

www.ibtesama.com/vb

الجِبرأة فِي التَّفَاوُض

www.ibtesama.com/vb

عصير الكتب

عصير الكتب

www.ibtesama.com/vb

منتدى مجلة الإبتسامه

منهج

الأمنية والرغبة وإيقاف التفاوض

للتوصل إلى إتفاقات ناجحة



نقله إلى العربية

هيثم نشواتي



عصير الكتب

العبيكان
Obekkan

www.ibtesama.com/vb

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الجرأة في التفاوض

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الجرأة في التفاوض

منهج الأمنية-والرغبة-وايقاف التفاوض
للتوصل إلى اتفاقات ناجحة

مايكل دونالدسون

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

العبيكان
Obékan

Original Title
FEARLESS NEGOTIATING
THE WISH-WANT-WALK METHOD TO
REACHING AGREEMENTS THAT WORK
MICHAEL C. DONALDSON

Copyright © 2007 Michael C. Donaldson

ISBN-10. 0-07-148779-4

ISBN-13. 978-0-07-148779-5

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by arrangement with McGraw-Hill Companies, Inc.,
1221 Avenue of the Americas, New York 10020 (U.S.A.)

حقوق الطبع المرببة محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع ماجرو هيل، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية..

© 2008 _ 1429

ISBN: 4 - 922 - 54 - 9960 - 978

الطبعة المرببة الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر للمبيكان للنشر

المملكة المرببة السمودية - شارع العليا العام - جنوب برج الملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 من ب: 67622 الرياض 11517

ح

مكتبة المبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دونالدسون، مايكل

الجرأة في التفاوض -/ مايكل دونالدسون؛ هيثم نشواتي. - الرياض 1430هـ

234ص: 14 × 21سم

ردمك: 4 - 922 - 54 - 9960 - 978

2 - إدارة الأعمال

1 - المفاوضات - تنظيم وإدارة

ب. العنوان

أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ديوي: 658.456

رقم الإيداع: 1430 / 8269

امتياز التوزيع شركة مكتبة المبيكان

المملكة المرببة السمودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع المرببة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 من ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة،
سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين
والاسترجاع. دون إذن خطي من الناشر

الإهداء

إلى تيم كيتلسون

الذي استطاع أن يبقي ذهني مركزاً على المسار

وعلى الهدف

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

المحتويات

9	تمهيد
13	مقدمة
21	الجزء الأول: الانطلاق
23	الفصل الأول: خطة بسيطة وواضحة
33	الفصل الثاني: إعداد الأمنيات
55	الفصل الثالث: فهم الرغبة
71	الفصل الرابع: نقطة إيقاف المفاوضات - القوة والقوة الحقيقية
97	الفصل الخامس: الاستعداد لاستخدام خطة «الأمنية» -الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض،
109	الجزء الثاني: كيف ترشدك الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في قاعة المفاوضات .
111	الفصل السادس: كيف تنتزع الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض الخوف منك لدى تقديم العرض الافتتاحي
131	الفصل السابع: كيف تساعدك الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض على عقد صفقة دون خوف

- 147 الفصل الثامن: كيف تساعدك الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض في تعلّم الإصغاء
- 167 الفصل التاسع: كيف تساعدك الأمنية – والرغبة – وإيقاف التفاوض في التفاوض مع أحق
- 189 الفصل المباشر: كيف تساعدك الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في إنجاز الصفقة
- 201 الجزء الثالث: إعادة العرض
- 203 الفصل الحادي عشر: الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض بوصفها وسائل تبيوية
- 213 الفصل الثاني عشر: قياس النجاح مع الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض
- 223 الفصل الثالث عشر: الخاتمة
- 231 كلمة شكر

تمهيد



بصفتي رئيساً لشركة تبلغ قيمتها السوقية مليار دولار، أواجه التحديات النمطية ذاتها التي تجبه كبار المديرين التنفيذيين في شركات الخدمات المحترفة الأصغر حجماً. لكن شعور القلق الذي أتقرد به ربما ينبع من حقيقة أن شركتي تضم قرابة ستة آلاف من المتخصصين المهنيين الذين يتمتعون بمستوى رفيع من المعرفة والتعليم، وينتشرون في مئة وسبعين فرعاً على امتداد أربعة وثلاثين بلداً في العالم. وعلى هؤلاء التعامل مع عدة مجموعات من العملاء المتميزين ضمن مستويات مختلفة من المؤسسات الحكومية والتجارية.

وفي حين أن أعضاء فرقنا العالمية متحمسون جميعهم للتقانة، إلا أن معظمهم لم يتلق التدريب على ممارسة الأعمال التجارية، خصوصاً على صعيد العلاقة مع الزبون. ولذلك، فإن غالبيتهم تمقت فكرة التفاوض معه، وتميل أكثر إلى رؤية الربح بوصفه «شراً لا بد منه». وبما أنني كبير المديرين التنفيذيين، أرى الربح بأنه شريان الحياة الذي لا تحيا الشركة من دونه، فضلاً عن أهميته الحيوية للقدرة على مكافأة الخبرة والموهبة في فرق العاملين لدينا.

نقل عن نيلسون مانديلا أنه قال: «التعليم أقوى سلاح يمكن استخدامه لتغيير العالم». لقد تركز اهتمامي دوماً على التغيير الثقلي في الشركات، ولأن مطمح تغيير الثقافة السائدة في شركتنا لم يغب عن بالي قط، أسسنا جامعة داخلية فيها لتعليم فرق العاملين أفضل الممارسات في ميدان الأعمال التجارية، خصوصاً ما يتعلق منها بالخدمات والتعامل مع العملاء.

كان من السهل إدراك حقيقة أن 80% من أرباحنا تأتي من التفاوض الناجح لإبرام العقود. فالعقود الناجحة تفل أرباحاً أكبر من المديرين الناجحين. لذلك، غدا التفاوض على إبرام العقود موضوعاً حاسم الأهمية في جامعتنا الداخلية. ولحسن الحظ، استفدنا من مايكل دونالدسون لتسهيل المقررات التعليمية المتعلقة بالتسمير والتفاوض.

تمثلت أهدافنا في أن تكون المقررات:

- فعالة، لكن سهلة إلى درجة التضلع فيها في مدة قصيرة لا تتجاوز ثلاثة أيام.
- واسعة وشاملة إلى حد تقيد فيه شركتنا عبر مختلف العملاء والخدمات.
- مقنعة وملزمة إلى حد يكفي لاعتناقها من المهنيين المتخصصين والتقنيين الذين شرفهم تطبيق خبراتهم ومعارفهم لتلبية حاجات العملاء، لكنهم شعروا بالخوف من التفاوض الضروري لإبرام العقود.

كان منهج دونالدسون يسيراً، يسهل فهمه ومحاكاته وتكراره. وزود فرق العاملين في شركتنا بمقاربة واضحة وقوية ومنطقية يسهل تذكرها وتطبيقها - مقاربة تنجح في تقليل احتمال التصادم مع العملاء إلى أقصى حد، وتحسن شروط التعاقد معهم. والأهم أنها غلت ملايين الدولارات على شكل زيادة في الأرباح، وهذا أدى إلى مضاعفة ميزانيتنا المتاحة وتحرير المتخصصين المهنيين من الأعباء ليركزوا بؤرة الاهتمام على إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم.

في أي مسمى، تجاري أو غيره، يعتمد على العقود المربحة، بيدو احتمال العائد على استثمار منهج التفاوض الذي ابتكره دونالدسون (الأمنية- الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض) لا حدود له فعلاً.

بوب أوهرلر، كبير المديرين التنفيذيين،

شركة إم ديلويراتش غلوبال.

(المكرسة لإيجاد الأعمال التجارية المستدامة لبناء عالم أفضل)



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

مقدمة



مرحباً بكم في منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض». هذا الكتاب مصمَّم للتخلص من القلق الذي قد تشعر به لدى اشتراكك في أي نوع من المفاوضات. قد يبدو أنّ تحويل كل قارئ لهذا الكتاب إلى مفاوض جريء أمرٌ صعبٌ، لكن هذا المنهج يُستخدم لكل أنواع المفاوضات: بدءاً بالمفاوضات البسيطة، مثل شراء سيارة أو منزل، مروراً بالتفاوض للحصول على زيادة في المرتب، وانتهاءً بالتفاوض لمقد الاتفاقيات الدولية المعقدة ومتعددة الأطراف التي تحتاج إلى سنوات من الإعداد. يصلح منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» لأي نوع من المفاوضات سواء تلك التي تجري في غرفة النوم أم تلك التي تحدث في قاعة الاجتماعات، وفي كل أنحاء العالم.

واستخدم هذا المنهج في تشكيلة متنوعة من المفاوضات التي نعلم أنها تُجرى وتتجج في كل وقت، وسأقدم أمثلة كثيرة من الحياة الواقعية في صفحات هذا الكتاب. كذلك يعمل هذا المنهج عمل متبني شديد الدقة بنتائج أيّ جلسة مفاوضات. وفي الحقيقة أرغب في التنبؤ بنتائج المفاوضات الوهمية التي تُدار في حلقاتي الدراسية بين فرق متنوعة، ويصل بي الأمر إلى درجة تحديد الفرق التي لن تتمكن من إبرام صفقة.

وكان معدل نجاحي في ذلك مثيراً للدهشة، وسيتم شرح كيفية عمل هذا المنهج بصورة دقيقة.

كما يزودك هذا المنهج بأداة ميسرة، وسهلة الاستخدام لتقويم أي جلسة مفاوضات بعد الانتهاء منها، وبصورة موضوعية. يقوم كثير من الناس جلسة المفاوضات على أساس عاطفي وفقاً لما يشعرون به بعدها. فإذا صرخ أحدهم في وجهك، فستكون تلك الجلسة بمنزلة ذكرى سيئة مهما كانت النتائج. أما إذا خرجت منها بشعور جيد تجاه الشخص الآخر، فستشعر بالرضا عن نتيجة المفاوضة بغض النظر عما أحسست به في أثنائها. ويقوم آخرون مفاوضاتهم عبر مقارنة النتيجة التي أحرزوها بالنتيجة التي حققها شخص آخر في أثناء التفاوض بشأن منتج مشابه أو خدمة مماثلة، فيلومنون أنفسهم إن حصل أحد أصدقائهم على الغرض نفسه بسعر أقل. سيمنحك المنهج ثلاثي المراحل الذي يتضمن الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض الأدوات التي تحتاج إليها لإجراء تقويم أكثر موضوعية واتساقاً لكل نوع من أنواع المفاوضات.

وأفضل ما ستأله من هذه المقاربة هو أنك ستشعر بارتياح أكبر عند استخدامها في قاعة التفاوض؛ إذ ستعمل على إرشادك فعلياً هناك؛ فهي بمنزلة شخص يجلس إلى جوارك ويهمس في أذنك، ليذكرك على الوقت المناسب للبدء بتقديم عرضك للتفاوض ومن ثم لإنهائه، وبذلك ستتمكن من الحصول على النتائج التي ترغب فيها أكثر من أي أداة أخرى تمتلكها، وهذا ما ستتحقق منه بنفسك. تلك هي التجربة التي أدلى بها كثيرون يعملون في مجالات مختلفة، وهي التي ولدت عنوان هذا الكتاب: الجرأة في التفاوض.

لقد تطور هذا الكتاب عبر ندوات المفاوضات الدراسية الكثيرة التي أدرتها للمؤسسات المختلفة في أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، بعضها استغرق مدة ساعتين ونصف الساعة، وبعضها الآخر كان على هيئة ورشات عمل مكثفة بدأت في الساعة الثامنة صباحاً وانتهت في العاشرة مساءً، على مدار ثلاثة أيام (باستثناء اليوم الثالث حيث انتهى العمل فيه في الساعة الرابعة والنصف تماماً بعد الظهر). وبعد كل ذلك العمل، يصرّ المشاركون على القول إنّ الشيء الوحيد الأكثر أهمية الذي يسقطونه من اهتماماتهم في المقرّر هو عمل خطة تتضمن الأمنية، الرغبة، وإيقاف التفاوض والالتزام بها.

بدأتُ تدريس المقرّرات التفاوضية في بداية التسعينيات في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس عبر البرنامج الموسّع، ومن ثم عبر البرنامج الصيفي في «كلية المسرح، والسينما، والتلفزيون». وكانت هذه طريقة طبيعية لرد الجميل لذلك المجتمع الذي أحسن إليّ كثيراً، ولتقاسم ما تعلمته في حياتي المهنية. لقد عملتُ قرابة أربعين عاماً محامياً أمثل الفنّانين في تعاملهم مع الاستوديوهات الرئيسة الستة التي تدير أعمال الإنتاج السينمائي، ومعظم هؤلاء الفنّانين يعملون منتجين، وكتاباً، ومخرجين، وغيرهم ممن قد لا تعرفهم. بعضهم يتمتعون بشهرة مثل مايكل لاندن والساحر ديفيد كويرفيلد، وأسماؤهم معروفة عبر العالم، ومع ذلك يعتقد موكلي عادةً -أيّاً كانت شهرتهم أو نجاحهم- أنّ الاستوديوهات هي الطرف الذي يملك القوة كلها. وهكذا تتمثل مهمتي الأولى في إقناعهم بخطأ الاعتقاد بأن طرفاً واحداً يتمتع بالقوة كلها. ويتضمّن هذا الكتاب تحديد مصادر القوة وكيفية الوصول إليها.

فلمن إذاً أعدّ هذا الكتاب؟ إنه موجهٌ إلى:

- أي شخص يشعر بعدم الثقة بقدرته على خوض المفاوضات.
- أي شخص يوبخ نفسه بعد جلسة تفاوض.
- أي شخص يشعر بأنه كان قادراً على تحقيق نتائج أفضل في مفاوضاته الأخيرة.
- أي شخص يرغب في قول «نعم» لذلك التفاوض المتمرس الموجود في داخل كل فرد منا.

قد تعتقد أنّ هذا الكتاب موجهٌ للجميع، واعتمادك هذا صحيح. ويستنتى من هؤلاء شخص واحد، هو حفيدي سول، الذي يبلغ الثامنة من العمر، ولا يحتاج إلى هذا الكتاب، لأنه يعرف كيف يحصل على كل ما يريده. فهو مفاوضٌ مهذبٌ من الدرجة الأولى، مثلك تماماً عندما كنت في مثل سنه.

لكن المشكلة هي أنّ الأشخاص البالغين الآخرين من حولك، مثل أبيك وأمك ومدربيك وغيرهم، يبدؤون بتحطيم ذلك التفاوض الطبيعي الفطري الموجود في داخلك، عند بلوغك تلك السن وما بعدها. فيعلمونك الأوامر والنواهي. يريدون منك التوقف عن عمل مئات الأشياء التي تزعجهم. وغالباً ما تصلك رسائلهم هذه بشيء من الحدة فتعلم كيف تتراجع. وهكذا يمكن أن تتعلم التفكير مرتين قبل طلب الأشياء التي تريدها، وقد تتردد في التعبير عن رغباتك. كثيراً ما يجعلك أسلوب التربية

الذي يتبعه الآباء والمدرسون، عن حسن نية، غير مستعد للانخراط في عالم البالغين. فقد تعلمت أن تكون مفاوضاً أقل ثقة بالنفس. وعندما أصبحت راشداً كنت قد دفنت في داخلك كل الحكمة التي امتلكتها عند ولادتك، وبدأت بقراءة الكتب وحضور الحلقات الدراسية لتعلم الأشياء التي عرفتتها ذات مرة فطرياً.

وهذا الكتاب مصممٌ ليساعدك على البدء من جديد، وليخلصك من الأكاذيب التي أثرت في تفكيرك، وليضعك على الطريق الصحيح للوصول إلى مفاوضات ناجحة، في كل مرة. فهو مصممٌ ليساعدك على التخلص من مخاوفك فيما يتعلق بالمفاوضات بحيث يمكن أن تعود مفاوضاً جريئاً لا يعرف الخوف. لقد كتبتُ هذا الكتاب لأذكرك بإمكانية ولوجك إلى ذلك المفاوض المتمرس الذي يعيش في داخلك. والمنهج الذي يتضمن الأمانة، والرغبة، وإيقاف التفاوض هو عبارة عن منهج بسيط، يتيح لك التخلص من تلك المخاوف والأوهام القديمة؛ حتى تصل إلى أقصى إمكانياتك في غرفة التفاوض. والحقيقة هي أنك قادرٌ على التفاوض في أي موضوع، هنا، والآن.

تناول هذا الكتاب من رف مكتبتك قبل الدخول في أي نوع من المفاوضات المهمة لتتمش هذا المفهوم في ذاكرتك. والرائع في الأمر أنك لن تجد أي مشكلة في تذكر منهج الأمانة، والرغبة، وإيقاف التفاوض متى نهمت الفكرة. وسوف تصطحبه معك ما دمت تفاوض. وسيرسخ في ذهنك مثل أي أغنية جيدة، ولن يختفي بسرعة. حظاً طيباً!

الخوف هو دليل زائف يبدو حقيقياً

نطوّر جميعنا في عقولنا أفكاراً لا تتوافق مع الحقيقة الموضوعية. وأنا أسمى هذه الأفكار أدلة زائفة. فهي تبدو حقيقية، لكنها ليست كذلك. ويمكن تصنيف كثير من الأشياء ضمن هذه المجموعة عندما يتعلق الأمر بالتفاوض. فاعتقادك أن الشخص الآخر يملك القوة كلها، أو الاعتقاد أن هناك أشياء سيئة ستحدث إن وضعت رغباتك الشخصية على طاولة المفاوضات، أو اعتقادك أن عالمك سينتهي إن أنت أوقفت التفاوض، هي كلها أجزاء من دليل زائف. وعندما يبدو لك ذلك الدليل الزائف أمراً حقيقياً، ستكون النتيجة شعورك بالخوف. هذا الكتاب يهدف إلى تزويدك بمنهج بسيط كي تحرر نفسك من تلك المخاوف كلها.

ما هي المفاوضات؟

لا يزال التعريف الذي كتبه لعملية التفاوض، في بداية التسعينيات، ضمن المقرر الدراسي الأول الذي درّسته في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، مستخدماً حتى الآن، ولم يتغير بالرغم من تبدل المقرر الدراسي ونموه على مر السنوات.

تحدث المفاوضات في أي وقت عندما:

- تطلب فيه من أحدهم موافقتك على شيء ما.
- تطلب فيه من أحدهم القيام بشيء ما.
- تطلب فيه من أحدهم مجرد الاعتماد عن طريقك لكي تتمكن من القيام بشيء ما بنفسك.

من السهل علينا نسيان ذلك الكم الهائل من المفاوضات البسيطة التي تجري بسلاسة شديدة في حياتنا اليومية، لدرجة أننا ننسى كونها مفاوضات بالفعل. فأنت تدخل مطعماً وتفاوض لتغيير الطاولة التي اختاروها لك في البداية، أو تستبدل بالبيضة التالفة أخرى سليمة عند دفع حسابك في متجر البقالة، أو تقنع شركة الكابلات بأن تحدد لك وقتاً أكثر دقة لوصول وكيلها إلى منزلك. أوه، أنت لم تفكر بتلك، أليس كذلك؟ حسناً، لا يمكنك الفوز بكل مفاوضاتك. والفكرة الرئيسية هنا هي أن هذه الحوادث اليومية كلها عبارة عن مفاوضات مصفّرة، وأنت بالكاد تفكر فيها أو تتذكرها ما لم تتحول إلى ظواهر مزعجة... أو مثيرة للاهتمام.

وما غاب ذكره في التعريف الذي كتبته لعملية التفاوض، هو إذا ما كانت هذه العملية تنتهي بفوز كلا الطرفين المتفاوضين (ومعنى هذا أن كلا منهما يحصل على معظم ما أرادته في هذه العملية، وهذا ما يجب أن تكون عليه عملية التفاوض دائماً) أو «أنا أفوز - وأنت تخسره». كذلك لم يتضمن التعريف أي إشارة نظرية إلى أسلوب الطرف الآخر (هل هو سياقي أم أنه عقلاني؟) فهذا الكتاب ليس نظرياً على الإطلاق، بل يتحدث عن منهج عملي بسيط ينفعك في أي نوع من المفاوضات.

• الجزء الأول

الانطلاق

٤٥٣

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل الأول

خطة 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.

أمنيتك 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 أمنيتك تذهل؛ أطلق العنان لمخيلتك لتحلّق عالياً، ويُعد هذا بمنزلة نشاط خاص؛ لا تكبح نفسك، ولا تتردد، فالتمني نشاط طبيعي تمارسه كل الكائنات البشرية، وسنستكشف في الفصل الثاني طرق صقل ذلك النشاط الأكثر طبيعية بين أنشطة عملية التفاوض كلها.

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

الفصل الثالث مكرس للحديث عن الأشياء التي تقود الرغبة أو سوق المفاوضات. فإذا حددت ما تريد بصورة صحيحة، تحددت 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 يربح 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. وحدد نقطة إيقافك التفاوض مقدماً بالتعاون مع أفراد فريقك - أيأ 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 - باختصار - منهج الأمنية-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 تحتاج إليه بحيث لن يفاجئك شيء على طول الطريق، بدأت رحلتك بثقة.

كثيراً ما يسمع الناس هذا الموجز التلخيصي للخطوة، ويقولون: «هذا عظيم، سوف أصني إلى ما يقوله الطرف الآخر، ومن ثم سأفعل ذلك تماماً. فسأكتشف أمنيتي، ورغبتني، والنقطة التي سأوقف عندها

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

ورد الفعل هذا طبيعي في أيامنا هذه، حيث يبدو كل شخص مندفعاً وفي عجلة من أمره، وهو رد 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 تغلو من المخاطر، لكن ينبغي لك تدوين أمنيتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض قبل الجلوس مع الطرف الآخر، وذلك حتى تحقق 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 وميدانها.
 - 2- ستخسر القدرة على الاستجابة بسرعة؛ لأنك ستضطر إلى التفكير في أشياء 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 حددت أمنيتك 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، فسوف 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. كنتُ قد أنهيتُ لتوي مهمة تسهيل حلقة دراسية مكثفة مدتها ثلاثة أيام في سنغافورة، وفي أثناء قيامي برحلة قصيرة بالطائرة إلى جزيرة سومطرة لأتجول في الغابات المطرية الواقعة في الشمال الأقصى من تلك الجزيرة، بهدف رؤية بعض القروء البرية العملاقة في بيئتها الطبيعية، رحت أفكر في أنّ 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 «رغبتني» (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% على 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 المفامرة!

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 مزوّدة بعدادات أجرة في ذلك المطار، لذلك رُتبتُ الأمر عبر الرجل الذي يتحدث الإنكليزية في موقف السيارات (سأدعوه «الوسيط»). وهكذا بدأت مفاوضاتنا باختلاف كبير بيننا في السعر، فانتقلت إلى الجزء غير المالي من «أمنيّتي»، واخترتُ سائقاً مرحباً 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 على إنهاؤها أنني رحّمتُ ألوح 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 واحدة من تلك الحافلات المجيبة 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 المقعدة التي دارت بين السائق وهذا الوسيط والسائقين الذين خابت آمالهم.

ولاحظت ذلك الغضب العارم الذي يتضح به وجه السائق حال دخوله إلى السيارة، فانحنيت إلى الأمام وابتسمت قائلاً: «مرحباً». الناس كلهم يميزون التحية الودية لدى رؤيتها، لكنه ردُّ 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 رأيتُه 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 الاثنان في محادثة حامية الولهيم، فانضمتُ إليهما هذه المرة، وطلبت من الوسيط إعطاء المزيد

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

«كم يجب أن أدفع له برأيك؟» سأله المنطقي هذا بحدة.

وكان جوابي بسيطاً: «ادفع له إلى أن يفدو 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، فدفع 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 تمارقنا، لكننا توقفنا عند مزرعة مطاط، وعند غيضة من أشجار النخيل التي يستخرج منها الزيت، كما توقفنا إلى جانب الطريق لتناول شراب متعش من حليب جوز الهند المنعش، والتقطتُ عدداً من الصور. كان كلانا سعيداً لأنني كنتُ قد فكرتُ في أمنيتي، ورغبتني، ونقطة إيقاف في التفاوض، قبل البدء بعملية التفاوض التي لم تكن تتعلق بالمال فقط. وهي نادراً ما تكون كذلك.

تمدّ هذه الخبرة من حياتي الخاصة معيارية. اعرف سلفاً أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، وارسم صورة واضحة في ذهنك،

وستمودك هذه النقاط الثلاث عبر مفاوضاتك، لكن عليك أولاً أن تجهزها بحرص شديد من أجل مفاوضاتك المقبلة.

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

• كن مستعداً.

• فكر في النتائج 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، قمت بعملك على نحو أفضل.

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

المراحل في عملية التفاوض هي التحضير؛ إذ يبدو أننا لا نملك الوقت الكافي للقيام بعملنا على نحو صحيح. اقرأ الفصول الثلاثة الآتية، وخذ الوقت اللازم للتفكير في أمنيتك، 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



أمنيتك هي هدفك، أي النتيجة التي تحلم بتحقيقها، وهي ما تود أن تؤول إليه الأمور في حال لم تكن مضطراً إلى مفاوضة أحد أو استئذانه أو السعي إلى نيل موافقته. إنها النمط الذي سيكون عليه العالم لو تمكنت من التحكم فيه. وهذا هو الجزء المسلي من الأمر، حيث تقسح المجال لخياالك 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 ذلك الشيء الذي «تحب» أن تحققه في حياتك؟ ما تأثير هذه المفاوضات في أهدافك البعيدة؟ لا تقيد نفسك. لا ترفض شيئاً. تحتاج في هذه المرحلة من اللعبة إلى 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. فها هنا تبدأ الجراءة 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، فنوف تتعرض لخطر ظهور أفكار جديدة في رأسك تتاجئك باستمرار في أثناء عملية التفاوض، مما قد يشمرك بالحيرة ويعدم القدرة على اتخاذ قرار. وليست المشكلة الحقيقية هي عجزك عن اتخاذ قرار، بل خداعك لذاتك في أثناء تحضير أمنيته؛ لأنك لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن أمانيك الممكنة - أو حتى المستبعدة - كلها في أثناء تحضيرك لها. ولذلك قم منذ بداية العملية بمقد 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 بحالتك 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، في أثناء عملية ابتكار قائمة أمانيك، سواء كنت تعمل وحدك أو مع مجموعة.

وقد تسأل عن معنى «القيمة الحقيقية»؟ سؤالك هذا معقد جداً وإجابته صعبة تشبه إصابة هدف متحرك. ففكر في أي شيء ترغب فيه، وسرعان ما سأعثر لك على عشرة أشخاص لدى كل منهم فكرة مختلفة عن قيمته. فإنا 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) للسلح والخدمات قبل البدء بالمفاوضات وبنض النظر عما ستكون النتيجة. تخيل 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 سيطرحه عليك هذا الخبير هو: ما الغاية من تقدير ثمنها؟ فإذا كانت غايتك بيع اللوحة فستطلب تقويماً أعلى نسبياً وستحصل عليه، وإذا كان هدفك شراءها ستلقى 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 فستطلب تقويماً عالياً لها، لكن إن عرفت أنه تم تصنيف الأقساط على بوليصة التأمين وفقاً لقيمة اللوحات الثمينة، فقد ترغب في خفض مبلغ التقويم الذي سوف يجعلك

بالتأكيد تدفع قسط تأمين أكبر نتيجة تصنيف لוחتك في مجموعة أعلى. فلو عرفت تلك المعلومة من قبل لربما بقيت تحت ذلك الحد، ومن ثم دفعت قسطاً أقل.

ستكون قادراً في مفاوضاتك المقبلة 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 ستحددتها تماماً للسلع أو الخدمات التي تشتريها أو تبيعها. فإن كان موضوع المفاوضات سلعة تبيعها فسوف تناقش مبدئياً، وبصورة معيارية، على السعر. في تلك الحالة، سيكون عليك أخذ المصدقية، 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 تقاوض 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 ببيع 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 فيها. فإذا أفرطت في التمني ستغدو غير قادر على تركيز العرض الذي تقدمه - أو أفكارك الخاصة، فيما يتعلق بذلك الموضوع.

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

القيمة الحقيقية

موجودة في ذهنك.

ويعد جميع الأمنيات الكثيرة وانتقاء بعضها لتشكّل عدداً نهائياً من الأهداف التي يسهل التحكم فيها 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 إلى وضع اللائحة النهائية لأمانيك.

تخلص 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 أمنيتك محددة لكي تكون جزءاً من مخططك للقيام بمفاوضات دقيقة محددة.

ولا تنسَ اللاعب الأساسي في هذه المفاوضة وفي كل المفاوضات التي ستشارك 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، فيجب تركيز أمنيتكم 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 إلى سماع آراء الآخرين من خارج المجموعة الذين سيثبطون همتك ويقولون إن هذا الأمر أو ذاك مستحيل. كل ما تحتاج إليه هو الاستفادة من خبرات أفراد مجموعتك وقيمهم الخاصة في 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 أمنياتك ملائمة لمفاوضات تجرى يوم الإثنين، وأخرى مناسبة للسنوات القليلة القادمة، لذا ينبغي أن تؤجل تلك الأمانى للمستقبل. يمكن ذكر الأمنيات البعيدة (غير العاجلة) في 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 سيارة مستعملة، أو التي تحدث لدى توقفك، في نزهة من نزهماتك، في متجر لبيع التحف النادرة؛ فأنت في هاتين الحالتين الأخيرتين لا تناقش آمالك وأهدافك البعيدة المدى ما لم 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 في زيادة 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 مؤسستك فريق كامل من العاملين الذين يتمين 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 يمارضون نتيجة مفاوضاتك. ضمهم إلى فريقك، وإن بصفة غير رسمية. فتشكيل فريق يتضمن كل الأشخاص الذين يتأثرون بالمفاوضات هو أمر يستحق أن تسخر 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 مستحيلًا 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 أرمسترونج أول إنسان تخطأ قدماء سطح القمر، ضمن الوقت المحدد لتنفيذ المشروع ويزيادة قليلة على الميزانية المخصصة 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، والافانك لن تتمكن من تحديد الوقت المناسب لتحقيقها.
- ركز 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 تستاهل 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 تنس الذين سيزعجونك، فيما بعد.
- سهولة الإدارة: لا تقم كثيراً من الأمنيات في جولة واحدة من المفاوضات. فكلما ازداد تركيزك، امتلكت فرصة أكبر لتحقيق أحلامك.

في أثناء عملي مدرساً في معهد مرموق، شعر أحد المشاركين بأن 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 يريد فعله هو توبيخ المدرّس علناً. رحت أقول بيني وبين نفسي: «هل أنت مجنون؟» وقيمت بكتابة تلك القضية على اللوحة، دون تعليق ودون أي ردّ 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 أمانتهم، 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 محددةً بدقة، ومركزةً على

الذات؛ حيث مثلت ما أرادها الطلبة وليس ما أرادها أي شخص آخر. كما أنها شكّلت تحدياً، وكان توقيتها مناسباً؛ لأنها جاءت قبل أسابيع قليلة من التخرّج. 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 المدرّس. لكن جزءاً كبيراً من سعادة ذلك الطالب ارتكز على حقيقة أنّ أمانيه غير العادية قد تمّ تضمينها في اللائحة الابتدائية للأمنيات، فلم يشعر بالإحباط لأنه عبر عن أمنياته، إذ تعامل الآخرون معها باحترام. لقد شعر أنّ هناك من يصفي إليه للمرة الأولى في العملية. عززت هذه التجربة لديّ أهمية الاستماع إلى كل المقترحات لوضعها على لائحة الأمنيات، حتى لو لم تتل الموافقة، فالمجموعة ستخلّص من الأفكار السيئة جميعها عند تطبيق النظام السداسي. وفي النهاية، كان الطالب الذي قدّم الشكوى هو من استبعد الأمنيات الغريبة وتخلّص منها.

تعلّم المزيد عن ذائقك

عندما تفكر في أمنيتك، تدرك قوة ارتباطها بشخصيتك. فإن لم تكن تعرف من 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.

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

وأنت في عملك يجب أن تكون لديك خطة مكتوبة مدتها ثلاث سنوات، ليطلع 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 موثقاً للتفاوض بالنيابة عن شخص آخر، فأنت بحاجة إلى معرفة كل ما تستطيع معرفته عن الشخص الذي تقاوض بدلاً منه. اسأل ذلك الشخص عن خطته التي وضعها للسنوات الثلاث القادمة: ترى ما الصورة التي يرسمها في ذهنه لحياته في ثلاث سنوات؟ كيف يرى ذلك الشخص حياته في ثلاث سنوات؟ غالباً ما تؤثر الصورة المتخيلة 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 متخيلة في عقلك- عن نمط حياتك للسنوات الثلاث الآتية، سواء أكانت تلك الرؤية مدونة أم لا. وبهذه الطريقة يصبح بوسع مفاوضاتك أن تغذي رؤيتك وتدعمها. فالأفعال التي تقوم بها، والأماكن التي تقضي وقتك فيها، والكتب التي تقرأها -كل شيء تفعله- يحركك إما باتجاه رؤيتك أو بعيداً عنها؛ لذا كَوّن رؤيتك الآن. وعندما تعرف هذه الأشياء كلها، ستكون في طريقك لتغدو مفاوضاً على مستوى رفيع.

ما أسلوب التفاوض الذي يجب أن تستخدمه؟

هذا الكتاب ليس مصمماً لتغيير النمط الذي تستخدمه في عملية التفاوض، الذي يعتقد كثيرون أنه يشكل العامل الأساس لنجاحك في المفاوضات: «أريد أن أكون أكثر ثقة وقدرة على التمييز عن أفكاري»، «أريد أن أكون أكثر جدية»، «أرغب في التخفيف 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 تلتقي 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 المذموم الذي قد أفحمهم وغلبهم 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، أفراداً يتيحون المجال لإبداعهم كي يظهر.

خاضت السيدة بروك آستر، وهي شخصية بارزة في مجتمع مدينة نيويورك، أصعب أنواع المفاوضات على الإطلاق. فعندما كانت في التسمينيات 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 أستره».

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

ثق بأسلوبك الخاص، فعندما تستخدمه ستشعر براحة أكبر، وستجرح 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 بالفيرة والرهبة قليلاً) بأختي الصغيرة سالي التي كانت تلمع بسرعة في عالم المال. فعلى الرغم من أنها لم تكمل تعليمها الثانوي، أصبحت رئيسة لفرع شركة تأمين كبرى، دون أن تخفي مستوى تحصيلها الدراسي. وعندما كانت تشغل منصب نائب مدير شركة «أوبنهايمز» 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 فكاهة ما قبل أن تقول «مرحباً» أو «كيف حالك؟» - ويا لها من فكاهات مضحكة - لتنتهي

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

وتوصّلتُ إلى نتيجة هي أنّ نجاح سالي يعود إلى مقدرتها الرائعة على تذكر الفكاهات وسردها على الآخرين، ومن هنا بدأت أدونها. ثم تعلّمتها، وتدرّبتُ عليها، ورحتُ أقصّها في الاجتماعات. لكنني اكتشفتُ أنني لستُ بارعاً في ذلك، فقد فشلتُ دعاباتي.

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

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

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

لكي تكون مفاوضاً محنكاً وناجحاً
كن على سجيتك فقط.





من الذين تريد أن تخدمهم؟

ما أهم الأشياء التي يجب أن يحددها نوع العمل الذي تريده، ونوع الزبائن الذين تريد خدمتهم؟ ومتى فكرت في ذلك، فستمكن من تصنيف الزبائن في نوعين: الأول هو صنف التفاح - لكي تلعمه بانتظام - والآخر هو البصل - لتتخلص منه قبل أن يجعل عينيك تدممان. وعبر التفكير في أنواع الأشخاص الذين ستقبل بهم في مجتمع عملك، من عملاء، وزبائن، وبائعين، سيزيد رضاك عن العمل كثيراً. ولسوء الحظ ستضطر 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 - على التفكير في كيفية تصنيف الناس إلى صنفين: أولئك الذين أرغب في ضمهم إلى حياتي الشخصية والمهنية، وأولئك الذين لا أرغب فيهم. حتى إنني صنعت مصفوفة توفر لك تمثيلاً بيانياً ليساعدك على التفكير في كيفية استخدام هذه الاستعارة المجازية. يبين 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، تمثل الناس الذين لا ترغب في وجودهم في أي جزء من حياتك، سواء الشخصية أو المهنية؛ وهؤلاء لا يتمتعون 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="837 961 1328 1014" type="text"/> <input data-bbox="837 1024 1328 1077" type="text"/>
 <input data-bbox="302 1451 792 1503" type="text"/> <input data-bbox="302 1514 792 1566" type="text"/>	

الشكل (1-2)

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

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

والآن املأ الإطارين الموجودين تحت صورة البصلة، ضع في كل منهما سمة 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 لمأّت الإطارين الموجودين تحت التفاحة بكلمتي «التفهُم» و«التقدير». وأقصدُ بالكلمة الأولى أنّ تفهُم زبائني لما أفعله وللغائدة التي سيجنونها منه أمرٌ مهم. فإن لم تتوافر فيهم هذه الصفة فسوف يستمر العمل، لكنّ مردوده المعنويّ يضيع. وأنا، مثل معظم الناس، أشعر بأنّ 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، ويمد 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 ومقدّرون)، أما البصل فيمثل 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 يتحكّم عليك التفكير في هذه المسائل بأطراد. 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 عدم 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 تقاحة، فهذا أمرٌ مستحيل. لكن بإمكانك تحديد الجوانب المزعجة في سلوك فرد ما أو في شخصيته، وتغيير شيء تتحكم فيه. وفيما يخصني، غالباً ما يتعلق الأمر بدفع مزيد من المال.

سيصبح بعض الأشخاص المزعجين «بصلاتٍ مربحة» إذا جاز التعبير، وستكون أكثر استمداً لقبولهم إن كانوا يدفعون كثيراً من المال، لكن «البصلة» تبقى «بصلة» ولا تتغير. وكثيراً ما أقول في نفسي إن الحياة قصيرة جداً، وأنه 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 مكنتي، 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 أقل، وأنصحهم بمقابلتهم واختيار محامٍ آخر. وهنا سيحدث أحد أمرين: إما أن تنتهي محادثتنا بإدراك الزبون لوجود مشكلةٍ تحتاج إلى حل، ومن ثم أحصل على تغيير سلوكي مرغوب؛ أو أن يجد الزبون محامياً آخر، وهذا أمرٌ جيد أيضاً.

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

1- لا تعود مضطراً إلى التعامل 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 «تقاح» أبداً، إلا أنهم عندما لن يبقوا بصلاً نيتاً 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 زبائنها المزعجين خوفاً من إنقاص التدفق النقدي. لكن العكس هو الصحيح؛ فدخلك سيزداد عندما تعمل لأجل زبائنك المرغوبين فقط، حيث ستستمتع بملكك، وسيزداد 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 لسلمة ما بيعاً أو شراءً. الاتفاق على تحديد السعر هو أسهل عنصر من عناصر المفاوضات في معظم الحالات. الأمور الأخرى التي ترغب فيها أنت

أو التي يريد ما زبونك هي ما تجعل المفاوضات مثيرة وخلافية. وهذه جميعها هي التي يُعَوَّل عليها في زيادة السعر أو خفضه؛ وهي تشمل أشياء مثل: التسليم، والتنوعية، 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 فغالبا 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 سئل شخص آخر عن قيمة الشيء نفسه، فمن الجائز أن يعطيه قيمة مختلفة. إن رقماً واحداً محددًا 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 تقلب أسعار الدولار ويشتريه مواطنو الدول الأخرى بأسعار مختلفة تبعاً لتقلباته. لذلك نقول إن سعر الدولار مرتفع أو منخفض. وتفقد 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 المصققة 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 تُشترى 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 هو 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 (فكرتكم عن القيمة الحقيقية للسلعة) والرغبة (القيمة السوقية للسلعة) والقيمة الاقتصادية (كلفة إنتاج السلعة إضافة إلى بعض الربح).

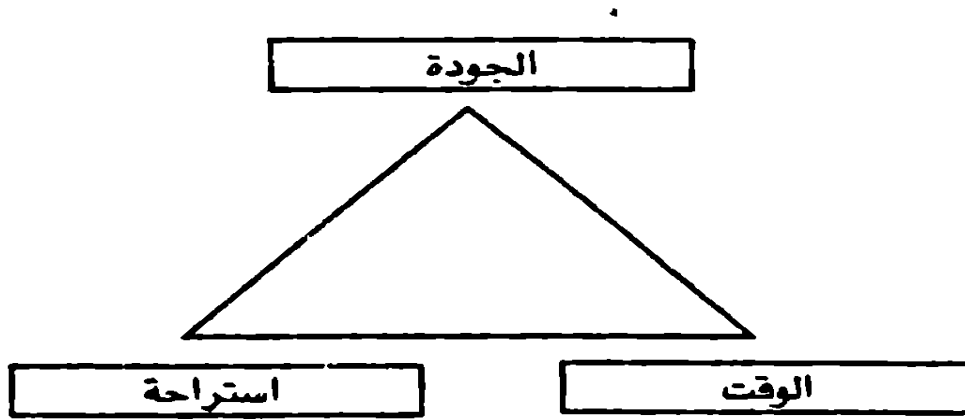
القيمة: هي تصورك الذهني عن القيمة المالية الحقيقية لسلمة ما. وهي نادراً ما تتطابق مع السعر بصورة تامة حتى عندما تقدر قيمتها بسعر يحاكي السعر المحدد لها. القيمة هي الصورة الذهنية التي تتخيلها. إنها قضية شخصية إلى أبعد حد تتعلق بأمنيتك وبفكرتك عن القيمة.

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

الكلفة: هي النفقات اللازمة لإنتاج السلمة 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 بيها، 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 طلب زبون ما نوعية أفضل سيرتفع السعر، وربما اقتضى الأمر وقتاً أطول قليلاً.

تأكد أنك تدرك ماهية الحدود التي تعيدك بقدر ما يتعلق ذلك بطلبات الزبون. خطّط، 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 تعلّمهم 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.

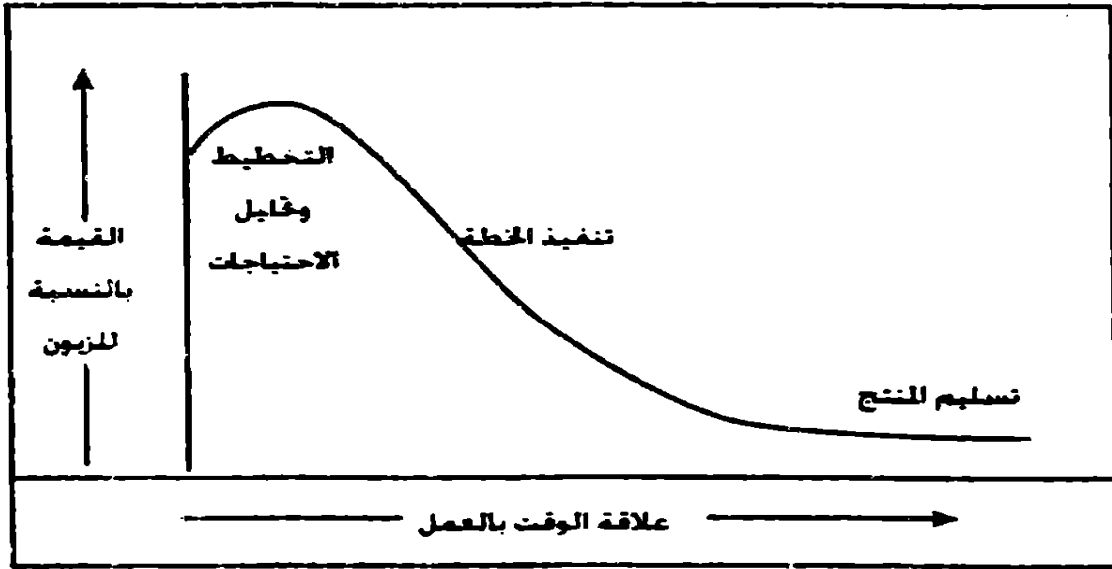
السعر والوقت

الطريقة التي يؤثر بها الزمن في السعر دفماً وشدّاً 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 كالعدد الميكانيكية البسيطة إن كنت تتوي بيعها اوزع 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 بالملاقة، 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 محقٌ في رأيه. في معظم الحالات، تتمركز أكبر قيمة ممكنة فيما يخص الزبون في المرحلة الابتدائية من العمل. ينبغي لك 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 عن أسئلة المتابعة التي يبدو أنها لا تعرف حدوداً تقف عندها. لقد نجحت على صعيد الممارسة والمران منذ

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

اكتشاف الطرف المقابل

بالإضافة إلى البحث في المعلومات التي يمكن استخلاصها عن السعر الذي يفرضه السوق على السلعة التي تباعها 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 في 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 بضربه بالعدد 600 وهو عدد الزبائن الجدد. وسيكون بإمكانك أن ترى أشرطة الفيديو عالية الجودة التي تباع عادة بسعر 195 دولاراً للشريط

الواحد، قد أضحت 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. 'جهز قائمتك قبل مشاركتك في أي جولة من المفاوضات. أورد فيما يأتي أهم الأمور التي ترغب في معرفتها عن الشخص الآخر:

- ما أفضل تقويم مدعم بالمعلومات اللازمة كنت قد جهزته عن أمنية ورغبة ونقطة إيقاف المفاوضات لدى الشخص الذي تتوي مقابله؟
- ما صلاحياته؟
- من زبونه؟

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

على إبرام الصفقة دون الرجوع إلى أي شخص آخر؟ تستطيع أن تكشف 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 ومنتبهة 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 لذلك الشخص. إلى ذلك، يجب الاستعلام عن الصلاحيات الممنوحة له، التي تخوّله حق إتمام الصفقة والاتفاق بشأنها، كما يتمين الاستقصاء عن زبونه.

دعوني أعرض شرحاً عن «الزبون». كل شخص مسؤول أمام شخص آخر أو عدة الأشخاص. لست 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 نتيجة 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 اسماً لها.

لا تقبل بالأمور السطحية البسيطة. فأنا أتفاوض، في مجال عملي، مع وكلاء ومديرين. 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 بأن 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 هوايات الأشخاص الآخرين؟ ما وضعهم الأسري؟ ما موازنتهم إن كنت تباع سلعة لهم؟ ماذا تعني لهم الصفقة ضمن مؤسستهم؟ ما شخصيتهم، وسمعتهم، وشهرتهم؟ ما أهميتهم؟ ما 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 ارتقاعاً أو انخفاضاً فيما يخص كثيراً من الصفقات التجارية، وهو يتعلق بمدى استفادك للمجازفة. بعض الناس مقامرون، وبعضهم ليسوا كذلك. الشركات هي انعكاس لحال من يقودها وليميله إلى المغامرة. لهذا السبب نجد أن بعض الشركات تغامر وتغامر وبعضها لا يفعل ذلك. هذه المُسَلِّمة 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 للسلمة زيادة ونقصاناً في عملية تتأرجح بين كلفتها وقيمتها في أذهان أطراف المفاوضات. هذا صحيح، بصورة خاصة، فيما يتعلق مثلاً بالمصانع، والسدود، والطائرات.. لتأخذ فكرة عامة عن رغبتك في زيادة ثمن سلمة أو خدمة تتطلب عناية خاصة بالتفاصيل. لنقل 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 بعض 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 وبرنامجه؟
 - 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 تتوي أن تأخذها على عاتقك، تأكد دائماً أنك تقاوض 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 عمَّن 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 في احتمال فشلها المرجح؛ أي أنهم لا يفكرون في إمكانية عدم حصولهم على ما يريدون. لكن، في الحقيقة، يعد هذا من أهم وأول الواجبات التي ينبغي لك 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 يؤدّ الحصول عليه. قد تكون رغبته في الحصول عليه كبيرة أو صغيرة لكنه يريد، والا ما كان ليلتقي بك. بتحديدك للنقطة التي ستوقف عندها التفاوض تكون قد قررت -قبل بدء الجولة- ألا تتمكن من الحصول على ما يريد من 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 تبيح على الشعور بالارتياح. عندما تجد نفسك في تلك المنطقة دون تحضير سابق، سوف تتخبط، وتعثّر 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 لمجرد أنك واقع تحت تأثير ضغوط أنية.

دعنا نستعرض بعض الأمثلة التي يمكن أن تساعدك على 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 مضافة 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 سَعَرَت 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، فعليك أن تطلع على مدى الزيادات التي تستحقها ونظامها. في هذه الحالة، الرقم لا يهم، مع أن من الأفضل أن تعرف كلفة أي شيء مُدْرَج 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 مُلِحَّة 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 راتباً أقل مما حددته، تَصَرَّف وفقاً لما تحب. فكر في الأمر، وقرر ما إذا كان المرتب معقولاً. استفت قلبك ولو أفتوك: فإن وجدت أنك ترغب في راتباً 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 تلقاها قوية وسديدة. يجب أن يكون هدفك انعكاساً لاختيارك الشخصي.

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

1- الخطوة الأولى: تحديدك 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 ينفى 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: تحديدك 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 عزمتم على إجرائها شيء آخر مختلف تماماً. نَظِّم 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 تجريها حالياً مع الطرف الآخر النتائج المرجوة. وبمجرد أن تعد قائمة بخياراتك ستكشف لك مواطن القوة لديك.

3- الخطوة الثالثة: استعرض القائمة التي أعدتها، وحدد الخيارات الأخرى المتاحة («والا..»). منذ 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 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 حددت 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 وسخفية؛ 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 توضع تماماً فوق النقطة التي حددتها سلفاً لإيقاف التفاوض. ثبتت مكابحك وجهازها للاستعمال. ابدأ بتقديم تنازلات صغيرة وامنعها 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

وفي كل ما تقوله فيها.

إن علمك المسبق بالنقطة التي ستوقف عن التفاوض عندها يجنبك أسوأ العواقب؛ مثلما يحدث حين تمقد 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 الأمنية والرغبة.

تذكر أن تحديد النقطة التي توقف التفاوض عندها يحتم عليك أن تقرر، مقدماً، ما الذي ستقبله إن لم تحقق المفاوضات النتائج المرجوة منها؛ ما البديل المتوافر لديك حينها؟ هذا لا يعني، دوماً، أن تتسحب 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. إذًا، ليس من المفاجئ ألا يتحمس الموظفون للعمل مع راي، وغالباً ما يفضلون 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 بالفرض 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 تنتظم 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، فعليك 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 تنسى 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، وتتسحب كمن فقد صوابه.

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

أفضل ما يمكن أن تفعله لتنفيذ برنامجك بالانسحاب حيث يتعين عليك أن تفعل هو أن تتأكد من 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 ممَّن 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 أمنيتك 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 وباحتياجاتك لإبقاء عملك يتقدم إلى الأمام. أوروبما 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 تهتدي 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 فعليك أن تتسحب دون إتمام الصفقة حتى إن كنت تعتقد في مستهل جلسة المفاوضات أنك لا تستطيع أن تُضَيِّعَهَا. إن احتمال وصول المفاوضات إلى نقطة من هذا القبيل هو احتمال ضعيف. لكنها قد تصل. فإذا ما وصلت إلى هذا الحد فعليك أن تتسحب. عليك أن ترفض بعض الصفقات إن رغبت في البقاء في الميدان.

قد يتبادر إلى ذهنك السؤال الآتي: «لماذا أفكر في الانسحاب أصلاً؟» فأنا لا أستطيع أن أوقف التفاوض أحياناً. وأتفاوض مع زبون عنيد يصر على موقفه ويرفض التراجع عنه في أحيان أخرى، وأنا لا أريد أن أخبره. 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 ليفطي تلك الفجوة الكبيرة التي أحدثتها خسارتك لذلك الزبون. كان عليّ تعلم هذا الدرس القاسي. في الحقيقة، كان من أقسى الدروس التي تعلمتها طوال حياتي. ففي عام 1991 مضى عليّ في ممارسة مهنة حامية أكثر من عشرين عاماً، وبعض الذين عملت معهم كانوا مَحَطَّ

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 بأنه 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 مكثبي. 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؟»

«تلكم كانت طريقتي المعتادة في الرد عبر الهاتف».

«مايكل مصاب بسرطان البنكرياس».

صُعِقْتُ.

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

لم أقو على الكلام.

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

ساد صمتٌ 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 التفاز 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 صعيد العمل التجاري- يوجد دوماً فرصٌ أخرى. مهما بلغت أهمية الزبون عندك، فإنك تستطيع أن تتماسك من جديد، وأن تمضي قُدماً إلى الأمام، وسوف يحالفك النجاح والتوفيق.

أتابع الآن عملي وأمارس مهنتي بطريقة لا تجعلني أعتد 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 بنية التوسع، أو الابتعاد عن هذا الشخص، بحيث لا تعاني الشعور الفظيع بأنك أسير للعمل معه. إن بدأت تشعر بأنك لا تستطيع تحمّل خسارة زبون بذاته فلا بد لك من أعمال 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 تفتّر إبراهيم 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 تبيع 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 عالقة من قيمة الفاتورة البالغة 40 مليون دولار. رفض الزبون أن يدفع أي شيء، واشترط اقتطاع مبلغ من قيمة الفاتورة يراوح 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 تفعل 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، والا سوف تقاضيهم». 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 تُرَوِّج له لدى الطرف الآخر. إنها أمر يجب أن تفكر فيه، ويجب عليك تحديده. ذوّنه 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،

ومتوقف تقرب المفاوضات من منطقة «أمنيتك». في تلك الحالات لا يجب عليك العودة إلى وضعية «إيقاف التفاوض» من جديد. يوجد، يوماً، أوقات يحملك 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 تقرب المفاوضات من النقطة التي جعلتها حدّاً لإيقاف التفاوض، ابدأ بإرسال كثير من الإشارات الشفهية واللفظية وغيرهما 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 متختم بالمجالات والفرص. يوجد، يوماً، شخص آخر تبيع لوبضاعتك، 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، يوماً، أن تعمل مع شخص آخر في مكان آخر. لست، أبداً، واقفاً 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 زبائتي من الكتاب بأن لا حول ولا قوة لهم في التفاوض مع استديو كبير. يتعين علي، دوماً، أن أقنعهم أن لديهم القدرة على بيع النص لاستديو آخر، وأن الاستديو الخاص الذي نحن بصدد الحديث عنه ما كان ليقتبل 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 أقنعه 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، قرر أيّاً منها سوف تستخدم إن لم تتمخض المفاوضات عن عقد صفقة تنال 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 أويرا وينفري، والدكتور فيل، وتوني رويينز، وصديقي توم سوليفان، وألن ماير-الذي عرفنا أهدنا 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، ذاك 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 أمتعني بسردها قصة عن كيفية رفضها لصفقة كانت قد عرضت عليها من شركة ميكروسوفت. أرسلت إليها الشركة وهداً 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. واطبقت 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 جراء فرضها النقطة التي وضعتها حِداً لإيقاف التفاوض. إن معرفتك بالنقطة التي

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

المعرفة قوة

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

المعرفة قوة. كلما أعددت نفسك على نحو أفضل، ازدادت ثقتك بنفسك في 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 ينطبق على عدد كبير من أنماط المفاوضات.

على سبيل المثال، عدلت محطة «ديسكفري»، مؤخراً، اللغة المياريّة 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 مملاً لمن لا يهتم بها، بيد أن ظهورها على الشاشة يعد السلطة النهائية التي تستخدمها الصناعة التلفزيونية بغية تقرير ما يفعله المرء أو ما يمتنع 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»، ليشتكوا 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 اهتمتني 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 أعد لها إعداداً جيداً. بحيث تكون صرخة لحشد العاملين في الصناعة وتجميع قواهم على نطاق واسع. حتى الحشد الكبير من الأنصار يمكن أن يهزم 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 لا 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 وتقول عليها تتجه نحو الازدهار والتقدم والنجاح. عندما أدى البصيص الذي شهدته البرازيل إلى ارتفاع أسعار البن عالي الجودة، «أجبر» كثير من المقاهي والمتاجر التي تباع 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 على 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 بأنهم 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، وجابها 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. يضمن عليك أن تتبني لي». قصتي المفضلة عن قوة العاطفة جاءت من سائقة حافلة صغيرة من أصول لاتينية تدعى كارولين مسكاريناس، أقلتني ذات مرة من المطار إلى حيث أجري جولة مفاوضات.

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

كونها أما 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 التمتطت واحداً من كتبه. انتابها شعور فظيع ومروع عندما قرأت وصفاً لإحدى الشخصيات في قصة؛ اسمها جوانيتا. تقول القصة: إنها فذرة، ومهملة، وعديمة الانتباه. لم تصف القصة الشخصيات الأخرى انطلاقاً من أصولها العرقية. كما لم تصف القصة أي شخصية أخرى بأنها فذرة. وكلمة «فذرة» 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 لمتطلبات 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، غير 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 الأمان. 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. فسوف 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 المتزعج أخذ في الحسبان «الحد» -نقطة إيقاف التفاوض والعلاقة- لكان بين النقاط المنصلية في العلاقة بهدوء ووضوح عبر حوار ممتع عن الأمور الحياتية المهمة. بعد ذلك، إن طرأ طارئ على العلاقة مقترباً من نقطة إيقاف التفاوض وإنهاء العلاقة فيما يخص أياً 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 الحدس والبدية. 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، وأخردنا 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 ليساعدك على أن تقيد 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 لتأكد 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 فيما 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 في أثناء إجراء المفاوضات يجب أن يتفقوا معك على الهدف. مديرك في العمل، وأي شخص آخر مخول بإعطاء الموافقة النهائية على الصفقة يجب أن يكونا مُتَّفِقَيْنِ 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 بأنه 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، أو 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 أهرل 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 ردفنر برنامجاً تدريبياً لتعليم المبادئ التي اعتقد بصحتها، وشرحها. سرّني عملي في تسهيل ذلك البرنامج. علّق 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 أهرل 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 غير مقبولة. وطبعاً، يجب أن يكون الجميع متحالفين معك على صعيد «رغبتك» - ما يستطيع أن يتحملة السوق عادة.

التدريب على لعب الدور

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

عملية التدريب على تأدية الدور لا يقصد منها أن تحفظ ما تريد قوله عن ظهر قلب، بل هي اختبار حقيقي لِمَرَضِكَ الذي حَضَرَتْهُ. استعراض

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

عملية تأدية الدور تساعدك بغض النظر عن الموقع الذي تشغله في أثناء إجراء التجارب التدريبية. إن كان الدور الذي تلعبه هو دور نظيرك في المفاوضات التي ستجريها مستقبلاً، فسوف تفيد من لعبك ذلك الدور الفائزة 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 هيا 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 استطرد في قول ما يريد ازداد الطرف الآخر انزعاجاً وضيقاً.

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

كل ما يريد قوله بصورة نهائية، وحفظه عن ظهر قلب، ثم أجرى عليه تجربة تدريبية 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 متناغماً 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 بيسر، وسهولة، وسينساب منك انسياباً. لا شيء يمكن أن يحل محل المعرفة. إن الإعداد لأمنيتك، ورغبتك، ولنقطة إيقاف التفاوض إعداداً دقيقاً ومتقناً 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 الملقب، 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 أسمي 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 مقاربة 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 تصحح 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 الصعيد الواقع. إن أفضل حل للشركة هو أن تطبق مقاربة 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. أيّاً كان المنهج الذي تنتهجه شركتك، سواءً أكان منهج «الأمنية - الرغبة» - نقطة إيقاف

التفاوض، أم المقاربة التي تتبعها جامعة هارفارد، أم أسلوب كلية وارتون للأعمال الذي يعتمد على «التأطير» وإلقاء المرساة، فإنه يتمين 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 يُسْتَعَدَّمُ منهج «الأمنية-الرغبة-إيقاف» التفاوض، فإن اختبار المفاوضات الجيدة إنما يكون بتقويم أداء المفاوضين بالمقارنة بـ «الأمنية-الرغبة-نقطة إيقاف التفاوض» التي أدرجوها في كل مجموعة تحضيرية تسبق التفاوض. إنه لأمر عاديٌّ وشائع 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 يكرّم المفاوضون، ويمنحوا الجوائز من قِبَلِ شركتهم، وزملائهم في العمل، وأن ياملوا بالاحترام ذاته الذي كانوا سَيَعَامَلُونَ 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 موات، 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 تتجح 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 مباشرة

الاجتماعات التي تجري وجهاً لوجه غالباً ما تتمعد بعد أن يخوض المرء سباقاً عبر زحمة المرور، ويقضي أحياناً معظم وقت قيادته للسيارة وهو يتحدث عبر هاتفه النقال. حتى المفاوضات المترسون يصلون إلى قاعة الاجتماع وقد بدا على وجوههم التعب الناتج عن معاناتهم زحمة المرور الخائفة. وغالباً ما يعتذرون عن تأخرهم، ويسردون على مستمعيهم قصصاً عن صيانة الطرق، وعن الحوادث التي شاهدها على طول الطريق؛ وذلك على سبيل تسلية من يستمع إليهم، وامتاعهم، 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 وتمكرك على ما أنت بصدد: 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، فعليك أن تفعل الشيء عينه.

حالما تستيقظ من الاستفراق في التفكير الحالم، تذكر بسرعة أمنيتك، ورغبتك، والنقطة التي ينبغي لك إيقاف التفاوض عندها. ثم ركز انتباهك على أمنيتك. لا تعلق 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، وسوف تبلي بلاءً حسناً.



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

• الجزء الثاني

كيف ترشدك

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

في قاعة المفاوضات

٥٥

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل السادس

كيف تنتزع الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض الخوف منك لدى تقديم العرض الافتتاحي



من أين تبدأ؟ من يبدأ؟ متى تكون البداية؟

هذه الأسئلة التي تحيط بالعرض الافتتاحي؛ حالها عند المفاوض حال الكاتب الذي يشعر بانقطاع الإلهام، والممثل المسرحي الذي يرهب خشبة المسرح، والخطيب الموهو الذي ينعقد لسانه. إن الخوف من إفساد الأمور منذ البداية يثبط الهمة، ويضعف الحماسة قبل أن يصابح المفاوضون أعضاء الطرف الآخر. فهم يخافون أن يخسروا بعض المزايا: «خفض الأسعار، أو الانطلاق من «عتبة شديدة الانخفاض». في الحقيقة، إن الخشية من الوقوع فيما لا تحمد عقباه على صعيد تقديم العرض الافتتاحي هي التي تسبب كثيراً من الخوف الذي يكتنف المفاوضات. هذه المشاعر طبيعية فيما لو لم تتم برسم خطة تتضمن أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقاف التفاوض. وهي

السبب في جعل كثير من المفاوضين يتمسكون بواحدة من قواعد التفاوض وهي قليلة (لكنها مزيضة) . إحدى هذه القواعد تقول: إياك أن تقدم العرض الأول. القاعدة الحقيقية هي أنه لا يوجد قواعد على صعيد التفاوض. يوجد مبادئ فقط تهتدي بها، وتكيفها بطريقة تناسب أسلوبك. تعززك الثقة كي تؤمن بتلك المبادئ.

دعنا نلقي نظرة على الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض كي نرى إن كان بإمكانها أن تساعدك على الانطلاق. لنفترض أنك هيأت الأوضاع المناسبة لأمنيتك، ورغبتك، والنقطة التي ينبغي لك إيقاف التفاوض عندها. يجب أن تكون جاهزاً للشروع بالتفاوض. لكنك لست متأكداً من عرضك الافتتاحي. انظر إلى الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض. فهي تمثل الأوضاع الثلاثة المتوافرة لك فيما يتعلق بمسألة خاصة من مسائل التفاوض. خذ قلم رصاص، وضع علامة قرب النقطة التي تريد أن تقدم عرضك الأول انطلاقاً منها.

لا تخجل. ضع علامة عند النقطة التي تريد أن تقدم عرضك الأول انطلاقاً منها.

أمنية

رغبة

نقطة إيقاف التفاوض

أنت على حق تماماً. يجب أن يكون عرضك الأول مطابقاً لأمنيتك، أو أعلى منها قليلاً. إن بدأت عند مستوى منخفض عن مستوى أمنيتك، فقد تنازلت عن شيء، من حلمك قبل أن تبدأ. انظر إلى آمالك، إنها هناك. لقد تحطمت على صخور الجبن والخوف قبل أن تتضح معالمها.

الأمنية التي تشكلت وتطورت تبعاً للعملية الموضحة في الفصل الثاني تستحق معاملة أفضل من الأمان والسلام والتنازل بصمت وسرعة. فلو عملت عقلك في عملية «عصف ذهني»، تنقيباً عن كل الاحتمالات التي يمكن أن تخدم ما هو مُدرج في قائمة أمنيتك، ثم اختصرت القائمة لجعلها تقتصر على عدد محدود من الأهداف التي يمكن تدبير أمرها، لوجب أن تحظى جهودك بالتقدير والتكريم. إن قائمة أمنيتك تقتصر على ما هو محدد، وما هو متمحور حولك من الأمناني. على ما هو قابل للتمدد دون أن ينقطع، وعلى ما هو مُرَمَّزٌ زمنياً. تلك القائمة يجب أن تكون قد حظيت بموافقة جماعية، كما ينبغي أن يكون ما ورد فيها ممكن الإنجاز. لقد ابتكرت، بعناية، فكرتك عن القيمة الحقيقية للبند المطروح على بساط التفاوض. وأن الأوان كي تعلنها على الملأ. عندما تخبر كل فرد من أعضاء الفريق الجالسين في الطرف المقابل من الطاولة عن فكرتك المتعلقة بالقيمة، فثمة فرصة ضئيلة لرؤية مشتركة ومتقاربة، من قبيل كلا الفريقين، للقيمة. هذا الأمر لا يحدث إلا نادراً. لكنك تكون قد أعلنت عن أمنيتك على الأقل. ثم يصبح المجال مفتوحاً أمام الفريق الآخر للإعلان عن رؤيته للقيمة، «عن أمنيته هو». كلاكما قد أعلن تعريفه للحقل التفاوضي. عليك أن تدرك هذه حقيقة: أمنيتك هي أفضل ما يمكنك أن تحصل عليه. وأي مفاوضات لن تمنحك. أبداً، نتائج أفضل مما تتمناه. هذا غير ممكن على الإطلاق.

تقول «آه، وأنت تدفع، إلى الورا، رأسك المثل بحكمة تقوّه بها أحد الحاضرين في قاعة المفاوضات: «خير لك أن تتراجع قليلاً منذ البداية قبل أن يوقف أحدهم التفاوض في مستهل الجلسة». جوابي يتوافق مع تعليل كثير من أمور الحياة: ليس المهم ما تعمل، بل كيف تعمل. كلما كنت أكثر صلابة على صعيد أمنيتك، ازدادت، بالنسبة لك، أهمية طرحك العرض الأول. إن المسافة الفاصلة بين أمنيتك، ونقطة إيقافك التفاوض تعلي عليك طريقة «تأطيرك» لذلك العرض الأول.

تأطير العرض

عندما تفكر في تأطير عرض ما، تأمل الإطار الذي يحيط بأي صورة في معرض للصور. إن كلفة الإطار تساوي كلفة الصورة. فإذا كانت ملصقاً دعائياً، يصبح الإطار أغلى ثمناً. لكننا ندرك جميعاً أن وضع إطار مناسب حول ملصق، أو مطبوعة يجعلها تبدو أكثر خصوصية، وأعلى قيمة. النظر إلى الأطر المتنوعة، واختيار المناسب منها عملية تتطلب وقتاً. ثم إن تعليق المطبوعة على الجدار بالوضعية الملائمة، وفي المكان المناسب يعني الانطباع بأهميتها. المسألة مسألة قيمة. إذا استهلكت تلك المدة الطويلة كي تختار إطاراً للملصق، فحريّ بك أن تصرف وقتاً مماثلاً، على الأقل، في اختيار إطار لمرضك الافتتاحي.

خلافاً لبعض أجزاء المفاوضات الفعلية الأخرى. يتوافر لك، دوماً، بعض الوقت للتفكير في عرضك الافتتاحي. لذلك، فكر في العرض، وفي طريقة تأطيرك له. فكر في كيفية سرد قصتك المتعلقة بالعرض

الافتتاحي. ما الأمر الأكثر جاذبية في عرضك تبعاً لاهتمامات الطرف الآخر؟ ابتكر عرضاً ذا دلالات مجازية إن كنت قادراً على ذلك. دعهُ يَنْصُوعَ عِطْرًا لِيَلْقَى قَبُولًا حَسَنًا. أطلق موسيقاه كي تُحَلِّقَ عاليًا. لَوْنِ لَوْحَةَ قَتِيَّة. اجعل الجو مناسباً، والمزاج ملائماً.

يبدو أننا بالقنا قليلاً، لكن هذه هي مهمتك على صعيد المفاوضات. سَمِّ الأَمْرَ ما تشاء، فعملك يقتضي منك أن تجعل عرضك أجمل فتاة تتزوه على الشاطئ. زخرفه كما تشاء ليبدو أكثر جمالاً وجاذبية - لكن من غير أن تشوه الحقيقة. بعد ذلك، لن يجعل عرضك أحداً يجفل استعداداً لإيقاف التفاوض بل قد يجذب حتى بعض المهوسين بالتذمر والشكوى.

عندما كان لي إياكوكا رئيساً لكريزير، كانت الشركة تمر بأزمة كبيرة، وتعماني صعوباتٍ جمّة، وشعرت أن السبيل الوحيد هو أن يتقدّما «العم سام». تسربت أخبار خطة إياكوكا، فكانت ردة الفعل سريعة، وشديدة. هل يكمن الحل في الإحسان إلى أكبر الشركات العالمية؟ هذه ليست فكرةً موفقةً. لم يطلب إياكوكا من الكونجرس أن يخرج الشركة من مأزقها، بل طلب منه أن يجيز تشريعاً يحافظ بموجبه على الوظائف، فأجازوه. من يستطيع أن يخالف رأياً سديداً مؤيداً لقضية جديرة بالاحترام، والدعم كهذه.

هذا هو التأطير.

التأطير هو كلمتي التي أطلقها على الطريقة التي تسوق فيها حججك للتدليل على صحة وجهة نظرك. إن إطاراً رائئاً يحيط بصورة، أو بملصق كنهلٍ بجملة يبدو رائئاً. الإطار الخاطئ ينتقص كثيراً من جاذبية العرض. لنهدأ باستعراض أبسط مثال: ذاك الذي لا يتطلب تحفيز الخيال. لنقل

إن أمنيتك تتبوأ مكانة أعلى من الموقع الذي تشغله رغبتك؛ هذا يعني أن هدفك أعلى من النقطة التي يغلب احتمال وصول المفاوضات إليها في النهاية اعتماداً على كل قوى السوق القائمة وقت إجراء المفاوضات. أنت تعلم - من الفصل الثاني من هذا الكتاب - أنك ستعرض أمنيتك على بساط البحث عبر طاولة التفاوض مع أن احتمال تحقيقها ضئيل. والآن تكون قد تنازلت عن حلمك حتى قبل أن تمنحه فرصة. وهكذا تصبح المسألة متعلقة بكيفية تأطيرك أمنيتك. أنت، بالتأكيد، لن تطرح أمنيتك على صورة عرض يوحي أنك إما أن تحصل على كل شيء أو تترك كل شيء. لقد قدمت أمنيتك على أنها ممكنة الإنجاز في عالم مثالي، لكنك تدرك أن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه عبر هذه المفاوضات. تقول إنك تفصح عن أمنيتك لأنك تعتقد أن العملية تستحق ذلك النوع من الصراحة والوضوح. إذا كانت المسافة بين أمنيتك، ورغبتك قصيرة جداً (وربما كذلك هي الحال بين رغبتك، ونقطة إيقافك للتفاوض)، أعلن ذلك بصورة واضحة: «إليك عرضنا الافتتاحي، وأنا أسف لأن المجال متاح لي للتفاوض بشأن السعر ضيق، ومحدود جداً».

حالما تفرغ من إعداد فكرة التأطير، وتأكد أن استخدامها بات سهلاً، بإمكانك الانتقال بالموضوع إلى المستوى الآتي حيث تستخدم لغة مجازية. ألقت آن ميلر كتاباً كاملاً عن كيفية ابتكار استعارات مجازية لإضفاء نوع من الجاذبية على الأفكار. عنوان الكتاب: «البيع بوساطة استخدام لغة مجازية». رئيس المحكمة العليا جون روبرتس أذهل إحدى لجان مجلس الشيوخ المعادية له بتحويله تفسيرات قانونية جافة إلى استعارات مجازية استخدمت لعبة البيسبول. في موضوع حساس يتعلق بقضية دقيقة ذات

صلة بالفمالية القضائية، شبه نفسه بحكم المباراة. كثير من المراقبين يمتدنون أن الاستمارات المجازية التي استخدمها روبرتس مارست تأثيراً قوياً في حشد إجماع أعضاء مجلس الشيوخ على المصادقة على اختياره. قد تتم التضحية ببعض الدقة، لكن الحجة تصبح مستساغة عقلياً بصورة أكبر، وأكثر قدرةً على الإقناع. يستمر روبرتس باستخدام الاستمارات المجازية في قراراته المكتوبة. في تبريره لدخول رجال الشرطة إلى منزل دون حصوله على إذن مسبق، إن لاحظ نشوب عراق خطير فيه، كتب روبرتس يقول: «الشرطي ليس كحكم الملاكمة الذي لا يوقف اللعب إلا إذا أصبحت المباراة من طرف واحد».

تفحص الطريقة التي تعرض فيها المقترحات السياسية لترى كيف أن الفكرة السيئة يمكن أن تُزَيَّن، وتُهَنْدَم، وتقدم بأسلوب محبب. استمد من أولئك الذين يجيدون طرح الفكرة حتى إن كنت مختلفاً معهم سياسياً.

فنانة مدهشة ترسم إعلانات تجارية برعت في كيفية التأطير. كان بين أفضل زبائنها شركة ذائعة الصيت، كانت قد استخدمت تصميمها لصنع خمس من دماها الكثيرة التي أنتجتها على مر السنين.

اتصل بها ذات يوم أحد مديري الشركة التنفيذيين، وقال إنهم لاحظوا أنها لم تخولهم حقوق الطبع والنسخ بالنسبة للتصاميم التي صنعتها لهم وإنهم سوف يرسلون لها «قصاصة ورق صغيرة»، كي توقع عليها، بالمقابل سيدفعون (بكل سرور) 35.000 دولار أمريكي لقاء أتمابها.

إنه المبلغ نفسه الذي دفعوه لها كي ترسم لهم اللوحات الأصلية. وهو مبلغ كفضيل بأن يجلب انتباه أي شخص. كما كان كفضيلاً بأن يرسلها، حالاً.

إلى زميلي ألن هاريس. لم توافق على التنازل عن حقوق الطبع أبداً. وأدركت أنه -إن هي فعلت- لن تتمكن من استخدام هذه التصاميم لتلبية طلبات زبائن آخرين، لكنها اعتزت بعملها، وتباهت به. أكسبتها التجربة خبرة جعلتها تتمسك بحقوق الطبع لكل تصاميمها، ولا تتنازل عنها إلا إذا تناضت قيمتها كاملة.

كانت نقطة إيقافها التفاوض واضحة: تمسكهم بدفع 35.000 دولار. لا تجفليهم. لم يستطع أحد منا أن يعرف، على وجه الدقة، ما الذي دعا الشركة إلى هذا الاتصال المفاجئ، لكن تصورنا -افتراضاً- أن يكون الرقم الذي يلي «الرغبة» بين 50.000 - 100.000 دولار. لكن ماذا بشأن «الأمنية»؟ لقد خضعت لشيء من المداورة، والأخذ والرد، بيد أنها قالت أخيراً: «أريد مليون دولار لقاء تنازلي عن حقوق الطبع». لدى عرض «الأمنية» على أنها مجرد أمنية، وليست طلباً نهائياً لا مساومة عليه، لم يجعل ألن هاريس الشركة تجفل. لقد حددت الأمنية بوضوح، وثبات، وشرح لهم عادة الرسامة التي درجت عليها في احتفاظها بحقوق الطبع على أنها مسألة اعتزاز حريفي ومهني. كان يؤطر القضية بعناية. أخيراً دفعت الشركة 750.000 دولار لقاء الحقوق التي كانت تطلبها.

الأمنية غير المُصرح بها أمنية ممنوعة. لكن التأطير مهم. في معظم الحالات، يتردد الناس في التعبير عن أمانيتهم مخافة إغراض الطرف الآخر. من المهم أن تصرح، دوماً، عن أمانيتك. إن كيفية تأطيرك لأمانيتك مسألة حاسمة وبالغة الأهمية.

هل هذه هي قاعدتنا الأولى في التفاوض؟ هل يجب علينا، دوماً، طرح أمنيتنا على طاولة المفاوضات فوراً؟ تعتمد خطوتك الأولى، دوماً، على الظروف. إن كان ثمة بون شاسع بين أمنيتك، ورغبتك، فيجب عليك أن تتأكد من أنك تستطيع أن تصصح عن أمنيتك وجهاً لوجه، وأن يكون لديك الزمن الكافي لتأطيرها. إن كنت لا تستطيع أن تفعل ذلك، لا تصصح عن أمنيتك أبداً. إن كانت الظروف لا تسمح لك بالتعبير عن «أمنيتك» لوجود بون شاسع بينها وبين «رغبتك»، من الممكن أن تفكر في تقديم عرض يكون أقرب ما يكون إلى الواقع. على سبيل المثال، إذا كنت عازماً على شراء منزل، يمكن أن تقدم عرض شراء مكتوباً عبر وسيطك العقاري إلى وسيط البائع العقاري. في هذه الحالة، يمر عرضك عبر أيدي شخصين مشغولين قبل أن يصل إلى الشخص الوحيد الذي أنت في حاجة لإقناعه: بائع البيت. وأي شرح شفهي تقدمه سوف يصل مشوهاً، أو محرفاً، أو ربما يجري إسقاطه كلياً في عملية تمرير عرضك إلى البائع عبر وسيطين اثنين. لهذا السبب يجب أن يكون عرضك الافتتاحي قريباً جداً من «رغبتك» عندما تكون في حالة تفاوض بنية شراء منزل. ليس ثمة فرصة لشرح عرضك للبائع بصورة مناسبة. ولن يكون من الضروري تأطيره.

المرض لا يتضمن شرحاً عن مدى حبك للمقار ولا تأكيدات على خطلك للحفاظ على رونق البيت، وأجوائه الخاصة. سيظل عرضك غير موطن، وغير جذاب. يجب أن تكون حذراً فيما يتعلق بالمجال الذي تعرض فيه أمنيتك إن لم تكن قادراً على تأطيرها على نحو ملائم.

من يقدم العرض الأول

حالمًا تعرف، على وجه الدقة، السعر الذي تعرضه، أو ذاك الذي تطلبه، وتكون لديك فكرة عن كيفية تأطيره، حول اهتمامك إلى قضية من يقدم العرض الأول. كثير من الناس يمتقدون أن عليك أن تدع نظيرك من الطرف الآخر يقدم العرض الأول دوماً. فهم يمتقدون أن هذه واحدة من القواعد الأساسية على صعيد التفاوض.

إن ترك نظيرك من الطرف الآخر يقدم العرض الأول ليس قاعدة، بقدر ما هو تبرير لتقصير. فهو يحول الخوف من إعداد العرض الأول إلى شيء يوحي بأنه مقبول بصورة أكبر بكثير. هذه القاعدة فسحت المجال لكثير من المفاوضين كي يتجنبوا التفكير في العرض الأول. فهم يشعرون بأنه يجب عليهم ألا يفسروا «أمنيته»، أو كيفية عرضهم لها. كيف سيبدو العالم إن أصر كل شخص على ترك الشخص الآخر يقدم العرض الأول؟ في الحقيقة، إن أفضل المفاوضين يركزون على منافع اتباع منهجية محددة في العمل عوضاً عن ترك مخاوفهم وقواعدهم تملّي أسلوب التفاوض.

القاعدة - إن وجدت - أن الأمر يعتمد على السياق والظروف. إن كنت لا تعرف ماذا أنت فاعل، وإن لم تكن قد أنجزت عمالك التحضيرية، إياك أن تقدم العرض الأول. على أي حال، إن كنت لا تعرف ماذا تفعل، فاعلم أنه يوجد بعض الفوائد المحددة على صعيد ضبط إيقاع التفاوض عبر طرح أول رقم.

عندما تقدم العرض الأول، فإن أعضاء الفريق الآخر سيبدلون مواقفهم حالمًا يستمعون إلى عرضك. سوف يقولون في أنفسهم: «ها

إلهي إن كنا راغبين في هذه الصفقة فعلياً أن نصرف عليها أكثر مما كان مخططاً لها. تثبت الدراسات المتعلقة بعلم النفس أنه عندما يطرح الفريق الآخر رقماً أعلى من الرقم المتوقع، أو أدنى منه، فإن الميل البشري ينزع إلى تحريك الموقف الافتتاحي وجعله أقرب إلى موقف الطرف الآخر دون ذكر الأمنية المحددة مسبقاً.

في كلية وارتنون للعلوم الاقتصادية يسمى هذا «إرساء المفاوضات». يوجد أحياناً فوائد واضحة وحقيقية متأتية من طرح العرض الأول. في مجال عملي، خير مثال عن الحاجة إلى تقديم العرض الأول هو الحالة التي يكون فيها المنتج أو البائع راغباً في جعل الخيار مفتوحاً لشراء مشروع ما. من الواضح أنه لا يوجد عرض أرخص ثمناً، وعليه تريد أن تسبق الشخص الآخر إلى الشراء.

أنت ترغب في «إرساء» المفاوضات عبر ذكر الخيار المفتوح أولاً. من المؤكد حتماً أن الفريق الآخر لن يبدأ النقاش أبداً عبر عرض «خيار مفتوح».

إن بناء «أمنيتك» على أساس صلب هو المفتاح الذي يمكنك من طرح عرضك الأول دونما خوف. عندما تكون أمنيتك في وضع متماسك، ستكون قادراً على تحديد الطرف المناسب تماماً لتقديم عرضك الأول. معظم القصص التي أقرأها وأسمعها في معرض شرح الحكمة التي تقول: «تأكد، يوماً أن الشخص الآخر هو الذي يقدم العرض أولاً، هي أفضل تفسير ممكن للافتقار إلى خطة قوية تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض». غالباً ما تنتهي معظم القصص بعبارة «أما تصرفنا بحكمة وذكاء حين امتنعنا عن ذكر سعرنا المنخفض الذي ينم

عن غياب قبل أن نطلع على السعر الذين هم على استعداد لدفعه. إن ردة فعلي الصامته على هذا الكلام هي: «كيف حسبتم أن سعركم المنخفض الذي ينتم عن غياب هو العرض الافتتاحي الصحيح؟ ما الذي حملكم على الاعتقاد أنكم على استعداد لتقديم عرضكم الافتتاحي؟ لقد كان عرضاً لسعر منخفض ينتم عن غياب، وكان حرياً بكم أن تدركوا ذلك. إذ لم تؤدوا واجبكم في الإعداد والتحضير».



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

كُن حذراً من القواعد
فالقواعد لن تكون بديلاً عن
خطة مدروسة جيداً تتضمن
الأمنية-والرغبة- ونقطة إيقاف التفاوض

إذا قام الفريق الآخر بطرح العرض الافتتاحي، لا تُعدّل «أمنيتك». تأكد من أنك ستقصح عنها حتى إن أوضح الفريق الآخر بجلاء أنك لن تحصل على الصفقة أبداً. بتصريحك عن «أمنيتك» تكون قد حددت مجال الأمكنة التي يمكن أن تنتهي إليها المفاوضات. ووضعت إطاراً لحقل اللعب. اجعل ذلك الحقل واسعاً ما استطعت إلى ذلك سبيلاً ضمن الحدود المعقولة الممكنة.

في معظم الأحوال، يذكر صاحب العرض الثاني ما هو دون «أمنيته» بالرغم من أنه لن يفعل ذلك أبداً بعد تقديم العرض الأول. إن ذلك يُعدُّ خطأ كبيراً.

تبين عدة دراسات جامعية أن مثل هذه التنازلات غير الضرورية، التي لا يتم التعويض عنها، تتكرر لدرجة يقتضي معها إطلاق جرس الإنذار. هذا التقهقر الصامت يمكن أن يكلف ثمناً باهظاً؛ لأنه يعني التخلي عن منطقة لم يكن الفريق الآخر يعلم أنها موجودة أصلاً.

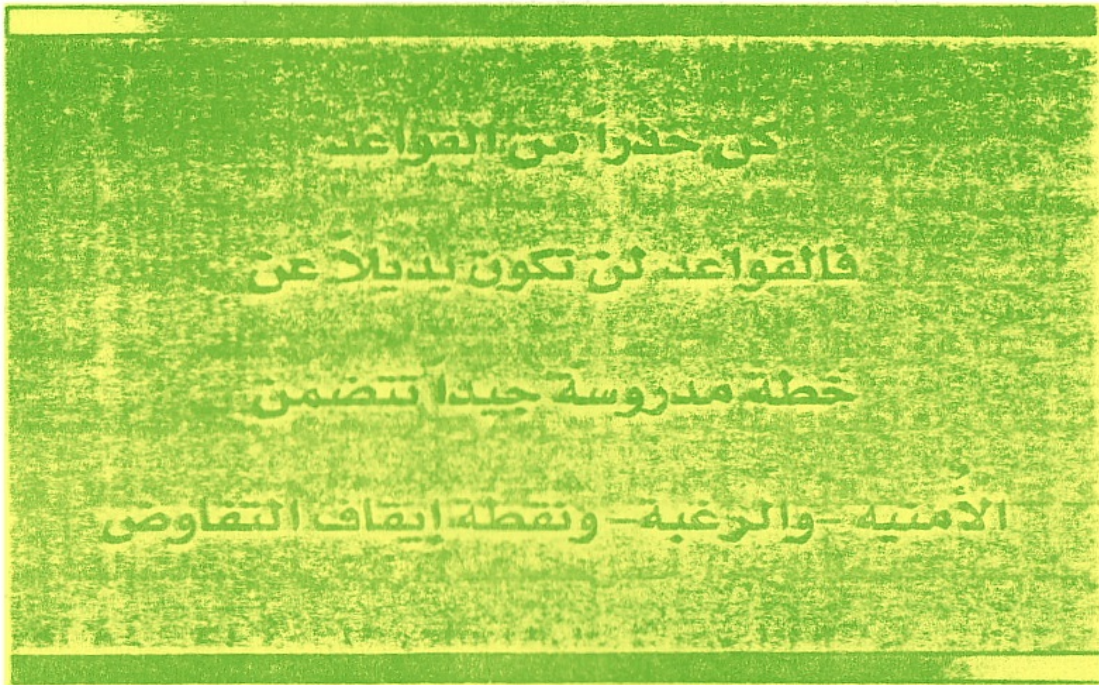
متى تقدم العرض الأول

دعنا نفترض أنك واثق من «أمنيتك»، وريغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، وأنت تعلم أنه ينبغي لك تقديم العرض الأول. لقد اخترت المكان وأنت جالس الآن في الجهة المقابلة لتظيرك من الفريق الآخر. أنت مستعد لتقديم عرض. يجب ألا يكون ذلك أول شيء تفعله في مستهل جولة المفاوضات. عليك، دوماً، أن تأخذ وقتاً لتوفير جو من

الانسجام، والألفة، والملاقة الودية، وللقيام ببعض التحضيرات الإضافية لسبر غور الفريق الآخر، واستكشافه بغية استيضاح مصالحه، واحتياجاته، ورغبته.

يعتمد الأمر، أحياناً، على تحديد وقت معين من اليوم. بينما كنت منكباً على كتابة هذا الفصل من الكتاب، كنت في منتصف طريق التفاوض بشأن تغطية تأمينية لصيلم كان على وشك أن يعرض. تسارعت وتيرة المناقشات لأن الوقت كان يمر سريعاً وكان الموزع يهدد بإلغاء العرض. جرت الجولة الأخيرة من المحادثات بيني وبين موظف الضمان في شركة التأمين بعد ظهر يوم الجمعة. كانت عبر الهاتف؛ وهو آخر اتصال هاتفي لكلينا ذلك اليوم. كما نتحدث وكلانا في حالة من الراحة والاسترخاء. تكلمنا عن عطلة نهاية الأسبوع، وعن أخواتنا، وعن الطريقة التي كنا نضبط فيها الأمور وتنظيمها مع كثير من أولئك الذين أجلوا هذه القضية على امتداد زمن طويل جداً. ساعد كل منا الآخر على الشعور بالألفة في جو المفاوضات، وعلى تقبل ما ستمخض عنه. أنجزنا الصفقة، بعد ظهر ذلك اليوم، قبل أن تنهي مكالمتنا الهاتفية، وتوصلنا إلى حل جعلنا نحن وزبائننا في غاية السعادة.

إن طول الوقت الذي ينبغي صرفه على المسائل التمهيدية يعتمد على شخصيات المشاركين في المفاوضات، وعلى ثقافتهم. في اليابان، يسبق تقديم العرض الأول اجتماعات ولقاءات كثيرة على موائد العشاء. في الحقيقة، ثمة اجتماعات وحفلات عشاء قبل أن يتأكد اليابانيون من رغبتهم في تقديم عرض للعمل معك. هذه المدة التمهيدية، والآراء التي



يتم تكوينها توازي في أهميتها أهمية الصفقة ذاتها. هذا الأمر ينسحب على الصين بصورة أكبر، حيث إن العقد أكثر بقليل من اتفاق على التعامل التجاري مستقبلاً، وعلى إيجاد حلول للمشكلات عندما تطرأ، والمضي قدماً في توفير جو من الثقة التامة. بسبب هذه الأوضاع، فإن الضرورة ملحة لأن يشعر كل طرف بأنه مرتاح مع الأطراف الأخرى قبل أن يشرع بالتفاوض.

الناس الذين ترعرعوا في كنف ثقافة أمم الشرق الأوسط غالباً ما يستخدمون المدة الزمنية التمهيدية في تقديم عروض وردود على العروض، ليس الهدف منها أن تحظى بالقبول. بل هي مصممة للتعرف عليك وعلى ردة فعلك حيال المواقف المختلفة. المواجهة الأولية تساعدهم على تقرير ما إذا كانوا سيدعونك للانضمام إلى أسرة أعمالهم. فالعمل التجاري في هذه البقعة من العالم هو نشاط عائلي أكثر مما هو الحال عليه في العالم الغربي عموماً، وفي الولايات المتحدة بصورة خاصة.

مرة أخرى، نكرر الجواب عن سؤال متى يتم تقديم العرض الأول: يعتمد الأمر على أشياء كثيرة؛ على كثير من العناصر الثقافية، وقد ذكرت بعضها آنفاً؛ على مدى معرفتك الجيدة بالشخص، وعلى عدد المحادثات التمهيدية التي أجريتها معه، على المعرفة التي حققتها عن احتياجات الطرف الآخر، عن الأشياء التي يريدونها. الأمر يعتمد على شخصيتك أنت.

ثمة موارد كثيرة يمكنك استخدامها إن لم تكن تثق بشجاعتك في موضوع تحديد سرعة تحركك. بغض النظر عن ماهية الثقافة، أو البلد

الذي تزوره، ثمة كتب يجب أن تقرأ. يوجد، أيضاً، عدد من الاختبارات الشخصية يمكنك أن تخضع لها لتقيس رغبتك في دفع الأمور قدماً للأمام عبر عقد مقارنة بينك وبين الآخرين بصورة عامة على هذا الصعيد. هنالك موردان جديران بالذكر، ويستخدمان على نطاق واسع: اختبار مؤشر نموذج ميرز - بريفز؛ والاختبارات التي تقيس مواهبك الفطرية، ومقدراتك الطبيعية، وهي اختبارات شديدة الفاعلية، من تصميم كاثي كولب. سوف تعرف هل أنت من النموذج الذي يستعجل الأمور، ويقتصر إلى الحساسية التي تشعره باحتياجات الآخرين، أو من النموذج المتهمل الذي يحب ألا يستعجل اتخاذ القرار. معظم الناس لا تقاؤون نتيجة الاختبار. الاختبارات تساعدك على عقد مقارنة بين قضاياك على صعيد التوقيت، وقضايا الآخرين الذين يحتمل أن تقابلهم. ولكي تفهم أنه لا يوجد أي فريق على خطأ. هنالك، ببساطة، طرق مختلفة للوجود في العالم.

بعض الناس خلقوا وهم في عجلة من أمرهم، يركزون تفكيرهم على الإيقاع السريع في أعمالهم. بعضهم الآخر يحبون أن يمشوا الهويناء، ويرغبون في قضاء كثير من الوقت في إعداد المرحلة التمهيدية المسخرة للتعرف إليك. في قلب كل ثقافة، يوجد طيف واسع ومتنوع من النماذج الشخصية للبشر. لا تكون آراء نمطية مقولبة عن الناس تبعاً لخلفيتهم الثقافية والحضارية في هذا العالم الحديث متعدد الثقافات.

مكانك أم مكاني؟

ثمة «قاعدة» تفاوضية شائعة أخرى تقول: يجب عليك أن تفاوض، دوماً، على أرضك، وفي ملعبك. بمجرد أن تجهز خطتك الراسخة القوية

المتعلقة بـ «أمنيتك - ورغبتك - ونقطة إيقافك التفاوض»، فلن يكون هناك اختلاف كبير فيما يتصل بالمكان الذي تتفاوض فيه. من المؤكد أن مكانك الخاص يشعرك بالراحة أكثر؛ إذ إنك أكثر تحكماً في أماكن الجلوس، وفي الأجواء الأخرى المحيطة بالمكان. إن كان لديك كرسي متمرکز في صدر القاعة، تستطيع احتلاله قبل أن يصل أعضاء الفريق الآخر. ثمة فوائد كثيرة يؤمنها لك التفاوض في المكان الخاص بك.

على أي حال، إن عقد الاجتماعات في مكاتب نظيرك يؤمن لك فوائد أخرى. سيتلاشى عدد من الأعذار التي يقدمها الفريق الآخر طلباً لتأجيل الاجتماع مثل عدم توافر بعض الحثيات أو الأرقام، أو الحاجة إلى إجراء محادثات سريعة مع أحد المسؤولين. تكون تلك المبررات ذات وزن أقل جداً عندما تكون في مكتب الطرف الآخر، حيث تكون الملفات في متناول أيدي أفرادهم، ويكون المسؤول قريباً جداً من القاعة. وإن اضطر إلى التشاور مع شخص آخر، أو الحصول على بعض الموافقات، فسوف تكون الأمور أكثر يسراً وسهولة. إن الحصول على كل متطلبات الاجتماع المادية سوف يكون أسهل منالاً بالنسبة للشخص الآخر. سيجعله هذا أكثر شعوراً بالراحة، والاسترخاء مما يزيد من احتمال أن يصبح أكثر انفتاحاً معك.

عندما تكون في مكتب شخص آخر، تستطيع أن ترى الأشياء المهمة في حياته عبر التفاصيل التي تراها في مكتبه كالصور العائلية. بإمكانك أن تكون فكرة عن الذوق الفني له، وأن تتعلم أشياء كثيرة من صور الرحلات. إن نظرة سريعة فاحصة للمكتب توفر لك من المعلومات أكثر مما تؤمنه ساعة كاملة من المباحثات. تستطيع، عادةً، أن تعرف شيئاً

عن موقع الشخص في المؤسسة التي يعمل بها وعن مكانته فيها. انتبه لبعده عن مكتب المدير، أو قربه منه، ولاحظ حجم مكتبه بالمقارنة بالمكاتب الأخرى.

عليك، أيضاً، أن تأخذ في الحسبان نقطة إيقاف التفاوض دوماً. فمن السهل عليك إيقاف التفاوض عندما تكون في مكتب شخص آخر. لكن من غير اللائق أن تطرد شخصاً من مكتبك إن كنت ترغب في قطع المحادثات معه، وهو لا يريد أن يفادر.

كما هي الحال مع أسئلة أخرى عن التفاوض، الإجابة عن السؤال: أين تفاوض؟ هو: الأمر يعتمد على عوامل أخرى. «لا تخجل من الذهاب إلى مكتب الشخص الآخر. فهذا الأمر ينمُّ عن ثقة بالنفس، ولربما تتعلم شيئاً مفيداً هناك».



الفضل السابع

كيف تساعدك

الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض

على عقد صفقة دون خوف



أجمل ما في منهج «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض» أنك بت تعرف من أين تبدأ (أمنيتك)، وما هو الحد الأدنى المقبول عندك (رغبتك)، وما هو الحد الذي لا يفي بالفرض (إيقافك التفاوض). بينما تتحرك المفاوضات من نقطة أمنيتك نحو نقطة إيقاف التفاوض يضيق حيز التنازلات، ويصبح تقديمها أمراً عسيراً، وشاقاً، ومرافقاً مع قضم الأظافر، واصطكاك الأسنان. هذا يتولد، آلياً، في معظم الحالات عندما تكون قد رتبت خطتك مسبقاً، خطتك المتعلقة بـ«الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض».

فكر في مواقع أمنيتك - ورغبتك - ونقطة إيقافك التفاوض على أنها إشارات مرور داخلية مجهزة بأسلاك، ومتصلة بدماغك، وجاهزة للاستخدام في أي مفاوضات خاصة. نقطة إيقاف التفاوض تمثل الضوء الأحمر في عقلك. وأنت تقترب من الضوء الأحمر يبدأ الضوء الأصفر بالوميض بصورة متقطعة. يجب عليك ألا تفكر في الأمر مطلقاً. عندما تجهز الضوء الأحمر يجهز الضوء الأصفر معه تلقائياً. هذه هي الطريقة

التي تعمل تبعاً لها عقولنا. أمنيتك هي الضوء الأخضر الثابت والراسخ الذي يخبرك بأنك حر في التحرك نحو الأمام دون أخذ كثير من الحيطة والحذر. لديك مجال واسع للمناورة.

هذه الظاهرة معترف بصحتها على نطاق واسع. على أي حال، غالباً ما يفكر الناس في ظاهرة التقليل التدريجي للتنازلات على أنها مسألة وقت: كلما طال أمد التفاوض تحتم تقليص حجم التنازلات. بالرغم من أنه يبدو -ظاهرياً- أن هذه هي الحال معظم الوقت، فإن السبب الحقيقي الذي يجعل التنازلات أبطأ حركة، وأقل حجماً، وأكثر عسراً مع تقدم المفاوضات هو أن الأطراف المتفاوضة تتحرك مبتعدة عن مواقع أمنياتها، ومقتربة نحو مواقع إيقافها التفاوض.

فكر قليلاً، على الدوام، قبل أن تقدم أي تنازلات في أي مرحلة. بهذه الطريقة تكون قد منحت قيمة لأي تنازلات تقدمها. إذا طرح الطرف الآخر مسألة ما على طاولة التفاوض، وقلت، من فورك، «بالتأكيد» أو «طبعاً»، فإن الفريق الآخر سيصبح أكثر تشدداً. سوف يعتقدون أن بإمكانهم الحصول على ما هو أكثر. لهذا السبب إن تصرفت بسرعة رعناء فهذا يعني أنك قد ارتكبت أخطاء. أنت لا ترغب أبداً في أن تخلف مثل هذا الانطباع عند الطرف الآخر. فكل نقطة يكسبها يجب أن تكون ذات قيمة. أنت من يمنحها قيمتها. فأنت تضيف قيمة على ما تقدمه من تنازلات عبر إعطائها الوقت والتفكير اللازمين، وعبر التفكير ملياً في البدائل الممكنة قبل الانصياع لرغبة الطرف الآخر على صعيد نقطة محددة. إن تمهلك، وتوقفك المؤقت من أجل التفكير في روية قبل تقديم التنازل يضيفان قيمة حقيقية.

فكر في

أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض
على أنها إشارات مرور داخلية

الأمنية

ضوء أخضر راسخ، تحركك أمر مستحب.
أمامك مجالات واسعة

الرغبة

وميض ضوء أصفر متقطع وتحذيري

تمهل

نقطة إيقاف التفاوض
ضوء أحمر يشير إلى التوقف
ضوء المكابح

إيدي غليسون من فيرنونيا (بولاية أريزون)، تعلم سيكولوجيا التنازلات بطريقة لن ينساها البتة. أراد أن يشتري جرّاراً لأرضه التي تبلغ مساحتها ستة فدادين. حضرت زوجته للتونذوة بحثية عن الأمانة، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، فلجأ إلى استخدام المنهج عندما أعلن عن نيته شراء الجرّار. أراد شراء جرار نيوهولند من صنع شركة فورد. اعتقد أن عليه أن يدفع نحو 16.000 دولار إن اشتراه من مكان قريب منه. تلكم كانت رغبته. وجعل نقطة إيقاف التفاوض عند 17.000 دولار، وجعل أمنيته عند مبلغ 14.000 دولار. تبادل مع زوجته المزاح والسخرية حول السعر المنخفض المثير الذي حدده كي يتواءم مع أمنيته بينما كان يهم بمفادرة المنزل.

في طريق عودته إلى المنزل تلك الليلة، توقف في ميترو نيوهولند، المتجر الكبير لبيع الجرارات. عرض عليه البائع جرّاراً لم يستعمل إلا ساعات قليلة فقط، وقد تم اختباره، وفحصه كلياً، والتأكد من جاهزيته. أخبره البائع أن المشتري سيحصل على ضمان شامل للجرار كما لو أنه لم يفادر أرض المعرض. قال له: إنه يستطيع أن يبيعه بمبلغ 14.000 دولار يتضمن خدمة التوصيل المجاني.

أدرك إيدي أن الصفقة جيدة جداً. عرض لشرائه مبلغ 13.500 دولار أمريكي. لم يكن الجرار جديداً تماماً، لكنه كان أقرب ما يكون إلى الجديد. وعليه فإنه يلبي أمنيته! قال له البائع إنه لا يوجد مجال للتفاوض لأنه كان مؤجّراً وأعيد إلى الشركة. غادر إيدي المعرض ليفكر في العرض، لكنه عاد في اليوم اللاحق مخافة أن يباع الجرّار إلى زبون آخر. قال إنه

سيشتري حصّادة بقيمة 1100 دولار أيضاً إن هم وافقوا على أن ينقصوا 200 دولار فقط من السعر. أخبره البائع، من جديد، أن سعر الحصادات محدّد، ولا تخفيض عليه.

أنجز إيدي الصفقة لكنه ظل يشعر بالاستياء حيالها بعد شهرين حين قصّ علي قصتها. اعترف بأنه كان سيدفع -بكل سرور- 1000 دولار إضافي لو حددوا -في البداية- مبلغاً يزيد 2000 دولار على المبلغ الذي طلبوه، ثم أنقصوا من السعر 1000 دولار.

أخبرني إيدي أنه استغرب ردة فعله حيال إخفاقهم في التفاوض معه لأنه أدرك كم كانت الصفقة التي حققها جيدة. فعلى الرغم من كل شيء، اشترى الجرار وفقاً للسعر الذي تمنّاه. مشاعره طبيعية. عندما يتوقع شخص ما إن يفاوض، يجب دوماً فسخ مجال لذلك في السعر الذي تطلبه. إيدي، ومعظم الناس الآخرين في العالم لا يحبون أن يشتروا على أساس سعر محدد غير قابل للتفاوض في الأوضاع التي يتوقعون أن يفاوضوا فيها.

يعمل إيدي مع صديقه القديم آرون لايت في مجال إدخال تحسينات على المنازل. فهما يبنيان مطابخ وحمامات جديدة، وملاحق تضاف إلى المنازل في منطقتهم. واعتادا على طلب سعر محدد لا يغيرانه، ولا ينقصان منه إلا إذا حذف جز، من العمل المطلوب إنجازه. أما الآن فهما يتعلمان كيف يضيفان زيادة سيطرة على السعر ثم يقطعانها كي يشعر الزبون بالارتياح، ويقدر أنه حصل على سعر جيد حقاً لعمل عالي الجودة سوف ينجزه له إيدي وآرون.

ويضيفان أيضاً قليلاً على السعر مقابل «الطوارئ» لأن «ثمة ما يطرأ دوماً من أعمال غير متوقعة». لا يطلب إيدي ثمناً إضافياً لمجرد: «أنتا لا نعلم عنها». فهو يعتقد أن معرفة الأشياء غير المتوقعة تدخل في صميم عملهما. وما بين الخدمات التي ينجزانها في الموعد المحدد بجودة عالية، وبين نشاطهما التفاوضي في البداية، تنمو أعمالهما وتزدهر بصورة وطيدة، وعلى نحو مطرد. لقد تعلمنا الدرس ذاته الذي شرحه بوب أهلر، وأتينا على ذكره في موضع سابق من هذا الكتاب: لا توجد طريقة أخرى تحقق فيها ربحاً أكثر من أن تفاوض لدى تحضير العقد الأصلي. بمجرد أن يبدأ العمل تشرع «الأمر غير المتوقعة» بجعل الأرباح تتآكل، ولا تضيف إليها.

تنازلات وتسويات

معظم المفاوضات تتخذ من عدة فئات مهمة من المساومات. عليك أن تدور منيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض لكل فئة. لنلق نظرة على داسة حالة عن مفاهمات تجرى لتحديد مرتب لنرى كيف يمكنك التوصل إلى أفضل الحلول برسم خطة تتضمن «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض». دعاني صديق عزيز إلى تناول طعام الغداء خارج المنزل ليمطرنى بوابل من الأسئلة حول مفاوضات سيجريها قريباً بغية تحديد مرتبه (هذا ما يفعله الأصدقاء الأعماء؛ يدعونك إلى مائدة الغداء كي يمتطروك بالأسئلة). أعطيت صديقي قائمة تتضمن عدة فئات وطلبت منه أن يملأ كلاً منها بأمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافه التفاوض. عندما

حدد الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، رسم الجدول المبين أدناه (الشكل 1-7). كان في غاية السعادة ومستعداً للانخراط في المفاوضات.

خطة صحية	خطة التقاعد	الاسم الوظيفي	موقف سيارات	نفقات	مرتب سنوي	
تغطية شاملة	ك 40	كبير نواب الرئيس	نعم	كل النفقات المعقولة	\$ 150.00	أمنية
تغطية شاملة	نقاسم أرباح	نائب رئيس	لا	\$ 500 شهرياً مع العلاج	\$ 100.000 - \$ 125.00	إرادة
تغطية محدودة	لا يوجد خطة تعويض	مدير خطة	لا	حتى \$ 250	\$ 90.000	نقطة إيقاف التفاوض

الشكل 1-7

حذرت قائلاً له: «لا، لا، لست جاهزاً تماماً. عليك أن ترتب الأعمدة. بحيث تجعلها خاضعة لنظام الأفضليات. هذا يسهل عليك جعل الأمور واضحة في ذهنك». بعد ذلك، أعاد ترتيب خياراته جاعلاً الفئة الأكثر أهمية إلى اليسار، والأقل أهمية إلى اليمين. تبين أن صديقي أب لطفل يعاني مرضاً مزمناً؛ لذلك، فإن الخطة الصحية، فيما يخصه، أمر في غاية الأهمية. في الحقيقة، إن تغطية تلك الحالة مهمة جداً، لذلك احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد مسألة المرتب. وأضاف كلمة «العائلة» بحيث يتذكر، عند مناقشة هذه النقطة مع صاحب العمل أن تعريفه لعبارة «تغطية شاملة» يجب أن يفهم منها أنها تشمل العائلة كلها (انظر الشكل 2-7).

موقف سيارة	المسمى الوظيفي	نفقات	خطة تقاعد	تأمين صحي	مرتب سنوي	
نعم	كبير نواب الرئيس	كل النفقات المعقولة	ك 401 مصاريف	تغطية عائلية شاملة	\$ 150.00	أمنية
لا	نائب رئيس	حتى \$ 500 شهرياً	ك 401 تقاسم أرباح	تغطية عائلية شاملة	\$ 100.000 - \$ 125.00	إدارة
لا	مدير	حتى \$ 250 شهرياً	لا يوجد خطة تمويض	تغطية محدودة لكل العائلة	\$ 90.000	نقطة إيقاف التفاوض

الشكل 2-7

شعر الآن بالسرور حقاً. شكرني جزيل الشكر، ثم طلب الحساب من المطعم الذي تناولنا فيه غداء ممتازاً. حذرته قائلاً: «ليس بهذه السرعة الفائقة». فأمامه خطوة أخرى. لقد وضح بالتفصيل أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض تبعاً للفئات التي أعطيتها له. قال: «نعم، وأنا أقدر، حقاً، كل المساعدة التي قدمتها لي». ابتسم ابتسامته العريضة تعبيراً عن ابتهاجه، وأردف قائلاً: «تقديراً لمساعدتك دفعت ثمن الغداء». حمدت الله في سري، وكان ما قلته له في شرح الخطوة الأخيرة: «انتظر قليلاً، ما يعدّ مهماً عندي قد لا يكون مهماً عندك والعكس صحيح». ثم أضفت موضعاً: «انظر إلى القائمة لترى إن كنت قد أغفلت أمراً فاتني الانتباه إليه..»

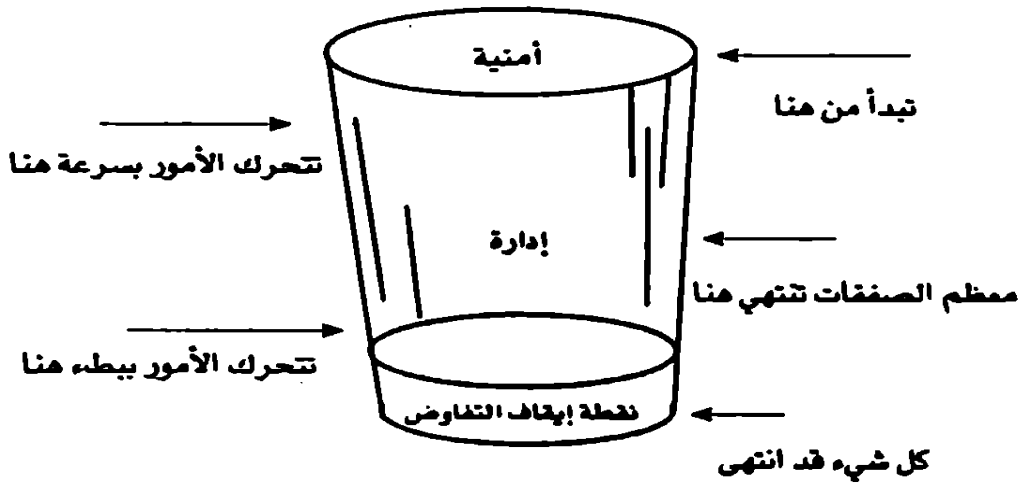
أدرك أنه يجب أن يكون معه من يساعده على العمل، ولا بأس في أن يكون مشتركاً بينه وبين شخص آخر، وبما أنه سيعرض مطالبه على صاحب العمل؛ فبإمكانه أن يطلب منه أن يوفر له مكتباً مستقلاً خاصاً به؛ إذ إن عمله يتطور، وصفقاته تتنامى، وهو لا يحب أن يناقش قضايا العمل بحضور موظفين آخرين ينصتون لما يقال. فكر أيضاً في أن الضجة المحيطة بالمكتب تجعله يبدو أقل أهمية مما يجب أن يبدو مكتبه عليه عندما يكون بصدد النقاش حول مسائل مهمة. لقد أضف كلتا الفئتين إلى قائمته.

كان جاهزاً للتفاوض. وقد تسلح بأمنيته ورغبته ونقطة إيقافه التفاوض فيما يخص كل الفئات التي تعنيه؛ وهذا ما فعله. أخبرني أنه لم يسبق له أن أجرى، في حياته، مقابلة أولى كتلك التي أجراها بخصوص هذا العمل. واعتقد أن مقاربتة جعلت الشركة أكثر رغبة في توظيفه، وأشد حرصاً على ذلك كونه تقدم للعمل بوصفه مديراً تنفيذياً مرموقاً وليس طالب عمل متلهفاً. وتوافقاً للحصول على عمل -أي عمل- وفي ظل أي شروط وظروف مهما كانت. انتشى بالنتائج التي تحققت، واستمتع بعمله. وشعر بالرضا، فقد أصبح لديه مساعد في العمل، ومكتب مستقل خاص به. الوقت الذي تصرفه في إعداد أمنيته، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض هو أثمان وقت تصرفه في أي مفاوضات تجريها.

تستطيع أن تشبه منهج «الأمنية -الرغبة- نقطة إيقاف التفاوض» بكأس مليئة بشراب منمش. عندما تقدم إليك كأس كبيرة مليئة بشرابك المفضل. فمن المحتمل أن تشرب. بدايةً، جرعة كبيرة، وتضع الكأس، ثم

تتناولها فترتشف منها رشقات صغيرة. عندما توشك الكأس أن تفرغ تميل إلى الشرب ببطء؛ وبجرعات أقل. هذا - بالدقة - ما يحدث على صعيد التفاوض: ابتداءً بالأمنية، ومروراً بالرغبة، وانتهاءً بنقطة إيقاف التفاوض. ودونما تفكير بسرعة الانتقال، أنت أكثر استعداداً لتقديم تنازلات كبيرة في البداية، ثم تميل إلى التباطؤ في التحرك نحو «الرغبة»، وعندما تقترب من نقطة إيقاف التفاوض تتضاءل التنازلات أكثر فأكثر. فأنت تغير مركزك ببطء أشد.

(الشكل 3-7).



توسيع الكعكة

يجب أن تمتنع عن فعل شيء واحد بكل ما أوتيت من قوة وجهد: ترك المفاوضات تصل إلى بعد واحد - وبصورة خاصة السعر. عندما يحدث ذلك، تصبح المفاوضات ضرباً من المساومة الخشنة. احتفظ بينود متعددة مفتوحة للنقاش والتفاوض مع اقتراب النهاية. تذكر «أمنيتك»

دوماً بحيث تستطيع أن تعرف ما هو التنازل الذي تستطيع أن تقدمه كي تبرم الصفقة.

زار كل منا ذات مرة سوقاً لبيع السيارات المستعملة. أول شيء يفعله البائع هو التأكد من أنك راغب في شراء السيارة التي تتحدث عنها. ثم يتحقق من سنة صنع السيارة، وطرازها، ولونها، والمسافة التي قطعتها، بعد ذلك يعمل على مسألة السعر. لهذا السبب يخاف كل الناس من التفاوض على شراء سيارة مستعملة. أنت تريد شراء سيارة معينة. كل النقاش يتمحور حول السعر، وأنت لا تعرف كم قيمتها، أو إن كان البائع سيطلب سعراً أكبر بكثير من قيمتها، أو يمكن إزالة بعض المخاوف عن طريق الاستعداد الجيد. عليك أن تعرف كثيراً من المعلومات عن سعر هذا النوع من السيارات، وتضع خطتك على هذا الأساس. كل هذا الاستعداد يجعلك تعرف - على وجه الدقة - الرقم الذي يملك على إيقاف التفاوض إن أصر البائع على جعله سعراً نهائياً. لكنك موجود هنا - في سوق السيارات المستعملة وقد وجدت السيارة المثالية، واكتشفت، فجأةً، أنه لا يمكنك العثور على سيارة أخرى تفي بالفرض.

لنفترض أن البائع تمسك بالسعر الذي طلبه، ولم يتزحزح عنه. في مسرح الحدث (أرض معرض السيارات). يتركك البائع. ويدخل إلى مكتب المدير مرتين. ثم يعود ليقول لك: «لا يوجد أي مجال لتخفيض السعر».

تقول في نفسك: لست راضياً بعد. لأنك متأكد أن السعر لا يزال مرتفعاً قليلاً؛ لكن ليس لدرجة تجعلك توقف التفاوض. وأنت متأكد في الوقت ذاته أن البائع لن يتزحزح عن السعر الذي طلبه. وترغب في إنهاء

الصفحة. التنازلات التي يمكنك أن تطلبها لا يحدها سوى خيالك. ربما يجب عليك أن تضغط زر التوقف، وتأخذ فرصة لتجميع أفكارك. يمكنك أن تستغل الوقت الذي يغادر فيه البائع الغرفة للتشاور مع المدير لتتوصل إلى أفكار عظيمة تتعلق بـ «توسيع الكمكة».

أورد فيما يلي بعض البنود التي يمكن العمل عليها؛ بعضها مفيد، وبعضها غير مفيد، وبعضها بعيد الصلة عن موضوعك، وبالموقف الذي أنت فيه. أدرجها في هذا السياق لأحملك على التمسك بفكرة «توسيع الكمكة». وهذه مجرد أفكار قليلة من طيف واسع من الأشياء والأمور التي يمكنك أن تطلبها:

- صيانة مجانية مدة عام كامل
- قطع غيار مجانية عند الحاجة
- تزويد السيارة بوقود مجاني مدة سنة
- غسيل السيارة، وتشميعها مجاناً مدة سنة
- كفالة شاملة لكل قطع تبديل السيارة القابلة للفك والترتيب مدة ستة أشهر
- إطارات مجانية بعد أن تقطع مسافة معينة -

عندما تتقدم بواحد من هذه الطلبات غير الاعتيادية، سيكون يكون رد البائع الأولي على طلبك: «أوه، لا نستطيع أن نفضل ذلك» أو: «لم يسبق لنا أن فعلنا ذلك إطلاقاً». وربما يصل الأمر إلى حد قوله: «مديري سيقطنني

إن طلبت منه ذلك». تمسك بموقفك لكن كن طيب النفس، ودمت الخلق. مثل هذه الطلبات التي تبدو غريبة وغير مألوفة جرت تلبيتها في أحوال كثيرة، بل أكثر مما تظن. تأكد أنهم يدركون أن منحك ذلك الامتياز، الذي لا يكلفهم كثيراً في بعض الحالات، سينتج عنه إبرامك الصفقة تبعاً للسعر الذي حددوه.

فكر في أمر مفاوضاتك القادمة. تمهل لحظة، وأضف اللمسات الأخيرة على قائمة أفكار مشابهة تكون كفيلاً بـ «توسيع الكمكة» إن كنت تواقفاً للحصول على شيء محدد. أطلق العنان لخيالك، ودعه يحلق. ليس ثمة حدود للأفكار التي يمكنك أن تتطلع بها. حاول. فمن الممتع أن تحلم بكل الأشياء، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، ومن الطبيعي أن تدرجها على لائحتك. إن منحت، هذه الأمور شيئاً من التفكير التحضيري، فلن تكون حبيس موقف مقلق. سوف تكون قادراً على التوصل إلى أشياء وأمور متنوعة يمكنك استخدامها في «توسيع الكمكة»، وفتح الطريق المسدود.

الرابط الشرطي

الرابط الشرطي مفهوم مهم في التفاوض. في حالة الشراء (الافتراضي) للسيارة التي فرغنا من مناقشتها، يشعرك الرابط الشرطي بأنك في وضع أفضل بالنتيجة عندما لا تكون راضياً عن السعر. لقد وسعت الكمكة، وربطت العنصر الجديد بموضوع إبرام الصفقة تبعاً للسعر الذي حددوه.

يعني الرابط الشرطي - ببساطة - أنك توافق على أحد طلبات الفريق الآخر شريطة أن يوافق هو على أمر تعتبره مهماً بالنسبة لك. يوجد -دوماً-

شيء ما يمكنك أن تجعله شرطاً. إن لم يكن ثمة شيء مطروح على بساط التفاوض، يمكنك أن تفكر في شيء آخر، وتطرحه على بساط البحث. هذا يسمى «توسيع الكعكة». وتحدثنا عنه في الفقرة السابقة. عندما تتمكن من توسيع الكعكة، تستطيع أن تزيد من فرصك للرابط الشرطي.

لنفترض أنك تتقدم بطلب للحصول على وظيفة جديدة. ربما يكون المرتب المقترح دون مستوى أمنيته، وأصحاب العمل لا يتزحزون عنه. خطة الضمان الصحي مناسبة، بيد أنك تعلم أن المديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى لديهم خطة أفضل دون شروط معدة سلفاً، ودون اقتطاعات (حسومات). تستطيع أن تربط قبلك بالمرتب الذي حدده رباطاً شرطياً بتصنيفك ضمن مجموعة تتمتع بمزايا أفضل على صعيد التأمين الصحي. هذا مثال تقليدي على الرابط الشرطي تقليدي؛ لأن المزج الذي بيناه يشعرك بالسعادة بالرغم من أن المرتب وحده لن ينال رضاك.

يساعدك الرابط الشرطي على إبرام كثير من الصفقات. كلما كانت المفاوضات أكثر تعقيداً ازدادت فرصك في استخدام الرابط الشرطي. عندما يوجد كثير من القضايا فمن الطبيعي أن ترى ارتباطاً بين بعضها لا بأس عليك أيضاً إن ربطت رباطاً شرطياً بين بنود مختلفة إن ساعدك ذلك على إبرام الصفقة.

على سبيل المثال، ربما دونت كل شيء في قائمتك. يمكنك أن تربط الأشياء معاً حتى لا يبقى شيء في القائمة دونما ربط. تستطيع أن تحصل على الوظيفة إن قلت نعم، لكنك لا تزال غير راض عن المرتب. اربط

قبولك بالمرتب بأمر يبدو ظاهرياً غير مرتبط به. على سبيل المثال، ربما ترغب في أن تشترك زوجتك في ناد تمارس فيه لعبتها الرياضية المفضلة. أو ربما تحتاج إلى مساعدة من أجل إلحاق طفلك بمدرسة معينة. لقد شهدت صفقات كثيرة أبرمت؛ لأن الرابط الشرطي استخدم فيها للربط بين عناصر بينها تباين وتفاوت.



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل الثامن

كيف تساعدك

الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض

في تَعَلُّمِ الإصغاء



تملأكتني دهشة مصحوبة بشعور مائع لطيف عندما بدأ المشاركون في ندوة البحث الدراسية يرسلون تقاريرهم الميدانية التي تقيد بأنهم شعروا بقدر أكبر من الراحة والاسترخاء عندما دخلوا إلى قاعة التفاوض مصحوبين بأمنية واضحة، ورغبة جلية، ونقطة إيقاف تفاوض بيئية. لقد عاد قانون النتائج غير المقصودة إلى العمل من جديد. وهنا يتبع مسار لإدارة الأمور وتوجيهها؛ والنتيجة - أو أحد ملامحها - مختلفة كلياً عما جرى التخطيط له. ورد في تقارير أولئك المشاركين أنهم لم يكونوا قلقين حيال إبرام صفقة سيئة. ولم يخشوا من أن ينظر إليهم نظرة سيئة كونهم لم يبرموا العقد. لقد أدركوا أنه لن تواجههم متاعب ومشكلات حين يعودون إلى شركاتهم: لأن الجميع أقرّوا خطة «الأمنية» الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض». شعروا أن مقدرتهم على الإنصات للطرف الآخر

قد تمزّزت؛ فهم ينصتون إلى ما يقوله دون أن يقاطعوه، ودونما شعور بالحاجة إلى الدفع نحو الموقع الذي يريدونه. كانوا قادرين على الاستماع للطرف الآخر. إن ما تتعلمه عندما تتصت بثير الدهشة، والذهول.

عندما تكون مفاوضاً، فإنك لن تصل إلى أي نتيجة ما لم تتعلم الإصغاء الجيد. إن أفضل المعلومات تأتيك، عادة، من الشخص الذي تتفاوض معه. اصغ لما يقوله. هذا الفصل سوف يسلط الضوء على هذا الجزء المهم من الإشكالية التفاوضية. بين كل المهارات التي تجيدها، وكل الخصال الجيدة التي اكتسبتها، وكل القصص التي جمعتها، لا شيء أكثر أهمية - على صعيد التفاوض - من الإصغاء الذي يعدّ أسلوباً قديم العهد. عبر العصور، وعبر المحيطات جميعها واليابسة، يعدّ الإصغاء الجيد الأساس الوطيد والراسخ للتفاوض رفيع المستوى. كل من يدرس مادة التفاوض، وكل من يكتب عن هذا الموضوع، وكل المفكرين الذين عالجه بأفكارهم يجمعون على أهمية الإصغاء فقال.

اشتهر الأمريكيون بإصغائهم السيئ. في الحقيقة، يعد الأمريكيون أسوأ من يصفى في العالم. هذا ما لحظته بوصفي مراقباً، وهذا هو رأي كل المراقبين الآخرين تقريباً. إنه الأمر الذي لا نجيد فعله.

الصينيون يصدمون بثرثرتنا التي تصل إلى درجة الهديان، والعرب يمدونها ضرباً من البربرية التي تتنافى مع الفصاحة. في كل أنحاء العالم، يعدّ الناس طريقة الأمريكيين بالحديث مربكة. قال عنهم الكاتب الإنكليزي الساخر إيفيلين ووه «إنهم لا يصفون كثيراً عندما ينتظرون أن يحين وقت دورهم في الكلام».

العلماء الذين يعكفون على دراسة هذه المسألة يقولون إن الأمريكيين مصممون على أن يكونوا في عجلة من أمرهم. هذا الأمر مرتبط بعلاقتنا مع الزمن. الأمريكيون ينظرون إلى الزمن على أنه نفيس، ومحدود، وأن للحياة بدايةً ونهايةً، وأن علينا أن ننجز كل شيء بسرعة في حياتنا المحدودة. نحن في عجلة من أمرنا ابتغاء جمع ما نستطيع جمعه من الأشياء الجيدة عبر عمرنا المحدود لدرجة تمنعنا من اقتطاع وقت نتوقف فيه لاستنشاق عبير الورد، فضلاً عن الإصغاء للآخرين. حتى أولئك الذين نحبهم نبغسهم حقوقهم - أحياناً - ونخدعهم عندما تصل الأمور إلى الوقت الذي نكون راغبين في قضائه في العمل البسيط المتمثل في الإصغاء.

الاعتقاد السائد في بقاع كثيرة من العالم يقول إننا سنعود إلى هذه الأرض مرة تلو المرة. في تلك الثقافات، الناس ليسوا في عجلة كبيرة من أمرهم بحيث ينجزون كل الأمور، والأشياء في أثناء عمرهم المحدود. رؤيتهم للزمن على هذا الكوكب الأرضي مختلفة جذرياً. فهم يميلون ميلاً كبيراً على الاستماع لإخوانهم البشر. في الواقع، يرتاب هؤلاء - إلى حد ما - في من يستعجل إبرام عقد بدلاً من أن يصرف كثيراً من الوقت في التعرف إلى الآخرين. تلكم هي حال الآسيويين، دوماً، تقريباً. فهم يقضون أوقاتاً أطول من تلك التي يمضيها الأمريكيون والأوروبيون على تبادل الأحاديث مع نظرائهم التجاريين المحتملين قبل أن يصافح بعضهم بعضاً في عملية تبادل للتهاني بعيد التوقيع على اتفاقية. وهذا يعدّ مصدر إحباط فظيماً، وخيبة كبيرة فيما يتعلق بالأمريكي المستعجل دوماً والقلق أبداً.

أنا مقتنع بأن الإصغاء مهارة عسيرة جداً يصعب تعلمها وتعليمها. أعتقد أن السبب في ذلك يعود إلى أن معظم المدرسين يقاربون موضوع الإصغاء من منظور الأسلوب سطحي. سنستعرض -في هذا الكتاب- بعض أساليب الإصغاء التي يمكن أن تقدم لكم يد العون في تعزيز مهارات الإصغاء لديكم. إن سر الإصغاء الفعال والحقيقي أبسط بكثير من كل الأساليب المدرجة في الصفحات القليلة القادمة.

أنظر

إلى من تفاوضه

واستمع

إليه ملياً

وتسرب إلى أفكاره، ومشاعره

بكل جوارحك

عليك أن تكون راغباً في الإصغاء، وتوافقاً إليه.

قال لي ألن ألدأ ذات مرة: إن كنت راغباً حقاً في الإصغاء، فعليك أن تُعرِّض نفسك لخطر التأثير بما يقوله لك محدثك. يتطلب هذا الأمر بعض الوقت لفهمه فهماً جيداً. لكني أعتقد أنني فهمت ما يرمي إليه. إن أنت أتحت الفرصة لكلمات وآراء شخص آخر كي تؤثر فيك، فمن المرجح جداً أن تكون راغباً في الإصغاء لما يقوله. الإصغاء الحقيقي ينطوي على «مخاطرة» تتمثل في استماعك لشيء مفيد، أو لأمر قد يحملك على تغيير رأيك، أو قد تتعلم - عبر إصغائك - حقيقة لم تكن عندك محل ترحيب من قبل. نعم، ثمة خطر ينطوي عليه الإصغاء الجيد لشخص آخر، بيد أن الجوائز التي سيحصدها من يصغي إصغاءً جيداً تستحق ركوب الخطر.

الإصغاء الفعال هو ذلك الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة. وهذا -على وجه الدقة- ما ينبغي لك فعله في أيّ مفاوضات. عليك أن تسجل الحقائق، وأن تستوعب المعنى، وأن تستشف النوايا. والشاعر المتوارية خلف الكلمات. الإصغاء لا يعدّ نشاطاً سلبياً على صعيد المفاوضات. إنه عمل: بل هو جهد شاق ومضن. إن أصابك التعب نتيجة للإصغاء الذي يتطلب جهداً، فخذ وقتاً للراحة. والاسترخاء. لكن لا تتوان عن الإصغاء. إنه -ببساطة- عظيم الأهمية.

لقد تملك العالم سرور مذهل عام 1978 عندما تمكن الرئيس جيمي كارتر من التوسط بين مصر وإسرائيل لإبرام اتفاقية حول شبه جزيرة سيناء. كانت إسرائيل قد اغتصبت سيناء بالقوة عن طريق الحرب، وأرادت مصر استرجاعها. سيناء هي رمال ممتدة ما امتد البصر. لم يكن ثمة مؤشرات إيجابية في الأفق. كلا الفريقين متمسكان بموقفيهما. ما انفك، حينها، المجتمع الدولي يحاول إقناع إسرائيل ومصر بالتوصل إلى تسوية. كلا الفريقين رفض هذه الفكرة رفضاً تاماً.

دعا الرئيس كارتر الزعيمين إلى كامب ديفيد. كان مستعداً استعداداً تاماً. فهو يعرفهما، ولديه بعض الخبرة بشؤون الشرق الأوسط. كانوا، جميعاً، مستمدين. الأطراف الثلاثة جميعهم يعرفون سيناء، والقضايا المتصلة بها، والتاريخ معرفة جيدة. كل منهم يعرف كثيراً من الأشياء عن نفسه، وعن الأمة التي يقودها. كل منهم يعرف كثيراً من الأمور عن الأطراف الأخرى. عقد كارتر سلسلة من الجلسات مع كل زعيم على حدة، واستمع إليهما، ووطرح عليهما أسئلة.

بعد إزالة كل العبارات البلاغية الطنانة. اكتشف أن ما تريده إسرائيل حقاً هو الأمن، وأن ما تريده مصر حقاً هو

السيادة. لذلك أعيدت لمصر السيادة على سيناء، وسمح لإسرائيل بالاحتفاظ بقواعدها العسكرية، ومنطقة منزوعة السلاح تكون منطقة عازلة بين مصر وإسرائيل بمساندة ودعم من الولايات المتحدة. لم تصل الدولتان إلى كامب ديفيد بقائمة واضحة تتضمن «أمنية -ورغبة- ونقطة إيقاف تفاوض». كان على الرئيس كارتر أن يفعل ذلك نيابةً عنهما، وذلك عبر الإصغاء لكلا الطرفين باهتمام.

التسوية التي كانت مستحيلة التحقق صمدت، واستمرت حتى يومنا هذا. بعد ثلاثين عاماً من ذلك التاريخ، لا تزال شبه جزيرة سيناء بحراً من الرمال، بيد أن صحراء سيناء التي شهدت معارك ضارية لم تسمع صوت طلقة رصاص واحدة أطلقت بدافع الفضب منذ أن أبرمت اتفاقيات كامب ديفيد.



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

أفضل الأدوات
التي تجعلك تصغي جيداً
هي:

1- طرح الأسئلة

2- صياغة الأفكار من جديد

طرح الأسئلة

عندما تكون مصغياً حقاً لشخص ما وهو يتكلم، سوف تكون قادراً على التقاط كل أنواع المعلومات المفيدة. تتشرب كل ما يقوله، وتتمكن من رصد ما أغفله، وما لم يأت على ذكره. ثمة أسباب كثيرة لفقدان المعلومات التي تريدها من العرض الذي تستمع إليه. قد يفترض الشخص الآخر أنك تعرف تلك المعلومات من فورك. في معظم الأحوال، يتكلم الشخص الآخر بأسلوب الحديث المادي الذي ينزع إلى التعميم، ويعتمد عن الخوض في التفاصيل. ذلك هو أسلوب معظم الناس في الكلام.

مهمتك تقتضي منك أن تحصل على كل المعلومات التي تحتاج إليها.

أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي طرح الأسئلة. الأسئلة مثل أدوات الحفر التي يستخدمها الطفل. لا تعرف أبداً ما الذي سيتمخض عنها. لكن إن استخدمت الأسئلة كما يستخدم الطفل أدوات الحفر بدافع الفضول المحض، وباهتمام بالغ فيما سوف تكتشفه، فسوف تجد نفسك إزاء أحجار كريمة، وجواهر حقيقية. ستجد حلولاً لمشكلات أربكت الطرفين، وحيرتهما. ستمكن من إحداث اختراقات لم تكن تبدو ممكنة. السؤال الذي تملبه المصلحة الحقيقية هو أحد أهم أصدقاء المفاوض.

أحد أسئلتني المفضلة ليس سؤالاً على الإطلاق. بل نتاج فضول حقيقي: إعلان قوي عن مصلحة حقيقية: دعوة للكشف، والبوح، وإبصال الحسوت للآخرين. إليكم السؤال الذي ليس هو بسؤال: أخبرني عن ذلك.

على مر السنين، حمل هذا الطلب الناس على البوح كما لم يفعل أي سؤال آخر أعرفه. فكرت في تأليف كتاب عن قوة هذا التعبير التبريري البسيط الذي يحل محل السؤال.

لدي سؤال مفضل آخر درجت على طرحه عندما كنت أتعرض لمآزق عسيرة. وهو مفيد، بصورة خاصة، عندما يكون موقف الطرف الآخر غير مقبول على الإطلاق. حيث يطرح فكرة مستحيلة. إليكم، في هذه الحالة سؤالي المفضل: كيف يمكن تطبيق هذه الفكرة؟

عندما يبدوون بشرح طريقة تطبيق المقترح غير المقبول، يحدث أمر من ثلاثة:

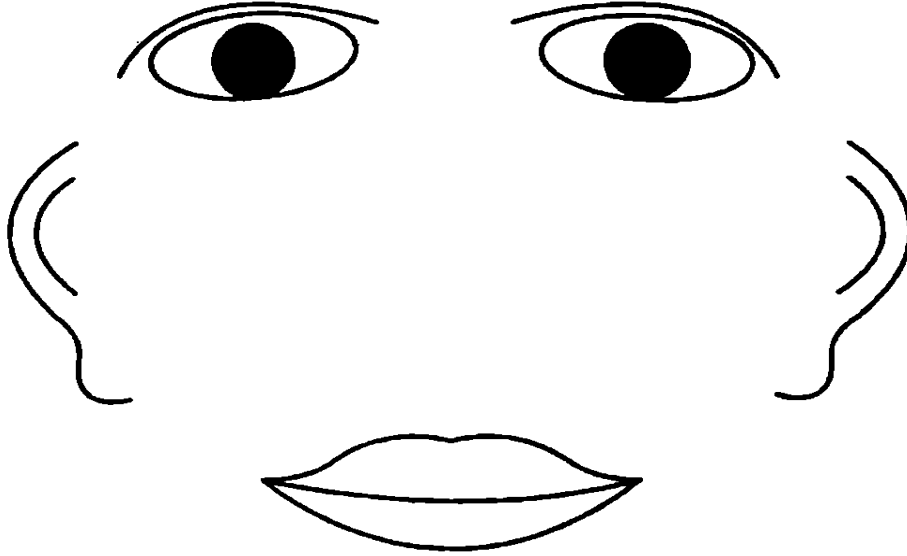
أحياناً - لكن ليس غالباً - يعترضون على إجابتهم بأنفسهم حين يقطعون كلامهم ليقولوا كلاماً مثل: «هذا لا ينجح كما ينبغي». وأحياناً - لكن ليس غالباً - أقول: «أوه، لقد فهمت، لقد أضحي الأمر معقولاً أكثر الآن».

وفي معظم الحالات، يتوافر لكلينا فهم أفضل للمقترح المطروح على طاولة التفاوض، نستطيع أن نعمل معاً للتوصل إلى تسوية يمكن أن تقي بالفرض فيما يخص الفريقين. بيد أن الخطوة الأولى هي طرح أسئلة استكشافية تسبر غور الآخر لمعرفة ما يعنيه، وما يرمي إليه على وجه الدقة.

صياغة الأفكار من جديد

صياغة الأفكار من جديد أداة قوية للتأكد من وضوح التواصل لدى كلا الفريقين. إنها أداة بسيطة تقتضي أن تعيد على مسامع شخص ما فهمت

من كلامه، وما تعتقد أنه قاله. «دعني أتأكد من أنني فهمت من كلامك أنك...»، هذه مقدمة نموذجية لإعادة صياغة كلام قيل. «بكلمات أخرى» أسلوب آخر شائع للشروع بالكلام. أعد صياغة الأفكار التي تسمعها كل مرة تكون فيها الأفكار معقدة، أو جديدة عليك. إعادة الصياغة تجعلك متأكداً تماماً من أنك تفهم الكلام الذي قيل. يا لها من طريقة رائعة، أيضاً، في تشريف واحترام الشخص المتحدث! عندما راجعت هذا الفصل وكان لا يزال مخطوطاً، كنت قلقاً لجهة عدم قدرة هذا الشرح المقتضب على إعادة صياغة الأفكار على الإشعار بأهمية هذا الأسلوب. لا تحكم على هذا الأسلوب انطلاقاً من المساحة التي تُدِرَّت له في هذا الكتاب. إنه واحد من أهم الأعمال التي يمكنك القيام بها لتأكد من أنك استمعت إلى الطرف الآخر بصورة صحيحة. يرى الأمريكيون أن إعادة صياغة الأفكار عملية سهلة الاستخدام بصورة خاصة؛ لأنها تعد جزءاً من عملية تطوير الإصغاء وتحسينه.



لقد منحك الله أربع أدوات للإصغاء مقابل واحدة للكلام؛ وإن لذلك سبباً وغاية. الإصغاء -على صعيد التفاوض- أكثر أهمية من التكلم. ما تسمعه يدفع باتجاه إبرام صفقة ناجحة أكثر من أي كلام يصدر عنك. لسانك -في الواقع- قد يقف سداً منيعاً يمنع عينيك من أداء مهمتهما في الإبصار، ويمنع أذنيك من أداء مهمتهما في الإصغاء. قد يجلب لسانك لك المتاعب، كما يمكن أن يكون خير صديق لك، وبصورة خاصة عندما تصونه!

دَوْن مَلاحِظَاتِكَ

إن التدوين هو أقوى الأساليب التي تجعلك متأكداً من قدرتك على استرجاع معلومات محددة وتذكرها. لهذا السبب تجد أن الطلاب الذين يدونون ملاحظات جيدة يحصلون دوماً، تقريباً، على أعلى الدرجات، ويبلغون أرفع المراتب. الارتباط وثيق جداً بين الأمرين. تأكد أن شخصاً ما يدون كل التفاصيل المتعلقة بأي اقتراح يعرض عليك. أنت في حاجة إلى تدوين حالة الطرف الآخر الرسمية تدويناً صحيحاً.

كلما كانت المفاوضات أكثر تعقيداً، وأطول أمداً، ازدادت أهمية وجود شخص بين أعضاء الفريق تنحصر مهمته في التدوين (كتابة الملاحظات). تأكد من أن ذلك الشخص يدرك مدى أهمية هذه المهمة. الوضع المثالي يقتضي ألا يكون الشخص الذي توكل إليه هذه المهمة أخفض أعضاء الفريق رتبةً، وأقلهم مستوى؛ لأن ذلك يرسل رسالة خاطئة تسجل ضدك. إن الافتقار إلى الخبرة يمكن أن يكون سبباً في سماع شيء مما يقال على نحو غير صحيح.

لتعلم، على أي حال، أن الشخص المنكب على تدوين كل الملاحظات بصورة متواصلة من المحتمل ألا يكون قادراً على رصد أدق تفاصيل الرسالة. أقل من نصف المعلومات تأتي عبر الكلمات. أما باقي المعلومات فهي تأتي عن طريق لغة الجسد، ونغمة الصوت، وسرعة الكلام، وتعابير الوجه، وحيوية المتحدث. يجب أن يتوافر شخص شديد الانتباه، وقوي التركيز أيضاً بين أعضاء الفريق. ينبغي أن تتوافر هذه المواصفات - بصورة خاصة - في شخص كبير المفاوضات.

أنا قلق
مما لا أعرفه
لأنني لا أستطيع تحديده

أفضل وسيلة لاكتشاف ما لا تعرفه
إنما تكون بطرحك أسئلة
وبإصفاك التام للأجوبة
بهذه الوسيلة، سوف تتعلم
أكثر الأشياء التي تبحث على الذهول

صديقي وشريكي الذي كثيراً ما يسهل لي مهمتي في تدريس المقرر التعليمي المكثف (في مدة ثلاثة أيام) هو جيم كويكن. جيم أستاذ عظيم، وزوج محب، ونموذج للأب المخلص، فهو يقدم النصح لولديه أندرو وجيمس. رغب ولداه في الحصول على شاحنة جديدة لأن القديمة لم تعد تثير إعجابهما. وضع جيم حداً قاطعاً للمبلغ الذي يمكن أن يدفعه إضافة إلى المبلغ الذي سيحصلان عليه عندما يبيعان الشاحنة القديمة، لذلك كان عليهما أن ييرما صفقة ممتازة حقاً، وهما يدركان ذلك.

بحثاً في الصحف المحلية، والإنترنت، وتحادثاً مع بعض الباعة الذين يتوافر عندهم نوع الشاحنة التي يطلبانها. ثم أعلننا رغبتنا في بيع شاحنتهما عبر الإعلانات المبوبة في الصحيفة المحلية. حضر إليهما، بعد وقت قصير، مشترٍ محتمل، وقاد الشاحنة قيادة تجريبية. سألاه كثيراً من الأسئلة فوجداه مهتماً بشاحنة رباعية الدفع. كان هذا كل ما هما في حاجة إلى معرفته: قضى الشابان ما تبقى من الوقت وهما يتحدثان عن القوة الخارقة للشاحنات رباعية الدفع، وعن جهاز نقل الحركة الخاص، وعن قدرة الشاحنة على السير على الطرقات غير المعبدة، بالإضافة إلى قدرتها على السير فوق الثلوج الكثيفة المتراكمة: «هل تذكر عندما فعلنا ذلك؟» و: «هل تتذكر تلك الرحلة إلى...؟» كانت القصص مؤثرة. كما كان الضحك ينبع من القلب. كان هذا الزائر الفضولي منجذباً إلى الشاحنة، وراغياً في شرائها، ولكن لسوء الحظ كان عرضه الأولي منخفضاً جداً. ومع ذلك، غادر وهو يدرك أن هذه الشاحنة، بين كل الشاحنات الأخرى التي رآها، وحدها القادرة على أن تُقلَّه إلى حيث يريد. بعد أيام قليلة، عاد ودفع السعر الذي طلباه.

تبدو هذه القصة -للهولة الأولى- قصة عظيمة عن تحديد أرقام تتعلق بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض على صعيد البيع، والتمسك بتلك الأرقام المحددة، والقصة هي كذلك فعلاً. إلا أن السر الحقيقي الذي أنجز هذا البيع كان يكمن في طرح أسئلة سبر بغية استكشاف ما يريده الشخص الآخر. لقد تعلم الشابان فن الإصغاء من والديهما، وحصلوا على أعلى سعر ثمناً للشاحنة، وقاد المشتري الشاحنة مودعاً، وقد ارتسمت على محياه ابتسامة عريضة. لقد استمتع بخوض غمار أول مفامرة عبر قيادة شاحنته الجديدة خارج الطرقات المعبّدة.

أردت إدراج هذه القصة في الفصل المكرس لطرح الأسئلة، والإصغاء الفعال: لأن المراهقين يُتهمون، عادة، بعدم الإصغاء. الحقيقة أن البالغين هم الذين لا يصفون للمراهقين في معظم الأحوال. لقد تبادل هذا المشتري الحديث مع كثير من البالغين في الوقت الفاصل بين زيارته الأولى، وعودته لشراء الشاحنة. سمع منهم كلاماً عن المسافات التي قطعتها الشاحنات، وعن الراحة التي توفرها للركاب، وعن الصيانة، وعن جدارة الشاحنات وموثوقيتها، لكن أصغى المراهقان إلى ما يقوله الزبون عن اهتماماته الحقيقية. دعونا نر كيف تصرف الشابان عندما ذهبوا لشراء شاحنة بديلة.

كان على أندرو وجيمس أن يجدا شاحنة تستجيب لحاجتهما إلى التسلية، وتكون جيدة بقدر كافٍ لاستخدامها حينما يكونان على موعد مع أحدهم. ما لديهما من المال هو ثمن العربة القديمة التي باعها، إضافة إلى 1000 دولار من والدهما وقد أدركا أنهما لن يحصلوا منه على أي مبلغ إضافي؛ لأن جيم رجل حازم حقاً، وقادر على إنفاذ استحقاق النقطة التي يضعها حداً لإيقاف التفاوض، ويعرفان ذلك حق المعرفة. لقد أجريا بعض البحث عن الشاحنة حيث يرغبان في نموذج خاص، وتصفحوا الإعلانات المبوبة، واتصلا بالباعة إلى أن عثرا على واحدة. الشاحنة التي وجدوها تعود ملكيتها لرجل يقطن في تل يبعد عن بلدتهما مسافة ساعة بالسيارة. استقل الشابان السيارة متجهين إليه يوم السبت. كان أحد أول الأشياء التي سأل أندرو البائع عنها: ما حجم الاستجابة التي تلقاها نتيجة نشره الإعلان، فأجابته أنه لم يأت أحد إليه بخصوص ذلك منذ أسابيع. تحدث أندرو إلى مالك الشاحنة، وأخبره أنه يحتاج إلى موافقة والده كي يعرض سعراً لشراؤها. لذلك أراد أن يعرف ما أقل سعر يمكنه القبول به؟

اتصل أندرو هاتفياً بجيم، وأخبره عن السعر الذي حدده البائع. شعر أندرو بالإثارة؛ حيث إن الشاحنة

كانت مطابقة للنموذج الذي يريده، وفي حالة ممتازة. كان السعر المطلوب أكثر من ذلك الذي حدده جيم بألف دولار؛ لذلك قال له جيم: «لا، وأفهمه أن شركة تويوتا أنتجت آلاف الشاحنات من ذلك النموذج في تلك السنة، لا يتعين على الشابين شراء تلك الشاحنة ذاتها. أخبر أندرو البائع أن والده لن يدفع أي مبلغ إضافي، لذلك فإن السعر الأخير الذي عرضه هو أعلى سعر يمكن أن يدفعه. لقد توصلنا، سريعاً، إلى إبرام الصفقة. كان أندرو مفوضاً بصلاحيات محددة.

هذه قصة مفيدة لأسباب عدة، فلدى جيم حاسة قوية تشعره بأن كل الأشياء متوافرة: يجب عليك ألا تبرم أي وكل صفقة؛ لأنه يوجد، دوماً، صفقة أخرى قريبة منك، وفي متناول يديك. تظهر القصة، أيضاً، قوة طرح الأسئلة. حيث ازدادت، بهذه الطريقة فرص أندرو في إبرام الصفقة وفقاً للسعر الذي يستطيع دفعه.

أكثر تقنيات الاتصال تطوراً
في عصر التقنية المتقدمة
هو:

مقعدان

شخصان

كثير من الوقت

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل التاسع

كيف تساعدك الأمنية-والرغبة- وإيقاف التفاوض في التفاوض مع أحمق



يظهر الحمقى في حياتك، ويتزايدون بصورة عشوائية كما تثبت حبات الفطر عقب مطر الربيع. يمكنهم، أحياناً، أن يسببوا لك الفتيان. إن خير تعريف لهم يكمن في كيفية رد فعلك عليهم. ردة الفعل على هؤلاء تترك وتشوش.

تكره الجلوس على كرسي مقابل أحمق. وليس الوضع أحسن حالاً إن كان الأحمق في جانب الطاولة ذاته الذي تجلس عليه، بل يكون الوضع أحياناً أسوأ حالاً. أدرج فيما يلي صفات طائفة من الناس الذين يبرزون فجأة عندما يصل النقاش في ندواتنا التلميمية إلى هذا الموضوع:

- الكذاب.
- المتنمر.
- دائم الصراخ. وكثير الصياح.

- الشخص الذي يحب أن يطمعك، ويسكتك.
 - الشخص الذي لا يصمت، ولا يترك مجالاً لك لكي تتكلم.
 - الشخص الذي يصمت، ويفسح المجال لك لكي تتكلم بيد أنه لا يصفى لأي شيء مما تقوله.
- يمكن للناس أن يكسبوا العلامة المميزة للحاقة، أيضاً. عبر استخدامهم تكتيكاً رديئاً لا يطاق مهما بدا أسلوبهم لطيفاً، ولاثقاً. أنت تعرف الموقف: تُبجر إلى الأمام كما لو كنت في نزهة بحرية. كل شيء يسير على ما يرام. أنت في مكان ما من منطقة «رغبتك». تعتقد الآن أنه من الممكن أن تُبرم الصفقة في أي لحظة. وفجأة، على نحو غير متوقع، ودونما إنذار سابق، يتصرف الطرف الآخر تصرفاً لست مستعداً للتعامل معه؛ تصرفاً يحيرك ويربكك. يوجد أكثر من عشر حماقات يمكن أن تدرج ضمن هذه المجموعة. إليكم أكثرها شيوعاً:
- تغيير نقطة جوهرية مهمة عند انتهاء المفاوضات، حيث تعتقد أنك قد توافقت على كل الأمور.
 - الطرف الآخر يوافق، لكنه يحتاج، فجأة، إلى مراجعة شريك، أو مدير لم يعلن عن وجودهما سابقاً.
 - اتخاذ موقف مبني على أساس: إما أن أحصل على كل شيء، أو أن أدع كل شيء.
 - إزعاجك واغضابك.

- لعب دور الشرطي (السيئ والجيد) في آخر لحظة.
 - للمفاوض جدول أعمال خاص به.
 - يريدك أن تبدأ في تنفيذ العمل المطلوب منك قبل أن تحصل على عقد العمل، أو حتى قبل أن تحصل على مذكرة الصفقة.
- قد تكون على اطلاع على حماقات أخرى تشكل إضافة إلى ما ذكرت. لك مطلق الحرية في أن ترفض القائمة التي أوردتها، أو أن ترسل لي - عبر البريد الإلكتروني - قصة مزعجة حدثت معك شخصياً. أوه، لقد سمعت قصصاً من هذا القبيل على مرّ السنين.
- أول شيء عليك أن تتذكره هو أن العيب ليس فيك. إن ردّ الفعل الفوري لكثير من الناس عندما يتعرضون لإزعاج مفاجئ هو أن يقول أحدهم: «ما الخطأ الذي ارتكبه؟» من المحتمل أن يكون الجواب: «لا شيء» ما لم تكن راغباً في الدخول إلى قفص بصحبة نمر غير مُروّض وليس في يدك سوطاً أو كرسي. لست أول شخص يتعرض لهذا النوع من السلوك، ولن تكون الأخير.
- الأمر الثاني الذي ينبغي عليك تذكره أنك لا تستطيع أن تجعل هذا الشخص يتغير. لا تحاول مجرد محاولة. أمثاله باقون على ما هم عليه. مهمتك تنحصر في جعل هذه المفاوضات تتمخض عن إبرام صفقة، أو أن توقف التفاوض إذا اقتضى الأمر، ولا شأن لك بإعادة تشكيل هذا الشخص المختل وظيفياً. ركز على المهمة الضيقة التي تنحصر في معالجة الموقف، وليس الشخص.

الأمر الثالث الذي ينبغي لك تذكره هو أنك قد أهدرت وقتاً طويلاً جداً وأنت تفكر في كيفية إزالة هذا الشخص من الوجود (بطريقة غير دموية، ولا تترك بصمات بالطبع). تَجَاهَلُ الموضوع. افعل كل ما ينبغي لك فعله للتخلص من الرغبة الطبيعية التي تنزع إلى دقّ عنق المعتدي. نزهة قصيرة - مشياً على الأقدام - في حديقة جميلة قد تضي بالفرض، وتحقق المطلوب. أو ربما ذهابك للتسوق يؤدي المهمة. أو قضاء بعض الوقت في التسلية بالألعاب على الحاسوب.

خذ وقتاً مستقطعاً، اقضه بالطريقة التي تحلو لك، وتمكنك من تقبل حقيقة أنك لا تستطيع أن تغير الشخص الآخر. ثم ارسم خطة عمل تكون أفضل وسيلة للوصول إلى تسوية في نهاية المفاوضات. لا تشغل بالك في إصلاح أمر الشخص الآخر. سيفعل ذلك على طريقته، عندما يعطى وقتاً كافياً. كل ما عليك القيام به أن تهتم بمملك الموجود بين يديك، وأن تترك هذا الشخص للزمن، فهو كفيل بمعالجته.

كيف يساعدك منهج: «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض» عندما تجد نفسك جالساً إلى طاولة التفاوض في مواجهة شخص أحقق؟ في الواقع، يوجد طريقتان يستطيع منهج «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض» أن يساعدك عبر استخدامهما: أولاً: بالعمل على تحقيق «رغبتك» بعد أن أُخْطِرَتْ «برغبة» نظيرك في المفاوضات. ثانياً: بأن تكون الخطة في ذهنك، فأنت تعرف أين ستنتهي المفاوضات مهما كانت تصرفات الشخص الآخر غريبة الأطوار، وغير مألوفة.

لقد أُخْطِرْتُ سابقاً وأصبحت مستعداً

عندما تحدد «رغبتك» تكون قد حددت النقطة التي يقلب احتمال انتهاء المفاوضات إليها اعتماداً على كثير من العوامل الخارجية. أحد هذه العوامل يتعلق بإجرائك بحثاً حول الشخص الذي سوف تتفاوض معه. من المفترض أن تكون قد استكشفت كل ما تستطيع استكشافه من أمور تتعلق بالشخص الذي سيجلس إلى الجانب الآخر من الطاولة. من الأمور التي تبحث عنها سمعة ذلك الشخص في المجتمع. يجب أن ينتج عن بحثك كشف النقاب عن أسلوب نظيرك التفاوضي.

منذ سنوات مضت، كنت أرفع في قضية جنياً إلى جنب مع بول، أحد أصدقائي المحامين. طلب إليّ أن أحضر برفقته اجتماعاً مع محامي الخصم، وأنا لا أعرف عن المحامي الآخر شيئاً. بالرغم من أنني عرفت أن الطريقة التي تُجرى فيها المفاوضات لم تُرق لبول. كان علينا أن نناقش الصفقة التي ستبرم قريباً. لم أُجِر كثيراً من البحث لأنني كنت سأحضر بوصفي مراقباً، ولم يكن يتحتم عليّ حمل أعباء المفاوضات. كنا في المصعد عندما قال صديقي: «إنتي سعيد جداً لأنك موجود معي. لعلّ وجودك يمنعه من الصراخ». لا بد أن رد فعلي حينها قد انعكس على وجهي. قلت له: «هو واحد من أولئك إذا؟».

سرعان ما اشتد وطيس تبادل التهم بين المحامين. ثم رفع صديقي يده، ومد إبهامه محاكياً شكل المسدس الدمية الذي يعرفه كل طفل في

الخامسة. صوب يده نحو المحامي الآخر، وقال: «لقد أوشكت أن تنفجر. أليس كذلك؟». صاح المحامي الآخر مهدداً، متوعداً. واصل صديقي حديثه بحزم، وعناد: «أنا جادٌ. لقد بدأ وجهك يَحْمَرُّ، تماماً كما كانت حاله في الاجتماع السابق».

كنت مستعداً للاختباء تحت الطاولة. أصبح المحامي الآخر أكثر عصبية، واعتذر عن الصراخ، وشرح كيف كان يصاب بالقلق والاضطراب كلما أُثِيرَت نقطة معينة. لم أصدق قصته، ولم أقبل -بالضرورة- اعتذاره، لكن ما انطبع في ذهني من القصة هو كيف أن الإخطار السابق عن الأسلوب غير اللائق للتظير يؤمن حجاباً واقياً يحمي المرء، ويدراً عنه الإزعاج الناجم عن السلوك السيئ. كان بول مستعداً للموقف، وأدرك أنه -لا بد- واقعٌ، لذلك لم يفقد اتزانه.

عندما أجريت بحثك المتعلق بالطرف الآخر، لم تعد أنت موضوع البحث، بل حول نقيصة جدية متصلة في الطرف الآخر.

إن كنت تعرف -سابقاً- أن شخصاً ما كثير الصياح، والصراخ، ثم بدأ بالصراخ، لن يرضيك ذلك، بهد أن الإزعاج الذي سيصيبك يكون أقل بكثير مما لو كنت لا تعرف عنه ذلك. وإذا كنت تعلم -سابقاً- أن الشخص الآخر هو من النوع المتنمر، فمن الجائز أن تكره وجودك معه في غرفة واحدة، لكنه لن يطرحك أرضاً بالطريقة ذاتها التي كانت ستحصل فيما لو كان الأمر مفاجئاً، ومباغتاً بالنسبة لك. في الحقيقة، إن عنصر المفاجأة في موقف ما هو أحد الأمور التي تجعل ذلك الموقف صعباً. الموقف يفاجئك كما تفعل أضواء سيارة أمامية حين تسلط فجأة على عيني غزال

تقبل الشخص الموجود في الجهة المقابلة من الطاولة كما هو
عامل الشخص الموجود في الجهة المقابلة من الطاولة كما
لو كان على الهيئة التي تريده أن يكون عليها.

هذه المهمة صعبة ، وعسيرة. سيكون العالم أجمل فيما لو استطعنا أن
نتعلم جميعاً عملاً ذلك كل الأوقات.
إنها أمنيتنا جميعاً. في الوقت الراهن، كل ما نستطيع القيام به - على
صعيد المفاوضات- أن نبذل كل جهودنا.
بإمكانك أن تكفي نفسك كثيراً من الألم والمعاناة إن تقبلت الشخص
الآخر على ما هو عليه.
عامل أوائك الناس بما يستحقونه من الاحترام فيما لو كان سلوكهم
متساوياً مع الأسلوب الذي تحب أن يتبعوه.

فتجمله يتسمر في أرضه. في مثل هذا الوضع، يحاكي سلوكك سلوك الغزال. تتسمر في أرضك وعيناك شاخصتان كمن فقد وعيه. عندما تسترد وعيك، تدرك أن كل ما تود فعله أن تغادر المكان بسرعة.

على سبيل المثال، أنا أكره الكذب علي. فهذا الأمر يزعجني فعلاً، إلا في حالة واحدة: إذا كنت أعرف -سابقاً- أنني أتعامل مع كذاب من النوع الذي لا أستطيع أن أصدق كلمة واحدة مما يقوله. لذلك فهو لا يزعجني حينما يتصرف على نحو يطابق الصورة التي كونتها عنه سابقاً.

أذهب إلى المفاوضات وأنا أقول في نفسي: «إني أكره التفاوض مع هذا الشخص لأنني أعلم أنني لا أستطيع أن أثق به. ولا أصدق أي شيء مما يقوله. يجب أن أتأكد من كل شيء من مصادر أخرى». عندما يبدأ الكلام الذي لا معنى له بالتدفق، أقول في نفسي: «ها هو ذا ينطلق من جديد». هذا لا يزعجني -في ظل هذه الظروف- لأنني أعلم أن هذا الأمر سيحدث كل مرة أتحدث فيها مع هذا الشخص. ليس في الأمر شيء مفاجئ، ولم يدركني الأمر بفتة. عندما لا يحدث شيء من هذا القبيل تكون المفاجأة -فيما يخصني- سارة.

إن معرفتي السابقة التي كونتها عن الشخص الذي سأفاوض معه تجعلني أقطع شوطاً بعيداً باتجاه نزع فتيل تفجير الموقف لأن ذلك يقضي على عنصر المفاجأة. اجمع معلومات عن شخصية نظيرك، وأسلوبه وأنت تعمل على تحضير «رغبتك». واستكشف كل ما تستطيع استكشافه عن الطرف الآخر.

عندما تنجز كل عملك التحضيري استعداداً للمقابلة، تدرك أنك لست الشخص الوحيد الذي يعتقد أن هذا الشخص غبي، وأحمق. لست وحيداً. هذا لا يلفظ من حدة الموقف عندما تكون في قاعة الاجتماعات، ولا يخفف عنك. فلقد وقعت في فخ لا تستحق أن تكون فيه، فخ جعلك عرضة للاستماع إلى خطبة عنيفة، ومُطوّلة. تنهال عليك الكلمات، من إنسان أقل منك شأنًا، وكأنها ضربات مطرقة. أنت مرتبك، ومتورط في متاعب مع شخص يجرح مشاعرك، ويقلل من شأنك، ويستخف بك، ويشوش عليك. على الأقل، أنت تدرك أنك لست الشخص الأول الذي يعاني سلوك هذا الشخص، ولن تكون الأخير، ولست الشخص الوحيد الذي وجد أن سلوكه كريه، وبفيض إلى أقصى الحدود.

كذلك، مع الاستعداد الجيد، تدرك أنه لن يعينك في شيء تصنيفك هذا الشخص في قائمة الحمقى. هؤلاء الناس باقون على ما هم عليه. لا قَبَلْ لك في تغييرهم. احمدِ الله لأنك لست ذاك الشخص. لا ينبغي لك أن تكون على شاكلته، فأنت إنسان طيب لا يعامل الناس بتلك الطريقة. ألا يرضيك هذا؟ حَرِّزْ ذهنك من كل هذه التفاهات التي تحملك على القول: «سأكون نذاً له، وسوف أثار لنفسي كما ينبغي أن يكون الثأر. سوف أتعلم كيف أكون ذلك الشخص البغيض المذموم. لسوف أريه». لقد رأى - من قبل - أشياء كثيرة. يكفيه أنه مضطر للعيش مع نفسه. لا ينبغي لك فعل شيء إلا أن تكون أفضل مفاوض ممكن.

تمسك

بأمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافك التفاوض

عندما تكون قد رسخت في ذهنك أمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافك التفاوض قبل أن تبدأ التفاوض، فأنت تعلم أن الصفقة يجب أن تنحصر ضمن نطاق هذه العناصر والآن لن توافق عليها. مهما حاول الشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة أن يصرخ، أو يتنمر، أو يذم فلن يغير ذلك شيئاً من أهدافك المتعلقة بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقافك التفاوض التي حددتها سابقاً. أنت على يقين أنك لن تعود إلى المكتب وقد أبرمت صفقة خارج نطاق خطة الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقافك التفاوض؛ تلك الخطة التي حظيت بموافقة الجميع قبل بدء المفاوضات. كونك قد أعددت خطتك سابقاً، قد تضطر إلى إضاعة بعض الوقت في محاولتك تحمّل السلوك السيئ. بيد أنك لن تبرم صفقة سيئة. إن تمسكت بأمنيته، ورغبته، ونقطة إيقافك التفاوض، فإن ذلك لن يحدث.

ربما خطر في بالك أنك تريد هذه الصفقة فعلاً، إلا أن لديك الآن سبباً مستقلاً يحتم عليك عدم إبرامها مع هذا الشخص. فهو يتصرف تصرفات سيئة لا تليق. وهذا يولد أجواء مسمومة. لا تريد أن يكون ذلك الشخص في حياتك. أنت تدرك الآن أنه حتى تكون الصفقة جذابة - بالنسبة لك - عليك أن تحصل على عرض يبلغ مستوى قمة «رغبته»، أو أفضل من ذلك، أي قريباً من «أمنيته». وذلك بسبب طبيعة الشخص الجالس في الجهة المقابلة من الطاولة. هذا الشخص كرهه حقاً. وإبرام الصفقة معه لن يحوله إلى شريك تجاري مرغوب فيه (انظر الشكل 1-2). لقد آن الأوان كي تقرر إن كان الطرف يحتم عليك الانسحاب أم لا.

خطة عملك الشخصي

إن الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لن تحافظ على ضغط الدم عندك، وتبقي عليه منخفضاً، ولن تبدل هذه المواقف التي تشبه الكابوس بحيث تجعلك تقضي يومك كما يحلو لك أن تقضيه. أوردُ فيما يأتي الأشياء التي يجب عليك فعلها عندما تتعرض لتلك المواقف.

• اطرح أسئلة.

• استمع إلى ما يقال.

• خذ وقتاً مستقطعاً للراحة والاسترخاء.

هذه هي الحلول السحرية الثلاثة التي نستطيع استخدامها للرد على السلوك غير المقبول. تمارس هذه الحلول الثلاثة تأثيرها السحري بطريقة لا تنطوي على وعيد وتهديد. سوف تعرف سبب ذلك وأنت تتابع قراءة هذا الكتاب.

في مواجهة السلوك غير المقبول، أول ما يتعين عليك فعله هو طرح الأسئلة، والإصغاء باهتمام إلى الإجابات. في معظم الحالات، سيخدمك، كثيراً، سبّرُ غور الآخر، وجسّ نبضه. استكشف ما وسعك الأمر أن تفعل - ماذا يكمن وراء الكلام الذي فاجأك. إن أهديت اهتماماً كبيراً بذلك الكلام، فإنك ستحصل على شرح أوفى له. الشخص الآخر يتكلم بطبيعة الحال. احمله على التوسع في الكلام. يعدّ هذا أداة قوية. تستطيع - لاحقاً - أن تستعرض الإجابات التي حصلت عليها، وأن تعيد النظر فيها. إن طرح الأسئلة يشبه الأدوات التي تنبش بوساطتها أرض الحديقة.

فهي تساعدك على التنقيب عن المعلومات، واختبار التربة، واستكشاف الأشياء التي تجعل الحديقة تنمو، وتزدهر.

طرح الأسئلة يعطي نتائج أكثر قوة من محاولة إطلاق عبارة نهائية براءة، وفورية تسلب الشخص الآخر القدرة على الرد، وتجعله مرتبكاً، ومشوشاً. فيهرول مسرعاً خارج القاعة وهو يصرخ مستجداً. هذه الاستجابات الجاهزة تتدفق عبر الشفاه بحرية في عالم أفلام السينما فقط. طبعاً، إن كاتب النص الدرامي الذي تدفع له مبالغ طائلة يمضي شهوراً كي يخط تلك السطور التي يلقيها الممثل عفويةً وتلقائياً عبر الشاشة. أما أنت فلا يتوافر لك ذلك الوقت الطويل. انس الملاحظات الذكية والحاذقة. فليس هذا مجالها.

إن طرح الأسئلة يمكنك من اجتياز اللحظة الحرجة عندما يتجاوز الطرف الآخر الحد، ويسمح بتوقف قصير للحوار. أما الأجوبة فتمنحك بعض المعلومات التي تعينك على إيجاد نوع من الانسجام والتناغم بالرغم من السلوك السيئ للطرف الآخر.

بعد أن طرحت أي أسئلة خطرت على بالك في تلك اللحظات الحرجة، واستمعت إلى الإجابات، خذ وقتاً للراحة والاسترخاء. لا تحاول أن تتذكى. لا تعد إلى التفاوض إلا عندما تصبح مستعداً. أنا أسمي هذا التصرف ضغط زرّ التوقف القصير المؤقت.

يعمل زر التوقف المؤقت - في المفاوضات - عمل زر التوقف في جهاز أقرص دي في دي. فهو يُجمّد كل شيء في مكانه، ويسمح لنا أن نبتعد عن المفاوضات. نستطيع، عندها، أن نرى الصورة بوضوح من كل

الزوايا. بإمكاننا أن نغادر قاعة الاجتماعات. وأن نأخذ وقتاً للاستراحة والاسترخاء؛ وقتاً قصيراً أو طويلاً تبعاً لحاجتنا. نستطيع أن نستعد في أثنائه لاستئناف التفاوض.

إن زر الإيقاف المؤقت الداخلي يساعدنا في الإبقاء على حيادنا العاطفي. وهو الأداة التي تقينا الوقوع في «غرام» العملية التي نفوض بصدها؛ الأمر الذي إذا وقع أفقدنا رؤية خطتنا المتعلقة «بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض».

لكل إنسان زر يمكن استخدامه للإيقاف المؤقت. بعض الناس ينسون استخدامه، أو أنهم لا يفكرون في استعماله في مفاوضات يجرونها. ما إن تدرك أنه نعمة عظيمة عندما يتعلق الأمر بالمفاوضات، فلن تغادر البيت من دونه.

في كل ندوة بحث نجريها لتدريس التفاوض، ننتشر في أرجاء القاعة وتبادل الحديث عن أفضل طريقة لإيجاد وقت مستقطع. يستخدم الناس سلسلة واسعة من الأساليب كي يمنحوا أنفسهم فسحة للتنفس. منهم من يلقي نكتة، ومنهم من يذهب إلى الحمام، ومنهم من يجري مكالمات هاتفية. القائمة تطول ولا تنتهي.

ما هو زر الإيقاف المفضل لديك؟ خذ لحظة للتفكير في أضرار الإيقاف التي تناسبك. المشاركون في ندوات البحث الدراسية يدونون مجموعة متنوعة من الأساليب التي يفضلونها في طلب الأوقات المستقطعة، من إلقاء الفكاهات إلى طلب الإذن للذهاب إلى الحمام. الآن، من يوسع أن يرفض ذلك؟

أحب أن أخذ وقتاً للراحة دون ذكر السبب. بتلك الطريقة، ليس ثمة خطأ في أن يكون سبب طلب وقت للاستراحة هو سلوك وتصرفات الطرف الآخر. يجب ألا يكون السبب مصطنعاً. لك أن تفعل أي شيء يناسبك كي توقف الاجتماع إلى حين. لا تحاول أن تتعامل مع المشكلة قبل الحصول على وقت للاستراحة. لن تتفوه بسرعة بتلك الكلمات المدمرة التي ستحول خصمك إلى كتلة هلامية. لا تحاول حتى مجرد محاولة.

إنها، أيضاً، فرصة لك كي تستخدم أداة لطالما وجدتها مجدية. قد تصعب ذلك على بعض الناس؛ بيد أنك قد ترغب في تجربتها في مرة قادمة تكون فيها وجهاً لوجه مع شخص سيئ السلوك والتصرفات. أحياناً، عندما يكذب أحدهم، ويتنمر، ويصب اللعنات صياً، أو يصرخ، أقول له ببرود إن هذا السلوك غير مقبول، وإذا استمر الحال على ما هو عليه فسوف يتم تعليق المفاوضات بيننا. أن تخبر شخصاً ما بأنك ستعلق المفاوضات معه بسبب سوء سلوكه كفييل بأن يجعله يقلع عنه. هذا الأسلوب لا يثمر دائماً، لكنه يحقق المطلوب غالباً، لهذا يمكن أن تجعله مفيداً. تذكر أن ذاك الشخص ما كان ليتفاوض معك لولا أن لديك شيئاً يرغب فيه. يمكن لهؤلاء الناس أن يطلقوا العنان لسلوكهم غير المقبول إن اقتنعوا أن ذلك يحقق لهم مصالحهم على أكمل وجه. إن جربت هذا الأسلوب، فعليك أن تأخذ وقتاً مستقطعاً إذا استمر سلوكهم على ما هو عليه. لا يمكنك أن تطلق تهديدات عديدة الجدوى في أثناء سير المفاوضات دون أن يكون ذلك سبباً في تهديد المفاوضات برمتها، وبالنتيجة سيتهدد مصير الصفقة التي يمكن أن تتمخض عنها المفاوضات.

لن تحول «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» بينك وبين المعاناة من تجارب مريرة داخل قاعة التفاوض. لكنها تمد لك يد العون بمنحك إطار عمل تستطيع أن تعتمد عليه. ببساطة، لا يمكن دفعك لتجاوز النقطة التي جعلتها حدًا لإيقاف التفاوض حتى إن تعرّضت لخديعة، أو مناورة، أو خطبة عنيفة مسهبة، أو تقرير مطوّل. إن وجدت نفسك في موقف من هذا القبيل، لا تحاول أن تكون بطلاً. اطرح بعض الأسئلة. أستمع إلى الأجوبة. ثم خذ وقتاً للراحة. لن تغير الشخص الموجود في الجانب الآخر. مهمتك هي إنهاء الصفقة في أقرب وقت ممكن. قد يكون باستطاعتك إرسال شخص آخر، في المرة القادمة، للتفاوض مع هذا الشخص. إن أرسلت بديلاً عنك ليحل محلّك تأكد أنك قد حذرته من الشخص الآخر.



فقط امتنع عن فعل أي شيء، اجلس هناك)

عندما تتصاعد وتيرة المفاوضات، وتزداد حدة وانفعالات
قد تقودك غريزتك الطبيعية إلى إطلاق النار على مصادر النيران.

إن أفضل شيء تفعله - عادةً - في مثل هذه الحال
الامتناع عن القيام بأي عمل، أو إبداء أي استجابة
إلى أن يتوفرا لك الوقت

كي

تطرح الأسئلة

وتستمع إلى الأجوبة

وتأخذ وقتاً للاستراحة

وتستوعب الموقف استيعاباً كاملاً

إن لم تتعرض لواحد من هذه المواقف المأزقية العسيرة في أثناء سير المفاوضات فاحمد الله على هذه النعمة. وبعد، لماذا تقرأ هذا الفصل من الكتاب؟ قد تكون أنت نفسك من هواة الصراخ، وعليه فلن تهتم إذا لجأ أحد إلى الصراخ، أو لن يلفت ذلك انتباهك. إن كانت تلك هي الحال، فإن مشكلتك تقع خارج نطاق هذا الكتاب، ولا مجال فيه لها. لكني أمل -إكراماً لك- أن تكون عاكفاً على معالجة هذه المشكلة، وإيجاد حل لها.



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

تكلم وأنت في حالة اختلال التوازن

إن كنت راغباً

في استعجال

سقوطك

عندما يكون الأحمق واحداً من أعضاء فريقك

دعونا نواجه الأمر. ليس كل الحمقى في العالم مستأجرين من قبل شركات أخرى. أحياناً يكون الأحمق جالساً إلى جانبك، وتراه يبذل غاية جهده في سبيل إعاقة إبرام الصفقة تماماً كما لو كان جالساً في الطرف المقابل من الطاولة، وقد يكون أسوأ حالاً، وأداءً.

أنت -بطبيعة الحال- تعرف هؤلاء الحمقى العاملين في مؤسستك جيداً. أبعدهم عن جلسات المفاوضات إن أمكن. ليس هذا سهلاً دوماً وهو -عموماً- يتطلب نوعاً من الانهماك في نقاش داخلي، بيد أنه يستحق ذلك. شخص من هذا النوع يستطيع -بسهولة- أن يخرج المفاوضات عن مسارها. ما هو أسوأ من ذلك، أن سلوك مثل هذا الشخص، وتصرفاته قادرة على تلطيخ سمعتك.

عندما يتصرف أحد أعضاء فريقك تصرفات سيئة، استعمل الاستجابة الثلاثية ذاتها التي تتطوي على شيء من التهديد، تلك التي كنت ستستخدمها إن كان السلوك التآزيمي وارداً من الطرف الآخر. لكن تجنب القيام بأفعال غير لائقة كأن تلوح بيدك، وتقول: «وقت مستقطع، وقت مستقطع، دعونا نأخذ وقتاً مستقطعاً». كن خفيف الظل، ولا بأس في شيء من الدعابة والمرح إن كان ذلك ممكناً. بذلك تستطيع أن تجلي الموقف، وأن تجعل كل الحاضرين يدركون أن هذا السلوك لن يكون الأسلوب المتبع فيما تبقى من زمن المفاوضات.

قبل حصولك على وقت مستقطع، تأكد أنك قد وضعت خطة عملك القائمة على التهديد الثلاثي موضع التنفيذ. بما أنك لا تستطيع التسليم بأن المفاوضين الآخرين قد قرؤوا هذا الكتاب، فعليك أن تسألهم إن كانوا راغبين في طرح أي أسئلة. اصنع إلى أسئلتهم. تأكد أنهم حصلوا على أجوبة تامة وشفافية. إن لم يطرحوا أسئلة، قم أنت بطرح أسئلة تعتقد أنه من المحتمل أن يطرحوها عليك، وأجب عنها. تستطيع، على سبيل المثال، أن تقول: «قد تستغربون سبب انزعاج تشارلي الشديد. إن هذا الموضوع - في الواقع - دقيق، وشديد الحساسية في مؤسستنا. وقد أثير فأغضبه. أخشى أن يكون هذا الأمر لا يزال حساساً، ومثيراً لمشاعره في الوقت الراهن». ثم اطلب وقتاً للراحة.

ما ستفعله مع الأحق المنضوي تحت لواء فريقك (أظن أنني أطلقت عليه، للتو، اسم تشارلي) في أثناء الاستراحة يعتمد - إلى حد بعيد - على النظام الوظيفي التراتبي القائم في مؤسستك. إن كان الشخص يشغل المرتبة ذاتها التي تشغلها على السلم الوظيفي، فلا بأس في أن يدور بينكما حديث زمالة حول الطريقة التي ينبغي له أن يتصرف على أساسها في الجلسة التفاوضية. أما إن كان دونك مرتبة ومنصباً فقد تكون قدرتك على السيطرة على الموقف أكبر. وإن كان أعلى منك منصباً؛ فأنت في وضع دقيق يحتاج إلى معالجة حساسة. لكن تستطيع أن تأخذه إلى مكان منعزل، وتطرح عليه بعض الأسئلة، وتصفى - باهتمام بالغ - إلى أجوبته. ليس من غير المألوف - كما تعلم - أن يكون مدير واحد من أولئك الذين يتخلى عنهم هذوؤهم، ويفقدون رباطة جأشهم في المفاوضات.

بعض المديرين لا يتحلون بالصبر، ولا يتوافر لهم إلا قليل من التفاصيل المتعلقة بالصفقة. وهم يشعرون دوماً -تقريباً- بأن مراكزهم تخولهم حق اعتراض سبيل المفاوضات، ومقاطعتها عندما لا تسير بالسرعة الكافية في الاتجاه الذي يعتقدون أنها ينبغي أن تسير فيه على وجه الدقة. حاول، في كل الأحوال، أن تصل إلى اتفاق، في أثناء الاستراحة، حول الكيفية التي يجب أن تسير المفاوضات وفقها فيما تبقى من وقت. حاول أن تضطلع بمهمة إدارة الجلسة بحيث تضمن ألا يشرع أحد من أعضاء فريقك بالكلام ما لم تطلب منه ذلك. يمكنك، أيضاً، أن تسعى إلى فض الاجتماع بصور سريعة بحيث تتمكن من إعادة النظر، والتحضير للجولة القادمة. حبذا لو تستغني عن المنصر المتفجر الذي كان بين الحاضرين.

كل المواقف التي نوقشت في هذا الفصل تتطلب مستوى قيادياً رفيعاً، ومهارات إدارية متميزة من جانبك. أتمنى لو كان لدي عصا سحرية فأعطيها لك كي تلوح بها للموقف المزعج فيتحول إلى حفل شاي ماتع. ليس ثمة وجود -في الواقع- لمثل تلك العصا السحرية. عليك أن تنظر إلى هذه المواقف على أنها فرص للتعلم. كل حادثة هي فرصة تعليمية لك. تمنحك هذه المواقف، أيضاً، فرصة لاستعراض قدراتك على صعيد بناء التناغم، والانسجام، وفي نزع فتيل المواقف المتوترة، وفي إيجاد حلول للمشكلات بدلاً من أن تكون ذاهلاً، ومتحيراً بفعل الاضطراب، والفضوى التي تحيط بك. لا أتمنى أن تكون أنت أو أي أحد آخر عرضة لموقف من هذا القبيل. لكن في حال حدوثه، اغتتم الفرصة لتتألق عبر كونك عامل تهدئة في القاعة. كن الشخص الذي يستفيد من ذكائه، وخبرته في إدارة دفة السفينة عبر الأمواج المتلاطمة. ولسوف تكافأ بسخاء.

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل العاشر

كيف تساعدك

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

في إنجاز الصفقة



لا غرابة في أن تجد كثيراً من الناس قلقين حيال الوقت الذي ينبغي لهم فيه إنجاز الصفقة، وغير متأكدين منه. دون وجود أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، راسخة بين أيديهم، لن يكونوا متأكدين إن كان عليهم أن ينجزوا الصفقة. تتسابق عقولهم، فوراً، بحثاً عن تعبير سحري، أو عن أسلوب يقلل من الشعور بعدم الارتياح حيال إنجاز الصفقة. لا تكمن المشكلة في الافتقار إلى بعض المهارة لإنجاز الصفقة، بل في كونهم ليسوا على يقين من ضرورة إنجازها أصلاً. وهذا يولد كثيراً من القلق - الشديد.

منهج «الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض»، يسهل عليك معرفة الوقت الذي تكون مستعداً فيه لإنجاز الصفقة. إنجاز الصفقة لا يتطلب عملاً بارعاً. جهّز «أمنية، ورغبة، ونقطة لإيقاف التفاوض» حول كل النقط الرئيسية. تأكد من أنك أمنت ما يشبه الإجماع ممن هم حولك سواء

أكانوا ينظرون إليك بعين الرضا، أو بشيء من الانزعاج خشية ألا تحسن التصرف (مديرك، شريكك، وذاك الشخص المتطفل الذي يجلس إلى طاولة المفاوضات المجاورة). إن كنت في مكان ما بين «أمنيتك»، و«رغبتك» فيما يتعلق بنقطة رئيسية؛ فأنت مستعد لإنهاء تلك النقطة؛ افعل ذلك، ولا تفكر في النقد الذي يمكن أن تتعرض له. وإن كنت في مكان ما بين «رغبتك»، والنقطة التي جعلتها حداً لإيقافك التفاوض حول نقطة رئيسية، ولكن باستطاعتك أن تدفع نقطة أخرى نحو «أمنيتك»، فأنت تدرك أن هذا يؤمن لك توازناً في الصفقة، أي أنك مستعد لإنهاء تلك النقطة أيضاً. إن تعرضت لاستفزاز، بعد ذلك، من أحدهم اسحب الورقة التي دونت عليها سابقاً الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض بسرعة، وقل: «انظروا كيف أنني قد أحسنت صنعاً». لا تدع أحداً يتناول عليك لأنك أحسنت صنعاً.

التفذية الراجعة حول هذه النقطة مفيدة ومرضية للغاية. أطلع على بريدي الإلكتروني الخاص مرة، أو مرتين شهرياً، فأجد ملاحظة أرسلها أحد الذين كانوا قد التحقوا بواحدة من ندوات البحث التدريسية التفاوضية التي عكفت على إجرائها. هؤلاء الطلاب السابقون يكتبون لي ليخبروني عن الراحة التي نعموا بها من جراء استخدامهم منهج «الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض» واستدلّاهم، بوساطته، على الوقت الذي ينبغي لهم فيه إنجاز الصفقة. واليكم فيما يلتي مقتطفات مما ورد في اثنتين من رسائل البريد الإلكتروني التي أرسلت لي: «إنها المرة الأولى التي أشعر فيها بالراحة وأنا أنجز صفقة» و«لقد بدا الأمر طبيعياً جداً، عليّ أن أنبه نفسي متى ساورني القلق».

من السهل فهم رد الفعل هذا في حال التفاوض حول قضايا محددة. فإن كنت تتفاوض على شراء سيارة أو بيت، غالباً ما تجد نفسك تتفاوض حول السعر مستخدماً من المتغيرات ما تستطيع كي «توسع الكمكة» بطريقة نموذجية. بإمكانك أن تقدر قيمة مالية محددة للأمور التي تدخلها في موضوع التفاوض بغية توسيع الكمكة. لا غرابة في أن تقدم لك «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» مساعدة كبيرة في إنجاز تلك المفاوضات.

أكثر أنواع التغذية الراجعة إثارة للاهتمام جاءت من جماعات كانت منخرطة في مفاوضات أكثر تعقيداً. بعض المفاوضات متشعبة القضايا، ومتعددة الأطراف. تلك هي القضايا التي تولد -بصورة نموذجية- أعلى مستويات من الضغط بينما يقترب زمن إنهاء التفاوض. من المؤكد أن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هي أفضل ما يقدم العون والمساعدة في تلك المواقف.

تنجز الصفقة عندما يتم الاتفاق على كل نقاطها الرئيسية. لذلك، فإن التوصل إلى اتفاق على كل نقاط الصفقة الرئيسية -واحدة فواحدة- والتحقق من أن الموافقة قد تمت على كل نقطة من نقاط الصفقة الرئيسية تلك هما كل ما ينبغي تحقيقه في إنجاز صفقة من الصفقات مهما بدت معقدة ظاهرياً. تستطيع، دوماً، أن تنجز أجزاء من الصفقة في طريقك إلى إبرامها كاملةً. إن كان ثمة عدد من النقاط الرئيسية مدرج في عملية التفاوض، فإني أوضح صعوبة إبرام الصفقة الإجمالية دون الانتهاء من كل النقاط الرئيسية فيها. أترك، دوماً، مجالاً للعودة إلى إحدى نقاط الصفقة ولو تم اتفاق غير نهائي بشأنها. لا أعود إلى مراجعة مسألة ما إلا

عندما أجدها غير مرضية، وأرى أنه يتعين علي إدخال بعض التحسينات على مسألة أخرى كي أوّمن نوعاً من التوازن للصفقة الإجمالية.

بالعودة إلى المفاوضات الفعلية التي تحدثنا عنها في الفصل السابع، أعددت رسماً بيانياً يتعلق بست قضايا مهمة لصديق كان يجري مفاوضات بشأن مرتبه الذي سيتقاضاه من عمل جديد. لقد رتب النقاط الست من اليسار إلى اليمين تبعاً لأهميتها له. عندما طلبت إليه أن يزيد من التفكير في العملية قليلاً، أضاف نقطتين أخريين مهمتين، فأنتهى به الأمر إلى ثماني قضايا -تفيد كثيراً من الناس الذين يعتقدون أن النمط التفاوضي الذي يناسبهم هو ذلك الذي يتمحور حول الموضوع المالي.

إن تنظيم رسم بياني يتضمن «الأمنية - الرغبة - نقطة إيقاف التفاوض» مهم على صعيد المفاوضات؛ لأنه يساعدك على إبقاء أولوياتك حاضرة في ذهنك. كما أنه يمد لك يد العون عندما تصل الأمور إلى مرحلة إنجاز الصفقة. سوف نلقي نظرة أخرى على الرسم البياني الذي صقل ليكون أكثر عمومية، ونحن نستعرض الطريقة التي تساعدنا فيها الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في إبرام الصفقة. سوف نستخدم ثماني قضايا مهمة. قد تتضمن مفاوضاتك المقبلة عدداً أكبر من المسائل المهمة، أو قد تحتوي على عدد أقل. لننظر إلى هذه الرسوم البيانية كي نرى بطريقة واضحة ومبسطة كيفية استنباط حلول ناجعة للمسائل. لنفترض، جداراً، أننا إزاء ثلاث حالات مختلفة.

• أنت في منطقة «الرغبة» بالنسبة لكل القضايا.

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 1-10

• أفضل ما يمكن أن تفعله فيما يخص كل القضايا ليس على مستوى

واحد كما هو مبين في الرسم البياني 2-10

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 2-10

• إن أفضل ما يمكن أن تفعله فيما يتعلق بكل المسائل ليس على

مستوى واحد، كما هو واضح في الرسم البياني 3-10

المسألة رقم:	1	2	3	4	5	6	7	8
أمنية								
إدارة								
نقطة إيقاف التفاوض								

الرسم البياني 3-10

من الواضح أن الحالتين اللتين استعرضناهما في الرسمين البيانيين 1-10 و 2-10 جاهزتان للإنجاز. إن كنت قد أعددت أولوياتك على نحو صحيح، فليس من المحتمل أن تكون متحمساً للموضع المبين في الرسم

البياني 10-3. على أي حال، لا يعدّ الموقف الأخير خارجاً عن السياق. لذا يمكن إنجاز الصفقة دون الإخلال بالخطة المتعلقة «بأمنيتك»، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». عليك أن تضغط زر التوقف المؤقت كي تقرر ما الذي ينبغي لك تغييره لتجعل هذا التدبير للنتائج المتعلقة بالقضايا المتنوعة جذاباً لك. هذا قرار شخصي بامتياز بالنسبة لك ولقرينك، لأنه يشمل تسويات، لذا يتعين عليك الحصول على موافقة الجميع على هذا القرار النهائي.

إلى الحد الذي يمكن عنده جعل القضايا مالية، عليك أن تستمر في إيجاد نوع من التجانس بينها. بكلمات أخرى، المال هو المال، وأنت لا تبالي من أين يأتي. فإن كان مقدار السعر الذي عرض عليك أقل مما تريد بقليل، وعرض عليك في الوقت عينه أمور أخرى تقدر بثمن مالي، كسيارة على سبيل المثال، أو تغطية لنفقات أخرى، فانظر إلى الموضوع على نحو إجمالي كي تقدر إن كنت في منطقة «رغبتك»، أو أقرب إلى منطقة «أمنيتك»، أو إن كنت قد وصلت إلى نقطة قريبة من النقطة التي جعلتها حداً لإيقاف التفاوض. الأمور التي لا يمكن أن تتحول إلى مال -الأشياء غير المادية- هي أكثر صعوبة لأن البت فيها موضوع شخصي. لا يمكن لأحد أن يخبرك عن الشعور الذي يجب أن يفتابك حيال الأمور المعنوية -غير المتعينة- مثل اللقب الذي يمكن أن تحصل عليه، أو المدير الذي تعمل معه.

على صناعة الأفلام، تسيطر القضايا المعنوية على الصفقة في معظم الأحيان. كنت أقوم بأعمال الوساطة في صفقة ثلاثية الأطراف بين روي

ديزني، وصالة لاراذا، وروي برادبري، تتعلق بتحويل قصته الشهيرة The Ice Cream Suit إلى فيلم. كنت وكيلاً عن الصالة. نالت الشروط المالية التي اقترحتها رضا الجميع. وبدأت الأمور ملائمة وجيدة جداً عندما كنا نتناول طعام الغداء في حجرة الطعام التابعة لاستوديوهات ديزني في بيربانك. بيد أن الأمور ساءت بينما كنا نتناول الحلوى عقب الغداء. كل واحد من هذين العملاقين العظيمين أراد لنفسه السيطرة على النهاية الإبداعية، والتحكم فيها. لم يتزحزح أحد منهما عن موقفه لا آنذاك، ولا بعد شهر من بذل المساعي في محاولات لإقناع الطرفين. إذ طغى الجانب المعنوي المهم على الجانب المالي لتلك الصفقة الذي كان مقبولاً كلياً من قبل المعنيين بالموضوع جميعهم.

عندما يبدي الفريق المقابل استعداداً لقبول موقفك من إحدى مسائل التفاوض، أو عندما تبدي أنت استعدادك لقبول عرضه، كل ما عليك القيام به هو أن تقول كلاماً مثل: «هل اتفقنا على هذه المسألة؟» أو «هل نستطيع التوافق على هذا الأمر، ثم نتابع عملنا للتفاوض على أمور أخرى؟». وضع حقيقة أنك لا تعد الاتفاق نهائياً ما لم يتم الاتفاق على الصفقة كلها. ذاك هو القانون. إنها إستراتيجية تفاوضية سليمة، ومثينة أيضاً. وهي إلى ذلك كياسة يقتضيها العرف الشائع. طرح سؤال من هذا القبيل لن يكلفك شيئاً، لكنه يريح الطرف الآخر، ويجعل الأمر أكثر سهولة عليه، ويمكنه من الموافقة على كل جزء من الصفقة.

استخدم الأسلوب نفسه إن لم تكن على استعداد كامل لإبداء التزامك للفريق الآخر حول نقطة بذاتها، لكنك قريب جداً من القبول بها. فإن

كانت كل الأمور الأخرى قد أنجزت كما ينبغي لها؛ عندها بإمكانك أن توافق على تلك النقطة عن طيب خاطر. قل فقط ما اعتدت أنا قوله: «دعنا نؤشر على هذه النقطة كي نعود إليها بعد أن نرى أين نحن من بعض الأمور الأخرى». أقول من جديد: لا يعدّ هذا الأسلوب أسلوب تحد ومجابهة، بل يحافظ على حسن سير المفاوضات. عندما تقبل ذلك لا تكون قد أبديت التزاماً، بل تكون قد حضرت تلك الإمكانية. السؤال الصريح البسيط والمباشر الذي لا مواربة فيه، أو الجملة التقريرية الصريحة تتجز أي اتفاقية، سواء أكانت معاهدة سلام، أو صفقة لشراء سيارة مستعملة. إنجاز الصفقات ليس عملاً ملفزاً ومحيراً. كل ما عليك القيام به هو أن تستخدم عبارات بسيطة للتعبير عن الأفكار الواضحة في ذهنك لأنك قد أعددت خطة تتضمن «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض».

غالباً ما يببالغ الناس في حجم المهارة اللازمة لإنجاز الصفقات. ويشعر كثير منهم بالقلق حيال الإعلان عن وقت إبرام الصفقة في حين يجب أن يشعروا بالرضا عما توصلوا إليه. فترى فريقاً منهم مدركاً أن الوقت قد حان لإبرام الصفقة فقد أضحت الأمور جاهزة. بينما تجد فريقاً آخر يقول: «ربما خسرت بعض المال نتيجة هذا الاتفاق. ماذا لو كان ثمة صفقة أفضل في مكان آخر؟ ماذا سيقول مديري؟ ماذا ستقول زوجتي؟ ماذا؟ ماذا؟ ماذا؟».

يكمن جزء من المشكلة في أن كثيراً من ندوات البحث الدراسية كرسست للحديث عن إنجاز عملية بيع، أو إبرام صفقة. وسعت جميعها إلى تحويل

العمل البسيط المتمثل في التحقق من وجود اتفاق على نقطة بعينها إلى لحظة ذات أهمية غامضة وسحرية. بصراحة، كل تلك الندوات لا تكرر لحظة واحدة من الوقت للنظر إلى التحديد المسبق لموعد إنجاز الصفقة. إن التحضير المسبق لخطة تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هو المفتاح الرئيس لتجنب حالة القلق وقت إبرام الصفقة. لا يمكن لأي مناورة بارعة أو عبارة ساحرة أو خدعة ماهرة أن تسد مسد التحضير المسبق. إن كنت تعرف ما الذي تريد أن تحصل عليه من المفاوضات، فسوف تعلم متى تحصل عليه، ومتى يحين وقت إنجاز الصفقة.

يصبح الموقف عسيراً جداً عندما يتعذر إبرام اتفاق بسبب إصرار ذاك الشخص من الفريق الآخر على تعليق المفاوضات وعرقلتها بدافع شخصي، وليس بسبب مسائل جوهرية تتعلق بالصفقة ذاتها. يجب عليك أن تتحول إلى طبيب نفساني مؤقت لذلك الشخص كي تحرره من عناده، ومن خوفه من الالتزام. في كل مرة توقع فيها عقداً تكون قد رتبت على نفسك التزاماً من نوع ما. إن كنت تتفاوض مع شخص يعاني رهاب الالتزام، فعليك أن تصفي له، وأن تدفعه برفق كي تمضي بالمفاوضات قدماً إلى الأمام. سيبرم ذلك الشخص (أو مديره) الصفقة في آخر الأمر. في هذه الأثناء ما عليك إلا أن تصبر.

كيف توقف التفاوض

إن كان عليك أن توقف التفاوض، فلا تفعل ذلك وأنت في حال الغضب الشديد. اضغط على زر التوقف، وامنح نفسك فسحة للتنفس. إن لازمك،

بعد ذلك، شعور الرغبة في إيقاف التفاوض، فافعل ولكن بطريقة لا تضر بعلاقاتك. هذه النقطة ذات أهمية خاصة على صعيد العلاقات طويلة الأمد. إياك أن تفترض أنك لن ترى مطلقاً الشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة مرة ثانية. أحياناً تكون أهمية الإبقاء على العلاقات مع الطرف الآخر واضحة جداً؛ الأمر الذي يقتضي منك بذل مزيد من الانتباه، والاهتمام للحفاظ عليها. لا يتم ذلك عبر التسبب في انهيار المفاوضات، بل بوساطة إيقاف التفاوض بأسلوب حضاري.

أوصيك بأن تكتب تقريراً ملخصاً ختامياً عن الموقف النهائي للطرف الآخر «كي تتأكد أنك لم تسئ فهم شيء ما»، وأن تكتب تقريراً مماثلاً عن موقف فريقك النهائي إن لم يكن واضحاً في ذهنك وضوحاً كافياً. راجع، بعد ذلك، موقفك على عجل «كي تتأكد أنه لا يوجد سوء فهم». لا تحاول -إطلاقاً- أن تلوم الطرف الآخر بسبب إخفاق المفاوضات. يتعين عليك -في الواقع- أن تشكر المفاوضين على الجهود التي بذلوها سعيًا وراء التوصل إلى اتفاق. فافعل ذلك، حتى إن اعتقدت أنهم لم يكونوا عقلانيين أحياناً.

أوصيك بكتابة رسالة بدلاً من إجراء مكالمات هاتفية؛ لأن المكالمات الهاتفية قد توسع دائرة سوء الفهم، وتوسع المجال أمام سوء فهم جديد، أو قد ترجئ موعد اتخاذ قرار حتمي على نحو لا ضرورة له. كتابة الرسالة توسع المجال أمامك لمعالجة آرائك عن المفاوضات، فتتمنحك الوقت الكافي لتصحيح ما تريد، وتصويب قرارك كي تتأكد أنه دقيق تماماً، وغير خاضع لتأثير عاطفي وانفعالي. كتابة رسالة تقلل من فرصة إساءة

توصيف فشل المفاوضات في المستقبل. كما أنها توفر مجموعة من الوثائق المكتوبة في حال تدخل أحدهم لإنقاذ الصفقة من الانهيار. أما الأكثر أهمية من ذلك كله فهو أن كتابة الرسالة تفسح المجال أمام الطرف الآخر كي يقول: «أوه، لا، لقد فهمت الأمور على نحو مفلوط تماماً. إنني لم أقل ذلك»، أو قد يستخدم نسخة معدلة من الكلام للتعبير عن الفكرة ذاتها، كأن يقول: «يبدو لي أنني لم أكن واضحاً جداً».

إن تلقيت من الطرف الآخر بعد إيقاف التفاوض مكالمة هاتفية تصالحية، وتوفيقية، فلا تحاول إثبات أنك «فهمت المسألة تماماً» أو «سمعت كل شيء بصورة صحيحة». فغالباً ما يشمل هذا النوع من المكالمات قدراً معيناً من الانتقادات. لا تبتلع الطعم. تجاهله. فمكالمة هاتفية من هذا القبيل تعد فرصة لاستعادة المفاوضات من الحالة التي آلت إليها، ووضعها على المسار الصحيح، وهذا -بجد ذاته- أمر طيب.

إن لم تتلق المكالمة الهاتفية، فاعلم أن الموضوع قد بات بحكم المنتهي. لم يكتب له التوفيق. لقد بذلت كل جهدك لكن لم يكن ثمة فرصة لإبرام صفقة تستطيع أن تقبلها، أو أن تتعايش معها. لقد أوقفت التفاوض بناء على فهم واضح لعدم إمكانية إبرام هذه الصفقة مع هذا الشخص في هذا الوقت.

تقبل تهنئتي.

لست قادراً على إنجاز صفقة بمفردك. هذا الأمر يتطلب فريقين. تستطيع أن تحدد أمتيتك، ورغبتك. ونقطة إيقافك التفاوض. تستطيع أن

تصفي وتبقى صامتاً مثل أبي الهول. تستطيع -بمفردك- أن تعرف متى تكون جاهزاً لإبرام الصفقة أو على الأقل، متى تكون مستعداً للموافقة على إحدى نقاط الصفقة بحيث تصبح قادراً على مناقشة نقطة أخرى من النقاط المطروحة على بساط التفاوض. تستطيع أن تعرض تصورك بحماس وبطريقة مقنعة دون أن تكون بحاجة إلى مساعدة كبيرة من الطرف الآخر.

لكن لا يمكنك إطلاقاً أن تبرم صفقة دون الطرف الآخر. فرقصة التانغو تحتاج إلى راقصين اثنين. ولا يمكن أن تبرم صفقة إلا بوجود طرفين. يمكن أن يكون هذا الأمر سبباً في إحداث ضجيج، وإزعاج لا يتحملهما بعض الناس. لذلك، واطلب على سؤال الطرف الآخر إن كان قد تم التوافق بينكما على كل النقاط؛ نقطة بعد نقطة بعد أخرى. حالما تشعر بأنك راض عن كل النقاط، تابع مسيرتك. فعندما يتم التوافق على كل النقاط؛ تكون قد انتهيت من كل الأمور. تلكم هي الطريقة التي يجب عليك اتباعها لإنجاز الصفقة.



• الجزء الثالث

إعادة العرض

٤٤٤

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل الحادي عشر

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض

بوصفها وسائل تنبؤية



حالما تعد أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تكون قد عرفت أنت وفريقك الداعم المجال الذي ستنتهي ضمنه المفاوضات. لقد دوّنت خطتك على الورق. وسوف تشرع بالمفاوضات وأنت تدرك أن عرضك الأول سيكون أعلى قليلاً من «أمنيتك»، وأنت لن تقبل أي شيء يكون دون مستوى النقطة التي جعلتها حداً لإيقاف التفاوض. هذا يفسح المجال كثيراً أمام إنجاز المفاوضات. فكلما ازدادت معرفة «بأمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» الخاصة بالطرف الآخر، استطعت تضيق حدود المجال التي ستنتهي المفاوضات ضمنها. نحن قادرون في الواقع -عبر ندواتي التدريسية حول التفاوض- على التنبؤ الدقيق بنتائج المفاوضات التجريبية التي نجريها.

المفاوضات التجريبية مدرجة ضمن حلقات البحث التدريسية التي أجريناها كلها. إحدى أكثر المفاوضات شيوعاً تشمل شراء أنية للأزهار من سوق الأدوات المستعملة. هذه عملية مفاوضات سهلة تستغرق عشر دقائق،

تسبقها عملية تحضير تستغرق اثنتي عشرة دقيقة. يعطي كل فريق ملخصاً مطبوعاً يتضمن بعض المعلومات. يستطيع المشاركون في حلقة البحث أن يضيفوا شروطاً في أثناء المفاوضات كي يحصلوا على السعر الذي حدده ضمن إطار «أمنيتهم، ورجبتهم، ونقطة إيقافهم التفاوض».

تكون نقطة البداية -طبيعاً- في الطلب من كل مشارك أن يقرر أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض. لقد وجدت أن المفاوضات كانت تُجرى على نحو أفضل عندما كان المشاركون يدونون ما يريدون.

بدأت منذ سنوات قليلة أجمع من كل المشاركين الأوراق التي دونوا عليها «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» بعد انتهائهم من إعدادها، وقبل أن يشرعوا بالمفاوضات. كان هدفي من ذلك توفير الوقت في أثناء إجراء النقاش الهادف إلى استخلاص المعلومات المفيدة بعد أن يكون المفاوضون قد أنهوا مفاوضاتهم التجريبية. وكنت أكتب الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لكل فريق على لوحات كبيرة. مكنهم ذلك من تقديم تقاريرهم التي أعدها بسرعة أكبر. بينما كنت أدون المواقف المتنوعة التي تتضمن الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض كنت أميل للقول (في سري) إن هذا الفريق لن يبرم الصفقة؛ لأن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» فيما يخص كلاً من المفاوضين لا تتطابق أو لا تشترك بتصور متقارب. أو إن ذلك الفريق سوف ينهي التفاوض سريعاً لأنه يوجد كثير من نقاط التطابق والتقارب بين المفاوضين من الجانبين. لذلك سيكون من السهل عليهم إبرام صفقة.

لدى عودة المشاركين إلى القاعة التي كانت تجري فيها حلقات البحث التدريسية، كان أول الداخلين إلى القاعة -بالتأكيد- هم أولئك الذين

تبدأت عبر استعراض لمواقفهم المتضمنة «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، أنهم سينهون التفاوض سريعاً. أما معظم الذين لم يتوصلوا لإبرام صفقة فقد عرفتهم من مواقفهم المتعلقة بـ«الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض»، وأدركت أنهم لن يبرموا صفقة لأنه لم يكن يتوافق تطابق في مواقف الفريقين، أو تقارب بينهما.

أنا واثق من قدرتكم على عمل الشيء ذاته. الشكل 1-11 يبين المواقف التي تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» لعدد زوجي من الفرق التفاوضية التي شاركت في حلقة بحث دراسية مكثفة استمرت يومين في بورتلاند (بولاية أوريغون). كان مجموع عدد الفرق 14 فريقاً. واليكم النتائج الفعلية التي لم يجر تحريفها، أو تغييرها بأي طريقة من الطرق. اقرأ المواقف المتعلقة بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض لكل الأطراف كما دونوها قبل أن يشرعوا بالتفاوض مع الطرف الآخر. املأ الفراغات المدرجة بالجداول بتنبؤاتك بالنسبة للفرق المتنوعة. إن كنت تعتقد أن المشاركين لن يتوصلوا إلى اتفاق راجع العمود الأيسر. والآ، دون المجال الذي تعتقد أنهم سيتفقون ضمن حدوده.

يستغرق تنفيذ هذا التمرين دقيقة واحدة، أو دقيقتين فقط، لكنه مذهل حقاً. إن لم يتوافق لك دقيقة، أو دقيقتان الآن، نفذه بعد وقت قصير. فهو يستحق، حقاً، أن تعطيه شيئاً من وقتك. في كل حلقة بحث دراسية -كبيرة كانت أم صغيرة- تنبأ وسيلة «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض، بكيفية بلوغ المفاوضات غايتها بدقة يمكن الاعتماد عليها. خذ دقيقة من وقتك، واملأ الفراغات المدرجة في الشكل 1-11. سنعقد، بعد ذلك، مقارنة بين تنبؤاتك، وبين النتائج الحقيقية.

يبين الشكل 11-2 تبيؤاتي قبل عودة الفرق إلى القاعة. إن مدى الاتفاق الممكن هو تطابق الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض عند البائع والمشتري. أدرج تبيؤاتك في الشكل 11-1. إن لم تتلاق تبيؤاتك مع تبيؤاتي في معظم الحالات، حاول أن تتبين -بدقيقة- سبب اختلافنا. يجب أن تتقارب تبيؤاتنا تقارباً كبيراً، وينبغي ألا تتطابق تطابقاً تاماً. قد تكون تبيؤاتي أكثر اتساعاً من تبيؤاتك بقليل لأنني استخدمت أوسع نطاق ممكن للاتفاق تبعاً لما ذكرته الفرق عن أمانيتها، ورغباتها، ونقاط إيقافها التفاوض. إن كان مجال النتائج الأكثر احتمالاً عندك أصغر (أو رقم واحد فقط)، لا تغيره الآن. بإمكانك أن ترى كيف ستصرف حيال النتائج الفعلية المبينة في الشكل 11-3

تبيؤك		الوضع قبل المفاوضات		رقم الفرق
المشاركين سوف يتفقون ضمن هذا المجال	المشاركين لن يتفقوا	الأمنية والإرادة ونقطة إيقاف التفاوض بالنسبة للبائع	الأمنية والإرادة ونقطة إيقاف التفاوض بالنسبة للمشتري	
		\$ 90	\$ 5	2
		\$ 40	\$ 25	إرادة
		\$ 20	\$ 45	نقطة إيقاف التفاوض
		\$ 100	\$ 20	4
		\$ 75	\$ 40	إرادة
		\$ 60	\$ 50	نقطة إيقاف التفاوض
		\$ 120	\$ 25	6
		\$ 80	\$ 50	إرادة

		\$ 60	\$ 75	نقطة إيقاف التفاوض	
		\$ 100	\$ 25	أمنية	8
		\$ 55	\$ 55	إدارة	
		\$ 25	\$ 100	نقطة إيقاف التفاوض	
		\$ 95	\$ 30	أمنية	10
		\$ 80	\$ 40	إدارة	
		\$ 60	\$ 50	نقطة إيقاف التفاوض	
		\$ 100	\$ 10	أمنية	12
		\$ 70	\$ 20	إدارة	
		\$ 50	\$ 40	نقطة إيقاف التفاوض	
		\$ 100	\$ 20	أمنية	14
		\$ 60	\$ 40	إدارة	
		\$ 55	\$ 55	نقطة إيقاف التفاوض	

الرسم البياني 1-11

تنبؤ	تنبؤ	رقم الفريق
مجال الإنفاق	مجال الإنفاق	
	\$ 50 - \$ 25	2
	\$ 60 - \$ 50	4
	\$ 75 - \$ 60	6
	\$ 100 - \$ 25	8
	لا يوجد اتفاق	10
	لا يوجد اتفاق	12
	ممكن عند \$ 55	14

الرسم البياني 2-11

لكن قارن أولاً بين تنبؤاتك، وتنبؤاتي لتتأكد أنك قد استوعبت الفكرة الرئيسية.

يظهر الشكل 3-11 النتائج الفعلية. هذا هو الجزء المثير. لقد عملت المعلومات الناتجة عن الأمنية - الرغبة - إيقاف التفاوض عمل متنبئ صحيح يمكن الاعتماد عليه في توقع النتائج.

التنبؤ	نتيجة	النتيجة الفعلية
مجال الاتفاق		
2	\$ 50 - \$ 25	\$ 40
4	\$ 60 - \$ 50	لا يوجد صفقة
6	\$ 75 - \$ 60	\$ 65
8	\$ 100 - \$ 25	\$ 50
10	لا يوجد اتفاق	لا يوجد صفقة
12	لا يوجد اتفاق	\$ 60
14	ممكن عند \$ 55	\$ 55

الرسم البياني 3-11

دروس مستفادة

قارن ما تنبأت به من نتائج بالنتائج المتحققة.

. قد تقول: «انتظر، تمهل، إن اثنتين من النتائج المتحققة لم تتطابقا مع التنبؤات. فما هي القصة؟ لماذا حصل هذا؟». صدقتي، لقد طرح طلاب حلقات البحث التدريسية الأسئلة ذاتها، وكذا فعلت أنا. أورد هنا الإجابات التي أعطاها أعضاء الفريق للمجموعة كلها المشاركة في الجلسة التي عقدناها بغية استخلاص المعلومات.

الفريق 4

تنبأت بأن الصفقة ستبرم، لكن ذلك لم يحصل. كلا الجانبين قال إنه استعجل، وبدد كثيراً من الوقت في التفاصيل الصغيرة التمهيدية، وفي معرفة الطرف الآخر، ولم يوزع الوقت على نحو متوازن. واعتقد أن من الممكن التوصل إلى اتفاق لو توافر وقت أطول. مع أنه عرف -على وجه الدقة- مقدار الوقت المتاح في هذه المفاوضات التجريبية. استطاع آلاف المشاركين من قبل أن ينجزوا المفاوضات في المدة ذاتها. إذًا، كان على الفريقين العمل بصورة أفضل ضمن الوقت المحدد.

عليك أن تفكر في القيود المتنوعة التي يفرضها عنصر الوقت؛ عليك أن تفكر في هذا الأمر وأنت في طور الاستعداد للمفاوضات. هذا يشكل اختلافاً جوهرياً على صعيد حل المسائل بطريقة مجدية. إن فشلت في الانتباه إلى القيود التي يفرضها عليك عنصر الوقت، ستجد أن الطرف الآخر سيشعر بضيق لا ضرورة له. وقد يشعر بالارتباك، والحيرة، أو بأسوأ من ذلك. لا تدع هذا يحدث لك. من الممكن أن يكون الوقت صديقاً، ومن الممكن أن يكون عدواً. فاحترم الدور الذي يلعبه عنصر الوقت في كل مفاوضات تجريها.

الفريق 12

تنبأت بعدم التوصل إلى إبرام صفقة. ربما فعلت أنت الشيء ذاته أيضاً. لقد أذهلتني الحقيقة المتمثلة في أن طرفي التفاوض قد أبرما صفقة. غير المشتري الرقم الذي جعله حداً لإيقاف التفاوض تحت تأثير

ضغط مورس عليه. كان مكذراً وغازبياً. لقد نسي أن يكتب الرقم على الورقة التي كان يستخدمها في أثناء إجراء المفاوضات. ولأنه لا يوجد لدى المشتري أرقام مدونة على الورق، فقد عدل -بصورة لا شعورية- أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض بعد أن أعلن البائع طلبه الافتتاحي المرتفع إلى حد مفاجئ. ساور المشتري الشك في أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض، وغيرها في لحظة بصر دون أن يفكر فيما يفعل تفكيراً حقيقياً. هذا موقف تقليدي يعتمد آلية «الإرساء والتعديل». افتتح البائع المفاوضات بطرح سعر مرتفع، فعدل المشتري وضعه فوراً لذلك. أحس البائع أنه لم يكن ليوافق على السعر البالغ 60 دولاراً لو أنه دون أمنيته، ورجبته، ونقطة إيقافه التفاوض. فأخذ عهداً على نفسه أن يكون أكثر حذراً في المستقبل. لقد تعلم درساً مهماً.

لقد أجريت هذه المفاوضات بين فرق يتراوح عدد أعضائها بين 9-200. تم تبؤ النتائج بوساطة الأرقام الأصلية للأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض في معظم الحالات تقريباً. عندما لا تتناغم النتائج مع التنبؤات، فهذا يعني -دوماً- أنه يوجد درس واقعي يجب أن يستفاد منه.

عندما تتوصل المفاوضات إلى اتفاق، يدرك المشاركون أن النتائج قد تمخضت عن نمط تمكن محاكاته. لقد تأكد في النهاية أن الباعة الذين حددوا سعراً -على مستوى الأمنية- للآنية أعلى من متوسط أسعار الفريق، حققوا في النهاية، دوماً تقريباً، سعر مبيعات أعلى. والمشترون الذين حددوا «أمنيتهم» عند أدنى سعر متوسط أنهاوا المفاوضات عند سعر أدنى من الرقم المتوسط. نتحدث عن هذه القضية قبل أن يذهبوا

إلى مفاوضاتهم التجريبية. لكن كونها تحصل المرة تلو الأخرى يجعلها قضية تسترعي الانتباه فعلاً.

بدأ المشاركون أيضاً رؤية الديناميات (القوى المحركة) مباشرة عندما تكون «أمنية» البائع، و«أمنية» المشتري على صعيد السعر متباعدتين جداً. في مثل هذه الحالات، غالباً ما يتطلب الوصول إلى تسوية وقتاً طويلاً. عندما يكون كل من المشتري والبائع قد حددا أمنيتهما سابقاً بحيث تكونان متقاربتين، فإن التسوية تتحقق -نموذجياً- بسرعة. في مثل هذه الحالات، غالباً ما تكون التسوية رقماً يتوسط الرقمين.

تتضح تماماً أهمية إعطاء وقت لمرحلة التحضير التي تسبق المفاوضات عندما توضع نتائج المفاوضات التجريبية في رسم بياني. إن لأمنيتك ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تأثيراً في ناتج المفاوضات يفوق تأثير شخصيتك، أو أي خدعة، أو أي أسلوب يمكن أن تكون قد سمعت عنه. إن لم تقتنع بحجج هذا الكتاب، فاعلم على الأقل أن الخطة المحكمة التي تتضمن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» هي أفضل أساس يمكن أن تبني عليه أي مفاوضات ناجحة.



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة

الفصل الثاني عشر

قياس النجاح مع

الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض



أحد أفضل الأشياء المتعلقة بتدوين «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» قبل شروعك بالتفاوض هو أنه يزودك بطريقة تمكنك من إصدار حكم موضوعي على أدائك في المفاوضات. لا تنظر إلى كيفية أداء الآخرين. احكم على النتيجة استناداً إلى «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض».

ألف الدالاي لاما كتاباً مدهشاً بعنوان «السعي وراء السعادة». فرضية الكتاب هي أن السعادة يجب أن تكون هدفاً لحياة كل إنسان، وأن لكل إنسان حق - لا واجب- السعادة. إن إعلان الاستقلال الأمريكي يشير إلى السعادة بوصفها حقاً غير قابل للتصرف. لا تستطيع أن تعد نفسك ناجحاً في الحياة ما لم تكن قد حققت السعادة.

يقول الدالاي لاما أيضاً يجب علينا ألا ننظر إلى الآخرين كي نحكم على سعادتنا. فأكبر عائق يحول بيننا وبين السعادة هو أن نقارن أنفسنا بالآخرين. ويضيف: إن قارنت نفسك بالآخرين ستكون دائم التعاسة. يوجد -دوماً شخص ما لديه أكثر مما تريده أنت من الحياة. أما النتيجة الطبيعية التي استنتجتها من تعاليم الدالاي لاما فهي أنه يوجد -دوماً- شخص ما اشترى بسعر أقل بقليل من السعر الذي اشتريت به أو باع بسعر أعلى بقليل من السعر الذي باعت به.



دعونا نتحدث عن الذين كانوا أفضل المفاوضين في المفاوضات التجريبية التي عرضنا تحليلاً لها في الفصل الحادي عشر، وذلك انطلاقاً من النتائج المتوقعة. كل مشارك لعب دور المشتري زوّد بالمعطيات ذاتها التي زوّد بها المشترون الآخرون، وكل مشارك لعب دور البائع زوّد بالمعطيات ذاتها التي زوّد بها الباعة الآخرون. ومنح الجميع المدة الزمنية ذاتها لقراءة المعطيات الموجودة بين أيديهم، ولتحديد «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض». كما منح الجميع المدة الزمنية ذاتها من أجل التفاوض.

دعونا نعقد بعض المقارنات المباشرة. كيف تصنف المشتريين في كل من الفرق الثلاثة الآتية فيما يخص الطريقة التي فاضوا فيها بخصوص صفقاتهم؟ أيّ مشتري كان أفضل مفاوض؟ وأيّ مشتري كان أضعف المفاوضين؟

رقم الفريق	سعر التفاوض
2	\$ 40
8	\$ 50
14	\$55

استناداً إلى النتائج الفعلية وحدها، صنف معظم المشاركين مهارات المشترين وفقاً للترتيب الذي أدرجوا فيه. اختارت غالبية المشترين من الفريق الثاني بوصفه أفضل مفاوض لأنه دفع 40 دولاراً فقط. فمن اختارت أنت؟ معظم المشاركين اختاروا المشترين من الفريق الرابع عشر بوصفه أشد المفاوضين ضعفاً لأنه دفع 55 دولاراً ثمناً لأنية الزهر. ما رأيك؟ قد تكون راغباً في مراجعة مواقف الفرق المتعلقة «بالأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» قبل أن تجيب عن السؤالين. يمكنك الاستفادة من الاطلاع على الشكل 1-12 الذي يلخص المعلومات المدونة في الفصل الحادي عشر.

رقم الفريق	النتائج الفعلية	قبل المفاوضات		تنبؤ	تنبؤ
		المشتري	البائع		
2	الأمنية	\$ 5	\$ 90	\$ 50 - \$ 25	\$ 40
	الإرادة	\$ 25	\$ 40		
	نقطة إيقاف التفاوض	\$ 45	\$ 20		
8	أمنية	\$ 25	\$ 100	\$ 100 - \$ 25	\$ 50
	الإرادة	\$ 55	\$ 55		

			\$ 25	\$ 100	نقطة إيقاف التفاوض	
\$ 55		ممكّن عند \$55	\$ 100	\$ 20	أمنية	14
			\$ 60	\$ 40	الإرادة	
			\$ 55	\$ 55	نقطة إيقاف التفاوض	

الرسم البياني 1-11

عندما تنظر إلى النتائج المدرجة في الجدول، تدرك أن أكثر المفاوضات عسراً وصعوبة (فيما يتعلق بالفريقين) هي تلك التي شملت الفريق الرابع عشر. كانت «نقطة إيقاف التفاوض» عند البائع هي نفسها عند المشتري. تلك النقطة كانت عند كلا الجانبين 55 دولاراً تحديداً - لا تزيد بنسباً، ولا تنقص. إن سعر 55 دولاراً يقع في النقطة التي يمكن أن تبرم الصفقة عندها تماماً ما لم يتراجع أحد الجانبين عن الرقم الذي جعله -مقدماً- حداً لإيقاف التفاوض. تطلب الأمر مهارة كبيرة من البائع والمشتري كليهما لإيجاد تلك النقطة، وإبرام الصفقة بأي حال من الأحوال. كلا المفاوضين من ذلك الفريق نال الجائزة التي يمكن أن تكون من نصيب الأداء الجيد. لقد دفع المشتري سعراً أعلى من السعر الذي عرضه أي مشارك آخر في الحلقة التدريسية. لكنه كان المشتري الوحيد الذي أقتع البائع بالبيع تبعاً للسعر الذي وضعه الأخير حداً لإيقاف التفاوض.

علينا أن نلاحظ أن المشتري «2» (الذي بدا أنه حقق أفضل نتيجة) كان قريباً من نقطته التي جعلها حداً لإيقاف التفاوض، في حين نجد أن البائع في تلك المفاوضات كان عند النقطة التي توقع أن يكون عندها

تماماً، وكان يتوافر له مجال صغير للحركة إذا اقتضى الأمر منه خفض السعر قليلاً كي يحقق البيع. تبين في النهاية أن البائع كان مفاوضاً صلباً للغاية، وبدأ يعلن عن بعض التنازلات مبدياً انزعاجاً شديداً مع أنه كان لا يزال بعيداً جداً عن النقطة التي جعلها حداً لإيقاف التفاوض. في الحقيقة كان يبدي انزعاجاً وهو يقدم شيئاً من التنازلات عند الاقتراب من رقم «رغبته»، في حين أن المشتري تحرك بسرعة نحو رقم «رغبته»، وحاول أن يثبت على موقفه في منطقة «رغبته»، لكنه لم يستطع. وفيما يتعلق باستخدام مهاراته التفاوضية، نجد أن أداء المشتري «2» كان الأشد ضعفاً - بوصفه مفاوضاً - بين المشتريين الثلاثة، مع أنه قد دفع أقل الأسعار لشراء الآنية.

كان المشتري «8» - بالمقارنة - قادراً على التفاوض مع البائع دون رقم «رغبته» مقترباً من نقطة الرقم الذي جعله البائع حداً لإيقاف التفاوض، بينما كان هو نفسه لا يزال في أعلى مستوى من رغبته؛ أي في الجانب القريب من أمنيته. كان أداءه جيداً جداً. نحن نعلم هذا لأننا نعرف «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» لكل من الجانبين، وليس بسبب ناتج المفاوضات المتمثل في الدولارات المدفوعة ثمناً للآنية. تبين أيضاً - في النهاية - أن المفاوضات التي أجراها الفريق «8» كانت أقل المفاوضات شدةً، وضغطاً على المشاركين، لأن كلا منهما توقع أن تنتهي المفاوضات عند النقطة ذاتها؛ هذا يعني أن لكليهما الرغبة ذاتها.

فأوض المشاركون بقوة في هذا المحيط المصطنع كلياً. استثيرت بعض العواطف. وعندما هدأ الصخب، واستقرت الأمور، وظهرت النتائج،

تبيّن أن النتائج كانت مختلفة تماماً بالرغم من أن كل المشتريين قد زوّدوا بالمعطيات ذاتها، وكل البائعين زوّدوا بالمعطيات ذاتها. عندما عاد المشاركون إلى القاعة بعد إنهاء المفاوضات التجريبية كانوا راضين عن النتائج التي حققوها. كان كل منهم مسروراً عند هذه النقطة. لكن بينما كنا نجمع النتائج من مختلف المشاركين، أضحت تأوهاتهم مسموعة كلما كان يعلن أحدهم أنه حصل على سعر أفضل جداً بوصفه بائعاً، أو أنه دفع سعراً أقل بكثير - بوصفه مشترياً - من السعر الذي دفعه الشخص المتأوه. أحاول أن أوفر شيئاً من التناغم والانسجام في ترتيب التقارير بحيث يبقى رقم سعر المبيعات مواصلاً ارتفاعه.

بينما كان الموجودون في القاعة متحمسين، ومحتفين بالبائع الذي حصل على أعلى سعر ثمناً للآنية، كنا نلقي واحداً من أكثر دروس الجلسة أهمية عبر اختبار النتائج بمزيد من التفصيل. ما كان يبدو أنه نتاج رائع ومتميز قد لا يكون على هذه الدرجة من التميز عندما يقاس بالمواقف الأصلية لكل الأطراف التي حدّدت «الآنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» قبل البدء في المفاوضات. دفع المشتري «8» سعراً أعلى، لكنه فاوض بمهارة عالية. المشتري «2» الذي دفع أقل سعر بين المشتريين الثلاثة كان قد أخرج من التفاوض من قبل البائع. لقد كانت الظروف المحيطة بمفاوضاتهما مختلفة.

تحليلنا الدراسي، في القاعة، ذهب بعد ذلك إلى السبب الذي جعل البائع «2» يضع قيمة متدنية للآنية. كانت مهاراته التفاوضية هائلة واستثنائية، لكن ربما كان عليه أن يبذل جهداً أكبر في المرحلة التحضيرية. كانت نقطة الرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض هما الأكثر

انخفاضاً بين المجموعة. من المؤكد أنه كان سيبيع الآنية بمبلغ أكبر لو أن أرقامه الافتتاحية كانت أعلى.

ثمة شيء يجب أن يصبح الآن واضحاً وضوح الشمس، وهو أهمية المواقع التي تضع فيها «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض، ومدى تأثير ذلك في العملية التفاوضية برمتها. عليك أن تهتم اهتماماً كبيراً بتحديد هذه الأرقام. فهي تؤثر تأثيراً جوهرياً وحقيقياً في النتائج. بل تؤثر - في الحقيقة - تأثيراً مساوياً لأي شيء يمكن أن تقوله في قاعة المفاوضات إن لم يكن أكثر. كما أن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» توفر لك وسيلة منطقية للحكم على نفسك، وعلى الآخرين عندما يتعلق الأمر بالمفاوضات. لا تقترض - آلياً - أن المشتري الذي دفع أدنى سعر قادر على إدارة المفاوضات على النحو الأمثل. ولا تحكم على مهارتك الذاتية عبر النتائج التي حققها الآخرون.

إن اشتريت أنت سيارة سوداء اللون ذات غطاء قابل

للطي من نوع ثندربيرد مضى على صنعها ثلاث سنوات بمبلغ 24.000 دولار، واشترى صديقك سيارة مماثلة بمبلغ 20.000 دولار، فإن هذا لا يعني أن صديقك أفضل منك في التفاوض. ماذا لو أنك اشتريت سيارتك من شخص مولع بها، ولا يرغب في بيعها بأي سعر، ومن المؤكد أنه لا يريد أن يبيعها بأقل من 25.000 دولار؟ وماذا لو أن صديقك اشترى السيارة من شخص يعاني مشكلة مالية، ووافق على بيعها بمبلغ 15.000 دولار لأنه

كان على وشك أن يفقد بيته؟ من الواضح -مع هذه المعلومة الإضافية- أنك قد قمت بعمل تفاوضي أفضل من ذلك الذي قام به صديقك بالرغم من أنه اشترى السيارة بمبلغ يقل عن المبلغ الذي دفعته بـ 4000 دولار.

لا تحكم على مهارات أي مفاوض انطلاقاً من النتيجة التي حققها فقط دون أن يتوافر لك كثير من المعلومات عن مواقف كل مفاوض من المفاوضين. هذه الحقيقة البسيطة ذات نفع كبير لأعضاء مؤسستك الأحدث سنأ، وهم في طريقهم لاكتساب الخبرة على طريق التفاوض. لا تدعهم يتحسروا إن لم تكن النتائج التي حققوها ترقى إلى المستوى الجيد الذي حققه غيرهم. ركّز على «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» المعدة سابقاً. فكر ملياً -أيضاً- بأي معلومات حصلت عليها عن الطرف الآخر. هذه هي الطريقة التي تستطيع عبرها أن تطلق أحكاماً موضوعية على المهارات التفاوضية.

بعد أن تنهي مفاوضاتك القادمة ارجع إلى الورقة التي دونت عليها «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». إن قال لك أحدهم: «حسناً، لم أَدفع سوى .. دولار ثمناً لهذا» (أقل من المبلغ الذي دفعته أنت) لا تظن أن أفضل منك في التفاوض. لقد كان موقفك مختلفاً. ربما كان عليك أن تصل إلى البيت في غضون عشر دقائق للاحتفال بعيد ميلاد شخص ما، فحملك ذلك على الاستعجال في الحصول على الشيء الذي تريده.

فكر في الأمور التي يجب أن تكون مختلفة، وأنعم النظر فيها؛ كيف يمكن لك أن تغير أسلوبك التفاوضي في المرة القادمة عندما تواجه موقفاً مماثلاً. أحياناً يتفق لك أن تقضي بعض الوقت مع الطرف الآخر احتفالاً بنجاح المفاوضات. عندما يحدث ذلك تستطيع، أحياناً، أن تتعلم دروساً مفيدة عن كيفية إدارتك المفاوضات معه في المرة القادمة. يمكن لمراجعتك للعملية مراجعة نقدية أن تصبح بمنزلة مقرر تعليمي يؤهلك لنيل إجازة جامعية في التفاوض. حتى عندما تكون وحدك بعد جولة تفاوضية، فثمة مكافأة حقيقية تحصل عليها من مراجعتك العملية برمتها مراجعة نقدية انطلاقاً من المقاربة التي انتهجتها عبر المفاوضات.

وأنت تفكر ملياً في الطريقة التي كان بالمستطاع عبرها أن تغير النتيجة، لا تكن طمّاعاً. إن كانت الصفقة التي أبرمتها عادلة، فقد أسهمت في تعزيز علاقة عمل طويلة الأمد مع الطرف الآخر. وفي محاولتك لاكتشاف الطريقة التي لو اتبعتها كنت ستحصل على نتيجة أفضل، ستعثر على الطريقة عبر الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- «ما الذي كان بمقدوري معرفته قبل البدء بهذه المفاوضات، ولم أستطع؟».

- «ما الأسئلة التي كان يجب علي طرحها؟».

العامل الأكثر حسماً وأهميةً الذي يمكن أن يؤدي إلى نتيجة أفضل في أي مفاوضات محددة لا يتبلور عادة في قاعة التفاوض. نادراً ما تكون قادراً على تغيير الناتج النهائي للمفاوضات بقولك كلاماً أفضل، أو أكثر

ذكاء، أو باستخدام الأساليب الملتوية. إن «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» التي حددتها سابقاً هي العوامل التي ستؤثر في النتيجة. وأي معلومة تكتشفها عن الطرف الآخر في أثناء انعقاد الجلسة التفاوضية تعزز مهارتك التفاوضية، ومقدرتك على إبرام صفقة تحقق مصالحك بصورة أفضل، وتساعد، أحياناً، على تحقيق مصلحة أفضل للطرف الآخر أيضاً. إن الأسئلة التي تطرحها، والمعلومات التي تحصل عليها ستغير مسار المفاوضات. وجهة سير المفاوضات قد حددت مسبقاً -على أيّ حال- بوساطة «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض». «أمنيتك، ونقطة إيقافك التفاوض» ترسمان الحدود الموضوعية للمفاوضات قبل أن تبدأ.



الفصل الثالث عشر

الخاتمة



سألقي الضوء فيما يأتي على النقاط المهمة التي وردت في هذا الكتاب: هذا الكتاب يوفر منهجاً بسيطاً يثير الطريق التي تؤدي بك، إلى عقد اتفاقيات ناجحة. يقتضي منك هذا المنهج أن تحدد «أمنيتك ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» قبل أن تبدأ التفاوض. ويمكنك من التفاوض دون خوف أو خشية من عواقب غير مرغوب فيها.

بإمكانك الاعتماد على هذا المنهج البسيط في المفاوضات التي تُجرى على قضية واحدة، أو على قضايا عديدة، معقدة أو عميقة و سطحية. وبفض النظر عن الموضوع الذي تتفاوض بشأنه في المرة القادمة، ومهما تكن القضية التي تتفاوض عليها، يمكنك الاعتماد على تعرافي الواضح والشامل للمفاوضات، الذي يضم:

- الطلب من شخص آخر أن يوافق على أمر ما.
- الطلب من شخص معين أن يفعل شيئاً محدداً.

• الطلب من أحدهم أن يتحى مفسحاً لك الطريق بحيث تتمكن من عمل ما تريد بمفردك.

تروّ في إعداد أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض.

ابتداع أمنيتك، وتحديد نقطة إيقافك التفاوض من القضايا الشخصية بامتياز. لكن بعض المعلومات يمكن أن تساعد على جعلها واقعتين. عليك أن تشعر بالرضا عن الذات، وبالراحة مع هذين البندين اللذين يحصران المفاوضات ضمن حدودهما بصرف النظر عما يقوله الآخرون. فأنت صاحب شخصية مستقلة. لا تدع أي شخص آخر يجعلك تحيد عن أهدافك التي يجب أن تكون قد رسمتها بنفسك، ولا تترك أحداً يجعلك تتجاوز النقطة التي وضعتها حدّاً لإيقافك التفاوض بشأن الصفقة.

لكن فهم «الرغبة» يتطلب مدخلات وفيرة من كثير من الأشخاص، والموارد. ينبغي لك فهم أوضاع السوق والأقلن يكون لديك أساس قوي يمكنك من التنبؤ بالظرف المناسب لإنجاز الصفقة. واضب على جمع المعلومات المفيدة ما سمح لك الوقت بذلك. فغالباً ما يقال: «إن الشخص الذي تتوافر له معظم المعلومات هو صاحب الحظ الأكبر في النجاح».

إن معرفتك لأمنيتك، وتحديدك لنقطة إيقافك التفاوض في كل مسألة من مسائل التفاوض، وفهمك لرغبتك (نتائج السوق الأكثر احتمالاً) تسهم جميعها في بناء الثقة. العمل الذكي البارِع، إن كان ثمة مكان له، يجب أن ينحصر في توفير الوقت الكافي لإيجاد الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض. ليست هذه النقاط أموراً عابرة، ولا عارضة. بل تستحق

تخصيص وقت لها لأنها ستكون دليلك المرشد منذ انطلاق المفاوضات وحتى نهايتها. إن استثمارك للوقت المناسب والكافي في هذه المرحلة الجوهرية والأساسية سيعود عليك بأرباح كبيرة.

بمجرد أن ترسي أساساً متيناً للمفاوضات عبر تحديدك أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض تكون على استعداد تام للدخول إلى قاعة المفاوضات. «الأمنية، والرغبة، ونقطة إيقاف التفاوض» سوف ترشدك في كل خطوة تخطوها على الطريق. كما ستقرر عرضك الافتتاحي. سوف تشعرك بالراحة حينما تشعر أن المفاوضات تدور في منطقة «رغبتك». وتقل مقاومة ألياً عندما تقترب المفاوضات كثيراً من نقطة إيقافك التفاوض، وترشدك في معرض بحثك عن تنازلات، وفي حال تقديمك لها. وهي تؤثر في سرعة سير المفاوضات في كل مرحلة من مراحلها. وتوسع في المجال أمامك كي تعلم متى تنجز التفاوض، وتبرم الصفقة وأنت في أحسن حال من الاعتداد والثقة بالنفس، دون أن يساورك الشك بإمكانية الحصول على دولار إضافي فوق ما حصلت عليه من إبرام الصفقة، أهم من كل ذلك أنها تجعلك تدرك اللحظة التي ينبغي لك فيها إيقاف التفاوض، والتنازل عن الصفقة لشخص آخر يكون له «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض، مختلفة».

وجود خطة لديك تحظى بموافقة جماعية، يمضي بك شوطاً بعيداً باتجاه منحك الثقة. ويجعلك تجلس في قاعة التفاوض بهدوء، وتعمل ما يفعله أكثر المفاوضين حنكة وأهمية في قاعة التفاوض: الإصغاء.

اصغ إلى الشخص الجالس قبالتك. اصغ بأذنيك، وعينيك، وكل جوارحك. دع آراء الشخص الآخر تتسرب إلى عقلك، ومشاعرك، وتؤثر فيها. إن السبيل الوحيد الذي يوصلك إلى تحقيق التناغم والانسجام بينك وبين الطرف الآخر هو أن تفهم ما الذي يبحث عنه. عندما تكون مصفياً للطرف الآخر تكون في الوقت عينه منكباً على بناء نوع من الوثام والألفة بينك وبينه. هذا لا يعني أنك تقدم تنازلات. أنت تطّلع على ما يريده الطرف الآخر لأنك تعرف «أمنيتك، ورغبتك، ونقطة إيقافك التفاوض» المحددة والنهائية. يجب ألا تقلق من إبرام صفقة سيئة. أنت وفريقك قررتم ما تستطيعون عمله، وما لا تستطيعون عمله في هذه المفاوضات. عبر إصفاك للطرف الآخر تستطيع استكشاف ما يستطيع عمله، وما لا يستطيع. اجمع - بعد ذلك - الأجزاء معاً لتحقيق أفضل صفقة ممكنة من منظورك أنت.

ربما تكون ثقتك بحدسك ومواهبك الفطرية، مهمة مثلها مثل غيرها في هذا الكتاب.

عندما ترسخ «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» مدروسة، ستجد أن مواهبك الفطرية تتطلق في الوقت المناسب. ليست هذه بدائل عن الإعداد الجيد، بيد أنها ترسل إليك إشارات قوية حالما تكون في قاعة التفاوض مزوداً «بأمنية، ورغبة، ونقطة تفاوض» راسخة ومحددة. إنها معالم إرشادية، ومفاتيح هداية تدلك على الطريق، وهي مختلفة عن المواهب الفطرية لأي شخص آخر فوق الأرض. لقد كوّنتها عبر عمر طويل من الخبرة. امنحها ثقتك. استخدمها.

العلماء عاكفون على دراسة مصادر المواهب الفطرية التي تكمن في عمق الدماغ. علينا أنا وأنت أن نتعلم كيف نجعلها محل ثقتنا. موهبتك الفطرية سترشدك وأنت تبصر عبر الأمواج المتلاطمة.

قد يبدو ذلك كله لكثير من الناس عملاً شاقاً. فأين الحيل، وأين الخدع، وأين التلاعب؟ لقد دفعت مبلغاً لا بأس به ثمناً لهذا الكتاب (أم أنك ما زلت واقفاً في المكتبة تقرأه مجاناً). تريد وسيلة للتلاعب والتحايل، حسناً. حسناً، فلتذهب إلى حيث يبيعونها. أما إن كنت راغباً في التفاوض على صفقة حقيقية في كل وقت، فكرس بعض الوقت لإعداد «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» راسخة، وحقيقية.



وعندما ينقضي كل شيء،
فإن الأمرين الأكثر أهميةً

هما

استقامتك
وسمعتك الحسنة.

«يستغرق بناء سمعة طيبة ستين عاماً،

أما تدميرها

فلا يحتاج إلا إلى ستين ثانية».

- وارن بوفيت

إن امتلاكك خطة تتضمن «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» يمنحك الشعور بالراحة عبر عملية التفاوض كلها. إلى ذلك يوجد إخفاقات، وإحباطات، وخيبات.

ستشعر بكثير من الإحباط عندما تجلس مع شخص لا يصفي جيداً، فتجد نفسك مضطراً لإعادة ما تقوله ثلاث أو أربع مرّات لتوضيح نقطة معينة.

وتشعر بكثير من الإحباط عندما تكون مع فريق ليس لديه معلومات وفيرة عن موضوع المفاوضات، فيترتب عليك أن تصرف وقتاً على تعليمه.

ستعاني إحباطات كثيرة عندما لا يكون الفريق الآخر قد أعد «أمنية، ورغبة، ونقطة إيقاف تفاوض» واضحة، فتشعر أنك تؤدي العمل كله نيابةً عنه.

إن النجاح الأكبر سوف يتحقق عندما تتقاسم محتويات هذا الكتاب مع كل شخص تتفاوض معه. لقد تلقيت هدية. كلما وسعت دائرة من يشاركوك فيه من زملائك في العمل، وأعضاء الفريق الذين يجلسون في الطرف المقابل من الطاولة، نمت مهاراتك الذاتية. إياك أن تعامل المعرفة على أنها سرّ من الأسرار. عليك أن تقاسم الآخرين كل شيء تعلمته. كلما اتبع الطرف الآخر المقاربة التي ابتدعها هذا الكتاب، ازدادت سرعة وصول مفاوضاتك إلى نهاية ناجحة.

لك، بعد ذلك، أن تقضي وقتاً تستمتع فيه بشيم عبير الأزهار.

عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb

جمال منهج

«الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض،

يكمن في أنه

يحقق أفضل نجاح حين

يستخدمه الطرفان المتفاوضان.

تشاركوا فيه !!!

كلمة شكر

بيتسي ريدفرن كان ناصحاً مخلصاً، ومعلماً خاصاً على جانب كبير من الأهمية طوال حياتي. كنت أدرس، أحياناً، المهارات التفاوضية في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، بيد أنني تجنبت - عامداً - عالم التجارة، لأنني استمتعت بممارسة مهنة المحاماة إلى أقصى درجة. بيتسي وحده أقتعني بأن أدرس مقررات تفاوضية مكثفة في شركة إم دبليو إتش، غلوبال، وهي إحدى الشركات الهندسية الرائدة في العالم. أدى هذا النهج إلى ممارسة أنشطة استشارية، وتنظيم ندوات بحث دراسية.

أسهم المشاركون في ندوات البحث دوماً إسهاماً كبيراً في الأنشطة، سواء في المقر الرئيس لشركة إم دبليو إتش في دنفر (ولاية كولورادو)، أو في آسيا، أو أوروبا، أو جامعة كاليفورنيا، أو معهد بينغر في أمستردام، أو شركات الخدمات عبر الإنترنت في الشمال الغربي. في الواقع، لم يتفق لي أن أنهيت العمل في أي ندوة بحث دون أن أكون قد تعلمت منها شيئاً. هنالك - دوماً - رؤى جديدة، وأساليب جديدة في التعبير عن الأفكار، والأشياء، وثمة أسئلة جديدة تبحث عن أجوبة.

جسد غوس أفيلا القوة الداعمة الحقيقية التي مكنتني من تسليم هذا الكتاب إلى ماك غرو - هيل في الموعد المحدد. أما مقدرته الخارقة على قراءة خطي السيئ. ومراجعته السريعة لكل مسودة أعدتها، وعنايته بالتفاصيل، فكانت العوامل التي جعلت هذا الكتاب يبصر النور. لقد اطلع على مسودات كثيرة على مدى سنتين من عملي على الكتاب، لدرجة أنه كان يتلو نصوص الكتاب في أثناء نومه على الأرجح. ومن ناقل القول إن

هيرب شافنر، ناشر كتب الأعمال التجارية في ماك غرو- هيل (ومحرر هذا الكتاب)، وطاقم العمل كله، كانوا سعداء؛ لأن غوس أفيلا كان في الصورة. طبعاً، قام القسم الفني بعمل ممتاز لإخراج الغلاف. في حين يعود إلى قسم الدعاية وقسم التسويق فضل نجاح الكتاب في السوق. الشكر كل الشكر إلى إلين لامادور، وتارا سيبيللي، وليديا رينالدي، اللواتي تلقين العون والمساعدة من كين جيليت وبيتر وينيك ونام بوي ولوف ستريمز وكيث فيرازي.

يشعر كل كاتب بتقدير خاص لأولئك الذين قرؤوا مسودات كتابه: بيتسي ريدفرن، جيم كويكن، كاثرين غودارد، فينيس ريفين. كثير من المهمات الروتينية المضمنة في مكتبي التي كنت أؤديها عادة، أشرف عليها بمهارة جيرمي موهلمان، وفينيس ريفين، وكاثلين إيورا، وريان غودين، وزاك زيسكوفسكي، ومارت والرسطين.

بناتي الثلاث - ميشيل وأمي وويندي - كبرن وتزوجن الآن، لكن سأظل أذكر الدروس التي تعلمتها منهن دائماً وأبداً. هنالك أيضاً حفيدي سول، الذي استلهمت من وضوح ذهنه وبراءته وعفويته معنى جديداً للمفاوضات المعتمدة على القيمة. فهو يعرف ما يريد، ولم يخف قط «أمنيته». واعتاد أن يوضح دون لبس موقفه قبل أن يوقف «التفاوض». ولم يظهر خشية من الانسحاب من أي «مفاوضات» إن خرجت عن المسار المرغوب. ويبدو أنه سينقل هذه الحكمة إلى ابن خالته غيدن.

ولا أنسى بالطبع تيم كيتلسون، الذي لم يكتف بقراءة المخطوط في مراحلها المبكرة والنهائية فقط. بل فعل أكثر من ذلك بكثير لكي يظهر الكتاب في الموعد المقرر ويبقى مركزاً على هدفه المقصود.

المؤلف في سطور

مايكل دونالدسون ضابط سابق في مشاة البحرية (المارينز) ولاعب جمباز سابق. لكن ممارسة المحاماة في مجال الصناعة الترفيهية قادته إلى الكتابة عن مهارات التفاوض وتدريسها في شتى أرجاء العالم. كان واحداً من رؤساء قسم صناعة الترفيه في نقابة المحامين (في بيفرلي هيلز)، وأدرج اسمه في كتاب «من هو؟» (الذي يعدد مشاهير رجال القانون في الولايات المتحدة). فافوض مع / وضد أشهر الأسماء في هوليوود. كما عمل مستشاراً عاماً لعدد من المنظمات السينمائية (غير الربحية). أما ندواته التدريسية ودوراته التعليمية ومحاضراته حول التفاوض، فقد انتشرت عبر أمريكا وفي أوروبا وآسيا.

عنوانه:

Michael C. Donaldson

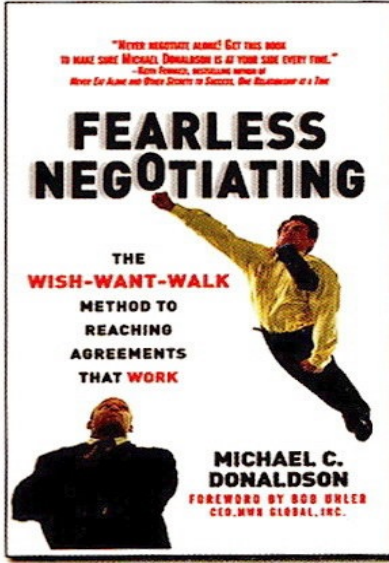
Wilshire Blvd., Ste. 500 2118

Santa Monica, CA 90 406 - 5784

Or:michael@michaeldonaldson.com



عصير الكتب
www.ibtesama.com/vb
منتدى مجلة الإبتسامة



الفوز في كل صفقة : في العمل، في البيت، في كل مكان، يحتاج إلى الجرأة في التفاوض

« بعد كل ما تعلمته من وارن بوفيت، أجد كتاب الجرأة في التفاوض ضرورة لا غنى عنها لكل من يريد تحسين ثقته بعالم الأعمال والمفاوضات. الكلمة المفقودة في منهج (الأمنية-الرغبة-إيقاف التفاوض) هي: مدهش!».»

ماري بوفيت، كاتبة ومؤلفة.

«باتباع إستراتيجية الخطوات الثلاث التي ابتكرها دونالدسون، سيثق القراء بقدرتهم على النجاح في أي مفاوضات.»

توم أورتنبيرغ، رئيس شركة «ليونزغيت فيلمز».

«لكل من يحتاج إلى تعلم كيف يحصل على ما يريد بكرامة واعتزاز.»

هارفي مكاي، مؤلف وكاتب

«نحن نتفاوض كل يوم، في العمل والحياة. ومنهج الأمنية-الرغبة-إيقاف التفاوض في كتاب الجرأة في التفاوض، مقارنة فاعلة للتوصل إلى حلول ناجعة عبر فهم أهدافك وأهداف خصمك.»

توم جيمس، كبير المديرين التنفيذيين ورئيس شركة «ريموند جيمس فايننشال».

«في أي مسعى، تجاري أو غيره، يعتمد على العقود المربحة، يبدو احتمال العائد على استثمار منهج التفاوض الذي ابتكره دونالدسون (الأمنية-الرغبة-نقطة إيقاف التفاوض) لا حدود له فعلاً.»

بوب أوهرلر، رئيس/كبير المديرين التنفيذيين، شركة إم دبليو إتش غلوبال.

عصير الكتب

www.ibtesama.com/vb

منتدى مجلة الإبتسامه

موضوع الكتاب: المفاوضات - إدارة الأعمال

موقعنا على الإنترنت:

<http://www.obeikanbookshop.com>

ISBN:978-9960-54-922-4



9 789960 549224