌حساب خیلی بالاست بوده و نصف آن را پرداخت خواهد کرد و در مورد بقیه صحبت خواهند کرد.

پس از آن، دیگر به تماس‌ها جواب نداد.

محرک اساسی در اینجا این بود که این مرد دوست نداشت که هیچ کس، به ویژه یک زن، او را زیر سوال ببرد. بنابراین من و مشتریم، استراتژی‌ای ایجاد کردیم که به مدیر عامل نشان می‌داد که مشتری من درک می‌کند که کجاها اشتباه کرده است و قدرت مدیر عامل را تصدیق می‌کند، و در عین حال، مدیر عامل را به سمتی هدایت می‌کرد که انرژی‌اش را صرف حل مشکل او کند.

نقشه‌ای که طراحی کردیم، از تمامی بهترین شیوه‌های مذاکره‌ای که تا به حال در مورد آنها صحبت کرده‌ایم، بهره می‌گرفت. مراحل آن بدین صورت بود:

۱) سوالی را در قالب ایمیل بفرستید که پاسخ آن احتمالا «نه» است (سوال «نه» گرا) تا بدین ترتیب طرف مقابل ترغیب به جواب دادن شود: «آیا از حل و فصل دوستانه آن منصرف شده‌اید؟»

۲) اظهاراتی را بیان کنید که تنها پاسخ آن «درست است» می‌باشد تا باعث ایجاد توافق شود: «به نظر می‌رسد که احساس می‌کنید صورت‌حساب من قابل توجیه نیست.»

@Roman_Ahang

۳) سوالات کالیبره‌ای در رابطه با مشکل مطرح کنید تا طرف مقابل تفکراتش را افشا کند: «این صورت‌حساب به چه صورتی موجب نقض توافقات ما می‌شود؟»

۴) سوالات «نه» گرای بیشتری بپرسید تا موانع ناگفته را حذف کنید: «آیا می‌گویید من شما را فریب داده‌ام؟» «آیا می‌گویید که مطابق خواسته شما عمل نکرده‌ام؟» «آیا می‌گویید توافقمان را نقض کرده‌ام» و «آیا می‌گویید من باعث عدم موفقیت شما شده‌ام؟»

۵) در صورتی که پاسخ‌های طرف مقابل قابل قبول نباشند، از برچسب استفاده کنید و با استفاده از تکنیک آینه‌ای، چکیده پاسخ‌های او را تکرار کنید، به طوری که مجبور شود مجددا آنها را بررسی کند: «به نظر می‌رسد که احساس می‌کنید کار من پایین‌تر از حد متوسط بوده است» یا «..... (جای خالی) پایین‌تر از حد متوسط بوده است؟»

۶) در پاسخ به هر پیشنهادی غیر از پیشنهاد پرداخت کامل، سوال کالیبره‌ای بپرسید تا او مجبور به ارائه راه حل شود: «چطور باید آن را قبول کنم؟»

۷) اگر هیچ کدام از راهکارها نتواند موجب ارائه پیشنهاد پرداخت کامل بشود، برچسبی که به او حس کنترل و قدرت بدهد موثر خواهد بود: «به نظر می‌رسد شما از آن نوع شخصیت‌هایی هستید که به شیوه کسب‌وکارش افتخار می‌کند- و حقیقتا نیز این‌گونه

@Roman_Ahang

است - شما نه تنها در کسب سود بالا در مذاکرات مهارت دارید، بلکه سعی می‌کنید که مذاکرات برای هر دو طرف مثمر ثمرتر شوند.»

۸) مکث طولانی و سپس پرسیدن سوال «نه» گرای دیگر: «آیا می‌خواهید به عنوان کسی که توافقاتش را عملی نمی‌کند شناخته شوید؟»

با توجه به تجربه طولانی من در مذاکره، چنین طرح‌هایی دارای نرخ موفقیت ۹۰ درصد هستند. به شرطی که مذاکره کننده آرام و منطقی باشد. و اما این شرط خیلی مهم است.

اما مشتری من این کار را نکرد.

اولین قدم - یعنی ایمیل جادویی بهتر از آنچه که او تصور می‌کرد جواب داد، و مدیرعامل در عرض ۱۰ دقیقه با او تماس گرفت و متعجبش کرد. تقریبا بلافاصله خشم او بر صدای دوستانه مدیرعامل چیره شد. و تنها هدفش این شد که به مدیرعامل نشان دهد که سخت در اشتباه بود که می‌خواست خواسته‌اش را تحمیل کند و در نتیجه گفتگوی آنها به تقابلی تبدیل شد که راه به جایی نبرد.

احتمالا نیازی نیست که بگویم که او حتی نصف پول را هم نتوانست بگیرد.

با توجه به این مطالب، می‌خواهم با توصیه‌هایی در مورد این که چگونه در مذاکرات منطقی بمانید، این فصل را پایان دهم. حتی با

@Roman_Ahang

در اختیار داشتن بهترین تکنیک‌ها و استراتژی‌ها، اگر آرزو دارید به بهترین نتایج دست پیدا کنید، باید احساساتتان را تنظیم کنید.

نخستین و اساسی‌ترین قانون حفظ آرمش و خونسردی احساسی این است که زبانتان را گاز بگیرید. البته منظورم معنای تحت الفظی آن نیست. بلکه باید از واکنش‌های پرشور و ناخودآگاه دوری کنید. مکث کنید. فکر کنید. شور و اشتیاقتان را بخوابانید. این کار به شما اجازه می‌دهد تا حواستان را جمع کنید و در بیان حرف‌هایتان محتاطتر باشید. همچنین این کار امکان این که بیش از حد لازم حرف بزنید را کاهش می‌دهد.

ژاپنی‌ها این را فهمیده‌اند. یک تاجر ژاپنی در هنگام مذاکره با یک خارجی، حتی زمانی که زبان طرف مقابل را کاملا می‌فهمد معمولا از یک مترجم استفاده می‌کند. دلیلش این است که صحبت کردن از طریق یک مترجم، باعث می‌شود وقفه‌ای ایجاد شود. و این کار به او فرصت می‌دهد تا پاسخ‌هایش را تنظیم کند.

یکی دیگر از قوانین ساده این است که وقتی بصورت کلامی مورد حمله قرار گرفتید، متقابلا حمله نکنید. در عوض، با پرسیدن سوال کالیبره، طرفتان را خلع سلاح کنید. دفعه بعدی که یک گارسون یا فروشنده سعی می‌کند تا شما را وارد درگیری کلامی کند، این روش را امتحان کنید. به شما قول می‌دهم شرایط گفتگو کلا عوض خواهد شد.

مسئله اساسی این است که وقتی افراد احساس می‌کنند که کنترل اوضاع در دستشان نیست، طبق گفته روانشناسان، ذهنیت

@Roman_Ahang

گروگان را اتخاذ می‌کنند. یعنی، در لحظات درگیری، واکنش آنها نسبت به فقدان قدرتشان، یا بیش از حد تدافعی است و یا حمله می‌کنند.

از لحاظ عصبی، در موقعیت‌هایی مانند این، مکانیزم جنگ یا گریز[۴۸] در مغز خزنده[۴۹] و یا احساسات، سیستم لیمبیک، بر بخش عقلانی ذهن ما یعنی نوقِشر یا نئوکورتکس غلبه می‌کند و باعث می‌شود به شیوه غریزی و بی‌فکرانه‌ای، واکنش افراطی نشان دهیم.

در یک مذاکره، مانند مذاکره بین مشتری من و مدیرعامل، این امر همیشه باعث ایجاد نتیجه منفی می‌شود. بنابراین ما باید نوقشرمان را آموزش دهیم تا احساسات دو مغز دیگر را نادیده بگیرد.

این بدان معنی است که زبانتان را گاز بگیرید و یاد بگیرید که بصورت آگاهانه، وضعیتتان را به سمت چیزهای مثبت‌تر تغییر دهید. و این یعنی با پرسیدن سوال و یا عذرخواهی، ذهنیت گروگان را در طرف مقابل فرو بنشانید. («حق با شماست. کمی سخت‌گیرانه بود.»)

اگر می‌توانستید آدم‌ربای مسلحی که توسط پلیس احاطه شده را بگیرید و او را به مانیتور قلبی وصل کنید، می‌دیدید که هر سوال کالیبره و عذرخواهی، ضربان قلب او را کمی کاهش می‌دهد. و این کار باعث ایجاد فضایی می‌شود که راه حل‌ها در آن یافت می‌شوند.

@Roman_Ahang

فصل ۸: اجرای توافق را تضمین کنید

چند سال پیش در طی محاصره خطرناک و پر هرج و مرج زندانی در پارک سنت مارتین لوئیزیانا، گروهی از زندانیان مسلح به تیزی، سرپرست و برخی از کارکنان زندان را گروگان گرفتند. اوضاع به طور ویژه‌ای متشنج بود، زیرا زندانیان پرتنش و بی نظم بودند، و اوضاع درهم برهم و نگران کننده‌ای بود که خبر از این می‌داد که هر چیزی ممکن بود رخ دهد.

مذاکره کنندگان احساس کردند که، پشت این هیاهوها، زندانیان واقعا نمی‌خواستند به کارکنان آسیب برسانند. آنها می‌دانستند که زندانیان هیچ‌گونه کنترلی بر شرایط نداشتند و مجبور به این کار شده بودند و به علاوه، می‌خواستند این وضعیت خاتمه پیدا کند.

اما مانعی وجود داشت: زندانیان می‌ترسیدند که اگر حالا پس از به گروگان گرفتن زندان‌بانان وسرپرست زندان تسلیم شوند، مورد ضرب و شتم و مجازات قرار بگیرند.

بنابراین مذاکره کنندگان یک جفت واکی تاکی[۵۰] را برای زندانیان فرستادند و مراسم تسلیم استادانه‌ای طراحی کردند تا گروگان‌گیرها به محاصره پایان دهند. ایده، فوق العاده ساده بود:

زندانیان یکی از بچه‌های خود را با واکی تاکی بیرون می‌فرستادند و او از ۳ محوطه متشکل از نیروهای سازمان‌های مختلف اجرای قانون که در خارج از زندان مستقر بودند عبور می‌کرد. هنگامی که از آخرین محدوده عبور می‌کرد، وارد واگن پلیس می‌شد و به

@Roman_Ahang

زندان دیگری منتقل می‌شد. در آنجا، با استفاده از واکی تاکی به گروگان‌گیران در زندان تماس می‌گرفت و می‌گفت: «به من آسیبی نرساندند» و آنها می‌فهمیدند که مشکلی وجود ندارد و می‌توانند مثل او و بصورت تک تک بیرون بیایند.

پس از چندین بار مشاجره، زندانیان با نقشه موافقت کردند و اولین زندانی بیرون آمد. همه چیز عالی شروع شد. او از منطقه فدرال، سپس منطقه سوات عبور کرد و به سمت آخرین محدوده رسید. اما درست همان لحظه‌ای که می‌خواست سوار واگن پلیس شود، یکی از افراد واکی تاکی را میبیند و می‌گوید: «چه غلطی داری با آن می‌کنی؟» و قبل از فرستادن مرد به زندان، آن را مصادره می‌کند.

گروگان‌گیرانی که در زندان هستند کم کم وحشت می‌کنند زیرا رفیقشان تماس نگرفته است فردی که واکی تاکی دوم در دست اوست، به مذاکره کنندگان زنگ می‌زند و شروع به فریاد زدن می‌کند: «چرا تماس نگرفت؟ دارند او را تنبیه می‌کنند. ما به شما هشدار داده بودیم!» گفت که انگشت یکی از گروگان‌ها را قطع می‌کند تا مذاکره کنندگان مطمئن شوند که زندانیان شوخی ندارند.

حالا نوبت مذاکره کنندگان بود که وحشت کنند. آنها با شتاب به سوی محوطه دویدند و شروع به فریاد زدن کردند. زندگی یکی از گروگان‌ها در خطر است. یا حداقل خطر قطع انگشتش وجود دارد.

@Roman_Ahang

در نهایت، پس از پانزده دقیقه پراضطراب، یکی از اعضای سوات در حالی که بسیار به خود افتخار می‌کند جلو می‌آید و می‌گوید: «چند تا احمق به این یارو یک واکی تاکی داده بودند و در حالی که خنده‌ای بر لب داشت واکی تاکی را به مذاکره کنندگان می‌دهد. مذاکره کنندگان که به سختی جلوی خود را گرفته بودند تا این مرد را کتک نزنند با عجله به سمت زندانی به راه می‌افتند تا اولین تماس برقرار شود.

جلوی بحران گرفته شد، اما به سختی.

نکته اینجاست که شغل شما به عنوان یک مذاکره کننده فقط رسیدن به توافق نیست بلکه این توافق باید قابل اجرا باشد و مطمئن شوید که اجرا می‌شود. مذاکره کنندگان باید معماران تصمیم باشند: آنها باید به صورت پویا و سازگارانه، عناصر کلامی و غیرکلامی مذاکره را طراحی کنند به طوری که هم به توافق و هم به اجرای آن دست پیدا کنند.

«بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد. به طوری که توافق، خوب است، قرارداد، بهتر است و چک امضا شده، بهترین است. با توافق کردن سودی عایدتان نمی‌شود. سود بعد از اجرای توافق به دست می‌آید. اگر گروگان‌گیر بگوید: «بله، ما معامله کرده‌ایم» این موفقیت محسوب نمی‌شود؛ موفقیت پس از آن به دست می‌آید، زمانی که گروگانِ آزاد شده به شما نگاه کرده و بگوید: «متشکرم».

در این فصل، نشان خواهم داد که چگونه به سمت دستیابی به توافق، هم با کسانی که سر میز مذاکره هستند و هم نیروهای نامرئی

@Roman_Ahang

«پشت صحنه» حرکت کنید؛ خرید واقعی را از رضایت جعلی تشخیص دهید؛ و با استفاده از قانون سه[۵۱]، اجرای کار را تضمین کنید.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

«بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد

حدود یک سال پس از بحران دوس پالماس، در آکادمی FBI در کوانتیکو در حال آموزش بودیم که تماسی فوری از طرف وزارت امور خارجه دریافت کردیم؛ یک آمریکایی در جنگل اکوادور توسط یک گروه شورشی مستقر در کلمبیا ربوده شده بود. من به عنوان مذاکره کننده اصلی گروگان‌گیری بین المللی FBI، مسئول بودم، بنابراین تیم را دور هم جمع کردم و ستادهای عملیاتی را در کوانتیکو تشکیل دادم.

چندین سال بود که خوزه و همسرش جولی، گروه‌های گردشگری را از داخل جنگل نزدیک مرز کلمبیا هدایت می‌کردند. خوزه، متولد اکوادور بود، و شهروند آمریکا شده بود و قبل از این که او و جولی تصمیم به راه‌اندازی تجارت اکوتوریسم در زادگاهش بگیرند، به عنوان امدادرسان در نیویورک مشغول به کار بود. خوزه عاشق جنگل اکوادور بود و مدت مدیدی بود که در آرزوی آموزش به بازدیدکنندگان در مورد میمون‌هایی که از درختی به درخت دیگر تاب می‌خوردند و گل‌هایی که مسیر پیاده‌روی را عطرآگین می‌کردند بود.

همزمان با جذب شدن اکوتوریست‌ها به شور و اشتیاق این زوج، کسب‌وکارشان رشد کرد و در ۲۰ اوت ۲۰۰۳، خوزه و جولی، یازده نفر را به گردشی در رودخانه میرا بردند. پس از یک روز عالی در آب، در حالی که همه لبخند بر لب داشتند و کاملا خیس شده بودند، همگی سوار جیپ‌ها و وانت‌ها شدند تا به مسافرخانه‌ای که در یکی از روستاهای آن اطراف بود بروند. خوزه در حین راندن

@Roman_Ahang

کامیونت جلویی، داستان‌های طولانی تعریف می‌کرد، و جولی سمت راست او نشسته بود و نوزاد یازده ماهه‌اش را در بغل گرفته بود.

آنها پنج دقیقه تا مسافرخانه فاصله داشتند که سه مرد به داخل جاده پریدند و اسلحه‌هایشان را به سمت کامیونت گرفتند. مرد چهارمی هم ظاهر شد و هفت تیری را روی سر جولی قرار داد و در همین حین بقیه اراذل و اوباش، خوزه را به زور کف کامیون خواباندند. آدم‌ربایان سپس کاروان را از چند شهر کوچک عبور دادند تا به جایی رسیدند که جاده به دو مسیر تقسیم می‌شد، در آنجا بیرون آمدند و خوزه را از کنار صندلی جولی بیرون کشیدند.

جولی گفت: «فقط به یاد داشته باش، هر اتفاقی که بیافتد، دوستت دارم.»

خوزه جواب داد: «نگران نباش. اتفاقی برای من نخواهد افتاد.»

و سپس او و اسیرکنندگان در جنگل ناپدید شدند. اسیرکنندگان خواستار ۵ میلیون دلار شدند. ما می‌خواستیم زمان بخریم. از زمان خرابکاری دوس پالماس و اپیفَنی پیتسبورگ، مشتاق بودم تا درس‌هایی را که درباره سوالات کالیبره آموخته بودیم، به کار ببرم. بنابراین وقتی خوزه ربوده شد، اعضای تیمم را به اکوادور فرستادم و به آنها گفتم که استراتژی جدیدی داریم. آدم‌ربایی فرصتی برای اثبات این رویکرد فراهم کرده بود.

به آنها گفتم: «تمام چیزی که خواهیم گفت این است که، «هی، از کجا بدانیم که حال خوزه خوب است؟ وقتی نمی‌دانیم که حال

@Roman_Ahang

خوزه خوب است چطور می‌توانیم پولی پرداخت کنیم؟» و بارها و بارها تکرارش کنیم» اگر چه اعضای تیمم به خاطر تکنیک‌های تست نشده مضطرب بودند، اما علاقه‌مند و آماده اجرا بودند. اما پلیس‌های محلی عصبانی بودند، زیرا همیشه از شیوه قدیمی اثبات زنده بودن گروگان (که FBI در وهله اول به آن‌ها آموخته بود) استفاده می‌کردند. خوشبختانه جولی کاملا با ما موافق بود زیرا او دید که چگونه سوالات کالیبره زمان می‌خرید و متقاعد شد که با داشتن زمان کافی شوهرش راهی برای رسیدن به خانه پیدا خواهد کرد.

روز بعد از آدم‌ربایی، یاغیان خوزه را به کوه‌هایی در امتداد مرز کلمبیا بردند و در کابینی که در قسمت مرتفع جنگل بود جای دادند. در آنجا خوزه با آدم‌ربایان ارتباط دوستانه‌ای برقرار کرد تا کشتنش برای آنها دشوارتر شود. او با دانشی که در مورد جنگل داشت آنها را تحت تاثیر قرار داد و چون دارای کمربند سیاه در کاراته بود، با آموزش هنرهای رزمی زمانشان را پر کرد.

همانطور که منتظر تماس آدم‌ربایان بودیم، مذاکره کنندگان من هر روز به جولی آموزش می‌دادند. بعدا فهمیدم که مذاکره کننده‌ای که اسیرکنندگان خوزه برای مذاکره تعیین کرده بودند، مجبور بود هر روز پای پیاده به شهر برود تا با تلفن آنجا مذاکره کند.

گروه من به جولی یاد دادند که تمام خواسته‌های آدم‌ربایان را با یک سوال پاسخ دهد. استراتژی من این بود که آدم‌ربایان را مشغول نگه دارد و در عین حال سردرگم کند.

@Roman_Ahang

اولین باری که آنها صحبت کردند او پرسید «چطور بدانم که خوزه زنده است؟»

در برابر تقاضای آنها برای ۵ میلیون دلار، او گفت «ما انقدر پول نداریم. چطور می‌توانیم این مقدار پول را جور کنیم؟» دفعه بعدی که آنها صحبت کردند جولی پرسید: تا زمانی که ندانیم خوزه زنده است چطور می‌توانیم پولی به شما پرداخت کنیم؟

سوال پشت سوال.

آدم‌ربایی که با جولی مذاکره می‌کرد، به نظر می‌رسید که با سوالات مداوم جولی بسیار سردرگم شده بود، و زمان می‌خواست تا فکر کند. این امر موجب می‌شد که همه چیز به کندی پیش برود، اما هرگز از دست جولی عصبانی نمی‌شد. پاسخ دادن به سوالات به او توهم کنترل مذاکرات را می‌داد.

جولی با پرسیدن سوالات پی در پی و ارائه پیشنهادات خیلی کم، فدیه را به ۱۶۵۰۰ دلار کاهش داد. هنگامی که به این رقم رسیدند، آدم‌ربایان از او خواستند که این مبلغ را بلافاصله به آنها بپردازد.

او پرسید: «چطور می‌توانم اینکار را انجام دهم در حالی که باید اتومبیل‌ها و کامیون‌هایم را به فروش برسانم؟» او دائما زمان بیشتری می‌خرید.

ما شروع به خوشحالی کردیم چون به موفقیت نزدیک شده بودیم؛ ما واقعا به فدیه ای که خانواده استطاعت پرداخت آن را داشت

@Roman_Ahang

نزدیک شده بودیم.

و سپس یک شب، یکی از بچه‌های مستقر در اکوادور، کوین روست با من تماس گرفت. کوین مذاکره کننده فوق العاده‌ای است و همان کسی است که یکسال پیش با من تماس گرفته بود تا بگوید که مارتین برنهام کشته شده است. وقتی صدای او را شنیدم، معده‌ام درد گرفت.

کوین گفت: «ما الان تماسی از خوزه دریافت کردیم. او هنوز در قلمرو چریکی است اما فرار کرده است و با اتوبوسی در حال دور شدن از آنجاست.» نیم دقیقه طول کشید تا به او جواب دهم، و هنگامی که توانستم جوابش را دهم تنها چیزی که می‌توانستم بگویم این بود «اوه خدای من! این خبر فوق العاده‌ای است!»

بعدا فهمیدیم اتفاقی که رخ داده بود این بود که به علت تاخیرها و سوالات، بعضی از چریک‌ها آنجا را ترک کرده بودند و برنگشته بودند. پس از مدتی فقط یک نوجوان برای محافظت از خوزه در شب باقی مانده بود. اواخر یک شب او دیده بود که در باز است و باران شدیدی می‌بارد. باران که به شدت بر روی سقف فلزی می‌کوفت، تمام صداهای دیگر را محو می‌کرد و در این حین تنها نگهبان نیز خواب بود. خوزه با علم به اینکه برگ‌های مرطوب بیرون، صدای پای او را محو می‌کنند، از پنجره پایین پرید، و از مسیرهای جنگل به سمت یک جاده خاکی دوید و با زحمت خودش را به شهر کوچکی رساند.

@Roman_Ahang

دو روز بعد، درست چند روز قبل از تولد یک‌سالگی دخترش او نزد جولی و نوزادش برگشت. حق با جولی بود؛ به خاطر داشتن زمان کافی او راهی برای بازگشت به خانه پیدا کرده بود.

سوال‌های کالیبره «چطور» شیوه نتیجه‌بخشی برای پیش بردن مذاکرات است.

این سوالات طرف مقابل را تحت فشار قرار می‌دهند تا پاسخی پیدا کند، و هنگامی که خواسته‌هایش را مطرح می‌کند مشکلات شما را مد نظر قرار بدهد.

اگر به اندازه کافی و به درستی سوالاتِ «چطور» بپرسید، می‌توانید محیط مذاکره را به گونه‌ای درک کنید و شکل دهید که در نهایت به پاسخی که دوست دارید، دست پیدا کنید. فقط هنگامی که سوالاتتان را مطرح می‌کنید، باید بدانید که می‌خواهید مذاکرات به کدام جهت برود.

سوالات «چطور» اگر به درستی استفاده شوند، روش‌های ملایم و خوشایندی برای «نه» گفتن هستند و طرف مقابل را به سمت ارائه راه حل بهتری که در واقع همان راه حل شماست هدایت می‌کنند. یک نه یا چطور ملایم، دعوت به همکاری می‌کند و در طرف مقابل این احساس را ایجاد می‌کند که با او با احترام رفتار شده است.

مجددا ببینید که وقتی آدم‌ربایان یاغی کلمبیایی اولین خواسته‌شان را مطرح کردند جولی چه کاری انجام داد.

@Roman_Ahang

او پرسید: «چطور می‌توانیم آن مقدار پول را جور کنیم؟» توجه داشته باشید که او از کلمه «نه» استفاده نکرد. اما در عین حال موفق شد که تقاضای ۵ میلیون دلاری آدم‌ربایان را به طرز ظریفی رد کند.

درست مثل سوال‌هایی که جولی می‌پرسید، مهم‌ترین و متداول‌ترین سوال «نه» که از آن استفاده خواهید کرد، نسخه‌ای از «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟» می‌باشد (به عنوان مثال «چطور می‌توانم آن پول را جور کنم؟»). لحن صدایتان بسیار مهم است، چرا که این عبارت می‌تواند به صورت اتهام و یا درخواست کمک جلوه کند. پس به صدایتان توجه کنید.

این سوال تاثیر مثبتی در این امر دارد که طرف مقابل نگاه دقیقی به وضعیت شما بیندازد. من این پویایی مثبت را «همدلی اجباری» می‌نامم و به ویژه زمانی موثر خواهد بود که شما با طرف مقابل‌تان رفتاری مبتنی بر همدلی داشته باشید. این کار باعث ایجاد عمل متقابل می‌شود و او را به سمت انجام کاری برای شما هدایت می‌کند. از زمان پرونده آدم‌ربایی خوزه، «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟»، به پاسخ اولیه ما به آدم‌ربایانی که خواستار فدیه بودند تبدیل شد. و هیچ وقت نتیجه بدی نگرفتیم.

زمانی با یک مشاور حسابداری به نام کِلی کار می‌کردم که یکی از مشتریان شرکت مبلغ کلانی به او بدهکار بود. او همچنان به مشاوره دادن ادامه می‌داد زیرا معتقد بود که در حال توسعه ارتباط مفیدی است و همچنین وعده موعد پرداخت در آینده، حسن نیت او را در ادامه دادن به مشاوره‌ها توجیه می‌کرد.

@Roman_Ahang

اما صورت‌حساب‌های او به قدری زیاد شدند که او را در تنگنا قرار دادند. نمی‌توانست با این تصور مبهم که روزی پولش پرداخت خواهد شد ادامه دهد، اما نگران بود که اگر بیش از حد فشار بیاورد، دیگر به هیچ وجه نتواند مطالباتش را وصول کند.

به او گفتم صبر کند تا مشتری درخواست کار دیگری کند، زیرا اگر او مصرانه تقاضای پرداخت فوری پول کند، و مشتری قبول نکند، آسیب‌پذیر خواهد شد.

از خوش شانسی کِلی، مشتری تماس گرفت تا درخواست کار کند.

پس از اینکه مشتری درخواستش را مطرح کرد، کِلی به آرامی از او سوالی که با «چطور» آغاز می‌شد پرسید.

گفت: «دوست دارم کمک کنم، اما چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

او با نشان دادن تمایلش به ارائه کار، اما درخواست کمک برای پیدا کردن راهی برای انجام این کار، گزینه دیگری برای مشتری فراری از بدهی نگذاشت جز این که نیازهای کِلی را در اولویت کارش قرار دهد.

و مشتری پول او را پرداخت کرد.

علاوه بر «نه» گفتن، یکی دیگر از مزایای کلیدی پرسیدن «چطور» از لحاظ معنای لغوی کلمه، این است که طرف مقابل را مجبور می‌کند تا فکر کند و توضیح دهد که چطور یک معامله اجرا خواهد شد. معامله بدون اجرای خوب آن ارزشی ندارد. اجرای ضعیف، به مثابه سرطانی است که سود شما را می‌خورد.

@Roman_Ahang

پرسیدن سوالات دقیق و کالیبره «چطور» توسط شما که طرف مقابل را مجبور می‌کند که با کلمات خودش نحوه اجرای معامله را با دقت شرح دهد، او را قانع خواهد کرد که راه حل نهایی، ایده او بوده است. و این امر حیاتی است. مردم همیشه برای پیاده‌سازی راه حلی که فکر می‌کنند راه حل خودشان است تلاش بیشتری خواهند کرد. این طبیعت انسان است. به همین دلیل است که مذاکره اغلب به عنوان «هنری که اجازه می‌دهد شخص دیگر شیوه شما را اتخاذ کند» نامیده می‌شود.

دو سوال اساسی وجود دارد که شما با پرسیدن آنها می‌توانید طرف مقابل‌تان را وادار کنید که تصور کنند آنها شیوه دستیابی به موفقیت را تعریف می‌کنند: «چطور بدانیم که در مسیر درستی قرار داریم؟» و «اگر بفهمیم که از مسیر درست خارج شده‌ایم چطور باید به مسائل رسیدگی کنیم؟». هنگامی که پاسخ می‌دهند، پاسخ‌هایشان را خلاصه کنید تا زمانی که به «درست است» دست پیدا کنید.

از طرف دیگر، نسبت به دو نشانه‌ای که می‌گویند طرف مقابل باور ندارد که ایده، ایده خودش است محتاط باشید. همانطور که اشاره کردم، زمانی که طرف مقابل می‌گوید «حق با شماست»، اغلب شاخص خوبی است که نشان می‌دهد او به حرف‌هایی که زده‌اید توجهی نکرده است. و هنگامی که برای اجرای کار طرف مقابل را تحت فشار قرار می‌دهید و او می‌گوید «تلاشم را خواهم کرد»، باید احساس نگرانی کنید. چرا که دقیقا به این معناست که «من قصد دارم شکست بخورم.» هنگامی که هر کدام از اینها را می‌شنوید، سوالات کالیبره «چطور» را بپرسید تا زمانی که او شرایط اجرای موفقیت‌آمیز را با زبان خودش برای شما تشریح کند.

@Roman_Ahang

سپس خلاصه‌ای از حرف‌های او را بگویید تا به جواب «درست است» برسید. اجازه دهید طرف مقابل احساس پیروزی کند. اجازه دهید فکر کند ایده خودش بوده است. نفس خود را کنترل کنید. به یاد داشته باشید: «بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد. بنابراین به سوالات «چطور» ادامه دهید. و به موفقیت برسید.

@Roman_Ahang

بر افرادی که پشت صحنه مذاکره هستند تاثیر بگذارید

چند هفته پس از این که خوزه به ایالات متحده برگشت، به خانه آنها در شمال ایالت نیویورک رفتم. وقتی خوزه فرار کرد هیجان زده شدم، اما موضوعی به طور آزاردهنده‌ای نگرانم کرده بود: آیا استراتژی جدید من شکست خورده بود؟ خوزه در کمال امنیت به خانه رسیده بود، اما نه به این خاطر که مذاکرات ما باعث آزادی او شده بود. نگران بودم که پیروزی ما بیش از این که بخاطر استراتژی‌های فوق العاده ما حاصل شده باشد در نتیجه خوش‌شانسی محض بوده باشد.

پس از این که جولی و پدر و مادرش استقبال گرمی از من کردند، من و خوزه قهوه‌ای ریختیم و نشستیم. به آنجا رفته بودم تا به قول گروه مذاکرات بحران در مورد نجات گروگان گزارش‌های مربوطه را آماده کنم. به دنبال بدست آوردن بینشی در این مورد بودم که بهترین توصیه به افرادی که با آدم‌ربایی مواجه می‌شوند و بهترین راه برای زنده ماندن، نه فقط از لحاظ جسمی، بلکه از نظر روانشناختی چیست. همچنین بی‌صبرانه منتظر بودم تا بفهمم پشت صحنه چه اتفاقی افتاده بود زیرا این‌گونه به نظر می‌رسید که استراتژی جدیدم کارساز واقع نشده بود.

بالاخره گفتگو به استفاده از سوالات کالیبره توسط ما رسید.

او گفت: «می دونی چیه؟ بدترین چیز این بود که مذاکره کننده آدم‌ربایان باید در شهر باقی می‌ماند تا مذاکره کند، اما چون جولی مرتبا از او سوال می‌پرسید و او واقعا نمی‌دانست که چگونه باید پاسخ دهد، مجبور بود دوباره از شهر به جنگل برگردد. آنها همه دور

@Roman_Ahang

هم جمع می‌شدند تا در مورد نحوه پاسخگویی به طور مفصل بحث کنند. حتی به این موضوع فکر کردند که مرا به شهر ببرند و پشت خط تلفن قرار دهند؛ زیرا جولی خیلی مصرانه می‌پرسید که چطور می‌توانست بفهمد که من زنده هستم.»

درست بعد از آن فهمیدم که ابزار مناسبی داشتیم. این دقیقا برخلاف پرونده خانواده برنهام بود، که مذاکره کننده ما با یکی از آدم‌ربایان معامله کرد و سپس آنها ۳۰۰ هزار دلار را دریافت کردند و گفتند: «نه، ما این کار را انجام نمی‌دهیم.» مجبور کردن طرف مقابل به اینکه تلاش زیادی کند و هماهنگی‌های داخلی زیادی در خدمت اهداف ما انجام دهد بی‌سابقه بود.

استراتژی مذاکره ما در اکوادور نه تنها به این دلیل موثر واقع شد که سوالاتمان محیط را برای فرار خوزه فراهم کردند، بلکه به این دلیل که به آدم‌ربایان - یعنی افراد طرف مذاکره‌مان – اطمینان دادند که ما با آنها در یک راستا حرکت می‌کنیم.

درست است، برخی از گروگان‌گیران و به عبارتی برخی از معامله‌گران کسب‌وکار، بصورت انفرادی کار می‌کنند. اما در اکثر موارد همیشه عاملان دیگری هم وجود دارند که می‌توانند به عنوان جوش‌دهندگان معامله یا قاتلان معامله عمل کنند. اگر واقعا می‌خواهید به «بله» برسید و معامله اجرا شود، باید کشف کنید که چگونه این افراد را تحت تاثیر قرار دهید.

هنگامی که کمیته‌ای مسئول اجرای توافق است، حمایت آن کمیته امری کلیدی است حتی اگر هنوز تک تک افراد این کمیته را نشناخته‌اید، همیشه باید انگیزه‌های آنها را شناسایی کرده و کشف کنید. این کار را می‌توان به راحتی با پرسیدن چند سوال کالیبره

@Roman_Ahang

مانند «چطور این بر دیگراعضای تیمتان تاثیر می‌گذارد؟» یا «افراد دیگر تیمتان که اکنون در میز مذاکره نیستند تا چه اندازه با این موضوع موافق هستند» یا صرفا «از نظر همکارانتان چالش‌های اصلی این حوزه چه می‌باشد؟» انجام داد.

مفهوم مهم‌تری که در اینجا توضیح می‌دهم این است که در هر مذاکره‌ای باید کل فضای مذاکره را تجزیه و تحلیل کنید. وقتی افرادی که پشت صحنه مذاکره هستند نیز تحت تاثیر آنچه که مذاکره می‌شود قرار خواهند گرفت (به آنها نیز مربوط خواهد شد) و بعدا حقوق و اختیاراتشان را اعمال خواهند کرد، پس احمقانه است که فقط به منافع کسانی که دور میز مذاکره نشسته‌اند توجه کنید. شما باید حواستان به بازیگران «پشت صحنه» یا «سطح دوم» باشد، یعنی افرادی که مستقیما در مذاکره مداخله نمی‌کنند، اما می‌توانند به پیاده‌سازی توافقاتی که مطابق خواسته آنهاست و متوقف شدن توافقاتی که دوست ندارند تاثیر بگذارند. حتی وقتی که در حال مذاکره با مدیر عامل شرکت هستید، نمی‌توانید این افراد پشت صحنه را نادیده بگیرید. همیشه کسی هست که در گوش او (مدیر عامل) زمزمه می‌کند. در آخر، قاتلان معامله اغلب مهم‌تر از جوش‌دهندگان معامله هستند. مجددا به محاصره زندان فکر کنید: کارها داشت به این علت خراب می‌شد که فقط یکی از افراد ما کاملا با تیم هماهنگ نبود. استفاده از سوالات کالیبره در اکوادور جلوی خراب شدن کار را گرفت و به همین دلیل پرونده خوزه موفقیت‌آمیز بود.

فقط یک نفر کافی است تا معامله‌ای را خراب کند. با سال‌ها تجربه به عنوان مشاور خصوصی، اهمیت تجزیه و تحلیل و تاثیرگذاری بر مذاکرات پنهانی که «پشت صحنه» اتفاق می‌افتد را فراموش کرده بودم و به خاطر این موضوع ضرر بزرگی کردم.

@Roman_Ahang

در حال بستن قرارداد با شرکت بزرگی در فلوریدا بودیم که تقاضای آموزش مذاکره برای یکی از بخش‌هایش کرده بود. چندین بار با مدیر عامل و رئیس منابع انسانی بصورت تلفنی صحبت کرده بودیم و هردوی آنها نسبت به پیشنهادمان بسیار مشتاق بودند. خیلی خوشحال بودیم چون فکر می‌کردیم که با تصمیم گیرندگان اصلی شرکت به توافق فوق العاده سودآوری رسیده‌ایم.

و سپس، هنگامی که به بررسی جزئیات ریز و کمرنگ پرداختیم، معامله خراب شد.

معلوم شد که رئیس بخشی که باید دوره آموزشی را می‌دید، قاتل معامله بود. شاید این مرد از این تصور که او و افراد زیردستش به آموزش «نیاز داشتند»، احساس تهدید و ضعف کرده بود، و یا به نحوی احساساتش جریحه‌دار شده بود (درصد قابل توجهی از مذاکرات بیش از اینکه بر مبنای پول باشند، اغلب به عزت نفس، مقام و سایر نیازهای غیرمالی مربوط می‌شوند) ما در آن زمان هرگز متوجه این موضوع نبودیم.

نکته این است که ما قبل از اینکه دیر شود هیچ اهمیتی به این موضوع ندادیم، چون خودمان را متقاعد کرده بودیم که با تصمیم گیرندگان اصلی بصورت تلفنی صحبت کرده‌ایم.

می‌توانستیم تنها با پرسیدن چند سوال کالیبره، مانند: چطور این کار بر دیگر اعضا تاثیر می‌گذارد؟ بقیه تیم شما تا چه اندازه با این تصمیم موافقند؟ چطور می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که در حال ارائه خدمات مناسب به افراد مناسبی هستیم؟ چطور می‌توانیم مطمئن شویم که همه مدیران افرادی که در حال آموزش هستند با این تصمیم موافقند؟ از خراب شدن معامله جلوگیری کنیم. اگر

@Roman_Ahang

سوالاتی از این قبیل پرسیده بودیم، مدیر عامل و سرپرست نیروی انسانی با این فرد هماهنگ می‌کردند، و حتی شاید او را در گفتگوها دخیل می‌کردند. و همه ما را از مشکلات نجات می‌داد.

(nbookcity.com)نشر کتاب

@Roman_Ahang

شناسایی دروغگوها، مقابله با احمق‌ها و جذب کردن بقیه

شما به عنوان مذاکره کننده با افرادی مواجه خواهید شد که به چهره شما نگاه کرده و دروغ می‌گویند و سعی دارند شما را بترسانند تا توافق کنید. احمق‌های سلطه‌جو و افراد متقلب، غیر قابل اجتناب می‌باشند، و شما مجبورید با آنها سر و کار داشته باشید.

اما یادگیری نحوه برخورد با رفتارهای ستیزه‌جویانه و تشخیص دروغ فقط بخشی از مسئله است: یعنی یادگیری نحوه تشخیص و تفسیر پیچیدگی‌های کلامی و غیر کلامی ارتباط - که حالت‌های ذهنی طرف مقابله را فاش می‌کنند.

مذاکره کنندگان بسیار کارآمد نسبت به ارتباطات کلامی، پاراورِبال[۵۲] (نحوه بیان) و غیر کلامی که بر پویایی گروه و مذاکره تاثیر می‌گذارند، آگاه هستند. و می‌دانند که چگونه از این پیچیدگی‌های ظریف به نفع خودشان استفاده کنند. حتی تغییر یک کلمه در زمان ارائه گزینه‌هایتان مانند استفاده از «از دست ندهید» به جای «حفظ کنید» - می‌تواند به طور ناخودآگاه بر انتخاب‌های طرف مقابل‌تان تاثیر بگذارد.

در اینجا می‌خواهم در مورد ابزارهایی که برای شناسایی دروغگوها، خلع سلاح احمق‌ها، و شیفته کردن بقیه نیاز دارید صحبت کنم. البته، سوال بازِ «چطور» یکی از این ابزارها و شاید مهم‌ترین آنهاست، اما ابزارهای بسیار دیگری هم وجود دارد.

الستر اونگالینگسوئن در فیلیپین زندگی می‌کرد، یک روز عصر در سال ۲۰۰۴، برای گرفتن تاکسی دست تکان داد و سوار تاکسی شد

@Roman_Ahang

تا از مرکز خرید گرین هیلز مانیل به سمت خانه‌اش که مسافت زیادی با آنجا فاصله داشت برود. او خوابش برد. موقعی که از خواب بیدار شد دست و پایش بسته بود. از بدشانسی الستر، شغل دوم راننده تاکسی آدم‌ربایی بود. او در صندلی جلو یک بطری اِتر نگه می‌داشت و هنگامی که هدف او به خواب رفت، به او دارو می‌خوراند، زندانی‌اش می‌کرد و تقاضای فدیه می‌کرد.

در عرض چند ساعت، آدم‌ربا با استفاده از تلفنِ الستر با نامزد او در نیویورک تماس گرفت. او در حالی که در مورد ثروت خانواده الستر تحقیق می‌کرد، خواستار پرداخت روزانه مبلغی برای «مراقبت» از الستر شد.

گفت: «مشکلی ندارد اگر پول ندهید. هر وقت که خواستم می‌توانم اعضای بدنش را در عربستان سعودی بفروشم.»

در عرض بیست و چهار ساعت، مسئول هدایت مذاکره از کوانتیکو شدم. نامزد الستر برای اداره مسائل خانوادگی مذاکره بیش از حد عصبی بود و مادر الستر که در فیلیپین زندگی می‌کرد، می‌خواست هر گونه تقاضای آدم‌ربا را بپذیرد.

اما برادر الستر، آرون که در مانیل زندگی می‌کرد، رویکرد متفاوتی داشت: او مفهوم مذاکره را درک کرد و پذیرفت که امکان دارد الستر بمیرد، که این کار باعث شد که مذاکره کننده بهتر و موثرتری شود. من و آرون خط تلفن آنلاین و همیشه در دسترسی راه‌اندازی کردیم و من از گوشه دیگر دنیا، استاد آرون شدم.

از طریق نظرات و خواسته‌های آدم‌ربا متوجه شدم که او با تجربه و صبور است. او برای اینکه قصد و نیتش را نشان دهد، پیشنهاد

@Roman_Ahang

داد که یکی از گوش‌های الستر را ببرد و آن را به همراه ویدئویی که بریدن گوشش را نشان می‌دهد به خانواده‌اش ارسال کند.

تقاضای پرداخت روزانه به وضوح ترفندی بود تا سریعا پول خانواده را تا جای ممکن بالا بکشد، و در عین حال میزان ثروت آنها را بسنجد. باید می‌فهمیدیم که این مرد کیست - آیا تنها کار می‌کرد و یا عضوی از یک گروه بود؟ آیا قصد داشت الستر را بکشد یا نه؟ و مجبور بودیم قبل از اینکه خانواده ورشکسته شود، این کار را انجام دهیم. بدین منظور، قصد داشتیم که آدم‌ربا را در مذاکره طولانی مدتی درگیر کنیم. قصد داشتیم همه چیز به آهستگی پیش برود.

من از کوانتیکو با سوالات کالیبره به آرون خط می‌دادم. به او دستور دادم که با سوالاتی مثل «چطور؟ چطور می‌توانم ...؟ چطور می‌توانم بدانم ...؟ چطور می‌توانیم ...؟» این احمق خشن را مدام مشغول نگه دارد. قدرت زیادی در رفتار احترام‌آمیز با آدم‌های احمق وجود دارد. این کار به شما توانایی می‌دهد که بسیار قاطعانه و بصورت غیر محسوس «نه» بگویید.

آرون پرسید: «چطور باید مطمئن شویم که اگر پول را پرداخت کنیم به الستر آسیب نمی‌رسانید؟»

در هنر رزمی چینی تای چی، هدف این است که از پرخاشگری حریفتان علیه خودش استفاده کنید و خشم او را به مسیر پیروزی خودتان تبدیل کنید. ما همین رویکرد را در برابر آدم‌ربای الستر اتخاذ کردیم: می‌خواستیم تهدیدات او را کمرنگ کنیم و او را خسته و کلافه کنیم. کاری کردیم که حتی برنامه‌ریزی برای تماس گرفتن با ما دشوار شود. و پاسخ دادن به ایمیل‌ها را به تأخیر انداختیم. از طریق تمامی این تاکتیک‌ها، در حالی که به آدم‌ربا توهم کنترل اوضاع را داده بودیم، به موقعیت برتر دست یافتیم و بر اوضاع مسلط

@Roman_Ahang

شدیم. او تصور می‌کرد که در حال حل مشکلات آرون است در حالی که ما ذهنش را می‌خواندیم و در حال تلف کردن زمانش بودیم. می‌بینید، بهتر است در برابر افراد خشنی مانند آدم‌ربای الستر به جای رفتارهای پرخاشگرانه و جر و بحث؛ با استفاده از سوالات «چه چیزی» و «چطور» از دادن پیشنهادات و یا عوض کردن موضعتان در مذاکره اجتناب کنید. طفره بروید و از موانع جاخالی بدهید.

در نهایت، پس از چندین روز چانه‌زنی پی در پی در مورد نرخ روزانه، آرون آدم‌ربا را خسته کرد تا مبلغ ناچیزی را قبول کند و موافقت کرد که بخشی از پول را به حساب بانکی او واریز کند. پس از اینکه بخشی از پول پرداخت شد، آرون راه حل فوق العاده‌ای پیدا کرد که با استفاده از سوالات کالیبره‌ای مثل «چه چیزی/ چطور» بدون اینکه حالت مقابله و مخالفت به خود بگیرد، با راننده تاکسی مقابله کند.

آرون پرسید: «وقتی پولمان تمام شد، چه اتفاقی خواهد افتاد؟»

آدم‌ربا مکث کرد.

بالاخره پاسخ داد: «مشکلی نخواهد بود.» بله! آدم‌ربا بدون اینکه بفهمد چه توافقی کرده بود، به ما قول داده بود که به الستر آسیبی نرساند. مجموعه‌ای از سوالات تکراری «چه چیز» و «چطور» می‌تواند به شما کمک کند که بر تاکتیک‌های تهاجمی دشمن حقه‌باز غلبه کنید.

@Roman_Ahang

اگر به آخرین مکالمات آدم‌ربا و آرون دقت کنید متوجه می‌شوید که گفتگوی طولانی آنها باعث شده بود که آرون تقریبا به دوست آدم‌ربا تبدیل شود. با گذشت زمان، آدم‌ربا برای صحبت تلفنی با «دوستش» دیگر حالت تدافعی نداشت. سرانجام، بازرسان پلیس ملی فیلیپین، تلفن خانه را ردیابی کردند و به آن حمله کردند. آدم‌ربا و الستر آنجا نبودند، اما همسر آدم‌ربا آنجا بود. او به پلیس گفت که خانه دیگری دارند. پلیس سریعا به خانه دیگر حمله کرد، الستر را آزاد کرد و آدم‌ربا را دستگیر کرد.

تاکتیک‌ها، ابزارها و روش‌های بسیار دیگری برای استفاده از شکل‌های ظریف کلامی و غیر کلامی ارتباط برای درک و تغییر وضعیت ذهنی طرف مقابل وجود دارد. همانطور که به برخی از آنها در اینجا اشاره می‌کنم، از شما می‌خواهم لحظه‌ای را صرف درونی‌سازی آنها بکنید. این ابزارها به مذاکره کنندگان هوشیار اجازه می‌دهند تا به موفقیت‌های بزرگی دست پیدا کنند.

@Roman_Ahang

قانون ۵۵-۳۸-۷ درصد

در دو تحقیق معروف درباره اینکه چه چیزی باعث می‌شود ما از کسی خوشمان بیاید یا بدمان بیاید، استاد روانشناسی دانشگاه کالیفرنیا، لس‌آنجلس، آلبرت مهرابیان، قانون ۵۵-۳۸-۷ را ایجاد کرد. معنای آن اینست که تنها ۷ درصد پیام‌ها توسط کلمات منتقل می‌شود، در حالی که ۳۸ درصد از لحن صدا و ۵۵ درصد از زبان بدن و صورت سخنران ناشی می‌شود.

در حالی که این اعداد عمدتا به شرایطی که ما در حال شکل‌دهی نگرش نسبت به کسی هستیم مربوط می‌شود، اما با این وجود، این قانون، نسبتِ مفیدی را به مذاکره کنندگان ارائه می‌کند. همانطور که می‌بینید، زبان بدن و تن صدا -و نه کلمات - قدرتمندترین ابزارهای ارزیابی ما هستند. به همین دلیل است که من حتی زمانی که می‌توانم بیشتر حرف‌هایم را بصورت تلفنی هم به شخصی بگویم، اغلب مسافت زیادی را برای دیدار رو در رو با او پرواز می‌کنم.

خوب چطور از این قانون استفاده کنید؟ اول، توجه بسیار زیادی به تن صدا و زبان بدن داشته باشید تا اطمینان حاصل کنید که با معنای تحت اللفظی کلمات هماهنگ هستند. اگر مطابقت نداشته باشند، احتمالا گوینده دارد دروغ می‌گوید و یا حداقل قابل اطمینان نیست.

هنگامی که لحن صدای کسی یا زبان بدن او با معنای کلماتی که می‌گوید تطابق ندارد، برای کشف منبع ناسازگاری از برچسب‌ها استفاده کنید.

@Roman_Ahang

به مثالی در این مورد دقت کنید:

شما: «پس ما توافق کرده‌ایم؟»

او: «بله ...»

شما: «شنیدم شما «بله» گفتید، اما به نظر می‌رسید که در صدایتان تردید وجود دارد.»

او: «اوه، چیزی نیست واقعا»

شما: «نه، مهم است، اجازه دهید مطمئن شویم که ما درست متوجه شده‌ایم.»

او: «متشکرم، از شما قدرانی می‌کنم.»

با این شیوه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که توافق بدون شک اجرا خواهد شد. و طرف مقابل شما سپاسگزار خواهد بود. تشخیص ناسازگاری و استفاده از برچسب برای مطرح کردن آن، به طرف مقابل حس مورد احترام قرار گرفتن می‌دهد. در نتیجه، اعتماد رابطه‌تان افزایش خواهد یافت.

@Roman_Ahang

قانون سه

فکر می‌کنم تا حالا برایتان پیش آمده است که مذاکره‌ای داشته‌اید و «بله» گرفته‌اید، اما بعدها معلوم شده که «نه» بوده است. شاید طرف مقابل به شما دروغ گفته و یا شاید فقط مشغول پندار آرزومندانه[۵۳] بوده است.

در هر صورت، این تجربه خیلی غیرعادی نیست.

این اتفاق می‌افتد زیرا در واقع سه نوع «بله» وجود دارد: تعهد، تایید، و قلابی.

همانطور که در فصل ۵ گفته شد، بسیاری از فروشندگان سعی می‌کنند ایده خود را بر مشتری تحمیل کنند و او را در دام «بله» تعهد بیندازند که از این رو افراد بسیاری در گفتن «بله» قلابی مهارت پیدا کرده‌اند.

یکی از ابزارهای عالی برای اجتناب از این تله، قانون سه است. قانون سه یعنی طرف مقابل را مجبور کنید که سه بار در مورد موضوع مذاکره موافقت کند. این کار قدرت تاثیرگذاری را سه برابر می‌کند. انجام این کار، مشکلات را پیش از آنکه اتفاق بیفتند کشف می‌کند. واقعا سخت است که بارها دروغ بگوییم یا متقلبانه رفتار کنیم.

وقتی که برای اولین بار این مهارت را یاد گرفتم، بزرگ‌ترین ترسم این بود که چطور از اینکه تکرارکردن حرف هایم آزاردهنده به نظر برسد و حرف‌هایم حالت تحمیل کردن داشته باشد اجتناب کنم.

@Roman_Ahang

پاسخی که به دست آوردم این بود که باید تاکتیک‌هایمان تنوع داشته باشند.

بار اولی که آنها با چیزی موافقت می‌کنند و یا به شما تعهد می‌دهند، این شماره ۱ است. برای شماره ۲، می‌توانید برچسب بزنید یا گفته‌های آنها را خلاصه کنید تا آنها پاسخ دهند «درست است.» و شماره ۳ می‌تواند سوالات کالیبره «چطور» یا «چه چیزی» در مورد پیاده‌سازی توافق باشد که از آنها درخواست می‌کند که توضیح دهند که موفقیت چه فاکتورهایی دارد، مثل این سوال «اگر از مسیر درست خارج شویم چه کار باید بکنیم؟»

یا، قانون سه می‌تواند یک سوال کالیبره باشد که به سه شیوه مختلف بیان می‌شود، مانند «بزرگترین چالشی که مواجه شدید چه می‌باشد؟ با چه مشکلاتی مواجه خواهیم شد؟ از نظر شما دشوارترین مشکل پیش رو چیست؟»

به هر حال، پرداختن به یک موضوع با سه شیوه متفاوت، دروغ‌ها و همچنین ناسازگاری بین کلمات و زبان بدن را که پیشتر به آن اشاره کردیم فاش می‌کند. بنابراین دفعه بعدی که به راستگویی و تعهد طرف مقابل‌تان اطمینان نداشتید، این روش را امتحان کنید.

@Roman_Ahang

اثر پینوکیو

در شخصیت مشهور پینوکیو که توسط کارلو کلودی خلق شد، تشخیص زمانی که او دروغ می‌گفت آسان بود: فقط باید به بینی او نگاه می‌کردید.

اکنون معلوم شده است که نوشته‌های کلودی خیلی دور از واقعیت نبوده است. اکثر مردم زمانی که دروغ می‌گویند، نشانه‌های هشداردهنده و آشکاری از خود بروز می‌دهند. نه اینکه بینی‌شان دراز شود، اما چیزی شبیه به آن.

پروفسور دیپاک ملهوترا، مدرس دانشکده تجارت هاروارد و همکارانش، در مطالعه‌ای در مورد اجزای دروغ، دریافتند که به طور متوسط، دروغگوها از واژه‌های بیشتری نسبت به راستگوها استفاده می‌کنند و ضمایر شخص ثالث بسیار بیشتری به کار می‌برند. آنها به جای من، در مورد او، آن، یکی، آنها صحبت می‌کنند تا اینکه بین خودشان و دروغ، فاصله‌ای ایجاد کنند.

و آنها کشف کردند که دروغگوها تمایل به استفاده از جملات پیچیده‌تری دارند تا نظر مساعد طرف مقابل را جلب کنند. دبلیو سی فیلدز[۵۴] آن را گیج کردن کسی با حرف‌های مزخرف نامید. محققان آن را اثر پینوکیو نامیدند، زیرا، درست مانند بینی پینوکیو، تعداد واژه‌ها با بزرگ شدن دروغ افزایش پیدا می‌کند. به وضوح افرادی که دروغ می‌گویند، در مورد اینکه دیگران حرف‌هایشان را باور کنند نگرانی بیشتری دارند، به طوری که بیشتر تلاش می‌کنند - بیش از حد تلاش می‌کنند- تا اینکه قابل باور به نظر برسند.

@Roman_Ahang

توجه کنید که از چه ضمایری استفاده می‌کنند

استفاده از ضمایر توسط طرف مقابل همچنین می‌تواند به شما در درک اهمیت واقعی او در زنجیره تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی در تیم مقابل کمک کند. هر چه بیشتر به استفاده از «من»، «به من» و «مال من» علاقه‌مند باشد، شخص خیلی مهمی نیست.

برعکس، هر چه ضمیر اول شخص به سختی از دهان مذاکره کننده بیرون بیاید، به همان اندازه شخص مهم‌تری است. همانند مطالعه‌های ملهوترا که دروغگو، بین خودش و دروغ فاصله ایجاد می‌کند، در مذاکره، تصمیم گیرندگان باهوش مایل نیستند که به تنهایی تصمیم بگیرند. آنها نظرات افرادی را که در میز مذاکره حضور ندارند را هم خواهند پرسید تا اینکه تصمیم قطعی را به تنهایی نگیرند.

راننده تاکسی و آدم‌ربای الستر اونگالینگسوئن در فیلیپین از همان ابتدای گروگان‌گیری از ضمایر «ما»، «آنها»، استفاده کرد که من متقاعد شدم که او رهبر آنهاست. تا قبل از عملیات نجات، هنوز به درستی این قضیه پی نبرده بودم. در سرقت بانک چیس منهتن که در فصل ۲ عنوان شد، دزد بانک، کریس وات مرتبا می‌گفت که «بقیه» اعضا خیلی خطرناک هستند و او نفوذ چندانی بر آنها ندارد، که تماما دروغ بود.

@Roman_Ahang

تخفیف کریس

مردم همیشه در مورد به خاطر سپردن و استفاده (و نه استفاده بیش از حد) نام طرف مقابل خود در مذاکره صحبت می‌کنند. و این حائز اهمیت است. اما واقعیت این است که افراد اغلب از اینکه مرتبا نامشان را تکرار کنید خسته می‌شوند. فروشنده ماهری که در صدد سوق دادن مشتری به «بله» می‌باشد، بارها و بارها نام او را تکرار می‌کند.

در عوض، شیوه متفاوتی در پیش بگیرید و از نام خودتان استفاده کنید. این گونه بود که من به تخفیف کریس رسیدم.

استفاده از اسم الستر در برابر آدم‌ربا و مجبور شدن او به استفاده از اسم قربانی، به قربانی ماهیت انسانی بخشید و در نتیجه احتمال صدمه دیدن او کاهش یافت، استفاده از اسم خودتان، محرک «همدلی اجباری» را ایجاد می‌کند. و این باعث می‌شود که طرف مقابل شما را به عنوان یک انسان ببیند.

چند سال پیش با تعدادی از همکاران مذاکره کننده در FBI در باری در کانزاس بودم. بار کاملا پر بود، اما من یک صندلی خالی دیدم. به سمت آن حرکت کردم اما همان لحظه‌ای که آماده بودم روی آن بنشینم، مردی که کنار صندلی بود گفت: «حتی بهش فکر نکن.»

پرسیدم: «چرا؟» و او گفت: «چون می‌زنمت.»

او گنده و تنومند بود، و حسابی مست بود، اما خب، من هم مذاکره کننده با تجربه‌ای در امور گروگان‌گیری هستم، و مثل حشراتی

@Roman_Ahang

که جذب شعله می‌شوند به سمت شرایط پرتنش کشیده می‌شوم.

دستم را جلو بردم تا با او دست دهم: «اسم من کریس است».

او خشکش زد و در همین حین، بچه‌های FBI جلو آمدند، با او خوش و بشی کردند و پیشنهاد کردند که نوشیدنی برای او بخرند. معلوم شد او یکی سربازان کهنه‌کار ویتنام در اوضاع بسیار بد جنگ بود. او در بار شلوغی بود که به نظر می‌رسید کل جهان در حال جشن گرفتن هستند. تنها چیزی که می‌توانست بدان فکر کند این بود که بجنگد. اما به محض اینکه من «کریس» شدم، همه چیز تغییر کرد.

حالا این طرز فکر را در مذاکرات مالی مشاهده کنید. چند ماه پس از تجربه کانزاس در فروشگاهی بودم و از یکی از مغازه‌ها چند دست پیراهن انتخاب کردم. خانم جوانی که در کانتر جلو بود از من پرسید آیا مایلم به طرح خریداران همیشگی آنها بپیوندم.

از او پرسیدم که آیا با پیوستن به این طرح تخفیفی دریافت می‌کنم، او گفت: «نه»

بنابراین تصمیم گرفتم که از زاویه دیگری امتحان کنم. به شیوه دوستانه‌ای گفتم: «نام من کریس است. تخفیف کریس چقدر است؟»

به من نگاه کرد، و به آرامی خندید. «باید از مدیرم، کتی، بپرسم» این را گفت و به سمت زنی که کنارش ایستاده بود برگشت.

@Roman_Ahang

کتی، که کل مکالمه ما را شنیده بود، گفت: «بیشترین تخفیفی که می‌توانم بدهم، ده درصد است.»

به خودتان صفات انسانی نسبت دهید. از اسمتان برای معرفی خودتان استفاده کنید. و آن را به شیوه خوشایند و دوستانه‌ای بگویید. اجازه دهید طرف مقابل‌تان هم از تعامل لذت ببرد. و قیمت ویژه‌ای دریافت کنید.

(nbookcity.com)نیک کتاب

@Roman_Ahang

چکار کنید که طرف مقابل پیشنهادی علیه خودش بدهد

همانطور که نحوه برخورد آرون و جولی را با آدم‌ربا دیدید، بهترین شیوه برای اینکه طرف مقابل تقاضایش را پایین بیاورد این است که با استفاده از سوالات «چطور»، به او «نه» بگویید. این شیوه‌های غیر مستقیم «نه» گفتن، برخلاف «نه» بی‌پرده‌ای که غرور طرف مقابل را جریحه‌دار می‌کنند، طرف مقابل را طرد نمی‌کنند. در واقع، این پاسخ‌ها بسیار شبیه پیشنهادات متقابل است که طرف مقابل اغلب علیه خودش مطرح می‌کند.

ما فهمیده‌ایم که معمولا قبل از اینکه خودِ کلمه «نه» بر زبان آورده شود، می‌توان چهار بار «نه» گفت.

اولین قدم در مجموعه «نه» ها، همان جمله آشناست:

«چطور می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

شما باید آن را به شیوه محترمانه‌ای مطرح کنید، به طوری که به درخواستی برای کمک تبدیل شود. اگر به درستی ادا شود، طرف مقابل را دعوت می‌کند تا با ارائه پیشنهاد بهتری در حل معضل شما مشارکت کند.

پس از آن، جملاتی مانند «پیشنهاد شما بسیار سخاوتمندانه است، اما متاسفم، که برای من کارساز نیست» دومین شیوه هوشمندانه برای «نه» گفتن است.

این پاسخ که به خوبی از آزمون‌های مختلف سربلند بیرون آمده، از دادن پیشنهاد متقابل جلوگیری می‌کند و استفاده از کلمه

@Roman_Ahang

«سخاوتمندانه» طرف مقابل را تشویق می‌کند تا سخاوتمندانه عمل کند. همچنین «متاسفم»، «نه» را نرم‌تر می‌کند و ایجاد همدلی می‌کند. (حرف‌های به اصطلاح متخصصان مذاکره را که می‌گویند پوزش همیشه نشانه ضعف است را نادیده بگیرید.)

سپس می‌توانید از «متاسفم، اما می‌ترسم که نتوانم این کار را انجام دهم» استفاده کنید. این «نه»، صریح‌تر است و «نمی توانم این کار را انجام دهم» تاثیر مضاعفی دارد. وقتی ناتوانی خود را برای انجام کاری بیان می‌کنید، طرف مقابل نسبت به شما احساس همدلی می‌کند.

«متاسفم، نه» نسخه ساده «نه» شماره چهار است. اگر به آرامی ادا شود، به ندرت منفی به نظر می‌رسد.

البته اگر مجبورید باز هم ادامه دهید، مطمئنا «نه» گفتن، آخرین و صریح‌ترین شیوه است. باید با عطف صوتی متمایل به پایین، و با احترام و ملاحظه به زبان آورده شود؛ نباید معنای «نه» بدهد!

یکی از دانشجویان من، که پسری به نام عیسی بوئنو است، چند وقت پیش نامه‌ای برایم نوشت تا داستان شگفت‌انگیزی در مورد نحوه استفاده از «نه» چند مرحله‌ای را که برای کمک به برادرش خواکین در وضعیت دشوار کسب‌وکار استفاده کرده بود تعریف کند.

برادر او و دو تن از دوستانش حق امتیاز فروشگاه تجهیزات و لوازم پرورش گیاه شاهدانه در شمال اسپانیا را که در آنجا کشت

@Roman_Ahang

ماری‌جوانا برای استفاده شخصی، قانونی است، خریداری کرده بودند. خواکین و شریکش، برونو، هر کدام برای ۴۶ درصد سهام خود ۲۰ هزار یورو سرمایه گذاری کردند (شریک کوچک ۳۵۰۰ یورو برای ۸ درصد سهم سرمایه گذاری کرده بود).

از همان ابتدا خواکین و برونو رابطه مشکل‌سازی داشتند. خواکین فروشنده قابلی بود، در حالی که برونو بیشتر در کارهای دفترداری وارد بود. شریکی که کمترین درصد سهم را داشت نیز فروشنده فوق العاده‌ای بود و او و خواکین معتقد بودند که افزایش فروش، استراتژی درستی است. که به معنای ارائه تخفیف برای سفارشات زیاد و به مشتریان دائمی است، اما برونو با آن مخالف بود. هزینه‌هایی که برای راه‌اندازی وب‌سایت و گسترش موجودی برنامه‌ریزی شد، موجب ناراحتی برونو شد.

سپس همسر برونو مشکل‌ساز شد، چرا که شروع به غر زدن به خواکین کرد که نباید پول زیادی صرف گسترش کار کند و در عوض باید به دنبال کسب سود بیشتر باشد. یک روزکه خواکین در حال بررسی خرید موجودی بود متوجه شد که بعضی از اقلامی که سفارش داده بودند در قفسه‌های فروشگاه قرار نگرفته‌اند. او اقلام مورد نیاز را در اینترنت جستجو کرد و در کمال تعجب فروشگاهی در eBay با نام همسر برونو پیدا کرد که دقیقا محصولاتی را که گم کرده بودند می‌فروخت.

این باعث آغاز جر و بحث‌های شدیدی بین برونو و خواکین شد، رابطه آنها سرد شد. برونو که بسیار خشمگین بود به خواکین گفت که او دوست دارد سهامش را بفروشد زیرا احساس می‌کند که ریسک کاری که انجام می‌دهند خیلی زیاد است. بنابراین خواکین با برادرش مشورت کرد: دانشجوی من عیسی.

@Roman_Ahang

چون آنها بر این باور بودند که فشارهای همسر برونو، دلیلی است که او می‌خواهد سهامش را بفروشد، عیسی به خواکین کمک کرد تا در این باره پیامی مبنی بر همدلی ایجاد کند: «به نظر می‌رسد که از طرف همسرت تحت فشار زیادی قرار گرفته‌ای». همچنین خواکین در آن زمان درگیر طلاق بود بنابراین تصمیم گرفتند از این قضیه برای ربط دادن به مسائل مربوط به همسر استفاده کنند و ممیزی اتهام را آماده کردند: «می‌دانم که فکر می‌کنی من به هزینه‌ها و سودآوری شرکت توجه نمی‌کنم» تا به این ترتیب انرژی منفی را پراکنده کنند و کاری کنند که برونو صحبت کند.

این کار خیلی خوب جواب داد. برونو بلافاصله با ممیزی اتهام موافقت کرد و توضیح داد که چرا فکر می‌کرد خواکین با بی‌ملاحظگی هزینه می‌کند. برونو همچنین خاطر نشان کرد که در زندگی او کسی مانند خواکین که در شرایط بحرانی به داد او برسد وجود نداشته است (خواکین وام تاسیس شرکت را از مادرش گرفته بود). خواکین از تکنیک آینه‌ای استفاده کرد تا برونو را به حرف بکشاند و او هم حرف زد.

در نهایت، خواکین گفت: «می‌دانم که فشارهای همسرت چه احساسی به تو می‌دهد، من خودم در حال طلاق گرفتن هستم و این مسائل انرژی آدم را می‌گیرد.» پس از آن برونو به مدت ده دقیقه در مورد همسرش حرف زد و اطلاعات زیادی افشا کرد: همسر برونو بسیار ناراحت بود زیرا بانکی که به آنها ۲۰ هزار یورو وام داده بود، وام را بازبینی کرده بود و دو گزینه به آنها پیشنهاد داده بود: وام را به صورت کامل پس دهند و یا نرخ بهره بالاتری پرداخت کنند.

@Roman_Ahang

خواکین و عیسی پس از فهمیدن این موضوع با هم مشورت کردند و به این نتیجه رسیدند که خواکین می‌تواند کمی بیش ازمبلغ وام پرداخت کند؛ زیرا برونو قبلا ۱۴ هزار یورو به عنوان حقوق دریافت کرده بود. نامه بانک، برونو را در شرایط بدی قرار داده بود و خواکین فهمید که می‌تواند قیمت پایینی پیشنهاد دهد زیرا واقعا کسی وجود نداشت که برونو سهامش را به او بفروشد.

آنها به این نتیجه رسیدند که ۲۳ هزار یورو می‌تواند همان رقم جادویی باشد، که ۱۱ هزار یورو در ابتدای کار و الباقی آن یعنی ۱۲ هزار یورو در طول یکسال پرداخت می‌شد.

سپس اوضاع به سمت و سوی دیگری رفت.

خواکین به جای اینکه منتظر بماند تا برونو مبلغی را اعلام کند، پیش‌دستی کرد و پیشنهادش را به طور کامل ارائه داد، و به برونو گفت که فکر می‌کند «بسیار منصفانه است.» اگر راهی برای دلسرد کردن طرف مقابل وجود داشته باشد این است که به او بگویید مخالفت با شما غیر منصفانه است.

اتفاق بعدی این گفته را تایید کرد.

برونو با عصبانیت تلفن را قطع کرد و دو روز بعد، خواکین ایمیلی دریافت کرد که از طرف شخصی بود که برای نمایندگی برونو استخدام شده بود. آنها ۳۰۸۱۲ یورو می‌خواستند که ۲۰ هزار یورو برای وام، ۴ هزار یورو برای حقوق و دستمزد، ۶۲۳۰ یورو برای حقوق صاحبان سهام، و ۵۸۲ یورو برای بهره، بود.

@Roman_Ahang

ارقام غیر رندی که مشخصه آنها عدم تغییر است، نشان می‌داد که این مرد حرفه‌ای بود.

عیسی به خواکین گفت که برونو واقعا عصبانی شده است. اما هر دوی آنها می‌دانستند که برونو امیدی به فروش نداشت. بنابراین تصمیم گرفتند از استراتژی «نه» چند مرحله‌ای استفاده کنند تا بتوانند کاری کنند برونو پیشنهادی علیه خودش مطرح کند. آنها به این نتیجه رسیدند که بدترین سناریوی ممکن این است که برونو تصمیمش را درباره فروش سهامش تغییر دهد و وضعیت فعلی ادامه پیدا کند. باید این ریسک را قبول می‌کردند.

آنها اولین «نه» را این گونه بیان کردند:

قیمتی که ارائه کردید بسیار منصفانه است و من واقعا امیدوارم که از پس آن بر بیایم. برونو برای این کسب‌وکار بسیار تلاش کرده است و سزاوار این است که زحماتش به طور مناسبی جبران شود. بسیار متاسفم، و آرزوی موفقیت برایتان دارم.

آیا توجه کردید که آنها هیچ پیشنهاد متقابلی ارائه ندادند و بدون اینکه از کلمه «نه» استفاده کنند، نه گفتند؟ وقتی روز بعد خواکین ایمیلی از مشاور دریافت کرد، که قیمت را تا ۲۸۳۴۶ یورو پایین آورده بود شوکه شد.

سپس خواکین و عیسی دومین «نه» آرام را مطرح کردند:

از پیشنهادتان ممنونم. خیلی سخاوتمندید که مبلغ را پایین آورده‌اید، و من واقعا سپاسگزارم. واقعا امیدوار بودم که بتوانم این مبلغ را بپردازم، اما صادقانه می‌گویم که در زمان حاضر نمی‌توانم این مبلغ را بپردازم. همانطور که می‌دانید، من در حال طلاق گرفتن

@Roman_Ahang

هستم و نمی‌توانم این مبلغ را جور کنم. مجددا، برای شما آرزوی موفقیت می‌کنم.

روز بعد خواکین ایمیل یک خطی از مشاور دریافت کرد که مبلغ را تا ۲۵ هزار یورو پایین آورده بود. خواکین می‌خواست قبول کند، اما عیسی به او گفت هنوز چند گام «نه» باقی مانده است. خواکین با او مخالفت کرد، اما در نهایت تسلیم شد.

درس بسیار مهمی در اینجا وجود دارد: هنر انعقاد معامله این است که تا آخرین مرحله متمرکز بمانید. نکات مهمی در مرحله آخر وجود دارد که باید از نظم و انضباط ذهنی خود کمک بگیرید. به موضوعاتی مانند این که چه زمانی آخرین پرواز می‌پرد و یا اگر کارم را زود تمام کنم می‌توانم به خانه بروم و گلف بازی کنم فکر نکنید. اجازه ندهید حواستان پرت شود. متمرکز بمانید.

آنها نوشتند:

مجددا از شما بخاطر پیشنهاد سخاوتمندانه‌تان تشکر می‌کنم. شما واقعا قیمت را پایین آورده‌اید و من تلاش کرده‌ام که این مبلغ را جور کنم. متأسفانه هیچ کس مایل نیست که این مبلغ را به من قرض دهد، حتی مادرم. من راه‌های مختلفی را امتحان کرده‌ام اما نمی‌توانم آن را تامین کنم. در نهایت، من می‌توانم ۲۳۵۶۷ یورو پیشنهاد دهم، هرچند در ابتدا فقط می‌توانم ۱۵۳۲۱ یورو را پرداخت کنم. الباقی را می‌توانم در طول مدت یک سال به شما بدهم، اما این واقعا تنها کاری است که از دستم بر می‌آید. امیدوارم که بهترین تصمیم ممکن را بگیرید.

@Roman_Ahang

استفاده هوشمندانه از ارقام خاص، و روش ایجاد همدلی برای «نه» گفتن، بدون استفاده از خود کلمه!

و این شیوه جواب داد. ظرف یک ساعت، مشاور پاسخ داد و قبول کرد.

اکنون دقیق‌تر بررسی کنیم: ببینید که چگونه استفاده ترکیبی از تکنیک آینه‌ای و سوالات باز، موجب کشف اطلاعاتی درباره مشکلات مالی برونو شد، و سپس روش «نه» از نومیدی او نهایت استفاده را برد؟ اگر خریدار دیگری وجود داشت، استفاده از این روش کار فوق العاده‌ای محسوب نمی‌شد، اما با توجه به اینکه هیچ کسی وجود نداشت، روش فوق العاده‌ای بود تا برونو پیشنهادی علیه خودش بدهد.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

مذاکره کنندگان برتر –دلالان واقعی معامله - می دانند که مذاکره، یک میدان بازی است که در زیر کلمات جریان دارد، که در واقع رسیدن به یک معامله خوب، مستلزم تشخیص و دستکاری نشانه‌های ظریف و ناملموسی است که در ظاهر امر پیدا نیست. تنها با تجسم و تغییر این مسائل پنهانی است که می‌توانید معامله بزرگی بکنید و مطمئن شوید که اجرا می‌شود.

زمانی که ابزارهای معرفی شده در این فصل را به کار می گیرید، مهم‌ترین مفهوم این فصل را به یاد داشته باشید. یعنی، «بله» بدون «چطور» ارزشی ندارد. پرسیدن در مورد «چطور»، دانستن «چطور» و تعریف کردن «چطور»، جزئی از سلاح‌های یک مذاکره کننده کارآمد است. و بدون آنها او بی‌دفاع می‌شود.

* سوال‌های کالیبره «چطور» را مطرح کنید و آنها را بارها و بارها بپرسید. پرسیدن «چطور» ذهن طرف مقابل را درگیر می‌کند، و ثبات او را بهم می‌ریزد. پاسخ دادن به سوالات به او توهم کنترل می‌دهد. این امر همچنین باعث می‌شود که وقتی تقاضایی را مطرح می‌کند، مشکلات شما را هم مدنظر قرار دهد.

* از سوالات «چطور» برای شکل دادن محیط مذاکره استفاده کنید. این کار را با استفاده از سوال «چطور می‌توانم این کار را انجام دهم» که نسخه ملایم‌تر «نه» است انجام دهید. این کار به طور زیرکانه‌ای طرف مقابل را واردار می‌کند که در پی راه حل دیگری -راه حل شما - باشد. و اغلب اوقات باعث می‌شود که پیشنهادی علیه خودش مطرح کنند.

@Roman_Ahang

* فقط به افرادی که مستقیما در حال مذاکره با آنها هستید توجه نکنید. همیشه انگیزه‌های بازیکنانی را که در «پشت صحنه» حضور دارند را شناسایی کنید. می‌توانید این کار را با پرسیدن اینکه معامله چه تاثیری بر افراد دیگر خواهد گذاشت و آیا آنها موافق می‌باشند؟ انجام دهید.

* قوانین ۵۵-۳۸-۷ درصد را دنبال کنید و به لحن صدا و زبان بدن توجه کنید. ناسازگاری بین کلمات و علائم غیر کلامی نشان خواهند داد که چه زمانی طرف مقابل‌تان دروغ می گوید و یا از معامله مطمئن نیست.

* آیا «بله» واقعی یا قلابی است؟ با قانون سه آن را بیازمایید: از سوالات کالیبره، خلاصه‌سازی و برچسب استفاده کنید تا طرف مقابل را وادار کنید حداقل سه بار توافق را تأیید کند. واقعا سخت است که بارها دروغ گفت یا بصورت ساختگی موافقت کرد.

* توجه به اینکه فرد از چه ضمایری اسفاده می‌کند، بینش عمیقی نسبت به قدرت نسبی طرف مقابل در اختیارتان قرار می‌دهد. اگر در حال شنیدن «من»، «من» و «من» های بسیاری هستید، تصمیم گیرنده واقعی احتمالا شخص دیگری است. استفاده بسیار از ضمایر «ما»، و «آنها»، نشان می‌دهد که شما مستقیما با تصمیم گیرنده اصلی و زیرکی سر و کار دارید که در حال سبک سنگین کردن جوانب امر می‌باشد.

* از اسم خودتان استفاده کنید تا خودتان را به عنوان شخصیت واقعی به طرف مقابل معرفی کنید و حتی تخفیف شخصی خودتان

@Roman_Ahang

را دریافت کنید. شوخ‌طبعی و انسانیت بهترین شیوه‌ها برای آب کردن یخ روابط می‌باشد و مشکلات را از سر راهتان بر می‌دارد.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

فصل ۹: حسابی چانه بزنید

چند سال پیش، شیفته خودروی تویوتای ۴ رانر قرمز شده بودم. در واقع نه فقط رنگ «قرمز»، بلکه «قرمز مرواریدی» که نوعی قرمز سوخته است که در شب درخشش دارد. چقدر وسوسه‌انگیز است؟ باید حتما آن را می‌خریدم، خریدن یکی از آنها، به وسواس فکری من تبدیل شده بود.

عاملیت‌های واشنگتن دی سی را جستجو کردم و به سرعت متوجه شدم که فقط من شیفته این ماشین نشده‌ام: در کل منطقه حتی یک ماشین با آن رنگ وجود نداشت، به جز در یک عاملیت.

شنیده‌اید که می‌گویند وقتی خیلی گرسنه‌اید به خرید مواد غذایی نروید؟ خب، من گرسنه بودم. خیلی گرسنه بودم، در واقع من شیفته شده بودم ... نشستم، فکرهایم را کردم و استراتژی‌ام را آماده کردم. این تنها شانس من بود. باید حتما آن را می‌خریدم.

بنابراین در بعد از ظهر یک جمعه آفتابی، به سمت فروشگاه حرکت کردم، روبروی فروشنده که مرد خوبی به نام اِستان بود نشستم، و به او گفتم که این ماشین فوق العاده زیباست.

لبخندی زد و به قیمت برچسب «آن ماشین زیبا» اشاره کرد: ۳۶ هزار دلار.

سرم را به نشانه درک حرف‌های او تکان دادم و لب‌هایم را به هم فشار دادم. کلید شروع چانه‌زنی این است که به آرامی طرف مقابل

@Roman_Ahang

را عصبی و نگران کنید. و این کار را به بهترین شیوه ممکن انجام دهید. اگر از عهده این کار بر می‌آمدم، شانس خوبی برای به دست آوردن قیمتی که می‌خواستم داشتم.

گفتم: «می‌توانم ۳۰ هزار دلار پرداخت کنم. و می‌توانم همه آن را در ابتدا بصورت نقدی بپردازم. امروز چکی برای کل مبلغ خواهم نوشت. متأسفم، اما بیشتر از این پول ندارم.»

لبخند او کمی محو شد، گویی تمرکزش را از دست داد. اما خودش را جمع کرد و سرش را تکان داد. «مطمئنم می‌توانید درک کنید که نمی‌توانیم این کار را انجام دهیم. قیمتی که روی برچسب خورده ۳۶۰۰۰ دلار است.»

محترمانه پرسیدم: «چطور می‌توانم آن را پرداخت کنم؟»

گفت: «من مطمئن هستم که»، و سپس مکث کرد، انگار مطمئن نبود که چه می‌خواست بگوید. «من مطمئن هستم که می‌توانیم راهی برای تامین هزینه ۳۶ هزار دلار پیدا کنیم.»

«خودروی زیبایی است. واقعا شگفت‌انگیز است. نمی‌توانم به شما بگویم که چقدر دوست دارم آن را داشته باشم. می‌دانم ارزش آن بیشتر از پولی است که من پیشنهاد داده‌ام. متاسفم، واقعا شرم‌آور است. این قیمت برایم مقدور نیست.»

حرفی نزد و به من نگاه کرد، کمی گیج شده بود، سپس بلند شد و رفت که برای من بسیار طولانی به نظر رسید. از رفتن او زمان

@Roman_Ahang

زیادی گذشت، به طوری که داشتم به خودم می‌گفتم: «لعنتی! باید قیمت را پایین‌تر می‌آوردم! آنها با من راه می‌آمدند.» هر پاسخی که بی‌درنگ پیشنهادتان را رد نکند، معنایش این است که هنوز شانس با شماست.

برگشت و به من گفت از آنجایی که کریسمس است رئیسش قیمت جدیدی را قبول کرده است: ۳۴ هزار دلار.

گفتم «وای، پیشنهادتان بسیار سخاوتمندانه است و این ماشین رؤیاهای من است. واقعا دوست داشتم که می‌توانستم آن مبلغ را بپردازم. واقعا دوست داشتم. خیلی شرم‌آور است اما نمی‌توانم.»

او سکوت کرد و من در دام پیشنهادش نیفتادم. اجازه دادم سکوت ادامه پیدا کند و پس از آن او آهی کشید و به زحمت از جایش بلند شد و رفت.

مجددا بعد از مدتی طولانی بازگشت. او گفت: «شما بردید. مدیر من ۳۲۵۰۰ دلار را قبول کرد.»

گفتم: «خیلی سپاسگزارم، شما بسیار سخاوتمند بوده‌اید و نمی‌دانم چطور باید از شما تشکر کنم. بدون شک قیمت خودرو بیشتر از پول من است. اما متاسفم، نمی‌توانم این مبلغ را پرداخت کنم.»

دوباره بلند شد. دیگر لبخند نمی‌زد و گیج بود. بعد از چند ثانیه، مجددا پیش مدیر رفت و من به صندلی تکیه دادم. می‌توانستم طعم پیروزی را احساس کنم. یک دقیقه بعد -که این بار اصلا طولانی به نظر نرسید- برگشت و نشست.

@Roman_Ahang

گفت: «ما می‌توانیم قیمت شما را قبول کنیم.»

دو روز بعد، من در حال رانندگی با تویوتا ۴ رانر قرمز سوخته بودم که به مبلغ ۳۰ هزار دلار خریده بودم.

وای خدایا! واقعا آن ماشین را دوست داشتم و هنوز هم سوارش می‌شوم.

بیشتر مذاکرات به نقطه اجتناب‌ناپذیری که در آن، تعاملات غیر رسمی بین دو نفر به صورت مقابله‌ای و درگیری‌های لفظی بر سر جزئیات مهم در می‌آید، منتهی می‌شود. می‌دانید که در چنین لحظه‌ای چکار کنید: از تکنیک آینه‌ای استفاده می‌کنید و برچسب می‌زنید تا به درجه‌ای از تفاهم برسید؛ ممیزی اتهام، ادامه پیدا کردن موانع روانی یا عاطفی را متوقف می‌کند، و منافع و موقعیت‌های مورد نظر را شناسایی و خلاصه می‌کنید تا به جواب «درست است» برسید و ...

اکنون وقت چانه زدن است:

مقابله قیمت‌ها، رد و بدل شدن پیشنهادات و پیشنهادات متقابل، که اکثر افراد را بسیار عصبی می‌کند. اگر چنین لحظه اجتناب‌ناپذیری را به عنوان همان شرّ ضروری برای رسیدن به نتایج خوب در نظر بگیرید، فرصت خوبی دارید که با استقبال از چنین شرایطی بر طرف مقابل‌تان پیروز شوید.

هیچ بخشی از مذاکره بیش از چانه‌زنی موجب اضطراب و پرخاشگری‌های بی‌دلیل نمی‌شود، به همین دلیل است که بیشتر از هر بخش دیگری موجب خرابکاری می‌شود و به درستی مدیریت نمی‌شود. این کار برای اکثر مردم راحت نیست. حتی وقتی که بهترین

@Roman_Ahang

برنامه‌ریزی‌ها را کرده‌ایم، وقتی لحظه تبادل قیمت‌ها می‌رسد، بسیاری از ما به خاطر ترس جا می‌زنیم.

در این فصل، تاکتیک‌هایی را که فرآیند چانه‌زنی را تشکیل می‌دهند، توضیح خواهم داد و بررسی خواهیم کرد که چطور پویایی‌های روانشناختی تعیین می‌کنند که چه تاکتیک‌هایی و چطور باید مورد استفاده قرار گیرند.

چانه‌زنی علم موشک نیست، اما علم شهودی یا ریاضی هم نیست. برای اینکه به خوبی چانه بزنید، باید فرضیاتی را که درباره فرآیند چانه‌زنی دارید رها کرده و استراتژی‌های روانشناختی نامحسوسی را که نقش مهمی در میز مذاکره ایفا می‌کنند، شناسایی کنید. معامله‌گران ماهر، توانایی دیدن چیزهای دیگری به جز پیشنهادات، پیشنهادات متقابل و بستن پیشنهادات را دارند. آنها جریان‌های روانشناختی را که در زیر سطح جریان دارند، می‌بینند.

وقتی یاد بگیرید که این جریان‌ها را شناسایی کنید، می‌توانید شرایط چانه‌زنی را دقیق‌تر «بخوانید» و به سؤالات تاکتیکی‌ای که حتی بهترین مذاکره کنندگان را نیز دچار مشکل می‌کنند، با اطمینان پاسخ دهید.

شما آماده چانه‌زنی تهاجمی خواهید شد تا مشتتان را بر صورت حریفتان بخوابانید. و او هرگز متوجه اصابت مشت شما نخواهد شد.

@Roman_Ahang

شما کدامیک هستید؟

چند سال پیش با یکی از کارمندانم به نام کینون که فرد فوق‌العاده‌ای است در قایقم بودم؛ قرار بود درباره بررسی عملکرد با او صحبتی داشته باشم.

گفتم «وقتی به آنچه که انجام می‌دهیم فکر می‌کنم، آن را به عنوان «کشف جریان شکافنده[۵۵]» توصیف می‌کنم.»

کینون گفت: «کشف جریان شکافنده؟»

«بله، مفهومش این است که همه ما یعنی تو و من و همه افراد شرکت، مهارت‌های شناسایی نیروهای روانشناختی‌ای داریم که ما را از ساحل دور می‌کنند و از آن‌ها برای رسیدن به مکانی کارآمدتر استفاده می‌کنیم».

کینون گفت: «جایی کارآمدتر؟»

گفتم «دقیقا، به جایی که می‌توانیم ...»

ما حدود چهل و پنج دقیقه صحبت کردیم، تا این که پسرم براندون، که فعالیت‌های گروه قوی سیاه را اداره می‌کند، زیر خنده زد.

«دیگر نمی‌توانم تحمل کنم! آیا نمی‌بینید؟ واقعا، پدر، آیا نمی‌بینید؟»

متوجه نشدم. از او پرسیدم چه چیزی را باید می‌دیدم؟

«کاری که کینون انجام می‌دهد این است که با استفاده از تکنیک آینه‌ای حرف‌های شما را تکرار می‌کند. و او تقریبا یک ساعتی است

@Roman_Ahang

که این کار را انجام می‌دهد.»

گفتم «اوه» و از خجالت سرخ شدم و کینون شروع به خندیدن کرد.

کاملا حق با او بود. کینون با استفاده از آن تکنیک روانشناختی که در برابر آدم‌های قاطع و پرمدعایی مثل من بهترین اثر بخشی را دارد، در تمام مدت در حال بازی دادن من بود: تکنیک آینه‌ای.

سبک مذاکره شخصی شما -و سبک طرف مقابلتان- از دوران کودکی، تحصیل، خانواده، فرهنگ و میلیون‌ها فاکتور دیگر تاثیر گرفته است. با شناخت آن سبک، می‌توانید نقاط قوت و ضعف مذاکره خود (و طرف مقابل خود) را شناسایی کرده و طرز فکر و استراتژی‌هایتان را بر این اساس تنظیم کنید.

سبک مذاکره متغیر بسیار مهمی در چانه‌زنی است. اگر ندانید که غریزه، از شما و یا طرف مقابل‌تان در شرایط مختلف چه کاری خواهد خواست، آنگاه در استفاده از تاکتیک‌ها و راهکارهای موثر، مشکلات زیادی خواهید داشت. شما و طرف مقابل‌تان دارای عادت‌های ذهنی و رفتاری هستید، و هنگامی که آنها را شناسایی کنید، می‌توانید به روش استراتژیک در آنها اعمال نفوذ کنید.

مثل همان کاری که کینون انجام داد.

تحقیقات جامعی در مورد آرکتایپ[۵۶]ها (کهن الگوها) و پروفایل‌های رفتاری همه افرادی که امکان دارد در موقع مذاکره مجبور به

@Roman_Ahang

ملاقات با آنها شوید، وجود دارد. در طول چند سال گذشته، در تلاش‌هایی که عمدتا توسط پسرم براندون رهبری شده است، تمام تحقیقات این حوزه را با هم تلفیق کرده و خلاصه کرده‌ایم و به رفرنس‌های دیگری که حاصل تجربه‌هایمان در این زمینه و مطالعات موردی دانشجویان مدرسه کسب‌وکار می‌باشد در آن‌ها اشاره کرده‌ایم، و متوجه شده‌ایم که افراد در سه گروه گسترده قرار می‌گیرند. بعضی از افراد سازش‌گر هستند؛ برخی مانند من - اساسا مدعی هستند؛ و بقیه تحلیل‌گرانی هستند که دوست‌دار اطلاعات می‌باشند.

صحنه‌های مذاکره هالیوود، سبک مدعی را برای چانه‌زنی موثر پیشنهاد می‌کند، اما هر یک از این سبک‌ها می‌توانند موثر باشند. و شما برای اینکه واقعا موثر باشید، به عناصری از هر سه نیاز دارید.

مطالعه‌ای در مورد وکلا و مذاکره کنندگان آمریکایی نشان داد که ۶۵ درصد وکلای دو شهر بزرگ ایالات متحده از سبک مبتنی بر همکاری استفاده می‌کردند در حالی که تنها ۲۴ درصد واقعا از سبک مدعی استفاده می‌کردند. و هنگامی که این وکلا بر اساس میزان اثربخشی درجه‌بندی شدند، بیش از ۷۵ درصد گروه موثر، دارای سبک مبتنی بر همکاری بودند؛ تنها ۱۲ درصد دارای سبک مدعی بودند. بنابراین اگر مدعی نیستید، ناامید نشوید. ادعاهای رک و بی‌پرده اغلب اوقات، تاثیراتی دارد.

و به یاد داشته باشید، سبک مذاکره شخصی شما محدود کننده شما نیست. هیچکس منحصرا فقط یک سبک مذاکره ندارد. اکثر ما در صورت فراهم بودن شرایط مناسب، توانایی ایجاد سبک‌های غافلگیر کننده و غیر غالبی را داریم. اما یک حقیقت اساسی در

@Roman_Ahang

مورد سبک چانه‌زنی موفق وجود دارد: برای خوب بودن، باید یاد بگیرید که در میز مذاکره خودتان باشید. برای عالی بودن باید به نقاط قوتتان اضافه کنید، نه اینکه آنها را با چیز دیگری جایگزین کنید.

در ادامه راهنمای سریعی در مورد طبقه‌بندی انواع مذاکره کننده‌هایی که با آنها مواجه می‌شوید و تاکتیک‌هایی که بیشترین کارایی را برای شما خواهند داشت ارائه شده است.

(nbookcity.com)

@Roman_Ahang

تحلیل‌گر

تحلیل‌گران، روشمند و سخت‌کوشند. آنها عجله زیادی ندارند. در عوض، بر این باورند که تا زمانی که به شیوه بی‌عیب و نقص و سیستماتیکی برای رسیدن به بهترین نتیجه تلاش می‌کنند، زمان اهمیت چندانی ندارد. خویشتن پنداری آنها (تصوری که از خود دارند) با به حداقل رساندن اشتباهات مرتبط است. شعار آنها: هر قدر زمان لازم است باید صرف شود تا کار به درستی انجام شود.

تحلیل‌گران کلاسیک ترجیح می‌دهند به تنهایی کار کنند و به ندرت از اهدافشان منحرف شوند. آنها به ندرت احساساتی از خود بروز می‌دهند و لحن صدای‌شان آهسته و شمرده و با عطف صوتی متمایل به پایین است که بسیار شبیه به صدای Voice DJ FM است که در فصل ۳ در موردش صحبت کردم. با این حال، تحلیل‌گران اغلب به نحوی صحبت می‌کنند که به جای آرامش بخش بودن، غیر صمیمی و سرد است. این امر باعث می‌شود که بدون اینکه خود آنها متوجه شوند مردم از آنها زده شوند، و این امر در واقع آنها را در آرامش دادن به طرف مقابل و به حرف کشاندن او محدود می‌کند.

تحلیل‌گران به این دلیل که هیچ جزئیاتی را در آماده‌سازی طولانی خود از قلم نمی‌اندازند به خودشان افتخار می‌کنند. آنها فقط به این دلیل که غافلگیر نشوند، به مدت دو هفته تحقیق می‌کنند تا اطلاعاتی را به دست آورند که می‌توان طی ۱۵ دقیقه در طی مذاکره به دست آورد. تحلیل‌گران از غافلگیر شدن نفرت دارند.

آنها کم‌حرف‌های حل کننده مشکلات و جمع‌آوری کننده‌های اطلاعات هستند و حساسیت فوق العاده‌ای به عمل متقابل دارند.

@Roman_Ahang

آنها چیزی به شما می‌دهند، اما اگر تا زمان معینی در ازای آن چیزی که به شما داده‌اند چیزی نگیرند، اعتمادشان را از دست می‌دهند و ادامه نمی‌دهند. این امر اغلب ممکن است بصورت غیر منتظره به نظر برسد، اما به یاد داشته باشید، از آنجایی که دوست دارند به تنهایی کار کنند، این واقعیت که دارند با شما صحبت می‌کنند، از دیدشان مانند دادنِ امتیاز است. آنها اغلب امتیازاتی که طرف مقابل به آنها می‌دهد را به عنوان اطلاعات جدیدی می‌بینند که باید مورد ارزیابی قرار دهند. از آنها انتظار پیشنهادات متقابل فوری نداشته باشید.

چنین افرادی طبیعتا شکاک هستند. بنابراین پرسیدن سوالات بسیار برای شروع ایده بدی است، زیرا تا زمانی که همه نکات را نفهمند، دوست ندارند که جواب دهند. برای مواجهه با آنها، آمادگی خیلی مهم است. از داده‌های شفاف برای بیان دلایلتان استفاده کنید. در برابر آنها فی البداهه صحبت نکنید؛ برای مخالفت کردن از مقایسه‌های داده‌ها استفاده کنید و بر حقایق تمرکز کنید؛ در مورد مسائل از قبل به آنها هشدار دهید؛ و از غافلگیر کردن اجتناب کنید.

از نظر آنها سکوت فرصتی برای فکر کردن است. آنها خیلی نسبت به صحبت با شما علاقه‌مند نیستند و سعی نمی‌کنند فرصتی برای بیشتر صحبت کردن به شما بدهند. اگر احساس می‌کنید که نگرش‌شان نسبت به امور با نگرش شما متفاوت است، اول فرصتی برای فکر کردن به آنها بدهید.

آنها ارزش زیادی برای عذرخواهی قائل نیستند چرا که از منظرشان مذاکره و ارتباطشان با شما به عنوان یک انسان، عمدتا

@Roman_Ahang

موضوعات مجزایی هستند. پاسخ آنها به برچسب‌ها، نسبتا خوب و در لحظه است. در پاسخ دادن به سوالات کالیبره، و یا سوالات بسته‌ای که پاسخ‌شان «بله» است خیلی عجله به خرج نمی‌دهند. ممکن است برای پاسخ دادن به چند روز زمان نیاز داشته باشند.

اگر شما تحلیل‌گر هستید، باید به خاطر محروم کردن خودتان از منبع عمده داده‌ها، یعنی طرف مقابل، نگران شوید. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که در هنگام صحبت کردن لبخند بزنید. در نتیجه مردم برای دادن اطلاعات به شما تمایل بیشتری خواهند داشت. لبخند زدن همچنین می‌تواند به عادتی تبدیل شود که لحظاتی را که مچتان را می‌گیرند، بروز ندهید.

@Roman_Ahang

سازش‌گر

مهم‌ترین نکته‌ای که در مورد این نوع مذاکره کنندگان وجود دارد، این است که برای ایجاد رابطه زمان صرف می‌کنند. سازش‌گرها فکر می‌کنند تا زمانی که اطلاعات بصورت آزادانه و مستمر رد و بدل می‌شود، زمان به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مادامی که در حال برقراری ارتباط هستند، خوشحال هستند. هدفشان این است که با طرف مقابلشان روابط دوستانه‌ای داشته باشند. آنها عاشق معامله برد-برد هستند.

از بین سه نوع مذاکره کننده، احتمال بیشتری وجود دارد که این گروه بدون اینکه به نتیجه‌ای دست پیدا کنند، رابطه خوب و نزدیکی با طرف مقابل‌شان برقرار کنند.

سازش‌گرها می‌خواهند حتی اگر نتوانند به توافق برسند، با طرف مقابل‌شان دوست باقی بمانند. با آنها به راحتی می‌توان صحبت کرد، بسیار دوستانه هستند و صدای دلپذیری دارند. برای آرام کردن اوضاع امتیاز می‌دهند و تسلیم خواسته‌های طرف مقابل می‌شوند و امیدوارند که طرف مقابل کار آنها را جبران کند.

اگر همتایان شما در مذاکره، اجتماعی، صلح‌جو، خوش‌بین هستند و به راحتی توجه‌شان پرت می‌شود و در مدیریت زمان ضعیف هستند، احتمالا سازش‌گرند.

@Roman_Ahang

اگر افراد این گروه، طرف مقابل شما در مذاکره باشند، خوش‌مشرب و دوستانه رفتار کنید. زمانی که در مورد ایده‌هایشان صحبت می‌کنند به آنها گوش کنید و از سوالات کالیبره‌ای که مشخصا بر پیاده‌سازی توافق متمرکز می‌باشند استفاده کنید تا این امر را به آنها گوشزد کنید و شیوه‌ای برای عملی کردن حرف‌های آنها پیدا کنید. از آنجایی که تمایل دارند تا اولین کسی باشند که چرخه عمل متقابل را به راه می‌اندازد، ممکن است قبول کنند که کاری برای شما انجام دهند که در واقع از دستشان ساخته نیست.

رویکرد آنها به آماده‌سازی ممکن است نقصان‌هایی داشته باشد، چرا که بیشتر بر روی فردی که پشت میز مذاکره نشسته است تمرکز می‌کنند. آنها می‌خواهند با شما آشنا شوند. شور و اشتیاق زیادی برای روح مذاکره و هر چه که به آن مربوط می‌شود دارند و نه تنها احساسات را مدیریت می‌کنند، بلکه سعی در برآورده کردن آنها دارند.

در حالی که مخالفت کردن با سازش‌گرها بسیار آسان است، چرا که فقط می‌خواهند حرف‌های شما را بشنوند، اما فهمیدن اعتراضات آنها می‌تواند دشوار باشد. آنها حوزه‌های بالقوه مشکلات را از قبل شناسایی می‌کنند و به خاطر ترس از درگیری‌هایی که این مشکلات ممکن است ایجاد کنند، آنها را بدون مطرح کردن، رها می‌کنند.

اگر فکر می‌کنید که سازش‌گر هستید، توانایی مقبول بودن خود را حفظ کنید، اما اعتراضاتتان را فدا نکنید. نه تنها دو گروه دیگر نیاز به شنیدن دیدگاه‌های شما دارند؛ بلکه اگر با سازش‌گرهای دیگری سر و کار دارید، آنها نیز از شنیدن دیدگاه‌هایتان استقبال می‌کنند. همچنین مراقب گفتگوهای اضافی باشید: دو گروه دیگر نیازی به این کار ندارند، اما اگر با شخصی مانند خودتان پای میز

@Roman_Ahang

مذاکره نشسته‌اید، در معرض تعاملاتی خواهید بود که در آنها هیچ کار مفیدی انجام نمی‌شود.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

مدعی

ادعا کننده‌ها بر این باورند که زمان، پول است؛ هر دقیقه تلف شده به مثابه دلاری است که هدر رفته است. خویشتن‌پنداری آنها به این امر بستگی دارد که در یک دوره زمانی چه تعداد کار می‌توانند انجام دهند. برای آنها، رسیدن به راه حل بی‌عیب و نقص به اندازه تکمیل کردن کار مهم نیست.

ادعا کننده‌ها افراد آتشی مزاجی هستند که عاشق برتری بر همه و اغلب به قیمت ضرر دیدن بقیه هستند. همکاران و همتایان آنها هرگز در مورد موضع آنها سوال نمی‌کنند، زیرا همیشه رک و صریح هستند. سبک ارتباطی تهاجمی دارند و نگران تعاملات آینده نیستند. دیدگاه آنها نسبت به روابط تجاری مبتنی بر احترام می‌باشد، نه چیزی بیشتر و نه چیزی کمتر.

مهم‌تر از همه، مدعی‌ها می‌خواهند که به حرف‌هایشان گوش دهید. و نه تنها می‌خواهند که به حرف‌هایشان گوش دهید، بلکه در واقع تا زمانی که ندانند که به حرف‌هایشان گوش داده‌اید قادر به گوش دادن به حرف‌های شما نخواهند بود. آنها به جای تمرکز بر اهداف دیگران بر اهداف خودشان تمرکز می‌کنند. و به جای پرسیدن، حرف می‌زنند.

هنگامی که با مدعی‌ها برخورد می‌کنید، بهترین کار این است که بر حرف‌هایی که می‌خواهند بزنند تمرکز کنید، زیرا وقتی متقاعد شوند که آنها را درک می‌کنید، فقط آن موقع است که به نظراتتان گوش خواهند داد.

@Roman_Ahang

از نظر مدعی، هر سکوت فرصتی است که بیشتر صحبت کند. تکنیک آینه‌ای ابزار فوق‌العاده‌ای در برابر این نوع افراد است؛ همین‌طور سوالات کالیبره، برچسب‌ها، و خلاصه‌ها. مهم‌ترین جوابی که از مدعی‌ها می‌توان گرفت «درست است» می‌باشد که می‌تواند در قالبِ «دقیقا خودشه» یا «زدی تو خال» باشد.

هنگامی که بحث عمل متقابل پیش می‌آید، این نوع افراد دارای ذهنیت «یک امتیاز بده/ صد امتیاز بگیر» هستند. آنها تصور می‌کنند که شایستگی هر آنچه را که به آنها داده‌اید دارند، بنابراین اعتنایی نمی‌کنند که از آنها انتظار عمل متقابل می‌رود. آنها در واقع به دنبال فرصتی برای به دست آوردن چیزهای بیشتر خواهند بود. اگر امتیازاتی بدهند، مطمئنا تا زمانی که در ازای آن چیزی بدست آورند ثانیه شماری خواهند کرد.

اگر جزء مدعی‌ها هستید، باید به طور ویژه‌ای مراقب لحن صدایتان باشید. شما عمداً نمی‌خواهید که بیش از حد خشن باشید، اما ناخودآگاه این گونه رفتار خواهید کرد. آگاهانه لحن صدایتان را نرم‌تر کنید و بر روی آن کار کنید تا خوشایندتر شود. از سوالات کالیبره و برچسب در برابر همتای خود استفاده کنید، زیرا شما را صمیمانه‌تر جلوه داده و شانس همکاری را افزایش می‌دهد.

مشاهده کردیم که اهمیت زمان در دیدگاه هر یک از این گروه‌ها متفاوت است (زمان = آماده‌سازی؛ زمان = رابطه؛ زمان = پول). آنها همچنین تفسیر کاملا متفاوتی از سکوت دارند.

@Roman_Ahang

من قطعا یک مدعی هستم، و یک بار در کنفرانسی یک سازش‌گر به من گفت که سر معامله عصبانی شده بود. فکر کردم، چه کار کردی، بر سر طرف مقابل داد زدی و آنجا را ترک کردی؟ چون من اینگونه عصبانی می‌شوم.

اما معلوم شد که او سکوت کرده بود؛ برای سازش‌گرها، سکوت به معنای خشم است.

اما برای تحلیل‌گران، سکوت به این معناست که می‌خواهند فکر کنند. و مدعی‌ها سکوت شما را اینگونه تعبیر می‌کنند که یا شما حرفی برای گفتن ندارید و یا می‌خواهید که آنها صحبت کنند. من یکی از آنها هستم، بنابراین می‌دانم: تنها وقتی ساکت هستم که حرفی برای گفتن نداشته باشم.

زمانی که این‌ها با هم رو در رو می‌شوند جالب می‌شود. هنگامی که تحلیل‌گر مکث می‌کند تا فکر کند، طرف مقابل او اگر سازش‌گر باشد عصبی می‌شود و اگر مدعی باشد شروع به حرف زدن می‌کند، در نتیجه تحلیل‌گر را آزار می‌دهد و او پیش خودش فکر می‌کند «هر زمان سعی می‌کنم فکر کنم تو از آن به عنوان فرصتی برای صحبت بیشتر استفاده می‌کنی. آیا نمی‌شود خفه شوی؟»

قبل از اینکه به موضوع دیگری بپردازیم، می‌خواهم در این مورد صحبت کنم که چرا افراد اغلب موفق به شناسایی سبک طرف مقابل نمی‌شوند.

بزرگترین مانع در شناسایی دقیق سبک طرف مقابل را پارادوکسِ «من نرمال هستم» می‌نامم. یعنی، فرض ما این است که جهان

@Roman_Ahang

باید در نظر دیگران همان‌گونه به نظر برسد که به نظر ما می‌رسد. گذشته از اینها، آیا کسی هست که چنین فرضی نکند؟

در حالی که این فرض قابل درک است، اما این تفکر که شما نرمال هستید یکی ازمخرب‌ترین فرضیه‌ها در مذاکره است. با این فرض، به طور ناخودآگاه سبک خودمان را برای طرف مقابل در نظر می‌گیریم. اما با توجه به اینکه سه نوع مذاکره کننده در جهان وجود دارد، ۶۶ درصد احتمال می‌رود که طرف مقابل‌تان دارای سبک متفاوتی نسبت به شما باشد. یعنی یک «نرمالِ» متفاوت.

یک بار مدیر عاملی به من گفت که انتظار دارد از هر ده مذاکره، نُه مذاکره شکست بخورد. این مدیر عامل احتمالا فرض می‌کرده است که باورهای طرف مقابل با باورهای او یکی است. در حقیقت، او احتمالا یک دهم موارد با فردی که طرز فکر مشابهی با او داشت روبرو می‌شده است. اگر می‌فهمید که طرف مقابلش با او فرق دارد، مطمئنا می‌توانست میزان موفقیتش را افزایش دهد.

این سه گروه، از شیوه آماده‌سازی گرفته تا شیوه‌ای که در گفت وگوها شرکت می‌کنند، شیوه مذاکره متفاوتی از یکدیگر دارند. بنابراین قبل از اینکه حتی بتوانید به چانه‌زنی موثر فکر کنید، باید بفهمید طرف مقابل‌تان کدام یک از این «نرمال‌ها» می‌باشد. شما باید با پذیرفتن متفاوت بودن او، نوع او را شناسایی کنید. زیرا در زمان مذاکره، قاعده طلایی[۵۷] اشتباه است.

قانون قوی سیاه[۵۸] می‌گوید که آنگونه که دوست دارند با آنها رفتار کنی رفتار مکن، آنگونه که نیاز دارند با آنها رفتار کنی رفتار کن (فایلی تکمیلی دارم که به شما کمک می‌کند نوع خودتان و کسانی که در اطرافتان هستند را شناسایی کنید:

@Roman_Ahang

//info.blackswanltd.com/۳-types :http

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

به صورت حریف مشت بزنید

استادان مذاکره دانشگاهی تمایل دارند که مذاکره را به عنوان فرآیندی منطقی و عاری از احساسات در نظر بگیرند. آنها در مورد منطقه توافق احتمالی[۵۹] صحبت می‌کنند که در این منطقه فروشنده و خریدار دارای وجه مشترک می‌باشند. برای مثال، تونی می‌خواهد ماشینش را بفروشد و کمتر از ۵۰۰۰ دلار قبول نمی‌کند و سامانتا می‌خواهد ماشین بخرد اما بیش از ۶۰۰۰ دلار پرداخت نخواهد کرد. منطقه توافق احتمالی بین ۵۰۰۰ دلار تا ۶۰۰۰ دلار قرار دارد. برخی از معاملات منطقه توافق احتمالی دارند و برخی ندارند. همه این‌ها بسیار منطقی است.

یا شما را وادار کرده‌اند که اینگونه فکر کنید.

باید از حقیقت این مفهوم اشتباه آگاه شوید. در یک جلسه مذاکره واقعی، مذاکره کنندگان قوی از منطقه توافق احتمالی استفاده نمی‌کنند. مذاکره کنندگان با تجربه اغلب با یک پیشنهاد مضحک، یعنی یک لنگر شدید شروع می‌کنند. و اگر شما آمادگی اداره کردن آن را نداشته باشید، قدرت تشخیصتان را برای لنگرگیری مناسب از دست می‌دهید و تسلیم می‌شوید و در دام لنگر شدید می‌افتید. این طبیعت انسان است. همانطور که مشت‌زن معروف مایک تایسون گفته است: «هر کسی تا قبل از اینکه مشتی به صورتش بخورد برنامه‌ای دارد.»

اگر مذاکره کننده آماده‌ای باشید که به طور بی‌وقفه‌ای به دنبال جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد، در واقع از طرف مقابل خواهید

@Roman_Ahang

خواست که اول قیمتی را پیشنهاد کند، زیرا می‌خواهید دست او را بخوانید. با اینکار دارید به استقبال لنگرهای شدید می‌روید. اما لنگرهای شدید قدرتمند هستند و شما انسان هستید: ممکن است احساساتتان فوران کند. اگر طرف مقابل‌تان از لنگر شدید استفاده کند، شیوه‌هایی وجود دارد که بدون این که پیشنهادی علیه خودتان مطرح کنید و یا با خشم پاسخ دهید، از پس شرایط دشوار برآیید. وقتی این تاکتیک‌ها را یاد بگیرید، آماده خواهید بود تا در برابر مشت‌ها بایستید و با اطمینان با آنها مقابله کنید.

اول، ضربه مشت را به گونه‌ای منحرف کنید که گارد طرف مقابل‌تان را باز کند. مذاکره کننده‌های موفق اغلب به یکی از شیوه‌های گوناگونی که در موردشان صحبت کردیم «نه» می‌گویند («چطور می‌توانم این را قبول کنم؟») یا با سوالاتی مانند «ما برای رسیدن به چه چیزی تلاش می‌کنیم؟» لنگر را منحرف می‌کنند. زمانی که احساس می‌کنید به سمت تله سازش کردن کشیده می‌شوید، چنین پاسخ‌هایی، شیوه‌های فوق العاده‌ای برای منحرف کردن حواس طرف مقابل از موضوع قبلی و معطوف کردن بر روی این پاسخ‌ها می‌باشد.

همچنین می‌توانید به لنگری که مثل مشتی به صورتتان اصابت می‌کند، با تغییر موضع به شرایط غیر پولی عکس العمل نشان دهید. منظورم این است که وقتی احساس می‌کنید که مذاکره به سمتی که شما مایل نیستید کشیده می‌شود، می‌توانید خط سیر گفتگو را به مسائل غیر مالی منحرف کنید تا قیمت نهایی توافق شده برای شما قابل قبول باشد.

می‌توانید این کار را مستقیما با گفتن جمله‌ای که با لحن دلگرم کننده‌ای ادا می‌شود انجام دهید:

@Roman_Ahang

«اجازه دهید لحظه‌ای بحث قیمت را کنار بگذاریم و در مورد آنچه که این معامله را به معامله خوبی تبدیل می‌کند صحبت کنیم.» یا می‌توانید به طور غیر مستقیمانه‌تری به آن بپردازید و بپرسید: «چه چیز دیگری می‌توانید پیشنهاد دهید که این قیمت را تبدیل به قیمت معقولی برای من بکند؟»

و اگر طرف مقابل شما را تحت فشار بگذارد که اول شما پیشنهادتان را بگویید، از چنگش فرار کنید. به جای اینکه قیمتی نام ببرید، به رقم فوق‌العاده بالایی که افراد دیگر می‌گیرند اشاره کنید. یک بار وقتی یک شبکه بیمارستانی از من خواست که اول من قیمتم را بگویم، گفتم: «خب، اگر به دانشکده کسب‌وکار هاروارد بروید، آنجا روزانه مبلغ ۲۵۰۰ دلار به ازای هر دانشجو می‌گیرند.»

مهم نیست که چه اتفاقی بیفتد، نکته‌ای که اهمیت دارد این است که اطلاعاتی را از طرف مقابل بیرون بکشید. اگر بگذارید طرف مقابل‌تان ابتدا لنگرش را بیندازد، این‌کار باعث خواهد شد که احساس همدلی زیادی با او کنید. شما باید یاد بگیرید که چطور مشت اول را بزنید.

یکی از دانشجویان MBA من در دانشگاه جورج تاون به نام فاروق، وقتی از رئیس دانشکده تقاضای بودجه‌ای برای برگزاری رویداد بزرگ فارغ‌التحصیلان در دبی کرد، نشان داد که چطور پس از مشت خوردن می‌توان از پا درنیامد. وضعیت ناامید کننده‌ای بود، زیرا او ۶۰۰ دلار نیاز داشت و رئیس دانشکده آخرین امیدش بود.

@Roman_Ahang

در جلسه، فاروق به رئیس دانشکده گفت که تا چه اندازه دانشجویان به خاطر سفر هیجان‌زده‌اند و تا چه اندازه‌ای این کار برای اعتبار دانشکده MBA جورج تاون در منطقه سودمند خواهد بود.

قبل از اینکه حتی بتواند حرفش را تمام کند، رئیس دانشکده وسط حرفش پرید و گفت: «به نظر می‌رسد که شما بچه‌ها در حال برنامه‌ریزی سفر فوق العاده‌ای هستید. اما مضیقه پولی داریم و نمی‌توانم بیش از ۳۰۰ دلار بدهم.»

فاروق انتظار نداشت که رئیس دانشکده انقدر سریع این موضوع را مطرح کند. اما همیشه همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود.
فاروق گفت: «با توجه به محدودیت‌های بودجه شما، این پیشنهاد بسیار سخاوتمندانه‌ای است، اما مطمئن نیستم که چطور این مبلغ می‌تواند به تدارک سفر فوق العاده‌ای در این منطقه برای دانشجویان کمک کند.» و به این ترتیب محدودیت‌های رئیس را تصدیق کرد اما بدون استفاده از کلمه نه، پیشنهاد او را رد کرد. سپس او لنگر شدیدی را رها کرد. «من مبلغ بسیار بیشتری مد نظرم دارم: ۱۰۰۰ دلار چیزی است که ما نیاز داریم».

همانطور که انتظار می‌رفت، لنگر شدید به سرعت موجب شد رئیس محدودیت بودجه را رها کند.
«این خیلی بیشتر از میزان بودجه من است و مطمئنم که نمی‌توانم چنین اجازه‌ای بدهم. با این حال، به شما ۵۰۰ دلار خواهم داد.»
فاروق تقریبا وسوسه شده بود که این مبلغ را بپذیرد زیرا ۱۰۰ دلار کمتر، توفیر چندانی نداشت، اما او طلسمِ کم خواستن را به یاد آورد. و تصمیم گرفت ادامه دهد.

@Roman_Ahang

او گفت ۵۰۰ دلار او را به هدفش نزدیک‌تر کرده است، اما نه کاملا. ۸۵۰ دلار جواب خواهد داد.

رئیس دانشکده پاسخ داد که او تا همین الان هم بیش از چیزی که می‌خواسته، پیشنهاد داده است و ۵۰۰ دلار معقول است. در این مرحله، اگر فاروق آمادگی کمی داشت، تسلیم می‌شد، اما او آماده ضربات مشت بود.

گفت: «فکر می‌کنم که پیشنهاد شما بسیار منطقی است و محدودیت‌های شما را درک می‌کنم، اما برای اینکه دانشکده ما نمایش فوق العاده‌ای داشته باشد، من به پول بیشتری نیاز دارم. ۷۷۵ دلار چطور هست؟»

رئیس لبخند زد و فاروق فهمید که نظر رئیس را جلب کرده است.

رئیس گفت: «به نظر می‌رسد که رقم خاصی در ذهنتان دارید که در تلاشید به آن برسید. آن رقم را به من بگویید».

در آن لحظه فاروق خوشحال بود که رقم مدنظرش را به او بگوید، چرا که احساس کرد رئیس صادق است. فاروق گفت: «من ۷۳۷.۵۰ دلار نیاز دارم تا این کار را انجام دهم و شما آخرین امید من هستید.»

رئیس خندید.

رئیس دانشکده سپس او را به خاطر دانستن مبلغ دقیق مورد نیاز تحسین کرد و گفت که بودجه‌اش را بررسی خواهد کرد. دو روز بعد فاروق ایمیلی با این مضمون دریافت کرد که دفتر رئیس ۷۵۰ دلار پرداخت خواهد کرد.

@Roman_Ahang

زدن مشت متقابل: تهاجمی باشید بدون اینکه به خاطر آن مورد سوء استفاده قرار بگیرید

هنگامی که مذاکره قابل حل و فصل نیست و راه به جایی نمی‌برد، باید تغییر اساسی در اوضاع ایجاد کنید و طرف مقابل‌تان را از طرز فکر غیر قابل انعطافش بیرون بیاورید. در چنین مواقعی، حرکت‌های مقتدرانه می‌توانند ابزارهای بسیار مؤثری باشند. گاهی اوقات برخی از شرایط می‌طلبند که پرخاش‌گر باشید و مشتی در صورت طرف مقابل بخوابانید.

با این حال، اگر شما اساسا آدم خوبی باشید، مشت زدن مانند مایک تایسون به طرف مقابل کار واقعا دشواری خواهد بود. نمی‌توانید چیزی باشید که نیستید همانطور که ضرب المثل دانمارکی می‌گوید: «شما با آردی که دارید نان می‌پزید». اما هر کسی می‌تواند ابزارهایی یاد بگیرد.

در اینجا راه‌های موثری ارائه شده تا هوشمندانه ادعایتان را مطرح کنید:

@Roman_Ahang

خشم واقعی، تهدید بدون خشم و رنجش استراتژیک

مروان سینچر از اینسیَد و لاریسا تایدنز از دانشگاه استنفورد دریافتند که ابراز خشم، منافع مذاکره کننده و سود نهایی او را افزایش می‌دهد. خشم، نشان دهنده شور و اشتیاق و عقیده راسخی است که می‌تواند طرف مقابل را به سوی پذیرش سهم کمتر سوق دهد. با این حال، اگر حساسیت طرف مقابل‌تان را نسبت به خطر و ترس بالا ببرید، خشم شما منابع مورد نیاز او برای دیگر فعالیت‌های شناختی را کاهش می‌دهد و او را در موقعیتی قرار می‌دهد که امتیازات بدی بدهد که به احتمال زیاد منجر به مشکلاتی در پیاده‌سازی می‌شود و در نتیجه دستاوردهای شما کاهش می‌یابد.

و مراقب باشید: محققان همچنین دریافتند که ابراز ریاکارانه و مصنوعی خشم -یعنی اینکه وانمود به خشم کنید- نتیجه عکس می‌دهد و منجر به خواسته‌های ناخوشایند و از بین رفتن اعتماد می‌شود. برای اینکه خشم تاثیرگذار باشد، باید واقعی باشد، کلیدش این است که تحت کنترل باشد، زیرا خشم توانایی شناختی ما را نیز کاهش می‌دهد.

بنابراین وقتی کسی پیشنهاد مسخره‌ای می‌دهد، که واقعا شما را اذیت می‌کند، نفس عمیقی بکشید، کمی خشمگین شوید و خشمتان را به روی پیشنهاد و نه شخص خالی کنید و بگویید: «من نمی‌فهمم که چطور امکان دارد این پیشنهاد قابل قبول باشد.»

بیان به موقع آزردگی، که به عنوان «رنجش استراتژیک» شناخته می‌شود، می‌تواند طرف مقابل را متوجه مشکل کند. در مطالعات انجام شده توسط استادان دانشگاه کلمبیا، دانیل آمس و ابی وازلاوک، افرادی که در معرض رنجش استراتژیک قرار می‌گرفتند به

@Roman_Ahang

احتمال زیاد با خود فکر می‌کردند که بیش از حد پرخاشگرانه رفتار کرده‌اند، حتی زمانی که طرف مقابل‌شان چنین فکری در مورد آنها نمی‌کرد. درس مهمی که در اینجا وجود دارد این است که بفهمید که این استراتژی چطور ممکن است بر علیه خود شما استفاده شود. لطفا اجازه ندهید که قربانی «رنجش استراتژیک» شوید.

تهدیداتی که بدون خشم بلکه با توازن و وقار طرح می‌شوند،- یعنی با اعتماد به نفس و کنترل نفس - ابزارهایی عالی هستند. گفتن جمله «متاسفم که این برای من جوابگو نیست» همراه با وقار، موثر واقع می‌شود.

@Roman_Ahang

سوالاتِ «چرا»

در فصل ۷ به بحث در مورد مشکلاتی که در «چرا» وجود دارد پرداختم. در کل جهان، «چرا"» باعث می‌شود که افراد حالت تدافعی بگیرند.

برای آزمایش آن، دفعه بعد که رئیستان چیزی خواست، از او بپرسید «چرا؟» و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. سپس این کار را با یک همکار، زیردست و دوست امتحان کنید. به واکنش‌های آنها دقت کنید و به من بگویید که آیا درجاتی از حالت تدافعی بین آنها مشاهده نمی‌کنید. البته، این کار را زیاد انجام ندهید، وگرنه شغل و تمام دوستانتان را از دست می‌دهید.

من فقط زمانی سوال «چرا این کار را انجام دادی؟» را در مذاکرات می‌پرسم که می‌خواهم پیشنهاد یک نفر را رد کنم. هرچند، این تکنیک پر از اما و اگر است و من آن را پیشنهاد نمی‌کنم.

با این حال، روش دیگری برای استفاده موثر از «چرا» وجود دارد. راهش این است که از حالت تدافعی ایجاد شده توسط این سوال، به گونه‌ای استفاده کنید که طرف مقابل‌تان را به دفاع از موضع شما وا دارد. می‌دانم که عجیب و غریب به نظر می‌رسد، اما جواب می‌دهد. فرمت اصلی این‌گونه است: هنگامی که می‌خواهید فرد مردّدی را به سمت خودتان بکشانید، از او بپرسید «چرا آن کار را می‌کنید؟» اما به طریقی که «آن» به نفع شما عمل کند. اجازه دهید توضیح بدهم. اگر در تلاش هستید تا یک مشتری را از سمت رقیبتان به سمت خودتان بکشانید، می‌توانید بگوئید «چرا اصلا می‌خواهید با من کار کنید؟ چرا می‌خواهید تامین کننده‌های فعلی

@Roman_Ahang

خودتان را تغییر دهید؟ آنها عالی هستند!»

در این سوال‌ها، «چرا؟» به تدریج طرف مقابل را به کار کردن با شما متمایل می‌کند.

پیام‌های «من»

استفاده از ضمیر اول شخص مفرد، یکی دیگر از شیوه‌های عالی تعیین حد و مرز، بدون تشدید مقابله می‌باشد.

هنگامی که می‌گویید «متاسفم، آن برای من جوابگو نیست»، کلمه «من» به لحاظ استراتژیک توجه طرف مقابل‌تان را بر روی شما معطوف می‌کند که می‌توانید از این زمان برای استدلال ایده‌تان استفاده کنید.

پیام مرسومِ «من»، این است که از «من» برای فشار دادن دکمه مکث استفاده کنید و خودتان را از موقعیت بد بیرون بکشید. هنگامی که می‌خواهید با اظهارات ناکارآمد طرف مقابل‌تان مقابله کنید، می‌توانید بگویید: «هنگامی که شما ... من احساس می‌کنم ... زیرا ...»، و این کار باعث می‌شود که طرف مقابل مکث کند.

اما مراقب «منِ» بزرگ باشید: باید حواستان باشد که از لحنی که تهاجمی است و یا باعث ایجاد جر و بحث می‌شود استفاده نکنید. باید شدت صدایتان متعادل و همراه با خونسردی باشد.

@Roman_Ahang

عدم نیازمندی: داشتن طرز فکری که آماده ترک معامله است

همانطور که قبلا هم گفته‌ایم، معامله نکردن بهتر از معامله بد است. اگر احساس می‌کنید که نمی‌توانید «نه» بگویید، پس خودتان را گروگان گرفته‌اید.

هنگامی که در مورد حداقل‌هایی که می‌توانید قبول کنید شفاف شوید، آنگاه حاضر خواهید بود که معامله‌ای را ترک کنید. هرگز نیازمند یک معامله نباشید.

قبل از اینکه به مبحث دیگری بپردازیم، می‌خواهم تاکید کنم که حفظ روابط مبتنی بر همکاری، حتی زمانی که حد و مرزها را تعیین می‌کنید، تا چه اندازه مهم است. پاسخ شما برای تعیین حد و مرزتان، همیشه باید محکم و در عین حال همدلانه باشد - یعنی سخت‌گیری شما ناشی از علاقه و توجه باشد – و نه از روی نفرت و خشونت. خشم و دیگر احساسات قدرتمند در موارد نادری می‌توانند موثر واقع شوند. اما فقط در قالب اقدامات محاسبه شده، و نه بصورت حملات شخصی تاثیرگذار می‌باشند. در چانه‌زنی‌های تهاجمی، مهم‌ترین اصلی که باید در ذهن داشته باشید این است که هرگز به طرف مقابل به عنوان یک دشمن نگاه نکنید.

شخص آن‌سوی میز به هیچ عنوان مشکل نیست. بلکه مسئله حل نشده، مشکل است. پس بر روی آن مسئله تمرکز کنید. این یکی از اساسی‌ترین شیوه‌ها برای اجتناب از تشدیدهای احساسی است. فرهنگ ما، شخصیت‌های فیلم‌ها و چهره‌های سیاسی را بصورت

@Roman_Ahang

شیطانی جلوه می‌دهد و این ذهنیت را ایجاد می‌کند که اگر فقط از شرّ آن شخص خلاص شویم، همه چیز درست خواهد شد. اما این یک ذهنیت سمّی در مذاکرات است.

کوبیدن مشت متقابل آخرین گزینه است. قبل از اینکه به این نقطه برسید، همیشه پیشنهاد می‌کنم برای آرام کردن اوضاع تلاش کنید. پیشنهاد تایم تنفس بدهید. هنگامی که طرف مقابل‌تان عقب‌نشینی می‌کند و نفسی می‌گیرد، دیگر احساس نمی‌کند که در وضعیت بدی گیر افتاده است. او مجددا حس کنترل و قدرت خود را به دست می‌آورد. و به این خاطر قدران شما خواهد بود.

تاکتیک‌های مشت متقابل و تعیین حد و مرز را همانند منحنی S مسطح[۶۰] فرض کنید: شما شیب مذاکره را تند کرده‌اید و به نقطه ای که شیب یکنواخت می‌شود رسیده‌اید که مستلزم آنست به طور موقت هرگونه پیشرفتی را متوقف کنید، تشدید کردن یا آرام کردن در این نقطه به عنوان مانع عمل می‌کند، و بالاخره پس از طی این شیب یکنواخت، روابط به حالت تفاهم باز می‌گردد و مجددا شیب صعودی پیدا می‌کند. اتخاذ رویکرد مثبت و سازنده در برابر مقابله‌ها، مستلزم فهمیدن این نکته است که حفظ روابط برای هر حل و فصلی، واجب است. هرگز دشمن درست نکنید.

@Roman_Ahang

چانه‌زنی اکرمن[۶۱]

تا الان در مورد جودوی روان شناختی و فوت و فن کارم بسیار صحبت کردم: سوالات کالیبره، آینه‌ها، و ابزارهایی برای جا زدن طرف مقابل و وادار کردن او به مطرح کردن پیشنهادی علیه خودش.

اما سهمی که در مذاکرات به دست می‌آورید، مهم‌تر از همه چیز است، و بنابراین گاهی اوقات مجبور خواهید شد که چانه‌زنی واقعا تهاجمی با مذاکره کنندگان بسیار سرسخت داشته باشید.

در دنیای گروگان‌گیری، من همیشه چانه‌زنی‌های تهاجمی داشته‌ام. با آدم‌های بسیاری که فقط به نقشه خودشان اهمیت می‌دادند، و فقط عادت داشتند که راه خودشان را بروند مذاکره کرده‌ام. آنها می‌گفتند «پول بده و یا می‌کشیم»، و واقعا کاری را که می‌گفتند انجام می‌دادند. شما باید مهارت‌های بسیار قوی برای مذاکره با آنها داشته باشید. شما نیاز به ابزار دارید.

در دوره‌های آموزش مذاکره FBI، سیستم چانه‌زنی‌ای را که تا به امروز از آن استفاده می‌کنم یاد گرفتم. و به آن ایمان دارم.
من این سیستم را به عنوان مدل اکرمن نام‌گذاری می‌کنم چون آن را از مایک آکرمن الهام گرفته‌ام، که مامور سابق سیا بود و یک شرکت مشاوره در حوزه آدم‌ربایی-برای-فدیه را در میامی تاسیس کرد. در بسیاری از آدم‌ربایی‌ها، ما دائما با «افراد اکرمن» به جز خود مایک در ارتباط بوده‌ایم، که در طراحی مذاکره به ما کمک کرده‌اند.

@Roman_Ahang

بعد از بازنشستگی از FBI، سرانجام مایک را در سفری به میامی ملاقات کردم. وقتی به او گفتم که از سیستم او برای مذاکرات تجاری استفاده می‌کنم، خندید و گفت که سیستم را توسط هوارد رایفا، مذاکره کننده افسانه‌ای هاروارد به راه انداخته است، و هوارد به او گفته است که در هر شرایطی جواب خواهد داد. بنابراین توجیه شدم که روش درستی است.

مدل اکرمن ظاهرا، روش پیشنهاد- پیشنهاد متقابل است. اما در واقع سیستم بسیار موثری برای از بین بردن جوّ بی روح و خشک مذاکراتی است که نتایج آنها قابل پیش‌بینی است.

این فرآیند سیستماتیک دارای چهار مرحله است و به آسانی به خاطر سپرده می‌شود:

۱) قیمت مد نظرتان را تعیین کنید (هدفتان)

۲) اولین پیشنهادتان را، ۶۵ درصد قیمت هدفتان تعیین کنید.

۳) ۸۵، ۹۵ و ۱۰۰ درصد قیمت هدف را محاسبه کنید. (سه میزان افزایش کاهشی)

۴) از همدلی و شیوه‌های مختلف «نه» گفتن استفاده کنید تا قبل از اینکه شما قیمتتان را بالا ببرید طرف مقابل پیشنهاد متقابل را مطرح کند.

۵) هنگام محاسبه قیمت نهایی، از اعداد دقیق و غیر رُندی مانند ۳۷۸۹۳ دلار به جای ۳۸ هزار دلار استفاده کنید. این کار اعتبار رقم پیشنهادی شما را بالا می‌برد.

@Roman_Ahang

۶) پس از مطرح کردن قیمت نهایی مدنظرتان، یک مورد غیرپولی پیشنهاد دهید (که آنها احتمالا نمی‌خواهند) تا نشان دهید که دیگر بیش از نمی‌توانید با طرف مقابل راه بیایید و بالاترین قیمت ممکن را به او پیشنهاد داده‌اید.

نبوغ این سیستم این است که تاکتیک‌های روانی‌ای که ما در مورد آنها بحث کرده‌ایم یعنی عمل متقابل، لنگرهای شدید، بیزاری از دست دادن و غیره را بدون اینکه نیاز به تفکر در مورد آنها داشته باشید در خود جای می‌دهد.

اگر لحظه‌ای به من اجازه دهید، من تمامی مراحل را توضیح خواهم داد، آنگاه متوجه خواهید شد که منظورم چیست.

در ابتدا، پیشنهاد اولیه ۶۵ درصد قیمت هدف، لنگر شدیدی ایجاد می‌کند، و درست مانند سیلی محکمی به صورت است، که می‌تواند طرف مقابل را مستقیما به محدوده قیمتی که مد نظر دارد ببرد. شوک لنگر شدید موجب پاسخ جنگ و یا گریز در همه مذاکره کنندگان به جز مذاکره کنندگان بسیار باتجربه می‌شود، که موجب محدود شدن توانایی‌های شناختی افراد شده و آنها را به سوی اقدامات عجولانه سوق می‌دهد.

اکنون افزایش تدریجی پیشنهادات به ۸۵، ۹۵ و ۱۰۰ درصد قیمت هدف را در نظر بگیرید. شما باید این قیمت‌ها را کم کم مطرح کنید: یعنی پس از آنکه طرف مقابل‌تان پیشنهاد دیگری مطرح کرد و بعد از اینکه شما تعدادی سوال کالیبره پرسیدید تا ببینید آیا می‌توانید او را به دام بیندازید تا پیشنهادی علیه خودش بدهد.

@Roman_Ahang

چنین پیشنهاداتی در سطوح مختلفی کار می‌کنند. اولا، بر مبنای هنجار عمل متقابل، رفتار می‌کنند؛ همچنین طرف مقابل را تشویق می‌کنند که امتیازی بدهد. همانطور که مردم احتمالا به آنهایی که برایشان کارت تبریک کریسمس فرستاده‌اند، کارت تبریک خواهند داد، پس احتمال بیشتری هست که در مذاکره، به کسانی امتیاز بدهیم که به نوبه خودشان با ما مصالحه کرده‌اند.

ثانیا، کاهش دادن میزان افزایش‌ها یا همان افزایش‌های کاهشی ((۹۵-۸۵) ۱۰ درصد و سپس (۱۰۰-۹۵) ۵ درصد)، که هر بار به نصف کاهش می‌یابند، طرف مقابل را متقاعد می‌کند که او شما را تا حداکثر میزان تحملتان تحت فشار گذاشته است. وقتی که آخرین پیشنهادتان را به او بدهید، احساس خواهد کرد که حداکثر قیمت ممکن را به دست آورده است.

این کار عزت نفس او را واقعا افزایش می‌دهد. محققان دریافته‌اند که افرادی که در روند مذاکره امتیاز می‌گیرند نسبت به افرادی که فقط پیشنهاد «منصفانه‌ای» به دست می‌آورند، اغلب احساس بهتری دارند.

در نهایت، ارقام غیر رند، تاثیر بسیاری می‌گذارد.

در هائیتی، از سیستم اکرمن بسیار استفاده می‌کردم. در طول هجده ماه، دو یا سه مورد آدم‌ربایی در هفته به ما گزارش می‌شد، بنابراین بر اساس تجربه می‌دانستیم که قیمت‌های بازار ۱۵ هزار تا ۷۵ هزار دلار به ازای هر قربانی است. چون یک حرفه‌ای بودم، هدفم این بود که در هر آدم‌ربایی که من مسئولیت عملیاتش را بر عهده داشتم، زیر ۵۰۰۰ دلار توافق کنم.

@Roman_Ahang

یکی از آن موارد واقعا برجسته بود، یعنی همان اولین موردی که در این کتاب ذکر کردم. شیوه اکرمن را پیش گرفتم، با لنگرهای شدید، بازی آنها را بهم ریختم، سوالات کالیبره پرسیدم، و به تدریج امتیازهای کمتری دادم. در نهایت، رقم عجیب و غریبی پیشنهاد دادم که موجب بستن معامله شدم. هرگز فراموش نمی‌کنم که رئیس FBI در میامی روز بعد با همکارم تماس گرفت و گفت: «واس این مرد را با ۴۷۵۱ دلار آزاد کرد؟ ۱ دلار بیشتر، چه تغییری ایجاد می‌کند؟»

آنها با صدای بلندی خندیدند، و حق داشتند. ۱ دلار مسخره است اما بر طبیعت انسانی ما تاثیر می‌گذارد. توجه داشته باشید که شما نمی‌توانید با ۲ دلار چیزی بخرید، اما می‌توانید با ۱.۹۹ دلار میلیون‌ها چیز خریداری کنید. چطور ممکن است یک سنت چیزی را تغییر دهد؟ جواب این است که تغییر نمی‌دهد، اما همیشه تفاوتی ایجاد می‌کند. ما ۱.۹۹ دلار را بیشتر از ۲ دلار دوست داریم، حتی اگر بدانیم که یک فریب است.

@Roman_Ahang

مذاکره برای کاهش اجاره پس از دریافت درخواست افزایش آن

هشت ماه پس از آنکه دانشجوی MBA من در دانشگاه جورج تاون، میشاری، قرارداد اجاره‌ای را برای ۱۸۵۰ دلار در ماه امضا کرد، اخبار ناخوشایندی دریافت کرد:

صاحب‌خانه به او اطلاع داد که اگر می‌خواهد مجددا قرارداد اجاره را تمدید کند، مبلغ اجاره ۲۱۰۰ دلار در ماه برای مدت ۱۰ ماه و یا ۲۰۰۰ دلار در ماه برای مدت یک سال خواهد بود.

میشاری آن خانه را دوست داشت و فکر نمی‌کرد که بتواند جای بهتری پیدا کند، اما اجاره فعلی هم برایش بالا بود و نمی‌توانست مبلغ بیشتری بپردازد.

اما با توجه به اینکه شعار کلاسمان، «شما در حد بالاترین سطح آمادگی خود ظاهر می‌شوید»، را درونی‌سازی کرده بود به املاک و مستغلات آن منطقه سر زد و متوجه شد که قیمت آپارتمان‌های مشابه ۱۸۰۰ تا ۱۹۵۰ دلار در ماه بود، اما به خوبی این ساختمان نبودند. سپس پولش را بررسی کرد و فهمید که اجاره‌ای که می‌خواست پرداخت کند، ۱۸۳۰ دلار بود.

او تقاضای جلسه‌ای با کارمند مشاور املاک کرد.

کار دشواری پیش رو داشت.

@Roman_Ahang

در جلسه، میشاری وضعیتش را تشریح کرد. گفت که از زندگی در آن ساختمان خیلی راضی است. و اشاره کرد که همیشه اجاره‌اش را به موقع پرداخت کرده است. گفت که ترک آنجا برای او و همچنین برای صاحب‌خانه ناراحت کننده خواهد بود چرا که مستاجر خوبی را از دست می‌دهد. کارمند املاک سرش را به عنوان تصدیق تکان داد.

گفت: «کاملا با شما موافقم. به همین دلیل است که فکر می‌کنم که اگر اجاره‌نامه را تمدید کنیم به نفع هر دوی ماست.»

در اینجا میشاری تحقیقاتش را رو کرد: «ساختمان‌های این محله اجاره‌های بسیار پایین‌تری دارند. با وجود اینکه ساختمان شما از لحاظ محل و خدمات بهتر است، **اما من چطور می‌توانم ۲۰۰ دلار اضافی پرداخت کنم؟»**

مذاکرات ادامه داشت. کارمند مشاور املاک چند لحظه سکوت کرد و سپس گفت: «به نکته خوبی اشاره کردید، اما با این وجود قیمت ارائه شده خوب است. و همان‌گونه که اشاره کردید، ما می‌توانیم هزینه خدماتمان را بگیریم.»

میشاری سپس لنگر شدیدی رها کرد.

گفت «من کاملا درک می‌کنم، شما یقینا محل و امکانات بهتری دارید. اما متاسفانه من نمی‌توانم. **آیا مبلغ ۱۷۳۰ دلار در ماه برای اجاره یک ساله خانه برای شما منصفانه به نظر می‌رسد؟»**

مشاور خندید و وقتی که خنده‌اش تمام شد گفت که به هیچ عنوان نمی‌تواند این مبلغ را قبول کند، زیرا خیلی پایین‌تر از قیمت بازار

@Roman_Ahang

است.

میشاری به جای اینکه چانه بزند، به سادگی به سوالات کالیبره تغییر موضع داد.

«خوب، پس لطفا به من کمک کنید که متوجه شوم: چگونه تمدید اجاره‌نامه‌ها را قیمت‌گذاری می‌کنید؟»

کارمند مشاور هیچ چیز شوکه کننده‌ای نگفت - صرفا گفت که فاکتورهایی مانند قیمت‌های منطقه و میزان عرضه و تقاضا تعیین کننده می‌باشند، اما این کار به میشاری فرصتی داد تا استدلال کند که اگر او از آنجا برود ممکن است صاحب‌خانه ریسک اجاره نرفتن آپارتمان و هزینه رنگ‌آمیزی مجدد را متحمل شود. او گفت اگر آپارتمان یک ماه بدون اجاره بماند ۲۰۰۰ دلار ضرر برای صاحب‌خانه خواهد داشت.

سپس پیشنهاد دیگری مطرح کرد. الان شما دارید با خودتان فکر می‌کنید که دانشجوی من دو پیشنهاد داده است و در ازای آنها حتی یک پیشنهاد دریافت نکرده است. و شما حق دارید معمولا این کار دشوار است. اما باید قادر به بداهه‌کاری باشید. اگر کنترل مذاکره‌ای را در دست داشته باشید، می‌توانید دو یا سه حرکت را به طور هم زمان انجام دهید. اجازه ندهید که قوانین، این جریان را خراب کنند.

«اجازه بدهید مبلغ مورد نظرم را با شما بررسی کنم: ۱۷۹۰ دلار برای ۱۲ ماه چطور است؟»

مشاور املاک مکث کرد.

@Roman_Ahang

و گفت: «جناب، من نگرانی‌های شما را درک می‌کنم، و آنچه شما گفتید، منطقی است. هرچند، مبلغ پیشنهادی شما بسیار پایین است. با این حال، اجازه دهید در موردش فکر کنم و می‌توانیم در زمان دیگری ملاقات کنیم. نظرتان چیست؟»

به یاد داشته باشید، هر پاسخی که پیشنهادتان را سریعا رد نکند بدین معنی است که شما شانس دارید.

پنج روز بعد، آنها مجددا همدیگر را ملاقات کردند.

مشاور املاک شروع کرد: «من قیمت‌ها را بررسی کردم، و باور کنید پیشنهادی که برایتان دارم بسیار خوب است. می‌توانم کرایه ۱۹۵۰ دلار در سال را به شما پیشنهاد کنم».

میشاری فهمید که موفق خواهد شد. اندکی تلاش لازم بود تا مشاور املاک راضی شود. بنابراین از مشاور املاک تعریف کرد و بدون اینکه «نه» بگوید، نه گفت. و توجه کنید که چطور به طرز فوق العاده‌ای از برچسب اشتباه استفاده می‌کند تا بحث را شروع کند؟

«شما بسیار سخاوتمندید، اما چگونه می‌توانم آن را قبول کنم، وقتی می‌توانم به چند آپارتمان آن طرف‌تر نقل مکان کنم و با ۱۸۰۰ دلار ساکن شوم؟ صد و پنجاه دلار بیشتر در ماه، برای من پول زیادی است. می‌دانید من دانشجو هستم. **نمی دانم، به نظر می‌رسد که شما ترجیح می‌دهید ریسک اجاره نرفتن ساختمان را قبول کنید.**»

مشاور املاک پاسخ داد «این‌طور نیست، اما نمی‌توانم قیمت کمتری از قیمت بازار به شما بدهم.»

@Roman_Ahang

میشاری مکث نمایشی کرد، تا این‌طور وانمود کند که مشاور می‌خواهد همه پول او را بگیرد. او در حالی که آهی کشید گفت، «من ابتدا پیشنهادم را از ۱۷۳۰ دلار به ۱۷۹۰ دلار افزایش دادم. اکنون آن را تا ۱۸۱۰ دلار افزایش می‌دهم. و فکر می‌کنم این رقم برای هر دویمان خوب باشد.»

مشاور سرش را تکان داد.

«هنوز هم پایین‌تر از قیمت بازار است. و نمی‌توانم این کار را انجام دهم.»

میشاری سپس آماده ارائه آخرین پیشنهاد اکرمن خود شد. مدتی سکوت کرد و سپس از مشاور املاک خودکار و کاغذ خواست. سپس شروع به انجام محاسبات ساختگی کرد تا این‌طور نشان دهد که واقعا دارد تمام تلاشش را می‌کند.

در نهایت، به مشاور نگاه کرد و گفت: «من محاسباتی انجام دادم و حداکثر مبلغی که توانایی پرداختن آن را دارم ۱۸۲۹ دلار است.»

مشاور املاک سرش را از طرفی به طرف مقابل چرخاند، انگار داشت در ذهنش پیشنهاد را بررسی می‌کرد. بالاخره، صحبت کرد.

گفت «وای. ۱۸۲۹ دلار. به نظر می‌رسد بسیار دقیق هستید. شما باید حسابدار باشید (میشاری حسابدار نبود.) گوش کنید، برای من ارزشمند است که دوست دارید آپارتمانم را تمدید کنید و به همین دلیل فکر می‌کنم که می‌توانیم اجاره‌نامه را دوازده ماه دیگر تمدید کنیم.»

به ترکیب هوشمندانه پیشنهادات کاهشی اکرمن، ارقام غیر رند، تحقیق عمیق، برچسب زدن هوشمندانه، و نه گفتن بدون «نه»

@Roman_Ahang

گفتن، دقت کردید؟ این‌ها همان ابزارهایی هستند که موجب می‌شوند وقتی صاحب‌خانه می‌خواهد اجاره ماهانه را افزایش دهد، در مبلغ اجاره تخفیف بگیرید.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

هنگامی که در شرایط بحرانی قرار بگیرید -که خواهید گرفت- طرف مقابل‌تان مذاکره کننده‌ای بسیار تهاجمی و سرسخت خواهد بود. پس از انجام تمام نکات ظریف روان شناختی یعنی برچسب زدن و تکنیک آینه‌وار عمل کردن و سوالات کالیبره، شما باید درمورد جزئیات اساسی چانه بزنید.

از نظر اکثر ما، این کار جالب به نظر نمی‌رسد.

با این حال، مذاکره کنندگان بزرگ می‌دانند که مقابله، اغلب مسیری به سوی معاملات بزرگ می‌باشد. و بهترین مذاکره کنندگان راه‌هایی پیدا می‌کنند که از مشارکت در آن لذت ببرند. مقابله، باعث به ارمغان آوردن حقیقت، خلاقیت و حل و فصل می‌شود. بنابراین دفعه بعد که با مذاکره کننده تهاجمی و سرسختی رو در رو می‌شوید، درس‌های این فصل را به یاد داشته باشید.

* سبک مذاکره طرف مقابل‌تان را شناسایی کنید. اگر بدانید سازش‌گر، مدعی و یا تحلیل‌گر است، راه صحیح برخورد با او را خواهید دانست.

* آماده‌سازی، آماده‌سازی، آماده‌سازی. هنگامی که فشار رویتان است، متناسب با شرایط واکنش نشان نخواهید داد؛ بلکه واکنش شما منوط به بالاترین سطح آماده‌سازی شما خواهد بود. بنابراین هدف بلندپروازانه اما مشروع و درستی طراحی کنید و سپس با برچسب‌ها، سوالات کالیبره وپاسخ‌هایی که برای رسیدن به هدفتان نیاز دارید، بازی کنید. به این ترتیب، هنگامی که سر میز مذاکره

@Roman_Ahang

هستید، مجبور نیستید که بدون آمادگی و فی البداهه حرف بزنید.

* آماده مشت زدن به طرف مقابل باشید. مذاکره کنندگان بی‌نظیر اغلب با لنگرهای شدید موجب مختل شدن بازی شما می‌شوند. اگر آماده نباشید، بدون مبارزه کردن تسلیم خواهید شد. بنابراین تاکتیک‌های طفره رفتن خود را آماده کنید تا در تله سازش گیر نکنید.

* مرزها را تعیین کنید و یاد بگیرید که بدون خشم مشت اول و یا مشت متقابل را بزنید. فردی که آن‌سوی میز نشسته است مشکل شما نیست، بلکه شرایط، مشکل شماست.

* نقشه آکرمن را آماده کنید. قبل از اینکه به جزئیات مذاکره بپردازید، به نقشه‌ای مبتنی بر لنگرهای شدید، سوالات کالیبره و پیشنهاداتی که به خوبی تعریف شده‌اند، نیاز خواهید داشت. افزایش‌های کاهشی را به یاد داشته باشید: ۶۵، ۸۵، ۹۵، ۱۰۰ درصد. با کاهش دادن میزان افزایش‌ها، و در آخر با مطرح کردن رقمی غیر رند، طرف مقابل‌تان را به این باور می‌رسانید که او شما را تا نهایت توانتان تحت فشار قرار داده، در حالی که شما دارید تلاش می‌کنید تا به رقم مورد نظرتان برسید.

@Roman_Ahang

فصل ۱۰: قوی سیاه را پیدا کنید

ساعت ۱۱:۳۰ صبح ۱۷ ژوئن سال ۱۹۸۱، در یک روز بهاری زیبا با نسیم پایدار و دمای هوای ۲۱ درجه سانتی‌گراد، ویلیام گریفینِ سی و هفت ساله، که در آن زمان در خانه پدر و مادرش در روچستر نیویورک زندگی می‌کرد از اتاق خواب طبقه دوم بیرون آمد، و از پله‌ها به سوی اتاق نشیمن پایین رفت.

ایستاد، مکث کرد، و سپس، بدون هیچگونه هشداری، سه بار با تفنگ ساچمه‌ای شلیک کرد و مادرش و نصابی را که در حال نصب کاغذ دیواری بود به قتل رساند و ناپدری‌اش را به شدت زخمی کرد. صدا در فضای بسته پیچید.

سپس از خانه بیرون آمد و در حالی که داشت به سرعت از روبروی دو آپارتمان منتهی به یک بانک محلی (به نام اعتماد امنیتی) می‌گذشت، به یک کارگر و دو نفر دیگر شلیک کرد. چند لحظه بعد وارد بانک شد، و در حالی که مردم شروع به فرار کردن از بانک کردند، گریفین ۹ نفر از کارمندان بانک را گروگان گرفت و به مشتریان دستور داد که آنجا را ترک کنند.

در مدت سه و نیم ساعت، گریفین ماموران FBI و پلیس را به درگیری خشونت‌آمیزی کشاند و به دو مامور پلیس که اول از همه به زنگ هشدار بانک عکس‌العمل نشان دادند، شلیک کرد و آنها را زخمی کرد و به شش نفر از افرادی که به طور تصادفی در حال عبور از حوالی بانک بودند هم شلیک کرد. گریفین پشت سر هم و در کل بیش از صد بار شلیک کرد و پلیس مجبور شد برای محافظت از افسری که در تیررس بود از کامیون حمل زباله استفاده کند.

@Roman_Ahang

ساعت ۲:۳۰ دقیقه بعد از ظهر، ۹ نفر از کارمندان بانک را به داخل دفتر کوچکی برد و به مدیر گفت که با پلیس تماس گرفته و پیامی را منتقل کند.

در بیرون بانک، مامور FBI کلینت وان زاندت، آماده باش ایستاده بود و جیم اوبراین، پلیس روچستر، تلفن را جواب داد.

مدیر در حالی که گریه می‌کرد گفت «یا در ساعت سه بعد از ظهر به درهای ورودی بانک آمده و در پارکینگ با او صحبت می‌کنید، یا او شروع به کشتن گروگان‌ها کرده و اجساد آنها را به بیرون پرت خواهد کرد».

سپس تماس قطع شد.

در تاریخ ایالات متحده تاکنون، هرگز یک گروگان‌گیر، گروگان را زودتر از مهلتی که تعیین کرده، نکشته است. مهلت زمانی همیشه راهی برای تمرکز ذهن بوده است؛ چیزی که گروگان‌گیران واقعا می‌خواستند پول، احترام و هلی‌کوپتر بود. همه این را می‌دانستیم. این موضوع واضح و شناخته شده است. حقیقت بود.

اما این حقیقت دائمی و تغییرناپذیر، در حال تغییر بود.

اتفاقی که در ادامه رخ داد، قدرت قوی سیاه، یعنی آن دسته از اطلاعات پنهان و غیر منتظره یعنی ناشناخته‌های ناشناخته را نشان داد، که کشف آنها اثرات تعیین کننده‌ای در پویایی مذاکره دارد.

@Roman_Ahang

پیشرفت‌های غیر منتظره در مذاکرات یعنی هنگامی که بازی در عین ناباوری به نفع شما بر می‌گردد، توسط کسانی ایجاد می‌شود که می‌توانند قوی‌های سیاه را شناسایی کرده و به کار گیرند.

به این شکل.

(nbookcity.com)نشر کتاب

@Roman_Ahang

یافتن اهرم در موضوعات غیر قابل پیش‌بینیِ قابل پیش‌بینی

دقیقا ساعت ۳ بعد از ظهر، گریفین به یکی از گروگان‌هایش، که تحویل‌دار بیست و نه ساله‌ای به نام مارگارت مور بود، اشاره کرد که به سمت درب‌های شیشه‌ای بانک برود. مور، که وحشت‌زده بود طبق دستور عمل کرد، اما در ابتدا گریه کرد و گفت که او تنها سرپرست پسر کوچکش می‌باشد.

به نظر نمی‌رسید که گریفین به حرف‌های او گوش کند، یا برایش مهم باشد. در حالی که مور گریه‌کنان به سمت سالن می‌رفت، گریفین با تفنگ ساچمه‌ای‌اش دو بار شلیک کرد. هر دو گلوله به قسمت میانی بدن مور اصابت کردند و جسم او به شدت از درپوش شیشه‌ای به بیرون پرتاب شد و تقریبا بدنش دو نیم شد.

در بیرون بانک، نیروهای اجرای قانون بهتشان زده بود. واضح بود که گریفین پول یا احترام و یا مسیر فرار نمی‌خواست. تنها چیزی که می‌خواست، کشتن و قتل بود.

در آن لحظه، گریفین به سمت یکی از اضلاع بانک که کلا شیشه‌ای بود رفت و بدنش را به شیشه فشار داد. او به طور کامل در تیررس تک تیراندازی که در کلیسای آن‌سوی خیابان مستقر شده بود قرار داشت. گریفین به خوبی می‌دانست که تک تیرانداز آنجا مستقر است؛ چون در اوایل همان روز به او شلیک کرده بود.

@Roman_Ahang

تک تیرانداز کمتر از یک ثانیه پس از اینکه گریفین در مگسک تفنگش ظاهر شد، ماشه را کشید.
جسم بی‌جان و مچاله شده گریفین روی کف زمین افتاد.

تئوری قوی سیاه به ما می‌گوید که گاهی، اتفاقاتی که قبلا غیرممکن تصور می‌شد و یا به هیچ وجه به آن‌ها فکر نشده بود، اتفاق می‌افتند. منظور این نیست که گاهی اوقات اتفاقاتی می‌افتد که احتمال آنها یک در میلیون می‌باشد، بلکه این است که اتفاقاتی که هرگز تصورشان را نکرده‌ایم رخ می‌دهند.

ایده قوی سیاه[۶۲] توسط نسیم نیکولاس طالب، تحلیل‌گر ریسک، در کتاب‌های پرفروش او «فریب تصادفات» در سال ۲۰۰۱ و «قوی سیاه» در سال ۲۰۰۷، محبوبیت یافت، اما خود این اصطلاح به خیلی پیش‌تر از او باز می‌گردد. تا قرن هفدهم، مردم فقط می‌توانستند قوهای سفید را تصور کنند؛ زیرا همه قوهایی که تا آن زمان دیده شده بودند پرهای سفید داشتند. در قرن هفدهم در لندن، عموما به موارد غیرممکن «قوی سیاه» می‌گفتند.

اما سپس کاشف هلندی ویلیم د ولمانینگ، در سال ۱۶۹۷ به غرب استرالیا رفت و در آنجا قوی سیاه دید. ناگهان این امر غیر قابل تصور و بی‌سابقه، واقعی شده بود. مردم همیشه انتظار داشتند که هر قویی که می‌بینند سفید باشد، اما کشف قوهای سیاه، این جهان‌بینی را مختل کرد.

البته قوهای سیاه تنها یک استعاره هستند. به پرل هاربر[۶۳]، ظهور اینترنت، ۱۱ سپتامبر و بحران بانکی اخیر فکر کنید.

@Roman_Ahang

هیچ یک از رویدادهای فوق، پیش‌بینی و یا حتی به آنها فکر هم نشده بود، با این حال با تفکر عمیق، می‌بینیم که همه نشانه‌ها حاضر بوده‌اند. فقط مردم به آنها توجه نکرده‌اند.

همانطور که طالب این اصطلاح را به کار می‌برد، قوی سیاه نماد بی‌فایده و بی‌ثمر بودن پیش‌بینی‌ها بر اساس تجربه قبلی است. قوهای سیاه، حوادث و یا بخش‌های اطلاعاتی هستند که خارج از انتظارات معمول ما قرار دارند و بنابراین نمی‌توان آنها را پیش‌بینی کرد.

این، یک مفهوم حیاتی در مذاکره است. در هر جلسه مذاکره، اطلاعات مختلفی وجود دارد. ما بعضی از اطلاعات را می‌دانیم، مانند نام طرف مقابل و پیشنهاد او و تجربیاتی که از مذاکرات دیگر دارد. آنها شناخته شده‌های شناخته شده هستند. اطلاعاتی وجود دارد که ما مطمئن هستیم که وجود دارند اما آنها را نمی‌دانیم، مانند احتمال این که ممکن است طرف مقابل بیمار شود و شخص ثالثی جای او بیاید. آنها ناشناخته‌های شناخته شده هستند و مانند کارت‌های وحشی پوکر هستند؛ شما می‌دانید آنها دست کسی هستند اما نمی‌دانید که دست چه کسی هستند. اما مهم‌تر از همه آن چیزهایی است که ما نمی‌دانیم که نمی‌دانیم، اطلاعاتی که هرگز تصورش را هم نکرده‌ایم، اما در صورت کشف، بازی را تغییر خواهند داد. شاید طرف مقابلمان می‌خواهد که معامله انجام نشود زیرا می‌خواهد به خاطر رقیب دیگری خودش را کنار بکشد.

این ناشناخته‌های ناشناخته، قوهای سیاه هستند.

@Roman_Ahang

وان زاندت و در واقع کل FBI، به واسطه انتظارات قبلی و شناخته شده‌های شناخته شده، که به شدت به رویکردهای آنها جهت می‌داد، قادر به دیدن سرنخ‌ها و ارتباط‌هایی که نشان می‌دادند چیز فراتری از امور قابل پیش‌بینی‌ای که در جریان هستند وجود دارد، نبودند. آنها نمی‌توانستند قوهای سیاه را در مقابل خودشان ببینند.

قصدم این نیست که ون زاندت را در اینجا مسئول بدانم. او با تأکید بر این رویداد، تمام اقدامات مربوط به اجرای قانون را انجام داد و در یک جلسه آموزشی در کوانتیکو به من و دیگر ماموران، داستان آن روز وحشتناک در ماه ژوئن را تعریف کرد. این مقدمه‌ای برای پدیده «خودکشی به وسیله پلیس» بود، که فردی عمدا یک وضعیت بحرانی ایجاد می‌کند تا ماموران اجرای قانون را تحریک کند پاسخ مرگباری نشان داده و او را بکشند، اما درس مهم‌تری وجود داشت: نکته‌ای که در این داستان حائز اهمیت می‌باشد تشخیصِ غیر منتظره‌هاست تا اطمینان حاصل شود که چیزهایی مانند مرگِ مور هرگز دوباره اتفاق نخواهند افتاد.

در آن روز در ماه ژوئن سال ۱۹۸۱، اُ برایان بدون انقطاع به بانک زنگ می‌زد، اما هر بار کارمند بانکی که پاسخ می‌داد، به سرعت قطع می‌کرد. در آن لحظه آنها باید متوجه می‌شدند که وضعیت خارج از محدوده شناخته شده است. گروگان‌گیرها همیشه صحبت می‌کردند زیرا همیشه تقاضایی داشتند؛ آنها همیشه می‌خواستند که به حرف‌هایشان گوش داده شود، مورد احترام قرار گیرند و پول به آنها پرداخت شود.

اما این مرد این گونه نبود.

@Roman_Ahang

در این بحبوحه، یک افسر پلیس وارد پست فرماندهی شد و خبر داد که چند ساختمان آن‌طرف‌تر دو نفر کشته و نفر سوم به شدت مجروح شده است.

ون زاندت گفت: «آیا نیاز است این موضوع را بدانیم؟ ارتباطی وجود دارد؟»

هیچ کس به موقع متوجه قضیه نشد. اگر متوجه می‌شدند، می‌توانستند قوی سیاه دوم را کشف کنند: گریفین قبلا چندین نفر را بدون تقاضای پول کشته بود.

و سپس، چند ساعت بعد، گروگان‌گیر از یکی از گروگان‌ها خواسته بود که بصورت تلفنی، پیامی را برای پلیس بخواند. جالب است که هیچ تقاضایی وجود نداشت. در عوض، سخنان تلخ و سردرگمی در مورد زندگی گریفین و اشتباهات او بود. پیغام، طولانی، نامعلوم و پادرهوا بود که کلیت آن هیچ معنایی نداشت. به همین دلیل، یک پیام مهم دیگر، یعنی قوی سیاه دیگری تشخیص داده نشد:

«... پس از اینکه پلیس زندگیم را بگیرد ...»

از آنجا که این قوهای سیاه، کشف نشده بودند، ون زاندت و همکارانش نتوانستند وضعیت را همان‌گونه که بود ببینند: گریفین می‌خواست بمیرد و او می‌خواست پلیس این کار را برایش انجام دهد.

@Roman_Ahang

ماموران FBI تا آن زمان هرگز با چنین اتفاقی، یعنی تیراندازی پیش از به اتمام رسیدن مهلت زمانی تعیین شده مواجه نشده بودند، بنابراین سعی کردند که اطلاعات را با آنچه که در گذشته اتفاق افتاده بود، مطابقت دهند. با الگوهای قدیمی. با خودشان فکر کردند، او واقعا چه می‌خواهد؟ آنها انتظار داشتند که گریفین پس از ایجاد رعب و وحشت، گوشی را برداشته و با آنها مکالمه کند. هیچ کس قبل از مهلت تعیین شده کسی را نمی‌کشد.

یا آنها این‌گونه فکر می‌کردند.

@Roman_Ahang

کشف ناشناخته‌های ناشناخته

درسی که از اتفاق ساعت ۳ بعد از ظهر ۱۷ ژوئن ۱۹۸۱، در روچستر نیویورک گرفتیم این بود که زمانی که بخش‌ها و اجزای رویدادی با هم جور در نمی‌آیند، معمولا دلیلش این است که چارچوب مرجعی که بدان اتکا می‌کنیم درست نیست؛ تا زمانی که انتظارات و تصورتمان را رها نکنیم، آنها هرگز با هم جور در نخواهند آمد.

هر اتفاقی، جدید است. باید اجازه دهیم که چیزهایی که می‌دانیم - یعنی شناخته شده‌های شناخته شده - ما را راهنمایی کنند اما مانع دیدن چیزهایی که نمی‌دانیم نشوند. باید انعطاف‌پذیر باشیم و خودمان را با هر وضعیتی وفق دهیم؛ همیشه باید ذهن فردی مبتدی را داشته باشیم و هرگز نباید به تجربه خود بیش از حد بها دهیم و یا نباید به واقعیت‌های اطلاعاتی و احساسی‌ای که در لحظه مواجه شدن با وضعیتی به دست می‌آوریم، بهای کمتری بدهیم.

اما اینها تمام درس‌های مهم این رویداد غم‌انگیز نبودند. اگر اتکای بیش از حد بر شناخته شده‌های شناخته شده، بتواند مفروضاتی را به مذاکره کننده ارائه کند که او را از دیدن و شنیدن چیزهایی که در آن وضعیت وجود دارد باز دارد، شاید گشودگی بیشتر نسبت به ناشناخته‌های ناشناخته بتواند کاری کند که همان مذاکره کننده چیزهایی را ببیند که بتواند پیشرفت غیرمنتظره و چشم‌گیری برای او به دنبال داشته باشد.

از لحظه ای که داستان ۱۷ ژوئن ۱۹۸۱ را شنیدم، متوجه شدم که باید رویکردهای مذاکره‌ام را به طور کامل تغییر دهم. من کم کم

@Roman_Ahang

این‌گونه فرض کردم که در هر مذاکره‌ای، هر طرف حداقل سه قوی سیاه، یعنی سه جزء اطلاعاتی دارد که اگر توسط طرف دیگر کشف شود، همه چیز را تغییر خواهد داد.

تجربیاتی که از آن زمان تاکنون کسب کرده‌ام به من ثابت کرده است که این امر درست است.

اکنون، باید اشاره کنم که مطلبی که عنوان شد به منزله بهبود مختصر تکنیک‌های مذاکره نیست. من به طور تصادفی قوی سیاه را به عنوان نام شرکتم و نماد رویکردهایمان نپذیرفته‌ام.

یافتن قوهای سیاه و عمل کردن بر اساس آنها، به مثابه حکم تغییر طرز فکرتان می‌باشد. و بازی را از چکِرز[۶۴] یکنواخت تک بعدی که در آن طرفین به نوبت حرکت می‌کنند، به یک بازی سه بعدیِ عاطفی‌تر، سازگارتر و بصری‌تر و واقعا اثربخش‌تر تبدیل می‌کند.

البته پیدا کردن قوهای سیاه کار ساده‌ای نیست. همه ما به نوعی کور هستیم. نمی‌دانیم چه چیزی در اطرافمان قرار دارد تا زمانی که به طرف آن برگردیم. بنا به تعریف نمی‌دانیم که چه چیزی را نمی‌دانیم.

به همین دلیل است که می‌گویم یافتن و درک کردن قوهای سیاه نیاز به تغییر طرز فکر دارد. شما باید مسیرهای پابرجایی برای خودتان ایجاد کنید و روش‌های بصری‌تر و پویاتری برای گوش دادن اتخاذ کنید.

این امر برای همه قشرهای جامعه، اعم از مذاکره کنندگان تا مخترعان و بازاریابان حیاتی است. آنچه شما نمی‌دانید می‌تواند شما یا

@Roman_Ahang

معامله‌تان را از بین ببرد. اما فهمیدن آن فوق العاده دشوار است. اساسی‌ترین چالش این است که مردم نمی‌دانند که چه سوالاتی را باید از مشتری، کاربر و طرف مذاکره بپرسند. اکثر افراد قادر به بیان اطلاعاتی که شما می‌خواهید، نیستند مگر اینکه به درستی مورد تحقیق و بازجویی قرار گیرند. جهانیان به استیو جابز نگفتند که آی پاد می‌خواهند: او نیاز ما، یعنی قوی سیاه را کشف کرد، بدون اینکه ما بدانیم چنین اطلاعاتی وجود دارد.

مشکل این است که تکنیک‌های پرسش و تحقیق متداول، برای تایید شناخته شده‌های شناخته شده و کاهش عدم اطمینان طراحی شده‌اند. آنها به بررسی ناشناخته‌ها نمی‌پردازند.

مذاکرات همواره در معرض پیش‌بینی پذیری محدود قرار دارند. طرف مقابل‌تان ممکن است به شما بگوید، «این قطعه زمین فوق العاده است»، بدون اینکه اشاره کند آنجا محل دفن زباله است. شما می‌پرسید، «آیا همسایه‌ها پر سر و صدا هستند؟» او می‌گوید: «خب، هر کس کمی سر و صدا می‌کند، اینطور نیست؟» در حالی که واقعیت این است که یک گروه هِوی متال هرشب در آنجا تمرین می‌کند.

شخصی که ناشناخته‌ها را کشف کند و خودش را با آنها وفق دهد و از آنها بهره‌برداری کند، موفق خواهد شد و به بهترین نتایج دست خوهد یافت.

@Roman_Ahang

برای کشف این ناشناخته‌ها، ما باید جهانمان را مورد پرس و جو قرار دهیم، باید تماس بگیریم، و به دقت به پاسخ گوش کنیم. سوالات زیادی بپرسیم. سرنخ‌های غیرکلامی را بخوانیم و همیشه مشاهداتمان را به طرف مقابلمان بیان کنیم.

این فراتر از چیزی که تا به حال یاد گرفته‌اید نیست. صرفا قوی‌تر و شهودی‌تر است. شما باید حقیقت را در پشت استتار، احساس کنید؛ باید به مکث‌های کوچکی که ناراحتی و دروغ را نشان می‌دهند، توجه کنید. به دنبال تایید آنچه که انتظار دارید نباشید. اگر به دنبال این‌کار باشید، به همان انتظاراتتان دست پیدا خواهید کرد. در عوض، باید خودتان را آماده واقعیت‌هایی که در مقابل‌تان قرار دارند بکنید.

به همین دلیل است که شرکت من شیوه‌ای که برای آماده‌سازی و مشارکت در مذاکره داشت را تغییر داد. مهم نیست که قبل از تعامل، تیم تحقیقاتی ما تا چه اندازه تحقیق کرده باشد، ما همیشه از خودمان سوال می‌کنیم: «چرا آنها در حال گفتگو در مورد این موضوع هستند؟» به یاد داشته باشید، مذاکره بیشتر شبیه راه رفتن بر روی طناب بندبازیست تا اینکه رقابت با یک حریف باشد. تمرکز زیاد بر روی هدف نهایی، حواستان را از گام بعدی منحرف می‌کند و باعث می‌شود که از روی طناب سقوط کنید. بر روی گام بعدی تمرکز کنید، زیرا اگر هر گام را تکمیل کنید، طناب، شما را تا آخر هدایت خواهد کرد.

اکثر مردم انتظار دارند که قوهای سیاه اطلاعات بسیار خصوصی و محرمانه و به شدت محافظت‌شده‌ای باشند، در حالی که در حقیقت این اطلاعات ممکن است کاملا بی‌ضرر باشند. هر کدام از طرفین ممکن است هیچ توجهی به اهمیت آن نداشته باشند.

@Roman_Ahang

طرف مقابل‌تان همیشه دارای اطلاعاتی است که ارزشش را درک نمی‌کند.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

سه نوع اهرم

قصد دارم به تکنیک‌های خاص کشف قوهای سیاه بازگردم، اما در ابتدا می‌خواهم بررسی کنم که چه چیزی باعث می‌شود که تا این اندازه مهم باشند.

پاسخ، اهرم است. قوهای سیاه تقویت کننده‌های اهرم هستند. آنها موقعیت برتری در مذاکره به شما می‌دهند.

«اهرم» کلمه جادویی است، اما همچنین یکی از آن مفاهیمی است که کارشناسان مذاکره به راحتی نادیده می‌گیرند و به ندرت در آن عمیق می‌شوند، بنابراین در اینجا می‌خواهم آن را عمیق‌تر بررسی کنم.

در تئوری، اهرم، توانایی تحمیل ضرر و خودداری از دادنِ سود می‌باشد. طرف مقابل‌تان در پی بدست آوردن چه سودی است و به خاطر از دست دادن چه چیزی ترس دارد؟ به ما گفته می‌شود که این اطلاعات را کشف کنید، و آنگاه اهرمی بر ادراکات، اقدامات و تصمیم‌گیری‌های طرف مقابل ایجاد خواهید کرد. در عمل، که برداشت‌های غیر منطقی‌مان، همان واقعیت ما می‌باشند، سود و زیان مفاهیم بی‌ثباتی هستند و اغلب اهمیتی ندارد که در واقع چه اهرمی بر علیه‌مان وجود دارد؛ آنچه که واقعا اهمیت دارد اهرمی است که طرف مقابل فکر می‌کند ما بر روی او داریم. به همین دلیل است که می‌گویم همیشه اهرمی وجود دارد: می‌توان اهرم را به عنوان مفهومی اساسا عاطفی، و صرف نظر از اینکه وجود دارد یا خیر، ساخت.

اگر طرف مقابل‌تان با شما صحبت می‌کند، اهرم دست شماست. در آدم‌ربایی چه کسی اهرم را دارد؟ آدم‌ربایان یا خانواده قربانی؟

@Roman_Ahang

اکثر مردم فکر می‌کنند که آدم‌ربا، همه اهرم را در اختیار دارد. مطمئنا، آدم‌ربا کسی که شما دوست دارید را در اختیار دارد، اما شما هم چیزی دارید که او خواستار آن است. کدام قوی‌تر است؟ علاوه بر این، آدم‌ربایان برای کالایی که سعی دارند بفروشند، چند نفر خریدار دارند؟ کدام کسب‌وکار با داشتنِ یک خریدار موفق خواهد شد؟

اهرم، ورودی‌های زیادی مانند زمان و ضرورت و رقابت دارد. اگر مجبورید خانه‌تان را همین الان به فروش برسانید، اهرم کمتری نسبت به زمانی که مهلت مقرری در کار نیست دارید. اگر می‌خواهید خانه‌تان را بفروشید، اما مجبور به این کار نیستید، اهرم بیشتری دارید. و اگر افراد مختلفی به طور همزمان در حال مناقصه برای خریدن خانه شما هستند، فوق العاده است.

باید اشاره کنم که اهرم و قدرت، یکسان نیستند. دونالد ترامپ قدرت زیادی دارد، اما اگر در بیابانی رها شود و آب بخواهد و صاحب تنها فروشگاهی که مایل‌ها دورتر قرار دارد، آب داشته باشد، فروشنده اهرم را در اختیار دارد.

یک راه برای درک اهرم، در نظر گرفتن مایعی است که بین دو طرف در حال تلو خوردن است. شما به عنوان مذاکره کننده باید همیشه آگاه باشید که در هر لحظه، کدام یک از طرفین احساس می‌کند که در صورت خراب شدن معامله، بیشترین ضرر را خواهد دید. طرفی که احساس می‌کند چیزهای بیشتری برای از دست دادن دارد و ترس بیشتری از آن ضرر دارد، دارای اهرم ضعیف‌تری است و بالعکس. برای به دست آوردن اهرم، باید طرف مقابل‌تان را متقاعد کنید که اگر معامله انجام نشود، او چیز مهمی از دست خواهد داد.

@Roman_Ahang

در سطح تاکسونومیک[۶۵]، سه نوع اهرم وجود دارد: مثبت، منفی، و هنجاری.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

اهرم مثبت

اهرم مثبت، توانایی شما به عنوان مذاکره کننده در ارائه دادن و یا مضایقه کردن چیزهایی است که طرف مقابل‌تان می‌خواهد. هر زمان که طرف مقابل می‌گوید، «می‌خواهم ...» مثلا «می‌خواهم ماشینت را بخرم» شما دارای اهرم مثبت هستید.

هنگامی که او این حرف را می‌زند، قدرت در دست شماست: می‌توانید خواسته او را محقق کنید؛ می‌توانید از انجام آن امتناع کنید و در نتیجه باعث تحمیل ناراحتی شوید؛ یا می‌توانید از تمایل او برای انجام معامله بهتری با شخص دیگری استفاده کنید.

به این مثال توجه کنید: سه ماه پس از اینکه کسب‌وکارتان را وارد بازار کردید، بالاخره خریدار بالقوه‌ای به شما می‌گوید: «بله، من می‌خواهم آن را بخرم». شما هیجان‌زده می‌شوید، اما چند روز بعد خوشحالی شما به ناامیدی تبدیل می‌شود زیرا پیشنهادی که ارائه می‌دهد به قدری کم است که توهین‌آمیز است. این تنها پیشنهادی است که دارید، خب چکار می‌کنید؟

در این لحظه با امیدواری و حتی با خونسردی با خریداران دیگر تماس می‌گیرید. اگر پیشنهادی دریافت کرده باشید، می‌توانید از آن پیشنهاد برای ایجاد حس رقابت استفاده کنید و به این ترتیب پیشنهادات زیادی دریافت کنید. حداقل مشتریان را مجبور می‌کنید که انتخاب کنند.

اما حتی اگر پیشنهادات دیگری نداشته باشید یا خریدار علاقه‌مند، اولویت شما برای انتخاب باشد، قدرت بیشتری نسبت به قبل از

@Roman_Ahang

اینکه او تمایلش را نشان دهد دارید. شما خواسته‌های او را کنترل می‌کنید. به همین دلیل است که مذاکره کنندگان باتجربه، ارائه پیشنهادات را به تاخیر می‌اندازند زیرا نمی‌خواهند که اهرم را از دست دهند.

اهرم مثبت باید روانشناسی شما را در طول مذاکره ارتقا دهد. شما از موقعیتی که چیزی را از سرمایه‌گذار می‌خواهید به موقعیتی که هر دوی شما چیزی از یکدیگر می‌خواهید حرکت کرده‌اید.

وقتی چنین کاری انجام دهید می‌توانید دیگر خواسته‌های رقیبتان را شناسایی کنید. شاید او بخواهد شرکت شما را در طول زمان خریداری کند. در صورتی که قیمت را بالا ببرد، به او در انجام شدن خواسته‌اش کمک کنید. شاید تمام پولی که دارد را پیشنهاد داده است. به او کمک کنید آنچه را که می‌خواهد - یعنی کسب‌وکار شما را - به دست بیاورد و بدین منظور به او بگویید که می‌توانید بخاطر پیشنهادش ۷۵ درصد را به او بفروشید.

@Roman_Ahang

اهرم منفی

اهرم منفی همان برداشتِ اکثر افراد غیرنظامی از شنیدن کلمه «اهرم» می‌باشد. اهرم منفی، توانایی مذاکره کننده برای تحمیل ضرر به طرف مقابلش است. و بر اساس تهدید است: اگر بتوانید به طرف مقابل‌تان بگویید «اگر تعهد / پرداخت صورت‌حساب / و غیره را انجام ندهی، من اعتبارت را خدشه‌دار می‌کنم» شما دارای اهرم منفی هستید.

این نوع اهرم به خاطر مفهومی که پیش‌تر در موردش بحث کردیم توجه افراد را به خودش معطوف می‌کند: یعنی مفهوم بیزاری از ضرر. همان‌طور که مذاکره کنندگان کارآمد به این امر واقفند و روانشناسان بارها آن را ثابت کرده‌اند، ضرر و زیان بالقوه نسبت به سود مشابه دارای تاثیر و اهمیت بیشتری در ذهن انسان است. ما برای دست‌یابی به یک معامله خوب ممکن است، شرط‌بندی‌های پر ریسکی کنیم، اما جلوگیری از خدشه‌دار شدن شهرت و اعتبارمان، انگیزه بسیار قوی‌تری است.

بنابراین برای به دست آدرن اهرم منفی باید به دنبال چه نوع قوهای سیاهی بود؟ مذاکره کنندگان کارآمد به دنبال اطلاعاتی هستند که نشان می‌دهد چه چیزی برای طرف مذاکره آنها اهمیت دارد که این اطلاعات اغلب به طور غیرمستقیم آشکار می‌شوند: مخاطب آنها کیست؟ جایگاه و شهرت و اعتبار چه معنایی برای او دارد؟ چه چیزی بیش از همه او را نگران می‌کند؟ برای پیدا کردن این اطلاعات، یکی از روش‌ها اینست که در بیرون از جلسه مذاکره، با شخص ثالثی که طرف مقابل‌تان را می‌شناسد صحبت کنید. موثرترین شیوه این است که از طریق تعامل با طرف مقابل، این اطلاعات را جمع‌آوری کنید.

@Roman_Ahang

با این حال، مراقب باشید: من به تهدید مستقیم اعتقادی ندارم و حتی به شدت مراقب تهدیدهای نامحسوس هستم. تهدیدها می‌توانند مانند بمب‌های هسته‌ای باشند. پاک کردن بقایای سمی آنها کار دشواری خواهد بود. باید پتانسیل پیامدهای منفی را با احتیاط مدیریت کنید در غیر این صورت به خودتان آسیب خواهید زد و یا کل روند را سمی و یا نابود خواهید کرد.

اگر با استفاده از اهرم منفی طرف مقابل را مجبور به دادنِ پیشنهادی که باب میلش نیست کنید، ممکن است این‌گونه تصور کند که استقلالش را سلب می‌کنید. افراد برای اینکه خودمختاری و استقلالشان را از دست ندهند، اغلب زودتر کنار می‌کشند. یا حداقل به صورت غیر منطقی عمل خواهند کرد و مذاکرات را بی اثر خواهند نمود.

تکنیک ظریف‌تر این است که به اهرم منفی خود برچسب بزنید و در نتیجه بدون حمله کردن، آن را آشکار کنید. جملاتی مانند نبه نظر می‌رسد که شما به شدت به این واقعیت که همیشه به موقع پرداخت کرده‌اید ارزش قائلید» و یا «به نظر می‌رسد اهمیتی نمی‌دهید که مرا در چه موقعیتی قرار می‌دهید» می‌تواند روند مذاکره را واقعا تغییر دهد.

@Roman_Ahang

اهرم هنجاری

هر فردی مجموعه‌ای از قوانین و چارچوب اخلاقی برای خودش دارد. اهرم هنجاری، از هنجارها و استانداردهای طرف مقابل برای پیشبرد موقعیت شما استفاده می‌کند. اگر بتوانید ناسازگاریِ بین باورها و کارهای او را نشان دهید، دارای اهرم هنجاری هستید. هیچ کس دوست ندارد که آدم ریاکاری به نظر برسد.

به عنوان مثال، اگر طرف مقابل از دهانش بپرد و بگوید که آنها به طور کلی برای خرید یک شرکت پول زیادی پرداخت می‌کنند، می‌توانید قیمت مورد نظرتان را به گونه‌ای تنظیم کنید که این ارزش‌گذاری را منعکس کند.

کشف قوهای سیاهی که ارزش‌گذاری هنجاری به شما ارائه می‌دهند، می‌تواند به آسانیِ پرسیدن سوالاتی مانند اینکه طرف مقابل چه باوری دارد و گوش دادن عمیق به جوابی که می‌دهد، باشد. می‌خواهید ببینید که او با چه زبانی صحبت می‌کند، و با همان زبان با او حرف بزنید.

@Roman_Ahang

مذهب آنها را بدانید

در ماه مارس ۲۰۰۳، مسئول هدایتِ مذاکرات با مرد کشاورزی بودم که پس از حادثه ۱۱ سپتامبر در کمال ناباوری، تروریست شده بود.

این داستان زمانی آغاز شد که دوایت واتسون که تولید کننده تنباکو در کارولینای شمالی بود، جیپش را به یک تراکتور جان دیر متصل کرد و با بنرها و پرچم وارونه ایالات متحده آمریکا تزیین کرد و تا واشنگتن دی سی آن را یدک کشید تا بدین وسیله به آن دسته از سیاست‌های دولتی که فکر می‌کرد کسب‌وکار کشاورزان تنباکو را از بین می‌برد اعتراض کند.

زمانی که واتسون به پایتخت رسید، تراکتورش را به داخل حوضچه‌ای بین بنای یادبودِ واشنگتن و بنای یادبودِ کهنه سربازان ویتنام کشاند[۶۶] و تهدید کرد که آن را با بمب‌های ارگانوفسفاتی که داخلش کار گذاشته است منفجر خواهد کرد.

با محاصره منطقه‌ای به وسعت هشت مجتمع آپارتمانی از یادبود لینکلن تا بنای یادبود واشنگتن توسط پلیس، پایتخت به حالت حکومت نظامی درآمد. به آشوب کشیده شدن پایتخت کشور با چنین سهولتی توسط واتسون، درست چند ماه پس از حملات تک تیراندازی بِلت وی[۶۷] و همزمان با تدارکات جنگ عراق، مردم را وحشت‌زده کرد.

واتسون در حالی که داشت با تلفن همراهش با واشنگتن پست صحبت می‌کرد گفت که او ماموریت دارد یا بمیرد یا موفق شود تا

@Roman_Ahang

بدین وسیله نشان دهد که کاهش یارانه‌ها تا چه اندازه کشاورزان تنباکو را بیچاره کرده است. او به واشنگتن پست گفت که خدا به او دستور داده است تا اعتراضش را در معرض دید عموم قرار دهد و قصد منصرف شدن ندارد.

او گفت: «لعنت به آمریکا اگر قرار است به این شیوه اداره شود. من تسلیم نخواهم شد. آنها می‌توانند مرا نابود کنند. من آماده‌ام به بهشت بروم.»

همزمان که در تلاش بودیم تا واتسون را از کشتن خود و افراد دیگری که ممکن بود کشته شوند منصرف کنیم، FBI مرا در یک ماشین کاروان در بازار ملی مستقر کرد، که از آنجا هدایت تیمی از ماموران FBI و پارک پلیس ایالات متحده را بر عهده گرفتم.

و سپس ما وارد مذاکره با او شدیم.

همان‌طور که انتظار می‌رفت مذاکره با مردی که تهدید به نابود کردن بخش بزرگی از پایتخت ایالت متحده را می‌کرد، شرایط متشنج و وخیمی بود. تیراندازان خبره سلاح‌هایشان را به طرف واتسون نشانه رفته بودند، و در صورتی که حرکت احمقانه‌ای از او سر می‌زد، اجازه شلیک داشتند.

در هر مذاکره‌ای، به خصوص در مذاکره‌های پرتنشی مانند این، موفقیت شما بستگی به این ندارد که چقدر خوب صحبت می‌کنید، بلکه خوب گوش دادن است که موفقیت شما را تعیین می‌کند. درک کردن «طرف مقابل» پیش‌شرطی است که بتوانید بصورت

@Roman_Ahang

متقاعد کننده‌ای صحبت کنید و گزینه‌هایی ایجاد کنید که بر طرف مقابل تاثیر بگذارد. همه چیزهای پنهان در زیر سطح قابل مشاهده مذاکره، قرار دارند (فضای پنهان مذاکره که قوهای سیاه در آنجا قرار دارند).

دسترسی به این فضای پنهانی اغلب از طریق درک جهان‌بینی طرف مقابل، علت حضور او در آنجا، و مذهب او به دست می‌آید. در حقیقت، تفحص در «مذهب» طرف مقابل (گاهی اوقات شامل خدا می‌شود، اما نه همیشه) ذاتا به معنای دیدن ماورای میز مذاکره و فهمیدن زندگی شخصی، عاطفی و دیگر جنبه‌های طرف مقابل است.

هنگامی که جهان‌بینی طرف مقابل‌تان را بفهمید، می‌توانید در او نفوذ کنید. به همین دلیل است که همزمان که با واتسون صحبت می‌کردیم به جای اینکه تلاش کنم او را به لحاظ منطقی مجاب به تسلیم شدن کنم، انرژی‌ام را صرف تلاش برای کشف خود او می‌کردم.

بر همین اساس، متوجه شدیم که زندگی کردن در مزرعه ۴۸۶ هکتاری تنباکو که پنج نسل از خانواده واتسون در آنجا زندگی کرده بودند روز به روز برای او دشوار شده بود. پس از اینکه در اثر خشکسالی، سهمیه محصول او به نصف کاهش یافت، واتسون به این نتیجه رسید که دیگر نمی‌تواند مزرعه را تامین کند و به واشنگتن رفت تا حرفش را به گوش همه برساند. او توجه می‌خواست، و دانستن این موضوع، اهرم مثبت را در اختیار ما قرار داد.

@Roman_Ahang

واتسون همچنین به ما گفت که کهنه سرباز بود و کهنه سربازان قوانینی داشتند. این دقیقا همان حرفی بود که دوست داشتیم بشنویم، زیرا اهرم هنجاری را دراختیارمان قرار داد. او به ما گفت که خواهان تسلیم شدن است، اما نه بلافاصله. او به عنوان افسر پلیس نظامی در هشتادودومین هوابرد در دهه ۱۹۷۰، می‌دانست که اگر در پشت خطوط دشمن گیر بیفتد، و نیروهای کمکی در عرض ۳ روز نرسند، می‌تواند با افتخار عقب‌نشینی کند. اما نه قبل از آن.

در حال حاضر، قوانین شفافی در اختیار داشتیم که می‌توانستیم او را به آنها مقید کنیم، و همچنین اعتراف به این نکته که او می‌توانست عقب‌نشینی کند، دلالت بر این امر داشت که علی رغم بلوفی که در مورد مرگ می‌زد، می‌خواست زنده بماند. یکی از اولین مواردی که در مذاکره با گروگان‌گیران تلاش می‌کنیم بفهمیم این است که آیا دیدگاه طرف مقابل نسبت به آینده، مستلزم زنده بودن اوست یا خیر. و جواب واتسون مثبت به نظر می‌رسید.

ما از این اطلاعات - یعنی اهرم منفی، استفاده کردیم زیرا می‌توانستیم چیزی را که او می‌خواست از او بگیریم: یعنی زندگی او، و آن را در کنار اهرم مثبت یعنی تمایل او به شنیده شدن حرف‌هایش به کار گرفتیم. ما به واتسون تاکید کردیم که اخبار ملی او را پوشش داده‌اند و اگر او می‌خواهد که پیامش پا برجا بماند، باید زنده بماند.

واتسون به اندازه کافی باهوش بود تا بفهمد که واقعا این احتمال وجود دارد که زنده نماند، اما همچنان قوانین افتخار نظامی برای او مهم بود. خواسته‌ها و ترس‌های او به تولید تعدادی اهرم‌های مثبت و منفی منجر شد، اما این اهرم‌ها نسبت به هنجارهایی که او

@Roman_Ahang

بر اساس آنها زندگی می‌کرد در درجه دوم اهمیت قرار داشتند.

صبر کردن تا روز سوم وسوسه‌انگیز بود، اما من شک داشتم که بتوانیم آنقدر صبر کنیم. با سپری شدن هر ساعتی، جو متشنج‌تر می‌شد. پایتخت تحت محاصره قرار داشت و ما بنا به دلایلی باور داشتیم که ممکن است مواد منفجره داشته باشد. اگر او حرکت اشتباهی انجام می‌داد، که موجب رعب و وحشت می‌شد، تک تیراندازان او را می‌کشتند. او تا آن لحظه، موجب طغیان‌های عصبی بسیاری شده بود، به طوری که هر ساعتی که می‌گذشت او را در معرض خطر قرار می‌داد. او هنوز هم می‌توانست موجب کشته شدنش شود.

اما نمی‌توانستیم این کار را بکنیم؛ نمی‌توانستیم او را تهدید به مرگ کنیم و انتظار داشته باشیم که این روش جواب دهد. دلیلی که داشتیم «پارادوکس قدرت» نامیده می‌شود - یعنی، هرچه فشار بیشتری اعمال کنیم، با مقاومت بیشتری مواجه می‌شویم. به همین دلیل است که اهرم منفی باید محتاطانه و محدود به کار برده شود.

با این حال، وقتمان کم بود و مجبور بودیم سرعت عمل را بالا ببریم.

اما چطور؟

اتفاقی که در ادامه افتاد یکی از نمونه‌های شگفت‌انگیزی بود که نشان می‌داد که چگونه گوش دادن عمیق برای درک جهان‌بینی طرف مقابل می‌تواند موجب پدیدار شدن قوی سیاه شود و جریان مذاکرات را تغییر دهد. واتسون مستقیما چیزی که نیاز داشتیم

@Roman_Ahang

بدانیم را به ما نگفت، بلکه ما با توجه دقیق، حقیقت نامحسوسی را از لابلای حرف‌های او کشف کردیم که برهمه حرف‌هایی که گفته بود تاثیر می‌گذاشت.

یکی از ماموران FBI تیممان، به نام وینمی میلر، که حدود سی و شش ساعت، مو به مو به نکته‌های نامحسوس حرف‌های واتسون گوش داده بود، رو به من کرد.

او گفت: «او یک مسیحی مذهبی و مومن است. به او بگویید که فردا سپیده روز سوم است. این روزی است که مسیحیان معتقدند عیسی مسیح آرامگاه خود را ترک کرده و به بهشت صعود می‌کند. اگر مسیح در آستانه سومین روز ظاهر شد، چرا واتسون چنین کاری نکند؟»

این استفاده هوشمندانه و فوق العاده‌ای از گوش دادن عمیق بود. با ترکیب معنای ضمنی کلمات واتسون و با آگاهی از جهان‌بینی او، میلر به ما اجازه داد که به واتسون نشان دهیم که نه تنها به حرف‌های او گوش داده‌ایم، بلکه او را درک کرده‌ایم.

اگر ما به درستی متوجه معنای ضمنی حرف‌های واتسون شده بودیم، پس باید او می‌توانست با افتخار به این شرایط پرتنش پایان دهد و این کار را با این احساس انجام دهد که تسلیم دشمنی می‌شود که به او و اعتقاداتش احترام می‌گذارد.

با قرار دادن خواسته‌هایتان در چارچوب جهان‌بینی‌ای که طرف مقابل برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند، به او نشان می‌دهید که

@Roman_Ahang

برایش احترام قائلید و توجه و نتیجه به دست می‌آورید. دانستن مذهب طرف مقابل صرفا به دست آوردن اهرم هنجاری نیست. بلکه درک جامعی از جهان‌بینی طرف مقابل – در این مورد مذهب او - به ارمغان می‌آورد و استفاده از این دانش بر روند مذاکره شما تاثیر می‌گذارد.

استفاده از مذهب طرف مقابل، عمدتا دارای نقش بسیار مؤثری است؛ زیرا بر شخص سلطه دارد. "مذهبِ" طرف مقابل"، چیزی است که از طرف بازار، کارشناسان، خدا یا جامعه و یا هرچیزی که برای شخص اهمیت دارد، به عنوان منصفافه و درست، تعیین شده است. و افراد تسلیم این قدرت می‌شوند.

در گفتگوی بعدی با واتسون، اشاره کردیم که صبح روز بعد، سپیده روز سوم است. سکوت طولانی‌ای در آن‌سوی خط وجود داشت. مرکز عملیات مذاکره ما به قدری ساکت بود که می‌شد صدای ضربان قلب فرد کناری را شنید.

واتسون سرفه کرد.

او گفت: «من بیرون می‌آیم.» و بیرون آمد و با پایان دادن به محاصره ۴۸ ساعته، خودش را از صدمه دیدن نجات داد و اجازه داد که بالاخره جریان زندگی در پایتخت کشور به روال عادیش بازگردد.

هیچ مواد منفجره‌ای یافت نشد.

@Roman_Ahang

در حالی که اهمیت «دانستن مذهب» از داستان واتسون باید کاملا روشن شده باشد، در اینجا دو نکته ارائه می‌کنم که باکمک آنها می‌توانید به درستی به مذهب طرف مقابل پی ببرید:

* همه چیزهایی که می‌شنوید را مرور کنید. همه چیز را همان بار اول نخواهید شنید، پس دوباره بررسی کنید. یادداشت‌ها را با اعضای تیمتان مقایسه کنید. اغلب اطلاعات جدیدی را کشف خواهید کرد که به شما در پیشبرد مذاکرات کمک می‌کند.

* از شنوندگان پشتیبان که تنها کارشان گوش دادن به حرف‌هایی است که بین خطوط رد و بدل می‌شود استفاده کنید. آنها چیزهایی را که شما موفق نشده‌اید بشنوید خواهند شنید.

به عبارت دیگر: گوش کنید، گوش کنید و باز هم گوش کنید.

مشاهده کردیم که چگونه داشتن درک جامعی از مذهب طرف مقابل - یعنی یک قوی سیاه بزرگ - می‌تواند اهرم هنجاری ایجاد کند که منجر به دستیابی به نتیجه در مذاکره شود. اما شیوه‌های دیگری وجود دارد که در آن دانستن مذهب «طرف مقابل» شما را قادر می‌سازد تا نتایج بهتری به دست آورید.

@Roman_Ahang

اصل تشابه

تحقیقات دانشمندان علوم اجتماعی تایید کرده است که مذاکره کنندگان کارآمد، سال‌هاست که اصلی را می‌دانند: ما به افرادی که با ما وجه تشابه دارند و یا آشنا هستند بیشتر اعتماد می‌کنیم.

مردم به کسانی که در گروه اجتماعی مشابهی با آنها قرار دارند اعتماد می‌کنند. تعلق، غریزه اساسی است. و اگر بتوانید این غریزه را تحریک کنید، یعنی آن احساس که «آه، ما دنیا را مثل همین می‌بینیم»، آنگاه بلافاصله قدرت نفوذ به دست می‌آورید.

هنگامی که طرف مقابلمان نگرش‌ها، باورها، ایده‌ها و حتی مدل لباس‌هایی شبیه به ما دارد، اغلب از او بیشتر خوشمان می‌آید و بیشتر اعتماد می‌کنیم. تشابهات حتی اگر در حد عضویت در یک باشگاه و یا فارغ التحصیلی از یک کالج باشد، تفاهم را افزایش می‌دهد.

به همین دلیل است که در بسیاری از فرهنگ‌ها مذاکره کنندگان حتی قبل از اینکه به پیشنهادات فکر کنند، زمان زیادی را صرف ایجاد تفاهم می‌کنند. هر دو طرف می‌دانند که اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌کنند، می‌تواند در انجام معامله موثر و ایجاد اهرم، حیاتی باشند. این کار شبیه به سگ‌هایی که دور هم می‌چرخند و پشت یکدیگر را بو می‌کنند، است.

زمانی برای انجام معامله‌ای در خصوص خدماتمان، با مدیر عاملی در اوهایو کار کردم که در آن اصل تشابه نقش مهمی داشت.

@Roman_Ahang

او دائما اشاره‌هایی می‌کرد که من تشخیص دادم که مسیحیِ تولد دوباره یافته[۶۸] بود. همان‌طور که صحبت می‌کردیم، دائما می‌گفت که آیا باید از مشاورانش کمک بگیرد. مسئله مشاورانش به وضوح او را آزار می‌داد. حتی یک لحظه گفت: «هیچ‌کس مرا درک نمی‌کند.»

در آن لحظه شروع به جستجو در ذهنم کردم تا آن کلمه مسیحی را که جوهره حرف‌هایی بود که او می‌زد، پیدا کنم. و سپس آن اصطلاح به ذهنم آمد، اصطلاحی که مردم اغلب در کلیسا برای توصیف وظیفه‌ای که برای اداره صادقانه و توام با پاسخگویی و مسئولیت پذیریِ منابع خودمان و جهانمان - و در نتیجه خداوند داریم – به کار می‌برند.

گفتم: «این واقعا به منزله پیشکاری[۶۹] برای شماست، اینطور نیست؟»

صدای او بلافاصله قوی‌تر شد. گفت: «بله! شما تنها کسی هستید که درک می‌کنید.»

و او در آن لحظه با ما قرارداد بست. من موفق شدم با نشان دادن درک دلائل عمیق‌تر او و به دست آوردن حس تشابه و تعلق خاطر متقابل، او را به پای معامله بکشانم. لحظه‌ای که هویت مشترکی را با این مسیحی ایجاد کردم، به توافق رسیدیم. نه صرفا تنها به خاطر تشابه، بلکه به خاطر نشان دادن درک آن تشابه.

@Roman_Ahang

قدرت امیدها و رویاها

وقتی که مذهب طرف مقابل‌تان را بفهمید و بتوانید آنچه را که واقعا از زندگی می‌خواهد تجسم کنید، می‌توانید از آن آرزوها به عنوان وسیله‌ای که او را وادار به تبعیت از شما کند استفاده کنید.

هر مهندس، مدیر اجرایی، کودک، و بالاخره همه ما، می‌خواهیم باور کنیم که توانایی انجام کارهای خارق العاده را داریم. در کودکی، در رویاهای روزانه‌مان، خودمان را به عنوان بازیکن اصلی لحظات بزرگ تصور می‌کنیم: بازیگر برنده اسکار، ورزشکاری که گل پیروزی بخش بازی را می‌زند. با این حال، همچنان که بزرگ‌تر می‌شویم، پدر و مادر، معلمان و دوستانمان، بیشتر در مورد کارهایی که نمی‌توانیم انجام دهیم و یا نباید انجام دهیم، و نه چیزهایی که امکان پذیر است، صحبت می‌کنند. ما کم کم ایمانمان را از دست می‌دهیم.

اما وقتی کسی به آنچه که ما همیشه می‌خواسته‌ایم، شور و اشتیاق نشان می‌دهد و برنامه هدفمندی برای رسیدن به آن ارائه می‌کند، برداشت ما نسبت به کارهای امکان‌پذیر تغییر می‌کند. همه ما مشتاق نقشه‌ای برای رسیدن به شادی و لذت هستیم، و وقتی کسی آن قدر شجاع است تا چنین نقشه ای را برای ما فراهم کند، ما به طور طبیعی آن را دنبال می‌کنیم.

بنابراین هنگامی که از اهداف دست نیافته طرف مقابل‌تان آگاه شدید، از قدرت و توانایی‌تان برای ابراز اشتیاق نسبت به اهداف و توانایی او در دستیابی به اهدافتان استفاده کنید.

@Roman_Ahang

تد لیونسیس در این کار عالی است. او به عنوان صاحب تیم بسکتبال حرفه‌ای واشنگتن ویزارد و تیم هاکی حرفه‌ای واشنگتن کپیتالز، همیشه در مورد ایجاد لحظات جاودانه‌ای در ورزش که افراد بعدها برای نوه‌هایشان تعریف کنند سخن می‌گوید. آیا کسی هست که نخواهد با کسی که می‌خواهد آنها را جاودانه کند، به توافق نرسد؟

@Roman_Ahang

مذهب به عنوان دلیل

مطالعات تحقیقاتی نشان داده است که مردم به درخواست‌هایی که با لحن معقولانه‌ای بیان می‌شوند و با دلیل «زیرا» همراهی می‌شوند، پاسخگویی مطلوبی نشان می‌دهند.

در مطالعه مشهوری در اواخر دهه هفتاد، استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد الن لانگر و همکارانش به کسانی که در صف دستگاه کپی بودند نزدیک می‌شدند و می‌پرسیدند که آیا ممکن است جایشان را در صف به آنها بدهند. در برخی دفعات آنها دلیلی ارائه می‌دادند و در برخی دفعات نه. چیزی که آن‌ها متوجه شدند، خیلی جالب بود: زمان‌هایی که دلیلی ارائه نداده بود، ۶۰ درصد به اواجازه داده بودند که بی‌نوبت کپی بگیرد، اما زمان‌هایی که دلیلی گفته بود، بیش از ۹۰ درصد به او اجازه داده بودند. و مهم نبود که دلیلش معقولانه بود یا نه. (سوالِ «ببخشید، می‌خواهم پنج صفحه کپی بگیرم، ممکن است نوبت شما را بگیرم چون باید کپی کنم؟» موثر واقع شده بود.). افراد، به چارچوب، پاسخ مثبت داده بودند.

وقتی در کارهای ساده‌ای مانند کپی گرفتن، دلایل ابلهانه، جواب داده بود، در موضوعات پیچیده‌تر می‌توانید با ارائه دلایلی که به مذهب طرف مقابل‌تان اشاره دارند، اثربخشی کارتان را افزایش دهید. اگر آن مدیر عامل مسیحی پیشنهاد خیلی کمی برای استخدام شرکت من می‌داد، می‌توانستم پاسخ دهم که: «من دوست دارم پیشنهادتان را قبول کنم، اما من هم وظیفه دارم که در قبال منابعم، پیشکار مسئولی باشم.»

@Roman_Ahang

دیوانه نیستند، سرنخ هستند

طبیعت انسان دوست ندارد که ناشناخته‌ها را بپذیرد. ناشناخته‌ها ما را می‌ترسانند. هنگامی که با چیز ناشناخته‌ای مواجه می‌شویم، به آن اعتنا نمی‌کنیم، از آن فرار می‌کنیم، و یا طوری به آن برچسب می‌زنیم تا بتوانیم آن را نادیده بگیریم. در مذاکرات، این برچسب اغلب به شکل این جمله در می‌آید: «آنها دیوانه هستند!»

این یکی از دلایلی است که من نسبت به پیاده‌سازی برخی از سیاست‌های مذاکرات گروگان‌گیری آمریکا مبنی بر عدم مذاکره با کسانی که عموما «تروریست» می‌نامیم، از جمله گروه طالبان یا داعش، شدیدا انتقاد کرده‌ام.

منطق این عدم تعامل توسط روزنامه نگار پیتر برگن، تحلیل‌گر امنیت ملی CNN، به خوبی خلاصه شده است: «مذاکره با متعصبان مذهبی که عموما توهم بزرگی و عظمت دارند، نتیجه ای ندارد.»

گزینه جایگزینی که ما انتخاب کرده‌ایم این است که مذهب، تعصب و توهمات آنها را درک نمی‌کنیم. و در برابر مذاکراتی که به نظرمان فایده‌ای ندارد، شانه‌هایمان را بالا می‌اندازیم و می‌گوییم: «آنها دیوانه‌اند!»

اما قضاوت ما کاملا اشتباه است. ما باید این چیزها را درک کنیم. من این‌حرف‌ها را از این رو که صلح‌جوی کم عقلی باشم نمی‌زنم (FBI چنین ماموارنی را استخدام نمی‌کند) بلکه از این رو می‌گویم که می‌دانم درک چنین چیزهایی بهترین راه برای کشف

@Roman_Ahang

آسیب‌پذیری‌ها و خواسته‌های طرف مقابل و در نتیجه نفوذ در او می‌باشد. تا زمانی که صحبت نکنید، نمی‌توانید به این هدف دست پیدا کنید.

هیچ کس از «آنها دیوانه‌اند!» در امان نیست. می‌توانید آن را در هر نوع مذاکره‌ای، اعم از فرزندپروری، توافقات کنگره تا چانه‌زنی‌های شرکت ببنید.

اما لحظه‌ای که ما بیش از هر لحظه‌ای آماده‌ایم که بگوییم «آنها دیوانه‌اند!» اغلب بهترین لحظه برای کشف قوهای سیاه و متحول کردن مذاکره می‌باشد. در چنین لحظاتی ما چیزی می‌شنویم یا می‌بینیم که منطقی نیست - یعنی «دیوانه‌وار» است – و دوراهی مهمی در جاده نمایان می‌شود: با اراده به سمت جلو حرکت کنید، وحتی با زور به سمت آن چیزی که در ابتدا از عهده‌اش بر نمی‌آیید حرکت کنید؛ یا مسیر دیگری را که شکست در آن تضمین شده است و به خودمان می‌گوییم که مذاکره به هر حال بی‌فایده است در پیش بگیرید.

در کتاب فوق العاده «نابغه مذاکرات»، استادهای دانشکده کسب‌وکار هاروارد، دیپاک ملهوترا و مکس هال بازرمن، دلایل متداولی را که باعث می‌شود مذاکره کنندگان به اشتباه طرف مقابلشان را دیوانه خطاب کنند بررسی کرده‌اند. من می‌خواهم جزئیات آن‌ها را در اینجا مورد بحث قرار دهم.

@Roman_Ahang

اشتباه شماره ۱: آنها اطلاعات ناقصی دارند

اغلب طرف مقابل بر اساس اطلاعات بد عمل می‌کند و زمانی که مردم اطلاعات بدی داشته باشند، انتخاب‌های بدی هم می‌کنند. اصطلاح فوق العاده‌ای در صنعت کامپیوتر برای این امر وجود دارد: گیگو- ورودی زباله- خروجی زباله[۷۰].

به عنوان مثال، ملهوترا در مورد یکی از دانشجویانش که با یکی از کارمندان سابق مشاجره داشت صحبت می‌کند که آن کارمند ادعا می‌کرد مبلغ ۱۳۰ هزار دلار بابت کمیسیون کارهایی که قبل از اخراج شدنش انجام داده است طلب دارد. او تهدید می‌کرد که شکایتش را به دادگاه خواهد برد.

مدیر اجرایی که سردرگم بود، به حسابداران شرکت مراجعه کرد. در آنجا مشکل را کشف کرد: زمانی که کارمند اخراج شده بود، حساب‌های شرکت دچار مشکل بوده است، اما از آن زمان به بعد روال کارها درست شده بود. حسابداران با دادن اطلاعات شفاف به مدیر اجرایی، به او اطمینان دادند که در واقع کارمند ۲۵ هزار دلار به شرکت بدهکار است.

مدیر اجرایی که مشتاق بود جلوی شکایت را بگیرد، با کارمند تماس گرفت، وضعیت را تشریح کرد و پیشنهادی داد: اگر کارمند از طرح دعوی منصرف شود، می‌تواند ۲۵۰۰۰ دلار را پرداخت نکند. اما در کمال تعجب، کارمند گفت که او به هر حال شکایت خواهد کرد؛ او عمل غیر منطقی، و دیوانه‌واری انجام داد.

@Roman_Ahang

ملهوترا به دانشجویش گفت که مشکل، دیوانگی طرف مقابل نیست، بلکه کمبود اطلاعات و اعتماد اوست. بنابراین مدیر اجرایی ارقام را برای حسابرسی مجدد به یک شرکت حسابرس خارجی فرستاد و نتایج را به کارمند ارسال کرد.

نتیجه؟ کارمند از شکایت منصرف شد.

نکته واضح این است که افرادی که بر مبنای اطلاعات ناقص عمل می‌کنند، در نظر افرادی که اطلاعات متفاوتی دارند، دیوانه جلوه می‌کنند. وقتی در مذاکره با چنین اشخاصی مواجه می‌شوید، باید کشف کنید که آنها چه چیزی نمی‌دانند و همان اطلاعات را در اختیارشان قرار دهید.

@Roman_Ahang

اشتباه شماره ۲: آنها محدود شده‌اند

در هرمذاکره‌ای که طرف مقابل، بی‌ثبات و غیر منتظره عمل می‌کند، قطعا چیزهایی وجود دارد که نمی‌تواند انجام دهد، اما مایل به افشای آنها نیست. چنین محدودیت‌هایی می‌تواند عاقل‌ترین افراد را غیر منطقی جلوه دهد. طرف مقابل ممکن است به دلیل توصیه‌های حقوقی یا به دلیل قولی که قبلا داده است یا حتی برای جلوگیری از بدعت‌گذاری، قادر به انجام کاری نباشد.

یا ممکن است فقط قدرت بستن قرارداد را نداشته باشد.

آخرین مورد اشاره شده، برای یکی از مشتری‌هایم اتفاق افتاد و وقتی سعی داشت تا کوکاکولا را به عنوان مشتری شرکت بازاریابی‌اش بگیرد، با چنین وضعیتی مواجه شد.

او ماه‌ها در حال مذاکره برای این معامله بود تا اینکه ماه نوامبر رسید. به او تاکید شده بود که اگر قبل از پایان سال تقویمی قرارداد را نبندد، باید منظر بماند تا کوکاکولا بودجه جدیدی تنظیم کند که ممکن بود مشتری را از دست بدهد.

مشکل این بود که طرف ارتباط او به طور ناگهانی پاسخگویی را متوقف کرده بود. بنابراین به او گفتیم که ایمیلی را که ما به افراد غیر پاسخگو ارسال می‌کنیم، و همیشه موثر واقع می‌شود، برای او بفرستد: «آیا از بستن قرارداد در امسال منصرف شده‌اید؟»

سپس اتفاق عجیب و غریبی رخ داد. طرف مقابل او در کوکاکولا، به این ایمیل بی‌نقص پاسخی نداد. چه خبر بود؟ ظاهر امر کاملا

@Roman_Ahang

نامعقول به نظر می‌رسید، اما آن فرد تا آن زمان آدم رک و صادقی نشان داده بود. ما به مشتریمان گفتیم که این تنها یک معنی می‌تواند داشته باشد: او از بستن معامله تا پایان سال نا امید شده است، اما نمی‌خواهد به آن اعتراف کند. حتما محدودیتی وجود داشت.

مشتری ما با علم بر این موضوع، شروع به تحقیق و جستجو کرد. پس از چندین تماس تلفنی و ایمیل، کسی را پیدا کرد که طرف را می‌شناخت. و معلوم شد که حق با ما بود: بخشی که آن فرد در آن کار می‌کرد چندین هفته بود که دچار هرج و مرج شده بود و در میان کشمکش‌های داخلی شرکت، او به طور کامل نفوذش را از دست داده بود. و مشخص بود که خجالت می‌کشید آن را بگوید. به همین دلیل بود که از پاسخ دادن به مشتری من اجتناب می‌کرد.

به عبارت ساده‌تر، او محدودیت‌های اساسی داشت.

@Roman_Ahang

اشتباه شماره ۳: آنها منافع دیگری دارند

مجددا به ویلیام گریفین، که اولین کسی بود که گروگان را زودتر از مهلت مقرر کشت بازگردیم.

آنچه FBI و مذاکره کنندگان پلیسی که در صحنه حضور داشتند نمی‌دانستند این بود که هدف اصلی او معامله دریافت پول در ازای آزاد کردن گروگان‌ها نبود. او می‌خواست که توسط یک پلیس کشته شود. اگر آنها می‌توانستند به منافع پنهانی او پی ببرند، شاید می‌توانستند جلوی برخی اتفاقات غم‌انگیزی را که در آن روز رخ داد بگیرند.

وجود منافع پنهان به اندازه‌ای که فکر می‌کنید، عجیب و نادر نیست. طرف مقابل‌تان اغلب به این خاطر پیشنهاد را رد می‌کند که هیچ ارتباطی با منافع او ندارد.

مشتری می‌تواند خرید محصولتان را به تاخیر بیندازد تا اینکه قبل از سررسید پرداخت فاکتور، سال تقویمی تمام شود و شانسش برای دریافت ارتقا افزایش یابد. یا ممکن است کارمندی در وسط یک پروژه حرفه‌ای، درست قبل از فصل سود دهی، کارش را ترک کند، زیرا متوجه شده است که همکارانش پول بیشتری در می‌آورند. برای این کارمند، انصاف به اندازه پول مهم است.

این افراد صرف نظر از جزئیات شرایط‌شان، به طور غیرمنطقی عمل نمی‌کنند. آنها فقط مطابق با نیازها و خواسته‌هایی که شما در آن لحظه درک نمی‌کنید، و آن‌طوری که جهان، بر اساس مجموعه قوانین آنها به نظر می‌رسد، رفتار می‌کنند. کار شما این است که این قوهای سیاه را کشف کنید.

@Roman_Ahang

همانطور که مشاهده کردیم، هنگامی که متوجه شوید که طرف مقابل‌تان غیرمنطقی نیست، بلکه صرفا اطلاعات ناقص و یا محدودیت‌هایی دارد و یا از منافعی که شما بدان‌ها واقف نیستید پیروی می‌کند، قدرت مانورتان بسیار افزایش پیدا می‌کند. و اجازه می‌دهد که مذاکره بسیار موثرتری داشته باشید.

در ادامه به چندین شیوه برای پدیدار کردن این قوهای سیاه قدرتمند اشاره شده است:

@Roman_Ahang

ملاقات رو در رو داشته باشید

در صورتی که مذاکره رو در رو با طرف مقابل‌تان نداشته باشید کشف قوهای سیاه فوق العاده سخت خواهد بود.

مهم نیست چقدر تحقیق کنید، همیشه اطلاعاتی وجود دارد که تا زمانی که ملاقات رو در رو نداشته باشید، برملا نخواهند شد.

امروزه، بسیاری از افراد جوان تقریبا همه کارهایشان را از طریق ایمیل انجام می‌دهند. معمولا روال انجام کارها این‌گونه است. اما کشف قوهای سیاه از طریق ایمیل، بنا به این دلیلِ ساده، دشوار است که حتی اگر با برچسب‌های فوق العاده و سوالات کالیبره او را خلع سلاح کنید، ایمیل وقت زیادی به او می‌دهد تا فکرهایش را بکند تا از افشای بیش از حد اطلاعات جلوگیری کند.

علاوه بر این، ایمیل اجازه تاثیرگذاری لحن صدا را نمی‌دهد و نمی‌گذارد بخش‌های غیرکلامی پاسخ‌های طرف مقابل را بخوانید (۵۵-۳۸-۷ را به یاد بیاورید).

اکنون به داستان مشتری من که سعی داشت با کوکاکولا قرارداد ببندد، و متوجه شده بود که طرف مقابلش از کمپانی کنار گذاشته شده بود، بازگردیم.

متوجه شدم تنها راهی که مشتری من می‌توانست با کوکاکولا قرارداد ببندد، این بود که کاری کند تا آن شخص اعتراف کند که در این شرایط، کاری از دستش بر نمی‌آید و مشتریِ مرا به مدیر اجرایی جدید ارجاع دهد. اما این مرد به هیچ وجه نمی‌خواست این کار را انجام دهد، زیرا هنوز تصور می‌کرد که می‌تواند مهم باشد.

@Roman_Ahang

بنابراین به مشتریم گفتم که بیرون از شرکت، با این فرد قرار ملاقاتی بگذارد. «تو باید او را به شام دعوت کنی. باید به او بگویی: آیا اشکالی ندارد که شما را به رستوران طبخ استیک مورد علاقه‌تان دعوت کنم و گپی بزنیم و در مورد مسائل کاری صحبت نکنیم؟»

ایده‌ام این بود که بدون توجه به دلیلی که او نمی‌خواست با مشتری من در مورد وضعیت پیش آمده صحبت کند - آیا خجالت زده بود یا از مشتری من خوشش نمی‌آمد یا فقط نمی‌خواست که در مورد وضعیت صحبت کند - تنها راه حل این کار، تعامل مستقیم آن دو بود.

بنابراین مشتری من این مرد را به شام دعوت کرد و همان‌طور که قول داده بود در مورد مسائل کاری حرفی نزد. اما به هیچ وجه امکان نداشت که در مورد مسائل کاری صحبت نکرد و از آنجایی که مشتری من فرصت ارتباط رودررو و دو نفره‌ای را فراهم کرده بود، آن مرد اعتراف کرد که دیگر مدیر اجرایی نیست. او اعتراف کرد که بخش او دچار مشکل شده بود و او مجبور شده بود کارها را به کس دیگری تحویل دهد تا او معامله را انجام دهد.

و او موفق شد. بیش از یک سال طول کشید تا معامله امضا شود، اما انجام شد.

@Roman_Ahang

حواستان به لحظه‌هایی که حواستان نیست باشد

در حالی که باید تعامل رو در رو داشته باشید، اما اغلب در جلسات رسمی کسب‌وکار، برخوردهای سازماندهی شده و جلسات برنامه‌ریزی شده مذاکره، کمترین میزان اطلاعات آشکار می‌شود، زیرا در چنین جلساتی افراد بیش از همیشه حواسشان را جمع کرده‌اند.

همچنین شکار قوی سیاه در لحظات برنامه‌ریزی نشده و در حاشیه‌ها موثر است، خواه در میز شام مانند مشتری من با طرف مذاکره‌اش در کوکاکولا، و یا خواه در لحظات کوتاه استراحت قبل یا بعد تعاملات رسمی.

در طول یک جلسه کاری معمول، چند دقیقه ابتدایی، قبل از اینکه در مورد کار صحبت کنید و چند دقیقه آخر، که همه در حال رفتن هستند، اغلب بیش از باقی لحظات مذاکره، اطلاعاتی در مورد طرف مقابل در اختیارتان می‌دهند. به همین دلیل خبرنگاران رسم و روشی برای خود دارند که هرگز دستگاه‌های ضبطشان را خاموش نمی‌کنند: همیشه در آغاز و پایان مصاحبه بهترین اطلاعات را به دست می‌آورید.

همچنین در حین مکث‌ها، گفتگوهای غیرعادی یا هر چیزی که در جریان مذاکره تداخلی ایجاد می‌کند، با دقت به طرف مقابل‌تان توجه کنید. وقتی رفتارهایش هم‌خوانی ندارد، تغییراتی در حالت‌های چهره او ایجاد می‌شود و ماسکش می‌افتد. با توجه دقیق به اینکه چه کسی تغییر حالت نشان می‌دهد و چه واکنش‌های کلامی یا غیرکلامی بروز می‌دهد، معدنی از طلا برایتان پدیدار می‌شود.

@Roman_Ahang

وقتی شرایط منطقی به نظر نمی‌رسد، فرصتی برای سود کردن هست

دانشجویان اغلب از من می‌پرسند که آیا قوهای سیاه، اطلاعات خاصی هستند و یا موجب کمک می‌شوند. من همیشه جواب می‌دهم که آنها چیزهایی هستند که شما نمی‌دانید و همه چیز را تغییر می‌دهند.

برای اینکه کاملا متوجه این موضوع شوید، در اینجا داستان یکی از دانشجویانم در رشته MBA که برای یک شرکت خصوصی املاک و مستغلات در واشنگتن کار می‌کرد را تعریف می‌کنم. او در مواجهه با اقدامات طرف مقابلش که منطقی به نظر نمی‌رسید، به طور تصادفی با استفاده از یک برچسب، یکی از بزرگ‌ترین قوهای سیاهی را که در طی سال‌ها دیده‌ام، کشف کرد.

دانشجوی من بر روی سوژه‌های بالقوه متمرکز شده بود تا اینکه یکی از مدیران شرکت از او خواست که به ملکی با استفاده ترکیبی، در قلب چارلستون، درکارولینای جنوبی نگاهی بیندازد. او هیچ تجربه‌ای در بازار چارلستون نداشت، بنابراین، با کارگزاری که ملک را می‌فروخت تماس گرفت و تقاضای بسته بازاریابی کرد.

پس از بحث در مورد معامله و بازار، دانشجوی من و رئیسش به این نتیجه رسیدند که قیمت ۴.۳ میلیون دلاری تعیین شده، حدود ۴۵۰ هزار دلار بالاست. در آن لحظه دانشجوی من دوباره با کارگزار تماس گرفت تا درباره قیمت‌گذاری و مراحل بعدی صحبت کند.

@Roman_Ahang

بعد از تعارفات اولیه، کارگزار از دانشجویم پرسید که نظرش در مورد ملک چیست.

او گفت: «ملک جالبی به نظر می‌رسد. متاسفانه، ما اصول بازار را نمی‌دانیم. ما مرکز شهر و مخصوصا خیابان کینگ را دوست داریم، اما سوال‌های زیادی داریم.»

کارگزار سپس گفت که او بیش از پانزده سال در بازار بوده است، بنابراین به خوبی از همه چیز مطلع است. در این مرحله دانشجوی من به منظور جمع‌آوری اطلاعات و قضاوت در مورد مهارت‌های کارگزار، به **سوالات کالیبره «چطور» و «چه چیزی»** تغییر موضع داد.

دانشجویم گفت: «عالی است. اولین و مهم‌ترین سوالم اینست که رکود اقتصادی، چطور چارلستون را تحت تاثیر قرار داده است؟»

کارگزار پاسخ دقیقی داد و مثال‌های مشخصی از بهبود بازار عنوان کرد. در طی این توضیحات، به دانشجوی من نشان داد که بسیار مطلع است.

دانشجوی من با استفاده از **برچسبی** که به منظور **ایجاد همدلی** بود گفت، «به نظر می‌رسد که من نزد فرد درستی آمده‌ام! سوال بعدی: چه نوع نرخ سرمایه‌گذاری[۷۱] در این نوع ساختمان می‌توان انتظار داشت؟»

از طریق سوال و جواب‌های پی در پی، دانشجوی من متوجه شد که صاحبان می‌توانند نرخ‌های ۶ تا ۷ درصد را انتظار داشته باشند؛

@Roman_Ahang

زیرا چنین ساختمان‌هایی نزد دانشجویان دانشکده رو به رشد محلی که ۶۰ درصدشان در بیرون از محوطه دانشگاه زندگی می‌کردند محبوب بود.

او همچنین فهمید که خرید زمینی در آن حوالی و ساخت ساختمانی مشابه در صورت امکان‌پذیر بودن، فوق العاده گران خواهد بود. در پنج سال گذشته به دلیل قوانین حفاظت مکان‌های تاریخی، هیچ کس در آن خیابان ساخت و ساز انجام نداده بود. کارگزار گفت که حتی اگر بتوانند زمینی را خریداری کنند، هزینه ساخت ساختمانی مشابه، ۲.۵ میلیون دلار خواهد بود.

کارگزار گفت: «این ساختمان، به ویژه در مقایسه با سایر گزینه‌های موجود دانشجویان، دارای ظاهر بسیار خوبی است.»

دانشجوی من، از **برچسبی برای استخراج اطلاعات بیشتر** استفاده کرد و گفت «به نظر می‌رسد که این ساختمان بیشتر از اینکه ساختمان کلاسیک چند خانواری باشد، مناسب یک خوابگاه شیک است».

و اطلاعات را بدست آورد.

کارگزار گفت «خوشبختانه و متاسفانه، بله. صد درصد اتاق‌ها پرشده است و کسب‌وکار پرسودی است، اما دانشجویان مانند دانش‌آموزان کالج رفتار می‌کنند ...»

جرقه‌ای در ذهن دانشجوی من زده شد: چیز عجیبی وجود داشت. اگر چنین پول پول زیادی از آنجا به دست می‌آمد، **چرا باید کسی**

@Roman_Ahang

ساختمانی را که تمام اتاق‌هایش پر شده است و در کناردانشکده رو به رشد یک شهر ثروتمند قرار دارد بفروشد؟ هر طوری به قضیه نگاه می‌شد غیر منطقی به نظر می‌رسید. دانشجوی من که کمی گیج شده بود ولی همچنان به طرز فکر مذاکره‌اش پایبند بود، برچسبی آماده کرد. او به طور تصادفی از برچسب اشتباه در مورد وضعیت استفاده کرد، که این کار باعث شد تا کارگزار گفته او را اصلاح کند و قوی سیاه را فاش کند.

دانشجوی من گفت: «اگر فروشنده چنین درآمدی از این ساختمان دارد، به نظر می‌رسد که بایستی در مورد اصول بازار آینده تردیدهایی داشته باشد.»

کارگزار گفت، «خوب، فروشنده دارای املاک با ارزش‌تری در آتلانتا و ساوانا است، بنابراین باید این ملک را بفروشد تا وام‌های آنها را پرداخت کند.»

و با این حرف دانشجوی من **قوی سیاه** فوق العاده‌ای را کشف کرد. فروشنده **محدودیت‌هایی** داشت که تا آن لحظه ناشناخته مانده بود.

وقتی کارگزار در حال توصیف دیگر املاک بود، دانشجوی من به جای گوش دادن به او، از این لحظه برای مطرح کردن قیمت‌گذاری با رئیسش استفاده کرد. **رئیس به سرعت، چراغ سبز را به او نشان داد واجازه داد که پیشنهاد خیلی کمتر از ارزش**

@Roman_Ahang

واقعی ملک[۷۲] -یعنی یک لنگر شدید - را مطرح کند تا کارگزار را به پایین‌ترین قیمتش برساند.

پس از اینکه سوالاتی از کارگزار پرسید تا اینکه ببیند آیا فروشنده مایل به انجام سریع معامله و دادن جواب «بله» می‌باشد، دانشجوی من لنگرش را آماده کرد.

او گفت: «فکر می‌کنم که به اندازه کافی صحبت کرده‌ایم. ما مایل به پرداخت ۳.۴ میلیون دلار هستیم.»

کارگزار پاسخ داد: «خوب، این خیلی کمتر از قیمت تعیین شده است. با این حال، می‌توانم این پیشنهاد را با فروشنده مطرح کنم و ببینم که نظرش چیست.»

اواخر آن روز، کارگزار با پیشنهاد دیگری برگشت. فروشنده به او گفته بود که رقم پیشنهاد شده بسیارکم است، اما او مایل بود که ۳.۷ میلیون دلار بفروشد. دانشجویم به سختی توانست جلوی افتادنش از روی صندلی را بگیرد: پیشنهاد ارائه شده توسط فروشنده کمتر از قیمتی بود که او مدنظر داشت. اما او به جای آنکه سریع این مبلغ را قبول کند و **معامله Wimp-Win**[۷۳] انجام دهد یعنی جا بزند و ریسک از دست دادن پایین‌ترین قیمت ممکن را بکند، تسلیم نشد و ادامه داد. او **«نه» گفت، بدون اینکه از این کلمه استفاده کند.**

دانشجوی من گفت، «این رقم به آنچه که ما معتقدیم ارزش ملک باشد، نزدیک‌تر است، اما واقعا نمی‌توانیم بیش از ۳.۵۵ میلیون

@Roman_Ahang

دلار پرداخت کنیم.»

(بعدها دانشجویم به من گفت - و من هم با او موافقم- که او باید در اینجا از یک **برچسب یا سوال کالیبره** استفاده می‌کرد تا کارگزار را مجبور کند پیشنهادی علیه خودش بدهد اما به خاطر اینکه قیمت خیلی کاهش یافته بود، به حدی شگفت‌زده شده بود که از شیوه‌های چانه‌زنی قدیمی استفاده کرده بود)

کارگزار پاسخ داد: «من تنها می‌توانم قیمت را تا ۳.۶ میلیون دلار پایین بیاورم»، که به وضوح نشان می‌داد که او هرگز کلاس مذاکره نگذرانده بود تا **مدل اکرمن و چگونگی تغییر موضع به شرایط غیر پولی برای جلوگیری از چانه‌زنی** را آموزش ببیند.

رئیس دانشجوی من به او گفت که ۳.۶ میلیون دلار خوب است و او با قیمت موافقت کرد.

من تعدادی از تکنیک‌ها، اعم از **برچسب‌ها و سوالات کالیبره تا کشف محدودیت‌ها برای آشکار کردن یک قوی سیاه زیبا**، که دانشجویم برای بستن معامله بزرگی برای شرکتش، به طور موثری مورد استفاده قرار داد را پررنگ کرده‌ام. همچنین نیازی به گفتن ندارد که دانشجوی من از قبل، کارهای زیادی انجام داده بود و برچسب‌ها و سوالاتی آماده کرده بود تا زمانی که کارگزار قوی سیاه را فاش می‌کند، به سرعت بتواند آن را بگیرد.

هنگامی که فهمید فروشنده سعی داشت پول این ساختمان را برای پرداخت وام‌های املاکی که عقب افتاده بودند استفاده کند،

@Roman_Ahang

دانست که طرف مقابل، محدودیت زمانی دارد.

البته همیشه امکان پیشرفت وجود دارد. بعدها دانشجویم به من گفت که کاش سریعا پیشنهاد خیلی پایین را مطرح نکرده بود و از این فرصت برای بحث در مورد املاک دیگر استفاده کرده بود. شاید می‌توانست فرصت‌های سرمایه‌گذاری بیشتری را در دیگر املاک فروشنده به دست آورد.

علاوه بر این، می‌توانست **همدلی** بیشتری ایجاد کند و با برچسب‌ها یا سوالات کالیبره‌ای مانند «به نظر شما کار کردن در چه بازارهایی در حال حاضر دشوار است؟» ناشناخته‌های ناشناخته بیشتری را به دست آورد. شاید حتی می‌توانست **فرصت ملاقات رو در رو و مستقیم با فروشنده** را به دست آورد.

با این حال، کارش را به خوبی انجام داد!

@Roman_Ahang

غلبه بر ترس و یادگیری به دست آوردن آنچه از زندگی می‌خواهید

مردم معمولا از مقابله می‌ترسند، بنابراین از ترس اینکه لحن صدایشان موجب تشدید شرایط و حملات شخصی شود که نتوانند کنترلش کنند، از جر و بحث‌های مفید اجتناب می‌کنند. افرادی که در رابطه نزدیکی با یکدیگر هستند، اغلب از گفتن منافعشان اجتناب می‌کنند و در همه کارها مصالحه می‌کنند تا مبادا به عنوان شخص حریص و خودخواهی دیده شوند. آنها کوتاه می‌آیند، اوقاتشان تلخ می‌شود، و از هم جدا می‌شوند. همه ما در مورد ازدواج‌هایی که به طلاق ختم شده‌اند، و زن و شوهر هرگز دعوا نکرده‌اند شنیده‌ایم.

خانواده‌ها فقط نسخه افراطی تمام بخش‌های بشریت، از دولت گرفته تا کسب‌وکار می‌باشند. به غیر از برخی افراد، همه در ابتدا از مذاکره متنفر هستند. دست‌هایتان عرق می‌کند، شرایط جنگ یا گریز (با تاکید قوی بر روی گریز) پیش می‌آید.

اولین گرایش همه ما در چنین شرایطی این است که می‌ترسیم، جا می‌زنیم، و فرار می‌کنیم. حتی تصور اینکه لنگر شدیدی رها کنیم، موجب ناراحتی‌مان می‌شود. به همین دلیل است که معامله‌های Wimp-Win هم در آشپزخانه و هم در اتاق هیئت مدیره متداول هستند.

اما مکث کنید و در موردش فکر کنید. آیا ما واقعا از فردی که آن‌سوی میز نشسته است می‌ترسیم؟ من می‌توانم به شما قول دهم که به جز برخی استثنائات، او قصد آسیب زدن به شما را ندارد.

@Roman_Ahang

نه، عرق کف دست‌هایمان فقط بیانگر ترس فیزیولوژیکی است، چند نورون به خاطر دلیل خیلی اساسی‌تری انگیخته می‌شوند: میل ذاتی انسان بر مبنای سازگاری با دیگر اعضای جامعه می‌باشد. فردی که آن‌سوی میز نشسته است ما را نمی‌ترساند: مقابله با او، ما را می‌ترساند.

اگر این کتاب بتواند تنها یک منفعت به شما برساند، امیدوارم شما را از ترسی که از مقابله کردن دارید، نجات دهد و تشویقتان کند که آن را با همدلی هدایت کنید. اگر می‌خواهید در هر کاری عالی باشید - مذاکره کننده عالی، مدیر عالی، شوهر عالی، همسر عالی- باید این کار را انجام دهید. شما باید آن جن کوچولویی را که به شما می‌گوید منصرف شو، با بقیه همساز شو، و همچنین جن کوچولوی دیگری را که می‌گوید حمله کن و داد بکش را نادیده بگیرید.

شما باید مقابله منظم و متفکرانه را به عنوان مبنای مذاکرات موثر - و زندگی موثر- در نظر بگیرید. لطفا به یاد داشته باشید که تأکید ما در سراسر کتاب این است که دشمن شما، وضعیتِ پیش آمده است، و فردی که با او مقابله و ناسازگاری دارید، در واقع شریک شماست.

تحقیقات بسیار زیادی نشان داده است که مقابله واقعی و صادقانه بین مردم در مورد اهدافشان، در حقیقت موجب تقویت روند حل مشکلات بصورت مشارکتی می‌شود. مذاکره کنندگان ماهر دارای استعداد استفاده از درگیری و مقابله برای ادامه مذاکره، بدون اینکه به جنگ شخصی تبدیل شود، هستند.

@Roman_Ahang

به خاطر داشته باشید که اگر برای آنچه که باورش دارید سخت تلاش کنید، خودخواه نیستید. این قلدری نیست. صرفا هم کمکتان نمی‌کند. آمیگدال شما، که بخشی از مغزتان است که ترس را پردازش می‌کند، سعی خواهد کرد تا شما را متقاعد کند که رها کنید، فرار کنید، زیرا حق با طرف مقابل است و یا به شما می‌گوید که بی‌رحمانه رفتار کرده‌اید.

اما اگر فرد صادق و معقولی هستید که به دنبال یک نتیجه منطقی می‌باشید، می‌توانید آمیگدال را نادیده بگیرید.

با سبک مذاکره‌ای که در این کتاب آموزش داده شده است، یعنی جستجوی همدلانه و همراه با وسواس برای جمع‌آوری اطلاعات، جهت انجام بهترین معامله ممکن، شما سعی می‌کنید ارزش، و زمان را کشف کنید. نه اینکه زورگویی و یا تحقیر کنید.

هنگامی که سوالات کالیبره می‌پرسید، طرف مقابل‌تان را به سمت اهدافتان هدایت می‌کنید. اما همچنین او را به سمت بررسی و تشریح آنچه می‌خواهد و چرایی و چگونگی دستیابی به آن هدایت می‌کنید. شما خواستار خلاقیت او هستید، و بنابراین او را به سمت یک راه حل مشارکتی هدایت می‌کنید.

وقتی تویوتا ۴ رانر قرمزم را خریدم، بدون شک با پیشنهاد دادنِ مبلغ کمتری از آنچه فروشنده دوست داشت، او را ناامید کردم. اما به او کمک کردم به سهمیه‌اش برسد و بدون شک من برای خرید خودرو بیشتر از پولی که عاملیت به تویوتا پرداخت کرده بود، پرداخت کردم. اگر تنها چیزی که می‌خواستم این بود که «برنده شوم» تا تحقیر کنم، آنرا می‌دزدیدم.

@Roman_Ahang

و بنابراین می‌خواهم درخواستی از شما داشته باشم: فرقی نمی‌کند در دفتر کارتان باشید و یا دور میز شام خانواده، از مقابله صادقانه و آشکار اجتناب نکنید. این کار بهترین قیمت ماشین، حقوق بالاتر و بزرگ‌ترین کمک مالی را برایتان ارمغان خواهد آورد. همچنین ازدواج، دوستی و خانواده‌تان را نجات خواهد داد.

کسی که بصورت آشکار و توام با همدلی به حرف‌هایتان گوش می‌دهد و صحبت می‌کند؛ با طرف‌های مذاکره‌اش و با خودش با عزت و احترام رفتار می‌کند؛ و مهم‌تر از همه در مورد آنچه که می‌خواهد و چیزهایی که می‌تواند یا نمی‌تواند انجام دهد صادق است، تنها می‌تواند یک مذاکره کننده استثنایی باشد. هر مذاکره، هر مکالمه، هر لحظه زندگی، مجموعه‌ای از مقابله‌های کوچک است که اگر به خوبی مدیریت شود، می‌تواند به زیبایی خلاقانه برسد.

آنها را در آغوش بگیرید.

@Roman_Ahang

درس‌های کلیدی

آنچه که ما نمی‌دانیم می‌تواند ما و یا معاملاتمان را نابود کند. اما کشف آن می‌تواند به طور کامل روند مذاکره را تغییر دهد و موفقیت‌های غیر منتظره‌ای را به همراه داشته باشد.

پیدا کردن قوهای سیاه – یعنی ناشناخته‌های ناشناخته قدرتمند - ذاتا دشوار است، با این حال، علت ساده‌اش اینست که ما صرفا سوالاتی را که باید بپرسیم نمی‌دانیم. از آنجا که ما نمی‌دانیم که گنج چیست، نمی‌دانیم که کجا را باید حفر کنیم.

در اینجا برخی از بهترین تکنیک‌های پدیدار کردن قوهای سیاه و بهره‌برداری از آنها ارائه شده است. به یاد داشته باشید که طرف مقابل‌تان شاید حتی نداند که این اطلاعات مهم است یا حتی نباید آن را آشکار کرد. بنابراین به پیشروی، جستجو، و جمع‌آوری اطلاعات ادامه دهید.

* بگذارید آنچه که می‌دانید - شناخته شده‌های شناخته شده - شما را راهنمایی کنند، اما مانع دیدتان نشوند. هر وضعیتی، جدید است، بنابراین انعطاف‌پذیر و سازگار باقی بمانید. بحرانی که در بانک به وسیله گریفین ایجاد شد را به یاد بیاورید: قبل از گریفین هیچ گروگان‌گیری، گروگان را قبل از به اتمام رسیدن مهلت تعیین شده، نکشته بود.

* قوهای سیاه، تقویت کننده‌های اهرم هستند. سه نوع اهرم را به یاد داشته باشید: مثبت (توانایی بخشیدن چیزی به کسی که

@Roman_Ahang

خواستار آن است؛) منفی (توانایی آسیب رساندن به کسی؛) و هنجار (استفاده از هنجارهای طرف مقابل برای متقاعد کردن او).

* تلاش کنید تا مذهب «طرف مقابل» را بفهمید. تفحص در جهان‌بینی، به طور ذاتی به معنای حرکت به فراتر از میز مذاکره و دیدن زندگی شخصی، عاطفی و غیره طرف مقابل‌تان است. آنجا جایی است که قوهای سیاه در آن ساکن می‌باشند.

* همه حرف‌هایی که از طرف مقابل‌تان می‌شنوید را مرور کنید. شما اولین بار همه چیز را نخواهید شنید، پس مجددا بررسی کنید. یادداشت‌ها را با اعضای تیم مقایسه کنید. از شنوندگان پشتیبان که شغل آن گوش دادن حرف‌هایی است که بین خطوط رد و بدل می‌شود استفاده کنید. آنها چیزهایی را که شما موفق به شنیدنشان نشده‌اید خواهند شنید.

* از اصل تشابه استفاده کنید. افراد متمایلند تا با کسانی که تشابه فرهنگی دارند موافقت کنند، بنابراین به دنبال چیزی باشید که تایید آنها را به دنبال داشته باشد و نشان دهد که دارای دلایل مشترکی هستید.

* وقتی کسی غیر منطقی یا دیوانه به نظر می‌رسد، به احتمال زیاد این‌طور نیست. در مواجهه با این وضعیت، در جستجوی محدودیت‌ها، خواسته‌های پنهان و اطلاعات بد باشید.

* ترتیب ملاقات رو در رو با طرف مقابل‌تان را بدهید. ده دقیقه ملاقات رو در رو اغلب بیش از چندین روز تحقیق، اطلاعات فاش می‌کند. به ارتباطات کلامی و غیرکلامی طرف مقابل‌تان در لحظاتی که حواسش نیست - در ابتدا و انتهای جلسه یا زمانی که حرف

@Roman_Ahang

خارج از معمولی می‌زند- توجه خاصی داشته باشید.

(nbookcity.com)شهر کتاب

@Roman_Ahang

پیوست: برنامه «یک صفحه‌ای» مذاکره را آماده کنید

مذاکره، یک تحقیق و بررسی روان شناسی است. می‌توانید با تمرین‌های ساده آماده‌سازی که به تمامی مشتریانمان پیشنهاد می‌کنیم انجام دهند، اعتماد به نفس لازم را به دست آورید. این تمرین‌ها اساسا، فهرستی از ابزارهای اولیه است که پیش‌بینی می‌کنید از آنها استفاده کنید، مانند برچسب‌ها و سوالات کالیبره، که برای مذاکره خاصی طراحی می‌شوند.

هنگامی که تحت فشار هستید، متناسب با شرایط واکنش نشان نخواهید داد؛ بلکه واکنش شما منوط به بالاترین سطح آماده‌سازی شما خواهد بود.

نکته احتیاطی مهمی وجود دارد که قبل از عمیق‌تر شدن در این تمرینات باید ذکر کنم: برخی از کارشناسان مذاکره تا درجه‌ای نسبت به آماده‌سازی وسواس دارند که به مردم توصیه می‌کنند نمایشنامه مشابهی در مورد اینکه مذاکرات دقیقا چگونه پیش خواهد رفت و شکل و محتوای دقیق توافق چگونه خواهد بود، آماده کنند. تا اینجا پس از خواندن مطالب این کتاب متوجه شده‌اید که چرا این دستور احمقانه‌ای است. نه تنها این رویکرد از سرعت عمل و خلاقیت شما در پای میز مذاکره می‌کاهد، بلکه حساسیت شما را نسبت به فرد طرف مذاکره‌تان افزایش می‌دهد.

بر اساس تجارب شرکتم، اعتقاد دارم که آمادگی اولیه خوب برای هر مذاکره حداقل دارای نرخ بازده ۷ به ۱ می‌باشد و موجب صرفه‌جویی در زمان و عدم تکرار مذاکرات و شفاف‌سازی در پیاده‌سازی می‌شود.

@Roman_Ahang

در صنعت سرگرمی، سند واحدی وجود دارد که ویژگی‌های یک محصول را برای تبلیغات و فروش به طور خلاصه بیان می‌کند که آن را «یک صفحه» می‌نامند. در همین راستا، می‌خواهیم یک «یک صفحه» مذاکره ایجاد کنیم تا ابزارهایی را که استفاده خواهیم کرد در آن بصورت خلاصه بیان کنیم.

این سند شامل پنج بخش کوتاه خواهد بود.

(nbookcity.com) نبض کتاب

@Roman_Ahang

به بهترین و بدترین حالت سناریوها فکر کنید اما فقط هدف خاصی که نشان دهنده بهترین حالت می‌باشد را یادداشت می‌کنید.
کارشناسان مذاکره معمولا به شما می‌گویند که لیستی آماده کنید: حداقلِ قابل قبول برای شما؛ آنچه واقعا می‌خواهید، چگونه می‌خواهید برای رسیدن به آن تلاش کنید؟ و استدلال‌های شما در برابر استدلال‌های طرف مقابل.

اما این آماده‌سازی معمولی از بسیاری جهات شکست می‌خورد. زیرا از قدرت تصور و تخیل بهره نمی‌برد و منجر به چانه‌زنی مبتنی بر ارائه پیشنهادات و پیشنهادات متقابلِ قابل پیش‌بینی توسط دو طرف می‌شود که در نهایت بر سر قیمتی فیمابین قیمت‌های پیشنهادی مصالحه می‌کنند. به عبارت دیگر، نتایجی به دست می‌آید، اما این نتایج اغلب متوسط هستند. مرکز پویایی آماده‌سازی سنتی و بزرگ‌ترین پاشنه آشیل آن بَتنا نامیده می‌شود.

راجر فیشر و ویلیام یوری این اصطلاح را در یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های سال ۱۹۸۱ به نام «رسیدن به بله» ابداع کردند و به معنای بهترین جایگزین برای توافق مذاکره‌شده می‌باشد. در واقع، در صورتی که مذاکرات شکست بخورد، این بهترین گزینه ممکن است. آخرین راه چاره شما. فرض کنید در یک عاملیت خودرو هستید تا خودروی بی‌امِو سری ۳ قدیمی‌تان را بفروشید. اگر قبلا عاملیت دیگری به شما قیمت مکتوب ۱۰ هزار دلار را پیشنهاد داده باشد، آن بتنای شماست.

مشکل اینجاست که بتنا مذاکره کنندگان را فریب می‌دهد که هدف‌گذاری پایینی داشته باشند. محققان دریافته‌اند که انسان‌ها

@Roman_Ahang

دارای توانایی محدودی برای تمرکز در شرایط پیچیده و پر تنشی مانند مذاکرات هستند. بنابراین، هنگامی که مذاکره‌ای در حال انجام است، ما اغلب به سمت نقطه کانونی‌ای که بیشترین اهمیت روانشناختی را برای ما دارد، متمایل می‌شویم.

بر همین اساس، وسواس بیش از حد به بتنا آن را به هدف شما تبدیل می‌کند و به این ترتیب به عنوان حد بالای خواسته‌تان تعیین می‌گردد. پس از اینکه ساعت‌ها درگیر بتنا شدید، ذهن‌تان آماده پذیرش هر مبلغی که بیشتر از آن باشد خواهد بود.

خدا می‌داند که هدف‌گذاری پایین تا چه اندازه گمراه کننده است. عزت نفس، عامل بسیار مهمی در مذاکره است و بسیاری از افراد برای محافظت از آن، اهداف متوسطی تعیین می‌کنند. هنگامی که هدف پایینی تعیین می‌کنید، پیروزی آسان‌تر است. به همین دلیل است که برخی از کارشناسان مذاکره می‌گویند بسیاری از افرادی که فکر می‌کنند اهداف «برد-برد» دارند، در واقع دارای ذهنیت «wimp-win» هستند. مذاکره کننده «wimp-win» بر روی حداقل‌هایش تمرکز می‌کند و در آخر به همان دست پیدا می‌کند.

بنابراین اگر بتنا مرکزیت شما نیست، چه باید باشد؟

من به مشتریانم می‌گویم که آنها به عنوان بخشی از روند آماده‌سازی، باید به نتایج افراطی فکر کنند: یعنی بهترین و بدترین نتایج. اگر منتهی درجه را پوشش دهید، آماده هر چیزی خواهید بود. بنابراین چیزی که نمی‌توانید قبول کنید را بدانید و ایده‌ای در مورد بهترین نتیجه ممکن داشته باشید، اما در نظر داشته باشید که از آنجا که هنوز اطلاعاتی وجود دارد که باید از طرف مقابل به دست

@Roman_Ahang

بیاید، این احتمال وجود دارد که بهترین نتیجه ممکن بهتر از چیزی که تصور کرده‌اید، باشد.

به یاد داشته باشید، هرگز در مورد آنچه که می‌خواهید به حدی مطمئن نشوید که نتوانید چیز بهتری را قبول کنید. هنگامی که ذهن انعطاف‌پذیری داشته باشید، با ذهنیت برنده وارد مذاکره می‌شوید.

فرض کنید دارید بلندگوهای قدیمیتان را به فروش می‌رسانید زیرا ۱۰۰ دلار نیاز دارید تا روی پولتان بگذارید و یک جفت جدید بخرید. اگر بر روی حداقل ۱۰۰ دلار تمرکز کنید، هنگامی که این رقم را بشنوید، آرام می‌شوید و همان عایدتان می‌شود. اما اگر بدانید که در فروشگاه‌های لوازم صوتی مستعمل، آنها را ۱۴۰ دلار برای فروش گذاشته‌اند، می‌توانید بالاترین هدفتان را ۱۵۰ دلار تعیین کنید، و در عین حال آماده پذیرش پیشنهادات بهتر هم باشید.

در حال حاضر، در حالی که به مشتریانم مشاوره می‌دهم که در مورد بهترین / بدترین محدوده فکر کنند تا امنیت خاطری در مورد ساختارها داشته باشند، اما وقتی نوبت به آنچه که بر روی یک صفحه شما قرار خواهد گرفت می‌رسد، توصیه من این است که فقط بالاترین اهداف را در نظر بگیرید، زیرا ایجاد انگیزه می‌کند و قدرت روانی شما را متمرکز می‌کند و در ذهنتان زمینه‌چینی می‌کند تا تصور کنید اگر به هر صورتی، مبلغ کمتری بگیرید، ضرر می‌کنید. چند دهه تحقیق در مورد هدف‌گذاری به وضوح نشان می‌دهد افرادی که اهداف خاص، چالش برانگیز، اما واقع بینانه‌ای تنظیم می‌کنند، نسبت به کسانی که هدفی تعیین نمی‌کنند و یا صرفا سعی می‌کنند تمام توانشان را به کار ببرند، معاملات بهتری انجام می‌دهند.

@Roman_Ahang

اصل مطلب: افرادی که انتظارات بالاتری دارند (و آن را تشریح می‌کنند)، چیز بیشتری عایدشان می‌شود. در ادامه چهار مرحله تنظیم هدف ارائه شده است:

* هدف خوش‌بینانه اما معقولی تعیین کنید و آن را به روشنی تعریف کنید.
* آن را یادداشت کنید.
* با یکی از همکارانتان در مورد هدفتان بحث کنید (این کار باعث می‌شود که دیرتر جا بزنید).
* هدف نوشته شده را مورد مذاکره قرار دهید.

@Roman_Ahang

قسمت ۲: خلاصه سازی

در چند جمله حقایق شناخته شده‌ای را که به مذاکره منجر شده است، خلاصه کرده و بنویسید.

شما باید به جز ارزیابی خودخواهانه چیزی که می‌خواهید، حرف‌های دیگری هم برای گفتن داشته باشید. و باید آماده پاسخگویی به استدلال‌های طرف مقابل‌تان به شیوه همدلی تاکتیکی باشید؛ طرف مقابل آماده استدلال تفسیری از حقایق که به نفع خودش باشد خواهد بود.

در ابتدا سعی کنید موضوع مورد بحث را درک کنید.

قبل از اینکه بخواهید اقداماتی در مورد محدوده زمین‌تان انجام دهید، باید اول زمین را مشخص کنید. چرا آن‌جا هستید؟ چه چیزی می‌خواهید؟ آنها چه می‌خواهند؟ چرا؟

باید بتوانید وضعیت را به گونه‌ای خلاصه کنید که طرف مقابل‌تان با «درست است» پاسخ دهد. اگر این پاسخ را دریافت نکنید، خلاصه‌سازی را درست انجام نداده‌اید.

@Roman_Ahang

قسمت ۳: برچسب / ممیزی اتهام

برای اجرای ممیزی اتهام، سه تا پنج برچسب آماده کنید.

پیش‌بینی کنید که احساس طرف مقابل‌تان در مورد حقایقی که خلاصه کرده‌اید، چیست. صرف نظر از اینکه تا چه اندازه ناعادلانه یا مسخره ممکن است باشند، فهرست مختصری از هر اتهامی که ممکن است بزند را آماده کنید. سپس هر اتهامی را به لیستی که حداکثر پنج برچسب دارد تبدیل کنید و زمان کمی را صرف نقش بازی کردن آن‌ها کنید.

برچسب‌هایی در پایین ارائه شده است که می‌توانید تقریبا در هر شرایطی برای استخراج اطلاعات از طرف مقابل و یا خنثی کردن اتهامات استفاده کنید:

به نظر می‌رسد _____ برایتان ارزشمند است.

به نظر می‌رسد شما _____ را دوست ندارید.

به نظر می‌رسد که به_____ ارزش می گذارید.

به نظر می‌رسد که _____ آن را آسان‌تر می کند.

به نظر می‌رسد که شما به _____ تمایلی ندارید.

به عنوان مثال، اگر به عنوان مستاجر ملکی، در حال مذاکره برای اجاره دادن آن ملک به فرد دیگری هستید و می‌دانید که

@Roman_Ahang

صاحب‌خانه مخالف این نوع اجاره فرعی است، برچسب‌های آماده شده شما در این راستا باید اینگونه باشد: «به نظر می‌رسد که با قضیه اجاره فرعی موافق نیستید» یا «به نظر می‌رسد که در رابطه با مستاجرانتان خواستار ثبات هستید.»

(nbookcity.com)نشر کتاب

@Roman_Ahang

قسمت ۵: سوالات کالیبره

سه تا پنج سوال کالیبره آماده کنید تا ارزش را برای شما و طرف مقابل‌تان آشکار کند و قاتلان بالقوه معامله را شناسایی کرده و بر آنها غلبه کنید.

مذاکره کنندگان موثر به موضع اظهارشده توسط طرف مقابل (چیزی که او تقاضا می‌کند) تمرکز نمی‌کنند و به دنبال انگیزه‌های زیربنایی او (چیزی که باعث شده او این تقاضا را داشته باشد) می‌گردند. انگیزه‌ها هستند که موجب نگرانی او می‌شوند و او به خاطر آنها امید و یا حتی هوس دارد.

کشف آنچه که طرف مقابل را نگران کرده است کار ساده‌ای به نظر می‌رسد، اما انتظارات ابتدایی انسان درباره مذاکره اغلب مانع راهش می‌شود. اکثر ما اغلب اینطور فرض می‌کنیم که نیازهای طرف مقابل در تقابل با نیازهای ما قرار دارد. ما عمدتا زمینه دیدمان را به مسائل و مشکلات خودمان محدود می‌کنیم و فراموش می‌کنیم که طرف مقابل بر اساس جهان‌بینی منحصر به خودش، مسائل منحصر به فردش را دارد. مذاکره کنندگان بزرگ با کنجکاوی بی‌وقفه در مورد آنچه واقعا باعث ایجاد انگیزه در طرف مقابل می‌شود، به پرده‌هایی که مانع دید آنها می‌شوند بی‌اعتنایی می‌کنند.

نویسنده هری پاتر، جی کی رووِلینگ نقل قول فوق العاده‌ای دارد که این مفهوم را در خود می‌گنجاند: «شما باید واقعیت مردم دیگر را بپذیرید. فکر می‌کنید آن واقعیتی مناسب مذاکره است، که ما فکر کنیم هر چیزی که شما می‌گویید همان شود. باید قبول

@Roman_Ahang

کنید که ما به اندازه شما واقعی هستیم؛ باید قبول کنید که خدا نیستید.»

گروه کوچکی از سوالات «چه چیزی» و «چطور» وجود دارند که تقریبا در هر موقعیتی می‌توانید استفاده کنید. در زیر تعدادی از آنها آورده شده است:

می‌خواهیم به چه چیزی دست پیدا کنیم؟

چطور دارای ارزش است؟

مسئله اساسی در اینجا چه چیز می‌باشد؟

چطور مسائل دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟

بزرگ‌ترین چالشی که مواجه می‌شوید چیست؟

چطور این کار با هدف هماهنگی دارد؟

(nbookcity.com)نشر کتاب

@Roman_Ahang

سوالاتی برای شناسایی قاتلان معامله‌ای که در پشت صحنه میز مذاکره حضور دارند

هنگامی که پیاده‌سازی توسط کمیته‌ای انجام می‌شود، حمایت آن کمیته کلیدی است. باید سوالات کالیبره‌ای برای شناسایی و کشف انگیزه‌های کسانی که در جلسه مذاکره حضور ندارند، طراحی کنید از جمله:

چطور این کار بر بقیه تیم شما تاثیر می‌گذارد؟

افرادی که حضور ندارند، تا چه اندازه موافقت دارند؟

از نظر همکارانتان چالش اصلی این زمینه چه می‌باشد؟

@Roman_Ahang

سوالاتی برای شناسایی و کم اثر کردن مسائلی که معامله را بهم می‌زنند

مذاکرات داخلی اغلب توسط افرادی تحت تاثیر قرار می‌گیرند که با هر چیزی، همانگونه که هست راحت‌ترند. تغییر، ممکن است باعث شود احساس کنند که انگار کارشان را انجام نداده‌اند. معضل شما در چنین مذاکره‌هایی این است که کاری کنیدکه در مواقع مواجهه با تغییر، آنها حس خوبی داشته باشند.

وسوسه خواهید شد که روی پول تمرکز کنید، اما فعلا بی‌خیال آن شوید. درصد قابل توجهی از مذاکرات به عوامل دیگری به غیر از پول وابسته‌اند. اغلب، مذاکرات با عزت نفس، جایگاه، استقلال و دیگر نیازهای غیرمالی ارتباط دارند.

به ضرر و زیانی که تصور می‌کنند، فکر کنید. هرگز فراموش نکنید که ضرر، حداقل دو برابر بیشتر از سودِ معادل، باعث ناراحتی می‌شود.

به عنوان مثال، فردی که آن‌سوی میز نشسته است ممکن است برای نصب سیستم حسابداری جدیدی که نیاز دارد (و شما می‌فروشید) مردد باشد، زیرا نمی‌خواهد قبل از بازبینی سالانه خود در ظرف چهار ماه آینده، اشتباهی بکند. شما به جای کاهش قیمت، با تضمین اینکه نصب آن را در ۹۰ روز به اتمام خواهید رساند به او در تحت تاثیر قرار دادن رئیسش کمک کرده و در نتیجه آرامش خاطر بدهید.

@Roman_Ahang

سوالاتی که می‌توان برای کشف مسائل بر هم زننده معامله استفاده کرد

با چه موانعی مواجه می‌شویم؟

بزرگ‌ترین چالشی که مواجه می‌شوید چیست؟

انعقاد معامله با ما چه تاثیری بر کارهای دیگر می‌گذارد؟

چه اتفاقی می‌افتد، اگر هیچ کاری انجام ندهید؟

عدم انجام کار چه هزینه‌هایی بر شما تحمیل خواهد کرد؟

چطور انجام این معامله با چیزهایی که شرکتتان به خاطرشان به خود می‌بالد ارتباط دارد؟

پرسیدن این سوالات در گروه‌های دو یا سه نفری اغلب بسیار موثر است زیرا این سوالات به اندازه کافی شبیه هستند که به طرف مقابل‌تان کمک می‌کنند تا درباره موضوع یکسانی، از زوایای مختلف فکر کند.

البته هر شرایطی منحصر به فرد است، اما انتخاب ترکیب مناسبی از این سوالات، باعث خواهد شد که طرف مقابل‌تان، اطلاعاتی در مورد آنچه می‌خواهند و نیاز دارند، آشکار کند و در عین حال آنها را به جهتی سوق می‌دهد تا کارها را از زاویه دید شما ببینند.

آماده باشید تا پس از پاسخ‌های آنها به سوالات کالیبره، برچسب‌ها را اجرا کنید.

آماده داشتن برچسب‌ها به شما اجازه می‌دهد تا سریعا پاسخ‌های طرف مقابل‌تان را به خودش برگردانید، که باعث می‌شود آنها

@Roman_Ahang

همچنان اطلاعات جدید و گسترده‌ای برای شما فراهم کنند. مجددا در پایین، برچسب‌هایی ارائه شده است که می‌توانید به سرعت و بدون تفکر زیاد از آنها استفاده کنید:

به نظر می‌رسد که _____ مهم است.

به نظر می‌رسد احساس می‌کنید که شرکت من در موقعیت منحصر به فردی برای _____ قرار دارد.

به نظر می‌رسد نگرانید که _____.

(nbookcity.com)

@Roman_Ahang

قسمت ۵: پیشنهادات غیرپولی

لیستی از موارد غیرپولی‌ای که طرف مقابل‌تان در اختیار دارد و برایش ارزشمند است تهیه کنید.

از خودتان بپرسید: «آنها چه چیزی می‌توانند به ما بدهند که ما در ازای آن، این کار را بدون هیچ هزینه‌ای برایشان انجام دهیم؟» به داستانی که چند فصل قبل در مورد کاری که برای انجمن وکلا انجام دادم فکر کنید: منفعت طرف مقابل من این بود که تا جای ممکن پول کمی به من پرداخت کند تا بدین وسیله وجهه خوبی پیش هیئت مدیره بدست آورد. ما به این فکر رسیدیم که آنها به جای بخشی از هزینه‌شان، تصویر مرا روی کاور مجله‌شان چاپ کرده و مقاله‌ای در مورد من بنویسند. این برای آنها کم‌هزینه بود و منافع مرا به طور قابل توجهی توسعه می‌داد.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد شرکت من[۷۴]، یا هرگونه اطلاعات یا راهنمایی بیشتری که می‌توانیم به شما در مورد مذاکره ارائه دهیم، و یا برای تماس با من برای اینکه در مورد شرکتتان صحبت کنید، لطفا از وب سایت ما در www.blackswanltd.com بازدید کنید.

@Roman_Ahang

درباره نویسنده

کریس واس، یکی از برجسته‌ترین اساتید و فعالان حوزه مهارت‌های مذاکره است. او در حال حاضر او در دو دانشگاه تدریس می‌کند: دانشکده کسب‌وکار دانشگاه کالیفرنیای جنوبی و دانشکده کسب‌وکار دانشگاه جورجیاتاون. او همچنین در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد، دانشکده مدیریت دانشگاه MIT و دانشکده مدیریت کلوگ نیز دوره‌هایی را ارئه می‌نماید. او در لس آنجلس ایالت کالیفرنیا زندگی می‌کند.

@Roman_Ahang

یادداشت‌ها

[←۱]

volley and serve

[←۲]

گربه چشایر، شخصیت تخیلی داستان «آلیس در سرزمین عجایب» است که به خاطر پوزخندهای موذیانه و متمایزش شهرت دارد.

[←۳]

States United .v Downs

[←۴]

Tversky Amos

[←۵]

Kahneman Daniel

[←۶]

Bias Cognitive

@Roman_Ahang

[←۷]

Effect Framing

[←۸]

Theory Prospect

[←۹]

Aversion Loss

[←۱۰]

بَتنا (BATNA: best alternative to a negotiated agreement)، بهترین جایگزین توافق صورت گرفته است. یعنی بهترین گزینه جایگزین برای یک طرف مذاکره، در صورتی که مذاکره شکست بخورد و یا اجرا نشود.

[←۱۱]

رندی ویور در مقابل بازدید از مزرعه و خانه‌اش مقاومت می‌کند که به درگیری مسلحانه و ۱۱ روز محاصره مزرعه منجر می‌شود. در این درگیری‌ها، یک مامور نظامی و همسر و پسر ۱۴ ساله رندی ویور کشته می‌شوند. در نهایت، با شکایت وکیل رندی ویور از نهادهای دولتی و FBI، این نهادها مقصر شناخته شده و مجبور به پرداخت غرامت می‌شوند. این موضوع منجر به تغییرات زیادی

@Roman_Ahang

در قوانین مربوطه شد.

[←۱۲]

در جریان یورش مسلحانه اداره مبارزه با قاچاق و اسلحه به محل اقامت این فرقه، درگیری خونینی پیش می‌آید و FBI وارد عمل می‌شود. پس از ۵۱ روز محاصره و درگیری و کشته شدن ۴ مامور و ۶ داویدیه، در تلاش FBI برای خارج کردن افراد فرقه از مخفیگاه و استفاده از گاز اشک‌آور، آتش سوزی رخ داد که کلیه ۷۶ نفر فرقه، اعم از کودکان و زنان و از جمله خود دوید کورش، کشته شدند. دولت وقت آمریکا به خاطر این حادثه، بسیار مورد شماتت قرار گرفت و یکی از طرفداران این فرقه، برای تلافی، در سال ۱۹۹۵ اقدام به بمب گذاری در یک ساختمان فدرال کرد که ۱۶۸ نفر کشته و ۸۰۰ نفر زخمی شدند.

[←۱۳]

آیوی لیگ (League Ivy) معروف‌ترین گروه دانشگاهی جهان است که متشکل از هشت دانشگاه پرآوازه دنیا مثل دانشگاه هاروارد و پنسیلوانیا است.

[←۱۴]

Sheet One Negotiation

[←۱۵]

@Roman_Ahang

Plaza Federal ۲۶

[←۱۶]

NYPD

[←۱۷]

SWAT

[←۱۸]

عطف صوتی: دقیقاً متضاد حرف زدن «یکنواخت» است. شما هم احتمالاً مثل بقیه آدم‌ها وقتی در مورد موضوعی که خیلی به آن علاقه دارید صحبت می‌کنید، صدایتان بالا-پایین‌هایی پیدا می‌کند. از طرف دیگر حرف زدن در موقعیت‌های پرفشار باعث صاف و یکنواخت شدن تن صدای شما خواهد شد. این باعث می‌شود که شنونده‌ها توجه خود را از دست بدهند، زیرا گوش‌های ما به تغییر جواب می‌دهد نه به یکنواختی.

[←۱۹]

Jedi

[←۲۰]

@Roman_Ahang

SWAT FBI: سوات که برگرفته از سرواژگان «Tactics And Weapons Special» در زبان انگلیسی به معنای «سلاح‌ها و تاکتیک‌های ویژه» است، و تیم سلاح‌ها و تاکتیک‌های ویژه FBI متشکل از ماموارنی است که برای مداخله در وقایع خطرناک مانند گروگان‌گیری آموزش‌های ویژه دیده‌اند.

Joint Terrorism Task Force (JTTF): اعضای نیروی مشترک مقابله با تروریسم، مشارکتی میان ادارات مختلف محلی، ایالتی و فدرال و سازمان‌های خصوصی است که مسئول اقدامات علیه تروریسم هستند که شامل تحقیقات در مورد جرایمی نظیر سرقت هویت می‌باشد.

[←۲۱]

کشیشی که به اعترافات دیگران گوش می‌کند و به آنها مشاوره روحی و روانی می‌دهد.

[←۲۲]

پاسخ اتوماتیک پاسخی از پیش تعیین شده است که توسط یک برنامه نرم‌افزاری برای پیام‌های ورودی تولید می‌شود. برای مثال، کاربر می‌تواند پاسخ خودکار برای ایمیل‌های دریافتی را تنظیم کند که اجازه می‌دهد فرستنده بداند ایمیل او دریافت شده است.

[←۲۳]

پاسح انعکاسی: پاسخ غیر ارادی، سریع، بدون نیاز به تفکر و یادگیری به محرک‌ها می‌باشد.

@Roman_Ahang

[←۲۴]

اصطلاح مراقبت برای مقابله، بیش از ۳ دهه قبل، توسط دیوید اوگسبورگر، استاد مراقبت‌های پرستاری، مطرح شد. در اغلب موارد در مدیریت منازعات، شرایط درگیری‌های مقابله‌ای ایجاد می‌شود. احترام و توجه به افرادی که درگیر آن هستند لحاظ نمی‌شود و افراد درگیر در تعارض احساس می‌کنند که احساساتشان جریحه‌دار شده است.

Carefronting رویکرد متفاوتی برای مدیریت منازعات دارد. در Carefronting، هدف کلی دستیابی و حفظ روابط کاری کارآمد و سازنده می‌باشد. Carefronting یک روش ارتباطی است که مستلزم مراقبت از خود و اهداف خود می‌باشد تا شخص به طور شجاعانه و با اعتماد به نفس و مسئولانه با تنازعات مقابله کندCaring. Confront to Enough به معنای مراقبت کافی برای مقابله می‌باشد.

اوگسبورگر ارائه مراقبت برای مقابله را اینگونه تعریف می‌کند:

* ارائه مراقبت واقعی که روحیه طرف مقابل را بالا می‌برد، از او حمایت کرده و او را تشویق می‌کند.
* رک و راست بودن در مورد حقایق مهم که می‌تواند آگاهی، بینش و درک جدیدی را نسبت به موضوع ارائه کند.
* مکالمه دوستانه و معقولانه

[←۲۵]

@Roman_Ahang

از ترکیب مراقبت + مقابله؛ مقابله با شیوه‌ای مراقبتی یا دوستانه انجام می‌شود.

[←۲۶]

جمع کننده اعانه‌های سیاسی، از طرف احزاب سیاسی، موسسات خیریه و سازمان‌های تحقیقاتی پول جمع‌آوری می‌کند. جمع‌آوری کمک‌های مردمی روشی برای جمع‌آوری اعانه است است که توسط نامزدها و یا برای نامزدها مورد استفاده قرار می‌گیرد و با ظهور اینترنت و استفاده از آن توسط کاندیداهای ریاست جمهوری ایالات متحده مانند هوارد دین، باراک اوباما، رون پل و اخیرا برنی ساندرز، محبوبیت آن افزایش یافته است. جمع‌آوری کمک‌های مردمی راهی برای تامین مالی کمپین‌های کاندیداهایی است که که مورد توجه رسانه‌های مهم نیستند و یا گروه مخالف گروه‌های لابی قدرتمند که بر روند نامزدی حزب سیاسی تاثیر می‌گذارد، می‌باشند.

[←۲۷]

Dictum: سوگیری یا سوگرایی، تمایل به جانبداری از یک نظریه یا قضیه بدون بررسیِ درستی یا نادرستی آن است و با خودداری و امتناع از در نظر گرفتن دیدگاه‌های جایگزین منطقی همراه است. سوگیری غالباً به‌طور ناآگاهانه در داوری شخص اثر می‌گذارد و غالباً به سوءتفاهم و تعارض می‌انجامد. افراد می‌توانند در دفاع یا در برابر یک فرد، قومیّت، ملّت، مذهب، طبقه اجتماعی، حزب سیاسی و اُلگوهای نظری و ایدئولوژیک در حوزه‌های علمی دچار سوگیری شوند. سوگیری به‌معنی یک جانبه‌گرایی و فاقد دیدگاه

@Roman_Ahang

بی‌طرفانه یا نداشتن یک ذهن باز است. سوگیری می‌تواند به شکل‌های مختلف نمود یابد و با پیش‌داوری و شهود مربوط است.

[←۲۸]

Agent Special Supervisory (SSA) مامور ویژه نظارتی، سِمت خاصی در اداره تحقیقات فدرال (FBI) است. و مسئولِ هدایت گروه‌های ماموران ویژه در تحقیقات است.

[←۲۹]

واحد مذاکره بحران FBI (CNU) بخشی از واحد پشتیبانی عملیاتی گروه پاسخ‌گویی حادثه‌های بحرانی می‌باشد که مسئول برنامه‌های مذاکرات بحران FBI (گروگان‌گیری) است. CNU چهار ماموریت دارد که شامل عملیات، آموزش، تحقیق و مدیریت برنامه می‌شود.

[←۳۰]

اپیفنی‌ها (EPIPHANY) لحظاتی از تجلی و استحاله هستند که طی آن نوعی نیروی خارجی برتر، حقیقت را بر ما آشکار می‌کند. در طول قرن‌ها نویسنده‌های بسیاری با این لحظه‌های پیچیده مواجه شده‌اند که نگاه آنها را درباره زندگی روشن کرده است. این تجربیات روشنگر زندگی‌های بسیاری را نیز تغییر داده است. وقتی کسی چنین لحظه‌هایی را تجربه می‌کند آنهم از طریق اتفاقات روزمره و معمولی، این مرحله از آشکار شدن حقیقت شخص را قادر می‌کند تا نوعی قضاوت زیبایی شناختی و برتری نسبت به

@Roman_Ahang

زندگی و هنر پیدا کند. این تجربیات هم می‌توانند تجربیات مذهبی و معنوی باشند و هم تجربیاتی روزمره و کاملا ساده. شخصیت‌های یک رمان همچون شخصیت‌های واقعی و هنرمندان می‌توانند از طریق این لحظه‌های ناب که در ادبیات به آن اپیفنی می‌گویند راه بهتری را در زندگی انتخاب کنند و تبدیل به انسان‌هایی «خوب» و با فضیلت شوند و بر اساس و ماهیت چیزها پی ببرند. «جیمز جویس» مهم‌ترین نقطه یک داستان را لحظه «اپی‌فنی» یا تجلی می‌داند. تجلی به معنی حس شهودی و آگاهی درونی است که معنای لغزان و غیر قابل توضیحی را آشکار می‌سازد. این لحظه بسیار فراتر از درک معنای یک متن است. معنا، شکلی بسته و متعین از آن چیزی است که لایه‌ی بیرونی متن می‌خواهد بیان کند.

[←۳۱]

زبان تاگالوگ یکی از مهم‌ترین زبان‌های مردم فیلیپین و پایه زبان فیلیپینی زبان ملی این کشور است و از خانواده زبان‌های استرونزیایی است. زبان مادری حدود ۲۲ میلیون فیلیپینی است و حدود ۹۰ میلیون نفر نیز این زبان را می‌دانند.

[←۳۲]

operation Sting: در اجرای قانون، عملیات نیش، عملیات گول زننده‌ای است که هدف آن دست‌گیری فردی است که مرتکب جرم می‌شود. یکی از عملیات نیش رایج این است که یک مأمور اجرای قانون نقش شریک مجرم و یا قربانی احتمالی را بازی می‌کند و با اقدامات مظنون همراه می‌شود تا شواهدی از تخلفات مظنون جمع‌آوری کند. حتی روزنامه نگاران رسانه‌های جمعی به منظور

@Roman_Ahang

ضبط و پخش ویدئو برای افشای فعالیت‌های جنایی به عملیات نیش متوسل می‌شوند. عملیات نیش در بسیاری از کشورها، مانند ایالات متحده، معمول است، اما در بعضی از کشورها مانند سوئد مجاز نیست.

[←۳۳]

Counteroffer: پیشنهادی که در پاسخ به یک پیشنهاد ارائه می‌شود. به معنای رد پیشنهاد اصلی است و توپ را به زمین پیشنهاد دهنده اصلی برمی‌گرداند که او دارای سه گزینه است: (۱) پذیرش آن، به طور واضح (با پاسخ دادن) یا به طور ضمنی (بدون پاسخ دادن)، (۲) (پیشنهاد متقابل) پیشنهاد دیگری می‌دهد یا (۳) آن را به روشنی رد می‌کند. هیچ توافقی تا زمانی که یکی از طرفین پیشنهاد دیگری را قبول کند، الزام‌آور نخواهد بود.

[←۳۴]

Quarterback: کوارتربک نام یکی از پست‌های بازی فوتبال آمریکایی است. معمولا در هر تیم، فقط یک کوارتربک مشغول به بازی است، و شاید کلیدی‌ترین پست تمام تیم باشد. کوارتربک وظیفه پخش توپ را در هر بازی بر عهده دارد، و از این جهت نقطه آغازین تهاجم علیه تیم مقابل است. کوارتربک باید تلفیقی از هوش بالا، چابکی، تیزبینی و قدرت را در بازی خود داشته باشد. تاکتیک‌های حمله را هم عموما کوارتربک به بازیکنان تیم اعلام می‌کند و از آن جایی که بخش اعظم اجرای این حرکات نیز با این بازیکن می‌باشد، کوارتربک به نوعی مهم‌ترین بازیکن گروه حمله یک تیم شناخته می‌شود.

@Roman_Ahang

شهر کتاب (nbookcity.com)

@Roman_Ahang

مانترا: در آیین هندو، بودایی، سیک، جین و مزدیسنا عبارتست از مجموعه‌ای از کلمات و آواهایی که با آهنگ خاصی به دفعات تکرار می‌شود مانترا ریشه سانسکریت دارد و به معنی رها شدن است.

[←۳۶]

Game Ultimatum

[←۳۷]

فیلسوف و ریاضیدان فرانسوی (؛)۱۵۹۶-۱۶۵۰ تئوری دوگانگی ذهن و ماده را توسعه داد. استفاده از مختصات برای تعیین نقطه در دو یا سه بعد را معرفی کرد.

[←۳۸]

نخستی‌سانان یا نخستی‌ها یکی از راسته‌های پستانداران از فرورده جفت‌داران است که شامل تمامی میمون‌ها، کپی‌ها و انسان می‌شود.

[←۳۹]

میمون کپوچین نام یک زیرخانواده از تیره میمون‌های شنل‌پوش است.

[←۴۰]

@Roman_Ahang

Bomb Fair

[←۴۱]

Rainmaker Become to How

[←۴۲]

اثر لنگر انداختن (Effect Anchoring)، یکی از سوگیری‌های شناختی است که در تصمیمات، قضاوت‌ها و در نهایت رفتار و باورهای فرد تأثیر به سزایی دارد. طبق «اثر لنگر انداختن»، معمولاً اولین گزینه‌های ارائه شده، تأثیر به سزایی در انتخاب افراد بین گزینه‌های موجود دارند. زمانی که سوزن فکر و تصمیم‌گیری فرد، بر روی مورد خاصی، گیر کند، تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌های آتی وی، در طی مقایسه موارد موجود با مورد یا موارد اولیه شکل می‌گیرند. پس اگر برای مثال می‌خواهید از رییس‌تان درخواست کنید که حقوق سالیانه‌ی شما را افزایش دهد، اولین رقم را شما پیشنهاد دهید. اگر رقم بالایی بگویید، حتی اگر رییس‌تان با آن موافقت نکند، شانس‌تان برای اینکه با رقمی شبیه آن موافقت کند بیشتر خواهد بود.

[←۴۳]

range bolstering: در هنگام مذاکرات یک معامله شیوه‌های مختلفی برای ارائه قیمت وجود دارد. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بهترین استراتژی برای مذاکره قیمت، پیشنهاد محدوده تقویت کننده می‌باشد که به این معناست که رنج قیمت به گونه ای

@Roman_Ahang

تنظیم شود که حد پایین این رنج همان قیمت دلخواه شما باشد و سپس این با افزایش این رقم به میزان منطقی، حد بالای رنج تعیین شود.

[←۴۴]

طوفان فکری یا بارش فکری (Brainstorming) یک تکنیک خلاقیت گروهی است که در طی آن، با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌ها که خودبه‌خود توسط اعضا تولید می‌شود، برای رسیدن به یک جمع‌بندی در مورد یک مسئله تلاش می‌شود. این اصطلاح، اولین بار در سال ۱۹۵۸ توسط الکس آزبورن در کتابی با عنوان تخیل عملی (Imagination Applied) محبوبیت پیدا کرد. آزبورن ادعا کرد که برای تولید ایده، طوفان فکری موثرتر از کار کردن افراد به طور مستقل است.

[←۴۵]

نیاز عمیقی برای ادای دِین در ما انسان‌ها وجود دارد. وقتی کسی برای ما کاری انجام می‌دهد، ما هم باید این لطف او را جبران کنیم. همانطور که الوین گولدنرِ جامعه‌شناس به ما می‌گوید، هیچ جامعه‌ای در جهان نیست که از اصل عمل متقابل پیروی نکند. در واقع، بسیاری معتقدند که این نیاز، بخشی از هسته انسانیّت است. در روانشناسی اجتماعی، عمل متقابل یک قانون اجتماعی است که می‌گوید مردم باید به گونه‌ای کاری را که دیگری برای آنها انجام داده است جبران کنند. به موجب عمل متقابل، مردم موظف هستند که در آینده لطف، هدیه، دعوت و غیره را جبران کنند.

@Roman_Ahang

[←۴۶]

رولت روسی: نام نوعی شرط‌بندی بر زندگی و یا مرگ است که طی آن شرکت‌کنندگان یک گلوله در هفت‌تیر می‌گذارند. سپس خشاب چندین‌بار چرخانده می‌شود تا نتوان فهمید گلوله کجاست. نهایتا لوله هفت‌تیر را بر روی شقیقه خود می‌گذارند و ماشه را می‌کشند. عبارت «رولت روسی» نخستین‌بار توسط نویسنده آمریکایی در ۱۹۳۷ استفاده شد.

[←۴۷]

سازمان اطلاعات نظامی، دیسیپلینی نظامی است که با بهره‌گیری شماری از مجموعه اطلاعات و روش‌های تحلیلی، برای پشتیبانی از تصمیم‌های فرماندهان به ایشان راهنمایی ارایه می‌کند و به آنان جهت می‌دهد.

[←۴۸]

جنگ و گریز: Fight-or-Flight یک واکنش فیزیولوژیک است که جانوران در پاسخ به ادراکاتشان نسبت به موقعیت‌های خطرناک، حمله، یا در اقدام برای نجات خود نشان می‌دهند. این واکنش اول بار توسط والتر برادفورد کانن توصیف شد. در نظریه او، جانداران نسبت به تهدیدات، با مجموعه‌ای از ترشحات در کل دستگاه عصبی سمپاتیک پاسخ می‌دهند، که این واکنش دلیل اصلی جنگ یا گریزشان می‌شود.

[←۴۹]

@Roman_Ahang

مغز خزنده: این مغز را بعضی با نام «مغز بدوی» یا «مغز قدیم» هم می‌شناسند، اما از آنجایی که قدرت درکش مثل یک خزنده هست و شباهت زیادی به کروکودیل دارد به نام «مغز خزنده» هم معروف شده است. مغز خزنده وظیفه حفاظت از ما را دارد و موضوع «بقا» برایش خیلی حساس است. این بقا می‌تواند به صورت لحظه‌ای، کوتاه‌مدت و بلندمدت برای مغز خزنده تعریف شود و عکس العمل‌های متفاوتی را در بر داشته باشد. جاودانگی یکی از مهم‌ترین گزینه‌های مورد نظر مغز خزنده ماست. این جاودانگی در هر کدام از ما به یک شکل بروز می‌کند. یکی با ازدیاد نسل این کار را می‌کند که نامش حتی بعد از مرگ خودش روی زمین بماند، یکی با ترسیم انواع یادگاری این کار را می‌کند. از یادگاری‌هایی که روی در و دیوار و درخت که امروزه ما انجام می‌دهیم، تا نوشتن و انداختن یک بطری حاوی نامه در دریا، و یا یادگاری‌های جاودانه‌تری مثل نقاشی‌هایی که نسل‌های قبل از ما روی کوه کشیده‌اند یا ساختمان‌های عظیم تخت جمشید یا اهرام مصر. در جامعه جدید شاید معروفیت سیاسی، علمی و ... نوع جدیدی از جاودانگی باشد.

[←۵۰]

واکی تاکی (Walkie-talkie)، یک وسیلهٔ قابل حمل است که امواج رادیویی را به صورت دو طرفه مخابره می‌کند. این وسیله در جنگ جهانی دوم توسعه یافت.

[←۵۱]

@Roman_Ahang

Three of Rule

[←۵۲]

Paraverbal: ارتباطات پاراوربال به لحن ادای کلمات و تاکید بر روی کلمات و عبارت‌های خاص و مکث‌های میان سخن گفته می‌شود.

[←۵۳]

به انگلیسی: Wishful thinking؛ یعنی شکل‌گیری باور و تصمیم‌گیری بر پایه مطالبی که شاید خوشایند به نظر آیند ولی به دور از منطق و واقعیاتند. مطالعات گوناگون نشان داده است که در شرایط برابری تمام عوامل دیگر، افراد دارای پندار آرزومندانه نتایج مثبت را بیشتر از نتایج منفی احتمال می‌دهند.

[←۵۴]

دبلیو. سی. فیلدز (W. C. Fields؛ ۲۹ ژانویه ۱۸۸۰ – ۲۵ دسامبر ۱۹۴۶) یک هنرپیشه اهل ایالات متحده آمریکا بود. وی بین سال‌های ۱۹۰۲ تا ۱۹۴۶ میلادی فعالیت می‌کرد. از فیلم‌ها یا برنامه‌های تلویزیونی که وی در آن نقش داشته است می‌توان به آلیس در سرزمین عجایب و دیوید کاپرفیلد اشاره کرد.

[←۵۵]

@Roman_Ahang

Riptide: جریان شکافنده، جریان‌های ساحلی یا جریان‌های مرگبار به جریان‌هایی از آب گفته می‌شود که از ساحل به سوی دریا حرکت می‌کنند. این جریان یکی از مهم‌ترین عوامل در غرق شدن انسان‌ها در دریاهاست به طوری که ۸۰ درصد عملیات‌های کمکی نجات غریق‌ها مربوط به همین پدیده است. حرکت این جریان از داخل منطقه خیزاب ساحلی آغاز می‌شود و تا خارج از خط شکست موج ادامه می‌یابد. این جریان‌ها، آبی که موج‌ها به سوی ساحل آورده‌اند را به دریا باز می‌گردانند. جریان‌های شکافنده بسته به شیب ساحل و کنش خیزاب (موج)، عامل اصلی زهکشی آب به سوی دریا و مرگ انسان‌ها است. جریان‌های شکافنده در تمام دریاها، دریاچه‌ها و اقیانوس‌ها امکان پدیداری دارند.

[←۵۶]

آرکتایپ یا کهن الگو: یک الگو، یک مدل، یک فرد، یک حرف، یک نمونه که به نظر می‌رسد الگوها و مدل‌ها و افراد و حرف‌ها و نمونه‌های دیگر، تقلید کامل آن هستند و یا لااقل شباهت زیادی به آن دارند. در حدی که برای مثال می‌توان همیشه از آن‌ها استفاده کرد. فرشته یک آرکتایپ است که بسیاری از مردم جهان آن را می‌فهمند و وقتی می‌گویید کسی مانند فرشته است، مفهوم جمله شما را درک می‌کنند. فرشته، بهترین مثال از پاکی و خوبی و مهربانی و لطافت است.

[←۵۷]

Rule Golden: یک اصل اخلاقی است که دو مطلب را بیان می‌کند: شخص باید به گونه‌ای با دیگران رفتار کند که دوست دارد

@Roman_Ahang

دیگران در شرایط مشابه با او آن‌گونه رفتار کنند (شکل مثبتِ قاعده) شخص نباید به گونه‌ای با دیگران رفتار کند که دوست ندارد آن‌گونه با او رفتار شود (شکلی منفی و منعیِ قاعده؛ که گاه «قاعده نقره‌ای» یا «قاعده سیمین» خوانده می‌شود) گاه شکل مثبتِ قاعده را شکلِ فعّال و شکل منفی قاعده را شکلِ انفعالی گویند؛ زیرا شکل مثبت قاعده باعث می‌شود شخص کار خوب را انجام دهد، ولی شکل منفی باعث می‌گردد فرد کار بد را انجام ندهد.

[←۵۸]

Rule Swan Black

[←۵۹]

(ZOPA) Agreement Possible of Zone

[←۶۰]

S-Curve Flattened

[←۶۱]

Bargaining Ackerman

[←۶۲]

@Roman_Ahang

نظریه قوی سیاه، اشاره به رخدادهای بسیار نادر و مهمی دارد که به طور معمول کسی انتظار وقوع آنها را ندارد. قوی سیاه استعاره‌ای است از پیشامدهایی که مشاهده آنها شگفت‌انگیز و بسیار نادر است و چون کسی به طور معمول انتظار وقوع آنها را ندارد وقتی اتفاق می‌افتند توده‌های مردمی در توجیه دلایل وقوع چنین پدیده‌هایی گاه به استدلال غیرعقلانی و حتی خرافی روی می‌آورند. فارغ از اندیشه توده‌ها، در توجیه علت و عواقب این پدیده‌ها معمولاً بین روشنفکران و خردگرایان نیز هنگامه‌ای از اختلاف نظر و کشمکش‌هایی پدید می‌آید که ممکن است دهه‌ها و سده‌ها به نتیجه‌گیری صحیحی نینجامد.

[←۶۳]

پرل هاربر (به انگلیسی: Harbor Pearl) بندری در مجمع‌الجزایر هاوایی است. معروفیت این بندر به خاطر حمله ارتش ژاپن به پایگاه دریایی ایالات متحده آمریکا در این بندر در ۷ دسامبر ۱۹۴۱ است. در پی این حمله آمریکا وارد جنگ جهانی دوم شد. در حمله هوایی ژاپنی‌ها ناوگان اقیانوس آرام آمریکا از جمله هفت رزم‌ناو نابود شدند. نتیجه این حمله برای نیروی دریایی آمریکا یک فاجعه کامل بود۳۶۰. هواپیمای ژاپنی توانستند ۵ نبردناو بزرگ آمریکایی را به همراه ۳ کشتی کوچک‌تر غرق کنند. ۳ نبردناو دیگر به گونه‌ای آسیب دیدند که توان عملیاتی خود را از دست دادند. علاوه بر آن، ۱۸۸ هواپیمای آمریکایی بر روی زمین نابود شده و ۱۵۵ هواپیمای دیگر آسیب دیدند. در پایان آن روز بیش از ۲۴۰۰ کشته و ۱۲۴۰ مجروح نیز روی دست نیروی دریایی آمریکا مانده بود.

[←۶۴]

@Roman_Ahang

Checkers: چِکِرز (یا دام) یا جنگ نادر گونه‌ای بازی فکری با تخته است. این بازی معمولا با مهره‌های تخته نرد و بر روی صفحه شطرنج انجام می‌شود. پیشرو و نیای چکرز بازی الکرک است که در خاورمیانه ابداع شده است.

[←۶۵]

تاکسونومی‌ها فهرست سلسله مراتبی چندگانه‌ای از موضوعات و مقوله‌های موضوعی هستند که رابطه مفهومی بین موضوعات را بیان می‌کنند. به بیان دیگر، تاکسونومی‌ها علم طبقه‌بندی اشیاء هستند که شامل اصول کلی برای تقسیم‌بندی اشیاء و حقایق به رده‌های مختلفند و در آنها هر رده اصلی به زیررده و زیررده‌ها به رده‌های فرعی‌تر تقسیم می‌شوند. هدف اصلی تاکسونومی، نظام‌مند ساختن مجموعه‌ای از عناصر مختلف در یک ساختار سلسله مراتبی و کمک به بازیابی اطلاعات مرتبط است.

[←۶۶]

یادبود واشینگتن (Monument Washington) از بناهای مشهور شهر واشینگتن دی سی در آمریکا است. مقصود از این بنا بزرگداشت جرج واشینگتن می‌باشد. این ابلیسک مرمری و گرانیتی در محوطه‌ای در مرکز شهر قرار دارد و توسط آسانسوری به بالای بنا (جهت گردشگری و دیدن منظره شهر) راه دارد.

یادبود کهنه‌سربازان ویتنام (Memorial Veterans Vietnam) یادبودی ملی (۸۰۰۰ متر مربع) در واشینگتن، دی. سی. است. این بنا به افتخار سربازان، جان‌باختگان و جانبازان و مفقودان جنگ ویتنام ساخته شده است.

@Roman_Ahang

[←۶۷]

attacks Sniper Beltway: حملات تک تیرانداز بلت وی مجموعه‌ای از تیراندازی‌های هماهنگ شده که طی سه هفته در اکتبر ۲۰۰۲ در ایالت مریلند و ویرجینیا و منطقه کلمبیا رخ داد. که در اثر آن، در واشنگتن دی سی، در منطقه شهری و بزرگراه میان‌ایالتی ۹۵ در ویرجینیا ده نفر کشته و سه نفر دیگر نیز به شدت مجروح شدند. تک تیراندازان جان آلن محمد (۴۱ ساله) و لی بوید مالوو (۱۷ ساله) بودند که با سدان شورولت کاپریس ۱۹۹۰ سفر می‌کردند.

[←۶۸]

در مسیحیت، تولد دوباره یافتن، نوزایی معنوی یک روح انسانی از روح مقدس، است که در تضاد با تولد جسمانی که هر کس تجربه‌اش می‌کند قرار می‌گیرد. منشأ این لفظ در عهد جدید است، که عیسی پاسخ داد: «یقین بدان تا شخص از نو تولّد نیابد نمی‌تواند پادشاهی خدا را ببیند.» در مسیحیت این لفظ با رستگاری مرتبط است. جیمی کارتر نخستین رییس جمهور آمریکا بود که علناً در کارزار ۱۹۸۰ خود اعلام کرد دوباره متولد شده است. طبق گزارش ۲۰۰۳ گالوپ، ۴۲ درصد آمریکایی‌ها اعلام کردند انجیلی یا متولد دوباره هستند. ۶۳ درصد از سیاهان آمریکا در مقابل ۳۹ درصد از سفیدپوستان خود را متولد دوباره می‌دانند.

[←۶۹]

مباشرت یا پیشکاری یعنی اینکه درک کنیم که ما مالک چیزها نیستیم بلکه مدیر آنها هستیم. این اساسا شامل سه نکته اصلی

@Roman_Ahang

می‌شود: (۱) خدا مالک همه چیز است. (۲) ما همه مباشر و پیشکار هستیم و (۳) ما مسئولیت داریم که همه چیز را برای جلال او مدیریت کنیم.

[←۷۰]

ورودی زباله، خروجی زباله یا به شکل واژه مختصر GIGO (Out Garbage ,In Garbage :GIGO) یک عبارت در زمینه علوم کامپیوتر یا فناوری اطلاعات و ارتباطات است. این اصل مشهور کامپیوتر به معنای این است که اگر داده‌های نامعتبر به سیستم وارد شود، خروجی به دست آمده نیز نامعتبر خواهد بود. اگر چه در ابتدا این واژه در نرم‌افزارهای کامپیوتری استفاده می‌شد، اما در اصل برای تمام سیستم‌ها صادق است، به عنوان مثال در سیستم‌های تصمیم‌گیری. در گیگو در درجه نخست باید به این واقعیت توجه کرد که کامپیوتر بی‌چون و چرا پردازش هر داده ورودی حتی نامتعبر را به عهده می‌گیرد و نتیجه پردازش به تناسب داده‌های ورودی ما خواهد بود.

[←۷۱]

rate Cap: نرخ سرمایه‌گذاری (یا «نرخ سرمایه») یک معیار ارزیابی املاک است که برای مقایسه سرمایه‌گذاری‌های مختلف املاک و مستغلات استفاده می‌شود. اگرچه تغییرات زیادی وجود دارد، نرخ سرمایه‌گذاری اغلب به عنوان نسبت بین درآمد عملیاتی خالص تولید شده توسط یک دارایی و هزینه سرمایه اصلی (قیمت پرداخت شده برای خرید دارایی) یا ارزش فعلی بازار آن،

@Roman_Ahang

محاسبه می‌شود.

[←۷۲]

offer Lowball: اصطلاح عامیانه برای یک پیشنهاد که به طور قابل توجهی کمتر از ارزش واقعی یک دارایی یا گروهی از دارایی‌ها است.

[←۷۳]

معامله Wimp-Win یعنی معادله‌ای که شما در آن برنده می‌شوید ولی به خاطر ترس و بزدلی، نهایتِ ممکن چیزی را که می‌توانستید به دست بیاورید به دست نمی‌آورید.

[←۷۴]

Group Sawn Black The

@Roman_Ahang