

چاپ پنجم

هرگز سازش نکنید

طوری مذاکره کنید که انگار

زندگیتان به آن بستگی دارد!

کریس واس

مترجم: شهلا ثریاصفت

نشر نوین

فهرست

- فصل ۱) قوانین جدید..... ۹
- ۱۳..... باهوش‌ترین کند ذهن اتاق.....
- ۱۸..... مذاکره سبک قدیمی.....
- ۱۹..... قلب در مقابل ذهن.....
- ۲۳..... FBI، احساسی می‌شود.....
- ۲۷..... زندگی، یک مذاکره است.....
- ۳۰..... این کتاب.....
- فصل ۲) آینه باشید..... ۳۵
- ۳۵..... ۳۰ سپتامبر ۱۹۹۳.....
- ۳۷..... فرضیات قطعی مانع دیدن حقیقت می‌شوند، فرضیات محتمل راهنمایی می‌کنند.....
- ۳۹..... آرام کردن فرد مبتلا به اسکیزوفرنی.....
- ۴۲..... عجله نکنید.....
- ۴۴..... صدا.....
- ۴۸..... آینه وار عمل کردن (تکنیک آینه‌ای).....
- ۵۹..... چگونگی مقابله کردن - و انجام کار خودتان - بدون تقابل.....
- ۶۲..... درس‌های کلیدی.....
- فصل ۳) فقط دردشان را احساس نکنید، بلکه به آن برچسب بزنید..... ۶۵
- ۶۷..... همدلی تاکتیکی.....
- ۷۱..... برچسب زدن.....
- ۷۴..... منفی‌ها را خنثی کنید، مثبت‌ها را تقویت.....
- ۸۰..... قبل از فکر کردن به مقصد، جاده را هموار کنید.....
- ۸۳..... ممیزی اتهام انجام دهید.....
- به دست آوردن صندلی - در کلاس پروازی بالاتر- در پروازی که تمامی صندلی‌هایش رزرو شده.....
- ۸۹.....
- ۹۲..... درس‌های کلیدی.....

فصل ۷) توهم کنترل ایجاد کنید..... ۱۷۵

- ۱۷۷..... سعی نکنید در وسط درگیری‌ها مذاکره کنید.
- ۱۷۹..... همیشه تیمی در طرف مقابل وجود دارد.
- ۱۸۱..... اجتناب از مخالفت و مقابله.
- ۱۸۴..... بی‌باوری را به تعلیق درآورید.
- ۱۸۸..... سوالاتتان را کالیبره کنید.
- ۱۹۴..... چه چیزی باعث می‌شود نتوانید پولتان را بگیرید.
- ۱۹۹..... درس‌های کلیدی.

فصل ۸) اجرای توافق را تضمین کنید..... ۲۰۱

- ۲۰۳..... «بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد.
- ۲۱۰..... روی افراد پشت‌صحنه‌ی مذاکره تاثیر بگذارید.
- ۲۱۳..... شناسایی دروغگوها، مقابله با احمق‌ها و جذب کردن بقیه.
- ۲۱۷..... قانون ۷-۳۸-۵۵ درصد.
- ۲۱۸..... قانون سه.
- ۲۱۹..... اثر پینوکیو.
- ۲۲۰..... توجه کنید که از چه ضمیری استفاده می‌کنند.
- ۲۲۱..... تخفیف کریس.
- ۲۲۳..... چکار کنید که طرف مقابل پیشنهادی علیه خودش بدهد.
- ۲۲۹..... درس‌های کلیدی.

فصل ۹) حسابی چانه بزنید..... ۲۳۱

- ۲۳۴..... شما کدامیک هستید؟
- ۲۴۴..... به صورت حریف مشت بزنید.
- ۲۴۸..... زدن مشت متقابل: تهاجمی باشید بدون اینکه به خاطر آن مورد سوء استفاده قرار بگیرید.
- ۲۵۲..... چانه‌زنی آکرمَن.
- ۲۵۶..... مذاکره برای کاهش اجاره پس از دریافت درخواست افزایش آن.
- ۲۵۹..... درس‌های کلیدی.

فصل ۱۰) قوی سیاه را پیدا کنید..... ۲۶۱

- ۲۶۲..... یافتن اهرم در موضوعات غیر قابل پیش‌بینی قابل پیش‌بینی.
- ۲۶۶..... کشف ناشناخته‌های ناشناخته.
- ۲۶۹..... سه نوع اهرم.

فصل ۴) مراقب «بله» باشید، استاد «نه» شوید..... ۹۵

- ۹۷..... «نه»، آغازگر مذاکره است.
- ۱۰۲..... آنها را در جهان خودشان متقاعد کنید.
- ۱۱۰..... «نه»، محافظت است.
- ۱۱۷..... جادوی ایمیل: چکار کنید که هرگز نادیده گرفته نشوید.
- ۱۱۸..... درس‌های کلیدی.

فصل ۵) شرایط لازم برای دو کلمه‌ی متحول‌کننده‌ی مذاکرات را بوجود

آورید..... ۱۲۱

- ۱۲۳..... ایجاد اپیفنی نامحسوس.
- ۱۲۸..... کاری کنید بگوید «درست است» و سپس خلاصه‌سازی کنید.
- ۱۳۲..... «درست است» عالی است، اما «حق با شماست»، هیچ تغییری ایجاد نمی‌کند.
- ۱۳۴..... استفاده از «درست است» برای فروش.
- ۱۳۶..... استفاده از «درست است» برای موفقیت شغلی.
- ۱۳۹..... درس‌های کلیدی.

فصل ۶) واقعیت آنها را دستکاری کنید..... ۱۴۱

- ۱۴۳..... مصالحه نکنید.
- ۱۴۵..... مهلت زمانی: زمان را متحد خودتان کنید.
- ۱۵۰..... چنین چیزی منصفانه نیست.
- ۱۵۲..... کلمه «منصفانه» چرا تا این اندازه قدرتمند است، چه زمان باید از آن استفاده کرد و چگونه ۱۵۲
- ۱۵۷..... چگونگی کشف محرک‌های عاطفی نهفته در ارزش‌های طرف مقابل.
- ۱۵۷..... واقعیت آنها را دستکاری کنید.
- ۱۵۹..... ۱. لنگر انداختن بر احساسات آنها.
- ۱۶۱..... ۲. اکثر اوقات ... اجازه دهید طرف مقابل زودتر شروع کند.
- ۱۶۴..... ۳. محدوده قیمت ایجاد کنید.
- ۱۶۵..... ۴. تغییر موضع به شرایط غیرپولی.
- ۱۶۶..... ۵. وقتی در مورد ارقام صحبت می‌کنید، از ارقام فرد استفاده کنید.
- ۱۶۶..... ۶. با یک هدیه غافلگیر کنید.
- ۱۶۹..... چگونه برای دستمزد بیشتر مذاکره کنید.
- ۱۷۳..... درس‌های کلیدی.

مذهب آنها را بدانید..... ۲۷۴
 اصل تشابه..... ۲۷۹
 قدرت امیدها و رویاها..... ۲۸۱
 مذهب به عنوان دلیل..... ۲۸۲
 احماقانه نیستند، سرنخاند..... ۲۸۳
 اشتباه شماره ۱: آنها اطلاعات ناقصی دارند..... ۲۸۴
 اشتباه شماره ۲: آنها محدود شده‌اند..... ۲۸۵
 اشتباه شماره ۳: آنها منافع دیگری دارند..... ۲۸۶
 ملاقات رو در رو داشته باشید..... ۲۸۷
 حواستان به لحظه‌هایی که حواستان نیست باشد..... ۲۸۹
 وقتی شرایط منطقی به نظر نمی‌رسد، فرصتی برای کسب سود است..... ۲۹۰
 غلبه بر ترس و یادگیری به دست آوردن آنچه از زندگی می‌خواهید..... ۲۹۵
 درس‌های کلیدی..... ۲۹۸

پیوست) برنامه «یک صفحه‌ای» مذاکره را آماده کنید..... ۳۰۱

بخش اول: هدف..... ۳۰۲
 قسمت دوم: خلاصه سازی..... ۳۰۵
 قسمت سوم: برجسب / ممیزی اتهام..... ۳۰۵
 قسمت چهارم: سوالات کالیبره..... ۳۰۶

درباره نویسنده..... ۳۱۰

فصل ۱

قوانین جدید

خیلی ترسیده بودم.

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

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

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

ببینید، افراد آن‌سوی میز - یعنی طرف‌های مذاکره من - استادان مذاکره دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد بودند. برای گذراندن یک دوره مذاکره اجرایی کوتاه مدت به دانشگاه هاروارد آمده بودم، تا چیزی در مورد رویکردهای دنیای کسب‌وکار یاد بگیرم. قرار بود این دوره به صورت آرام و بی‌سروصدا برای یکی از اعضای FBI که می‌خواست افق دید خود را کمی گسترش بدهد، برگزار شود.

اما هنگامی که رابرت نوکین، مدیر پروژه تحقیقاتی مذاکره هاروارد، متوجه شد که در دانشکده هستیم، برای صرف قهوه به دفترش دعوت کرد. گفت می‌خواهد با هم گپی بزنیم. این دعوت هم مایه افتخار بود و هم از آن می‌ترسیدم. نوکین فرد بسیار قابل تحسینی بود که سال‌ها مورد توجه بود؛ او نه تنها استاد حقوق دانشگاه هاروارد است، بلکه یکی از کله‌گنده‌های حوزه حل منازعات و نویسنده کتاب «مذاکره با شیطان: چه زمانی مذاکره کنیم، چه زمانی بجنگیم» است.

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

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

نوکین در حالی که لبخند بر لب داشت گفت «ما پسر تو گروگان گرفتیم واس! یک میلیون دلار بده، یا اینکه پسر تو می‌میره. من آدم‌ربام. چیکار می‌خوای بکنی؟» ترس و وحشت وجودم را فراگرفت، اما انتظارش را داشتم. زیرا این شرایط هرگز تغییر نمی‌کند: حتی پس از دو دهه مذاکره برای نجات جان انسان‌ها، باز هم احساس وحشت می‌کنید، حتی در حالت نمایشی!

بر خودم مسلط شدم. خب، من یک پلیس خیابانی بودم که مامور FBI شده و اکنون در مقابل افراد کله‌گنده‌تر از خودش قرار گرفته بود. نابغه نبودم، اما دلیلی داشت که در آن اتاق بودم. به مرور مهارت‌ها، تاکتیک‌ها و رویکردی کلی در رابطه با تعامل انسان‌ها بدست آورده بودم که نه تنها در نجات زندگی افراد به من کمک کرده بود بلکه اکنون

که به گذشته نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم که زندگی شخصی‌ام را هم تغییر داده بود. سال‌ها مذاکره، از شیوه‌های ارائه خدمات به مشتریان گرفته تا شیوه‌های فرزندپروری‌ام را هم تحت تاثیر قرار داده بود.

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

برای مدتی طولانی، به او خیره ماندم. سپس لبخند زدم. «چطور می‌تونم این کار را انجام دهم؟ (این مقدار پول، از حد توان مالی من خارج است)». نوکین مکث کرد. حالت چهره‌اش، کمی ناامیدی و تعجب را نشان می‌داد، مثل سگی که در حال تعقیب گربه‌ای است و به یکباره گربه برمی‌گردد و سعی در تعقیب سگ می‌کند. مثل این بود که ما در حال بازی‌های متفاوتی با قوانین متفاوتی بودیم. نوکین خونسردی‌اش را به‌دست آورد و با ابروهای قوسی‌اش به من نگاه کرد تا یادآوری کند که بازی هنوز تمام نشده است.

«پس اگه پسر تو بکشم، مشکلی نداری آقای واس؟»

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

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

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