التعاطف التكتيكي: التسمية والمحاكاة

التعاطف التكتيكي مهارة فهم ما يشعر به الطرف الآخر وما يفكر فيه، ثم التعبير عن ذلك بصوت مسموع حتى يشعر بأن مشاعره مفهومة. وقد شرحه كريس فوس، وهو مفاوض سابق في مكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي تعامل مع حالات الخطف واحتجاز الرهائن، في كتابه الصادر عام ألفين وستة عشر بالاشتراك مع تال راز. وهو لا يعني الموافقة ولا اللين. وهو طريقة عملية لتخفيف التوتر ومعرفة ما يحتاج إليه الطرف الآخر فعلاً. ويعلم فوس ثلاث أدوات بسيطة: المحاكاة، والتسمية، والأسئلة المعايرة.

1. الفكرة: نفهم ولا نوافق

التعاطف التكتيكي يعني فهم مشاعر الطرف الآخر ووجهة نظره، وإظهار هذا الفهم له. والفهم لا يعني الموافقة، لأننا نستطيع أن نقول إننا نرى قلقه ونبقى على موقفنا. وعندما يشعر الناس بأنهم مسموعون، يصيرون في العادة أهدأ وأكثر استعداداً لتبادل المعلومات. وهذه المعلومات هي الجائزة الحقيقية في التفاوض، لأنها تبين ما يحتاج إليه الطرف الآخر.

مثال: تواجه موظفة متجر زبوناً غاضباً. فتطبق فكرة الفهم دون موافقة: تقول إن الانتظار الطويل لا بد أنه كان مزعجاً، لكنها لا تعد بشيء بعد. فيهدأ الزبون ويشرح ما يحتاج إليه فعلاً.

في العمل: يسمع كريم، وهو مشتر، مورداً يقول إن السعر الجديد نهائي. فيطبق فكرة الفهم دون موافقة: يقول إنه يفهم سبب ارتفاع تكاليف المورد، لكنه لا يقبل السعر. فيرتاح المورد ويبدأ بشرح التكاليف التي تقلقه أكثر.

2. المحاكاة

المحاكاة تعني تكرار آخر كلمات، أو الكلمات الأهم، مما قاله الطرف الآخر للتو، بنبرة هادئة وفضولية. ويقترح فوس استخدام كلمة واحدة إلى ثلاث كلمات فقط، ثم الصمت. فيدعو التوقف الطرف الآخر إلى الشرح أكثر، فنعرف التفاصيل دون سؤال مباشر. وتنجح المحاكاة أكثر عندما تستخدم بلطف وليس بكثرة.

مثال: يقول صديق إنه متعب من هذا العمل. فنستخدم المحاكاة ونكرر الكلمات الأخيرة، من هذا العمل، بنبرة فضولية. فيشرح الصديق أن المشكلة الحقيقية هي المدير الجديد.

في العمل: يصر المورد على أن السعر نهائي. فيستخدم كريم المحاكاة ويكرر كلمةً واحدةً فقط، نهائي، بنبرة فضولية، ثم ينتظر. وبعد لحظة صمت، يعترف المورد بأن السعر ثابت للطلبيات الصغيرة فقط.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التسمية

التسمية تعني ذكر الشعور الذي نلحظه بعبارة لطيفة في البداية، مثل يبدو أن، أو يسمع كأن، أو يظهر كأن. وينصح فوس بتجنب كلمة أنا، لأنها تبدو كحكم شخصي. وبعد التسمية نصمت ونترك للطرف الآخر أن يرد. فالتسمية الصحيحة تشعر الناس بأنهم مفهومون، والخاطئة يسهل تصحيحها وتعلمنا شيئاً أيضاً. ويقترح فوس أيضاً ذكر المشاعر السلبية بصراحة، لأن هذا يقلل من قوتها في كثير من الأحيان.

مثال: يغلق مراهق الباب بقوة بعد يوم سيئ. فيستخدم أحد الوالدين التسمية ويقول بهدوء: يبدو أن اليوم كان محبطاً جدًا. فيتنهد المراهق ويبدأ بالحديث عما حدث.

في العمل: بعد أن يشرح المورد تكاليفه، يستخدم كريم التسمية ويقول إنه يسمع كأن المورد قلق على هامش ربحه. فيجيب المورد بأن هذا هو بالضبط ما يقلقه، ويعرف كريم الآن ما يجب أن يعالجه.

4. الأسئلة المعايرة

الأسئلة المعايرة أسئلة مفتوحة تبدأ بما أو كيف. ولا يمكن الرد عليها بنعم أو لا فقط، فعلى الطرف الآخر أن يفكر ويشرح. وينصح فوس بتجنب لماذا، لأنها قد تبدو كاتهام وتجعل الناس في حالة دفاع. وبهذه الأسئلة يشعر الطرف الآخر بأنه يتحكم في الحديث، بينما نوجهه نحو المشكلة التي نريد حلها معاً.

مثال: يطلب زبون استرداد ثمن منتج بعد انتهاء مدة الإرجاع. فتستخدم موظفة المتجر سؤالاً معايراً وتسأل عما يناسب الطرفين معاً. فيقترح الزبون رصيداً للشراء من المتجر، ويرضى الطرفان.

في العمل: يستخدم كريم سؤالاً معايراً: كيف نجعل هذا السعر مناسباً للطرفين؟ فيقترح المورد طلبيةً أكبر مع خصم صغير ومهلة دفع أطول.

الخاتمة

وخلاصة القول، التعاطف التكتيكي هو فهم ما يشعر به الطرف الآخر وإظهار ذلك، دون أن يعني هذا الاتفاق بالضرورة. ويقدم كريس فوس لذلك ثلاث أدوات بسيطة: المحاكاة، والتسمية، والأسئلة المعايرة. نحاكي لندعو إلى مزيد من التفاصيل، ونسمي لنذكر الشعور، ونسأل بما أو كيف لنحل المشكلة معاً. وعند استخدامها بعناية، تخفف هذه الأدوات التوتر وتكشف ما يحتاج إليه الطرف الآخر حقًا.

المصادر

• كريس فوس بالاشتراك مع تال راز (2016): كتاب Never Split the Difference، دار Harper Business (مصدر المحاكاة والتسمية والأسئلة المعايرة).
• مجموعة The Black Swan Group: تدريب على التفاوض أسسها كريس فوس – https://www.blackswanltd.com/
• برنامج التفاوض في جامعة هارفارد: مقالات عن التعاطف في التفاوض – https://www.pon.harvard.edu/tag/empathy/

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)