

## أفضل نصيحة في التفاوض

من قبل أن تجلس إلى ما بعد  
إبرامك صفقة



تُسْتَهَلُّ الكتب التي تتحدث عن كيفية التفاوض بالتعليق نفسه في معظم الأحيان، وهو أنّ القارئ -سواء أدرك ذلك أم لم يدركه- مُنْخَرَطٌ على الدوام في التفاوض: عندما يشتري أو يبيع بيتاً، أو يساومُ رئيسه في العمل للحصول على علاوة، وهذا واضحٌ طبعاً، لكن كذلك -وإن كان الحال هنا أقل وضوحاً- عندما يُجَرَّبُ التوصل إلى اتفاق مع ابنته ذات السنوات العشر حول مدة مشاهدتها التلفاز. قد يتساءل المرء عن أوجه هذا اليقين -إذ هل يجب عليك فعلاً أن تبادر الصغيرة بالطريقة نفسها التي تساوم بها رجلاً عند بيعه سيارتك المستعملة؟- والجواب: هذا صحيح من حيث الأساس، وهو عينه ما يسود مكان العمل أكثر فأكثر، إذ إنه مع تفتيت توقعات الموظفين للهرمية الوظيفية يتزايد إحلال التفاوض محلّ المفاهيم القديمة -التي على شاكلة: «أخبره وحسب ماذا يفعل»- وذلك لتحديد ما يقوم به المدعو بالمرؤوس وكيف ومتى. وأيُّ مُشْتَغَلٍ بالأعمال مُتَنَوِّرٍ في أيامنا هذه يمكن له أن يقول لزبون أو مُورِّد ذي أهمية: «ها هو

السعرُ المطلوب... وسيان عندي قبلته أم رفضته؟». لا طبعاً فمن المفترض لك أن تبني علاقة طيبة، وأن تكتشف مصالح الطرف الآخر، وتحاول تحديد تقاطعها مع مصالحك؛ بكلماتٍ أخرى: من المفترض بك أن تتفاوض.

ومع ازدياد أهمية أخذ هذا الموضوع في الحسبان، قمنا في «هارفارد ماناجمنت أباديت» بمسح لعدد من كتب إرشادات التفاوض المتوافرة في المكتبة المحلية، وبحثنا عامدين عن تنوع واسع في طرائق مقارنة الموضوع، متوقعين على سبيل المثال أن نجد مؤلفات تحوي حياً بغليضةً لإلحاق هزيمة منكرة بالطرف الآخر؛ كي تقارنها بمؤلفات تحوي نصائح أكثر حكمةً وتعقلاً. ربما كان ما توصلنا إليه متعلقاً بمكتبتنا المحلية وحسب، لكنّه على كل حال قد كشف عن درجة مدهشة من الإجماع في تلك الكتب التي راوحت بين كتاب «دليلك للوصول إلى الموافقة» لمؤلفين من «هارفارد نيغوشيشن بروجيكت» الذي وصل عدد نسخه إلى أكثر من مليوني نسخة- حتى كتاب «دليل المغفل إلى كسب المفاوضات». وفيما يلي نقدم خلاصة أفضل النصائح:

### قبل أن تجلس مع الطرف الآخر

بينما تستعدّ، إليك سلفاً هذه النصيحة المفيدة في كل مسعى والمهمة جدّاً في التفاوض بالذات؛ وذلك كيلا ترتبك على الفور عند لقاءك الطرف الآخر:

أنت بحاجة إلى الاستعداد على جبهتين: عليك أولاً تبني الموقف الصحيح، ثم عليك جمع معلومات حول ما هي مصالحك وما يمكن أن تكون عليه مصالح الطرف الآخر.

الموقف المنصوح به في التفاوض رصين بارد منفصل عن الذات والمشاعر الشخصية، بل غيري بمعنى الغيرية في الفلسفة البوذية اليابانية (زن).

يؤكد مؤلفنا «دليلك للوصول إلى الموافقة» روجر فيشر ووليام أوري أنّ عليك أن تفصل الأشخاص عن المشكلة، وأول شخص تفصله هو ذاتك أنت. فتعليق ذاتك خارج طاولة التفاوض يكاد يشبه وضع يافطة على صدرك تقول: «هيه... لا بأس أن تمارس عليّ بعض الجودو العاطفيّ الغريب».

إنّ الحاجة الماسّة إلى سبّر المصالح هي جوهر اختلاف التفاوض المتنوّر عن سواه. يتفق الخبراء أنّ عليك تجنب التفاوض انطلاقاً من المواقف، إذ يقول أحد الطرفين مثلاً: «لن أعطيك سوى مئة دولار ثمناً له»، فيردّ الآخر: «لن أقبل بأقلّ من مئة وخمسين دولاراً». ويستمرّان على هذا المنوال المضجّر وغير الفاعل من تبادل العرض والعرض المضادّ، في حين يحاول كلّ منهما أن يصل إلى رقم نهائيّ هو أقرب ما يكون من عرضه البدئيّ. ويبدل المتفاوضان جهداً أكبر على تأكيد مواقفهما المتعاقبة والدفاع عنها أكثر من ذلك الذي يبذلانه للتوصّل إلى حلّ هو الأمل لكليهما في آن معاً.

وعلى العكس من ذلك، يكون حالُ التفاوض انطلاقةً من المصالح حيث الغاية هي تجاوزُ المواقف إلى ما ورائها؛ بغية كشف الرغبات والحاجات والآمال التي كوّنت المواقف. وعندما يكتشف الطرفان المتفاوضان مصالحهما معاً، سيتمكنان من الوصول إلى نتيجةٍ لم تخطر في بال أيٍّ منهما في عرضه المبدئي، نتيجة ترضي كلاهما أكثر بكثير من نتيجة مهاكةٍ طويلة الأمد.

يعرضُ فرد إي. جانت في كتابه «التفاوض بطرفين رابحين» مثلاً رائعاً استمدّه من الواقع، إذ إن لديه صديقاً يعمل محامياً في مكتبه الخاص، وقد بادرت يوماً أمينةٌ سرّاً مكتبه تطلب علاوةً على الأجر. إذ أتت مُسلّحةً بكل أنواع المعطيات الموضوعية التي تشير إلى حصول معظم أمناء السرّ القانونيين في المنطقة على أجر أعلى من أجرها بنسبة ثلاثين إلى خمسين في المئة، وتشير إلى أنّ نفقات الاستبدال بها أمينة سرّاً أخرى في حال مغادرتها للمكتب ثم تدريبها سوف يكلفه ما يعادل دفع مبلغ العلاوة التي تطلبها ثلاث سنوات كاملة. لقد كانت مشكلة المحامي أنه وجّه ممارسته للمحاماة بما يخدمُ المصلحة العامة، ما يعني أنّ عمله لم يكن مربحاً، ومن ثمّ لم يكن في وسعه تحمّل النفقة المطلوبة. لكن بدلاً من أن يردّ على أمينة سرّه منطلقاً من موقفه الخاص: «المبلغ غير متوافر»، سألتها المحامي المتنوّر عدة أسئلة - هذه هي الطريقة الأهم في التفاوض انطلاقةً من المصالح - وذلك كي يدرك ما وراء مطلبها، فتبيّن له أنّها تحتاج فعلاً إلى المزيد من النقود لتحسين ظروفها، وأنها تحبّ العمل لديه

ولا ترغب بالعمل في مكان آخر، بل يسعدها أن تعمل وقتاً إضافياً. وذلك مهّد السبيل إلى حلّ يرضي الطرفين معاً، إذ وقر لها المحامي عملاً بدوام جزئيّ لدى محامٍ آخر، وعرض عليها تلطيفاً للتفاوض أن تستخدم الحاسب الموجود في المكتب مجاناً للقيام بأعمالها. وهكذا عن طريق تلك الترتيبات تمكّنت أمينة السرّ عبر عملها المستقل في أوقات فراغها من تحصيل أجرٍ ساعيّ يعادل خمسة أضعاف ما كان هذا المحامي يدفع لها وثلاثة أضعاف الأجر في الشركات القانونيّة الأخرى. كذلك فقد عملت يوم العطلة مرّة كل أسبوعين مُحَقِّقَةً ربحاً إضافياً يفوق ما كانت ستنااله على أنه علاوة، فضلاً عن بقائها بدوام كامل في العمل الذي تُحبّ.

إذاً ينبغي أن تفاوض لا انطلاقاً من مواقفك، بل انطلاقاً من مصالحك، ويكمن مفتاح فهمك لمصالحك وتقويمك ما تدعوه الكتب «قوتك التفاوضيّة» في تحديد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضيّ» المتاح أمامك، الذي يُشار إليه عادةً بالاسم المختصر «باتنا» أو «باتانا» (لفظة أوائلية من أوائل حروف كلمات الاسم الكامل بالإنكليزية).

فكّر أين ستنتهي بك الحال ما لم تُبرم الصفقة؟ كيف يمكنك تحقيق مصالحك دون تعاون الطرف الآخر؟ فكّر ملياً في هذا كله. وإليك المثال الآتي: في التفاوض لشراء سيارة، يمكن أن يكون بديلك شيئاً غير قولك لنفسك: «خسارة... لن أحظى بمتعة امتلاك هذه السيارة المكشوفة الحديثة الجذّابة التي طالما تأقّ قلبي إلى امتلاكها».

ولِيُكُنْ على شاكلة: «حسناً... سيارتي الحالية تفوقها روعة». كلما كان بديلك («باتنا» المتاح أمامك) أقوى، كانت قوتك التفاوضية أشدّ، وهذا مثالٌ توضيحيّ قياسيٌّ على ذلك، أيّ الموظّفتين في وضعٍ أفضل لطلب ترقية: موظفة تحمل عرَضِيَّ عملٍ في حقيبتها من جهتيّ توظيف أخريين، أم موظفة بلا فُرْص واضحة في أيّ مكانٍ عملٍ آخر؟ وهذا بالضبط يقترح خطوةً في الاستعداد للتفاوض هي غاية في الأهمية -على الرغم من سهولة إغفالها وعدم التنبّه لها: اذهبْ وحسّنْ بديلك، ما يعني في مثالنا هذا: ابحث عن عَرَضِيَّ عملٍ.

عندما تحدّد بديلك الأفضل للاتفاق التفاوضي يمكنك استخدامه لتوضيح وزيادة فاعلية الخطوات التي تحددها لتحركاتك في التفاوض والاقتراحات التي قد ترغب في طرحها لبدء المناقشات.

يقترحُ جانث في كتابه - للتعامل بالذات مع طرفٍ لا يميلُ إلى التفاوض انطلاقاً من المصالح- إستراتيجيةً تدعى «ميني ماكس» (وهنا لا بدّ من تحذير مُنصف: قد يعدّ بعضُ أنصار فكرة «التشكيك في كل شيء» هذه الإستراتيجية شديدة الارتباط بالموقف). إليك الـ «ميني ماكس» ووجه نفسك الأسئلة الآتية:

1- ما الحدّ الأدنى الذي ترى أنك مستعدّ لقبوله عبر التفاوض؟ وماذا عن بديلك الأفضل ما لم يتمّ الاتفاق؟ وإلى أيّ درجة أنت على استعداد للّجوء إليه؟

2- ما الحدّ الأعلى الذي يمكنك طلبه دون أن يُرفض ويُستخفّ به وبك؟

3- ما الحد الأعلى الذي تستطيع تقديمه وسوف لن تتجاوزه؟

4- ما الحد الأدنى الذي يمكنك تقديمه دون أن يُرفض ويُستخفَّ به وبك؟ وهنا عليك التفكير بعمق في البديل المتاح أمام الطرف الآخر («باتنا» الآخر)، ثم التوثق من أن العرض الأدنى الذي تُقدمه له هو أفضل من ذلك البديل ولو بعض الشيء.

والآن تفصيلٌ أخير قبل الجلوس إلى طاولة التفاوض: أين يجري التفاوض؟ يقول جون إيليتش مؤلف «دليل المغفل إلى كسب المفاوضات»: إنَّ من الأفضل لك التفاوض في مقرِّك أنت، وما لم يكن لك ذلك فليكن إذاً في مكان محايد، لا في مقرِّ الطرف الآخر على الإطلاق إن أمكنك تجنُّب هذا الأمر. أما فيشر وبروس باتون- إذ إن فيشر هو أحد مؤلّفي الطبعة الثانية من دليل «الوصول إلى الموافقة»- فهما أكثر مرونةً، إذ يقولان: أين يمكن للطرف الآخر أن يشعر براحة أكبر- إن كان ذلك يخدم غاياتك-؟ هناك إذاً ليكن التفاوض. والآن... أين هي الملفات والمخططات والسبورة البيضاء حتى الخبراء الذين قد تحتاجون إليهم؟

### البدء

تدخل، وتصافح، ثم تجلس، وتبتسم. حاول أن تُقيم علاقات شخصية طيبة قدر المستطاع مع الأشخاص على الجانب الآخر منذ اللحظة الأولى؛ للتواصل وجهاً لوجه، وكذلك طبعاً في أثناء

كل المحاورات السابقة للتفاوض الرسمي. إنك بحاجة إلى أن تتوجه طاقات الجميع إلى تحليل المسائل والوصول إلى حلٍّ فاعل نافع لكلا الطرفين لا إلى اتخاذ الوضعيات، أو تنمُّ الأقوى على الأضعف، أو الشعور بالإهانة، أو أي حالة من الغضب قد تعوِّق الخروج بنتيجة معقولة.

لا يمكنك إلغاء المشاعر في أثناء التفاوض، لكنَّ الغاية بالأحرى هي إخراجها إلى العلن والإقرار بوجودها مع تقليل أثرها بوصفها عقبة على الأقل. وفي أحسن حال، يمكنك أن تأمل استخدام هذه المشاعر لتكوين تحالف يُسرِّع العمل بين الطرفين ويدعُهم عند انتهاء التفاوض راغبين في العمل معاً من جديد.

تحدَّث قليلاً عن مشاعرك - إنَّما بغير استفاضة واستغراق - ولا بأس ربَّما في قولك بضع كلمات عما قد تكون عليه مشاعر الآخر مثل: «يمكنني تصوُّر أنك أنت أيضاً تودُّ رؤية نتيجة طيبة لمناقشاتنا». كن مهذباً محترماً ودوداً، وأظهر ذلك لا بالإصغاء وحسب، بل بالإنصات العميق المُتلقِّف لكلِّ كلمة بإعجاب. أمَّا بالنسبة إلى السؤال القديم عينه: «هل تنتظرهم ليطرحوا عرضهم الأول أم تطرح عرضك أنت أولاً؟»، فيقدم فيشر وبلاتون جواباً خارجاً عن المألوف: «ما العجلة؟ إنَّ طرح رقم ما على الفور قد يعوِّق اكتشاف المصالح التي على الطرفين السَّعيُّ إليها أولاً. كذلك فقد ينبثق اتفاق محتمل دون اقتراح أي من الطرفين عرضاً أولاً».

وينصح إيليتش أنه إن كان يجب على أحد الطرفين أن يطرح عرضه الأول، فليكن إذاً الطرف الآخر؛ لأن ذلك العرض سيحدِّد على الفور

الحدّين الأعلى والأدنى للتفاوض: الأعلى الذي سيجب عليك دفعه، والأدنى الذي سيجب عليك قبوله.

ويردّ خبراء آخرون بحجّة معاكسة: لم لا تضع أنت الحدّ، خاصّة أنّ العرض الأول قد يُرسي بقية التفاوض موجّهاً النتيجة النهائية في اتجاهه. وفي كتابهما «التفاوض بعقلانية» يسرد ماكس إتش. بازمان ومارغريت إيه. نيل دراسةً قاما بها، إذ طرحا أسئلةً على وكلاء عقارين؛ لتقدير السعر الحقيقي لمنزلٍ معين. قسّما الوكلاء إلى أربع مجموعات، وأعطوا أفراد كل مجموعة رزمة صغيرة من المعلومات المتطابقة لدى الجميع إلا في تفصيل واحد، وهو السعر الافتراضي لإدراج المنزل للبيع في السوق. ولا ريب أن المجموعة التي أُعطيت سعر الإدراج الأعلى قد وضعت «السعر الصحيح» الأعلى للمنزل، في حين ثبتت المجموعات الأخرى أسعاراً تتناقض بتناقضٍ سعر الإدراج المعطى لكل منها.

يُحقّق تشبيك السعر بنفسك أفضل النتائج عندما لا يكون الطرف الآخر قد كلّف نفسه عناء جمع الحقائق الضرورية أو التفكير في مصالحه. وكي تتجنّب أن يُثبت الآخر السعر لك، ينصحك بازمان ونيل ألاّ تقدّم عرضاً مضاداً لاقتراح مبدئيّ سخيّف إذ من الأفضل حينها أن تقول: «لا، شكراً، أعلمني حين تكون مستعداً للتفاوض بجديّة».

### التقدّم بعملية التفاوض

يمكن إيجاز معظم الأفكار الناشئة حول كيفية التقدّم عبر عملية التفاوض بنصيحة طريفة نوعاً ما، تقع في أربع جمل: كي تُحرّك الأمور إلى الأمام

اطرح سؤالاً، حتى لو رداً على سؤال، وما لم تتمكن من طرح سؤال، الزم الصمت وانتظر حتى يتدخل الطرف الآخر لإنهاء التوقف المؤقت المزعج.

وفي أحوال نادرة، وحفاظاً ربما على الجانب الإنساني للأمر، قد يمكنك طرح تعليق ما أو تأكيد ما قيل، وبعدئذٍ وعلى الفور أضف بغير عميقٍ اكتشافات سؤالاً ما. انبش أعمق فأعمق فأعمق بحثاً عن مصالح الطرف الآخر، ووضِّح فهمك لما قاله الطرف الآخر، وذلك لزيادة معرفته ومعرفتك - «كيف وصلت إلى ذلك العرض؟» اعصفا ذهنيكما بسرعة لتأتيًا بحلٍّ «خارج الصندوق» كما يقول المثل.

إن فيشر وزملاءه من أنصار وضع معايير مستقلة وموضوعية يمكن احتمالها - معالم مثل القيمة في السوق، أو النفقات، أو التسويات السابقة، أو الأحكام العلمية - ومن أنصار استخدام الأسئلة لدفع الطرف الآخر إلى رؤية قيمة هذه المعايير. أما جانت، فيعارض ذلك قائلاً إن الموضوعية تهرب من النافذة عندما يصبح التفاوض جيداً.

في حال كون الطرفين المتفاوضين على استعداد للرضوخ للحقائق مع عدم اتفاقهما على ماهية هذه الحقائق، يمكن ربما لمراقب محايد أن يحدد لهما معالمها ومعالم الصفقة التي يجب عليهما التوصل إليها.

يتفق معظم الخبراء أنه إذا بدا لك وللطرف الآخر انتهاءكما إلى طريق مسدود، فعليكما إحالة خلافاتكما إلى شخص وسيط. لكن ماذا لو لم يتوافر ذلك الوسيط وبقيت وحدك إزاء الطرف الآخر وراح يُخاتل أو يُخادع؟ يمكنك تخمين الجواب: اعزل الأشخاص عن المشكلة وقتش

بحثاً عن المصالح الكامنة واطرح سؤالاً. ثمة في الطبعة الثانية من كتاب «الوصول إلى الموافقة» اثنان من الأمثلة المفضّلة لدينا على أنها أسئلة طُرحت استجابةً لمُخاتلة الآخر: «هل من نظرية ما وراء إجلاسي على الكرسي المنخفض وظهري قبالة الباب المفتوح؟»، و«هل نتبادل الأدوار يوماً فيوماً في إهراق القهوة واحداً على الآخر؟». إذاً، هل تردُّ بسؤال أو ربّما ترفع مستوى النقاش من التفاوض على المسائل إلى التفاوض حول كيفية تفاوض الطرفين... أيّ أن تُقرّ أن الطرف الآخر يُناور في الكلام فتُجاريه قليلاً ثم تقترح العودة إلى الحديث في العمل: «واو... لم أرَ لسنين مثلاً نموذجياً كهذا الشرطي الجيد أو (الشرطي السيئ). والآن، هلاً نعود للاطلاع على الأسعار التي يضعها السوق لأوضاع يمكن مقارنتها بوضعنا».

### التوجه نحو النهاية

فور انبثاق إطار عام لاتّفاق محتمل، سارع بلطفٍ شديد إلى الملمة القطيع المبعثر صوب ذلك الاتجاه. وينصح إيليتش بأسلوب يدعو «التوجيه إلى البؤرة» قائلاً: ذكّر الطرف الآخر أن المسألة (كذا) قد سوّيت، وأنعش تذكّره لما اتفقتما عليه بشأنها، وارفض إعادة فتح مناقشتها، ثم انتقل إلى مسائل ما تزال مفتوحة للنقاش.

قد يكون من المفيد، خاصة في المفاوضات البالغة التعقيد - كتلك الجارية بين أكثر من طرفين- تدوين مسودة للاتفاق بعد كل توافق في وجهات النظر بين الأطراف: «أعلم أنه مازال أمامنا الكثير لنقوم به، لكنني ارتأيت تثبيت البنود التي يبدو أننا سوّينا

حتى الآن، فما رأيكم؟ هل أخطأتُ فهمَ أيِّ شيءٍ؟ ثم ما التغييراتُ التي ترغبون بها؟» إن مجرد فكرة وجوب قراءة المسودة مرة أخرى واحدة قد يُشجع على الموافقة.

كذلك يشير يوري إلى ضرورة عدم استعجال الطرف الآخر في أثناء القراءة- ولا حتى استعجال نفسك- لأنه إذا شعر بالضغط فقد يفقد السيطرة على أعصابه بسبب نقطةٍ ما صغيرة جداً.

وأما استعجالك أنت فقد يُنسيك التفكير في مصالحك مرة أخيرة عند تقويم البنود النهائية المقترحة.

ويقترح إيليتش أنه عندما تعتقد أنكما اتفقتما أخيراً، اطرح سؤالاً آخر وحسب: «هل حصلنا على اتفاقية؟»، فإن كان الجواب نعم، فتبادل المصافحة وتوقف عن الرشق البطيء للأسئلة، وإن شعرت بالارتباك والحيرة، فحوّل ما يمكن أن تقول فلا بأس عندئذ أن تتحدث عن الطقس.

### قراءات إضافية

*The Complete Idiot's Guide to Winning Through Negotiation*  
by John Ilich (1996, Alpha books)

*Getting Past No* by William Ury (1993, Bantam Books)

*Getting to Yes* by Roger Fisher and William Ury (1991,  
Penguin Books)

*Negotiating Rationally* by Max H. Bazerman and Margaret  
A. Neale (1992, The Free Press)

*Win-Win Negotiating* by Fred E. Jandt (1985, John Wiley  
& Sons)