

هرگز سازش نکنید!

سرشناسه	:	واس، کریس. Voss, Chris
عنوان و نام پدیدآور	:	هرگز سازش نکنید/ کریس واس. ترجمهٔ شهلا ثریاصفت.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۸ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۳۴-۳
فهرست‌نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Never Split the Differences, 2016
موضوع	:	مذاکره
رده‌بندی کنگره	:	HD ۶۳۷/م۴و۲ ۱۳۹۶
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۸/۵
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۵۰۳۵۸۹۶

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



هرگز سازش نکنید!

طوری مذاکره کنید

که انگار زندگی تان به آن بستگی دارد

کریس واس


ترجمه شهلا ثریاصفت

هرگز سازش نکنید	:	عنوان
کریس واس	:	مؤلف
شهلا ثریاصفت	:	مترجم
امین یزدانی	:	ویراستار
صبا کریمی	:	صفحه آرا
۱۴۰۱، دهم، ۲۰۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
۱۴۰۰۰ نسخه	:	تیراژ کل تاکنون
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۳۴-۳	:	شابک
۱۵۹,۰۰۰ تومان	:	قیمت

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص تولید کتاب است.

کتاب‌های نشر نوین نیز بر روی این کاغذها چاپ می‌شوند تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم، گامی برای حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

- فصل ۱. قوانین جدید ۷
- فصل ۲. آینه باشید ۳۱
- فصل ۳. فقط دردشان را احساس نکنید، بلکه به آن برچسب بزنید ۵۹
- فصل ۴. مراقب «بله» باشید، استاد «نه» شوید ۸۷
- فصل ۵. شرایط لازم برای دو کلمه متحول‌کننده مذاکرات را بوجود آورید ۱۱۱
- فصل ۶. واقعیت آن‌ها را دستکاری کنید ۱۲۹
- فصل ۷. توهم کنترل ایجاد کنید ۱۶۱
- فصل ۸. اجرای توافق را تضمین کنید ۱۸۵
- فصل ۹. حسابی چانه بزنید ۲۱۳
- فصل ۱۰. قوی سیاه را پیدا کنید ۲۴۱
- پیوست. برنامه «یک صفحه‌ای» مذاکره را آماده کنید ۲۷۷
- درباره‌ی نویسنده ۲۸۵

فصل ۱

قوانین جدید

خیلی ترسیده بودم.

بیش از دو دهه بود که در FBI کار می‌کردم. پانزده سال اخیر آن صرف مذاکره برای آزادسازی گروگان‌ها در اقصی نقاط جهان اعم از نیویورک، فیلیپین و خاورمیانه شده بود، و به لحاظ حرفه‌ای در اوج کارم قرار داشتم. FBI همیشه چند ده هزار مأمور دارد، اما در موارد آدم‌ربایی بین‌المللی، فقط یک نفر مذاکره‌کننده اصلی است؛ من!

اما هرگز چنین شرایط گروگان‌گیری پرتنش و شخصی را تجربه نکرده بودم؛ «واس! ما پسرت رو گروگان گرفتیم، یه میلیون دلار به ما بده، وگرنه او می‌میره!» مکث کردم. پلک زدم. سعی کردم ضربان قلبم را دوباره به حالت عادی برگردانم.

البته که قبلاً در چنین شرایطی قرار گرفته بودم، هزاران بار! پول در ازای زندگی. اما نه مانند این مورد که گروگان، پسر خودم بود و یک میلیون دلار در ازای زنده ماندنش می‌خواستند و طرف‌های مذاکره‌ام افرادی با تحصیلات فوق‌العاده بالا و یک عمر تجربه و تخصص در مذاکره بودند.

ببینید، افراد آن سوی 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 چیزی در مورد رویکردهای دنیای کسب‌وکار یاد بگیرم. قرار بود این دوره به صورت آرام و بی‌سروصدا 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 هستیم، برای صرف قهوه به دفترش دعوت کرد. گفت 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 مذاکره‌کننده 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.
فریب خورده بودم.

نوکین در حالی که لبخند بر لب داشت گفت «ما پسر تو گروگان گرفتیم واس! یک میلیون دلار بده، یا اینکه پسر تو می‌میره. من آدم ریام. چیکار می‌خوای 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 حالت نمایشی!

بر خودم مسلط شدم. خب، من یک پلیس خیابانی بودم که مأمور FBI شده و اکنون در مقابل افراد کله‌گنده‌تر از خودش قرار گرفته بود. نابغه نبودم، اما دلیلی داشت که 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 شخصی‌ام را هم تغییر داده بود. سال‌ها مذاکره، از شیوه‌های ارائه خدمات به مشتریان گرفته تا

شیوه‌های فرزندپروری‌ام را هم تحت تأثیر قرار داده بود.

نوکین با بدخلقی گفت: «یالا! اون پول رو به من بده یا همین الان سرپسرت از تنش جدا میشه!»

برای مدتی طولانی، به او خیره ماندم. سپس لبخند زدم. «چطور می‌تونم 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 گریه‌ای است و به یکباره گریه برمی‌گردد و سعی در تعقیب سگ می‌کند. مثل این بود که ما در حال بازی‌های متفاوتی با قوانین متفاوتی بودیم. نوکین خونسردی‌اش را به دست آورد و با ابروهای قوسی‌اش به من نگاه کرد تا یادآوری کند که بازی هنوز تمام نشده است.

«پس اگه پسرت رو بکشم، مشکلی نداری آقای واس؟»

گفتم: «متأسفم رابرت، از کجا بدونم که او هنوز زنده‌اس؟! عمداً از اسم کوچکش استفاده کردم تا گرمی بیشتری در تعاملمان ایجاد کنم و استفاده از ترفندهای ترس و ارباب را برایش دشوار کنم. «واقعاً متأسفم، اما چجوری می‌تونم هر مبلغی، حتی خیلی کمتر از یه میلیون دلار بهت بدم، در وقتی حتی نمی‌دونم اون زنده‌اس؟»

به هم ریختن چنین مردی با سخنانی که کاملاً 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 می‌بردیم: سؤال باز!

حال پس از سال‌ها توسعه و گسترش این تاکتیک‌ها در شرکت مشاوره‌ام، یعنی گروه قوی سیاه، آن را سؤال کالیبره می‌نامیم: سؤال‌هایی که طرف مقابل می‌تواند به آن‌ها پاسخ دهد، اما هیچ جواب ثابتی ندارند. این کار برای شما زمان می‌خورد. همچنین به طرف مقابل‌تان توهم کنترل می‌دهد، آن هم به گونه‌ای که متوجه نمی‌شود تا چه اندازه در تنگنا قرار گرفته است.

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 سؤالاتی که چرا باید به او پول می‌دادم و چگونه باید می‌دانستم که پسر من زنده است ادامه می‌دادم.

پس از اینکه این مکالمات سه دقیقه طول کشید، گابریلا بلوم مکالمه ما را قطع کرد و به نوکین گفت: «نذار این کارو باهات بکنه!» 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 تلاش‌هایش، سؤالات مشابه من بود.

نوکین دوباره وارد بحث شد، اما او هم راه به جایی نبرد. چهره‌اش از فرط ناامیدی قرمز شد. می‌توانم بگویم که خشم و غضب باعث 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. حدس می‌زنم که FBI می‌تونه چیزی برای آموختن به ما داشته باشه»

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 تکنیک‌های مورد استفاده در FBI می‌دانستم، این بود که کارسازند. در طی بیست سالی که در FBI بودم سیستمی طراحی کردیم که به طور موفقیت‌آمیزی موجب حل و فصل تقریباً تمام موارد گروگان‌گیری‌ها شده بود. اما تئوری‌های ما معروف و مشهور نبودند.

تکنیک‌های ما حاصل یادگیری‌های تجربی بود؛ و توسط مأمورانی ایجاد شد که در این زمینه کار می‌کردند، در خلال بحران‌ها مذاکره می‌کردند و داستان موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را به اشتراک می‌گذاشتند. این یک فرآیند تکرار شونده بود و ما هر روز ابزارهای مورد استفاده‌مان را ارتقا می‌دادیم. این کار ضروری بود. ابزارهای ما باید

مؤثر واقع می‌شدند، چرا که اگر جواب نمی‌دادند یک نفر می‌مرد.

اما چرا این تکنیک‌ها مؤثر بودند؟ این همان سؤال 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 دهم و یاد بگیرم که چگونه آن را با دانش آن‌ها تلفیق کنم - که به وضوح آن‌ها هم در این زمینه دانشی داشتند - بدین طریق می‌توانستم آن را درک کنم، به آن ساختار داده و گسترشش دهم.

بله، تکنیک‌های ما به وضوح در رابطه با مزدوران، فروشندگان مواد مخدر، تروریست‌ها و قاتلان بی‌رحم مؤثر واقع شده بود. اما، در این فکر بودم که در برابر انسان‌های عادی چطور عمل می‌کند؟

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

این کتاب در مورد نحوه مؤثر واقع شدن آن‌هاست.

باهوش‌ترین کند ذهن اتاق

یک سال بعد، در سال ۲۰۰۶، برای یافتن پاسخ سؤالاتم، در دوره مذاکره زمستانه دانشکده حقوق هاروارد شرکت کردم. وارد شدن به این کلاس یکی از سخت‌ترین رقابت‌ها بود، زیرا شرکت‌کنندگان این کلاس، دانشجویان با استعداد و باهوش دانشگاه هاروارد که در حال گرفتن مدرک حقوق و کسب‌وکار بودند و دانشجویان توانا و موفق دیگر دانشگاه‌های برتر بوستون، مانند مؤسسه تکنولوژی ماساچوست (MIT) و دانشگاه تافتز بودند. «مسابقات المپیک مذاکره»، و من تنها بیگانه‌ی آنجا بودم.

اولین روز دوره، همه‌ی ما ۱۴۴ نفر، برای معرفی در سالن سخنرانی جمع شدیم و سپس به چهارگروه تقسیم شدیم که هر یک از آن‌ها توسط یک مدرس مذاکره، رهبری می‌شد. بعد از صحبت کوتاهی با مدرسمان، به گروه‌های دو نفری تقسیم شدیم و مذاکرات ساختگی را شروع کردیم (مدرس ما شیلا هین نام داشت و تا به امروز دوست خوبی برایم بوده است). ساده بود: یکی از ما محصولی می‌فروخت و دیگری در

نقش خریدار بود، و هر کدام درباره قیمتی که می‌توانستند قبول کنند، محدودیت‌های معینی داشتند.

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

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 همه پولش رو گرفتین! قرار بود یک چهارم پول را بخاطر کار دیگه‌ای در آینده نگه داره و برگردونه!»

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، شانس نبود که فقط یکبار رخ داده باشد. بلکه یک الگو بود. من با کمک دانش سنتی و تجربی، در حال شکست دادن 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 آلایاژ تیتانیوم، مربی اختصاصی و سبک سرو آند 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 اساساً در حال بازی یکسانی با قوانین مشابه بودیم. اما من مهارت‌هایی داشتم که آن‌ها نداشتند.

پس از اینکه نتایج روز دوم را اعلام کردم، شیلا گفت: «کریس، تو بخاطر سبک خاصی که داری، معروف میشی!»

من مثل گربه چشایر^۲ لبخند زدم! بردن، سرگرم کننده بود.

شیلا گفت: «کریس، چرا روش خودت رو به بقیه نمیگی؟! به نظر می‌رسه کاری که با دانشجویهای دانشکده حقوق هاروارد می‌کنی، اینه که بگی نه و بهشون خیره بشی، و اونا رو به هم بریزی. آیا واقعاً اینقدر آسونه؟» می‌دانستم منظورش چیست: در حالی که من واقعاً نه نمی‌گفتم، با سؤال‌هایی که مداوماً می‌پرسیدم اینگونه به نظر می‌رسید که نه می‌گویم. این سؤالات 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 خودشان وادار کند. جواب دادن به سؤالات کالبیره و سنجیده‌ی من، نیازمند قدرتهای عاطفی عمیق و بینش روانشناختی و تاکتیکی بود که در جعبه ابزارشان نداشتند!

شانه‌هایم را بالا انداختم. گفتم: «من فقط سؤال می‌پرسیدم. این روش منفعل-تهاجمی است. فقط سه یا چهار سؤال باز رو بارها و بارها می‌پرسیدم. اونا از پاسخ دادن خسته می‌شدن و هر چیزی که می‌خواستم رو بهم می‌دادن!»

اندی از صندلی‌اش پرید، انگار زنبور او را گزیده باشد. گفت: «لعنتی! این همون چیزیه که اتفاق افتاد و من اصلاً متوجهش نشدم!»

زمانی که دوره زمستانی را در هاروارد به پایان رساندم، با تعدادی از دانشجویان،

1. serve and volley

۲. گربه چشایر، شخصیت تخیلی داستان «آلیس در سرزمین عجایب» است که به خاطر پوزخندهای موزیانه و متمایزش شهرت دارد.

دوستان خوبی شده بودیم. حتی با اندی. اگر در زمان حضورم در هاروارد، فقط یک چیز یاد گرفته باشم، 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، غیرمنطقی، شتابزده و احساسی هستیم، اطلاعات خام و منطقی ریاضی موجود در جهان، در فعل و انفعالاتِ دلهره‌آور و بی‌ثباتِ 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 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 عمدتاً نامرئی ماست.

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

البته این مجموعه باورهای نادرست در مورد عقلانیت، دارای روند خاصی بودند. آن‌ها دستورالعمل (اسکرپیت^۱) 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 آورند. مثل این بود که آن‌ها با رباتی سرو کار دارند، که اگر شما A، B، C، 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 طی سال‌ها، توسعه داده و علیه تروریست‌ها و آدم‌ربایان استفاده

۱. اسکرپیت (Script) به متنی از پیش تعیین شده گفته می‌شود که دستورالعمل یک مکالمه را مشخص می‌کند. اغلب در فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد و در آن، حالت‌های احتمالی، لیست شده و برای هر حالت، راهکاری ارائه می‌شود.

کرده بودم، بر بااستعدادترین 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؟

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

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، 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 بفهمیم چطور گروگان‌ها را با تفنگ از دست گروگان‌گیران بیرون بیاوریم.

سیس یک سری از حوادث گروگان‌گیری، ما را مجبور به تغییر رویه کرد. در سال ۱۹۷۱، زمانی که پلیس تلاش کرد تا شورش زندان آتیکا در شمال ایالت نیویورک را با اسلحه حل و فصل کند، سی‌ونه گروگان کشته شدند. پس از آن در بازی‌های المپیک ۱۹۷۲ مونیخ، یازده ورزشکار و مربی اسرائیلی توسط اسیرکنندگان 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، در فلوریدا، اتفاق افتاد. ایالات متحده آمریکا در آن زمان شاهد اپیدمی هواپیماربایی بود. در سال ۱۹۷۰ پنج هواپیماربایی در سه روز اتفاق افتاد. در چنین فضای پرتنش بود که مرد دیوانه‌ای به نام جورج گیف جونیور، هواپیمای چارتری را ربود که از نشویل ایالت 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 مستقیماً 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 مأموران 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.

درواقع، قصور FBI به قدری زیاد بود که وقتی همسر خلبان و دختر گیف، دادخواستی مبنی بر قتل غیرعمد ناشی از سهل‌انگاری FBI ارائه کردند، دادگاه موافقت کرد.

نقطه عطف در داوری این پرونده (که به پرونده دائونز شناخته می‌شود)، 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 نتیجه‌گیری کرد که «قبل از مداخله تاکتیکی باید تلاش معقولانه‌ای برای مذاکره انجام شود».

پرونده هواپیمارمایی دائونز، نمونه مجسمی بود که نشان می‌داد در وضعیت بحرانی نباید هر عملی را 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.

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 همکاری اعم از معاهدات صلح تا ادغام کسب‌وکارها رسیدگی کنند.

دو سال بعد، مؤسسان 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 یک معامله سودمند برای هر دو طرف، 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، غیرقابل اعتماد و غیرمنطقی، غلبه نمود.

سیستم آن‌ها دارای چهار اصل اساسی 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 دارد)، در عوض باید روی منافع او تمرکز کرد (چرا چنین درخواستی دارد)، به این طریق می‌توان متوجه شد که طرف مقابل واقعاً چه می‌خواهد. اصل سوم، همکاری کنید تا گزینه‌های برد-برد ایجاد شوند؛ و اصل چهارم، برای ارزیابی راه‌حل‌های احتمالی، استانداردهایی ایجاد کنید که مورد توافق طرفین باشد.

این سیستم، ترکیبی هوشمندانه، منطقی و عمیقی از پیشرفته‌ترین بحث‌های روز نظریه بازی و تفکر حقوقی 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 نسبت به همه چیز، از اقتصاد گرفته تا مذاکره، زاویه دید بسیار متفاوتی داشتند. آن‌ها آموس تورسکی^۱

1. Amos Tversky

اقتصاددان و دانیل کانمن^۱ روانشناس بودند. آن دو با کمک هم، حوزه اقتصاد رفتاری را بنیان نهادند و کانمن با نشان دادن اینکه انسان، حیوانی بسیار غیرمنطقی 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.

این ذهنیت باعث شد تا کانمن، که بر مبنای سال‌ها تجربه در حوزه روان‌شناسی برایین باور بود که «بدیهی است که افراد نه کاملاً منطقی و نه کاملاً خودخواه هستند و سلیقه‌های آن‌ها به هیچ وجه ثابت ندارد»، مبهوت و سردرگم شود.

کانمن پس از چندین دهه تحقیقات به همراه تورسکی، ثابت کرد که همه انسان‌ها از سوگیری شناختی^۲ رنج می‌برند؛ سوگیری شناختی، نوعی فرآیندهای مغزی غیرمنطقی و ناخودآگاه است که شیوه نگرش ما به جهان را دچار تحریف می‌کند. کانمن و تورسکی بیش از ۱۵۰ سوگیری شناختی را کشف کردند.

یکی از سوگیری‌های شناختی به نام *اثر قالب‌بندی*^۳، 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 درصد احتمال 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*^۴

-
1. Daniel Kahneman
 2. Cognitive Bias
 3. Framing Effect
 4. Prospect Theory

توضیح می‌دهد که چرا در برابر ضرر و زیان نامشخص، ریسک‌های نابجا می‌کنیم. و معروف‌ترین سوگیری شناختی، *زیان‌گریزی*^۱ 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 کانمن در سال ۲۰۱۱ تحقیقاتش را در کتاب *پر فروش تفکر سریع و آهسته* مدون نمود. او نوشت که بشر دارای دو نوع سیستم فکری است: سیستم ۱، ذهن حیوانی ماست که سریع، غریزی و عاطفی است؛ سیستم ۲ آهسته، مشورتی و منطقی است. سیستم ۱ بسیار تأثیرگذارتر 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 است. 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 به‌وجود آمدن پاسخ سیستم ۲ می‌شود.

لحظه‌ای تأمل کنید: اگر یاد بگیرید که با استفاده از این مدل، حرف‌ها و سؤالاتتان را به گونه‌ای قالب‌بندی و ارائه کنید که بر تفکر سیستم ۱ طرف مقابل‌تان و احساسات بیان‌نشده‌ی او تأثیر بگذارید، آنگاه می‌توانید عقلانیت سیستم ۲ او را هدایت کنید و در نتیجه، پاسخ‌های او را تغییر دهید. این اتفاقی بود که در مورد اندی در دانشگاه هاروارد افتاد: من با پرسش «چرا باید آن کار را انجام دهیم»، بر ذهن عاطفی سیستم ۱ او تأثیر 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 به‌نظر رسید.

اگر [یافته‌های] کانمن را بپذیرید، مذاکره بر مبنای مفاهیم سیستم ۲ و بدون ابزارهایی برای خواندن، درک و دستکاری زیر بنای عاطفی سیستم ۱، مثل تلاش برای املت درست کردن است، درحالی که حتی نمی‌دانید چگونه باید تخم مرغ را بشکنید.

FBI، احساسی می‌شود

همزمان با رشد تیم جدید مذاکره‌گروگان‌گیری 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، کاملاً بر کتاب «رسیدن به بله» متمرکز شده بودیم. من هنوز هم با چندین دهه تجربه به عنوان مذاکره‌کننده، 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 مسئله‌ی مشارکتی، و مفاهیم کاملاً ضروری مانند «بتنا» را ارائه کرد: بهترین جایگزین توافق صورت گرفته.

ایده‌ی هوشمندانه‌ای بود.

اما پس از محاصره فاجعه آمیز مزرعه روبی ریج متعلق به رندی ویور^۲ در آیداهو در سال ۱۹۹۲ و واقعه ویکو، فرقه داوودیه به رهبری دیوید کورش^۳، 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؟!

۱. بتنا (BATNA: best alternative to a negotiated agreement)، معادل «بهترین جایگزین توافق صورت گرفته» است. یعنی بهترین گزینه جایگزین برای یک طرف مذاکره، در صورتی که مذاکره شکست بخورد و یا اجرا نشود.

۲. رندی ویور در مقابل بازديد از مزرعه و خانه‌اش مقاومت می‌کند که به درگیری مسلحانه و ۱۱ روز محاصره مزرعه منجر می‌شود. در این درگیری‌ها، یک مأمور 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 در قوانین مربوطه شد.

۳. 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 مأمور و ۶ عضو فرقه، 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 بمب‌گذاری در یک ساختمان فدرال کرد که ۱۶۸ نفر کشته و ۸۰۰ نفر زخمی شدند.

به وضوح مشهود بود که استراتژی «رسیدن به بله» در مقابله با آدم‌ربایان جواب نمی‌داد. مهم نبود که چند نفر از مأموران FBI، مازیک هایلایت به دست آن را خوانده بودند، این کتاب در بهبود روش‌های انجام معامله‌ی ما به عنوان مذاکره‌کننده 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 سؤال بود که پس از فجایع روبی ریچ و ویکو، برای افراد بسیاری مطرح شد. معاون دادستان کل ایالات متحده، فیلیپ هیمن، 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» ارائه 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 فریچ، 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؟

در این زمان، دو تن از پرافتخارترین و پرمدال‌ترین مذاکره‌کنندگان تاریخ FBI، یعنی همکارم فرد لانسلی و رئیس سابقم گری نوسنر، کلاس آموزش مذاکره گروگان در اوکلند کالیفرنیا برگزار می‌کردند، آن‌ها سؤال ساده‌ای را از گروه سی‌وینچ 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 سؤال دوم را پرسیدند: چند نفر از شما در شرایط بی‌ثبات، سخت و نامطمئن

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 مذاکره‌کنندگان پلیس را حوادث پرتنش احساسی و نه تعاملات منطقی مذاکره تشکیل می‌دهند، پس در نتیجه مهارت‌های مذاکره نیز باید بر بخش حیوانی، عاطفی و غیرمنطقی 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 بر احساسات و هوش هیجانی تلاش نمود، بلکه باید احساسات و هوش هیجانی، به بخش اصلی مذاکره‌ی 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 اعتماد، استنباط نیازها و متقاعد کردن طرف مقابل جهت درک همدلی‌مان بود. به چیزی نیاز داشتیم که آموزش، یادگیری و اجرای آن آسان باشد.

گذشته از اینها، این افراد نیروهای پلیس و مأموران 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 سمت‌وسویی 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 آن‌ها بود.

همه چیز با این فرض مورد قبول در سراسر جهان آغاز می‌شود که مردم دوست دارند درک و پذیرفته شوند. گوش دادن، ارزان‌ترین و در عین حال مؤثرترین امتیازی است که برای دستیابی به این امر نیاز داریم. مذاکره‌کننده از طریق گوش دادن دقیق، همدلی و تمایل صادقانه‌ی 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 تدافعی و مخالفت کمتری به خود می‌گیرند و تمایل بیشتری به گوش دادن نظرات دیگران نشان می‌دهند، و باعث می‌شود تا به نقطه‌ی آرام و منطقی برسند؛ نقطه‌ای که در آن، می‌توانند با کمک 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 به‌مانند یک هنر رزمی، متعادل کردن رفتارهای نامحسوس هوش هیجانی و مهارت‌های قاطعانه نفوذ برای دسترسی به ذهن طرف مقابل است. برخلاف 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 و شیوه‌ی حل مسئله عقلانی را دنبال می‌کرد، در حالی که برخلاف آن‌ها ما در FBI شروع به آموزش سیستم اثبات نشده‌ای به مأمورانمان کردیم که بر مبنای روان‌شناسی، مشاوره و مداخله در بحران بود. در حالی که برترین دانشگاه‌های کشور در آیوی لیگ^۱، ریاضی و اقتصاد آموزش می‌دادند، ما در همدلی خبره شده بودیم، و شیوه ما مؤثر واقع شد.

زندگی، یک مذاکره است

اگرچه احتمالاً کنجکاو شده باشید که مذاکره‌کنندگان FBI چطور خشن‌ترین و بدترین آدم‌های جهان را وادار به رها کردن گروگان‌ها می‌کنند، احتمالاً 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

۱. آیوی لیگ (Ivy League) معروف‌ترین گروه دانشگاهی جهان است که متشکل از هشت دانشگاه پیراوزه دنیا مثل دانشگاه هاروارد و پنسیلوانیا است.

که ما در محل کار و در خانه داریم، مذاکراتی هستند که در میل حیوانی و ساده‌ای خلاصه می‌شوند که عبارت است 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 تأثیر بر رفتار، که شامل هرگونه تعاملی می‌شود که یکی از طرفین چیزی از دیگری می‌خواهد. کار، امور مالی، شهرت، زندگی عاشقانه، حتی سرنوشت بچه‌های شما! گاهی تمام این‌ها منوط به توانایی‌تان در مذاکره است.

همانطور که در اینجا فرا خواهید گرفت، مذاکره چیزی جز ارتباط با نتایج نیست. آنچه که از زندگی می‌خواهید تماما به کسب 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 هیچ‌گونه 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 بهره‌گرفته‌ام تا جوهره اصول و شیوه‌هایی را که برای رسیدن به روش جدید و هیجان‌انگیز کنونی به کار برده‌ام در اختیار شما قرار دهم تا برای خلع سلاح، نفوذ و تسلیم کردن 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 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 کودکان در زمان مشخصی بخوابد. این کتاب به شما یاد می‌دهد که کنترل مکالماتی را که به زندگی و کارتان مربوط است، در دست بگیرید.

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. صرفاً 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 کاملاً روان آگاهانه‌ای چیزی را که می‌خواهید به دست آورید. 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 تأثیر قرار دهید و به چیزهای بیشتری دست یابید.

مذاکره مؤثر بر تمامی حوزه‌های زندگی اعمال می‌شود؛ چگونه دیگران را مورد ارزیابی قرار دهید، بر ارزیابی دیگران از خودتان تأثیر 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 روانی پیشروی است 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، مؤثر واقع می‌شود: برای دنیای واقعی طراحی شده است. در کلاس درس و یا سالن‌های آموزش به وجود نیامده، 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، مذاکره‌کننده 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.

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 نهایتاً دکوراسیون داخلی 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 مذاکره‌کنندگان کارآموز را گمراه می‌کند، اجتناب کنید و آن‌ها را با تکنیک‌های گوش دادن فعالانه مانند تکنیک آینه‌ای، سکوت و صدای Late-Night FM DJ 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 بگویید، متمرکز کنید.

فصل ۳ همدلی تاکتیکی را به دقت مورد مطالعه قرار می‌دهد. یاد خواهید گرفت که چگونه دیدگاه طرف مقابل‌تان را تشخیص داده و سپس از طریق برجسب زدن، یعنی تکرار مجدد دیدگاه او به خودش، اعتماد و تفاهم ایجاد کنید. همچنین یاد خواهید گرفت که پویایی منفی را از طریق اشاره‌ی روشن و صریح به آن، خنثی کنید.

در نهایت، توضیح خواهم داد که از طریق ممیزی اتهام، شکایت‌های طرف مقابل‌تان را برطرف کنید.

سیس 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 بی‌قید 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 جهان 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 برگفتگو قرار می‌دهید خواهد پذیرفت. یاد خواهید گرفت که چگونه مهلت‌های زمانی را برای ایجاد فوریت، بکارگیرید؛ 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.

سیس، فصل ۷ به ابزار فوق‌العاده قدرتمندی که من در دانشگاه هاروارد مورد استفاده قرار دادم اختصاص داده شده است: سؤالات کالیبره، یعنی سؤالاتی که با «چطور» و یا «چه چیزی» شروع می‌شوند. اینگونه سؤالات 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 سؤالات کالیبره جلوی شکست را بگیرید. همانطور که همیشه گفته‌ام «بله» بدون «چطور»

هیچ ارزشی ندارد. شما همچنین اهمیت ارتباط غیرکلامی، نحوه گفتن «نه»ی ملایم با استفاده از سؤالات «چطور»؛ مجبور کردن طرف مقابل به دادن پیشنهادی علیه خودش؛ و تأثیرگذاری بر قائلان 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 مؤثر، از آماده سازی، طفره رفتن، تا حمله متقابل به همتای تهاجمی را ارائه می‌دهد. شما سیستم آکرمن را یاد خواهید گرفت که مؤثرترین شیوه FBI برای تنظیم و ارائه پیشنهاد است.

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 صورتی که 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 شرکت را قوی سیاه گذاشته‌ام. در این فصل، 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 واقعاً شگفت‌انگیز را یاد خواهید گرفت.

هر فصل با داستان کوتاهی در مورد مذاکره با گروگان‌گیران شروع می‌شود، که سپس به منظور توضیح شیوه‌هایی که مؤثر 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، آماده‌سازی، بسیار حیاتی است. به همین دلیل در بخش ضامم، ابزار ارزشمندی را که به همه دانشجویان و مشتریانم توصیه می‌کنم و «برنامه یک صفحه‌ای مذاکره»^۱

نامیده می‌شود، مشاهده خواهید کرد: «برنامه یک صفحه‌ای مذاکره»، اصول اولیه مختصری از تقریباً تمامی تاکتیک‌ها و 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.

تصور می‌کنم 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 آموختم، کارهای فوق‌العاده‌ای انجام داده‌ام و همچنین مشاهده کرده‌ام که افرادی که به آن‌ها آموزش داده‌ام، به نتایج واقعاً متحول‌کننده‌ای 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.

