

العوائق أمام إتمام الاتفاق



يمكن التفاوض بنجاح حول معظم الخلافات في حال تمكن الفرقاء من الحفاظ على موضوعيتهم، وعدم الانقياد وراء الزهو وازدراء الآخرين أو التملل أو العناد أو الجهل بالحقائق. يمكن التغلب على كثير من العوائق التي تقف في طريق التفاوض الناجح أو إزالتها إذا عرفت كيف تتدبر الأمور. سأقدم لك بعض العوائق النموذجية في طريق الوصول إلى اتفاق، وسأرفقها باقتراحات للتعامل معها.

المساومون المقاومون التغيير والأفكار الجديدة

ستواجه في أثناء التفاوض المساومين المقاومين التغيير والأفكار الجديدة الذين يعدون كل صفقة بمنزلة معركة، فهم موجودون حقاً. كيف سيكون بإمكانك التعامل مع هكذا مفاوضين وهم على درجة عالية من التنافسية؟ إليك بعض الاقتراحات:

- اعرف لعبتهم. لا تمكنهم من التهويل عليك. خذ في الحسبان أن يقدموا عروضاً غير معقولة، وتنازلات ضئيلة، بالإضافة إلى التصرف بتكلف وتصنع. لا تدع هذا السلوك يمنعك من تحليل أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه. حدّد أيضاً سعرك الاحتياطي وقدرّ السعر الاحتياطي بالنسبة إليهم.

- كن حذراً فيما يخص المعلومات التي تصرّح بها. اكشف فقط المعلومات التي لا يمكن استخدامها ضدك.
- اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات أخرى بديلة عندما يجمعون عن تبادل المعلومات. عندما تُقدّم خيارات متعددة وصفقات سلة متكاملة، يميل الطرف الآخر إلى طرح أسئلة للاستيضاح ومقارنة العروض. وعبر هذه العملية ربما تتكشف لك بعض المعلومات التي يمكنها أن تحسن فهمك لمصالح الطرف الآخر وهمومه.
- لمّح إلى إمكانية إقدا مكنك على الانصراف. إذا رأى الفريق الآخر أن سلوكه الصعب ربما يُفضي إلى انصرافك، فمن الممكن أن يرضخ ويصبح متعاوناً أكثر.

نقص الثقة

قد ينتابك الشك في أن الطرف الآخر يكذب عليك أو يمارس الخداع والتمويه. وربما أيضاً يكون قد بيّنت النية على عدم الالتزام بالوعود التي قطعها تجاهك. كيف يجب عليك أن تتصرف في هذه الحالات؟

- شدد على ضرورة التكامل. أكد أن الصفقة تتوقف على التقدم الدقيق والصادق.

- طالب بالتوثيق. أصرّ على التوثيق، واجعل شروط الصفقة معتمدة على دقة ذلك التوثيق.
- أصرّ على وجود آليات تنفيذ. ضَمَّن الصفقة بعض الإجراءات الاحتياطية مثل كفالة مودعة، أو عهد تنفيذي، أو غرامات جزائية عند عدم الإيفاء بالشروط (أو حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد).

المخربون المحتملون

عندما يدرك الأشخاص أنهم سيخرجون خاسرين في نهاية عملية التفاوض، توقع منهم المقاومة وإمكانية إقدامهم على التخريب. فالمسهمون، والموظفون، والzbائن كلهم يمكن أن يكونوا مخربين محتملين إذا كانت لديهم القدرة على إعاقة المفاوضات التي تقوم بها.

ربما تكون المقاومة سلبية عبر عدم الالتزام بالأهداف والعملية التي تُوصَل إلى تحقيقها، أو نقطة تأخذ أسلوب المواجهة المباشرة أو التخريب. وربما يُفضل بعض المسهمين، خاصة في عمليات التفاوض المتعددة الأطراف، عدم الوصول إلى صفقة في نهاية المطاف. خذ حذرك وتحضر لمواجهة هكذا احتمال.

نصائح للتعامل مع المخربين

- حدد المخربين المحتملين. على سبيل المثال، اعمل دراسة للمساهمين: ما مصالحهم الخاصة، ومدى قدرتهم على التأثير في الاتفاق وآلية تنفيذه.
- ادرس إمكانية زيادة حجم الصفقة. أضف شيئاً ما إلى الصفقة ليستفيد منه المسهون الذين سيكون لديهم الحافز للتخريب في حال لم يحصلوا على شيء.
- عد الذين يقفون في وجه إتمام الصفقة بفوائد مستقبلية. ربما تكون تلك الفوائد كضمانات عمل أكبر في المستقبل، أو زيادة في الأجور، وهكذا. لا توجد هناك ضمانات أن الفوائد ستكون أكبر من الخسائر لهؤلاء الأفراد، لكن مجرد شرح الفوائد سيساعد على صرف تركيزهم على السلبيات وأخذها باتجاه الإيجابيات.
- ساعد الذين يعوقون الصفقة على إيجاد أدوار جديدة. يجب أن تمثل الأدوار الجديدة تلك إسهامات حقيقية من قبلهم وتخفف من حدة خسائرهم.
- فُكِّرْ في قضية التحكم والسيطرة. يُقاوم بعض الأشخاص

التغيير؛ لأنه يُمثّل لهم فقدان التحكم بحياتهم. بإمكانك استرداد بعض تلك السيطرة عبر جعل هؤلاء الأشخاص شركاء نشطين في عملية التفاوض أو في برنامجك البديل.

- ابن تحالفاً قوياً بما فيه الكفاية للتغلب على المخربين. يمكن لهذا تحالف أن يقلب توازن القوة التفاوضية لمصالحك.

الاختلافات في الجنس والثقافة

يعزو الأشخاص انهيار المفاوضات غالباً إلى الاختلافات في الجنس والثقافة، لكن هذه الاختلافات قد لا تكون هي سبب المشكلة. ربما تقول على سبيل المثال: «تكمُن المشكلة في أنها امرأة ولا يمكنها التعامل مع التحديات»، أو تقول: «لقد تأخر؛ لأنه إيطالي وهذا يُظهر تعامل الإيطاليين مع الوقت». عندما تعزو هذه المشكلات إلى الجنس أو الثقافة، ستبتعد ربما عن السبب الحقيقي: فربما تُظهر المفاوضات موقف الشركة المتحفظ إزاء نقطة معينة، أو ربما هناك مشكلات لها علاقة بالفاعلية والإنتاج في الشركة الإيطالية.

إذا واجهتك صعوبات في فهم شخص ما أو العمل معه وهو ينتمي إلى ثقافة أخرى أو كان من الجنس الآخر، فخذ هذه الإرشادات في الحسبان:

- ابحث عن نموذج لدراسة المشكلة؛ ما طبيعة القضايا التي تسبب الصعوبات؟ ما طبيعة حالات سوء الفهم التي واجهتك؟

- ادرس الافتراضات التي أحضرها كل فريق معه إلى طاولة التفاوض. هل هي صالحة؟ هل أي منها له علاقة بوجه خاص بعملية التفاوض القائمة أو بالشركة المعنية، لا بالاختلافات الثقافية؟
- ابحث في مناطق الاختلاف المحتملة. اطلع على أي مادة أدبية متوافرة حول ثقافة الفريق الآخر وادرس كيف تتباين مع ثقافتك.
- استفد مما تعلمت لبناء تواصل مريح أكثر. عدّل أسلوب تواصلك، أو بين المعايير أو الافتراضات المتضاربة التي تعتقد أنها هي سبب المشكلة.

مشكلات التواصل

- التواصل هو وسيلة التفاوض؛ حيث لا يمكنك المضي قدماً من دونه. فعندما تشعر أن العملية التفاوضية تمر بمرحلة حرجة وربما تتوقف وتفضي إلى لا شيء بسبب مشكلات في التواصل، جرب الخطوات الآتية:
- خذ مدة راحة قصيرة. خذ بعض الوقت ليصفو تفكيرك، وتستعيد التركيز والموضوعية.

- ابحث عن نموذج. استعدّ ذهنياً الحوار الذي جرى: كيف جرى، ومع من. هل ينشأ الخلط أو سوء الفهم من قضية محددة؟ هل كانت لديك افتراضات أو توقعات لم تعبر عنها وتوضحها؟ هل كانت لدى الطرف الآخر كذلك افتراضات أو توقعات لم يعبر عنها أو يوضحها؟
- بعد انقضاء مدة الراحة، اطرح القضية بطريقة غير اتهامية. أبدأ رغبتك في الاستماع في حين يشرح الطرف الآخر نظريته إلى القضية. استمع على نحو فاعل مُقرأً بصحة وجهة نظر الطرف الآخر. اشرح فيما بعد وجهة نظرك، ثم حاول أن تسلط الأضواء على المشكلة وتوضحها.
- بدّل الناطقين باسمك. إذا بدا أن الناطق باسم فريقك التفاوضي يُحبط الطرف الآخر، عين شخصاً آخر ليقوم بدوره. اطلب من الفريق الآخر أن يقوم بالأمر نفسه إذا كان ممثله يُعضب فريقك.
- وثّق التقدم أولاً بأول على نحو مشترك. هذا الأمر مهم بوجه خاص في المفاوضات المتعددة المراحل. فهو سيحل المشكلة عندما يقول أحدهم: «لا أتذكر أنني وافقت على هذا الأمر».