

## التفاوض البارع

جي. ريتشارد شل يحكي عن كيفية كسب اللعبة كل مرة



يقول جي. ريتشارد شل، مؤلف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة: إستراتيجيات التفاوض للأشخاص صائبي التفكير»: إنه يمكن لمعظم رجال الأعمال أن يصبحوا مفاوضين أفضل عبر تعلّم بضع مهارات أساسية. وشل هو مؤسس ورشة عمل وراتون لتفاوض المديرين في كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا في فيلادلفيا، وهو المدير الأكاديمي لها، وقد درّب مديرين في قطاعات مهنية كثيرة. يرأس شل أيضاً قسم الدراسات القانونية في كلية وارتون، إذ أجرى معه المقابلة الآتية الكاتب جيفري مارشال الذي يسهم بمقالات في «هارفارد ماناجمنت كوميونيكيشن لتر» الصادرة عن جامعة هارفارد:

مارشال- إذا كنت ذا شخصية من النمط (أ)، فلماذا يجب عليك ألا تجرّب أن تكون فجأة قطعة ودیعة؟

شل- لقد وجدنا أن تدريب الأشخاص بغير أخذ في الحسبان اختلاف أنماط شخصياتهم أمرٌ غير ناجح على الإطلاق. لذلك فنحن نبدأ

بتقويم مواقف الأشخاص إزاء النزاعات التي تنشأ بين الأفراد ومواقفهم إزاء التفاوض، ونسعى إلى توسيع مهارات التواصل الموجودة أصلاً لديهم. فإذا كنتَ شخصاً شديداً الميلاً إلى التعاون وتجد نفسك في موضعٍ تفاوضيٍّ عسيرٍ مسببٍ للكثير من القلق والتَّرقُّب، فلا بدَّ أنَّ احتمالات نجاحك لن تكون كبيرة. سيكون هناك أوضاع قد تحتاج فيها إلى الاستعانة بموارد إضافية أو حتى أن تحيلَ مهمة التفاوض إلى شخصٍ آخر أكثر ميلاً منك إلى المنافسة؛ لأنَّ الشخصَ التناضسيَّ سوف يفهم غالباً ما الذي يدور في ذهن شخصٍ تناضسيٍّ آخر، في حين يكون الأمر برمته بالغ الغموض والإزعاج بالنسبة إلى شخصٍ محبِّ للتعاون.

مارشال- هل هناك في الشخصية من سمات ومهارات تَواصُل أثبتت جدواها في مساعدة المفاوض القليل الخبرة؟

شَل- إنَّ الاستعداد للإصغاء إلى الآخر مهارةٌ بالغة الأهمية، سواء كان المرء تناضسياً أم متعاوناً، ويتحلَّى كلا هذين النمطين من الشخصيات بمقدرةٍ جيدةٍ على الإصغاء. تعليم هذه المهارة سهلٌ نسبياً، على الرغم من أنَّ الأشخاص التناضسيين يميلون إلى الإصغاء فقط لما يكفي من وقتٍ ليمسكوا بناصية الكلام وينطلقوا بعدئذٍ في التناضس. والسبيل لكي تعرف ما إذا كان الشخص الذي تواجهه تناضسياً أم لا هو رده أو عدم رده على تصرفاتك بالمثل، فإذا رميتَ كرةً من فوق الشبكة ولم تعدْ إليك، فاعلم أنك تواجه مفاوضاً تناضسياً وعليك التكيف مع ذلك.

مارشال- ما مدى أهمية الدلالات غير الكلامية- مثل لغة الجسد والتواصل البصري- في التفاوض؟

شل- أعتقد أنها مهمة جداً، لكننا وجدنا أن التركيز على هذه الجوانب من التفاوض بوصفه طريقة تعليمية قد أعطى مفعولاً مُناقضاً للمأمول منه؛ لأن الاهتمام ينصبُّ على الصندوق لا على ما بداخل الصندوق.

مارشال- هل يجب علينا أن نكون ممثلين ونُخفي مشاعرنا لتتصرفَ وفقاً لمنحنِ ألقىَ به علينا من قبل باحثٍ ما؟

شل- من المفيد على الدوام أن تتحكَّم بمشاعرك، لكن قد يكون من المؤثر أيضاً أن تعبرَ عنها. لذلك نحبُّ أن نقول: استخدم انفعالاتك ولا تفقد السيطرةَ عليها. ومع الإقرار بعنصر التمثيل، فإننا نحاول تعليم الأشخاص أن يكونوا هم أنفسهم كمفاوضين.

مارشال- هل يجب عليك أن تهددَ الخصم؟

شل- التهديدات خيارات تفاوضية مثيرة للاهتمام، فالفكرة الضمنية لامتلاكك شيئاً يمكن أن تسلبه من الآخر هي فكرة حيوية في المفاوضات، وعليك الاطمئنان لحيازتك دعمَ هذه القوة المؤثرة إلى جانبك على طاولة التفاوض؛ وإلا فلن تكون ناجحاً جداً.

إن التهديدَ صراحةً هو تحركُ تفاوضيٍّ شديد القوة، ونحن ننصح بالاحتفاظ به لإحدى حالتين وحسب، الأولى: إذا كنت تواجه خصماً تنافسياً وراح يهددك في وقتٍ مبكر من التفاوض، عندها يجب عليك

أن تُريه بأنك قادرٌ على تهديده أيضاً، بذلك تكون قد رددتَ بالمثل في هذه المسألة وعرف كلُّ طرفٍ أنه قادر على الإضرار بالآخر ومُعرَّضٌ للتضرُّر منه؛ وهذا ما ندعوه بالمواءمة مع أسلوب نظيرك التفاوضي في حال إظهاره لأيِّ رأيٍ عدائيٍّ دون داعٍ. أمَّا الحالة الثانية التي تكون فيها التهديداتُ مطلوبةً، فهي عند نهاية العملية التفاوضية، وعندما تكون قد استنفدتِ كلَّ وسائل نفوذك الإيجابية، وتلاحظ أن الطرف الآخر لا يتصرَّف وفقاً لما تعتقد أنه مصلحته الحقيقية، عندئذٍ عليك أن تُريه أن العالم سيبدو موحشاً بحق ما لم يغتنم هذه الفرصة؛ وسترى أنه في الأغلب سيعيد النظر فيما يفعل.

يمكن على سبيل المثال التهديدُ برفع دعوى قضائية، وبينما يكون هذا في اليابان بمنزلة انفجارٍ مدمٍ، فإنه في عالم الأعمال في الولايات المتحدة عاديٌّ كقيادة سيارة، ويكون قولك: «إن تفعل هذا فسيكون علينا أن نُقاضيك» تهديداً حقاً، لكنه ليس نهاية العالم بالنسبة إلى علاقة العمل بين الطرفين.

مارشال- لماذا يكون المفاوضون العظامُ بارعين في الإصغاء؟ ولماذا يُكثرون من طرح الأسئلة؟

شل- يركِّز المفاوضون العاديون على أنفسهم- مشكلاتهم، أهدافهم، أفكارهم عن العالم. أما المفاوضون البارعون فيركِّزون على الطرف الآخر، ويكونون قد بحثوا في الكثير من التفاصيل بشأنه حتى احتشد في أذهانهم حملٌ ضخماً من الأسئلة، وتكون كلُّ الافتراضات التي

نقترحها بشأن طريقة الطرف الآخر في رؤية العالم موضوعات للتساؤل والاستفسار بين يدي المفاوض البارع. وأعتقد ههنا أن السمة الأكثر أهمية في شخصية المفاوض العظيم هي استعدادة ليكون جاهلاً وأن يلعب دورَ الجاهل.

«اسأل نفسك: من أكون؟»

من يكون؟ وكم سوف يستلزمني إقناعه؟  
هذا ما سأفعله مهما استلزم الأمر.

مارشال- أنت تقول: «لا تسام عندما يكون عليك أن تفاوض»،  
ما الذي تعنيه بهذا؟

شل- يقول الناس أحياناً: «أنت تبدأ بعشرة وأنا أبدأ بخمسة، وننتهي بسبعة ونصف». وهم سيوردون هذا النموذج إلى أوضاع تفاوضية أكثر تعقيداً، حيث يكون هناك ربما خمس مسائل لا مسألة واحدة فقط، وقد يكون ثمة أمور تتعلق بالعلاقات ويخشى من المجازفة بها. يتضمن التفاوض الحقيقي استكشاف كل الحلول البديلة التي قد تكون موجودة، بما فيها نقطة الوسط بين الطرفين. ولكن إذا كانت لديك خمس مسائل ورحت تدرسها ببساطة واحدة تلو أخرى قائلاً للطرف الآخر: «ما موقفك بشأن هذه المسألة؟ حسناً، إليك موقفي أنا بشأنها. ودعنا (نقسم البيدرَ مناصفةً)»، فهذه مساومة وستجد نفسك فيها تاركاً كثيراً من المال وراءك على طاولة التفاوض؛ لأن

من المحتمل جداً أنّ من بين هذه المسائل ثمة مسألة واحدة أو اثنتان فقط تُهمّانك على نحو أساسي على عكس البقية. وهكذا، سيكون من الأفضل لك أن تتنازلَ لهم عن كل شيء في واحدةٍ من المسائل الأقل أهميةً بالنسبة إليك، وأن تحصلَ على كل شيء في مسألةٍ أخرى تهَمُّك جداً. ولا ضيرَ بعدئذٍ من «قسمة البيدر مناصفةً» في مسألةٍ أخرى أو مسألتين.

مارشال- إذا كنتَ واحداً من أفراد فريقِ تفاوضيِّ، فما مدى أهمية التوصل المتساوق بينكم؟

شل- إنه مهم جداً، وهو شيءٌ لا تُدرّب الكثيرُ من الشركات موظّفيها عليه. تتفق الشركات مئات آلاف الدولارات على تدريب الموظفين حول شؤون المبيعات أو حتى المفاوضات، ثم ترسلهم معاً في فريقِ تفاوضيِّ دون أن يتلقّوا أيّ تدريبٍ على الإطلاق بشأن آليات العمل كفريق، على الرغم من أن المفاوضات الأكثر أهمية وخطورة هي تلك التي تستدعي التفاوض بفريقٍ تفاوضيِّ.

مارشال- أليس من غير المألوف نسبياً كتابة هدف ما والتواصل بشأنه مع شخصٍ آخر بحيث لا تتحرّك منفرداً؟

شل- نعم، الناس يفعلون ذلك من حيث الأساس. تُظهر الأبحاث حول التفاوض أنه يمكن لك أن تتجح في الاستفادة من ذلك، لكنك تترك على طاولة التفاوض مقادير هائلة من الإمكانيات المفيدة بسبب

عدم التفكير - بعض الوقت - بعناية أكبر حول مَطْمَحٍ معين وتسويغه في ذهنك. ويصحّ هذا تحديداً فيما يخص أنماط الشخصيات التعاونية الذين يقدمون تنازلات كبيرة للطرف الآخر قبل البدء فعلياً في التفاوض. إن الالتزام بأهدافك أمرٌ بالغ الأهمية، وقد أظهرت الأبحاث أنه إذا دَوَّنتَ الأمورَ بوضوح، فأنت ستصبح أكثر التزاماً بها؛ لأنها اتخذت شكلاً ملموساً. ثمة خطوةٌ أبعد أيضاً، وهي التعبير عن الهدف أمام شخصٍ آخر حتى لو كانت الزوجة، أو ربما زميل لك في الفريق التفاوضي؛ لأنه هكذا يصير لديك جمهورٌ تكون مسؤولاً أمامه.

مارشال - هل يحدّد المفاوض البارع الوسيلةَ الأقوى بالنسبة إليه؟

شل - نعم، أعتقد ذلك، فإن رسَّختَ أهدافك في ذهنك فلا بدّ - في أثناء انخراطك في التفاوض - أن تبرزَ فيه فكرة الوسيلة الأفضل لإقناع الطرف الآخر بمبررات أهدافك، وأنها تصبّ في مصلحته أيضاً. وفي ورشة العمل لدينا نقول في الغالب: إن الأسلوب الأقصر لاستعدادك للتفاوض هو أن تسأل نفسك: «من أنا؟ من هم؟ وما الذي سيلزمني لإقناعهم؟». مهما استلزم ذلك، يجب عليك القيام به.

معظمُ المحترفين ليسوا أشخاصاً مفاوضين بالفطرة، في أمريكا خاصة، حيث لسنا أصحاب ثقافة مساومة وتفاوض. إن

الحصول على المعلومات والمعرفة الكافية حول العملية التفاوضية -الذي يُكسِبُك الثقة والراحة الذهنية- واحدٌ من الوسائل البالغة الأهمية التي يجدر إضافتها إلى مجموعة أدواتك الاحترافية، بل يمكن لتطويرك ذاتك بوصفك مفاوضاً أن يعود عليك بفوائدٍ مُجزيةٍ جمّة.

---

### قراءات إضافية

*Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* by G. Richard Shell (1999, Viking)