

• الجزء الثالث

إعادة العرض

٢٠٢٠



## الفصل الحادي عشر

### الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

#### بوصفها وسائل تنبؤية



حالما تعد أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تكون قد عرفت أنت وفريقك الداعم المجال الذي ستنتهي ضمنه المفاوضات. لقد دوّنت خطتك على الورق. وسوف تشرع بالمفاوضات وأنت تدرك أن عرضك الأول سيكون أعلى قليلاً من «أمنيتك»، وأنك لن تقبل أي شيء يكون دون مستوى النقطة التي جعلتها حداً لإيقاف التفاوض. هذا يفسح المجال كثيراً أمام إنجاز المفاوضات. فكلما ازدادت معرفة «بأمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» الخاصة بالطرف الآخر، استطعت تضيق حدود المجال التي ستنتهي المفاوضات ضمنها. نحن قادرون في الواقع -عبر ندواتي التدريسية حول التفاوض- على التنبؤ الدقيق بنتائج المفاوضات التجريبية التي نجريها.

المفاوضات التجريبية مدرجة ضمن حلقات البحث التدريسية التي أجريها كلها. إحدى أكثر المفاوضات شيوعاً تشمل شراء آنية للورود من سوق الأدوات المستعملة. هذه عملية مفاوضات سهلة تستغرق عشر

دقائق تسبقها عملية تحضير تستغرق اثنتي عشرة دقيقة. يعطي كل فريق ملخصاً مطبوعاً يتضمن بعض المعلومات. يستطيع المشاركون بحلقة البحث أن يضيفوا شروطاً أثناء المفاوضات كي يحصلوا على السعر الذي حددوه ضمن إطار «أمنيته، ورغبتهم، ونقطة إيقافهم التفاوض».

تكون نقطة البداية -طبعاً- في الطلب من كل مشارك أن يقرر أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض. لقد وجدت أن المفاوضات كانت تجرى على نحو أفضل عندما كان المشاركون يدونون ما يريدون.

بدأت منذ سنوات قليلة أجمع من كل المشاركين الأوراق التي دونوا عليها «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» بعد انتهائهم من إعدادها، وقبل أن يشرعوا بالمفاوضات. كان هدفي من ذلك توفير الوقت أثناء إجراء النقاش الهادف إلى استخلاص المعلومات المفيدة بعد أن يكون المفاوضون قد أنهوا مفاوضاتهم التجريبية. وكنت أكتب الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لكل فريق على لوحات كبيرة. مكنتهم ذلك من تقديم تقاريرهم التي أعدوها بسرعة أكبر. بينما كنت أدون المواقف المتنوعة التي تتضمن الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض كنت أميل للقول (في سري) إن هذا الفريق لن يبرم الصفقة لأن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» فيما يخص كل من المفاوضين لا تتطابق أو لا تشترك بتصوير متقارب. أو إن ذلك الفريق سوف ينهي التفاوض سريعاً لأنه يوجد كثير من نقاط التوافق والتقارب بين المفاوضين من الجانبين. لذلك سيكون من السهل عليهم إبرام صفقة.

لدى عودة المشاركين إلى القاعة التي كانت تجري فيها حلقات البحث التدريسية، كان أول الداخلين إلى القاعة -بالتأكيد- هم أولئك الذين

تنبأت عبر استعراضى لمواقفهم المتضمنة «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» أنهم سينهون التفاوض سريعاً. أما معظم الذين لم يتوصلوا لإبرام صفقة فقد عرفتهم من مواقفهم المتعلقة بـ«الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض»، وأدركت أنهم لن يبرموا صفقة لأنه لم يكن يتوافر تطابق في مواقف الفريقين، أو تقارب بينهما.

أنا واثق من قدرتك على عمل الشيء ذاته. الشكل 1-11 يبين المواقف التي تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» لعدد زوجي من الفرق التفاوضية التي شاركت في حلقة بحث دراسية مكثفة استمرت يومين في بورتلاند (ولاية أوريغون). كان مجموع عدد الفرق 14 فريقاً. وإليك النتائج الفعلية التي لم يجر تحريفها، أو تغييرها بأي طريقة من الطرق. اقرأ المواقف المتعلقة بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لكل الأطراف كما دونوها قبل أن يشرعوا بالتفاوض مع الطرف الآخر. املاً الفراغات المدرجة بالجدول بتنبؤاتك بالنسبة للفرق المتنوعة. إن كنت تعتقد أن المشاركين لن يتوصلوا إلى اتفاق راجع العمود الأيسر. وإلا، دون المجال الذي تعتقد أنهم سيتفقون ضمن حدوده.

يستغرق تنفيذ هذا التمرين دقيقة واحدة، أو دقيقتين فقط، لكنه مذهل حقاً. إن لم يتوافر لك دقيقة، أو دقيقتان الآن، نفذه بعد وقت قصير. فهو يستحق، حقاً، أن تعطيه شيئاً من وقتك. في كل حلقة بحث دراسية -كبيرة كانت أم صغيرة- تنبأ وسيلة «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» بكيفية بلوغ المفاوضات غايتها بدقة يمكن الاعتماد عليها. خذ دقيقة من وقتك، واملاً الفراغات المدرجة في الشكل 1-11. سنعقد، بعد ذلك، مقارنة بين تنبؤاتك، وبين النتائج الحقيقية.

يبين الشكل 11-2 تبؤاتي قبل عودة الفرق إلى القاعة. إن مدى الاتفاق الممكن هو تطابق الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض عند البائع والمشتري. أدرج تبؤاتك في الشكل 11-1. إن لم تتلاق تبؤاتك مع تبؤاتي في معظم الحالات، حاول أن تتبين -بدقيقة- سبب اختلافنا. يجب أن تتقارب تبؤاتنا تقارباً كبيراً، ولا ينبغي أن تتطابق تطابقاً تاماً. قد تكون تبؤاتي أكثر اتساعاً من تبؤاتك بقليل لأنني استخدمت أوسع نطاق ممكن للاتفاق تبعاً لما ذكرته الفرق عن أمانيتها، ورغباتها، ونقاط إيقافها التفاوض. إن كان مجال النتائج الأكثر احتمالاً عندك أصغر (أو رقم واحد فقط)، لا تغيره الآن. بإمكانك أن ترى كيف ستصرف حيال النتائج الفعلية المبينة في الشكل 11-3

تبؤك		الوضع قبل المفاوضات		رقم الفريق
المشاركون سوف يتفقون ضمن هذا المجال	المشاركون لن يتفقوا	الأمنية والإرادة ونقطة إيقاف التفاوض بالنسبة للبائع	الأمنية والإرادة ونقطة إيقاف التفاوض بالنسبة للمشتري	
		\$ 90	\$ 5	2
		\$ 40	\$ 25	إرادة
		\$ 20	\$ 45	نقطة إيقاف التفاوض
		\$ 100	\$ 20	4 أمنية
		\$ 75	\$ 40	إرادة
		\$ 60	\$ 50	نقطة إيقاف التفاوض
		\$ 120	\$ 25	6 أمنية
		\$ 80	\$ 50	إدارة

		\$ 60	\$ 75	نقطة إيقاف التفاوض	
8	أمنية	\$ 100	\$ 25		
	إدارة	\$ 55	\$ 55		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 25	\$ 100		
10	أمنية	\$ 95	\$ 30		
	إدارة	\$ 80	\$ 40		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 60	\$ 50		
12	أمنية	\$ 100	\$ 10		
	إدارة	\$ 70	\$ 20		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 50	\$ 40		
14	أمنية	\$ 100	\$ 20		
	إدارة	\$ 60	\$ 40		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 55	\$ 55		

الرسم البياني 1-11

رقم الفريق	تنبؤي	تنبؤك
	مجال الإنفاق	مجال الإنفاق
2	\$ 50 - \$ 25	
4	\$ 60 - \$ 50	
6	\$ 75 - \$ 60	
8	\$ 100 - \$ 25	
10	لا يوجد اتفاق	
12	لا يوجد اتفاق	
14	ممكن عند \$ 55	

الرسم البياني 2-11

لكن قارن أولاً بين تنبؤاتك، وتنبؤاتي لتتأكد أنك قد استوعبت الفكرة الرئيسية.

يظهر الشكل 3-11 النتائج الفعلية. هذا هو الجزء المثير. لقد عملت المعلومات الناتجة عن الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض عمل متنبئ صحيح يمكن الاعتماد عليه في توقع النتائج.

التابع الفعلي	تنبؤك	تنبؤي	
		مجال الاتفاق	
\$ 40		\$ 50 - \$ 25	2
لا يوجد صفقة		\$ 60 - \$ 50	4
\$ 65		\$ 75 - \$ 60	6
\$ 50		\$ 100 - \$ 25	8
لا يوجد صفقة		لا يوجد اتفاق	10
\$ 60		لا يوجد اتفاق	12
\$ 55		ممكن عند \$ 55	14

الرسم البياني 3-11

## دروسٌ مستفادةٌ

قارن ما تنبأت به من نتائج بالنتائج المتحققة. قد تقول: «انتظر، تمهل، إن اثنتين من النتائج المتحققة لم تتطابقا مع التنبؤات. فما هي القصة؟ لماذا حصل هذا؟». صدقتي، لقد طرح طلاب حلقات البحث التدريسية الأسئلة ذاتها، وكذا فعلت أنا. أورد هنا الإجابات التي أعطاها أعضاء الفريق للمجموعة كلها المشاركة في الجلسة التي عقدناها بغية استخلاص المعلومات.

## الفريق 4

تنبأت بأن الصفقة ستبرم، لكن ذلك لم يحصل. كلا الجانبين قال إنه استعجل، وبدد كثيراً من الوقت في التفاصيل الصغيرة التمهيدية، وفي معرفة الطرف الآخر، ولم يوزع الوقت على نحو متوازن. واعتقد أن من الممكن التوصل إلى اتفاق لو توافر وقت أطول. مع أنه عرف -على وجه الدقة- مقدار الوقت المتاح في هذه المفاوضات التجريبية. استطاع آلاف المشاركين من قبل أن ينجزوا المفاوضات في المدة ذاتها. إذاً، كان على الفريقين العمل بصورة أفضل ضمن الوقت المحدد.

عليك أن تفكر في القيود المتنوعة التي يفرضها عنصر الوقت؛ عليك أن تفكر في هذا الأمر وأنت في طور الاستعداد للمفاوضات. هذا يشكل اختلافاً جوهرياً على صعيد حل المسائل بطريقة مجدية. إن فشلت في الانتباه إلى القيود التي يفرضها عليك عنصر الوقت، ستجد أن الطرف الآخر سيشعر بضيق لا ضرورة له. وقد يشعر بالارتباك، والحيرة، أو بأسوأ من ذلك. لا تدع هذا يحدث لك. من الممكن أن يكون الوقت صديقاً، ومن الممكن أن يكون عدواً. فاحترم الدور الذي يلعبه عنصر الوقت في كل مفاوضات تجريها.

## الفريق 12

تنبأت بعدم التوصل إلى إبرام صفقة. ربما فعلت أنت الشيء ذاته أيضاً. لقد أذهلتني الحقيقة المتمثلة في أن طرفي المفاوضات قد أبرما صفقة. غير المشتري الرقم الذي جعله حداً لإيقاف التفاوض تحت تأثير

ضغط مورس عليه. كان مكدرًا وغازبًا. لقد نسي أن يكتب الرقم على الورقة التي كان يستخدمها أثناء إجراء المفاوضات. ولأنه لا يوجد لدى المشتري أرقام مدونة على الورق، فقد عدل -بصورة لا شعورية- أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض بعد أن أعلن البائع عن طلبه الافتتاحي المرتفع إلى حد مفاجئ. ساور المشتري الشك في أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض، وغيرها في لحظة بصر دون أن يفكر فيما يفعل تفكيراً حقيقياً. هذا موقف تقليدي يعتمد آلية «الإرساء والتعديل». افتتح البائع المفاوضات بطرح سعر مرتفع، فعدل المشتري وضعه فوراً لذلك. أحس البائع أنه لم يكن ليوافق على السعر البالغ 60 دولاراً لو أنه دون أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض. فأخذ عهداً على نفسه أن يكون أكثر حذراً في المستقبل. لقد تعلم درساً مهماً.

لقد أجريت هذه المفاوضات بين فرق يتراوح عدد أعضائها بين 9-200. تم تنبؤ النتائج بوساطة الأرقام الأصلية للأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في معظم الحالات تقريباً. عندما لا تتناغم النتائج مع التنبؤات، فهذا يعني -دوماً- أنه يوجد درس واقعي يجب أن يستفاد منه.

عندما تتوصل المفاوضات إلى اتفاق، يدرك المشاركون أن النتائج قد تمخضت عن نمط تمكن محاكاته. لقد تأكد في النهاية أن الباعة الذين حددوا سعراً -على مستوى الأمنية- للأمنية أعلى من متوسط أسعار الفريق، حققوا في النهاية، دوماً تقريباً، سعر مبيعات أعلى. والمشترون الذين حددوا «أمنيتهم» عند أدنى سعر متوسط أنهاوا المفاوضات عند سعر أدنى من الرقم المتوسط. نتحدث عن هذه القضية قبل أن يذهبوا

إلى مفاوضاتهم التجريبية. لكن كونها تحصل المرة تلو الأخرى يجعلها قضية تسترعي الانتباه فعلاً.

بدأ المشاركون أيضاً رؤية الديناميات (القوى المحركة) مباشرة عندما تكون «أمنية» البائع، و«أمنية» المشتري على صعيد السعر متباعدتين جداً. في مثل هذه الحالات، غالباً ما يتطلب الوصول إلى تسوية وقتاً طويلاً. عندما يكون كل من المشتري والبائع قد حددا أمنيتهما سابقاً بحيث تكونان متقاربتين، فإن التسوية تتحقق -نموذجياً- بسرعة. في مثل هذه الحالات، غالباً ما تكون التسوية رقماً يتوسط الرقمين.

تتضح تماماً أهمية إعطاء وقت لمرحلة التحضير التي تسبق المفاوضات عندما توضع نتائج المفاوضات التجريبية في رسم بياني. إن لأمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تأثيراً على ناتج المفاوضات يفوق تأثير شخصيتك، أو أي خدعة، أو أي أسلوب يمكن أن تكون قد سمعت عنه. إن لم تقتنع بحجج هذا الكتاب، فاعلم على الأقل أن الخطة المحكمة التي تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هي أفضل أساس يمكن أن تبني عليه أي مفاوضات ناجحة.



## الفصل الثاني عشر

### قياس النجاح مع

### الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض



أحد أفضل الأشياء المتعلقة بتدوين «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» قبل شروعك بالتفاوض هو أنه يزودك بطريقة تمكنك من إصدار حكم موضوعي على أدائك في المفاوضات. لا تنظر إلى كيفية أداء الآخرين. احكم على النتيجة استناداً إلى «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض».

ألف الدالاي لاما كتاباً مدهشاً بعنوان «السعي وراء السعادة». فرضية الكتاب هي أن السعادة يجب أن تكون هدفاً لحياة كل إنسان، وأن لكل إنسان حق -لا واجب- السعادة. إن إعلان الاستقلال الأمريكي يشير إلى السعادة بوصفها حقاً غير قابل للتصرف. لا تستطيع أن تعد نفسك ناجحاً في الحياة ما لم تكن قد حققت السعادة.

يقول الدالاي لاما أيضاً يجب علينا ألا ننظر إلى الآخرين كي نحكم على سعادتنا. فأكبر عائق يحول بيننا وبين السعادة هو أن نقارن أنفسنا بالآخرين. وبضيف: إن قارنت نفسك بالآخرين ستكون دائم التعاسة. يوجد دوماً شخص ما لديه أكثر مما تريده أنت من الحياة. أما النتيجة الطبيعية التي استنتجتها من تعاليم الدالاي لاما فهي أنه يوجد -دوماً- شخص ما اشترى بسعر أقل بقليل من السعر الذي اشترت به أو باع بسعر أعلى بقليل من السعر الذي بعت به.

دعونا نتحدث عن الذين كانوا أفضل المفاوضين في المفاوضات التجريبية التي عرضنا تحليلاً لها في الفصل الحادي عشر وذلك انطلاقاً من النتائج المتوقعة. كل مشارك لعب دور المشتري زوّد بالمعطيات ذاتها التي زوّد بها المشترون الآخرون، وكل مشارك لعب دور البائع زوّد بالمعطيات ذاتها التي زوّد بها الباعة الآخرون. ومنح الجميع المدة الزمنية ذاتها لقراءة المعطيات الموجودة بين أيديهم، ولتحديد «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض». كما منح الجميع المدة الزمنية ذاتها من أجل التفاوض.

دعونا نعقد بعض المقارنات المباشرة. كيف تصنف المشتريين في كل من الفرق الثلاث الآتية فيما يخص الطريقة التي فاوضوا فيها بخصوص صفقاتهم؟ أيّ مشتري كان أفضل مفاوض؟ وأيّ مشتري كان أضعف المفاوضين؟

سعر التفاوض	رقم الفريق
\$ 40	2
\$ 50	8
\$55	14

استناداً إلى النتائج الفعلية وحدها، صنف معظم المشاركين مهارات المشترين وفقاً للترتيب الذي أدرجوا فيه. اختارت غالبية المشترين من الفريق الثاني بوصفه أفضل مفاوض لأنه دفع 40 دولاراً فقط. فمن اختارت أنت؟ معظم المشاركين اختاروا المشتري من الفريق الرابع عشر بوصفه أشد المفاوضين ضعفاً لأنه دفع 55 دولاراً ثمناً لآنية الزهر. ما رأيك؟ قد تكون راجباً في مراجعة مواقف الفرق المتعلقة «بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» قبل أن تجيب عن السؤالين. يمكنك الاستفادة من الاطلاع على الشكل 1-12 الذي يلخص المعلومات المدونة في الفصل الحادي عشر.

رقم الفريق	قبل المفاوضات		تنبؤ	تنبؤك	النتائج الفعلية
	المشتري	البائع			
2	الأمنية	\$ 5	\$ 90	\$ 50 - \$ 25	\$ 40
	الإرادة	\$ 25	\$ 40		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 45	\$ 20		
8	أمنية	\$ 25	\$ 100	\$ 100 - \$ 25	\$ 50
	الإرادة	\$ 55	\$ 55		

			\$ 25	\$ 100	نقطة إيقاف التفاوض	
\$ 55		ممكن عند \$55	\$ 100	\$ 20	أمنية	14
			\$ 60	\$ 40	الإرادة	
			\$ 55	\$ 55	نقطة إيقاف التفاوض	

الرسم البياني 1-11

عندما تنتظر إلى النتائج المدرجة في الجدول، تدرك أن أكثر المفاوضات عسراً وصعوبة (فيما يتعلق بالفريقين) هي تلك التي شملت الفريق الرابع عشر. كانت «نقطة إيقاف التفاوض» عند البائع هي نفسها عند المشتري. تلك النقطة كانت عند كلا الجانبين 55 دولاراً تحديداً - لا تزيد بنسباً، ولا تنقص. إن سعر 55 دولاراً يقع في النقطة التي يمكن أن تبرم الصفقة عندها تماماً ما لم يتراجع أحد الجانبين عن الرقم الذي جعله -مقدماً- حدّاً لإيقاف التفاوض. تطلب الأمر مهارة كبيرة من البائع والمشتري كليهما لإيجاد تلك النقطة، وإبرام الصفقة بأي حال من الأحوال. كلا المفاوضات من ذلك الفريق نال الجائزة التي يمكن أن تكون من نصيب الأداء الجيد. لقد دفع المشتري سعراً أعلى من السعر الذي عرضه أي مشارك آخر في الحلقة التدريسية. لكنه كان المشتري الوحيد الذي أقتع البائع بالبيع تبعاً للسعر الذي وضعه الأخير حدّاً لإيقاف التفاوض.

علينا أن نلاحظ أن المشتري «2» (الذي بدأ أنه حقق أفضل نتيجة) كان قريباً من نقطته التي جعلها حدّاً لإيقاف التفاوض، في حين نجد أن البائع في تلك المفاوضات كان عند النقطة التي توقع أن يكون عندها

تماماً، وكان يتوافر له مجال صغير للحركة إذا اقتضى الأمر منه خفض السعر قليلاً كي يحقق البيع. تبين في النهاية أن البائع كان مفاوضاً صلباً للغاية، وبدأ يعلن عن بعض التنازلات مبدئياً انزعاجاً شديداً مع أنه كان ما يزال بعيداً جداً عن النقطة التي جعلها حداً لإيقاف التفاوض. في الحقيقة كان يبدي انزعاجاً وهو يقدم شيئاً من التنازلات عند الاقتراب من رقم «رغبته»، في حين أن المشتري تحرك بسرعة نحو رقم «رغبته»، وحاول أن يثبت على موقفه في منطقة «رغبته»، لكنه لم يستطع. وفيما يتعلق باستخدام مهاراته التفاوضية، نجد أن أداء المشتري «2» كان الأشد ضعفاً - بوصفه مفاوضاً - بين المشتريين الثلاثة، مع أنه قد دفع أقل الأسعار لشراء الآنية.

كان المشتري «8» - بالمقارنة - قادراً على التفاوض مع البائع دون رقم «رغبته» مقرباً من نقطة الرقم الذي جعله البائع حداً لإيقاف التفاوض، بينما كان هو نفسه ما يزال في أعلى مستوى من رغبته؛ أي في الجانب القريب من أمنيته. كان أداءه جيداً جداً. نحن نعلم هذا لأننا نعرف «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» لكل من الجانبين، وليس بسبب ناتج المفاوضات المتمثل بالدولارات المدفوعة ثمناً للآنية. تبين أيضاً - في النهاية - أن المفاوضات التي أجراها الفريق «8» كانت أقل المفاوضات شدةً، وضغطاً على المشاركين، لأن كلاً منهما توقع أن تنتهي المفاوضات عند النقطة ذاتها؛ هذا يعني أن لكليهما الرغبة ذاتها.

فاوض المشاركون بقوة في هذا المحيط المصطنع كلياً. استثيرت بعض العواطف. وعندما هدا الصخب، واستقرت الأمور، وظهرت النتائج،

تبيّن أن النتائج كانت مختلفة تماماً بالرغم من أن كل المشتريين قد زوّدوا بالمعطيات ذاتها، وكل البائعين زوّدوا بالمعطيات ذاتها. عندما عاد المشاركون إلى القاعة بعد إنهاء المفاوضات التجريبية كانوا راضين عن النتائج التي حققوها. كان كل منهم مسروراً عند هذه النقطة. لكن بينما كنا نجمع النتائج من مختلف المشاركين، أضحت تأوّهاتهم مسموعة كلما كان يعلن أحدهم أنه حصل على سعر أفضل جداً بوصفه بائعاً، أو أنه دفع سعراً أقل بكثير -بوصفه مشترياً- من السعر الذي دفعه الشخص المتأوه. أحاول أن أوفر شيئاً من التناغم والانسجام في ترتيب التقارير بحيث يبقى رقم سعر المبيعات مواصلاً ارتفاعه.

بينما كان الموجودون في القاعة متحمسين، ومحتفين بالبائع الذي حصل على أعلى سعر ثمناً للآنية، كنا نلقي واحداً من أكثر دروس الجلسة أهمية عبر اختبار النتائج بمزيد من التفصيل. ما كان يبدو أنه نتاج رائع ومتميز قد لا يكون على هذه الدرجة من التميز عندما يقاس بالمواقف الأصلية لكل الأطراف التي حدّدت «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» قبل البدء في المفاوضات. دفع المشتري «8» سعراً أعلى، لكنه فاوض بمهارة عالية. المشتري «2» الذي دفع أقل سعر بين المشتريين الثلاثة كان قد أخرج من التفاوض من قبل البائع. لقد كانت الظروف المحيطة بمفاوضاتهما مختلفة.

تحليلنا الدراسي، في القاعة، ذهب بعد ذلك إلى السبب الذي جعل البائع «2» يضع قيمة متدنية للآنية. كانت مهاراته التفاوضية هائلة واستثنائية، لكن ربما كان عليه أن يبذل جهداً أكبر في المرحلة التحضيرية. كانت نقطة الرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض هما الأكثر

انخفاضاً بين المجموعة. من المؤكد أنه كان سيبيع الآتية بمبلغ أكبر لو أن أرقامه الافتتاحية كانت أعلى.

ثمة شيء يجب أن يصبح الآن واضحاً وضوح الشمس وهو أهمية المواقع التي تضع فيها «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض»، ومدى تأثير ذلك على العملية التفاوضية برمتها. عليك أن تهتم اهتماماً كبيراً بتحديد هذه الأرقام. فهي تؤثر تأثيراً جوهرياً وحقيقياً في النتائج. بل تؤثر - في الحقيقة - تأثيراً مساوياً لأي شيء يمكن أن تقوله في قاعة المفاوضات إن لم يكن أكثر. كما أن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» توفر لك وسيلة منطقية للحكم على نفسك، وعلى الآخرين عندما يتعلق الأمر بالمفاوضات. لا تفترض - ألياً - أن المشتري الذي دفع أدنى سعر قادر على إدارة المفاوضات على النحو الأمثل. ولا تحكم على مهارتك الذاتية عبر النتائج التي حققها الآخرون.

إن اشتريت أنت سيارة سوداء اللون ذات غطاء قابل للطي من نوع ثندربيرد مضى على صنعها ثلاث سنوات بمبلغ 24.000 دولار، واشترى صديقك سيارة مماثلة بمبلغ 20.000 دولار، فإن هذا لا يعني أن صديقك أفضل منك في التفاوض. ماذا لو أنك اشتريت سيارتك من شخص مولع بها، ولا يرغب في بيعها بأي سعر، ومن المؤكد أنه لا يريد أن يبيعها بأقل من 25.000 دولار؟ وماذا لو أن صديقك اشترى السيارة من شخص يعاني مشكلة مالية، ووافق على بيعها بمبلغ 15.000 دولار لأنه

كان على وشك أن يفقد بيته؟ من الواضح -مع هذه المعلومة الإضافية- أنك قد قمت بعمل تفاوضي أفضل من ذلك الذي قام به صديقك بالرغم من أنه اشترى السيارة بمبلغ يقل عن المبلغ الذي دفعته بـ 4000 دولار.

لا تحكم على مهارات أي مفاوض انطلاقاً من النتيجة التي حققها فقط دون أن يتوافر لك كثير من المعلومات عن مواقف كل مفاوض من المفاوضين. هذه الحقيقة البسيطة ذات نفع كبير لأعضاء مؤسستك الأحدث سنّاً وهم في طريقهم لاكتساب الخبرة على طريق التفاوض. لا تدعهم يتحسروا إن لم تكن النتائج التي حققوها ترقى إلى المستوى الجيد الذي حققه غيرهم. ركّز على «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» المعدة سابقاً. فكر ملياً -أيضاً- بأي معلومات حصلت عليها عن الطرف الآخر. هذه هي الطريقة التي تستطيع عبرها أن تطلق أحكاماً موضوعية على المهارات التفاوضية.

بعد أن تنهي مفاوضاتك القادمة ارجع إلى الورقة التي دونت عليها «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». إن قال لك أحدهم: «حسنّاً، لم أدفع سوى .. دولار ثمناً لهذا» (أقل من المبلغ الذي دفعته أنت)، لا تظنن أنه أفضل منك في التفاوض. لقد كان موقفك مختلفاً. ربما كان عليك أن تصل إلى البيت في غضون عشر دقائق للاحتفال بعيد ميلاد شخص ما، فحملك ذلك على الاستعجال في الحصول على الشيء الذي تريده.

فكر في الأمور التي يجب أن تكون مختلفة، وأنعم النظر فيها؛ كيف يمكن لك أن تغير أسلوبك التفاوضي في المرة القادمة عندما تواجه موقفاً مماثلاً. أحياناً يتفق لك أن تقضي بعض الوقت مع الطرف الآخر احتفالاً بنجاح المفاوضات. عندما يحدث ذلك تستطيع، أحياناً، أن تتعلم دروساً مفيدة عن كيفية إدارتك المفاوضات معه في المرة القادمة. يمكن لمراجعتك للعملية مراجعة نقدية أن تصبح بمنزلة مقرر تعليمي يؤهلك لنيل إجازة جامعية في التفاوض. حتى عندما تكون وحدك بعد جولة تفاوضية، فثمة مكافأة حقيقية تحصل عليها من مراجعتك العملية برمتها مراجعة نقدية انطلاقاً من المقاربة التي انتهجتها عبر المفاوضات.

وأنت تفكر ملياً في الطريقة التي كان بالمستطاع عبرها أن تغير النتيجة، لا تكن طمّاعاً. إن كانت الصفقة التي أبرمتها عادلة، فقد أسهمت في تعزيز علاقة عمل طويلة الأمد مع الطرف الآخر. وفي محاولتك لاكتشاف الطريقة التي لو اتبعتها كنت ستحصل على نتيجة أفضل، ستعثر على الطريقة عبر الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- «ما الذي كان بمقدوري معرفته قبل البدء بهذه المفاوضات، ولم أستطع؟».

- «ما الأسئلة التي كان يجب علي طرحها؟».

العامل الأكثر حسماً وأهمية الذي يمكن أن يؤدي إلى نتيجة أفضل في أي مفاوضات محددة لا يتبلور عادة في قاعة التفاوض. نادراً ما تكون قادراً على تغيير الناتج النهائي للمفاوضات بقولك كلاماً أفضل، أو أكثر

ذكاءً، أو باستخدام الأساليب الملتوية. إن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» التي حددتها سابقاً هي العوامل التي ستؤثر في النتيجة. وأي معلومة تكتشفها عن الطرف الآخر أثناء انعقاد الجلسة التفاوضية تعزز مهارتك التفاوضية، ومقدرتك على إبرام صفقة تحقق مصالحك بصورة أفضل، وتساعد، أحياناً، في تحقيق مصلحة أفضل للطرف الآخر أيضاً. إن الأسئلة التي تطرحها، والمعلومات التي تحصل عليها ستغير مسار المفاوضات. وجهة سير المفاوضات قد حدّدت مسبقاً -على أيّ حال- بوساطة «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». «أمنيتك، ونقطة إيقافك التفاوض» ترسمان الحدود الموضوعية للمفاوضات قبل أن تبدأ.

### الخاتمة



سألقي الضوء فيما يأتي على النقاط المهمة التي وردت في هذا الكتاب:  
هذا الكتاب يوفر منهجاً بسيطاً يَنيِر الطريق التي تؤدي بك إلى عقد اتفاقيات ناجحة. يقتضي منك هذا المنهج أن تحدد «أمنيّتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» قبل أن تبدأ التفاوض. ويمكنك من التفاوض دون خوف أو خشية من عواقب غير مرغوب فيها.

بإمكانك الاعتماد على هذا المنهج البسيط في المفاوضات التي تُجرى على قضية واحدة، أو على قضايا عديدة، معقدة أو عميقة أو سطحية. وبغض النظر عن الموضوع الذي تتفاوض بشأنه في المرة القادمة، ومهما تكن القضية التي تتفاوض عليها، يمكنك الاعتماد على تعريف الواضِح والشامل للمفاوضات، الذي يضم:

- الطلب من شخص آخر أن يوافق على أمر ما.
- الطلب من شخص معين أن يفعل شيئاً محدداً.

- الطلب من أحدهم أن يتنحى مفسحاً لك في الطريق بحيث تتمكن من عمل ما تريد بمفردك.

تروّ في إعداد أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض.

ابتداع أمنيته، وتحديد نقطة إيقافك التفاوض من القضايا الشخصية بامتياز. لكن بعض المعلومات يمكن أن تساعد في جعلهما واقعيتين. عليك أن تشعر بالرضا عن الذات، وبالراحة مع هذين البندين اللذين يحصران المفاوضات ضمن حدودهما بصرف النظر عما يقوله الآخرون. فأنت صاحب شخصية مستقلة. لا تدع أي شخص آخر يجعلك تحيد عن أهدافك التي يجب أن تكون قد رسمتها بنفسك، ولا تترك أحداً يجعلك تتجاوز النقطة التي وضعتها حدّاً لإيقافك التفاوض بشأن الصفقة.

لكن فهم «الرغبة» يتطلب مدخلات وفيرة من كثير من الأشخاص، والموارد. ينبغي عليك فهم أوضاع السوق وإلا فلن يكون لديك أساس قوي يمكنك من التنبؤ بالطرف المناسب لإنجاز الصفقة. واطب على جمع المعلومات المفيدة ما سمح لك الوقت بذلك. فغالباً ما يقال: «إن الشخص الذي تتوافر له معظم المعلومات هو صاحب الحظ الأكبر بالنجاح».

إن معرفتك لأمنيته، وتحديدك لنقطة إيقافك التفاوض في كل مسألة من مسائل التفاوض، وفهمك لرغبتك (نتائج السوق الأكثر احتمالاً) تسهم جميعها في بناء الثقة. العمل الذكي البارِع، إن كان ثمة مكان له، يجب أن ينحصر في توفير الوقت الكافي لإيجاد الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض. ليست هذه النقاط أموراً عابرةً، ولا عارضة. بل تستحق

تخصيص وقت لها لأنها ستكون دليلك المرشد منذ انطلاق المفاوضات وحتى نهايتها. إن استثمارك للوقت المناسب والكافي في هذه المرحلة الجوهرية والأساسية سيعود عليك بأرباح كبيرة.

بمجرد أن ترسي أساساً متيناً للمفاوضات عبر تحديدك أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تكون على استعداد تام للدخول إلى قاعة المفاوضات. «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» سوف ترشدك في كل خطوة تخطوها على الطريق. كما ستقرر عرضك الافتتاحي. سوف تشعرك بالراحة حينما تشعر أن المفاوضات تدور في منطقة «رغبتك». وتفعل مقاومته ألياً عندما تقترب المفاوضات كثيراً من نقطة إيقافك التفاوض، وترشدك في معرض بحثك عن تنازلات، وفي حال تقديمك لها. وهي تؤثر في سرعة سير المفاوضات في كل مرحلة من مراحلها. وتفسح في المجال أمامك كي تعلم متى تنجز التفاوض، وتبرم الصفقة وأنت في أحسن حال من الاعتداد والثقة بالنفس، دون أن يساورك الشك بإمكانية الحصول على دولار إضافي فوق ما حصلت عليه من إبرام الصفقة. أهم من كل ذلك أنها تجعلك تدرك اللحظة التي ينبغي عليك فيها إيقاف التفاوض، والتنازل عن الصفقة لشخص آخر يكون له «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» مختلفة.

وجود خطة لديك تحظى بموافقة جماعية، يمضي بك شوطاً بعيداً باتجاه منحك الثقة. ويجعلك تجلس في قاعة التفاوض بهدوء، وتفعل ما يفعله أكثر المفاوضين حنكة وأهمية في قاعة التفاوض: الإصغاء.

اصغ إلى الشخص الجالس قبالتك. اصغ بأذنيك، وعينيك، وكل جوارحك. دع آراء الشخص الآخر تتسرب إلى عقلك، ومشاعرك، وتؤثر فيها. إن السبيل الوحيد الذي يوصلك إلى تحقيق التناغم والانسجام بينك وبين الطرف الآخر هو أن تفهم ما الذي يبحث عنه. عندما تكون مصغياً للطرف الآخر تكون في الوقت عينه منكباً على بناء نوع من الوثام والألفة بينك وبينه. هذا لا يعني أنك تقدم تنازلات. أنت تطلع على ما يريده الطرف الآخر لأنك تعرف «أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» المحددة والنهائية. يجب ألا تقلق من إبرام صفقة سيئة. أنت وفريقك قررتما ما تستطيعون عمله، وما لا تستطيعون عمله في هذه المفاوضات. عبر إصغائك للطرف الآخر تستطيع استكشاف ما يستطيع عمله، وما لا يستطيع. اجمع - بعد ذلك - الأجزاء معاً لتحقيق أفضل صفقة ممكنة من منظورك أنت.

ربما تكون ثققت بحدسك ومواهبك الفطرية، مهمة مثلها مثل غيرها في هذا الكتاب.

عندما ترسخ «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» مدروسة، ستجد أن مواهبك الفطرية تنطلق في الوقت المناسب. ليست هذه بدائل عن الإعداد الجيد، بيد أنها ترسل إليك إشارات قوية حالما تكون في قاعة التفاوض مزوداً «بأمنية، ورغبة، ونقطة تفاوض» راسخة ومحددة. إنها معالم إرشادية، ومنارات هداية تدلك على الطريق، وهي مختلفة عن المواهب الفطرية لأي شخص آخر فوق الأرض. لقد كوّنتها عبر عمر طويل من الخبرة. امنحها ثققت. استخدمها.

العلماء عاكفون على دراسة مصادر المواهب الفطرية التي تكمن في عمق الدماغ. علينا أنا وأنت أن نتعلم كيف نجعلها محل ثقتنا. موهبتك الفطرية سترشدك وأنت تبصر عبر الأمواج المتلاطمة.

قد يبدو ذلك كله لكثير من الناس عملاً شاقاً. فأين الحيل، وأين الخدع، وأين التلاعب؟ لقد دفعت مبلغاً لا بأس به ثمناً لهذا الكتاب (أم أنك ما زلت واقفاً في المكتبة تقرأه مجاناً!). تريد وسيلة للتلاعب والتحايل، حسناً. حسناً، فلتذهب إلى حيث يبيعونها. أما إن كنت راغباً في التفاوض على صفقة حقيقية في كل وقت، كرس بعض الوقت لإعداد «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» راسخة، وحقيقية.

وعندما ينقضي كل شيء،  
فإن الأمرين الأكثر أهميةً  
هما

استقامتك  
وسمعتك الحسنة.

«يستغرق بناء سمعة طيبة ستين عاماً،

أما تدميرها

فلا يحتاج إلا إلى ستين ثانية».

- وارن بوفيت

إن امتلاكك خطةً تتضمن «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» يمنحك الشعور بالراحة عبر عملية التفاوض كلها. إلى ذلك يوجد إخفاقات، وإحباطات، وخيبات.

ستشعر بكثير من الإحباط عندما تجلس مع شخص لا يصغي جيداً، فتجد نفسك مضطراً لإعادة ما تقوله ثلاث أو أربع مرّات لتوضيح نقطة معينة.

وتشعر بكثير من الإحباط عندما تكون مع فريق ليس لديه معلومات وفيرة عن موضوع المفاوضات، فيترتب عليك أن تصرف وقتاً على تعليمه.

ستعاني إحباطات كثيرة عندما لا يكون الفريق الآخر قد أعد «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» واضحة، فتشعر أنك تؤدي العمل كله نيابةً عنه.

إن النجاح الأكبر سوف يتحقق عندما تتقاسم محتويات هذا الكتاب مع كل شخص تتفاوض معه. لقد تلقيت هدية. كلما وسعت دائرة من يشاركونك فيه من زملائك في العمل، وأعضاء الفريق الذين يجلسون في الطرف المقابل من الطاولة، نمت مهاراتك الذاتية. إياك أن تعامل المعرفة على أنها سرٌّ من الأسرار. عليك أن تقاسم الآخرين كل شيء تعلمته. كلما اتبع الطرف الآخر المقاربة التي ابتدعها هذا الكتاب، ازدادت سرعة وصول مفاوضاتك إلى نهاية ناجحة.

لك، بعد ذلك، أن تقضي وقتاً تستمتع فيه بشم عبير الورد.

جمال منهج

«الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض»

يكمن في أنه

يحقق أفضل نجاح حين

يستخدمه الطرفان المتفاوضان.

تشاركوا فيه !!!

## كلمة شكر

بيتسي ريدفرن كان ناصحاً مخلصاً، ومعلماً خاصاً على جانب كبير من الأهمية طوال حياتي. كنت أدرس، أحياناً، المهارات التفاوضية في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، بيد أنني تجنبت - عامداً - عالم التجارة، لأنني استمتعت بممارسة مهنة المحاماة إلى أقصى درجة. وحده بيتسي أقتعني بأن أدرّس مقررات تفاوضية مكثفة في شركة ام دلبيو اتش، غلوبال، وهي إحدى الشركات الهندسية الرائدة في العالم. أدى هذا النهج إلى ممارسة أنشطة استشارية، وتنظيم ندوات بحث دراسية.

أسهم المشاركون في ندوات البحث دوماً إسهاماً كبيراً في الأنشطة، سواء في المقر الرئيس لشركة إم دلبيو اتش في دنفر (ولاية كولورادو)، أو في آسيا، أو أوروبا، أو جامعة كاليفورنيا، أو معهد بينغر في أمستردام، أو شركات الخدمات عبر الإنترنت في الشمال الغربي. في الواقع، لم يتفق لي أن أنهيت العمل في أي ندوة بحث دون أن أكون قد تعلمت منها شيئاً. هنالك -دوماً- رؤى جديدة، وأساليب جديدة في التعبير عن الأفكار، والأشياء، وثمة أسئلة جديدة تبحث عن أجوبة.

جسد غوس أفيلا القوة الداعمة الحقيقية التي مكنتني من تسليم هذا الكتاب إلى ماك غرو - هيل في الموعد المحدد. أما مقدرته الخارقة على قراءة خطي السيئ، ومراجعته السريعة لكل مسودة أعدتها، وعنايته بالتفاصيل، فكانت العوامل التي جعلت هذا الكتاب يبصر النور. لقد اطلع على مسودات كثيرة على مدى سنتين من عملي على الكتاب، لدرجة أنه كان يتلو نصوص الكتاب أثناء نومه على الأرجح. ومن ناقل القول إن هيرب

شافنر، ناشر كتب الأعمال التجارية في ماك غرو- هيل (ومحرر هذا الكتاب)، وطاقت العمل كله، كانوا سعداء لأن غوس أفيلا كان في الصورة. طبعاً، قام القسم الفني بعمل ممتاز لإخراج الغلاف. في حين يعود إلى قسم الدعاية وقسم التسويق فضل نجاح الكتاب في السوق. الشكر كل الشكر إلى إلين لامادور، وتارا سيبييلي، وليديا رينالدي، اللواتي تلقين العون والمساعدة من كين جيليت وبيتر ونيك ونام بوي ولوف ستريمرز وكيث فيرازي.

يشعر كل كاتب بتقدير خاص لأولئك الذين قرؤوا مسودات كتابه: بيتسي ريدفرن، جيم كويكن، كاثرين غودارد، فينيس ريفين. كثير من المهمات الروتينية المضنية في مكنتي التي كنت أؤديها عادة، أشرف عليها بمهارة جيرمي موهلمان، وفينيس ريفين، وكاثلين إيبورا، وريان غودين، وزاك زيسكوفسكي، ومارت والرسيتين.

بناتي الثلاث - ميشيل وأمي وويندي - كبرن وتزوجن الآن، لكن سأظل أذكر الدروس التي تعلمتها منهن دائماً وأبداً. هنالك أيضاً حفيدي سول، الذي استلهمت من وضوح ذهنه وبراءته وعفويته معنى جديداً للمفاوضات المعتمدة على القيمة. فهو يعرف ما يريد، ولم يخف قط «أمنيته». واعتاد أن يوضح دون لبس موقفه قبل أن يوقف «التفاوض». ولم يظهر خشية من الانسحاب من أي «مفاوضات» إن خرجت عن المسار المرغوب. ويبدو أنه سينقل هذه الحكمة إلى ابن خالته غيدن.

ولا أنسى بالطبع تيم كيتلسون، الذي لم يكتف بقراءة المخطوط في مراحلها المبكرة والنهائية فقط، بل فعل أكثر من ذلك بكثير لكي يظهر الكتاب في الموعد المقرر ويبقى مركزاً على هدفه المقصود.

## المؤلف في سطور

مايكل دونالدسون ضابط سابق في مشاة البحرية (المارينز) ولاعب  
 جميز سابق. لكن ممارسة المحاماة في مجال الصناعة الترفيهية قادته  
 إلى الكتابة عن مهارات التفاوض وتدريبها في شتى أرجاء العالم. كان  
 واحداً من رؤساء قسم صناعة الترفيه في نقابة المحامين (في بيفرلي  
 هيلز)، وأدرج اسمه في كتاب «من هو؟» (الذي يعدد مشاهير رجال  
 القانون في الولايات المتحدة). فاوض مع / وضد أشهر الأسماء في هوليوود.  
 كما عمل مستشاراً عاماً لعدد من المنظمات السينمائية (غير الربحية).  
 أما ندواته التدريسية ودوراته التعليمية ومحاضراته حول التفاوض، فقد  
 انتشرت عبر أمريكا وفي أوروبا وآسيا.

عنوانه:

Michael C. Donaldson

Wilshire Blvd., Ste. 500 2118

Santa Monica, CA 90 406 - 5784

Or:michael@michaeldonaldson.com