

المراحل الأربعة للتفاوض

تقديم:

إن كل أنواع المفاوضات، وبغض النظر عن قضايا التفاوض واختلاف الثقافات والسياقات، من الممكن أن يتم تحليلها من خلال المراحل الأربعة لعملية التفاوض.

ولقد توصلنا إلى هذه المراحل وقمنا بتعريفها من واقع سجل العلاقات والمفاوضات الصناعية التي تمت في العامين من ١٩٧٢-، ١٩٧٤ ولقد ثبت لنا أن هذه المراحل الأربعة تُعد أداة جيدة للغاية، ونافعة للمفاوضين في سياقات مفاوضات الأعمال، والمفاوضات الشخصية والدولية.

ولقد أصبحت هذه المراحل الأربعة من أهم مكونات برامج تدعيم القدرات التفاوضية.

ما هي المفاوضة المثالية:

إن مفهوم "المفاوضة المثالية" هو مفهوم عملي، يعتمد على النظر لعملية التفاوض على أنها تتجسد في إطار أربع مراحل رئيسية، تتقدم عملية التفاوض من خلالها إلى أن يتم الوصول

إلى اتفاقات. ولا بد لنا أن نوضح هنا أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تحتاج إلى مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يكتسبها المفاوض.

المراحل الأربعة لعملية التفاوض:

المرحلة الأولى: الإعداد.

قم بإعداد ما تود أن تحققه من المفاوضات، وهنا عليك أن تحدد أولويات تحركاتك.

المرحلة الثانية: التحاور.

- هنا عليك أن تكشف عما تريده من المفاوضات، ولكن لا تكشف الشروط والبنود التي قد تستقر عندها بنهاية التفاوض.

- استخدم في هذا السياق الأسئلة المفتوحة التي تمكنك من أن تستمع إلى إجابات تمكنك من استكشاف الموقف.
- استمع جيداً إلى الإشارات التي يرسلها الطرف الآخر، وحاول أن تتلقاها بشكل جيد يعكس رغبتك في الوصول إلى تفاهم واتفاق.

المرحلة الثالثة: العرض.

استخدم لغة افتراضية شرطية على غرار، "لو حصل أو حدث ذلك، إذن فنحن ..."

- احتفظ بفترات سكون وصمت وانتظر استجابات الطرف الآخر.

- لا تقاطع الأطراف الأخرى عند قيامها بتقديم عروضها.

المرحلة الرابعة: التساوم.

- ساوم بخصوص ما تريده، وقدم أشياء مقابل أشياء أخرى وقدم حلولاً للمشكلات التي تظهر.

- دائماً استخدم اللغة الافتراضية (لو، إذن).

- دائماً.. قم بتسجيل ما تم الوصول إليه أثناء عملية المساومة.

نقاط للتذكروالمراجعة:

- إن كل المفاوضات لها تركيبات عامة مشتركة.

- إن المراحل الأربعة في عملية التفاوض تتكرر في كل عمليات التفاوض المنضبطة.

- إن تعريفك وإدراكك لكل مرحلة من المفاوضات تساعدك على تحقيق التقدم للأمام في عملية التفاوض.

- بخصوص التشتت والمقاطعات التي تحدث كثيراً وعادة أثناء عملية التفاوض، فإن عليك أن تدرك أن التشتت والانتقال

أو القفز من موضوع إلى آخر قد يفقد عملية التفاوض انتظامها وتقدمها بشكل منضبط، وإن هذا الذي يحدث عادة في كل المفاوضات لا يضعف من طريقة المراحل الأربعة التي نتبناها في هذا الكتاب؛ لأن هذه المراحل مأخوذة من واقع المفاوضات الجيدة الحقيقية.

مرونة المراحل الأربعة:

إنه لمن المقبول تماماً أن تتداخل المراحل الأربعة. فعلى سبيل المثال، عندما تستكمل عملية الإعداد الأولى من قبل أن تلتقي مباشرة مع المفاوض الآخر -وجهاً لوجه- قد تحتاج بعد ذلك اللقاء إلى فترة إعداد أخرى تراها ضرورية؛ نتيجة لما تكون قد اكتشفته أثناء لقاءك بالمفاوض الآخر.

وبينما تعد مرحلة التفاوض بمنزلة مقدمة للعرض الذي تقدمه، فإن العرض ذاته قد يؤدي إلى محاورات أكثر، قبل أن تصل إلى عرض آخر. وهكذا، وكذلك فإن توجيه سؤال عن عرض ما أو بخصوص مساومة ما قد يعيدك مرة أخرى إلى مرحلة التفاوض.

إننا لا نتفاوض بالضرورة بانتظام محكم وصارم يبدأ بالمرحلة رقم (١) وينتهي بالمرحلة رقم (٤). فإنه من الممكن أن تبدأ عملية التفاوض بالتفاوض (المرحلة الثانية) لكي تستكشف

الأمر بخصوص مطالب الآخرين، ثم تؤجل البت في الأمر لكي تقوم بالإعداد والاستعداد مع هذه المطالب أي تعود مرة أخرى إلى مرحلة رقم (١) على سبيل المثال الاستعداد للاستجابة والتعامل مع تلك المطالب.

كما أن هناك بعض المفاوضات التي تبدأ بطرح العروض (أي المرحلة رقم ٣) ثم تستمر المفاوضات وتتجه نمواً وتقدماً في اتجاه "المرحلة الثانية" أي التفاوض.

وعندما يتم توجيه سؤال لتوضيح طبيعة المساومة (أي بخصوص المرحلة رقم ٤) فإننا نعود للتفاوض (أي للمرحلة رقم ٢)، وقد نعود إلى مرحلة الإعداد (المرحلة رقم ١) عدة مرات أثناء نفس المفاوضات التي نكون بصدد إدارتها.

إذن الخلاصة هي: أن كل المفاوضات تتضمن التعامل مع المراحل الأربعة للتفاوض بطرق غير جامدة وبدون ترتيب صارم.

وإذا كان خصمك لا يدرك وجود هذه المراحل الأربعة في العملية التفاوضية فهذا لا يضيرك أنت ولا يؤثر عليك بل بالعكس فإن إدراكك سيعطيك ميزة عليه، ولكن قد تعاني في عملية إدارة التفاوض بعض الشيء، وتعاني من عدم انتظامها بشكل سلس، ولكن إذا كان الطرفان يدركان ويتقنان الأدوات

والمهارات المرتبطة بالمهارات الأربعة فهذا قد يؤدي إلى انسيابية إجرائية عالية حتى يصل إلى اتفاق فيما بينهما، فالفهم الجيد لطبيعة المراحل الأربعة والمهارات المتعلقة بكل منها، يدعم فكرة الوصول دائماً إلى حلول وعدم الوصول مبكراً أو متأخراً إلى طريق مسدود.

المرحلة الأولى كيف تقوم بالإعداد للتفاوض؟

تقديم:

إن الإعداد للتفاوض أو عدم الإعداد يتضح فور بدء التفاوض حيث يتضح من أعد جيداً ومن لم يعد: فالمفاوض الذي لا يُعد جيداً للتفاوض يجد نفسه في موقع رد الفعل للأحداث بدلاً من أن يدير ويقود الأحداث.

وعندما يكون الوضع هكذا، فإن المفاوض الذي أعد جيداً يأخذ زمام المبادرة في يده ويزداد قوة بشكل مطرد وهذا يُضَافُ -بطبيعة الحال- إلى رصيد قوته التفاوضية وثقته بنفسه فيُصِرُّ على تحقيق مطالبه وتكون الأمور أكثر سوءاً إذا لم تتمكن من تأجيل التفاوض حتى تستعد لها مرة أخرى.

وهنا لا بد من لفت الانتباه إلى أن الإعداد لا يعني أن تستهلك وقت الإعداد في القيام "ببروفات" وتدريبات رجمائية إطلاقيه للدفاع عن موقف بعينه أو أن تنتهج أسلوب

الهجوم أو أسلوباً عدوانياً تجاه موقف المفاوض الآخر، ولكن الأمر المطلوب هو الاستعداد بالمعلومات والأدوات بشكل بناء وفعال.

تحديد مطالبك:

في هذه المرحلة الخاصة بالإعداد يجب عليك أن تدرك أن تفاوضك هو من أجل ما تريد أن تحصل عليه، فعليك إذن أن تسأل هذا السؤال:

ماذا أريد أن أحققه؟ وماذا أريد أن يحدث كنتيجة لهذه المفاوضات؟!

والإجابة تكون قائمة من المطالب.

وبطبيعة الحال عليك أن تدرك أن بحصرك لكم المطالب التي تريدها لا يعني أنك ستحصل عليها بشكل أتوماتيكي ومضمون، ففي إطار عملية التفاوض فإنه من المتوقع أن تقوم بعملية تكييف لمطالبك هذه لحد كبير أو لحد بسيط، وعليك كذلك أن تأخذ بعين الاعتبار مطالب الآخرين التي عادة ما تتنازع مع مطالبك.

ومن المهم أن ندرك أيضاً هنا أن افتتاح التفاوض قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إعادة فتح موضوعات وقضايا قد تم التوصل إلى حلول واتفاقات بشأنها، ففي إطار عملية التفاوض

قد تخسر بعض المميزات التي تكون قد اقتنعت أو أقنعت نفسك بأنها لا أساس بها.

الأهداف المتبادلة:

في سعيك لتحقيق أهدافك من خلال عملية التفاوض، فإن عليك -بطبيعة الحال- أن تعطي قدرًا من الاهتمام لتلك الأهداف التي يسعى الطرف الآخر لإحرازها، وكذلك لطريقته في تحقيقها.

إن أخذك في الحُساب أهداف ورغبات الطرف الآخر والحكم عليها ورصد أولوياته من الممكن أن يكون من الأمور الصعبة، خاصة إذا كان الطرف الآخر يحاول أن يخفي هذه الأهداف وتلك الأولويات، ولكنك لا تستطيع أن تدين مثل هؤلاء المخادعين إذا كنت أنت تتحو نفس النحو، وعموماً فإن رغبات وأهداف الطرف الآخر لا بد وأن يكون لها بعض الأهمية والاعتبار، خاصة في إطار أن يتمخض هذا الاهتمام والاعتبار عن توليد اهتمام متبادل بأهداف الطرفين.

فعملية التفاوض قد تتمخض عن نتيجة تتبني على شروطك أو على شروط الطرف الآخر وقد يكون الأمر متبادلاً.

ما موضوع التفاوض؟

إن كل المفاوضات تحدث في سياق عادةً ما يؤثر على سلوك المفاوض وطموحاته، وعلى القضايا التي يتم التعامل معها، وكذلك على ناتج العملية التفاوضية.

ما القضايا التي ينبغي التعامل معها؟

إن قضايا التفاوض غالباً ما تكون أي شيء موضع تنازع، وتتطلب الوصول إلى تسوية بشأنها بين طرفين أو أكثر والقضايا قد تكون أسعار منتج ما، كمية المتوفر منه، أو بخصوص رسم الحدود بين بلدين، أو بشأن فقرة في عقد من العقود..... إلخ.

ماذا تريد؟ وما أولوياتك؟

إن القضايا في جوهرها تتعلق بأي وجه منها تنظر إليه ويرتبط بذلك تلك القرارات التي تأخذها متضمنة عملية التكيف التي قد تنتهجها بخصوص ما يرتبط بطلبات الطرف الآخر، والزوايا أو الجوانب التي ينظر إليها في نفس القضايا وفيما يتعلق بعملية وضع الأولويات فإن عليك وضع قائمة بخصوص كل قضية، وينبغي عليك أن تقوم بتدوين ما تريد أن تحققه بخصوص قضايا التفاوض. وقد تكون غامضاً أو محدداً قدر حاجتك في عملية تدوينك لقائمة الأولويات بخصوص كل

قضية، وعند هذه النقطة ليس عليك أن تأخذ بعين الاعتبار أولويات أو رغبات ومطالب أطراف التفاوض الأخرى.

ثم تأتي الخطوة الثانية وهي أن تقوم بتقييم مطالبك ورغباتك من حيث قدر أهمية كل مطلب، فهناك بالتأكيد مطالب لها أهمية أكبر من مطالب أخرى، ويمكنك وضع تقييمك بأكثر من أسلوب من حيث الأهمية القصوى، الأهمية المتوسطة، أو قلة الأهمية (High - Medium - Low).

الأهمية القصوى (High Importance):

وتكون بخصوص تلك القضايا التي يتعين عليك أن تكسب الجولات بخصوصها وتحقق فيها مطالبك ويعبر عنها بأنها تمثل الحد الأدنى الذي يمكن قبوله (Bottom line) أو حدود موقفك الذي لا يمكن التراجع عنه أو التنازل بخصوصه.. أي أنها تتعلق بالمطالب التي لا يمكن بدون تحقيقها الوصول إلى تسوية مع الطرف الآخر.

الأهمية المتوسطة (Medium Importance):

وتتعلق بتلك الأهداف التي تفضل أن تحققها إذا استطعت ذلك ولكنها ليست بالأهداف الحرجة.

الأهمية المنخفضة (Low Importance):

وتتعلق بتلك الأهداف التي تود أن تحققها إذا استطعت

ولكنك إذا أخفقت في تحقيقها فإن هذا الإخفاق أو الفشل لن يعرض الصفقة المهمة للخطر.

فهم بتقييم المطالب والرغبات:

الخطوة التالية تكمن في أن تضع حدوداً للقيمة الممكنة أو حدوداً معينة لكل قضية من قضايا التفاوض التي وضعت بخصوصها أولوياتك، أي إذا كان لديك بضاعة تريد أن تبيعها ففكر في إطار للقيمة التي تريد أن تتفاوض عليها، أي أن تضع في ذهنك سعراً مثلاً من ١٠٥ إلى ١٥٠ جنيهاً استرلينياً كثمن لهذه البضاعة، فالتفاوض من موقف ثابت وغير مرن يُعدّ صعباً للغاية، وبالرغم من سهولة رسم مدى ممكن بخصوص أسعار أو قضايا معينة عند الدخول في التفاوض، فإن عدم توفر هذا الاستعداد لدى المفاوضين يكون عادة السبب في الوصول إلى طريق مسدود تفشل معه المفاوضات.

مواقف الدخول إلى المفاوضات والخروج منها:

عادة ما تكون هناك مواقف أولية في عملية التفاوض وعادة ما يكون هناك بيان عن متطلبات كل مفاوض بخصوص قضايا التفاوض، ولكن الجميع يعلم من خبرة التفاوض أن هناك دائماً موقفاً يختلف كثيراً أو شيئاً ما تخرج به من عملية التفاوض عن الموقف الذي بدأت به؛ من هنا نجد تفسيراً

لمقولة مشهورة للمفاوض: "لا تقبل ما يعرضه عليك المفاوض الآخر في بداية التفاوض" لأنه طالما كان هناك موقف تبدأ به التفاوض فعادة ما يكون هناك موقف آخر ربما أفضل لك أن تنتهي إليه عملية التفاوض.

أين تدخل وأين تخرج؟

بخصوص عملية دخولك ومتى تدخل إلى عملية التفاوض، فإن هذا يعتمد أساساً على الظروف والسياس، وكذلك يتوقف على ما تؤمن بالدفاع عنه بشكل يتسم بالمعقولية، وأنت تواجه المفاوض الآخر. حيث من المعروف أنه إذا كانت الأهداف التي تضعها وتحاول أن تحققها في عملية التفاوض غير واقعية، وغير منطقية وتتسم بالطموح المبالغ فيه، فإن عليك أن تتخلى عن الدخول للمفاوضات بها، لأن هذا من شأنه أن يستدعي المفاوض الآخر ويجعله يقوم بفعل مماثل فيطرح أهدافاً غير واقعية ويبالغ في طموحاته تجاه تحقيقها.

كذلك فإن عملية الخروج من عملية المفاوضات يعتمد أيضاً على الظروف والسياس، أي أنك تنظر إلى تلك الاختيارات التي لديك في حالة عدم وصولك إلى اتفاق، فإذا كنت واثقاً من أن لديك بدائل كثيرة في الاختبارات، فقد تتمكن هنا من الدخول أصلاً لعملية التفاوض بأهداف طموحة

نسبية، وتكون نقطة خروجك من المفاوضات قريبة إلى حد بعيد من نقطة دخولك إليها، أما إذا كنت غير واثق من نواحي قوتك وقوة مركزك التفاوضي، أو كنت مقتنعاً بأن لديك بدائل قليلة (مثل وجود قلة من الزبائن وقليل من الفرص) فإنه من المحتمل والأرجح أن تدخل المفاوضات بمواقف متساهلة نسبياً وتكون أيضاً مستعداً للخروج من عملية التفاوض بتساهل أكثر ومن الأفضل في كل من الحالتين أن تتفاوض مع نفسك أولاً للتأكد من قناعتك.

قُم بتسجيل تفاصيل الإعداد وراجع أهم النقاط

يمكن أن تسجل تفاصيل الإعداد للمفاوضات في ورقة خاصة بذلك، وطبيعة التفصيلات تتوقف على أهمية المفاوضات التي تكون بصدد الدخول فيها، إن عملية تدوين تفاصيل الإعداد هامة حتى وإن لم يكن لديك الوقت، فمثل هذه الخطوة لاشك أنها تحسن من أدائك التفاوضي وهذه التفاصيل عادة ما تكون كما يلي:

■ ماذا نريد من التفاوض؟

■ الأهمية النسبية لكل مطلب نسعى لتحقيقه من

المفاوضة.

■ كيف تقدم مطالبنا بشكل مرن يتناسب مع طبيعة

المواقف التي ندخل بها إلى التفاوض وتلك التي نخرج بها من عملية التفاوض.

■ ما هي القضايا أو الموضوعات القابلة للتفاوض؟

■ ماذا أريد أن أحقق بخصوص كل قضية على حدة؟

■ ما هي حدود مواقف ومنطلقات الدخول في التفاوض

والخروج منه؟

■ لا بد أن يكون طرحي للشروط عقلانياً ومعقولاً.

■ عليّ أن أدرك أن كل المواقف المُعدة سلفاً هي مواقف

قابلة للمراجعة والتغيير إذا ما استدعت الظروف والمتغيرات

ذلك.

أخطاء عليك أن تتجنبها:

■ أن تقول ليس لدي الوقت الكافي لكي أقرر ما أريده من

المفاوضة.

■ أن تخلط بين أمر مفاده «دعنا نستمع لما يريدون أن

يقولوه» وأمر الإعداد.

■ أن تكون غير واقعي عندما تقرر الدخول في المفاوضات

أو الخروج منها.

■ أن تتسى أو تتجاهل وضع أولويات لمطالبك.

■ أن تتسى أو تتجاهل وضع مدى وهامش لتحركاتك تتيح

لك المرونة.

المرحلة الثانية كيف تتجاوز؟

تقديم:

التحاور أو التناظر يُعد من أكثر أشكال التفاعل شيوعاً بين المفاوضين، وعادة ما يأخذ نسبة تصل إلى ٨٠٪ من وقت المفاوضات.

من هنا فإن التحاور أو التناظر يحتل أهمية قصوى ونحن بصدد تحسين مهارتنا، لأنك بأسلوبك في التحاور مع المفاوضين الآخرين، تستطيع أن تحد من سرعة إيقاع عملية التفاوض، وتستطيع أن تتسبب في إعاقتها والوصول إلى طريق مسدود، وكذلك تستطيع أن تجد البدائل وتسهل طرق الوصول إليها، والوصول بالمفاوضات إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة.

استخدام التحاور وسيلة لتقييم رؤى المفاوض الآخر...

إن الإعداد الجيد من شأنه أن يحدث وضوحاً جيداً لديك بخصوص موقفك من القضايا موضع التفاوض، كما أنه

يتضمن جسة أولية وتوقعاً لرؤية وتوجهات المفاوض الآخر، أما التفاوض فهو المرحلة التي تختبر فيها توقعاتك، وعليك أن تعلم أن المفاوض الآخر عادة ما يكون بحاجة إلى تشجيع ولو قليل للإفصاح عن آرائه، فإنه سيقدم مواقف الدخول للمفاوضات الخاصة به وكذلك كل مواقفه أثناء التفاوض وحتى مواقف خروجه من عملية التفاوض وعليك أن تدرك أن لك دخلاً إيجابياً أو سلبياً بخصوص كل هذه المواقف.

... فكلما استطعت أن تكتشف مكونات وعناصر مواقف المفاوض الآخر من خلال أدوات التفاوض والأسئلة والاستيضاحات، حصلت على معلومات حقيقية ودقيقة عن مدى تصميمهم والتزاماتهم والتعهدات التي قطعوها على أنفسهم أو ألزمها بهم من يمثلونهم بخصوص المواقف التي يتخذونها وبالتالي أمكنك أن تعرف وتحدد اتجاه تحركاتهم أثناء عملية التفاوض.

إن التفاوض كما يمكنك من تحديد اتجاه وتحرك المفاوض الآخر فهو وسيلتك أيضاً للتعرف على اهتمامات هذا المفاوض ومصالحه بل ونواياه ونواحي الكبت عنده، فالمصالح تجعل المفاوض يقول للآخرين "نعم" ولكن الكبت يشجعه على أن يقول "لا" وكل من العاملين لن يكونا بالوضوح الكافي لك وسوف تعتمد على افتراضاتك المسبقة للوصول إلى حكم جيد

المفاوض المثالي

بخصوص ما تفهم من هذين العاملين، ولكن التفاوض لا شك أنه وسيلتك بل وفرصتك لاختبار هذه الافتراضات المسبقة.

إن استخدامك الفعال والأمثل لوقت التفاوض يسمح لك أن تستكشف نواحي الكبت وما يحاول أن يخفيه المفاوض الآخر، إن التفاوض إذن قد يخلق فرصة للحوار المفتوح لكل من الطرفين ويكون لهذا ما سيتتبعه، فقد يتسبب هذا المناخ وهذا التفاوض المفتوح في الاعتراف والإقرار بالفوائد والمصالح المتبادلة وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى الوصول إلى توقيع الاتفاقات وهذا بدوره قد يؤدي كذلك إلى الوصول إلى معرفة قدر الهوية الواسعة بين الطرفين، وأن يجعل أمر الوصول إلى اتفاقات غير ممكن وأحياناً غير مرغوب فيه.

إذن فمهمة التفاوض الفعال تكمن حقيقة في إدراك الموقف وإدراك أفعال المفاوض الآخر ونواياه وتحركاته، ومن المهم ونحن في صدد الإعداد الجيد، ثم الأداء الأكثر فعالية أثناء عملية التفاوض، أن ندرك ما ينبغي علينا وأن نتجنبه، خاصة فيما يمكن أن نسميه "بالحجج الشاردة" وهنا نرصد تعريف وسمات هذه النوعية من الحجج.

"سمات الحجج الشاردة"؛

إن "الحجة الشاردة" دائماً ما ترد في عملية التفاوض بعد

أن يقع أحد المفاوضين ضحية لإغراء توظيفها، وعادة ما يحدث هذا في مرحلة التفاوض. ومن شأن هذه النوعية من الحجج أن تحجب وتعوق عملية الفحص الجيد لمواقف المفاوضين. وعادة ما يتم توظيف مثل هذه النوعية من الحجج عندما يكون المفاوض في حالة من القلق أو الغضب، أو حالة التمسك والالتزام العالي جداً بمواقف مبدئية، وهذه الحجج تتسم عملية توظيفها بأشكال مقاطعة الآخر المختلفة.

ولعل من المهم أن نرصد هنا سمات "الحجج الشاردة" لكي نتجنبها إذا ما أردنا أن يكون تفاوضنا فعالاً وهي:

■ الإحساس بأن الحوار مع الآخر فرصة "لتسجيل الأهداف في مرماه".

■ الاستعداد دائماً لإلقاء اللوم على شخص ما وقصر المشاكل عليه وعلى تصرفاته.

■ التهكم وغيره من أفعال إظهار عدم الاحترام للآخرين.

■ الإهانات الشخصية.

■ إلحاق الدوافع الخفية (غير الدقيقة) بالآخرين.

■ عدم الاستماع الجيد لما يقوله الآخرون.

■ الاستجابة السريعة لأي استفزاز.

تبعات الحجج الشاردة؛

القليل من المفاوضين هم الذين يتمكنون من تجنب أسلوب التسجيل في مرمى الآخرين، ومن تذكر فشلهم فيما مضى من تجاربهم.

إن اللوم والهجوم والدفاع تمثل ثلاث دوائر تشكل أهم ملامح "الحجج الشاردة" فعندما يهاجمك أحدهم فإنك تجد نفسك بطريقة تلقائية تدافع عن نفسك حتى وإن كان مثل هذا الهجوم غير ذي علاقة بموضوع التفاوض والهدف من المفاوضة، وفجأة تتحول الجلسة إلى عاصفة من الاتهامات والهجوم من الطرفين، وهنا يسيطر الجو الانفعالي على عملية التفاوض ويسود التوتر الشخصي، ويتم العصف بفكرة التفاوض الفعال.

من هنا فإن "الحجج الشاردة" تدعم جو المخاوف المتبادلة، والكبت الذي يعوق التفاوض، ويعوق فكرة إقامة الحجج التي قد تكون ذات فوائد للطرفين.

خفض التوتر؛

إن المفاوضات عادة ما تبدأ بدرجة من التوتر، وقد يكون سبب هذا التوتر هو تاريخ العلاقة بين المفاوضين، أو بسبب أنهما يمثلان أمماً في حالة حرب، أو بسبب الفشل

في الوصول إلى توقيع عقود عادلة في السابق، أو بسبب صراع عائلي بين الأقارب إلى آخره ...

وقد يكون سبب ارتفاع مستوى التوتر عدم معرفة المفاوضين لبعضهم بعضاً، أو بسبب عدم وجود إدراك كافٍ لديهم بما يريدون أن يقرروه بخصوص القضايا موضع التفاوض.

ولكن يستطيع المفاوضون أن يفعلوا الكثير من أجل خفض مستوى التوتر من خلال ما يقولون، ومن خلال طريقة حديثهم لبعضهم بعضاً. وتستطيع أن تخفض من مستوى التوتر إذا تيقنت أن مفاد الأمر كله يكمن في انتهاج وسائل الحوار للتعرف على مواقف ونوايا توجهات الأطراف الأخرى، وأن تخبرهم بما تريده.

إشاعة جو المودة:

يمكنك أن تبدأ التفاوض بإشاعة جو من المودة يستشعرها الطرف الآخر، فإن هذا الود من شأنه أن يكون أساساً للعلاقة بينكما، وبذلك تتحدد طبيعة ونغمة العلاقة في الدقائق الأولى، إن نغمتك في الحوار قد تستغل ضدك إذا ما اتسمت بالعدوانية والغضب، فهذا الأمر يفقدك في الواقع القدرة على طرح موقفك الذي تتمنى أن يستوعبه الطرف الآخر بصفته

موقفاً له معقوليته. إذن، فأنت تضحي في واقع الأمر بمطالب بشكل أحادي بعيداً عن مؤثرات وأفعال الآخرين أساساً، ومن هنا فإن عليك أن تفعل ما يلي:

- أظهر الاحترام للآخرين حتى تكسب احترامهم.

- انتهج الأسلوب الثقافي للآخرين فيما يتعلق بطريقة أداء التحية "وروتينيات الحوار".

حدد نظام وأجندة العمل:

ضع أجندة عمل للقاءات من أجل تنظيمها. ويمكنك القيام بذلك بطريقة رسمية كتابة، أو بطريقة غير رسمية شفاهة وبشكل موجز يتحدد مع موضوعات اللقاء. وعليك دائماً أن ترحب بأي تعديلات وتعليقات بخصوص الموضوعات المثارة وأولويات ونظام مناقشتها.

صف ما تبحث عنه:

عند وضعك للاستنتاجات التي تود أن ينتهي إليها اللقاء، فإن عليك أن تؤكد للمفاوض الآخر على معان ومقولات هامة مثل:

- "أتمنى بنهاية هذا اللقاء أن نكون قد توصلنا إلى اتفاق مالي متكامل...".

- "بالرغم من صعوبة المشاكل التي نحاول معالجتها، فإنني أربغ في أن ننظر بعين الاعتبار لكل عرض أو مقترح بناءً قد نتوصل إليه من أجل حل مثل هذه المشاكل...".

- "إن نيتي أن نرى كيف يمكننا أن نصل إلى اتفاق بخصوص المصطلحات والمنطلقات والأسس الرئيسية لتعاملاتنا، على أن تكون هناك مناقشات أخرى لاحقة وتفصيلية...".

إن عليك -أيضاً- في بداية التفاوض أن تفسر حيثيات أفضل موقف لك قبل أن تتوقع أن يتحرك المفاوض الآخر نحو مساعدتك في تحقيقه. لا بد لكل من طرفي التفاوض أن يقوما بهذا ليتعرف كل منهما على ما يمكن أن يفعله كل منهما نحو تقريب المواقف.

تجنب التهديدات؛

عليك ألا تهدد الآخر بشكل صريح أو ضمني في بداية تحاوركما، كأن تقول له في البداية:

"إذا ما لم نصل إلى تسوية معقولة في هذا الخلاف، فإن علينا أن نفكر في الذهاب إلى المحاكم...".

لا شك أن التهديدات -خاصة في البداية- من شأنها أن تثير الاشمئزاز والاستياء لدى من نوجه لهم مثل هذه

التهديدات، ليس عليك أن تذكر الآخرين بأنه في حالة الفشل فإنني سأفعل وأفعل، لأن التهديدات من شأنها أن تستدعي تهديدات مضادة أو مقولات تحد، وبالتالي تؤدي إلى توظيف الحجج المتبادلة قبل أن تبدأ المفاوضات بخصوص القضايا محل التفاوض.

استمع بإيجابية؛

إذا أردت أن تكتشف وبشكل واضح ما يريد أن يطالب به ويحققه الطرف الآخر، فعليك الاستماع المركز والواعي، ففي هذه المرحلة من بداية التفاوض من الأفضل أن تستمع أكثر مما تتكلم.

عليك في هذه المرحلة أن تزيد من توجيه الأسئلة بخصوص ما يودون تحقيقه وما يطالبون به، وحاول الاستماع إلى إجاباتهم بشيء من التركيز، إن وجود طرف يريد أن يخبرك بما يريد من المفاوضة ليمثل شيئاً طيباً، بل إنه يقدم لك خدمة فعلية ولذا ينبغي أن ترحب بذلك، وتنتهز الفرصة كاملة بتوظيف كافة حواسك للاستماع الإيجابي، وحتى إذا اندمج هذا الطرف في الحوار والإخبار عن نفسه وكان الحوار "كمونولوج" وليس كديالوج كما ينبغي أن يكون، فإن عليك أن تتركه فلا تقاطعه.

إن عليك أن تدعم من سلوك الاستماع الإيجابي والجيد كما تدعم من سلوك التحدث الإيجابي، وعليك أن تتأكد أن الوقت يُدار بالأسلوب الذي يخدم عملية التفاوض. ومن أهم الطرق الفعالة لتحقيق هذا الأمر أن تقوم بتوظيف الأسئلة المفتوحة، والتي من شأنها أن تشجع المفاوض الآخر على التحدث، وتقديم التفسيرات والشروح الخاصة بمطالبه.

الأسئلة المفتوحة:

إن توظيف الأسئلة المفتوحة يُعد من الأمور التي لم ينظر إليها بعناية من قبل الكثيرين، وهي مهمة في عملية التفاوض كما أنها من الأدوات التفاوضية التي عادة ما يساء توظيفها.

إن المفاوض ذا المستوى الضعيف عادة لا يسأل بالدرجة الكافية وأحياناً قد لا يسأل نهائياً، ومع الأسف هناك من المفاوضين من يسأل، ولكن تأتي أسئلته باهتة وضعيفة وذات نفمة فاشلة لا تحقق أي دفع إيجابي لعملية التفاوض.

إن عليك أن تحافظ على الأبواب مفتوحة، إذا أردت أن تجعل تفاوضك فعالاً، لا تقل: لا أبدأ، ولكن يمكنك دائماً أن تسأل - بدلاً من كلمة لا سؤالاً مفتوحاً كأن تقول:

"لو اتفقنا بخصوص ما تذهب إليه فرضاً، فما الذي تقدمه لنا في المقابل؟".

إن الأسئلة المفتوحة من شأنها أن تحافظ على الأبواب مفتوحة.

إن من المهارة توظيف إستراتيجية الأسئلة المفتوحة هذه بدلاً من عدم الموافقة، لأنك إذا أظهرت عدم موافقتك بشكل فج فإنك لن تحقق شيئاً، وإذا ذهبت في إبداء عدم موافقتك إلى استخدام أسلوب التدليل على عدم موافقتك بوصفك للآخرين بأنهم على خطأ فيما ذهبوا إليه، فإنهم سيلجؤون إلى الدفاع عن موقفهم، وربما يثيرون موضوعات غير ذات علاقة بموضوع أو موضوعات التفاوض، وربما أيضاً يهاجمونك، لذلك فإنه من الأساليب الأكثر فعالية لك أن توظف الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالنقاط التي لا تتفق فيها مع الطرف الآخر، ولكي تعطيمهم فرصة وتعطي نفسك كذلك الفرصة لترى مدى معقولية ما يذهبون إليه، فربما تقتنع أنت بوجهة نظرهم فهنا لا تفقد ماء وجهك.

الأسئلة الصائبة والأسئلة الخاطئة التي قد تسألها:

هناك أمثلة شائعة للأسئلة الخاطئة كالآتي:

- "هل تسمعي ...؟"

- "هل أنت جاد فيما تذهب إليه؟"

- "هل تعتقد أنني غبي؟"

- "هل هذا عرضك النهائي؟"

إن أمثلة الأسئلة السابقة تُعد من الأسئلة التي عادة ما تسبب نوعاً من التوتر، وعادة ما تحجب عنك الوصول إلى اتفاق مبكر، وربما تؤدي إلى الطرق المسدودة في الحوار. ولكن هناك أمثلة للأسئلة الصائبة مثل الآتي:

- "ما هو المعيار الذي تستخدمه وأوصلك إلى هذه النتيجة".

- "ما هي أولوياتك؟" دعني أعرفها.

- "كيف تحسب هذه الأرقام؟"

- "ما هو شعورك بخصوص هذه القضايا؟"*

الخلاصة، إنه من المتعين أن تسأل تلك الأسئلة التي تفتح السبيل أمامك لمعرفة مزيد من المعلومات، وعليك أن تتجنب الأسئلة المغلقة التي تتطلب الإجابة "بنعم" أو "لا".

« ملحوظة للمترجم: ربما ما ذكره الكاتب بخصوص الأسئلة الخاطئة صحيح في ناحية الأسلوب والمبدأ، ولكن ما ذهب إليه بخصوص الأسئلة الصائبة غير دقيق لأن اللغة والحوار لا يعنيان شيئاً دون السياق الخاص بكل تفاعل، وقد تكون الأسئلة الصائبة خاطئة طبقاً للسياق الخاص للتفاعل، فقد يكون سؤال مثل: كيف تحسب هذه الأرقام؟ بمثابة توجيه تهمة الغباء للطرف الآخر.

إنك باستخدامك للأسئلة المفتوحة تستطيع أن تتعرف على أسلوب ومسار حجج الطرف الآخر وكيف وصل إلى القناعات التي يطرحها.

التلخيص:

قبل أن تحاول أن تقوم بالرد على ما يُعرض عليك، فإنه من المتعين عليك -بل إنه من الأفكار الصائبة- أن تقوم بتلخيص ما فهمته على أنه عرض منهم لك.

وربما تسألهم أن يقدموا هذا التلخيص أو أن تقوم أنت بهذه المهمة، وهنا تسلط الضوء على أهم مقومات أو مكونات عرضهم لك. وهنا ليس عليك أن تقول رأيك.. بل لخص فقط العرض.

إن التلخيص من أهم أنواع السلوك الإيجابي وله عدة فوائد وهي:

■ إن من شأنه تبسيط القضايا المركبة.

■ إن من شأنه أن يساعدنا على تركيز وتكثيف النظر للقضايا موضع التفاوض خاصة تلك الشائكة أو المتشعبة أو الشاردة.

■ من فوائد التلخيص أيضاً أن يظهر للطرف الآخر أنك تأخذ كل ما يحاولون طرحه موضع الجدية من قبلك.

■ إن من شأنه أن يمنحك فرصة للتفكير فيما يُعرض عليك.

الحجج والمبادئ والآراء التي لا يمكن التفاوض بشأنها:

إننا نستطيع أن نتفاوض بخصوص مقترحات وعروض ونتحاور بخصوص أي من هذه العروض أو المقترحات أفضل، أو أيها أكثر تأثيراً بعد أن نعلم محتوياتها، والمعلومات المتضمنة في تلك العروض أو المقترحات وما تعكسه من مطالب على أننا -عادة- لا نستطيع أن نتفاوض بخصوص "صدق" أو "زيف" عقائد أو قيم أو مبادئ أو آراء المفاوض الآخر؛ لأن الدخول في إقامة الحجج هنا يعني مزيداً من الحجج المتبادلة وقد يكون الأمر بلا نهاية.

التحرك:

إن أطراف أي مفاوضة ينبغي أن يتحركوا من موقع الحل المفضل الراهن لديهم إلى حل آخر مقبول من الطرفين إذا أراد الطرفان أن يصلوا إلى اتفاقات.

المشكلة هنا كيف يحدث تبادل التحركات، أي إذا تحركت أنت نحو منتصف الطريق، فهل يتحرك الطرف الآخر ويبادلك التحرك نفسه في الاتجاه نفسه، كيف يتأكد مفاوض ما أن المفاوض الآخر يفعل الشيء نفسه.

إن علينا أن ننظر إلى هذا الأمر باعتبار أن الدافعية هنا مهمة جداً، فدافع التحرك عادة ما تكون في شكل حوافز (أي فوائد يحصل عليها الطرفان) أو أن يكون هناك عقوبات ومقاطعات في حالة عدم الوصول إلى اتفاقات، وقد يكون إدراك هذه الأمور بطريقة واضحة وظاهرة أو ضمنية.

إن الدافع القوي للتفاوض هو الفائدة الذاتية التي يحصل عليها المفاوضون.

إن الناس يتفاوضون لأن هناك ما يمكن الحصول عليه من جراء التفاوض، أو يتفاوضون من منطلق تجنب التهديدات والخسائر، ودون هذه الأمور فلا حاجة للتفاوض.

كذلك فإن التفاوض لا يحدث دون تبادل المنافع أو درء الأخطار، والوصول إلى اتفاقات بهذا الشأن أو ذلك.

الطريق المسدود:

إن أطراف التفاوض قد تصل إلى طريق مسدود وذلك إذا ما تمسك كل طرف بموقعه بشكل جامد، ويظل على هذا الوضع حتى يتحرك الطرف الآخر عن موقفه، بالطبع إذا ما تبنت أطراف التفاوض مثل هذا السلوك، فإن النتيجة الطبيعية هي ألا تتحرك عملية التفاوض.

ولكن لماذا يكون الطرف الآخر غير راغب في التفاوض؟

عادة يكمن السبب في عملية وجود حالة من عدم الثقة والتوتر وأحياناً يقتنع أحد أطراف التفاوض بأن من مصلحته مقاومة أي تغيير من أي نوع، والاحتفاظ بالموقف الراهن دون تحرك، ويظل الموقف كما هو عليه، إلا إذا رأى الطرفان أن مثل هذا الوضع قد يلحق أضراراً بالغة، أو أن التحرك من شأنه إحداث تحسن ملموس لصالح كل منهما .

لماذا يتجنب البعض الوصول إلى "حل وسط"؟

إن سبب تجنب البعض الوصول إلى ما يسمى بالحل الوسط يكمن في أن الكثيرين يفسرون التحرك نحو الحل الوسط على أنه إشارة للضعف، كما أن هناك من يعتقد أن رفض التحرك نحو الحل الوسط لفترة طويلة من شأنه أن يجبر الطرف الآخر على التسليم، أو أن تفشل عملية التفاوض برمتها .

إن المفاوضين غير المتمرسين عادة ما يقدمون تنازلات سريعة وكثيرة، فلا يبقى بحوزتهم أوراق للتفاوض، وبالتالي يكون الخيار أمامهم إما قبول تسويات واتفاقيات هزيلة، أو أن تصل عملية التفاوض في النهاية إلى مستوى عدم التحرك والطريق المسدود، هنا لا توجد أوراق لدفع عملية التفاوض إلى طريق التسوية والوصول إلى اتفاق.

موازنة الحزم والمرونة:

إن هناك مأزقاً يواجهه كل المفاوضين، يتمثل عادة في ضبط معادلة هامة مفادها: كيف توجي تحركاتك بالمرونة خاصة في مراحل التفاوض الأولية دون أن يعني ذلك عدم حزمك، أو استعدادك للتنازل والخضوع لشروط الآخرين..؟ إن خطورة تحركك عن موقفك الذي دخلت به إلى عملية التفاوض قد لا يفسر على أنه نوع من المرونة المطلوبة لنجاح التفاوض، بل قد يفسر على أنه تنازل سيئله تنازل آخر وهكذا، حتى لا يبقى في يدك أوراق كافية تمكنك من التفاوض بنجاح.

إن المفاوضين من المستوى الأقل من المتوسط عادة لا يتحركون نهائياً، ويعتمدون على محاولة إجبار الطرف الآخر على الرضوخ لمطالبهم ويظلون على أملمهم هذا. ولكن المفاوض الماهر والمتمرس، عادة ما يستمع جيداً ويترقب ويلتقط إشارات الأطراف الأخرى بمهارة.

البحث عن إشارات الآخرين:

إن لكل مفاوضة حلين على الأقل، الحل الأول أن يحقق الطرف الآخر مطالبك، والحل الثاني أن تحقق أنت مطالب الطرف الآخر، ومهمتك الاستراتيجية هنا أن تصل مع الطرف الآخر إلى حل مناسب لكليكما والذي سيكون مختلفاً عن الحلين الأول والثاني.

ولكن الوصول إلى هذا الحل الذي يؤدي إلى إحداث اتفاق وتسوية يحتاج إلى قدرات خاصة ورغبة في التقاط إشارات الطرف الآخر والاستعداد للتحرك.

إن الإشارة تعني تلك الوسيلة التي تستخدمها أطراف التفاوض لتشير وتعبر عن رغبتها للتفاوض بخصوص شيء ما بل إنها أكثر من ذلك، حيث إنها تعني وجود رغبة في التحرك إذا ما استتبع ذلك تحرك مماثل من الطرف الآخر، بحيث لا يفهم منها أنها خطوة على طريق منحدر ومنزلق نحو التسليم.

مميزات توظيف الإشارات:

إن من مميزات استخدام وتوظيف الإشارات في عملية التفاوض ما يأتي:

- من الممكن استخدامها لكسر حلقة الحجج الشاردة، أو غير الشاردة، والتي -عادة ما- لا تنتهي.

- تتيح لك فرصة تقديم مقترحات جديدة دون أن يُترجم ذلك على أنه استسلام من جانبك.

أمثلة للإشارات في عملية التفاوض:

إن الإشارة لغوياً هي تكييف مقولة ما بما يتيح للآخر فعل شيء ما نحو اتجاه ما. وأمثلة ذلك ما يأتي:

● أن تقول مثلاً.. "إن أسعارنا العادية هي.. (ولكن لدينا أسعار أخرى في الظروف الخاصة).."

● "... إن هذا الأمر صعب للغاية.. (ولكنه ليس بالضرورة من المستحيلات)".

● "... لا نريد أن نُحبس في إطار هذه الصفقة.. (أي أننا نريد بنداً يسمح لنا بالانطلاق...".

إن الإشارة هي إعطاء فرصة للمفاوض الآخر كي يتحرك نحو اتجاه ما، إنها بمنزلة القول.. "إن هذا المقترح أو العرض الراهن يُعد غير مقبول ولكن من الممكن أن نتفاوض بشأن أن يصاغ ويقترح في شكل آخر.

الاستجابة للإشارات:

إن الإشارات عادة ما تكون ارتباطية أو شرطية، أي أنها تفيد التحرك إذا ما تحرك الطرف الآخر، وهو أمر حساس ويحتاج إلى "رادار إنساني حساس يلتقط بمهارة، ويتفاعل بإيجابية" وليس هذا في مقدور كل مفاوض، فالكثير من المفاوضين قد يلتقطون الإشارات ولكنهم قد ينطلقون بعد التقاطها إلى مهاجمة مرسل الإشارة، فيعودون إلى مرحلة الحجج التي لا تعود بطائل من ورائها.

وأمثلة من الاستجابة الجيدة للإشارات كما يأتي:

فعندما يقول لك الطرف الآخر: "أسعارنا عادية ولكن،
(لدينا أسعار أخرى في الظروف الخاصة، تقول: "أنا لا أبالي
بأسعاركم المعتادة..."

أو عندما يقول الطرف الآخر: "لا نريد أن نُحبس في
إطار هذه الصفقة (والإشارة هنا، دعنا نضع فقرة يمكننا من
الانطلاق لصفقات أخرى.) فيكون الرد، "إما أن تقبل بهذه
الصفقة تماماً أو لن تكون هناك أي صفقات أخرى (...)

تلخيص الإشارات:

إن أكثر الوسائل إيجابية وفعالية في عملية الاستجابة إلى
الإشارات هي أن تؤكد أنك قد فهمت وتلقيت إشارة الطرف
الآخر".

ووسيلتك للتأكيد هي تلخيص ما تلقيته، ثم الاستطراد
بتشجيع الطرف الآخر على المضي في توضيح ما قد يكون
غامضاً في الإشارة، ويكون ذلك باستخدامك للأسئلة
المفتوحة.. كأن تقول على سبيل المثال والاستطراد من واقع
الأمثلة السابقة:

ماذا تقصد بالظروف الخاصة" التي تعدون فيها تغيير
أسعاركم؟.. إلى آخر..

إن مثل هذه الأسئلة المفتوحة من شأنها أن تكشف لك عن

مطالب الآخرين بتفصيل أدق وتمكنك من الفهم الصحيح للأوضاع ومن ثم تستجيب لها عن بصيرة وإدراك تام.

إن عملية توظيف الإشارات ليس بالضرورة أن تؤدي إلى الوصول إلى اتفاقات أو أن تحل الصراعات، إنها تجعل من التفاوض حول القضايا أمراً ممكناً، وقد تؤدي إلى إمكانية الوصول إلى اتفاقات، إن الإشارات قد تؤدي إلى تقديم عروض جيدة كما أنها -في الواقع- تُعد بمنزلة جسر بين التفاوض والتناظر من ناحية، ومحاولات تحويل التفاوض إلى نتيجة ملموسة تتم فيها المقايضة من الناحية الأخرى.

التأجيل:

حيثما كان ذلك ممكناً، لا تمانع أو تتجاهل فكرة التأجيل في هذه المرحلة (الرابعة) فهي فرصة لك لتأمل ما حصلت عليه وعرفته بخصوص مطالب الطرف الآخر، وأن تقوم بتقييم ردود أفعاله الأولية بخصوص ما طرحته من مطالب. باختصار يمكنك عند هذه النقطة أن تعود مرة أخرى إلى المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد من جديد) للجولة القادمة لكي تخطط لتحركاتك ومقترحاتك. إن الحصول على استراحة من عملية التفاوض ليس بالأمر الصعب. فالقليل والنادر من المفاوضات هي التي تمت في جلسة أو لقاء واحد، ولذا فإن من اليسير أن

تطلب فترات استراحة، أو تنظم ذلك منذ البداية لتشمل عملية التفاوض مثل تلك الفترات الهامة التي لا تكون استراحة بالمعنى المتعارف عليه بقدر ما تكون فترات فاصلة بين الجولات تتيح لك الاستعداد والتقييم والتخطيط للتحرك.

قائمة بخصوص عملية تبادل الإشارات لتراجعها:

❖ هل هناك إشارات تدل على احتمال تحرك الطرف الآخر طبقاً لما ورد في حوارهم؟

❖ ما هي الإشارات التي قمت لتشير وتعبر عن رغبتك في التحرك؟

❖ إذا ما تم تجاهل الإشارات التي أرسلتها فما هو سبيلك لإعادة صياغة مثل هذه الإشارات؟ (وهل الأمر يحتاج إلى إعادة صياغة فقط أم أنها إشارات لا تجد صدى أو قبولاً)°

❖ ما هو السبب الذي دفع بالطرف الآخر إلى أن يشيد العقبات الكبرى في طريق التفاوض الإيجابي؟ هل السبب هو وجود الثقة عنده أم افتقادها؟

❖ حاول اختبار عملية وضع العوائق (Stone Walling) الإشارات المحددة الواردة في الحديث.

* ما بين القوسين إضافة من قبل المترجم لتكثيف المعنى.

❖ إذا ظل الطرف الآخر على وضعه دون استجابة فماذا أنت فاعل؟

❖ هل تعلق المفاوضات؟

❖ أن تطلب منهم أن يكون لهم صلاحيات وسلطات تمكنهم من مراجعة موقفهم.

❖ تجنب الوصول إلى حالة التنازل من جانب واحد على أمل أن ذلك التنازل سيجعلهم يستجيبون لك في النهاية لأنك قد دعمت من إصرارهم على مواقفهم.

❖ استمع جيداً إلى مقولاتهم التي لا تتسم بالإطلاقية والتي تتعلق بمواقفهم تلك التي تشير إلى نواحي الكبت لديهم.

❖ اسألهم أن يقدموا تفصيلات خاصة لمثل تلك المقولات.

❖ استجب بإيجابية ولكن بشيء من الغموض، كأن تقول: "إنني مستعد دائماً لكي أعتني بالمقترحات المفيدة التي من شأنها أن تحسن من فرص قبول مقترحاتي.."

❖ عليك أن تتذكر أن تجاهل إشارات الآخرين يطيل من مرحلة التفاوض والتناظر.

❖ استمع أكثر مما تتحدث.

❖ استجب للمقترحات بإيجابيات وحاول أن تتحرك بناء على كل تحرك إيجابي يصدر من الطرف الآخر.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها:

- تجاهل الإشارات؟
- التحرك نحو الجمود وتصلب الرأي.
- عدم استكشاف دلالات الإشارات المختلفة.
- عدم التعامل الإيجابي مع الإشارات والرد الفوري بخصوصها.

قائمة للمراجعة بخصوص عملية التحاور:

عليك تجنب ما يأتي:

- التهكم.
- المقاطعة في الحديث.
- تسجيل الأهداف "في الحوار".
- توجيه اللوم.
- الحديث كثيراً.
- إخراس الآخرين برفع الصوت.
- استخدام أدوات التهديد.

حاول ممارسة ما يأتي:

- الاستماع الجيد.
- توجيه الأسئلة لاستيضاح الأمور.

● تلخيص وجهات النظر بخصوص القضايا وبخصوص عناصر هذه القضايا.

● لا تبدِ ردود فعل قوية تجاه ما يعرض عليك من تفسيرات خاصة بهم بخصوص بعض القضايا.

● ابحث عن مفاتيح تدل على أولويات الآخرين واختر مدي تمسكهم بمواقفهم.

● ابحث عن المعلومات وقدمها في السياقات المطلوبة.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها:

■ توجيه الأسئلة المغلقة.

■ عدم الاستماع الجيد.

■ إقامة الحجج بغرض "الكسب".

■ عدم التلخيص.

■ تجنب ما يفعله البعض حين يقيمون الدنيا ولا يقعدونها

على أشياء غير ذات قيمة.

المرحلة الثالثة كيف تقدم عروضك

تقديم:

ستكون مستعداً لتقديم عرضك عندما تكون قادراً على تلخيص ما الذي يريده المفاوض الآخر، عندما تكون قد أخبرته بمطالبك - ففي مرحلة إعدادك من المفترض أنك قد قمت بتحديد القضايا وتحديد مطالبك بشأنها. والآن فإنه من المتعين عليك أن تفكر في مطالب المفاوض الآخر، وإذا أمكن فمن الأفضل أن تحدد أو تتوقع أولويات تلك القضايا.

المطالب المتنافسة/المتنازعة:

عندما يقرر المفاوض الآخر مطالبه، فإنه من المحتمل أن يكون قد كشف عن الموقف الأولي الذي دخل به إلى عملية التفاوض. وفي هذا ما يعطيك معلومات هامة. بمقارنتك لمطالب الطرف الآخر بمطالبك وبموقفك الأولي. من هنا تستطيع أن ترى وبسرعة ما هي تلك المطالب التي تكون مشتركة بينكما وما هي تلك المطالب المتنافسة أو المتنازعة.

لغة العرض:

إن العرض الأولي لخصمك عادة ما يحتوي بياناً بموقفه الأولي والمثالي، ولكنك تستطيع أن تحكم على قدر المرونة التي يتحلّى بها، أو عدم وجودها من خلال لغة العرض المستخدمة وهل تتجسد في ملامح الإطلاقيه أم تتسم بوجود مفاتيح تشير إلى مرونة الطرف الآخر، كذلك فإن النقاط التالية تتداخل وتتعاكس في لغة العروض وسماتها.

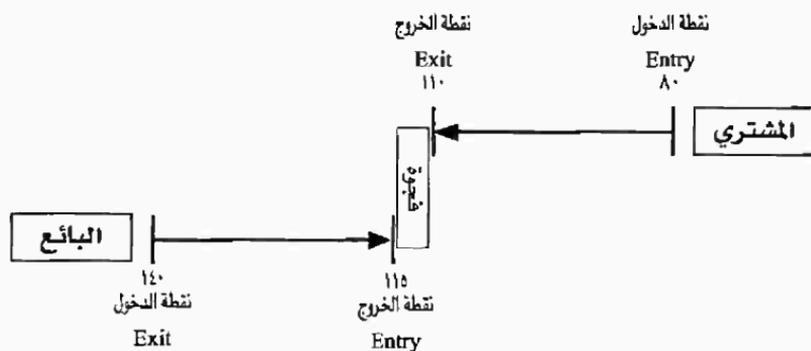
نقاط الدخول والخروج من عملية التفاوض:

المطالب عادة ما تكون مختلفة من عملية الدخول إلى عملية الخروج من المفاوضات، والسؤال هو: هل يوجد هناك تداخل أو نقطة أو دائرة مشتركة بين المفاوضين أم لا يوجد ذلك؟ (انظر إلى الشكل ص ٧١).

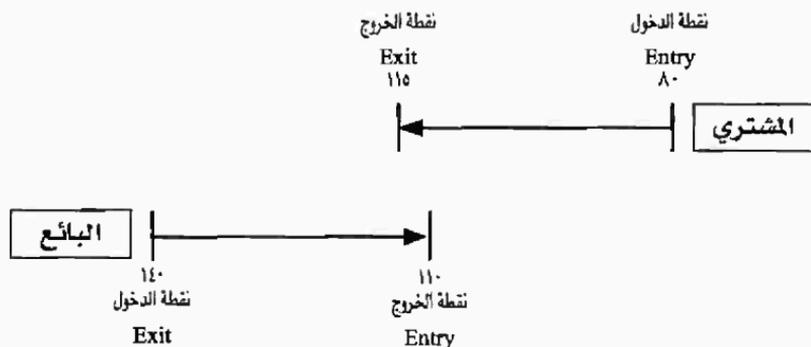
الشكل يوضح وجود حالتين:

- في الحالة الأولى يدخل المشتري إلى عملية التفاوض بهدف الحصول على سلعة ما وفي ذهنه أن يبدأ بعرض مبلغ ٨٠ دولاراً مثلاً مقابل هذه السلعة، ولكنه يريد أن يرفعها إلى درجة أن يدفع مقابلها ١١٠ دولارات ولكنه لا يعلن عن ذلك بغية التفاوض للحصول عليها بأقل سعر وهو ٨٠ دولاراً، ويدخل البائع إلى عملية التفاوض فيعلن عن السلعة بأنها ١٤٠ دولاراً

(١) الحالة الأولى لا تتعقد الصفقة



(٢) الحالة الثانية توضح إمكانية حدوث الصفقة



مثلاً ويكون في ذهنه أن يصل من جراء عملية التفاوض إلى حد أدنى وهو ١١٥ دولاراً في هذه الحالة تكون هناك فجوة ٥ دولارات بين البائع والمشتري فإذا تمسك كل منهما بالمدى الذي وضعه فلا تتم الصفقة.

- ولكن وكما في الحالة الثانية من الشكل السابق، فإن هناك تداخلاً ونقطة انطلاق مشتركة في المدى الذي وضعه كل منهما في ذهنه ولذلك من السهل عقد البيع أو الصفقة في هذه الحالة.

المطالب المتنافسة والمتوافقة:

إن تأزم وتنافس المطالب دائماً ما يسيطر على مساحة التفاوض. فأنت قد تريد سعراً مرتفعاً ويريد المشتري سعراً منخفضاً لسلعة ما، أنت قد تفضل تحديد التأمين ونوعه على السلعة والمشتري قد يفضل أن تتحمل أنت كل الخسائر المحتملة.

أما المطالب المتوافقة فهي تلك التي تدخل في دائرة الاهتمام المشترك والموافقة فيما بين المفاوضين، ووجود مثل هذه النوعية من المطالب مهم للتوفيق بين الاختلافات فيما يتعلق بالمطالب المتنافسة أو المتنازعة لكل من الطرفين؛ لأنها تمنع الوصول إلى طريق مسدود بشكل نهائي، ومن الممكن أن

تستخدم تلك المطالب المتوافقة كإشارات لإبداء الاهتمام بالصفة ككل بما فيها الوصول إلى حل بخصوص المطالب المتنافسة أو المتنازعة.

القضايا الجديدة تبزغ من التحاور؛

إن القضايا الجديدة، التي عادة ما تظهر من خلال عملية التحاور من الممكن أن تكون قضايا ذات مغزى خاص، وقد يرى المفاوضون أهمية اعتبارها وتأملها، وقد تكون لصالح أحد الطرفين أو كليهما، وبالتالي من المهم التوقف عندها ومحاولة استغلالها لصالح الوصول إلى اتفاق.

ما هو العرض؟

العرض هو إجابة أولية وتقريبية لسؤال مفاده:

"أي من مطالب المفاوض الآخر ينبغي عليّ أن أحققها له لكي أحصل منه على ما أريد؟ وبالتالي فإن العرض يكون مؤثراً إذا ما كان شرطياً. أي أن نقول: "إذا ما أعطيتني بعضاً مما أطلب به، فإنني أستطيع أن أعطيك بعضاً مما تطلب به.. " إن العرض هو إذن - بمنزلة صياغة البنود والشروط الأولية التي تنبئ عليها عملية التفاوض وعقد الصفقات.

عنصر العرض:

يتكون العرض من عنصرين رئيسيين هما الشرط -Condi- tion والعرض Offer. فالشرط يتضمن مطلبك والعرض يتضمن ما سوف تعطيه للطرف الآخر نتيجة تلبية لمطالبك.

إن العروض ينبغي أن تكون شرطية ليكون لها تأثير إيجابي على عملية التفاوض لأنها تتيح لك هامشاً للمناورة التفاوضية في المراحل النهائية من التفاوض، أما إذا أذعنت من البداية وأثناء العرض الذي تقدمه، فإنك لا تترك الكثير للتفاوض والمساومة في المراحل النهائية وستكون شاقاً جداً.

الشرط فقط:

إن العروض التي تتضمن شروطاً فقط ينبغي أن ينصاع إليها المفاوض الآخر تُعد عروضاً قاصرة فعندما ترد عبارة مثل "عليك أن تدفع مقدماً" قد تسبب إحساساً بالإساءة إلى الطرف المتلقي لها، خاصة وأنها غير مقرونة بما يخفف من وقعها من حيث إقرانها بعرض معها.

العرض فقط:

إن العروض التي تتضمن عروضاً فقط تُعد هي الأخرى بمنزلة عروض بالتنازل لمطالب الطرف الآخر. فعندما تقول:

"إننا سنعطيك تخفيضاً مقداره ١٠٪" قد يكون شيئاً طيباً، ولكن قد يستدعي أن يطلب الطرف المعروض عليه هذا التخفيض المزيد من المطالب أو التخفيض، وإذا كنت تعطي ١٥٪ تخفيضاً في البداية فماذا ستفعل بعد التعرض لضغوط المزيد من التخفيض.

الغموض والتحديد:

قد تكون شروطك مصوغة بشكل غامض أو بشكل محدد، ولكن ينبغي أن يكون عرضك غامضاً بعض الشيء وإن كنت تعبر عنه بحسم.

.. ولكن لماذا ينبغي أن يكون العرض غامضاً بعض

الشيء؟

السبب هو إيجاد هامش من المرونة في حالة لزوم التكيف.

وغموض العرض يتيح لنا مثل هذه المرونة وقدرًا من القدرة على التحرك بعملية التفاوض بشكل إيجابي دون أن يحتسب التحرك على أنه تنازل.

درجة المرونة:

المرونة هي ذلك القدر الذي تكون مستعداً من خلاله

على التحرك من موقفك الأولي الذي دخلت به عملية التفاوض، إن إظهار قدر قليل من المرونة قد يعطي الانطباع بأنك غير راغب في التفاوض نهائياً، وقد ينتج عن ذلك أن يتخلى الطرف الآخر عن عملية التفاوض من البداية. كذلك فإن إظهار الكثير من المرونة قد يعطي الانطباع بأنك غير متسق مع موقفك الأولي أو تمسكك به، وربما يؤثر ذلك سلباً على صورتك في ذهن الطرف الآخر، وأنت لست بالقدر الكافي من الجدية التي تدعوه للاطمئنان والاستمرار في التفاوض، الإجابة إذن، هي ضبط المعادلة بحيث تحتفظ بقدر كاف من المرونة التي تمكنك من مراجعة موقفك في أي اتجاه كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

كيف تقدم عرضك؟

أقر بمضمون العرض ثم توقف عن الكلام، وتأكد من أنك لا تقاطع فترة الصمت التي تعقب عرضك لمضمون المقترح؛ لأن من شأن ذلك الصمت أن يضع ضغوطاً غير مباشرة على المفاوض الآخر، أقر بالمضمون واصمت وهنا تنتقل الكرة إلى ملعبهم فيكون زمام المبادرة في يدك هنا، وعليهم هم أن يتحدثوا بشأن هذا العرض ويسألوك فتجيب على قدر السؤال فقط.

تقديم أكثر من عرض؛

هناك مميزات هامة لتقديم أكثر من عرض بدلاً من تقديم عرض واحد فقط، قد يقبله أو قد يرفضه الطرف الآخر على الفور، فإن تقديم أكثر من عرض يمكنك من إعطاء الطرف الآخر أكثر من بديل، وفي الوقت نفسه فإن اختيارهم لبديل عن آخر، أو عدم قبولهم لأي منها عادة ما يساهم في الكشف عن موقفهم التفاوضي.

الاستجابة للعروض المقدمة؛

ينبغي عليك ألا تتوقع الموافقة التامة على ما تعرضه، وعليك كذلك أن تتيقن من أن الموافقة على عرضك تعني أن هناك الكثير من العمل الذي ينتظرك، فمن المنتظر أن توضح جوانب الغموض التي عادة ما تكون متضمنة في العروض، فالموافقة في مثل هذه الأمور التفاوضية عادة ما تعبر فقط عن أن الطرف الآخر قد اهتم بالعرض ولا يزال العمل وتبادل الآراء مطلوباً.

استخدم الأسئلة في استجابتك للعرض؛

إن الأسئلة هي أكثر الوسائل فاعلية في الاستجابة للعروض الشرطية، فهنا يتم توجيه الأسئلة بخصوص الشروط أو الكشف عن تفاصيل الغموض المتضمن عادة في

العروض، أو بهدف توضيح الجوانب غير المفهومة بشكل دقيق.

قم بتلخيص العرض؛

سواء كنت قد قبلت العرض أو لم تقبله، فإن عليك أن تحاول تلخيصه. ولا عليك أن تهتم بأن مجرد كلامك عن العرض وتلخيصه قد يجعله مقبولاً أو غير مقبول؛ لأن الموافقة على الشيء لا تتم عليه صراحة إلا إذا قلت بوضوح أنا أوافق على ذلك.

احذر كلمة "لا" الفورية "No" Beware of saying؛

إن من أكثر الأخطاء الشائعة هي أن تقول "لا" في السياقات الخطأ وأهم هذه السياقات الخطأ أن تقول "لا" فورية، فهذا عادة ما يستتبعه إهدار للفرص وربما للعلاقة دون داع، ففي الغالب يشعر من واجهته بكلمة "لا" السريعة بأنك لم تعطه أو تعطي اقتراحه الاهتمام الكافي، (راع الحاجة الهامة للجميع لمفهوم الاحترام المتبادل)، وأكثر من ذلك أن "لا" الفورية لا تحمل للطرف الآخر معلومات تفيد التمييز بين "لا" المطلقة المرادفة لكلمة "أبداً" و"لا" النسبية "Relative "No" بمعنى "ربما لا" إذا كان الأمر يحتاج إلى بعض التغييرات قبل الموافقة.

لا تتعجل في ردك؛

في الحقيقة، إن أي رد فوري -سواء أكان سلبياً أم كان متضمناً لاقتراح مخالف- فمن المحتمل أن يرسل للطرف الآخر إشارة خطأ، أي أنك مَعْنِيٌّ فقط بحلولك أنت، وليس بإسهامات المفاوض الآخر.

كيف تتلقى عرضاً؟

لا تقاطع مقدم العرض، لأنه ربما يكون هناك تنازل لصالحك متضمناً في نهاية العرض، وقد تفتقده إذا قمت بالمقاطعة، وربما تثير الطرف المقدم للعرض أو تثير عداوته، وكذلك لا ترفض أي عرض بشكل فوري.

العرض البديل الواجب اعتباره؛

إن العرض البديل الواجب اعتباره يأتي من باب الاهتمام المتبادل بالمطالب في عملية التفاوض، إن هذا يعني اعتبار ما يُعرض، وإمكانية استكشافه من خلال توجيه الأسئلة والاستماع لمحتوى العرض، فإنك حين تقدم عرضاً في مواجهة عرض آخر يكون لك عليه تحفظات من الأمور التي ينبغي عرضها بشيء من الحيادية، وبشكل يطرح الخروج من مأزق رفض طلب أو عرض الآخرين بشكل فج ينهي عملية التفاوض، والعرض البديل الجيد الذي ينبغي اعتباره هو ذلك

العرض الذي يتسم بتقديم مصلحة مشتركة للطرفين في طياته.

الحل الوسط/الأرضية الوسط:

ما بين المقترحين، عادة ما يكون هناك، تسوية ما تنتظر الطرفين إذا ما سعياً إلى اكتشافها، وهذا ما يسمى بالأرضية الوسط أو الحل الوسط.

فعموماً، أن تقايض من خلال التضحية والتخلي عن الأشياء ذات القيم الأقل لك في مقابل الحصول على أشياء أقل قيمة للطرف الآخر، على سبيل المثال، عندما تكون عطشان فأنت تتخلى عن النقود في مقابل الحصول على الماء، فأنت تعتبر المال في تلك اللحظة أقل قيمة عندك من الماء، فهو هنا وسيلة من أجل أن تطفئ نار الظمأ والعطش، وفي المقابل فإن الشخص الذي لا يعاني العطش ويملك الماء لكي يبيعه لك، فإنه يضع المال الذي تدفعه في قيمة أعلى من الماء الذي ستشتره.

ففي مثل هذه الحالة تتم المقايضة بسهولة فأساسها هو مقايضة المال بالماء والماء بالمال ويشعر الطرفان بأن كلاً منهما قد حقق مكسباً.

قائمة بأهم عناصر تقديم العروض للمراجعة Check :list for proposing

- إن تقديم العروض أجدى من إقامة وتبادل الحجج، لأن الحجج لا يمكن أو (يصعب) التفاوض بشأنها* .
- إن العروض تسبق المفاوضات.
- العروض من شأنها أن ترتبط بمفهوم المبادرات.
- العروض غير الواقعية من شأنها أن تفرق بين المفاوضين وتجعلهم في معسكرات متضادة.
- إن مقاطعة العروض تدفع إلى الخروج إلى حيز تبادل الحجج.
- ينبغي أن تتضمن العروض مطالب كل من طرفي التفاوض.

* ملحوظة للمترجم: ينبغي أن ننظر إلى ما يذهب إليه الكاتب "كيفين" هنا بشيء من التحفظ، فنقول: نعم؛ ينبغي تجنب الدخول في الحجج الشاردة والتي لن تقدم بل ستؤخر من الاهتمام بعملية التفاوض وقضاياها ولكن في حالات كثيرة لا مفر من ترشيد وتوجيه الحجج المدروسة على أساس علمي فمثلاً: حجة «الأرض مقابل السلام» في الصراع العربي الإسرائيلي أو حجة «الأمن مقابل السلام» لا يمكن التفاوضي عن تنفيذها والدخول في لهما، فالأولى يتبناها العرب والعالم في مؤتمر مدريد والثانية تتبناها إسرائيل اليوم، وبدون حسم لمنطق كل حجة فإن الأمر سيكون بمنزلة الاستسلام وليس السلام، كذلك فإن هناك أدبيات علمية عديدة تتناول موضوع الحجج على صعوبته ..

- من الممكن استخدام العروض من أجل الحصول على ردود أفعال الطرف الآخر.
- كن حاسماً فيما يتعلق بالعموميات كأن تقول: "لا بد لنا من الحصول على تعويضات".
- كن مرناً بخصوص الخصوصيات كأن تقول: "إننا نقترح مبلغ عشرة آلاف جنيه على سبيل التعويض".
- لا تستخدم لغة غير حاسمة ومؤكدة، على سبيل المثال: تجنب تعبيرات مثل "إننا نأمل" و"إننا نود أن.." و"إننا نفضل..". بل عليك أن تستخدم لغة قوية مثل "إننا بحاجة إلى..." "لا بد أن نحصل على.." "إننا نطالب ب..".
- حدد شروطك أولاً ثم كن غامضاً أو محددًا.
- لا تشتت فقط بل قدم علاجاً للمشكلة.
- افتتح عرضاً بشكل واقعي.
- تحرك بخطوات محسوبة وقصيرة.
- حاول أن تستدعي رد فعل الطرف الآخر.

تجنب الأخطاء الشائعة الآتية:

- الشكوى دون تقديم العلاج المطلوب.
- استخدامك للغة غير حاسمة ومؤكدة (Unassertive Language) على غرار.. "أود أن..." "إننا نرغب في...".

- تقديم عروض غير اشتراطية.
- التفاوض مع ذاتك قبل أن تقابل الطرف الآخر* .
- الافتتاح بشروط غير واقعية.
- التصرف بشكل غير متسق في عملية تحريك موقفك.
- لا تفسد عرضك بلغة غير واضحة وطنانة فقط.
- تجنب مقاطعة العروض المقدمة إليك
- تجنب الافتراض بأن مقترح المفاوض الآخر قد تمت صياغته بشكل صلب وجامد غير قابل للنقاش والتغيير والمفاوضة.

* ملحوظة من المترجم: ما هو وجه الخطأ الشائع في هذه العبارة، الحقيقة أن هذا الأمر مطلوب في عملية الإعداد الجيد ولقد ذكر هذا الكاتب كيفين نفسه في مرحلة الإعداد.

المرحلة الرابعة المساومة

تقديم:

إن عملية المساومة تتضمن تبادل المصالح والمطالب، فأنت تعطي شيئاً مقابل الحصول على شيء آخر. إنها مرحلة التفاوض* التي تحدد الفرق بين النجاح والفشل في عملية التفاعل بمراحلها المختلفة، وهناك العديد من الأدوات والأساليب التكتيكية التي يتعين على المفاوض استخدامها ليتأكد من نجاحه في الوصول إلى اتفاق يحقق مطالبه.

المساومة ما هي إلا الشروط الدقيقة التي تستقر عليها.

* ملحوظة للمترجم: هنا لا يفرق الكاتب كيفين بين المساومة Bargaining والتفاوض Negotiation بالشكل العلمي الدقيق فالتفاوض والمساومة يتشابهان في فكرة المقايضة، ولكن المساومة غير رسمية عادة والتفاوض رسمي عادة والمساومة "غير الرسمية" تتم خارج قاعات التفاوض، في عشاء في النادي، في مركب، ويحتمل إنكارية الرسائل لأنه غير رسمي، إذا ما أوردته أو أشار إليه أحد المفاوضين في المفاوضات (الرسمية).

إن المساومة هي الحل الدقيق لمشاكل التفاوض فهي تتعامل مع السؤال القائل: "ما هي الاتفاقية المقبولة لكل منا؟" إن المساومة هي الوصول إلى تلك الشروط الدقيقة التي تستقر عليها، سواء تعلق ذلك بقضية بعينها أو بعدة قضايا.

المساومة دائماً شرطية:

إن من أسس عملية المساومة أن تجعل من أي عروض عروضاً شرطية حيث لا توجد هنا ما تعطيه مجاناً، دون مقابل، بل لا بد من هذا المقابل دائماً.

أسلوب مباشرة المساومة:

يمكن صياغة جميع المساومات في معادلة مفادها "إذا ما فعلت هذا، سأفعل هذا أو ذاك".

لأنك إذا ما قدمت عرضاً دون شروط ستجد المفاوض الآخر يقبل مثل هذا العرض دون أن يعطيك شيئاً في المقابل. وخطورة العرض غير المشروط هذا أنه سيعطي المفاوض الآخر انطباعات بأنك تتعامل معه من منطلق إعطائه حقوقه مثلاً فقط، أو يفهم أن ما تمنحه هو حقه المكتسب بطريقة أو بأخرى وأنتك إنما فعلت هذا من منطلق موقفه القوي الظاهر، أو حتى إن لم يكن في موقف الأقوى فعلياً فربما يقتنع بأنك مقتنع بأن موقفه هو الأقوى.

الخطأ المحتمل في أسلوب العرض الشرطي؛

ليس بالضرورة أن يكون أسلوب العرض الشرطي ناجحاً ومساعداً لك في كل الأحوال، فلا بد أن يكون في شكل مقولة تقريرية مدروسة *astatement* ولا يكون مثلاً في شكل سؤال أو استفهام كأن تصوغه على النحو التالي:

إذا ما وافقنا على مطالبك، فهل توافق على مطالبنا؟!

هذا الأسلوب وهذه الصياغة قد تستدعي استجابة بالنفسي سلباً وقد تتسبب في الكثير من الأخذ والعطاء غير الضروري.

الشرط والطلب؛

إن المساومة مثلها مثل العرض في أنها تتضمن شرطاً وعرضاً حيث يَصِفُ الشرط بشكل دقيق ماذا تريده من المفاوض الآخر، ويرتبط العرض بشكل دقيق كذلك بمطالب المفاوض الآخر.

أي بخلاف العرض (*proposal*)^{*}، فإن المساومة تتضمن شرطاً دقيقاً وعرضاً (*offer*) دقيقاً كذلك. فليس يوجد شيء

* ملحوظة للمترجم: إن كلمة *proposal* تعني عرضاً أو مقترحاً في العملية التفاوضية، وكذلك كلمة *offer* تعني عرضاً كذلك حتى نزيل اللبس أوردنا الكلمتين الإنجليزيتين بين الأقواس.

غامض أو يتم تغميضه كما يحدث في حالة تقديم العروض،
(proposals) فالمساومة تأخذ الشكل المحدد التالي:

"إذا وافقت على تحديد التعويض عن الخسائر ليكون
بمبلغ ٢٥ ألف جنيه، فإننا سنصدر مذكرة اعتماد بهذا المبلغ
في صفقة العام القادم"

إذن فإن المعادلة أعلاه واضحة، حيث عليك استخدام
الشروط والمطالب معاً، وبشكل دقيق ومتوازن فاستخدام
الشرط فقط قد يفهم منه أنك توجه تهديداً والعرض فقط،
يعني أنك تضحي بأشياء دون مقابل أشياء أخرى.

قدم الشروط دائماً:

عندما تقدم عرضاً قد تمت مراجعته، فإنه ينبغي عليك
ألا تنسى أن تصحب كل عرض بالشرط المناسب فكثيراً ما
ينسى المفاوض الشرط مع تقديم عرضه؛ لأنك إذا نسيت هذا
الأمر ثم قمت بتقديمه بأثر رجعي فهذا عادة ما يثير الشبهات
حولك وحول أدائك التفاوضي لدى المفاوض الآخر، وقد يكون
رد الفعل عدم التعامل معك بجدية، وقبل هذا وبعده فإنك قد
قدمت عرضك وتم قبوله وانتهى الأمر. أو قد ينظر إليه على
أنه نقض للاتفاقات.

ومن هنا لا بد -إذن- من تقديم الشروط دائماً.

المساومة محدودة، وتهدف إلى الوصول إلى اتفاق:

إنك حينما تساوم، فإنك في الحقيقة تسعى إلى الوصول إلى اتفاقات مع من تساومهم، وقول: "نعم" في حالة المساومة يعني "صفقة".

إذا كان هناك قدر من "الغموض" في المساومة فهنا نجد صعوبة في التفريق والتمييز بين المساومة (Bargin) والعرض (Proposal)، فإنك تستطيع أن تقول "نعم" وأنت بصدد المساومة فتهي التفاوض، فبقولك نعم هنا في هذا السياق فأنت تقبل العرض وشروطه.

إنك عندما تساوم فإن المساومة تفض الغموض عن الكلام، فتتعرف تحديداً على ما تريده في مقابل ما تقدمه.

عملية الاستجابة إلى المساومة:

إن استجابتك للمساومة تعتمد على قبورك أو عدم قبورك للصفقة المعروضة عليك دون تفاوض آخر، وقبولك قد يكون بالموافقة الصريحة أو الضمنية التي تكون مفهومة جداً للطرف الآخر.

تعديلات في مسار المساومة:

في حالة أن يكون العرض المتضمن في عملية المساومة

غير مقبول بالنسبة لك، فإنك في هذه الحالة تقوم بتقديم عرض شرطي آخر يتضمن البنود المعدلة التي تراها.

إن إقامة وتبادل الحجج هنا يُعد استجابة ضعيفة من ناحيتك، لأن هذا سيعيدك إلى منتصف مرحلة التفاوض التي قد انتهت، وليس من شأن الحجج هنا أن تنتهي إلى مساومة جيدة يتم تعديل العرض فيها، ولكن هذا لا يمنع -إذا رأيت ذلك- أن تعود إلى مرحلة التفاوض لاستكشاف كافة الاختبارات والإمكانيات المتاحة لتحريك إيجابياً، وإعادة التفاوض بخصوص ما يفيد إعادة التفاوض بشأنه.

وإنه لمن الشائع أن يتبادل المتفاوضون المساومة وحركاتها لتعديل الشروط والمطالب المضمنة في عملية المساومة وحركاتها وأحياناً يتم ذلك بشكل فوري حتى لا تفقد عملية التفاعل الإيجابي قوة الدفع اللازمة لنجاحها.

تبادل العروض/المقترحات: Exchange of proposals

إن تبادل العروض Proposals قد يؤدي إلى الانتقال إلى مرحلة المساومة. فسلسلة الحركة التي قد ينتهجها المتفاوضون من مقترح أو عرض إلى آخر Proposals (أي ذلك المتضمن لعرض شرطي غامض / أو يتسم بالتعميم) إلى مساومة (Ba-rhain) (أي إلى عرض شرطي محدد) عادة ما يحرك عملية

التفاوض نحو انتظام سريع يأتي بالنهاية المرجوة من التفاوض، فإذا حان موعد مرحلة المساومة أصبح لدى كل من الطرفين معلومات كافية بخصوص ما يمكن قبوله، وإلى أي مدى يمكن الذهاب إليه من أجل مقايضة ما يطالبون به بما يطالب به الطرف الآخر.

أسلوب تناول مشاكل المساومة:

❖ إذا لم يقبل الطرف الآخر ما تساوم عليه، فتذكر أن الدخول في تبادل الحجج سواء بالدفاع أو الهجوم لن يكون هذا التحرك مؤثراً من جانبك عادة.

❖ إذا رفض الطرف الآخر ما تساوم عليه، اطلب منهم أن يتقدموا بالبديل.

❖ إذا رفضت ما يذهبون إليه في عملية التفاوض فحاول أن تقدم ما يسمح بتغيير العرض أو الشروط المقدمة لك أو كليهما.

❖ تبادل التحركات من أجل الوصول إلى اتفاق.

الدخول في إقامة الحجج من الأخطاء الشائعة:

من الأخطاء الشائعة الاستمرار في الجدل وتفنييد المقترحات والعروض التي لا توافق عليها؛ لأن الدخول في

إقامة الحجج وتفنيدها وتبادلها قد يحجب عنك النظر بعين الاعتبار لمقترح أو عرض بديل. خاصة مثل ذلك العرض الذي يتضمن عناصر من مقترح المفاوض الآخر الأصلي من أجل أن تساهم في انسياب مرحلة المساومة.

فبدلاً من تسجيل عدم موافقتك حتى يغير الطرف الآخر وجهة نظره وموقفه على أساس الحجج فقط، فإنك تستطيع تحريكهم من مقترحهم الراهن بعرضك نوعاً من المساومة المحددة وهذا قد يأخذ الشكل أو الصياغة الآتية:

إذا ما أسقطتم / أو قمتم بتعديل / وقمتم بتغيير شروطكم أو عرضكم على النحو الآتي:

فإنني أستطيع أن أقوم بتحسين / أو تغيير / عرضي عليكم على النحو الآتي:

الطريق المسدود:

مثلاً نتمكن من فتح الطريق المسدود الذي قد يواجه عملية التفاوض بمقترح / عرضي، فإن المساومة أيضاً قد تفتح الطريق المسدود أمام المقترح / العرض.

المفاوضة بخصوص عدة قضايا:

عندما يكون هناك أكثر من قضية تتنازع مع قضايا أخرى

(وهذا وضع طبيعي في كثير من الحالات)، فمن الأفضل أن تلتزم بمبدأين هما:

(١) لا يتم الاتفاق حول قضية إلا بالاتفاق على كل القضايا.

(٢) لا بد من ربط القضايا ببعضها.

حافظ على مبدأ أن تكون الصفقة متكاملة:

إن المبدأ الأول -المذكور أعلاه- يضمن الثاني. إن الوصول إلى اتفاقات بشأن بنود منفصلة وقضايا بعينها دون الوصول إلى اتفاق شامل، قد يتركك في منتصف الطريق، أي أنك قد لا تجد هامشاً جيداً للتفاوض في المراحل النهائية من المفاوضات. وستكون مشكلتك حينذاك هي محاولة إيجاد مثل هذا الهامش لتحركك بخصوص القضايا المعلقة دون أن تتخلى عن النجاح بخصوصها. كذلك فإنه من الناحية الأخرى، إذا ما حافظت على مبدأ ربط القضايا فإنك تحافظ على عملية التفاوض مفتوحة حتى يتم التعامل الفعال مع كل القضايا.

لا تتم الاتفاقات على أي شيء حتى تتم الاتفاقات حول كل شيء؛

إن من المبادئ الهامة في التفاوض هو أن تتوصل إلى اتفاق بشأن القضايا مجتمعة، فإذا كانت هناك ست قضايا،

فإن عليك أن تتفاوض بشأنها بشكل متكامل، من القضية رقم (١) إلى القضية رقم (٦)، وأن تربط بخصوص ما يتم التفاوض عليه بخصوص كل قضية على حدة.

وماذا عن التفاوض بخصوص القضايا بطريقة الخطوة - خطوة؟

هناك مدرسة في التفاوض تؤكد على أن التفاوض بخصوص كل قضية على حدة أفضل من تعقيدات تناول القضايا كلها بشكل متكامل، والحجة المقدمة هنا أن عملية التفاوض تكون أيسر بكثير إذا تم التفاوض بخصوص كل قضية على حدة وكذلك فإن إدارة التفاوض (من الناحية الإدارية). تكون أيسر وأكثر واقعية إذا تم انتهاز الخطوة خطوة وقضية قضية، ولكن أهمية التعامل الكلي مع كل القضايا له نفس الأهمية وأكثر، وعلى الرغم من صعوبة إدارته، إلا أن التعامل الكلي يسهل الوصول إلى اتفاقات كاملة وشاملة.

في النهاية يمكن أن نقول: إن التعامل مع القضايا مجتمعة يتيح المقايضات التي تسهل من تعثر المراحل الأخيرة في مرحلة المساومة.

ولكن التفاوض حول كل بند أو قضية بشكل منفصل قد يجعلك مُجبراً على تقديم التنازلات في كل نقطة وموضوع،

وفي المراحل النهائية لا يتبقى لك ما تساوم عليه، وفي هذه المرحلة لا يكون أمامك فعلاً إلا التنازلات، وتلقي النقد من زملائك ومن فوضك للتفاوض.

قائمة للمراجعة بخصوص مرحلة المساومة:

- القاعدة الحاسمة والمطلقة هنا ومن دون استثناءات هي "أن كل عرض Offer لا بد وأن يستتبعه شرط".
- قرر ما ترغب في طلبه مقابل عروضك.
- ضع شروطك في مقدمة عرضك.
- حافظ على ارتباط كافة القضايا حتى تتمكن من المفاوضة السليمة إلى نهاية التفاوض.
- كن مستعداً لأن تجلب إلى مائدة التفاوض أي قضية قد تم الاتفاق عليها من أجل الحصول على هامش للحركة إذا ما تعرضت لضغوط الطريق المسدود بخصوص قضايا ونقاط أخرى.

■ لا تعط شيئاً أبداً دون مقابل.

تجنب الأخطاء الشائعة الآتية:

■ العروض غير المشروطة.

■ الاستئذان بخصوص المساومات التي تصاغ في شكل سؤال وليس في شكل مقولة تقريرية.

■ أن تنسى تقرير شروطك.

■ أن تفضل العرض على الشروط من خلال تعليقات وتفسيرات.

■ أن تتعامل وتصل إلى اتفاقات بخصوص كل قضية من قضايا التفاوض بشكل منفصل.

■ عدم ربط التحرك بخصوص قضية معينة بالقضايا الأخرى.

احتمالات ناتج المساومة:

● أن يحصلوا على ما يريدونه بشروطك.

● أن تحصل على ما تريد بشروطهم.

● أن يحصل كل من الطرفين على بعض ما يريده، كلٌّ

حسب شروط الآخر.