

«مذاکره» چه مفهومی دارد؟

در گذشته مذاکره را با معامله یکی می‌دانستند. برای همین «تسلط بر مهارت مذاکره» با توانایی تخفیف گرفتن زیاد یا پرداخت دیرتر بهای یک معامله معادل بود. اما امروزه به تدریج مشخص شده است که این نوع توانمندی، بیشتر چیزی از جنس معامله است تا مذاکره.

چانه‌زنی، قسمت کوچکی از دانش و مهارت مذاکره است و به معاملات مالی محدود می‌شود. اتفاقاً مذاکره‌های مالی ساده‌ترین مذاکره‌های زندگی ما هستند. چون به هر حال حتی اگر در یک معامله اقتصادی زیان هم داشته باشیم، دیر یا زود قابل قابل جبران خواهد بود. در حالی که ما معمولاً بزرگترین باخت‌های خود را در مذاکره‌های غیرعددی‌مان تجربه می‌کنیم. از دست دادن یک رابطه‌ی دوستانه و شراکت کاری ده ساله، یا آسیب دیدن رابطه با والدین یا همسر و فرزندان، نمونه‌هایی از باخت‌های بزرگ در مذاکره است که در قالب معامله گنجانده نمی‌شوند.

مرز بین ارتباط و مذاکره کجاست؟ ارتباط‌های ما در چه

شرایطی به مذاکره نزدیک می‌شوند؟

به مرور زمان، مرز بین ارتباط و مذاکره خیلی مبهم شده و تفکیک آنها به سادگی ممکن نیست.

به هر حال، چه در حوزه‌ی ارتباطات و چه در حوزه‌ی مذاکره، ما به صورت پیوسته شاهد تبادل پیام بین طرفین هستیم و از این جهت، ارتباطات، بخش مهمی از زیربنای اصلی مذاکره است.

اما اگر بخواهیم تفکیکی بین این دو حوزه داشته باشیم، شاید مرزی که بیشتر مورد توافق دانشمندان این حوزه است، مفهوم «تعارض» باشد. در هر ارتباطی، با افزایش تعارض و تضاد بین خواسته‌های طرفین، رابطه بیشتر از گذشته رنگ و بوی مذاکره را به خود می‌گیرد.

مذاکره‌ها را چگونه طبقه‌بندی می‌کنند؟

روش‌های متعددی برای طبقه‌بندی مذاکره‌ها وجود دارد که در اینجا یکی از ابتدایی‌ترین شکل‌های این طبقه‌بندی را مرور می‌کنیم. در این طبقه‌بندی مذاکره‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند. اول مذاکره با خودمان، که بیشترین تعداد مذاکره‌های ما را در زندگی دربر می‌گیرد؛ همان چیزی که تحت عنوان گفت‌وگوهای درونی از آن نام برده می‌شود. ما در طول زندگی خود، مدت زمان زیادی را صرف مذاکره و گفتگو با خود می‌کنیم و اتفاقاً اغلب در همین مذاکره‌ها است که می‌بازیم! ساده‌ترین مثال این نوع مذاکره در معاملات روزمره است. فرض کنید من می‌خواهم به شما وسیله دست‌دومی را بفروشم ولی زمانی که شما دارید درباره قیمت پیشنهادی من فکر می‌کنید من در ذهن خود می‌گویم که شاید او از قیمت راضی نیست و حتی قبل از اینکه شما تخفیف بخواهید، خودم پیشنهاد تخفیف را به شکلی مطرح می‌کنم! در چنین مذاکره‌ای ما به خودمان باخته‌ایم. گفتگوی درونی تبعات مثبت و – بیشتر – منفی متعددی دارد. دو مورد از تبعات منفی گفتگوی درونی می‌تواند برانگیخته شدن شدید احساسی و همین‌طور اعطای امتیازات زیادی باشد. تحقیقات متعدد صورت‌گرفته در دانشگاه‌های مختلف تایید می‌کنند که به صورت پیش‌فرض اکثر گفت‌وگوهای درونی ما منفی است و گفتگوهای درونی مثبت، با تمرین و یادگیری حاصل می‌شوند.

نوع دوم، مذاکره بین‌فردی است. وقتی من با شما به عنوان دوست یا همکار مذاکره می‌کنم. در این نوع مذاکره شناخت شخصیت آدم‌ها از جمله عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌گردد. تحقیقات نشان داده که شباهت شخصیتی و تفاوت شخصیتی، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده اعتماد اولیه بین دو نفر محسوب می‌گردد.

نوع سوم، مذاکره گروهی است. در این نوع مذاکره رفتارهای تیمی بیشتر از سایر عوامل، تاثیرگذار می‌شوند. انسانها معمولاً در مذاکره گروهی سرسخت‌تر می‌شوند. چون حضور جمع باعث می‌شود فشار روانی بین اعضای گروه تقسیم شود و گروه احساس قدرت و اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کند. به همین دلیل توصیه می‌شود برای یک خرید تجاری مهم هیچ‌وقت تنها نروید. حتی اگر افرادی که با شما می‌آیند ساکت باشند و هیچ مشارکتی نکنند، فقط حضور آن‌ها باعث می‌شود که شما احساس قدرت بیشتری کرده و مذاکره شما به نتیجه بهتری منجر شود.

چه قوانینی در مذاکره وجود دارد که رعایت آنها توصیه شود؟

قبل از هر چیز به خاطر داشته باشیم که هیچ قانون مطلقی در مذاکره وجود ندارد. به عبارتی باید به یاد داشته باشیم که تمام قوانین مذاکره قوانین «مرتبه دو» هستند. به معنای اینکه مطلق نیستند اما در مجموع رعایت آنها منافع بسیار بیشتری را در مقایسه با ضررها و هزینه‌های احتمالی ایجاد می‌کند. در ادامه تعدادی از این قوانین را به همراه یکدیگر مرور می‌کنیم.

مواجهه با دروغ در مذاکره

از جمله قوانین توصیه شده در مذاکره این است که اگر کسی در مذاکره به شما دروغ گفت و شما متوجه شدید که او دروغ می‌گوید، نباید این مسئله را مطرح کنید. به عبارتی، ما اصلاً حق نداریم طرف مقابلمان را ضایع کنیم. چرا که در مذاکره، طرف مقابل یا همکار من است یا دوست یا یکی از اعضای خانواده من. باید به یاد داشته باشیم که به هر حال، می‌خواهم رابطه‌ام را با این فرد ادامه بدهم و اگر بخوام دروغش را به

رویش بیاورم، برای خودم نامطلوب خواهد بود چرا که حرمت‌ها از بین می‌رود و دیگر به سختی می‌توان رابطه را ادامه داد.

به همین دلیل در مذاکره مفهومی داریم به نام «پل طلایی». این مفهوم که یک قانون خیلی قدیمی چینی است، می‌گوید اگر دشمن به شما حمله کرد و از پلی بر روی رودخانه‌ای گذشت، پل پشت سرش را خراب نکنید؛ چون وقتی دشمن بداند دیگر راه برگشتی ندارد، انرژی و تلاشش برای شکست دادن شما مضاعف خواهد شد. در عوض بروید و پل پشت سرش را از طلا بسازید تا اگر خواست عقب‌نشینی کند، احساس کند که روی این پل طلایی، حتی عقب‌نشینی هم افتخار است. پس ما، نه تنها نباید طرف مذاکره‌مان را ضایع کنیم، بلکه حتی موظف هستیم کمک کنیم که او خطایش را به شیوه آبرومندانه‌ای بپوشاند و عقب‌نشینی کند. در این صورت، رابطه قابل ترمیم خواهد بود. مطرح کردن دروغ و خیانت دیگران، تنها در حالتی معنا پیدا می‌کند که تصمیم گرفته باشیم دیگر تحت هیچ شرایطی به دوستی و همکاری با آنان ادامه ندهیم.

نه تنها مثالهای متعدد سیاسی و تجاری، بلکه حتی مثالهای خانوادگی هم در این زمینه وجود دارد. وقتی مادری از فرزندش می‌پرسد که تو سیگار می‌کشی؟ فرزند هم می‌گوید نه؛ اصلاً! مادر ممکن است یک لحظه اشتباه کند و بخواهد ثابت کند که من گیبج نیستم! من زرنگم و واقعیت را می‌فهمم. با بیان واقعیت، اولین اتفاقی که می‌افتد این است که قبح این ماجرا در خانواده می‌ریزد. ولی زمانی که قبح این قضیه ریخته نشده است حداقلش این است که در ساعتی که فرزندشان در خانه است، به خاطر پنهان کردن از آنها سیگار نمی‌کشد. حتی اگر در خانه دیدند که ته سیگار افتاده، می‌توانند پل طلایی بسازند: «آن مهمانی که سیگاری بود چرا ته سیگارش را اینجا انداخته» که فرزند احساس کند هنوز حرمتی وجود دارد و باید مواظب باشد. سخت است که من چیزی را بفهمم و نگویم؛ ولی من می‌خواهم بچه‌ام تربیت شود نه اینکه

شعور خودم را ثابت کنم! این خیلی خطرناک است که ما با اطرافیانمان به شکلی برخورد کنیم که چیزی برای از دست دادن باقی نماند.

اگر شما به من دروغ بگویید و من این دروغ را به روی شما بیاورم، شما مسلماً به من نمی‌گویید: «من نمی‌دانستم تو متوجه می‌شوی من دروغ می‌گویم! پس از این به بعد من دیگر به تو دروغ نمی‌گویم!» بلکه با خودتان می‌گویید باید به این آدم دروغ‌های پیچیده‌تری گفت! پس شما با این کار آن فرد را تبدیل به یک آدم راستگو نمی‌کنید، بلکه او را به یک دروغ‌گوی حرفه‌ای‌تر تبدیل می‌کنید. بنابراین منی که کیف بچه‌ام را می‌گردم، درواقع امنیت ایجاد نمی‌کنم، بلکه باعث می‌شوم فرزندم سوراخ‌های بهتر و امن‌تری برای قایم کردن پیدا کند!

قانون مهم دیگر مذاکره، به تاخیر انداختن انتقام است

حتی اگر نمی‌توانیم خودمان را کنترل کنیم و حتماً می‌خواهیم انتقام بگیریم، حداقل دیرتر این کار را بکنیم. هر چقدر بگذاریم زمان بگذرد ممکن است اطلاعاتمان کامل شود و ببینیم اشتباه کرده بودیم. شاید هم کلاً منصرف شویم. در فیلم «kill Bill» یک شعار زیبا هست که می‌گوید انتقام غذایی است که باید خنک سرو شود. این بر عکس تفکر بسیاری از امثال ماست که فکر می‌کنیم انتقام باید داغ سرو شود و تا داغ هستیم باید حرفمان را بزنیم.

در مذاکره همواره باید به مسیر پیش رو نگاه کرد

از دیگر قوانین مذاکره این است که همیشه به چیزی که جلویمان است نگاه کنیم نه به چیزی که پشت سرمان است و اصلاً مهم نیست چقدر راه تا حالا آمده‌ایم. بگذارید یک مثال تجاری در این مورد بزنم. فرض کنید یک کارگاه دست دوم خریده‌ایم که کار جدیدی را در آن شروع کنیم. پیش خودمان می‌گوییم اگر یک دستی به سر و روی این کارگاه

بکشیم، می‌توانیم حسابی از آن درآمد کسب کنیم. به عنوان مثال رنگش می‌کنیم. این کار فقط 5 میلیون تومان هزینه دارد. بعد شروع می‌کنیم به کار کردن و می‌بینیم دستگاه‌ها خوب کار نمی‌کنند و بیست میلیون تومان دیگر خرج می‌کنیم که دستگاه‌های خوب بخریم. بعد می‌بینیم سیستم برق مشکل دارد و چند میلیون هم برای برق‌کشی مجبوریم هزینه کنیم. روزی میرسد که می‌بینیم اگر کارگاه نو می‌خریدیم، کافی بود هشتاد میلیون تومان هزینه کنیم و امروز 130 میلیون تومان هزینه کرده‌ایم و هنوز هم می‌بینیم جای خرج دارد! اینچنین ما در یک حلقه باطل می‌افتیم و این حلقه ادامه پیدا می‌کند و چون تا حالا اینقدر خرج کردیم، دلمان نمی‌آید از این حلقه باطل خارج شویم.

ما حتی خیلی وقت‌ها تصمیم‌های غلط شخصی‌مان را ادامه می‌دهیم فقط به خاطر اینکه قبلاً خیلی برایش وقت گذاشته‌ایم!

مثلاً من در کنکور در رشته‌ای قبول می‌شوم که علاقه‌ای به آن ندارم و کاربردی هم نیست. ولی چون زحمت کشیدم برای قبول شدن در کنکور و وقت گذاشتم، دلم نمی‌آید که وارد دانشگاه نشوم. بعد می‌روم و چهارسال در دانشگاه این رشته را می‌خوانم. بعد که لیسانس گرفتم می‌بینم که کار پیدا نمی‌شود و برای اینکه این چهار سال نسوزد، می‌روم و مدرک ارشد همان رشته را اخذ می‌کنم. در واقع به عقب نگاه می‌کنم و برای جلو تصمیم می‌گیرم. بعد فوق‌لیسانس را هم که می‌گیرم، می‌بینم باز کاربردی ندارد و می‌گویم حداقل دکترا بگیرم و این رشته را درس بدهم! مثل همان داستان شخصی که فن اژدهاگیری را می‌آموزد در صورتی که می‌داند اژدهایی در کار نیست که بکشد اما فن را یاد می‌گیرد که نهایتاً یاد بدهد!

ما خیلی وقت‌ها تصمیم‌های رو به جلویمان را با نگاه رو به عقب می‌گیریم. مثلاً حاضر نیستیم از کاری که دوستش نداریم بیرون بیایم چون مثلاً ده سال آنجا کار کردیم و آن وقت سی سال در آن شرایط بد کار می‌کنیم، چون حاضر نیستیم گذشته را رها کنیم. این اتفاق خیلی

در مذاکره می‌افتد. در حالی که منطق می‌گوید هر چقدر که تا به حال باختی، باختی! به امروز نگاه کن که چه اتفاقی دارد می‌افتد.

هیچوقت یک گزینه را به تنهایی پیش روی طرف مقابل

قرار ندهید

«هیچکس دوست ندارد یک گزینه را از میان یک گزینه ارائه شده انتخاب نماید!». چه هنگامی که به عنوان کارمند، روبروی مدیر خود می‌ایستیم و چه زمانی که به عنوان مدیر با کارمندان خود صحبت می‌کنیم یا زمانی که پدر و مادر با فرزندان خود صحبت می‌کنند، همیشه تعدد گزینه‌ها می‌تواند مفید و اثربخش باشد و احساس خوبی را برای طرف مقابل ایجاد کند.

فرض کنیم، پدر و مادر می‌خواهند به خاطر موفقیت فرزند خود، به او جایزه‌ای بدهند. از طرفی ترجیح می‌دهند انتخاب جایزه را به صورت مطلق به او واگذار نکنند. چون نگران هستند که فرزندشان جایزه‌ای بخواهد که به هر دلیل با بودجه یا سلیقه‌ی آنها مطابقت نداشته باشد. حداقل کاری که می‌توانند انجام دهند این است که سه یا چهار مورد جایزه را برای فرزند خود مطرح کرده و از او بخواهند چیزی را که بیشتر به سلیقه‌اش نزدیک است انتخاب کند.

این نکته مهم را در صنایع بزرگ جهان هم می‌توان مشاهده کرد. حتی برترین خودروسازان دنیا هم، مدل‌های خودروی مشابهی را با تغییرات بسیار جزئی عرضه می‌کنند تا خریدار، احساس نکند که تنوع گزینه‌ها برای او وجود ندارد.

تا حد امکان یک گفتگو و مذاکره را با حالت قهر ترک

نکنید

ترک گفتگو به حالت قهر، تنها زمانی توجیه دارد که مطمئن باشید دیگر هرگز هرگز هرگز نمی‌خواهید با طرف مقابل رابطه داشته باشید. اما اگر فکر می‌کنید که قهر کردن می‌تواند باعث گرفتن امتیازهای بیشتری شود و بعداً در شرایط بهتری به گفتگو و مذاکره ادامه می‌دهید، این منطق

چندان صحیح نیست. قطع مذاکره و گفتگو، می‌تواند در هر یک از طرفین موجب برانگیخته شدن احساسات منفی زیادی بشود و رابطه‌ی مجدد را سخت و دشوار کند. یک لحظه با خود فکر کنید. فرض کنید طی یک تماس تلفنی با یکی از دوستان یا بستگان یا همکاران خود دچار مشاجره لفظی می‌شوید. اگر الان گوشی تلفن را قطع کنید، گفتگو قطع نمی‌شود. هر یک از طرفین در ذهن خود گفتگو را تندتر و خشن‌تر از قبل ادامه می‌دهد. اگر هم هر یک از طرفین برای اطرافیان خود داستان گفتگو را - طبیعتاً - به روایت خود تعریف کند، اطرافیان به احتمال زیاد با او همراهی خواهند کرد. حالا دو طرف گفتگو عصبی‌تر از قبل هستند و بر گفته‌های خود بیشتر از قبل اصرار دارند و این فاصله‌ی بزرگ ایجاد شده را سخت‌تر می‌توان پر کرد.

به همین دلیل توصیه می‌شود اگر گفتگوی شما با کسی به تنش کشید، هرگز محل گفتگو را ترک نکنید یا اگر گفتگو تلفنی است هرگز تماس را قطع نکنید. فقط تلاش کنید درباره‌ی موضوعات عمومی‌تری که تنش و اختلاف‌نظر در آنها کمتر است صحبت کنید تا کمی از التهاب فضا کاسته شود.

تا زمانی که گفتگوی شما با طرف مقابل به نتیجه قطعی

نرسیده به دیگران درباره مذاکره گزارش قطعی ندهید

فرض کنید که شما درگیر جستجو و تلاش برای اجاره کردن محل جدیدی برای منزل مسکونی خود هستید.

در میان گزینه‌های مختلفی که پیدا می‌کنید، یک خانه با قیمت مناسب پیدا می‌شود که در یکی از نقاط خوب شهر است. بالکن زیبایی دارد. نمای روبروی آن پارک است و شما کاملاً مصمم می‌شوید که آن خانه را اجاره کنید.

گفتگوهای اولیه با مالک هم خوب پیش رفته است و حالا قرار است هفته‌ی آینده نتیجه را قطعی کنید. در این مواقع، بسیاری از ما به شدت هیجان‌زده می‌شوید و برای تمام دوست و آشنا توضیح می‌دهیم که: «بله! ما یک خانه‌ی جدید گرفته‌ایم. رو به پارک. در فلان محله. خیلی خوب است. هفته‌ی دیگر جا به جا می‌شویم». بعضی از ما، که کمی

شوخی طبیعی هم داریم، ممکن است در دید و بازدیدهای دوستانه، به دوستان خود به شوخی بگوییم: «شما بالکن ندارید؟ پس شبها چکار می‌کنید؟» یا اینکه: «از هفته‌ی آینده، هر جمعه پارک جلوی خانه‌ی ما.»!

حالا با همه‌ی شلوغ‌کاری‌ها و حرف‌هایی که زده‌ایم، هفته‌ی بعد به دیدار مالک می‌رویم و او توضیح می‌دهد که به دلیل برخی مشکلات مالی، ترجیح می‌دهد مبلغ رهن کمتر و اجاره بیشتر باشد. اگر جلوی تمام دوست و آشنا خبر جابجایی را تا این حد قطعی اعلام نکرده بودیم، به احتمال زیاد از اجاره این محل صرف‌نظر می‌کردیم. اما چه باید کرد که به همه گفته‌ایم و حتی دوستانمان را جمعه‌ی آینده برای پیک‌نیک در پارک، دعوت کرده‌ایم. بدیهی است که در چنین شرایطی، عملاً مجبوریم تا حد زیادی تابع نظر مالک باشیم و حتی به قیمت فشار مالی یا کوتاه آمدن، به هر شکل شده تلاش کنیم که قرارداد اجاره منعقد شود.

یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای، تا قطعی نشدن چنین نتیجه‌ای، اصلاً در مورد آن با کسی حرف نمی‌زند. حتی اگر یکی دیگر از دوستان که مطلع است در این مورد حرف زد، بهتر است به شوخی بگوییم: «حالا ما آنجا را دیدیم. اما صاحبخانه انگار ما را خیلی دوست نداشت! ما را با محبت نگاه نمی‌کرد!» از چنین حرف و موضع‌گیری ضرر نمی‌کنیم. اگر بعداً سر اجاره به توافق رسیدیم که عالی است و اگر نرسیدیم، چیز زیادی از دست نمی‌دهیم.

برای ارتباطات و مذاکره‌های خود «خطر قرمز» داشته باشید

خط قرمز، حداقل خواسته‌های ما یا حداکثر امتیازاتی است که حاضر هستیم به طرف مقابل بدهیم. کسانی که برای خرید به فروشگاه‌ها می‌روند به تدریج آموخته‌اند که مبلغ نهایی که خرید می‌کنند، در بسیاری از مواقع، بیشتر از بودجه‌ای است که در ابتدا در نظر گرفته بوده‌اند.

فرض کنید که تصمیم می‌گیرید یک کیف برای استفاده در محیط کار بخرید. با خودتان تصمیم می‌گیرید که حدوداً سیصد هزار تومان برای

چنین کیفی هزینه کنید. در همان ابتدای ورود به فروشگاه، وقتی نخستین کیف را انتخاب می‌کنید احتمالاً همین حدود، قیمت دارد. از اینجا مذاکره فروش آغاز می‌شود. فروشنده توصیه می‌کند: انتخاب با شماست. اما اگر من بودم پنجاه هزار تومان دیگر هزینه می‌کردم و فلان کیف را می‌خریدم که ضربه‌گیر لپ‌تاپ هم دارد. ماجرا ادامه پیدا می‌کند. حالا که کیف شما ضربه‌گیر لپ‌تاپ هم دارد و مدت بیشتری از آن استفاده خواهید کرد، منطقی است از همان جنس و رنگ، یک کیف پول هم بگیرید. ماجرا ادامه پیدا می‌کند و واکس چرم و نهایتاً می‌بینید با دو برابر هزینه اولیه از فروشگاه خارج شده‌اید. این اتفاق به شکل‌های مختلف در زندگی تکرار می‌شود.

حتی فرزندان این بازی را با پدر و مادر خود انجام می‌دهند. کافی است بخواهند به خانه یکی از دوستان خود مهمانی بروند. یا اینکه پدر و مادر را وادار کنند که برای آنها هدیه تولد یا چیزی شبیه این بخرند. همه چیز از یک خواسته اولیه شروع می‌شود و پله پله افزایش پیدا می‌کند.

به همین دلیل به عنوان یکی از قوانین مهم مذاکره، می‌گویند که قبل از شروع، خطوط قرمز خود را بدانید. من برای خرید یک کیف سیصد هزار تومانی وارد فروشگاه می‌شوم و البته در ذهنم دارم که در صورت دیدن گزینه خوب، حاضرم تا چهارصد هزار تومان هم بدهم. اما یک ریال بیشتر از آن هزینه نخواهم کرد.

من تصمیم دارم برای موفقیت تحصیلی او یک جایزه بخرم. او احتمالاً هر روز در یک گفتگوی جدید، برای افزایش ارزش این جایزه تلاش می‌کند. اما من باید بدانم که در نهایت خط قرمزی وجود دارد.

بسیاری از نارضایتی‌های ما در گفتگوها و ارتباطات روزمره و مذاکره‌ها، مربوط به مواردی است که خط قرمزی تعریف نکرده‌ایم.

حالا با خود فکر کنید: اگر به دوست خودتان ده بار پیامک داده‌اید و او جواب شما را نداده است، آیا احساس می‌کنید که خط قرمزی وجود

دارد و نباید بیش از این برای زنده کردن یک رابطه‌ی یک طرفه تلاش کرد؛ یا اینکه می‌گویید حالا که من ده بار این تلاش را کرده‌ام بهتر است چند بار دیگر هم تلاش کنم؟

اگر مذاکره نیازمند «متقاعدسازی» است، برای نتیجه‌گیری

عجله نکنید

متقاعدسازی، به معنای تغییر نظر دیگران و نزدیک کردن دیدگاه آنها به دیدگاه خودمان است. انسانها در مقابل تغییر نظر خود، مقاومت دارند. راجر داوزون یکی از نویسندگان کتابهای مذاکره، تعبیر ساده اما دقیقی دارد و می‌گوید: مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن را نمی‌بینید. اما اگر با شتاب حرکت کنید کاملاً می‌تواند مانع شما شود. اگر می‌خواهیم پدر خانواده را به جابجایی محل خانه قانع کنیم، اگر می‌خواهیم فرزند خود را به ثبت نام در یک کلاس آموزشی متقاعد کنیم، یا اگر در خانه زیاد تلویزیون دیده می‌شود و احساس می‌کنیم باید وقت بیشتری برای درس گذاشته شود، مسیر متقاعد کردن باید خیلی آرام طی شود. همین که امروز پدر خانواده سر میز شام گفت: «کم کم خودم هم دارم به این باور می‌رسم که این محله را دوست ندارم»، لازم نیست بلافاصله همه بگویند: «پس فردا صبح می‌رویم و دنبال خانه‌ی جدید می‌گردیم!». به احتمال زیاد پدر پاسخ خواهد داد: «حالا من یک چیزی گفتم! منظورم این نبود که شما صبح دور خیابانها راه بیفتید!». اما ممکن است طی چند بار گفتگو به تدریج فضا برای چنین پیشنهادی آماده شود. شبیه همین ماجرا در برخورد با فرزندان هم هست. اگر فرزند ما پس از تماشای تلویزیون، گفت: «واقعاً این برنامه‌های تلویزیون اتلاف وقت است» همان موقع نمی‌توانیم بگوییم که: «بیا! خودت هم بالاخره فهمیدی! چند وقته می‌گم این رو خاموش کن بنشین سر درس؟! هان؟!». احتمالاً فرزند شما نظرش را پس خواهد گرفت یا در پذیرش حرف شما مقاومت خواهد کرد.

پس متقاعدسازی را شتابزده انجام ندهید. حتی یک گام کوچک عقب‌نشینی طرف مقابل، کافی است. به تدریج فضا برای صحبت‌های بیشتر ایجاد خواهد شد.

سوال پرسیدن بهتر از حرف زدن است

در هر مذاکره‌ای، ما معمولاً دوست داریم زیاد حرف بزنیم. خواسته‌های خودمان را بگوییم. استدلال‌های خودمان را مطرح کنیم. گله‌ها و شکایت‌هایمان از طرف مقابل را بگوییم و به هر حال، به هر شیوه‌ای، از همان وقت کوتاه گفتگو هم برای مطرح کردن بیشتر و بهتر خودمان و افکارمان استفاده کنیم.

واقعیت این است که «خوب گوش دادن» برای انسانها، سخت‌تر از «خوب حرف زدن» است. کسی که گوش می‌دهد، باید تمام ذهن خود را متمرکز کند، باید تلاش کند کمتر قضاوت کند و بیشتر شنونده باشد و کارهای سخت دیگری که عادت بسیاری از ما نیست.

به همین دلیل، بهترین شیوه برای اینکه مطمئن شویم جریان گفتگو و مذاکره خوب پیش می‌رود، این است که حرف‌هایمان را در قالب سوال مطرح کنیم و اجازه دهیم طرف مقابل، پاسخ‌های خودش را مطرح کند. کسی که در مذاکره بیشتر حرف می‌زند، آن را جدی‌تر خواهد گرفت! بنابراین اگر فرزندی به پدر یا مادر خود می‌گوید که: «من خیلی بی‌انگیزه شده‌ام. اصلاً حوصله هیچ کاری ندارم. نه درس. نه دانشگاه. نه زندگی...». روش نادرست این خواهد بود که پدر عصبانی و شگفت‌زده شود و بپرسد: «چطور؟ این همه امکانات برای تو فراهم کرده‌ام. بهترین زندگی. بهترین دوستان. خوشبختانه خانواده خوبی هم که داری. چرا ناشکری می‌کنی؟...». بعید است فرزند همان موقع بگوید: «جدی؟ راست می‌گویید! چرا تا به حال به این مسئله و این حد از امکانات دقت نکرده بودم؟». اما پدر میتواند فقط بپرسد: «فکر می‌کنی دلیلش چیست؟». حالا فرزند، ممکن است هر توضیح و بهانه‌ای داشته باشد. مثلاً اینکه تنش کنکور زیاد است. حالا پدر یا مادر می‌تواند دوباره سوال کند: «خوب تنش کنکور که به تنهایی نمی‌تواند تو را تا این حد بی‌انگیزه و بی‌حوصله کند. دیگر چه چیزهایی حس تو را بد کرده؟» و

گفتگو به همین شکل ادامه پیدا می‌کند. کوبین هوگان در کتاب «مقاعدسازی» خود می‌نویسد: هیچکس هیچ یک از پاسخ‌هایی را که شما می‌دهید گوش نمی‌دهد و باور نمی‌کند. انسانها فقط پاسخ‌هایی را که خودشان به سوالها می‌دهند قبول دارند. هنر شما پرسیدن سوالهایی است که آنها را به حرف زدن و پاسخ‌گویی ترغیب کند.

در خلوت امتیاز بگیرید و در حضور دیگران امتیاز بدهید
انسانها در حضور دیگران، تمایلی به امتیاز دادن ندارند. آنها می‌خواهند به دیگران اثبات کنند که مذاکره‌کنندگان خوبی هستند و به سادگی کوتاه نمی‌آیند. برعکس، اکثر انسانها دوست دارند در حضور دیگران امتیاز بگیرند. احساس بسیار خوبی به آنها دست می‌دهد و حس می‌کنند به دیگران اثبات شده که مذاکره‌کنندگان خوبی هستند.

به همین دلیل، اگر می‌خواهید هنگام خرید تخفیف بگیرید، بهترین فرصت، زمانی است که فروشنده تنهاست و دیگر همکارانش در اطراف او نیستند. در این شرایط راحت‌تر تخفیف می‌دهد و بعداً هم اگر مجبور شود احتمالاً روایت متفاوتی را از گفتگوهای شما با خودش شرح خواهد داد! اما اگر قرار است امتیازی بدهید، مثلاً از یکی از همکاران خود به خاطر کمک‌هایش تشکر و قدردانی کنید، طبیعی است که اثر این کار زمانی بیشتر خواهد بود که در حضور دیگران انجام شود.

گاهی با سکوت کردن می‌توان امتیازهایی گرفت که با حرف زدن کسب آنها امکان‌پذیر نیست!

اکثر ما انسانها از قدرت سکوت به عنوان ابزاری برای امتیاز گرفتن، مطلع نیستیم. همیشه گفته‌ایم که سکوت علامت رضاست. اما این ضرب‌المثل - به فرض که جایی درست باشد - احتمالاً در جلسه خواستگاری درست است.

اما در اکثر مواقع، سکوت می‌تواند نشانه‌ای از اعتراض و نارضایتی باشد. وقتی در یک جلسه داخل شرکت، یا در یک گفتگوی داخل فروشگاه، یکی از طرفین سکوت می‌کند، می‌توان نتیجه گرفت که از روند بحث رضایت ندارد.

فرض کنید که برای خریدن یک مانتو به فروشگاه رفته‌اید و وقتی قیمت را می‌پرسید، فروشنده قیمت بالایی را اعلام می‌کند. روش متعارف، چانه‌زنی است و تلاش برای گرفتن تخفیف بیشتر. این روش بسته به مهارت خریدار و تجربه‌ی فروشنده، گاهی موفق و گاهی ناموفق خواهد بود.

حالا به شکل دیگری مسئله را تصور کنید. وقتی که شما به عنوان مشتری پس از شنیدن قیمت مانتو، سکوت می‌کنید. تحمل فضای سکوت برای ما انسانها بسیار سخت و دشوار است. ترجیح می‌دهیم زودتر صحبت کنیم تا این سکوت شکسته شود. حتی اگر این صحبت کردن به قیمت دادن امتیاز و تخفیف و کمی عقب‌نشینی باشد.

سکوت شما در برابر فروشنده احتمالاً باعث می‌شود که او بگوید: «البته. اگر بپوشید و خوشتان بیاید، تخفیف هم می‌دهیم» یا اینکه: «البته مانتوهای با قیمت مناسب‌تر هم داریم...» که حالا همین که او به صورت ضمنی گران بودن این مانتوها را پذیرفته است، راحت‌تر می‌توان چانه‌زنی را ادامه داد.

اگر به صورت گروهی به مذاکره بروید، فشار روانی کمتری به شما وارد می‌شود

آیا تا به حال برای خرید یا اجاره‌ی خانه به یک بنگاه معاملات املاک رفته‌اید؟ مهم نیست چقدر پول داشته باشید، معمولاً کسانی که در این بنگاه‌ها فعال هستند، مذاکره‌کنندگان هوشمندی هستند و می‌توانند به سادگی شما را شرم‌منده کنند. آنها از شما می‌پرسند که چقدر بودجه دارید و مستقل از اینکه شما چه عددی را اعلام کنید، سری به نشانه تاسف تکان می‌دهند. انگار که اگر کمی بیشتر پول داشتید، می‌توانستید خانه‌ای در بهشت را اجاره کنید!

مهم‌ترین ویژگی این نوع مذاکره در این است که چند نفر دیگر هم داخل بنگاه حضور دارند و آنها هم به صورت همزمان با سر تکان دادن و ابراز تاسف، شما را کاملاً قانع می‌کنند که پول کمی دارید. حالا شما به همه‌ی گزینه‌های ممکن برای قرض گرفتن بیشتر فکر می‌کنید! به همین دلیل، توصیه می‌شود که در مذاکره‌های دشوار، به تنهایی وارد گفتگو نشویم. کسی که برای اجاره یا خرید وارد بنگاه می‌شود بهتر

است با خود همراهی داشته باشد. نه برای تصمیم‌گیری بهتر یا چانه زنی بیشتر. برای تحمل بهتر تنش‌هایی که به هر دلیل ممکن است در طول گفتگو و جلسه به او وارد شود.

مدیریت آخرین لحظات، مهم است

مطالعات و تحقیقات نشان داده است که ما انسانها، هنگام به خاطر آوردن رویدادهای گذشته، احساسی را که در آخرین لحظات داشته‌ایم به خاطر می‌آوریم.

یک لحظه با خودتان تصور کنید که به یک مسافرت دو هفته‌ای خیلی خوب در یک شهر زیبا و یک هتل مجلل رفته‌اید. همه چیز خوب است. جز اینکه در آخرین ساعتی که در حال برگشت هستید، با راننده تاکسی که شما را به فرودگاه می‌برد دعوا می‌کنید.

مهم نیست دلیل این دعوا و مشاجره چیست. اما احتمالاً قبول دارید که مسافرت برای شما بدخاطره خواهد بود. من و شما، تمام آن چهارده روز خوب را فراموش می‌کنیم و همیشه احساس بد با ما می‌ماند.

شاید در روابط خانوادگی هم دیده باشید. زن و مرد بعد از سالها زندگی دچار مشکل می‌شوند و از یکدیگر جدا می‌شوند. بعد به همه می‌گویند: تمام این ده سال برای ما زندگی مثل جهنم بود! قطعاً چنین چیزی نبوده و گرنه آنها با هم ادامه نمی‌دادند.

از یک طرف، دروغ هم نمی‌گویند. مغز ما، آخرین لحظات یک رابطه را به خاطر می‌آورد و بر اساس آن، در مورد تمام رابطه، قضاوت می‌کند. مذاکره کننده قوی، می‌داند که تحت هر شرایطی، باید به آخرین لحظات مذاکره توجه داشته باشد.

من اگر فروشنده یک فروشگاه هستم، باید بدانم که یک دقیقه آخری که مشتری فروشگاه را ترک می‌کند، به اندازه تمام یک ساعتی که داخل فروشگاه بوده مهم است. در حالی که بسیاری از ما، وقت ورود به هزار

شکل، محبت و احترام نشان می‌دهیم و مشتری را راهنمایی می‌کنیم. اما وقتی پول را از مشتری گرفتیم، او را به حال خود رها میکنیم تا راه خروج را پیدا کند و برود!

اگر قرار است از محیط کار خود بیرون بیایم، برخوردهای روز آخر و ساعت آخر به اندازه تمام سالهایی که آنجا بوده‌ام مهم است.

اگر به یک مهمانی می‌روم، لبخندی که در لحظه خداحافظی بر لبانم نقش می‌بندد، به اندازه تمام برخوردی که در طول مهمانی داشته‌ام تاثیر گذار است.

اگر می‌خواهم رابطه‌ام را با کسی که سالها دوست بوده‌ایم قطع کنم، شکل قطع شدن ارتباط، آخرین جمله‌ها و پیامها و پیامک‌ها مهم است. واقعیت این است که وزن این چند جمله آخر، به اندازه‌ی چند ده‌هزار جمله‌ای است که در طول سالها رد و بدل شده است.

به همین دلیل است که توصیه می‌شود اگر با یکی از اعضای خانواده یا یک دوست یا همکار، دچار درگیری لفظی و مشاجره شدید، هرگز اتاق یا فضایی را که هستید ترک نکنید تا زمانی که حس دو طرف بهتر شده باشد. گفتگویی که با توهین به پایان برسد، حتی بعد از مدت طولانی دوری هم، به سختی می‌تواند به حالت عادی بازگردد.

هرگز انتظار طرف مقابل را بالا نبرید

شاید برای شما هم پیش آمده باشد که معلم شما در مدرسه یا دانشگاه، تمرینی را به شما داده و یا باید گزارش و پروژه‌ای را برای او آماده کنید. مهلت مقرر به پایان رسیده است و شما هنوز کار خود را به پایان نرسانده‌اید.

یکی از کارهایی که ما برای به تاخیر انداختن وعده‌های خود، انجام می‌دهیم، «دادن وعده‌های عجیب» است: ببخشید که دیر شد. اما یک گزارش عجیبی نوشته‌ام که مطمئن هستم وقتی آن را ببینید تاخیر من را

می‌بخشید (و احتمالاً هنوز هیچ چیزی نوشته‌ایم! فقط می‌خواهیم از بار انتقادات فعلی فرار کنیم). ممکن است با این وعده‌ها، در کوتاه مدت باعث شوم که طرف مقابل آرام شود و اعتراض نکند، اما در بلندمدت انتظارات او افزایش می‌یابد و افزایش انتظارات، به معنای کاهش رضایت است.

دانشجویی که پروژه دانشجویی خودش را انجام نداده، می‌تواند از جمله‌بندی بهتری استفاده کند: «من تمام تلاشم را کرده‌ام. اما هنوز گزارشی ندارم حداقل خودم را راضی کند. شاید نتوانم استانداردهای مورد نظر شما را رعایت کنم، اما دوست دارم گزارشی تنظیم کنم که حداقل استانداردهای خودم را داشته باشد». با این نوع پیام، هم به طرف مقابل می‌گوییم که انجام کار برای ما مهم است و هم انتظارات او را پایین‌تر می‌آوریم. او احساس می‌کند که مشکلات مختلفی در گزارش ما موجود است و وقتی گزارش را با ایراد کم یا بدون ایراد بگیرد، احساس رضایت خوبی خواهد داشت.

دلم می‌خواهد به یک قانون مهم دیگر هم اشاره کنم. به تصویری که دیگران از «خودشان» در ذهن دارند، حمله نکنید. ما انسانها تصاویر عجیبی از خودمان می‌سازیم. یک کارمند ممکن است فکر کند شرکت بدون او از هم فروپاشیده می‌شود. یک معلم، ممکن است فکر کند دلسوزترین معلم دنیاست. ممکن است فروشگاه‌های، روزانه ده میلیون تومان فروش داشته باشد و یک مشتری که کلاً بیست هزار تومان خرید کرده، توضیح بدهد که من یک مشتری مهم هستم و به دوستانم هم می‌گویم که دیگر از شما خرید نکنند!

مذاکره‌کننده حرفه‌ای هرگز این تصویرها را نمی‌شکند. اینکه به کارمند خود تاکید کنیم که این شرکت قبل از تو بوده و بعد از تو خواهد بود. اینکه به معلم خود بگوییم: «کاش آقا یا خانم فلانی را می‌دیدید که معنای دلسوزی را بفهمید». اینکه به مشتری خود بگوییم: «پولی که شما

به ما می‌دهید، به اندازه مصرف برق این لامپ کوچک داخل ویتربین هم نیست!». انسانها با تصویری که از خود در ذهن دارند زندگی می‌کنند. معمولاً هم این تصویر فاصله زیادی با واقعیت دارد. اما زمانی که آن تصویر را زیر سوال می‌بریم، رفتار آنها تهاجمی می‌شود و حاضر هستند برای دفاع از آن ذهنیت، هر نوع برخورد و رفتاری را نشان دهند.

البته ممکن است بگویید، به هر حال گاهی لازم است به طرف مقابل بگوییم که درست فکر نمی‌کند. بله حرف شما درست است. فکر می‌کنم بتوانیم در یک بحث مستقل، در مورد قوانین انتقاد در ارتباطات و مذاکره صحبت کنیم.

حتی اگر مطمئن هستید که برنامه‌ریزی به درد شما

نمی‌خورد، باز هم برنامه‌ریزی کنید!

خیلی از مردم، مخالف برنامه‌ریزی برای مذاکره هستند. آنها می‌گویند میروم پیش مادرم، پدرم، مدیر یا معلم و حرف می‌زنم. ببینم چه پیش می‌آید. معمولاً هم ده‌ها مثال دارند که برنامه‌ریزی کرده‌اند و به جملات و حرفهایشان فکر کرده‌اند و همان ابتدای گفتگو، طرف مقابل حرفی زده که همه محاسبات آنها به هم ریخته است.

واقعیت این است که مستقل از اینکه شما چطور برنامه‌ریزی کنید، احتمال زیاد در روند گفتگو و مذاکره، بحث‌هایی پیش می‌آید که به آنها فکر نکرده‌اید. اما این اتفاق، از ارزش برنامه‌ریزی کم نمی‌کند. برنامه‌ریزی قرار است مانند یک «نرمش اولیه»، ذهن شما را برای بازی اصلی مذاکره آماده کند. ضمن اینکه بعضی از حرف‌ها و جمله‌ها را در ذهن شما شکل دهد، که در صورت لزوم از آنها استفاده کنید.

اجازه بدهید این قانون را به این شکل خلاصه کنم تا در ذهنمان بهتر بماند: «برای گفتگوها و مذاکره‌های خود برنامه‌ریزی کنید. اما بدانید که مذاکره شما بر اساس این برنامه‌ها پیش نخواهد رفت!».

توجه به خشونت و الگوهای ارتباطی تهاجمی در مذاکره

با شنیدن عبارت «بروز خشونت در یک گروه»، ممکن است در نخستین لحظه، «برخورد فیزیکی» در ذهن تداعی شود. اگر چه قطعاً برخورد فیزیکی، مصداقی از خشونت محسوب می‌شود، اما تنها شکل بروز خشونت نیست. ضمن اینکه باید به خاطر داشته باشیم که خشونت و رفتار تهاجمی، مفهومی «سیاه و سفید» نیست: اینکه بگوییم فلان شخص کاملاً رفتار تهاجمی دارد، یا فلان نوشته اصلاً لحن خشن و تهاجمی ندارد.

الگوهای ارتباطی تهاجمی، یک طیف را تشکیل می‌دهند. هر نوع موضع‌گیری، هر برخورد کلامی یا غیرکلامی، هر جمله از یک مکالمه، می‌تواند ارتباط را به سمت خشونت و رفتارهای تهاجمی بیشتر، یا به سمت کاهش خشونت و رفتارهای غیر تهاجمی، سوق دهد.

در اینجا به صورت مختصر به یکی از طبقه‌بندی‌های ساده اما کاربردی، درباره «الگوهای رفتار تهاجمی و خشونت» می‌پردازیم. شاید با مرور آنها، بتوانیم بیشتر از پیش، مصداق‌های رفتارهای خشن را در برخورد خود با اطرافیانمان جستجو کرده و آنها را دوباره ارزیابی کنیم.

درگیری فیزیکی: درگیری فیزیکی، یکی از خشن‌ترین رفتارهایی است که در ارتباطات بین فردی و درون‌گروهی ما دیده می‌شود. فرهنگ‌های مختلف، برای رسیدن به درگیری فیزیکی، الگوهای مختلفی دارند. در فرهنگ‌های فردگرا، احتمال اینکه یک فرد را ببینیم که با یک فرد دیگر به شکل فیزیکی درگیر شده است زیاد است. اما در فرهنگ‌های جمع‌گرا، معمولاً انسانها به صورت فردی، مودب، آرام و موقر دیده می‌شوند و عمده‌ی درگیری‌های فیزیکی زمانی مشاهده می‌شود که آنها به صورت گروهی کنار هم قرار می‌گیرند.

استفاده از علانم غیرکلامی تهاجمی و خشن: در جلسات گروهی و سازمانی و همین‌طور داخل خانواده، معمولاً خشونت با درگیری فیزیکی شروع نمی‌شود و شکل‌های ملایم‌تری از خشونت هم وجود دارد.

شکل‌هایی که حتی ممکن است در نگاه اول به عنوان مصداقی از خشونت مورد توجه قرار نگیرند. زمانی که فردی در گفتگو دست بالاتر را دارد (مثلاً مدیر شرکت یا والدین در خانواده) قطع کردن ارتباط چشمی در هنگام سخن گفتن - مانند مدیرانی که تمام مدتی که با کارمند حرف می‌زنند سر در لپ‌تاپ خود دارند یا پدر و مادری که هنگام گفتگو با فرزندشان، صورت خود را به سمت او بر نمی‌گردانند و مشغول کارهای دیگر خود هم هستند - مصداقی از خشونت غیرکلامی است. همچنانکه در هنگام شنیدن انتقاد، ارتباط چشمی خیره و دائمی از سوی کسی که شنونده‌ی انتقاد است می‌تواند به عنوان رفتاری خشن، ادراک شود و قطع کردن ارتباط چشمی می‌تواند تنش چنین گفتگویی را بکاهد و حتی نوعی کوتاه آمدن و پذیرش تلقی شود.

استفاده از واژه‌های خشن و تهاجمی: ممکن است در نگاه اول، با شنیدن واژه‌های خشن و تهاجمی، فحش‌ها و توهین‌ها و ناسزاهایی که در گفتگوها می‌شنویم تداعی شود. اما شکل‌های نرم‌تری از این خشونت هم وجود دارد. استفاده از واژه‌های مطلق از این جنس هستند. «این حرف کاملاً نادرست است» مصداق یک جمله خشن است. خصوصاً اگر در گفتگویی غیر از موضوعات ریاضی و علوم دقیقه به کار گرفته شود. در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، کمتر حرف یا کاری را می‌توان دید که «کاملاً درست» یا «کاملاً نادرست» باشد. کسی که گفتگو یا نوشته‌ی خود را با به کارگیری چنین کلماتی می‌سازد، یک گفتگوکننده‌ی خشن محسوب می‌شود. هر چند در ظاهر، لبخند بر لب داشته باشد یا در نوشته، قبل و بعد از این جملات تهاجمی را با انواع «نرم‌کننده‌ها» آرایش کند!

کسی که می‌گوید: «این حرف ممکن است همیشه درست نباشد» یا «موارد زیادی را در ذهن دارم که ممکن است مصداق این حرف نباشند» یا آن را نقض کنند» کلمات نرم‌تری را به کار گرفته است و یک رفتار آرام را تداعی می‌کند.

یک توصیه اخلاقی نیست. بلکه نگاهی است که می‌تواند موفقیت بیشتر و تنش کمتر را در ارتباطات و گفتگوهای ما ایجاد نماید.

به این جمله نگاه کنید: «هرگز فکر نمی‌کردم که روزی...» مهم نیست باقیمانده این حرف چه باشد، اما هر چه باشد، رنگ خشونت در این جمله وجود دارد. اما وقتی اینگونه می‌شنویم که «برای من سخت است که فکر کنم...» این جمله به نسبت جمله‌ی قبل، خشونت و لحن تهاجمی کمتری دارد.

درخواست‌ها و نقدهای زود هنگام: بخش دیگری از خشونت هم، نه در کلام است و نه در رفتارهای غیرکلامی. بلکه فرارفتاری است و در فرایند ارتباط شکل می‌گیرد. معمولاً وقتی یک فرد به تازگی وارد یک دوستی و رابطه می‌شود، اگر چه ممکن است در بلندمدت بر این باور باشد که این دوستی و ارتباط می‌تواند منافع مختلف را برای او و طرف مقابل داشته باشد، اما مطرح کردن زود هنگام این درخواست‌ها، یک رفتار تهاجمی محسوب می‌گردد. جاش کافمن، مدیری که در برخی از کسب و کارهای بزرگ جهان مسئولیت‌های کلیدی داشته است، می‌گوید: «هنوز تعجب می‌کنم از کسانی که آدم را در طبقه‌ی سوم آسانسور می‌بینند و فکر می‌کنند تا طبقه‌ی دهم می‌توانند محصولی را به من بفروشند. تنها چیزی که در این فاصله می‌تواند معامله و مبادله شود، در بهترین حالت یک لبخند مهربان و صادقانه و شاید یک احوال‌پرسی صمیمی است.»

در زمینه‌ی نقدها هم، می‌توان همین دیدگاه را مطرح کرد. کسی که به تازگی وارد یک خانه یا جمع یا گروه می‌شود یا به تازگی ارتباط خود را با یک سازمان شروع می‌کند، باید دقت داشته باشد که «نقد زود هنگام» یک رفتار خشن محسوب می‌شود. کسی که امروز وارد یک سایت می‌شود و در اولین کامنت، از رنگ در و دیوار سایت شکایت می‌کند دست به رفتاری خشن زده است.

دقت داشته باشیم که خشونت و عدم خشونت، با «بر حق بودن» و «فاقد حق بودن» تفاوت دارد. اینکه من برحق هستم، نمی‌تواند توجیهی برای رفتارهای کلامی و غیرکلامی خشن من باشد. این فقط