



نشر طون



خودیاری

در اهمیت پرسیدن

از سؤال کردن نترسید و آنچه می خواهید به دست بیاورید
الکساندر کاتر . عاطفه حاجی آقایی

در اهمیت پرسیدن

از سؤال کردن نترسید و آنچه می خواهید به دست بیاورید

مجموعه خودیاری

نویسنده: الکساندرا کارتر

مترجم: عاطفه حاجی آقایی

نشر مون

برای گرگ و کارولین

که برایم کم نگذاشتند.

ا.ک

بخش اول: آینه

از خودمان سؤالاتِ درست بپرسیم

با این حس آشنایی؛ یک موکل احتمالی به شما زنگ می‌زند و می‌گوید: «دوست دارم استخدامتون کنم. دستمزدتون چقدره؟» شریک زندگی یا هم‌اتاقی‌تان با عصبانیت پیامی می‌فرستد و می‌پرسد چرا فلان قبض پرداخت نشده؟ مسئول استخدامی از شما دربارهٔ حقوق موردنظرشان می‌پرسد. فرزندتان یادداشت معلمی را نشان می‌دهد که رویش نوشته دوباره بچه‌تان تکالیفش را انجام نداده. نمایندهٔ املاک و مستغلات ایمیل می‌زند و می‌گوید وقتش رسیده قیمتی پیشنهاد دهید.

شما هم می‌خواهید تلفنتان را بردارید، صفحه‌کلید یا ارسال پیام صوتی‌تان را باز کنید و فوراً جواب دهید.

اما دست نگه دارید. در این کتاب و در بخش آینهٔ آن، یاد می‌گیرید که با صرف اندکی وقت، کمتر از سی

دقیقه، با پرسیدن پنج سؤال خوب و مناسب از خودتان (و جواب به آن‌ها)، نتایج بسیار بهتری بگیرید و موقع مذاکره با فردی دیگر، احساس اعتماد به نفس بیشتری کنید.

در جهانی مادی‌گرا که بخش بزرگی از کارهایمان را بر اساس واکنش به دیگران یا تمرکز بر آن‌ها انجام می‌دهیم، سؤال کردن از خودمان شاید غیرعادی به نظر برسد. خیلی از ما، در تمام شغل‌ها، یاد گرفته‌ایم مهارت مذاکره و رهبری به توانایی صحبت کردن برمی‌گردد یا حتی چیزی فراتر از توانایی صحبت کردن... اینکه مذاکره موفق یعنی جواب همه سؤال‌ها را بدانی.

حالا اینکه «از خودمان سؤال کنیم»، چه ارتباطی با مذاکره و پیشبرد موفق روابط دارد؟ آن‌طور که معلوم است ربط زیادی دارد. روان‌شناس سازمانی، دکتر تاشا یوریک، در تحقیقات اخیرش متوجه شده میان خودآگاهی و رهبری مؤثر، که مهارت مذاکره هم بخشی از آن است، ارتباط واضح و آشکاری وجود دارد. البته همه خودآگاهی‌ها یکسان و برابر نیستند. در واقع دو نوع خودآگاهی متفاوت وجود دارد: درونی و بیرونی. خودآگاهی درونی همان توانایی ماست برای رفتن به اعماق وجودمان و دیدن خود حقیقی‌مان: اولویت‌ها، نیازها، احساسات، اهداف، نقاط قوت و ضعف‌هایمان. خودآگاهی بیرونی توانایی‌مان در ارزیابی و واریسی این قضیه است که در چشم دیگران چطور فردی هستیم. به نظرتان

بیشترمان کدامیک از این خودآگاهی‌ها را در اولویت قرار می‌دهیم؟ وقتی به قیمت آسیب زدن به شناخت حقیقی خودمان، روی این موضوع تمرکز می‌کنیم که در چشم دیگران چطور دیده می‌شویم، به عبارت دیگر، وقتی خودآگاهی بیرونی برتر و خودآگاهی درونی کم‌ارزش‌تری داریم، به احتمال خیلی زیاد تصمیماتی می‌گیریم که با ارزش‌ها و اولویت‌هایمان همخوانی ندارند.

همچنین، فکر می‌کنید وقتی دکتر یوریک و تیم تحقیقاتی‌اش از این راز که چطور می‌شود خودآگاهی را افزایش داد، پرده برداشتند، به چه نتیجه‌ای رسیدند؟ که خودکاوی درست و دقیق به سؤالاتی بستگی دارد که از خودمان می‌کنیم، اما نه هر سؤالی. درحقیقت، آن‌ها فهمیدند بیشتر ما آدم‌ها دقیقاً سؤالات اشتباهی از خودمان می‌کنیم.

یکی از بیهوده‌ترین سؤالاتی که مردم در زمان رسیدن به دورنمایی از خودشان مطرح می‌کنند این است: چرا؛ مثلاً «چرا اون بحث و مذاکره این قدر بد پیش رفت؟»، «چرا نمی‌تونم توی هیچ کدوم از بحث‌هام برنده بشم؟» چرا سؤالی است که وقتی می‌خواهیم تقصیر را گردن کسی بیندازیم، حالا یا خودمان یا دیگران، دوست داریم از آن استفاده کنیم. این تحقیق نشان می‌دهد مطرح کردن سؤال چرا از خودمان ما را در حالت خودتوجیهی قرار می‌دهد و به سمت جواب‌هایی تحریف‌شده و حق‌به‌جانب سوق می‌دهد.

این اتفاق آن‌چنان گسترده و فراگیر است که همه‌جا آن را دیده‌ام؛ اغلب هم با نتایج به‌شدت مخربی همراه است. روزهای بعد از تیراندازی دسته‌جمعی لاس‌وگاس در سال ۲۰۱۷، وقتی مردی با سلاح تهاجمی‌اش از داخل یکی از سوئیت‌های هتل مَدَلِی پی بیش از پنجاه نفر را کُشت، روزنامه نیویورک تایمز را برداشتم و مطلبی را که به‌دنبال این مصیبت نوشته شده بود خواندم؛ چرا سؤالی بود که سنگین‌ترین سایه را روی کشورمان انداخته بود.

اما در اوقات سخت و دشوار، چرا سؤالی نیست که بیشتر از همه نیاز باشد از خودمان بپرسیم.

چرا به عقب نگاه می‌کند و اغلب دنبال این است که مشکل را جزءبه‌جزء برای مقصر شرح دهد. اما مشکل بزرگ‌تر این است که چرا فاصله‌انداز است. وقتی از اینکه چرا کسی مرتکب کاری شده سردرآورده‌ایم، می‌توانیم آن چرا را ملامت کنیم و نتیجه بگیریم که چطور خودمان از آن چرا جدا و متفاوتیم.

نه در این کتاب سؤال چرا پیدا می‌کنید و نه من کسی هستم که در مذاکراتم از سؤالات چرایی استفاده کنم. وقتی از خودمان یا دیگران چرا می‌پرسیم، به جواب‌هایی حق‌به‌جانب و نادرست می‌رسیم. من در

عوض ترجیح می‌دهم سؤالاتی را مطرح کنم که با چه چیزی شروع می‌شوند. مثلاً، به جای آنکه بپرسم: «چرا اون کار رو کردم؟» احتمالاً می‌پرسم: «چی از اون تصمیم عاید شد؟» طرف‌های مذاکره‌ای که از خودشان سؤالات چه چیزی می‌پرسند، به درجات بالاتری از خودآگاهی درونی می‌رسند، در نتیجه آن‌ها را به نتایج کاری و ارتباطی بهتری سوق می‌دهد.

این موضوع که بیشتر ما آدم‌ها مهارت سؤال کردن از خودمان را نداریم منطقی است. آن قدر در زمینه حرف زدن با خودمان کم کاری کرده‌ایم که وقتی چنین کاری می‌کنیم، اغلب بلد نیستیم سؤالات درستی از خودمان بپرسیم. جنت، که یک مدیر اجرایی در منابع انسانی است، داستانی برایم گفت که این موضوع را روشن می‌کند. جنت مشغول کار با مدیر ارشدی به اسم دبورا بود. دبورا از دست کارمندی که اخیراً به گروهش اضافه شده عصبانی بود. او خشمش را پیش جنت بروز داد و به او گفت این کارمند بلد نیست آن‌طور که او می‌خواهد کارها را پیش ببرد و خودش هم وقت ندارد کسی را آموزش دهد. به جنت گفت به فرد دیگری نیاز دارد؛ به فردی شایسته و کاربلد.

جنت از دبورا پرسید: «یه کارمند خوب چه جور کارمندیه؟» و به او زمان داد تا خوب به این سؤال فکر کند. دبورا یک دقیقه فکر کرد و گفت: «کسی که یه نویسنده خوب، آروم و با اعتماد به نفس باشه.

کسی که خوب به جزئیات توجه کنه و نگرش خوب و درایت داشته باشه. چون این ویژگی‌ها چیزی نیستن که بتونم همیشه آموزششون بدم...» و بعد صدایش رفته‌رفته خاموش شد. دوباره مکث کرد و چشمانش گرد شد. نگاهی به جنت انداخت. «خیلی خب. تازه فهمیدم. این کارمند اون ویژگی‌هایی رو که من می‌خوام داره. فقط باید صبور باشم و راه‌وچاه رو یادش بدم.» جنت به من گفت: «جادوی این سؤال اونجا بود که دیگه نیازی نبود من حرفی بزنم. راستش دبورا بعداً زنگ زد و گفت من یه نابغه‌ام، چون کارمند جدیدش خیلی زود همه‌چی رو یاد می‌گیره!»

در نتیجه همان یک سؤال آینه‌ای (فصل دوم را ببینید) دبورا حرف‌های خودش را شنید و نکته مهمی را فهمید که کلاً دیدش به موقعیت و آن وضعیت پیش‌آمده را عوض کرد؛ دبورا کارمند فوق‌العاده‌ای داشت که فقط باید کمی برایش وقت می‌گذاشتند. بعد از آن بحث و گفت‌وگو، دبورا وقت گذاشت، فوت‌وفن را یاد کارمندش داد و کل تیمش در مسیر مثبتی گام برداشت و پیشرفت کرد.

نوبت شما در بخش آینه است

در پنج فصل بعدی، از خودتان پنج سؤال فوق‌العاده می‌پرسید که در هر مذاکره‌ای کمکتان می‌کند. این

کار از همین حالا شروع می‌شود و من پنج راهنمایی ساده برای کمک به شما آماده کرده‌ام.

راهنمایی اول: موقعیت مناسبی فراهم کنید. اغلب اوقات، میانجیگری‌ام از آن جهت ارزشمند است که موقعیت مناسبی برای طرف‌های مذاکره فراهم می‌کنم تا گوششان را روی سروصداها ببندند و به مشکل خودشان توجه کنند. فضایی آرام و بی‌طرف برایشان فراهم می‌کنم تا بتوانند تمرکز کنند. با تعارف نوشیدنی و خوراکی به آن‌ها جو را دوستانه می‌کنم و تا هروقت نیاز داشته باشند به آن‌ها وقت می‌دهم تا درباره مسائل حرف بزنند. شما هم همین لطف را در حق خودتان بکنید! زمان بگذارید. به اندازه وقت ملاقات با دکتر یا جلسه‌ای با ریاستان آن را جدی بگیرید.

راهنمایی دوم: جواب‌هایتان را روی برگه یادداشت کنید. بیشتر ما آدم‌ها، اگر قرار باشد به جلسه مهمی برویم و نیاز باشد به ایده‌ها و نظرات فرد دیگری گوش دهیم، دفترچه یادداشت یا وسیله‌ای برای نوشتن نکات با خودمان می‌بریم. یادداشت‌برداری فقط نشانه احترام گذاشتن نیست؛ بدون شک کمکمان می‌کند تا نکات را بهتر به خاطر آوریم. پس چرا وقتی داریم به حرف‌های خودمان گوش می‌دهیم، یادداشت برنمی‌داریم؟ شاید شما، هم حضور ذهنتان از من بیشتر باشد و هم منظم‌تر باشید، اما من اگر چیزی را یادداشت نکنم، روز بعد با بدبختی آن را به خاطر می‌آورم. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد

نوشتن اهدافتان یعنی احتمال اینکه به آن‌ها برسید بیشتر است و شما برای همین اینجا هستید. پس با بخش آینه مثل یک جلسه با خودتان برخورد کنید. بنابراین وقتی فکری در سرتان شکل می‌گیرد، جواب سؤال‌هایتان را یادداشت کنید.

راهنمایی سوم: فکرهایتان را یادداشت کنید. نه اینکه چیزهایی را بنویسید که آرزو دارید به آن‌ها فکر کنید. درحالی‌که جواب‌هایتان را می‌نویسید، شاید به خودتان بیایید و از چیزی که روی کاغذ می‌آید یک‌ه بخورید یا حتی بدتر، شاید خودسانسوری کنید و اصلاً افکارتان را روی کاغذ ننویسید. ما چنین جامعه‌ی قضاوت‌گری هستیم و هیچ‌کس را شدیدتر و بی‌رحمانه‌تر از خودمان قضاوت نمی‌کنیم. تعداد دفعاتی که یک نفر پیش از زدن حرفی پرمحتوا و به‌دردبخور به من گفته «خب، این کار احتمالاً جواب نمی‌ده اما...» یا «نکته‌ی مسخره‌ایه...» از دستم دررفته است. ما واقعاً به‌سختی می‌توانیم خودمان را از منتقد درونی‌مان جدا کنیم.

اما از شما می‌خواهم در این بخش با قضاوت خودتان بکنجید. این کار به چند دلیل حائز اهمیت است: اول آنکه، وقتی خیلی بی‌رحمانه خودمان را قضاوت می‌کنیم، نمی‌توانیم به‌درستی خودمان را ببینیم. در کار میانجیگری‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که یکی از رایج‌ترین منبع اختلافات این است که افراد خودشان

را آن‌طور که هستند نمی‌بینند و معرفی نمی‌کنند. اینکه با برنامه ویرایشگر عکس فیس‌تون عکس‌های اینترنتی‌تان را ویرایش می‌کنید تا لاغرتر یا هوشیارتر به نظر برسید یک چیز است، اما اینکه سعی می‌کنید در مکالمات آرمانی ظاهر شوید، یعنی نسخه‌ای «متناقض» از خودتان، همیشه به مشکلات بیشتری ختم می‌شود. برای مثال، وقتی از دست کسی عصبانی می‌شوید، اما نمی‌خواهید این مسئله را به خودتان اعتراف کنید، چه اتفاقی می‌افتد؟ وقتی کنار فرد دیگری نشسته‌اید، خود بدون فیلترتان از پشت پرده بیرون می‌پرد و با این کار باعث نابسامانی پیام‌ها و پرخاشگری بی‌اراده یا استفاده از کلمات تندی می‌شود که بعدها آرزو می‌کنید کاش می‌توانستید حرف‌هایتان را پس بگیرید. اما اگر خودتان را واضح و آشکار ببینید، به خودآگاهی بهتری می‌رسید که کمکتان می‌کند ارتباطی شفاف‌تر و درست‌تر داشته باشید.

در مقابل، دیگران هم به این اصالت و واقعی بودن شما جواب می‌دهند و بیشتر احتمال می‌رود خود واقعی‌شان را نشان دهند و به ایده‌هایتان واکنش مثبتی داشته باشند.

راهنمایی چهارم: پیگیر باشید. در بخش آینه، پنج سؤال بی‌نظیر برایتان مطرح می‌کنم که کمکتان می‌کند خودتان را بهتر از همیشه بشناسید. اما کار ما همین‌جا تمام نمی‌شود. همچنین کمکتان می‌کنم

هر سؤالی را آن قدر پیگیری کنید تا به درک بهتری از حرف‌هایی برسید که درباره خودتان می‌شنوید. لازم نیست این پیگیری پیچیده باشد تا مؤثر واقع شود. اغلب بهترین اطلاعات را وقتی از طرفین می‌گیرم که آن‌ها با یک سؤال ساده به اولین سؤالی که در این بخش می‌بینید پاسخ داده‌اند. بعد از حرفشان، از آن‌ها تشکر می‌کنم و در ادامه می‌پرسم: «دوست داری ما دیگه چه چیزهایی بدونیم؟» تعداد دفعاتی که بعد از این سؤال حرفی را شنیده‌ام که بیشتر از همه در ذهن طرفین بوده، از شمار خارج است؛ حرفی که منتظر اجازه بودند تا آن را به زبان بیاورند. شما هم به خودتان این فضا و اجازه را بدهید.

راهنمایی پنجم: جوابتان را خلاصه کنید. بعد از آنکه به هر سؤال جواب دادید، نوشته‌هایتان را بخوانید. بعد یک دقیقه صبر کنید و درباره چیزی که بر ملا کرده‌اید فکر کنید. اگر فرد دیگری به شما این جواب را داده بود، چطور آن را در چند خط خلاصه می‌کردید؟ داستانتان را چنان با صدای بلند تعریف کنید که انگار دارید آن را برای دوستی مورداعتماد شرح می‌دهید (یا اگر این کار بهتر رویتان جواب می‌دهد، واقعاً دوستی پیدا کنید). بعد خلاصه‌تان را زیر جواب اصلی‌تان بنویسید. وقتی خلاصه‌اش می‌کنید، حتماً در آن دنبال الگوها یا کلماتی بگردید که مدام در ذهنتان تکرار می‌شوند. این الگوها و کلمات معنای خاصی دارند، پس یادداشتشان کنید.

بیایید شروع کنیم.

فصل اول: چه مشکلی را می‌خواهم حل کنم؟

ظاهراً آلبرت اینشتین گفته است اگر یک ساعت برای حل مشکلی وقت داشته باشد، پنجاه و پنج دقیقه آن را به فکر کردن درباره آن مشکل و پنج دقیقه‌اش را به راه‌حل‌ها اختصاص می‌دهد.

چه شخص دیگری عاشق فکر کردن به مشکلات بود؟ استیو جابز. در سال ۲۰۰۲ و با موفقیت جدید آپلاد، استیو جابز تماشا می‌کرد که چگونه مشتریان به آن معتاد می‌شوند، هرکجا که می‌روند از آن استفاده می‌کنند و با آن آهنگ گوش می‌دهند. اما هرچه این پدیده را تماشا و از آن استفاده می‌کرد، برای ساختن وسیله‌ای که فقط باری بر دوش مشتریان اضافه کرده بود و آن‌ها مجبور بودند هرکجا می‌روند آن را دنبال خودشان بکشند، رضایت‌خاطرش کم و کمتر می‌شد. همان مشتریانی که بار وسایل سنگین دیگری مثل تلفنشان، لپ‌تاپی بزرگ و شاید حتی «دستیار دیجیتال شخصی‌شان» یا همان پی‌دی‌ای، مثل پالم^۱ را به دوش می‌کشیدند. در آن زمان گوشی‌های هوشمند و پی‌دی‌ای‌ها صفحه‌کلیدی ثابت داشتند که استفاده از آن برای مشتری‌ها سخت بود یا قلمی همراهشان بود که گاهی کار نمی‌کرد و به راحتی هم گم می‌شد.

جایز مشکلی را دید که بقیه آن را نمی‌دیدند: مردم به وسیله‌ای نیاز داشتند که انجام همه کارهایشان از جمله تماس‌ها، کارهای کامپیوتری، موسیقی و سازمان‌دهی را برایشان آسان‌تر کند و بدون صفحه‌کلید، قلم و هر نوشت‌افزاری باشد که احتمال دارد گم شود. فقط یک وسیله و تنها ابزار موردنیازش یعنی انگشت انسان. او این وظیفه را به مهندسان شرکت اپل محول کرد تا وسیله‌ای بسازند که این مشکل را حل کند.

چند سال بعد، جایز از جلسه‌ای با شرکت ای‌تی‌اندتی بیرون آمد؛ جلسه‌ای که در آن مذاکره کرده بود تا شرکت تابعشان، سینگلار وایرلس، کار ثبت و ارائه اولین نسل آیفون را بر عهده بگیرد که همچنان در حال توسعه چشمگیری بود. ای‌تی‌اندتی حق توزیع انحصاری آیفون را می‌گرفت و در عوض شرکت اپل می‌توانست حدود ده دلار از صورت‌حساب اینترنت بی‌سیم ماهیانه هر مشتری را به دست آورد. همچنین حقوق شرکت اپل در کنترل و نظارت بر نرم‌افزارهای این تلفن، هزینه‌ها، توزیع و نام تجاری به قوت خود باقی می‌ماند. این مدل معامله تا به حال در صنعت تلفن‌های بی‌سیم انجام نشده بود. جایز توانست با توضیح درباره مشکلی که معتقد بود تنها اپل می‌تواند آن را حل کند و شرح جزئیات دیدگاهش درباره این راه‌حل نوآورانه و بی‌سابقه، شرکت ای‌تی‌اندتی را با خود همراه کند.

این مذاکره تنها بخشی از سلسله مذاکرات بزرگ‌تری بود که جابز برای تولید آیفون انجام داد. یکی از مشاورانی که در آن زمان با جابز کار می‌کرد، راج آگاروال، به مجله فوربز گفت موفقیت این مذاکره با شرکت ای‌تی‌اندی تاندازه‌ای به خاطر روش جابز در پیشبرد روابطش با تمام نقش‌آفرینان و عوامل دخیل بود، «جابز با مدیرعامل تک‌تک شبکه‌های حامل جلسه گذاشت. واقعاً از اینکه خودش کارها رو می‌کرد و تمایل داشت روی هر کاری که شرکت می‌کرد اثری بذاره تحت‌تأثیر قرار گرفته بودم.» تک‌تک جزئیات محصول را با مهندسانش کنترل و آن‌قدر آن را امتحان می‌کرد تا محصولش آن‌طور که خودش در نظر داشت کار کند. همواره رابطه‌اش را با مشاورانش مانند آگاروال، همکارانش در اپل، تحلیلگران بازار و مهم‌تر از همه، با مشتریان، رهبری می‌کرد.

آیفون شرکت اپل در سال ۲۰۰۷ عرضه شد و به سرعت بخش عظیمی از بازار موبایل را به تصرف خودش درآورد. چه چیزی به این موفقیت متحول‌کننده برای استیو جابز و شرکت اپل ختم شد؟ همان‌طور که کوین آشتون، کارآفرین بریتانیایی در زمینه تکنولوژی که شرح حال جابز را هم نوشت، بعداً تعریف کرد: «حیاتی‌ترین نکته برای جابز، در زمینه نوآوری آیفون، نه پیدا کردن راه‌حل، که دیدن مشکل بود؛ این مشکل که صفحه‌کلیدهای دائمی استفاده از گوشی‌های هوشمند رو سخت‌تر می‌کنه. همه چیز به دنبال

همین قضیه اتفاق افتاد.»

اولین قدم مهم و حیاتی در هر مذاکره

اولین سؤالی که باید در هر مذاکره‌ای از خودتان بپرسید این است: «چه مشکلی رو می‌خوام حل کنم؟»

یادتان باشد، مذاکره یعنی پیش بُردن. هر تصمیم یا جهتی که در مذاکره می‌گیرید در مشکل یا هدفی ریشه دارد که برای خودتان تعیین می‌کنید. به عبارت دیگر، اگر می‌خواهید با قایق کایاکتان پارو بزنید، اول نباید بدانید کجا می‌روید؟ افرادی که سرسری از این قدم رد می‌شوند (و البته خیلی‌ها هم چنین می‌کنند) ریسک این قضیه را قبول می‌کنند که تمام روز در آب‌های مواج پارو بزنند و درنهایت خودشان را در جزیره‌اشتباهی پیدا کنند.

بیشتر آدم‌ها فکر می‌کنند بخش جالب مذاکره پیدا کردن راه‌حل است. نه این‌طور نیست. اینکه مشکلاتتان را معین کنید کار جالب و بامزه‌ای است. به محض آنکه یاد بگیرید چطور مشکلاتتان را مشخص

کنید، تازه می‌فهمید این کار بی‌نهایت رضایت‌بخش، خلاقانه و حتی جالب است. برای من، در نقش مربی مذاکره، کمک کردن به شما در پیدا کردن مشکل، یعنی همان مشکلی که باید حل شود، درست به‌اندازه لذت آدم‌هایی که از هواپیما می‌پرند یا بشقاب پاستای بی‌نهایت تازه‌ای را در ایتالیا می‌خورند، لذت‌بخش و وجدآور است (قضاوت نکنید؛ همه‌مان به کارهای مختلفی علاقه‌مندیم) و دلیلش هم این است که می‌دانم چه چیزهای فوق‌العاده‌ای ممکن است در طرف دیگر این سؤال بیابید یا به دست آورید.

مشخص کردن مشکل کمکتان می‌کند راه‌حل را خلق کنید و این امر برای هر مذاکره‌ای صدق می‌کند؛ حال می‌خواهد به اختلافات دیپلماتیک بزرگی خورده باشید یا فقط بخواهید به کودک نوپایتان بفهمانید بستنی غذا نیست.

وقت بگذارید تا در وقتتان صرفه‌جویی کنید

کمی وقت می‌برد تا به‌درستی مشکل‌تان را تعریف و مشخص کنید. اما معمولاً، زمانی که در ابتدا صرف می‌کنید دوباره به شما برمی‌گردد. یکی از مدیران دوره مذاکره‌ام که درباره این سؤال آموزش دیده بود، به من گفت: «فکر کنم تو فاصله پونزده دقیقه، احتمالاً، خودم رو از سه روز درج‌ازدن بی‌نتیجه نجات

دادم.» وقتی می‌دانید می‌خواهید به کجا بروید، وقت بیشتری برای خودتان می‌خرید و گرنه ممکن است وقتتان را با چک کردن نقشه‌تان و دور زدن تلف کنید.

در مذاکرات بزرگ، مشکل را مشخص کنید

مشخص کردن مشکلات در مذاکرات بزرگ، طولانی یا پیچیده به شدت مهم است. به عبارت دیگر اگر کسی به دفترم می‌آمد و بلافاصله از من راه حل مشکلش را می‌پرسید، من هم از او می‌خواستم چیزی را که نمی‌بیند برایم توصیف کند. تصور کنید از کوهی بالا می‌روید، هرچه کوه بلندتر باشد، کمتر می‌توانید از جایی که در کوهپایه ایستاده‌اید قله را ببینید. باید از پایین شروع کنید و قدم به قدم بالا بروید. از هر مسیر سنگلاخی که رد می‌شوید یا از هر نهری که می‌گذرید، تجربه و اعتماد به نفسی به دست می‌آورید که در ادامه راه کمکتان می‌کند. و از جایی به بعد، قله پیدا و نمایان می‌شود. آن زمان می‌توانید تصور کنید قله چه شکلی است و چطور می‌توانید به آنجا برسید.

مذاکره هم مانند بالا رفتن از کوه است. با این پرسش از خودتان که چه مشکلی را می‌خواهید حل کنید، کارتان را از همان جا که لازم و ضروری است (یعنی از مشکلی که سعی دارید حلش کنید) شروع

می‌کنید و اطلاعاتی را به دست می‌آورید که برای تجسم و رسیدن به هدف‌تان، که همان راه‌حل شماست، کمکتان می‌کند.

بیایید باهم یک نمونه را بررسی کنیم. یکی از مشکلات بزرگی که ایالات متحده با آن روبه‌رو است غیبت مداوم بعضی بچه‌ها در مدرسه است. غیبت مداوم این‌گونه تعریف شده است: ازدست دادن ده درصد یا بیشتر از روزهای مدرسه به‌خاطر غیبت به هر دلیلی که می‌تواند در کلاس سومی‌ها در قالب عدم مهارت خواندن، در کلاس ششمی‌ها به‌صورت افتادن در درس‌ها و در کلاس نهمی‌ها به‌شکل ترک تحصیل از دبیرستان بروز کند. به‌گفته‌ی سازمان غیرانتفاعی حضوروغیاب، که به مدارس و جامعه‌ی والدین کمک می‌کند تا با همکاری هم میزان غیبت مستمر را کاهش دهند، هر ساله بیش از هشت میلیون دانش‌آموز در ایالات متحده بسیاری از روزهای مدرسه را از دست می‌دهند که همین باعث می‌شود از لحاظ سواد و تحصیلات، به شکل‌هایی که در بالا توضیح داده شد، در معرض خطر قرار گیرند.

از دیرباز، افرادی که مشکل غیبت مستمر را بررسی می‌کردند ترجیح می‌دادند فقط بر آنچه «مدرسه‌گریزی» نام داشت یا روی غیبت غیرموجه از مدرسه تمرکز کنند. منظور از غیبت غیرموجه در واقع روزهایی است که دانش‌آموزان برگه‌ی رضایت والدین ندارند تا غیبتشان موجه شود. چنین تعریف

یک طرفه‌ای از این مشکل، بنا را روی رفتار نامناسب و نادرست دانش‌آموز یا خانواده می‌گذاشت و اغلب هم به راه‌حلی بدون فکر و تنبیهی ختم می‌شد؛ یعنی تنبیه هم دانش‌آموز و هم والدینش تا به‌زور رفتارشان را بهتر کنند. اما این تنبیه‌ها تأثیری نداشت.

وقتی هیدی چانگ، مدیرعامل سازمان حضوروغیاب، سعی کرد این مشکل را مشخص کند، روی غیبت‌های غیرموجه و تعلیق‌ها تمرکز نکرد. در عوض این مشکل را چنین تعریف کرد که بچه‌ها به هر دلیلی میزان چشمگیری از زمان مدرسه را از دست می‌دهند. هیدی شنگ به این پی بُرد که مسلماً در سال‌های اولیهٔ مدرسه، بسیاری از دانش‌آموزان در معرض خطر، پشت‌سرهم غیبت‌های موجه می‌کنند که یعنی با تمرکز روی مسئلهٔ مدرسه‌گریزی نمی‌توان دلیل این مشکل را پیدا کرد.

مشخص کردن این موضوع راهنمای هیدی شد تا مدارس را تشویق کند از طریق صحبت با بچه‌ها و والدینشان، مشکلات اصلی را که مانع حضور بچه‌ها در مدرسه می‌شود پیدا کنند. این تلاش‌ها به جواب‌های دور از انتظاری ختم شد. به محض آنکه مدارس راهی برای ارتباط با دانش‌آموزان و والدینشان باز کردند، مدیران تعدادی از مدارس مسئله غیرمنتظره‌ای را فهمیدند: گاهی بچه‌ها نه به خاطر فرار از انجام تکالیف یا چون والدینشان بحث یادگیری و تحصیل را در اولویت قرار نمی‌دادند، بلکه به این دلیل که لباس‌هایشان تمیز نبوده از مدارس جیم می‌شدند. دانش‌آموزانی که راهی برای تمیز کردن لباس‌هایشان نداشتند ترجیح می‌دادند در خانه بمانند تا جلوی هم‌سن‌وسال‌هایشان خجالت بکشند. تعداد روبه‌افزایی از مدارس با فهمیدن این موضوع، دست‌به‌دستِ مشاغل یا بنیادهای محلی دادند تا خدمات لباس‌شویی را برای مدارس فراهم کنند. یکی از مدارس گزارش داد بعد از توأم شدن برنامه لباس‌شویی با نظارت مربیان مهربان و دل‌سوز، درصد دانش‌آموزانی که معمولاً در مدرسه حاضر می‌شدند از ۴۶ به ۸۴ رسید. مشخص کردن مشکل غیبت مستمر به شکل کلی به هیدی، سازمان حضور و غیاب، معلم‌ها و جامعه والدین از سرتاسر کشور کمک کرد راه‌حل خلاقانه و مؤثری طراحی کنند که خانواده‌ها و مناطق از آن سود یکسانی ببرند.

همان‌طور که این مثال نشان می‌دهد، اگر با مذاکره‌ای بزرگ یا پیچیده دست‌وپنجه نرم می‌کنید، مشخص کردن مشکلاتان امری حیاتی است. این قضیه دربارهٔ موقعیت‌های شخصی هم صدق می‌کند. آنتونیا را در نظر بگیرید، کارگزار حرفه‌ای و پردرآمد بیمه که در پنج سال گذشته با خواهر بزرگ‌ترش کارمن کشمکش و درگیری داشته. کارمن مرتباً از آنتونیا کمک‌های مالی می‌خواهد و بعد هم پول را نه صرف تهیهٔ مسکن یا غذا، که خرج اقلام شیک و لوکسی می‌کند که بتواند با آن‌ها به دوستانش پز بدهد. بدتر از همه اینکه کارمن جلوی بقیهٔ اعضای خانواده با لحن تحقیرآمیزی از موفقیت شغلی آنتونیا صحبت می‌کند. آنتونیا هم بیشتر و بیشتر آزرده می‌شود. با این حال هر بار که سعی می‌کند با کارمن حرف بزند، نمی‌تواند چیزی جز خشم و عصبانیتش را به زبان بیاورد. ظاهراً با مکالماتشان نه پیشرفتی در موقعیت حاصل می‌شود نه خیال آنتونیا راحت می‌شود. دلیلش چیست؟ آنتونیا باید مشخص کند می‌خواهد چه مشکلی را حل کند. اینکه می‌خواهد کارمن به خاطر کمک آنتونیا کمی قدردان باشد؟ که برای پول‌ها حدومرزی تعیین کند؟ یا راهی پیدا کند که بتواند با درایت از این رابطه فاصله بگیرد؟ دانستن مشکلی که می‌خواهد آن را حل کند، برای مکالمه‌ای که در پیش دارد، نقشه‌راهی را نصیبش می‌کند.

تابه حال شده با کسی بنشینید و حرف بزنید و بفهمید در سامان دادن اطلاعات یا در اولویت دادن به چیزی که بیشتر از همه برایتان مهم است، مشکل دارید؟ یا شاید ده سال است که به این کار مشغولید و انواع و اقسام خلاقیت‌ها را از خودتان نشان داده‌اید، اما درنهایت هم مطمئن نیستید به کجا می‌روید؟ مثل آنتونیا، شما هم ممکن است قدم مهم مشخص کردن مشکلاتتان را کنار گذاشته باشید.

در مذاکرات ساده، مشکل را مشخص کنید

شاید درصدد این نیستید سرطان را درمان یا حتی مسیر شغلی‌تان را تعیین کنید، فقط خودتان را آماده می‌کنید تا با پیمانکارتان درباره‌ی اینکه می‌خواهید با سرویس بهداشتی‌تان چه کار کنید حرف بزنید یا سعی دارید نظر صاحب‌خانه‌تان را جلب کنید تا نشی‌ای را درست کند. انگار فقط باید بتوانید صحبت از راه‌حل‌ها را شروع کنید، درست است؟

بیا بید همان مثال سرویس بهداشتی را در نظر بگیریم. آماده می‌شوید تا با پیمانکارتان نشستی داشته باشید که یک بازسازی احتمالی را بررسی کنید. حتی در این زمینه هم منطقی است بپرسید چه مشکلی هست که سعی دارید حلش کنید. می‌خواهید خانه‌تان را بفروشید؟ اگر این‌طور است، شاید درصدد

هستید با قیمتی مناسب سرویس بهداشتی‌ای گیرا و جذاب برای بازاریابی خانه طراحی کنید. می‌خواهید ساکن خانه رؤیاهایتان شوید، که اگر همه‌چیز خوب پیش برود، چهار دهه بعدی عمرتان را در آن سپری کنید؟ اگر این‌طور است، شاید سعی دارید تمام امکانات پیشرفته‌ای را داشته باشد که می‌خواهید در این مدت از آن‌ها استفاده کنید. یا شاید عجولانه سرویس بهداشتی را بازسازی می‌کنید، چون شریک زندگی‌تان تصادف کرده و حالا ویلچرنشین شده؟ اگر این‌طور است، کلاً با مجموعه انتخاب‌های دیگری روبه‌رو هستید که باید آن را در نظر بگیرید.

حتی در مذاکرات ساده هم تا مشکل را نفهمید، نمی‌توانید راه‌حل‌ها را طراحی کنید.

مشکلی را مشخص کنید که هیچ‌کس دیگری هنوز آن را ندیده: نوآوری به‌مثابه مذاکره

گاهی در مذاکره، به‌خاطر تندایی که شخص روبه‌رویمان دست‌وپا کرده، قایق کایاکمان را با «انتخاب مسیر» هدایت می‌کنیم و گاهی مسیری برای انتخاب نیست؛ باید خودمان آن را خلق کنیم.

این فصل را با داستانی درباره نوآوری که داستان یک مذاکره هم هست شروع کردم. چطور؟ شرکت اپل

فهمید باید به کدام سمت برود و روابط مهمش، با توزیع کننده، بازار و مشتریان، را به آن سمت پیش برد و همه این‌ها با مشخص کردن آن مشکل شروع شد.

بیشتر مردم فکر می‌کنند مذاکره عمدتاً نگاه به گذشته است، اما مذاکره هدایتگر است، خلاق است، مولد است. دست‌آخر، مذاکره یعنی ما چطور آینده‌مان را خلق می‌کنیم. گاهی این کار را با حل یک مشکل انجام می‌دهیم، پیش از آنکه کس دیگری حتی متوجه آن شود. آن محل خلاق همان جایی است که مذاکره به نوآوری تبدیل می‌شود.

استیو جابز هم این را درک کرد. جابز همیشه دنبال فهمیدن مشکل بعدی (تشخیص اینکه حتی با وجود محصولاتی که مشتریان ظاهراً عاشق آن هستند، همیشه مشکلی هست) و حل کردنشان بود؛ گاهی حتی قبل از اینکه کسی در بازار بفهمد اصلاً مشکلی هست. در محوطه شرکت اپل کتیبه‌ای است که روی آن نوشته شده: حلقه بی‌پایان. یعنی چه؟ همان‌طور که نویسنده، کوین اشتون، با مطالعه درباره جابز توضیح می‌دهد، یعنی «خلاقیت نتیجه نبوغ، آفرینش ناخودآگاه یا لحظه‌های آهان پس که این‌طور! نیست؛ خلاقیت نتیجه تفکر است، زنجیره‌ای از قدم‌های ذهنی مبتنی بر مشکل، راه‌حل و تکرار.»

دَرُول مَن، کارشناس جهانی نوآوری که پیش از این سرمهندس شرکت رولزرویس بود، چندین دهه را صرف مطالعه دربارهٔ تلاش‌های نوآورانهٔ شرکت‌ها کرده است و اینکه چه چیزی باعث می‌شود این تلاش‌ها جواب بدهد یا ندهد. او فهمید فقط دو درصد از تلاش‌های نوآورانهٔ شرکت‌ها موفقیت‌آمیز است و از این میان «بیست و پنج درصد شکست‌ها به دلیل تلاش افراد برای حل مشکلات اشتباه بود».

چطور مشکلاتان را کامل مشخص کنید: دورنمای «کلی‌تری» داشته باشید

«چه مشکلی رو می‌خوام حل کنم؟» سؤالی کلی است؛ از آن سؤالی‌هایی که ما اغلب باید خودمان را به چالش بکشیم تا بتوانیم درست و دقیق جوابش را بدهیم. تحقیقات عصب‌شناختی مثل کتاب تفکر، سریع و آهسته^۲ و آثاری از این قبیل می‌گویند انسان‌ها تمایل دارند برای محدودتر شدن جواب از سؤالات چالش‌برانگیز اجتناب کنند و در عوض سؤالات آسان‌تر را ترجیح می‌دهند. این کار را می‌کنیم تا از سروکله زدن با مسائلی که مطمئن نیستیم چطور باید بهشان جواب بدهیم یا ترجیح می‌دهیم با آن‌ها رودررو نشویم، دوری کنیم. اما ماهیگیری با تور موقع حل مشکل می‌تواند به کشف‌های بزرگی منجر شود و همه چیز را تغییر دهد.

مارکوس، رئیس دفتر منطقه‌ای شرکتی در سطح کشوری، نشستی با مدیرانش گذاشت تا مشکلی را حل کنند. درخواست ترفیع یکی از کارمندان به نام راجر رد شده و کار به شکایت داخلی کشیده بود. ابتدا وقتی مدیرانش فراخوان این جلسه را دادند، به این نتیجه رسیده بودند مشکلی که می‌خواهند آن را حل کنند این است: آن‌ها باید شکایت راجر را بدون آنکه به دادگاه کشیده شود حل کنند. اما درنهایت به مشکلی به مراتب بزرگ‌تر پی بردند.

مارکوس وقتی به ادعای راجر فکر می‌کرد، متعجب می‌شد در این دفتر شهری تحت نظارتش چه اتفاقی در حال وقوع است. این‌ها قبلاً تیم خوشحالی بودند که متحد به نظر می‌رسیدند. اما در یک سال گذشته، سه کارمند شکایتی را مطرح کردند مبنی بر اینکه در زمینه وظایف کاری، اضافه کاری و ارتباط با مدیر با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود. مدیریت که تغییری نکرده بود. وظایف کاری هم که ظاهراً طبق معمول تقسیم شده بود.

برای یک لحظه شکایت راجر را کنار گذاشت؛ در عوض به قضیه کلی‌تر نگاه کرد و از تیمش خواست تا مفصل‌تر بگویند در این یک سال اوضاع در دفتر چگونه بوده. مدیرانش درباره تعداد فعلی کارکنان، انواع کارهایی که به آن‌ها می‌پرداختند و وضعیت سازمان‌دهی مجدد ساختمان‌شان صحبت کردند و اینجا بود

که مسائل برای مارکوس جالب شد. یادش آمد در یک سال گذشته، آن دفتر درگیر بازسازی فضا و سازمان‌دهی مجدد بوده. به‌خاطر این ساخت‌وساز، مجبور شده بودند یک‌سوم کارمندان‌شان را از بقیه جدا و به‌جای بسیار قدیمی‌تری منتقل کنند. مارکوس پرسید راجر و آن دو کارمند شاکی دیگر کجا مشغول‌اند. همه‌شان منتقل شده بودند.

فهمید مشکل این نیست که «چطور می‌تونیم شکایت راجر رو بدون اینکه به دادگاه کشیده بشه حل کنیم؟» در عوض، این است که «چطور می‌تونیم دوباره دفتر رو به واحدی منسجم و کاملاً کارآمد تبدیل کنیم؟» او شخصاً با راجر صحبت کرد و به‌جای اینکه فقط از ترفیع حرف بزند، از راجر خواست تا کلی‌تر از اوضاعش در شرکت بگوید. در واقع، راجر اخیراً احساس کرده بود در تصمیمات شرکت دخالتش نمی‌دهند. هیچ‌کس به او نگفته بود چرا او بین گروهی است که منتقل شده‌اند. رابطه‌ی افراد تیمش دچار مشکل شده بود. قبلاً وقتی همه‌شان یک‌جا کار می‌کردند، سرپرست‌های دفاتر راجر مرتباً به او سر می‌زدند، اما دیگر از این خبرها نبود. حتی بدتر، وقتی خبر تصمیمات درباره‌ی ترفیع آمد، کسی با او در این باره حرفی نزده بود. در عوض راجر این خبرشان را از طریق ایمیل فهمید.

فهمیدن این مشکل بزرگ‌تر کلید بی‌چون‌وچرای کمک به مارکوس برای حل شکایت ترفیع راجر و حتی

مسائل خیلی بیشتری را نشان داد. مارکوس و تیم مدیریت با تمام کارمندان دفتر دیدار کردند و پذیرفتند مسئولیت این قضیه به گردن آنهاست که به نحو احسن درباره تصمیماتی که درمورد دفتر و جا و مکانش گرفته بودند اطلاع رسانی نکردند. درباره این موضوع که بازسازی چطور پیش می رود کارمندان را به بحث کشیدند. کل کارمندان دفتر را در پیدا کردن راه هایی برای بهبود ارتباط با کارمندان در هر دو مکان مشارکت دادند. مارکوس با موفقیت شکایت هر سه کارمند را حل کرد و توانست دفتر را دوباره به روال سابقش برگرداند. پیدا کردن دیدی کلی تر درباره این مشکل که پرونده راجر آن را مطرح کرد، به مارکوس کمک کرد تا ماهرانه استراتژی مذاکره ای درست کند که نه تنها برای راجر، که برای کل کارمندان دفتر اثرگذار باشد.

هدف این فصل این است که شما واقعاً حل مشکلاتان را شروع کنید. بنابراین برای اینکه کلی‌ترین نمای ممکن را داشته باشید، لازم است وقت بگذارید و حوزه فعالیتتان را وسیع‌تر کنید. این همان موضوعی است که کارشناسان نوآوری به آن می‌گویند رسیدن به نمای «کلی‌تر». به محض آنکه مشکلاتان را مشخص کنید، یاد می‌گیرید چطور از دورتر به آن نگاه کنید و ببینید نمای کلی‌تری هم هست که از قلم افتاده باشد یا نه.

کاری که نباید بکنید: راه‌های همیشگی که با آن‌ها مشکلی را مشخص می‌کنیم

اکثر ما از قدم حیاتی و مهم مذاکره که با استفاده از آن مشکل‌مان را مشخص می‌کنیم می‌گذریم. من آدم‌هایی را دیده‌ام که فقط چون مشکلشان را محدود و بی‌فایده تعریف کرده‌اند، به حق کمتر در مذاکره رضایت می‌دهند. بگذارید مثالی برایتان بزنم.

روزانا، مدیرعامل یکی از شرکت‌ها به تازگی نتایج نظرسنجی کارمندان را از رئیس منابع انسانی‌اش گرفته. او وقتی دید استعفا میان کارمندان تازه‌کارش از همیشه بیشتر است از منابع انسانی خواست از آن‌ها نظرسنجی کند و درباره میزان رضایتشان در محل کار بپرسد. نتایج نظرسنجی نشان داد روحیه

کارمندان دون پایه‌تر کمتر است. تصور کنید روزانا می‌نشیند تا مشکلی را مشخص کند که می‌خواهد حلش کند و می‌نویسد:

میزان رضایت کارمندان تازه‌کارمان به شدت پایین است.

این تعریف مشکلی دارد؟ در واقع یک چندتایی دارد. اول اینکه نگاه آن به گذشته است. بله، می‌خواهیم قبل از پریدن روی موضوع طراحی راه‌حل بر مشکل متمرکز شویم، اما به این هم نیاز داریم که مشکلمان را طوری مشخص کنیم که مقصد واضح و معلومی برای پیشروی تعیین کند. هیچ کجای این تعریف به روزانا کمک نمی‌کند به آینده کارش فکر کند. دوم اینکه در قالب منفی مطرح شده و به جای این مسئله که روزانا می‌خواهد در چه جایگاهی باشد، روی این تمرکز دارد که در چه جایگاهی نمی‌خواهد باشد. دوست نداریم سوار کایاک شویم و وقتی کسی از ما پرسید کجا می‌رویم، بگوییم «خب، می‌دونم که دوست ندارم در نهایت کارم به صخره‌ها بکشه.» و در آخر اینکه صحبت از میزان یک چیز روشی کاملاً محدود برای تعیین مشکل است؛ مثل ماهیگیری با قلاب می‌ماند. میزان احتمالی یک چیز صرفاً نماد مشکل بزرگ‌تری است که روزانا باید آن را حل کند.

پنج قدم برای آنکه مشکلاتان را کامل و شفاف مشخص کنید

در قدم اول، پنج دقیقه وقت بگذارید تا مسئله را سبک و سنگین کنید و مشکلی را که می‌خواهید حل کنید یادداشت کنید؛ حالا می‌خواهد یک کلنجر خانوادگی بزرگ مثل آنتونیا باشد یا کار کردن با پیمانکاری برای بازسازی سرویس بهداشتی یا تلاش برای احیای روحیه در دفتر کار. هر مشکلی که فکر می‌کنید ممکن است در شرایط امروزتان نقش داشته باشد و همچنین بر زندگی، شغل، شرکت یا جامعه‌تان تأثیرگذار باشد. برای مثال، روزانا ممکن است این بخش را با صحبت درباره استعفا، نظرسنجی، نتایج و هرچیز دیگری کامل کند که در قالب بخشی از این مشکل به ذهن می‌رسد. در قدم بعدی، به محض آنکه نوشتن را تمام کردید، دلم می‌خواهد نگاهی به نوشته‌هایتان بیندازید و، مثل کاری که روزانا در بالا کرد، آن را در یک جمله خلاصه کنید. خلاصه کردن مشکلاتان در یک جمله به شما کمک می‌کند به واضح‌ترین و مختصرترین تصویر ممکن برسید. روزانا با نوشتن «میزان رضایت کارمندهای تازه‌کارمون به شدت پایینه» این کار را کرد. در مثال پیمانکار سرویس بهداشتی‌مان، می‌تواند این‌طوری باشد، «برآورد کلی هزینه از بودجه من خیلی بیشتر بود» و برای آنتونیا، جمله‌اش می‌تواند این باشد، «خواهرم به من بی‌احترامی می‌کنه و قدردان هیچ‌کدوم از کارهایی که براش کرده‌ام،

نیست».

سوم، هرچیزی را که در جمله منفی است و نگاه به گذشته دارد بردارید و دوباره با کلمات مثبت و روبه جلو آن را چهارچوب بندی کنید. وقتی مشکلی را مشخص می کنیم تا حلش کنیم، باید خواسته آینده مان را شرح دهیم، نه اینکه در گذشته چه چیزی را نمی خواستیم. برای مثال، روزانا شاید جمله اش را از «میزان رضایت کارمندهای تازه کارمون به شدت پایینه» به «باید به سطح رضایت بالاتری در کارمندهای تازه کارمون برسیم» تغییر می داد. صاحب خانه مان شاید جمله اش را از «برآورد کلی هزینه از بودجه من خیلی بیشتر بود» به «یه سرویس بهداشتی در حد و اندازه بودجه من می خوام» برمی گرداند و آنتونیا جمله «خواهرم به من بی احترامی می کنه و قدردان هیچ کدوم از کارهایی که براش کرده ام، نیست» را به «من به احترام و تشکر خواهرم نیاز دارم» تبدیل می کرد. وقتی دارید قایق کایاکتان را هدایت می کنید، اگر به جای مانع (صخره ها) روی هدف (ساحل) تمرکز کنید، به نتایج بهتری می رسید. با این تغییر، از موضع ترس یا آه و ناله به ذهنیت مثبت حلال مشکلاتی می رسیم که ما را به سمت مقصدمان می برد.

چهارم، جمله تان را به سؤالی تغییر دهید که با چطور، چه چیزی، کی یا چه وقت شروع می شود. روزانا

احتمالاً این طوری این کار را می‌کند، «برای رسیدن به سطح رضایت بالاتری در کارمندهای تازه‌کارمون چه کار می‌تونیم بکنیم؟» یا «چطور می‌تونیم به سطح رضایت بالاتری در کارمندهای تازه‌کارمون برسیم؟» شاید صاحب‌خانه‌مان بپرسد: «چطور می‌تونم سرویس‌بهداشتی جدیدی در حد و اندازه بودجه‌م داشته باشم؟» و آنتونیا ممکن است بپرسد: «چطور می‌تونم احساس احترام و قدردانی خواهرم رو به دست بیارم؟» پیامی ساده اما در قالب سؤال، وادارتان می‌کند دنبال اطلاعات مسلم و قطعی‌تر بگردید و بر اساس آن عمل کنید. باز دوباره، وقتی پای مذاکره در میان باشد، سؤالات همان جواب موردنظرند.

در آخرین قدم، ما می‌خواهیم مشکل‌تان را به گستردگی مشخص کنید و به تصویری کلی از آن برسید. اگر مثل روزانا، توصیف اولیه‌تان از مشکل موردنظر محدود بود، دلیل خوبی برایش هست. مغزتان دارد خلاف شما عمل می‌کند و می‌خواهد به جای تور با قلاب ماهیگیری کند. به سؤالی که تازه آن را نوشتید نگاه کنید و از خودتان بپرسید: «اگه این خواسته عملی می‌شد، چه اتفاقی می‌افتاد؟» جوابتان را یادداشت کنید و بعد توجه کنید که بازنویسی سؤال اصلی‌تان تصویر بزرگ‌تری را نمایان می‌کند. در اینجا، روزانا ممکن است به سؤالش «برای رسیدن به سطح رضایت بالاتری در کارمندهای تازه‌کارمون

چی کار می‌تونیم بکنیم؟» نگاه بکند و از خودش پرسد «اگه رضایت کارمندهای تازه کار افزایش پیدا کنه، چه اتفاقی می‌افته؟» و شاید به این نتیجه برسد که با بالاتر رفتن سطح رضایت، شرکتش بهترین کارمندان را جذب و حفظ خواهد کرد و به نتایج بهتری دست خواهد یافت. بعد از آن سؤال بازنویسی شده روزانا ممکن است چنین باشد، «چی کار می‌تونیم بکنیم تا این شرکت به جایی تبدیل بشه که بهترین افراد حاضر در این صنعت بخوان براش درخواست کار بفرستن، در اون بمونن و برای افزایش موفقیتمون تمام تلاششون رو بکنن؟» به این ترتیب، روزانا مکالمه‌ای درباره آمار نظرسنجی را به فراخوان عملی تبدیل کرده است که کمکش می‌کند شرکتش و تمام آن روابط را به جلو پیش ببرد. صاحب‌خانه‌مان ممکن است به سؤالش نگاه کند و بفهمد اگر در بحث سرویس‌بهداشتی‌اش نتایج بودجه‌ای بهتری بگیرد، شاید بتواند امسال پول بیشتری را در برنامه بازنشتگی ۴۰۱ کی^۳ سهیم شود. پس می‌تواند سؤالش را این‌گونه بازنویسی کند، «چطور می‌تونم در بحث این سرویس‌بهداشتی به بودجه‌ای برسم که شرایط پس‌انداز پول بیشتر رو برای بازنشتگی‌م مهیا کنه؟» و آنتونیا شاید سؤالش را از «چطور می‌تونم احساس احترام و قدردانی خواهرم رو به دست بیارم؟» به «چطور می‌تونم با خواهرم به رابطه‌ای برسم که احساس کنم اون قدر از لحاظ عاطفی سالم و مساعده که می‌شه ادامه‌ش داد؟» تغییر دهد. این سؤال برای آنتونیا روشن می‌کند که قضیه فقط درباره پول یا تعامل توهین‌آمیز

نیست؛ بلکه با این کار می‌سجد برای ادامهٔ رابطه با کارمن به چه چیزی نیاز دارد.

همان‌طور که در مثال‌های بالا معلوم است، اکثر مواقع مشکلاتمان را بر اساس واکنش‌ها تعریف و مشخص می‌کنیم، بر اساس فقط یک کنش متقابل یا یک موقعیت. هرکدام از این سؤالات بازنویسی شده این امکان را به فرد دخیل می‌دهند تا از یک رویداد تحریک‌آمیز فوری، یک نظرسنجی، سرویس بهداشتی‌ای ازمدافاده و دعوایی با خواهر و برادر فراتر برود و اهداف گسترده‌تری را پی بگیرد که به دنبال آن است: شرکتی موفق، اندوختهٔ بازنشستگی بسیار خوب یا درمجموع سلامت عاطفی. برای آنکه در مذاکره خواستهٔ بیشتری داشته باشید باید چنین تصویر بزرگ‌تری را تعریف و مشخص کنید.

مشکل‌یابی سؤالات رایج

اینجا چند نمونه از سؤالات رایجی را داریم که وقتی «چه مشکلی رو می‌خوام حل کنم؟» مطرح می‌شود، با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم.

پس مشکلاتی که نمی‌توان حلشان کرد چه؟

حتی کارشناسان حل اختلاف هم قبول دارند که بعضی مشکلات هیچ راه‌حلی ندارند. گاهی، بهترین کاری که می‌توانیم بکنیم فقط مدیریت است. مثلاً، هم‌زمان که این کتاب را می‌نویسم، با تصمیمات به‌نظر دشواری درباره‌ی اینکه بهترین گزینه برای مراقبت از پدر در حال مرگم چیست دست‌وپنجه نرم می‌کنم. پدرم به کمک بیست و چهارساعته نیاز دارد و ما باید تصمیم بگیریم بهتر این است که او را به آسایشگاه تخصصی ببریم که جایش امن است، اما خیلی دل‌تنگ خانواده‌اش می‌شود یا اینکه در خانه نگهش داریم که ممکن است به خودش صدمه بزند و نامادری‌ام و پرستارهای پدرم در آنجا تحت فشار قرار بگیرند. در این مسئله خبری از راه‌حلی ایدئال یا حتی شاد نیست. هیچ‌کدام از استراتژی‌های مذاکره‌ای نمی‌توانند این حقیقت را تغییر بدهند که پدرم مبتلا به بیماری مغزی لاعلاج و فرساینده‌ای شده است و شرایط زندگی‌اش هرچه باشد با پیشرفت بیماری همچنان زجر خواهد کشید. با این حال، حتی حین تصمیم‌گیری، هنوز هم دارم با این سؤالات دست‌وپنجه نرم می‌کنم تا کمکم کنند. حتی برای مشکلات لاینحل هم فهمیدن مشکل کم‌کم می‌کند تا تأثیرات مخربی را که روی زندگی‌مان دارد به حداقل برسانیم، استرس و اضطرابی را که به خاطرش حس می‌کنیم کاهش دهیم و حتی شاید کم‌کم کند استراتژی‌های جدیدی پیدا کنیم.

و حتی اگر نتوانید مشکل اصلی و زیربنایی را حل کنید (مثل «چطور می‌تونیم زوال عقل رو درمان کنیم؟» که هیچ کمکی به من نکرد)، باز هم می‌توانید چیزی پیدا و حل و فصلش کنید. وقتی داشتم برای پدرم تصمیمات پزشکی می‌گرفتم، به این سؤال پرداختم و توصیف نهایی من از مشکلم چنین چیزی از آب درآمد، «چطور می‌تونیم جوری از پدر مراقبت کنیم که بیشترین آسایش و احترام رو براش به همراه داشته باشه و اعضای خانواده هم که از پدر مراقبت می‌کنن، حس کنن ازشون حمایت می‌شه؟» با نگاه کردن به مشکل از این زاویه و دست‌وپنجه نرم کردن با دیگر سؤالات این بخش، فهمیدم چه تصمیمی باید بگیرم: پدر را به مرکز مراقبت‌های بیماران ذهنی بردیم تا بتواند از درمان تخصصی بهره ببرد و خانواده‌اش هم هر روز بتوانند به عیادتش بروند. نمی‌توانیم بیماری پدرم را درمان کنیم، ولی می‌توانیم راحتی و احترام به او و همچنین سعادت خانواده را در اولویت قرار دهیم. اغلب اگر در خلال مشکلی لاینحل، هدفی دست‌یافتنی داشته باشید، می‌توانید احساس آرامش را خلق کنید.

اگر فقط مشغول مذاکره با خودم باشم چطور؟

می‌دانیم که مذاکره به معنای پیش بردن مذاکره‌ای با خودتان هم هست. باید در جلسات مدیریتی نظرات و عقاید را بگویم؟ وقتش رسیده تا در جایگاه کارآفرین شغلی را شروع کنم؟ چطور می‌توانم

وقتی در روابط شخصی‌ام از خودم دفاع می‌کنم، اعتماد به نفس بیشتری داشته باشم؟ این سؤال و مبحث آینده در این کتاب می‌توانند در هر کدام از این مذاکرات بسیار مفید و سودمند باشند.

گاهی آدم‌ها به دنبال مربیگری مذاکره‌اند، نه چون آمادگی نشستن و حرف زدن با فرد دیگری را دارند، به این دلیل که حس می‌کنند گیر افتاده‌اند و باید درباره تصمیمی به قطعیت برسند. این حس گیر کردن معمولاً یک مذاکره درونی است. باید با زندگی‌ام چه کنم؟ باید سر چه کاری بروم؟ باید برگردم سر کار؟ چطور می‌توانم شادتر باشم؟ خیلی از افراد فکر می‌کنند حتماً باید دو نفر وجود داشته باشند تا کشمکش ایجاد شود، اما شما برای تصادف کردن فقط به یک ماشین نیاز دارید!

وقتی بررسی می‌کنید که چه چیزی شما را به اینجا رسانده، اطلاعات بهتری در اختیارتان قرار می‌گیرد که کمکتان می‌کند از این شرایط عبور کنید. اگر از درون گیر افتاده باشید، بازهم می‌توانید از هر دو طرف موقعیت را بررسی کنید و به احساسات متضاد، الگوها و حقایق نگاه بیندازید که به احساس سکونتان منتهی می‌شوند.

خودسانسوری: در آشپزخانه ذهنتان زیادی آشپزی می‌کنید

یکی از اصلی‌ترین مشکلاتی که در میانجیگری یا مشاوره مذاکره با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنم این است که به افراد کمک کنم تا به جنگ خودسانسوری بروند و اهدافشان را برای خودشان مشخص کنند. شاید فکر کنید هدفشان باید مورد ایکس باشد، اما در واقع خواهان مورد ایگرگ باشید.

یک بار یکی از دانشجویهایم به دفترم آمد. یکی از قوی‌ترین دانشجویهای کلاس بود و بدون شک در کلاس‌های دیگر هم همین‌قدر موفق بود. به خاطر داشتن بهترین سوابق تحصیلی، برای خودش هدف گذاشت تا وارد بهترین شرکتی شود که می‌تواند (در این متن، منظور از «بهترین» در واقع «عالی‌رتبه‌ترین» است. وکیل‌ها عاشق رتبه‌اند). در دانشکده حقوق، دانشجویها کارآموزی تابستانی‌شان

را در شرکت حقوقی‌ای می‌گذرانند که امیدوارند بعد از فارغ‌التحصیلی در آن مشغول شوند. اگر یک پیشنهاد کاری دائمی بگیرند، در حالی برای سال آخرشان به دانشکده حقوق برمی‌گردند که می‌دانند شغلی دارند. این دانشجو که به او می‌گویم دیوید، موفق شد از بسیاری از بهترین شرکت‌های حقوقی کشور پیشنهاد کاری بگیرد و برای کارآموزی تابستانی سراغ شرکتی رفت که در بالای لیستش قرار داشت. بعد از اینکه یک تابستان را در دفاترشان گذراند، شرکت مشتاقانه شغلی دائمی به او پیشنهاد داد.

دیوید ماه سپتامبر به دانشکده برگشت و از من خواست باهم ملاقاتی داشته باشیم. به دفترم رسید، در را بست و چنان به این‌طرف و آن‌طرف نگاه کرد که انگار می‌ترسید کسی ناخواسته حرف‌هایش را بشنود. با صدای آرامی به من گفت تابستان فوق‌العاده‌ای داشته. بعد مکث کرد.

پرسیدم: «اما...؟»

گفت: «اما... نمی‌دونم. هدف اصلی‌م این بود که وارد عالی‌رتبه‌ترین شرکت بشم. جای فوق‌العاده‌ای هم هست. خیلی خوش‌شانسم که اونجا شغلی دارم. هرچند اگه بخوام صادق باشم، نمی‌دونم این واقعاً

همون زندگي ايه كه براي خودم مي خواستم يا نه. من يه خانواده مي خوام. دلم مي خواد باهاشون وقت بگذرونم. و... توي يه گروه موسيقي ساز مي زنم. جدي دلم مي خواد وقتي براي آهنگ سازي داشته باشم.»

گفتم: «عاليه. پس چرا قيافهت يه جوريه انگار داري ازم عذرخواهي مي کنی؟»

گفت: «خب چون حس مي کنم انگار از نظر اجتماعي... خواستن يه زندگي مقبول نيست.»

بلندبلند خنديدم و بعد از چند لحظه او هم شروع كرد به خندیدن. گاهي خواستن يك زندگي انگار هدي انقلابي به نظر مي رسد. آن روز، بيشتريه درباره اين هدف و راههايي كه مي توانست در كنار ديگر اهداف شغلي اش به آن برسد، حرف زديم. امروز با خوشحالي اين خبر را به شما مي دهم كه اين دانشجوي سابق در جايي كار مي كند كه در آن زندگي اي براي خودش دارد. موسيقي مي نوازد و پدري فعال براي بچه هايش است. اين ها اهداف ارزشمندی بودند كه ديويده به آنها رسيد.

اگر موقع نوشتن جواب هاي اين سؤال، صدای كسي در ذهنتان باشد، چه كار مي كنيد؟ ممكن است

به خاطر چیزی که آن یکی فرد فکر می کند مشکل از آن باشد، سردرگم و حواس پرت شوید. درگیر آن سؤال شوید: وقتی به مشکلات فکر می کنید، اسم بعضی افراد را بنویسید، شاید همکاران، موکل ها، همسر یا فرزندان، و از خودتان بپرسید نظر آن ها درباره این مشکل چه می تواند باشد. بعد آن را با دقت بخوانید. از چیزهایی که نوشتید کدام به نظرتان درست است؟ چه چیزی به دل نمی نشیند؟ در نهایت، هدفان این خواهد شد که آن دیدگاه را کنار بزنید تا بتوانید درک درستی از مشکلات داشته باشید.

«نمی دانم»

اگر این سؤال را بخوانید و به نتیجه ای نرسید چه؟ شاید مطمئن نیستید چه چیزی باعث شده به خواندن این کتاب برسید. شاید کسی هستید که از مذاکره دوری می کند. افرادی را می شناسم که آن قدر در پرهیز از مذاکره ماهرند که به کل فراموش می کنند به آن نیاز دارند. چنین کاری دقیقاً مصداق این است که نه تنها پاروی کایاکتان را زمین بگذارید، که حتی بعدش سرتان را بین زانوهایتان بگیرید و بگذارید جریان آب شما را به هر جا ببرد.

یا شاید بدانید به مذاکره نیاز دارید، اما زیاد مطمئن نیستید از کجا باید فکر کردن به مشکلات را شروع کنید. گاهی وقتی کشمکش داریم، میان وضعیتی مداوم یا مذاکره‌ای چالش‌برانگیزیم، درنهایت حس می‌کنیم انگار همه چیز هرج و مرج بزرگی است و نمی‌دانیم از کجا باید آن را حل کنیم.

اگر در هر کدام از این پاراگراف‌ها خودتان را می‌بینید، پس این را امتحان کنید:

از خودتان دربارهٔ چند بار آخری بپرسید که احساس نارضایتی، بی‌قراری، ناراحتی یا خستگی کردید. پیش از آن لحظات چه اتفاقی افتاد؟ شاید این کار کمکتان کند مشکلی را که درصدد حلش هستید تعیین و مشخص کنید.

یا برعکسش را امتحان کنید: از خودتان دربارهٔ چند بار آخری بپرسید که احساس شادی و رضایت داشتید و حس کردید انگار همه چیز روبه‌راه است. چه شد که آن لحظات درست شد؟ شاید این کار به فهمیدن هدف‌تان منتهی شود.

و اگر باز هم به نتیجه نمی‌رسید، استراحت کنید. به جایش، می‌خواهم روی چند بار بعدی تمرکز کنید که

احساس ناراحتی یا خوشحالی می‌کنید و دقت کنید قبل از آنکه این حس را داشته باشید، چه اتفاقی می‌افتد. حالا به فهمیدن این نکته نزدیک می‌شوید که چه چیزی باعث شده به خواندن این کتاب برسید و دست به کار شوید. یادتان باشد تعیین مشکل یا هدف‌تان اساس ساخت راه‌حلتان است.

خلاصه

شناخت مشکلی که می‌خواهید آن را حل کنید اولین قدم حیاتی برای مهارت پیدا کردن در مذاکره است. حالا که تمام و کمال مشکل‌تان را مشخص کرده‌اید، در برخی مسائل زیربنایی مشکل‌تان کندوکاو می‌کنیم.

فصل دوم: به چه چیزی نیاز دارم؟

لیلیا، درحالی که از دفترش بیرون می‌رفت، به قیافه‌های دمغ کارمندان جدیدش نگاه می‌کرد. سال ۲۰۱۳ بود و لیلیا یک استاد، وکیل و پژوهشگر بود که اخیراً به سمت معاونت دانشگاه فورتالزا، دانشگاهی خصوصی در شمال شرقی برزیل، منصوب و به‌خاطر موقعیت شغلی‌اش، مسئول تمام برنامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه شده بود.

لیلیا وقتی مسئولیت معاونت دانشگاه را بر عهده گرفت، آرزو داشت برنامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه فورتالزا را به سطح جدیدی برساند و تعداد دانشجویهای ثبت‌نامی و همین‌طور رتبه‌بندی ملی دانشگاه را افزایش دهد. اما آن روز، کارمندِ لیلیا به دفترش رفت تا از نگرانی‌هایشان برایش بگوید. درکل وضعیت برنامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاهشان خوب نبود. با وضعیت ناپایدار اقتصادی و نرخ بیکاری بالای هفت‌درصدی برزیل، دانشگاه فورتالزا برای جذب دانشجویهای کارشناسی‌ارشد و دکترا به زحمت افتاده بود. فورتالزا مدرسه‌ی عالی خصوصی بود که به شدت متکی به افراد شاغل یا با بضاعت مالی بود تا بتوانند شهریه‌شان را بپردازند. مردم اگر شغلی نداشتند، می‌ترسیدند روی تحصیلات تکمیلی

سرمایه‌گذاری کنند و پول کلانی برای کاری بپردازند که در چشمشان بازدهی نامعلومی داشت. دانشگاه‌هایی نظیر فورتالزا تعداد دانشجویهای مدرسهٔ عالی‌شان را منتشر نمی‌کردند، اما کارمند لیلیا شنیده بود آن‌ها هم با این موضوع درگیرند. کارمندش به او گوشزد کرد تا خودش را برای تأثیرات این وضعیت آماده کند و اینکه گویا اوضاع ناامیدکننده‌ای است و انگار تا کل شرایط اقتصادی بهتر نشود، از دست خودشان یا بقیه کوچک‌ترین کاری بر نمی‌آید. تعریف آن‌ها از این مشکل را می‌شد به این شکل خلاصه کرد، «تا وقتی برزیل توی این بحران اقتصادی و تا وقتی مردم بیشتری سر کار نمی‌رن، نمی‌تونیم تعداد دانشجویهای ثبت‌نامی و رتبهٔ دانشگاهمون رو افزایش بدیم.»

لیلیا از زاویهٔ دیگری به این قضایا نگاه می‌کرد. کنجکاو بود بداند چطور دانشگاه فورتالزا می‌تواند از برنامه‌های تحصیلات تکمیلی خودش در کمک به مردم استفاده کند تا آن‌ها بتوانند از این بحران بگذرند، کار پیدا کنند و از این طریق بتواند به جای تحمیل هزینه امیدوارشان سازد. لیلیا تحقیق کرد که دانشگاه فورتالزا برای حل این مشکل به چه چیزی نیاز دارد. متوجه شد نه فقط درزمینه‌های انتخابی دانشجویها، مثل تجارت، حقوق یا برنامه‌ریزی شهری، بلکه باید درزمینهٔ مهارت‌های مدیریتی هم آموزششان دهند که باعث شود توجه کارفرماها را به خودشان جلب کنند. لیلیا این را هم می‌دانست که

دانشگاه باید از طریق خودِ برنامه‌های تحصیلات تکمیلی، راهی برای اتصال افراد با مشاغل پیدا کند. او بالاخره به این فکر کرد که خودش به چه چیزی نیاز دارد، «در مقام پژوهشگر، همیشه عادت داشتم مشکلات رو پیدا و حلشون کنم. هر بار می‌تونستم راه خلاقانه‌ای برای مسئله‌ای به ظاهر محال پیدا کنم، کلی خوشحال می‌شدم. همین‌طور من یه زن کارکشته بودم که توی سن خیلی پایین اولین بچه‌م رو به دنیا آوردم، حتی قبل از اونکه تحصیلم رو تموم کنم... پس همیشه توی زندگی شخصی‌م هم خلاقیت و پشتکار داشتم. فهمیدم نه‌تنها به‌خاطر بقیه، که به‌خاطر خودم هم که شده نمی‌تونم از رؤیام برای گسترش برنامه‌های تحصیلات تکمیلی‌مون دست بکشم. این قضیه نه‌تنها به دانشگاه فورتالزا، که به خودم هم آسیب می‌زد. من هم به‌اندازه دانشگاه به این چالش نیاز داشتم.»

لیلیا بر اساس این فهرست از نیازها، برنامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه فورتالزا را دوباره تنظیم کرد تا نه‌تنها مهارت‌های تخصصی را در تمام زمینه‌های انتخابی ارائه دهند، بلکه مهارت‌های مدیریتی مثل حل منازعه، حل مسئله پیچیده، خلاقیت و کار تیمی را هم در اختیارشان بگذارند. همچنین برای تمام برنامه‌های تحصیلات تکمیلی‌شان درس اصلی پایانی‌ای در نظر گرفت که بر اساس آن دانشجویها باید پروژه‌ای نهایی درست می‌کردند و طبق آن تحصیلاتشان را با دنیای بیرون از دانشگاه برای حل یکی از

مشکلات محلی یا بین‌المللی پیوند می‌زدند. بعد از آن دانشگاه فورتالزا آن‌ها را به شرکت یا سازمان دولتی که به آن پروژه نیاز داشت وصل می‌کرد. لیلیا اسم این مدل جدید تحصیلات تکمیلی را «رهبران تغییردهنده» گذاشت و خودش مستقیم با عموم مردم ارتباط برقرار کرد و برایشان گفت چطور برنامه تحصیلی دانشگاه فورتالزا می‌تواند نه با وجود شرایط اقتصادی سخت، که به‌خاطر آن برایشان مفید و سودمند باشد. عملاً دانشجویهای بیکاری که در برنامه دانشگاه فورتالزا ثبت‌نام کردند، در نتیجه تلاش‌های لیلیا برای وصل کردنشان به دنیای کار، رفته‌رفته صاحب کار شدند. تعداد ثبت‌نامی‌ها کم‌کم زیاد شد.

در سال ۲۰۱۹، لیلیا دوباره برنامه‌های تحصیلی دانشگاه فورتالزا را ارزیابی کرد. بدون شک شرایط اقتصادی برزیل از همان سال ۲۰۱۳ که او برنامه «رهبران تغییردهنده» را شروع کرد، تغییر کرده و بدتر شده بود. بیکاری تقریباً به سیزده درصد رسیده بود. باین‌حال، تعداد کل دانشجویهایی که در برنامه‌های تحصیلات تکمیلی لیلیا ثبت‌نام می‌کردند دو برابر شده بود. سازمان برزیلی هم که تمام برنامه‌های تحصیلات تکمیلی را تنظیم می‌کرد، استانداردهایش را بر این اساس تغییر داد که ارزیابی کیفیت برنامه‌های کارشناسی‌ارشد و دکترا شامل «تأثیر تحقیق یا پروژه بر جامعه» شود. این نتیجه مستقیم

کاری بود که می‌دیدند در دانشگاه فورتالزا انجام شده است.

چهارچوب‌بندی مجدد مشکل و تمرکز روی نیازهای خودش و دانشگاه به لیلیا کمک کرد تا تمام بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه فورتالزا و همچنین زندگی بسیاری از مردم سراسر برزیل را به کل تغییر دهد.

نیاز داریم، پس انجام می‌دهیم (یا نمی‌دهیم)

هر کاری که می‌کنیم به انگیزه نیاز دارد. انگیزه‌ها نیروهای محرک ما و دلیل پشت تمام رفتارهای انسانی‌اند. وقتی می‌فهمید به چیزی حتی در تضاد با میل یا خواسته‌تان نیاز دارید که نبودش به‌نوعی سختی و گرفتاری برایتان به ارمغان بیاورد. چه در تک‌تک لحظات به نیازهایمان فکر کنیم یا از آن‌ها خبر داشته باشیم و چه این‌طور نباشد، به‌هرحال آن‌ها هستند و هر لحظه از زندگی‌مان، روی کاری که می‌کنیم یا نمی‌کنیم تأثیر می‌گذارند.

مردم اغلب با فکر کردن به «تصمیم نهایی‌شان» خودشان را برای مذاکره آماده می‌کنند، ولی از طرف دیگر این کار بدترین سناریوی ممکن است که هنوز هم می‌تواند موجب توافق شود. اما تحقیقات نشان

می‌دهد آن‌هایی که در عوض روی شناخت اهدافشان، که آرمان‌ها هم نامیده می‌شود، تمرکز می‌کنند، در مذاکراتشان به نتایج بهتری می‌رسند، خصوصاً آرمان‌هایی که «خوش‌بینانه، مشخص و مقبول هستند». چطور آن آرمان‌ها را پیدا کنیم؟ با شناخت نیازهایمان. وقتی بر اساس نیازهای واقعی‌مان هدف تعیین کنیم، با یقین و قاطعیت مذاکره را شروع می‌کنیم که همین امر کم‌کم می‌کند حق بیشتری طلب کنیم. به این ترتیب با اطمینان و دقت بیشتری به سمت اهدافمان پیش می‌رویم. اغلب از من می‌پرسند: «از کجا می‌دونیم کی باید پاتون رو از یه مذاکره کنار بکشین؟»، «چطور محکم پای هدفتون می‌ایستین؟»، «چطور حق بیشتری طلب می‌کنین و با اعتماد به نفس این کار رو انجام می‌دین؟» جواب من به این سه سؤال یکی است: شما بر اساس شناخت کامل از عمیق‌ترین نیازهایتان مذاکره می‌کنید. نیازهای شما قاطعیت و قدرت شما هستند.

درست برعکس، وقتی بدون درک نیازهایمان وارد مذاکره‌ای می‌شویم یا حتی زندگی می‌کنیم، بی‌هدف می‌شویم. با پارویی روی پایمان در کایاک نشسته‌ایم و اسیر باد و امواجیم. احتمالاً احساس پریشانی، نابسامانی و وحشت می‌کنیم. هرگز مقصدمان را پیدا نمی‌کنیم، چون نمی‌دانیم به کدام سمت پیش برویم.

با اینکه نیازهایمان امری حیاتی برای مذاکره‌اند، ولی اغلب بدون پرسش‌های درست از خودمان نمی‌توانیم آن‌ها را کشف کنیم. در این فصل، دقیقاً یاد می‌گیرید چگونه این کار را بکنید.

نیازهایتان را بشناسید

«به چه چیزی نیاز دارم؟» سؤال مهمی است؛ کمکتان می‌کند علت هر مشکل یا مذاکره‌ای را پیدا کنید و این کار نیازمند تمرین و صبوری است تا جوابش را کامل بدهید.

در اینجا، از خودتان می‌پرسید به چه چیزی نیاز دارید و جوابتان را می‌نویسید. من هم انواع و اقسام نیازهایی را که ممکن است موقع جواب دادن به این سؤال برای افراد پیش بیاید برایتان توضیح می‌دهم و چند سؤال تکمیلی بسیار مهم پیشنهاد می‌کنم تا آن نیازها را مشخص و اجرایی کنید و بتوانید با اطمینان به سمت آرمان‌هایتان پیش بروید. همچنین بررسی می‌کنیم چگونه باید نیازهایی را که حتی از خودتان پنهانشان کرده‌اید کشف کنید و وقتی این نیازهایتان ظاهراً باهم مغایرت دارند، چه کار باید بکنید.

نوبت شما در بخش آینه است

از شما می‌خواهم این تمرین را با وقت دادن به خودتان و فکر کردن به این سؤال شروع کنید که به چه چیزی نیاز دارید. پیشنهاد می‌دهم قبل از آنکه سراغ بررسی موضوع گسترده‌ترِ نیازهای کلی انسان برویم، جواب‌هایتان را یادداشت کنید. به محل آرام و راحتی بروید، تلفن همراهتان را خاموش کنید و خودتان را به مطالعه و بررسی بخش آینه بسپارید. پنج دقیقه وقت بگذارید تا هرچه به ذهنتان می‌رسد بنویسید. یادتان باشد، خودسانسوری ممنوع! اگر حتی برای یک لحظه هم به آن فکر می‌کنید، دقیقاً همان‌طور که هست یادداشتش کنید و اگر تا موقع شروع، چیزی به ذهنتان نرسید، عیبی ندارد. چند دقیقه‌ای آرام بنشینید. صبر و وقتتان (فقط پنج دقیقه است) را به خودتان پیشکش کنید تا به این پرسش پاسخ دهید:

به چه چیزی نیاز دارم؟

اگر چندتا چیز نوشتید و بعد حس کردید گیر افتاده‌اید، تصور کنید من از شما می‌پرسم: «دیگه چی؟» یا «می‌شه بیشتر (از چیزی که همین الان نوشتین) بگین؟» ادامه بدهید تا این پنج دقیقه تمام شود.

نیاز داشتن امری انسانی است و درک آن امری الهی

عمداً این فصل را با شما شروع کردم، چون می‌خواستم قبل از آنکه تحقیق و مثال‌های بیشتری از نیازهای دیگران را به خوردتان دهم، این اختیار و آزادی را به شما بدهم تا خودتان به این پرسش پاسخ دهید.

بنابراین حالا که کمی فکر کرده‌اید، بیاید نیازها را کلی‌تر تجزیه و تحلیل کنیم. این نیازها کدام‌اند؟ چه فکری درباره‌شان می‌کنیم؟ چطور می‌توانیم بفهمیم چه نیازی داریم و آن نیازها چه حکمی برای مذاکره‌مان دارند؟

مشکل: نیازها را با چیزهای دیگر اشتباه می‌گیریم

آن‌قدر در شناخت نیازهای خودمان کم‌کار بوده‌ایم که ممکن است با چیزهای دیگری اشتباهشان بگیریم. مثلاً نیازها با احساسات فرق دارند. اگر حس خاصی به موقعیتی دارید، درکل به دلیل نیازی است که تأمین شده (یا نشده). احساسمان همانی است که حس می‌کنیم، چون نیازمان همانی است

که به آن نیاز داریم.

همین‌طور اغلب نیازها را با خواسته‌ها یا مواضع مذاکراتی‌مان اشتباه می‌گیریم. برای مثال «ده‌ساله منتظرم تا به معاونت ارتقا پیدا کنم و حالا نوبت منه. من باید دقیقاً همون نفر بعدی باشم که از بخشمون ترفیع می‌گیره.» یا «من همیشه گردش و تفریحمون با بچه‌ها رو برنامه‌ریزی می‌کنم، اما امروز این کار رو نمی‌کنم.» و در پرونده‌های حقوقی، خواسته‌ها در مدارک پرونده موجودند، مثلاً «ایشون قراردادمون رو نقض کرده و پنجاه هزار دلار خسارت به من بدهکاره.»

قسمت چالش‌برانگیز شناخت نیازهایمان آنجاست که آن‌ها همیشه عیان و آشکار نیستند. برای همین روی خواسته‌هایمان تمرکز می‌کنیم، چون شناختشان کار راحت‌تری است و اغلب به پول یا چیزی ملموس و محسوس ربط دارند.

پس فرق نیازها و خواسته‌ها در چیست؟ نیازها دلیل خواسته‌هایمان است. وقتی نیازهایتان را کشف کنید، اطلاعات ارزشمندی به دست می‌آورید که به خودتان و طرف دیگر کمک می‌کند مذاکره موفق‌تری داشته باشید.

نیازهای انسان در مذاکره

در این بیش از یک‌دهه‌ای که صرف میانجیگری در انواع و اقسام درگیری‌ها و مجادله‌ها کرده‌ام، متوجه شده‌ام بارها و بارها بسیاری از نیازهای ابتدایی و مشابه انسان‌ها در آن‌ها مطرح شده. اما نیازها هم می‌توانند به اندازه خود انسان‌ها متنوع و گوناگون باشند. کارشناس‌ها در بسیاری از رشته‌ها، از مردم‌شناسی گرفته تا روان‌شناسی و حقوق، فکر کرده‌اند و راه‌هایی ساخته‌اند تا بتوان نیازها را سازمان‌دهی کرد و به آن‌ها اندیشید.

در این بخش، روی چند دسته از نیازهایی که انسان‌ها تجربه می‌کنند تأکید خواهم کرد. این نیازها از تحقیقات روان‌شناسی به دست آمده‌اند و ورای جنسیت، فرهنگ و در واقع موضوع اصلی‌اند. اول از نیازهای فیزیکی ساده و ابتدایی صحبت می‌کنیم و بعد به سمت نیازهای اجتماعی، احساسی و دیگر نیازها می‌رویم. بیایید نگاه کوتاهی به این دسته‌ها بیندازیم و ببینیم کدامشان با روحیات شما سازگارند.

نیازهای زیستی اولیه: مهم‌تر از همه

پایه‌ای‌ترین نیازهای انسان نیازهای فیزیکی ساده و ابتدایی‌اند: غذا، لباس، سرپناه، خواب، هوا و آب. برای بسیاری از ما، این نیازها در اولویت‌اند؛ ابتدا باید نیازهای فیزیکی ساده و ابتدایی‌مان تأمین شوند تا بعد از آن بتوانیم آن‌قدر عملکرد خوبی داشته باشیم که توجه‌مان را به نیازهای سطح بالاتری مثل پیشرفت مالی و رضایت عاطفی معطوف کنیم.

به چشم دیده‌ام که مسئله «در اولویت بودن نیازهای فیزیکی» چقدر درست است. در دادگاه مدنی نیویورک‌سیتی به پرونده‌های خیلی زیادی برخوردادم که یکی از طرفین مشاجره فردی بی‌خانمان یا کسی بوده که امنیت غذایی نداشته. پرونده‌ای را به یاد دارم که در آن صاحب‌خانه‌ای به‌خاطر اجاره عقب‌افتاده از مستأجر سابقش شکایت کرده بود. دادگاه از ما خواست برای طرفین جلسه مذاکره بگذاریم. ما هم هر دو طرف را به اتاق میانجیگری‌مان در دادگاه آوردیم. متهم در سکوت آن سر میز نشسته و در خودش جمع شده بود و با اینکه هوای اتاق کاملاً گرم بود می‌لرزید. وقتی نوبتش شد تا حرف بزند، با خجالت کمی وقت خواست. گفت در به زبان آوردن افکارش مشکل دارد. دانشجویانم، با درک وضعیت، تقاضای جلسه‌ای خصوصی دادند (اینکه با هرکدام از طرفین جداگانه صحبت می‌کنیم حرکتی میانجیگرانه است) تا متهم بتواند بدون آنکه به‌علت حضور طرف مقابل تحت فشار قرار بگیرد، با

ما صحبت کند. همین که تنها شدیم، مستأجر سابق راحت حرفش را به ما گفت. برایمان گفت بی‌خانمان بوده و قبل از آن هم گاهی غذای کافی برای خوردن نداشته. گفت: «نمی‌خوام احساسی باشم، اما قسم می‌خورم وقتی یخچال خالی باشه، فکر کردن سخت می‌شه.» واقعاً تلاش‌های این مرد را با وجود گرفتاری و گرسنگی‌اش برای شرکت در مذاکره تحسین می‌کردم. درنهایت به این نتیجه رسیدیم که می‌توانیم از وقت باهم بودنمان استفاده بهتری کنیم و او را به یکی از منابع وصل کنیم تا در تأمین نیازهای فیزیکی اولیه‌اش به او کمک کنند. شماره کلینیک میانجیگری‌مان را به او دادیم تا وقتی در شرایط بهتری بود و آمادگی داشت درباره پرونده‌اش مذاکره کند، تماس بگیرد.

این رابطه گرسنگی و درگیری در سطح جهانی هم وجود دارد. دیوید بیسلی، مدیر اجرایی برنامه جهانی غذا، می‌گوید: «رابطه بین گرسنگی و درگیری به یه اندازه قوی و مخربه. درگیری به ناامنی غذایی ختم می‌شه و ناامنی غذایی هم می‌تونه به بی‌ثباتی و تنش که محرک خشونت دامن بزنه.» بر اساس گفته‌های بیسلی، در سراسر جهان، شصت درصد از ۸۱۵ میلیون جمعیتی که همیشه با ناامنی غذایی مواجهند در مناطق جنگ‌زده زندگی می‌کنند.

حتی اگر با ناامنی غذایی یا تأثیرات جنگ دست‌وپنجه هم نرم نکنیم، اما همه‌مان همین نیازهای انسانی

اولیه را داریم. به خاطر نیازهای روانی، وقتی در بحث و مشاجره‌ها میانجیگری می‌کنم، مطمئن می‌شوم همه طرفین مقدار کافی غذا، نوشیدنی و زمان استراحت داشته باشند. اگر این نیازهای فیزیکی تأمین نشوند، تمرکز کردن برایمان سخت می‌شود. وقتی مذاکره می‌کنید، به خاطر خودتان و دیگران، غذا، آب و استراحت را نادیده نگیرید.

نیازهای ایمنی و امنیت

دسته بعدی نیازهای ایمنی است که شامل امنیت و ثبات اقتصادی می‌شود. این منافع اغلب حتی از نیازهایی که بعداً درباره‌شان بحث می‌کنیم هم برای انسان ضروری‌تر به نظر می‌رسند.

امنیت، یا حس ایمنی در برابر گزند و آسیب، نیازی پایه‌ای برای تمام انسان‌هاست. یک بار نماینده‌های سیاسی‌ای را از کوزوو دعوت کردم تا به دانشکده حقوق کلمبیا بیایند و درباره فرایند صلح، که به ملتشان هستی بخشید، صحبت کنند. همه‌شان گفتند «آزادی» یا استقلالشان از وقتی شروع شد که شهروندان کوزوو، که قحطی و خشونت نابودشان کرده بود، سیر شدند و در امان ماندند؛ فقط وقتی این ترس در وجودشان فروکش کرد، تازه توانستند کم‌کم به پیشرفت یا اعتبار سیاسی فکر کنند. اگر لیست

نیازهایتان شامل نیازهای ابتدایی مثل ایمنی و امنیت است، شاید بهتر است اول روی این نیاز تمرکز کنید و بعد به نیازهای ثانویه بعدی در همین بخش بپردازید.

نیاز انسانی‌مان به امنیت روی بسیاری از تصمیمات و نگرانی‌های روزانه‌مان هم تأثیر می‌گذارد. در تصمیم‌هایی که روزانه می‌گیریم، بعضی‌هایمان افرادی هستیم که اسمش را می‌گذارم «مذاکره‌کننده‌های امنیتی»، به این معنا که یقین داشتن و ریسک کمتر برایمان از پول جمع کردن یا دیگر نیازها ارزشمندتر است.

در طول یکی از کارگاه‌های آموزشی مذاکره‌ای که برای مقامات دولتی ایالات متحده برگزار کردم، یکی از شرکت‌کننده‌ها به اسم میکایلا برایمان از تعاملات زجرآوری گفت که اخیراً با شوهرش بر سر گذاشتن پسرشان در مهدکودک داشته است. سازمانشان در حال کاهش دورکاری بود و معنایش این بود که او و شوهرش باید مهدکودک جدیدی پیدا می‌کردند. میکایلا مکان امن و زیبایی نزدیک خانه‌شان پیدا کرد که جای خالی داشت. قیمت آن از نهایت بودجه‌شان بسیار بیشتر بود، اما مناسب نیازهایشان بود و او هم آماده بود تا قرارداد ببندد. شوهرش که به‌خاطر بالا بودن قیمت جا زده بود، اصرار داشت اطرافشان دنبال جای ارزان‌تری بگردند. میکایلا که کفرش درآمده بود، درباره‌ی این وضعیت با همکارانش صحبت کرد.

من گفتم: «به‌نظرم نیازت به امنیت داره به نیازت برای اینکه توی این وضعیت تا جای ممکن اقتصادی

باشی غلبه می‌کنه.»

میکایلا گفت: «آره، راستش، حقیقت همینه! من خیلی دنبال امنیتم. شخصاً تا وقتی درباره‌ی یه موضوع مهم تصمیم نگرفته‌ام، نگرانم. اگه مهدکودک پر بشه، چی؟ اگه جای بهتری پیدا نشه، چی؟ ترجیح می‌دم قراردادش رو نهایی کنم. اون موقع هم که دنبال خونه بودیم، همین‌طوری رفتار می‌کردم. به محض اینکه یه خونه خوب پیدا کردیم، دیگه آروم گرفتم. بستن قراردادش باعث شد احساس راحتی و آسودگی کنم.»

این مقام دولتی امنیت مکان مهدکودک را در اولویت گذاشته بود. در همین حین، شوهرش بیشتر نیاز به بهره‌وری اقتصادی داشت. با مهدکودک مذاکره کردند تا وقت بیشتری برای تصمیم‌گیری به آن‌ها بدهد. میکایلا و شوهرش هم تصمیم گرفتند اگر هر دویشان نتوانستند درباره‌ی گزینه‌ی دیگری، که آن زمان مهدکودکی ارزان‌تر بود، به توافق برسند، بروند سراغ همان جایی که میکایلا پیدا کرده بود و راه دیگری برای پس‌انداز هزینه‌ها در بودجه‌شان پیدا کنند. تعیین دوره‌ی زمانی به میکایلا این امکان را داد تا احساس امنیت بکند و خیال شوهرش را هم راحت کرد که از هر جهت، در زمینه‌ی مالی تلاششان را خواهند کرد.

امنیت مالی فهرست این نیازهای اساسی را تکمیل می‌کند. پول این امکان را به ما می‌دهد تا ضروریات زندگی را بخریم. یعنی غذا، بیمه درمانی، مراقبت از کودکان و شبکه ایمنی برای موارد اضطراری. وقتی افراد برای حقوق یا ارزش قراردادشان مذاکره می‌کنند، احتمالاً نیازهای خاصی در ذهنشان است که با آن پول فراهم می‌شود. اگر کسی از نظر نیازهای مالی تحت فشار باشد، احتمالاً ثبات اقتصادی برایش از همه چیز که شامل عنوان یا کیفیت زندگی می‌شود هم باارزش تر است. اما همان طور که بعداً در این فصل خواهید دید، پول هم به نیازهای دیگری که زیاد ملموس نیستند وصل می‌شود.

نیازهای روانی و عاطفی

فکر می‌کنید می‌توانید روان‌شناسی و احساسات را از مذاکره حذف کنید؟ دوباره فکر کنید. تمام مذاکرات، حتی آن‌هایی که درباره امور مالی‌اند، شامل نیازهای روانی و عاطفی می‌شوند. می‌تواند شامل این‌ها هم باشد:

نیاز به عشق و تعلقات که شامل عشق، پذیرش، حمایت اجتماعی، تعلق خاطر، صمیمیت، محبت و وابستگی (که آن را حس عضویت در گروه، حالا می‌خواهد سر کار باشد، با دوستان یا در خانه تعریف

می‌کنند) می‌شود. اینکه چنین نیازهایی در مذاکرات شخصی مطرح می‌شوند اصلاً جای تعجب ندارد. از طرف آن‌هایی که نزدیک‌ترین افراد به ما هستند به چیزهایی بیشتر از عشق و حمایت نیاز داریم.

گاهی آدم‌ها از کلماتی مثل «عشق»، «تعلق خاطر» و «احترام» حرف می‌زنند و از من می‌پرسند این نیازها واقعاً در مذاکراتی با محوریت کاری مطرح می‌شوند یا نه. جواب این است: همیشه. بر اساس تجربه خودم، آدم‌ها معمولاً طلب و درخواست پول می‌کنند، چون نمی‌توانند عشق، قدردانی و پذیرش را به دست آورند. ما ساعت‌های زیادی از عمرمان را سر کار سپری می‌کنیم و تحقیقات نشان می‌دهد اینکه احساس تعلق خاطر داریم یا نه، اینکه رابطه دوستانه و پیوندهایی در آنجا داریم یا نه، شاخص‌های اصلی هم برای شادی و هم برای بهره‌وری‌اند.

نیاز به احترام، هم آن‌ها که محوریت عزت‌نفس دارند (شرافت، غرور، موفقیت، کامیابی) و هم آن‌هایی که روی احترام به دیگران متمرکز می‌شوند (مثل ادب و ملاحظه، آوازه، پذیرش یا منزلت اجتماعی). یکی از علاقه‌مندی‌هایم موقع کمک کردن به دیگران در مذاکراتشان دیدن حس غرور و موفقیتی است که وقتی نتیجه‌ای معرکه به دست می‌آورند از خودشان بروز می‌دهند. درحقیقت، نیاز به عزت‌نفس شاید یکی از چیزهایی باشد که باعث شده این کتاب را انتخاب کنید. شاید شما هم غرور، موفقیت و کامیابی

بیشتری از زندگی‌تان می‌خواهید. اگر این قضیه درباره‌تان صدق می‌کند، پس با ما همراه باشید: بعداً در این فصل، نشان می‌دهم چطور آن نیازهای قدرتمند را به برنامه‌ای عملی تبدیل کنید تا شما را به شناخت آن‌ها نزدیک‌تر کند.

نیاز به احترام، مبنا و زیربنای مذاکرات شخصی و همچنین مذاکرات کاری و سیاسی را می‌سازد. چهار نیاز اصلی در این دسته عبارت‌اند از ادب و ملاحظه، شرافت، پذیرش و آوازه.

هنوز نشده مذاکره‌ای را ببینم که احترام، یعنی تحسین دیگران یا در نظر گرفتن احساسات، حقوق یا خواسته‌هایشان، برای آن امری حیاتی در رسیدن به موفقیت نباشد. جان گاتمن، محقق ازدواج، چندین دهه روی موضوع احترام تحقیق کرده و فهمیده بود احترام در رابطه زوجین یکی از «چهار سواری» است که طلاق را پیش‌بینی می‌کند. همچنین در زمینه کاری هم تحقیقات نشان می‌دهد وقتی افراد احترام می‌بینند، محتمل‌تر است احترام متقابل بگذارند. احترام باعث پدید آمدن اعتماد و توافق می‌شود.

شرافت که در برخی فرهنگ‌ها «آبرو» نامیده می‌شود، در تمام موقعیت‌ها برای مردم بسیار مهم است. از

گهواره تا گور، هر انسانی در خودش نیازمند حس غرور و شایستگی است و تأمین شدن یا نشدن این نیاز برای سعادت و حتی میلش به زندگی امری حیاتی و مهم است. وقتی مسئولان آسایشگاه پدرم به او کمک کردند برای آخرین بار به خانه‌اش بیاید و با خانواده‌اش وقت بگذرانند، تعجب کردم و حتی از اینکه دیدم پدر با تقلا از ماشین پیاده شد و دست‌گلی در دستش بود، تحت‌تأثیر قرار گرفتم. پرستار آسایشگاهش، پاتریشیا، از پدرم پرسیده بود که چون قرار است برای شام به خانه برود، می‌خواهد برایش گل بگیرد یا نه. پدر گفته بود بله می‌خواهد، برای همین پاتریشیا پدر را برد و برایش گل خرید. پاتریشیا شرافت پدرم را حتی در بحبوحه ضعف جسمانی شدیدش هم حفظ کرد.

شرافت حتی در موقعیت‌های کاری هم به شدت مهم است. نماینده‌های ارشد سیاسی به هم می‌گویند اگر بخواهی سیاست‌های کسی را به چالش بکشی، در واقع شرافتش را به چالش می‌کشی. خجالت‌زدگی ناشی از آن اغلب به خشم شدید و حالت تدافعی منجر می‌شود و توافق را به چالش می‌کشد. نماینده‌های سیاسی که در امر مذاکره مهارت دارند، می‌دانند اگر نیاز باشد مکالمه‌ای دشوار داشته باشند، باید آن را تن‌به‌تن و رودررو انجام دهند. یکی از نماینده‌های سیاسی از مذاکره‌ای بزرگ و چندملیتی می‌گفت که نیمه‌های شب خراب شد و بی‌نتیجه ماند، آن هم فقط به این دلیل که یکی از

رهبرها حس می‌کرد به شرافتش توهین شده؛ «با خشم و عصبانیت ساختمون رو ترک کرد. دنبالش رفتم تا ببینم چه اتفاقی افتاده و حالا که از اتاق مذاکره دور بودیم، بهش گفتم به نیازش احترام می‌ذارم و می‌خوام کمکش کنم. بالاخره برگشت. حمایت از شرافتش باعث نجات یه سیاست‌ابتکاری بزرگ شد که روی کل جهان تأثیر می‌داشت.»

تأیید شدن نیاز بزرگ بعدی در این دسته است. دیده‌ام که نیاز به تأیید شدن تقریباً در تک‌تک چندصد پرونده‌ای که در دوره شغلی خودم در آن‌ها میانجیگری کرده‌ام مطرح شده است. بسیاری از پرونده‌های مربوط به روابط که در آن‌ها کمک می‌کنم، محورشان حول این نکته است که هرکدام از طرفین نیاز دارند به‌خاطر کاری که کرده‌اند تأیید شوند. همین‌طور در موقعیت‌های کاری هم وقتی افراد حس می‌کنند خودشان یا نظراتشان تأیید نمی‌شوند، مذاکرات و سازمان‌ها شکست می‌خورند. اگر یکی از تصمیم‌گیرنده‌ها آن‌طور که باید و شاید تمام دیدگاه‌ها را قبول کند، ممکن است بتواند به توافق برسد، با وجود آنکه نظرات همه افراد ابتکار عمل مورد نظر را ندارد.

درنهایت، بیشتر افراد دخیل در مذاکره عمیقاً به وجهه خود اهمیت می‌دهند. در طول بسیاری از مذاکرات، دیده‌ام که وجهه افراد بارها و بارها چون نیازی حیاتی مطرح می‌شود؛ نیازی که اغلب تا وقتی

آن را به رسمیت نشناسید، بروز نمی‌کند. بسیاری از افرادی که برای مذاکره سر حقوق و دستمزدشان با من مشورت کرده‌اند می‌گویند پول علاوه بر آنکه نیازهای زندگی را در اختیارشان می‌گذارد، به ساختن وجهه آن‌ها هم کمک می‌کند. اگر مذاکره‌ای که واردش می‌شوید اولین نیازتان در میان بسیاری از نیازهای دیگران است که باید حل و فصلش کنید (مثلاً می‌خواهید با یکی از موکل‌ها مذاکره‌ای را سر محصول یا خدمات جدیدتان شروع کنید) شاید بفهمید در جایگاه رئیس یک شرکت، نگران وجهه خودتان یا آوازه محصولاتان در بازار فروش هستید.

یک نماینده استعدادیابی یاد ماجرای تلاش برای مذاکره بر سر شرایط یکی از اولین بازیگرهایی افتاد که نماینده‌شان شده بود. نماینده جدید بود و می‌دانست سماجت به خرج می‌دهد و آن شرکت فیلم‌سازی را به ستوه می‌آورد. اما به پافشاری‌اش ادامه داد. چرا؟ چون تازه کارش را شروع کرده بود و نمی‌خواست مذاکره‌کننده‌ای نازک‌نارنجی شناخته شود. اگر گمان می‌کنید وجهه و آوازه در مذاکره برایتان نیاز است (که اغلب هم هست)، یک لحظه وقت بگذارید و همین حالا به آن فکر کنید.

نیازهای خودمحور شامل آزادی یا خوداتکایی می‌شوند. مردم عمیقاً نیاز دارند بدانند تا جایی که طبق قانون یا مقررات یک سازمان امکان‌پذیر باشد، خودشان مسئول تصمیماتشان هستند (این قضیه شامل

خانواده‌ها هم می‌شود!). حتی وقتی حرف‌های کسی را که با او مذاکره می‌کنید، مثلاً بچه‌ای که اساساً قدرت تصمیم‌گیری ندارد، بشنوید یا لیستی از گزینه‌های ممکن را به او پیشنهاد کنید، می‌توانید به ارضای این نیازهای خودمحور کمک کنید.

این نیازهای روانی و عاطفی باهم بسیاری از مذاکرات قانونی، کاری، خانوادگی، محلی یا دیپلماتیک را که هر روز با آنها برخورد می‌کنیم تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.

نیازهای دیگر

جزئیات دیگر دسته‌بندی‌های نیازهایمان از این قرار است:

- تعالی: ارزش‌هایی که فراتر از فردیت هستند (برای مثال باور مذهبی، تجربیات عرفانی و تجربیاتی خاص با طبیعت، خدمت به دیگران، تجربیات زیبایی‌شناختی، تجربیات جنسی، طلب علم و...)

- ادراکی: دانش و فهم، کنجکاوی، اکتشاف، نیاز به معنا و پیش‌بینی‌پذیری

- زیبایی‌شناختی: شناخت و در پی زیبایی، تعادل، شکل و... بودن

- خودشکوفایی: شناخت توانایی فردی و رضایت شخصی، در پی رشد شخصی و تجربیات متحول‌کننده بودن.

شناخت نیازهای خود شکوفایی به کتابی ختم شده که امروز دارید آن را می‌خوانید. هجده سال پیش، وقتی دانشجویی در دانشکده حقوق کلمبیا بودم، در یکی از اتاق‌های کنفرانس تاریک و دلگیر دادگاه نیویورک سیتی نشستم و یکی از لحظات تحول‌بخش را تجربه کردم که معمولاً در فیلم‌ها می‌بینید. به توصیه یکی از دوستان دانشکده حقوقم که صرفاً گفت «اونجا باید زیاد حرف بزنی...» تو برای این کلاس عالی‌ای»، برای دوره‌ای به نام آموزش فشرده میانجیگری ثبت‌نام کردم. استادها کم‌کم به من آموزش میانجیگری دادند و بعد مرا از دانشگاه به دادگاه فرستادند تا در اولین پرونده‌ام میانجیگری کنم.

آن روز، وقتی دو طرف پرونده روبه‌رویم نشستند و من کم‌کم کمکشان کردم تا اختلافشان را حل کنند، لحظه‌ای را تجربه کردم که تازه به وضوح فهمیدم چرا آمده‌ام روی زمین. فهمیدم وقتی به دیگران کمک می‌کنم تا مذاکره بهتری داشته باشند، دارم رفیع‌ترین توانایی و استعدادم را می‌شناسم. بیشتر از قبل احساس رضایت داشتم. نیمسال بعد، رفتم تا در آن کلینیک کمک‌استاد باشم و به بقیه دانشجویها کمک کنم مذاکره کردن را بهتر یاد بگیرند. واقعاً عاشق این کار بودم.

بعد از آنکه از دانشکده حقوق کلمبیا فارغ‌التحصیل شدم، رفتم تا در هیئت وکیل در یکی از برترین شرکت‌های حقوقی کشور کار کنم. عاشق کار و همکارانم بودم. کاملاً با آنجا سازگار شده بودم. پدر و

مادرم خوشحال بودند که کار ثابتی پیدا کرده‌ام. اما من از زندگی‌ام چیزهای بیشتری می‌خواستم. برگشتم و به همان روز در دادگاه فکر کردم و فهمیدم به همان رضایتی نیاز دارم که موقع کمک به طرفین برای حل اختلافاتشان و دانشجوها برای رسیدن به توانایی‌هایشان، حس کرده بودم. فهمیدم اگر به کلمبیا برگردم و میانجیگری را تدریس کنم، رشد خواهم کرد. حالا که امروز نشسته‌ام و این مطلب را می‌نویسم، می‌دانم شناخت نیازهای خود شکوفایی‌ام مرا به سمت بهترین تصمیم زندگی‌ام سوق داد، که شغلم در آن شرکت حقوقی بلندآوازه را ترک کنم و میانجیگری تدریس کنم. هر روز صبح با رضایت از کاری که می‌کنم از خواب بیدار می‌شوم.

ما نیازهایمان را متفاوت اولویت‌بندی می‌کنیم

یادتان باشد با اینکه افراد در کل نیازهای اساسی فیزیکی و ایمنی‌شان را در اولیوی بالتر از بقیه نیازها می‌گذارند، اما این قضیه به هیچ وجه مطلق و همگانی نیست. انسان‌ها ارزش‌های متفاوتی دارند؛ اگر به اندازه کافی مذاکره کنید، خودتان می‌فهمید که مثلاً برخی افراد نیازهای معنوی را به امنیت اقتصادی ترجیح می‌دهند. یک بار در پرونده قضایی‌ای میانجیگری کردم که پای سازمان‌های مذهبی در آن وسط بود. خانواده متوفی علیه سازمان مذهبی که آن مرحوم عضوش بود ادعای نقض قرارداد داشتند.

خانواده مدعی بودند مرحوم که در این مذهب فردی فداکار و دوست‌داشتنی بود، در زمان حیاتش به آن‌ها گفته این سازمان به متوفی قول داده اگر پول کافی نداشت تا هزینه‌های تدفینش را تأمین کند، خودشان او را دفن می‌کنند. وقتی این فرد فوت کرد، خانواده با این سازمان تماس گرفتند تا آن‌ها تأیید کنند مرحوم عضوی از کلیسا بوده، اما کسی جواب نداد. خانواده اشک‌ریزان گفتند جسد مرحوم یک ماه در سردخانه ماند تا آن‌ها توانستند پولشان را روی هم بگذارند و دفنش کنند.

در این پرونده هیچ قرارداد مکتوبی وجود نداشت. اما وکیل آن سازمان، که خودش عضوی از همان سازمان مذهبی بود، از همان اول مذاکره به من گفته بود اگر ادعای خانواده مرحوم درست از آب دربیاید، فارغ از اینکه قانون چه می‌گوید، سازمان ضرورت اخلاقی دارد که این پول را تسویه کند. نیازهای معنوی آن سازمان بر نیازهای اقتصادی یا قانونی‌شان اولویت داشت.

جلوتر برویم: مادی‌ها و معنوی‌ها

حالا که این دسته‌بندی‌ها را خوانده‌اید، کدامشان به دلتان می‌نشیند؟ نیازهای دیگری هم به ذهنتان می‌رسد؟ اگر می‌رسد، دست به کار شوید و آن‌ها را هم یادداشت کنید.

به محض آنکه فهرستان را کامل کردید، به چیزی که نوشته‌اید و کمکتان می‌کند تا به شناخت عمیق‌تری از نیازهایتان برسید، نگاه دقیق‌تری می‌اندازیم. اقداماتی اجرایی برایتان تدوین می‌کنیم تا مطمئن شوید با انجامشان آن نیازها تأمین می‌شوند. اولین قدم این است که به نیازهایتان نگاه بیندازید و با تقسیم کردنشان به دو گروه آن‌ها را دسته‌بندی کنید: نیازی‌های مادی و معنوی.

مادی‌ها

بیا بید با مادی‌ها شروع کنیم. مادی‌ها چیزهایی هستند که می‌توانید لمس و حسشان کنید، ببینید یا آن‌ها را بشمارید: هرچیزی از مشتری‌ها، دلارها، عنوان‌ها و نقاشی‌ها گرفته تا مغازه‌ها، امتیازها، شغل‌ها و قسمت‌های یک قفسه. برای همین اگر از خودتان بپرسید «به چی نیاز دارم؟» و جواب دادن را با گزینه‌های مادی شروع کنید، مثل «پول بیشتر»، «ترفع به مقام معاونت» یا «مشتری‌های جدید» از جای عالی‌ای کارتان را شروع کرده‌اید. مطمئن شوید کارتان شامل تمام نیازهای مادی‌ای شود که می‌شناسید.

اما کار امروزتان به همین جا ختم نمی‌شود، چون وقتی به نیازهایتان فکر می‌کنید، دوست داریم از

مادی‌ها فراتر برویم. به نیازهای مادی فهرستان نگاه کنید و سؤالات بعدی را از خودتان پرسید:

«چی باعث می‌شه این نیاز مهم باشه؟»

«این نیاز برای من تداعی‌کننده چیه؟»

این سؤالات کمکتان می‌کنند بفهمید چرا به گزینه‌های مادی که فهرست کرده‌اید نیاز دارید. همین‌که بفهمیم چرا، می‌توانیم سراغ فصل‌های بعدی برویم تا به سؤال چگونه پردازیم. برای مثال، ممکن است با مسئله ملموس و مادی‌ای مثل «این فصل به پنج‌تا مشتری جدید نیاز دارم» کارتان را شروع کنید و وقتی از خودتان پرسید چه چیزی باعث می‌شود این نیاز برایتان مهم باشد، شاید به خودتان بیایید و ببینید «به مشتری‌های بیشتری نیاز دارم، چون این‌طوری امنیت مالی‌م بیشتر تأمین می‌شه» یا «توی زندگی‌م به حس چالش و پیشرفت نیاز دارم». عالی است. به محض آنکه این بخش مادی را رد کنید، احتمالاً عمیق‌ترین نیازها و ارزش‌هایتان را پیدا می‌کنید. از آن نیازها و ارزش‌ها برای طراحی راه‌حلتان استفاده می‌کنیم.

مادی‌ها اغلب تداعی‌کننده مسئله دیگری هستند؛ مسئله‌ای بزرگ‌تر که آن نیاز مادی فقط بخشی از آن است. باید به لایه زیرین امور مادی برویم تا نیازهای بزرگ‌تری را که در عمقشان نهفته پیدا کنیم. مثلاً،

وقتی از والدین، مدیرعامل یک شرکت نوپا در زمینه محصولات تندرستی برای مشتریان، پرسیدم برای شرکتش چه نیازهایی دارد، یکی از اولین مسائلی که مطرح شد این بود: «نفوذ به فروشگاه‌های زنجیره‌ای مهم و بعد رسیدن به سرعت برداری (میزان مصرف مشتری) در شهرهای خاص غرب میانه تا سه ماه اول سال ۲۰۲۱.» وقتی پیگیری کردم و پرسیدم چرا این قضیه برایش مهم است، جواب داد: «همه می‌دونن محصولات ما می‌تونن توی سواحل به موفقیت برسن. خیلی از محصولات تندرستی جدید توی نیویورک و لس‌آنجلس عملکرد عالی‌ای داشتن که باعث خوشحالیه. چیزی که این محصولات موفق رو متمایز می‌کنه جذب بالای مشتری تو بقیه بخش‌های کشوره. مثلاً اگه بتونیم توی شهرهایی مثل دی‌موینز به سرعت برداری بالایی برسیم، سرمایه‌گذارهامون و بازار می‌فهمن اومدیم که موندگار بشیم و خودمون رو برای دریافت دور بعدی سرمایه‌گذاری‌ها آماده می‌کنیم.» این بخش آخر حرف‌هایش را برایش خلاصه‌نویسی کردم و پرسیدم: «پس نفوذ آماری میانه غربی واقعاً برای نیازهاش چه معنایی داره؟» گفت: «خب، بهش فکر نکرده بودم، اما در واقع آمار میانه غربی یعنی سرمایه‌گذاری، راضی نگه داشتن سرمایه‌گذارهایی که داریم و جذب سرمایه‌گذارهای جدید.» به فهرست نیازهایمان «جذب یا رضایت سرمایه‌گذار» را اضافه کردیم و «آمار میانه غربی» را زیرش قرار دادیم.

مثل والدن، شما هم به محض آشکار کردن نیازهای عمقی تر خودتان، درنهایت ممکن است به شرح و بسط یا اصلاح گزینه های مادی ای برسید که متناسب با آن است. بعد از آنکه فهمیدید چرا آن نیازها برایتان مهم اند، دوست دارم از خودتان بپرسید: «دیگه چطور می تونم نیازم به رضایت سرمایه گذار رو محقق بکنم؟» با این روش، شما هم نیاز اساسی را توضیح می دهید و هم فهرست کاملی از گزینه ها برای تأمین این نیاز درست می کنید.

معنوی ها

شاید بعضی نیازهای فهرستان معنوی باشند؛ یعنی آرمان هایی گذرا اما مهم که به زندگی مان معنا می دهند؛ مثل خیلی از نیازهایی که قبل تر در همین فصل درباره شان صحبت کردیم. اگر نیازهای مادی تان در بالا را فهرست کردید و به مسائل عمقی تری ربط شان دادید، آن مسائل عمقی تر می شوند نیازهای معنوی تان. بعضی نیازهای معنوی مشترک شامل این هاست: احترام، آوازه، قدردانی، معاشرت، موفقیت، پیشرفت، عشق، امنیت، حریم شخصی و آزادی.

گاهی نیازهای معنوی حس مبهم یا بی ثباتی به شما می دهند، چون نه می توانید آن ها را ببینید نه

بشمارید. اما مهم‌اند، چون معمولاً از هر مسئله‌ی خاصی فراتر می‌روند و درمجموع به زندگی‌مان معنا و هدف می‌دهند. شناخت این نیازهای معنوی می‌تواند کمکتان کند تا مسیرِ کل زندگی حرفه‌ای یا شخصی‌تان را مشخص کنید. یادتان باشد در این کتاب ما نه فقط این یک مذاکره را که روابط و آینده‌تان را در راهی طولانی پیش می‌بریم. شما دارید طوری از نیازهای شخصی‌تان پرده برمی‌دارید که ارزشی فراتر از یک دست دادن، قرارداد یا بغل کردن پدید می‌آورد.

پس اگر هنوز هیچ نیاز معنوی‌ای در فهرستان ندارید، یک لحظه وقت بگذارید و به نیازهایی فکر کنید که فهرستان کرده‌اید. هیچ کدامشان با نیازهای معنوی‌ای که در این فصل دیده‌اید ارتباط دارند؟ با خواندن این‌ها، نیاز معنوی دیگری به ذهنتان می‌رسد؟

و اگر هم از قبل نیازهای معنوی‌ای دارید که چه عالی. حالا می‌خواهیم مرحله‌ی دوم کارمان را انجام دهیم: بهشان عینیت ببخشیم. می‌خواهیم آن نیازهای معنوی را کاربردی کنیم تا بتوانید کارتان را شروع کنید و برای درکشان پیش بروید. بنابراین برای هرکدام از این نیازهای معنوی، باید سؤال مهمی را که در ادامه می‌آید از خودتان پرسید:

چه شکلی خواهد بود؟

مثلاً وقتی در اختلافات کاری میانجیگری می‌کنم، اغلب می‌شنوم که افراد می‌گویند: «برای این مشکل یه راه حل عادلانه می‌خوام.» مدام حرف عدالت را پیش می‌کشند. وقتی از آن‌ها می‌پرسم: «به نظرتون توی این مسئله عدالت چی می‌تونه باشه؟» تازه از اینجا شروع می‌کنیم به پیشروی به سمت راه حل. عدالت برای افراد مختلف می‌تواند به شدت متفاوت باشد. در اینجا نمونه‌ای از جواب‌هایی آمده که وقتی این سؤال را مطرح کردیم، از مردم شنیدیم:

دویست هزار دلار

دو هزار دلار

ترفیع

کمک به تنظیم جلسات گفتاردرمانی بچه

مشاوره گرفتن از یکی از مدیران عالی‌رتبه

یک ساعت تماشای تلویزیون در روزهای آخر هفته

تخفیف برای شست‌وشوی لباس‌ها در آینده

حق رأی

مرخصی

داشتن زمانی دور از بچه‌ها

بُردن شش گربهٔ وحشی از ملکی مسکونی (بله چنین چیزی حقیقت دارد).

محل دفتری بهتر

عذرخواهی

متوجه شدید؟ عدالت ممکن است در موقعیت‌ها و زمان‌های مختلف، معانی متفاوتی برایتان داشته باشد. تا وقتی نپرسید این موضوع را نمی‌فهمید. بنابراین مطمئن شوید درباره همه نیازهای معنوی‌تان از خودتان پرسیده‌اید: «چه شکلیه» همین‌که به جواب‌های اولیه‌تان رسیدید، باید لیستتان را با طرح این سؤال کامل کنید: «دیگه چطوری می‌تونم توی این موقعیت به عدالت (یا هرچی که بهش نیاز دارم) برسم؟» آن‌قدر ادامه دهید تا حس کنید لیستتان کامل شده.

در مثال دیگری برت بعد از ده سال در خانه ماندن به همراه سه پسرش، که حالا نه، هفت و پنج‌ساله‌اند، به برگشتن سر کارش فکر می‌کرده. او که قبلاً مشاور مدیریت و مدیر پروژه بوده، حالا به مشاوره تغذیه علاقه پیدا کرده و درحالی‌که در خانه بچه‌هایش را بزرگ می‌کرده، چند دوره گذرانده. برت می‌داند دلش می‌خواهد کار و تجارت خودش را شروع کند و هواداران خالص و مخلصی در رسانه‌های اختصاصی برای خودش دست‌وپا کند. اما گاهی به خودش آمده و دیده درباره اینکه چه مسیری را پیش بگیرد مردد بوده. حالا هم احساس رکود می‌کند. برت تصمیم گرفته نیازهایش را بنویسد. به امید آنکه با این روش جاه‌طلبی‌های شغلی‌اش برایش مشخص و آشکار شود.

در لیستش «حس پیشرفت» هم دیده می‌شد. وقتی از برت پرسیدم «حس پیشرفت» چه شکلی است،

جواب داد: «خب، فکر کنم تولید کردن یه چیز ملموس و مشخص که افراد بتونن اون رو بخرن. شاید ساخت یه فایل پی‌دی‌اف که توصیه‌هایی توی اونه و بتونم اون رو بین مردم منتشر و پخش کنم و اینکه شخصاً مشتری‌هام رو ببینم. نمی‌خوام فقط یه تریبون توی رسانه اجتماعی داشته باشم. داشتن افرادی که واقعاً باهام کار کنن، حالا یا شخصاً یا توی اسکایپ، بهم حس پیشرفت می‌ده.» به لطف سؤالم، توانستم بیشتر و بیشتر نیازهای برت (و همین‌طور گام‌هایی را که برای به حقیقت پیوستنشان باید برمی‌داشت) شناسایی کنیم: تولید جنسی ملموس و مشخص که مردم بتوانند آن را ببینند یا در دست‌هایشان نگه دارند و پیدا کردن مشتریانی که با برت کار کنند.

پول چطور؟

نیازهای اقتصادی حقیقت دارند. پول یکی از نیازهای پایه‌ای و مادی انسان‌ها در نظر گرفته می‌شود، چون می‌توانیم با آن ضروریات زندگی‌مان را بخریم. اما پول نمایانگر نیازهای دیگری هم هست. در این صورت، می‌تواند یک نیاز معنوی هم باشد؛ پول معرفی برای احترام، قدردانی، پیشرفت، مشارکت، موفقیت و حتی آزادی است.

در طول سالیان سال با افراد زیادی از صنایع مختلف صحبت کرده‌ام و به من درباره مذاکرات مالی‌ای گفته‌اند که حتی وقتی شرایط پیشنهادشده کاملاً منطقی یا حتی عالی بوده هم نتوانسته‌اند آن را به سرانجام برسانند. چرا چنین اتفاقی می‌افتد؟ چون این اعداد و ارقام اغلب به آسیب‌ها و واقعیت‌های اقتصادی ربطی ندارند و برای آن فرد تداعی‌کننده چیز دیگری هستند: نیاز به تأیید و تصدیق، خواستن عدالت، دل‌شکستگی بر اثر رابطه‌ای ناموفق.

پس این مسئله را کشف کنید که اگر پول در قالب نیازی مادی مطرح شود، برای شما چه معنایی دارد. بیانگر چه ارزشی است؟ و جز پول، دیگر چطور می‌توانید به آن ارزش برسید؟ حالا اگر پول مثل نیازی معنوی چون «آزادی اقتصادی» مطرح شود، از خودتان بپرسید: «آزادی اقتصادی می‌تونه چه شکلی باشه؟» این کار کمکتان می‌کند تا جایگاه درست پول را بفهمید و اطلاعاتی در این باره به شما می‌دهد که دقیقاً برای رسیدن به آن ارزش به چه چیزی نیاز دارید. به صندوق بازنشستگی پُررونق نیاز دارید؟ یا پس‌انداز یک سال حقوق؟

شناخت این مسئله که دقیقاً به چه چیزی نیاز دارید کمکتان می‌کند تا آینده‌تان را طوری طراحی کنید که از نتیجه یک مذاکره فردی فراتر برود.

معضلات رایج را مشکل‌یابی کنید

در اینجا چند توصیه‌ی دیگر هم آمده که در مقابله با چند مورد از مشکلات احتمالی، وقتی دارید به سؤال «به چه چیزی نیاز دارم؟» جواب می‌دهید، کمکتان می‌کند:

اگر گیر کنم چه کنم؟

نکند تا اینجای کتاب را خوانده باشید و هنوز هم به نتیجه‌ای نرسیده باشید؟ اگر در شناسایی هر نیازی مشکل دارید، دو حقه دارم که معمولاً کمک‌کننده‌اند. این اولی‌اش است:

توصیه‌ی اول: به این فکر کنید که در شرایط حال حاضرتان چه چیزی برایتان قابل‌تحمل نیست یا چه چیزی بیشتر از همه ناراحتان می‌کند، بعد آن را برعکس کنید و متضادش را بنویسید. این می‌شود نیازتان. مثلاً، اگر یکی از مشکلات اصلی‌تان این است که حس می‌کنید در رابطه‌تان دست‌کم گرفته می‌شوید، احتمالاً چیزی که به دنبالش هستید قدردانی، احترام یا تأیید و تصدیق است. اگر نشسته‌اید و این کتاب را می‌خوانید، چون شغلی دارید که لحظه‌ای استراحت و آرامش در اختیارتان نمی‌گذارد...

خب، پس حالا می‌توانید ببینید چه نیازی دارید.

توصیه دوم: خودتان را از این مسئله جدا کنید که دیگران فکر می کنند یا معتقدند به چه چیزی باید نیاز داشته باشید. به راحتی ممکن است گرفتار این مسئله شویم که دیگران به ما گفته اند چه نیازی داریم یا براساس نیاز دیگران فکر کنیم باید به چه چیزی نیاز داشته باشیم. اگر گیرتان به این علت است که به فردی دیگر فکر می کنید و اینکه او خیال می کند شما چه نیازی دارید، بروید سراغشان و آنها را بنویسید. لیستی از تمام مواردی که آن فرد فکر می کند بدون شک بهشان نیاز دارید، درست کنید... بعد واقعاً لیست را کنار بگذارید. با جزئیات نوشتن این لیست کمکتان می کند تا چیزی را که به آن احتیاج دارید از آنچه بهتان گفته می شود نیازتان است، تفکیک کنید.

اگر دارم به نمایندگی از کسی یا سازمانی مذاکره می کنم، چطور باید به نیازهایم فکر کنم؟

«به چی نیاز دارم؟» می تواند برای افراد و نیز شرکت ها و مؤسسات هم استفاده شود. همین که تبادل نظر اولیه مان درباره نیازها به اتمام رسید، دوست دارم با کمک شما نگاه عمیق تری بیندازم و نیازهایتان را بر اساس نقش ها و هویت های مختلفی که رو می کنید یا همان که من به آن می گویم «عناوین» تفسیر کنم.

از کجا مطمئن شویم تمام «عناوین» یا نقش‌های مختلفمان را به حساب آورده‌ایم؟ (۱) به مسئولیت‌هایتان، (۲) به هویت‌هایتان و (۳) به نقش‌های رسمی یا غیررسمی‌تان فکر کنید. برای مثال، کیشا که معلم و مادر دختری اوتیسمی است، دارد برای آموزش فردی دخترش، ایمانی (برنامه‌ای آموزشی برای کودکان استثنایی) با یکی از مدارس ناحیه مذاکره می‌کند. کیشا وقتی پشت میز می‌نشیند، به نیازهایش در جایگاه (۱) مادر ایمانی که خودش نمی‌تواند نیازهایش را بیان کند، (۲) رئیس سازمان آموزش خاص محلی والدین معلمان که نماینده تمام بچه‌های این شهر است و (۳) معلمی که ارزش نقش و تخصص معلم‌ها را می‌داند، فکر می‌کند. شناخت تمام این نیازها به کیشا کمک کرد تا هم بفهمد چه می‌خواهد باشد (یک دستیار شخصی برای ایمانی و جلسات درمانی روزانه) و چطور باید دلایلش را بیان کند تا به دل معلم‌های حاضر در اتاق بنشیند.

همچنین، اگر به نمایندگی از یک سازمان عمل می‌کنید، هم نیازهای سازمانی و هم نیازهای شخصی خواهید داشت؛ درست مثل کاری که لیلیا در داستان شروع این فصل کرد.

اجمالاً، وقتی تمام هویت‌هایی را که افراد موقع مذاکره رو می‌کنند تجزیه و تحلیل می‌کنیم، در چند جهت به کارمان می‌آید: اول اینکه، این فرصت را در اختیارمان می‌گذارد که لیست نیازهایمان را شرح و بسط

بدهیم تا بتوانیم به تصویر کامل و احتملی درباره چیزی که از مذاکره می‌خواهیم برسیم. دوم، کمکمان می‌کند نقش‌های مختلفی را که موقع مذاکره داریم، حتی بعضی نقش‌هایی که متوجه آن‌ها نبوده‌ایم، شناسایی کنیم. و در آخر، می‌تواند کمکمان کند تا خواسته‌هایی را که باهم در تضادند به‌دقت مشخص کنیم و می‌فهمیم که نیازهای متضاد داخلی عامل اصلی اختلاف و رکودند.

اگر بعضی نیازهایم باهم در تضاد باشند چه؟

همان‌طور که از نیازهایتان پرده برمی‌دارید، ممکن است بفهمید بعضی‌هایشان باهم در تضادند. مثلاً، اگر فکر می‌کنید از کار در شرکتی بزرگ و شناخته‌شده به کسب‌وکاری نوپا بروید، احتمالاً هم‌زمان هم به یک رشد حرفه‌ای که از وارد کردن محصولی جدید به بازار حاصل می‌شود و هم به حفظ ثبات مالی برای خانواده‌تان نیاز دارید. این یک کشف بزرگ است! ممکن است سرنخی در این باره به شما بدهد که چرا نتوانسته‌اید گامی به سمت تصمیم شغلی بردارید. هر دو دسته از نیازها را یادداشت کنید. همین‌که بفهمیم احتمالاً نیازهای متضادی دارید، که البته خیلی‌هایمان هم داریم، می‌توانیم بفهمیم واقعاً باهم در تضادند یا اینکه آیا مسیر متقابلی برای ارضای هر دویشان هست یا نه. راهنمایی: معمولاً چنین مسیری هست.

اگر چون احساس رکود شخصی یا حرفه‌ای داشتید، این کتاب را باز کردید، پس نگاهی به نیازهای لیستتان بیندازید و از خودتان بپرسید هیچ کدامشان باهم در تضادند یا نه. اگر هستند، این قضیه ممکن است به حس تضاد درونی‌ای منجر شود که می‌تواند چنین نتیجه‌ای داشته باشد: (۱) حس سکون و رکود و (۲) احساسات یا رفتارهای متضاد. یکی از راه‌حل‌های این مشکل این است که به نیازهایی که متضاد به نظر می‌رسند نگاه کنید و بهشان عینیت ببخشید تا ببینید اصلاً مسئله همین است یا نه.

تجزیه و تحلیل نیازهایمان در قالب نقش‌ها، هویت‌ها یا «عناوین» می‌تواند این تضادها را هم روشن کند. دوباره به برت فکر کنید که در نظر داشت بعد از مدتی در خانه ماندن با پسرهایش سر کار برگردد، اما فهمیده بود مردد است که کدام مسیر را برود. حس می‌کند انگار با خودش اختلاف دارد. وقتی باهم درباره «عناوین» و نیازهایش حرف زدیم، برت آن‌ها را به صورتی که در ادامه می‌آید تقسیم کرد:

مادر	همسر	برای خودم
ارتباط با پسرهایم	هماهنگ کردن دخل و خرج با شوهرم	ارتباط با دیگران
کمک به پسرها در کتاب خواندن	فراهم کردن محیطی آرام برای خانه	مشارکت مالی
سرمایه‌گذاری روی پیشرفتشان	آرامش در خانه	حس پیشرفت
کنارشان بودن وقتی کوچک‌اند	ارتباط با شوهرم	ماجرای جویی

بعد از آنکه به این صورت به آن‌ها نظم بخشیدیم، برت نگاهی به نیازهایش انداخت و گفت: «می‌ترسم نیازم به ارتباط با پسرها با علاقه‌م به سفر و ماجراجویی در تضاد باشد.» بعد نگاهی به هر کدام از این خواسته‌ها انداختیم تا ببینیم عملاً ممکن است چه شکلی باشند.

وقتی برت از خودش پرسید «ارتباط با پسرهایم» چه شکلی باید باشد، به این نتیجه رسید:

- برای تک‌تکشان وقت اختصاصی داشته باشد.

- شنبه صبح، قبل از ورزش و فعالیت‌ها، تنگ هم بخوابند.

- دو بار در هفته، بدون تماشای تلویزیون، شام خانوادگی داشته باشند.

وقتی رسیدیم به علاقه‌اش به «مسافرت و ماجراجویی»، این‌طور توصیفش کرد:

- یک بار در سال سفری که «فقط برای خودش» باشد و بدون حضور خانواده.

- در شهری دیگر، میزبان کارگاهی آموزشی باشد که برای زنان دیگری برگزارش می‌کند و آن‌ها هم قدر سفر و هم‌نشینی را می‌دانند.

- به کلاس زبان فرانسوی برود.

- کاری کند که او را از حاشیه امنش بیرون بکشد.

وقتی به این دو لیست نگاه می‌کنیم، آیا این دو خواسته واقعاً باهم در تضادند؟ یا اینکه راهی وجود دارد

تا برت به هر دویشان برسد؟ وقتی من و برت به این لیست نگاه کردیم، فوراً فهمیدیم راه‌های زیادی هست که او بتواند هر دوی این نیازهای بسیار مهم را ارضا کند. برای مثال، برت می‌توانست هفته‌ای یک بار کلاس بردارد و وقتی پیدا کند تا دو بار در هفته، بدون تماشای تلویزیون، شام خانوادگی داشته باشند. می‌توانست پسرهایش را بغل کند، با همسرش قرارهای شبانه داشته باشد و حتی برای سفری شخصی یا جایی دنج که ارضایش می‌کند برنامه‌ریزی کند. گاهی ممکن است بفهمیم در تضاد سختی میان خواسته‌هایمان قرار گرفته‌ایم؛ مثلاً، نیاز به آشپزخانه‌ای جدید و به‌روز ممکن است با نیاز به پس‌انداز کردن و بودجه‌اضطراری یک نفر در تضاد باشد، اما بیشتر اوقات اگر نگاه موشکافانه‌ای بیندازیم و بررسی کنیم که نیازهایمان در عمل واقعاً چه شکلی‌اند، می‌فهمیم راهی هست برای رسیدن به هر دوشان.

(و آماده شوید، قرار است در بخش پنجره، یک بار دیگر، وقتی از کسی درباره‌ی نیازهایش می‌پرسید، این تمرین سازگار کردن را از اول انجام دهید.)

آخرین نکته درباره‌ی نیازها: آن‌ها هم، مثل انسان‌ها، تکامل می‌یابند

همان‌طور که آناییز نین می‌گوید: «زندگی فرایند تکامل است.» نیازها مثل افرادی که آن نیازها را دارند
ابتداً ساکن نیستند: همیشه بی‌ثبات و در حال تغییرند. تغییر که می‌کنیم، هویت و نقش‌هایمان هم
عوض می‌شوند. پس نیازهایمان در نقش پسرها، زن‌ها، مدیرها، دکترها و مربی‌ها همراه ما تکامل
می‌یابند.

نیازهای من حالا که عضوی از هیئت‌علمی هستم با نیازهای دوازده سال قبلم، که تازه در دانشگاه کلمبیا
مشغول به کار شده بودم، فرق می‌کنند. نیازهای والدین در مقام مدیرعامل شرکتش آن اوایل که
محصولش را اصلاح می‌کند و به‌دنبال سرمایه‌اولیه است با زمانی که شرکتش دور سوم سرمایه‌گذاری و
گسترش در سطح کشور را طی می‌کند متفاوت خواهد بود. نیازهای برت در نقش یکی از والدین، همسر
و یک انسان با تکامل خودش و رشد و پیشرفت فرزندانش تغییر خواهد کرد.

بنابراین اگر در حال حاضر مشکلی دارید که چندین مذاکره لازم دارد، ممکن است نیازهایتان در طول
این مدت هم تکامل یابد. اگر برای دیدار فرد دیگری بیش از یک بار وقت می‌گذارید، پس برای دیدار با
خودتان هم وقت بگذارید.

خلاصه... و آخرین سؤال

در اینجا تمرین سریعی برایتان آورده‌ایم. از شما می‌خواهم همین حالا چند لحظه وقت بگذارید تا به چیزی که هنوز قبولش نکرده‌اید اعتراف کنید.

این یعنی چه؟ گاهی بزرگ‌ترین نیازهایمان همان‌هایی هستند که حتی از خودمان هم پنهانشان می‌کنیم. بدون آنکه بدانیم خودسانسوری می‌کنیم. برای همین می‌خواهم این فصل را با فاصله گرفتن و پرسیدن این سؤال از خودتان تمام کنید: بدترین و نچسب‌ترین چیز (یا چیزهایی) که احتمالاً در این موقعیت به آن نیاز دارم چیست؟

بعد از آنکه حرف‌های برت را دربارهٔ نیازهای «اجتماع‌پسندترش» برای رسیدگی به خانواده‌اش و زنده نگه داشتن رابطه‌اش با شوهرش شنیدم، این سؤال را از او کردم. مکثی کرد، نفسی گرفت و بعد بعضی نیازهای «مخفی‌اش» را آشکار کرد. عاقبت اقرار کرد نیاز دارد حس موفقیتی فراتر از خانه داشته باشد. «می‌دونم نباید این قدر روی این موضوع تمرکز کنم؛ من یه مادرم، مگه نه؟ البته که بچه‌هام مهم‌ترین چیزن. اما جدی جدی دلم برای این حس که دارم توی دنیای بزرگ‌تری به موفقیت می‌رسم

تنگ شده.»

تمرین لیست کردن «بدترین» نیازهای ممکنمان برای همه مهم است. ما معمولاً نیازمان را سانسور می‌کنیم. فکر می‌کنیم خوب و درست نیست که به حس موفقیت، جذابیت یا پول نیاز داشته باشیم. مگر این نیازها چه مشکلی دارند؟ چرا اقرار به این حس تا این اندازه سخت است؟ وقتی به این نیازها اعتنایی نمی‌کنیم، درنهایت بخشی از هویت واقعی‌مان را نادیده می‌گیریم، چیزی را که می‌توانیم در مذاکره به دست بیاوریم محدود می‌کنیم و کسی را که می‌توانیم به آن تبدیل شویم سرکوب می‌کنیم.

حالا که به این سؤال پاسخ داده‌اید، آن را برای تمام «عناوینتان» امتحان کردید، نیازهای مادی و معنوی‌تان را لیست کردید و آن‌قدر ادامه دادید تا به عمق مسئله و انسجام رسیدید؛ قرار است با جمع‌بندی نیازهایتان، آن‌ها را خلاصه کنیم. هرچیزی را که نوشته‌اید مرور کنید و فوراً یک پاراگراف خلاصه از آن بنویسید. از هر کلمه یا موضوعی که مدام به ذهنتان می‌رسد یادداشت بردارید. همین‌طور که پیش می‌روید، از این خلاصه هم استفاده می‌کنید.

فصل سوم: چه حسی دارم؟

کارا مدیر اجرایی ارشد و پرمشغله‌ای در یکی از شرکت‌های بین‌المللی بزرگ محصولات مصرفی بود. او به این معروف بود که آدم شوخی نیست و شخصیتی جدی دارد. کارا از زمان فارغ‌التحصیلی از دانشکده، به مدت هجده سال، توانسته بود با فروختن مواد شوینده خانگی و محصولات مراقبت شخصی به داروخانه‌های زنجیره‌ای عمده و بزرگ و دیگر فروشگاه‌ها، همواره ترفیع بگیرد و پیشرفت کند.

کارش گاهی پرجنب‌وجوش و استرس‌زا بود. اما در تمام مدتی که کارا استخدام شرکت بود، حتی نزدیک‌ترین همکاران و دوستانش هرگز ندیده بودند ناراحت شود یا گریه کند. معمولاً شنیده می‌شد که می‌گوید: «من ناراحت نیستم. وقت ندارم که ناراحت باشم.» سازنده‌ترین انتقادی که در بازبینی‌های سالیانه‌اش نصیبش شد این بود که «باید کمتر کار کند». همین‌طور که سابقه‌اش سر کار بیشتر می‌شد، ازدواج کرد، جدیتش را حفظ کرد، با هزینه‌ای بسیار کمتر از حقوقش زندگی کرد و ریسک‌های مالی خیلی کمی کرد تا بتواند خانه رؤیاهاش را بخرد و پس‌انداز اضافی خیلی زیادی برایش بماند. همین‌که وقت خرید خانه رسید، صفحه‌گسترده شگفت‌انگیزی در برنامه اکسل نشانم داد که آن را با ویژگی‌های

مور علاقه‌اش پُر کرده بود و با آن بررسی می‌کرد هر خانه با کدام معیار مطابقت دارد. کارا گفت: «من برای همه‌چی صفحه‌گسترده درست می‌کنم.» خانه‌ای را هم انتخاب کرد که در آن برگه بیشترین تیک را گرفته بود.

سرانجام کارا صاحب دو پسر شد. بعد از به دنیا آمدن پسرها، او به زندگی سالم علاقه‌مندتر شد و مدرک تغذیه گرفت. درحالی‌که توجهش به دادن غذای سالم به خانواده‌اش جلب شده بود، شروع کرد به بیشتر فکر کردن درباره‌ی اینکه می‌خواهد همراهشان چه نوع محصولات خانگی‌ای استفاده کند و کم‌کم گزینه‌های طبیعی‌تر را بررسی کرد. محصولاتی را که در خانه استفاده می‌کرد با آن‌هایی که سر کار می‌فروخت مقایسه کرد و ارتباطی میان آن‌ها ندید. به این فکر افتاد که شاید وقتش رسیده کاری کند.

کارا سال گذشته را مشغول بررسی شرکت‌های نوپایی بود که در زمینه محصولات پاک‌کننده طبیعی کار می‌کردند و منتظر موقعیت مناسب بودند تا خودشان را نشان دهند. خیلی از شرکت‌ها دوست داشتند استخدامش کنند. در طول بررسی‌اش، یعنی ارزیابی قدرت بازار، شرایط قرارداد و شرح حال تیم مدیریتی تک‌تک شرکت‌های بالقوه در صفحه‌گسترده مفصلی در برنامه اکسل، با من به‌عنوان مربی مذاکره مشورت کرد تا فقط یک‌به‌یک پیشنهادات را رد کند و پیش برود. بالاخره به پیشنهادی رسیدیم که

نسبت به بقیه چندین مزایا داشت. این شرکت جایگاه مناسبی در بازار داشت، در حال پیشرفت بود و عنوان شغلی خوبی داشت، اما قرارداد مالی اش نشان می داد کارا که در زمینه کاری خودش شناخته شده بود با کاهش حقوق مواجه خواهد شد. کارا چندین هفته پس و پیش کرد، بر سر شرایط مذاکره کرد و بعد هم فکر کرد باید به آنجا برود یا نه. بالاخره به نقطه تصمیم گیری رسید: او از مذاکرات شغلی اش به اندازه کافی اطلاعات جمع کرده بود؛ چه از نظر پولی و چه چشم اندازهای آینده شرکت و حالا باید تصمیم می گرفت. اما احساس ناتوانی می کرد. به من گفت: «هر چی رو که می تونستم تجزیه و تحلیل کردم. اما به دلایلی نمی تونم خودم رو راضی کنم هرطور شده یه تصمیمی بگیرم.» شرکت نوبا به کارا گفته بود یک هفته دیگر هم وقت دارد اطلاع دهد کار را قبول می کند یا نه.

همان موقع بود که او اتفاقی در یکی از تماس های مشاوره ای مان اشاره کرد که آن روز صبح نتوانسته از تخت بیرون بیاید. در واقع مجبور شده بود عضویت باشگاه ورزشی اش را به تعویق بیندازد؛ ماه ها بود با درد ناتوان کننده ماهیچه دست و پنجه نرم می کرد، تا حدی که چند باری در موقعیت های مختلف زمین گیرش کرده بود. دکترهایش هر آزمایشی به ذهنشان می رسید انجام داده بودند و نتیجه همه شان هم منفی شده بود. و امروز، دردش نگذاشته بود حتی صبحانه درست کند.

فرصت مناسبی برایم بود. نفسی کشیدم و پرسیدم: «چه حسی دربارهٔ این تصمیم داری؟» موکل جدی‌ام بدون آنکه حتی یک بار از کلماتی که من به‌شوخی می‌گویم «کلمات کافدار» استفاده کند، تمام معیارهای ممکن را مقایسه کرده بود، بالاخره سفرهٔ دلش را باز کرد و به خودش اجازه داد به احساساتی که در طول این تصمیم‌گیری تجربه می‌کرد فکر کند. کارا می‌دانست رفتن به شرکتی نوپا می‌تواند شامل کاهش دستمزد هم بشود و سال‌ها خودش را آماده کرده بود تا به وضعیت مالی خوبی برسند. اما می‌دانست رها کردن جایگاه مسلمی که در طول هجده سال گذشته آن را داشته چقدر ممکن است به او فشار و استرس وارد کند، آن هم درازای ریسکی مالی که شاید در کوتاه‌مدت خانواده‌اش را تحت‌تأثیر قرار دهد؛ به امید آنکه در طولانی‌مدت برایش سودبخش باشد. و به‌خاطر اینکه سر کار فعلی‌اش محصولاتی را نمی‌فروخت که اگر خودش بود، همراه بچه‌هایش، از آن‌ها استفاده می‌کرد، نمی‌توانست حس عذاب وجدانش را نادیده بگیرد. به من گفت اخیراً شرکت محصولی را توسعه داده که در واقع کارا اعتمادی به آن ندارد، ولی با وجود این باید با خریداران احتمالی تماس بگیرد و آن را بفروشد. بعد از هر تماس هم با حالت دل‌آشوبه تلفن را قطع می‌کند.

نوشتن این احساسات در صفحه‌گسترده‌اش برایش روشن‌گر بود. نگرانی مالی‌اش را در برابر اعداد و ارقام

بررسی کرد؛ توانست به خودش یادآوری کند کاملاً برای کاهش کوتاه‌مدت حقوق آماده است و در طول تحقیقاتش درباره آن شرکت نوپا، مدارک قابل‌اعتمادی جمع کرده بود که نشان می‌داد همین‌که کار شرکت بگیرد، پول بیشتری درمی‌آورد. کارا متوجه شد این نگرانی مالی طبیعی است، ولی ممکن است موقتی باشد. انتظار کشیدن برای آن ضربه ممکن بود حتی از واقعیت آن هم بدتر باشد.

بعد حرف رسید به عذاب‌وجدانش درباره محصولاتش که می‌فروخت. خودش می‌دانست این عذاب‌وجدان، برخلاف نگرانی مالی، احتمالاً تا وقتی برای شرکتی هماهنگ با ارزش‌هایش کار نکند، ادامه پیدا می‌کرد. راستش کارا فهمید سال‌هاست این عذاب‌وجدان درونی شدت گرفته است. نمی‌توانست به فروختن محصولاتش به خانواده‌های دیگر ادامه دهد که دوست نداشت خودش و بچه‌هایش از آن استفاده کنند.

این مدیر اجرایی که با نهایت دقت و وسواس برای این مذاکره شغلی آماده شده بود و تمام داده‌های عینی را که به آن دسترسی داشت تجزیه و تحلیل کرده بود، نفهمیده بود اول باید بر سر احساساتی که برای این تصمیم تجربه می‌کرد با خودش مذاکره کند. حالا که این اطلاعات جدید را درباره احساساتش فهمیده بود، تماسی گرفت: آن شغل را قبول کرد. دردش تقریباً بلافاصله از بین رفت. یک سال بعد کارا

حتی از معیارهای فروش خوشبینانه‌ای هم که شرکت جدید برایش گذاشت رد شده بود. خودش به من گفت بخش بزرگی از موفقیتش را به خوشحالی‌اش در سر کار مربوط می‌داند. اطمینانش به محصولات باعث شد کارا با چنان انرژی و شوقی کار فروش را پی بگیرد که سال‌ها بود تجربه‌اش نکرده بود.

«احساسات وجود دارند»

اوایل وقتی درس مذاکره را می‌خواندم، استادم کارل لیپمان، به من آموخت احساسات وجود دارند. منظور استادم این نبود که احساسات مثل زمان، وزن و دما واقعی عینی‌اند، اما نه فقط اینکه واقعی‌اند، بلکه وجود هم دارند و باید در هر مذاکره‌ای با آن‌ها سروکله زد. احساسات برداشتمان از حقیقت و تصمیم‌گیری‌مان در تمام موقعیت‌ها را شکل می‌دهد.

نمی‌توانیم مانع خودمان شویم تا در مذاکرات هیچ احساسی نداشته باشیم. یک بار مقاله‌ای خواندم که با زیرکی عواطف انسانی را با کوه آتشفشان مقایسه کرده بود. آتشفشان‌ها تولیدگرند: جزیره‌هایی را خلق می‌کنند که درنهایت زندگی گیاهی و حیوانی را شامل می‌شوند. اما می‌توانند مخرب هم باشند. جریان

گدازه خودش می‌تواند اموال و زندگی را نابود کند. درست مثل آتشفشان‌ها، شما هم نمی‌توانید جلوی فوران عواطف انسانی را بگیرید. اما اگر آمادگی داشته باشید، می‌توانید جریان گدازه را، به جای روستا، به سمت دریا هدایت کنید که هم بیشترین منفعت را ببرد، هم کمترین آسیب را ببینید.

معمولاً سعی می‌کنیم احساساتمان را دفن کنیم یا وجودشان را نادیده بگیریم، اما من همیشه (به کمک تحقیقات) فهمیده‌ام این شیوه بیشتر مخرب است تا مفید و مواجه شدن با آن‌ها ممکن است ثمربخش‌تر باشد. وقتی آینده‌ای روبه‌روی احساساتمان می‌گیریم، دو اتفاق می‌افتد: اول، مه یا سردرگمی را که دور تضاد یا تصمیم مهمی را گرفته ناپدید می‌کند و احساسی منظم‌تر و قدرتمندتر برایمان به جا می‌گذارد و دوم، به اطلاعاتی می‌رسیم که کم‌کم می‌کند مشکل‌مان را حل کنیم.

در این فصل، کمکتان می‌کنم هر احساسی را که دربارهٔ مذاکره‌تان تجربه می‌کنید بشناسید. در طول این راه، دربارهٔ این صحبت می‌کنیم که چرا احساسات مرکز مذاکره‌اند و چطور شناختن آن‌ها کمکتان می‌کند کارآمدتر مذاکره کنید. کمکتان می‌کنم بی‌طرفانه به صدای درونتان گوش کنید تا بتوانید احساسات واقعی‌تان را بنویسید، نه آن‌هایی را که مادرتان فکر کند باید حس کنید. باهم افکار اولیه‌تان را دنبال می‌کنیم تا مطمئن شویم همهٔ احساساتتان را در نظر گرفته‌اید و استراتژی‌هایی به شما می‌آموزیم دربارهٔ

اینکه چطور به محض ورود به بخش پنجره و موقع صحبت رودررو با فرد دیگری، احساساتتان را مدیریت کنید.

اول، مثل همیشه، زمینه‌سازی‌اش در خانه و با خودتان شروع می‌شود.

نوبت شما در بخش آینه است

حالا نوبت شماست تا نگاهی به بخش آینه بیندازید. یادتان باشد، حالا هم نیازهایتان را شناخته‌اید، هم می‌دانید چه چیزی شما را به اینجا کشانده. هم می‌دانید مشکلی دارید که باید حلش کنید و هم آگاه هستید که در این موقعیت به چه چیزی نیاز دارید. حالا قرار است به احساساتتان برسید. درست مثل همان کاری که در فصل‌های دیگر کردید، از شما می‌خواهم در جایی بنشینید که می‌توانید آزادانه در آن فکر کنید. پنج دقیقه فکر کنید و جوابتان را به سؤال چه حسی دارم؟ بنویسید.

با «کلمات کاف‌دار» در مذاکره دست‌وپنجه نرم کنید

در این فصل، دربارهٔ احساسات یا چیزی که گاهی به آن می‌گوییم «دیگر کلمات کاف‌دار» در مذاکره

صحبت خواهیم کرد. گاهی آدم‌ها انتظار ندارند سر کار یا حتی در مذاکرات شخصی‌شان از احساسات حرف بزنند.

این تردید منطقی است. سال‌ها دیدگاه مرسوم دربارهٔ احساسات در مذاکرها این بود که احساسات، چه مثبت و چه منفی، بی‌نتیجه و بی‌فایده‌اند. فقط باید سعی کنیم احساسی نداشته باشیم، یا اگر هم داریم، سرکوبشان کنیم و بر اساس حقایق مذاکره کنیم.

اما دست‌وپنجه نرم کردن با احساساتان کلید موفقیت در هر مذاکره‌ای است. چه چیزی باعث می‌شود احساسات تا این اندازه حیاتی باشند؟ دو عامل مهم:

۱. احساسات همیشه در مذاکره وجود دارند

یادتان باشد هر مکالمه‌ای که بر اساس آن رابطه‌ای را پیش می‌برید یک مذاکره است. موقع مدیریت رابطه‌هایتان با همکارها، مشتری‌ها، مدیرها، همسر یا شریک زندگی‌تان، بچه‌ها و فردی که هفته پیش در جاده از پشت به ماشینتان زد، مدام در حال مذاکره‌اید. یک رابطه ارتباطی لحظه‌ای (یا طولانی‌تر) بین

شما و فرد یا گروه دیگری است. در نقش یک انسان، حتی می‌توانید با خودتان هم رابطه داشته باشید.

هر رابطه یا ارتباطی که در آن پای انسان‌ها وسط باشد، حالا مهم نیست رسمی باشد یا کوتاه، شامل احساسات هم می‌شود. آن قدر عادت کرده‌ایم به احساسات فکر کنیم که زندگی‌های به اصطلاح شخصی‌مان، مثلاً در زمینه روابط خانوادگی، را تحت تأثیر قرار داده‌اند، اما معمولاً نمی‌توانیم بفهمیم احساسات در تمام مذاکرها وجود دارند (البته اگر زمانی کامپیوترها جایگزینمان شوند، این دیگر داستان جد است). مهم نیست با چه نوع مشکلی مواجه هستید، به نمایندگی از فرد دیگر یا سازمانی پشت میز مذاکره نشسته‌اید یا از آن دسته افرادی هستید که معمولاً بهشان می‌گویند «احساساتی». اگر پای آدم‌ها (یعنی خودتان) در مذاکرهایتان وسط است، پس مسئله شخصی است و احساسات هم بخشی از آن خواهد بود.

اگر همیشه این احساسات وجود دارند، پس منطقی نیست که قبولشان کنیم و با آن‌ها مواجه شویم؟

۲. احساسات مستقیماً روی تصمیم‌گیری و دیگر توانایی‌هایمان در مذاکره تأثیر می‌گذارند

احساسات در مذاکره مهم‌اند، چون کمکمان می‌کنند تصمیمات ریزودرشتی بگیریم. آنتونیو داماسیو، عصب‌شناس، چندین بیمار را که سمت راست مغزشان (مسئول کنترل عواطف) آسیب دیده بود، اما از نظر طبیعی مشکلی نداشتند مطالعه و بررسی کرد. این متخصص متوجه شد این افراد نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند. می‌توانستند دربارهٔ چیزی که منطقی فکر می‌کردند باید انجامش دهند با جزئیات صحبت کنند، اما حتی نمی‌توانستند تصمیم بگیرند برای شام چه چیزی بخورند. بدون توانایی تصمیم‌گیری، در مذاکره سردرگم می‌شویم.

عواطف حتی روی نوآوری و خلاقیت هم تأثیر می‌گذارند: بر اساس تحقیقات روان‌شناسی عواطف مثبت مثل همدردی یا قدردانی، ممکن است توانایی‌مان در سنجیدن درست و دقیق موقعیت‌ها، پیدا کردن راه‌حل‌های خلاقانه و نوآوری را، که همه‌شان هم برای مذاکره مهم‌اند، افزایش دهند. عواطف منفی، خصوصاً ترس و نگرانی (دربارهٔ هرکدامشان در این فصل صحبت خواهیم کرد) می‌توانند مانع این توانایی‌ها شوند. اینکه احساساتمان را قبول کنیم و برای سبک‌سنگین کردن در مذاکره، مثل هر نوع اطلاعات دیگری با آن‌ها برخورد کنیم، کمکمان می‌کند بیشترین ارتباط را میان احساس و عمل برقرار کنیم.

میزان اهمیت احساسات در مذاکرات حرفه‌ای

افراد گاهی شک دارند در مذاکرات به اصطلاح حرفه‌ای احساسات دخالت داشته باشند؛ یعنی مذاکراتی که سر کار یا شاید به نمایندگی از یک سازمان، مثل شرکت یا دولت، انجام می‌دهید. اما اگر می‌خواهید در کار، امور سیاسی یا هر زمینه دیگری معامله‌گر باشید، باید احساسات را بفهمید و با آنها دست‌وپنجه نرم کنید. آندرا شاپیرو، معاون اجرایی و مشاور عمومی کیبل اینترتینمنت در شبکه ان‌بی‌سی یونیورسال، بر سر توافقات مذاکره می‌کند تا بتواند از سرتاسر جهان بهترین برنامه‌سازان را برای مردم به ارمغان بیاورد. یکی از معمولی‌ترین مذاکراتش مربوط به توافق با افرادی مثل نویسندگان و تهیه‌کننده‌هاست که محتوایی نو و تازه در هر تعداد شبکه و برنامه تولید می‌کنند تا کار یا مجوزشان را بخرد.

آندرا می‌گوید شماها فکر می‌کنید مذاکرات فقط با پول سروکار دارند. البته درست است که جنبه مالی کمابیش در تمام توافقات وجود دارد، اما تعجب‌آور است که عواطف تا چه اندازه در مرکز مذاکرات قرار دارند، خصوصاً درباره مذاکره با تولیدکنندگان محتوا. او می‌گوید: «وقتی با کسی درباره چیزی که ساخته مذاکره می‌کنیم، جوری که انگار دارن بچه‌شون رو دستمون می‌دن. این قضیه به شدت احساسیه

و شما باید بهش احترام بذارین و درکش کنین، وگرنه تو این زمینه به توافق‌های موفق‌ی نمی‌رسیین.»

همچنین، درصد حیرت‌انگیزی از توافق‌های کاری که خراب می‌شوند به‌علت احساسات بررسی‌نشده به اختلاف می‌خورند. وکیلی که آموزش میانجیگری دیده بود به من دربارهٔ تجربه‌اش در جایگاه شریک یکی از شرکت‌های مهم گفت. حق مالکیت موکلش، یکی از نقش‌آفرینان بزرگ آمریکایی در صنعت مراقبت‌های بهداشتی، را یکی از غول‌های خارجی بزرگ‌تر خریده بود. فرایند مالکیت راحت و بی‌دردسر پیش می‌رفت تا اینکه هر دو مدیرعامل برای شام آخر رفتند. به‌علت تفاوت‌های فرهنگی، شراب و نگرانی‌شان بر سر نقش‌های آینده‌شان در آن سازمان ادغام‌شده، دعوای بزرگی بینشان درگرفت و نتیجه‌اش این شد که مدیرعامل آمریکایی دیر هنگام جمعه‌شب با وکیلش تماس گرفت و گفت: «می‌خوام فوراً دادخواست میانجیگری تنظیم کنی. می‌خوایم از فلانی به‌خاطر فلان کارش شکایت کنیم!»

وکیل به حرفی که موکلش باید می‌زد گوش داد. اما این را هم می‌دانست که دادخواست میانجیگری احتمالاً برایش ناموفق و گران تمام می‌شود. پس با به یاد آوردن آموزش میانجیگری‌اش و فهمیدن اینکه پای یک مشکل احساسی در میان است، آخر هفته‌اش را یکی‌درمیان صرف تنظیم دادخواست و صحبت

با موکلش کرد. از موکلش می‌پرسید: «خیلی خب، حالا بیشتر از اون شامتون برام بگو...» (نکته: آن سؤال را در بخش پنجره پیدا خواهید کرد). درنهایت، وکیل به موکلش کمک کرد تا فضایی احساسی و دورنمایی از اتفاقی که در شام آخر افتاد برایش فراهم شود. عاقبت مدیرعامل درخواست دادخواست میانجیگری‌اش را کنار گذاشت و به‌جایش دوباره انرژی‌اش را روی این مسئله متمرکز کرد که شرکت ادغام‌شده را به موفقیت برساند.

در آینه نگاه کنید: مزایایی که توجه کردن به احساساتتان دارد

بهترین راه برای آماده شدن و دست‌وپنجه نرم کردن با احساسات در مذاکره این است که احساسات خودتان را بشناسید. فکر کردن به احساساتتان به چندین روش کمکتان می‌کند.

اول، اطلاعات مهمی به شما می‌دهد که می‌توانید در زمان مذاکره از آن استفاده کنید. مذاکره با شدت احساسان درباره آن پیش می‌رود و نه فقط با چیزی که نیاز داریم یا باورمان به مسئله‌ای خاص. اینکه بدانید درباره موضوعی چه حسی دارید کمکتان می‌کند بفهمید تا چه اندازه می‌خواهید در مذاکره آن را در اولویت قرار دهید. یک لحظه وقت بگذارید تا نگاهی به احساساتتان بیندازید و ببینید از نقطه‌نظر این

احساسات چطور باید به مکالمه‌ای رودررو با فرد دیگری وارد شوید.

دوم، ممکن است شناختن احساساتان به شما کمک کند ماهرانه راه‌حل‌های بهتری خلق کنید. سؤال جادویی بعدی می‌تواند کمکتان کند تا احساساتان را به ایده‌هایی آینده‌نگرانه تبدیل کنید. اگر احساس منفی‌ای دارید، می‌خواهم از خودتان بپرسید: «توی این موقعیت چی می‌تونه کمکم کنه تا (احساس درونی‌م) رو از بین ببرم یا کمترش کنم؟» مثلاً، اگر شما دکتری هستید که این فصل را مرور می‌کنید و می‌فهمید احساس غالبتان سرخوردگی از روشی است که برای مراقبت گروه خاصی از بیماران در بیمارستانتان نیاز دارید، می‌خواهم از خودتان بپرسید: «توی این موقعیت چی می‌تونه کمکم کنه تا این حس سرخوردگی رو از بین ببرم یا کمترش کنم؟» با این روش، برای اینکه ببینید چطور باید روبه‌جلو حرکت کنید، می‌توانید از احساساتان برای ایجاد ایده‌هایی عینی و مسلم استفاده کنید.

و در آخر، قبول و ابراز احساساتان در خلوت کمکتان می‌کند طی مذاکره با فرد دیگری شانس اینکه ابراز احساساتان کنترل‌شده‌تر شود، افزایش پیدا کند. تحقیقات نشان می‌دهد اگر عواطفمان را سرکوب کنیم، ممکن است در یک لحظه، با اختلال در توانایی تصمیم‌گیری‌مان، نتیجه عکس بدهد یا نحوه نزدیک شدنمان به آن را با سردرگمی مواجه کند. بازهم می‌گویم، نمی‌توانید جلوی فوران آتشفشان

احساسات را بگیرید، اما اگر این عواطف را قبول و خودتان را آماده کنید تا در مذاکره مدیریتشان کنید، کمکتان می‌کند قدرتشان را مهار کنید و به نتایج معرکه‌ای برسید.

توجه کردن به احساساتان، شما را به آرامش می‌رساند و فوایدی برایتان دارد

استفان شریک ارشد یکی از شرکت‌های حقوقی بزرگ آمریکاست. درحالی‌که در کارش سرشناس‌تر و به بازنشستگی نزدیک‌تر شده، شرکت از او خواسته مسئولیت بیشتری را بر عهده بگیرد؛ استعدادهای جدیدی را استخدام کند و تا وقتی تبدیل به همکاران شرکت شوند، آموزششان دهد. استفان هشت سال پیش از وکیل املاک جوانی به نام کرگ دعوت به همکاری کرد که به نظر می‌رسید همکار برجسته‌ای برای شرکت شود. موقعی که کرگ کارمند جزئی بود او را آموزش داد، برای توانایی‌هایش جشن گرفت و درزمینه‌های مختلف به او مشورت داد تا پیشرفت کند. هرچند، استفان فهمیده بود کرگی که در جذب موکل‌های جدید برجسته و ماهر بود، گاهی زیادی تند می‌رفت و اعتنایی به کاغذبازی‌ها و پروتکل‌های شرکت نمی‌کرد. یک روز تماس مسئله‌سازی دریافت کرد؛ شریک مدیریتی‌اش در شرکت با او تماس گرفت و گفت کرگ موکل جدیدی آورده که مشکل املاک و مستغلات دارد و باید در دادگاه برایش فرم دادخواهی پر شود. در سیاست شرکت آمده هر دادخواستی که در دادگاه پُر

می‌شود باید شامل اسم (۱) یک همکار ارشد و بی‌طرف و (۲) عضوی از بخش دادخواهی باشد و همین فرد هم باید دادخواست را بازبینی کند. کرگ نه از بخش دادخواهی بود و نه همکار ارشد بی‌طرف. از این سیاست خبر داشت، ولی باین حال خودش دادخواست را پُر کرده بود.

استفان دادخواست را خواند. کار کرگ عالی بود. اما اگر با استفان یا فرد دیگری در بخش دادخواهی مشورت می‌کرد، کارش می‌توانست کمی جامع و کامل‌تر باشد. مدیریت هم به‌خاطر اینکه می‌دید کرگ عمداً سیاست شرکت را نادیده گرفته عصبانی بود. استفان سؤالات بخش آینه را آورد تا با آن‌ها این قضیه را حل‌وفصل کند. می‌دانست چه می‌خواهد: مطمئن شود کرگ از حالا به بعد سیاست‌های شرکت را دنبال می‌کند، همچنین باید کرگ را هم در شرکت نگه می‌داشت و به او انگیزه می‌داد تا به جذب موکل‌ها ادامه دهد. باید رابطه کاری خوبشان را هم حفظ می‌کرد. در آخر هم استیون، به‌عنوان همکاری از بخش دادخواهی، وظیفه خودش می‌دانست کاری کند که این موکل حتماً در دادگاه نتیجه خوبی بگیرد.

وقتی سراغ سؤال «چه حسی دارم؟» رفت، مسائل برایش جالب شد. چندتا از احساساتی را که نسبتاً معلوم و مشخص بودند لیست کرد:

- دربارهٔ این مکالمه نگران بود.

- می‌ترسید اوضاع را بین کرگ و مدیریت بدتر کند.

- از کرگ به دلیل زیرپا گذاشتن سیاست‌ها دل‌خور بود.

- با فکر کردن به حل این مشکل احساس آسودگی می‌کرد.

اما بعد که به آن فکر کرد، چند نکتهٔ دیگر هم نوشت:

- با کرگ احساس همدلی می‌کرد.

- دربارهٔ سیاست‌ها تردید داشت.

همین استفان را متعجب کرد. نوشتن احساساتش باعث شد دو مسئله را بفهمد. اول، فهمید می‌تواند درک کند اینجا چه اتفاقی برای کرگ افتاده. خودش هم مثل کرگ در ارتباط گرفتن با موکل‌های جدید

و حل مشکلشان، آن هم به سرعت، استاد بود. می توانست خودش را در چهره کرگ ببیند و از صمیم قلب حس می کرد قصد و نیت کرگ فقط کمک کردن است، نه آسیب زدن به شرکت. استفان همه این ها را نوشت تا وقتی با کرگ حرف می زند صحبت هایش همه آن ها را در بر بگیرد.

دوم، فهمید خودش هم مطمئن نیست سیاست های روشن و تغییرناپذیر شرکت منطقی باشند. تازه فهمید اگر بخواهد این مشکل را تمام و کمال حل کند، شاید نیاز باشد مسیرهای هم راستایی را پیش بگیرد: یک مسیر با کرگ و دیگری با مدیریت تا ببیند حاضرند انعطافی در سیاست هایشان ایجاد کنند یا دوست دارند درباره بقیه ایده ها تبادل نظر کنند تا به همکاران جزئشان کمک کنند یا نه.

گاهی می ترسیم اگر برای دیدن احساساتمان نگاهی به بخش آینه بیندازیم، این کار وضعیتمان را بدتر کند. اما استفان بدون آسیب به مذاکره اش و با دقایقی توجه به احساساتش، توانست با کرگ ارتباط برقرار کند، به جزئیات مشکل (مشکلات) اصلی پردازد تا تمام و کمال تر حل شوند و ماهرانه گام هایی به جلو بردارد. اگر شما هم درست مثل استفان به این سؤال پردازید، احتمالاً می فهمید این قضیه برای شما هم صدق می کند.

لذت این کار را پیدا کنید

و اما به آخرین نکته بخش آینه درباره توجه کردن به احساسات می‌پردازیم. مردم معمولاً وقتی مجبور می‌شوند در مذاکره به احساساتشان توجه کنند، با کمی ترس و وحشت به آن نزدیک می‌شوند. انگار دارم می‌پرسم: «چه احساسات ناخوشایندی دارید؟» برای همین در جواب، تمام چیزهای منفی که به ذهنشان می‌رسد می‌نویسند. بنابراین می‌خواهم کار را با یک توصیه خاص ادامه بدهم: احساسات مثبتی را هم که به ذهنتان می‌رسد نوشته‌اید؟ اگر ننوشته‌اید، همین حالا این کار را بکنید.

می‌خواهم تشویقتان کنم تا در برخورد با هر مذاکره‌ای، با احساسات مثبتتان در ارتباط باشید. اکثر اوقات اجازه می‌دهیم احساسات منفی بر مذاکره‌هایمان غالب شوند، اما پس این احساسات، عواطف مثبتی هم درباره مذاکراتی داریم که با آن‌ها رودررو شده‌ایم. درست است، درباره مجاب کردن مشتری برای خرید یا پرداختن به مکالمه‌ای با شریکتان می‌ترسید. اما نباید به دلیل شروع این مرحله جدید در کارتان هیجان زده شوید؟ ممکن است با فکر خروج از دور باطل این کشمکش‌های ذهنی برای برطرف کردن سوءظن‌ها میان خودتان و فرد دیگری، احساس آرامش کنید؟ اخیراً برای یک اتاق پر از مدیرها درباره این سؤال توضیح دادم. یکی از شرکت‌کننده‌ها، که با کارمندش به مذاکره مالی بزرگی برخورد کرده بود، نوشت: «درمانده‌ام از اینکه کارمندم درباره اعداد و ارقام واقع‌بین نیست.» و بعد، «خوشحالم که

مهارت‌ها در قالب یه مذاکره‌کننده پیشرفت می‌کنه.»

«پیدا کردن لذت» (یا خوشی، غرور، هیجان یا پیروزی) می‌تواند کمکمان کند تا به تصویر بزرگ حسی که به مذاکره‌مان داریم توجه کنیم و برای حل کردن آن انرژی بگیریم.

تکمیلی: راه مشکل را با احساسات مشخص کنید

ثابت کرده‌ایم که چرا در نظر گرفتن احساسات در قالب بخشی از مذاکره امری منطقی است و به خود این سؤال هم پرداخته‌ایم. در قدم بعدی، هر مسئله‌ای را که ممکن است حین فکر کردن به احساساتتان تجربه کنید، مشکل‌یابی خواهیم کرد. بیاید به چند سرعت‌گیر رایج و معمول نگاهی بیندازیم و من راهکارهایی به شما می‌دهم تا این موانع را حل کنید.

۱. «وقتی کت و شلوار تنمه نمی‌تونم چیزی رو حس کنم.»

در جایگاهی که می‌توانید جواب صادقانه بدهید، از خودتان درباره احساساتتان می‌پرسید؟ اولین باری که این سؤالات را در سازمان ملل متحد به نمایش گذاشتم، تعجب کردم که این همه دیپلمات، اعم از زن و

مرد، فوراً چون چنین سؤالی طرح کردم از خنده منفجر شدند و بعد هم سختشان بود چیزی بنویسند. یکی از آن‌ها گفت: «من وقتی کتوشلوار تنمه عادت ندارم از خودم درباره احساساتم بپرسم. حسی که سر کار دارم فقط همونیه که به خودم اجازه می‌دم حس کنم. چیزهایی که بهشون فکر می‌کنم احساسات کتوشلواری نیستن.»

فهمیده‌ام که خیلی‌هایمان واقعاً باید درباره عواطفمان حرف بزنیم، اما این فرصت را به خودمان نمی‌دهیم. به جایش، سعی می‌کنیم احساساتمان را خفه کنیم، خصوصاً در محل کار. مهم نیست سر کار کتوشلوار پوشیده‌اید یا همان شلوارکی که هر روز تنتان است. اگر سر کار به این سؤال فکر می‌کنید و درباره‌اش مشکل دارید، سعی کنید خودتان را به جایی برسانید که می‌توانید در آن احساسات غیرکتوشلواری‌تان را کشف کنید.

۲. «نمی‌دونم. گیر کرده‌ام.»

نکند گیر کرده‌اید و اصلاً نمی‌توانید از احساساتتان سر دریاورید؟ شاید از خودتان این را پرسیده‌اید و هنوز به نتیجه نرسیده‌اید.

ما توانایی فکر کردن به عواطفمان را داریم، اما به این معنا نیست که همیشه شناخت یا ابرازشان برایمان آسان است. آن قدر با سرکوب کردن احساساتمان خو گرفته‌ایم، یا روی دیگر قضیه، کاملاً تحت کنترل احساساتمان هستیم که گاهی به صراحت فهمیدن اینکه چه حسی داریم می‌تواند برایمان سخت باشد. در اینجا برای زمانی که حس می‌کنید گیر کرده‌اید، چندین استراتژی برای شناخت عواطف‌تان آورده‌ام.

عواطف رایج و معمول انسان‌ها

اگر در فهمیدن احساساتمان گیر کرده‌اید، نگاهی به لیستی از رایج‌ترین احساسات که در زیر آمده بیندازید. با اینکه انسان‌ها طیف وسیعی از احساسات را تجربه می‌کنند، زیاده‌تر از آن هستند که در این فصل بیاریمشان، ولی معمولاً برخی از این احساساتی که تجربه می‌کنند، خصوصاً در مذاکره یا دعوا، مشترک و یکسان‌اند. دکتر برنه براون و دیگر متخصصان روان‌شناسی، گروه‌هایی از عواطف بنیادی را طراحی کرده‌اند که می‌توانیم بررسی‌شان کنیم و در زندگی‌هایمان از آن‌ها بهره بگیریم. در پایین لیستی از عواطف را خواهید دید که معمولاً در مذاکرات مطرح می‌شوند؛ برخی‌هایشان را این متخصصان شناسایی کرده‌اند و بعضی را هم من به دلیل تجربهٔ مربیگری‌ام برای هزاران نفر در طول مذاکرات متوجه شده‌ام:

تحسین	آرامش	انزجار	غم و اندوه
عصبانیت	دل سوزی	شرمندگی	گناه
اضطراب	سردرگمی	همدلی	شادی
قدردانی	سرافکندگی	هیجان	وحشت
تعلق خاطر	کنجکاوی	ترس	حقارت
خیانت	شوق	استیصال	آسیب
سرزنش	ناامیدی	سپاسگزاری	حسادت

لذت	خشم	رضایت	پیروزی
قضاوت	پشیمانی	شرمساری	آسیب پذیری
تنهایی	طرد شدن	استرس	نگرانی
عشق	آسودگی	غافل گیری	
غرور	ناراحتی	همدردی	

بعد از بررسی این لیست، مختارید مواردی به لیست قبلی تان بیفزایید یا لیستتان را اصلاح کنید.

باید برای فهم احساساتتان، برگردید سراغ نیازهایتان

اگر در فهم احساساتان مشکل دارید، برگردید به نیازهایتان. معمولاً نیازها و احساساتان دو روی یک سکه‌اند. برگردید به فصل دوم و دوباره به نیازهای مادی و معنوی‌ای که به آن‌ها پی بردید نگاهی بیندازید. بیشتر اوقات مردم دربارهٔ چیزی احساس درگیری می‌کنند که با آن نیازها در تضاد است. اگر سرکارتان به مزایای بهتری نیاز دارید، احتمالاً احساس ناامنی و دست‌کم گرفته شدن می‌کنید یا حتی ناراحتید، چون به چیزی نمی‌رسید که حس می‌کنید لیاقتش را دارید، اگر در رابطه‌تان به قدرشناسی بیشتری نیاز دارید، احتمالاً احساس ناراحتی و خشم دارید یا فقط فکر می‌کنید قدرت‌تان را ندانسته‌اند. اگر در تمام لیست‌هایتان نیاز شدیدی به پیشرفت دارید، احتمالاً حس می‌کنید گیر کرده‌اید یا عقب افتاده‌اید.

«بدترین احساس» را بشناسید: جنگیدن با خودسانسوری

گاهی که از افراد می‌پرسم چه حسی دارند، کاشف به عمل می‌آید احساساتی را تجربه می‌کنند که سعی دارند حتی از خودشان هم پنهانشان کنند. اگر با مطرح کردن حسی که دارید به مشکل خورده‌اید، از خودتان پرسید «در حال حاضر بدترین حسی که می‌تونم داشته باشم چیه؟» عاشق این سؤال تکمیلی‌ام، چون بسیاری اوقات، برای دوری از شرمساری و خودداوری، احساساتمان را سرکوب می‌کنیم.

نمی‌خواهیم این احساسات را تجربه کنیم و آرزو می‌کنیم احساسات دیگری بودند. برای همین از آن احساسات فاصله می‌گیریم. منتها سرکوب کردن یا بی‌اعتنایی به آن‌ها باعث نمی‌شود از بین بروند. تمرکز کردن روی «بدترین» احساساتمان (که البته آن را درون گیومه می‌گذارم، چون احساسات بد و خوب ندارند، فقط احساس‌اند)، حتی اگر ناخوشایند به نظر برسند، باعث می‌شود تأثیرشان روی ما کم شود و کمک می‌کند بار احساسی‌مان سبک شود. به محض آنکه آینه‌ای جلوی این احساسات بگیرید، در موقعیت واضح‌تری قرار می‌گیریم که می‌توانیم از آنجا روبه‌جلو حرکت کنیم.

دو احساس پنهانِ بزرگ

حالا که حرف از «بدترین» احساساتمان شد، دوست دارم دو نمونه از رایج‌ترین احساساتی را که افراد تجربه می‌کنند، اما موقع اختلاف ابرازشان نمی‌کنند، با شما در میان بگذارم. آن قدر این دو احساس را دیده‌ام که حسابش از دستم دررفته. سعی می‌کنیم سرکوبشان کنیم، اما این کارمان بی‌نتیجه است؛ آن‌ها همیشه مثل هیولای پایان فیلم‌های اکشن که برای قهرمان زن و مرد ویرانی به بار می‌آورند، دوباره سروکله‌شان پیدا می‌شود. آن‌ها چه احساساتی هستند؟

حس گناه و ترس.

اسم گناه و ترس را دو مهم گذاشته‌ام؛ دو احساسی که بیشتر از همه به آن‌ها بی‌اعتنایی می‌کنیم و دو احساسی که بیشتر از هر احساس دیگری به مذاکره‌ها و روابط گند می‌زنند. من همیشه یاد نقل قول جان اف کندی می‌افتم: «بیایید هرگز از سر ترس مذاکره نکنیم. اما بیایید هرگز از مذاکره کردن نترسیم.» وقتی مردم فکر می‌کنند مذاکره کردن یا بحث در رابطه سخت است، احتمالاً دارند یکی از این احساسات را تجربه می‌کنند.

سال گذشته به سرتاسر ایالات متحده سفر کردم تا درباره حقوق شهروندی به بسیاری از دفاتر محلی اداره آموزش و پرورش آموزش بدهم. این دفاتر به شکایت‌هایی که والدین به خاطر آموزش بچه‌هایشان علیه حوزه‌های آموزشی مطرح می‌کردند رسیدگی می‌کردند؛ یعنی موضوعاتی که از نظر احساسی کاملاً جدی‌اند. وقتی در یکی از دفاتر از بازرس‌های حقوق شهروندی خواستم بگویند از نظرشان رایج‌ترین عواطفی که والدین ممکن است به حوزه‌های آموزشی داشته باشند چیست، لیست کوتاهی برایم آماده کردند: عصبانیت، بی‌اعتمادی و خشم. بعد از آن‌ها پرسیدم: «اگه بهتون می‌گفتم از نظر من بیشتر پدر و مادرهایی که جلوتون می‌نشینن احساس ترس و گناه هم دارن، چی می‌گفتین؟»

دورتادور اتاق همه «واللای» گفتند و چشم‌هایشان گرد شد. یکی از همکارها گفت:

حرفی که می‌زنین با عقل جور درمی‌آد. شرط می‌بندم پدر و مادرها کلی احساس گناه می‌کنن. درسته، حوزه آموزشی ممکنه یه اشتباهاتی داشته باشه، اما یعنی می‌تونستم در حق بچه‌م بهتر از این عمل کنم؟ چرا نتونستم این مشکل رو قبل از اینکه به اینجا برسه حل کنم؟ و ترس؛ احتمالاً ترس شماره یک همینه. پدر و مادرها می‌ترسن آینده بچه‌شون بسته به اینکه اون‌ها چطوری این کار رو مدیریت می‌کنن نابود بشه. همین باعث می‌شه به مشکل بخورن و نتونن مذاکره کنن. حالا که اینجا نشستیم، به‌نظرم خیلی از خشم و عصبانیتی که از والدین علیه حوزه آموزشی دیده‌ام در واقع ترس یا حس گناه پدر و مادرها درباره این وضعیت بوده و اگه به این قضیه توجه کرده بودیم، شاید بخشی از خشم و عصبانیت از بین می‌رفت.

درحالی که سعی دارید از پس مشکلات خودتان بریایید، به داستان احساسات دیگر افراد هم توجه کنید و فکر کنید خودتان هم می‌توانید با این دوتای بزرگ دست‌وپنجه نرم کنید یا نه. مواجهه با احساسات می‌تواند کار سختی باشد، مگر نه؟ خب، در جایگاه یک معلم، اعتقاد بر این است که وقتی داریم با این مشکلات چالش‌برانگیز دست‌وپنجه نرم می‌کنیم، باید همراهتان باشم... پس من اول شروع می‌کنم. می‌خواهم برایتان داستانی دربارهٔ احساسات بگویم و اینکه چطور وقتی نتوانستم این احساسات را بشناسم، نزدیک بود به رابطهٔ خانوادگی نزدیکی صدمه بزنم.

با پدری وکیل بزرگ شدم که واقعاً تحسینش می‌کردم و همیشه دنبال تأییدش بودم. پرسروصدا و به‌نوعی دعوایی، یکی از همکارهای بابا او را این‌طوری برایم توصیف کرد: «پرخاشگرترین وکیلی که تا حالا در حوزهٔ املاک و امانات دیده‌ام.» کاملاً یادم است در پنج‌سالگی از پدرم پرسیدم وکیل چه کار می‌کند. بابا گفت: «آدم‌ها می‌آیند پیش بابا تا باهاش صلاح و مشورت کنند. بهشون می‌گم از نظر من باید چی کار کنند و اون‌ها هم پولش رو بهم می‌دن.» فکر می‌کردم این بهترین کار دنیاست (تعجبی هم ندارد که درنهایت بیست سال بعد به دانشکدهٔ حقوق رفتم).

همیشه آرزو داشتم رابطهٔ نزدیک‌تری با پدرم داشتم؛ از آن رابطه‌هایی که بتوانیم بیشتر و عمیق‌تر دربارهٔ

مسائل مهم حرف بزنیم. اما پدرم هرگز آدم گپ‌وگفت‌های عمیق و احساسی نبود؛ عادت داشت به بهانه‌های کاری صدایم بزند و بعد خیلی ناشیانه بحث را به صحبت‌های شخصی می‌کشید و می‌گفت: «خب، دیگه چه خبرها؟» عشق‌مان به حقوق یکی از نقاط عطف‌مان بود. وقتی در مراسم فارغ‌التحصیلی از دانشکده حقوق، جایزه بزرگی گرفتم، آن لحظه که اسمم را می‌خواندند، چهره شاد بابا از خود جایزه برایم ارزشمندتر بود.

سه سال پیش، پدرم که فقط هفتاد سالش بود مریض شد. ناگهان انگار از آدمی که کمی بی‌تفاوت و بی‌اعتنا بود به فردی که اسمم را فراموش می‌کرد و ایمیل‌هایی با چندین ردیف کلمات بی‌ربط می‌فرستاد تغییر کرد. من و برادرهایم می‌ترسیدیم سکنه مغزی باشد. با بخش عصب‌شناسی بیمارستان کلمبیا تماس گرفتم و چندین آزمایش حافظه از بابا گرفتند. در همه آزمایش‌ها رد شد. دکتر به ما گفت پدر درگیر بیماری‌ای شده که مدام وخیم و وخیم‌تر می‌شود و هیچ درمان و دارویی برایش نیست. من و برادرهایم قرار ملاقات‌ها و آزمایش‌ها را هماهنگ کردیم و به هم کمک کردیم تا از پس این خبر خانمان‌برانداز برباییم.

عمو بیل، دوست صمیمی چندین‌وچندساله، محرم راز، قهرمان و تنها برادر بابا، همیشه برایم حکم پدر

دومم را داشته. از وقتی نوجوان بودم، در موقعیت‌های سخت آن‌قدر از «عمو» و عمه‌ام کمک گرفته‌ام و توصیه‌های هوشمندانه‌شان نصیبم شده که شمار آن از دستم دررفته. این بار، عمویم هم عضوی از گروه خودمان بود و داشت با این تشخیص بیماری دست‌وپنجه نرم می‌کرد. برای همین نمی‌خواستم مشکلاتم را روی دوش او بیندازم و همه‌چیز را بدتر کنم. عمو هم به همین شکل سعی داشت درد خودش را به من تحمیل نکند؛ بنابراین مدتی که هرکدام داشتیم با این خبر دست‌وپنجه نرم می‌کردیم، حس کردم کمتر از همیشه باهم حرف می‌زنیم. مشکل اینجا بود که کم‌کم به خودم می‌گفتم این فاصله موقتی که بینمان ایجاد شده به این علت است که عمو از نحوه مدیریتم درباره درمان بابا راضی نیست. همین ترسم را بیشتر کرد. یعنی کاری از من ساخته بود؟ می‌توانستم اوضاع را بهتر مدیریت کنم؟ بالاخره در یکی از گردهمایی‌های خانوادگی که همه دیگر با این قضیه مواجه شده بودیم که بابا چقدر ضعیف و شکننده به نظر می‌رسد، عمویم سؤالی بی‌غرض و بدون فکر پرسید که می‌شود داروهای بابا را عوض کرد تا جلوی بعضی علائم بیماری‌اش را گرفت یا نه. کنترلم را از دست دادم. بدون آنکه اول سؤالی کنم، با عمو و عمه‌ام با عصبانیت حرف زدم. به آن‌ها گفتم من و برادرهایم خودمان داریم به این قضیه رسیدگی می‌کنیم. که خودمان می‌دانیم چه کار می‌کنیم و با بهترین دکتراها مشورت کرده‌ایم. گفتم پدرم بر اثر این بیماری می‌میرد و هیچ دارویی نیست که جلوی مرگش را بگیرد. و بعد هم گذاشتم و

رفتم.

بقیه شب حس وحشتناکی داشتم. یک کوه احساسات گیج‌کننده از درون به من هجوم می‌آورد. وقتی یک لحظه وقت گذاشتم و از خودم پرسیدم چه حسی دارم، چیزی که اول از همه فهمیدم حس ترس بود. تمام مدت سعی کرده بودم خودم را با اعتمادبه‌نفس نشان دهم، جلسه بگذارم و فقط سؤالات درست طرح کنم، اما در اعماق وجودم از رسیدگی به مراقبت‌های درمانی پدرم وحشت کرده بودم. از جنبه‌های مختلفی انگار دوباره بچه شده بودم. می‌ترسیدم حالا که دیگر پدرم، و حالا هم عمویم، را کنارم ندارم تا با آن‌ها مشورت کنم، چنین تصمیم‌های بزرگی بگیرم. دومی، احساس گناه بود. در خفا از اینکه کار بیشتری از دستم برنمی‌آمد تا جلوی این همه عذاب کشیدن بابا را بگیرم احساس گناه می‌کردم. از اینکه با عزیزانم هم این‌طوری حرف زده بودم احساس افتضاحی داشتم. می‌دانستم آن‌ها هم درست مثل من وحشت‌زده و غمگین بودند. همین حس ترس و گناه باعث شده بود حالت دفاعی بگیرم؛ شدیداً به تأیید عمو و عمه‌ام نیاز داشتم، اما به بدترین شکل ممکن این تأییدیه را از آن‌ها خواسته بودم.

همان شب بعدتر عمه‌ام نزدیکم آمد و خواست باهم حرف بزنیم. همیشه برای این کار ممنونش خواهم

بود. روی پله‌ها نشستیم و عمه گفت: «می‌دونی... من و عموت قبلاً هیچ‌وقت این کار رو نکردیم؛ اینکه تکیه بدیم عقب و تصمیم گرفتن جوون‌ترها رو تماشا کنیم. یه کم احساس سردرگمی می‌کنیم. اما نیت بدی نداریم.»

گفتم «ممنونم. می‌دونی، من هم تا حالا این کار رو نکرده‌ام. من هم احساس سردرگمی می‌کنم. از درون وحشت کرده‌ام. بابا دیگه نمی‌تونه کاری رو که می‌کنم تأیید کنه، برای همین واقعاً دلم می‌خواد بشنوم شماها بهم اعتماد دارین و حمایت می‌کنین.»

دل‌گرمم کرد. «ما بهت اعتماد داریم. تو و برادرهات برای باباتون کار معرکه‌ای کردین. نمی‌خواستیم با پرسیدن درباره‌ دارو و درمان، شماها رو زیر سؤال ببریم. می‌شه فقط قبول کنیم همه‌مون داریم به بهترین شکل ممکن در این وضعیت پیش می‌ریم؟»

قبول کردم. «البته. چون دارم تمام تلاشم رو می‌کنم تا این وضعیتی رو که کنترلی روش ندارم، مدیریت کنم، واقعاً عکس‌العمل تندی از خودم نشون دادم. بیا از اول شروع کنیم.»

به‌خاطر مواجهه با احساساتم و صادقانه در میان گذاشتن آن‌ها با عمه‌ام، هر دویمان توانستیم ترس‌های عمقی همدیگر را بشناسیم و آن‌ها را بپذیریم. آن درگیری خانوادگی چالش‌برانگیز را به فرصتی تبدیل کردیم تا به هم نزدیک‌تر شویم. این روزها عمه و عمویم یکی از اصلی‌ترین منابعی هستند که در زمان‌های ویرانگر حمایت می‌کنند. دکترهای بابا اخیراً گفته‌اند کمتر چنین خانواده‌ی متحدی دیده‌اند. همه‌مان با بدتر شدن وضعیت بابا عمیقاً احساس ناراحتی می‌کنیم، اما در کنار هم آسایش و آرامش زیادی داریم.

آخرین قدم: طی مذاکره احساساتان را ابراز کنید

حالا دارید بررسی می‌کنید چه احساسی دارید تا برای مذاکره آماده شوید. سؤال منطقی بعدی معمولاً این است: «وقتی پیش یکی دیگه نشسته‌ام باید احساسم رو نشون بدم؟»

در قالب قانونی کلی، در مذاکره معتقد به صراحت و شفافیت هستیم. یک ارتباط واضح کمکتان می‌کند آن را ارزشمندتر کنید و معلوم شده ابراز احساسات مثبتی مثل دل‌سوزی، هیجان یا سربلندی کمکتان می‌کند با طرف مقابل رابطه برقرار کنید و شانس این را که کمکتان کنند شما مثل خودشان به اهدافتان

برسید، افزایش می‌دهد. اما احساسات منفی چطور؟ می‌خواهم در ادامه از دو احساس منفی حرف بزنم که مردم بیشتر درباره‌شان می‌پرسند: خشم و اضطراب.

خشم

خشم هم در زندگی و هم در مذاکره احساسی منطقی و معقول است. بسیاری از مردم، خصوصاً زن‌ها و افرادی که فرهنگ خاصی دارند، می‌گویند نباید احساس خشم داشته باشند یا آن را بروز دهند؛ اما قبول و ابراز خشم ممکن است برای بسیاری از افراد اثرات قدرت‌بخشی ایجاد کند.

اما در مذاکره با این خشم چه می‌کنید؟ تحقیقات نشان می‌دهد اگر هنگام مذاکره احساس خشم کنید، احتمالاً برای رسیدن به راه‌حلهایی خلاقانه و دوسربرد دچار مشکل شده‌اید. حتی ممکن است در تشخیص درستِ نیازهای طرف مقابلتان مشکل بیشتری داشته باشید (که در فصل ششم درباره‌اش بحث خواهیم کرد). اگر پیشاپیش به خشمندان توجه کنید، کمکتان می‌کند وقتی همراه فرد دیگری نشست‌اید، ارتباط شفاف و هدفمندی داشته باشید.

درنهایت، تصمیم اینکه در هر مذاکره موردتوافقی خشمستان را نشان دهید یا نه به خودتان بستگی دارد. تحقیقات نشان داده ابراز کردن خشم در مذاکره به نتایج مختلفی ختم می‌شود. اگر قدرت شما از طرف مقابلتان بیشتر باشد، احتمالش بیشتر است که او بر اثر خشم شما، در کوتاه‌مدت، سازش کند. اما تحقیقات نشان می‌دهد احتمالش کمتر است که بخواهد برای بلندمدت با شما کار کند. اگر قدرت شما از طرف مقابلتان کمتر باشد، بروز دادن خشمستان به شدت گرفتن اختلاف و بن‌بست مذاکره‌ای ختم می‌شود.

درباره موقعیت‌هایی که عصبانی هستید، اما دوست ندارید حین صحبت با کسی آن را نشان دهید، بروز دادن احساسی ملایم‌تر مثل ناامیدی ممکن است این فرصت را به شما بدهد تا بتوانید ناراحتی‌تان درباره مسئله را انتقال دهید، درحالی‌که احتمال واکنش را کمتر می‌کنید و شانس این را که به خواسته‌تان در مذاکره برسید افزایش می‌دهید.

اضطراب

احساس حساس و پیچیده دیگری که در مذاکره ابراز می‌شود اضطراب است. اضطراب در مذاکره ممکن

است افراد را به پذیرفتن توصیه‌ای اشتباه، به راحتی تسلیم شدن و نادیده گرفتن نیازهای خودشان سوق دهد. اگر از پیش اضطراب را در لیست احساساتان در این فصل گذاشته‌اید، به طور کلی دوست دارید خودتان آن را حل و فصل کنید تا اینکه وقتی با فرد دیگری نشست‌اید، بلند اعلامش کنید (استثنایش هم می‌تواند این باشد که اگر این مذاکره با فرد نزدیکی در زندگی‌تان باشد، مثلاً یکی از اعضای خانواده یا شریکتان، یکی از اهداف کاملاً مشخص و دقیق است).

وقتی به حس اضطراب توجه می‌کنید، مهم است این را در نظر بگیرید که اضطراب اساس و محتوای مذاکره است (برای مثال حقوق شما در سازمانتان چطور با بقیه مقایسه می‌شود و این در شرکت برایتان چه معنایی دارد) یا برای خود مذاکره اضطراب دارید (مثل روند رفتن نزد مدیر برای درخواست پول بیشتر).

هر کدام باشد، با قبول آن اضطراب و از پیش بروز دادن آن، سود می‌کنید. اگر دربارهٔ اساس این تضاد مضطرب هستید و قبل از مذاکره این سؤال‌ها را حل و فصل کنید، اطلاعات بیشتری به دست می‌آورید که کمکتان می‌کند برای مذاکره احساس آمادگی کنید و اگر دربارهٔ روند مذاکره اضطراب دارید، قبول و دست‌وپنجه نرم کردن با آن اضطراب حتی بیشتر هم به نفعتان می‌شود. شناخت آن احساس و پاسخ به

دیگر سؤالات بخش آینه این کتاب، تا حد زیادی به کم کردن اضطرابی کمک می‌کند که درباره خود مذاکره حس می‌کنید. همیشه در مذاکره مسائلی دخیل‌اند که کنترلی بر آن‌ها نداریم، اما عوامل زیادی هم تحت کنترل ماست و اگر از خودتان سؤالات درستی پرسید، آن بخش از مذاکره را که تحت نفوذ شماست حل خواهید کرد.

آخرین راه برای مدیریت اضطراب این است که پیشاپیش به سؤالات بخش پنجره نگاهی بیندازید و تصور کنید طرف مقابل ممکن است در جواب چه چیزی بگوید. آن جواب‌ها را بنویسید و استراتژی احتمالی‌تان برای زمان طرح سؤالات را بچینید. بعد هم برای پیش بردن مذاکره تلاش کنید.

خلاصه

به آینه نگاه کرده‌اید، با احساساتتان مواجه شده‌اید و زنده مانده‌اید. قبل از تمام کردن کارمان، یک لحظه وقت بگذارید تا نوشته‌هایتان برای این فصل را مرور کنید و هر نکته یا موضوع مهمی را خلاصه کنید.

در ادامه به سمت سؤال بعدی می‌رویم که کمکتان می‌کند راه حل عالی‌ای برای مشکلاتان خلق کنید و
حین این کار حس فوق‌العاده‌ای داشته باشید.

فصل چهارم: در گذشته چطور این وضعیت را به درستی مدیریت کرده‌ام؟

بعضی مذاکره‌ها حتی برای افراد باهوش و موفق هم از درخواست پول بیشتر در سر کارشان تشویش و نگرانی بیشتری به بار می‌آورد.

آندرو سه سال پیش با مدرک کارشناسی مدیریت کسب و کار از دانشکده فارغ‌التحصیل و در یک موسسه مالی مشغول شد. او به دنبال این بود تا درباره مذاکره برای اولین ترفیع و پاداش و مزایای افزایشی درخور با آن از کسی کمک بگیرد. از لحظه‌ای که پای آندرو به شرکت رسید، دست به کار شد تا با به کارگیری دانشجو‌ها، نظارت به کارشان و خدمت در کمیته اختصاصی برای رفاه کارمندان، نه تنها در درآمد کل شرکت، بلکه در ایجاد محیط کاری مفید و سازنده هم همکاری کند.

آندرو به من گفت وقتی آن اوایل کارمندی تازه‌وارد بودم که به شرکت ملحق شده بود، سیستم پاداش و مزایا برای همه یکسان بود؛ یعنی کارمندان هم سطح حقوق یکسانی می‌گرفتند. می‌شد برای تخصیص

درست کار و مشاورها مذاکره کرد، اما بحث پول فرق داشت. آندرو سخت تلاش می کرد و کارش به خودی خود گویای حقیقت بود.

اما او که حالا سه سال در شرکت کار کرده بود، دلش می خواست مدیر شود. پارسال واجد شرایط ترفیع شده بود، اما حمایت نشد و ترفیع نگرفت. آندرو که مهاجرزاده بود، با این باور بزرگ شده بود که چیزی ندارد و با سخت کوشی و از خودگذشتگی می تواند به بهترین نتایج برسد. اما حالا به این نتیجه رسیده بود که برای موفقیت به چیزهای بیشتری نیاز دارد. با فرا رسیدن بازبینی سالیانه اش، امیدوار بود بتواند با استفاده از این موقعیت، برای گرفتن ترفیع و افزایش حقوقش مذاکره کند. درکل می دانست مدیرها پانزده تا بیست و پنج درصد بیشتر از حال حاضر او درآمد دارند، اما ترفیع و مزایا به قدرت متقاعدکنندگی خودش بستگی داشت. امسال می خواست استراتژی بچیند و برای حقوق و مزایا درخواست دهد.

ما هدف اصلی آندرو را مشخص کردیم: او می خواست مذاکره اش تا جای ممکن به آن افزایش بیست و پنج درصدی نزدیک باشد. اما خواسته هایش بیشتر از این ها بود. می خواست به مدیریت نشان دهد تمام توانایی لازم برای تبدیل شدن به مدیر و رهبر آینده شرکت را دارد. حتی دلش می خواست نه به نفع شرکت و مشتری هایش، بلکه با اعتماد به نفس به نفع خودش هم مذاکره کند. نیاز داشت تمام

کارهایی که برای شرکت می‌کرد، از کار مشتری گرفته تا کار سازمانی‌اش، دیده شود؛ که حس کند دارد برای رسیدن به سمت شریک ارشد و حتی مدیریت شرکت پیشرفت می‌کند و اینکه بیش از پیش حس کند به نفع خودش مذاکره موفق‌تری کرده است.

ما حتی به احساسات آندرو هم نگاهی انداختیم: از یک طرف، برای شروع کنترل فعالانه شغلش هیجان داشت. از طرف دیگر، درباره ثروت‌اندوزی درگیر احساسات متضادی شده بود. در حال حاضر آندرو به اندازه کافی برای مدیریت خودش و کمک به پدر و مادرش پول درمی‌آورد. به راحتی به نفع شرکت مذاکره می‌کرد، اما وقتی می‌خواست سهم بیشتری برای خودش طلب کند، کمی عذاب وجدان می‌گرفت. خودش قبول داشت پارسال که واجد شرایط بود، این احساسات متضاد مانع درخواست ترفیع یا افزایش حقوقش شده بودند. از او پرسیدم در گذشته چطور این مذاکرات را با موفقیت مدیریت کرده است. متقابلاً نگاهم کرد و گفت: «این اولین باره. زمان دانشگاه، برای شرکت‌های بزرگی کارورزی کردم، اما برای هیچ‌کدام اون شغل‌ها حقوقی نمی‌گرفتم. حالا اینجام. توی مؤسسه مالی کار می‌کنم و کارم خوبه، اما بازهم تا حالا درباره پاداش و مزایای خودم مذاکره نکرده‌ام. پس تا حالا موفقیتی نداشته‌ام.»

دوباره نگاهی به یادداشت‌هایم انداختم. «خیلی خب. حالا بیا به نگاهی به عوامل مختلف راه‌وروش بندازیم و اون‌ها رو تجزیه و تحلیل کنیم. فکر می‌کنی برای اینکه اینجا موفق بشی، باید چی کار کنی؟»

یک لحظه به فکر فرو رفتم. «خب، باید مدرک جمع کنم؛ یعنی به یه بازبینی نیاز دارم که جنبه‌های مختلف عملکردم رو دربرگیره و به بهترین شکل ممکن اون‌ها رو آشکار کنه. حتی باید استدلال‌هام رو جوری تدوین و تنظیم کنم که روشن بشه شرکت از ترفیع گرفتن و پاداش دادن بهم، اون هم در سطحی که سزاوارشم، سود می‌بره. بر اساس تجربه‌م، این جور راه‌وروش‌ها روی مدیریت بهترین تأثیر رو داره و با ارزش‌های من هم سازگاره. باید یه وقتی هم بذارم و شخصاً با افراد کلیدی که موقع تصمیم‌گیری‌ها درباره ترفیع ازم حمایت می‌کنن صحبت کنم. اون‌ها رو بیارم توی جبهه خودم و با گفتن نکات مجاب‌کننده‌ای خودم رو بهشون ثابت کنم و در آخر، باید برای این کار از لحاظ روحی خودم رو آماده کنم؛ مثلاً باید باور کنم واقعاً لایق این ترفیعم تا بتونم مجابشون کنم.»

حرف‌هایش را خلاصه کردم: «برای اینکه در اینجا موفق بشی، به نظر می‌آد به این چیزها نیاز داری: (۱) تحقیق کنی و مدرک جمع کنی، (۲) جوری اون‌ها رو تدوین و تنظیم کنی که انگار هر دو طرف برنده‌اید، (۳) افراد کلیدی رو توی جبهه خودت بیاری و (۴) از لحاظ روحی خودت رو آماده کنی تا

باورت بشه نتیجه‌ای که دنبالش هستی فقط چیزی که دلت می‌خواد نیست، بلکه درست‌ترین. بیا به نگاهی به گذشته بیندازیم و ببینیم زمانی بوده که توی یه مذاکره موفق شده باشی و این عوامل هم در اون دخیل بوده باشن یا نه. قبل‌تر گفتی تجربه کار با شرکتی رو داشتی که نشون داد تنظیم و تدوین عوامل و مسائل طوری که انگار هر دو طرف برنده‌ان، موفق‌ترین نوع مذاکره‌ست. این کار می‌تونه نقطه شروع رو نشونمون بده؟»

آندرو به این موضوع فکر کرد و گفت به محض ورود به شرکت، این فکر به سرش زد که برنامه آموزشی برای کارمندان تازه‌وارد شرکت بگذارد؛ برنامه‌ای که آن زمان در میان شرکت‌های رقیب کار منحصر به فردی به حساب می‌آمد. تلاش‌های آندرو به شکل‌گیری مجموعه‌سخنرانی‌هایی منجر شد که تمرکز آن روی نظارت بر رهبری، مذاکره و دیگر مهارت‌هایی بود که کارمندان تازه‌وارد برای پیشرفتشان به آن‌ها نیاز دارند. برنامه به شدت موفق بود، اما حمایت تیم مدیریت را می‌خواست. بنابراین مجبور شد برایشان دلیل بیاورد؛ اینکه چطور این برنامه به جذب و حفظ بهترین استعدادها کمک می‌کند و در نتیجه آن در طولانی‌مدت به سبب داشتن کارمندهایی شادتر و استعفا‌های کمتر، به روابط عمومی و نتایج مالی بهتری منجر می‌شود و مجبور شد دلایلش را طوری تدوین کند که هم کارمندان رده پایین‌تر (از جمله

خودش) و هم مدیرهای ارشد در آن بُرد کنند.

آندرو تردیدش را دوباره به همان شکل توضیح داد، اما این بار حول این موضوع که «یه فرقی که این سناریو داره اینکه که نیاز نبود طرف خودم رو بگیرم، برای همین روحیه دادن به خودم مسئلهٔ زیاد مهمی به حساب نمی‌اومد. اما حالا که دارم بهش فکر می‌کنم، اول از همه برای اینکه این شغل رو به دست بیارم، باید از خودم طرف‌داری و حمایت می‌کردم. این یه بازار کار رقابتی و یه شرکت پرتلف‌دار برای کاره. من دنبال پاداش و مزایای مشخصی نبودم، اما موقعیت شغلی و یه گروه خاص می‌خواستم که جای زیادی نمی‌گرفتن. مطمئن بودم کاملاً مناسب این شغلم و می‌تونم به اینجا کمک کنم. همین‌طور هم شد. شاید این مذاکره خیلی هم فرق نمی‌کنه.»

آندرو مکالمه‌مان را با در نظر گرفتن موفقیتش در مذاکرهٔ قبلی به پایان رساند و توانست به ایده‌های منسجمی دربارهٔ چگونگی ورودش به مذاکرهٔ پاداش و مزایا برسد. شش ماه بعد، او در بخش خودش مدیر شد، دو کارمند زیردست داشت و پاداش و مزایایش تا هجده درصد افزایش یافت. اما حتی بیشتر از این هم نصیبش شد. حین مکالمهٔ فردی‌اش با مدیریت دربارهٔ مسئلهٔ ترفیع، به او گفت دوست دارد درنهایت به سمت مدیر ارشد ارتقا پیدا کند. یک سال بعد، در حالی وارد هیئت‌مدیرهٔ شرکت شد که تنها

دو جای خالی برای مدیران تازه کار داشت؛ جایگاه معتبری که نشان می‌داد مدیر بالادستی به مهارت‌های رهبری آندرو اعتماد دارد. او دیگر در مسیر رسیدن به اهدافش بود.

«در گذشته چطور این وضعیت را به‌درستی مدیریت کرده‌ام؟»

در این فصل، از شما می‌خواهم گذشته‌تان را شخم بزنید و دنبال راه‌هایی بگردید که توانسته‌اید به کمکشان چالش‌های مشابه با مشکل فعلی‌تان را به‌درستی مدیریت کنید. کمکتان می‌کنم دوباره در همان ذهنیت موفق قرار بگیرید تا به عقل و خرد درونی‌تان دست پیدا کنید و برای پیشرفت در مذاکره‌های آینده‌تان ایده‌هایی بدهید. همچنین در نظر گرفتن موفقیت پیشین هنگام مذاکره اعتماد به نفس‌تان را بالاتر می‌برد و اگر هم مثل آندرو نمی‌توانید موفقیت گذشته‌تان در شرایط مشابه را به یاد بیاورید، کمکتان می‌کنم موفقیت دیگری را بیابید که در حل کردن مذاکره فعلی یاری‌تان کند. مطمئنم باهم می‌فهمیم موفقیت گذشته شما از چیزی که انتظارش را دارید به شرایط فعلی‌تان شبیه‌تر است. این فصل را با تصویری واضح‌تر از شرایطتان به پایان می‌رسانید و آماده ورود به آینده می‌شوید.

به موفقیت پیشین خود فکر کنید

وقتی افراد را وادار می‌کنم به موفقیت پیشین خود فکر کنند، معمولاً تغییرشان را مقابل چشمانم می‌بینم. احساسشان از تردید، نگرانی یا سردرگمی به اعتمادبه‌نفس، نظم و حتی هیجان برای مذاکره تغییر می‌کند. پرسیدن از موفقیت قبلی نه‌تنها برای آخرین سؤال در بخش آینده آماده‌تان می‌کند، بلکه کمک می‌کند به وقتش آماده مذاکره با فرد دیگری هم باشید.

به چند دلیل «در گذشته چطور این وضعیت رو به‌درستی مدیریت کرده‌ام؟» سؤال تحول‌آفرینی است. در وهله اول، این سؤال مذاکره را بدل به محور بحث می‌کند. وقتی به مشکلی برمی‌خوریم، مثلاً مذاکره‌ای سخت، جواب «نه» از موکلی احتمالی، اختلاف در رابطه، خراب شدن یک توافق کاری یا چیزی که قبلاً انجامش نداده‌ایم، اغلب ذهنمان آن‌قدر مشغول آن تجربه می‌شود که بسیاری از موفقیت‌های گذشته‌مان را فراموش می‌کنیم. دوم، طبق مثال بالا، این سؤال باعث می‌شود دقیق‌تر روی روش‌ها، جوانب و تکنیک‌هایی تمرکز کنیم که نتیجه مساعدی برایمان به‌همراه دارند و می‌توانیم با به دست آوردن اطلاعات خوبی از آن‌ها بفهمیم چه چیزی این بار کارمان را به نتیجه می‌رساند. و آخرین و البته مهم‌ترین دلیل، از سر تجربه و در نتیجه تحقیقاتم می‌دانم وقتی افراد زمانی را صرف فکر کردن به موفقیت قبلی‌شان می‌کنند، بیشتر احتمال دارد در مذاکره بعدی‌شان نتایج بهتری بگیرند. این سؤال

لنگری مطمئن و قدرتمند است. ما باهم به شما کمک می‌کنیم تا به نفع خودتان از آن استفاده کنید و به بهترین شکل ممکن وارد آینده‌تان شوید.

بیاید به نوبت هر کدام از این دلایل را بررسی کنیم.

مذاکراتان را محور بحث کنید

گاهی مثل مدیری که در بالا آمده بود، درباره مذاکره، احساسات منفی داریم؛ مثلاً درباره بحثی که خوب پیش نرفته، مذاکراتی که از آنچه انتظار می‌رفت سخت‌تر به نظر می‌رسد یا مذاکراتی که هنوز به آن نپرداخته‌ایم اما برایمان نگران‌کننده است. این قضیه خصوصاً زمانی صدق می‌کند که مذاکراتان درگیر رابطه‌ای طولانی مدت باشد، چه سرکار، چه خانه و چه با خودتان.

اگر با مذاکراتی مواجه شده‌اید که در آن پای فردی یا مشکلی وسط است که مدت زیادی در زندگی‌تان بوده و در فصل سوم هر احساس منفی درباره مذاکراتان را شناختید، پس این سؤال به دردتان می‌خورد. وقتی آدم‌ها با فردی که مدت‌هاست او را می‌شناسند به مشکل می‌خورند، گاهی اجازه می‌دهند (بر

اساس دلیلی موجه!) این اختلاف آن قدر فضای ذهنی‌شان را اشغال کند که یادشان برود در گذشته هم مذاکره مشابه یا مذاکره‌های مشابه زیادی، را به‌درستی مدیریت کرده‌اند.

بیایید نگاهی به وضعیت دکتر جمیلا بیندازیم که با بیمار قدیمی‌اش بن درگیر است. بن دیابت داشت و راضی نمی‌شد به مداوایش متعهد بماند. جمیلا به بن اهمیت می‌داد، چون هم بیمارش بود و هم کمی خودش را در او می‌دید (هر دوی‌شان نوازنده بودند). او از اینکه ببیند بن به‌خاطر پیش گرفتن روش درمانی بی‌ثباتش درگیر رنج بیماری است به‌شدت ناامید و مأیوس می‌شد. جمیلا آخرین جلسه درمانی‌شان را با حس ناتوانی و عصبانیت ترک کرد. می‌دانست بیش از حد یأس و ناامیدی از خودش نشان داده و باید آرامشش را حفظ کند و راه دیگری بیابد.

وقتی جمیلا چند لحظه‌ای وقت گذاشت و به موفقیت کاری قبلی‌اش با همین بیمار فکر کرد، متوجه شد درحقیقت قبلاً چند باری در برابر او موفق شده. مثلاً وقتی آن اوایل بن برای درمان پیش جمیلا آمده بود، با عادت‌های غذایی بدی دست‌وپنجه نرم می‌کرد. جمیلا وقت گذاشته و با بن صحبت کرده بود. از او سؤالاتی درباره زندگی‌اش و چیزهایی که خوشحالش می‌کرد پرسیده بود. مهم‌تر از همه، به بن اطمینان داده بود تغییر می‌تواند قابل کنترل باشد. بن موافقت کرده بود به دیدن متخصص تغذیه برود و

روی هم رفته حالا در قیاس با اوایل مراجعه‌اش بهتر غذا می‌خورد. کمی هم وزن کم کرده بود. جمیلا متوجه شد مذاکره‌هایش با این بیمار قدیمی همیشه هم به شکست ختم نشده و شاید این مشکل درمانی بیشتر یک سرعت‌گیر باشد تا سد معبر.

اگر با فکر کردن به موفقیت‌های گذشته مذاکره را محور بحث کنید، حتی برایتان در مذاکره‌های سختی هم که با طرف دیگر آن رابطه طولانی مدتی ندارید معجزه می‌کند. حتی با مدیر تبلیغاتی، ایژا، هم درباره مذاکره‌ای که اخیراً در آن شکست خورده بود حرف زد؛ او برای کار مورد علاقه‌اش مصاحبه‌ای داشت و بعد سعی کرد درباره پاداش و مزایا و مسئولیت‌های شغلی با مدیریت شرکت به توافق برسد. مدیران شرکت با برخی شرایط که از نظر ایژا قابل بحث نبود مخالفت می‌کردند. بالاخره همین کش و قوس‌ها احساسات بدی برای هر دو طرف مذاکره به وجود آورد.

ایژا از اینکه مسائل آن‌طور خراب شده بود خیلی ناراحت بود. از نوع برخورد مدیرها با مسائل و تردید درباره راه‌وروش خودش عصبانی بود. او که ناراحت و سرخورده شده بود، برای مدت کوتاهی دیگر دنبال کار نگشت. اما وقتی خودش را وادار کرد تا به موفقیت‌های قبلی‌اش در مذاکره‌های شغلی فکر کند، متوجه شد در مسیر کاری‌اش تقریباً برای ده‌ها کار مذاکره‌های موفق داشته؛ بعضی از این کارها را

قبول کرده بود و پیشنهاد بعضی‌هایشان را هم دوست داشت، اما درنهایت تصمیم دیگری گرفته بود. الایژا وقتی این «شکست» اخیر را محور بحث کرد، متوجه شد یک مذاکره شغلی بد چیزی از ارزش‌هایش در نقش یک مذاکره‌کننده یا ارزشش در بازار کم نمی‌کند. برای همین دوباره دنبال کار گشت.

شما هم اگر مثل جمیلا یا الایژا به این فکر کنید که چطور موقعیت مشابهی را با موفقیت مدیریت کردید و این مذاکره را محور بحث مناسبی کنید، می‌بینید که بعضی احساسات بدتان از بین می‌رود. همین‌که وقت بگذاریم و موفقیت‌های قبلی‌مان را به خودمان یادآوری کنیم، سروصداهای درون سرمان کمتر می‌شوند و خواهیم دید این مذاکره فقط یکی از مذاکره‌هایی است که در طول زندگی‌مان به آن پرداخته‌ایم.

موفقیت قبلی‌تان در نقش یک خالق اطلاعات

دومین منفعتی که از این سؤال نصیبتان می‌شود این است که مثل خالق اطلاعات عمل می‌کند، کمکتان می‌کند تا استراتژی‌های نتیجه‌بخش گذشته‌تان را به‌یاد بیاورید و ممکن است با این روش‌ها بازهم نتیجه

بگیرید. آندرو، همان مدیری که این فصل را با داستانش شروع کردیم، یک (یا دوتا) از موفقیت‌های قبلی‌اش را در نظر گرفت و یک لیست به‌دردبخور درست کرد از شیوه‌هایی که می‌توانست در مذاکره پاداش و مزایایش از آن‌ها استفاده کند. او به برنامه‌ای عملی رسید که شامل تحقیق، قاعده بحث و گفت‌وگو، ملاقات با عوامل کلیدی و انگیزه دادن به خود می‌شد. دیده‌ام که این کار بارها و بارها برای افراد در موقعیت‌های بسیار متفاوتی جواب داده است.

اسمیت پیمانکاری است که برای رُزا، صاحب‌خانه و صاحب کسب‌وکار، کارهای زیادی کرده است. آن‌ها بعد از اینکه سال‌های زیادی در کنار هم راضی و خوشحال روی آپارتمان‌های رُزا کار کردند، در پروژه آخرشان که بازسازی یک آشپزخانه بود، درنهایت به توافقی نقص‌شده، بدون هیچ پرداختی، یک آشپزخانه نیمه‌کاره و کلی احساسات بد رسیدند. می‌خواستند درباره مقدار پولی که باید پرداخت شود، اینکه می‌شود در آینده باهم کار کنند یا نه و اگر می‌شود، چطور باید این کار را انجام دهند مذاکره کنند. مرا به میانجیگری خواستند، از آن‌ها پرسیدم چطور در گذشته توافق‌هایشان را با موفقیت مدیریت می‌کردند. تقریباً بلافاصله چند اتفاق مهم افتاد. اول، یادشان افتاد که در طول این سال‌ها بدون هیچ مشکلی چندین پروژه را باهم به سرانجام رسانده بودند. این قضیه باعث شد بحث و مشاجره فعلی‌شان

را محور بحث کنند و روی این حقیقت متمرکز شوند که رابطه‌شان معمولاً باهم خوب بوده. دوم، فهمیدند چون این پروژه از پروژه‌های معمولشان عجولانه‌تر و پیچیده‌تر بود کارهای معمولی که در گذشته می‌کردند، مثل نوشتن قرارداد و انتخاب مشترک وسایل، از قرارداد آخرشان حذف شده بود. وقتی به موفقیت‌های قبلی‌شان توجه کردند، توانستیم کمی احساسات خوبشان را برگردانیم و برای آینده به آن‌ها ایده بدهیم. آن دو تصمیم گرفتند در ادامه هم باهم کار کنند و همیشه قرارداد کتبی داشته باشند و خط‌مشی‌هایی گذاشتند که وقتی کار در جریان است، برای تصمیمات مربوط به طراحی و ایده‌پردازی باهم گفت‌وگو کنند.

برد پدر دختر نوجوانی به اسم هارپر است. هارپر با نگرانی و تشویشی دست‌به‌گریبان است که در بحث‌های بحرانی خانه خودش را نشان می‌دهد. این به قول برد «فیوزپریدن‌ها» معمولاً وقتی اتفاق می‌افتند که هارپر سر صبح دارد راهی مدرسه می‌شود. این قضیه روی کل خانواده، از جمله دو بچه دیگر برد و همسرش، هم تأثیر گذاشته است و اخیراً کارش را به‌جایی رسانده که دادوبیداد می‌کند و به‌خاطرش حس وحشتناکی دارد. او مایوسانه سعی کرده درباره این وضعیت با هارپر مذاکره کند، اما دیگر امیدی به بهبود این شرایط ندارد.

وقتی از برد دربارهٔ موفقیت قبلی‌اش پرسیدم، چند دقیقه‌ای طول کشید تا به حال‌وهوای روحی و روانی لازم برای فکر کردن برسد. البته همین‌که به آن فکر کرد، چیزی به ذهنش رسید: سال‌ها قبل، هارپر اوقات سختی را برای یادگیریِ مهارت خواندن می‌گذراند. مشکل اعتمادبه‌نفس داشت و هر شب سر تکالیفش با برد دعوا می‌کرد. جروب‌های شبیه «داد و فریاد» زیادی داشتند که درنهایت اشک هر دویشان را درمی‌آورد. بالاخره برد در این مشکل به هارپر کمک کرد. چطور؟ او با نگاه به گذشته متوجه چند کاری شد که قبلاً انجام داده بود. اول، برای دخترش معلم خصوصی بخوانیم گرفت که جوان بود، هارپر قبولش داشت و به او احترام می‌گذاشت. این معلم ارتباط شخصی با هارپر برقرار کرد و همین انگیزهٔ خواندن بیشتری به آن دختر داد. دوم، برد سعی کرد وقتی در حال تمرین خواندن نبودند، با هارپر دوتایی وقت بیشتری بگذرانند. کارهایی می‌کردند که هر دویشان دوست داشتند، مثلاً راهی موزهٔ کودکان می‌شدند یا برای بستنی خوردن بیرون می‌رفتند. برد حس می‌کرد با این کار توانستند رابطه‌ای بنا کنند تا از این طریق مشکلاتی را که سر راهِ مهارت خواندن هارپر بود پشت‌سر بگذارند.

او با این اطلاعات تصمیم گرفت دنبال روان‌درمانگر جوان و خوش‌برخوردی بگردد تا شاید او بتواند با هارپر ارتباط برقرار کند و برای مشکلات اضطرابش کمکش کند. حتی با خودش عهد کرد چند ساعت در هفته را که فشار و استرسشان کمتر است با هارپر بگذرانند، باهم ارتباط برقرار کنند و کارهایی انجام دهند که هر دویشان از آن‌ها لذت می‌برند. کم‌کم داشت به توانایی‌اش برای کمک به هارپر و خودش برای پشت‌سر گذاشتن چالش اخیرشان امیدوار می‌شد.

در هر دوی این موقعیت‌ها نگاه کردن به موفقیت قبلی به فرد موردنظر کمک کرد تا با ایده‌های منسجم و مطمئنی که نقشه‌راهی به سمت این موفقیت ادامه‌دار نصیبتش می‌کرد، به آن چالش نزدیک شود. اگر این قضیه برای شما هم صدق می‌کند، لحظه‌ای وقت بگذارید و ببینید موفقیت قبلی‌تان کمک می‌کند تا به ایده‌هایی برای مذاکره خودتان برسید یا نه.

خودتان را برای خلاقیت و موفقیت در مذاکره آماده کنید

فکر کردن به موفقیت قبلی‌تان، چون بخشی از استراتژی مذاکره، سود بزرگ دیگری هم برایتان دارد. وقتی به موفقیت قبلی‌تان فکر می‌کنید، حس بهتری پیدا می‌کنید و وقتی حس بهتری داشته باشید،

محتمل‌تر است که در مذاکره بعدی‌تان بهتر عمل کنید. یکی از مهم‌ترین دلایل طرح چنین سؤالی این است که، علاوه بر آنکه درباره مسئله موردنظر بحث می‌کنید و به ایده‌های به‌دردبخوری می‌رسید، باعث می‌شود جواری احساس قدرت، شادی و غرور کنید که بر مسئله پیش‌رویتان تأثیر مثبتی بگذارد.

همین‌طور به دلیل تحقیقات بسیار و از فصل سوم می‌دانیم که توجه به اتفاقات مثبت می‌تواند خلاقیت و تدبیرتان را در مذاکره افزایش دهد. تحقیقات دانشگاه کلمبیا نشان می‌دهد داوطلبان تحصیلات تکمیلی دانشکده بازرگانی که پیش از شرکت در یک مصاحبه شغلی آزمایشی، درباره تجربه مهارت و قدرت شخصی‌شان چیزی نوشتند، احتمال قبولی‌شان بالاتر رفت: در برابر نرخ چهل و هفت درصد قبولی عادی، آن‌ها شصت و هشت درصد قبولی داشتند و کسانی که درباره عدم مهارت و قدرتشان نوشتند، اثربخشی‌شان هم کاهش پیدا کرد و داورها فقط بیست و شش درصدشان را انتخاب کردند.

و در یکی دیگر از تحقیقات اخیر، محققان در دپارتمان بازرگانی هاروارد، پیوند نزدیکی میان احساسات مثبت و خلاقیت پیدا کرده‌اند که ثابت شده برای مذاکره بسیار سودمند است؛ خصوصاً وقتی طرفین مذاکره به لحظات سخت و دشواری می‌رسند. همان‌طور که ترزا آمابیل و استیون کرامر در کتاب بعدی‌شان، اصل پیشرفت، توضیح دادند، این تأثیر یک خودتقویت‌کننده است. در بررسی دانشگاه

بازرگانی هاروارد از کار آن‌ها آمده: «احساسات مثبت خلاقیت را افزایش می‌دهد و خلاقیت می‌تواند به احساسات مثبتِ درون‌تیمی یا درون‌سازمانی منتهی شود. خلاقیت خصوصاً برای زمان‌هایی که طرفین مذاکره به بن‌بست رسیده‌اند مهم است.»

روند مذاکره، بدون اشاره به موضوعات اساسی که درباره‌شان مذاکره می‌کنیم، می‌تواند باعث شود هنگام آماده شدن برای مذاکره بعدی مان احساس نگرانی و ناتوانی بکنیم. ایجاد احساسات مثبت درباره موفقیت در مذاکره قبلی شاید همان چیزی است که به آن نیاز داریم تا آن عواطف و احساسات مثبت را با خودمان جلو ببریم و به خلاقیت و مهارت‌های تصمیم‌گیری‌ای برسیم که در مذاکره بعدی مان به موفقیت‌مان منجر شود.

توصیه‌ای برای به یاد آوردن موفقیت قبلی

ما از همه مزایایی که با فکر کردن به موفقیت قبلی‌تان تجربه می‌کنید باخبریم. حالا توصیه‌ای برای لحظه جواب دادن به این سؤال دارم. مسئله مهمی است، پس از رویش رد نشوید! می‌خواهم موقع فکر کردن به سؤال «در گذشته چطور این وضعیت رو به درستی مدیریت کرده‌ام؟»، پیش از نوشتن جوابتان،

کاری کنید؛ چشم‌هایتان را ببندید و موفقیت قبلی‌تان را با تمام جزئیات ممکن تصور کنید. ادامه دهید و همین‌طور که آن را تصور می‌کنید، یک قطعه موسیقی راک در سرتان (یا با صدای بلند!) پخش کنید. چه حسی داشت؟ چطور به نظر می‌رسید؟ تجربه‌اش چطور بود؟ چه حالتی داشتید؟ کجا بودید؟ چه لباسی پوشیده بودید؟ تصور کنید وقتی دارید از محصولی تعریف می‌کنید، مشتری به تأیید سر تکان می‌دهد. حس راحتی‌ای را که وقتی همسرتان می‌گوید «می‌فهمم چی می‌گی» تجربه کنید. لذتِ زمان قرارداد بستن و دست دادن یا موقع واریز پول به حساب بانکی‌تان را حس کنید.

همچنین می‌خواهم زمانی را که به آن لحظه منتهی شد به یاد بیاورید. آماده شدن‌تان را تصور کنید، افکارتان، وظایفتان، احساسات‌تان. همه این‌ها اطلاعات هستند. به یاد آوردن تمام چیزهایی که به موفقیت قبلی‌تان منتهی شد کمکتان می‌کند برای تکرارش آماده شوید. یادتان باشد، وقتی موفقیت قبلی‌تان را به خاطر می‌آورید، محتمل‌تر است که در مذاکره بعدی‌تان عملکرد بهتری داشته باشید. هرچه بیشتر آن را تصور کنید، بیشتر می‌توانید برای رسیدن به موفقیتی دیگر، خودتان را دوباره در همان چهارچوب ذهنی قرار دهید.

نوبت شما در بخش آینه است

حالا نوبت شماست که به آینه نگاه کنید. یادتان باشد، تا اینجا نیازهایتان و چیزی را که باعث شده به اینجا برسید شناخته‌اید. به احساسات مثبت و دیگر احساساتتان فکر کرده‌اید. حالا باید به موفقیت قبلی‌تان نگاه کنید. مثل کاری که در فصل‌های قبل کردید، با پیدا کردن جایی که بتوانید در آن فکر کنید و آزادانه بنویسید، برای خودتان شرایطی فراهم آورید و به این سؤال فکر کنید: در گذشته چگونه این وضعیت را به‌درستی مدیریت کرده‌ام؟

تا پنج دقیقه هرچه می‌توانید بنویسید.

مشکل‌یابی

حالا بیا ببینیم به چند مشکلی برخورد داریم که شاید موقع فکر کردن به موفقیت قبلی‌تان مطرح شوند.

۱. «موفقیت مشابهی ندارم.»

خب حالا اگر نتوانید موفقیت مشابهی را به یاد بیاورید چه؟ دوباره مثل همان کاری که آندرو در ابتدای این فصل کرد، لازم است مذاکره را تجزیه و تحلیل کنید تا بتوانید به مراحل و گام‌های دربرگیرنده این موقعیت و چیزهای موردنیاز برای موفقیتان فکر کنید (خصوصاً استفاده از برخی افعال در اینجا مفید و کارآمد است: مثل تحقیق کردن، طرح‌ریزی کردن و روحیه دادن).

این تمرین را با گروهی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی بازرگانی در برزیل انجام دادم. یکی از دانشجویان به نام فریدا، تاجری بود که می‌خواست برای پیشرفت در کارش به دانشگاه برگردد و اولین روز با اعتمادبه‌نفس زیادی در دوره‌ام شرکت کرد. وقتی به آن‌ها گفتم قرار است به سؤالات این کتاب بپردازیم تا در مذاکره پیش رو کمکشان کند، فریدا نگاه نگرانی به من انداخت. ابتدا شخصاً پیشم آمد و پرسید: «خب حالا فرض کنیم شما قراره روی مسئله تغییر شغل کار کنین. اصلاً چنین چیزی مذاکره به حساب می‌آد؟» گفتم: «البته. شما شغلتون رو به سمت اهدافتون پیش می‌برین. در واقع این گفت‌وگوهای پیش‌بردی هم مذاکره به حساب می‌آن.» بیشتر انگار با شنیدن اینکه چنین موقعیتی هم جزء تمرینمان حساب می‌شود منصرف شد تا خوشحال.

نیازها و حتی احساسات فریدا را موقع مشخص کردن مشکلش دیدم. همچنان نگران به نظر می‌رسید، اما جسورانه جواب‌هایش را می‌نوشت. بعد رسیدیم به این سؤال دربارهٔ موفقیت پیشین. تازه اینجا بود که فریدا زد زیر گریه و سرش را بین دست‌هایش گرفت. پیش او رفتم تا خصوصی حرف بزنیم. نفس عمیقی کشید و محکم آن را بیرون داد: «وضعیت این‌طوری که از سر کار قبلیم اخراج شدم. اخراج شدم! یعنی می‌دونستم از پشش برنمی‌آم. راستش از کارم متنفر بودم؛ این شد که برای دانشگاه تحصیلات تکمیلی درخواست دادم. فکر می‌کردم قبل از اخراجم برای مشخص کردن برنامهٔ بعدی‌م وقت دارم. اما قبل از اونکه کامل آمادگی‌ش رو داشته باشم تموم شد. باید قبول کنم تو این زمینه موفقیت قبلی‌ای ندارم. به‌خاطر همین این قضیه این‌قدر بده. چون تا حالا اخراج نشده‌ام!»

به کمک هم جواب فریدا را خلاصه کردیم. او باید قبول می‌کرد (۱) این رابطهٔ کاری که از نظر او راضی‌کننده یا موفق نبود، اما زمانی به دردش می‌خورد، حالا دیگر تمام شده و (۲) مسیر جدید و رضایت‌بخش‌تری برای خودش پیدا کند. از او پرسیدم: «می‌تونی دفعهٔ قبلی رو که تونستی توی تموم شدن یه برههٔ زمانی و ایجاد یه شروع جدید برای خودت موفق باشی به یاد بیاری؟» فریدا چند دقیقه‌ای در مخالفت سرش را تکان داد و در سکوت نشست. بعد سرش را بلند کرد. «صبر کنین، آره

یادمه. رابطه شخصی هم حساب می‌شه؟ یه رابطه طولانی داشتم که هیچ‌کدوم نتونستیم ادامه‌ش بدیم. رابطه‌مون از یه جنبه‌هایی خوب بود و هم‌نشینی و دوستی‌مون هم عالی بود، اما می‌دونستم قرار نیست باهم باشیم. برای همین تمومش کردیم. ناراحت بودم، اما بعد از چند روز خودم هم برای آینده هیجان داشتم. می‌دونستم حالا آزادم تا برای همیشه با یه نفر باشم. کم‌کم دوباره به سرگرمی‌هام رو آوردم و شروع کردم به حرف زدن با آدم‌هایی که فکر می‌کردم ممکنه علایق مشترکی داشته باشیم و همین علایق باعث بشن برای مدتی طولانی باهم هماهنگ و سازگار باشیم.»

همین مکالمه کوتاه کمک بزرگی به فریدا کرد. فکر کردن به موفقیت قبلی درباره شروع فصلی جدید آن هم بعد از تمام کردن یک رابطه توانست زهر تجربه اخراجش را کمتر کند. فریدا توانست به خودش یادآوری کند آن رابطه کاری، درست مثل رابطه شخصی قبلی‌اش، ناخوشایند بوده و به خاطر آورد که درحقیقت درزمینه طراحی فصل جدیدی از زندگی‌اش موفق عمل کرده. فریدا تصمیم گرفت در بعضی کانون‌های حرفه‌ای هم‌راستا با علایقش شرکت کند (درست مثل همان دفعه که بعد از جدایی، دوباره به سرگرمی‌هایش برگشت) و فهمید حتی قبولی‌اش در دانشگاه تحصیلات تکمیلی و امکان ارتباط داشتن با دیگران هم قدم مهمی به سمت طراحی آینده بهتری برای خودش است. آن روز وقتی از در

بیرون رفت، قامتش صاف‌تر شده بود.

۲. «من اصلاً نمی‌تونم به هیچ موفقیتی فکر کنم.»

هرازگاهی به آدم‌هایی برمی‌خورم که می‌گویند اصلاً نمی‌توانند به هیچ موفقیتی فکر کنند. گاهی افراد فارغ از اینکه چقدر از بیرون موفق یا ماهر به نظر می‌رسند، سختشان است کارشان را موفقیت بدانند. ممکن است نتیجه کارشان را به دیگران نسبت دهند («یه تلاش تیمی بود») یا به شانس («من فقط در زمان مناسبی توی مکان مناسبش بودم»). استانداردهایشان برای موفقیت بقیه هم آن‌قدر بالاست که، خب همه‌چیز را نادیده می‌گیرند (مثلاً، «مقاله‌م رو برای چندتا روزنامه مهم فرستادم. یکی شون درجا خریدش، اما خیلی کوتاهش کردن و بعد هم تو قالب نامه چاپ شد»). بااین حال گفته شده بقیه افراد، ازجمله میشل اوباما و شریل سندبرگ، از پدیده معروف «نشانگان خودویرانگری» رنج می‌برند. آن‌ها به‌جای آنکه خودشان را فرد موفق در نظر بگیرند، فقط منتظرند دنیا بفهمد آن‌ها همان حقه‌بازی‌اند که خودشان فکر می‌کنند.

آشنا به نظر می‌رسد؟ اگر شما هم با بیماری شکاف اعتمادبه‌نفس یا نشانگان خودویرانگری درگیرید،

شاید وقتی بخواهید در مذاکره‌هایتان حس اعتماد به نفس و کارآمدی بیشتری داشته باشید، در به یاد آوردن موفقیت قبلی‌تان به مشکل بخورید. آگاهی اولین قدم است. گاهی فقط با آگاهی از وجود چنین پدیده‌هایی می‌توانیم آن‌ها را در زندگی‌مان شناسایی کنیم و کم‌کم به تجزیه و تحلیل آثارشان بپردازیم.

اول، بگذارید بر این قضیه تأکید کنم که موفقیت قبلی‌تان نباید چیز خیلی بزرگی باشد، مثلاً معاملاتی انجام داده باشید که شرکتتان را متحول کرده و در نهایت به عرضه سهام اولیه منجر شده باشد. وقت بگذارید و درباره زمانی فکر کنید که اوضاع سر کارتان یا در زندگی شخصی‌تان خوب پیش می‌رفت. به زمانی که احساس غرور کردید، حتی شده برای یک لحظه. یا وقتی بازخورد مثبتی گرفتید. شاید همان موفقیت قبلی‌تان باشد.

صحبت از بازخورد شد؛ دومین توصیه‌ام این است که سعی کنید با دوست یا همکار صمیمی، حالا چه واقعی و چه خیالی، مشورت کنید. صمیمی‌ترین همکاران در تیم ممکن است درباره سهم کارتان در آن پروژه تیمی چه بگویند؟ از نظر دوست صمیمی‌تان در چه کاری بهترین هستید؟ گاهی بازخوردِ شخص نزدیک و محترم زندگی‌تان کافی است تا یکی از موفقیت‌های قبلی‌تان را به یاد آورید. من این تمرین را

با یکی از دوستانم انجام دادم. او بعد از مرخصی طولانی مدت و در خانه ماندنش در نقش یک پدر حالا داشت دنبال کار می گشت، اما فهمیدم درزمینه مصاحبه و برگشت در نقش نیروی کار با مشکل اعتمادبه نفس روبه روست. دوستم به من گفت موقع مشخص کردن یکی از موفقیت های قبلی اش نتوانست به نتیجه ای برسد. «مشکل همینیه. عملاً من بعد از دانشگاه هیچ وقت بیرون خونه یه کار درست و حسابی نداشتم. الان به کل یه آدم دیگه ام.» ازش پرسیدم: «شغلت توی خونه چی؟ توی چه کارهایی بهتری نی یا اینکه برات رضایت بخش هستن؟» گفت: «خب، همه قبض ها رو می دم و همیشه هم به موقع این کار رو می کنم. شریک زندگی م یه مدتی قبض ها رو می داد، اما من بیشتر با این کار جورم. برای همین من مسئولیتش رو بر عهده گرفتم و وقتی دکترها تشخیص دادن پسرمون بیماری خوانش پریشی داره، من بودم که همه تست هاش رو هماهنگ کردم. با مدرسه ش رایزنی کردم و مطمئن شدم تا جایی که از نظر قانونی لازمه، توی کلاس کمکش می کنن و معلمی پیدا کردم که می دونستم با نیازهای پسر کملاً جور و سازگاره.» به عبارت دیگر، دوست «ناموفقم» یک مدیر کاملاً منظم بود که می توانست هم زمان چندین ضرب الاجل را مدیریت کند. او می توانست روی موازین حقوقی تحقیق کند، گفت وگوهای موفق داشته باشد و اجرای سیاست ها را هماهنگ کند. شنیدن همه این ها از زبان یک دوست خوب باعث شد هم موفقیت قبلی اش را ببیند و هم بفهمد چطور می تواند برای گرفتن شغلی

تمام وقت به زبان ساده آن‌ها را در مذاکره‌هایش بازگو کند.

گاهی، در موفقیت قبلی‌تان سرنخ‌های زیادی هست که می‌توانید به کمک آن‌ها مذاکره‌ای خوب در زمان حال یا آینده داشته باشید. اما حتی اگر این موفقیت‌تان با چالشی که جلوی رویتان است کاملاً فرق داشته باشد، باز همین که بدانید در تلاش‌های قبلی‌تان موفق بوده‌اید، کمک می‌کند تا کپسول انگیزشی را در تانکتان بگذارید، پیش بروید و مذاکره کنید.

خلاصه

با جواب دادن به این سؤال، تقریباً نگاه کردن در آینه را تمام کرده‌اید. در این فصل، زمانی را مشخص کردید که در آن، چالش مذاکراتی مشابهی را با موفقیت مدیریت کردید. اگر موفقیت قبلی کاملاً مشابهی نداشتید، در بانک اطلاعاتی درونی‌تان به دنبال هرگونه موفقیتی بگردید که با مذاکره پیش رویتان عوامل مشترکی داشته باشد و شاید حتی برای آنکه اتفاقات قبلی یا خصیصه‌های شخصی‌تان را موفقیت به حساب آورید، با چمدان‌های ذهنی‌تان دست‌وپنجه نرم کرده‌اید. قبل از آنکه کارمان را تمام کنیم، لحظه‌ای وقت بگذارید، نوشته‌های این فصلتان را مرور و هر نکته یا موضوع مهمی را خلاصه کنید.

بعد می‌رویم سراغ سؤالی که در آن آینده را در نظر می‌گیریم و وادارتان می‌کنیم طراحی و برنامه‌ریزی آن را شروع کنید.

فصل پنجم: اولین قدم چیست؟

مای زو وارد فروشگاه بلومینگ‌دیلز شعبه نیویورک شد و لحظه‌ای را صرف فکر کردن به چشم‌اندازها، صداها و رایحه‌ها کرد. سال‌ها پیش، او در نقش مشتری از این درها وارد فروشگاه شده بود. اما امروز یک کارفرما بود.

مای در سال ۱۹۹۱، بعد از اشتغال در بانک جهانی و کارآموزی در نقش دیپلماتی چینی، از چین به آمریکا مهاجرت کرد. او به لطف تحصیلات سیاسی‌اش توانست به آمریکا بیاید؛ تحصیلاتی که نه‌تنها دروس زبان انگلیسی، بلکه دوره‌های هنر رنسانس و ساعت‌ها گشت‌وگذار در فروشگاه‌های لباسی را شامل می‌شد که به یک‌باره کنار مدرسه راهنمایی‌اش سبز شده بودند. مای با تمام وجود به هنر و مد علاقه داشت. اما هیچ تجربه مرتبطی در این زمینه نداشت و به کاری نیاز داشت که بتواند خرجش را درآورد. برای همین در شرکت تجهیزات پزشکی آمریکایی مشغول شد که به بیمارستان‌های چینی تجهیزات صادر می‌کرد. شغل کسل‌کننده‌ای بود، اما می‌توانست با آن قبض‌هایش را پردازد.

خیلی اتفاقی شرکتش برای او داخل هتلی در نیویورک و کنار فروشگاه بزرگ بلومینگ‌دیلز اتاق گرفت.

مای می‌دید در ساعت‌های بیکاری‌اش اطراف فروشگاه بلومینگ‌دیلز می‌چرخد و با حسرت به اجناس فروشگاه نگاه می‌کند. از مُد فوق‌العاده‌ای که در لباس زنان داخل فروشگاه می‌دید حیرت کرده بود، اما وقتی داخل فروشگاه لوازم‌خانگی شد، فضای متفاوتی را دید. آن حس مُد و فشنی که در بقیه بخش‌های بلومینگ‌دیلز نفوذ کرده بود در بخش لوازم‌خانگی دیده نمی‌شد؛ از نظر مای انگار بیشترشان در چند دهه قبل گیر کرده بودند و مثل «کاغذدیواری خانه مادر بزرگ‌ها» بودند. او به گای راز از رادیوی عمومی گفت هدفش کم کردن «شکاف بین خونه و مُد» بود.

اولین قدمش این بود که با جایی درباره کالاهای خانگی مذاکره کند تا بتواند به بهترین نحو ممکن نام خود را سر زبان‌ها بیندازد. مای بعد از ارزیابی امکانات تجاری مختلف، تصمیم گرفت روی شمع‌های عطری تمرکز کند. تحقیق کرد و فهمید اگر شمع‌ها ظاهر و رایحه عالی داشته باشند، مردم نه فقط برای تعطیلات که برای تمام سال آن‌ها را می‌خرند.

اما اول، باید می‌فهمید چطور شمع درست کند.

پس قدم بعدی‌اش این بود که با آزمون و خطا تجربه کسب کند. پیش یکی از فروشندگانی عطری

نیوجرسی رفت تا یاد بگیرد چطور عطرها را با پارافین مخلوط کند و بعد چندین هفته را صرف آزمایش شمع‌ها در زیرزمینش کرد. از قوطی‌های سوپ کمپبل برای قالب استفاده کرد و آزمایشی عطرها را به آن‌ها افزود. یک روز موقع آزمون‌هایش، فراموش کرد ماده شیمیایی را که باعث مخلوط شدن روغن و پارافین می‌شد اضافه کند. برای همین وقتی شمع را از قالب درآورد، به خاطر نبود این ماده شیمیایی، ظاهر متفاوتِ فسیل‌مانند یا قدیمی پیدا کرده بود. او تصمیم گرفت این اشتباه را بخشی از برند تجاری شمع‌هایی بکند که سال ۱۹۹۴ راه‌اندازی کرد: شرکت شمع‌سازی خلیج چسپایک.

قدم بعدی‌اش این بود که با مغازه‌ها مذاکره کند. مای به من گفت: «اینکه قدم‌ها رو به‌نوبت برداری خیلی مهمه. من شمع‌هام رو به مغازه‌های پدر و مادرها می‌فروختم، چون خبر داشتم اون‌ها برای اینکه در برابر فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ زنده بمونن باید ترفندهای روز رو خیلی خوب بشناسن. می‌دونستم باید از چیزی که اونجا یاد گرفتم استفاده کنم. با این کار می‌تونستم هروقت آمادگی داشتم، قدم بعدی رو به‌سمت فروشگاه‌های بزرگ بردارم.»

مای با تکیه بر موفقیت محلی‌اش، به فروشگاه بلومینگ‌دیلز رفت و با ارتباط برقرار کردن با دستیارهایی که جواب تلفن می‌دادند، کارش را شروع کرد. هر بار که به آن‌ها زنگ می‌زد یا به دیدنشان می‌رفت، از

آن‌ها درباره خودشان می‌پرسید: قبل از این کارشان کجا زندگی می‌کردند، چه چیزی باعث شد بخواهند در زمینه مد کار کنند. بالاخره توانست با استفاده از همین جذابیت و سماجتش شماره خریداری را که تصمیم می‌گرفت برای بلومینگ‌دیلز چه محصولاتی سفارش دهند از آن‌ها بگیرد. خریدار فوراً عاشق شمعی‌های مای شد و آن‌ها را برای فروش در همان فروشگاه‌های بلومینگ‌دیلز خرید که مای با افرادش ارتباط داشت.

به محض آنکه این سفارش متحول‌کننده را به او دادند، قدم بعدی برایش آشکار شد. باید آن را محقق می‌کرد. برای محقق کردن این سفارش به وسایل خاصی نیاز داشت تا بتواند شمعی‌های منحصربه‌فردش را درست کند؛ از جمله روغن عطری. با خواهرش تماس گرفت. خواهر مای با همسرش در شرکت کامپیوتری در هانگجوی چین کار می‌کرد. وقتی فهمیدند مای به چه چیزی نیاز دارد، بسیج شدند و در سال ۱۹۹۵، کارخانه شمعی‌سازی باز کردند. این کارخانه هنوز هم کار می‌کند.

مای پس از موفقیت در فروشگاه بلومینگ‌دیلز، می‌دانست در قدم بعدی برای پیشرفت شرکتش باید به کجا برود. برای آنکه سهم بیشتری در بازار داشته باشد، باید سراغ فروشگاه‌های می‌رفت که نه تنها گزینه‌های بیشتری برای مشتریانی ارائه کند که به دنبال کیفیت‌اند، بلکه برای طراحی خوبش هم معروف

باشد. تصمیم گرفت سراغ فروشگاه تارگت برود که هفتصد و پنجاه فروشگاه در سراسر کشور و دو راهروی اختصاصی با ۵.۱۴ متر فضا برای شمع‌ها داشت.

تکنیک‌های سماجت و ساختارهای ارتباطی که او را وارد بلومینگ‌دیلز کرده بودند درباره تارگت ناکامش گذاشتند. با وجود اینکه یک سال تمام تلاش کرد با آن‌ها ارتباط برقرار کند، اما بازهم خریدار با او تماس نگرفت. بالاخره پذیرش دل‌سوز آنجا به او پیشنهاد کرد با رئیس خریدار تماس بگیرد و به او شکایت کند. مای هم همین کار را کرد. خریدار فوراً با او تماس گرفت؛ البته فقط برای اینکه سرش داد بکشد و بگوید این راه شروع یک رابطه نیست و بعد هم تلفن را قطع کرد.

مای که دلسرد شده بود، کمی منتظر ماند، اما بعد دوباره و دوباره خودش تماس گرفت و بالاخره چند ماه بعد، صدای دیگری در پیام‌گیر صوتی با او حال‌واحوال کرد. خریدار جدید و جوان خیلی سریع با او تماس گرفت و برای دیدن او با پرواز به اداره مرکزی تارگت در مینیاپولیس آمد. خریدار ملاقاتشان را با گفتن این حرف تمام کرد: «مای، می‌خوام شمع‌ها را تو تمام هفتصد و پنجاه فروشگاهمون بذارم.» تارگت بالای یک میلیون دلار و با در نظر گرفتن کل سال بالغ بر سه میلیون دلار سفارش به او داد.

آزمایش‌های شمع‌سازی مای که در زیرزمین خانه‌اش و با استفاده از قوطی سوپ‌های کمپبل انجام شده بودند، درنهایت به تأسیس شرکت چندمیلیون‌دلاری شمع‌سازیِ خلیج چسپیک ختم شدند. در عرض بیست سال یا کمی بیشتر، مای از آدمی که در خاک آمریکا فرود آمد و کسی جز شوهرش او را نمی‌شناخت، به فردی تبدیل شد که شرکت بزرگی ساخت و این شرکت بعدها به نیوول برندز که شرکت کالاهای مصرفی چندمیلیارددلاری است، به ارزش هفتاد و پنج میلیون دلار، فروخته شد.

مای با به‌نوبت قدم برداشتن موفق شد این کار را بکند.

اولین قدم چیست؟

برای تمام کردن بخش آینده، دلم می‌خواهد از شما دربارهٔ آینده بپرسم. ما کارمان را با مشخص کردن مشکل یا هدفمان و بررسی اینکه چه چیزی به آن‌ها منجر می‌شود شروع کردیم. بعد، نیازها و احساساتمان را کشف کردیم که کمکمان کرد اولویت‌هایمان را مشخص کنیم و تصمیماتی بگیریم. بعد از آن، با بررسی موفقیت قبلی، ایده‌پردازی کردیم و به کار سرعت دادیم. حالا وقتش رسیده اولین قدم را برداریم؛ وقت این است که طراحی آینده را شروع کنیم.

من معمولاً با افرادی کار می‌کنم که مشکلی را که باید حل شود به‌درستی مشخص کرده‌اند، ولی هنوز نفهمیده‌اند چطور باید تمام و کمال آن را حل کنند. در این فصل، به این موضوع می‌پردازیم که چرا توجه به اولین قدمتان برای مذاکره‌ای موفق، مؤثر و کارآمد است. بعد از آنکه چرایی این سؤال را فهمیدیم، برمی‌گردیم سر سؤال چطور: کمکتان می‌کنم توجهتان به خودتان معطوف شود، تلنگری به بینش درونی‌تان بزنید و نقشه‌ی اولین قدم‌های روبه‌جلویتان را بکشید.

اولین قدم روبه‌جلو را بردارید

دوست دارم بگویم هر مذاکره‌ای شامل سفر در زمان می‌شود: ما باید قبل از آنکه به سمت طراحی آینده‌ای بهتر حرکت کنیم، گذشته و حال را بفهمیم. در این فصل، آینده را بررسی می‌کنیم. این آخرین مرحله‌ی زمانی ما در بخش آینده است.

اینکه از خودتان پرسید «اولین قدم چیه؟» به دو دلیل عمده مهم است: به کار سرعت می‌دهد و قدم‌های بعدی را ممکن می‌سازد.

به نوبت قدم برداشتن باعث ابتکار عمل می شود

نخست، توجه به اولین قدم می تواند در خلق ابتکار عمل کمکمان کند. وقتی با مذاکره یا پیشروی مان به سمت هدفی بزرگ و هیجان انگیز روبه رو می شویم، اگر بخواهیم از همان اول کل راه حل را طراحی کنیم، به جای خلاق بودن بیشتر احساس کلافگی می کنیم و کلافه بودن می تواند حتی کارِ با انگیزه ترین افراد را هم به جایی برساند که بی موقع جا بزنند یا بدون هیچ نظم و نقشه ای به مسائل نزدیک شوند. گاهی برای آنکه بتوانیم کمی ابتکار عمل داشته باشیم فقط به یک قدم نیاز است.

وقتی در طول مذاکره مربیگری تیمی را بر عهده دارم که چندین مشکل در مقابلمان است، برای آنکه بتوانیم همه چیز را ببینیم، دوست دارم از اعضا بخواهم آن ها را روی تخته وایت بُرد برایمان لیست کنند. بعد یکی از مشکلات را انتخاب می کنم تا از آن شروع کنیم؛ مشکلی که می دانم احتمالاً با موفقیت حلش می کنیم و همین که از روی تخته خطش بزنیم، می توانید قیافه های آرام و آسوده حاضر در اتاق را ببینید و شور و هیجانی را که شکل می گیرد حس کنید. در مسیر درستان قرار داریم. و همین امر به همه کمک می کند با انگیزه بمانند و حل بقیه مشکلات پیش رویمان را شروع کنند.

اخيراً با روزنامه‌نگار معروفی صحبت کردم که در موقعیت کاری فوق‌العاده‌ای قرار دارد و داستان‌های برجسته‌ای را در تمام رسانه‌های خبری پوشش داده است. اما سال‌هاست مخفیانه خودش را سرزنش می‌کند؛ چون هنوز قدم خیلی مهمی را در زمینه کاری‌اش برنداشته، یعنی نوشتن کتاب. به من گفت «فکر کنم مهم‌ترین استعدادم اینه که می‌تونم حجم زیادی از تحقیق و پژوهش‌ها رو به سرعت باهم ادغام کنم و برای مردم به‌صورت آسون و قابل‌فهمی خلاصه کنم. همیشه ساعت سه نصفه‌شب ایده داستان‌ها به ذهنم می‌رسه و یک یا دو ساعت بعد از اون داستان توی خبرها ظاهر می‌شه. خصوصاً تو یک سال گذشته، مشغول پوشش دادن بعضی از بزرگ‌ترین داستان‌های دنیا بودم. اگر داستان درست به‌موقع دستم می‌رسید، می‌تونستم خیلی سریع یکی‌شون رو تو قالب طرح اولیه کتاب بفروشم. فقط باید بفهمم چطور می‌تونم هم این کار و هم کار گزارشگری رو باهم انجام بدم.»

او در این برهه زمانی آماده بود تا به جلو نگاه کند. از او پرسیدم: «در حال حاضر تو اوقات فراغت چه قدم اولی می‌تونی برداری؟ که با برداشتنش آماده بشی به‌محض رخ دادن اون داستان بزرگ، سریع داده‌ها رو به طرح اولیه کتاب منتقل و چاپش کنی.»

بهش فکر کرد. «وای. می‌دونی چیه، می‌تونم کارم رو با نوشتن بخش‌هایی از طرح اولیه کتاب‌هایی که

محدودیت زمانی ندارن شروع کنم، مثلاً شرح حال و تحلیل‌های بازار رو بنویسم. بنابراین وقتی اون داستان به دستم برسه، همونی که قراره بره توی کتابم، می‌تونم بنویسم و منتشرش کنم. این‌طوری خودم رو برای کاری که توش بهترینم، یعنی دسترسی سریع به داستان، آماده می‌کنم تا بتونم به کمکش قرارداد ببندم. همین هفته انجامش می‌دم!» دو ماه بعد، تقریباً کارهای طرح اولیه کتابش را تمام کرد. گاهی، تمرکز روی اولین قدم به ما کمک می‌کند تا افکارمان را سروسامان دهیم و دوباره قدرتمان را به دست آوریم.

یک قدم به‌مثابه آمادگی برای قدم بعدی

دومین دلیل برای آغاز با قدم اول این است که خیلی‌وقت‌ها مذاکره افزایشی است. مثلاً تا وقتی چهار قدم اول را برنداشته‌ایم نمی‌توانیم قدم پنجم را برداریم. مای زو گفت یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که کارآفرین‌ها مرتکب می‌شوند عبور سرسری از روی قدم‌ها در مذاکره‌هایشان است. مای می‌دانست اول نیاز دارد با فروش شمع‌هایش به مکان‌های کوچک‌تر تجربه کسب کند. این‌طوری به تجربه، قضاوت و شواهد فروشی دست پیدا می‌کرد که با آن‌ها می‌توانست شرکتش را با وجود خریداری بزرگ‌تر به مرحله بعدی ببرد.

همین امر درباره کتابی که در دست دارید هم صادق است! برای آنکه بفهمید بهترین قدم اولی که می‌توانید بردارید چیست، باید بدانید می‌خواهید به کجا بروید، به چه چیزی نیاز دارید، چه حسی دارید و در گذشته چطور موفق شده‌اید. پاسخ به تمام این سؤال‌ها آماده‌تان می‌کند به آخرین سؤال جواب بدهید و بتوانید مشکلاتان را حل کنید.

قدم به قدم: چند مثال

مهم نیست با چه نوع مذاکره‌ای مواجه هستید، به این فکر کنید که اولین قدم می‌تواند تحول‌آفرین باشد. گاهی اولین قدم شاید کوچک به نظر برسد، اما تأثیر بزرگی دارد. یکی از سفیرهای سازمان ملل متحد به نام لوئیس گاله‌گوس از اکوادور، به من گفت در مذاکره‌های دیپلماتیک بزرگ که اگر صد نفر نباشد، اما حداقل ده‌ها فرد کلیدی در آن دخیل‌اند، آدم‌ها می‌توانند با عوض کردن یک کلمه در سندی بزرگ رأی نهایی را تغییر دهند. یک صاحب کسب‌وکار به نام جولی می‌خواست کم‌کم کارهای بزرگ‌تری جذب کند. برای همین بعد از آنکه مشتری بزرگی گیرش آمد، تصمیم گرفت سند کارش برای آن مشتری را در رسانه‌های اجتماعی بگذارد تا مردم توانایی‌هایش را ببینند. همین تصمیم جدید باعث شد چندین مشتری جدید و بزرگ دیگر نصیبش شود.

اینکه در کارها خصوصاً وقتی در حال پیشروی به سمت هدف بزرگی هستید هر بار یک قدم بردارید مفید و کارآمد است.

مری مشهور، آتوم کالابریس به افراد زیادی کمک کرده تا به اهداف سلامتی و تناسب اندامشان برسند و مقدار زیادی وزن کم کنند. همان طور که خودتان هم حدس می زنید آتوم گفت که کاهش وزن را به چشم یک مذاکره می بیند و این مذاکره برای بسیاری از سرتاسر جهان متداول و رایج است. او اخیراً برنامه ای غذایی درست کرده و این برنامه عملاً مردم را به پرسش از خودشان وادار می کند تا نگاه عمیق تری به آینده بیندازند و کم کم به سمت اهدافشان پیش بروند.

آتوم گفت: «سعی کردم مشتری هام رو وادار کنم از خودشون سؤالات عمقی تری پرسن تا کمکشون کنه به جواب های واقعی و همین طور راه حل های واقعی درباره مشکلشون برسن. بیشتر مردم توی یه دور باطل گیر کردن و از این رژیم به اون رژیم می پرن. اگه همچین کاری کنین، هیچ وقت، درباره اینکه چه اتفاقی قراره براتون بیفته، دست از پرسیدن سؤالات عمقی تر و سخت تر از خودتون برنمی دارین.»

«و به محض رسیدن به اون جواب ها، اولین قدممون اینه که اهداف کوتاه مدت بذاریم. پس اگه هدف

بلندمدت‌تون اینه که دوست دارم بیست کیلو وزن کم کنم، عالیه. ما برای رسیدن به اون هدف یه نقشه‌راه می‌خوایم. نمی‌شه بگیم من می‌خوام بیست کیلو وزن کم کنم، و بعد همین‌طوری حساب‌نشده این کار رو بکنیم. آدم‌هایی رو می‌شناسم که با قدم‌های کوچک، شاید یک قدم در هفته، کارشون رو شروع می‌کنن. برای همین می‌گیم خیلی‌خب، باید برای هفته اول، دوم، سوم و چهارم چی کار کنیم؟ این‌ها قدم‌های کوچکی هستن که هربار یکی از اون‌ها رو برمی‌داریم. به چند دلیل این کار رو می‌کنیم. یک، اون قدم‌های انفرادی به انگیزه گرفتن افراد کمک می‌کنه. در طول راه به کمی جشن گرفتن نیاز داریم، چون بیست کیلو عدد زیادیه و یه‌شبه اتفاق نمی‌افته، پس در طول راه به پیروزی‌های کوچکی نیاز داریم که به ادامه مسیر منجر بشن.»

«دومین دلیل برای اینکه کارها رو قدم‌به‌قدم انجام بدیم اینه که شما برای پیشرفت به تک‌تک این قدم‌ها نیاز داریم. اگه سعی داریم بیست کیلو وزن کم کنیم، مثلاً شاید تا خوب غذا نخورین و انرژی بیشتری نداشته باشین، نتونین زیاد ورزش کنین. پس شاید هفته اول بگین، نوشابه کمتر می‌خورم، و بعد هفته دوم سبزیجات بیشتری بخورین و بعد وقتی حس بهتری داشتین، قدم هفته سومتون اینه که چند باری تو هفته پیاده‌روی کنین. پس در طول مسیر این قدم‌های کوچک رو برمی‌دارین تا در مجموع

به هدف بزرگی برسین. به نظرم اولش خیلی مهمه که همه حواستون رو بدین به قدم اول. هنوز لازم نیست از همه قدم‌ها خبر داشته باشین. لازم نیست بدونین ماه ششم باید به کجا رسیده باشین. پس بیاین درباره این حرف بزنین که توی هفته‌های اول و دوم، برای نزدیک‌تر شدن به هدفمون، چی کار می‌تونیم بکنیم. هفته اول از تنها چیزی که حرف می‌زنیم و می‌پرسیم اینه که قدم اول چیه؟»

نوبت شما در بخش آینه است

حالا نوبت شماست که به آینه نگاه کنید. یادتان باشد تا اینجا فهمیده‌اید چه چیزی شما را به اینجا آورده و چه نیازهایی دارید. احساسات مثبت و دیگر احساساتتان را در نظر گرفته‌اید. موفقیت قبلی‌تان را بررسی کرده‌اید و حالا قرار است به آینده نگاه کنید. مثل کاری که در فصل‌های دیگر کردید، موقعیتی پیدا کنید تا در فضای آرامی که می‌توانید در آن فکر کنید و آزادانه بنویسید، به این سؤال پاسخ بدهید. فرصت اندیشیدن به این سؤال را به خودتان بدهید:

قدم اول چیست؟

تمام کردن بخش آینده: قدم‌های روبه‌جلویتان را طراحی کنید

در این فصل، کار نگاه کردنمان به آینده را تمام می‌کنیم. قبل‌تر در قالب نقشه‌راهی برای آینده، از یک یا چند «قدم اولی» نوشته‌اید که می‌توانید در مذاکرها بردارید. حالا می‌خواهیم تا جای ممکن این نقشه‌راه را تکمیل کنیم. باهم، گذشته‌تان از فصل اول، نیازهایتان از فصل دوم، احساساتتان از فصل سوم و موفقیت‌هایتان را از فصل چهارم برمی‌داریم و بعد از آن‌ها استفاده می‌کنیم تا قدم‌های بعدی‌تان در این فصل را طراحی کنیم و آن‌ها را باهم در برنامه عملی قرار دهیم که احساس اعتمادبه‌نفس، قدرت و ارتباط با خودتان و اهدافتان را در شما به وجود بیاورند.

مشکل (یا هدف‌تان) را مرور کنید

اول، از شما می‌خواهم دوباره نگاهی به خلاصه فصل اولتان بیندازید. مشکل یا هدفی که مشخص کردید چه بود؟ دوباره، تمام تصمیم‌هایمان در مذاکره از دلیل اینجا بودنمان نشئت می‌گیرند. اگر شما هم مثل استیو جابز مینی کامپیوتری طراحی می‌کنید که مردم می‌توانند برای هر کاری از آن استفاده کنند و با آن تماس هم بگیرند، پس روی تک‌تک دستگاه‌های مستقلی مطالعه می‌کنید که در حال حاضر در دست‌و‌بال مردم است و دنبال راه‌حلی هستید تا دستگاه خودتان هم همان عملکردها را داشته باشد. اگر مشغول مذاکره با پیمانکاران هستید تا سرویس بهداشتی رؤیایی‌تان را بسازید، پس روی آخرین نوآوری‌های طراحی و آن‌هایی تحقیق می‌کنید که دوست دارید در خانه‌تان داشته باشید؛ به‌جایش، اگر خانه‌تان را برای فروش تعمیر می‌کنید، پس دوست دارید از خواسته طرف مقابل سردرآورید و به سرویس بهداشتی‌های چند خانه آخری که در محله‌تان فروش رفته نگاه می‌کنید و مطمئن می‌شوید طراحی‌تان با آن‌ها برابری می‌کند.

حتی دوست دارید به گذشته‌ای نگاه کنید که شما را به جایگاه فعلی‌تان رسانده. اگر آنتونیایی هستید که مشاجره بزرگی با خواهرتان کارمن دارید یا آندرویی هستید که برای مذاکره پاداش و مزایایش اطلاعات

جمع می‌کند، دوست دارید خیلی کوتاه گذشته مشکلاتان را مرور کنید و در حال فکر کردن به بهترین قدم‌های روبه‌جلویتان، اتفاقاتی را که تا امروز افتاده بررسی کنید.

دوباره به نیازهایتان نگاه کنید

در قدم بعد، از شما می‌خواهم دوباره به نیازهای برملاشده‌تان از فصل دوم توجه کنید. یادتان باشد به هر دو نیاز مادی (یعنی چیزی که قابل شمارش، دیدن یا لمس کردن است) و معنوی (مضامین و ارزش‌ها، مثل قدردانی و احترام که به زندگی‌مان معنی می‌دهند) نگاه دوباره‌ای بیندازید. این نیازها از همه چیز برایتان مهم‌ترند و هر قدمی که برمی‌دارید باید این نیازها را منعکس کند.

وقتی به نیازهای معنوی‌تان فکر می‌کنید، دوباره سراغ سؤال تکمیلی بروید که از شما پرسیدم تا ایده‌ها و فکرهای خاصی را که تحت سؤال «چه شکلی خواهد بود؟» به ذهنتان می‌رسد پیدا کنید. یادتان باشد موضوعی مثل بی‌طرفی و عدالت، می‌تواند فرد به فرد معنای بسیار متفاوتی داشته باشد. برای یکی ممکن است اضافه شدن بیست‌هزار دلار به پایه حقوقش باشد؛ برای یکی دیگر، جای بهتری برای نقاشی‌اش در نمایشگاه. همین‌طور برای یک نفر دیگر این است که هرکدام از شریک‌های زندگی یک

شب آشپزخانه را تمیز کند. حالا دوباره نگاهی به عوامل خاص و مشخصی بیندازید که باعث شده‌اند در زندگی چنین نیازهای معنوی‌ای داشته باشید.

بعد تمام نیازهایتان را مرور کنید و ببینید برای تأمین تمام و کمال آن نیازها چه اقداماتی می‌توان انجام داد. یادتان باشد آرمان‌های موفقیت در مذاکره، بر پایه نیازهایمان هستند؛ پس هم جزئی‌نگر باشید و هم خوش‌بین. به جهانی فکر کنید که در آن تمام نیازهایتان تأمین می‌شود. بعد لیستی از اولین قدم‌های منسجم و مطمئن درست کنید تا به آنجا برسید. اگر این کار برایتان سخت است، تظاهر کنید برای هر ایده‌ای که مطرح می‌کنید، یک اسکناس بیست‌دلاری به شما می‌دهم. ایده‌هایی احمقانه و غیرعملی؛ مهم نیست. بعضی مذاکره‌های موفق دنیا به‌خاطر ایده اولیه‌ای که غیرمحتمل می‌نمود شکل گرفتند.

داستان مذاکره موفق کمپین انتخابات ریاست‌جمهوری تدی روزولت در سال ۱۹۱۲ را که در حال حاضر معروف است در نظر بگیرید. اواخر کمپین، روزولت و مدیر کمپین انتخاباتی‌اش برای سفر با قطار به ایستگاه کوچکی برنامه ریختند؛ سفر به یکی از قسمت‌هایی که روزولت انتظار داشت با چندین میلیون رأی‌دهنده بالقوه ملاقات کند. آن‌ها سه میلیون نسخه کتابچه چاپ کرده بودند که یکی از سخنرانی‌های روزولت را در کنار عکس دل‌نشینی شامل می‌شد. اما کمی پیش از آنکه راه بیفتند، مسئولان کمپین

متوجه مشکلی جدی شدند: از موفت استودیوز که حق کپی‌رایت عکس را در اختیار داشت، اجازه قطعی نگرفته بودند. با بررسی قانون متوجه شدند اگر ادامه بدهند و کتابچه‌ها را بدون کپی‌رایت پخش کنند، محکوم به پرداخت یک دلار برای هر عکس می‌شوند. نمی‌توانستند چنین ریسکی کنند. اول به یک ایده و فکر نیاز داشتند.

مدیر کمپین انتخاباتی روزولت، جورج پرکینز، فکری به ذهنش رسید. اما به‌نظر مضحک و ناممکن بود. او برای موفت استودیوز چنین تلگرافی فرستاد:

«درصد هستیم چندین میلیون کتابچه‌ای رو که عکس روزولت روی جلدش پخش کنیم. این کارمون برای استودیویی که از عکسش استفاده می‌کنیم یه تبلیغ عالیه. چقدر بهمون می‌دین تا از عکس استودیوی شما استفاده کنیم؟ فوراً پاسخ بدین.»

موفت به این تلگراف پاسخ داد و گفت اگرچه قبلاً چنین کاری نکرده، اما مایل است دویست و پنجاه دلار پیشنهاد دهد. آن‌ها هم قبول کردند. کمپین روزولت یک بدهی بالقوه را به سود مالی تبدیل کرد. آن‌ها فقط به یک ایده خوب نیاز داشتند.

به احساساتان نگاه کنید

بعد از فکر کردن به مشکل و نیازهایتان، حالا دوباره نگاهی به نوشته‌های فصل سومتان دربارهٔ احساساتان بیندازید. احساسات مثبت و منفی بخشی از هر مذاکره هستند و می‌توانند در تصمیم‌گیری کمکمان کنند.

شناخت احساساتان می‌تواند در خلق راه‌حلهایی بهتر کمکتان کند. آن سؤال تکمیلی جادویی را که به هرکسی کمک می‌کند احساسات را به ایده‌های آینده‌نگرانه تبدیل کند به یاد آورید. اگر هر احساس منفی‌ای دارید، از خودتان بپرسید: «توی این موقعیت چی می‌تونه کمکم کنه تا (احساس درونی‌م) رو از بین ببرم یا کمترش کنم؟» مثال دکتر جمیلا را به یاد بیاورید که چطور برای مراقبت از بیماری خاص مذاکره کرد و فهمید احساس غالبش سرخوردگی است. در این شرایط، جمیلا احتمالاً از خودش می‌پرسد: «توی این موقعیت چی می‌تونه کمکم کنه تا سرخوردگی‌م رو از بین ببرم یا کمترش کنم؟» وقتی این سؤال تکمیلی را از خودتان بپرسید، کم‌کم از احساساتان چون ایده‌پردازی، که به شما ایده‌های منسجم و مطمئنی برای پیشرفت می‌دهد، استفاده می‌کنید. اگر در فصل سوم این کار را نکردید، لحظه‌ای وقت بگذارید تا همین الان نگاهی به آن بیندازید و ببینید چه قدم‌هایی در کاهش این

احساسات منفی کمکتان می‌کند (و راستی، می‌توانید برعکس این را هم برای احساسات مثبتتان انجام بدهید. اگر به‌خاطر اینکه جنبه‌های خاصی از شغل و حرفه‌تان پیشرفت داشته احساس شادی می‌کنید، از خودتان بپرسید «چه قدم‌هایی می‌تونم بردارم تا این شادی رو حفظ کنم یا افزایش بدم؟»)

به موفقیت قبلی‌تان فکر کنید

درنهایت، به جواب‌های فصل چهارتان درباره موفقیت قبلی رجوع کنید؛ آیا با مشکلی که در حال حاضر با آن روبه‌رو شده‌اید یا موفقیت درزمینه دیگری مشابه‌اند؟ وقتی چشمتان را بستید و همه‌چیز، عادت‌ها، اعمال و وضعیت ذهنی‌تان را که به آن موفقیت ختم شده بود با جزئیات به‌خاطر آوردید، چه‌چیزی را مجسم کردید؟ اگر موفقیت قبلی مشابهی دارید، همین حالا دوباره به آن نگاه کنید و ببینید آن موقع چه قدم‌هایی برداشتید که ممکن است دوباره در این شرایط هم نتیجه بدهند. مثلاً، اگر با همسران سر رویکردهای مختلفتان درباره پول مذاکره می‌کنید و این کار در سال‌های اولیه ازدواجتان خوب نتیجه می‌داد، شاید بخواهید به گذشته نگاه کنید و ببینید چه‌چیزی باعث شده بود شما دو نفر آن زمان این مشکل را با موفقیت مدیریت کنید. این کار نه‌تنها کمکتان می‌کند حس بهتری درباره شرایط فعلی‌تان داشته باشید، بلکه اطلاعاتی کاربردی درباره کاری که شاید نتیجه‌بخش باشد به شما می‌دهد. همچنین،

موقع صحبت با طرف دیگر این مذاکره می‌توانید از موفقیت قبلی‌تان که از نتیجه‌بخش بودنش مطمئن هستید چون یک رویکرد اثبات‌شده استفاده کنید.

و اگر هم موفقیت قبلی مشابهی ندارید، به موفقیت‌های نامربوطی که در فصل چهارم لیستشان کردید، نگاه بیندازید. اگر برای اولین بار سر حقوقتان مذاکره می‌کنید و این قضیه نگران‌تان می‌کند، اما از طرفی در فصل چهارم فهمیدید که خوب می‌توانید از محصولی تعریف و با ایده‌های قوی‌تان آدم‌ها را قانع کنید، پس می‌توانید مسائلی را که باعث رسیدن به آن موفقیت (و اعتمادبه‌نفس) می‌شود بررسی کنید و ببینید کدام اقداماتتان برای این مذاکره هم قابل تکرارند.

اگر بیشتر از یک قدم به ذهنم رسید چه؟

به‌تازگی تمام کارهای انجام‌شده در چهار فصل اول این کتاب را مرور کرده‌اید و برای پیشرفت ایده‌هایی به ذهنتان رسیده. عالی است! اگر در آن پنج دقیقه اولی که برای این فصل کنار گذاشتید چیزهایی نوشتید و هنوز هم ایده‌های دیگری به ذهنتان می‌رسد، پس همین حالا همه‌شان را بنویسید.

درحالی که این فصل و حتی فصل‌های بعد را می‌خوانید، راحت باشید و هر ایده‌ای به ذهنتان می‌رسد بنویسید. وقتی از شما می‌خواهم یک قدم مطرح کنید و ایده‌های بیشتری به ذهنتان می‌رسد، دنبال محدود کردن‌تان نیستم. ایده پُشت برداشتن اولین قدم این است که می‌خواهم از حس اینکه باید همین حالا تمام جواب‌ها را بدانید خلاصتان کنم. چون بیشتر اوقات خلاص نمی‌شوید. گاهی حتی اگر در لحظه ایده‌ها و فکرهای زیادی داشته باشیم، بازهم برای پیدا کردن راه‌حل‌های احتمالی به طرف دومی نیاز داریم که در پی مذاکره با او هستیم (بعداً در بخش پنجره به آن می‌پردازیم) و گاهی، مسیری که در آن قرار داریم طولانی‌تر از آن است که مقصد نهایی را ببینیم. اگر بخواهیم همه چیز را در یک قدم حل کنیم، شاید فکر کنیم در هچل افتاده‌ایم. حتی اگر هنوز نمی‌توانید تمام آینده‌تان را طراحی کنید، احتمالاً می‌دانید دوست دارید فردایتان چه شکلی باشد. پس به جای اینکه بخواهید روی سیستم موقعیت‌یاب تمام جاهای لازم برای پیچیدن را ببینید، بیایید فقط روی پیچ اول تمرکز کنیم.

مشکل‌یابی

هرازگاهی که از افراد این سؤال را می‌پرسم، در پیدا کردن جواب به مشکل می‌خورند. بیایید چند دلیلی را که احتمالاً به خاطرشان در جواب به این سؤال احساس می‌کنید در دست‌انداز افتاده‌اید مشکل‌یابی

کنیم.

آشپزی در آشپزخانه‌تان زیاد است

همان‌طور که در فصل‌های قبل درباره‌اش حرف زدیم، یکی از مهم‌ترین دلایلی که افراد در فکر کردن به قدم‌های بعدی مشکل دارند این است که صداها یا دیگری در سرشان می‌شنوند. به عبارت دیگر، خواهر بزرگتان، همکار رک‌وراستتان یا دوستان صمیمی و اعضای خانواده‌تان از قبل وارد معرکه شده‌اند و خواسته یا ناخواسته، توصیه‌هایی به شما کرده‌اند. شاید حتی از توصیه کردن هم فراتر رفته‌اند و حتی گفته‌اند باید دقیقاً برای مذاکره‌تان چه کار کنید.

گاهی موقع تدریس مذاکره این مورد را می‌بینم. وقتی سر کلاس از دانشجوهایم می‌خواهم سر مشکل خاصی مذاکره کنند، مثلاً بیایید فرض کنیم مذاکره سر قیمت ماشینی دست دوم، و آن‌ها را در گروه‌های خریدار و فروشنده می‌گذارم تا باهم روی جواب‌هایشان به سؤالات بخش آینه گفت‌وگو کنند، هرازگاهی از صورت‌هایشان معلوم است بعد از شنیدن اولویت‌های طرف دیگر، به سرزنش خودشان رو می‌آورند. باید مثل خواسته طرف مقابل، یک طرح حقوق و دستمزد بخواهم؟ از تنها شخص سومی که می‌توانم انتخابش کنم بخواهم این قضیه را بررسی کند؟ ناگهان به نظر می‌رسد لیست نیازهای خودشان در برابر لیست طرف مقابلشان زیاد معقول نیست.

و اگر طی نقش بازی کردن در کلاس چنین اتفاقی می‌افتد، که البته یک شبیه‌سازی بیش نیست، تصور کنید اگر ریسک‌ش زیاد باشد، چقدر ممکن است اجازه دهیم توصیه‌ی یکی دیگر ما را در زندگی واقعی‌مان تحت‌تأثیر قرار دهد. بنابراین اگر به نتیجه‌ای نرسید یا موقع نوشتن جواب‌هایتان برای این سؤال احساس تعارض کنید، چه کار می‌کنید؟ فرض کنید شاید این را هم شنیده‌اید که یکی دیگر فکر می‌کند اولین قدم روبه‌جلویتان چیست. کسی درباره‌ی مذاکره‌ای که دارید با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنید با شما حرف زده؟ برای تعامل با صداهایی که در سرتان است، از خودتان بپرسید: چه کسانی به مشکلاتان اشراف دارند، شاید همکارها، مشتری‌ها، همسر یا فرزندان‌تان باشند. بعد از خودتان بپرسید، آن‌ها فکر می‌کنند اولین قدم‌تان چه باید باشد؟ آن را بنویسید و بعد بادقت بخوانید. به‌نظر‌تان کدام بخش این نوشته درست است؟ کجایش به دل نمی‌نشیند؟ این‌طوری می‌توانید ایده‌پردازی دیگران درباره‌ی کارتان را نقد کنید و بفهمید چه کاری شما را به نتیجه می‌رساند. درنهایت، هدفی که از دید بقیه باید داشته باشید کنار می‌رود. درنتیجه می‌توانید از اهداف خودتان آگاه شوید و قدم‌هایی برای پیشرفت‌تان طراحی کنید.

«گیر کرده‌ام»

نکند این فصل را خوانده‌اید و هنوز نمی‌توانید جوابی برای این سؤال پیدا کنید؟ پس به خواندن ادامه

دهید.

دوباره وقت بگذارید. می‌خواهم یک بار دیگر به وقت گذاشتن برای این سؤال فکر کنید. می‌خواهم از وقت گذاشتن در روزتان فراتر بروید و به این فکر کنید که کی و کجا بهترین فکر به ذهنتان می‌رسد. صبح، ظهر یا شب؟ سر کار یا در خانه؟ در طول دویدنی طولانی؟ در قهوه‌خانه‌ای شلوغ؟ یا کتابخانه‌ای خلوت؟ هر جا که احتمال دارد فکرهای خلاقانه‌ای به ذهنتان برسد، باید همان جا به این سؤال فکر کنید.

از خودتان درباره‌ی بدترین گزینه پرسید. اگر هنوز هم حس گیر کردن یا سرکوب شدن دارید، بیایید یک بازی کنیم. از خودتان سؤال بعدی را پرسید: «بدترین قدمی که می‌تونم بردارم چیه؟» گاهی خواسته‌ی واقعی‌مان را خودسانسوری می‌کنیم یا به آزادی و رهایی نیاز داریم تا اول چندا از گزینه‌ها را امتحان کنیم و بعد بفهمیم کدامشان جواب می‌دهد. گاهی اگر خودمان را رها کنیم تا به بدترین سناریوی ممکن فکر کنیم، شاید چیزی که بهتر است برایمان واضح و شفاف شود.

یک مدیر تولید باید تصمیم می‌گرفت ترفیع در سازمان فعلی‌اش را بپذیرد که در تمام وظایف شغلی‌اش مهارت داشت و بسیار هم موفق بود، اما نمی‌توانست آب‌وهوای محل کارش را تحمل کند یا کلاً به بخش

بین‌المللی جدیدی منتقل شود که کسی را آنجا نمی‌شناخت و مجبور بود دربارهٔ پنجاه درصد مسئولیت‌های شغلی‌اش اطلاعات جدیدی کسب کند. او برنامه‌ریزی کرد تا در یک هفته با هر دو سازمان نشست بگذارد و مذاکره کند. وقتی از او پرسیدم برای اولین قدم چه چیزی به ذهنش می‌رسد، جواب داد: «مطمئن نیستم. مدام دربارهٔ آیندهٔ شرکت و اینکه کدام بخش مسیر بهتری برای پیشرفت بهم ارائه می‌ده شک دارم. فکر کنم تا همین جا هم همهٔ اطلاعات ممکن رو از هر دو سازمان گرفته‌ام.» برای همین پرسیدم: «توی این برههٔ زمانی، بدترین تصمیمی که می‌تونی بگیری چیه؟» چشم‌هایش را بست، لحظه‌ای مکث کرد و بعد از جوابی که داد متعجب شد: «نمی‌تونم یه سال دیگه هم اینجا بمونم. حس خوبی دربارهٔ اینکه کار سازمانمون به کجا می‌رسه ندارم. دیگه وقتشه.» او پیشنهاد انتقال به بخش جدید بین‌المللی را قبول کرد. در نظر گرفتن «بدترین» گزینه ذهنش را آزاد کرد و شفافیتی را که برای تصمیم‌گیری نیاز داشت، در اختیارش گذاشت.

روش «بدترین ایده» هم برای افراد نتیجهٔ خیلی خوبی دارد و هم برای مذاکره‌های گروهی، خوب (یا بهتر) است. در واقع، بعضی شرکت‌ها از این تکنیک استفاده می‌کنند تا به کمک آن ایده‌های تجاری خلاقانه‌ای خلق کنند. شرکت تری‌ام به این روش می‌گوید «تفکر معکوس» یا «معکوس کردن

مشکل». برای مثال، وقتی به این مسئله فکر می‌کنند که چطور مشتریان بیشتری را وادار کنند در خبرنامه‌شان مشترک شوند، شاید بپرسند «چطور می‌تونیم کاری کنیم مردم اشتراک خبرنامه‌مون رو لغو کنن؟» اگر پاسخ این سؤال درنهایت به خلق قدم‌های این‌چنینی ختم شود، «محتوای خبرنامه ربطی به زندگی مشتری‌ها نداشته باشه»، «خیلی به مردم ایمیل بفرستیم» یا «شامل تبلیغ یا تخفیف برای محصولات نباشه که می‌دونیم توجهشون رو جلب می‌کنه»، خب پس همین حالا می‌توانید ببینید چند قدم اولتان به سمت راه‌حل شامل چه کارهایی می‌شود. اگر موقع شروع این فصل حتی نمی‌توانستید به یک قدم روبه‌جلو فکر کنید، پس حالا به بدترین قدم فکر کنید و ببینید چه ایده‌هایی به ذهنتان می‌رسد. احتمالاً متعجب می‌شوید.

خلاصه

تبریک می‌گوییم! بخش آینه کتاب را تکمیل کرده‌اید. با پرسیدن این پنج سؤال از خودتان و خوب گوش دادن به جواب‌هایتان، راه مذاکره را جلوتر از جایگاه قبلی‌تان شروع کرده‌اید؛ یعنی جلوتر از جایی که خیلی‌ها کارشان را از آنجا شروع می‌کنند. از اطلاعات زیادی پرده برداشته‌اید که بینشی عمیق نسبت به خودتان و مشکلاتان و همچنین ایده‌های زیادی درباره راه‌حل‌های ممکن می‌دهد. برای آخرین بار به

جواب‌هایتان نگاه کنید و نظرات آخرتان را دربارهٔ چیزی که کشف کرده‌اید خلاصه کنید.

حالا می‌رویم سراغ بخش آینه. برای بعضی افراد، نگاه به آینه و صحبت با خودشان از نشستن و حرف زدن با یک نفر دیگر، چالش‌برانگیزتر است و مابقی شما شاید فکر کنید، واقعاً لازمه با یه نفر دیگه حرف بزنم؟

اول از همه، این سؤال پایانی است، برای همین می‌خواهم اصلاحش کنم: ادامه بدهید و از خودتان پرسید «قراره با پرسش از طرف مقابل به چی برسم؟» این سؤال بسیار بهتری است. چرا؟ چون بدون شک لازم نیست کاری کنید. می‌توانید برای مذاکره به همان راهی متوسل شوید که من به آن می‌گویم روش شترمرغی؛ سرتان را درون شن ننگه دارید و تا وقتی مشکل حل نشده منتظر بمانید. اما با دل به دریا زدن ممکن است خیلی چیزها عایدتان شود. وقتی به مردم می‌گویم بیشتر بخواهند و یادشان می‌دهم چطور به آن برسند، این پنجرهٔ تمیز به سمت طرف مقابل، در واقع بخش بزرگی از همان بیشتر خواستنی است که این روش در مذاکره به شما پیشنهاد می‌دهد. و دیگر آن بیشتر خواستن چیست؟

- گزینه‌های بیشتر برای راه‌حلی ارزشمند

- اعتماد به نفس بیشتر برای آنکه بتوانید با دیگری حرف بزنید یا هر مشکلی را که سر رها تان قرار می گیرد کنترل کنید.

- پیشروی بیشتر به سمت اهداف شخصی تان با شناختن افرادی که ممکن است برای موفقیت تان مهم باشند.

- نزدیکی بیشتر به طرف مقابل

- با پرسیدن سؤالاتی از طرف مقابل که اطلاعات بیشتری را در دسترستان قرار می دهد، با دانشی بیشتر از قبل به سمت مذاکره بعدی تان بروید.

- آرامش ذهنی بیشتر که از مکالمه ای صادقانه (و قانع کننده) نشئت می گیرد.

اما نگران نباشید، قرار نیست تنهایی این کار را بکنید. درست مانند بخش آینه همین کتاب تا وقتی سؤالات بخش پنجره را تکمیل کنید، راهنمایی تان می کنم. نمایی کلی از چگونگی طرح هر سؤال و گوش دادن به جواب ها را در اختیارتان می گذارم که تا جای ممکن از آن گفت و گو نتیجه بگیرید. این بینش را

به شما می‌دهم که موقع طرح هر سؤال چه اتفاقی ممکن است بیفتد. توصیه‌هایی می‌کنم که چطور هر سختی و مشکلی را پیگیری و ریشه‌یابی کنید و بعد کمکتان می‌کنم با استفاده از اطلاعاتی که از سؤالات بخش پنجره به دست آوردید به سمت راه‌حلتان حرکت کنید.

بخش دوم: پنجره

وقتی مردم صحبت می‌کنند، کامل گوش دهید. بیشتر مردم هیچ وقت گوش نمی‌کنند.

ارنست همینگوی

تحقیقات و تجربه‌های خودمان نشان می‌دهند درست دیدن طرف مقابل چه کار سختی می‌تواند باشد. همان‌طور که لایه نازکی می‌تواند آینه را کدر کند و مانع دیدن خودمان شود، بخار کردن پنجره‌ای هم که باید برای دیدن فرد کنارمان از آن استفاده کنیم، ممکن است همین مشکل را ایجاد کند.

حتی در موقعیت‌های عادی هم به سختی می‌توانیم مردم را واضح و شفاف ببینیم، آن هم بدون «سروصدای» تجربه‌ها، داوری‌ها و احساسات خودمان. شنیدن، دیدن و لمس کردن شاید درک درستی ایجاد نکنند و وقتی درگیر مذاکره باشیم یا بخواهیم توافقی کنیم، این موضوع چالش‌برانگیزتر هم می‌شود. معمولاً نمی‌توانیم حرفی را که در طول گفت‌وگویی چالش‌برانگیز از دهان طرف مقابل درمی‌آید

بشنویم، یا بدتر، عملاً این کار را بی ارزش می‌شمایم و دست کم می‌گیریم. موقع سؤال کردن، معمولاً سؤالات پایانی‌ای را می‌پرسیم که گفت‌وگو را تمام می‌کنند و حتی ممکن است جوری روی طرف مقابل تأثیر بگذارند که به جای گفتن چیزی که واقعاً دوست دارد، همان جوابی را بدهد که دوست دارید بشنوید.

بخش پنجره این کتاب درباره مطرح کردن سؤالات درست و بعد گوش دادن به جواب‌هایش است. برای گوش دادن، واقعاً گوش دادن به حرف‌های طرف مقابل، باید نیازها، نگرانی‌ها و احساساتش را بشنویم، نه اینکه فقط جواب‌های خودمان را آماده کنیم.

گاهی افراد به من می‌گویند وقتی مذاکره می‌کنند نیاز نیست سؤالی کنند، چون «از قبل اطلاعاتی دارند» یا «همه آن حرف‌ها را هزاران بار شنیده‌اند». حتی یک بار هم نشده بینم این حرفشان درست است. ما حتی برای آدم‌هایی که حس می‌کنیم یک عمر است آن‌ها را می‌شناسیم هم شنونده‌های خوبی نیستیم، خصوصاً وقتی بحث به مسائل مهم می‌رسد. گوش نمی‌دهیم، حواسمان پرت می‌شود یا چیزهایی را بر اساس برداشت‌های ثابت و همیشگی مان می‌شنویم.

جالب اینجاست که فهمیده‌ام از میان تمام افرادی که هرساله آموزششان می‌دهم، از دیپلمات و وکیل و مدیر گرفته تا متخصصان منابع انسانی، بهترین شنوندگان دخترهای ده‌ساله‌ای هستند که در زادگاهم نیوجرسی، حل اختلافات را یادشان می‌دهم. چرا این دخترها در گوش دادن از ما بزرگ‌ترها بهتر عمل می‌کنند؟ چون به خودشان فکر نمی‌کنند، این در حالی است که ما اجازه می‌دهیم نیازها و احساساتمان دیدمان به آدم‌های اطرافمان را کدر و بخارگرفته کنند. این بخش کمکتان می‌کند پنجره‌تان را تمیز کنید تا آدمی را که مقابلتان نشسته بهتر ببینید و حرف‌هایش را بشنوید. و وقتی بهتر بشنوید، بهتر پیش می‌روید.

به حرف مخالفان گوش می‌دهید؟

بیشتر مردم اهمیت گوش دادن به همسر، همکار یا کسی را که با او گفت‌وگوی مهمی دارند، درک می‌کنند. اما شاید درباره گوش دادن به حرف کسی که قرار است در مذاکره‌ای سخت و فشرده با او مواجه شوید شک داشته باشید و از نظرتان شاید نشود تکنیک‌های همیشگی را در چنین شرایطی استفاده کرد.

اما قابل استفاده‌اند. حتی اگر واقعاً در مذاکره‌ای بردبختی باشید که معمولاً فقط یک نفر می‌تواند در آن برنده باشد، وقت گذاشتن برای گوش دادن و زیر نظر گرفتن حریفان بزرگ‌ترین فرصت برای موفقیت را نصیبتان می‌کند. در ورزش هم همین‌طور است. برای مثال تنیس را در نظر بگیرید: دیدن زاویه راکت و حرکات پای بازیکن حریف و همچنین گوش دادن به صدای ضربه‌ای که زده می‌شود، به شما می‌گوید باید انتظار ضربه‌ای نزدیک به خط‌های کناری را داشته باشید یا ضربه‌ای کمی وسط‌تر. بعد از آن بهتر می‌توانید برای زدن ضربه خودتان جاگیری کنید.

همین قضیه برای مذاکره‌های مالی هم صدق می‌کند. به جای اینکه موقعیت یا مبلغ پولی دلخواهتان را پیشاپیش بیان کنید، مذاکره‌تان را با طرح سؤال‌هایی درباره نیازها، نگرانی‌ها و اهداف طرف مقابل شروع کنید، چون بهترین فرصت را نصیبتان می‌کند تا با موفقیت پیشنهادتان را بدهید و در موقعیتی به‌ظاهر بردبختی ارزش‌آفرینی کنید. استاد لی تامپسون در مدرسه مدیریت کلاگ متوجه شد نود و سه درصد از تمام مذاکره‌کننده‌ها نتوانستند از طرف مقابلشان سؤال‌های تشخیصی درباره نیازها، نگرانی‌ها و اهدافشان بپرسند؛ در صورتی که اگر این کار را می‌کردند به نتایج قابل‌توجه بهتری می‌رسیدند. بنابراین حتی اگر با کسی اختلاف هم داشته باشید، گوش دادن به حرف‌های طرف مقابل در مذاکره کمکتان

می‌کند.

یادتان باشد، خیلی اوقات به محض بسته شدن قرارداد، مخالف سر میزتان به همکاران تبدیل می‌شود (یا همکاران می‌ماند). آن پیمانکاری که بر سر سرویس بهداشتی‌تان با او مذاکره می‌کنید، همین که روی قیمت به توافق برسید، برای ساختن اتاقی که تا سال‌ها بعد عاشقش خواهید ماند، اعتمادتان را جلب می‌کند. اگر شرکتی تولیدی هستید که با یک پخش‌کننده مذاکره می‌کنید، همین که سر شرایط و قیمت به توافق برسید، نیاز دارید همکاری متعهد و مشتاق برایتان باشند که بتوانند تا جای ممکن محصولات را به خانه‌ها برسانند و حتی وقتی شوهرم مثل رقیبم می‌ماند (یا برعکس)، ما بازهم در پایان روز، روی یک تخت مشترک می‌خوابیم.

وقتی به راه‌روشتان در یک مذاکره فکر می‌کنید، این را هم در نظر بگیرید که به محض تمام شدن قرارداد، تا چه حد قرار است با طرف دیگر مذاکره کار (یا زندگی) کنید. دنیا همیشه از چیزی که فکر می‌کنید کوچک‌تر است؛ همه‌مان به نحوی به هم مرتبط هستیم. اگر در حل مسئله با طرف دوم در نقش شریک و همکار برخورد کنید، می‌توانید به اهدافتان برسید، به مذاکره‌کننده‌ای عادل مشهور می‌شوید و حتی کمکتان می‌کند دنیا را کمی به جای بهتری تبدیل کنید.

گوش کردن: مهارتی ابتدایی است، اما آسان نه

گوش کردن مهارتی ابتدایی برای مذاکره است؛ شاید حتی مهم‌ترین باشد و چون برای مذاکره‌ای خوب بسیار ابتدایی و بنیادی است، شاید فکر کنید فقط برای دانشجویان دوره کارشناسی یا افرادی است که در مذاکره کردن تجربه‌ای ندارند. اما این‌طور نیست. بگذارید توضیح دهم.

من یوگا تمرین می‌کنم؛ هم برای سلامت عقل خودم و هم کسانی که با من ارتباط دارند. یکی از عاقل‌ترین استاد‌های یوگایم یک بار به من گفت، پیشرفته‌ترین تمرین یوگا به این معنا نیست که کسی در سخت‌ترین حفظ تعادل بازو تسلط پیدا کند یا به انعطاف بدنی رقصنده‌های باله برسد (برخلاف چیزی که ممکن است در اینستاگرام ببینید). در عوض یعنی در ابتدایی‌ترین حالت‌های بدنی، از سطح بالایی از آگاهی برخوردار باشی.

مثلاً برای رسیدن به حالت بدنی ابتدایی جنگجوی ۲، باید با پاهایی باز روی زیرانداز یوگا بایستید، بازوها را کاملاً به بیرون باز کنید، زانوی جلویی‌تان را خم کنید، پای عقب‌تان را ده درجه به جلو بچرخانید و همان‌طور نگه دارید. با اینکه زیاد سخت نیست، اما این شروعی است برای تبدیل شدن به یوگاکاری

پیشرفته. مثلاً وقتی در جنگجوی ۲ زانویتن را خم می‌کنید، سعی می‌کنید آن را کاملاً بالای قوزکتان نگه دارید تا زانویتن تماماً انگشت وسط پایتن را پیوشاند. می‌کوشید ران جلویی‌تان را هم‌راستا با زمین نگه دارید، بخش میانی بدن‌تان درگیر می‌شود، شانه‌هایتان را پایین نگه می‌دارید، بازوها را صاف و سینه را کاملاً باز می‌کنید و نفس می‌کشید.

پس مثل رسیدن به حالت جنگجوی ۲، گوش کردن هم شاید ابتدایی باشد، اما اصلاً کار راحتی نیست. مذاکره‌کننده سطح بالا و پیشرفته بودن به این معناست که حتی در ابتدایی‌ترین مهارت‌ها، سطح بالایی از آگاهی را داشته باشید.

ماهرترین مذاکره‌کننده‌ها آن‌هایی‌اند که بهتر از همه گوش می‌کنند. تحقیقاتی که روی نظریه بازی‌ها شده، که در واقع مطالعه تصمیم‌گیری استراتژیک است، نشان می‌دهد بی‌اطلاعی یا نداشتن استراتژی فکری، می‌تواند نتیجه نداشتن ارتباط صمیمانه‌ای باشد که روی تجربه طرف مقابل تمرکز دارد. تحقیقات نشان می‌دهد شنوندگان همدل و عاطفی نه‌تنها ارتباط بهتری با آدم‌های مقابلشان برقرار می‌کنند، بلکه میزان اطلاعاتی را که از گفت‌وگویشان به دست می‌آورند و در اختیارشان قرار می‌گیرد به حداکثر می‌رسانند. بخش پنجره این کتاب تجهیزتان می‌کند تا شما هم چنین کاری کنید. از حالا به

بعد، باید در مذاکره‌های روزمره‌تان، سطح بالایی از گوش کردن را اعمال کنید.

چطور از بخش پنجره استفاده کنیم؟

در بخش آینه این کتاب، روی درک بهتر خودتان و موقعیتتان کار کردید. حالا از بخش پنجره این کتاب استفاده خواهید کرد تا طرف مقابل را هم درک کنید. بازهم یادتان باشد، مذاکره به هر گفت‌وگویی می‌گویند که بخواهید رابطه‌ای را در آن پیش ببرید. بنابراین، افزون بر گفت‌وگوتان با رئیس یا طرف دیگر قرارداد یا دادخواهی، پیش از آنکه حتی مشتری و موکلی داشته باشید، از این پنج سؤال دوم در طیف وسیعی از موقعیت‌ها مثل ارتباط اولیه با مشتری جدید و احتمالی، در بحث و گفت‌وگو با دوست یا همسران یا شروع کار و تجارتی جدید استفاده خواهید کرد.

شاید فکر کنید، آیا آن قسمت آخر را درست خوانده‌ام؟ واقعاً می‌توانم از این بخش در موقعیتی استفاده کنم که هنوز هیچ مشتری یا طرف دومی در کار نیست؟ البته. اگر یک کارآفرین باشید، می‌دانید وقتی شرکتی را پیدا می‌کنید، یکی از اولین اهدافتان مشخص کردن و درک مشتری ایدئال یا بازار هدف است. شما باید خیلی پیش‌تر از آنکه درهایتان را باز کنید، مکالمه‌تان با پایگاه مشتریان را پیش ببرید. بهترین

راه برای انجام چنین کاری این است که به نمایندگی از پایگاه مشتریان به این سؤالات جواب بدهید. خودتان یا با تیمتان سراغ این سؤالات بروید و طوری پاسخ دهید انگار شما کسی هستید که شرکتتان او را هدف قرار داده. با به پایان رسیدن این بخش، آنقدر درباره مشتریانتان توضیح داده‌اید که با کمک همان به جلو حرکت می‌کنید.

نگاهی اجمالی به بخش پنجره

در بخش پنجره کتاب، قرار است پنج سؤال مهم، تشریحی و سرنوشت‌ساز از طرف مقابل پرسید و جواب‌ها را یادداشت کنید. اما هرگز نترسید: تا آماده نباشید شما را جلو نمی‌فرستم. پنج توصیه‌ای که در ادامه آمده کمکتان می‌کند با استفاده از این بخش کتاب، در هر مذاکره‌ای به بیشترین سود و منفعت برسید.

توصیه اول: هواپیما را فرود بیاورید. گاهی آدم‌ها از طرح سؤالات تشریحی نگران می‌شوند، چون حس می‌کنند، البته حسشان درست است، این سؤالات کاملاً با سؤال‌های معمولی که می‌پرسیم فرق می‌کنند. شاید از پرسشی که هنوز جوابش را نمی‌دانید نگران شوید یا شاید با فکر کردن به سکوتی که در آخر انتظارتان را می‌کشد، ترس وجودتان را فراگیرد.

اما شجاع باشید. هواپیما را فرود بیاورید. یعنی سؤال را پرسید و... همین.

بیشتر اوقات مردم سؤال خوبی می‌پرسند و بعد معادل کلامی نگه داشتن هواپیما در هوا و دور زدن آن

را پیاده می‌کنند؛ مثلاً «برام از بچه‌ها بگو. من خودم هم چندتا بچه دارم. بچه‌ها چند سالشونه؟» همین الان سؤال تشریحی («برام از بچه‌ها بگو») را به سؤال بسته‌ای تبدیل کردید («بچه‌ها چند سالشونه؟») که نهایتاً از آن یک یا دو کلمه جواب عایدتان می‌شود. با افزودن یک عالمه کلمه اضافی، سؤال تشریحی و باز را خراب نکنید، مثلاً «خب سارا، نظرت درباره پیشنهادمون چیه؟ پرسیدی چرا پایگاه مشتری‌هامون از چندتا از رقیب‌هامون کمتره، اما فکر کنم خودت بعداً بینی ساختار پاداش و مزایامون فرصت رشد زیادی می‌ده. راستی ما یه فرهنگ سازمانی داریم. تا حالا برنامه‌های توسعه حرفه‌ای‌مون رو دیدی؟» اگر شما جای سارا بودید، اصلاً سؤال اصلی و تشریحی را یادتان می‌آمد؟ شک دارم. در این کتاب، می‌خواهم یادتان بدهم که چطور سرنوشت‌ساز پیش بروید. وقتی سؤالات بخش پنجره را می‌پرسید، چیز دیگری اضافه نکنید؛ هر سؤال را مطرح کنید و منتظر بمانید. هواپیما را فرود بیاورید.

توصیه دوم: از سکوت لذت ببرید. سکوت می‌تواند معذب‌کننده باشد. بنابراین اگر قرار باشد در جواب با سکوتی چندثانیه‌ای مواجه شوید، طرح سؤالی تشریحی ممکن است ترسناک باشد. بسیاری از مردم وسط بحث می‌پرنند تا با سؤالی محدودکننده، یا بدتر، با یک قضاوت این سکوت را پر کنند. طرح آن

دسته سؤالاتی که قرار است در این بخش پنجره بخوانید شجاعت می‌خواهد. قرار است سؤالاتی بزرگ و تشریحی طرح کنید. به طرف مقابل، چه جلوی‌تان نشسته باشد چه از پشت تلفن با شما حرف می‌زند، وقت بدهید تا روی جوابش فکر کند. سکوت برای شنونده حکم هدیه را دارد.

برای یکی از تمرین‌هایی که در کارگاه مذاکره‌ام یاد می‌دهم لازم است افراد باهم جفت شوند؛ یکی‌شان سه دقیقه حرف می‌زند و دیگری در سکوت گوش می‌کند. خیلی‌ها نمی‌توانند سه دقیقه ساکت باشند. معمولاً اصلاً متوجه حرف زدنتان نمی‌شوند، فقط از سر عادت این کار را می‌کنند! یک مدیر که متوجه شد نتوانسته حتی صد و هشتاد ثانیه سکوت کند، در جواب این کارش عملاً با شرمندگی هر دو دستش را روی دهانش گذاشت و گفت: «می‌دونم توی حرف مردم می‌پریم، اما هیچ‌وقت نفهمیده بودم این کارم چقدر بده. حالا دیگه جلوش رو می‌گیرم.» سه روز باقی‌مانده کارگاه، این مدیر را دیدم که وقتی بقیه با او حرف می‌زدند، ساکت می‌نشست. در آخر، از من تشکر کرد و گفت ظرف چند ساعت بعد از این تمرین، متوجه شد سکوت چقدر می‌تواند زندگی شخصی و حرف‌هایش را بهبود ببخشد.

چرا این قدر ساکت بودن، حتی برای چند ثانیه یا دقیقه، برایمان سخت است؟ معمولاً فکر می‌کنیم برای ارتباط برقرار کردن با دیگران باید حرف بزنیم، اما در واقع سکوت راه‌حل بهتری است. لیزی آسا،

کارشناس بازی در اوایل دوران کودکی، به پدر و مادرها درباره ارزش سکوت برای به حرف آوردن بچه‌ها آموزش می‌دهد. «اگر پدر و مادرها موقع بازی کردن بچه‌شون مزاحم بشن و یه حرف این‌طوری بزنین "وای، چه خوشگله" ارتباط برقرار نمی‌کنن، در واقع دارن قضاوت می‌کنن و بچه‌ها حس می‌کنن کارشون برآورد و ارزیابی شده و سکوت می‌کنن. به جاش من خودم دوست دارم ساکت بنشینم و فقط نگاه کنم. هرچی سکوت‌م رو بیشتر بازتاب بدم، بیشتر احتمال داره بچه‌ها سفره دلشون رو باز کنن. درنهایت زبان جریان پیدا می‌کنه. با سکوت، بچه‌ها حس می‌کنن حرف‌هاشون شنیده شده.» سکوت روی بزرگ‌ترها هم جواب می‌دهد. سکوت نشان‌دهنده احترام است، فضایی در اختیار افراد می‌گذارد تا به خودشون و موقعیتشان فکر کنند و برای تشویق کردن آدم‌ها به صحبت کردن از هر سؤالی مؤثرتر عمل می‌کند.

ما حرف می‌زنیم تا کارایی و مهارت‌هایمان را هم نشان دهیم؛ خصوصاً وقتی حس می‌کنیم در حال ارزیابی شدن هستیم. یکی از مدیرها به من گفت: «خیلی وقت پیش که مدیر تازه‌کاری بودم، کارم رو با جلسات هفتگی تیممون شروع کردم. توی موقعیت‌هایی که سرپرستم نظارت می‌کرد، حس می‌کردم باید ارزشم رو نشون بدم، برای همین خیلی بیشتر حرف می‌زدم. درنتیجه حس می‌کردم معذبم؛ خودم

می‌دونستم بهتر اینه که بذارم کارمندهام بخش بیشتر گفت‌وگومون رو جلو ببرن. چند سال بعد، دیگه برای بیشتر سکوت کردن مشکلی نداشتم. بالاخره مدیریت بهم گفت یکی از بهترین توانایی‌هام اینه که به آدم‌ها فضای مشارکت می‌دم.»

در آخر، ما حرف می‌زنیم تا مکالمه را کنترل و جانب احتیاط را رعایت کنیم. شاید فکر می‌کردیم تمام مدت باید بدانیم مذاکره‌مان به چه سمتی پیش می‌رود یا اعتمادبه‌نفس و موفقیت در مذاکره فقط به جواب‌های حاضر و آماده بستگی دارد. اما دقیقاً برعکسش صدق می‌کند: اینکه یک نفر در مذاکره آماده شنیدن و گوش دادن به حرف‌های طرف مقابل باشد، اعتمادبه‌نفس و مهارت بیشتری نیاز دارد. به آمادگی هم نیاز است. وقتی زمان گذاشته‌اید تا از اولویت‌هایتان پرده بردارید و به حرف طرف مقابل گوش کنید، می‌توانید حرفی را که مخالف دیدگاهتان گفته شده بازیابی کنید و همین کار به راه‌حل‌های بهتری ختم می‌شود.

توصیه سوم: پیگیر باشید. وقتی حرف طرف مقابل تمام می‌شود، احتمالاً با هجوم افکارتان، از واکنش‌ها گرفته تا جزئیاتی خاص روبه‌رو می‌شوید که لازم است درجا از آن‌ها سردر بیاورید! صبر کنید. دلتان می‌خواهد مدام از ترفندهای بیشتری استفاده کنید. در هر فصل، سؤال‌هایی ساده و تشریحی به شما

می‌دهم که می‌توانید برای پیگیری و به دست آوردن اطلاعات بیشتر از آن‌ها استفاده کنید. این‌ها سؤالات توضیحی هستند که به طرف مقابل کمک خواهند کرد به جای اینکه فقط به جواب مشخصی برسند، بیشتر دربارهٔ فکرهايش، حس و رفتارشان بفهمند.

توصیهٔ چهارم: خلاصه‌نویسی کنید و نظر طرف مقابل را پرسید. سؤال تشریحی‌ای پرسیده‌اید، صبورانه جوابش را گوش داده‌اید و با سؤال تشریحی دیگر کار را پیگیری کرده‌اید. حالا همان زمانی است که واقعاً دوست دارید نظرتان را دربارهٔ مسائل بیان کنید. حرف‌های زیادی برای گفتن دارید! قبل از اینکه حرف بزنید، حرف‌هایی که طرف مذاکره‌تان به شما گفته خلاصه کنید. چیزی که فکر می‌کنید طرف مقابلتان گفته برایش تکرار کنید و در آخر نظر خودش را پرسید.

از این قدم رد نشوید! خلاصه‌نویسی یکی از اثرگذارترین ابزارهایی است که می‌توانید در مذاکره از آن استفاده کنید. این کار در واقع برای درک حرف‌هایی که از طرف مقابلتان شنیده‌اید و تجزیه و تحلیل گفته‌هایش است. دوم، داشتن خلاصه به هر دو طرف کمک می‌کند اطلاعات بیشتری از گفت‌وگویشان به دست آورند. طرف مقابل با شنیدن تکرار حرف‌های خودش می‌تواند به اطلاعاتی گوش کند که قبلاً متوجه آن‌ها نبوده و در واقع با این کار حرفی که طرف مقابل زده بیشتر در خاطرتان می‌ماند. تحقیقات

نشان می‌دهد وقتی نه با هدف جواب دادن، بلکه برای فهمیدن حرفی که طرف مقابلتان می‌زند گوش می‌کنید، بهتر و متفاوت‌تر گوش می‌دهید.

ما معمولاً فکر می‌کنیم منظور طرف مقابلمان را می‌دانیم، چون معنای کلماتی را که به ما می‌گوید بلدیم، اما اغلب اوقات موضوع فرق می‌کند. این قضیه هیچ‌وقت به اندازه هشت سال پیش که به او کلاهما سفر کردم و به آنجا رسیدم تا با همکارم شان کاری انجام بدهم، برایم واضح و مبرهن نبود. بعد از پروازم که تأخیر داشت، به سمت شرکت اجاره اتومبیل رفتیم. مرد جوان و خوش‌رفتاری پشت پیشخان شرکت از من پرسید از چه راهی امرارمعاش می‌کنم. وقتی گفتم «استاد حقوقم» سؤالی چهارکلمه‌ای از من پرسید: «چی تدریس می‌کنین؟»

خسته بودم. عادت داشتم وقتی همین جواب را به بقیه می‌دادم، با ناباوری نگاهم کنند. چون تازه کار بودم، زن بودم و خیلی جوان به نظر می‌رسیدم. برای همین حرفش را این‌طور شنیدم: «چی؟ تدریس می‌کنین؟» هرکسی در نیویورک زندگی کند می‌داند معنی این حرف چیست: «جدی؟ تدریس می‌کنی؟» برای همین در جواب این سؤال کاملاً بی‌غرض، سرپسر فریاد زدم و گفتم: «آره. واقعاً. استاد حقوقم.» دهان کارمند از تعجب باز ماند و شان وقتی از پشت جواب این سؤال را داد، با تمام وجود

شرمنده‌ام کرد: «تثبیت صلح تدریس می‌کنه!» خلاصه کردن گفته‌های یک نفر راه بسیار خوبی برای درک درست حرفی است که طرف مقابل می‌خواست بزند (و با انجام چنین کاری، از تجربه خجالت‌آوری که من در او کلاهوما داشتم اجتناب می‌کنید).

بعد از خلاصه‌نویسی، دوست دارید نظر طرف مقابل را پرسید. دوست دارم به همان سؤال‌های تشریحی بچسبم، برای همین به جای پرسیدن «درست فهمیدم؟» دوست دارم خلاصه‌نویسی کنم و بعد بگویم: «چی رو از قلم انداختم؟» به این ترتیب طرف مقابل را دعوت می‌کنم تا اگر چیز دیگری در فکرش هست بگوید. معمولاً وقتی این سؤال را می‌پرسم، افراد حرفی را که اول زده بودند با چیزی تکمیل می‌کنند که در ذهنشان بوده اما نمی‌خواستند بگویند. نظرخواهی مهم است؛ نه فقط برای مطمئن شدن از فهمیده‌هایتان، بلکه برای شرح و بسط اطلاعات تا با دقت و درستی بیشتری به جلو پیش بروید.

توصیه پنجم: به چیزی که گفته نمی‌شود گوش کنید. وقتی کسی حرف می‌زند، دنبال گوش دادن به هر چیزی باشید که بدنش می‌گوید. همچنین دنبال گوش دادن به هر چیزی باشید که نمی‌گوید. دنبال زبان بدن، لحنی که هر حرفی با آن بیان می‌شود و غیبت کلمات خاص باشید. بیشتر از پنجاه درصد ارتباطات و گفت‌وگوها غیرزبانی است، اما بازهم خیلی از ما به خودمان آموزش نداده‌ایم تا بر چیزی جز

کلماتی که افراد می‌گویند، تمرکز کنیم.

یکی از بهترین دانشجویانم، کیت، گره‌ای است و با یکی از مفاهیم گره‌ای به نام نونچی آشنا شد. نونچی در معنای واقعی کلمه یعنی «چشم‌خوانی». نونچی علم «خواندن» گفته‌ها، رفتارها، حالت‌های چهره و زبان بدن مردم است تا بتوان کامل‌ترین تصویر ممکن را از چیزی که منظورشان است و به آن‌ها انگیزه می‌دهد، به دست آورد. مایکل سوک یانگ چو، که درباره نظریه بازی‌ها می‌نویسد، درباره نونچی می‌گوید:

حتی وقتی یک نفر را خیلی خوب می‌شناسید، باز هم به راحتی نمی‌توانید از اولویت‌هایش سردر بیاورید؛ مثلاً، وقتی مادرتان پشت تلفن می‌گوید اگر برای تعطیلات خانه نروید، ناراحت نمی‌شود. گوش دادن به لحن صدایش و تفسیر اظهارات جانبی‌اش حتی اگر ناقص بفهمید واقعاً چه حسی دارد، تلاش زیادی می‌طلبد. آدمی که دانش خوبی در زمینه نونچی داشته باشد می‌تواند خواسته‌های طرف مقابل را حتی وقتی صریحاً ابراز نمی‌شوند بفهمد، سریعاً یک موقعیت اجتماعی را ارزیابی کند و از این مهارت در جهت پیشرفت استفاده کند.

وقتی دنبال ایما و اشاره‌های زبان بدن می‌گردید، فکر نکنید همیشه حالت صورت یا بدن یک نفر معنای خاصی دارد. مثلاً، دست‌به‌سینه شدن همیشه معنی حالت دفاعی گرفتن نیست؛ شاید طرف مقابل فقط سردش شده! به‌جایش سعی کنید به رفتارهای ناخودآگاه یا معیارش نگاه کنید: حالت عادی بدنش، لحن صدا یا حالت چهره‌اش. بعد همان‌طور که حرف می‌زنید، دنبال هر تغییری در آن رفتار معیار بگردید. اگر کسی در حالت عادی بیشتر اوقات دست‌به‌سینه می‌شود و بعد وقتی حرفی می‌زنید حالت‌هایش را عوض می‌کند و به جلو خم می‌شود، این یعنی حرف‌هایتان تأثیر داشته. گاهی فقط از روی اینکه آدم‌ها برای برداشتن شیرینی از روی میز دست دراز می‌کنند می‌توانم بفهمم به پیشنهاد مذاکره واکنش نشان می‌دهند. شاید حالت چهره‌شان را از اخم به خنده یا برعکس تغییر دهند. همه این نشانه‌ها اطلاعاتی به ما می‌دهند تا از قالب کلمات فراتر برویم.

خلاصه

این قضیه به آشنایی ما با بخش پنجره ختم می‌شود. در فصل‌های بعدی، پنج سؤال قدرتمند را یاد می‌گیرید. این سؤالات کمکتان می‌کند به فرد یا چیزی که در مذاکره با آن مواجه می‌شوید، دیدگاه جدیدی پیدا کنید و با مجهز شدن به این استراتژی‌ها در این معارفه می‌توانید برای استفاده حداکثری از

آنها آماده شوید.

فصل ششم: بهم بگو...

بن مک‌آدامز، عضو دائمی کلیسای قدیسان آخرالزمان، که به کلیسای مورمون‌ها هم معروف است، اولین نماینده کنگره ایالات متحده آمریکا از یوتا است. و هرچند این قضیه معمولاً در میان پیروان مورمونی دیده نمی‌شود، اما بن عضو حزب دمکرات هم هست.

مک‌آدامز زمان زیادی از زندگی بزرگ‌سالی‌اش را با کار در ایالت زادگاهش یعنی یوتا و در زمینه سیاست گذراند. یکی از روزهای سال ۲۰۰۸، او سوار ماشینش شد و به سمت جلسه‌ای رفت که قرار بود زندگی خودش و بسیاری از اهالی ایالتش را تغییر دهد. و همه چیز با یک سؤال مهم شروع شد.

در ژانویه ۲۰۰۸، یعنی همان سالی که کلیسای مورمون‌ها به تصویب قانون پیشنهادی شماره ۸ کالیفرنیا قانون منع ازدواج هم‌جنس‌گرایان کمک کرد، رالف بکر شهردار سالت‌لیک‌سینی پیشنهاد ثبت هم‌خانگی قانونی را داد که طبق آن این افراد می‌توانستند به عنوان زوج اسمشان را ثبت کنند. هدفش هم تشویق کارفرمایان به تصویب بیمه درمانی و مزایای شریک زندگی‌شان بود. شهردار بکر و مک‌آدامز امیدوار بودند این ثبت‌دفتری به اهالی یوتا کمک کند و با جذب کسب‌وکارهای بیشتری به ایالت، به کل

ایالت سود برسانند. آن‌ها می‌دانستند شرکت‌های ملی زیادی هستند که می‌خواهند کارمندهایشان فارغ از اینکه در چه ایالتی زندگی می‌کنند، از این مزایا بهره‌مند شوند.

اما همان‌طور که انتظار داشتند، دفتر شهردار با مخالفت‌های شدیدی، خصوصاً از طرف اعضای مذهب خود مک‌آدامز روبه‌رو شد. بعد سناتور کریس باتارس و دیگر اعضای مجلس قانون‌گذاری با این قانون مخالفت کردند؛ آن‌ها قانونی را به مجلس ارائه دادند که طبق آن ثبت‌دفتری در شهر یوتا باطل می‌شد و شهرداری‌ها را از تصویب قانون مشابه منع می‌کرد. خیلی‌ها بر این باور بودند که شرایط موجود میان کلیسا و حامیان این گروه در این دوره زمانی در یوتا مثل جنگ است.

بعضی از کارمندهای شهرداری امیدی به آینده این ثبت‌دفتری نداشتند. اما مک‌آدامز باور داشت حتماً راهی وجود دارد که این کار را عملی کند. بعد از آنکه باتارس این قانون را به مجلس ارائه داد، مک‌آدامز که آن زمان در دفتر شهرداری کار می‌کرد، با سناتور باتارس تماس گرفت تا جلسه‌ای در خانه باتارس ترتیب دهد. مک‌آدامز آن روز با استراتژی ذهنی‌اش به سمت خانه سناتور راند. نه چیزی خواست و نه تهدید کرد. به جایش تصمیم گرفت فقط گوش کند. با باتارس در سالن نشیمن خانه‌اش نشست و فقط گفت: «نظر و دیدگاهت رو برام بگو.»

دو مرد سه ساعت باهم جلسه داشتند؛ بیشتر این سه ساعت را هم مک‌آدامز صرف گوش دادن به نگرانی‌های باتارس کرد. مک‌آدامز بعدها به روزنامه دزرت نیوز گفت: «معمولاً فکر می‌کنم وقتی به حرف بقیه گوش بدیم، می‌تونیم وجه مشترک رو پیدا کنیم.» مک‌آدامز در جلسه مسئله بسیار مهمی را فهمید: ترس اصلی باتارس از این بود که ثبت‌دفتری به این زوجها حق را بدهد که زوج‌هایی با تمایلات متفاوت دیگر از آن محروم بودند. مک‌آدامز سؤال دیگری پرسید: «اگه این ثبت‌دفتری را دوطرفه کنیم، که همه با هر نوع گرایشی بتونن برای بهره بردن از این مزایا، ثبت‌دفتری کنن چی؟»

این جلسه شروع مجموعه مذاکراتی بود که به شکل‌گیری قانون تعهد دوجانبه ثبت‌دفتری سالت‌لیک‌سیتی ختم شد؛ قانونی با اسمی متفاوت، اما محتوایی مشابه، با پیشنهاد هم‌خانگی قانونی. این قانون اصلاح‌شده در آوریل ۲۰۰۸ و با حمایت باتارس، به اتفاق آرا در مجمع سالت‌لیک‌سیتی تصویب شد.

همسر بن مک‌آدامز، جولی (که خودش آموزش میانجیگری دیده است)، بعدها به این روزنامه گفت: «باتارس نگران مسئله‌ای بود که به کل تو لایحه متفاوت از چیزی که فهمیده بود مطرح شده بود. بن تونست لایحه رو جووری بنویسه که توی اون به نگرانی خاص و مشخص باتارس هم پرداخته شده باشه، اما این کار ماهیت کاری رو که بن می‌خواست انجامش بده تغییر نداد. اگه (بن) ننشسته بود و برای

فهمیدن نگرانی‌های (باتارس) وقت نداشته بود، امکان نداشت اون‌ها بتونن تا اینجا پیش برن.»

پهن‌ترین تور ممکن را بیندازید

بن مک‌آدامز به قدرت یک سؤال ساده و تشریحی برای تغییر مذاکره‌ای که روی زندگی بسیاری از اهالی یوتا تأثیر بسزایی داشت، پی برد. ما هر روز از بقیه سؤال‌هایی می‌کنیم؛ خصوصاً در مذاکره. اما سؤالات درستی طرح می‌کنیم؟ در بخش آینه فهمیدید که چطور کنج‌کاو ماندن و طرح سؤال‌های تشریحی می‌تواند اطلاعاتی بیشتر از آنچه فکر می‌کردیم در اختیارمان بگذارد. حالا می‌خواهیم یاد بگیریم چطور این کار را با طرف مقابلمان بکنیم.

می‌خواهیم اولین قدم را با یک سؤال کلی شروع کنیم و سؤالی کنیم که پهن‌ترین تور را بیندازد. در این فصل، به قدرت «بهم بگو» پی خواهیم برد. همین یک سؤال طرف مقابل را دعوت می‌کند تا (۱) نظرش درباره هدف یا مشکلی خاص که شما را به هم رسانده؛ (۲) هر جزئیات مهمی که به آن مشکل یا هدف ربط دارد؛ (۳) احساسات و نگرانی‌هایش؛ و (۴) هرچیز دیگری که دوست دارد اضافه کند، با شما در میان بگذارد. این کار در مذاکره معادل انداختن تور بزرگی در آب و مشاهده قدرت صیدتان

است. این سؤال مهم‌ترین سؤالی است که باید در هر مذاکره‌ای، با هر شخصی و در هر جایی از آن استفاده کنید.

«بهم بگو»: سؤال تشریحی اساسی

همان‌طور که در سرآغاز و معرفی فهمیدیم، «بهم بگو» مهم‌ترین سؤال باز و تشریحی است که می‌توانید در هر موضوعی آن را طرح کنید. فرد با این سؤال می‌تواند دربارهٔ خودش یا موضوع خاصی هرچه می‌خواهد بگوید. هیچ سؤالی نمی‌تواند به اندازهٔ «بهم بگو»، اعتماد، خلاقیت، درک و راه‌حل‌های حیرت‌انگیز را آشکار کند. به سؤالات باز و تشریحی‌ای مثل «بهم بگو...»، «سرچشمه‌های نوآوری» می‌گویند چون با اطلاعاتی که تهیه می‌کنند می‌توانند رسم و عرف‌ها را به‌اندازهٔ خود افراد تغییر دهند.

به‌جای اینکه در آب قلاب بیندازید و خودتان را به یک ماهی محدود کنید، فرصت رسیدن به گنجینه‌ای از اطلاعات را به خودتان می‌دهید و می‌توانید با فردی که طرف دیگر میز نشسته، رابطهٔ مفید و سازنده‌ای بنا کنید.

«بهم بگو» به شما این امکان را می‌دهد تا تعریف طرف مقابل را از مشکل بفهمید

سؤال «بهم بگو» در شروع مذاکره کمکتان می‌کند تا بتوانید نظر طرف مقابل را دربارهٔ مشکل یا هدفی خاص بشنوید و بیشترین اطلاعات ممکن را به دست بیاورید. رسیدن به این دیدگاه، تلاش دقیق و سنجیده‌ای نیاز دارد، اما بسیار ارزشمند است.

عوض کردن جای دیدگاه‌ها عجیب سخت است. اینکه مسائل را از منظر آدم دیگری ببینید مثل این می‌ماند که عینک جدیدی بزنید: تا چشم‌هایتان به آن عادت کند به تلاش و تمرکز نیاز است و شاید حس ناخوشایندی داشته باشد. اما رسیدن به این دیدگاه مهم است. این کار کمکتان می‌کند از دیدگاهی سیاه و سفید (و اغلب مغرضانه) نسبت به وضعیت، به سمتی حرکت کنیم که کارشناسان مذاکره آن را «یادگیری گفت‌وگو» می‌نامند و به جای سروکله زدن با مشکل، درک بیشتری از آن پیدا می‌کنیم. برای فهمیدن اینکه باید حامی چه چیزی باشیم بهترین اطلاعات ممکن را به ما می‌دهد، می‌توانیم سهممان از شرایط را بررسی کنیم (که می‌شود بعداً در صورت تمایل تغییرش داد) و برای طراحی راه‌حلی مناسب آزادی عمل داشته باشیم.

میلا جسی عضو منتخب و معاون سخنگوی مجلس شورای ایالت نیوجرسی است و در یک دهه گذشته روی سیاست‌گذاری آموزشی تمرکز کرده است. میلا در سال ۲۰۱۹ با وقت گذاشتن و دیدن مسائل از دید طرف مقابل در نبرد مهمی برای قانون‌گذاری دربارهٔ مشکلی تفرقه‌انداز موضوع حقوق مدیران مدارس منطقه برنده شد.

در سال ۲۰۱۱، دولت نیوجرسی برای مدیرها، یعنی سرپرست‌های اجرایی تک‌تک مدارس منطقه، سقف حقوق تعیین کرده بود و می‌گفتند با این کار پول ایالت پس‌انداز می‌شود. اما میلا که خودش قبلاً در هیئت‌مدیرهٔ مدرسه کار می‌کرد، می‌توانست عواقب این تصمیم را پیش‌بینی کند: مدیران با سابقه بلافاصله از نیوجرسی به پنسیلوانیا و دیگر ایالت‌هایی رفتند که حقوق بالاتری پرداخت می‌کردند و مناطق با مشکل جایگزینی این مدیران مواجه شدند. افزایش استعفاها به کاهش بازدهی بودجهٔ مدارس ختم شد و همین هم بیشتر پس‌اندازهای موردنظر را از بین برد و مهم‌تر از همه، عملکرد مدارس با مشکل مواجه شد.

میلا به‌وضوح می‌توانست این مشکلات را ببیند، اما می‌دانست قانون سقف دستمزد طرف‌دارانی هم دارد. همین شد که برای شنیدن حرف مردم به سراسر نیوجرسی سفر کرد و نظر خانواده‌ها، هیئت‌مدیرهٔ

مدارس و مقامات دولتی دربارهٔ این مصوبه را پرسید. میلا متوجه شد در مناطق روستایی حتی این سقف دستمزد (سالانه صد و هفتاد و پنج هزار دلار) برای بیشتر خانواده‌های محلی هم پول زیادی به حساب می‌آید. مردم کنجکاو بودند که آیا واقعاً برای جذب استعدادها به پولی بیشتر از این نیاز است و در بعضی مناطق ثروتمندتر که مردم مالیات بر دارایی‌های زیادی می‌پرداختند، حقوق اضافی برایشان مثل یک بار اضافه بود. او وقتی صادقانه به دیدگاه‌ها و نظرات مردم گوش داد، توانست هم اعتماد ایجاد کند و هم جواب درخوری بدهد. او پذیرفت که حقوق مسئله‌ای اساسی است و تمرکز مردم روی خیلی از راه‌وروش‌ها برای افزایش این محدودیت بودجه، از کاهش دادن استعفاها گرفته تا بهبود عملکرد آموزشی، می‌تواند به نفع مدارس تمام شود. میلا به خانواده‌ها کمک کرد تا به دیگر مصوبه‌هایی فکر کنند که می‌تواند جلوی بار مالیاتی‌شان را بگیرد.

کم‌کم نظر عمومی عوض شد. میلاً آماده بود لایحه حذف سقف دستمزد را به مجلس پیشنهاد بدهد. اما باید رئیس مجلس آن را به رأی می‌گذاشت و او هم قبول نمی‌کرد. برای همین میلاً تصمیم گرفت گفت‌وگوی تفهیمی دیگری برگزار کند. خودش به من گفت: «معمولاً توی دولت ایالتی پروتکل‌هایی برای دسته‌بندی هست، مثلاً کارمندا فقط با کارمندا، اعضا فقط با اعضا و رئیس‌ها فقط با رئیس‌ها حرف می‌زنن. اما حس می‌کردم من کسی‌ام که می‌تونم قانع‌کننده‌ترین تأثیر رو بذارم. برای همین رفتم پیش کارمندی که می‌دونستم رئیس بیشتر از همه بهش اعتماد داره و طولانی و مفصل باهم بحث کردیم. اون‌ها می‌ترسیدن از لحاظ مالی بی‌مسئولیت به‌نظر برسن. فهمیدن نگرانی‌شون بهم کمک کرد بهترین گفت‌وگو رو باهاشون داشته باشم؛ تمرکز رو روی این حقیقت گذاشتم که انتظارشون برای کم کردن هزینه‌ها با ایجاد این سقف و محدودیت برآورده نشده.» میلاً چندین ماه صبر کرد، اما درنهایت یک روز صبح تماسی با او گرفتند: لایحه به رأی گذاشته می‌شد. هیچ‌کس با آن مخالفت نکرد، حتی مناطقی که طرفدار مصوبه سقف دستمزد بودند. این لایحه با اختلاف رأی زیاد تصویب شد. میلاً چندین سال وقتش را صرف درک دیدگاه دیگران درباره این مشکل کرد و همین کار در تغییر سیاستی عمده به کمکش آمد.

گاهی مشکل آن چیزی نیست که فکر می‌کنید

زیبایی سؤال «بهم بگو» آنجاست که گاهی دیدتان را به موقعیت فعلی‌تان عوض می‌کند. همین اواخر موقع تماشای کار وکیل دیگری برای اولین بار این مسئله را تجربه کردم. او مشغول میانجیگری روی پرونده تبعیض یکی از کارمندان بود و یکی از طرفین ادعا داشت از یک سازمان دولتی آمریکایی به علت تبعیض نژادی اخراج شده است. چند ماه قبل از آنکه این پرونده را بگیرم، طرفین میانجیگری تلفنی بحث‌برانگیز داشتند که در نتیجه، این پیشنهاد مالی رد و شاکی به وضوح ناراحت و احساسی شد. آن یکی میانجیگر بعد از این قضیه از ایالت رفت و پرونده را به من تحویل داد. بعد از صحبت با میانجیگر و شنیدن داستان، تصمیم گرفتم رویه متفاوتی را پیش بگیرم و در یک زمین بی طرف، یعنی دفتر میانجیگری‌مان در کلمبیا، خصوصی با طرفین دعوا صحبت کنم.

یک وکیل سازمانی که میانجیگری خوانده بود به آنجا پرواز کرد تا با شاکی دیداری داشته باشد. این وکیل اظهار نظر ابتدایی خودش را مطرح کرد، اما به جای اینکه بپرسد چرا شاکی آخرین پیشنهاد مالی سازمان را رد کرده، رو به شاکی کرد و پرسید: «بهم بگو بینم واقعاً از این پرونده چی می‌خواهی؟» این سؤال کاملاً با انتظارات شاکی فرق داشت. چیزی که بعد از آن شنیدیم، همه‌مان را متعجب کرد؛ شاکی

وقتی با چنین سؤال تشریحی‌ای مواجه شد، به آن فکر کرد و گفت: «فکر کنم چیزی که واقعاً از ته دل می‌خوام اینه که برگردم سرکارم؛ حتی اگه شده با یه توافق مالی کمتر. می‌خوام خودم رو به خانواده‌م ثابت کنم. می‌خوام دوباره مقام و منزلتم رو به دست بیارم.» ما هم بحث را با مصالحه‌نامه متفاوتی به پایان رساندیم؛ مصالحه‌نامه‌ای که برای هر دو طرف مناسب‌تر بود و خواسته‌هایشان را برآورده می‌کرد. هر دو مرد جلسه را درحالی‌که باهم دست می‌دادند به پایان رساندند و برای این گفت‌وگوی سازنده از هم تشکر کردند.

وقتی مذاکره‌تان را با «بهم بگو...» شروع می‌کنید، یعنی پا در کفش طرف مقابل می‌کنید و فرصت جمع‌آوری اطلاعات از این گفت‌وگو نصیب‌تان می‌شود. اما با طرح این سؤال فقط همین یک مورد عایدتان نمی‌شود.

سؤال «بهم بگو» رابطه‌ای را با طرف مقابلتان بنا می‌کند

تری گروس، مصاحبه‌کننده بلندآوازه رادیوی عمومی ملی، گفته برای باز کردن یخ مصاحبه یا گفت‌وگو فقط به سؤال «از خودت برام بگو» نیاز دارید. در شرح مختصری از گروس در نیویورک تایمز توضیح

داده شده که «زیبایی شروع گفت‌وگو با سؤال "از خودت برام بگو" در این است که می‌توانید بدون ترس از آنکه ندانسته طرف مقابل را معذب یا دستپاچه کنید به گفت‌وگویتان بپردازید. مطرح کردن سؤالی کلی اجازه می‌دهد آدم‌ها شما را به سمت هویت واقعی‌شان ببرند.»

وقتی طرف مقابل حس می‌کند برای فهمیدن او و دیدگاهش تمام تلاشتان را می‌کنید و نمی‌خواهید فقط برنامه خودتان را جلو ببرید، اطلاعات بیشتری در اختیارتان می‌گذارد و حرفی را که باید بزنید بهتر می‌پذیرد. «بههم بگو» نه‌تنها به شما این امکان را می‌دهد تا خود واقعی طرف مقابلتان را ببینید، بلکه غیرمستقیم شما را در سطح مشابه او قرار می‌دهد، از آن فرد دعوت می‌کند با شما مشارکت گفتاری داشته باشد و به او انگیزه‌ای برای اعتماد و پذیرش می‌دهد.

همچنین «بههم بگو» طوری اعتمادبه‌نفس‌تان را منعکس می‌کند که به‌خاطر آن می‌توانید رابطه دوستانه‌ای با شریک مذاکره‌تان بنا کنید. بهترین مذاکره‌کننده‌ها آن‌هایی‌اند که برای گوش دادن و روراست بودن کاملاً راحت‌اند و فقط به برگه نکته‌های قابل‌ارائه‌شان اتکا نمی‌کنند. یکی از دانشجویان ما در دانشگاه کلمبیا از تک‌تک شرکت‌هایی که برایشان درخواست فرستاده بود پیشنهاد کار گرفت و با اینکه دانشجوی باهوشی بود، افتخارات آکادمیک نداشت؛ یعنی شرط لازم و رایجی که برای مصاحبه‌ای

موفق در شرکت‌های حقوقی برجسته لازم است. وقتی از او پرسیدم چطور موفق شده، گفت از سؤال «بهم بگو» استفاده کرده و از مصاحبه‌کننده درباره خودش و مسیر سازمانشان پرسیده. گفت: «می‌خواستم دست‌کم همون قدر که اون‌ها درباره من شنیدن، من هم درباره‌شون بشنوم و بعد از اینکه بهم درباره خودش و شرکتشون گفت، حرف‌هاش رو خلاصه کردم. موضوعاتی رو انتخاب کردم که یا وقتی ازشون حرف زد دیدم با علایق من درباره شرکتشون مرتبطه یا درباره بعضی مهارت‌هام بودن که براشون منفعت داشت. خیلی از اون مصاحبه‌کننده‌ها بعداً بهم گفتن مصاحبه من یکی از بهترین مصاحبه‌هایی بوده که تا حالا داشتن، چون با اعتمادبه‌نفس جوری با مصاحبه‌گرم رفتار کردم که انگار در گفت‌وگو همکار و شریک هم هستیم. بهشون نشون دادم تو شرایطی که پیش می‌آد می‌تونم به حرف‌هاشون گوش بدم، واقعاً اون‌ها رو درک کنم و بعد گفت‌وگومون رو با موفقیت مدیریت کنم و همین ویژگی‌م نشون داد می‌تونم تو ارتباط با موکل‌هاشون هم موفق عمل کنم.»

در تمام مذاکره‌ها «بهم بگو» سؤال اولتان باشد

«بهم بگو» وقتی در آغاز مذاکره مطرح می‌شود، نه‌تنها در فضای رسمی کسب‌وکار که خوب طرف مقابلتان را نمی‌شناسید، بلکه تقریباً در مواجهه با هر نوع مذاکره‌ای نتیجه‌بخش است.

وقتی جیمی، یک عکاس موفق خانواده با سابقه کار اجتماعی، آماده می‌شود تا با خانواده‌ای که قبلاً ملاقاتشان نکرده، یک جلسه عکاسی برگزار کند، اولین سؤالی که می‌کند این است: «از خانواده‌ت برام بگو.» جیمی به من گفت: «از اطلاعاتی که با این سؤال نصیبتون می‌شه تعجب می‌کنین. گاهی یکی از والدین درباره ژست گرفتن برای عکس‌ها نگران و مضطربه و یه کم تمرین و آموزش نیاز داره، گاهی بچه مشکل اختلال عصبی تکاملی داره که براش سخته به دوربین نگاه کنه. وقتی کارم رو با این سؤال شروع می‌کنم، بیشترین اطلاعات ممکن رو به دست می‌آرم و همین کمکم می‌کنه این خانواده رو بشناسم و بفهمم از عکس‌هاشون چه انتظاری دارن.»

همچنین، امی که فیزیوتراپی باتجربه است، از سؤال «به‌هم بگو» استفاده می‌کند تا اعتماد بیمار را به دست آورد و اهداف درمان را مشخص کند. امی می‌گوید: «خیلی از آدم‌ها از فیزیوتراپی می‌ترسن. می‌ترسن درد داشته باشه یا به خاطر کارهای توانبخشی جراحی و جراحی وحشت کردن. برای همین وقتی بخوام سر صحبت رو با یه مشتری جدید باز کنم، ازش می‌پرسم "از کارهای روزمره‌ت برام بگو" یا "از خودت برام بگو". اگه بگن کتاب خوندن رو دوست دارن یا عاشق کتابخونه رفتن هستن، اما براشون سخته برن اونجا، خب باشه، می‌تونیم بریم سراغ این مشکل. مهم‌ترین مسئله جلب اعتمادشونه. چون

بعدش می‌تونیم باهم کار کنیم. این‌طوری می‌دونم اگه دردی داشتن یا حس کردن یه هفته زیاده‌روی کرده‌ان احتمالش بیشتره ازش برام حرف بزنن. برام مهمه که بدونم از چی لذت می‌برن و چی بهشون انگیزه می‌ده. چون اگه کار رو به چیزی که دوست دارن مرتبط کنیم، همه‌چی خیلی آسون‌تر می‌شه.»

از سؤال «بهم بگو» درباره چیزهای موردعلاقه طرف مقابل استفاده کنید

تمرین می‌خواهد که بتوانیم از نزدیک‌ترین افراد زندگی‌مان سؤال «بهم بگو» را بپرسیم. من میانجیگر دوره‌دیده‌ای هستم، ولی یک روز با خجالت فهمیدم هر روز به خانه می‌آمدم و از همسر می‌پرسیدم: «روزت چطور بود؟» گاهی جوابی که عاید می‌شد این بود: «خیلی خوب بود.» و بقیه اوقات هم شوهرم فقط شانه‌ای بالا می‌انداخت و نامه‌های روز را مرتب می‌کرد. چرا؟ چون من درکل سؤال‌ی بسته از او می‌پرسیدم (دیگر نگویم که این کار را از سر عادت می‌کردم)! روزی که بالاخره تصمیم گرفتم چیزی را که در دفترم به بقیه نصیحت می‌کردم، در خانه هم تمرین کنم، از سر کار برگشتم و گفتم: «راجع به کل روزت برام بگو.» از اینکه شوهرم این‌گونه سفره دلش را باز کرد متعجب شدم. مشغول فیصله دادن به پروژه کاری سختی بود و به‌خاطرش استرس داشت. کاروان‌ها دیر به دفتر رسیده بودند، اما شوهرم ناگهان با یکی از هم‌کلاسی‌های دانشکده حقوق‌مان مواجه شده بود و توانسته بود تأخیر را

جبران کند. صبح خوب ورزش کرده بود و احساس قدرت می‌کرد. و به همین ترتیب. این روزها، «بهم بگو...» اولین سؤالی است که تقریباً در هر موقعیتی از همسر می‌پرسم.

من این سؤال را از دختر هشت‌ساله‌ام هم پرسیده‌ام و وقتی جوابش به این سؤال متعجبم کرد، این موقعیت خاص را به‌خاطر سپردم. دخترم را به استخری محلی برده بودم. بعد از یک روز شنای طولانی، بعد از ظهر با چشمانی گریان از اتاق کمد‌ها بیرون آمد. پرسیدم چه شده. گفت: «مامان، توی این استخر مجبوریم دوش حموم‌ها رو مشترک باهم استفاده کنیم. وقتی داشتم دوش می‌گرفتم یه دختر دیگه هم اومد زیر دوش. خیلی ناراحت‌کننده بود!» یک لحظه مکث کردم. پیش خودم فکر کردم یعنی ممکنه دخترم به‌خاطر بدنش این احساس ناراحت‌کننده رو تجربه کرده باشه؟ یعنی به برهه‌ای از زمان رسیدیم که دخترم به حریم خصوصی بیشتری نیاز داره؟ اما باهاش مدارا کردم و فقط پرسیدم: «می‌شه بهم بگی چی ناراحت کرد؟» از عصبانیت هوفی کشید. «مامان، مگه معلوم نیست؟» گفتم: «نمی‌دونم. برام بگو بینم چی ناراحت کرد.» پشت‌چشمی نازک کرد و جواب داد: «خب ما می‌خواستیم با دماهای مختلفی دوش بگیریم.»

«بهم بگو...» این امکان را به ما می‌دهد تا همان چیزی را بشنویم که واقعاً در سر شریک یا بچه‌هایمان

است، نه اینکه با جوابی سروکله بزنیم که از نظر خودمان درست است. اگر این سؤال صمیمانه پرسیده شود، جوری صداقت‌مان را نشان می‌دهد که طرف مقابل هم برای درست جواب دادن تشویق شود.

نوبت شماست: چطور این سؤال را پرسید؟

حالا که دلیل طرح این سؤال را می‌دانیم، برای آنکه بیشتر بدانیم و روابط بهتری بنا کنیم، می‌خواهیم باهم روی چگونگی طرح این سؤال کار کنیم.

قرار است از طرف مقابل بخواهید برایتان از دیدگاهش دربارهٔ وضعیت موردبحث بگوید. اینکه دقیقاً چطور باید این سؤال را بیان کنید به نوع مذاکره‌اش بستگی دارد. در اینجا چند مثال آوردیم که سؤال «بههم بگو...» بسته به موقعیت می‌تواند چطور باشد.

وقتی شما شروع‌کنندهٔ مذاکره‌اید

اگر شما شروع‌کننده مذاکره‌اید، پس دوست دارید خودتان اول مسئله را مطرح کنید و بعد از طرف مقابلتان بخواهید دیدگاهش را برایتان بگویید. قبل از طرح این سؤال، دلیل این را که خواستید باهم گفت‌وگو کنید به مختصرترین شکل ممکن توضیح دهید و بگذارید طرف مقابل موضوعی را که درباره‌اش از او نظرخواهی کردید متوجه شود.

مثلاً بریتانی از مدیرعامل شرکت تازه‌کارش خواسته برای گفت‌وگو درباره پاداش و مزایا باهم ملاقات کنند. بریتانی یک سال در سمت معاون فروش ناحیه خودشان با شرکت کار کرده، به‌شدت از تمام معیارهای فروش بالا زده و چند معامله جور کرده که به درآمد بیشتر شرکت کمک کرده‌اند. وقتی شرکتشان با دور بعدی سرمایه‌گذاران جلساتی برگزار کرد، بریتانی به مدیریت اطلاع داد دوست دارد، با توجه به نتایج خوبی که به دست آورده، درباره حقش از سهام شرکت صحبت کند. پس مکالمه رودررویش احتمالاً این‌طوری شروع می‌شود: «خیلی ممنون که امروز برام وقت گذاشتین. درخواست جلسه دادم، چون احتمالاً همون‌طور که خودتون می‌دونین، دوست دارم درباره پیشرفتم توی شرکت و پاداش و مزایای آینده‌م صحبت کنم. وقتی پارسال قرارداد بستم، توافق کردیم اگر یک سال برای شرکت کار کردم و نتایج خوب و قابل‌مذاکره‌ای به دست اومد، روی شرایط قراردادام بازنگری کنیم. خیلی

خوشحالم که شرایط این طوری پیش رفت و مشتاقم برای طولانی مدت همین جا بمونم. اما قبل از اینکه درباره آینده بحث کنیم، می خوام اگه می شه از دیدگاه شخص خودتون و اینکه در یک سال گذشته شرایط چطور پیش رفته بهم بگین.» به این ترتیب، بریتانی این مسئله را طوری مطرح کرده که نه تنها به موفقیتش کمک کند، بلکه فضای بازی برای مدیرعامل ایجاد کند تا برای تکمیل کردن این تصویر، اطلاعاتش را با او در میان بگذارد.

وقتی طرف مقابل مذاکره را آغاز کرده است

وقتی با رئیس، مشتری یا یکی از اعضای خانواده تان قرار ملاقات دارید، اما نمی دانید موضوع گفت و گویتان چیست، شاید حرف را این طوری شروع کنید: «خواستی امروز من رو ببینی. بهم بگو بینم چی توی سرت می گذره.» یا «بهم بگو بینم از این جلسه چه انتظاراتی داری.»

وقتی هر دو توافق کرده اید سر موضوع خاصی بحث کنید

اگر طبق توافقی دوطرفه با یک نفر دیگر نشست گذاشته اید تا درباره موضوع خاصی که در ذهنتان

است، مثلاً عملکردتان سر کار یا درگیری شدیدی در خانه، بحث کنید پس بهتر است کلی‌ترین حالت ممکن سؤال «بهم بگو» را پرسید: «نظرت رو دربارهٔ اتفاقی که اخیراً افتاده برام بگو»، «دربارهٔ جایگاهی که می‌خوای بهش برسی بهم بگو»، «از افکارت دربارهٔ این توافق برام بگو». وقتی شک دارید، بهترین راه برای شروع مکالمه می‌تواند چنین حرف ساده‌ای باشد: «نظرت رو بهم بگو».

هواپیما را فرود بیاورید

این توصیه را از معرفی بخش پنجره به خاطر دارید؟ حالا اینجا باید عملی‌اش کنید. فرود آوردن هواپیما یعنی سؤال «بهم بگو...» را پرسید و بعد منتظر بمانید. فرود آوردن هواپیما به شدت برای این سؤال مهم و حیاتی است! این اولین سؤالتان در بخش پنجره است و باید کاملاً کلی باشد.

به آخرش سؤال دیگری اضافه نکنید. آدم‌های بی‌شماری را دیده‌ام که چنین چیزهایی می‌گویند: «بهم بگو چی تو رو به اینجا کشونده؟ هنوز پیشنهادی ندادی؟» یک سؤال تشریحی خوب کرده‌اید و بعد به کل آن را بسته‌اید. به جای اینکه آمادهٔ پذیرش حرف‌هایی باشید که طرف مقابل باید درکل دربارهٔ شرایط می‌گفت، حالا به او گفته‌اید فقط دنبال صحبت از آمار و ارقام هستید. سؤالتان را پرسید و

دهانتان را ببندید.

از سکوت لذت ببرید

معمولاً از سکوت وحشت داریم. می‌ترسیم برای چیزی که آن طرف سکوت در انتظارمان است، آمادگی نداشته باشیم. می‌ترسیم طرف مقابل به‌خاطر مکث در گفت‌وگو، احساس کند زیر فشار و مسئولیتی سنگین است. اما «بهم بگو...» سؤال بزرگ و مهم است. احتمالاً وقت می‌برد تا طرف مقابل جوابش را سبک‌سنگین کند. به او زمان بدهید. اگر نگرانید، همان‌طور که ارتباط چشمی و خوش‌رویی‌تان را حفظ می‌کنید، در ذهنتان شروع به شمارش کنید. خودتان را به چالش بکشید و ببینید تا قبل از شکستن این سکوت، چقدر می‌توانید پیش بروید. اگر پشت تلفن هستید، می‌توانید از این وقت برای کش‌وقوس دادن به خودتان یا زل زدن به بیرون پنجره استفاده کنید.

می‌دانید چه کسانی بیشتر از همه برای جواب دادن به این سؤال وقت لازم دارند؟ بچه‌ها. اولین باری که از دخترم پرسیدم: «برام از روزت بگو!» منتظر جوابش ماندم. و وقتی می‌گویم منتظر ماندم، یعنی چندین دقیقه منتظر ماندم. در همین حال دخترم در دفترچه خط‌خطی می‌کرد، دور آشپزخانه رژه

می‌رفت و بعد شروع کرد به بازی با اسلایمی که در اردوگاه تابستانی درست کرده بود. یک لحظه با خودم فکر کردم، خب، تیرم به سنگ خورد! اما ساکت ماندم.

اما بعد، کم‌کم اما با اطمینان جریان اطلاعات به‌سمتم روانه شد. یک مشاور جایگزین برایشان آمده بود. او به بچه‌ها گفته بود ساکت باشند. یکی به دردسر افتاده بود. دخترم برای ناهار پیتزا خورده بود. می‌شه باهم روی یه کاردستی کار کنیم؟... و به همین ترتیب، کار هیجان‌انگیزمان شروع شد. سکوت جواب می‌دهد.

سؤال تکمیلی

اگر سؤال موردعلاقه‌ام «به‌م بگو» است، می‌توانید حدس بزنید، دومی‌اش چیست؟

«بیشتر به‌م بگو...»

درست است. بیایید فرض کنیم از کسی پرسیده‌اید «به‌م بگو» و در جواب، کلی اطلاعات شنیده‌اید. بعد از اینکه از کسی خواستید دیدگاه و نظرش را درباره‌ی شرایط یا موضوعی بگویند، حالا دوست دارید

کارتان را تکمیل کنید و اطلاعات بیشتری درباره هر موضوع یا فکر ارزشمندی که در جواب ارائه می‌دهد به دست آورید. بنابراین همین‌که دیدید طرف مقابل به زبان آمد، دوست دارید با خلاصه کردن حرف‌هایی که زده ادامه بدهید و بعد سؤالات «بیشتر بهم بگو» را درباره جنبه‌های مختلف حرفی که به شما زده پرسید.

مثلاً، در گفت‌وگو با یک کارمند درباره تغییراتی که دوست دارد در جایگاه کاری‌اش ایجاد شود، شاید پرسید «پس هم دنبال تماس بیشتر با مشتری هستی، هم اینکه نسبت به جایگاه قبلی‌ت استقلال بیشتری داشته باشی. می‌تونی بیشتر از جایگاه قبلی‌ت برام بگی؟» با پرسیدن «بیشتر بهم بگو» طرف مقابل را مشغول حرف زدن نگه می‌دارید و بدون متوسل شدن به سؤال‌های آره یا نه که گفت‌وگو را به پایان می‌رسانند، اطلاعات مفصل‌تری به دست می‌آورید.

تصور کنید برای ماهیگیری به ساحلِ پهنه‌آبی موردعلاقه‌تان رفته‌اید. تورتان را پهن کرده‌اید و با زور بیست ماهی را همراه جلبک دریایی و بقیه چیزها بیرون کشیده‌اید. یک دقیقه وقت لازم دارید تا صیدهایتان را بررسی کنید و ماهی‌ها را از باقی چیزهایی که دوباره در آب یا دور می‌اندازید جدا کنید. و حالا می‌خواهم به آن بیست ماهی نگاه کنید. هر ماهی ارزشمند است. دوست دارم وقتی این سؤال را

می‌پرسید و اطلاعات ارزشمندی می‌شنوید، با هر موضوعش مثل یک «ماهی» برخورد کنید که به‌زور در تورتان کشیده‌اید. برای هر موضوعی که می‌خواهید بیشتر درباره‌اش بدانید، پیگیر باشید و از طرف مقابل بخواهید درباره‌اش بیشتر برایتان بگوید.

پس بیایید فرض کنیم، مثلاً از من خواسته‌اید بیشتر درباره‌ سفر آخرم به هندوستان بگویم. در جواب می‌گویم: «عالی بود! یه نشست صلح برگزار کردیم و سفیرهای خیلی از کشورها رو در کنار رهبرهای دولتی و بعضی مدیرعامل‌های شرکت‌های خصوصی جمع کردیم تا درباره‌ مشارکت عمومی و خصوصی برای ایجاد صلح حرف بزنیم. دانشجویام توی تحقیقات سنگ تموم گذاشتن و حتی توی آموزش هم کمکم کردن. توی هتلی دوست‌داشتنی موندیم که باغچه‌های خیلی خوشگلی داشت؛ هر روز سعی می‌کردم یه چند دقیقه‌ای رو توی این باغچه‌ها بگذرونم. هر روز زنگ می‌زدم خونه، اما گاهی دخترم نای حرف زدن نداشت. شرایط سختی بود، چون دلم براش تنگ شده بود، خصوصاً توی روزهای آخر سفرم. نزدیک آخرهای سفرمون، چند روزی رو رفتیم تاج‌محل. خداروشکر بازهم هر سال می‌تونیم این نشست رو برگزار کنیم.»

خیلی‌خب، همین الان در جواب به این سؤال، کلی اطلاعات شنیده‌اید. چندتا از مسائلی که درباره‌شان

حرف زدم این‌ها بودند:

- نشست صلح امسال

- دانشجوهایم

- هتل و باغچه‌هایش

- ناراحتی‌هایم از دل‌تنگی برای دخترم

- تاج‌محل

- امیدم به نشست آینده

بیایید فرض کنیم برای اهداف این گفت‌وگو دوست دارید بیشتر درباره جنبه‌های کاری سفرم بدانید. پس آن موضوعات را انتخاب می‌کنید و می‌گویید: «از نشست امسال بیشتر برام بگو.» یا «از نقش دانشجوها تو این سفر بیشتر برام بگو.» اگر به بخش‌های غیرکاری سفرم هم علاقه داشتید، شاید می‌خواستید بیشتر از تاج‌محل برایتان بگویم.

هدف از سؤال «بیشتر بهم بگو» این است که ادامه دهید و گفت‌وگو را تا جای ممکن باز نگه دارید. گاهی آدم‌ها در پرسیدن سؤال اولیه خیلی خوب عمل می‌کنند و بعد در دور دوم عجلانه گفت‌وگو را محدود می‌کنند. برای مثال، شاید از من بخواهید از سفرم به هندوستان برایتان بگویم و بعد با این سؤال تکمیلش کنید: «نشست چند روز برگزار شد؟» این سؤال آنقدر محدود است که امکان ندارد بتوانید از آن به‌اندازه «بیشتر از نشست برام بگو» اطلاعات به دست بیاورید.

اگر با گفت‌وگو همراهی کنید و به‌خاطر اطلاعاتی که به‌دست آورده‌اید پرسید «بیشتر بهم بگو»، بیشترین منفعت را از این سؤال می‌برید و در ادامه مذاکراتان در مسیر موفقیت قرار می‌گیرید.

خلاصه‌نویسی و نظرخواهی کنید

در قدم بعدی، باید حرفی را که طرف مقابل زده خلاصه کنید و حتماً این فرصت را بدهید تا این موضوع به بحث کشیده شود. شاید فکر کنید همین‌که بنشینید و بشنوید، طرف مقابل فکر می‌کند به صحبت‌هایش گوش می‌دهید. حتی شاید به‌خاطر اینکه تمام حرف‌هایش را شنیده‌اید، اعتماد به نفس پیدا کنید. اما اگر می‌خواهید مطمئن شوید تمام اطلاعات موردنیازتان را شنیده‌اید و همین‌طور نشان دهید

داشتید گوش می‌کردید، بعد از اینکه طرف مقابل جواب داد، حرف‌هایش را خلاصه‌نویسی کنید. یعنی باید جواب طرف مقابل را هم بعد از پرسیدن سؤال اولیه «بهم بگو» و هم بعد از سؤال تکمیلی «بیشتر بهم بگو» خلاصه کنید.

بعضی از بزرگ‌ترین رهبرها، در تمامی حرفه‌ها، ارزش خلاصه‌نویسی را می‌دانند. استفان، شریک دادرسی شرکت حقوقی با آن شریک جوان، کرگ، را از فصل سوم به خاطر دارید که در دادگاه و بدون نظارت شریک دادرسی‌اش پرونده‌ای پُر کرده بود؟ وقتی استفان با کرگ صحبت کرد، نظر او را دربارهٔ موقعیت پرسید و بعد شنیده‌هایش از حرف‌های کرگ را این‌طور خلاصه کرد:

«کرگ، فکر کنم حرفی رو که امروز زدی درک می‌کنم. حقیقت اینه که تو سرت زیادی شلوغه، این هم موکل مهمی بود و یه حوزهٔ قانونی وجود داره که خوب بهش اشراف داری. تا حالا توی ده‌ها پروندهٔ این‌چنینی همکاری داشتی و تمام قوانینی رو که به کار می‌برن خوندی؛ این حقایق رو به‌خوبی می‌دونستی، یه شکایت تنظیم کردی که هم خوب دربارهٔ اون تحقیق شده بود و هم بارها مرورش کرده بودی. نمی‌خواستی چیزی رو پنهان کنی، فقط می‌دونستی باید این کار رو انجام بدی. فکر می‌کردی شکایت خوبه و اگه قرار باشه شریک دادخواهی مرورش کنه، خرج بیشتری روی دست موکل می‌ذاره.

نمی‌خواستی موکلت یه صورت‌حساب نهصددلاری برای یه ساعت وقت من یا هرکس دیگه‌ای از ساختمون دادرسی پردازه تا فقط با توجه به موارد بالا یه نگاهی بهش بیندازیم.»

وقتی خلاصه‌نویسی می‌کنید، مطمئن می‌شوید همهٔ اطلاعات ممکن را از گفت‌وگو فهمیده‌اید. استفان بهم گفت با خلاصه کردن دیدگاه کرگ، توانستم به‌نظر او دربارهٔ موقعیت فعلی دید جدیدی پیدا کنم. همچنین، خلاصه‌نویسی استفان از حالت تدافعی کرگ کم کرد و او را در شرایط ذهنی‌ای قرار داد تا واقعاً به حرف‌های استفان گوش کند.

بعد از خلاصه‌نویسی، نظر طرف مقابل را بپرسید. بازهم دوست دارم این کار را با طرح سؤال «این همهٔ اطلاعاتیه که توی دفترچه‌م دارم. چی رو از قلم انداختم؟» انجام بدهم. با نظرخواهی، مطمئن می‌شوم بیشترین اطلاعات ممکن را از گفت‌وگو به‌دست آورده‌ام و طرف مقابل می‌فهمد واقعاً دوست دارم به حرف‌هایش گوش کنم.

استفان نظر کرگ را دربارهٔ خلاصهٔ بالا پرسید و وقتی این کار را کرد، کرگ اطلاعات دیگری هم در اختیارش گذاشت؛ با اینکه با شریک دادخواهی مشورت نکرده بود، اما از یک همکار که درزمینهٔ

دادخواهی صلاحیت داشت خواسته بود با او روی این پرونده کار کند. همین به استفان کمک کرد تا بیشتر هم موقعیت را درک کند. استفان این اطلاعات اضافه را هم خلاصه و از کرگ برای گفتنشان تشکر کرد. این همکار تازه کار بعد از آنکه نظرش شنیده شد، به وضوح آرام گرفت و استفان هم توانست با موفقیت بیشتری نگرانی‌های شرکت را با او در میان بگذارد.

پرسیدن نظر آخرین قدم حیاتی است تا مطمئن شویم دیدگاه طرف مقابل را درباره شرایط موجود شنیده و فهمیده‌ایم. وقتی بالاخره رو می‌آوریم به فکر کردن درباره آینده و قدم‌هایی که می‌خواهیم برداریم، در مسیر موفقیت قرار می‌گیریم.

به حرفی که گفته نشده گوش کنید

وقتی این سؤال را کردید، باید به حالت چهره و زبان بدن طرف مقابل موقع جواب دادن به این سؤال و وقتی نظرش را می‌گویند توجه کنید. استفان به من گفت کرگ وقتی اولش نشسته بود خیلی نگران بود. می‌توانست این نگرانی را از اخم‌های گره خورده کرگ و دست به سینه نشستنش بفهمد که امکان داشت حالت تدافعی باشد. وقتی استفان شروع به خلاصه نویسی کرد، کرگ کمی آرام گرفت، اما به جلو خم

شد و دست‌هایش را به هم فشرد. با این کارش استفان فهمید کرگ احتمالاً حرف‌های بیشتری برای گفتن دارد. وقتی استفان این فرصت را به او داد تا نظرش را بگوید و اطلاعات اضافه را هم خلاصه‌نویسی کرد، کرگ برای اولین بار لبخند زد و به صندلی‌اش تکیه داد. استفان می‌توانست از حالت چهره و زبان بدن کرگ این قضیه را بفهمد که همکاری‌اش بالاخره حس کرده حرف‌هایش تمام و کمال شنیده شده‌اند.

خلاصه

یاد گرفته‌اید یک سؤال تشریحی فوق‌العاده بپرسید، تکمیلش کنید، خلاصه‌اش را بنویسید و نظر طرف مقابل را بپرسید. مذاکره‌تان شروع بسیار خوبی داشته. حالا بیایید جوری گفت‌وگو را ادامه بدهیم که شروع شکل‌گیری ایده‌هایی برای راه‌حل نهایی‌تان باشد.

فصل هفتم: به چه چیزی نیاز دارید؟

یک مدیر تلویزیونی ارشد با پرواز به آن سر کشور رفته و آماده بود تا درباره یکی از برنامه‌های تلویزیونی که ساخته بود مذاکره کند؛ مذاکره‌ای که انتظار داشت به مذاکره حقوقی پرهیجان و داغی تبدیل شود.

برنامه موردنظر روی کاری کمدی تمرکز داشت. همین که برنامه روی آنتن رفت، شبکه این مدیر با سورپرایز ناخواسته‌ای مواجه شد: یک تولیدکننده کوچک محتوا، یعنی یک تیم زن‌وشوهری که جای دیگر کشور در تلویزیونی محلی کار کمدی کرده بودند، از آن‌ها به‌خاطر نقض حقوق علامت تجاری شکایت کرده بودند. دو سال از پخش برنامه آن‌ها می‌گذشت و این زوج فکر کرده بودند شبکه قصد دارد با به‌کاربردن اسمی مشابه، از آگاهی مردمی و شهرت آن‌ها استفاده کند و پول دریاورد.

شبکه فوراً اسم برنامه کمدی‌شان را عوض کرد. اما این زوج بی‌خیال شکایت نمی‌شدند. درنتیجه این دادخواست به طول انجامید، برای هر دو طرف هزینه‌های سنگینی به بار آورد و باعث شد مدیر تلویزیون برای مذاکره به آن سر کشور برود و استراتژی‌ای طراحی کند تا ببیند از چه راهی باید در جلسه با طرف مقابل وارد بحث شود. این مدیر از موضع شرکت خبر داشت: یه قرون هم نمی‌دیم. می‌تونیم این

پرونده رو ببریم دادگاه و برنده بشیم.

او با ارتشی از وکلایش به محل میانجیگری رسید، نشست و به این تیم زن و شوهری که با وکیلشان در مقابلش نشسته بودند، نگاه کرد. نقشه‌ای را که در هواپیما ریخته بود مرور کرد، به آن سمت میز نگاهی انداخت و از این زوج پرسید آیا دوست دارند بدون هیچ وکیلی در اتاق با او صحبت کنند یا نه. زن و شوهر نگاهی به هم انداختند، اول مکث و بعد موافقت کردند. بعد از اینکه همه وکیل‌ها (با نگرانی) اتاق را ترک کردند، مدیر رو به زوج کرد و از آن‌ها پرسید:

«به چی نیاز دارید؟»

انگار این سؤال برای زوج هم شوکه‌کننده و هم آرامش‌بخش بود. یک دقیقه فکر کردند و بعد به مدیر گفتند: «فقط عاشق برنامه‌ای هستیم که ساختیم. این پروژه‌ایه که خیلی دوستش داریم. ترسیدیم بدون شکایت نتونیم خودمون رو نجات بدیم. چیزی که الان بیشتر از همه نیاز داریم فقط تبلیغاته. وگرنه ترسمون رنگ حقیقت می‌گیره.» مدیر فکری درباره‌اش کرد و پیشنهادی داد: چطور بود در یکی از شبکه‌های تلویزیونی که مسئولیت نظارت بر آن‌ها را بر عهده داشت، چند جای تبلیغاتی به آن‌ها

بدهد؟ چند جای خالی داشت که هیچ تبلیغ‌دهنده‌ای هنوز آن‌ها را نخریده بود؛ برای شبکه‌شان هزینه کمی برمی‌داشت، اما چنین تبلیغ گسترده‌ای برای یک گروه کم‌دی‌کار محلی که به غیر از این راه هیچ‌چیز دیگری نمی‌توانستند پولش را بپردازند، بسیار ارزشمند بود. وقتی چنین پیشنهادی داد، زن و شوهر حیرت کردند و به سرعت آن را پذیرفتند. طرفین سر پرونده باهم به توافق رسیدند. وقتی مدیر به سمت فرودگاه می‌رفت، پیامی از آن زن گرفت که در آن از او تشکر کرده و برای پروازش هم چند کتاب پیشنهاد داده بود.

همین یک سؤال، راه تمام مذاکره را باز کرد. همان‌طور که شبکه انتظار داشت، مدیر بدون هیچ پرداختی در این پرونده به توافق رسید. اما سؤال او چیزی بیشتر از یک توافق میانجی‌گری برایش به ارمغان آورد. این زوج که از روش خلاقانه و مشارکتی مدیر شوکه شده و تحت‌تأثیر قرار گرفته بودند، ارتباطشان را قطع نکردند و در نهایت به دوستان خوب او تبدیل شدند. بعدها که این مدیر در حرفه‌اش دنبال تغییر شغل بود، همین زوج او را به افرادی در شبکه‌شان وصل کردند.

همین یک سؤال موقعیت و زندگی مدیر را عوض کرد، طوری که اصلاً انتظارش را نداشت.

از نیازها پرسید: سؤالی تحول‌آفرین در مذاکره

این داستان که سؤال «به چی نیاز دارین؟» لحظه تنش‌زایی را بین یک مدیر شبکه و تیمی زن‌وشوهری عوض کرد، همانی است که آن اول برای نوشتن این کتاب الهام‌بخشم بود. این داستان سؤالی را نشان می‌دهد که می‌تواند شرایطی بحث‌برانگیز را به فرصتی برای سودِ دوطرفهٔ مادام‌العمری تبدیل کند.

پرسیدنِ «به چی نیاز دارین؟» تحول‌آفرین است. کمکتان می‌کند به چرایی رفتار آدم‌ها پی ببرید. مذاکره براساس نیازهای پنهانِ آدم‌ها آسان‌تر از مذاکره بر اساس خواسته‌هایشان است. به مورد بالا فکر کنید؛ موضع آن زوج این‌طوری بود: «شما به‌خاطر منفعت خودتون، اسم برنامهٔ ما رو دزدیدین. بهمون خسارت زدین.» موضع شرکت بزرگ‌تر هم این بود: «ما اسم برنامه‌تون رو نذرزدیدیم. نمی‌تونین هم ثابت کنین خسارتی بهتون وارد شده. دینی بهتون نداریم.» اگر هر دو روی موضعشان پافشاری می‌کردند، درنهایت به نتیجهٔ بسیار متفاوت و پُرهزینه‌تری می‌رسیدند که برایشان چندان هم سودمند نبود.

اینکه به زیرلایهٔ خواسته‌های طرف مقابل بروید و بفهمید چه نیازهایی محرکش است کمکتان می‌کند

نظراتش را دربارهٔ این اختلاف و تصمیمی که باید برایش بگیرد عوض کند. حقیقت این است که نیازها، نه حق و حقوق، دلیل اصلی شکایت افراد زیادی است. نیازها، نه حق و حقوق، دلیلی است که بسیاری از مذاکره‌ها متوقف می‌شوند یا پایان بدی دارند. نیازها چرایی رفتار آدم‌هاست؛ دلیل اینکه موضع خاصی می‌گیرند و وقتی نیازهای طرف مقابل را بشناسیم، همان‌ها کمکمان می‌کند برای مشکلات سخت راه‌حل‌های بهتری خلق کنیم.

شناخت نیازها را تمرین کنید

چند بار شده مقابل یکی، حتی کسی که خیلی خوب او را می‌شناسید، بنشینید و بپرسید به چه چیزی نیاز دارد؟ بیشترمان، از جمله مذاکره‌کننده‌های کارآزموده و مجرب، نیاز داریم در طرح این سؤال و بعد گوش کردن، واقعاً گوش کردن، به جوابش تمرین کنیم. خصوصاً به این سبب که در طول زمان خواسته‌های مشابه زیادی را می‌بینیم که بارها و بارها سروکله‌شان پیدا می‌شود؛ برای همین به راحتی فکر می‌کنیم همه‌شان راه‌حل‌های مشابهی دارند. اما همین‌که بیشتر بررسی کنید، به احتمال زیاد خودتان می‌فهمید نیازهای فردی طرفین تفاوت زیادی باهم دارند.

من و دانشجویانم از دانشگاه کلمبیا در اختلافات شغلی زیادی مربوط به دولت ایالات متحده میانجیگری می‌کنیم و میان دو مورد مشابه نتیجه متفاوتی می‌گیریم؛ مثلاً در جایی که زنی از ترفیع محروم شده و از تبعیض جنسیتی شکایت دارد می‌توان فهمید برای یک مشکل اولیه و مشابه، توافق‌نامه مذاکره چقدر ممکن است متفاوت باشد.

فرض کنید دو زن از سازمان یکس هم‌زمان به دفترم می‌رسند. هر دو هم موضع مشابهی دارند: «لاکس، فقط چون زنم بهم ترفیع ندادن.» زن اول را که روی موضعش تأکید دارد، به داخل دعوت می‌کنم. از او می‌پرسیم: «به چی نیاز داری؟» و او هم می‌گوید: «چون ترفیع نگرفتم، نمی‌تونم داروهای پسر و نیازهای ویژه آموزش کودکان استثنایی رو تهیه کنم.»

در اینجا نیازهای او مالی‌اند. البته که نیازهای دیگری هم دارد. هر پدر و مادری در دنیا می‌داند برای آنکه بتوانید شب‌ها بخوابید تنها یک راه دارید و آن هم این است که بدانید تمام تلاشتان را برای تأمین نیازهای بچه‌تان کرده‌اید، اما نیاز عمده و مادی در این پرونده پول است. این مذاکره احتمالاً با یک توافق مالی به پایان می‌رسد.

حالا زن دوم داخل می‌آید. دوباره موضعش را توضیح می‌دهد: «چون زن هستم، ترفیع منصفانه‌ای نگرفتم.» می‌پرسیم: «چی نیاز داری؟» و او می‌گوید: «می‌خوام اتفاقی که برای من افتاد دوباره برای هیچ زنی نیفته.» نیاز او با زن اولی زمین تا آسمان فرق دارد؛ این زن دنبال تغییری سازمانی است. برای چنین شاکی‌ای احتمالاً درنهایت به یک برنامه آموزشی مدیریتی با هدف برابری جنسیتی در محل کارش می‌رسیم. قرار نیست در موضع و موقعیتی مشابه، نیازها هم مشابه هم باشند.

پرده برداشتن از نیازهای پنهان برای مشکلات در روابط هم نتیجه‌بخش است. شاید شریک زندگی‌تان سال‌ها به شما چنین چیزی گفته: «هیچ‌وقت یادت نمی‌مونه قبل از اینکه بریم بخوابیم، سینک ظرف‌شویی رو تمیز کنی و ظرف‌ها رو بذاری توی ماشین ظرف‌شویی!» امکان دارد این حرف به چنین جوابی ختم شود: «دیروز این کار رو کردم دیگه. بعدش هم، خیلی خسته‌ام! آشغال‌ها رو گذاشتم بیرون و توی کارهای خونه هم که کمک کردم. دیگه می‌خوای چی کار کنم؟»

بازهم این جنگی است که تماماً حول محور خواسته‌ها می‌گردد. وقتی سؤالی می‌کنید که به‌جای خواسته‌ها روی نیازهای شریک زندگی‌تان تمرکز دارد، ممکن است جواب متفاوتی بشنوید. یک بار درباره زوجی به این مسئله پرداختم و کاشف به عمل آمد چیزی که طرف مقابل در قالب سینک تمیز برایش

مهم است در واقع نیاز به این است که وقتی صبح می‌آید طبقه پایین، احساس آرامش و هماهنگی کند. در واقع سینک ظرف‌شویی این حس را به او می‌داد. اگر سینک و پیشخان تمیزی می‌دید، می‌توانست با آسایش و آرامش روزش را شروع کند. شریک زندگی‌اش کم‌کم متوجه شد نیاز زنش نه کنترل او، که نیاز به کنترل نگرانی و اضطراب خودش است. در نتیجه زنش نیاز داشت شوهرش بعضی شب‌های به‌شدت شلوغ و پُرکار کمی نرمش به خرج دهد. این زوج بعد از بحث و گفت‌وگو دربارهٔ نیازهایشان تصمیم گرفتند در صورت لزوم به انتخاب چیزی، از بخش زباله جمع کردن چشم‌پوشی کنند و به‌جایش تمرکزشان را روی تمیز کردن آشپزخانه بگذارند. همچنین به درک و شناخت بیشتری از هم رسیدند که کمکشان کرد محیط خانه را شادتر نگه دارند.

شناخت نیازهای پنهان کم‌کم می‌کند از مذاکره‌های کلیشه‌ای اجتناب کنیم و راه‌حل‌های خلاقانه، ماندگار و منحصربه‌فردی خلق کنیم که برای آدم‌های درگیر مذاکره نتیجه داشته باشد. هیچ‌وقت به اشتباه فکر نکنید چون خواسته‌های طرف مقابل برایتان آشناست پس از نیازهایش هم خبر دارید.

نوبت شماست: از نیازهای طرف مقابل بپرسید

تا اینجا گفت و گویتان را با طرح سؤال «بهم بگو...» تا جای ممکن باز و تشریحی شروع کرده‌اید و به جوابش گوش داده‌اید. حالا آماده‌اید سؤال «به چی نیاز دارین؟» را بپرسید.

راحت باشید و این سؤال را هرطور که خودتان فکر می‌کنید مناسب مذاکره‌تان است مطرح کنید. مثلاً می‌توانید اگر برای فروش محصول خانگی‌تان با خریداری از فروشگاه تارگت وارد بحث می‌شوید، بپرسید: «از فروشنده‌هاتون چی می‌خواین؟» یا «از این معامله چی می‌خواین؟» اگر با همسرتان در حال مذاکره بر سر بودجه خانه و این هستید که یکی‌تان می‌تواند آن تعطیلات گران‌قیمت را رزرو کند یا نه، «حالا که داریم فکر می‌کنیم چطور پولمون رو اولویت‌بندی کنیم، بگو بینم تو چی می‌خوای؟» اگر با پیمانکار سرویس بهداشتی جلسه دارید، «وقتی با صاحب‌خونه‌ها کار می‌کنی، به چی نیاز داری؟» یا «برای تموم کردن این کار به چی نیاز داری؟»

هواپیما را فرود بیاورید

حتی متخصصان کارکشته یا زوج‌هایی که خیلی وقت است باهم‌اند، برای طرح سؤالی باز و تشریحی درباره نیازها دودل می‌شوند. چون از سؤال‌های معمولی عمقی‌تر، خطرناک‌تر و متفاوت‌ترند. بسیاری از

مذاکره‌کننده‌هایی را می‌بینم که این سؤال را می‌پرسند و بعد استعاری و با رشته‌ای از کلمات مثل «به چی نیاز داری؟ قبلاً حس می‌کردم از رابطه‌مون می‌خوای که...»، «اینجا چی می‌خوای؟ چگونه این شماره رو جابه‌جا کنیم...» دور فرودگاه می‌چرخند. نگران نباشید، این سؤال را همین‌طور که هست بپرسید؛ نه داوری‌های خودتان را به آن اضافه کنید و نه تصور کنید از طرف مقابلتان بیشتر می‌فهمید. شجاع باشید. این سؤال چهارکلمه‌ای را بپرسید و هواپیما را فرود بیاورید.

از سکوت لذت ببرید

بعد بگذارید در اتاق سکوت حاکم شود تا طرف مقابل فکر کند و جواب سؤالتان را بدهد.

تکمیلی

گاهی که از دیگران می‌پرسید به چه چیزی نیاز دارند، شاید جواب کوتاه یا مبهمی نصیبتان بشود؛ از آن جواب‌هایی که دوست دارید پیگیری‌شان کنید، اما با سؤالی محدود، یا حتی بدتر، با راه‌حلِ موردنظر خودتان پیگیرش نشوید! با این کار درست زمانی که می‌خواهید اطلاعات بیشتری به دست آورید، جریان

را قطع می‌کنید. به‌جایش یاد سفرم به هندوستان بیفتید و بگویید: «ممنونم. می‌شه بیشتر درباره‌...
برام بگی؟»

این سؤال تکمیلی همان‌جایی است که خیلی‌ها اشتباه می‌کنند؛ یادشان است سؤال بزرگی پرسند، اما بعد خودداری‌شان در برابر این سؤال تکمیلی را از دست می‌دهند. به‌جایش از سؤال مناسب و دم‌دستی‌مان یعنی «بیشتر بهم بگو» استفاده می‌کنیم. خصوصاً اگر از کسی پرسید «به چی نیاز داری؟» و طرف مقابل بگوید «نمی‌دونم» این روش خیلی کمک‌کننده است. در جریان درخواست برای اطلاعات کلی و گسترده‌تر می‌توانید با گفتن «خیلی‌خب، پس مطمئن نیستی چی می‌خوای. شاید بهتره بهم بگی همین الان چه چیزهایی داره از ذهنت می‌گذره» به طرف مقابل کمک کنید به شفاف‌تر شدن برسد و بعد یک بار دیگر از سکوت لذت ببرید.

وقتی این را بپرسید، دو گروه نیاز مطرح می‌شوند که احتمالاً برایتان آشنا هستند، چون اوایل این کتاب آمده بودند: نیازهای مادی و معنوی. بیایید روی این موضوع صحبت کنیم که چطور هرکدام از این نیازها را پیگیری کنیم.

با نیازهای معنوی دست‌وپنجه نرم کنید

درباره نیازها پرسیده‌اید. از سر تجربه و تحقیقات می‌دانیم پرسیدن درباره نیازها، اطلاعات مهم و ریشه‌داری را بیرون می‌کشد که می‌تواند قفلِ توافق یا اختلافی را باز کند. البته بسیاری از نیازها معنوی‌اند (همان‌طور که خودتان هم در فصل دوم فهمیدید)، یعنی به‌جای اینکه عینی باشند، انتزاعی و ادراکی‌اند. که درست مثل کاری که خودتان در فصل دوم کردید، ما را به سؤال تکمیلی بعدی می‌رسانند که قرار است بپرسید: چه شکلی ممکن است باشد؟

سؤال «چه شکلی ممکنه باشه؟» به فردی که دارید با او حرف می‌زنید کمک می‌کند تا نیازهایش را علنی و مجسم کند در دنیای واقعی ممکن است چه شکلی باشند. این کار به آن فرد کمک می‌کند به آینده نگاه کند و چیزی را که بیشتر از همه می‌خواهد ببیند تصور کند. درنهایت این سؤال، پنجره‌ای را

بین شما و فرد هم صحبتتان باز می‌کند و جزئیات مهمی به شما می‌دهد که می‌توانند برای پیدا کردن راه متقابل روبه‌جلو حیاتی باشند. وقتی چنین سؤال مهمی را می‌پرسید، طرف مقابلتان می‌تواند نیازهایش را به قلمروی عینیت بیاورد و سرنخ‌های قدرتمندی دربارهٔ راه‌حل‌های بالقوهٔ مشکل بینتان به شما می‌دهد.

یک مربی سلامتی با مراجعه‌کننده‌اش، که نزدیک یک سال بود با او کار می‌کرد، نشسته بود. مراجعه‌کننده زنِ باتجربه‌ای بود که منظم یوگا کار می‌کرد، اما درگیر اختلال غذا خوردن در شرایط احساسی بود و از وقتی چهل سالش شده بود هر سال یأس و سرخوردگی‌اش بیشتر می‌شد و به‌رغم تمام تلاش‌هایش آن‌قدر نیم کیلو یا یک کیلو وزن اضافه کرده بود که لباس‌هایش دیگر اندازه نبودند. در جلسهٔ اولی که با مربی‌اش داشت، هدفِ کم کردن ده کیلو وزن را برای خودش گذاشت. او هم به غذاهای باکیفیت و تازه دسترسی داشت، هم عضو باشگاه بود؛ یعنی تمام شرایطی که برای رسیدن به هدفش نیاز داشت. اول شروع کرد به سالم‌تر غذا خوردن. کلاس‌های یوگایش را رها کرد و با تمام قوا هفته‌ای پنج تا شش بار ورزش می‌کرد. این ورزش‌ها شامل تمرین با وزنه هم می‌شدند. بااین حال انگار فقط نیم تا یک کیلو کم کرده بود و طلسم وزن اصلی‌اش شکسته نمی‌شد. هرچقدر وزنش کم نمی‌شد،

این مراجعه‌کننده هم بیشتر وسواس پیدا می‌کرد. بالاخره پیش مربی‌اش این سرخوردگی و درماندگی را ابراز کرد. مربی‌اش هم فوراً پاسخ داد و برایش جلسه‌ای گذاشت.

این بار مربی روش متفاوتی را به کار گرفت. از مراجعه‌کننده‌اش خواست یک لحظه بحث وزن را کنار بگذارد و به چیزی که نیاز دارد فکر کند. مراجعه‌کننده فوراً جواب داد: «دوست دارم حس سلامتی و تعادل بیشتری کنم.» مربی جواب داد: «عالیه. پس نیاز داری احساس سلامتی و تعادل بکنی. این حس چطوری ممکنه باشه؟» مراجعه‌کننده یک دقیقه فکر کرد و بعد جواب داد: «نمی‌دونم. فکر کنم به استراحت بیشتری نیاز دارم و دلم هم برای یوگا تنگ شده. با یوگا سلامت عقل و روان داشتم و حالا دارم برای وزن کم کردن یه ورزش دیگه می‌کنم، اما با این کار فقط بیشتر احساس خستگی می‌کنم. به‌خاطر کار، خرید موادغذایی، ورزش و بچه‌هام اون‌قدر خسته می‌شم که وقتی شب‌ها به خودم می‌آم برای بیدار موندن دارم غذا می‌خورم.»

حالا مربی و مراجعه‌کننده اطلاعات موردنیازشان را برای جلو رفتن در اختیار داشتند. مربی با پرسیدن این سؤال به مراجعه‌کننده‌اش کمک کرد تا به بینش درونی‌اش برسد و خودش راه‌حل مشکل را پیدا کند. تمرکزشان را روی بحث استراحت و تعادل گذاشتند. با تنظیم وقت خواب زودتر و ریختن یک

برنامه شبانه همیشگی راحت و آرامش بخش به مراجعه کننده کمک کردند تا غذا خوردن آخر شبش را کم کند. کارشان را با برگرداندن کلاس های یوگا به برنامه روزانه ورزشی اش تکمیل کردند و کمکش کردند تا بین کلاس های یوگا و ورزش های هوازی اش به نظم و تعادل برسد. همچنین تبادل نظر کردند و راه هایی برای کاهش زمان غذا پختنش ارائه دادند تا کمتر احساس فشار و سنگینی کند. مراجعه کننده با فشاری که از رویش برداشته شد و تعادلی که دوباره به دستش آورد کم کم حس بهتری پیدا کرد و با سرعتی آهسته و مداوم وزن کم کرد. همه این اتفاق ها به خاطر همان یک سؤالی افتاد که هم به مربی و هم به مراجعه کننده اش کمک کرد. این مراجعه کننده توانست با تصور اینکه سلامتی و تعادل ممکن است چطور باشند به هدفش برسد.

من عاشق سؤال «چه شکلی ممکن است باشد؟» هستم و عملاً در هر مذاکره ممکنى آن را می پرسم، اما بیشتر مذاکره کننده ها حتی از وجود چنین سؤالی هم بی خبرند یا اگر خبر دارند، نمی توانند آن را بپرسند. چرا نمی توانند؟ چون مثل کاری که شما کردید، همان اول نیاز طرف مقابل را نفهمیده اند. حالا در اینجا کم کم شاهد به نتیجه رسیدن کار قبلی تان هستید؛ یعنی پرسیدن سؤالاتی کلی و واقعاً گوش دادن به جواب ها.

وقتی به این سؤال می‌رسید، باید آن را بر اساس حرف‌هایی که از طرف مقابل دربارهٔ نیازهایش شنیده‌اید بپرسید و حرفش را به خودش برگردانید. بعد هم از او بپرسید نیازهایش چه شکلی ممکن است باشند. برای مثال، اگر دارید با صاحب یکی از قنادی‌های پررونق و موفق صحبت می‌کنید، «می‌دونی چیه آیلان، یه کم پیش شنیدم که یکی از بزرگ‌ترین نیازهاست اینه که حس کنی توی کار به‌خاطر مهارت قبولت دارن. این خواسته‌ت چه شکلی ممکنه باشه؟» بعد باید در ادامه حرف‌های خودش را به او برگردانید و با استفاده از سؤال «دیگه چی؟» اطلاعات بیشتری بخواهید. برای همین وقتی آیلان جواب می‌دهد، شاید بگوید: «دوست دارم قنادهای توی مغازه‌مون دربارهٔ فرآورده‌هامون از دستوراتم اطاعت کنن، نه اینکه فقط سر تکون بدن و بعد هم سراغ شوهرم رو بگیرن.» می‌توانید این‌طوری جواب بدهید: «خیلی خب، پس می‌خوای وقتی توصیه‌ای به قنادها می‌کنی، بدون اینکه بخوان با شوهرت چک کنن، همون اول بهش عمل کنن. اینکه سر کار قبولت داشته باشن چه شکلی ممکنه باشه؟»

طرح این سؤال بسیار مهم است، چون می‌توانید با آن آینده‌ای را که طرف مقابل برای خودش (یا مشترک با شما) متصور است بررسی کنید. یک بار دیگر، اینجا همان جایی است که باید در برابر میل به افزودن سؤالات تکمیلی محدود در پایان مقاومت کنیم. سؤالات تکمیلی محدود معمولاً فرض‌های ما را

نسبت به شخص یا موقعیت بازتاب می‌دهند، که البته ممکن است از واقعیت موجود خیلی هم دور باشند. اگر دختر نوجوانتان می‌گوید در خانه به آزادی بیشتری نیاز دارد، نگوید: «آزادی چه شکلی ممکنه باشه؟ صبر کن ببینم، نکنه این قضیه دوباره درباره‌ی گوشی آیفونه؟» من که خودم هم مادر یک دختر نوجوانم، نمی‌توانم به‌خوبی پیش‌بینی کنم در سر دخترم چه می‌گذرد. اینکه به خودم یاد داده‌ام به حرف‌هایش گوش کنم ما را بسیار به هم نزدیک‌تر کرده و باعث شده هویت واقعی دخترم و شخصیتی را که در حال تبدیل شدن به آن است بهتر بشناسم.

این سؤال حتی برای وقتی هم که طی مذاکره با، به اصطلاح من، ضدحمله‌زن مواجه می‌شوید بسیار مهم است. آیا کسی را می‌شناسید که بدون اینکه خودش پیشنهاد سازنده‌ای داشته باشد، تمام ایده‌های شما را با گفتن «اینکه جواب نمی‌ده.» رد کند؟ دقیقاً چنین فردی. وقتی از این افراد سؤال می‌کنید که مثلاً «یه راه حل عملی چطور ممکنه باشه؟»، توپ را در زمینشان می‌اندازید و بعد صبورانه از سکوتی که حاکم می‌شود لذت می‌برید، دارید مجبورشان (خب، دعوتشان) می‌کنید تا خودشان هم در یافتن راه حل مشارکت کنند.

با نیازهای مادی دست‌وپنجه نرم کنید

و وقتی این سؤال را می‌پرسید (برای مثال «می‌خوام دو بار تو هفته گزارش نتایجی رو که به دست آوردی تلفنی بهم بدی.») و در جواب به نیازهای مادی می‌رسید، می‌دانید که بعدش چطور باید سؤالتان را تکمیل کنید: «کمکم کن بفهمم: کجای دو بار در هفته تلفن کردن می‌تونه مهم باشه؟»

همین که کسی نیاز مادی‌ای مطرح کرد، از این سؤال تکمیلی استفاده می‌کنیم تا درک عمیق‌تری به نیاز معنوی پشتش پیدا کنیم.

بازهم از پرسیدن «چرا مهمه؟» دوری کنید. به جای چرا بپرسید، «چی باعث شد یا می‌شه...؟» یا فقط «بهم بگو...» خصوصاً برای زمان‌هایی که هر نوع سختی یا الگوهایی از روابط نامناسب گذشته دیده می‌شود، پرسیدن چرا می‌تواند خصمانه یا تهاجمی به نظر برسد. مددکارهای اجتماعی به‌ندرت سؤال‌های چرایی می‌پرسند، چون دنبال بالا بردن میزان اعتماد و حُسن تفاهم‌اند. مثلاً این سؤال را «چرا وقتی می‌دونی مشکل مالی پیدا کردیم، عضویت گلفت رو لغو نمی‌کنی؟» با «چی باعث می‌شه عضویت گلفت این‌قدر برات مهم باشه؟» مقایسه کنید. خودتان می‌توانید بفهمید کدام سؤال به احتمال بیشتر به جواب سازنده‌ای می‌رسد.

به این ترتیب، همکاری که از شما خواست نتایج کارتان را دو بار در هفته، تلفنی گزارش دهید، می تواند برایتان روشن کند که آن گزارش نمایانگر چیست. یعنی کمکش می کند تا با هیئت مدیره ارتباط بهتری داشته باشد؟ یا این طوری بیشتر حس می کند اطلاعاتش به روز است و با دانستن اینکه اوضاع چطور است خیالش راحت می شود؟ ما سعی داریم به نیازی برسیم که درست زیر نیازهای فهرست شده طرف مقابل قرار دارد، بنابراین از مشکلی که می خواهد آن را حل کند سردر می آورید و می توانید مشکلیابی راه حل های احتمالی را شروع کنید. اگر طرف مقابلتان بگوید می خواهد به او گزارش دهید تا از اطلاعات روز با خبر باشد، اما شما می دانید به دلایل خاصی دو بار در هفته گزارش دادن امکان پذیر نیست، پس حالا برای پیشرفت در این مسیر، چند فکر و ایده دارید. در نهایت، همین که خلاصه نویسی تان را تمام کنید و به طرف مقابل فرصت اظهار نظر دهید، شاید بپذیرید که لازم است او از همه چیز با خبر باشد و بعد برایش توضیح دهید چقدر این گزارش تلفنی پیشنهاد شده چالش برانگیز است و از او بپرسید چه فکر دیگری دارد، یا خودتان چند ایده بدهید و راه های دیگری پیشنهاد کنید تا بتوانید با هم کار و این نیاز را تأمین کنید.

مثال دیگری می‌توان زد. به معاون یکی از صد شرکت پرفروش نیویورک پیشنهاد شد برای یک سال در کنار کار خودش، مسئولیت یک واحد تجاری اضافه را هم بر عهده بگیرد. با این ترفیع عنوان شغلی‌اش عوض نمی‌شد، اما به‌خاطر وظیفه جدید، زندگی‌اش بسیار پرمشغله‌تر از قبل می‌شد و باید به ساحل غربی آمریکا سفرهای زیادی می‌کرد. با شرکت سر دستمزدش چانه زد و نسبتاً خیلی سریع به بالاترین دستمزد پیشنهادی شرکت برای این منصب رسید (البته خودش هم بعد از کمی تحقیق به همین نتیجه رسید). او به شرکت گفت باید از این توافق سود بیشتری نصیبش شود و آن‌ها هم جواب دادند: «متوجهیم. میزان پاداش و مزایای کاری رو به حداکثر رساندیم. دیگه چه کاری از دستمون برمی‌آد که سود بیشتری ببری؟» مدیر فکری کرد. این کار جدیدی که خواهانش هم بود سفرهای زیاد و دوری از شوهرش را در پی داشت. دو بار در ماه و هر بار برای یک هفته باید سفر می‌کرد. بنابراین برگشت و از آن‌ها خواست شوهرش هم بتواند یک بار در ماه همراهی‌اش کند و شرکت هزینه‌های پرواز، هتل و مخارج روزانه‌اش را بپردازد. آن «سود» به‌جای دادن پاداش و مزایای کاری، از راه‌وروش مالی دیگری حاصل شد. آن‌ها سریعاً موافقت کردند و معاون هم قرارداد را قبول کرد.

اگر می‌دانید در تأمین نیاز مادی طرف مقابل به مشکل می‌خورید، یک استراتژی عالی برای پیشروی

وجود دارد، آن هم پرده برداشتن از نیازهای معنوی پشت آن است و در ادامه (بعد از آنکه سؤالات را کامل کردید!) از آن‌ها بپرسید چطور می‌توانید در تأمین آن نیاز کمکش کنید.

خلاصه‌نویسی کنید و نظر طرف مقابل را بپرسید

بعد از پرسیدن سؤالتان، غنیمت شمردن سکوت و پیگیری کردن با چند سؤال تشریحی دیگر، حالا وقت تکرار شنیده‌هایتان است. با خلاصه‌نویسی مطمئن می‌شوید حرف‌های طرف مقابل را شنیده‌اید و چیزی که باید می‌گفته فهمیده‌اید. شنیده شدن نیازهای طرف مقابل می‌تواند یک برون‌ریزی فوق‌العاده برایش باشد.

یکی از تمرین‌هایی که استادم، کارل لیبمان، یادم داد تمرین گوش دادن بود. در این تمرین کارآموزها را به چند گروه تقسیم می‌کنیم و باهم به تعریفشان از اختلافی که تجربه کرده‌اند گوش می‌کنیم. یکی از کارهایی که هم‌گروهی‌هایش باید بعد از اتمام حرفشان بکنند، خلاصه‌نویسی از نیازهای آن فرد است. این تمرین را در یکی از آموزش‌های اخیرم که برای وکلای حقوق مدنی برگزار کرده بودم اجرا کردم و بعد از آن رئیس سازمان مرا کنار کشید و گفت: «الکس، می‌دونم اومدی اینجا بهم آموزش میانجیگری

بدی، اما همین اواخر به اتفاق خیلی مهم‌تر رو تجربه کردم. درگیر به اختلاف کاری پُردردسرم که باعث می‌شه شب‌ها بیدار بمونم. اینکه یکی واقعاً به نیازهام گوش بده و برام خلاصه‌ش کنه به حس آرامش عظیمی رو در من برانگیخت که اصلاً یادم نمی‌آد کی چنین تجربه‌ای داشتم. انگار دوباره بهم انگیزه داد تا برگردم سر کار و واقعاً مشکل رو حل کنم. می‌خوام همین الان برگردم دفتر کارم!» بنابراین اولین منفعت این کار برای کسی که نیازهایش شنیده و خلاصه شده این است که احساس می‌کند به او احترام گذاشته شده و حرف‌هایش شنیده شده است.

خلاصه کردن نیازهای یک نفر حتی ممکن است اطلاعاتی را به خود فرد بدهد که پیش از این نمی‌دانسته. یک بار برای تاجری به نام آندریا، که با برادر جوانش، چاد اختلاف داشت، حرف‌هایش را خلاصه‌نویسی کردم. بعد از آنکه چاد دچار مشکل مالی شد، آندریا برایش آپارتمان خرید و او را سر کار خودش استخدام کرد. آندریا به من گفت حالا از این کارش پشیمان است؛ چاد با کسی وارد رابطه شده بود که هم سابقه تجاوز داشت و هم معامله‌های مالی غیرقانونی. در همان زمان چاد در حال خرید ماشینی بود که احتمالاً توان مالی‌اش را نداشت و می‌خواست دوست‌دخترش را هم در شرکت استخدام کند. آندریا برایم گفت چقدر مهم است برای پاک و درست ماندن کارش، هیچ خدش‌ای به شهرت و

آوازه‌شان وارد نشود و گفته‌هایش را با گفتن این حرف تمام کرد: «فکر کنم بهتره عقب بکشم و در حال حاضر توی محیط‌های اجتماعی نبینمش.»

گفتم: «بههم گفتمی از اینکه چاد رو وارد کارت کردی پشیمونی و شهرت و آوازه‌ت خیلی برات مهمه. دارم فکر می‌کنم شاید نیاز داری یه مدت چاد رو توی محیط کاری نبینی.»

سری به تأیید تکان داد: «نمی‌خواستم به همچین چیزی فکر کنم، ولی درسته.»

خلاصه‌نویسی روی خودتان هم در نقش شنونده تأثیرات قدرتمندی دارد. وقتی خودتان را مجبور می‌کنید طور دیگری گوش کنید، درکتان از حرفی که طرف مقابل می‌زند بیشتر می‌شود. برای همین ما معمولاً با نیمی از توجه‌مان به قضیه گوش می‌دهیم یا از دید تجربیات خودمان به آن نگاه می‌کنیم، اما اگر برای فهمیدن حرف طرف مقابل گوش بدهید نه جواب دادن به او، می‌توانید متفاوت و بهتر گوش کنید.

همچنین این فرصت را دارید تا موقع خلاصه‌نویسی، درکتان را از حرف‌هایی که طرف مقابل واقعاً زده

امتحان کنید. شاید این طور شنیده باشید که مشتری‌تان به اطلاع‌رسانی ایمیلی مکرری نیاز دارد، اما چیزی که واقعاً نیاز دارد این است که فقط برای تغییرات اساسی و پرسنلی خاص به او اطلاع‌رسانی شود؛ میان این دو تفاوت مهمی است. این قدم آخر فرصتی را در اختیارتان می‌گذارد تا مطمئن شوید حرفی را که طرف مقابل واقعاً می‌خواسته شنیده‌اید.

همیشه خلاصه‌نویسی را با پرسیدن نظر طرف مقابل تمام کنید. با نظرخواهی می‌فهمید کارتان را چطور انجام داده‌اید. از پرسیدن «درست فهمیدم؟» اجتناب کنید، چون این کار ماهیگیری با قلاب است، دعوتی است برای یک جواب ساده آره یا نه. به جایش طوری نظرش را بخواهید که به شنونده بفهماند انتظار نظرش را می‌کشید و از آن استقبال می‌کنید؛ مثلاً بگویید «خلاصه‌نویسی‌م چطور بود؟» یا حتی «چی رو از قلم انداختم؟» بعد یک بار دیگر به طرف مقابل کامل توجه کنید و صبور باشید.

به چیزی گوش کنید که گفته نمی‌شود

گاهی وقتی این سؤال را از کسی می‌پرسید، دوست دارد هرچه سریع‌تر نیازهایش را برایتان بگوید. اما گاهی فهمیدن نیازهای یک نفر مستلزم این است که بادقت به بین حرف‌هایش توجه کنید تا منظورش

را بفهمید؛ ازجمله سرنخ‌های غیرکلامی‌اش. مثلاً اگر خلاصه‌نویسی کنم و بعد از طرف مقابل بپرسم «درست فهمیدم؟» و طرف مقابل لحنی سؤال‌ی یا بی‌میل داشته باشد و اخم کند، سرش را تکان دهد یا پایین را نگاه کند، این‌ها علائمی‌اند که نشان می‌دهند هنوز یک چیزی را نفهمیده‌ام. در این مورد، معمولاً چنین چیزی می‌گویم: «با این حال انگار یه چیزی رو جا انداختم، لطفاً یه جوری برام بگو که بتونم بهتر بفهمم.»

حالا از یکی دیگر درباره‌ی نیازهایش پرسیده‌اید. کمکش کرده‌اید به آن نیازها عینیت ببخشد یا آن نیازهای مادی را با چیزی بهتر مرتبط سازد. حرف‌های طرف مقابلتان را خلاصه کرده‌اید و نظرش را پرسیده‌اید. حتی علائم غیرکلامی‌اش را هم مشاهده کرده‌اید و دعوتش کرده‌اید تا آنجا که دلش می‌خواهد سفره‌ی دلش را باز کند.

حالا بیا ببینیم برویم سراغ سؤال بعدی. می‌خواهم یک راه ساده و مؤثر را «بدون نیاز به کاناپه‌ی روان‌درمانگر» درباره‌ی احساسات طرف مقابل نشان‌تان بدهم، درست مثل کاری که در فصل سوم برای

خودتان کردید.

فصل هشتم: چه نگرانی‌هایی دارید؟

راهول برای شروع گفت‌وگویی که می‌ترسید سخت و مشکل باشد، وارد دفتر رئیسش شد. او که دنبال چالش جدیدی فراتر از پست کاری‌اش در داخل کشور بود، شش ماه پیش برای معاونت بخش بین‌المللی شرکتش که مسئول فعالیت‌ها و عملیات‌ها بود، درخواست داد و نام‌نویسی کرد. راهول مدیر جوان و پویا با یک شیوه مدیریتی خاص، الهام‌بخش کارمندان نسل هزاره‌اش بود. رئیس بخش بین‌المللی تمام دوران کاری‌اش را در آن بخش گذرانده و وقتی معاون بخش مدیرعامل کل شرکت شده بود، به این سمت ترفیع پیدا کرد.

به محض آنکه راهول به سمت جدیدش رسید، چالش‌های اداره کردن بخش بین‌المللی پیش رویش ظاهر شدند. بازارهای بین‌المللی بیشترین نوسانات را در سراسر جهان تجربه می‌کردند. محل کار راهول، شرکت با سابقه‌ای در این صنعت بود که به خاطر شرکت‌های جدید همواره میزان رقابتش بیشتر می‌شد و حالا به تقلا و کشمکش افتاده بود. یک هفته قبل راهول، معاون جدید این بخش و رئیسش، جلسه پرتنش با آریا، رئیس امور مالی شرکت داشتند. آریا به نمودار پرسنلی آن‌ها نگاهی انداخته و

پرسیده بود وقتی بعضی کارمنداها اصلاً در بخش امور داخلی نبوده‌اند، پس چه نیازی به دسته خاصی از سمت و منصب‌هاست. لحظه‌ای سکوت شد و بعد راهول گفت: «سؤال جالبیه. یه نگاهی بهش می‌ندازم.»

راهول بعدها که این تعامل را به خاطر آورد، به من گفت: «اون لحظه بعد از حرفی که بین من و آریا ردوبدل شد، دیدم رئیس‌م یه جووری نگاهم می‌کنه که نمی‌شه ازش سردرآورد. اولش فکر کردم اوضاع روبه‌راهه، اما در طول هفته بعد ارتباطاتش با من کوتاه‌تر و کمتر از همیشه شدن. اوضاع یه جوورایی عجیب و غیرمعمول بود، انگار از جوابم ناراحت شده بود. بنابراین برای دیدنش به دفترش رفتم. واقعاً دلم می‌خواست از رئیس‌م بپرسم چه حسی داشته، اما می‌ترسیدم که این‌طوری پرسیدنش خیلی رک و بی‌پرده باشه. فکر کردم شاید با پرسیدن این سؤال حالت تدافعی بگیره؛ مثلاً فکر کنه بهش گفتم احساساتی. به جاش گفتم "شاید فقط من این‌طور باشم، اما حس می‌کنم بعد از گفت‌وگویی که هفته پیش با آریا داشتیم، اوضاع بینمون عجیب‌غریب شده. دوست دارم بدونم نگران چی هستین.»

رئیس راهول سفره دلش را باز کرد. به او گفت عملکرد کاری‌اش فوق‌العاده است، اما دلش می‌خواهد راهول را جزئی از تیمش حس کند. این رئیس حس وفاداری زیادی به کارمندانش داشت؛ به کسانی که

آن‌ها هم مثل خودش (و برخلاف راهول) در بخش بین‌المللی بزرگ شده بودند. رئیسش امیدوار بوده راهول کمکش کند تا روشن و شمرده نیازهای خاص بخششان را برای آریا بگویند یا حتی فعلاً نظرش را نگه می‌داشت تا آن‌ها باهم یک استراتژی مطرح کنند؛ نه اینکه به سرعت ایده حذف کارمندهای بین‌المللی را بپذیرد، چون در بخش داخلی شرکت نبودند. همین‌طور که رئیس حرف می‌زد، راهول به لحن ملایمش گوش داد و متوجه موضوعی شد: رئیس قبلی بخش بین‌المللی در دفتر کارش شخصیت جذابی داشت، خوش‌مشرب بود و همه تحت امرش بودند. این رئیس جدید، یعنی رئیس راهول، مرد ساکتی بود و اطلاعات فوق‌العاده‌ای داشت، اما در تعاملات شخصی خوددار ظاهر می‌شد. راهول با گوش دادن به حرف‌های رئیسش فهمید برای سروسامان دادن به قسمت‌هایی از کار استخدام شده که رئیسشان در آن قسمت‌ها زیاد احساس قدرت نمی‌کند، اما این اتفاق هم تا وقتی ممکن بود که رئیسش حس می‌کرد تحت یک هدف کار و فعالیت می‌کنند. فهمید اگر غیر از این باشد، شاید این حس را القا کند که می‌خواهد خودش رئیس بخش شود و البته این کار جزء گزینه‌هایش نبود. راهول داشت در این سمت شغلی‌اش درس بزرگی می‌گرفت؛ اینکه ترجیح می‌دهد کار عملیاتی انجام دهد تا اینکه تمام مسئولیت‌های این بخش بر عهده‌اش باشد.

نگرانی‌های رئیسش را خلاصه‌نویسی و به‌خاطر صداقتش از او تشکر کرد. همچنین از او تشکر کرد که این فرصت را در اختیارش گذاشت تا چنین سِمَتی داشته باشد و برای رئیسش تعریف کرد چه چیزهایی در این کار یاد گرفته. آن دو برای مطلع کردن آریا از نقش کارمندهای بین‌المللی، با یکدیگر همکاری کردند و پنهانی و محض اطمینان که شاید شرکت روی حذف کارمندها اصرار کند، باهم برنامه‌هایی احتمالی ریختند. حتی برای تعاملات آینده‌شان با آریا هم برنامه ریختند. اوضاع دفتر بهتر شده بود. آن دو دوباره باهم در یک تیم بودند.

از نگرانی‌های طرف مقابلتان بپرسید

قدم بعدی‌تان در مذاکره این است که از طرف مقابل درباره نگرانی‌هایش بپرسید. شنیدن نگرانی آدم‌ها در هر مذاکره‌ای کمکتان می‌کند؛ نه فقط در به دست آوردن اطلاعاتی مهم و حیاتی برای مذاکره، بلکه وقتی طرف مقابل حس می‌کند حرف‌هایش شنیده شده، رویش تأثیر قدرتمندی می‌گذارد.

بهترین راه برای درک و پرداختن به هر نگرانی مداومی درباره خودتان یا کارتان که ممکن است مانع توافق نتیجه‌بخش شود، پرسیدن از نگرانی‌های طرف مقابل است. آدم‌ها معمولاً نگرانی‌هایشان را

رک و صریح با شما در میان نمی‌گذارند. به جایش، از نگرانی‌هایشان حرف نمی‌زنند، مذاکره‌تان را حل نشده می‌گذارند یا کارشان را به فرد دیگری می‌سپارند. اما وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، بهترین فرصت موفق شدن در مذاکره را نصیب خودتان می‌کنید.

دوم، پرسیدن از نگرانی‌های طرف مقابل راه بی‌نظیری برای رسیدن به نیازهایش است. این شیوه خصوصاً زمانی که برای اولین بار کسی را ملاقات می‌کنید یا سعی دارید مشتری جدیدی به دست آورید، کاربردی است. این سؤال کمکتان می‌کند از نیازهایی که تأمین نشده‌اند پرده بردارید و چگونگی تأمین کردنشان را توضیح دهید.

و در آخر، پرسیدن از نگرانی‌های طرف مقابل، راهی فوق‌العاده برای فهمیدن احساسات او درباره شرایط موجود و بدون استفاده از به اصطلاح من «کلمات کاف‌دار» و گذاشتن فرد در چنین موقعیتی است.

به موانع بپردازید تا توافق حاصل شود

پرداختن به نگرانی‌های احتمالی طرف مقابل درباره خودتان یا پیشنهاداتتان کمک می‌کند هر مانعی را از

سر راه توافق‌تان بردارید. این کار به شما اطلاعات خوبی درباره‌ اینکه چرا در برابر این فرد راه‌حلی پیدا نمی‌کنید و موانع پیش‌روی او می‌دهد. خیلی وقت‌ها مشتری‌ها، همسر‌ها و همکارانمان، نگرانی‌هایشان را شفاف بیان نمی‌کنند. شاید منتظر اجازه می‌مانند؛ برای فضای آزادی که بدانند گفتن نگرانی‌هایشان مشکلی ندارد. اگر چیزی نپرسید، آن‌ها هم حرفی نمی‌زنند و به توافقی نخواهید رسید. پس لازم است دعوتشان کنید، آن هم از راه درستش.

یک بار درباره‌ سخنرانی احتمالی‌ام با شرکتی حرف زدم. این شرکت تابه‌حال هیچ سخنرانی از بیرون نیاورده بود تا مذاکره کردن را به آن‌ها آموزش دهد؛ به‌جایش فقط به مربیان داخل سازمانی‌شان تکیه کرده بودند. وقتی درباره‌ آمدن من به شرکتشان صحبت کردیم، رک‌وراست از آن‌ها پرسیدم: «می‌دونم شما به تیم مربیگری درون‌سازمانی دارید. نسبت به آوردن به سخنران خارج از سازمانی چه نگرانی‌هایی دارید؟» طرف مقابل از سر‌آسودگی نفسش را بیرون داد. این مدیر ارشد پشت تلفن گفت: «خوشحالم پرسیدین. از گذشته به نگرانی‌هایی داشتیم. یکی‌شون درباره‌ قیمت بود و اینکه می‌تونیم این هزینه اضافه رو برای مدیریت بالادستمون توجیه کنیم یا نه. اما از به طرف هم نگران بودیم که چنین کاری چه پیامی به کارمندانمون می‌ده. چون ما معمولاً از تیم مربیگری درون‌سازمانی‌مون استفاده می‌کنیم،

نمی‌خواستیم این تیم حس کنن دست کم گرفته شدن یا کارمندهامون فکر کنن یه جای کار می‌لنگه و برای همینه که یه سخنان بزرگ از بیرون استخدام کردیم.»

این اطلاعات کمکم کرد برای تأمین نیازهای این شرکت، پیشنهادی طراحی کنم. تمام شرکت‌هایی را که شامل تیم‌های مربیگری درون‌سازمانی بود و من آموزششان داده بودم، مندرج کردم تا مدیریت بتواند به کارمندهایش بگوید بیشتر شرکت‌ها در حال حاضر فهمیده‌اند ارزشش را دارد برای مذاکره‌شان کارشناسی از بیرون بیاورند. همچنین شامل نکاتی کلیدی بود که بسیاری از شرکت‌ها به این دلیل ترجیح می‌دهند برای مذاکره سخنان‌های برون‌سازمانی استخدام کنند تا با این کار حتی مربی‌های داخلی‌شان را هم آموزش دهند، که این مدل آموزش‌ها می‌تواند به هرکسی از جمله مربی‌ها کمک کند تا در حرفه‌شان داخل شرکت‌ها پیشرفت کنند و درباره‌ی چگونگی مشارکت دادن مربی‌های درون‌سازمانی هم ایده‌هایی به مدیریت دادم، تا بتوانیم در سالن از مهارت آن‌ها هم تجلیل کنیم. با پرسیدن درباره‌ی نگرانی‌هایشان، اطلاعات ارزشمندی به دست آوردم که کمکم کرد با آن‌ها به توافق برسم.

پرسیدن نگرانی‌هایی که طرف مقابل درباره‌ی شما یا پیشنهادتان دارد جز اینکه کمکتان می‌کند به هر مانعی در توافق بپردازید، دلیل دیگری هم دارد و آن ایجاد رابطه‌ی دوستانه‌ای است که فرد را به صداقت

تشویق می‌کند. طرح این سؤال نشان می‌دهد هم آن‌قدر اعتماد به نفس دارید تا به نگرانی‌هایی که شاید مطرح شوند بپردازید و هم برایتان مهم است پیشنهادی که می‌دهید برای این توافق صدق می‌کند یا نه. یک خریدار موفق آثار هنری به من گفت سال‌ها با شنیدن نگرانی مشتریان، برای خودش اعتبار جمع کرده است. اگر اثر هنری‌ای که برای آن مشتری در نظر گرفته نگرانی‌هایش را برطرف نمی‌کند، حتی اگر کارمزد هم گرفته باشد، به مشتری توصیه می‌کند آن را نخرد. او به افراد می‌گوید منتظر اثری بمانند که در درازمدت نیازهایشان را تأمین کند و او با این کار از طرف مشتریان هم وفاداری مادام‌العمر و هم کارمزد دلاری به دست آورده است.

پرداختن به نیازهای تأمین‌نشده

با پرسیدن درباره نگرانی‌های طرف مقابل می‌توانید نیازهای تأمین‌نشده فرد یا نیازهایی را که در شرایط فعلی حاصلی برایش ندارند درک کنید. اگر می‌خواهید از مشتری یا توافقی مطمئن شوید، باید بدانید در توافق قبلی که داشته چه مشکلی پیش آمده. بنابراین می‌توانید بپرسید: «در توافق قبلی‌تون چه نگرانی‌هایی داشتین؟» به این ترتیب، اولویت‌ها و نیازهای طرف مقابل را می‌فهمید و در موقعیتی قرار می‌گیرید تا کارها را بهتر برایش انجام دهید.

الیزابت کارگزار بیمه است و به خانواده‌هایی که مشاغل یا املاک بزرگ دارند دربارهٔ بیمه‌های موردنیازشان توصیه‌هایی می‌کند. یک روز او و تیمش وارد اتاق کنفرانس شدند تا جلسه‌ای با یکی از مشتری‌های احتمالی‌شان داشته باشند؛ خانواده‌ای که احتیاجات بیمه‌ای بزرگ و مهمی داشتند و امیدوار بودند در کارشان پیروز شوند. این خانواده مدتی با کارگزار دیگری کار کرده و می‌گفتند همه‌چیز «خوب» است، اما بازهم درخواست برگزاری این جلسه را داده بودند.

تیم الیزابت جلسه را با معرفی شرکت خود و صحبت دربارهٔ پیشنهادشان شروع کردند. الیزابت که خانواده را زیر نظر داشت و موقعیت را محک می‌زد، کار معرفی را متوقف کرد و از این خانواده پرسید: «قبل از اینکه جلوتر ببریم، می‌خوام خیالم راحت بشه از پس نیازهاتون برمی‌آم. دربارهٔ شرایط فعلی چه نگرانی‌هایی دارید؟»

خانواده گفتند نگران سطح خدماتی‌اند که از کارگزار فعلی می‌گیرند. الیزابت حرف‌هایشان را خلاصه کرد و ادامه داد: «پس اون سطح خدماتی که دریافت می‌کردین چیزی نبوده که می‌خواستین. می‌شه بیشتر برام بگین؟» این خانواده با جزئیات برایش تعریف کردند. کارگزار فعلی‌شان پاره‌وقت کار می‌کرد. گاهی می‌خواستند با او در تماس باشند، اما در دسترس نبود و مجبور بودند چند روز برای کمک موردنیازشان

منتظر بمانند. اصلاً حس نمی‌کردند یکی را دارند که به آن‌ها اهمیت می‌دهد و نگرانی‌هایشان را در اولویت می‌گذارد.

کارگزاران بیمه معمولاً به مشتریان احتمالی پیشنهادهای مثل صفحه‌گسترده کامپیوتر با شماری از سیاست‌های لیست‌شده و چند بند توضیحی برای هرکدام ارائه می‌کنند. اما برنامه‌های خدماتی‌ای که الیزابت در پایان جلسه تهیه کرد به این خانواده نشان می‌داد چه کسی مسئول اصلی حساب آن‌هاست و این برنامه محض احتیاط اگر کارگزارشان در دسترس نبود، شامل یک کارمند پشتیبان هم می‌شد. بعد از فرستادن این برنامه، سخنگوی خانواده با الیزابت تماس گرفت و گفت: «وای، این برنامه با چیزی که معمولاً می‌بینیم فرق دارد. تا حالا پیشنهادی رو ندیده بودم که روی خدمات تمرکز داشته باشه.» این خانواده دسترسی کامل حساب‌هایشان را به شرکت الیزابت دادند. سؤال الیزابت نه‌تنها کمکش کرد صاحب این کار شود، بلکه اعتماد خانواده را هم به دست آورد. وقتی الیزابت چند سال بعد از آن شرکت رفت، این خانواده با او تماس گرفتند و گفتند: «ما هم می‌آیم جایی که تو هستی.»

ریشه‌یابی احساسات طرف مقابل

«چه نگرانی‌هایی داری؟» راه بسیار مؤثری برای پرسیدن احساسات یک نفر بدون استفاده از «کلمات کاف‌دار» است. می‌دانیم احساسات چه امر حیاتی و مهمی برای حل اختلاف و توافق کردن هستند. اما بسیاری از ما چه سر کار و چه در روابط به «کلمات کاف‌دار» واکنش نشان می‌دهیم. شاید سخت باشد از همکاران، کسی که زیاد او را نمی‌شناسید یا کسی که باهم مشکل دارید، بدون آنکه تحریک‌ش کنید و حالت دفاعی بگیرد، پرسید چه حسی دارد. بسیاری از افراد حاضر در مذاکره وقتی فرد دیگری از آن‌ها درباره احساساتشان می‌پرسد، آمادگی رویارویی با این احساسات را ندارند و بدتر از آن، آدم‌ها معمولاً بیشتر از آن دسته سؤالات احساسی محدودی می‌پرسند («از دستم ناراحتی؟») که در بهترین حالت اطلاعات محدودی دستگیرشان می‌شود و به جایش، مدام آتش گفت‌وگو را تُندتر می‌کند. وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، سؤالی تشریحی و مطمئن در اختیارش می‌گذارید تا از احساساتش صحبت کند.

داستان راهول را در ابتدای این فصل در نظر بگیرید. راهول حس کرد چیزی در رابطه‌اش با رئیسش می‌لنگد. می‌توانست فقط با رئیسش برنامه‌ای بریزد و به نگرانی آریا پردازد، اما این کار مشکل اصلی را درست نمی‌کرد؛ اینکه مدیرعامل می‌خواست حس کند همه باهم یک تیم‌اند. پرسش راهول درباره

نگرانی‌های مدیرعاملش باعث شد به‌جای آنکه حولِ راه‌حل‌های احتمالی مشکلی نامعلوم بچرخد، راه را برای پرداختن به ریشهٔ این مشکل هموار کند. با پرداختن به این نگرانی پنهان هم توانستند رابطهٔ کاری‌شان را درست کنند و هم برای صحبت با رئیس امور مالی برنامه‌ای بچینند.

آتوم کالابریس مربی داستانی برایم تعریف کرد؛ این مربی با پرداختن به نگرانی‌های یکی از مراجعه‌کننده‌هایش توانست با او مذاکره کند و به‌سمت اهداف او پیش بروند. آتوم مربی شخصی و تغذیه برای کاهش وزن است و با تعداد انگشت‌شماری از افراد شناخته‌شده و مشهور کار می‌کند. یک روز حین مذاکره با یکی از مراجعه‌کننده‌هایش که مردی موفق و چاق در دههٔ سوم زندگی‌اش بود و برای آنکه سالم‌تر باشد، روی تناسب اندام و تغذیه‌اش کار می‌کرد از این سؤال استفاده کرد. آتوم گفت: «یه روز داشتیم ورزش می‌کردیم که یه مسئلهٔ مهمی پیش اومد. چون این آدم اضافه‌وزن زیادی داشت و بالای صد و هشتاد کیلو بود، ورزش براش سخت بود. تا وقتی اون مسئله پیش نیومده بود، ما فقط ورزش می‌کردیم. اما اون روز، ازش خواستم یه حرکت ورزشی خاص رو انجام بده و بعد مشکل رو دیدم. خشم از این مرد بیرون می‌زد. هرچی بیشتر اون حرکت ورزشی رو انجام می‌دادیم، مرد هم عصبانی‌تر و از خودش مأیوس‌تر می‌شد و هرچی شما عصبانی‌تر و مأیوس‌تر بشین، بیشتر اشتباه می‌زنین،

یعنی حرکت رو درست انجام نمی‌دین. این قضیه ممکنه به آسیب دیدن ختم بشه، برای همین مجبور شدم جلوی مرد رو بگیرم. بهش گفتم "چی شده؟ چی نگران می‌کنه؟" بهم گفت "عصبانی‌ام، چون نمی‌تونم انجامش بدم." بهش گفتم "فکر نکنم به‌خاطر این موضوع عصبانی باشی." و همون‌جا نشستیم. یک لحظه گفت "فراموشش کن، نمی‌خوام این کار رو بکنم." اما بهش گفتم "نباید از باشگاه بری بیرون. بشین. بهم بگو چی نگران می‌کنه." و حرفی که زد هر دو مون رو متعجب کرد. بچه‌تر که بود، پدر و مادرش فوت کردن و پدر بزرگش اون رو بزرگ کرد. وقتی ده سالش بود، سر صبح رفت توی اتاق خوابش تا برای مدرسه آماده بشه، اما دید پدر بزرگش مُرده. به‌خاطر همین، یه سال توی پرورشگاه بود و اونجا مشکلات تلخ و وحشتناکی رو تجربه کرد. چندین بچه توی اون خونه بودن و پدر خونده و مادر خونده‌ش شب‌ها یخچال رو قفل می‌کردن تا بچه‌ها فقط سر وقت‌های مشخصی غذا بخورن.»

آن‌طوری که آتوم برایم گفت، این مراجعه‌کننده به‌خاطر این اتفاق تلخ، رابطه‌ی بدی با غذا داشت. برای همین سال‌ها بعد و در سی‌و‌اندی‌سالگی، وقتی داشت ورزش می‌کرد، همه‌ی احساساتش جوشیدند و بالا آمدند؛ تمام غم از دست دادن پدر بزرگش، احساساتی که به‌خاطر رفتن به پرورشگاه ایجاد شده بودند و عادت‌های غلط غذایی و خوردن که سال‌ها سرکوبشان کرده بود. آتوم اضافه کرد: «و وقتی این قضیه

رو فهمید، برگشتیم سر ورزشمون، چون به یه کار واقعاً مهم پرداخته بودیم. پرسیدن درباره نگرانی‌هاش این امکان رو به هردومون داد تا بفهمیم این موضوع ربطی به حرکت لانج یا وزن زیادش نداره، که مسئله بسیار بزرگ‌تری زیر سطح این‌ها بود. پرداختن به این قضیه به مرد، و به ما، کمک کرد تا به قدم درستی در جهت رسیدن به اهدافش برگردیم.» آتوم از این سؤال تشریحی و باز برای کمک به مذاکره و رابطه‌اش با این مراجعه‌کننده استفاده کرد تا آن مرد بتواند در جهت آینده‌ای سالم‌تر کار کند.

چطور این سؤال را مطرح کنید

در ادامه این فصل، در این باره گفت‌وگو خواهیم کرد که چطور کارآمد و مؤثر از کسی درباره نگرانی‌هایش بپرسیم. توصیه‌هایی خواهیم کرد تا زمینه را مهیا کنید و بعد با واکنش‌هایی دست‌وپنجه نرم کنید که ممکن است بعد از این سؤال با آن‌ها مواجه شوید. همچنین به این می‌پردازیم که وقتی بادقت احساسات طرف مقابل را خلاصه‌نویسی کرده‌اید، اما او آماده نیست حرف‌های شما را بشنود، چه کار باید بکنید و راهکارهایی ارائه می‌دهم که چطور به محض خلاصه کردن جواب طرف مقابل، بازخورد فرد را مدیریت کنید.

هواپیما را فرود بیاورید

این سؤال یکی از همان جاهایی است که احتمالاً از پایین آوردن هواپیما برای فرود، نگران و مضطرب می‌شوید. پرسیدن درباره نگرانی‌های طرف مقابل، از او دعوت می‌کند از چیزی حرف بزند که شاید با آن موافق نباشید یا از آن خوشتان نیاید، یا حرفی بزند که تمام و کمال برایش آماده نباشید. اما ناامید نشوید. اول از همه، طرف مقابل شاید اصلاً، نگران شما نباشد، بلکه فرد یا مسئله دیگری نگرانش می‌کند. دانستن این قضیه عالی نیست؟ دوم، اگر طرف مقابل نگرانی‌هایی دارد، دانستن آن بهتر از ندانستن است. دانستنش فرصت پرداختن به آن و نهایی کردن توافق را به شما می‌دهد؛ نه اینکه بگذارید این نگرانی‌ها چرک کنند و سر راه مذاکره‌تان قرار گیرند. سعی نکنید نگرانی‌های طرف مقابل را حدس بزنید یا گفت‌وگو را ببندید. این سؤال را بپرسید و هواپیمایتان را فرود بیاورید و یادتان باشد، اگر توصیه‌هایی را که در ادامه آمده دنبال کنید، حتی نیاز ندارید فوراً برای این نگرانی‌ها جوابی مطرح کنید. وقت برای جمع کردن اطلاعات و تدوین برنامه دارید.

از سکوت لذت ببرید

بعد از این سؤال، باید از سکوتی که در ادامه حاکم می‌شود لذت ببرید (یا حداقل اجازه دهید سکوت حاکم شود). شاید جواب دادن طرف مقابل به این سؤال بخصوص یکی دو دقیقه بیشتر طول بکشد. برای از بین بردن آن فضای به اصطلاح سنگین وسط نپرید، چون فضا سنگین نیست، بلکه به احتمال زیاد پویا و سرزنده است. هر نتیجه‌ای که از پس آن سکوت عایدتان می‌شود احتمالاً موجب تغییر تمام دانسته‌هایتان از طرف مقابل و مذاکره می‌شود.

سؤال تکمیلی

وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، ممکن است به احساسات و نیازهایی تأمین نشده برسید که طرف مقابل قبلاً حرفی از آن‌ها نزده بود. مثلاً، وقتی الیزابت این سؤال را از مشتریان احتمالی‌اش می‌پرسید، آن‌ها از خواسته‌شان برای خدماتی بهتر حرف می‌زدند. یکی از بهترین راه‌ها برای پیگیری و بیشتر شنیدن درباره آن نیازها خلاصه کردنشان و بعد مثل کاری که الیزابت کرد، پرسیدن «می‌شه در این باره بیشتر برام بگی؟» است. به این ترتیب، به طرف مقابل (و خودتان) کمک می‌کنید آن نیازها را به عینیت برساند تا در مذاکره به آن‌ها پرداخته شود. در این مورد، الیزابت فهمید خدمات بهتر یعنی اینکه طرف مقابل بداند هروقت کار داشت، همیشه کسی هست که جواب تلفنش را بدهد.

خلاصه‌نویسی کنید و نظر طرف مقابل را بپرسید

باز هم باید موقع طرح این سؤال هرچه می‌شنوید خلاصه‌نویسی کنید. با تکرار حرف‌هایی که شنیدید و فرصت دادن به طرف مقابل برای سبک‌سنگین کردنشان، هم به او و (هم به خودتان) کمک می‌کنید حرفی را که زده بشود، هرجایی را می‌خواهد اصلاح کند و هرچه می‌خواهد بیفزاید. در آخر، همچنین طرف مقابل با این خلاصه‌نویسی می‌فهمد نگرانی‌هایش آن قدر مهم بوده‌اند که برای سر درآوردن از آن‌ها وقت بگذارید.

ناگفته‌ها را بشنوید

از شما خواسته‌ام از طریق سؤالات بخش پنجره به زبان غیرکلامی دقت کنید، اما وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، باید به حرف‌هایی که نمی‌زند دقت کنید. معنایش این است که گاهی باید از لابه‌لای حرف‌های طرف مقابل نگرانی‌هایش را بفهمید و ببینید واقعاً چه مسئله‌ای اذیتش می‌کند. وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، توجه به علائم غیرکلامی بسیار حیاتی و مهم است. مردم معمولاً نگرانی‌هایشان را در مذاکره سانسور می‌کنند؛ مگر اینکه مستقیماً، گاهی چند بار، از آن‌ها خواسته شود آن‌ها را بیان کنند. نمی‌دانم چند بار شده از یکی پرسیده‌ام پیشنهاد خاصی برایش نتیجه‌بخش است یا نه و گفته است بله، ولی سرش را به‌معنای نه تکان داده! نایخیل ست از سازمان ملل به من گفت، پرسیدن از نگرانی‌های طرف مقابل در مذاکرات دیپلماتیک به‌شدت مهم است و جواب این سؤال احتمالاً از راه کلامی بیان نمی‌شود. «باید زبان احساسی طرف مقابل رو تفسیر کرد، ممکنه کلامی نباشه، اما به‌جاش ممکنه به‌اصطلاح من "چشمان بدن" باشه، تا بفهمیم افراد درباره یه مسئله خاص واقعاً چه حسی دارن.»

پس وقتی از کسی درباره نگرانی‌هایش می‌پرسید، باید بادقت زبان بدنش و همین‌طور هر سرنخ کلامی

کوچکی را در نظر بگیرید، چون از روی این‌ها ممکن است به نگرانی‌های طرف مقابل که آن‌ها را نمی‌گویند یا تجربه‌ای که از درمیان گذاشتنش اکراه دارد، پی ببرید. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، براین اساس جواب می‌دهم: (۱) با احترام به علائم کلامی و غیرکلامی که می‌بینم اشاره می‌کنم؛ (۲) احترامم به طرف مقابل و دیدگاهش را بیان می‌کنم و (۳) دوباره این سؤال را مطرح می‌کنم. در مقام میانجیگر، به دفعات از آدم‌ها درباره نگرانی‌هایشان مربوط به توافقی خاص پرسیده‌ام. اگر شانه‌ای بالا بیندازند، پایین را نگاه کنند و بگویند «آره، توافق خوبیه» با این کار می‌فهمم «خوبه» یعنی «عالی نیست» و شانه بالا انداختنش احتمالاً نشانه تسلیم شدن باشد. من هم شاید بگویم: «حرف‌ها ت بهم می‌گه مشکلی نیست، اما صورتت حرف دیگه‌ای می‌زنه. اینجا تصمیم‌گیرنده تویی، نه من، پس اگه درباره چیزی نگرانی، دوست دارم بدونم. چی رو از قلم انداختم؟» آدم‌ها هم از این حرفم تشکر می‌کنند و هرچیزی را که دفعه اول متوجهش نشده بودم اضافه می‌کنند.

حتی کسانی که دوستشان دارید، حالا خانواده‌تان یا دیگر روابط نزدیکی که دارید، ممکن است از سر ترس و خجالت، نگرانی‌هایشان را به شما نگویند. برادرم و همسرش اخیراً صاحب دختری شدند. در اولین دورهمی خانوادگی بزرگمان بعد از به دنیا آمدن او، می‌فهمیدم دخترم که سال‌های زیادی تنها

بچه خانواده‌مان بود، به‌خاطر اینکه توجهات از رویش برداشته شده، با خودش کلنجار می‌رفت. موقعی که سکوت شد، از دخترم پرسیدم چه حسی دارد و او گفت: «حسی ندارم ماما! خوبم. فقط به‌خاطر سفرمون خسته‌ام.» دوباره امتحان کردم. «می‌دونم داری می‌گی خوبی، اما صورتت یه کم ناراحته. اگه چیزی اذیت می‌کنه، حتی اگه یه چیز خیلی جزئی، می‌تونی بهم بگی ش.» این بار آمد به آغوشم و گفت دختردایی کوچکش را دوست دارد، اما حس می‌کند خودش شاید دیگر آن‌قدرها برای بزرگ‌ترهای خانواده‌مان مهم نیست. گفت وگویی مفید و ارزشمندی باهم داشتیم؛ به او گفتم من که بچه بزرگ خانواده بودم، وقتی خواهر و برادرهایم به دنیا آمدند، با این حس که انگار فراموشم کرده‌اند درگیر بودم. گوش دادن به حرفی که دخترم نگفته بود و بعد هم خواسته‌ام برای اینکه سفره دلش را باز کند، کمکم کرد راه را برای ارتباطمان هموار کنم.

اگر این سؤال را پرسید و با مقاومت طرف مقابل روبه‌رو شوید چه؟ بهتر است بگویم از کسی می‌پرسم: «چی نگرانته کرده؟» و او صندلی‌اش را هل می‌دهد عقب، دست به سینه می‌شود و می‌گوید: «نمی‌دونم از چی حرف می‌زنی.» این یک نشانه است که طرف مقابل شاید حالت دفاعی گرفته یا می‌ترسد او را لای منگنه بگذارید. (توجه کنید که شاید حتی یک یا هر دو حس دوتای مهم را داشته

باشد: ترس و گناه.) اگر چنین اتفاقی برایتان افتاد، این راه را امتحان کنید: یادتان است در بخش آینه و سؤال مربوط به احساسات، قبل از آنکه بخواهم لطفم را جبران کنید، داستانی دربارهٔ خودم برایتان گفتم؟ قرار است اینجا هم همین کار را کنید؛ درست مثل کاری که راهول در داستان ابتدای فصل کرد و قبل از آنکه نظر رئیسش را بپرسد، با نگرانی‌های خودش جلو رفت. پس برای مثال، شاید جواب بدهم: «حس می‌کنم اون سؤال، اون‌طوری که می‌خواستم بیان نشده. بذار دوباره امتحان کنم: تمام هفتهٔ گذشته، نگران وضعیت بینمون بودم. می‌ترسیدم یه جای کار بلنگه، اما نمی‌دونستم کجاش. واقعاً حرفی که باید بزنی برام مهمه. برای همین اومدم اینجا تا به همهٔ نگرانی‌هات گوش بدم.» امکان دارد با احترام گذاشتن به تردید اولیهٔ طرف مقابل و کمی نشان دادن انسانیتان، در تلاش دومتان موفق‌تر ظاهر شوید.

اگر این کار را کردید و طرف مقابل بازهم اصرار کرد که نگران چیزی نیست، من بودم فعلاً بی‌خیالش می‌شدم. شاید طرف مقابل آمادهٔ حرف زدن درباره‌شان نیست. به‌جایش، همچنان روی ایجاد رابطهٔ دوستانه و حُسن‌تفاهم کار کنید. می‌توانید گپ کوتاهی بزنید یا بروید سراغ دو سؤال بعدی که هر دوی‌شان احساسات مثبت و سازندهٔ بیشتری ایجاد می‌کنند و بعداً دوباره، اگر به‌نظرتان زمان درستش

پیش آمد، تلاشتان را بکنید.

خلاصه

از کسی درباره نگرانی‌هایش پرسیده‌اید و بهتر فهمیده‌اید از چه موضعی به اینجا رسیده. حالا بیایید برویم سراغ سؤال بعدی. سؤالی که با آن قرار است موفقیت قبلی طرف مقابل را بررسی کنید و راه را برای مذاکره موفق خودتان در فصل پایانی و بعد از آن هموار کنید.

فصل نهم: در گذشته چطور این کار را به درستی مدیریت کرده‌اید؟

ریچل و نیک، پنج سال بود دانشگاه را تمام کرده بودند، دو سال بود قرار می‌گذاشتند و از شش ماه پیش باهم زندگی می‌کردند. اوایل رابطه‌شان زیاد بیرون می‌رفتند، آخر هفته‌ها کوه‌نوردی و حتی در آشپزخانه باهم آشپزی می‌کردند. هر دو خوشحال خوشحال بودند. شباهت‌های خانوادگی و عقیدتی زیادی درباره مسائل مهم زندگی داشتند. هر دو حس می‌کردند دارند به سمت ازدواج پیش می‌روند.

ریچل کار پرزحمتِ روابط عمومی را بر عهده داشت، اما نیک طراح گرافیک بود و مستقل کار می‌کرد و ساعات کاری معمولاً منظمی داشت. ریچل قبل از این شغلش، سه سال مدیر روابط عمومی یک شرکت آرایشی بهداشتی شناخته‌شده و معروف با ساعات کاری منظم بود، اما ظاهراً جایی برای پیشرفت نداشت. بعد از آن به او پیشنهاد شد در یک شرکت لوازم آرایشی نوظهور کار کند و به مدیر ارشد روابط عمومی ارتقا پیدا کند. ریچل برای کار کردن در شرکتی جدید و ارائه محصولاتش که احتمالاً خودش هم از آن‌ها استفاده می‌کرد هیجان زیادی داشت. اما کار جدیدش خیلی سریع تمام زندگی‌اش را به خودش اختصاص داد. مدیر ریچل خیلی غیرمنتظره، دو هفته بعد از شروع کار او از آنجا رفت و ریچل مجبور شد

تا وقتی دنبال جایگزینی برایش بودند، مسئولیت بیشتری برعهده بگیرد. کارش از اصلاً مسافرت رفتن به یک بار در ماه و هر بار یک هفته سفر رفتن رسید. اما این تغییرات فرهنگی بیشتر از همه خود ریچل را تحت تأثیر قرار داد. حالا نه تنها در ایام هفته ساعات بیشتری را در دفتر کارش می گذراند، بلکه مناسبت ها و آخر هفته هایش هم با پیام ها، تلفن ها و درخواست ها برای جواب گویی به آخرین «تمرین آتش نشانی» خراب می شد. مدیرعامل ریچل شخصیت عجیب و غیر معمولی داشت و خواستار پاسخ گویی فوری بود. گاهی حرف خودش را نقض می کرد و هرازگاهی هم داد می زد. ریچل معمولاً استرس داشت. حتی وقتی بعد از ظهرها دیگر پیامی برایش نمی آمد، باز هم می ترسید نکند هشداری را ندیده باشد، برای همین موقعی که با نیک تلویزیون تماشا می کردند، مدام تلفنش را چک می کرد.

نیک از اینکه ریچل وقت خالی نداشت مدام دل خورتر می شد، به دفعات چشم غره می رفت و با نیش و کنایه درباره شغل ریچل حرف می زد. کم کم ارتباطشان باهم قطع شد. فعالیت های آخر هفته شان کم و تقریباً متوقف شد. آخرین باری که به کوه نوردی رفته بودند در محوطه ای قرار داشتند که تلفن آنتن می داد و ریچل موقع کوه نوردی، بیشتر وقت از ترس اینکه چیزی را از قلم انداخته باشد استرس داشت و بعد در سکوت به خانه برگشتند.

بالاخره نیک و ریچل برای حل و فصل مسائل روبه‌روی هم نشستند. نیک حس می‌کرد ریچل شغلش را به رابطه‌شان ترجیح داده. ریچل به نیک گفت به‌خاطر چشم‌غره‌هایش احساس عجز و ناامیدی می‌کند؛ انگار نیک به‌خاطر کاری که او هیچ کنترلی روی آن ندارد سرزنشش می‌کند. در محیط کاری ریچل، فشار زیاد و طاقت‌فرسایی حاکم بود. خود ریچل هم در زندگی‌اش به تعادل بیشتری نیاز داشت.

نیک گفت: «می‌دونم خصوصیات تو با من فرق داره. من به وقت آزاد بیشتری نیاز دارم، اما تو همیشه دوست داری سخت کار کنی. وقتی سر کارهای قبلی‌مون بودیم، چطور تونستی این وضعیت رو توی زندگی‌مون مدیریت کنی؟» ریچل به گذشته فکر کرد و برای نیک از سال اولی گفت که دانشگاه را تمام کرده بودند؛ آن موقع ریچل یکی از مدیرهای هماهنگی ایالت خودشان در کمپین انتخابات ریاست‌جمهوری ایالات‌متحده بود. ساعت‌های کاری پرتنشی را می‌گذراند و درخواست‌های کاری انگار تمامی نداشتند. ریچل آن موقع هم در رابطه بود و می‌کوشید برای این رابطه وقتی پیدا کند. اما همین‌که به محیط خو گرفت و نزد تیمش اعتبار کسب کرد، راه‌هایی یافت تا با آن‌ها برای بعضی آخرهفته‌ها و شب‌های ایام هفته‌اش حد و حدود تعیین کند. از پس این کار برآمد، چون برای اینکه بداند موعدهای مقرر جمع‌آوری اعانه یا مناسبت‌ها چه روزهایی هستند پیشاپیش نگاهی به آن‌ها انداخت، بعد

زمان‌های دیگری را هم که انگار کارشان کمتر بود پیدا کرد. با کارآموزانش کار کرده بود تا دانش و اطلاعاتشان بیشتر شود و گاهی بتوانند جایگزین او شوند. بعد هم وقتی به مرخصی نیاز داشت، پیشاپیش اعلام می‌کرد و برنامه می‌ریخت تا جایش را پر کنند. حالا که فکرش را می‌کرد، یادش می‌آمد حتی هر روز مذاکره می‌کرد تا یک ساعت‌هایی بتواند بدود یا به باشگاهش برود و تا واقعاً کار واجبی پیش نمی‌آمد با او تماس نگیرند، همین هم کلی به او روحیه می‌داد. ریچل فهمید حتی هفته‌هاست برای دویدن هم نرفته.

همین‌طور که حرف می‌زد، شروع کرد بلندبلند فکر کردن به اینکه چطور می‌تواند حالا که یک سال از اشتغالش می‌گذرد، در شغل فعلی‌اش هم همین راه‌وروش را اعمال کند. بله، قطعاً زمان‌هایی هم مجبور می‌شد آخر هفته‌ها کار کند. اما نه تمام آخر هفته‌هایش را. همان‌طور که گاهی هرج‌ومرج پیش می‌آید، ریچل هم کم‌کم روندها و اوضاع دستش آمد، مثل مناسبت‌ها یا وقتی سرمایه‌گذارها تماس می‌گیرند و این وقفه‌ها ممکن است در برنامه‌اش پیش بیاید. به‌علاوه، او حالا مدیر ارشد بود و رئیس خوبی که اطلاعات و راهکارهایش را با تیمش در میان می‌گذاشت. یک مدیر روابط عمومی فوق‌العاده زیر دستش داشت که دلش می‌خواست مسئولیت بیشتری داشته باشد. این مدیر با کمی آموزش می‌توانست گاهی جای ریچل

را پر کند.

همه این ایده‌ها به ریچل کمک کرد حس بهتری درباره شرایط فعلی و رابطه‌اش با نیک پیدا کند. اما در حین اینکه داشت با جزئیات موفقیت قبلی‌اش را تعریف می‌کرد، متوجه شد تا حدی، با علم به اینکه محدودیت زمانی و یک رئیس پشتیبان وجود دارد، توانسته کمپین انتخابات ریاست‌جمهوری را به پایان برساند. اما شغل روابط عمومی محدودیت زمانی نداشت و رئیسش هم این‌طور نبود که همیشه با احترام یا پیوسته با ریچل گفت‌وگو کند. با اینکه ریچل می‌خواست سخت‌کوش باشد و در کارش پیشرفت کند، اما به وقتی برای سلامتی و از همه مهم‌تر برای آدم‌های مهم زندگی‌اش هم نیاز داشت. با به یاد آوردن اینکه چه چیزی کار کمپین ریاست‌جمهوری قبلی را برایش قابل‌تحمل کرد، توانست به این فکر کند که شغل فعلی‌اش در بلندمدت برایش مناسب است یا نه.

ریچل و نیک با یک نقشه و برنامه این گفت‌وگو را تمام کردند. آن‌ها تصمیم گرفتند ریچل برای مرخصی شنبه‌ها و صبح یکشنبه‌هایش مذاکره کند، مگر اینکه کار اورژانسی پیش بیاید. این‌طوری دو شب را در هفته برای خودشان داشتند و ریچل بعد از ساعت هفت شب تلفنش را خاموش می‌کرد تا بتوانند باهم شام بخورند و حرف بزنند. نیک هم قول داد در مسائلی که ریچل سر کار با آن‌ها مواجه می‌شد بیشتر

حمایتش کند؛ که مثلاً اگر ریچل گفت دارد با مسئله‌ای اورژانسی و مهم سروکله می‌زند، نیک به‌جای سرزنش با او همدردی کند و چشم‌غره‌هایش را هم کم کند. ریچل هرازگاهی دنبال کار می‌گشت و همیشه برای این احتمال آماده بود که اگر ماند، برای نیازهایش به مذاکره ادامه بدهد و اگر شد موقعیت شغلی چالش‌برانگیز دیگری بیابد که فرهنگ کاری سالم و محترمی داشته باشد. آخر هفته بعدی، آن‌ها باهم به کوه‌نوردی رفتند و هر دویشان هم حس می‌کردند بعد از ماه‌ها بالاخره می‌توانند نفس عمیقی بکشند.

پرسیدن درباره موفقیت قبلی

در این فصل، یک بار دیگر به گذشته برمی‌گردیم تا طرف مقابلمان بتواند راه‌هایی را به‌یادآورد که به‌واسطه‌شان توانست چالش‌هایی مشابه با آنچه در حال حاضر خودش و شما، با آن روبه‌رو شده‌اید به‌درستی مدیریت کند.

در بخش آینده فهمیدیم پرسیدن درباره موفقیت قبلی از خودمان، انواع مزایای کاربردی را به‌همراه دارد. این کار بانک حافظه تجربیاتمان را تحریک می‌کند تا با بررسی جایی که قبلاً موفق شده‌ایم، گزینه‌های

احتمالی‌مان را در شرایط فعلی شرح و بسط دهیم. همچنین، حافظه بر تصمیم‌گیری‌مان و اینکه چه حسی به مسیر پیش رویمان داریم اثر می‌گذارد. حافظه می‌تواند روی حسِ انگیزه و قدرتمان اثر بگذارد و به حل مشکل بعدی‌مان کمک کند.

با طرح این سؤال از طرف مقابل پنجره‌ای باز خواهید کرد که می‌توانید از طریق آن دید بهتری نسبت به او داشته باشید و بفهمید در گذشته چه چیزی باعث موفقیتش شده و دربارهٔ اینکه در گذشته این فرد از چه کاری نتیجه گرفته و چه کاری ممکن است دوباره در آینده برای او و شما، نتیجه‌بخش باشد، اطلاعات مهمی به دست می‌آورید.

همچنین، با پرسیدن دربارهٔ موفقیت قبلی، می‌توانید طرف مقابل را به احساسات مثبت و قدرتمندی متصل کنید که تحقیقات نشان داده‌اند تا بهبود این مسیر، تعامل بین فردی بعدی طرف مقابل با شما را مدیریت خواهند کرد. در این فصل، راهکارهایی ارائه می‌دهم که طرف مقابل را به چهارچوب ذهنی موفقش برگردانید تا بتواند به بینش درونی‌اش دسترسی پیدا کند و برای پیشرفتش ایده‌پردازی کند و اگر نمی‌تواند موفقیت قبلی مشابهی را به یاد آورد، کمکتان می‌کنم آن قدر پیگیرش شوید که موفقیت قبلی متفاوتی را پیدا کنید؛ بعد هم می‌توانید با آن فرد روی پیدا کردن شباهت‌هایی به شرایط کنونی کار

کنید. باهم می‌توانید با قدرت از این فصل رد شوید و برای رفتن به سمت مسئله بعدی که در انتظارتان است آماده شوید.

یادآوری موفقیت قبلی به آدم کمک می‌کند مشکل را تشخیص دهد و به راه‌حل‌های احتمالی دست یابد

وقتی از کسی این سؤال را می‌پرسید، برایش شرایطی فراهم می‌کنید تا اگر ممکن است با جزئیات، روش‌ها و راه‌هایی را که در گذشته برای او نتیجه‌بخش بوده‌اند به یاد آورد و مرور کند. وقتی در یادآوری کاری که در گذشته برایش نتیجه داشته کمکش می‌کنید، برای کار کردن با طرف مقابلتان در موقعیت بهتری قرار می‌گیرید و می‌فهمید کدام راهکارها در این مذاکره برای هر دویتان نتیجه‌بخش است.

یادتان باشد، برای پرسیدن «چطور تونستی در گذشته این وضعیت رو به‌درستی مدیریت کنی؟» اول باید معنی «این وضعیت» را بفهمید. «این وضعیت» همان مشکل یا هدف‌تان است که در سؤال اول بخش پنجره، «بهم بگو»، متوجهش شدید. یعنی برای آنکه بفهمیم به‌درستی این مشکل یا هدف را مشخص و تعریف کرده‌ایم باید به جواب این سؤال برگردیم. در مثالی که این فصل را با آن شروع کردیم، ریچل و نیک هر دویشان نیازِ ریچل به سخت کار کردن را تأیید کردند و همچنین دوست داشتند روی رابطه‌شان هم کار کنند. آن دو باهم مشکلشان را این‌طور مشخص و تعریف کردند: «چطور می‌تونیم هم به جاه‌طلبی کاری ریچل احترام بذاریم و هم یه فضایی برای پروبال دادن به رابطه‌مون پیدا کنیم؟»

به محض فهمیدن هدفی که رویش کار می‌کنید یا مشکلی که در حال حل آن هستید، به خاطر آوردن موفقیت قبلی مرتبط با آن، شما و طرف مقابل را به یاد راهکارهای منسجمی می‌اندازد که شاید دوباره در مذاکره فعلی به کمکتان بیایند. این سؤال در بسیاری از موقعیت‌ها کمک می‌کند درکتان از مشکلی که درصدد حلش هستید اصلاح شود و ایده‌هایی برای حلش پیش رویتان می‌گذارد.

بیایید دوباره برگردیم سر مثال اسمیت و رُزا؛ همان پیمانکار و صاحب‌خانه‌ای که در آپارتمان‌های رُزا در کنار هم با موفقیت روی پروژه‌های اصلاح و بهبود خانه‌ها کار می‌کردند تا اینکه در پروژه آخر، بینشان جدایی افتاد و کارشان به دادخواست رسید. تصور کنید آن دو باهم برای مذاکره نشسته‌اند و میانجی می‌پرسد: «خیلی خب، پس هر دوتون قبول دارین تا قبل از پروژه آخر، همکاری فوق‌العاده‌ای داشتین. چطور کارهای قبلی رو که باهم داشتین این‌قدر درست و با موفقیت مدیریت کردین؟» صاحب‌خانه می‌گوید: «خب، اون‌ها کارهای کوچکی بودن و من هم وقت بیشتری داشتم که با پیمانکارم درباره تصمیمات مربوط به طراحی حرف بزنم. این بار خیلی سرم شلوغ بود و اسمیت هم درنهایت اون کابینت‌های افتضاح رو انتخاب کرد.» پیمانکار می‌گوید: «ما معمولاً به قرارداد کتبی داشتیم و صاحب‌خونه همیشه بیست و پنج درصد پیش‌پرداخت بهم می‌داد. این دفعه چون زیاد باهم کار کرده

بودیم، دیگه بدون قرارداد فقط باهم دستِ همکاری دادیم. اما محض اطلاع، صاحب‌خونه اون پیش‌پرداخت یا هرچیز دیگه‌ای رو بهم نداد. می‌دونم داشت بچه‌هاش رو می‌فرستاد دانشگاه، اما می‌شه توجیه کرد به‌خاطر اون مسئله کلاً قضیهٔ پرداخت رو فراموش کرده؟»

پرسیدن دربارهٔ موفقیت قبلی، اطلاعات زیادی به ما داد؛ هم فهمیدم چه اتفاقی افتاده و هم برای چگونگی باهم کار کردنشان در آینده به این دو نفر کمک کردم. این دو کارآفرین قربانی موفقیت قبلی‌شان شده بودند. حالا فهمیده بودیم این اختلاف به‌جای آنکه یک درگیری شخصی وحشتناک باشد، به خاطر این به‌وجود آمده که (۱) آن‌قدر به هم اعتماد داشتند که قراردادی ننوشتند و همین کارشان هم نتیجهٔ عکس داده بود؛ (۲) حالا داشتند کار بزرگ‌تری، در قیاس با کارهای قبلی‌شان، می‌کردند؛ (۳) به‌خاطر تعهدات غیرکاری نتوانسته بودند دربارهٔ تصمیمات مربوط به طراحی باهم گفت‌وگو کنند و (۴) وقتی پای دادن پیش‌پرداخت وسط آمده بود، طبق برنامهٔ همیشگی‌شان عمل نکرده بودند. فقط با در نظر گرفتن اینکه چه چیزی باعث شد در گذشته موفق شوند، متوجه شدیم در واقع انگار نوشتن قرارداد با تاریخ‌هایی برای تصفیهٔ پیش‌پرداخت و وقت گذاشتن برای گرفتن تصمیماتی دربارهٔ طراحی، فرمول پیروزی‌شان بود.

به یاد آوردن موفقیت قبلی در قالبِ قدرت اولیه عمل می‌کند

دلیل دوم برای پرسیدن موفقیت قبلی این است که به طرف مقابل اعتمادبه‌نفس و انگیزه می‌دهد تا در حل مشکلی که هر دوی‌تان با آن مواجهید کمکتان کند. به یاد آوردن آن حس قدرت یا اعتمادبه‌نفس تا حد زیادی در مذاکره کمک‌کننده است.

نتایج تحقیقات، نشان‌دهندهٔ ارزشِ کاری است که استاد دانشکدهٔ بازرگانی کلمبیا، آدام گلینسکی و همکارانش آن را «قدرت اولیه» یا عملِ «گول زدن خودمان برای آنکه بیشتر یا کمتر از معمول، احساس قدرت کنیم» بیان می‌کنند. صدها تحقیق و مطالعه نشان داده‌اند یک نفر فقط با به یاد آوردن دفعهٔ قبلی که قدرت داشته، دوباره تحت‌تأثیر همان موقعیت قرار می‌گیرد و انگار در موقعیت کنونی هم قدرت دارد. قدرت اولیه می‌تواند مؤثر باشد، خصوصاً زمان‌هایی که با تجربیات چالش‌برانگیز یا استرس‌زایی مثل زمان حضورمان در مذاکره مواجهیم.

به یاد آوردن موفقیت قبلی، در قالبِ قدرت اولیه عمل می‌کند. خودتان هم در فصل چهارم از آن استفاده کردید و اینجا با بهره بردن از این سؤال باید همان تأثیر را برای طرف مقابلتان هم به ارمغان

بیاورید. با این کار زمانی را به آن‌ها یادآوری می‌کنید که اوضاع بر وفق مرادشان بود و به این ترتیب آن‌ها می‌توانند مذاکره فعلی را هم در همان بستر بگذارند. نگاه به موفقیت گذشته به طرف مقابل کمک می‌کند خودش و موقعیت فعلی را مثبت‌تر ببیند؛ با این کار می‌تواند به راه‌حلهایی برسد که به سود هر دویتان است.

پرسش از یک رقیب درباره موفقیت قبلی؟

گاهی که در کارگاه‌ها این سؤال را آموزش می‌دهم، افراد از من می‌پرسند: واقعاً می‌خواهید از رقیبتان درباره موفقیت قبلی‌اش بپرسید؟ اگر هر دویتان بخواهید تا جای ممکن از این مذاکره سود ببرید، تکلیف چیست؟

اولاً، یادتان باشد معمولاً کسی که در طول مذاکره رقیبتان است، بعد از توافق همکاران می‌شود. می‌خواهید از ریستان درخواست پاداش و مزایای بهتری کنید؟ می‌خواهید در یک فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ سر قیمتی خوب و فضای قفسه مذاکره کنید؟ آیا می‌خواهید کشور دیگری را قانع کنید تا در قطعنامه مشترکتان ادبیات اجرایی شما را بپذیرد؟ با مشتری‌تان رایزنی کنید تا معامله بهتری انجام دهد،

چون کاری که می‌خواهید برایش بکنید در آن معامله، بهتر نمود پیدا می‌کند. بسیاری از این موقعیت‌ها مستلزم این هستند که به‌همراه طرف مقابل پشت میز برای حل مشکل اقدام کنید یا همین‌که این مکالمه پایان یافت، دوباره با او همکاری کنید. پرسش از طرف مقابلتان که در گذشته چطور چنین موقعیت‌های مشابهی را با موفقیت مدیریت کرده گزینه‌های زیادی را جلوی پایتان می‌گذارد و این‌گونه می‌توانید بهتر روی گزینه‌ای که به‌نظرتان منطقی‌تر و مناسب‌تر است رایزنی کنید.

همچنین، صرف پرسیدن نظرات و ایده‌های طرف مقابل به این معنی نیست که باید همه را بپذیرید. یادتان باشد، شما دیگر اهداف، نیازها و ایده‌های خودتان را فهمیده‌اید. پس وقتی ایده‌های طرف مقابل را می‌شنوید، می‌توانید آن‌ها را با توجه به پیشینه تمام چیزهایی که در بخش آینه کشف کردید ارزیابی کنید. تمام کاری که این سؤال می‌کند این است که گزینه‌های احتمالی زیادی را که حتی تأمین‌کننده نیازهای خودتان هم هستند پیش رویتان می‌گذارد. اگر طرف مقابل مسئله‌ای را مطرح کند که مناسب شما نباشد، می‌توانید شمرده‌شمرده برایش توضیح دهید دقیقاً چرا مناسب نیست و گزینه‌های دیگری به او پیشنهاد کنید.

و فهمیده‌ام اگر کسی که با او مذاکره می‌کنید، کسی نیست که رابطه‌ی مداومی با او داشته باشید، این سؤال نتایج فوق‌العاده‌ای به بار می‌آورد. مثلاً اگر برای کاری احتمالی مذاکره می‌کنید و با نظر مدیر استخدامی سرِ حقوق مخالفید، با پرسیدن اینکه چطور در گذشته توانسته با موفقیت و به‌درستی چنین نگرانی‌ای را برطرف کند، می‌توانید اطلاعات مفیدی به دست آورید. شاید درنهایت حقوقِ پیشنهادی‌شان آن‌قدری نبود که برای این کار مناسب باشد، اما اگر بودجه‌ای برای آموزش و رشد شخصی پیشنهاد دادند که به‌نظر راضی‌کننده بود، می‌توانید از کارفرمای احتمالی بعدی‌تان بپرسید در آن زمینه چه پیشنهادهایی برایتان دارد.

در آخر، اگر از رقیبتان درباره‌ی موفقیت قبلی‌اش بپرسید، درزمینه‌ی ایجاد حسن تفاهم و رابطه‌ی دوستی هم برایتان سودمند است. اگر در مذاکره با طرف مقابلتان مثل یک همکار برخورد کنید، احتمال این را که او بخواهد کاری به سود شما انجام دهد افزایش می‌دهید.

نوبت شما در بخش پنجره است: از موفقیت قبلی طرف مقابل بپرسید

حالا که می‌دانیم چرا این سؤال این‌قدر مفید و سودمند است، وقتش رسیده برویم سراغ اینکه چطور:

درست مثل کاری که در فصل آینه برای خودمان کردیم، قرار است از موفقیت قبلی بپرسیم. این بار این کار را در بخش پنجره می‌کنیم، بنابراین می‌توانیم دید بهتری به طرف مقابل و تفکراتش پیدا کنیم.

هواپیما را فرود بیاورید

بعد از پرسیدن درباره موفقیت قبلی، هواپیما را فرود بیاورید. محض یادآوری، معنی‌اش این است که این سؤال را می‌پرسید، فقط همین. بعضی مثال‌هایی که باید از آن‌ها دوری کنیم: «این وضعیت رو در گذشته چطور به‌درستی مدیریت کردی؟... جلسه فروش پارسال چی؟» یا «از نظر من، خیلی توی... موفق بودین...»

از سکوت لذت ببرید

بعد از این سؤال، فضایی برای سکوت ایجاد کنید. به طرف مقابل وقت بدهید تا جاکارتی ذهنی شرایط قبلی‌اش را بررسی کند و از موفقیتی بگوید که به دلش می‌نشیند. اگر کمک خواست، پس در ادامه بخوانید که چطور باید کمکش کنید.

سؤال تکمیلی

باید جوری این مسئله را پیگیری کنید که به هردویتان کمک کند بیشترین اطلاعات را از این سؤال به دست آورید. بعد از پرسیدن درباره موفقیت قبلی، باید همان کاری را برای طرف مقابل بکنید که برای خودتان کردید و اجازه دهید تا جای ممکن با جزئیات تصور کند موفقیت قبلی اش چه شکلی بود و چه حسی داشت. یادتان باشد چطور خواستم چشمانتان را ببندید و موفقیت قبلیتان را تا جای ممکن با جزئیات تصور کنید، که چه حسی داشت، چطور به نظر می رسید و چه مزه ای بود؟ در چه حالت یا موقعیتی بودید؟ حتی خواستم وقتی را که به آن لحظه ختم شد به یاد بیاورید: آماده سازی، تفکرات، وظایف و عواطفتان.

این کار را کردید چون و رای اطلاعات سودمندش، به یاد آوردن تمام چیزهایی که به موفقیت قبلیتان ختم شد کمک می کند برای تکرار آن موفقیت آماده شوید. همچنین، تحقیقات نشان داده وقتی موفقیت قبلی را به یاد می آورید، احتمالش بیشتر است که در مذاکره بعدیتان عملکرد بهتری داشته باشید. وقتی از مردم درباره موفقیت قبلی شان می پرسیم، می خواهم کمکشان کنم آن موفقیت را تا جای ممکن با جزئیات دقیق و روشنی به یاد بیاورند و شما هم قرار است این کار را برای یک نفر دیگر انجام دهید.

چطور؟ با استفاده از دو مهارت کلیدی که تمرینشان کرده‌اید: پیگیری و خلاصه‌نویسی.

دوباره به یادداشتهایی نگاه کنید که از حرف‌های طرف مقابل درباره موفقیت قبلی‌اش برداشتید. باید هر بار این‌ها را می‌پرسید، از «بیشتر بهم بگو...» استفاده کنید. برای مثال: «ممنون برای این همه اطلاعات مفیدی که بهم دادین. می‌شه بیشتر از بودجه رشد و آموزش شخصی برام بگین؟» یا «اسمیت و رُزا، می‌شه بیشتر درباره قراردادهای موفق‌تری که در گذشته تنظیم کردین برام بگین؟» بعد خلاصه‌نویسی کنید: «انگار خیلی برای این بودجه آموزشی تلاش کردین و از به دست آوردنش راضی هستین. بیشتر رقیب‌هاتون توانایی این کار رو ندارن، اما شما متوجه شدین توی حفظ و رشد خودتون موفقین.» یا، «انگار شما شفاف و واضح درباره میزان پرداختی و تاریخ‌هاش و همین‌طور تصمیمات مربوط به طراحی حرف زدین.»

اگر طرف مقابل نمی‌تواند موفقیت مشابهی را به یاد آورد، پیگیری‌ش شوید

اگر طرف مقابل در به یاد آوردن موفقیت قبلی‌اش مشکل داشته باشد، شاید به شما بگوید: «این اولین باریه که به این موضوع برخورده‌ام.» یادتان باشد اگر از او بخواهید موفقیت قبلی را به یاد بیاورد

که موارد مشابهی با شرایط فعلی مورد بحثان دارد، باز هم می‌توانید کمکش کنید. به این ترتیب، می‌توانید به فردِ طرفِ گفت‌وگویتان کمک کنید تا تور بزرگ‌تری پهن کند و موفقیت قبلی را به یاد آورد که شاید اطلاعات مفیدی برای حل مشکل پیش‌رو به او بدهد.

بیایید به چند مثال نگاهی بیندازیم تا ببینیم به یاد آوردن موفقیتی متفاوت اما مرتبط چطور می‌تواند در مذاکره برایتان ابزاری کمکی باشد. اگر با رئیستان روی مشکل مشتری‌ای کار می‌کنید که اول خوشحال به نظر می‌رسیده، اما حالا نزدیک به پایان پروژه کل آن را زیر سؤال برده و این اولین باری است که چنین اتفاقی برایتان افتاده، شاید از او بپرسید تا به حال شده در دقیقه نود موفق شود و رابطه کاری دیگری را، مثلاً با یک همکار، به مسیر درست برگرداند یا نه. شاید راه‌وروش‌هایی را در چنین شرایطی استفاده کرده باشد که برای این موقعیت مشتری‌محور هم نتیجه بدهد.

یا اسمیت و رُزا را تصور کنید، پیمانکار و صاحب‌خانه‌ای که قبلاً هرگز با هم کار نکرده بودند. شاید از آن‌ها بخواهید موفقیتی متفاوت اما مرتبط را به یاد بیاورند. مثلاً ممکن است به این پیمانکار بگویید: «گفتین تا حالا با این صاحب‌خونه کار نکردین. قراردادها تون با مشتری‌های دیگه رو چطوری با موفقیت مدیریت کردین؟» و به صاحب‌خانه بگویید: «گفتین حس می‌کنین درباره تصمیمات مربوط به طراحی هیچ

گفت‌وگویی نشده، چطور با پیمانکارهای دیگه این موضوع رو با موفقیت مدیریت کردین؟»

به همین ترتیب، اگر همسرتان نگران است چون بین خودتان به یک مشکل برنامه‌ریزی مالی خورده‌اید و این اولین باری است که با چنین مشکلی مواجه می‌شوید، شاید برسید: «چه حسی داری که در گذشته مشکلات دیگه‌ای رو با موفقیت بین خودمون حل و مدیریت می‌کردیم؟» این مدل سؤال‌ها به طرف مقابل کمک می‌کند تا فراتر از ناکامی خاصِ اخیر را که به‌خاطرش از پا درآمده ببیند و منابع جدیدی از اطلاعات مفید و به‌دردبخور را در اختیارش بگیرد. بازهم باید با سؤال درباره‌ی حسی که دارد این قضیه را پیگیری کنید: «وقتی تونستیم اون مشکل رو پشت‌سر بذاریم و دوباره به هم نزدیک بشیم چه حسی داشتی؟» این سؤال طرف مقابل را به احساسات مثبتی متصل می‌کند؛ همین کار او را به خلاقیتی می‌رساند که می‌تواند مشکل جدید و متفاوت پیش‌رویش را حل کند.

اگر طرف مقابلتان در مذاکره اصلاً نتواند هیچ موفقیتی را به یاد بیاورد چه؟ درست مثل کاری که برای خودتان کردید، از طرف مقابل درباره‌ی هر حوزه‌ای پرسید که در آن احساس موفقیت کرده. یکی از مشاورهای شغلی هم‌صحبتم برایم داستانی درباره‌ی یکی از مراجعه‌کننده‌هایش گفت. برای این مراجعه‌کننده خیلی سخت بود اهدافش را برای کار مشترکشان مشخص و تعریف کند. او که مدتی کار

نکرده بود و حالا می‌خواست سرکار برگردد، مدام ایده‌های مردد (و معمولاً متناقض) می‌داد و بعد خودش آن‌ها را رد می‌کرد. در نتیجه در کار مشترکشان پیشرفت چندانی نکرده بودند. این مراجعه‌کننده حتی برای به‌روز کردن رزومه یا حضور در یک رویداد شبکه‌سازی هم مشکل داشت. وقتی این مشاور از مراجعه‌کننده‌اش پرسید چطور در گذشته با موفقیت تصمیمات کاری‌اش را می‌گرفته، طرف مقابلش می‌خکوب شد و گفت موفقیتی نداشته که بخواهد درباره‌اش حرف بزند. فقط از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده، چند کار را مختصراً امتحان کرده و بعد هم مرخصی رفته بود تا برای بچه‌هایش پدری کند.

مشاور روش‌هایش را عوض کرد و گفت: «نگران نباش. برای همین داریم باهم کار می‌کنیم، که کمکت کنیم در این زمینه یه شروع تازه داشته باشی. دیگه کجای زندگی ت بیشتر احساس موفقیت کردی؟» مراجعه‌کننده با خجالت گفت: «خب، فکر کنم یه زمانی هفتاد پوند از دست دادم، اما سعی کردم دیگه همچین اتفاقی برام نیفته. پنج سال پیش فهمیدم پیش‌دیابت دارم و تصمیم گرفتم یه تغییری ایجاد کنم.» مشاور این دستاورد فوق‌العاده را بازگو کرد و از مراجعه‌کننده سؤالات بیشتری درباره اقداماتی که برای رسیدن به موفقیت انجام داده بود پرسید. می‌دید که اعتمادبه‌نفس مراجعه‌کننده‌اش بیشتر شده. آن دو کم‌کم در رزومه مراجعه‌کننده و اهداف شغلی‌اش پیشرفت کردند. این موفقیت قبلی با اینکه

ربطی به شغل مراجعه‌کننده نداشت، اما بازهم قدرتی به او داد تا برای رسیدن به اهدافش مذاکره کند.

خلاصه‌نویسی کنید و نظر طرف مقابل را بپرسید

تعجبی ندارد که بیشتر آدم‌ها عاشق شنیدن دربارهٔ موفقیت‌هایشان هستند، بنابراین هدفم از بازگو کردن این موفقیت‌ها این است که دوست دارم نشان دهم با تمام وجود به جزئیاتشان گوش داده‌ام. بیا بید موقعیتی را در نظر بگیریم که ریاستان در دقیقهٔ نود با یکی از مشتریان به مشکل خورده. برای هیچ‌کدام از مشتری‌های قبلی‌تان چنین اتفاقی نیفتاده که بخواهید بررسی کنید، اما رئیس برایتان از موقعیتی داخلی گفته که توانسته زیر فشار مدیریتش کند. خلاصه‌نویسی‌تان احتمالاً باید چنین چیزی باشد: «وای. تا همین الان که خودتون بهم گفتین اصلاً خبر نداشتم شما یه همچین مشکل بزرگی رو (با همکارهای ایکس و وایمون) مدیریت کردین. فکر کنم این نشون می‌ده اون مشکل رو با موفقیت حل کردین، چون هیچ‌کس اینجا ارزش خبر نداشت. پس درمجموع، مشکل مشتری‌محور نبود، ولی دو نفر از مدیرهای حسابداری، دربارهٔ اینکه کدوم باید مسئولیت‌های حساب رو بر عهده بگیرن، باهم به مشکل خوردن و این مشکل هم در دقیقهٔ نود به‌وجود اومد. انگار شما اون دوتا رو جمع کردین یه جا تا سوءتفاهم‌هایی رو که ممکنه با ایمیل پیش بیاد کاهش بدین و تونستین این مشکل رو حل کنین. و

وقتی رودررو شدن، کمکشون کردین روی هدف مشترکشون متمرکز بشن، یعنی انجام بهترین کار ممکن برای این مشتری و همین‌طور پیشرفت کردن توی کارشون. به نگرانی‌هاشون گوش دادین و اون‌ها هم چون حرف‌هاشون شنیده شده بود، اعتمادبه‌نفس پیدا کردن. بعد نظراتشون رو پرسیدین. درنهایت این گفت‌وگو به هر دوشون کمک کرد دربارهٔ نقشی که می‌تونن برای این حساب ایفا کنن حس خوبی داشته باشن و شما هم تونستین با همون تقسیم کار اصلی و اولیه جلو برین.»

به این ترتیب، نه تنها به ریاستان کمک کرده‌اید دربارهٔ عملکردش سر این موضوع حس خوبی داشته باشد، بلکه تک‌تک اقداماتی را هم که برای موفق شدن در آن موقعیت انجام داده بود، برایش برجسته کرده‌اید و مطرح شدن این اقدامات برای رفتن به سمت سؤال بعدی و آخری کمک شایانی به شما می‌کند؛ سؤالی که با آن به آینده می‌نگرید و برای حل مشکل مشتری تلاش می‌کنید.

خلاصه‌نویسی‌تان را با پرسیدن نظر طرف مقابل به پایان برسانید. بپرسید تا مطمئن شوید چیزی را از قلم نینداخته‌اید. شاید درست مثل من که بارها فهمیده‌ام، به این موضوع پی ببرید که وقتی خلاصهٔ موفقیت قبلی طرف مقابل را برمی‌گردانید، ممکن است در جواب حتی اقدامات بیشتری را که در موفقیتش دخیل بودند به آن‌ها اضافه کند. مثلاً، شاید ریاستان بگوید: «آره درسته، اما حالا که دارم

بهش فکر می‌کنم می‌بینم یه مسئله دیگه به کمکم اومد. بعد از جلسه مشترکمون، از هر دو مدیر تشکر کردم که با همکاری و کمکشون تونستم برای این مشتری راه‌حلی پیدا کنم. این کارم حتی حس بهتری هم بهشون داد و کمکمون کرد بعدها با همدیگه زمان‌های استرس‌زایی رو پشت سر بذاریم.» به این ترتیب، باعث شده‌اید طرف مقابل حس فوق‌العاده‌ای داشته باشد و حتی ایده‌های بیشتری بدهد که شاید برای موفقیت در این مذاکره کمکتان کند.

به حرف‌هایی که گفته نمی‌شود گوش کنید

درنهایت، باید به هر زبان بدنی که موقع طرح این سؤال می‌بینید توجه داشته باشید. توجه به هرگونه تغییر در مبنا یا حالت عادی چهره، بدن یا لحن صدای طرف مقابل بسیار مفید و به‌دردبخور است. اگر مبنای زبان بدن کسی طوری بود که انگار موقع مذاکره می‌خواهد از شما دور شود، اما یکهو صاف می‌نشیند یا حتی به جلو خم می‌شود، یک نشانه است که یعنی دارید در جذب کردنش تأثیر مثبتی می‌گذارید. شاید صدایش بلندتر شود، بیشتر لبخند بزند یا چشم‌هایش را گشادتر کند. یادتان باشد بیشتر ارتباطات ما غیرکلامی‌اند و اگر این سرنخ‌ها را پیدا کنید، اطلاعات بسیار بیشتری از این سؤال و دیگر سؤالات بخش پنجره به دست می‌آورید که در مذاکره کمکتان می‌کند.

خلاصه

همین الان به کسی کمک کرده‌ایم دربارهٔ موفقیت قبلی‌اش حرف بزند. این کار احتمالاً برای حلِ چالش فعلیِ مقابلتان سرنخ‌هایی می‌دهد. در سؤال آخر، همه‌چیز را کنار هم می‌گذارید و کم‌کم به آینده نگاه می‌کنید. در پایان این فصل، آماده خواهید شد با محتمل‌ترین فرصت‌تان برای موفقیت پا به آینده بگذارید.

فصل دهم: اولین قدم چیست؟

دیوید گرین‌والد در عرض دو سال، شرکتشفرید، فرانک، هریس، شریور و جاکوبسن ال‌ال‌پی («فرید فرانک») را از زیر دو درصد به بالای ده درصد معیار رضایت کارمندان رساند. همچنین میزان تولید و ساعات کاری را هم افزایش داد و همه این‌ها با قدمی ناخواسته شروع شد.

وقتی دیوید در اواخر ۲۰۱۳ رئیس فرید فرانک، یک شرکت حقوقی بین‌المللی، شد، با مشکلات زیادی مواجه شد. دیوید به من گفت: «درآمدهامون کم شده بود و سودمون حتی کمتر. نتایج مالی‌مون نشون می‌داد تازه یک سال بد و نامساعد رو پشت‌سر گذاشتیم و فقط هم همون یک سال نبود. وقتی به دهه قبل یا بیشتر نگاه انداختم و خودمون رو با هم‌رده‌هامون و رشدشون مقایسه کردم، دیدم ناگفته پیداست که فرید فرانک خیلی پسرفت داشته.»

مشکل مهم دیگرشان چه بود؟ میزان رضایت عضو وابسته شرکت در پایین‌ترین حد ممکن بود. وقتی شرکت‌های حقوقی از یک عضو وابسته صحبت می‌کنند، منظورشان وکیلی است که شریک یا صاحب شرکت نیست. در شرکت‌های بزرگی مثل فرید فرانک، اعضای وابسته اکثریت وکلای شرکت را تشکیل

می‌دهند و در بسیاری از موارد تعدادشان یک به چهار یا بیشتر از تعداد شریک‌های شرکت است. یعنی اگر تعداد زیادی از اعضای وابسته ناراضی باشند، بخش بزرگی از کل شرکت ناراضی‌اند.

هرساله نشریه‌ای به نام وکیل آمریکایی بر اساس تعداد زیادی از معیارها که یکی‌شان میزان رضایت اعضای وابسته سطح متوسط است، یعنی آن دسته از وکلایی که در سال سوم، چهارم یا پنجم وکالتشان هستند، بزرگ‌ترین شرکت‌های حقوقی کشور را رتبه‌بندی می‌کند. برای رتبه‌بندی رضایت کل، مسائل مختلفی مثل میزان رضایت کاری اعضای وابسته، مزایا و پاداش‌ها، روابط شریک‌عضو وابسته، آموزش و راهنمایی، صداقت مدیریت درباره راهکارهای شرکت و فرصت‌های مشارکت، رویه شرکت درباره کار رایگان و ساعت‌های قابل محاسبه و احتمال حضور عضوی وابسته در شرکت به مدت دو سال در نظر گرفته می‌شود.

در سال ۲۰۱۳ از بین ۱۳۴ شرکت حقوقی بزرگ در کشور که در این ارزیابی قرار داشتند، فرید فرانک از نظر میزان رضایت عضو وابسته در رتبه ۱۳۲ قرار گرفت.

دیوید به من گفت: «به جلسه مشارکتی بعدی مون رفتم و گفتم "خب، اولین خبر خوبم اینه که آخر

نشدیم. دومین خبر خوبم هم اینه که خیلی جای پیشرفت داریم."»

دیوید وقتی به شرکت نگاه کلی می‌کرد کاملاً می‌فهمید که مشکل میزان رضایت عضو وابسته فرید فرانک در بخش‌های بیشتری به جز این رتبه‌بندی نمود پیدا کرده. «به طرق مختلف می‌شد روحیه پایین کاری رو دید. یک، کلی مورد استعفایی داشتیم. درسته که شرکت‌ها معمولاً استعفایی‌های زیادی دارن و بعضی از این استعفاها هم پیش‌بینی شده است، اما مشکل اینجاست که این آدم‌ها کجا می‌رن؟ و چرا می‌رن؟ همکارهامون با نارضایتی ترکمون می‌کردن. به شیکاگو که اونجا دفتری نداریم یا سراغ شغل‌های حقوقی دیگه مثل شرکت‌های سهامی نمی‌رفتن. می‌رفتن سراغ شرکت‌های حقوقی هم‌رده‌مون. به عبارت دیگه، ما افرادی رو داشتیم که دلشون می‌خواست توی یه شرکت حقوقی بزرگ وکالت کنن، منتها نه توی فرید فرانک و باید این رویه رو تغییر می‌دادیم.» دیوید همچنین نگاهی به تعداد استخدامی‌هایشان انداخت و فهمید عملکرد فرید فرانک در این زمینه حتی نزدیک به آن چیزی هم نیست که باید باشد.

او بعد از آنکه زمانی را صرف مدیریت مشکلات شرکت کرد، دست‌به‌کار شد تا فرهنگ ارتباط با اعضای وابسته و همکاران را تغییر دهد. و این کار را از افراد عالی‌رتبه شروع کرد. اوایل سال ۲۰۱۵، دیوید دو بار

در سال در تالار شهرداری جلساتی برگزار و درباره موضوعات اساسی سخنرانی می‌کرد؛ ازجمله راهکارهای شرکت برای تمام اعضای وابسته. همچنین به طور مرتب با یک هیئت کوچک‌تر از اعضای وابسته دیدار می‌کرد. یکی از اولین کارهایی که در این جلسات انجام داد چه بود؟ از اعضا پرسید برای بهتر شدن اوضاع چه کاری می‌تواند بکند. در بهار ۲۰۱۵، بعد از آنکه دیوید با اعضای وابسته‌اش دیدار کرد و نظراتشان را پرسید، نشریه وکیل آمریکایی بار دیگر اعضای وابسته را از جهت میزان رضایتشان درباره فرید فرانک ارزیابی کرد. رتبه رضایت فرید فرانک در بین ۱۰۱ شرکت از حدود ۱۰۰ به رتبه ۱۶ رسید.

بعد از آن بود که اعضای وابسته ایده‌ای دادند و ایده‌شان اصلاً آن چیزی نبود که دیوید انتظارش را داشت. اعضای وابسته گفتند چند سالی است درخواست می‌دهند تا یک سالن استراحت فقط مخصوص اعضای وابسته در اداره مرکزی نیویورکشان داشته باشند؛ سالنی که بتوانند در آن دور هم جمع شوند، حرف بزنند، کار کنند یا موقع حضورشان در دفتر فقط در آن استراحت کنند. این درخواستشان به هیچ‌جا نرسیده بود. دیوید این فرصت را روی هوا زد. اعضای وابسته در ۱۵ سپتامبر ۲۰۱۵ برای سالن استراحت درخواست دادند. شرکت تقریباً بلافاصله این درخواستشان را پذیرفت، در عید شکرگزاری آن را

به کل شرکت اعلام و چند ماه بعد در ماه فوریه افتتاحش کرد.

در سالن استراحت اعضای وابسته چه چیزهایی هست؟ فوتبال دستی، میز پینگ‌پنگ، تلویزیونی بزرگ، مبلمانی نرم و راحت برای استراحت و تنقلات و نوشیدنی. اما این سالن برای اعضای وابسته بیشتر از این‌ها ارزش داشت. دیوید به من گفت: «نمی‌دونی این سالن استراحت برای رابطه‌مون با اعضای وابسته چه کار بزرگی کرد. از نظر شرکت این کار بهمون اعتبار زیادی بخشید. اون‌ها یه چیزی ازمون خواستن و ما هم سریعاً انجامش دادیم. این کار باعث شد اعتمادسازی کنیم و حتی به کلی سطح گفت‌وگوهامون رو بالاتر برد. به نظرم اعضای وابسته قبلاً حس می‌کردن نادیده گرفته می‌شن، برای همین هیچ سؤال‌ی درباره مسائل مهم و اساسی ازمون نمی‌پرسیدن. اما حالا از هر دری حرف می‌زنیم: راهکارهای بین‌المللی‌مون، عملکرد مالی، تفاوت‌ها و روند بررسی. اعضا به محض اینکه فهمیدن دیدگاه‌هاشون در نظر گرفته می‌شه، کم‌کم سؤالات فوق‌العاده‌ای ازمون پرسیدن و باهامون مشارکت کردن.»

دیوید در ادامه می‌گوید: «اعضای وابسته‌مون آینده شرکت هستن. اکثریت قریب به اتفاق وکلای شرکت رو تشکیل می‌دن. یه روز، یکی‌شون جایگاه من رو می‌گیره. برای همین خیلی مهم هستن. هم

می‌خوایم و هم نیاز داریم که انگیزه داشته باشن و راضی باشن. سالن استراحتشون اولین قدم بزرگی بود که به سمت این اهداف برداشتیم.»

در بهار ۲۰۱۶، نشریهٔ وکیل آمریکایی بار دیگر از اعضای وابسته دربارهٔ رضایتشان از فرید فرانک نظرخواهی کرد. رتبه‌بندی میزان رضایت از فرید فرانک تا ۱۰ تای اول لیست بالا رفت و در جایگاه هشتم نشست.

مسئلهٔ چشمگیرتر این بود که اعضای وابسته هم رضایت بیشتری داشتند و هم ساعات بیشتری کار می‌کردند. بین سال ۲۰۱۳، یعنی سالی که فرید فرانک با رتبهٔ ۱۳۲ به آخر لیست رسید و ۲۰۱۶ که از ۹۴ شرکت در رتبهٔ هشتم قرار گرفت، ساعت کاری اعضای وابسته‌شان تا ۱۰ درصد و بیشتر افزایش پیدا کرد. نتایج مالی شرکت هم بهتر شدند. در سال ۲۰۱۸، فرید فرانک برای اولین بار در تاریخ این شرکت، از سه دلار برای سود هر سهام عبور کرد؛ این رقم نشان می‌داد نسبت به جایگاهشان در سال ۲۰۱۳، صددرصد رشد داشته‌اند.

به تازگی یک خبرنگار به دیدن دیوید رفته بود تا دربارهٔ تغییرات فرید فرانک با او مصاحبه کند. خبرنگار

خواست سالن استراحت اعضای وابسته را ببیند. دیوید به او گفت: «خب، اگه بخواین می‌تونیم ازش دیدن کنیم. اما من نمی‌تونم ببرمتون داخل. کارت ورودم برای این سالن کار نمی‌کنه.» خبرنگار با ناباوری جواب داد: «شما رئیس اینجا هستین، اما نمی‌تونین همه درهای شرکت رو باز کنین؟» دیوید توضیح داد که اعضای وابسته جایی فقط برای خودشان خواسته‌اند. آن دو باهم به انتهای راهرو رفتند و کارت ورود دیوید را امتحان کردند. کارت کار نکرد. دیوید سر قولش مانده بود.

نوبت شما در بخش پنجره است

تا اینجا مسائل مختلفی را در مذاکراتان پوشش داده‌اید: از طرف مقابل نظرش را درباره موقعیت فعلی پرسیده‌اید، نگرانی‌ها و نیازهایش را کاویده‌اید و حتی از او پرسیده‌اید این نیازها چگونه خواهند بود. این قضیه را که در گذشته چگونه مشکلی را با موفقیت مدیریت کرده است پوشش داده‌اید و اطلاعات مفیدی جمع کرده‌اید. این آخرین فرصتتان برای نگاه کردن به پنجره و تا جای ممکن به وضوح دیدن طرف مقابل و موقعیت خودتان است. حالا این فرصت را خواهید داشت تا از طرف مقابل بخواهید به جلو نگاه کند؛ درست مثل کاری که خودتان کرده‌اید.

در این مرحله، پرسیدنِ «اولین قدم چیه؟» به دلایل زیادی مهم است. این سؤال برای توافق‌تان سودمند است و کمکتان می‌کند تمام گزینه‌های ممکن برای حل مذاکره پیش‌رویتان را پیدا کنید. بازهم می‌گویم، گوش دادن به این معنا نیست که هرچه را که می‌شنوید باید قبول کنید. اما با پرسیدن احتمال این را که طرف مقابل گزینه دیگری پیشنهاد کند یا گزینه‌ای را تغییر دهد بیشتر می‌کنید و می‌توانید نیازهایی را هم که در بخش آینه کشف کردید، تأمین کنید.

در قدم بعد، این سؤال به طرق مختلف به مذاکره‌کننده‌ها، هم خودتان و هم طرف مقابل، سود می‌رساند. وقتی از طرف مقابل نظرش را درباره قدم اول می‌پرسید، در مقام همکاری‌تان در مذاکره با او برخورد می‌کنید و احتمالش بیشتر است او هم نظراتان را قبول کند و مثل کاری که شما کردید به حرفتان گوش کند و به شما احترام بگذارد. رابرت سیال‌دینی، استاد روان‌شناسی، می‌گوید مردم تمایل دارند در مذاکره رفتار متقابل داشته باشند، یعنی اگر برای طرف مقابل کاری کنید، احتمالش زیاد است پاسخی متقابل با همان رفتار را ببینید. پرسیدن نظر طرف مقابل، خصوصاً همکاری یا عشقتان، این فرصت را به او می‌دهد تا توانایی رهبری‌اش را بروز دهد و او را به احساس رضایتی می‌رساند که باعث می‌شود در هر کاری، در دفتر کار یا خانه، شادتر باشد. تحقیقات نشان می‌دهد با طرح سؤالاتی درباره نظر طرف

مقابل، می‌توانید باعث توسعه و رشد همان چیزی شوید که روان‌شناس دانشگاه استنفورد، کارل دوک، به آن می‌گوید «رشد ذهنیت» و به یادگیری و موفقیت بیشترتان کمک می‌کند.

در آخر، پرسیدن دربارهٔ اولین قدم مهم است، چون حتی اگر هنوز از تمام اقداماتی که قصد انجامش را دارید بی‌خبرید، شاید شتاب و راهی روبه‌جلو ایجاد کند.

پرسیدن درباره اولین قدم به سود توافق است

یکی از اهدافمان در مذاکره این است که هرچقدر می‌شود ایده بدهیم؛ به امید اینکه رسیدن به آن ایده امکان دستیابی به اهدافمان را فراهم کند. آن‌هایی که در زمینه‌های علمی فعالیت می‌کنند می‌دانند معمولاً ایده‌های زیادی، و البته ایده‌های ناموفق زیادی، لازم است تا به ایده‌ای برای بهتر کردن زندگی انسان‌ها برسیم. جان کیروان، استاد روماتولوژی دانشگاه بریستول، برای آنکه بفهمد دقیقاً چند درصد از ایده‌هایش در طول بیست و سه سال کارش عملاً موفق بوده‌اند، دست به تحقیق و مطالعه زد. او موفقیت‌های زیادی در دانشکده پزشکی داشت، کارهای زیادی چاپ کرده بود و در رشته خودش به کارهایش استناد می‌شد. البته بسیاری از ایده‌هایش هم شکست خورده بودند. در این تحقیق مشخص شد هفتاد و پنج درصد از ۱۸۵ ایده‌ای که در آرشیوش پیدا کرد اصلاً چاپ نشده بود. با توجه به این ارزیابی، تنها ۷.۲ درصد از ایده‌هایش معیارهای او را برای اینکه بتواند آن‌ها را «خیلی خوب» در نظر بگیرد، داشتند. این استاد به مجله کوارتز گفت، با وجود این اعداد و ارقام، بازهم تمام ایده‌های شکست خورده برایش ارزش زیادی دارند: «مسئله اینه که باید قبول کنیم توی زمینه‌های علمی (و روی هم رفته توی زندگی مون) ایده‌های زیادی داریم که به نتیجه نمی‌رسن. از اول نمی‌تونین بگین یه

ایده نتیجه می‌ده یا نه. باید بررسی‌ش کنین و برای فهمیدنش روی اون کار کنین. این کار یه فرایند ضروریه. ما وقتمون رو برای بررسی ایده‌ها تلف نمی‌کنیم که بفهمیم نتیجه نمی‌دن، با این کار به شکل‌گیری ایده‌های خوب کمک می‌کنیم.»

مهم نیست به‌تنهایی چقدر ایده‌های خلاقانه بدهیم، ما هیچ‌وقت نمی‌توانیم بفهمیم شریک مذاکره‌مان دربارهٔ آینده چه نظری دارد یا چه ایده‌هایی ممکن است داشته باشد. درست مانند مثال دیوید و فرید فرانک در بالا، ممکن است به ایده‌ای برسید که هم نیازهای طرف مقابل و هم خودتان را برآورده کند. بعضی از پدر و مادرهایی که می‌شناسم و برای دیدن تلویزیون با بچه‌هایشان مذاکره می‌کنند، می‌گویند بچه‌هایشان ایده‌های خلاقانه‌ای می‌دهند؛ مثلاً اینکه در بعضی از قسمت‌های خانه از تکنولوژی استفاده نکنند (مثل اتاق خواب و سالن غذاخوری)، «شنبه‌های بدون تلویزیون» را شروع کنند و خانواده برای فعالیت باهم در هوای آزاد بروند یا برای آنکه وقت اضافه بیاورند جدول کارهای روزانه یا تکالیف درست کنند.

حتی وقتی یکی از طرفین مذاکره برای مطرح کردن تمام گزینه‌های ممکن بیشترین یا تمام مهارت‌های لازم را دارد، بازهم دعوت طرف مقابل به مشارکت می‌تواند برای یک توافق نتیجه‌بخش و طولانی

مزایای زیادی باشد. برای مثال، تحقیقات و آموزش‌های اخیر نشان می‌دهد وقتی دکترها دربارهٔ گزینه‌های درمانی با بیمارهایشان مشورت می‌کنند، بیمار هم بهتر درمان را می‌پذیرد، هم نتایج سلامتی بهتری می‌گیرد. در یکی از مقاله‌های نیویورک تایمز با عنوان «آموزش هنر مذاکره به دکترها»، دکتر درو خولار می‌گوید: «حرفهٔ پزشکی دیگه حرفه‌ای نیست که دکترها دورهٔ درمانی خاصی رو به بیمار تحمیل کنن و بعد انتظار داشته باشن بیمار اون رو دنبال کنه. در عوض، پزشک‌های بالینی و بیمارها گزینه‌های درمانی رو بررسی می‌کنن، هزینه‌ها و مزایاش رو باهم سبک‌سنگین و بهترین روش رو انتخاب می‌کنن.» وقتی دکترها برای اقداماتی که باید انجام دهند مشورت می‌کنند، نه تنها رضایت‌خاطر بیمارها از دکترشان بیشتر می‌شود، بلکه احتمال بیشتری دارد به آن روش درمانی تعهد داشته باشند؛ در نتیجه نتایج بهتری می‌گیرند و هزینه‌های درمانی‌شان هم کمتر می‌شود.

در آخر، اگر از کسی بخواهید در دادن ایده‌هایی آینده‌محور مشارکت داشته باشد، این کار در برابر ضدحمله‌زن‌ها کمکتان می‌کند؛ از این اصطلاح برای افرادی استفاده می‌کنم که بدون اینکه مشارکتی داشته باشند، ایده‌های شما را رد می‌کنند. طرح این سؤال از چنین افرادی دعوت می‌کند تا در پیدا کردن راه‌حل مفیدتر واقع شوند.

پرسیدن دربارهٔ قدم اول برای مذاکره‌کننده‌ها سودمند است

پرسیدن دربارهٔ قدم اول حتی به افراد حاضر در مذاکره‌تان هم سود می‌رساند. اگر در تصمیم‌گیری با طرف مقابل همکاری کنید، این کارتان نه‌تنها به مزایای کوتاه‌مدت (مثل ایده‌ای برای داشتن سالن استراحت همکاران که هم هزینهٔ کمی دارد و هم به افراد روحیه می‌دهد)، بلکه به مزایای بلندمدت هم (همکاران خوشحال‌تر و متعهدتری که در همفکری و حل مشکلات چالش‌برانگیز با شما همکاری می‌کنند) ختم می‌شود.

حتی وقتی یکی از طرفین دربارهٔ موضوع موردبحث در مذاکره مهارت بیشتری دارد، بازهم پرسیدن اینکه طرف مقابل برای قدم اول چه چیزی را ترجیح می‌دهد برای هر دو طرف مذاکره مزایایی دارد. بهتر است برگردیم سر مثال دکتر و بیمار خودمان. تحقیقات پزشکی نشان می‌دهد اگر لیستی از گزینه‌های درمانی ممکن را جلوی بیمار بگذارید و نظرش را پرسید، با افزایش تبعیت بیمار از روش درمانی که انتخاب می‌شود، هر دو طرف رابطهٔ پزشک‌بیمار سود می‌برند. وقتی بیمار به برنامهٔ درمانی‌اش متعهد باشد، هم خودش می‌تواند برای زمان عود بیماری یا عوارض جانبی درمانش پول پس‌انداز کند، هم دکتر شاخص آماری‌اش را بهتر می‌کند و هم هزینه‌های بیمارستان و شرکت‌های بیمه پایین می‌آید. درحالی‌که هزینهٔ

متعهد نبودن بیمار به روش درمانی‌اش چندین میلیارد برآورد شده، به‌نفع هر دو طرف مذاکره است که از بیمار بخواهید در انتخاب روش درمانی‌اش همکاری کند.

دست آخر، پرسیدن نظر طرف مقابل درباره‌ی قدم اول می‌تواند، با کمک به روابط مذاکره‌کننده‌ها، برایشان سودمند باشد. این قاعده نه‌تنها در کار که افراد دوست دارند با همکارهایشان احساس هم‌بستگی کنند، بلکه در روابط غیرکاری هم صدق می‌کند. کارشناس‌ها بیشتر از هر زمان دیگری در حال بررسی مواردی هستند که به برقراری روابط شخصی سالم منجر می‌شوند و جواب‌هایشان شامل خصیصه‌هایی مثل همدلی، میزان توجه به نگرانی شریک‌هایشان و اعتماد می‌شود. وقتی نظر طرف مقابل را می‌پرسید و با تمام وجود به جواب‌هایش گوش می‌کنید، میزان تمام این خصیصه‌ها را افزایش می‌دهید.

از رقیبان درباره‌ی ایده‌هایش پرسیم؟

وقتی به چگونگی ورودتان به مذاکره فکر می‌کنید، همیشه منطقی است در نظر داشته باشید به‌محض تمام شدن مذاکره، تا چه اندازه قرار است با طرف مقابلتان کار کنید. بیشتر صنایع، هرچقدر هم که بزرگ باشند، درنهایت بیشتر شبیه یک محله‌اند؛ خصوصاً برای آن‌ها که در رأس قرار دارند. گابریل

ماتوس، مشاور عمومی آژانس مدیریتی ورزش‌های رقابتی، نخستین آژانس ورزشی، به من گفت: «صنعت ما به شدت کوچک‌ه. وقتی کار مدیریت ورزشکارهای با استاندارد بالا رو برعهده داری، یه سری افراد خاص و مشخص رو بارها و بارها می‌بینی. مهمه که توی همچین سطحی از خدمات حرفه‌ای، روابط خوبت رو با بقیه حفظ کنی.»

پرسیدن نظرات طرف مقابل نشانه احترام و همکاری است. این کار آخرین قدم در ایجاد زیربنای اعتمادی است که همکاری‌های طولانی، سازنده و سودآوری بر اساس آن ساخته می‌شود. طرف مقابل با این کار می‌فهمد به لحاظ شخصی یا حرفه‌ای از او خوششان آمده.

حرف آخر: معمولاً پرسیدن نظرات طرف مقابل در مذاکره هزینه‌ای ندارد و می‌تواند منفعت زیادی هم برایتان به همراه داشته باشد.

برای حل مشکلات، هر بار یک قدم بردارید

اینکه بخواهید یک قدم بردارید می‌تواند درنهایت به راه‌حلی جامع‌تر برای تمام مشکلات پیش‌رو منجر

شود. حتی اگر در گفت‌وگویتان به چندین ایده رسیده باشید، شاید بازهم بخواهید مثل کاری که دیوید برای سالن استراحت اعضای وابسته کرد، کارتان را از موضع خاصی شروع کنید. دیوید می‌دانست همان یک قدم مزایای نمادینی خواهد داشت که از ایجاد یک مکان ساده برای وقت‌گذرانی اعضای وابسته فراتر می‌رود. این کار او یک یادآوری عینی و ملموس بود از اینکه شرکت به حرفشان گوش می‌دهد و برای حرفشان ارزش قائل است.

اما گاهی نیاز است برای رسیدن به راه‌حل‌ها هر بار یک قدم بردارید. شاید در آن لحظه فقط بشود یک قدم برداشت یا اینکه بخواهید یا نیاز باشد قبل از برداشتن قدم‌های بعدی اقدام خاصی بکنید.

برای مثال جیمی، بازیکن بسکتبال دسته‌یک لیگ دانشگاه که با مشکلات جدی کمر درگیر است (احتمالاً بیماری فتق دیسک بین‌مهره‌ای که با استراحت خوب نمی‌شود) برای سنجش به کلینیک مایو رفت. خودش، دکتر و خانواده‌اش می‌دانستند چند راه‌حل احتمالی وجود دارد: می‌توانستند محافظه‌کارانه عمل کنند و فیزیوتراپی انجام دهند یا سراغ جراحی بروند. دکتر از بیمار و خانواده‌اش پرسید در اولین قدم می‌خواهند چه کار کنند. جیمی که دانشجوی سال دوم دانشگاه بود، تصمیم گرفت تلاش کند و فصل بسکتبالی سال دوم دانشگاهش را به پایان برساند. فکر می‌کرد روش محافظه‌کارانه

شرایط عملی شدن خواسته‌اش را فراهم می‌کند و با علم به اینکه همه‌چیز را قبل از جراحی امتحان کرده، به او آرامش ذهنی می‌دهد. دکتر هم از این انتخاب او حمایت کرد.

جیمی متعهدانه طی فیزیوتراپی سخت کار کرد و توانست سال را به پایان برساند. او بعداً به کلینیک مایو گفت: «کل فصل رو بازی کردم و نسبتاً هم خوب پیش رفت. کمرم درد می‌کرد، اما تونستم اون قدری مدیریتش کنم که بشه بازی کنم. فیزیوتراپی واقعاً کمکم کرد.» جیمی در پایان فصل و بعد از آنکه ام‌آرای هیچ تغییری در وضعیتش نشان نداد، جراحی را انتخاب کرد. فیزیوتراپی کمکش کرد، اما درد مزمنش را از بین نبرد. انتخاب روش محافظه‌کارانه در قدم اول به جیمی و خانواده‌اش کمک کرد تا حس بهتری به قدم بعدی‌ای که باید برمی‌داشتند پیدا کنند. جراحی موفقیت‌آمیز بود و جیمی در پاییز به زمین مسابقه برگشت.

گاهی یک قدم می‌تواند زندگی‌ها را نجات دهد. نزدیک به ده سال پیش، در شهر برانکس، دو زن مرا تا داخل اتاق کوچکی همراهی کردند و آن طرف میز نشستند. آن دو ساکن یک مجموعه آپارتمانی بودند و تنش مداوم بینشان به دعوای فیزیکی کشیده بود. این تنش به جایی رسیده بود که خانواده‌ها، کشیش آن‌ها و حتی پلیسی که چندین بار سر صحنه دعوایشان آمده بود، از ترس اینکه نکند خشونت بزرگ‌تری

رخ دهد، میانجیگری را به آنها پیشنهاد دادند.

زن‌ها همین‌که نشستند، شجاعانه و صادقانه دربارهٔ این موضوع حرف زدند که اگر اختلاف فعلی‌شان ادامه پیدا کند، چه اتفاقی ممکن است بیفتد. این یکی به آن یکی گفت: «می‌دونی، ممکن بود بهت صدمه بزنم. درباره‌ش فکر کرده‌ام. ممکن بود برم زندان. بچه‌هام رو ازم می‌گرفتن و هیچ فامیلی هم ندارم که سرپرستی‌شون رو بگیره. بچه‌هام می‌رفتن پرورشگاه. برای همین نباید همچین اتفاقی بیفته. پس به یه راه دیگه‌ای نیاز داریم.» معلوم بود نه آشتی‌ای در کار است، نه رابطهٔ دوستانه یا آغوشی شادمانه. اما از هر دو زن خواستیم به اولین قدم به‌سوی آینده‌ای فکر کنند که دخالت پلیس و زندانی شدن در آن جایی ندارد. آن دو به این سؤال فکر کردند و تصمیم گرفتند به هم آسیب نزنند. این پرونده را با دعای کشیششان بستیم. سفر آن دو با یک قدم حیاتی و سرنوشت‌ساز آغاز شد.

حالا وقت «چگونه» انجام دادنش است

چطور می‌شود این سؤال را تأثیرگذار پرسید؟ در اینجا چند راه پیشنهاد شده که می‌توانید این سؤال را بدون تحدید یا تغییر مطرح کنید:

- اولین قدممان چیست؟

- به نظر شما اولین قدممان در وضعیت فعلی چیست؟

اگر گفت‌وگوی سازنده‌ای با طرف مقابل دارید یا حس می‌کنید می‌توانید بیشتر از یک قدم بردارید، شاید این راه‌ها را امتحان کنید:

- برای آینده چه ایده‌هایی دارید؟

- فکر می‌کنید چطور می‌توانیم به جلو پیش برویم؟

می‌خواهم در بخش‌های آخر این فصل چند توصیه به شما بکنم تا به کمک آن این سؤال را با موفق‌ترین حالت ممکن مطرح کنید و بعد چند مشکل احتمالی را ریشه‌یابی کنید.

هواپیما را فرود بیاورید

همین تازگی از طرف مقابل درباره‌ی نظراتش پرسیده‌اید. حالا منتظر جواب‌هایش بمانید. این سؤال ممکن است راه‌حل‌های غیرمنتظره و سودمندی را جلوی پای خودتان و طرف مقابلتان بگذارد.

از سکوت لذت ببرید

این سؤال بزرگی است. دارید از طرف مقابل می‌خواهید در طراحی آینده‌تان مشارکت کند. شاید همین الان هم کارهایش را کرده و ایده‌هایی آماده کرده باشد. یا شاید به زمان نیاز داشته باشد و وقتی از زمان حرف می‌زنم، منظورم بیشتر از دو ثانیه است. اینجا همان جایی است که دیده‌ام خیلی از مذاکره‌کننده‌ها سست می‌شوند. سؤال را می‌پرسند، دو ثانیه صبر می‌کنند و بعد یا سؤال دیگری می‌پرسند یا جوابش را با ایده‌های خودشان می‌دهند. برای مثال: «چه ایده‌هایی برای حرکت به سمت جلو داری؟ بهتر نیست با قسمت حقوق شروع کنیم؟» مقاومت کنید! حتی در صورت اضافه کردن یک سؤال دیگر، فقط بحث را قطع می‌کنید و روی نتیجه تأثیر می‌گذارید. اگر طرف مقابل از شما کمک بخواهد، آن زمان می‌فهمید به کمک نیاز دارد. در غیر این صورت سکوت کنید.

سؤال تکمیلی

اگر طرف مقابل ایده‌ای به شما بدهد و نیاز باشد بیشتر درباره‌اش بدانید، «بیشتر برام بگو...» نقطه خوبی برای شروع است. اگر ایده‌اش مبهم است یا نمی‌دانید چگونه باید عملی‌اش کنید، مثلاً، طرف

مقابل می‌گوید «دوست دارم با مشتری‌هامون ارتباط بهتری داشته باشیم.» می‌توانید به سؤال تکمیلی فصل هفتم رجوع کنید («به چه چیزی نیاز داری؟») و در جواب از او بپرسید: «ارتباط بهتر با مشتری‌هامون چه شکلی می‌تونه باشه؟»

و اگر با کسی سروکار دارید که ایده بی‌نتیجه‌ای داده چی؟ یک بار درباره مذاکره حقوقی معروفی شنیدم یکی از طرفین که دنبال ایده‌هایی برای توافق بود، گفت: «من یه فکری دارم. تو می‌تونی... من....» جاهای خالی را پر نمی‌کنم، اما همین‌قدر بگویم که از طرف مقابل نخواست پیشنهادش را بخواند یا به گیاه‌هایش آب بدهد. این اتفاق بیشتر از یک بار برایم افتاده. من در نیویورک سیتی در پرونده‌ها میانجیگری می‌کنم؛ شهری که بعضی وقت‌ها، هر روز کاری با تهدیدهای بی‌پایه و اساس روبه‌رو می‌شوید. یک بار در دادگاه دعاوی کوچک از یکی از طرفین پرسیدم قدم اول چه باید باشد و او رو به طرف مقابلش گفت: «یه ایده‌ای بهت می‌دم. می‌تونم دخل... رو با تپانچه برقی بیارم!»

امیدوارم در این موقعیت گیر نکنید. اما اگر کردید، پیشنهادم برای مدیریت کردنش این است: من فقط چنین چیزی می‌پرسم «چطور می‌شه "با تپانچه برقی دخل طرف رو آوردن" کمکمون کنه امروز به اهدافمون برسیم؟» اگر به حرف‌هایش گوش داده باشم، حالا اهداف، نیازها و نگرانی‌هایش را می‌دانم.

پس فقط نیازهایی را که به من گفته برایش تکرار می‌کنم و می‌پرسم چطور این ایده جدید کمکش می‌کند به آن نیاز برسد. برای مثال، اگر گفته نیاز دارد به زندگی‌اش برسد، شاید بگویم: «بهم گفتم هدف اینست که این قضیه رو حل و فصل کنی تا بتونی به زندگی‌ت برسی. چطور شلیک کردن به طرف مقابل با تپانچه برقی می‌تونه توی رسیدن به این هدف کمکت کنه؟»

گاهی این سؤال تکمیلی برای رسیدن به جوابی مؤثرتر کافی است. اگر این سؤال کمکی نکرد، پیشنهاد می‌کنم تا وقتی بتوانیم گفت‌وگوهای سازنده‌تری داشته باشیم استراحت کنید.

خلاصه‌نویسی کنید و نظر طرف مقابل را بپرسید

دوباره باید هرچه را که شنیدید خلاصه کنید و نظر طرف مقابل را بپرسید. گاهی آدم‌ها در مرحله گوش دادن به ایده‌ها و تکرارشان روی آن‌ها فکر می‌کنند و تغییرشان می‌دهند. شنیدن خلاصه دیوید از برنامه‌های مربوط به سالن استراحت اعضای وابسته کمکشان کرد برای حل مشکلات دل‌گرم‌تر شوند و در نتیجه، در ایجاد فرهنگ همکاری میان خودشان به آن‌ها کمک کرد.

به حرف‌هایی که گفته نمی‌شود گوش کنید

مثل همیشه، حواستان باید به هر علامت غیرکلامی که در طول این سؤال می‌بینید باشد. برای مثال «اگه اشتباه می‌کنم حرفم رو اصلاح کن، اما انگار وقتی درباره‌ی ایده‌هات پرسیدم مردد بودی. شاید مطمئن نیستی واقعاً دوست داشته باشم ایده‌هات رو بشنوم. می‌دونم توی گذشته همیشه رابطه‌مون خوب نبود، اما دوست دارم این وضعیت رو عوض کنم. ایده‌های تو مهم هستن. قول نمی‌دنم با هرچی که بگی موافق باشم، اما قول می‌دم بهشون گوش بدم.»

مشکل‌یابی

حالا که چگونگی طرح این سؤال را بررسی کرده‌ایم، بیایید درباره‌ی چطور پرداختن به چند مشکلی حرف بزنیم که گاهی زمان پرسیدن این سؤال با آن‌ها مواجه می‌شوید.

اگر این یک مذاکره‌ی گروهی باشد، چطور ایده‌پردازی می‌کنید؟

اگر روی مذاکره‌ای گروهی کار می‌کنید، حال می‌خواهد مذاکره‌ای میان خانواده، همکاران یا ملت‌ها

باشد، شاید بخواهید به جای بلافاصله پرسش از طرف مقابل، درباره چگونگی ایده پردازی تان تأمل بیشتری کنید. مردم سال های زیادی فکر می کردند تبادل نظر گروهی، فرایندی که افراد دور هم جمع می شوند و هر ایده ای به ذهنشان می رسد بلند بلند می گویند، بهترین و خلاقانه ترین نتایج را به بار می آورد. هرچند آخرین تحقیقات نشان می دهد تبادل نظر گروهی معمولاً نتیجه بخش نیست، چون می تواند ایده های سطحی یا پرزرق و برقی ایجاد کند که اغلب با بررسی بیشتر دوام چندانی نمی آورند؛ خصوصاً برای حل مسئله های مهم یا چالش برانگیز. شاید بهتر است به افراد وقت فکر کردن بدهید و بعد با ایده هایشان برگردند. کار انفرادی که بعداً در گروه بهبود بخشیده شود راه بسیار بهتری برای ایده پردازی است. وقتی به افراد کمک می کنم تا قدم اولشان را در مذاکره طراحی کنند، معمولاً از آن ها می خواهم چند ایده فردی بدهند، بعد دور هم جمع شویم و ارزیابی شان کنیم.

چنین کاری برای این سؤال چه معنایی دارد؟ خبر خوب این است که همین حالا هم از خیلی افرادی که در مذاکره منتظر می مانند تا جلسه گروهی شان به ایده پردازی ختم شود جلوترید. از قبل شروع کردید به فکر کردن درباره اولین قدم های احتمالی که باید بردارید. تکلیفتان را انجام داده اید. حالا که از بقیه می خواهید درباره اولین قدم های احتمالی گفت و گو کنند، یعنی از آن ها می خواهید همان کار شما را

تنهایی انجام دهند. شاید بهتر است وقت فکر کردن به آن‌ها بدهید تا همان کار شما را بکنند.

اگر طرف مقابل آماده نباشد، چه؟

انتظارش را داشته باشید که شاید طرف مقابلتان در لحظه برای این سؤالی که از او می‌پرسید آمادگی نداشته باشد. شاید برای حلاجی اطلاعاتی که بعد از پرسیدن چهار سؤال دیگر بخش پنجره به‌سمتش روانه شده و جواب‌هایی که خلاصه کرده‌اید به زمان نیاز دارد. اگر چنین وضعیتی حاکم است، شاید بهتر است از او بخواهید وقتی آماده گفت‌وگو بود جلسه دیگری برگزار کنید یا چند مورد از ایده‌هایتان را با او در میان بگذارید. بعد هم سراغ گفت‌وگویی تکمیلی بروید تا بتوانید افکار و ایده‌های طرف مقابل را بشنوید.

اگر قدم بعدی به‌نظر قدمی غیرارادی باشد، چه؟

نظرتان درباره سناریویی متضاد که به نظر می‌رسد قدم بعدی آن غیرارادی است یا در طول مسیر شکل می‌گیرد، چیست؟ برای مثال، به‌تازگی مصاحبه مقدماتی‌تان با مدیر منابع انسانی را تمام کرده‌اید و به

شما گفته‌اند قدم بعدی، مصاحبه دومی با مدیریت است. اگر من بودم می‌پرسیدم: «درباره قدم‌های بعدی مون دیگه چی می‌تونین بهم بگین؟» ممکن است از به دست آوردن این اطلاعات اضافی متعجب شوید؛ اطلاعاتی که شاید درباره زمان‌بندی آن قدم‌ها، کسی که تصمیم‌گیرنده است یا احتمال جلو افتادن درخواستان باشد. طرح این سؤال باعث می‌شود با انگیزه و منظم هم به نظر برسید.

کلام آخر: همیشه بهتر است برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر تلاش کنید.

اگر در این مذاکره فردی تازه‌کار باشید، چه؟

اگر بسیار تازه‌کارید و در موقعیتی زیرمجموعه‌ای قرار گرفته‌اید که انتظار می‌رود برنامه‌ای روبه‌جلو تدوین کنید، چه؟ اگر مدیرتان این سؤال را به خودتان برگرداند و بگوید: «قدم اول چیه؟ خب، بهتر نیست تو بهم بگی؟» درست مثل کاری که برای چهار سؤال قبل کردید، می‌دانید اولین کار بعد از صحبت‌های طرف مقابل، خلاصه‌نویسی و بعد تکمیل آن است. پس در این موقعیت، چنین چیزی باید بگویید: «درسته، شما ایده‌هام رو دوست دارین. انتظارش رو داشتم، برای همین قبل از جلسه وقت گذاشتم و روی قدم‌های احتمالی بعدی فکر کردم. یه چندتایی ایده دارم که خوشحال می‌شم مطرحشون کنم. یا

اگه می‌خوانین شما چندتا ایده اولیه بدین که ایده‌های من بتونن جامع‌تر باشن. انتخاب با شماست.»

اگر هیچ فکری به ذهنشان نرسد چه؟

و اگر از طرف مقابل درباره قدم اول پرسید و به نتیجه‌ای نرسد چه؟ در اینجا چند راهی را که گاهی امتحانشان می‌کنم برایتان آورده‌ام. اول، اگر وظیفه‌ای به گردنم باشد، شاید برای آنکه بتوانم کمکی بکنم بخواهم بیشتر درباره این سد معبر بدانم. شاید بپرسم: «چی جواب دادن به این سؤال رو چالش برانگیز می‌کنه؟» اگر به طرف مقابل فرصتی برای حرف زدن از موانعش بدهید، ممکن است درنهایت به ایده‌های خوبی برسید.

و یادتان باشد، اگر شک دارید، همیشه می‌توانید روش فکر کردن به «بدترین ایده» را امتحان کنید. به طرف مقابل بگویید ترفندی دارید که در گذشته کمکتان کرده ایده‌پردازی کنید و بعد بپرسید: «بدترین قدمی که تو یا ما می‌تونیم برداریم چیه؟» گاهی دانستن اینکه چه چیزی کمکتان نمی‌کند، سرنخ‌های فوق‌العاده‌ای درباره عوامل کمک‌کننده به شما می‌دهد.

خلاصه

تبریک می‌گوییم! تمام ۱۰ سؤال را تمام کرده‌اید. حالا بیشتر از هر مذاکره‌کننده‌ای در دنیا اطلاعات جمع کرده‌اید و موقع انجام این کار، احتمالاً راه‌حلی هم برای مذاکره‌تان پیدا کرده‌اید. حالا آماده‌اید تا کار را تمام کنید.

کار را تمام کنید: از مذاکراتان نتیجه‌گیری کنید

تبریک می‌گویم! شما کتاب در اهمیت پرسیدن را تمام کرده‌اید. تا این لحظه، پنج سؤال از خودتان پرسیده‌اید، به جواب‌ها گوش داده‌اید و بینش درونی کشف‌شده‌تان را خلاصه کرده‌اید. سپس از یک نفر دیگر شاید موکل، دوست، همسر یا همکاران پنج سؤال کرده‌اید که دنیایی از اطلاعات جدید را برایتان افشا کرده است. به حرف طرف مقابل گوش کرده‌اید، فضایی برای حرف زدن به او داده‌اید، پیگیری و خلاصه کرده‌اید. به سد معبرها پرداخته‌اید و رابطه‌ای را جلو برده‌اید. در مقایسه با بیشتر مذاکره‌کننده‌ها و در مقایسه با نقطه شروعتان، در موقعیتی عالی قرار دارید.

شاید از خودتان بپرسید: «خیلی‌خب، این سؤال‌ها رو پرسیده‌ام. حالا چی؟» حالا وقت آن است قدم بعدی را برای هدایت آینده‌تان بردارید. اطلاعاتی که از کتاب در اهمیت پرسیدن به دست آورده‌اید در هر مذاکره‌ای کمکتان می‌کند؛ حالا می‌خواهد توافق کردن باشد یا مجاب کردن یک مشتری، حل مشکل یک رابطه، حل‌وفصل یک دادخواست یا رسیدن به یک هدف شغلی شخصی.

این کتاب را نوشتم چون می‌دانم بهترین راه اینکه هر مذاکره‌ای برای تمام عمر ارزشمند باشد پرسیدن

است. همچنین این کتاب را نوّشتم چون اگر اول به خودتان و بعد به طرف مقابل گوش کنید، به بیشتر دانستن، از خودتان و دیگران، مجهز می‌شوید. می‌خواهم با استفاده از ابزاری که در این کتاب آمده، جسورانه درباره‌ی نیاز یا رؤیایی که دارید و چیزی که می‌دانید برای خودتان و طرف مقابل ارزش‌آفرینی می‌کند سؤال کنید. چطور این کار را بکنید؟ به خواندن ادامه دهید.

اطلاعاتی را که جمع کرده‌اید دسته‌بندی کنید

کتاب در اهمیت پرسیدن کمکتان می‌کند سؤالات درستی طرح کنید و از پس کشف گذشته برآیید، زمان حال را بفهمید و در مذاکره، آینده‌ی بهتری را طراحی کنید. هرکدام از این ۱۰ سؤال هدفی دارند. حالا که همه‌ی آن‌ها را کامل کرده‌اید، تصویر پیش‌رویتان باید این‌شکلی باشد:

پنجره	آینه
تعریف طرف مقابل از مشکل یا هدف	تعریف من از مشکل یا هدف
نیازهای طرف مقابل چه شکلی خواهند بود	نیازهای من چه شکلی خواهند بود
احساسات یا نگرانی‌های طرف مقابل	احساسات یا نگرانی‌هایم
موفقیت قبلی طرف مقابل	موفقیت قبلی‌ام
قدم‌های اولیه‌ی طرف مقابل	قدم‌های اولیه‌ی من

چنین نموداری برای ثبت خلاصه‌هایی که در پایان هر فصل نوشتید یا هر اطلاعاتی که به‌نظرتان مفید است احتمالاً به‌دردبخور باشد. آن را در قالب برگه‌ی راهنما در پایان این کتاب هم آورده‌ام (همچنین در وب‌سایتم به آدرس زیر هم قابل دانلود است:

alexcarterasks.com/readerworksheet

بسیاری از ما تصویری فکر می‌کنیم. بنابراین، اگر موقع مذاکره واقعاً رونوشتی از این برگه جلویتان باشد و آن را پر کنید، خیلی به کارتان می‌آید. اگر با طرف مقابلی که پشت میز است رابطه‌ی نزدیکی دارید یا سعی دارید بعد از موقعیتی سخت اعتمادش را جلب کنید، شاید حتی بخواهید سؤال‌ها را نشانش بدهید و به او بفهمانید با روش جدیدی می‌خواهید به این گفت‌وگو وارد شوید. برای بعضی آدم‌ها خودِ حرکت شفاف‌سازی، اینکه به‌وضوح یادداشت‌ها را نشانش دهید و همه‌ی مسائل را جلوی چشمش حل کنید، ممکن است قدم مهمی در اعتمادسازی و حرکت روبه‌جلو باشد.

از این سؤالات استفاده کنید تا آرمان‌های موفقیت تعیین کنید

همه‌ی ما می‌دانیم مذاکره‌کننده‌هایی که با توجه به آرمان‌هایشان وارد مذاکره می‌شوند احتمال موفقیتشان بیشتر از آن‌هایی است که تمرکزشان را می‌گذارند روی چیزهایی که شاید از دست بدهند. در اینجا آمده که چگونه می‌توانید با استفاده از سؤال و جواب‌های این کتاب مطمئن شوید آرمان‌هایتان را در جای درستش قرار داده‌اید.

اول، می‌دانیم آرمان‌ها بر پایه‌ی نیازهایمان هستند. در پایان بخش آینده و فصل پنجم («اولین قدم

چیست؟»، از شما خواستم به نیازهایتان از فصل دوم («به چه چیزی نیاز دارم؟») نگاهی بیندازید و فکر کنید چه اقداماتی نیازهایتان را تمام و کمال ارضا می‌کند. حالا که دوباره دارید به هر دوی این جواب‌ها نگاه می‌کنید، اقداماتتان از فصل پنجم توانسته نیازهایتان را تمام و کمال ارضا کند؟ اگر نکرده، بیشتر یا بهترشان کنید.

در قدم بعد، باید مطمئن شوید آرمان‌هایتان موجه‌اند و اینجاست که سؤالات بخش پنجره می‌تواند به یاری‌تان بیاید. آنجا که امکان دارد سؤالاتتان را به هر مسئله عینی که دستتان می‌رسد گره بزنید، برای مثال، قبل از آنکه پیشنهادی بدهید به خانه‌های قابل مقایسه نگاهی بیندازید یا قبل از قیمت‌گذاری محصولاتتان، هزینه‌های کسب و کارتان را بررسی کنید. اما با نگاه کردن به جواب‌هایی که طرف مقابل به پنج سؤال بخش پنجره داده، تعریفش از مشکل، نیازها، احساسات، موفقیت‌ها و ایده‌هایش برای آینده، می‌توانید این را هم بفهمید که او چه فکری دربارهٔ پیشنهادهای شما می‌کند. مطمئن شوید سؤال‌هایتان در عین اینکه جاه‌طلبانه‌اند، همچنین حداقل برای یکی از آن جواب‌ها معقول و موجه هم باشند. اگر هدف شما این است که پاداش و مزایای کاری‌تان را تا بیست درصد افزایش دهید و هدف اولیهٔ ریاستان این است که در حال حاضر که شرکت سعی دارد درآمد را بیشتر کند تا جای ممکن نرخ افت درآمد را

کاهش دهد، پس ممکن است با مانع مواجه شوید؛ مگر اینکه بتوانید به نیاز دیگری اشاره کنید که با افزایش حقوق شما آن هم تأمین می‌شود (مثل کاهش استعفاها) یا راه‌وروش‌هایی را به ریاستان نشان دهید که افزایش پاداش و مزایای شما می‌تواند با آن هدف مالی کوتاه‌مدت سازگار و هماهنگ باشد (مثل استخدام کارمندان کمتر برای سمت‌هایی که نیاز چندانی به آن‌ها نیست و افزایش ارزش سهامتان که بعداً بازدهی دارد).

پایان گفت‌وگویتان را چهارچوب‌بندی کنید

همین‌که از افکار و اهدافتان سردرآوردید، باید برای بیشترین میزان موفقیت چهارچوب‌بندی‌شان کنید.

«چهارچوب‌بندی» یعنی چه؟ وقتی افکارتان را چهارچوب‌بندی می‌کنید، یعنی دارید از مهارتی که خیلی از عکاس‌ها و نقاش‌ها از آن بهره برده‌اند، برای رسیدن به موفقیتی بزرگ استفاده می‌کنید. با کلماتتان تصویری را نقاشی می‌کنید که به‌ویژه با روحیات طرف مقابلی که آن را می‌بیند سازگاری دارد و اگر ندانید چه مضمون، کلمات یا ایده‌هایی منظورتان را درست می‌رسانند، نمی‌توانید این چهارچوب‌بندی را برای مخاطبتان انجام دهید.

به عبارت دیگر، تا اول گوش نکنید، نمی‌توانید کسی را متقاعد کنید.

چهارچوب‌بندی کاری ضروری است. هر مذاکره‌کننده‌ای باید این مهارت حیاتی را بداند و در آن ماهر باشد. اگر دارید برای اینکه چرا باید بودجه سازمانتان زیاد شود گفت‌وگو می‌کنید و می‌خواهید مدیرتان را راضی کنید که درباره تمام سازمان‌ها انصاف به خرج دهد، اما او نگران بازده قابل‌انتظار سرمایه‌گذاری‌اش است، پس نمی‌توانید کاری از پیش ببرید. اگر می‌خواهید بچه‌تان را راضی کنید فعالیت جدیدی را در جایی شروع کند که کسی را نمی‌شناسد، اما او می‌ترسد وقتی کاری را برای اولین بار امتحان می‌کند، مثل یک احمق به نظر برسد، پس مجاب کردنش بی‌فایده است.

در اینجا به اختصار سه راهکار جذاب برای چهارچوب‌بندی در مذاکره آورده شده:

اول، تا جای ممکن پیشنهادهایتان را طوری چهارچوب‌بندی کنید که واقعاً پاسخی به تعریف طرف مقابل از مشکل، نیازها، نگرانی‌ها و ایده‌های او و خودتان باشد. برای مثال، اگر می‌خواهید پروژه‌نوسازی خانه‌ای را برنده شوید و صاحب‌خانه‌ها را راضی کنید تا برای پیشنهاد شما نسبت به مبلغ مزایده رقابتی خودشان مبلغ بیشتری بپردازند، باید به نیازهایشان برای کیفیت، مطمئن بودن و پایداری متوسل شوید

و به آن‌ها بفهمانید چطور می‌توانید این نیازها را برایشان تأمین کنید. اگر می‌خواهید بچه‌هایتان شب‌ها ساعات کمتری تلویزیون نگاه کنند، می‌توانید به آن‌ها بگویید شنیده‌اید صبح‌ها خسته‌اند و اگر شب‌ها تلویزیون را خاموش کنند، در شروع روز حس بهتری خواهند داشت. حالا که به حرف‌های طرف مقابل گوش کرده‌اید، بهتر می‌فهمید چطور اطلاعات را پردازش می‌کند و می‌توانید به بهترین شکل ممکن پیشنهادهایتان را بیان کنید.

دوم، کاری کنید افراد روی چیزی تمرکز کنند که می‌توانند به دست بیاورند نه چیزی که از دست می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهد انسان‌ها لطمه‌گریزند؛ یعنی دوست داریم حتی بیشتر از چیزی که می‌خواهیم به دست بیاوریم، از لطمه و شکست دوری کنیم و همین تمرکز کردن روی از دست دادن‌ها می‌تواند انعطاف و اشتیاق طرف مقابل را به مصالحه و توافق در مذاکره کاهش دهد. برای مثال، به جای اینکه به دو نفر از کارمندهایتان بگویید: «می‌دونم شماها دوست‌های صمیمی هستین، اما مجبورم شماها رو جدا از هم بنشونم، چون می‌خوام باند و باندبازی رو توی دفتر کم کنم.» می‌توانید به این اشاره کنید: «هر دوتون بهم گفتین دلتون می‌خواد توی اداره با آدم‌های بیشتری آشنا بشین و بتونین توی کارهاتون پیشرفت کنین. برای همین جاهایی رو براتون انتخاب کرده‌ام که اونجا می‌تونین با

آدم‌های جدیدی کار کنین. این آدم‌ها می‌تونن برای ترفیعتون در آینده مهم باشن.» هر دوی این گفته‌ها درست‌اند، اما احتمال دارد یکی‌شان شما را عقب بکشد و دیگری جلو ببرد.

در آخر، صادق، قاطع و صریح باشید. وقتی گفت‌وگویی را چهارچوب‌بندی می‌کنید، می‌خواهید بهترین خودتان باشید، اما باید با حقایق و شرایط هم همسو و هماهنگ شوید. چهارچوب‌بندی شامل جلب‌توجه افراد به بخشی از تصویری می‌شود که دوست دارید بر آن تأکید کنید. اما به این معنا نیست که تصویر کاخ سفید را نشان‌شان بدهید و بگویید دارند به هرم بزرگ جیزه نگاه می‌کنند.

قاطع و صریح بودن بهترین و حتی دل‌سوزانه‌ترین راه برای پیشبرد یک رابطه است. خیلی وقت‌ها با پیچیده کردن حس یا خواسته واقعی‌مان، گفت‌وگوها را خراب می‌کنیم. مثلاً به جای گفتن «وقتی دربارهٔ مخارجم حرف می‌زنیم، جبهه می‌گیرم.» صدایش را در نمی‌آوریم و دست پیش را می‌گیریم: «خب، خیلی مسخره‌ست که داری از خرج و مخارج من حرف می‌زنی، درحالی‌که این تویی که پیشنهاد دادی بریم مسافرت...» با این کار بدون آنکه به عمق مسئله برسیم، فقط احساسات را تشدید می‌کنیم. روش مستقیم (گفتن چیزی که واقعاً منظورتان است) معمولاً بهتر عمل می‌کند.

شفاف‌سازی باعث اعتماد می‌شود. جادوی آینه و پنجره هم در همین است، مگر نه؟ می‌توانید خودتان و طرف مقابل را شفاف‌تر ببینید. وقتی شفاف ببینید، می‌توانید شفاف‌تر هم صحبت کنید. با این کار برای طرف مقابل پنجره‌ای به سمت خودتان باز می‌کنید و کمکش می‌کنید پیشنهادهایتان را بهتر بفهمد و بهترین فرصت را برای موفقیت در اختیارتان می‌گذارد.

بقیه مذاکراتان را زمان‌بندی کنید

آیا فوراً بعد از پرداختن به سؤال‌ها، بازارگرمی می‌کنید یا پیشنهادتان را می‌دهید؟ بخشی از اینکه باید پیش بروید یا نه، شامل تجزیه و تحلیل مسائلی از جمله اینکه چقدر زمان دارید، می‌شود. اگر موقعیت نادر و ارزشمندی است، شاید بخواهید فوراً به جلو پیش بروید. اما من شاید حتی وقت استراحت کوتاهی بخواهم تا شما افکارتان را جمع‌وجور کنید و به خودتان سروسامان دهید.

اگر با کسی سروکله می‌زنید که رابطه‌ای طولانی با شما دارد، مثل همکار، مشتری دائم یا همسران و فشار زمانی فوری روی‌تان نیست، همین قدر که در یک جلسه، سؤالات را کامل کنید و تمام اطلاعاتی را که طرف مقابل می‌دهد به دست بیاورید، خودش موفقیت به حساب می‌آید. در واقع، احتمالاً خودتان

هم می‌خواهید برای حلاجی اطلاعاتی که به دست آورده‌اید فرصتی داشته باشید و به مسیر پیش رویتان فکر کنید. مثلاً می‌توانید از طرف مقابل تشکر کنید که به دیدنتان آمد و نگرانی‌های دیگرش را هم با شما در میان گذاشت. به او بگویید چقدر به‌خاطر این کار از او ممنون هستید و چطور شما را به فکر فروبرده. سپس زمانی برای جلسه بعدی تعیین کنید و از اطلاعاتی که به دست آوردید برای ساختن راهی روبه‌جلو استفاده کنید.

برای آنکه تصمیم بگیرید به جلو پیش بروید یا وقفه‌ای ایجاد کنید، باید در نظر بگیرید از آن دسته افرادی هستید که مسائل را سریع تحلیل می‌کنید یا قبل از حرکت بعدی‌تان، وقتی برای فکر کردن می‌خواهید. این قضیه برای طرف مقابلتان در مذاکره هم صدق می‌کند.

من با رئیس‌هایی از هر دوی این گروه‌ها کار کرده‌ام. یکی از آن‌ها همیشه می‌گفت: «بریم انجامش بدیم!» و دیگری می‌گفت: «الکس، ممنون برای اطلاعاتی که ارائه کردی. بیا یه وقتی بذاریم و هفته بعد درباره‌ش حرف بزنیم.» وقتی چنین چیزی را درباره خودتان و طرف مقابل بدانید، می‌توانید تصمیمی بگیرید که شما را در راه بزرگ‌ترین موفقیت قرار بدهد.

همچنین باید نشانه‌های خستگی و فرسودگی عاطفی را در طرف مقابلتان بررسی کنید. گفت‌وگویتان چقدر طول کشید؟ چه موضوعاتی مطرح شد؟ واکنش طرف مقابل به این سؤالات چه بود و به‌نظرتان در پایان گفت‌وگو چه حسی داشت؟ انرژی گرفته است و می‌پرسد «خب بعدش چی؟» یا نشانه‌های خستگی از خودش نشان می‌دهد؟ اگر روی ساعتش ضرب گرفته یا غرقِ بررسی ایمیلش شده، احتمالاً نشانه‌ی این است که استرس کاری که برای مدت کوتاهی رهایش کرده بود دوباره شدت گرفته و شما چون توجه کامل طرف مقابلتان را می‌خواهید، باید برای بیان خواسته‌تان زمان دیگری را تعیین کنید.

حتماً باید خستگی و فرسودگی عاطفی خودتان را هم چک کنید. این مدل گوش دادن تمرکز زیادی را می‌طلبد. شاید نیاز باشد بسته به اینکه گفت‌وگویتان چقدر طول کشیده و چه عواطفی درگیر شده، قبل از حرکت به جلو، وقفه‌ای ایجاد کنید. گاهی میانجیگری‌ام با دانشجویها یک روز کامل طول می‌کشد. وقتی جلسه‌هایمان این‌قدر طول می‌کشند، معمولاً روزمان را سازمان‌بندی می‌کنیم تا صبحمان را با صحبت درباره‌ی گذشته و بعدازظهرمان را با صحبت درباره‌ی آینده بگذرانیم. و وسط این دو چه کار می‌کنیم؟ ناهار می‌خوریم. یک استراحت و وقفه به همه‌ما کمک می‌کند دوباره تمرکز و انرژی‌مان را برای شروع حل مسئله به دست بیاوریم.

اگر تصمیم دارید بعداً دوباره یک گردهمایی داشته باشید، پس باید برای تمام کردن جلسه این کارها را بکنید. اول، با خلاصه پیشرفتی که حاصل شده و اطلاعاتی که در میان گذاشتید شروع کنید. سپس از طرف مقابل برای وقت، انرژی و صداقتش تشکر کنید. اگر هرکدامتان قول انجام کاری را از این جلسه تا جلسه بعدی داده، مثلاً اطلاعات یا مدارکی جمع‌آوری کند، آن را هم خلاصه‌نویسی کنید.

گفت‌وگو را از کجا شروع کنید

فرض کنیم تصمیم گرفته‌اید بعد از تمام کردن این سؤالات، روبه‌جلو حرکت کنید. بعد از طرح سؤالات بخش پنجره و خلاصه‌نویسی‌شان، ممکن است رویِ طرف مقابل هم باز شود و سؤالات مشابهی از شما بپرسد. مثلاً، شاید بعد از اینکه دربارهٔ نیازهایش پرسیده‌اید، او هم همین سؤال را از شما بکند. اگر چنین کاری کرد که برایش آماده‌اید. اگر هم سؤال نکرد و در عوض حس کردید می‌خواهد دربارهٔ آینده صحبت کند، می‌توانید به او بگویید برای این گفت‌وگو آماده شده‌اید تا نظرات و پیشنهادهایتان از سر آگاهی باشد. بعد می‌توانید هرچقدر از جواب‌هایتان را که دوست دارید با طرف مقابل در میان بگذارید و از این جواب‌ها برای چهارچوب‌بندی هر پیشنهادی که دارید استفاده کنید.

وقتی ماهرانه پیشنهادهایتان را خلق کنید، اطلاعات زیادی در اختیارتان می‌گذارد تا به شما در انجام موفق‌تر این کار کمک کند. برای مثال، شاید نگاهی بیندازید و ببینید نیازهای طرف مقابل (فصل هفتم، «به چه چیزی نیاز دارید؟») در کجا با نیازهای خودتان (فصل دوم، «به چه چیزی نیاز دارم؟») همخوانی دارد و از همان برای طراحی راه‌حلی که برای هر دو طرف نتیجه‌بخش است استفاده کنید. همچنین می‌توانید نگاه کنید و ببینید صورتان از آینده (فصل پنجم، «اولین قدم چیست؟») چگونه با

تصور طرف مقابل (فصل دهم، «اولین قدم چیست؟») همسو و مکمل می‌شود تا بفهمید چه کاری احتمالاً هر دویتان را راضی می‌کند و اگر بدانید طرف مقابل چه حسی دارد (فصل هشتم، «چه نگرانی‌هایی دارید؟»), می‌توانید احساسات خودتان را هم در نظر بگیرید (فصل سوم، «چه حسی دارم؟») و ببینید چطور می‌توانید پیشنهادتان را طوری چهارچوب‌بندی کنید که شانس موفقیتتان را به حداکثر برساند.

اگر چندین مشکل در گفت‌وگویتان مطرح شد، اول به کدام می‌پردازید؟ در اینجا چند ایده ارائه می‌دهم:

کاری راحت و آسان. اگر درباره هر نوع اقدامات اولیه مشترکی حرف زده‌اید که عالی است! اگر هر دویتان روی مسئله‌ای توافق دارید، خلاصه‌اش کنید و حتی پیشنهادش بدهید. یا اگر مشکلی در نزدیکی‌تان هست، شاید باید شکاف موجود را کوچک‌تر کنید و شتاب بگیرید.

در واقع، وقتی در مذاکره به افراد کمک می‌کنم، اغلب نموداری در دفترچه‌ام می‌کشم که چنین شکلی دارد:

طرف اول	مشترک	طرف دوم
تعریف از مشکل یا هدف		تعریف از مشکل یا هدف
نیازها چه شکلی اند		نیازها چه شکلی اند
احساسات یا نگرانی‌ها		احساسات یا نگرانی‌ها
موفقیت قبلی		موفقیت قبلی
قدم‌های اولیه		قدم‌های اولیه

هر اطلاعات مشترکی را که بشنوم در ستون وسطی می‌نویسم. اگر هر دو مذاکره‌کننده روی هر نوع اقدام اولیه‌ای توافق بکنند، همان‌جا بهترین نقطه شروع و حرکت به حساب می‌آید.

نیازها یا احساسات مشترک. اگر هر دو طرف یک نیاز یا احساس واحد دارند، آنجا هم بهترین نقطه شروع است. می‌توانید احساسات یا نگرانی‌های مشترک را در نمودار بالایی ثبت کنید و وقتی مسیر روبه‌جلو را یافتید، کار را شروع کنید.

نکاتی که باید به آن‌ها توجه و برجسته‌شان کنید. برای وقتی که علایق، احساسات یا نظرات مشابهی دربارهٔ مشکل موردنظر دارید، اما دیدگاهتان دربارهٔ اقدامی که باید انجام دهید متفاوت است. برای مثال، هم شما و هم رئیس سازمانتان نگرانید که یکی از رقبا کارمندهایتان را بقاپد. به‌نظرتان ارائهٔ دورکاری بیشتر یکی از راه‌های حفظ کارمندهاست، اما ریاستان می‌گوید: «هیچ کاری جز بیشتر کردن پاداش مؤثر نیست.» از نظر من بهتر است احساس یا نیاز مشترک و گزینه‌های مختلفی را که می‌شود با آن‌ها برآورده‌شان کرد خلاصه کنید. شاید تصمیم بگیرید باهم ایده‌های بیشتری بدهید (یا دربارهٔ نیاز کارمندا نظرسنجی بگذارید) و برای راه‌حلتان برنامه‌ریزی کنید.

مشکلات کوتاه‌مدت. اگر این یک مذاکره یا رابطه‌ای مداوم است، پس شاید لازم باشد چند هفته یا چند ماه روشی را امتحان کنید. سپس قرار دوم را بگذارید تا روشتان را ارزیابی کنید و ببینید چطور پیش رفته. برای مثال، اگر روی مذاکره‌ای بهتر با شریک زندگی‌تان کار می‌کنید تا بدانید هرکدامتان در روز چقدر نیاز دارید تنها و بدون حضور بچه‌ها باشید، پس بهتر است روش خاصی را امتحان کنید، زمان‌بندی کنید، جایتان را عوض کنید یا یک علامت مخفی با دست برای خودتان بگذارید و زمانی تعیین کنید تا دوباره همدیگر را ببینید و دربارهٔ اینکه کارتان چطور پیش رفته باهم صحبت کنید. اگر با

توزیع‌کننده جدید محصولاتتان درباره موجودی انبار و محل قرارگیری قفسه‌ها مذاکره می‌کنید، شاید ابتدا با توافقی کوتاه‌مدت و بعد هم با اعتماد به سازگاری محصولاتتان با روحیات مشتری‌ها، بتوانید موفقیت بیشتری به دست آورید.

موضوعات تکراری. اگر یک نیاز یا احساس بارها و بارها مطرح می‌شود، شاید بهتر است قبل از هرچیز دیگری روی همان کار کنید. سعی کنید به همان پردازید و بعد به ترتیب سراغ بقیه بروید. برای مثال، اگر در سازمان محل کارتان سر اینکه باید فرد خاصی را استخدام کنید یا نه، اختلاف افتاده و به خاطر روند استخدامی هر دو طرف احساس می‌کنند حرف‌هایشان شنیده نمی‌شود و نادیده گرفته می‌شوند، شاید بهتر است اول به سؤالات مربوط به روند استخدامی پردازید، بعد بروید سراغ بحث درباره اینکه استخدام کردن لازم است یا نه. اگر دارید با مشتری روی یک پروژه بزرگ طراحی وبسایت کار می‌کنید و او مدام درباره مسئله‌ای حرف می‌زند که از نظرش عدم اطلاع‌رسانی و ارتباط از طرف شرکت شماست، پس شاید باید اول درباره این ارتباط حرف بزنید و بعد درباره محتوای پروژه.

مشکل‌یابی

مثل همیشه، در اینجا چند توصیه دربارهٔ گروگرفتاری‌هایی آورده‌ام که ممکن است موقع آماده شدن برای به پایان رساندن مذاکراتان با آن‌ها روبه‌رو شوید.

اگر سؤال‌های تشریحی و باز نتیجه ندهد، چه؟

گاهی افراد وقتی سؤال تشریحی از آن‌ها پرسیده می‌شود، آمادهٔ گفتن حرف دلشان نیستند. در این موارد، سعی کنید با طرف مقابل ارتباط برقرار کنید و راه ورود دیگری بیابید. هیچ‌وقت دانشجویم نونا را فراموش نمی‌کنم که با خودم به نیویورک‌سیتی بردم تا بین یک مادر و پسر نوجوانش دربارهٔ پروندهٔ غیبت از مدرسه میانجیگری کند. آن مادر عاجزانه دلش می‌خواست پسرش به مدرسه برود. پسر آن‌قدر غیبت داشت که ممکن بود فارغ‌التحصیلی‌اش به خطر بیفتد. برای میانجیگری نشستیم. دانشجویم از پسر سؤالات تشریحی زیادی پرسید، اما در جواب چیزی جز شانه بالا انداختن نصیبش نشد. حتی یک کلمه.

در آخر، نونا از مادر پرسید می‌شود با پسرش تنها صحبت کنیم یا نه. مادر فوراً وسایلش را جمع کرد و گفت: «عالیه، باهاش صحبت کنین! شاید یه حرف درست و حسابی بهتون بزنه!» بعد با پسرش در اتاق تنهاییمان گذاشت. دانشجوی میانجیگرم دوباره از پسر سؤالات تشریحی پرسید. اما خبری نشد.

درنهایت، نونا صندلی‌اش را برگرداند و روبه پسر کرد. به جلو خم شد و پرسید: «خب پس عملاً با زور اومدی اینجا، آره؟» سؤال تشریحی نبود. اما جواب داد. پسر بالاخره سرش را بلند کرد و بعد دوباره شانه‌ای بالا انداخت. اما حالا نونا توجه پسر را به خودش جلب کرده بود. ادامه داد: «من هم همین‌طورم. اونکه اونجاست استادمه (به من اشاره کرد). می‌گه اگه هر هفته نیام اینجا، درسش رو می‌افتم.» حرکت شاهکاری بود. نوجوان احساس راحتی کرد و لب به سخن باز کرد. وقتی سؤال‌های تشریحی شکست خوردند، نونا یک نقطه ارتباطی پیدا کرد و برای باز کردن در از آن استفاده کرد. اگر شما هم ناگهان به سد معبر مشابهی برخورد کردید، این‌گونه سؤالات را کنار بگذارید. سعی کنید با فردی که آن طرف میز نشسته، ارتباطی انسانی برقرار کنید. اعتمادسازی کنید. همیشه وقتی هر دویتان آماده بودید، می‌توانید برگردید سر همان سؤال‌های قبلی.

«چرا این طوری حرف می‌زنی؟»

من و شوهرم وقتی قرار گذاشتن را شروع کردیم که من قبلش این مدل گوش دادنی را که داریم در این کتاب درباره اش حرف می‌زنیم یاد گرفته بودم. اما رابطه‌تان به کجا می‌انجامد اگر، خب، فردی که با او در رابطه‌اید فهمیده باشد مدل حرف زدن‌تان عوض شده؟ اگر طرف مقابل به این روش پیشروی صادقانه‌تان با سؤال «مستی؟» یا یک پلک زدن آرام و از سر ناباوری واکنش نشان داد، عیبی ندارد! توصیه من این است که صادق باشید. به عشقتان بگویید چه کار می‌کنید و این کار چگونه می‌تواند هم به او و هم خودتان کمک کند. یکی از راه‌های جواب دادن می‌تواند این باشد: «واقعاً حق داری، من معمولاً این‌طوری حرف نمی‌زنم. این مدت داشتم روی ارتباط و گوش دادن بهتر به آدم‌های اطرافم کار می‌کردم. می‌خوام از حالا به بعد این روش رو امتحان کنم.» در محل کار، شاید بتوانید چنین چیزی بگویید: «داشتم درباره مذاکره و کاری که افراد می‌تونن برای ساخت روابطی بهتر در محل کارشون انجام بدن مطالعه می‌کردم. این گفت‌وگو خیلی مهمه، برای همین دوست داشتم به بهترین روش ممکن برای هر دومون وارد این بحث بشم.»

اگر این کار کلاً جواب ندهد، چه؟

و اگر در شرایطی باشید که این سؤال‌ها نتوانند شما را به هدف‌تان برسانند، چه؟ یک بار دانشجویی در

کلاس میانجیگری‌ام داشتم که نزدیکِ پایانِ ترم، خاطراتِ هفتگیِ برایم نوشت؛ یادداشتی رویش بود: «این خاطراتِ هفتگیِ منه. ببخشید اگه زیادی شخصیّه.» حالا می‌فهمم آن یادداشت یعنی «دلیل اصلی که کلاستون رو برداشتم اینه.» او در خاطراتش نوشته بود مادرش اختلال شخصیت خودشیفته دارد. این دانشجو از یک‌طرف در دورهٔ فشردهٔ میانجیگری ثبت‌نام کرده بود، چون می‌خواست مهارتی را یاد بگیرد که در شغل حقوقی‌اش کمکش کند، اما چیزی که واقعاً می‌خواست پیدا کردن راهی برای بهبود رابطه با مادرش بود. او به من گفت سؤالات تشریحی و مهارت‌های خلاصه‌نویسی که یاد گرفته بود به‌شدت در مشخص شدن اهداف و ایمن‌تر کردن تعاملاتش به او کمک کرده بودند، اما در اصل در رابطه با مادرش پیشرفتی نکرده بود و هر بار دانشجوییم نیاز مشترکی با مادرش می‌یافت یا راهی به‌سمت جلو پیشنهاد می‌داد، مادرش دبه می‌کرد. حس می‌کرد مادرش همواره دنبال راه‌های جدیدی است تا باهم به مشکل بخورند. از من پرسید ایده‌ای برای بهتر کردن این شرایط دارم یا مسئله‌ای هست که از قلم انداخته باشد یا نه.

با ملایمت گفتم به‌نظرم سؤالش اشتباه است و شاید این قضیه اصلاً تحت‌کنترل او نیست. شاید مادرش به این اختلاف‌ها نیاز دارد که در برابر حل یا تغییر این وضعیت مقاومت می‌کند. پس شاید تنها کاری که

از دست دانشجوییم برمی‌آمد این بود که از سؤال‌های بخش آینده برای شناخت نیازها و مرزهایش استفاده کند و برای محافظت از خودش به آن‌ها عینیت ببخشد.

همه این‌ها برای این است که بگویم این سؤال‌ها پیش‌فرض خاصی دارد. فرض این سؤال‌ها بر این است کسی که طرف مقابل نشسته می‌خواهد حُسن‌نیت داشته باشد. که طرف مقابل اختلال شخصیتی یا دلیل خاصی برای ایجاد اختلاف و درگیری ندارد. طرح این سؤال‌ها، حتی در چنین شرایطی، بازهم برای شخص خودتان به شدت ارزشمند است. اول اینکه، مشکل خودتان، نیازها، عواطف، موفقیت‌های قبلی و ایده‌هایتان برای آینده را شفاف و واضح می‌کنید. بعضی از این اقدامات شاید تحت‌کنترل‌تان باشند و حالا در مسیر به دست آوردنشان هستید. همچنین از اینکه بدانید به این اختلاف یا مشکل فرصتی داده‌اید، احساس رضایت می‌کنید. تا امتحان نکنید که نمی‌توانید بفهمید و اگر امتحان کردید و به‌خاطر یکی از دلایلی که در بالا فهرستشان کردم موفق نشدید، حداقل اطلاعات مفیدی به دست آورده‌اید. حالا می‌توانید برای رسیدن به شفافیت در راه روبه‌جلوی دیگری تلاش کنید؛ راهی که شامل مشارکت با طرف مقابل نباشد. درباره دانشجوی من، او از این سؤال‌ها استفاده کرد تا به نیازهایش عینیت ببخشد و در رابطه با مادرش مرزگذاری کند. این رابطه‌ای نیست که آرزویش را داشت، اما با این کار احساس

امنیت بیشتری می‌کند و بهتر می‌تواند شرایط موجود را بپذیرد.

افکار پایانی

این کتاب را نوشتم تا راهکارهایی ارائه بدهم که می‌توانید برای بهبود هر مذاکره یا رابطه‌ای در زندگی‌تان از آن‌ها استفاده کنید و با این کار زندگی‌تان را هم بهبود ببخشید.

این راهکارها بدون شک زندگی مرا بهتر کرده‌اند. وقتی آن اوایل، مهارت‌هایی را آموختم که در این کتاب درباره‌شان خواندید، فهمیدم نه تنها با خودم و دیگران بهتر مذاکره می‌کنم، بلکه خوشحال‌تر هم هستم. هم‌زمان هم احساس اعتماد به نفس بیشتری داشتم، هم حس می‌کردم با آدم‌های اطرافم ارتباط بیشتری می‌گیرم. سپس از این مهارت‌ها استفاده کردم تا رسالت حرفه‌ای‌ام در نقش استاد، میانجی و مربی مذاکره را پیدا کنم. امروز و هر روز، با علم به این بیدار می‌شوم که همان کاری را می‌کنم که برای انجامش به این کره خاکی آمده‌ام. هدفم از نوشتن چنین کتابی این بود که به شما هم کمک کنم همین کار را بکنید و همین حس را داشته باشید. عاشق این هستم به مردم کمک کنم تا به بهترین و بالاترین کیفیت زندگی‌شان برسند و بعد بروند و هرچه یاد گرفته‌اند با دیگران هم در میان بگذارند.

در دورانی که این کتاب را می‌نوشتیم، شما را به بخشی از پستی‌ها و بلندی‌های زندگی‌ام بردم. از جهات مختلف، نوشتن این کتاب برایم مثل یک نگاه طولانی به آینده بوده. اما به‌دلیلی این کار را کردم. این کتاب را با بخش آینده شروع کردم تا برای مذاکره با خودتان احساس راحتی کنید. دوست دارم بدانید وقتی می‌روید تا پاسخ سؤال را پیدا کنید، می‌توانید با خودِ کامل و اصلی‌تان این کار را بکنید. این کار نه‌تنها خوب است، بلکه وقتی چنین کاری کنید، موفق‌تر هم می‌شوید.

وقتی افراد آموزشِ مذاکرهٔ مرا تمام می‌کنند، حتی اگر برای یک روز باشد، در آخر به آن‌ها می‌گویم به چشم همکارهای جدیدم می‌بینمشان. این یعنی چه؟ یعنی حالا شما بخشی از جامعه‌ای هستید که وقتی برای رسیدن به اهدافشان می‌روند، سعی دارند در مذاکره‌هایشان «تأثیر مثبت» بگذارند. یعنی می‌خواهم از اینجا به بعد مرا همکاران در نظر بگیرید، با من در تماس باشید و به من بگویید می‌خواهید با آموخته‌هایتان چه کار کنید. یعنی امیدوارم بخشی از مطالبی را که یاد گرفته‌اید با بقیهٔ افراد زندگی‌تان در میان بگذارید. وقتی در مذاکره‌ها و رابطه‌هایتان مشتاق باشید، خواهید دید که طرف مقابل هم شما را الگوی خودش قرار می‌دهد و همان کار را تکرار می‌کند. به این ترتیب، مذاکره‌کننده‌های خوب به رهبرانی خوب، در خانه و در جهان، تبدیل می‌شوند.

آینه	پنجره
تعریف من از مشکل یا هدف: چه مشکلی را می‌خواهم حل کنم؟	تعریف طرف مقابل از مشکل یا هدف: بههم بگو...
نیازهایم چه شکلی‌اند: به چه چیزی نیاز دارم؟	نیازهای طرف مقابل چه شکلی‌اند: به چه چیزی نیاز دارید؟
احساسات یا نگرانی‌هایم: چه حسی دارم؟	احساسات یا نگرانی‌های طرف مقابل: چه نگرانی‌هایی دارید؟
موفقیت قبلی‌ام: در گذشته چطور این وضعیت را به درستی مدیریت کرده‌ام؟	موفقیت قبلی طرف مقابل: در گذشته چطور این وضعیت را به درستی مدیریت کرده‌اید؟
اولین اقداماتم: قدم اول چیست؟	اولین اقدامات طرف مقابل: قدم اول چیست؟

در اهمیت پرسیدن: از سؤال کردن نترسید و آنچه می‌خواهید به دست بیاورید

نویسنده: الکساندرا کارتر

نام نامه

Facetune	فیس تون	AT&T	ای تی اند تی
	کیبل اینترتیمنمنت	Bloomingdale's	بلومین گدیلز
Cable Entertainment		PDA	پی دی ای
	مایکل سوک یانگ چو	peacebuilding	تثبیت صلح
Michael Suk-Young Chwe		3M	تری ام
Moffett Studios	موفت استودیوز	Chesapeake	چسپیک
	نشانگان خودویرانگری	The Deseret News	دزرت نیوز
impostor syndrome			سود هر سهام
Newell Brands	نیوول برندز	Profits per Equity Partner (PEP)	
		Cingular Wireless	سینگولار وایرلس
			فرید، فرانک، هریس، شریور و جاکوبسن ال ال پی
		Fried, Frank, Harris, Shriver &	
		Jacobson LLP	

یادداشت‌ها

[←۱]

یک مدل دستیار دیجیتال شخصی تحت نام تجاری پالم.

[←۲]

کتابی اثر دنیل کانمن.

[←۳]

K۴۰۱؛ در ایالات متحده، ۴۰۱ کی یک برنامهٔ مزایای بازنشستگی است. بر اساس این برنامه پول پس‌اندازشده برای بازنشستگی را کارفرما می‌پردازد و از پرداختی به کارمند پیش از اخذ مالیات، کسر می‌شود.

الکساندرا کارتر



استاد دانشگاه کلمبیا.
فعالیت در مؤسسه آموزش و تحقیقات سازمان ملل
از سال ۲۰۱۶.

Ask for More:

10 Questions to Negotiate Anything

«در جهانی مادی‌گرا که بخش بزرگی از کارها بمان را بر اساس واکنش به دیگران یا تمرکز بر آن‌ها انجام می‌دهیم، سؤال کردن از خودمان شاید غیرعادی به نظر برسد. خیلی از ما، در تمام شغل‌ها، یاد گرفته‌ایم مهارت مذاکره و رهبری به توانایی صحبت کردن بروی‌گردد یا حتی چیزی فزاینده از توانایی صحبت کردن... اینکه مذاکره موفق یعنی جواب همه سؤال‌ها را بدانی.»

در این کتاب به جای راهکار همیشگی، یعنی جست‌وجو برای یافتن پاسخ تمامی سؤالات، رویکردی متفاوت در پیش می‌گیریم؛ پرسیدن. «ظاهراً آلبرت اینشتین گفته است اگر یک ساعت برای حل مشکلی وقت داشته باشد، پنجاه و پنج دقیقه آن را به فکر کردن درباره آن مشکل و پنج دقیقه‌اش را به راه حل‌ها اختصاص می‌دهد.» اما در این مدت باید به چه چیزی فکر کرد؟ سؤال اساسی برای یافتن مشکل و راه حل آن چیست؟

ISBN: 978-622-7585-35-3



(ناشرهون)



استان کابل و سده
میدان کوشک