

# REVEN SPLIT THE DIFFERENCE

ONLT معتمد NEGOTAT | NG\* SIFY0âR% FEE

CHRIS VOSS





إخلاص

لأمي وأبي الذين أظهروا لي الحب غير

المشروط

وعلمتني قيم العمل الجاد والنزاهة

## محتويات

### تفان

الفصل 1 | القواعد الجديدة  
كيف تصبح أذكى شخص. . . في أي غرفة

الفصل 2 | كن امرأة  
كيفية إقامة علاقة بسرعة

الفصل 3 | لا تشعر بألمها ، بل الصقها  
كيف تخلق الثقة بالتعاطف التكتيكي

الفصل 4 | حذار "نعم" - الماجستير "لا"  
كيف تولد الزخم وتجعل الكشف عن المخاطر الحقيقية أمراً آمناً

الفصل 5 | شغل الكلمتين اللتين تحوّلان فوراً أي مفاوضات  
كيف للحصول على إذن للإقناع

الفصل 6 | ثني حقيقتها  
كيف تصوغ ما هو عادل

الفصل 7 | خلق وهم السيطرة  
كيفية معايرة الأسئلة لتحويل الصراع إلى تعاون

الفصل 8 | تنفيذ الضمان  
كيفية اكتشاف الكذابين وضمان المتابعة من الجميع

الفصل 9 | صفقة صعبة  
كيف تحصل على السعر الخاص بك

الفصل 10 | اعثر على البجعة السوداء  
كيف تصنع اختراقات عن طريق الكشف عن المجهول المجهول

شكر وتقدير  
الملحق: تحضير ورقة تفاوض واحدة ملحوظات  
فهرس حول المؤلفون  
الاعتمادات حقوق  
النشر  
عن الناشر



أناتم ترهيبه.

لقد أمضيت أكثر من عقدين في مكتب التحقيقات الفيدرالي ، بما في ذلك خمسة عشر عامًا في التفاوض على مواقف الرهائن من نيويورك إلى الفلبين والشرق الأوسط ، وكنت في صدارة لعبتي. في أي وقت من الأوقات ، هناك عشرة آلاف من عملاء مكتب التحقيقات الفدرالي في المكتب ، لكن هناك مفاوضات خطف دولي واحد فقط. هذا كان انا.

ولكن لم أختبر أبدًا حالة رهائن متوترة وشخصية جدًا.

"لدينا ابنك فوس. أعطونا مليون دولار وإلا سيموت".

يوقف. رمش. حث بيقظة على عودة معدل ضربات القلب إلى طبيعته.

بالتأكيد ، لقد مررت بهذه الأنواع من المواقف من قبل. طن منهم. المال من أجل الأرواح. لكن ليس هكذا. ليس مع ابني على الخط. ليس 1 مليون دولار. وليس ضد أصحاب الدرجات العلمية المتميزة وخبرة التفاوض مدى الحياة. هل ترى، الأشخاص عبر الطاولة - نظرائي في التفاوض - كانوا أساتذة مفاوضين في كلية الحقوق بجامعة هارفارد.

كنت قد أتيت إلى هارفارد لإجراء مفاوضات تنفيذية قصيرة

مسار، لمعرفة ما إذا كان بإمكانني تعلم شيء من نهج عالم الأعمال. كان من المفترض أن يكون هادئًا وهادئًا ، تطويرًا مهنيًا بسيطًا لرجل مكتب التحقيقات الفيدرالي يحاول توسيع آفاقه.

ولكن عندما علم روبرت منوكين ، مدير مشروع أبحاث التفاوض بجامعة هارفارد ، أنني في الحرم الجامعي ، دعاني إلى مكتبه لتناول القهوة. قال فقط للدراسة.

لقد تشرفت. وخائفة. منوكين هو رجل مثير للإعجاب تابعته لسنوات: فهو ليس أستاذًا للقانون في جامعة هارفارد فحسب ، بل إنه أيضًا أحد أهم الشخصيات في مجال حل النزاعات ومؤلف كتاب "المساومة مع الشيطان: متى تتفاوض ومتى تقاتل". 1.

صداقًا، شعرت بالظلم أن منوكين أرادني ، وهو ضابط سابق في مدينة كانساس سيتي ، أن أتحدث معه عن التفاوض. ولكن بعد ذلك ساءت الأمور. بعد جلستنا أنا ومنوكين ، فتح الباب ودخل أستاذ آخر في جامعة هارفارد. كانت غابرييلا بلوم ، المتخصصة في المفاوضات الدولية والنزاع المسلح ومكافحة الإرهاب ، التي قضت ثماني سنوات كمفاوض في مجلس الأمن القومي الإسرائيلي وجيش الدفاع الإسرائيلي. جيش الدفاع الإسرائيلي صعب مثل المسامير.

على جدية ، وصلت سكرتيرة منوكين ووضعت جهاز تسجيل على الطاولة. ابتسم لي منوكين وبلوم.

لقد تم خداعي.

"لدينا ابنك فوس. قال منوكين مبتسما: "أعطونا مليون دولار وإلا سيموت". أنا الخاطف. ماذا ستفعل؟"

لقد عانيت من ومضة من الذعر ، لكن هذا كان سيحدث

مُتوقع. إنه لا يتغير أبداً: حتى بعد عقدين من التفاوض من أجل حياة بشرية ، ما زلت تشعر بالخوف. حتى في حالة لعب الأدوار.

هدأت نفسي. بالتأكيد ، كنت شرطي شارع تحولت إلى عميل لمكتب التحقيقات الفيدرالي ألعب ضد شخصيات ثقيلة الوزن. ولم أكن عبقرياً. لكني كنت في هذه الغرفة لسبب ما. على مر السنين ، اكتسبت المهارات والتكتيكات والنهج الكامل للتفاعل البشري الذي لم يساعدني فقط في إنقاذ الأرواح ، ولكن ، كما أدرك الآن ، بدأت في تغيير حياتي الخاصة. لقد غرست سنوات التفاوض التي أمضيتها في كل شيء بدءاً من كيفية تعاملتي مع ممثلي خدمة العملاء إلى أسلوب الأبوة والأمومة.

"هيا. قال منوكين: "أحضر لي المال وإلا قطعت حلق ابنك الآن". تيسني.

نظرت إليه طويلاً وبطيئاً. ثم ابتسمت. "كيف لي أن أفعل ذلك؟"

توقف Mnookin مؤقتاً. كان تعبيره فيه لمسة من الشفقة المسلية ، مثل الكلب عندما كانت القطة التي تطارده تستدير وتحاول مطاردتها مرة أخرى. كان الأمر كما لو كنا نلعب ألعاباً مختلفة ، بقواعد مختلفة.

استعاد Mnookin رباطة جأشه وراقبني بحواجب مقوسة وكأنه يذكرني بأننا ما زلنا نلعب.

"إذن أنت بخير معي قتل ابنك ، السيد فوس؟" "أنا آسف ، روبرت ، كيف أعرف أنه على قيد الحياة؟" أنا

قال ، باستخدام اعتذار واسمه الأول ، مما يغرس مزيداً من الدفء في التفاعل من أجل تعقيد مناورته لإسقاطي. "أنا آسف حقاً ، ولكن كيف يمكنني الحصول على أي أموال في الوقت الحالي ، أقل بكثير من مليون دولار ، إذا كنت

لا تعرف حتى أنه على قيد الحياة؟ "

لقد كان مشهدًا رائعًا أن نرى مثل هذا الرجل اللامع مرتبًا بما بدا أنه حماقة غير متطورة. على العكس من ذلك ، لم تكن حركتي سوى حماقة. كنت أستخدم ما أصبح أحد أكثر أدوات التفاوض فاعلية لمكتب التحقيقات الفيدرالي: السؤال المفتوح.

اليوم ، بعد بضع سنوات من تطوير هذه التكتيكات للقطاع الخاص في شركتي الاستشارية ، The Black Swan Group ، نطلق على هذا التكتيك أسئلة مُعايرة: استفسارات يمكن للطرف الآخر الرد عليها ولكن ليس لها إجابات ثابتة. إنه يشترى لك الوقت. إنه يعطي نظيرك وهم السيطرة - فهم من يملك الإجابات والقوة بعد كل شيء - ويفعل كل ذلك دون إعطائهم أي فكرة عن مدى تقييدهم به. منوكين ، كما هو متوقع ، بدأ التحسس لأن إطار المحادثة قد تحول من كيفية الرد على التهديد بقتل ابني إلى كيفية تعامل الأستاذ مع القضايا اللوجستية المتعلقة بالحصول على المال. كيف سيحل مشاكلي. مقابل كل تهديد وطلب ، واصلت السؤال عن الكيفية التي كان من المفترض أن أدفعها له وكيف كان من المفترض أن أعرف أن ابني على قيد الحياة.

بعد أن كنا نفعل ذلك لمدة ثلاث دقائق ، تدخلت غابرييلا بلوم.

"لأفعلت لمنكين. قال وهو يرفع يديه: "حسنًا ، أنت تحاول".

بلوم كانت أكثر صرامة من السنوات التي قضتها في الشرق الأوسط. لكنها

كانت لا تزال تفعل زاوية الجرافة ، و

كل ما حصلت عليه كان نفس أسئلتى.

عاد منوكين الجلسة ، لكنه لم يصل إلى أي مكان أيضاً. بدأ وجهه يحمر من الإحباط. استطعت أن أقول أن الانزعاج كان يجعل من الصعب التفكير. "حسناً ، حسناً ، بوب. هذا كل شيء ، "قلت ، وأخرجه من بؤسه. أوما برأسه. سيعيش ابني ليرى يوماً آخر. قال "بخير". "أفترض أن مكتب التحقيقات الفدرالي قد يكون لديه شيء لتعليمنا".

لقد فعلت أكثر من مجرد الوقوف ضد اثنين من قادة هارفارد المميزين. لقد اتخذت الأفضل من الأفضل وتصدرت القمة.

ولكن هل كانت مجرد صدفة؟ لأكثر من ثلاثة عقود ، كانت جامعة هارفارد المركز العالمي للنظرية التفاوضية والممارسة. كل ما كنت أعرفه عن التقنيات التي استخدمناها في مكتب التحقيقات الفيدرالي هو أنها نجحت. خلال العشرين عاماً التي أمضيتها في المكتب ، صممنا نظاماً نجح في حل كل عملية اختطاف تقريباً طبقناها عليه. لكن لم يكن لدينا نظريات عظيمة.

كانت تقنياتنا منتجات التعلم التجريبي ؛ تم تطويرها من قبل وكلاء في الميدان ، وتفاوضوا خلال الأزمات وتبادلوا قصص ما نجح وما فشل. لقد كانت عملية تكرارية وليست فكرية ، حيث قمنا بتحسين الأدوات التي استخدمناها يوماً بعد يوم. وكان الأمر عاجلاً. يجب أن تعمل أدواتنا ، لأنهم إذا لم يموتوا أحد.

لكن لماذا عملوا؟ كان هذا هو السؤال الذي وجهني إلى هارفارد ، إلى ذلك المكتب مع منوكين وبلوم. أنا

تفتقر إلى الثقة خارج عالمي الضيق. الأهم من ذلك كله ، كنت بحاجة إلى توضيح معرفتي وتعلم كيفية دمجها مع معارفهم - ومن الواضح أن لديهم بعضًا منها - حتى أتمكن من فهمها وتنظيمها وتوسيعها.

نعم ، تقنياتنا الواضح أنه عمل مع مرتزقة وتجار مخدرات وإرهابيين وقتلة متوحشين. لكنني تساءلت ، ماذا عن البشر العاديين؟

كما اكتشفت قريبًا في قاعات هارفارد ذات الطوابق ، أن تقنياتنا منطقية جدًا من الناحية الفكرية ، وقد نجحت في كل مكان.

اتضح أن نهجنا في التفاوض يحمل المفاتيح لفتح تفاعلات بشرية مربحة في كل مجال وفي كل تفاعل وكل علاقة في الحياة. هذا الكتاب هو كيف يعمل.

### أذكي رجل دمب في الغرفة

للإجابة على أسئلتني ، بعد عام ، في عام 2006 ، تحدثت في طريقي إلى دورة المفاوضات الشتوية بكلية الحقوق بجامعة هارفارد. يتنافس الأفضل والأذكي لدخول هذا الفصل ، وقد كان مليئًا بطلاب هارفارد اللامعين الذين حصلوا على شهادات في القانون والأعمال وطلاب من أفضل جامعات بوسطن مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة تافتس. المحاكمات الأولمبية للتفاوض. وكنت الوحيد من الخارج.

في اليوم الأول من الدورة ، تجمع 144 فردًا في قاعة محاضرات للحصول على مقدمة ثم انقسمنا إلى أربع مجموعات ، يقود كل منها مدرب تفاوض. بعد أن تحدثنا مع مدربتنا - كان اسمي شيلا هين ،

وإنها رفيقة جيدة حتى يومنا هذا - لقد دخلنا في شراكة ثنائية وتم إرسالنا إلى مفاوضات وهمية. بسيط: كان أحدنا يبيع منتجًا ، والآخر كان المشتري ، وكان لكل منهما حدودًا واضحة على السعر الذي يمكن أن يتقاضاه.

كان نظيري أحمر الشعر ضعيف اسمه آندي (اسم مستعار) ، أحد هؤلاء الرجال الذين يرتدون تفوقهم الفكري وكأنهم يرتدون الكاكي: بثقة مريحة. ذهبت أنا وهو إلى فصل دراسي فارغ يطل على أحد تلك المربعات ذات الطراز الإنجليزي في حرم جامعة هارفارد ، واستخدمنا الأدوات التي كانت لدينا. كان آندي يرمي عرضًا ويعطي تفسيرًا عقلائيًا محكمًا لسبب كونه جيدًا - فخ منطقي لا مفر منه - وسأجيب بشيء من التباين "كيف يفترض بي أن أفعل ذلك؟"

نحن فعلنا ذلك عدة مرات حتى وصلنا إلى الرقم النهائي. عندما غادرنا ، كنت سعيدًا. ظننت أنني قد أبلت بلاءً حسنًا مع رجل غبي.

بعد أن أعادنا تجميع صفوفنا في الفصل ، تجولت شيلا حول الطلاب وسألت عن السعر الذي اتفقت عليه كل مجموعة ، ثم كتبت النتيجة على السبورة. وأخيرًا، جاء دوري.

"كريس ، كيف فعلت مع آندي؟" هي سألت. "كم لم تحصل عليه؟"  
لن أنسى أبدًا تعبير شيلا عندما أخبرتها بما وافق آندي على دفعه. تحول وجهها بالكامل إلى اللون الأحمر في البداية ، كما لو أنها لا تستطيع التنفس ، ثم خرج منها صوت خنق قليلاً مثل صرخة جائعة لطائر صغير. أخيرًا ، بدأت تضحك.

يتلوى أندي.

قالت: "لقد حصلت حرفياً على كل سنت لديه ، وفي مذكرته كان من المفترض أن يحتفظ بربعه احتياطياً للعمل في المستقبل".  
غرق أندي بعمق في كرسيه.

في اليوم التالي حدث نفس الشيء مع شريك آخر.

أعني ، لقد دمرت ميزانية الرجل تمامًا.

لم يكن له معنى. الحظ الوحيد كان شيئاً واحداً. لكن هذا كان نمطاً. من خلال معرفتي التجريبية القديمة ، كنت أقتل الرجال الذين يعرفون كل خدعة متطورة يمكن أن تجدها في كتاب.

كان الشيء هو أن التقنيات المتطورة التي كان يستخدمها هؤلاء الرجال والتي شعرت بأنها قديمة وقديمة. شعرت كأنني روجر فيدرر وكنت قد استخدمت آلة الزمن للعودة إلى عشرينيات القرن الماضي للعب في بطولة تنس لسادة بارزين كانوا يرتدون بذلات بيضاء ويستخدمون مضارب خشبية ولديهم نظم تدريب بدوام جزئي. كنت هناك مع مضرب من سبائك التيتانيوم ومدرب شخصي مخصص وألعاب الضرب والكرة الطائرة باستخدام الحاسوب. كان الرجال الذين كنت ألعبهم أذكاء - في الواقع ، أكثر من ذلك - وكنا نلعب نفس اللعبة بنفس القواعد. لكن كان لدي مهارات لم تكن لديهم.

قالت شيلا ، بعد أن أعلنت نتائج يومي الثاني ، "أنت تشتهر بأسلوبك الخاص

يا كريس".

ابتسمت مثل قطة شيشاير. كان الفوز ممتعاً.

قالت شيلا: "كريس ، لماذا لا تخبر الجميع بأسلوبك". "يبدو أن كل ما تفعله

لطلاب كلية الحقوق بجامعة هارفارد هو قول "لا" والتحديق فيهم ، وسقطوا

بعيدا، بمعزل، على حد. هل هو حقا بهذه السهولة؟"

كنت أعرف ما تعنيه: بينما لم أكن أقول "لا" في الواقع ، كانت الأسئلة التي ظللت أطرحها تبدو كذلك. بدا أنهم يلحون إلى أن الجانب الآخر كان غير أمين وغير عادل. وكان ذلك كافياً لجعلهم يتعثرون ويتفاوضون مع أنفسهم. تطلبت الإجابة على أسئلتى المُعَايرة نقاط قوة عاطفية عميقة ورؤى نفسية تكتيكية لم تحتويها مجموعة الأدوات التي أعطيت لهم.

هزت كتفي.

قلت: "أنا فقط أطرح الأسئلة". "إنه نهج عدواني سلبي. أنا فقط أطرح نفس الأسئلة الثلاثة أو الأربعة المفتوحة مرات ومرات. إنهم متعبون من الإجابة ويعطونني كل ما أريد".

قفز أندى في مقعده كما لو أن نحلة قد لسعته. "اللجنة!" هو قال. "هذا ما حدث. لم يكن لدي أي

فكرة."

بحلول الوقت الذي أنهيت فيه الدورة الشتوية في جامعة هارفارد ، أصبحت بالفعل أصدقاء مع بعض زملائي الطلاب. حتى مع أندى.

إذا أظهر لي الوقت الذي قضيته في هارفارد أي شيء ، فهو أننا في مكتب التحقيقات الفيدرالي كان لدينا الكثير لتعليم العالم بشأن التفاوض.

في إقامتي القصيرة ، أدركت أنه بدون فهم عميق لعلم النفس البشري ، وبدون قبول أننا جميعاً حيوانات مجنونة ، وغير عقلانية ، ومندفعة ، ومدفوعة عاطفياً ، فإن كل الذكاء الخام والمنطق الرياضي في العالم لن يساعد كثيراً في التحول المشحون التفاعل بين شخصين يتفاوضان.

نعم ، ربما نكون الحيوان الوحيد الذي يساوم - فالقرد لا يستبدل جزءاً من موزته مقابل جوز شخص آخر - ولكن بغض النظر عن كيفية تلبس مفاوضاتنا بالنظريات الرياضية ، فنحن دائماً حيوان ، و نتصرف دائماً و نتفاعل أولاً و قبل كل شيء من مخاوفنا و احتياجاتنا و تصوراتنا و رغباتنا الراسخة ولكن في الغالب غير مرئية و غير مكتملة.

لكن هذه ليست الطريقة التي تعلمها هؤلاء الأشخاص في جامعة هارفارد. كل نظرياتهم و تقنياتهم يجب أن تفعل بقوة فكرية ،  
منطق، موثوق  
مثل  
الاختصارات  
ZOPA و BATNA ،

المفاهيم المنطقية للقيمة ، و مفهوم أخلاقي لما هو عادل و ما هو غير عادل.  
و مبني عليها كان رأس هذا الصرح الزائف للعقلانية بالطبع العملية. كان لديهم نص ل يتبعوه ، تسلسل محدد مسبقاً من الإجراءات ، و العروض ، و العروض المضادة المصممة بترتيب معين لتحقيق نتيجة معينة. كان الأمر كما لو كانوا يتعاملون مع روبوت ، إذا قمت بعمل أ ، ب ، ج ، د بترتيب ثابت معين ، فستحصل على

x. ولكن التفاوض في العالم الحقيقي لا يمكن التنبؤ به و معقد للغاية لذلك. قد تضطر إلى إجراء a ثم d ، ثم ربما q.

إذا كان بإمكاننا السيطرة على الطلاب المتفوقين في البلاد بوحدة فقط من تقنيات التفاوض المتناغمة عاطفياً التي طورتها و استخدمتها ضد الإرهابيين و الخاطفين ، فلماذا لا نستخدمها في الأعمال التجارية؟ ما هو الفرق بين لصوص البنوك الذين أخذوا رهائن و الرؤساء التنفيذيين الذين استخدموا تكتيكات صارمة لخفض سعر الاستحواذ بمليار دولار؟

بعد كل شيء ، الخاطفون مجرد رجال أعمال يحاولون الحصول على أفضل سعر.

## مفاوضات المدارس القديمة

أخذ الرهائن - وبالتالي التفاوض على الرهائن - موجود منذ ذلك الحين فجر الزمن المسجل. يروي العهد القديم الكثير من حكايات الإسرائيليين وأعدائهم الذين أخذوا مواطني بعضهم البعض كرهائن كغنائم حرب. اعتاد الرومان ، من جانبهم ، على إجبار أمراء الولايات التابعة على إرسال أبنائهم إلى روما لتعليمهم ، لضمان استمرار ولاء الأمراء.

ولكن حتى إدارة نيكسون ، كانت عملية التفاوض على الرهائن تقتصر على إرسال القوات ومحاولة إطلاق النار على الرهائن مجانًا. في تطبيق القانون ، كان نهجنا هو التحدث إلى حد كبير حتى اكتشفنا كيفية إخراجهم بمسدس. القوة الغاشمة. ثم أجبرتنا سلسلة من كوارث الرهائن على التغيير.

في عام 1971 ، قُتل 39 رهينة عندما حاولت الشرطة حل أعمال الشغب في سجن أتيكا شمال ولاية نيويورك بالبنادق. ثم في دورة الألعاب الأولمبية عام 1972 في ميونيخ ، قُتل أحد عشر رياضياً ومدرباً إسرائيلياً على يد خاطفيهم الفلسطينيين بعد محاولة إنقاذ فاشلة من قبل الشرطة الألمانية. لكن أعظم إلهام للتغيير المؤسسي في تطبيق القانون الأمريكي جاء على مدرج المطار في جاكسونفيل ، فلوريدا ، في 4 أكتوبر 1971.

كانت الولايات المتحدة تعاني من وباء اختطاف شركات الطيران في ذلك الوقت. كان هناك خمسة في فترة ثلاثة أيام في عام 1970. كان ذلك في ذلك الجو المشحون

رجل مختل يدعى جورج خطف جيف جونيور طائرة مستأجرة من ناشفيل بولاية تينيسي ، وكان يخطط للتوجه إلى جزر الباهاما.

بحلول الوقت الذي انتهى فيه الحادث ، قتل جيف اثنين من الرهينتين - زوجته المنفصلة والطيار - وقتل نفسه لتمهيد الطريق.

ولكن هذه المرة اللوم لم يقع على الخاطف. بدلا من ذلك ، سقطت مباشرة على مكتب التحقيقات الفدرالي. نجح اثنان من الرهينتين في إقناع جيف بالسماح لهما بالذهاب على مدرج المطار في جاكسونفيل ، حيث توقفا للتزود بالوقود. لكن العملاء نفذ صبرهم وأطلقوا النار على المحرك. وقد دفع ذلك جيف إلى الخيار النووي.

في الواقع ، كان اللوم الملقى على مكتب التحقيقات الفيدرالي قويا لدرجة أنه عندما رفعت زوجة الطيار وابنة جيف دعوى وفاة خاطئة بدعوى إهمال مكتب التحقيقات الفيدرالي ، وافقت المحاكم.

في القرار التاريخي داونز ضد الولايات المتحدة لعام 1975 ، كتبت محكمة الاستئناف الأمريكية أنه "كان هناك بديل أكثر ملاءمة لحماية رفاهية الرهائن" ، وقالت إن مكتب التحقيقات الفيدرالي قد حول "ما كان ناجحًا" لعبة الانتظار ، التي غادر خلالها شخصان الطائرة بأمان ، في "مباراة إطلاق نار" خلفت ثلاثة قتلى ". وخلصت المحكمة إلى أنه "يجب القيام بمحاولة معقولة للمفاوضات قبل التدخل التكتيكي".

جاءت قضية اختطاف داونز لتلخص كل شيء لا يجب القيام به في حالة الأزمات ، وألهمت تطوير نظريات اليوم ، والتدريب ، والتقنيات لمفاوضات الرهائن.

بعد فترة وجيزة من مأساة جيف ، شرطة مدينة نيويورك

أصبحت الإدارة (NYPD) أول قوة شرطة في الدولة تقوم بتشكيل فريق متخصص من المتخصصين لتصميم عملية والتعامل مع مفاوضات الأزمات. تبع ذلك مكتب التحقيقات الفدرالي وآخرون. لقد بدأت حقبة جديدة من المفاوضات.

## القلب مقابل. عقل \_ يمانع

في أوائل الثمانينيات ، كانت كامبريدج ، ماساتشوستس ، النقطة الساخنة في عالم التفاوض ، حيث بدأ العلماء من مختلف التخصصات في التفاعل واستكشاف مفاهيم جديدة ومثيرة. جاءت القفزة الكبيرة إلى الأمام في عام 1979 ، عندما تأسس مشروع مفاوضات هارفارد بتفويض لتحسين النظرية والتدريس وممارسة التفاوض حتى يتمكن الناس من التعامل بشكل أكثر فاعلية مع كل شيء من معاهدات السلام إلى اندماج الأعمال.

بعد ذلك بعامين ، خرج روجر فيشر وويليام يوري - مؤسسا المشروع - مع Getting to Yes، وهي رسالة رائدة حول التفاوض غيرت تمامًا طريقة تفكير الممارسين في هذا المجال.

كان نهج فيشر ويوري في الأساس هو تنظيم حل المشكلات بحيث يمكن للأطراف المتفاوضة التوصل إلى صفقة متبادلة المنفعة - الحصول على "نعم" في العنوان. كان افتراضهم الأساسي هو أن الدماغ العاطفي - ذلك الوحش الحيواني وغير الموثوق به وغير العقلاني - يمكن التغلب عليه من خلال عقلية مشتركة أكثر عقلانية لحل المشكلات.

كان نظامهم سهل المتابعة ومغريًا ، مع أربعة

المبادئ الأساسية. الأول ، افضل الشخص - العاطفة - عن المشكلة ؛ ثانيًا ، لا تنشغل في موقف الطرف الآخر (ما يطلبونه) ولكن بدلاً من ذلك ركز على اهتماماتهم (لماذا يطلبون ذلك) حتى تتمكن من العثور على ما يريدون حقًا ؛ ثالثًا ، العمل بشكل تعاوني لتوليد خيارات مربحة للجانبين ؛ ورابعًا ، وضع معايير متفق عليها بشكل متبادل لتقييم تلك الحلول الممكنة.

لقد كان تركيبيًا رائعًا وعقلانيًا وعميقًا لنظرية اللعبة الأكثر تقدمًا والتفكير القانوني في ذلك الوقت. لسنوات بعد صدور هذا الكتاب ، ركز الجميع - بما في ذلك مكتب التحقيقات الفيدرالي وشرطة نيويورك - على نهج حل المشكلات للتفاعلات التفاوضية. بدا الأمر حديثًا وذكيًا.

في منتصف الطريق عبر الولايات المتحدة ، كان أستاذان في جامعة شيكاغو يبحثان في كل شيء من الاقتصاد إلى التفاوض من زاوية مختلفة تمامًا.

كانا الخبير الاقتصادي عاموس تفرسكي وعالم النفس دانيال كانيمان. أطلق الاثنان معًا مجال الاقتصاد السلوكي - وفاز كانيمان بجائزة نوبل - من خلال إظهار أن الإنسان وحش غير عقلاني للغاية. اكتشفوا الشعور ، هو شكل من أشكال التفكير.

كما رأيت ، عندما بدأت كليات إدارة الأعمال مثل جامعة هارفارد تدريس التفاوض في الثمانينيات ، تم تقديم العملية كتحليل اقتصادي مباشر. لقد كانت فترة أعلن فيها كبار الاقتصاديين الأكاديميين في العالم أننا جميعًا "فاعلون عقلانيون". وهكذا دخلت في فصول التفاوض: بافتراض أن الطرف الآخر كان يتصرف بعقلانية وأناية في محاولة تعظيم موقعه ،

كان الهدف لمعرفة كيفية الاستجابة في سيناريوهات مختلفة لتعظيم قيمة الفرد. حيرت هذه العقلية كانيمان ، الذي عرف منذ سنوات في علم النفس أنه ، في كلماته ، "[أنا] من البديهي أن الناس ليسوا عقلانيين تمامًا ولا أنانيين تمامًا ، وأن أذواقهم ليست سوى مستقرة."

من خلال عقود من البحث مع Tversky ، أثبت كانيمان أن البشر جميعًا يعانون من التحيز المعرفي ، أي عمليات الدماغ اللاواعية وغير العقلانية التي تشوه الطريقة التي نرى بها العالم حرفياً. اكتشف Kahneman و Tversky أكثر من 150 منهم.

هناك تأثير الإطار ، الذي يوضح أن الناس يستجيبون بشكل مختلف لنفس الخيار اعتمادًا على كيفية تأطيره (يعطي الناس قيمة أكبر للانتقال من 90 في المائة إلى 100 في المائة - احتمال كبير إلى اليقين - من 45 في المائة إلى 55 في المائة ، على الرغم من كلاهما عشر نقاط مئوية). تشرح نظرية الاحتمالية سبب قيامنا بمخاطر غير مبررة في مواجهة الخسائر غير المؤكدة. والأكثر شهرة هو "كره الخسارة" ، والذي يوضح كيف أن الناس أكثر احتمالية من الناحية الإحصائية للتصرف لتجنب الخسارة بدلاً من تحقيق مكاسب متساوية.

كانيمان قام لاحقًا بتدوين بحثه في كتاب التفكير الأكثر مبيعًا لعام 2011 ، سريع وبطيء. 3 كتب أن الإنسان لديه نظامان في التفكير: النظام 1 ، عقلا الحيواني ، سريع وغريزي وعاطفي ؛ النظام 2 بطيء وتداولي ومنطقي. والنظام 1 أكثر تأثيراً بكثير. في الواقع ، إنه يوجه أفكارنا العقلانية ويوجهها.

المعتقدات والمشاعر والانطباعات غير المكتملة للنظام 1

هي المصادر الرئيسية للمعتقدات الصريحة والاختيارات المتعمدة للنظام 2. إنها الينبوع الذي يغذي النهر. نتفاعل عاطفياً (النظام 1) مع اقتراح أو سؤال. ثم يُعلم رد فعل النظام 1 هذا وينشئ فعلياً إجابة النظام 2.

فكر الآن في أن: في ظل هذا النموذج ، إذا كنت تعرف كيفية التأثير على تفكير نظيرك في النظام 1 ، ومشاعره غير المفصلية ، من خلال طريقة تأطير أسئلتك وبياناتك وتقديمها ، فيمكنك حينئذٍ توجيه عقلانية النظام 2 وبالتالي تعديل ردوده. هذا ما حدث لأندي في هارفارد: بالسؤال ، "كيف لي أن أفعل ذلك؟" لقد أثرت على عقله العاطفي في النظام 1 ليقبل أن عرضه لم يكن جيداً بما يكفي ؛ ثم قام نظامه 2 بترشيح الموقف بحيث يكون من المنطقي إعطائي عرضاً أفضل.

إذا كنت تؤمن بـ Kahneman ، فإن إجراء مفاوضات بناءً على مفاهيم System 2 بدون أدوات قراءة وفهم ومعالجة الدعامة العاطفية للنظام 1 كان مثل محاولة صنع عجة دون معرفة كيفية كسر بيضة.

## مكتب التحقيقات الفدرالي يحصل على المشاعر

مع نمو فريق التفاوض بشأن الرهائن الجديد في مكتب التحقيقات الفيدرالي واكتساب المزيد من الخبرة في مهارات حل المشكلات خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي ، أصبح من الواضح أن نظامنا كان يفتقر إلى عنصر حاسم.

في ذلك الوقت ، كنا عميقين في الوصول إلى "نعم". وكمفاوض ومستشار ومعلم منذ عقود

خبرة، ما زلت أتفق مع العديد من استراتيجيات المساومة القوية في الكتاب. عندما تم نشره ، قدم أفكارًا رائدة حول حل المشكلات التعاوني وأنشأ مفاهيم ضرورية للغاية مثل الدخول في مفاوضات مع BATNA: أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية. لقد كان عبقرياً.

ولكن بعد الحصار الكارثي المميت لمزرعة راندي ويفر روبي ريدج في أيداهاو في عام 1992 ومجمع ديفيد كوريش برانش ديفيدان في واكو ، تكساس ، في عام 1993 ، لم يكن هناك إنكار أن معظم مفاوضات الرهائن لم تكن سوى مواقف عقلانية لحل المشكلات.

أعني ، هل حاولت يوماً ابتكار حل متبادل المنفعة ومربح للطرفين مع رجل يعتقد أنه المسيح؟

أصبح من الواضح بشكل صارخ أن الوصول إلى "نعم" لم ينجح مع الخاطفين. بغض النظر عن عدد الوكلاء الذين قرأوا الكتاب مع أدوات تمييز في متناول اليد ، فقد فشل في تحسين كيفية تعاملنا كمفاوضين مع الرهائن على إبرام الصفقات.

من الواضح أنه كان هناك انهيار بين النظرية الرائعة للكتاب وبين الخبرة اليومية في تطبيق القانون. لماذا قرأ الجميع كتاب الأعمال هذا الأكثر مبيعاً وأقره باعتباره أحد أعظم نصوص التفاوض التي تمت كتابتها على الإطلاق ، ومع ذلك فقد تمكن القليل جداً من متابعته بنجاح؟ هل كنا بلهاء؟

بعد روبي ريدج وواكو ، طرح الكثير من الناس هذا السؤال. نائب المدعي العام الأمريكي فيليب ب.

هيمن ، على وجه التحديد ، أردت أن تعرف لماذا كانت أساليب التفاوض بشأن الرهائن لدينا سيئة للغاية. في أكتوبر 1993 ، أصدر تقريرًا بعنوان "دروس من واكو: التغييرات المقترحة في إنفاذ القانون الفيدرالي ،" 4 الذي لخص تشخيص لجنة الخبراء لعجز تطبيق القانون الفيدرالي عن التعامل مع مواقف الرهائن المعقدة.

ونتيجة لذلك ، أعلن مدير مكتب التحقيقات الفدرالي لويس فريه في عام 1994 عن تشكيل مجموعة الاستجابة للحوادث الحرجة (CIRG) ، وهو قسم مختلط من شأنه أن يجمع بين فرق التفاوض على الأزمات وإدارة الأزمات والعلوم السلوكية وفرق إنقاذ الرهائن وإعادة اختراع التفاوض بشأن الأزمات. كانت المشكلة الوحيدة ، ما هي التقنيات التي سنستخدمها؟

حول هذه المرة ، كان اثنان من أكثر المفاوضين أوسمة في تاريخ مكتب التحقيقات الفيدرالي ، زميلي فريد لانسيلي ورئيسي السابق غاري نوسنر ، يقودان فصلًا للتفاوض بشأن الرهائن في أوكلاند ، كاليفورنيا ، عندما سألوا مجموعتهم المكونة من خمسة وثلاثين ضابطًا متمرسًا في إنفاذ القانون سؤال: كم عدد الذين تعاملوا مع وضع مساومة كلاسيكي حيث كان حل المشكلات هو الأسلوب الأفضل؟ لم ترفع يد واحدة.

ثم سألوا السؤال التكميلي: كم عدد الطلاب الذين تفاوضوا على حادث في بيئة ديناميكية ومكثفة وغير مؤكدة حيث كان محتجز الرهائن في أزمة عاطفية وليس لديه مطالب واضحة؟ ارتفعت كل يد.

كان واضحًا: إذا كانت الحوادث مدفوعة عاطفياً ، ليست عقلانية

تفاعلات المساومة ، تشكلت الجزء الأكبر مما كان على معظم مفاوضي الشرطة التعامل معه ، ثم كان على مهارتنا التفاوضية التركيز بالليزر على الحيوان والعاطفي وغير العقلاني.

من تلك اللحظة فصاعدًا ، يجب ألا يكون تركيزنا على التدريب على مساومة المقايضة وحل المشكلات ، ولكن على التعليم في المهارات النفسية اللازمة في مواقف التدخل في الأزمات. يجب أن تكون العواطف والذكاء العاطفي محورًا للتفاوض الفعال ، وليس الأشياء التي يجب التغلب عليها.

ما كان مطلوبًا هو تكتيكات واستراتيجيات نفسية بسيطة عملت في الميدان لتهديئة الناس ، وإقامة علاقة ، واكتساب الثقة ، واستنباط الاحتياجات اللفظية ، وإقناع الشخص الآخر بتعاطفنا. كنا بحاجة إلى شيء سهل التدريس والتعلم والتنفيذ.

كانوا رجال شرطة وعملاء ، بعد كل شيء ، ولم يكونوا مهتمين بأن يصبحوا أكاديميين أو معالجين. ما أرادوه هو تغيير سلوك محتجز الرهائن ، بغض النظر عن كانوا وأيًا كان ما يريدون ، لتغيير البيئة العاطفية للأزمة بما يكفي حتى نتمكن من تأمين سلامة جميع المعنيين.

في السنوات الأولى ، جرب مكتب التحقيقات الفيدرالي تقنيات العلاج الجديدة والقديمة التي طورتها مهنة الاستشارة. كانت مهارات الاستشارة هذه تهدف إلى تطوير علاقات إيجابية مع الناس من خلال إظهار فهم ما يمرون به وكيف يشعرون تجاهه.

كل شيء يبدأ مع فرضية قابلة للتطبيق عالميا

الناس تريد ليتم فهمها وقبولها. الاستماع هو التنازل الأرخص والأكثر فعالية الذي يمكننا تقديمه للوصول إلى هناك. من خلال الاستماع المكثف ، يظهر المفاوض التعاطف ويظهر رغبة صادقة في فهم أفضل لما يمر به الجانب الآخر.

تظهر أبحاث العلاج النفسي أنه عندما يشعر الأفراد عند الاستماع إليهم ، فهم يميلون إلى الاستماع إلى أنفسهم بعناية أكبر وإلى تقييم أفكارهم ومشاعرهم بشكل صريح وتوضيحها. بالإضافة إلى ذلك ، فإنهم يميلون إلى أن يصبحوا أقل دفاعية ومعارضة وأكثر استعدادًا للاستماع إلى وجهات نظر أخرى ، مما يوصلهم إلى مكان هادئ ومنطقي حيث يمكن أن يكونوا جيدًا.

المفهوم الكامل ، الذي ستتعلمه باعتباره محور هذا الكتاب ، يسمى التعاطف التكتيكي. هذا هو الاستماع كفن قتالي ، يوازن بين السلوكيات الدقيقة للذكاء العاطفي ومهارات التأثير الجازمة ، للوصول إلى عقل شخص آخر. خلافا للرأي السائد ، فإن الاستماع ليس نشاطا سلبيا. إنه أكثر الأشياء نشاطاً التي يمكنك القيام بها.

ذات مرة بدأنا في تطوير تقنياتنا الجديدة ، انقسم العالم التفاوضي إلى تيارين: التفاوض كما تعلم في المدرسة العليا في البلاد استمر في السير على الطريق الراسخ لحل المشكلات العقلاني ، بينما ، ومن المفارقات ، بدأنا في مكتب التحقيقات الفدرالي بتدريب وكلاتنا بطريقة غير مثبتة نظام يعتمد على علم النفس والاستشارة والتدخل في الأزمات. بينما كانت رابطة Ivy League تدرس الرياضيات والاقتصاد ، أصبحنا خبراء في التعاطف. وعملنا طريقنا.

## الحياة هي التفاوض

على الرغم من أنك قد تكون فضوليًا حول كيفية قيام مفاوضي مكتب التحقيقات الفيدرالي بإخراج بعض من أقوى الأشرار في العالم للتخلي عن رهائنهم ، فقد يتم إعفائك عن التساؤل عن علاقة مفاوضات الرهائن بحياتك. لحسن الحظ ، قلة قليلة من الناس يضطرون إلى التعامل مع الإرهابيين الإسلاميين الذين اختطفوا أحبائهم. ولكن اسمح لي أن أخبرك بسر: الحياة تفاوض.

غالبية التفاعلات التي نجرها في العمل والمنزل هي مفاوضات تتلخص في التعبير عن دافع حيواني بسيط: أريد.

"أريدك لتحرير الرهائن" ، هو أمر وثيق الصلة بهذا الكتاب بالطبع. لكن الأمر كذلك:

"أريدك أن تقبل عقد المليون دولار." "أريد أن أدفع 20000 دولار مقابل تلك السيارة."

"أريدك أن تعطيني زيادة بنسبة 10 في المائة." و "أريدك للذهاب للنوم الساعة 9 مساءً "

يخدم التفاوض وظيفتان مميزتان وحيويتان في الحياة - جمع المعلومات والتأثير على السلوك - وتتضمن تقريبًا أي تفاعل حيث يريد كل طرف شيئًا من الجانب الآخر. حياتك المهنية ، وأموالك ، وسمعتك ، وحياتك العاطفية ، وحتى مصير أطفالك - كل هذا يتوقف في وقت ما على قدرتك على التفاوض.

التفاوض كما ستعرفه هنا ليس أكثر من التواصل مع النتائج. الحصول على ما

تريد من

تدور الحياة حول الحصول على ما تريده من - ومع - الأشخاص الآخرين. الصراع بين طرفين أمر لا مفر منه في جميع العلاقات. لذلك من المفيد - بل وحتى - معرفة كيفية الانخراط في هذا الصراع للحصول على ما تريد دون إلحاق الضرر.

في هذا الكتاب ، أعتد على مسيرتي المهنية التي امتدت لأكثر من عقدين في مكتب التحقيقات الفيدرالي لاستخلاص المبادئ والممارسات التي استخدمتها في هذا المجال في نهج جديد ومثير مصمم لمساعدتك على نزع سلاح نظيرك وإعادة توجيهه وتفكيكه بشكل افتراضي. أي تفاوض. والقيام بذلك بطريقة تؤكد العلاقة.

نعم ستفعل تعلم كيف تفاوضنا من أجل الإفراج الآمن عن عدد لا يحصى من الرهائن. لكنك ستتعلم أيضاً كيفية استخدام الفهم العميق لعلم النفس البشري للتفاوض على سعر سيارة أقل ، وزيادة أكبر ، ووقت نوم الطفل. سيعلمك هذا الكتاب استعادة السيطرة على المحادثات التي تُعلم حياتك وحياتك المهنية.

تتمثل الخطوة الأولى لتحقيق التمكن من التفاوض اليومي في التغلب على نفورك من التفاوض. لست بحاجة إلى الإعجاب به ؛ عليك فقط أن تفهم كيف يعمل العالم. التفاوض لا يعني التقليل من شأن أو سحق شخص ما. إنه يعني ببساطة ممارسة اللعبة العاطفية التي تم إعداد المجتمع البشري من أجلها. في هذا العالم تحصل على ما تطالبه ؛ عليك فقط أن تسأل بشكل صحيح. لذا ادعي حقك في طلب ما تعتقد أنه صحيح.

ما يدور حوله هذا الكتاب حقاً ، إذن ، هو جعلك تقبل التفاوض ، وبذلك تعلم كيفية الحصول على ما تريد بطريقة واعية نفسياً. سوف تتعلم

استخدم عواطفك ، الغرائز والرؤى في أي لقاء للتواصل بشكل أفضل مع الآخرين والتأثير عليهم وتحقيق المزيد.

يتم تطبيق التفاوض الفعال على أذكى الناس ، وهو ميزة نفسية في كل مجال من مجالات الحياة: كيفية تحديد حجم شخص ما ، وكيفية التأثير على حجمه لك ، وكيفية استخدام هذه المعرفة للحصول على ما تريد.

ولكن حذار: هذا ليس كتاب نفسي آخر. إنها طريقة عميقة ومدروسة (والأهم من ذلك كله عملية) في نظرية نفسية رائدة تستخلص دروسًا من مهنة دامت أربعة وعشرين عامًا في مكتب التحقيقات الفيدرالي وعشر سنوات من التدريس والاستشارات في أفضل كليات الأعمال والشركات في العالم.

وإنه يعمل لسبب واحد بسيط: لقد تم تصميمه في العالم الحقيقي ومن أجله. لم يولد في فصل دراسي أو قاعة تدريب ، بل بُني من سنوات الخبرة التي طورته حتى وصل إلى ما يقرب من الكمال.

تذكر، يلعب مفاوض الرهائن دورًا فريدًا: عليه أن يفوز. هل يستطيع أن يقول لص أحد البنوك ، "حسنًا ، لقد أخذت أربعة رهائن. دعونا نقسم الفرق - أعطني اثنين ، وسنسميها يومًا؟ "

رقم. يجب على مفاوض الرهائن الناجح أن يحصل على كل ما يطلبه ، دون إعطاء أي شيء من الجوهر ، وأن يفعل ذلك بطريقة تجعل الخصوم يشعرون كما لو كان لديهم علاقة رائعة. عمله هو الذكاء العاطفي على المنشطات. هذه هي الأدوات التي ستتعلمها هنا.

## الكتاب

مثل المقال الذي يبني منزلاً ، تم إنشاء هذا الكتاب من الألف إلى الياء: أولاً تأتي الألواح الكبيرة من الأساس ، ثم الجدران الحاملة اللازمة ، والسقف الأنيق ولكن غير المنفذ ، والديكورات الداخلية الجميلة.

يتوسع كل فصل في الفصل السابق. ستتعلم أولاً الأساليب المحسنة لهذا الأسلوب في الاستماع النشط ، ثم تنتقل إلى أدوات محددة ، وتحويلات العبارة ، وخصائص وعموميات الفعل الأخير - المساومة - وأخيراً ، كيفية اكتشاف ندرة ذلك يمكن أن تساعدك على تحقيق عظمة تفاوضية حقيقية: البجعة السوداء.

في الفصل الثاني ، ستتعلم كيفية تجنب الافتراضات التي يقولها المفاوضون المبتدئون العميان واستبدالها بتقنيات الاستماع النشط مثل الانعكاس والصمت وصوت DJ DJ في وقت متأخر من الليل. ستكتشف كيفية إبطاء الأمور وتجعل نظيرك يشعر بالأمان الكافي للكشف عن نفسه ؛ للتمييز بين الرغبات (التطلعات) والاحتياجات (الحد الأدنى للصفحة) ؛ والتركيز بالليزر على ما يقوله الطرف الآخر.

الفصل 3 سيعمق في التعاطف التكتيكي. ستتعلم كيفية التعرف على منظور نظيرك ومن ثم تكتسب الثقة والفهم من خلال وضع العلامات - أي بتكرار هذا المنظور مرة أخرى لهم. ستتعلم أيضاً كيفية نزع فتيل الديناميكيات السلبية من خلال طرحها في العلن. أخيراً ، سأشرح كيفية نزع سلاح شكاوى نظرائك عنك من خلال التحدث عنها بصوت عالٍ في تدقيق الاتهامات.

بعد ذلك ، في الفصل 4 ، سأدرس طرقاً لجعل ملفك

يشعر النظير بالفهم والإيجابية أكد في مفاوضات من أجل خلق جو من الاحترام الإيجابي غير المشروط. هنا ، سنتعلم لماذا يجب أن تسعى جاهدة من أجل "هذا صحيح" بدلاً من "نعم" في كل مرحلة من مراحل التفاوض ، وكيفية تحديد وجهة نظر نظيرك حول العالم وإعادة صياغتها وتأكيدا عاطفياً من خلال الملخصات وإعادة الصياغة.

الفصل 5 يعلم الجانب الآخر من "الوصول إلى نعم". سنتعلم سبب أهمية الوصول إلى "لا" لأن "لا" تبدأ المفاوضات. ستكتشف أيضًا كيفية الخروج من غرورك والتفاوض في عالم نظيرك ، الطريقة الوحيدة للتوصل إلى اتفاق سيفذه الجانب الآخر. أخيرًا ، سترى كيفية إشراك نظيرك من خلال الاعتراف بحقه في الاختيار ، وستتعلم أسلوب بريد إلكتروني يضمن عدم تجاهلك مرة أخرى.

في الفصل السادس ، ستكتشف فن الانحناء للواقع. أي ، سأشرح مجموعة متنوعة من الأدوات لتأطير المفاوضات بطريقة تجعل نظيرك يقبل دون وعي الحدود التي تضعها على المناقشة. سوف تتعلم كيفية التنقل في المواعيد النهائية لإيجاد الاستعجال ؛ توظف فكرة الإنصاف لتحفيز نظيرك ؛ وترسيخ مشاعرهم حتى لا يشعر قبول عرضك بالخسارة.

بعد ذلك ، تم تخصيص الفصل السابع لتلك الأداة القوية للغاية التي استخدمتها في جامعة هارفارد: الأسئلة المُعايرة ، والاستفسارات التي تبدأ بـ "كيف؟" أو "ماذا؟" بالغاء إجابتي "نعم" و "لا" يجبرون نظيرك على ذلك

يتقدم طاقتهم العقلية لحل مشاكلك.

في الفصل الثامن ، أوضح كيفية استخدام هذه الأسئلة المُعايرة للحماية من الإخفاقات في مرحلة التنفيذ. "نعم" ، كما أقول دائمًا ، لا شيء بدون "كيف؟" ستكتشف أيضًا أهمية التواصل غير اللفظي ؛ كيف تستخدم أسئلة "كيف" لتقول "لا" بلطف ؛ كيف تجعل نظرائك يتنافسون ضد أنفسهم ؛ وكيفية التأثير على منفذي الصفقات عندما لا يكونون على الطاولة.

عند نقطة معينة ، فإن كل تفاوض يعود إلى المسامير النحاسية: أي مساومات المدرسة القديمة. يقدم الفصل 9 عملية خطوة بخطوة للمساومة الفعالة ، من كيفية الاستعداد إلى كيفية تفادي نظير عدواني وكيفية المضي قدمًا في الهجوم. سوف تتعلم نظام أكرمان ، وهو أكثر العمليات فعالية لدى مكتب التحقيقات الفيدرالي لإعداد العروض وتقديمها.

أخيرًا ، يشرح الفصل 10 كيفية العثور على أكثر حيوانات التفاوض ندرة: البجعة السوداء واستخدامها. في كل مفاوضات هناك ما بين ثلاثة وخمسة أجزاء من المعلومات ، لو تم الكشف عنها ، من شأنها أن تغير كل شيء. المفهوم هو تغيير قواعد اللعبة بشكل مطلق. لدرجة أنني سميت شركتي **The Black Swan Group**. في هذا الفصل ، ستتعلم كيفية التعرف على العلامات التي تُظهر العش الخفي لـ **Black Swan** ، بالإضافة إلى الأدوات البسيطة لاستخدام **Black Swans** لاكتساب نفوذ على نظيرك وتحقيق صفقات مذهلة حقًا.

سيبدأ كل فصل بقصة سريعة الخطى عن مفاوضات الرهائن ، والتي سيتم بعد ذلك تشريحها بامتداد

عين لشرح ما نجح وما لم ينجح. بعد أن أشرح النظرية والأدوات ، ستقرأ دراسات الحالة الواقعية مني ومن الآخرين الذين استخدموا هذه الأدوات لتحقيق الانتصار أثناء التفاوض على الراتب أو شراء سيارة أو حل مشاكل مزعجة في المنزل. عندما انت أنهى هذا الكتاب ، سأكون قد نجحت إذا قمت بتطبيق هذه التقنيات الحاسمة لتحسين حياتك المهنية. أنا متأكد أنك ستفعل. فقط تذكر ، للتفاوض بنجاح من الضروري التحضير. وهذا هو السبب في أنك ستجد في الملحق أداة لا تقدر بثمن أستخدمها مع جميع طلابي وعملائي تسمى ورقة التفاوض الواحدة: وهي عبارة عن كتاب تمهيدي موجز لجميع تكتيكاتنا واستراتيجياتنا تقريباً حتى تتمكن من التفكير فيها وتخصيصها لأي نوع من الصفقات التي تريدها نتطلع إلى الإغلاق.

الأهم بالنسبة لي هو أنك تفهم مدى إلحاح المفاوضات وضرورتها وحتى جمالها. عندما نتبنى إمكانيات التفاوض التحويلية ، نتعلم كيف نحصل على ما نريد وكيف ننقل الآخرين إلى مكان أفضل.

تفاوض هو قلب التعاون. إنه ما يجعل الصراع مجدياً ومثمراً لجميع الأطراف. يمكن أن تغير حياتك ، لأنها غيرت حياتي.

لطالما اعتبرت نفسي مجرد رجل عادي. مجتهد ومستعد للتعلم ، نعم ، لكن ليس موهوباً بشكل خاص. ولطالما شعرت أن الحياة تنطوي على إمكانيات مذهلة. في أيام شبابي ، لم أكن أعرف كيف يمكنني فتح تلك الاحتمالات. لكن بالمهارات التي تعلمتها ، وجدت نفسي أفعل ذلك

أشياء غير عادية ومشاهدة الأشخاص الذين علمتهم يحققون نتائج مغيرة للحياة حقًا. عندما أستخدم ما تعلمته على مدار الثلاثين عامًا الماضية ، أعلم أن لدي بالفعل القدرة على تغيير مسار حياتي ، ومساعدة الآخرين على القيام بذلك أيضًا. قبل ثلاثين عامًا ، بينما شعرت أنه يمكن القيام بذلك ، لم أكن أعرف كيف. الآن أنا افعل. إليك الطريقة.

30 سبتمبر 1993

أصبح الخريف النشط ، حوالي الثامنة والنصف. أطلق اثنان من لصوص البنوك الملتزمين إنذارًا عندما اقتحموا بنك تشيس مانهاتن في سيفينث أفينيو وشارع كارول في بروكلين. في الداخل ، هناك صرافتان فقط وحارس أمن ذكر. قام اللصوص بكسر حارس الأمن الأعزل البالغ من العمر ستين عامًا عبر الجمجمة بـ357 ، وسحبوه إلى غرفة الرجال ، وأغلقوه في الداخل. يتلقى أحد الصرافين نفس معاملة الجلد بالمسدس.

ثم يستدير أحد اللصوص إلى الصراف الآخر ، ويضع البرميل في فمه ، ويسحب الزناد - انقر ، ويذهب إلى الغرفة الفارغة.

"التالي يقول السارق. "الآن افتح القبو."

سرقة بنك مع رهائن. يحدث طوال الوقت في الأفلام ، لكن مر ما يقرب من عشرين عامًا منذ أن كانت هناك واحدة من هذه المواجهات في نيويورك ، المدينة التي بها وظائف تفاوض بشأن الرهائن أكثر من أي ولاية قضائية أخرى في البلاد.

وحدث أن هذا كان قدمي الأولى نحو النار ، في

وظيفة رهينة وجهك.

كنت أدرّب لمدة عام ونصف تقريبًا في مفاوضات الرهائن ، لكن لم تتح لي الفرصة لاستخدام مهاراتي الجديدة. بالنسبة لي ، كان عام 1993 بالفعل رحلة مزدحمة للغاية ورائعة. من خلال العمل في فرقة العمل المشتركة لمكافحة الإرهاب التابعة لمكتب التحقيقات الفيدرالي ، كنت الوكيل المشارك في تحقيق أحبط مؤامرة لتفجير قنابل في أنفاق هولندا ولينكولن ، والأمم المتحدة ، و 26 Federal Plaza ، منزل مكتب التحقيقات الفيدرالي في مدينة نيويورك. قمنا بتفكيكها مثلما كان الإرهابيون يخلطون القنابل في منزل آمن. ارتبط المتآمرون بخلية مصرية لها صلات بـ "الشيخ الكفيف" ، الذي أُدين لاحقًا بتدبير المؤامرة التي اكتشفناها.

قد تعتقد سرقة بنك ستكون عبارة عن حبات صغيرة بعد أن قمنا بفض مؤامرة إرهابية ، لكن بحلول ذلك الوقت كنت قد أدركت بالفعل أن التفاوض سيكون شغفي مدى الحياة. كنت حريصًا على اختبار مهاراتي الجديدة. وإلى جانب ذلك ، لم يكن هناك شيء صغير في هذا الموقف.

متي تلقينا المكالمة ، وهرعت أنا وزميلي تشارلي بودوين إلى مكان الحادث ، وخرجنا بكفالة من سيارته السوداء كراون فيكتوريا ، وشقنا طريقنا إلى موقع القيادة. ظهر سلاح الفرسان بأكمله لهذا - NYPD ، FBI ، SWAT - كل قوة ودهاء أجهزة إنفاذ القانون في مواجهة اليأس الشديد الذي يعاني منه اثنان من لصوص البنوك على ما يبدو فوق رؤوسهم.

كانت شرطة نيويورك ، خلف جدار من الشاحنات وسيارات الدورية الزرقاء والبيضاء ، قد نصبت عبر الشارع داخل بنك آخر. أعضاء فريق SWAT ، يحدقون من خلال نطاقات البندقية

من تم تدريب أسلحتهم على أسطح المباني المجاورة المصنوعة من الحجر البني على الأبواب الأمامية والخلفية للبنك.

## افتراضات أعمى ، دليل الافتراضات

مفاوضون جيّدون ، ذاهبون في ، اعلم أنه يجب أن يكونوا مستعدين للمفاجآت المحتملة ؛ يهدف المفاوضون الكبار إلى استخدام مهاراتهم للكشف عن المفاجآت التي هم متأكدون من وجودها.

خبرة علمهم أنه يتم خدمتهم بشكل أفضل من خلال الاحتفاظ بفرضيات متعددة - حول الموقف ، حول احتياجات النظير ، حول مجموعة كاملة من المتغيرات - في أذهانهم في نفس الوقت. يقدمون وينبهون في الوقت الحالي ، يستخدمون جميع المعلومات الجديدة التي تأتي في طريقهم لاختبار وتذليل الفرضيات الصحيحة من الفرضيات الخاطئة.

في تفاوض ، كل علم النفس الجديد تبصر أو  
إضافية قطعة من معلومة مكشوف المبشرين خطوة  
إلى الأمام ويسمح لأحدهم بتجاهل فرضية لصالح أخرى. يجب عليك  
الانخراط في العملية بعقلية الاكتشاف. هدفك في البداية هو استخراج أكبر قدر  
ممكن من المعلومات ومراقبتها. وهو ، بالمناسبة ، أحد الأسباب التي تجعل  
الأشخاص الأذكياء يواجهون صعوبة في أن يكونوا مفاوضين - إنهم أذكياء جدًا  
درجة أنهم يعتقدون أنه ليس لديهم أي شيء ليكتشفوه.

في كثير من الأحيان الناس يجدون أنه من الأسهل الالتزام بما يؤمنون به. باستخدام ما سمعوه أو تحيزاتهم الخاصة ، غالبًا ما يضعون افتراضات حول الآخرين حتى قبل مقابلتهم. حتى أنهم يتجاهلون تصوراتهم الخاصة لجعلها تتوافق مع الاستنتاجات السابقة. هؤلاء

الافتراضات تفسد النوافذ الإدراكية لدينا العالم ، يظهر لنا نسخة غير متغيرة - معيبة في كثير من الأحيان - من الوضع.

مفاوضون رائعون قادرون على التشكيك في الافتراضات التي يقبلها باقي اللاعبين المعنيين على أساس الإيمان أو الغطرسة ، وبالتالي يظنون أكثر انفتاحًا عاطفيًا على جميع الاحتمالات ، وأكثر مرونة فكريًا في المواقف المتقلبة. للأسف ، العودة في عام 1993 ، كنت بعيدًا عن أن يكون رائعًا.

اعتقد الجميع ستنتهي الأزمة بسرعة. لم يكن لدى لصوص البنوك خيار سوى الاستسلام - أو هكذا اعتقدنا. بدأنا اليوم بالفعل بمعلومات استخباراتية أن لصوص البنوك أرادوا الاستسلام. لم نكن نعلم أن هذه كانت خدعة زرعه زعيم العصابة لكسب الوقت. وطوال اليوم ، أشار باستمرار إلى التأثير الذي يمارسه عليه لصوص البنوك الأربعة الآخرون. لم أتعلم بعد أن أكون على دراية بإفراط الطرف الآخر في استخدام الضمائر الشخصية - نحن / هم أو أنا / أنا. كلما قلت أهميته ، زادت أهميته على الأرجح (والعكس صحيح). اكتشفنا لاحقًا أنه لم يكن هناك سوى سارق بنك آخر ، وقد تم خداعه في عملية السطو. في الواقع ، ثلاثة لصوص ، إذا حسبت سائق الهروب ، الذي هرب قبل أن ندخل حتى إلى مكان الحادث.

كان محتجز الرهائن "الرئيسي" يدير "عملية التجسس المضادة" الخاصة به ، ويطعمنا جميع أنواع المعلومات المضللة. لقد أردنا أن نعتقد أن لديه مجموعة من المتآمرين معه - من عدد من البلدان المختلفة. لقد أراد أيضًا أن نعتقد أن شركائه كانوا أكثر تذبذبًا وخطورة مما كان عليه.

إذا نظرنا إلى الوراء بالطبع ،كانت خطة لعبته واضحة - أراد أن يربكنا قدر استطاعته حتى يتمكن من إيجاد مخرج. كان يخبرنا باستمرار أنه ليس مسؤولاً وأن كل قرار يقع على عاتق اللاعبين الآخرين. كان يشير إلى أنه كان خائفاً - أو على الأقل مؤقتاً بعض الشيء - عندما طلبنا منه تمرير معلومات معينة. ومع ذلك كان يتحدث دائماً بصوت الهدوء التام والثقة المطلقة. لقد كان تذكيراً لزملائي وأنا أنه حتى تعرف ما الذي تتعامل معه ، فأنت لا تعرف ما الذي تتعامل معه.

على أية حال وصلت المكالمة في حوالي الساعة 8:30 صباحاً ، بحلول الوقت الذي وصلنا فيه عبر الشارع من البنك واتصلنا به ، ربما كان ذلك في حوالي الساعة 10:30 صباحاً. القاطع ، بالكتاب ، قصير وحلو. ظن قادتنا أننا سندخل ونخرج من هناك خلال عشر دقائق ، لأن الأشرار أرادوا الاستسلام على ما يبدو. سيصبح هذا لاحقاً مشكلة ، عندما توقفت المفاوضات وأصبح الأمر محرّجاً ، لأنهم ارتكبوا خطأ مشاركة هذا التفاؤل المبكر مع الصحافة ، بناءً على جميع المعلومات المضللة المبكرة.

وصلنا إلى مكان الحادث للاستسلام ، لكن الوضع انحرف على الفور تقريباً. كل شيء افترضنا أننا عرفنا أنه خطأ.

## تهدئة الصدمة

تم إنشاء مركز عمليات التفاوض (NOC) الخاص بنا في

مكتب في أحد البنوك مباشرة عبر شارع ضيق من فرع تشيس. كنا قريبين جدًا من موقع الرهائن ، لذلك على الفور كنا في وضع غير مؤات. كنا على بعد أقل من ثلاثين ياردة من نقطة الأزمة ، حيث تريد من الناحية المثالية أن يكون لديك قدر أكبر من ذلك بقليل. تريد أن تضع بعض المسافة بينك وبين أي سيناريو قد يكون أسوأ سينتظره في الطرف الآخر من الصفقة.

عندما يكون شريكي ووصلت ، تم تكليفي على الفور بتدريب مفاوض قسم الشرطة على الهاتف. كان اسمه جو ، وكان بخير - ولكن في هذه الأنواع من المواقف ، لم يعمل أحد بمفرده. لقد عملنا دائمًا في فرق. كان التفكير من وراء هذه السياسة هو أن كل هذه المجموعات الإضافية من الأذنين ستلتقط معلومات إضافية. في بعض المواجهات ، كان لدينا ما يصل إلى خمسة أشخاص على الخط ، يطلون المعلومات كما وردت ، ويقدمون مدخلات وإرشادات من وراء الكواليس لرجلنا على الهاتف - وهكذا تم تكويننا هنا. كان لدينا جو أخذ زمام المبادرة على الهاتف ، وكان ثلاثة أو أربعة منا يستمعون ، ويمررون الملاحظات ذهابًا وإيابًا ، في محاولة لفهم الموقف المربك. كان أحدنا يحاول قياس الحالة المزاجية للرجل السيئ الذي يتولى زمام المبادرة على الطرف الآخر ،

طلاب منجم يرفضون في هذه الفكرة ، تسأل ، "جديًا ، هل تحتاج حقًا إلى فريق كامل. . . تسمع شخص ما؟ " إن حقيقة أن مكتب التحقيقات الفيدرالي قد توصل إلى هذا الاستنتاج ، كما قلت لهم ، يجب أن يكون بمثابة جرس إنذار. ليس الأمر بهذه السهولة حقًا

استمع جيداً.

نحن يصرف بسهولة. نخرط في الاستماع الانتقائي ، ونسمع فقط ما نريد أن نسمعه ، وتتصرف عقولنا على تحيز معرفي من أجل الاتساق بدلاً من الحقيقة. وهذه مجرد البداية.

يفترب معظم الناس من التفاوض منشغلين جداً بالحجج التي تدعم موقفهم لدرجة أنهم غير قادرين على الاستماع باهتمام. في واحدة من أكثر الأوراق البحثية التي تم الاستشهاد بها في علم النفس ، طرح جورج أ. ميللر فكرة مقنعة أنه يمكننا معالجة حوالي سبع أجزاء فقط من المعلومات في عقلنا الواعي في أي لحظة. بعبارة أخرى ، نحن نشعر بالارتباك بسهولة.

بالنسبة لأولئك الأشخاص الذين ينظرون إلى التفاوض على أنه معركة حجج ، فإن الأصوات في رؤوسهم هي التي تغلب عليهم. عندما لا يتحدثون ، فإنهم يفكرون في حججهم ، وعندما يتحدثون ، فإنهم يقدمون حججهم. غالبًا ما يفعل الأشخاص الموجودون على جانبي الطاولة نفس الشيء ، لذلك لديك ما أسميه حالة الفصام: كل شخص يستمع فقط إلى الصوت في رأسه (وليس جيداً ، لأنهم يقومون بسبعة أو ثمانية أشياء أخرى في نفس الوقت). قد يبدو أنه لا يوجد سوى شخصين في محادثة ، لكنها في الحقيقة أشبه بأربعة أشخاص يتحدثون جميعًا في وقت واحد. هناك طريقة واحدة قوية لتهدئة الصوت في رأسك والصوت في رؤوسهم في نفس الوقت: علاج اثنين من مرضى الفصام بحبوب واحد فقط. بدلاً من إعطاء الأولوية لحجتك - في الواقع ، بدلاً من التفكير على الإطلاق في الأحداث المبكرة حول ما ستقوله - اجعل

التركيز الوحيد والشامل للشخص الآخر وما يجب أن يقوله. في هذا الوضع من الاستماع النشط الحقيقي - بمساعدة التكتيكات التي سنتعلمها في الفصول التالية - سنتزع سلاح نظيرك. ستجعلهم يشعرون بالأمان. سيبدأ الصوت في رؤوسهم في الهدوء.

الهدف هو تحديد ما يحتاجه نظرائك بالفعل (ماليًا أو عاطفيًا أو غير ذلك) وجعلهم يشعرون بالأمان الكافي للتحدث والتحدث والتحدث أكثر عما يريدون. هذا الأخير سوف يساعدك على اكتشاف الأول. من السهل التحدث عنه ، وهو يمثل التطلع إلى شق طريقنا ، والحفاظ على أي وهم بالسيطرة لدينا عندما نبدأ في التفاوض ؛ الاحتياجات تعني البقاء على قيد الحياة ، وهو الحد الأدنى المطلوب لجعلنا نتصرف ، وبالتالي تجعلنا عرضة للخطر. لكن لا الرغبات والاحتياجات هي المكان الذي نبدأ منه ؛ يبدأ بالاستماع ، والتحدث عن الآخرين ، والتحقق من مشاعرهم ، وخلق ما يكفي من الثقة والأمان لبدء محادثة حقيقية.

كنا بعيدًا عن هذا الهدف مع محتجز الرهائن الرئيسي في المكالمة. استمر في وضع ستائر الدخان الغريبة هذه. لم يكن ليتخلى عن اسمه ، لقد حاول إخفاء صوته ، كان دائمًا يخبر جو أنه تم وضعه على مكبر الصوت حتى يتمكن كل من حوله في البنك من سماع ، ثم أعلن فجأة أنه كان يضع جو " عقد " وأغلق الهاتف. كان يسأل باستمرار عن شاحنة صغيرة ، قائلاً إنه وشركاه يريدون منا أن نرتب واحدة لهم حتى يتمكنوا من قيادة أنفسهم والرهائن إلى المنطقة المحلية للاستسلام. كان هذا هو المكان الذي جاء منه هراء الاستسلام - ولكن ، بالطبع ، لم يكن هذا

خطة الاستسلام بقدر ما كانت خطة هروب. في الجزء الخلفي من ذهنه ، اعتقد هذا الرجل أنه يمكنه بطريقة ما مغادرة البنك دون أن يتم احتجازه ، والآن بعد أن فر سائقه من مكان الحادث ، كان بحاجة إلى الوصول إلى سيارة.

بعد أن انتهى كل شيء ، ظهرت بعض التفاصيل الأخرى. لم تكن الوحيدين الذين تم الكذب عليهم. على ما يبدو ، هذا السارق الرئيسي للبنك لم يخبر شركائه بأنهم سوف يسرقون أحد البنوك في ذلك الصباح. اتضح أنه كان ساعياً نقدياً يخدم البنك ، وكان لدى شركائه انطباع بأنهم سيقومون بالسطو على ماكينة الصراف الآلي. لم يسجلوا لأخذ رهائن ، لذلك علمنا أن المتآمرين مع هذا الرجل كانوا أيضاً رهائن بطريقة ما. لقد علقوا في وضع سيئ لم يتوقعوه - وفي النهاية ، كان هذا "الانفصال" بين محتجزي الرهائن هو الذي ساعدنا على دق إسفين بينهم ووضع حد للمأزق.

### ب.ط.ع. هو - هي. أسفل.

أراد القائد أن يجعلنا نعتقد أنه وشركائه يعتنون برهينته جيداً ، لكن في الواقع كان حارس الأمن خارج الصورة وهرع الصراف الثاني للبنك إلى الطابق السفلي بالبنك للاختباء. كلما قال جو إنه يريد التحدث إلى الرهائن ، يتوقف محتجز الرهائن ، ويجعل الأمر يبدو كما لو كان هناك جنون من النشاط يجري داخل البنك ، ويذهب إلى أبعد الحدود ليخبرنا كم من الوقت والطاقة هو وله كانت الأفواج تنفق على رعاية الرهائن. في كثير من الأحيان ، القائد

سوف تستخدم هذا كسبب لتعليق Joe أو لإنهاء مكالمة. كان يقول ، "الفتيات بحاجة للذهاب إلى الحمام." أو ، "تريد الفتيات الاتصال بأسرهن". أو ، "ترغب الفتيات في الحصول على شيء يأكلنه."

كان جو يفعل كان عملاً جيداً إبقاء هذا الرجل يتحدث ، لكنه كان مقيداً بعض الشيء بسبب نهج التفاوض الذي كانت تستخدمه إدارات الشرطة في ذلك الوقت. كان النهج نصف MSU - Make Shit Up - ونصف نوع من نهج المبيعات - في الأساس محاولة الإقناع ، أو الإكراه ، أو التلاعب بأي طريقة ممكنة. كانت المشكلة أننا كنا في عجلة من أمرنا ، ونقود بجهد كبير نحو حل سريع ؛ تحاول أن تكون حلاً للمشاكل ، وليس محرّكاً للناس.

ذهاب السرعة المفرطة هي أحد الأخطاء التي قد يرتكبها جميع المفاوضين. إذا كنا في عجلة من أمرنا كثيراً ، يمكن للناس أن يشعروا وكأنهم لا يُسمع لهم ، ونخاطر بتقويض العلاقة والثقة التي بنيناها. هناك الكثير من الأبحاث التي تثبت الآن صحة مرور الوقت كأحد أهم الأدوات للمفاوض. عندما تبطئ العملية ، فإنك تهدئها أيضاً. بعد كل شيء ، إذا كان شخص ما يتحدث ، فهو لا يطلق النار.

وقعنا استراحة عندما بدأ اللصوص في إحداث ضوضاء حول الطعام. كان جو يتنقل معهم ذهاباً وإياباً لفترة من الوقت حول ما سيحصلون عليه وكيف سنقوم بإيصاله إليهم. لقد أصبحت مفاوضات في حد ذاتها. لقد أعددناها جميعاً ، واستعدنا لإرسال الطعام على نوع من أجهزة الروبوت ، لأن هذا هو ما كان هذا الرجل مرتاحاً له ، ولكن بعد ذلك قام بتغيير وجهه ، وقال إنه ينسى الأمر. قالوا إنهم وجدوا بعض الطعام بالداخل ، لذلك

كانت مجرد لبنة واحدة جدار تلو الآخر ، ستارة دخان تلو الأخرى. سيشعر لنا أننا كنا نحرز تقدمًا بسيطًا ، ثم يأخذ هذا الرجل منعطفًا مفاجئًا ، أو يتوقف عن العمل معنا ، أو يغير رأيه.

وفي الوقت نفسه ، استخدم محققونا حقان الوقت لإجراء تسجيل لكل واحدة من عشرات المركبات الموجودة في مكان قريب في الشارع ، وتمكنت من التحدث إلى مالكي كل واحدة منهم باستثناء واحدة - وهي سيارة تخص شخصًا ما يُدعى كريس واتس. أصبح هذا هو قائدنا الوحيد ، في ذلك الوقت ، ومع استمرار مناوراتنا اللانهائية على الهاتف ، أرسلنا مجموعة من المحققين إلى العنوان الموجود في تسجيل كريس واتس ، حيث وجدوا شخصًا يعرف كريس واتس ووافق على ذلك. ينزل إلى مكان المواجهة لاحتمال التعرف عليه.

نحن لا يزال غير مرئي من الداخل ، لذلك كان على شاهد العيان أن يكون أكثر من "شاهد أذن" - وكان قادرًا على التعرف على كريس واتس من خلال صوته. لقد عرفنا الآن عن خصمنا أكثر مما كان يعتقد أننا نعرفه ، مما وضعنا في ميزة مؤقتة. كنا نجمع كل قطع الألغاز ، لكنها لم تقربنا كثيرًا من لعبتنا النهائية ، والتي كانت تحديد من كان داخل المبنى على وجه اليقين ، ولضمان صحة الرهائن ورفاههم ، والحصول عليهم كل شيء بأمان - الأختيار والأشرار.

## الصوت

بعد خمس ساعات ، كنا عالقين ، لذلك طلب مني الملازم الأول تولي المسؤولية. كان جو بالخارج. كنت في. في الأساس ، هو

كنت المسرحية الإستراتيجية الوحيدة التي في حوزتنا والتي لم تتضمن تصعيداً في القوة.

كان الرجل الذي نعرفه الآن باسم كريس واتس معتاداً على إنهاء مكالماته فجأة ، لذلك كانت وظيفتي هي إيجاد طريقة لإبقائه يتحدث. لقد تحولت إلى صوت DJ DJ في وقت متأخر من الليل: عميق ، ناعم ، بطيء ، ومطمئن. تلقيت تعليمات لمواجهة واتس في أقرب وقت ممكن بشأن هويته. لقد جئت أيضاً إلى الهاتف دون سابق إنذار ، لتحل محل جو ، ضد البروتوكول القياسي. لقد كانت خطوة ذكية من قبل ملازم شرطة نيويورك لزعة الأمور ، لكن كان من الممكن أن تأتي بنتائج عكسية بسهولة. كان هذا الصوت المهدي هو المفتاح لتخفيف المواجهة.

سمع كريس واتس صوتي على الخط وقطعني على الفور - قال ، "مرحباً ، ماذا حدث لجو؟"

قلت ، "جو ذهب. هذا هو كريس. أنت تتحدث معي الآن ".  
لم أطرحه كسؤال. لقد أدليت ببيان انعكاسي ، بنبرة صوت متجهة للأسفل. أفضل طريقة لوصف صوت DJ DJ في وقت متأخر من الليل هو صوت الهدوء والعقل.

عند التداول على إستراتيجية أو نهج تفاوضي ، يميل الناس إلى تركيز كل طاقاتهم على ما يجب قوله أو فعله ، لكن الطريقة التي نتعامل بها (سلوكنا العام وطريقة إصالنا) هي أسهل شيء يتم تفعيله وأكثر طرق التأثير فاعلية على الفور. لا تقوم أدمغتنا بمعالجة وفهم أفعال وكلمات الآخرين فحسب ، بل أيضاً مشاعرهم ونواياهم ، والمعنى الاجتماعي لسلوكهم وعواطفهم. على الأغلب فاقد للوعي

مستوى، يمكننا أن نفهم عقول الآخرين ليس من خلال أي نوع من التفكير ولكن من خلال استيعاب ما يشعر به الآخر بشكل حرفي.

فكر في الأمر على أنه نوع من التخاطر العصبي اللاإرادي - فكل واحد منا في كل لحظة يشير إلى العالم من حولنا ما إذا كنا مستعدين للعب أو القتال أو الضحك أو البكاء.

متي نشع الدفاء والقبول ، يبدو أن المحادثات تتدفق. عندما ندخل غرفة بمستوى من الراحة والحماس ، فإننا نجذب الناس نحونا. ابتسم لشخص ما في الشارع ، وكرد فعل منعكس سوف يبتسم. إن فهم رد الفعل هذا ووضع موضع التنفيذ أمر بالغ الأهمية لنجاح كل مهارة تفاوضية يجب تعلمها.

لهذا السبب أقوى أداة لديك في أي اتصال لفظي هو صوتك. يمكنك استخدام صوتك للوصول عمدًا إلى دماغ شخص ما وقلب المفتاح العاطفي. عدم الثقة في الثقة. العصبية لتهدئة. في لحظة ، سوف ينقلب المفتاح تمامًا كما هو الحال مع التسليم الصحيح.

هناك هي في الأساس ثلاث نغمات صوتية متاحة للمفاوضين: صوت DJ FM في وقت متأخر من الليل ، والصوت الإيجابي / المرح ، والصوت المباشر أو الحازم. انسن الصوت الحازم الآن ؛ إلا في حالات نادرة جدًا ، فإن استخدامه يشبه صفع نفسك على وجهك أثناء محاولتك إحراز تقدم. أنت تشير إلى الهيمنة على نظيرك ، الذي سوف يتراجع بقوة أو بشكل سلبي عدواني ضد محاولات السيطرة عليه.

في معظم الأوقات ، يجب أن تستخدم الصوت الإيجابي / المرح. إنه صوت شخص لطيف وهادئ. موقفك خفيف ومشجع. المفتاح هنا هو الاسترخاء والابتسام أثناء التحدث. الابتسامة ، حتى أثناء التحدث على الهاتف ، لها تأثير نغمي يلتقطه الشخص الآخر.

تأثير هذه الأصوات متعدد الثقافات ولا يفقد أبداً في الترجمة. في إجازة إلى تركيا مع صديقتي ، أصيب أحد مدربيينا في مجموعة The Black Swan Group بالحيرة - ناهيك عن الإحراج قليلاً - لأن شريكه كان يحصل مرارًا وتكرارًا على صفقات أفضل في جلسات المساومة في الشوارع الخلفية في أسواق التوابل في إسطنبول. بالنسبة للتجار في مثل هذه الأسواق في جميع أنحاء الشرق الأوسط ، تعتبر المساومة شكلاً من أشكال الفن. يتم شحذ ذكائهم العاطفي بدقة ، وسيستخدمون كرم الضيافة والود بطريقة قوية لجذبك وخلق المعاملة بالمثل التي تنتهي بتبادل الأموال. لكنها تعمل في كلا الاتجاهين ، كما اكتشف مدربنا أثناء مراقبة صديقتي أثناء العمل: لقد تعاملت مع كل لقاء على أنه لعبة ممتعة ، بحيث بغض النظر عن مدى قوة الدفع ،

عندما الناس في حالة ذهنية إيجابية ، يفكرون بسرعة أكبر ، ويزيد احتمال تعاونهم وحل المشكلات (بدلاً من القتال والمقاومة). إنه ينطبق على الابتسامة بقدر ما ينطبق على الابتسامة: فالابتسامة على وجهك وفي صوتك ستزيد من خفة حركتك العقلية.

لم تكن الحركة المرحية هي الحركة مع كريس واتس. طريقة ال

في وقت متأخر من الليل FM يعمل صوت DJ هو أنه عندما تؤثر على صوتك بطريقة تنازلية ، فإنك تضعه في مكانه بحيث يتم تغطيته. تتحدث ببطء وبوضوح أنك تنتقل فكرة واحدة: أنا مسيطر. عندما تنعكس بطريقة تصاعديّة ، فإنك تدعو إلى الرد. لماذا؟! لأنك جلبت قدرًا من عدم اليقين. لقد أدليت ببيان يبدو وكأنه سؤال. لقد تركت الباب مفتوحًا للرجل الآخر ليأخذ زمام المبادرة ، لذلك كنت حريصًا هنا على أن أكون هادئًا وواثقًا من نفسي.

إنه نفس الصوت الذي قد استخدمه في مفاوضات العقد ، عندما لا يكون العنصر مطروحًا للنقاش. إذا رأيت شرط العمل مقابل أجر ، على سبيل المثال ، قد أقول ، "نحن لا نعمل مقابل أجر". تمامًا مثل هذا ، سهل وبسيط وودود. لا أعرض بديلاً ، لأنه سيتطلب مزيدًا من المناقشة ، لذلك أقوم فقط بإعلان مباشر. هكذا لعبت هنا. قلت ، "جو ذهب. أنت تتحدث معي الآن".

اتفقنا.

يمكنك أن تكون مباشرًا جدًا ودائمًا ما دمت تخلق الأمان من خلال نبرة الصوت التي تقول إنني بخير ، أنت بخير ، دعنا نكتشف الأمور.

كان المد يتحول. كان كريس واتس منزعًا ، لكن بقيت فيه بضع حركات. نزل أحد الأشرار إلى الطابق السفلي وأخذ إحدى الصالات في البنك. لقد اختفت في أحشاء البنك في وقت ما ، لكن كريس واتس وشريكه لم يلاحقها لأنهم علموا أنها لن تذهب إلى أي مكان. الآن قام أحد لصوص البنوك بجرها إلى الطابق العلوي ووضعها على الهاتف.

قالت ، "أنا بخير." هذا كل شيء. قلت ، "من هذا؟"

قالت ، "أنا بخير."

أردت أن أوصل حديثها ، لذلك سألتها عن اسمها - لكن بعد ذلك ، تمامًا هكذا ، ذهبت.

كانت هذه خطوة رائعة من جانب كريس واتس. لقد كان تهديدًا ، يضايقنا بصوت المرأة ، ولكن بشكل مهذب وغير مباشر. لقد كانت وسيلة للرجل السيئ لإعلامنا بأنه كان يطلق اللقطات في نهاية الهاتف دون تصعيد الموقف بشكل مباشر. لقد قدم لنا "دليلاً على الحياة" ، مؤكداً أنه كان معه بالفعل رهائن في حالة جيدة بما يكفي للتحدث عبر الهاتف ، لكنه لم يسمح لنا بجمع أي معلومات مفيدة. لقد تمكن لاستعادة قدر من السيطرة.

## المرأة

عاد كريس واتس على الهاتف محاولاً التصرف وكأن شيئاً لم يحدث. لقد كان مضطرباً بعض الشيء ، هذا أمر مؤكد ، لكنه كان يتحدث الآن. "لدينا حددت كل سيارة في الشارع وتحدثت إلى جميع أصحابها باستثناء واحد" ، قلت لواتس. "لدينا شاحنة هنا ، شاحنة زرقاء ورمادية. لقد تمكنا من التعامل مع مالكي جميع المركبات باستثناء هذه السيارة على وجه الخصوص. هل تعرف شيئاً عن ذلك؟"

"الأخرى السيارة ليست موجودة لأنكم طاردتم سائقي بعيداً. . . انطلق. "لقد طاردنا سائقك بعيداً؟" أنا عاكس.

"حسنًا ، عندما رأى الشرطة قطعها."

"لا نعرف أي شيء عن هذا الرجل ؛ هل هو من كان يقود الشاحنة؟ " انا

سألت.

استمر الانعكاس بيني وبين واتس ، وقام بسلسلة من الاعترافات الضارة. بدأ يتقيأ المعلومات ، كما نشير إليها الآن في عملي الاستشاري. تحدث عن شريك لم يكن لدينا علم به في ذلك الوقت. ساعدنا هذا التبادل في تثبيت سائق سيارة الهروب.

الانعكاس ، المعروف أيضًا باسم isopraxism ، هو في الأساس تقليد. إنه سلوك عصبي آخر يظهره البشر (والحيوانات الأخرى) حيث ننتسخ بعضنا البعض لراحة بعضنا البعض. يمكن أن يتم ذلك باستخدام أنماط الكلام ولغة الجسد والمفردات والإيقاع ونبرة الصوت. إنه بشكل عام سلوك غير واعي - نادرًا ما ندركه عندما يحدث - ولكنه علامة على أن الناس يترابطون ، متزامنين ، ويؤسسون نوعًا من العلاقة التي تؤدي إلى الثقة.

إنه ظاهرة (والآن تقنية) تتبع مبدأ بيولوجيًا أساسيًا للغاية ولكنه عميق: نخشى ما هو مختلف وننجذب إلى ما هو مشابه. كما يقول المثل ، الطيور على أشكالها تقع. الانعكاس ، إذن ، عندما يُمارس بوعي ، هو فن التلميح إلى التشابه. "صدقني" ، تشير المرأة إلى شخص آخر فاقد للوعي ، "أنت وأنا - نحن متشابهان."

بمجرد أن تكون متناغمًا إلى الديناميكية ، سترأها في كل مكان: أزواج يمشون في الشارع بخطواتهم في تزامن تام ؛ الأصدقاء في محادثة في الحديقة ، يهزون رؤوسهم ويضعون أرجلهم في نفس الوقت تقريبًا

زمن. هؤلاء الناس ، باختصار ، متصلون.

في حين أن الانعكاس غالباً ما يرتبط بأشكال الاتصال غير اللفظي ، وخاصة لغة الجسد ، حيث يركز المفاوضون على "المرأة" على الكلمات ولا شيء آخر. ليست لغة الجسد. ليس اللهجة. ليس النغمة أو التسليم. فقط الكلمات.

يكاد يكون الأمر بسيطاً بشكل مثير للضحك: لمكتب التحقيقات الفدرالي ، "المرأة" هي عندما تكرر الكلمات الثلاث الأخيرة (أو الكلمات الحاسمة من كلمة إلى ثلاث كلمات) لما قاله شخص ما للتو. من بين مجموعة مهارات تفاوض الرهائن لمكتب التحقيقات الفيدرالي بأكملها ، فإن الانعكاس هو أقرب ما يحصل عليه المرء لخدعة العقل الجيداي. بسيطة لكنها فعالة بشكل غير عادي.

من خلال تكرار ما يقوله الناس ، فإنك تطلق غريزة الانعكاس هذه ، وسوف يشرح نظيرك حتماً ما قيل للتو ويحافظ على عملية الاتصال. أنشأ عالم النفس ريتشارد وايزمان دراسة باستخدام النودل لتحديد الطريقة الأكثر فعالية لخلق اتصال مع الغرباء: الانعكاس أو التعزيز الإيجابي.

مجموعة واحدة من النودل ، باستخدام التعزيز الإيجابي ، والثناء والتشجيع المغدريين على المستفيدين باستخدام كلمات مثل "عظيم" ، "لا توجد مشكلة" ، و "متأكد" استجابة لكل طلب. تعكس المجموعة الأخرى من النودل عملائهم ببساطة عن طريق إعادة طلباتهم إليهم. كانت النتائج مذهلة: متوسط إكرامية النودل الذين قاموا بالانعكاس كان 70 في المائة أكثر من أولئك الذين استخدموا التعزيز الإيجابي.

قررت أن الوقت قد حان لضربه باسمه - للسماح له بذلك

أعرفكنا عليه. قلت ، "هناك سيارة هنا ، وهي مسجلة لكريس واتس."

قال ، "حسناً." عدم ترك أي شيء.

قلت: "هل هو هناك؟ هل هذا انت؟ هل أنت كريس واتس؟"

لقد كان سؤالاً غيبياً من جهتي. خطأ. لكي تكون المرأة فعالة ، عليك أن تدعها تجلس هناك وتقوم بعملها. يحتاج قليلاً من الصمت. خطوط على مرآتي. بمجرد أن قلتها ، أردت استعادتها.

"هل أنت كريس واتس؟"

ماذا يمكن أن يقول هذا الرجل لذلك؟ فقال بالطبع لا.

لقد قمت بحركة برأس عظمي ومنحت كريس واتس طريقة لتفادي هذه المواجهة ، لكنه مع ذلك كان منزعجاً. حتى هذه اللحظة ، كان يعتقد أنه مجهول. مهما كان الخيال الذي كان يركض في رأسه ، كان هناك طريقة للخروج له ، زر التميرير. الآن هو يعرف المختلف. جمعت نفسي ، وأبطأت ذلك قليلاً ، وهذه المرة أغلقت فمي أمام المرأة - قلت ، "لا؟ قلت "حسناً".

اعتقدت الآن أنه كان لدي. ذهب صوته عالياً. انتهى به الأمر إلى طمس بعض الأشياء ، وتقياً المزيد من المعلومات ، وأصبح مرتبكاً لدرجة أنه توقف عن التحدث معي. فجأة جاء شريكه ، الذي علمنا لاحقاً أنه بوبي جودوين ، على الهاتف.

لم نسمع من قبل أخذ الرهائن الثاني ، حتى الآن. كنا نعلم طوال الوقت أن كريس واتس لم يكن يتصرف بمفرده ، لكننا لم نحصل على قراءة جيدة عن عدد الأشخاص الذين كان يعمل معه في هذا الشأن ، والآن

شريكة عن غير قصد ، معتقدًا أن مفاوضات قسم الشرطة الأصلي لا يزال يتعامل مع نهايتها. لقد عرفنا ذلك لأنه ظل يناديني بـ "جو" ، مما أخبرنا أنه كان على دراية بالحلقة في وقت مبكر ، وكان أقل انخراطًا إلى حد ما مع استمرار المأزق. على الأقل ، أخبرني الانفصال أن هؤلاء الرجال لم يكونوا على نفس الصفحة بالضبط - لكنني لم أقفز لتصحيحه.

شيء آخر: يبدو أن هذا الرجل الثاني كان يتحدث من خلال منشفة ، أو قميص من النوع الثقيل - كما لو كان يعض على نوع من القماش ، حتى. ذهب إلى كل هذه الأطوال لإخفاء صوته ، مما يعني أنه كان خائفًا بشكل واضح. كان متوترًا ، متقلبًا مثل الجحيم ، قلقًا بشأن كيفية حدوث هذه المواجهة.

حاولت أن أجعله يشعر بالراحة — مع صوت DJ المتجه للأسفل. قلت ، "لا أحد ذاهب إلى أي مكان." قلت ، "لن يتأذى أحد."

بعد حوالي دقيقة ونصف ، بدا أن القلق اختفى. الصوت المكتوم أيضًا. جاء صوته بشكل أكثر وضوحًا حيث قال ، "أنا أثق بك يا جو."

كلما احتفظت بهذا الرجل الثاني على الهاتف ، أصبح من الواضح أنه في مكان ما لا يريد أن يكون فيه. أراد بوبي الخروج - وبالطبع أراد الخروج دون أن يتأذى. لقد كان بالفعل في العمق ، لكنه لم يكن يريد أن يتعمق أكثر. لم يبدأ ذلك اليوم بالتخطيط لسرقة أحد البنوك ، لكن الأمر استغرق سماع صوتي الهادئ على الطرف الآخر من الهاتف حتى يبدأ في رؤية مخرج. كان سابع أكبر جيش دائم في العالم جاهزًا في الخارج

أبواب البنك - هذا هو حجم ونطاق شرطة نيويورك ، بكامل قوتها ، وتم تثبيت أسلحتها عليه وعلى شريكه. من الواضح أن بوبي كان يائسًا من الخروج من تلك الأبواب دون أن يصاب بأذى.

لم أكن أعرف أين كان بوبي داخل البنك. حتى يومنا هذا ، لا أعرف ما إذا كان قد تمكن من الابتعاد عن شريكه ، أم أنه كان يتحدث معي على مرأى من كريس واتس. أعرف فقط أنني حظيت باهتمامه الكامل ، وأنه كان يبحث عن طريقة لإنهاء المواجهة - أو على الأقل لإنهاء دوره فيها.

علمت لاحقًا أنه بين المكالمات الهاتفية ، كان كريس واتس مشغولاً بضخ النقود داخل جدران البنك. كما أنه كان يحرق أكوامًا من النقود ، على مرأى ومسمع من الرهينتين. ظاهريًا ، كان هذا سلوكًا غريبًا ، لكن بالنسبة لشخص مثل كريس واتس ، كان هناك منطق معين لذلك. على ما يبدو ، لقد فهم أنه يمكن أن يحرق ، على سبيل المثال ، 50000 دولار ، وإذا تم الإبلاغ عن 300000 دولار في عداد المفقودين ، فلن يفكر مسؤولو البنك في البحث عن الآخر

250000 دولار. لقد كان خداعًا مثيرًا للاهتمام - لم يكن ذكيًا تمامًا ، ولكنه مثير للاهتمام. أظهر اهتمامًا غريبًا بالتفاصيل. في عقله على الأقل ، إذا تمكن كريس واتس من الهروب من هذا الصندوق الذي صنعه لنفسه ، فيمكنه أن يظل منخفضًا لفترة من الوقت ويعود في وقت ما في المستقبل للحصول على الأموال التي كان قد خبأها بعيدًا - أموال لم تعد موجودة أن تكون على دفاتر البنك.

ماذا أو ما أحببت هذا الرجل الثاني ، بوبي ، لأنه لم يحاول اللعب معي على الهاتف. لقد كان مطلق النار على التوالي ، لذلك كنت قادرًا على الرد بشكل مستقيم

مطلق النار في النوع. بنفس الطريقة التي كنت سأستعيد بها كل ما أخرجته ، كان يستعيد كل ما كان يطرحه ، لذلك كنت معه في هذا الأمر. أخبرتني التجربة أن كل ما علي فعله هو أن أبقيه يتحدث وسيأتي. سجد طريقة لإخراجه من هذا البنك - مع أو بدون كريس واتس.

سلمني شخص ما في فريقتي ملاحظة: "اسأله عما إذا كان يريد الخروج". قلت ، "هل تريد أن تخرج أو لا؟" توقفت مؤقتًا ، بقيت صامتًا.

"لا أعرف كيف قال بوبي أخيرًا." "ما الذي يمنعك من القيام بذلك الآن؟" انا سألت. "كيف يمكنني فعل ذلك؟" سأل مرة أخرى. "اخبرك بماذا. قابلني في الأمام الآن."

كانت هذه لحظة انفراج بالنسبة لنا - ولكن لا يزال يتعين علينا إخراج بوبي من هناك ، وإيجاد طريقة لإخباره بأنني سأنتظره على الجانب الآخر من الباب. لقد أعطيته كلمتي بأنني سأكون الشخص الذي يأخذ استسلامه ، وأنه لن يتأذى ، وعلينا الآن تحقيق ذلك - وغالبًا ما تكون مرحلة التنفيذ هذه هي الأصعب.

سارع فريقنا لوضع خطة لتحقيق ذلك. بدأت في ارتداء معدات واقية من الرصاص. قمنا بمسح المشهد ، واكتشفنا أنه يمكنني وضع نفسي خلف إحدى الشاحنات الكبيرة التي كنا قد أوقفناها أمام البنك ، لإعطائي قدرًا من الحماية ، فقط في حالة.

ثمواجهنا إحدى تلك المواقف الجنونية حيث لم تكن إحدى يدا تعرف ما تفعله الأخرى. اتضح أن باب البنك كان محصنًا من

الخارج في وقت مبكر من المواجهة - إجراء احترازي لضمان عدم تمكن أي من لصوص البنوك من الفرار من مكان الحادث. كنا نعلم جميعًا هذا ، بالطبع ، على مستوى ما ، ولكن عندما حان الوقت لكي يستسلم بوبي ويخرج من الباب ، يبدو الأمر كما لو أن أدمغتنا دخلت في وضع السكون. لم يفكر أحد في فريق SWAT في تذكير أي شخص في الفريق المفاوضات بهذه التفاصيل المهمة ، لذلك لم يتمكن بوبي من الخروج لبضع ضربات طويلة ، وشعرت بالغثيان أنه مهما كان التقدم الذي أحرزناه للتو مع هذا الرجل سيكون من أجل لا شيء.

اذن هناك كنا نكافح من أجل التعافي. قريباً ، اثنين من قوات التدخل السريع رفاق انتقل إلى الأمام نحو  
المدخل ، باستخدام الدروع الباليستية والبنادق المسحوبة

لإزالة الأقفال والحاجز عن الباب - وفي هذه المرحلة ما زالوا لا يعرفون ما الذي كانوا يواجهونه على الجانب الآخر. لقد كانت لحظة شديدة التوتر. كان من الممكن أن يكون هناك عشرات البنادق على هذين الرجلين من SWAT ، لكن لم يكن هناك ما يفعله سوى اتباع نهج بطيء. هؤلاء الرجال كانوا صليبين فتحوا الباب ، وتراجعوا ، وفي النهاية كنا على ما يرام.

خرج بوبي - يديه في الهواء. كنت أطلعه على مجموعة محددة من التعليمات حول ما يجب أن يفعله عندما يخرج من الباب ، وما الذي يمكن توقعه. زوجان من رجال SWAT يربت له أسفل بوبي تحولت و  
نظر و قال ، "أين كريس؟ خذني إلى كريس".

أخيراً ، أحضروه إلي ، وتمكنا من استخلاص المعلومات منه داخل مركز قيادتنا المؤقت. كانت هذه هي المرة الأولى التي علمنا فيها أنه لا يوجد سوى واحد آخر

محتجز الرهائن بالداخل - وهذا من الطبيعي أن يوقف القائد. لم أتعلم هذا إلا في وقت لاحق ، لكنني استطعت أن أرى سبب غضبه وإحراجه من هذا المنعطف الأخير. طوال الوقت ، كان يخبر وسائل الإعلام أن هناك مجموعة من الأشرار في الداخل - تجمع دولي من الأشرار ، أنتذكر؟ ولكن الآن بعد أن اتضح أنها كانت في الأساس عملية مكونة من شخصين ، ولم يكن أحد الأشرار يريد أي جزء منها ، بدا القائد وكأنه لا يملك أي سيطرة على الموقف.

ولكن كما قلت ، لم نكن نعرف رد فعل القائد حتى الآن. كل ما نعرفه هو أننا حصلنا للتو على كل هذه المعلومات الجديدة ، والتي أخبرتنا أننا أقرب إلى تحقيق النتيجة المرجوة مما كنا نظن للتو. كان هذا تطوراً إيجابياً ، شيء يستحق الاحتفال. مع ما نعرفه الآن ، سيكون من الأسهل كثيراً أن نتفاوض في طريقنا من خلال ما تبقى ، ومع ذلك كان هذا القائد غاضباً. لم يعجبه أنه قد تم لعبه ، لذلك التفت إليهم من ال رفاق من شرطة نيويورك إصطلاجي وحدة الاستجابة المساعدة (TARU) وأمرتهم للحصول على كاميرا داخل البنك ، ميكروفون. . . شيئاً ما.

الآن هذا قد اجتمعت مع بوبي ، واستبدلني القائد بمفاوض أساسي آخر عبر الهاتف. المفاوض الجديد لعبها بنفس الطريقة التي لعبت بها ، قبل ساعتين - قال ، "هذا هو دومينيك. أنت تتحدث معي الآن".

كان دومينيك ميسينو مفاوضاً رائعاً بشأن الرهائن - من وجهة نظري ، كان أحد أعظم مفاوضي الرهائن في العالم ، وهو المصطلح المستخدم غالباً للرجل الذي تم إحضاره لإخراج آخر التفاصيل

وتأمين الصفقة. لم يزعج وكان جيدًا في ما فعله.

في الحقيقة. شارع ذكي.

تقدم دومينيك إلى الأمام. وبعد ذلك ، حدث شيء مذهل - شيء مذهش شبه كارثي. بينما كان كريس واتس يتحدث إلى دومينيك ، سمع أداة كهربائية من نوع ما تخترق طريقها عبر الجدار خلفه. لقد كان أحد رجال TARU لدينا ، يحاول زرع حشرة بالداخل - في المكان الخطأ تحديدًا ، في الوقت الخطأ تحديدًا. كان كريس واتس بالفعل منزعًا بما فيه الكفاية ، حيث استسلم شريكه لنفسه وتركه يمارس الحصار بمفرده. والآن ، لسماع رفاقنا وهم يتقبون عبر الحائط ، كل هذا يبتعد عنه.

رد مثل الثور المحاصر في الزاوية. دعا دومينيك كاذب. كان دومينيك ثابتًا. لقد حافظ على هدوئه بينما كان كريس واتس غاضبًا على الطرف الآخر من الهاتف ، وفي النهاية ، أدى سلوك دومينيك الهادئ والهادئ إلى جعل الرجل يغلي. عند العودة إلى الوراء ، كانت محاولة أحمق محاولة الحصول على خطأ داخل البنك في هذه المرحلة المتأخرة - ولدت من الإحباط والذعر. كنا قد أخرجنا أحد محتجزي الرهائن من البنك ، لكننا الآن أعادنا قدرًا من السيطرة. إن إثارة إعجاب محتجز الرهائن المتبقي ، والذي ربما كان أو لم يكن مدفعًا سائبًا ، لم يكن فكرة جيدة على الإطلاق.

بينما ذهب دومينيك للعمل على تهدئة الموقف ، قام كريس واتس بتحويل الأمور إلينا. قال: "ماذا لو تركت رهينة يذهب؟"  
جاء هذا كما لو كان من العدم. دومينيك لم يفعل ذلك

يفكر للسؤال ، لكن كريس واتس عرض للتو على أحد الصرافين وكأن الأمر لم يكن مشكلة كبيرة - وبالنسبة له ، في هذه المرحلة المتأخرة من المواجهة ، أعتقد أنها لم تكن كذلك. من وجهة نظره ، فإن مثل هذه الخطوة التصالحية قد توفر له الوقت الكافي لاكتشاف طريقة للهروب.

ظل دومينيك هادئاً ، لكنه استسلم للفرصة. قال إنه يريد التحدث إلى الرهينة أولاً ، للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام ، لذلك قام كريس واتس بالتصمت على إحدى النساء ووضعها على الهاتف. كانت المرأة منتبهة ، عرفت أنه كان هناك نوع من اللغط عندما أراد بوبي الاستسلام ، لذلك على الرغم من أنها كانت لا تزال مذعورة تمامًا ، كان لديها ذهن لتسأل عن الباب. أتذكر أنني كنت أفكر في أن هذا أظهر قدرًا كبيرًا من البراعة - أن تكون مرعوبًا ، ومحتجراً ضد إرادتك ، وخشونة بعض الشيء ، ولا يزال لديك ذكائك عنك.

قالت ، "هل أنت متأكدة أن لديك مفتاح الباب الأمامي؟"

قال دومينيك ، "الباب الأمامي مفتوح." وكان كذلك.

في النهاية ، ما حدث هو أن إحدى النساء خرجت دون أن تصاب بأذى ، وبعد ساعة أو نحو ذلك تبعتها المرأة الأخرى دون أن تصاب بأذى.

كنا نعمل على إخراج حارس البنك ، لكننا لم نتمكن من التأكد من حسابات صرافين البنوك من نوع الشكل الذي قد يكون عليه هذا الرجل. لم نكن نعرف حتى ما إذا كان لا يزال على قيد الحياة. لم يروه منذ أول شيء في ذلك الصباح. كان يمكن أن يكون قد أصيب بنوبة قلبية ومات - لم تكن هناك طريقة لمعرفة ذلك.

ولكن كان لدى كريس واتس خدعة أخيرة في جعبته. قام بسحب واحدة سريعة علينا وفجأة عرض علينا الخروج. ربما اعتقد أنه يمكن أن يفاجئنا للمرة الأخيرة. الشيء الغريب في ظهوره المفاجئ هو أنه بدا وكأنه يبحث عن المشهد ، مستعرضًا المشهد ، كما لو كان لا يزال يعتقد أنه بعيدًا عن الالتقاط بطريقة ما. حتى اللحظة التي وضع فيها رجال الشرطة الأصفاد عليه ، كانت نظرتة تتحرك ذهابًا وإيابًا ، بحثًا عن نوع من الفرص. كانت الأضواء الساطعة على هذا الرجل ، كان محاطًا بشكل أساسي ، ولكن في مكان ما في الجزء الخلفي من مكائده ، كان لا يزال يعتقد أن لديه فرصة.

لقد كان يومًا طويلًا جدًا ، لكنه نزل في الكتب على أنه نجاح. ولم يصب أحد. كان الأشرار في الحجز. وخرجت من التجربة وأنا أشعر بالتواضع بسبب مقدار ما كان هناك من تعلمه ، ولكن في نفس الوقت ، استيقظت واستلهمت من القوة الأساسية للعاطفة والحوار ومجموعة أدوات مكتب التحقيقات الفيدرالي المتطورة للتكتيكات النفسية التطبيقية للتأثير والإقناع تقريبًا. أي شخص في أي حالة. في العقود التي انقضت منذ أن بدأت في عالم المفاوضات عالية المخاطر ، أدهشني مرارًا وتكرارًا مدى أهمية هذه الأساليب التي تبدو بسيطة. تعتمد القدرة على الدخول إلى داخل الرأس - وفي النهاية تحت الجلد - لدى نظيرك على هذه التقنيات والاستعداد لتغيير نهجك ، بناءً على أدلة جديدة ، على طول الطريق. أثناء عملي مع المديرين التنفيذيين والطلاب لتطوير هذه المهارات ، أحاول دائمًا تعزيز الرسالة التي مفادها أن كونك على حق ليس مفتاح النجاح

## كيف تواجهه - وتسير في طريقك - دون مواجهة

أشير نصف مازحا إلى الانعكاس على أنه سحر أو خدعة عقلية جيدة لأنه يمنحك القدرة على الاختلاف دون أن تكون بغيضاً.

للنظر في مدى فائدة ذلك ، فكر في متوسط مكان العمل: لا يزال هناك دائماً شخص ما في موقع سلطة وصل إلى هذا المنصب من خلال الحزم العدواني ، والتخويف الصريح أحياناً ، مع افتراضات "المدرسة القديمة" من أعلى إلى أسفل ، وافتراضات القيادة والسيطرة بأن الرئيس دائماً على حق. ودعونا لا نخدع أنفسنا: مهما كانت القواعد المستتيرة لـ "المدرسة الجديدة" ، في كل بيئة (عمل أو غير ذلك) ، سيتعين عليك دائماً التعامل مع أشخاص من النوع أ عنيفين يفضلون الموافقة على التعاون.

إذا اتبعت نهج الحفرة مع ثور آخر ، فسينتهي بك الأمر بشكل عام بمشهد فوضوي والكثير من الكدمات والاستياء. لحسن الحظ ، هناك طريقة أخرى بدون كل هذه الفوضى.

إنها فقط أربع خطوات بسيطة:

1. استخدم صوت DJ FM في وقت متأخر من الليل.

2. ابدأ بـ "أنا آسف. . ."

3. مرآة.

4. الصمت. أربع ثوانٍ على الأقل ، للسماح للمرأة بعمل سحرها على نظيرتك.

5. يكرر.

أحد طلابي من ذوي الخبرة فعالية هذه العملية البسيطة في مكان عملها ، حيث كان رئيسها المندفع معروفاً بـ "مروره بالسيارات": ممارسة مثيرة للغضب من خلالها يتأرجح رئيسه فجأة في مكتب أو حجرة دون سابق إنذار بمهمة "عاجلة" سيئة التفكير التي أوجدت الكثير من العمل غير الضروري. أدت المحاولات السابقة في أي نوع من النقاش إلى تراجع فوري. دائماً ما يفسر هذا الرئيس عبارة "هناك طريقة أفضل" على أنها "الطريقة البطيئة".

مثل حدث خطأ في السيارة في نهاية مهمة استشارية طويلة ، والتي أنتجت حرفياً آلاف المستندات. الرئيس ، الذي لا يزال متشككاً في أي شيء "رقمي" ، أراد تأمين النسخ الورقية.

قال الرئيس وهو يقطع رأسه في مكتبها ، "دعونا نضع نسختين من جميع الأوراق."

"أنا أسف ، نسختان؟" لقد انعكست في الاستجابة ، ولم تتذكر صوت DJ فحسب ، بل قدمت المرأة بنبرة فضولية. يجب أن يكون الهدف من وراء معظم المرايا هو "من فضلك ، ساعدني على الفهم". في كل مرة تقوم فيها بتقليد شخص ما ، سوف يعيد صياغة ما قاله. لن يقولوا أبداً بنفس الطريقة التي قالوها بها في المرة الأولى. اسأل شخصاً ما ، "ماذا تقصد بذلك؟" ومن المحتمل أن تثير الانزعاج أو اتخاذ موقف دفاعي. ومع ذلك ، ستمنحك المرأة الوضوح الذي تريده أثناء الإشارة

الاحترام والاهتمام بما يقوله الشخص الآخر. أجب رئيسها "نعم" ، "واحد لنا  
والآخر من أجل  
عميل."

"أنا آسف ، أنت تقول إن العميل يطلب نسخة ونحتاج نسخة للاستخدام  
الداخلي؟"

"في الواقع ، سوف أتأكد من العميل - لم يطلبوا أي شيء. لكنني بالتأكيد  
أريد نسخة. هذه هي الطريقة التي أعمل بها. "

أجابت: "بالتأكيد". "شكرا لفحص مع الزبون. أين تريد تخزين النسخة  
الداخلية؟ لم يعد هناك مساحة في غرفة الملفات هنا ."

"لا بأس. "يمكنك تخزينها في أي مكان" ، قال ، مضطرباً بعض الشيء  
الآن.

"في أي مكان؟" عكست مرة أخرى ، بقلق هادئ. عندما تتعارض نبذة  
صوت شخص آخر أو لغة جسده مع كلماته ، يمكن أن تكون المرأة الجيدة مفيدة  
بشكل خاص.

في هذه الحالة ، تسبب ذلك في توقف رئيسها طويلاً

- شيء هولم تفعل في كثير من الأحيان. جلس تلميذي صامتاً. قال برباطة جأش  
أكبر مما كان عليه في المحادثة بأكملها: "في الواقع ، يمكنك وضعها في مكتبي".  
"سأجعل المساعد الجديد يطبعها لي بعد انتهاء المشروع. في الوقت الحالي ، ما  
عليك سوى إنشاء نسختين احتياطيتين رقميتين ."

بعد يوم واحد ، أرسل رئيسها بريداً إلكترونياً وكتب ببساطة ، "ستكون  
النسختان الاحتياطيتان الرقميتان على ما يرام".

بعد فترة وجيزة ، تلقت رسالة بريد إلكتروني من هذا الطالب منتشية: "لقد  
صدمت! أنا أحب المرايا! أسبوع من العمل تجنب! "

ستجعلك النسخ المتطابق تشعر بالحرج عندما تحاول ذلك لأول مرة. هذا هو الجزء الصعب الوحيد في ذلك ؛ هذه التقنية تتطلب القليل من الممارسة. بمجرد أن تتعود على الأمر ، ستصبح سكينًا للجيش السويسري للمحادثات ثمينًا في كل بيئة مهنية واجتماعية تقريبًا.

## الدروس الرئيسية

لغة التفاوض هي في الأساس لغة محادثة وألفة: طريقة لتأسيس العلاقات بسرعة وحمل الناس على التحدث والتفكير معًا. ولهذا السبب عندما تفكر في أعظم المفاوضين في كل العصور ، لدي مفاجأة بالنسبة لك - فكر في أوبرا وينفري.

لها كان العرض التلفزيوني اليومي عبارة عن دراسة حالة لممارس رئيسي في العمل: على خشبة المسرح وجهًا لوجه مع شخص لم تقابله من قبل ، أمام استوديو مزدحم يضم المئات ، مع ملايين آخرين يشاهدونه من المنزل ، ومهمة إقناع هذا الشخص أمامها ، أحيانًا ضد مصالحه الخاصة ، للتحدث والتحدث والاستمرار في الحديث ، وفي النهاية يشارك العالم الأسرار العميقة والمظلمة التي احتجزوها كرهائن في أذهانهم طوال حياتهم.

ننظر عن كثب في مثل هذا التفاعل بعد قراءة هذا الفصل وفجأة سترى مجموعة مصقولة من المهارات القوية: ابتسامة واعية لتخفيف التوتر ، واستخدام لغة لفظية وغير لفظية خفية للإشارة إلى التعاطف (وبالتالي الأمن) ، وانحراف معين في الصوت ، احتضن أنواعًا معينة من الأسئلة وتجنب الآخرين - مجموعة كاملة من المهارات المخفية سابقًا والتي ستثبت أنها لا تقدر بثمن بالنسبة لك ، بمجرد أن تتعلم كيفية استخدامها.

## فيما يلي بعض الدروس الأساسية التي يجب تذكرها من هذا الفصل:

- يستعد المفاوض الجيد ، ويدخل ، ليكون جاهزًا للمفاجآت المحتملة ؛ تهدف مفاوضة عظيمة إلى استخدام مهاراتها للكشف عن المفاجآت التي من المؤكد أنها ستجدها.
- لا تلتزم لافتراضات بدلاً من ذلك ، انظر إليها كفرضيات واستخدم التفاوض لاختبارها بدقة.
- الأشخاص الذين ينظرون إلى التفاوض على أنه معركة الحجج تطغى عليها الأصوات في رؤوسهم. التفاوض ليس عملاً من أعمال المعركة. إنها عملية اكتشاف. الهدف هو الكشف عن أكبر قدر ممكن من المعلومات.
- لتهدئة الأصوات في رأسك ، اجعل تركيزك الوحيد والشامل على الشخص الآخر وما يجب أن يقوله.
- بطيء. هو - هي. أسفل. الذهاب بسرعة كبيرة هو أحد الأخطاء التي قد يرتكبها جميع المفاوضين. إذا كنا في عجلة من أمرنا كثيرًا ، يمكن للناس أن يشعروا وكأنهم لا يُسمع لهم. أنت تخاطر بنقويض العلاقة والثقة التي بنتها.
- تضع ابتسامة على وجهك. عندما يكون الناس في

الإطار الذهني الإيجابي ، يفكرون بسرعة أكبر ، وهم أكثر عرضة للتعاون وحل المشكلات (بدلاً من القتال والمقاومة). الإيجابية تخلق خفة الحركة الذهنية فيك أنت ونظيرك.

هناك هي ثلاث نغمات صوتية متاحة للمفاوضين:

1. صوت DJ FM في وقت متأخر من الليل: استخدمه بشكل انتقائي لتوضيح وجهة نظرك. اجعل صوتك يتجه نحو الأسفل ، واجعله هادئاً وبطيئاً. عند القيام بذلك بشكل صحيح ، فإنك تخلق هالة من السلطة والجدارة بالثقة دون إثارة الدفاعية.
  2. الصوت الإيجابي / المرح: يجب أن يكون صوتك الافتراضي. إنه صوت شخص لطيف وهادئ، موقفك خفيف ومشجع. المفتاح هنا هو الاسترخاء والابتسام أثناء التحدث.
  3. الصوت المباشر أو الحازم: نادراً ما يستخدم. سيسبب مشاكل ويخلق معارضة.
- المرايا تعمل بسحر. كرر الكلمات الثلاث الأخيرة (أو الكلمة الحاسمة من كلمة إلى ثلاث كلمات) مما قاله شخص ما للتو. نخشى ما هو مختلف وننجذب إلى ما هو مشابه. الانعكاس هو فن التلميح إلى التشابه الذي يسهل الترابط. استخدم المرايا لتشجيع الجانب الآخر

للتعاطف معك والتواصل معك ، والحفاظ على حديث الناس ،  
وكسب وقتك الجانبي لإعادة التجميع ، وتشجيع نظرائك على  
الكشف عن استراتيجيتهم.

لا تشعر بألمها ، بل الصقها

أنارواس 1998اد أناواس يواجهز أنان أغArrow حلوة ذغريبه شقة في الطابق السابع والعشرون من شاهقة في هارلم. كنت رئيس فريق مفاوضات الأزمات التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي بنيويورك ، وفي ذلك اليوم كنت المفاوض الأساسي.

وذكرت فرقة التحقيق أن ما لا يقل عن ثلاثة هاربين مدججين بالسلاح متحصنون في الداخل. قبل عدة أيام ، كان الهاربون قد استخدموا أسلحة أوتوماتيكية في تبادل لإطلاق النار مع عصابة منافسة ، لذلك كان فريق سوات التابع لمكتب التحقيقات الفدرالي في نيويورك مصفوفاً خلفي ، وكان القناصة لدينا في مكان قريب أسطح المنازل معطر على ال نوافذ الشقة.

في مثل هذه المواقف المتوترة ، فإن نصيحة التفاوض التقليدية هي الحفاظ على وجه لعبة البوكر. لا تكن عاطفياً. حتى وقت قريب ، تجاهل معظم الأكاديميين والباحثين تماماً دور العاطفة في التفاوض. قالوا إن العواطف كانت مجرد عقبة في طريق الوصول إلى نتيجة جيدة. كانت العبارة الشائعة "افصلوا الناس عن المشكلة".

لكن فكر في ذلك: كيف يمكنك فصل الناس عن المشكلة عندما تكون عواطفهم هي المشكلة؟

خاصة عندما يخاف الناس بالبنادق. العواطف هي واحدة من الأشياء الرئيسية التي تعرقل الاتصال. بمجرد أن ينزعج الناس من بعضهم البعض ، يخرج التفكير العقلاني من النافذة.

لهذا السبب ، بدلاً من إنكار المشاعر أو تجاهلها ، يقوم المفاوضون الجيدون بتحديدتها والتأثير عليها. إنهم قادرون على تصنيف عواطفهم بدقة ، وتلك الخاصة بالآخرين وخاصة مشاعرهم. وبمجرد أن يصفوا المشاعر يتحدثون عنها دون أن ينتهي بهم الأمر. بالنسبة لهم ، العاطفة هي أداة.

المشاعر ليست كذلك العوائق هي الوسيلة. العلاقة بين المفاوض الذكي عاطفياً ونظيره هي في الأساس علاقة علاجية. إنها تماثل تلك الخاصة بمعالج نفسي مع مريض. يقوم المعالج النفسي بالضغط والتشجيع لفهم مشاكل مريضه ، ثم يحول الاستجابات مرة أخرى إلى المريض لحمله على التعمق في سلوكه وتغيير سلوكه. هذا بالضبط ما يفعله المفاوضون الجيدون.

يتطلب الوصول إلى هذا المستوى من الذكاء العاطفي أن تفتح حواسك ، وتتحدث أقل ، وتستمع أكثر. يمكنك أن تتعلم كل ما تحتاجه تقريباً - وأكثر بكثير مما يرغب الآخرون في معرفته - ببساطة عن طريق المشاهدة والاستماع ، وإبقاء عينيك مقشرتين ، وأذنيك مفتوحتين ، وفمك مغلقاً.

فكر في أريكة المعالج وأنت تقرأ الأقسام التالية. ستري كيف أن الصوت المهدئ ، والاستماع الدقيق ، والتكرار الهادئ لكلمات "المريض" يمكن أن يجعلك أكثر بكثير من مجرد حجة باردة وعقلانية.

قد يبدو الأمر حساسًا ، ولكن إذا تمكنت من إدراك مشاعر الآخرين ، ف لديك فرصة لتحويلها لصالحك. كلما زادت معرفتك بشخص ما ، زادت قوتك.

## التعاطف التكتيكي

كانت لدينا مشكلة واحدة كبيرة في ذلك اليوم في هارلم: لا يوجد رقم هاتف للاتصال بالشقة. لذا لمدة ست ساعات متتالية ، شعرت بالارتياح بشكل دوري من قبل اثنين من عملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي الذين كانوا يتعلمون التفاوض بشأن الأزمة ، وتحدثت من خلال باب الشقة.

لقد استخدمت صوت DJ الخاص بي في وقت متأخر من الليل. لم أعطي أوامر بصوت DJ ، ولم أسأل عما يريده الهاربون. بدلا من ذلك ، تخيلت نفسي مكانهم.

قلت مرارًا: "يبدو أنك لا تريد الخروج". "يبدو أنك قلق من أنك إذا فتحت الباب ، فسأنتي بينادق مشتعلة. يبدو أنك لا تريد العودة إلى السجن". لمدة ست ساعات ، لم نتلق أي رد. أحب مدربي مكتب التحقيقات الفيدرالي صوت دي جي. لكن هل كانت تعمل؟

وبعد ذلك ، عندما كنا مقتنعين تمامًا أنه لم يكن هناك أحد بالداخل ، أجرى قناص في مبنى مجاور لاسلكيًا أنه رأى إحدى الستائر في الشقة تتحرك. فتح الباب الأمامي للشقة ببطء. ظهرت امرأة ويدها أمامها.

واصلت الحديث. خرج الهاربون الثلاثة. لم يقل أي منهم كلمة واحدة حتى وضعناهم في الأصفاد. ثم سألتهم السؤال الأكثر إزعاجًا

أنا: لماذا خرجوا بعد ست ساعات من الصمت الإذاعي؟ لماذا استسلموا في النهاية؟  
أعطاني الثلاثة نفس الإجابة.  
"لم نكن نريد ليطم القبض عليك أو إطلاق النار عليك ، لكنك هدأتنا ، "قالوا.  
"اعتقدنا أخيرًا أنك لن تذهب بعيدًا ، لذلك خرجنا للتو."

هناك لا يعد أمرًا محبطًا أو مزعجًا لأي مفاوضات أكثر من الشعور بأنك تتحدث إلى شخص لا يستمع. اللعب الغبي هو أسلوب تفاوض صالح ، و "لا أفهم" هو رد مشروع. لكن تجاهل موقف الطرف الآخر لا يؤدي إلا إلى زيادة الإحباط وتقليل احتمالية قيامه بما تريد.  
عكس ذلك هو التعاطف التكتيكي.

في دورة التفاوض الخاصة بي ، أخبر طلابي أن التعاطف هو "القدرة على التعرف على منظور النظير ، والتعبير عن هذا الاعتراف." هذه طريقة أكاديمية للقول إن التعاطف يعني الانتباه إلى إنسان آخر ، وسؤاله عما يشعر به ، والالتزام بفهم عالمه.

لاحظ أنني لم أقل شيئًا عن الموافقة على قيم ومعتقدات الشخص الآخر أو عناقه. هذا تعاطف. ما أتحدث عنه هو محاولة فهم الموقف من منظور شخص آخر.

خطوة واحدة أبعد من ذلك هو التعاطف التكتيكي.  
التعاطف التكتيكي هو فهم مشاعر وعقلية شخص آخر في الوقت الحالي وأيضًا سماع ما وراء هذه المشاعر حتى تزيد من تأثيرك في الكل.

اللحظات التالية. إنه يلفت انتباهنا إلى كل من العقبات العاطفية والمسارات المحتملة للتوصل إلى اتفاق.  
إنه ذكاء عاطفي على المنشطات.

بصفتي شرطياً في مدينة كانساس سيتي ، كنت أشعر بالفضول لمعرفة كيف تمكنت مجموعة مختارة من رجال الشرطة المخضرمين من التحدث عن أشخاص غاضبين وعنيفين من المعارك أو حملهم على ترك سكاكينهم وبنادقهم.  
متي سألت كيف فعلوا ذلك ، نادراً ما أحصل على أكثر من هز كتفي. لم يتمكنوا من التعبير عما فعلوه. لكنني الآن أعرف أن الجواب هو التعاطف التكتيكي. كانوا قادرين على التفكير من وجهة نظر شخص آخر أثناء حديثهم مع ذلك الشخص وتقييم ما الذي كان يقودهم بسرعة.

يدخل معظمنا في القتال اللفظي من غير المرجح أن يفتع أي شخص بأي شيء لأننا نعرف ونهتم فقط بأهدافنا ومنظوراتنا. لكن أفضل الضباط يتماشون مع الطرف الآخر - جمهورهم. إنهم يعرفون أنهم إذا تعاطفوا ، فيمكنهم تشكيل جمهورهم من خلال الطريقة التي يتعاملون معها ويتحدثون معهم.  
لهذا السبب ، إذا اقترب ضابط الإصلاحات من نزير متوقفاً منه أن يقاوم ، فغالباً ما يفعل ذلك. ولكن إذا اقترب من الهدوء ، فمن المرجح أن يكون السجين مسالماً. يبدو مثل السحر ، لكنه ليس كذلك. إنه فقط عندما يضع الضابط جمهوره في ذهنه بوضوح ، يمكنه أن يصبح الشخص الذي يحتاجه للتعامل مع الموقف.  
العطف هي مهارة تواصل "ناعمة" كلاسيكية ، لكن لها أساس مادي. عندما نلاحظ عن كثب

الوجه والإيماءات ونبرة الصوت ، يبدأ دماغنا للتماشى مع عملياتهم في عملية تسمى الرنين العصبي ، وهذا يتيح لنا أن نعرف بشكل كامل ما يفكرون به ويشعرون به.

في تجربة مسح الدماغ بالرنين المغناطيسي الوظيفي ، وجد باحث واحد في جامعة برينستون أن الرنين العصبي يختفي عندما يتواصل الناس بشكل سيء. يمكن للباحثين التنبؤ بمدى جودة تواصل الناس من خلال مراقبة مدى محاذاة أدمغتهم. واكتشفوا أن الأشخاص الذين أولوا أكبر قدر من الاهتمام - المستمعون الجيدون - يمكنهم في الواقع توقع ما سيقوله المتحدث قبل أن يقوله.

إذا كنت ترغب في زيادة مهاراتك في الرنين العصبي ، خذ لحظة الآن وتدريب. حوّل انتباهك إلى شخص يتحدث بالقرب منك ، أو شاهد شخصًا تتم مقابلاته على التلفزيون. أثناء حديثهم ، تخيل أنك ذلك الشخص. تخيل نفسك في الموضوع الذي يصفونه وقدم أكبر قدر ممكن من التفاصيل ، كما لو كنت هناك بالفعل.

لكن كن حذرًا ، يعتقد الكثير من صانعي الصفقات الكلاسيكيين أن أسلوبك ضعيف ولين.

فقط اسأل وزيرة الخارجية السابقة هيلاري كلينتون.

قبل بضع سنوات خلال خطاب ألقاه في جامعة جورج تاون ، دافعت كلينتون عن "إظهار الاحترام ، حتى لأعداء المرء. محاولة الفهم والتعاطف مع وجهة نظرهم ووجهة نظرهم بقدر الإمكان نفسياً".

يمكنك توقع ما حدث بعد ذلك. انقضت عليها مجموعة من النقاد والسياسيين. اتصلوا بها

بيان غير معقول وساذج ، وحتى علامة على أنها احتضنت الإخوان المسلمين. قال البعض إنها ضيقت فرصها في الترشح للرئاسة.

المشكلة مع كل هذا الهواء الساخن أنها كانت على حق.

وبغض النظر عن السياسة ، فإن التعاطف لا يعني أن تكون لطيفاً أو تتفق مع الجانب الآخر. يتعلق الأمر بفهمهم. يساعدنا التعاطف على معرفة موقع العدو ، ولماذا تكون أفعالهم منطقية (بالنسبة لهم) ، وما الذي قد يحركهم.

كمفاوضين نستخدم التعاطف لأنه يعمل. التعاطف هو سبب خروج الهاربين الثلاثة بعد ست ساعات من سماع صوت DJ في وقت متأخر من الليل. هذا ما ساعدني على النجاح فيما أسماه صن تزو "فن الحرب الأسمى": إخضاع العدو دون قتال.

## التوسيم

دعنا نعود إلى مدخل هارلم لمدة دقيقة.

لم يكن لدينا هناك الكثير لتستمر فيه ، ولكن إذا كان لديك ثلاثة هاربين محاصرين في شقة في الطابق السابع والعشرين من مبنى في هارلم ، فلا يتعين عليهم قول كلمة واحدة لك لمعرفة أنهم قلقون بشأن اثنين الأشياء: القتل والسجن.

وذلك لست ساعات متتالية في ردهة مبنى سكني شديد الحرارة ، تناوبنا أنا والطالبان المفاوضان من مكتب التحقيقات الفيدرالي على التحدث. قمنا بالتناوب من أجل تجنب التعثر اللفظي والأخطاء الأخرى التي يسببها التعب. وبقينا على الرسالة بلا هوادة ، وكلنا الثلاثة نقول نفس الشيء.

الآن ، انتبه جيداً لما قلناه بالضبط: "يبدو أنك لا تريد أن تخرج. يبدو أنك قلق من أنك إذا فتحت الباب ، فسناأتي ببنادق مشتعلة. يبدو أنك لا تريد العودة إلى السجن".

نحن وظيفنا التعاطف التكتيكي من خلال التعرف على المشاعر المتوقعة للموقف ثم النطق بها. لم نضع أنفسنا في مكان الهاربين فحسب. اكتشفنا مشاعرهم ، وحولناها إلى كلمات ، ثم أعادنا إليهم بهدوء واحترام مشاعرهم. في التفاوض ، هذا يسمى وضع العلامات.

التوسيم هو وسيلة للتحقق من صحة عاطفة شخص ما من خلال الاعتراف بها. امنح عاطفة شخص ما اسماً وستظهر لك التعرف على ما يشعر به هذا الشخص. يجعلك قريباً من شخص ما دون أن تسأل عن العوامل الخارجية التي لا تعرف شيئاً عنها ("كيف حال عائلتك؟"). فكر في وضع العلامات على أنه اختصار للحميمية ، وهو اختراق عاطفي يوفر الوقت.

يتميز التوسيم بميزة خاصة عندما يكون نظيرك متوتراً. تعريض الأفكار السلبية لضوء النهار - "يبدو أنك لا تريد العودة إلى السجن" - يجعلها تبدو أقل إثارة للخوف.

في إحدى دراسات التصوير الدماغي ، وجد أستاذ علم النفس ماثيو ليبيرمان من جامعة كاليفورنيا ، لوس أنجلوس ، أنه عندما يُعرض على الأشخاص صور وجوه تعبر عن مشاعر قوية ، يُظهر الدماغ نشاطاً أكبر في اللوزة ، الجزء الذي يولد الخوف. ولكن عندما يُطلب منهم تسمية المشاعر ، ينتقل النشاط إلى

المجالات التي تحكم التفكير العقلاني. بعبارة أخرى ، فإن تصنيف المشاعر - تطبيق كلمات منطقية على الخوف - يعطل شدته الخام.

الوسم هي مهارة بسيطة ومتعددة الاستخدامات تتيح لك تعزيز جانب جيد من التفاوض أو نزع فتيل جانب سلبي. لكن لديها قواعد محددة للغاية حول الشكل والتسليم. هذا يجعله أقل شبيهاً بالدرشة منه مثل فن رسمي مثل الخط الصيني.

بالنسبة لمعظم الناس ، تعتبر من أكثر أدوات التفاوض صعوبة في الاستخدام. قبل أن يجربوها في المرة الأولى ، يخبرني طلابي دائماً أنهم يتوقعون أن يقفز نظيرهم ويصرخ ، "لا تجرؤ على إخباري بما أشعر به!" دعني أخبرك بسر: الناس لم يلاحظوا ذلك أبداً.

الخطوة الأولى في وضع العلامات هي اكتشاف الحالة العاطفية للشخص الآخر. خارج ذلك الباب في هارلم ، لم نتمكن حتى من رؤية الهاربين ، ولكن في معظم الأوقات سيكون لديك ثروة من المعلومات من كلمات الشخص الآخر ونبرته ولغة جسده. نحن نطلق على هذا الثلاث "الكلمات والموسيقى والرقص".

الحيلة في اكتشاف المشاعر هي الانتباه عن كذب للتغييرات التي يمر بها الأشخاص عندما يستجيبون للأحداث الخارجية. في أغلب الأحيان ، هذه الأحداث هي كلماتك.

إذا قلت ، "كيف هي الأسرة؟" وتخفض زوايا فم الطرف الآخر إلى أسفل حتى عندما يقولون إنه رائع ، فقد تكتشف أن كل شيء ليس على ما يرام ؛ إذا كان صوتهم خافتاً عند ذكر أحد الزملاء ، فقد تكون هناك مشكلة بين الاثنين ؛ وإذا تملل مالك العقار دون وعي قدميه عند ذكر

الجيران ، هومن الواضح جدًا أنه لا يفكر كثيرًا فيهم (سنبحت بشكل أعمق في كيفية اكتشاف واستخدام هذه الإشارات في الفصل 9).

إن النقاط هذه المعلومات الصغيرة هو كيفية عمل الوسطاء. إنهم يقيسون لغة جسد موكلهم ويطرحون عليه بعض الأسئلة البريئة. عندما "يخبرون" عن مستقبله بعد بضع دقائق ، فإنهم في الحقيقة يقولون فقط ما يريد سماعه بناءً على التفاصيل الصغيرة التي رصدها. أكثر من عدد قليل من الوسطاء قد يكونون مفاوضين جيدين لهذا السبب بالذات.

بمجرد أن تكتشف المشاعر التي تريد إبرازها ، فإن الخطوة التالية هي تسميتها بصوت عالٍ. يمكن صياغة التسميات على أنها عبارات أو أسئلة. الاختلاف الوحيد هو ما إذا كنت تنهي الجملة بانحراف تصاعدي أو هبوطي. ولكن بغض النظر عن الطريقة التي تنتهي بها التسميات ، فإن التسميات تبدأ دائمًا تقريبًا بنفس الكلمات:

انها تبدو مثل . . . هذا يبدو

وكأنه . . . يبدو . . .

لاحظ أننا قلنا "يبدو الأمر. . ." وليس "أنا أسمع ذلك. . ." هذا لأن كلمة "أنا" تحذر الناس. عندما تقول "أنا" ، فهذا يعني أنك مهتم بنفسك أكثر من الشخص الآخر ، وهذا يجعلك تتحمل المسؤولية الشخصية عن الكلمات التالية - والإساءة التي قد تسببها.

ولكن عندما تصوغ ملصق على أنه بيان محايد للتعافهم ، فإنه يشجع نظيرك على الاستجابة. سيعطون عادة إجابة أطول من مجرد إجابة

"نعم ام لا." وإذا اختلفوا مع التسمية ، فلا بأس بذلك. يمكنك دائماً التراجع والقول ، "لم أقل أن هذا ما كان عليه. لقد قلت للتو أن الأمر يبدو كذلك " .

آخر قاعدة في الوسم هي الصمت. بمجرد التخلص من المصق ، كن هادئاً واستمع. لدينا جميعاً ميل للتوسع في ما قلناه ، لإنهاء ، "يبدو أنك تعجبك الطريقة التي يبدو بها هذا القميص" ، بسؤال محدد مثل "من أين حصلت عليه؟" لكن قوة التسمية هي أنها تدعو الشخص الآخر إلى الكشف عن نفسه.

إذا كنت تثق بي لثانية ، خذ قسطاً من الراحة الآن وجربه: ابدأ محادثة وقم بوضع ماصق على أحد مشاعر الشخص الآخر - لا يهم إذا كنت تتحدث إلى ساعي البريد أو ابنة تبلغ من العمر عشر سنوات - ثم اصمت. دع الماصق يقوم بعمله.

### تحديد السلبي ، وتعزيز الإيجابي

الوسم هي تكتيك وليست إستراتيجية ، وبنفس الطريقة تعتبر الملعقة أداة رائعة لتقليب الحساء ولكنها ليست وصفة. كيف تستخدم المصقات سوف تقطع شوطاً طويلاً في تحديد نجاحك. إذا تم نشرهم بشكل جيد ، فهذه هي الطريقة التي نحدد بها نحن كمفاوضين ومن ثمبيطء أعصاب من ملكنا وعي النظرير إلى شيء أكثر تعاوناً وثقة. أولاً ، لنتحدث قليلاً عن علم النفس البشري. بعبارات أساسية ، الناس العواطف لديك اثنتين المستويات: ال سلوك "العرض" هو الجزء الذي يمكنك رؤيته وسماعه فوق السطح ؛ تحته ، الشعور "الأساسي" هو ما يحفز سلوك.

يتصور الجد الذي يتنمر في عشاء عطلة عائلية: السلوك التقديمي هو أنه غريب الأطوار ، لكن العاطفة الكامنة هي إحساس حزين بالوحدة من عائلته لم يروه أبداً.

ما يفعله المفاوضون الجيدون عند وضع العلامات هو معالجة تلك المشاعر الكامنة. إن وضع العلامات على السلبيات ينشرها (أو ينزع فتيلها ، في الحالات القصوى) ؛ إن وضع العلامات على الإيجابيات يعززها. سنعود إلى الجد غريب الأطوار في لحظة. أولاً ، مع ذلك ، اريد ان اتحدث قليلا عن الغضب.

كشعور ، نادراً ما يكون الغضب مثمراً - فيك أو في الشخص الذي تتفاوض معه. إنه يطلق هرمونات التوتر والمواد الكيميائية العصبية التي تعطل قدرتك على التقييم والاستجابة للمواقف بشكل صحيح. وهو يعميك عن حقيقة أنك غاضب في المقام الأول ، مما يمنحك إحساساً زائفاً بالثقة.

هذا ليس كذلك لقول أنه يجب تجاهل المشاعر السلبية. يمكن أن يكون ضارا بنفس القدر. بدلاً من ذلك ، يجب أن يتم استفزازهم. يعتبر وضع العلامات أسلوباً مفيداً في الحد من تصعيد المواجهات الغاضبة ، لأنه يجعل الشخص يعترف بمشاعره بدلاً من الاستمرار في التصرف.

في وقت مبكر من مسيرتي المهنية في التفاوض مع الرهائن ، تعلمت مدى أهمية التوجه مباشرة إلى الديناميكيات السلبية بطريقة شجاعة ولكن محترمة. كان ذلك لإصلاح الموقف الذي خلقته بنفسى. لقد أغضبت مسؤول مكتب التحقيقات الفدرالي الكبير في كندا عندما دخلت البلاد دون تنبيهه أولاً (حتى يتمكن من إخطار وزارة الخارجية) ، وهو إجراء يُعرف باسم "تخليص الدولة".

كنت أعلم أنني بحاجة إلى الاتصال به وتهدئته لتصحيح الوضع ، وإلا فقد تعرضت للطرد. كبار الرجال يحبون أن يشعروا بأنهم على القمة. لا يريدون أن يكونوا محترمين. يزداد الأمر سوءًا عندما لا يكون المكتب الذي يديرونه مهمة مثيرة.

قلت له عندما رد على الهاتف ، "باركني يا أبي ، لأنني أخطأت".  
كان هناك توقف طويل في الطرف الآخر من السطر. "من هذا؟" هو قال.

كررت ، "باركني يا أبي ، لأنني أخطأت". "إنه كريس فوس".  
مرة أخرى كان هناك صمت طويل. "هل يعرف  
رئيسك أنك هنا؟"

قلت إنه فعل ذلك ، وعبرت بين أصابعي. في هذه المرحلة ، كان مسؤول مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) يتمتع بحقوقه الكاملة في إخباري بمغادرة كندا على الفور. لكن من خلال ذكر الديناميكية السلبية ، كنت أعلم أنني قد قمت بنشرها قدر الإمكان. سنحت لي الفرصة.

قال أخيرًا: "حسنًا ، لقد حصلت على تصريح قطري". "سأعتني بالأعمال الورقية."

جرب هذا في المرة القادمة التي يتعين عليك فيها الاعتذار عن خطأ الرأس العظمي. اذهب مباشرة في ذلك. الوسيلة الأسرع والأكثر فاعلية لتأسيس علاقة عمل سريعة هي التعرف على السلبية ونشرها. كلما كنت أتعامل مع عائلة الرهينة ، كنت أبدأ بالقول إنني أعلم أنهم كانوا خائفين. وعندما أخطئ - شيء يحدث كثيرًا - أعترف دائمًا بغضب الشخص الآخر. لقد وجدت عبارة "انظر ، أنا أحمق" لتكون طريقة فعالة بشكل مذهل

المشاكل تذهب بعيدا.  
هذا النهج لم يخذلني أبدا.

دعنا نعود إلى الجد غريب الأطوار.  
إنه غاضب لأنه لا يرى العائلة أبداً ويشعر بأنه مهمل. لذا فهو يتحدث  
بطريقته المختلة لجذب الانتباه.

كيف يمكن إصلاح ذلك؟

بدلاً من معالجة سلوكه الغاضب ، فأنت تقر بحزنه بطريقة غير قضائية.  
عليك أن تتباعد عنه قبل أن يبدأ حقاً.

"نحن لا نرى بعضنا البعض في كثير من الأحيان ، "يمكنك القول. "يبدو أنك  
تشعر وكأننا لا نولي أي اهتمام لك وأنت ترانا مرة واحدة فقط في السنة ، فلماذا  
تخصص لنا وقتاً؟"

لاحظ كيف يعترف ذلك بالموقف ويصف حزنه؟ هنا يمكنك التوقف لفترة  
وجيزة ، والسماح له بالتعرف على محاولاتك لفهم ما يشعر به وتقديرها ، ثم تغيير  
الموقف من خلال تقديم حل إيجابي.

"لنا هذا هو الخطر الحقيقي. نريد أن نسمع ما لديك لتتحدث عنه. نريد أن نقدر  
هذه المرة معك لأننا نشعر أننا تركنا حياتك."

الأبحاث أظهرت ذلك أفضل طريقة للتعامل مع السلبية هو ملاحظتها دون رد  
فعل وبدون حكم. ثم قم بتسمية كل شعور سلبي بوعي واستبدله بأفكار إيجابية  
ورحيمة وقائمة على الحلول.

أحد طلابي بجامعة جورجيتاون ، رجل اسمه

TJ ، الذي عمل كمساعد مراقب في Washington Redskins ، وضع هذا الدرس في العمل بينما كان يأخذ صفي التفاوضي.

كان الاقتصاد في المرحاض في ذلك الوقت ، وكان حاملو تذاكر موسم Redskins يغادرون بأعداد كبيرة لتجنب التكلفة. والأسوأ من ذلك ، أن الفريق كان فظيعةً في العام السابق ، وكانت مشاكل اللاعبين خارج الملعب تنفر الجماهير. كان المدير المالي للفريق أكثر قلقًا وغريبًا

-بواسطة في اليوم ، وقبل أسبوعين من بدء الموسم ، سار بجوار مكتب TJ وانتقد ملقًا مليئًا بالورق.

قال "أمس أفضل مما هو عليه اليوم" وابتعد. كان بالداخل قائمة بأربعين من حاملي التذاكر الموسمية الذين لم يدفعوا فواتيرهم ، محرك أقراص USB به جدول بيانات

كل حالة ، والبرنامج النصي لاستخدامه عند الاتصال بهم.

رأى TJ على الفور أن النص كان كارثة. بدأت بالقول إن زملائه كانوا يحاولون الاتصال منذ شهور ، وتم تصعيد الحساب إليه. "أردت أن أبلغكم ،" جاء فيه ، "من أجل الحصول على التذاكر الخاصة بك للموسم الافتتاحي القادم ضد نيويورك جاينتس ، سوف تحتاج إلى دفع رصيدك المستحق بالكامل قبل 10 سبتمبر."

كان أسلوب الاتصال العدواني الغبي وغير الشخصي والصم هو النمط الافتراضي لمعظم الأعمال. كان كل شيء "أنا ، أنا ، أنا" من TJ ، مع عدم الاعتراف بوضع حامل التذكرة. لا تعاطف. لا يوجد اتصال. فقط أعطني المال. ربما لست بحاجة لقول ذلك ، لكن النص لم ينجح.

ترك TJ الرسائل ؛ لا أحد دعا مرة أخرى.

بعد أسابيع قليلة من الفصل ، أعاد تي جيه كتابة النص. لم تكن هذه تغييرات كبيرة ، ولم يقدم أي خصومات للمعجبين. ما فعله هو إضافة تعديلات خفية لإجراء مكالمة حول الجماهير ووضعهم وحبهم للفريق.

حاليا كان الفريق "YOUR Washington Redskins" والغرض من المكالمة هو التأكد من أن المشجعين الأكثر قيمة للفريق - العملاء المتأخرين - سيكونون هناك في افتتاح الموسم. كتب تي جيه: "ميزة المجال المنزلي التي أنشأتها كل يوم أحد في FedEx Field لا تمر مرور الكرام. ثم قال لهم: "في هذه الأوقات الصعبة ، نتفهم أن معجبينا قد تعرضوا لضربة شديدة ونحن هنا للعمل معكم" ، وطلب من حاملي التذاكر الاتصال مرة أخرى للتحدث عن "وضعهم الفريد".

على أية حال بسيطة ظاهريًا ، التغييرات التي أجراها TJ في البرنامج النصي كان لها صدى عاطفي عميق مع حاملي التذاكر الجانحين. ذكرت ديونهم للفريق ولكنها أقرت أيضًا بالديون التي يتحملها الفريق لهم ، ومن خلال تصنيف الأوقات الاقتصادية الصعبة ، والضغط الذي تسببوا فيه ، فقد نشر أكبر ديناميكية سلبية - جنوحهم - وحولت المشكلة إلى شيء قابل للحل.

حجبت التغييرات البسيطة فهمًا معقدًا للتعاطف من جانب TJ. باستخدام البرنامج النصي الجديد ، كان TJ قادرًا على إعداد خطط دفع مع جميع حاملي التذاكر قبل لعبة Giants. زيارة المدير المالي التالية؟ حسنًا ، كان الأمر أقل إيجازًا بكثير.

قم بإخلاء الطريق قبل الإعلان عن

تذكر اللوزة ، الجزء من الدماغ الذي يولد الخوف كرد فعل على التهديدات؟ حسناً ، كلما أسرعنا في مقاطعة رد فعل اللوزة على التهديدات الحقيقية أو المتخيلة ، كلما أسرعنا في تخطي العقبات ، وكلما أسرعنا في توليد مشاعر الأمان والرفاهية والثقة.

نعمل ذلك من خلال تصنيف المخاوف. هذه الملصقات قوية جداً لأنها تستحم المخاوف في ضوء الشمس ، وتبييضها من قوتها وتظهر نظيرنا الذي نفهمه. حاول ان يتذكر إلى هبوط هارلم هذا: لم أقل ، "يبدو أنك تريدنا أن ندعك تذهب." يمكن أن ننفق جميعاً على ذلك. لكن هذا لن ينزع الخوف الحقيقي في الشقة ، أو يظهر أنني تعاطفت مع التعقيد الكئيب لوضعهم. لهذا السبب ذهبت مباشرة إلى اللوزة وقلت ، "يبدو أنك لا تريد العودة إلى السجن."

بمجرد أن يتم تصنيفهم وإحضارهم في العراء ، ستبدأ ردود الفعل السلبية في اللوزة المخية لنظيرك في التراجع. أعدك أنه سيصدمك كيف تتحول لغته فجأة من القلق إلى التفاؤل. التعاطف هو مُحسِّن قوي للمزاج.

لا يتم تنظيف الطريق دائماً بهذه السهولة ، لذلك لا تشعر بالإحباط إذا كانت هذه العملية تسير ببطء. استغرقت مفاوضات مبنى هارلم الشاهقة ست ساعات. يرتدي الكثير منا المخاوف عند الخوف ، مثل طبقات الحماية من البرد ، لذا يستغرق الوصول إلى الأمان وقتاً.

كان ذلك تجربة طالب آخر من طلابي ، أ

جمعت تبرعات لفتيات الكشافة ، التي دعمت تسمية مخاوف نظيرتها مصادفة تقريباً.

نحن لا نتحدث عن شخص باع كعكات فتيات الكشافة: كان تلميذي جامع تبرعات ذو خبرة وكان يحصل بانتظام على متبرعين يدفعون مبلغ 1000 دولار إلى 25000 دولار للشيك. على مر السنين ، طورت نظاماً ناجحاً للغاية لجعل "عملائها" ، عادةً من النساء الثريات ، يفتحون دفتر شيكاتهم.

كانت تدعو متبرعاً محتملاً إلى مكتبها ، وتخدم عددًا قليلاً من ملفات تعريف الارتباط لفتيات الكشافة ، وتطلعها على ألبوم من اللقطات الحارة والرسائل المكتوبة بخط اليد من المشاريع التي تتطابق مع ملف المرأة ، ثم تجمع الشيك عندما تضيء عيون المتبرع. كان الأمر سهلاً تقريباً.

واحد على الرغم من ذلك ، التقت بالجهة المانحة غير المنقولة. بمجرد أن جلست المرأة في مكتبها ، بدأت طالبي في التخلص من المشاريع التي قال بحثها إنها مناسبة. لكن المرأة هزت رأسها في مشروع تلو الآخر.

وجدت تلميذي نفسها في حيرة من أمرها المتبرع الصعب الذي لا يهتم بالتبرع. لكنها كتبت عواطفها وعادت إلى درس من صفي الأخير حول وضع العلامات. قالت في ما تأمل أن يكون صوتاً مستويًا: "أشعر ببعض التردد في هذه المشاريع".

صرخت المرأة وكأنها غير مشغولة: "أريد أن تدعم موهبتي البرمجة بشكل مباشر لفتيات الكشافة وليس أي شيء آخر."

ساعد هذا في تركيز المحادثة ، ولكن عندما طرح طالبي مشروعاً تلو الآخر بدا أنه يفي بـ

معايير المتبرع ، كل ما حصلت عليه هو الرفض.

الاستشعار الإحباط المتزايد لدى المانح المحتمل ، والرغبة في إنهاء ملاحظة إيجابية حتى يتمكنوا من الالتقاء مرة أخرى ، استخدم تلميذي تسمية أخرى. "يبدو أنك شغوف حقاً بهذه الهدية وتريد العثور على المشروع المناسب الذي يعكس الفرص والتجارب المتغيرة للحياة التي قدمتها لك فتيات الكشافة."

وبهذا ، وقعت هذه المرأة "الصعبة" على شيك بدون حتى اختيار مشروع معين. قالت وهي تنهض لتغادر: "أنت تفهمني". "أنا على ثقة من أنك ستجد المشروع المناسب."

كان الخوف من اختلاس أموالها هو الديناميكية التقديمية التي كشفت عنها العلامة الأولى. لكن العلامة الثانية كشفت الديناميكية الأساسية - كان وجودها في المكتب مدفوعاً بذكريات محددة جداً لكونها فتاة كشافة صغيرة وكيف غيرت حياتها.

العقبة هنا لم تكن العثور على التطابق المناسب للمرأة. لم يكن الأمر أنها كانت متبرعة شديدة الدقة ، يصعب إرضائها. كانت العقبة الحقيقية هي أن هذه المرأة كانت بحاجة إلى الشعور بأنها مفهومة ، وأن الشخص الذي يتعامل مع أموالها يعرف سبب وجودها في ذلك المكتب ويفهم الذكريات التي كانت تقود أفعالها.

لهذا السبب تسميات قوية جداً ومن المحتمل أن تتحول إلى حالة أي محادثة. من خلال التنقيب تحت ما يبدو أنه جبل من المراوغات والتفاصيل واللوجستيات ، تساعد الملصقات في الكشف عن المشاعر الأساسية التي تدفع جميع سلوك نظيرك وتحديدها تقريباً ، وهي المشاعر التي تم الاعتراف بها بمجرد الاعتراف بها.

حل كل شيء بأعجوبة.

## قم بتدقيق الاتهامات

في اليوم الأول من التفاوض على الفصل في كل فصل دراسي ، أقوم بمسيرة المجموعة من خلال تمرين تمهيدي يسمى "ستون ثانية أو تموت". ألعب دور محتجز الرهائن وعلى الطالب إقناعي بالإفراج عن رهينة في غضون دقيقة. إنها كاسحة الجليد التي تدين لي مستوى طلابي ، وتكشف لهم مدى حاجتهم للتعلم. (إليكم سرًا صغيرًا: الرهينة لا تخرج أبدًا).

في بعض الأحيان يقفز الطلاب بشكل صحيح في ، ولكن عادة ما يكون العثور على المتقدمين صعبًا لأنه يعني القدوم إلى مقدمة الفصل والتنافس مع الشخص الذي يحمل جميع الأوراق. إذا طلبت متطوعًا فقط ، فإن طلابي يجلسون على أيديهم وينظرون بعيدًا. كنت هناك. يمكنك أن تشعر بتوتر عضلات ظهرك تقريبًا كما تعتقد ، أوه من فضلك ، لا تناديني.

لذا أنا لا أسأل. بدلاً من ذلك ، أقول ، "في حال كنت قلقًا بشأن التطوع للعب الأدوار معي أمام الفصل ، أريد أن أخبرك مسبقًا. . . سيكون الأمر مروعًا ". بعد أن تلاشى الضحك ، قلت بعد ذلك ، "ومن المحتمل أن يستفيد المتطوعون منكم أكثر من أي شخص آخر."

دائمًا ما يكون لدي متطوعون أكثر مما أحتاجه.

الآن ، انظر إلى ما فعلته: لقد استهلت المحادثة من خلال تصنيف مخاوف جمهوري ؛ كم يمكن أن يكون الشيء أسوأ من "الرهيب"؟ أنا أزيل فتيلهم وأنتظر ، وأتركه يغرق في الداخل ، ومن ثم أجعل ما يبدو غير معقول

## أقل تحريم.

لقد فعلنا جميعاً شيئاً بديهياً قريباً من هذا آلاف المرات. ستبدأ في انتقاد صديق بالقول ، "لا أريد أن يبدو هذا قاسياً. . . " على أمل أن يتم تخفيف كل ما يأتي بعد ذلك. أو ستقول ، "لا أريد أن أبدو مثل الأحمق. . . " أمل أن يخبرك نظيرك ببضع جمل لاحقاً أنك لست بهذا السوء. الخطأ الصغير ولكن الخطير الذي يرتكبه هذا هو إنكار السلبية. هذا في الواقع يعطيها مصداقية.

في المحكمة ، يقوم محامو الدفاع بذلك بشكل صحيح من خلال ذكر كل شيء متهم به موكلهم ، وجميع نقاط الضعف في قضيتهم ، في البيان الافتتاحي. يسمون هذه التقنية "إزالة اللدغة".

ما أريد القيام به هنا هو تحويل هذا إلى عملية يتم تطبيقها بشكل منهجي ، ويمكنك استخدامها لنزع سلاح نظيرك أثناء التفاوض على كل شيء من وقت نوم ابنك إلى عقود العمل الكبيرة.

الخطوة الأولى للقيام بذلك هي سرد كل شيء فظيع يمكن أن يقوله نظيرك عنك ، في ما أسميه تدقيق الاتهامات.

إن فكرة تدقيق الاتهامات هي حقاً ، من الصعب حقاً على الناس أن يدبروا عقولهم. في المرة الأولى التي أخبر فيها طلابي بذلك ، يقولون ، "يا إلهي. لا يمكننا فعل ذلك". يبدو مصطنعاً وبغضاً للذات. يبدو أنه سيجعل الأمور أسوأ. لكن بعد ذلك أنكرهم أن هذا هو بالضبط ما فعلته في اليوم الأول من الفصل عندما وصفت مخاوفهم من لعبة الرهائن مسبقاً. وكلهم يعترفون بأن أحداً منهم لم يعرف.

كمثال ، سأستخدم تجربة إحدى طالباتي ، أنا ، لأنني لا أستطيع أن أكون فخورة أكثر بكيفية تحويلها لما تعلمته في صفي إلى مليون دولار. في ذلك الوقت ، كانت أنا تمثل مفاوضًا حكوميًا رئيسيًا. فازت شركتها بمنافسة للحصول على صفقة حكومية كبيرة من خلال الشراكة مع شركة أصغر ، دعنا نسميها شركة ABC ، التي كان لرئيسها التنفيذي علاقة وثيقة مع ممثل العميل الحكومي.

مشاكل بدأت مباشرة بعد فوزهم بالعقد ، على الرغم من ذلك. نظرًا لأن علاقة ABC كانت مفيدة في الفوز بالصفقة ، شعرت ABC أنها مستحقة بقطعة من الكعكة سواء أكملت الجزء الخاص بها من العقد أم لا.

وهكذا، بينما كان العقد يدفع لهم مقابل عمل تسعة أشخاص ، استمروا في قطع الدعم. نظرًا لأن شركة أنا اضطرت إلى أداء عمل ABC ، فقد انقسمت العلاقة بين شركة ABC وشركة Anna إلى رسائل بريد إلكتروني محتالة وشكاوى مريرة. في مواجهة هامش ربح منخفض بالفعل ، اضطرت شركة Anna إلى الدخول في مفاوضات صعبة للحصول على ABC لتخفيض 5.5 فرد. تركت المفاوضات مذاقًا مريرًا على الجانبين. توقفت رسائل البريد الإلكتروني اللاذعة ، ولكن توقفت جميع رسائل البريد الإلكتروني مرة أخرى. ولا يعتبر أي اتصال دائمًا علامة سيئة.

بعد بضعة أشهر من تلك المحادثات المؤلمة ، طالب العميل بإعادة التفكير في المشروع وتواجه شركة أنا خسارة أموال كبيرة إذا لم تجعل ABC توافق على المزيد من التخفيضات. نظرًا لأن ABC لم تكن على مستوى جانبها من الصفقة ، كان لدى شركة Anna أسباب تعاقدية قوية لاستبعاد ABC تمامًا. لكن ذلك

من شأنه أن يتلف سمعة شركة Anna مع عميل مهم جدًا ، وكان من الممكن أن تؤدي إلى التقاضي من ABC.

واجه مع هذا السيناريو ، أقامت أنا اجتماعًا مع ABC حيث خطت هي وشركاؤها لإبلاغ ABC أن راتبه تم تخفيضه إلى ثلاثة أشخاص. لقد كان موقفًا حساسًا ، حيث كانت ABC غير راضية بالفعل عن الخفض الأول. على الرغم من أنها كانت في العادة مفاوضًا عدوانيًا ووثاقًا ، إلا أن المخاوف بشأن المفاوضات دمرت نوم أنا لأسابيع. كانت بحاجة إلى انتزاع التنازلات مع تحسين العلاقة في نفس الوقت. ليست مهمة سهلة ، أليس كذلك؟

للتحضير ، أول شيء فعلته أنا هو الجلوس مع شريكها المفاوض ، مارك ، وسرد كل شحنة سلبية يمكن أن توجهها ABC إليهم. كانت العلاقة قد ساءت منذ فترة طويلة ، لذلك كانت القائمة ضخمة. لكن كان من السهل تحديد أكبر الاتهامات الممكنة:

"أنت المقاول الرئيسي النموذجي الذي يحاول طرد الرجل الصغير."

"لقد وعدتنا بأننا سنقوم بكل هذا العمل ونكثت بوعدهك."

"كان من الممكن أن نخبرنا عن هذه المشكلة قبل أسابيع لمساعدتنا على

الاستعداد."

أنا و ثم أخذ مارك الأدوار في لعب الجانبين ، حيث لعب أحدهما دور ABC والآخر ينزع سلاح هذه الاتهامات بملصقات استباقية. "ستعتقد أننا مقاول أولي كبير وسيئ عندما ننتهي" ، تدريب أنا على القول ببطء وبشكل طبيعي. "يبدو أنك

أشعر أن هذا العمل قد وُعد به لك منذ البداية ، "قال مارك. تدرّبوا أمام مراقب ، وشحذوا خطواتهم ؛ تحديد النقطة التي سيصنفون فيها كل خوف ؛ والتخطيط عند تضمين فترات توقف ذات مغزى. كان مسرحاً.

متي وصل يوم الاجتماع ، افتتحت أنا بالإقرار بأكبر مشاكل ABC. قالت: "نحن نتفهم أننا جلبناك على متن الطائرة بهدف مشترك يتمثل في جعلك تقود هذا العمل". "قد تشعر وكأننا عاملناك بشكل غير عادل ، وأنا غيرنا الصفقة بشكل كبير منذ ذلك الحين. نحن نقر بأنك تعتقد أنك تلقيت وعوداً بهذا العمل".

تلقي هذا إيماءة مؤكدة من ممثلي ABC ، لذلك واصلت أنا من خلال تحديد الموقف بطريقة شجعت مندوبي ABC على رؤية الشركات كأعضاء في الفريق ، مما أدى إلى تشرب بياناتها بأسئلة مفتوحة أظهرت أنها كانت تستمع: " هناك تشعر أنه من المهم أن تضيف إلى هذا؟ "

من خلال تصنيف المخاوف وطلب المدخلات ، تمكنت أنا من استنباط حقيقة مهمة حول مخاوف ABC ، وهي أن ABC كانت تتوقع أن يكون هذا عقداً عالي الربح لأنها اعتقدت أن شركة Anna كانت تعمل جيداً من الصفقة.

قدم هذا نقطة دخول لمارك ، الذي أوضح أن مطالب العميل الجديدة قد حولت أرباح شركته إلى خسائر ، مما يعني أنه كان عليه وأنا خفض أجر ABC أكثر إلى ثلاثة أشخاص. أنجيلا ، أحد ممثلي ABC ، شهقت.

قالت أنا ، متجاهلة الاتهام قبل أن يتم اتهامها: "يبدو أنك تعتقد أننا المقاول الأساسي الضخم السيئ نحاول إخراج الشركة الصغيرة".  
"لا لا، قالت أنجيلا ، مشروطاً بالاعتراف بالبحث عن أرضية مشتركة.  
معتم الكشف عن السلبيات المصنفة وأسوأ الاتهامات ، وتمكنت أنا ومارك من تحويل المحادثة إلى العقد. راقب ما يفعلونه عن كثب ، لأنه رائع: فهم يدركون موقف ABC بينما ينقلون في نفس الوقت مسؤولية تقديم حل للشركة الأصغر.  
قالت أنا ، واصفةً خبرة أنجيلا ، "يبدو أن لديك دوراً رائعاً في كيفية عمل العقد الحكومي".

أجابت أنجيلا ، فخورة بالاعتراف بتجربتها: "نعم - لكنني أعلم أن هذا ليس هو الحال دائماً".  
ثم سألت أنا أنجيلا كيف ستصلح العقد بحيث يكسب الجميع بعض المال ، مما دفع أنجيلا للاعتراف بأنها لا ترى أي طريقة للقيام بذلك دون خفض عدد العاملين في ABC.

بعد عدة أسابيع ، تم تعديل العقد لخفض دفع تعويضات ABC ، الأمر الذي جلب شركة Anna مليون دولار مما أدى إلى إلغاء العقد. لكن كان رد فعل أنجيلا في نهاية الاجتماع هو أكثر ما فاجأ أنا. بعد أن اعترفت أنا بأنها أعطت أنجيلا بعض الأخبار السيئة وأنها تفهم مدى شعورها بالغضب ، قالت أنجيلا:

"هذا ليس وضعًا جيدًا ولكننا نقدر حقيقة أنك تفر بما حدث ، ولا نشعر أنك تسيء معاملتنا. وأنت لست رئيس الوزراء السيئ الكبير. "

رد فعل أنا على كيفية حدوث ذلك؟ "حماقة مقدسة ، هذه الأشياء تعمل بالفعل!"

انها محقة. كما رأيتم للتو ، فإن جمال الذهاب مباشرة بعد السلبية هو أنه يقودنا إلى منطقة آمنة من التعاطف. كل واحد أفوشاس بشري بحاجة إلى إلى يكون مفهوما ، للتواصل مع الشخص عبر الطاولة. وهذا ما يفسر لماذا ، بعد أن وصفت أنا مخاوف أنجيلا ، كانت غريزة أنجيلا الأولى هي إضافة الفروق الدقيقة والتفاصيل إلى تلك المخاوف. وهذا التفصيل أعطى أنا القوة لإنجاز ما أرادته من المفاوضات.

### احصل على مقعد وترقية في رحلة مباحة

حتى هذه اللحظة ، كنا نبني كل مهارة كما لو كانت آلات موسيقية: أولاً ، جرب مرآة الساكسفون ؛ الآن ها هي تسمية باس. وأخيرًا ، لماذا لا تنفخ ملاحظة على القرن الفرنسي للصمت التكتيكي. لكن في مفاوضات حقيقية ، تعزف الفرقة معًا. لذا عليك أن تتعلم كيف تتصرف.

حفظ جميع الآلات التي يتم تشغيلها أمر محرج حقًا لمعظم الناس. يبدو أنه يمضي في مثل هذا الاندفاع. لذا ما سأفعله هنا هو تشغيل أغنية بسرعة بطيئة حتى تتمكن من سماع كل نغمة موسيقية على حدة. أهدك بأنك ستري بسرعة كيف تلعب المهارات التي كنت تبنيها

آخر ، ينهض ، ينهض ، يسقط ، ويتوقف في وئام تام.

هناهي الحالة (الأغنية ، إذا صح التعبير): كان تلميذي رايان ب. يسافر من بالتيمور إلى أوستن لتوقيع عقد استشارات كمبيوتر كبير. لمدة ستة أشهر ، كان ممثل العميل يذهب ذهابًا وإيابًا بشأن ما إذا كان يريد الخدمات ، لكن الانهيار الكبير في النظام وضع الممثل في مأزق مع رئيسه التنفيذي. لنقل اللوم ، اتصل ب Ryan مع رئيسه التنفيذي على الخط وطالب بشدة بمعرفة سبب استغراق رايان وقتًا طويلاً لتوقيع العقد. وقال إنه إذا لم يكن رايان موجودًا بحلول صباح الجمعة ، فإن الصفقة ستنتهي.

اشترى رايان تذكرة في صباح اليوم التالي ، الخميس ، لكن عاصفة رعدية غربية اندلعت في بالتيمور ، وأغلقت المطار لمدة خمس ساعات. أصبح من الواضح بشكل مؤلم أن رايان لن يقيم علاقته الأصلية بأوستن من دالاس. والأسوأ من ذلك ، عندما اتصل بشركة American Airlines قبل مغادرته مباشرة ، وجد أن اتصاله قد تمت إعادة حجزه تلقائيًا حتى الساعة 3 مساءً في اليوم التالي ، مما يعرض العقد للخطر.

متي وصل رايان أخيرًا إلى دالاس في الساعة 8 مساءً ، وركض إلى البوابة حيث كانت رحلة الخطوط الجوية الأمريكية الأخيرة إلى أوستن أقل من ثلاثين دقيقة من الإقلاع. كان هدفه هو ركوب تلك الرحلة أو ، في أسوأ الأحوال ، الحصول على رحلة مبكرة في اليوم التالي.

أمامه عند البوابة ، كان زوجان عدوانيان للغاية يصرخان في وكيل البوابة ، الذي كان بالكاد ينظر إليهما وهي تنقر على الكمبيوتر أمامها ؛ كانت واضحة

بذل كل جهد ممكن حتى لا يرد الصراخ. بعد أن قالت ، "لا يوجد شيء يمكنني فعله" خمس مرات ، استسلم الزوجان الغاضبان أخيرًا وغادرا.

للبدء ، شاهد كيف يحول Ryan هذا التبادل الساخن لصالحه. في أعقاب أي نقاش ، يعد موقفًا رائعًا للمفاوض ، لأن نظيرك في حاجة ماسة إلى اتصال تعاطفي. ابتسم ، وأنت بالفعل تحسن.

"مرحبًا ويندي ، أنا رايان. يبدو أنهم كانوا مستائين جدا".

هذا يصف السلبية ويؤسس علاقة قائمة على التعاطف. وهذا بدوره يشجع ويندي على توضيح موقفها ، فكلمات رايان تعكسها بعد ذلك لدعوتها للذهاب إلى أبعد من ذلك.

"نعم. لقد فقدوا اتصالهم. لقد كان لدينا قدر لا بأس به من التأخيرات بسبب الطقس".

"الجو؟"

بعد أن أوضحت ويندي كيف انتشرت التأخيرات في الشمال الشرقي عبر النظام ، قام رايان مرة أخرى بتسمية السلبية ثم عكس إجابتها لتشجيعها على الخوض أكثر.

"يبدو أنه كان يومًا محمومًا".

"كان هناك الكثير من" المستهلكين الغاضبين" ، هل تعلم؟ أعني ، فهمت ، على الرغم من أنني لا أحب الصراخ في وجهي. يحاول الكثير من الناس الوصول إلى أوستن من أجل اللعبة الكبيرة".

"اللعبة الكبيرة؟"

"UT تلعب كرة القدم Ole Miss وتم حجز كل رحلة إلى أوستن بشكل

جيد".

"حجزها؟"

الآن دعنا نتوقف. حتى هذه اللحظة ، كان رايان يستخدم الملصقات والمرايا لبناء علاقة مع ويندي. لا بد أن الأمر بالنسبة لها يبدو وكأنه ثرثرة خاملة ، لأنه لم يطلب أي شيء. على عكس الزوجين الغاضبين ، تعترف رايان بوضعها. كلماته بينغ بونغ "ما هذا؟" و "أنا أسمعك" ، وكلاهما يدعوها إلى التوضيح.

الآن وقد تم بناء التعاطف ، فقد تركت جزءًا من المعلومات يمكنه استخدامها. "نعم ، طوال عطلة نهاية الأسبوع. على الرغم من من يعرف عدد الأشخاص الذين سيقومون بالرحلات. من المحتمل أن يؤدي الطقس إلى إعادة توجيه الكثير من الأشخاص عبر العديد من الأماكن المختلفة".

هذا هو المكان الذي ينطلق فيه رايان أخيرًا بسؤال. لكن لاحظ كيف يتصرف: ليس حازمًا أو منطقيًا بهدوء ، ولكن مع التعاطف والتسمية التي تعترف بموقفها وتضعها ضمنياً في نفس المركب.

"نحن سوف، يبدو أنك كنت تتعامل مع اليوم العصيب بشكل جيد" ، كما يقول. "لقد تأثرت أيضًا بتأخيرات الطقس وفاتتني رحلتي المتصلة. يبدو أنه من المحتمل أن تكون هذه الرحلة محجوزة بشكل جيد ، ولكن مع ما قلته ، ربما يفوت هذا الاتصال شخص متأثر بالطقس. هل هناك أي احتمال أن يكون هناك مقعد مفتوح؟"

استمع إلى ذلك الحثالة: التسمية ، التعاطف التكتيكي ، التسمية. وعندها فقط طلب.

في هذه المرحلة ، لم تقل ويندي شيئاً وبدأت في الكتابة على جهاز الكمبيوتر الخاص بها. رايان ، الذي يتوق إلى عدم التحدث عن نفسه خارج نطاق

صفقة محتملة ، يشارك في بعض الصمت. بعد ثلاثين ثانية ، ويندي مطبوعات  
أ الصعود يمر و اليددين ittoRyan ،  
موضحاً أنه كان هناك عدد قليل من المقاعد كان من  
المفترض أن يتم ملؤها من قبل الأشخاص الذين سيصلون الآن بعد وقت طويل من  
مغادرة الرحلة. لجعل نجاح ريان أفضل ، وضعته في مقاعد اقتصادية بلس.  
كل ذلك في أقل من دقيقتين!

في المرة التالية التي تجد فيها نفسك تتابع عميلاً غاضباً في متجر زاوية أو  
خط طائرة ، خذ لحظة وممارس العلامات والمرايا على شخص الخدمة. أعدك أنهم  
لن يصرخوا ، "لا تحاول السيطرة علي!" واشتعلت النيران - وقد تذهب بعيداً بما  
يزيد قليلاً عما كنت تتوقعه.

### الدروس الرئيسية

أثناء محاولتك إدخال أدوات التعاطف التكتيكي في حياتك اليومية ، أشجعك على  
التفكير فيها على أنها امتدادات للتفاعلات البشرية الطبيعية وليس التشنجات  
اللاإرادية الاصطناعية.

في أي تفاعل ، يسعدنا أن نشعر أن الطرف الآخر يستمع ويعترف بوضعنا.  
سواء كنت تتفاوض بشأن صفقة تجارية أو تتحدث ببساطة مع الشخص في مكتب  
الجزار في السوبر ماركت ، فإن إنشاء علاقة تعاطفية وتشجيع نظيرك على  
التوسع في موقفه هو أساس التفاعل البشري الصحي.

هذه الأدوات ، إذن ، ليست أقل من أفضل الممارسات العاطفية التي تساعدك  
على علاج عدم الكفاءة المنتشر

يمثل أهم محادثتنا في الحياة. سوف يساعدونك على التواصل وخلق علاقات دافئة وذات مغزى أكبر. أنها قد تساعدك على استخراج ما تريد هو مكافأة ؛ الاتصال البشري هو الهدف الأول.

مع ذلك في الاعتبار ، أشجعك على المخاطرة بنثرها في كل محادثة لديك. أعدك بأنهم سيشعرون بالحرر والمصطنعة في البداية ، لكن استمروا في ذلك. شعرت تعلم المشي بالغرابة أيضًا.

أثناء استيعابك لهذه الأساليب ، وتحويل حرفة التعاطف التكتيكي إلى عادة ثم إلى جزء لا يتجزأ من شخصيتك ، ضع في اعتبارك هذه الدروس من الفصل الذي قرأته للتو:

■ تخيل نفسك في حالة نظيرك. يكمن جمال التعاطف في أنه لا يتطلب منك الموافقة على أفكار الشخص الآخر (قد تجدها مجنونة). لكن من خلال الاعتراف بموقف الشخص الآخر ، فإنك تنقل على الفور أنك تستمع. وبمجرد أن يعلموا أنك تستمع ، قد يخبرونك بشيء يمكنك استخدامه.

■ غالبًا ما تكون الأسباب التي تجعل الطرف المقابل لا يعقد اتفاقًا معك أقوى من سبب إبرام صفقة ، لذلك ركز أولاً على إزالة العوائق أمام الاتفاق. إنكار الحواجز أو التأثيرات السلبية يمنحهم المصداقية ؛ حملهم في العراء.

■ يوقف بعد أن تضع علامة على حاجز أو تعكس عبارة ، اتركها تغرق. لا تقلق ، الطرف الآخر سوف يملأ الصمت.

■ قم بتسمية مخاوف نظيرك لنزع فتيل قوتهم. نريد جميعًا التحدث عن الأشياء السعيدة ، لكن تذكر ، كلما قاطعت العمل بشكل أسرع في اللوزة الدماغية لنظيرك ، الجزء من الدماغ الذي يولد الخوف ، زادت سرعة توليد مشاعر الأمان والرفاهية والثقة.

■ ضع قائمة بأسوأ الأشياء التي يمكن أن يقولها الطرف الآخر عنك وقلها قبل أن يقولها الشخص الآخر. يؤهلك إجراء تدقيق الاتهام مقدمًا لتفادي الديناميكيات السلبية قبل أن تتجذر. ولأن هذه الاتهامات غالبًا ما تكون مبالغًا فيها عند قولها بصوت عالٍ ، فإن التحدث بها سيثجع الشخص الآخر على الادعاء بأن العكس هو الصحيح تمامًا.

■ تذكر أنك تتعامل مع شخص يريد أن يتم تقديره وفهمه. لذا استخدم الملصقات لتعزيز وتشجيع التصورات والديناميكيات الإيجابية.

حذار "نعم" - الماجستير "لا"

إله أرسم سيناريو اختبارناه جميعًا: أنت في المنزل ، قبل العشاء مباشرة ، ورنين الهاتف. ليس من المستغرب أن يكون التسويق عبر الهاتف. إنه يريد أن يبيع لك اشتراكات المجلات ، وفلاتر المياه ، ولحم البقر الأرجنتيني المجدد - بصراحة ، لا يهم ، لأن النص هو نفسه دائمًا. بعد ذبح اسمك ، والانخراط في بعض المجاملات الخادعة ، ينطلق في نبيرة صوته.

البيع الصعب الذي يأتي بعد ذلك هو مخطط انسيابي مكتوب مصمم لقطع طرق الهروب لأنه يوجهك إلى مسار بدون مخرج ولكن "نعم". "هل تستمتع بكوب من الماء من وقت لآخر." "حسنًا ، نعم ، لكن. . ." "أنا أيضًا. ومثلي ، أراهن أنك تحب المياه النقية النقية بدون مذاق كيميائي ، مثلما صنعتها الطبيعة الأم". "حسنًا ، نعم ، لكن. . ."

من هو هذا الرجل بابتسامة مزيفة في صوته ، تتساءل ، من يعتقد أنه يستطيع خداعك لشراء شيء لا تريده؟ تشعر أن عضلاتك مشدودة ، ويصبح صوتك دفاعيًا ، ويتسارع معدل ضربات قلبك.

أنت تشعر مثل فريسته ، وأنت!

آخر شيء تريد القيام به هو أن تقول "نعم" ، حتى عندما تكون الطريقة الوحيدة للإجابة ، "هل تشرب الماء؟"

حل وسط وامتياز ولوللحقيقة ، يشعر وكأنه هزيمة. و "لا" ، حسناً ، "لا" تبدو وكأنها خلاص ، مثل واحة. تميل إلى استخدام "لا" عندما تكون غير صحيحة بشكل صارخ ، فقط لسماع صوتها الجميل. "لا" ، لست بحاجة إلى الماء أو الكربون المفلتر أو غير ذلك. أنا جمل! "

الآن دعونا نفكر تقنية البيع هذه. إنه مصمم للوصول إلى "نعم" بأي ثمن ، كما لو أن "لا" تعني الموت. وبالنسبة للكثيرين منا هو كذلك. لدينا كل هذه الدلالات السلبية مع "لا". نتحدث عن رفض "لا" والخوف من سماعها. "لا" هي الكلمة السلبية النهائية.

لكن في نهاية المطاف ، غالبًا ما تكون "نعم" إجابة لا معنى لها تخفي اعتراضات أعمق (و "ربما" أسوأ من ذلك). الضغط بقوة من أجل "نعم" لا يجعل المفاوضات أقرب إلى الفوز ؛ إنه فقط يغضب الجانب الآخر. لذا إذا كانت "نعم" يمكن أن تكون غير مريحة للغاية ، و "لا" مثل هذا الارتياح ، فلماذا نفتن أحدهما وشيطان الآخر؟

لقد حصلنا عليها إلى الوراء. بالنسبة للمفاوضين الجيدين ، "لا" هي ذهب خالص. توفر هذه السلبية فرصة رائعة لك وللطرف الآخر لتوضيح ما تريده حقًا من خلال التخلص مما لا تريده. "لا" خيار آمن يحافظ على الوضع الراهن. يوفر واحة مؤقتة للسيطرة.

في مرحلة ما من تطورها ، يتعين على جميع المفاوضين التعامل مع "لا". عندما تدرك الديناميكية النفسية الحقيقية الكامنة وراءها ، ستحب الكلمة. ليس الأمر فقط أنك تفقد خوفك منه ، ولكنك ستأتي إليه

تعرف على ما يفعله لك وكيف يمكنك بناء صفقات منه.  
"نعم" و "ربما" غالباً ما تكون عديمة القيمة. لكن "لا" يغير المحادثة دائماً.

## "لا" تبدأ المفاوضات

اقتناني مع كلمة "لا" بكل تفاصيلها الجميلة بدأت بمحادثة أجريتها قبل بضعة أشهر من بدء مسيرتي في التفاوض.

بدأت مسيرتي المهنية مع المكتب كعضو في فريق FBI SWAT في قسم بيتسبرغ ، لكن بعد عامين تقريباً تم نقلي إلى نيويورك ، حيث أحتقي مكتب التحقيقات الفيدرالي بفرقة العمل المشتركة لمكافحة الإرهاب (JTTF). لقد كان منشوراً رائعاً: لقد أمضينا أيامنا وليالينا في تعقب الإرهابيين المشتبه بهم ، والتحقيق في خلاياهم ، وتقييم ما إذا كانوا سيضربون أو كيف سيضربون. كنا نفك عقدة الغضب البشري في وسط أكبر مدينة في أمريكا ، ونتخذ قرارات مصيرية بشأن من هو الخطر ومن كان ينفث الهواء الساخن. العمل سحرني.

منذ الأيام الأولى لي مع المكتب ، كنت مهووساً بالاستجابة للأزمات. أسرتني سرعة المهمة. كانت المخاطر كبيرة. حياة معلقة في الميزان.

كان المجال العاطفي معقداً ومتغيراً ومتضارباً في كثير من الأحيان. للحصول على إطلاق سراح آمن لرهينة بنجاح ، كان على المفاوض اختراق دوافع محتجز الرهائن وحالته الذهنية وذكائه ونقاط القوة والضعف العاطفية. لعب المفاوض دور الفتوة ،

الموفق ، المنفذ ، المنفذ ، المعترف ، المحرض ، صانع السلام - وهذه مجرد أجزاء قليلة.

اعتقدت أنني كنت منقطعاً عن كل واحد منهم.

بعد أسابيع قليلة من وصولي إلى مانهاتن ، حضرت إلى مكتب إيمي بونديرو ، الذي أدار فريق مفاوضات الأزمات التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي في نيويورك. لم أكن أعرف جيداً عن التفاوض ، لذلك اتبعت النهج المباشر.

قلت: "أريد أن أكون مفاوض رهائن". "الجميع حصل - حصل

على أي تدريب؟" هي سألت. "لا قلت.

"أي أوراق اعتماد؟" "لا." اجبت.

"أي خبرة؟" هي سألت. أجبت "لا".

"يفعل عندك أ الدرجة العلمية في علم النفس،

علم الاجتماع

اي شئ على الإطلاق ذات الصلة بالمفاوضات؟

"رقم."

قالت: "يبدو أنك أجبت على سؤالك". "رقم. اذهب بعيدا الان."

"يبتعد؟" اعترضت. "حقاً؟"

"نعم. كما في ، "دعني وشأني". الجميع يريد أن يكون مفاوض رهائن ، وليس لديك سيرة ذاتية أو خبرة أو مهارات. إذن ماذا ستقول في موقفي؟ لقد

حصلت عليه: "لا" "

توقفت أمامها أفكر ، ليست هذه هي الطريقة التي تنتهي بها مهنتي التفاوضية.

كنت قد حدثت في الإرهابيين. لن أغانر فقط.

"هيا،" انا قلت. "يجب أن يكون هناك شيء يمكنني القيام به

فعل".

هزت إيمي رأسها وأطلقت إحدى تلك الضحكات الساخرة التي تعني الشخص لا يعتقد أن لديك فرصة كرة تلعج في الجحيم.  
"سأخبرك ماذا. نعم ، هناك شيء يمكنك القيام به: التطوع في الخط الساخن للانتحار. ثم تعال وتحدث معي. لا ضمانات ، حصلت عليه؟ " قالت. "الآن ، بجدية ، ابتعد."

حفزت محادثتي مع إيمي وعيي بالدقائق المعقدة والمخفية للمحادثة ، وقوة بعض الكلمات ، والحقائق العاطفية التي تبدو غير مفهومة والتي غالبًا ما تكمن وراء التبادلات المعقولة.

الفخ الذي يقع فيه الكثيرون هو أخذ ما يقوله الآخرون حرفيًا. بدأت أرى أنه بينما كان الناس يلعبون لعبة المحادثة ، كان ذلك في اللعبة الموجودة أسفل اللعبة ، حيث لعب القليل منهم ، حيث عاش كل النفوذ.

في محادثتنا ، رأيت كيف أن كلمة "لا" - واضحة ومباشرة على ما يبدو - لم تكن بهذه البساطة حقًا. على مر السنين ، فكرت مرارًا وتكرارًا في تلك المحادثة ، وأردت كيف رفضتني إيمي بسرعة ، مرارًا وتكرارًا. لكن "لا" كانت مجرد بوابة إلى "نعم". لقد منحوها - وأنا - وقتًا للدوران ، والتعديل ، وإعادة الفحص ، وخلقوا بالفعل البيئة لـ "نعم" التي تهم.

أثناء عملي في JTTF ، عملت مع ملازم في شرطة نيويورك يدعى مارتين. كان لديه قشرة صلبة ، وكلما طلب أي شيء كان يرد بنفي مقتضب. بعد أن تعرفت عليه قليلاً ، سألته عن السبب. قال بفخر: "كريس" ، "وظيفة الملازم هي أن يقول" لا".

في البداية ، اعتقدت أن هذا النوع من الرد الآلي

أشار فثشل الخيال. لكن بعد ذلك أدركت أنني فعلت الشيء نفسه مع ابني المراهق ، وبعد أن قلت "لا" له ، غالبًا ما وجدت أنني منفتح لسماع ما سيقوله. هذا لأنني قمت بحماية نفسي ،يمكنني الاسترخاء والنظر في الاحتمالات بسهولة أكبر.

"رقم" هي بداية المفاوضات وليست نهايتها. لقد تم تكييفنا للخوف من كلمة "لا". لكنه بيان تصور في كثير من الأحيان أكثر من كونه حقيقة. نادرًا ما تعني ، "لقد نظرت في كل الحقائق واتخذت قرارًا عقلائيًا." بدلاً من ذلك ، غالبًا ما يكون "لا" قرارًا مؤقتًا في كثير من الأحيان للحفاظ على الوضع الراهن. التغيير مخيف ، و "لا" توفر القليل من الحماية من هذا التخويف.

ينصح جيم كامب ، في كتابه الممتاز "ابدأ بـ لا" 1 ، القارئ بإعطاء خصمه (كلمة لنظيره) الإذن بقول "لا" منذ بداية المفاوضات. يسميها "حق النقض". ويلاحظ أن الناس سيقاثلون حتى الموت للحفاظ على حقهم في قول "لا" ، لذا امنحهم هذا الحق وتصبح بيئة التفاوض أكثر إيجابية وتعاونية على الفور تقريبًا. متي قرأت كتاب كامب ، وأدركت أن هذا شيء كنا نعرفه باسم مفاوضي الرهائن لسنوات. لقد تعلمنا أن أسرع طريقة لإخراج محتجز الرهائن هي أخذ الوقت للتحدث معهم ، بدلاً من "المطالبة" باستسلامهم. إن المطالبة باستسلامهم ، و "إخبارهم" بالخروج ، انتهى بها الأمر دائمًا إلى خلق مواجهة أطول بكثير

وأحياناً ،سأهم فعلاً في الموت.

يتعلق الأمر بالحاجة الإنسانية العميقة والعالمية للاستقلالية. يحتاج الناس للشعور بالسيطرة. عندما تحافظ على استقلالية الشخص من خلال منحه إذنًا واضحًا بقول "لا" لأفكارك ، فإن المشاعر تهدأ ، وتزداد فعالية القرارات ، ويمكن للطرف الآخر حقًا النظر في اقتراحك. يُسمح لهم بحملها في أيديهم ، لقلبها. ويمنحك الوقت للتوضيح أو الارتكاز من أجل إقناع نظيرك بأن التغيير الذي تقترحه أكثر فائدة من الوضع الراهن.

يسعى المفاوضون الكبار إلى "لا" لأنهم يعرفون أن هذا هو الوقت الذي تبدأ فيه المفاوضات الحقيقية.

قول "لا" بأدب لخصمك (سوف نتعمق في هذا الأمر في الفصل 9) ، والاستماع بهدوء إلى "لا" وإعلام الطرف الآخر أنه مرحب به ليقول "لا" له تأثير إيجابي على أي تفاوض. في الواقع ، فإن دعوتك للطرف الآخر ليقول "لا" لها قوة مذهلة في إزالة الحواجز والسماح بالتواصل المفيد.

هذا يعني أنه عليك تدريب نفسك على سماع "لا" على أنها شيء آخر غير الرفض ، والرد وفقاً لذلك. عندما يخبرك شخص ما بـ "لا" ، فأنت بحاجة إلى إعادة التفكير في الكلمة في أحد معانيها البديلة - والأكثر واقعية :-

■ لست مستعدًا بعد للموافقة ؛

■ أنت تجعلني أشعر بعدم الارتياح ؛

■ لا أفهم؛

■ لا أعتقد أنني أستطيع تحمله ؛

■ أريد شيئاً آخر؛

■ أنا بحاجة إلى مزيد من المعلومات ؛ أو

■ أريد التحدث مع شخص آخر.

بعد ذلك ، بعد التوقف ، اطرح أسئلة قائمة على الحلول أو ببساطة قم بتسمية تأثيرها:

"ماذا عن هذا لا يعمل من أجلك؟" "ماذا تحتاج والعمل على انجازه؟"

"يبدو أن هناك شيئاً يزعجك هنا."

يحتاج الناس إلى قول "لا". لذلك لا تأمل فقط أن تسمعه في وقت ما ؛ اجعلهم يقولون ذلك مبكراً.

## قوة في عالمهم

أود أن أقدم لكم رجل يدعى جو بيزنس مان وهو يستعد للمفاوضات. لقد قابلته من قبل. إنه من النوع الجاهز ، مع كل إستراتيجياته في Getting to Yes مكتوبة وحفظها. وهو أكثر من مستعد لإطلاق العنان لهم على الرجل المقابل للطاولة. يتوقف جو مؤقتاً لينظر إلى بدلته باهظة الثمن في المرأة ، ويتخيل الأشياء الرائعة التي سيقولها والمخططات والرسوم البيانية الرائعة التي ستدعم هذه الأشياء وتتركه.

نظيره - خصمه - مهزوم وفي الهزيمة. إنه راسل كرو في فيلم Gladiator. انه هو رجلنا.

حاليااسمح لي بالسماح لك بالدخول سرًا: لن يعني أي من هذا الإعداد شيئًا لعيّنًا. أسلوبه في التفاوض هو كل ما هو أنا ، أنا ، أنا ، غرور ، غرور. وعندما يلتقط الأشخاص الموجودون على الجانب الآخر من الطاولة تلك الإشارات ، سيقررون أنه من الأفضل أن يتجاهلوا هذا الرجل الخارق بأدب ، وحتى بشكل خفي. . . بقوله "نعم"! "هاه؟" قول انت.

بالتأكيد ، الكلمة التي سيقولونها على الفور هي "نعم" ، لكن هذه الكلمة ليست سوى أداة لإبعاد هذا المتشدد. سوف يبتعدون في وقت لاحق ، مدعين تغيير الظروف ، وقضايا الميزانية ، والطقس. في الوقت الحالي ، يريدون فقط إطلاق سراحهم لأن جو لا يفتنهم بأي شيء ؛ هو فقط يقنع نفسه. سوف أسمح لك بالدخول سرا. هناك ثلاثة أنواع من "نعم": التزوير والتأكيد والالتزام.

عبارة "نعم" المزيفة هي عبارة يخطط فيها نظيرك لقول "لا" ولكن إما أن تشعر أن "نعم" هي طريق هروب أسهل أو ترغب فقط في إبقاء المحادثة مستمرة للحصول على مزيد من المعلومات أو نوع آخر من الميزة. التأكيد بـ "نعم" بريء بشكل عام ، وهو رد انعكاسي على سؤال أسود أو أبيض ؛ يتم استخدامه أحيانًا لوضع فخ ، لكنه في الغالب يكون مجرد تأكيد بسيط بدون وعد بالعمل. والالتزام "نعم" هو الصفقة الحقيقية. إنها اتفاقية حقيقية تؤدي إلى اتخاذ إجراء ، "نعم" على الطاولة تنتهي بالتوقيع على العقد. الالتزام بـ "نعم" هو ما تريده ، ولكن

ثلاثة أنواع من الصوت تقريباً نفس الشيء لذا عليك أن تتعلم كيفية التعرف على أيهما يتم استخدامه.

الكائنات البشرية لقد اعتاد العالم على السعي وراء الالتزام بـ "نعم" كشرط لمعرفة المزيد أنهم أصبحوا أساتذة في إعطاء "نعم" المزيفة. هذا ما يفعله الأشخاص الذين يواجهون Joe Businessman ، وهم يعلقون الكلمات المزيفة بـ "نعم" حتى يتمكنوا من سماع المزيد.

سواء كنت تسميها "قبول" أو "مشاركة" أو أي شيء آخر ، يعرف المفاوضون الجيدون أن وظيفتهم ليست تقديم أداء رائع بل توجيه نظرائهم بلطف لاكتشاف هدفهم على أنه هدفه.

دعني أخبرك ، لقد تعلمت ذلك بالطريقة الصعبة.

بعد شهرين من التحدث مع إيمي ، بدأت في الرد على الهواتف من أجل HelpLine ، وهو الخط الساخن للأزمات الذي أسسه نورمان فينسينت بيل.

كانت القاعدة الأساسية أنه لا يمكنك البقاء مع أي شخص على الهاتف لأكثر من عشرين دقيقة. إذا قمت بعملك ، فلن يستغرق الأمر وقتاً أطول من ذلك للوصول بهم إلى مكان أفضل. كان لدينا كتاب كثيف للمنظمات التي أشرنا إليها للمساعدة. لقد كان نهجاً للمسعفين: أصلحهم وأرسلهم في طريقهم.

ولكن الناس في أزمة لم تمثل سوى حوالي 40 في المائة من المكالمات التي تلقيناها. جاءت غالبية المكالمات من المتصلين الدائمين. هؤلاء أشخاص يعانون من خلل وظيفي كبير ، مصاصو دماء للطاقة لن يستمع إليهم أحد بعد الآن.

احتفظنا بقائمة المتصلين الدائمين وعندما حصلت على واحدة ،

كان أول شيء عليك القيام به هو التحقق لمعرفة ما إذا كان الشخص قد اتصل في ذلك اليوم ، لأنه لم يُسمح له إلا بمكالمة واحدة في اليوم. كانوا يعرفون ذلك أيضًا. في كثير من الأحيان ، كانوا يقولون ، "نعم ، أنا إيدي. لم اتصل بعد اليوم. انطلق وتحقق من القائمة. عليك التحدث معي".

منذ أن كنت هناك في المقام الأول لتعلم مهارة ، أحببت المتصلين بشكل متكرر. لقد كانت مشكلة ، وقد أحببت محاولة اكتشافها. شعرت أن لدي بعض المواهب في ذلك. شعرت وكأنني نجم.

متي حان الوقت لمراجعة أدائي ، لقد كلفوني بمشرف مناوبة اسمه جيم سنايدر. كان جيم أحد قدامى المحاربين في الخط الساخن وحببته ؛ كانت المشكلة الوحيدة أنه كان يريد دائمًا المزاح. أدرك جيم أن إرهاب المتطوعين كان أكبر مشكلة في الخط الساخن ، لذلك كرس وقته لجعل العمل ممتعًا. لقد أصبحت صديقًا جيدًا مع جيم.

لمراجعي ، انتظر جيم حتى تلقيت مكالمة وذهبت إلى غرفة المراقبة حيث يمكن للمشرفين الاستماع إلى مكالماتنا. كانت المكالمة من أحد عملائي الدائمين ، سائق أجرة خائف من الخروج ولديه متسع من الوقت لإخباري بذلك. انطلق مصاص دماء الطاقة هذا (اسمه داريل) في خطابه حول كيف أنه سيفقد منزله ومعه إرادته في العيش إذا لم يستطع العمل.

"بجدية ، متى كانت آخر مرة حاول فيها شخص ما إيذائك في الشوارع؟" أنا سألت.

قال داريل: "حسنًا ، لقد مر وقت طويل". "يحب . . . ؟"

"لا أستطيع أن أتذكر موعدًا حقيقيًا ، يا كريس. ربما سنة ، أنا

خمن."

"لذلك من الأمن أن نقول إن العالم الخارجي لم يكن كذلك

صعب عليك ، أليس كذلك؟ "

قال داريل: "نعم". "انا افترض ذلك."

عنا ومثل هذا لفترة من الوقت ، حيث جعلته يعترف بأن معظمنا ليس لديه ما يخشاه في العالم. كنت أشعر بالرضا تجاه مهاراتي الجديدة ، حول الاستماع إلى داريل ثم "CareFronting" ، وهو الاسم الأبله قليلاً الذي أطلقناه بحزم - ولكن باهتمام - للرد على المتصلين المتكررين.

كان كل شيء يتدفق ، وكانت علاقتنا رائعة. حتى أنني جعلت داريل يضحك عدة مرات. بحلول الوقت الذي انتهيت منه ، لم يستطع أن يعطيني سبباً واحداً لعدم الخروج.

قال داريل قبل أن يغلق الخط مباشرة: "شكراً لك كريس". "شكراً للقيام بمثل هذا العمل الكبير."

قبل ذهبت لرؤية جيم ، استندت للخلف على كرسي واستمتعت بهذا الإطراء. فكرت كم مرة تحصل على ذلك من رجل يتألم. ثم نهضت وتوجهت نحو غرفة المراقبة ، فخورة جداً لأنني كنت أقوم بتلميع أظفاري على قميصي وأربت على ظهري.

أشار لي جيم إلى الكرسي أمامه وأعطاني أكبر ابتسامته. يجب أن أعيدها بضعف القوة الكهربائية.

"حسناً ، كريس" ، قال وهو لا يزال يبتسم. "كانت تلك واحدة من أسوأ المكالمات التي سمعتها على الإطلاق." حدقت فيه ، غيبوبة.

"جيم ، هل سمعت داريل يهنئني؟" انا سألت. "لقد تحدثت معه بإسقاط ، يا رجل. ط قتله."

ابتسم جيم - كرهت تلك الابتسامة في ذلك الوقت - وأوما برأسه. "هذه واحدة من العلامات ، لأنهم يجب أن يكونوا كذلك يهنتون أنفسهم عندما ينزلون الخط ، قال. "لا يحتاجون إلى تهنتك. هذا يخبرني أنك فعلت الكثير. إذا اعتقدوا أنك فعلت ذلك - إذا كنت أنت الرجل الذي قتلها - فكيف سيساعد نفسه؟ لا أريد أن أكون قاسياً ، لكنك كنت مروعاً".

عندما استمعت إلى ما قاله جيم ، شعرت أن المعدة تتسرع عندما تضطر إلى قبول أن الرجل الذي يلقي بك على حق تمامًا. كان رد داريل نوعاً من "نعم" ، لكنه لم يكن سوى التزام حقيقي بـ "نعم". لم يقطع أي وعد بالعمل. صُمت "نعم" الخاصة به ليجعلني أشعر بالرضا بما يكفي لأتركه وشأنه. ربما لم يكن داريل يعرف ذلك ، لكن "نعم" كانت مزيفة كما جاءت.

كما ترى ، هذا كله كانت المكالمات عني وعن غرورتي وليس عن المتصل. لكن الطريقة الوحيدة لجعل هؤلاء المتصلين يتخذون إجراءً هو جعلهم يمتلكون المحادثة ، والاعتقاد بأنهم كانوا يتوصلون إلى هذه الاستنتاجات ، وإلى هذه الخطوات التالية الضرورية ، وأن الصوت في الطرف الآخر كان مجرد وسيلة لتلك الإدراكات. .

يعد استخدام كل مهاراتك لإنشاء علاقة واتفاق واتصال مع نظير أمراً مفيداً ، ولكن في النهاية يكون هذا الاتصال عديم الفائدة ما لم يشعر الشخص الآخر أنه مسؤول بنفس القدر ، إن لم يكن المسؤول الوحيد ، عن إنشاء الاتصال والأفكار الجديدة التي يستخدمها لديك.

أومات برأسي ببطء ، واستنزف القتال مني.  
"واحدة من أسوأ المكالمات؟" قلت لجيم. "هذا صحيح."

لقد عملت بجد لإعادة توجيه نفسي من تلك النقطة فصاعدًا. لقد طرحت العديد من الأسئلة وقرأت الكثير عنها لدرجة أنه سرعان ما جعلوني أقوم بتدريس فصلين للمتطوعين الجدد في HelpLine: الفصل الافتتاحي ، حول الاستماع النشط ؛ وتلك الموجودة في CareFrontation.

فهمت ، أنت تقول. انها ليست عني. نحن بحاجة إلى الإقناع من وجهة نظرهم وليس وجهة نظرنا. ولكن كيف؟  
بالبدء بأبسط احتياجاتهم.

في كل مفاوضات ، وفي كل اتفاقية ، تأتي النتيجة من قرار شخص آخر. وللأسف ، إذا اعتقدنا أنه يمكننا التحكم في قرارات الآخرين أو إدارتها بحل وسط ومنطق ، فإننا نترك الملايين على الطاولة. لكن بينما لا يمكننا التحكم في قرارات الآخرين ، يمكننا التأثير عليهم من خلال السكن في عالمهم ورؤية وسماع ما يريدون بالضبط.

على أية حال قد تختلف الشدة من شخص لآخر ، يمكنك التأكد من أن كل شخص تقابله مدفوع بدافع أساسيان: الحاجة إلى الشعور بالأمان والأمان ، والحاجة إلى الشعور بالسيطرة. إذا كنت ترضي تلك المحركات ، فأنت في الباب. كما رأينا من خلال محادثتي مع داريل ، لن تقنعهم منطقيًا بأنهم آمنون أو مسيطرون. الاحتياجات الأساسية ملحة وغير منطقية ، لذا فإن حشرها في الزاوية سيؤدي فقط إلى دفع نظيرك للفرار بعبارة "نعم" مزيفة.

وأن تكون "لطيفًا" في شكل تعاطف مصطنع غالبًا ما يكون غير ناجح بنفس القدر. نحن نعيش في عصر يحتفل باللطف تحت أسماء مختلفة. يحضوننا

أن تكون لطيفاً وأن تحترم مشاعر الناس في جميع الأوقات وفي كل حالة.  
لكنها لطيفة وهدفها في سياق المفاوضات يمكن أن تأتي بنتائج عكسية. اللطيف ، الذي يتم استخدامه كخدعة ، هو مخادع ومتلاعب. من منا لم يستلم النهاية القصيرة للعصا في التعامل مع بائع "لطيف" أخذك في جولة؟ إذا كنت تسرع في التعامل مع البلاستيك اللطيف ، فإن ابتسامتك اللطيفة ستجرف كل هذه الأمتعة. بدلاً من الدخول بالمنطق أو الابتسامات المصطنعة ، ثم نصل إلى هناك من خلال طلب "لا". إنها الكلمة التي تمنح المتحدث شعوراً بالأمان والتحكم. تبدأ كلمة "لا" المحادثات وتخلق ملاذات آمنة للوصول إلى "نعم" الالتزام النهائي. غالباً ما تكون عبارة "نعم" المبكرة مجرد مراوغة زائفة رخيصة الثمن.

بعد حوالي خمسة أشهر من قولها لي "ارحل" ، توقفت عند مكتب إيمي بونديرو وأخبرتها أنني تطوعت في HelpLine.  
"انت فعلت؟" هي سألت، بيتسم بدهشة. "أقول للجميع أن يفعلوا ذلك. ولا أحد يفعل ذلك".

اتضح أن إيمي بدأت مسيرتها التفاوضية من خلال التطوع في نفس المكان. بدأت في تسمية الأشخاص الذين أصبحوا الآن أصدقاء مشتركين لنا. ضحكنا على جيم.

في تحول مفاجئ ، توقفت إيمي عن الكلام وحدثت في وجهي. غيرت حذائي لأنها أعطتني وقفة. ثم ابتسمت.

"تحصل على المركز التالي".

في ذلك الوقت ، كان هناك خمسة أشخاص آخرين يستهدفون

نفس الفتحة ، الأشخاص الذين لديهم درجات علم نفس وخبرة وبيانات اعتماد. لكنني كنت في الطريق إلى الدورة التدريبية التالية حول مفاوضات الرهائن في أكاديمية مكتب التحقيقات الفيدرالي في كوانتيكو بولاية فيرجينيا ، قبل أي شخص آخر. بدأت عملي كمفاوض رسمياً.

## "رقم" هي الحماية

حاول ان يتذكر إلى المسوق عبر الهاتف في بداية هذا الفصل. الرد الواضح على سؤاله - "هل تستمتع بكوب من الماء؟" - هو "نعم". لكن كل ما تريد فعله هو الصراخ ، "لا!" بعد سؤال كهذا ، تعرف فقط أن بقية المكالمة الهاتفية ستكون مؤلمة.

هذا ، باختصار ، يقطر التناقضات المتأصلة في ال القيم نحن يعطى "نعم" و "رقم." كلما كان نتفاوض ، ليس هناك شك في أننا نريد أن ننتهي بـ "نعم". لكننا نخلط بشكل خاطئ بين القيمة الإيجابية لـ "نعم" النهائية والقيمة الإيجابية لـ "نعم" بشكل عام. ولأننا نرى "لا" على عكس "نعم" ، فإننا نفترض إذن أن "لا" أمر سيء دائماً.

لا شيء يمكن أن يكون أبعد من ذلك الحقيقة. يعطي قول "لا" للمتحدث الشعور بالأمان ، والأمن ، والتحكم. إنك تستخدم سؤالاً يطالب بالإجابة بـ "لا" ، ويشعر نظيرك أنه برفضك لك يكون قد أثبت أنه في مقعد القيادة. يرحب المفاوضون الجيدون - بل ويدعون - بـ "لا" قوي للبدء ، كإشارة إلى أن الطرف الآخر منخرط ويفكر.

بندقية للحصول على "نعم" مباشرة من الخفاش ، ومع ذلك ، فإن نظيرك يصبح دفاعياً وحادراً ومتقلّباً. لذلك أنا

أخبر طلابي أنه إذا كنت تحاول بيع شيء ما ، فلا تبدأ بعبارة "هل لديك بضع دقائق للتحدث؟" بدلاً من ذلك ، اسأل ، "هل هذا هو الوقت المناسب للتحدث؟" إما أن تحصل على "نعم ، إنه وقت سيئ" متبوعًا بوقت جيد أو طلب للمغادرة ، أو تحصل على "لا ، ليس كذلك" وتركيز كامل.

كتمرين ، في المرة التالية التي تتلقى فيها مكالمة تسويق عبر الهاتف ، اكتب الأسئلة التي يطرحها البائع. أعدك بأنك ستجد أن مستوى عدم الراحة لديك يرتبط مباشرة بمدى السرعة التي يدفعك بها من أجل "نعم".

زميلي كان مارتي إيفلسايزر هو أول من فتح عيني على سبب كون "لا" أفضل من "نعم".

كان مارتي منسق مكتب التحقيقات الفيدرالي لمفاوضات الأزمات في بيتسبرغ في ذلك الوقت. لقد كانت دينامو وعبقورية في التفاوض ، مما أكسبها احترامًا كبيرًا داخل المكتب ومع الشرطة المحلية. لكن البشر يشعرون بالغيرة بالفطرة ، ولم يكن مشرفها المباشر استثناءً من تلك القاعدة. أدى نجاحها إلى إضعافه ، مما جعلها تشكل تهديدًا.

تغلّبت عليه غيرته عندما طلب منها فريق مفاوضات الرهائن التابع لإدارة شرطة بيتسبرغ الجلوس في لوحة الاختيار لمرشحيهم الجدد. كان اختيارها ، والقيام بذلك على رئيسها ، خطوة غير مسبوقه.

لذلك قرر رئيسها إخراجها من منصبها. لتجاهلها واجباتها المعتادة ، قال. لكن في الحقيقة كان ذلك لكونه تهديدًا.

عندما جلست مارتي مع مشرفها بشأن فصلها الرسمي ، كانت خياراتها قليلة. كان لديه كل الحق في أن يفعل ذلك

يسر.

أخبرتني مارتي أنها فكرت في مجموعة متنوعة من السيناريوهات. لقد فكرت في التصرف بشكل صحيح في غيرته والتخلص منها ، أو شرح كيف ستنعكس الوظيفة بشكل جيد على المكتب: "هل ترغب في أن يتم تكريم مكتبنا على خبرته؟" ولكن بحلول الوقت الذي جلست معه ، كانت قد اختارت واحدة من أكثر أسئلة الإعداد التي سمعتها بقوة كلمة "لا".

"هل تريد مكتب التحقيقات الفدرالي أن يشعر بالحرج؟" قالت. أجاب "لا".

"ماذا تريدني ان افعل؟" أجابت.

انحنى إلى الخلف في كرسيه ، وهو أحد أرقام الخمسينيات المصنوعة من الجلد الصناعي والتي تصدر صريرًا بشكل هادف عندما تتغير الحاضنة. حدق بها من فوق نظارته ثم أوماً برأسه بشكل طفيف. كان مسيطراً. "انظر ، يمكنك الاحتفاظقال. "فقط عد إلى هناك ولا تدع ذلك يتعارض مع واجباتك الأخرى."

وبعد دقيقة خرجت مارتي ووظيفتها سليمة.

متي سمعت مارتي يفعل ذلك ، كنت مثل ، "بانغ!" بالضغط من أجل "لا" ، دفعت مارتي مشرفها إلى منطقة كان يتخذ فيها القرارات. ثم عززت مشاعره بالأمان والقوة بسؤال يدعو له لتحديد خطواتها التالية.

الشيء المهم هنا هو أن مارتي لم يقبل "لا" فحسب ، بل إنه يقبل "لا" فقط. بحثت عنه واحتضنته.

في مؤتمر المبيعات الأخير ، طلبت من المشاركين

كلمة واحدة يخشونها جميعًا. صاحت المجموعة بأكملها ، "لا!" بالنسبة لهم - وبالنسبة للجميع تقريبًا - تعني كلمة "لا" شيئاً واحداً: نهاية المناقشة. لكن هذا ليس ما يعنيه ذلك.

"رقم" ليس الفشل. إذا استخدمت استراتيجياً فهي إجابة تفتح الطريق للأمام. إن الوصول إلى النقطة التي لم تعد تشعر فيها بالرعب من كلمة "لا" هي لحظة تحرير يحتاج كل مفاوض للوصول إليها. لأنه إذا كان خوفك الأكبر هو "لا" ، فلا يمكنك التفاوض. أنت رهينة "نعم". أنت مقيد اليدين. انت انتهيت.

لذلك دعونا نخلع ملابس "لا". إنه إعادة تأكيد الحكم الذاتي. إنه ليس استخداماً أو إساءة استخدام للسلطة ؛ ليس عملاً من أعمال الرفض. انها ليست مظهراً من مظاهر العناد. إنها ليست نهاية المفاوضات.

في الواقع ، غالباً ما يفتح "لا" المناقشة. كلما قلت "لا" في وقت مبكر ، كلما كنت على استعداد لرؤية الخيارات والفرص التي كنت أعمى عنها في وقت مبكر. غالباً ما يؤدي قول "لا" إلى تحفيز الناس على اتخاذ إجراء لأنهم يشعرون أنهم قاموا بحماية أنفسهم ويرون الآن فرصة تتلاشى.

منذ أن قمت بإزالة الغموض عن كلمة "لا" لنفسي ، وجدت أن الأفكار والتصورات والأعباء التي يحملها الناس بهذه الكلمة المكونة من حرفين رائعة. بالنسبة لي ، الأمر أشبه بمشاهدة فيلم أو مقطع فيديو موسيقي من الثمانينيات للمرة الألف. يمكنك التماهي مع التجربة — بينما تكون في نفس الوقت مدرّكاً لحقيقة أن العالم وأنت قد تقدمت إلى الأمام.

اليوم ، أقوم بتدريب طلابي على تعلم كيفية رؤية "لا" من أجل ماذا

هو. وبدلاً من إلحاق الأذى بهم أو بأولئك الذين يتفاوضون معهم ، فإن "لا" تحمي وتفيد جميع الأطراف في التبادل. "لا" تخلق الأمان والأمان والشعور بالسيطرة. إنه مطلب لتحقيق نجاح قابل للتنفيذ. إنها وقفة ووجهة تنبيه وفرصة للمتحدث للتعبير عما يريد.

كما ترى ، "لا" لديها الكثير من المهارات.

■ "رقم"يسمح بإثارة القضايا الحقيقية ؛

■ "لا" تحمي الناس من صنع - ويسمح لهم بتصحيح - قرارات غير فعالة ؛

■ "لا" تبطئ الأمور حتى يتمكن الناس من تبني قراراتهم والاتفاقيات التي يبرمونها بحرية ؛

■ تساعد عبارة "لا" الأشخاص على الشعور بالأمان والأمان والراحة العاطفية وفي السيطرة على قراراتهم ؛

■ "لا" تحرك الجميع الجهود إلى الأمام.

أحد طلابي في مدرسة الخريجين ، وهو جامع تيرعات سياسي يُدعى بن أوتينهوف ، قاد هذا الدرس إلى المنزل بضجة كبيرة. لسنوات ، كان يستخدم السيناريو التقليدي "نعم" لجمع الأموال لجمع الأموال لمرشحي الكونغرس الجمهوريين.

فاوند رايزر: مرحباً ، هل يمكنني التحدث مع السيد سميث؟ السيد.  
سميث: نعم ، هذا هو.

FUND-RAISER: أتصل من لجنة XYZ ، وأردت أن أطرح عليك بعض الأسئلة المهمة حول آرائك حول اقتصادنا اليوم. هل تعتقد أن أسعار الغاز مرتفعة للغاية حالياً؟

السيد. سميث: نعم ، أسعار الغاز مرتفعة للغاية وتؤدي عائلتي.

FUND-RAISER: هل تعتقد أن الديمقراطيين جزء من المشكلة عندما يتعلق الأمر بارتفاع أسعار الغاز؟

السيد. سميث: نعم ، الرئيس أوباما هو شخص سيء ، رايزر الصندوق: هل تعتقد أننا بحاجة إلى التغيير شهر نوفمبر؟

السيد. سميث: نعم ، أفل.

فاوند رايزر: هل يمكنك أن تعطيني رقم بطاقتك الائتمانية حتى تكون جزءاً من هذا التغيير؟

من الناحية النظرية على الأقل ، أدت الإجابات بـ "نعم" إلى تكوين مخزون من الإيجابية انفجر في شكل تبرعات عند الطلب في نهاية النص. كانت المشكلة ، في الواقع ، أن نصوص "نمط نعم" كانت تعطي معدلات عائد ضعيفة لسنوات. كانت جميع الخطوات "نعم" ، ولكن الإجابة النهائية كانت دائماً "لا".

ثم قرأ بن كتاب Jim Camp ابدأ بـ NO في صفي وبدأ يتساءل عما إذا كانت "لا" يمكن أن تكون أداة لزيادة التبرعات. عرف بن أن إعطاء المتبرعين المحتملين طريقة صعبة للتخلص من المكالمات ستكون عملية بيع صعبة لجامعي التبرعات على مستوى القاعدة ، لأنه يتعارض مع كل ما تم تدريبهم على القيام به. لكن بن رجل ذكي ، لذا فبدلاً من تبادل النصوص بالكامل ، كان لديه صغير

اختبرت مجموعة من شبابه الأساسيين في السوق سيناريو موجهاً بـ "لا".

فاوند رايزر: مرحباً ، هل يمكنني التحدث مع السيد سميث؟ السيد سميث: نعم ، هذا هو.

FUND-RAISER: أتصل من لجنة XYZ ، وأردت أن أطرح عليك بعض الأسئلة المهمة حول آرائك حول اقتصادنا اليوم. هل تشعر أنه إذا بقيت الأمور على ما هي عليه ، فإن أفضل أيام أمريكا تسبقها؟ السيد سميث: لا ، ستزداد الأمور سوءاً.

FUND-RAISER: هل ستجلس وتراقب الرئيس أوباما وهو يستولي على البيت الأبيض في تشرين الثاني (نوفمبر) دون خوض قتال؟ السيد سميث: لا ، سأفعل كل ما بوسعي للتأكد من عدم حدوث ذلك.

FUND-RAISER: إذا كنت تريد أن تفعل شيئاً اليوم للتأكد من عدم حدوث ذلك ، فيمكنك أن تقدم للجنة XYZ ، التي تعمل جاهدة للقتال من أجلك.

انظر كيف يتم استبدال "نعم" بـ "لا" بشكل واضح ويعرض أخذ تبرع إذا أراد السيد سميث؟ يضع السيد سميث في مقعد السائق. هو المسؤول. ويعمل! في تحول ملحوظ حقاً ، حصل النص الموجه "لا" على معدل عائد أفضل بنسبة 23 بالمائة.

الجزء الوحيد المحزن من قصة بن هو أنه على الرغم من التحسن الهائل في النتائج ، لم يستطع طرح السيناريو على جميع جامعيه. لقد تعارضت مع عقيدة جمع الأموال ، وجامعي الأموال منذ فترة طويلة مثل الراحة الزائفة لـ "نعم".

عبقري غالبًا ما يتم تفويته في المرة الأولى ، أليس كذلك؟

عبقرية تفاوضية واحدة من المستحيل أن يفوتك مارك كوبان ، الملياردير صاحب دالاس مافريكس. أقتبس دائمًا لطلابي أحد أفضل أسطره حول التفاوض: "كل" لا "تقربني من" نعم ". ولكن بعد ذلك أذكرهم أن استخراج "لا" على الطريق إلى "نعم" ليس كذلك دائمًا سهل.

هناك هو فرق كبير بين جعل نظيرك يشعر أنه يمكنه قول "لا" وجعله في الواقع يقول ذلك. في بعض الأحيان ، إذا كنت تتحدث إلى شخص لا يستمع فقط ، فإن الطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها كسر جمجمته هي استعدادهم إلى "لا".

طريقة واحدة رائعة القيام بذلك هو تسمية خاطئة لأحد مشاعر أو رغبات الطرف الآخر. أنت تقول شيئًا تعرف أنه خاطئ تمامًا ، مثل "لذا يبدو أنك حريص حقًا على ترك وظيفتك" بينما من الواضح أنهم يريدون البقاء. هذا يجبرهم على الاستماع ويجعلهم مرتاحين في تصحيحك بالقول ، "لا" ، هذا ليس كل شيء. هذه هي.

طريق اخر إجبار "لا" في المفاوضات هو سؤال الطرف الآخر عما لا يريده. قد تقول: "لنتحدث عما قد تقوله" لا ". والناس مرتاحون لقول "لا" هنا لأنه يبدو وكأنه حماية ذاتية. وبمجرد أن تجعلهم يقولون "لا" ، يصبح الناس أكثر انفتاحًا للمضي قدمًا نحو خيارات وأفكار جديدة.

"لا" - أو عدم وجودها - بمثابة تحذير ، طائر الكناري في منجم الفحم. إذا بالرغم من كل ما تبذلونه من جهود ، من جهة أخرى

الحزب لن يقول "لا" ، أنت تتعامل مع أشخاص مترددين أو مرتبكين أو لديهم أجندة خفية. في مثل هذه الحالات ، عليك إنهاء المفاوضات والابتعاد. افكر في مثل هذا: لا "لا" تعني لا تذهب.

## سحر البريد الإلكتروني: كيف لا يتم تجاهلك مرة أخرى

لا يوجد شيء أكثر إزعاجًا من التجاهل. إن رفضك أمر سيء ، لكن عدم تلقي أي استجابة على الإطلاق هو الحفر. يجعلك تشعر بأنك غير مرئي ، كما لو أنك غير موجود. وهي مضيعة لوقتك. لقد مررنا جميعًا بهذا الأمر: فأنت ترسل بريدًا إلكترونيًا إلى شخص تحاول التعامل معه ويتجاهلك. ثم ترسل متابعة مهذبة ويرفضونك مرة أخرى. انن ماذا تفعل؟ أنت تستفز "لا" مع هذا البريد الإلكتروني المكون من جملة واحدة.

هل تخلت عن هذا المشروع؟

النقطة المهمة هي أن هذه الرسالة الإلكترونية المكونة من جملة واحدة تلخص أفضل الأسئلة الموجهة بـ "لا" وتلعب على النفور البشري الطبيعي لنظيرك من الخسارة. تقدم الإجابة "لا" على مطالب البريد الإلكتروني للطرف الآخر الشعور بالأمان ووهم السيطرة بينما يشجعهم على تحديد موقفهم وشرح ذلك لك. بنفس الأهمية، إنه يشكل تهديدًا ضمنيًا بأنك سترحل بشروطك الخاصة. لوقف ذلك من الحدوث - للحد من خسائرهم وإثبات قوتهم - فإن

آخر النزعة الطبيعية للحزب هي الرد الفوري والاختلاف. لا ، أولوياتنا لم تتغير. لقد تعثرنا للتو . . .  
إذا كنت أحد الوالدين ، فأنت بالفعل تستخدم هذه التقنية بشكل غريزي. ماذا  
تفعل عندما لا يغادر أطفالك المنزل / الحديقة / المركز التجاري؟ أنت تقول ،  
"بخير. سأرحل ،" وتبدأ في المشي بعيدًا. سأخمن أنه في أكثر من نصف الوقت  
الذي يصيحون فيه ، "لا ، انتظر!" وركض للحاق بالركب. لا أحد يحب التخلي  
عنه.

الآن ، قد تبدو هذه طريقة وقحة لمخاطبة شخص ما في مجال الأعمال  
التجارية ، ولكن عليك تجاوز ذلك. إنه ليس وقحًا ، وعلى الرغم من أنه مباشر ،  
إلا أنه مُعطى بسلامة "لا". تجاهلك ما هو وقح. يمكنني أن أخبرك أنني استخدمت  
هذا بنجاح ليس فقط في أمريكا الشمالية ، ولكن مع أشخاص من ثقافتين مختلفتين  
(العربية والصينية) يشتهرون بعدم قول "لا" مطلقًا.

## الدروس الرئيسية

يعد استخدام أدوات هذا الفصل في الحياة اليومية أمرًا صعبًا بالنسبة للعديد من  
الأشخاص لأنها تتعارض بشكل مباشر مع أحد أكبر الأحكام الاجتماعية في  
المجتمع. هذا هو ، "كن لطيفًا".

لقد استخدمنا اللطف كوسيلة لتزييت العجلات الاجتماعية ، لكنها غالبًا ما  
تكون خدعة. نحن مهذبون ولا نختلف في التعامل مع الوجود اليومي بأقل درجة  
من الاحتكاك. ولكن من خلال تحويل اللطف إلى مادة تشحيم ، فقد امتصناه من  
المعنى. قد تعني الابتسامة والإيماءة "أخرجني من هنا!" بقدر ما تعني "تشرفت  
بمعرفتك".

هذا هو الموت لمفاوض جيد ، يكتسب قوته من خلال فهم موقف نظيره واستخراج المعلومات حول رغبات واحتياجات نظرائهم. استخراج هذه المعلومات يعني جعل الطرف الآخر يشعر بالأمان والتحكم. وعلى الرغم من أن الأمر قد يبدو متناقضًا ، إلا أن السبيل إلى تحقيق ذلك هو عن طريق جعل الطرف الآخر يختلف ، ورسم حدوده الخاصة ، وتحديد رغباته كدالة لما لا يريده.

أثناء محاولتك استخدام أساليب الفصل ، أشجعك على التفكير فيها على أنها خدعة ضد "اللطيف". ليس بمعنى أنهم قساة ، ولكن بمعنى أنهم أصليون. يؤدي تشغيل "لا" إلى إزالة الزيف البلاستيكي لـ "نعم" ويوصلك إلى ما هو على المحك حقًا. على طول الطريق ، ضع في اعتبارك هذه الدروس القوية:

■ فترة راحة عادة محاولة إقناع الناس بقول "نعم". إن الضغط من أجل "نعم" يجعل الناس في موقف دفاعي. حبنا لسماع "نعم" يجعلنا عمياء تجاه الدفاعية التي نشعر بها عندما يدفعنا أحدهم لقول ذلك.

■ "رقم" ليس فشلًا. لقد تعلمنا أن "لا" هي ضد "نعم" وبالتالي كلمة يجب تجنبها بأي ثمن. لكنها تعني غالبًا "انتظر" أو "أست مرتاحًا لذلك". تعلم كيف تسمعه بهدوء. إنها ليست نهاية المفاوضات ، بل البداية.

■ "نعم" هو الهدف النهائي للتفاوض ، لكن لا تفعل ذلك

تهدف إليه في البداية. سؤال أحدهم عن "نعم" بسرعة كبيرة في محادثة - "هل تحب شرب الماء ، سيد سميث؟" - استيقظ من حذره ورسمك على أنك بائع غير جدير بالثقة.

■ قول "لا" يجعل يشعر المتحدث بالأمان والأمان والتحكم ، لذا قم بتشغيله. من خلال قول ما لا يريدونه ، يحدد نظيرك مساحته ويكتسب الثقة والراحة للاستماع إليك. لهذا السبب "هل هذا هو الوقت السيئ للتحدث؟" دائماً أفضل من "هل لديك بضع دقائق للتحدث؟"

■ بعض الأحيان الطريقة الوحيدة لجعل نظيرك يستمع إليك ويتفاعل معك هو إجبارهم على "لا". وهذا يعني تعمد إساءة تسمية أحد مشاعرهم أو رغباتهم أو طرح سؤال سخيف - مثل ، "يبدو أنك تريد أن يفشل هذا المشروع" - لا يمكن الرد عليه إلا بالنفي.

■ تفاوض في عالمهم. الإقناع لا يتعلق بمدى سطوعك أو سلاسة أو قوتك. يتعلق الأمر بإقناع الطرف الآخر بأن الحل الذي تريده هو فكرته الخاصة. لذلك لا تهزمهم بالمنطق أو القوة الغاشمة. اطرح عليهم أسئلة تفتح مسارات لأهدافك. انها ليست عنك.

■ إذا كان أحد شركاء العمل المحتملين يتجاهلك ، فاتصل به بسؤال واضح وموجز موجه إلى "لا" يشير إلى أنك على استعداد للمغادرة. "هل تخلت عن هذا المشروع؟" يعمل العجائب.

شغل الكلمتين اللتين تحوّلان فوراً أي مفاوضات

أنان أغسطس 2000 والعاشرة مناضلر إسلامي زroup أبش الساياف، أنان في جنوب الفلبين ، قالت إنها ألقت القبض على عميل وكالة المخابرات المركزية. لم تكن الحقيقة تستحق النشر أو القيمة للمتمردين.

كان أبو سيف قد اختطف جيفري شيلينج ، وهو أمريكي يبلغ من العمر 24 عامًا كان قد سافر بالقرب من قاعدته في جزيرة جولو. شيلينج ، وهو مواطن من كاليفورنيا ، أصبح رهينة مع 10 ملايين دولار على رأسه. في ذلك الوقت كنت وكيلاً خاصاً مشرفاً (SSA) ملحقاً بوحدة النخبة للتفاوض بشأن الأزمات (CNU) التابعة لمكتب التحقيقات الفيدرالي. CNU هو ما يعادل القوات الخاصة للمفاوضات. إنه مرتبط بفريق إنقاذ الرهائن التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي (HRT). كلاهما أصول استجابة وطنية لمكافحة الإرهاب. انهم افضل الافضل.

يقع مقر CNU في أكاديمية FBI في كوانتيكو ، فيرجينيا. أصبحت أكاديمية مكتب التحقيقات الفدرالي معروفة بكلمة واحدة ، "كوانتيكو". صواب أو خطأ ، كوانتيكو لديها

طور سمعته كواحد من المراكز ، إن لم يكن مركز المعرفة ، لإنفاذ القانون. عندما تسير المفاوضات بشكل سيئ ويتم توجيه المفاوضات المعنيين للاتصال ومعرفة ما يجب أن يقوله "كوانتيكو" ، فإن CNU هو من يسمونه.

طورت CNU ما هو عنصر أساسي قوي في عالم التفاوض بشأن الأزمات عالي المخاطر ، وهو نموذج سلم التغيير السلوكي (BCSM). يقترح النموذج خمس مراحل - الاستماع النشط ، والتعاطف ، والعلاقة ، والتأثير ، والتغيير السلوكي - والتي تأخذ أي مفاوض من الاستماع إلى التأثير على السلوك.

يمكن إرجاع أصول النموذج إلى عالم النفس الأمريكي العظيم كارل روجرز ، الذي اقترح أن التغيير الحقيقي لا يمكن أن يتحقق إلا عندما يقبل المعالج العميل كما هو أو هي - وهو نهج يُعرف بالاحترام الإيجابي غير المشروط. ومع ذلك ، فإن الغالبية العظمى منا ، كما أوضح روجرز ، يتوقعون أن الحب والثناء والموافقة يعتمدون على قول وفعل الأشياء التي يعتبرها الناس (في البداية ، أبائنا) صحيحة. هذا ، لأن التقدير الإيجابي الذي نختبره مشروط بالنسبة لمعظمنا ، فنحن نطور عادة إخفاء هويتنا حقًا وما نفكر فيه حقًا ، وبدلاً من ذلك نقوم بمعايرة كلماتنا للحصول على الموافقة ولكن الكشف عن القليل.

وهذا هو سبب قلة التفاعلات الاجتماعية التي تؤدي إلى تغيير فعلي في السلوك. ضع في اعتبارك المريض النموذجي المصاب بمرض القلب التاجي الحاد الذي يتعافى من جراحة القلب المفتوح. يقول الطبيب للمريض: "هذه الجراحة ليست علاجًا. الطريقة الوحيدة لإطالة حياتك حقًا هي عمل ما يلي

يتغير السلوك. . . " يجب المريض الممتن: "نعم ، نعم ، نعم ، بالطبع ، دكتور!  
هذه فرصتي الثانية. انا سوف اتغير!"

وهل هم؟ أظهرت الدراسة بعد الدراسة أنه لا شيء يتغير ؛ بعد عامين من الجراحة ، أكثر من 90 بالمائة من المرضى لم يغيروا نمط حياتهم على الإطلاق. على أية حال عادةً ما لا تكون مخاطر التفاوض اليومي مع طفلك أو رئيسك أو عميلك عالية مثل مفاوضات الرهائن (أو الأزمة الصحية) ، والبيئة النفسية اللازمة ليس فقط للامتثال المؤقت في الوقت الحالي ، ولكن للأمعاء الحقيقية-تغيير المستوى هو نفسه.

إذا نجحت في اصطحاب شخص ما إلى سلم التغيير السلوكي ، فإن كل مرحلة تحاول خلق المزيد من الثقة والمزيد من الاتصال ، ستكون هناك لحظة اختراق عندما يتم إنشاء احترام إيجابي غير مشروط ويمكنك البدء في ممارسة التأثير. بعد سنوات من تحسين BCSM وتكتيكاته ، يمكنني تعليم أي شخص كيفية الوصول إلى تلك اللحظة. ولكن كما يعرف أطباء القلب جيداً ، وفطمت جحافل من خريجي B-school على كتاب التفاوض الأكثر شهرة في العالم ، Getting to Yes ، اكتشفت في النهاية ، أنك على الأرجح لم تصل إلى هناك بعد إذا كان ما تسمعه هي كلمة "نعم".

كما ستعرف قريباً ، فإن أحلى كلمتين في أي تفاوض هما في الواقع "هذا صحيح".

### قم بإنشاء إبيفاني رقيق

كنت من الطبيعي لقضية شيلينغ. لقد قضيت بعض الوقت

في الفلبين ولديها خلفية واسعة في الإرهاب منذ أيام عملي في مدينة نيويورك التي عينتها في فرقة العمل المشتركة لمكافحة الإرهاب (JTTF).

بعد أيام قليلة من أن أصبح شيلينغ رهينة ، سافرت أنا وشريكي تشاك ريجيني إلى مانिला لإجراء المفاوضات. جنبًا إلى جنب مع جيم نيكسون ، أعلى مسؤول في مكتب التحقيقات الفيدرالي في مانिला ، قمنا بالتشاور مع كبار الضباط العسكريين الفلبينيين. اتفقوا على السماح لنا بتوجيه المفاوضات. ثم بدأنا العمل. سيتولى أحدنا مسؤولية إستراتيجية التفاوض لمكتب التحقيقات الفيدرالي وبالتالي حكومة الولايات المتحدة. أصبح ذلك دوري. وبدعم من زملائي ، كانت وظيفتي هي وضع الإستراتيجية والموافقة عليها وتنفيذها.

كنتيجة لقضية شيلينغ ، سأصبح مفاوض الخطف الدولي الرئيسي لمكتب التحقيقات الفيدرالي.

كان خصمنا الرئيسي أبو صبايا ، زعيم المتمردين الذي تفاوض شخصيًا للحصول على فدية شيلينغ. كان صبايا من قدامى المحاربين في حركة التمرد وله ماضٍ عنيف. لقد كان خارج الأفلام مباشرة ، قاتل إرهابي معتل اجتماعيًا. كان لديه تاريخ من الاغتصاب والقتل وقطع الرؤوس. كان يحب تسجيل أعماله الدموية بالفيديو وإرسالها إلى وسائل الإعلام الفلبينية.

كانت صبايا ترتدي دائمًا النظارات الشمسية ، باندانا وقميص أسود وبنطلون مموه. كان يعتقد أنه جعله شخصية أكثر تحطيمًا. إذا بحثت عن أي صور لإرهابي أبو صبايا من هذه الفترة ، فسترى دائمًا واحدة في النظارات الشمسية. هذه صبايا. أحببت صبايا وأحببت وأحببت وسائل الاعلام. كان لديه

مراسلون فلبينيون على الاتصال السريع. كانوا يتصلون به ويطرحون عليه أسئلة باللغة التاغالوغية ، لغته الأم. كان يجيب باللغة الإنجليزية لأنه أراد أن يسمع العالم صوته على شبكة سي إن إن. كان يقول للصحفيين: "يجب أن يصنعوا فيلمًا عني".

من وجهة نظري ، كان صبايا رجل أعمال بدم بارد مع غرور كبير مثل تكساس. سمكة قرش حقيقية. علم صبايا أنه كان في لعبة السلع. في جيفري شيلينغ ، كان لديه عنصر ذو قيمة. كم يمكن أن يحصل عليها؟ كان يكتشف ذلك ، وكنت أنوي أن تكون مفاجأة لا يحبها. بصفتي عميلة في مكتب التحقيقات الفيدرالي ، أردت تحرير الرهينة وتقديم المجرم إلى العدالة.

أحد الجوانب الحاسمة في أي مفاوضات هو معرفة كيف وصل خصمك إلى موقعه. صرفت صبايا الفدية البالغة 10 ملايين دولار بناءً على حسابات العمل.

أولاً، كانت الولايات المتحدة تعرض 5 ملايين دولار للحصول على معلومات تؤدي إلى اعتقال أي من الهاربين المتبقين من تفجير مركز التجارة العالمي عام 1993. استنتج صبايا أنه إذا دفعت الولايات المتحدة 5 ملايين دولار لوضع يدها على شخص لا تحبه ، فسوف تدفع أكثر بكثير للمواطن.

ثانياً، وبحسب ما ورد حصل فصيل منافس من جماعة أبو سياف على 20 مليون دولار لستة أسرى من أوروبا الغربية. وكان الزعيم الليبي معمر القذافي قد دفع المبلغ على أنه "مساعدة إنمائية". وقد تفاقمت هذه العبثية بسبب دفع جزء كبير من الفدية في شكل سندات مزورة. لقد كانت فرصة للقذافي لإحراج الحكومات الغربية والحصول على أموال أكثر من ذلك.

الجدول للمجموعات التي تعاطف معها. أنا متأكد من أنه ضحك على تلك الحلقة حتى يوم وفاته.

يغض النظر، تم تحديد السعر. أجرت صبايا الحسابات ووجدت أن قيمة شيلينغ تبلغ 10 ملايين دولار. كانت المشكلة أن جيف شيلينغ جاء من عائلة من الطبقة العاملة. يمكن أن تأتي والدته بمبلغ 10000 دولار ، ربما. لم تكن الولايات المتحدة على وشك دفع دولار واحد. لكننا نسمح بإجراء دفعة إذا كان من الممكن إجراؤها على أنها عملية "الاذعة". إذا نحن يمكن أن يرسم صبايا داخل عرض مضاد مساومة الموقف، نحن كان أ مساومة النظام الذي - التي عملت كل زمن. يمكننا ضربه إلى حيث نحن

أراده ، حصل عليه الرهينة خارج ، ونصب "اللدغة".

لعدة أشهر ، رفضت صبايا التزحزح. وجادل بأن المسلمين في الفلبين قد عانوا خمسمائة عام من الاضطهاد ، منذ أن جلب المبشرون الإسبان الكاثوليكية إلى الفلبين في القرن السادس عشر. وقد تلا بعض الحالات التي ارتكبت فيها فظائع ضد أسلافه المسلمين. وأوضح سبب رغبة جماعة أبو سياف في إقامة دولة إسلامية في جنوب الفلبين. تم انتهاك حقوق الصيد. سمها ما شئت ، فكر في الأمر واستخدمها.

أراد صبايا 10 دولارات مليون في أضرار الحرب - ليس فدية ، ولكن أضرار الحرب. لقد تمسك بمطلبه وأبعدنا عن نظام العرض المضاد الذي أردنا استخدامه ضده.

وكان يسقط من حين لآخر تهديدات بأنه كان يعذب جيف شيلينغ.

تفاوض صبايا مباشرة مع بنجي الفلبينية

الضابط العسكري.

أنهم تحدث في

التغالوغ بنح مراجعة النصوص ترجم إلى الإنجليزية

واستخدمها لتقديم المشورة لبنجي. قمت بالتناوب داخل وخارج مانيلا وأشرفت

على المحادثات والاستراتيجية. طلبت من بينجي أن يسأل عن علاقة شيلينغ

بخمسة مائة عام من الدماء الفاسدة بين المسلمين والفلبينيين. قال لصبايا إن 10 ملايين دولار ليست ممكنة.

بغض النظر عن النهج الذي اتخذناه لـ "العقل" مع صبايا حول سبب عدم وجود علاقة لشيلينغ "بأضرار الحرب"، فقد لم تلق أذاناً صاغية.

ملكنا جاء الاختراق الأول "هذا صحيح" في الواقع عندما كنت أتفاوض مع

Benjie. لقد كان بطلاً وطنياً فلبينياً حقيقياً. كان قائد قوة العمل الخاصة بالشرطة

الوطنية الفلبينية وكان مشاركاً في معارك إطلاق النار. في مناسبات عديدة، تم

إرسال بنجي ورجاله في مهام إنقاذ لإنقاذ الرهائن، وكان لديهم سجل ممتاز. كان

يخشى رجاله، لسبب وجيه. نادراً ما كانوا يقيدون أيديهم.

أراد بنجي أن يتخذ موقفاً متشديداً مع صبايا وأن يتحدث إليه بعبارات مباشرة

لا معنى لها. أردنا الدخول في حوار مع صبايا لاكتشاف ما الذي جعل الخصم

يتحرك. أردنا بالفعل إقامة علاقة مع خصم. إلى Benjie كان ذلك مقيتاً.

أخبرنا Benjie أنه بحاجة إلى استراحة. كنا نعمل معه ما يقرب من أربع

وعشرين ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع لعدة أسابيع. أراد قضاء بعض

الوقت مع عائلته في الجبال شمال مانيلا. اتفقنا، ولكن بشرط أن نرافقه فقط

قضاء عدة ساعات يومي السبت والأحد للعمل على استراتيجية التفاوض.  
ليلة السبت تلك جلسنا في مكتبة المقر الصيفي للسفير الأمريكي نعمل على  
الاستراتيجية. بينما كنت أشرح لـ Benjie قيمة إقامة علاقة عمل قائمة على الوثام  
، حتى مع خصم خطير مثل صبايا ، كان بإمكانني رؤية زمجرة تقفز على وجهه.  
أدركت أنني بحاجة للتفاوض مع Benjie.

"أنت تكره صبايا ، أليس كذلك؟" قلت ، الرائدة مع التسمية.  
تفريغ بنجي علي. "أقول لك إنني أفعل!" هو قال. لقد قتل واغتصب. لقد صعد  
إلى جهاز الراديو الخاص بنا عندما كنا نطلق قذائف الهاون على موقعه وقال "إن  
قذائف الهاون هذه موسيقى لأذني". سمعت صوته يأتي على الراديو في يوم من  
الأيام واحتفل بأنه كان يقف فوق جثة أحد رجالي".

كان هذا الغضب معادلاً لـ Benjie لـ "هذا صحيح". عندما اعترف بغضبه ،  
شاهدته يتحكم في غضبه ويهدأ. على الرغم من أنه كان جيداً جداً حتى تلك اللحظة  
، فقد أصبح بنجي نجماً منذ تلك اللحظة. لقد تحول إلى مفاوض موهوب حقاً.  
لم تكن هذه "المفاوضات" بيني وبين بنجي مختلفة عن أي مفاوضات أخرى  
بين الزملاء الذين يختلفون حول الاستراتيجية. قبل أن تقنعهم برؤية ما تحاول  
تحقيقه ، عليك أن تقول لهم الأشياء التي ستجعلهم يقولون ، "هذا صحيح".  
عادةً لا يأتي اختراق "هذا صحيح" في بداية المفاوضات. إنه غير مرئي لـ

نظيره عندما يحدث ، وهم يعتقدون ما قلته. بالنسبة لهم ، إنه عيد غطاس خفي.

## ابدأ بـ "هذا صحيح!" مع ملخص

بعد أربعة أشهر من المفاوضات ، ما زالت صبايا ترفض التزحزح. قررت أن الوقت قد حان للضغط على مفتاح إعادة التعيين.

لقد نجح Benjie في توسيع نطاق المحادثات لدرجة أنه يمكنك معرفة أنه كانت هناك أوقات كان لابد أن تكون صبايا قد مرت بها ذهابًا وإيابًا لمدة ساعة قبل الاتصال بـ Benjie ، في محاولة لمعرفة كيفية الحصول على ما يريد. كان يتصل ويقول ، "قل لي نعم أو لا! فقط نعم أم لا!"

كان لدينا لإخراج صبايا من هذه الحرب أضرار هراء. بغض النظر عن نوع الاستجاب أو المنطق أو الاستدلال الذي حاولناه معه ، فلن يفرج عنه. جاءت التهديدات ضد شيلينغ وذهبت. تحدثنا معه في كل مرة.

قررت أنه من أجل اختراق هذه المرحلة ، نحتاج إلى إعادة وضع صبايا بكلماته بطريقة تزيل الحواجز. كنا بحاجة لجعله يقول ، "هذا صحيح." في ذلك الوقت ، لم أكن أعرف على وجه اليقين ما هو نوع الاختراق الذي ستعطينا إياه. لقد علمت للتو أننا بحاجة إلى الثقة في العملية.

كُتبت وثيقة من صفحتين طلبت من Benjie تغيير المسار. كنا سنستخدم كل التكتيكات تقريباً في ترسانة الاستماع النشط:

استعمال

يشجع

1. فترات توقف فعالة: الصمت قوي. نحن قال بنجيتو

هو - هي إلى عن على تشديد، إلى

## صبايا تواصل الحديث حتى النهاية ، مثل إخلاء مستنقع ، استنزفت المشاعر من الحوار.

2. الحد الأدنى من التشجيعات: إلى جانب الصمت ، أصدرنا تعليمات باستخدام عبارات بسيطة ، مثل "نعم" أو "حسنًا" أو "أه هوه" أو "أنا أرى" للتعبير بشكل فعال عن أن بنجي كان يهتم الآن تمامًا بصبايا وكل ما لديه ليقول.
3. انعكاس: بدلاً من مجادلة صبايا ومحاولة فصل شيلينغ عن "أضرار الحرب" ، كان بنجي يستمع ويكرر ما قالته صبايا.
4. الوسم: يجب على Benjie إعطاء اسم لمشاعر صبايا والتعرف على ما يشعر به. "كل هذا يبدو غير عادل بشكل مأساوي ، يمكنني الآن أن أرى لماذا تبدو غاضبًا للغاية."
5. شرح النص: يجب على بنجي أن يكرر ما تقوله له صبايا بكلمات بنجي الخاصة. قلنا له إن هذا سيُظهر له بقوة أنك تفهم حقًا وأنتك لا تقوم فقط ببيعاء مخاوفه.
6. لخص: الملخص الجيد هو مزيج من إعادة صياغة معنى ما يقال بالإضافة إلى الاعتراف بالعواطف الكامنة وراءه

هذا المعنى (إعادة صياغة+ تسمية = ملخص). أخبرنا بنجي أنه بحاجة إلى الاستماع وترديد "العالم حسب أبي صبايا". كان بحاجة إلى تلخيص كل الهراء الذي توصلت إليه صبايا بشكل كامل وكامل حول أضرار الحرب وحقوق الصيد وخمسائة عام من القمع. وبمجرد أن يفعل ذلك بشكل كامل وكامل ، فإن الرد الوحيد الممكن لـ Sabaya ، وأي شخص يواجه ملخصًا جيدًا ، سيكون "هذا صحيح".

يوما اتصلت صبايا في وقت لاحق مع بنجي. تحدثت صبايا. استمع بنجي. عندما تحدث ، اتبع خطتي: تعاطف مع مأزق المجموعة المتمردة. انعكاسًا ، وتشجيعًا ، ووضع العلامات ، كان كل تكتيك يعمل بسلاسة وبشكل تراكمي لتنعيم صبايا والبدء في تغيير وجهة نظره. أخيرًا ، كرر بنجي بكلماته نسخة صبايا من التاريخ والعواطف التي جاءت مع تلك النسخة. ظلت صبايا صامتة لمدة دقيقة تقريبًا. تحدث أخيرا. قال "هذا صحيح". لقد أنهينا المكالمة.

لقد اختفى مطلب "أضرار الحرب".

من تلك النقطة فصاعدًا ، لم تذكر صبايا المال مرة أخرى. لم يطلب قط سنتنا أخرى للإفراج عن جيفري شيلينغ. لقد سئم في النهاية من هذه القضية واحتجز الشاب من كاليفورنيا لدرجة أنه تخلى عن حذره. هرب شيلينغ من معسكرهم ، وانقضت القوات الخاصة الفلبينية عليه وأنقذه. هو عاد

بأمان لعائلته في ولاية كاليفورنيا.

بعد أسبوعين من هروب جيف شيلينغ ، اتصلت صبايا ببينجي:  
"هل تمت ترقيتك حتى الآن؟" سأل. "إذا لم يكن كذلك ، كان يجب أن تكون كذلك."

"لماذا؟" سأل بنجي.

"كنت ذاهبا قال صبايا. "لا أعرف ما الذي فعلته لمنعني من القيام بذلك ، ولكن مهما كان ، فقد نجح."  
في يونيو 2002 قُتل صبايا في تبادل لإطلاق النار مع وحدات عسكرية فلبينية.

في خضم المفاوضات من أجل حياة رجل ، لم أقدر قيمة هاتين الكلمتين: "هذا صحيح". لكن عندما درست النصوص وأعدت بناء مسار المفاوضات ، أدركت أن صبايا قد غير مساره عندما نطق بهذه الكلمات. استخدم Benjie بعض التقنيات الأساسية التي طورناها على مدار سنوات عديدة. لقد عكس رؤية صبايا. لقد تراجع عن المواجهة. لقد سمح لصبايا بالتحدث بحرية واستنفاد روايته للأحداث. وأشار "هذا صحيح" إلى أن المفاوضات يمكن أن تبدأ من طريق مسدود. لقد كسرت حاجزاً كان يعيق التقدم. لقد خلق نقطة تحقيق مع خصمنا حيث وافق بالفعل على نقطة دون الشعور بالاستسلام. لقد كان انتصاراً خفياً.

عندما يقول خصومك ، "هذا صحيح" ، فإنهم يشعرون بذلك

قيمت ما كنت قالها وأعلنوها على أنها صحيحة بإرادتهم الحرة. إنهم يحتضنونها.  
"هذا صحيح" سمح لنا باستخراج المحادثات وتحويل صبايا عن إيذاء شيلينغ.  
وأعطت الكوماندوس الفلبيني الوقت لشن عملية الإنقاذ.  
في مفاوضات الرهائن ، لم نحاول أبدًا الوصول إلى "نعم" كنقطة نهاية. كنا  
نعلم أن "نعم" لا شيء بدون "كيف". وعندما طبقنا تكتيكات تفاوض الرهائن على  
الأعمال التجارية ، رأينا كيف يؤدي "هذا صحيح" غالبًا إلى أفضل النتائج.

**" هذا صحيح" رائع ، ولكن إذا كان " هذا صحيح" ، فلا شيء يتغير**

القيادة نحو "هذا صحيح" هي استراتيجية ناجحة في جميع المفاوضات. لكن سماع  
"أنت على حق" كارثة.

خذ ابني براندون وتطوره كلاعب كرة قدم. كان يلعب في الخطوط الهجومية  
والدفاعية طوال المدرسة الثانوية. عند ستة أقدام و 2 و 250 رطلاً ، كان رائعًا.  
لقد أحب أن يطرح كل لاعب يرتدي قميصًا خصمًا على الأرض.  
بعد أن لعبت قورتربك ، لم أكن أقدر تمامًا طبيعة الياقات الزرقاء لكوني رجل  
خطي. عمال الكتان مثل ماعز الجبل. يضعون رؤوسهم أرضًا ويضربون الأشياء.  
يجعلهم سعداء.

في مدرسة سانت توماس مور الإعدادية في كونيتيكت ، نقله مدرب براندون  
إلى لاعب وسط ، وتغير دوره فجأة من ضرب كل ما رآه إلى تجنب اللاعبين  
الذين كانوا يحاولون منعه. كان

مفترض للعب الكتل - تفاديهما ، إذا صح التعبير - واحصل على الكرة. لكن براندون استمر في مواجهة حاصرات المعارضة وجهاً لوجه ، مما منعه من الوصول إلى حامل الكرة. ناشده مدربه أن يتجنب الحواجز ، لكن براندون لم يستطع التغيير. كان يجب الضرب. كان تسطيح اللاعبين المنافسين مصدر فخر. ظلت أنا ومدربه نحاول شرح ذلك له. وفي كل مرة حصلنا على أسوأ إجابة ممكنة - "أنت على حق." وافق من الناحية النظرية ، لكنه لم يمتلك النتيجة. ثم عاد مباشرة إلى السلوك الذي كنا نحاول إجباره على التوقف. كان يحطم الحواجز ويخرج نفسه من المسرحية.

لماذا "أنت على حق" أسوأ إجابة؟

انصح هذا: عندما يزعجك شخص ما ، ولن يستسلموا ، ولن يستمعوا إلى أي شيء تريد أن تقوله ، فماذا تخبرهم ليصمتوا ويذهبوا بعيداً؟ "أنت على حق." إنه يعمل في كل مرة. قل للناس "أنت على صواب" وسوف يرسمون ابتسامة سعيدة على وجوههم ويتركونك بمفردك لمدة أربع وعشرين ساعة على الأقل. لكنك لم توافق على موقفهم. لقد استخدمت "أنت على حق" لحملهم على الإقلاع عن مضايقتك.

كنت في نفس الموقف مع براندون. لم يسمعني ولم يقبل طلبي. ماذا يمكنني أن أقول للوصول إلى هذا الطفل؟ كيف يمكنني الوصول إلى براندون ومساعدته في تغيير المسار؟

فكرت في بنجي وصبايا. أخذت براندون جانباً قبل مباراة حاسمة. لقد فتشت في ذهني عن أ

طريق لسماع الكلمتين الناقدة ، " هذا صحيح".

"انت تبدو اعتقد أنه من غير الرجولي مراوغة كتلة " ، قلت له. "تعتقد أنه من الجبان الابتعاد عن طريق شخص ما يحاول ضربك."  
حدق براندون في وجهي وتوقف. قال " هذا صحيح".

بهذه الكلمات التي تبناها براندون حقيقة ما كان يعيقه. بمجرد أن فهم سبب محاولته هزيمة كل مانع ، غير مساره. بدأ في تجنب الكتل وأصبح ظهيرًا رائعًا بشكل استثنائي.

مع تشغيل براندون الميدان الذي يتدخل ويلعب الظهير النجمي ، فازت مدرسة سانت توماس مور بكل مباراة.

### استخدام " هذا صحيح" لإجراء عملية البيع

ساعد الوصول إلى " هذا صحيح" إحدى طلابي في وظيفتها كمندوبة مبيعات لشركة أدوية كبيرة.

كانت تحاول بيع منتج جديد لطبيب يستخدم دواءً مشابهًا. كان أكبر مستخدم لهذا النوع من الأدوية في إقليمها. كان البيع حاسمًا لنجاحها.  
في أول موعد لها ، رفضت الطبيبة منتجها. قال إنها ليست أفضل من تلك التي كان يستخدمها بالفعل. كان غير ودود. لم يكن يريد حتى سماع وجهة نظرها. عندما عرضت السمات الإيجابية لمنتجها قاطعها وأوقعها أرضًا.

تحضير في ساحة المبيعات ، استوعبت قدر الإمكان عن الطبيب. علمت أنه شغوف بمعالجة مرضاه. كان كل مريض مميزاً في عينيه. كان تحسين إحساسهم بالهدوء والسلام أهم نتيجة بالنسبة له. كيف يمكنها الاستفادة من فهمها لاحتياجاته ورغباته وشغفه؟

في زيارتها التالية ، سألت الطبيبة عن الأدوية التي تريد مناقشتها. بدلاً من الترويج لفوائد منتجها ، تحدثت عنه وعن ممارسته.

قالت "دكتور" ، "في المرة الأخيرة التي كنت فيها تحدثنا عن مرضاك الذين يعانون من هذه الحالة. أتذكر أنني كنت أفكر في أنك بدت شغوقاً جداً بعلاجهم ، وكيف علمت بجد لتكييف العلاج المحدد لكل مريض".

نظر إليها في عينها كما لو كان يراها لأول مرة.  
قال "هذا صحيح". "أشعر حقاً أنني أعالج وباءاً لا يلتقطه الأطباء الآخرون -  
مما يعني أن الكثير من المرضى لا يتلقون العلاج المناسب."

أخبرته أنه يبدو أن لديه فهم عميق لكيفية علاج هؤلاء المرضى ، خاصة وأن بعضهم لم يستجيب للأدوية المعتادة. تحدثوا عن تحديات معينة واجهها في علاج مرضاه. أعطاه أمثلة.

وعندما انتهى ، لخصت ما قاله على وجه الخصوص تعقيدات ومشاكل العلاج.

قالت: "يبدو أنك تصمم علاجات وأدوية محددة لكل مريض".  
أجاب: "هذا صحيح".

كان هذا هو الاختراق الذي كانت تأمل في تحقيقه. كان الطبيب متشككًا وباردًا. ولكن عندما أدركت شغفه لمرضاه - باستخدام الملخص - هبطت الجدران. ترك حارسه واستطاعت كسب ثقته. وبدلاً من عرض منتجها ، سمحت له بوصف علاجه وإجراءاته. مع هذا ، تعلمت كيف يتناسب دوائها مع ممارسته. ثم أعادت صياغة ما قاله عن تحديات ممارسته وعكستها عليه.

ذات مرة أشار الطبيب إلى ثقته ووثاقته علاقته ، ويمكنها أن تزوج لسمات منتجها وتصف بدقة كيف سيساعده في الوصول إلى النتائج التي يريدها لمرضاه. استمع باهتمام.

قال لها: "قد يكون ذلك مثالياً لعلاج مريض لم يستفد من الدواء الذي كنت أصفه". "اسمح لي أن أجرب لك".  
قامت بعملية البيع.

## استخدام "هذا صحيح" للنجاح الوظيفي

حصل أحد طلابي الكوريين إلى "هذا صحيح" في التفاوض مع رئيسه السابق على وظيفة جديدة.  
عودة إلى سيول بعد حصوله على ماجستير إدارة الأعمال ، أراد العمل في قسم الإلكترونيات الاستهلاكية بشركته ، بدلاً من قسم أشباه الموصلات ، حيث كان يعمل. كان متخصصًا في الموارد البشرية. تحت

يعتقد أنه كان لديه قواعد الشركة للبقاء في قسمه السابق ، ما لم يتمكن أيضًا من الحصول على موافقة من رئيسه السابق. حصل على عرضين للعمل من قسم المنتجات الاستهلاكية. اتصل برئيسه السابق من الولايات المتحدة.

"يجب أن ترفض هذا العرض وابتحث عن مكانك هنا مع قسم أشباه الموصلات ، "قال الرئيس السابق.

طالبني أغلق المكالمة مكتئبًا. إذا أراد التقدم في الشركة ، فعليه أن يطيع رئيسه السابق. رفض العرضين واستعد للعودة إلى جانب أشباه الموصلات.

ثم اتصل بصديق كان مديرًا أول في قسم الموارد البشرية للتحقق من لوائح الشركة. لقد وجد أنه لا توجد قاعدة تقضي بالبقاء داخل فرقته ، لكنه احتاج إلى نعمة رئيسه السابق للتبديل.

اتصل برئيسه السابق مرة أخرى. هذه المرة سأل أسئلة ليخرجه.

"هل هناك أي سبب تريدني أن أذهب إلى المقر الرئيسي لأشباه الموصلات؟" سأل.

قال الرئيس السابق: "إنه أفضل منصب بالنسبة لك".

"أفضل موقف؟" سأل. قال: "يبدو أنه لا توجد لائحة يجب أن أبقى مع قسم

أشباه الموصلات". قال الرئيس السابق "حسنًا". "لا أعتقد أنه يوجد أي منها." "ثم هل يمكنك أن تخبرني من فضلك ما الذي جعلك تقرر أن أبقى في المقر

الرئيسي لأشباه الموصلات؟" سأل.

قال الرئيس السابق إنه بحاجة إلى من يساعده

شبكة في المقر الرئيسي بين قسم أشباه الموصلات وقسم المنتجات الاستهلاكية. "لذلك يبدو أنه يمكنك الموافقة على منصبي الجديد بغض النظر عن القسم ، طالما كنت في المقر ويمكنني مساعدتك على التواصل بشكل أفضل مع كبار المديرين."

قال "هذا صحيح". "يجب أن أعترف أنني بحاجة لمساعدتكم في المقر." تلميذي أدرك أنه حقق اختراقًا. لم يقتصر الأمر على أن رئيسه السابق نطق بهذه الكلمات اللطيفة - "هذا صحيح" - ولكنه كشف عن دافعه الحقيقي: كان بحاجة إلى حليف في المقر.

"هل هناك أي مساعدة أخرى تحتاجها؟" سأل.

أجاب الرئيس السابق: "دعني أخبرك بكل شيء".

اتضح أن رئيسه السابق سيكون للترقية لمنصب نائب الرئيس في غضون عامين. لقد أراد بشدة أن ينتقل إلى هذه الوظيفة. لقد احتاج إلى شخص ما في المقر الرئيسي للضغط على الرئيس التنفيذي للشركة.

قال تلميذي "سأساعدك بأي شكل من الأشكال". "لكن يمكنني المساعدة في التواصل وكذلك التحدث مع الرئيس التنفيذي حتى لو كنت في المقر الرئيسي بقسم المنتجات الاستهلاكية ، أليس كذلك؟"

قال "هذا صحيح". "إذا تلقيت عرضًا من وحدة المنتجات الاستهلاكية ، فسأوافق عليه."

بنغو! من خلال طرح الأسئلة التي أوصلته إلى "هذا صحيح" ، حقق تلميذي هدفه. كما جعل رئيسه يكشف عن "البجعة السوداء" ، الديناميكيات الأساسية غير المعلنة للتفاوض (تم استكشافهما في المزيد

## التفاصيل في الفصل (10):

■ احتاج رئيسه إلى شخص ما لمساعدته على التواصل والتواصل في المقر الرئيسي.

■ سيكون رئيسه مستعدًا للحصول على ترقية ويحتاج إلى شخص ما للتحدث معه إلى الرئيس التنفيذي.

تمكن تلميذي من الفوز بالوظيفة التي كان يرغب فيها في قسم الإلكترونيات الاستهلاكية. وكان يتحدث عن رئيسه السابق. "لقد ذهلت" كتب لي في بريد إلكتروني. "في هذه الثقافة ، ليس من الممكن حقًا معرفة ما يفكر فيه الرئيس."

لدي العديد من الفرص للسفر عبر البلاد والتحدث إلى قادة الأعمال ، إما في جلسات التحدث الرسمية أو جلسات الاستشارة الخاصة. أمتعهم بقصص الحرب ، ثم أصف بعض مهارات التفاوض الأساسية. أنا دائما أنقل بعض التقنيات. الوصول إلى "هذا صحيح" هو عنصر أساسي. بعد خطاب في لوس أنجلوس ، أرسل لي أحد الحاضرين ، إميلي ، بريدًا إلكترونيًا:

مرحبًا كريس ، أجد نفسي مضطربًا لإخبارك أنني جربت للتو تقنية "هذا صحيح" في التفاوض على الأسعار مع عميل جديد محتمل. وحصلت على ما أردت. أنا متحمس جدًا! ربما قبل أن أذهب للتو مع

السعر المقترح "في المنتصف" (في منتصف المسافة بين عرضي الأولي وعددها الأولي). بدلاً من ذلك ، أعتقد أنني قمت بتقييم دوافعها بشكل صحيح ، وقدمت لها العبارة الصحيحة للوصول إلى "هذا صحيح" (في ذهنها) . . . ثم اقترحت الحل الذي أردته وسألت إذا كنت سأوافق عليه! لقد فعلت ذلك بالطبع.  
شكراً لك! إميلي

وقلت لنفسى: هذا صحيح.

## الدروس الرئيسية

"نائم في نفس السرير وأحلم بأحلام مختلفة" هو تعبير صيني قديم يصف العلاقة الحميمة للشراكة (سواء في الزواج أو في العمل) دون التواصل الضروري للحفاظ عليها.

مثل هي وصفة الزواج السيئ والمفاوضات السيئة.

ولكل طرف مجموعة أهدافه الخاصة وأهدافه ودوافعه ، الحقيقة هي أن التفاصيل الدقيقة للمحادثة - "نعم" و "حقوقك" المزيّنة اجتماعياً والتي يتم التخلص منها بسرعة وغضب في وقت مبكر من أي تفاعل - ليست بأي حال من الأحوال بديلاً عن التفاهم الحقيقي بينك وبين شريكك.

إن قوة الوصول إلى هذا الفهم ، وليس إلى "نعم" بسيطة ، أمر واضح في فن التفاوض. في اللحظة التي أقنعت فيها شخصاً ما أنك حقاً

تفهم أحلامها ومشاعرها(العالم كله الذي تعيش فيه) ، يصبح التغيير العقلي والسلوكي ممكناً ، وقد تم وضع الأساس لتحقيق اختراق. استخدم هذه الدروس لوضع الأساس:

■ خلق احترام إيجابي غير مشروط يفتح الباب لتغيير الأفكار والسلوكيات. لدى البشر دافع فطري نحو السلوك البناء الاجتماعي. كلما شعر الشخص بأنه مفهوم ومؤكد بشكل إيجابي في هذا الفهم ، زادت احتمالية ترسيخ الرغبة في السلوك البناء.

■ "هذا صحيح" أفضل من "نعم". اسع لتحقيق ذلك. الوصول إلى "هذا صحيح" في المفاوضات يخلق اختراقات.

■ استخدم ملخصاً لبدء تشغيل "هذا صحيح". اللبنة الأساسية للملخص الجيد هي عبارة عن ملصق مقترن بإعادة الصياغة. تحديد ، وإعادة صياغة ، والتأكيد عاطفياً "العالم وقال. . ."

انهم وذاذمو صرير أنان هاي تي س رأس المال و بوبو RT-au-Prince ، أجات المكالمة إلى مكتب التحقيقات الفيدرالية من ابن شقيق شخصية سياسية هاييتية بارزة. تحدث بسرعة لدرجة أنه كان عليه أن يكرر قصته ثلاث مرات قبل أن أفهم. لكن أخيرًا حصلت على الأساسيات: خطف الخاطفون عمته من سيارتها ، وكان طلبهم الفدية 150 ألف دولار.

قال له الخاطفون "أعطونا المال وإلا ستموت عمك".

في أعقاب الفوضى التي اندلعت في أعقاب تمرد عام 2004 الذي أطاح بالرئيس جان برتران أريستيد ، تجاوزت هاي تي كولومبيا باعتبارها عاصمة الاختطاف في الأمريكتين. في الواقع ، مع اختطاف ما بين ثمانية إلى عشرة أشخاص كل يوم في الدولة الكاريبية التي يبلغ عدد سكانها ثمانية ملايين نسمة ، حصلت هاي تي على شرف مشكوك فيه لامتلاكها أعلى معدل اختطاف في العالم.

أثناء هجمة الاختطاف والتهديدات بالقتل ، كنت المفاوض الدولي الرئيسي لمكتب التحقيقات الفيدرالي بشأن الاختطاف. ولم أر قط شيئاً مثله. يبدو أن التقارير عن عمليات الاختطاف - التي تزداد جرأة ، وهجمات وضح النهار مباشرة في بورت أو برنس - تتوغل في المكتب كل ساعة: أربعة عشر طالبًا يتم اختطافهم في حافلة مدرستهم ؛ أطلق المبشر الأمريكي فيليب سنايدر النار في كمين وتم الاستيلاء عليه مع هاي تي

الصبي كان يأخذ إلى ميشيغان لجراحة العيون ؛ اجتمع سياسيون ورجال أعمال هاييتيون بارزون من منازلهم في وضح النهار. لم ينج أحد.

جرت معظم عمليات الاختطاف بالطريقة نفسها: حاصر الخاطفون الذين يرتدون أقنعة تزلج منزلاً أو سيارة ، ودخلوا بالقوة بمسدس ، وخطفوا ضحية ضعيفة - عادة ما تكون امرأة أو طفلاً أو شخصاً مسناً.

في وقت مبكر ، كان هناك احتمال أن تكون عمليات الخطف مدفوعة من قبل عصابات متحالفة سياسياً تسعى لزعزعة استقرار حكومة هاييتي الجديدة. ثبت أن هذا خطأ. يشتهر مجرمو هاييتي باستخدام وسائل وحشية لتحقيق غايات سياسية ، ولكن عندما يتعلق الأمر بعمليات الاختطاف ، فقد كان كل شيء تقريباً في الغالب من الأعمال التجارية.

لاحقاً ، سأنتقل إلى كيفية تجميع القرائن معاً لاكتشاف هوية الجناة وماذا يريدون حقاً - معلومات لا تقدر بثمن عندما يتعلق الأمر بالتفاوض مع هذه العصابات وزعزعة استقرارها. لكن أود أولاً أن أناقش السمة المتبلورة للمخاطر الكبيرة ، التفاوض على الحياة والموت: أي مقدار القليل منها على السطح.

عندما فدية ذلك الاثنتين وصلت المكالمة إلى ابن شقيق السياسي ، وكان الرجل مرعوباً للغاية لدرجة أنه لم يكن يفكر إلا في فعل شيء واحد: دفع المال للمجرمين. رد فعله منطقي: عندما تتلقى مكالمة من مجرمين متوحشين يقولون إنهم سيقتلون عمك ما لم تدفع لهم على الفور ، يبدو من المستحيل العثور على نفوذ في الموقف. لذا فأنت تدفع الفدية ويطلقون سراح قريبك ، أليس كذلك؟

خاطئ - ظلم - يظلم. هناك دائماً نفوذ. التفاوض ليس صيغة خطية أبداً: أضف X إلى Y للحصول على Z. لدينا جميعاً غير منطقي

نقاط عمياء ، واحتياجات خفية ، ومفاهيم غير متطورة.  
بمجرد أن تفهم أن الجوفية عالم من الاحتياجات والأفكار غير المعلنة ، ستكتشف عالمًا من المتغيرات التي يمكن الاستفادة منها لتغيير احتياجات وتوقعات نظيرك. من استخدام خوف بعض الناس من المواعيد النهائية والقوة الغامضة للأرقام الفردية ، إلى علاقتنا التي أسوء فهمها بالعدالة ، هناك دائمًا طرق لثني واقع نظيرنا بحيث يتوافق مع ما نريد في نهاية المطاف منحه لهم ، وليس مع ما يعتقدون في البداية أنهم استحق.

## لا تساوم

دعنا نعود لطلب فدية قدرها 150000 دولار. لقد تعلمنا دائمًا البحث عن الحل المريح للجانبين ، للتكيف ، ليكون معقولاً. إذن ما هو الفوز هنا؟ ما الحل الوسط؟ يقول منطقتي التفاوض التقليدي الذي تم حفره فينا منذ سن مبكرة ، من النوع الذي يمجذ التنازلات ، "دعونا فقط نقسم الفرق ونعرض عليهم 75000 دولار. ثم يكون الجميع سعداء".

لا فقط، ببساطة لا. عادة ما تكون عقلية الربح للجميع التي يدفعها العديد من خبراء التفاوض غير فعالة وغالباً ما تكون كارثية. في أحسن الأحوال ، لا يرضي أي من الجانبين. وإذا استخدمتها مع نظير لديه نهج يربح فيه الخسارة ، فأنت تهيب نفسك للخداع.

بالطبع ، كما أشرنا سابقاً ، تحتاج إلى الحفاظ على النهج التعاوني وبناء العلاقات والتعاطف ، وهو النوع الذي يخلق ديناميكية يمكن من خلالها إبرام الصفقات. لكن عليك التخلص من تلك السذاجة. لأن التسوية

- "تقسيم الفرق" - يمكن أن يؤدي إلى نتائج مروعة. غالبًا ما تكون التسوية "صفقة سيئة" والموضوع الرئيسي الذي سنناقشه في هذا الفصل هو أنه "لا توجد صفقة أفضل من صفقة سيئة".

حتى في حالة الاختطاف؟

نعم. الصفقة السيئة في عملية الاختطاف هي حيث يدفع شخص ما ولا يخرج أحد.

لتوضيح وجهة نظري حول التسوية، دعني أرسم لك مثالاً: امرأة تريد أن يرتدي زوجها حذاءً أسود مع بدلته. لكن زوجها لا يريد ذلك؛ يفضل الأحذية البنية. إذن ماذا يفعلون؟ يتنازلون، يجتمعون في منتصف الطريق. وقد خمنت أنه يرتدي حذاءً أسود وحذاءً بنيًا. هل هذه أفضل نتيجة؟ رقم! في الواقع، هذه أسوأ نتيجة ممكنة. أي من النتيجتين الأخريين - أسود أو بني - ستكون أفضل من التسوية. في المرة القادمة التي تريد فيها تقديم تنازلات، ذكر نفسك بتلك الأحذية غير المتطابقة.

إذا لماذا هل نحن مفتونون جدًا بفكرة التسوية إذا كانت تؤدي غالبًا إلى نتائج سيئة؟

المشكلة الحقيقية في التسوية هي أنها أصبحت تُعرف بهذا المفهوم العظيم، في العلاقات والسياسة وكل شيء آخر. لقد قيل لنا ببساطة إن التسوية هي خير أخلاقي مقدس.

حاول ان يتذكر لطلب الفدية: العدل ليس فدية، وما يريده ابن أخي هو ألا يدفع شيئاً. فلماذا سيقدم 75000 دولار، أقل بكثير من 150 ألف دولار للفدية؟ لا توجد صلاحية في طلب 150.000 دولار. مع أي حل وسط، ينتهي الأمر بابن أخته بسوء غريب

نتيجة.

أنا هنا لأسمي هراء بشأن حل وسط الآن. نحن لا نتنازل لأنه صحيح ؛ نحن نتنازل لأنه سهل ولأنه يحفظ ماء الوجه. نحن نتنازل لكي نقول أننا حصلنا على نصف الكعكة على الأقل. مقطراً إلى جوهره ، فنحن نتنازل لنكون آمنين. معظم الناس في المفاوضات مدفوعون بالخوف أو الرغبة في تجنب الألم. عدد قليل جداً من الأشخاص مدفوعون بأهدافهم الفعلية.

لذلك لا تستقر - وإليك قاعدة بسيطة - لا تقسم الفرق أبداً. دائماً ما يسبق الحلول الإبداعية درجة معينة من المخاطرة والإزعاج والارتباك والصراع. الإقامة والتسوية لا تنتج أيًا من ذلك. عليك أن تتبنى الأشياء الصعبة. هذا هو المكان الذي توجد فيه الصفقات الرائعة. وهذا ما يفعله المفاوضون الكبار.

### المواعيد النهائية: خصص الوقت لحليفك

الوقت هو أحد أهم المتغيرات في أي مفاوضات. إن مجرد مرور الوقت وابن عمه الأكثر حدة ، الموعد النهائي ، هما اللولب الذي يضغط على كل صفقة للوصول إلى نتيجة.

سواء كان الموعد النهائي الخاص بك حقيقي ومطلق أو مجرد خط في الرمال ، يمكن أن يخدعك ذلك للاعتقاد بأن عقد صفقة الآن أهم من الحصول على صفقة جيدة. المواعيد النهائية تجعل الناس يقولون ويفعلون أشياء متهورة تتعارض مع مصالحهم ، لأننا جميعاً لدينا ميل طبيعي للاندفاع مع اقتراب الموعد النهائي. ما يفعله المفاوضون الجيدون هو إجبار أنفسهم على مقاومة هذه الرغبة والاستفادة منها في الآخرين. انها ليست سهلة جدا.

اسأل نفسك: ما هو موضوع الموعد النهائي الذي يسبب الضغط والقلق؟ الجواب هو العواقب. تصور الخسارة التي سنتكدها في المستقبل - "تم إيقاف الصفقة!" تصرخ أذهاننا في بعض السيناريوهات المستقبلية الخيالية - يجب ألا يتم التوصل إلى حل في وقت معين.

عندما تسمح لمتغير الوقت بإثارة مثل هذا التفكير ، فإنك تأخذ نفسك كرهينة ، وخلق بيئة من السلوكيات التفاعلية والخيارات السيئة ، حيث يمكن لنظيرك الآن أن يترجع ويترك موعداً نهائياً وهمياً ، ورد فعلك عليه ، يفعل كل اعمل لديه.

نعم، لقد استخدمت كلمة "خيالي". في كل السنوات التي أمضيتها في العمل في القطاع الخاص ، جعلت من المهم أن أسأل كل رائد أعمال ومسؤول تنفيذي تقريباً عملت معه ما إذا كانوا ، على مدار حياتهم المهنية بأكملها ، كانوا شهوداً على الإطلاق. إلى أو طرف في مفاوضات يكون فيها الموعد النهائي الفائت له انعكاسات سلبية. من بين المئات من هؤلاء العملاء ، هناك رجل واحد منفرد ، أعطى السؤال بجدية وأجاب بالإيجاب. غالباً ما تكون المواعيد النهائية تعسفية ، ومرنة دائماً تقريباً ، ونادراً ما تؤدي إلى العواقب التي نعتقد - أو قيل لها - أنها ستفعل.

المواعيد النهائية هم بعبع التفاوض ، وهم تقريباً من نسج مخيلتنا الذاتية ، مما يزعجنا دون داعٍ دون سبب وجيه. الشعار الذي ندرّب عملائنا عليه هو ، "لا توجد صفقة أفضل من صفقة سيئة." إذا كان من الممكن استيعاب هذا المانترا حقاً ، وبدأ العملاء في الاعتقاد بأن لديهم كل الوقت الذي يحتاجون إليه

إجراء المفاوضات بشكل صحيح ، فإن صبرهم يصبح سلاحاً هائلاً.

بعد أسابيع قليلة من بدء طفرة الاختطاف في هايتي ، بدأنا نلاحظ نمطين. أولاً ، بدأ يوم الاثنين مشغولاً بشكل خاص ، كما لو أن الخاطفين لديهم أخلاقيات عمل قوية بشكل خاص ويريدون القفز في الأسبوع. وثانياً ، تزايد حماس البلطجية للحصول على رواتبهم مع اقتراب عطلة نهاية الأسبوع.

في البداية ، لم يكن هذا منطقيًا. لكن من خلال الاستماع عن كثب إلى الخاطفين واستخلاص المعلومات من الرهائن الذين أنقذناهم ، اكتشفنا شيئاً كان يجب أن يكون واضحاً: لم تكن هذه الجرائم ذات دوافع سياسية على الإطلاق. بدلاً من ذلك ، كان هؤلاء الرجال عبارة عن بلطجية متنوعين في الحديقة يريدون الحصول على أموال بحلول يوم الجمعة حتى يتمكنوا من الاحتفال خلال عطلة نهاية الأسبوع.

ذات مرة لقد فهمنا النمط وعرفنا الموعد النهائي الذي حدده الخاطفون بأنفسهم ، وكان لدينا معلومتان أساسيتان حولتا النفوذ إلى جانبنا تمامًا.

أولاً، إذا سمحنا للضغط بالتراكم عن طريق تعطيل المفاوضات حتى الخميس أو الجمعة ، فيمكننا التوصل إلى أفضل صفقة. وثانياً ، لأنك لم تكن بحاجة إلى ما يقرب من 150 ألف دولار لقضاء عطلة نهاية أسبوع جيدة في هايتي ، فإن تقديم الكثير ، أقل بكثير سيكون كافياً.

كيف قريبة كنا نقرب من الموعد النهائي الذي فرضوه بأنفسهم ، يمكن الإشارة إليه من خلال مدى دقة التهديدات التي أطلقوها. "امنحنا المال وإلا استموت عمك" يمثل تهديداً في مرحلة مبكرة ، حيث لم يتم تحديد الوقت. زيادة الخصوصية بشأن التهديدات في أي نوع

تشير المفاوضات الاقتراب من العواقب الحقيقية في وقت محدد حقيقي. لقياس مستوى تهديد معين ، سننثبه إلى عدد الأسئلة الأربعة -ماذا او ما؟ من؟ متى؟ وكيف؟ - تم تناولها. عندما يُصدر الأشخاص التهديدات ، فإنهم عن وعي أو لاوعي يخلقون أوجه غموض وثغرات ينوون استغلالها بالكامل. مع بدء إغلاق الثغرات مع مرور الأسبوع ، وفعلت ذلك مرارًا وتكرارًا بطرق مماثلة مع عمليات الاختطاف المختلفة ، ظهر النمط.

مع هذه المعلومات بين يدي ، جئت لأتوقع أن تكون عمليات الخطف أحداثًا منظمة لمدة أربعة أيام. لم يجعل عمليات الاختطاف أكثر متعة للضحية ، لكنها بالتأكيد جعلتها أكثر قابلية للتنبؤ - وأرخص كثيرًا - للعائلات على الطرف الآخر. انها ليست مجرد مع مفاوضات الرهائن التي يمكن أن تلعب المواعيد النهائية بين يديك. يميل تجار السيارات إلى منحك أفضل سعر قرب نهاية الشهر ، عندما يتم تقييم معاملاتهم. ويعمل مندوبو مبيعات الشركات على أساس ربع سنوي ويكونون أكثر عرضة للخطر مع اقتراب الربع من نهايته.

الآن ، يبدو أن معرفة كيفية استخدام المفاوضين للمواعيد النهائية لنظرائهم لكسب النفوذ يشير إلى أنه من الأفضل الحفاظ على سرية المواعيد النهائية الخاصة بك. وهذه هي النصيحة التي ستحصل عليها من معظم خبراء التفاوض في المدرسة القديمة.

في كتابه الأكثر مبيعًا لعام 1980 ، يمكنك التفاوض على أي شيء ، يروي خبير المفاوضات هيرب كوهين قصة أول صفقة تجارية كبيرة له ، عندما أرسلته شركته إلى اليابان للتفاوض مع أحد الموردين.

عندما وصل، سأله نظرائه عن المدة التي يقضيها ، فقال كوهين لمدة أسبوع. على مدار الأيام السبعة التالية ، شرع مضيفوه في ترفيهه بالحفلات والجولات والنزهات - كل شيء ما عدا المفاوضات. في الواقع ، لم يبدأ نظراء كوهين محادثات جادة حتى كان على وشك المغادرة ، وتوصل الجانبان إلى التفاصيل النهائية للصفقة في السيارة المتجهة إلى المطار.

هبط كوهين في الولايات المتحدة مع الشعور الغارق بأنه قد تم لعبه ، وأنه قد تنازل كثيرًا تحت ضغط الموعد النهائي. هل كان سيخبرهم بموعده النهائي في وقت لاحق؟ لا ، كما يقول كوهين ، لأنها أعطتهم أداة لا يملكها: "لقد عرفوا مواعيدي النهائي ، لكنني لم أعرف موعدهم".

هذه العقلية موجودة في كل مكان هذه الأيام. رؤية قاعدة بسيطة يجب اتباعها وافترض أن الموعد النهائي يمثل نقطة ضعف إستراتيجية ، يتبع معظم المفاوضين نصيحة كوهين ويخفون تاريخ التسليم النهائي.

اسمح لي أن أطلعك على سر صغير: كوهين وقطيع "خبراء" التفاوض الذين يتبعون قيادته مخطئون. المواعيد النهائية تقطع كلا الاتجاهين. ربما كان كوهين قلقًا بشأن ما سيقوله رئيسه إذا غادر اليابان دون اتفاق. لكن من الصحيح أيضًا أن نظراء كوهين لم يكونوا ليفوزوا إذا غادر دون اتفاق. هذا هو المفتاح: عندما تنتهي المفاوضات من جانب واحد ، ينتهي الأمر بالنسبة للطرف الآخر أيضًا.

في الواقع ، يقول دون أمور ، الأستاذ في كلية هاس للأعمال بجامعة كاليفورنيا ، بيركلي ، إن إخفاء الموعد النهائي يضع المفاوضات في الواقع في أسوأ حالاته

موقف ممكن. وجد في بحثه أن إخفاء المواعيد النهائية يزيد بشكل كبير من خطر الوصول إلى طريق مسدود. هذا لأن تحديد موعد نهائي يدفعك إلى تسريع تنازلاتك ، لكن الجانب الآخر ، معتقداً أن الوقت لديه ، سيصمد أمام المزيد. يتصور إذا حدد مالكو NBA موعداً نهائياً للإغلاق أثناء مفاوضات العقد ، فإنهم لم يخبروا نقابة اللاعبين. سوف يتنازلون ويتنازلون مع اقتراب الموعد النهائي ، مما يحرص النقابة على الاستمرار في التفاوض بعد الموعد النهائي السري. بهذا المعنى ، فإن إخفاء موعد نهائي يعني أنك تتفاوض مع نفسك ، وستخسر دائماً عندما تفعل ذلك.

اكتشف مور أنه عندما يخبر المفاوضون نظرائهم عن مواعيدهم النهائي ، فإنهم يحصلون على صفقات أفضل. انها حقيقة. أولاً ، من خلال الكشف عن قطعك ، فإنك تقلل من خطر الوصول إلى طريق مسدود. وثانياً ، عندما يعرف الخصم موعدك النهائي ، فسوف يصل إلى الصفقة الحقيقية - وإجراء التنازلات بسرعة أكبر.

لدي نقطة أخيرة قبل أن نمضي قدماً: المواعيد النهائية ليست صارمة أبداً. الأهم من ذلك هو الانخراط في العملية والتعرف على المدة التي سيستغرقها ذلك. قد ترى أن لديك الكثير لإنجازه أكثر مما يسمح به الوقت بالفعل قبل نفاذ الساعة.

## لا شيء من هذا القبيل على أنه عادل

في الأسبوع الثالث من صفي في المفاوضات ، نلعب نوع اللعب المفضل لدي ، أي النوع الذي يظهر لي

الطلاب إلى أي مدى لا يفهمون أنفسهم (أعرف - أنا قاسي).  
إنه تسمى لعبة Ultimatum ، وهي تسير على النحو التالي: بعد تقسيم  
الطلاب إلى أزواج من "مقدم الطلب" و "قبول" ، أعطي كل مقدم عرض 10  
دولارات. يتعين على مقدم الطلب بعد ذلك أن يقدم للمقبول عددًا تقريبيًا من  
الدولارات. إذا وافق الصولجان على أنه يتلقى ما تم عرضه ويحصل مقدم الطلب  
على الباقي. إذا رفض المقبول العرض ، فلن يحصل كلاهما على شيء وستعود  
العشرة دولارات إليّ.

سواء كانوا "يفوزون" ويستمرون المال أو "الخسارة" و عليك إعادتها غير  
ذي صلة (باستثناء محفظتي). المهم هو العرض الذي يقدمونه. الشيء الصادم حقًا  
هو أنه ، تقريبًا بدون استثناء ، ومهما كان الاختيار الذي يقوم به أي شخص ، فإنهم  
يجدون أنفسهم أقلية. بغض النظر عما إذا كانوا قد اختاروا 6 دولارات / 4  
دولارات ، أو 5 دولارات / 5 دولارات ، أو 7 دولارات / 3 دولارات ، أو 8  
دولارات / 2 دولارًا ، وما إلى ذلك ، فإنهم ينظرون حولهم ويفاجأون حتما من  
العثور على أي تقسيم تم اختياره أكثر من أي تقسيم آخر. في شيء بسيط مثل  
مجرد تقسيم 10 دولارات من الأموال "الموجودة" ، لا يوجد إجماع على ما يشكل  
تقسيمًا "عادلاً" أو "عقلانيًا".

بعد أن أجرينا هذه التجربة الصغيرة ، وقفت أمام الفصل وأوضحت نقطة لا  
يحبون سماعها: كان المنطق الذي استخدمه كل طالب 100٪ غير منطقي  
وعاطفي.

"ماذا أو ما؟" يقولون. "لقد اتخذت قرارًا عقلانيًا."  
ثم أشرح لهم كيف أنهم مخطئون. أولاً ، كيف يمكنهم جميعًا استخدام المنطق  
إذا قدم الكثير منهم عروضًا مختلفة؟ هذه هي النقطة: لم يفعلوا. لقد افترضوا أن  
الرجل الآخر سيفكر مثلهم تمامًا. "إذا اقتربت من التفاوض

أعتقد أن الرجل الآخر يفكر مثلك ، أنت مخطئ ، "أقول. "هذا ليس تعاطفًا ؛ هذا هو الإسقاط. "

ثم أدفعها إلى أبعد من ذلك: لماذا ، أسأل ، لم يقدم أي من مقدمي العروض دولارًا واحدًا ، وهو أفضل عرض منطقي لهم وغير قابل للرفض منطقيًا للقبول؟ وإذا فعلوا ورُفضوا - وهو ما يحدث - فلماذا رفضهم الصولجان؟

"أي شخص قدم أي عرض بخلاف دولار واحد اختار عاطفيًا" انا اقول. "وبالنسبة لكم الذين يقبلون بدولار واحد ، فمنذ متى يكون الحصول على 0 دولار أفضل من الحصول على دولار واحد؟ هل تغيرت قواعد التمويل فجأة؟ "

هذا يهز نظرة طلابي لأنفسهم كممثلين عقلايين. لكنهم ليسوا كذلك. لا أحد منا. كلنا غير عقلايين ، كلنا عاطفيون. العاطفة عنصر ضروري لاتخاذ القرار الذي نتجاهله على مسؤوليتنا الخاصة. إدراك أن يضرب الناس بقوة بين أعينهم.

شرح عالم الأعصاب أنطونيو داماسيو اكتشافًا رائدًا قام به. بدراسة الأشخاص الذين أصيبوا بأضرار في الجزء من الدماغ حيث تتولد المشاعر ، وجد أن لديهم جميعًا شيئًا غريبًا مشتركًا: لا يمكنهم اتخاذ القرارات. يمكنهم وصف ما يجب عليهم فعله بمصطلحات منطقية ، لكنهم وجدوا أنه من المستحيل القيام حتى بأبسط خيار.

بعبارة أخرى ، في حين أننا قد نستخدم المنطق لاستدلال أنفسنا تجاه القرار ، فإن اتخاذ القرار الفعلي تحكمه العاطفة.

## الكلمة F: لماذا هي قوية جدًا ، متى تستخدمها ، وكيف

أقوى كلمة في المفاوضات هي "عادل". كبشر ، نحن متأثرون بشدة بمدى شعورنا بالاحترام. يمتثل الأشخاص للاتفاقيات إذا شعروا أنهم عوملوا بإنصاف ويهاجمون إذا لم يفعلوا ذلك.

أظهر عقد من دراسات تصوير الدماغ أن النشاط العصبي للإنسان ، لا سيما في القشرة المعزولة المنظمة للعاطفة ، يعكس درجة عدم الإنصاف في التفاعلات الاجتماعية. حتى الرئيسيات غير البشرية مجبرة على رفض الظلم. في إحدى الدراسات الشهيرة ، تم تعيين اثنين من قرود الكبوشي لأداء نفس المهمة ، ولكن تمت مكافأة أحدهما بالعنب الحلو بينما حصل الآخر على الخيار. رداً على هذا الظلم الصارخ ، ذهب القرود الذي يتغذى بالخيار حرفياً إلى الموز.

في لعبة Ultimatum ، أظهرت لي سنوات من الخبرة أن معظم المتقبلين سيرفضون دائماً أي عرض يقل عن نصف أموال مقدم العرض. بمجرد حصولك على ربع أموال مقدم العرض ، يمكنك نسيانها ويتم إهانة المتقبلين. يتخذ معظم الناس خياراً غير عقلاني للسماح للدولار بالانزلاق من بين أصابعهم بدلاً من قبول عرض ساخر ، لأن القيمة العاطفية السلبية للظلم تفوق القيمة المنطقية الإيجابية للمال.

يمتد رد الفعل غير العقلاني على الظلم إلى الصفقات الاقتصادية الجادة. هل تتذكر عمل روبن ويليامز الرائع كصوت الجني في فيلم علاء الدين ديزني؟ لأنه أراد المغادرة

شيء رائع ورائع إن أطفاله صوتوا برسوم مخفضة قدرها 75000 دولار ، أقل بكثير من راتبه المعتاد البالغ 8 ملايين دولار. ولكن بعد ذلك حدث شيء ما: حقق الفيلم نجاحًا كبيرًا ، حيث حصد 504 ملايين دولار. وذهب ويليامز بالبالتية.

انظر الآن إلى هذا مع وضع لعبة Ultimatum في الاعتبار. لم يكن ويليامز غاضبًا بسبب المال ؛ كان الظلم المتصور هو ما أغضبه. لم يشتكي من عقده حتى أصبح علاء الدين من الأفلام الراجة ، ثم أطلق هو ووكيله صوتًا عاليًا وطويلاً حول كيفية سرقةهما.

محظوظ ويليامز ، أرادت ديزني إبقاء نجمها سعيدًا. بعد أن أشار في البداية إلى ما هو واضح - أنه كان سعيدًا بتوقيع الصفقة - قام ديزني بإيماءة درامية بإرسال النجم لوحة بيكاسو بقيمة مليون دولار. لم تكن الأمة الإيرانية محظوظة للغاية.

في السنوات الأخيرة ، تحملت إيران عقوبات كلفتها أكثر من 100 مليار دولار من الاستثمار الأجنبي وعائدات النفط من أجل الدفاع عن برنامج نووي لتخصيب اليورانيوم لا يمكنه تلبية سوى 2 في المائة من احتياجاتها من الطاقة. بعبارة أخرى ، مثل الطلاب الذين لن يحصلوا على دولار واحد مجانًا لأن العرض يبدو مهيئًا ، أخرجت إيران نفسها من مصدر دخلها الرئيسي - عائدات النفط والغاز - من أجل متابعة مشروع للطاقة مع القليل من المردود المتوقع. لماذا؟ مرة أخرى ، الإنصاف.

بالنسبة لإيران ، ليس من العدل أن تكون القوى العالمية - التي تمتلك معًا عدة آلاف من الأسلحة النووية - كذلك

قادر لتقرير ما إذا كان بإمكانها استخدام الطاقة النووية. ولماذا ، تتساءل إيران ، هل تعتبر منبوذة لتخصيب اليورانيوم في حين أن الهند وباكستان ، اللتين حصلت على أسلحة نووية سرا ، تعتبران عضوين مقبولين في المجتمع الدولي؟ في مقابلة تلفزيونية ، ضرب المفاوض النووي الإيراني السابق سيد حسين موسويان المسمار في رأسه. وقال: "القضية النووية للإيرانيين اليوم ليست قضية نووية ، إنها تدافع عن سلامتهم [كهوية] مستقلة ضد ضغوط البقية". قد لا تثق بإيران ، لكن تحركاتها هي دليل واضح على أن رفض الظلم المتصور ، حتى بتكلفة كبيرة ، هو دافع قوي.

بمجرد أن تفهم ما يمكن أن يكون عليه "الإنصاف" الديناميكي الفوضوي والعاطفي والمدمر ، يمكنك أن ترى لماذا تعتبر كلمة "Fair" كلمة قوية للغاية تحتاج إلى استخدامها بحذر.

في الواقع ، من بين الطرق الثلاث التي يسقط بها الناس هذه القنبلة ، هناك طريقة واحدة فقط تكون إيجابية.

الاستخدام الأكثر شيوعاً هو حركة دفاعية شبيهة بالجودو تزعزع استقرار الجانب الآخر. عادة ما يأخذ هذا التلاعب شكل شيء مثل ، "نريد فقط ما هو عادل".

حاول ان يتذكر إلى آخر مرة وجه لك فيها شخص ما هذا الاتهام الضمني بالظلم ، وأراهن أنه سيتعين عليك الاعتراف بأنه أثار على الفور مشاعر دفاعية وانزعاج. غالباً ما تكون هذه المشاعر غير واعية وغالباً ما تؤدي إلى تنازل غير منطقي.

كانت صديقة لي تبيع منزلها في بوسطن في حالة إفلاس

سوق قبل بضع سنوات. كان العرض الذي حصلت عليه أقل بكثير مما أرادتة - كان يعني خسارة كبيرة لها - وبسبب الإحباط أسقطت هذه القنبلة على المشتري المحتمل.

قالت: "نريد فقط ما هو عادل".

بعد أن هزّ الاتهام الضمني عاطفياً ، رفع الرجل عرضه على الفور. إذا كنت طرفاً في هذا الاتهام ، فعليك أن تدرك أن الطرف الآخر قد لا يحاول انتقاء جيبك ؛ مثل صديقي ، قد تغمرهم الظروف. أفضل استجابة في كلتا الحالتين هي أن تأخذ نفساً عميقاً وتقبيد رغبتك في التنازل. ثم قل ، "حسناً ، أعتذر. دعنا نوقف كل شيء ونعود إلى حيث بدأت في معاملتك بشكل غير عادل وسنصلحها ". الاستخدام الثاني للقنبلة F هو أكثر شناعة. في هذا ، سوف يتهمك نظيرك بشكل أساسي بأنك كثيف أو غير أمين بقوله ، "لقد قدمنا لك عرضاً عادلاً." إنها ضربة صغيرة فظيعة تهدف إلى تشتيت انتباهك والتلاعب بك للاستسلام. عندما يحاول شخص ما هذا علي ، أفكر في آخر مرة إغلاق اتحاد كرة القدم الأميركي.

كانت المفاوضات وصلنا إلى السلك وقالت جمعية NFL Players Association (NFLPA) أنه قبل الاتفاق على صفقة نهائية ، أرادوا من المالكين فتح كتبهم. جواب الملاك؟  
"لقد قدمنا للاعبين عرضاً عادلاً".  
لاحظ العبقرية الرهيبة في هذا: بدلاً من الانفتاح

كتبهم أو رفضوا القيام بذلك ، حوّل الملاك التركيز إلى افتقار NFLPA المفترض لفهم الإنصاف.

إذا وجدت نفسك في هذا الموقف ، فإن أفضل رد فعل هو ببساطة عكس "F" الذي تم إلقاؤه عليك للتو. "معرض؟" كنت ترد ، وتتوقف مؤقتًا للسماح لقوة الكلمة أن تفعل بهم كما كان من المفترض أن تفعل لك. اتبع ذلك بتسمية: "يبدو أنك على استعداد لتقديم الدليل الذي يدعم ذلك" ، والذي يشير إلى فتح كتبهم أو تسليم المعلومات التي إما أن تتعارض مع ادعاءهم بالإنصاف أو تمنحك المزيد من البيانات للعمل معها مما كنت عليه من قبل. على الفور ، رفضت الهجوم. الاستخدام الأخير لكلمة F هو المفضل لدي لأنها إيجابية وبناءة. إنه يمهّد الطريق للتفاوض الصادق والعاطفي.

وإليك كيفية استخدامه: في وقت مبكر من المفاوضات ، أقول ، "أريدك أن تشعر وكأنك تُعامل بشكل عادل في جميع الأوقات. لذا من فضلك أوقفني في أي وقت إذا شعرت بأنني غير عادل ، وستتعامل مع الأمر".

إنه بسيط وواضح ويضعني تاجرًا أمينًا. من خلال هذا البيان ، أعلم الناس أنه لا بأس من استخدام هذه الكلمة معي إذا استخدموها بأمانة. بصفتك مفاوضًا ، يجب أن تسعى جاهدًا من أجل سمعة العدل. سمعتك تسبقك. دعها تسبقك بطريقة تمهد لك النجاح.

**كيف تكتشف الدوافع العاطفية**

قبل بضع سنوات ، عثرت على كتاب 3 ، How to Become a Rainmaker ، وأود مراجعته من حين لآخر لتحديث إحساسي بالدوافع العاطفية التي تغذي القرارات. يقوم الكتاب بعمل رائع لشرح وظيفة المبيعات ليس كحجة عقلانية ، ولكن كوظيفة تأطير عاطفي.

إذا تمكنت من إقناع الطرف الآخر بالكشف عن مشاكله وألمه وأهدافه غير المحققة - إذا كان بإمكانك الوصول إلى ما يشتريه الناس حقًا - فيمكنك بيع رؤية لمشاكلهم تجعل اقتراحك هو الحل الأمثل.

ينظر الى هذا من المستوى الأساسي. ماذا تباع جليسة الأطفال الجيدة ، حقًا؟ إنها ليست رعاية أطفال بالضبط ، لكنها أمسية مريحة. مندوب مبيعات الفرن؟ غرف مريحة للعائلة. قفال؟ شعور بالأمان. تعرف على الدوافع العاطفية ويمكنك تأطير فوائد أي صفقة بلغة سيكون لها صدى.

## ثي حقيقتها

خذ نفس الشخص ، وقم بتغيير واحد أو متغيرين ، و 100 دولار يمكن أن تكون انتصار مجيد أو إهانة شريرة. يتيح لك التعرف على هذه الظاهرة تحويل الواقع من إهانة إلى انتصار.

اسمحو لي أن أقدم لكم مثالاً. لدي كوب القهوة هذا باللونين الأحمر والأبيض وعليه العلم السويسري. لا رقائق ، لكنها مستخدمة. ما الذي ستدفعه مقابل ذلك ، في أعماق قلبك؟

ربما أنت ذاهب لقول شيء مثل 3.50 دولار. دعنا نقول أنه الكوب الخاص بك الآن. ستبيعه لـ

أنا. لذا قل لي ما يستحق.

ربما ستقول شيئاً ما بين 5 دولارات و

7 دولارات.

في كلتا الحالتين ، كان نفس الكوب بالضبط. كل ما فعلته كان حرك الكوب بالنسبة لك ، وقمت بتغيير قيمته تماماً.

أو تخيل أنني أعرض عليك 20 دولاراً لأداء مهمة مدتها ثلاث دقائق وتحضر لي فنجاناً من القهوة. ستعتقد لنفسك أن 20 دولاراً مقابل ثلاث دقائق يساوي 400 دولار للساعة. سوف تكون سعيداً.

ماذا او ماذا اكتشفت بعد ذلك أنه بجعلك تقوم بهذه المهمة ، فقد ربحت مليون دولار. ستنتقل من كونك منتشياً لكسب 400 دولار في الساعة إلى أن تكون غاضباً لأنك تعرضت للانفصال.

لم تتغير قيمة الـ 20 دولاراً ، تماماً مثل قيمة كوب القهوة. لكن وجهة نظرك لها فعلت. فقط من خلال الطريقة التي أضع بها 20 دولاراً ، يمكنني أن أجعلك سعيداً أو موقراً منها.

أقول لكم أن عدم فضح اتخاذ قراراتنا على أنها عاطفية وغير عقلانية. لقد رأينا ذلك بالفعل. ما أقوله هو أنه على الرغم من أن قراراتنا قد تكون غير عقلانية إلى حد كبير ، فإن هذا لا يعني عدم وجود أنماط ومبادئ وقواعد متسقة وراء كيفية تصرفنا. وبمجرد أن تعرف هذه الأنماط الذهنية ، تبدأ في رؤية طرق للتأثير عليها.

إلى حد بعيد أفضل نظرية لوصف مبادئ قراراتنا غير العقلانية هي ما يسمى نظرية الاحتمالية. تم إنشاؤها في عام 1979 من قبل علماء النفس دانيال كانيمان و

عاموس Tversky ، نظرية الاحتمالات تصف كيف يختار الناس بين الخيارات التي تنطوي على مخاطر ، كما هو الحال في التفاوض. تجادل النظرية بأن الناس ينجذبون إلى التأكد من الأشياء أكثر من الاحتمالات ، حتى عندما يكون الاحتمال خيارًا أفضل. هذا يسمى تأثير اليقين. وسيخوض الناس مخاطر أكبر لتجنب الخسائر بدلاً من تحقيق المكاسب. هذا يسمى نفور الخسارة.

هذا هو السبب في أن الناس الذين إحصائياً لا حاجة للتأمين شرائه. أو ضع في اعتبارك هذا: الشخص الذي قيل له أن لديه فرصة بنسبة 95 في المائة لتلقي 10000 دولار أو فرصة 100 في المائة للحصول على 9499 دولارًا ، عادة ما يتجنب المخاطر ويتخذ خيارًا آمنًا مؤكدًا بنسبة 100 في المائة ، في حين أن نفس الشخص الذي قيل له أن لديه فرصة بنسبة 95 في المائة فقدان

10000 دولار أو فرصة بنسبة 100 في المائة لخسارة 9499 دولارًا أمريكيًا ستؤدي إلى الخيار المعاكس ، والمخاطرة بالخيار الأكبر بنسبة 95 في المائة لتجنب الخسارة. تعرض فرصة الخسارة على مخاطر أكبر من احتمال تحقيق مكاسب متساوية.

على في الصفحات القليلة التالية سأشرح بعض تكتيكات نظرية الاحتمالات التي يمكنك استخدامها لصالحك. لكن دعني أولاً أترك لك درسًا مهمًا عن كره الخسارة: في مفاوضات صعبة ، لا يكفي أن تُظهر للطرف الآخر أنه يمكنك تقديم الشيء الذي يريده.

للحصول على نفوذ حقيقي ، لديك لإقناعهم بأن لديهم شيئًا ملموسًا يخسرونه إذا فشلت الصفقة.

## 1. مذيع الأخبار عواطفهم

لثني نظيرك في الواقع ، عليك أن تبدأ بأساسيات التعاطف. لذا ابدأ بتدقيق الاتهامات

الاعتراف كل مخاوفهم. من خلال ترسيخ عواطفهم استعدادًا للخسارة ، فإنك تُوَجِّح نفور الطرف الآخر من الخسارة حتى يقفزوا على فرصة تجنبها.

في أول مشروع استشاري لي بعد مغادرتي لمكتب التحقيقات الفيدرالي ، تلقيت شرف تدريب الفريق الوطني للتفاوض بشأن الرهائن لدولة الإمارات العربية المتحدة. لسوء الحظ ، خفت مكانة المهمة أثناء المشروع بسبب مشاكل مع المقاول العام (كنت مقاولاً من الباطن). أصبحت المشاكل سيئة للغاية لدرجة أنني كنت سأضطر إلى العودة إلى المقاولين الذين اشتركت معهم ، والذين حصلوا عادةً على 2000 دولار في اليوم ، وأخبرهم أنه لعدة أشهر ، كان بإمكانني عرض 500 دولار فقط.

كنت أعرف بالضبط ما الذي سيفعلونه إذا أخبرتهم للتو على الفور: لقد سخروا مني خارج المدينة. لذلك اتصلت بكل واحد منهم عبر الهاتف وضربتهم بشدة بتدقيق الاتهامات.

"أنا أخذت عرضًا رديئًا بالنسبة لك ، "قلت ، وتوقفت مؤقتًا حتى طلب مني كل منهما المضي قدمًا. "بحلول الوقت الذي نغلق فيه الهاتف ، ستعتقد أنني رجل أعمال رديء. ستعتقد أنه لا يمكنني وضع الميزانية أو التخطيط. ستعتقد أن كريس فوس متحدث كبير. أول مشروع كبير له على الإطلاق من مكتب التحقيقات الفيدرالي ، قام بإفساده تمامًا. لا يعرف كيف يجري عملية جراحية. وربما حتى كذب علي".

ثم مرة واحدة لقد رسخت مشاعرهم في حقل الغام من التوقعات المنخفضة ، ولعبت على كرههم من الخسارة.

قلت: "مع ذلك ، أردت أن أنقل هذه الفرصة إليكم قبل أن أخذها إلى شخص آخر".

فجأة، لم تكن مكالماتهم تتعلق بقطع من 2000 دولار إلى 500 دولار ولكن كيف لا تخسر 500 دولار لشخص آخر.

أخذ كل واحد منهم الصفقة. لا مضادة ، لا شكوى. الآن ، إذا لم أقم بتثبيت عواطفهم منخفضة ، لكان تصورهم لـ 500 دولار مختلفًا تمامًا. إذا اتصلت للتو وقلت ، "يمكنني أن أعطيك 500 دولار في اليوم. ما رأيك؟" لقد اعتبروا الأمر إهانة وقاموا بإغلاق الهاتف.

## 2. دع الرجل الآخر يذهب أولاً. . . معظم الوقت.

الآن ، من الواضح أن فوائد ترسيخ المشاعر كبيرة عندما يتعلق الأمر بثني واقع نظيرك. لكن الذهاب أولاً ليس بالضرورة أفضل شيء عندما يتعلق الأمر بالتفاوض على السعر.

متي ذهب المخرج السينمائي الشهير بيلي وايلدر لتوظيف الروائي البوليسي الشهير ريموند تشاندلر لكتابة فيلم Double Indemnity الكلاسيكي لعام 1944 ، كان تشاندلر جديدًا في هوليوود. لكنه جاء مستعدًا للتفاوض ، وفي اجتماعه مع وايلدر ومنتج الفيلم ، قدم تشاندلر أول عرض للراتب: طلب بشكل خادع 150 دولارًا في الأسبوع وحذر وايلدر من أن الأمر قد يستغرق ثلاثة أسابيع لإنهاء المشروع.

بالكاد يمكن أن يتوقف وايلدر والمنتج عن الضحك ، لأنهم كانوا يخططون لدفع تشاندلر

750 دولارًا في الأسبوع وكانوا يعرفون ذلك الفيلم استغرق كتابة البرامج النصية شهرًا. محظوظ لتشاندر وايلدر و

قيمة المنتج علاقتهم مع تشاندلر بأكثر من بضع مئات من الدولارات ، لذلك أشفقوا عليه واتصلوا بوكيل لتمثيل تشاندلر في المفاوضات. وبالمثل ، كان لدي طالب يدعى جيرري أفسد بشكل ملكي مفاوضات راتبه بالذهاب أولاً (دعني أقول إن هذا حدث قبل أن يكون تلميذي). في مقابلة مع شركة مالية في نيويورك ، طالب بمبلغ 110.000 دولار ، في جزء كبير منه لأنه يمثل زيادة بنسبة 30٪. فقط بعد أن بدأ أدرك أن الشركة قد بدأت كل شخص آخر في برنامج في 125000 دولار.

لهذا السبب أقترح عليك السماح للطرف الآخر بترسيخ المفاوضات النقدية. المشكلة الحقيقية هي أنه لا يوجد لدى أي من الجانبين معلومات كاملة تذهب إلى طاولة المفاوضات. يعني هذا غالبًا أنك لا تعرف ما يكفي لفتحه بثقة. هذا صحيح بشكل خاص في أي وقت لا تعرف فيه القيمة السوقية لما تشتريه أو تبيعه ، مثل Jerry أو Chandler.

من خلال السماح لهم بالترسيخ ، قد تكون محظوظًا أيضًا: لقد مررت بالعديد من المفاوضات عندما كان العرض الأول للطرف الآخر أعلى من الرقم الختامي الذي كنت أفكر فيه. إذا ذهبت أولاً ، لكانوا قد وافقوا وسأغادر مع لعنة الفائز أو ندم المشتري ، تلك المشاعر المؤلمة التي دفعتها زائدة أو أقل من قيمتها. بعد قلبي هذا ، لديك لتوخي الحذر عندما تدع الرجل الآخر يرسو. عليك أن تعد نفسك نفسياً لتحمل العرض الأول. إذا كان الرجل الآخر محترفاً ، أو سمكة قرش ، فسيذهب إلى مرساة شديدة من أجل الانحناء

لكواقع. بعد ذلك ، عندما يعودون بعرض سخي ففقط ، سيبدو ذلك معقولاً ، تماماً مثل باهظ الثمن يبدو هاتف iPhone بسعر 400 دولاراً معقولاً بعد أن قاموا بتخفيضه من 600 دولار مجاناً.

الميل إلى أن ترتكز عليه الأعداد المتطرفة هو شذوذ نفسي يُعرف باسم تأثير "الارتساء والتكيف". اكتشف الباحثون أننا نميل إلى إجراء تعديلات من نقاطنا المرجعية الأولى. على سبيل المثال ، يقدر معظم الأشخاص الذين يلحون  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$  أنه ينتج نتيجة أعلى من نفس السلسلة بترتيب عكسي. هذا لأننا نركز على الأعداد الأولى ونستقرئ.

هذا ليس كذلك لقول ، "لا تفتح أبداً." من السهل تذكر مثل هذه القواعد ، لكنها ، مثل معظم الأساليب المبسطة ، ليست دائماً نصيحة جيدة. إذا كنت تتعامل مع نظير مبتدئ ، فقد تميل إلى أن تكون سمكة القرش وتتخلص من مرسة شديدة. أو إذا كنت تعرف السوق حقاً وكنت تتعامل مع محترف مطلع على قدم المساواة ، فقد تقدم رقماً فقط لجعل المفاوضات تسير بشكل أسرع.

إليك نصيحتي الشخصية حول ما إذا كنت تريد أن تكون القرش الذي يأكل نظيراً مبتدئاً أم لا. فقط تذكر ، سمعتك تسبقك. لقد صادفت رؤساء تنفيذيين كانت سمعتهم هي التغلب على نظرائهم بشدة وسرعان ما لن يتعامل معهم أحد.

### 3. إنشاء مجموعة

بينما نادراً ما يساعد الذهاب أولاً ، هناك طريقة واحدة يبدو أنها تقدم عرضاً وتثني واقعها في هذه العملية. هذا هو ، من خلال التلميح إلى نطاق.

ما أعنيه هو هذا: عند مواجهتك بتسمية شروطك أو سعرك ، قم بالرد من خلال استدعاء صفقة مماثلة تؤسس لك "الملعب" ، على الرغم من أنها أفضل ملعب ممكن ترغب في أن تكون فيه. بدلاً من القول ، "أنا تساوي 110.000 دولار ، ربما قال جيرري ، "في الأماكن العليا مثل X Corp. ، يحصل الأشخاص في هذه الوظيفة على ما بين 130.000 دولار و 170.000 دولار."

هذا يعبر عن وجهة نظرك دون نقل الطرف الآخر إلى موقع دفاعي. ويجعله يفكر في مستويات أعلى. تظهر الأبحاث أن الأشخاص الذين يسمعون المراسي المتطرفة دون وعي يضبطون توقعاتهم في اتجاه الرقم الافتتاحي. حتى أن الكثير يذهبون مباشرة إلى الحد الأقصى لسعرهم. إذا كان جيرري قد أعطى هذا النطاق ، فمن المحتمل أن تكون الشركة قد عرضت 130 ألف دولار لأنها بدت رخيصة جدًا بجوار 170 ألف دولار.

في دراسة حديثة ، وجد 4 من علماء النفس في كلية كولومبيا للأعمال أن المتقدمين للوظائف الذين حددوا نطاقًا حصلوا على رواتب إجمالية أعلى بكثير من أولئك الذين قدموا رقمًا ، خاصةً إذا كان نطاقهم "نطاق دعم" ، حيث كان العدد المنخفض في النطاق ما أرادوه بالفعل.

يفهم، إذا كنت تقدم نطاقًا (وهي فكرة جيدة أن تفعل ذلك) فتوقع منهم أن يأتي في النهاية المنخفضة.

#### 4. المحور للشروط غير النقدية

يتم تعليق الأشخاص على "ما مقدار ذلك؟" لكن لا تتعامل مع الأرقام في عزلة. يؤدي ذلك إلى المساومة ، وهي سلسلة من المواقف الصارمة التي تحددتها وجهات النظر العاطفية للعدالة والفخر. التفاوض ديناميكية أكثر تعقيدًا ودقة

من ذلك.

واحد من أسهل الطرق لتغيير واقع نظيرك وفقاً لوجهة نظرك هي التمحوّر حول المصطلحات غير النقدية. بعد أن تقوم بتثبيتها على مستوى عالٍ ، يمكنك جعل عرضك يبدو معقولاً من خلال تقديم أشياء ليست مهمة بالنسبة لك ولكنها قد تكون مهمة بالنسبة لهم. أو إذا كان عرضهم منخفضاً ، يمكنك أن تطلب أشياء تهملك أكثر منهم. نظرًا لأن هذا صعب في بعض الأحيان ، فإن ما نفعله غالبًا هو طرح أمثلة لبدء عملية العصف الذهني.

منذ وقت ليس ببعيد قمت ببعض التدريب لنقابة المحامين في ممفيس. عادة ، بالنسبة للتدريب الذي يبحثون عنه ، كنت أنتقضى 25000 دولار في اليوم. لقد أتوا بعرض أقل بكثير مما رفضته. ثم عرضوا عمل قصة غلاف عني في مجلة جمعيتهم. بالنسبة لي أن أكون على غلاف مجلة صدرت لمن يعرف كم من كبار المحامين في البلاد كانوا دعاية لا تقدر بثمن. (بالإضافة إلى أن أمي فخورة به حقًا!)

كان لديهم لوضع شيء ما على الغلاف على أي حال ، لذلك لم يكن لديهم أي تكلفة عليهم ومنحتهم خصمًا كبيرًا على رسومي. أستخدم ذلك باستمرار كمثال في مفاوضاتي الآن عندما أحدد السعر. أرغب في تحفيز عملية العصف الذهني لدى نظيري لمعرفة الأحجار الكريمة غير النقدية التي قد تكون رخيصة بالنسبة لهم ولكنها ذات قيمة بالنسبة لي.

**5.** عندما تتحدث عن الأرقام ، استخدم الاحتمالات كل رقم له أهمية نفسية تتجاوز قيمتها. وأنا لا أتحدث فقط عن كيف تحب 17 لأنك تعتقد أنها محظوظة. ما أعنيه هو ذلك ، في

شروط التفاوض ، بعض الأرقام تبدو ثابتة أكثر من غيرها.  
أكبر شيء يجب تذكره هو أن الأرقام التي تنتهي بالرقم 0 تبدو حتمًا كعناصر  
نايبة مؤقتة ، وتوقع أنه يمكن التفاوض بسهولة. لكن أي شيء ترميه يبدو أقل  
تقريبًا - قل ،  
37263 دولارًا - يبدو وكأنه رقم وصلت إليه كنتيجة لعملية حسابية مدروسة. تبدو  
هذه الأرقام جديّة ودائمة لنظيرك ، لذا استخدمها لتحسين عروضك.

## 6. مفاجأة مع هدية

يمكنك الحصول على نظيرك في مزاج من الكرم عن طريق وضع مذيع كبير ثم ،  
بعد الرفض الأول الذي لا مفر منه ، تقديم هدية مفاجئة لا علاقة لها على الإطلاق.  
إيماءات تصالحية غير متوقعة مثل هذه هي إشارات تصالحية هائلة فعال لان  
أنهم تقديم أ متحرك يسمى  
المعاملة بالمثل يشعر الطرف الآخر بالحاجة إلى الرد على كرمك بالمثل. سيقدمون  
فجأة عرضهم ، أو سوف يتطلعون إلى رد لطفك في المستقبل.  
يشعر الناس بأنهم ملزمون بسداد ديون اللطف.

دعنا ننظر إلى من حيث السياسة الدولية. في عام 1977 ، دفع الرئيس  
المصري أنور السادات المفاوضات بشكل كبير بشأن معاهدة السلام بين مصر  
وإسرائيل من خلال توجيه خطاب مفاجئ إلى الكنيست الإسرائيلي ، وهي لفظة  
كريمة لم تتضمن تقديم أي تنازلات فعلية ولكنها أشارت إلى خطوة كبيرة نحو  
السلام.

بالعودة إلى هايتي ، بعد ساعات قليلة من اختطاف الخاطفين

خالته ، كنت على الهاتف مع ابن شقيق السياسي.

لم يكن هناك من طريقة يمكن أن تأتي بها عائلاتهم

150 ألف دولار أخبرني ، لكن يمكنهم دفع ما بين 50000 و 85000 دولار. ولكن منذ أن علمت أن الفدية كانت مجرد أموال حزبية ، كنت أهدف أقل من ذلك بكثير: 5000 دولار. لم نكن في طريقنا لتقديم تنازلات. كانت مسألة فخر مهني.

نصحتة بالبدء بتثبيت المحادثة على فكرة أنه لا يملك المال ، ولكن أن يفعل ذلك دون أن يقول "لا" حتى لا يصطدم بفخرهم وجهاً لوجه.

"كيف أنا من المفترض أن أفعل ذلك؟" سأل في المكالمة التالية.

ووجه الخاطف تهديداً عاماً آخر إلى الخالة وطلب المال مرة أخرى.

هذا عندما كان ابن أخي يشكك بمهارة في إنصاف الخاطف.

أجاب ابن أخي: "أنا آسف ، لكن كيف يفترض بنا أن ندفع إذا كنت ستؤذيها؟"

التي طرحته وفاة العمّة ، وهو الشيء الذي أراد الخاطفون تجنبه. كانوا بحاجة إلى إبقائها سليمة إذا كانوا يأملون في الحصول على أي أموال. لقد كانوا تجار سلع ، بعد كل شيء.

لاحظ أنه حتى هذه اللحظة لم يحدد ابن أخ السعر. دفعت لعبة الاستنزاف هذه

الخطفين إلى تسمية رقم أولاً. دون حث ، هبطوا إلى

50000 دولار.

الآن بعد أن انحرف واقع الخطفين إلى عدد أقل ، أخبرنا أنا وزملائي ابن

أخي بذلك

الوقوف على موقفه.

"كيف يمكنني الحصول على هذا النوع من المال؟" قلنا له أن يسأل.

ثانية، الخاطف أسقط طلبه إلى 25 ألف دولار.

الآن هذا قد جعلناه في أعيننا ، وجعلنا ابن أخي يقدم عرضه الأول ، وهو

عرض منخفض للغاية بقيمة 3000 دولار.

سكت الطابور وبدأ ابن أخيه في التعرق بغزارة ، لكننا قلنا له أن يحكم. كان

هذا يحدث دائماً في اللحظة التي أعيد فيها ترتيب الواقع الاقتصادي للخاطف تماماً.

وعندما تحدث مرة أخرى بدا الخاطف مصدوماً بقذيفة. لكنه استمر. كان

عرضه التالي أقل ،

10000 دولار. ثم حصلنا على إجابة ابن أخته برقم غريب بدا أنه جاء من حساب

عميق لما كانت تستحقه حياة عمته: 4،751 دولارًا.

سعره الجديد؟ 7500 دولار. رداً على ذلك ، قال لنا ابن العم "بشكل عفوي"

إنه سيرمي جهاز استريو قرص مضغوط محمول جديد وكرر سعره البالغ 4.751

دولار. قال الخاطفون ، الذين لم يريدوا حقاً استريو القرص المضغوط ، شعروا

أنه لم يعد هناك المزيد من المال ، نعم.

بعد ست ساعات ، دفعت الأسرة هذا المبلغ وعادت الخالة إلى المنزل بأمان.

## كيف تفاوض على راتب أفضل

أحد العوامل الحاسمة في تصنيفات كليات إدارة الأعمال هو كيفية تعويض

خريجها. لذلك أخبر كل فصل ماجستير في إدارة الأعمال أحاضر فيه أن هدفي

الأول هو رفع ترتيب مدرستهم بمفرده من خلال تعليمهم كيفية

التفاوض على راتب أفضل.

أقسم العملية إلى ثلاثة أجزاء تمزج بين ديناميكيات هذا الفصل بطريقة لا تجلب لك أموالاً أفضل فحسب ، بل تقنع رئيسك في العمل بالقتال من أجل الحصول عليها من أجلك.

### كن مثابراً على الشروط غير المرغوبة

مثابرة ممتعة هو نوع من الترسيخ العاطفي الذي يخلق التعاطف مع المدير ويبنى البيئة النفسية المناسبة للنقاش البناء. وكلما تحدثت أكثر عن المصطلحات غير المتكافئة ، زادت احتمالية سماعك للمجموعة الكاملة من خياراتهم. إذا لم يتمكنوا من تلبية طلباتك غير المدفوعة ، فقد يواجهون المزيد من المال ، كما فعلوا مع طالب أمريكي سابق من أصل فرنسي. ظلت تطلب - بابتسامة كبيرة - أسبوعاً إضافياً من الإجازة يتجاوز ما تقدمه الشركة في العادة. قالت إنها "فرنسية" ، وهذا ما فعله الفرنسيون. كانت شركة التوظيف مقيدة تماماً بقضية الإجازة ، ولكن نظراً لأنها كانت مرهقة جداً ومبهجة ، ولأنها أدخلت متغيراً غير نقدي في مفهوم قيمتها ، فقد واجهوا ذلك بزيادة عرض راتبها.

### شروط الراتب دون شروط النجاح هي لعبة الروليت الروسية

بمجرد التفاوض راتب ، تأكد من تحديد النجاح لمنصبك - بالإضافة إلى مقاييس الزيادة التالية. هذا مفيد بالنسبة لك ومجاني لرئيسك في العمل ، تماماً مثل إعطائي قصة غلاف مجلة كان للشريط

جمعية. إنه يمنحك زيادة مخططة ، ومن خلال تحديد نجاحك فيما يتعلق بإشراف رئيسك ، فإنه يؤدي إلى الخطوة التالية. . .

### أثر اهتمامهم في نجاحك واكتسب مرشداً غير رسمي

تذكر فكرة معرفة ما يشتره الجانب الآخر حقاً؟ حسناً ، عندما تبيع نفسك لمدير ، قم ببيع نفسك على أنك أكثر من مجرد هيئة للوظيفة ؛ قم ببيع نفسك ، ونجاحك ، كطريقة يمكنهم من خلالها التحقق من ذكائهم ونشره لبقية الشركة. تأكد من أنهم يعرفون أنك ستعمل كحجة من لحم ودم لأهميتهم. بمجرد أن تثبت واقعهم ليشمالك كسفير لهم ، سيكون لهم نصيب في نجاحك.

اسأل: "ما المطلوب لتحقيق النجاح هنا؟"

يرجى ملاحظة أن هذا السؤال مشابه للأسئلة التي تم اقتراحها من قبل العديد من مراكز الإرشاد المهني في ماجستير إدارة الأعمال ، ولكنها ليست هي نفسها تماماً. والصياغة الدقيقة لهذا السؤال هي الحاسمة.

طلاب من دورات ماجستير إدارة الأعمال الذين طلبوا ذلك هذا السؤال في مقابلات العمل قد جعل المحاورين يميلون إلى الأمام ويقولون ، "لم يسألنا أحد ذلك من قبل." ثم أعطى القائم بإجراء المقابلة إجابة رائعة ومفصلة.

المشكلة الأساسية هنا هي أنه إذا أعطاك شخص ما إرشادات ، فسوف يراقب ما إذا كنت ستتبع نصائحه. سيكون لديهم مصلحة شخصية في رؤيتك تنجح. لقد قمت للتو بتعيين أول معلم غير رسمي لك.

لتظهر كيف يمكن القيام بذلك بالقرب من الكمال ، ولا يمكنني التفكير في مثال أفضل من طالب ماجستير إدارة الأعمال السابق أنجيل برادو.

بينما كان أنجيل ينهي ماجستير إدارة الأعمال ، ذهب إلى رئيسه وبدأ في وضع الأساس لعمله بعد ماجستير إدارة الأعمال (الذي كانت الشركة تدفع له). خلال الفصل الدراسي الأخير ، وضع مديعاً غير محدد - نوعاً من النطاق - من خلال اقتراحه على رئيسه أنه بمجرد تخرجه وانتهت الشركة من الاستثمار في ماجستير إدارة الأعمال (حوالي 31000 دولار سنوياً) ، يجب أن تذهب إليه تلك الأموال كمرتب.

لم يلتزم رئيسه بأي التزام ، لكن أنجل كان مثابراً على ذلك ، الأمر الذي وضع الفكرة كمرساة في ذهن رئيسه.

بعد التخرج ، كان أنجل ورئيسه قد عقدا جلوسهما الكبير. بطريقة حازمة وهادئة ، طرح أنجل قضية غير مالية لإبعاد التركيز عن "كم؟": طلب لقباً جديداً. وافق رئيس Angel عن طيب خاطر على أن دوراً جديداً لا يحتاج إلى تفكير بعد الدرجة الجديدة التي حصل عليها Angel.

في تلك المرحلة ، حدد أنجل ومديره الأدوار والمسؤوليات المنوطة به في دوره الجديد ، وبالتالي وضع مقاييس النجاح. ثم أخذ أنجل نفساً وتوقف مؤقتاً حتى يكون رئيسه أول من يتخلص من الرقم. في النهاية ، فعل. من الغريب أن الرقم أظهر أن جهود Angel السابقة في الإرساء قد نجحت: فقد اقترح إضافة 31000 دولار إلى الراتب الأساسي لـ Angel ، بزيادة قدرها 50 بالمائة تقريباً. لكن أنجل لم يكن مفاوضاً مبتدئاً ، ليس بعد أن أخذني

صف دراسي. لذلك بدلا من مواجهة وتتعثر في "كم؟" استمر في الحديث ، واصفاً مشاعر رئيسه والتعاطف مع وضعه (في الوقت الذي كانت الشركة تخوض فيه مفاوضات صعبة مع مستثمريها).

ثم طالب الملاك بلطف لحظة للابتعاد وطباعة الوصف الوظيفي المتفق عليه. أدى هذا التوقف المؤقت إلى خلق ديناميكية إيجابية ما قبل الموعد النهائي في رئيسه ، والتي استغلها أنجل عندما عاد بالنسخة المطبوعة. في الجزء السفلي ، أضاف التعويض الذي يريده: "134.5 ألف دولار - 143 ألف دولار".

في تلك الحركة الصغيرة ، نسج الملاك معاً مجموعة من الدروس من هذا الفصل. أعطتهم الأرقام الفردية وزن الحساب المدروس. كانت الأرقام عالية أيضاً ، مما استغل الميل الطبيعي لرئيسه في الذهاب مباشرة إلى حد السعر المحدد عندما يواجه مرساة شديدة. وكانوا عبارة عن نطاق ، مما جعل Angel يبدو أقل عدوانية والطرف السفلي أكثر معقولة بالمقارنة.

من لغة جسد رئيسه - التي تثير الدهشة - كان من الواضح أنه فوجئ بطلب التعويض. لكن كان لها التأثير المطلوب: بعد بعض التعليقات حول الوصف ، رد بـ 120 ألف دولار.

لم يقل الملاك "لا" أو "نعم" ، لكنه استمر التحدث وخلق التعاطف. ثم ، في منتصف الجملة ، وعلى ما يبدو فجأة ، دفع رئيسه مبلغ 127 ألف دولار. من الواضح أن رئيسه كان يتفاوض مع نفسه ، وأبقاه أنجيل على المضي قدماً. أخيراً قال رئيسه إنه يتفق مع

\$ 134,500 وسيدفع ذلك الراتب ابتداء من ثلاثة

أشهر بشرط موافقة مجلس الإدارة.

كزخرفة على الكعكة ، عمل أنجل في استخدام إيجابي لكلمة "عادل" (قال "هذا عادل") ، ثم باع الزيادة إلى رئيسه كزواج يكون فيه رئيسه هو المرشد. قال: "أطلب منك ، وليس مجلس الإدارة ، الترقية ، وكل ما أحتاجه هو أن توافق عليها".

وكيف رد رئيس Angel على سفيره الجديد؟ "سأقاتل لأحصل لك على هذا الراتب".

لذا اتبع قيادة الملاك واجعلها تمطر!

## الدروس الرئيسية

مقارنة بالنسبة للأدوات التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة ، تبدو التقنيات هنا ملموسة وسهلة الاستخدام. لكن الكثير من الناس يخلطون منهم لأنهم يبدون متلاعبين. لا بد أن الشيء الذي يقرب واقع نظيرك هو الغش ، أليس كذلك؟ رداً على ذلك ، اسمحوا لي فقط أن أقول إن هذه الأدوات يستخدمها جميع أفضل المفاوضين لأنهم ببساطة يتعرفون على النفس البشرية كما هي. نحن وحوش عاطفية وغير عقلانية عاطفية وغير عقلانية بطرق يمكن التنبؤ بها ومليئة بالنماذج. استخدام تلك المعرفة هو فقط ، حسناً ، منطقي. أثناء استخدامك لهذه الأدوات في حياتك اليومية ، تذكر الدروس القوية التالية:

■ يتم تحديد جميع المفاوضات من خلال شبكة من الرغبات والاحتياجات الجوفية. لا تدع السطح يندفع. بمجرد

## اعلم أن الخاطفين الهائبيين يريدون فقط أموال الحفلات ، فستكون مستعداً بشكل أفضل.

■ تقسيم الفرق هو ارتداء حذاء أسود وآخر بني ، لذا لا تساووا. غالبًا ما يؤدي الاجتماع في منتصف الطريق إلى صفقات سيئة لكلا الجانبين.

■ تقترب المواعيد النهائية تغري الناس للإسراع في عملية التفاوض والقيام بأشياء متهورة تتعارض مع مصالحهم الفضلى.

■ كلمة F - "عادل" - مصطلح عاطفي يستغل الناس عادة لوضع الطرف الآخر في موقف دفاعي والحصول على تنازلات. عندما يسقط نظيرك القنبلة F ، لا تنغمس في تنازل. بدلاً من ذلك ، اطلب منهم أن يشرحوا كيف تسيء معاملتهم.

■ يمكنك ثني نظيرك الواقع من خلال ترسيخ نقطة انطلاقه. قبل أن تقدم عرضًا ، قم بتثبيته عاطفيًا بالقول كم سيكون سيئًا. عندما تصل إلى الأرقام ، ضع نقطة ارتكاز شديدة لجعل عرضك "الحقيقي" يبدو معقولاً ، أو استخدم النطاق لتبدو أقل عدوانية. تعتمد القيمة الحقيقية لأي شيء على وجهة النظر التي تنظر إليه من خلالها.

■ الناس سيتحمل مخاطر لتجنب الخسارة أكثر من تحقيق مكسب. تأكد من نظيرك

يرى ذلك هناك هو شيء نخسره بالتقاعس عن العمل.

## خلق وهم السيطرة

أشهر بعد أن انتهت من دراسة قضية جيفري شيلينغ في مايو 2001 ، تلقيت أوامر من المقر الرئيسي للعودة إلى مانيل. نفس الأشرار الذين أخذوا شيلينغ ، مجموعة وحشية من الإسلاميين المتطرفين تُدعى أبو سياف ، قاموا بمداهمة منتج دوس بالماس الخاص للغوص وأخذوا عشرين رهينة ، بما في ذلك ثلاثة أمريكيين: مارتن وغراسيا بورنهام ، زوجان تبشيران من ويتشيتا ، كانساس. ؛ و Guillermo Sobero ، وهو رجل يدير شركة عازلة للماء في كاليفورنيا.

دوس كان بالماس كابوس مفاوض منذ البداية. في اليوم التالي لعمليات الاختطاف ، أقامت الرئيسة الفلبينية المنتخبة مؤخرًا ، جلوريا ماكاباجال أرويو ، أكثر ديناميكية تصادمية وغير بناءة ممكنة بإعلانها علنًا "حربًا شاملة" على جماعة أبو سياف.

ليس بالضبط الخطاب التعاطفي ، أليس كذلك؟ لقد أصبحت أسوأ بكثير.

اندلع الجيش الفلبيني ومشاة البحرية في خضم المفاوضات ، مما أثار استياء الخاطفين بعدة غارات فاشلة. بسبب تورط الرهائن الأمريكيين ، وكالة المخابرات المركزية ومكتب التحقيقات الفيدرالي والاستخبارات العسكرية الأمريكية

كانوا جميعنا استدعينا وتنازنا أيضًا فيما بيننا. ثم اغتصب الخاطفون وقتلوا عدة رهائن ، ووقعت أحداث 11 سبتمبر ، وكان أبو سيف مرتبطًا بالقاعدة. بحلول الوقت الذي انتهت فيه الأزمة بعريضة طلاقات نارية في يونيو 2002 ، أصبح دوس بالماس رسميًا أكبر فشل في حياتي المهنية. أن نسميها حطام قطار سيكون سخيا ، إذا كنت تعرف ما أعنيه. ولكن تزرع الإخفاقات بذور النجاح في المستقبل ، ولم يكن فشلنا في الفلبين استثناءً.

إذا أظهرت لي كارثة دوس بالماس أي شيء ، فهو أننا جميعًا ما زلنا نعاني تحت فكرة أن التفاوض كان مباراة مصارعة حيث الهدف هو إرهاب خصمك في الاستسلام ، والأمل في الأفضل ، وعدم التراجع أبدًا.

نظرًا لأن خيبة أمني من دوس بالماس أجبرتني على التفكير في تقنياتنا الفاشلة ، فقد أقيت نظرة عميقة على أحدث نظريات التفاوض - بعضها رائع وبعضها الآخر صعب المراس - وأتيحت لي فرصة لقاء مع قضية في بيتسبيرغ غيرت تمامًا شكلي في الديناميات الشخصية لمحادثات التفاوض.

من رماد دوس بالماس ، تعلمنا درسًا من شأنه أن يغير إلى الأبد كيف نتفاوض مكتب التحقيقات الفيدرالي على عمليات الاختطاف. علمنا أن التفاوض كان إقناعًا وليس التغلب ؛ الاستقطاب وليس الهزيمة. الأهم من ذلك ، تعلمنا أن التفاوض الناجح تضمن قيام نظيرك بالعمل نيابة عنك واقتراح الحل الخاص بك بنفسه. لقد تضمنت منحه وهم السيطرة بينما أنت ، في الواقع ، أنت من يحدد ال

محادثة.

الأداة التي طورناها هي شيء أسمىه السؤال المعايير أو المفتوح. ما يفعله هو إزالة العدوان من المحادثات من خلال الاعتراف بالطرف الآخر علانية دون مقاومة. من خلال القيام بذلك ، فإنه يتيح لك تقديم الأفكار والطلبات دون أن تبدو ملحة. يسمح لك بالدفع.

سأشرحها بالتفصيل لاحقاً ، ولكن دعني الآن أقول إنها حقاً بسيطة مثل إزالة العداء من عبارة "لا يمكنك المغادرة" وتحويلها إلى سؤال. "ما الذي تتمنى تحقيقه بالذهاب؟"

### لاحاول التفاوض في معركة نارية

في اللحظة التي وصلت فيها إلى مانبلا في قضية بورنهام سوبيرو ، نُقلت إلى منطقة مينداناو ، حيث ألقى الجيش الفلبيني الرصاص والصواريخ على مجمع مستشفى حيث كان أبو سياف والرهائن متحصنين.

لم يكن هذا مكاناً للمفاوض ، لأنه من المستحيل إجراء حوار في وسط معركة بالأسلحة النارية. ثم ساءت الأمور: عندما استيقظت في صباح اليوم التالي ، علمت أن الخاطفين أخذوا رهائنهم أثناء الليل وهربوا.

كان "الهروب" أول علامة على أن هذه العملية ستكون حطام قطار متدحرج وأن الجيش الفلبيني كان أقل من شريك جدير بالثقة.

خلال جلسات استخلاص المعلومات التالية وتبين في الواقعة أنه خلال فترة وقف إطلاق النار كان أحد العسكريين قد جمع

حقيبة من البلطجية في المستشفى ، وبعد ذلك بوقت قصير ، تم استدعاء جميع الجنود الموجودين في المحيط الخلفي للمستشفى "للاجتماع". من قبيل الصدفة - أو لا - اختار الأشرار تلك اللحظة لتفلت من أيديهم.

أشياء لقد انفجر بالفعل بعد أسبوعين ، في عيد استقلال الفلبين ، عندما أعلن أبو صبايا أنه سيقطع رأس "أحد البيض" ما لم تلغ الحكومة مطاردتها بحلول منتصف النهار. كنا نعلم أن هذا يعني أحد الأمريكيين وتوقعنا أنه سيكون غيرمو سوبيرو.

لم يكن لدينا أي اتصال مباشر مع الخاطفين في ذلك الوقت لأن شركائنا في الجيش الفلبيني قد عيّنوا لنا وسيطاً "نسي" دائماً للتأكد من أننا كنا حاضرين لإجراء مكالماته الهاتفية مع الخاطفين (وبالمثل "نسوا" لشريطهم). كل ما يمكننا فعله هو إرسال رسائل نصية تعرض تحديد موعد للتحدث.

ما حدث كان ذلك قبل ذلك بقليل في الموعد النهائي للظهيرة ، أجرى صبايا وعضو في مجلس الوزراء الرئاسي الفلبيني محادثة في برنامج حوارى إذاعي ، ووافقت الحكومة على مطالبة صبايا بتعيين سناتور ماليزي كمفاوض. في المقابل وافقت صبايا على عدم قتل رهينة.

ولكن لقد فات الأوان لإصلاح هذا الجو من المواجهة وانعدام الثقة والأكاذيب. بعد ظهر ذلك اليوم ، سمع الرهائن صبايا على الهاتف وهي تصرخ ، "لكن هذا كان جزءاً من الاتفاق! كان ذلك جزءاً من الاتفاقية!" ولم يمض وقت طويل بعد أن قطعت جماعة أبو سيف رأس غيرمو سوبيرو واحتجزت المجموعة ، بشكل جيد ، خمسة عشر رهينة آخرين.

مع أيا من الأجزاء المتحركة المهمة في أي مكان بالقرب من سيطرتنا والولايات المتحدة غير مهتمة إلى حد كبير على الرغم من مقتل سوبيرو ، عدت إلى واشنطن ،

DC يبدو أنه لم يكن هناك الكثير مما يمكننا فعله. ثم غيرت أحداث 11 سبتمبر كل شيء.

ذات مرة جماعة إرهابية صغيرة ، أبو سياف أصبحت فجأة مرتبطة بالقاعدة. ثم دخلت مراسلة تليفزيونية فلبينية تدعى أرلين ديلا كروز إلى معسكر أبو سياف وصورت صبايا على شريط فيديو وهو يضايق المبشرين الأمريكيين مارتن وجراسيا بورنهام ، اللذين كانا هزالين للغاية لدرجة أنهما بدتا مثل ناجين من معسكرات الاعتقال. ضرب الفيديو وسائل الإعلام الأمريكية كالرعد. فجأة ، أصبحت القضية أولوية رئيسية للحكومة الأمريكية.

### هناك فريق دائماً على الجانب الآخر

أرسلني مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) مرة أخرى. الآن تم إرسالني للتأكد من إبرام صفقة. كان كل شيء بارزاً جداً أيضاً. أفادت بعض جهات الاتصال الخاصة بي أن مدير مكتب التحقيقات الفيدرالي روبرت مولر كان يقوم شخصياً بإطلاع الرئيس جورج دبليو بوش كل صباح على ما كنا نفعله. عندما ظهر المخرج مولر في السفارة الأمريكية في مانيل وتعرفت عليه ، ظهرت نظرة تقدير على وجهه. كانت تلك لحظة قوية جداً.

ولكن لن ينجح كل الدعم في العالم إذا كان فريق نظيرك معطلاً. إذا لم تصل جهود التفاوض الخاصة بك إلى نظيرك وإلى الفريق الذي يقف خلفه ، فعندئذ يكون لديك صفقة قائمة على "الأمل" - والأمل ليس استراتيجية.

واحد من الأشياء التي فشلت في تقديرها بالكامل حينها هي أن الخاطفين قد غيروا المفاوضات أنفسهم. تم استبدال صبايا.

أشار لي مديري غاري نوسنر ، في عملية اختطاف سابقة ، إلى أن تغيير المفاوضات من قبل الطرف الآخر يشير دائماً إلى أنهم كانوا يقصدون اتخاذ موقف أكثر تشدداً. ما لم أدركه في ذلك الوقت هو أن هذا يعني أن صبايا كانت ستلعب دوراً كعامل في الصفقة إذا لم يتم حسابه.

جديدنا كان تك لإعادة شراء بورنهامز. على الرغم من أن الولايات المتحدة لا تدفع الفدية رسمياً ، فقد تم العثور على متبرع سيقدم 300000 دولار. ووافق مفاوض أبو سياف الجديد على الإفراج.

كان انخفاض الفدية كارثة. قرر الخاطفون أنهم لن يطلقوا سراح آل بورنهام: أو بالأحرى صبايا ، التي كانت مسؤولة جسدياً عن الرهائن ، رفضت إطلاق سراحهم. لقد أبرم اتفاقاً جانبياً خاصاً به - وهو اتفاق لم نكن نعرفه - وقد فشل.

المفاوض الجديد ، الذي أصبح الآن محرراً وفي مزاج سيئ ، غطى نفسه بالادعاء بأن المبلغ المدفوع كان قصيراً بمقدار 600 دولار. كنا في حيرة من أمرنا

- "ستمائة دولار؟ لن تترك الرهائن يذهبون بسبب ستمائة دولار؟" - وحاولنا أن نجادل أنه إذا كان المال مفقوداً ، فلا بد أن الساعي هو الذي سرق المال. لكن لم تكن لدينا ديناميكية الثقة والتعاون لدعنا. ذهب 300000 دولار وعدنا إلى الرسائل النصية التي نادراً ما يتم الرد عليها.

بلغ الحطام البطيء ذروته بعد حوالي شهرين بـ "إنقاذ" فاشل. فريق من الكشافة الفلبينية

جاء الحراس الذين كانوا يتجولون في الغابة عبر معسكر أبو سيف ، أو هكذا قالوا. في وقت لاحق سمعنا أن وكالة حكومية أخرى أبلغتهم. تلك الوكالة الحكومية الأخرى (OGA) لم تخبرنا عن موقعها بسبب. . . لان . . . لماذا!؟ هذا شيء لن أفهمه أبداً.

شكل حراس الكشافة خط مناوشات من خط الأشجار فوق المخيم وفتحوا النار ، وألقوا الرصاص بشكل عشوائي في المنطقة. كان مارتن وجراسيا يأخذان قيلولة في الأراجيح الشبكية عندما بدأ الحريق ينهمر. سقط كلاهما من أراجيحهما الشبكية وبدأ في التدرج أسفل التل باتجاه الأمان. ولكن عندما سقطت رصاصة من رجال الإنقاذ عليهم ، شعرت جراسيا بحروق شديدة مشتعلة في فخذاها الأيمن. وبعد ذلك ، شعرت أن مارتن أصبح يعرج.

بعد دقائق ، بعد فرار آخر المتمردين ، حاولت فرقة من الجنود الفلبينيين طمأنة جراسيا بأن زوجها بخير ، لكنها هزت رأسها. بعد عام في الأسر ، لم يكن لديها وقت للتخيلات. عرفت جراسيا أن زوجها قد مات ، وكانت على حق: فقد أصيب في صدره ثلاث مرات بنيران "صديقة".

في النهاية ، قتلت مهمة الإنقاذ المفترضة اثنين من الرهائن الثلاثة هناك في ذلك اليوم (ماتت أيضاً ممرضة فلبينية تدعى إيديبورا ياب) ، وهربت السمكة الكبيرة - صبايا - لتعيش بضعة أشهر أخرى. من البداية إلى النهاية ، كانت المهمة التي استمرت ثلاثة عشر شهراً فاشلة تماماً ، وإهداراً للأرواح والكنز. بينما جلست في المنزل في الظلام بعد بضعة أيام ، محبطاً وقضيت وقتاً طويلاً ، علمت أن شيئاً ما يجب أن يتغير. لا يمكننا ترك هذا يحدث مرة أخرى.

إذا كان موت الرهائن سيعني شيئاً ما ، فسيتعين علينا إيجاد طريقة جديدة للتفاوض والتواصل والاستماع والتحدث ، مع أعدائنا ومع أصدقائنا. ولكن ليس من أجل التواصل.  
رقم. كان علينا أن نفعل ذلك للفوز.

## تجنب العرض

لا توجد طريقتان حيال ذلك ، فقد كانت عودتي إلى الولايات المتحدة وقت حساب. لقد تساءلت - بل إنني شككت - في بعض ما كنا نفعله في مكتب التحقيقات الفيدرالي. إذا لم يكن ما نعرفه كافياً ، كان علينا أن نتحسن.

جاءت الركلة الحقيقية في البنطال بعد عودتي ، عندما كنت أقوم بمراجعة المعلومات حول القضية ، والتي لم يكن لدينا الكثير منها في الميدان. من بين أكوام المعلومات كانت هناك حقيقة واحدة أذهلتني تماماً.

سمع مارتن بورنهام في مكالمة هاتفية لشخص ما. تساءلت ما الذي كان يتكلم باسم الله الرهينتنا عبر الهاتف دون علمنا. ومع من كان يتكلم؟ هناك سبب واحد فقط وراء اتصال الرهينة بالهاتف. إنه لتقديم دليل على الحياة. كان شخص آخر يحاول إخراج عائلة بورنهام من فدية.

اتضح أنه شخص يعمل مع سياسي فلبيني ملتو كان يجري مفاوضات موازية لإطلاق سراح عائلة بورنهام. لقد أراد شراء الرهائن بنفسه لكي يظهر رئيسة الفلبين أرويو.

لكن ما أزعجني لم يكن كثيراً أن هذا الرجل كان وراء ظهورنا. كما هو واضح بالفعل ، هناك

كانوا الكثير من الأشياء المخادعة تحدث. ما أكلته حقًا هو أن هذا schmuck ، الذي لم يكن مفاوضًا رهائنًا متدربًا في مكتب التحقيقات الفيدرالي ، قد سحب شيئًا لم أتمكن من فعله.

كان عليه التحدث إلى مارتن بورنهام عبر الهاتف.

مجانًا.

هذا عندما أدركت أن نجاح هذا بول الملتوي حيث فشلنا كان نوعًا من التشبيه المجازي لكل شيء كان خاطئًا في عقليتنا أحادية البعد.

أبعد من مشاكلنا مع الجيش الفلبيني ، كان السبب الرئيسي في عدم وجود تأثير فعال لدينا مع الخاطفين والرهائن هو أن لدينا عقلية متبادلة. في ظل هذه العقلية ، إذا استدعينا الأشرار ، فإننا نطلب شيئًا ، وإذا أعطوه لنا ، كان علينا أن نعيد لهم شيئًا. وهكذا ، لأننا كنا على يقين من أن عائلة بورنهام كانت على قيد الحياة ، لم نتكبد عناء الاتصال وطلب إثبات الحياة. كنا خائفين من الدخول في الديون.

إذا قدمنا "طلبًا" ووافقوا عليه ، فسندين بذلك. يؤدي عدم الوفاء بالدين إلى المخاطرة بالاتهام بالتفاوض عن سوء نية وسوء النية في عمليات الخطف التي تؤدي إلى قتل الناس.

وبالطبع لم نطلب من الخاطفين التحدث مباشرة إلى الرهينة لأننا علمنا أنهم سيقولون "لا" وكنا نخشى أن نشعر بالحرج.

كان هذا الخوف عيبًا كبيرًا في عقلية التفاوض لدينا. هناك بعض المعلومات التي لا يمكنك الحصول عليها إلا من خلال التفاعلات المباشرة والممتدة مع نظيرك.

احتجنا أيضًا إلى طرق جديدة للحصول على الأشياء دون أن نطلبها

بالنسبة لهم. لقد احتجنا إلى إتقان إجراء "طرح" بشيء أكثر تعقيداً من الأسئلة ذات النهايات المغلقة بديناميكية "نعم لا".

هذا عندما أدركت أن ما كنا نفعله لم يكن تواملاً ؛ كان استعراض لفظي. أردناهم أن يروا الأشياء بطريقتنا وأرادنا أن نراها على طريقتهم. إذا تركت هذه الديناميكية في العالم الحقيقي ، تنهار المفاوضات وتشتعل التوترات. تغلغت هذه الروح الكاملة في كل ما كان يقوم به مكتب التحقيقات الفيدرالي. كل شيء كان مواجهة. ولم تنجح.

جسد نهجنا في أسئلة إثبات الحياة كل هذه المشاكل.

في ذلك الوقت ، أثبتنا أن رهائنا كانوا على قيد الحياة من خلال ابتكار أسئلة تطلب معلومة لا يعرفها إلا الرهينة. أسئلة تتعلق بأمان الكمبيوتر ، مثل ، "ما اسم أول كلب مارتن؟" أو "ما هو الاسم الأوسط لأبي مارتن؟"

هذا النوع الخاص من الأسئلة كان به العديد من الإخفاقات. لسبب واحد ، لقد أصبح نوعاً ما توفيقاً لتطبيق القانون في عالم الاختطاف. عندما تبدأ عائلة في طرح سؤال من هذا النوع ، فمن شبه المؤكد أن رجال الشرطة يقومون بتدريبهم. وهذا يجعل الخاطفين متوترين للغاية.

حتى أبعد من ذلك أعصابك ، كان لديك مشكلة أن الإجابة على أسئلة مثل تلك تتطلب القليل من الجهد ، إن وجد. يذهب الأشرار ويحصلون على الحقيقة ويعطونها لك على الفور ، لأنها سهلة للغاية. فرقة ، فرقة ، فرقة! يحدث ذلك بسرعة لدرجة أنك لم تكسب أي ميزة تكتيكية ، أي فائدة يمكن استخدامها

المعلومات ، أي جهد على من جانبهم نحو هدف يخدمك. ويجب أن تكون جميع المفاوضات ، التي تتم بشكل جيد ، بمثابة عملية لجمع المعلومات تُكاف نظيرك بنتيجة تخدمك.

والأسوأ من ذلك كله ، أن الأشرار يعرفون أنهم قد أعطوك للتو شيئاً - دليل على الحياة - والذي يطلق هذا الجين البشري الكامل في المعاملة بالمثل. سواء كنا نحب أن نتعرف عليه أم لا ، فإن القاعدة العالمية للطبيعة البشرية ، عبر جميع الثقافات ، هي أنه عندما يمنحك شخص ما شيئاً ما ، فإنهم يتوقعون شيئاً في المقابل. ولن يقدموا أي شيء آخر حتى تسدد لهم المال.

الآن ، لم نرغب في إثارة هذا الأمر التبادلي بالكامل لأننا لم نرغب في إعطاء أي شيء. إذا ماذا حصل؟ أصبحت كل أحاديثنا هذه المواجهات المشلولة بين طرفين كانا يريدان انتزاع شيء من بعضهما البعض لكنهما لم يرغبان في العطاء. لم نتواصل بدافع الفخر والخوف.

هذا هو سبب فشلنا ، بينما تعثرت الجماهير مثل هذا السياسي الفلبيني الملتوي وحصلت على ما كنا في أمس الحاجة إليه. هذا هو ، التواصل دون المعاملة بالمثل. جلست وتساءلت في نفسي ، كيف نفعل ذلك بحق الجحيم؟

## توقف غير مؤمن

بينما كنت أجهد عقلي حول كيفية تمكن هذا السياسي المهلهل من الحصول على مارتن بورنهام على الهاتف بينما لم نتمكن من ذلك ، كان لدى مكتب التحقيقات الفيدرالي بيتسبرغ قضية اختطاف.

أحضرنى شريكى تشاك الأشرطة من اللعبة لأنه يعتقد أنها مضحكة. كما ترى ، أحد تاجر المخدرات في بيتسبرغ قد اختطف صديقة تاجر مخدرات آخر في بيتسبرغ ، ولأبي سبب كان تاجر المخدرات الضحية جاء إلى مكتب التحقيقات الفيدرالي طلباً للمساعدة. يبدو أن المجيء إلى مكتب التحقيقات الفيدرالي يتعارض مع مصالحه الفضلى ، كونه تاجر مخدرات وكل شيء ، لكنه فعل ذلك لأنه بغض النظر عن هويتك ، عندما تحتاج إلى مساعدة تذهب إلى مكتب التحقيقات الفيدرالي. حق؟

على الأشرطة ، مفاوضو الرهائن لدينا يتجولون مع تاجر المخدرات هذا بينما هو يتفاوض مع تاجر مخدرات آخر. في المعتاد ، كنا سنطلب من الرجل طرح سؤال مضاد للرصاص حول الحياة ، مثل ، "ما هو اسم دمية دب صديقة عندما كانت صغيرة؟" لكن في هذه الحالة ، لم يتم تدريب تاجر المخدرات هذا على طرح سؤال "صحيح". لذا في منتصف المحادثة مع الخاطف ، قال: "مرحباً يا كلب ، كيف أعرف أنها بخير؟"

وأطرف شيء حدث. في الواقع ، صمت الخاطف لمدة عشر ثوان. لقد فوجئ تماماً. ثم قال بنبرة صوت أقل تصادمية ، "حسناً ، سأضعها على الهاتف." لقد شعرت بالرضا لأن تاجر المخدرات البسيط هذا حقق للتو انتصاراً هائلاً في المفاوضات. إن جعل الخاطف يتطوع لوضع الضحية على الهاتف أمر ضخم للغاية.

هذا عندما كان لدي "القرع المقدس!" لحظة وأدركت أن هذه هي التقنية التي كنت أنتظرها. بدلاً من طرح سؤال مغلق بإجابة واحدة صحيحة ، كان قد سأل سؤالاً مفتوح النهاية ، ولكنه معياراً

قسري على الرجل الآخر أن يتوقف ويفكر بالفعل في كيفية حل المشكلة. قلت نفسي ، هذا مثالي! إنه سؤال طبيعي وطبيعي ، وليس طلباً لحقيقة. إنه سؤال "كيف" و "كيف" يتفاعل لأن "كيف" تطلب المساعدة.

أفضل ما في الأمر أنه لا يدين للخاطف بشيء. تطوع الرجل لوضع صديقه على الهاتف: يعتقد أنها فكرته. الرجل الذي عرض للتو وضع صديقه على المحك يعتقد أنه مسيطر. والسر في الحصول على اليد العليا في التفاوض هو إعطاء الطرف الآخر وهم السيطرة.

يتم شرح عبقرية هذه التقنية جيداً من خلال شيء يقوله عالم النفس كيفن داتون في كتابه إقناع الانقسام الثاني. ويتحدث عما يسميه "عدم الإيمان" ، وهو المقاومة النشطة لما يقوله الطرف الآخر ، الرفض التام . هذا هو المكان الذي يبدأ فيه الطرفان في المفاوضات عادة.

إذا لم تتخلص من هذه الديناميكية على الإطلاق ، فستنتهي بمواجهة ، حيث يحاول كل جانب فرض وجهة نظره. تحصل على جمعتين قاسيتين تضربان بعضهما البعض ، كما هو الحال في Dos Palmas. لكن إذا تمكنت من إقناع الطرف الآخر بالتخلي عن عدم إيمانه ، فيمكنك العمل ببطء على وجهة نظرك على خلفية طاقته ، تمامًا مثلما دفع سؤال تاجر المخدرات الخاطف إلى التطوع للقيام بما يريده تاجر المخدرات. أنت لا تقنعهم مباشرة برؤية أفكارك. بدلا من ذلك ، يمكنك ركوبهم لأفكارك. كما يقول المثل ، فإن أفضل طريقة لركوب الخيل هي في الاتجاه الذي يسير فيه.

ملكنا العمل كمقنعين أسهل مما نعتقد. لا يتعلق الأمر بجعل الآخرين يصدقون ما نقوله. إنه فقط لمنعمهم من عدم الإيمان. بمجرد أن نحقق ذلك ، فإن المباراة نصف ربحناها. يقول داتون: "الكفر هو الاحتكاك الذي يبقي الإقناع تحت السيطرة". "بدونها ، لن تكون هناك حدود."

إعطاء نظيرك وهم السيطرة عن طريق طرح أسئلة مُعايرة - من خلال طلب المساعدة - هي واحدة من أقوى الأدوات لتعليق عدم الإيمان. منذ وقت ليس ببعيد ، قرأت هذا المقال الرائع في [New York Times](#) 2 لطالب طب واجه مريضاً قام بنزع الوريد وحزم حقائبه ، وكان يقوم بخطوة للمغادرة لأن نتائج خزعته كانت متأخرة بأيام ولقد سئم الانتظار.

بعد ذلك فقط وصل طبيب كبير. بعد أن قدم للمريض كوباً من الماء بهدوء وسأله عما إذا كان بإمكانه الدردشة لمدة دقيقة ، قال إنه يفهم سبب غضب المريض ووعد بالاتصال بالمختبر لمعرفة سبب تأخر النتائج.

لكن ما هو فعل ذلك بعد ذلك هو ما علق حقاً عدم إيمان المريض: لقد طرح سؤالاً مُعايرًا - ما شعر أنه مهم جداً بشأن المغادرة - وبعد ذلك عندما قال المريض إن لديه مهام يجب أن يتعامل معها ، عرض الطبيب توصيل المريض بالخدمات التي يمكن أن تساعد أنجزها. وتطوع المريض ، يوم ، للبقاء.

ما هي من الأمور القوية جداً فيما يتعلق بتقنية كبير الأطباء أنه أخذ ما كان بمثابة مواجهة - "سأرحل" مقابل "لا يمكنك المغادرة" - وطرح أسئلة قادت المريض إلى حل مشكلته. . . في طريق الطبيب

مطلوب.

كانت لا تزال نوعًا من المواجهة بالطبع ، لكن الطبيب أخرج منها المواجهة والشجاعة بإعطاء المريض وهم السيطرة. كما قال محرر قديم في صحيفة واشنطن بوست يدعى روبرت إستبروك ذات مرة ، "من تعلم الاختلاف دون أن يكون بغيتًا ، اكتشف سر التفاوض الأكثر قيمة".

نفس الأسلوب في تعليق الكفر الذي تستخدمه مع الخاطفين والمرضى الهاربين يصلح لأي شيء ، حتى التفاوض على الأسعار. عندما تذهب إلى متجر ، بدلاً من إخبار موظف المبيعات بما "تحتاجه" ، يمكنك وصف ما تبحث عنه وطلب اقتراحات.

بعد ذلك ، بمجرد اختيار ما تريد ، بدلاً من عند تلقيهم عرضًا صعبًا ، يمكنك فقط أن تقول إن السعر أعلى قليلاً مما حددته في الميزانية واطلب المساعدة في أحد أعظم الأسئلة التي تمت معايرتها على الإطلاق: "كيف من المفترض أن أفعل ذلك؟" الجزء المهم من هذا النهج هو أنك تطلب المساعدة حقًا ويجب أن ينقل توصيلك ذلك. باستخدام مخطط التفاوض هذا ، بدلاً من ترهيب الموظف ، فأنت تطلب مشورته وتوهمه بالسيطرة.

طلب المساعدة بهذه الطريقة ، بعد أن تكون قد انخرطت بالفعل في حوار ، هي تقنية تفاوض قوية بشكل لا يصدق لتحويل المواجهات من المواجهات المواجهة إلى جلسات مشتركة لحل المشكلات. والأسئلة المُعايرة هي أفضل أداة.

عاير أسئلتك

قبل بضع سنوات ، كنت أتشاور مع عميل لديه شركة صغيرة تقوم بالعلاقات العامة لشركة كبيرة. لم يكن الأشخاص في الشركة الكبيرة يدفعون فواتيرهم ، ومع مرور الوقت ، كانوا يدينون لعميلي بالمزيد والمزيد من الأموال. لقد أبقوها في مأزق من خلال الوعد بالكثير من الأعمال المتكررة ، مما يعني أنها ستحصل على كومة من الإيرادات إذا استمرت في العمل. شعرت بأنها محاصرة.

كانت نصيحتي لها بسيطة: أخبرتها أن تدخلهم في محادثة حيث لخصت الموقف ثم سألت ، "كيف يفترض بي أن أفعل ذلك؟"

هزت رأسها. مستحيل. أرعبتها فكرة الاضطرار إلى طرح هذا السؤال. "إذا قالوا لي أن عليّ ذلك ، فأنا محاصر!" كان رد فعلها.

سمعت أيضًا السؤال على أنه "أنت تفسدني من المال ويجب أن يتوقف". بدت هذه الخطوة الأولى لطردها من عملها كمستشارة.

شرحت لها أن هذا المعنى ، رغم أنه حقيقي ، كان في ذهنها. كانت موكلتها تسمع الكلمات وليس المعنى الضمني طالما أنها تحافظ على هدوئها وتتجنب جعلها تبدو وكأنها اتهام أو تهديد. طالما بقيت هادئة ، فسوف يسمعون أنها مشكلة يجب حلها.

لم تصدقني تمامًا. راجعنا النص عدة مرات ، لكنها كانت لا تزال خائفة. ثم بعد بضعة أيام اتصلت بي ، وهي مليئة بالسعادة. كانت العميلة قد اتصلت بطلب آخر وقد اكتسبت أخيرًا الشجاعة لتلخيص الموقف ، وتساءل ، "كيف يفترض بي أن أفعل ذلك؟"

وتعلم ماذا؟ كان الجواب الذي حصلت عليه هو "أنت على حق ، لا يمكنك ذلك وأنا أعتذر." أوضحت موكلتها أنهم كانوا يمرون ببعض المشاكل الداخلية ، لكن تم منحها جهة اتصال محاسبية جديدة وقيل لها إنها ستحصل على أجرها في غضون ثمانية وأربعين ساعة. وكانت.

الآن ، فكر في كيفية عمل سؤال موكلي: دون اتهامهم بأي شيء ، فقد دفع الشركة الكبيرة لفهم مشكلتها وتقديم الحل الذي تريده. هذا باختصار هو بيت القصيد من الأسئلة المفتوحة التي يتم معايرتها من أجل تأثير معين.

مثل الكلمات والعبارات الناعمة "ربما" و "ربما" و "أعتقد" و "على ما يبدو" ، فإن السؤال المفتوح المعاير يأخذ العدوان من بيان المواجهة أو طلب مغلق قد يثير غضب نظيرك. ما يجعلها تعمل هو أنها تخضع للتفسير من قبل نظيرك بدلاً من أن يتم تعريفها بشكل صارم. إنها تسمح لك بتقديم الأفكار والطلبات دون أن تبدو متعجراً أو انتهازيًا.

وذاك الفرق بين "أنت تخذعني بالمال ، ويجب أن يتوقف" و "كيف يفترض بي أن أفعل ذلك؟"

الجمال الحقيقي للأسئلة التي تمت معايرتها هو أنها لا تعرض أي هدف للهجوم كما تفعل العبارات. تتمتع الأسئلة المُعايرة بالقدرة على تثقيف نظيرك حول ماهية المشكلة بدلاً من التسبب في الصراع من خلال إخبارهم ما هي المشكلة. لكن الأسئلة المُعايرة ليست مجرد طلبات عشوائية للتعليق. لديهم اتجاه: بمجرد معرفة أين

تريد إجراء محادثة ، عليك أن تصمم الأسئلة التي من شأنها أن تسهل المحادثة في هذا الاتجاه بينما تترك الشخص الآخر يعتقد أنه اختياره ليأخذك إلى هناك. لهذا أشير إلى هذه الأسئلة على أنها أسئلة محسوبة. يجب عليك معاييرها بعناية ، تمامًا كما لو كنت تقوم بمعايرة مشهد بنقدية أو مقياس قياس ، لاستهداف مشكلة معينة.

النبا السار هو أن هناك قواعد لذلك.

أولاً ، تتجنب الأسئلة المعاصرة الأفعال أو الكلمات مثل "can" أو "is" أو "are" أو "do" أو "does". هذه أسئلة مغلقة يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا". بدلاً من ذلك ، يبدأون بقائمة من الكلمات التي يعرفها الناس كأسئلة المراسل: "من" و "ماذا" و "متى" و "أين" و "لماذا" و "كيف". تلهم هذه الكلمات نظيرك بالتفكير ثم التحدث باستفاضة.

ولكن اسمحو لي أن أقطع القائمة أكثر: من الأفضل أن تبدأ بـ "ماذا" و "كيف" وأحياناً "لماذا". لا شيء آخر. غالباً ما تدفع "من" و "متى" و "أين" نظيرك لمشاركة حقيقة دون تفكير. و "لماذا" يمكن أن تأتي بنتائج عكسية. بغض النظر عن اللغة التي تُرجمت إليها كلمة "لماذا" ، فهي اتهامية. هناك لحظات نادرة جدًا يكون فيها هذا في صالحك.

المرّة الوحيدة التي يمكنك فيها استخدام "لماذا" بنجاح هي عندما تدعم الدفاعية التي تم إنشاؤها التغيير الذي تحاول جعلهم يروه. "لماذا قد تتغير يوماً من الطريقة التي كنت تفعل بها الأشياء دائماً وتجرب أسلوبياً؟" انه مثال. "لماذا شركتك من أي وقت مضى

التغيير من البائع منذ فترة طويلة الخاص بك واختيار شركتنا؟ " هو شيء آخر. كالعادة ، نبرة الصوت المحترمة والمراعية أمر بالغ الأهمية.

خلاف ذلك ، تعامل مع "لماذا" مثل الموقد على موقد ساخن - لا تلمسه. بعد فقط كلمتين لتبدأ بهما قد لا تبدو ذخيرة كبيرة ، لكن صدقتي ، يمكنك استخدام "ماذا" و "كيف" لمعايرة أي سؤال تقريبًا. "هل يبدو هذا كشيء تريده؟" يمكن أن تصبح "كيف يبدو هذا بالنسبة لك؟" أو "ماذا عن هذا يناسبك؟" يمكنك حتى أن تسأل ، "ماذا عن هذا لا يناسبك؟" وربما ستطلق قدرًا كبيرًا من المعلومات المفيدة من نظيرك.

حتى الشيء القاسي مثل "لماذا فعلت ذلك؟" يمكن معايرتها إلى "ما الذي دفعك إلى القيام بذلك؟" مما يزيل المشاعر ويجعل السؤال أقل اتهامًا.

يجب عليك استخدام أسئلة المعايرة في وقت مبكر وفي كثير من الأحيان ، وهناك القليل من الأشياء التي ستجدها ستستخدمها في بداية كل مفاوضات تقريبًا. "ما هو التحدي الأكبر الذي تواجهه؟" هو أحد تلك الأسئلة. إنه فقط يجعل الطرف الآخر يعلمك شيئًا عن نفسه ، وهو أمر بالغ الأهمية لأي مفاوضات لأن كل المفاوضات هي عملية جمع معلومات.

في ما يلي بعض قواعد الاستعداد الرائعة الأخرى التي أستخدمها في كل مفاوضات تقريبًا ، اعتمادًا على الموقف:

■ ماذا عن هذا مهم بالنسبة لك

■ كيف يمكن أساعد في جعل هذا أفضل لنا؟

■ كيف مثلي للمضي قدما؟

■ ماذا او ماهل هو الذي أوصلنا إلى هذا الوضع؟

■ كيف يمكن نحل هذه المشكلة؟

■ ما هي الهدف؟ / ما الذي نحاول تحقيقه هنا؟

■ كيف أنامن المقترض أن أفعل ذلك؟

المعنى الضمني لأي سؤال معايير جيد التصميم هو أنك تريد ما يريد الشخص الآخر ولكنك تحتاج إلى ذكائه للتغلب على المشكلة. هذا يروق حقًا لنظرائه العدوانيين أو الأنانيين.

لم تطلب المساعدة ضمناً فقط - مما أثار حسن النية وأقل دفاعية - ولكنك صممت موقفاً يستخدم فيه الآن نظيرك السابق المتمرد موارد العقلية والعاطفية للتغلب على التحديات التي تواجهك. إنها الخطوة الأولى في استيعاب نظيرك لطريقتك - والعقبات التي تعترضها - كخطوة خاصة به. وهذا يوجه الطرف الآخر نحو تصميم الحل.  
لكالمحلول.

حاول ان يتذكر عن كيفية استخدام الطبيب للأسئلة المعيارية لإبقاء مريضه. كما أظهرت قصته ، فإن المفتاح لجعل الناس يرون الأشياء على طريقتك ليس مواجهتهم بأفكارهم ("لا يمكنك المغادرة") ولكن الاعتراف بأفكارهم علانية ("أنا أفهم سبب استيائك") ثم وجههم نحو حل المشكلة ("ماذا تفعل

تأمل أن تنجزه بالمغادرة؟".

كما قلت من قبل ، فإن سر كسب اليد العليا في المفاوضات هو إعطاء الطرف الآخر وهم السيطرة. هذا هو السبب في أن الأسئلة المُعايرة بارعة: تجعل الأسئلة المُعايرة نظيرك يشعر وكأنه مسؤول ، لكنك حقًا هو الذي يُوَطر المحادثة. لن يكون لدى نظيرك أي فكرة عن مدى تقييد أسئلتك.

ذات مرة كنت أتفاوض مع أحد رؤساء مكتب التحقيقات الفيدرالي حول حضور برنامج تنفيذي بجامعة هارفارد. لقد وافق بالفعل على نفقات السفر ، لكن في اليوم السابق لمغادرتي ، اتصل بي في مكتبه وبدأ في التساؤل عن صلاحية الرحلة.

كنت أعرفه جيدًا بما يكفي لأعرف أنه كان يحاول أن يظهر لي أنه مسؤول. لذلك بعد أن تحدثنا لفترة ، نظرت إليه وسألته ، "عندما وافقت في الأصل على هذه الرحلة ، ما الذي يدور في ذهنك؟"

بدا أنه استرخى وهو جالس في كرسيه وجمع أعلى أصابعه وإبهامه معًا على شكل برج الكنيسة. بشكل عام ، هذه لغة جسد تعني أن الشخص يشعر بأنه متفوق ومسؤول.

قال ، "اسمع ، فقط تأكد من إحاطة الجميع عند عودتك." هذا السؤال ، الذي تم ضبطه للاعتراف بسلطته ودفعه نحو شرح نفسه ، أعطاه وهم السيطرة. وقد حصلت على ما أريده بالضبط.

## كيف لا تدفع

دعونا نتوقف لدقيقة هنا ، لأن هناك أمرًا حيويًا يجب أن تتذكره عندما تدخل في مفاوضات مسلحًا بقائمة الأسئلة التي تمت معايرتها. هذا ، كل هذا رائع ، لكن هناك مشكلة: بدون ضبط النفس والتنظيم العاطفي ، لا ينجح الأمر.

أول شيء أتحدث عنه عندما أقوم بتدريب المفاوضين الجدد هو الأهمية الحاسمة لضبط النفس. إذا كنت لا تستطيع التحكم في عواطفك ، فكيف تتوقع أن تؤثر على مشاعر الطرف الآخر؟

لأريكم ما أعنيه ، اسمحوا لي أن أخبركم قصة.

منذ وقت ليس ببعيد، جاءني استراتيجي تسويق مستقل بمشكلة. كان أحد عملائها قد استأجر مديرًا تنفيذيًا جديدًا ، وهو بيني وبينه كانت استراتيجيته تتمثل في خفض التكاليف عن طريق نقل كل ما في وسعه إلى الخارج. كان أيضًا رجلًا شوفينيًا لم يعجبه الأسلوب الحازم الذي تتصرف به الخبيرة الإستراتيجية ، وهي امرأة.

على الفور موكلي وبدأ الرئيس التنفيذي في التعامل مع بعضهما البعض في مكالمات جماعية بهذه الطريقة السلبية - العدوانية الموجودة دائمًا في الشركات الأمريكية. بعد بضعة أسابيع من ذلك ، قررت موكلي أن لديها ما يكفي وأرسلت فاتورة إلى المدير التنفيذي عن آخر جزء من العمل الذي قامت به (حوالي 7000 دولار) وقالت بأدب إن الترتيب لم ينجح. أجاب الرئيس التنفيذي بالقول إن الفاتورة مرتفعة للغاية ، وأنه سيدفع نصفها وأنهم سيتحدثون عن الباقي.

بعد ذلك توقف عن الرد على مكالماتها.

كانت الديناميكية الأساسية هي أن هذا الرجل لا يحب أن يتم استجوابه من قبل أي شخص ، وخاصة المرأة. إذا هي

ولقد طورت إستراتيجية أظهرت له أنها فهمت أين أخطأت وأقرت بقوته ، بينما في نفس الوقت يوجه طاقته نحو حل مشكلتها.

البرنامج الذي توصلنا إليه ضرب جميع أفضل ممارسات التفاوض التي تحدثنا عنها حتى الآن. ها هو بخطوات:

1. سؤال بريد إلكتروني موجه بـ "لا" لإعادة الاتصال: "هل تخلت عن تسوية هذا الأمر ودياً؟"

2. عبارة تترك إجابة "هذا صحيح" فقط لتشكيل ديناميكية اتفاق: "يبدو أنك تشعر أن فاتورتي غير مبررة".

3. أسئلة معدلة حول المشكلة لحمله على الكشف عن تفكيره: "كيف ينتهك مشروع القانون هذا اتفاقنا؟"

4. المزيد من الأسئلة الموجهة بـ "لا" لإزالة الحواجز غير المعلنة: "هل تقول إنني ضللتك؟" "هل تقول إنني لم أفعل كما طلبت؟" "هل تقول أنني نكثت اتفاقنا؟" أو "هل تقول أنني خذلتك؟"

5. وضع العلامات ويعكس جوهر إجاباته إذا لم تكن مقبولة ، لذلك عليه أن يعيد النظر فيها مرة أخرى: "يبدو أنك تشعر بأن عملي كان دون المستوى". أو ". . . كان عملي

## بشكل متدني؟"

6. سؤال مُعابِر رداً على أي عرض بخلاف السداد الكامل ، لحمله على تقديم حل: "كيف لي أن أقبل ذلك؟"

7. إذا لم يحصل أي من هذا على عرض بالدفع الكامل ، فهذه التسمية تغري إحساسه بالسيطرة والقوة: "يبدو أنك من النوع الذي يفتخر بنفسه بالطريقة التي يؤدي بها الأعمال - وهو محق في ذلك - ولديك موهبة ليس فقط توسيع الكعكة ولكن جعل السفينة تعمل بكفاءة أكبر ."

8. وقفة طويلة ثم سؤال آخر موجه بـ "لا": "هل تريد أن تُعرف بشخص لا يلتزم بالاتفاقيات؟"

من خلال خبرتي الطويلة في التفاوض ، تبلغ نسبة نجاح مثل هذه البرامج النصية 90 بالمائة. أي إذا بقي المفاوض هادئاً وعقلانياً. وهذا أمر كبير إذا. في هذه الحالة ، لم تفعل.

عملت الخطوة الأولى - البريد الإلكتروني السحري - بشكل أفضل مما تخيلته ، واتصل بها المدير التنفيذي في غضون عشر دقائق ، فاجأها. على الفور تقريباً اندلع غضبها من صوت صوته المتعالي. كانت رغبتها الوحيدة هي أن تُظهر له كيف كان مخطئاً ، وأن تفرض إرادتها ، وتحولت المحادثة إلى مواجهة لم تذهب إلى أي مكان.

ربما لا تحتاجني لأخبرك أنها لم تفعل

حتى تحصل على النصف.

مع ذلك في الاعتبار ، أريد أن أنهي هذا الفصل ببعض النصائح حول كيفية البقاء عقلانياً في التفاوض. حتى مع أفضل التقنيات والاستراتيجيات ، تحتاج إلى تنظيم عواطفك إذا كنت تريد أن يكون لديك أي أمل في الظهور على القمة.

أول وأهم قاعدة للحفاظ على هدوئك العاطفي هي عض لسانك. ليس حرفياً بالطبع. لكن عليك الابتعاد عن ردود الفعل العاطفية. يوقف. فكر في. دع العاطفة تتبدد. يسمح لك ذلك بجمع أفكارك وأن تكون أكثر حذراً فيما تقوله. كما أنه يقلل من فرصتك في قول أكثر مما تريد.

لقد توصل اليابانيون إلى هذا الأمر. عند التفاوض مع أجنبي ، من الشائع أن يستخدم رجل الأعمال الياباني مترجماً حتى عندما يفهم تمامًا ما يقوله الطرف الآخر. هذا لأن التحدث من خلال مترجم يجبره على التراجع. يمنحه الوقت لتأطير رده.

قاعدة بسيطة أخرى ، عندما تتعرض للاعتداء اللفظي ، لا تهاجمك. بدلاً من ذلك ، نزع سلاح نظيرك عن طريق طرح سؤال معايير. في المرة القادمة التي يحاول فيها نادل أو مندوب مبيعات أن يوقعك في مناوشة لفظية ، جرب ذلك. أعدك أنها ستغير مضمون المحادثة بالكامل.

القضية الأساسية هنا هي أنه عندما يشعر الناس أنهم ليسوا تحت السيطرة ، فإنهم يتبنون ما يسميه علماء النفس عقلية الرهائن. أي أنهم يتفاعلون في لحظات الصراع

إلى افتقارهم إلى القوة إما بأن يصبحوا دفاعيين للغاية أو ينتقدون بشدة. عصبيا ، في مثل هذه المواقف ، فإن آلية القتال أو الطيران في دماغ الزواحف أو العواطف في الجهاز الحوفي تغطي على الجزء العقلاني من أذهاننا ، القشرة المخية الحديثة ، مما يؤدي بنا إلى المبالغة في رد الفعل بطريقة اندفاعية وغريزية. في التفاوض ، كما هو الحال في المفاوضات بين عميلي والمدير التنفيذي ، ينتج عن هذا دائما نتيجة سلبية. لذلك علينا تدريب القشرة المخية الحديثة لدينا لتجاوز المشاعر من العقلين الآخرين.

هذا يعني عض لسانك وتعلم كيفية تغيير حالتك الذهنية إلى شيء أكثر إيجابية. وهذا يعني التقليل من عقلية الرهينة لدى نظيرك من خلال طرح سؤال أو حتى تقديم اعتذار. ("أنت على حق. كان ذلك قاسياً بعض الشيء.") إذا تمكنت من أخذ خاطف مسلح كان محاطاً بالشرطة وربطته بجهاز مراقبة القلب ، فستجد أن كل سؤال واعتذار معايير سيخفض معدل ضربات قلبه قليلاً. وهذه هي الطريقة التي تصل بها إلى ديناميكية حيث يمكن إيجاد الحلول.

## الدروس الرئيسية

من يتحكم في المحادثة ، الرجل الذي يستمع أم الرجل يتحدث؟  
المستمع طبعاً.

ذلك لأن المتحدث يكشف المعلومات بينما المستمع ، إذا كان مدرباً جيداً ، هو من يوجه المحادثة

باتجاه أهدافه الخاصة. إنه يسخر طاقة المتحدث من أجل غايته الخاصة. عندما تحاول استخدام المهارات من هذا الفصل في حياتك اليومية ، تذكر أن هذه هي أدوات المستمع. لا يتعلق الأمر بتسليح خصمك بقوة للخضوع. بدلاً من ذلك ، يتعلق الأمر باستخدام قوة الطرف المقابل للوصول إلى هدفك. إنهم مستمع الجودو.

عندما تضع جودو المستمع موضع التنفيذ ، تذكر الدروس القوية التالية:

■ لا حاول إجبار خصمك على الاعتراف بأنك على حق. المواجهة العدوانية هي عدو المفاوضات البناءة.

■ تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو بأجزاء صغيرة من المعلومات. هذه تتطلب القليل من التفكير وتلهم حاجة الإنسان إلى المعاملة بالمثل ؛ يُتوقع منك رد شيء ما.

■ اطرح أسئلة مُعايرة تبدأ بكلمات "كيف" أو "ماذا". من خلال طلب المساعدة ضمناً من الطرف الآخر ، ستمنح هذه الأسئلة نظيرك وهماً بالسيطرة وستلهمه للتحدث بإسهاب ، والكشف عن معلومات مهمة.

■ لا تسأل أسئلة ابدأ بـ "لماذا" إلا إذا كنت تريد أن يدافع نظيرك عن هدف

## يخدمك. "لماذا" هو دائما اتهام بأي لغة.

■ قم بمعايرة أسئلتك لتوجيه نظيرك نحو حل مشكلتك. سيشرحهم هذا على بذل طاقتهم في ابتكار حل.

■ توقف عن هذا الكلام. عندما تتعرض للهجوم أثناء التفاوض ، توقف وتجنب ردود الفعل العاطفية الغاضبة. بدلا من ذلك ، اسأل نظيرك سؤالا معاير.

■ هناك دائما فريق على الجانب الآخر. إذا كنت لا تؤثر على من هم خلف الطاولة ، فأنت معرض للخطر.

دش جرس  
أدنج مثير اد chaoti ص ريسون الحصاره أنان شارع. أماه rtin باريش ،  
لوزيانا ، قبل بضع سنوات ، احتجرت مجموعة من السجناء مسلحين بسكاكين  
مؤقتة السجن وبعض موظفيه كرهائن. كان الموقف عصبياً بشكل خاص لأن  
السجناء كانوا متوترين وغير منظمين ، وهو مزيج مقلق يعني أن أي شيء يمكن  
أن يحدث.

شعر المفاوضون ، تحت الضجيج ، أن السجناء لا يريدون حقاً إيذاء  
الموظفين. كانوا يعلمون أنهم شعروا بأنهم محاصرون في الزاوية ، وأكثر من أي  
شيء آخر ، أرادوا أن ينتهي الوضع.

لكن كانت هناك عقبة: كان النزلاء يخشون أن يتعرض السجناء الذين  
استسلموا بعد أخذ ضباط الإصلاحية كرهائن ، ناهيك عن المأمور ، للضرب  
والضرب المبرح.

لذا قام المفاوضون بتسليم زوج من أجهزة الاتصال اللاسلكي إلى النزلاء  
وصمموا طقوس الاستسلام المعقدة هذه لجعل محتجزي الرهائن يسهون الحصار.  
كانت الفكرة بسيطة بأناقة:

كان السجناء يرسلون أحد رفاقهم مع جهاز اتصال لاسلكي ، وكان يمشي عبر  
المحيطات الثلاثة المشتركة بين أجهزة إنفاذ القانون متعددة الوكالات التي كانت  
متمركزة

الخارج السجن. بمجرد أن يمر عبر المحيط الأخير ، دخل عربة الأرز ونقله إلى السجن. هناك ، كان يستخدم جهاز الاتصال اللاسلكي للاتصال بالشباب مرة أخرى في السجن ويقول ، بشكل أساسي ، "لم يركلوا مؤخرتي." وكانوا يعرفون أنه من الجيد أن يخرجوا مثلما فعل ، واحدًا تلو الآخر.

بعد بعض المساومة ، وافق النزلاء على الخطة وخرج السجن الأول. يبدأ بشكل رائع. يمر عبر المنطقة الفيدرالية ، ثم منطقة SWAT ، ثم يصل إلى المحيط الخارجي. ولكن بينما هو على وشك الصعود إلى عربة الأرز ، رأى شخص ما جهاز الاتصال اللاسلكي ويقول ، "ماذا تفعل بحق الجحيم بهذا؟" ويصدرها قبل إرسال الرجل إلى السجن.

يبدأ النزلاء الذين عادوا إلى السجن بالفزع لأن صديقهم لم يتصل. واحد مع جهاز اتصال لاسلكي آخر يتصل بالمفاوضين ويبدأ بالصراخ ، "لماذا لم يتصل؟ إنهم يركلون مؤخرته. قلنا لك!" يبدأ الحديث عن قطع إصبع الرهينة ، فقط للتأكد من أن المفاوضين يعرفون أن السجناء حقيقيون.

الآن هو المفاوضون الذين يفزعون. يركضون إلى المحيط ويبدأون بالصراخ على الجميع. إنها الحياة والموت على المحك. أو على الأقل إصبع مبتور.

أخيرًا ، بعد خمسة عشر دقيقة من قضم الأظافر ، يأتي رجل SWAT هذا بخطة كبيرة ، وكلهم فخورون بنفسه. يقول: "أعطى أحد الأغبياء راديوا لهذا الرجل" ، وابتسم نوعًا ما بينما كان يسلم المفاوضين جهاز الاتصال اللاسلكي. لا يكاد المفاوضون يمنعون أنفسهم من ضرب الرجل قبل أن ينتقلوا إلى السجن لاستدعاء أول نزيل.

تم تجنب الأزمة ، ولكن بالكاد.  
النقطة المهمة هنا هي أن وظيفتك كمفاوض ليس فقط للوصول إلى اتفاق. إنه الوصول إلى واحد يمكن تنفيذه والتأكد من حدوث ذلك. يجب أن يكون المفاوضون مصممي القرار: عليهم أن يصمموا العناصر اللفظية وغير اللفظية للتفاوض بشكل ديناميكي وتكفي للحصول على الموافقة والتنفيذ.

"نعم" لا شيء بدون "كيف". في حين أن الاتفاقية جيدة ، إلا أن العقد أفضل ، والشيك الموقع هو الأفضل. لا تحصل على أرباحك بالاتفاقية. يأتي عند التنفيذ. النجاح ليس خاطف الرهائن الذي يقول "نعم ، لدينا صفقة" ؛ يأتي النجاح بعد ذلك ، عندما يقول الرهينة المفرج عنك في وجهك ، "شكرًا لك".

في هذا الفصل ، سأوضح كيفية التوجّه نحو الموافقة وتحقيقها ، سواء مع أولئك الجالسين على طاولة المفاوضات أو مع القوى غير المرئية "الموجودة تحتها" ؛ تمييز الموافقة الحقيقية عن الإذعان المزيف ؛ وتضمن التنفيذ باستخدام القاعدة الثلاثة.

## "نعم" لا شيء بدون "كيف"

حول بعد عام من أزمة دوس بالماس ، كنت أقوم بالتدريس في أكاديمية مكتب التحقيقات الفيدرالي في كوانتيكو عندما تلقى المكتب مكالمة عاجلة من وزارة الخارجية: تم اختطاف أمريكي في الغابة الإكوادورية من قبل مجموعة متمردة مقرها كولومبيا. بصفتي كبير مفاوضي الرهائن الدوليين لمكتب التحقيقات الفيدرالي ، كان هذا طفلي ، لذلك شكلت فريقًا معًا وأنشأت مقرًا للعملية في كوانتيكو.

لبضع سنوات ، كان خوسيه وزوجته جولي كذلك

توجيه المجموعات السياحية من خلال الغابة بالقرب من الحدود الكولومبية. وُلد خوسيه في الإكوادور ، وأصبح مواطنًا أمريكيًا وكان يعمل مسعفًا في مدينة نيويورك عندما قرر هو وجولي إنشاء مشروع للسياحة البيئية في بلده الأصلي. أحب خوسيه الغابة الإكوادورية ، وكان يحلم منذ فترة طويلة بتعليم الزوار القروء التي تتأرجح عبر الأشجار والأزهار التي تعطر الممرات.

نما العمل التجاري حيث وقع علماء البيئة في حب الشغف الواضح للزوجين ، وفي 20 أغسطس 2003 ، اصطحب خوسيه وجولي أحد عشر شخصًا في رحلة تجديد بالمياه البيضاء أسفل نهر ميرا. بعد يوم رائع على الماء ، كان الجميع يبتسمون وينقعون في الماء وهم يتكدسون في سيارات الجيب والشاحنات الصغيرة لركوبهم إلى نزل في قرية مجاورة. روى خوسيه حكايات طويلة بينما كان يقود الشاحنة الرئيسية ، وجولي على يمينه مع طفلها البالغ من العمر 11 شهرًا في حجرها.

قد كانوا خمس دقائق من النزل عندما قفز ثلاثة رجال في الطريق ووجهوا نيران أسلحتهم نحو الشاحنة. ظهر رجل رابع وأمسك بمسدس على رأس جولي بينما أخرج البلطجية خوسيه من السيارة وأجبروه على الصعود إلى صندوق الشاحنة. ثم أمر الخاطفون القافلة عبر عدة بلدات صغيرة إلى مفترق طرق ، حيث نزلوا وساروا أمام خوسيه أمام مقعد جولي في الكابينة.

قالت جولي: "فقط تذكر ، بغض النظر عما يحدث ، أنا أحبك."  
"لا تقلق. أجاوب جوزيه.

ثم اختفى هو وخطفوه في الغابة.

أراد الخاطفون 5 ملايين دولار. أردنا شراء الوقت.

منذ ذلك الحين كارثة دوس بالماس وعيد الغطاس في بيتسبرغ ، كنت متشوقاً لاستخدام الدروس التي تعلمناها حول الأسئلة المعاصرة. لذلك عندما تم اختطاف خوسيه ، أرسلت رفاقي إلى الإكوادور وأخبرتهم أن لدينا استراتيجية جديدة. سيوفر الاختطاف فرصة لإثبات هذا النهج.

"كل ما سنقوله هو ،" مرحباً ، كيف نعرف أن جوزيه بخير؟ كيف يفترض بنا أن ندفع حتى نعرف أن خوسيه بخير؟ مرارًا وتكرارًا ، "أخبرتهم.

على الرغم من أنهم كانوا قلقين بشأن التقنيات غير المختبرة ، إلا أن رفاقي كانوا مجرد لعبة. مع ذلك ، كان رجال الشرطة المحليون غاضبين ، لأنهم دائماً ما يقدمون دليلاً على الحياة بالطريقة القديمة (التي علمهم مكتب التحقيقات الفيدرالي في المقام الأول). لحسن الحظ ، كانت جولي معنا بنسبة 100 في المائة لأنها رأت كيف ستعطل الأسئلة المعاصرة للوقت ، وكانت مقتنعة أنه مع وجود وقت كافٍ سيجد زوجها طريقة للعودة إلى المنزل.

في اليوم التالي للاختطاف ، سار المتمردون إلى خوسيه في الجبال على طول الحدود الكولومبية واستقروا في كوخ مرتفع في الغابة. هناك أقام خوسيه علاقة مع الخاطفين ليصعب عليهم قتلهم. لقد أثار إعجابهم بمعرفته بالغابة ، وبوجود حزام أسود في الكاراتيه ، ملأ الوقت بتعليمهم فنون الدفاع عن النفس.

قام مفاوضي بتدريب جولي كل يوم بينما كنا ننتظر الاتصال من المتمردين. علمنا لاحقاً أن المفاوض المعين من خاطفي خوسيه اضطر إلى السير إلى المدينة للتفاوض عبر الهاتف.

رفاقي طلبت من جولي الإجابة على كل مطالب الخاطفين بسؤال. كانت استراتيجيتي هي إبقاء الخاطفين مشغولين ولكن في حالة عدم توازن. "كيف أعرف أن خوسيه على قيد الحياة؟" سألت في المرة الأولى التي تحدثوا فيها.

إلى قالت إن طلبهم 5 ملايين دولار ، "ليس لدينا هذا النوع من المال. كيف يمكننا رفع هذا القدر؟" "كيف يمكن ندفك لك أي شيء حتى نعرف أن خوسيه بخير؟" سألت جولي في المرة التالية التي تحدثوا فيها. الأسئلة ، الأسئلة دائماً.

بدا الخاطف الذي كان يتفاوض مع جولي في حيرة شديدة من أسئلتها المستمرة ، وظل يطلب وقتاً للتفكير. أدى ذلك إلى إبطاء كل شيء ، لكنه لم يغضب من جولي أبداً. أعطته الإجابة عن الأسئلة الوهم بأنه يتحكم في المفاوضات.

من خلال طرح الأسئلة باستمرار وتقديم عروض صغيرة ، دفعت جولي الفدية إلى 16500 دولار. عندما وصلوا إلى هذا الرقم ، طالبها الخاطفون بإيصاله إليهم على الفور.

"كيف يمكنني القيام بذلك عندما أضطر إلى بيع سياراتي وشاحناتي؟" هي سألت.

دائماً شراء المزيد من الوقت.

كنا البدء في الابتسام لأن النجاح كان في متناول اليد ؛ لقد اقتربنا حقاً من الحصول على فدية يمكن للأسرة تحملها.

وتم تلقيت مكاملة هاتفية في منتصف الليل من أحد رفاقي المنتشرين في الإكوادور ، كيفين روست. كيفن مفاوض رائع ونفس الشخص الذي اتصل به

ليخبرني قبل عام أن مارتن بورنهام قد قُتل. ربطت بطني عقدة عندما سمعت صوته.

قال كيفن: "لقد تلقينا مكالمة للتو من جوزيه". "لا يزال في منطقة حرب العصابات لكنه هرب وهو في حافلة وهو في طريقه للخروج".  
استغرق الأمر مني نصف دقيقة للرد ، وعندما فعلت كل ما يمكنني قوله هو "اللجنة المقدسة! هذه أخبار رائعة! "

ماذا حدث، علمنا لاحقًا ، أنه مع كل التأخيرات والأسئلة ، تلاشى بعض رجال حرب العصابات ولم يعودوا. سرعان ما كان هناك مراقب واحد فقط يحرس خوسيه في الليل. رأى فتحة في وقت متأخر من إحدى الأمسيات عندما بدأ المطر يتساقط. قصف المطر على السقف المعدني ، وأغرق المطر جميع الأصوات الأخرى بينما كان الحارس الوحيد نائمًا. مع العلم أن الأوراق المبتلة في الخارج ستمتص صوت خطواته ، تسلق خوسيه عبر النافذة ، وركض عبر ممرات الغاية إلى طريق ترابي ، وشق طريقه إلى بلدة صغيرة.

يومان عاد لاحقًا مع جولي وطفلهما ، قبل أيام قليلة من عيد ميلاد ابنته الأول. كانت جولي على حق: فقد وجد طريقًا إلى المنزل مع الوقت الكافي.

تعد أسئلة "كيف" المعاييرة طريقة مؤكدة لإطلاق النار لمواصلة المفاوضات. إنهم يمارسون الضغط على نظيرك للتوصل إلى إجابات ، والتفكير في مشاكلك عند تقديم مطالبهم.

مع وجود عدد كافٍ من أسئلة "الكيفية" الصحيحة ، يمكنك قراءة وتشكيل بيئة التفاوض بطريقة تستصل في النهاية إلى الإجابة التي تريد سماعها. أنت

لدينا فقطلتكوين فكرة عن المكان الذي تريد أن تذهب إليه المحادثة عند وضع أسئلتك.

تكن الحيلة في أسئلة "كيف" في أنها ، عند استخدامها بشكل صحيح ، طرق لطيفة ورشيقة لقول "لا" وتوجيه نظيرك لتطوير حل أفضل - الحل الذي تقدمه. تدعو طريقة "كيف / لا" اللطيفة إلى التعاون وتترك نظيرك يشعر بأنه عومل باحترام.

انظر إلى ما فعلته جولي عندما قدم الخاطفون الكولومبيون مطالبهم الأولى. "كيف يمكننا جمع هذا القدر؟" هي سألت. لاحظ أنها لم تستخدم كلمة "لا". لكنها تمكنت من رفض طلب الخاطفين البالغ 5 ملايين دولار بأناقة.

كما فعلت جولي ، فإن السؤال "لا" الأول والأكثر شيوعاً الذي ستستخدمه هو نسخة من "كيف يفترض بي أن أفعل ذلك؟" (على سبيل المثال ، "كيف يمكننا زيادة هذا القدر؟"). تعتبر نبرة صوتك أمراً بالغ الأهمية حيث يمكن توصيل هذه العبارة إما على شكل اتهام أو طلب مساعدة. لذا انتبه إلى صوتك.

يميل هذا السؤال إلى التأثير الإيجابي في جعل الطرف الآخر يلقي نظرة جيدة على وضعك. هذه الديناميكية الإيجابية هي ما أشير إليه بعبارة "التعاطف القسري" ، وهي فعالة بشكل خاص إذا كنت تقودها إلى التعاطف مع نظيرك. هذا يشرك ديناميكية المعاملة بالمثل ليقودهم إلى فعل شيء من أجلك. بدءاً من اختطاف خوسيه ، "كيف لي أن أفعل ذلك؟" أصبح ردنا الأساسي على الخاطف

متطلبافية. ولم يكن لدينا نتائج عكسية أبداً.

ذات مرة كنت أعمل مع مستشار محاسبة يُدعى كيلى كان مديناً لكومة من المال من قبل عميل شركة. استمرت في التشاور لأنها اعتقدت أنها تطور جهة اتصال مفيدة ، ولأن الوعد بيوم الدفع في المستقبل بدا أنه يبرر الاستمرار بحسن نية.

ولكن في مرحلة معينة ، كانت كيلى متأخرة جداً في دفع فواتيرها لدرجة أنها كانت في مأزق. لم تستطع الاستمرار في العمل بفكرة غامضة فقط عن موعد حصولها على أجرها ، لكنها كانت قلقة من أنها إذا ضغطت بشدة فلن تحصل على أجرها على الإطلاق.

أخبرتها أن تنتظر حتى يطلب العميل مزيداً من العمل ، لأنها إذا قدمت طلباً مؤكداً للدفع على الفور ، فستكون عرضة للخطر إذا رفضوا. لحسن حظ كيلى ، اتصل العميل قريباً ليطلب منها المزيد من العمل. بمجرد أن أنهى طلبه ، سألت بهدوء سؤال "كيف":

قالت: "أرغب في المساعدة ، لكن كيف لي أن أفعل ذلك؟" من خلال الإشارة إلى رغبتها في العمل ولكن طلب المساعدة في إيجاد طريقة للقيام بذلك ، لم تترك لعمليها المتعثر خياراً سوى وضع احتياجاتها قبل كل شيء آخر.

وقد حصلت على أجر.

بالإضافة إلى قول "لا" الفائدة الرئيسية الأخرى لسؤال "كيف؟" هو ، بالمعنى الحرفي للكلمة ، أنه يجبر نظيرك على التفكير في كيفية تنفيذ الصفقة وشرحها. الصفقة لا شيء بدون التنفيذ الجيد. سوء التنفيذ هو السرطان الذي يأكل أرباحك.

من خلال جعل نظرائك يعبرون عن التنفيذ بكلماتهم الخاصة ، ستقنعهم أسئلة "كيف" التي تمت معايرتها بعناية بأن الحل النهائي هو فكرتهم. وهذا أمر بالغ الأهمية. يبذل الأشخاص دائماً المزيد من الجهد لتنفيذ حل عندما يعتقدون أنه حلهم. هذا هو مجرد طبيعة بشرية. لهذا السبب يُطلق على التفاوض غالباً "فن ترك شخص آخر يشق طريقك".

هناك سؤالان أساسيان يمكنك طرحهما لدفع نظرائك للاعتقاد بأنهم يحددون النجاح في طريقهم: "كيف سنعرف أننا على المسار الصحيح؟" و "كيف سنتعامل مع الأمور إذا وجدنا أننا خرجنا عن المسار الصحيح؟" عندما يجيبون ، تقوم بتلخيص إجاباتهم حتى تحصل على "هذا صحيح". ثم ستعرف أنهم قد اشتروا في. على الجانب الآخر ، كن حذراً من علامتين مؤثرتين على أن نظيرك لا يعتقد أن الفكرة تخصه. كما أشرت ، عندما يقولون ، "أنت على حق" ، غالباً ما يكون مؤشراً جيداً أنهم غير مكلفين بما تتم مناقشته. وعندما تدفع من أجل التنفيذ ويقولون ، "سأحاول" ، يجب أن تشعر بالغرق في معدتك. لأن هذا يعني حقاً ، "أخطط للفشل".

عندما تسمع أيًا من هذه الأسئلة ، يمكنك الغوص مرة أخرى بأسئلة "كيف" معايرة حتى يحددوا شروط التنفيذ الناجح بأسلوبهم الخاص. تابع عن طريق تلخيص ما قالوه للحصول على "هذا صحيح".

دع الطرف الآخر يشعر بالنصر. دعهم يعتقدون أنها كانت فكرتهم. استوعب غرورك. تذكر: "نعم" لا تعني شيئاً بدون "كيف". لذا استمر في السؤال "كيف؟" وتتجح.

## التأثير على هؤلاء خلف الطاولة

بعد أسابيع قليلة من عودة جوزيه إلى الولايات المتحدة ، توجهت بالسيارة إلى منزل عائلته في شمال ولاية نيويورك.

شعرت بسعادة غامرة عندما هرب جوزيه ، لكن القضية تركت لي قلقًا واحدًا مزعجًا: هل فشلت استراتيجيتي الجديدة؟ كما ترى ، عاد خوسيه إلى المنزل بأمان ، لكن ليس لأننا تفاوضنا على إطلاق سراحه. كنت قلقة من أن فوزنا لا يتعلق باستراتيجيتنا الرائعة بقدر ما يتعلق بالحظ الغيبي.

بعد الترحيب الحار من قبل جولي ووالديها ، تناولت أنا وخوسيه بعض القهوة وجلست. لقد ذهبت إلى هناك لأفعل ما أشارت إليه CNU على أنه استخلاص معلومات عن بقاء الرهائن. كنت أبحث عن أفكار حول كيفية تقديم المشورة بشكل أفضل للأشخاص الذين يواجهون عمليات اختطاف محتملة أفضل طريقة للبقاء على قيد الحياة ، ليس فقط جسديًا ، ولكن نفسيًا. كنت أحترق أيضًا لمعرفة ما حدث وراء الكواليس لأنه بدا كما لو أن استراتيجيتي الجديدة لم تنجح.

أخيرًا ، جاءت المحادثة حول استخدامنا للأسئلة المُعايرة.

"أتعلم؟" هو قال. "الشيء الأكثر جنونًا هو ذلك كان من المفترض أن يبقى مفاوضاتهم في المدينة ويتفاوض على الصفقة ، لكن لأن جولي استمرت في طرح الأسئلة عليه لم يكن يعرف حقًا كيف يجيب ، استمر في الخروج إلى الغابة. سوف يجتمعون جميعًا ويجرون مناقشة ضخمة حول كيفية الرد. حتى أنهم فكروا في اصطحابي إلى المدينة ووضعوني على الهاتف لأن جولي كانت مصرة جدًا على السؤال كيف عرفت ما إذا كنت بخير."

في ذلك الوقت ، علمت أن لدينا الأداة الصحيحة. كان ذلك بالضبط

على عكس قضية بورنهام ، حيث أبرم مفاوضنا الصفقة مع أحد الرجال ثم أخذ البقية منهم 300 ألف دولار وقالوا ، "لا ، نحن لا نفعل ذلك." كان دفع الطرف الآخر للعمل بهذه الجدية وإرغام هذا القدر الكبير من التنسيق الداخلي في خدمة أهدافنا أمرًا غير مسبوق.

نجحت إستراتيجيتنا التفاوضية في الإكوادور ليس فقط لأن الأسئلة ساهمت في البيئة التي سمحت لخوسيه بالفرار ، ولكن لأنها تأكدت من أن الخاطفين - نظرًا لنا - كانوا جميعًا في نفس الصفحة.

نعم، عدد قليل من محتجزي الرهائن - وعدد قليل من صانعي الصفقات التجارية -طر وحيدا. ولكن بالنسبة للجزء الأكبر ، هناك دائمًا لاعبون آخرون ، أشخاص يمكنهم العمل كصناع صفقات أو قتلة صفقات. إذا كنت تريد حقًا الوصول إلى "نعم" وتنفيذ صفقتك ، فعليك اكتشاف كيفية التأثير على هؤلاء الأفراد.

عندما يتم التنفيذ من قبل اللجنة ، دعم تلك اللجنة هو المفتاح. عليك دائمًا تحديد واكتشاف دوافعهم ، حتى لو لم تحدد بعد كل فرد في تلك اللجنة. يمكن أن يكون ذلك سهلاً مثل طرح بعض الأسئلة المعاييرة ، مثل "كيف يؤثر ذلك على بقية أعضاء فريقك؟" أو "ما مدى عدم حضور الأشخاص في هذه المكالمات؟" أو ببساطة "ما هي التحديات الرئيسية التي يراها زملاؤك في هذا المجال؟"

المفهوم الأكبر الذي أوضحه هنا هو أنه في أي مفاوضات عليك تحليل مساحة التفاوض بالكامل. عندما يتأثر الآخرون بما يتم التفاوض عليه ويمكنهم تأكيد حقوقهم أو سلطتهم لاحقًا ، فهذا مجرد غباء

للنظر فقط في مصالح أولئك الجالسين على طاولة المفاوضات. عليك أن تحذر من اللاعبين "خلف الطاولة" أو "المستوى الثاني" - أي الأطراف التي لا تشارك بشكل مباشر ولكن يمكنها المساعدة في تنفيذ الاتفاقيات التي تعجبهم وحظر تلك التي لا تشاركها. لا يمكنك تجاهلهم حتى عندما تتحدث إلى رئيس تنفيذي. يمكن أن يكون هناك دائماً شخص يهمس في أذنه. في نهاية اليوم ، غالباً ما يكون قتلة الصفقات أكثر أهمية من صانعي الصفقات.

حاول ان يتذكر إلى حصار السجن: لقد كان على وشك الانهيار لأن لاعباً واحداً من جانبنا لم يكن على متنه تماماً. هذا ما تجنيه استخدامنا للأسئلة المُعايرة في الإكوادور ، ولهذا السبب كانت قضية خوسيه على أرض الواقع. لا يتطلب الأمر سوى لاعب واحد فقط لإفساد الصفقة.

بعد بضع سنوات من الممارسة الخاصة ، فقدت الرؤية لأهمية التقييم والتأثير على المفاوضات الخفية التي تحدث "خلف الطاولة" ، ودفعت ثمناً باهظاً. كنا نغلق صفقة مع شركة كبيرة في فلوريدا كانت تريد تدريباً على التفاوض لأحد أقسامها. لقد كنا على الهاتف عدة مرات مع الرئيس التنفيذي ورئيس قسم الموارد البشرية ، وكانا كلاهما متحمساً بنسبة 100٪ في عرضنا. لقد أبتهجنا - فقد حصلنا على ما اعتقدنا أنه شراء كامل من كبار صانعي القرار لصفقة مربحة بشكل لا يصدق.

وبعد ذلك ، مثل كنا نحدد الطباعة الصغيرة ، سقطت الصفقة على الطاولة. اتضح أن رئيس الفرقة التي احتاجت إلى التدريب قتل الصفقة. ربما شعر هذا الرجل بالتهديد ،

مهين ، أو بطريقة ما تضررت شخصيا بطريقة أو بأخرى فكرة أنه وشعبه "بحاجة" إلى أي تدريب على الإطلاق. (نسبة عالية بشكل مدهش من المفاوضات تتوقف على شيء خارج الدولارات والسنتات ، وغالبًا ما يكون لها علاقة أكثر باحترام الذات ، والمكانة ، والاحتياجات غير المالية الأخرى.) لن نعرف أبدًا الآن. النقطة المهمة هي أننا لم نهتم إلا بعد فوات الأوان لأننا أفتعنا أنفسنا بأننا كنا على الهاتف مع صانعي القرار الوحيدين الذين يهتمهم الأمر.

كان بإمكاننا تجنب كل ذلك لو طرحنا بعض الأسئلة المعيارية ، مثل: كيف يؤثر هذا على كل شخص آخر؟ ما هو مستوى باقي أعضاء فريقك على متن الطائرة؟ كيف نتأكد من أننا نقدم المواد المناسبة للأشخاص المناسبين؟ كيف نضمن أن مديري أولئك الذين نقوم بتدريبهم مشاركين بشكل كامل؟ إذا طرحنا أسئلة من هذا القبيل ، لكان الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد البشرية قد تحققوا مع هذا الرجل ، وربما أدخلوه في المحادثة. وأنقذنا كلنا الكثير من الآلام.

### اكتشاف الكذب والتعامل مع الحمقى وسحر الجميع

بصفتك مفاوضًا ، ستصادف أشخاصًا يكذبون على وجهك ويحاولون إخافتك للتوصل إلى اتفاق. يأتي الحمقى العدوانيون والمصنعون المسلسلون مع المنطقة ، والتعامل معهم هو شيء عليك القيام به. لكن تعلم كيفية التعامل مع العدوان والتعرف على الباطل هو مجرد جزء من مشكلة أكبر: وهي تعلم كيفية

لتحديد وتفسير التفاصيل الدقيقة للتواصل - اللفظي وغير اللفظي - التي تكشف عن الحالات العقلية لنظرائك.

يدرك المفوضون الفعالون حقاً الاتصالات اللفظية واللفظية (كيف يقال) ، والاتصالات غير اللفظية التي تسود المفاوضات وديناميكيات المجموعة. وهم يعرفون كيفية توظيف هذه التفاصيل الدقيقة لصالحهم. حتى تغيير كلمة واحدة عند تقديم خيارات - مثل استخدام "عدم الخسارة" بدلاً من "الاحتفاظ" - يمكن أن يؤثر دون وعي على الخيارات الواعية التي يتخذها نظيرك.

هنا أريد أن أتحدث عن الأدوات التي تحتاجها للتعرف على الكذابين ، ونزع سلاح الحمقى ، وسحر أي شخص آخر. بالطبع ، السؤال المفتوح "كيف" هو أحد هذه الأسئلة - وربما يكون السؤال الأكثر أهمية - ولكن هناك المزيد.

كان Alastair Onglingswan يعيش في الفلبين عندما ، ذات مساء من عام 2004 ، استقل سيارة أجرة واستقر في رحلة طويلة إلى المنزل من مركز Greenhills للتسوق في مانيلا. غاف.

واستيقظ مقيداً بالسلاسل. لسوء الحظ بالنسبة لـ Alastair ، كان لدى سائق الأجرة عملاً ثانيًا كخاطف. احتفظ بزجاجة من الأثير في مقعده الأمامي ، وعندما ينام الهدف كان يخدره ويسجنه ويطلب فدية.

في غضون ساعات ، استخدم الخاطف هاتف أليستر للاتصال بصديقه في نيويورك. وطالب بمدفوعات يومية "الرعاية" اليستر أثناء بحثه في ثروة الأسرة. قال "لا بأس إذا لم تدفع". "يمكنني دائماً البيع

أعضائه في المملكة العربية السعودية".

في غضون أربع وعشرين ساعة ، تم تكليفي برئاسة المفاوضات من كوانتيكو. كانت صديقة أليستر متوترة للغاية بحيث لم تتمكن من التعامل مع الجانب العائلي من المفاوضات ، وأرادت والدته ، التي تعيش في الفلبين ، قبول أي طلب يقدمه الخاطف.

ولكن كان شقيق أليستر ، آرون ، في مانيتا ، مختللاً: لقد حصل للتو على فكرة التفاوض وقبل أن يموت أليستر ، مما سيجعله مفاوضاً أفضل وأكثر فاعلية. أنشأنا أنا وهارون خط هاتف دائم الاتصال وأصبحت معلم آرون على الجانب الآخر من العالم.

من خلال تعليقات الخاطف ومطالبه رأيت أنه صاحب خبرة وصبر. كعربون على نواياه ، عرض قطع آذان أليستر وإرسالها إلى العائلة مع مقطع فيديو له وهو يقطع أذنه.

من الواضح أن الطلب على الدفع اليومي كان خدعة لاستنزاف أكبر قدر ممكن من المال للأسرة مع قياس ثروتها في نفس الوقت. كان علينا معرفة من كان هذا الرجل - هل كان عميلاً منفرداً أم جزءاً من مجموعة؟ هل خطط لقتل أليستر أم لا؟ - وكان علينا أن نفعل ذلك قبل أن تنفجر الأسرة. للوصول إلى هناك ، كان علينا إشراك الخاطف في مفاوضات مطولة. كان علينا إبطاء كل شيء.

من كوانتيكو ، قمت بتحميل آرون بأسئلة محسوبة. طلبت منه أن يستمر في إثارة العنف

رعدة مع "كيف؟" كيف يفترض بي... كيف نعرف... كيف نستطيع...؟  
هناك قوة كبيرة في التعامل مع الحمقى باحترام. يمنحك القدرة على أن تكون  
حازماً للغاية - أن تقول "لا" - بطريقة خفية.

"كيف نعرف إذا دفعنا لك أنك لن تؤذي أليستر؟" سأل هارون.

في فنون الدفاع عن النفس الصينية للتاي تشي ، الهدف هو استخدام عدوانية  
خصمك ضده - لتحويل هجومه إلى طريقك لهزيمته. هذا هو النهج الذي اتبعناه مع  
خاطف أليستر: أردنا امتصاص تهديداته وإرهاقه. لقد تأكدنا من أن تحديد موعد  
مكالمة معنا كان أمراً معقداً. لقد أخرجنا تقديم ردود البريد الإلكتروني.

خلال كل هذه التكتيكات تغلبنا بينما منح الخاطف وهم السيطرة. كان يعتقد أنه  
كان يحل مشاكل هارون بينما كنا نقرأه ونضيع وقته. كما ترى ، من الأفضل عدم  
الذهاب إلى الذقن بعدوانية مثل خاطف أليستر ؛ بدلاً من ذلك ، استخدم بشكل  
افتراضي أسئلة "ماذا" و "كيف" لتجنب تقديم العطاءات أو تعديل وضعك  
التفاوضي. دودج ونسج.

أخيراً ، بعد أيام من المساومة ذهاباً وإياباً على السعر اليومي ، قام آرون  
بتخفيض الخاطف إلى مبلغ رمزي ووافق على إيداع جزء من الأموال في حسابه  
المصرفي. بعد دفع هذا المبلغ الجزئي ، توصل آرون إلى الطريقة المثلى لمواجهة  
سائق الأجرة بطريقة غير مواجهة بسؤال معايير "متى / ماذا".

"عندما ينفد المال ، ماذا سيحدث؟" سأل هارون.

توقف الخاطف.

أجاب أخيرًا "سيكون كل شيء على ما يرام". نعم!

بدون إدراكًا لما وافق عليه للتو ، فقد وعدنا قاتلنا للتو بأنه لن يؤذي أليستر.

سلسلة متكررة من "ماذا او ما" و أسئلة "كيف" يمكن

يساعد أنت تغلب ال عنيف تكتيكات من أ

الخصم المتلاعب.

كما ترون في هذا التبادل الأخير ، فإن محادثات الخاطف المطولة مع آرون

حولت آرون إلى صديق تقريبًا. بمرور الوقت ، أصبح الخاطف غير متحفظ بشأن

قضاء الوقت على الهاتف مع "صديقه". أخيرًا ، تعقب محققو الشرطة الوطنية

الفلبينية الهاتف إلى منزل وداهموه. لم يكن الخاطف والستير موجودين لكن زوجة

الخطاف كانت. أخبرت الشرطة عن منزل آخر يمتلكونه. وسرعان ما داهمت

الشرطة المنزل الآخر ، وحررت أليستر ، واعتقلت الخاطف.

هناك هناك الكثير من التكتيكات والأدوات والأساليب الأخرى لاستخدام أشكال

الاتصال اللفظي وغير اللفظي الدقيقة لفهم وتعديل الحالات العقلية لنظيرك. بينما

أجري بعضًا منهم هنا ، أريدك أن تأخذ دقيقة لاستيعاب كل منها. هذا هو نوع

الأدوات التي يمكن أن تساعد المفاوضين الملتزمين على تحقيق أهدافهم.

## القاعدة 7-38-55 في المائة

في دراستين مشهورتين حول ما يجعلنا نحب أو نكره شخصًا ما ، أنشأ أستاذ علم النفس بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس ألبرت مهابيان قاعدة 7-38-55. أي أن 7 في المائة فقط من الرسالة تعتمد على الكلمات بينما تأتي 38 في المائة من نبرة الصوت و 55 في المائة من لغة جسد المتحدث ووجهه.

في حين أن هذه الأرقام تتعلق بشكل أساسي بالحالات التي نشكل فيها موقفًا تجاه شخص ما ، إلا أن القاعدة تقدم نسبة مفيدة للمفاوضين. كما ترى ، فإن لغة الجسد ونبرة الصوت - وليس الكلمات - هي أقوى أدوات التقييم لدينا. لهذا السبب غالبًا ما أسافر لمسافات بعيدة لمقابلة شخص ما وجهًا لوجه ، حتى عندما أستطيع أن أقول الكثير مما يجب أن يقال عبر الهاتف.

فكيف تستخدم هذه القاعدة؟ أولاً ، انتبه جيدًا للنبرة ولغة الجسد للتأكد من تطابقها مع المعنى الحرفي للكلمات. إذا لم يتم التوافق بينهما ، فمن المحتمل تمامًا أن يكون المتحدث كاذبًا أو على الأقل غير مقتنع.

عندما لا تكون نبرة صوت شخص ما أو لغة جسده كذلك تتماشى مع معنى الكلمات التي تقولها ، استخدم التسميات لاكتشاف مصدر التناقض.

هذا مثال:

أنت: "إذن نحن متفقون؟" هم:

"نعم. . ."

أنت: "سمعتك قل ، "نعم" ، لكن يبدو أن هناك ترددًا في صوتك".

هم: "أوه ، لا شيء حقًا."

أنت: "لا ، هذا مهم ، فلنتأكد من أننا نفهم ذلك بشكل صحيح."

هم: "شكرا ، أنا أقدر ذلك."

هذه هي الطريقة للتأكد من تنفيذ اتفاقيتك دون مفاجآت. وسيكون نظيرك ممتنا. إن تصرفك في التعرف على التناقض والتعامل معه بلطف من خلال ملصق سيجعلهم يشعرون بالاحترام. وبالتالي ، ستتحسن علاقتك بالثقة.

### قاعدة الثلاثة

أنا متأكد من أنك في وقت ما من حياتك قد شاركت في مفاوضات حيث حصلت على "نعم" والتي تبين لاحقًا أنها "لا". ربما كان الطرف الآخر يكذب عليك ، أو ربما كانوا منغمسين في التفكير. في كلتا الحالتين ، هذه ليست تجربة غير شائعة. يحدث هذا بسبب وجود ثلاثة أنواع من "نعم": الالتزام والتأكيد والتزوير.

كما ناقشنا في الفصل الخامس ، يحاول العديد من البائعين المتحمسين حصر عملائهم في الالتزام بـ "نعم" لدرجة أن الكثير من الناس يجيدون "نعم" المزيفة. " أداة واحدة رائعة لتجنب هذا الفخ هو قاعدة الثلاثة. القاعدة الثلاثة هي ببساطة إقناع الشخص الآخر بذلك يوافق على إلى نفس الأشياء الثلاثة مرات نفس المحادثة. إنه مضاعفة قوة أي ديناميكية تحاول التعمق فيها بثلاثة أضعاف في الوقت الحالي. عند القيام بذلك ، فإنه يكشف عن المشاكل قبل حدوثها. من الصعب حقا

تكرار الكذب أو الإدانة الزائفة.

متي تعلمت هذه المهارة لأول مرة ، وكان خوفي الأكبر هو كيفية تجنب الظهور كسجل قياسي أو الظهور على أنه انتهازي حقًا. تعلمت أن الجواب هو تغيير تكتيكاتك.

في المرة الأولى التي يوافقون فيها على شيء ما أو يعطونك التزامًا ، هذا هو رقم 1. بالنسبة إلى رقم 2 ، يمكنك تسمية أو تلخيص ما قالوه حتى يجيبوا ، "هذا صحيح". والسؤال رقم 3 يمكن أن يكون سؤالاً "كيف" أو "ماذا" معايير حول التنفيذ يطلب منهم شرح ما الذي سيشكل نجاحًا ، شيء مثل "ماذا سنفعل إذا خرجنا عن المسار الصحيح؟"

أو قد تكون المرات الثلاث مجرد نفس السؤال المعايير الذي تمت صياغته بثلاث طرق مختلفة ، مثل "ما هو أكبر تحد واجهته؟ ماذا نحن ضد هنا؟ ما هو برأيك أصعب شيء يمكن الالتفاف حوله؟ "

في كلتا الحالتين ، فإن الذهاب في نفس القضية ثلاث مرات يكشف الأكاذيب وكذلك التناقضات بين الكلمات ولغة الجسد التي ذكرناها في القسم الأخير. لذا في المرة القادمة التي لا تكون فيها متأكدًا من أن نظيرك صادق وملتزم ، جربه.

### تأثير بينوكيو

مع كان بينوكيو ، شخصية كارلو كولودي الشهيرة ، من السهل معرفة متى كان يكذب: كان عليك فقط مشاهدة أنفه.

اتضح أن Collodi لم يكن بعيداً عن الواقع. يقدم معظم الناس إشارات منبهة واضحة عندما يكذبون. ليس أنفًا متزايداً ، ولكنه قريب بما فيه الكفاية. في دراسة لمكونات الكذب ، وجد الأستاذ 2 في كلية هارفارد للأعمال ديباك مالهوترا وزملاؤه أن الكذابين ، في المتوسط ، يستخدمون كلمات أكثر من رواية الحقيقة ويستخدمون ضمائر الشخص الثالث. بدأوا يتحدثون عنه ، هي ، هو ، واحد ، هم ، وهم وليس أنا ، من أجل وضع بعض المسافة بينهم وبين الكذبة. واكتشفوا ذلكيميل الكاذبون إلى التحدث بجمل أكثر تعقيداً في محاولة لكسب نظرائهم المشبوهين. هذا ما قصده WC Fields عندما تحدث عن محيرة شخص ما بالهراء. أطلق الباحثون على هذا اسم تأثير بينوكيو لأنه ، تمامًا مثل أنف بينوكيو ، زاد عدد الكلمات جنبًا إلى جنب مع الكذبة. الأشخاص الذين يكذبون هم ، لأسباب مفهومة ، قلقون أكثر بشأن تصديقهم ، لذا فهم يعملون بجد أكبر - بصعوبة بالغة - حتى يصبحوا قابلين للتصديق.

### انتبه لاستخدامهم للسمات

يمكن أن يساعد استخدام الضمائر من قبل الطرف المقابل أيضًا في الشعور بأهميتها الفعلية في سلاسل القرار والتنفيذ على الجانب الآخر من الجدول. كلما زاد حبهم مع "أنا" و "أنا" و "أنا" كلما قلت أهميتهم. بالمقابل ، يصعب الحصول على ضمير المتكلم الأول

بعيدا عن المكان فم المفاوضات كلما كانت أهميته. تمامًا كما في دراسة Malhotra حيث ينأى الكذاب بنفسه عن الكذبة ، في التفاوض ، لا يريد صانعو القرار الأذكياء أن يكونوا محاصرين على الطاولة لاتخاذ قرار. سوف يذعن للناس بعيدًا عن الطاولة لمنعه من التعلق.

خاطف سائق التاكسي لدينا في الفلبين ، استخدم Alastair Onglingswan كلمة "نحن" و "هم" و "هم" بشكل صارم في وقت مبكر من عملية الاختطاف كنت مقتنعًا بأننا نتعامل مع زعيمهم. لم أكن أعرف أبدًا مدى صحة ذلك حرفيًا حتى الإنقاذ. في سرقة بنك تسييس مناهاتن من الفصل 2 ، تحدث سارق البنك كريس واتس باستمرار عن مدى خطورة "الآخرين" ومدى ضالة تأثيره عليهم ، كلها كذبة.

### خصم كريس

الناس دائماً تحدث عن تذكر واستخدام (ولكن ليس الإفراط في استخدام) اسم نظيرك في التفاوض. وهذا مهم. على الرغم من ذلك ، فإن الحقيقة هي أن الناس غالبًا ما سئموا من التعرض للطرق بأسمائهم. سوف يضربهم البائع البارح الذي يحاول دفعهم إلى "نعم" مرارًا وتكرارًا.

بدلاً من ذلك ، اتخذ مسارًا مختلفًا واستخدم اسمك.

هكذا أحصل على خصم كريس.

تماماً مثل استخدام اسم أليستر مع الخاطف وجعله يستخدمه مرة أخرى يضيف طابعاً إنسانياً على الرهينة ويقلل من احتمالية تعرضه للأذى ، باستخدام اسمك الخاص يخلق ديناميكية "التعاطف القسري". يصنع الآخر

الجانب أراك كشخص.

قبل بضع سنوات كنت في حانة في كانساس مع مجموعة من زملائي  
مفاوضي مكتب التحقيقات الفدرالي. كان البار ممتلئاً ، لكنني رأيت كرسيًا فارغًا.  
تحركت نحوها ولكن بمجرد أن استعدت للجلوس قال الرجل المجاور لها ، "لا  
تفكر في الأمر حتى".

"لماذا؟" سألته ، فقال ، "لأنني سأركل مؤخرتك".

لقد كان كبيرًا ، قوي البنية ، وثنملاً بالفعل ، لكن انظر ، أنا مفوض رهائن  
طوال حياتي - أنجذب نحو المواقف المتوترة التي تحتاج إلى وساطة مثل العثة إلى  
اللهب.

مدت يدي لأصافحه وقلت ، "اسمي كريس".

تجمد الرجل ، وفي أثناء التوقف ، انتقل زملائي من مكتب التحقيقات  
الفيدرالي ، وربطوه على كتفيه ، وعرضوا عليه شراء مشروب. تبين أنه كان من  
قدامى المحاربين في فيتنام عند نقطة منخفضة للغاية. كان في حانة مزدحمة حيث  
بدا أن العالم بأسره يحتفل. الشيء الوحيد الذي يمكن أن يفكر فيه هو القتال. ولكن  
بمجرد أن أصبحت "كريس" ، تغير كل شيء.

الآن خذ هذه العقلية إلى مفاوضات مالية. كنت في مركز تسوق بعد بضعة  
أشهر من تجربة كانساس واخترت بعض القمصان في أحد المتاجر. في المنضدة  
الأمامية ، سألتني السيدة الشابة عما إذا كنت أرغب في الانضمام إلى برنامج  
المشترين المتكررين.

سألتها إن كنت قد حصلت على خصم على الانضمام فقالت "لا".

لذلك قررت أن أجرب زاوية أخرى. قلت بطريقة ودية ، "اسمي كريس. ما

هو خصم كريس؟"

نظرت من السجل وقابلت عيني وضحكت قليلاً.  
قالت "يجب أن أسأل مديري ، كاثي" ، ثم التفتت إلى المرأة التي كانت تقف بجانبها.

قالت كاثي ، التي سمعت الحديث بالكامل ، "أفضل ما يمكنني فعله هو عشرة بالمائة".

أنسنة نفسك. استخدم اسمك لتقديم نفسك. قلها بطريقة ممتعة وودية. دعهم يستمتعون بالتفاعل أيضاً. واحصل على السعر الخاص بك.

### كيف تحصل على المنافسين الخاصين بك للمزايدة ضد أنفسهم

مثلما رأيت آرون وجولي يتعاملون مع الخاطفين ، فإن أفضل طريقة لجعل نظرائك يقللون من مطالبهم هي أن تقول "لا" باستخدام أسئلة "كيف". هذه الطرق غير المباشرة لقول "لا" لن تغلق نظيرك كما تفعل "لا" الفظة التي تخترق الكبرياء. في الواقع ، ستبدو هذه الاستجابات شبيهة إلى حد كبير بالعروض المضادة لدرجة أن نظرائك سيواصلون غالباً المزايدة ضد أنفسهم.

لقد وجدنا أنه يمكنك عادةً التعبير عن "لا" أربع مرات قبل نطق الكلمة فعلياً. الخطوة الأولى في سلسلة "لا" هي الاستعداد القديم: "كيف لي أن أفعل ذلك؟"

عندك لتسليمها بطريقة محترمة ، فيصبح طلب مساعدة. تم تسليمها بشكل صحيح ، فهي تدعو الطرف الآخر للمشاركة في معضلتك وحلها بعرض أفضل. بعد ذلك ، هناك نسخة من عبارة "عرضك كريم جداً" ،

أنا آسف ، هذا فقط لا يناسبني " هي طريقة ثانية أنيقة لقول " لا " .  
تجنب هذه الاستجابة التي تم اختبارها جيداً تقديم عرض مضاد ، واستخدام  
"السخي" يغذي نظيرك للارتقاء إلى مستوى الكلمة. كما أن عبارة "أنا آسف"  
تخفف من "لا" وتبني التعاطف. (يمكنك تجاهل ما يسمى بخبراء التفاوض الذين  
يقولون إن الاعتذار هو دائماً علامات ضعف).

ثم يمكنك استخدام شيء مامثل "أنا آسف ولكنني أخشى أنني لا أستطيع فعل  
ذلك". إنه أكثر مباشرة ، و "لا يستطيع فعل ذلك" يقوم بواجب مزدوج كبير. من  
خلال التعبير عن عدم القدرة على الأداء ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعاطف الطرف  
الأخر تجاهك.

"أنا آسف ، لا" هي نسخة أكثر إيجازاً قليلاً للرقم الرابع "لا". إذا تم تسليمه  
برفق ، فإنه بالكاد يبدو سلبياً على الإطلاق.

إذا كان عليك أن تذهب أبعد من ذلك ، فبالطبع ، فإن "لا" هي الطريقة  
الأخيرة والأكثر مباشرة. لفظياً ، يجب أن يتم تسليمها مع انعطاف تنازلي ونبرة  
احترام ؛ ليس من المفترض أن تكون "لا!"

أحد طلابي ، رجل يُدعى جيسوس بوينو ، كتب لي منذ وقت ليس ببعيد ليخبرني  
قصة رائعة حول كيف استخدم "لا" متعدد الخطوات لمساعدة شقيقه Joaquin في  
الخروج من موقف عمل صعب.

كان شقيقه واثنان من أصدقائه قد اشترىوا حشيشاً ينمو بامتياز في متجر في  
شمال إسبانيا ، حيث تُعد زراعة الماريجوانا للاستخدام الشخصي أمراً قانونياً.  
استثمر كل من Joaquin وشريكه Bruno 20000 يورو في الأعمال مقابل  
حصة تبلغ 46 بالمائة (استثمر شريك الأقلية 3500 يورو أخرى

8 في المائة).

منذ البداية ، كانت علاقة Joaquin و Bruno متوترة. Joaquin هو بائع ممتاز ، بينما كان Bruno أكثر من محاسب. كان شريك الأقلية أيضاً بائعاً ممتازاً ، وكان يعتقد هو وجواكين أن زيادة المبيعات كانت الاستراتيجية الصحيحة. كان هذا يعني تقديم خصومات على الطلبات الكبيرة والعملاء المتكررين ، وهو ما لم يوافق عليه برونو. كما أن إنفاقهم المخطط على إطلاق موقع على شبكة الإنترنت وتوسيع المخزون أفسد برونو بطريقة خاطئة.

ثم أصبحت زوجة برونو مشكلة عندما بدأت في التذمر من Joaquin حول كيفية عدم إنفاقه كثيراً على التوسع ، وبدلاً من ذلك جني المزيد من الأرباح. ذات يوم ، كان Joaquin يراجع مشتريات المخزون ولاحظ أن بعض العناصر التي طلبوها لم يتم وضعها على أرفف المتجر. بدأ في البحث عنهم عبر الإنترنت ولدهشته وجد متجرًا على eBay تم إنشاؤه بالاسم الأول للزوجة والذي كان يبيع بالضبط تلك المنتجات المفقودة.

بدأ هذا جدالاً كبيراً بين برونو وجواكين ، وأدى إلى توتر علاقتهما. في خضم هذه اللحظة ، أخبر برونو Joaquin أنه منفتح على بيع أسهمه لأنه شعر أن مخاطر العمل التي يتعرضون لها كانت كبيرة جداً. لذلك تشاور يواكين مع أخيه: تلميذي يسوع.

لأنهم يعتقدون أن الضغط من كانت زوجة برونو هي سبب رغبته في البيع ، وقد ساعد يسوع Joaquin في صياغة رسالة تعاطف حول ذلك: "يبدو أنك تحت ضغط كبير من زوجتك." كان Joaquin أيضاً في

في منتصف الطلاق ، لذلك قرروا استخدام ذلك للتواصل مع قضايا الزوجة ، وأعدوا تدقيقًا للاتهام - "أعلم أنك تعتقد أنني لا أهتم بالتكاليف وأخذ الأرباح من الشركة" - من أجل نزع فتيل الطاقة السلبية واجعل برونو يتحدث.

هذا يعمل كالسحر. وافق برونو على الفور على مراجعة الاتهام وبدأ في شرح سبب اعتقاده أن Joaquin كان مهملاً في الإنفاق. أشار برونو أيضًا إلى أنه لم يكن لديه من ينقذه مثلما فعل جواكين (حصل Joaquin على قرض لبدء التشغيل من والدته). استخدم جواكين المرايا لإبقاء برونو يتحدث ، وقد فعل ذلك.

أخيرًا ، قال Joaquin ، "أعرف كيف يمكن أن تشعر بالضغط من زوجتك ، فأنا أعاني من الطلاق ، وهذا بالفعل يأخذ الكثير منك." ذهب برونو بعد ذلك في حديث صاخب عن زوجته لمدة عشر دقائق وترك معلومة ضخمة: كانت الزوجة مستاءة للغاية لأن البنك الذي أقرضهم مبلغ 20 ألف يورو قد راجع قرضهم وأعطاهم خيارين: سداد القرض في أو دفع سعر فائدة أعلى بكثير.

بنغو!

اجتمع جواكين ويسوع بعد معرفة ذلك ، قررت أن Joaquin يمكنه أن يدفع بشكل معقول أعلى من سعر القرض لأن برونو قد حصل بالفعل على راتب قدره 14000 يورو من الشركة. وضعت الرسالة من البنك برونو في موقف سيئ ، واعتقد جواكين أنه يستطيع المزايدة منخفضة لأنه لم يكن هناك حقًا سوق لبرونو لبيع أسهمه.

لقد قرروا أن 23000 يورو سيكون الرقم السحري ، مع 11000 يورو مقدمًا مع 12000 يورو المتبقية على

فترة العام.

ثم سارت الأمور بشكل جانبي.

بدلاً من في انتظار أن يسمي برونو سعراً ، قفز جواكين البندقية وقدم عرضه الكامل ، وأخبر برونو أنه يعتقد أنه "عادل جداً". إذا كانت هناك طريقة واحدة لتأجيل نظيرك ، فهي من خلال الإيحاء بأن الاختلاف معك غير عادل. ما حدث بعد ذلك أثبت ذلك.

أغلق برونو بغضب الهاتف وبعد يومين تلقى Joaquin بريداً إلكترونيًا من رجل يقول إنه تم تعيينه لتمثيل برونو. لقد أرادوا 30812 يورو: 20000 يورو للقرض ، و 4000 يورو للراتب ، و 6230 يورو للأسهم ، و 582 يورو للفائدة. الشخصيات غير المستديرة التي بدت ثابتة في خصوصيتها. كان هذا الرجل محترفاً.

عيسى أخير Joaquin أنه قد أفسد حقاً. لكن كلاهما كانا يعلمان أن برونو كان يائساً جداً من البيع. لذلك قرروا استخدام إستراتيجية "لا" متعددة الخطوات لحمل برونو على المزايدة ضد نفسه. قرروا أن السيناريو الأسوأ هو أن يغير برونو رأيه بشأن بيع أسهمه وسيستمر الوضع الراهن. لقد كانت مخاطرة سيتعين عليهم تحملها.

لقد صاغوا أول رسالة "لا" لهم:

السعر الذي عرضته عادل للغاية ، وأتمنى بالتأكيد لو كان بإمكانني تحمله. لقد عمل برونو بجد من أجل هذا العمل ، وهو يستحق أن يحصل على تعويض مناسب. أنا أسف جدا ، ولكن أتمنى لك حظاً سعيداً.

لاحظ كيف لم يقدموا أي عرض مضاد وقالوا "لا" بدون استخدام الكلمة؟  
جواكين كنت صدمت متى ال التالية يوم  
تلقى بريدًا إلكترونيًا من يقوم المستشار بتخفيض السعر إلى

28346 يورو.

ثم صاغ جواكين ويسوع "لا" اللطيف الثاني:

شكرًا لك لعارضك. لقد كنت كريمًا لخفض السعر ، وهو ما أفدره كثيرًا. أتمنى حقًا أن أدفع لك هذا المبلغ ، لكنني مخلص في أنني لا أستطيع تحمل هذا المبلغ في الوقت الحالي. كما تعلم ، أنا في منتصف مرحلة طلاق ولا يمكنني الحصول على هذا النوع من المال. مرة أخرى ، أتمنى لك كل التوفيق.

في اليوم التالي ، تلقى Joaquin رسالة بريد إلكتروني من سطر واحد من المستشار مما أدى إلى خفض السعر إلى 25000 يورو. أراد Joaquin أن يأخذها ولكن يسوع أخبره أن لديه بعض الخطوات "لا" للذهاب. حاربه جواكين ، لكنه رضخ في النهاية.

هناك درس حاسم: فن إبرام الصفقة يظل مركزًا حتى النهاية. هناك نقاط حاسمة في النهاية عندما يجب عليك الاعتماد على انضباطك العقلي. لا تفكر في موعد مغادرة الرحلة الأخيرة ، أو كيف سيكون شكل العودة إلى المنزل مبكرًا ولعب الجولف. لا تدع عقلك يشرد. استمر في التركيز.  
كتبوا:

شكرا مرة اخرى على العرض السخي. لقد انخفض السعر حقًا وقد حاولت كثيرًا

من الصعب الحصول على هذا المبلغ. لسوء الحظ ، لا أحد على استعداد لإقراضي المال ، ولا حتى والدي. لقد جربت طرقًا مختلفة ولكن لا يمكنني الحصول على التمويل. في النهاية ، يمكنني أن أعرض عليك

23.567 يورو ، على الرغم من أنني لا أستطيع سوى دفع 15321.37 يورو مقدمًا. يمكنني أن أدفع لك المبلغ المتبقي على مدار عام واحد ، لكن هذا في الحقيقة هو أقصى ما يمكنني فعله. أتمنى لك التوفيق في قرارك.

استخدام رائع لأرقام محددة ، ويا لها من طريقة لبناء التعاطف لقول "لا" دون استخدام الكلمة!

وانها عملت. في غضون ساعة واحدة ، استجاب المستشار للموافقة. ينظر الى هذا عن كثب: انظر كيف أدى مزيج الأسئلة المطابقة والأسئلة المفتوحة إلى سحب المعلومات حول مشاكل برونو المالية ، ومن ثم استغلت طريقة "لا" بأسه؟ قد لا تكون فكرة جيدة أن تستخدم هذه الطريقة إذا كان هناك مشتر آخر ، ولكن مع عدم وجود أي شخص آخر ، كانت طريقة رائعة لجعل برونو يقدم عرضًا ضد نفسه.

## الدروس الرئيسية

المفاوضون المتميزون - صانعو المطر الحقيقيون - يعرفون ذلك التفاوض هو ميدان لعب تحت الكلمات ، حيث ينطوي الوصول إلى صفقة جيدة حقًا على اكتشاف الإشارات الدقيقة غير الواضحة تحت السطح والتلاعب بها. فقط من خلال تصور وتعديل هذه القضايا الجوفية يمكنك صياغة الكثير والقيام به

تأكد من أنه تم تنفيذه.

عند استخدام الأدوات التالية ، تذكر أهم مفهوم في هذا الفصل. هذا يعني ،  
"نعم" لا شيء بدون "كيف". يسأل "كيف"، معرفة  
"كيف"، وتحديد "كيف" كلها جزء من ترسانة المفاوض الفعال.  
سيكون أعزل بدونهم.

■ اطرح أسئلة "كيف" مُعايرة ، واسألها مرارًا وتكرارًا. السؤال عن "كيف" يحافظ على مشاركة نظرائك ولكن في حالة عدم توازن. ستمنحهم الإجابة عن الأسئلة وهم السيطرة. سيقدّم ذلك أيضًا إلى التفكير في مشاكلك عند تقديم مطالبهم.

■ استخدم أسئلة "كيف" لتشكيل بيئة التفاوض. يمكنك القيام بذلك باستخدام "كيف يمكنني القيام بذلك؟" كنسخة لطيفة من "لا". سيؤدي ذلك إلى دفع نظيرك بمهارة للبحث عن حلول أخرى — حولك. وغالبًا ما يدفعهم إلى المزايدة على أنفسهم.

■ لا تدفع فقط الانتباه إلى الأشخاص الذين تتفاوض معهم بشكل مباشر ؛ حدد دائمًا دوافع اللاعبين "خلف الطاولة". يمكنك القيام بذلك عن طريق السؤال كيف ستؤثر الصفقة على كل شخص آخر وكيف يكونون على متنها.

■ اتبع قاعدة 7-38-55 بالمائة من خلال إيلاء اهتمام وثيق لنبرة الصوت ولغة الجسد.

سيظهر التناقض بين الكلمات والعلامات غير اللفظية عندما يكذب نظيرك أو لا يشعر بالراحة تجاه صفقة.

■ هل "نعم" حقيقية أم مزيفة؟ اختبرها باستخدام قاعدة الثلاثة: استخدم الأسئلة والملخصات والتسميات التي تمت معايرتها لجعل نظيرك يعيد تأكيد موافقته ثلاث مرات على الأقل. من الصعب حقًا أن تكذب مرارًا وتكرارًا أو تزيف الإدانة.

■ يقدم استخدام الشخص للضمائر رؤى عميقة لسلطته النسبية. إذا كنت تسمع الكثير من كلمات "أنا" و "أنا" و "أنا" ، فربما تكمن القوة الحقيقية لاتخاذ القرار في مكان آخر. انتقاء الكثير من "نحن" و "هم" و "هم" ، فمن الأرجح أنك تتعامل مباشرة مع صانع قرار ذكي يبقى خياراته مفتوحة.

■ استخدم اسمك لتجعل من نفسك شخصًا حقيقيًا على الجانب الآخر وحتى تحصل على خصمك الشخصي. الفكاهاة والإنسانية هي أفضل الطرق لكسر الجليد وإزالة الحواجز.

أقبل بضع سنوات وقعت في حب سيارة تويوتا فور رنر حمراء. في الواقع ليس فقط "أحمر" ، ولكن "سالسا ريد بيرل". نوع من الأحمر المشتعل الذي بدا وكأنه يتوهج في الليل. كم هو مثير هذا؟ كان علي فقط الحصول عليها ؛ أصبح الحصول على واحدة هاجسي. لقد بحثت في التجار في العاصمة واشنطن ، وسرعان ما أدركت أنني لست الوحيد المهووس بالحصول على تلك الشاحنة: لم يكن هناك أي منها بهذا اللون في

المنطقة بأكملها ، ولا شيء على الإطلاق ، باستثناء تاجر واحد.

أنت تعرف كيف هم أقول لك ألا تتسوق من البقالة وأنت جائع؟ حسناً ، كنت جائعاً. جائعاً جداً. في الواقع ، كنت في حالة حب. . . . جلست ، وركزت على نفسي ، وخططت. كان هذا الكثير لقطتي الوحيدة. كان علي أن أجعلها ذات قيمة قدت السيارة إلى التاجر بعد ظهر يوم جمعة مشمس. جلست على الجانب الآخر من البائع ، وهو رجل لطيف بدرجة كافية يُدعى ستان ، وأخبرته كم كانت السيارة رائعة.

قدم لي الابتسامة المعتادة - كان يظنني - وذكر السعر الملصق على "تلك السيارة الجميلة":

36000 دولار.

أعطيته إيماءة متفهمة وواصلت شفتي. مفتاح بدء المساومة هو إثارة غضب الرجل الآخر على الإطلاق

بلطف جدا. أنت تفعل ذلك بأجمل طريقة ممكنة. إذا كان بإمكانني خيط تلك الإبرة ، فقد أتيتحت لي فرصة جيدة للحصول على سعري.

"يمكنني دفع 30 ألف دولار ،" انا قلت. "ويمكنني أن أدفعها مقدماً ، كل النقود. سأكتب اليوم شيكاً لكامل المبلغ. أنا آسف ، أخشى أنني لا أستطيع الدفع أكثر ."

تومض ابتسامته قليلاً عند الأطراف ، كما لو كانت تفقد التركيز. لكنه شدها وهز رأسه.

"أنا متأكد من أنك تستطيع أن تفهم أننا لا نستطيع فعل ذلك. سعر الملصق هو 36000 دولار ، بعد كل شيء ."

"كيف لي أن أفعل ذلك؟" سألت بإحترام. قال: "أنا متأكد" ، ثم توقف وكأنه غير متأكد

ما كان يقصد قوله. "أنا متأكد من أنه يمكننا إيجاد شيء ما بتمويل 36000 دولار."

"انهاشاحنة جميلة. مدهش حقاً. لا أستطيع أن أخبرك كم أحب أن أحصل عليه. إنه يستحق أكثر مما عرضه. أنا آسف ، هذا محرج حقاً. أنا فقط لا أستطيع أن أفعل هذا السعر ."

كان يحدق بي في صمت ، مرتبكاً قليلاً الآن. ثم وقف وذهب إلى الخلف لما بدا وكأنه أبدي. لقد ذهب لفترة طويلة لدرجة أنني أتذكر أنني قلت لنفسي ، "اللعنة! كان يجب أن أكون أقل! سوف ينزلون على طول الطريق ". أي رد لا يمثل رفضاً صريحاً لعرضك يعني أن لديك الأفضلية.

عاد وأخبرني أنه كان عيد الميلاد أن رئيسه وافق على سعر جديد: 34000 دولار.

"واو ، عرضك"كريم جدا وهذه هي سيارة أحلامي" ، قلت. "أتمنى حقاً أن أفعل ذلك. أنا حقاً. هذا أمر محرج جدا. أنا ببساطة لا أستطيع. "

سقط في صمت ولم آخذ الطعم. تركت الصمت باقيا. ثم تحرك مرة أخرى بحسرة.

عاد بعد دهر آخر.

قال: "أنت تفوز". "وافق مديري على 32500 دولار." دفع ورقة عبر المكتب كانت تقول حتى بأحرف كبيرة "أنت تربح". حتى الكلمات كانت محاطة بوجوه ضاحكة. "اناممتن للغاية. لقد كنت كريماً جداً ، ولا يمكنني أن أشكرك بما فيه الكفاية. قلت: "لا شك أن الشاحنة تساوي أكثر من سعري". "أنا آسف ، لا يمكنني فعل ذلك".

وقف مرة أخرى. لا ابتسامة الآن. لا يزال في حيرة. بعد بضع ثوانٍ ، عاد إلى مدير أعماله واتكأت. يمكنني تذوق طعم النصر. بعد دقيقة - ليس هناك خلود هذه المرة - عاد وجلس. قال "يمكننا أن نفعل ذلك".

بعد يومين ، سافرت في سيارتي Salsa Red Pearl Toyota 4Runner مقابل 30 ألف دولار. يا الله أحب تلك الشاحنة. لا يزال يقودها اليوم.

وصلت معظم المفاوضات إلى تلك النقطة الحتمية حيث يتحول التفاعل الفضفاض وغير الرسمي بين شخصين إلى المواجهة و "المسامير النحاسية" التي يضرب بها المثل. أنت تعرف اللحظة: لقد عكست وصمت طريقك إلى درجة من الوئام ؛ لقد أزال تدقيق الاتهام أي عقبات عقلية أو عاطفية باقية ، وقمت بتحديد وتلخيص المصالح والمواقف المعرضة للخطر ، مما أدى إلى استنتاج "هذا صحيح" ، و . . . حان الوقت الآن للمساومة.

هناإنه: صراع النقود ، رقصة العروض المضطربة

والعدادات التي ترسل معظم الناس في عرق بارد. إذا كنت تعتبر نفسك من بين تلك الأغلبية ، فيما يتعلق باللحظة الحتمية على أنها ليست أكثر من شر لا بد منه ، فهناك فرصة جيدة لتنظيف ساعتك بانتظام من قبل أولئك الذين تعلموا احتضانها.

لا يوجد جزء من التفاوض يسبب المزيد من القلق والعدوان غير المركز أكثر من المساومة ، وهذا هو السبب في أنه في كثير من الأحيان يتم تخبطه وإساءة التعامل معه أكثر من أي جزء آخر. إنه ببساطة ليس ديناميكية مريحة لمعظم الناس. حتى عندما يكون لدينا أفضل الخطط ، فإن الكثير منا يضعف عندما نصل إلى لحظة تبادل الأسعار.

في هذا الفصل ، سأشرح التكتيكات التي تشكل عملية المساومة ، وألقي نظرة على كيفية تحديد الديناميكيات النفسية للتكتيكات التي يجب استخدامها وكيفية تنفيذها.

الآن ، المساومة ليست علم الصواريخ ، لكنها ليست مجرد حدس أو رياضيات أيضًا. للمساومة بشكل جيد ، تحتاج إلى التخلص من افتراضاتك حول عملية المساومة وتعلم كيفية التعرف على الاستراتيجيات النفسية الدقيقة التي تلعب أدوارًا حيوية على طاولة المفاوضات. يرى المتداولون الماهرون أكثر من مجرد عروض افتتاحية ، وعقود مضادة ، وحركات إغلاق. يرون التيارات النفسية التي تجري تحت السطح.

بمجرد أن تتعلم كيفية تحديد هذه التيارات ، ستكون قادرًا على "قراءة" مواقف المساومة بشكل أكثر دقة وثقة للإجابة على الأسئلة التكتيكية التي تلاحق حتى أفضل المفاوضين.

ستكون جاهزًا لـ "المساومة المجردة". و

لن يروا ذلك قادمًا أبدًا.

## ما هو نوعك؟

قبل بضع سنوات كنت على قاربي مع أحد موظفي ، رجل عظيم اسمه كينون ؛ كان من المفترض أن أقدم له حديثًا حماسيًا واستعراضًا للأداء. "متي قلت: أفكر في ما فعله ، وأصفه بأنه "كشف التيار". قال كينون: "الكشف عن التيار".

"نعم ، الفكرة هي أننا - أنت وأنا والجميع هنا - يمتلك المهارات اللازمة لتحديد القوى النفسية التي تبعدنا عن الشاطئ واستخدامها للوصول إلى مكان ما أكثر إنتاجية". قال كينون "في مكان ما أكثر إنتاجية". قلت "بالضبط". "إلى مكان نستطيع. . ."

لقد تحدثنا لمدة خمس وأربعين دقيقة عندما انفجر ضحك ابني براندون ، الذي يدير العمليات لمجموعة بلاك سوان.

"أنا غير قادر على اتخاذ ذلك بعد الآن! ألا ترى؟ حقا أبي ، ألا ترى؟" رمشت. هل رأيت ماذا؟ لقد سألته.

"كل ما فعله كينون هو انعكاس لك. وكان يفعل ذلك لمدة ساعة تقريبًا". قلت ، "أوه" ، وجهي احمر عندما بدأ كينون يضحك.

لقد كان محققًا تمامًا. كان كينون يلعب معي طوال الوقت ، مستخدمًا الأداة النفسية التي تعمل بشكل أكثر فاعلية مع الرجال الحازمين مثلي: المرأة.

يتشكل أسلوبك في التفاوض الشخصي - وأسلوب نظيرك - خلال مرحلة الطفولة ، والتعليم ، الأسرة والثقافة ومليون عامل آخر ؛ من خلال التعرف عليه ، يمكنك تحديد نقاط القوة والضعف في التفاوض لديك (ونقاط القوة والضعف لدى نظيرك) وتعديل طريقة تفكيرك واستراتيجياتك وفقاً لذلك.

تفاوض النمط هو متغير حاسم في المساومة. إذا كنت لا تعرف ما هي الغريزة التي ستخبرك أو تخبرك الطرف الآخر بالقيام به في ظروف مختلفة ، فستواجه مشكلة كبيرة في ممارسة الاستراتيجيات والتكتيكات الفعالة. لديك أنت ونظيرك عادات ذهنية وسلوك ، وبمجرد تحديدها يمكنك الاستفادة منها بطريقة إستراتيجية. تماماً مثلما فعل كينون.

توجد مكتبة كاملة في حد ذاتها من البحث في النماذج الأصلية والملاح السلوكية لجميع الأشخاص المحتملين الذين تلتقي بهم على طاولة المفاوضات. إنه أمر مربك للغاية ، لدرجة أنه يفقد فائدته. على مدى السنوات القليلة الماضية ، في جهد قاده بشكل أساسي ابني براندون ، قمنا بتوحيد وتبسيط كل هذا البحث ، وإحالاته إلى خبراتنا في المجال ودراسات الحالة لطلاب كلية إدارة الأعمال لدينا ، ووجدنا أن الأشخاص تقع في ثلاث فئات واسعة. بعض الناس متعاونون. الآخرون - مثلي - حازمون في الأساس ؛ والبقية محللون محبون للبيانات.

تشير مشاهد مفاوضات هوليوود إلى أن الأسلوب الحازم مطلوب للمساومة الفعالة ، ولكن يمكن أن يكون كل نمط من الأساليب فعالاً. ولكي تكون فعالاً حقاً ، فأنت بحاجة إلى عناصر من الثلاثة.

وجدت دراسة أجريت على مفاوضين محامين أمريكيين 1 أن 65٪ من المحامين من مدينتين أمريكيتين رئيسيتين استخدموا أسلوبًا تعاونيًا بينما 24٪ فقط كانوا حازمين حقًا. وعندما تم تصنيف هؤلاء المحامين حسب الفعالية ، جاء أكثر من 75 في المائة من المجموعة الفعالة من النوع التعاوني ؛ 12 في المائة فقط كانوا حازمين. لذا إذا لم تكن حازمًا ، فلا تيأس. التأكيد الصريح يؤدي في الواقع إلى نتائج عكسية في معظم الأوقات.

وتذكر ، مفاوضاتك الشخصية النمط ليس قيودًا. لا أحد هو أسلوب واحد فقط. معظمنا لديه القدرة على خنق أنماطنا غير السائدة إذا استدعى الموقف ذلك. ولكن هناك حقيقة أساسية واحدة حول أسلوب التفاوض الناجح: لكي تكون جيدًا ، عليك أن تتعلم أن تكون نفسك على طاولة المفاوضات. لكي تكون عظيمًا عليك أن تضيف إلى نقاط قوتك ، لا أن تحل محلها.

إليك دليل سريع لتصنيف نوع المفاوض الذي تواجهه والتكتيكات الأكثر ملاءمة لك.

## المحلل

محللون منهجية ومجتهدة. إنهم ليسوا في عجلة من أمرهم. بدلاً من ذلك ، يعتقدون أنه طالما أنهم يعملون لتحقيق أفضل نتيجة بطريقة شاملة ومنهجية ، فلن يكون للوقت عواقب تذكر. ترتبط صورتهم الذاتية بنقل الأخطاء. شعارهم: قدر الوقت الذي يستغرقه الأمر بشكل صحيح.

يفضل المحللون الكلاسيكيون العمل بمفردهم ونادرًا ما يحددون عن أهدافهم. نادرًا ما يظهرون المشاعر ، وغالبًا ما يستخدمون ما هو قريب جدًا من FM DJ

Voice I

تحدثنا عن في الفصل 3 ، بطيئة ومقاسة بانحراف تنازلي. ومع ذلك ، غالبًا ما يتحدث المحللون بطريقة بعيدة وباردة بدلاً من التهدئة. هذا يؤخر الناس دون علمهم ويحدهم في الواقع من جعل نظرائهم مرتاحين وفتحهم.

يفتخر المحللون بأنفسهم لا يفعلون ذلك في عداد المفقودين أي تفاصيل في إعدادهم الشامل. سيقومون بالبحث لمدة أسبوعين للحصول على البيانات التي ربما حصلوا عليها في غضون خمس عشرة دقيقة على طاولة المفاوضات ، فقط لتجنب المفاجأة. المحللون يكرهون المفاجآت.

أنهم هم من يحلون المشكلات ويجمعون المعلومات ، وهم شديدي الحساسية للمعاملة بالمثل. سوف يعطونك قطعة ، لكن إذا لم يحصلوا على قطعة بالمقابل خلال فترة زمنية معينة ، فإنهم يفقدون الثقة وسوف ينفصلون. غالبًا ما يبدو هذا وكأنه يأتي من العدم ، لكن تذكر ، نظرًا لأنهم يحبون العمل على الأشياء بمفردهم ، فإن حقيقة أنهم يتحدثون إليك على الإطلاق هي ، من وجهة نظرهم ، تنازل. غالبًا ما ينظرون إلى التنازلات من قبل نظرائهم على أنها معلومة جديدة يجب استعادتها وتقييمها. لا تتوقع مقترحات مضادة فورية منهم.

الناس مثل هذا متشكك بطبيعته. لذا فإن طرح الكثير من الأسئلة للبدء هو فكرة سيئة ، لأنهم لن يرغبون في الإجابة حتى يفهموا كل الآثار المترتبة. معهم ، من الضروري أن تكون مستعدًا. استخدم بيانات واضحة لتوجيه أسبابك ؛ لا تبقي استخدام مقارنات البيانات للاختلاف والتركيز على الحقائق ؛ حذرهم من القضايا في وقت مبكر ؛ وتجنب المفاجآت.

الصمت بالنسبة لهم فرصة للتفكير. إنهم ليسوا غاضبين منك ولا يحاولون منحك فرصة للتحدث أكثر. إذا شعرت أنهم لا يرون الأشياء بالطريقة التي تراها ، فامنحهم فرصة للتفكير أولاً.

الاعتذارات لها قيمة قليلة لهم لأنهم يرون في التفاوض وعلاقتهم بك كشخص إلى حد كبير أشياء منفصلة. يستجيبون جيداً إلى حد ما في الوقت الحالي للتسميات. فهم ليسوا سريعين في الإجابة على الأسئلة المُعايرة ، أو الأسئلة ذات النهايات المغلقة عندما تكون الإجابة "نعم". قد يحتاجون بضعة أيام للرد.

إذا كنت محلاً ، فيجب أن تقلق بشأن عزل نفسك عن مصدر أساسي للبيانات ، هو نظيرك. أكبر شيء يمكنك فعله هو أن تبتسم عندما تتحدث. نتيجة لذلك ، سيكون الناس أكثر استعداداً لتقديم المعلومات إليك. يمكن أن يصبح الابتسام أيضاً عادة تجعل من السهل عليك إخفاء أي لحظات كنت فيها على حين غرة.

## السكن

أهم شيء بالنسبة لهذا النوع من المفاوضين هو الوقت الذي يقضيه في بناء العلاقة. يعتقد العاملون في مجال الإقامة أنه طالما أن هناك تبادلاً حرّاً ومستمرّاً للمعلومات ، فقد تم قضاء الوقت بشكل جيد. طالما أنهم يتواصلون ، فهم سعداء. هدفهم هو أن يكونوا على علاقة جيدة مع نظرائهم. إنهم يحبون الفوز.

من بين الأنواع الثلاثة ، من المرجح أن يبنوا علاقة رائعة دون تحقيق أي شيء في الواقع.

يريد المستأجرون البقاء أصدقاء مع نظرائهم حتى لو لم يتمكنوا من التوصل إلى اتفاق. هم انهم

من السهل جدًا التحدث إليه ، وودود للغاية ، وله أصوات ممتعة. سوف يقدمون تنازلاً للإرضاء أو الإذعان ويأملون أن يرد الطرف الآخر بالمثل.

إذا كان نظرائك اجتماعيين ، ويسعون إلى السلام ، ومتفائلون ، ومديرون للوقت لا يشتت انتباههم ، أو فقراء ، فمن المحتمل أنهم متعاونون.

إذا كانا نظيرك ، كن مؤنسًا وودودًا. استمع إليهم وهم يتحدثون عن أفكارهم واستخدم أسئلة محددة تركز بشكل خاص على التنفيذ لدفعهم وإيجاد طرق لترجمة حديثهم إلى أفعال. نظرًا لميلهم لأن يكونوا أول من ينشط دورة المعاملة بالمثل ، فقد يكونون قد وافقوا على منحك شيئًا لا يمكنهم تقديمه بالفعل.

قد يكون نهجهم في التحضير مفقودًا لأنهم يركزون أكثر على الشخص الموجود خلف الطاولة. يريدون التعرف عليك. لديهم شغف هائل لروح التفاوض وما يتطلبه الأمر ليس فقط لإدارة المشاعر ولكن أيضًا لإرضائها.

في حين أنه من السهل جدًا الاختلاف مع أحد المساعدين ، لأنهم لا يريدون أكثر من سماع ما تريد قوله ، إلا أن الكشف عن اعتراضاتهم قد يكون أمرًا صعبًا. سيكونون قد حددوا مناطق المشاكل المحتملة مسبقًا وسيتركون تلك المناطق دون معالجة خوفًا من الصراع الذي قد يتسببون فيه.

إذا كنت قد عرّفت نفسك كمساعدين ، التزم بقدرتك على أن تكون محبوبًا للغاية ، لكن لا تضحى باعترضاتك. لا يحتاج النوعان الآخران فقط إلى سماع وجهة نظرك ؛ إذا كنت تتعامل مع شخص آخر

المتكيف هم سوف نرحب به. كن على دراية أيضاً بالثرثرة الزائدة: فالنوعان الآخران لا فائدة لهما ، وإذا كنت جالساً عبر الطاولة من شخص مثلك ، فستكون عرضة للتفاعلات حيث لا يتم فعل أي شيء.

## تأكيدي

يعتقد النوع الحازم أن الوقت هو المال ؛ كل دقيقة ضائعة هي دولار ضائع. ترتبط صورتهم الذاتية بعدد الأشياء التي يمكنهم إنجازها في فترة زمنية. بالنسبة لهم ، فإن الحصول على الحل المثالي ليس بنفس أهمية إنجازهم.

الحازمون هم الأشخاص الناريون الذين يحبون الفوز قبل كل شيء ، غالباً على حساب الآخرين. لا يتساءل زملاؤهم ونظرائهم أبداً عن موقفهم لأنهم دائماً مباشرون وصريحون. لديهم أسلوب اتصال عدواني ولا يقلقون بشأن التفاعلات المستقبلية. تستند وجهة نظرهم في العلاقات التجارية على الاحترام ، لا أكثر ولا أقل.

الأهم من ذلك كله ، أن الحازم يريد أن يُسمع. وهم لا يريدون أن يُسمع صوتهم فحسب ، ولكن ليس لديهم في الواقع القدرة على الاستماع إليك حتى يعلموا أنك سمعتهم. يركزون على أهدافهم الخاصة بدلاً من الناس. وهم يقولون بدلاً من أن يسألوا.

عندما تتعامل مع الأنواع الحازمة ، من الأفضل التركيز على ما سيقولونه ، لأنه بمجرد اقتناعهم أنك تفهمهم ، وعندها فقط سيستمعون لوجهة نظرك. بالنسبة إلى الحازم ، كل صمت هو فرصة للتحدث أكثر. المرايا هي أداة رائعة مع هذا النوع. هكذا هي

معايرة الأسئلة والتسميات والملخصات. أهم شيء يمكن الحصول عليه من الحازم هو "هذا صحيح" الذي قد يأتي في شكل "هذا كل شيء بالضبط" أو "تضربه على الرأس".

متي يتعلق الأمر بالمعاملة بالمثل ، هذا النوع من عقلية "أعط شبرًا / خذ ميلاً". سيكونون قد اعتقدوا أنهم يستحقون كل ما قدمته لهم ، لذلك سيكونون غافلين عن التوقعات الخاصة بدين شيء ما في المقابل. سوف يبحثون في الواقع ببساطة عن فرصة لتلقي المزيد. إذا كانوا قد قدموا نوعًا من التنازل ، فإنهم بالتأكيد يعدون الثواني حتى يحصلوا على شيء في المقابل.

إذا كنت حازمًا ، فكن واعيًا بنبرة صوتك بشكل خاص. لن تنوي أن تكون قاسيًا بشكل مفرط ولكنك غالبًا ما تأتي بهذه الطريقة. تعمد تلطيف نغمتك والعمل على جعلها أكثر متعة. استخدم الأسئلة والعلامات التي تمت معايرتها مع نظيرك لأن ذلك سيجعلك أكثر سهولة ويزيد من فرص التعاون.

لقد رأينا كيف تنتظر كل مجموعة من هذه المجموعات إلى أهمية الوقت بشكل مختلف (الوقت = التحضير ، الوقت = العلاقة ، الوقت = المال). لديهم أيضًا تفسيرات مختلفة تمامًا للصمت.

أنا حازم بالتأكيد ، وفي أحد المؤتمرات أخبرني هذا النوع من المُساعدين أنه فجر صفقة. فكرت ، ماذا فعلت ، تصرخ في الرجل الآخر وتغادر؟ لأن هذا أنا أفجر صفقة.

لكن اتضح أنه صمت. ل

نوع الميسر ، الصمت هو الغضب.

لكن بالنسبة للمحللين ، فإن الصمت يعني أنهم يريدون التفكير. وتفسر الأنواع الحازمة صمتك على أنه إما أنه ليس لديك ما تقوله أو تريد أن يتحدثوا. أنا واحد ، لذلك أعلم: المرة الوحيدة التي أكون فيها صامتة هي عندما نفذ من الأشياء لأقولها.

الشيء المضحك هو عندما تتقاطع هذه. عندما يتوقف أحد المحللين مؤقتًا عن التفكير ، يصبح نظيره العامل في نظام التكيف متوترًا ويبدأ الشخص الحازم في الحديث ، مما يزعج المحلل الذي يفكر في نفسه ، في كل مرة أحاول فيها أن أفكر في أنك تغتنم هذه الفرصة للتحدث أكثر. أَلن تصمت أبدا؟

قبل ننتقل ، أريد أن أتحدث عن سبب فشل الناس في كثير من الأحيان في تحديد أسلوب نظرائهم.

أكبر عقبة أمام تحديد أسلوب شخص آخر بدقة هي ما أسميه مفارقة "أنا طبيعي". أي فرضيتنا أن العالم يجب أن ينظر للآخرين كما ينظر إلينا. بعد كل شيء ، من الذي لن يقوم بهذا الافتراض؟

ولكن في حين أنه بريء ومفهوم ، فإن التفكير في أنك طبيعي هو أحد أكثر الافتراضات تدميرًا في المفاوضات. مع ذلك ، فإننا نعرض أسلوبنا الخاص على الجانب الآخر دون وعي. ولكن مع وجود ثلاثة أنواع من المفاوضين في العالم ، هناك فرصة بنسبة 66 بالمائة أن يكون لنظيرك أسلوب مختلف عن أسلوبك. "عادي" مختلف.

أخبرني رئيس تنفيذي ذات مرة أنه يتوقع فشل تسعة من عشرة مفاوضات. كان هذا الرئيس التنفيذي على الأرجح يعرض معتقداته على الجانب الآخر. في الواقع ، ربما كان يتطابق فقط مع

شخص متشابه في التفكير واحد من عشرة مرات. إذا فهم أن نظيره مختلف عنه ، فمن المؤكد أنه سيرفع معدل نجاحه.

من الطريقة التي يستعدون بها إلى الطريقة التي ينخرطون بها في الحوار ، فإن الأنواع الثلاثة تتفاوض بشكل مختلف. لذا قبل أن تتمكن حتى من التفكير في المفاوضة بشكل فعال ، عليك أن تفهم "الطبيعي" لنظيرك. عليك تحديد نوعها من خلال فتح نفسك على اختلافهم. لأنه عندما يتعلق الأمر بالتفاوض ، فإن القاعدة الذهبية خاطئة.

قاعدة البجعة السوداء هي عدم معاملة الآخرين بالطريقة التي تريدها ؛ عاملهم بالطريقة التي يحتاجون إليها للعلاج.

(لدي ملف PDF تكميلي متوفر سيساعدك على تحديد نوعك ونوع من حولك. يرجى زيارة 3 / <http://info.blackswanltd.com> أنواع).

## تلقي اللكمة

أكاديميون التفاوض أحب أن تعامل المساومة على أنها عملية عقلانية خالية من المشاعر. يتحدثون عن ZOPA - أو منطقة الاتفاقية المحتملة - حيث تتقاطع مناطق البائع والمشتري. لنفترض أن توني يريد بيع سيارته ولن يأخذ أقل من 5000 دولار وأن سامانثا تريد الشراء لكنها لن تدفع أكثر من 6000 دولار. يبدأ ZOPA من 5000 دولار إلى 6000 دولار. بعض الصفقات لها ZOPAs والبعض الآخر لا. كل هذا عقلائي للغاية.

أو هكذا يعتقدون.

أنت بحاجة إلى التخلص من هذه الفكرة. بشكل حقيقي

جلسة مساومة ، المفاوضات لا يستخدمون ZOPA. المفاوضات من ذوي الخبرة في كثير من الأحيان تقدم بعرض سخي ، مرساة متطرفة. وإذا لم تكن مستعدًا للتعامل معها ، فستفقد المراسي وتذهب على الفور إلى أقصى حد. إنها طبيعة بشرية. مثلما قال الملاكم العظيم مايك تايسون ذات مرة ، "كل شخص لديه خطة حتى يتعرض للكم في الفم."

بصفتك مفاوضًا مُعدًا جيدًا يسعى للحصول على المعلومات وجمعها بلا هوادة ، فأنت في الواقع تريد من الرجل الآخر تحديد السعر أولاً ، لأنك تريد أن ترى يده. سوف ترحب بالمرساة القصوى. لكن الإرساء الشديد قوي وأنت إنسان: قد تتحسن عواطفك. إذا فعلوا ذلك ، فهناك طرق للتغلب على العاصفة دون المزايدة على نفسك أو الرد بغضب. بمجرد أن تتعلم هذه التكتيكات ، ستكون مستعدًا لتحمل الضرب والرد بقوة.

أولاً ، انحراف لكمة بطريقة تفتح نظيرك. غالبًا ما يقول المفاوضات الناجحون "لا" بإحدى الطرق العديدة التي تحدثنا عنها ("كيف من المفترض أن أقبل ذلك؟") أو يحرفون المرساة بأسئلة مثل "ما الذي نحاول تحقيقه هنا؟" ردود مثل هذه هي طرق رائعة لإعادة تركيز نظيرك عندما تشعر أنك منجذب إلى فخ التسوية. يمكنك أيضًا الرد على مرساة لكمة في الوجه من خلال التمحوور ببساطة على المصطلحات. ما أعنيه بهذا هو أنه عندما تشعر بأنك تُجر إلى مساومة ، يمكنك تحويل المحادثة إلى القضايا غير النقدية التي تجعل أي سعر نهائي يعمل.

يمكنك ان تفعل هذا مباشرة بالقول ، بنبرة صوت مشجعة ، "دعونا نضع السعر جانباً للحظة ونتحدث عما يمكن أن يجعل هذه الصفقة جيدة." أو يمكنك القيام بذلك بشكل غير مباشر عن طريق السؤال ، "ما الذي يمكنك تقديمه أيضاً لجعل هذا السعر مناسباً لي؟"

وإذا دفعك الجانب الآخر للذهاب أولاً ، فالتلوي من قبضته. بدلاً من تسمية سعر ، قم بالإشارة إلى رقم مرتفع بشكل لا يصدق قد يتقاضاه شخص آخر. ذات مرة عندما طلبت مني سلسلة مستشفيات تحديد السعر أولاً ، قلت ، "حسناً ، إذا ذهبت إلى كلية هارفارد للأعمال ، فسوف يكلفونك 2500 دولار يومياً لكل طالب."

بغض النظر عما يحدث ، فإن النقطة هنا هي جمع المعلومات من نظيرك. إن ترك المرساة لنظيرك أولاً سيمنحك إحساساً هائلاً تجاهه. كل ما تحتاج إلى تعلمه هو كيفية التعامل مع الضربة الأولى.

أحد طلاب ماجستير إدارة الأعمال بجامعة جورجتاون ، أظهر رجل يُدعى فاروق كيف لا ينسحب بعد تعرضه للكلمات عندما ذهب لمقابلة عميد ماجستير إدارة الأعمال للحصول على أموال لعقد حدث كبير للخريجين في دبي. كان الوضع يائساً ، لأنه كان بحاجة إلى 600 دولار وكانت محطته الأخيرة.

في الاجتماع ، أخبر فاروق العميد عن مدى حماس الطلاب للرحلة ومدى فائدة العلامة التجارية لماجستير إدارة الأعمال بجامعة جورجتاون في المنطقة.

قبل أن يتمكن حتى من الانتهاء ، قفزت العميد. "تبدو أنها رحلة رائعة تخططون لها يرافق ،" هي

قال. "لكن المال ضيق ولا يمكنني تفويض أكثر من

300 دولار. "

لم يتوقع فاروق أن يذهب العميد بهذه السرعة. ولكن

لا تسير الأمور دائماً وفقاً للخطة.

قال فاروق: "هذا عرض سخي جداً نظراً لحدود ميزانيتك ، لكنني لست متأكدًا من أن ذلك سيساعدنا على تحقيق استقبال كبير للخريجين في المنطقة" ، معترفًا بحدودها ولكنه قال لا دون استخدام الكلمة. ثم أسقط مرساة شديدة. "لدي مبلغ كبير جداً في رأسي: 1000 دولار هو ما نحتاجه."

كما هو متوقع ، سرعان ما أوقع المرساة المتطرفة العميد من حدودها. "هذا خارج النطاق الخاص بي بشدة وأنا متأكد من أنني لا أستطيع السماح بذلك. ومع ذلك ، سأمنحك 500 دولار. "

كان فاروق نصف إغراء أن يطوي - كونه قصيرًا بقيمة 100 دولار لم يكن أمرًا ناجحًا أو محطّمًا - لكنه تذكر لعنة التصويب منخفضًا. قرر المضي قدما. وقال إن الـ500 دولار جعلته يقترب من المرمى ولكن ليس هناك تمامًا ؛ سيعمل 850 دولار.

رد العميد بالقول إنها كانت تقدم بالفعل أكثر مما تريد وأن 500 دولار كانت معقولة. في هذه المرحلة ، لو كان فاروق أقل استعدادًا لكان قد استسلم ، لكنه كان مستعدًا للكلمات.

"أعتقد أن عرضك معقول جداً وأنا أتفهم قيودك ، لكنني بحاجة إلى المزيد من المال لتقديم عرض رائع للمدرسة ". "ماذا عن 775 دولارًا أمريكيًا؟"  
ابتسم العميد ، وعرف فاروق أنه معها.  
قالت: "يبدو أن لديك رقمًا محددًا في رأسك تحاول الوصول إليه". "فقط قل لي ذلك".

في ذلك الوقت ، كان فاروق سعيدًا بإعطائها رقمه لأنه شعر أنها صادقة.

قال: "أحتاج 737.50 دولارًا لإنجاح هذا العمل وأنت محطتي الأخيرة".  
ضحكت.

ثم أثنى عليه العميد لمعرفته بما يريد وقال إنها ستتحقق من ميزانيتها. بعد يومين ، تلقت فاروق رسالة بريد إلكتروني تفيد بأن مكتبها سيضع 750 دولارًا.

### عودة اللكم: استخدام التأكيد دون الحاجة إلى استخدامه

متي التفاوض بعيد عن الحل ولن يذهب إلى أي مكان بسرعة ، فأنت بحاجة إلى تغيير الأمور وإخراج نظيرك من عقلية الجامدة. في مثل هذه الأوقات ، يمكن أن تكون التحركات القوية أدوات فعالة للغاية. في بعض الأحيان ، يتطلب الموقف ببساطة أن تكون أنت المعتدي وتضرب الجانب الآخر في وجهك.

هكذا قال، إذا كنت شخصًا لطيفًا في الأساس ، فسيكون ضرب الشخص الآخر مثل مايك تايسون امتدادًا حقيقيًا. لا يمكنك أن تكون ما لست عليه. كما يقول المثل الدنماركي ، "تخبز بالدقيق الذي لديك." لكن يمكن لأي شخص تعلم بعض الأدوات.

فيما يلي طرق فعالة للتأكيد بذكاء:

### غضب حقيقي وتهديدات بدون غضب واحتجاج استراتيجي

وجد مروان سينا سور من إنسياد ولاريسا تيدنس من جامعة ستانفورد أن تعبيرات الغضب تزيد من ميزة المفاوضات والنتيجة النهائية.

العاطفة والقناعة التي يمكن أن تساعد في التأثير على الجانب الآخر لقبول أقل. ومع ذلك ، من خلال زيادة حساسية نظيرك تجاه الخطر والخوف ، يقلل غضبك من الموارد التي يمتلكها للأنشطة المعرفية الأخرى ، ويهيئها لتقديم تنازلات سيئة من المحتمل أن تؤدي إلى مشاكل في التنفيذ ، وبالتالي تقليل مكاسبك.

احذر أيضًا: لقد وجد الباحثون أيضًا أن التعبيرات المخادعة عن الغضب الصريح - كما تعلمون ، تزييفه - تأتي بنتائج عكسية ، تؤدي إلى مطالب مستعصية وتدمير الثقة. لكي يكون الغضب فعالاً ، يجب أن يكون حقيقياً ، ومفتاحه هو أن يكون تحت السيطرة لأن الغضب يقلل أيضًا من قدرتنا المعرفية.

ولذلك عندما يقدم شخص ما عرضاً سخيماً ، عرض يثير استيائك حقاً ، خذ نفساً عميقاً ، واسمح قليلاً من الغضب ، ووجهه — بناءً على العرض ، وليس الشخص — ويقول ، "لا أفهم كيف سيكون ذلك أبداً الشغل."

مثل يمكن أن يؤدي الاستهجان في الوقت المناسب - المعروف باسم "الاستياء الاستراتيجي" - إلى تنبيه نظيرك إلى المشكلة. في الدراسات التي أجراها دانييل أميس وأبي وازلاويك الأكاديميان بجامعة كولومبيا ، كان الأشخاص الذين يواجهون استياءً استراتيجياً أكثر احتمالية لتصنيف أنفسهم على أنهم مفرطون في الثقة ، حتى عندما لا يعتقد نظرائهم ذلك. يمكن استخدامها عليك. من فضلك لا تسمح لنفسك أن تقع ضحية "الاستياء الاستراتيجي".

التهديدات التي يتم توجيهها بدون غضب ولكن بـ "الاتزان" - أي الثقة وضبط النفس - هي أدوات رائعة. القول ، "أنا آسف أن هذا لا يعمل معي" ، بتوازن ، يعمل.

## أسئلة "لماذا"

بالعودة إلى الفصل السابع ، تحدثت عن مشاكل "لماذا؟" عبر كوكبنا وحول الكون ، "لماذا؟" يجعل الناس دفاعيين.

كتجربة ، في المرة القادمة التي يريد فيها رئيسك تنفيذ شيء ما ، اسأله "لماذا؟" وشاهد ما يحدث. ثم جربه مع زميل ومرؤوس وصديق. راقب ردود أفعالهم وأخبرني إذا لم تجد مستوى معيناً من الدفاعية عبر الطيف. لا تفعل هذا كثيراً ، رغم ذلك ، أو ستفقد وظيفتك وجميع أصدقائك.

المرة الوحيدة التي أقول فيها ، "لماذا فعلت ذلك؟" في التفاوض عندما أريد أن أطرّد شخصاً ما. إنه أسلوب غير مناسب ، ولن أؤيده.

هناك هي ، مع ذلك ، طريقة أخرى لاستخدام "لماذا؟" على نحو فعال. الفكرة هي استخدام الدفاعية التي يثيرها السؤال لجعل نظيرك يدافع عن موقعك.

أعلم أنه يبدو غريباً ، لكنه يعمل. يسير التنسيق الأساسي على النحو التالي: عندما تريد قلب نظير مشكوك فيه إلى جانبك ، اسأله ، "لماذا تفعل ذلك؟" ولكن بطريقة تفضلها "تلك". دعني أشرح. إذا كنت تعمل على جذب عميل بعيداً عن أحد المنافسين ، فيمكنك أن تقول ، "لماذا تتعامل معي يوماً ما؟ لماذا قد تتغير من المورد الحالي الخاص بك؟ انهم رائعون!" في هذه الأسئلة ، "لماذا؟" يقنع نظيرك بالعمل من أجلك.

رسائل "أنا"

استخدام ضمير الشخص الأول المفرد هو طريقة رائعة أخرى لوضع حدود دون التصعيد إلى المواجهة.

عندما انتقل ، "أنا آسف ، هذا لا يناسبني" ، تركز كلمة "أنا" بشكل استراتيجي انتباه نظيرك عليك لفترة كافية لتوضيح وجهة نظرك. تتمثل الرسالة التقليدية "أنا" في استخدام "أنا" للضغط على زر الإيقاف المؤقت والخروج من ديناميكية سيئة. عندما تريد إبطال التصريحات غير المنتجة من نظيرك ،

\_\_\_\_\_ ، و \_\_\_\_\_ لان \_\_\_\_\_ عندما انت تستطيع قل ، "أشعر  
يتطلب مهلة من الشخص الآخر.

لكن كن حريص مع "أنا" الكبير: عليك أن تكون حريصًا ألا تستخدم نبرة عدوانية أو تخلق جدالًا. يجب أن يكون رائعًا ومستويًا.

### لا حاجة: الحصول على التفكير الجاهز للسير

قلنا سابقًا أنه لا توجد صفقة أفضل من صفقة سيئة. إذا كنت تشعر أنك لا تستطيع أن تقول "لا" فأنت قد أخذت نفسك كرهينة.

بمجرد أن تتضح ماهية المحصلة النهائية ، يجب أن تكون على استعداد للابتعاد. لا داعي لصفقة.

قبل نمضي قدمًا ، أريد التأكيد على مدى أهمية الحفاظ على علاقة تعاونية حتى عند وضع الحدود. يجب دائمًا التعبير عن إجابتك في شكل حدود قوية ، ولكن متعاطفة ، ومحدودة

-الذي - التي هو ، الحب القاسي - ليس ككراهية أو عنف. يمكن أن يكون الغضب والعواطف القوية الأخرى فعالة في حالات نادرة. ولكن فقط كأفعال محسوبة ، وليس هجومًا شخصيًا أبدًا. في أي

جلسة مساومة بسيطة ، فإن أهم مبدأ يجب أخذه في الاعتبار هو عدم النظر إلى نظيرك على أنه عدو.

الشخص الموجود على الطاولة ليس هو المشكلة أبدًا. القضية التي لم تحل هي. لذا ركز على القضية. هذا هو أحد الأساليب الأساسية لتجنب التصعيد العاطفي. تشيطن ثقافتنا الناس في الأفلام والسياسة ، مما يخلق عقلية مفادها أنه إذا تخلصنا من الشخص فقط ، فسيكون كل شيء على ما يرام. لكن هذه الديناميكية سامة لأي تفاوض.

الضرب هو الملاذ الأخير. قبل أن تذهب إلى هناك ، أقترح دائمًا محاولة تهدئة الموقف. اقترح مهلة. عندما يتراجع نظرائك ويتنفسون ، لن يشعروا بعد الآن بأنهم رهينة موقف سيء. سوف يستعيدون الشعور بالوكالة والقوة. وسوف يقدرونك على ذلك.

فكر في إعادة اللكم ووضع الحدودتكتيكات كمنحنى S مسطح: لقد قمت بتسريع منحدر التفاوض ووصلت إلى مرحلة الاستقرار التي تتطلب منك إيقاف أي تقدم مؤقتًا ، أو تصعيد المشكلة أو عدم تصعيدها لتكون بمثابة عقبة ، ثم إعادة العلاقة في النهاية إلى حالة من النوم والعودة إلى المنحدر. إن اتباع نهج إيجابي وبناء للنزاع ينطوي على فهم أن السند أمر أساسي لأي حل. لا تخلق أبدًا عدوًا.

## مساومة أكرمان

قضيت الكثير من الوقت أتحدث عن الجودو النفسي

أني صنعت مخزونني في التجارة: الأسئلة المحسوبة ، المرايا ، الأدوات لإخراج نظيري من لعبته وحمله على المزايدة ضد نفسه.

لكن التفاوض لا يزال الأمر يتعلق بتحديد من سيحصل على أي شريحة من الكعكة ، ومن وقت لآخر ستضطر إلى الدخول في مساومة حقيقية مع مساوم صعب المراس.

واجهت مساومة عارية طوال الوقت في عالم الرهائن. لقد ساومت الكثير من الرجال الذين تمسكوا بخطة لعبهم واعتادوا على شق طريقهم. كانوا يقولون "ادفعوا أو سنقتل" ، وكانوا يقصدون ذلك. كان عليك أن تمتلك مهاراتك بقوة للتفاوض عليها. أنت بحاجة إلى أدوات.

بالعودة إلى تدريب التفاوض في مكتب التحقيقات الفيدرالي ، لقد تعلمت نظام المساومة الذي أستخدمه حتى يومنا هذا. وأنا أقسم به.

أسمي النظام نموذج أكرمان لأنه جاء من هذا الرجل مايك أكرمان ، وهو من النوع السابق في وكالة المخابرات المركزية والذي أسس شركة استشارية مختطف مقابل فدية مقرها ميامي. في العديد من عمليات الاختطاف ، كنا نقترن دائمًا بـ "رجال أكرمان" - ليس مايك نفسه - الذي ساعد في تصميم المساومة.

بعد تقاعدي من مكتب التحقيقات الفيدرالي ، قابلت أخيرًا مايك في رحلة إلى ميامي. عندما أخبرته أنني استخدمت أيضًا نظام المفاوضات التجارية ، ضحك وقال إنه سيدير النظام بواسطة Howard Raiffa ، رجل التفاوض الأسطوري في هارفارد ، وقال هوارد إنه سيعمل في أي موقف. لذلك شعرت أن ذلك مبرر تمامًا.

نموذج أكرمان هو طريقة عرض مضاد ، في

الأقل في السطح. لكنه نظام فعال للغاية للتغلب على ديناميكية المساومة الباهتة المعتادة ، والتي لها نتيجة يمكن التنبؤ بها وهي الاجتماع في المنتصف. تتكون العملية المنظمة وسهلة التذكر من أربع خطوات فقط:

1. حدد السعر المستهدف (هدفك).

2. حدد عرضك الأول بنسبة 65 بالمائة من السعر المستهدف.

3. احسب ثلاث ارتفاعات زيادات متناقصة (إلى 85 و 95 و 100 بالمائة).

4. استخدم الكثير من التعاطف والطرق المختلفة لقول "لا" لجعل الطرف الآخر يتصدى قبل زيادة عرضك.

5. عند حساب المبلغ النهائي ، استخدم أرقامًا دقيقة غير دائرية مثل ، على سبيل المثال ، 37893 دولارًا بدلاً من

رقم المصادقية و  
وزن.  
38000 دولار يعطيل

6. في الرقم النهائي الخاص بك ، قم برمي عنصر غير نقدي (ربما لا يريدونه) لإظهار أنك عند الحد المسموح به.

تتمثل عبقرية هذا النظام في أنه يشتمل على التكتيكات النفسية التي ناقشناها - المعاملة بالمثل ، والمرتكزات الشديدة ، ونفور الخسارة ، وما إلى ذلك - دون الحاجة إلى ذلك

فكر فيهم.

إذا كنت تتحملني للحظة ، فسأستعرض الخطوات حتى ترى ما أعنيه.  
أولاً، إن العرض الأصلي البالغ 65 في المائة من السعر المستهدف سيضع نقطة ارتكاز شديدة ، صفة كبيرة على الوجه قد تجعل نظيرك يصل إلى حد سعره. ستؤدي صدمة المرساة الشديدة إلى رد فعل القتال أو الطيران في جميع المفاوضات باستثناء المفاوضات الأكثر خبرة ، مما يحد من قدراتهم المعرفية ويدفعهم إلى العمل المتهور.

انظر الآن إلى يرتفع العرض التدريجي إلى 85 و 95 و 100 بالمائة من السعر المستهدف. ستقوم بإسقاط هذه الأسئلة باعتدال: بعد أن يقدم الطرف المقابل عرضاً آخر من نهايته ، وبعد طرح بعض الأسئلة المعايير لمعرفة ما إذا كان يمكنك إغرائهم لتقديم عطاءات ضد أنفسهم.

عندما تقدم هذه العروض ، فإنها تعمل على مستويات مختلفة. أولاً ، هم يلعبون قاعدة المعاملة بالمثل ؛ يلهمون نظيرك لتقديم تنازل أيضاً. تماماً مثلما يُرجح أن يرسل الأشخاص بطاقات عيد الميلاد إلى الأشخاص الذين يرسلون البطاقات إليهم أولاً ، فمن المرجح أن يقدموا تنازلات في المساومة لأولئك الذين قدموا تنازلات في اتجاههم.

ثانياً، الحجم المتناقص للزيادات - لاحظ أنها تنخفض بمقدار النصف في كل مرة - يقنع نظيرك بأنه يضغط عليك لدرجة الانهيار. بحلول الوقت الذي يصلون فيه إلى آخر نقطة ، سيشعرون أنهم حصلوا حقاً على كل قطرة أخيرة.  
هذا حقاً يثير احترامهم لذاتهم. الباحثون لديهم

وجدت أن الناس غالبًا ما يكون الحصول على الامتيازات أفضل بالنسبة لعملية المساومة من أولئك الذين حصلوا على عرض شركة واحد "عادل". في الواقع ، يشعرون بتحسّن حتى عندما ينتهي بهم الأمر بدفع المزيد - أو تلقي أقل - مما قد يفعلون بطريقة أخرى.

أخيرًا ، فإن قوة الأرقام غير الدورية تستدعي التكرار. خلف في هايتي ، كنت أستخدم نظام أكرمان بشراسة. على مدار ثمانية عشر شهرًا ، تعرضنا مرتين أو ثلاث عمليات اختطاف في الأسبوع ، لذلك من خلال التجربة ، علمنا أن أسعار السوق تتراوح بين 15000 دولار و 75000 دولار لكل ضحية. نظرًا لأنني كنت قاسيًا ، فقد جعلت هدفي الحصول على أقل من 5000 دولار في كل عملية اختطاف أجريتها.

واحد تبرز حقًا ، أول ما ذكرته في هذا الكتاب. مررت بعملية أكرمان ، وألغيتهم من لعبتهم بمرساة شديدة ، وضربتهم بأسئلة محسوبة ، وأعطيتهم ببطء تنازلات أصغر تدريجيًا. أخيرًا ، أسقطت الرقم الغريب الذي أنهى الصفقة. لن أنسى أبدًا رئيس مكتب مكتب التحقيقات الفيدرالي في ميامي الذي اتصل بزيملي في اليوم التالي وقال ، "فوس أخرج هذا الرجل مقابل 4,751 دولارًا؟ كيف يحدث 1 دولار فرقًا؟ "

كانوا يعويون مع الضحك ، وكان لديهم وجهة نظر. أن 1 دولار أمر سخيف. لكنها تعمل على طبيعتنا البشرية. لاحظ أنه لا يمكنك شراء أي شيء مقابل 2 دولار ، ولكن يمكنك شراء مليون شيء مقابل 1.99 دولار. كيف سنتت يغير أي شيء؟ لا. لكنها تحدث فرقًا في كل مرة. نحن نحب 1.99 دولارًا أكثر من 2.00 دولارًا حتى لو علمنا أنه ملف

## التفاوض على قطع الإيجار بعد استلام إشعار بالزيادة

ثمانية اشهر بعد أن وقع طالب ماجستير في إدارة الأعمال في جامعة جورجيتاون يدعى مشاري عقد إيجار بقيمة 1850 دولارًا في الشهر ، حصل على بعض الأخبار غير المرحب بها: أخبره صاحب المنزل أنه إذا أراد إعادة التأهيل ، فسيكون ذلك 2100 دولار في الشهر لمدة عشرة أشهر ، أو 2000 دولار / شهر لمدة عام.

أحب مشاري المكان ولم يعتقد أنه سيجد مكانًا أفضل ، لكن السعر كان مرتفعًا بالفعل ولا يمكنه تحمل المزيد.

مع الأخذ في الاعتبار شعار صفنا ، "أنت تتخفّض إلى أعلى مستوى من الاستعداد لديك" ، انتقل إلى قوائم العقارات ووجد أن أسعار الشقق المماثلة تتراوح بين 1800 دولار و 1950 دولار شهريًا ، ولكن لم يكن أي منها في مبنى جيد. ثم قام بفحص موارده المالية وتوصل إلى أن الإيجار الذي يريد دفعه كان 1830 دولارًا.

طلب الجلوس مع وكيل تأجيره. كان هذا سيكون صعبا. في اجتماعهم ، عرض مشاري وضعه. قال إن تجربته في المبنى كانت إيجابية حقًا. وأشار إلى أنه يدفع دائمًا في الوقت المحدد. قال إنه سيكون من المحزن أن يغادر ، ومن المحزن أن يفقد المالك مستأجرًا جيدًا. أومأ الوكيل برأسه.

قال "موافق تمامًا". "لهذا السبب أعتقد أنه سيكون من المفيد لكلينا الاتفاق على تجديد عقد الإيجار."

هنا قام مشاري بسحب بحثه: المباني المحيطة

قال إن الحي كان يعرض أسعارًا أقل "بكثير". "على الرغم من أن المبنى الخاص بك أفضل من حيث الموقع والخدمات ، كيف يفترض بي أن أدفع 200 دولار إضافي؟"

كانت المفاوضات جارية.

التزم الوكيل الصمت لبضع لحظات ثم قال ، "لقد أوضحت نقطة جيدة ، لكن هذا لا يزال سعرًا جيدًا. وكما أشرت ، يمكننا فرض علاوة".

ثم أسقط مشاري مرساة شديدة.

"أنافهت تمامًا ، لديك موقع ووسائل راحة أفضل. قال "لكنني آسف ، لا

يمكنني ذلك". " سيكون

**1,730 دولارًا أمريكيًا في الشهر لمدة عام مناسب لك؟ "**

ضحك الوكيل وعندما انتهى قال إنه لا توجد طريقة لقبول هذا الرقم ، لأنه أقل

بكثير من سعر السوق.

بدلاً من الانجرار إلى المساومة ، ركز مشاري بذكاء على الأسئلة المعيارية.

"حسنًا ، الرجاء مساعدتي في فهم: كيف تحدد أسعار تجديد عقود الإيجار؟"

لم يقل الوكيل أي شيء صادم - فقط أنهم استخدموا عوامل مثل أسعار المنطقة

والعرض والطلب - ولكن هذا أعطى مشاري الفرصة للقول بأن مغادرته ستعرض المالك لخطر امتلاك شقة غير مؤجرة والتكلفة من إعادة الطلاء. وقال إن عدم

إيجار شهر واحد سيكون خسارة 2000 دولار.

ثم قدم عرضًا آخر. الآن ، من المحتمل أنك تهز رأسك لأنه يقدم عرضين

دون أن تتلقى أحدهما في المقابل. وأنت على حق. عادة هذا

فيربوتين. لكن لديك لتكون قادرة على الارتجال. إذا كنت تشعر بأنك تتحكم في التفاوض ، فيمكنك القيام بحركتين أو ثلاث حركات في وقت واحد. لا تدع القواعد تفسد التدفق.

"دعني أحاول أن أتحرك معك: ماذا عن

1790 دولارًا لمدة 12 شهرًا؟" توقف الوكيل مؤقتًا.

قال: "سيدي ، أنا أتفهم مخاوفك ، وما قلته منطقي". "ومع ذلك ، فإن رقمك منخفض للغاية. ومع ذلك ، امنحني الوقت للتفكير في ذلك ويمكننا أن نلتقي في وقت آخر. كيف يبدو هذا؟"

تذكر أن أي رد لا يمثل رفضًا تامًا يعني أن لديك الأفضلية.

بعد خمسة أيام التقى الاثنان مرة أخرى.

"أنابدأ الوكيل. "يمكنني أن أقدم لك 1950 دولارًا شهريًا لمدة عام."

علم مشاري أنه ربح. الوكيل يحتاج فقط إلى دفعة صغيرة. فمدح الوكيل وقال

لا دون أن يقول لا. ولاحظ كيف أنه يخطئ ببراعة من أجل جعل الرجل يفتح؟ "هذا كرم منك ، ولكن كيف لي أن أقبل ذلك عندما يمكنني التحرك على بعد

بضعة مبانٍ والبقاء

1800 دولارًا؟ مائة وخمسون دولارًا في الشهر تعني الكثير بالنسبة لي. أنت تعلم أنني طالب. لا أعرف ، يبدو أنك تفضل المخاطرة بالحفاظ على المكان بدون تأجير."

"انها ليست التي،" أجاب الوكيل. "لكن لا يمكنني إعطائك رقمًا أقل من

السوق."

توقف مشاري بشكل دراماتيكي ، وكان الوكيل يستخرج كل سنت لديه.  
"ثم أخبرك ماذا ، لقد صعدت في البداية من 1730 دولارًا إلى  
قال وهو يتنهد: 1790 دولارًا. "أناسيجعله يصل إلى 1،810 دولارًا أمريكيًا.  
وأعتقد أن هذا يعمل بشكل جيد لكليهما".  
هز الوكيل رأسه.

"هذا لا يزال أقل من السوق ، سيدي. ولا يمكنني فعل ذلك".  
ثم استعد مشاري لتقديم آخر عروض أكرمان التي قدمها. سكت لفترة ثم طلب  
من الوكيل قلمًا وورقة. ثم بدأ في إجراء حسابات مزيفة ليبدو وكأنه يدفع بنفسه  
حقًا.

أخيرًا ، نظر إلى الوكيل وقال ، "لقد قمت بعمل بعض الأرقام ، والحد  
الأقصى الذي يمكنني تحمله هو 1829 دولارًا".  
كان الوكيل يتمايل برأسه من جانب إلى آخر ، وكأنه يدور حول العرض. في  
النهاية ، تحدث.

"رائع. قال 1،829 دولار". "تبدو دقيقًا للغاية. يجب أن تكون محاسبًا. [لم يكن  
مشاري.] اسمع ، أنا أقدر رغبتك في التجديد معنا ولهذا أعتقد أنه يمكننا أن نجعل  
هذا العمل بعقد إيجار مدته اثني عشر شهرًا".  
كا تشينغ! لاحظ هذا المزيج الرائع من عروض أكرمان المتناقضة ، والأرقام  
غير المباشرة ، والبحث العميق ، ووضع العلامات الذكية ، وقول لا دون قول  
"لا"؟ هذا ما يمنحك خصمًا على الإيجار عندما يريد المالك زيادة حصته الشهرية.

## الدروس الرئيسية

عندما يتعلق الأمر بالدفع - وسوف يحدث - فأنت ذاهب إلى ذلك

تجد نفسك جالساً عبر الطاولة من مفاوض عاري. بعد الانتهاء من جميع الأشياء الدقيقة نفسياً - وضع العلامات والنسخ المتطابق والمعايرة - سوف تضطر إلى تجزئة "المسامير النحاسية".

بالنسبة لمعظنا ، هذا ليس ممتعاً.

يعرف كبار المفاوضين ، مع ذلك ، أن الصراع غالباً ما يكون الطريق إلى الصفقات الكبيرة. وأفضل الطرق لإيجاد طرق ممتعة للانخراط فيها. الصراع يبرز الحقيقة والإبداع والحل. لذلك في المرة القادمة التي تجد فيها نفسك وجهاً لوجه مع صفقة رابحة ، تذكر الدروس الواردة في هذا الفصل.

■ حدد مفاوضة نظيرك نمط. بمجرد أن تعرف ما إذا كانوا مساعدين أم حازمين أم محللين ، ستعرف الطريقة الصحيحة للتعامل معهم.

■ التحضير والاستعداد والاستعداد. متي الضغط مستمر ، لا ترتقي إلى مستوى المناسبة ؛ كنت تصل إلى أعلى مستوى لديك من الاستعداد. لذا صمم هدفاً طموحاً ولكن مشروعاً ثم قم بإخراج التسميات والأسئلة المعيارية والردود التي ستستخدمها للوصول إلى هناك. بهذه الطريقة ، بمجرد أن تكون على طاولة المفاوضات ، لن تضطر إلى حلها.

■ استعد لتلقي لكمة. عادة ما يفقد المفاوضون ركلة الحمار مرسة شديدة لإخراجك من لعبتك. إذا لم تكن مستعداً ، فسوف تهرب إلى أقصى حدودك دون قتال. لذا استعد

## تكتيكات المراوغة الخاصة بك لتجنب الوقوع في فخ التسوية.

■ ضع حدودًا وتعلم أن تتعامل مع الضربة أو الضربة دون غضب. الرجل عبر الطاولة ليس هو المشكلة ؛ الوضع.

■ قم بإعداد خطة أكرمان. قبل أن تتوجه في أعشاب المساومة ، ستحتاج إلى خطة من الارتساء الشديد والأسئلة المعاييرة والعروض المحددة جيدًا. تذكر: 65 ، 85 ، 95 ، 100 بالمائة. إن تقليل الزيادات والانتهااء بأرقام غير دقيقة سيجعل نظيرك يعتقد أنه يضغط عليك من أجل كل ما تستحقه عندما تصل حقًا إلى الرقم الذي تريده.

اعثر على البجعة السوداء

أر 11:30 من صباح 17 يونيو 1981 ، يوم ربيعي جميل تبلغ درجة حرارته 70 درجة مع نسيم غربي شديد الإلحاح ، تبلغ من العمر 37

الطابق

WilliamGriffinleftthe

الثاني غرفة نوم حيث هو عاش في منزل والديه في روتشستر ، نيويورك و داس أسفل ال حذاء مصقول أن الدرج أدى إلى دقيقتهم غرفة المعيشة.

توقف في الأسفل ، توقف ، ثم أطلق ، دون كلمة تحذير ، ثلاثة انفجارات بالبنادق قتلت والدته ورجل بارع كان يعلق ورق الحائط وأصاب زوج والدته بجروح خطيرة. تردد صدى الصوت في الفضاء المغلق.

ثم غادر جريفين المنزل وأطلق النار على عامل واثنين من المارة بينما كان يسير في شارعين متجهين إلى شركة Security Trust Company ، وهي مصرف في الحي. بعد ثوانٍ من دخوله ، بدأ الناس في الركض من البنك حيث أخذ جريفين تسعة موظفين في البنك كرهائن وأمر العملاء بالمغادرة.

خلال الساعات الثلاث والنصف التالية ، قاد جريفين الشرطة وعملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي في مواجهة عنيفة أطلق خلالها النار وأصاب أول ضابطي شرطة استجابوا للإنذار الصامت للبنك ، وأطلقوا النار على ستة أشخاص تصادف

يقترّب البنك. أطلق غريفيين العديد من الطلقات - أكثر من مائة في المجموع - لدرجة أن الشرطة استخدمت شاحنة قمامة لحماية ضابط واحد أثناء إنفاذه.

ولوح لموظفي البنك التسعة في مكتب صغير في الساعة 2:30 بعد الظهر ، قال غريفيين للمدير أن يتصل بالشرطة ويسلم رسالة.

في الخارج ، وقف وكيل مكتب التحقيقات الفيدرالي كلينت فان زاندرت متوقفاً بينما التقط ضابط شرطة روتشستر جيم أوبراين الهاتف.

"إما أن تأتي إلى أبواب المدخل الأمامي للبنك في الساعة الثالثة وتجري تبادل لإطلاق النار معه في ساحة انتظار السيارات ،" صاح المدير من خلال دموعها ، "أو سيبدأ في قتل الرهائن وإلقاء الجثث . "

ثم ذهب خط الموتى.

الآن ، لم يسبق في تاريخ الولايات المتحدة أن قتل محتجز رهائن رهينة في الموعد النهائي. كان الموعد النهائي دائماً وسيلة لتركيز العقل ؛ ما يريده الأشرار حقاً هو المال والاحترام وطائرة هليكوبتر. الجميع يعرف ذلك. كان معروفاً دائماً وغير قابل للتغيير. كانت الحقيقة.

لكن تلك الحقيقة الدائمة وغير القابلة للتغيير كانت على وشك التغيير.

ما جاء بعد ذلك أظهر قوة البجعات السوداء ، تلك المعلومات المخفية وغير المتوقعة - تلك المجهول المجهول - التي يكون لاكتشافها تأثيرات مغيرة لقواعد اللعبة على ديناميكية التفاوض.

اختراقات التفاوض - عندما تتغير اللعبة لصالحك بشكل غير متغير - يتم إنشاؤها بواسطة أولئك الذين يمكنهم تحديد واستخدام البجعات السوداء.

## العثور على الرافعة المالية في لا يمكن التنبؤ به

في تمام الساعة الثالثة مساءً ، أشار غريفيين إلى إحدى رهائنه ، وهي صراف تبلغ من العمر تسعة وعشرين عامًا تدعى مارغريت مور ، وطلب منها أن تمشي إلى أبواب البنوك الزجاجية. مرتجة ، فعلت مور ما أمرت به ، لكنها صرخت في البداية بأنها والد وحيدة ولديها ابن صغير.

لا يبدو أن غريفيين يسمعونها أو يهتم. بمجرد أن وصل مور الباكي إلى الدهليز ، أطلق غريفيين انفجارين من بندقيته ذات العيار الاثني عشر. ضربت كلتا الطريقتين الثقيلتين مور في القسم الأوسط ، فدفعتاها بعنف عبر الباب الزجاجي وكادت تقطع جسدها إلى نصفين.

الخارج، فاجأ تطبيق القانون في الصمت. كان من الواضح أن غريفيين لا يريد المال أو الاحترام أو طريق الهروب. الطريقة الوحيدة التي كان يخرج بها كانت في كيس الجثث.

في تلك اللحظة ، مشى غريفيين إلى نافذة بنكية كاملة الطول وضغط جسده على الزجاج. كان على مرأى من قناص متمرکز في الكنيسة المقابلة للشارع. كان غريفيين يعلم جيدًا أن القناص كان هناك ؛ في وقت سابق من اليوم أطلق عليه النار. بعد أقل من ثانية من ظهور صورة ظلية غريفيين في منظاره ، سحب القناص الزناد.

جريفين تكوم على الأرض ، ميت.

تخبرنا نظرية البجعة السوداء أن الأشياء تحدث والتي كان يُعتقد سابقًا أنها مستحيلة - أو لم يتم التفكير فيها على الإطلاق. هذا لا يعني أنه في بعض الأحيان تحدث الأشياء مقابل احتمال واحد في المليون ، ولكن بالأحرى أن الأشياء التي لم تتخيلها أبدًا تحدث.

تم الترويج لفكرة البجعة السوداء من قبل محلل المخاطر نسيم نيكولاس طالب في كتابه الأكثر مبيعًا 1 (2001) Fooled by Randomness و The Black Swan (2007) ، لكن المصطلح يعود إلى أبعد من ذلك بكثير. حتى القرن السابع عشر ، كان الناس يتخيلون البجع الأبيض فقط لأن جميع البجع الذي شوهد على الإطلاق كان يمتلك ريشًا أبيض. في لندن في القرن السابع عشر ، كان من الشائع الإشارة إلى الأشياء المستحيلة باسم "البجعة السوداء".

لكن بعد ذلك ذهب المستكشف الهولندي ويليم دي فلامينج إلى غرب أستراليا عام 1697 ورأى بجعة سوداء. فجأة أصبح ما لا يمكن تصوره وغير المفكر حقيقيًا. توقع الناس دائمًا أن تكون البجعة التالية بيضاء ، لكن اكتشاف البجعة السوداء حطم هذه النظرة للعالم.

البجعة السوداء هي مجرد استعارة بالطبع. فكر في بيرل هاربور ، وصعود الإنترنت ، وأحداث 11 سبتمبر ، والأزمة المصرفية الأخيرة. لم يتم توقع أي من الأحداث المذكورة أعلاه - ولكن عند التفكير ، كانت جميع المؤشرات موجودة. كل ما في الأمر أن الناس لم ينتبهوا.

كما يستخدم طالب المصطلح ، يرمز البجعة السوداء إلى عدم جدوى التنبؤات القائمة على الخبرة السابقة. البجعة السوداء هي أحداث أو أجزاء من المعرفة موجودة

خارج توقعاتنا العادية وبالتالي لا يمكن توقعها.

هذا هو مفهوم حاسم في التفاوض. في كل جلسة تفاوض ، هناك أنواع مختلفة من المعلومات. هناك تلك الأشياء التي نعرفها ، مثل اسم الطرف الآخر وعرضه وخبراتنا من المفاوضات الأخرى. تلك معروفة معروفة. هناك تلك الأشياء التي نحن على يقين من وجودها ولكننا لا نعرف ، مثل احتمال أن يمرض الجانب الآخر ويتركنا مع نظير آخر. هؤلاء مجهولون معروفون وهم مثل بطاقات البوكر البرية ؛ أنت تعلم أنهم موجودون هناك لكنك لا تعرف من يمتلكهم. لكن الأهم من ذلك هو تلك الأشياء التي لا نعرفها ولا نعرفها ، وهي أجزاء من المعلومات لم نتخيلها أبدًا ، لكنها ستغير قواعد اللعبة إذا تم الكشف عنها. ربما يريد نظيرنا أن تفشل الصفقة لأنه سيغادر إلى منافس.

هؤلاء المجهولون المجهولون هم البجعة السوداء.

مع المعروفين والتوقعات السابقة التي وجهت نهجهم بحزم ، فإن فان زانددت ، وفي الحقيقة ، مكتب التحقيقات الفيدرالي بأكمله ، كانا أعميان عن القرائن والصلات التي أظهرت أن هناك شيئاً ما خارج ما يمكن التنبؤ به في اللعب. لم يتمكنوا من رؤية البجعة السوداء أمامهم.

لا أقصد أن أفرد فان زانددت هنا. لقد قام بجميع خدمات تطبيق القانون من خلال تسليط الضوء على هذا الحدث وأخبرني وغرفة مليئة بالوكلاء قصة ذلك اليوم الرهيب من شهر يونيو خلال جلسة تدريبية في كوانتيكو. لقد كانت مقدمة لظاهرة الانتحار عن طريق الشرطي - عندما يخلق الفرد موقفاً متأزماً عن عمد لإثارة أ

استجابة قاتلة من تطبيق القانون - ولكن كان هناك درس أكبر على المحك: كان الهدف من القصة آنذاك ، والآن ، هو مدى أهمية التعرف على ما هو غير متوقع للتأكد من عدم حدوث أشياء مثل وفاة مور مرة أخرى.

في ذلك اليوم من شهر يونيو من عام 1981 ، استمر أوبراين في الاتصال بالبنك ، ولكن في كل مرة قام موظف البنك الذي قام بالرد بسرعة بإنهاء المكالمة. كان في تلك اللحظة كان عليهم أن يدركوا أن الوضع خارج عن المعلوم. كان محتجزو الرهائن يتحدثون دائماً لأن لديهم دائماً مطالب ؛ كانوا يريدون دائماً أن يُسمع صوتهم ويحترمهم ويدفع لهم.

لكن هذا الرجل لم يفعل.

بعد ذلك ، في منتصف المواجهة ، دخل ضابط شرطة إلى مركز القيادة وأخبره أنه تم الإبلاغ عن جريمة قتل مزدوجة مع شخص ثالث أصيب بجروح خطيرة على بعد بضع بنايات.

"هل نحتاج إلى معرفة هذا؟" قال فان زانديت. "هل هناك اتصال؟"

لم يعرف أحد أو اكتشف ذلك في الوقت المناسب. إذا كانوا قد فعلوا ذلك ، فربما اكتشفوا البجعة السوداء الثانية: أن غريفيين قتل بالفعل العديد من الأشخاص دون تقديم مطالب مالية.

وتم، بعد بضع ساعات ، طلب الخاطف من أحد الرهائن قراءة ملاحظة للشرطة عبر الهاتف. من الغريب أنه لم تكن هناك مطالب. بدلاً من ذلك ، كان خطاباً لاذعاً متجولاً حول حياة جريفيين والأخطاء التي تعرض لها. كانت الملاحظة طويلة جداً وغير مركزة ، ولم تتم قراءتها مطلقاً بالكامل. لهذا السبب ، لم يتم تسجيل سطر واحد مهم - آخر Black Swan :-

" . . . بعد أن تأخذ الشرطة حياتي . . . "

لأن هذه لم يتم الكشف عن البجعة السوداء ، ولم ير فان زانديت وزملاؤه  
الوضع على ما كان عليه: غريفيين أراد أن يموت ، وأراد من الشرطة أن تفعل ذلك  
من أجله.

لا شيء مثل هذا - تبادل لإطلاق النار في موعد نهائي؟ - حدث من قبل لمكتب  
التحقيقات الفيدرالي ، لذلك حاولوا تكييف المعلومات مع ما حدث في الماضي. في  
القوالب القديمة. تساءلوا ، ماذا يريد في الواقع؟ بعد إخافتهم قليلاً ، توقعوا أن يلتقط  
جريفين الهاتف ويبدأ حواراً. لا أحد يقتل في الموعد النهائي.  
أو هكذا اعتقدوا.

### الكشف عن الأمور المجهولة

كان الدرس المستفاد مما حدث في الساعة 3 مساءً يوم 17 يونيو 1981 في مدينة  
روتشستر بنويويورك ، هو أنه عندما لا يتم جمع أجزاء وأجزاء من العلبة ، فعادةً  
ما يكون ذلك بسبب توقف الأطر المرجعية الخاصة بنا ؛ لن يضافوا أبداً ما لم  
نتحرر من توقعاتنا.

كل حالة جديد. يجب أن نجعل ما نعرفه - ما نعرفه - يوجهنا ولكن لا يعمينا  
عما لا نعرفه ؛ يجب أن نظل مرنين وقابلين للتكيف مع أي حالة ؛ يجب أن نحتفظ  
دائمًا بعقل المبتدئين ؛ ويجب ألا نبالغ أبداً في تقدير تجربتنا أو نقل من قيمة  
الحقائق المعلوماتية والعاطفية التي يتم تقديمها لحظة بلحظة في أي موقف نواجهه.  
لكن هؤلاء لم يكونوا كذلك الدروس المهمة الوحيدة لهذا الحدث المأساوي. إذا  
كان الاعتماد المفرط على المعروف يمكن

تقييد المفاوضات بالافتراضات التي تمنعه من رؤية كل ما يقدمه الموقف وسماعه ،  
ثم ربما يمكن للتقبل المعزز للمجهول المجهول أن يحرر المفاوضات نفسه لرؤية  
وسماع الأشياء التي يمكن أن تنتج اختراقات دراماتيكية.

منذ اللحظة التي سمعت فيها حكاية 17 حزيران (يونيو) 1981 ، أدركت أنه  
يجب علي تغيير طريقة تفاوضي تمامًا. بدأت أفترض أنه في كل مفاوضات ،  
يملك كل جانب ما لا يقل عن ثلاثة بجة سوداء ، ثلاث قطع من المعلومات ، إذا  
اكتشفها الجانب الآخر ، ستغير كل شيء.

لقد أثبتت تجربتي منذ ذلك الحين هذا ليكون صحيحًا.

حاليًا، يجب أن أشير هنا إلى أن هذا ليس مجرد تعديل بسيط على أسلوب  
التفاوض. ليس من قبيل الصدفة أنني اعتنقت Black Swan كاسم لشركتي  
ورمزًا لمنهجنا.

إيجاد والعمل على تفرض البجة السوداء تغييرًا في طريقة تفكيرك. يتطلب  
الأمر التفاوض من كونه لعبة حركة مضادة أحادية البعد من لعبة الداما إلى لعبة  
ثلاثية الأبعاد تكون أكثر عاطفية وتكيفًا وبديئية. . . وفعالة حقًا.

البحث عن البجات السوداء ليست مهمة سهلة بالطبع. نحن جميعًا إلى حد ما  
مكفوفين. لا نعرف ما هو قاب قوسين أو أدنى حتى نديره. بحكم التعريف لا نعرف  
ما لا نعرفه.

لهذا السبب أقول إن العثور على البجة السوداء وفهمها يتطلب تغييرًا في  
طريقة التفكير. عليك أن تفتح مساراتك المعمول بها وأن تتبنى أكثر بدئية و

طرق دقيقة للاستماع.

هذا أمر حيوي للأشخاص من جميع مناحي الحياة ، من المفاوضين إلى المخترعين والموسوقين. ما لا تعرفه يمكن أن يفتاك أو يفتاك صفتك. لكن اكتشاف ذلك صعب للغاية. التحدي الأساسي هو أن الناس لا يعرفون الأسئلة التي يجب طرحها على العميل أو المستخدم. . . النظر. ما لم يتم استجوابهم بشكل صحيح ، لن يتمكن معظم الأشخاص من التعبير عن المعلومات التي تريدها. لم يخبر العالم ستيف جوبز أنه يريد جهاز iPad: لقد كشف حاجتنا ، تلك البجعة السوداء ، دون علمنا بوجود المعلومات.

تكمن المشكلة في أن أساليب طرح الأسئلة والبحث التقليدية مصممة لتأكيد المعلومات المعروفة وتقليل عدم اليقين. إنهم لا يحفرون في المجهول.

مفاوضات إرادة دائما من القدرة

على التنبؤ محدودة. قد يخبرك نظيرك ، "إنها قطعة أرض جميلة" ، دون الإشارة إلى أنها أيضًا موقع Superfund. سيقولون ، "هل الجيران صاخبون؟ حسنًا ، الجميع يصرون القليل من الضوضاء ، أليس كذلك؟" في حين أن الحقيقة الفعلية هي أن فرقة الهيفي ميتال تمارس هناك ليلاً.

إنه الشخص الأكثر قدرة على اكتشاف المجهول والتكيف معه واستغلاله الذي سيظهر في القمة.

لكشف هذه المجهول ، يجب أن نستجوب عالمنا ، يجب أن نطلق مكالمات ، ونستمع بشدة إلى الرد. اسأل الكثير من الأسئلة. اقرأ الأدلة غير اللفظية ودائمًا عبر عن ملاحظتك مع نظيرك.

هذا ليس سوى ما كنت تتعلمه حتى الآن. إنه مجرد أكثر كثافة وبديهية. عليك

أن

يشعر ل الحقيقة وراء التمويه. عليك أن تلاحظ فترات التوقف الصغيرة التي توحى بعدم الراحة والأكاذيب. لا تتطلع إلى التحقق مما تتوقعه. إذا قمت بذلك ، فهذا ما ستجده. بدلاً من ذلك ، يجب أن تتفتح على الواقع الواقعي أمامك.

هذا هو السبب في أن شركتي غيرت شكلها للتحضير للمفاوضات والانخراط فيها. بغض النظر عن مقدار البحث الذي أجراه فريقنا قبل التفاعل ، نسأل أنفسنا دائماً ، "لماذا يتواصلون مع ما يتواصلون معه الآن؟" تذكر أن التفاوض يشبه المشي على حبل مشدود أكثر من كونه منافسة ضد خصم. التركيز كثيرًا على الهدف النهائي سيصرفك فقط عن الخطوة التالية ، وقد يتسبب ذلك في سقوطك عن الحبل. ركز على الخطوة التالية لأن الحبل سيقودك إلى النهاية طالما أن جميع الخطوات قد اكتملت.

يتوقع معظم الناس أن تكون معلومات البجعة السوداء مملوكة بدرجة كبيرة أو تخضع لحراسة مشددة ، في حين أن المعلومات في الواقع قد تبدو غير ضارة تمامًا. قد يكون أي من الجانبين غافلاً تمامًا عن أهميته. لدى نظيرك دائماً أجزاء من المعلومات لا يفهم قيمتها.

### الأنواع الثلاثة للرافعة المالية

سأعود إلى تقنيات محددة للكشف عن البجعات السوداء ، لكن أود أولاً أن أفحص ما يجعلها مفيدة للغاية.

الجواب هو النفوذ. البجعات السوداء هي الرافعة المالية

المضاعفات. يعطونك اليد العليا.

الآن ، "النفوذ" هي الكلمة السحرية ، لكنها أيضًا أحد تلك المفاهيم التي يطرحها خبراء التفاوض بشكل عرضي ولكن نادرًا ما يتعمقون فيها ، لذلك أود أن أفعل ذلك هنا.

من الناحية النظرية ، الرافعة المالية هي القدرة على إلحاق الخسارة وحجب المكاسب. من أين يريد نظيرك أن يكسب وماذا يخشى أن يخسر؟ اكتشفوا هذه الأجزاء من المعلومات ، كما قيل لنا ، وستقوم ببناء نفوذ على تصورات الطرف الآخر وأفعاله وقراراته. من الناحية العملية ، حيث تكون تصوراتنا غير المنطقية هي واقعنا ، فإن الخسارة والمكاسب هي مفاهيم زلقة ، وغالبًا لا يهم ما هي النفوذ الموجود بالفعل ضدك ؛ ما يهم حقًا هو النفوذ الذي يعتقدون أنه لديك عليهم. لهذا السبب أقول إن هناك دائمًا نفوذًا: كمفهوم عاطفي في الأساس ، يمكن تصنيعه سواء كان موجودًا أم لا.

إذا كانوا يتحدثون إليك ، فلديك تأثير. من لديه النفوذ في الاختطاف؟ الخاطف أم أهل الضحية؟ يعتقد معظم الناس أن الخاطف لديه كل النفوذ. بالتأكيد ، لدى الخاطف شيئًا تحبه ، لكن لديك شيئًا يتوق إليه. أيهما أقوى؟ علاوة على ذلك ، كم عدد المشترين لدى الخاطفين للسلعة التي يحاولون بيعها؟ ما هي الأعمال التجارية الناجحة إذا كان هناك مشتر واحد فقط؟

النفوذ له الكثير من المدخلات ، مثل الوقت والضرورة والمنافسة. إذا كنت تريد بيع منزلك الآن ، فلديك نفوذ أقل مما لو لم يكن لديك موعد نهائي. إذا كنت ترغب في بيعها ولكن ليس عليك ذلك ، فلديك المزيد. وإذا قام العديد من الأشخاص بالمزايدة عليه مرة واحدة ، فهذا جيد لك.

يجب أن أشير إلى أن الرافعة المالية ليست هي نفسها القوة. يتمتع دونالد ترامب بالكثير من القوة ، ولكن إذا تقطعت به السبل في الصحراء وكان صاحب المتجر الوحيد لأميال لديه المياه التي يريدها ، فإن البائع لديه النفوذ.

اتجاه واحد لفهم الرافعة المالية هي بمثابة مائع يتدفق بين الأطراف. بصفتك مفاوضًا ، يجب أن تكون دائمًا على دراية بأي جانب ، في أي لحظة ، يشعر أنه سيخسر أكثر إذا انهارت المفاوضات. الطرف الذي يشعر أن لديه الكثير ليخسره وهو الأكثر خوفًا من تلك الخسارة يكون لديه نفوذ أقل ، والعكس صحيح. للحصول على الرافعة المالية ، عليك إقناع نظيرك بأن لديهم شيئًا حقيقيًا يخسرونه إذا فشلت الصفقة.

على المستوى التصنيفي ، هناك ثلاثة أنواع: إيجابي ، سلبي ، معياري.

### الرافعة الايجابية

الرافعة الإيجابية هي ببساطة قدرتك كمفاوض على تقديم - أو حجب - الأشياء التي يريدها نظيرك. كلما قال الجانب الآخر ، "أريد. . ." كما هو الحال في "أريد شراء سيارتك" ، لديك نفوذ إيجابي.

عندما يقولون أن لديك القوة: يمكنك أن تجعل رغباتهم تتحقق ؛ يمكنك حجبها وبالتالي إحداث الألم ؛ أو يمكنك استخدام رغبتهم في الحصول على صفقة أفضل مع طرف آخر.  
هذا مثال:

ثلاثة أشهر بعد طرح عملك في السوق ، أخيرًا يخبرك مشتر محتمل ، "نعم ، أرغب في شرائه." أنت سعيد ، ولكن بعد أيام قليلة تتحول فرحتك إلى خيبة أمل عندما يقدم عرضًا منخفضًا للغاية

إهانة. هذا هو العرض الوحيد الذي لديك ، فماذا تفعل؟

الآن ، نأمل أن تكون قد اتصلت بمشترين آخرين ، حتى بشكل عرضي. إذا كان لديك ، يمكنك استخدام العرض لخلق شعور بالمنافسة ، وبالتالي بدء حرب المزايدة. على الأقل ستجبرهم على الاختيار.

ولكن حتى إذا لم يكن لديك عروض أخرى أو كان المشتري المهتم هو خيارك الأول ، فلديك قوة أكبر مما كانت عليه قبل أن يكشف نظيرك عن رغبته. أنت تتحكم في ما يريدون. لهذا السبب يؤخر المفاوضون ذوو الخبرة تقديم العروض - فهم لا يريدون التخلي عن النفوذ.

يجب أن تعمل الرافعة الإيجابية على تحسين نفسك أثناء التفاوض. لقد انتقلت من موقف تريد فيه شيئاً ما من المستثمر إلى موقف يريد فيه كل منكما شيئاً من الآخر.

بمجرد الحصول عليها ، يمكنك بعد ذلك تحديد الأشياء الأخرى التي يريدونها خصمك. ربما يريد شراء شركتك بمرور الوقت. ساعده على فعل ذلك ، إذا كان سيزيد السعر. ربما عرضه هو كل المال الذي لديه. ساعده في الحصول على ما يريد - عمك - بالقول إنه لا يمكنك بيعه إلا بنسبة 75 في المائة مقابل عرضه.

### الرافعة المالية السلبية

الرافعة المالية السلبية هو ما يصوره معظم المدنيين عندما يسمعون كلمة "نفوذ". إنها قدرة المفاوض على جعل نظيره يعاني. وهو يعتمد على التهديدات: لديك نفوذ سلبي إذا كنت تستطيع أن تخبر نظيرك ، "إذا لم تف بالتزامك / تدفع فاتورتك / وما إلى ذلك ، فسأدمر سمعتك."

هذا النوع من النفوذ يجذب انتباه الناس بسبب مفهوم ناقشناه: النفور من الخسارة. كما عرف المفاوضون الفعالون منذ فترة طويلة وأثبت علماء النفس مرارًا وتكرارًا ، فإن الخسائر المحتملة تلوح في الأفق بشكل أكبر في العقل البشري من تحقيق مكاسب مماثلة. قد يدفعنا الحصول على صفقة جيدة نحو القيام برهان محفوف بالمخاطر ، لكن إنقاذ سمعتنا من الدمار هو دافع أقوى بكثير.

إن أي نوع من البجعات السوداء هل تتطلع إلى أن تكون على دراية بأنها رافعة مالية سلبية؟ يبحث المفاوضون الفعالون عن أجزاء من المعلومات ، غالبًا ما يتم الكشف عنها بشكل غير مباشر ، والتي تُظهر ما هو مهم لنظيرهم: من هو جمهورهم؟ ما الذي يدل على المكانة والسمعة لهم؟ ما الذي يقلقهم أكثر؟ للعثور على هذه المعلومات ، تتمثل إحدى الطرق في الخروج من طاولة المفاوضات والتحدث إلى طرف ثالث يعرف نظيرك. الطريقة الأكثر فعالية هي جمعها من التفاعلات مع نظيرك.

هكذا قال، كلمة تحذير: لا أو من بتوجيه التهديدات المباشرة وأنا شديد الحذر حتى مع التهديدات الدقيقة. يمكن أن تكون التهديدات مثل القنابل النووية. سيكون هناك بقايا سامة يصعب تنظيفها. عليك أن تتعامل مع العواقب السلبية المحتملة بحذر ، وإلا ستؤدي نفسك وتسمم أو تفجر العملية برمتها.

إذا دفعت نفوذك السلبي إلى حنجرة نظيرك ، فقد يُنظر إليه على أنك تزيل استقلاليتهم. يموت الناس في كثير من الأحيان قبل أن يتخلوا عن استقلاليتهم. سوف يتصرفون على الأقل بطريقة غير عقلانية ويوقفون المفاوضات.

الأسلوب الأكثر دقة هو تسمية الرافعة المالية السلبية وبالتالي توضيحها دون مهاجمة. الجمل مثل "يبدو أنك تقدر بشدة حقيقة أنك تدفع دائمًا في الوقت المحدد" أو "يبدو أنك لا تهتم بالمنصب الذي تتركني فيه" يمكن أن يفتح حقًا عملية التفاوض.

## الرافعة المعيارية

كل شخص لديه مجموعة من القواعد والإطار الأخلاقي.

تستخدم الرافعة المالية المعيارية قواعد ومعايير الطرف الآخر لتعزيز موقفك. إذا كان بإمكانك إظهار التناقضات بين معتقداتهم وأفعالهم ، فلديك تأثير معياري. لا أحد يحب أن يبدو مثل المنافق.

على سبيل المثال ، إذا سمح نظيرك بالانزلاق بأنهم يدفعون عمومًا مضاعفًا معيئًا للتدفق النقدي عند شراء شركة ، فيمكنك تحديد السعر الذي تريده بطريقة تعكس هذا التقييم.

اكتشاف البجعة السوداء التي تمنحك تقييمًا معياريًا يمكن أن تكون سهلة مثل سؤال نظيرك عما يعتقد والاستماع إليه بصراحة. تريد أن ترى ما هي اللغة التي يتحدثون بها ، وأن تتحدث إليهم مرة أخرى.

## اعرف دينهم

في آذار (مارس) 2003 ، قادت المفاوضات مع مزارع أصبح أحد أكثر الإرهابين احتمالية لتخليهم بعد 11 سبتمبر. بدأت الدراما عندما دوايت واتسون ، شمال

كارولينا التبغ قام بتوصيل سيارته الجيب بجرار John Deere مزين باللافتات وعلم الولايات المتحدة المقلوب وسحبها إلى واشنطن العاصمة للاحتجاج على سياسات الحكومة التي كان يعتقد أنها تعطل مزارعي التبغ عن العمل.

متي وصل واطسون إلى العاصمة ، وسحب جرّارها  
ما بين واشنطن نصب و  
النصب

التذكاري لقدامى المحاربين في فيتنام وهدد بتفجيره بقنابل "الفوسفات العضوي" التي ادعى أنها بداخلها.

تم إغلاق العاصمة حيث منعت الشرطة خارج البلدة الحاجز

من لينكولن نصب التذكاري إلى واشنطن

نصب. أت فقط الشهور بعد بيلتواي هجمات القناصة وجنبا

إلى جنب تصعيد الحرب على العراق ، والسهولة التي ألقى بها واتسون عاصمة الأمة في حالة من الاضطراب أفزع الناس.

في حديثه على هاتفه الخليوي ، قال واتسون لصحيفة واشنطن بوست إنه كان في مهمة "افعل أو تموت" لإظهار كيف أن خفض الدعم يقتل مزارعي التبغ. قال للصحيفة إن الله أمره بالاحتجاج وأنه لن يغادر.

قال: "إذا كانت هذه هي الطريقة التي سنُدار بها أمريكا ، فالجحيم معها". "انا

لن استسلم. يمكنهم نفخ [أنا] خارج الماء. أنا مستعد للذهاب إلى الجنة".

أرسلني مكتب التحقيقات الفيدرالي إلى عربة سكن متنقلة محولة في

National Mall ، حيث كنت أرشد فريقاً من عملاء FBI و US Park Police

بينما كنا نحاول التحدث مع Watson عن قتل نفسه ومن يعرف عدد الآخرين.

وتموصلنا إلى العمل.

كما كنت تتوقع من التفاوض مع رجل يهدد بتدمير جزء كبير من العاصمة الأمريكية ، فقد كانت متوترة بحق. تم تدريب القناصين على أسلحتهم على واتسون ، وكان لديهم "الضوء الأخضر" لإطلاق النار إذا قام بأي تحركات مجنونة.

في أي مفاوضات ، وخاصة في مفاوضات متوترة مثل هذا ، ليس مدى حسن تحدثك ولكن مدى حسن استماعك هو ما يحدد نجاحك. فهم "الأخر" هو شرط مسبق للقدرة على التحدث بشكل مقنع وتطوير الخيارات التي يتردد صداها بالنسبة لهم. هناك تفاوض مرئي ثم كل الأشياء المخفية تحت السطح (مساحة التفاوض السرية حيث يسكن البجعة السوداء).

وصول غالبًا ما تأتي هذه المساحة المخفية من خلال فهم وجهة نظر الطرف الآخر للعالم ، وسبب وجودهم ، ودينهم. في الواقع ، إن البحث في "دين" نظيرك (أحيانًا يتضمن الله ولكن ليس دائمًا) يعني ضمناً الانتقال إلى ما وراء طاولة المفاوضات إلى الحياة العاطفية وغير ذلك لنظيرك.

بمجرد فهمك لنظيرك رؤية العالم ، يمكنك بناء النفوذ. لهذا السبب عندما تحدثنا مع واتسون ، أنفقت طاقتي في محاولة اكتشاف من كان بدلاً من أن أجادله منطقيًا في الاستسلام.

علمنا من هذا أن واتسون كان يجد صعوبة متزايدة في كسب العيش في مزرعة التبغ الخاصة به التي تبلغ مساحتها 1200 فدان ، والتي كانت موجودة في عائلته لمدة خمسة أجيال. بعد تعرضه للجفاف وتقليص حصته من المحاصيل إلى النصف ، قرر واطسون أنه لا يستطيع تحمل تكاليف المزرعة

بعد الآن وتوجه إلى واشنطن ليوضح وجهة نظره. أراد الاهتمام ، ومعرفة ما يريد منحنا نفوذًا إيجابيًا.

أخبرنا واطسون أيضًا أنه كان مخضرمًا ، وكان للمحاربين القدامى قواعد. هذا هو نوع الموسيقى الذي تريد سماعه ، لأنه يوفر تأثيرًا معياريًا. أخبرنا أنه سيكون على استعداد للاستسلام ، لكن ليس على الفور. بصفته ضابطًا في الشرطة العسكرية في الفرقة 82 المحمولة جواً في السبعينيات ، فقد علم أنه إذا كان محاصرًا خلف خطوط العدو ، فيمكنه الانسحاب بشرف إذا لم تصل التعزيزات في غضون ثلاثة أيام. ولكن ليس قبل ذلك.

الآن ، وضعنا قواعد يمكن أن نلزمه بها ، والاعتراف بأنه يستطيع الانسحاب يعني أيضًا أنه ، على الرغم من صحبه بشأن الموت ، يريد أن يعيش. من أول الأشياء التي تحاول أن تقررها في مفاوضات الرهائن هي ما إذا كانت رؤية نظيرك للمستقبل تنطوي على عيشهم. وأجاب واتسون بنعم.

كنا هذه المعلومات - جزء من التأثير السلبي ، حيث يمكننا أن نأخذ شيئًا يريده: الحياة - وبدأنا في العمل جنبًا إلى جنب مع التأثير الإيجابي لرغبته في أن يُسمع. أكدنا لـ Watson أنه قد نشر بالفعل أخبارًا وطنية وإذا أراد أن تبقى رسالته على قيد الحياة ، فسيتعين عليه أن يعيش.

كان واتسون ذكيًا بما يكفي لفهم أن هناك فرصة حقيقية لأنه لن يخرج منها على قيد الحياة ، لكن لا يزال لديه قواعد الشرف العسكرية الخاصة به. ساعدت رغبته ومخاوفه في توليد بعض النفوذ الإيجابي والسلبي ، لكنها كانت ثانوية بالنسبة للمعايير التي عاش بها حياته.

كان من المغربي الانتظار حتى اليوم الثالث ، لكنني أشك في أننا سنصل إلى هذا الحد. مع كل ساعة تمر كان الجو يزداد توترا. كانت العاصمة تحت الحصار وكان لدينا سبب للاعتقاد بأنه قد يكون لديه متفجرات. إذا قام بخطوة واحدة خاطئة ، كان مفرغًا متشنجًا ، سيقتله القناصون. كان لديه بالفعل عدة نوبات غضب ، لذلك كل ساعة مرت كانت تعرضه للخطر. لا يزال بإمكانه قتل نفسه.

لكننا لم نتمكن من تحقيق ذلك على الإطلاق. لم نتمكن من التهديد بقتله ونتوقع أن ينجح ذلك. والسبب في ذلك هو ما يسمى "مفارقة القوة" - أي أنه كلما ضغطنا بقوة كلما زادت احتمالية مواجهتنا بالمقاومة. لهذا السبب يتعين عليك استخدام الرافعة المالية السلبية باعتدال.

ومع ذلك ، كان الوقت قصيرًا وكان علينا تسريع الأمور. ولكن كيف؟ ما حدث بعد ذلك كان أحد تلك الأمثلة المجيدة لمدى العمق الاستماع لفهم النظرة العالمية لنظيرك يمكن أن يكشف عن البجعة السوداء التي تحول ديناميكية التفاوض. لم يخبرنا واتسون مباشرة بما نحتاج إلى معرفته ، ولكن من خلال الاهتمام الشديد اكتشفنا حقيقة خفية أبلغتنا بكل ما قاله.

حول بعد ستة وثلاثين ساعة ، التفت إلي ويني ميللر ، عميلة مكتب التحقيقات الفيدرالي في فريقتنا والتي كانت تستمع باهتمام إلى المراجع الدقيقة التي كان واتسون يقدمها.

قالت لي: "إنه مسيحي متدين". "قل له غدا هو فجر اليوم الثالث. هذا هو اليوم الذي يعتقد فيه المسيحيون أن يسوع المسيح ترك قبره وصعد إليه

سماء. إذا كان المسيح قد خرج في فجر اليوم الثالث ، فلماذا لا واتسون؟ " لقد كان استخدامًا رائعًا للاستماع العميق. من خلال الجمع بين هذا النص الفرعي لكلمات واتسون والمعرفة بنظرته للعالم ، سمحت لنا بإظهار واتسون أننا لم نستمع إليه فحسب ، بل سمعناه أيضًا.

إذا فهمنا نصه الضمني بشكل صحيح ، فإن هذا سيسمح له بإنهاء المواجهة بشرف والقيام بذلك مع الشعور بأنه كان يستسلم لخصم يحترمه ويحترم معتقداته. من خلال وضع مطالبك ضمن النظرة العالمية التي يستخدمها نظيرك لاتخاذ القرارات ، فإنك تُظهر الاحترام لهم وهذا يجذب الانتباه والنتائج. إن معرفة دين نظيرك هو أكثر من مجرد اكتساب نفوذ معياري في حد ذاته. بدلاً من ذلك ، يكتسب فهمًا شاملاً لوجهة نظر نظيرك للعالم - في هذه الحالة ، دين حرفيًا - واستخدام هذه المعرفة لإبلاغ تحركاتك التفاوضية.

باستخدام نظرائك الدين فعال للغاية في جزء كبير منه لأن له سلطة عليهم. "دين" الشخص الآخر هو ما قرره السوق ، أو الخبراء ، أو الله ، أو المجتمع - أيًا كان ما يهمهم - ليكون عادلاً وعادلاً. ويذعن الناس لتلك السلطة.

في المحادثة التالية مع واتسون ، ذكرنا أن صباح اليوم التالي كان فجر اليوم الثالث. كانت هناك لحظة طويلة من الصمت على الطرف الآخر من الخط. كان مركز عمليات التفاوض الخاص بنا هادئًا للغاية لدرجة أنه كان بإمكانك سماع دقات قلب الرجل بجانبك.

سعل واتسون.

قال: "سوف أخرج".

وقد فعل ذلك ، حيث أنهى مواجهة استمرت ثماني وأربعين ساعة ، وأنقذ نفسه من الأذى ، وسمح لعاصمة الأمة باستئناف حياتها الطبيعية. لم يتم العثور على متفجرات.

بينما يجب أن تكون أهمية "معرفة دينهم" واضحة من قصة واتسون ، فإليك نصيحتين لقراءة الدين بشكل صحيح:

■ مراجعة كل شيء يسمع. لن تسمع كل شيء في المرة الأولى ، لذا تحقق جيداً. قارن الملاحظات مع أعضاء فريقك. غالباً ما تكتشف معلومات جديدة ستساعدك على تقدم المفاوضات.

■ استخدم مستمعين احتيابيين وظيفتهم الوحيدة هي الاستماع بين السطور. سوف يسمعون أشياء تفتقدوها.

بمعنى آخر: استمع ، استمع مرة أخرى ، واستمع أكثر. لدينا رأيت كيف أهولي فهم ل لك "دين" النظر - ضخمة البجعة السوداء — يمكن أن توفر معياري النفوذ الذي يؤدي للتفاوض على النتائج. ولكن هناك طرق أخرى يمكن من خلالها تعلم أسلوب نظيرك "الدين" يمكنك من تحقيق نتائج أفضل.

مبدأ التشابه

البحث عن طريق الاجتماعية أكد العلماء شيئاً ما عرفه المفاوضون الفعالون على مر العصور: أي أننا نثق في الناس أكثر عندما نعتبرهم متشابهين أو مألوفين. يثق الناس بأولئك الموجودين في مجموعتهم. الانتماء غريزة بدائية. وإذا استطعت إطلاق تلك الغريزة ، هذا الإحساس ، "أوه ، نحن نرى العالم بنفس الطريقة" ، فإنك تكتسب التأثير على الفور.

عندما يعرض نظيرنا المواقف والمعتقدات والأفكار - حتى أنماط الملابس - التي تشبه سلوكنا ، ونحن نميل إلى الإعجاب بها والثقة بها أكثر. التشابه الضحل كعضوية النادي أو حالة خريجي الكلية يزيد من الوثام.

لهذا في العديد من الثقافات ، يقضي المفاوضون وقتاً طويلاً في بناء علاقة قبل أن يفكروا في العروض. يعرف كلا الجانبين أن المعلومات التي يجمعونها يمكن أن تكون حيوية لعقد الصفقات بشكل فعال وبناء النفوذ. إنه يشبه إلى حد ما الكلاب التي تدور حول بعضها البعض ، وتشم رائحة بعضها البعض. لقد عملت ذات مرة في صفقة لخدماتنا مع هذا المدير التنفيذي في أوهايو حيث لعب مبدأ التشابه دوراً رئيسياً.

كان نظيري يشير باستمرار إلى ذلك لقد أدركت أنني نوع من المواد المسيحية المولودة من جديد. وبينما كنا نتحدث ، استمر في التحرك ذهاباً وإياباً بشأن ما إذا كان يجب عليه إحضار مستشاريه. كان من الواضح أن كل قضية مستشاريه تؤلمه. حتى أنه قال ذات مرة ، "لا أحد يفهمني."

في تلك اللحظة بدأت أثير عقلي بحثاً عن الكلمة المسيحية التي استحوذت على جوهر ما كان عليه

قول. وثم جاء هذا المصطلح إلى ذهني ، وهو مصطلح كثيراً ما يستخدمه الناس في الكنيسة لوصف الواجب الذي يتعين على المرء أن يدير مواردنا وموارد عالمنا - وبالتالي موارد الله - بأمانة ومسائلة ومسؤولية.

"هذه الوكالة حقاً بالنسبة لك ، أليس كذلك؟" انا قلت. تقوى صوته على الفور.

"نعم! أنت على هو الوحيد الذي يفهم.

وقد وظفنا في تلك اللحظة من خلال إظهار أنني فهمت الأسباب العميقة لوجوده والوصول إلى شعور التشابه والانتماء المتبادل ، تمكنت من إحضاره إلى الصفاة. في اللحظة التي أسست فيها نوعاً من الهوية المشتركة مع هذا المسيحي ، كنا فيه. ليس فقط بسبب التشابه وحده ، ولكن بسبب الفهم الذي تنطوي عليه لحظة التشابه تلك.

## قوة الآمال والأحلام

بمجرد أن تعرف نظيرك الدين ويمكن أن يتخيل ما يريده حقاً من الحياة ، يمكنك توظيف تلك التطلعات كطريقة لجعله يتبعك.

كل مهندس ، كل مسؤول تنفيذي ، كل طفل - كل واحد منا يريد أن نصدق أننا قادرون على ما هو استثنائي. كأطفال ، تتميز أحلام اليقظة بأنفسنا كلاعبين أساسيين في اللحظات الرائعة: ممثل يفوز بجائزة الأوسكار ، ورياضي يحقق الفوز في اللعبة. مع تقدمنا في السن ، يتحدث أبائنا ومعلمونا وأصدقائنا أكثر مما لا يمكننا فعله وما لا يجب فعله أكثر مما هو ممكن. نبدأ في فقدان الثقة.

ولكن عندما يظهر شخص ما شغفاً بما لدينا

يريد دائما وينقل خطة هادفة لكيفية الوصول إلى هناك ، نسمح لتصوراتنا لما يمكن تغييره. نحن جميعًا جائعون لخريطة للفرح ، وعندما يكون شخص ما شجاعًا بما يكفي لرسمها لنا ، فإننا نتبعه بشكل طبيعي.

لذلك عندما تتحقق من أهداف نظيرك غير المحققة ، استند إلى قوتك والقدرة على المتابعة من خلال التعبير عن الشغف بأهدافهم - وقدرتهم على تحقيقها. تيد ليونسييس رائع في هذا. بصفته مالك فريق كرة السلة المحترف في واشنطن ويزاردز وفريق الهوكي المحترف في واشنطن كابيتالز ، فإنه يتحدث دائمًا عن خلق اللحظات الخالدة في الرياضة التي سيخبر الناس أحفادهم عنها. من منا لا يريد أن يتوصل إلى اتفاق مع شخص يجعله خالدًا؟

## الدين كسبب

أظهرت الدراسات البحثية أن الناس يستجيبون بشكل إيجابي للطلبات التي يتم تقديمها بنبرة صوت معقولة ويتبعها سبب "بسبب".

في دراسة شهيرة من أواخر السبعينيات ، اقتربت أستاذة علم النفس بجامعة هارفارد ، إيلين لانجر وزملاؤها ، من الأشخاص الذين ينتظرون آلات النسخ وسألوا عما إذا كان بإمكانهم قطع الخط. في بعض الأحيان قدموا سببا. في بعض الأحيان لم يفعلوا ذلك. ما وجدته كان مجنونًا: دون إبداء سبب ، سمح 60 في المائة لها بالمرور ، ولكن متى

لقد أعطت واحدة ، فعلت أكثر من 90 في المائة. ولا يهم إذا كان السبب منطقيًا. ("معذرة ، لدي خمس صفحات. هل يمكنني أن أقطع الخط لأن علي عمل نسخ؟") بينما تعمل الأسباب الحمقاء مع شيء بسيط مثل التصوير ، يمكنك زيادة فعاليتك في القضايا الأكثر تعقيدًا من خلال تقديم الأسباب التي تشير إلى دين نظيرك. لو أن الرئيس التنفيذي لشركة كريستيان قد عرض علي عرضًا منخفضًا عندما وافق على توظيف شركتي ، فربما كنت سأجيب ، "أود ذلك ولكن من واجبي أيضًا أن أكون مشرفًا مسؤولًا على مواردتي."

### إنه ليس جنونياً ، إنه دليل

إنها ليست طبيعة بشرية لاحتضان المجهول. إنه يخيفنا. عندما نواجهها ، فإننا نتجاهلها ، ونهرب بعيدًا ، أو نسميها بطرق تسمح لنا برفضها. في المفاوضات ، غالبًا ما تأخذ هذه التسمية شكل العبارة ، "إنهم مجانين!" هذا أحد الأسباب التي جعلتني أشعر بالرضا ينتقد البعض من تنفيذ سياسة مفاوضات الرهائن الأمريكية - أي أننا لا نتفاوض مع أولئك الذين نشير إليهم على نطاق واسع باسم "الإرهابيين" ، بما في ذلك الجماعات من طالبان إلى داعش. تم تلخيص الأساس المنطقي لعدم الارتباط بشكل جيد من قبل الصحفي بيتر بيرغن ، محلل الأمن القومي في CNN: "المفاوضات مع المتعصبين الدينيين الذين لديهم أوهام العظمة بشكل عام لا تسير على ما يرام".

البديل الذي اخترناه هو عدم فهم دينهم وتعصبهم وأوهامهم. فبدلاً من المفاوضات التي لا تسير على ما يرام ، نتجاهل أكتافنا ونقول ، "إنهم مجانيين!" لكن هذا أمر خاطئ تماماً. يجب أن نفهم هذه الأشياء. أنا لا أقول ذلك لأنني من دعاة السلام اللطيفين (مكتب التحقيقات الفدرالي لا يوظف عملاء من هذا القبيل) ولكن لأنني أعرف أن فهم مثل هذه الأشياء هو أفضل طريقة لاكتشاف نقاط ضعف الطرف الآخر ورغباته وبالتالي اكتساب النفوذ. لا يمكنك الحصول على تلك الأشياء إلا إذا تحدثت.

لا أحد محصن ضد "إنهم مجانيين!" يمكنك أن ترى أنه يرفع رأسه في كل نوع من المفاوضات ، من الأبوة والأمومة إلى عقد صفقة في الكونجرس إلى مساومة الشركات.

لكن في اللحظة التي نكون فيها على أتم استعداد لرفع أيدينا وإعلان "إنهم مجانيين!" غالبًا ما تكون أفضل لحظة لاكتشاف البجعة السوداء التي تحول المفاوضات. عندما نسمع أو نرى شيئاً لا معنى له - شيء "مجنون" - يتم تقديم مفترق حاسم في الطريق: دفع إلى الأمام ، بقوة أكبر ، إلى ما لا يمكننا معالجته في البداية ؛ أو نسلك المسار الآخر ، الطريق المؤدي إلى الفشل المضمون ، والذي نقول فيه لأنفسنا أن التفاوض غير مجد على أي حال.

في كتابهم الرائع "تفاوض العبقريّة" ، قدم 4 أساتذة في كلية هارفارد للأعمال ، ديباك مالهورترا وماكس إتش بازرمان ، نظرة على الأسباب الشائعة التي يدعو المفاوضاتون نظرائهم عن طريق الخطأ إلى الجنون. أود التحدث من خلالهم هنا.

## خطأ # 1: هم على علم

غالبًا ما يتصرف الجانب الآخر بناءً على معلومات سيئة ، وعندما يكون لدى الأشخاص معلومات سيئة ، فإنهم يتخذون خيارات سيئة. هناك مصطلح رائع في صناعة الكمبيوتر لهذا: GIGO— Garbage In، Garbage Out. على سبيل المثال ، يتحدث مالهورترا عن طالب له كان في نزاع مع موظف سابق ادعى أنه كان مديناً بمبلغ 130 ألف دولار في العمولات عن العمل الذي قام به قبل طرده ؛ كان يهدد بدعوى.

في حيرة من أمره ، لجأ المدير التنفيذي إلى محاسبي الشركة. اكتشف هناك المشكلة: كانت الحسابات في حالة من الفوضى عندما تم فصل الموظف ولكن تم ترتيبها منذ ذلك الحين. مع المعلومات النظيفة ، أكد المحاسبون للمدير التنفيذي أن الموظف في الواقع مدين للشركة بمبلغ 25000 دولار.

حريص لتجنب رفع دعوى قضائية ، اتصل المدير التنفيذي بالموظف ، وشرح الموقف ، وقدم عرضاً: إذا أسقط الموظف الدعوى ، فيمكنه الاحتفاظ بمبلغ 25000 دولار. لدهشته ، قال الموظف إنه يمضي قدماً في الدعوى على أي حال ؛ لقد تصرف بطريقة غير عقلانية ومجنونة.

أخبر مالهورترا تلميذه أن المشكلة لم تكن في الجنون ، ولكن نقص المعلومات والثقة. لذلك كان لدى المدير التنفيذي شركة محاسبة خارجية تقوم بتدقيق الأرقام وإرسال النتائج إلى الموظف. النتائج؟ الموظف أسقط الدعوى.

النقطة الواضحة هنا هي أن الأشخاص الذين يعملون بمعلومات غير كاملة يبدون مجانيين لأولئك الذين لديهم معلومات مختلفة. عمالك عند مواجهة شخص ما

مثل هذا في التفاوض هو اكتشاف ما لا يعرفونه وتقديم تلك المعلومات.

## خطأ # 2: إنها مقيدة

في أي مفاوضات يتصرف فيها نظيرك بشكل متذبذب ، هناك احتمال واضح أن لديهم أشياء لا يمكنهم فعلها ولكنهم لا يتوقون إلى الكشف عنها. مثل هذه القيود يمكن أن تجعل النظر الأكثر عقلانية يبدو غير منطقي. قد لا يكون الطرف الآخر قادرًا على فعل شيء بسبب مشورة قانونية ، أو بسبب وعود قُطعت بالفعل ، أو حتى لتجنب وضع سابقة.

أو ربما لا يملكون القوة لإتمام الصفقة.

هذا الموقف الأخير هو الذي واجهه عميل لي عندما كان يحاول الحصول على شركة Coca-Cola كعميل لشركته التسويقية.

كان الرجل يتفاوض على صفقة منذ شهور وكان ذلك حتى نوفمبر. لقد شعر بالذهول من أنه إذا لم يغلقها قبل انتهاء السنة التقويمية ، فسيتم عليه انتظار Coca-Cola لتضع ميزانية جديدة وقد يفقد العميل.

كانت المشكلة أن جهة اتصاله قد توقفت فجأة عن الاستجابة. لذلك طلبنا منه إرسال نسخة من بريدنا الإلكتروني الكلاسيكي لغير المستجيبين ، وهو الإصدار الذي يعمل دائمًا: "هل تخلّيت عن إتمام هذه الصفقة هذا العام؟"

ثم حدث شيء غريب. جهة اتصال شركة Coca-Cola

لم يفعل لرد على البريد الإلكتروني المثالي. ماذا حدث؟

كان هذا ظاهريًا غير منطقي تمامًا ، لكن الاتصال كان رجلاً مستقيمًا حتى ذلك الحين. قلنا لعملائنا هذا

يمكن أن تعني شيئاً واحداً فقط: هذا كان الرجل قد تخلى عن إبرام الصفقة بحلول نهاية العام ، لكنه لم يرغب في الاعتراف بذلك. كان لابد من وجود بعض القيود. مع هذه المعرفة في متناول اليد ، كان لدينا عميلنا يحفر بعمق. بعد مجموعة من المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني ، تعقب شخصاً يعرف جهة اتصاله. واتضح أننا كنا على حق: فقد كان قسم الاتصال في حالة من الفوضى منذ أسابيع ، وفي خضم الاقتتال الداخلي بين الشركات ، فقد نفوذه تماماً. ليس من المستغرب أنه كان محرّجاً من الاعتراف بذلك. لهذا السبب كان يتجنب موكلي ببساطة ، كان لديه قيود كبيرة.

### خطأ # 3: لديهم مصالح أخرى

فكر في العودة إلى ويليام جريفيين ، أول رجل قتل رهينة في الموعد النهائي. ماذا او مامفاوضو مكتب التحقيقات الفيدرالي والشرطة في مكان الحادث ببساطة لم يعرفوا أن مصلحته الرئيسية لم تكن التفاوض على صفقة للإفراج عن الرهائن مقابل المال. أراد أن يقتل على يد شرطي. لو كانوا قادرين على التنقيب عن هذا الاهتمام الخفي ، لربما تمكنوا من تجنب بعض مأساة ذلك اليوم. إن وجود اهتمامات خفية ليس نادراً كما تعتقد. غالباً ما يرفض نظيرك العروض لأسباب لا علاقة لها بمزاياها. يجوز للعميل تأجيل شراء منتجك حتى تنتهي السنة التقويمية الخاصة به قبل وصول الفاتورة ، مما يزيد من فرصته في الحصول على عرض ترويجي. أو قد يستقيل موظف في

منتصف مشروع صناعة مهنة ، قبل موسم المكافآت مباشرة ، لأنه تعلم أن زملائه يكسبون المزيد من المال. بالنسبة لهذا الموظف ، فإن الإنصاف هو مصلحة مثل المال.

ايا كان تفاصيل الموقف ، هؤلاء الناس لا يتصرفون بطريقة غير عقلانية. إنهم ببساطة يمثلون للاحتياجات والرغبات التي لم تفهمها بعد ، وكيف يبدو العالم بالنسبة لهم بناءً على مجموعة القواعد الخاصة بهم. مهمتك هي تسليط الضوء على هذه البجعات السوداء.

كما رأينا ، عندما تدرك أن نظيرك ليس غير عقلاني ، ولكنه ببساطة غير مطلع أو مقيد أو مطيع لمصالح لا تعرفها بعد ، يتوسع مجال حركتك بشكل كبير. وهذا يسمح لك بالتفاوض بشكل أكثر فعالية. فيما يلي بعض الطرق لاكتشاف هذه البجعات السوداء القوية:

### احصل على وجهك

يصعب اكتشاف البجعات السوداء بشكل لا يصدق إذا لم تكن على الطاولة فعليًا. بغض النظر عن مقدار البحث الذي تقوم به ، فهناك فقط بعض المعلومات التي لن تكتشفها إلا إذا كنت تجلس وجهًا لوجه. اليوم ، يقوم الكثير من الشباب بكل شيء تقريبًا عبر البريد الإلكتروني. إنها فقط كيف تتم الأشياء. ولكن من الصعب جدًا العثور على Black Swans بالبريد الإلكتروني لسبب بسيط وهو أنه حتى لو طردت نظيرك من المراسي بتسميات رائعة وأسئلة تمت معايرتها ، أرسل بريدًا إلكترونيًا

اعطاهم الكثير من الوقت للتفكير وإعادة التركيز على أنفسهم لتجنب الإفراط في الكشف.

بالإضافة إلى ذلك ، لا يسمح البريد الإلكتروني بتأثيرات نغمة الصوت ، ولا يسمح لك بقراءة الأجزاء غير اللفظية من رد نظيرك (تذكر 7-38-55).

دعونا عد الآن إلى قصة موكلي الذي كان يحاول الحصول على Coca-Cola كعميل ، فقط لتعلم أن جهة اتصاله في الشركة قد تم إبعادها.

أدركت أن الطريقة الوحيدة التي سيحصل بها موكلي على صفقة مع شركة Coca-Cola كانت من خلال الحصول على جهة الاتصال الخاصة به للاعتراف بأنه عديم الفائدة للموقف ونقل موكلي إلى المسؤول التنفيذي الصحيح. لكن لم يكن هناك من طريقة أراد هذا الرجل القيام بذلك ، لأنه ما زال يتخيل أنه يمكن أن يكون مهمًا.

لذا أخبرت موكلي أن يخرج جهة اتصاله من مجمع Coca-Cola. "عليك أن تأخذه إلى العشاء. ستقول ، "هل ستكون فكرة سيئة بالنسبة لي أن آخذك إلى مطعم ستيك المفضل لديك ولدينا القليل من الضحك ، ونحن لا نتحدث عن الأعمال؟"

كانت الفكرة أنه بغض النظر عن السبب - سواء كان الاتصال محررًا ، أو لم يعجبه موكلي ، أو لم يرغب في مناقشة الموقف - فإن الطريقة الوحيدة للمضي قدمًا في العملية كانت من خلال التفاعل البشري المباشر.

لذلك حصل موكلي هذا الرجل في الخارج لتناول العشاء وكما وعد أنه لم يتحدث عن العمل. ولكن لم تكن هناك طريقة لعدم الحديث عن ذلك ، ولأن موكلي أنشأ تفاعلًا شخصيًا وجهًا لوجه ، اعترف جهة الاتصال بأنه كان

الرجل الخطأ. اعترف بأن قسمه كان في حالة من الفوضى وسيتعين عليه تسليم الأمور إلى شخص آخر لإنجاز الصفقة. وهو أيضا. استغرق الأمر أكثر من عام لتوقيع الصفقة ، لكنهم فعلوا ذلك.

### لاحظ اللحظات الممتدة

بينما يتعين عليك الحصول على وقت وجهاً لوجه ، فإن اجتماعات العمل الرسمية واللقاءات المنظمة وجلسات التفاوض المخططة غالباً ما تكون أقل أنواع وقت الوجه كشفاً لأن هذه هي اللحظات التي يكون فيها الأشخاص في أقصى درجات الحراسة.

البحث عن كما أن البجعة السوداء فعالة أيضاً خلال اللحظات الخالية من الحراسة على الهامش ، سواء في وجبات الطعام مثل تناول موكلي مع جهة اتصاله في Coca-Cola ، أو لحظات الاسترخاء القصيرة قبل أو بعد التفاعلات الرسمية.

أثناء اجتماع عمل نموذجي ، الدقائق القليلة الأولى ، قبل الشروع في العمل بالفعل ، واللحظات القليلة الماضية ، حيث يغادر الجميع ، غالباً ما تخبرك بالمزيد عن الجانب الآخر أكثر من أي شيء بينهما. هذا هو السبب في أن المراسلين لديهم عقيدة بعدم إيقاف تشغيل مسجلاتهم: فأنت تحصل دائماً على أفضل الأشياء في بداية المقابلة ونهايتها.

انتبه جيداً أيضاً إلى نظيرك أثناء الانقطاعات أو التبادلات الفردية أو أي شيء يقطع التدفق. عندما ينكسر شخص ما ، تتصدع واجهات الناس قليلاً. إن مجرد ملاحظة من تشققاته وكيف يستجيب الآخرون لفظياً وغير لفظي يمكن أن يكشف عن منجم ذهب.

## عندما لا يكون ذلك منطقيًا ، فهناك سنتات يتعين صنعها

يسألني الطلاب غالبًا ما إذا كان البجعة السوداء هي أنواع محددة من المعلومات أو أي نوع يساعد. أجب دائمًا أنهم أي شيء لا تعرفونه ويغير الأشياء.

للقيادة هذا المنزل ، إليكم قصة أحد طلاب ماجستير إدارة الأعمال الذين كنت أتدرب في شركة عقارات خاصة في واشنطن. في مواجهة تصرفات نظيره التي لم تنجح في اختبار الحس ، ظهر ببراءة واحدة من أعظم البجعات السوداء التي رأيتها منذ سنوات باستخدام ملصق.

كان تلميذي يبذل العناية الواجبة على الإمكانيات أهداف عندما طلب منه مدير في الشركة النظر في عقار متعدد الاستخدامات في قلب تشارلستون بولاية ساوث كارولينا. لم يكن لديه خبرة في سوق تشارلستون ، لذلك اتصل بالوسيط الذي يبيع العقار وطلب حزمة التسويق.

بعد مناقشة الصفقة والسوق ، قرر الطالب ورئيسه أن السعر المطلوب البالغ 4.3 مليون دولار كان مرتفعًا جدًا بنحو 450 ألف دولار. في هذه المرحلة ، اتصل الطالب بالوسيط مرة أخرى لمناقشة الأسعار والخطوات التالية.

بعد المجاملات الأولية ، سأل الوسيط تلميذي عن رأيه في العقار. قال "يبدو وكأنه خاصية مثيرة للاهتمام". "السوء الحظ ، لا نعرف أساسيات السوق. نحب وسط المدينة وكينج ستريت على وجه الخصوص ، ولكن لدينا الكثير من الأسئلة".

ثم أخبره السمسار أنه موجود في السوق منذ أكثر من خمسة عشر عامًا ، لذلك كان على اطلاع جيد. في هذه المرحلة ، ركز تلميذي على معايرة أسئلة "كيف" و "ماذا" من أجل جمع المعلومات والحكم على مهارات الوسيط. قال تلميذي "عظيم". "أولاً وقبل كل شيء ، كيف تأثرت تشارلستون بالانكماش الاقتصادي؟"

رد الوسيط بإجابة مفصلة ، مستشهداً بأمثلة محددة لتحسين السوق. في هذه العملية ، أظهر لطالبتني أنه على دراية كبيرة.

"يبدو أنني في أيد أمينة!" قال ، مستخدماً التسمية لبناء التعاطف. "السؤال التالي: ما هو نوع الحد الأقصى المتوقع في هذا النوع من المباني؟"

من خلال ما أعقب ذلك ، تعلم الطالب أن المالكين يمكن أن يتوقعوا معدلات من 6 إلى 7 في المائة لأن المباني مثل هذه كانت شائعة لدى الطلاب في الجامعة المحلية ، وهي مدرسة متنامية يعيش فيها 60 في المائة من الطلاب خارج الحرم الجامعي.

كما علم أنه سيكون باهظ التكلفة

- إذا لم يكن من المستحيل مادياً - شراء أرض قريبة وبناء مبنى مشابه. في السنوات الخمس الماضية ، لم يتم أحد بالبناء في الشارع بسبب قواعد الحفاظ التاريخية. حتى لو تمكنوا من شراء أرض ، قال السمسار إن بناء مماثل سيكلف 2.5 مليون دولار فقط في البناء.

"المبنى في حالة جيدة ، لا سيما بالمقارنة مع الخيارات الأخرى المتاحة للطلاب"، قال الوسيط.

"يبدو أن هذا المبنى يعمل كمسكن مهجع أكثر من مبنى كلاسيكي متعدد العائلات"، طالب

قال، استخدام تسمية لاستخراج مزيد من المعلومات.

وقد حصل عليها.

"لحسن الحظ وللأسف ، نعم ،" قال السمسار. "كانت نسبة الإشغال تاريخياً مائة بالمائة وهي بقرة مربحة ، لكن الطلاب يتصرفون مثل طلاب الجامعات. . ."

انطلق مصباح في رأس تلميذي: كان هناك شيء غريب على قدم وساق. إذا كانت مثل هذه البقرة النقدية ، فلماذا يبيع شخص ما مبنياً مسكوناً بنسبة 100 في المائة يقع بجوار حرم جامعي متنام في مدينة ثرية؟ كان ذلك غير منطقي بأي مقياس. مرتبكاً بعض الشيء ولكن لا يزال في عقلية التفاوض ، قام تلميذي ببناء ملصق. قام عن غير قصد بتسمية الموقف بشكل خاطئ ، مما دفع الوسيط إلى تصحيحه والكشف عن البجعة السوداء.

وقال: "إذا كان يبيع مثل هذه البقرة النقدية ، يبدو أن البائع يجب أن يكون لديه شكوك حول أساسيات السوق المستقبلية".

قال "حسناً" البائع لديه بعض الخصائص الأكثر صرامة في أتلانتا وسافانا ، لذلك يتعين عليه الخروج من هذا العقار لتسديد الرهون العقارية الأخرى".  
بنغو! مع ذلك ، اكتشف تلميذي البجعة السوداء الرائعة. كان البائع يعاني من قيود لم تكن معروفة حتى تلك اللحظة.

وضع الطالب الوسيط صامت لأنه وصف خصائص أخرى واستغل اللحظة لمناقشة الأسعار مع رئيسه. وسرعان ما أعطاه الضوء الأخضر ليقدم عرضاً منخفضاً - وهو نقطة ارتساع شديدة - لمحاولة جذب الوسيط إلى أدنى حد ممكن.

بعد سؤال الوسيط عما إذا كان البائع على استعداد للإغلاق بسرعة ،  
والحصول على "نعم" ، قام تلميذي بوضع نقطة ارتكاز له.  
"أظن قال "لقد سمعت ما يكفي". "نحن على استعداد لتقديم 3.4 مليون  
دولار."

أجاب الوسيط: "حسنًا". "هذا أقل بكثير من السعر المطلوب. ومع ذلك ،  
يمكنني تقديم العرض للبائع ومعرفة ما يفكر فيه ."

في وقت لاحق من ذلك اليوم ، عاد الوسيط مع عرض مضاد. أخبره البائع أن  
الرقم منخفض للغاية ، لكنه كان على استعداد لتحصيل 3.7 مليون دولار. كان  
تلميذي بالكاد يمنعه من السقوط من على كرسيه ؛ كان العرض المضاد أقل من  
هدفه. ولكن بدلاً من القفز على المبلغ - والمخاطرة بترك القيمة على الطاولة  
بصفقة رابحة - دفع تلميذي إلى أبعد من ذلك. قال "لا" بدون استخدام الكلمة.  
"الذي - التي هو أقرب إلى ما نعتقد أن القيمة يجب أن تكون ، "قال ، " ولكن  
لا يمكننا بضمير حي أن ندفع أكثر من  
3.55 مليون دولار ."

(لاحقًا ، طالبي أخبرني - ووافقت - أنه كان يجب عليه استخدام علامة أو  
سؤال معايير هنا لدفع الوسيط للمزايدة ضد نفسه. لكنه فوجئ بمدى انخفاض السعر  
لدرجة أنه تعثر في مساومات المدرسة القديمة).  
"أنا مفوض فقط أجاب الوسيط ، موضحًا بوضوح أنه لم يلتحق أبدًا بفصل تفاوض يعلم نموذج أكرمان  
وكيف يتحول إلى شروط لتجنب المساومة.

لي أشار له رئيس الطالب إلى أن 3.6 مليون دولار تعمل ووافق على السعر. لقد أزعجت العديد من التقنيات التي استخدمها تلميذي للتفاوض بفعالية على قدر كبير من أجل شركته ، من استخدام الملصقات والأسئلة المعيرة إلى فحص القيود لاكتشاف البجعة السوداء الجميلة. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن تلميذي قام بالكثير من العمل مسبقًا وأعد الملصقات والأسئلة حتى يكون مستعدًا للقفز على البجعة السوداء عندما عرضه الوسيط.

بمجرد أن عرف ذلك كان البائع يحاول الحصول على أموال من هذا المبنى لسداد الرهون العقارية على أصحاب الأداء الضعيف ، وكان يعلم أن التوقيت مهم. بالطبع ، هناك دائمًا مجال للتحسين. بعد ذلك ، أخبرني الطالب أنه يتمنى ألا يوقف العرض بسرعة كبيرة ، وبدلاً من ذلك استغل الفرصة لمناقشة الخصائص الأخرى. ربما وجد المزيد من فرص الاستثمار ضمن محفظة البائع. بالإضافة إلى ذلك ، كان بإمكانه بناء المزيد من التعاطف وإثارة المزيد من الأشياء المجهولة بالتسميات أو الأسئلة المعيرة مثل "ما الأسواق التي تجدها صعبة الآن؟" ربما حصلت على وقت وجهي مع البائع مباشرة. لا يزال ، أحسنت!

**التغلب على الخوف والتعلم للحصول على ما تريده بعيدًا عن الحياة**

الناس عموماً الخوف نزاع، لذا أنهم مجتنب

الحجج بدافع الخوف من ذلك ستتصاعد النغمة إلى هجمات شخصية لا يمكنهم التعامل معها. غالبًا ما يتجنب الأشخاص الذين تربطهم علاقات حميمة الإفصاح عن مصالحهم الخاصة وبدلاً من ذلك يتنازلون في جميع المجالات لتجنب أن يُنظر إليهم على أنهم جشعون أو مهتمون بأنفسهم. تنتهي ، وتنمو بمرارة ، وتنمو متباعدة. لقد سمعنا جميعًا عن زيجات انتهت بالطلاق ولم يتشاجر الزوجان مطلقاً.

العائلات هي مجرد نسخة متطرفة من جميع أجزاء البشرية ، من الحكومة إلى الأعمال التجارية. باستثناء القليل من الأشخاص الطبيعيين ، يكره الجميع التفاوض في البداية. تتعرق يديك ، وتبدأ القتال أو الطيران (مع تركيز قوي على الطيران) ، وتتفكك أفكارك في حالة سكر على نفسها.

الدافع الأول الطبيعي لمعظمنا هو الخروج من الدجاج ، وإلقاء المنشفة ، والركض. مجرد فكرة رمي مرساة متطرفة أمر مؤلم. هذا هو السبب في أن صفقات wimp-win هي القاعدة في المطبخ وفي غرفة الاجتماعات.

لكن توقف وفكر الذي - التي. هل نحن خائفون حقًا من الرجل عبر الطاولة؟ يمكنني أن أعدك أنه ، مع استثناءات قليلة جدًا ، لن يمدك ويصطدم بك.

لا ، راحتنا المتعركة هي مجرد تعبير عن الخوف الفسيولوجي ، بعض الخلايا العصبية التي تبعث على السرور تنشط بسبب شيء أكثر قاعدة: رغبتنا البشرية الفطرية في الانسجام مع أفراد القبيلة الآخرين. ليس الرجل عبر الطاولة هو الذي يخيفنا: إنه الصراع نفسه.

إذا حقق هذا الكتاب شيئًا واحدًا فقط ، أمل أن يتغلب عليك الخوف من الصراع ويشجعك على التعامل معه بتعاطف. إذا كنت ستصبح رائعًا في

أي شيء - عظيممفاوض ، مدير رائع ، زوج رائع ، زوجة رائعة - عليك القيام بذلك. عليك أن تتجاهل ذلك الجني الصغير الذي يخبرك أن تستسلم ، لتتماشى فقط - وكذلك ذلك الجني الآخر الذي يطلب منك أن تهاجمك وتصرخ.

انت ذاهب يجب أن تتبنى صراعًا منظمًا ومدروسًا كأساس للتفاوض الفعال - وأساس الحياة. يرجى تذكر أن تركيزنا في جميع أنحاء الكتاب هو أن الخصم هو الموقف وأن الشخص الذي يبدو أنك في صراع معه هو في الواقع شريكك. أظهر أكثر من القليل من البحث أن الصراع الحقيقي والصادق بين الناس حول أهدافهم يساعد في الواقع على تنشيط عملية حل المشكلات بطريقة تعاونية. المفاوضون المهرة لديهم موهبة في استخدام الصراع للحفاظ على استمرار المفاوضات دون الوقوع في معركة شخصية.

تذكر أن الضغط بقوة من أجل ما تعتقده ليس أنانيًا. إنه ليس تنمر. انها لا تساعدك فقط. ستحاول اللوزة الدماغية ، وهي الجزء من الدماغ الذي يعالج الخوف ، إقناعك بالاستسلام ، والهروب ، لأن الشخص الآخر على حق ، أو أنك قاسي.

ولكن إذا كنت شخصًا أمينًا ومحترمًا تبحث عن نتيجة معقولة ، فيمكنك تجاهل اللوزة.

مع أسلوب التفاوض الذي تم تدريسه في الكتاب - بحث مهووس بالمعلومات ومتعاطف عن أفضل صفقة ممكنة - أنت تحاول الكشف عن القيمة ، فترة. لا تقوى ولا إذلال.

عندما تطرح أسئلة محسوبة ، نعم ، أنت تقود

نظيرك لأهدافك. لكنك تقودهم أيضاً إلى فحص وتوضيح ما يريدون ولماذا وكيف يمكنهم تحقيقه. أنت تطالب بإبداعهم ، وبالتالي تدفعهم نحو حل تعاوني.

متي لقد اشتريت جهاز 4Runner الأحمر الخاص بي ، مما لا شك فيه أنني خيبت آمال البائع من خلال إعطائه أجراً أقل مما كان يود. لكنني ساعدته في الوصول إلى حصته ، ولا شك في أنني دفعت مقابل الشاحنة أكثر مما دفعته قطعة السيارة لتويوتا. إذا كان كل ما أريده هو "الفوز" ، والإذلال ، لكنت سرقت الشيء.

ولذلك سأترككم مع طلب واحد: سواء كان ذلك في المكتب أو حول مائدة عشاء العائلة ، لا تتجنب الصراع الصادق الواضح. ستحصل على أفضل سعر للسيارة وراتب أعلى وأكبر تبرع. سيوفر أيضاً زواجك وصدقتك وعائلتك.

يمكن للمرء فقط أن يكون مفاوضاً استثنائياً ، وشخصاً رائعاً ، من خلال الاستماع والتحدث بوضوح وعاطفية ؛ بمعاملة النظراء - والنفس - بكرامة واحترام ؛ والأهم من ذلك كله أن يكون المرء صادقاً بشأن ما يريده وما يستطيع وما لا يستطيع فعله. كل مفاوضة وكل محادثة وكل لحظة في الحياة هي سلسلة من الصراعات الصغيرة التي إذا تمت إدارتها بشكل جيد يمكن أن ترقى إلى الجمال الإبداعي.

احتضانهم.

## الدروس الرئيسية

ماذا او مالا نعرف أنه يمكن أن يقتلنا أو يقتل صفقاتنا. ولكن

كشف النقاب عنها يمكن أن يغير مسار المفاوضات تمامًا ويحقق لنا نجاحًا غير متوقع.

العثور على البجعة السوداء - تلك المجهولة القوية - صعبة في جوهرها ، ومع ذلك ، لسبب بسيط هو أننا لا نعرف الأسئلة التي يجب طرحها. لأننا لا نعرف ما هو الكنز ، لا نعرف أين نحفر.

فيما يلي بعض من أفضل الأساليب لطرد البجع الأسود - واستغلالها. تذكر أن نظيرك قد لا يعرف حتى مدى أهمية المعلومات ، أو حتى أنه لا ينبغي له الكشف عنها. لذا استمر في الدفع والبحث وجمع المعلومات.

■ دع ما تعرفه هو ما تعرفه

-يوجهك لكن لا يعميك. كل حالة جديد ، لذا كن مرناً وقابلاً للتكيف.  
تذكر أزمة بنك جريفيين: لم يحم أي محتجز بقتل رهينة في الموعد المحدد ، حتى فعل ذلك.

■ البجعات السوداء هي مضاعفات الرافعة المالية. تذكر الأنواع الثلاثة للرافعة المالية: إيجابي (القدرة على منح شخص ما ما يريد) ؛ سلبي (القدرة على إيذاء شخص ما) ؛ والمعيارية (باستخدام معايير نظيرك لتحقيقها).

■ عمل لفهم "دين" الطرف الآخر. إن التنقيب في وجهات النظر العالمية يعني ضمناً الانتقال إلى ما بعد طاولة المفاوضات وإلى داخل

## الحياة، عاطفي و خلاف ذلك، من نظيرك. هذا هو المكان الذي يعيش فيه البجع الأسود.

■ راجع كل ما تسمعه من نظيرك. أنت لن تسمع كل شيء في المرة الأولى ، لذا تحقق جيداً. قارن الملاحظات مع أعضاء الفريق. استخدم المستمعين الاحتياطيين الذين تتمثل مهمتهم في الاستماع بين السطور. سوف يسمعون أشياء تفتقد لها.

■ الاستفادة مبدأ التشابه. الناس أكثر استعداداً للتنازل عن شخص ما يتشاركون معه في التشابه الثقافي ، لذا ابحث عما يجعلهم علامة وأظهر أنك تشترك في أرضية مشتركة.

■ عندما يبدو شخص ما غير عقلاني أو مجنون ، هم على الأرجح ليسوا كذلك. في مواجهة هذا الموقف ، ابحث عن القيود والرغبات الخفية والمعلومات السيئة.

■ احصل على وجه الوقت مع نظيرك. غالباً ما تكشف عشر دقائق من وقت الوجه أكثر من أيام من البحث. انتبه بشكل خاص للتواصل اللفظي وغير اللفظي مع نظيرك في لحظات غير حراسة - في بداية الجلسة ونهايتها أو عندما يقول شخص ما شيئاً خارج الخط.

## شكر وتقدير

تي مرحباس بـووك لم يكن ممكناً لولا مساعدة ابني براندون. شارك براندون في مساعدتي في تشكيل وخلق هذه الأفكار منذ أن بدأت التدريس في جامعة جورج تاون. لقد كان هناك في البداية فقط لتسجيل الفيديو - تسجيل الفصول الدراسية لكنه قدم لي أيضاً ملاحظات حول كيفية سير الأمور وما الذي يعمل. لكي نكون منصفين ، لقد كان يتفاوض معي بالفعل منذ أن كان في الثانية من عمره. أعتقد أنني عرفت أنه منذ أن اكتشفت أنه كان يستخدم التعاطف للتخلص من المشاكل مع نائب المدير في المدرسة الثانوية. في أول لقاء لي مع كاتبتي اللامعة ، تهل راز ، كان براندون هناك للحفاظ على تدفق المعلومات بينما امتصته تاهل. في أول مكالمة جماعية تقديمية مع ناشري المذهل هوليس هايمبوش ، سأل هوليس عن دور براندون وقال تاهل إن وجود براندون كان بمثابة وجود كريس آخر في الغرفة.

Tahl Raz عبقرى قوى. أى شخص يكتب كتاب أعمال بدونه لم يصل إلى أبعد ما يمكن أن يصل إليه. بكل بساطة. لا أصدق كم هو ذكى أو مدى سرعة حصوله عليه. إنه فنان حقيقى فى كتابة الأعمال. إنه شخص رائع أيضاً.

ستيف روس ، وكيل أعمالى ، هو رجل نزيه وكان كذلك

مناسب ل هذا الكتاب. لديه معرفة كبيرة في الصناعة وجعل هذا الكتاب يحدث. أنا ممتن لمعرفته.

صخور هوليس هيمبوش! يسعدني أنها قادت فريق HarperCollins وأمنت بما يكفي في هذا الكتاب لشرائه. شكرا لك هوليس.

شكرًا لك ، مايا ستيفنسون ، على انضمامك إلى فريق Black Swan وضمنا معًا. نحن نذهب أبعد من ذلك بسببك.

شيللا هين وجون ريتشاردسون شخصان رائعان. إنهم من مهدوا الطريق حقًا لإظهار أن أفكار مفاوضات الرهائن هذه تنتمي إلى عالم الأعمال. كانت شيللا أستاذتي في كلية الحقوق بجامعة هارفارد. لقد ألهمتني كيف علمت ومن هي. طلبت مني التدريس معها بعد عامين. طلب مني جون تدريس التفاوض التجاري الدولي في جامعة هارفارد إلى جانبه بعد عام من ذلك. لقد أرشدني خلال هذه العملية ، مما أدى إلى فرصة أن أصبح مساعدًا في جامعة جورج تاون. عندما لم يحدث لي شيء ، كان كل من جون وشيللا هناك. بدونهم لا أعرف أين سأكون. شكرا لكما.

كان غاري نوسنر معلمي في مكتب التحقيقات الفدرالي. لقد ألهم عالم مفاوضات الرهائن وأعاد تشكيله (بمساعدة فريقه في وحدة مفاوضات الأزمات-CNU). لقد ساندني في كل ما أريد القيام به. لقد جعلني مفاوض الاختطاف الدولي الرئيسي لمكتب التحقيقات الفيدرالي. يمكنني الاتصال بغاري في الساعة الخامسة صباحًا وإخباره أنني سأركب طائرة في غضون ثلاث ساعات للذهاب إلى عملية اختطاف وكان يقول ، "انطلق". دعمه لم يتراجع. في CNU قام بتجميع ملف

عظم جمع الموهوبين من المفاوضين الرهائن من أي وقت مضى. بلغت CNU ذروتها عندما كنا هناك. لا أحد منا يعرف كم كنا محظوظين. كان كل من جون فلود وفينس دالفونزو وتشاك ريجيني وويني ميلر وماني سواريز ودينيس برايدن ونيل بورتيل وستيف رومانو من نجوم موسيقى الروك. تعلمت منك جميعاً. لا أصدق ما تحمله تشاك مني بصفتي شريك. كان دينيس مرشداً وصديقاً عظيماً. كنت اصطدم باستمرار مع فينس ونمت بسبب موهبته.

علمني أيضاً كل من كانوا في فريق التفاوض بشأن الحوادث الخطيرة التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي خلال تلك الفترة. شكراً لك.

كان كل من تومي كوريغان وجون ليغوري متي الاخوة أنا كنت في  
جديديورك مدينة.ال ثلاثة منا فعلوا

أشياء غير عادية معاً. أستلهم من ذكرى تومي كوريغان حتى يومنا هذا. كان لي شرف أن أكون عضواً في قوة العمل الإرهابية المشتركة. حاربنا الشر. كان ريتشي ديفيلبو وتشارلي بودوين من رجال الجناح الاستثنائيين في فريق مفاوضات الأزمة. شكرا لكما على كل ما علمتني إياه.

هيو ماكجوان وبوب لاودن من شارك فريق مفاوضات الرهائن في شرطة نيويورك حكمتهم معي. لقد كان كلاهما أصولاً لا غنى عنها لعالم مفاوضات الرهائن. شكراً لك.

كان ديريك جاونت طياراً عظيماً في منطقة العاصمة واشنطن العاصمة. ديريك يحصل عليها. شكرا لك ديريك. كانت كاتي إينجسورث وزوجها الراحل بيل صديقين عزيزين ومجلساً صوتياً لسنوات. انا

ممتن لدعمك وصادقتك.

Tom Strentz هو الأب الروحي لبرنامج مفاوضات الرهائن / الأزمة التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي وكان صديقًا لا يتزعزع. لا أصدق أنه لا يزال يتلقى مكالماتي.

طلابي في Georgetown and أثبتت جامعة جنوب كاليفورنيا باستمرار أن هذه الأفكار تعمل في كل مكان. توقف أكثر من طالب عن التنفس عندما نظرت إليهم وقلت: "أحتاج سيارة في ستين ثانية وإلا ستموت". شكرًا لمجيئك على طول للركوب. كانت كل من جامعة جورجيتاون وجامعة جنوب كاليفورنيا مكانين رائعين للتدريس. كلاهما مكرس حقًا للتعليم العالي ، وأعلى المعايير الأكاديمية ، ونجاح طلابهم.

الرهائن وعائلاتهم الذين سمحوا لي بالدخول خلال أحلك ساعاتهم لمحاولة المساعدة ، كلهم أناس مباركون. أنا ممتن لأنني ما زلت على اتصال مع بعض منكم اليوم. ما الحكمة الموجودة في الكون والتي قررت أن مساراتك كانت ضرورية ، لا أفهم. لقد باركتني بنعمتك. (أحتاج إلى كل المساعدة التي يمكنني الحصول عليها).

## الملحق

### جهاز ورقة واحدة للمفاوضات

negotiation أناس أعلم النفس لتحقيق يوش كاليفورنيا جاي مقياس للثقة في مثل هذا التحقيق من خلال تمرين تحضيرى بسيط ننصح جميع عملائنا بالقيام به. في الأساس ، إنها قائمة بالأدوات الأساسية التي تتوقع استخدامها ، مثل الملصقات والأسئلة المعيارية ، والمخصصة للمفاوضات المحددة. عندما يكون الضغط شديداً ، لا ترتقي إلى مستوى المناسبة — أنت تتخفف إلى أعلى مستوى لديك من التحضير.

ملاحظة واحدة من الحذر قبل الذهاب بمزيد من التعمق في هذا التمرين: يقوم بعض خبراء التفاوض بصب التحضير لدرجة أنهم ينصحون الناس بإنشاء ما يعادل النصوص المحددة مسبقاً لكيفية تطور المفاوضات والشكل الدقيق والمضمون الذي ستتخذه الاتفاقية. الآن ، بعد قراءة هذا الآن ، ستفهم لماذا هذه مهمة أحمق. لن يجعلك هذا النهج أقل رشاقة وإبداعاً على الطاولة فحسب ، بل سيجعلك أكثر عرضة لمن هم كذلك.

بناءً على تجارب شركتي ، أعتقد أن الإعداد الأولي الجيد لكل مفاوضات يؤدي إلى معدل عائد بنسبة 7:1 على الأقل في الوقت الذي يتم توفيره في إعادة التفاوض على الصفقات أو

توضيح التنفيذ.

في صناعة الترفيه ، لديهم مستند واحد يلخص منتجًا للدعاية والمبيعات  
يسمونه "ورقة واحدة". على نفس المنوال ، نريد إنتاج "ورقة واحدة" للمفاوضات  
تلخص الأدوات التي سنستخدمها.  
سيكون لها خمسة أقسام قصيرة

## القسم الأول: الهدف

فكر في أفضل / أسوأ السيناريوهات ، لكن اكتب فقط هدفًا محددًا يمثل أفضل حالة.  
عادة ، سيخبرك خبراء التفاوض بالاستعداد من خلال إعداد قائمة: المحصلة  
النهائية ؛ ما تريده حقا كيف ستحاول الوصول إلى هناك ؛ ويعارض حجج نظيرك.  
لكن هذا الإعداد النموذجي يفشل من نواح كثيرة. إنه غير خيالي ويؤدي إلى  
ديناميكية المساومة المتوقعة للعرض / العرض المضاد / الاجتماع في المنتصف.  
بمعنى آخر ، تحصل على نتائج ، لكنها غالبًا ما تكون متواضعة.  
إن حجر الزاوية في ديناميكية التحضير التقليدية - وأعظم كعب أخيل - هو ما  
يسمى باتنا.

حاضر صاغ فيشر وويليام يوري المصطلح في 1981 الأكثر مبيعًا ،  
الوصول إلى "نعم" و إنها تعني أفضل بديل  
لاتفاقية تفاوضية. في الأساس ، إنه أفضل خيار ممكن لديك إذا فشلت المفاوضات.  
ملاذك الأخير. لنفترض أنك في ساحة انتظار سيارات تحاول بيع سيارتك  
BMW القديمة

3-سلسلة. إذا كان لديك بالفعل تاجر آخر قدم لك عرضًا مكتوبًا بمبلغ 10000 دولار ، فهذا هو BATNA الخاص بك.

المشكلة هي أن BATNA تخدع المفاوضين في التصويب المنخفض. وجد الباحثون أن البشر لديهم قدرة محدودة على التركيز في المواقف المعقدة والمرهقة مثل المفاوضات. وهكذا ، بمجرد أن تبدأ المفاوضات ، فإننا نميل إلى الانجذاب نحو نقطة التركيز التي لها أهمية نفسية بالنسبة لنا.

في هذا السياق ، فإن الاستحواذ على BATNA يحوله إلى هدفك ، وبالتالي يحدد الحد الأعلى لما تريده يطلب إلى عن على بعد، بعدما كنت أنت أنفق ساعات على أ باتنا ، أنت تتنازل عقلياً عن كل شيء يتجاوزها.

والله أعلم القصد من خفضة مغرية. يعتبر احترام الذات عاملاً هائلاً في التفاوض ، ويضع الكثير من الناس أهدافاً متواضعة لحماية. من الأسهل ادعاء النصر عندما تصوب منخفضاً. لهذا السبب يقول بعض خبراء التفاوض أن العديد من الأشخاص الذين يعتقدون أن لديهم أهدافاً "مربحة للجانبين" لديهم بالفعل عقلية "الفوز الضعيف". يركز مفاوض "wimp-win" على أرباحه النهائية ، وهنا ينتهي بهم الأمر.

لذا ، إذا لم تكن باتنا هي محورك ، فماذا يجب أن يكون؟ أخبر موكلي أنه كجزء من استعدادهم يجب أن يفكروا في النتائج المتطرفة: الأفضل والأسوأ. إذا قمت بتغطية كلا الطرفين ، فستكون جاهزاً لأي شيء. لذا اعرف ما لا يمكنك قبوله ولديك فكرة عن أفضل نتيجة ، ولكن ضع في اعتبارك أنه نظراً لوجود معلومات لم يتم الحصول عليها من الجانب الآخر ، فمن المحتمل جداً أن تكون الحالة الأفضل أفضل مما تعرف.

تذكر ، لا تكن متأكداً مما تريده أبداً

لن يأخذ شيئاً أفضل. بمجرد حصولك على المرونة في طبيعة عقلك ، تدخل في مفاوضات بعقلية رابحة.

لنفترض أنك تبيع مكبرات الصوت القديمة لأنك تحتاج \$100 دولار لوضع نحو مجموعة جديدة. إذا كنت تركز على 100 دولار كحد أدنى ، ستفعل ذلك استرخي عندما تسمع هذا الرقم وهذا ما ستحصل عليه. ولكن إذا كنت تعلم أنها معروضة للبيع في متاجر الصوت المستعملة مقابل 140 دولارًا ، فيمكنك تحديد هدف راقى قدره 150 دولارًا ، مع البقاء مفتوحًا لأشياء أفضل.

الآن ، بينما أنصح بالتفكير في أفضل / أسوأ نطاق لمنح عملائي الأمان لبعض الهياكل ، عندما يتعلق الأمر بما يدرج بالفعل في ورقة واحدة ، فإن نصيحتي هي الالتزام بالهدف المتطور ، كما هو الحال قم بتحفيز وتركيز قواك النفسية ، مما يجعلك تعتقد أنك تواجه "خسارة" لأي مصطلح يقصر. من الواضح على مدى عقود من البحث في تحديد الأهداف أن الأشخاص الذين وضعوا أهدافاً محددة وصعبة ولكن واقعية في نهاية المطاف يحصلون على صفقات أفضل من أولئك الذين لا يضعون أهدافاً أو يسعون ببساطة لبذل قصارى جهدهم. الخلاصة: الأشخاص الذين يتوقعون المزيد (ويفصحون عنها) يحصلون على المزيد.

هناهي الخطوات الأربع لتحديد هدفك:

■ حدد هدفًا متفائلًا ولكنه معقول وحدده بوضوح.

■ يكتب بالاسفل.

■ ناقش هدفك مع زميل (هذا يجعله

يصعب التخلص منه).

■ ضع الهدف المكتوب في المفاوضات.

## القسم الثاني: ملخص

تلخيص واكتب في جملتين فقط الحقائق المعروفة التي أدت إلى المفاوضات. انت ذاهب أن يكون لديك شيء تتحدث عنه بخلاف التقييم الذاتي لما تريده. ومن الأفضل أن تكون مستعداً للرد بتعاطف تكتيكي مع حجج نظيرك ؛ ما لم يكن غير أكفاء ، سيأتي الطرف الآخر مستعداً للمناقشة حول تفسير الحقائق التي تفضله.

احصل على نفس الصفحة في البداية.

عندك لوصف وضع الأرض بوضوح قبل أن تتمكن من التفكير في التصرف في حدودها. لماذا انت هناك؟ ماذا تريد؟ ماذا يريدون؟ لماذا ا؟ يجب أن تكون قادرًا على تلخيص الموقف بطريقة يستجيب بها نظيرك بـ "هذا صحيح". إذا لم يفعلوا ذلك ، فأنت لم تفعل ذلك بالشكل الصحيح.

## القسم الثالث: تدقيق الملصقات / الاتهامات

قم بإعداد ثلاثة إلى خمسة تسميات لإجراء تدقيق الاتهام.

توقع شعور نظيرك تجاه هذه الحقائق التي لخصتها للتو. ضع قائمة موجزة بأي اتهامات قد يوجهونها - مهما كانت غير عادلة أو سخيفة. ثم حول كل اتهام إلى

قائمة لا تزيد عن خمسة تسميات وقضاء بعض الوقت في لعب الأدوار.  
هناك عبارة عن تسميات ملء الفراغات يمكن استخدامها في كل موقف تقريباً  
لاستخراج المعلومات من نظيرك ، أو نزع فتيل الاتهام:  
يبدو أن \_\_\_\_\_ مفيد لك. يبدو أنك لا تفعل ذلكمثل \_\_\_\_\_.  
يبدو أنك القيمة \_\_\_\_\_  
يبدو أن \_\_\_\_\_ يجعل الأمر أسهل.  
يبدو أنك متردد إلى \_\_\_\_\_  
على سبيل المثال ، إذا كنت تحاول إعادة التفاوض على عقد إيجار شقة  
للسماح بالتأجير من الباطن وكنت تعلم أن المالك يعارضها ، فستكون ملصقاتك  
المعدة على غرار "يبدو أنك لست من محبي التأجير من الباطن" أو "يبدو أنك  
تريد الاستقرار مع المستأجرين."

### القسم الرابع: أسئلة محسوبة

قم بإعداد ثلاثة إلى خمسة أسئلة مُعايرة لتكشف عن القيمة لك ولزميلك وللتعرف على القتلة المحتملين للصفقات  
وتغلب عليهم.  
ينظر المفاوضون الفعالون إلى مواقف نظرائهم المعلنة (ما يطلبه الحزب)  
ويتعمقون في الدوافع الأساسية (ما الذي يجعلهم يريدون ما يريدون). الدوافع هي  
ما يقلقهم وما يأملون فيه ، حتى شهوتهم.  
يبدو أن معرفة ما يقلق الطرف الآخر أمرًا بسيطًا ، لكن توقعاتنا البشرية  
الأساسية بشأنه

كثيرا ما تحصل على التفاوض في الطريق. يميل معظمنا إلى افتراض أن احتياجات الطرف الآخر تتعارض مع احتياجاتنا. نميل إلى قصر مجال رؤيتنا على قضايانا ومشاكلنا ، وننسى أن الجانب الآخر لديه قضايا فريدة خاصة به بناءً على رؤيته الفريدة للعالم. يتخطى المفاوضون الكبار هذه الغمات بكونهم فضوليين بلا هوادة حول ما يحفز الطرف الآخر حقًا.

رولينغ ، مؤلفة كتاب هاري بوتر ، لديها اقتباس رائع يلخص هذا المفهوم: "يجب أن تتقبل واقع الآخرين. تعتقد أن الواقع معروض للتفاوض ، وأننا نعتقد أنه كل ما تقوله هو. يجب أن تقبل أننا حقيقيون مثلك ؛ يجب أن تقبل أنك لست الله ". ستكون هناك مجموعة صغيرة من أسئلة "ماذا" و "كيف" التي ستجد نفسك تستخدمها في كل موقف تقريبًا. فيما يلي عدد قليل منهم:

ما نحاول تحقيقه؟ كيف هذا يستحق العناء؟

ما هي القضية الأساسية هنا؟ كيف يؤثر ذلك على

الأشياء؟

ما هو التحدي الأكبر الذي تواجهه؟ كيف يتناسب هذا مع الهدف؟

## أسئلة لتحديد القتلة وراء الطاولة

عندما يتم التنفيذ من قبل لجنة ، فإن دعم تلك اللجنة أمر أساسي. سترغب في تخصيص أسئلتك المعايير لتحديد واكتشاف دوافع من هم خلف الطاولة ، بما في ذلك:

كيف يؤثر ذلك على باقي أعضاء فريقك؟ كيف على متن السفينة لا الناس في هذه  
المكالمة؟

ما هي التحديات الرئيسية التي يراها زملاؤك في هذا المجال؟

## أسئلة لتحديد وخلاف الصفقات القاتلة القضايا

تأثير التفاوض الداخلي في كثير من الأحيان يجلس مع الأشخاص الأكثر ارتياحًا  
للأشياء كما هي. قد يجعلهم التغيير يبدون وكأنهم لم يقوموا بعملهم. إن المعضلة  
التي تواجهك في مثل هذه المفاوضات هي كيفية جعلها تبدو جيدة في مواجهة هذا  
التغيير.

سوف تغري للتركيز على المال ، ولكن ضع ذلك جانبًا في الوقت الحالي.  
وتتوقف نسبة عالية بشكل مدهش من المفاوضات على شيء خارج الدولارات  
والسنتات. غالبًا ما يكون لديهم علاقة أكبر باحترام الذات والوضع والاستقلالية  
والاحتياجات غير المالية الأخرى.

فكر في خسائرهم المتصورة. لا تنس أبدًا أن الخسارة تؤدي إلى ضعف ما  
يعادله من ربح.

على سبيل المثال ، قد يكون الرجل الموجود عبر الطاولة مترددًا في تثبيت  
نظام المحاسبة الجديد الذي يحتاجه (وأنت تباع) لأنه لا يريد إفساد أي شيء قبل  
مراجعته السنوية في غضون أربعة أشهر. بدلاً من خفض السعر الخاص بك ،  
يمكنك عرض المساعدة في إقناع رئيسه ، والقيام بذلك بأمان ، من خلال الوعد  
بإنهاء التثبيت في غضون تسعين يومًا ، بشكل مضمون.

## أسئلة لاستخدامها للكشف عن قضايا القتل والصفقة

ماذا نحن ضد هنا؟

ما هو التحدي الأكبر الذي تواجهه؟

كيف يؤثر عقد صفقة معنا على الأشياء؟ ماذا يحدث إذا لم تفعل شيئاً؟

ما الذي يكلفك عدم القيام بأي شيء؟

كيف يكون عقد هذه الصفقة صدى مع ما تفتخر به شركتك؟

غالبًا ما تكون فعالة جدًا أن تسأل هؤلاء في مجموعات من اثنين أو ثلاثة لأنهم متشابهون بدرجة كافية بحيث يساعدون نظيرك على التفكير في نفس الشيء من زوايا مختلفة.

كل موقف فريد بالطبع ، ولكن اختيار المزيج الصحيح من هذه الأسئلة سيقود نظيرك إلى الكشف عن معلومات حول ما يريده ويحتاجه - ويدفعه في نفس الوقت لرؤية الأشياء من وجهة نظرك.

كن مستعدًا لتنفيذ تسميات المتابعة لإجاباتهم على أسئلتك التي تمت معايرتها.

سيسمح لك إعداد الملصقات بإعادة استجابات نظرائك إليها بسرعة ، مما سيقبهم يغذونك بمعلومات جديدة وموسعة. مرة أخرى ، هذه ملصقات لملء الفراغات يمكنك استخدامها بسرعة دون تفكير كبير:

يبدو أن \_\_\_\_\_ مهم.

يبدو أنك تشعر أن شركتي في وضع فريد إلى \_ .

يبدو أنك قلق الذي - التي \_\_\_\_\_ .

## القسم الخامس: العروض غير النقدية

قم بإعداد قائمة بالعناصر غير النقدية التي يمتلكها نظيرك والتي ستكون ذات قيمة.

اسأل نفسك: "ما الذي يمكن أن يقدموه والذي من شأنه أن يدفعنا إلى القيام بذلك مجاناً؟" فكر في الحكاية التي أخبرتها قبل بضعة فصول عن عملي في نقابة المحامين: كان اهتمام نظيري هو دفع أقل قدر ممكن من المال ليبدو جيداً أمام مجلس إدارته. توصلنا إلى فكرة أنهم يدفعون جزئياً من خلال نشر قصة غلاف عني في مجلتهم. كان ذلك منخفض التكلفة بالنسبة لهم وقد أدى إلى تقدم اهتماماتي بشكل كبير.

لمزيد من المعلومات حول شركتي ، The Black Swan Group ، أو أي معلومات أو إرشادات إضافية يمكن أن نقدمها لك بشأن التفاوض ، أو للاتصال بي بشأن التحدث إلى شركتك ، يرجى زيارة موقعنا على الإنترنت على [www.blackswanltd.com](http://www.blackswanltd.com).

# ملحوظات

لا يتطابق ترقيم الصفحات في هذه الطبعة الإلكترونية مع الإصدار الذي صنعت منه. لتحديد موقع فقرة معينة ، يرجى استخدام ميزة البحث في قارئ الكتاب الإلكتروني الخاص بك

## الفصل 1: القواعد الجديدة

1. روبرت منوكين ، مساومة مع الشيطان: متى تفاوض ومتى تقاثل(نيويورك:سايمون اند شوستر ، 2010).
2. حاضر فيشر وويليام يوري ، الوصول إلى "نعم": التفاوض على اتفاق دون الاستسلام (بوسطن: هوتون ميفلين ، 1981).
3. دانيال كانيمان ، التفكير السريع والبطيء (نيويورك: Farrar، Straus & Giroux، 2011).
4. فيليب ب. هيمنان ووزارة العدل الأمريكية ، دروس واكو: التغييرات المقترحة في إنفاذ القانون الفيدرالي (واشنطن العاصمة: وزارة العدل الأمريكية ، 1993).

## الفصل 2: كن مرآة

1. جورج إيه ميللر ، "الرقم السحري سبعة ، زائد أو ناقص اثنان: بعض القيود على قدرتنا على معالجة المعلومات ،" مراجعة نفسية 63 ، لا. 2 (1956): 81-97.

### الفصل 3: لا تشعر بألمها ، بلصقها

1. جريج جيه ستيفنس ، ولورين جيه سيلبرت ، وأوري هسون ، "اقتران العصب المتكلم والمستمع الذي يقوم عليه التواصل الناجح ،" وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم بالولايات المتحدة الأمريكية 107 ، لا. 32 (10 أغسطس 2010): 14425-30.
2. ماثيو دي لبيرمان وآخرون ، "وضع المشاعر في الكلمات: يؤثر على التوسيم يعطل نشاط اللوزة استجابةً للمحفزات العاطفية ،" علم النفس 18 ، لا. 5 (مايو 2007): 28-421.

### الفصل 4: حذار "نعم" - الماجستير "لا"

1. جيم كامب ، ابدأ بـ NO: أدوات التفاوض التي لا يريد المحترفون أن تعرفها (نيويورك: Crown Business ، 2002) .

### الفصل 6: ثني حقيقتها

1. هيرب كوهين ، يمكنك التفاوض على أي شيء (Secaucus ، نيوجيرسي: لايل ستوارت ، 1980).
2. انطونيور داماسيو ، خطأ ديكارت: العاطفة والعقل والدماع البشري (نيويورك: كويل ، 2000).
3. جيفري J. Fox ، كيف تصبح صانع Rainmaker: الأشخاص الذين يحصلون على العملاء ويحافظون عليهم (نيويورك: Hyperion ، 2000).
4. دانيال أميس و "Tandem Anchoring: Informational and politeness و Malia Mason ، "Journal of Personality and Social Effects of Range Offers in Social Exchange"، Psychology 108، no. 2 (فبراير 2015): 74-254.

## الفصل 7: خلق وهم السيطرة

1. كيفن داتون ، إقناع تقسيم الثانية: الفن القديم والعلم الجديد لتغيير العقول (بوسطن: هوتون ميفلين هاركورت ، 2011).
2. دروفخلار ، "تعليم الأطباء فن التفاوض" ، نيويورك تايمز ، 23 يناير 2014  
[http://well.blogs.nytimes.com/2014/01/23/teaching-doctor-the-art-of-](http://well.blogs.nytimes.com/2014/01/23/teaching-doctor-the-art-of-Negotiation/)  
Negotiation / ، تم الاطلاع في 4 سبتمبر / أيلول 2015.

## الفصل 8: ضمان التنفيذ

1. ألبرت محرابيان ، رسائل صامتة: التواصل الضمني للعواطف والمواقف، الطبعة الثانية. (بلمونت، كريس: وادزورث ، 1981) ، وألبرت مي h r a b i a n ، التواصل غير اللفظي (شيكاغو: Aldine-Atherton ، 1972).
2. لين م. سيارة نقل سوول ، مايكل تي براون ، وديباك مالهوترا ، "الدليل على تأثير بينوكيو: الفروق اللغوية بين الأكاذيب والخداع من خلال السهو والحقائق" ، عمليات الخطاب 49 ، لا. 2 (2012): 106-79.

## الفصل 9: صفقة صعبة

1. جيرالد ر. ويليامز ، المفاوضات القانونية والتسوية (سانت بول ، مينيسوتا: الغرب ، 1983).
2. مروان سيناسور ولاريسا تيدنس ، "اغضب واكتسب أكثر من مجرد: فوائد تعبيرات الغضب في المفاوضات" ، مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي 42 ، لا. 3 (2006): 22-314.
3. دانيال ر. أميس وأبي وزلاويك ، "Pushing in the"

الظلام: أسباب ونتائج الوعي الذاتي المحدود لتأكيد العلاقات الشخصية ، "نشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 40 ، لا. 6 (2014): 1-16.

## الفصل 10: ابحث عن البجعة السوداء

1. نسيم نيكولاس طالب ، يخذع بالعشوائية: الدور الخفي للفرصة في الحياة والأسواق (نيويورك: راندوم هاوس ، 2001).
2. نسيم نيكولاس طالب ، البجعة السوداء: تأثير المستبعد للغاية (نيويورك: راندوم هاوس ، 2007).
3. إلين جي لانجر ، آرثر بلانك ، وبنزيون تشانويتز ، "الجهل في العمل المدروس ظاهرياً: دور المعلومات" المقلدة "في التفاعل بين الأشخاص ،" مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 36 ، لا. 6 (1978): 42-635.
4. ديباك مالهورا وماكس إتش بازرمان ، عبقرية التفاوض: كيفية التغلب على العقبات وتحقيق نتائج رائعة على طاولة المفاوضات وما بعدها (نيويورك: كتب بانتام ، 2007).

# فهرس

لا يتطابق ترقيم الصفحات في هذه الطبعة الإلكترونية مع الإصدار الذي تم إنشاؤه منه. لتحديد موقع إدخال معين ، يرجى استخدام أدوات البحث الخاصة بقارئ الكتاب الإلكتروني.

أبو سياف (جماعة إسلامية متشددة) 96 ، 99 ، 100 ، 140 ، 142-

44

الموائمة (أسلوب المساومة) ، 192 ، 194-96

تدقيق الاتهام ، 19 ، 64-68 ، 73 ، 128 ، 182-83 ، 254-55 ، مثال ،

التفاوض على العقد ، 65-68

أكرمان ، مايك ، 205-6

نموذج أكرمان ، 21 ، 205-8 ، 212 ، 240

مثال ، الحصول على تخفيض في الإيجار ،

208-11 درجات من أربع درجات ، 206

عمليات الخطف الهايتية ، 207 - 8

الاستماع النشط ، 16 ، 19 ، 53. انظر أيضا التعاطف التكتيكي

BCSM و 97

مفاوضات الأزمة و 225 صعوبة الاستماع

، 27-28 وقفة فعالة ، 103

التركيز على الشخص الآخر 28 و 47 وضع العلامات

و 103

103-العذاب

الانعكاس و ، 19 ، 103

إعادة الصياغة و ، 103  
قضية اختطاف شيلينغ و 102-4 صمت ، 19 ، 103  
الملخصات ، 103  
كشف البجعة السوداء و ، 228 ، 45-244  
عدوانية ، 155 ، 160 ، 172 ، 173 ، 175  
إزالة ، 141 ، 152  
اتفاقية ، 20 ، 52 ، 84 ، 143 ، 163 ، 195 ، 231  
أفضل / أسوأ نطاق ، 253 حواجز  
إزالة ، 72 التزام بـ "نعم" ، و 81  
ديناميكية ، 157  
إعدام 163 ، 171 ، 177  
العدل و 122  
كذابون و 172  
"لا" و 89  
قاعدة الثلاثة و ، 177-78 ، 186  
علاء الدين (فيلم) ، 123  
القاعدة 140 ، 143  
أميس ، دانيال ، 202  
المحللون (أسلوب المساومة) ، 192 ، 193-94 تأثير  
"التثبيت والتعديل" ، 130 ترسيخ  
تحني الواقع بـ 139 عاطفة و 20 ،  
29-128  
إنشاء نطاق ، 131 - 32 ، 139  
متطرف ، 199 ، 200 ، 206-7 ، 212 ، 240  
في قضية الاختطاف ، 133 - 35

المفاوضات النقدية ، 30-129

غضب ، 58-57 ، 158 ، 161 ، 202 ،

204

اعتذار ، 3 ، 59-58 ، 125 ، 152 ، 159 ، 181 ، 194

أريستيد ، جان برتراند 113

حازم (أسلوب المساومة) ، 192 ، 193 ، 97-196

غضب حقيقي ، تهديدات بلا غضب ، وامتعاض استراتيجي ، 202

الافتراضات ، 19 ، 24-26 ، 44 ، 47 ، 191 أسلوبًا

للمساومة ، 98-197

من فيشر وأوري ، 11 معروفًا و ،

218

مساومة صعبة ، 20-21 ، 188-212

الموائمة ، 192 ، 194-96

نموذج أكرمان ، 8-205 ، 212

محللون ، 192 ، 193-94

أسلوب حازم ، 192 ، 193 ، 97-196 حكم

البجعة السوداء ، 198

طرق فعالة للتأكيد بنكاء ، 5-201

على سبيل المثال ، طالب ماجستير في إدارة الأعمال التماس الأموال ، 200 -

201

"تقع على أعلى مستوى من الاستعداد لديك" ، 208 ، 211 ، 251 تحديد أسلوب

نظيرك ، 197-98 ، 211

جمع المعلومات و ، 1992-2000 ، 211-12 درسًا رئيسيًا

من 211-12

مفاوضون محامون ، 192-93

لا توجد صفقة أفضل من صفقة سيئة ، 115 ، 117 ، 204

أهداف و 253

التفاوض الشخصي الأنماط ، 192-98 التمحور على

المصطلحات غير النقدية ، 199 ، 206 ، 258

- التيارات النفسية و ، 191  
اللكم الخلفي (باستخدام التأكيد) ، 201-5 ، 212  
أخذ لكمة ، 198 - 201 ، 212 فوس  
وشراء شاحنة ، 90-188  
مساومة مع الشيطان: متى تفاوض ومتى تقاثل (منوكين) ، 2  
باتنا (أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية) ، 8 ، 13 ، 252  
بازرمان ، ماكس هـ. ، 233 بودوين ،  
تشارلي ، 24  
نموذج سلم التغيير السلوكي 97 (BCSM) الاقتصاد السلوكي  
11 ،  
تغيير السلوك BCSM و  
97 مشكلة صحية و 97  
الدروس التي تضع الأساس لـ 112 بيئة نفسية ضرورية لـ 97-  
98 "هذا صحيح" و ، 98 ، 101-5 ، 107  
"أنت على حق" باعتبارها غير فعالة ، 7-105  
خلف الطاولة أو لاعبين من المستوى الثاني ، 171-72 ، 186  
استخدامًا للضمير ، 179 ، 187  
أسئلة للتعرف ، 256  
الانحناء الواقع ، 126-35. انظر أيضًا الدروس الرئيسية لنظرية  
الاحتمالات ، 138-39  
بيرغن ، بيتر ، 232  
البعجة السوداء ، (طالب) 215  
مجموعة بلاك سوان ، 3 ، 21 ، 191 ، 220 نموذج PDF تكميلي  
، أنواع مساومة ، 198

موقع الويب ومزيد من المعلومات ، 258

Black Swans ، 19 ، 21 ، 213-45

التحقق من أهداف النظرير غير المحققة ، 231 طرح الأسئلة

للكشف ، 110

"مجنون" مقابل دليل ، 232-33 ، 245

مثال ، قضية جريفين رهينة ، 14-213 ، 17-216 ، 235 ، 244 مثال ، طالب

ماجستير في إدارة الأعمال يكشف قيود البائع ، 238-

41

على سبيل المثال ، Watson standoff ، واشنطن العاصمة ،

28-224 الحصول على وقت الوجه لاكتشاف العوامل المخفية ،

37-236 درسًا رئيسيًا من ، 45-244

معرفة "ديانة" النظرير و 225 ، 228-29 ، 244

كمضاعفات الرافعة المالية ، 24-220 ، 244

الاستماع والكشف ، 228 ، 45-244

الخلط بين التصرف بناء على المعلومات السيئة والجنون ، 34-233 الخطأ مقيد

بالتصرف بجنون ، 35-234

مخطئاً في امتلاك اهتمامات أخرى للتصرف بجنون ، 235 ملاحظة لحظات غير

حراسة لكشف العوامل الخفية ،

237

استخدام طالب للمصطلح ، 216

نظرية ، 215

نصائح لقراءة الدين بشكل صحيح ، 228 ، كشف

المجهول ، 20-218 ما هي ، 238

بلوم ، غابرييلا ، 2-4 ، 5

لغة الجسد. انظر التواصل غير اللفظي ، Amy ، Bonderow

76-77 ، 81 ، 85

حصار فرع داود ، واكو ، تكساس ، 13

بوينو ، يسوع ، 85-182

بورنهام ومارتن وجراسيا 140 و 143 و 144 و 145 و 146 و 166  
قضية بورنهام سوبيرو ، دوس بالماس ، 41-140 ، 48-142 ، 170 بوش ،  
جورج دبليو ، 143

معايرة ، أو أسئلة مفتوحة ، 20 ، 141 ، 149 ، 150 ،

243 ، 56-151

نموذج أكرمان و 207

لتحليل فريق التفاوض وخلف الطاولة / لاعبي المستوى الثاني ، 171 ، 172

حازم (أسلوب المساومة) و 196

الحدز بشأن استخدام "لماذا" ، 54-153 ، 160 ، 203

اختطاف الإكوادور و 160 ، 165 ، 166 ، 167 للحصول

على معلومات ، 185

مثال ، طبيب ومريض غير سعيد ، 150 ، 155 مثلاً

للاستخدام ، 154 ، 256

"التعاطف القسري" و ، 168

السؤال الأعظم في كل الأوقات ، 151 ، 168

أسئلة "كيف" ، 69-167 ، 181 ، 186 درساً

رئيسياً ، 61-160

ورقة تفاوض واحدة و 58-255

أسئلة لتحديد ونشر قضايا قتل الصفقات ، 57-256

أسئلة لتحديد القتلة في الصفقات خلف الطاولة ، و 256 ردًا على العدوانية ، و

141 ، و 152 ، و 159 ، و 175 ، وقاعدة الثلاثة ، و 78-177

نصي ، 58-157

نبرة الصوت لـ ، 68-167 عند

الاستخدام ، 154

الكلمات لتبدأ ، 153 ، 160

كامب ، جيم ، 78 ، 90

مفاوضات شراء السيارات ، 119 ، 188-90 ، 243

أثر اليقين ، 127

تشاندر ، ريمون ، 129

خصم كريس ، 179-80

إزالة العوائق أمام الاتفاق ، 61-63 ، 72 كلينتون ، هيلاري ،

53

التحيز المعرفي ، 12

كوهين ، هيرب ، 119

التعاون ، 21

كيف / لا أسئلة ، 167-68 لا تخلق أبدًا

عدوًا ، 204-5

كولودي ، كارلو ، 178

مدرسة كولومبيا للأعمال ، 131

الاتصالات. نرى ايضاً

الاستماع الفعال؛

أو سؤال مفتوح ؛ نغمات الصوت

معايرة

معايرة ، أو مفتوحة ، سؤال ، 20 ، 141 ، 149 ، 150 ،

58-255 ، 75-174 ، 170 ، 69-167 ، 166 ، 165 ، 56-151

تعبير صيني عن ، 111 السيطرة في ، 160 ،

166

التعاطف كمهارة "ناعمة" ، 53

جانبًا خفيًا ، 77

رسائل "أنا" ، 203 - 4

التفسير الحرفي ، خطأ ، 77 كذب ، 178

"لا" ، 75-80

استخدام الضمير وأهمية الشخص ، 179 ، 187 ، 7-38-55  
القاعدة المئوية ، 176-77 ، 186  
الخفايا ، الإكتشاف والتفسير ، 173-76 كشف الكذب ، 176  
باستخدام اسمك (خصم كريس) ، 179-80 ، 187 "نعم" ، و80-81  
"نعم" و "لا" ، القيم المتأصلة في ، 86 تسوية ، 18-19 ،  
115-16 ، 139  
116  
الفوز و 115 ، 253  
السيطرة ، 140-61  
معايرة ، أو مفتوحة ، سؤال و ، 141 ، 149 ، 150 ،  
151-56  
في التواصل 160  
خلق وهم ، 149-61 ، 166 ، 174-75  
التأثير مقابل 84  
الدروس الرئيسية ، 160-61  
عدم وجود ، وعقلية الرهائن ، 159 صوت DJ  
FM في وقت متأخر من الليل و ، 33  
كحافز أولي ، 84  
قول "لا" و ، 78-79 ، 86-92 ، 94  
ضبط النفس ، 156-59 ، 161 ، 202 ، 204  
مفاوضات الأزمة ، 4-5 ، 9-10 ، 13-16 ، 18-19 ، 54. انظر أيضًا  
مفاوضات الاختطاف أو الرهائن ، مواجهة هارلم ،  
49-51 ، 54-55  
فوس و 76  
مواجهة واتسون ، 224 - 28  
وحدة مفاوضات الأزمات 96-97 ، (CNU)

نموذج سلم التغيير السلوكي 97 ، (BCSM) كروز ، أرلين ديلا  
143 ،  
الكوبي ، مارك ، 91

داماسيو ، أنطونيو ، 122  
المواعيد النهائية ، 20 ، 116-20 ، 139  
خطأ في الاختباء الموعد النهائي 120  
صناعة القرار  
اكتشاف الدوافع العاطفية لـ 126 عاطفة و 122 و

123  
نظرية الاحتمالات و 127 - 35  
ديكارت الخطأ: العاطفة والعقل والدماغ البشري

(داماسيو) ، 122  
صوت مباشر أو حازم ، 32-33 ، 48 تعويض مزدوج (فيلم)  
129 ، داونز ضد الولايات المتحدة ، 10  
دوتون ، كيفن ، 149 ، 150

اختطاف الإكوادور ، 164-67 ، 169-70 معاهدة  
السلام المصرية الإسرائيلية ، 133  
تقنية البريد الإلكتروني ، 20 ، 92-93 ، 95  
عاطفة

اللوزة والخوف ، 55 ، 61 ، 62  
ترسيخ المشاعر ، 20 ، 128 - 29  
تجنب التصعيد 204 استخدام دقيق لـ  
204 اتصال خرج عن مساره 49  
عقد لروبن ويليامز في علاء الدين و ، 123 صنع القرار و 122  
123 ،

- الكشف عن الشخص الآخر ، 55-56  
مفاوضات المواجهة مع هارلم ، 49-51 ، 54-55  
تعمد التضليل ، سبب ، 91 ، 94 عقوبات إيرانية ، 123-24  
تقنية التنظيم اليابانية ، 159 تسمية ، 50 ، 54-73  
المشاعر السلبية ، 57-61  
"تقديم" السلوك والشعور "الضمني" ، 57 احتياجات أساسية ، و 84  
التنظيم ، أثناء التفاوض ، 156-59 ، 161  
استبدال السلبية بالإيجابية ، 59 ، 73 استجابة للاعتداء اللفظي  
159 ،  
دور في التفاوض ، 49-50 لعبة الإنذار ،  
22-121  
الذكاء العاطفي ، 19 ، 33 ، 50 ، 52. انظر أيضًا التعاطف التكتيكي  
التعاطف ، 15 ، 53-54 ، 72 ، 128. انظر أيضًا التعاطف التكتيكي  
BCSM و 97  
التعريف ، 51-52  
تقنيات التفاوض في أزمة مكتب التحقيقات الفدرالي و  
16 "التعاطف القسري" ، 168 ، 180  
هيلاري كلينتون و 53 التسمية و  
68  
كُمحسِن للمزاج ، 62  
التفاوض و، 16 ، 53-54 ، 61 ، 70-71 الرنين  
العصبي و، 53  
الإسقاط مقابل ، 120 علاقة على  
أساس ، 70

- كمهارة اتصال "ناعمة" ، 53  
باستخدام رسالة التعاطف في المفاوضات ، 182 استخدام  
العلامات لإنشاء ، 239  
استخدام اسمك (خصم كريس) ، 179-80 ، 187 لغة لفظية وغير لفظية للإشارة  
46 ،  
المشجعون ، 103  
إستبروك ، روبرت ، 150-51  
إيفلسايزر ، مارتي ، 86-87 ، 88  
تنفيذ الاتفاقات ، 20 ، 162-87 توضيح التنفيذ ،  
169 كيف حسب الضرورة مع نعم ، 164-69  
كيف السؤال والتنفيذ ، 168-69 ، 186 سجين حصار ، سانت مارتن  
باريش ، لويزيانا ، 162-63 قاعدة الثلاثة و 177-78  
العدل ، 20 ، 139  
حل وسطصفقة سيئة ، 115-16 ، 139 عقد لروبن ويليامز في  
علاء الدين و 123 خطأ في الاستخدام ، 183  
العقوبات الإيرانية و 123-24 NFL  
Ultimatum Game 125 و lockout  
و 120-23 استخدام Voss لـ 125-26  
متى وكيف تستخدم في التفاوض ، 124-26 لماذا هي قوية ،  
122-24  
الأكاذيب والكذب ، 172 ، 173 ، 176 عدد  
الكلمات المستخدمة ، 178 تأثير بينوكيو ،  
178  
قاعدة الثلاثة و ، 177-78 ، 186

استخدام الضمان ، الخوف

178

اللوزة و ، 55 ، 61 ، 62 ، 243

الوسم والتهدة ، 61 ، 63 ، 64 ، 67 ، 73

التفاوض ، 242

مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI)

نظام أكرمان ، 21

58- تخليص البلد

فرق التفاوض بشأن الأزمات ، 49-51 ، 76-77 ، 86-87

تقنيات التفاوض في الأزمات ، 4-5 ، 13-16 ، 141 ، 149 ، 165 ،

166 ، 167 ، 170 ، 174

وحدة التفاوض بشأن الأزمات 170 ، 96-97 ، (CNU)

مجموعة الاستجابة للحوادث الحرجة 14 ، (CIRG) مجموعة

خطف الرهائن ، سوء التعامل مع 9-10 فريق إنقاذ الرهائن

96 ، (HRT)

مشترك فرقة عمل الإرهاب 98 ، 77-78 ، 76 ، 24 ، (JTTF)

مفاوضات الاختطاف ، 141 عدد العملاء

1 ، كوانتيكو ، 96 ، 164 ، 173 ، 216

روبي ريدج ، واكو ، ونهج التفاوض ، 13-14 الوكيل الخاص المشرف (SSA)

96 ،

فرق 76 ، 49 ، SWAT

فوس أ SSA مع 96 ، CNU

فوس كمفاوض اختطاف دولي ، 1 ، 98 ، 164 يبدأ فوس حياته المهنية

مع 76 عامًا

بدأ فوس العمل كمفاوض في سن 85

فوس أون جي تي إف ، نيويورك 76 ، 77-78 ، 98 فيلدن

، دبليو سي ، 178

المفاوضات المالية. انظر أيضاً المساومة على شراء

السيارات ، 119 ، 188-90 ، 243

خضم كريس ، 180 الحصول

على تخفيض الإيجار ، 11-208

إقناع نظرائك بالمزايدة ضد أنفسهم و 85-181

طالب ماجستير في إدارة الأعمال ويطلب الأموال ، 200 -

201 فيشر ، روجر ، 11-10 ، 252

ينخدع بالعشوائية(طالب) ، تأثير إطارات 215 ، 12 ، 20

فريه ، لويس ، 14

جمع التبرعات ، 89-91

القذافي ، معمر 99-100

الوصول إلى "نعم"(فيشر وأوري) ، 11 ، 13 ، 14 ، 16 ، 20 ، 80 ، 98 ،

252

جيف ، جورج الابن ، 9-10

الأهداف / النتائج ، 12 ، 52 ، 81 ، 95 ، 112 ، 160 ، 170 ، 174 ،

201 ، 211 ، 240 ، 242 ، 243

نموذج أكرمان و 206 ، 208 اتفاقية أو "نعم"

ك 94 تأكيداً لنظيرتها ، 28 ، 231

أساليب المساومة و 193 ، 195 ، 196

باتنا و ، 252

أفضل / أسوأ نطاق ، 69 ، 253

استخراج المعلومات ك ، 25 ، 47 ، 110 ، 147 أربع

خطوات للإعداد ، 54-253

الاتصال البشري ، 72 صحيفة واحدة

للتفاوض ، 54-252

الفوز أو التسوية ، 115 ، 116 ، 253 ،  
غريفين ، ويليام ، 14-213 ، 17-216 ، 235 ، 244

هايتي

كعاصمة للخطف ، 14-113

قضية اختطاف ، 15-113 ، 35-133 ، 8-207

مشروع أبحاث التفاوض في جامعة هارفارد ، 2 ، 11-10

جامعة هارفارد ، 4

دورة التفاوض التنفيذي ، 1 ، 8-5

هين ، شيلا ، 6-5 ، 7

خط المساعدة ، 81

"CareFronting" ، 82 ، 84"

فوس يجيب على الهواتف لـ ، 84-81 ، 85 هيمان ، فيليب ب.

14 ،

عقلية الرهينة .159

مفاوضات الرهائن. انظر الاختطاف أو مفاوضات الرهائن

كيف تصبح صانع المطر، 126 فكاها ، 187

رسائل "أنا" ، 203 - 4

النفوذ ، 16 ، 20

BCSM و ، 97 ، 98

32

التكتيكات النفسية لمكتب التحقيقات الفيدرالي ، و 43

تحديد المشاعر والتأثير عليها ، 50 سلبية ، تصفية ،

72

التفاوض و، 18

الإقناع من منظور الآخر و، 84 ، 225 ، 227-29

إيران ، 123 - 24

داعش ، 232

جيش الدفاع الإسرائيلي 2 ، (IDF) مجلس  
الأمن القومي الإسرائيلي ، 2

جوبز ، ستيف ، 219

كانيمان ، دانيال 11 ، 12 ، 13 ، 127

مفاوضات الاختطاف أو الرهائن ، 9-10 ، 21 ، 78

اختطاف الطائرات ، 9-10

سياسة التفاوض بشأن الرهائن الأمريكية ، 232 أعمال شغب

في سجن أتيكا ، 9

سطو على بنك ، بروكلين ، 23-43 ، 179

قضية بورنهام سوبيرو ، 140-48

معايرة ، أو أسئلة مفتوحة ، استخدام ، 141 ، 149 ، 165 ، 166 ، 167 ،

170

تسوية كصفقة سيئة ، 115 ، 133 اختطاف إكوادور ،

70-169 ، 67-164

تمرين يسمى "ستين ثانية أو تموت" ، 64 مكتب التحقيقات

الفدرالي و ، 1 ، 141 ، 147 ، 170

قضية 49-148 ، FBI Pittsburgh قياس

مستوى التهديد في ، 118

قضية غريفين ، 14-213 ، 17-216 ، 235 ، 244

اختطاف هايتي 113-15 ، 133-35 استخلاص

المعلومات عن بقاء الرهائن ، 170

صوت DJ في وقت متأخر من الليل و ، 33-34 ، 38

رافعة في ، 114 ، 118

أولمبياد ميونيخ ، 9

مركز عمليات التفاوض 27 ، (NOC) فريق مفاوضين ، 27

لا تقسم الفرق في 18-19

اختطاف 179 ، 173-75 ، Onglingswan

حصار السجن ، سانت مارتن باريش ، لويزيانا ، 162-63 ، 171 "دليل على

الحياة" و 34 ، 147 ، 148-49 ، 165 ، 170

قضية شيلينغ ، 96 ، 105-98

إرهاييون و 232 "هذا صحيح"

و 101-5

"معرفة دينهم" ، 225 ، 228-29 ، 244

تقديم الأسباب التي تشير إلى دين النظر ، 231 قوة الآمال والأحلام ، 230-31

مبدأ التشابه و 229-30 كوريش ، ديفيد ، 13

وضع العلامات ، 19 ، 50 ، 54-73 ، 112

تدقيق الاتهام ، 64-68 ، 73 ، 254-55 حازمًا (أسلوب

التفاوض) ، و 196 تجنب "أنا" ، 56

مثال الجد غريب الأطوار ، 59

تخفيف حدة المواجهات الغاضبة مع ، 58-59 لاكتشاف

مصدر التناقض ، 176 التعاطف كمحسن للمزاج ، 62

بناء التعاطف و 239

لاستخراج المعلومات ، 239 ، 257-58

من المخاوف ، 61-62

أمثلة ملء الفراغات ، 255 ، 258 فتيات

الكشافة لجمع التبرعات و 62-63

تعمد إساءة تسمية عاطفة ، 91 ، 94 درسًا رئيسيًا ، 71-73

وصف وتهنئة الخوف ، 61 ، 63 ، 64 ، 67 ، 73 محامون و

"أخذتقنية اللدغة" ، 65

دراسة ليبرمان لتصوير الدماغ ، 55 سلبية و

56-61 ، 64-68 ، 70 صياغة المصق ، 56

قاعدة الثلاثة و ، 177

قواعد حول الشكل والتسليم ، 55 قضية اختطاف

شيلينغ و 103 حالة صمت و 56-57 ، 71 ،

72

الخطوة الأولى: الكشف عن الحالة العاطفية للشخص الآخر ، 55-56

الخطوة الثانية: تسميتها بصوت عالٍ ،

56 على أنها تحويلية ، 63

نص حامل تذكرة 60-61 ، Washington Redskins "كلمات

، موسيقى ، ورقص" و 55

لانسيلى ، فريد ، 14-15

لانجر ، إين ، 231

في وقت متأخر من الليل FM DJ صوت ، 19 ، 31-33

، 47 مناقشة العقد و 34

بيان منحرف ، 32 ، 33 السلوك العام والتسليم ، 32

هارلم مفاوضة الهاربين و 51 مفاوضة الرهائن و 33-34 ،

38

مفاوضون محامون ، 93-192

ليونسيس ، تيد ، 231

"الدروس من واكو: مقترح التغييرات في الفيدرالية تطبيق

القانون" (هيمن) ، 14

الرافعة المالية ، 220 - 24

البجعة السوداء كمضاعفات للرافعة المالية ، 220 - 21 ، 224 ، 244

في عملية اختطاف ، 221

النفور من الخسارة و ، 128  
سلبى ، 222-23 ، 226 ، 227 ، 244  
معياري ، 224 ، 226 ، 244  
أساليب التفاوض الشخصي ، 192 إيجابية ، 221-22  
244 ، 226 ،  
ما هو 220  
كذابون. انظر أكاذيب وكذابون ليبرمان  
، ماثيو ، 55 مستمعًا. انظر الاستماع  
النشط  
النفور من الخسارة ، 12 ، 127-28 ، 139 ، 223 ، 257

ماكاباغال أرويو ، جلوريا 140  
مالهوترا ، ديباك ، 178 ، 179 ، 233  
محرابيان ، ألبرت ، 176 نقابة المحامين  
في ممفيس ، 132 تاجرًا من الشرق  
الأوسط ، 33 ميلر ، جورج أ ، 28  
ميلر ، ويني ، 227 عقلية  
إيجاد والعمل على Black Swans و 218 ، 219 كمفتاح  
للتفاوض الناجح ، 43  
نهج الفرضيات المتعددة ، 25 إيجابي ، 33 ،  
47

جاهز للسير ، 204-5  
الفوز 115  
الانعكاس 183 ، 71 ، 70 ، 48 ، 44 ، 35-36 ، 19 ، (isopraxism)  
الاستماع الفعال و 103  
لغة الجسد و ، 36 للحصول على  
المعلومات ، 185

أربعة خطوة عملية للتفاوض في مكان العمل ، 44-46 رد فعل  
لاستخدام "عادل" في المفاوضات ، 125 حالة صمت ، 37 ، 44 ،  
72

استخدامها مع المساومة الحازمة ، 196  
استخدام مع الأشخاص الحازمين ، 92-191  
لفظيًا ، 36

دراسة وايزمان النادل ، 36 ميسينو ،  
دومينيك ، 41-42

منوكين ، روبرت ، 2-4 ، 5 مور ،  
دون أ ، 120

مور ، مارجريت ، 15-214 ، 217 موسويان  
، سيد حسين ، 124 MSU (تافه) نهج ، 30  
مولر ، روبرت ، 143

تفاوض. نرى ايضا مساومة الصعب؛ حالات محددة تقنيات محددة  
المقاصد العوائق التي تحول دون الاتفاق، 61-63، 72 المواجهة المواجهات  
أو مشترك حل المشاكل

الجلسات ، 151

تحقيق اختراقات من خلال الكشف عن الأمور المجهولة ، مثال 213-45 ، أنا  
والتفاوض على العقد ، 65-68

على سبيل المثال ، الحصول على تذكرة طيران والترقية ، 68-71 على سبيل  
المثال ، الحصول على تخفيض في الإيجار ، 11-208  
مرساة متطرفة للبدء ، 199

الحصول على إذن للإقناع ، 96-112  
إقناع نظرائك بالمزايدة ضد أنفسهم و 181-85  
ضمان تنفيذ صفقة ، 162-81

كيفية الحصول على السعر (المساومة الصعبة) ، 212-188  
كعملية لجمع المعلومات ، 147 ، 154 وضع العلامات والتعاطف  
التكتيكي ، 73-49  
الحياة ، 17  
إمكانية التنبؤ المحدودة و 219 شعار لـ 115  
و 117 و 204  
انعكاس لإقامة علاقة ، 48-23  
أبدا تقسيم الفرق ، 19-18 ، 115 ، 116 ، 139 "لا" وتوليد  
الزخم ، 95-74  
التحضير لـ ، 211 ، 58-251 (انظر أيضاً صفحة واحدة للتفاوض)  
نهج حل المشكلات ، 8 ، 11 ، 14 ، 15  
التكتيكات والاستراتيجيات النفسية ، 15-16 ، 18  
أسئلة لتحويل الصراع إلى تعاون ، 61-140 بحث ودراسة ، 10-13  
تشكيل ما هو عادل ، 39-113 أحلى كلمتين  
لـ ، 98 مفاهيم النظام 1 و 2 و 13 توقيت  
ونجاح ، 119  
فوس في دورة هارفارد ، 5-8  
أخطاء التفاوض. أنظر أيضاً مفاوضات محددة  
بهدف منخفض ، 53-252  
تسوية ، 19-18 ، 115-16 ، 139  
المواعيد النهائية و ، 116 - 20  
الوصول إلى نعم بسرعة كبيرة ، 86 ، 94 ، 112  
الذهاب بسرعة كبيرة ، 30 ، 47  
إخفاء موعد نهائي ، 120  
نقص التواصل الحقيقي ، 48-145

28- عدم التركيز على الشخص الآخر  
عقريية التفاوض(مالهوترا وبازرمان) ، 233 صحيفة واحدة للتفاوض ، 21 ، 58-251  
القسم الأول: الهدف ، 54-252 القسم الثاني:  
الملخص ، 254  
القسم الثالث: تدقيق الملصقات / الاتهام ، 55-254 القسم  
الرابع: أسئلة مُعايرة ، 58-255 القسم الخامس: عروض غير  
نقدية ، 258  
الرنين العصبي ، 53  
قسم شرطة مدينة نيويورك 30 ، 27 ، 24 ، 10 ، (NYPD) ،  
38 ، 31  
وحدة استجابة المساعدة الفنية (TARU) ، اتحاد لاعبي 41  
NFL (NFLPA) ، 125  
لطف ، 85 ، 93  
هجمات 11 سبتمبر الإرهابية ، 140 ، 143 ، 216 ، 224  
نيكسون ، جيم ، 98  
"لا" 74-95  
يسأل عن ، 20 ، 85  
إزالة الغموض ، 88  
تقنية البريد الإلكتروني ، 92-93 ، 95  
الخوف 88  
فرض استجابة ، 91 نصًا لجمع التبرعات  
باستخدام ، 89-91 كيوابة لـ "نعم" ، 77  
إقناع نظرائك بالمزايدة ضد أنفسهم و 181-85  
أسئلة "كيف" كطرق لطيفة لقول "لا" ، 167-68 ، 174 ، 181 ، 186

مارك كوبان على ، 91 معاني ، 79

، 94

متعدد الخطوات (إلى عن على الحصول على نظرائه ضد

أنفسهم) ، 182 - 85

دروس قوية من 94-95

كحماية ، 78-79 ، 86-92 ، 93 ، 94

مهارات ، 89

كبدائية للمفاوضات، 75-80

نعلمات الصوت والانعطاف الهابط ، 181 طريقة للرد ،

80-79

متى تمشي ، 92 نوسنر ، غاري ،

14-15 ، 144

الإصدارات غير النقدية ، 132 ، 134 ، 135 ، 199 ، 206 ،

257 إعداد عروض غير نقدية ، 258

الأعداد غير الدورية ، 132-33 ، 134 ، 137 ، 183-84 ، 185 ، 201 ،

206 ، 207 ، 211 ، 212

نظام أكرمان و 206 ، 212 خطف هاييتي و

8-207

الاتصال غير اللفظي ، 173

مطابقة لغة الجسد بنبرة الصوت ، 176 يعكس لغة الجسد ، 36

7-38-55 في المئة القاعدة و ، 176 ، 186

يبتسم ، 33 ، 47

أوبراين ، جيم ، 214 ، 217

Onglingswan ، هارون ، 174-75

Onglingswan ، أليستر ، 173-75 ، 179

أوتينهوف ، بن ، 89-91

"مفارقة القوة" ، 227 إعادة صياغة ،

20 ، 103 ، 112 بيل ، نورمان

فنسنت ، 81

استراتيجية الإقناع: التفاوض في عالم الآخر ، 85-80 ، 94-95

الفلبين ، 96 ، 104-98 ، 41-140 ، 48-142 ، 75-173

تأثير بينوكيو ، 178

فريق مفاوضات الرهائن بإدارة شرطة بيتسبرغ ، 87

صوت إيجابي / مرح ، 32 ، 33 ، 48

التعزيز الإيجابي ، 36

بيتسم و ، 32 ، 33 ، 46 ، 47

برادو ، أنجيل ، 136-38

التحضير 211 ، 251-58 (نرى أيضا

ورقة تفاوض واحدة)

"تنخفض إلى أعلى مستوى من الإعداد لديك" ، 208 ، 211 ، 251 احتياجات

أساسية ، 84

جامعة برينستون ، تجربة مسح الدماغ بالرنين المغناطيسي الوظيفي على الرنين

العصبي ، 53

حصار السجن ، سانت مارتن باريش ، لوزيانا ، 162-63 ، 171 نظرية

الاحتمالات ، 12 ، 127-35

ترسيخ المشاعر ، 128-29 إنشاء نطاق ،

131-32

السماح للرجل الآخر بالذهاب أولاً ، 129-31 محور

حول الشروط غير النقدية ، 132 مفاجأة مع هدية ،

133

استخدام الأرقام الفردية لتعزيز عروضك ، 107 ، 132-33 ، 134 ، 137 ،

183-84 ، 185 ، 206 ، 211 ، 212

- رايفة ، هوارد ، 206  
165 ، 84 ، 83 ، 47 ، 30 ، rapport. انظر أيضًا الانعكاس  
المتعاونون و 195 على أساس  
التعاطف ، 70 BCSM و 97  
مفاوضات الأزيمة ، 15 AMD،  
انعكاس للبناء، 35 مفاوضات و،  
46  
قضية اختطاف شيلينغ ، 101 مستعملة للبيع ،  
108  
"الفاعلون العقلانيون" ، 12  
المعاملة بالمثل ، 133 ، 148 ، 160 ، 168 ، 193 ، 196 ، 206 ، 207  
ريجينى ، تشاك ، 98  
روجرز ، كارل ، 97  
رولينج ، جي كي ، 256  
حصار روبي ريدج ، أيداهو ، 13  
قاعدة الثلاثة ، 177-78 ، 186  
روست ، كيفن ، 166  
صبايا ، أبو ، 98-105 ، 142-43 ، 144 ، 145  
السادات ، أنور ، 133  
"آمن ومأمون" ، 84 ، 86 ، 94  
مفاوضات الراتب ، 129-30 ، 135-38  
"تعزيز المدى" ، 131 إنشاء نطاق ، 131-  
32 مثال ، 38-136 ، Angel Prado

المثابرة اللطيفة بشروط غير راتبة ، 135 ، 137 تعيين معلم بسؤال  
محدد ، 136-37 تحديد مقاييس النجاح ، 135-36 ، 137  
المبيعات ، 30  
خط الافتتاح 86 ، 94  
باستخدام "هذا صحيح" ، 8-107 شيلينغ ،  
جيفري ، 96 ، 98-105 ، 140  
مخطوطات ، 8 ، 251  
لجمع التبرعات ، 89-91  
للتفاوض للحصول على أجره ، 157-58 مسوق عبر  
الهاتف ، 74  
نص حامل تذكرة 61-60 Washington Redskins احترام  
الذات ، 253 ، 257  
7-38-55 في المائة القاعدة ، 176 - 77 ، 186  
هدوءاً  
أساليب المساومة و 194 و 196 و 197 إبرام صفقة و  
189  
آخر قاعدة لوضع العلامات و 56-57 وقفة  
للاستماع النشط ، 19 ، 103  
توقف بعد تسمية حاجز أو عكس بيان ، 37 ، 44 ، 71 ، 72  
مبدأ التشابه ، 229-30 ، 245  
سيناصر ، مروان ، 202  
بيتسم ، 46  
المحللون (أسلوب التفاوض) و ، 194 خلق  
الإيجابية مع ، 32 ، 33 ، 46 ، 47 لإقامة علاقة ،  
70  
اللفظ والتظاهر ، 74 ، 85 ، 93

صوت إيجابي / مرح ، 48 سنايدر ، فيليب ،

14-113

Sobero، Guillermo، 140، 142، 143 Split-Second  
Persuasion (Dutton)، 149 Start with NO (Camp)، 78،

90

"استياء استراتيجي" ، 202

مدرسة سانت توماس مور ، 106 ، 107 ،

الملخصات ، 20

حازم (أسلوب المساومة) و 196 لبنة من أصل 112

لتنفيذ صفقة 169 ورقة واحدة للمفاوضات و

254 قاعدة الثلاثة و 177

تشغيل " هذا صحيح" باستخدام 108 ، 112 المستخدمة

للمبيعات ، 108

يا له من تلخيص جيد ، 103 صن تزو ،

54-53

"فن الحرب الأسمى" ، 54

نموذج تفكير النظام 1 و 2 ، 12-13

التفاوض باستخدام، 13

التعاطف التكتيكي ، 16 ، 19 ، 54-50

تدقيق الاتهامات ، 19

عداد الخطوط الجوية و ، 70 ، 71

درساً رئيسياً ، 71-73 وضع

العلامات ، 19

نص حامل تذاكر 60-61 Washington Redskins ، ما هو ،

52

تاي تشي ، 174

طالب ، نسيم نقولا ، 215 بائعًا عبر

الهاتف ، 74-75 ، 86 إرهابًا

24 - الشيخ الكفيف

المحاولات الفاشلة ، مدينة نيويورك ، 24 "هذا

صحيح" ، 98 ، 101-2 ، 112

حازم (أسلوب المساومة) و 196

سؤال "كيف" وتنفيذ صفقة ، 169 كيفية البدء ، 102-5 ، 108 ،

112

تستخدم للنجاح الوظيفي ، 109-11

تستخدم في التفاوض على الأسعار ، 111

تستخدم لإجراء عملية بيع ، 107-8

"أنت محق" غير فعال ، 105-7 ، 169 تفكير سريع وبطيء (كانيمان) ،

12 تهديدًا ، 202 ، 222-23

تيدنس ، لاريسا ، 202

الوقت المستقطع 204

ترامب ، دونالد ، ثقة 221

الغضب الكاذب والدمار 202 خاسر 194

التشابه و ، 229-30 ، 245

تفرسكي ، عاموس ، 11 ، 12

تايسون ، مايك

لعبة الإنذار ، 120-23

"الكفر" ، 149-50 ، 151

تقدير إيجابي غير مشروط ، 97 ، 98 ، 112 الإمارات

العربية المتحدة ، 128

جامعة كاليفورنيا ، كلية بيركلي هاس للأعمال ،

120

جامعة كاليفورنيا ، لوس أنجلوس 176 ، 55 ، (UCLA) جامعة شيكاغو ، 11 ،  
يوري ، ويليام ، 10-11 ، 202

فان زانددت ، كلينت ، 214 ، 216 ،  
فلامينج ، ويليم دي ، 215 نغمة  
صوتية

مناقشة العقد و ، 34

صوت مباشر أو حازم ، 32-33 ، 48 ، 197 لأسئلة  
الكيفية ، 167-68

صوت DJ FM في وقت متأخر من الليل ، 19 ، 31-33 ،  
47 ، 51 مطابقة مع لغة الجسد ، 176 صوت إيجابي / مرح ،  
32 ، 48

7-38-55 في المئة القاعدة و ، 176 ، 186

فوس ، براندون ، 105-7 ، 191 ، 192

واشنطن العواصم 231

واشنطن رد سكينز ، 60

واشنطن ويزاردز 231

واتسون ، دوايت ، 224-28

واتس ، كريس ، 31-35 ، 37-39 ، 41-43 ، 179

Wazlawek ، Abbie ، 202

ويفر ، راندي ، 13

وايلدر ، بيلي ، 129

وليامز ، روبن ، 123

صفقة 253 ، 242 ، 240 ، wimp-win

وينفري ، أوبرا ، 46

أهداف الفوز ، 115 ، 253  
وايزمان ، ريتشارد ، 36 مفاوضات  
في مكان العمل  
عملية من أربع خطوات ، باستخدام الانعكاس ، 44-46  
سؤال "كيف" لجمع الأموال المستحقة ، 168 مفاوضات  
بشأن الراتب ، 129-30 ، 131-32 ، 135-38 نصًا لتلقي  
الأموال ، 157-58  
استخدم "هذا صحيح" للنجاح الوظيفي ، 109-11 تفجير مركز  
التجارة العالمي (1993) ، 99

ياب ، إديبورا ، 145  
"نعم"

الحصول على الموافقة ، 164  
تحليل مساحة التفاوض بالكامل (الفريق) ، التزام 71-170 ، 80 ، 81 ، 83 ،  
177  
تأكيد ، 80 ، 81 ، 177  
تزييف ، 80-81 ، 84 ، 85 ، 177  
دفاعية و ، 86 ، 94  
عدم الراحة و ، 86  
"كيف" ضرورية مع ، 164-69 ، 186  
قاعدة الثلاثة و ، 177-78 ، 186  
باستخدام مبكر جدًا ، 86 ، 94 ، 112  
يمكنك التفاوض على أي شيء (كوهين) ، 119

ZOPA (منطقة الاتفاقية المحتملة) ، 8 ، 198 ، 199

## عن المؤلفين

كريس VOSS هو أحد الممارسين والأساتذة البارزين لمهارات التفاوض في العالم. يقوم حاليًا بالتدريس في كل من كلية مارشال للأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا وكلية ماكدونو للأعمال بجامعة جورجيتاون. ألقى كريس محاضرات في العديد من الجامعات البارزة الأخرى ، بما في ذلك كلية الحقوق بجامعة هارفارد ، وكلية سلون للإدارة ، وكلية كيلوج للإدارة. يعيش في لوس أنجلوس ، كاليفورنيا.

تهل رازيكشف الأفكار الكبيرة والقصص العظيمة التي تشعل التغيير والنمو في الأفراد والمؤسسات. وهو صحفي حائز على جوائز ومؤلف مشارك لكتاب "Never Eat Alone" في نيويورك تايمز. عندما لا يكون يبحث أو يكتب ، يقوم بتدريب المديرين التنفيذيين ، ويحاضر على نطاق واسع حول القوى التي تغير عالم العمل الجديد ، ويعمل كمستشار تحريري للعديد من الشركات الوطنية. يدعو القراء لمراسلته عبر البريد الإلكتروني على [tr@tahlraz.com](mailto:tr@tahlraz.com) ولزيارة موقعه على الإنترنت على [www.tahlraz.com](http://www.tahlraz.com).

اكتشف المؤلفين الرائعين والعروض الحصرية والمزيد في [hc.com](http://hc.com).

# Bookperk

إشارة فوق إالى عن علنو كبلر كو صفقات الكتب الإلكترونية  
للحوانات الألفة والنظرات الخاطفة والعروض  
الخاصة والمزفد - فتم تسلفمها مباشرة إالى برفدك  
الوارد.

إشارة فوق إالى

# الاعتمادات

تصميم الغلاف بواسطة جارود تايلور

# حقوق النشر

الآراء الواردة في هذا الكتاب هي آراء المؤلف فقط ، وليس آراء مكتب التحقيقات الفدرالي.

لا تقسم الفرق أبداً. حقوق النشر © 2016 بواسطة

كريستوفر فوس. جميع الحقوق محفوظة بموجب الاتفاقيات الدولية واتفاقيات عموم أمريكا لحقوق الطبع والنشر. بدفع الرسوم المطلوبة ، تم منحك حقاً غير حصري وغير قابل للتنازل عنه للوصول إلى نص هذا الكتاب الإلكتروني على الشاشة وقراءته. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا النص أو نقله أو تنزيله أو تفكيكه أو إجراء هندسة عكسية له أو تخزينه أو إدخاله في أي نظام لتخزين المعلومات واسترجاعها ، بأي شكل أو بأي وسيلة ، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية ، معروفة الآن أو تم اختراعها فيما بعد ، بدون إذن كتابي صريح من كتب HarperCollins الإلكترونية.

الإصدار الأول

رقم ال ISBN: 978-0-06-240780-1

إصدار EPub لشهر مايو 2016 ISBN 9780062407818

1 2 3 4 5 6 7 8 109 OV /RRD

1920 18 17 16

# عن الناشر

أستراليا

.HarperCollins Publishers Australia Pty. Ltd

المستوى 13 ، 201 شارع إليزابيث سيدني ، نيو

ساوث ويلز 2000 ،

[www.harpercollins.com.au](http://www.harpercollins.com.au) أستراليا

كندا

هاربر كولينز كندا

Bloor Street East - 20th Floor 2

، Toronto، ON M4W 1A8

[www.harpercollins.ca](http://www.harpercollins.ca) كندا

نيوزيلاندا

HarperCollins Publishers New Zealand

Unit D1، 63 Apollo قائد

، Rosedale 0632 أوكلاند ،

نيوزيلندا

[www.harpercollins.co.nz](http://www.harpercollins.co.nz)

المملكة المتحدة

.HarperCollins Publishers Ltd

1 لندن بريدج ستريت لندن SE1

9GF ، المملكة

المتحدة

[www.harpercollins.co.uk](http://www.harpercollins.co.uk)

الولايات المتحدة

.HarperCollins Publishers Inc

195 برودواي نيويورك

،نيويورك

10007 [www.harpercollins.com](http://www.harpercollins.com)