

## مقدمة



عندما تفكر في كلمة «تفاوض» ما الذي يخطر ببالك؟ هل تتخيل فريقين من الأشخاص رفيعي المستوى المتسمين بالعدوانية جالسين إلى طاولة ضخمة الواحد قبالة الآخر، مُتسلحين بمحفظات أوراق ووثائق وملفات معقدة مفصلة؛ عازمين كلاً على خداع الآخر؟ لا بد وأن بعض المفاوضات تجري في مثل هذا الجو، وتُسم بمثل هذه التنافسية العدائية، لكن المفاوضات الأنجح هي تلك التعاونية التي تجري في ظلّ التسليم جدلاً في أن العلاقة بين الأطراف المتفاوضة مهمةٌ أهمية تفاصيل الصفقة المتفاوض عليها.

إن المفاوضات التي تصون العلاقات تُثمر نتائج قيّمة في مجال الأعمال، وهي تُمكنك من:

- التوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات.
- بناء مهارات تجعل مفاوضاتك المستقبلية أكثر سهولةً ونجاحاً.
- تمتين علاقات العمل القيّمة.
- الحيلولة دون تصعد النزاعات بين الأفراد.
- عقد صفقات تعود بالنفع على شركتك وشركة الطرف الآخر.

وعلى العكس من ذلك، فإن نقص مهارات التفاوض قد يعوق تقدمك في العمل وقد يضرّ بشركتك. وكي تستشعرَ شيئاً من المشكلات التي يمكن أن يودي بك إليها إبرام الصفقات على نحوٍ رديء، تخيل نقيض كلِّ من الأمثلة الخمسة في القائمة المذكورة آنفاً. من الصعب أن تقررَ أيّ العواقب أسوأ: إبرام صفقات تضرّ بشركتك؟ أم رؤية النزاعات في مكان العمل تتفاقم خارجةً عن السيطرة؟ أم تتبهِك لترديّ علاقاتك بزملاء العمل إلى نقطةٍ يعزّ عندها رأب الصدع؟

مؤكدٌ أنّ التفاوض بمهارة مع الانتباه للمحافظة على العلاقات الطيبة يعود بالنفع الجزيل، وهو في الوقت عينه أمرٌ يتطلّب بعض الفهم والتمرين.

### ما التفاوض على أي حال؟

ينخرط معظمنا في مفاوضات عديدة كل يوم، في مكان العمل وفي المنزل. ونحن بالفعل وفي كل مرة نتفاعل فيها مع الزملاء، وأفراد الأسرة، والأصدقاء، والجيران، والباعة قد ننخرط في التفاوض. فعلى سبيل المثال يمكن لك ذات يوم أن:

- تساوّم رئيسك في العمل على علاوة.
- تحاول التوصل إلى اتفاق مع ابنتك ذات السنوات العشر حول مدّة مشاهدتها التلفاز.
- تقدّم عرضَ سعرٍ لشراء بيت.

● تحدّد بعد تفكير آيًّا من تقاريرك المباشرة سيعالج آيًّا من المهام في مشروع مقبل.

● تتفاوض مع الإدارة العليا حول مخصّصات الميزانية التي تحتاجها لإنجاز أهداف مديريتك لهذا العام.

● لكن ما التفاوض بالضبط؟ ولماذا تتزايد أهميته لدى المديرين الذين يريدون الحصول على أفضل النتائج الممكنة في مكان العمل في وقتنا الحاضر؟

التفاوض لا يعني خداع الآخرين أو مُخاتلتهم، إنما هو التوصل إلى حل مشترك لمشكلة ما، حل يفيد كل الفرقاء المعنيين. وهو كذلك أكثر بكثير من مجرد الحصول على أفضل سعر ممكن في صفقة ما. إن المفاوضات الأكثر فاعلية تُفضي إلى علاقات راسخة مفيدة للأطراف كافة، علاقات تتسم بالثقة المتبادلة وتُشاطر التوقعات المستقبلية حول كيفية تفعيل الصفقات في الممارسة العملية مثلما على الورق.

فضلاً على ذلك، فإن المفاوضات الناجحين يُبرمون صفقات تحقق طيفاً واسعاً من المصالح أكثر من مجرد الاهتمام بمسألة الأسعار. وإليك مثلاً على ذلك: يناقش مستشارٌ جديدٌ في مجال الأعمال إمكانية تسلمه مشروعاً لزبون جديد محتمل ذي منزلة رفيعة في هذا النوع من المشروعات لكن الميزانية لديه محدودة. يتفق الطرفان على أجر مخفّض، وهذا الإجراء يلبي بعض المصالح غير المالية للمستشار، مثل تكوين شبكة زبائن وعملاء من الشخصيات المعروفة، ونيل فرصة

الشروع في بناء علاقات تواصل شفهي. كذلك فإن هذه الصفقة تمكّن الزبون من تجريب المستشار مقللاً بذلك مجازفة الإنفاق على خدمات الاستشارة في ظل قيود ميزانيته الضيقة. وهكذا، على الرغم من أن الطرفين يتناقشان ويُجريان الحسابات حول المسائل والبنود المالية، إلا أنّ التفاصيل النهائية للصفقة المُبرمة تغطي ما يتخطى المسائل النقدية بأشواط.

### العلاقات والتعاون

لأنّ المفاوضات في مكان العمل تتعلّق بطيف واسع من المصالح والأفراد المؤثّرين المتأثّرين، لذلك فهي تجري ضمن شبكة معقدة من العلاقات البشرية- بين الموظفين، الزبائن، الشركات الشريكة، حتى المنافسين.

وكي تبدأ في تحسين مهارات التفاوض لديك، فكّر في التفاوض على أنه «عملية» لا مجرد حدث مرة واحدة. وهذه «العملية» توجد توازناً حسّاساً بين المنافسة والتعاون، وهي إن أُديرت على نحو جيد تُعزّز العلاقات الإيجابية الطويلة الأمد. حتى إن بعض الخبراء يشيرون بالفعل إلى الروابط المصوغة عبر التفاوض البارِع بالعلاقات الإستراتيجية، ويكون الناس في هذه العلاقات مُنفتحين بعضهم على بعض، يتشاطرون المعرفة، ويشعرون بحريّة في التعبير عن أحاسيسهم، كذلك فإنهم يشعرون بالثقة أنّ كلاّ منهما يحمي مصالح الآخر كما يحمي مصالحه الخاصة. وبذا يخيم على العلاقة بين المتفاوضين جوٌّ من التعاون والشعور بالانتماء والمشاركة. يتشاطرون فيه فهمهم

حقيقة أن العلاقة بينهم مستمرة ومطردة التطور. وفي حوارهم يصغي المشاركون باهتمام بعضهم إلى بعض، وكثيراً ما يطرحون الأسئلة عاديين بعضهم بعضاً شركاء لا خصوماً وأعداء.

### لماذا التشديد على العلاقات؟

تقول «ريبيكا سوندرز» في كتاب «كيف تفاوض من أجل تحالف يمكنك العيش معه»: «تسيطر التحالفات الإستراتيجية على عالم الأعمال في وقتنا الحاضر. إذ تعلن شركة ما على الدوام إبرامها اتفاقيات مع الشركاء الموردين، ومع المنافسين، حتى مع الزبائن السابقين». أضف إلى ذلك المشروعات المشتركة، والشراكات، والشركات المندمجة، والشركات المُشترية لشركات، عندها يمكن لك أن ترى دليلاً أكبر على تصدُر العلاقات عالم الأعمال.

كذلك فقد اكتشف كثير من المشتغلين في قطاع الأعمال أن البنيات الهرمية والأنظمة الصارمة القائمة على الأوامر والسيطرة لا تُفضي بالضرورة إلى تحسين إنتاجية أو ربحية أو حتى فاعلية الشركة. إنما تُشجّع الشركات العاملين لديها على قدر أكبر بكثير من الإبداع عبر هيكليات اتخاذ قرار أكثر أفقية لا هرمية، وحينها تأتي إلى جانب الإبداع والاتخاذ الأكثر أفقية للقرار- فرص إضافية لنُشوب الصراع بين الأفراد؛ لأنه مع ازدياد عدد الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرارات- لا المطلّيين بتنفيذ الأوامر وحسب- يزداد تعقيد الاعتماد المتبادل فيما بينهم، ما يعني أننا نحتاج اليوم كي ننجز مسؤولياتنا في مكان العمل إلى قسط أكبر من طاقة الآخرين وتعاونهم.

وليست الهيكلية الأكثر أفقية سوى أحد مصادر الصراع وسوء الفهم الآخذين في الازدياد في مجال العمل، إذ مع توسيع الكثير من الشركات نطاق عملها في دول العالم، فإنها تواجه فوارق ثقافية يمكنها أن تُعسّر أكثر إقامتها للعلاقات الوطيدة المطلوبة للتفاوض الناجح. وليس كل ما ذُكر آنفاً في التركيز على أهمية العلاقات سبباً لزعَم أنها أهم من النتائج الجوهرية، التي لا مَحيد عنها في عالم الأعمال.

يؤكد «سي و باربارا و داريل لاندو» ذلك في كتابهم «التفاوض عندما يعتمد عملك عليه»: تهتم المؤسسات بالنتائج والعلاقات على حدّ سواء؛ لأن المؤسسات وُجدت لتحقيق النتائج عبر تضافر جهود أعضائها. وينبغي حلّ المشكلات بطرائق تُعزّز تنافس الأفكار وتشجّع في الوقت عينه تعاون الأفراد، وهذا هو جوهر التعاون.

يطوف بك هذا الدليل في أقسامه الأربعة عبر التحديات الكبرى التي تواجه التفاوض الذي يرمي إلى الحفاظ على العلاقات:

- إرساء سياق تعاوني للتفاوض.
  - تكوين شراكات إستراتيجية متينة وترسيخها.
  - التفاوض في ظلّ ظروف شديدة الضغط (كما في أثناء الجدل الشديد أو مع نظير صلب عنيد).
  - التحكم بالوضع تقادياً لأفخاخ التفاوض عبر الثقافات.
- والآن دعونا نلق نظرة عن كثب على كل من النقاط الآتية الذكر.

## التفاوض على نحو تعاوني

كيف تبدأ بإرساء جوِّ تعاونيٍّ للتفاوض؟ أدرك الفرق بين مواقفك ومصالحك. ففي المقالة الأولى من هذا القسم «أفضل نصيحة في التفاوض من قبل أن تجلس وإلى ما بعد إبرامك صفقة»، يُعرِّف موقفك بأنه رأيك الذي يُعلن حول مسألة ما، كأن تقول مثلاً: «لن أقبل بأقل من ثلاثة آلاف دولار مقابل سيارتي المستعملة»، في حين - وعلى العكس من ذلك - فإنَّ مصالحك تتعلَّق بالرغبات والحاجات والآمال التي كوَّنت موقفك. وقد تتضمن مصالحك - في مثالنا هذا - رؤيتك سيارتك العزيزة تصير ملكاً لمن يقدرها محققاً عند البيع ربحاً لشترتي سيارة من نوع آخر، وما إلى ذلك.

عندما يتفاوضُ الناسُ انطلاقاً من مواقفهم فإنهم غالباً ما يعجزون عن الخروج من الدوامة المضجرة لتبادل العرض والعرض المضادّ، حيث يحاول كل طرف أن يصل إلى رقم نهائيّ هو أقرب ما يكون من عرضه البدئيّ. ويبدل المتفاوضون جهداً أكبر على تأكيد مواقفهم المتعاقبة والدفاع عنها أكثر من ذلك الذي يبذلونه للتوصُّل إلى حلٍّ يكون الأمثل لكلا الطرفين.

عندما تتفاوض مُرتكزاً على مصالحك - ساعياً على نحو حثيث من وراء مواقفك للوصول إلى رغباتك وحاجاتك وآمالك - فإنك تحظى بفرصة أكبر للتوصُّل إلى حلٍّ مبدع لم تكن تتوقعه، حلٌّ مُرضٍ أكثر بكثير لكلا الطرفين. في مقالته «كيف تحصل على ما تريد: قواعد التفاوض الناجح» يؤكِّد روجر جيه فوليكما أهمية أسلوب التفاوض

التعاوني، إذ يرى أن المتفاوضين تعاونياً لديهم «إمكانية أكبر لتحقيق النجاح التفاوضي المُحيرّ ذي الطرفين الرابحين».

ما مفتاح الوصول إلى التفاوض التعاوني؟ وضح حاجاتك وأهدافك. وحاول أن تدرك مصالح الآخر عبر طرح الأسئلة متوثقاً من فهمك إياها عبر إعادة صوغ ما قيل وإيجازه. قاوم كذلك أيّ نية ملحة في أن تقول للطرف الآخر: كم هي جيدة هذه الصفقة التي ينال.

وهاهي مقالة «طرفان رابحان مع مارك غوردون» تستقصي أعمق من ذلك أسرارَ التفاوض التعاونيّ الناجح، بما فيها أهمية الابتعاد عن التفكير انطلاقاً من المواقف، ويرفع غوردون المحاذير حاضاً الشركات على إرساء أنظمة تفاوض تعاوني، إذ يجب عليها - وأكثر من مجرد التركيز على الصفقات المنفردة- أن تأخذ في الحسبان «كل عالم أعمالها التجارية مع جهات الأعمال الأخرى»، ويمكن للمؤسسات والشركات أن تقوم أسلوب تفاوضها الإجمالي، وأن تعزز الأسلوب التعاوني والمواقف التعاونية المرغوبة عبر وسائل التحفيز الرسمية وغير الرسمية.

ويختتم توم كراتن ميكر في مقالته «طريقة أفضل للتفاوض» هذا القسم من الكتاب بتقديم سبع نصائح فاعلة لتمتين تحالفات الأعمال. ويدور نُصحه حول طرائق تشجّع أن يسود العمل جوٌّ من التعاون. وهاهو على سبيل المثال يحثّ المتفاوضين على تخيل أنفسهم مُتحدّين في مواجهة تحدٍّ أو مشكلة مشتركة- أكثر من كونهم منخرطين في صراع ناتجَه الصفر حيث ربح أحد الطرفين هو خسارة الطرف الآخر.

كذلك يشاطر كراتن ميكر غوردون رأيه في أنه يمكن للشركات والمؤسسات أن تفعل المزيد لتعزيز أنظمتها التفاوضية. ويرى أن على الشركات أن تصبح «أكثر إدراكاً للعلاقات الإستراتيجية»، موليّة اهتماماً خاصاً للأشخاص الذين تُعيّنهم ممثليها: «إنك بحاجة إلى شخص يُجسّد الشركة التي تمثلها. وليس الشخص المطلوب في بيئتنا المعاصرة هو ذلك الذي يدقّ على صدره جاهزاً للتحدي داعياً رفاقه إلى السّلاح مُنطلقاً لدحر الخصم بأيّ ثمن، إنّما يتمنّع ممثّلو الشركات المثاليون بموهبة التواصل المُقنّع وبالقدرة على إظهار فهمهم لاحتياجات الحلفاء وتحقيقه».

### تكوين شراكات إستراتيجية وترسيخها

يلقي هذا القسم نظرة أقرب على فكرة الشراكات الإستراتيجية بين الشركات في مقابلها بين الأفراد. ففي مقالتها «كيف تفاوض من أجل تحالف يمكنك العيش معه» تضع ريببكا إم. سوندرز خريطة طريق مفصلة؛ لإقناع شريك ما بالموافقة على التحالف ثم مناقشة بنود الاتفاقية. كذلك ما المفتاح لتحديد ما يمكن لشركتك أن تكسبه من الشراكة، وما يمكن لها تقديمه مقابل ذلك؟ لكي تجذب شريكاً، دَع كل واحد من فريقك التفاوضي يأتي بقائمة من الأهداف المرتبة وفق الأولويات، محدداً كذلك ظروف إبطال الاتفاق. قُم بتجميع قائمة بأسماء الشركاء المحتملين عبر دراسة كلٍّ من التقارير السنوية للمرشّحين للشراكة، وقصاصات الصحف، ومنشورات العلاقات

العامة. تحدث إلى زبائن هؤلاء الشركاء إن أمكنك ذلك واحضر اجتماعات العمل التي سيتحدث فيها مديروهم. تودّد إلى الشركاء المأمولين بهدف بناء علاقة ملؤها الثقة.

ولكي تحدد بنود اتفاق التحالف، عليك أن تتشاطر المعلومات مع الشريك عن طيب خاطر، وأن توضح الأهداف والحاجات المشتركة بينكما، وأن تصغي باهتمام إليه؛ لتتوثق من افتراضاتك بشأنه، كذلك وبالقدّر نفسه من الأهمية عليك أن تطرح الأسئلة والآلا تتسرع، مع تقبُّك - كما في أي علاقة طويلة الأمد- التخلّي عن التوقعات غير الواقعية.

أمّا نك ريدن في مقالته «اجعل عرضك المُقترح يحتلّ الصدارة»، فيعابن الأمور من منظور الطرف الآخر أي في حال مبادرة شركة أخرى لتكوين تحالف إستراتيجي محتمل مع شركتك. إذ ينصح لتعزيز فرص اختيارك شريكاً أن تتبكر عرضاً يُعسر قدر المستطاع على الشركة «المُتودّدة» حذف شركتك في الجولة الأولى للمراجعات والاختيار.

ما مفتاح ذلك؟ أسس عملية منضبطة تُمكنك من تجنّب اندفاعات اللحظة الأخيرة، تلك التي تسبّب الأخطاء. ضَع وجهة نظر الشركة المُرتقبة شريكاً نصب عينيك، ثم حلّ متطلبات الشراكة المأمولة. طوّر إستراتيجياتٍ وحلولاً ومتطلباتٍ فرّق عمل واحتمالات تعسير. ضَع الخطوط العامة للمسؤوليات والجداول الزمنية. يحدّد ريدن أيضاً كلّ مقوّمات العرض الذي يفرض نفسه وخصائصه ويقدم اقتراحات «لشخصنة» العرض المكتوب؛ أي جعله مناسباً لاحتياجات شريكك المُستقبلي ووجهة نظره بحيث يروق له.

إن للطريقة التي تُؤطَّر بها عرضك المقترح أهمية اختياريك للتفاصيل نفسها التي تُضمَّنُها فيه. وها هي مارجوري كورمان آرون في مقالتها «الإطار الصحيح: التحايل على المعنى وصياغة العروض» تشرح كيف يمكن للتأطير الفاعل - أي الإضاءة المُتعمَّدة لنقاط معينة في العرض المقدم - أن يُمكن من الاستفادة من النماذج الذهنية والافتراضات الجاهزة حول كيفية التصرف في ظل الظروف المختلفة. إذ يمكن للطريقة التي تُؤطَّر بها عرضك المقترح أن تحدّد النموذج الذهني الذي يقرّر قراءك اتباعه. تقدم آرون مثالاً على ذلك: لنفترض أنك نائب رئيس شركة هندسية صغيرة تتفاوض مع مقاول عام كبير بشأن تجاوزات الإنفاق، ها هو يناقشك حول إنفاق كلِّ سنت، في حين توسّع أنت دائرة الكلام بالإشارة إلى الحجم الإجمالي للمشروع البالغ عدة ملايين من الدولارات، وإلى المدخرات التي يُثمرها عملك في ميادين أخرى.

أظهرت الدراسات أنه عبر هذا النوع من التأطير الإيجابي - الذي يركز على أرباح المشاركين الفعلية أو المتوقعة أكثر من خسائرهم - يصل عدد أكبر من المتفاوضين إلى إبرام اتفاقيات مع شعورهم أن نتائج تفاوضهم منصفة عادلة.

وفي المقالة القادمة من هذا القسم «بعد إبرام الصفقة: أربعة مفاتيح لإدارة تحالف»، يتفحص ستيفن بيرنهات العبء الثقيل الذي يعقب جفاف حبر عقد أبرم بين شركتين، فمهما اتفق الطرفان وبقوة على نصّ الاتفاقية يبقى نجاح أيِّ تحالفٍ إستراتيجي بينهما متوقفاً على قدرتهما على إدارة علاقتهما يوماً بعد يوم وإنجاحها.

يصف بيرنهات مقومات التحالف الناجح القادر على الاستمرار في أربع ممارسات:

1- جعل إدارة التحالف وإنجاحه مقدرةً جوهريةً في شركتك عبر جعل أفضل ممارسات إدارة التحالف ذات نظام مؤسسي، وإقامة مركز لتعليم المديرين في مجال العقود وتدقيق الحسابات وما إلى ذلك.

2- بناء الثقة وإدارتها بنجاح عبر التوثق من قيام بعض المفاوضين للتوصل إلى التحالف بإدارتها بأنفسهم، وعليك أيضاً أن تقي بوعودك والتزاماتك وأن تعرف أهداف شريكك.

3- فحص العلاقة عبر سبب العافية العاطفية للتحالف ومعالته التجارية والفنية.

4- تطوير بروتوكول للاتخاذ المشترك للقرارات عبر تأليف فريق عمل مؤقت مهمته تحديد قائمة تراوح بين عشرين وخمسين قراراً من القرارات الأكثر أهمية التي يلزم اتخاذها مع تحديد المعنيين بالضبط بالقيام بذلك.

يختم جف ويس هذا القسم من الكتاب بمقالته «التفاوض بوصفه عملية تجارية» مقدماً فيها إرشادات إضافية؛ لجعل التفاوض كفاءةً جوهريةً لدى شركتك. يصف ويس المراحل الخمس التي ينبغي أن تمرّ بها الشركة لجعل التفاوض ذا نظام مؤسسي بوصفه عمليةً تجاريةً قائلاً:

- 1- اكسب التنظيم والتخطيط الداخلي وحافظ عليه؛ لكي تضمن تلقّي فرق التفاوض رسائل متساوية حول كيفية اتخاذ القرارات المهمة.
- 2- هيئ تعليمات تحدد المصالح الأساسية التي يجب تلبيتها في المفاوضات المقبلة وأفضل البدائل لصفقة تفاوض ما، وكذلك الأهداف التي يجب تحقيقها عبر العلاقات.
- 3- مكّن فرق التفاوض من الاستعداد له عبر تزويدهم بنماذج تُحتذى وغيرها من أدوات تحليل مصالح الطرف الآخر.
- 4- أدر التفاوض وفقاً للمعايير والإجراءات التي جرى إرساؤها في الشركة.
- 5- راجع المفاوضات وتعلّم منها مُستمدّاً العِبَر منها حول ما هو فاعل وما ليس بفاعل.

### التفاوض تحت الضغط

من الطبيعي أن تجد الكثير من التحديات في أيّ تفاوض يهدف إلى الحفاظ على العلاقات، لكنّ بعض المفاوضات شائكة أكثر من بعضها الآخر. وسوف تساعدك مقالات هذا القسم من الكتاب على التفاوض في ظلّ الظروف الضاغطة بالذات. والبداية مع أن فيلد في مقالتها «كيف تتفاوض مع خصمٍ عنيد»، إذ تقدّم - على الرغم من استخدامها كلماتٍ مثل الخصم و المناوئ- خلاصاتٍ مهمة بشأن المفاوضين التعاونيين التنافسيين. وتقول فيلد: إنه عبر الإعداد الدقيق وخطة اللعب الصحيحة

يمكن حتى لمفاوضٍ غيرٍ نسبياً أن يقلبَ الوضع ويصبح الطرف الأقوى إزاء نظير عدواني. كيف ذلك؟ ابدأ بالتعرُّف إلى شخصية الطرف الآخر، أدخله أو أدخلها في «بعض التفاوض التمهيدي حول نقطة قليلة الأهمية من عمليتكما المشتركة مثل مكان التباحث»، إذ يمكن لمثل هذا السبْر المبكر أن يعطيك إحساساً بمقدار ما سيكون عليه الآخر من تنافسية في المفاوضات الفعلية. وتعلّق فيلد إن معظم الأشخاص «يبالغون في تقدير حجم التنافسية التي سيكون الخصم عليها».

قُمْ كذلك بالتخطيط سلفاً لأجوبة بارعة وتحرُّكات إستراتيجية، أي في الوقت الذي لا تكون فيه بعدُ قد وقعت تحت نفوذ المواقف العدوانية للطرف الآخر وترهيبها التي ستؤثّر فيك على نحو سلبي. قد تفكّر مثلاً أن أحد الزبائن المديدي التعامل سوف يصبح متدمراً من أجور البحث العلمي، عندها ستعدّ العدة لتؤيّد بثقة أحقية أسعارك في أثناء التفاوض الفعلي. وكما هو حال النظراء العنيدين في التفاوض يمكن للنزاعات الحادة في مكان العمل أيضاً أن تُعسر المفاوضات الساعية للحفاظ على العلاقات؛ لأنّ النزاعات تحفّز مشاعر قوية، وقد تتصاعد ما لم تتنبّه لها فتخرج عن السيطرة.

يصف نك مورغان في مقالته «التفاوض عندما يعتمد عملك عليه» عملية ذات ثماني خطوات للحيلولة دون تصاعد النزاعات، تتضمن تقدير نقاط قوة موقف الطرف الآخر ونقاط ضعف موقفك، والإصغاء بغية فهم كل المسائل المتاحة على الطاولة، والتفكير السريع للتوصّل إلى نتائج ترضي الطرفين، مع الاستعداد لقليل من العطاء أو التنازل. كذلك

يوضح مورغان في مقالته «تحويل التفاوض» أنّ نزاعات مكان العمل -على الرغم من كونها مؤلمة ومعقدة- دوراً مهماً في النمو على صعيد الشخص والشركة، ويستشهد بأقوال الخبيرين بيتر إم. كيليت وديانا جي. دالتون: «النزاع جزءٌ أساسي... من أسلوب إدارة الشركات... للتوترات بين الإبداع والضوابط... تزدهر الشركات المعاصرة وتحافظ على إنتاجية موظفيها عندما تسمح لهم أن يعبروا بحرية عن خبراتهم وتتيح لهم المشاركة التي تحفز الإبداع...».

لكن هناك أيضاً حاجة إلى النظام -للضوابط- بحيث يوجه الإبداع صوب تحقيق أهداف الشركة.

ويميز كيليت ودالتون أكثر بين فضّ النزاع والتسوية: ثمة مشكلتان أساسيتان في التسوية، تحدث الأولى عندما يعزّز التمييز بين الوساطة والخصم على الاستسلام، وتظهر الثانية عندما يُطلب إلى الطرفين الاتفاق على تسوية حول مسائل تتعلق بالمبدأ، كالدعوة إلى حلّ وسط بين الحقيقة والأكاذيب، والحرية والعبودية، والسلم والحرب... عندها تُولد التسوية نتائجٍ وسطية، وفاترة، وعادية الجودة، وغامضة، ومتوسطة، وعادية.

لكن إذا كان فضّ النزاع ليس تسوية، فما هو إذًا؟ إنه «التعاون للتوصل إلى شيء جديد ومبدع، شيء تحوُّلي». ويحصل فضّ النزاع تعاونياً عندما تصغي باهتمام عميق إلى كلا الطرفين المتنازعين (حتى لو كنت أحدهما)؛ لاستيعاب سياق النزاع والعواطف المحيطة به. انبُش الأسباب الضمنية للنزاع: هل يكمن أصل المشكلة في اختلافات بين الشخصيات؟

أم في العواطف؟ أم التوقعات الخبيثة؟ أم مسائل لم تُحلّ بين الطرفين المتنازعين؟ وعندما تفهم القوى التي وراء الوضع القائم، ابحث عن طرائق مبدعة لبناء أرضية مشتركة بينك وبين الطرف الآخر، ثم تقدّم نحو الحلّ.

النص القادم في هذا القسم من الكتاب «التفاوض البارع» هو مقابلة أجراها جيفري مارشال مع المُفاوض المُخضرم جي. ريتشارد شِلّ، ويقدم فيها نصائح إضافية للتفاوض الناجح تحت الضغط:

الأمر الأهم هو أن تكون على حقيقتك، «فإذا كنتَ شخصاً متعاوناً ووجدتَ نفسك في وضع تفاوضي عصيب مُسبب التوتر، فلا بدّ أنك لن تكون ناجحاً كما ينبغي... إذا فكّر في تحويل التفاوض إلى شخص آخر أكثر تنافسيةً منك ... على الرغم من جدوى ضبطك مشاعرك دائماً إنما يمكن أيضاً أن يكون من الفاعلية إظهارها... استخدم انفعالاتك لكن لا تفقد السيطرة عليها».

### التفاوض عبر الثقافات

قد يتمثل الامتحان الأصعب لمهاراتك التفاوضية بإقامة أعمال تجارية خارج بلدك حيث تتصادم الثقافات وتزيد احتمالات سوء الفهم. يقترح أندرو روزن بوم، في مقالته «كيف تتفادى أن تكون «الأمريكي القبيح» عند العمل في الخارج»، تطوير الإحساس بثلاثة أوجه أساسية للتفاوض عبر الثقافات:

- 1- إيقاع المفاوضات: عليك معرفة أن ليست كل الشعوب تُقدّر السرعة والمباشرة.

2- القوانين المُحرّكة للعلاقات الشخصية: ففي كثير من ثقافات العالم يقدرّ الناس العلاقات بين المتفاوضين أكثرَ بكثير من تفاصيل الصفقة.

3- عمق العرض التوضيحيّ: فمع شعوب الثقافات التي تولي التفاصيل اهتماماً بالغاً، لن تصل عبر الخطب المنمّقة والعروض المرئية الخاطفة للأبصار عبر برنامج (باوربوينت) الحاسوبيّ إلى النجاح الذي يوصلك إليه تقديمك جميع الأرقام ومعرفتك ما تعنيه بالضبط. يتابع روزن بوم الحديث عن فكرة التفاوض عبر الثقافات في مقالته «كيف تتحكم بالوضع تفادياً لأفخاخ التفاوض عبر الثقافات»، إذ يقدم المزيد من النصائح:

1- استوعب الفوارق في أساليب اتّخاذ القرار: فالأمريكيون مثلاً يُقدرون المرونة، في حين يعتقد المديرون اليابانيون أنه من المخزي تغيير قرار قاموا باتخاذها.

2- أرس أرضية مشتركة عبر إيجاد أيّ شيء يتيح لزميلك الأجنبيّ تشاطره معك.

3- أدر التفاوض: فإذا أصرّ الطرف الآخر على شروطه مراراً وتكراراً بغيّة إضجارك وإضعافك، غير الموضوع أو استخدم تكتيكاً آخر لإظهار عدم رغبتك في تعجيل إبرام الصفقة.

صحيح أنّ التفاوض للحفاظ على العلاقات يتطلب ذكاءً أكثرَ وفهماً أعمق للناس مما يتطلبه التفاوض التنافسيّ البسيط، لكنك عبر

الاضطلاع بفنّ التعاون وتكوين الشراكات الإستراتيجية، مع الانتباه للحفاظ على استمرار العلاقات، ستنتج في إبرام صفقات أكثر فائدة للطرفين المتفاوضين، وعبر اكتشافك كيفية التفاوض تحت ظروف شديدة الضغط - بما في ذلك التفاوض عبر الثقافات- ستشحن مهاراتك إلى درجةٍ أشدّ مضاءً.