

الآمال العظيمة

ماكس إتش. بازمان

كم من المرات سمعت صديقاً أو زميلاً يشير إلى عقدٍ ما على أنه «في الجيب»، ليكتشف فيما بعد أن الصفقة لم تتم؟ يتبين دائماً أن هناك سبباً وجيهاً وراء انهيار عملية تفاوضيةٍ ما. ومع ذلك، تبقى الحقيقة أن معظم المفاوضين يكونون مفرطين في الثقة، فيما يخص فرصهم في الوصول إلى اتفاق. وفي أثناء المساومة فيما يخص الأمور المالية، يبالغون على نحو نمطي في تقدير قدرتهم على جعل منافسيهم يوافقون على سعرٍ مرغوبٍ به.

يتسبب الإفراط في الثقة، وهو نزعة إدراكية شائعة، بامتلاكنا آمالاً عالية بالنجاح على نحو غير واقعي، سواءً في التفاوض أم في عدة أوجه أخرى من الحياة. يشرح عالم النفس أموس تفرسكي ودانييل كانيمان الإفراط في الثقة من منظور مفهوم المُرتكز. عند تقييم وضع

ما نبدأ بما نعتقد أنه صحيح (في التفاوض، يكون ما نعتقد أن الطرف الآخر سيجده مقبولاً)، وعلى نحوٍ غير ملائم نبتعد عن ذلك المُرْتكز، متجاهلين المجال الواسع من النتائج المحتملة. إن الفشل في تعديل التقدير الناجم عن مُرتكز مُتحيّز يقودنا إلى الاعتقاد الزائف: أن تقديرنا الأصلي سيكون صحيحاً مع احتمال تحقيق الهدف.

في المقالات الماضية، اكتشفنا نزعات إدراكية مُختلفة تُؤثّر في التفاوض. لماذا يكون من الصعب أن تهتز الاختصارات الذهنية المفترطة؟ أحد الأسباب هو الإفراط في الثقة. يمكن لتأثيرات العديد من النزعات الحدسية أن تتضاعف بسرعة متعاطمة، وتجعل ثقتك بأحكامك غير منطقية على نحوٍ متزايد. بوضوح، يشتمل الإفراط في الثقة أغلب الأحيان فيما يخص أموراً بسيطة أو صعبة - وهذه أخبار سيئة للمديرين الذين يخوضون مفاوضات معقدة، وتتضمن قيمة مالية كبيرة.

هل تظن أنك بمنأى عن الإفراط في الثقة؟ اختبر نفسك بهذا الاختبار الصغير.

يوجد في الأسفل قائمة لمقادير غير أكيدة، جرى تعديلها من بنود وردت حديثاً في فهرس مجلة هاربرز ماجازين Harper's Magazine's دون باختصار على ورقة منفصلة تقديرك الأفضل لمقدار كل بند، ثمّ ضع حداً أدنى وحداً أعلى حول تقديرك، وهكذا تكون واثقاً بنسبة 98% أن المجال الذي وضعته يُقارب المقدار الفعلي.

لا تبحث عن أي معلومات فيما يخص هذه البنود، ولا تنظر سلفاً إلى المقال.

أ- في عام 2003، مقدار المعونات المالية الحكومية السنوية لصيد السمك على امتداد العالم.

ب - في عام 2001، عدد الأولاد الأمريكيين تحت سن الثامنة عشرة، الذين يُصبحون مدخنين منتظمين كل يوم.

ج- إجمالي الناتج المحلي عام 2002 في ليبيريا.

د- ترتيب جودة مياه بلجيكا بين 122 بلداً جرى تقييمها من الأمم المتحدة.

هـ - الكلفة التقديرية لتلقيح 745,000 طفل ماتوا على امتداد العالم، لإصابتهم بمرض الحصبة في عام 2001 حسب منظمة الصحة العالمية.

و- متوسط مرتب مُشرّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ز- متوسط المبالغ المالية التي أنفقت للضغط والتأثير في مُشرّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ح- في عام 2000، إجمالي المبالغ المالية التي فقدت أثرها وزارة الدفاع الأمريكية، حسب تقرير المفتش العام للوزارة.

ط - مجموع الأموال التي يدين بها منتهكو قانون السندات المالية للحكومة الأمريكية ما بين عامي 1995 و 2001.

ي - ترتيب هنغاريا بين الأمم التي من المُحتمل جداً لسكانها أن يُصابوا بالبدانة.

كم من المجالات العشرة التي وضعتها سيُحيط فعلياً بالمقايير الحقيقية؟ انظر إلى الجدول في نهاية الفصل للحصول على الأجوبة. إذا كنت قد حددت مجالاتك بحيث كنت واثقاً بنسبة 98%، فإنه يجب عليك أن تتوقع أن تنتزع تقريباً 9.8، أو 9 إلى 10 من المقايير على نحوٍ صحيح.

كيف كان أداؤك؟ إذا أحاطت مجالاتك 9 أو 10 من المقايير الصحيحة، إذا أنت كنت واثقاً على نحو مناسب بقدرتك على التقدير. أما إذا كنت مثل أغلب الأشخاص، فأنت أحطت بما بين ثلاثة (30%) وسبعة (70%) من المقايير، برغم كونك واثقاً 98%. بكلماتٍ أخرى، إذا كنت مثل أغلب الأشخاص، فإنك لم تؤدّ على نحو جيد جداً.

من المحتمل أننا نكون مفرضين في الثقة في تقدير
موقف فريق ثالث حيادي واحتمال أن
الفريق الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

ربما تعتقد أن هذا الاختبار كان غير عادلٍ -ومع ذلك، من هو الذي يبقى على اطلاع على الإعانات الحكومية العالمية لصيد الأسماك أو موارد بلجيكا من المياه؟ هنا تماماً بيت الصيد. عندما تكون غير واثق بشيء ما، اعترف بذلك! إن أولئك الذين يؤدون جيداً في الاختبار يُقروُن بعدم توثقهم من المعلومات. ومع شعورهم أن تخميناتهم بعيدة عن الواقع، يتجنبون تقديم جواب قاطع على رهاناتهم بإحاطة تقديراتهم بمجالٍ عريضٍ جداً.

إن الثقة المفرطة بالنفس هي نزعة إنسانية أساسية، وبالكَاد تكون مقصورة على التوقعات بإنجاز عالٍ في الاختبارات التافهة. وهي شائعة على نحو خاص في مكان العمل؛ فقد جرى ملاحظتها بين أفراد من القوات المسلحة، وعملاء وكالة الاستخبارات المركزية، والمديرين التنفيذيين، وشركاء تدقيق الحسابات، والمُفاوضين، وفي أشخاص يعملون في مهن عديدة أخرى، نعتمد عليهم للحصول على معلومات دقيقة.

الإفراط في الثقة في العمل

ربما تسأل نفسك: إذا كان الإفراط في الثقة شيئاً سيئاً بالضرورة. ومع ذلك، ربما أعطاك الإفراط في الثقة الشجاعة للمجازفة في أمور مهمة، وساعدك على تطوير قدراتك، وأوصلك إلى النجاح في ميادين عديدة. يمكن أن تكون الثقة غير المبررة مفيدة حقاً في

بعض الظروف. لكن فكر في النتائج العكسية المحتملة للثقة المفرطة في العضلات الآتية في مكان العمل:

1- أنت المستشار القانوني الرئيس لشركة مهددة بدعوى قضائية قد تكلفها ملايين الدولارات. تشعر بالثقة بنسبة 90% أن الشركة لن تخسر الدعوى في المحكمة. هل هذه الدرجة من اليقين كافية بالنسبة إليك، لكي تنصح برفض تسوية خارج المحكمة؟

الآن، افترض أنك تعلم أنه إذا خسرت القضية فإن شركتك ستعرض للإفلاس. وبناءً على هذه المعلومات الجديدة، هل لازلت تشعر بالارتياح فيما يخص تقديرك القائم على ثقة بنسبة 90%؟

2- إن شركتك هي المصدر الرئيس لقطعة مهمة لشركة صناعة سيارات. في السنوات الأخيرة، بلغ عقدك مع المشتري 300 مليون دولار سنوياً. وهذه السنة، عرضت شركة السيارات العقد على المزاد، وقد قدمت سبع شركات عروضاً. مع توثقك أن منتجك هو الأفضل في السوق، قمت بزيادة سعرك على نحو طفيف عن السنة الماضية.

تشعر بالثقة بنسبة 80% بأنك ستكون المزايد الرابع -لكن إذا خسرت، فإنه يجب على شركتك أن تغلق أحد المعامل، وتسرح 1500 عامل من العمل. هل ما زلت متفائلاً بقدرتك على كسب المزاد؟

تثبت هذه الأمثلة المشكلات الخطرة -الإفلاس، تسريح العمال، خسارة المصداقية الشخصية- التي يمكن أن تنتج عن ميلك إلى الثقة

المفرطة. في الوقت الذي تكون فيه الثقة بقدراتك أمراً ضرورياً لتحقيق الإنجازات في الحياة، فإن الثقة المفرطة يمكن أن تعيق صناعة القرار المهني الفاعل.

عندما تنقف الثقة المفرطة في وجه التفكير والتحليل العقلانيين، يمكن أن يكون لها عواقب مدمرة.

يقدم دوري كرة البيسبول مثلاً تخطيطياً للإفراط في الثقة على أرض الواقع. فعندما يختلف فريق بيسبول مع أحد اللاعبين حول التعويض، هناك نظام يدعو كلاً من اللاعب والمالك إلى تقديم عروض نهائية إلى مُحكِّم. في عملية تحكيم العرض النهائي، يُطالب المُحكِّم بمقارنة العروض وقبول وجهة نظر أو أخرى؛ التسوية غير مسموح بها. بالنسبة إلى كلٍّ من المالك واللاعب، يكون الهدف الاقتراب أكثر على نحوٍ طفيف من المنافس إلى تصور المُحكِّم لسلة التعويض المناسبة.

سألت أنا ومارغريت نيل المتفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي أن يُخمنوا احتمالية أن يقبل المُحكِّم عرضهم. ولأن المُحكِّم عليه أن يقبل عرضاً بكلّيته من عرضين، فإن الاحتمالية الكليّة أن يجري قبول عرض بعينه كانت 50% نموذجياً، قدّر المفاوضون أن عروضهم النهائية لديها فرصة 68% لاختيارها من قبل المُحكِّم. هم اعتقدوا أن عروضهم تملك احتمال نسبته 18% أكثر للقبول مما يمكن فعلياً أن يكون صحيحاً.

ربما نكون مفرطين في الثقة في تقدير كل من موقف طرف ثالث محايد، واحتمال أن هذا الطرف الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

تقلُّ هكذا ثقة مفرطة بالنفس من الحوافز للقيام بتسوية. على كل حال، إذا كنت واثقاً أنك ستربح، فلماذا تهب أي شيء؟ إن الفشل في إنجاز مقايضات حكيمة أو حلول وسط حكيمة غالباً يقود إلى الإحباط على طاولة التساوم.

اكبح إفراطك في الثقة

إن الموضوعية هي المفتاح لتخفيف الإفراط في الثقة. ففي التحكيم، على سبيل المثال، كلما كان تقييمك عرض منافسك وموقف المحكم موضوعياً أكثر، جُهزت على نحو أفضل لاستعمال هذه المعلومات إستراتيجياً.

كيف بإمكانك تحسين موضوعيتك؟ أولاً، إليك بعض الأخبار الجيدة: إن التدريب البسيط حول وجود الإفراط في الثقة يكون خطوة كبيرة باتجاه تخفيف هذه النزعة. في دراسة بحثية، دربتُ أنا ومارغريت نيل مجموعة من المفاوضين حول مخاطر الإفراط في الثقة، ولم تمنح مجموعة أخرى أي تدريب على الإطلاق. وانخرط كل المفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي. بالنظر إلى المفاوضين المدربين، كان المفاوضون غير المدربين واثقين على نحو غير معقول في حكمهم

وكان احتمال لجوئهم إلى التسوية والوصول إلى اتفاق قبل عملية التحكيم أقل على نحوٍ ذي معنى.

ما المعنى المتضمن؟ ببساطة عبر قراءة هذا العمود، ربما تكون قد خففت سلفاً ميلك إلى الإفراط في الثقة. لكن النزعة تكون راسخة على نحو عميق، وهذه فقط خطوة أولية صغيرة. إليك بعض الطرق لتحسين أدائك التفاوضي.

اعتنق الشك

مع ازدياد موضوعيتك، سيزداد شكك حول احتمال نجاحك. يقبل المفاوضون الناجحون الشك على أنه جزء تكاملي من عملية صناعة القرار. مع الإقرار بشكك الخاص حول المستقبل وحول موقف الطرف الآخر، ستصبح أكثر استعداداً لاقتراح ذلك النوع من التسويات التي تقود إلى اتفاق مفيد للطرفين وقبوله.

استعن بطرف ثالث

في عملية التوسط التي يقوم بها طرف ثالث، تستأجر الأطراف المتنازعة وسطاء محترفين ليساعدوهم على الوصول إلى اتفاق طوعي. يركّز الوسطاء غالباً على تخفيف ثقة المفاوضين في «صحة» مواقفهم. هذه الإستراتيجية مفيدة أيضاً خارج سياقات الطرف الثالث الرسمي.

في أثناء تحضيرك عمليةً تفاوض مهمة، اسع وراء نقد موضوعي لخطئك من قبل ناصح مُتجرّد. يمكنك أن تستأجر مستشاراً محترفاً، أو تتحدث مع زميل لك في شركة أخرى على نحو غير رسمي، أو اطلب مساعدة صديق تثق أنه صريح وصادق معك. سواء قدم الطرف الثالث نصيحته مقابل أجر أو من دون مقابل، فإنه من الأساسي ألا يكون له حصة أو نصيب في نجاحك. قليلون هم المفاوضون الذين يتكلفون عناء الاستعانة بناصح.

اكتب أخطائك بالتفصيل

عند عدم وجود ناصح أو عدم ملاءمته، كما يحدث في العديد من العمليات التفاوضية بين المشتري والبائع، يوجد طرق أخرى لتخفيف إفراطك في الثقة. إحدى الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في الدراسات البحثية تتضمن الطلب من الأشخاص تفسير لماذا تكون أحكامهم خاطئة ربما، أو على الأقل غير صحيحة إلى حد بعيد. إن لفت اهتمام الأفراد إلى الأخطاء الواضحة يمكن أن يقودهم إلى تفكير أكثر وضوحاً حول التفاوض الذي ينتظرهم.

يمكنك أن تُجرّب هذه الإستراتيجية بنفسك. قبل أي عملية تفاوضية، اسع وراء بيانات يمكنها أن تقودك إلى مراجعة خطئك. ابحث في موقف الطرف الآخر، وكذلك الأشخاص الذين كانوا في

مكانك في الماضي القريب. لا تنظر فقط إلى الجانب المضيء - بل خذ في الحسبان الضربات المحتملة ضدك أيضاً. مع الإقرار بوجود نقاط ضعف تفاوضية لديك وقبولها، ستزيد من احتمال أن تقترح عرضاً مقبولاً من الطرف الآخر. ومع تقدم المحادثات، سيكون تحديث الآراء المفردة في الثقة أكثر صعوبةً.

في بعض السياقات، تكون الثقة المفردة شيئاً ثميناً، فهي تحفزنا على القيام بتغييرات مفيدة في حياتنا، وتجعلنا نُثابر في المواقف الصعبة. لكن عندما تقف الثقة المفردة في وجه التفكير والتحليل العقلانيين يكون لها عواقب مدمرة. عبر حماية نفسك من الثقة المفردة، سيتحقق لك ثقة بالنفس صحية ومفيدة في قدراتك التفاوضية.

الأجوبة

- | | |
|--------------------|------------------|
| أ. 15 مليار دولار | و. 30,300 دولار |
| ب. 3,000 | ز. 130,000 دولار |
| ج. 560 مليون دولار | ح. 1.1 تريليون |
| د. 122 | ط. 3.1 مليار |
| هـ. 558,750 دولار | ي. 3 |