

كيف تتفاوض مع خصم عنيد



آن فيلد

أنت على وشك التفاوض على عقدٍ جديدٍ مع موردٍ كبيرٍ في السوق، شخصٍ ذي أسلوبٍ عدائيٍّ عديم التعاطف، معروف عنه أنه يُبكي الرجال. لكنك بدورك لست رجلاً ضعيفاً. لذلك فإنك تأتي إلى النقاش مستعداً لمواجهة خصمك رجلاً لرجل، وعزمك على كسب كل شيء راسخٌ كعزمه، لتخرج في نهاية المطاف بصفقةٍ أفضل مما توقّعت.

هل يبدو هذا السيناريو واقعياً؟ إنه في الحقيقة مجرد تفكير رغبّي وفقاً لست دراسات أجريت حديثاً في هذا الشأن. فقد وجد الباحثون أن المفاوضين الذين كانوا يعتقدون بأنهم سيواجهون خصماً صعباً دخلوا مجريات التفاوض بتوقعاتٍ قليلة، وانتهوا إلى نتائجٍ أقلّ أيضاً مما توقّعوا. من بين الأمثلة التجريبية محاكاةٌ لتفاوضٍ مدته ثلاثون دقيقة بشأن الحصول على علاوةٍ وظيفية. وكانت النتيجة أن المشاركين الذين توقّعوا صعوبة الشخص المتفاوض معه خرجوا بعلاوةٍ قدرها 13.130 دولاراً، في حين خرج المشاركون الذين توقّعوا تنافسيةً أقلّ لدى ذلك الشخص بعلاوةٍ قدرها 15.540 دولاراً.

**عندما تكون بصدد مواجهة خصم لا يرحم، من
المهم التكهّن بجدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى
وضع دفاعي**

تقول كريستينا ديكمان، الأستاذة في علم الإدارة في كلية ديفيد إيكليس للأعمال بجامعة أوتا (في مدينة سولت ليك)، والمؤلفة المشاركة للدراسات المذكورة آنفاً: «يظنّ الناس أنهم سيكونون تنافسيين جداً عندما يواجهون خصماً تنافسياً، لكنهم عند مواجهة الوضع الفعليّ يتنازلون».

لَمْ يَأْ تَرَى عند دخول شخصٍ ما في تفاوضٍ شاقٍّ نراه لا يكون على مستوى الحدث؟ والجواب: إن الأمر في معظمه يتعلّق بالدوافع، فالناس يرغبون في التوصل إلى الاتفاق وتجنّب الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات. وهكذا، فإنهم عندما يواجهون خصماً يوحي مظهره بالتنافسية الشديدة يتنازلون لضمان الاتفاق. إذاً، هل يمكن الاستفادة من هذا الأمر؟ نعم. هذا هو الجواب الذي يقترحه البحث المُنجَز من قبل كريستينا ديكمان وزملائها- آن تينبرونسل من كلية مندوزا للأعمال بجامعة نوتردام، و آدم غالينسكي من كلية الإدارة من جامعة نورث ويسترن- فقد توصّلوا إلى أنّ فهماً سائداً عنك بوصفك شخصاً تنافسياً يعمل غالباً في مصلحتك. وعلى العكس من ذلك، فإنك لو افترضت أن خصمك سيكون شخصاً رائعاً، فسوف تستجيب لذلك الافتراض بطريقة تشجعك على السلوك العدائي، تقول ديكمان: «إنها نبوءة تحقّق ذاتها بذاتها».

على كل حال، فإن إدراكك مسألة أن الميل الفطريّ لديك إزاء المواقف الصعبة هو التراجع يعني قطعك نصفَ شوطِ المعركة. وبتسلُّحك بهذه المعرفة، يمكنك اتخاذ خطوات معينة لتقليل آثار أسلوب خصمك العنيد إلى حدّها الأدنى.

اعرف خصمك

نصيحة للمبتدئين: لا تأخذوا سمعة خصمكم التفاوضي على أنه شخص صعب كحكم نهائيّ، تقول كريستينا ديكرمان: «الميلُ الفطريّ العام لدى الناس أن يبالغوا في تقدير التنافسية التي سيكون عليها الخصم». لذلك حاول أن تُدخل خصمك في تفاوضٍ مبدئيّ حول عنصرٍ غير ذي أهمية في عملية التفاوض، كمكان انعقاد المفاوضات مثلاً، وبذلك تتحسّس نوعاً ما مدى مرونة هذا الشخص وودّيته فعلياً، وستُفاجأ على أرض الواقع من عدد الأشخاص الذين يبدو أن يزعمون أنهم أقوى والذين سرعان ما ينكمشون إزاء مجرد زمجرة ترويع. يستحضر بيلين ماكورميك، أستاذ الإدارة في جامعة واكو-تكساس، قصة مالك لشركة صغيرة يحاول الحصول على تنازلات من صاحب الأرض بشأن مرآب السيارات، وهو لا يريد مساحاتٍ أكبر وحسب، بل يريد أيضاً من صاحب الأرض أن يتوقف عن جرّ السيارات التي لا تحمل إذناً رسمياً. وعندما سأل هذا الرجل أصحاب الأراضي الآخرين في المنطقة عن سياساتهم، وجد أنهم لم يكونوا راغبين وحسب في تقديم مثل تلك التنازلات، بل خائفين حتى الموت من مواجهة أي دعاوى قضائية من أصحاب الأعمال المستأجرين لديهم. وهكذا، بدأ مالك الشركة الصغيرة جولة جديدة

في المفاوضات مع صاحب الأرض مشيراً إلى استعداده لرفع دعوى قضائية عندئذٍ. ويا للعجب، تنازل صاحب الأرض بسرعة.

إذا كنت قد تعاملت مع خصمك فيما مضى، فمن الأفضل لك أحياناً أن تواجه سلوكه العنيد على نحو مباشر. يقول مارك غوردن، المستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضي ومدير فرع الشركة الاستشارية «فانتيج بارترن» في بوسطن: «عندما تتبّه خصمك لسلوكه المُتَمَرِّ، فإنه على الأغلب يتوقف عنه». قد يكون سوء فهم ما هو السبب الكامن وراء الأسلوب العدائي لخصمك. خذ مثلاً على ذلك بائعاً يماطل في مناقشات إبرام عقد جديد؛ لأنه يعتقد - مخطئاً - أن نظيره في الشركة المُصنّعة قد اشتكى منه إلى رئيسه في العمل، ويكفي حينئذٍ أن يصرح عن العقوبات التي يتصورها لتتلاشى على الفور، ويتحرّر سير العملية التفاوضية.

قلّ وقت المواجهة واحداً إزاء واحد

إذا كنت تعلم أن خصمك صعبٌ وبارعٌ جداً، فانظر إلى إمكانية تقليل الوقت الذي تواجهه فيه منفرداً. يقول جي. ريتشارد شل، الأستاذ في كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا (فيلادلفيا)، ومؤلف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة»: «تحتاج أن تسلبَ خصمك قوةً ترهيب حضوره الشخصي». حاول أن تنجز أكبر قدر ممكن من العمل عبر قنوات أخرى غير المواجهة واحداً لواحد - مستخدماً مثلاً البريد الإلكتروني أو الهاتف. ولا تخفّ أو تتوان عن جلب تعزيزات، يقول ماكورميك من جامعة بيلور: «ليس هناك أي فائدة

من الذهاب منفرداً ما لم ترَ نفسك قادراً على التعامل مع الوضع». اطلب من رئيسك في العمل أو زميلك أن يذهبَ بصحبتك واقترح أن يجلبَ خصمُك أيضاً أشخاصاً معه من الطرف الآخر إلى طاولة التفاوض. (لكن قُمْ أولاً ببعض البحث؛ لتقرر مَنْ في ذلك الطرف الآخر هو الشخص الأكثر إضعافاً للسلوك العنيد المُعتاد لخصمك).

خطّط سلفاً لأجوبةً بارعةً سريعةً وتحركاتٍ إستراتيجية

عندما تكون بصدد مواجهة خصمٍ لا يرحم، من المهم التكهّن بأيّ جدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى وضعٍ دفاعيّ. تقول ديورا إم. كولب، أستاذة الإدارة في كلية سيمونز للإدارة في بوسطن، والمؤلفة المشاركة لكتاب «التفاوض اليومي»: «إنك بحاجة إلى أجوبةً بارعةً سريعةً لتغيير ملحوظات خصمك». وتشير كولب إلى ما قامت به مديرة شركة صغيرة لتوفير فِرَق العمل من بحثٍ دقيقٍ قبل بدء التفاوض؛ لإبرام عقدٍ جديدٍ مع زبون طالما تعامل مع شركتها، وكذلك إلى ما حدث في أثناء التفاوض الفعلي، إذ راح الزبون يجادل بشأن عدم حصوله على قيمةٍ كافيةٍ من الخدمات مقابل المال الذي دفعه للشركة. لكن مديرة الشركة المطلعة، عبر بحثها الدقيق في أحوال السوق لمعرفة ما كانت الشركات المنافسة تتقاضاه مقابل تقديم خدمات مشابهة، دافعت بثقةٍ عن الأسعار التي حددتها. تقول كولب: «يمكن للمفاوضات الصعبة أن تزيد قوة خصمك، لذلك فأنت بحاجة إلى التخطيط لطرائق تدحّر تلك القوة».

إن معرفة بديك التفاوضي المفتاح يساعدك في تجنبك القبول عبر الترهيب باتفاق قد تندم عليه فيما بعد

قرّر سلفاً كيفية كسبك مزيداً من الوقت في حال سير الأمور على غير ما تتمنى، أي: تسلّح باقتراحات معقولة يمكنك الاعتماد عليها مثل «عليّ العودة إلى الشركة لإحضار هذه الأرقام»، أو «سوف أكون مضطراً أولاً إلى مراجعة رئيسي في العمل بهذا الخصوص»، أو «أظن أن علينا أخذ استراحة قصيرة». وكي تمنع تنمّر خصمك، عليك في مسألة الوقت- خاصة إذا كنت تعمل في ظل مهلة أخيرة أقصر من تلك المتاحة أمامه. ثمة طريقة أخرى غير الاقتراحات المعقولة، وهي أن تضع إطاراً زمنياً أطول لعملية التفاوض دون الكشف عن ضغط الوقت الذي تواجهه، كأن تقول: «أظن أننا بحاجة إلى أسبوع، فما رأيك؟». عندها، وفي حال احتاج خصمك مزيداً من الوقت بعد الموعد المتفق عليه- من قبلكما معاً- فسيكون ذلك في غير مصلحته، في حين تكون أنت قد ضمنت التزامك بما تعهّدت به. يقول غوردن من شركة «فانتيج بارتنرز للاستشارات»: «هكذا تقلب الطاولة عليهم».

ابحث خيارات متعددة

من الأفضل لك أن تتحاشى وضعاً «تناقش فيه خصمك وجهاً لوجه حول مسألة واحدة في حين تكابد عاجزاً عن التقدم»، هذا ما تقوله جوديث وايت، الأستاذة الجامعية المساعدة في الإدارة بكلية تاك للأعمال في

جامعة دارتموث- هانوفر. ثمة سبيلٌ لتجنّب المأزق المذكور، وهو أن تأتي إلى التفاوض حاملاً اقتراحاتٍ عدّة مثل: اتفاقية مرة واحدة من توريد قطع الآلات لأحد المصنّعين مقابل مبلغ مئة ألف دولار أمريكي، في مقابل اقتراح آخر بإبرام عقد مدته ثلاث سنوات مع منح المصنّع حسمًا بقيمة 15% من كلفة كل حمولة. بإتاحتك هذه البدائل المختلفة سوف يمكنك استشعار أولويات خصمك- إذ نادراً ما تكون التكلفة المالية الأمر الوحيد الذي يأخذه في الحسبان- بل ربما تكتشف في أثناء مناقشته البدائل أن خصمك أكثر مرونة مما كنت تعتقد.

حدّد بديلك التفاوضي (BATNA)

عندما تكون مُستميئاً على إبرام صفقة ما، فهذا يُضعف موقفك التفاوضي. ولتقويته عليك التفكير فيما قد يحدث إذا عجزت عن إبرام الصفقة: أي ما بديلُك الأفضل للتفاوض (BATNA)؟ والمفتاح هنا هو في أن تتذكر أنك قد لا تكون الطرف الوحيد الذي يحتاج إلى إبرام هذه الصفقة. لذلك قُم ببيع بعض البحث سلفاً؛ لاستكشاف عواقب انسحابك من الصفقة على الطرف الآخر. يروي غوردن ما حصل مع مدير تنفيذي لإحدى شركات أنشطة التسلية، إذ علم، قُبيل بدئه في المفاوضات مع أحد الموردين الكبار، أن ذلك المورد الذي سيبيعه بضاعةً بعينها سيطلب زيادةً في الأسعار. فما كان منه إلا أن طلب من أحد فرق العمل لديه دراسةً إمكانية تغيير وجهة التوريد من ذلك المورد إلى الجهات المنافسة له في السوق

ليسارع المورد الكبير- فور سماعه بشيء من ذلك القبيل- إلى طلب زيادة متواضعة في الأسعار. يقول غوردون: «لقد تحول من إحساسه أن له اليد الطولى في التفاوض إلى الخوف من المجازفة بثاني أكبر زبون لديه».

تسهل عليك معرفتك بديلك التفاوضي الأفضل (BATNA) تحديد شروط الحالة الأسوأ التي سوف توافق عليها، وهذا يعني أنك ستكون أقل تعرضاً للقبول عبر التهيب بأي اتفاق قد تندم عليه فيما بعد. كذلك سيمكنك عند رفض الخصم تغيير مواقفه أن تدرك أن الوقت قد حان لتواجهه بمثل عناده. تستحضر بوبي ليتل، رئيسة قسم تدريب المديرين التنفيذيين في شركة «دي. بي. إم» للتوظيف في نيويورك، عملية تفاوض أجرتها حديثاً مع زبون محتمل، إذ رفض الزبون تغيير السعر الذي يقبل به، وتقول: «تمسكت بالسعر الذي رأيته مناسباً، ووضعت أنني لا أستطيع بأي حال تخفيضه أكثر». أدرك الزبون عندها أن ليتل ترغب في وضع نهاية للتفاوض، فتراجع على الفور موافقاً على سعر أعلى، وتقول في ذلك: «لقد أوحيت له أنني لا أخشى من تهديده بعدم التنازل».

قراءات إضافية

Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass) *Bargaining for Advantage* by G. Richard Shell (1999, Penguin)