

مذاکره کننده ارشد FBI در زمینه گروگانگیری های بین المللی، اصول و قواعد مذاکره خود را به حوزه کسب و کار آورده است.

# هرگز سازش نکنید!

طوری مذاکره کنید که انگار زندگی تان به آن بستگی دارد

کریس واس

مترجم: شهلا ثریاصفت

# هرگز سازش نکنید

طوری مذاکره کنید که انگار

زندگیتان به آن بستگی دارد!

کریس واس

مترجم: شهلا ثریاصفت

## فهرست

۱۱	فصل ۱) قوانین جدید
۱۶	باهوش‌ترین فرد کند ذهن در اتاق
۲۰	مذاکره سبک قدیمی
۲۳	قلب در مقابل ذهن
۲۷	FBI حساس می‌شود
۳۱	زندگی، یک مذاکره است
۳۴	این کتاب
۴۱	فصل ۲) آینه باشید
۴۱	۳۰ سپتامبر ۱۹۹۳
	فرضیات قطعی مانع دیدن حقیقت می‌شوند، فرضیات محتمل راهنمایی
۴۳	می‌کنند
۴۵	آرام کردن فرد مبتلا به اسکیزوفرنی
۴۹	عجله نکنید
۵۱	صدا
۵۶	آینه وار عمل کردن (تکنیک آینه‌ای)
۶۸	چگونگی مقابله کردن - و انجام کار خودتان - بدون تقابل
۷۱	درس‌های کلیدی

**فصل ۳) فقط دردشان را احساس نکنید، بلکه به آن برچسب بزنید... ۷۵**

- ۷۷ ..... همدلی تاکتیکی
- ۸۱ ..... برچسب زدن
- ۸۵ ..... منفی‌ها را خنثی کنید، مثبت‌ها را تقویت
- ۹۱ ..... قبل از فکر کردن به مقصد، جاده را هموار کنید
- ۹۴ ..... ممیزی اتهام انجام دهید
- به دست آوردن صندلی – در کلاس پروازی بالاتر- در پروازی که تمامی صندلی‌هایش رزرو شده..... ۱۰۰
- ۱۰۵ ..... درس‌های کلیدی

**فصل ( مراقب «بله» گفتن باشید، در «نه» گفتن استاد شوید..... ۱۰۷**

- ۱۰۹ ..... «نه» آغازگر مذاکره است
- ۱۱۵ ..... در جهان آنها متقاعدشان کنید
- ۱۲۴ ..... «نه»، محافظت است
- ۱۳۲ ..... جادوی ایمیل: چکار کنید که هرگز نادیده گرفته نشوید
- ۱۳۴ ..... درس‌های کلیدی

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

- آورید..... ۱۳۷
- ایجاد اپیفنی نامحسوس ..... ۱۴۰
- کاری کنید بگویید «درست است!» و سپس خلاصه‌سازی کنید..... ۱۴۵
- «درست است» عالی است، اما «حق با شماست»، هیچ تغییری ایجاد نمی‌کند..... ۱۴۹
- استفاده از «درست است» برای فروش..... ۱۵۲
- استفاده از «درست است» برای موفقیت شغلی..... ۱۵۴
- درس‌های کلیدی ..... ۱۵۷

**فصل ۶) واقعیت آنها را دستکاری کنید..... ۱۵۹**

- ۱۶۱ ..... مصالحه نکنید

مهلت زمانی: زمان را متحد خودتان کنید.....	۱۶۴
چنین چیزی منصفانه نیست.....	۱۶۹
کلمه «منصفانه» چرا تا این اندازه قدرتمند است، چه زمان باید از آن استفاده کرد و چگونه.....	۱۷۲
چگونگی کشف محرک‌های عاطفی نهفته در ارزش‌های طرف مقابل.....	۱۷۷
واقعیت آنها را دستکاری کنید.....	۱۷۸
۱. لنگر انداختن بر احساسات آنها.....	۱۸۱
۲. اکثر اوقات ... اجازه دهید طرف مقابل زودتر شروع کند.....	۱۸۲
۳. محدوده قیمت ایجاد کنید.....	۱۸۵
۴. تغییر موضع به شرایط غیر پولی.....	۱۸۶
۵. وقتی در مورد ارقام صحبت می‌کنید، از ارقام فرد استفاده کنید.....	۱۸۸
۶. با یک هدیه غافلگیر کنید.....	۱۸۸
چگونه برای دستمزد بیشتر مذاکره کنید.....	۱۹۱
درس‌های کلیدی.....	۱۹۶

### فصل ۷) توهم کنترل ایجاد کنید..... ۱۹۹

سعی نکنید در وسط درگیری‌ها مذاکره کنید.....	۲۰۱
همیشه تیمی در طرف مقابل وجود دارد.....	۲۰۳
اجتناب از مخالفت و مقابله.....	۲۰۶
بی‌باوری را به تعلیق درآورید.....	۲۰۹
سوالاتتان را کالیبره کنید.....	۲۱۳
چه چیزی باعث می‌شود نتوانید پولتان را بگیرید.....	۲۱۹
درس‌های کلیدی.....	۲۲۵

### فصل ۸) اجرای توافق را تضمین کنید..... ۲۲۷

«بله» بدون «چطور» هیچ ارزشی ندارد.....	۲۳۰
بر افرادی که پشت صحنه مذاکره هستند تاثیر بگذارید.....	۲۳۷

- ۲۴۱..... سناسایی دروغگوها، مقابله با احمق‌ها و جذب کردن بقیه.....
- ۲۴۵..... قانون ۷-۳۸-۵۵ درصد.....
- ۲۴۷..... قانون سه.....
- ۲۴۹..... اثر پینوکیو.....
- ۲۵۰..... توجه کنید که از چه ضمیری استفاده می‌کنند.....
- ۲۵۰..... تخفیف کریس.....
- ۲۵۲..... چکار کنید که طرف مقابل پیشنهادی علیه خودش بدهد.....
- ۲۵۹..... درس‌های کلیدی.....

**فصل ۹) حسابی چانه بزنیید.....**

- ۲۶۱..... شما کدامیک هستید؟.....
- ۲۶۸..... تحلیل‌گر.....
- ۲۷۰..... سازش‌گر.....
- ۲۷۲..... مدعی.....
- ۲۷۵..... به صورت حریف مشت بزنیید.....
- زدن مشت متقابل: تهاجمی باشید بدون اینکه به خاطر آن مورد سوء استفاده قرار بگیرید.....
- ۲۸۰..... خشم واقعی، تهدید بدون خشم و رنجش استراتژیک.....
- ۲۸۱..... سوالات «چرا».....
- ۲۸۳..... عدم نیازمندی: داشتن طرز فکری که آماده ترک معامله است.....
- ۲۸۵..... چانه‌زنی اکرمین.....
- ۲۸۹..... مذاکره برای کاهش اجاره پس از دریافت درخواست افزایش آن.....
- ۲۹۳..... درس‌های کلیدی.....

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

- ۲۹۷..... یافتن اهرم در موضوعات غیر قابل پیش‌بینی قابل پیش‌بینی.....
- ۳۰۱..... کشف ناشناخته‌های ناشناخته.....

سه نوع اهرم.....	۳۰۵
اهرم هنجاری.....	۳۱۰
مذهب آنها را بدانید.....	۳۱۱
اصل تشابه.....	۳۱۸
قدرت امیدها و رویاها.....	۳۲۰
مذهب به عنوان دلیل.....	۳۲۱
دیوانه نیستند، سرخ هستند.....	۳۲۲
اشتباه شماره ۱: آنها اطلاعات ناقصی دارند.....	۳۲۳
اشتباه شماره ۲: آنها محدود شده‌اند.....	۳۲۵
اشتباه شماره ۳: آنها منافع دیگری دارند.....	۳۲۶
ملاقات رو در رو داشته باشید.....	۳۲۷
حواستان به لحظه‌هایی که حواستان نیست باشد.....	۳۲۹
وقتی شرایط منطقی به نظر نمی‌رسد، فرصتی برای سود کردن هست.....	۳۳۰
غلبه بر ترس و یادگیری به دست آوردن آنچه از زندگی می‌خواهید.....	۳۳۶
درس‌های کلیدی.....	۳۳۹
<b>پیوست) برنامه «یک صفحه‌ای» مذاکره را آماده کنید.....</b>	<b>۳۴۱</b>
بخش اول: هدف.....	۳۴۲
قسمت ۲: خلاصه سازی.....	۳۴۵
قسمت ۳: برجسب / ممیزی اتهام.....	۳۴۶
قسمت ۵: سوالات کالیبره.....	۳۴۷
<b>درباره نویسنده.....</b>	<b>۳۵۲</b>



## فصل ۱

### قوانین جدید

خیلی ترسیده بودم.

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

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

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

ببینید، افراد آن‌سوی میز -یعنی طرف‌های مذاکره من- استادان مذاکره دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد بودند. برای گذراندن یک دوره مذاکره اجرایی

کوتاه مدت به دانشگاه هاروارد آمده بودم، تا ببینم می‌توانم چیزی در مورد رویکردهای دنیای کسب‌وکار یاد بگیرم. قرار بود این دوره به صورت آرام و بی سروصدا برای یکی از اعضای FBI که می‌خواست افق دید خود را کمی گسترش بدهد، برگزار شود.

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

این دعوت هم مایه افتخارم بود و هم از آن می‌ترسیدم. نوکین فرد بسیار قابل‌تحسینی بود که سال‌ها مورد توجهم بود: او نه تنها استاد حقوق دانشگاه هاروارد است، بلکه یکی از کله‌گنده‌های حوزه حل‌منازعات 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 را گروگان گرفته‌ایم واس! یک میلیون دلار بده، در غیر این صورت او می‌میرد. من آدم‌ربا هستم. چه کار می‌خواهی بکنی؟» ترس و وحشت وجودم را فراگرفت، اما انتظارش را

داشتم. زیرا این شرایط هرگز تغییر نمی‌کند: حتی پس از دو دهه مذاکره برای نجات جان انسان‌ها، باز هم احساس وحشت می‌کنید، حتی در حال نقش بازی کردن!

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

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

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

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

گفتم: «متأسفم رابرت، از کجا بدانم که او هنوز زنده است؟» عمداً از اسم کوچکش استفاده کردم تا گرمی بیشتری در تعاملان ایجاد کنم و استفاده از ترفندهای ترس و ارباب را برایش دشوار کنم. «واقعاً متأسفم، اما چگونه می‌توانم

هر مبلغی، حتی خیلی کمتر از یک میلیون دلار را به تو بدهم، در حالی که حتی نمی‌دانم او زنده است؟»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

اما چرا این تکنیک‌ها موثر بودند؟ این پرسشی بود که مرا به دانشگاه هاروارد و به دفتر نوکین و بلوم کشانده بود. من خارج از جهان کوچک خودم، اعتماد به نفس نداشتم. از همه مهم‌تر، نیاز داشتم که دانشم را نشان بدهم و یاد بگیرم که

چگونه آن را با دانش آنها تلفیق کنم - که به وضوح آنها هم در این زمینه دارای دانش بودند - بدین طریق می‌توانستم آن را درک کنم، به آن ساختار داده و گسترش دهم.

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

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

این کتاب در مورد نحوه موثر واقع شدن آنهاست.

## باهوش‌ترین فردِ کندِ ذهن در اتاق

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

اولین روز دوره، همه ۱۴۴ نفر ما برای معرفی در سالن سخنرانی جمع شدیم و سپس به چهار گروه تقسیم شدیم که هر یک از آنها توسط یک مدرس مذاکره، رهبری می‌شد. پس از اینکه صحبت کوتاهی با مدرسمان داشتیم - که مدرس من شیلا هین نام داشت و تا به امروز دوست خوبی برای من بوده است -

ما به گروه‌های دو نفری تقسیم شدیم و مذاکرات ساختگی را شروع کردیم. ساده بود: یکی از ما محصولی می‌فروخت و دیگری در نقش خریدار بود، و هر کدام محدودیت‌های معینی درباره قیمتی که می‌توانستند قبول کنند، داشتند.

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

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

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

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

روز بعد همان اتفاق با شریک دیگری تکرار شد. منظورم این است که من کل بودجه آن پسر را نابود کردم. این امر قابل توجیه نبود. این اتفاق، شانس

نبود که فقط یکبار رخ داده باشد. بلکه یک الگو بود. من با کمک دانش سنتی و تجربی، در حال شکست دادن بچه‌هایی بودم که با تمام ترفندهای مدرن موجود در کتاب‌ها آشنا بودند.

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

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

من مثل گربه چشایر<sup>۲</sup> لبخند زدم. برد، سرگرم کننده بود.

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

<sup>۱</sup> serve and volley

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

بود. این کافی بود تا آنها را دچار تزلزل کند و به مذاکره با خودشان وادار کند. جواب دادن به سوالات کالبیره و سنجیده من نیازمند قدرت‌های عاطفی عمیق و بینش روانشناختی و تاکتیکی بود که در جعبه ابزارشان نداشتند!

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

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

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

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

بله، شاید ما تنها حیوانی هستیم که مذاکره می‌کنیم - میمون تکه‌ای از موز خود را با آجیل دیگری مبادله نمی‌کند - اما مهم نیست که چطور به مذاکراتمان لباس تئوری‌های ریاضی می‌پوشانیم، زیرا ما همیشه حیوان هستیم و همیشه عمل و عکس‌العمل‌های ما قبل از هر چیزی ناشی از ترس‌ها، نیازها، برداشت‌ها و خواسته‌های عمیق اما عمدتاً نامرئی ماست.

هرچند، شیوه یادگیری دانشجویان هاروارد فرق دارد، اما همه نظریه‌ها و تکنیک‌های آنها مربوط به قدرت تفکر، منطق، کلمات اختصاری معتبر (مانند

BATNA و ZOPA)، مفاهیم منطقی ارزش و مفهوم اخلاقی عادلانه/ ناعادلانه می‌باشد.

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

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

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

## مذاکره سبک قدیمی

از ابتدای تاریخ، گروگان‌گیری و پس از آن مذاکره با گروگان‌گیران وجود داشته است. از عهد عتیق، داستان‌های زیادی از بنی اسرائیل و دشمنان آنها وجود دارد که هر یک از شهروندان دشمن خود را به عنوان غنایم جنگی به گروگان می‌گرفتند. رومی‌ها، به سهم خود، شاهزادگان کشورهای رعیت را

مجبور می‌کردند تا برای آموزش به رم بروند، تا به این وسیله از پابرجایی وفاداری شاهزادگان اطمینان حاصل کنند.

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

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

اما بزرگترین عامل تغییر اساسی در اجرای قانون آمریکا، در چهارم اکتبر ۱۹۷۱ در فرودگاه جکسون ویل، فلوریدا، اتفاق افتاد. ایالات متحده آمریکا در آن زمان شاهد اپیدمی هواپیمارمایی بود. در سال ۱۹۷۰ پنج هواپیمارمایی در سه روز اتفاق افتاده بود. در چنین فضای پرتنشی بود که مرد دیوانه‌ای به نام جورج گیف جونیور، هواپیمای چارتری را ربود که از نشویل، تنسی، راهی باهاما بود.

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

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

بودند. این کار آنها موجب شده بود که گیف شدیدترین و تندترین گزینه را انتخاب کند.

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

نقطه عطف، در داوری این پرونده (که به پرونده دائونز شناخته می‌شود)<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۵ اتفاق افتاد. دادگاه استیناف ایالات متحده گفت که «راه مناسب دیگری برای حفاظت از جان گروگان‌ها وجود داشت» و عنوان کرد که FBI به جای اینکه در زمانی که دو گروگان با امنیت کامل هواپیما را ترک کرده بودند، صبر پیشه کند، تیراندازی کرده که نتیجه آن کشته شدن سه نفر بود. دادگاه نتیجه گیری کرد که «قبل از مداخله تاکتیکی باید تلاش معقولانه‌ای برای مذاکره انجام شود».

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

---

<sup>۱</sup> Downs v. United States

## قلب در مقابل ذهن

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

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

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

سیستم آنها دارای چهار اصل اساسی جذاب و آسان بود. اصل اول، جدا کردن شخص یعنی احساسات، از مشکل بود؛ اصل دوم، نباید نگران موقعیت طرف مقابل بود (اینکه چه درخواستی می‌کند) در عوض باید بر روی منافع او تمرکز کرد (چرا چنین چیزی درخواست می‌کند)، به این طریق می‌توان متوجه شد که طرف مقابل واقعا چه می‌خواهد. اصل سوم، همکاری کنید تا گزینه‌های برد-برد ایجاد کنید؛ و اصل چهارم، برای ارزیابی راه‌حل‌های احتمالی، استانداردهایی ایجاد کنید که مورد توافق دو طرف است.

این ترکیب هوشمندانه، منطقی و عمیقی از پیشرفته‌ترین تئوری‌های بازی و تفکر حقوقی روز بود. به مدت چندین سال پس از انتشار کتاب، همه از جمله

FBI و اداره پلیس نیویورک، در مذاکراتشان بر رویکرد مبتنی بر حل مسئله متمرکز شدند. این امر خیلی مدرن و هوشمندانه به نظر می‌رسید.

در گوشه‌ای از ایالات متحده، دو تن از اساتید دانشگاه شیکاگو زاویه دید بسیار متفاوتی نسبت به همه، چیز اعم از اقتصاد تا مذاکره داشتند. آنها آموس تورسکی<sup>۱</sup> اقتصاددان و دانیل کاهنمن<sup>۲</sup> روانشناس بودند. آن دو با کمک هم، حوزه اقتصاد رفتاری را بنیان گذاشتند و کاهنمن با نشان دادن اینکه انسان، حیوانی بسیار غیر منطقی است، برنده جایزه نوبل شد. آنها کشف کردند که احساس، شکلی از تفکر است.

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

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

---

<sup>۱</sup> Amos Tversky

<sup>۲</sup> Daniel Kahneman

کاهنمن پس از چندین دهه تحقیقات به همراه تورسکی، ثابت کرد که همه انسان‌ها از سوگیری شناختی<sup>۱</sup> رنج می‌برند، که سوگیری شناختی نوعی فرآیندهای مغزی غیرمنطقی و ناخودآگاه است که شیوه نگرش ما به جهان را دچار تحریف می‌کند. کاهنمن و تورسکی بیش از ۱۵۰ سوگیری شناختی را کشف کردند.

یکی از سوگیری‌های شناختی به نام *اثر قالب‌بندی*<sup>۲</sup> نشان می‌دهد که مردم بسته به اینکه یک انتخاب چگونه قالب‌بندی شود واکنش‌های متفاوتی در برابر انتخاب‌های مشابه نشان می‌دهند (مردم ارزش بیشتری برای حرکت از ۹۰ درصد به ۱۰۰ درصد یعنی حرکت از درصد احتمال بالا به یقین، نسبت به حرکت از ۴۵ درصد به ۵۵ درصد قائلند، اگرچه در هر دوی این موارد میزان افزایش ده درصد است). *تئوری چشم‌انداز*<sup>۳</sup> توضیح می‌دهد که چرا در برابر ضرر و زیان نامشخص، ریسک‌های نابجا می‌کنیم. و معروف‌ترین سوگیری شناختی، *زیان‌گریزی*<sup>۴</sup> است که نشان می‌دهد اگر قرار باشد بین دو حالت جلوگیری از زیان و یا بدست آوردن سودی معادل با آن (از دست ندادن ۲۰۰ دلار یا بدست آوردن ۲۰۰ دلار)، یکی را انتخاب کنیم به لحاظ آماری محتمل‌تر است که مردم گزینه جلوگیری از زیان را انتخاب کنند.

سپس کاهنمن در سال ۲۰۱۱ تحقیقاتش را در کتاب *پر فروش تفکر سریع و آهسته* مدون نمود. او نوشت که بشر دارای دو نوع سیستم فکری است: سیستم ۱، ذهن حیوانی ماست که سریع، غریزی و عاطفی است؛ سیستم ۲

<sup>۱</sup> Cognitive Bias

<sup>۲</sup> Framing Effect

<sup>۳</sup> Prospect Theory

<sup>۴</sup> Loss Aversion

آهسته، مشورتی و منطقی است. سیستم ۱ بسیار تاثیرگذارتر است و در واقع، افکار منطقی را هدایت و اداره می‌کند.

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

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

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

## FBI حساس می شود

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

در آن زمان، به طور کامل بر کتاب «رسیدن به بله» متمرکز شده بودیم. من هنوز هم با چندین دهه تجربه به عنوان مذاکره‌کننده، مشاور و مدرس، با بسیاری از استراتژی‌های قدرتمند مذاکره که در این کتاب مطرح شده‌اند موافقم. هنگامی که این کتاب منتشر شد، ایده‌های پیشگامانه‌ای در حل مساله مشارکتی ارائه داد و مفاهیم کاملاً ضروری مانند «بَتنا»<sup>۱</sup> را ارائه کرد: بهترین جایگزین توافق صورت گرفته. ایده هوشمندانه‌ای بود.

اما پس از محاصره فاجعه‌آمیز مزرعه روبی ریج متعلق به رندی ویور<sup>۲</sup> در آیداهو در سال ۱۹۹۲ و واقعه ویکو، فرقه داوودیه به رهبری دیوید کورش<sup>۳</sup>، در

---

<sup>۱</sup> بَتنا (BATNA: best alternative to a negotiated agreement)، بهترین جایگزین توافق صورت گرفته است. یعنی بهترین گزینه جایگزین برای یک طرف مذاکره، در صورتی که مذاکره شکست بخورد و یا اجرا نشود.

<sup>۲</sup> رندی ویور در مقابل بازدید از مزرعه و خانه‌اش مقاومت می‌کند که به درگیری مسلحانه و ۱۱ روز محاصره مزرعه منجر می‌شود. در این درگیری‌ها، یک مامور نظامی و همسر و پسر ۱۴ ساله رندی ویور کشته می‌شوند. در نهایت، با شکایت وکیل رندی ویور از نهادهای دولتی و FBI، این نهادها مقصر شناخته شده و مجبور به پرداخت غرامت می‌شوند. این موضوع منجر به تغییرات زیادی در قوانین مربوطه شد.

<sup>۳</sup> در جریان یورش مسلحانه اداره مبارزه با قاچاق و اسلحه به محل اقامت این فرقه، درگیری خونینی پیش می‌آید و FBI وارد عمل می‌شود. پس از ۵۱ روز محاصره و درگیری و کشته شدن ۴ مامور و ۶ داوودیه، در تلاش FBI برای خارج کردن افراد فرقه از مخفیگاه و استفاده از گاز اشک‌آور، آتش سوزی رخ داد که کلیه ۷۶ نفر فرقه، اعم از کودکان و زنان و از جمله خود دوید

تگزاس در سال ۱۹۹۳، نمی‌توان انکار کرد که بسیاری از مذاکرات گروگان‌گیری، به هیچ وجه از طریق روش‌های منطقی حل مسئله، قابل حل نبودند. منظورم این است که آیا تاکنون سعی کرده‌اید با آدمی که فکر می‌کند مسیح موعود است، راه‌حل برد-برد ایجاد کنید که برای هر دو طرف سودمند باشد؟

به وضوح مشهود بود که استراتژی «رسیدن به بله» در مقابله با آدم‌ربایان جواب نمی‌داد. مهم نبود که چند نفر از ماموران FBI، مایک هایلایت به دست آن را خوانده بودند، این کتاب در بهبود روش‌های انجام معامله ما به عنوان مذاکره‌کننده با گروگان‌گیران، شکست خورده بود.

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

آیا ما ابله بودیم؟

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

---

کورش، کشته شدند. دولت وقت آمریکا به خاطر این حادثه، بسیار مورد شماتت قرار گرفت و یکی از طرفداران این فرقه، برای تلافی، در سال ۱۹۹۵ اقدام به بمب‌گذاری در یک ساختمان فدرال کرد که ۱۶۸ نفر کشته و ۸۰۰ نفر زخمی شدند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تحقیقات روان‌درمانی نشان می‌دهد وقتی افراد احساس می‌کنند که دیگران به حرف‌هایشان گوش می‌دهند، تمایل بیشتری پیدا می‌کنند تا به دقت به خودشان گوش بدهند و افکار و احساساتشان را به طور علنی ارزیابی و شفاف کنند. علاوه بر این، حالت تدافعی و مخالفت کمتری به خود می‌گیرند و تمایل بیشتری به گوش دادن نقطه نظرات دیگران نشان می‌دهند، و باعث می‌شود تا به نقطه آرام و منطقی برسند که در این نقطه می‌توانند توسط استراتژی «رسیدن به بله» به خوبی مشکل را حل کنند.

مفهومی که به عنوان محور اصلی این کتاب فرا خواهید گرفت، همدلی تاکتیکی نام دارد. این مفهوم، گوش دادن همانند هنر رزمی، متعادل کردن

رفتارهای نامحسوس هوش هیجانی و مهارت‌های قاطعانه نفوذ برای دسترسی به ذهن طرف مقابل است. بر خلاف نظر عامه، گوش دادن، فعالیت منفعلانه‌ای نیست بلکه فعالانه‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید.

زمانی که توسعه تکنیک‌های جدید شروع شد، جهان مذاکره به دو جریان تقسیم شد: مذاکره‌ای که در دانشکده‌های برتر کشور آموزش داده می‌شد که شیوه حل مسئله عقلانی را دنبال می‌کرد، در حالی که بر خلاف آنها ما در FBI شروع به آموزش سیستم اثبات نشده‌ای به مامورانمان کردیم که بر مبنای روانشناسی، مشاوره و مداخله در بحران بود. در حالی که برترین دانشگاه‌های کشور در آیوی لیگ<sup>۱</sup>، ریاضی و اقتصاد آموزش می‌دادند، ما در همدلی خیره شده بودیم، و شیوه ما موثر واقع شد.

## زندگی، یک مذاکره است

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

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

---

<sup>۱</sup> آیوی لیگ (Ivy League) معروف‌ترین گروه دانشگاهی جهان است که متشکل از هشت دانشگاه پرآوازه دنیا مثل دانشگاه هاروارد و پنسیلوانیا است.

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

مثال‌های کلی عبارتند از:

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

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

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

و «از تو می‌خواهم ساعت ۹:۰۰ بخوابی!»

مذاکره دارای دو نقش متمایز و حیاتی در زندگی است: جمع‌آوری اطلاعات و تاثیر بر رفتار، که شامل هرگونه تعاملی می‌شود که یکی از طرفین چیزی از دیگری می‌خواهد. کار، امور مالی، شهرت، زندگی عاشقانه، حتی سرنوشت بچه‌های شما! گاهی تمام این‌ها منوط به توانایی شما در مذاکره است.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## این کتاب

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

هر فصل به ارائه جزئیات بیشتری در مورد فصل قبلی می‌پردازد. در ابتدا شما تکنیک‌های پیشرفته روش گوش دادن فعالانه را یاد خواهید گرفت و سپس ابزارهای خاص نحوه ادای کلمات، خم و چم‌های چانه‌زنی و مذاکره مطرح خواهد شد، و در نهایت، نحوه کشف امر خارق‌العاده‌ای را یاد خواهید گرفت که

می‌تواند به شما کمک کند تا به سطح بالایی در مذاکره دست پیدا کنید: قوی سیاه!

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

فصل ۳ همدلی تاکتیکی را به دقت مورد مطالعه قرار می‌دهد. یاد خواهید گرفت که چگونه دیدگاه طرف مقابل‌تان را تشخیص داده و سپس از طریق برچسب زدن، یعنی تکرار مجدد دیدگاه او به خودش، اعتماد و تفاهم ایجاد کنید. همچنین یاد خواهید گرفت که پویایی منفی را از طریق اشاره روشن و صریح به آن، خنثی کنید. در نهایت، توضیح خواهیم داد که از طریق ممیزی اتهام، شکایت‌های طرف مقابل‌تان را برطرف کنید.

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

فصل ۵، جنبه نامطلوب «رسیدن به بله» را آموزش می‌دهد. یاد خواهید گرفت که چرا «رسیدن به نه» تا این اندازه مهم و حیاتی است، زیرا «نه» آغازگر

مذاکره است. همچنین کشف خواهید کرد که چگونه خودبینی را رها کنید و در جهان طرف مقابل تان مذاکره کنید که تنها راه برای رسیدن به توافق است. در نهایت، خواهید دید که چگونه با تصدیق حق انتخاب طرف مقابل تان، او را وادار به تعامل کنید و همچنین تکنیک ایمیل را یاد خواهید گرفت که تضمین می‌کند کسی ایمیلتان را نادیده نگیرد.

در فصل ۶، هنر دستکاری واقعیت را یاد خواهید گرفت. یعنی ابزارهای متنوعی را توضیح خواهیم داد که چارچوب مذاکره را به نحوی شکل می‌دهند که طرف مقابل تان به طور ناخودآگاه محدودیت‌هایی را که شما بر گفتگو قرار می‌دهید خواهد پذیرفت. یاد خواهید گرفت که چگونه مهلت‌های زمانی را برای ایجاد فوریت، بکار گیرید؛ از ایده انصاف برای به هم ریختن طرف مقابل استفاده کنید و با لنگر انداختن بر احساسات او، کاری کنید که احساس نکند پیشنهاد شما به ضرر اوست.

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

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

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

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

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

در صورتی که پس از اتمام این کتاب، بتوانید از تکنیک‌های بسیار مهم معرفی شده در آن برای بهبود کار و زندگی‌تان استفاده کنید، این به معنای موفقیت من خواهد بود. مطمئنم می‌توانید. فقط به یاد داشته باشید که برای مذاکره موفق، آماده سازی بسیار حیاتی است. به همین دلیل در بخش ضامم، ابزار ارزشمندی را که به همه دانشجویان و مشتریانم توصیه می‌کنم و «برنامه

یک صفحه‌ای مذاکره<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، مشاهده خواهید کرد: «برنامه یک صفحه‌ای مذاکره»، اصول اولیه مختصری از تقریباً تمامی تاکتیک‌ها و استراتژی‌هایی است که می‌توانید برای انعقاد معاملات دلخواه‌تان استفاده کنید. از نظر من، مهم‌ترین نکته این است که درک کنید مذاکره تا چه اندازه می‌تواند عاجل، ضروری و حتی زیبا باشد. هنگامی که فرصت‌های تحول‌آفرینی را که مذاکره می‌تواند به دنبال داشته باشد با آغوش باز بپذیریم، یاد خواهیم گرفت که به چه نحوی آنچه را که می‌خواهیم به دست آوریم و دیگران را به جای بهتری سوق دهیم.

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

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

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



## فصل ۲

### آینه باشید

۳۰ سپتامبر ۱۹۹۳

در یک صبح پاییزی دل انگیز، حدود ساعت هشت و سی دقیقه، دو سارق مسلح و نقابدار وارد بانک چیس منهن در خیابان هفتم، خیابان کارول در بروکلین شده و باعث به صدا درآمدن آژیر خطر شدند. تنها دو کارمند خانم و یک گارد امنیتی آقا در داخل بانک بودند. دزدان به جمجمه مرد شصت ساله غیر مسلح که محافظ امنیتی بود، با اسلحه ۰,۳۵۷ شلیک کردند، او را به سرویس بهداشتی مردانه کشاندند و آنجا را قفل کردند. به یکی از کارمندان خانم نیز با همان تپانچه شلیک شد.

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

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

حدود یک و نیم سال بود که در حال آموزش مذاکرات گروگان بودم، اما تا آن لحظه فرصتی برای استفاده از مهارت‌های جدیدم پیدا نکرده بودم. سال ۱۹۹۳ برای من، سال بسیار شلوغ و باور نکردنی‌ای بود. من در گروه ضربت مشترک تروریسم FBI کار می‌کردم، یکی از ماموران پرونده تحقیق بودم که بر روی خنثی سازی برنامه بمب‌گذاری در تونل‌های هلند و لینکلن، سازمان ملل متحد و فدرال پلازا<sup>۱</sup> که مرکز FBI در شهر نیویورک بود کار می‌کردم. زمانی که تروریست‌ها در حال درست کردن بمبی بودند، ما نقشه آنها را در هم شکستیم. توطئه گران با زندانی‌ای با ملیت مصری که با «شیخ نابینا» ارتباط داشت در ارتباط بودند، و پس از برملا شدن توطئه، شیخ نابینا به عنوان مغز متفکر توطئه، گناهکار شناخته شد.

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

پس از اینکه گزارش حادثه سرقت از بانک را دریافت کردیم، من و همکارم چارلی بیودوین به محل حادثه شتافتیم، سوار ماشین کراون ویکتوریای مشکی شدیم و راهمان را به سمت محل فرماندهی باز کردیم. کل سواره نظام -پلیس نیویورک<sup>۲</sup>، FBI و سوات<sup>۳</sup> - و کلیه نیروهای اجرای قانون در محل حادثه حضور پیدا کردند.

---

<sup>۱</sup> 26 Federal Plaza

<sup>۲</sup> NYPD

<sup>۳</sup> SWAT

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

## فرضیات قطعی مانع دیدن حقیقت می‌شوند، فرضیات محتمل راهنمایی می‌کنند

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## آرام کردن فرد مبتلا به اسکیزوفرنی

بلافاصله در دفتری در بانکی که در خیابان باریکی روبروی شعبه چیس قرار داشت، مرکز عملیات مذاکره‌مان (NOC) را تشکیل دادیم. به محل گروگان‌گیری خیلی نزدیک بودیم، بنابراین در وضعیت نامطلوبی قرار داشتیم. در کمتر از سی

متری نقطه بحران بودیم، که محافظت ایده‌آلی محسوب نمی‌شد. چرا که انسان دوست دارد بین خودش و بدترین چیز قابل تصویری که در طرف دیگر در انتظارش است، فاصله‌ای قرار بدهد.

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

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

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

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

در مورد افرادی که مذاکره را به عنوان جنگ استدلال‌ها می‌بینند، این افکار آشفته آنهاست که به ستوهشان می‌آورد. هنگامی که این افراد در حال صحبت کردن نیستند، در حال فکر کردن به استدلال‌هایشان هستند، و زمانی که در حال صحبت کردن هستند، در حال گفتن استدلال‌هایشان هستند. در اغلب موارد، هر دو طرفی که پشت میز مذاکره نشسته‌اند در حال انجام این کار هستند، بنابراین شما در حالتی قرار دارید که من آن را حالت اسکیزوفرنی می‌نامم: همه در حال گوش دادن به صدای درون ذهنشان هستند (و نه به خوبی، چرا که به طور همزمان در حال انجام دادن هفت یا هشت کار دیگر هم هستند). اینگونه به نظر می‌رسد که تنها دو نفر در حال مکالمه هستند، اما در واقع چهار نفر به طور همزمان دارند صحبت می‌کنند.

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

در واقع به جای در اولویت قرار دادن استدلال خود، یعنی به جای اینکه تمام تفکرتان را در ابتدای امر تنها به چیزی که می‌خواهید بگویید متمرکز

کنید، باید تمام تمرکزتان را به آنچه که طرف مقابلتان می‌خواهد بگوید معطوف کنید. در این حالت با گوش دادن واقعی و فعالانه که با کمک تاکتیک‌هایی که در فصل‌های آتی خواهید آموخت بدست می‌آید، می‌توانید طرف مقابلتان را خلع سلاح کنید. شما به آنها احساس امنیت خواهید داد. صدهای درون سر آنها کم کم خاموش خواهند شد.

هدف این است که نیازهای واقعی طرف مقابلتان را شناسایی کنید (پولی، عاطفی، و یا چیزهای دیگر) و به او احساس امنیت بدهید به طوری که در مورد خواسته‌اش چیزهای بیشتری بگوید. این کار به شما کمک می‌کند تا نیازهای واقعی طرف مقابلتان را کشف کنید. صحبت کردن در مورد خواسته‌هایمان، نشان دهنده آرزوی ما برای متقاعد ساختن دیگران نسبت به آن خواسته‌ها، و حفظ توهم کنترل در شروع مذاکره است؛ نیازها بر بقا دلالت دارند که حداقل الزاماتی هستند که ما را وادار به انجام کاری می‌کنند و از این رو ما را آسیب‌پذیر می‌کنند. اما نقطه شروع کار ما نه خواسته‌ها و نه نیازهاست، بلکه با گوش دادن آغاز می‌شود، ما به حرف‌های طرف مقابل گوش می‌کنیم، احساساتش را می‌سنجیم، و فضایی آکنده از اعتماد و ایمنی ایجاد می‌کنیم و بدین وسیله مکالمه واقعی آغاز می‌شود.

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

از بانک فرار کند، و چون راننده‌اش از آنجا فرار کرده بود به یک وسیله نقلیه نیاز داشت.

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

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

### عجله نکنید

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

«زن‌ها می‌خواهند با خانواده‌شان تماس بگیرند.» یا «زن‌ها می‌خواهند چیزی بخورند».

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

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

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

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

را به طور ناگهانی تغییر می‌داد و یا تلفن را قطع می‌کرد و یا تصمیمش را عوض می‌کرد.

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

ما هنوز هم تصویری از داخل بانک نداشتیم، بنابراین شاهد ما در واقع مجبور بود که صدای کریس وات را شناسایی کند و توانست.

اکنون ما بیش از آنچه که دشمن فکر می‌کرد در موردش می‌دانستیم، که مزیت موقتی برای ما محسوب می‌شد. ما تمام قطعات پازل را کنار هم قرار می‌دادیم اما ما را به آخر بازی، یعنی تعیین قطعی فردی که داخل ساختمان بود و حصول اطمینان از سلامتی و امنیت گروگان‌ها و بیرون آوردن همه افراد داخل بانک یعنی آدم‌بدها و آدم‌خوب‌ها نزدیک نمی‌کرد.

## صدا

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

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

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

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

من مثل سوال آن را مطرح نکردم، بلکه با عطف صوتی<sup>۱</sup> رو به پایین آن را بیان کردم. بهترین شیوه برای توصیف صدای DJ Late-Night FM صدای آرام و استدلالی است.

هنگامی که افراد به استراتژی‌ها و یا رویکردهای مذاکره فکر می‌کنند، تمام انرژی خود را بر روی چیزی که می‌گویند و کاری که انجام می‌دهند متمرکز

---

<sup>۱</sup> عطف صوتی: دقیقاً متضاد حرف زدن «یکنواخت» است. شما هم احتمالاً مثل بقیه آدم‌ها وقتی در مورد موضوعی که خیلی به آن علاقه دارید صحبت می‌کنید، صدایتان بالا-پایین‌هایی پیدا می‌کند. از طرف دیگر حرف زدن در موقعیت‌های پرفشار باعث صاف و یکنواخت شدن تن صدای شما خواهد شد. این باعث می‌شود که شنونده‌ها توجه خود را از دست بدهند، زیرا گوش‌های ما به تغییر جواب می‌دهد نه به یکنواختی.

می‌کنند، اما طرز رفتار و نحوه بیان ما، دو عاملی هستند که سریع‌ترین شیوه‌های نفوذ می‌باشند. مغز ما تنها اعمال و سخنان دیگران را پردازش و درک نمی‌کند، بلکه احساسات و نیت آنان، معنای اجتماعی رفتارها و احساساتشان را هم پردازش و درک می‌کند. در سطح عمدتاً ناخودآگاه، ما می‌توانیم ذهن دیگران را نه از طریق تفکر، بلکه از طریق درک احساساتی که دارند بخوانیم.

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

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

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

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

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

اثراتی که این صداها دارند بین تمام فرهنگ‌ها مشترک است و هرگز با ترجمه کردن از بین نمی‌روند. یکی از مدرسان ما در گروه قوی سیاه برای تعطیلات با نامزدش به ترکیه رفته بود، که طی این سفر مبهوت و البته کمی خجالت زده شده بود، چون دوستش موفق شده بود در چانه‌زنی‌های خیابانی در بازار ادویه استانبول تخفیف‌های بهتری نسبت به او بگیرد. چانه‌زنی، نوعی هنر برای بازرگانان چنین بازارهایی در سراسر خاورمیانه محسوب می‌شود. هوش هیجانی آنها بسیار بالاست، و آنها مهمان‌نوازی و دوستی را به عنوان شیوه قدرتمندی بکار می‌گیرند تا شما را جذب کرده و روابط متقابل ایجاد کنند تا اینکه در نهایت از آنها خرید کنید. اما مدرس ما در حین تماشای رفتارهای نامزدش برای چانه‌زدن نکته‌ای را کشف کرد: او هر برخوردی را به منزله بازی سرگرم کننده‌ای در نظر می‌گرفت، به طوری که مهم نبود که درخواست او را رد کنند، زیرا لبخند و رفتار شوخ او بر دوستان تاجرش غلبه می‌کرد و به نتیجه موفقیت آمیزی دست پیدا می‌کرد.

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

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

در هنگام انعقاد قرارداد، در صورتی که دوست نداشته باشم در مورد بندی از قرارداد با طرف مقابل بحث کنم، از این صدا استفاده می‌کنم. برای مثال در بند کار-برای-استخدام (WFH)، با لحن ساده، بی‌تکلف، و دوستانه‌ای می‌گویم، «ما WFH انجام نمی‌دهیم.» من گزینه جایگزینی در اختیارشان قرار نمی‌دهم، زیرا این کار موجب ایجاد بحث‌های بیشتر خواهد شد، بنابراین بصورت صریح حرفم را می‌زنم.

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

همین. و هیچ بحثی در این مورد نشد.

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

اوضاع شروع به تغییر کرد. کریس وات، آشفته شد اما او هنوز هم چیزهایی در چننه داشت. یکی از سارقان به زیر زمین رفت و کارمندی را که مخفی شده بود پیدا کرد. او در ابتدا در پیچ و خم بانک ناپدید شده بود، اما کریس وات و

همدستش به دنبال او نرفته بودند چون می‌دانستند که جایی نمی‌تواند برود. در آن لحظه یکی از سارقان مسلح بانک او را بالا کشید و پشت خط قرار داد.

گفت: «من خوبم.» تمام.

گفتم: «تو کی هستی؟»

گفت: «من خوبم.»

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

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

موفق شد تا حدودی کنترل اوضاع را بدست بگیرد.

## آینه وار عمل کردن (تکنیک آینه‌ای)

کریس وات روی خط برگشت و تلاش می‌کرد طوری برخورد کند که انگار اتفاقی نیفتاده است. بدون شک، کمی آشفته بود، اما داشت با ما صحبت می‌کرد. به وات گفتم «ما همه ماشین‌هایی را که در خیابان بودند شناسایی کردیم و با تمامی مالکان بجز یکی از آنها صحبت کردیم، در بیرون از اینجا یک ون آبی و خاکستری وجود دارد. ما توانستیم با مالکان وسایل نقلیه به جز این یکی ارتباط بگیریم. تو چیزی در مورد آن می‌دانی؟»

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

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

«خب، وقتی پلیس را دید فرار کرد.»

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

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

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

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

در حالی که تکنیک آینه‌ای اغلب به اشکال ارتباط غیر کلامی، به ویژه زبان بدن مربوط می‌شود، برای مذاکره کنندگان «آینه» صرفاً به معنای تمرکز بر کلمات می‌باشد. نه زبان بدن. نه لهجه. نه تن صدا. فقط کلمات.

این امر تقریباً به طرز خنده‌داری ساده است: از نظر FBI، «آینه» یعنی تکرار سه کلمه آخر (و یا یک تا سه کلمه خیلی مهم) حرفی که فرد هم اکنون گفته است. در مجموعه مهارت‌های مذاکره FBI، آینه‌وار عمل کردن و تکرار حرف‌های فرد مقابل، نزدیک‌ترین مهارت به ترفند ذهنی جدی<sup>۱</sup> می‌باشد. که ساده، و در عین حال به طرز خارق‌العاده‌ای موثر است.

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

گروهی از پیش‌خدمتان، با استفاده از تقویت مثبت، تعریف کردن و استفاده از کلماتی مانند «عالیه»، «اشکالی نداره» و «حتماً» به مشتریان جواب می‌دادند.

---

<sup>۱</sup> Jedi

گروه دیگر پیش‌خدمتان صرفا با تکرار سفارش مشتریان به خود آنها، عین گفته‌های آنها را منعکس می‌کردند. نتایج حیرت‌آور بود: میانگین انعام پیش‌خدمتانی که حرف مشتریان را تکرار می‌کردند ۷۰ درصد بیشتر از کسانی بود که از تقویت مثبت استفاده می‌کردند.

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

گفت: «خب» هیچ اطلاعاتی دیگری فاش نکرد.

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

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

«آیا تو کریس وات هستی؟»

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

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

فکر کردم اکنون او تحت کنترلم است. صدای او بالا رفت. حرف‌هایی از دهانش پرید و اطلاعات بیشتری فاش کرد، و چنان سراسیمه شد که صحبت کردن با من را متوقف کرد. ناگهان همدست او، که بعداً مشخص شد بابی گودوین است، روی خط آمد.

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

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

حداقل، این بی‌خبری به من می‌گفت که این دو سارق دقیقا همسو نبودند، اما من برای معرفی خودم به او عجله‌ای نکردم.

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

هرچه بیشتر با او صحبت کردم، برایم روشن‌تر شد که دوست نداشت که آنجا باشد. بابی می‌خواست از آنجا خلاص شود، و البته، می‌خواست بدون اینکه

صدمه‌ای ببیند از آنجا خلاص شود. تا همین الان هم در این قضیه پایش گیر بود، اما نمی‌خواست که گیرتر از این شود. نمی‌خواست که آن روز بانک را غارت کند، اما با شنیدن صدای آرامش بخش من، به این فکر افتاد که به دنبال راهی برای خلاصی از آنجا باشد.

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

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

بعدا فهمیدم که مابین تماس‌های تلفنی، کریس وات مشغول پنهان کردن پول‌ها در داخل دیوارهای بانک بود. او همچنین در حال آتش زدن انبوهی از اسکناس‌ها، در جلوی دید دو گروگان زن بود. در ظاهر امر، این رفتار عجیب و غریبی بود، اما آدمی مثل کریس وات، منطق مشخصی برای انجام دادن این کار داشت. ظاهراً، نقشه او این بود که ۵۰,۰۰۰ دلار را بسوزاند و اگر ۳۰۰,۰۰۰ دلار به عنوان مفقودی گزارش شود، مقامات بانک با فرض سوختن پول‌ها، به دنبال ۲۵۰,۰۰۰ دلار بقیه نخواهند رفت. این حقه جالبی بود - خیلی هوشمندانه نبود اما جالب بود. این نشان دهنده توجه عجیبی به جزئیات بود. تصور کریس وات این بود که در صورت موفق شدن به فرار از این شرایط، می‌توانست برای مدتی آفتابی نشود و در آینده مجدداً برای برداشتن پول‌هایی که مخفی کرده بازگردد - پولی که دیگر در دفاتر حساب‌رسی بانک نیست.

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

گفتم: «آیا می‌خواهی ابتدا تو بیرون بیایی؟»

مکت کردم، سکوت کردم.

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

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

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

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

این لحظه سرنوشت‌سازی برای دستیابی به موفقیت بود، اما هنوز هم مجبور بودیم بابی را از آنجا بیرون بیاوریم، و راهی پیدا کنیم تا به او بفهمانیم که من پشت درب بانک منتظرش هستم. به او قول دادم که من تنها کسی خواهم بود که او را دستگیر کنم و اینکه او آسیب نخواهد دید، و در حال حاضر ما باید کاری می‌کردیم که این اتفاق بیفتد که در اغلب موارد مرحله پیاده‌سازی، سخت‌ترین مرحله است.

تیم ما در تقلا بود تا نقشه‌ای بریزد که این اتفاق بیفتد. من شروع به پوشیدن لباس ضد گلوله کردم. محل را بررسی کردیم تا ببینیم امکانش هست

که من خودم را پشت یکی از کامیون‌های بزرگی که در مقابل بانک پارک کرده بودیم قرار دهم، تا در صورت وقوع هرگونه اتفاقی تا حدودی از من محافظت کند.

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

بنابراین سعی کردیم تا کنترل اوضاع را دوباره بدست بگیریم. بلافاصله دو تن از اعضای سوات با سپرهای بالستیک، و مسلح، به سمت ورودی حرکت کردند، تا قفل و مانع را بشکنند و در این مرحله آنها هنوز هم نمی‌دانستند که در سمت دیگر با چه چیزی مواجه خواهند شد. لحظه فوق‌العاده پرتنشی بود. ممکن بود یک دوجین اسلحه به سمت دو عضو سوات نشانه رفته باشند، اما آنها هیچ چاره‌ای نداشتند جز اینکه به آرامی به در نزدیک شوند. آن دو نفر بسیار مصمم و با اراده بودند. قفل درب را شکستند، از آنجا دور شدند، و در نهایت اوضاع برای ادامه کار ما مهیا شد.

بایی در حال که دست‌هایش را بالا گرفته بود بیرون آمد. من از طریق مجموعه خاصی از دستورالعمل‌ها در مورد اینکه چگونه از در بیرون بیاید و بیرون در چه چیزی در انتظار اوست، او را راهنمایی کردم. چند تن از بچه‌های

سوات او را تفتیش کردند. بابی برگشت و نگاه کرد و گفت: «کریس کجاست؟  
مرا پیش کریس ببرید.»

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

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

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

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

عاری از احساس و باهوش و کاربلد!

دومینیک ادامه داد. و سپس، اتفاق شگفت‌انگیزی رخ داد، یک چیز شگفت‌انگیز و فاجعه‌بار. همانطور که کریس وات در حال صحبت با دومینیک بود، شنید که نوعی ابزار برقی در حال سوراخ کردن دیوار پشت سرش می‌باشد. این یکی از اعضای TARU بود، که سعی می‌کرد میکروفون کوچکی در داخل جایگذاری کند - اما دقیقا در نقطه اشتباه، و دقیقا در زمان اشتباه. کریس وات به اندازه کافی عصبی بود، چرا که همدستش خودش را تسلیم کرده بود و او را تنها گذاشته بود تا بازی محاصره را به تنهایی تمام کند. و هنگامی که صدای حفاری دیوار توسط بچه‌های ما را شنید کاملا از کوره در رفت.

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

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

همانطور که دومینیک سعی می‌کرد اوضاع را آرام کند، کریس وات واکنش متفاوتی نشان داد. او گفت: «اگر من یکی از گروگان‌ها را ول کنم چه می‌شود؟» این سوال به طور ناگهانی و بی‌مقدمه پرسیده شد. دومینیک حتی به چنین سوالی فکر نکرده بود، اما کریس وات می‌خواست یکی از کارمندان بانک را به ما بدهد انگار که ظاهراً مسئله مهمی نبود - اما می‌دانستم که در باطن امر به هیچ وجه اینگونه نبود. او فکر می‌کرد که چنین حرکت آشتی جویانه‌ای می‌تواند برایش زمان کافی بخرد تا بتواند راهی برای فرار پیدا کند.

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

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

دومینیک گفت: «درب جلو باز است.»

و باز بود.

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

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

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

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

## چگونگی مقابله کردن - و انجام کار خودتان - بدون تقابل

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

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

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

۱. استفاده از صدای late-night FM DJ
۲. شروع با «متاسفم...»
۳. آینه‌وار عمل کردن
۴. سکوت. حداقل چهار ثانیه، تا بگذارید شیوه آینه‌ای در طرف مقابل تان اثر کند.
۵. تکرار.

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

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

«بخشید، دو نسخه؟» شاگردم در پاسخ از شیوه آینه‌ای استفاده کرد و دقیقاً حرف‌های او را تکرار کرد، که نه تنها با صدای DJ بود، بلکه تکرار کلمات را با حالت کنجکاوانه‌ای ادا نمود. نیتی که باید در پشت تکنیک آینه‌ای وجود داشته باشد این است: «لطفاً به من کمک کنید تا درک کنم.» هر بار که شما آینه‌وار عمل می‌کنید و حرف‌های کسی را به او بازتاب می‌دهید، طرف مقابل شما سعی خواهد کرد که حرف‌هایش را از زاویه دیگری توضیح دهد. طرف مقابل‌تان هرگز دقیقاً به همان شیوه‌ای که بار اول توضیح داد توضیح نخواهد داد. از کسی بپرسید، «منظورتان از این حرف چیست؟» و به احتمال زیاد شما باعث تحریک و یا حرکت تدافعی طرف مقابل‌تان می‌شوید. با این حال، شیوه آینه‌ای شفافیتی را که به دنبالش هستید به شما می‌دهد و در عین حال نشان دهنده احترام و توجه شما به حرف‌های طرف مقابل‌تان است.

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

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

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

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

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

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

او با این سوال باعث شد که رئیس مکث خوب و طولانی‌ای داشته باشد، چیزی که از او بعید بود. دانشجویم سراپا گوش شد.

رئیس با آرامش و خونسردی بیشتری نسبت به آنچه که از ابتدای مکالمه نشان داده بود گفت «در واقع، می‌توانی آنها را در دفتر من بگذاری. از دستیار جدید خواهم خواست که پس از اتمام پروژه، کپی‌ها را برایم تهیه کند. در حال حاضر، تنها دو نسخه پشتیبان دیجیتال ایجاد کن.»

روز بعد رئیس ایمیلی فرستاده و نوشت، «تنها دو نسخه پشتیبان دیجیتال، کافی خواهد بود.»

پس از چندی، من ایمیل مسرت بخشی از این دانشجوی دریافت کردم: «شوکه شدم! من عاشق شیوه آینه‌ای‌ام! جلوی یک هفته کار بیهوده گرفته شد!»

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

## درس‌های کلیدی

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

پس از خواندن این بخش، نگاه دقیق‌تری به این نوع تعامل بیندازید، در آنصورت به طور ناگهانی متوجه مجموعه نابی از مهارت‌های قدرتمند خواهید شد: لبخند آگاهانه برای کاهش تنش، استفاده از زبان کلامی و غیر کلامی، هوشمندانه به علامت همدلی (و در نتیجه امنیت)، عطف صوتی نزولی، بهره‌مندی از انواع مشخصی از پرسش‌ها و اجتناب از بقیه پرسش‌ها، تمامی اینها

مجموعه‌ای از مهارت‌های بسیار گران‌بها و ارزشمندند که تاکنون پنهان بوده‌اند اما زمانی که استفاده از آنها را یاد بگیرید، به ارزش‌شان پی خواهید برد. در اینجا به برخی از درس‌های کلیدی این فصل اشاره می‌کنیم تا آنها را به خاطر بسپارید:

- ❖ مذاکره کننده خوب آماده می‌شود، دست به کار می‌شود، و آمادگی همه شگفتی‌های ممکن را دارد؛ اما هدف مذاکره کننده بزرگ این است که با استفاده از مهارت‌هایی که دارد، شگفتی‌های پنهانی را که به یقین می‌داند وجود دارند کشف کند.
- ❖ به فرضیات قطعی متعهد نباشید؛ در عوض، آنها را به عنوان فرضیات محتمل ببینید و تک تک آنها را از طریق مذاکره، به دقت مورد آزمایش قرار دهید.
- ❖ افرادی که مذاکره را به عنوان جنگ استدلال‌ها می‌بینند، توسط صدایی که در ذهنشان هست خسته می‌شوند. مذاکره به معنای جنگ نیست؛ بلکه فرایند کشف است. هدف، کشف حداکثر اطلاعات ممکن است.
- ❖ صداها و فکرهای درون سرتان را آرام کنید، و تمرکز همه جانبه و کامل خود را بر شخص مقابل و آنچه می‌خواهد بگوید معطوف کنید.
- ❖ عجله نکنید. تند رفتن یکی از اشتباهاتی است که همه مذاکره کنندگان ممکن است مرتکب شوند. اگر بیش از حد عجله داشته باشیم، این احساس را به دیگران منتقل می‌کنیم که به حرف‌هایشان گوش نمی‌دهیم. و این کار تفاهم و اعتمادی را که ایجاد کرده‌اید در معرض خطر قرار خواهد داد.
- ❖ لبخند بزنید. هنگامی که افراد چهارچوب ذهنی مثبتی داشته باشند، سریع‌تر فکر می‌کنند، و برای حل مشکلات با دیگران