

چطور نه بگویم

و در جواب

بله بگویم

ویلیام یوری

WILLIAM URY

فرخ بافنده

Ury, William

یوری، ویلیام

چطور «نه» بگوییم و در جواب «بله» بشنویم: بهره‌گیری از قدرت «نه» مثبت برای رسیدن به خواسته‌ها، نویسنده ویلیام یوری؛ مترجم: فرخ بافنده؛ ویراستار: حمیده رستمی.

تهران: نسل نواندیش، ۱۳۹۰

۳۹۲ ص

۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۳۶۰-۵

فیبا

عنوان اصلی: The power of a positive no: how to say no and still get to yes 2007

قدرت نه مثبت: چگونه نه بگوییم و به توافق برسیم

عذاکره

بافنده، فرخ، ۱۲۵/۲ - مترجم

رستمی، حمیده، ۱۳۳۴ - ویراستار

الف ۱۳۹۰ ی ۹۱/م ۴۲/ BF۶۳۷

۱۵۸/۲

۲۵۴۶۲۴۶

چطور نه بگوییم و در جواب بله بشنویم؟

نویسنده: ویلیام یوری

مترجم: فرخ بافنده

ویراستار: حمیده رستمی

صفحه آرا: ندا وجدی

طراح جلد: میتا باباپور

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۱

قیمت: ۹۹۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۳۶۰-۵

ISBN: 978-964-236-360-5

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه ۱: میدان ولیعصر - ابتدای کریمخان - پلاک ۲۰۸

نشانی فروشگاه ۲: خیابان مطهری - ابتدای خیابان سه‌رودی جنوبی - نبش کوچه زاهدان - پلاک ۲۰۸

تلفن: ۸۸۹۴۲۲۴۷-۹ نسل نواندیش

www.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com

فهرست مطالب

۱۵	 سخن نویسنده
۱۵	 رسیدن به نه
۲۵	 پیشگفتار
۲۵	 هدیه‌ی ارزشمند «نه»
۲۵	 یک شکل جهانی
۲۸	 چرا نه؟ چرا حالا؟
۲۹	 دام سه وجهی
۳۰	 سازش ما بله می‌گوییم، آن هم درست زمانی که می‌خواهیم نه بگوییم
۳۳	 حمله: یک «نه» آنکی می‌گوییم
۳۵	 کناره‌گیری در اصل هیچ چیزی نمی‌گوییم
۳۶	 ترکیب
۳۷	 راه نجات: یک «نه» مثبت
۳۹	 ساختار «نه» مثبت این است: «بله! نه! بله؟»
۴۲	 سه هدیه‌ی بزرگ نه مثبت
۴۲	 آنچه را می‌خواهی خلق کن
۴۴	 از آنچه برای ارزشمند است، محافظت کن
۴۵	 آنچه را دیگر تأثیری ندارد، تغییر بده
۴۶	 چطور از این کتاب استفاده کنی
۴۹	 مرحله‌ی اول
۴۹	 آماده شدن
۵۱	 فصل اول
۵۱	 بله‌ی خودت را رو کن
۵۴	 از واکنش احساسی تا واکنش خلاقانه
۵۷	 صبر کن: برو به بالکن!
۶۱	 کمی به خودت فرصت بده
۶۳	 به احساسات گوش بده
۶۶	 مدام از خودت بپرس چرا
۶۶	 خواسته‌هایت را رو کن
۶۹	 نیازهایت را رو کن

چطور نه بگويم و در جواب بله بشنويم؟

- ۷۲ ارزش هایت را رو کن
- ۷۴ به عمق وجودت برو
- ۷۸ بله‌ی خودت را متلور کن
- ۷۹ نیت و هدفی خاص را مشخص کن
- ۸۱ بین «آیا» و «چطور» فرق بگذار
- ۸۲ احساسات را به تصمیم قطعی تبدیل کن
- ۸۷ بله‌ی خودت را رو کن
- فصل دوم** ۸۹
- ۸۹ از نه خودت پشتیبانی کن
- ۹۱ پشیمانی‌های مثبت فراهم کن
- ۹۵ ترس را به اعتماد نفس تبدیل کن
- ۹۸ یک برنامه‌ی پ آماده کن
- ۱۰۲ پشتیبانی، نه عقب نشینی
- ۱۰۳ تقویت، نه مجازات
- ۱۰۴ برنامه‌ی خودت را تقویت کن
- ۱۰۸ برنامه‌های پ مختلفی آماده کن
- ۱۱۲ یک ائتلاف پیروزی بخش بساز
- ۱۱۵ پیش‌بینی اقدامات طرف مقابل
- ۱۱۵ چوبش را از او بگیر
- ۱۱۸ بدترین حالت را در نظر بگیر
- ۱۱۹ تصمیم منفی خود را دوباره بررسی کن
- ۱۲۰ از خودت سه تا سؤال بپرس
- فصل سوم** ۱۲۳
- ۱۲۳ به راحت به سوی بله احترام بگذار
- ۱۲۷ احترام واقعی را بشناس
- ۱۳۴ با احترام به خودت شروع کن
- ۱۳۵ نگاهی دوباره بینداز
- ۱۳۶ برای خاطر خودت به دیگران احترام بگذار
- ۱۴۰ به دقت گوش بده
- ۱۴۲ برای درک کردن گوش بده، نه برای رد کردن

فهرست مطالب

سؤال‌های روشن‌کننده مطرح کن	۱۴۵
حرف‌های طرف مقابل را تأیید کن	۱۴۶
دیدگاه طرف مقابل را تأیید کن	۱۴۸
بگذار بفهمند که تو برای آن‌ها ارزش قایلی	۱۴۹
با تأیید آنان غافلگیرشان کن	۱۵۲
نه مثبت خود را با گفتن نکته‌ای مثبت آغاز کن	۱۵۳
آماده باش، آماده باش، آماده باش	۱۵۶
مرحله دوم	۱۵۷
بیان کردن نه	۱۵۷
فصل چهارم	۱۵۹
بله‌ی خودت را بیان کن	۱۵۹
هدف از بله گفتن	۱۶۲
بله‌ی خودت را تصریح کن	۱۶۴
نه خودت را توضیح بده	۱۶۵
از جمله‌های کلی استفاده کن	۱۶۷
به حقایق بچسب	۱۶۷
حواس‌ت به کلمات باشد	۱۷۰
از جمله‌هایی با ضمیر «من» استفاده کن	۱۷۴
احساسات را بیان کن	۱۷۵
منافع خودت را توصیف کن	۱۷۸
از جمله‌هایی با ضمیر «ما» استفاده کن	۱۷۹
به منافع مشترک متوسل شو	۱۸۰
به معیارهای مشترک متوسل شو	۱۸۲
بلهات را بدون بله گفتن بیان کن	۱۸۴
بلهات نشان‌دهنده‌ی ارزش است	۱۸۷
فصل پنجم	۱۹۱
از نه خودت دفاع کن	۱۹۱
قدرت نه	۱۹۳
بگذار نه تو جریان یابد	۱۹۶
بگذار نه تو از بهات جریان یابد	۱۹۷

چطور نه بگوئيم و در جواب بله بشنويم؟

- ۱۹۹..... بگذار «نه» از قدرت تو جريان يابد
- ۲۰۲..... بگذار «نه» از احترام تو سرچشمه بگيرد
- ۲۰۵..... نه گفتن به خواسته‌ها
- ۲۰۵..... «نه» يا «نه، متشكرم»
- ۲۰۶..... «مسياستي دارم»
- ۲۰۸..... «من برنامه‌اي دارم» يا «تعهد ديگري دارم»
- ۲۰۹..... «الآن نه»
- «تزييع مي‌دهم هرگز اين كار را نكنم تا اينكه كاري ضعيف تحويل
- ۲۱۱..... بدهم»
- ۲۱۲..... نه گفتن به رفتار
- ۲۱۳..... «تماشا كن / بيا»
- ۲۱۴..... «دست نگ دار! آهان، يك دقيقه صبر كن!»
- ۲۱۶..... «درست نيست / مناسب نيست / مجاز نيست»
- ۲۱۷..... «براي من خوب نيست / به درد من نمي‌خورد»
- ۲۱۷..... «كافي است»
- ۲۱۸..... بدون نه گفتن، نه بگو
- ۲۲۲..... سپر حفاظتي
- ۲۲۳..... **فصل ششم**
- ۲۲۳..... يك بله پيشهاد كن
- ۲۲۶..... وقتي دري را مي‌بندي، دري ديگر را باز كن
- ۲۳۰..... نه گفتن به خواسته‌ها:
- ۲۳۰..... يك گزينه‌ي سوم پيشهاد كن
- ۲۳۱..... گزينه‌هايي براي سود متقابل ابداع كن
- ۲۳۴..... «بعداً»
- ۲۳۵..... «اگر... آن وقت»
- ۲۳۶..... فرايند حل مشكل پيشهاد كن
- ۲۳۷..... نه گفتن به رفتار:
- ۲۳۷..... درخواستي سازنده بكن
- ۲۳۸..... خواسته‌ات را براي طرف مقابل روشن كن
- ۲۴۰..... درخواست بايد امكان‌پذير باشد

فهرست مطالب

۲۴۲	خواسته‌ات را در چارچوبی درست و مثبت قرار بده
۲۴۳	درخواست را محترمانه ارائه کن
۲۴۴	نتیجه‌ای مبنی بر احترام متقابل را پیشنهاد بده
۲۴۵	حرف‌ت را با نکته‌ای مثبت به پایان ببر
۲۴۶	فقط نگو نه؛ بگو «بله! نه. بله؟»
۲۴۹	مرحله‌ی سوم
۲۴۹	ادامه دادن تا رسیدن به هدف
۲۵۱	فصل هشتم
۲۵۱	بد بدهی خودت وفادار بمان
۲۵۴	چالش
۲۵۴	مدیریت واکنش طرف مقابل
۲۵۸	شناخت مراحل مختلف «پذیرش»
۲۶۱	نه تسلیم شو، نه حمله کن
۲۶۵	برو به بالکن
۲۶۵	قبل از اینکه جواب بدی، درنگ کن
۲۶۷	اسمی روی بازی بگذار
۲۷۰	کف دست را نیشگون بگیر
۲۷۲	از سر احترام گوش بده
۲۷۲	گفته‌های طرف مقابل را به زبان خودت تکرار کن
۲۷۴	عقیده او را تأیید کن، بدون اینکه از عقیده‌ی خودت دست بکشی
۲۷۶	به جای «ولی...»، بگو «بله... و...»
۲۷۷	بگو: «راستی؟ پس این طور! نه.»
۲۷۸	مثل درخت استوار باش
۲۸۱	فصل هشتم
۲۸۱	بر نه خودت تأکید کن
۲۸۶	با قدرت مثبت، بر نه خودت تأکید کن
۲۸۷	نه خودت را تکرار کن
۲۸۷	باثبات و مقاوم باش
۲۹۲	یک عبارت لنگر ابداع کن
۲۹۴	از تکرار هدفمند استفاده کن

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

۲۹۹	یاد بده - بگذار واقعیت معلم آنها باشد
۳۰۰	سؤال‌های سنجش واقعیت مطرح کن
۳۰۱	هشدار بده: اما تهدید نکن
۳۰۴	از نتایج منطقی استفاده کن
۳۰۷	از برنامه‌ی پ خودت استفاده کن
۳۰۸	همکاری‌ات را قطع کن
۳۱۰	هر چه قدرت بیشتر، احترام بیشتر
۳۱۳	در جواب مقاومت طرف مقابل، پافشاری کن
۳۱۵	فصل نهم
۳۱۵	برای گرفتن بله مذاکره کن
۳۱۷	هدف: رسیدن به نتیجه‌ی مثبت
۳۲۰	برای آنها پلی طلایی بساز
۳۲۲	راه رسیدن به توافقی عاقلانه را تسهیل کن
۳۲۲	در مورد اصول سازش نکن
۳۲۳	به منافع برآورده نشده پیرودار
۳۲۶	به طرف مقابل کمک کن رضایت دیگری را جلب کند
۳۲۸	از «آزمون سخنرانی پذیرش» استفاده کن
۳۳۲	به او کمک کن آبرویش را حفظ کند
۳۳۳	رابطه‌ای سالم را پرورش بده
۳۳۵	خودت را به طرف مقابل نزدیک کن
۳۳۶	اعتماد او را از نو جلب کن
۳۳۷	دوباره «حسن نیت» خودت را به او ثابت کن
۳۳۹	با نکته‌ای مثبت پایان بده
۳۴۰	نه بگو... و باز هم بله بشنو
۳۴۱	نتیجه گیری
۳۴۱	پیوند بله و نه
۳۴۵	پیوند بله و نه
۳۴۵	تمرین نه مثبت
۳۴۸	هدیه‌ی نه را تقدیم کن

سخن نویسنده

رسیدن به نه



«حتی یک ماماوردگی ساده هم می‌تواند باعث مرگ دخترتان بشود.» این حرفی بود که پزشک معالج دخترم موقع خداحافظی، خیلی رک و پوست‌کنده به ما گفت. هم‌سرم داشت نوزادمان گابریلا را در آغوشش تکان می‌داد. هر دو از وحشت خشکمان زده بود. گابریلا با یک مشکل نخاعی حاد به دنیا آمده بود و این دیدار تنها آغاز راهی بود که بعدها معلوم شد سفری طولانی در دنیای پزشکی است: صدها مشاوره، دهها درمان مختلف و هفت عمل جراحی بزرگ در عرض هفت سال. با اینکه این سفر همچنان ادامه دارد، در کمال خوشحالی باید بگویم که گابریلا علی‌رغم مشکلات جسمی‌اش، سالم و بانشاط و خوشحال است. تمام هشت سال گذشته به مذاکره و صحبت با انبوهی از پزشکان، پرستاران، بیمارستان‌ها و شرکت‌های بیمه گذشته است. حالا که به آن نگاه می‌کنم، می‌بینم این فرایند تمام مهارت‌هایم را به کار گرفته است؛ مهارت‌هایی که سال‌هاست به کمک آن‌ها به دیگران کمک کرده‌ام تا در مذاکرات خود از طرف مقابلشان «بله» بگیرند. به‌علاوه، حالا که خوب به آن روزها نگاه می‌کنم، می‌بینم تنها مهارت

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشویم؟

کلیدی و مهمی که برای محافظت از دخترم و خانواده‌ام به آن نیاز داشتم، «نه» گفتن بود.

این کار با «ه» گفتن به نوع حرف زدن پزشکان شروع شد که گرچه نیت بدی نداشتند، گاهی طوری حرف می‌زدند که ترس و دلهره‌ی بی‌دلیلی را در دل بیمار و والدینش ایجاد می‌کردند. این روند با «ه» گفتن به رفتارهای نامناسب ادامه یافت؛ به‌عنوان مثال، صبح‌هایی که دانشجویان پزشکی و رزیدنت‌ها وارد اتاق گابریلا می‌شدند و طوری با او رفتار می‌کردند که انگار شیء بی‌جانی بیش نیست. در زندگی کاری‌ام، «ه» گفتن به معنای رد کردن دهها دعوت، خواهش یا درخواست فوری بود تا بتوانم وقتم را - وقت ارزشمندم را - صرف بودن با خانواده‌ام یا انجام تحقیقات پزشکی در مورد بیماری دخترم کنم.

ولی می‌بایست حواسم را جمع می‌کردم و نه‌های خوشایندی می‌گفتم. از این گذشته، زندگی فرزندم در دستان آن پزشکان و پرستاران بود. خود آن‌ها هم به دلیل کار در یک نظام پزشکی معیوب که مجبورشان می‌کرد تنها چند دقیقه برای هر مریضی وقت صرف کنند، تحت فشار بودند. من و همسرم می‌بایست یاد می‌گرفیم قبل از جواب دادن به هر حرکتی لحظه‌ای درنگ کنیم تا مطمئن شویم که «ه» گفتن‌های ما نه تنها قدرتمند، بلکه محترمانه هم هستند.

«نه» گفتن ما (مثل تمام «ه» گفتن‌های خوب) در خدمت رسیدن به یک «بله»ی بالاتر بود (در این مورد بله‌ای به سلامت و خوشبختی دخترمان). در یک کلام، هدف ما «ه»‌های منفی نبود،

بلکه «نه» مثبت بود. هدف این «نه» ها این بود که از دخترمان محافظت کنند و امکان زندگی بهتر را برای او - و برای ما - فراهم آورند. البته همیشه در این امر موفق نبودیم. ولی با گذشت زمان یاد گرفتیم که چطور این کار را به نحوی بهتر انجام دهیم.

این کتاب درباره‌ی هنر بسیار حیاتی «نه» گفتن مثبت در تمامی حوزه‌های زندگی است.

من در رشته‌ی مردم‌شناسی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌ام و در مورد طبیعت و رفتار انسان تحقیق و مطالعه می‌کنم. از لحاظ شغلی متخصص مذاکره هستیم: معلم، مشاور و میانجی. و در زندگی‌ام همیشه به دنبال صلح و آرامش در دنیا بودم.

حتی وقتی بچه بودم، با دیدن جروب‌های خانواده بر سر میز شام، به این فکر می‌افتم که آیا راه بهتری غیر از جروب‌های ویران‌کننده برای حل اختلافات وجود ندارد؟ وقتی برای ادامه‌ی تحصیل به اروپا رفتم، تازه پانزده سال از جنگ جهانی دوم گذشته بود و خاطرات آن هنوز زنده بود و زخم‌های جنگ هنوز بر همه چیز و همه کس دیده می‌شد. مشاهده‌ی این صحنه‌ها من را بیشتر به فکر وامی‌داشت.

من از نسلی بودم که هر روز خطر وقوع جنگ جهانی سوم آن را تهدید می‌کرد؛ تهدیدی که هر چند دور به نظر می‌آمد، همیشه سایه‌اش بر سر ما سنگینی می‌کرد؛ جنگی که اصل بقای انسان را روی کمری زمین تهدید می‌کرد. در مدرسه پناهگاه داشتیم و اغلب وقتی شب‌ها با دوستانمان می‌نشستیم و درباره‌ی اینکه می‌خواهیم در آینده چه کارهایی بکنیم حرف می‌زدیم، دست آخر به این نتیجه

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم؟

می‌رسیدیم که در اصل نمی‌دانیم آیا آینده‌ای وجود خواهد داشت که درباره‌اش فکر کنیم یا نه. من با تمام وجود باور دارم که به جای تهدید یکدیگر به کشتار جمعی، بی‌شک راه بهتری برای محافظت از خودمان و جامعه‌مان وجود دارد. این باور همیشه با من بوده است، چه آن زمان و چه حالا که به مراتب بیشتر به وجود آن معتقدم.

در جستجو برای یافتن این راه بهتر، تصمیم گرفتم به طور جدی در مورد کشاکش و تعارض‌های بین آدم‌ها مطالعه کنم. من که دلم راضی نمی‌شد فقط ناطری ساده باشم، سعی کردم آنچه را داشتم یاد می‌گرفتم، در حرفه‌ی خودم به عنوان میانجی و مذاکره‌کننده به کار ببرم. بیش از سی سال است که به عنوان میانجی در مذاکرات مختلف شرکت می‌کنم و تمام تلاشم این است که انواع و اقسام موقعیت‌های دشوار را حل و فصل کنم؛ از مشاجره‌های خانوادگی و اعتصاب معدنچیان گرفته تا اختلافات کاری و جنگ‌های قومی در خاورمیانه، اروپا، آسیا و آفریقا. همچنین این فرصت را داشته‌ام که به سخنان هزاران فرد و صدها شرکت خصوصی و مؤسسات دولتی گوش بدهم و آن‌ها را راهنمایی کنم تا بدانند برای رسیدن به توافق (حتی تحت سخت‌ترین شرایط) چطور مذاکره کنند.

در طول این مسیر، شاهد نابودی‌های عظیم و رنج‌های بی‌شمار بوده‌ام که جنگ‌های مخرب با خود به همراه دارند: دوستی‌ها یا خانواده‌های از هم گسسته، پرونده‌های حقوقی، اعتصاب‌های ویران‌کننده و سازمان‌های ورشکسته. من در مناطق جنگی حضور داشته‌ام و در چشمان انسان‌های بی‌گناه وحشت عظیمی را دیده‌ام که

کشت و کشتار بی رحمانه در قلب آنان ایجاد کرده بود. شاید تعجب آور باشد اگر بگویم شاهد مواردی هم بوده‌ام که با دیدنشان آرزو کرده‌ام مقاومت و جروبخت بیشتری می‌شد؛ مواردی که همسران و کودکان مورد سوءاستفاده قرار می‌گرفتند بی‌آنکه صدایشان دربیاید، کارمندانی که رئیسشان به بدترین وجه ممکن با آن‌ها رفتار می‌کرد یا جوامعی که با ترس و وحشت در زیر یوغ دیکتاتوری زندگی می‌کردند.

از همان وقتی که در هاروارد شروع به فعالیت در حوزه‌ی مذاکره کردم، به توسعه راه‌های بهتری برای حل اختلاف‌ها پرداختم. بیست و پنج سال قبل، من و راجر فیش کتابی با عنوان «بله گرفتن از دیگران» نوشتیم. این کتاب به این مسأله می‌پرداخت که چطور به بله‌ای برسیم که برای هر دو طرف سودمند باشد. به عقیده‌ی من، این کتاب به این دلیل پرفروش شد که به آدم‌ها اصولی جهانی را یادآوری می‌کند که چه بسا خودشان می‌دانند ولی اغلب فراموش می‌کنند در زندگی‌شان از آن‌ها استفاده کنند.

یک دهه بعد، در جواب سؤالی که بیشتر خوانندگان کتاب اولم مطرح کرده بودند، کتاب «عبور از نه» را نوشتم. سؤال آن‌ها این بود: وقتی طرف مقابل علاقه‌ای به ادامه‌ی راه ندارد، چطور باید نظر او را به همکاری جلب کرد؟ چطور می‌توان با شرایط سخت و آدم‌های بدقلق، به بله رسید؟

با این حال، با گذشت زمان متوجه شدم که بله گرفتن تنها نیمی از ماجراست؛ و از قضا نیمه‌ی آسان کار هم هست. به قول یکی از موکلانم که رئیس شرکتی بزرگ بود: «کارمندان من می‌دانند چطور

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

بله بگیرند؛ مشکلشان این نیست. نه گفتن است که برای آن‌ها سخت است.» یا همان‌طور که یکی از بزرگان می‌گوید: «هنر رهبری گفتن بله نیست؛ بلکه گفتن نه است.» راستش هنوز مدت زیادی از انتشار کتاب «بله گرفتن از دیگران» نگذشته بود که کاریکاتوری در روزنامه‌ی بوستون گلوب چاپ شد که دیدن آن من را حسابی به فکر فرو برد. در آن کاریکاتور، مردی در کت و شلوار و کراوات از کتابدار می‌خواهد یک کتاب خوب درباره‌ی مذاکره به او معرفی کند. کتابدار جواب می‌دهد: «این کتاب خیلی طرفدار دارد.» و یک نسخه از کتاب «بله گرفتن از دیگران» را به مرد می‌دهد. مرد در جواب می‌گوید: «ولی مشکل من بله گرفتن نیست.»

تا آن روز بر پایه‌ی این فرضیه کار کرده بودم که مشکل اصلی پنهان در پشت بحث‌های ویران‌کننده‌ی ما آدم‌ها، عدم توانایی‌مان برای رسیدن به بله است. تصور می‌کردم مردم نمی‌دانند چطور به توافق برسند. ولی واقعیت این بود که من مسأله‌ای بسیار مهم و حیاتی را نادیده گرفته بودم؛ مسأله‌ای که باعث می‌شود حتی وقتی افراد با هم به توافق می‌رسند، آن توافق اغلب پایدار یا راضی‌کننده نباشد؛ و آن این است که در طول گفتگو، یا در اصل به مسایل زیربنایی پرداخته نمی‌شود یا آن‌ها را ماستمالی می‌کنند. بنابراین مشکل همچنان به قوت خویش باقی می‌ماند.

کم‌کم متوجه این مسأله شدم که بیشتر اوقات اصلی‌ترین مانع عدم توانایی برای رسیدن به بله نیست، بلکه ناتوانی در گفتن نه است. خیلی وقت‌ها نمی‌توانیم خودمان را راضی کنیم نه بگوییم، آن هم

درست زمانی که به راستی می‌خواهیم این کار را بکنیم و می‌دانیم که باید این کار را بکنیم. گاهی هم نه می‌گوییم ولی به شیوه‌ای که مانع رسیدن به توافق می‌شود و روابط را نابود می‌کند. به عبارت دیگر، ما یا به خواسته‌های نابجا، بی‌عدالتی‌ها و حتی سوءاستفاده‌ها تن می‌دهیم یا درگیر جنگ مخربی می‌شویم که در نهایت همه در آن بازنده هستند.

من و راجر بشیر کتاب «بله گرفتن از دیگران» را به این قصد نوشتیم که جوابی به نیاز فزاینده به مذاکره و حل اختلافات به شیوه‌ای مسالمت‌آمیز در خانواده، در محیط کار و در دنیای بزرگ‌تر بدهیم. قدر مسلم نیاز به بله گرفتن به قوت خود باقی مانده است. ولی در این برهه از زمان، ضروری‌ترین و شدیدترین نیاز انسان‌ها این است که قادر باشند به شیوه‌ای مثبت نه بگویند؛ شیوه‌ای که به کمک آن بتوانند از آنچه برای‌شان مهم است، دفاع کنند بی‌آنکه آسیبی به روابطشان بزنند. نه به اندازه‌ی بله مهم است و در واقع پیش‌شرط گفتن بله‌ی مؤثر و کارآمد است. شما نمی‌توانید به خواهش کسی بله بگویید، مگر اینکه بتوانید به بقیه نه بگویید. از این منظر، نه مهم‌تر از بله است.

کتاب «چطور نه بگوییم و در جواب بله بشنویم»، تکمیل‌کننده‌ی سه‌گانه است که من آن را با کتاب «بله گرفتن از دیگران» شروع کردم و با کتاب «عبور از نه» ادامه‌اش دادم. در حالی که تمرکز اصلی کتاب «بله گرفتن از دیگران» بر هر دو طرفی است که می‌خواهند به توافق برسند، تمرکز اصلی کتاب «عبور از نه» بر طرف مقابل است که بر مخالفت‌ها و مقاومت خود برای همکاری چیره شود و تمرکز

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم؟

کتاب «چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم» بر خود تو است؛ در واقع بر یادگیری این مسأله است که چطور منافعت را بر زبان بیاوری و از آن‌ها دفاع کنی. از آنجا که روند منطقی این است که از خودت شروع کنی، من کتاب «چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم» را بیشتر به چشم مقدمه‌ای بر آن دو کتاب می‌بینم، نه دنباله‌ی آن‌ها. «نه» مثبت سالوده‌ی اصلی برای «بله» گرفتن و عبور از «نه» است. البته هر کدام از این سه کتاب به‌خودی خود کافی است؛ ولی آن‌ها به نوعی یکدیگر را تکمیل می‌کنند.

از نظر من، کتاب «چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم» تنها به درد مذاکره نمی‌خورد، بلکه کتابی است که در تمام جنبه‌های زندگی کاربرد دارد. خوب، چندان هم عجیب نیست، چون تمام زندگی به نوعی حرکت موزون بله و خیر است. هر یک از ما در لحظاتی از زندگی مان مجبوریم نه بگوئیم، چه به دوستانمان، چه به اعضای خانواده‌مان، چه به رؤسایمان، چه به کارمندمان، چه به همکارانمان و چه حتی به خودمان. این مسأله که «آیا نه بگوئیم یا نگوئیم و چطور این کار را بکنیم»، کیفیت زندگی ما را تعیین می‌کند. «نه» به احتمال قوی مهم‌ترین کلمه‌ای است که باید یاد بگیریم آن را درست و مؤثر به زبان بیاوریم.

یک نکته در مورد واژه‌های مورد استفاده در این کتاب: من در طول کتاب برای اشاره به فرد یا کسی که باید به او نه گفته شود، از عبارت «طرف مقابل» استفاده کرده‌ام. همچنین کلمه‌های «بله» و

«نه» را هم / ایرانیک کرده‌ام تا اهمیت و رابطه‌ی این دو را با هم نیز برجسته‌تر نشان دهم.

یک نکته هم درباره‌ی فرهنگ: درست است که «نه» گفتن فرایندی جهانی است، ولی بسته به فرهنگ هر جامعه‌ای شکل‌های مختلفی دارد. به عنوان مثال، در فرهنگ بعضی از کشورهای آسیای شرقی، تأکید خاصی روی عدم استفاده از کلمه‌ی «نه» هست، به خصوص در مورد نزدیکان. البته مردم این جوامع هم «نه» می‌گویند، ولی به صورت غیرمستقیم. من خودم به عنوان کسی که در رشته‌ی مردم‌شناسی تحصیل کرده‌ام، احترام عمیقی برای تفاوت‌های فرهنگی قائلم. با این حال معتقدم که اصول پایه‌ای «نه» مثبت در تمامی فرهنگ‌ها قابل استفاده است؛ تفاوت فقط در نحوه‌ی به کارگیری این اصول است که از فرهنگی به فرهنگ دیگر فرق دارد. بگذار سخنم را با گفتن نکته‌ای درباره‌ی سفر معرفتی خودم به پایان ببرم. مثل بسیاری از مردم، نه گفتن برای من هم در بعضی از شرایط خاص، سخت است. هم در زندگی شخصی‌ام و هم در زندگی حرفه‌ای‌ام، مواقعی بوده که بله گفته‌ام، درحالی که درست در همان لحظه با تمام وجود دلم می‌خواسته است نه بگویم. گاهی در دام حمله کردن یا کناره‌گیری افتاده‌ام، آن هم درست زمانی که بهتر بود با طرف مقابل وارد بحثی سالم می‌شدم. کتاب «چطور نه بگویم» و در جواب بله بشنویم»، در واقع منعکس‌کننده‌ی چیزی است که من از زندگی شخصی خودم و نیز از تجربه‌های سی‌ساله‌ام در کار با رهبران و مدیران کشورهای مختلف دنیا به دست آورده‌ام. آرزوی قلبی من

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنویم؟

این است که تو خواننده‌ی عزیز هم از خواندن این کتاب همان قدر در مورد هنر حیاتی نه گفتن یاد بگیری، که من از نوشتن آن یاد گرفتم.

www.ketab.ir

پیشگفتار

هدیه‌ی ارزشمند «نه»

«نه» گفتی که از اعتقاد راسخ سرچشمه می‌گیری، بهتر و ارزشمندتر از «بله» گفتی است که فقط برای خشنود کردن کسی، یا بدتر از آن برای فرار از درمسر بیان می‌شود.

— مهاتما گاندی

نه امروزه ضروری‌ترین و تأثیرگذارترین کلمه در زبان است که بالقوه مخرب‌ترین کلمه هم هست و گفتن آن از نظر بسیاری از آدم‌ها سخت‌ترین کار دنیا است. با این حال وقتی شیوه‌ی درست استفاده کردن از آن را یاد بگیریم، همین یک کلمه این قدرت را دارد که زندگی ما را به کل دگرگون کند.

یک مشکل جهانی

ما هر روز خود را در موقعیت‌هایی می‌بینیم که باید به آدم‌هایی که به نوعی به آن‌ها وابسته هستیم، «نه» بگوییم. بد نیست چند تا از این موقعیت‌هایی را که ممکن است در طول روز با آن‌ها مواجه شوی و نیاز باشد نه بگویی، در نظرت مجسم کنی:

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

موقع صرف صبحانه، دختر کوچولویت به تو التماس می کند که برایش اسباب بازی جدیدی بخری و تو همین طور که داری به تلفنی جواب می دهی، آهسته می گویی: «نه. تو کلی اسباب بازی داری.» او می گوید: «بابا، تو را به خدا. همه ی دوستانم یکی دارند.» چطور می توانی در جواب فرزندت نه بگویی، بدون اینکه این حس به تو دست دهد که پدر با مادر بدی هستی؟

وقتی وارد محیط کارت می شوی، رییس تو را به دفترش فرا می خواند و از تو می خواهد تعطیلات آخر هفته را هم برای تمام شدن یک طرح مهم کار کنی. این درست همان آخر هفته ای است که تو و همسرت مدت ها است منتظر آن بوده اید تا از شهر بیرون بزنید و استراحتی بکنید. ولی چه می شود کرد؟ این جناب رییس است که چنین درخواستی دارد و تازه همین روزها قرار است به کارمندان ترفیع بدهند. چطور می توانی نه بگویی بدون اینکه رابطات را با رییس خراب کنی و ترفیع را به خطر بیندازی؟

یک مشتری کله گنده به تو زنگ می زند و تقاضا می کند خریدش را سه هفته زودتر از موعد مقرر به او تحویل بدهی. تو با توجه به تجربه های گذشته می دانی که این کار چقدر از درون استرس و فشار تحمیل می کند و دست آخر هم مشتری از کیفیت آن محصول راضی نخواهد بود. ولی آخر او مشتری کله گنده ی توست و «نه» هم حالی اش نمی شود! چطور می توانی نه بگویی بدون اینکه رابطات را با آن مشتری خراب کنی؟

در یک جلسه‌ی کاری در شرکت هستی و رییس ریست خشمگینانه رو به همکاری می‌کند و به شدت عملکردش را به باد انتقاد می‌گیرد، به شخصیت او توهین می‌کند و به بدترین شکل ممکن او را تحقیر می‌کند. همه ساکت و وحشت‌زده‌اند و خشکشان زده است. با این حال در دل خوشحالند که این بار فردی دیگر هدف خشم رییس قرار گرفته است. تو می‌دانی که این رفتار بسیار نامناسب است ولی چطور می‌توانی بی‌پرده «نه» بگویی؟

به خانه می‌آیی و می‌بینی تلفنت زنگ می‌خورد. فرد پشت خط همسایه و دوست است که می‌خواهد به انجمن خیریه‌ی آن‌ها ملحق شوی و دلیل خوبی هم برای درخواستش دارد. او با چرب‌زبانی می‌گوید: «خوب، تو درست همان مهارت‌هایی را داری که ما به آن‌ها نیاز داریم.» اما تو می‌دانی که در این برهه از زمان به اندازه‌ی کافی مسؤولیت‌های مختلف داری و نمی‌توانی مسؤولیتی دیگر را بر عهده بگیری. ولی چطور می‌توانی نه بگویی بی‌آنکه عذاب وجدان پیدا کنی؟ همان شب، سر میز شام، همسرت مسأله‌ی مادر پیرت را پیش می‌کشد که به سن و سالی رسیده است که دیگر تنها ماندن برایش خطرناک است و می‌خواهد بیاید و با شما زندگی کند. همسرت به شدت مخالف است و به تو اصرار می‌کند به مادرت زنگ بزنی و به او نه بگویی. ولی چطور می‌توانی به مادر خودت نه بگویی؟

اخبار شبانگاهی را نگاه می‌کنی که پر است از گزارش‌هایی درباره‌ی خشونت و بی‌عدالتی. در کشوری دوردست کشتار جمعی صورت می‌گیرد؛ در حالی که غذاها در انبارها فاسد می‌شوند، تعداد

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنویم؟

زیادی کودک دارند از گرسنگی می میرند؛ سلاح های کشتار جمعی
روزبه روز بیشتر می شوند. تو با خودت می گویی: «ما چطور به عنوان
اعضای جامعه ی جهانی به این تهدیدات و خطرات نه بگویم؟»
همه ی این مثال ها به نظرت آشنا می آید؟

همه ی این موقعیت ها یک وجه اشتراک دارند: برای اینکه از
چیزی مهم حمایت و پشتیبانی کنی و نیازهای خودت و دیگران را
برآورده کنی، باید به خواسته یا دستوری که بجا نیست، به رفتاری که
نامناسب یا توهین آمیز است، یا به موقعیت و نظامی که کارایی ندارد یا
عادل نیست، نه بگویی.

چرا نه؟ چرا حالا؟

گفتن نه در تمام طول تاریخ مهم بوده ولی به احتمال زیاد در هیچ دوره ای
به اندازه ی عصر حاضر به عنوان مهارتی ضروری به چشم نیامده است.
من در طول کارم این امتیاز را داشتم که به جاهای زیادی از
دنیا سفر کنم و صدها محیط کاری و خانوادگی را در دهها جامعه ی
مختلف ببینم و با هزاران آدم حرف بزنم. به هر جا می روم، می بینم که
آدم ها تحت فشار و استرس روزافزون هستند. مدیران و افراد حرفه ای
را می بینم که با کار زیاد خودشان را از پای درآورده اند. آدم هایی را
می بینم که برای ایجاد تعادل بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی
خود با چنگ و دندان تلاش می کنند. به ویژه بار سنگینی را بر دوش
زنانی می بینم که بیرون از خانه کار می کنند. به پدرها و مادرهایی
برخورد کرده ام که وقت خیلی کمی پیدا می کنند تا درست و حسابی با

بچه‌هایشان بگذرانند. و بچه‌هایی را می‌بینم که زیر بار تکالیف و درس‌هایشان له شده‌اند و روزبه‌روز هم وقت کمتری برای بازی دارند. همه جا پر است از آدم‌هایی که بیش از حد کار می‌کنند و بیش از حد تحت فشارند. البته من هم به‌نحوی مثل بقیه هستم!

به لطف تحول عظیمی که در دانش بشری رخ داده است، ما بیشتر از هر زمان دیگری اطلاعات و گزینه‌های مختلفی در مقابل خود داریم؛ ولی در عین حال تصمیم‌های بیشتر و زمان کمتری هم برای گرفتن آن‌ها داریم، زیرا سرعت زندگی با آنچه به آن می‌گویند پیشرفت فناوری، به مراتب بیشتر شده است؛ فناوری‌هایی که بسیاری از کارها را برای ما را آسان کرده است. در عین حال به لطف همین فناوری، مرزهای بین خانه و محیط کاری کم‌کم از بین می‌روند چون از طریق تلفن همراه و ایمیل، کارها در هر جایی و هر زمانی به دست افراد می‌رسد. قوانین هم دارند فرسوده می‌شوند و وسوسه‌ی میانبر زدن و زیر پا گذاشتن معیارهای اخلاقی روزبه‌روز بیشتر می‌شود. آدم‌ها در همه‌ی زمینه‌ها می‌بینند که سخت است مرزها را مشخص و حفظ کنند. **در یک کلام، «نه» گفتن بزرگ‌ترین چالش دنیای امروز است!**

دام «سه وجهی»

به احتمال زیاد، «نه» مهم‌ترین واژه در فرهنگ لغت است ولی درست گفتن آن سخت‌ترین کار دنیا به شمار می‌آید.

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

وقتی از شرکت کنندگان در همایش‌هایم در دانشگاه هاروارد و جاهای دیگر می‌پرسم که چرا نه گفتن این قدر برای‌شان سخت است، اغلب این جواب‌ها را می‌شنوم:

«آخر نمی‌خواهم معامله را از دست بدهم.»

«راستش نمی‌خواهم رابطه‌مان را خراب کنم.»

«از کاری که ممکن است به تلافی این کار سرم بیاورد، می‌ترسم.»

«چون اگر نه بگویم، کارم را از دست می‌دهم.»

«برای اینکه عذاب وجدان می‌گیرم؛ نمی‌خواهم آن‌ها را ناراحت کنم.»

می‌دانی آنچه نه گفتن را برای ما سخت می‌کند چیست؟ نه گفتن در حقیقت مبارزه‌ای است بین «استفاده از قدرت» و «حفظ رابطه». از یک طرف، اگر از قدرت که مهم‌ترین وسیله برای نه گفتن به طرف مقابل است استفاده کنی، ممکن است رابطه‌ات با او صدمه ببیند. از طرف دیگر، حفظ رابطه‌ات ممکن است قدرتت را تضعیف کند. با این اوصاف، بی‌شک از خودت می‌پرسی: «پس من باید چه کار کنم؟»

آدم‌ها اغلب به سه روش مختلف با این مشکل روبه‌رو می‌شوند:

سازش: ما بله می‌گوییم، آن هم درست زمانی که

می‌خواهیم نه بگویم

اولین رویکرد این است که بر رابطه تأکید کنیم، حتی اگر معنایش قربانی کردن منافع کلیدی‌مان باشد. به این رویکرد، سازش می‌گویند. ما می‌گوییم بله، آن هم درست زمانی که می‌خواهیم بگوییم نه.

سازش اغلب به معنای یک بله‌ی ناسالم است که آرامشی کاذب را برای مان به ارمغان می‌آورد. من تسلیم خواسته‌ی دخترم برای خرید یک اسباب‌بازی جدید می‌شوم تا دچار عذاب وجدان نشوم که چرا آنچه را خواسته است از او دریغ کرده‌ام. ولی نتیجه‌ی چنین سازشی فقط این است که می‌فهمم این کار باعث خواسته‌های بیشتر و بیشتر او می‌شود، دست آخر هم هر دوی ما در یک چرخه‌ی ناخوشایند بی‌انتها گیر می‌کنیم. وقتی ریست از تو می‌خواهد درست در همان آخر هفته‌ای اضافه‌کاری کنی که تو و همسرت از قبل برنامه ریخته‌اید با هم باشید و تفریح کنید، تو در اوج عصبانیت دندان‌هایت را به هم می‌فشاری و تسلیم می‌شوی، چون می‌ترسی ترفیعی را که می‌خواهی، از دست بدهی. حتی اگر زندگی خانوادگی‌ات از این مسأله آسیب ببیند. بیشتر اوقات ما با قضا می‌آییم، حتی اگر بدانیم این تصمیم به نفع ما نیست. بله‌ی ما در واقع یک بله‌ی مخرب است چون منافع و خواسته‌های عمیق‌تر ما را نادیده می‌گیرد.

علاوه بر این، سازش می‌تواند به سازمان ما هم آسیب برساند. در اینجا به نمونه‌ای اشاره می‌کنم. یکی از شرکت‌کنندگان در همایش‌هایم به نام کریس می‌گفت: «من و همکارانم داشتیم در مورد یک معامله بزرگ ۱۵۰ میلیون دلاری کار می‌کردیم. ما خیلی برای این معامله زحمت کشیده بودیم و خیال می‌کردیم کارمان را درست انجام داده‌ایم. اما من درست قبل از اینکه معامله قطعی شود، تصمیم گرفتم برای بار آخر اعداد و ارقام را از نو بررسی کنم. وقتی محاسبه کردم، مثل روز برایم روشن شد که این معامله در دراز مدت برای ما

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم؟

سودی ندارد. ولی چون همه خیلی در مورد این معامله هیجان زده بودند و هیچ کس نمی توانست صبر کند و همه می خواستند هر چه زودتر قضیه رسمی شود، نتوانستم خودم را راضی کنم چوب لای چرخ کار بگذارم. برای همین حرفی نزدیم، با آنکه می دانستم این پروژه به ضرر ما تمام خواهد شد و من باید این مسأله را به بقیه هم بگویم. به هر حال معامله انجام شد و آمد به سرم هر آنچه می ترسیدم. یک سال بعد به ددسر بررکی افتادیم. اگر امروز در آن موقعیت قرار بگیرم، برای یک لحظه هم شک نمی کنم که حرفم را بزنم. این ماجرا درسی پرهزینه اما ارزشمند به من داد.»

کریس از این می ترسید که مخالفتش چوب لای چرخ گذاشتن باشد. او سکوت کرد، فقط به این دلیل که «همه خیلی در مورد آن معامله هیجان زده بودند.» همه می دوست داریم دیگران ما را دوست داشته باشند و حرفمان را قبول کنند. هیچ کس دلش نمی خواهد آدم بد ماجرا باشد! این همان چیزی است که کریس می ترسید با گفتن حقایق ناخوشایند به سرش بیاید. هیجان همه به خشمی علیه او تبدیل می شد (حداقل کریس که این تصور را می کرد). بنابراین او به انجام معاملهای رضایت داد که یک سال بعد او و دیگران بابتش حسابی پشیمان شدند.

می گویند نیمی از مشکلات امروز ما به دلیل بله گفتن ما است. آن هم درست زمانی که باید نه بگوئیم. هزینه ی بله گفتن در موقعی که باید نه بگوئیم، هرگز به اندازه ی این دوران بالا نبوده است.

حمله: یک «نه» آبی می‌گوییم

نقطه‌ی مقابل سازش، حمله است. ما بدون توجه به رابطه‌مان با طرف مقابل، از قدرتمان استفاده می‌کنیم تا به خواسته‌مان برسیم. اگر ترس عامل سازش است، خشم هم عامل حمله است. ما اغلب به دلیل رفتار ازاددهنده‌ی طرف مقابل از دست او عصبانی می‌شویم؛ یا خواسته‌ی نامعقولش باعث می‌شود به ما بر بخورد؛ یا اینکه فقط از وضعیت موجود خسته می‌شویم. بالطبع به او حمله می‌کنیم؛ ما به شیوه‌ای نه می‌گوییم که طرف مقابل را می‌آزارد و رابطه‌مان را ویران می‌کند. بگذار جمله‌ای از آمبروس بیز برای نقل کنم که خیلی به آن علاقه دارم: «کافی است موقع عصبانیت دهانت را باز کنی. حرف هایی می‌زنی که تا آخر عمر از گفتنشان پشیمان خواهی شد.»

به مثال زیر توجه کن و ببین در یک معامله تجاری بزرگ بین مسؤولان دولتی و یک شرکت خصوصی بزرگ که دولت آن را استخدام کرده بود تا یک سیستم رایانه‌ای برای سازماندهی پرداخت‌های دولت به افراد فقیر، سالمند و مریض طراحی کند، چه اتفاقی افتاد. با طی یک سوم راه، سیستم رایانه‌ای نیمی از بودجه‌ی در اختیار ایالت را بلعید. بالطبع مقامات دولتی از ترس اینکه میاد بودجه کم بیاید، قرارداد را فسخ کردند و پروژه را از آن شرکت گرفتند. مسؤولان دولتی از دست آن شرکت عصبانی بودند و مدیران شرکت هم از دست آن‌ها خشمگین بودند و هر کدام تقصیر را گردن دیگری می‌انداخت.

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم؟

با این حال، مقامات دولتی علاقه‌مند بودند آن سیستم رایانه‌ای و اطلاعاتش را از شرکت بخرند، چون آن اطلاعات برای‌شان خیلی باارزش بود. ارزش تخمینی سیستم رایانه‌ای پنجاه میلیون دلار بود. برای آن شرکت هم که آن سیستم هیچ مورد استفاده‌ی دیگری نداشت، بهتر بود آن را به دولت بفروشد. برای دولت، این سیستم به‌راستی پنجاه میلیون دلار می‌ارزید چون پردازش مجدد اطلاعات به‌مراتب هزینه‌ی بیشتری برای‌شان داشت. به‌علاوه، آن‌ها وقت هم نداشتند. در این شرایط به نظر می‌رسید که رسیدن به توافق کار چندان سختی نباشد چون هر دو طرف از این معامله سود می‌بردند. با این حال خشم هر دو طرف به این منجر شد که بانه‌های مخرب به یکدیگر حمله کنند، هر کدام انگشت اتهام به سمت دیگری بگیرد و در نهایت هم هیچ توافقی حاصل نیامد و پنجاه میلیون دلار دود شد و به هوا رفت! دولت و آن شرکت به مدت ده سال در چرخه‌ی دادرسی و شکایتی افتادند که صدها هزار دلار خرج هزینه‌های قانونی و رسیدگی به آن شد و در نهایت هم هر دو ضرر هنگفتی کردند!

اگر بسیاری از مشکلات ما ناشی از گفتن بله در زمانی است که باید نه بگوئیم، بی‌شک بسیاری از مشکلات هم از نه گفتن حاصل می‌شود که آن را به گونه‌ای بد می‌گوئیم، درست مثل کاری که مسؤولان دولتی و آن شرکت کردند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که بحث و مشاجره فراگیر است، در خانه، در محیط کار و در سطح جامعه. جروب‌های خانوادگی، دعوای تلخ، برخوردهای هیأت مدیره یا جنگ‌های خونین را در نظر بگیر. به نظرت هر بار که آدم‌ها به هم

حمله می‌کنند، در واقع چه پیامی به هم می‌دهند؟ در قلب تمام جروب‌های مخرب دنیا (چه کوچک و چه بزرگ) یک نه وجود دارد، ولی نه‌ای که بد بیان می‌شود.

کناره‌گیری: هیچ چیزی نمی‌گوییم

سومین رویکرد معمول کناره‌گیری است. ما نه نمی‌گوییم، بلکه هم نمی‌گوییم. در اصل هیچ چیزی نمی‌گوییم. امروزه کناره‌گیری یک واکنش معمول در جروب‌هاست، به خصوص در خانواده‌ها و در سازمان‌ها، چون می‌ترسیم به دیگران توهین کنیم و خشم یا ناراضایتی در آن‌ها به وجود آوریم. هیچ چیزی نمی‌گوییم، به این امید که مشکل راهش را بکشد و برود، حتی با اینکه می‌دانیم این‌طور نخواهد شد. ما در سکوتی سرد همراه با همسرمان سر میز شام می‌نشینیم و وانمود می‌کنیم هیچ چیزی سر کار ما را اذیت نمی‌کند، درحالی‌که از دست رفتارهای همکارمان از خشم به خود می‌پیچیم. ما بی‌عدالتی‌ها و تجاوزهایی را که به حقوق آدم‌های اطراف ما می‌شود، نادیده می‌گیریم.

کناره‌گیری نه تنها برای سلامت فردی ما مخرب است (چون موجب بالا رفتن فشارخون یا زخم معده می‌شود)، بلکه برای سلامت جامعه هم خطرناک است چون باعث می‌شود مشکلات همین‌طور روی هم انباشته شود و زمانی خودش را نشان دهد که دیگر به بحرانی تبدیل شده است که فرار از آن امکان‌پذیر نیست.

کناره‌گیری (حالا در هر حوزه‌ای از زندگی که باشد) مرگبار است.

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشویم؟

به قول مارتین لوتر: «زندگی ما روزی شروع به تمام شدن می کند که ما در مورد مسایل مهم سکوت کنیم.»

ترکیب

این سه رویکرد - سازش، حمله و کناره گیری - جدا از هم نیستند. آن ها در عملکرد یکدیگر دخالت می کنند و به معضلی منجر می شوند که من به آن می گویم دام سه وجهی.

همه ی ما بیشتر اوقات با سازش با طرف مقابل شروع می کنیم. بعد به طور طبیعی کم کم احساس خشم و نفرت می کنیم. بعد از اینکه احساساتمان را برای مدتی سرکوب کردیم، به نقطه ای می رسیم که ناگهان منفجر می شویم و حاصلش تنها پشیمانی بعد از دیدن تأثیرات مخرب حمله مان است. برای همین، یا دوباره سازش می کنیم یا با کناره گیری مشکل را نادیده می گیریم و به این امید می نشینیم که از بین برود. ما مثل موشی می شویم که در هراتویی گیر افتاده است؛ از این جعبه به آن جعبه می رویم ولی هرگز به پنیر نمی رسیم.

هر سه ی این رویکردها در بحرانی که در آوریل ۲۰۰۴ گریبانگیر شرکت رویال داچ شل شد، عمل کردند. در آن زمان معلوم شد این شرکت ذخایر نفتی خویش را بیش از آنچه بود اعلام کرده است. وجهه و اعتبار شرکت نابود شده و میزان اعتبارش کاهش یافته بود و رئیس شرکت، مسؤول بخش اکتشافات و رئیس امور مالی شغلشان را از دست دادند.

دلیل خبررسانی نادرست، اصرار رئیس هیأت مدیره بر این موضوع بود که یک بشکه از ذخایر نفتی نمونه ی هر بشکه ای است که از زمین

استخراج می‌شود؛ عقیده‌ای که هیچ کس شجاعت نه گفتن به آن را نداشت، با اینکه مثل روز روشن بود چیزی که او می‌خواهد قابل قبول نیست. مسؤول بخش اکتشافات شل سعی کرده بود زنگ خطر را به صدا درآورد ولی تحت فشار رییس، در جمع با این مسأله کنار آمده و با آن‌ها همکاری کرده بود، گرچه در خلوت حسابی کفری بود. یک سال بعد آتش زیر خاکستر شعله‌ور شد. بعد از اینکه رییس هیأت مدیره از عملکرد کارمندان بخش اکتشافات ابراز نارضایتی کرده بود، رییس بخش هم با ایمیلی که در بین همه بخش شد، حمله‌ی او را پاسخ گفت. او در آن ایمیل نوشته بود: «من خسته شده‌ام و دیگر حالم از دروغ گفتن درباره‌ی آمار مربوط به میزان ذخایر من و بازبینی‌های بیهوده‌ای که به دلیل حسابرسی‌های اشتباه صورت می‌گیرد، به هم می‌خورد.»

در مدتی که رییس هیأت مدیره حمله می‌کرد و رییس بخش اکتشافات بین سازش و حمله سرگردان بود، رییس بخش مالی تصمیم گرفت که خودش را کنار بکشد و از هر دخالتی دوری کند و امیدوار باشد که این غایله ختم به خیر شود. ولی این طور نشد و آخر سر این غایله به یک گندکاری بزرگ ختم شد که نتایج وحشتناکی برای همه‌ی افراد درگیر در ماجرا به بار آورد.

راه نجات: یک «نه» مثبت

خوشبختانه یک راه نجات از این دام وجود دارد. البته این راه مستلزم آن است که تو با این باور عمومی که می‌گویدی باید برای به دست آوردن آنچه می‌خواهی از قدرتت استفاده کنی (به قیمت از بین بردن

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

روابطت) یا می‌توانی از روابطت استفاده کنی (به قیمت از دست دادن قدرت)، مبارزه کنی. برای استفاده از این راه نجات باید از هر دوی این‌ها به طور همزمان استفاده کنی و طرف مقابل را در یک رویارویی سازنده و محترمانه قرار دهی.

این کاری بود که مردی که او را جان می‌نامیم، وقتی احساس کرد مجبور است مقابل پدر ملطه‌جویش که از قضا کارفرمایش هم بود بایستد، انجام داد. جان در یک تجارت خانوادگی مشغول به کار بود و ساعت‌های طولانی کار می‌کرد و همین مسأله باعث می‌شد حتی در تعطیلات هم از همسر و بچه‌هایش دور باشد. در ضمن با اینکه حجم کاری و مسؤولیت جان بسیار بیشتر از همکارانش (یعنی سه تا دامادهای خانواده) بود، پدرش به همه به یک اندازه حقوق می‌داد چون می‌گفت با این کار دیگر کسی نمی‌گوید که او به پسرش بیشتر رسیده است و استثنا قایل شده است. جان از آنکه مبادا توی روی پدرش بایستد، هیچ وقت شکایتی نمی‌کرد، گرچه در تنهایی از کار زیاد و حقوق پایین خورش به جوش می‌آمد و عصبانی می‌شد. بالاخره جان متوجه شد ادامه‌ی این وضع امکان‌پذیر نیست و باید تغییری رخ دهد. او تمام شجاعتش را جمع کرد و تصمیم گرفت از خودش دفاع کند.

«ما سر میز شام بودیم و با اعضای خانواده غذا می‌خوردیم. من به بابا گفتم می‌خواهم با او تنها حرف بزنم. ما به جای خلوتی رفتیم و بعد، من به او گفتم می‌خواهم در تعطیلاتی که در راه است پیش خانواده‌ام باشم. در ضمن گفتم که دیگر بیشتر از ساعت‌های کاری‌ام

کار نمی‌کنم و می‌خواهم به اندازه‌ی زحمتی که می‌کشم حقوق بگیرم.»

جان خیلی محکم اما محترمانه حرف خودش را زده بود. واکنش پدر چیزی نبود که پسر از آن می‌ترسید: «بابا خیلی بهتر از آنچه انتظار داشتم با این مسأله برخورد کرد. من نمی‌خواستم روی حرف او حرف بزنم. فقط می‌خواستم روی پای خودم بایستم، نه اینکه به او امید ببندم. شاید او متوجه این قضیه شد؛ چون گفت اشکالی ندارد که دیگر اضافه کاری نایستم و قرار شد در مورد مسایل مالی هم با هم حرف بزنیم. من احساس کردم او در آن واحد هم عصبانی شد و هم احساس غرور کرد.»

پیش از این جان تصور می‌کرد قضیه «یا این، یا آن» است؛ یا باید از قدرت‌ش استفاده کند یا حواسش به روابط باشد. جان از ترس اینکه پدرش خواسته‌ی او را رد کند، سال‌ها جلوی قدرت‌ش را گرفته بود. او سازش کرده بود و از رویارویی طفره رفته بود. درسی که از نه گفتن به پدرش یاد گرفت، این بود که همزمان هم می‌توانی از قدرتت بهره‌گیری و هم روابط را حفظ کنی. منظور از گفتن «نه» مثبت همین است و بس!

ساختار «نه» مثبت این است: «بله! نه. بله!»

برخلاف «نه» معمولی که با «نه» شروع می‌شود و به «نه» هم ختم می‌شود، نه مثبت با یک بله شروع می‌شود و به یک بله هم ختم می‌شود.

چطور نه بگوئیم و در جواب بله بشنویم؟

گفتن نه اول از همه، یعنی گفتن بله به خودت و محافظت از چیزی که برایت مهم است. جان انگیزه‌ی اصلی‌اش را برای نه گفتن این طور برایم بیان کرد: «من این کار را انجام ندادم که واکنش خاصی دریافت کنم، گرچه هنوز هم این مسأله برایم مهم بود که پدرم درباره‌ی این موضوع چه فکری می‌کند. ولی من این کار را کردم چون با خودم گفتم: جان، اگر الآن از خودت دفاع نکنی، هیچ عزت نفسی در آینده نخواهی داشت. جان بله‌ی اول خود را این طور به پدرش بیان کرد: «بابا، خانواده‌ام به من احتیاج دارند و من می‌خواهم تعطیلات پیش آن‌ها باشم»

بعد، جان با یک نه واقع‌بینانه به حرف‌هایش ادامه داد، نه‌ای که مرزی مشخص را تعیین می‌کند: «من دیگر در آخر هفته‌ها و تعطیلات کار نمی‌کنم.»

او با یک «بله؟» صحبت‌هایش را به پایان برد. در واقع در این مرحله از طرف مقابلش دعوت کرد تا با او به توافقی برسد که خواسته‌های او را برآورده کند. «پیشنهاد من این است که ما برنامه‌ای جدید بریزیم که طبق آن کارهای لازم در دفتر انجام بشود و من هم زمانی را که می‌خواهم، با خانواده‌ام بگذرانم.»

یک نه مثبت به طور خلاصه، یک بله! نه، بله؟ است. بله‌ی اول بیان‌کننده‌ی منافع توست، نه نشان‌دهنده‌ی قدرت و بله‌ی دوم تداوم‌بخش رابطه/ت است. بنابراین گفتن یک نه مثبت تعادلی بین قدرت و رابطه به وجود می‌آورد تا در نهایت منافع تو تأمین شود.

به تفاوت بین بله‌ی اولی و دومی دقت کن. بله‌ی اولی به درون تو توجه دارد؛ تأکیدی است روی منافع و موضوعات مورد نظر تو. و بله‌ی دومی بر برون تکیه دارد؛ دعوتی است از طرف مقابل تا به توافقی با تو دست یابی که در آن منافع مورد نظر تو تأمین شود.

کلید اصلی نه مثبت احترام است. آنچه باعث تمایز بین نه مثبت و سازشی می‌شود، احترام است؛ احترامی که به خودت و موضوعی که برایت مهم است می‌گذاری. آنچه باعث تمایز بین نه مثبت و حمله می‌شود، این است که همین طور که داری به خواسته یا رفتار طرف مقابلت نه می‌گویی، احترام او را هم حفظ کنی. نه مثبت جواب می‌دهد. چون به قول جان، تو روی پاهای خودت ایستاده‌ای، نه اینکه به دیگران تکیه کرده باشی.

بهترین راه برای توصیف نه مثبت این است که آن را به درخت تشبیه کنیم. تنه‌ی درخت مثل نه تنوست؛ صاف و محکم. ولی تنه‌ی درخت فقط قسمت میانی درخت است و تمام درخت نیست. به همین ترتیب «نه» تو هم فقط قسمت میانی یک نه مثبت است و کل ماجرا نیست. ریشه‌هایی که تنه از آن می‌روید، بله‌ی اول تو است؛ بله‌ای به عمیق‌ترین خواسته‌هایی که تو را سر پا نگه می‌دارند. شاخ و برگ‌ها که از تنه منشعب می‌شوند، بله‌ی دوم تو هستند که به سمت یک توافق احتمالی یا ادامه‌ی رابطه اجتماعی قد می‌کشند. درخت نتیجه‌ی مثبتی است که به دنبالش هستی.

زمانی که بخواهیم از خودمان دفاع کنیم، می‌توانیم به درختان نگاه کنیم و چیزهای زیادی از آن‌ها یاد بگیریم. آن‌ها می‌دانند چگونه چطور راست

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

قامت بایستند. آن‌ها می‌دانند چطور ریشه‌شان را در عمق زمین فرو کنند، درحالی‌که شاخه‌هایشان را به سمت آسمان دراز کرده‌اند. ویلیام باتلر ییتز زمانی درخت بلوط را چنین توصیف کرد: «شکوفه‌دهنده‌ای با ریشه‌های استوار.» این یک نه مثبت است، یک نه محکم همچون تنه‌ی درخت که ریشه در یک بله‌ی عمیق‌تر دارد و یک بله‌ی بزرگ‌تر، شکوفه آن است.

سه هدیه‌ی بزرگ نه مثبت

طبق گفته‌ی فرزاسگان، سه فرایند اساسی در هستی جریان دارد: خلق، محافظت و تغییر. نه گفتن برای هر سه‌ی این فرایندها ضروری است. اگر یاد بگیری چطور خردمندانه و ماهرانه نه بگویی، می‌توانی آنچه را می‌خواهی خلق کنی، از آنچه برایت ارزشمند است محافظت کنی و آنچه را تأثیری ندارد تغییر دهی. این‌ها سه هدیه‌ی بزرگ نه مثبت است.

آنچه را می‌خواهی خلق کن

هر روز هر یک از ما با انتخاب‌های مختلف (چه کوچک و چه بزرگ) در زندگی‌مان روبه‌رو می‌شویم که بله گفتن به یکی از آن‌ها مستلزم نه گفتن به بقیه است. تنها با نه گفتن به درخواست‌هایی که وقت و انرژی تو را هدر می‌دهند، می‌توانی جایی برای بله‌های زندگی‌ات باز کنی، یعنی برای آدم‌ها و کارهایی که از همه چیز برای تو مهم‌تر

هستند. راز پیچیده و متناقض ماجرا این است: تا از صمیم قلب نه نگویی، نمی‌توانی به‌راستی بله بگویی.

من این درس را در همان اوایل زندگی حرفه‌ای‌ام از سرمایه‌داری مشهور و فوق‌العاده موفق به نام وارن بوفت یاد گرفتم. یک روز موقع صرف صبحانه، او محرمانه به من گفت راز خلق ثروت عظیمش در توانایی او در گفتن نه، نهفته است: «من تمام روز می‌نشینم و پیشنهادهای مختلف سرمایه‌گذاری را بررسی می‌کنم. من می‌گویم نه، نه، نه، نه... تا اینکه چشمم بخورد به یکی که درست همانی است که می‌خواهم. و آن وقت می‌گویم بله. تنها کاری که می‌بایست می‌کردم این بود که چند بار در زندگی‌ام بله‌هایی درست بگویم و این طوری شد که چنین ثروتی به دست آوردم». یادت باشد، هر بله‌ی مهم نیازمند گفتن هزاران نه است.

نه کلمه‌ای کلیدی برای مشخص کردن تمرکز اصلی توسست. به خطوط هوایمایی «ساوث وست ایرلاین» نگاه کن. این شرکت هوایی موفق‌ترین خط هوایمایی و سرمشقی عالی برای خطوط هوایمایی کم هزینه در سرتاسر دنیا است. اگر خوب به این شرکت نگاه کنی، می‌بینی راز موفقیت این شرکت در این است که به مشتریان یک نه مثبت گفته است. راهبرد این شرکت برای اینکه به موفقیت و سودآوری بله بگوید (اولین بله)، این بود که به درخواست رزرو جا، غذای گرم و انتقال بار بین خطوط نه بگوید. نه گفتن به این سه نوع خدمات که زمانی آن‌ها را به سود مشتری می‌دانستند، ساوث وست را قادر ساخت هوایماهایش را برای پروازهای فوق‌العاده سریع

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

در میان خطوط هواپیمایی سازماندهی کند. این کار در عوض به ساوث وست اجازه داد که به هزینه‌ای قابل پرداخت و زمان‌بندی مناسب با پروازهای دائمی قابل اعتماد بله بگوید (دومین بله). این‌ها خدماتی هستند که مشتریان ساوث وست به‌راستی از آن راضی‌اند، چون با این روش سریع‌تر و ارزان‌تر به مقصد مورد نظرشان می‌رسند.

از آنچه برای ارزشمند است، محافظت کن

برای لحظه‌ای، تمام مسایلی را که برایت مهم هستند، در نظر بیاور: خوشبختی خودت، سلامت عزیزانت، موفقیت شرکتت، امنیت کشورت و یک شالوده اقتصادی مناسب برای آن. رفتارهای دیگران تا حدودی تمام چیزهایی را که برای ما مهم هستند، تهدید می‌کنند یا تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. یک نه مثبت ما را قادر می‌سازد تا مرزهای کلیدی خود را مشخص، محافظت و مراقبت کنیم. مرزهای شخصی، سازمانی و اجتماعی، مرزهایی هستند که برای محافظت از چیزهایی که برای‌شان ارزش قایلیم، ضروری هستند.

بین چطور گروهی از مادران به چیزی نه گفتند که در ظاهر به خشونت فراگیر در میان جوانان منطقه‌ای از لس‌آنجلس تبدیل شده بود. آن زن‌ها که در ابتدا به شدت احساس بیچارگی می‌کردند، اول با دعا به درگاه خداوند قدرت لازم را در وجود خود جمع کردند و بعد یک روز غروب به خیابان‌ها ریختند و به سراغ آن نوجوانان شروری رفتند که آماده بودند به آن‌ها حرف بزنی تا دعوایی را شروع کنند. زن‌ها با پسرهایشان و پسرهای اقوامشان صحبت کردند و به آن‌ها

نوشابه و کیک دادند و به درد دلشان گوش کردند. در کمال تعجب، مردان جوان آن شب دعوا نکردند. بنابراین مادرها شب‌های دیگر هم به خیابان‌ها آمدند. آن‌ها در جواب به دغدغه‌های این جوانان در مورد آینده‌شان، کسب و کارهای کوچکی را راه انداختند و آموزش‌هایی برای حل مشاجرات به آن‌ها دادند. طولی نکشید که خشونت به طرزی چشمگیر کاهش یافت. راز موفقیت مادران گفتن یک نه مثبت بود. بله‌ی اول آن‌ها به آرامش و امنیت بود. نه‌شان به خشونت بود و بله‌ی دوم‌شان به این بود که به آن مردان جوان کمک کنند شغلی به دست بیاورند و عزت نفس خود را بسازند.

آنچه را دیگر تأثیری ندارد، تغییر بده

مهم نیست که داری تغییری سازمانی در محیط کارت می‌دهی یا تغییری شخصی در خانه‌ات، یا تغییری اقتصادی یا سیاسی در سطح اجتماع. در هر حال هر تغییر خلاق با یک نه هدفمند به وضع فعلی آغاز می‌شود. نه تو می‌تواند به تنبلی یا رفتار خودخواهانه در محیط کاری باشد؛ می‌تواند به خیانت و سوءاستفاده در زندگی خانوادگی باشد، یا به بی‌عدالتی و بی‌کفایتی در جامعه‌ی بزرگ‌تر. خانواده‌ای را می‌شناسم که پسرشان داشت با اعتیادش زندگی آن‌ها و خودش را نابود می‌کرد. بنابراین پدر، مادر، خواهرها و برادرها یک روز همگی برای کاری که شاید بتوان اسم آن را نوعی «مداخله» گذاشت، دور هم جمع شدند و به صورت سازنده‌ای با پسرشان برخورد کردند. آن‌ها با گفتن این حرف شروع کردند که او چقدر برای‌شان

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنویم؟

بالرزش است (بله‌ی اول آن‌ها)؛ و بعد ادامه دادند که باید از اعتیاد دست بردارد (نه آن‌ها) و گر نه حمایت آن‌ها را از دست می‌دهد. آن‌ها از او دعوت کردند از یک برنامه‌ی درمانی برای رفع اعتیاد استفاده کند (بله‌ی دوم آن‌ها). وقتی پسر با نه مثبت اعضای خانواده‌اش روبه‌رو شد، با پیشنهاد آن‌ها موافقت کرد، از روش درمانی بهره گرفت و از اعتیادش رهایی یافت.

نه مثبت علاوه بر اینکه کمک می‌کند به دیگران نه بگویی، کمک می‌کند به خودت هم نه بگویی. تا حدودی همه‌ی ما گاهی با چالش نه گفتن به وسوسه‌ها و رفتارهای مخربی مثل پر خوری و اسراف روبه‌رو می‌شویم. اغلب واکنش‌های متفاوتی در مقابل این مسأله نشان می‌دهیم: یا به این وسوسه‌ها تن می‌دهیم یا با منطق خودمان به آن‌ها حمله می‌کنیم یا خیلی راحت آنچه را در درونمان در حال رخ دادن است، انکار می‌کنیم. باید یاد بگیریم که به خودمان نه مثبت بگوییم؛ یعنی از منافع مهممان محافظت کنیم و در عین حال نسبت به خودمان احترام و همدلی نشان دهیم. با این کار کمک فوق‌العاده ارزشمندی در تغییر خودمان به سوی بهتر شدن خواهیم کرد.

چطور از این کتاب استفاده کنی

نه مثبت چیزی است که من به آن می‌گویم روش نامتعارف؛ چیزی که ما به‌طور شمی و شهودی آن را درک می‌کنیم ولی خیلی خیلی به ندرت از آن استفاده می‌کنیم. چرا؟ چون این نوع نه گفتن برخلاف تمایلات و واکنش‌های معمول ماست. این کتاب در یک چارچوب

عملی این حس کمیاب را سازماندهی کرده است و هر کسی می‌تواند برای دفاع از خود از آن بهره بگیرد، بدون اینکه رابطه‌های ارزشمند خود را نابود کند.

این کتاب به سه بخش یا مرحله تقسیم شده است: بخش اول توضیح می‌دهد که چگونه مثبت را «آماده» کنی؛ بخش دوم توضیح می‌دهد چگونه مثبت را «بیان» کنی و بخش سوم نشان می‌دهد چگونه راه را «ادامه دهی» تا به نتیجه‌ی مورد نظر برسی و مقاومت طرف مقابل را نسبت به نه خودت به پذیرش آن تبدیل کنی. در طول کتاب خواهی دید که هر کدام از این مراحل سه بخش را به خود اختصاص داده است. بخش اول بر بله‌ی زیرین تو تمرکز دارد، بخش دوم بر نه تو به رفتار یا خواسته‌ی دیگران و بخش سوم، بر بله‌ی تو به نتیجه‌ای مثبت.

در ابتدا، تو نه مثبت خودت را آماده می‌کنی. یعنی بلهات را رو می‌کنی، نهات را قدرت می‌بخشی و به راحت به سوی بله احترام می‌گذاری. بعد نه مثبتت را تحویل طرف مقابل می‌دهی، یعنی بلهات را بیان می‌کنی، از نه خودت دفاع می‌کنی و یک بله‌ی پیشنهادی می‌دهی. و در آخر و مهم‌تر از همه، مسیر نه مثبت خودت را دنبال می‌کنی؛ یعنی به بلهات وفادار می‌مانی، بر نهات تأکید می‌کنی و برای گرفتن بله مذاکره می‌کنی.

من معتقدم اگر موقع خواندن این کتاب حداقل یکی از موقعیت‌های چالش برانگیز زندگی‌ات را که دوست داری به آن نه بگویی در ذهنت داشته باشی، از این کتاب نکات ارزشمندتری یاد

چطور نه بگویم و در جواب بله بشنوم؟

می‌گیری. همین طور که فصل‌های کتاب تو را قدم به قدم در طول فرایند نه مثبت جلو می‌برند، از تو می‌خواهم نکات گفته شده را در مورد مسأله‌ای که با آن دست به گریبان هستی اعمال کنی و با استفاده از آن‌ها به یک روش مؤثر برای دستیابی به خواسته‌ات برسی. همه‌ی انسان‌ها با دوره‌ای نه گفتن روبه‌رو هستند، چه در خانه، چه در محیط کار و چه در اجتماع. بقای هر آنچه برای تو مهم است (از خوشبختی خودت و سعادت خانواده‌ات گرفته تا موفقیت در کار و سلامت جامع‌ها)، به توانایی تو به نه گفتن در مواقع لازم بستگی دارد. می‌دانم کاری دشوار است ولی فرایند نه مثبت انجام این کار را برایت راحت‌تر می‌کند چون راهی را به تو نشان می‌دهد که بدون آسیب زدن به روابطت، از حق خودت دفاع کنی. مهم نیست که نه گفتن چقدر برایت سخت است؛ تو می‌توانی این فرایند سه مرحله‌ای را یاد بگیری و آن را به عمل درآوری و با کمی تمرین و صبر و تلاش، مهارت‌هایت را تقویت کنی. در واقع هر قدر با این فرایند بیشتر آشنا شوی، بیشتر جزء طبیعت ثانوی تو می‌شود.

وقتی در هنر گفتن نه مثبت استاد شدی، به احتمال زیاد بزرگ‌ترین هدیه‌ی زندگی‌ات را از آن دریافت خواهی کرد، یعنی آزاد بودن؛ آزاد بودن برای اینکه همان کسی باشی که به‌راستی هستی و همان کاری را انجام دهی که در واقع برای انجام آن به دنیا آمده‌ای.