

كيف تحصل على ما تريد؟

قواعد التفاوض الناجح



تخيّل السيناريو الآتي: يتوجّه رجلٌ عائداً من عطلته إلى مكتب البريد ليأخذ بريده المُحتفظ به هناك، لكنه يصل بعد عشر دقائق من قرع جرس إغلاق المكتب. يجدُ باباً جانبياً ما يزال مفتوحاً فيدخل ويطلب التحدّث إلى أحد المديرين.

تقرّر المديرّة أنّ تسليمه البريد أهونٌ من مجادلته حول ذلك. إذاً، فقد أنجز هذا الرجل ما كان يبدو مستحيلاً: الحصول على بريده من مكتب البريد بعد انتهاء ساعات الدوام الرسميّ. لكنّ أيّ انتصارٍ هذا الذي حقّقه؟ فقد كان الموظفون ساعتيّذٍ يستعدّون للمغادرة، وقد شهِدوا جميعاً سلوكه البغيض فصاروا - في المرّات المقبلة وكلما رأوه داخلًا مركزَ البريد - يختفون على نحوٍ غامضٍ أو يضعون عبارة: «راجع النافذة الآتية من فضلك» على مكاتبتهم فورَ وصوله إلى نُصْدِ المراجعات (الكونتوار). لقد عالَجَ هذا الرجلُ عمليةَ التفاوض على أنها هجوم فراح يدفع ثمنَ ذلك الخطأ.

وجّه لنفسك ثلاثة أسئلة قبل الاستعداد للتفاوض:

ما الذي تريده؟

لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟

ما بدائلك؟

كيف يُمكنك تحسين فُرصِك في لعبة التفاوض؟

روجر جيه. فولكيما مفاوضٌ مُحَنَّكٌ ومستشارٌ في إدارة النزاع ومؤلف كتاب «لعبة أدوات التفاوض: كيف تحصل على ما تريد بالضبط في أيّ وضع عمليٍّ أو شخصيٍّ؟»، وفيه يقدم بعضاً من النصائح الفاعلة قائلاً: افهم أولاً قبل كلِّ شيء القاعدة الذهبية للتفاوض «لن يتفاوض معك أيّ شخص ما لم يعتقد أنّك قادرٌ على مساعدته أو على إيدائه». إذاً، فهدفك الأساسيُّ بوصفك مفاوضاً هو أن تفهم كيف يمكنُ لك أن تساعد أو تؤدّي غريمك وكيف يمكن له أن يساعدك أو يؤدّيكَ.

وينصح فولكيما أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة قبل الاستعداد للتفاوض: ما الذي تريده؟ لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟ ما بدائلك؟

وبشأن التفاوض نفسه يسرد فولكيما بعض القواعد المهمة، كأن تطرح في أثناء التفاوض أسئلةً لتعرف عبرها أقصى ما يمكنك من المعلومات بشأن الطرف الآخر، مع التوثق من صحّة فهمك لها عبر إعادة صياغة العبارات وطرح الأسئلة وإيجاز كيفية تقديم العملية التفاوضية.

إن من المفيد الإفصاح عن معلومات تتعلق بدخيلة نفسك حول تأثير تصرفات الطرف الآخر عليك. ومن المفيد كذلك تفسير ما تفكر فيه قبل إبداءِ عدم الاتفاق في الرأي. وعلى النقيض من ذلك، فإن من المحبط لعملية التفاوض التعامل بأسلوب الدفاع والهجوم، كما هو الحال في مثال مكتب البريد. ومن غير الفاعل إضعاف موقفك بالإكثار من الحجج، إذ الأجدى ببساطة أن تقدم السببين أو الأسباب الثلاثة الأقوى لديك، فضلاً عن أنه من المحبط جداً للتفاوض القول للطرف الآخر إنه يحظى بصفقة جيدة جداً؛ لأن هذا النوع من الأساليب يدعى وفقاً للخبراء «مهيجاً للتوتر» وهو يضع الطرف الآخر في حالة دفاعية.

يقسم فولكيما المفاوضات بحسب أساليبهم إلى ثلاثة أنماط:

التعاوني، والتجنبي، والتسوي. فالمفاوض التعاوني هو الأرجح قدرة على تحقيق النجاح التفاوضي المحير ذي الطرفين الراحين، في حين يترك المفاوض التجنبي الكثير من المشكلات العالقة دون حل، وينال المفاوض التسوي بعض ما يريد لا كله.

يوكد فولكيما أهمية أن تكون صريحاً مع ذاتك لتدرك من أي نمط أنت، وكذلك أهمية إدراك أنماط الآخرين، إذ ربما تؤد يوماً تأليف فريق من المفاوضات للجلسات المهمة، فتختارهم حينئذ من الأنماط الأقوى.

تري، ماذا تفعل إن طرح أحدهم عرضاً أول مبالغاً فيه؟ فما هي الحيلة التقليدية لبائع السيارات المستعملة: «كم تؤد أن تدفع مقابل هذه

السيارة يا فتى؟ دولاراً واحداً؟ كنتُ وهبتك إياها مجاناً لو استطعتُ، فكم تودُّ أن تدفعَ إذاً؟». إزاءَ هذا العرضِ ينصحُ فولكيميا إما بتجاهلِ العرضِ برُمتهِ أو بالاستجابةِ له بشيءٍ من الدهشةِ أو عدم التصديق. وماذا تفعلُ ترى إن ماطلَ أحدهم كثيراً؟ ينصحُ فولكيميا بتحديدِ مدةِ التفاوضِ سلفاً، وعند عدم إمكانيةِ ذلك عليك إعلامُ الطرفِ الآخر بالموعد الذي لن تنتظرَ بعده. إذاً وباختصار، إن مفتاحِ التفاوضِ الناجح هو وضوحُ حاجاتِك وأهدافِك وإدراكُ أن «أيَّ شيءٍ جرى التفاوضُ عليه قابلٌ للتفاوض». لكنَّ ذلك لا يعني أن عليكِ التفاوضَ حول كلِّ شيءٍ، فكثيراً ما يكونُ الأمرُ أبسطَ من أن يستحقَّ التفاوضَ، أي إنه بالتحليل الأخير لمثالنا المذكور عن مكتبِ البريدِ كان يجب على الرجل أن يعودَ وحسب عندما يفتحُ المكتبُ أبوابه من جديد في اليوم الثاني إذ يمكنُ للبريدِ أن ينتظر.

قراءات إضافية

The Negotiation Tool Kit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation by Roger J. Volkema (1999, AMACOM)