

## أساليب التفاوض

### STYLES OF NEGOTIATION

إننا لا نتفاوض من فراغ. هناك شيء ما يحتاج إلى أن نتفاوض عليه، وهنا نجد ساحة عريضة تمارس فيها ألوان وأشكال وأساليب من التفاوض، فهذا البائع يحاول من خلال هذه العملية أن يستغل الزبون بأساليب ذكية، وهذا آخر يتفاوض مستنداً على استغلال جهل الآخرين، وذلك يستخدم أساليب تهديدية إذا ما قاومه الطرف الآخر.

#### بعد الأسلوب The Style Dimension:

ينقسم المفاوضون إلى جماعة يريدون الحصول على شيء مقابل لا شيء وهؤلاء يطلق عليهم تعبير "أصحاب الأسلوب الأحمر (Red Stylists)" وجماعة يريدون الحصول على شيء ما مقابل شيء آخر وهؤلاء يُطلق عليهم تعبير "أصحاب الأسلوب الأزرق (Blue Stylists)".

إن بُعد الأسلوب يشكل في واقع الأمر مُتصلاً (continu-um)، يقع على نقطته المتطرفة أصحاب الأسلوب الأحمر،

وعلى النقطة الأخيرة المضادة لها يقع أصحاب الأسلوب الأزرق، ويقع فيما بينهما خليط من ألوان المفاوضين الآخرين ما بين ألوان الأحمر والأقل حمرة والأزرق والأقل زُرقة والسماوي إلى آخره من درجات الألوان.

يؤمن أصحاب اللون الأحمر بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا تم النظر إليها من منطلق المعطيات الآتية:

النظر إلى كل المفاوضات كأنشطة آنية، راهنة وليس هناك -من وجهة نظرهم- أي ضرورة للنظر للمدى الطويل أي أن شعارهم هو "الآن وهنا فقط"\*.

■ كسب جولات التفاوض من خلال الهيمنة على ساحة التفاوض.

■ الإيمان بأن الكثير لهم يعني القليل لك بالضرورة.

■ استخدام الخدع والحيل، بل والفخاخ القذرة وأساليب القهر للحصول على ما يريدون.

■ الحصول على أشياء دون مقابل.

أما المفاوضون من أصحاب اللون الأزرق، فإنهم يؤمنون بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا ما انطلقت من الأسس الآتية:

\* ملحوظة للمترجم: هذا هو الشعار الذي يرفعه ما نسميهم أيضاً بأصحاب المدرسة الصفرية في التفاوض.

- النظر إلى كل المفاوضات كأنشطة لا بد أن تتم رؤيتها من خلال السياقات بعيدة المدى وليس فقط "الآن - وهنا".
- إن النجاح يعني ضرورة التعاون مع الأطراف الأخرى.
- الإيمان بأن الكثير الذي قد يحصل عليه يعني أن تحصل أيضاً أنت - بصفتك طرفاً ثانياً - على الكثير.
- تجنب أساليب السيطرة والالتفاف.
- محاولة العثور على ما يمكن التفاوض عليه ويمكن أن يحصل عليه الطرف الآخر في مقابل ما نحصل عليه.
- أن نمنح الطرف الآخر شيئاً مقابل ما نحصل عليه.
- من واقع الممارسة نجد أن اصطدام أصحاب الأسلوب الأحمر بأصحاب الأسلوب الأزرق يؤدي إلى نتائج متنوعة.

### ما هي تلك النتائج المتنوعة؟

قد يستطيع المفاوض من أصحاب الأسلوب الأحمر أن يخيف المفاوض الآخر ويهدده ويتمكن من إخضاعه. ودائماً ما يعطي المفاوض الخاضع أشياء في مقابل لا شيء فإنه يعطي المفاوض ذا الأسلوب الأحمر "ما يريده دون أن يحصل منه على أي شيء مقابله. ومثل هذا المفاوض الخاضع دائماً ما يكون مصمماً على الوصول إلى اتفاقات يضحى في سبيل الوصول إليها بالكثير لإحساسه أن مثل هذا الاتفاق في

حد ذاته نوع من التأمين له، إنه يخشى الفشل في عدم الوصول إلى اتفاق أكثر من خوفه من الاستغلال.

إن هناك بعض المفاوضين من أصحاب الأسلوب الأحمر يحصلون على أشياء مقابل لا شيء ولكن بإخفاء نواياهم، وهؤلاء هم ما نطلق عليهم لقب "المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي Covert Red Stylists".

وهم يقومون بأعمال الاستغلال في التفاوض عن طريق التخطيط والتدبير المُسبق، أو عن طريق استغلال ما يتاح لهم من فرص، فهم لا يستطيعون إغراءات الحصول على شيء ما دون أي مقابل.

وفي سياقات مختلفة ومناسبات مختلفة قد تجد نفسك مباشراً لأكثر من أسلوب في عملية التفاوض وأمثلة ذلك ما يأتي:

● إذا قمت بتقديم عرض غير مشروط فأنت في فئة المفاوض الخاضع.

● إذا قمت بالمطالبة بالحصول على أشياء من طرف واحد دون محاولة النظر إلى ما ستقدمه نظير ذلك، فإنك قد دخلت في إطار المفاوض ذي الأسلوب الأحمر أو إطار الاستفزاز للآخرين.

● إذا قمت باستغلال آخرين، لأنك لا تقاوم إجراءات فرصة الاستغلال فإنك في فئة الأسلوب الأحمر الخفي.

● إذا استخدمت مقترحات وعروضاً مشروطة، على غرار "إذا فعلت كذا، سأفعل كذا، فإنك تدخل في فئة المفاوض الحاسم المؤكد على الطبيعة الفعالة للتفاوض.

من هنا ومما سبق فأنت بحاجة إلى التعامل مع نوعية المفاوضين أعلاه وفئاتهم التي ذكرناها، والتي تختلط فيها أساليب المفاوض "الأحمر" و"الأزرق".

لكن عليك أن تدرك أنه بينما ينتمي بعض الناس بشكل أساسي إلى أسلوب أو آخر، فإن أغلبية الناس الذين سنتفاوض معهم قد يكونون غير واضحين بشأن الأساليب التي يفضلون استخدامها، وقد ينتقلون من أسلوب إلى آخر معتمدين في ذلك على قراءتهم للموقف الذي يتفاوضون من خلاله.

### المفاوض الصعب والمستفز:

إنك على الأقل في بعض الأوقات ستشعر بأن أغلب المفاوضين الذين تقابلهم من النوع الصعب إلى حد ما، فطالما هناك تفاوض فسوف يكون هناك من لا يتفق معك ومع حلولك لمشكلة ما، وربما تجدهم يعاندون ما تذهب إليه من حلول ويفضلون حلولهم هم لذات المشكلة، ولكن العزاء هو أن هذا

من طبيعة الأمور وأغلب الوقت فإننا نتمكن من السيطرة على شعور نفاذ الصبر لدينا ونقفز فوق هذا الشعور.

ولكن علينا -بالفعل- أن نتعامل مع هؤلاء النفر من الناس الذين يختارون أن يتصرفوا بأسلوب صعب فعلاً، يبتعد عن فكرة أنهم غير متحمسين للحلول التي نقدمها، فهؤلاء النفر من الناس عادة ما يكونون عدوانيين، ولهم سلوك حاد وسي وبلجؤون للتهديدات.

المشكلة تكمن في أنك تكون راغباً في التفاوض ولكنهم غير راغبين، فحلهم يتطلب دائماً شيئاً واحداً وهو أن تخضع لهم وتسلم بما يذهبون إليه من قول (كل ما يذهبون إليه) ولا شيء في المقابل.

### **كسر الحلقة ما بين تحقيق المكسب وممارسة التهديد:**

بالطبع، ليس كل المفاوضين يتصرفون بسلوك مستفز، ليس بسبب معرفتهم بأن المفاوض الخاضع يستجيب للاستفزاز، بل لأن الكثيرين منهم يسلكون سلوكاً مستفزاً لأنهم لا يفرقون جيداً بين السلوك المستفز (Aggression) والسلوك الحازم والشديد (Toughness).

إنهم يتبنون السلوك المستفز؛ لأنهم ربما لا يعرفون طرقاً أخرى تمكنهم من الحصول على ما يرغبون، وربما لأنهم يرون

فاعلية هذا السلوك عندما يخضع الآخرون لممارساتهم الاستفزازية، من هنا يستنتجون أن المستفز يكسب ولذلك لا بد من التحلي بأسلوب الاستفزاز طالما أن لديهم رغبة في الفوز.

ولكن عليك أن تكسر الحلقة ما بين الفوز والتهديد والإجبار (Intimidation) فإذا لم تفعل هذا، فإن خضوعك سيدعم ويرفع من مستوى نجاح هؤلاء الذين يحققون الفوز من خلال التهديد، فعليك أن تستحوذ على اهتمامهم من خلال التأكيد على شيئين:

١- أنك لن تخضع لتهديداتهم، وكل ممارسات ذلك المفاوض الذي يؤدي دور المفاوض صعب المراس.

٢- أن الطريق الأوحده للحصول على أشياء منك ينبنى على واحد من اثنين وهما:

(أ) أحقية وعدالة قضيتهم ومالهم من حقوق مشروعة.

(ب) مقابلة ما ستعطيه لهم بشيء تريده أنت في المقابل.

ففي الحالة (أ) إذا كانت القضية قضيتهم بمعنى أن لهم شرعية وحقوقاً حقيقية فيما يطالبون به، فبالطبع لا داعي أبداً أن تتجاهل هذا الأمر، وأن تدافع عن قضية خاسرة لا حقوق لك فيها، أضف إلى ذلك أنك بالفعل تزيد من حقهم وغضبهم واستفزازهم لك، لاشك أن إدراكك لحقيقة الأمر

تتطلب منك أن تستوعب غضبهم، وأن تؤكد على وضعك  
للأمور في نصابها الصحيح.

فمثلاً إذا كنت في مجال الأعمال وجاء لك أحد الزبائن  
الغاضبين عن حق لسبب أو لآخر.

فلا بد أن تتخذ ثلاث خطوات تنعكس في كلامك وهي:

- أن تعتذر عن المشاكل التي قد تكون شركتك أو عملك  
مسؤولة عنها.

- أنك تنوي على وضع الأمور في نصابها.

- وفي حالة عدم شرعية أو أحقية ما يطالبون به في  
قضيتهم فإنك عندما تستمع إليهم ستكتشف مثل هذا الأمر،  
أو ستكتشف وجود رغبة لديهم في مقايضة شيء بآخر، ومن  
هنا ستمكن من عدم الخضوع لكل ما يذهبون إليه.

### العين بالعين Match؛

عندما تواجه بمفاوض صعب المراس، فلعلك تفعل مثل ما  
يفعله، ولكن هناك مخاطرة، ففي تبني المواجهه بالمثل أو انتهاج  
مبدأ "العين بالعين" فإن هناك موقعاً للمخاطرة وهو أن  
المفاوض المستفز/العدواني قد يفسر ما تفعله على أنك  
مستفز/عدواني كذلك، وقد يفقد النقطة التي تحاول إثباتها

له وهي أنك تفعل هذا من أجل رده إلى السلوك الجيد ومقايسة شيء بشيء، فيقتنع بأن الأمر يستلزم مزيداً من العدوانية والضغط عليك لكي تسلم، وهنا يبدأ في تصعيد ضغوطه عليك وتصاعد أنت في ردك عليه.

وهنا ينشأ نزاع مفاده، من الذي بدأ مثل هذا التنازع الشديد.

وهذا من شأنه أن يسد الطريق تماماً أمام إحراز أي تقدم في المفاوضات أو يدمرها تماماً، وهذا يسبب ذهاب الإجابة عن مثل هذا السؤال عادة أدراج الرياح ولا يعلم أحد عنها شيئاً بسبب تبادل الإهانات والسباب والتهديدات والمواجهات الحادة.

الخلاصة أنك قد تنتهج طريقة "العين بالعين..". مع المفاوض المستفز صعب المراس من أجل أن تتجنب الخضوع له ولضغوطه، ولكن عندما تمارس هذه الطريقة تجد أن الأمور قد وصلت بك إلى طريق آخر تماماً بعيد عن طريق التسوية والتفاوض، وعندما تمارس مفهوم تقييم ما فعلته فلعلك تقول لنفسك: لا ينبغي أن يكون الأمر هكذا، أين ضبط النفس؟!

### القيام بعكس ما يقوم به؟.. أو "الأسلوب المعاكس"؟

هناك طريقة أخرى يمكن أن توظف في عمليات التفاوض في مواجهة ذلك المفاوض صعب المراس والمستفز، ومفادها أن

تقوم بتوظيف السلوك المعاكس لسلوكه، ولكن هذه الطريقة هي الأخرى لها مخاطرها، فقد يفهم مثل ذلك المفاوض سلوكك وتصرفك معه في هذا السياق على أنه نوع من الإذعان والخضوع له، ولكن بدلاً من أن تستجيب لمثل هذا المفاوض بنفس طريقتة التي تتصف بأنها معبرة عن السلوك السيئ والسوقي فإن عليك أن تنتهج سبيل توظيف الطريقة العكسية وهي كما يأتي:

- تكلم بإيقاع أبطأ من إيقاعهم.
- أعطهم الفرصة لمقاطعتك - ولكن توقف لبضع ثوان كل مرة ينتهون من تلك المقاطعات.
- لا تشترك أبداً في جولات تبادل الألفاظ المهينة والسباب.
- إياك أن تنساق لضخاخ الهجوم على الدوافع الكامنة وغير المعلن عنها.
- تجنب الوقوف موقف الدفاع عما يلحقونه بك من أوصاف أو دوافع مزعومة.
- تجاهل كل التهديدات الموجهة إليك\*.

\* ملحوظة للمترجم: نعم تجاهل كل التهديدات التي ترى أن ليس لها قوة تنفيذية لدى الطرف الآخر.. أي عندما تدرك أنها انفعالية وأن صاحبها لا يملك تنفيذها.. ولكن التفاوض ديناميكي وشعورك وإدراكك للسياق هو المحدد.. فإذا كان لك من رد فليكن احتوائياً وقوياً كأن تقول: "لا داعي للدخول في دائرة التهديدات والتهديدات المضادة مثلاً..".

لا شك أن كل الأساليب المعاكسة مثل التي سبق سردها قد تتضمن نوعاً من المخاطرة، حيث يمكن أن يُساء تفسيرها من قبل المفاوض الصعب المستفز. فمن الممكن أن تُفهم على أنها خضوع من ناحيتك، إذن - فالأمر يرتبط بقدرتك على توصيل معلومة مفادها "نعم أن أوظف مثل هذه الطرق العكسية لأسلوبك الفج ولكن هذا لا يعني خضوعاً أو ضعفاً".

وأهم مواصفات الأسلوب المعاكس Contrasting style أن تستجيب من خلال النقاط المذكورة أعلاه بقوة وبسرعة وبتحديد شديد يوحي بأنك لن تخضع، ولكن في الوقت نفسه تستجيب لنواحي الحقوق والمعقولة التي قد تتضمنها رسالتهم لك، على أساس ألا تفقد المبدأ التفاعلي الإيجابي في الحوار، ودائماً تجنب الانزلاق إلى متاهات السُّباب والإهانات إلى غير ذلك من أفعال لن تقدم بل تؤخر وتعوق كل شيء، كذلك تجنب أسلوب ربط أفعالهم بالعقاب الشديد الذي ينتظرهم، فهذا يعرض معقولة رسالتك للخطر (ويفقدك القدرة على إعادتهم للصواب)\* خاصة إن بدرت منهم بادرة إيجابية صغيرة في غمار أسلوبهم المستفز.

إذن، فأن تقول: "لا" لتحركهم لأسلوبهم العدواني المستفز ليس بالشيء المفيد، فبدلاً من أن تقول: "لا" قم بتأكيد المبدأين

\* ما بين القوسين إضافة توضيحية للمترجم.

الذين تلتزم بهما في مواقفك وهما: "معقولية ومشروعية الموضوع أو القضية ومبدأ المقايضة، أي مقايضة شيء مقابل شيء آخر".

فهذه الرسالة التي يتسم بها أصحاب الأسلوب الأزرق سوف تسود في نهاية الأمر إذا انتهجت الأسلوب الدقيق في زرعها في العملية التفاوضية، فهذا هو الأسلوب الوحيد الذي سيفهمونه على أنه الطريق الأوحى للتعامل معك.

وفي كل الأحوال تأكد واعمل على تأكيد أن "الحزم Toughness" والشدة الإيجابية تختلف تماماً عن السباب وتوجيه الإهانات والتهديدات. إن الحزم دائماً يرتبط بالثبات والصبر على الحزم من أجل تحقيق الأهداف.

**كيف يمكنك أن تتعامل مع المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي؟**

إن المشكلة الرئيسية أن أغلب "المفاوضين ذوي الأسلوب الأحمر" المتخفين -عادة- لا يبدؤون المفاوضات بنية الغش وخداعك، (ولكن بالطبع هناك البعض منهم كذلك)، إلا أنه في أغلب الأحيان، حينما تتعرض لأحد هؤلاء المفاوضين المتخفين، فإن مثل هذا المفاوض قد ينتمي إلى الرجال الأمناء الذين لا يبيتون الفرصة مع سبق الإصرار والترصد لغشك، ولكن عندما

تتاح لهم الفرصة لغش آمن، أي لغش يعتقدون أن من الصعب أن يكتشفه أحد، فإنهم يجسدون سلوك ذلك المفاوض ذي الأسلوب الأحمر الخفي، إن مثل هذه الفرص تظهر دون إنذار، وعندما يجدون الفرصة للقيام بها بشكل آمن، فهم لا يترددون في الوقوع تحت تأثير الإغراء والخضوع لها.

### الفرصة كي تغش:

إن الخلط بين المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي والمفاوض ذي الأسلوب الأزرق المؤكد على هذا الأسلوب من السهولة بمكان، وحقيقة الأمر أنك لا تعرف بشكل مؤكد هل سيستغل هذا المفاوض الذي تقابله أم لا، فكل من نوعي المفاوضين (الأزرق والأحمر المتخفي) لا يدركان بشكل شعوري كيف سيتصرفان إذا ما سنحت لهما الظروف بالفرصة لاستغلالك، ولكن هكذا تكون عملية التفاوض بطبيعتها لا يوجد شيء مؤكد، فأنت لا تستطيع التنبؤ بشكل كبير بتصرفات الآخرين وأفعالهم، ولكن الأمر بالنسبة لهم هو نفس الشيء، فربما يتوقعان أن تغشهما، لا أحد يعرف بشكل مؤكد ماذا لو سنحت فرصة للغش لطرف ما هل يستغلها أم يبتعد عن ذلك؟ فالجميع قد يقعون ضحية للإغراءات، فهذا شيء إنساني أي بكلمات أخرى

فالجميع قد يكونون في سباق مع هذا المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي حتى ولو ظهر لنا في لون وشكل المفاوض ذي الأسلوب الأزرق.

قد يظل المفاوض ذو الأسلوب الأزرق بكل الصفات الأمنية التي ذكرناها عنه، إلا أن المشكلة أنه قد يتحول إلى مفاوض ذي لون أحمر متخف إذا ما سنحت الظروف.

### ماذا نفعل إذن؟

(أسباب مشكلة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي).

الأمر يتلخص في وجوب تبني مبدأ الحذر ومبدأ الشرطية في التفاوض -شيء مقابل شيء- فلا داعي أن تأمن بشكل كامل لمن يدخل العملية التفاوضية مثلك في شكل وسلوك المفاوض ذي اللون الأزرق، فتأمن جانبه وتسترخي فتفتح الطريق أمامه لكي يستغلك.

إذا ما كشفت عن توقعاتك -أو مصالحك- مؤمناً بأن المناخ والعلاقة آمنة جداً إذا فعلت ذلك مع هذا المفاوض (الذي لا يبدو أنه من المفاوضين ذوي الأسلوب الأحمر تماماً) فإنك قد تفتح شهيته وتوجد موقفاً مغرباً له بأن ينتهز الفرصة ليستغلك.

كذلك إذا ما تحركت بشكل لا مبال على أساس أن هناك فهماً أو تفاهماً ضمناً بأنهم لا بد وأن يقوموا بفعل التحرك نفسه، فقد لا يحدث هذا ويكون ما فعلته دون شروط بمنزلة دعوة موجهة إليهم لاستغلالك وتوجيه ضربة لك.

### أمثلة:

❖ قد كشفت لهم أنك بحاجة ماسة لخدماتهم، هنا قد يستغلون هذا الاعتراف فيدخلون لعملية التفاوض بسعر مرتفع للغاية.

❖ قد تعترف لهم بأن ليس لديك أموال سائلة كافية بل أنت في حاجة إليها، فإنه بإمكانهم أن يستغلوك ويطالبوك (مع إبداء مشاعر الأسف) بضرورة أن تدفع مقدماً تحت الحساب مبلغاً كبيراً من الأموال السائلة.

إن أغلب ردود واستجابات المفاوضين ذوي الأسلوب الأحمر المتخفي عادة ما تُقبل من ضحاياهم؛ لأنه من السهل أن تصبح مفاوضاً من ذوي الأسلوب الأزرق الخاضعين، خاصة وأن المفاوض ذا اللون الأحمر المتخفي عادة ما يغلف استجاباته وردوده بأسلوب يقنعك بأن ما فعله هو التصرف المنضبط والذي ينبغي أن يكون.

## كيف تكتشف المفاوض الأحمر المتخفي من خلال الإشارات؟

الأمر ببساطة هو أنه من الصعب اكتشاف ذلك المفاوض الأحمر المتخفي في كل الحالات، ولكن من السهل انتهاج مبادئ عامة وهي: ألا تكشف أوراقك، خاصة إذا لم تكن هناك أي ضرورة لذلك، وأن عليك ألا تأمن للآخرين بسهولة، وأن تدرك أن عناصر المفاوضة الجيدة هي العرض والمقايضة معاً وأن تكون حاسماً، وهناك فرق واضح بين الحسم والاستفزاز والعدوانية، وعليك دائماً أن تحلل الرسائل التي يرسلها المفاوض الآخر بشكل علمي؛ لتنتقي من خلالها دلائل وإشارات قد تكشف لك عن هوية وسلوك المفاوض الآخر بشكل دقيق\* .

### مبدأ التبادل:

إن ما تقوم به من أفعال أثناء عملية التفاوض لا شك أن له دخلاً في تحديد ناتج هذه العملية، لا شك وأنت لست بحاجة لأن تكون ضحية لأسلوب المفاوض ذي الأسلوب الأحمر، إن الأمر هنا يرتبط بأن تتهجج -ضمن ما تتهجج من طرق

\* ملحوظة للمترجم: لا شك أن الأمر يتطلب هنا قدرات تحليلية خاصة لا بد أن يتدرب عليها المفاوض، تتعلق بتحليل المواد والنصوص وتقنياتها وهذا الأمر من صميم نظريات التفاوض المنطلقة من علوم اللغة النفسية والاجتماعية والعرقية الحديثة وهي خارج نطاق ما ورد في هذا الكتاب.

تفاوضية- مبدأ التبادل، إن كل واحد منا بداخلة المفاوض ذو الأسلوب الأحمر وذلك في حالة ما إذا شعرنا بأن الآخرين يعطوننا شيئاً بلا مقابل، عندئذ نأخذه بكل تأكيد وبساطة ونحن نعلم أن أخذ الأشياء دون مقابل أحد صفات المفاوض ذي الأسلوب الأحمر؟!

والآن افترض أننا قمنا بعمل مقترح يتضمن مطالبنا فقط ولا يتضمن أي شيء فيما يتعلق بالمفاوض الآخر.

إذن ما هي طبيعة المقترح الذي كتبناه؟ إنه بلا شك يكون بمنزلة مقترح مستفز/عدواني كالذي يكتبه أو يقدمه المفاوض ذو الأسلوب الأحمر.

إن أغلبنا كذلك، قد نجسد الجانب الخاضع للمفاوض ذي الأسلوب الأزرق، لأن هناك مناسبات نقوم فيها بعرض أشياء، ولا نتوقع أي مقابل نظيرها، وتحكمنا في ذلك عواطفنا أساساً مثل: الحب، الرعب، الإرهاق، الإيثار.. إلخ، وكل هذه الصفات غير متسقة مع ما نبحث عنه هنا؛ لذا ينبغي أن تكون خارج إطار عملية التفاوض ومحددة لنتائجها.

والآن افترض أننا نقوم بتقديم عرض (proposal) مقترح يتضمن -فقط- عرضاً (offer) يتيح لهم الحصول على ما

يريدونه، ولا يتطلب من المفاوض الآخر أي شيء في المقابل، فما هي طبيعة مثل هذا الاقتراح؟ إنه ينتمي بلا شك إلى أسلوب المفاوض الأزرق الذي يعطي ويمنح المنح دون مقابل! إننا عندما نعطي شيئاً دون مقابل فإن عملية التبادل لا تحدث.

والخلاصة هنا، أن هذه الجزئية من الأسلوب الأزرق المتمثلة في المنح بغير مقابل تؤكد على الخضوع، أما الجزئية التي تحصل فيها على الأشياء دون مقابل وتنتمي للمفاوض الأحمر فإنها تتسبب في إحداث نوع من الاستفزاز والاستياء لدى الآخرين.

لكن مبدأ التبادل Exchange principle\*، يمكننا من ربط الطلب بالعرض معاً وهما معاً يشكلان أصل وأساس ممارسة العملية التفاوضية السليمة.

عندما تضمن هذا الربط وتقرنه بأسلوب المفاوض ذي الأسلوب الأزرق تكون قد ضمنت الثغرات التي قد ينفذ منها إليك كل مفاوض مستغل من أصحاب الأسلوب الأحمر الظاهر أو المتخفي.

---

\* ملحوظة للمترجم: اتسم هذا الجزء من الكتاب تحت عنوان "مبدأ التبادل Exchange principle" (ص ٦٢-٦٤) بأسلوب التكرار لمقولات الكاتب نفسها بخصوص ضرورة ربط العرض offer بالشرط Condition.

وإليك هذا المثال الذي يوضح أهمية الربط المحكم والدقيق وهو أن الصوديوم والكلورين يعدان من المواد السامة للإنسان إذا ابتلعنا كلاً منهما على حدة بشكل منفصل، أما إذا تم الدمج بينهما فإنه ينتج الملح الذي لا غنى لنا عنه.

إن من شأن التوظيف الجيد لمبدأ التبادل أن يحقق ما يأتي:

● غلق الطرق أمام المفاوض "ذي الأسلوب الأحمر" ومنعه من ممارسة التهديد ضدك بهدف إخضاعك.

● منع استغلال المفاوض ذي الأسلوب الأزرق وتحقيق إخضاعه حيث إن من ثغرات أسلوبه أن يمنح أشياء دون مقابل.

● شل حركة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي؛ لأنه إذا تحدى هذا المفاوض مبدأ التبادل فإن هذا من شأنه أن يكشف اختفائه ونواياه الحقيقية في أخذ الأشياء دون مقابل، ولكن عادة ومن حكمة تخفيه فإنه لا يتحدى هذا المبدأ ولكن تُشل حركته.

● تحقيق النفع من الخلط المفيد للمزايا والجوانب الإيجابية الموجودة في كل من أسلوب المفاوض "الأحمر" و"الأزرق".

## قائمة المراجعة للبنود الهامة المتعلقة بأساليب التفاوض:

- إن الكثير لي يعني القليل لك، هذا هو أسلوب المفاوض ذي اللون الأحمر.
- إن الكثير لي يعني الكثير لك أيضاً، هذا هو أسلوب المفاوض ذي اللون الأزرق.
- إن المفاوض ذا اللون الأحمر المستفز يحصل على الأشياء دون مقابل أما المفاوض الخاضع من ذوي اللون الأزرق فإنه يمنح الأشياء دون مقابل.
- إن المفاوض ذا اللون الأحمر المتخفي يتفنن في أعمال من شأنها أن تمكنه من الحصول على أشياء دون مقابل.
- إن المفاوض ذا اللون الأزرق المتمكن والحاسم لا بد وأن يحصل على شيء مقابل شيء آخر.
- في مواجهة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر عليك اتباع الآتي:
  - حاول استخلاص ورؤية نواياهم الحقيقية.
  - أكد على أنك لن تخضع لتهديداتهم وأساليبهم.
  - الاتفاق يمكن أن نصل إليه ويكون ممكناً. فقط لو كان مبنياً على الاستحقاقات الفعلية للقضايا أو على مبدأ التبادل.

■ استخدام مبدأ التبادل المبني على خليط إيجابي يجمع بين الأسلوبين "الأزرق" و"الأحمر" فيما يتعلق بتعاملك مع كل المقترحات المقدمة إليك وذلك من أجل حماية نفسك من المفاوض "الأحمر" المتخفي.

### الأخطاء الشائعة التي ينبغي أن تتجنبها:

- ❖ أن تكون غير مرن عند تعاملك مع موضوع أساليب التفاوض المذكورة.
- ❖ الخضوع لأسلوب المفاوض ذي الأسلوب الأحمر.
- ❖ الفشل في أن تختبر وتكتشف المفاوض "الأحمر" المتخفي من خلال الرسائل التي تصلك منه.
- ❖ أن تتسوى الریط بين شروطك "الحمراء" بالعروض "الزرقاء".