

• الجزء الثاني

كيف ترشدك

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

في قاعة المفاوضات



الفصل السادس

كيف تنتزع الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض الخوف منك لدى تقديم العرض الافتتاحي



من أين تبدأ؟ من يبدأ؟ متى تكون البداية؟

هذه الأسئلة التي تحيط بالعرض الافتتاحي؛ حالها عند المفاوض حال الكاتب الذي يشعر بانقطاع الإلهام، والممثل المسرحي الذي يهرب خشبة المسرح، والخطيب المفوه الذي ينعقد لسانه. إن الخوف من إفساد الأمور منذ البداية يثبط الهمة، ويضعف الحماسة قبل أن يصافح المفاوضون أعضاء الطرف الآخر. فهم يخافون أن يخسروا بعض المزايا: «خفض الأسعار»، أو الانطلاق من «عتبة شديدة الانخفاض». في الحقيقة، إن الخشية من الوقوع فيما لا تُحمدُ عقباه على صعيد تقديم العرض الافتتاحي هي التي تسبب كثيراً من الخوف الذي يكتنف المفاوضات. هذه المشاعر طبيعية فيما لو لم تقم برسم خطة تتضمن أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقاف التفاوض. وهي

السبب في جعل كثير من المفاوضين يتمسكون بوحدة من قواعد التفاوض وهي قليلة (لكنها مزيفة). إحدى هذه القواعد تقول: إياك أن تقدم العرض الأول. القاعدة الحقيقية هي أنه لا يوجد قواعد على صعيد التفاوض. يوجد مبادئ فقط تهدي بها، وتكيفها بطريقة تناسب أسلوبك. تعوزك الثقة كي تؤمن بتلك المبادئ.

دعنا نلق نظرة على الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض كي نرى إن كان بإمكانها أن تساعدك على الانطلاق. لنفترض أنك هيأت الأوضاع المناسبة لأمنيتك، ورغبتك، وللنقطة التي ينبغي عليك إيقاف التفاوض عندها. يجب أن تكون جاهزاً للشرع بالتفاوض، لكنك لست متأكداً من عرضك الافتتاحي. انظر إلى الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض. فهي تمثل الأوضاع الثلاثة المتوافرة لك فيما يتعلق بمسألة خاصة من مسائل التفاوض. خذ قلم رصاص، وضع علامة قرب النقطة التي تريد أن تقدم عرضك الأول انطلاقاً منها.

لا تخجل. ضع علامة عند النقطة التي تريد أن تقدم عرضك الأول انطلاقاً منها.

أمنية

رغبة

نقطة إيقاف التفاوض

أنت على حق تماماً. يجب أن يكون عرضك الأول مطابقاً لأمنيتك، أو أعلى منها قليلاً. إن بدأت عند مستوى منخفض عن مستوى أمنيتك، فقد تنازلت عن شيء من حلمك قبل أن تبدأ. انظر إلى آمالك، إنها هناك. لقد تحطمت على صخور الجبن والخوف قبل أن تتضح معالمها.

الأمنية التي تشكلت وتطورت تبعاً للعملية الموضحة في الفصل الثاني تستحق معاملة أفضل من الاستسلام والتنازل بصمت وسرعة. فلو عملت عقلك في عملية «عصف ذهني» تنقيباً عن كل الاحتمالات التي يمكن أن تخدم ما هو مُدرج في قائمة أمنيتك، ثم اختصرت القائمة لجعلها تقتصر على عدد محدود من الأهداف التي يمكن تدبير أمرها، لوجب أن تحظى جهودك بالتقدير والتكريم. إن قائمة أمنيتك تقتصر على ما هو محدد، وما هو متمحور حولك من الأمان. على ما هو قابل للتمدد دون أن ينقطع، وعلى ما هو مُرَمَزٌ زمنياً. تلك القائمة يجب أن تكون قد حظيت بموافقة جماعية، كما ينبغي أن يكون ما ورد فيها ممكن الإنجاز. لقد ابتكرت، بعناية، فكرتك عن القيمة الحقيقية للبند المطروح على بساط التفاوض. وأن الأوان كي تعلنها على الملأ. عندما تخبر كل فرد من أعضاء الفريق الجالسين في الطرف المقابل من الطاولة عن فكرتك المتعلقة بالقيمة، فثمة فرصة ضئيلة لرؤية مشتركة ومتقاربة، من قبيل كلا الفريقين، للقيمة. هذا الأمر لا يحدث إلا نادراً. لكنك تكون قد أعلنت عن أمنيتك على الأقل. ثم يصبح المجال مفتوحاً أمام الفريق الآخر للإعلان عن رؤيته للقيمة. «عن أمنيته هو». كلاكما قد أعلن تعريفه للحقل التفاوضي. عليك أن تدرك هذه حقيقة: أمنيتك هي أفضل ما يمكنك أن تحصل عليه. وأي مفاوضات لن تمنحك، أبداً، نتائج أفضل ممّا تتمناه. هذا غير ممكن على الإطلاق.

تقول «آه»، وأنت تدفع، إلى الوراء، رأسك المثقل بحكمة تفوه بها أحد الحاضرين في قاعة المفاوضات: «خير لك أن تتراجع قليلاً منذ البداية قبل أن يوقف أحدهم التفاوض في مستهل الجلسة». جوابي يتوافق مع تعليل كثير من أمور الحياة: ليس المهم ما تعمل، بل كيف تعمل. كلما كنت أكثر صلابة على صعيد أمنيتك، ازدادت، بالنسبة لك، أهمية طرحك العرض الأول. إن المسافة الفاصلة بين أمنيتك، ونقطة إيقافك التفاوض تملي عليك طريقة «تأطيرك» لذلك العرض الأول.

تأطير العرض

عندما تفكر في تأطير عرض ما، تأمل الإطار الذي يحيط بأي صورة في معرض للصور. إن كلفة الإطار تساوي كلفة الصورة. فإذا كانت ملصقاً دعائياً، يصبح الإطار أعلى ثمناً. لكننا ندرك جميعاً أن وضع إطار مناسب حول ملصق، أو مطبوعة يجعلها تبدو أكثر خصوصيةً، وأعلى قيمةً. النظر إلى الأطر المتنوعة، واختيار المناسب منها عملية تتطلب وقتاً. ثم إن تعليق المطبوعة على الجدار بالوضعية الملائمة، وفي المكان المناسب يعني الانطباع بأهميتها. المسألة مسألة قيمة. إذا استهلكت تلك المدة الطويلة كي تختار إطاراً للملصق، فحريٌّ بك أن تصرف وقتاً مماثلاً، على الأقل، في اختيار إطار لعرضك الافتتاحي.

خلافاً لبعض أجزاء المفاوضات الفعلية الأخرى. يتوافرك، دوماً، بعض الوقت للتفكير في عرضك الافتتاحي. لذلك، فكر في العرض، وفي طريقة تأطيرك له. فكر في كيفية سرد قصتك المتعلقة بالعرض الافتتاحي. ما

هو الأمر الأكثر جاذبيةً في عرضك تبعاً لاهتمامات الطرف الآخر؟ ابتكر عرضاً ذا دلالات مجازية إن كنت قادراً على ذلك. دعه يتصوّع عِطراً ليلقى قبولاً حسناً. أطلق موسيقاه كي تحلّق عالياً. لَوْنُ لوحة فنية. اجعل الجوَّ مناسباً، والمزاج ملائماً.

يبدو أننا بالفن قليلًا، لكن هذه هي مهمتك على صعيد المفاوضات. سمّ الأمر ما تشاء، فعملك يقتضي منك أن تجعل عرضك أجمل فتاة تنتزّه على الشاطئ. زخرفه كما تشاء ليبدو أكثر جمالاً وجاذبيةً - لكن من غير أن تشوه الحقيقة. بعد ذلك، لن يجعل عرضك أحداً يجفل استعداداً لإيقاف التفاوض بل قد يجذب حتى بعض المهوسين بالتذمر والشكوى.

عندما كان لي إياكوكا رئيساً لكريزلر، كانت الشركة تمر بأزمة كبيرة، وتعاني صعوباتٍ جمّةً وشعرت أن السبيل الوحيد هو أن ينقذها «العم سام». تسربت أخبار خطة إياكوكا، فكانت ردة الفعل سريعةً، وشديدةً. هل يكمن الحل في الإحسان إلى أكبر الشركات العالمية؟ هذه ليست فكرةً موفقةً. لم يطلب إياكوكا من الكونغرس أن يخرج الشركة من مأزقها، بل طلب منه أن يجيز تشريعاً يحافظ بموجبه على الوظائف، فأجازه. من يستطيع أن يخالف رأياً سديداً مؤيداً لقضية جديرة بالاحترام، والدعم كهذه.

هذا هو التأطير.

التأطير هو كلمتي التي أطلقها على الطريقة التي تسوق فيها حججك للتدليل على صحة وجهة نظرك. إن إطاراً رائعاً يحيط بصورة، أو بملصق كفيلاً يجعله يبدو رائعاً. الإطار الخاطئ ينتقص كثيراً من جاذبية العرض. لنبدأ باستعراض أبسط مثال؛ ذاك الذي لا يتطلب تحفيز الخيال. لنقل

إن أمنيتك تتبوأ مكانة أعلى من الموقع الذي تشغله رغبتك؛ هذا يعني أن هدفك أعلى من النقطة التي يغلب احتمال وصول المفاوضات إليها في النهاية اعتماداً على كل قوى السوق القائمة وقت إجراء المفاوضات. أنت تعلم -من الفصل الثاني من هذا الكتاب- أنك ستعرض أمنيتك على بساط البحث عبر طاولة التفاوض مع أن احتمال تحقيقها ضئيل. وإلا تكون قد تنازلت عن حلمك حتى قبل أن تمنحه فرصة. وهكذا تصبح المسألة متعلقة بكيفية تأطيرك أمنيتك. أنت، بالتأكيد، لن تطرح أمنيتك على صورة عرض يوحي أنك إما أن تحصل على كل شيء أو تترك كل شيء. لقد قدمت أمنيتك على أنها ممكنة الإنجاز في عالم مثالي، لكنك تدرك أن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه عبر هذه المفاوضات. تقول إنك تفصح عن أمنيتك لأنك تعتقد أن العملية تستحق ذلك النوع من الصراحة والوضوح. إذا كانت المسافة بين أمنيتك، ورغبتك قصيرة جداً (وربما كذلك هي الحال بين رغبتك، ونقطة إيقافك للتفاوض)، أعلن ذلك بصورة واضحة: «إليك عرضنا الافتتاحي، وأنا آسف لأن المجال المتاح لي للتفاوض بشأن السعر هو ضيق، ومحدود جداً».

حالما تفرغ من إعداد فكرة التأيير، وتؤكد أن استخدامها بات سهلاً، بإمكانك الانتقال بالموضوع إلى المستوى الآتي حيث تستخدم لغة مجازية. ألفت آن ميلر كتاباً كاملاً عن كيفية ابتكار استعارات مجازية لإضفاء نوع من الجاذبية على الأفكار. عنوان الكتاب: «البيع بوساطة استخدام لغة مجازية». رئيس المحكمة العليا جون روبرتس أذهل إحدى لجان مجلس الشيوخ المعادية له بتحويله تفسيرات قانونية جافة إلى استعارات مجازية استخدمت لعبة البيسبول. في موضوع حساس يتعلق بقضية دقيقة ذات

صلة بالفعالية القضائية، شبه نفسه بحكم المباراة. كثير من المراقبين يعتقدون أن الاستعارات المجازية التي استخدمها روبرتس مارست تأثيراً قوياً في حشد إجماع أعضاء مجلس الشيوخ على المصادقة على اختياره. قد تتم التضحية ببعض الدقة، لكن الحجة تصبح مستساغة عقلياً بصورة أكبر، وأكثر قدرةً على الإقناع. يستمر روبرتس باستخدام الاستعارات المجازية في قراراته المكتوبة. في تبريره لدخول رجال الشرطة إلى منزل دون حصوله على إذن مسبق، إن لاحظ نشوب عراك خطير فيه، كتب روبرتس يقول: «الشرطي ليس كحكم الملاكمة الذي لا يوقف اللعب إلا إذا أصبحت المباراة من طرف واحد».

تفحص الطريقة التي تعرض فيها المقترحات السياسية لترى كيف أن الفكرة السيئة يمكن أن تُزَيَّن، وتُهدم، وتقدم بأسلوب محبب. استفد من أولئك الذين يجيدون طرح الفكرة حتى إن كنت مختلفاً معهم سياسياً.

فنانة مدهشة ترسم إعلانات تجارية برعت في كيفية التأطير. كان بين أفضل زبائنها شركة ذائعة الصيت، كانت قد استخدمت تصميمها لصنع خمس من دماها الكثيرة التي أنتجتها على مر السنين.

اتصل بها ذات يوم أحد مديري الشركة التنفيذيين، وقال إنهم لاحظوا أنها لم تخولهم حقوق الطبع والنسخ بالنسبة للتصاميم التي صنعتها لهم وإنهم سوف يرسلون لها «قصاصة ورق صغيرة»، كي توقع عليها، بالمقابل سيدفعون (بكل سرور) 35.000 دولار أمريكي لقاء أتعابها.

إنه المبلغ نفسه الذي دفعوه لها كي ترسم لهم اللوحات الأصلية. وهو مبلغ كفيلاً بأن يجلب انتباه أي شخص. كما كان كفيلاً بأن يرسلها، حالاً،

إلى زميلي ألن هاريس. لم توافق على التنازل عن حقوق الطبع أبداً. وأدركت أنه -إن هي فعلت- لن تتمكن من استخدام هذه التصاميم لتلبية طلبات زبائن آخرين، لكنها اعتزّت بعملها، وتباهت به. أكسبتها التجربة خبرة جعلتها تتمسك بحقوق الطبع لكل تصاميمها، ولا تتنازل عنها إلا إذا تقاضت قيمتها كاملةً.

كانت نقطة إيقافها التفاوض واضحة: تمسكهم بدفع 35.000 دولار. لا تُجفليهم. لم يستطع أحد منا أن يعرف، على وجه الدقة، ما الذي دعا الشركة إلى هذا الاتصال المفاجئ، لكن تصورنا -افتراضاً- أن يكون الرقم الذي يلي «الرغبة» بين 50.000 - 100.000 دولار. لكن ماذا بشأن «الأمنية»؟ لقد خضعت لشيء من المداورة، والأخذ والرد، بيد أنها قالت أخيراً: «أريد مليون دولار لقاء تنازلي عن حقوق الطبع». لدى عرض «الأمنية» على أنها مجرد أمنية، وليست طلباً نهائياً لا مساومة عليه، لم يجعل ألن هاريس الشركة تجفل. لقد حدد الأمنية بوضوح، وثبات، وشرح لهم عادة الرسامة التي درجت عليها في احتفاظها بحقوق الطبع على أنها مسألة اعتزاز حريفي ومهني. كان يؤطر القضية بعناية. أخيراً دفعت الشركة 750.000 دولار لقاء الحقوق التي كانت تطلبها.

الأمنية غير المصرح بها أمنية ممنوعة. لكن التأطير مهم. في معظم الحالات، يتردد الناس في التعبير عن أمانهم مخافة إغراض الطرف الآخر. من المهم أن تصرح، دوماً، عن أمنيته. إن كيفية تأطيرك لأمنيته مسألة حاسمة وبالغة الأهمية.

هل هذه هي قاعدتنا الأولى في التفاوض؟ هل يجب علينا، دوماً، طرح أمنيتنا على طاولة المفاوضات فوراً؟ تعتمد خطوتك الأولى، دوماً، على الظروف. إن كان ثمة بون شاسع بين أمنيتك، ورغبتك، يجب عليك أن تتأكد أنك تستطيع أن تفصح عن أمنيتك وجهاً لوجه، وأن يكون لديك الزمن الكافي لتأطيرها. إن كنت لا تستطيع أن تفعل ذلك، لا تفصح عن أمنيتك أبداً. إن كانت الظروف لا تسمح لك بالتعبير عن «أمنيتك» لوجود بون شاسع بينها وبين «رغبتك»، من الممكن أن تفكر بتقديم عرض يكون أقرب ما يكون إلى الواقع. على سبيل المثال، إذا كنت عازماً على شراء منزل، يمكن أن تقدم عرض شراء مكتوباً عبر وسيطك العقاري إلى وسيط البائع العقاري. في هذه الحالة، يمر عرضك عبر أيدي شخصين مشغولين قبل أن يصل إلى الشخص الوحيد الذي أنت بحاجة لإقناعه: بائع البيت. وأي شرح شفهي تقدمه سوف يصل مشوهاً، أو محرفاً، أو ربما يجري إسقاطه كلياً في عملية تمرير عرضك إلى البائع عبر وسيطين اثنين. لهذا السبب يجب أن يكون عرضك الافتتاحي قريباً جداً من «رغبتك» عندما تكون في حالة تفاوض بغية شراء منزل. ليس ثمة فرصة لشرح عرضك للبائع بصورة مناسبة. ولن يكون من الضروري تأطيره.

العرض لا يتضمن شرحاً عن مدى حبك للعقار ولا تأكيدات على خططك للحفاظ على رونق البيت، وأجوائه الخاصة. سيظل عرضك غير مؤطر، وغير جذاب. يجب أن تكون حذراً فيما يتعلق بالمجال الذي تعرض فيه أمنيتك إن لم تكن قادراً على تأطيرها على نحو ملائم.

من يقدم العرض الأول

حالما تعرف، على وجه الدقة، السعر الذي تعرضه، أو ذاك الذي تطلبه، وتكون لديك فكرة عن كيفية تأطيره، حول اهتمامك إلى قضية من يقدم العرض الأول. كثير من الناس يعتقدون أن عليك أن تدع نظيرك من الطرف الآخر يقدم العرض الأول دوماً. فهم يعتقدون أن هذه واحدة من القواعد الأساسية على صعيد التفاوض.

إن ترك نظيرك من الطرف الآخر يقدم العرض الأول ليس قاعدة، بقدر ما هو تبرير لتقصير. فهو يحول الخوف من إعداد العرض الأول إلى شيء يوحي بأنه مقبول بصورة أكبر بكثير. هذه القاعدة فسحت المجال لكثير من المفاوضين كي يتجنبوا التفكير بالعرض الأول. فهم يشعرون أنه لا يجب عليهم أن يفسروا «أمنيته»، أو كيفية عرضهم لها. كيف سيبدو العالم إن أصر كل شخص على ترك الشخص الآخر يقدم العرض الأول؟ في الحقيقة، إن أفضل المفاوضين يركزون على منافع اتباع منهجية محددة في العمل عوضاً عن ترك مخاوفهم وقواعدهم تملئ أسلوب التفاوض.

القاعدة - إن وجدت- أن الأمر يعتمد على السياق والظروف. إن كنت لا تعرف ماذا أنت فاعل، وإن لم تكن قد أنجزت عملك التحضيري، إيّاك أن تقدم العرض الأول. على أي حال، إن كنت لا تعرف ماذا تفعل، فاعلم أنه يوجد بعض الفوائد المحددة على صعيد ضبط إيقاع التفاوض عبر طرح أول رقم.

عندما تقدم العرض الأول، فإن أعضاء الفريق الآخر سيبدلون مواقفهم حالما يستمعون إلى عرضك. سوف يقولون في أنفسهم: «يا

إلهي إن كنا راغبين في هذه الصفقة علينا أن نصرف عليها أكثر مما كان مخططاً لها». تثبت الدراسات المتعلقة بعلم النفس أنه عندما يطرح الفريق الآخر رقماً أعلى من الرقم المتوقع، أو أدنى منه، فإن الميل البشري ينزع إلى تحريك الموقف الافتتاحي وجعله أقرب إلى موقف الطرف الآخر دون ذكر الأمنية المحددة مسبقاً.

في كلية وارتن للعلوم الاقتصادية يسمى هذا «إرساء المفاوضات». يوجد أحياناً فوائد واضحة وحقيقية متأتية من طرح العرض الأول. في مجال عملي، خير مثال عن الحاجة إلى تقديم العرض الأول هو الحالة التي يكون فيها المنتج أو البائع راغباً في جعل الخيار مفتوحاً لشراء مشروع ما. من الواضح أنه لا يوجد عرض أرخص ثمناً، وعليه تريد أن تسبق الشخص الآخر إلى الشراء.

أنت ترغب في «إرساء» المفاوضات عبر ذكر الخيار المفتوح أولاً. من المؤكد حتماً أن الفريق الآخر لن يبدأ النقاش أبداً عبر عرض «خيار مفتوح».

إن بناء «أمنيتك» على أساس صلب هو المفتاح الذي يمكنك من طرح عرضك الأول دونما خوف. عندما تكون أمنيتك في وضع متماسك، ستكون قادراً على تحديد الطرف المناسب تماماً لتقديم عرضك الأول. معظم القصص التي أقرؤها وأسمعتها في معرض شرح الحكمة التي تقول: «تأكد، دوماً أن الشخص الآخر هو الذي يقدم العرض أولاً» هي أفضل تفسير ممكن للافتقار إلى خطة قوية تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض». غالباً ما تنتهي معظم القصص بعبارة «أما تصرفنا بحكمة وذكاء حين امتنعنا عن ذكر سعرنا المنخفض الذي ينم

على غباء قبل أن نطلع على السعر الذين هم على استعداد لدفعه». إن ردة فعلي الصامته على هذا الكلام هي: «كيف حسبتم أن سعركم المنخفض الذي ينمّ على غباء هو العرض الافتتاحي الصحيح؟ ما الذي حملكم على الاعتقاد أنكم على استعداد لتقديم عرضكم الافتتاحي؟ لقد كان عرضاً لسعر منخفض ينمّ على غباء، وكان حرياً بكم أن تدركوا ذلك. إذ لم تؤدوا واجبكم في الإعداد والتحضير».

كُن حذراً من القواعد

فالقواعد لن تكون بديلاً عن

خطة مدروسة جيداً تتضمن

الأمنية- والرغبة- ونقطة إيقاف التفاوض

إذا قام الفريق الآخر بطرح العرض الافتتاحي، لا تُعدّل «أمنيتك». تأكد أنك ستفصح عنها حتى إن أوضح الفريق الآخر بجلاء أنك لن تحصل على الصفقة أبداً. بتصريحك عن «أمنيتك» تكون قد حددت مجال الأمكنة التي يمكن أن تنتهي إليها المفاوضات. ووضعت إطاراً لحقل اللعب. اجعل ذلك الحقل واسعاً ما استطعت إلى ذلك سبيلاً ضمن الحدود المعقولة الممكنة.

في معظم الأحوال، يذكر صاحب العرض الثاني ما هو دون «أمنيته» بالرغم من أنه لن يفعل ذلك أبداً بعد تقديم العرض الأول. إن ذلك يُعدُّ خطأً كبيراً.

تبين عدة دراسات جامعية أن مثل هذه التنازلات غير الضرورية، التي لا يتم التعويض عنها، تتكرر لدرجة يقتضي معها إطلاق جرس الإنذار. هذا التقهقر الصامت يمكن أن يكلف ثمناً باهظاً لأنه يعني التخلي عن منطقة لم يكن الفريق الآخر يعلم أنها موجودة أصلاً.

متى تقدم العرض الأول

دعنا نفترض أنك واثق من «أمنيتك»، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض»، وأنت تعلم أنه ينبغي عليك تقديم العرض الأول. لقد اخترت المكان وأنت جالس الآن في الجهة المقابلة لنظيرك من الفريق الآخر. أنت مستعد لتقديم عرض. يجب أن لا يكون ذلك أول شيء تفعله في مستهل جولة المفاوضات. عليك، دوماً، أن تأخذ وقتاً

لتوفير جو من الانسجام، والألفة، والعلاقة الودية، وللقيام ببعض التحضيرات الإضافية لسبر غور الفريق الآخر، واستكشافه بغية استيضاح مصالحه، واحتياجاته، ورغبته.

يعتمد الأمر، أحياناً، على تحديد وقت معين من اليوم. بينما كنت منكباً على كتابة هذا الفصل من الكتاب، كنت في منتصف طريق التفاوض بشأن تغطية تأمينية لفيلم كان على وشك أن يعرض. تسارعت وتيرة المناقشات لأن الوقت كان يمر سريعاً وكان الموزع يهدد بإلغاء العرض. جرت الجولة الأخيرة من المحادثات بيني وبين موظف الضمان في شركة التأمين بعد ظهر يوم الجمعة. كانت عبر الهاتف؛ وهو آخر اتصال هاتفي لكلينا ذلك اليوم. كنا نتحدث وكلانا في حالة من الراحة والاسترخاء. تكلمنا عن عطلة نهاية الأسبوع، وعن أخواتنا، وعن الطريقة التي كنا نضبط فيها الأمور وننظمها مع كثير من أولئك الذين أجلوا هذه القضية على امتداد زمن طويل جداً. ساعد كل منا الآخر على الشعور بالألفة في جو المفاوضات، وعلى تقبل ما ستمخض عنه. أنجزنا الصفقة، بعد ظهر ذلك اليوم، قبل أن نهي مكالمتنا الهاتفية، وتوصلنا إلى حل جعلنا نحن وزبائننا في غاية السعادة.

إن طول الوقت الذي ينبغي صرفه على المسائل التمهيدية يعتمد على شخصيات المشاركين في المفاوضات، وعلى ثقافتهم. في اليابان، يسبق تقديم العرض الأول اجتماعات ولقاءات كثيرة على موائد العشاء. في الحقيقة، ثمة اجتماعات وحفلات عشاء قبل أن يتأكد اليابانيون من رغبتهم في تقديم عرض للعمل معك. هذه المدة التمهيدية، والآراء التي

كُن حذراً من القواعد

فالقواعد لن تكون بديلاً عن

خطة مدروسة جيداً تتضمن

الأمنية - والرغبة - ونقطة إيقاف التفاوض

يتم تكوينها توازي في أهميتها أهمية الصفقة ذاتها. هذا الأمر ينسحب على الصين بصورة أكبر، حيث إن العقد أكثر بقليل من اتفاق على التعامل التجاري مستقبلاً، وعلى إيجاد حلول للمشكلات عندما تطرأ، والمضي قدماً في توفير جو من الثقة التامة. بسبب هذه الأوضاع، فإن الضرورة ملحة لأن يشعر كل طرف بأنه مرتاح مع الأطراف الأخرى قبل أن يشرع بالتفاوض.

الناس الذين ترعرعوا في كنف ثقافة أمم الشرق الأوسط غالباً ما يستخدمون المدة الزمنية التمهيدية في تقديم عروض وردود على العروض ليس الهدف منها أن تحظى بالقبول. بل هي مصممة للتعرف إليك وإلى ردة فعلك حيال المواقف المختلفة. المواجهة الأولية تساعدهم في تقرير ما إذا كانوا سيدعونك للانضمام إلى أسرة أعمالهم. فالعمل التجاري في هذه البقعة من العالم هو نشاط عائلي أكثر مما هو الحال عليه في العالم الغربي عموماً، وفي الولايات المتحدة بصورة خاصة.

مرة أخرى، نكرر الجواب عن سؤال متى يتم تقديم العرض الأول: يعتمد الأمر على أشياء كثيرة؛ على كثير من العناصر الثقافية، وقد ذكرت بعضها آنفاً؛ على مدى معرفتك الجيدة بالشخص، وعلى عدد المحادثات التمهيدية التي أجريتها معه، على المعرفة التي حققتها عن احتياجات الطرف الآخر، عن الأشياء التي يريدها. الأمر يعتمد على شخصيتك أنت.

ثمة موارد كثيرة يمكنك استخدامها إن لم تكن تثق في شجاعتك في موضوع تحديد سرعة تحركك. بغض النظر عن ماهية الثقافة، أو البلد

الذي تزوره، ثمة كتب يجب أن تقرأ. يوجد، أيضاً، عدد من اختبارات الشخصية يمكنك أن تخضع لها لتقيس رغبتك في دفع الأمور قدماً للأمام عبر عقد مقارنة بينك وبين الآخرين بصورة عامة على هذا الصعيد. هنالك موردان جديران بالذكر، ويستخدمان على نطاق واسع: اختبار مؤشر نموذج ميرز - بريغز؛ والاختبارات التي تقيس مواهبك الفطرية، ومقدراتك الطبيعية، وهي اختبارات شديدة الفاعلية، من تصميم كاثي كولب. سوف تعرف هل أنت من النموذج الذي يستعجل الأمور، ويفتقر إلى الحساسية التي تشعره باحتياجات الآخرين، أو من النموذج المتمهل الذي لا يحب أن يستعجل اتخاذ القرار. معظم الناس لا تقاؤون نتيجة الاختبار، الاختبارات تساعدك على عقد مقارنة بين قضاياك على صعيد التوقيت، وقضايا الآخرين الذين يحتمل أن تقابلهم. ولكي تفهم أنه لا يوجد أي فريق على خطأ. هنالك، ببساطة، طرق مختلفة للوجود في العالم.

بعض الناس خلقوا وهم في عجلة من أمرهم، يركزون تفكيرهم على الإيقاع السريع في أعمالهم. بعضهم الآخر يحبون أن يمشوا الهويناً، ويرغبون في قضاء كثير من الوقت في إعداد المرحلة التمهيدية المسخرة للتعرف إليك. في قلب كل ثقافة، يوجد طيف واسع ومتنوع من النماذج الشخصية للبشر. لا تكون آراء نمطية مقولبة عن الناس تبعاً لخلفيتهم الثقافية والحضارية في هذا العالم الحديث متعدد الثقافات.

مكانك أم مكاني؟

ثمة «قاعدة» تفاوضية شائعة أخرى تقول: يجب عليك أن تفاوض، دوماً، على أرضك، وفي ملعبك. بمجرد أن تجهز خطتك الراسخة القوية

المتعلقة بـ «أمنيتك - وورغبتك - ونقطة إيقافك التفاوض»، فلن يكون هناك اختلاف كبير فيما يتصل بالمكان الذي تتفاوض فيه. من المؤكد أن مكانك الخاص يشعرك بالراحة أكثر؛ إذ إنك أكثر تحكماً بأماكن الجلوس، وبالأجواء الأخرى المحيطة بالمكان. إن كان لديك كرسي متمرکز في صدر القاعة، تستطيع احتلاله قبل أن يصل أعضاء الفريق الآخر. ثمة فوائد كثيرة يؤمنها لك التفاوض في المكان الخاص بك.

على أي حال، إن عقد الاجتماعات في مكاتب نظيرك يؤمن لك فوائد أخرى. سيتلاشى عدد من الأعذار التي يقدمها الفريق الآخر طلباً لتأجيل الاجتماع مثل عدم توافر بعض الحثيات أو الأرقام، أو الحاجة إلى إجراء محادثات سريعة مع أحد المسؤولين. تكون تلك المبررات ذات وزن أقل جداً عندما تكون في مكتب الطرف الآخر، حيث تكون الملفات في متناول أيدي أفرادها، ويكون المسؤول قريباً جداً من القاعة. وإن اضطر إلى التشاور مع شخص آخر، أو الحصول على بعض الموافقات، سوف تكون الأمور أكثر يسراً وسهولة. إن الحصول على كل متطلبات الاجتماع المادية سوف يكون أسهل منالاً بالنسبة للشخص الآخر. سيجعله هذا أكثر شعوراً بالراحة، والاسترخاء مما يزيد من احتمال أن يصبح أكثر انفتاحاً معك.

عندما تكون في مكتب شخص آخر، تستطيع أن ترى الأشياء المهمة في حياته عبر التفاصيل التي تراها في مكتبه كالصور العائلية. بإمكانك أن تكون فكرة عن الذوق الفني له، وأن تتعلم أشياء كثيرة من صور الرحلات. إن نظرة سريعة فاحصة للمكتب توفر لك من المعلومات أكثر مما تؤمنه ساعة كاملة من المباحثات. تستطيع، عادةً، أن تعرف شيئاً عن

موقع الشخص في المؤسسة التي يعمل بها وعن مكانته فيها. انتبه لبعد مكتبه عن مكتب المدير، أو قربه منه، ولاحظ حجم مكتبه بالمقارنة مع المكاتب الأخرى.

عليك، أيضاً، أن تأخذ بالحسبان نقطة إيقاف التفاوض دوماً. فمن السهل عليك إيقاف التفاوض عندما تكون في مكتب شخص آخر. لكن من غير اللائق أن تطرد شخصاً من مكتبك إن كنت ترغب في قطع المحادثات معه، وهو لا يريد أن يغادر.

كما هي الحال مع أسئلة أخرى عن التفاوض، الإجابة عن السؤال: أين نفاوض؟ هو: الأمر يعتمد على عوامل أخرى. «لا تخجل من الذهاب إلى مكتب الشخص الآخر. فهذا الأمر ينمُّ على ثقة بالنفس، ولربما تتعلم شيئاً مفيداً هناك».

الفصل السابع

كيف تساعدك

الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض على عقد صفقة دون خوف



أجمل ما في منهج «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض» أنك بت تعرف من أين تبدأ (أمنيتك)، وما هو الحد الأدنى المقبول عندك (رغبتك)، وما هو الحد الذي لا يفي بالغرض (إيقافك التفاوض). بينما تتحرك المفاوضات من نقطة أمنيتك نحو نقطة إيقاف التفاوض يضيق حيز التنازلات، ويصبح تقديمها أمراً عسيراً، وشاقاً، ومرافقاً مع قضم الأظافر، واصطكاك الأسنان. هذا يتولد، ألياً، في معظم الحالات عندما تكون قد رتبت خطتك مسبقاً، خطتك المتعلقة بـ«الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض».

فكر بمواقع أمنيتك - ورغبتك - ونقطة إيقافك التفاوض على أنها إشارات مرور داخلية مجهزة بأسلاك، ومتصلة بدماغك، وجاهزة للاستخدام في أي مفاوضات خاصة. نقطة إيقاف التفاوض تمثل الضوء الأحمر في عقلك. وأنت تقترب من الضوء الأحمر يبدأ الضوء الأصفر بالوميض بصورة متقطعة. يجب عليك ألا تفكر في الأمر مطلقاً. عندما تجهز الضوء الأحمر يجهز الضوء الأصفر معه تلقائياً. هذه هي الطريقة

التي تعمل تبعاً لها عقولنا. أمنيتك هي الضوء الأخضر الثابت والراسخ الذي يخبرك بأنك حر في التحرك نحو الأمام دون أخذ كثير من الحيطة والحذر. لديك مجال واسع للمناورة.

هذه الظاهرة معترف بصحتها على نطاق واسع. على أي حال، غالباً ما يفكر الناس في ظاهرة التقليل التدريجي للتنازلات على أنها مسألة وقت: كلما طال أمد التفاوض تحتم تقليص حجم التنازلات. بالرغم من أنه يبدو -ظاهرياً- أن هذه هي الحال معظم الوقت، فإن السبب الحقيقي الذي يجعل التنازلات أبطأ حركة، وأقل حجماً، وأكثر عسراً مع تقدم المفاوضات هو أن الأطراف المتفاوضة تتحرك مبتعدة عن مواقع آمانياتها، ومقتربة نحو مواقع إيقافها التفاوض.

فكر قليلاً، على الدوام، قبل أن تقدم أي تنازلات في أي مرحلة. بهذه الطريقة تكون قد منحت قيمة لأي تنازلات تقدمها. إذا طرح الطرف الآخر مسألة ما على طاولة التفاوض، وقلت، من فورك، «بالتأكيد» أو «طبعاً»، فإن الفريق الآخر سيصبح أكثر تشدداً. سوف يعتقدون أن بإمكانهم الحصول على ما هو أكثر. لهذا السبب إن تصرفت بسرعة رعناء فهذا يعني أنك قد ارتكبت أخطاء. أنت لا ترغب أبداً في أن تخلف مثل هذا الانطباع عند الطرف الآخر. فكل نقطة يكسبها يجب أن تكون ذات قيمة. أنت من يمنحها قيمتها. فأنت تضيي قيمة على ما تقدمه من تنازلات عبر إعطائها الوقت والتفكير اللازمين، وعبر التفكير ملياً في البدائل الممكنة قبل الانصياع لرغبة الطرف الآخر على صعيد نقطة محددة. إن تمهلك، وتوقفك المؤقت من أجل التفكير بروية قبل تقديم التنازل يضيفان قيمة حقيقية.

فكر في

أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض
على أنها إشارات مرور داخلية.

الأمنية

ضوء أخضر راسخ. تحركك أمر مستحب.
أمامك مجالات واسعة

الرغبة

وميض ضوء أصفر متقطع وتحذيري

تمهل

نقطة إيقاف التفاوض
ضوء أحمر يشير إلى التوقف
ضوء المكابح

إيدي غليسون من فيرنونيا (بولاية أريغون)، تعلم سيكولوجيا التنازلات بطريقة لن ينساها البتة. أراد أن يشتري جرّاراً لأرضه التي تبلغ مساحتها ستة فدادين. حضرت زوجته للتوندة بحثية عن الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، فلجأ إلى استخدام المنهج عندما أعلن عن نيته شراء الجرّار. أراد شراء جرار نيوهولند من صنع شركة فورد. اعتقد أن عليه أن يدفع نحو 16.000 دولار إن اشتراه من مكان قريب منه. تكلمت كانت رغبته. وجعل نقطة إيقاف التفاوض عند 17.000 دولار، وجعل أمنيته عند مبلغ 14.000 دولار. تبادل مع زوجته المزاح والسخرية حول السعر المنخفض المثير الذي حدده كي يتواءم مع أمنيته بينما كان يهيم بمغادرة المنزل.

في طريق عودته إلى المنزل تلك الليلة، توقف في ميترو نيوهولند، المتجر الكبير لبيع الجرارات. عرض عليه البائع جرّاراً لم يستعمل إلا ساعات قليلة فقط، وقد تم اختباره، وفحصه كلياً، والتأكد من جاهزيته. أخبره البائع أن المشتري سيحصل على ضمان شامل للجرار كما لو أنه لم يفادر أرض المعرض. قال له: إنه يستطيع أن يبيعه بمبلغ 14.000 دولار يتضمن خدمة التوصيل المجاني.

أدرك إيدي أن الصفقة جيدة جداً. عرض لشرائه مبلغ 13.500 دولار أمريكي. لم يكن الجرار جديداً تماماً، لكنه كان أقرب ما يكون إلى الجديد. وعليه فإنه يلبي أمنيته! قال له البائع إنه لا يوجد مجال للتفاوض لأنه كان مؤجّراً وأعيد إلى الشركة. غادر إيدي المعرض ليفكر في العرض، لكنه عاد في اليوم اللاحق مخافة أن يباع الجرّار إلى زبون آخر. قال إنه

سيشتري حصّادة بقيمة 1100 دولار أيضاً إن هم وافقوا على أن ينقصوا 200 دولار فقط من السعر. أخبره البائع، من جديد، أن سعر الحصادات محدّد، ولا تخفيض عليه.

أنجز إيدي الصفقة لكنه ظل يشعر بالاستياء حيالها بعد شهرين حين قصّ علي قصتها. اعترف بأنه كان سيدفع -بكل سرور- 1000 دولار إضافي لو حددوا -في البداية- مبلغاً يزيد 2000 دولار عن المبلغ الذي طلبوه، ثم أنقصوا من السعر 1000 دولار.

أخبرني إيدي أنه استغرب ردة فعله حيال إخفاقهم في التفاوض معه لأنه أدرك كم كانت الصفقة التي حققها جيدة. فعلى الرغم من كل شيء، اشترى الجرار وفقاً للسعر الذي تمنّاه. مشاعره طبيعية. عندما يتوقع شخص ما إن يفاوض، يجب دوماً فسخ مجال لذلك في السعر الذي تطلبه. إيدي، ومعظم الناس الآخرين في العالم لا يحبون أن يشتروا على أساس سعر محدد غير قابل للتفاوض في الأوضاع التي يتوقعون أن يفاوضوا فيها.

يعمل إيدي مع صديقه القديم آرون لايت في مجال إدخال تحسينات على المنازل. فهما بينيان مطابخ وحمامات جديدة، وملاحق تضاف إلى المنازل في منطقتهم. واعتادا على طلب سعر محدد لا يغيّرانه، ولا يتقصان منه إلا إذا حذف جزء من العمل المطلوب إنجازه. أما الآن فهما يتعلمان كيف يضيفان زيادة بسيطة على السعر ثم يقتطعانها كي يشعر الزبون بالارتياح، ويقدرّ أنه حصل على سعر جيد حقاً لعمل عالي الجودة سوف ينجزه له إيدي وآرون.

وبضيفان أيضاً قليلاً على السعر مقابل «الطوارئ» لأن «ثمة ما يطرأ دوماً من أعمال غير متوقعة». لا يطلب إيدي ثمناً إضافياً لمجرد: «أننا لا نعلم عنها». فهو يعتقد أن معرفة الأشياء غير المتوقعة تدخل في صميم عملهما. وما بين الخدمات التي ينجزنها في الموعد المحدد بجودة عالية، وبين نشاطهما التفاوضي في البداية، تنمو أعمالهما وتزدهر بصورة وطيدة، وعلى نحو مطّرد. لقد تعلّمنا الدرس ذاته الذي شرّحه بوب أهرلر، وأتينا على ذكره في موضع سابق من هذا الكتاب: لا تُوجد طريقة أخرى تحقق فيها ربحاً أكثر من أن تتفاوض لدى تحضير العقد الأصلي. بمجرد أن يبدأ العمل تشرع «الأمور غير المتوقعة» بجعل الأرباح تتأكّل، ولا تضيف إليها.

تنازلات وتسويات

معظم المفاوضات تتضمن عدة فئات مهمة من المساومات. عليك أن تدون أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض لكل فئة. لنلق نظرة على دراسة حالة عن مفاوضات تجرى لتحديد مرتب لنرى كيف يمكنك التوصل إلى أفضل الحلول برسم خطة تتضمن «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض». دعاني صديق عزيز إلى تناول طعام الغداء خارج المنزل ليمطرنى بوابل من الأسئلة حول مفاوضات سيجريها قريباً بغية تحديد مرتبه (هذا ما يفعله الأصدقاء الأعزاء؛ يدعونك إلى مائدة الغداء كي يمطروك بالأسئلة). أعطيت صديقي قائمة تتضمن عدة فئات وطلبت إليه أن يملأ كلاً منها بأمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض. عندما

حدد الأهمية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، رسم الجدول المبين أدناه (الشكل 1-7). كان في غاية السعادة ومستعداً للانخراط في المفاوضات.

خطّة صحية	خطّة التقاعد	المسمى الوظيفي	موقف سيارات	نفقات	مرتب سنوي	
تغطية شاملة	ك 40	كبير نواب الرئيس	نعم	كل النفقات المعقولة	\$ 150.00	أمينة
تغطية شاملة	تقاسم أرباح	نائب رئيس	لا	\$ 500 شهرياً مع العلاج	\$ 100.000 - \$ 125.00	إرادة
تغطية محدودة	لا يوجد خطّة تعويض	مدير خطّة	لا	حتى \$ 250	\$ 90.000	نقطة إيقاف التفاوض

الشكل 1-7

حذرت قائلاً له: «لا، لا، لست جاهزاً تماماً. عليك أن ترتّب الأعمدة. بحيث تجعلها خاضعة لنظام الأفضليات. هذا يسهل عليك جعل الأمور واضحة في ذهنك». بعد ذلك، أعاد ترتيب خياراته جاعلاً الفئة الأكثر أهمية إلى اليسار، والأقل أهمية إلى اليمين. تبين أن صديقي أب لطفل يعاني مرضاً مزمنًا؛ لذلك، فإن الخطّة الصحية، فيما يخصه، أمر في غاية الأهمية. في الحقيقة، إن تغطية تلك الحالة مهمة جداً، لذلك احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد مسألة المرتب. وأضاف كلمة «العائلة» بحيث يتذكر، عند مناقشة هذه النقطة مع صاحب العمل أن تعريفه لعبارة «تغطية شاملة» يجب أن يفهم منها أنها تشمل العائلة كلها (انظر الشكل 1-7).

موقف سيارة	المسمى الوظيفي	نفقات	خطة تقاعد	تأمين صحي	مرتب سنوي	
نعم	كبير نواب الرئيس	كل النفقات المعقولة	ك 401 مصاريف	تغطية عائلية شاملة	\$ 150.00	أمنية
لا	نائب رئيس	حتى \$ 500 شهرياً	ك 401 تقاسم أرباح	تغطية عائلية شاملة	\$ 100.000 - \$ 125.00	إدارة
لا	مدير	حتى \$ 250 شهرياً	لا يوجد خطة تعويض	تغطية محدودة لكل العائلة	\$ 90.000	نقطة إيقاف التفاوض

الشكل 2-7

شعر الآن بالسرور حقاً. شكرني جزيل الشكر، ثم طلب الحساب من المطعم الذي تناولنا فيه غداء ممتازاً. حذرته قائلاً: «ليس بهذه السرعة الفائقة». فأمامه خطوة أخرى. لقد وضح بالتفصيل أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض تبعاً للفئات التي أعطيها له. قال: «نعم، وأنا أقدر، حقاً، كل المساعدة التي قدمتها لي». ابتسم ابتسامته العريضة تعبيراً عن ابتهاجه، وأردف قائلاً: «تقديراً لمساعدتك دفعت ثمن الغداء». حمدت الله في سري، وكان ما قلته له في شرح الخطوة الأخيرة: «انتظر قليلاً، ما يعدّ مهماً عندي قد لا يكون مهماً عندك والعكس صحيح». ثم أضفت موضعاً: «انظر إلى القائمة لترى إن كنت قد أغفلت أمراً فاتني الانتباه إليه».

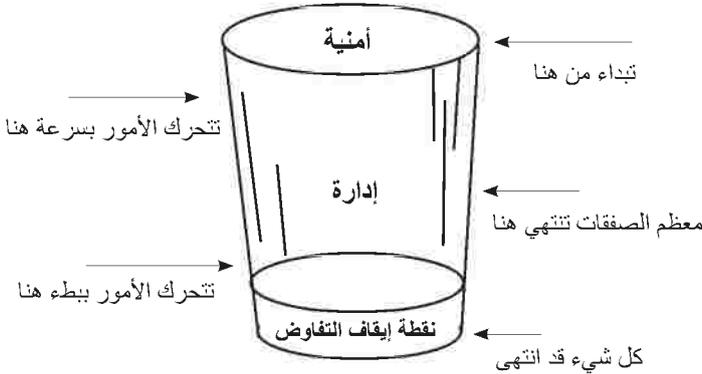
أدرك أنه يجب أن يكون معه من يساعده في العمل، ولا بأس في أن يكون مشتركاً بينه وبين شخص آخر، وبما أنه سيعرض مطالبه على صاحب العمل؛ فبإمكانه أن يطلب منه أن يوفر له مكتباً مستقلاً خاصاً به؛ إذ إن عمله يتطور، وصفقاته تتنامى، وهو لا يجب أن يناقش قضايا العمل بحضور موظفين آخرين ينصتون لما يقال. فكر أيضاً في أن الضجة المحيطة بالمكتب تجعله يبدو أقل أهمية مما يجب أن يبدو مكتبه عليه عندما يكون بصدد النقاش حول مسائل مهمة. لقد أضاف كلتا الفتنتين إلى قائمته.

كان جاهزاً للتفاوض، وقد تسلح بأمنيته ورغبته ونقطة إيقافه التفاوض فيما يخص كل الفئات التي تعنيه؛ وهذا ما فعله. أخبرني أنه لم يسبق له أن أجرى، في حياته، مقابلة أولى كتلك التي أجراها بخصوص هذا العمل. واعتقد أن مقاربتة جعلت الشركة أكثر رغبةً في توظيفه، وأشد حرصاً على ذلك كونه تقدم للعمل بوصفه مديراً تنفيذياً مرموقاً وليس طالب عمل متلهفاً، وتوافقاً للحصول على عمل -أي عمل- وفي ظل أي شروط وظروف مهما كانت. انتشى بالنتائج التي تحققت، واستمتع بعمله، وشعر بالرضا، فقد أصبح لديه مساعد في العمل، ومكتب مستقل خاص به. الوقت الذي تصرفه في إعداد أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض هو أثمن وقت تصرفه في أي مفاوضات تجريها.

تستطيع أن تشبّه منهج «الأمنية -الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض» بكأس مليئةً بشراب منعش. عندما تقدم إليك كأس كبيرة مليئةً بشرابك المفضل، فمن المحتمل أن تشرب، بدايةً، جرعةً كبيرة، وتضع الكأس، ثم

تتناولها فترتشف منها رشفات صغيرة. عندما توشك الكأس أن تفرغ تميل إلى الشرب ببطء؛ وبجرعات أقل. هذا -بالدقة- ما يحدث على صعيد التفاوض: ابتداءً بالأمنية، ومروراً بالرغبة، وانتهاءً بنقطة إيقاف التفاوض. ودونما تفكير بسرعة الانتقال، أنت أكثر استعداداً لتقديم تنازلات كبيرة في البداية، ثم تميل إلى التباطؤ في التحرك نحو «الرغبة»، وعندما تقترب من نقطة إيقاف التفاوض تتضاءل التنازلات أكثر فأكثر. فأنت تغير مركز ببطء أشد.

(الشكل 3-7).



توسيع الكعكة

يجب أن تمتنع عن فعل شيء واحد بكل ما أوتيت من قوة وجهد: ترك المفاوضات تصل إلى بعد واحد - وبصورة خاصة السعر. عندما يحدث ذلك، تصبح المفاوضات ضرباً من المساومة الخشنة. احتفظ بينود متعددة مفتوحة للنقاش والتفاوض مع اقتراب النهاية. تذكر «أمنيتك»

دوماً بحيث تستطيع أن تعرف ما هو التنازل الذي تستطيع أن تقدمه كي تبرم الصفقة.

زار كل منا ذات مرة سوقاً لبيع السيارات المستعملة. أول شيء يفعله البائع هو التأكد أنك راغب في شراء السيارة التي تتحدث عنها. ثم يتحقق من سنة صنع السيارة، وطرازها، ولونها، والمسافة التي قطعها، بعد ذلك يعمل على مسألة السعر. لهذا السبب يخاف كل الناس من التفاوض على شراء سيارة مستعملة. أنت تريد شراء سيارة معينة. كل النقاش يتمحور حول السعر، وأنت لا تعرف كم قيمتها، أو إن كان البائع سيطلب سعراً أكبر بكثير من قيمتها، أو يمكن إزالة بعض المخاوف عن طريق الاستعداد الجيد. عليك أن تعرف كثيراً من المعلومات عن سعر هذا النوع من السيارات، وتضع خطتك على هذا الأساس. كل هذا الاستعداد يجعلك تعرف -على وجه الدقة- الرقم الذي يملكك على إيقاف التفاوض إن أصر البائع على جعله سعراً نهائياً، لكنك موجود هنا - في سوق السيارات المستعملة وقد وجدت السيارة المثالية، واكتشفت، فجأةً، أنه لا يمكنك العثور على سيارة أخرى تفي بالغرض.

لنفترض أن البائع تمسك بالسعر الذي طلبه، ولم يترحز عنه. في مسرح الحدث (أرض معرض السيارات)، يتركك البائع، ويدخل إلى مكتب المدير مرتين، ثم يعود ليقول لك: «لا يوجد أي مجال لتخفيض السعر».

تقول في نفسك: لست راضياً بعد. لأنك متأكد أن السعر ما يزال مرتفعاً قليلاً؛ لكن ليس لدرجة تجعلك توقف التفاوض، وأنت متأكد في الوقت ذاته أن البائع لن يترحز عن السعر الذي طلبه. وترغب في إنهاء

الصفقة. التنازلات التي يمكنك أن تطلبها لا يحدها سوى خيالك. ربما يجب عليك أن تضغط زر التوقف، وتأخذ فرصة لتجميع أفكارك. يمكنك أن تستغل الوقت الذي يغادر فيه البائع الغرفة للتشاور مع المدير لتتوصل إلى أفكار عظيمة تتعلق بـ«توسيع الكعكة».

أورد فيما يلي بعضاً من البنود التي يمكن العمل عليها؛ بعضها مفيد، وبعضها غير مفيد، وبعضها بعيد الصلة عن موضوعك، وبالموقف الذي أنت فيه. أدرجها في هذا السياق لأحملك على التمسك بفكرة «توسيع الكعكة». وهذه مجرد أفكار قليلة من طيف واسع من الأشياء والأمور التي يمكنك أن تطلبها:

- صيانة مجانية مدة عام كامل
- قطع غيار مجانية عند الحاجة
- تزويد السيارة بوقود مجاني مدة سنة
- غسيل السيارة، وتشميعها مجاناً مدة سنة
- كفالة شاملة لكل قطع تبديل السيارة القابلة للفك والتركيب مدة ستة أشهر.
- إطارات مجانية بعد أن تقطع مسافة معينة.

عندما تتقدم بواحد من هذه الطلبات غير الاعتيادية، سيكون يكون رد البائع الأولي على طلبك: «أوه، لا نستطيع أن نفعل ذلك» أو: «لم يسبق لنا أن فعلنا ذلك إطلاقاً». وربما يصل الأمر إلى حد قوله: «مديري سيقطنني

إن طلبت منه ذلك». تمسك بموقفك لكن كن طيب النفس، ودمت الخلق. مثل هذه الطلبات التي تبدو غريبة وغير مألوفة جرت تلبيتها في أحوال كثيرة، بل أكثر مما تظن. تأكد أنهم يدركون أن منحك ذلك الامتياز، الذي لا يكلفهم كثيراً في بعض الحالات، سينتج عنه إبرامك الصفقة تبعاً للسعر الذي حددوه.

فكر في أمر مفاوضاتك القادمة. تمهل لحظة، وأضف اللمسات الأخيرة على قائمة أفكار مشابهة تكون كفيلاً بـ«توسيع الكعكة» إن كنت تواقفاً للحصول على شيء محدد. أطلق العنان لخيالك، ودعه يخلق. ليس ثمة حدود للأفكار التي يمكنك أن تطلع بها. حاول. فمن الممتع أن تحلم بكل الأشياء، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، ومن الطبيعي أن تدرجها على لائحتك. إن منحت هذه الأمور شيئاً من التفكير التحضيري، فلن تكون حبيس موقف مغلق. سوف تكون قادراً على التوصل إلى أشياء وأمور متنوعة يمكنك استخدامها في «توسيع الكعكة»، وفتح الطريق المسدود.

الرابط الشرطي

الرابط الشرطي مفهوم مهم في التفاوض. في حالة الشراء (الافتراضي) للسيارة التي فرغنا من مناقشتها، يشعرك الرابط الشرطي بأنك في وضع أفضل بالنتيجة عندما لا تكون راضياً عن السعر. لقد وسعت الكعكة، وربطت العنصر الجديد بموضوع إبرام الصفقة تبعاً للسعر الذي حددوه.

يعني الرابط الشرطي -ببساطة- أنك توافق على أحد طلبات الفريق الآخر شريطة أن يوافق هو على أمر تعتبره مهماً بالنسبة لك. يوجد -دوماً-

شيء ما يمكنك أن تجعله شرطاً. إن لم يكن ثمة شيء مطروح على بساط التفاوض، يمكنك أن تفكر بشيء آخر، وتطرحه على بساط البحث. هذا يسمى «توسيع الكعكة». وتحدثنا عنه في الفقرة السابقة. عندما تتمكن من توسيع الكعكة، تستطيع أن تزيد من فرصك للرباط الشرطي.

لنفترض أنك تتقدم بطلب للحصول على وظيفة جديدة. ربما يكون المرتب المقترح دون مستوى أمنيتك، وأصحاب العمل لا يتزحزون عنه. خطة الضمان الصحي مناسبة، بيد أنك تعلم أن المديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى لديهم خطة أفضل دون شروط معدة سلفاً، ودون اقتطاعات (حسومات). تستطيع أن تربط قبولك بالمرتب الذي حدوده ربطاً شرطياً بتصنيفك ضمن مجموعة تتمتع بمزايا أفضل على صعيد التأمين الصحي. هذا مثال تقليدي على الرباط الشرطي؛ تقليدي لأن المزج الذي بيناه يشعرك بالسعادة بالرغم من أن المرتب وحده لن ينال رضاك.

يساعدك الرباط الشرطي في إبرام كثير من الصفقات. كلما كانت المفاوضات أكثر تعقيداً ازدادت فرصك في استخدام الرباط الشرطي. عندما يوجد كثير من القضايا فمن الطبيعي أن ترى ارتباطاً بين بعض منها. لا بأس عليك أيضاً إن ربطت ربطاً شرطياً بين بنود مختلفة إن ساعدك ذلك في إبرام الصفقة.

على سبيل المثال، ربما دونت كل شيء في قائمتك. يمكنك أن تربط الأشياء معاً حتى لا يبقى شيء في القائمة دونما ربط. تستطيع أن تحصل على الوظيفة إن قلت نعم، لكنك ما تزال غير راض عن المرتب. اربط

قبولك بالمرتب بأمر يبدو ظاهرياً غير مرتبط به. على سبيل المثال، ربما ترغب في أن تشترك زوجتك في ناد تمارس فيه لعبتها الرياضية المفضلة. أو ربما تحتاج إلى مساعدة من أجل إلحاق طفلك بمدرسة معينة. لقد شهدت صفقات كثيرة أبرمت لأن الرابط الشرطي استخدم فيها للربط بين عناصر بينها تباين وتفاوت.

الفصل الثامن

كيف تساعدك

الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض

في تعلُّم الإصغاء



تملكتني دهشة مصحوبة بشعور ممتع لطيف عندما بدأ المشاركون في ندوة البحث الدراسية يرسلون تقاريرهم الميدانية التي تفيد بأنهم شعروا بقدر أكبر من الراحة والاسترخاء عندما دخلوا إلى قاعة التفاوض مصحوبين بأمنية واضحة، ورغبة جلية، ونقطة إيقاف تفاوض بيّنة. لقد عاد قانون النتائج غير المقصودة إلى العمل من جديد. وهنا يتبع مسار لإدارة الأمور وتوجيهها؛ والنتيجة - أو أحد ملامحها - مختلفة كلياً عما جرى التخطيط له. ورد في تقارير أولئك المشاركين إنهم لم يكونوا قلقين حيال إبرام صفقة سيئة، ولم يخشوا من أن ينظر إليهم نظرة سيئة كونهم لم يبرموا العقد. لقد أدركوا أنه لن تواجههم متاعب ومشكلات حين يعودون إلى شركاتهم لأن الجميع أقرّوا خطة «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض». شعروا أن مقدرتهم على الإنصات للطرف الآخر

قد تعززت؛ فهم ينصتون إلى ما يقوله دون أن يقاطعوه، ودونما شعور بالحاجة إلى الدفع نحو الموقع الذي يريدونه. كانوا قادرين على الاستماع للطرف الآخر. إن ما تتعلمه عندما تنصت يثير الدهشة، والاندهال.

عندما تكون مفاوضاً، فإنك لن تصل إلى أي نتيجة ما لم تتعلم الإصغاء الجيد. إن أفضل المعلومات تأتيك، عادة، من الشخص الذي تتفاوض معه. اصغ لما يقوله. هذا الفصل سوف يسلط الضوء على هذا الجزء المهم من الإشكالية التفاوضية. بين كل المهارات التي تجيدها، وكل الخصال الجيدة التي اكتسبتها، وكل القصص التي جمعتها، لاشيء أكثر أهمية - على صعيد التفاوض - من الإصغاء الذي يعدّ أسلوباً قديماً العهد. عبر العصور، وعبر المحيطات جميعها واليابسة، يعدّ الإصغاء الجيد الأساس الوطيد والراسخ للتفاوض رفيع المستوى. كل من يدرس مادة التفاوض، وكل من يكتب عن هذا الموضوع، وكل المفكرين الذين عالجه بأفكارهم يجمعون على أهمية الإصغاء الفعال.

اشتهر الأمريكيون بإصغائهم السيئ. في الحقيقة، يعد الأمريكيون أسوأ من يصغي في العالم. هذا ما لحظته بوصفي مراقباً، وهذا هو رأي كل المراقبين الآخرين تقريباً. إنه الأمر الذي لا نجد فعله.

الصينيون يصدمون بثرثرتنا التي تصل إلى درجة الهديان، والعرب يعدونها ضرباً من البربرية التي تتناهى مع الفصاحة. في كل أنحاء العالم، يعدّ الناس طريقة الأمريكيين بالحديث مربكة. قال عنهم الكاتب الإنكليزي الساخر إيفيلين ووه «إنهم لا يصغون كثيراً عندما ينتظرون أن يحين وقت دورهم في الكلام».

العلماء الذين يعكفون على دراسة هذه المسألة يقولون إن الأمريكيين مصممون على أن يكونوا في عجلة من أمرهم. هذا الأمر مرتبط بعلاقتنا مع الزمن. الأمريكيون ينظرون إلى الزمن على أنه نفيس، ومحدود، وأن للحياة بدايةً ونهايةً، وأن علينا أن ننجز كل شيء بسرعة في حياتنا المحدودة. نحن في عجلة من أمرنا ابتغاء جمع ما نستطيع جمعه من الأشياء الجيدة عبر عمرنا المحدود لدرجة تمنعنا من اقتطاع وقت نتوقف فيه لاستنشاق عبير الورد، فضلاً عن الإصغاء للآخرين. حتى أولئك الذين نحبهم نبخسهم حقوقهم - أحياناً - ونخدعهم عندما تصل الأمور إلى الوقت الذي نكون راغبين في قضائه في العمل البسيط المتمثل بالإصغاء.

الاعتقاد السائد في بقاع كثيرة من العالم يقول إننا سنعود إلى هذه الأرض المرة تلو المرة. في تلك الثقافات، الناس ليسوا في عجلة كبيرة من أمرهم بحيث ينجزون كل الأمور، والأشياء أثناء عمرهم المحدود. رؤيتهم للزمن على هذا الكوكب الأرضي مختلفة جذرياً. فهم يميلون ميلاً كبيراً إلى الاستماع لإخوانهم البشر. في الواقع، يرتاب هؤلاء - إلى حد ما - في من يستعجل إبرام عقد بدلاً من أن يصرف كثيراً من الوقت في التعرف إلى الآخرين. تلكم هي حال الآسيويين، دوماً، تقريباً. فهم يقضون أوقاتاً أطول من تلك التي يمضيها الأمريكيون والأوروبيون على تبادل الأحاديث مع نظرائهم التجاريين المحتملين قبل أن يصافح بعضهم بعضاً في عملية تبادل للتهاني بعيد التوقيع على اتفاقية. وهذا يعدُّ مصدر إحباط فظيماً، وخيبة كبيرة فيما يتعلق بالأمريكي المستعجل دوماً والقلق أبداً.

أنا مقتنع بأن الإصغاء مهارة عسيرة جداً يعصب تعلمها وتعليمها. أعتقد أن السبب في ذلك يعود إلى أن معظم المدرسين يقاربون موضوع الإصغاء من منظور الأسلوب سطحي. سنستعرض - في هذا الكتاب - بعض أساليب الإصغاء التي يمكن أن تقدم لكم يد العون في تعزيز مهارات الإصغاء لديكم. إن سر الإصغاء الفعال والحقيقي أبسط بكثير من كل الأساليب المدرجة في الصفحات القليلة القادمة.

حسب تعبير بوذا:

استمع

إلى من تفاوضه

انظر

إليه ملياً

وتسرب إلى أفكاره، ومشاعره

بكل جوارحك

عليك أن تكون راغباً في الإصغاء، وتوافقاً إليه.

قال لي ألن آلد ذات مرة: إن كنت راغباً حقاً في الإصغاء، عليك أن تُعرض نفسك لخطر التأثير بما يقوله لك محدثك. يتطلب هذا الأمر بعض الوقت لفهمه فهماً جيداً. لكنني أعتقد أنني فهمت ما يرمي إليه. إن أنت أتحت الفرصة لكلمات وآراء شخص آخر كي تؤثر فيك، فمن المرجح جداً أن تكون راغباً في الإصغاء لما يقوله. الإصغاء الحقيقي ينطوي على «مخاطرة» تتمثل في استماعك لشيء مفيد، أو لأمر قد يحملك على تغيير رأيك، أو قد تتعلم -عبر إصغائك- حقيقة لم تكن عندك محل ترحيب من قبل. نعم، ثمة خطر ينطوي عليه الإصغاء الجيد لشخص آخر، بيد أن الجوائز التي سيحصدها من يصغي إصغاءً جيداً تستحق ركوب الخطر.

الإصغاء الفعّال هو ذلك الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة. وهذا -على وجه الدقة- ما ينبغي عليك فعله في أيّ مفاوضات. عليك أن تسجل الحقائق، وأن تستوعب المعنى، وأن تستشف النوايا، والمشاعر المتوارية خلف الكلمات. الإصغاء لا يعدّ نشاطاً سلبياً على صعيد المفاوضات. إنه عمل؛ بل هو جهد شاق ومضن. إن أصابك التعب نتيجة للإصغاء الذي يتطلب جهداً، خذ وقتاً للراحة، والاسترخاء. لكن لا تتوان عن الإصغاء. إنه -ببساطة- عظيم الأهمية.

لقد تملك العالم سرور مذهل عام 1978 عندما تمكن الرئيس جيمي كارتر من التوسط بين مصر وإسرائيل لإبرام اتفاقية حول شبه جزيرة سيناء. كانت إسرائيل قد اغتصبت سيناء بالقوة عن طريق الحرب، وأرادت مصر استرجاعها. سيناء هي رمال ممتدة ما امتد البصر. لم يكن ثمة مؤشرات إيجابية في الأفق. كلا الفريقين متمسكان بموقفيهما. ما انفك، حينها، المجتمع الدولي يحاول إقناع إسرائيل ومصر بالتوصل إلى تسوية. كلا الفريقين رفض هذه الفكرة رفضاً تاماً.

دعا الرئيس كارتر الزعيمين إلى كامب ديفيد. كان مستعداً استعداداً تاماً. فهو يعرفهما، ولديه بعض الخبرة بشؤون الشرق الأوسط. كانوا، جميعاً، مستعدين. الأطراف الثلاثة جميعهم يعرفون سيناء، والقضايا المتصلة بها، والتاريخ معرفة جيدة. كل منهم يعرف كثيراً من الأشياء عن نفسه، وعن الأمة التي يقودها. كل منهم يعرف كثيراً من الأمور عن الأطراف الأخرى. عقد كارتر سلسلة من الجلسات مع كل زعيم على حدة، واستمع إليهما، وطرح عليهما أسئلة.

بعد إزالة كل العبارات البلاغية الطنانة، اكتشف أن ما تريده إسرائيل حقاً هو الأمن، وأن ما تريده مصر حقاً هو

السيادة. لذلك أعيدت لمصر السيادة على سيناء، وسمح لإسرائيل بالاحتفاظ بقواعدها العسكرية، ومنطقة منزوعة السلاح تكون منطقة عازلة بين مصر وإسرائيل بمساندة ودعم من الولايات المتحدة. لم تصل الدولتان إلى كامب ديفيد بقائمة واضحة تتضمن «أمنية -ورغبة- ونقطة إيقاف تفاوض». كان على الرئيس كارتر أن يفعل ذلك نيابةً عنهما وذلك عبر الإصغاء لكلا الطرفين باهتمام.

التسوية التي كانت مستحيلة التحقق صمدت، واستمرت حتى يومنا هذا. بعد ثلاثين عاماً من ذلك التاريخ، ما تزال شبه جزيرة سيناء بحراً من الرمال، بيد أن صحراء سيناء التي شهدت معارك ضارية لم تسمع صوت طلقة رصاص واحدة أطلقت بدافع الغضب منذ أن أبرمت اتفاقيات كامب ديفيد.

أفضل الأدوات

التي تجعلك تصغي جيداً

هي:

1- طرح الأسئلة

2- صياغة الأفكار من جديد

طرح الأسئلة

عندما تكون مصغياً حقاً لشخص ما وهو يتكلم، سوف تكون قادراً على التقاط كل أنواع المعلومات المفيدة. تتشرب كل ما يقوله، وتتمكن من رصد ما أغفله، وما لم يأت على ذكره. ثمة أسباب كثيرة لفقدان المعلومات التي تريدها من العرض الذي تستمع إليه. قد يفترض الشخص الآخر أنك تعرف تلك المعلومات من فورك. في معظم الأحوال، يتكلم الشخص الآخر بأسلوب الحديث العادي الذي ينزع إلى التعميم، ويتعد عن الخوض في التفاصيل. ذلك هو أسلوب معظم الناس في الكلام.

مهمتك تقتضي منك أن تحصل على كل المعلومات التي تحتاج إليها.

أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي طرح الأسئلة. الأسئلة مثل أدوات الحفر التي يستخدمها الطفل. لا تعرف أبداً ما الذي سيتمخض عنها. لكن إن استخدمت الأسئلة كما يستخدم الطفل أدوات الحفر بدافع الفضول المحض، وباهتمام بالغ في ما سوف تكتشفه، فسوف تجد نفسك إزاء أحجار كريمة، وجواهر حقيقية. ستجد حلولاً لمشكلات أربكت الطرفين، وحيرتهما. ستمكن من إحداث اختراقات لم تكن تبدو ممكنة. السؤال الذي تمليه المصلحة الحقيقية هو أحد أهم أصدقاء المفاوض.

أحد أسئلتني المفضلة ليس سؤالاً على الإطلاق. بل نتاج فضول حقيقي؛ إعلان قوي عن مصلحة حقيقية؛ دعوة للكشف، والبوح، وإيصال الصوت للآخرين. إليكم السؤال الذي ليس هو سؤال: أخبرني عن ذلك.

على مر السنين، حمل هذا الطلب الناس على البوح كما لم يفعل أي سؤال آخر أعرفه. فكرت بتأليف كتاب عن قوة هذا التعبير التقريري البسيط الذي يحل محل السؤال.

لدي سؤال مفضل آخر درجت على طرحه عندما كنت أتعرض لمأزق عسيرة. وهو مفيد، بصورة خاصة، عندما يكون موقف الطرف الآخر غير مقبول على الإطلاق. حيث يطرح فكرة مستحيلة. إليكم، في هذه الحالة سؤال المفضل: كيف يمكن تطبيق هذه الفكرة؟

عندما يبدوون بشرح طريقة تطبيق المقترح غير المقبول، يحدث أمر من ثلاثة:

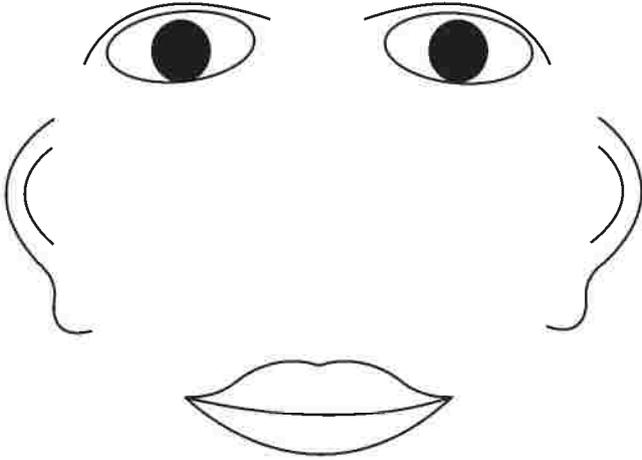
أحياناً - لكن ليس غالباً - يعترضون على إجابتهم بأنفسهم حين يقطعون كلامهم ليقولوا كلاماً مثل: «هذا لا ينجح كما ينبغي». وأحياناً - لكن ليس غالباً - أقول: «أوه، لقد فهمت، لقد أضحى الأمر معقولاً أكثر الآن».

وفي معظم الحالات، يتوافر لكليتنا فهم أفضل للمقترح المطروح على طاولة التفاوض، نستطيع أن نعمل معاً للتوصل إلى تسوية يمكن أن تفي بالغرض فيما يخص الفريقين. بيد أن الخطوة الأولى هي طرح أسئلة استكشافية تسبر غور الآخر لمعرفة ما يعنيه، وما يرمي إليه على وجه الدقة.

صياغة الأفكار من جديد

صياغة الأفكار من جديد أداة قوية للتأكد من وضوح التواصل لدى كلا الفريقين. إنها أداة بسيطة تقتضي أن تعيد على مسامع شخص ما

فهمت من كلامه، وما تعتقد أنه قاله. «دعني أتأكد أنني فهمت من كلامك أنك...» هذه مقدمة نموذجية لإعادة صياغة كلام قيل. «بكلمات أخرى» أسلوب آخر شائع للشروع بالكلام. أعد صياغة الأفكار التي تسمعها كل مرة تكون فيها الأفكار معقدة، أو جديدة عليك. إعادة الصياغة تجعلك متأكداً تماماً أنك تفهم الكلام الذي قيل. يا لها من طريقة رائعة، أيضاً، في تشريف واحترام الشخص المتحدث. عندما راجعت هذا الفصل وكان ما يزال مخطوطاً، كنت قلقاً لجهة عدم قدرة هذا الشرح المقتضب لإعادة صياغة الأفكار على الإشعار بأهمية هذا الأسلوب. لا تحكم على هذا الأسلوب انطلاقاً من المساحة التي نُذِرَتْ له في هذا الكتاب. إنه واحد من أهم الأعمال التي يمكنك القيام بها لتتأكد من أنك استمعت إلى الطرف الآخر بصورة صحيحة. يرى الأمريكيون أن إعادة صياغة الأفكار عملية سهلة الاستخدام بصورة خاصة لأنها تعد جزءاً من عملية تطوير الإصغاء وتحسينه.



لقد منحك الله أربع أدوات للإصغاء مقابل واحدة للكلام؛ وإن لذلك سبباً و غاية. الإصغاء -على صعيد التفاوض- أكثر أهمية من التكم. ما تسمعه يدفع باتجاه إبرام صفقة ناجحة أكثر من أي كلام يصدر عنك. لسانك -في الواقع- قد يقف سداً منيعاً يمنع عينيك من أداء مهمتهما في الإبصار، ويمنع أذنيك من أداء مهمتهما في الإصغاء. قد يجلب لسانك لك المتاعب، كما يمكن أن يكون خير صديق لك، وبصورة خاصة عندما تصونه!

دَوْن ملاحظاتك

إن التدوين هو أقوى الأساليب التي تجعلك متأكداً من قدرتك على استرجاع معلومات محدّدة وتذكّرها. لهذا السبب تجد أن الطلاب الذين يدوّنون ملاحظات جيّدة يحصلون دوماً، تقريباً، على أعلى الدرجات، ويبلغون أرفع المراتب. الارتباط وثيق جداً بين الأمرين. تأكد أن شخصاً ما يدوّن كل التفاصيل المتعلقة بأيّ اقتراح يعرض عليك. أنت بحاجة إلى تدوين حالة الطرف الآخر الرسمية تدويناً صحيحاً.

كلما كانت المفاوضات أكثر تعقيداً، وأطول أمداً، ازدادت أهمية وجود شخص بين أعضاء الفريق تنحصر مهمته بالتدوين (كتابة الملاحظات). تأكد من أن ذاك الشخص يدرك مدى أهمية هذه المهمة. الوضع المثالي يقتضي أن لا يكون الشخص الذي توكل له هذه المهمة أخفض أعضاء الفريق رتبةً، وأقلهم مستوى؛ لأن ذلك يرسل رسالة خاطئة تسجّل ضدك. إن الافتقار للخبرة يمكن أن يكون سبباً في سماع شيء مما يقال على نحو غير صحيح.

لتعلم، على أي حال، أن الشخص المنكبّ على تدوين كل الملاحظات بصورة متواصلة من المحتمل أن لا يكون قادراً على رصد أدق تفاصيل الرسالة. أقل من نصف المعلومات تتأتى عبر الكلمات. أما باقي المعلومات فهي تأتي عن طريق لغة الجسد، وندمة الصوت، وسرعة الكلام، وتعابير الوجه، وحيوية المتحدث. يجب أن يتوافر شخص شديد الانتباه، وقوي التركيز أيضاً بين أعضاء الفريق. ينبغي أن تتوافر هذه المواصفات- بصورة خاصة- في شخص كبير المفاوضين.

أنا قلق
مما لا أعرفه
لأنني لا أستطيع تحديده

أفضل وسيلة لاكتشاف ما لا تعرفه
إنما تكون بطرحك أسئلة
وبإصغائك التام للأجوبة
بهذه الوسيلة، سوف تتعلم
أكثر الأشياء التي تبعث على الذهول

صديقي وشريكي الذي كثيراً ما يسهل لي مهمتي في تدريس المقرر التعليمي المكثف (في مدة ثلاثة أيام) هو جيم كويكن. جيم أستاذ عظيم، وزوج محب، ونموذج للأب المخلص، فهو يقدم النصح لولديه أندرو وجيمس. رغب ولداه في الحصول على شاحنة جديدة لأن القديمة لم تعد تثير إعجابهما. وضع جيم حداً قاطعاً للمبلغ الذي يمكن أن يدفعه إضافة إلى المبلغ الذي سيحصلان عليه عندما يبيعان الشاحنة القديمة، لذلك كان عليهما أن يبرما صفقة ممتازة حقاً، وهما يدركان ذلك.

بحثاً في الصحف المحلية، والانترنت، وتحادثاً مع بعض الباعة الذين يتوافر عندهم نوع الشاحنة التي يطلبانها. ثم أعلننا عن رغبتنا ببيع شاحنتهما عبر الإعلانات الميوبة في الصحيفة المحلية. حضر إليهما، بعد وقت قصير، مشتري محتمل، وقاد الشاحنة قيادة تجريبية. سألاه كثيراً من الأسئلة فوجداه مهتماً بشاحنة رباعية الدفع. كان هذا كل ما هما بحاجة إلى معرفته؛ قضى الشابان ما تبقى من الوقت وهما يتحدثان عن القوة الخارقة للشاحنات رباعية الدفع، وعن جهاز نقل الحركة الخاص، وعن قدرة الشاحنة على السير على الطرقات غير المعبدة بالإضافة إلى قدرتها على السير فوق الثلوج الكثيفة المتراكمة: «هل تذكر عندما فعلنا ذلك؟» و: «هل تتذكر تلك الرحلة إلى...» كانت القصص مؤثرة، كما كان الضحك ينبع من القلب. كان هذا الزائر الفضولي منجذباً إلى الشاحنة، وراغباً في شرائها، ولكن لسوء الحظ كان عرضه الأولي منخفضاً جداً. ومع ذلك، غادر وهو يدرك أن هذه الشاحنة، بين كل الشاحنات الأخرى التي رآها، وحدها القادرة على أن تُقلَّه إلى حيث يريد. بعد أيام قليلة، عاد ودفع السعر الذي طلبناه.

تبدو هذه القصة -للهولة الأولى- قصة عظيمة عن تحديد أرقام تتعلق بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض على صعيد البيع، والتمسك بتلك الأرقام المحددة. والقصة هي كذلك فعلاً. إلا أن السر الحقيقي الذي أنجز هذا البيع كان يكمن في طرح أسئلة سبر بغية استكشاف ما يريده الشخص الآخر. لقد تعلم الشابان فن الإصغاء من والديهما، وحصلا على أعلى سعر ثمناً للشاحنة، وقاد المشتري الشاحنة مودعاً، وقد ارتسمت على محياها ابتسامة عريضة. لقد استمتع بخوض غمار أول مغامرة عبر قيادة شاحنته الجديدة خارج الطرقات المعبدة.

أردت إدراج هذه القصة في الفصل المكرس لطرح الأسئلة، والإصغاء الفعال لأن المراهقين يُتَهَمُونَ، عادة، بعدم الإصغاء. الحقيقة أن البالغين هم الذين لا يصغون للمراهقين في معظم الأحوال. لقد تبادل هذا المشتري الحديث مع كثير من البالغين في الوقت الفاصل بين زيارته الأولى، وعودته لشراء الشاحنة. سمع منهم كلاماً عن المسافات التي قطعتها الشاحنات، وعن الراحة التي توفرها للركاب، وعن الصيانة، وعن جدارة الشاحنات وموثوقيتها، لكن أصغى المراهقان إلى ما يقوله الزبون عن اهتماماته الحقيقية. دعونا نرَ كيف تصرف الشابان عندما ذهبا لشراء شاحنة بديلة.

كان على أندرو وجيمس أن يجدا شاحنة تستجيب لحاجتهما إلى التسلية، وتكون جيدة بقدر كافٍ لاستخدامها حينما يكونان على موعد مع أحدهم. ما لديهما من المال هو ثمن العربة القديمة التي باعها، إضافة إلى 1000 دولار من والدهما وقد أدركا أنهما لن يحصلوا منه على أي مبلغ إضافي لأن جيم رجل حازم حقاً، وقادر على إنفاذ استحقاق النقطة التي يضعها حداً لإيقاف التفاوض، ويعرفان ذلك حق المعرفة. لقد أجريا بعض البحث عن الشاحنة حيث يرغبان بنموذج خاص، وتصفحا الإعلانات المبوبة، واتصلا بالباعة إلى أن عثرا على واحدة. الشاحنة التي وجداها تعود ملكيتها لرجل يقطن في تل يبعد عن بلدتهما مسافة ساعة بالسيارة. استقل الشابان السيارة متجهين إليه يوم السبت. كان أحد أول الأشياء التي سأل أندرو البائع عنها: ما هو حجم الاستجابة التي تلقاها نتيجة نشره الإعلان، فأجاب أنه لم يأت أحد إليه بخصوص ذلك منذ أسابيع. تحدث أندرو إلى مالك الشاحنة، وأخبره أنه يحتاج إلى موافقة والده كي يعرض سعراً لشرائها. لذلك أراد أن يعرف ما هو أقل سعر يمكنه القبول به؟

اتصل أندرو هاتفياً بجيم، وأخبره عن السعر الذي حدده البائع. شعر أندرو بالإثارة حيث إن الشاحنة

كانت مطابقة للنموذج الذي يريده، وفي حالة ممتازة. كان السعر المطلوب أكثر من ذلك الذي حدده جيم بألف دولار؛ لذلك قال له جيم: «لا» وأفهمه أن شركة تويوتا أنتجت آلاف الشاحنات من ذلك النموذج في تلك السنة، لا يتعين على الشابين شراء تلك الشاحنة ذاتها. أخبر أندرو البائع أن والده لن يدفع أي مبلغ إضافي، لذلك فإن السعر الأخير الذي عرضه هو أعلى سعر يمكن أن يدفعه. لقد توصلا، سريعاً، إلى إبرام الصفقة. كان أندرو مفضواً بصلاحيات محددة.

هذه قصة مفيدة لأسباب عدة، فلدى جيم حاسة قوية تشعره أن كل الأشياء متوافرة: يجب عليك ألا تبرم أي وكل صفقة؛ لأنه يوجد، دوماً، صفقة أخرى قريبة منك، وفي متناول يديك. تظهر القصة، أيضاً، قوة طرح الأسئلة. حيث ازدادت، بهذه الطريقة فرص أندرو في إبرام الصفقة وفقاً للسعر الذي يستطيع دفعه.

أكثر تقنيات الاتصال تطوراً
في عصر التقنية المتقدمة

هي:

مقعدان

شخصان

كثير من الوقت

الفصل التاسع

كيف تساعدك الأمنية-والرغبة- وإيقاف التفاوض في التفاوض مع أحمق



يظهر الحمقى في حياتك، وبتزايدون بصورة عشوائية كما تنبت حبات الفطر عقب مطر الربيع. يمكنهم، أحياناً، أن يسببوا لك الغثيان. إن خير تعريف لهم يكمن في كيفية رد فعلك عليهم. ردة الفعل على هؤلاء تترك وتشوش.

تكره الجلوس على كرسي مقابل أحمق. وليس الوضع أحسن حالاً إن كان الأحمق في جانب الطاولة ذاته الذي تجلس إليه، بل يكون الوضع أحياناً أسوأ حالاً. أدرج فيما يلي صفات طائفة من الناس الذين يبرزون فجأة عندما يصل النقاش في ندواتنا التعليمية إلى هذا الموضوع:

- الكذاب.
- المتنمر.
- دائم الصراخ، وكثير الصياح.

- الشخص الذي يجب أن يقمعك، ويسكتك.
- الشخص الذي لا يصمت، ولا يترك مجالاً لك لكي تتكلم.
- الشخص الذي يصمت، ويفسح المجال لك لكي تتكلم بيد أنه لا يصغي لأي شيء مما تقوله.

يمكن للناس أن يكسبوا العلامة المميزة للحماقة، أيضاً، عبر استخدامهم تكتيكاً رديئاً لا يطاق مهما بدا أسلوبهم لطيفاً، ولأثقاً. أنت تعرف الموقف: تُبجّر إلى الأمام كما لو كنت في نزهة بحرية. كل شيء يسير على ما يرام. أنت في مكان ما من منطقة «رغبتك». تعتقد الآن أنه من الممكن أن تُبرّم الصفقة في أي لحظة. وفجأة، على نحو غير متوقع، ودونما إنذار سابق، يتصرف الطرف الآخر تصرفاً لست مستعداً للتعامل معه؛ تصرفاً يحيرك ويربكك. يوجد أكثر من عشر حماقات يمكن أن تندرج ضمن هذه المجموعة. إليكم أكثرها شيوعاً:

- تغيير نقطة جوهرية مهمة عند انتهاء المفاوضات، حيث تعتقد أنك قد توافقت على كل الأمور.
- الطرف الآخر يوافق، لكنه يحتاج، فجأة، إلى مراجعة شريك، أو مدير لم يعلن عن وجودهما سابقاً.
- اتخاذ موقف مبني على أساس: إما أن أحصل على كل شيء، أو أن أدع كل شيء.
- إزعاجك وإغضابك.

- لعب دور الشرطي (السيئ والجيد) في آخر لحظة.
 - للمفاوض جدول أعمال خاص به.
 - يريدك أن تبدأ في تنفيذ العمل المطلوب منك قبل أن تحصل على عقد العمل، أو حتى قبل أن تحصل على مذكرة الصفقة.
- قد تكون على اطلاع على حماقات أخرى تشكل إضافة إلى ما ذكرت. لك مطلق الحرية في أن ترفد القائمة التي أوردتها، أو أن ترسل لي -عبر البريد الإلكتروني- قصة مزعجة حدثت معك شخصياً. أوه، لقد سمعت قصصاً من هذا القبيل على مرّ السنين.
- أول شيء عليك أن تتذكره هو أن العيب ليس فيك. إن ردّ الفعل الفوري لكثير من الناس عندما يتعرضون لإزعاج مفاجئ هو أن يقول أحدهم: «ما الخطأ الذي ارتكبته؟» من المحتمل أن يكون الجواب: «لا شيء» ما لم تكن راغباً في الدخول إلى قفص بصحبة نمر غير مُروّض وليس في يدك سَوْطٌ أو كرسي. لست أول شخص يتعرض لهذا النوع من السلوك، ولن تكون الأخير.
- الأمر الثاني الذي ينبغي عليك تذكُّره أنك لا تستطيع أن تجعل هذا الشخص يتغير. لا تحاول مجرد محاولة. أمثاله باقون على ما هم عليه. مهمتك تنحصر في جعل هذه المفاوضات تتمخض عن إبرام صفقة، أو أن توقف التفاوض إذا اقتضى الأمر، ولا شأن لك بإعادة تشكيل هذا الشخص المختل وظيفياً. ركز على المهمة الضيقة التي تنحصر في معالجة الموقف، وليس الشخص.

الأمر الثالث الذي ينبغي عليك تذكره هو أنك قد أهدرت وقتاً طويلاً جداً وأنت تفكر في كيفية إزالة هذا الشخص من الوجود (بطريقة غير دموية، ولا تترك بصمات بالطبع!). تجأهلاً الموضوع. افعل كل ما ينبغي عليك فعله للتخلص من الرغبة الطبيعية التي تنزع إلى دق عنق المعتدي. نزهة قصيرة - مشياً على الأقدام - في حديقة جميلة قد تفي بالغرض، وتحقق المطلوب. وربما ذهابك للتسوق يؤدي المهمة. أوقضاء بعض الوقت في التسلية بالألعاب على الحاسوب.

خذ وقتاً مستقطعاً، اقضه بالطريقة التي تحلو لك، وتمكنك من تقبل حقيقة أنك لا تستطيع أن تغير الشخص الآخر. ثم ارسم خطة عمل تكون أفضل وسيلة للوصول إلى تسوية في نهاية المفاوضات. لا تشغل بالك في إصلاح أمر الشخص الآخر. سيفعل ذلك على طريقته، عندما يعطى وقتاً كافياً. كل ما عليك القيام به أن تهتم بعملك الموجود بين يديك، وأن تترك هذا الشخص للزمن فهو كفيل بمعالجته.

كيف يساعدك منهج: «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض» عندما تجد نفسك جالساً إلى طاولة التفاوض في مواجهة شخص أحمق؟ في الواقع، يوجد طريقتان يستطيع منهج «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض» أن يساعدك عبر استخدامهما: أولاً: بالعمل على تحقيق «رغبتك» بعد أن أُخْطِرَتْ «برغبة» نظيرك في المفاوضات. ثانياً: بأن تكون الخطة في ذهنك، فأنت تعرف أين ستنتهي المفاوضات مهما كانت تصرفات الشخص الآخر غريبة الأطوار، وغير مألوفة.

لقد أُخْطِرَتْ سابقاً وأصبحت مستعداً

عندما تحدد «رغبتك» تكون قد حددت النقطة التي يغلب احتمال انتهاء المفاوضات إليها اعتماداً على كثير من العوامل الخارجية. أحد هذه العوامل يتعلق بإجراءات بحثاً حول الشخص الذي سوف تتفاوض معه. من المفترض أن تكون قد استكشفت كل ما تستطيع استكشافه من أمور تتعلق بالشخص الذي سيجلس إلى الجانب الآخر من الطاولة. من الأمور التي تبحث عنها سمعة ذلك الشخص في المجتمع. يجب أن ينتج عن بحثك كشف النقاب عن أسلوب نظيرك التفاوضي.

منذ سنوات مضت، كنت أرفع في قضية جنباً إلى جنب مع بول، أحد أصدقائي المحامين. طلب إلي أن أحضر برفقته اجتماعاً مع محامي الخصم، وأنا لا أعرف عن المحامي الآخر شيئاً. بالرغم من أنني عرفت أن الطريقة التي تجرى فيها المفاوضات لم تُرَق لبول. كان علينا أن نناقش الصفقة التي ستبرم قريباً. لم أُجِر كثيراً من البحث لأنني كنت سأحضر بوصفي مراقباً، ولم يكن يتحتم عليّ حمل أعباء المفاوضات. كنا في المصعد عندما قال صديقي: «إنني سعيد جداً لأنك موجود معي. لعلّ وجودك يمنعه من الصراخ». لا بد أن رد فعلي حينها قد انعكس على وجهي. قلت له: «هو واحد من أولئك إذا؟».

سرعان ما اشتد وطيس تبادل التهم بين المحامين. ثم رفع صديقي يده، ومد إبهامه محاكياً شكل المسدس الدمية الذي يعرفه كل طفل في

الخامسة. صوّب يده نحو المحامي الآخر، وقال: «لقد أوشكت أن تنفجر. ليس كذلك؟». صاح المحامي الآخر مهدداً، متوعداً. واصل صديقي حديثه بحزم، وعناد: «أنا جادٌ. لقد بدأ وجهك يَحْمَرُّ، تماماً كما كانت حاله في الاجتماع السابق».

كنت مستعداً للاختباء تحت الطاولة. أصبح المحامي الآخر أكثر عصبية، واعتذر عن الصراخ، وشرح كيف كان يصاب بالقلق والاضطراب كلما أُثِيرَت نقطة معينة. لم أصدق قصته، ولم أقبل -بالضرورة- اعتذاره، لكن ما انطبع في ذهني من القصة هو كيف أن الإخطار السابق عن الأسلوب غير اللائق للنظير يؤمن حجاباً واقياً يحمي المرء، ويدراً عنه الإزعاج الناجم عن السلوك السيئ. كان بول مستعداً للموقف، وأدرك أنه -لا بد- واقعٌ، لذلك لم يفقد اتزانه.

عندما أجريت بحثك المتعلق بالطرف الآخر، لم تعد أنت موضوع البحث، بل حول نقيصة جدية متأصلة في الطرف الآخر.

إن كنت تعرف -سابقاً- أن شخصاً ما كثير الصياح، والصراخ، ثم بدأ بالصراخ، لن يرضيك ذلك، بيد أن الإزعاج الذي سيصيبك يكون أقل بكثير مما لو كنت لا تعرف عنه ذلك. وإذا كنت تعلم -سابقاً- أن الشخص الآخر هو من النوع المتشمر، فمن الجائز أن تكره وجودك معه في غرفة واحدة، لكنه لن يطرحك أرضاً بالطريقة ذاتها التي كانت ستحصل فيما لو كان الأمر مفاجئاً، ومباغتاً بالنسبة لك. في الحقيقة، إن عنصر

تقبل الشخص الموجود في الجهة المقابلة من الطاولة كما هو
عامل الشخص الموجود في الجهة المقابلة من الطاولة كما
لو كان على الهيئة التي تريده أن يكون عليها.

هذه المهمة صعبة ، وعسيرة. سيكون العالم أجمل فيما لو استطعنا أن
نتعلم جميعاً عملاً ذلك كل الأوقات.
إنها أميتنا جميعاً. في الوقت الراهن، كل ما نستطيع القيام به -على
صعيد المفاوضات- أن نبذل كل جهودنا.
بإمكانك أن تكفي نفسك كثيراً من الألم والمعاناة إن تقبلت الشخص
الآخر على ما هو عليه.
عامل أولئك الناس بما يستحقونه من الاحترام فيما لو كان سلوكهم
متساوياً مع الأسلوب الذي تحب أن يتبعوه.

المفاجأة في موقف ما هو أحد الأمور التي تجعل ذلك الموقف صعباً. الموقف يفاجئك كما تفعل أضواء سيارة أمامية حين تسلط فجأة على عيني غزال فتجعله يتسمر في أرضه. في مثل هذا الوضع، يحاكي سلوكك سلوك الغزال. تتسمر في أرضك وعيناك شاخصتان كمن فقد وعيه. عندما تسترد وعيك، تدرك أن كل ما تود فعله أن تغادر المكان بسرعة.

على سبيل المثال، أنا أكره الكذب علي. فهذا الأمر يزعجني فعلاً، إلا في حالة واحدة: إذا كنت أعرف -سابقاً- أنني أتعامل مع كذاب من النوع الذي لا أستطيع أن أصدق كلمة واحدة مما يقوله. لذلك فهو لا يزعجني حينما يتصرف على نحو يطابق الصورة التي كونتها عنه سابقاً.

أذهب إلى المفاوضات وأنا أقول في نفسي: «إني أكره التفاوض مع هذا الشخص لأنني أعلم أنني لا أستطيع أن أثق به. ولا أصدق أي شيء مما يقوله. يجب أن أتأكد من كل شيء من مصادر أخرى». عندما يبدأ الكلام الذي لا معنى له بالتدفق، أقول في نفسي: «ها هو ذا ينطلق من جديد». هذا لا يزعجني -في ظل هذه الظروف- لأنني أعلم أن هذا الأمر سيحدث كل مرة أتحدث فيها مع هذا الشخص. ليس في الأمر شيء مفاجئ، ولم يدركني الأمر بغتةً. عندما لا يحدث شيء من هذا القبيل تكون المفاجأة -فيما يخصني- سارةً.

إن معرفتي السابقة التي كونتها عن الشخص الذي سأفاوض معه تجعلني أقطع شوطاً بعيداً باتجاه نزع فتيل الموقف لأن ذلك يقضي على عنصر المفاجأة. اجمع معلومات عن شخصية نظيرك، وأسلوبه وأنت

تعمل على تحضير «رغبتك». واستكشف كل ما تستطيع استكشافه عن الطرف الآخر.

عندما تنجز كل عملك التحضيرى استعداداً للمقابلة، تدرك أنك لست الشخص الوحيد الذي يعتقد أن هذا الشخص غبي، وأحمق. لست وحيداً. هذا لا يلفت من حدة الموقف عندما تكون في قاعة الاجتماعات، ولا يخفف عنك. فلقد وقعت في فخ لا تستحق أن تكون فيه، فخ جعلك عرضة للاستماع إلى خطبة عنيفة، ومُطوّلة. تهال عليك الكلمات، من إنسان أقل منك شأنًا، وكأنها ضربات مطرقة. أنت مرتبك، ومتورط في متاعب مع شخص يجرح مشاعرك، ويقلل من شأنك، ويستخف بك، ويشوش عليك. على الأقل، أنت تدرك أنك لست الشخص الأول الذي يعاني سلوك هذا الشخص، ولن تكون الأخير، ولست الشخص الوحيد الذي وجد أن سلوكه كرهه، وبغض إلى أقصى الحدود.

كذلك، مع الاستعداد الجيد، تدرك أنه لن يعينك في شيء تصنيفك هذا الشخص في قائمة الحمقى. هؤلاء الناس باقون على ما هم عليه. لا قبّل لك في تغييرهم. احمد الله لأنك لست ذاك الشخص. لا ينبغي عليك أن تكون على شاكلته، فأنت إنسان طيب لا يعامل الناس بتلك الطريقة. ألا يرضيك هذا؟ حرّر ذهنك من كل هذه التفاهات التي تحملك على القول: «سأكون نذاً له، وسوف أثار لنفسي كما ينبغي أن يكون الثأر. سوف أتعلم كيف أكون ذلك الشخص البغيض المذموم. لسوف أريه». لقد رأى - من قبل - أشياء كثيرة. يكفي أنه مضطر للعيش مع نفسه. لا ينبغي عليك فعل شيء إلا أن تكون أفضل مفاوض ممكن.

تمسك

بأمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض

عندما تكون قد رسّخت في ذهنك أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض قبل أن تبدأ التفاوض، فأنت تعلم أن الصفقة يجب أن تنحصر ضمن نطاق هذه العناصر وإلا لن توافق عليها. مهما حاول الشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة أن يصرخ، أو يتنمر، أو يذم فلن يغير ذلك شيئاً من أهدافك المتعلقة بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقافك التفاوض التي حددها سابقاً. أنت على يقين أنك لن تعود إلى المكتب وقد أبرمت صفقة خارج نطاق خطة الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقافك التفاوض؛ تلك الخطة التي حظيت بموافقة الجميع قبل بدء المفاوضات. كونك قد أعددت خطتك سابقاً، قد تضطر إلى إضاعة بعض الوقت في محاولتك تحمّل السلوك السيئ. بيد أنك لن تبرم صفقة سيئة. إن تمسكت بأمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، فإن ذلك لن يحدث.

ربما خطر في بالك أنك تريد هذه الصفقة فعلاً، إلا أن لديك الآن سبباً مستقلاً يحتم عليك عدم إبرامها مع هذا الشخص. فهو يتصرف تصرفات سيئة لا تليق. وهذا يولد أجواء مسمومة. لا تريد أن يكون ذلك الشخص في حياتك. أنت تدرك الآن أنه حتى تكون الصفقة جذابة - بالنسبة لك - عليك أن تحصل على عرض يبلغ مستوى قمة «رغبتك»، أو أفضل من ذلك، أي قريباً من «أمنيتك». وذلك بسبب طبيعة الشخص الجالس في الجهة المقابلة من الطاولة. هذا الشخص كرهه حقاً. وإبرام الصفقة معه لن يحوِّله إلى شريك تجاري مرغوب فيه (انظر الشكل 1-2). لقد آن الأوان كي تقرر إن كان الطرف يحتم عليك الانسحاب أم لا.

خطة عملك الشخصي

إن الأمنية، و الرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لن تحافظ على ضغط الدم عندك، وتبقي عليه منخفضاً، ولن تبدل هذه المواقف التي تشبه الكابوس بحيث تجعلك تقضي يومك كما يحلو لك أن تقضيه. أوردُ فيما يأتي الأشياء التي يجب عليك فعلها عندما تتعرض لتلك المواقف.

- اطرح أسئلة.
- استمع إلى ما يقال.
- خذ وقتاً مستقطعاً للراحة والاسترخاء.

هذه هي الحلول السحرية الثلاثة التي نستطيع استخدامها للرد على السلوك غير المقبول. تمارس هذه الحلول الثلاثة تأثيرها السحري بطريقة لا تتطوي على وعيد وتهديد. سوف تعرف سبب ذلك وأنت تتابع قراءة هذا الكتاب.

في مواجهة السلوك غير المقبول، أول ما يتعين عليك فعله هو طرح الأسئلة، والإصغاء باهتمام إلى الإجابات. في معظم الحالات، سيخدمك، كثيراً، سبُرُ غور الآخر، وجسّ نبضه. استكشف ما وسعك الأمر أن تفعل - ماذا يكمن وراء الكلام الذي فاجأك. إن أبديت اهتماماً كبيراً بذاك الكلام، فإنك ستحصل على شرح أوفى له. الشخص الآخر يتكلم بطبيعة الحال. احمله على التوسع في الكلام. يعدّ هذا أداة قوية. تستطيع - لاحقاً - أن تستعرض الإجابات التي حصلت عليها، وأن تعيد النظر فيها. إن طرح الأسئلة يشبه الأدوات التي تبش بوساطتها أرض الحديقة. فهي

تساعدك في التنقيب عن المعلومات، واختبار التربة، واستكشاف الأشياء التي تجعل الحديقة تنمو، وتزدهر.

طرح الأسئلة يعطي نتائج أكثر قوة من محاولة إطلاق عبارة نهائية برّاقة، وفورية تسلب الشخص الآخر القدرة على الرد، وتجعله مرتبكاً، ومشوّشاً. فيهرول مسرعاً خارج القاعة وهو يصرخ مستجداً. هذه الاستجابات الجاهزة تتدفق عبر الشفاه بحرية في عالم أفلام السينما فقط. طبعاً، إن كاتب النص الدرامي الذي تدفع له مبالغ طائلة يمضي شهوراً كي يخط تلك السطور التي يلقيها الممثل عفويةً وتلقائياً عبر الشاشة. أما أنت فلا يتوافر لك ذلك الوقت الطويل. انس الملاحظات الذكية والحاذقة. فليس هذا مجالها.

إن طرح الأسئلة يمكنك من اجتياز اللحظة الحرجة عندما يتجاوز الطرف الآخر الحد، ويسمح بتوقف قصير للحوار. أما الأجوبة فتمنحك بعض المعلومات التي تعينك في إيجاد نوع من الانسجام والتناغم بالرغم من السلوك السيئ للطرف الآخر.

بعد أن طرحت أيّ أسئلة خطرت على بالك في تلك اللحظات الحرجة، واستمعت إلى الإجابات، خذ وقتاً للراحة والاسترخاء. لا تحاول أن تتذاكى. لا تعد إلى التفاوض إلا عندما تصبح مستعداً. أنا أُسمّي هذا التصرف ضغط زرّ التوقف القصير المؤقت.

يعمل زر التوقف المؤقت -في المفاوضات- عمل زر التوقف في جهاز أقرص دي في دي. فهو يُجمد كل شيء في مكانه، ويسمح لنا أن نبتعد عن المفاوضات. نستطيع، عندها، أن نرى الصورة بوضوح من كل

الزوايا. بإمكاننا أن نغادر قاعة الاجتماعات. وأن نأخذ وقتاً للاستراحة والاسترخاء؛ وقتاً قصيراً أو طويلاً تبعاً لحاجتنا. نستطيع أن نستعد أثناءه لاستئناف التفاوض.

إن زر الإيقاف المؤقت الداخلي يساعدنا في الإبقاء على حيادنا العاطفي. وهو الأداة التي تقينا الوقوع في «غرام» العملية التي نفاوض بصددھا؛ الأمر الذي إذا وقع أفقدنا رؤية خطتنا المتعلقة «بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض».

لكل إنسان زر يمكن استخدامه للإيقاف المؤقت. بعض الناس ينسون استخدامه، أو أنهم لا يفكرون في استعماله في مفاوضات يجرونها. ما إن تدرك أنه نعمة عظيمة عندما يتعلق الأمر بالمفاوضات، فلن تغادر البيت من دونه.

في كل ندوة بحث نجريها لتدريس التفاوض، تنتشر في أرجاء القاعة وتبادل الحديث عن أفضل طريقة لإيجاد وقت مستقطع. يستخدم الناس سلسلة واسعة من الأساليب كي يمنحوا أنفسهم فسحة للتنفس. منهم من يلقي نكتة، ومنهم من يذهب إلى الحمام، ومنهم من يجري مكالمة هاتفية. القائمة تطول ولا تنتهي.

ما هو زر الإيقاف المفضل لديك؟ خذ لحظة للتفكير بأزرار الإيقاف التي تناسبك. المشاركون في ندوات البحث الدراسية يدونون مجموعة متنوعة من الأساليب التي يفضلونها في طلب الأوقات المستقطعة، من إلقاء الفكاهات إلى طلب الإذن للذهاب إلى الحمام. الآن، من بوسعه أن يرفض ذلك؟

أحب أن آخذ وقتاً للراحة دون ذكر السبب. بتلك الطريقة، ليس ثمة خطأ في أن يكون سبب طلب وقت للاستراحة هو سلوك وتصرفات الطرف الآخر. يجب ألا يكون السبب مصطنعاً. لك أن تفعل أي شيء يناسبك كي توقف الاجتماع إلى حين. لا تحاول أن تتعامل مع المشكلة قبل الحصول على وقت للاستراحة. لن تتفوه بسرعة بتلك الكلمات المدمرة التي ستحول خصمك إلى كتلة هلامية. لا تحاول حتى مجرد محاولة.

إنها، أيضاً، فرصة لك كي تستخدم أداة لطالما وجدتها مجدية. قد تصعب ذلك على بعض الناس؛ بيد أنك قد ترغب في تجربتها في مرة قادمة تكون فيها وجهاً لوجه مع شخص سيئ السلوك والتصرفات. أحياناً، عندما يكذب أحدهم، ويتنمر، ويصب اللعنات صباً، أو يصرخ، أقول له ببرود إن هذا السلوك غير مقبول، وإذا استمر الحال على ما هو عليه فسوف يتم تعليق المفاوضات بيننا. أن تخبر شخصاً ما بأنك ستعلق المفاوضات معه بسبب سوء سلوكه كفيلاً بأن يجعله يقلع عنه. هذا الأسلوب لا يثمر دائماً، لكنه يحقق المطلوب غالباً، لهذا يمكن أن تجعله مفيداً. تذكر أن ذاك الشخص ما كان ليتفاوض معك لولا أن لديك شيئاً يرغب فيه. يمكن لهؤلاء الناس أن يطلقوا العنان لسلوكهم غير المقبول إن اقتنعوا أن ذلك يحقق لهم مصالحهم على أكمل وجه. إن جربت هذا الأسلوب، عليك أن تأخذ وقتاً مستقطعاً إذا استمر سلوكهم على ما هو عليه. لا يمكنك أن تطلق تهديدات عديمة الجدوى أثناء سير المفاوضات دون أن يكون ذلك سبباً في تهديد المفاوضات برمتها، وبالنتيجة سيتهدد مصير الصفقة التي يمكن أن تتمخض عنها المفاوضات.

لن تحول «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» بينك وبين المعاناة من تجارب مريرة داخل قاعة التفاوض. لكنها تمد لك يد العون بمنحك إطار عمل تستطيع أن تعتمد عليه. ببساطة، لا يمكن دفعك لتجاوز النقطة التي جعلتها حدًا لإيقاف التفاوض حتى إن تعرّضت لخديعة، أو مناورة، أو خطبة عنيفة مسهبة، أو تقرّيع مطوّل. إن وجدت نفسك في موقف من هذا القبيل، لا تحاول أن تكون بطلاً. اطرح بعض الأسئلة. استمع إلى الأجوبة. ثم خذ وقتاً للراحة. لن تغير الشخص الموجود في الجانب الآخر. مهمتك هي إنهاء الصفقة في أقرب وقت ممكن. قد يكون باستطاعتك إرسال شخص آخر، في المرة القادمة، للتفاوض مع هذا الشخص. إن أرسلت بديلاً عنك ليحل محلّك تأكد أنك قد حذرتَه من الشخص الآخر.

فقط امتنع عن فعل أي شيء، اجلس هناك!

عندما تتصاعد وتيرة المفاوضات، وتزداد حدّة وانفعالاً
قد تقودك غريزتك الطبيعية إلى إطلاق النار على مصادر النيران.

إن أفضل شيء تفعله - عادةً - في مثل هذه الحال
الامتناع عن القيام بأي عمل، أو إبداء أي استجابة
إلى أن يتوفرا لك الوقت

كي

تطرح الأسئلة

وتستمع إلى الأجوبة

وتأخذ وقتاً للاستراحة

وتستوعب الموقف استيعاباً كاملاً

إن لم تتعرض لواحد من هذه المواقف المأزقية العسيرة أثناء سير المفاوضات فاحمد الله على هذه النعمة. وبعد، لماذا تقرأ هذا الفصل من الكتاب؟ قد تكون أنت نفسك من هواة الصراخ، وعليه فلن تهتم إذا لجأ أحد إلى الصراخ، أو لن يلفت ذلك انتباهك. إن كانت تلك هي الحال، فإن مشكلتك تقع خارج نطاق هذا الكتاب، ولا مجال فيه لها. لكني أمل -إكراماً لك- أن تكون عاكفاً على معالجة هذه المشكلة، وإيجاد حل لها.

تكلم وأنت في حالة اختلال التوازن
إن كنت راغباً
في استعجال
سقوطك

عندما يكون الأحمق واحداً من أعضاء فريقك

دعونا نواجه الأمر. ليس كل الحمقى في العالم مستأجرين من قبل شركات أخرى. أحياناً يكون الأحمق جالساً إلى جانبك، وتراه ببذل غاية جهده في سبيل إعافة إبرام الصفقة تماماً كما لو كان جالساً في الطرف المقابل من الطاولة، وقد يكون أسوأ حالاً، وأداءً.

أنت -بطبيعة الحال- تعرف هؤلاء الحمقى العاملين في مؤسستك جيداً. أبعدهم عن جلسات المفاوضات إن أمكن. ليس هذا سهلاً دوماً وهو -عموماً- يتطلب نوعاً من الانهماك في نقاش داخلي، بيد أنه يستحق ذلك. شخص من هذا النوع يستطيع -بسهولة- أن يخرج المفاوضات عن مسارها. ما هو أسوأ من ذلك، أن سلوك مثل هذا الشخص، وتصرفاته قادرة على تليخ سمعتك.

عندما يتصرف أحد أعضاء فريقك تصرفات سيئة، استعمل الاستجابة الثلاثية ذاتها التي تنطوي على شيء من التهديد، تلك التي كنت ستستخدمها إن كان السلوك التآزيمي وارداً من الطرف الآخر. لكن تجنب القيام بأفعال غير لائقة كأن تلوح بيدك، وتقول: «وقت مستقطع، وقت مستقطع، دعونا نأخذ وقتاً مستقطعاً». كن خفيف الظل، ولا بأس في شيء من الدعابة والمرح إن كان ذلك ممكناً. بذلك تستطيع أن تجلي الموقف، وأن تجعل كل الحاضرين يدركون أن هذا السلوك لن يكون الأسلوب المتبع فيما تبقى من زمن المفاوضات.

قبل حصولك على وقت مستقطع، تأكد أنك قد وضعت خطة عملك القائمة على التهديد الثلاثي موضع التنفيذ. بما أنك لا تستطيع التسليم بأن المفاوضين الآخرين قد قرؤوا هذا الكتاب، عليك أن تسألهم إن كانوا راغبين في طرح أي أسئلة. اصغ إلى أسئلتهم. تأكد أنهم حصلوا على أجوبة تامة وشفافية. إن لم يطرحوا أسئلة، قم أنت بطرح أسئلة تعتقد أنه من المحتمل أن يطرحوها عليك، وأجب عنها. تستطيع، على سبيل المثال، أن تقول: «قد تستغربون سبب انزعاج تشارلي الشديد. إن هذا الموضوع -في الواقع- دقيق، وشديد الحساسية في مؤسستنا. وقد أثير فأغضبه. أخشى أن يكون هذا الأمر ما يزال حساساً، ومثيراً لمشاعره في الوقت الراهن». ثم اطلب وقتاً للراحة.

ما ستفعله مع الأحقق المنضوي تحت لواء فريقك (أظن أنني أطلقت عليه، للتو، اسم تشارلي) أثناء الاستراحة يعتمد -إلى حد بعيد- على النظام الوظيفي التراتبي القائم في مؤسستك. إن كان الشخص يشغل المرتبة ذاتها التي تشغلها على السلم الوظيفي، فلا بأس في أن يدور بينكما حديث زمالة حول الطريقة التي ينبغي عليه أن يتصرف على أساسها في الجلسة التفاوضية. أما إن كان دونك مرتبة ومنصباً فقد تكون قدرتك على السيطرة على الموقف أكبر. وإن كان أعلى منك منصباً؛ فأنت في وضع دقيق يحتاج إلى معالجة حساسة. لكن تستطيع أن تأخذه إلى مكان منعزل، وتطرح عليه بعض الأسئلة، وتصغي -باهتمام بالغ- إلى أجوبته. ليس من غير المألوف -كما تعلم- أن يكون مديرك واحداً من أولئك الذين يتخلى عنهم هدوءهم، ويفقدون رباطة جأشهم في المفاوضات.

بعض المديرين لا يتحلون بالصبر، ولا يتوافر لهم إلا قليل من التفاصيل المتعلقة بالصفقة. وهم يشعرون دوماً -تقريباً- بأن مراكزهم تخولهم حق اعتراض سبيل المفاوضات، ومقاطعتها عندما لا تسير بالسرعة الكافية في الاتجاه الذي يعتقدون أنها ينبغي أن تسير فيه على وجه الدقة. حاول، في كل الأحوال، أن تصل إلى اتفاق، أثناء الاستراحة، حول الكيفية التي يجب أن تسير المفاوضات وفقها في ما تبقى من وقت. حاول أن تضطلع بمهمة إدارة الجلسة بحيث تضمن أن لا يشرع أحد من أعضاء فريقك بالكلام ما لم تطلب منه ذلك. يمكنك، أيضاً، أن تسعى إلى فض الاجتماع بصور سريعة بحيث تتمكن من إعادة النظر، والتحضير للجولة القادمة. حيناً لو تستغني عن العنصر المتفجر الذي كان بين الحاضرين.

كل المواقف التي نوقشت في هذا الفصل تتطلب مستوى قيادياً رفيعاً، ومهارات إدارية متميزة من جانبك. أتمنى لو كان لدي عصا سحرية فأعطيها لك كي تلوح بها للموقف المزعج فيتحول إلى حفل شاي ممتع. ليس ثمة وجود -في الواقع- لمثل تلك العصا السحرية. عليك أن تنظر إلى هذه المواقف على أنها فرص للتعلم. كل حادثة هي فرصة تعليمية لك. تمنحك هذه المواقف، أيضاً، فرصة لاستعراض قدراتك على صعيد بناء التناغم، والانسجام، وفي نزع فتيل المواقف المتوترة، وفي إيجاد حلول للمشكلات بدلاً من أن تكون ذاهلاً، ومتحيراً بفعل الاضطراب، والفوضى التي تحيط بك. لا أتمنى أن تكون أنت أو أي أحد آخر عرضة لموقف من هذا القبيل. لكن في حال حدوثه، اغتتم الفرصة لتتألق عبر كونك عامل تهدئة في القاعة. كن الشخص الذي يستفيد من ذكائه، وخبرته في إدارة دفة السفينة عبر الأمواج المتلاطمة. وسوف تكافأ بسخاء.

الفصل العاشر

كيف تساعدك

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

في إنجاز الصفقة



لا غرابة في أن تجد كثيراً من الناس قلقين حيال الوقت الذي ينبغي عليهم فيه إنجاز الصفقة، وغير متأكدين منه. دون وجود أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، راسخة بين أيديهم، لن يكونوا متأكدين إن كان عليهم أن ينجزوا الصفقة. تتسابق عقولهم، فوراً، بحثاً عن تعبير سحري، أو عن أسلوب يقلل من الشعور بعدم الارتياح حيال إنجاز الصفقة. لا تكمن المشكلة في الافتقار إلى بعض المهارة لإنجاز الصفقة، بل في كونهم ليسوا على يقين من ضرورة إنجازها أصلاً. وهذا يولد كثيراً من القلق - الشديد.

منهج «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض» يسهل عليك معرفة الوقت الذي تكون مستعداً فيه لإنجاز الصفقة. إنجاز الصفقة لا يتطلب عملاً بارعاً. جهّز «أمنية، ورغبة، ونقطة لإيقاف التفاوض» حول كل النقط الرئيسية. تأكد من أنك أمنت ما يشبه الإجماع ممن هم حولك سواء

أكانوا ينظرون إليك بعين الرضا، أو بشيء من الانزعاج خشية أن لا تحسن التصرف (مديرك، شريكك، وذاك الشخص المتطفل الذي يجلس إلى طاولة المفاوضات المجاورة). إن كنت في مكان ما بين «أمنيتك»، و«رغبتك» فيما يتعلق بنقطة رئيسية؛ فأنت مستعد لإنهاء تلك النقطة؛ افعل ذلك، ولا تفكر في النقد الذي يمكن أن تتعرض له. وإن كنت في مكان ما بين «رغبتك»، والنقطة التي جعلتها حداً لإيقافك التفاوض حول نقطة رئيسية، ولكن باستطاعتك أن تدفع نقطة أخرى نحو «أمنيتك»، فأنت تدرك أن هذا يؤمن لك توازناً في الصفقة، أي أنك مستعد لإنهاء تلك النقطة أيضاً. إن تعرضت لاستفزاز، بعد ذلك، من أحدهم اسحب الورقة التي دونت عليها سابقاً الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض بسرعة، وقل: «انظروا كيف أنني قد أحسنت صنعاً». لا تدع أحداً يتناول عليك لأنك أحسنت صنعاً.

التغذية الراجعة حول هذه النقطة مفيدة ومرضية للغاية. أطلع على بريدي الإلكتروني الخاص مرة، أو مرتين شهرياً، فأجد ملاحظة أرسلها أحد الذين كانوا قد التحقوا بواحدة من ندوات البحث التدريسية التفاوضية التي عكفت على إجرائها. هؤلاء الطلاب السابقون يكتبون لي ليخبروني عن الراحة التي نعموا بها من جراء استخدامهم منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» واستدلّاهم، بوساطته، على الوقت الذي ينبغي عليهم فيه إنجاز الصفقة. وإليكم فيما يأتي مقتطفات مما ورد في اثنتين من رسائل البريد الإلكتروني التي أرسلت لي: «إنها المرة الأولى التي أشعر فيها بالراحة وأنا أنجز صفقة» و«لقد بدا الأمر طبيعياً جداً، عليّ أن أنبه نفسي متى ساورني القلق».

من السهل فهم رد الفعل هذا في حال التفاوض حول قضايا محددة. فإن كنت تتفاوض على شراء سيارة أو بيت، غالباً ما تجد نفسك تتفاوض حول السعر مستخدماً من المتغيرات ما تستطيع كي «توسع الكعكة» بطريقة نموذجية. بإمكانك أن تقدر قيمة مالية محددة للأمور التي تدخلها في موضوع التفاوض بغية توسيع الكعكة. لا غرابة في أن تقدم لك «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» مساعدة كبيرة في إنجاز تلك المفاوضات.

أكثر أنواع التغذية الراجعة إثارة للاهتمام جاءت من جماعات كانت منخرطة في مفاوضات أكثر تعقيداً. بعض المفاوضات متشعبة القضايا، ومتعددة الأطراف. تلك هي القضايا التي تولد -بصورة نموذجية- أعلى مستويات من الضغط بينما يقترب زمن إنهاء التفاوض. من المؤكد أن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هي أفضل ما يقدم العون والمساعدة في تلك المواقف.

تنجز الصفقة عندما يتم الاتفاق على كل نقاطها الرئيسية. لذلك، فإن التوصل إلى اتفاق على كل نقاط الصفقة الرئيسية -واحدة فواحدة- والتحقق من أن الموافقة قد تمت على كل نقطة من نقاط الصفقة الرئيسية تلك هما كل ما ينبغي تحقيقه في إنجاز صفقة من الصفقات مهما بدت معقدة ظاهرياً. تستطيع، دوماً، أن تنجز أجزاءً من الصفقة في طريقك إلى إبرامها كاملةً. إن كان ثمة عدد من النقاط الرئيسية مدرج في عملية التفاوض، فإني أوضح صعوبة إبرام الصفقة الإجمالية دون الانتهاء من كل النقاط الرئيسية فيها. أترك، دوماً، مجالاً للعودة إلى إحدى نقاط الصفقة ولو تم اتفاق غير نهائي بشأنها. لا أعود إلى مراجعة مسألة ما إلا

عندما أجدها غير مرضية، وأرى أنه يتعين علي إدخال بعض التحسينات على مسألة أخرى كي أوْمُن نوعاً من التوازن للصفقة الإجمالية.

بالعودة إلى المفاوضات الفعلية التي تحدثنا عنها في الفصل السابع، أعددت رسماً بيانياً يتعلق بست قضايا مهمة لصديق كان يجري مفاوضات بشأن مرتبه الذي سيتقاضاه من عمل جديد. لقد رتبّ النقاط الست من اليسار إلى اليمين تبعاً لأهميتها له. عندما طلبت إليه أن يزيد من التفكير في العملية قليلاً، أضاف نقطتين أخريين مهمتين، فانتهى به الأمر إلى ثماني قضايا -تفيد كثيراً من الناس الذين يعتقدون أن النمط التفاوضي الذي يناسبهم هو ذلك الذي يتمحور حول الموضوع المالي.

إن تنظيم رسم بياني يتضمن «الأمنية -الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض» مهم على صعيد المفاوضات لأنه يساعدك على إبقاء أولوياتك حاضرة في ذهنك. كما أنه يمد لك يد العون عندما تصل الأمور إلى مرحلة إنجاز الصفقة. سوف نلقي نظرة أخرى على الرسم البياني الذي صقل ليكون أكثر عمومية، ونحن نستعرض الطريقة التي تساعدنا فيها الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في إبرام الصفقة. سوف نستخدم ثماني قضايا مهمة. قد تتضمن مفاوضاتك المقبلة عدداً أكبر من المسائل المهمة، أو قد تحتوي على عدد أقل. لننظر إلى هذه الرسوم البيانية كي نرى بطريقة واضحة وبمبسطة كيفية استنباط حلول ناجعة للمسائل. لنفترض، جِدلاً، أننا إزاء ثلاث حالات مختلفة.

• أنت في منطقة «الرغبة» بالنسبة لكل القضايا.

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 1-10

• أفضل ما يمكن أن تفعله فيما يخص كل القضايا ليس على مستوى

واحد كما هو مبين في الرسم البياني 2-10

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 2-10

• إن أفضل ما يمكن أن تفعله فيما يتعلق بكل المسائل ليس على

مستوى واحد، كما هو واضح في الرسم البياني 3-10

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 3-10

من الواضح أن الحالتين اللتين استعرضناهما في الرسمين البيانيين 10-1 و 10-2 جاهزتان للإنجاز. إن كنت قد أعددت أولوياتك على نحو صحيح، فليس من المحتمل أن تكون متحمساً للوضع المبين في الرسم

البياني 10-3. على أي حال، لا يعدّ الموقف الأخير خارجاً عن السياق. لذا يمكن إنجاز الصفقة دون الإخلال بالخطة المتعلقة «بأمنيتك»، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». عليك أن تضغط زر التوقف المؤقت كي تقرر ما الذي ينبغي عليك تغييره لتجعل هذا التدبير للنتائج المتعلقة بالقضايا المتنوعة جذاباً لك. هذا قرار شخصي بامتياز بالنسبة لك ولرفيقك، لأنه يشمل تسويات، لذا يتعين عليك الحصول على موافقة الجميع على هذا القرار النهائي.

إلى الحد الذي يمكن عنده جعل القضايا مالية، عليك أن تستمر في إيجاد نوع من التجانس بينها. بكلمات أخرى، المال هو المال، وأنت لا تبالي من أين يأتي. فإن كان مقدار السعر الذي عرض عليك أقل مما تريد بقليل، وعرض عليك في الوقت عينه أمور أخرى تقدر بثمن مالي، كسيارة على سبيل المثال، أو تغطية لنفقات أخرى، فانظر إلى الموضوع على نحو إجمالي كي تقدر إن كنت في منطقة «رغبتك»، أو أقرب إلى منطقة «أمنيتك»، أو إن كنت قد وصلت إلى نقطة قريبة من النقطة التي جعلتها حداً لإيقاف التفاوض. الأمور التي لا يمكن أن تتحول إلى مال -الأشياء غير المادية- هي أكثر صعوبة لأن البت فيها موضوع شخصي. لا يمكن لأحد أن يخبرك عن الشعور الذي يجب أن ينتابك حيال الأمور المعنوية -غير المتعينة- مثل اللقب الذي يمكن أن تحصل عليه، أو المدير الذي تعمل معه.

على صناعة الأفلام، تسيطر القضايا المعنوية على الصفقة في معظم الأحيان. كنت أقوم بأعمال الوساطة في صفقة ثلاثية الأطراف بين روي

ديزني، وصالة لاراذا، وروبي برادبري، تتعلق بتحويل قصته الشهيرة The Ice Cream Suit إلى فيلم. كنت وكياً عن الصالة. نالت الشروط المالية التي اقترحتها رضا الجميع. وبدأت الأمور ملائمة وجيدة جداً عندما كنا نتناول طعام الغداء في حجرة الطعام التابعة لاستوديوهات ديزني في بيربانك. بيد أن الأمور ساءت بينما كنا نتناول الحلوى عقب الغداء. كل واحد من هذين العملاقين العظيمين أراد لنفسه السيطرة على النهاية الإبداعية، والتحكم فيها. لم يتزحزح أحد منهما عن موقفه لا آنذاك، ولا بعد شهر من بذل المساعي في محاولات لإقناع الطرفين. إذ طغى الجانب المعنوي المهم على الجانب المالي لتلك الصفقة الذي كان مقبولاً كياً من قبل المعنيين بالموضوع جميعهم.

عندما يبدي الفريق المقابل استعداداً لقبول موقفك من إحدى مسائل التفاوض، أو عندما تبدي أنت استعدادك لقبول عرضه، كل ما عليك القيام به هو أن تقول كلاماً مثل: «هل اتفقنا على هذه المسألة؟» أو «هل نستطيع التوافق على هذا الأمر، ثم نتابع عملنا للتفاوض على أمور أخرى؟». وضع حقيقة أنك لا تعد الاتفاق نهائياً ما لم يتم الاتفاق على الصفقة كلها. ذاك هو القانون. إنها إستراتيجية تفاوضية سليمة، وممتينة أيضاً. وهي إلى ذلك كياسة يقتضيها العرف الشائع. طرح سؤال من هذا القبيل لن يكلفك شيئاً، لكنه يريح الطرف الآخر، ويجعل الأمر أكثر سهولة عليه، ويمكنه من الموافقة على كل جزء من الصفقة.

استخدم الأسلوب نفسه إن لم تكن على استعداد كامل لإبداء التزامك للفريق الآخر حول نقطة بذاتها، لكنك قريب جداً من القبول بها. فإن

كانت كل الأمور الأخرى قد أنجزت كما ينبغي لها؛ عندها بإمكانك أن توافق على تلك النقطة عن طيب خاطر. قل فقط ما اعتدت أنا على قوله: «دعنا نؤشر على هذه النقطة كي نعود إليها بعد أن نرى أين نحن من بعض الأمور الأخرى». أقول من جديد: لا يعدّ هذا الأسلوب أسلوب تحد ومجابهة، بل يحافظ على حسن سير المفاوضات. عندما تفعل ذلك لا تكون قد أبديت التزاماً، بل تكون قد حفزت تلك الإمكانية. السؤال الصريح البسيط والمباشر الذي لا موارد فيه، أو الجملة التقريرية الصريحة تنجز أي اتفاقية، سواء أكانت معاهدة سلام، أو صفقة لشراء سيارة مستعملة. إنجاز الصفقات ليس عملاً ملفزاً ومحيراً. كل ما عليك القيام به هو أن تستخدم عبارات بسيطة للتعبير عن الأفكار الواضحة في ذهنك لأنك قد أعددت خطة تتضمن «أمنيتك، ورجبتك، ونقطة إيقافك التفاوض».

غالباً ما يببالغ الناس في حجم المهارة اللازمة لإنجاز الصفقات. ويشعر كثير منهم بالقلق حيال الإعلان عن وقت إبرام الصفقة في حين يجب أن يشعروا بالرضا عما توصلوا إليه. فترى فريقاً منهم مدركاً أن الوقت قد حان لإبرام الصفقة فقد أضحت الأمور جاهزة. بينما تجد فريقاً آخر يقول: «ربما خسرت بعض المال نتيجة هذا الاتفاق. ماذا لو كان ثمة صفقة أفضل في مكان آخر؟ ماذا سيقول مديري؟ ماذا ستقول زوجتي؟ ماذا؟ ماذا؟ ماذا؟».

يكمّن جزء من المشكلة في أن كثيراً من ندوات البحث الدراسية كرسّت للحديث عن إنجاز عملية بيع، أو إبرام صفقة. وسعت جميعها إلى تحويل

العمل البسيط المتمثل بالتحقق من وجود اتفاق على نقطة بعينها إلى لحظة ذات أهمية غامضة وسحرية. بصراحة، كل تلك الندوات لا تكرر لحظة واحدة من الوقت للنظر إلى التحديد المسبق لموعد إنجاز الصفقة. إن التحضير المسبق لخطة تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هو المفتاح الرئيس لتجنب حالة القلق وقت إبرام الصفقة. لا يمكن لأي مناورة بارعة أو عبارة ساحرة أو خدعة ماهرة أن تسد مسد التحضير المسبق. إن كنت تعرف ما الذي تريد أن تحصل عليه من المفاوضات، فسوف تعلم متى تحصل عليه، ومتى يحين وقت إنجاز الصفقة.

يصبح الموقف عسيراً جداً عندما يتعذر إبرام اتفاق بسبب إصرار ذاك الشخص من الفريق الآخر على تعليق المفاوضات وعرقلتها بدافع شخصي، وليس بسبب مسائل جوهرية تتعلق بالصفقة ذاتها. يجب عليك أن تتحول إلى طبيب نفساني مؤقت لذلك الشخص كي تحرره من عناده، ومن خوفه من الالتزام. في كل مرة توقع فيها عقداً تكون قد رتبت على نفسك التزاماً من نوع ما. إن كنت تتفاوض مع شخص يعاني رهاب الالتزام، عليك أن تصغي له، وأن تدفعه برفق كي تمضي بالمفاوضات قدماً إلى الأمام. سيبرم ذلك الشخص (أو مديره) الصفقة في آخر الأمر. في هذه الأثناء ما عليك إلا أن تصبر.

كيف توقف التفاوض

إن كان عليك أن توقف التفاوض، فلا تفعل ذلك وأنت في حال الغضب الشديد. اضغط على زر التوقف، وامنح نفسك فسحة للتنفس. إن لازمك،

بعد ذلك، شعور الرغبة في إيقاف التفاوض، فافعل ولكن بطريقة لا تضر بعلاقاتك. هذه النقطة ذات أهمية خاصة على صعيد العلاقات طويلة الأمد. إياك أن تفترض أنك لن ترى مطلقاً الشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة مرة ثانية. أحياناً تكون أهمية الإبقاء على العلاقات مع الطرف الآخر واضحة جداً؛ الأمر الذي يقتضي منك بذل مزيد من الانتباه، والاهتمام للحفاظ عليها. لا يتم ذلك عبر التسبب بانهيار المفاوضات، بل بوساطة إيقاف التفاوض بأسلوب حضاري.

أوصيك بأن تكتب تقريراً ملخصاً ختامياً عن الموقف النهائي للطرف الآخر «كي تتأكد أنك لم تُسء فهم شيء ما»، وأن تكتب تقريراً مماثلاً عن موقف فريقك النهائي إن لم يكن واضحاً في ذهنك وضوحاً كافياً. راجع، بعد ذلك، موقفك على عجل «كي تتأكد أنه لا يوجد سوء فهم». لا تحاول -إطلاقاً- أن تلوم الطرف الآخر بسبب إخفاق المفاوضات. يتعين عليك -في الواقع- أن تشكر المفاوضين على الجهود التي بذلوها سعياً وراء التوصل إلى اتفاق. فافعل ذلك، حتى إن اعتقدت أنهم لم يكونوا عقلانيين أحياناً.

أوصيك بكتابة رسالة بدلاً من إجراء مكالمة هاتفية لأن المكالمة الهاتفية قد توسع دائرة سوء الفهم، وتفسح المجال أمام سوء فهم جديد، أو قد ترجئ موعد اتخاذ قرار حتمي على نحو لا ضرورة له. كتابة الرسالة تفسح المجال أمامك لمعالجة آرائك عن المفاوضات فتمنحك الوقت الكافي لتصحيح ما تريد، وتصويب قرارك كي تتأكد أنه دقيق تماماً، وغير خاضع لتأثير عاطفي وانفعالي. كتابة رسالة تقلل من فرصة إساءة

توصيف فشل المفاوضات في المستقبل. كما أنها توفر مجموعة من الوثائق المكتوبة في حال تدخل أحدهم لإنقاذ الصفقة من الانهيار. أما الأكثر أهمية من ذلك كله فهو أن كتابة الرسالة تفسح المجال أمام الطرف الآخر كي يقول: «أوه، لا، لقد فهمت الأمور على نحو مغلوط تماماً. إنني لم أقل ذلك»، أو قد يستخدم نسخة معدلة من الكلام للتعبير عن الفكرة ذاتها، كأن يقول: «يبدو لي أنني لم أكن واضحاً جداً».

إن تلقيت من الطرف الآخر بعد إيقاف التفاوض مكالمة هاتفية تصالحية، وتوفيقية، فلا تحاول إثبات أنك «فهمت المسألة تماماً» أو «سمعت كل شيء بصورة صحيحة». فعالباً ما يشمل هذا النوع من المكالمات قدراً معيناً من الانتقادات. لا تبتلع الطعم. تجاهله. فمكالمة هاتفية من هذا القبيل تعد فرصة لاستعادة المفاوضات من الحالة التي آلت إليها، ووضعتها على المسار الصحيح، وهذا -بحد ذاته- أمر طيب.

إن لم تتلق المكالمة الهاتفية، فاعلم أن الموضوع قد بات بحكم المنتهي. لم يكتب له التوفيق. لقد بذلت كل جهدك لكن لم يكن ثمة فرصة لإبرام صفقة تستطيع أن تتقبلها، أو أن تتعايش معها. لقد أوقفت التفاوض بناء على فهم واضح لعدم إمكانية إبرام هذه الصفقة مع هذا الشخص في هذا الوقت.

تقبل تهنئتي.

لست قادراً على إنجاز صفقة بمفردك. هذا الأمر يتطلب فريقين. تستطيع أن تحدد أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض. تستطيع أن

تصغي وتبقى صامتاً مثل أبي الهول. تستطيع -بمفردك- أن تعرف متى تكون جاهزاً لإبرام الصفقة أو على الأقل، متى تكون مستعداً للموافقة على إحدى نقاط الصفقة بحيث تصبح قادراً على مناقشة نقطة أخرى من النقاط المطروحة على بساط التفاوض. تستطيع أن تعرض تصورك بحماس وبطريقة مقنعة دون أن تكون بحاجة إلى مساعدة كبيرة من الطرف الآخر.

لكن لا يمكنك إطلاقاً أن تبرم صفقة دون الطرف الآخر. فرقصة التانغو تحتاج إلى راقصين اثنين. ولا يمكن أن تبرم صفقة إلا بوجود طرفين. يمكن أن يكون هذا الأمر سبباً في إحداث ضجيج، وإزعاج لا يتحملهما بعض الناس. لذلك، واظب على سؤال الطرف الآخر إن كان قد تم التوافق بينكما على كل النقاط؛ نقطة بعد نقطة بعد أخرى. حالمًا تشعر أنك راض عن كل النقاط، تابع مسيرتك. فعندما يتم التوافق على كل النقاط؛ تكون قد انتهيت من كل الأمور. تلكم هي الطريقة التي يجب عليك اتباعها لإنجاز الصفقة.