

• الجزء الأول

الانطلاق

✍

obeikandi.com

الفصل الأول

خطّة بسيطة وواضحة



يتضمن منهج الأمنية-الرغبة- إيقاف التفاوض ثلاث خطوات بسيطة هي: تصوّر النتيجة التي تتمنى أن تحصل عليها من هذه المفاوضات، وفهم ما ترغب (أي النتيجة التي ترجّح انتهاء المفاوضات إليها على ضوء معرفتك بالسوق وبالشخص الذي تفاوضه) ، وتحديد نقطة إيقافك للتفاوض.

أمنيته هي النتيجة التي تحلم بالوصول إليها عبر عملية التفاوض، وهي الخطوة التي تبدأ بها أي مفاوضات، صغيرة كانت أم كبيرة. حيث يتمنى شخص ما في مكان ما الحصول على شيء ما، وبهذه الطريقة تبدأ أنواع المفاوضات كلها. فتوقّف إذاً، وخذ الوقت اللازم لجعل أمنيته تذهل؛ أطلق العنان لمخيلتك لتحلّق عالياً، ويُعد هذا بمنزلة نشاط خاص؛ لا تكبح نفسك، ولا تتردد، فالتمنى نشاط طبيعي تمارسه كل الكائنات البشرية، وسنستكشف في الفصل الثاني طرق صقل ذلك النشاط الأكثر طبيعية بين نشاطات عملية التفاوض كلها.

أما رغبتك فهي السبيل الذي يُرجّح أن تسلكه المفاوضات نتيجة تأثير قوى السوق عليها، وهذا هو عامل الحقيقة (الواقع) في أي مفاوضات.

الفصل الثالث مكرّس للحديث عن الأشياء التي تقود الرغبة أو سوق المفاوضات. فإذا حدّدت ما تريد بصورة صحيحة، تحدّدت النتائج على الأرجح، أي ما ستنتهي إليه المفاوضات، ولهذا من الضروري أن تحدد ما تريد على النحو الصحيح. فما من شيء يعدل معرفة النتيجة التي يرجح أن تنتهي إليها مفاوضاتك في تسهيل تقدمك عبرها.

ونأتي للحديث عن النقطة التي يتوقف عندها عن التفاوض. إنها الخط الوهمي الذي ترسمه على الرمال - فلا ترسمه في ساعة غضبك، أو دون تفكير، أو في لحظة إثارة عاطفية. وحدّد نقطة إيقافك التفاوض مقدماً بالتعاون مع أفراد فريقك - أيّاً كانوا. إنها النقطة التي تتوقف فيها عن التفاوض مع شخص معين حول موضوع معين، لتقوم بعمل شيء مختلف من أجل تحقيق بُغيتك، فأنت هنا تمارس نمط «الحل الآخر» الخاص بك. ومعرفة هذه النقطة، مع التفكير فيها مقدماً، تمدك بالقوة والثقة، وهي مجرد جزء صغير واحد من المعلومات، لكنها تمنحك مقداراً كبيراً من الطاقة في عملية التفاوض.

هذا هو - باختصار - منهج الأمانة-الرغبة- إيقاف التفاوض. وستكون في طريقك للقيام بمفاوضة ناجحة إذا فكرت جيداً في تلك الأشياء الثلاثة؛ فالاحتفاظ بها على نحو ثابت في ذهنك قبل البدء يعد بمنزلة إعداد حقائبك للقيام برحلة، فإذا احتوت حقائبك على كل ما تحتاجه بحيث لن يفاجئك شيء على طول الطريق، بدأت رحلتك بثقة.

كثيراً ما يسمع الناس هذا الموجز التلخيصي للخطة، ويقولون: «هذا عظيم، سوف أصغي إلى ما يقوله الطرف الآخر، ومن ثمّ سأفعل ذلك تماماً. فسأكتشف أمنيّتي، ورغبتني، والنقطة التي سأوقف عندها

التفاوض. أعجبني ذلك المنهج، وسأطبقه حالما أعود من جلستي التفاوضية الأولى».

وردّ الفعل هذا طبيعيّ في أيّامنا هذه حيث يبدو كل شخص مندفعاً وفي عجلة من أمره، وهو ردّ فعل طبيعي أيضاً لأولئك الذين لم يستخدموا منهج الأمانة، والرغبة، وإيقاف التفاوض. وبالتالي لم يلمسوا فوائد التخطيط الجيد. قد يبدو الانتظار لمعرفة حاجة الطرف الآخر مقاربة تخلو من المخاطر، لكن ينبغي عليك تدوين أمنيّتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض قبل الجلوس مع الطرف الآخر، وذلك حتى تحقّق أعظم فائدة من المفاوضات. أما إذا انتظرت سماع ما سيقوله الطرف الآخر قبل إعداد خطة تتضمن تلك النقاط الثلاث فستخسر في ثلاث طرق:

- 1- ستترك للطرف الآخر تحديد أسلوب المفاوضات وميادنها.
- 2- ستخسر القدرة على الاستجابة بسرعة؛ لأنك ستضطر إلى التفكير بأشياء كثيرة.
- 3- ستخسر حرية التخطيط لمستقبلك دون أن يشوش عليك ما تسمعه من الطرف الآخر.

لننظر إلى الأمر من جانب آخر؛ كي نرى الأشياء التي ستكسبها إذا حدّدت أمنيّتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض قبل لقاء الطرف الآخر:

- 1- ستملك فرصة تحديد خصائص المفاوضات.
- 2- إذا قررت أن تبدأ أنت بالتفاوض ستتمكن من التخطيط لكيفية القيام بذلك تماماً.

3- سيكون لديك الوقت لجعل كل فرد من أفراد فريقك يؤمن بهذه النقاط الثلاث، مما يجنبك الكثير من اللوم بعد اتخاذ القرار.

متى حدّدت أمنيّتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض، وكتبت هذه النقاط الثلاث في مذكرة مقتضبة تحتفظ بها لنفسك، سوف تكتشف نوعاً جديداً من الراحة عند البدء بالمفاوضات. وباختصار، ستكون قادراً على إدارة عملية تسبب القلق لكثير من الناس. وستساعدك الفصول الثلاثة الآتية على تحديد أمنيّتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض؛ وهي تقدّم لك طرائق إرشادية دقيقة لتصبح جاهزاً للدخول في مفاوضات. إذ يساعدك هذا المنهج عبر تزويدك بخطة يمكنك الاستفادة منها بقية حياتك، استخدم هذا المنهج بوصفه مرجعاً سريعاً لجميع مفاوضاتك. استخدم الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لكي تتأكد من فهمك لكل ما يمكن أن يحدث ومعالجته بصورة صحيحة قبل الدخول في أي مفاوضات.

يرافقني المنهج الثلاثي حتى في أيام عطلتي. كنت قد أنهيت لتوي مهمة تسهيل حلقة دراسية مكثّفة مدتها ثلاثة أيام في سنغافورة، وأثناء قيامي برحلة قصيرة بالطائرة إلى جزيرة سومطرة لأتجول في الغابات المطرية الواقعة في الشمال الأقصى من تلك الجزيرة، بهدف رؤية بعض القرود البرية العملاقة في بيئتها الطبيعية، رحت أفكر في أن المفاوضات الأولى التي سأدخل فيها عند وصولي إلى المطار ستكون بسيطة: الترتيب للذهاب بسيارة شمالاً حتى الوصول إلى نهاية الطريق العام، بعدها سأتابع سيراً على الأقدام إلى يمين النهر مدة ساعة إلى أن أصل إلى مستوطنة صغيرة داخل الغابة المطرية.

قبل البدء بأي مفاوضات،

قم بتحديد:

أمنيتك: إنها هدفك الذي تحلم بتحقيقه.

رغبتك: النتيجة التي ستنتهي إليها المفاوضات حسبما تريد، وذلك وفقاً لقوى السوق الخارجية. إنها النتيجة التي تنتهي إليها الغالبية العظمى من الصفقات.

نقطة إيقاف التفاوض: إنها النقطة التي ستترك فيها المفاوضات لأنك، ببساطة، تجد الأمر لا يستحق الاهتمام؛ إذ ستخسر نقودك، أو كبرياءك، أو منصبك إن أتممت الصفقة، أو تشعر كما لو كنت قد خسرت، مما يدفعك إلى عدم إتمامها.

وهكذا استخدمتُ السعر المقترح في دليل «الكوكب الوحيد» بوصفه «رغبتي» (النقطة التي أتوقع أن تنتهي إليها المفاوضات إن كانت السيارة في حالة جيدة نسبياً). وحددتُ «أمنيّتي» بالحصول على سعر أرخص قليلاً، وسأنهي المفاوضات في حال زاد السعر بنسبة تفوق 10% عن السعر الذي أريده. أغمضتُ عينيّ واستمتعتُ ببقية الرحلة بالطائرة بعدما تخيلتُ النزهة التي سأقضيها في الغابة. وأدركتُ أن وجود سائق مبتهج وسعيد لا يمانع في التوقف لالتقاط الصور على طول الطريق يمثل جزءاً مهماً من خطتي التي تتضمن الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض. ويا لها من طريقة رائعة للانطلاق في هذه المغامرة!

عندما وصلت إلى جزيرة سومطرة، وخرجت من مبنى المطار الصغير، سار كل شيء مثلما خطّطت له تماماً على الرغم من أنني لم أتمكن من قول «حتى نهاية الطريق العام» في أي لغة من اللغات العديدة التي يتحدثونها هناك. لم تكن هناك سيارات مزوّده بعدادات أجرة في ذلك المطار، لذلك رتبْتُ الأمر عبر الرجل الذي يتحدث الإنكليزية في موقف السيارات (سأدعوه «الوسيط»). وهكذا بدأتُ مفاوضاتنا باختلاف كبير بيننا في السعر، فانتقلت إلى الجزء غير المالي من «أمنيّتي»، واخترتُ سائقاً مرحاً وموثوقاً، وسيارة صغيرة وجديدة نسبياً (كانت الأفضل بين تلك المجموعة).

ثم عدنا إلى الجزء الذي يتعلق بالنقود، وانتهت المفاوضات عند السعر الذي أريده تماماً. ومما ساعد في إنهاؤها أنني رحمتُ ألّوح بالدليل الموجود في يدي مشيراً إلى السعر المحدد فيه، وكدتُ أتوقف عن التفاوض عدة

مرات قبل الوصول إلى تسوية. لو لم يكن كل شيء على ما يرام بالفعل، لكنت مستعداً للمغامرة بركوب واحدةٍ من تلك الحافلات العجيبة المكتظة بالركاب والدجاج والبضائع؛ إذ لم أكن أحمل معي سوى حقيبة صغيرة محشوة بأغراض شخصية من ملابس داخلية نظيفة وآلة حلاقة وقمصان تكفيني مدة عشرة أيام، إضافة إلى لفافة محارم ورقية على سبيل الاحتياط.

وهكذا دفعت للوسيط المبلغ المتفق عليه، ودخلت إلى السيارة مستعداً للانطلاق في رحلة تستغرق ثلاث ساعات للوصول إلى طرف الغابة المطرية، دون أن أفهم كلمة واحدة من المفاوضات المعقدة التي دارت بين السائق وهذا الوسيط والسائقين الذين خابت آمالهم.

ولاحظت ذلك الغضب العارم الذي ينضح به وجه السائق حال دخوله إلى السيارة، فانحنيت إلى الأمام وابتسمتُ قائلاً: «مرحباً». الناس كلهم يميّزون التحية الودية لدى رؤيتها، لكنه ردّ على مبادرتي الطيبة بتكشيرة عابسة جعلتني أفهم على الفور أنه لم يكن مبتهجاً. قفزت خارجاً من السيارة وناديتُ الوسيط: «هذا الرجل غير سعيد، فما السبب؟»

وكان جوابه: «لا تهتم للأمر، فهو هكذا دائماً».

«هذا غير صحيح، فقد رأيته قبل قليل، وكان يبتسم عندما أخبرته عن المكان الذي أنوي الذهاب إليه، لكنه لا يبتسم الآن». فما كان من الوسيط إلا أن توجه صوب السائق حالاً، وانهمك الإثنان في محادثة حامية الوطيس، فانضمتُ إليهما هذه المرة وطلبت من الوسيط إعطاء المزيد

من المال للسائق؛ لم يكن رضا الوسيط يشغل اهتمامي، فأنا لن أمضي برفقته الساعات الثلاث القادمة. وافق على طلبي متردداً، وتابع السائق المدهوش الحديث مع الوسيط، قلت للوسيط: «أعطه مزيداً من النقود».

«كم يجب أن أدفع له برأيك؟» سأل سؤاله المنطقيّ هذا بحدّة.

وكان جوابي بسيطاً: «ادفع له إلى أن يغدو سعيداً، وراضياً عن الصفقة». وهكذا تحدث الوسيط مع السائق بأسلوب فظ وهو يضع في يده مزيداً من المال. وظهرت على وجه السائق واحدة من تلك الابتسامات المصطنعة التي تقول: «سوف أبتسم، لكنني لا أزال غير راضٍ». فقلتُ على نحو صارم: «أعطه أكثر» فدفعت الوسيط قطعة نقدية أخرى؛ الأمر الذي أذهل السائق وجعل وجهه يشرق بابتسامة عفوية عريضة.

دخلت إلى السيارة، وانطلقنا في الرحلة. ولم يتحدث السائق أي كلمة باللغة الإنكليزية باستثناء تلك الكلمات الترحيبية القليلة التي تبادلناها عند تعارفنا، لكننا توقّفنا عند مزرعة مطاط، وعند غيضة من أشجار النخيل التي يستخرج منها الزيت، كما توقّفنا إلى جانب الطريق لتناول شراب منعش من حليب جوز الهند المنعش، والتقطتُ عدداً من الصور. كان كلانا سعيداً لأنني كنتُ قد فكرت بأمنيّتي، ورغبتني، وبنقطة إيقافي في التفاوض، قبل البدء بعملية التفاوض التي لم تكن تتعلق بالمال فقط. وهي نادراً ما تكون كذلك.

تعدّ هذه الخبرة من حياتي الخاصة معيارية. اعرفّ سلفاً أمنيّتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، وارسم صورة واضحة في ذهنك،

وستتقودك هذه النقاط الثلاث عبر مفاوضاتك لكن عليك أولاً أن تجهزها بحرص شديد من أجل مفاوضاتك القادمة.

بالنسبة لبعض الناس، تتولد عندهم الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض بصورة طبيعية، فهم يحبون تمضية كثير من الوقت يفكرون بالأشياء قبل البدء بها، ويشعرون براحة كبيرة عند بذل جهدهم بهذه الطريقة. في حين أنّ آخرين يحبّون -بطبيعتهم- الانخراط في مشروع ما، تاركين للقدر أن يسوقهم في أي اتجاه يشاء، وهم يرون في التحضير له عملاً مجهداً ينبغي اجتنابه بأي ثمن. وغالبية الناس يمكن تصنيفهم ما بين هذين النوعين. فتأكد من وجود شخص يرغب بإعداد العمل التحضيري ضمن فريق عملك؛ لأنّ التحضير هو حجر الأساس لنجاح أي مفاوضة.

- كن مستعداً.
- فكر بالنتائج المحتملة قبل الخوض في أي مفاوضات.
- جهّز نفسك، استعد للبدء، وانطلق.
- سيكون الفوز من نصيب الشخص الذي يملك أكبر قدر من المعلومات.
- كلما كنت مستعداً، كلما قمت بعملك على نحو أفضل.

هناك عدد هائل من هذه العبارات الجذابة التي يمكن تذكّرها بسهولة، وسمعتها الناس كلهم. ونعلم جميعاً أنها صحيحة. لكننا، في عالمنا الذي يسير بخطوات سريعة، نتعجّل القيام بكثير من المراحل، وأولى هذه

المراحل في عملية التفاوض هي التحضير؛ إذ يبدو أننا لا نمتلك الوقت الكافي للقيام بعملنا على نحو صحيح. اقرأ الفصول الثلاثة الآتية، وخذ الوقت اللازم للتفكير بأمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، قبل القيام بأي شيء آخر، فأنت بذلك تستخدم وقتك بصورة صحيحة ستجعل الطريق ممهداً أمام مفاوضاتك، لتحصل على نتائج مرضية.

الفصل الثاني

إعداد الأمنيات



أمنيته هي هدفك، أي النتيجة التي تحلم بتحقيقها، وهي ما تود أن تؤول إليه الأمور في حال لم تكن مضطراً لمفاوضة أحد أو استئذانه أو السعي لنيل موافقته. إنها النمط الذي سيكون عليه العالم لو تمكنت من التحكم به. وهذا هو الجزء المسلي من الأمر، حيث تقسح المجال لخيالك ليخلق عالياً، ولأحلامك لتأخذ شكلاً معيناً، ولآمالك لتتحيا واضحة مشرقة كما لو كانت حقيقة واقعة.

وخطوتك الأولى في إعداد أمنيتك هي التفكير ملياً في مستقبلك المثالي الخاص: ترى، ما هو ذلك الشيء الذي «تحب» أن تحققه في حياتك؟ ما تأثير هذه المفاوضات على أهدافك البعيدة؟ لا تقيد نفسك. لا ترفض شيئاً. تحتاج في هذه المرحلة من اللعبة أن تستكشف كل الاحتمالات. فتأكد من احترام كل الأفكار على حد سواء، سواء كنت وحيداً على شاطئ البحر، أم بصحبة مجموعة من رجال الأعمال في غرفة الاجتماعات. ولا تقلق إن ضحك الآخرون من أفكارك. فهذا هنا تبدأ الجرأة في التفاوض. لا تدع عقلك يتخيل رد فعل مزعجاً على أفكارك، بل عبّر عما ترغب فيه، واكتبه.

إن لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن كل أمانيك، سوف تتعرض لخطر ظهور أفكار جديدة في رأسك تتفاجئك باستمرار أثناء عملية التفاوض، مما قد يشعرك بالحيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرار. وليست المشكلة الحقيقية هي عجزك عن اتخاذ قرار، بل خداعك لذاتك أثناء تحضير أمنيته؛ لأنك لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن أمانيك الممكنة - أو حتى المستبعدة - كلها أثناء تحضيرك لها. ولذلك قم منذ بداية العملية بعقد جلسة حرة مع ذاتك أو مع فريق عملك بهدف التعبير عن أمنيته دون قيود. ولا تهمل أي فكرة ظهرت منذ المراحل الأولى لعملية العصف الذهني.

يجب أن تستمتع بهذه الخطوة، فهي أشبه ما تكون بجالتك عندما كنت طفلاً وطلب منك إغماض عينيك وتمني شيء ما في حفلة عيد ميلادك. فكن شجاعاً، ولا تقيّد أفكارك الآن، تماماً مثلما فعلت وقتها.

ستكتشف القيمة الحقيقية لكل ما يجري على طاولة المفاوضات، من وجهة نظرك، أثناء عملية ابتكار قائمة أمانيك، سواء كنت تعمل وحدك أو مع مجموعة.

وقد تسأل عن معنى «القيمة الحقيقية»؟ سؤالك هذا معقّد جداً وإجابته صعبة تشبه إصابة هدف متحرك. فكّر في أي شيء ترغب فيه، وسرعان ما سأعثر لك على عشرة أشخاص لدى كل منهم فكرة مختلفة عن قيمته. فأنا عندما أتحدث عن «القيمة الحقيقية» إنما أعني تقويمك الشخصي للشيء.

ولهذا يُفضّل أن أستخدم عبارة «القيمة الحقيقية لديك» بدلاً من «القيمة الحقيقية»؛ لأنني أتحدث عن القيمة التي تقدرها أنت (أو فريقك)

للسلع والخدمات قبل البدء بالمفاوضات وبغض النظر عما ستكون النتيجة. تخيّل الملك ريتشارد الثالث في مسرحية شكسبير الشهيرة يقول، وهو على وشك الموت على أرض المعركة: «حصان، حصان، أهب مملكتي مقابل الحصول على حصان». كان يعني ما يقول، ولم يطلب موافقة الشعب على ما قاله. فقد واجه ريتشارد مشكلة صعبة، كان الحصول على حصان بديل لذلك الذي خسره في المعركة هو الحل الوحيد للخروج منها. في تلك اللحظة، وفي تلك الظروف، كانت قيمة الحصان عظيمة بالنسبة للملك - لدرجة أنها تعادل مملكته كلها.

يمكن أن تتغير قيمة شيء معين بالنسبة لك، وفقاً لوجهة نظرك. إن أحضرت خبيراً لتقدير قيمة لوحة زيتية أصلية، لفنان مشهور، موجودة لديك، فإن أول سؤال سي طرحه عليك هذا الخبير هو: ما الغاية من تقدير ثمنها؟ فإذا كانت غايتك بيع اللوحة ستطلب تقويماً أعلى نسبياً وستحصل عليه، وإذا كان هدفك شراءها ستتلقى تقويماً أقل بقليل من القيمة الحقيقية. وهكذا يؤثر موقعك في العالم، فيما يتعلق بهذا الشيء الذي تتم مناقشته، تأثيراً قوياً في تحديدك للقيمة الحقيقية لذلك الشيء. وهذا هو السبب الذي يكمن وراء الاختلاف بينك وبين الشخص الذي تتفاوض معه في تقدير قيمة شيء معين، فكلكما ينظر إلى الشيء ذاته، إنما من وجهتي نظر مختلفتين.

إذا كنت تحاول التأمين على اللوحة ستطلب تقويماً عالياً لها، لكن إن عرفت أنه تمّ تصنيف الأفساط على بوليصة التأمين وفقاً لقيمة اللوحات الثمينة، فقد ترغب في خفض مبلغ التقويم الذي سوف يجعلك بالتأكيد

تدفع قسطاً تأمين أكبر نتيجة تصنيف لوجتك في مجموعة أعلى. فلو عرفت تلك المعلومة من قبل لربما بقيت تحت ذلك الحدّ، وبالتالي دفعت قسطاً أقلّ.

ستكون قادراً في مفاوضاتك القادمة على وضع أي قيمة تشاء لمنتجك أو خدمتك. أما تصور كيفية تبرير أمنيتك فيأتي لاحقاً. أنت الآن تقوم بإعداد أمنيتك، وتقرر في ذهنك، ولأغراضك الخاصة، القيمة التي ستحددها تماماً للسلع أو الخدمات التي تشتريها أو تبيعها. فإن كان موضوع المفاوضة سلعة تبيعها فسوف تنافس مبدئياً، وبصورة معيارية، على السعر. في تلك الحالة، سيكون عليك أخذ المصادقية، أو أنظمة التسليم بعين الاعتبار، حتى تتمكن من إيجاد قيمتك. فالقيمة الحقيقية تبدأ في عقلك، وما من أحد سيقدرك حق قدرك، ويقدر قيمة خدماتك على نحو أعلى مما تفعل أنت.

إن فكرتك عن القيمة الحقيقية للشيء الذي تفاوض بشأنه هي العامل الرئيس في تحديد أمنيتك. فعندما تكون في موقع البائع لن تكون أمنيتك أدنى من فكرتك عن القيمة الحقيقية لما تبيعه، ومن حقك أن تأمل بيع شيء بقيمة أكبر من قيمته الحقيقية، وإياك أن تبدأ المفاوضات بطلب سعر أدنى من القيمة الحقيقية لما تبيع.

متى كتبت لائحة أمانيك بكل ما تتضمنه من الاحتمالات المذهلة التي يمكن أن تحلم بها، يمكنك البدء بتجميع أفكارك في مجموعة يسهل التحكم بها. فإذا أفرطت في التمني ستغدو غير قادر على تركيز العرض الذي تقدمه - أو أفكارك الخاصة، فيما يتعلق بذلك الموضوع.

القيمة الحقيقية

موجودة في ذهنك.

ويعد تجميع الأمنيات الكثيرة وانتقاء بعضها لتشكّل عدداً نهائياً من الأهداف التي يسهل التحكم بها أمراً مهماً جداً لدرجة أنني أوجدت نظاماً لمساعدتك على القيام بذلك. وفي الحقيقة أستخدم منهجاً مؤلفاً من ستة مكونات: التحديد، والتركيز على الذات، والتحدي (لقدراتك)، والتوقيت، والدعم الجماعي، وسهولة الإدارة والسيطرة، لإرشادك لوضع اللائحة النهائية لأمانيك.

تخلّص أولاً من الأفكار العامة غير المحددة. إذا أتاك أحدهم قائلاً: «لست سعيداً»، لن تتمكن من فعل الكثير لأجله. أما إن قال: «أريد الذهاب إلى هاواي»، ستكون قادراً عندها على التصرف. والأمر نفسه ينطبق على الأمنية؛ إذ يتحتم أن تكون أمنيته محددة لكي تكون جزءاً من مخططك للقيام بمفاوضات دقيقة محددة.

ولا تنسَ اللاعب الأساسي في هذه المفاوضة وفي كل المفاوضات التي سنشترك فيها: إنه أنت. ونادراً ما تكون المقصود بهذه الكلمة بوصفك فرداً معزولاً دون الحاجة إلى شرح أفكارك للآخرين. حتى عند شرائك أغراضك الشخصية عادةً ما تشرك زوجتك في عملية الشراء. وفي محيط عملك قد تكون جزءاً من شركة صغيرة تشمل شخصاً أو اثنين فقط تحتاج إلى إشراكهما في مفاوضاتك، أو لعلك عضو في شركة كبيرة تحوي مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين تحتاج إلى إشراكهم في العملية. وسواء كانت المجموعة صغيرة أم كبيرة، يجب تركيز أمنيته عليكم أنتم، أي على المجموعة الرئيسة؛ إذ لا يمكنكم أن تطلبوا من أشخاص آخرين من خارج المجموعة الرئيسة القيام بتحديد أهدافكم، وأحلامكم؛ لأن

هذا الأمر يقع خارج نطاق اهتماماتهم. فأنت (أو المجموعة التي تنتمي إليها)، وحدك المعني بتحديد الأهداف، ولست مضطراً لسماع آراء الآخرين من خارج المجموعة الذين سيثبطون همتك ويقولون إن هذا الأمر أو ذلك مستحيل. كل ما تحتاج إليه هو الاستفادة من خبرات أفراد مجموعتك وقيمهم الخاصة أثناء تحديد الأمنية التي ستجزونها معاً.

بعد ذلك أسقط من لائحة أمنياتك كل ما لا يحفز طاقاتك. ما تملكه الآن ليس جزءاً من أمنيتك في المفاوضات، بل هو جزء مما تريد: ما تتوقع أن تقود إليه المفاوضات بتأثير قوى السوق. فكل ما هو موجود على لائحة أمنياتك يجب أن يتطلب منك قليلاً من الجهد والقدرة على تحقيقه.

ولا بد أن تكون دقيقاً في اختيار الوقت المناسب لأمنيتك. فبعض أمانيك ملائمة لمفاوضات تجرى يوم الاثنين، وأخرى مناسبة للسنوات القليلة القادمة، لذا ينبغي أن تؤجل تلك الأمانى للمستقبل. يمكن ذكر الأمنيات البعيدة (غير العاجلة) أثناء عرضك المبدئي على أنها أشياء تريد إنجازها في المستقبل وليس في المفاوضات الحالية. وبذلك تقسح المجال للطرف الآخر لمعرفة المصير الذي تريده للعلاقة بينكما. وهذا بالطبع لا ينطبق على مفاوضات تتعلق بالسعر وحده وتجري مرة واحدة، مثل تلك التي تحدث عند شرائك لسيارة مستعملة، أو التي تحدث لدى توقفك، في نزهة من نزهاتك، في متجر لبيع التحف النادرة؛ فأنت في هاتين الحالتين الأخيرتين لا تناقش آمالك وأهدافك البعيدة المدى مالم تكن جزءاً من محاولتك للحصول على سعر أفضل. وهذا يذكرني بالندل اليافعين الذين يجعلونك تعلم أنهم يوفرون نقودهم لدراساتهم الجامعية،

فهم - عبر إعلامك بأمنيتهم بعيدة المدى- يأملون بزيادة مباشرة في البقشيش، وهذه هي أمنيتهم القريبة (الفورية). وهم بذلك قد صنّفوا أمنياتهم زمنياً، واستخدموا الأمنية بعيدة المدى لزيادة فرص مساعدتك لهم على تحقيق أمنيتهم القريبة.

كن أكيداً من إشراك كل شخص تحتاج قائمة أمنياتك إلى موافقته في هذه العملية، وفي أسرع وقت ممكن. فكثيراً ما يكون لدى مؤسّستك فريق كامل من العاملين الذين يتعين عليهم أن يجمعوا على أهداف المفاوضات، أي على الأمنيات التي تمّ الاتفاق عليها. وإنه لمن الذكاء أن يتضمن فريق المفاوضات بعض الأشخاص غير المدرجين فيه رسمياً، لكن بوسعهم جعل حياتك تعيسة إن كانوا يعارضون نتيجة مفاوضاتك. ضمهم إلى فريقك، وإن بصفة غير رسمية. فتشكيل فريق يتضمن كل الأشخاص الذين يتأثرون بالمفاوضات هو أمر يستحق أن تسخّر له جزءاً كبيراً من وقتك.

أخيراً، تأكد من إمكانية السيطرة على أمنياتك من حيث عددها. فقد لا تتمكن الآن أو غداً من إنجاز كل ما هو مدون على لائحة أمنياتك، لكن ذلك سيحدث يوماً ما، فلا تحاول تحميل العبء كله على مفاوضات واحدة. لقد بدا صعود الإنسان إلى القمر مستحيلاً لكثير من الأمريكيين عندما كان مجرد أمنية، إلا أن أولئك الذين كانوا يقدمون المشورة للرئيس الأمريكي في ذلك الوقت كانوا واثقين من إمكانية تحقيق هذه الأمنية إذا ما توافر لهم الوقت الكافي، والمال الكافي، والالتزام على المستوى القومي. وهكذا كان نيل ارمسترونغ أول إنسان تطأ قدماه سطح القمر، ضمن الوقت المحدد لتنفيذ المشروع وبزيادة قليلة على الميزانية المخصّصة له. فالتركيز على أمنية واحدة جعل تحقيقها أمراً ممكناً ويمكن السيطرة عليه.

لكي توجد أمنيات ممكنة التحقيق تأكد من اتباعك النظام الآتي:

- كن محدداً: يجب أن تكون أمنيتك محددة بدقة، وإلا فإنك لن تتمكن من تحديد الوقت المناسب لتحقيقها.
- ركّز على ذاتك: فهذه الأمنيات هي آمالك وأحلامك وطموحاتك (أو آمال شركتك وطموحاتها). لذا يجب عليك وعلى المجموعة الرئيسة التي تعمل معك بناء أهدافكم استناداً إلى القيم والطموحات التي تقدرونها وتهتمون بها أنتم - وليس أي شخص آخر.
- التحدي: الأمنية التي لا تستحق الوصول إليها هي أمنية لا تستأهل اسمها. تأكد من أن أمنياتك تمثل تحدياً لقدراتك، إلى درجة ما على الأقل.
- الوقت المناسب: ثمة فرصة ملائمة ووقت مناسب لكل شيء، حتى لأحلامك. حدد الوقت الملائم لكل الأشياء الموجودة على لائحة أمنياتك، فذلك سيساعدك على معرفة كيفية تقديم أمنيتك عند تقديمك للعرض الأولي.
- الدعم الجماعي: كن أكيداً من إشراك أفراد الفريق في تحديد قائمة أمنياتك، ولا تنسَ الذين سيزعجونك، فيما بعد.
- سهولة الإدارة: لا تتحمم كثيراً من الأمنيات في جولة واحدة من المفاوضات. فكلما ازداد تركيزك، امتلكتَ فرصة أكبر لتحقيق أحلامك.

أثناء عملي مدرساً في معهد مرموق، شعر أحد المشاركين أنّ أحد أساتذة الكلية التي يرتادها قد أساء معاملته، وشكا ذلك إلى رئيس الكلية. وبعد تحقيقات دامت ستة أشهر تم إبلاغ الطالب أنه قد تمت مراجعة المدرّس، ومعالجة المسألة. لكن الطالب قال: إن ما يريده فعلاً هو توبيخ المدرّس علناً. رحت أقول بيني وبين نفسي: «هل أنت مجنون؟» وقمت بكتابة تلك القضية على اللوحة، دون تعليق ودون أي رد فعل مني.

وبدأت المجموعة العمل على مسألة طلب الطالب إعادة فتح باب المفاوضات مع المسؤولين في الكلية بوصفها مشروعاً دراسياً. استخدموا النظام السداسي في إيجاد لائحة أمانهم، ولم يكن «توبيخ المدرّس» موجوداً على اللائحة النهائية. لكن وجود تلك الفكرة على اللوحة حدّد شكل المحادثة الكلية لكونه أكد أهمية الشدة العاطفية التي شعر بها بعض أعضاء المجموعة تجاه موضوع المفاوضات.

كيف انتهى الأمر؟ اعتذر المدرّس من الطالب، ووضعت مذكرة حول سلوكه هذا في ملفه الشخصي، إضافة إلى توجيه ملاحظة له تتعلق بسلوكه.

هذه النتائج الثلاث كانت ضمن لائحة من الأمنيات التي وضعها الطلاب معاً بوصفها واجباً منزلياً. دعونا نختبر هذا السيناريو مقابل النظام السداسي من أجل إعداد قائمة الأمنيات: كانت الأمنيات الثلاث محددة بدقة، ومركّزة على

الذات؛ حيث مثَّلت ما أُراده الطلبة وليس ما أُراده أي شخص آخر. كما أنها شكَّلت تحدياً، وكان توقيتها مناسباً لأنها جاءت قبل أسابيع قليلة من التخرُّج. وافق الجميع على تلك الأمنيات التي كان عددها مقبولاً ويمكن السيطرة عليه. وهكذا غمرت السعادة الجميع بالنتيجة، خاصة الطالب الذي شعر في البداية بإساءة معاملته من قبل المدرِّس. لكن جزءاً كبيراً من سعادة ذلك الطالب ارتكز على حقيقة أنَّ أمانيه غير العادية قد تمَّ تضمينها في اللائحة الابتدائية للأمنيات، فلم يشعر بالإحباط لأنه عبر عن أمنيته، إذ تعامل الآخرون معها باحترام. لقد شعر أنَّ هناك من يصغي إليه للمرة الأولى في العملية. عزَّزت هذه التجربة لديَّ أهمية الاستماع إلى كل المقترحات لوضعها على لائحة الأمنيات، حتى لو لم تتل الموافقة، فالمجموعة ستخلِّص من الأفكار السيئة جميعها عند تطبيق النظام السداسي. وفي النهاية، كان الطالب الذي قدَّم الشكوى هو من استبعد الأمنيات الغريبة وتخلَّص منها.

تعلِّم المزيد عن ذاتك

عندما تفكر بأمنيته، تدرك قوة ارتباطها بشخصيتك. فإن لم تكن تعرف مَنْ تكون وماذا تريد أن تفعل، فلن تملك طريقة واضحة لتحديد أهدافك البعيدة أو القريبة؛ بغض النظر عما تعرفه عن الشيء الذي تتفاوض من أجل الحصول عليه، أو عن الشخص الآخر.

تعلّم كل ما تستطيعه عن ذاتك؛ تعلّم عن نمط شخصيتك، حدّد رؤيتك للمستقبل، وافهم -واقعيًا- موقعك المناسب في المؤسسة التي تعمل فيها. أحياناً تحدّث عن فوائد وضع خطة مدتها ثلاث سنوات لكل شخص منا، وأدرّسها.

وأنت في عملك يجب أن تكون لديك خطة مكتوبة مدتها ثلاث سنوات، ليطلّع عليها كل شخص من العاملين معك، حتى يتمكن من معرفة سير العمل في المستقبل. وفي الحقيقة، يجب أن تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن أفراد فريقك جميعاً. فإن كنت وكيلاً أو محامياً موكلاً للتفاوض بالنيابة عن شخص آخر، فأنت بحاجة إلى معرفة كل ما تستطيع معرفته عن الشخص الذي تفاوض بدلاً منه. أسأل ذلك الشخص عن خطته التي وضعها للسنوات الثلاث القادمة: ترى ما هي الصورة التي يرسمها في ذهنه لحياته في ثلاث سنوات؟ كيف يرى ذلك الشخص حياته في ثلاث سنوات؟ غالباً ما تؤثر الصورة المتخيّلة في ذهن ذلك الشخص في المفاوضات الحالية بصورة مباشرة.

تحتاج إلى خطة ثلاثية (مدتها ثلاث سنوات) في حياتك الشخصية أيضاً. يجب عليك وضع رؤية -صورة متخيّلة في عقلك- عن نمط حياتك للسنوات الثلاث الآتية، سواء أكانت تلك الرؤية مدوّنة أم لا. وبهذه الطريقة يصبح بوسع مفاوضاتك أن تغدّي رؤيتك وتدعمها. فالأفعال التي تقوم بها، والأماكن التي تقضي وقتك فيها، والكتب التي تقرؤها -كل شيء تفعله- يحركك إما باتجاه رؤيتك أو بعيداً عنها؛ لذا كوّن رؤيتك الآن. وعندما تعرف هذه الأشياء كلها، ستكون في طريقك لتغدو مفاوضاً على مستوى رفيع.

ما هو أسلوب التفاوض الذي يجب أن تستخدمه

هذا الكتاب ليس مصمماً لتغيير النمط الذي تستخدمه في عملية التفاوض، الذي يعتقد كثيرون أنه يشكل العامل الأساسي لنجاحك في المفاوضات: «أريد أن أكون أكثر ثقةً وقدرةً على التعبير عن أفكاري»، «أريد أن أكون أكثر جديةً»، «أرغب بالتخفيف من الضحك»، «أود تعلم كيفية ترهيب الآخرين بالطريقة ذاتها التي يستخدمونها معي. أريدهم أن يختبروا ذلك الشعور». أسمع هذه التعليقات كلها في بداية الحلقات الدراسية عندما نلتقي الأشخاص المشاركين لاكتشاف سبب مجيئهم إلى هذه الحلقات ومعرفة ما يريدون الحصول عليه منها.

يرغب كثير من المشاركين في أن يكونوا مثل ذلك الشخص الذي تفوق عليهم في المفاوضات الأخيرة. فهم يريدون تعلم الصراخ في وجه من صرخ في وجوههم، ويودون تعلم سرد القصص بطريقة أفضل من طريقة ذلك الساحر المفوه الذي قد أفحمهم وغلّبهم في الحديث.

يأتي المفاوضون المتمرسون في أشكال وأحجام وألوان وأنماط شخصية مختلفة. فليس هناك أسلوب واحد محدد يتحتم عليك استخدامه حتى تتمكن من الحصول على ما تريده في حياتك. والمفاوضون الناجحون، مثل الأشخاص الناجحين عموماً، أفرادٌ يتيحون المجال لإبداعهم كي يظهر.

خاضت السيدة بروك أستر، وهي شخصية بارزة في مجتمع مدينة نيويورك، أصعب أنواع المفاوضات على الإطلاق. فعندما كانت في التسعينيات من عمرها، اقترب منها لص في أحد شوارع نيويورك، طالباً

منها محفظتها ومجوهراتها. لكنها أجابته بلباقة: «أسفة؛ لا أعتقد أننا قد تعارفنا بطريقة مناسبة. أدعى السيدة بروك أستر».

ووقفت بثبات وتهذيب تنتظر ردّاً ملائماً، وما كان من اللص إلا أن تواري عن الأنظار.

ثق بأسلوبك الخاص، فعندما تستخدمه ستشعر براحة أكبر، وستنجح في مفاوضاتك على الأرجح. فالالتزام بأسلوبك الخاص يزيد من احتمال نجاحك في المفاوضات إلى حد بعيد؛ لأنك ستبدو أكثر أصالة وبراعة، وأهلاً للثقة. فأنت لا تحاول أن تكون شخصاً آخر غير ذاتك.

عندما كنتُ محامياً شاباً تأثرت كثيراً (وربما شعرت بالغيرة والرغبة قليلاً) بأختي الصغيرة سالي التي كانت تلمع بسرعة في عالم المال. فعلى الرغم من أنها لم تكمل تعليمها الثانوي، أصبحت رئيسةً لفرع شركة تأمين كبرى، دون أن تخفي مستوى تحصيلها الدراسي. وعندما كانت تشغل منصب نائب مدير شركة «أوبنهايمر» عمل تحت إدارتها واحد وعشرون موظفاً من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

فيما مضى، وقبل ظهور أنظمة الرد الإلكترونية التي انتشرت اليوم في كل مكان، اعتادت سالي أن تتصل بي مرة كل أسبوع. كنتُ أسمع صوتها عبر مكبر الصوت تقول: «هذه أنا، أختك سالي»، وما إن ألتقط سماعة الهاتف حتى تقصّ عليّ فكاهاة ما قبل أن تقول «مرحباً» أو «كيف حالك؟» -ويا لها من فكاهاات مضحكة- لتنتهي

المكاملة وأنا مستغرق في الضحك. وهكذا تركّزت علاقتي مع أختي -لسنوات- على تلك المكالمات الهاتفية المذهلة، في حين كانت أختي الأخرى تبقيني على اطلاع على النجاحات المتسارعة التي تحقّقها سالي.

وتوصّلت إلى نتيجة هي أنّ نجاح سالي يعود إلى مقدرتها الرائعة على تذكّر الفكاهات وسردها على الآخرين، ومن هنا بدأت أدونها. ثم تعلّمتها، وتدرّبت عليها، ورحت أقصّها في الاجتماعات. لكنني اكتشفت أنني لست بارعاً في ذلك، فقد فشلت دعاياتي.

وعلى الرغم من قدرتي على إيقاف أي اجتماع، في أي مكان، وفي أيّ وقت، لإعادة سرد إحدى فكاهات أختي، إلا أنها لم تخلف انطباعاً لطيفاً في نفوس سامعيها.

وبهذا تعلّمت أنني لن أنجح في استخدام الأسلوب الذي برعت به سالي. واستغرق الأمر سنوات عديدة حتى تعلّمت، أخيراً، أنّ أسلوبِي الخاص كان الأفضل بالنسبة لي. فإذا ما أردت أن أصبح مفاوضاً مرموقاً ومحكماً، يجب عليّ الإيمان بذاتي، واستخدام ذلك الشخص الفريد المميز الذي هو أنا. أما إذا حاولت استخدام أسلوب شخص آخر فإنني لن أنجح مطلقاً.

لكي تكون مفاوضاً محنكاً وناجحاً
كن على سجيتك فقط.

من هم الذين تريد أن تخدمهم؟

من أهم الأشياء التي يجب أن تحددها نوع العمل الذي تريده، ونوع الزبائن الذين تريد خدمتهم. ومتى فكرت في ذلك، ستتمكن من تصنيف الزبائن في نوعين: الأول هو صنف التفاح - لكي تلمّعه بانتظام - والآخر هو البصل - لتتخلص منه قبل أن يجعل عينيك تدمعان. وغير التفكير في أنواع الأشخاص الذين ستقبل بهم في مجتمع عملك، من عملاء، وزبائن، وبائعين، سيزيد رضاك عن العمل كثيراً. ولسوء الحظّ ستضطرّ أحياناً إلى بذل جهد كبير لتمييز الأصناف المناسبة لعملك. فجميعنا نقبل عملاء وزبائن، ثم نتمنى لو أننا لم نفعل.

ساعدني استخدام رمزي التفاح والبصل - مثلما ساعد كثيراً من الناس الآخرين - في التفكير في كيفية تصنيف الناس إلى صنفين: أولئك الذين أرغب بضمّهم إلى حياتي الشخصية والمهنية، وأولئك الذين لا أرغب فيهم. حتى إنني صنعتُ مصفوفةً توفر لك تمثيلاً بيانياً ليساعدك في التفكير في كيفية استخدام هذه الاستعارة المجازية. يبيّن الشكل (2-1) تفاحة موجودة في المربع العلوي من ناحية اليمين، ترمز إلى الأشخاص الذين ترحب بانضمامهم إلى مجتمع عملك؛ وهؤلاء يملكون كثيراً من المؤهلات التي ترغب في استخدامها. كما يُظهر الشكل صورة بصلة في المربع السفلي من الجهة اليسرى، تمثّل الناس الذين لا ترغب في وجودهم في أي جزء من حياتك، سواء الشخصية أو المهنية؛ وهؤلاء لا يهتمون إلا بقلّة قليلة من السمات التي ترغب فيها، لكن لديهم واحدة أو أكثر من الخصال التي لا تستمتع بها ولا ترغب في وجودها في مجتمع عملك.

وستلاحظ وجود إطارين صغيرين تحت كل من صورة البصلة وصورة التفاحة. والغاية منها تمكينك من كتابة الخصائص التي تجعل من شخص ما غير مرغوب فيه بالنسبة لك، وتلك التي تميّز الشخص الذي ترغب فيه.

	 <input data-bbox="551 727 891 769" type="text"/> <input data-bbox="551 778 891 820" type="text"/>
 <input data-bbox="174 1129 514 1171" type="text"/> <input data-bbox="174 1181 514 1222" type="text"/>	

الشكل (1-2)

املاً الإطارين الموجودين تحت صورة التفاحة، واضعاً في كل منهما صفةً ترغب في رؤيتها لدى زبائنك. فكر بأفضل عميل أو زبون لديك

على الإطلاق، واختر كلمتين تصفان سلوك ذلك الزبون، ثم اكتب واحدة منهما في الإطار الأول، والأخرى في الإطار الثاني.

والآن املاً الإطارين الموجودين تحت صورة البصلة، ضع في كل منهما سمةً لا ترغب في رؤيتها لدى زبائنك. فكر بزبونك الأكثر إزعاجاً، ثم اختر كلمتين تصفان سلوك ذلك الزبون، دوّن إحداهما في الإطار الأول والأخرى في الثاني.

ولو عاد الأمر إليّ ملأتُ الإطارين الموجودين تحت التفاحة بكلمتي «التفهم» و«التقدير». وأقصدُ بالكلمة الأولى أنّ تفهم زبائني لما أفعله وللفائدة التي سيجنونها منه أمرٌ مهم. فإن لم تتوافر فيهم هذه الصفة فسوف يستمر العمل، لكنّ مردوده المعنويّ يضيع. وأنا، مثل معظم الناس، أشعر أنّ الرضا عن العمل بالغ الأهمية. أمّا التقدير فيتجلّى في سرعة استجابتهم لنا عندما نحتاج إلى بعض المعلومات أو عندما يتعلق الأمر بتسديد بعض الفواتير في وقتها المحدّد.

أما الإطاران الموجودان تحت البصلة فسأكتب فيهما كلمتي «مزعج» و«جاحد». وأعني بكلمة «مزعج» ذلك الزبون الذي يقلق بشدة من النتائج التي ستنتهي إليها الصفقة، فيكرر طرح الأسئلة ذاتها باستمرار. والزبون «الجاحد» لا يقدر حجم الجهد الذي يجب علينا بذله، ويعد النتائج الإيجابية قضية مسلماً بها. وأحياناً يتحدث مثل هؤلاء بصبر نافذ مع أفراد فريقتي الذين يحاولون مساعدتهم، وهذا يُظهر فشلهم في الاستجابة بسرعة لما نطلبه من معلومات، وعدم قدرتهم على تسديد الأقساط المترتبة عليهم. بالنسبة لي، التفاح هو الزبائن الذين يعودون

عليّ بفوائد معنوية، ومادية كبيرة (متفهمون ومقدرون)، أما البصل فيمثلّ الزبائن الذين يعودون عليّ بفائدة قليلة مادياً ومعنوياً (مزعجون وجاحدون).

ستختلف الكلمتان اللتان تضعهما في الإطارين -وربما تختلفان كثيراً عن كلمتي أي شخص آخر- لكنّ يتحتمّ عليك التفكير في هذه المسائل باطراد. وما هو مرغوبٌ فيه بالنسبة لشخص ما قد لا يكون مرغوباً فيه فيما يتعلق بآخر. مَنْ هم الأشخاص المرغوب فيهم والآخرين غير المرغوب فيهم في حياتك الشخصية والمهنية؟ كن صارماً ودقيقاً عند الإجابة عن هذا السؤال، حتى إن كنتَ تعتقد بعدم قدرتك على الحصول على كثير من الأشخاص المرغوب فيهم؛ إذ يجب عليك أن تعرف نوع الناس الذين تريد تقديم خدماتك لهم.

فلنكن واقعيين، أنت غير قادر أبداً على تحويل البصلة إلى تفاحة، فهذا أمرٌ مستحيل. لكن بإمكانك تحديد الجوانب المزعجة في سلوك فرد ما أو في شخصيته، وتغيير شيء تتحكم به. وفيما يخصني، غالباً ما يتعلق الأمر بدفع مزيد من المال.

سيصبح بعض الأشخاص المزعجين «بصلاتٍ مريجة» إذا جاز التعبير، وستكون أكثر استعداداً لتقبُّلهم إن كانوا يدفعون كثيراً من المال، لكن «البصلة» تبقى «بصلة» ولا تتغيّر. وكثيراً ما أقول في نفسي إن الحياة قصيرة جداً، وإنه من الأفضل العمل مع زبائنك المرغوب فيهم فقط، ومحاولة إضافة مزيد منهم إلى مجموعتك. ففي عالم يتوافر فيه هذا العدد الكبير من الناس، يمكنك أن تبعد الأشخاص المزعجين لتفسح

مجالاً لإضافة آخرين مرغوب فيهم. ويصل بي الأمر أحياناً إلى محاولة تغيير الشخص الذي أتعامل معه إن كان مزعجاً. وتعدّ هذه لعبة سياسية تتطلب مهارة كبيرة، لكنني نجحتُ فيها أكثر من مرة؛ وعندما ينجح الأمر أحصل على شخص مرغوبٍ فيه لأتعامل معه دون خسارة العمل.

لكن إذا لم أستطع فعل أيّ شيء لتحسين علاقتي بالزبون، أستدعيه إلى مكتبي، وأشرح له ضرورة وجود محام يشعر بأنه قريب منه ويرغب فعلاً في العمل معه، وسأقترح عليه أسماء اثنين أو ثلاثة من المحامين الشباب الذين يتقاضون أتعاباً أقلّ، وأنصحهم بمقابلتهم واختيار محامٍ آخر. وهنا سيحدث أحد أمرين: إما أن تنتهي محادثتنا بإدراك الزبون لوجود مشكلةٍ تحتاج إلى حلّ، وبالتالي أحصل على تغيير سلوكيّ مرغوب؛ أو أن يجد الزبون محامياً آخر، وهذا أمرٌ جيد أيضاً.

فكر الآن في كيفية حصولك على مزيد من الأشخاص المرغوب فيهم، علماً أن البقاء بعيداً عن الأشخاص المزعجين يعدّ من أهم الخطوات في هذه العملية. يمكنك اكتشاف هؤلاء المزعجين؛ ميّزهم وتخلّص منهم، ولا تحزن لذلك، فعندما تتخلص من شخص مزعج تحقّق الفوز مرتين:

1- لا تعود مضطراً للتعامل مع ذلك الشخص.

2- يضطر أحد منافسيك إلى التعامل معه.

إن كان لديك زبون أو عميل مزعج، فكّر في التغييرات التي يمكن أن تخفّف من الإزعاج الناتج عن علاقتك به. وقد ذكرتُ للتوّ تقنيتين كثيراً ما أستخدمهما. اعثر على طريقة لإدخال «البصلات» في الإطارين

الفارغين من الشكل البياني؛ فبالرغم من أنّ هؤلاء لن يتحولوا إلى «تفاح» أبداً، إلا أنهم عندها لن يبقوا بصلاً نبيئاً يسيل الدموع.

لا تخشَ التخلص من المزعجين جميعهم. يتردد كثير من العاملين في الشركات الكبيرة في التخلص من زبائنهم المزعجين لأنّ معظم الألم سيصيب موظفين آخرين، ولأنّ المردود المادي الكبير الذي يجلبه هؤلاء المزعجون لميزانية الشركة يمكن أن يساعدهم بطريقة ما. ويحدث الأمر ذاته في الشركات الصغيرة، فكثيراً ما تخشى هذه الشركات التخلص من زبائنهم المزعجين خوفاً من إنقاص التدفق النقدي. لكن العكس هو الصحيح؛ فدخلك سيزداد عندما تعمل لأجل زبائنك المرغوبين فقط، حيث ستستمتع بعملك، و سيزداد إنتاجك؛ وهؤلاء الزبائن -بالتعريف- يقدرّون جهودك ويكافئونك على نحو مناسب.

الفصل الثالث

فهم الرغبة



العنصر الثاني في منهج «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض» هو فهم الرغبة وما ترغب. ما تريده هو النقطة التي تعتقد أن مفاوضاتك يرجح أن تنتهي عندها على قاعدة تتشكل من كل الحقائق والظروف التي تكتنف الموقف. دعنا نواجه الأمر، غالباً ما تنتهي المفاوضات في عالم التجارة وفقاً لما يمليه السوق. ليس مهماً من يفاوض من أجل الصفقة. وليست مهمة حالة الهياج العاصف التي يبلغها. وليس مهماً التكرار والتدريب. فالسوق هو الملك الحاكم بأمره. السوق (ما ترغب) هو العامل المستقر الوحيد في أي مفاوضات، لأن الرغبة تتحقق بالسوق، إنها ترتبط بهدف وليس برقم محدد، بالرغم من أنني أفضل استخدام رقم واحد لدى تحديد «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض» لأي مفاوضات. إن تحدي رقم واحد عوضاً عن عدة أرقام يتطلب منك أن تركز انتباهك.

أي شخص على دراية جيدة بالسوق يستطيع أن يعرف السعر التقريبي لسعة ما يبيعاً أو شراءً. الاتفاق على تحديد السعر هو أسهل عنصر من عناصر المفاوضات في معظم الحالات. الأمور الأخرى التي ترغب فيها أنت

أو التي يريد لها زبونك هي ما تجعل المفاوضات مثيرة وخلافية. وهذه جميعها هي التي يُعوَّل عليها في زيادة السعر أو خفضه؛ وهي تشمل أشياء مثل: التسليم، والنوعية، ومجال العمل، وخدمات أخرى، والحقوق الحصرية، والخبرة، وخدمة الزبون. ويجب أن يتوافر لكل منها منهج ثلاثي خاص.

إن خير مصدر للحصول على معلومات عن السوق هو خبرتك الشخصية، لكن تتوافر مصادر أخرى كثيرة؛ على سبيل المثال: في الندوات البحثية حول هذا الموضوع، أسأل دوماً عن المصادر التي يستقي منها المشاركون معلوماتهم عن أحوال السوق فيجيبني المشاركون الشباب: «الإنترنت»، أما مَنْ هم أكبر سناً من الحضور فغالباً ما يستقون معلوماتهم من أصدقائهم وعبر اتصالاتهم مع العاملين في صناعتهم.

الكلفة والسعر والقيمة

كي تفهم رغبتك، يتعين عليك أن تدرك الاختلافات بين الكلفة والسعر والقيمة. وعندما تدرك فحوى هذه المفاهيم الثلاثة المتميزة تكون قد زودت نفسك برؤية عن دور السوق في بناء رغبتك. نطرح، في ندواتنا البحثية، هذه الثلاثية على صورة سؤال: ماذا تعني القيمة؟ كثير من الناس يجيبون: إنها كلفة شيء ما، أو إنها سعر ذلك الشيء. إن القيمة الحقيقية بعيدة كل البعد عن ما ورد في إجاباتهم.

القيمة الحقيقية لشيء من الأشياء هي قضية نسبية؛ فما تقوله أنت صحيح فيما يخصك. إن سُئِلَ شخص آخر عن قيمة الشيء نفسه، فمن الجائز أن يعطيه قيمة مختلفة. إن رقماً واحداً محدداً لا يمكن أن يمثل

قيمة منتج ما في كل الأوقات، وفي كل الأمكنة، ولدى كل الناس. لقد أسهبنا بالحديث عن القيمة الحقيقية في الفصل الثاني. حتى الذهب يخضع لتقلبات السعر، لذلك نقول إن قيمة الذهب تتأرجح. كذلك تتقلب أسعار الدولار ويشتره مواطنو الدول الأخرى بأسعار مختلفة تبعاً لتقلباته. لذلك نقول إن سعر الدولار مرتفع أو منخفض. وتفقّد بضائع التجزئة شيئاً من قيمتها مع مرور الوقت؛ لهذا السبب يوجد مبيعات.

إن الذين يشترون سلعة ما هم الذين يحددون سعرها في السوق. السعر هو الرقم المكتوب على بطاقة التسعيرة الملصقة على السلعة. عندما تعتقد أنك حصلت على صفقة حقيقية رابحة تقول إنك قد صنفت السلعة التي ترغب في شرائها في مرتبة أعلى، من حيث القيمة، من السعر الذي دفعته لشرائها. أسعار السلع المشابهة التي تباع في المنطقة ذاتها، في الوقت نفسه تميل لأن تكون متقاربة بغض النظر عن الشخص أو المكان الذي تشتري منه. تستطيع أن تساوم على السعر وأن تخفض منه قليلاً، ولكن يبقى السعر ضمن نطاق التسعيرة التي يحددها السوق. إن تقدير السعر الذي يرجح أن تدفعه ثمناً لسلعة ما هي القضية التي يتمحور حولها هذا الفصل كله.

الكلفة هي ما أنفق على منتج حتى يصل إلى السوق، وهي تتضمن: ثمن المواد الأولية، وكلفة التصنيع، والتغليف، والشحن، إضافة إلى بعض النفقات العامة وبعض الربح. الكلفة هي كل المال المطلوب لإيصال السلعة إلى يد الزبون.

في الحقيقة، تعد القيمة، والسعر، والكلفة أسلوباً آخر في تعريف الأمانة (فكرتك عن القيمة الحقيقية للسلعة) والرغبة (القيمة السوقية للسلعة) والقيمة الاقتصادية (كلفة إنتاج السلعة إضافة إلى بعض الربح).

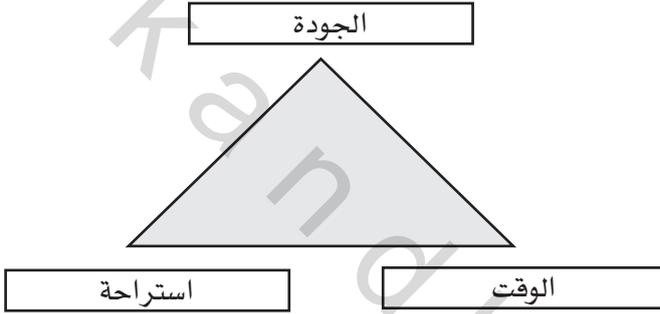
القيمة: هي تصورك الذهني عن القيمة المالية الحقيقية لسلعة ما. وهي نادراً ما تتطابق مع السعر بصورة تامة حتى عندما تقدر قيمتها بسعر يحاكي السعر المحدد لها. القيمة هي الصورة الذهنية التي تتخيلها. إنها قضية شخصية إلى أبعد حد تتعلق بأمنيتك وبفكرتك عن القيمة.

السعر: هو الرقم الذي تباع فيه السلع وتشتري في السوق. وهي تتقلب من وقت لآخر وتتنوع تبعاً للأمكنة المختلفة. إنه أمنيتك.

الكلفة: هي النفقات اللازمة لإنتاج السلعة وإيصالها إلى الزبون. الكلفة (إضافة إلى بعض النفقات العامة وشيء من الربح) غالباً ما تُعرّف القيمة الاقتصادية بطريقة تجعلها تصب في مصلحة البائع.

ملوك التجارة الثلاثة

عندما تحدد القيمة السوقية لأي سلعة تتوي بيعها، تذكر أن للتجارة ثلاثة ملوك. أو ثلاثة عوامل تسهم في تشكيل السعر بالنسبة لكل منتج وخدمة. والزبون المثالي يدرك أنه إذا كان السعر معقولاً فلا بد أن يكون العاملان الآخران معقولين أيضاً (انظر الشكل 1-3)



الشكل 1-3

إذا جاء زبون يطلب شيئاً ما بصورة مستعجلة، فإنه سيؤدي، بذلك، إلى اختلال توازن المثلث. وسيتمثل هذا الخلل إما بارتفاع السعر أو بانخفاض النوعية. يمكن التنبؤ بهذه القاعدة والاعتماد عليها وكأنها قاعدة من قواعد الفيزياء. إنها قانون الحياة. إن اختل التوازن في أحد الاتجاهات فهذا سيؤدي، حتماً، إلى تعديل مسار أحد الاتجاهين الآخرين أو كليهما.

إن طَلَبَ زبونٌ ما نوعيةً أفضل سيرتفع السعر، وربما اقتضى الأمر وقتاً أطول قليلاً.

تأكد أنك تدرك ماهية الحدود التي تقيدك بقدر ما يتعلق ذلك بطلبات الزبون. خطِّط، مقدماً، لتلبية طلبات الزبون التي تجعل الأسعار ترتفع. بتلك الطريقة، عندما يطلب الزبون سرعة أكبر في إنجاز طلبه أو نوعية أفضل، يمكنك أن تجيبه موضحاً له تأثير طلبه في السعر. عندما يطلب الزبائن تخفيضاً في الأسعار، تستطيع أن تُعلِّمهم بتأثير ذلك في نوعية المنتج أو زمن التسليم. في مكتبنا، لا يمكن أن نتخلى عن النوعية، لذلك فإن طلب زبون استعجال الحصول على السلعة سيؤدي إلى زيادة سعرها، كما أن أي خفض في سعر السلعة سيؤدي إلى زيادة الوقت اللازم لتسليمها.

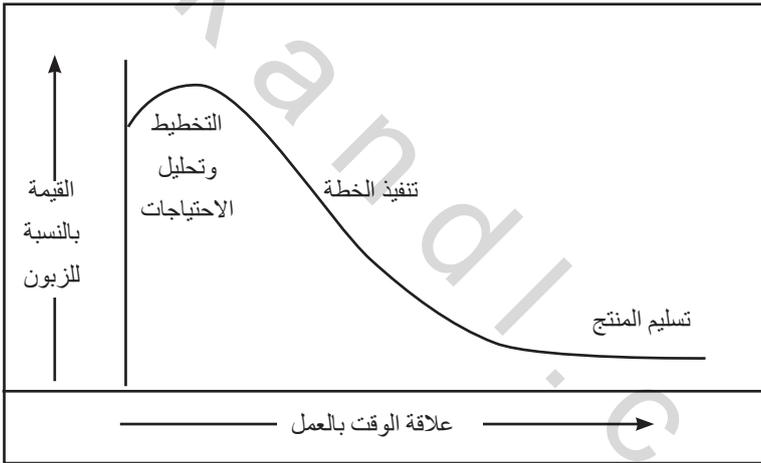
السعر والوقت

الطريقة التي يؤثر فيها الزمن على السعر دفْعاً وشدْاً وارتفاعاً وهبوطاً تستحق بعض النقاش الخاص. البضائع التي تسلم بسرعة تزداد كلفتها دوماً تقريباً، خصوصاً البضائع ذات المواصفات الخاصة التي يتعين تجميعها وتسليمها بسرعة. سواء أكنت تبني منزلاً أو تجمع مكونات جهاز حاسوب أو تجهز منتجاً طباعياً على وجه السرعة، فإن العمل يقتضي دفع ثمن إضافي لقاء تسليمه في زمن أقصر من المعتاد.

ما ليس واضحاً لكثير من الناس هو الطريقة التي يؤثر بها الزمن في كثير من الخدمات؛ وبصورة خاصة الخدمات الاحترافية مثل: الخدمات الاستشارية والمحاسبية والخدمات المتعلقة بالحقوق والقانون والهندسة وعمل التصاميم. إن المناقشات التي تجريها باكراً نيابة عن زبون بعينه

والجهود الأولى التي تبذلها خدمة له غالباً ما تكون الأكبر والأهم من حيث قيمتها. كلما كانت الخدمة غير ملموسة (كالاستشارات مثلاً) يكون عرضها وبسطها أكثر دقة وموثوقية، إلا أن هذا الوضع ينطبق حتى على المواد الملموسة كالعديد الميكانيكية البسيطة إن كنت تتوي بيعها لموزع يبني قراراته كلياً على السعر في معظم الحالات. من المفارقة أن تجد صعوبة في طلب ثمن مناسب لقاء تخطيط أو نصيحة أولية من هذا القبيل.

الشكل 2-3 يبين ما أعنيه



الشكل 2-3

التسليم النهائي للمنتج المادي هو النقطة الأساسية بالعلاقة حيث تكون القيمة في أدنى مستوى لها وفرصة الشكوى في أعلى مستوياتها. إن العمل، بصورة باكرة، على تقويم الاحتياجات هو عمل ذو قيمة كبيرة جداً، كما أنه ينأى بصاحبه عن الانتقادات إلى أبعد حد ممكن. بالرغم

من كل ذلك، فإن كل إنسان محقٌّ في رأيه. في معظم الحالات، تتمركز أكبر قيمة ممكنة فيما يخص الزبون في المرحلة الابتدائية من العمل. ينبغي عليك أن تحدد الطريقة أو الكيفية التي تطلب فيها الثمن لقاء العمل أو الخدمة.

بوصفي محامياً شاباً يحاول أن يكتسب مراناً وخبرة، انتهجت سياسة في عملي تتمثل في تقديم خدمة استشارية مجانية ابتدائية لصانعي الأفلام المستقلين مدتها ساعة. نظرت إلى الموضوع على أنه خدمة أسديها للشباب المبتدئين الذين يعملون في وسط صناعة الأفلام؛ ذلك الوسط الذي رغبتُ أن أكون جزءاً منه. كان عملي هذا محل تقدير دائم من قبل صانعي الأفلام وكان غالباً ما يتصل بي أحدهم بحثاً عن جواب لسؤال أو سؤالين؛ كل ذلك كان متابعة وامتداداً للاستشارات المجانية. لقد وجدت من الصعوبة بمكان إيقاف هذه الخدمة المجانية، على الأقل، قبل أن يحين موعد توقيع العقود، لكن كان دوماً ثمة من يقدم العقود لهم بسعر أقل من السعر الذي كنت أطلبه. طورت ذات مرة إستراتيجية ووضعت خطة عمل تتعلق باللقاء الأول بالزبون. إن الزبون المحتمل يستطيع غالباً أن يجد محامياً آخر ينفذ له خطته بتكلفة أقل من الثمن الذي أطلبه. الآن أنا أطلب أجراً لقاء الاستشارة. هذه الطريقة تدر دخلاً لا بأس به وتغربل الزبائن فتبعد عني الزبائن غير الجادين من صانعي الأفلام؛ وتطرّد الزبائن الذين لا يدفعون أجراً وتوقف هدر الوقت الذي كان يضيع في الإجابة على أسئلة المتابعة التي يبدو أنها لا تعرف حدوداً تقف عندها. لقد نجحت على صعيد الممارسة والمران مذ

بدأت أطلب أجراً مقابل التخطيط الأولي وعمل الإستراتيجية للزبائن الجدد. إن الانطباع الذي أخلفه عند الزبون إنما يكون نتيجة للخدمة النافعة والتمينة التي أقدمها له.

اكتشاف الطرف المقابل

بالإضافة إلى البحث في المعلومات التي يمكن استخلاصها عن السعر الذي يرضه السوق على السلعة التي تبيعها أو تشتريها، تريد أن تقرر قيمة الشيء الذي تفاوض بشأنه الشخص الجالس أمامك على الطرف المقابل من الطاولة. على سبيل المثال، بعد أن تحدد القيمة السوقية المعقولة للشيء الذي أنت بصدد بيعه، تريد أن تكيف السعر ارتقاعاً أو خفضاً بالاعتماد على وضع المشتري. إذا كان الزبون المحتمل للمنتج الذي تعرضه للبيع هو شركة رأسمالية تبحث عن صفقة رابحة، فإن الرغبة -النتيجة الأكثر احتمالاً أن تسفر عنها المفاوضات- من الممكن أن تكون أقل بقليل من القيمة السوقية التقديرية التي كنت قد حددتها. إذا كان الزبون منافساً يحتاج إلى بعض التوكيلات التي تتوافر لديك أو بحاجة إلى بعض زبائنك أو إلى فريق عمل كنت قد شكلته، فإن القيمة ستكون أعلى من وجهة نظره، وبناء عليه سيتجه مؤشر السعر نحو الارتفاع.

من يملك عامل الحسم في تحريك الأمور نحو النقطة التي ستنتهي إليها المفاوضات هو الفريق الجالس عند الطرف المقابل من الطاولة. من الواضح تماماً أن أكبر خطأ يرتكبه الناس لدى عقد جولة من المفاوضات هو أن لا يعرفوا كل شيء ممكن عن الشخص الذي يتفاوضون معه.

جون فريس، نائب رئيس شركة ويرد. إم دي يدرك مدى أهمية معرفة كل شيء تستطيع أن تعرفه عن الشخص الذي تتفاوض معه. وتبتكر شركته أشرطة فيديو عالية الجودة للعاملين في حقل توفير الرعاية الصحية. وهم يستخدمونها ليثبتوا لمرضاهم المعلومات التي يزودونهم بها في المستشفى أو المستوصف. هذا المنتج يخفف من حدة سوء الفهم الذي غالباً ما يحدث أثناء متابعة العلاج التي تعقب زيارة الطبيب.

شركة أخرى تبيع منتجات مشابهة للمكتبات العامة طلبت أن تحصل على ترخيص نسخ 70 شريطاً من أشرطة الفيديو التي ابتكرتها شركة ويرد. إم دي لتوزعها على أكثر من 600 زبون من الزبائن الجدد. وعرضت أن تدفع مقابل حق الامتياز ضمان حده الأدنى 150.000 دولار في ثلاث سنوات؛ وهو مبلغ كبير لشركة ويرد. إم دي. سعر الوحدة منخفض، لكن الشركة تستطيع أن تستفيد من المال، كما أن الشركة اقتصر بيعها في الماضي على مكتبة واحدة فقط.

بعد إحدى الندوات البحثية التي أكدنا فيها أهمية جمع المعلومات استعداداً لمقابلة الزبون، أقبل جون بلهفة على التجربة وبدأ بالتنقيب طلباً للحصول على معلومات أوفى عن الزبون، وضغط باتجاه معرفة هويات الزبائن الستمئة على وجه الدقة. اكتشف أن المشتري اعتمد على نظام شامل للمكتبات بوصفها زبوناً واحداً. بعض أنظمة مكتبات الولايات يمكن أن تتسع لـ 1500 مكتبة على أنها زبون واحد. ضاعف هذا العدد بضره بالعدد 600 وهو عدد الزبائن الجدد وسيكون بإمكانك أن ترى أشرطة الفيديو عالية الجودة التي تباع عادة بسعر 195 دولاراً للشريط

الواحد، قد أضحّت تباع بسعر خيالي. المشتري لا يبالي كونه يدفع سعراً مرتفعاً لأنه سيحقق أرباحاً عالية. أما حقيقة أن محتوى المنتج عالي الجودة فكانت مجرد مصادفة سعيدة.

حالما عرفت شركة ويرد. إم دي الطريقة التي يُعرّف فيها المشتري كلمة زبون، تخلت عن الصفقة. وأضحى آخر شيء تريده هو خفض ثمن المنتج، بالرغم من أن الأموال تدعم ميزانيتها العمومية وترفدها. واستطاعت، ببذل جهد جماعي منسق في وقت باكر من العمل، إنقاذ مصادر مبيعاتها وعلاقاتها مع المشتري.

ثمة قائمة طويلة كاملة من المعلومات التي تود معرفتها عن الطرف الآخر. جهزّ قائمتك قبل مشاركتك بأي جولة من المفاوضات. أورد في ما يأتي أهم الأمور التي ترغب في معرفتها عن الشخص الآخر:

- ما هو أفضل تقويم مدعم بالمعلومات اللازمة كنت قد جهزته عن أمنية ورغبة ونقطة إيقاف المفاوضات لدى الشخص الذي تنوي مقابلته؟
- ما هي صلاحياته؟
- من هو زبونه؟

صدق أو لا تصدق: تستطيع أن تجد إجابة عن كل سؤال من هذه الأسئلة قبل أن ترى عيناك الشخص الذي تنوي التفاوض معه. كيف تبدأ الاكتشاف والتحقق؟ أولاً: استخدم الإنترنت واستعن بالزملاء في المجال التجاري واستمد من المطبوعات والدوريات التجارية بُعْيَة استكشاف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشخص الذي تنوي التفاوض معه. ما هي ميوله، وما هي

قدرته على إبرام الصفقة دون الرجوع إلى أي شخص آخر؟ تستطيع أن تكتشف كل هذه الأمور وما هو أكثر منها ببذل جهد استكشافي بسيط. كما أنك تستطيع أن تستعلم من الموظفين في الشركات التي أبرم معها عقوداً مماثلة. الناس، عادةً، يرغبون في الانفتاح والكشف عن أفكارهم والبوح بما لديهم حالما يدركون أنك تتصت باهتمام لما يدلون به.

أحياناً، لا يتمخض عن جهدك استكشاف قدرٍ كافٍ من المعلومات. لكنني أنا شخصياً تلقيت، على مر السنين، معلومات بالغة السرية والأهمية عبر مكالمات هاتفية عادية كنت قد أجريتها مع أشخاص غرباء عني تماماً. اطرح ما استطعت من أسئلة هادئة ومتمهلة على أن تكون من النوع الذي يسبر غور الشخصية وذلك لاستخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشخص الذي ستجلس معه إلى طاولة المفاوضات. يجب أن تتضمن هذه الأسئلة استقصاء معلومات عن أمنية ورغبة ونقطة إيقاف المفاوضات بالنسبة لذاك الشخص. إلى ذلك، يجب الاستعلام عن الصلاحيات الممنوحة له التي تخوّله حق إتمام الصفقة والاتفاق بشأنها، كما يتعين الاستقصاء عن زبونه.

دعوني أعرض شرحاً عن «الزبون». كل شخص مسؤول أمام شخص آخر أو عدة الأشخاص. لَسْتُ الشخص الوحيد، في جلسة المفاوضات، الذي يعاني ضغوطاً كبيرة تمارس عليه من قِبَل عدد كبير من الأشخاص. كلما ازددت معرفة بالضغوط والمشكلات التي يعانيها الشخص الذي ستجمعك به طاولة المفاوضات كان ذلك أفضل نتيجةً فيما يخصك.

ما لم تحصل على المعلومات، تكون قد أقحمت نفسك في معركة متواصلة مع أشباح لا أسماء لها؛ مع قوى عنيفة مجهولة وغير مرئية، إزاء عوامل ومعطيات لا تستطيع التأثير فيها لأنك لا تعرف طبيعتها ولا تعرف اسمها لها.

لا تقبل بالأمر السطحية البسيطة. فأنا أتفاوض، في مجال عملي، مع وكلاء ومدبرين. من السهل الافتراض أن الزبون هو الشخص الذي يمثلونه أو يفاوضون نيابة عنه. عندما تتفاوض مع وكلاء أقل موهبة، يجب عليك أن تدرك أنهم لا يمثلون الزبون سواء أكان ممثلاً أم مديراً أم كاتباً بالقوة نفسها التي يمثلون فيها المديرين في شركتهم. إن الترقية ضمن الوكالة أكثر أهمية بالنسبة لوكيل شاب من الزبون الذي يشرح له الوكيل كل شيء تقريباً. ويستطيع، دوماً، أن يقنعه أن الصفقة جيدة أو سيئة، أو أنه يتعين عليه قبول الصفقة أو رفضها. إن الشخص الذي يريد الوكيل أن يؤثر فيه هو المشرف المباشر. فإن كنت في وضع مشابه، يتعين عليك أن تستكشف كل ما تستطيع استكشافه عن المشرف. فالمشرف، في هذه الحالة، هو الزبون الحقيقي الذي يخدمه الوكيل.

إليك الآن بعض المعلومات الأخرى التي تود معرفتها: ما هي هوايات الأشخاص الآخرين؟ ما هو وضعهم الأسري؟ ما هي موازنتهم إن كنت تباع سلعة لهم؟ ماذا تعني لهم الصفقة ضمن مؤسستهم؟ ما هي شخصيتهم، وسمعتهم، وشهرتهم؟ ما هي أهميتهم؟ ما هي خططهم للمستقبل؟

أنت تتفاوض دوماً مع شخص. ولا تتفاوض أبداً مع شركة جنرال إلكتريك مثلاً، أو يونيفيرسال ستوديوز أو مع سلسلة متاجر ماسي. الفرد الذي يفاوض نيابة عن جنرال إلكتريك، (أو يونيفيرسال ستوديوز أو مع سلسلة متاجر

ماسي) يمكن أن يختبئ وراء هذه الصروح العظيمة، لكنه إنسان عادي له آماله وأحلامه ومخاوفه، وعنده نقاط ضعف. اعمل على معرفة ذاك الشخص ولسوف تفيدك المعلومات عنه في المفاوضات التي تجريها.

المجازفة والمكافأة

ثمة عنصر آخر يؤثر في السعر ارتفاعاً أو انخفاضاً فيما يخص كثيراً من الصفقات التجارية وهو يتعلق بمدى استعدادك للمجازفة. بعض الناس مقامرون، وبعضهم ليسوا كذلك. الشركات هي انعكاس لحال من يقودها وملكه إلى المغامرة. لهذا السبب نجد أن بعض الشركات تغامر وتقامر وبعضها لا يفعل ذلك. هذه المُسلِّمة البدهية الأساسية ينبغي أن تكون، دوماً، حاضرة في ذهنك عندما تتخبط في أي نوع من المفاوضات.

كما هي الحال مع ملوك التجارة الثلاثة، يعد التوتر القائم بين المجازفة والمكافأة أساسياً في أي مفاوضات. كلما ارتفع مستوى المجازفة، زاد احتمال الحصول على المكافأة. هذا هو قانون المجازفة والمكافأة المفرق في القِدَم. المكافآت تذهب لأولئك الذين يجازفون ويعرضون أنفسهم لأخطار مجازفاتهم. هذا القانون صحيح في كل أرجاء المعمورة وعبر الأزمنة والعصور جميعها.

إن أردت أخذ نصيبك من الربح

عليك أن ترضى بنصيبك من الألم

فإن انصب تركيزك على تجنب الألم

فسوف تضحي بالربح

فكرة المجازفة - المكافأة هذه تحرك السعر النهائي للسلعة زيادة ونقصاناً في عملية تتأرجح بين كلفتها وقيمتها في أذهان أطراف المفاوضات. هذا صحيح، بصورة خاصة، فيما يتعلق مثلاً بالمصانع، والسدود، والطائرات.. لنأخذ فكرة عامة عن رغبتك في زيادة ثمن سلعة أو خدمة تتطلب عناية خاصة بالتفاصيل. لنُقل إنك تريد أن تزيد في تكلفة أعمال يؤديها مقاولون من الباطن أو إنك تريد زيادة أسعار سلع أخرى تستهدفها قبل أن ترسل الفاتورة إلى الزبون. ما هو مبرر رفع الأسعار؟

عندما تطلب بضائع أو خدمات وترسلها إلى الزبون، تكون قد عرضت نفسك لبعض المجازفات إضافة إلى التكلفة الإدارية المترتبة على تقديم تلك البضائع أو الخدمات. بناء على النشاط التجاري، نعرض فيما يأتي بعضاً من تلك المجازفات:

- 1- هل يستطيع المقاول الفرعي أن يؤدي المهمة؟
 - 2- هل يستطيع المقاول الفرعي أن يُسلم ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد؟
 - 3- هل المقاول الفرعي في وضع مالي سليم وجيد؟
 - 4- هل المقاول الفرعي في وضع آمن؟
 - 5- هل يفهم المقاول الفرعي خطة العمل وبرنامجها؟
 - 6- هل يتقيد المقاول الفرعي بالنهج الإجرائي المحدد لإنجاز عمله؟
- عندما تتحمل المجازفة في أمور كالتالي ذكرتها فإنك تستحق المكافأة.

هنالك كثير من المجازفات الأخرى التي يريد الطرف الآخر منك أن تتحملها. على صعيد الصفقات والمعاملات التجارية الدولية، قد يُطلب إليك تحمل أعباء المجازفة فيما يتعلق بالتقلبات التي تطرأ على أسعار صرف العملات. في الشركات الكبرى، يوجد في معظم الحالات فريق لإدارة الأخطار والمجازفات. أما في الشركات الصغيرة، فإن المدير يعتمد، بصورة منهجية، على حدسه الشخصي الداخلي في تقدير حجم المجازفة التي يمكن أن يقبل بها. وبصرف النظر عن نوع المجازفة التي تنوي أن تأخذها على عاتقك، تأكد دائماً أنك تفاوض من أجل الحصول على مكافأة مقابل موافقتك على تقبل المجازفة التي ستأخذها على عاتقك.

الفصل الرابع

نقطة إيقاف المفاوضات القوة والقوة الحقيقية



نصل الآن إلى أحد أجزاء منهج «الأمنية-الرغبة-وقف التفاوض»، الذي يمنحك قوة حقيقية بغض النظر عمّن تكون ومن يكون الشخص الذي تفاوضه. نقطة إيقاف التفاوض هي النقطة التي تجد عندها أن متابعة المفاوضات أمر مستحيل. تأكد من تحديد هذه النقطة قبل بدء أي مفاوضات.

ومع أن تحديد هذه النقطة في وقت مبكر أمر يتنافى مع الطبيعة البشرية، إذ إن معظم الناس لا يرغبون في الدخول في مفاوضات عبر التفكير باحتمال فشلها المرجح؛ أي إنهم لا يفكرون بإمكانية عدم حصولهم على ما يريدون. لكن، في الحقيقة، يعد هذا من أهم وأول الواجبات التي ينبغي عليك أن تؤديها لأنك -إن فعلت- تكون قد دعمت موقفك بقوة حقيقية.

يوجد التحديد الدقيق لنقطة إيقاف التفاوض نوعاً من التوازن بينك وبين من تفاوضه بغض النظر عن الاختلال في ميزان قوة المساومة بينكما. السبب في ذلك بسيط. الطرف الآخر لن يأتي إلى قاعة الاجتماعات ما

لم يكن لديك شيء يودّ الحصول عليه. قد تكون رغبتك في الحصول عليه كبيرة أو صغيرة لكنه يريدك، وإلا ما كان ليلتقي بك. بتحديدك للنقطة التي ستوقف عندها التفاوض تكون قد قررت - قبل بدء الجولة - ألا تتمكن من الحصول على ما يريدك منك قبل أن يعرضك عنه؛ ويُفترض أن تكون قد قررت - على وجه الدقة - ماذا يعني ذلك. يستطيع أن يحتج ويهدد ويتوعد، أو يتملق ويحاول إقناعك بالملاطفة، لكنه لن يحصل على ما يريد ما لم يدفع الثمن حسب العتبة التي حددتها أنت. تلكم هي القوة.

لحسن الحظ، معظم المفاوضات تنحصر في «منطقة الرغبة». على أي حال، قد تقترب بعض المفاوضات الصعبة من النقطة التي صنفتها أنت على أنها نقطة إيقاف التفاوض. هذه المنطقة لا تبعث على الشعور بالارتياح. عندما تجد نفسك في تلك المنطقة دون تحضير سابق، سوف تتخبط، وتتعثّر في تقدمك، وتصاب بالذعر، وتتملكك الحيرة، وتتردد في اتخاذ القرار. عندما تصل إلى نقطة كهذه، اعلم أنه قد حان الوقت لتغيير بؤرة تركيزك، وتقديم بعض التنازلات في مجالات أخرى، أو إجراء بعض التعديلات: مثل النوعية، أو برنامج التسليم، أو شروط الدفع؛ بحيث تلبّي بعض الشروط التي طُلبت منك. لكن لا تتجاوز نقطة إيقاف التفاوض مجرد أنك واقع تحت تأثير ضغوط آنية.

دعنا نستعرض بعض الأمثلة التي يمكن أن تساعدك في تكوين فهم لكيفية التعامل مع نقطة إيقاف التفاوض. أكثر نقاط وقف التفاوض شيوعاً في عالم التجارة تتعلق بتحديد رقم هو عبارة عن ثمن السلعة أو الخدمة. أي تكلفة البضائع مضافاً إليها النفقات الإدارية وبعض الربح. يجب أن تسفر كل صفقة تجارية عن تحقيق أرباح. هذه المقاربة لتحديد

السعر وثيقة الصلة بموضوع الصفقة أو ضعيفة الصلة به اعتماداً على طبيعة العمل الذي أنت بصدد التفاوض بشأنه. إذا كان مجال عملك هو بيع وشراء بضائع فإن السعر هو المحرك الرئيس للتفاوض أما موضوع تسليم البضائع وحتى النوعية، أحياناً، فإنهما يشغلان حيزاً ثانوياً من الاهتمام. إذا كان عملك يركز على القيمة مثل برمجيات الحاسوب، أو الخدمات الاستشارية، أو كتابة السيناريوهات، فإن كلفة البضاعة لا تحظى بالأولوية. إن سعت برمجيات شركة ميكروسوفت على أساس التكلفة إضافة إلى النفقات العامة، و 10% أرباح، فسوف تباع بسعر أقل.

إن كنت تعمل في شركة منذ عدة سنوات، وعقدت جلسة مفاوضات من أجل الحصول على زيادة على المرتب، عليك أن تطلع على مدى الزيادات التي تستحقها ونظامها. في هذه الحالة، الرقم لا يهم، مع أن من الأفضل أن تعرف كلفة أي شيء مدرج على قائمتك وإن لم تستفد من ذلك مالياً. في هذا المثال، يعد راتب مساعدك والنفقات الثانوية أجزاء من التكاليف في الشركة.

بالرغم من وجود ضرورات مالية ملحة تتحكم بنقطة إيقاف التفاوض، فإن العناصر الأكثر أهمية هي الأشياء التي تقررها أنت بمفردك؛ وهي تشمل اعتدادك بنفسك وصورتك الذاتية. إن لم تشعر بالارتياح لقبولك راتب أقل مما حددته، تصرف وفقاً لما تحب. فكر في الأمر، وقرر ما إذا كان المرتب معقولاً. استفت قلبك ولو أفتوك: فإن وجدت أنك ترغب في راتب معين فليكن مبلغ هذا الراتب هو الرقم المستهدف بغض النظر عن آراء الآخرين. قد يعتقد شخص قريب منك أن الرقم المستهدف يجب أن يكون أكبر. لكن، إن أزعجك احتمال إضاعة الفرصة بتحديد هذا

السقف المرتفع، امتنع عن فعل ذلك مهما بدت النصائح التي تتلقاها قوية وسديدة. يجب أن يكون هدفك انعكاساً لاختيارك الشخصي.

الخبر السار أن تحديديك لنقطة إيقاف التفاوض ليس بالصعوبة التي قد تتبدى لك. يوجد ثلاث خطوات بسيطة يمكن اتباعها في هذه العملية:

1- الخطوة الأولى: تحديديك لنقطة إيقاف التفاوض هي إدراك أن لديك خيارات أخرى. بعض الناس يولدون بميل فطري نحو التفاوض. ويشعر غيرهم بقلق دائم من مستقبل عملهم ونتائج أي مفاوضات. الكون واسع رحب ويعرض عدداً يئأى عن الحصر من الفرص. وللخدمة التي تقدمها أو المنتج الذي تنتجه زبائن في العالم أكثر عدداً من أن تتمكن من تلبية طلباتهم؛ فضلاً عن طاقتك على البيع لهم. فلتعلم أن لديك خيارات عديدة، واجعل ذلك لازمةً ترددها من حين لآخر.

2- الخطوة الثانية: تحديديك للنقطة التي توقف المفاوضات عندها يعني أن تفكر في تلك الخيارات البديلة المتاحة لك. فأن تمتلك نظرة عامة وشاملة عن غنى العالم الذي يحيط بك ووفرة الفرص التي يتيحها شيء، وتدوينك مجموعة محددة من الخيارات المتعلقة بالمفاوضات التي عازمت على إجرائها شيء آخر مختلف تماماً. نظم قائمة بالخيارات المتاحة لك في العالم الحقيقي الواقعي في حال فشل هذه المفاوضات. أي عليك أن تعرف، على وجه الدقة، ما الذي ستفعله في حال عدم بلوغ المفاوضات التي تجربها حالياً مع الطرف الآخر النتائج المرجوة. وبمجرد أن تعد قائمة بخياراتك ستكتشف لك مواطن القوة لديك.

3- الخطوة الثالثة: استعرض القائمة التي أعدتها وحدد الخيارات الأخرى المتاحة («والا...»). مذ بدأت العمل في المحاماة، كان يحدث أن يأتيني عميل ليقول لي: «لن أقوم بهذا العمل إن نقص المبلغ فلساً واحداً». وكانت استجابتي الفورية دائماً، حتى قبل أن أشرع في التفكير حول التفاوض بطريقة نقدية: «وماذا عن البديل الآخر؟» ثم أفسر له كيف أن الحياة تقوم، دوماً، على الخيارات. عندما تقول إنك عازم على التخلي عن حالة معينة، يجب أن تعرف أين ستذهب، وما هي البدائل المتاحة لك.

هذه الفكرة هي لبُّ المقرر التعليمي عن التفاوض الذي يدرس في جامعة هارفارد. حيث تستخدم عبارة «أفضل بديل للاتفاق الذي يجري التفاوض بشأنه». بكلمات أخرى: لا تشرع أبداً بالتفاوض قبل أن تكون قد حدّدت البديل المتاح لك؛ أي الخيار الذي ستستخدمه، إن لم تصل الأمور في المفاوضات إلى النتيجة المرجوة.

إن علمك السابق بالأمور التي قد تخرجك من قاعة المفاوضات تزيد كثيراً فرص عدم حدوث ذلك. لن تصادف خطوطاً متقاطعة ومخفية؛ لأن الخطوط جميعها واضحة أمامك على الأقل. قبل أن تصل إلى النقطة التي توقف عندها التفاوض تكون قد أرسلت كل أنواع الإشارات للفريق الآخر: «حقاً، لم يعد لدي أي مجال للتنازل هنا» أو «لا أستطيع أن أعطي أكثر من ذلك في هذه القضية». تتوافر لديك نقطة مقاومة مدمجة وآلية تتوضع تماماً فوق النقطة التي حددتها سلفاً لإيقاف التفاوض. ثبتت مكابحك وجهازها للاستعمال. ابدأ بتقديم تنازلات صغيرة وامنحها الحيز الأكبر من التفكير.

الشيء الوحيد الأكثر فاعلية الذي يمكنك

القيام به

لإيجاد قوة في موقفك

وإبراز قوة في عرضك

هو تحديد النقطة

التي توقف عندها التفاوض.

إن علمت أنك ستوقف التفاوض

عندما تضطر، فإن

ذلك سيؤثر في طريقة دخولك قاعة المفاوضات

ويف كل ما تقوله فيها.

إن علمك المسبق بالنقطة التي ستتوقف عن التفاوض عندها يجنبك أسوأ العواقب؛ مثلما يحدث حين تعقد صفقة، وتكتشف لاحقاً أنها غير مقبولة. لقد انهمكت في التفاوض دون أن تفكر ملياً في النقطة التي يجب أن توقف التفاوض عندها. «إن ندم المشتري» يمكن أن يخلف أثراً بغيضاً وعميقاً في النفس. يا له من أمر مروع! فهو يبعث على الاكتئاب، ويؤدي إلى الإضرار بتقدير الذات، أو حتى إلى خسارة الوظيفة. أنت لا ترغب في معاناة تجربة مريرة من هذا القبيل إن كنت تستطيع أن تتجنبها، وإنك قادر على تجنبها. الأمر كله راجع إليك. حدد النقطة التي يجب عليك أن توقف التفاوض عندها قبل أن تبدأ التفاوض. إن تحديد النقطة التي يجب أن توقف التفاوض عندها مماثل في الأهمية لتحديد الأمانة والرغبة.

تذكر أن تحديد النقطة التي توقف التفاوض عندها يحتم عليك أن تقرر، مقدماً، ما الذي ستفعله إن لم تحقق المفاوضات النتائج المرجوة منها؛ ما هو البديل المتوافر لديك حينها؟ هذا لا يعني، دوماً، أن تسحب من قاعة المفاوضات (أن تغادر القاعة)؛ لأن ذلك، ببساطة، غير ممكن أحياناً.

المستشار راي رابكو كثيراً ما يتعامل مع هذه الحقيقة. فهو يعمل مفتش حسابات داخلية ويشرف على تنفيذ قانون ساربنيز-أوكسلي؛ التشريع الاتحادي الذي أُجيز بعد فضيحة شركة إنرون بغية الاطلاع على حسابات الشركات والكشف عما فيها من تلاعب. ويتمثل دوره في مساعدة الشركات عبر إجراء تفتيش داخلي على الحسابات للتأكد من أن ضبط الشؤون المالية يجري بطريقة تستجيب لمقتضيات القانون المذكور. وهو يحتاج كي يؤدي عمله إلى كثير من المعلومات عليه أن يجمعها من

فريق العاملين في الإدارة المتوسطة؛ وهؤلاء يعانون غالباً أعباء العمل الإضافية، والتوتر والإجهاد، ويتقاضون مرتبات أقل مما يستحقون، وهم، بالتأكيد، في غنى عن بذل مزيد من الجهد. إذاً، ليس من المفاجئ ألا يتحمس الموظفون للعمل مع راي، وغالباً ما يفشلون في التعاون وفي تزويده بما يحتاج إليه.

لا يستطيع راي، بالتأكيد، أن يوقف التفاوض. كما أنه لا يستطيع إجبار الطرف الآخر على إيقاف التفاوض عبر طرده من العمل. يجب أن يكون البديل الذي يختاره شيئاً آخر. النقطة المحددة لإيقاف المفاوضات تظهر عندما يطلب معلومة ويدرك أنه لن يحصل عليها قبل الموعد المقرر. أنتذ يحذر من أنه ما لم يحصل على المعلومات التي طلبها في اليوم الآتي فسوف يشتكي إلى المدير. هذا الأسلوب يفي بالغرض غالباً؛ لكن في حال عدم نجاحه، يلجأ إلى مديرين أعلى حسب التسلسل الإداري إلى أن يحقق طلبه.

بالرغم من أن راي في وضع لا يمكنه موضوعياً من تحديد نقطة يوقف التفاوض عندها، إلا أنه حدد تلك النقطة وتصرف على أساسها. ويستطيع أن يبرع في تحقيق ذلك بصورة متناغمة دون أن يسبب كثيراً من الإزعاج لأنه فكر ملياً في أمنيته ورغبته والنقطة التي يجب أن يتوقف عن التفاوض عندما يصل إليها؛ فكر في كل ذلك مقدماً، وجعل الأمور كلها تتنظم في عقله. وهو يعلم ما الذي ينوي عمله، ويقوم به دونما كثير من الاحتكاك بينه وبين الفريق الآخر. بالرغم من أن الموقف من النوع الذي يمكن أن يؤدي إلى كثير من التذمر، وارتفاع نبرة الصوت، أو إلى مجابهة من نوع ما.

بمجرد أن تحدد النقطة التي يتعين عليك إيقاف التفاوض عندها، عليك أن تلتزم بها. لا تغيرها لأن زبوناً مرموقاً قد أثقل عليك بسببها. لقد حددتها لهذا السبب في المقام الأول: عليك أن تحدد، مقدماً، النقطة التي توقف عندها التفاوض، بدلاً من تحديدها وأنت تحت وطأة وجودك مع زبون مهم يحملك على الإذعان والموافقة على مطالبه. التزم النقطة التي ينبغي إيقاف التفاوض عندها؛ النقطة التي حددتها سلفاً.

أنت تزيد من فرص احتمال التزامك بالنقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض إذا ما دونتها على الورق في وقت سابق. وتبقى قادراً على تغيير تلك النقطة بناءً على أي معطيات ومعلومات جديدة، بيد أنك ستفعل ذلك عن وعي وإدراك بدلاً من أن تترك المفاوضات تبتعد عن هدفها وعن الغرض المطلوب منها بحيث تتحول إلى رد فعل للموقف. من السهل أن تسمى النقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض إن لم تدونها على الورق. قد لا تتذكر ما هي تلك النقطة على وجه الدقة. ولحسن الحظ، لا تقترب غالبية المفاوضات كثيراً من النقطة التي يجب إيقافها عندها. أما عندما تصل الأمور إلى تلك النقطة فإنك تكون قد استنفدت كل الزمن الممكن في عملية التفاوض، وتكون اللحظة التي يجب أن تتوقف المفاوضات عندها قد مرت دون أن تدرك أنها قد مرت فعلاً. الحقيقة أنك فقدت الصلة بالنقطة التي ينبغي إيقاف المفاوضات عندها لأنك لم تدونها على الورق. ستصدمك المفاجأة وتذهلك، وتنسحب كمن فقد صوابه.

ثمة طريقة أخرى تسهل عليك الانسحاب عند النقطة التي جعلتها حدّاً لإيقاف التفاوض وهي أن تشرك شخصاً آخر بتحديدتها. وهذا يساعدك على التوقف حيث يجب.

أفضل ما يمكن أن تفعله لتنفيذ برنامجك بالانسحاب حيث يتعين عليك أن تفعل هو أن تتأكد أن مديرك في العمل يتفق معك فيما أنت مُقَدِّمٌ عليه. فإن لم يكن لك مديرٌ في مجال المفاوضات التي تجريها، فتأكد أنه يوجد مَنْ يتفق معك في توجيهك هذا مِمَّن ستجيب عن أسئلتهم المتعلقة بتلك المفاوضات بعد انتهائها. قد يكون السائل زوجتك أو شريكك في العمل. مهما يكن ذلك الشخص الذي ستستعرض معه نتائج مفاوضاتك، تأكد أنك استشرته وضمنت موافقته، سلفاً، على أمنيته ورغبتك وعلى النقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض.

طبعاً، تستطيع أن تعدل موقع النقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض اعتماداً على حصولك على معلومات جديدة متعلقة بالموضوع كحساب التكاليف مثلاً. لكن، لا صلة لهذا الأمر بالضغط الذي قد تتعرض له من زبونك. بل يتعلق بتكاليفك وباحثياتك لإبقاء عملك يتقدم إلى الأمام. أو ربما يتعلق هذا الأمر بمكالمة هاتفية تتلقاها من أفراد فريق التصنيع يرشدونك عبرها إلى وسيلة لتلبية متطلبات التسليم، التي لم تكن تبدو ممكنة عند بدء عملية التفاوض. عندها يمكن تغيير موقع نقطة إيقاف التفاوض. فإن جعلك الضغط الممارس عليك من قبل الزبون تهدي إلى حل مبتكر فهذا أمر جيد. أما إن حملك ضغط الزبون عليك على التراجع وتغيير موقع نقطة التفاوض تحت وطأة تهديده بالانسحاب ودون إبداء أسباب مقنعة، فإن هذا يُعد مؤشراً سيئاً.

عندما تتعرض للضغط تبدأ، غريزياً، بالنظر إلى نقطة إيقاف التفاوض، ولكن على نحو ينطوي على شيء من الخطر. يجب عليك الحذر هنا. لا بأس

في أن تنظر، الآن، إلى نقطة إيقاف التفاوض، وإلى رغبتك وأمنيتك. على أي حال، إن كنت قد أعددت سلفاً لنقطة إيقاف التفاوض إعداداً جيداً فإن احتمال تعديل تلك النقطة، بعد بدء المفاوضات، هو احتمال ضعيف.

إذا كانت طلبات الطرف الآخر تحملك على تغيير موقع النقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض عليك أن تتسحب دون إتمام الصفقة حتى إن كنت تعتقد في مستهل جلسة المفاوضات أنك لا تستطيع أن تُصيِّعها. إن احتمال وصول المفاوضات إلى نقطة من هذا القبيل هو احتمال ضعيف. لكنها قد تصل. فإذا ما وصلت إلى هذا الحد عليك أن تتسحب. عليك أن ترفض بعض الصفقات إن رغبت في البقاء في الميدان.

قد يتبادر إلى ذهنك السؤال الآتي: «لماذا أفكر بالانسحاب أصلاً؟» فأنا لا أستطيع أن أوقف التفاوض أحياناً. وأتفاوض مع زبون عنيد يصير على موقفه ويرفض التراجع عنه في أحيان أخرى، وأنا لا أريد أن أخسره. يجب أن أتفق معه وأوافق على مطالبه».

ربما يعني زبون مهم الكثير لعملك حتى إن كان يملي عليك شروطاً صعبة. تشعر أحياناً وأنت تتفاوض زبائن بهذا الحجم أنهم ينطوون على طبيعة عدوانية. خسارة زبون من هذا القبيل ستكون بمنزلة ضربة قاسية حقاً على المدى القصير. والدرس الذي ينبغي أن نتعلمه أنا وأنت وكل الذين يديرون أعمالاً صغيرة هو: عندما تخسر زبوناً مهماً فإن الكون يتحرك ليغطي تلك الفجوة الكبيرة التي أحدثتها خسارتك لذلك الزبون. كان علي تعلم هذا الدرس القاسي. في الحقيقة، كان من أقسى الدروس التي تعلمتها طوال حياتي. ففي عام 1991 مضى عليّ في ممارسة مهنة المحاماة أكثر من عشرين عاماً، وبعض الذين عملت معهم كانوا محطّ إعجابي طوال

حياتي. في الواقع، شغل عملي مستشاراً قانونياً لمايكل لاندن، النجم والمنتج التلفزيوني الذي لمع في مسلسلات عديدة، نصف العمل الذي كنت أقوم به. كان عملي عظيماً وكنت أشعر أنه يسير على خير ما يُرام. كانت حياتي الشخصية رائعة. وكنت أعد العدة للسفر إلى آسيا في رحلة تستغرق شهراً من الزمن. بدت الدنيا جميلة وممتعة آنذاك.

ثم تلقيت مكالمة هاتفية في أصيل أحد الأيام وأنا في مكتبي. ما زلت أتذكر تلك المكالمة حتى اليوم. كان المتصل المنتج الذي ينفذ أعمال مايكل. طلبني عبر رقم خاص كان هو ومايكل يتصلان عبره دوماً. قال بنبرة صوت مرتفعة قليلاً بحيث تضي على الكلمة طابع السؤال:

«مايكل».

«نعم، ماذا في الأمر؟»

تلکم كانت طريقي المعتادة في الرد عبر الهاتف.

«مايكل مصاب بسرطان البنكرياس».

صُعِقْتُ.

«هذا المرض لا يمكن الشفاء منه ولا حتى بعملية جراحية».

لم أفوَّ على الكلام.

«يفصله عن الموت شهر أو شهران أو ثلاثة في الحد الأقصى».

ساد صمْتُ ثم تابع يقول:

«يستحسن أن تأتي إلى البيت».

تملكتنا الحيرة، وأصابنا الذهول عدة أيام. بذلنا جميعاً قصارى جهدنا وفعلنا أقصى ما نستطيعه لمايكل وعائلته. مات مايكل قبل أن أبدأ رحلتي. لكن عندما عدت كانت ممارسة مهنة المحاماة قد تغيرت، فيما يخصني، إلى الأبد. كان نصيب التلفاز من عملي في المحاماة معدوماً تقريباً. في حين ازدهر عملي في ميدان الأفلام السينمائية المستقلة.

أرجو ألا تمرّوا أبداً بتجربة خسارة صديق أو شخص ينال إعجابكم أو زبون مهم كما حصل معي. بقيت بعد ذلك، سنين طويلة، أعاني غياب مايكل لاندن الذي كان حضوره في مسرح حياتي عظيماً ورائعاً. لكنني تعلمت أنه -على سعيد العمل التجاري- يوجد دوماً فرصٌ أخرى. مهما بلغت أهمية الزبون عندك، فإنك تستطيع أن تتماسك من جديد، وأن تمضي قدماً إلى الأمام، ولسوف يحالفك النجاح والتوفيق.

أتابع الآن عملي وأمارس مهنتي بطريقة لا تجعلني أعتمد اعتماداً كبيراً على زبون واحد بعينه. بل إن نصف العمل الذي أقوم به اليوم يفيض كثيراً عن حاجتي. لا يوجد لديّ زبون واحد يؤمن لي، بمفرده، أكثر من 10% من إجمالي الإيرادات. يجب عليك أن تحتفظ دائماً بمجموعة متنوعة من الزبائن بحيث لا يصبح واحد منهم بمنزلة زبون لا تستطيع الاستغناء عن التعامل معه.

عندما يصبح شخص بعينه المورد المهيمن، أو الزبون المسيطر؛ يكون قد حان الوقت لتبدأ التخطيط بغية التوسع، أو الابتعاد عن هذا الشخص، بحيث لا تعاني الشعور الفظيع بأنك أسير للعمل معه. إن بدأت تشعر أنك لا تستطيع تحمل خسارة زبون بذاته لا بد لك من إعمال عقلك وتصويب

تفكيرك. فخسارة من هذا النوع احتمال وارد. حاول إجراء التعديلات الضرورية للتخفيف من حدة آلام تلك الخسارة وذلك عن طريق توسيع مجال عملك.

لي صديق يعمل لحساب مؤسسة عالمية كبرى. كان عمله الوحيد يقتصر على التفاوض بشأن الصفقات التي تَعْتَرِّ إبراهيمها لسبب أو لآخر. لقد أحب هذا الفصل من الكتاب ووافق على ما ورد فيه بصورة عامة، لكنه كتب لي الآتي: «لنفترض أنك مسؤول في شركة بوينغ التي تتبع الطائرات الحربية، وأن الزبون تسلم المنتج، لكنه لم يكن راضياً نوعاً ما ورفض أن يسدد لك المبلغ المتفق عليه كاملاً. لن تكون، في هذه الحالة، قادراً على إيقاف التفاوض». طلبت منه أن يشرح لي ما يعنيه بالتفصيل. حدثني عن صفقة كان يفاوض بشأنها؛ حيث امتنع الزبون عن تسديد مبالغ عاقلة من قيمة الفاتورة البالغة 40 مليون دولار. رفض الزبون أن يدفع أي شيء، واشترط اقتطاع مبلغ من قيمة الفاتورة يتراوح بين 18 - 20 مليون دولار أمريكي كي يوافق على إبرام العقد. أولاً: حملته على أن يصبح أكثر دقة في تحديد الحد الأدنى المطلوب. أخيراً: أقر بأن الحد الأدنى الذي يمكن أن يقبل به هو 16.8 مليون دولار أمريكي. سألته: «ماذا لو امتنعوا عن تسديد ذلك المبلغ؟»

فأجاب: «نقيم دعوى عليهم، وعندها يكون الوضع سيئاً للجميع. ونحن لا نريد أن نفعل ذلك».

قلت: «أظن أنني فهمت، لكن دعني أتأكد. إن هدفك هو الوصول إلى تسوية تؤدي بالفريق الآخر إلى تسديد مبلغ 20 مليون دولار، لكن

يجب عليهم أن يسددوا 16.5 مليون دولار أمريكي على الأقل وإلا سوف تقاضيههم». نظر إليّ وأدركت «رغبته» (20 مليون دولار أمريكي)، ونقطة إيقاف التفاوض واللجوء إلى الخيار الآخر (16.5 مليون دولار أمريكي). كل ما يحتاج إليه الآن هو «أمنيته» وسوف يكون جاهزاً لخوض غمار المعركة. أقر بوجود بعض المشكلات المتعلقة بالتسليم، وبأن المبلغ الحقيقي الذي يجب أن يدفع هو 34 مليون دولار.

إنه لأمر مدهش حقاً أن ترى هذا المفاوض الذي يتمتع بتجربة واسعة وخبرة عالية مرتاحاً ومسترخياً مع منهج: الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض. من الواضح أن صفقة بهذا الحجم قد نالت نصيبها من الإعداد المفصل والخاص، لكنه وافق على مبلغ 22 مليون دولار أمريكي. وعزا نجاحه إلى خطة العمل البسيطة التي ابتكرها عندما حدد أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقاف التفاوض، واكتشف أن لديه خياراً آخر حتى في هذا الموقف الصعب الذي لا يبعث على السرور. لم يكن ذلك هو الخيار الذي أراد أن يلجأ إليه، لكن توافرت له وضعية «النقطة التي يجب إيقاف التفاوض عندها».

النقطة التي يجب إيقاف التفاوض عندها ليست شيئاً تريد أن تُروِّج له لدى الطرف الآخر. إنها أمر يجب أن تفكر فيه، ويجب عليك تحديده. دونه في مفكرتك، وحاول الحصول على موافقة مديرك. ادمج هذه النقطة في التصور الذي حددته عن أمنيته ورغبتك، ثم انطلق إلى المفاوضات مسلحاً ببعض المعلومات الخاصة والمفيدة. في معظم الحالات، يبدأ الطرف الآخر تحت سقف النقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض،

وسوف تقترب المفاوضات من منطقة «أمنيتك». في تلك الحالات لا يجب عليك العودة إلى وضعية «إيقاف التفاوض» من جديد. يوجد، دوماً، أوقات يملك فيها الطرف الآخر على الاقتراب من نقطة إيقاف التفاوض، وذلك فيما يتعلق بواحدة أو اثنتين من القضايا المطروحة على النقاش. هذه الأمور تحدث. لكنك مهياً للتعامل معها لأنك فكرت، سابقاً، في النقطة التي ينبغي عليك عندها إيقاف التفاوض وذلك قبل أن تدخل إلى قاعة المفاوضات. أنت جاهز ومستعد.

عندما تقترب المفاوضات من النقطة التي جعلتها حدّاً لإيقاف التفاوض، ابدأ بإرسال كثير من الإشارات الشفهية واللفظية وغيرها بحيث يدرك الطرف الآخر أنه لم يعد لديك أي مجال. اشرع، أيضاً، في البحث عن عناصر أخرى من النوع الذي تستطيع جعله أكثر أهمية.

قوتك متجذرة في قدرتك

على إيقاف التفاوض

نشكك كلنا في قدرتنا على التعامل مع موقف معين. أما الحالة الذهنية المثالية التي يمكن فيها إنجاز أفضل صفقة ممكنة فإنما تكون عبر الاقتناع بأن العالم مكان متخم بالمجالات والفرص. يوجد، دوماً، شخص آخر تبيع له بضاعتك، أو يلبي احتياجاتك. لا يتحتم عليك أن تتاجر مع أي شخص محدد. إن الشعور بأنك لا تمتلك القوة يتأتى من نظرتك الخاطئة إلى الكون. تستطيع، دوماً، أن تعمل مع شخص آخر في مكان آخر. لست، أبداً، واقعاً تحت رحمة الشخص الواحد الذي تعقد معه جلسة مفاوضات

في هذه اللحظة. مهما كانت رغبتك شديدة وملحة للحصول على شيء ما من مكان محدد؛ اعلم أنه يوجد، دوماً، مكان آخر للحصول على الشيء ذاته. لا تعتقد أبداً أنك حبيس خيار واحد فقط في الحياة.

غالباً ما يعتقد زبائني من الكتاب بأن لا حول ولا قوة لهم في التفاوض مع استديو كبير. يتعين علي، دوماً، أن أقتنعهم أن لديهم القدرة على بيع النص لاستديو آخر وأن الاستديو الخاص الذي نحن بصدد الحديث عنه ما كان ليقبل المفاوضات لولا رغبته في النص. ليس عملي سهلاً دوماً. لقد أمضى الكاتب شهوراً وحيداً ومنعزلاً عن الناس وهو يكتب النص، وربما يكون نصه قد رفض من قبل اثنين أو ثلاثة من الاستديوهات قبل أن يبدي هذا الاستديو أي اهتمام به. علي أن أقتنعه أنه يوجد، دوماً، استديوهات أخرى وطرق أخرى لإنتاج فيلم خارج نطاق نظام الاستديو. حالما ترسخ هذه الحقائق في عقله أتمكن من التفاوض في سبيل الحصول على صفقة تكون أفضل بالنسبة له.

إن توافر الخيارات الأخرى هو ما يمنحك القوة في التفاوض. حالما تدرك أن لديك خيارات أخرى، قرراً أيّاً منها سوف تستخدم إن لم تتمخض المفاوضات عن عقد صفقة تال رضاك. هذه خطوة ضرورية في معرض تحديدك نقطة إيقافك التفاوض. تلك الخطوة تمنحك قوة حقيقية في أي مفاوضات تجريها.

التقيت وكيلتي الرائعة جان ميللر للمرة الأولى في فندق بيل إير في لوس أنجلوس على مائدة إفطار. كنت متوتراً قليلاً لأنه سبق لي أن سمعت أشياء رائعة عن هذه السيدة العظيمة والناجحة في عملها. فهي وكيلة شهيرة تمثل أوبرا وينفري، والدكتور فيل، وتوني رويينز، وصديقي توم سوليفان، وآلن ماير-الذي عرفنا أحدنا إلى الآخر- وقلة آخرين. وبينما كانت تقترب من الطاولة، مدت يدها وهي تذكر اسمها، وقالت: «لقد أحببت فكرتك عن «الأمنية-الرغبة-إيقاف التفاوض». وبصورة خاصة، ذلك الجزء منها المتعلق بإيقاف التفاوض. إن الناس لا يدركون زخم القوة المتولدة من معرفة أن بإمكان شخص ما أن يوقف التفاوض. أنا على استعداد، دوماً، لإيقاف التفاوض إن لم تكن الصفقة مرضية». ثم أمتعتني بسردها قصة عن كيفية رفضها لصفقة كانت قد عرضت عليها من شركة ميكروسوفت. أرسلت إليها الشركة وفداً مفاوضاً يتألف من ستة أعضاء. كانوا جميعاً يرتدون أحسن الثياب وقد جاؤوا بأبهى حلة. حضروا إلى مكتبها في دالاس كي يقنعوها بالسماح لهم أن يدرجوا بعض الكتب إلى جانب كتب موكلتها على موقع كتبهم الإلكتروني. وأخبروها أن هذا الأمر يُعدُّ عرضاً عظيماً بالنسبة لهم. واظبت على إخبارهم أن شروط تلك الصفقة أحادية الجانب. تشبث كل طرف بموقفه. في الختام، أوقفت التفاوض، ورفضت العرض وبيدها حقوق النشر الثمينة في انتظار العثور على صفقة متوازنة وعادلة لمصلحة موكلتها من الكتاب والمؤلفين. كانت تعيد سرد أحداث القصة بعد مضي سنة على انقضائها، مع ذلك استطعت أن أستشعر نشوة الفخر والحيوية التي شعرت بها جرأاً فرضها النقطة التي وضعتها حدّاً لإيقاف التفاوض. إن معرفتك بالنقطة التي

ينبغي لك إيقاف التفاوض عندها قبل الشروع بالتفاوض تُعدُّ مصدرًا تأخذ منه قوة حقيقية.

المعرفة قوة

غالباً ما يسمع الناس أنهم يسقطون من حسابهم أحياناً الحقيقة الجوهرية الشاملة. حين تتصفح الفصول القليلة الأولى من هذا الكتاب تلاحظ أن كل واحد منها مسخّر لتشكيل أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، ومركز على المعرفة التي يجب أن تتزود بها قيل أن تبدأ التفاوض.

المعرفة قوة. كلما أعددت نفسك على نحو أفضل، ازدادت ثقتك بنفسك أثناء إجراء المفاوضات. معرفة الموضوع هي التي تجعلك تتحدث بطلاقة، وتجيب عن الأسئلة بهمة عالية، وبصدر منشرح، وتتغلب على الاعتراضات بتقديم تفسيرات واضحة. لا شيء يحل محل الاستعداد والتحضير عندما تجلس إلى المائدة، وتبدأ التفاوض.

قوة الأرقام

تمر عليك أوقات تدرك فيها أنك لا تستطيع إنجاز شيء تريده بمفردك. إن العاملين في المناجم، والمطاحن، والمصانع يشكلون نقابات للحصول على زيادات على أجورهم، وشروط عمل أفضل لا يستطيعون تحقيقها عبر تقديم طلبات فردية. هذا ينسحب على عدد كبير من أنماط المفاوضات.

على سبيل المثال، عدلت محطة «ديسكفري»، مؤخراً، اللغة المعيارية التي تشكر بوساطتها منتجي برامجها والمساهمين فيها، فنقلت عبارات الشكر من شاشة التلفاز إلى موقعها على الويب. في مجال الصناعة التلفازية، تحدد عبارات الشكر التي تظهر في نهاية البرنامج النجاح والفشل في المهنة. قد يكون ظهور قائمة طويلة بالأسماء مُملاً لمن لا يهتم بها، بيد أن ظهورها على الشاشة يعد السلطة النهائية التي تستخدمها الصناعة التلفزيونية بغية تقرير ما يفعله المرء أو ما يتمتع عن فعله في لقطة خاصة أو في حلقة خاصة. ويعد ذكر أسماء المساهمين في برنامج متلفز وشكرهم الدّم الذي يمد الصناعة التلفازية بالحياة.

عندما اتصل منتجون أفراد بقناة «ديسكفري»، ليشتركوا من السياسة الجديدة التي تتبعها، تلقوا إجابات تتصف بالتسويق والمراوغة. قمنا بإعداد لوائح توثيقية تضم أسماء المشتغلين في الصناعة. فوقع عليها، في غضون أسابيع قليلة، ست عشرة نقابة، وعشرات من المنظمات الأخرى، وكثير من المنتجين المقتدرين. عقدنا عدة اجتماعات، وتوصلنا إلى تحديد أمنية واضحة (عرض تقليدي غير محدود للأسماء على الشاشة)، ورغبة (عرض محدود للأسماء على الشاشة)، ونقطة نوقف عندها التفاوض (الامتناع عن عرض أي أسماء على الشاشة). استغرق الأمر بعض الوقت لحمل قناة «ديسكفري» على الاستماع لمطالبنا، لكن توصلنا، في نهاية الأمر إلى تسوية أتت متطابقة تماماً مع «رغبتنا».

لم يكن هذا ليحدث لولا قوة الأرقام. لنلاحظ أن الأرقام نادراً ما تكون كافية وحدها. لقد اقتضى الأمر إعداد خطة خضعت لتفكير معمق

وتضمنت منهج «أمنية - رغبة - نقطة لإيقاف التفاوض». الأمنيات كانت محدودة، والرغبة مستندة إلى معرفة واطلاع واسعين، والنقطة التي حددت لإيقاف التفاوض أُعدَّ لها إعداداً جيداً. بحيث تكون صرخة لحشد العاملين في الصناعة وتجميع قواهم على نطاق واسع. حتى الحشد الكبير من الأنصار يمكن أن يُهزَمَ إن لم تتوافر له خطة عمل قوية.

قوة المبدأ

حتى في هذا العصر المستغرق في العلمانية، يوجد قوة في اتخاذ موقف انطلاقاً من المبادئ. إن المبادئ الأخلاقية والمناقبية ما تزال محل اهتمام الناس. في اختيارك اتخاذ موقف من هذا القبيل لا بد أن تكون أريباً ولبقاً بحيث لا تصف - من غير قصد - الناس الذين تحاول إقناعهم بأنهم ليسوا أصحاب مبادئ أو ليسوا أهلاً للثقة. إن كلا فريقَي التفاوض في موضوع من المواضيع يمكن أن يوافق على أنه من المهم أن يقارب المرء العمل والتجارة مقارنة أخلاقية.

الأعمال التجارية التي تركز على المبادئ وتُعَوِّلُ عليها تتجه نحو الازدهار والتقدم والنجاح. عندما أدى الصقيع الذي شهدته البرازيل إلى ارتفاع أسعار البن عالي الجودة، «أجبر» كثير من المقاهي والمتاجر التي تبيع بالتجزئة على التقليل من جودة القهوة عبر خلطها بقهوة أرخص سعراً بغية إبقاء سعرها عند مستوى «لا يزعج الزبائن». استطاعت شركة ستاربكس أن ترفع الأسعار قليلاً، بيد أنها رفضت أن تخفض مستوى الجودة. جال المسؤولون عن هذه الشركة في الأسواق، وأبرموا عقوداً

طويلة الأمد مع مزارعي البن عالي الجودة حول العالم. وما ساعدهم في هذا الأمر أنهم كانوا على علاقات طيبة وحسنة مع مزارعي البن. لقد كافحوا وتعبوا، بل تلقوا ضربة على صعيد الأرباح، بيد أنهم اجتازوا الأزمة مع قاعدة زبائنهم المتحمسين، وظلوا متمسكين بمبادئهم. حققوا ذلك حين جعلوا مبادئهم تتحكم في جميع قراراتهم؛ بما فيها التفاوض مع مزارعي البن حول العالم.

كثير من الناس فقدوا الرؤية التي تمكنهم من إنشاء رابطة بين السلوك المبدئي والنجاح في العمل. المبادئ تسود بمرور الزمن، وفي مختلف أرجاء العالم. من الصعب أن ترى ذلك، أحياناً، عبر الأخبار التي تُنشر في الصحف عن سوء سلوك الشركات. تذكر دائماً أن سلوكاً من هذا القبيل يؤدي إلى نجاح الصحف لأن الصحف هي الاستثناء وليست القاعدة السائدة. عندما ينتابك الشك، الزم جادة الصواب، واحتكم في عمك إلى الاستقامة والأخلاق.

قوة العاطفة

ثمة منبع عظيم آخر للقوة متاح لأولئك الذين يمكن أن يشعروا أنهم في وضع ضعيف -بطريقة أو بأخرى- في مفاوضات أجروها، ألا وهو قوة العاطفة. ثمة قصص كثيرة لأشخاص يعملون في حقل الأعمال الاستعراضية الفنية، تجشّموا عناء العمل فتحملوا، وثابروا، وجابهوا الصعاب، وروضوا المستحيل فنجحوا في نهاية المطاف، مستمدين القوة من عواطفهم الجياشة؛ عواطفهم وحدها. أحياناً تكون العاطفة قوية

جداً لدرجة جعلها أكثر قدرة على التواصل من الكلمات، «أنا لا أستسلم أبداً. يتعين عليك أن تتبني لي!». قصتي المفضلة عن قوة العاطفة جاءت من سائقة حافلة صغيرة من أصول لاتينية تدعى كارولين مسكاريناس، أَقَلَّتِي ذات مرة من المطار إلى حيث أُجري جولة مفاوضات.

عرفتني عبر بعض زياراتي السابقة، لذلك كنا نتبادل الحديث في طريقنا إلى حيث تعقد الجلسة. كان لديها قصة جذابة ترونها.

كونها أماً تتمتع بضمير حي، ولا زوج لها. فقد كانت كارولين تجهد نفسها في العمل في الوقت الذي كانت تساعد فيه في تربية ابنها فيليب وهو تلميذ في المدرسة المتوسطة. اتفق لها، ذات ليلة، أن التقطت واحداً من كتبه. انتابها شعور فظيع ومرّوع عند قرأت وصفاً لإحدى الشخصيات في قصة؛ اسمها جوانيتا. تقول القصة: إنها قذرة، ومهملة، وعديمة الانتباه. لم تصف القصة الشخصيات الأخرى انطلاقاً من أصولها العرقية. كما لم تصف القصة أي شخصية أخرى بأنها قذرة. وكلمة «قذرة» غير موظفة في أي جانب آخر من جوانب القصة أو في أي حدث من أحداثها. وجدت في صفحات أخرى من الكتاب ذاته وصفاً لأطفال يحملون أسماء من أصول لاتينية، ويتصفون بخصائص سلبية.

ذهبت إلى مجلس إدارة المدرسة ومن غير أن يكون موضوعها مدرجاً على جدول الأعمال (ودون الامتثال لمقتضيات الجدول الزمني) واحتجت -وهي التي لم يسبق لها أن تكلمت جهراً في اجتماع عام أبداً- وطالبت بإجراء تغيير في النص. بعد صدها، ورفض طلبها مرات عديدة، غيّر مجلس إدارة التعليم في الولاية النص. بعد ثمانية عشر شهراً، تمت

مراجعة الكتاب وتنقيحه بحيث شطبت منه كل الأفكار النمطية المهينة، وفُرض التعديل على كل النسخ في طول البلاد وعرضها. وقد كان ذلك كله على نفقة الناشر. لم تكن كارولين منضوية تحت لواء أي من القوى التي تتكلم عن مثل هذه القضايا كما تتوقعون. لقد قامت بإجراء المفاوضات كلها بنفسها.

امرأة واحدة. صوت واحد. كانت عاطفتها تياراً لا سبيل لمنعه من التدفق. عاطفتها هي منبع قوتها.

إيقاف التفاوض على صعيد العلاقات الشخصية

غالباً ما تطرح علي أسئلة فيما يتعلق باستخدام منهج «الأمنية» - الرغبة - إيقاف التفاوض» على صعيد المفاوضات التي تتناول العلاقات الشخصية. تعلمت من الذين وجهوا إلي تلك الأسئلة درساً مهماً: إن منهج «الأمنية، الرغبة، إيقاف التفاوض» عظيم النفع عند إجراء أصعب أنواع المفاوضات: تلك التي تتضمن علاقات شخصية.

من الغريب أن يكون تحديد نقطة إيقاف التفاوض، سلفاً، عظيم النفع، جم الفائدة. فكل زوجين يعيشان في لحظة الحب الأولى يستغرقان في فيض من الأماني. ويدركان ما يريدان. ويعرفان (في مكان ما من عقل كل منهما) أن في الحياة الزوجية غسيل ثياب وتحضير طعام وتربية أولاد وفواتير يجب تسديدها، وكل الأشياء الرتيبة والمملة التي تشكل نمط الحياة اليومية. إن نقطة إيقاف التفاوض والتواصل نادراً ما يتم التفكير فيها في كل الأحوال، فضلاً عن ذكرها أصلاً. فقد تصب اللعنة على العلاقة.

على أي حال، إن لم تفكر في نقطة إيقاف التفاوض في وقت مبكر، وإن لم تجعلها واضحة تماماً في ذهنك. وأرجو أن تدونها على الورق أيضاً. سوف تكون حالك، على صعيد العلاقات الشخصية، حال كثير من الناس الذين لم يرسموا لأنفسهم حدوداً يتوقفون عندها. هؤلاء يستمرون في علاقاتهم ويمضون قدماً إلى أن يأتي يوم يصرخ فيه أحد الشريكين في وجه الآخر: «أما وقد فعلتها الآن، فيجب أن تعلم أنك قد تجاوزت حدودك!».

بصورة عامة، يفكر الطرف الآخر: «أي حد؟ لم أر أي خط. ما سبب كل ما حصل؟». لو أن الطرف المنزعج أخذ بالحسبان «الحد» -نقطة إيقاف التفاوض والعلاقة- لكان بين النقاط المفصلية في العلاقة بهدوء ووضوح عبر حوار ماتع عن الأمور الحياتية المهمة. بعد ذلك، إن طرأ طارئ على العلاقة مقترباً من نقطة إيقاف التفاوض وإنهاء العلاقة فيما يخص أي من الطرفين، فسوف يكون كلاهما على علم به، وسوف يدركان أنه إن استمرت الأمور على تلك الحال، وفي الاتجاه ذاته فهذا يعني أن ثمة فرصة لوقوع مشكلة. في معظم الحالات، عندما يكون كلا الطرفين على علم بنقطة إيقاف التفاوض والعلاقة؛ فإنهما يحرصان على عدم تجاوز الحدود. فإن أمكن التوصل إلى تسوية، فثمة متسع من الوقت لإيجادها بهدوء وبتعقل قبل أن تخترق الحدود. أما إن كان التوصل إلى التسوية أمراً غير ممكن؛ فيمكن أن يمضي كل طرف في طريقه المستقل عن الآخر بسلام، وكل منهما مدرك أنه بذل جهده وحاول لكن لا يوجد حل للمشكلة. إن معظم الغضب الذي يلي الطلاق إنما يتأتى من حقيقة أن الحدود التي لم يتم تعيينها -نقطة إيقاف التفاوض والعلاقة- تم اجتيازها، فتولد

نتيجةً لذلك غضب وانزعاج قبل أن يدرك الطرفان حجم المتاعب التي واجهها كل منهما.

كي تحافظ على علاقتك مع الطرف الآخر وتصونها، لا بد لك من التفكير في نقطة إيقاف التفاوض والعلاقة، والحديث عنها؛ عن الأمور غير المقبولة. عليك، في وقت مبكر، أن تتحدث عن تلك الأمور بدلاً من إخفائها، كما كنت ستفعل لو أن علاقتكما علاقة عمل. في الحالة المثالية، يكتشف كل من الطرفين في البدايات. عندما تكون العلاقة ودية. احتمال أن يخترق الطرف الآخر النقاط التي تُعدُّ حداً لإيقاف التفاوض والعلاقة. المعلومات تتدفق على كل منهما عن طريق الحذر والبداهة. أحياناً لا يحدث ذلك. في أغلب الأحوال، لا يفكر الناس تفكيراً واعياً بنقطة إيقاف التفاوض والعلاقة حين تكون العلاقة ودية وحديثة العهد. على صعيد العلاقات الشخصية، اعرض الأشياء التي قد تصل بك إلى حد إيقاف التفاوض والعلاقة على بساط البحث في وقت باكر. تحدث عنها بصورة شاملة قبل تحويل العلاقة إلى علاقة دائمة. وهذا سيعود عليك بالسعادة سنين طويلة من الزمن.

الفصل الخامس

الاستعداد لاستخدام خطة «الأمنية-الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض»



أطلعناك على مواطن القوة في منهج الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، وأفردنا لكل منها فصلاً؛ فجعلنا واحداً لتأسيس الأمنية، وآخر لفهم الرغبة، وثالثاً لتحديد نقطة لإيقاف التفاوض. لنفترض أنك متجه لعقد جولة من المفاوضات، وأنت عملت وفقاً لمنهج التفاوض الصحيح حتى هذه النقطة. وأجريت كل البحث المطلوب، وحددت عدداً من الأماني سهلة التحقق. أنت تفهم السوق فهماً تاماً؛ ونتيجة لذلك تدرك ما تريده. كما تعرف النقطة التي يجب إيقاف التفاوض عندها وقد أعددت نفسك لإنفاذها بجرأة.

هذا الفصل مصمم لمساعدك على أن تفيد الإفادة المثلى من الوقت الفاصل بين الانتهاء من تحديد أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض وبين لحظة انخراطك في الجولة الأولى من التفاوض. يشبه هذا الفصل النظر إلى المرأة مرة أخيرة لتتأكد أن تسريحة شعرك لائقة، وأنت في أحسن حال.

تأكد أن مَنْ حولك يوافقون على توجهك

كي تبلغ أهدافك، وتحقق أحلامك، يجب عليك أن تجعل من هم حولك يتفقون معك في ما أنت ذاهب إليه. من الصعب أن نجد مفاوضات تقتصر على فريقين كل منهما مؤلف من شخص واحد. إن كنا أنت وأنا بصدد عقد صفقة، فسوف يكون لكل منا شخص ما يكون له مصلحة فيما ستمخض عنه الصفقة؛ إما مصلحة على صعيد العمل أو مصلحة شخصية. سيتعين على كل منا إقناعه والحصول على موافقته. حالما تصل إلى اتفاق مع أصحاب المصلحة بشأن خطتك المتصلة بأمنيتك -رغبتك- نقطة إيقافك التفاوض، تكون قد بذرت بذرة النجاح.

حدّد العاملين في مؤسستك الذين ينبغي أن يكونوا متفقين معك على الهدف الذي تحاول تحقيقه. من المؤكد أن كل الذين سيكونون معك في القاعة أثناء إجراء المفاوضات يجب أن يتفقوا معك على الهدف. مديرك في العمل، وأي شخص آخر مخول بإعطاء الموافقة النهائية على الصفقة يجب أن يكونا مُتَّفَقِينَ معك على الهدف. ثم، بالإضافة إلى ذلك، يوجد ذاك المساعد المزعج، أو السكرتير، أو أحد المديرين العاملين في المستوى المتوسط من الإدارة، الذي يسهم برأي لا قيمة له ولا يخدم الفكرة؛ علماً أنه لا يشغل أي مكان بالتسلسل الإداري فيما يتعلق بالصفقة التي تتابعها. هذا أمر واقع، وأنا أنصحك، بقوة، أن تتعامل مع هذا الأمر الواقع، وأن تتأكد أنه حتى ذاك الموظف يوافق، أيضاً، على توجهك. موظف كهذا يمكن أن يسبب لك بعض الإزعاج، ويمكن أيضاً أن يكون أكثر إزعاجاً؛ لأنك ترى أنه شخص فضولي يتدخل فيما لا يعنيه، ويدس أنفه حيث لا

ينبغي له أن يفعل. إما أن تشرك هذا النوع من الموظفين في الموضوع بصفة غير رسمية، وإما أن تتحمل تعليقات، من ليس لهم بموضوعك علم، على أدائك بعد أن تصل المفاوضات إلى غايتها.

تستطيع أن تجعل مَنْ هم حولك يتفقون معك، ويوافقون على أمنيتك. هذا الأمر يتطلب شيئاً من التخطيط أحياناً. عندما أصبح بوب أهلاً رئيساً لشركة إم دبليو إتش الهندسية العالمية، أراد أن يغير أسلوب الشركة التفاوضي المتعلق بإبرام العقود. أراد أن تركز العقود على القيمة، بدلاً من ارتكازها على عدد ساعات العمل المستهلكة في تنفيذ العمل. لقد أدرك أن هذه النقطة يجب أن تجد سبيلها إلى عقول مئات الموظفين الموزعين على مكاتب الشركة المنتشرة في مختلف أنحاء الولايات المتحدة. شرع بإقناع المديرين التنفيذيين الذي يحتلون المراتب العليا في الشركة. ثم أطلق مع بتسي رِدْفَرَن برنامجاً تدريبياً لتعليم المبادئ التي اعتقد بصحتها، وشرحها. سَرَّنِي عملي في تسهيل ذلك البرنامج. عُلِّقَ ذات مرة على الموضوع قائلاً: «إن كنت تريد أن تشعل ثورة، فاستحوذ، أولاً، على محطة إذاعية». في غضون ثلاث سنوات فقط كان كل مفاوضي شركة إم دبليو إتش يتكلمون اللغة ذاتها ويفاضون -بغية إبرام العقود- على أساس قيمة الخدمات الهندسية التي يقدمونها بدلاً من التفاوض على الطريقة القديمة التي كانوا يتبعونها اعتماداً على حساب أجور ساعات العمل؛ الأمر الذي كان قد أعاق تقدم الشركة سنوات طويلة. جعل بوب أهلاً العاملين معه يتفقون معه

بشأن فكرته الهادفة إلى تغيير الأسلوب الذي كانت تنتهجه الشركة على صعيد التفاوض، ثم توالى، بعد ذلك، التغييرات.

كي تبني حلمك، وتحقق أمنيتك. ابدأ، أولاً، بجعل من هم حولك يتفقون معك، ويوافقونك على الأمنية، وعلى النقطة التي ينبغي إيقاف التفاوض عندها، وعلى الأمور التي تُعدُّ غيرَ مقبولة. وطبعاً، يجب أن يكون الجميع متحالفين معك على صعيد «رغبتك» - ما يستطيع أن يتحملة السوق عادة.

التدرب على لعب الدور

عندما تكون قد انتهيت من وضع الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، فإن التدرب على تأدية الدور من أهم الأشياء التي يمكنك القيام بها قبل بدء المفاوضات لأنه سيساعدك في أداء مهمتك إلى حد بعيد. التدرب على تأدية الدور تجربة تدريبية تفاعلية واقعية تمد لك يد العون أثناء التفاوض. إن كان لديك فريق تفاوضي فإنه يُعدُّ أفضل السبل لوضع اللمسات الأخيرة على العمل التحضيري الذي أعدته. ويساعدك ذلك، أيضاً، في تحويل فريقك إلى وحدة عاملة. إن الفرصة سانحة أمام كل فرد من أفراد الفريق لمراجعة إجابة ما مراجعةً نقديةً، ولتنقيح الوضع، أو لاقتراح وسيلة بديلة للتعبير عن الوضع المطلوب. كل هذه الأمور تجري بأمان كونها تقع في مكان العمل الخاص بك.

عملية التدرب على تأدية الدور لا يقصد منها أن تحفظ ما تريد قوله عن ظهر قلب، بل هي اختبار حقيقي لعرضك الذي حضرته. استعراض

تام يتضمن الآراء التي اعترضت على العرض والأسئلة التي أُثيرت بشأنه. إن التحدث إلى المرأة ليس تصرفاً واقعياً، وقد يكون مُضللاً بحيث يوحي إليك أنك بتّ جاهزاً، في حين أنك - في واقع الحال - لست كذلك.

عملية تأدية الدور تساعدك بغض النظر عن الموقع الذي تشغله أثناء إجراء التجارب التدريبية. إن كان الدور الذي تلعبه هو دور نظيرك في المفاوضات التي ستجريها مستقبلاً فسوف تقيد من لعبك ذاك الدور الفائدة ذاتها فيما لو لعبت الدور الذي تمثله أنت، وربما أكثر. تأديتك دور نظيرك ستزودك برؤى عن وجهة نظر الفريق الآخر، وعن ردود فعله المحتملة على الاقتراحات التي يكون فريقك بصدد إعدادها. سيمكنك ذلك من تحقيق فهم أفضل بموقف نظيرك. إن فهمك لما يدور في عقل نظيرك سيقدم مساعدة عظيمة الأهمية لك، ولفريقك.

منذ عهد غير بعيد، أخبرني أحد السادة الذين كانوا يحضرون للاستماع إلى ندوات البحث الدراسية التي كنت أعقدها؛ أخبرني أنه هياً نفسه لإجراء المفاوضات، وأخفق، مع ذلك، وفشل فشلاً ذريعاً. قال لي إنه لم يستعد في حياته كلها لأمر استعداده لتلك المفاوضات وقد جاءت نتائجها كارثية. ألححتُ عليه كي يطلعني على التفاصيل، فأخبرني أنه قد تحدث عن كل الأمور بصورة مطابقة للخطة التي وضعها، فأثار ذلك انزعاج الطرف الآخر، وأنه كلما استتردد في قول ما يريد ازداد الطرف الآخر انزعاجاً وضيقاتاً.

لقد كان الاستماع للقصة، حتى هذه النقطة، أمراً ماتعاً جداً. ألححت عليه في طلب مزيد من التفاصيل. شرح لي بعد ذلك كيف دوّن على الورق

كل ما يريد قوله بصورة نهائية، وحفظه عن ظهر قلب، ثم أجرى عليه تجربة تدريجية مع زوجته التي وافقت على أن الإعداد كان ممتازاً حيث يلخص ما يريد قوله بنية إبرام الصفقة. أصبحت المشكلة واضحة، وجليّة بالنسبة لي.

استبدل هذا الرجل الإعداد بحفظ ملخص عنه عن ظهر قلب. في الحقيقة، لم يكن مستعداً استعداداً جيداً. صحيح أنه أدرك «أمنيته» إدراكاً جيداً، لكنه لم يزود نفسه بمعرفة واسعة فيما يتعلق بموضوع التفاوض (الرغبة)، ولم يعرف الكثير عن الشخص الذي كان يفاوضه. عندما أدلى بدلوه، لم يكن ما قاله متناعماً مع ما كان يقوله الطرف الآخر. لا عجب، إذاً، أن يؤدي ذلك إلى إزعاج الطرف الآخر وشعوره بالضيق منه. كلما استطرّد في قول ما كان يحفظه غيباً ازداد الطرف الآخر انزعاجاً منه.

عندما تحيط علماً بموضوع الصفقة من الداخل والخارج، و«بأمنية» شركتك، ورغبتها، وبالنقطة التي ينبغي إيقاف التفاوض عندها ستجد أن الكلام سيتدفق ببسر، وسهولة، وسينساب منك انسياباً. لا شيء يمكن أن يحل محل المعرفة. إن الإعداد لأمنيتك، ورغبتك، ولنقطة إيقاف التفاوض إعداداً دقيقاً ومنتقناً سوف يسدّد خطاك، وينعكس نجاحاً على المفاوضات. عندما تمتلك، حقاً، معرفة جوهر موضوعك تستطيع أن تعتمد على أسلوبك الخاص بك، وتكون قادراً على استخدام كلماتك أنت بحيث تكون لائقة، ومناسبة لموضوع البحث، وموظفة في النقاش القائم على أساس تحاوري.

إن حظ الكلام الذي يحفظ غيباً في إصابة الهدف لا يكون غالباً أكبر من حظ الملاحظات السريعة التي تُدرّس في حلقات التدريس. وسبب عدم قدرة الكلام المعلن، والملاحظات الجاهزة على إنجاز المهمة هو أنه لا هذه ولا تلك تترك مجالاً للإنصات، والاستماع. عندما تحفظ، غيباً، ما أنت عازم على قوله على وجه الدقة، لا يبقى ثمة حاجة للاستماع، وقد تكون غير راغب فيه. كن على علم بالرسالة التي تريد إيصالها. اصغ إلى نظيرك في المفاوضات، ثم تحدث من القلب.

يعد التفاوض رياضة جماعية. حالما يحاول شخص واحد بعينه أن يكون نجماً، فإن الفريق كله سيكون عرضة للضرر والأذى. من المؤكد أن تتحقق أحياناً نتيجة يصحبها هرج ومرج، ويحصل شخص واحد على النصيب الأكبر من نشوة النجاح. ولكن في معظم الأوقات، ولدى استعراض عشرات المواقف في التفاوض مع فرق تفاوضية متنوعة تتبع أساليب تفاوض متنوعة، نجد أن الفريق الأفضل هو الذي يكسب أخيراً، وليس المفاوض النجم الفرد.

مهما كان الأفراد موهوبين على صعيد التفاوض، سيكونون أكثر فاعلية إن توافرت عوامل أخرى محددة لشركتك. أنا أسمى هذه العوامل: ثقافة الشركة التفاوضية. إن أفضل الفرق التفاوضية هي تلك التي تأتي من شركات تتوافر لديها ثقافة تفاوضية. إليكم خمس سمات تميز الشركة التي يتوافر لديها فرق تفاوضية قوية متماسكة ومتناغمة:

1- لدى الشركة بنية تحتية تفاوضية قوية. سواء استخدمت منهج

«الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض»، أو أي مقارنة تفاوضية

أخرى، يجب على العاملين في الشركة جميعهم أن يكونوا على اطلاع واسع على الموضوع الذي يتمحور حوله ذلك المنهج؛ على كيفية أدائه، وعلى سبب عمله. يجب أن يُخَطَّطَ للتدريب بحيث يستمر عدة سنوات على المستويات كافة، ولاسيما موظفي الشركة التنفيذيين رفيعي المستوى.

2- الموظفون يتشاركون في استخدام المفردات التفاوضية ذاتها. كثير من الشركات تفسح المجال لكل مدير من مديريها التنفيذيين كي يسلك المسار الذي يريد في تحريك المفاوضات. يوجد كثير من الأساليب والطرق الجيدة في هذا المجال. أصحاب هذا التوجه يفترضون أنهم بهذه الطريقة سيتعلمون أموراً كثيرة، وينقبون عن معلومات مفيدة وسوف يأتي يوم على مختلف المديرين التنفيذيين يكونون فيه قد تعلموا كل ما يجب عليهم أن يتعلموه بشأن التفاوض. هذا منطق مفهوم، لكنه لا يؤدي، حسب تلك الطريقة، المهمة المطلوبة على صعيد الواقع. إن أفضل حل للشركة هو أن تطبق مقارنة واحدة على الصعيد التفاوضي، وأن تحمل كل فرد من أفراد الفريق على استعمال تلك المقاربة. بتلك الطريقة، يستطيعون تمرير الكرة إلى الخلف، وإلى الأمام مستخدمين المفردات ذاتها طوال زمن التفاوض. وهكذا ينظر كل موظف إلى نفسه على أنه جزء من فريق تفاوضي كبير. الجميع متوافقون على هدف واحد. إنه الأسلوب الأكثر فاعلية. أياً كان المنهج الذي تنتهجه شركتك، سواءً أكان منهج «الأمنية - الرغبة» - نقطة إيقاف

التفاوض» أم المقاربة التي تتبعها جامعة هارفارد، أم أسلوب كلية وارتنون للأعمال الذي يعتمد على «التأطير» و«إلقاء المرساة»، فإنه يتعين على كل فرد أن يستخدم المفردات ذاتها. في نهاية المطاف، كل المناهج التفاوضية الجيدة تبنى على أسس واحدة تقريباً.

3- يجب أن تشجع ثقافة الشركة كل فرد على استخدام أسلوبه الخاص في إطار البنية التحتية العامة التي تبنتها. لا مجال للإصرار على أسلوب واحد فقط في التفاوض.

4- يجب تقويم المفاوضين على أسس أخرى غير السعر النهائي. على سبيل المثال، عندما يُسْتَخْدَمُ منهج «الأمنية-الرغبة-إيقاف التفاوض»، فإن اختبار المفاوضات الجيدة إنما يكون بتقويم أداء المفاوضين بالمقارنة مع «الأمنية-الرغبة-نقطة إيقاف التفاوض» التي أدرجوها في كل مجموعة تحضيرية تسبق التفاوض. إنه لأمر عاديٌّ وشائعٌ أن ترى موظف مبيعات يتمسك بسعر محدد؛ لأن السعر هو مقياس أدائه. لكنه، بعد ذلك، يوزع هدايا مجانية على صورة ضمانات، أو خدمة، أو تأمين ضد الأخطار.

5- يجب أن يشعر المفاوضون بالاسترخاء والارتياح عندما يوقفون التفاوض، ويمتنعون عن إبرام صفقة ما. عندما يكون إيقاف التفاوض هو الموقف المناسب، يجب أن يُكْرَمَ المفاوضون، ويُمنَحُوا الجوائز من قِبَلِ شركتهم، وزملائهم في العمل، وأن يعاملوا بالاحترام ذاته الذي كانوا سَيُعَامَلُونَ به فيما لو أبرموا صفقة كبيرة حقاً.

إذا كانت شركتك تطبق هذه المعايير كلها، فاعلم أن فرصتك ممتازة على صعيد إعداد فريق تفاوضي جيد. أما إن لم تكن شركتك تطبقها، فهذا يعني أن فريقك يعاني وضعاً غير مواتٍ، وأن دونه عوائق متأصلة. في هذه الحالة، لا يكون لدى أعضاء فريقك المفردات، أو البيئة التي تمكنهم من أن يحاور بعضهم بعضاً عن كيفية تخطيطهم استعداداً لإجراء المفاوضات. قد تنجح في إحراز نتيجة جيدة في مفاوضات معينة، لكن عموماً، فإن أفضل الفرق التفاوضية هي تلك التي تأتي من شركات يتوافر لها أفضل ثقافة تفاوضية.

قبل بدء المفاوضات مباشرةً

الاجتماعات التي تجري وجهاً لوجه غالباً ما تتعقد بعد أن يخوض المرء سباقاً عبر زحمة المرور، ويقضي أحياناً معظم وقت قيادته للسيارة وهو يتحدث عبر هاتفه النقال. حتى المفاوضون المتمرسون يصلون إلى قاعة الاجتماع وقد بدا على وجوههم التعب الناتج عن معاناتهم زحمة المرور الخانقة. وغالباً ما يعتذرون عن تأخرهم، ويسردون على مستمعهم قصصاً عن صيانة الطرق، وعن الحوادث التي شاهدها على طول الطريق؛ وذلك على سبيل تسلية من يستمع إليهم، وإمتاعهم، أو تراهم يتحدثون إليهم عن أي أمر آخر عوّق وصولهم.

خذ وقتاً قصيراً للاسترخاء والراحة قبل البدء بإجراء أي مفاوضات مهمة. الراحة لوقت قصير تنفع حتى إن لم تدم دقيقة من زمن. تستطيع أن تسترخي في سيارتك بعد أن تتوقف في المرأب، أو عندما تهم بفتح باب

غرفة التفاوض. أبحر في عالمك الداخلي. ركز اهتمامك وتفكيرك على ما أنت بصدده: المفاوضات.

قبل بدء حدث رياضي، ترى دائماً فريق كرة القدم أو فريق كرة السلة يقضي أعضاؤه لحظة هدوء يتلفظون فيها بكلمات تلهمهم أو بالدعاء. الرياضيون يخطفون لحظة استرخاء قبل بدء مسابقتهم. الممثل يتوقف لحظة في الكواليس قبل المثل على خشبة المسرح. أبطال العالم من الرياضيين، والممثلون المسرحيون المشهورون يدركون أهمية لحظة الهدوء والتركيز الذهني الأخيرة. إن أردت أن تكون مفاوضاً عالمياً رفيع المستوى، عليك أن تفعل الشيء عينه.

حالما تستيقظ من الاستغراق في التفكير الحالم، تذكر بسرعة أمنيتك، ورغبتك، والنقطة التي ينبغي عليك إيقاف التفاوض عندها. ثم ركز انتباهك على أمنيتك. لا تقلق بشأن كيفية تعبيرك عن أمنيتك، أو بشأن اختيار الزمن المناسب للحديث عنها. احتفظ في مخيلتك بصورة عن أمنيتك؛ عن هدفك، وما ترمي إليه. ادخل إلى القاعة وفي ذهنك تلك الصورة، ولسوف تبلي بلاءً حسناً.