

دور المخادعين!

تقديم:

إن كثيراً من الناس ينظرون لعمليات التفاوض على أنها مجرد "خدع قذرة" يقوم بها المخادعون والمغامرون وعادة ما يخلطون بين ممارسات هؤلاء وتكتيكات التفاوض.

ومع ذلك فإن النصائح التي تقدم بخصوص المخادعين عادة لا تكون مفيدة... لماذا؟

لأن المفاوضات في طبيعتها ما هي إلا سيناريوهات غير مكتوبة وتفاعل ديناميكي للغاية لا تحكمه قواعد محفوظة؛ ولذلك فلقد أخفقت تلك البرامج التدريبية وتلك الكتب وأفلام الفيديو والسمنارات الخاصة بالمخادعين في عملية التفاوض لعدة أسباب أهمها:

● أن المعايير التي استخدمت ما هي إلا نظريات معيارية لا تنطبق مع حالات التطبيق المختلفة.

● أنها تفتقد لمفهوم الموقف والسياق المحدد، فما يحدث وينفع أن يحدث في سياق ما قد لا يحدث في سياقات أخرى بالأسلوب نفسه.

كما أن المشكلة تكمن في أن بعض هذه البرامج تقدم عن المخادعين وأساليبهم، وكما أنها تجيز أن تكون أحدهم بدلاً من أن تكشفهم، وتكتشف كيف تتعامل معهم بشكل احتوائي وإيجابي، فلا شك إذن أن هناك فرقاً كبيراً بين تعريف وتحديد أساليب وطرق المخادعين التي قد يستخدمونها ضدك، وبين أن يتم تشجيعك على توظيف مثل هذه الطرق والأساليب في مفاوضاتك.

فذلك المفاوض المخادع عندما تكتشف طبيعته وتوضح له ذلك بطريقة أو بأخرى، فإنك في الواقع قد قمت بتحبيده وإثائه عن ممارسة خداعه معك، بل أكثر من ذلك فإن محاولاته بعد ذلك لاستخدام الخداع إنما تكشف في الواقع عن أسلوبه ونواياه "الحمراء".

دور المخادعين:

إن كل المفاوضين المخادعين يهدفون إلى إحداث تأثير على إدراكك لقوتهم التفاوضية مقابل قوتك، أي محاولات اقناعك بأنهم أصحاب اليد العليا في التفاوض لمركزهم التفاوضي "القوي".

فإن إدراكك لقوة هؤلاء وتوقعاتك للنتائج المحتملة من التفاوض يرتبطان ببعضهما.

■ فكلما أدركت أن قوتهم بالنسبة لك أقل من قوتك فإن توقعك للنتائج التفاوضية، يكون لصالحك.

■ وكلما أدركت أو اقتنعت أن قوتهم تفوق قوتك فإن توقعاتك بخصوص النتائج التفاوضية، لن تكون في صالحك.

إذن فالمفاوض المخادع يكافح حتى يؤثر على مفهومك لقوته بحيث تفتتج أن لديه أوراقاً كثيرة في يده، وأن له مصادر قوة متعددة تفوق ما تملكه، بحيث تفهم بوضوح أو ضمناً أن نتائج التفاوض من شأنه أن يعكس قوة كل منكما النسبية.

وهنا عدة إدراكات لدور القوة (Power) وهي كالآتي:

■ فإن قوتك/قدرتك قد لا تكون بيدك ولا تأثير لها في الغالب في مواقف بعينها، وعادة ما تستسلم في مثل هذه المواقف وبسرعة، ومثال ذلك، عندما تذهب إلى "السوبر ماركت" لتتسوق أساسيات المنزل واحتياجاته اليومية.

■ تكون قوتك متوازنة مع قوة الطرف الآخر في مواقف أخرى متوازنة، وعادة ما تحدث المقايضة بينك وبين الطرف الآخر.

■ قد تفوق قوتك قوة الطرف الآخر، وهنا من المحتمل أن تفرض ما تريده، وتجبر الطرف الآخر على الخضوع لرغبتك ومطالبك.

وهنا يقول هذا الطرف الآخر: لماذا أتفاوض إذا لم يكن لي أي اختيارات.

مراحل السيطرة المخادعة على ساحة التفاوض:

إن كل المخادعين الذين يحاولون السيطرة على ساحة التفاوض، عادة ما يفعلون ذلك من خلال ثلاث مراحل أو مهام تفاوضية هي:

■ مرحلة السيطرة/الهيمنة عليك.

■ مرحلة تشكيل ملامح الصفقة وسماتها المرجوة من التفاوض.

■ مرحلة إنهاء عملية التفاوض.

المرحلة الأولى: الهيمنة والسيطرة عليك Dominating

في هذه المرحلة، يحاول المفاوض المخادع أن يهيمن عليك ويهيمن كذلك على إجراءات وخطوات عملية التفاوض. فإذا تمكن من هذا ولو بشكل أولي، فإنه يتمكن من توجيه مسار عملية التفاوض ويعرضك إلى ضغوط نفسية كبيرة.

ولكنك إذا علمت أن هدفه هو السيطرة والهيمنة فعليك أن تتسلح بكل ما يمكنك حتى لا يكون لهجومه وأدواته الشرسة التأثير عليك.

وهنا قد تجده يفعل الآتي:

الإصرار على الشروط المسبقة للتفاوض

وهنا يجب عليك أن تقرر إذا كنت راغباً في قبول مثل هذه الشروط المسبقة وما الذي تقبله منها وما الذي ترفضه، وما هي الشروط المسبقة؟ فهذا من شأنه أن يحتوي على مساحة المناورة التي كان يريد أن يؤسسها بتلك الشروط المسبقة ويحرمك من وجود المساحة نفسها لك.

ربما تجده، كذلك، يعلن عن أن بعض القضايا غير قابلة للتفاوض.

والقضايا التي قد تثار على أنها غير قابلة للتفاوض من الممكن أن تُقسم إلى قسمين هما:

(١) قضايا بالفعل قد تكون غير قابلة للتفاوض بطبيعتها.

(٢) قضايا مفتعلة، الهدف من إثارة عدم التفاوض بخصوصها هو إضعاف موقفك التفاوضي.

وهنا يصح أن تراعى النواحي العاطفية التي تكون قد أثرت في قرار الطرف الآخر، لجعل بعض القضايا غير قابلة للتفاوض (خاصة غير المفتعلة)، ولكن عليك أن تؤكد قناعتك أن كل القضايا لا بد وأن تكون مطروحة للوصول إلى صفقة

متكاملة في نهاية الأمر، ولكن عليك أن تؤجل البت في هذه القضايا حتى تستكشف ما يحدث بخصوص القضايا التي يتم التفاوض بشأنها، وبمنطلق ومعيار التقدم في التفاوض بخصوص هذه القضايا يمكنك أن تعود مرة أخرى لموضوع "القضايا غير القابلة للتفاوض" على أساس أنها العقبة الوحيدة القائمة في وجه الوصول إلى اتفاق نهائي.

ربما تجده يحاول أن يحدد أجندة التفاوض وترتيبها وتوقيتها وذلك من طرف واحد.

إن محاولة السيطرة على أجندة التفاوض ووضعها وتحديد القضايا وترتيبها وتوقيتها يُعد من الأدوات الأساسية لإحداث الهيمنة في عمليات التفاوض، وفي التفاعل بصفة عامة.

وهنا يجب عليك ألا تخضع لممارسة هذا الأسلوب، بل عليك أن تشترط الصياغة المشتركة للأجندة، سواء كانت أجندة تفاوض أو حتى اجتماع تحضيرى، فعادة ما يتحكم الطرف الآخر وسيطر من البداية ومن أول فعل، وهو وضع الأجندة، ويكون انتصاره وفوزه في هذه الجولة -عادة- بسبب أن الطرف الآخر لم يكن فاعلاً بل جلس سلبياً تاركاً الملعب للطرف الآخر، أي أن المباراة كانت من طرف واحد، كما يطلق

في مباريات الألعاب الرياضية عندما يفوز طرف بسبب عدم ظهور الفريق الآخر (By deferent).

■ ربما تجده يتصرف باستفزاز وعدوانية المفاوض ذي الأسلوب الأحمر.

لا تتس أننا يمكننا أن نتعامل مع هذه النوعية باستخدام الطرق التي تعرضنا لها تفصيلاً في الفصل (٨)، وكما ذكرنا فلا فائدة من توجيه التهديدات مقابل التهديدات؛ لأن هذا من شأنه ارتفاع مستوى الولاء للعواطف، خاصة للشخص المستفز/العدواني، إن من أكثر الطرق تأثيراً وفعالية في مواجهة التهديد هي تجاهله، خاصة إذا كان مصحوباً من قبل الطرف الآخر بتاريخ محدد، فإن مرور هذا التاريخ دون خضوعك (ولا انفعالك) يدل على أنك لم تستجب للتهديدات.

■ قد تجده، يعبر عن احتقاره لك ولمنتجاتك ولأعمالك وآرائك.

هنا نعرف أن هدفه من مثل هذه الأفعال هو استفزازك حتى تصل لمرحلة الغضب، أو التقليل من شأنك ومن قدراتك التي تمتلكها. فإذا عرفت أن هدف المفاوض المخادع هو -دائماً- التأثير على إحساسك بقدرتك الحقيقية، فإن عليك

أن تجرده من أسلحته، وذلك بالأ تترك لهذه الأفعال أي تأثير عليك.

■ ربما تجده، يحاول التأثير سلباً عليك لترسيخ قناعات لديك عن قوته باستخدام مُعينات الديكورات، المكاتب الفخمة، دلائل القوة المختلفة، أن يحتلق ظروفأ مُدلة عند لقاءك (كأن يعتذر في منتصف اللقاء لمواعيد "هامة" (أي أهم من لقاءك به)، أن يجعلك تنتظره طويلاً خارج مكتبه، إلخ.

وهنا يجب عليك أن تتذكر وتقول لنفسك: "ليس كل ما يلمع ذهباً"، لأنك إذا خُدعت بكل ما أظهره من مظاهر فقد تقول لنفسك: أين أنا من كل هذا البريق وتلك القدرات التي لديه، لعلي إذن أبدأ بالتفاوض معه بشكل لين وسهل، ولا أطلب منه الكثير (فلا مقارنة بميزان القوة بيننا)، وهنا تكون قد أخطأت خطأً كبيراً وتنازلت قبل أن يبدأ التفاوض. أو على الأقل قد تبدأ التفاوض بما هو أقل مما كنت قد انتويت عليه من قبل.

المرحلة الثانية: التشكيل Shaping

أثناء هذه المرحلة الثانية، يسعى المفاوض المخادع لتشكيل الصفقة وملاحمها بالطريقة التي يريد؛ لتكون في صالحه في نهاية الأمر، فمعظم الصفقات يمكن تشكيلها بعدة طرق

بحيث تتوافق كل سمة منها مع ما يريده المفاوض المخادع كي لا يحصل الطرف الآخر على أشياء مقابل الأشياء التي يحصل عليها هو.

والمخادعون هنا يمكن تصنيفهم إلى ما يلي:

الشخص الشديد/الشخص اللين Tough guy/Soft guy

لا يتطلب الأمر هنا وجود شخصين لأداء المباراة، ولكنه شخص واحد يجيد التنقل بين الشخصين أو الدورين دور الشديد ودور اللين، ولكنه بشكل ملحوظ لا يظهر فيه "التمثيل"، فهو يقول: إنه معك وبجانبك، وهنا تقطع من هنا ومن هناك في الصفقة لتعطيته، وهو يحرك كل القنوات لديك لتفعل ذلك طواعية، أو بناء على إصراره. حينما يقتنعك أنه لا بد وأن يرضي أطرافاً أخرى يعمل لصالحها.

وعليك لمواجهة هذا النوع من المفاوضين، أن تكون ذلك المفاوض الشديد اللطيف معاً، بأن تظهر له أنه من المتعين عليك أيضاً أن ترضي أطرافاً أخرى يصعب التعامل معها؛ لذلك فإن عليه أن يعطيك شيئاً في الصفقة، وأن المقايضة لا بديل عنها، ويمكنك أن توظف المسرح مع هذا المفاوض كي تنقل إليه رسائل الواضحة التي تتطلب شيئاً مقابل شيء.

شرائح السجق (Salami)

إن عملية التشكيل التي تشبه تقطيع "لحم السجق" إلى شرائح رفيعة، هي عملية قد يلجأ إليها المفاوض الخادع عندما يفشل في الحصول على كل شيء دفعة واحدة، فهو يريدك أن تعطيه الأمور شيئاً صغيراً فشيئاً آخر دون أن تشعر وأن توافق على الأمور بنفس الطريقة.

ولكن لمواجهة هذا الأسلوب عليك بانتهاج الأسلوب نفسه، فهذا التحرك البسيط يكلفهم تكلفة قليلة والتحرك الأكبر يكلفهم أكثر وهكذا.

عندما تدخل الصفقة مرحلة التنفيذ، من الممكن أن يأخذ أسلوب تقطيع السجق إلى شرائح دقيقة شكل الدائرة المفرغة، وأحياناً يطلق عليه لفظ "القضم القليل للطعام Nibbling"، هنا يحاول المفاوض الآخر أن يقوم بلىّ معاني الصفقة، وإبعادها عن الشروط التي بُنيت عليها عملية وناتج المفاوضة الأصلية.

فعلى سبيل المثال، إذا كان من المفترض في الصفقة أن تتلقى حقوقك في الصفقة كل ثلاثين يوماً، إذا بهم يعطونك حقوقك كل أربعين يوماً، فإذا تفاضيت عن هذا ولم تطالب بالدقة في التوقيت من أول وهلة، ويكون لك وقفة معهم، فإنهم سوف يعدون الأمر حقاً لهم بمرور الوقت وهذا يفقدك عشرة

أيام دون وجه حق، الطريقة المثلى هي إيقافهم، لأن أسلوب "القضم هذا" سيستمر في نواحٍ وسماتٍ أخرى في الصفقة بمرور الوقت وعدم وقوفك في وجه الانتهاكات الصغيرة لتصبح بعد ذلك انتهاكات كبيرة، لك أن تقف في وجههم وتطبق شروط الجزاء المتفق عليها.

■ الإضافات (Add-on) (الإضافات غير المباشرة/غير الملحوظة).

هناك أسلوب آخر عادة ما ينتهجه المفاوض المخادع وهو قيامه بإضافات هنا وهناك، فبعد الاتفاق على الأسعار والوصول إلى سعر معين تتم بناءً عليه الصفقة، تجد هذا المفاوض يقوم بالإضافات (دمغة - رسم بأي مسمى).

(كما في واقعنا العربي عندما يعطيك البائع الباقي كبريت أو ملابس، إلخ، وليس لعدم وجود فكة ولكن لزيادة سعر السلعة والاستفادة غير المشروعة)*.

عندئذٍ يرتفع سعر التكلفة بشكل قد يكون مبالغاً فيه بعد فترة قليلة.

إن هذه الطريقة (طريقة الإضافات غير المرئية/الملحوظة) من أكثر الطرق المستخدمة من قبل المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي (Covert Red Alegotiatov).

* ملحوظة للمترجم: ما بين القوسين هو إضافة توضيحية.

فعادة ما تكون هذه الطريقة غير ملحوظة ومُريحة للغاية وميزاتها أن تصبح رخصة لجمع المال إذا ما استقرت دون اعتراض عليها.

والعلاج، هو الوقوف بحزم في مواجهة أي انتهاك، والأهم أن تكون متيقظاً أثناء عقد الصفقة، حتى تكون على دراية بالبنود التي سيساء تفسيرها وتتيح مثل تلك الانتهاكات عند التنفيذ.

الجبهة الروسية Russian Front

المقصود بهذا الأسلوب لتشكيل ساحة التفاوض هو تقديم عرضين كل منهما أسوأ من الآخر، ولكن أحدهما غير مقبول على الإطلاق كأن يقال لك اذهب إلى الجبهة الروسية، (كان الأمر فيما يتعلق بالحرب العالمية بشعاً، فكان من يُطلبُ منه أن يذهب إلى هذه الجبهة إنما يذهب للتعاسة بعينها)، فهنا تحاول تجنب هذا البديل ولا يكون أمامك إلا بديل آخر ولكنه أقل سوءاً.

والاستجابة الفعالة المؤثرة في مواجهة هذا الأسلوب هو أن تقوم بتقديم اختيارات (options) معقولة أخرى.

وفي النهاية من المهم وأنت تجابه كل الطرق والأساليب التي ذكرناها، ويقوم بتوظيفها المفاوض المخادع، فإن عليك

بادئ ذي بدء أن تحدد نوعية الطريقة والسلوك الذي ينتهجه المفاوض المخادع، وتتعرف على طبيعته، ثم تقوم بتحجيده واحتواء ومواجهة طرائقه وأساليبه كما أوضحنا آنفاً.

المرحلة الثالثة: إنهاء الصفقة Closing

في المرحلة الثالثة وهي مرحلة إنهاء الصفقة، يعمل المفاوض المخادع على أن يُنهي الصفقة بشروطه وطريقته. وهنا تجده يستخدم أساليب الضغط المعتمدة على الوقت، كأن يقنعك بأن الفرصة مثلاً ستفوتك إذا ما لم توقع العقد معه بعد يوم أو الليلة أو شيء من هذا القبيل.

كذلك فإن هناك عاملاً مهماً في عملية التفاوض هو أنها تأخذ الكثير من الوقت والجهد، فهنا يلعب ذلك المفاوض على وتر الإطاحة بكل ما بُذل من جهد ووقت إذا لم يتم الاستجابة لشروطه، وهنا تكون لديك قناعة بخسارة كبيرة إذا تمت الإطاحة بكل الوقت والجهد اللذين بذلا دون اتفاق.

إن الصفقات السريعة (المتسارعة بمعنى أدق) هي صفقات سيئة، ودائماً لا يسارع في إيقاع إنهاء الصفقة إلا من تكون المصلحة في ذلك له هو فقط.

والمفاوض المخادع يستخدم في هذه المرحلة الأدوات والأساليب الآتية:

■ قد تجده يطلب "اقتسام الخلافات"

أي أن تذهب إلى منتصف الطريق معه، بمعنى أن يتحرك كل منكما نحو منتصف الطريق، حتى تصلا إلى حل وسط عادل، ويا له من مطلب عادل في ظاهره، ولكن منتصف الطريق الذي يعنيه هو أقرب إلى المخرج الذي حدده هو من العملية التفاوضية، ويكون قريباً من المدخل الذي دخل به إلى العملية التفاوضية، بينما يكون بعيداً عن مدخلك، وبعيداً عن المخرج الذي كنت ترغب أن تنتهي عنده العملية التفاوضية.

■ قد تجده يدعي القول، "إما نَعَم الآن وإما لا إلى الأبد"

هنا يوظف المفاوض المخادع هذه الطريقة، عندما يجد أنك قد أدركت أن هذه هي الفرصة الأخيرة لك لتحصل على الصفقة، هنا عليك أن تسأل لماذا تعد هذه الفرصة الأخيرة، وهنا قد تجد في إجابته مفاتيح تكشف عن حقيقة معقولة ما يذهب إليه.

■ الإنهاء بالتهديد بلغة "وإلا فلا.."

هناك من يوظف طريقة التهديد، كطريقة لإنهاء عملية المفاوضات والوصول إلى اتفاق وذلك باستخدام لغة.

■ "إما أن تقبل هذا، أو أنا مضطر إلى.."

وهنا يكون الأمر بمنزلة تهديد، وفي هذه الحالة عليك أن

تتأكد أولاً من معقولية التهديد، وأنه يملك تنفيذهُ فعلاً (أي أن الأمر ليس "تهويشاً")، فإذا كان كذلك عليك أن تختار، وبوسعك أن تتجنب هذا الموقف كله، بأن تفتح أثناء عملية التفاوض كل الهوامش والأرضيات التي تتيح لك خيارات متعددة، وهذا من شأنه أن يقطع الطريق من البداية على المفاوض الآخر فيمنعه من استخدام أساليب التهديد هذه معك.

من المعروف أنه كلما استطعت أن توزع خياراتك كان موقفك التفاوضي أقوى، وكلما تعرفت على المفاوض المخادع الذي يشاركك المفاوضات عرفت كيف تتعامل معه بطريقة أفضل، أي بالطريقة التي تناسب التعامل الإيجابي والفعال معه.

قائمة لمراجعة البنود الخاصة بالتعامل مع المفاوض المخادع:

- إن كل مفاوض مخادع له طريقة إيجابية لمواجهة والتعامل الفعال معه.
- إن مجرد أن تعرف أن المفاوض الذي أمامك هو مفاوض مخادع فقد بدأت الطريق لنزع أسلحته منه.
- عليك أن تتجنب التفاوض مع من يعرف عنهم أنهم مفاوضون مخادعون، خاصة إذا كنت تنشُد علاقة أو تعاملات طويلة الأجل بطبيعتها.

- إن المفاوض المخادع دائماً ما يحاول تشكيل ذهنك ومدركاتك بخصوص القوة أو القدرة المبالغ فيها التي يمتلكها.
- لاحظ أن ناتج العملية التفاوضية يتأثر بتوقعك وبيادراكك لقوة الخصم.
- حاول اختبار ومراجعة تلك التغييرات التي تحدث في إطار مدركاتك للأحداث والأفراد.
- عرف وحدد أي مرحلة من المراحل الثلاثة تكون بصددتها؟ مرحلة الهيمنة، مرحلة التشكيل، أم مرحلة الإنهاء؟
- تجنب أن تؤدي أدوار المفاوض المخادع أو المقامر، أو أن تمارس الخدع القذرة، أو تكون غير أمين في مفاوضاتك.