

مقدمة



مرحباً بكم في منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض». هذا الكتاب مصمّم للتخلص من القلق الذي قد تشعر به لدى اشتراكك في أي نوع من المفاوضات. قد يبدو أنّ تحويل كل قارئ لهذا الكتاب إلى مفاوض جريء أمرٌ صعبٌ، لكن هذا المنهج يُستَخدم لكل أنواع المفاوضات: بدءاً بالمفاوضات البسيطة، مثل شراء سيارة أو منزل، مروراً بالتفاوض للحصول على زيادة في المرتّب، وانتهاءً بالتفاوض لعقد الاتفاقيات الدولية المعقدة ومتعددة الأطراف التي تحتاج إلى سنوات من الإعداد. يصلح منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» لأي نوع من المفاوضات سواء تلك التي تجري في غرفة النوم أم تلك التي تحدث في قاعة الاجتماعات، وفي كل أنحاء العالم.

واستخدم هذا المنهج في تشكيلة متنوعة من المفاوضات التي نعلم أنها تُجرى وتنجح في كل وقت، وسأقدم أمثلة كثيرة من الحياة الواقعية في صفحات هذا الكتاب. كذلك يعمل هذا المنهج عمل متنبئٍ شديد الدقة بنتائج أيّ جلسة مفاوضات. وفي الحقيقة أرغب بالتنبؤ بنتائج المفاوضات الوهمية التي تُدار في حلقاتي الدراسية بين فرق متنوعة، ويصل بي الأمر إلى درجة تحديد الفرق التي لن تتمكن من إبرام صفقة. وكان معدل

نجاحي في ذلك مثيراً للدهشة، وسيتم شرح كيفية عمل هذا المنهج بصورة دقيقة.

كما يزودك هذا المنهج بأداة ميسرة، وسهلة الاستخدام لتقويم أي جلسة مفاوضات بعد الانتهاء منها، وبصورة موضوعية. يقوم كثير من الناس جلسة المفاوضات على أساس عاطفيّ وفقاً لما يشعرون به بعدها. فإذا صرخ أحدهم في وجهك، ستكون تلك الجلسة بمنزلة ذكرى سيئة مهما كانت النتائج. أما إذا خرجت منها بشعور جيد تجاه الشخص الآخر، ستشعر بالرضا عن نتيجة المفاوضة بغض النظر عما أحسست به أثناءها. ويقوم آخرون مفاوضاتهم عبر مقارنة النتيجة التي أحرزوها بالنتيجة التي حققها شخص آخر أثناء التفاوض بشأن منتج مشابه أو خدمة مماثلة، فيقومون أنفسهم إن حصل أحد أصدقائهم على الغرض نفسه بسعر أقل. سيمنحك المنهج ثلاثي المراحل الذي يتضمن الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض الأدوات التي تحتاج إليها لإجراء تقويم أكثر موضوعية واتساقاً لكل نوع من أنواع المفاوضات.

وأفضل ما ستأله من هذه المقاربة هو أنك ستشعر بارتياح أكبر عند استخدامها في قاعة التفاوض؛ إذ ستعمل على إرشادك فعلياً هناك؛ فهي بمنزلة شخص يجلس إلى جوارك ويهمس في أذنك، ليدلّك على الوقت المناسب للبدء بتقديم عرضك للتفاوض ومن ثم لإنهائه، وبذلك ستمكّنك من الحصول على النتائج التي ترغب فيها أكثر من أي أداة أخرى تمتلكها، وهذا ما ستتحقق منه بنفسك. تلك هي التجربة التي أدلى بها كثيرون يعملون في مجالات مختلفة، وهي التي ولدت عنوان هذا الكتاب: الجرأة في التفاوض.

لقد تطور هذا الكتاب عبر ندوات المفاوضات الدراسية الكثيرة التي أدرتها للمؤسسات المختلفة في أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، بعضها استغرق مدة ساعتين ونصف الساعة، وبعضها الآخر كان على هيئة ورشات عمل مكثفة بدأت في الساعة الثامنة صباحاً وانتهت في العاشرة مساءً، على مدار ثلاثة أيام (باستثناء اليوم الثالث حيث انتهى العمل فيه في الساعة الرابعة والنصف تماماً بعد الظهر). وبعد كل ذلك العمل، يصرّ المشاركون على القول إنَّ الشيء الوحيد الأكثر أهمية الذي يسقطونه من اهتماماتهم في المقرّر هو عمل خطة تتضمن الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض والالتزام بها.

بدأتُ تدريس المقرّرات التفاوضية في بداية التسعينيات في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس عبر البرنامج الموسّع، ومن ثم عبر البرنامج الصيفي في «كلية المسرح، والسينما، والتلفزيون». وكانت هذه طريقة طبيعية لرد الجميل لذلك المجتمع الذي أحسن إليّ كثيراً، ولتقاسم ما تعلمته في حياتي المهنية. لقد عملت قرابة أربعين عاماً محامياً أمثلُ الفنّانين في تعاملهم مع الاستوديوهات الرئيسة الستّة التي تدير أعمال الإنتاج السينمائي، ومعظم هؤلاء الفنّانين يعملون منتجين، وكُتاباً، ومخرجين، وغيرهم ممن قد لا تعرفهم. بعضهم يتمتعون بشهرة مثل مايكل لاندن والساحر ديفيد كوبرفيلد، وأسماءهم معروفة عبر العالم، ومع ذلك يعتقد موكلّي عادةً -أيّاً كانت شهرتهم أو نجاحهم- أنّ الاستوديوهات هي الطرف الذي يملك القوة كلها. وهكذا تتمثل مهمتي الأولى في إقناعهم بخطأ الاعتقاد بأن طرفاً واحداً يتمتع بالقوة كلها. ويتضمّن هذا الكتاب تحديد مصادر القوة وكيفية الوصول إليها.

فلمن إذا أُعِدَّ هذا الكتاب؟ إنه موجهٌ إلى:

- أي شخص يشعر بعدم الثقة بقدرته على خوض المفاوضات.
- أي شخص يوبخ نفسه بعد جلسة تفاوض.
- أي شخص يشعر بأنه كان قادراً على تحقيق نتائج أفضل في مفاوضاته الأخيرة.
- أي شخص يرغب في قول «نعم» لذلك المفاوض المتمرس الموجود في داخل كل فردٍ منا.

قد تعتقد أنّ هذا الكتاب موجهٌ للجميع، واعتقادك هذا صحيح. ويستثنى من هؤلاء شخص واحد، هو حفيدي سول، الذي يبلغ الثامنة من العمر، ولا يحتاج إلى هذا الكتاب، لأنه يعرف كيف يحصل على كل ما يريده. فهو مفاوضٌ مهذبٌ من الدرجة الأولى، مثلك تماماً عندما كنت في مثل سنه.

لكن المشكلة هي أنّ الأشخاص البالغين الآخرين من حولك، مثل أبيك وأمك ومدرّسيك وغيرهم، يبدؤون بتحطيم ذلك المفاوض الطبيعيّ الفطري الموجود في داخلك، عند بلوغك تلك السنّ وما بعدها. فيعلمونك الأوامر والنواهي. يريدون منك التوقف عن عمل مئات الأشياء التي تزعجهم. وغالباً ما تصلك رسائلهم هذه بشيء من الحدة فتتعلم كيف تتراجع. وهكذا يمكن أن تتعلّم التفكير مرّتين قبل طلب الأشياء التي تريدها، وقد تتردد في التعبير عن رغباتك. كثيراً ما يجعلك أسلوب التربية

الذي يتبعه الآباء والمدرّسون، عن حسن نية، غير مستعد للانخراط في عالم البالغين. فقد تعلّمت أن تكون مفاوضاً أقل ثقة بالنفس. وعندما أصبحت راشداً كنت قد دفنت في داخلك كل الحكمة التي امتلكتها عند ولادتك، وبدأت بقراءة الكتب وحضور الحلقات الدراسية لتعلّم الأشياء التي عرفتها ذات مرة فطرياً.

وهذا الكتاب مصمّمٌ ليساعدك على البدء من جديد، وليخلصك من الأكاذيب التي أتت في تفكيرك، وليضعك على الطريق الصحيح للوصول إلى مفاوضات ناجحة، في كل مرة. فهو مصمّمٌ ليساعدك في التخلص من مخاوفك فيما يتعلق بالمفاوضات بحيث يمكن أن تعود مفاوضاً جريئاً لا يعرف الخوف. لقد كتبتُ هذا الكتاب لأذكرك بإمكانية ولوجك إلى ذلك المفاوضات المتمرس الذي يعيش في داخلك. والمنهج الذي يتضمن الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض هو عبارة عن منهج بسيط يتيح لك التخلص من تلك المخاوف والأوهام القديمة حتى تصل إلى أقصى إمكانياتك في غرفة التفاوض. والحقيقة هي أنك قادرٌ على التفاوض في أي موضوع، هنا، والآن.

تناول هذا الكتاب من رفّ مكتبتك قبل الدخول في أي نوع من المفاوضات المهمة لتتعش هذا المفهوم في ذاكرتك. والرائع في الأمر أنك لن تجد أي مشكلة في تذكر منهج الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض متى فهمت الفكرة. وسوف تصطحبه معك ما دمت تفاوض. وسيرسخ في ذهنك مثل أي أغنية جيدة، ولن يختفي بسرعة. حظاً طيباً!

الخوف هو دليل زائف يبدو حقيقياً

نطوّر جميعنا في عقولنا أفكاراً لا تتوافق مع الحقيقة الموضوعية. وأنا أسمى هذه الأفكار أدلة زائفة. فهي تبدو حقيقية، لكنها ليست كذلك. ويمكن تصنيف كثير من الأشياء ضمن هذه المجموعة عندما يتعلق الأمر بالتفاوض. فاعتقادك أن الشخص الآخر يملك القوة كلها، أو الاعتقاد أن هناك أشياء سيئة ستحدث إن وضعت رغباتك الشخصية على طاولة المفاوضات، أو اعتقادك أن عالمك سينتهي إن أنت أوقفت التفاوض، هي كلها أجزاء من دليل زائف. وعندما يبدو لك ذلك الدليل الزائف أمراً حقيقياً، ستكون النتيجة شعورك بالخوف. هذا الكتاب يهدف إلى تزويدك بمنهج بسيط كي تحرر نفسك من تلك المخاوف كلها.

ما هي المفاوضات؟

لا يزال التعريف الذي كتبته لعملية التفاوض، في بداية التسعينيات، ضمن المقرر الدراسي الأول الذي درّسته في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، مستخدماً حتى الآن، ولم يتغير بالرغم من تبدل المقرر الدراسي ونموه على مر السنوات.

تحدث المفاوضات في أي وقت عندما:

- تطلب فيه من أحدهم موافقتك على شيء ما.
- تطلب فيه من أحدهم القيام بشيء ما.
- تطلب فيه من أحدهم مجرد الابتعاد عن طريقك لكي تتمكن من القيام بشيء ما بنفسك.

من السهل علينا نسيان ذلك الكم الهائل من المفاوضات البسيطة التي تجري بسلاسة شديدة في حياتنا اليومية، لدرجة أننا ننسى كونها مفاوضات بالفعل. فأنت تدخل مطعماً وتفاوض لتغيير الطاولة التي اختاروها إليها في البداية، أو تستبدل البيضة التالفة بأخرى سليمة عند دفع حسابك في متجر البقالة، أو تقنع شركة الكابلات بأن تحدد لك وقتاً أكثر دقة لوصول وكيلها إلى منزلك. أوه، أنت لم تفكر بتلك، أليس كذلك؟ حسناً، لا يمكنك الفوز بكل مفاوضاتك. والفكرة الرئيسة هنا هي أن هذه الحوادث اليومية كلها عبارة عن مفاوضات مصغرة، وأنت بالكاد تفكر فيها أو تتذكرها ما لم تتحول إلى ظواهر مزعجة... أو مثيرة للاهتمام.

وما غاب ذكره في التعريف الذي كتبته لعملية التفاوض، هو إذا ما كانت هذه العملية تنتهي بفوز كلا الطرفين المتفاوضين (ومعنى هذا أن كلا منهما يحصل على معظم ما أرادته في هذه العملية، وهذا ما يجب أن تكون عليه عملية التفاوض دائماً) أو «أنا أفوز - وأنت تخسر». كذلك لم يتضمن التعريف أي إشارة نظرية إلى أسلوب الطرف الآخر (هل هو سياقي أم أنه عقلاني؟) فهذا الكتاب ليس نظرياً على الإطلاق، بل يتحدث عن منهج عملي بسيط ينفعك في أي نوع من المفاوضات.

