

الاتفاق

تمهيد:

هناك نوعان رئيسيان من الضغوط، على المفاوض أن يتعامل معهما. الأول ينبع من طبيعة الغموض وعدم التأكد المصاحب لعملية التفاوض بطبيعتها، حيث إنك لن تعرف بسهولة حدود المفاوض الآخر، ونقطة خروجه من العملية التفاوضية، والنوع الآخر من الضغوط يأتي من إحساسك الضاغط بأن تتوصل إلى اتفاق ملائم قبل أن تتاح الفرصة للمفاوض الآخر لممارسة الضغط عليك لتخرج من عملية التفاوض، وأنت بعيد عن نقطة الخروج التي تكون قد حددتها لنفسك.

وهناك عامل الوقت الذي يمثل بعداً آخر، فكلما استمرت المفاوضات كان لديك الوقت لكي تتزحزح من المفاوض الآخر تنازلات، ولكن بالمنطق نفسه كلما طال أمد التفاوض توفر الوقت للمفاوض الآخر نفسه ليفعل معك الشيء نفسه.

أهمية معرفة أساليب إنهاء التفاوض :Closing Techniques

إن المفاوضين غير المتمرسين يجدون دائماً صعوبة في معرفة كيفية إنهاء الصفقات والتوقيت المناسب لذلك العمل ولذلك فإنهم عادة ما يستمرون في عملية التفاوض لفترات طويلة، وتأخذ نقاط فرعية غير رئيسية أغلب الوقت والجهد، كذلك فإن إطالة أمد التفاوض يمثل مخاطر على ما يمكن أن يكون قد أحرزوه.

ولكن ما هو السبيل لمعرفة أساليب إنهاء التفاوض حتى يتم تجنب إطالة أمد التفاوض فيما لا ينفع وقد يضر إنهاؤها؟ هذا ما سنتعرف عليه في هذا الجزء.

إنهاء التفاوض غالباً ما يكون صعباً؛

إنك لا تحب أن تقول "نعم" في حالة وجود إمكانية لديك كي تحسن من العرض الراهن الذي يعرضه عليك المفاوض الآخر، وكذلك أنت لا تحب أن تقول "لا" في حالة ما إذا عرض عليك المفاوض الآخر شيئاً تفضل أن تستبعده من دائرة المناقشات.

إذن - فإنه من الأفضل والأسهل أن تتعلم كيف تُنتهي التفاوض.

إن قرار إنهاء مرحلة المساومة يرجع إلى حكمك على الأمور، حيث إنه لمن النادر للطرفين أن يصلا في وقت واحد إلى قرار الخروج من المفاوضات.

إن معقولية قرارك بإنهاء التفاوض يحدد كيفية رد فعل المفاوض الآخر؛ لذلك فعملية الإنهاء هذه بمنزلة إرسال رسالة للمفاوض الآخر بأنك لا تتوي تحسین عرضك الراهن، وأن من الأفضل له الآن أن يصل إلى اتفاق معك.

ومع ذلك، فإن محاولة الإنهاء المبكر للتفاوض من الممكن أن يكون أمراً خطيراً، فبمجرد أن تقدم عرضك النهائي ويتم رفضه، فقد تجد نفسك في مسار التنازلات الضخمة فيما بعد هذا بالإضافة إلى أنه في حالة اضطرارك في بعض الظروف محاولة إنهاء التفاوض بشكل مبكر فإن هذا من شأنه أن يسيء للغاية إلى معقوليتك.

هل أحرزت ما أردت؟

من أفضل ما يُنصح به هو إنهاء التفاوض عندما تشعر أنك قد أحرزت ما أردت. فتضييع الوقت وأنت تتعرض لمزيد من المخاطر قد يعرض ما أحرزته للانهايار.

لا توافق بتسرع؛

إذا ما كنت في حالة شغف بخصوص ما تتفاوض بشأنه،

وعندك الاستعداد للموافقة للحصول على مطلبك خاصة عندما تكون قد تلقيت عرضاً يظهر منه أنه يتوافق تماماً مع كل توقعاتك، فإنه من الأفضل هنا ألا تتسرع وتوافق بشيء من الالفة؛ لأن رد فعلك قد يلفت نظر وانتباه المفاوض الآخر بأنه كان أكثر من كريم معك، أو قد يشعر بأن ما يحصل عليه لا يساوي ما أعطاه لك، وهنا قد يفكر في محاولة إفساد الصفقة، وحتى وإن سجلّ التزامه بالصفقة فدائماً هناك وسائل لخلق الصعوبات أثناء تنفيذ الصفقات.

اختيار طريقة لإنهاء التفاوض:

إن هناك العديد من الطرق لإنهاء التفاوض كما سيأتي تفصيله وهذه الطرق هي:

طريقة التنازل النهائي المتبوع بالإنهاء:

وهذه الطريقة تعني أن تقوم بإنهاء مرحلة المساومة بتقديم تنازل شرطي من شأنه أن يحسم الصفقة وينهيها.

الإنهاء بالتلخيص:

وهنا تقوم بتذكير المفاوض الآخر بالتنازلات التي قام بها كل منكما، وأن تسلط الضوء على الفوائد التي تنتظر كلا منكما بتوقيع الاتفاق النهائي والوصول إليه. ثم تقوم بتلخيص كل ما تم

الاتفاق عليه، وذلك المشوار الطويل الذي قطعه كل منكما ثم تدعو إلى اتفاق على أساس الشروط التي قمت بعرضها .

المهارة تكمن هنا في تصوير حجم الجهد الذي بُذل وجعل المفاوض الآخر يقتنع بعبثية الإطاحة بمثل هذا الجهد الكبير الذي بذله الطرفان، وأنه من المهم بل والحيوي الإنهاء الجيد لهذا الجهد وذلك بالوصول إلى اتفاق مقبول لكل من الطرفين. إن هذه الطريقة عادة ما تكون جيدة خاصة عندما يكون إحراز التقدم صعباً في المرحلة النهائية.

الإنهاء بالتأجيل:

هنا تقوم بالتلخيص كما في الطريقة المذكورة أعلاه، ثم تتبع ذلك بتأجيل عملية التفاوض حتى يقوم كل طرف بتقييم الموقف الراهن، والموقف بعد الوصول إلى اتفاق على ما تم طرحه من شروط، ثم حدد مدة التأجيل (سواء بالساعات أو الأيام أو الأسابيع).

إن ميزة هذه الطريقة أنها تتيح الفرصة لاعتبار وتصور ما يترتب على الرفض أو القبول.

الإنهاء المشفوع بلغة "والا ..."

هنا تقوم بالتلخيص وتدعو الطرف الآخر لاتخاذ قرار بتاريخ معين، مع طرح مقولة واضحة المعنى تنص على التبعات

التي ستحدث في حالة عدم الوصول إلى اتفاق، والضرر الذي سيلحق بالطرفين من جراء عدم الوصول إلى اتفاق.

إن هذه الطريقة ما هي في الواقع إلا بمنزلة "إنذار نهائي ultimatium"، ولكن من شأنها أن تثير عداوة لدى الطرف الموجهة إليه.

طريقة الاختيار بين اتفاقات بديلة:

هذه الطريقة، لا شك أنها جيدة إذا كان بمقدورك توفيرها وتوظيفها، فهنا تعرض على الطرف الآخر أن يختار بين اتفاقات بديلة وأن يتخذ قراراً بشأن الخيارات المطروحة.

إن الاتفاق قد يكون خطراً:

لاشك أن الاتفاق هو الهدف النهائي لكل مفاوض يدخل إلى عملية التفاوض، والمشكلة التي قد تظهر بعد الاتفاق هي أن هناك من تأخذ نشوة وفرحة الوصول إلى الاتفاق الذي عادة ما يكون نتيجة لجهود مضنية، ولكن في ظل هذه النشوة والفرحة بانتهاء المهام الشاقة والوصول إلى اتفاق قد يظن البعض أنه قد تم الاتفاق على كل الأشياء الهامة، ولكن الحقيقة تقول عكس ذلك؛ ولذا كن حذراً للغاية واهتم تماماً بكل التفاصيل بخصوص ما وافقت عليه.

تأكد من الاتفاق بشأن ما تم الاتفاق عليه:

لا شك أنه من الضروري جداً أن تتأكد الأطراف مما يُعتقد أنه قد تم التوصل إليه وتمت موافقة الطرفين عليه قبل أن تترك مائدة التفاوض، كذلك لا بد من التأكد بأن التفاوض ونتيجته قد تم تسجيله بشكل وافٍ وواضح ففي مثل هذه الإجراءات ما يمنع أي ارتباك أو اختلاف أو عداء بعد انتهاء التفاوض.

وهنا لا بد من تلخيص ما ورد بخصوص كل قضية من القضايا، وأن تتم الموافقة على التلخيص من قبل الأطراف المتفاوضة، وهنا يتم تعريف أي مصطلحات أو نصوص تكون محل اختلاف وتباين في فهمها، وتاريخ المفاوضات يوضح لنا مثل هذه الاختلافات خاصة عندما تكون هناك مصطلحات مطاطة مثل "كاف sufficient" و"معقول Reasonable" و"مناسب Adequate" إلى آخره.

وعلى سبيل تأكيد ما تم الاتفاق حوله ينبغي الشروع في كتابة خطابات الاتفاق توثيقاً لما تم التوصل إليه ويكون ذلك فور الانتهاء من التفاوض.

الاختلاف في التفسير:

إن من تبعات الإخفاق في التأكيد على ما تم الاتفاق عليه،

حتى مع أطراف تثق بهم وتعرفهم جيداً من شأنه أن يجلب أوقاتاً عصيبة تعاني منها. فكثيراً ما يحدث تنازع بين الأطراف عند تطبيق وتنفيذ ما تم الاتفاق بشأنه وهنا تتباين التفسيرات بين الأطراف، وقد تختلط الأمور كثيراً وتختلط مفاهيم "البراءة" من "الكيد" أو "نقض الاتفاق"، أو "الاستغلال".

الاتفاقات لا بد أن توضح بكل التفاصيل الممكنة:

لكي نتجنب مشاكل تباين التفسيرات؛ فإنه من المتعين أن يتم توضيح كل شيء وكل قضية بالتفصيل الكامل الذي لا يسمح بالتباين في التفسيرات، والخلافات التي تنشأ في التنفيذ، ولا بد أن يتم ذلك على مسرح العملية التفاوضية وفي غمارها.

إعادة التفاوض:

إذا ما نشب صراع أو خلاف حاد لم يتم تداركه عند عرض تلخيص لما تم الاتفاق حوله، فلا مانع من إعادة التفاوض من جديد بخصوص القضايا أو البنود موضع الاختلاف أو الصراع حتى يتم التوصل إلى اتفاقات واضحة وجزلية، إن الإخفاق في الوصول إلى تنفيذ مثل هذا الاتفاق قد يكون له عواقب وخيمة للغاية، تماماً كما في حالة أن تحاول تنفيذ اتفاق أو صفقة لم يتم الاتفاق حولها نهائياً.

قائمة لمراجعة البنود الهامة بخصوص الإنهاء والاتفاق:

- قرر أين ومتى تتوي التوقف عن المساومة.
- سل نفسك: هل الأمر معقول؟ هل هو متعجل؟
- هل قاموا بتعريف واضح أو أرسلوا إشارة واضحة بأن عرضك المحسّن من شأنه أن يساعد في التوصل إلى اتفاق بشأن كل القضايا بشكل متكامل؟
(إذا كانت الإجابة بالنفي، فعليك تجميع كل اعتراضاتهم والتفكير فيها قبل أن تقدم أي عروض أخرى).
- أما إذا كانت الإجابة بالإيجاب فعليك التفكير في التنازل الأخير المشفوع بالإنهاء.
- ابدأ طريقة الإنهاء بالتلخيص ثم حاول بعدها الإنهاء بطريقة التنازل النهائي أو العكس.
- إذا قررت أن تطرح عرضاً نهائياً فسل نفسك: هل أنت جاد أم أنك تحاول أن تخدعهم؟.. وتذكر، أن العرض النهائي يزيد من معقولية الطرف الذي يقدمه بقدر كونه رسمياً وبقدر كونه مقدماً من مفاوض ذي مكانة أو تمثيل مرتفع ومن كونه معروفاً ومعروضاً على جمهور كبير، ومن كونه محدداً في الموضوع والتوقيت، أما العروض النهائية الخادعة فإنها تدمر معقولية المفاوض الذي يوظفها في مفاوضاته الراهنة

والمستقبلية؛ ولذا لا تحاول أن تجبر نفسك على القيام بتقديم عرض نهائي وأنت تحت ضغوط عاطفية.

● تذكر: أن طريقة "التأجيل" أو طريقة "التهديد" يستتبع توظيفها مخاطر كبيرة أكثر من استخدام طرق "الإنهاء بالتنازل النهائي" أو "الإنهاء بالتلخيص".

● سل نفسك، إذا ما نجحت عملية الإنهاء، فما الذي تم الاتفاق عليه؟.

● قم بتفصيل الاتفاق.

● قم بوضع قائمة بالنقاط التي تم التفاوض حولها وما يتعلق بها من توضيحات وتفسيرات وفهم.

● حاول أن تمنع الأطراف الأخرى من مغادرة مائدة التفاوض حتى يتم الاتفاق على ملخص ما دار أثناء عملية التفاوض، والنتائج التي تم التوصل إليها، وأن كل ذلك قد تم تسجيله.

● إذا كان هناك اختلاف حول الاتفاق المزعوم فمن المهم أن تعيد عملية التفاوض حتى يتم الوصول إلى اتفاق لا خلاف حوله.

● إذا كان الاتفاق شفهياً، فعليك أن ترسل مذكرة إلى خصمك بما تؤمن بأنه قد تم الاتفاق عليه فور انتهاء الاجتماع.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها:

- عدم القدرة على إنهاء المساومة
- إعطاء تنازلات بسبب فرحة ونشوة اللحظات الختامية من التفاوض.
- عدم القدرة على الحكم الجيد للعروض المقدمة.
- الخداع من خلال العرض النهائي.
- الإنهاء بتنازلات غير مشروطة من جانبك.
- القيام بتقديم تنازلات كبيرة على سبيل الإنهاء.
- عدم تلخيص ما تم الاتفاق حوله.
- القيام بتوجيه التهديدات غير المناسبة باستخدام لغة "وإلا فإنني،"
- عدم تسجيل ما تم الاتفاق حوله بشكل مقبول.
- محاولة الغش عند تسجيل اتفاق مزعوم.