

راز و رمز مذاکره

Bitton, David

سرشناسه: بیتون، دیوید

عنوان و نام پدیدآور: راز و رمز مذاکره: دستورالعمل روان‌شناسی تعهد/داوید بیتون، استفان لکلر؛ زیر

نظر استفانی بروار؛ ترجمهٔ مازیار شیرازی.

مشخصات نشر: تهران: ققنوس، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۱۹ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۴-۰۳۱۹-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Et si j'obtenais ce que je veux.

عنوان دیگر: دستورالعمل روان‌شناسی تعهد.

موضوع: رفتار — تغییر و تعدیل

موضوع: Behavior modification

موضوع: تحول (روان‌شناسی)

موضوع: Change (Psychology)

شناسهٔ افزوده: لوکلر، استفان

شناسهٔ افزوده: Leclercq, Stéphane

شناسهٔ افزوده: شیرازی، مازیار، ۱۳۶۰ -، مترجم

رده‌بندی کنگره: BF۶۳۷

رده‌بندی دیویی: ۱۵۳/۸۵

شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی: ۷۳۵۰۵۶۰

راز و رمز مذاکره

دستورالعمل روان‌شناسی تعهد

داوید بیتون، استفان لُکِز

زیر نظر استفانی بروآر

ترجمهٔ مازیار شیرازی



این کتاب ترجمه‌ای است از:

et si j'obtenais ce que je veux!
Psychologie de l'engagement mode d'emploi
David Bitton, Stéphane Leclercq
Sous la direction de Stéphanie Brouard
Groupe Eyrolles, 2015



انتشارات ققنوس

تهران، خیابان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری،
شماره ۱۱۱، تلفن ۶۶ ۴۰ ۸۶ ۴۰
ویرایش، آماده‌سازی و امور فنی:
تحریریه انتشارات ققنوس

داوید بیتون، استفان لکلر
زیر نظر استفانی بروار
راز و رمز مذاکره
دستورالعمل روان‌شناسی تعهد
ترجمه مازیار شیرازی

چاپ اول

۱۱۰۰ نسخه

۱۴۰۰

چاپ پارمیدا

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹۷۸ - ۶۲۲ - ۰۴ - ۰۳۱۹ - ۷

ISSN: 978-622-04-0319-7

www.qoqnoos.ir

Printed in Iran

۱۸۰۰۰ تومان

فهرست

مقدمه ۹

فصل اول: جذب کردن مسئله‌ای مربوط به ذهنیت است

- مورد نخست: متقاعدسازی تهاجمی ۱۳
- مورد دوم: اغوا از طریق فریبکاری ۱۴
- کلیدهای تغییر ۱۸
- تغییر ذهنیت ۱۸
- ایده کارایی را کنار بگذارید ۲۰
- با نسبی‌سازی امور عقب‌نشینی کنید ۲۱
- از استدلال، ضداستدلال و توجیه صرف‌نظر کنید ۲۲
- جستجوی موضع برابر ۲۵
- چرا باید تغییر کرد؟ ۲۹
- زیرا تحول جهان ما را به اقناع دیگران از طریق گوش دادن
فرامی‌خواند ۲۹
- زیرا ترس مانع از جذب می‌شود ۳۰
- در هر صورت تلاشتان را بکنید ۳۳
- معمولاً جواب می‌دهد ۳۳

علم این را ثابت کرده است ۳۴

فصل دوم: توسل به روان‌شناسی تعهد برای ایجاد جذب

- کلیدهای تغییر ۴۰
- مثالی از یک گفتگو که در آن پروتکل جذب رعایت می‌شود ۴۰
- رمزگشایی از مراحل پروتکل جذب ۴۱
- چرا باید تغییر کرد؟ ۴۵
- چون همیشه دلایل مناسبی برای تغییر نکردن پیدا می‌شود ۴۵
- در هر صورت تلاش‌تان را بکنید ۴۹
- چطور دیگری را واداریم که رفتارش را آگاهانه تغییر دهد؟ ۴۹
- یک پروتکل جذب که بر چهار ستون روان‌شناسی تعهد استوار است ۵۲
- چطور مخاطب را به سخن گفتن ترغیب کنیم ۵۵

فصل سوم: بخت را تماماً با خود یار کنید و جذب را به دست آورید

- کلیدهای تغییر ۸۰
- ارتباط غیرکلامی برای خلق شرایط جذب ۸۰
- اشتیاقاتان را نسبت به دیگری بیشتر کنید ۸۹
- با اتخاذ ذهنیت مثبت بیشتر پیشروی کنید ۹۸
- همان ذهنیتی را برای مذاکره برگزینید که در حین تدارک خود
را با آن تقویت می‌کنید ۱۰۱
- چرا باید تغییر کرد؟ ۱۰۵
- مراقب باشید که برخلاف میل خود فریبکاری نکنید ۱۰۵
- روش‌ها را کشف کنید و فریبکاری‌ها را دفع کنید ۱۰۶
- خودداری از قرار گرفتن در یک نقش یا واداشتن دیگری به ایفای آن ۱۰۹
- در هر صورت تلاش‌تان را بکنید ۱۱۰
- معنا ببخشید و به ارزش‌های خود رجوع کنید ۱۱۰
- روان‌شناسی مثبت به عنوان راهی به سوی نوعی آسایش ۱۱۱
- کتاب‌شناسی ۱۱۷

فهرست تمرین‌ها

- گوش دادن خیرخواهانه: «از خودت برایم بگو، تو برایم جالبی»..... ۱۹
- نسبی‌سازی «جملهٔ جادویی»..... ۲۲
- تشخیص «موضع بالغ/بالغ»..... ۲۷
- «آری و ...»..... ۴۵
- تنفس ۴-۴-۸..... ۸۲
- لیمو یا آگاهی از تأثیر تفکر بر بدن..... ۸۶
- آماده‌سازی برای تصویرسازی مثبت..... ۸۷
- برای کشف نیت مثبت..... ۹۳
- قطع صدا..... ۹۴
- مشاهده و بررسی..... ۹۵

مقدمه

اختلاف دیدگاه‌ها یا موقعیت‌هایی که در آن‌ها با مخالفت روبه‌رو می‌شویم در زندگی شخصی و کاری ما فراوان است. بسیاری از اوقات به‌سختی می‌توانیم دربارهٔ مقصد سفرمان در تعطیلات توافق کنیم، فرزندانمان را ترغیب کنیم تا اتاقش را مرتب کند یا از رئیس‌مان تقاضای افزایش حقوق کنیم. به هیچ وجه آسان نیست که مخاطبمان را متعهد کنیم یا او را واداریم کاری را انجام دهد که ما دوست داریم.

به محض این‌که با مقاومتی در برابر خود مواجه می‌شویم، به دو نوع عکس‌العمل تمایل پیدا می‌کنیم: متقاعدسازی تهاجمی یا اغوا از طریق فریبکاری. در هر دو مورد، هر یک از طرفین سناریویی تغییرناپذیر می‌سازد و هر کاری بتواند می‌کند تا سناریوی دیگری را تخریب [و بازسازی] کند.

پس هدف این کتاب تصور یک راه سوم است: راهی که امکان ایجاد سناریوی سوم را فراهم می‌کند.

پرسش: «چه چیز را در خودم تغییر دهم تا دیگری را به تغییر وادارم بی‌آن‌که از او بخواهم تغییر کند؟»

پاسخ: ذهنیت^۱ را. ذهنیتی برمی‌گزینیم که امکان جذب دیگری را فراهم کند، ذهنیتی که بر پروتکلی عینی استوار است که نتیجه بهترین تکنیک‌های ارتباطات و روان‌شناسی تعهد است.

1. posture

فصل اول

جذب کردن مسئله‌ای مربوط به ذهنیت است

پس از خواندن این فصل، متوجه اهمیت ذهنیت جذب برای خروج از وضعیت‌های بن‌بست می‌شوید و موانع و کلیدهای تغییر ذهنیت را درک می‌کنید.

«هر لحظه‌ای که از دست می‌دهیم، گویی آن را زیست نکرده‌ایم.»

جان کابات‌زین

ما برای دستیابی به چیزهایی که هرروزه در زندگی خواهانشان هستیم، ممکن است بخواهیم دیگری را مجاب یا اغوا کنیم. وقتی مقاومتی بالقوه در برابر خود احساس می‌کنیم، ممکن است به آسانی به سوی دو عکس‌العمل کشیده شویم. اول: متقاعدسازی به هر قیمت، گاهی حتی تا مرز تهاجم. دوم: تلاش برای اغواگری یا فریب دیگری برای دستیابی به اهدافمان. همه ما موقعیتی را تجربه کرده‌ایم که باید درباره مقصد سفرمان در تعطیلات تصمیم بگیریم، خواه با دوستان، خواه با همسر، یا حتی با فرزندان وقتی به سن تصمیم‌گیری می‌رسند. موقعیتی که هم می‌تواند بی‌نهایت خوب سپری شود و هم بی‌اندازه بد. دو گفتگوی متناظر با دو عکس‌العمل رایج — متقاعدسازی تهاجمی و اغوا از طریق فریبکاری — را بین دو شخصیت الکساندر و مارگو که پانزده سال است با هم ازدواج کرده‌اند تجسم می‌کنیم.^۱

مورد نخست: متقاعدسازی تهاجمی

الکساندر: «گوش کن، من خیلی فکر کرده‌م. دوازده ساله که تابستونا می‌ریم دریا، دیگه خسته شده‌م! تصمیم گرفته‌م امسال بریم کوه.»
مارگو: «چی شده! تو تصمیم گرفته‌ای؟!»

۱. هر گونه تشابه با شخصیت‌هایی که احیاناً وجود دارند یا پیش‌تر وجود داشته‌اند تصادفی است.

الکساندر: «آره، اگه به حرف تو گوش بدیم که هرگز کوه نمی‌ریم! تازه به نظرم کوهنوردی برای تنفس و ذخیره اکسیژن لازمه.»
 مارگو: «خب پس خودت تنها برو اکسیژن ذخیره کن!»
 الکساندر: «اجازه نمی‌دم همچی حرفی بزنی، در حالی که دوازده ساله دارم بهت لطف می‌کنم!»
 مارگو: «دوازده ساله که داری بهم 'لطف' می‌کنی: خودت تنهایی به این نتیجه رسیده‌ای؟»

مورد دوم: اغوا از طریق فریبکاری

الکساندر: «عزیزم، می‌خواستم یه چیزی ازت بپرسم: الان چند ساله تعطیلات می‌ریم دریا؟»
 مارگو: «نمی‌دونم ... ده سالی هست که ماه اوت می‌ریم دریا.»
 الکساندر: «آه، درسته! دوازده سال، راست می‌گی! دوازده ساله که می‌ریم لابلول. چقدر زود گذشت، احمقانه‌ست، مگه نه؟»
 مارگو: «آره درسته. ولی یه جای عالی پیدا کرده‌یم!»
 الکساندر: «آره موافقم، اما دیگه تکراری شده عزیزم، مگه نه؟»
 مارگو: «نه، من عاشق اون جام. بچه‌ها اون جا راحتن و بهش عادت کرده‌ن...»
 الکساندر: «آره کاملاً حق داری، ولی مثلاً دوست داری یه فیلم رو چندین بار ببینی؟»
 مارگو: «نه خب!»
 الکساندر: «خب، در مورد تعطیلات هم همین‌طوره.»
 مارگو: «می‌گی کجا بریم؟»
 الکساندر: «اوم... این تابستون، می‌تونیم به جای دریا بریم کوه که کمی تنوع بشه؟»
 مارگو: «اوه نه، حرفشمن نزن! من کوه نمی‌آم! به دریای خودم احتیاج دارم.»

واضح است وقتی در موقعیتی هستیم که مخاطبمان مطلقاً با ما موافق

نیست یا پیش‌بینی می‌کنیم که موافق نیست، بلافاصله به مخالفتی غیرارادی کشیده می‌شویم. مسلماً ما مسئول صددرصد موقعیت‌هایی که به بن‌بست می‌رسند نیستیم، اما ممکن است ناخواسته آن را تشدید کنیم. دو گفتگویی که در بالا مثال زدیم همین را به ما نشان می‌دهد.

در مورد نخست مخالفت، خواست متقاعدسازی از گوش دادن پیشی می‌گیرد. ما به دنبال این هستیم که فوراً استدلال کنیم و کوچک‌ترین مقاومتی گفتگو را به سوی تهاجم منحرف می‌کند. می‌توانیم این گفتگو را مانند نوعی حمله در نظر بگیریم.

برخی اصطلاحات یا جمله‌بندی‌ها می‌تواند حالت تهاجمی ایجاد کند. مثلاً، در مورد نخست:

«تصمیم گرفته‌م...»

«به نظرم...»

«اجازه نمی‌دم همچی حرفی بزنی...»

مثالی دیگر بیاوریم از فیلم پازل چینی اثر سدریک کلاپیش. در فیلم گفتگویی میان خاویر و وندی درمی‌گیرد که تازه از هم طلاق گرفته‌اند:

وندی: «خاویر، من می‌خوام پاریس رو ترک کنم. می‌خوام برم نیویورک

زندگی کنم. بچه‌ها رو هم با خودم می‌برم.»

خاویر: «چی؟ مثل این که زده به سرت؟ حالت خوبه؟ نیویورک! فکر

کرده‌ای می‌ذارم همین طوری بچه‌ها رو برداری و بری؟»

دقت کنید

«بله، اما...» یکی از رایج‌ترین عباراتِ تقابلی است. عبارتی که گاهی اوقات گفتگو را نابود می‌کند و خلاقیت طرفین را برای جستجوی راه‌حلی مشترک از بین می‌برد.

در مورد دوم، اغواگری، ما به نوعی استراتژی دور زدن دست می‌زنیم، یعنی موضوع را به طور مستقیم مطرح نمی‌کنیم، بلکه ناشیانه می‌کوشیم راه‌حلی را به مخاطب تحمیل کنیم که کار خودمان را راه بیندازد. به شکلی متناقض‌نما، این استراتژی ممکن است به وضعیتی غیرارادی مربوط باشد که ترس از مواجهه با عدم توافق مخاطب باعث آن شده است؛ پس می‌تواند نوعی گریز در نظر گرفته شود.

به طور کلی و فارغ از این که چه رویکردی داشته باشید، در شرایطی که مخاطب مقاومت می‌کند، شما ممکن است به‌سادگی به استدلال، ضداستدلال یا توجیه کشیده شوید. در نتیجه ارتباط کلامی به‌سرعت ممکن است به گفتگویی بی‌نتیجه تبدیل شود.

اما چرا در این ورطه فرومی‌افتیم؟ وقتی مجاب کردن را هدف قرار می‌دهیم، نخستین عکس‌العملمان این است که موضعمان را حفظ کنیم. دیگری نیز، در واکنش، استراتژی‌ای را به کار می‌گیرد تا به یاری آن موضع خود را حفظ کند. بنابراین هر کس دنبال این است که دیگری را مجاب کند که موضع خودش بهترین موضع است. در نتیجه نبردی کلامی به راه می‌افتد، که در آن اصل بر قدرت استدلال است.

پس استراتژی‌های متفاوت یک به یک در مکالمه ظاهر می‌شود. هر کدام از طرفین، در برابر دشواری‌های مجاب کردن، به اقناع، اقتدارگری، یا به آخرین دستاویز یعنی به اغواگری دست می‌زنند.

مادامی که استدلال و توجیه غلبه دارد، هر کس می‌کوشد در سناریوی اولیه خودش باقی بماند. و وقتی یک نفر در موضع خود باقی می‌ماند، دیگری هم باب سخن را می‌بندد، موضع می‌گیرد و در نتیجه مقاومت می‌کند. در آخر، دو سناریو با هم رویارو می‌شوند و دو طرف صحبت را بیش از پیش از هم دور می‌کنند.

هدف این کتاب تصور یک راه دیگر است: چطور سناریوی سومی بیافرینیم که هیچ‌یک از طرفین در آغاز پیش‌بینی‌اش نکرده‌اند.

دیلدار و گفت و شنود در تراس کافه

«من نمی‌خوام اون‌ها رو مجاب کنم،
می‌خوام که خودشون قبول کنن.»

«باید مجابشون
کرد!»



«نه، و تازه خیلی هم
وقت گیره.»

«این همونه
که.»



«بله، اما جذب کردن که
نوعی فریبکاریه!»

«پس جذبشون کن!»



کلیدهای تغییر

تغییر ذهنیت

سناریوی سوم — که باید آفریده شود تا موفق شویم مخاطبمان را جذب کنیم — پیش از هر چیز بر یک ذهنیت مبتنی است و با پرسش و پاسخی ساده آغاز می‌شود:

- پرسش: «چه چیز را در خودم تغییر دهم تا دیگری را به تغییر وادارم بی‌آن‌که از او بخواهم تغییر کند؟»
- پاسخ: «ذهنیتم را.»

■ ذهنیتی مبنی بر گوش دادن خیرخواهانه اختیار کنید

ذهنیت مبنی بر گوش دادن خیرخواهانه سه بعدِ وابسته به یکدیگر را پوشش می‌دهد: گوش دادن فعال، خیرخواهی و اشتیاق صادقانه معطوف به دیگری. [مفهوم] گوش دادن فعال بر مبنای آثار کارل راجرز،^۱ روان‌شناس آمریکایی، گسترش یافت. این نوع گوش دادن به ما اجازه می‌دهد که انگیزه‌های متفاوت (موتیف‌های جذب) و ترمزهای (موتیف‌های مقاومت) مخاطبمان را درک کنیم.

گوش دادن خیرخواهانه و فعال به ما اجازه می‌دهد که اشتیاق و کنجکاوی مان را به مخاطبمان نشان دهیم. خیرخواهی مانع از قضاوت و تفسیر می‌شود.

از آن‌جا که مخاطب احساس می‌کند شما به او گوش می‌دهید، او را می‌فهمید و قضاوت نمی‌کنید، احساس می‌کند شما صادقانه به او توجه دارید. در این باره، نقل‌قولی از کارل راجرز بسیار گویاست: «وقتی به من گوش می‌دهند و درکم می‌کنند، قادر می‌شوم با دید جدیدی جهان درونی خود را دریابم و جلو بروم. عجیب است: به محض آن‌که کسی به ما گوش می‌دهد، پی می‌بریم احساساتی که واقعاً وحشتناک بودند قابل تحمل

1. Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, InterÉditions, 1966.

جذب کردن مسئله‌ای مربوط به ذهنیت است ♦ ۱۹

می‌شوند. حیرت‌آور است که می‌بینیم وقتی کسی ما را درک می‌کند، مشکلاتی که حل کردنشان غیرممکن به نظر می‌رسید قابل حل می‌شوند.^۱

- چگونه سخنان دیگری را خیرخواهانه گوش دهیم؟
- پیش‌فرض‌های خود و هر تلاشی را برای تفسیر کنار بگذارید.
- حالت فیزیکی حاکی از آمادگی به خود بگیریید.
- اجازه دهید دیگری حرف بزند و حرف او را قطع نکنید.
- از مخاطبتان سؤالات باز بکنید.
- چنانچه تفکراتش مبهم یا بیش از حد کلی است، او را وادارید که روند تفکرش را تصریح کند.
- به او نشانه‌های تصویری و کلامی متعددی دال بر اشتیاقتان نشان دهید.
- حرف‌هایش را با عبارات خودش مجدداً جمله‌بندی کنید.
- سکوت کنید.
- با مخاطب ابراز یکدلی کنید.
- بی‌طرف و خیرخواه باقی بمانید.

تمرین

گوش دادن خیرخواهانه «از خودت برایم بگو، تو برایم جالبی»

رودررو با یک نفر تمرین کنید. ایده: او موضوعی انتخاب می‌کند که برایش جذاب است (یک میل، سرگرمی، فعالیت...) و شما از او پرس و جو کنید. در وهلهٔ نخست، صرفاً سؤالات بسته از او بکنید (سؤالاتی که لزوماً پاسخ «بله» یا «خیر» به دنبال دارند) و از او بپرسید چه احساسی دارد. در وهلهٔ بعد، سعی کنید خیرخواهانه به او گوش دهید و صادقانه به امیال او علاقه نشان دهید (به پیشنهادات بالا دقت کنید)، حال از او بپرسید چه احساسی نسبت به این تعامل جدید دارد.

1. Ibid.

ایده کارایی را کنار بگذارید

اگر می‌خواهیم این فرصت را به خودمان بدهیم که با دیگری سناریوی سوم بسازیم، اول باید از سناریوی اولیه خودمان صرف‌نظر کنیم. وقتی صحبتی را شروع می‌کنیم که خطر مخالفت به همراه دارد، فوراً به تنها راهی می‌اندیشیم که برای دستیابی به نتیجه مطلوب ممکن می‌دانیم. پس جستجوی کارایی هم راهنمایمان می‌شود و هم احتمالاً مانع اصلی مان.

■ از دست باورهایی که الزام‌آور شده‌اند خلاص شوید

یکی از دلایل موجه این که ما به دنبال کارایی فوری هستیم این است که می‌خواهیم به هر قیمتی از اتلاف وقت خودداری کنیم. سرچشمه این امر همچنین ممکن است در پیام‌هایی باشد که از کودکی با آن‌ها تسلی یافته‌ایم و تایی کاهلر آن‌ها را تجزیه و تحلیل کرده است.^۱ بنا بر نظر او، برخی از باورهای شخصی که در کودکی آموخته می‌شود ممکن است الزام‌آور شود. از میان پیام‌های الزام‌آوری که او مشخص می‌کند، به نظر ما، سه مورد ذاتاً فقط به دنبال کارایی‌اند، و برای جذب واقعی مضرند.

- قوی باش: «من برای اداره کارها به کسی نیاز ندارم.»
- کامل باش: «همه چیز باید کامل باشد تا من سرزنش‌ناپذیر باشم.»
- عجله کن: «کافی است عجله کنم تا موفق شوم هر کاری را انجام دهم، حتی اگر [از برنامه‌ام] جلو باشم.»

اگر دنبال جذب کردنی، باید از برخی باورها که به پیام‌های الزام‌آور تبدیل شده‌اند صرف‌نظر کنیم. همچنین باید بپذیریم که وقت‌مان گاهی تلف شود، تا بعدها آن را به دست آوریم. اتلاف وقت یعنی هدفمان

1. Taibi Kahler, *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions, 2009.

از نتیجه صحبت را موقتاً رها کنیم. یعنی بپذیریم که به دیگری گوش دهیم، تا موانع مقابل او و نیازهایش را بهتر بفهمیم، و به یاری گوش دادن خیرخواهانه، او را در تصمیمش همراهی کنیم، بی آن‌که به دنبال این باشیم که استدلال‌های خود را به هر قیمتی پیش ببریم.

■ با سندرم شاگرد خوب بجنگید

ما در بسیاری از موقعیت‌های کاری، به‌ویژه در برابر افراد مافوق یا همکارانمان، تمایل داریم نشان دهیم که خوب کار کرده‌ایم، به موضوع تسلط داریم، و بهترین استدلال‌های عالم را در آستین داریم. «سندرم شاگرد خوب» مانع از فروتنی لازم برای گوش دادن خیرخواهانه می‌شود. برای این‌که سندرم شاگرد خوب را کنار بگذاریم، باید از این‌که به مخاطب نشان دهیم ما بهتر از او می‌فهمیم صرف‌نظر کنیم؛ در حقیقت ما به دو شکل متفاوت می‌فهمیم.

با نسبی‌سازی امور عقب‌نشینی کنید

برای این‌که سناریوی خود را رها کنیم و سناریوی سومی بیافرینیم که در آغاز این فصل از آن سخن گفتیم، چاره‌ای جز این نیست که به جای نتیجه بر فرایند متمرکز شویم.

نکات مفید

در بازی‌های المپیک زمستانی، وقتی اسکی‌بازان آمادهٔ پایین آمدن می‌شوند، مسیر را در ذهن خود مرور می‌کنند. مربیان ورزشی نشان داده‌اند که تمرکز بر خط پایان، نیروی ذهنی‌ای مصرف می‌کند که فشار بسیار شدیدی به همراه دارد. برای کارایی بیشتر، بهتر است بر مسیر فرضی و مطلوب تمرکز شود تا بر نتیجه.

برای این که از اهمیت نتیجه پایانی بکاهیم، شاید بد نباشد پرسش‌هایی را طرح کنیم که فرایندی روان‌شناختی را فعال می‌کنند که به نسبی‌سازی کمک می‌کند.

مثلاً، این سه پرسش ممکن است برای نسبی‌سازی هدف به کار شما بیاید:

- در بدترین حالت چه می‌شود؟ (فرافکنی)
- آیا واقعاً مهم است؟ (نسبی‌سازی)
- این را چگونه به بهترین دوستم بگویم؟ (خیرخواهی)

تمرین

نسبی‌سازی «جمله جادویی»

به دنبال جمله جادویی خود باشید که به شما کمک می‌کند از اهمیت امور بکاهید.

به دو موقعیتی فکر کنید که با وجود مقاومت یا مخالفت‌های شدید در آن موفق شده‌اید. علل اصلی را که موجب موفقیت شما شده است تجزیه و تحلیل کنید: کدام رفتارها، اعمال، حالات روحی، تأملات یا خلاقیت‌ها برای شما این امکان را فراهم کرده‌اند که شانس موفقیتتان را بیشتر کنید؟ از آن دو موقعیت، مسئله‌ای مشترک را استخراج کنید که به شما کمک می‌کند [از سناریوی خود] عقب‌نشینی کنید.

از استدلال، ضداستدلال و توجیه صرف‌نظر کنید

■ نسبت به هدفی که تدارک دیده‌اید روراست باشید

تدارک هدف یعنی تأمل در امیال یا اعتقادات عمیقی که خواست جذب دیگری را توجیه می‌کند. ما در فصل دوم تکنیک خاصی پیشنهاد می‌دهیم که به شما کمک کند هدفتان را به نحوی درست‌تر تدارک ببینید.^۱

۱. رجوع کنید به فصل دوم، «ستون ۳: کیفیت کنش یا کنش‌های مقدماتی تعهد را تقویت می‌کند».

■ خود را جای دیگری بگذارید و هدفتان را از فیلتر او رد کنید
علوم اعصاب ثابت کرده است که ما قابلیت داریم به یاری عصب‌های
آینه‌ای مان خود را جای دیگری بگذاریم تا انتظارات، موانع و نگرانی‌های
بالقوه او را بهتر بفهمیم.

خود را جای دیگری گذاشتن، آن‌گونه که برنامه‌ریزی عصبی-زبانی
(انال‌پی) — که جان گریندر و ریچارد بندلر ابداع کرده‌اند^۱ — تعریف
می‌کند، تلاش برای درک بهتر الگوی طرف مقابل از جهان است.
انال‌پی نه نظریه، بلکه الگویی است که به‌خصوص بر مشاهده و
بررسی‌های روان‌درمانگران متعدد استوار است. این الگو بر چندین
اصل بنیادین و مفروض متکی است. به نظر ما خالی از لطف نیست
که به‌خصوص دو اصل از این اصول را بفهمیم، تا به نحو بهتری از
استدلال، ضداستدلال و توجیه صرف‌نظر کنیم.

فرض شماره ۱: پذیرفتن این‌که الگوی من از جهان خود جهان نیست
تفاوتی وجود دارد میان جهان و الگوی ما از جهان: الگوی ما از جهان
متشکل از بازنمایی ما از حقیقت است. مثلاً، در تمامی مدارس فرانسه،
کشور فرانسه در مرکز نقشه‌ای قرار دارد که روی دیوار مدرسه‌ها نصب
می‌کنند. و ناگفته پیداست که در چین، کشور چین در مرکز نقشه است
و در آمریکا، کشور آمریکا ...
در انال‌پی این مفهوم در این عبارت خلاصه می‌شود: «نقشه خود
سرزمین نیست.»

تصور می‌کنیم که شما از جهان می‌سازید ادراک شما از جهان را تعیین
می‌کند و گاهی مانع می‌شود که شما از استدلال، ضداستدلال و توجیه
صرف‌نظر کنید، چرا که می‌خواهید از جهان‌بینی خود دفاع کنید.

1. John Grinder, Richard Bandler, *Les Secrets de la communication*, J'ai lu, 2011.

فرض شماره ۲: پذیرفتن این که دیگری حق مخالفت دارد

در پس یک رفتار، و حتی در موارد مخالفت یا مقاومت، همواره یک علت خوب یا نیت مثبت وجود دارد.

می توانیم مخالفت دیگری را درک کنیم، بی آن که لزوماً با او موافق باشیم. مثلاً در فیلم دروغ های مصلحتی کوچک از گیوم کنه، دوستان فرانسوا کلوزه به او خرده می گیرند که نسبت به تمام جزئیات خانه و سواس نشان می دهد، تا جایی که برای آن ها غیرقابل تحمل می شود. اما در پس رفتاری که برای دوستانش غیرقابل فهم است نیتی مثبت وجود دارد: این که دلپذیرترین اقامت ممکن را برای دوستانش رقم بزند.

توصیه متخصص

مخاطب شما همواره دلیلی موجه برای رفتار و تفکر خود دارد. شما با کنجکاوی و توجه صادقانه نسبت به او، فرصت بیشتری برای کشف او پیدا می کنید.



این که خود را از پیش به جای طرف مقابل بگذارید، این امکان را فراهم می کند که از قبل با او یکدل شوید و خودتان را برای صحبت یا مذاکره با او بهتر آماده کنید.

در فصل دوم می بینیم که چطور این مفهوم را وارد موقعیتی ارتباطی می کنیم و این که خود را جای دیگری گذاشتن، که در انال پی «موضع ادراکی» نام دارد، چه منفعی به همراه دارد.

اتخاذ یک موضع خنثای اولیه به عقب نشینی نیز کمک می کند. در این شرایط، هدف آن است که به جنبه های واقعی مسئله بازگردیم تا به نحو بهتری از هیجان بحث اجتناب کنیم.

وقتی نسبت به هدف خود روراست باشید، نیت خیر دیگری را درست بفهمید و تلاش کنید از قبل بینشی عینی داشته باشید، می توانید به نحو کاملاً طبیعی از استدلال، ضد استدلال و توجیه بیرون بیایید.

جستجوی موضع برابر

■ از خواست خود مبنی بر اثبات این که دیگری اشتباه می‌کند دست بردارید هر بار که در موقعیتی هستیم که با ما مخالفت می‌شود و می‌خواهیم مخاطبمان را مجاب کنیم، نخستین عکس‌العملمان این است که به هر قیمتی ثابت کنیم که او اشتباه می‌کند.

بنابراین انرژی زیادی صرف می‌کنیم تا ثابت کنیم استدلال‌های ما بهتر از استدلال‌های اوست، یا این که استدلال‌های او کم‌اهمیت‌تر از استدلال‌های ماست.

به عبارت دیگر، می‌کوشیم موضع برتر داشته باشیم و نادانسته بن‌بست ایجاد می‌کنیم.

■ رفتن به سوی موضع بالغ/بالغ

تحلیل تراکنشی^۱ ابزار خوبی برای تشخیص بن‌بست است. این تحلیل — که اریک برن، روانپزشک آمریکایی، طی سال‌های ۵۰ تا ۷۰ پایه‌گذاری کرد — پدیدهٔ درون‌روانی را بر اساس مبادلات ارتباطی‌ای بررسی می‌کند که «تراکنش» نامیده می‌شود.

به محض این که دیگری در مقابل شما استدلالی می‌کند که شما با آن مخالفید، نخستین عکس‌العملتان این است که در برابرش ضداستدلالی بیاورید و با او مخالفت کنید.

برن این کنش‌های متقابل را با واژگان مربوط به روابط والد/کودک توصیف می‌کند. در مقابل برخورد «والد هنجاری» («نباید چنان کنی...»)، شما رفتار «کودک سرکش» («نه، من با تو موافق نیستم...») را از خود نشان می‌دهید.

اما شما نیز بلافاصله دست بالا را داشته باشید و در نتیجه

1. Eric Berne, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Petite Bibliothèque Payot, 1977.

برخورد «والد هنجاری» («چیزی که تو باید بفهمی این است که...») را در پیش می‌گیرید.

شما ناگهان مخاطب خود را مجبور می‌کنید که موضع «کودک سرکش» را اختیار کند.

بنابراین در حالی که به دنبال موضع «بالا» هستید، وارد دور باطلِ یک رابطه نامتعادل می‌شوید.

سه راه‌حل برای خروج از این طرح کشمکش وجود دارد که تنها یکی از آن‌ها رضایت‌بخش به نظر می‌رسد.

۱. موضع بالای «والد راهبر» («فعالاً همین است و بس...»). این استراتژی ارتباطی شما را از هر گونه امکان جذب دیگری و درگیر کردن او در تصمیمات دور می‌کند.

۲. موضع پایین «کودک مطیع» («خب باشد، با هم موافق نیستیم ولی برای پرهیز از کشمکش، بی‌خیالش می‌شویم...»). این استراتژی مسلماً به شما امکان می‌دهد که موقتاً از کشمکش پرهیزید، اما سرخوردگی زیادی به بار می‌آورد.

۳. موضع «بالغ/بالغ»، همراه با جستجوی نقاط مورد توافق و از آن خود ساختن پیام مستتر در کشمکش.

همین استراتژی سوم ارتباطی است که در ادامه آن را برتر می‌شماریم و قول می‌دهیم که تغییر رفتار شما، به یاری این استراتژی، مخاطبتان را نیز به تغییر رفتار وامی‌دارد.

تمرین

تشخیص «موضع بالغ/بالغ»

تمرین کنید که انواع مختلف تعاملات را در مکالمات پیرامونتان تشخیص دهید تا به سوی تعامل بالغ/بالغی پیش بروید که اغلب اوقات امکان‌پذیر است.

مثال ۱:

«تا الآن باید گزارشت رو تحویل می‌دادی!» (تعامل والد/کودک)
«خیلی خب، این قدر من رو تحت فشار نذار، تحویل می‌دم!» (تعامل کودک/والد)

مثال ۲:

«نمی‌خوام مزاحمت شم، ولی می‌شه بریم با هم قهوه بخوریم؟»
«با کمال میل! خیلی کار دارم ولی بریم.» (تعامل کودک/کودک)

مثال ۳:

«فکر می‌کنین گزارشتون رو کی تمام کنین؟»
«دارم انجامش می‌دم. دوست دارین کی براتون بفرستم؟» (تعامل بالغ/بالغ)

■ پذیرفتن حقانیت متقابل

نکات مفید

بنا بر نظر شریل سندبرگ، مدیر اجرایی فیسبوک، به طور معمول بانوان برای ابراز حقانیت خود دشواری بیشتری دارند. مطالعاتی که دو سال اخیر در مورد افرادی صورت گرفته است که پس از دانشگاه وارد محیط کار می‌شوند نشان می‌دهد که ۵۷٪ از مردان در مورد میزان دستمزد خود مذاکره می‌کنند، اما تنها ۷٪ از زنان چنین کاری می‌کنند.

هرچه بیشتر به دنبال یافتن نقاط مورد توافق باشیم، در موضع مطلوب‌تری خواهیم بود. دیدیم که به دنبال موضع برابر بودن، در اصل، به معنای پذیرفتن حقانیت دیگری است، اما به معنای پذیرفتن حقانیت خودمان نیز است.

توصیه متخصص

وقتی نیاز دارید کسی را جذب کنید، سؤالات مناسبی از خود بکنید که ذهنتان را بر حقانیتتان متمرکز سازد:



- چه چیز در موقعیت و کارم مرا نسبت به این درخواست محق می‌کند؟
- چه چیز در رفتارم مرا نسبت به این درخواست محق می‌کند؟
- چه چیز در تجربیاتم این اجازه را به من می‌دهد که خودم را در این باره برحق بدانم؟
- در این باره به چه چیزی باور دارم؟ (من برحقم، زیرا در این مورد چنین باوری دارم.)
- آیا می‌توانم در آینده به خودم نگاه کنم و این درخواست را مطرح کنم؟

اگه رئیس باشم، خودبه‌خود
توی محیط کاریم برحقم.



درسته، اما حقانیت از
تجربه، ارزش‌ها و صداقت
هم ناشی می‌شه.



پیدا کردنِ موضع مناسب نه این است که در موضع بالا (آمرانه یا متکبرانه) باشیم و نه در موضع پایین (مطیع یا با چشمپوشی): بلکه این است که موضع دیگری را بفهمیم.

چرا باید تغییر کرد؟

زیرا تحول جهان ما را به اقناع دیگران از طریق گوش دادن فرامی‌خواند
با توجه به تحول جهان، خواه از حیث اقتصادی، اجتماعی و رسانه‌ای
جذب کردن هر دم حیاتی‌تر و ضروری‌تر می‌شود.

امروزه دسترسی به اطلاعات دیگر ایجاد قدرت نمی‌کند و به
اشتراک گذاشتن آن نیز با امکان رهبری منافات ندارد. چرا که اطلاعات
در دسترس همگان است، هم در سطح عمومی و هم درون خود
سازمان‌ها. شفافیت مالی و مسئولیت اجتماعی مؤسسات سازمان‌ها را
سوق می‌دهد که سریع‌تر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به نحوی که
دیگر اطلاعات مدت زیادی در دست مدیران باقی نمی‌ماند.

مثلاً، مدیر یکی از شرکت‌های تابعه یک لابراتوار بزرگ دارویی
تنها چند دقیقه پس از آن که مطلع شد یکی از داروهایشان باید از بازار
جمع‌آوری شود، این را به همکاران خود گفت. و این کار را با هدف
جلوگیری از خطر حصر اطلاعات و اشتباهات مدیریتی محتمل در
معرفی محصول به بازار اقتصادی انجام داد.

از سوی دیگر، بیشتر سازمان‌ها به حالت ماتریسی کار می‌کنند و
نه دیگر به شکل هرمی. وقتی سازمان به شکل پروژه‌ای کار می‌کند،
سازماندهی عرضی را در مرکز مبادلات خود قرار می‌دهد. به همین
خاطر، رابطه سلسله‌مراتبی دیگر برای جذب کردن مناسب نیست و
ارتباطات است که امکان به دست گرفتن رهبری را تعیین می‌کند.

گابریل رولان^۱ تغییرات متعددی را شناسایی کرد که نیاز به ذهنیت

1. Gabrielle Rolland, *Où sont les leaders*, Éditions d'Organisation, 2004.

جذب را تقویت می‌کند و بیش از این هم خواهد کرد، هم در جهان کار حرفه‌ای و به‌ویژه در امور مدیریتی، و هم در زندگی روزانه. و رای گردش اطلاعات و کار پروژه‌ای، حجم زیادی از هیجانات و امور غیرعقلانی به درون سازمان‌ها راه می‌یابد. کاهش زمان کار، تغییر فرهنگ فراغت و جستجوی معنا و نیاز به آن، در جهانی که هر دم بیشتر ساختارش را از دست می‌دهد، مؤلفه‌هایی‌اند که جمع‌آوری اطلاعات را مهیج‌تر و غیرعقلانی‌تر می‌کنند.

شاخص دیگری نیز هست که جذب بی‌واسطه را سخت‌تر می‌کند: شتاب تغییرات و تقاضاها. استدلالی که کمی قبل معتبر بود و به‌سرعت دیگران را مجاب می‌کرد، لحظاتی بعد دیگر نمی‌تواند مقبول باشد. کافی است بازار خودروها را نظاره کنیم تا در این مورد قانع شویم، نوآوری‌ها نه پاسخگوی نیازها، بلکه آفریننده آن‌هاست.

با توجه به مجموعه این عوامل و شاخص‌ها، خصلتی که برای مجاب کردن تعیین‌کننده به نظر می‌رسد، دیگر اقتدار، سلسله‌مراتب یا اغواگری نیست، بلکه در واقع توانایی ما در گوش دادن است: گوش دادن به تحولات، هیجانات، امور غیرعقلانی و نیازهای ابرازنشده.

جمع‌بندی

گوش دهید تا جذب کنید، و همچنین رابطه ایجاد کنید: این شرط اجتناب‌ناپذیر تعهد پایدار است.
گوش دهید تا به رابطه ارزش ببخشید.
گوش دهید تا به کیفیت ارتباط کمک کنید.

زیرا ترس مانع از جذب می‌شود

ترس بسیاری از اوقات مانع می‌شود که برخورد مناسبی برای جذب کردن اختیار کنیم: