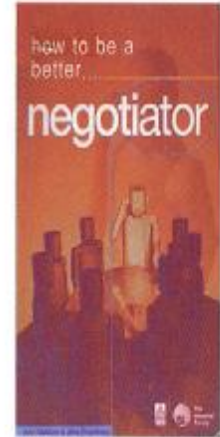


How to be better at...
negotiator

كيف تنمي قدرتك على

مفاوضة الآخرين

أشرف على نقله إلى العربية
سامي تيسير سلمان



كيف تنمي قدرتك على...

مفاوغة الأخرين

تأليف

جونز ايهرينبورغ

جون ماتوك

أشرف على

نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

بَيْتُ الْإِسْكَانِ الدَّوْلِيَّةِ

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة
ALL COPYRIGHTS © RESERVED

INTERNATIONAL IDEAS HOME INC.

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد

Copyright © 1996 by: John Mattock & Jons Ehrenborg
First Printing in U.K by: Kogan Page Limited 120 Pentonville Road
london N1 9JN

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR
PUBLISHING 7 DISTRIBUTION
P.O. BOX 69789 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 4034238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب: ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME INC.
P.O.Box 2247 Bridgeview, IL. 60455
email: ideashome@afkar.ws
website: www.afkar.ws

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O. BOX: 927435 AMMAN 11190, JORDAN
PHONE: 962-6-5660201/962-6-5699596
FAX: 962-6-5660209

بيت الأفكار الدولية
ص.ب: ٩٢٧٤٣٥
عمان ١١١٩٠ - الأردن
هاتف: ٩٦٢-٦-٥٦٩٩٥٩٦/٥٦٦٠٢٠١
فاكس: ٩٦٢-٦-٥٦٦٠٢٠٩

DISTRIBUTION: AL-MOTAMAN TRADING EST.
P.O. BOX 69789 RIYADH 11557,
RIYADH TEL: 4646688 FAX: 4642919
JEDDAH: 6873547, DAMMAN: 8264282.
MAKKAH: 5742532

التوزيع: مؤسسة المؤمن للتوزيع
ص.ب: ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
الرياض ت: ٤٦٤٦٦٨٨. ف: ٤٦٤٢٩١٩
جدة: ٦٨٧٣٥٤٧. الدمام: ٨٢٦٤٢٨٢
مكة المكرمة: ٥٧٤٢٥٣٢

How to be a better.....

Negotiator

John Mattock
&
Jons Ehrenborg



The
Industrial
Society





مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده ونستعين به نستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد!!

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للاستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته -إلا من رحم الله- فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أنني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقارئ كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقاً بتوفيق الله أولاً وآخراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كمواضيع حيوية) بشيء من العمق بعد أن تأكد لهم بأن الحاجة ماسة للاستفادة من هذا العلم في الحياة العلمية.

والحقيقة أنني كنت أمتلك هذه القناعة قبل دخولي تجربة الترجمة هذه، إذ إن قارئ اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما ينبغي له أن يفعل.

إلا أنني اليوم وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرؤها وهي سلسلة (كيف تنمّي قدرتك على)، وهي تشمل الكتب التالية:

- (١) كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية .
- (٢) كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار .
- (٣) كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع .
- (٤) كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين .
- (٥) كيف تنمي قدرتك على الإلقاء .
- (٦) كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات .
- (٧) كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل .
- (٨) كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات .
- (٩) كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي .
- (١٠) كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين .

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرقت ثلاث سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وهأنذا أقدم اليوم لقارئتي، وكلي أمل ورجاء من الله العزيز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم نافعاً للمسلمين ومحققاً لهدف طالما عملت له ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والإستفادة من تجارب من حولهم في هذا المجال.

(١) قامت بنشر هذه السلسلة شركة عالمية مشهود لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تعنى بالاهتمام بتغيير والارتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.

(٢) انتقت المنظمات السابقتان مادة هذه السلسلة واعتبرتها أسساً ومبادئ

- هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد ومتميز.
- (٣) تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين في هذا المجال.
- (٤) مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جداً وليست ما يعرف ويبيع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦، احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.
- (٥) وأخيراً، أرجو أن أكون قد وفقت من المولى تعالى في هذا المجال المتواضع ولا يسعني في الختام إلا أن أذكركم بما بدأت به أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها، وهي ليست بالمعقدة كذلك، لكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان، وينبغي الاستفادة من كل التقنيات والوسائل والسبل التي تحقق لنا الوصول إلى الأفضل. إن اختيار الرجال والأكفاء قضية هامة يبنى عليها نجاح المنظمات من عدمه، فكم من قرار خاطئ في اختيارنا للأشخاص أدى بنا إلى مهالك. إننا بحاجة إلى الاستفادة من التوجيهات الإدارية لفن المقابلات حتى نضمن بتوفيق الله عدم الوقوع بمثل هذه الأخطاء بل إلى ما هو أفضل من ذلك وهو اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو ما ندعو إليه في هذا الكتاب.
- (٦) والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب، وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم، إنه سميع الدعاء، والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

رمضان ١٤٢١هـ

مقدمة

كيف تستخدم هذا الكتاب

هناك الكثير من الكتب التعليمية التي تستطيع تعليمك كيفية صيانة سيارتك وأنت تجلس على الأريكة، وتساعدك على أن تصبح خبيراً من الناحية النظرية دون أن تتسخ يداك. كما أن هناك العديد من الكتب التي تعالج البحث عن الأخطاء والعيوب، مثل كيفية تشخيص أعراض الحرارة الزائدة، أو فقدان الطاقة الكهربائية عند الغيار الثالث، وكيفية التصرف إزاء كل هذه المشكلات. وهناك أيضاً العديد من كتب ومجلات الهوايات والتي تزخر بالكثير من الحقائق، والأفكار الرائعة حول تطوير محرك بثمان صمامات (V8)، أو ميزة التعليق القوي (المساعدات القوية) للسيارة في السباق.

وهذا الكتاب هو مزيجٌ من هذه الأمور الثلاثة: ذلك أن بوسعك أن تقرأه من البداية وحتى النهاية لتنمي قدراتك كمفاوض متميز؛ وبوسعك أيضاً أن ترجع إليه بحثاً عن أفكار محددة في كيفية حل، ومعالجة مشكلات رئيسية خلال جولة مفاوضاتك التالية، أو يمكنك أن تقضي نصف ساعة مريحة، وممتعة وأنت تستعرض صفحاته، وربما يحالفك الحظ وتجنبي من بين ثنياه ثماراً مفيدةً من هنا وهناك.

وبالنسبة للذين يريدون قراءة النص من البداية وحتى النهاية، فقد قمنا بترتيب المادة في تسلسل. ولقد انصب تركيزنا أولاً على اللاعبين

الرئيسيين، بعدها انتقلنا إلى اللعبة ذاتها، والاستعداد لهذه اللعبة، ومن ثم طاولة التفاوض. وأول قسم في هذا الكتاب خصصناه لك أنت، واستوحينا ذلك من الحكمة الشهيرة «اعرف نفسك».

وإذا كنت ترغب في استخدام الكتاب كأداة لمعرفة الأخطاء، والبحث عنها، فيمكنك استخدام الفهرس للوصول إلى الفصل الذي تريده. أما بالنسبة لنقاط الضعف ومواطن القلق الواردة في الجمل الافتتاحية الست عشرة في بداية كل فصل من الفصول (على سبيل المثال: أنا قلق لعدم حصولي على أفضل صفقة ممكنة)، فقد جاءت هذه من مراقبة، وملاحظة الكثير من المشاركين في دورات تدريب الاتصالات: فعندما تقوم بتدريب المدراء على كيفية تنمية قدراتهم في مفاوضة الآخرين، فهذه هي المسائل، والمواضيع التي تزعجهم، وتضايقهم.

ولربما ترغب في استعراض، وتصفح هذا الكتاب، ونحن نقول لك لا بأس، ولا عيب في ذلك أبداً. فهذا الكتاب ينطوي على ميزة تجعله غير عادي حيث يمكنك البدء في قراءته من أي موضع تريد، ومع ذلك يبقى ذا معنى وفائدة لك. وهناك مراجع متكررة بين الأقسام ويشار إليها بالعلامة (<<) وذلك كما هو وارد في قسم «المساومة الإبداعية» صفحة (٨٨) على سبيل المثال. وقد لا يكون المرجع عادةً مرتبطاً بالفصل كاملاً، ولكنه قد يكون مرتبطاً بوحدة من الأفكار الواردة ضمن القسم. وعادة ما تكون بارزة، وواضحة، أو ضمن إطار مميز بعبارة «ماذا يعني لك هذا». ولعلك ستستمتع وأنت تتصفح طيات هذا الكتاب مرةً تلو الأخرى عبر هذه الشبكة المتداخلة من الأفكار والمواضيع الجذابة.

أما بالنسبة للأمثلة، والدراسات التي نستعرضها في كتابنا هذا، فهي مستقاة من التاريخ، والشؤون والأحوال الحالية، والحياة الأسرية، ومن الأدب، وبالطبع من العمل التجاري. ولذلك ففكر بجديّة في الأمثلة التي

نسوقها في هذه الدراسة المشوقة، واعمل على تحويل هذه الأمثلة بحيث تتوافق مع خبراتك، وتجاربك، وتوقعاتك وتعمل على إثرائها. فإذا كنت تعمل في مفاوضات عمالية في مصنع في «انجلترا»، فعمل من المناسب والمفيد أن تتعلم شيئاً عن كيفية التفاوض لبيع شبكات الهواتف المتنقلة في «الصين».

الشخص الذي يقابلك على طاولة المفاوضات

بادئ ذي بدء، علينا أن نقرر ماذا ندعو الشخص الذي نتفاوض معه. فأن ندعوه «عدواً» فهذا خطأ واضح؛ أو ندعوه «شريكاً» فقد استخدم هذا المسمى لسنوات عديدة على نحو تقليدي، وبدورنا فإننا نجد فيه نوعاً من المرء، والزييف؛ أو أن ندعوه «النظير، أو الند»، فقد أصبح هذا الاستخدام غير ملائم، ولا نستطيع التحدث بصيغة «هؤلاء» أو «أولئك» طوال الوقت.

لذلك فقد سعينا جاهدين في هذا السياق أن نشجع، ونحث على استخدام وتطبيق منهج أو طريقة «الفوز: الفوز» لكلا الطرفين، مع التشديد على الحاجة إلى العمل على تفهم الطرف الذي يقابلنا على طاولة المفاوضات، وربما التعاطف معه. ومن ناحية واقعية، علينا أن نتقبل ولو لمجرد الاحتمال بأن هذا الشخص قد يكون مفاوضاً صعب المراس، ولا يتسم بالرونة، وربما يود أن يلعب لعبة التفاوض بطريقة غير نظيفة. لذلك فقد اخترنا كلمة «الخصم» لتسمية الشخص الذي يقابلنا على طاولة المفاوضات عندما تبدأ هذه العملية. ومن هنا، فإن من واجبك كمفاوض مبدع أن تحاول أن تدنو من هذا الخصم وتتفهم جوانب لعبته، فلربما يصبح هذا الخصم شريكاً لك.

الصفحة التي تتطلع إلى تحقيقها -

ماذا نقصد بطريقة الفوز: الفوز

هذا أمرٌ في غاية البساطة. فهذا أنت قد عدت لنتو من مفاوضات جيدة حصلت فيها على أفضل المكاسب وأقل الخسائر. وهكذا هو حال الخصم. فكيف يمكن أن يحدث ذلك؟

هذا عائدٌ بالطبع إلى الاختلافات، والفروقات بينكما: فهناك دون شك احتياجات مختلفة، وتصورات مختلفة، وموارد مختلفة، وتعرضان لأنواع مختلفة من الضغوط. وبسبب هذه الاختلافات، فقد قمتما بربط ووصل القيم المختلفة بالمواد والبنود المختلفة. فخلال عمليات الإعداد، والتحضير، والمناقشات، فقد توصلتما إلى إيجاد فهم مشترك لهذه الفروقات، والاختلافات، وحالات التباين بينكما. ثم بدأت عمليات المساومة، والمقايضة: فقد تنازلت أنت في مسائل لم يكن التنازل فيها أمراً مؤلماً بالنسبة لك، بينما كانت على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لخصمك، وفي ذات الوقت قام الطرف الآخر بتقديم ما يطيب لك حيث كان ذلك يعني الكثير بالنسبة لك، دون أن يتكلف الطرف الآخر الشيء الكثير. وهذا ما ندعوه بطريقة الفوز: الفوز.

ولسنا بصدد أن نمنيك بالورود، والآمال العريضة، فالطريق في هذا المجال تكتفه الكثير من المخاطر والمشاق، وكل ما نتمناه لك هو التوفيق، والسؤدد على هذا الدرب، وحنظاً طيباً.



أعرف نفسك، وقدراتك



« أنا لست مرتاحاً كمفاوض، ولست أنا السبب في ذلك »

الفصل الأول

اعرف نفسك، وقدراتك

من خبرتنا في هذا المجال، فقد يعني هذا أحد أمرين: فإما أنك شخصٌ متسرعٌ، وغير صبور، ولا تحسن الاستماع إلى الطرف الآخر ولا مشاركة الآخرين بما عندك، وإما أنك -وهو الأغلب- ترى نفسك شخصاً ضعيفاً غير واثق من نفسه، وتعتبر نفسك ضحيةً.

ومن خلال ما كنّا نعقده من دورات تدريب الإدارة، وكذلك العمل مع الدراسات العملية، والأمثلة من الحياة الواقعية، فقد شاهدنا بأن هناك العديد من الأشخاص ليسوا مفاوضين جيدين، والسبب نعزوه إلى الأمر الأول. فهم يقتلون ويدمرون الصفقات المحتملة من خلال جشعهم، وعنادهم، ويعملون على تدمير علاقات العمل عبر جهلهم، وعنجهيتهم، ويعتقدون بشكل مطلق بخرافة أن المفاوضات ما هي إلا ساحة للوغى والقتال. وفي الغالب، يعتقد مثل هؤلاء الناس بأنهم يقومون بما هو صواب، وأن كل ما يحتاجون أن يأخذوه من ندوة متقدمة عن التفاوض هو أن يتعلموا بعض الحيل والخدع القذرة. ولذلك نادراً ما تجدهم يقولون بأن «التفاوض ليس لعبتنا» وعضواً عن ذلك تجد الواحد منهم يقول: «أنا من القوة، والذكاء بمكان بحيث لا يستطيع الخصم أن يجاريني في الاستراتيجيات التي تخصني». ومع أمثال هؤلاء، فإننا نركز، ونعمل الكثير فيما يخص موضوع «الحساسية» لديهم. وفي الجانب المقابل، هناك من يرى التفاوض على أنه سحرٌ، وشعوذة خطيرة يمارسه أناسٌ أكثر شجاعةً، ومعرفةً إلى حدٍ ما من النوع الأول. ومع هذه الفئة، فإننا نركز على الحزم، والإصرار.

وأنت بلا ريب لديك العديد من المواقف، وحتى المشكلات، وليس بوسعنا أن نعالجها من بين صفحات هذا الكتاب. وعوضاً عن ذلك، فإننا نقدم لك النصيح، والمشورة بخصوص كيف يمكنك أن تتأكد من أن قلقك وعدم ارتياحك كمفاوض، لن يدمر عملية التفاوض - والنتيجة التي تسعى إليها- بدرجة كبيرة. ونحن هنا سنتناول كلا طرفي النقيض في مجالنا هذا: الشخص الزائد الثقة بنفسه، والشخص عديم الثقة بنفسه.

نصيحة إلى الشخص الزائد الثقة بنفسه

لا شك أن الثقة بالنفس أمرٌ في غاية الأهمية، وعالم العمل التجاري بأكمله وبالذات ثقافات الشركات الكبرى تولي أهميةً كبيرةً لهذا الموضوع. فالأشخاص الواثقين من أنفسهم هم موضع إعجاب الآخرين - فهم الأبطال الديناميكيون الذين يظهرون في مجالات العمل التجاري. وفي الشركات التي يسيطر فيها هؤلاء النجوم، يحصل الأشخاص الواثقون بأنفسهم على ترقيات في مجال عملهم: «نحن نحب الأشخاص الذين يبدؤون القيادة من الأمام»؛ ويعاني العديد من المدراء هذه الأيام من الثقة الزائدة بالنفس والتي تتميز بالخطورة.

إن الثقة الزائدة بالنفس لا تشكل أية قيمة عندما تقوم بعمليات البيع، أو تكون منهماك في نقاش، أو نشاطٍ سياسي، أو تمارس القيادة. وعندما تتفاوض، فإن القليل جداً من الثقة الزائدة قد تقودك ربما إلى أن تؤذي نفسك تماماً كمن يطلق النار على قدميه.

ولعل أكثر خطأ قد ترتكبه أثناء مفاوضة الآخرين هو ما يلي: عندما تضع أهدافك، فإنك تضعها على مستوى عال، وتنسى التخطيط للتنازل عن هذه المستويات العليا. فأنت تظن «حسناً ما دمنا سنحصل على ما

نريد، فما الفائدة في التحدث عن التنازلات؟» لذلك، وحتى قبل أن تبدأ المفاوضات، فقد حشرت نفسك في الزاوية. ومن ثم، وعندما تبدأ المفاوضات، فأنت تبدأ الصفقة بطلب يبدو جشعاً دون أن تمنع النظر كثيراً في دقائق الأمور. وحين لا تدقق كثيراً في الأمور - فهذا بالطبع ليس من طريقة الوثائق بنفسه. وما تقوم به هو أن تلقي بطلبك على طاولة المفاوضات - هذا هو ما أريده! (لقد قمت باتخاذ بعض التكهينات، والتخمينات البارة حول ما يريده خصمك من الصفقة - وفي الحقيقة فمن المحتمل أنك تعرف ما هو جيدٌ ومناسبٌ له أكثر مما يعرف هو نفسه.) وعندما يقترح خصمك بأن عليك أن تخفف من طلباتك، فلا شك بأن ردك سيكون «أتنازل؟ أنا؟ لا تعبت معي بهذه الطريقة!» ونتيجةً لذلك، ليس بوسعك أن تناور، أو أن تتحرك في المفاوضات، وبالتالي لن تصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر. (< التحرك، صفحة ١٧٥).

ربما نبالغ قليلاً فيما ذهبنا إليه، ولكن إذا كنت تعرف نفسك بأنك بهذا الوصف، فلا بدّ من أن تفعل شيئاً إزاء ذلك لتتجنب أن تجد نفسك محشوراً ومحصوراً في حلقة حلزونية مفرغة.

التعويض عن الثقة الزائدة بالنفس: الفكرة الأولى

وضع الخطط للتنازلات المشرفة - صيغة حفظ ماء الوجه.

إذا كنت تطمح إلى الأعالي وكذلك ما يفعله الخصم، فإن عليكما أن تخفضا من هذه الأهداف العليا عند نقطة ما أثناء المفاوضات. وعندما يحين الوقت لتقديم تنازلاتك، عندها ستحتاج إلى تفسير معقول، ومنطقي، دعنا نفترض بأنك تقوم ببيع مكونات أجهزة إلكترونية وفتحت

المزايدة على سعر (١٨,٥٠) جنيه لكل وحدة - وأنت واثق جداً من أن السعر سيستقر قريباً من علامة (١٨) جنيهاً والذي بدوره سيعطيك هامشاً للربح مقداره خمس (٥) جنيهاً.

ويصبح الأمر جلياً، وواضحاً أثناء التفاوض بأن الزبون ليس في أمس الحاجة إلى البضاعة كما تظن، ويطلب منك أن تخفض من السعر الذي وضعتته أنت لغاية (١٥,٥٠) جنيهاً - وإلا فإنه لن يشتري أية جهاز إلكتروني هذا اليوم. فكيف يمكنك أن تبرر تخفيضاً مفاجئاً مقداره ٣ جنيهاً؟ فإذا وافقت على أن تبيع الزبون بسعر (١٥,٥٠) جنيهاً فهذا ينطوي على ما معناه أنه عندما طلبت سعر (١٨,٥٠) جنيهاً فقد كنت جشعاً، وطماعاً، لأنك ظننت بأنك وضعت الزبون في موضع سيئ. ومع هذه الفكرة في رأسك، فقد تتم الصفقة في جو من التذمر، والرؤية. لذلك جهز نفسك مسبقاً بسبب، أو عذر لأي تغيير مفاجيء في ذهنك: أستطيع أن أخفض ٢ جنيهاً من السعر عن طريق التخلص من تكلفة التغليف، «أنا أعرف بأن إحدى شركائنا التابعة لديها مخزون زائد من هذا المنتج، ولربما أستطيع أن أورد لك بعضاً منها مع خصم كبير، ومعقول»، أو «إذا أردت أن تستلم البضاعة في وقت مناسب لنا، عندها يمكننا أن نخفف من تكاليف الإنتاج» - وربما حتى أن نخفض من السعر إلى المستوى الذي تريده».

نصيحة إلى الشخص عديم الثقة بنفسه

لقد كنت تفاوض طوال حياتك مع والديك، وإخواتك، وأصدقائك - ولكن إذا كانت صورتك عن نفسك أنك إنسان خجول، أو حيي أو من النوع الذي ينقاد للغير بسهولة، فعلى الأرجح أنك لم تستمتع أبداً بعملية

التفاوض، وليس بوسعنا هنا أن نقول شيئاً من شأنه أن يغير شخصاً منكفئاً على ذاته ليصبح مفاوضاً من الطراز الأول. ونستطيع أن نقدم مشورتنا، ونصيحتنا في مكان آخر عن كيف تصبح أكثر حزمًا وإصراراً (< التحدث، والاستماع، صفحة ١٩٣) ونقتصر نصيحتنا هنا على:

التعويض عن عدم الثقة بالنفس: الفكرة الثانية

الحصول على شريك يتمتع بالحزم، والإصرار لتوجيهك، وتعليمك، وأن تتعلم على طول هذا الطريق.

غالباً ما يكون المؤلفون والكتاب المحترفون، وكأنهم من عالم آخر غير دنيوي، منكفئين على ذواتهم «وليسوا أذكياء فيما يخص النقود، والمال». وهنا يأتي دور الوسطاء والوكلاء الذين يتعاملون في المجال الأدبي. إذ فيما يتعلق بنسبة العشرة بالمئة التقليدية، يقوم هؤلاء الوسطاء بالتفاوض مع الناشرين نيابة عن الأدباء والمؤلفين - ويفعلون ذلك بطريقة شاقّة تزعج الناشرين وتثير فزعهم. وتميل طريقة هؤلاء الوكلاء في التعامل مع زبائنهم من المؤلفين إلى أن تكون على هذا النحو: «ما عليك يا عزيزي إلا أن تواصل كتابة الكتب الجذّابة، والقيّمة، ودع العمل المزعج لنا».

وإذا قمت باستخدام وسيطٍ ينوب عنك في التفاوض مع الناشرين، فلن تتعلم أبداً. ولكن هناك حلٌّ وسط بين الأمرين. فإذا كنت على وشك أن تدخل في مفاوضات لا تشعر بالراحة فيها، فما عليك إلا أن تجد «مفاوضاً جيداً»، وقد يكون هذا الشخص زميلك، أو أحد أصدقائك للمتحدث وإياه في عملية التفاوض بالكامل. وعليك أن تختار شخصاً يتمتع بالحزم، والإصرار، دون أن يكون عدوانياً، على أن يتفهم مشكلاتك،

ومصاعبك، وكجدول أعمال لمحادثتك، أنظر الفصول عن التخطيط (صفحة ٩٥)، والأهداف (صفحة ١١٩). ثم وبطريقة خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة أثناء تقدم عملية التفاوض، ارجع إلى مدربك من أجل التشاور معه، والتشجيع، والاطمئنان. وليكن هدفك الحصول على نتيجة واقعية، ومرضية من مرحلة المساومة (<<) وضع الجداول الزمنية، صفحة ١٤٨). وهذه الطريقة لن تحمي مصالحك، واهتماماتك في عملية التفاوض نفسها فحسب، وإنما ستزيد من ثقتك بنفسك تماماً.

٢

العواطف والمشاعر



« أنا لست مرتاحاً للصراع والخلاف »

الفصل الثاني العواطف والمشاعر

إذا قمت بكل ما بوسعك القيام به (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١) لإيجاد جو منفتح، وإذا بيّنت نيتك بوضوح بأنك ستلعب لعبة الفوز: الفوز في مفاوضاتك، فلديك كل الفرص المتاحة لتجنب الخلاف، والصراع. وما نغنيه هو كل الفرص، ولكن دون وجود ضمان بذلك. وفي أية عملية تفاوض، فربما قد تواجه خصماً يشعر بالراحة مع الخلاف، والصراع، حيث أن هذا الخصم:

- يسخر من عروضك المخلصة.
- يصر على أن يأخذ قبل حتى أن يفكر فيما سيعطيه.
- يتأوه، ويزمجر، ويتنهد، ويضرب الطاولة.
- يتراجع عن الاتفاقيات التي أبرمتها معه في وقت سابق.
- يلومك شخصياً عن العيوب التي تكتنف مقترحاتك.

ومن الممكن أن تظهر كافة هذه السلوكيات غير السوية أثناء مرحلة المساومة، والمقايضة، وفي الحقيقة، فإن الخصم الذي يلجأ إلى مثل هذا السلوك غير السوي، عادةً ما يحاول الوصول، والدخول مباشرة إلى صلب الموضوع في عملية المساومة دون محاولة البدء في عملية الاستكشاف، والمناقشة الأولية لذلك فإنه يفضل الصراع البسيط بطريقة، ومنهج التفاعل العاطفي، والشخصي، والتي نؤيدها، وذلك ربما لأنه يمثل تحدياً أكثر بالنسبة لفكره، وعواطفه. وللرد بذكاء عليه، فمن الضروري أن تبقى

هادئاً، ومتمالك الأعصاب - وأول خطوة للقيام بذلك هو أن تتراجع شيئاً فشيئاً عن الموقف.

التعامل مع الخلاف، والصراع: المؤشر الأول (لم هذا السلوك؟)

الرجاء إلى مكان هادئ وحاول البحث في هذا الأمر. اسأل نفسك (أو زملاءك في الفريق): «لماذا يتصرف هذا الشخص بهذه الطريقة؟»

وفي الغالب، ستكون الإجابة على هذا السؤال واحدة من الأمور التالية - أو على الأرجح مجموعة من عنصرين، أو ثلاثة منها.

إنه يلعب لعبة الفوز: الخسارة. فهو يريد أن يزيد من مكتسباته إلى أقصى حد ممكن دون أن يعطيك ولو النزر اليسير. وتبدو كافة أفكارك بخصوص الفوز/ الفوز بالنسبة له مجرد كلام مثالي لا يسمن ولا يغني من جوع - هذا فيما إذا تكرم وأنصت إليك. وربما أنه قد شاهد العديد من أفلام «وول ستريت»، وأفلام الحرب الباردة. (<< طقوس لعبة التفاوض، صفحة ٥٣).

هناك عدم توازن في القوى. فهو مدير مشتريات لشركة «جارجانتوا»، وأنت تمثل شركات «نيجليجيبل». أو أنك تحاول بيعه بيتك في سوق البائعين، أو أنه يحتكر شيئاً ما أنت في حاجة ماسة إليه.

إنه يريد إبرام صفقة سريعة. وقد تكون طريقتك قائمة على افتراض قد لا يشاركك هو فيه، وهو: أن هناك فوائد يمكن الحصول عليها من خلال علاقة طويلة المدى. فما يريد فقط هو أن يأخذ كل ما يستطيع أخذه، ومن ثم يقول وداعاً إلى الأبد.

قد يكون لديه الكثير من المشكلات. وغالباً ما يكون السلوك العدائي تعبيراً عن الخوف. فربما يكون مديره متوحشاً، وربما لديه قضية قانونية تثقل كاهله، أو ربما يكون قد دفع كل ما يملك من النقود في المشروع، ويشعر أنه لم يعد أمامه أي مجالٍ متاحٍ للمناورة في التفاوض معك.

ليس لديه احترامٌ لك أنت. قد يكون هذا الأمر شخصياً، أو أن سمعتك قد وصلت إليه مسبقاً، أو قد يكون العمر، أو الجنس، أو العرق، أو المهنة سبباً في ذلك، أو ربما يشعر بأن وضعك لا يتناسب مع وضعه - حيث يشعر بأنه يتفاوض مع من هو دونه.

إنه شخصٌ غير مهذبٍ. ربما يكون قد جاء من ثقافة عمل تكافئ التوجهات العدوانية، فربما هناك الكثير من عدم الأمان، أو الاستقرار في تركيبته الشخصية، ولذلك فهو يستخدم قلة أدبه، وجلافته، وعدوانيته دون إدراك، ووعي كنوع من الوقاية، والحماية. أو ربما لم يعلمه أحدٌ كيف يقول للأخرين «من فضلك، أو شكراً لك».

وهذه الأمور جميعها يمكن وضعها ضمن ثلاثة احتمالات: أنه يري المسائل، والأهداف بطريقةٍ مختلفةٍ عما تراها أنت، أو أن لديه نظرةٍ مختلفةٍ عن عملية التفاوض، أو أنه ليس لديه نفس الفكرة، أو المفهوم عن الأخلاق الطيبة. لذلك، وأثناء الوقت المستقطع في عملية التفاوض، عليك أن تقرر مستوى الصعوبة الذي تواجهه، وعندما تلتقي مع خصمك في الجولة التالية، عليك أن تتصرف وفق ذلك - وأن تكون مستعداً في إبداء بعض الحزم، والصلابة.

التعامل مع الخلاف، والصراع: المؤشر الثاني (المسائل، والأهداف)

افصل مشكلة المشكلة عن مشكلة الأشخاص، وادع خصمك لمناقشة مشكلة المشكلة.

«أنا أفهم مدى أهمية أن تحصل على أفضل صفقة ممكنة، وأستطيع أن أرى أن مسألة الضمانات/ وحقوق الطبع/ والدفعات الإضافية قد تكون عائقاً. لذلك، ربما يتوجب علينا أن نجد زاوية جديدة في هذه المسألة قبل المضي قدماً. أخبرني كيف تنظر إلى المسألة...؟».

وإذا اكتشفت الآن بأن أهدافه لا تتوافق حقيقة مع أهدافك، فإنك لن تضرب رأسك على جدار من الطوب. فإما أن تنسحب من المفاوضات، أو تقوم بتعديل أهدافك وتكتيكاتك -وربما التسوية على مستوى المماحكة لبازار بسيط. فإذا فتح هو على (٢٠) وأنت على (٣٠)، عندها فإن (٢٦) يمثل صفقة جيدة لك في هذه الظروف.

التعامل مع الخلاف: المؤشر الثالث (عملية التفاوض)

البحث عن طرق لدفع العمل التجاري إلى الأمام، ادع الطرف الآخر حتى يساعدك في هذا المسعى.

«يبدو أننا قد وصلنا إلى منطقة صعبة هنا. فلو أعدنا جدولة بعض بنود جدول الأعمال/ ولو طلبت من شريكك الآخر الانضمام إلينا/ ولو عدنا إلى مقترحاتنا الأولية، فلربما يمكننا أن نجد طريقة لمواصلة التفاوض...» (التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١).

التعامل مع الخلاف: المؤشر الرابع (السلوكيات)

عليك إخباره بأنك غير مرتاح حيث أن ذلك قد يدمر النتائج، وأنه يستطيع فعل شيء ما حول هذا الأمر.

عليك أن تقول له:

«إنني أجد صعوبة في العمل في مثل هذا الجو، وإنني أعتقد حقاً بأننا نستطيع تحقيق تقدم أفضل إذا استطعنا تجنب الاحتكاك غير الضروري. فهل تستطيع أن تجد طريقة للتحرك بدون التناظر والخلاف؟ ربما بعد أن نأخذ استراحة قصيرة؟».

وفي كل الأحوال، يجب أن تكون نبرة صوتك هادئة، ولكن حازمة في ذات الوقت، ذلك أن عليك أن تعرض طريقة إيجابية للتحرك إلى الأمام، وأن تشرك خصمك في حل المأزق: «إنني أدعوك لمساعدتي في حل المشكلة». ويتعين عليك أن يكون في ذهنك طريق الخروج الذي خططت له من قبل في حال أن السلوكيات السيئة الإضافية تجعل من المستحيل التوصل إلى تسوية مرضية. (<< التخطيط: البديل الأفضل لصفقة تم التفاوض حولها، صفحة ١١٥).

التعامل مع الخلاف: المؤشر الخامس (إظهار الحزم والقوة)

دع الخصم يعرف بأنك لم تعد مستعداً أبداً لمراوغته معك وتأميره عليك.

في مرحلة مبكرة من التفاوض، من الضروري أن تكون قد أوضحت من خلال التلميح للخصم بأنك تنوي التفاوض معه كشخص لشخص على قدم المساواة، وأنت مؤهل وكفؤ، وأنت تعرف ما تريده.

ولسوء الحظ، قد لا يلاحظ الخصم الأتاني إشاراتك المخفية. وإذا دخل المفاوضات بقوة في مرحلة المساومة، فربما قد تضطر إلى أن تريه قوتك بطريقة مباشرة أكثر، وهذا لا يعني أن ترد بالصراخ على صراخه! بل عليك أن تقول:

«أمل أن تدرك بأنني أستطيع إنهاء هذه المفاوضات في أي وقت».

«إذا كنت لا تستطيع أن تلبي احتياجاتنا بأي طريقة كانت، وإذا كنت لا تريد القيام بالعمل التجاري عبر هذه المفاوضات، فسأكون سعيداً أن ألتقي بشخص آخر من طرفك يكون قادراً على التصرف بمرونة أكثر».

«على الرغم مما يبدو أنك تفكر فيه، فأنا أعرف حقاً عمّا أتكلم عنه. وإذا لم تستطع أن تقبل بذلك، فإننا نضيع وقتنا هنا بالفعل. ربما ترغب في الالتقاء بمندوب آخر من شركتي؟».

«أنا لا أخشى جمعة الكلام، ولكن إذا جعلتك تشعر بشكل أفضل في التنفيس عمّا بداخلك فعليك بذلك!».

«ربما تحاول أن تخبرني بأننا لا نستطيع سد الفجوة فيما بيننا. وأنا مقتنع بأننا نستطيع ذلك، ولا أحب أن أترك المفاوضات. سأتصل بك خلال يومين لنرى إذا كان بوسعنا أن نعقد اجتماعاً آخر».

وفي كافة الأمثلة المذكورة سابقاً، فقد منحناك دوراً تفاعلياً نشطاً - فخصمك يصدر نوحك عواطف سلبية ليتركك تبحث عن مخرج، وطرق للتخفيف من حدة الموقف. دعنا الآن ننظر في مدى إمكانية أن تساعد في الوصول إلى نتيجة إيجابية، وذلك ببث عواطف إيجابية في لعبة التفاوض عند كل فرصة متاحة.

النصيحة العاطفية: رقم ١

استخدم العواطف بشكلٍ إيجابي، وعبر عنها بكل صراحةٍ، ووضوح في اللحظات المناسبة.

يتميز العديد من الأشخاص بأنهم متحدثون طبيعيون، ومتحمسون بعيداً عن أجواء العمل - أي عندما يناقشون المسائل العائلية، وكرة القدم، والصداقات... إلخ. ولكن لدى القليل من الأشخاص القدرة على التعبير عن حماسهم الطبيعي وهم في المكتب - وذلك نتيجةً للتكيف الاجتماعي الذي مفاده: ضبط النفس يعني أنك رجل بالغ عاقل، والبالغ العاقل يعني الاحترافية، والاحترافية أمرٌ طيبٌ.

فالشخص المتحدث العادي يتنقل في طفولته من مرحلة العفوية، والعاطفة التي لم يتم تعليمها له - السلوك الطفولي، أو غير الناضج - إلى طريقة أكثر كبتاً والتي تكتسب موافقة معلميه، أو زملائه في العمل، أو جيرانه. وهنا وعند هذا الحد يتوقف هذا الشخص، وهذا هو الأسلوب الذي يأتي به إلى المفاوضات: رجل بالغ، ولكنه غير مبدع، وممملٌ في ذات الوقت.

أما المتحدث الممتاز، فيذهب أبعد من هذا بخطوة. فهو يتعلم كافة الدروس الضرورية أثناء مرحلة التكيف الاجتماعي - المهني - تجنب فعل هذا الأمر، وذلك.. إلخ - ولكنه يرفض أن ينضب معينه من قدرته، وطاقته العاطفية. وهو مستعدٌ وقادر على إظهار مشاعر جامدةٍ عندما يكون من المفيد أن يفعل ذلك، فهو يعرف كيف:

■ يعبر عن السرور عندما تسير الأمور على ما يرام: «هل تعلم أنني أعتقد بأنه أمرٌ عظيمٌ أننا حققنا كل هذا التقدم في مفاوضاتنا.»

- يعبر عن فزعه عندما يقع سوء تفاهم: «أنا أكره أن أرى صفقةً مثل هذه الصفقة مهددةً بسوء التخاطب، والتفاوض».
 - يبدي غضبه مع الأطراف الثلاثة والتي تتسبب في إيجاد مصاعب لا لزوم لها: «ماذا قال مكتبك الرئيسي؟ هل يظنون بأننا جلسنا وإياك طوال الأسابيع الثلاثة الماضية ونحن نعمل على هذه الصفقة فقط ليأتوا في النهاية ويخنقوا هذه الصفقة بالأعمال الورقية؟ ربما علينا أن نأخذ قسطاً من الراحة ريثما ألتقط أنفاسي».
 - يظهر الحماس والتوهج كلما أصبح الاتفاق النهائي أقرب فأقرب: «دعني أخبرك بأنني مهتمٌ حقاً بإمكانية عقد هذه الصفقة».
 - يواسي خصمه أثناء حالات التوقف عن التقدم: «إنني أتعاطف معك في ورطتك، ومأزقك، وبودي أن أساعدك على أن تجد طريقةً للخروج من هذا المأزق».
 - يحتفل على المستوى الشخصي عندما يتم الوصول إلى اتفاق جيد: «هذا الاتفاق يعني الكثير بالنسبة لي، وإنني سعيدٌ من أجلنا نحن الطرفين».
- ويمكن للعواطف أن تكسر الطريق المسدود متى ما أخفقت كافة الجهود العقلية، والمنطقية البحتة. وإليك القصة التالية -رغم بعض الشكوك حولها- للدلالة على ما ذهبنا إليه:

أثناء تصميم وإنشاء الطائرة الانجليزية-الفرنسية التي تزيد سرعتها عن سرعة للصوت، كان هناك العديد من لجان التفاوض تجري محادثاتهما، بما في ذلك لجنة للأغراض العامة للتعامل مع كافة الأمور الدقيقة. وقد وقع بين هذه اللجان خلاف كبير حول قرار يبدو بسيطاً في ظاهره وهو قرار كيفية تهجئة اسم الطائرة -فالكلمة الانجليزية هي

"Concord" بينما التهجئة الفرنسية هي "Concorde".

وفي أحد جوانب طاولة المفاوضات جلست ثلثة من الانجليز الأذكيا والمميزين ممن درسوا في كلية «إيتون» وكلية «يالويل»، وفي المقابل جلس الطاقم الفرنسي وهم من ذوي التدريب العالي خريجي كلية «إيكول» الوطنية الإدارية. وقد ناقشوا المسألة من كافة الزوايا والجوانب، وجربوا كل طريقة وأسلوب في محاولة مناقشة المسألة بشكل بناء.

ولكن من الناحية العملية، لم يكن هناك شيء لحل هذه المسألة، فالبريطانيون كانوا ملتزمين بالتهجئة الانجليزية، وطبعاً أراد الفرنسيون أن تظهر لغتهم الجميلة على الطائفة الجميلة.

وفي نهاية الأمر، أصيب أحد المفاوضين الفرنسيين بالإحباط من الغباء الذي يكتنف هذه المناقشة. بحيث أن دموعه سالت على خده. وعلى الفور هب ثلاثة من الانجليز على أقدامهم من شدة الحرج: «ولكن يا سيدي إذا كان هذا الأمر يعني لكم الكثير، فيمكنكم بالطبع أن تضيفوا حرف "E" إلى نهاية الكلمة... ولكننا نرجو أن تتوقف عن البكاء...».

وهناك قصة أخرى عن التفاوض مع الصينيين أخبرنا بها رجلٌ
محنكٌ، طاعنٌ في السن:

لقد سار اليوم على ما يرام بشكل ملحوظ: فهناك سبعة بنود على جدول الأعمال، وخرجنا نحن بشكل جيد فاق التوقعات بخصوص معظم هذه البنود. وشعرت بنشوة الفوز، فاقترحت عليهم أن نناقش الآن البند الثامن، وهو بند ليس على جدول الأعمال. واستشاط الجانب الصيني غضباً؛ يجب توضيح كافة بنود جدول الأعمال قبل أسبوعين على الأقل. ولقد قدمت لهم الاعتذار على هذا الارتباك، وقلت لهم: «ألا ترون أنني أنوي دائماً أن أدرج هذا البند على جدول أعمال اليوم، ولكنني رجل عجوز، والعجوز يتسى أحياناً، وبذلك حصلت على ما أردت».

النصيحة العاطفية: رقم ٢

خصص مساحةً لحالات عدم المنطقية في حديثك.

إن الكلمة المقابلة لكلمة العاطفة هي «المنطق» أو «السبب». وكما لاحظنا سابقاً، فنحن مكيفون في حياتنا المهنية على احترام المنطق، وتبرير قراراتنا على أرضية المنطق، وتدعي بأن العاطفة ليس لها أي علاقة بذلك كله. ولكن التفاوض ليس موقفاً مبنياً على «إما، أو». فالمنطق، والعاطفة متداخلتان مع بعضهما البعض.

فالتريقة المنطقية تضع الأهداف بالنسبة لعملية التفاوض، ومن ثم تقوم بقياس المحصلة النهائية بمقتضى مفاهيم مادية، أو مالية. ومع ذلك، فما زال هناك قيمة ضمن عملية التفاوض ذاتها - قيمة غير منطقية في ظاهر الأمر - ولكن يمكنها أن تؤثر على العملية، وعلى النتيجة. وهذه أحياناً تدعى قيمة إجراء الصفقة: وهو الشعور بالحصول على صفقة عادلة، ويمكن أن يكون هذا الشعور أكثر أهمية من المصلحة الذاتية المنطقية. حاول القيام بهذا التمرين:

١. يعرض عليك صاحب محلّ علبه من منتج معين مقابل عشرة جنيهات. وأنت تعرف بأن هناك متجرّ على بعد بضع دقائق في السيارة حيث يمكنك الحصول على نفس العلبه بالضبط مقابل ٧ جنيهات - أي ما يعادل (٣٠) بالمئة أقل. فهل ستقوم بهذه الرحلة القصيرة إلى ذلك المتجرّ؟

٢. يعرض عليك صاحب متجرّ مسجل فيديو مقابل (١,٠٠٠) جنيهه. وأنت تعرف بأن هناك متجرّ على بعد بضع دقائق في السيارة حيث يمكنك الحصول تماماً على الشيء نفسه مقابل (٩٩٧) جنيهه - أي

ما يعادل ما نسبته (٣, ٠) بالمئة. فهل ستقوم بهذه الرحلة إلى ذلك المتجر؟

سيجيب معظم الأشخاص بنعم على السؤال الأول، وبلا على السؤال الثاني. وفي الحالة الأولى، فالحافز، والدافع للذهاب إلى المتجر الآخر ليس تماماً وجود رغبة منطقية لتوفير ثلاث جنيهات. ومسألة توفير ثلاث جنيهات أمرٌ حاصلٌ في الحالة الثانية أيضاً - فمن الناحية المنطقية تحصل على نفس الخصم في كلا الحالتين. والحافز الحقيقي هو شيءٌ من قبيل: لن أستمتع باستخدام المنتج هذا إذا شعرت بأنني قد خدعت. أما في الحالة الثانية، فأنت في المتجر وجهاً لوجه مع رجل المبيعات، وعلى وشك أن تنفق مبلغاً كبيراً من المال على جهاز ترفيهي. ولا يرغب الكثير من الناس في إفساد هذه التجربة بالتصرف وكأنهم بخلاء، ويبحثون عن أرخص السلع.

وغالباً ما يكون من الصعب إقناع الآخرين بأنهم يتصرفون بطريقة غير منطقية في التفاوض. وعادةً يصبر المشاركون في دورات التدريب على النهاية المريرة، بحيث يتم حساب كافة تحركاتهم بطريقة تنم عن الحكمة، وتكون ذات هدف، ومعنى. ذلك أنهم سيقومون بالرحلة ولو كانت طويلة لتوفير (٣٠) بالمئة وليس توفير (٣, ٠) بالمئة، وهم يقولون في ذلك - هناك فرقٌ منطقي واضحٌ. ولكنك لا تحمل نسباً مئويةً في جيبيك، وإنما تحمل نقوداً، وبالنسبة للجنيهات الثلاثة التي وفرتها، بوسعك أن تشتري بها فنجاناً من القهوة، وقطعةً من كعكة الجبنة.

لماذا تحدث حالات الهيمنة

في الثمانينات، كانت هناك مكتسبات وفيرة للشركات البريطانية على المستوى العالمي، وبالذات في سوق أمريكا الشمالية. وفي الوقت الذي كان فيه القوميون الأمريكيون يستشيطنون غضباً من هذا الغزو الذي يكتسح أسواقهم من قبل هذه الشركات، كانت هناك مدرسة مختصة في العمل التجاري في لندن تُجري دراسات للعديد من مثل هذه العمليات. وكانت المدرسة تطرح السؤال التالي: ما الذي يجعل حالات الهيمنة - وهي مناورة تفاوضية منهكة ومكلفة جداً - تستحق كل هذه المعاناة؟

وللحصول على أسلوب معرفة «كيف يتم ذلك»، فإن جعل الشركة تبدو ديناميكية، وتعزيز قيمة مشاركتها، وزيادة حصتها في السوق: كل هذه الأمور تم ذكرها ومناقشتها. ولكن تقرير المدرسة التجارية هذه قد خلص إلى أنه وفي معظم حالات السيطرة أو الهيمنة فإن السبب الرئيس لحدوث ذلك كان بغرض تغذية تعزيز الاحتياجات العاطفية لرئيس الشركة أو المدير العام التنفيذي لها أو كليهما.

ماذا يعني لك هذا؟

عليك أن تعرف الروح غير المنطقية داخل نفسك: فليس كل ما تقوم به هو منطقي مائة في المائة. لذلك يجب عليك أن تأخذ حالة عدم المنطقية هذه بعين الاعتبار أثناء قيامك بالتخطيط، وأن تتقبل بأن عواطفك ستؤثر على حكمك وتقديرك للأمور، ومن الممكن أن تنتقل هذه العواطف إلى خصمك الذي يقابلك على طاولة المفاوضات.

وعليك أن تتذكر بأن خصمك يتصرف تجاهك ليس فقط على المستوى الواعي - الاستماع إلى الأشياء التي تتفوه بها، والتفكير بها ببرود -

لكنه ينصت إلى الإشارات غير اللفظية والتي ترسلها أنت باتجاهه. وبالتالي، يمكن أن تبدأ عندها الحلقة المفرغة: فأنت تعتقد بأنك شرحت موقفك بطريقة منطقية، ولكن عواطفك التي لا تسيطر عليها قد أضافت نكهة إلى ما كنت تتفوه به، لذلك فهو يشعر بهذه العواطف، ويتصرف إزاءها بطريقة يعتقد أنها منطقية، ولكن عواطفه، وصدى عواطفك الأصلية تعملان على تشويه الرسالة، وعندها تشعر أنت بهذا التشويه، وتتصرف وفقاً لذلك. ولهذا السبب، فإن التحرك الرئيسي في أي لحظة يحدث فيها التوتر، والانفعال العاطفي، هو أن يأخذ الطرفان وقتاً مستقطعاً للراحة. لئبتعد كل طرف عن الآخر، ولو لفترة قصيرة. وحاول أن تجد حيزاً متاحاً لك، وأن تنعم بفترة هدوء، ومن ثم تعمل على تحطيم هذه الحلقة المفرغة.

النصيحة العاطفية: رقم ٣

ستجد هناك الغرائز، والدوافع، والحدس، والفطرة لمساعدتك.

كم مرة تحدث هذه الأمور في الحياة؛ أن تتحرك بإلهام من شخص تثق في شعوره وتوقعاته: «أذهب إلى صديقنا العجوز، واسأله ما هو شعوره الداخلي بالنسبة لهذا الأمر». وصديقنا العجوز ليس لديه فقط هذه المشاعر ليحتكم إليها، فأحياناً يشعر بأن دمه يجري ببرود في عروقه، وكم قاده حدسه لأن يشتم وجود جرد؛ وتجد دائماً أذنه تصغي إلى الأرض، ولم يخفق أبداً في رؤية الكتابة على الجدار. وفي أوج قوته كمفاوض، لم يكن هذا العجوز ليخشى أبداً أن يلجأ إلى حدسه، وشعوره الداخلي، وغالباً كان هذا الحدس، والشعور الداخلي في محلهما - تلك المشاعر التي لم

تكن تترك -فيما يتعلّق بخطوته التالية- أثراً سلبياً لديه. وهناك من الناس من يقول إن لدى هذا العجوز حاسةً سادسةً متطورةً جداً، وربما يكون الأمر حقاً كذلك.

ماذا يعني لك هذا؟

عليك الاهتمام بمشاعرك الباطنية وحدثك أثناء مفاوضاتك. فإذا شعرت بدفقة من التفاوض، فقد يكون هذا هو الوقت المناسب للاقتراح برفع وزيادة نصيبك، وإذا بدت مقترحاتك الإيجابية جوفاء وفارغة عندما تتفوه بها، فلعل من المناسب في هذا الوقت أن تبدأ في استكشاف الخيارات المتاحة للتنازل والمساومة. ونرجو منك أن تلاحظ ما يلي: أن تتصرف وفقاً للدوافع والحدس الداخلي لا يعني نفس الشيء عندما تتصرف باندفاع وتحفز. فإذا شعرت بتحفز، فعليك أن تتأني في التفكير بهذا الأمر، ولكن لا تقم بتدمير هذا الشعور أو التخلص منه. فربما يقودك هذا الشعور تماماً إلى حالة الاختراق التي تسعى إليها في المفاوضات.

التعامل مع الآخرين



«أنا لا أعرف كيف أتعامل مع هذا الخصم»

الفصل الثالث التعامل مع الآخرين

يتمتع هذا الكتاب بأكمله بميزة هي أن لدى الناس رغبة في تصفحه، وقراءته. وفي هذا القسم، سنقتصر على فكرة الوصول إلى الخصم، وهذه الفكرة تنطوي على ما هو أكثر من مجرد التلاعب مع الخصم. ولا شك بأنك ستحقق الكثير من التقدم كمفاوض، إذا كنت تحب الآخرين، وتريد الأفضل لهم. ولقد قال أحد أساتذة علم النفس القدماء: «عندما يأتي إليّ الشباب ويسألونني إن كنت سأقبل بهم كطلاب لدراسة علم النفس أو أحد مساقاته، كنت أسألهم لماذا يريدون دراسة علم النفس. وكانت الغالبية العظمى منهم ترد عليّ بالقول لأنهم مهتمون بالناس.. وكنت أقول لهم: أنا آسف، ففي كليتنا هذه ندرس الإحصائيات ونحلل الميول والدلالات. فإذا كنتم مهتمين بالناس، فهناك الأدب الإنجليزي متوفرٌ في أي مكان على طول الطريق».

ولقد كانت نقطته، ومقصده واضحين: فالناس معقدون جداً، وإذا أردت دراسة سلوكهم من خلال صفحة مطبوعة، أو في قاعة المحاضرات، فأفضل رهان بالنسبة لك هو المسرحية، أو القصة القصيرة، أو الرواية. (وليس فقط الأدب الإنجليزي: إيسن؟ أ. هنري؟ فيكرام سيث؟ جرب أحدهم كبديل لقبلة العمل التالية).

فالدلالات، والإحصائيات تسييران معاً بشكل جيد. أما الناس فإن لهم قصة أخرى، فهل تحب أن يزعم شخصٌ ما بأنه يعرف تماماً ما تنوي قوله وفعله تالياً؟ لا أحد يحب ذلك.

السلوك الحيواني

- هناك بعض ردود الأفعال مبنية داخل كل واحد منا :
- إذا كان أحد أفراد الجنس البشري عدوانياً تجاهنا، فنحن إما أن نرد عليه بعدوانية، أو نهرب منه .
 - لا نستطيع الاهتمام بالدوافع، والبواعث المعقدة حتى يتم إشباع احتياجاتنا الأساسية - حاول أن تلقي بعضاً أمام كلب خائف، أو أن تقذف كرة خفيفة لتتراقص أمام قطة جائعة! - ولكن حينما نشعر بالأمان وبالإشباع، نصبح عندها فضوليين، ومستعدين للاهتمام بالدوافع المعقدة أو لقليل من المرح.
 - الإنسان اجتماعي بطبعه، فكلُّ منا يتجاوب مع الاحتياجات الاجتماعية الملحة، عوضاً عن أن يميل للانعزال.
 - يجب الذكور في هذا الجنس البشري الظهور والبروز.
- وعلماء الأيثولوجي هم علماء يقومون بدراسة سلوك الحيوانات. ومن الممكن أن يكونوا مفاوضين جيدين خاصة إذا تخصصوا في دراسة الحيوانات الرئيسية العليا كالإنسان، والقروود. ولقد لاقى كتاب (ديزموند موريس) «القرد العاري» انتشاراً، ورواجاً كبيرين بين رجال الأعمال في جميع أنحاء العالم.

ماذا يعني لك هذا؟

لا ننخدع، أو تغتر، بحقيبة وبدلة رجل الأعمال: فالخصم المفاوض والذي توشك أن تواجهه ما هو إلا محارب أو وحش.

يتبع

لا تكن عدوانياً، لأنه قد يضطر إلى مجابهتك بنفس الطريقة، أو أن يهرب.

تأكد من أنه مرتاح قبل أن تبدأ صفقة العمل التجاري.

احترم منطقته على طاولة المفاوضات، فليس هناك داعٍ للعروض الفوضوية القذرة لمضخات التضخيم على طاولته النظيفة الرائعة (أو عرض أحاديث عبر الوسائط المتعددة من جهاز حاسوبك الصغير).

أظهر مدى إعجابك ببسالته وتمكّنه، وليكن واضحاً بالنسبة له أنك تفعل ذلك.

السلوك البشري : أنواع التخاطب، والتواصل

بالنسبة لعلماء النفس، فقد حاول العديد منهم أن يجد أنماطاً في السلوك البشري وبالتالي يوجدون نماذج يمكن التنبؤ بها من هذه السلوكيات. فكم من المفيد أن تعرف تماماً ما الذي ينوي الطرف الآخر القيام به في الخطوة التالية! ولقد نجح علماء النفس في هذا المسعى بدرجات متفاوتة. وإحدى المحاولات القوية في هذا المجال هي مؤشر (مايرز - بريجز) والتي استخدمت أربعة استقطابات لتصنيف ستة عشرة نوعاً من أنواع الشخصية. ويناسب مؤشر نوع الشخصية لمايرز - بريجز عالم المفاوضات بشكل جيد، إذا ركزنا على قطبين: الحساس - الوجداني، والمفكر - صاحب الحس. وعندما نكون مهتمين في الوصول إلى خصمنا، علينا أن نسأل: «ما نوع الحوار، والحديث الذي يمكن أن يؤثر عليه؟».

الوصول إلى خصمك: الخطوة الأولى

عليك أن تقاوم الإغراء بالإدعاء أن خصمك يشبهك تماماً.

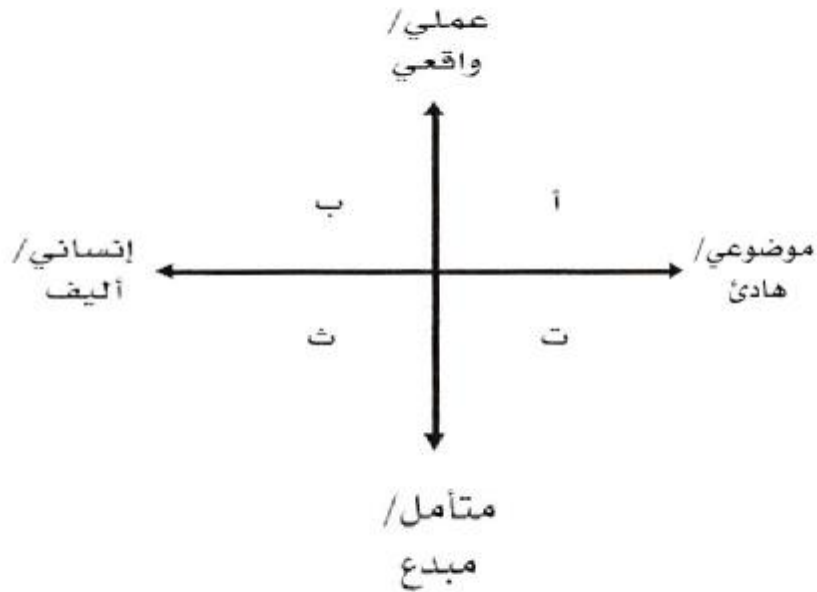
سيكون العالم مكاناً أكثر لطفاً، وأمناً، وسهولةً إذا كان كل شخص فيه لديه نفس التصورات، والدوافع التي لدي أنا. وللتقليل من القلق، غالباً ما ندعي أن هذه هي الحالة - ونلفّ شرنقة مريحة من خداع الذات حول أنفسنا.

والخطورة في التخاطب، والتواصل واضحة: فإذا كنت شخصاً من النوع الذي يتجاوب مع الحوارات الهادئة، والمنطقية، والقصيرة (حساس/مفكر)، فستغري باستخدام نفس الأسلوب عندما تحاول إقناع الآخرين. وبالتأكيد، إذا كنت تواجه شخصاً حاملاً، ووجدانياً، (وجداني/صاحب حس)، فهناك خطورة فعلية في إفساد الأمر عليه، وصرفه عن التفاوض.

الوصول إلى خصمك: الخطوة الثانية

عليك أن تجد من أي الأنواع الأربعة هذا الخصم.

عليك أن تجد الدليل مبكراً: طريقة إجابته على الهاتف، وإرسال فاكساته، وطبقة صوته، ووجود، أو فقدان روح الدعابة لديه، وكيف يبدو مكتبه، وكيف يخاطبه زملاؤه، وكيف يريد ترتيب جدول أعماله، وأي من عباراتك، واقتراحاتك تجعله يعتدل في جلسته، ويدون ملاحظاته. وعليك أن تضعه على طول هذين المحورين: ففي أي من الأرباع يقع هذا الخصم؟



وتجذب الكثير من المهن المختلفة أنواعاً مختلفة:

- الكثير من أساتذة الجامعات هم من الفئة (ت).
- الكثير من المرضى، والممرضات هم من نوع (ب).
- النوع (أ) لا ينتج بحق كتاب أصول مشهورين.
- إذا كان مراقبك المالي من النوع (ث)، فمن الممكن أن تكون في مشكلة.

وهناك كلمة تحذير من (جوردن لورنس، وهو مختص في مؤشر النوع لميرز-بريجز)، وهذا التحذير هو:

«حالما نتعلم مفاهيم النوع، فإننا نرى، وندرك قيمة تقدير، وتقييم أنواع الأشخاص، وذلك من أجل الوصول إليهم بشكل أفضل... وعليك أن تنظر إلى تكهناتك، وتخميناتك على أنها افتراضية لا بد من تفحصها،

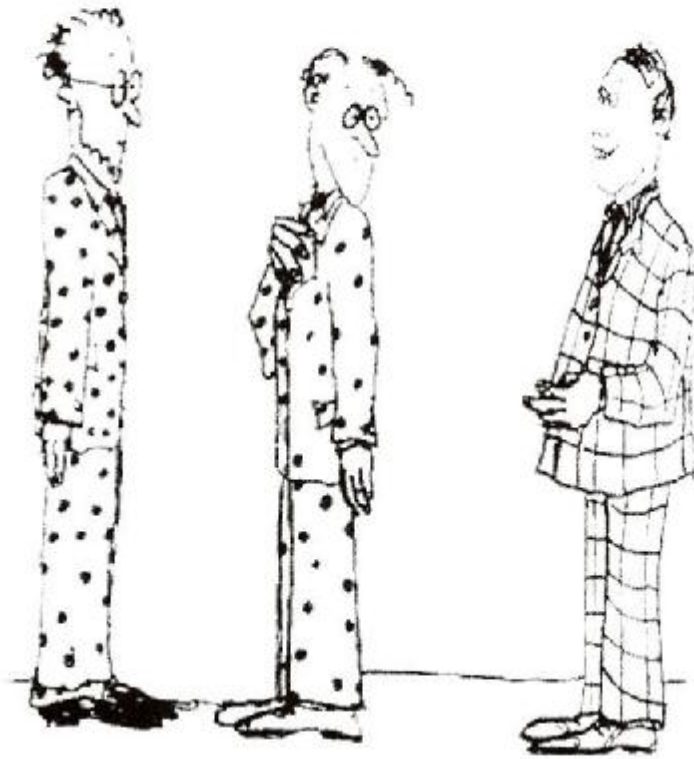
واختبارها، ومن ثم عليك الاستماع بحذر، والاستعداد لتغيير هذا التخمين». وهذا الأمر مشابهٌ لاستراتيجية بناء النموذج الذي نعرضه في موضوع الثقافة صفحة ٦٥. فالمفاوض الجيد يضع ثقافة، وشخصية خصمه بعين الاعتبار، ولكنه يعمل على الدوام على مراجعة، وتنقيح تقديراته، وحساباته.

الوصول إلى خصمك: الخطوة الثالثة

عليك تنظيم محادثتك، وحججك بحيث تتناسب مع نوعه، وشخصيته.

<p style="text-align: center;">ب</p> <p>لتكن نبرة صوتك ودية، وحميمة تحدث عن العلاقات الدائمة التأكيد على التناغم، والاتفاق نوه بالنجاح في مكان آخر اعرض الذهاب خطوة أخرى أبعد مما يطلبه الخصم</p>	<p style="text-align: center;">أ</p> <p>تبين نبرة صوت غير شخصية عالج أسئلة «كيف/ ماذا» تحدث عن الفوائد الحقيقية الآن توقع أسئلة حرجة، ومهمة لا تخذع</p>
<p style="text-align: center;">ث</p> <p>ابن الإخلاص، والدفء فيما بينكما توافق مع وضعيته، ونبرة صوته استلهم رؤيته وأعدّها إليه مباشرة ركز على إمكانيات الآخرين كيف التفاصيل لتتلاءم معه</p>	<p style="text-align: center;">ت</p> <p>ركز على صورته الكبيرة ادع إلى استكشاف الخيرات أكد على الفوائد على المدى الطويل توقع أن يقوم الخصم بجسك من الأعماق لا تستغل الطرف الآخر</p>

العلاقات مع الآخرين



«أجد من الصعب عليّ أن أعمل مع أناس لا أعرفهم»

الفصل الرابع العلاقات مع الآخرين

أولاً: لا تظن أنك الشخص الوحيد الذي يشعر بهذه الطريقة. فبعض الناس أكثر انبساطاً، وانفتاحاً على الآخرين من البعض الآخر - وهذا لا يعني بالضرورة إلقاء العديد من التكات الصاخبة في الحفلات. وفي نظرية الشخصية، فإن الانبساط يعني: استقاء الرضا من البيئة المادية، والاجتماعية، والشخص المنبسط يفضل فرز، وتصنيف الأشياء عن طريق الاتصال، والتواصل مع الآخرين، بينما قد يكون الشخص المنطوي على نفسه أكثر ميلاً إلى تحليل المسائل لوحده، والاعتماد على موارده الخاصة. ولا يعتبر أي شخص ناجحاً في حياته دون أن يكون لديه قليل من الأمرين معاً في تركيبته الشخصية، ولكن لا بد من القول بأن ثقافتنا في العمل تميل إلى مكافأة وتشجيع السلوك الانبساطي، وهذا صحيح بالذات في مجال المفاوضات.

وهناك فرصة جيدة جداً من الناحية الإحصائية أن خصمك الذي يقابلك على الطرف الآخر من طاولة المفاوضات والذي هو منطوي على نفسه بشكل كبير، يسعى جاهداً لكي «يثبت نفسه» بأن يبدو صريحاً، وودياً ويمسك بزمام الموقف بالكامل. أما إذا كنت أنت منطوياً على نفسك، وتتعامل مع شخص صادق وأصيل، أو على ما يبدو أنه منبسط، فيتعين عليك والحال هكذا أن لا تتنافس معه بنفس الأسلوب. وعوضاً عن ذلك كله، فأنت في موقع مثالي لطرح الأسئلة، والاستماع إلى الإجابات بعناية، واهتمام - وهذه واحدة من أكثر المهارات المهنية، والاجتماعية صعوبة.

بناء علاقات العمل: الاقتراح الأول

عليك بناء موقفٍ لتضهم موقف الطرف الآخر، ولكن دون أن يقودك هذا الأمر إلى التعاطف كلياً معه.

إن هدفك هو أن تبدأ محادثاتك بصدق، ووضوح، وأريحية، في جو من الاحترام المتبادل. وهذا بالطبع لا يعني أن توافق على كل شيءٍ يفعله، أو يريد، أو يدعيه خصمك. ضع نصب عينيك موقف المحامي الذي يدافع عن مجرم، أو مدير بنك ينظر في طلب قرضٍ صغيرٍ من قبل أحد زبائنه.

بناء علاقات العمل: الاقتراح الثاني

اطرح أسئلةً جوهريةً حقيقيةً، واستمع باهتمامٍ إلى الإجابات على هذه الأسئلة.

لقد تم تحديد أربع طبقات من البحوث في مشروع المدير العالمي الجديد (كوجان بيچ، ١٩٩١ - تطوير إدارة التعليب العالمية):

١. الخلفية الثقافية للخصم تتنامى، وتكبر بحيث أنه يعمل في ضوئها الآن.
٢. السياق التجاري الذي يدير به عمله التجاري - السوق، الأنظمة القانونية، والمالية، والبنية التحتية.
٣. شركته، وأي شيءٍ عنها، ماذا يقبع خلف بيان المدير العام التنفيذي في آخر تقرير سنوي للشركة؟

٤. شخصيته، وكيف تتناسب مع العمل الذي يقوم به: ما تعريفه للنجاح؟ هل يعيش حقاً مهنته بكل ما في الكلمة من معنى، أم أنها «مجرد وظيفة ليس إلا بالنسبة له؟»، وهل هو من النوع المستقر، والمحلل، أم أنه يعتمد كثيراً في عمله على الحدس، والقطرة؟ (<< التعامل مع الآخرين، صفحة ٤٢).

هل من الحيلة أن تسأل أسئلة مباشرة حول النقطة رقم ٤، وما عليك إلا أن تصل أجزاء الصورة مع بعضها البعض من الملاحظة، والمراقبة. وبالارتباط مع النقاط من ١ إلى ٣، فلا بأس أبداً من الناحية المهنية أن تقوم بسبر غور الطرف الآخر - وكل ذلك باسم إجراء عمل تجاري أفضل سوية. وبالطبع عليك أن تكون مستعداً أن تدفع له بالمثل. فإذا كان الخصم يتحدث بصراحة، ورغبة حول موقفه، فعليك أن تجيب على أسئلته فيما يخص موقفك.

بناء علاقات العمل: الاقتراح الثالث

عليك أن تقوم بتعديل مسارك وخطواتك حتى تتناسب مع الثقافة المحلية.

في بعض الثقافات، يقضي الناس وقتاً طويلاً في إجراء الأعمال التجارية سوية قبل أن يبدووا في التعبير عن الصداقة - من ذلك شمال غرب أوروبا على سبيل المثال. فعلى الأرجح مثلاً أن يشعر رجلٌ في الثامنة والخمسين من عمره من سكان مدينة فرانكفورت بالحرَج إذا أخرجت له صورة أطفالك في أول استراحة لتناول القهوة. وفي الأجزاء الأخرى من العالم - وبالذات في منطقة البحر الأبيض المتوسط - فقد تجد مضيفك يدعوك لتناول العشاء في الخارج، ويناقشك في مسائل الحياة، والموت،

والوضع الإنساني، قبل حتى أن تبدأ المفاوضات. حاول أن تتوافق مع السلوك المحلي، بينما تبقى صادقاً مع نفسك. (< الثقافة، صفحة ٦١).

بناء علاقات العمل: الاقتراح الرابع

عليك أن تبدي المزيد من الاهتمام بالشخص نفسه، وليس فقط بالصفحة.

وهذا قطعاً لا يعني إصدار بياناتٍ، وعبارات مجاملة جوفاء مثل: «أنا لن أفعل هذا لأي كان، يا سيدي ولكن لأجلك أنت، ولأنني أحببتك، فسأقدم لك هذا العرض المثير حقاً». وهذه العبارات تضايق الآخرين. كما أنها لا تعني أنك خفضت سعرك قليلاً. فأنت تفاوض هنا، وكأنك طرفٌ مساوٍ للطرف الآخر. ولكن يمكنك أن تقول:

«أنا أحب أن أحصل على الرضا الشخصي من أي عمل تجاري أقوم به، وإنني أشعر بأن لديك الشعور نفسه، وإذا قمنا بإبرام اتفاقية جيدة اليوم، فعلى الأرجح أن نعمل سوية مرةً أخرى قبل أن يمر وقت طويلٌ لنلتقي ثانية. لذلك دعنا نجد طريقةً ما حول مشكلة ميزانيتك...».

بناء علاقات العمل: الاقتراح الخامس

تذكر الأشياء الصغيرة.

فإذا قال لك في شهر شباط بأن عليه إجراء تقديم، وعرض يتميز بالتوتر في شهر آذار، عليك أن تسأله في شهر نيسان كيف سارت الأمور معه. تذكر حفل ترقبته، أو حفل زواج ابنته، أو ولادة أحد أحفاده على سبيل المثال.

بناء علاقات العمل: الاقتراح السادس

عليك أن تحترم حدوده المهنية.

اذهب وإياه لتناول العشاء، ولتكن ودياً معه، وناقش معه موضوع تعليم أطفالك، أو مشكلة اللاجئين، أو الأورام الملتصبة التي يعاني منها جدك. وفي اليوم التالي في مكتبه، هناك نوع من الضعالية الهادئة. وهذا أمرٌ لا بأس به، ولا يشكل صفةً على الوجه. فما يريد فقط هو مزيد من المساحة للمناورة في المفاوضات، والحرية في أن يكون بارعاً من الناحية المهنية. وعلى الأرجح أن يحدث هذا بالذات إذا كان هناك زملاء موجودين. و عليك أن تمنحه إبتساماً طيبةً، وبعض الإشارات، والإيماءات عن طريق العين، ومن ثم العودة إلى وضعية اجتماعية أكثر رسميةً. فالتقدم الذي أحرزته على الصعيد الشخصي لا شك أنه سيساعدك في مجال التواصل مع الطرف الآخر، ولكن شريطة أن لا تستمر في تذكيره بذلك.

بناء علاقات العمل: الاقتراح السابع

لا تعمل على تدمير ثقته بنفسه، واحترامه لها، ولا تتبجح كثيراً بذكائك.

وبدرجة خاصة، عندما تنتهي المفاوضات، وتعد الصفقة، إياك أن تقول له أبداً: «هل تعلم بأنني كنت مستعداً للتنازل قليلاً أكثر مما فعلت...». ويمكن أن يفسر قولك هذا فقط وكأنك تقول له: «أنت لست ذكياً مثلي، ونتيجة لذلك فقد استنفدت كل ما في جعبتك». وهذا بالطبع ليس أساساً للصدقة.

بناء علاقات العمل : الاقتراح الثامن

ما تفعله هو بالطبع أكثر أهمية مما تقوله .

يمكنك أن تكون حميماً وجذاباً على طاولة المفاوضات، ولكن إذا لم تستطع أن تقدم وعودك وتعهداتك، فلن تستطيع إقامة علاقات عملٍ مع الطرف الآخر، وترتقي بها .

طقوس لعبة التفاوض



«أنا لا أعرف قواعد اللعبة»

الفصل الخامس طقوس لعبة التفاوض

نظرية اللعبة: هي الدراسة المنهجية للتصرف والسلوك المنطقي المقبول في المواقف التي تعتمد فيها مصالح كل طرفٍ في مجموعةٍ ما على كيف يتصرف أعضاء المجموعة الأخرى. ولذلك تتحدد اللعبة لكل طرفٍ مشاركٍ بواسطة مجموعةٍ من الاستراتيجيات المسموح بها، وبمجموعةٍ من التفضيلات ما بين النتائج. ولذلك، فإن العملاء أو الأطراف هم «منطقيون تماماً» على وجه الخصوص، حيث أنهم يتصرفون بطريقةٍ ما من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من المنفعة، والفائدة المتوقعة... فكل عميل، أو طرفٍ من الأطراف يتصرف مفترضاً بأن الطرف الآخر منطقي، وسيتصرف بناءً على نفس الافتراض.

دليل أكسفورد إلى الفلسفة

وحسب هذا التعريف الأكاديمي، فإن التفاوض بالتأكيد ما هو إلا لعبة. وفي موقف التفاوض:

- تعتمد مصالحك على الطريقة التي يتصرف فيها الخصم، كما أن مصالحه تعتمد على طريقتك في التصرف.
- هناك مجموعةٌ من «الاستراتيجيات المسموح بها» لك ولخصمك، ولكل واحدٍ منكما «مجموعةٌ من التفضيلات ما بين النتائج» - بمعنى أن كلا منكما يريد صفقةً «منفعة» جيدةً بدلاً من صفقةٍ سيئة.
- أنت مفاوضٌ منطقيٌ من حيث أنك تقوم بتحركاتك على أمل تحسين ما ستحصل عليه، (ولكن هناك << العواطف، صفحة ٣٢، حيث قمنا

باختبار، ومعاينة عنصر اللامنطق في المفاوضات).
 ■ عليك أن تفترض أن خصمك منطقيّ أيضاً. (فلاعب الشطرنج الجيد يريد لاعباً في مستواه حتى يستطيع اللعب معه، ويتوقف تفكيره عن العمل عندما يقوم الخصم المبتدئ بحركة يتعذر تفسيرها).
 الرجاء ملاحظة ما يلي: لا يأتي تعريف نظرية اللعبة على ذكر «المرح، أو المتعة» أو حتى الرضا من أي نوع والذي يمكن أن يأتي من اللعبة نفسها. ونحن ننظر إلى فكرة قيمة الصفقة التجارية في قسم آخر (<< العواطف والمشاعر، صفحة ٣٣). وسواء كان هناك مرح في اللعبة أم لا، يجب عليك أن تتعلم القواعد قبل أن يكون بإمكانك أن تلعب بفعالية، وإتقان. وحالما تتعلم، وتعرف القواعد، يمكنك أن تقرر حينئذ فيما إذا كنت تود مراعاة طقوس اللعبة في كل التفاصيل، أو أن تقترح طرُقاً أفضل للحصول على النتيجة (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١).

تعلم طقوس لعبة التفاوض: الدرس الأول

أسأل.

إذا كنت تتفاوض مع شخص أكثر منك خبرةً، فيادر إلى طرح أسئلةٍ عليه بهدف التوجيه، والإرشاد: «برأيك، ما هي الخطوة التالية؟» والناس غالباً يخشون من تعريض أنفسهم أمام الناس - أي الظهور أمامهم وكأنهم جاهلين، أو ضعفاء - ويتخذون ذلك ذريعةً لعدم طرح مثل هذا السؤال. وسيقول مثل هذا الشخص في نفسه «سيضحك مني الخصم/ أو يستغلني»، والحقيقة أنه لن يفعل ذلك. فإذا كان هذا الشخص مفاوضاً يؤمن باللعب النظيف، فمن مصالحته أن يتأكد من أنك تلعب نفس اللعبة

التي يلعبها وفي نفس المستوى. وسيجد في صراحتك أمراً ممتعاً، ويقترح عليك أفضل الطرق لدفع المفاوضات إلى الأمام - وأنت بدورك ستتعلم من كل ذلك كلما سرت قدماً في هذه اللعبة. (ولقد أفاد الغربيون الذين كانوا يفاوضون عقد صفقات مع روسيا، والإمبراطورية السابقة لها بأنه أحياناً كانت المحادثات تسير ببطء شديد من قبل الروس - وليس ذلك بسبب استراتيجية الاستنزاف، ولكن لأنهم كانوا يستخدمون عملية التفاوض كنوع من دورة تدريب على العمل التجاري لأنفسهم).

أما إذا كان هذا الخصم مفاوضاً عنيداً، فإن السؤال الصريح من طرفك سيجرده من سلاحه، وسيكون من الصعب القيام بحيل غير نظيفة يضعها هو في الحسبان ما دام هو من يصف لك العملية (<< الصدق، صفحة ٧٦).

هناك احتمال واحد متبقي: إنه لا يعرف المزيد عن عملية التفاوض أكثر مما تعرف أنت عنها. وفي تلك الحالة، فسيكون سؤالك بمثابة لحظة سحرية: من الآن فصاعداً يمكننا أن نجد طريقنا في التعامل مع الموقف، وهذه هي بداية علاقة عمل جيدة.

تعلم طوقس لعبة التفاوض : الدرس الثاني

عليك أن تجد فيما إذا كانت اللعبة ستسير بشكل نظيف، أو أنها ستتميز بالعناد، والصلابة.

إننا نحاول أن نكون واقعيين في هذا الكتاب - إذ أننا نشجع قراءنا أن يحاولوا اتباع طريقة الفوز: الفوز في المفاوضات ما دام ذلك ممكناً، مع الاعتراف بأن هناك مواقف لا تسير على هذا النحو، وأشخاص لا يلعبون

على أساس هذه الطريقة. وكما يقولون، فقد تطورت المفاوضات منذ القدم كوسيلة لتوزيع المناطق، والممتلكات، والطعام، والأزواج - كبديل عن الخير الضائع في كل الأوقات. ومنذ ذلك الحين، حدثت هناك تطورات محلية - الاختلافات في الطقوس من سوق إلى سوق، ومن صناعة إلى صناعة، ومن منطقة إلى منطقة. ولكن وتحت كل هذه الاختلافات، وحالات التباين، هناك طريقتان أساسيتان - تنافسية / توزيعية (والتي ندعوها بالعناد، والصلابة)، وتعاونية / مبدعة (والتي ندعوها باللعب النظيف).

العناد، والصلابة	اللعب النظيف
عنيد/ عدواني (ماشوستي)	لطيف / رقيق
توزيعي: يحلل، ويقسم	مبدع: يندمج، ويتطور
يلعب لعبة مجموعة الصفر	يعمل على تقوية نفسه
($4-2-2=$ صفر)	($2+2=$ ٥)
يساوم ويماحك على كل نقطة ويندر	يتفاوض عن الصفقة بأكملها
يبين ويحدد المواقع	يستكشف المصالح، والاهتمامات
يسيطر، ويسود	يشارك الآخرين

وفي المراحل الأولى من المفاوضات، أو حتى من الإشارات التي تتلقاها قبل أن تبدأ المفاوضات الحقيقية، عليك أن تلتقط الإيماءات فيما يخص اللعبة التي يريد خصمك أن يلعبها. وبالطبع، فقد يبدي لك الابتسامة لئلا تكون في نفس الوقت نذلاً، ووغداً، وفي الجانب الآخر، فقد يكون شخصاً كريماً للغاية، ولكن أسلوبه في التعامل فظلاً. وخلاف ذلك، فإذا أبدى سلوكاً واحداً من أي مما هو مذكور أعلاه، فلعله

بيدي السلوكيات الأخرى قبل انقضاء وقتٍ طويل. وإذا قدم لك خصمك ذوالخبرة جدول أعمال مطبوع ، واقتراح عليك وهو متجهم الوجه أن تسير عليه خطوة خطوة بدون مناقشةٍ أوليةٍ له، يمكنك حينئذٍ أن تستعد للعديد من التكتيكات العاجلة في وقتٍ لاحقٍ.

تعلم طقوس لعبة التفاوض : الدرس الثالث

إذا كنت في شك، فكن معه رسمياً أكثر.

جاءت كلمة طقوس من كلمة شَعيرة أو طقس - أي عادة أو ممارسة ذات صبغةٍ رسميةٍ. وبالفعل فإن طقوس التفاوض توحى بمستوى معين من الرسمية، فإذا قلنا: «علينا أن نناقشهم حول هذا الموضوع» فذلك يعطي صورةً أكثر رسميةً مما سنقوله: «أنا سأحصل على هذا منهم» أو: «دعنا نخبرهم بأن أسعارهم عاليةٌ جداً، ولننظر ماذا يقولون».

ويمكن أن تكون هذه الرسمية مفيدةً - ذلك أنها تمنعنا من أن نفقد أعصابنا، ومزاجنا، وأن نتفوه بأشياء وليدة لحظتها، قد نندم عليها لاحقاً، ومضايقة الخصم بشكل لا داع له. وإذا كنا نفاوض نيابةً عن الآخرين - كأعضاء النقابة، أو الأتحاد على سبيل المثال - فإن رسمية طقوس التفاوض ما هي إلا إشارةٌ لهذه المقومات الأساسية: ذلك أنه يتم مراعاة القواعد، ونحن نعمل بجد، واجتهادٍ لصالحكم، وهذه المفاوضات لا تشكل ألماً أو إزعاجاً لأي من الأطراف.

وكقاعدة، فإن من الأفضل التفاوض بنوع من الرسمية إلى حد ما، ومن ثم العمل على تلطيف الجو خطوةً خطوة حتى تستطيع أن تجد مستوى معيناً تشعر فيه أنت والخصم بالارتياح. فإذا بدأت بكسر حاجز

الرسمية تماماً منذ البداية، فيمكن أن تشعر لوهلة أنك أحسنت التصرف ويبدو لك الأمر أنك أحرزت تقدماً، ولكن من الصعب الرجوع إلى الوراء.

تعلم طقوس لعبة التفاوض: الدرس الرابع

عليك أن تعطي هذه الطقوس أهمية، وقيمة لأجلها بذاتها.

الطقوس مهمة للناس. ولتتأكد من ذلك اسأل أي عالم أنثروبولوجيا. وفي أي ثقافة مفترضة، فإن طقوس الخطبة، والزواج هي مؤشرات اجتماعية هامة. ذلك أنها ترينا الحدود للسلوك المقبول في المجتمع. وطقوس الاستعراض العسكري ما هي إلا رسالة للحلفاء، والأعداء على حد سواء: «انظروا كم نحن أقوياء، ومنظمين جيداً» إنها طريقة لإظهار القوة دون إراقة الدماء. ولكن مراسم الخطبة، وحفلات الزواج، والاستعراضات العسكرية توفر الرضا الداخلي أيضاً، ويستمتع الناس بها بحد ذاتها.

والشيء نفسه صحيح في المفاوضات: فإذا راعيت الدرسين الأول، والثاني أعلاه، فسرعان ما تتعلم كافة ما يلزمك معرفته عن الحدود لسلوكك في المفاوضات - كل ما يتعلق بالفعل، ولا تفعل - وكيف يتم توزيع القوة، والسيطرة بينك وبين الخصم، مثل من الذي يشتري، ومن الذي يبيع. ولكن إياك أن تنسى أن هذه الطقوس لها قيمة أيضاً في ذاتها. فهناك المزيد من المتعة عند القيام في رحلة للحصول على الفطر أكثر من الذهاب إلى المتجر وشراء (٣٠٠) غرام من الفطر.

٦

الثقافة



«أنا في منطقة شخص غريب، وهذا يعيقني، ويقيدني كثيراً»

الفصل السادس

الثقافة

إن العمل في بيئة ثقافة غريبة، وأجنبية عنك، فهو أمر مزعج. فكل شيء يحتاج إلى وقت أطول، ويكلف الكثير من الجهود، وينطوي على المزيد من التوتر، ويعطي نتائج مشكوك فيها. حاول أن توقع اسمك باليد الأخرى التي لا تستخدمها عادة في الكتابة. فهذا الأمر يشبه هذه الحالة معظم الأوقات.

إن «الثقافة الأجنبية» لا تعني دائماً «الأشخاص الذين ولدوا، وترعرعوا في بلد آخر»: فأنت في بيئة ثقافة غريبة إذا كنت مندوب مبيعات، وتعمل مع مهندسي أبحاث، أو أن يعمل مندوباً عن رئاسة الشركة في فرع محلي صغير تابع للشركة الأم، أو أن يعمل مدير من شركة صغيرة في شركة ضخمة عملاقة. (والنصيحة هنا بسيطة: لا تضع افتراضات، ابق فطنتك، ودهاءك حوالياً، وتعلم من أخطائك، وإذا كنت في شك، اعترف بجهلك، واستخدم سحرك).

ومع ذلك، فإننا في هذا القسم نتناول موضوع الثقافة بمعنى أنها: القواعد غير المكتوبة التي تشكل البيئة الاجتماعية في بلد، أو منطقة معينة. نعم، إننا نتحدث عن غريباء، وأجانب. فعندما ننمو، ونترعرع في البيئة الاجتماعية في بلدنا، فنحن مجهزون بقواعد للسلوك، وبمجموعة من العدسات، والمصفيات التي نستطيع من خلالها رؤية العالم من حولنا، والخصم على مثل هذا الحال. فإذا فهمنا قواعد السلوكية، وفهمنا عدساته، ومصفياته بشكل أفضل، فسنكون مجهزين بشكل أفضل لفهم

السبب الذي يجعله يسلك في العمل -وبالتالي تنجز عملاً أفضل في التفاوض معه.

لماذا يسلك المكسيكي في العمل طريقة مختلفة عن الكوري؟

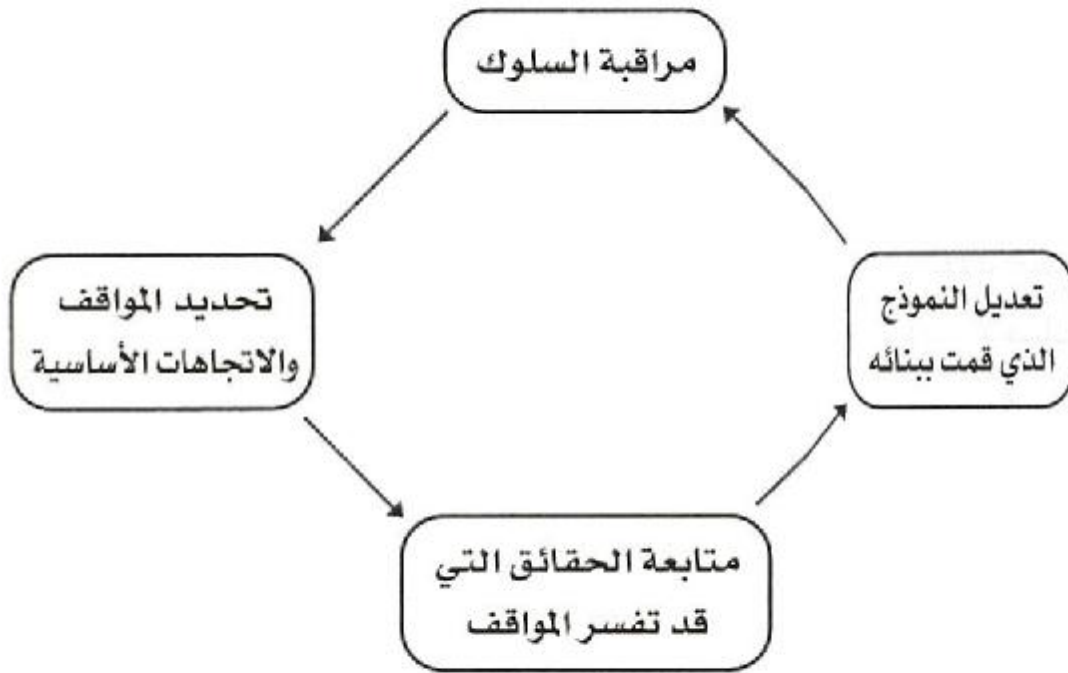
جميعنا يعرف مخاطر التمييز العرقي، ولقد نما هذا الفهم في الجيل الأخير. فالدارج «اللغة السياسية الصحيحة» هو جزئياً نتيجة لهذا الاتجاه: علينا أن نظهر أنظمتنا من التصورات والتعصبات العنصرية السلبية. ولكن عندما نفعّل ذلك، علينا أن لا نتجاهل الاختلافات الثقافية - الاختلافات في كيفية نظر الناس إلى الأشياء، وماذا يتوقعون من الآخرين.

في السبعينيات، فإن العديد من المدراء التنفيذيين الأوروبيين ممن هم في أواسط أعمارهم قد وجدوا أنفسهم يعملون في وظائف جيدة على المستوى الدولي - وهذا يعني أن عليهم أن يجددوا الإنجليزية التي تعلموها في المدرسة حتى يتمكنوا من القيام بالعمل التجاري. لذلك فقد التحقوا بدورات لتعلم الإنجليزية. وأحد مؤلفي هذا الكتاب كان مدرساً للغة الإنجليزية في ذلك الوقت، ويعمل مع مدراء مثل هؤلاء، ولقد شرع في عمله وكله عزم، وتصميم على تجنب وتحاشي التصورات الذهنية الخاطئة. فلم يكن يريد أن يصدق أن الألمان منظمون ودقيقون، أو أن الفرنسيون يخوضون جداً في المناقشات الفلسفية بالتفصيل الممل، أو أن الإيطاليين هم أناس مهووسون بالسفر. ويا للأسف، فقد وجد بأنه لا دخان بدون نار. فالألمان يتفرون جداً من الفوضى ولنقل أكثر من الإيرلنديين. وبالفعل يشدد الفرنسيون على المنطق الأكاديمي ولنقل أكثر من النرويجيين. وإذا كان الإيطاليون لا يشعرون بالراحة، فإنهم يميلون إلى أن يخبروك بذلك تاركين البريطانيين بشفاههم العلوية المتبسة يتفاوضون عن الخدمة السيئة، والقهوة السيئة المذاق، وبنظام السكك الحديدية

المخزي. وعلى العموم، فإن التعصب قد يكون مدمراً، والتصورات الذهنية الخاطئة عن الآخرين تجعلنا عديمي الإحساس، وغير مرنين. والطريق الصحيح إلى الثقافة الأخرى هي الشروع في بناء نموذج.

أفكار ثقافية ثابتة: أولاً (بناء النموذج)

بناء نموذج للثقافة.



الحقائق: الكثافة السكانية، التاريخ الاقتصادي، التركيبة العائلية/القبلية، الديانة، الطبوغرافية، والمناخ، إلخ.

المواقف (والقيم): العمل التجاري قبل السعادة؟ أو العكس؟ ثقافة ثورية بشكل طبيعي؟ أو مرؤوسون سعداء؟ دقيقون، ومنظّمون؟ أو واهنون وفوضويون؟

السلوك: هل يلتزمون بجدول الأعمال؟ يلقون النكات عن المدير؟ يدعونك إلى المنزل لتناول العشاء؟ يصرون على أن يكون كل شيء كتابة؟

ويمكنك أن تشتري كتباً تتحدث عن الثقافات المتبادلة وأنت في المطار حتى تخبرك بأن عليك أن لا تلمس رأس التايلندي، أو أن تري باطن رجليك لعربي من الخليج، أو أن تقدم لروسي عدداً زوجياً من الزهور. ويمكنك أن تتعلم هذه المحرمات كأمثلة منفصلة للسلوكيات الجيدة. ولعل من الأفضل أن تسأل «لماذا؟»، وأن تبحث عن نوع من الإجابة على مثل هذا السؤال.

ولا أحد يعرف حقاً لماذا يحب اليابانيون أن يقدموا، ويتلقوا هدايا مغلفة بشكل مبالغ فيه، حيث قد يكون التغليف أكثر كلفة من محتويات الهدية ذاتها. وربما يكون السبب في ذلك إلى أن اليابان المزدحمة جداً بالسكان قامت بقطع كافة الأشجار لإيجاد أراض زراعية، ولذلك أصبح الورق ذا قيمة عالية جداً وينظر إليه بتقدير كمادة هامة. وقص الأخشاب لا بد وأنه يعني لهم نقص في الوقود - وربما يفسر هذا السبب في أن المطبخ الياباني يستخدم طرق الطبخ المحافظة على الطاقة. وبينما تقوم ببناء نموذج عن المواقف والسلوكيات اليابانية، فكم من هذه يمكن تفسيرها من نقطة البداية لنقص الأراضي والازدحام السكاني (بيانات طبوغرافية/ديموغرافية). وبالمناسبة، فإن الروس الذين لديهم المساحات الشاسعة، والكثير الكثير من الأشجار لا يهتمون كثيراً بتغليف الهدية. لذلك عليك أن تبني نموذجاً مختلفاً للروس.

وليس هناك تفسير واحد للسبب في أن السويديين ميّالون جداً إلى صنع القرارات بالإجماع، بدلاً من تشجيع الأفراد على دفع القرارات قدماً. فخلفيتهم اللوثرية أفرزت تحيزاً شديداً ضد المباهاة، والمفاخرة، والممارسة الاعتباطية للقوة، والسلطة: «توقف عن الاستعراض يا هذا»

ولقد جاءت الثورة الصناعية متأخرة، وعندما جاءت، فقد كانت تعتمد بشكل كبير على المنتجات ذات التقنية العالية - يتم إنتاجها من قبل قوة عاملة متعلمة تتوقع أن يتم استشارتها بخصوص القرارات التي قد تؤثر عليها - وهؤلاء هم الأجداد العظماء للعديد من مدراء اليوم المتوسطين. ويمكن لأي من هذه الحقائق (الدينية، والاجتماعية، والتاريخية، والاقتصادية) أن تقدم نقطة بداية مفيدة لبناء النموذج، وحالما تبدأ في بناء النموذج، يمكنك أن تحاول وضع، وموافقة أجزاء جديدة من الدليل: شورية البازيلاء، والكعك المحلي، وحافظات الفواكه ما هي إلا وجبة سويدية تقليدية يوم الخميس، فكلمة «تفضل!» بالانجليزية السويدية تعني «أنا نتطلع إلى أن نراك هنا في السويد». وفي السويد، إذا أردت أن تشتري الشوكولاتة لتناولها بعد الغداء يوم الأحد، عليك أن تشتريها يوم الجمعة. وبالصدفة، أليس اليابانيون مشهورين بصنع القرارات بالإجماع؟ وهي عملية تدعى باليابانية (نيمواوشي). هل هذه شبيهة بالعادة السويدية؟ أعد بناء النموذج لليابانيين..

ويجب أن يكون الفضول هو الدافع للتمرين الكامل لبناء النموذج الثقافي عن الآخرين؛ فأنت تريد أن تعرف. وفي عام ١٩٨٠، كان هناك مسافرٌ فضوليٌّ يتجول بدراجته عبر أراضي روسيا البيضاء، ومن جملة ما قاله عن هذه البلاد ما يلي:

لقد كان هذا البلد بطيئاً، وعديم الشخصية، واستبدادياً. ولم أستطع أن أتوقف عن التعجب في الأثر الذي تتركه مثل هذه العزلة على السكان في هذه البلاد. هل استسلام الروس للقائد بسهولة، أو للطاغية الذي يحكمهم هو النتيجة لوجود أناسٍ مسحوقين في هذه المساحة المطبقة لأراضيهم؟ وهل يمكن أن يكون السبب في ذلك هو صفات النفسانية الروسية المتسمة بالتسكع، والغموض والقسوة المنحوتة في داخلهم - كالروايات، والقصاص

الروسية- أو أن السبب في ذلك هو اتساع رقعة البيروقراطية الروسية...

عن كولين ثوبرون «بين الروس»

الأفكار الثقافية الثاقبة : ثانيا (نقطة البداية)

من أين تبدأ بناء النموذج .

لعل نقطة البداية لكافة المرشدين الروحيين الذين يكتبون عن «الاختلافات الثقافية في العمل التجاري» هي كتابات (إدوارد، وميلدريد هول) في أواخر الستينيات. وقد قام هذان المؤلفان بدراسة ثقافات العمل في معظم دول أوروبا الغربية، وقد قاما في كتابهم (اللغة الصامتة) بتقسيم هذه الدول حسب مفهومين اثنين رئيسيين:

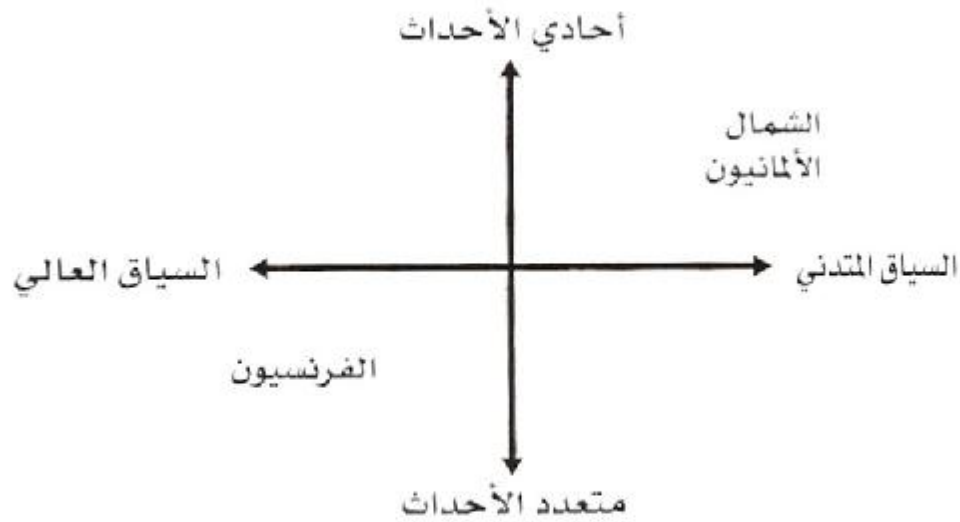
سياق الحديث العالي مقابل سياق الحديث المتدني

الأحداث المتعددة مقابل الأحداث الفردية الوحيدة

ويفترض المتحدثون من سياق الحديث العالي بأن الناس الذين يتحدثون إليهم يتسمون بالحكمة، والفهم بالنسبة للسياق الموضوعية فيه الرسالة: فالذين يستمعون إلينا لديهم فكرة جيدة ما الذي يدور بشأنه كل ذلك، وإذا كانوا لا يعرفون، فبإمكانهم أن يخمنوا. لذلك في الثقافات ذات السياق العالي في الحديث، لا يتم وصف الأفكار بالتفصيل. فالناس يقومون بوصول أجزاء الرسالة سوية ضمن السياق الذي يستطيعون فهمه، ولا يحاولون أن يزعجوا بعضهم البعض بتقديم تفسيرات خطوة بخطوة. ويعتمد التخاطب إلى حد بعيد على تعابير الوجه، ولغة الجسد، وتغييرات الصوت، والاتصال عن طريق العين. وقد يصبح الأشخاص الذين

يترعرعون في مثل هذه البيئة نافدي الصبر مع المتحدثين من ثقافة السياق المتدني في الحديث. فالمتحدثين من ثقافة السياق المتدني يحبون أن يذكروا الأشياء بالتفصيل، وأن يقوم الآخرون بفعل الشيء نفسه لهم. فالجمل تامة، ومكتملة. ويتحدث فقط شخصاً واحداً في كل مرة من المرات. يتم تأكيد الاتفاقيات التي تتم عبر الهاتف بواسطة الفاكس. ويعتقد هؤلاء الناس أحياناً بأن المتحدثين من ثقافة السياق العالي هم أناسٌ فوضويون، وكتومون، وغير جديرين بالثقة، وعاطفيون.

وفي الثقافات المتعددة الأحداث، يقوم الناس بالرد على الهاتف، وشرب القهوة، وإرسال لغة الإشارات إلى زملائهم، والاستماع إلى أحاديثهم، ويفكرون في غدائهم، كل ذلك في نفس الوقت. وهم يشعرون بالملل، والضجر، وعدم الراحة لحدوث شيء واحد فقط. أما في الثقافات الأحادية الأحداث، فيتم احترام الجداول، والمواعيد الزمنية، وتقسيم الأنشطة، والفعاليات إلى أقسام مستقلة بعناية، وحذر. وقد قام المؤلفان بدراسة فرنسا، وشمال ألمانيا، ووجدوا بأن فرنسا هي من الثقافة ذات السياق العالي / تعدد الأحداث، والألمان هم من السياق المتدني / أحادية الأحداث.



وقد وجدنا بأنه عندما يحدث احتكاكٌ ثقافيٌّ بين الناس، فعادة ما تكون هناك مشكلةٌ في التخاطب، أو في التوقيت: «إنهم لا يفصحون عن أنفسهم بوضوح .. ماذا يجري هناك؟ . إنه متصلبٌ، وعنيدٌ، وعلى صوابٍ أيضاً، وليس من الممكن أن يكون مبدعاً . إذا كانوا دائماً متأخرين في مكالماتهم الهاتفية، فماذا عن تسليمهم للبضاعة؟ .. إنه لا يركز، إنه يواصل تغيير الموضوع!».

عندما تبدأ في بناء نموذجك لتلك الثقافة والتي قد تكون جديدةً بالنسبة لك، عليك أن تسأل - تحدث إلى مواطنيك الذين سبق وأن عملوا في تلك الثقافة، وتحدث إلى مواطنين أصليين من تلك الثقافة، والذين تنقلوا، وسافروا على نطاق واسع، وبذلك أصبح لديهم نظرةٌ منفصلةٌ عن أصولهم، وهؤلاء سيعطونك الكثير من المعلومات القيمة، ولكن ربما بطريقةٍ غير منظمةٍ ومرتبطةٍ. وبذلك يمكنك البدء في وضع الشكل على المادة، وأعرض عليهم الإحداثيات، وأشرح ماذا تعني المحاور - واسألهم أين سيضعون الثقافة موضع السؤال. (لقد فعلنا ذلك، ووجدنا بأن اليونانيين هم من السياق العالي، وثقافة أحادية الأحداث، وأن الروس هم من السياق المتدني، وثقافة الأحداث المتعددة).

الأفكار الثقافية الثاقبة : ثالثاً (الأسئلة الصريحة)

ناقش الأسئلة الثقافية بصراحة.

حالما يتم بناء الثقة، فأنت في حريةٍ نوعاً ما في مناقشة الاختلافات الثقافية مع الخصم. وكن فضولياً بشكلٍ معقولٍ في معرفة لماذا تسير الأنظمة، والناس بالطريقة التي يسيرون فيها. وكن مستعداً في التحدث عن خلفيتك الثقافية في المقابل.

الأفكار الثقافية الثاقبة : رابعاً (التكيف)

ضع مسألة تعديل تصرفاتك بعين الاعتبار.

في الأقسام الأخرى، فإننا نعرض مقترحاتٍ حول كيف يمكنك أن تصيغ رسائلك بحيث تتناسب مع أفرادٍ معينين (<< التعامل مع الآخرين، صفحة ٤٢، والتحدث والاستماع، صفحة ١٩٥). فإذا كنت مهندساً فنلندياً وتتفاوض مع رجل مبيعات مغربي، فستشعر برحلة هادئة إذا استطعت أن تسترخي قليلاً. أما إذا كنت رجلاً إيرلندياً تجري عملاً تجارياً في سويسرا، فعليك أن تحاول أن تكون دقيقاً في مواعيدك الزمنية.

النظام العرفي المتداول للتعامل فيما بين الثقافات المختلفة

نحن نقدر الاختلاف بين الثقافات ونستمتع به.

نحن نقبل بأن تصوراتنا الخاصة بنا مصبوغة بتنشئتنا وتربيتنا ضمن ثقافتنا الخاصة.

نحن نحاول أن نتفهم وجهة نظر شريكنا، ونعرف بأن ذلك سيتأثر بخلفيته الثقافية.

نحن نقوم بواجب إضافي لفهم هذه الخلفية بشكل أفضل.

نحن قوم منفتحو العقلية، ولا نلقي بالتصورات الذهنية السلبية على الفرد.

حالما يتم بناء الثقة مع خصمنا، فإننا تناقش بصراحة كيف يمكن لثقافتنا المختلفة أن تؤثر على المناقشة وعلى المسألة ذاتها.

نحن صادقون مع أنفسنا ونتجنب الإغراء: بالنعرة القومية، أو السخرية من سلوكيات شريكنا .

نحن نبدأ بأسلوب رسمي مهذب، ومنتظر إشارات بتجاوز الرسمية تدريجياً من قبل شريكنا .

البساطة، والوضوح، والمباشرة، والصدق، والأمانة، والصراحة: هذا هو أفضل أسلوب للتخاطب بين الثقافات.

نحن نسعى في تخاطبنا واتصالنا إلى التقليل من السلبيات وإبراز الإيجابيات.



الصدق



«أنا أشعر أحياناً بأنهم يكذبون عليّ»

الفصل السابع الصدق

أثناء مفاوضات «سولت» للحد من الأسلحة، فقد كانت إحدى المصاعب: هل سيسمح للأمريكيين بمراقبة، والتأكد من أن السوفيات يزيلون أسلحتهم النووية من الخدمة؟ فبالنسبة للأمريكيين -يعيشون في مجتمع منفتح نسبياً- فقد كانوا سعداء بأن يقوم الروس بفحص ما يقومون به، ولكن الروس الكتومين جداً كانوا سريع الغضب، وشديدي الحساسية (وهذه صفة في ثقافتهم): هل يشك الأمريكيون في كلامهم؟

وقد وجد أحد الأشخاص الأذكى في الجانب الأمريكي المفاوض مثلاً روسياً ليقوله الرئيس (رونالد ريغان) في الجولة التالية من المفاوضات، وهو: «عليك أن تثق، ولكن عليك أن تتحقق». وفي نفس الوقت تقريباً، فقد أظهر أحد الأبحاث بأن أكثر من (٦٠) بالمئة من الأمريكيين كانوا يعتقدون بأن (ريغان) كان يكذب عليهم فيما يتعلق بشحنات الأسلحة إلى إيران، وتمويل حركة الكونترا في نيكاراغوا. وفي العمل التجاري كما في السياسة، على الشخص الواقعي أن يواجه حالات عدم الصدق. فإذا شعرت بأنك تتفاوض مع كذاب، فهناك احتمالان واضحان:

١. أنت على صواب - إنه يكذب عليك.
٢. أنت تتخيل أنه يفعل ذلك.

ولكن في مكان ما بين هذين الاحتمالين، هناك العديد من التفسيرات الأخرى:

٣. هناك شيء ما في الخلفية الثقافية لخصمك تمنحه إطاراً من الصدق والكذب، مختلفاً عما لديك (<< الثقافة، صفحة ٦١).
٤. هناك مشكلة في التخاطب، ورسائله ذات النوايا الحسنة تصل إليك غير واضحة، ومشوهة (<< التحدث، والاستماع، صفحة ١٨٩).
٥. يشعر بالسوء حول بعض جوانب الصنفقة، ولا يستطيع أن يجمع قواه للتطرق إليها، ولذلك يبدو مراوغاً، أو مخادعاً.

دعنا نتأمل في هذه الاحتمالات بهذا الترتيب، ومن ثم ننظر في الإجراء الروتيني التشخيصي حتى نعثر على ما يجري في حقيقة الأمر. (وفي هذا الفصل، نقدم لك بعض الأفكار، والإيماءات حول ما بوسعك أن تفعله حالما تجد ماذا يجري هناك، وفي ذات الوقت نطلب منك الرجوع إلى بعض الأقسام في هذا الكتاب حيث يمكنك الحصول على العلاج).

مصادر عدم الثقة: أولاً

خصمك يكذب عليك.

في عالم السياسة، غالباً ما يكون المفاوضون الخصوم في حالة من عدم الاتفاق الجوهرى - ربما من الناحية الأيدولوجية، أو الدينية، وربما بسبب التعصب العنصري، أو ربما بسبب بعض الأخطاء القديمة التي لا يمكن نسيانها. وفي مثل هذه الحالات، فقد يقرر أحد الطرفين، أو كلاهما بأن العدوانية، أو الحيل هي أمورٌ لها ما يبررها. وفي العمل التجاري، هناك من الأشخاص من يحب أن يكون عنيداً، وصلباً في المفاوضات: «كل شيء جاز في الحب، والحرب، والمفاوضات» كما يقولون، ولذلك يعامل الطرف الآخر وفقاً لهذا المفهوم. ومع أمثال هؤلاء

الأشخاص، فمن غير العادي أن تجد كذباً مباشراً يكون مقبولاً ومبرراً . وسيكون خصماً غيبياً أن يقول لك كذباً من السهل عليك أن تكتشفها . وينتهي هذا القسم بطريقةٍ خطوةٍ بخطوةٍ للتخلص من الخداع والمراوغة . (صفحة ٧٩).

ومن الشائع على نطاقٍ واسع، أن تجد خصماً يود أن يلعب قليلاً من الألعاب الخادعة كشخصٍ عنيديٍّ، ويستخدم في ذلك الخدع، والحيل القانونية - حركاتٍ ملتويةٍ في قلب الحقائق، والتي يستحيل عليك أن تدحضها، ولكنها في النهاية تبرر موقفه الجشع. وإذا كان لديك حدسٌ سيئٌ عن خصمك، وهو يلقي بمتطلباتٍ ثقيلةٍ على كاهليك، عليك أن تنتبه إلى الحيل القانونية: سعره عالٍ، ولكنه منسجمٌ وعلى نفس الخط مع قائمة الأسعار القياسية، لا يستطيع أن يقدم التنازل الذي تطلبه، لأن ذلك مخالفٌ لسياسة الشركة، إنه يعرف بأن سعره عالٍ جداً وذلك من خلال خبرته في التعامل مع الموردين الآخرين، لن يسمح له محاموه بتعديل الشرط الجزائي الوارد في العقد، ومن الصعب مجابهة، وتحدي مثل هذه العبارات دون أن تظهر بمظهر الفضاضة، والوقاحة: ولهذا السبب فهم ناجحون، ولهذا السبب يحب اللاعبون بطريقة الفوز/ الخسارة استخدام مثل هذه العبارات. لا تكن فظاً، ووقحاً، ولكن كن حذراً - لا تقم بتقديم تنازلاتٍ بناءً على عباراتٍ غير صادقةٍ صادرة عن الطرف الآخر .

مصادر عدم الثقة: ثانياً

أنت تتخيل ذلك.

من المهم جداً أن تكون متيقظاً وعلى حذر شديدٍ من الحيل غير النظيفة. وفي الجانب الآخر، وإذا أصبحت لديك عادة أن ترى الخداع

حيث قد لا يكون هناك شيء منه، فمن الصعب عليك النجاح كمفاوضٍ بطريقة الفوز/ الفوز. (<< اعرف نفسك، صفحة ١٣).

مصادر عدم الثقة: ثالثاً

إطارات مختلفة من الصدق، والزيغ.

كما يقولون، غالباً ما يخبرك الإيرلنديون ما يعتقدون بأنك تود سماعه: «ما هي إلا خطوة واحدة على الطريق الآن، ولا تستطيع أن تخسرها، أو تفوتها»، بينما أنت في حقيقة الأمر ضائع في وسط مستنقع فاقد الأمل في الخروج منه. وقد يحضر الكولومبي ألعاب تجارة الخيول من بلده إلى طاولة المفاوضات، وأن يلوي الحقائق بعض الشيء لإثارة الأمور قليلاً. وفي روسيا، هناك عادة تقليدية قديمة جداً تدعى (فيرانيو) حيث يقوم المتكلم بسرد القصص غير القابلة للتصديق، وهو يعرف بأن مستمعيه يستطيعون اللحاق به في أي وقت من سرد القصة - فقط من أجل إثارة الإحراج. (وفي حال أنك تعتقد أننا لسنا على صواب من الناحية السياسية، عليك بموضوع الثقافة، صفحة ٦١).

مصادر عدم الثقة: رابعاً

هناك مشكلة في التخاطب، والاتصال: الرسائل غير واضحة، ومشوهة.

وهذه المشكلة تحدث في كافة الأوقات، وبالذات تحت ضغط المفاوضات. (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١، والتحدث والاستماع، صفحة ١٨٥، واللغة، صفحة ٢٠٥).

مصادر عدم الثقة : خامساً

هناك شيء آخر خطأ .

إذا شعرت بعدم الارتياح من سلوك خصمك، فلا تفترض على الفور بأنه يكذب عليك. فعند قراءة الإشارات اللفظية، فمن الصعب أن تميز بين العدواني من القلق، والمحرج من الكتوم. غالباً ينقل الأشخاص مشاعرهم من المسألة أ إلى المسألة ب - دون أن يعرفوا أنهم يفعلون ذلك. هل سبق وأن قابلت المدير الذي كان لديه اجتماعٌ عصيبٌ الساعة التاسعة، وقدمت له مقترحاتك الممتازة الساعة العاشرة والنصف؟ أو هل قابلت الفتى المراهق الذي لا يستطيع أن يذاكر دروسه بسبب أن بدلة الرياضة التي لديه مؤخراً لا تناسبه؟

إن خصمك يتلوى في مقعده ويتجنب نظراتك المباشرة. فربما قد يكون قلقاً حول بعض الأخبار السيئة التي عليه أن يفشيها إليك في النصف ساعة التالية. وربما يكون قد أقدم على مخاطرة كبيرة بالتنازل الذي منحك إياه في وقت سابق، وهو الآن يتندم على ذلك. وربما أن هناك فرصة حيث أنه يتلهف لتناول فنجان من الشاي الساخن من الإبريق الذي أمامه، ولكنه لا يجد فناجين الشاي على الطاولة، ونقدم لك في الصفحة التالية خطة عمل وتشخيص خطوة بخطوة.

إذا بدأت في عدم الثقة في خصمك

عليك اتباع الخطوات التالية بهذا الترتيب:

اسأل أسئلة عامة وتقييم إجاباته عليها مقابل ما تعرفه: هل يرغب الطرف الآخر في المناقشة الصريحة والصادقة، أم أنه من النوع المراوغ؟ ومع وضع هذا الاعتبار في ذهنك،

اطرح عليه أسئلة مفصلة حول الأشياء التي يمكن أن يخفيها أو يخفق في ذكرها: هل يقوم بخداعك في هذه المفاوضات؟ إذا كان الجواب أنه لا يفعل فهذا أمر طيب، وإذا كان يخدعك،

امنحه طريقاً للهروب: «إذا كانت لديك أية شكوك حول ما قلته من قبل، فالآن هو الوقت المناسب لتغيير ذلك...»، وإذا لم تنجح الحيلة،

اسأله إذا كان هناك شيء آخر خطأ: «إنني أشعر بأنك غير مرتاح حول شيء ما، هل هناك أي شيء تود أن توضحه؟ إذا كان هناك شيء ما فتعامل معه وعالجه؛ وإلا،

عبّر عن ظنونك وهو اجسك: «إن الحقائق كما أراها أنا لا تؤيد ولا تدعم ما تقوله لي...» و

شدد على مخاطر انكشاف الأمر: «يجب علينا أن نعلق المفاوضات بينما نقوم بتفحص بعض الأمور. بعد ذلك سنقرر فيما إذا كنا سنسحب، أو نتصل برؤسائك، أو نستدعي فرقة كشف النصب والاحتيال...» ثم

قدم له طريقاً للهروب مرة أخرى: «جميعنا نرتكب الأخطاء. ولم يفت الوقت لتخبرنا حول أية شكوك لديك...». وإذا لم تكن لديه شكوك وخرج من الموقف نظيفاً،

ثبت خصمك جيداً: وذلك بتدوين كافة التفاصيل الجوهرية الملموسة على الورق.



المساومة الإبداعية



«ينتهي بي الأمر في مباحكة، ومساومة في الأسعار»

الفصل الثامن المساومة الإبداعية

تعتبر المساومة على السعر جزءاً من العديد من المفاوضات. وفي العديد من التعاملات المختلفة، فإنها تحتل جزءاً أكبر أو أصغر من اهتمامنا. وأحياناً، يكون السعر هو العامل الحاسم.

التعامل مع السلع، والمماحكة حول الأسعار، وتجاذب أدوار القوة، والسيطرة

- إذا كنت تبيع، أو تشتري سلعاً عن طريق الهاتف، فإن السعر هو كل ما يتم مناقشته على الهاتف: «اعطني سعر هذه الكمية من القهوة على سبيل المثال». «فإذا أعجبك السعر الذي تسمعه، فستوافق على الصفقة، وإذا لم يعجبك ذلك، فسترفضها» وتتصل بشخص آخر. ولكن حتى مثل هذا الموقف لا يسمى مماحكة، أو حتى مساومة.
- إذا كنت تشتري سجادةً من السوق، وتأكد لدى التاجر بأنك تود شراء السجادة التي يجلس عليها، عندها تبدأ لعبة المساومة القديمة والتي من المؤكد أنه سيهزمك فيها (<< طقوس لعبة التفاوض، صفحة ٥٣). وكقاعدة عامة هنا، فإذا قال أن السعر هو (١٠)، فهو بذلك يترك مجالاً لخفض السعر إلى (٨) وفي الحقيقة فإنه سيثبت السعر على (٦) - لذلك فقد كانت قيمة المساومة ما يساوي (٤). وقد يكون الأداء المسرحي الذي يُتبع ممتعاً جداً - إلى تلك النقطة التي تتنازل

فيها عن بعض الجنيهاات كنوع من تقديم الشكر له على هذه التسلية
(« العواطف، صفحة ٣٢) - ولكن هذا لن يكون حقاً بمثابة مساومة
إبداعية.

■ إذا كنت تتفاوض بخصوص بيع مجموعة من السلع المختلفة كالسجاد
التالف بالماء نتيجة اندلاع حريق في المستودع، فستبدأ عملية
المساومة، أو المماحكة على نفس المنوال، مع تجاذب بعض أدوار القوة
في هذه العملية: «هذا هو أفضل عرض أقدمه لك، وعليّ اللحاق
بالقطار.. هل لديك أية فكرة كم من مثل هذه المبيعات أتعامل بها في
السنة؟ أنا أعرف كم تساوي هذه البضاعة... أستطيع أن أرى تلك
النظرة على وجه مديرك عندما تعود إليه خالي الوفاض...».

ولا يعتبر باعة السلع أنفسهم بأنهم مفاوضون. أما التاجر في السوق،
فإنه يعتز بنفسه بخصوص مهارات المساومة التي يمتلكها، ولكن تصرفه
يسير على نفس منوال الروتين التقليدي الضيق. وقد تكون مبيعات
الأشياء المتضررة بالحريق أفضل كمزاد، إذا استطعت أن تجد أكثر من
مشتر واحد محتمل: وإلا إذا كانت الصفقة واحد مقابل واحد، فسرعان
ما تتحول المساومة إلى مفاوضات حول مسألة واحدة، وعندها قد تتحول
إلى مقارعة بالسيوف، والابتزاز الأخلاقي.

أما المفاوض الحكيم، وذو الخبرة فسيقوم بفعل كل ما بوسعه لتجنب
أن يتورط في مفاوضات حول مسألة واحدة - بما في ذلك إرسال
أشخاص مغفلين للقيام بذلك نيابة عنه: «عليكم بيع هذا السجاد التالف
لذلك السيد، ولا تتنازلوا ولو بنسأ واحداً عن (٥,٠٠٠) جنيه».

الأسعار: المسألة الشائكة جداً

غالباً ما يكون المفاوضون عديمو الخبرة عصبيين في أن يكونوا أول من يذكر نطاق الأسعار المقبولة، وربما يكون ذلك بسبب الخوف من الوقوع في خطأ قاتل. وهناك سببٌ آخر جيد لمثل هذه العصبية: حالما يبدأ الحوار حول السعر، فمن الصعب أن تكون حراً، أو مبدعاً. وإذا كنت تتفاوض مع خصم يؤمن بطريقة الفوز / الخسارة، عليك أن تكون حذراً من التكتيكات المستخدمة في موسم بيع السجق - بمعنى البدء في تجريد مقترحاتك من كل شيء حتى لا يبقى هناك شيء للتفاوض عليه سوى السعر، ومن ثم يصر عليك أن تقوم بكشط، وشطب أجزاء جزءاً بعد جزءٍ من اقتراحك. لذلك قبل الوصول إلى تلك المرحلة، عليك:

- إعداد الأرضية المناسبة لجلسة مساومة إبداعية.
- كن مستعداً لمقاومة محاولات خصمك في اتباع تلك التكتيكات التي تجردك من كل شيء.

المساومة الإبداعية: الحيلة الأولى

عليك تقديم المزيد من المتغيرات.

تعتبر المفاوضات المقتصرة تماماً على الأسعار نادرة جداً في العمل التجاري المعاصر، إذ يمكنك أن تستكشف أسعار تبادل العملات، وبنوك الاعتماد، والصفقات المالية، والدفع بالتقسيط، والمقايضة، والحسميات الكبيرة والكثير من العوامل الأخرى التي تتجمع حول فكرة النقود. وفيما

يتعلق بالسلع، والخدمات الواردة في العرض، عليك أيضاً أن تكون مبدعاً: هل أقبل تغليفاً أقل جاذبية؟ هل أسافر في غير الموسم؟ هل أعقد التزاماً مدته ثلاث سنوات؟ هل أقدم وأعرّف بصديق لي؟ والقائمة طويلة جداً عندما تبدأ في التفكير بها، وعليك أن تفكر بها جيداً بشكل مسبق.

المساومة الإبداعية : الحيلة الثانية

عليك أن تتلاعب بالمتغيرات بطريقة لعبة ماكينة البيع.

في ماكينة البيع القديمة الجيدة ذات الذراع الواحدة، هناك ثلاث بكرات للتدوير تمثل الفواكه. فإذا جاء الذراع على خط الكرز- البرتقال - الكرز، فيمكنك أن تضع قطعة نقدية أخرى، وتحتفظ بمجموعتي الكرز، وأن تقوم بلف بكرة البرتقال على أمل أن تحصل على مجموعات الكرز الثلاث في صفٍّ واحدٍ - خط الفوز في هذه اللعبة.

لذلك عليك أن تلعب بالمفاوضات ذات المتغيرات المتعددة بنفس الطريقة. عليك أن تقول للخصم:

دعنا نبقى على سعر افتراضي وهو (١٧,٣٠) جنيهاً (احتفظ بذلك)، وافترض بأننا ننوي توقيع عقد مدته سنتين للتوريد (احتفظ بهذا). وما علينا إلا أن نتفق على شروط الدفع. وترتيبنا العادي هو أن يكون الدفع بعد (٦٠) يوماً من التسليم، ولكن ماذا لو تلاعبنا بذلك قليلاً؟ (هنا يلزمك تدوير المسألة).

وإذا لم تتجح هذه الطريقة، فما عليك إلا أن تضع قطعة نقدية أخرى وتبدأ عملية التدوير مرة أخرى.

المساومة الإبداعية: الحيلة رقم ٣

عليك استكشاف الاحتياجات، والأولويات.

إذا أردت أن تنتقل إلى جانب الخصم، وترى الأشياء من وجهة نظره هو - مع كل ما تأتي به هذه الخطوة من محاسن التفاوض - فإن أفضل شيء هو أن تسأل، عليك أن تسأله عن احتياجاته، وأولوياته، وآماله، وطموحاته، ومخاوفه. فالناس يحبون حقاً التحدث عن أنفسهم. (كان من الواجب عليك أن تفعل هذا في مرحلة مبكرة من المفاوضات، ولكن الوقت لم يفت أبداً لتعلم المزيد).

وعليك أن تقول له:

لقد اعتقدت بأنني فهمت حدود السعر لديك، وأنا أعتقد حقيقةً بأننا يمكننا التوصل إلى اتفاقٍ. وربما لو نظرنا عن كثبٍ أكثر في قيود ميزانيتك، وما تأمل حقاً في الحصول عليه بنقودك هذه، فيمكننا أن نجد طريقةً أخرى.

وعليك أن تواصل طرح السؤال «لماذا؟»... هل سبق وأن حاولت، أو جرّبت طريقةً أخرى؟... هل أنت متأكدٌ بأنك تتسوق بحثاً عن الشيء الصحيح؟.

المساومة الإبداعية: الحيلة رقم ٤

عليك أن تبحث عن ارتباطاتٍ جديدةٍ، وعن المقايضات.

تتكرر فكرة التفاوض حول الصفقة مرةً تلو الأخرى، وعلامة التفاوض

المبدع هي قدرته على أن يجد ارتباطات، ومقايضات جديدة ضمن الصفة، وأن يستغلها (< التخطيط، صفحة ٩٥، والتعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١، والتحرك، صفحة ١٧٣). ونادراً ما يكون الإبداع أصلياً. فمعظم الفنانين (الرسامين) يقدمون رسومات ممتعة لمن قد سبقهم من قبل، ولكن يتم تنقيتها، وتصفيتها من خلال نظرتهم هم. وتحدث معظم الإختراعات العلمية عندما يقوم المخترع بتجميع عدد من التقنيات المتطورة حديثاً مع بعضها البعض، ويجد تطبيقاً جديداً لها. التركيب، والتجميع، والبحث عن ارتباطات جديدة. لذلك عليك أن تقول:

يبدو لي أنك مقيدٌ بالسعر لأنك تنفق الكثير على نقل البضاعة من الميناء إلى المصنع. وإذا استطعنا أن نعثر على طريقةٍ نخفض بها هذه التكاليف لك، فهل ستكون مستعداً أن تمنحنا المزيد قليلاً بالنسبة للماكينات؟ وربما يمكننا أن نعطيك شريطاً، أو قرصاً بكتيبات التعليمات، وتستطيع عندها أن تنسخ عنه نسختك. وما نوفره في الورق، والعمل نستطيع أن نمرره إليك كتخفيض بسيطٍ في السعر. والآن، فإن ذكر كتيبات التعليمات يقودنا إلى مسألة تدريب المشغلين.

المساومة الإبداعية : الحيلة الخامسة

عليك البحث عن نقطة دخولٍ جديدة.

كلما أطلت في التفاوض في نفس الصناعة، وعلى نفس المنتج، أو الخدمة، ومع خصوم في نفس التخصص، فكلما ازداد الخطر أن تصبح محصوراً، ومحشوراً في طريق روتينيٍ مسدودٍ.

عليك أن تتصرف إلى طريقةٍ مبدعةٍ في التفكير ، وأن تطبق النتائج

على الصفقة التي تعرضها أو تطلبها. وذات مرة قابلنا أحد المشتريين، وراقبنا تعامله مع مندوب المبيعات:

منذ عشرين عاماً ولغاية الآن، وأنا أقوم بتنظيم هذه المؤتمرات، وأنا أعرف تماماً ما الذي أريده: محافظ بلاستيكية بلون أزرق غامق للمفاوضين لوضع أوراقهم فيها، ومطبوع عليها شعار المؤتمر والتي سأقدمها للمبنى بالكامل. والآن أخبرني ما هي أسعارك لخمسة آلاف، أو عشرة آلاف، أو عشرين ألفاً من هذه المادة. وللعلم، فنحن ندفع بعد مرور ستين يوماً من التسليم.

وكم شعر بالمتعة التامة في حياته حالما تعلم أن يقول:

تخيل أنك مفاوضٌ في إحدى هذه المؤتمرات التي أنظمتها. فماذا تحب أن تجد في محفظة الاستقبال التي تتلقاها؟

أو:

دعنا نقول بأنني لدي ميزانية مقدارها (١٠) جنيهات لكل مفاوضٍ للسلع من أنواع متعددة. كيف تعتقد أن عليّ صرف النقود؟

أو:

ما هي الطرق التي تقدمها للمفاوضين لإبقاء أوراقهم بالترتيب؟

المساومة الإبداعية: الحيلة السادسة

عليك التلاعب بالوقت - المتغير الأكثر مرونة.

إذا كان الناس يميلون إلى التوتر عندما يتحدثون عن الدفع نقداً ،

فهم غالباً أكثر ارتياحاً عندما تناقش معهم إعادة الجدولة، وتوزيع العمل حتى يناسب الخطة النهائية لمشروع الزبون، والتسليم في الموعد، أو تسليم كافة الكتب المدرسية في الوقت المناسب في بداية العام الدراسي، والكتب الأخرى مع بداية السنة الجديدة. لذلك عليك أن تقول:

أنا أعرف بأن من المهم بالنسبة لك أن تكون قادراً على حجز عبء العمل مسبقاً. والآن، وإذا أستطعت أن أضمن لك أدنى حدٍ من العمل في شهر الربيع، فهل من الممكن أن تكون قادراً أن تخفض من أسعارك للمرحلة الأولى في شهر كانون الأول - آذار؟ يمكنك أن تشتري كافة المواد التي تريدها الآن، والأسعار متدنية، ويمكننا أن نقسم الدفعات كما لو كان هناك مشروعين. وبتلك الطريقة، فأنت ما تزال تحصل على دفعاتك الرئيسية النهائية في المرحلة الأولى، بينما تكون الدفعة الأولى قادمة للمرحلة الثانية - وبذلك تكون السيولة النقدية لديك منتعشة في نهاية سنة الضرائب. وبالطبع، فهذه الصفقة تعتبر بمثابة مشاحنة بالنسبة لنا، لذلك وفي المقابل، فإننا سنطلب منك أن تنجز العمل الفوضوي من أمام المبنى بشكلٍ أسرع قليلاً.

المساومة الإبداعية: الحيلة السابعة

استخدم العلاقات كأحدى المتغيرات.

وهذا ليس معناه أن تثير، وتهيج خصمك بالعديد من الكلام الفارغ القديم المتعب مثل: «وحيث أنك زبونٌ جيدٌ..» أو «لن أقدم مثل هذا العرض لأي شخص كان...»، أو حتى «دعني أخبرك، لقد أحببت وجهك، لذلك سأسدي لك معروفًا، وخدمةً كبيرةً هذا اليوم...».

ومن جهةٍ أخرى، فمن المعقول إلى حدٍ ما أن تقول له:

قد يكون السعر الذي تطلبه قد أغراني بالدفع فقط لئلا ينتهاء من هذه الصفقة، وحتى ألتفت إلى المشروع التالي. ولكن وفي وقتٍ ما من السنة القادمة، فإنني أنوي التطلع إلى هذا النوع من الخدمة مرةً أخرى، وسيكون لدي الوقت للتسوق هنا وهناك. وأنا متأكد من أنك تود أن تكون في قائمة المحلات التي سأزورها للتسوق. وفي الحقيقة، وإذا استطعت أن تخفض من سعرك حتى المستوى المعقول، والصحيح، وأن تقوم بعملٍ جيد، فلديك الفرصة حتى تكون أنت الوحيد في هذه القائمة. فأنا أفضل العمل مع الأشخاص الذين أعرفهم، وأثق بهم.

أو العكس:

أنت تحاول أن تعصر هوامش الربح لدي بشكلٍ كبيرٍ جداً، وتطلب مني حتى التخفيض أكثر فأكثر. والآن، فإنني أعتقد بأنك عندما ترى الخدمة التي نقدمها، فلا شك بأنك ستطلب المزيد منها خلال السنة. وعندها سنتعرف عليك بشكلٍ أفضل، وبذلك سنكون في وضعٍ سويٍ أفضل حتى نكيف طرقنا لتتناسب معك. وفي تلك المرحلة، لا أريد أن أفسد العلاقة برفع الأسعار فجأةً للوصول إلى مستوىٍ أكثر واقعيةً.

وفي كلا الحالتين، فأنت تستخدم العلاقات كمتغير: ذلك أنه يمكننا أن نعقد صفقةً تكون فيها العلاقات طويلةً، وسعيدةً، وسيكون لهذا تأثيرٌ على الأسعار، وكبديل عن ذلك، يمكننا أن نتجاهل العلاقة الإنسانية/الخدمة/التحالف المثمر، وفي تلك الحالة فسيتحرك السعر في الاتجاه المغاير (<> العلاقات مع الآخرين، صفحة ٤٥).

المساومة الإبداعية: الحيلة الثامنة

التشديد على قيمة إجراء الصفقة التجارية.

هناك تفسير لقيمة إجراء الصفقة التجارية في القسم الذي يناقش العواطف - الفائدة التي يمكن للشخص أن يجنيها من المفاوضات نفسها: لقد سارت الصفقة على ما يرام، ولذلك أشعر أنني مرتاح، وهذا يحد ذاته يساوي مبلغاً من المال. عليك أن تقول:

بالطبع أنا أفهم بأنك تريد الحصول على صفقة جيدة هنا، وأنا أحترم ذلك. دعني فقط أشرح لك مرة أخرى الفوائد التي تتضمنها الصفقة التي أعرضها عليك، وربما ستشعر براحة أكثر مع السعر الذي نطلبه.

أو:

أنا أعرف كم تحب أن تنهي هذه الصفقة، ولكنني أشعر بأنك تشعر بأنك مضغوط قليلاً بالنسبة للسعر - على الرغم من أنني مقتنع بأنك تحمي هوامش الأسعار لديك بشكل كافٍ. دعني أقول لك الآن بأنني لم أكن أنوي أبداً أن أثير مسألة التأمين على الشحنة/ تخزين قطع الغيار/ الشروط الجزائية، لذلك فستغادرننا الآن ولديك صفقة أفضل مما كنت ستحصل عليه في يومٍ سيئ. تهانينا!

المساومة الإبداعية: الحيلة التاسعة

ليكن معك شخص مبدع في الفريق المفاوض.

إن الكثير من المفاوضين المبدعين يسهل انقيادهم أيضاً. وهذا يجعلهم

مفاوضين سيئين. وفي الجانب الآخر، فإن بعض أكثر المفاوضين خبرةً، وحزماً، هم ضعفاء قليلاً في الجانب الإبداعي. شكراً لله أننا جميعاً مختلفين (<< التعامل مع الآخرين، صفحة ٤٢). يمكنك أن تدع المفاوض المبدع سهل الانقياد أن يخسر في المفاوضات شريطة أن يكون لديه على الأقل يدين خبيرتين، وحازمتين تمسكان باللجام. والقاعدة الأخرى الوحيدة هي أنه لا يسمح له بأن يلقي بفكرته الإبداعية أمام الفريق الخصم قبل أن يتدبرها مسبقاً. وقد يكون من المفيد جداً -وأثناء فترة الاستراحة- أن يبدأ شريكك المبدع في أن يقول:

ما سأقوله هو مجرد فكرة ليس إلا، ولكن لماذا لا نعرض عليهم حلاً جديداً لمشكلة النقل؟ «ولغاية الآن، فنحن نفترض أن كافة المعدات الثقيلة سيتم تخزينها في مستودع خارج المدينة، ولكن إذا نظرت إلى مواقع الإنشاءات التي سيتم فيها استخدام المعدات في النهاية، فسترى أنها موزعة في كافة أنحاء البلاد. والآن، بوسعنا نحن الطرفين أن نوفر المال إذا...».

المساومة الإبداعية: الحيلة العاشرة

عليك إيصال الإبداع إلى الطرف الآخر.

كن صريحاً حول هذا الأمر. فإذا كنت محصوراً في مستنقع غير مجدٍ، فلم لا تقول ذلك؟

أخشى كثيراً أننا من الممكن جداً أن نضيع الكثير من الفرص هنا...
وعليك أن تتقدم باقتراحات بديلة:

دعنا نجرب قليلاً من التفكير الجانبي / نمزق كتاب القواعد /
ننشر أجنحتنا ونطلق في الفضاء.. بالتأكيد وفيما بيننا فإننا نستطيع
أن نخرج بزاوية جديدة / نكسر القالب / نعثر على طريقة أفضل من
مجرد المساومة حول السعر... ربما يكون لديك بعض الأفكار.

٩

التخطيط



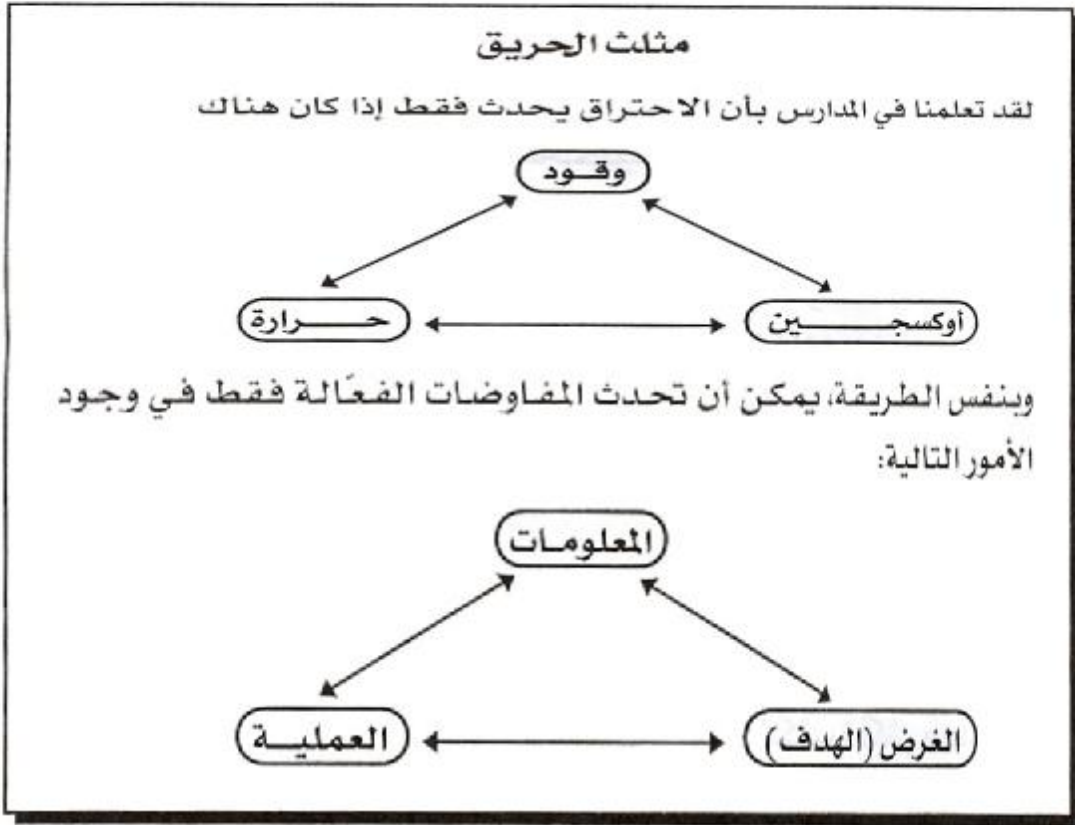
«أخشى أن أضع الأشياء بطريقة خاطئة»

الفصل التاسع التخطيط

في هذا الفصل، سنتعامل مع طريقة الإعداد، والتخطيط التي عليك القيام بها قبل حتى أن تلتقي خصمك على طاولة المفاوضات.

حالما تبدأ المفاوضات، وتدخل مراحل العملية < المناقشة > المساومة، فربما تدعوك الحاجة إلى الرجوع إلى مرحلة الإعداد أثناء انفضاض الجلسات، وأوقات الاستراحة، وتعديل صفقتك على ضوء ما تم من قبل (< وضع الجداول الزمنية، صفحة ١٤٥ >).

إن التخطيط المتقن، والتام يأتي بالفوائد الكثيرة أكثر مما يأتي به الأداء المذهل على طاولة المفاوضات، فما نسبته (٧٠) بالمائة من فرص نجاحك تكمن في الإعداد الجيد. وإذا كانت المشكلة هي خوفك من ارتكاب الأخطاء، فعليك أن تتدرب في المنزل بطريقة تخفف من هذا الخوف. والتخطيط لا يعني أن تجلس محاطاً بالقلق داخل حفرة في الأرض. إنه يعني أن تجد حلاً للأشياء، وتقرير ما الذي تريده، وتحديد استراتيجية، وطريقة معينة.



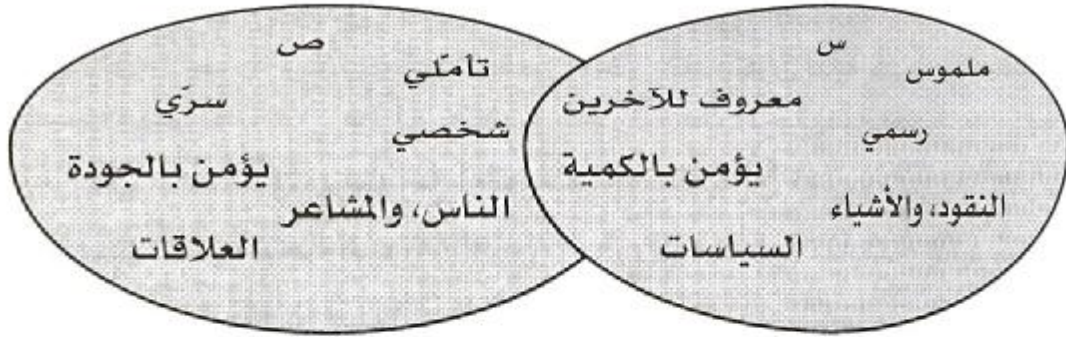
المعلومات

أنت الآن أعظم خبير في العالم فيما يخص موقفك، وإذا لم تكن كذلك، انظر أدناه: البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض عليها، والتفويض (صفحة ١١٥).

وأهم المعلومات التي يمكن أن تجمعها في مرحلة التخطيط لها علاقة بموقف خصمك، ومصالحه، وبهذا نبدأ.

ومن المفيد أن تفكر بهذه المعلومات ضمن شبكتين متداخلتين، والأفراد المختلفون يشعرون بالارتياح ضمن الشبكات المختلفة: فالأشخاص من النوع (س) يميلون إلى إهمال البحث في الأسئلة من النوع (ص) -

«وكل ذلك غامضٌ / غير مريح / خطير»، وعلى العكس، فالأشخاص الذين تركز حياتهم العملية على الأفكار من النوع (ص)، تجدهم يهتمون الأسئلة من النوع (س) - «أمورٌ متعبة، وعويصة، ودع المحاسبون يتولون أمرها...».



فالبحث الذي تقوم به في الشبكة (س) سيأتيك بنوع المعلومات التي ستضعها على طاولة المفاوضات الرسمية. أما المادة في الشبكة (ص) فهي مفيدة في الأحاديث الخاصة، وعلى العشاء/ وفي حمام الساونا/ وفي ملعب الغولف، وكلا المجموعتين من المواد هامة، وحيوية بالنسبة لمحصلة المفاوضات.

ماذا يعني لك هذا؟

انظر إلى نفسك، وكن صادقاً معها (<< اعرف نفسك، صفحة ١٣).

إذا كنت تميل إلى تجاهل، أو تجنب المسائل في شبكة أو في الأخرى، فعليك أن تجبر نفسك على أن تهتم بها، أو ليكن معك شخص آخر في الفريق أذواقه توازن ما لا تستسيغه أنت.

جمع المعلومات : الخطوة الأولى

عليك القيام بكافة واجباتك المبتية على الفطرة السليمة.

هل سبق وأن قامت شركتك بالعمل التجاري مع هذا الشخص، أو مع شركته؟ عليك أن تقابل الأشخاص الذين أنجزوا الصفقة، ومدراء المشروع منذ ذلك الحين، وكذلك أي شخص آخر قد يكون لديه شيء يخبرك به. وأهم المعلومات هي ما له علاقة بالأولويات الحقيقية للخصم، وكيف تتناسب هذه الأولويات مع أولوياتك. ويجب أن تهدف مفاوضاتك إلى الحصول على نتيجة الفوز / الفوز. وفي كل عملية مفاوضات، فأنت تحاول أن تقدم له شيئاً ذا قيمة عالية، وفي ذات الوقت تكلفك القليل، أو أنك تحاول أن تستخلص منه شيئاً يكلفه القليل، ولكنه يعني لك الكثير (<< المقدمة، صفحة ١٢).

لذلك، وفي مرحلة مبكرة من المفاوضات، تحتاج إلى فكرة عن كيفية تقييم كل متغير من المتغيرات من قبل الخصم / ومن قبل صاحب العمل / أو من قبل المؤسسة التي يعمل فيها .

جمع المعلومات : الخطوة الثانية

ضع متغيرات المفاوضات في قائمة.

وهذه تتباين، وتتفاوت بشكل كبير من صناعة لأخرى، ومن سوق لآخر، ومن صفقة لأخرى، ولكن الأمر التالي قد يكون مفيداً: إذ يُربط ذهنياً أو يُعزى إلى فريق المختصين الغربيين التفاوض في الصين لتوريد تجهيزات الهواتف المتنقلة .

قائمة التفقد: متغيرات المفاوضات

الجودة الأساسية

التشذيب الفاخر

سهولة التنفيذ

الصيانة

قطع الغيار

الأسعار

شروط الدفع

المساعدة في التمويل

السيولة النقدية

النقل

موعد التسليم

الإرسال المرن للبضاعة

الضمانات

العلاقة الثابتة

المساعدة في إدارة المشروع

جودة الوثائق، وعملية التوثيق

نقل التكنولوجيا

الخصومات الكبيرة

خيارات العمل التجاري في المستقبل

الدعاية، والإعلان

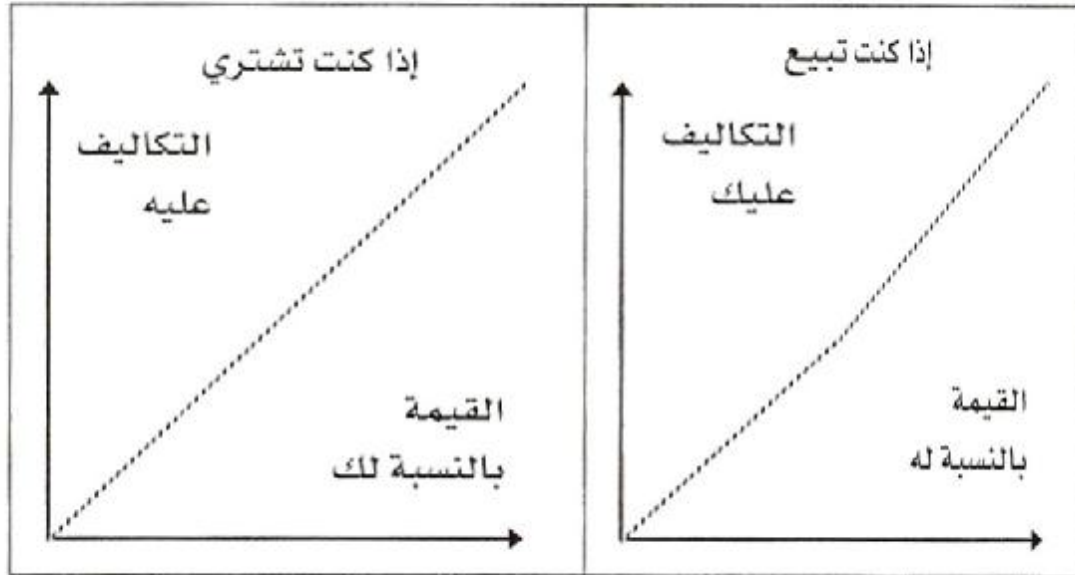
الحالة الشخصية

المرح

وينقسم كل واحدٍ من هذه المتغيرات إلى مجموعاتٍ فرعيةٍ من المتغيرات، «فالجودة الأساسية»: قد تضم عدد طبقات الدهان لرفوف التخزين، حجم البطارية للتشغيل البديل، وهلم جرا. وكذلك «المساعدة في التمويل»: سيغطي معدلات الفائدة، ومرافق الصرف، والكثير من الاعتبارات الأخرى.

جمع المعلومات: الخطوة الثالثة

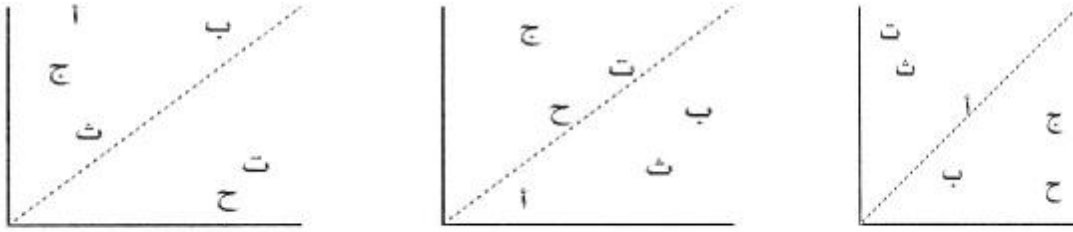
خصص حرفاً رمزياً لكل متغير من المتغيرات، وقم بتوضيحها على إحدى هذه الرسوم البيانية:



كم سيكلفه أن يعطيك ما تريد
وما مدى أهمية أن تحصل أنت عليه؟

كم يكلفك أن تعطيه ما يريد
وما مدى أهمية أن يحصل هو عليه؟

وسيبدر رسمك البياني على نحو أحد هذه الأشكال:



وفي مفاوضات العمل التجاري، عادة يأتي (السعر) على الخط المنقط؛ والمال عادة ما يكون بمثابة اللعبة التي مجموعها صفر. فإذا قام البائع بتخفيض السعر ما مقداره دولاراً واحداً، فهذا التخفيض يساوي بالضبط دولاراً للمشتري. ولنبتعد عن الجو الحازم الذي غالباً ما يسود في الصفقات التي تناقش السعر فقط. (<< المساومة الإبداعية، صفحة ٨١).

غالباً ما تكون البنود التي تتجمع حول الزاوية اليمنى في الأسفل مثيرة، ومهمة. وفي العديد من المفاوضات، تشكل هذه البنود المسائل المتعلقة بالرضا، والعلاقات الشخصية. وفي السنوات الأخيرة، وحيث أن التكاليف قد تم تخفيضها إلى حد كبير، وأصبحت الأسواق مشبعة بالبضائع من كافة الأنواع، فقد سعى البائعون إلى شيء إضافي يمكنهم تقديمه إلى زبائنهم دون أن يرفعوا أسعارهم - ابتسامة، أميال جوية (بمعنى رحلات على متن الطائرة)، وامتيازات للزبون.

الأشياء العشرة التي يريدّها الخصم

١. أن يكون شعورك جيداً نحوه.
٢. أن لا يشعر بأنك أفضل وأقوى منه في المفاوضات.
٣. علاقة ودية دائمة.
٤. أن يعرف ويفهم أكثر.
٥. أن ينهي المفاوضات دون أن يعمل بشكل مجهد.
٦. المال، والبضائع، والخدمات.
٧. أن يعامل بلطف شديد -وبالذات أن يتم الاستماع إليه.
٨. أن يكون محبوباً.
٩. التخاطب، والاتصال الواضح والصريح.
١٠. تقدير مقدراته وجهده -منك شخصياً، ومن مديره، ومن زملائه.

عليك أن تلاحظ ما يلي: إن البند رقم (٦) هو البند الذي يكلفك فعلياً ما قد تقدمه للخصم.

جمع المعلومات: الخطوة الرابعة

ابحث عن المقايضات، والنقاط العالقة، والمجالات التي يظهر فيها نوعٌ من الجهل بالأمور.

عليك أن تقول:

«بصراحة، نستطيع أن نعرض المشاركة في التكاليف بالنسبة للبند (ج)».

«ومن ثم إذا استطعنا أن نقنعه أن يفقد قليلاً من المال بالانتقال إلى البند (ث)، نستطيع أن ندفع له بسخاءٍ عن طريق التغاضي عن البند

رقم (أ)».

«... أو على الأقل سيبدو الأمر رائعاً بالنسبة له. ولا نستطيع أن نتقدم إلى البند (ب) - ما لم يأت بشيء جذري بالنسبة للبند (ت)».

«أو أن البندين (ت)، و(ح) مرتبطان مع بعضهما البعض نوعاً ما».

«نحن لا نعرف حقاً كيف ينظر هو إلى مسألة البند (ح)».

«لا بد أن نسأله عن ذلك أثناء مناقشة جدول الأعمال».

«حسناً، ولكن مهما يحدث، علينا أن نحمي مصالحنا في البند (ب)».

عليك أن تكتب البنود المرتبطة مع بعضها البعض ضمن قائمة (إذا... عندها) مثل القائمة المذكورة أدناه. (ومرة أخرى، فإن السطر الأول ما هو إلا مثال).

عندها...	إذا...
❖ ... سنضع شروطاً سخيةً للدفع	❖ إذا وافقوا على أن يدفعوا تأمين الشحنات
❖	❖
❖	❖
❖	❖
❖	❖
❖	❖

وستجد أن هناك فرصاً جديدةً للمقايضات حالما تبدأ المفاوضات، ويتم تعديل هذه القائمة كثيراً قبل أن تنتهي المفاوضات (<< التحرك، صفحة ١٧٣).

ماذا يعني لك هذا؟

في سعيك لتجنب «الوقوع في الخطأ» في الصفقة، فإن أفضل ما يبيدك هو أن تحاول أن تستنبط أولويات الخصم: أين نهاية أفقه ومداه؟ ما نوع المشكلات التي تقع على كاهله؟ ما الذي يراه كمحصلة إيجابية - من الناحية الواقعية؟

ومن ثم تفحص أولوياته مقابل أولوياتك، وابدأ عملية توفير التناغم والانسجام بين الاثنتين.

الغرض (الهدف)

بعد المعلومات، يأتي «الغرض، أو الهدف» رأس المثلث الثاني في مثلث الحريق. وهذا لا يعني بتاتاُ بأن تقوم بجمع المعلومات كافة، ومن ثم تبدأ بالتفكير بهدفك أو غرضك. ومنذ البداية، عليك أن تسأل نفسك، والآخريين:

■ لماذا نذهب، ونشارك في هذه المفاوضات؟

■ ما الذي تأمل أن تحصل عليه منها - من الناحية الواقعية؟

■ كيف ستميز بين النجاح، والفشل؟

إنها حقاً مسألة توضيح، والتزام: ليكن ذهنك صافياً بالنسبة لما تريده فعلياً - واضعاً في الاعتبار بأنك لن تحصل على كل شيء - وقل لنفسك بأنك تتوي فعل كل ما بوسعك لتحصل عليه. إذ تقع معظم الأخطاء من قلة التركيز.

التركيز على أهدافك (أغراضك) : أولاً

عليك أن تقر: عقد صفقة سريعة، أم علاقة على المدى الطويل؟

أحياناً نقوم بالعمل التجاري مرةً واحدةً فقط مع خصم معين. فلا السائح مثلاً والذي يساوم في الأسعار في أسواق الشارع، ولا حتى الزوجان اللذان يريدان شراء شقة يتوقعون علاقة عمل دائمة مع البائع. أما المضارب العام في (وول ستريت) (شارع سوق المال والأعمال) في نيويورك، فيتوقع تماماً بأن يثور وينزعج ضحيته جداً بعد عقد الصفقة معه.

وعلى العكس (وأكثر شيوعاً في العمل التجاري)، فربما تنظر إلى مفاوضاتك على أنها جزء من علاقة طويلة الأمد، أو على أنها خطوة واحدة في تطوير منطقة السوق، أو على أنها عنصر حاسم في برنامج كبير في ميدان العمل التجاري. وفي تلك الحالة، فستركز على المتغيرات التي تسهم في التصميم الكبير، وأن تكون متواضعا حول الفائدة المالية التي تجنيها على المدى القصير (<< الأهداف ، صفحة ١١٩).

ماذا يعني لك هذا؟

عليك التأكد من أنك ومن معك في الفريق لديكم جميعاً نظرة واضحة عن هدفكم، وأن هذا الهدف مُعبّر عنه بعبارات بسيطة يستطيع كل واحدٍ منكم فهمها وتذكرها:

«نحن نريد الكثير من النقود بسرعة/ نريد الحصول على هذه السلع بأرخص ما يمكننا من أسعار/ علينا أن نبيع هذه الكمية بصفقة واحدة قبل أن تتعض وهي على رصيف الميناء.»

أو

«نحن نريد هذا العمل التجاري لأكثر من مجرد أسباب مالية/ نحن نريد شرفاً ومنزلة التعاون مع هذا الزبون/ الأرباح الضئيلة الآن لا بد أن تؤدي إلى العمل التجاري الكبير لاحقاً».

التركيز على أهدافك (أغراضك)؛ ثانياً

بالنسبة لكل واحد من المتغيرات التي لديك، عليك أن تستنبط ما يلي:

١. أفضل شيءٍ يمكنك الحصول عليه - من الناحية الواقعية.
٢. أسوأ شيءٍ يمكن أن تفكر فيه - فإذا ساءت عنه، فستغادر المفاوضات.
٣. الوسيط المقبول - النتيجة المرضية.

مجال ونطاق النتائج

إذا توصلت المفاوضات إلى نتيجة، فعندها على كل طرف من الأطراف، مع احترام العوامل المتغيرة للطرف الآخر، أن يكون قادراً على أن يقول:

١. «لقد كانت الصفقة أفضل مما كنا نأمل، مع افتراض أن الطرف الآخر لديه أهداف طموحة، ولم يرتكب أية أخطاء غبية».
٢. «لقد كانت نتيجة سيئة جداً بالنسبة إلينا، ولو ساءت أكثر من هذا لكننا قد غادرنا طاولة المفاوضات».
٣. «لقد وجدنا أمراً وسطاً مقبولاً في هذه المسألة، لقد كان هناك ما هو جيد وما هو سيئ في هذه الصفقة، ولكن في هذا المتغير فقد كان وضعنا نحن الطرفين جيداً».

سوف يساعدك الجدول أدناه في تنظيم، وترتيب نطاق الأهداف لكل متغير من المتغيرات. والسطر الأول هو عبارة عن مثال، حسب منظور مشترٍ لديه حساسية بالنسبة للأسعار.

ملاحظة: خانة «مقبول» لا تشكل متوسطاً حسابياً للخانتين الأخريين.

مجال المساومة لديك			
المتغير	أفضل	مقبول	أسوأ
مثال: السعر/كيلو	٣٥,٧٥ جنيها	٤١,٥٠ جنيها	٤٤,٠٠ جنيها
١.			
٢.			
٣.			
الخ			

وهذا الجدول سيكون واحداً من الأوراق الرئيسية في حقيبتك، (أو ملفاً رئيساً في القرص الذي لديك)، عندما تبدأ المفاوضات.

ماذا يعني لك هذا

إذا اضطررت إلى الأسوأ في مسألة ما، فسوف تريد الأفضل في مسألة أخرى كنوع من التعويض.

التركيز على أهدافك (أغراضك): ثالثاً

عليك استنباط تكاليف التنازلات الممكنة.

على سبيل المثال:

إذا كنت تتحمل تكاليف النقل، فكم سيكلفك أن تقدم شاحنةً أخرى لتسليم البضاعة في فترات الذروة؟

إذا كنت تشتري آلات لبيعها ثانيةً، وطلب منك مورديك أن تجمع وتركب هذه الآلات في مستودعك، فكم ستكون الفاتورة بالنسبة للحد الأعلى للأجور، والتأمين، والمصنع؟

إذا كنت تبيع مواد كيميائية، عليك أن تتذكر بأن الخصم بمقدار (٢) بالمئة لطلب المواد السائبة قد يكلفك أقل بما نسبته (٢) بالمئة، إذا استطعت أن تشتري موادك أرخص، وأن توفر في التخزين - فكر في هذا الأمر.

يمكنك ملاحظة هذه التكاليف الافتراضية حتى تنتظم مع الجدول الذي سبق وأن أعدته لك (انظر الجدول التالي).

ماذا يعني لك هذا؟

حالمًا تبدأ المفاوضات فربما تتصرف بطريقة عاطفية إزاء بعض المقترحات التي يقدمها خصمك: «إنه جشع وبخيل! الويل إذا كنت سأوافق على ذلك! وفي مثل هذه اللحظات ستحتاج إلى مساندة الحسابات الهادئة التي قمت بها في مرحلة التخطيط.

العملية

إن عملك على (المعلومات)، وعلى (الغرض، أو الهدف) يمكن أن يسير بشكل متزامن. وحالما تكون لديك أهداف واضحة، ومعلومات مناسبة، فيمكنك أن تجد طريقاً أو منفذاً يقودك إلى حيث تريد أن تكون. ومن خلال خبرتنا، فقد وجدنا بأن معظم المفاوضين يركزون جداً على النتائج، أو المحصلات النهائية في العمل التجاري في المفاوضات، وينأون بأنفسهم عن العملية ذاتها. وإذا توليت أنت زمام المبادرة، ولديك أفكار تقدمها، يمكنك أن تجد نفسك متولياً دفعة القيادة - بكل ما تستلزمه هذه القيادة من مسؤوليات، وما تنطوي عليه من مزايا، وفوائد (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١).

ماذا يعني لك هذا؟

لا بد أن يكون هناك شخص ما يفكر كيف يدفع العمل التجاري إلى الأمام، وربما تكون أنت هذا الشخص.

التغير	الأفضل	المقبول	الأسوأ	تكلفة التنازلات:
١. النقل	خمسة من شاحناتنا، وسبعة في فترة الذروة	ستة من شاحناتنا، وسبعة في وقت الذروة	استئجار شاحنة ثامنة في فترات الذروة	٥٥٠ جنيهاً كل يوم، شاملة
٢. التركيب (التجميع)	(مجمعة) ومركبة، نحن ندفع التكاليف الأساسية للأجور	(مجمعة) ومركبة، نحن ندفع التكاليف إضافة إلى هامش الربح	تسليم الأطقم أو مجموعة التركيب (الصناديق) : يتم تركيبها من قبل موظفينا	١٢٠ جنيهاً لكل آلة
٣. الخصم	لا يوجد خصم	١٪ لعشرين طناً، ٢٪ لخمسين طناً	٢٪ لعشرين طناً	١,٥٪ - ٤,٥٠ جنيهاً لكل طن
الخ				

إعداد العملية: الرسم التخطيطي الأول

تناول كافة الأمور الدقيقة، وقم بتجميعها مع بعضها البعض، ووضعهما في مسودة جدول أعمال.

اعرض ما لديك سواء على القرص، أو على الشاشة، أو على السبورة. ويجب أن يكون لديك الآن:

- قائمة بالمتغيرات (الخطوة الثانية سابقاً).
- رسم بياني بالأولويات، والتكاليف (الخطوة الثالثة سابقاً).
- جدول بطريقة «إذا.. عندها..» (الخطوة الرابعة سابقاً).
- بيان واضح بأهدافك (التركيز، الخطوة الأولى سابقاً)
- جدول بمجال، ونطاق المساومة (التركيز، الخطوة الثانية سابقاً).
- ملاحظات عن تكاليف التنازلات (التركيز، الخطوة الثالثة سابقاً).

والآن، فأنت تقريباً لديك خطة. وفي الحقيقة لا تستطيع القيام بأكثر مما فعلت حتى تبدأ المحادثات، ولربما يكون خصمك قد قام بالشيء نفسه، وستسمح لك مرحلة المناقشة (<< وضع الجداول الزمنية، صفحة ١٤٥)، بأن تكتشف إلى أي مدى تقدم عليك في خططه، وإلى أي مدى تتوافق خططه مع خططك.

الخارطة لا تعني المنطقة

السباق عبر الأرياف هو الرياضة التي تتضمن الخرائط، والبوصلات، والركض عبر الريف، ونقاط التفقد، والعقوبات الجزائية المترتبة على

الوقت. فهي تعطينا الكثير من حالات التناظر والتشابه عندما نذكر بالمفاوضات.

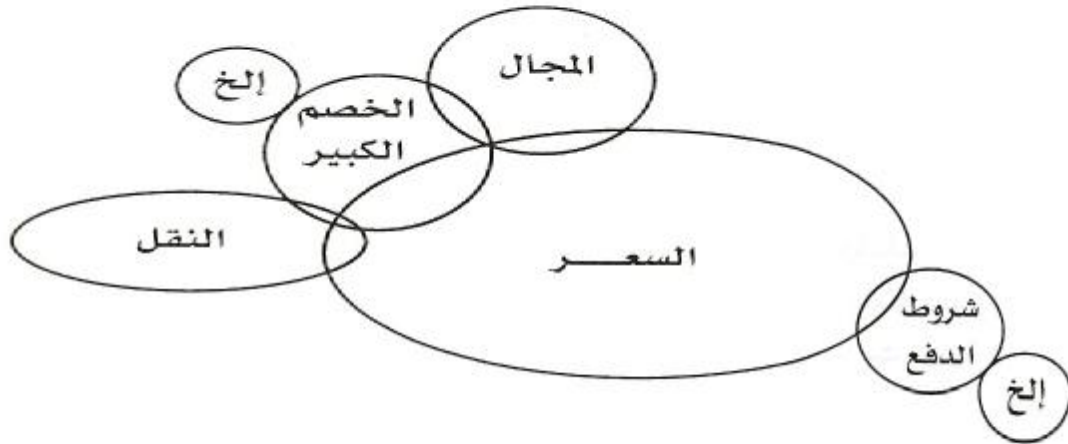
فالمتسابق في هذه الرياضة يتم إعطاؤه نظرة على خارطة مضمار السباق قبل البدء به، ويقوم المتسابق بدراسة الخارطة جيداً، ويحدد مناطق المنحدرات الصخرية، ومناطق المستنقعات، ويفكر في نتائج الموسم.

ولكنه يعرف بأن الظروف، والأحوال في اليوم المحدد - كالتقسيم وأحوال الأرض، وتكتيكات الفريق الخصم- ستجعل من السباق شيئاً مختلفاً، وسيعرف فريقه مواقع نقاط التفقد عندما يبدأ السباق فقط. لذلك لا يستطيع المتسابق أن يضع خطة واضحة ومفصلة مسبقاً.

وبقولنا ذلك، فمن المؤكد أنه سيخسر إذا لم يعمل على الخارطة ويستشعر طبيعة الأرض قبل أن يربط حذاءه.

هناك خطرٌ في كتابة جدول الأعمال مقدماً: فأنت تبدأ في كتابة الاجتماع مقدماً، وترسم طريقاً ومساراً مثالياً لنفسك عبر البنود الواردة في القائمة. وعندما تبدأ مرحلة المناقشة، عندها تكون غير مرنٍ، ولا تصفي إلى أي فكرةٍ قد لا تتوافق مع خطتك.

والحيلة هي أن تضع جدول الأعمال ضمن خارطةٍ غير خطية. فبدلاً من: ١. المجال، ٢. الأسعار، ٣. الخصم الكبير، ٤. شروط الدفع، ٥. النقل، ٦. إلخ، ٧. إلخ، عليك أن ترسم شيئاً من هذا القبيل:



وهذه وثيقة تخطيطٍ واحدةٍ يمكنك أن تطلع خصمك عليها بأمان. وللمزيد حول ما سيحصل بعدها، بما في ذلك نتائج الرسم التخطيطي رقم ٢، انظر (التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥٨).

والآن أصبح مثلث الحريق مكتملاً. فلديك المعلومات ذات العلاقة، وتعرف هدفك، وأبدت اهتمامك بالعملية التي ستتبعها. الوقود، والحرارة، والأكسجين. ونحن نتوقع أن تتألق في مفاوضاتك. وهناك شيء آخر ينبغي التخطيط له- الانهيار المفاجئ للمطر الذي يقضي على النار. فماذا ستفعل إذا فشلت المفاوضات؟

البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض حولها، والتفويض (التوكيل)

في كتابهم الكلاسيكي «الوصول إلى اتفاق» فقد خرج كل من (روجر فيشر، ووليام أوري) بالمختصر (BATNA) والذي يعني البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض حولها. فأنت لست مستعداً بعد لضغوط المفاوضات

ما لم تكن لديك فكرة واضحة عن منافذ الهروب بالنسبة لك. فإذا استحوذت عليك فكرة النجاح، وليس لديك أية فكرة في أي طريق ستدور إذا ما انهارت المفاوضات، فستكون في موقفٍ ضعيفٍ - ومن المحتمل أن تعطي الخصم الكثير جداً.

عليك أن تحضر نفسك من الناحية النفسية (وكذلك زملاءك في الفريق إذا وجدوا)، وذلك بأن تقول: إذا سارت الأمور بشكل سيئ دون أن يكون ذلك بسبب أخطاء ارتكبتها نحن، فهذه ليست نهاية العالم. ونستطيع أن ننفذ الخطة (ب) : بديلنا الأفضل.

وغالباً ما يواجه المشاركون في ندوات المفاوضات صعوبةً في هذه المسألة: إنهم يتطلعون إلى البديل الكامل لاتفاقية تم التفاوض حولها. وهذا البديل غير موجود.

ومن المحتمل أن ينطوي البديل الأفضل على التضحية، والتراجع إلى الوراء، أو على المزيد من العمل الشاق، وإلا فستكون كمن يلاحق ويجري وراء البديل الأفضل، بدلاً من الدخول في المفاوضات. وفيما يلي بعض البدائل النموذجية الأفضل: «إذا فشلت المفاوضات، فسنعمل على:

التخلص من المشروع (س) ، وإعادة تخصيص الميزانية على دفعة مبيعات إضافية.

شراء آلات بتسهيلات أقل.

الصرف من مدخراتنا، وترشييد الإنفاق لفترة من الزمن».

وهذه النصيحة عن التخطيط تفترض بأنك خبيرٌ في إدارة عملياتك الخاصة، ولديك التفويض التام لاتخاذ قراراتك في سياق الأهداف التي

وضعتها لنفسك. وفي الغالب، طبعاً، فإنك تذهب إلى المفاوضات فقط لأنه تم إخبارك بذلك. وغالباً، وينفس الدرجة، فإن الشخص الذي أرسلك إلى المفاوضات (مديرك؟) يفشل في أن يعطيك الوقت، والدعم، والتوجيه، والمعلومات، أو حتى حرية التصرف التي تريدها: وبذلك لم تحصل على تفويض أو توكيل جيد حول المفاوضات.

التفويض النمطي

«عليك الذهاب غداً إلى هناك، وفاوضهم بكل جدية وصلابة. لا تتنازل عن بنس واحد أقل من ٧,٥٠ جنيهه للديزينة الواحدة، و عليك التأكد من أنهم يعرفون بأننا نقدم لهم معروفاً بذلك. ولقد فقد الملف حول المفاوضات السابقة، عندما ترك الموظف المختص وظيفته ليعمل لدى شركة منافسة. ولكنه كان كاتالوجاً فاشلاً فعلاً، ولذلك ستكون في وضع أفضل بدونه. حظاً طيباً وبالتسبة لي فأنا مجاز من العمل لبضعة أيام.

والآن كيف يمكن أن تضع الأمور في نصابها الصحيح

١. فاوض من أجل المزيد من وقت الإعداد والتحضير. غداً؟ أمر مضحك! كن حازماً وصلباً. عليك السماح بالكثير من الوقت لمرحلة المناقشة مع الخصم. تحتاج إلى القيام بالمزيد من الاستماع للتعويض عن ذلك الملف المفقود.
٢. عليك الحصول على كفالة ورعاية مديرك. و عليك التأكد من أنك تستطيع استخدام صلاحيته للحصول على كافة المعلومات الداخلية التي تحتاجها، وبسرعة.
٣. عليك تثبيت الخصم على البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض

حولها - وذلك حتى ينظر إلى أي شيء تفاوض عليه، والذي يكون أفضل وأكثر فائدة من البديل الأفضل، على أنه نجاح. فحده النهائي بالنسبة لسعر ٧,٥٠ جنيهاً يعتبر بمثابة موقف عدواني.

١٠

الأهداف



«أنا قلق بشأن عدم الحصول على أفضل صفقة ممكنة»

الفصل العاشر

الأهداف

ليس هذا بالأمر المستغرب، فالأشخاص الذين يشعرون بالارتياح قليلاً حول أهدافهم غالباً ما يحصلون على صفقات أفضل مما يحصل عليه أولئك الذين ينتابهم القلق الشديد حول المشكلة. وعليك أن تتذكر بأن الخصم أيضاً يقوم بالإعداد، والتحضير، ومن غير المحتمل أن تكون خطته متوافقة مع خططك. ولهذا السبب فأنت تفاوضه. لذا: فإن أفضل صفقة ممكنة لا بد أن تعني عملياً «صفقة يمكن أن ترضيني، وترضي الخصم أيضاً». فالخصم الميت أو المهزوم ليس مصدراً مفيداً للعمل التجاري في المستقبل.

إن وضع الأهداف هي مرحلة هامة وحيوية في مرحلة الإعداد، ولكن يجب أيضاً أن تترك مساحة من الحرية لنفسك للقيام بتحركات إبداعية. حالما تبدأ المفاوضات على الطاولة (<< المساومة الإبداعية، صفحة ٨١). وفيما يلي قائمة بصنوف من الأهداف لا ينبغي أن تضعها لنفسك.

الأهداف التي ينبغي تجنبها : أولاً

أحلام اليقظة المشوشة والتي لا أمل فيها حول مستقبل غير محدد، ومعروف.

«قد يكون رائعاً إذا استطعنا أن نجد طريقة لتحسين الموقف، وأن

نكسب القليل من المال من هذه العملية ذات يوم. ومن يدري، فقد يحالفنا الحظ حقاً...». فإذا دخلت المفاوضات بأهدافٍ مثل هذه، فقد تحصل على صفقةٍ معينة، ولكنها قد تكون بعيدة كل البعد عن «أفضل صفقةٍ ممكنة». ويجب أن تكون أهدافك على المدى القصير - والتي تتصل بأكثر العناصر الملموسة، والجوهرية في مقترحاتك في المفاوضات تتميز بما يلي:

بسيطة بحيث يستطيع الكل أن يستوعبها.

يمكن قياسها، بحيث تعرف كم أنت قريب مما تريد.

يمكن تحقيقها، من قبل الأشخاص المشاركين، وبالموارد المتوفرة.

واقعية، مع افتراض أن الخصم لديه أهدافاً أيضاً، وأن تكون

مبرمجة زمنياً، كما في المواعيد النهائية، أو الجداول الزمنية للتسليم، أو

أي شيءٍ آخر.

وكمثال على هذه الأهداف: « عمّي العزيز، أريد دراجة هوائية حمراء بخمسة عشرة غياراً بمناسبة نجاحي بتفوق، وبطيّته تجدون كتالوجاً بالطلب البريدي، وستجدون الصفحة المقصودة مؤشراً عليها». وهذا تعبيرٌ عن مثل هذه الأهداف التي ذكرناها. والأمر الآن بين يدي ذلك العمّ ليضع «شروطه» في المفاوضات.

الأهداف التي ينبغي تجنبها : ثانياً

التوقعات المتسمة بالجشع، والجرأة، والوقاحة والتي ستصيب الخصم بالصدمة.

إذا حشرت خصمك في زاوية، دون أن تترك له أي منفذ للتحرك، فربما قد «تنجح» في أن تحصل منه على الحد الأقصى المؤلم. ولكننا لا ندعو هذا الشيء مفاوضات.

أثناء الحرب في فيتنام، قامت مجموعة «الحمام» من السياسيين الأمريكيين بشن وترتيب حملة من أجل «كسب قلوب وعقول الشعب الفيتنامي»، وتحويلها ضد الميليشيات والعصابات. ولقد كانت نظرة «الصقور» متشائمة لهذا البرنامج: «إذا استطعنا أن نخضعهم للسيطرة، عندئذ فإن عقولهم، وقلوبهم تصبح سهلة الانقياد». ولقد كانت نظرة الصقور هذه خاطئة.

وفي مفاوضاتك، عليك أن تسعى إلى الأمثل، وليس الحد الأقصى. وبالطبع، لا بد أن تطمح إلى الأعلى. فإذا كان الخصم يطمح للأعلى، وأنت للأدنى، فلن تخرج من المفاوضات بشكل أفضل. وهناك اختبار جيد لأهدافك التي حددتها مسبقاً، ألا وهو: إذا كان الخصم ينظر في عينيك بثبات في بداية المفاوضات، ومن ثم يسألك: «ما الذي تأمل بالضبط أن تحصل عليه من هذه المناقشات؟» فهل ستكون قادراً على أن تنظر في عينيه، وتذكر له أهدافك دون حرج؟ فإذا كانت قيمة العربة التي تباعها هي (٨-١٠) جنيهات، عندها عليك أن تفترض بأن الخصم يعرف ذلك أيضاً. فإذا بدأت السعر بقيمة (١١,٥٠) جنيهات، فمن المحتمل أن يرد عليك بأن السعر هو (٦,٥٠) جنيهات، وعندها عليك أن ترهق نفسك كثيراً لجسر

الفجوة فيما بينكما من حيث السعر. وإذا بدأت السعر على قيمة ١٤ جنيهاً، فسيرد عليك بالسعر ٤ جنيهاً - هذا إذا استطاع أن يتكلم. وبالتالي لن يكون هناك صفقة. ومن هنا، عليك أن تبحث في السوق، وتأخذ المنافسة بعين الاعتبار، وأن لا تعامل خصمك على أنه مغفل.

الأهداف التي ينبغي تجنبها : ثالثاً

الأهداف المثبتة التي تأخذك إلى ما هو أبعد من نقطة اللاعودة.

لقد كان «ماكث» في رواية شكسبير يقوم بعمله بشكل جيد حتى خيل إليه بأنه ربما سيصبح ملكاً. حيث أخبر زوجته بذلك، وقد قامت الأخيرة بتثبيت عقله، وذهنه على هذا الهدف بأن قام بقتل الملك الحالي في نومه. ومن ثم تبع ذلك المأساة.

ومن الممكن أن تكون الأهداف التي وضعتها بنفسك في مرحلة التخطيط خطيرة من الناحية النفسية: فأنت تضع في ذهنك صورة لما ستكون عليه الأمور الجيدة إذا ما حصلت على كل ما تريد، وبسرعة كبيرة تبدأ التفكير حول كيف ستكون الأمور الجيدة إذا حصلت فعلياً على ما تريده.

ومن هنا، وما هي إلا خطوة قصيرة حتى ترى أهدافك على أنها حق من حقوقك، وبالتالي تعامل الخصم على أنه عدو لك يحاول أن ينكر عليك ما تستحقه بجلاء، ووضوح. وقبل أن ينقضي وقت طويلاً من المفاوضات، فستجد نفسك تقول له: «أما أن تقبل بهذا، وإما أن ترفضه»، أو «هذا الأمر ليس قابلاً للتفاوض»، وكل ما سيراه الخصم هو الموقف المشير للشفقة، والحزن من جانبك. لذلك عليك أن تكون واقعياً في

أهدافك (<< التخطيط، صفحة ١٠٨).>>

الأهداف التي ينبغي تجنبها : رابعاً

الأهداف القصيرة المدى تماماً .

بعض المفاوضين هم أشخاصٌ متفردون . إذا كنت تبيع منزلك إلى شخص غريب، فلعلك تكون سعيداً بذلك . وإلا، فعندما تفكر «ما الذي يشكل أفضل صفقة ممكنة؟»، فعليك أن تضمّن مثل هذه العوامل: الخيارات للعمل التجاري في المستقبل، سمعتك في السوق كرجل جيد للتعامل معه، تمتين علاقاتك مع الزبائن (<< رفع وتيرة اللعبة، صفحة ١٢٩، العلاقات مع الآخرين، صفحة ٤٥).>>

وعلى الأرجح تماماً أن يفشل المدير الذي قام بإعطائك الإيجاز عن المفاوضات في أن يضمّن مثل هذه العوامل: «هناك قلقٌ حول السيولة النقدية خلال هذا الربع من السنة، أرجوك رجاءً شديداً أن تنجح في مسعاك! استخدم كافة قدراتك في الإقناع (<< التحدث، والاستماع، صفحة ١٩٥)، لإقناع الخصم بأن العوامل السهلة: مهمةٌ أيضاً (<< التخطيط، صفحة ٩٨).>>».

الأهداف التي ينبغي تجنبها : خامساً

عبارات، أو بيانات قاسية تنم عن موقفٍ صلبٍ، وعنيدٍ.

إن الأهداف التي تعبر عنها أنها - بسيطة، ويمكن قياسها، ويمكن

تحقيقها، وواقعية، وتخضع لجدول زمني - ما هي إلا تعبيراً خارجياً لاحتياجاتك الداخلية العميقة. فإذا أخذنا مثال الدراجة الهوائية الحمراء التي مر ذكرها سابقاً، فسيكون من حق العم إلى حد ما أن يسأل: «لماذا تريد هذه الهدية لنجاحك؟»، وقد يكون ردك «للذهاب من وإلى المدرسة، وللقيام بجولة لتوزيع الجرائد»، أو «ليكون عندي مثل ما عند الآخرين»، أو حتى «ليكون عندي ما ليس عند الآخرين». ولن يكون كافياً أن يقول ابن أخيه، أو ابن أخته فقط: «لأنني أريدها، وحسب!».

وفي مفاوضاتك، عليك أن تقيس «أفضل صفقة ممكنة» ليس مقابل موافقك التي تبنيتها في بيان أهدافك، ولكن مقابل احتياجاتك الداخلية العميقة - الحصول على مكان بهيج لتعيش فيه بسعر يمكنك أن تقدر عليه، وأن تجد طريقة لطرح منتجاتك في أسواق جديدة، وأن تقنع الموظفين العاملين معك بأن يبدؤوا بقبول خطة الدفع ذات العلاقة بالأداء. وإذا انخرفت الصفقة التي تفاوض عليها في بعض التفاصيل عن هدفك الأولي، فذلك لا يعني أنك فشلت - شريطة أن تخدم الهدف، أو الغرض الأساسي.

لا تقل	وبدلاً، عليك أن تقول
نحن في حاجة ماسة للحصول على (س).	نحن في حاجة ماسة إلى تحقيق (أ، ب، ت). أما (س) فستكون بمثابة طريق واحد للقيام بذلك.

الأهداف التي ينبغي تجنبها : سادساً

جانبا يمثل ٧، وجانبهم يمثل صفراً.

هذا هدف يوضع في منافسة رياضية، أو في حربٍ شاملةٍ -ولكن ليس في المفاوضات -.

إذا كانت هناك سبعة متغيراتٍ في صفقتك للمفاوضات، مع مساحةٍ للقليل من الأخذ، والعطاء في كل متغيرٍ من المتغيرات، عندها عليك أن تهدف إلى وجود مقايضاتٍ صحيةٍ، وسليمةٍ، وليس إزالة كافة آمال الخصم في عمليةٍ محو نتيجتها سبعة مقابل لا شيء (<< المساومة الإبداعية، صفحة ٨١).

ومن الناحية المثالية، عليك أن تخرج وأنت تشعر بأنك صنعت جيداً في أربعة، أو خمسة بنودٍ من أصل سبعة - وأن يشعر الخصم بأنه قد صنع جيداً في أربعة، أو خمسة بنودٍ من أصل سبعة - الفوز: الفوز (<< المقدمة، صفحة ١٢).

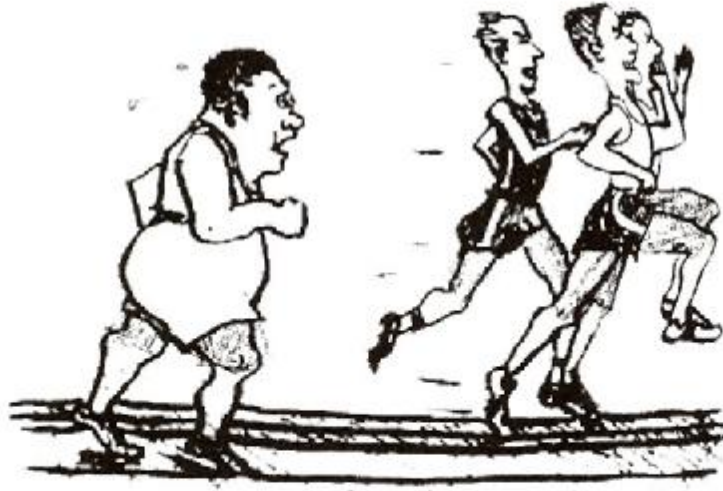
وبدلاً، عليك أن تقول	لا تقل
نريد أن نحصل على (س) منهم، وربما أن يحصلوا في المقابل على (ص) منا.	إننا نريد أن نستولي على (س) منهم.

ماذا يعني لك هذا؟

يجب أن تكون أهدافك:

١. بسيطة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وواقعية، وتخضع لجدول زمني، حتى تعرف حقاً ما تصبو إليه.
٢. الأفضل (مثالية) ويمكن التعرف عليها من قبل خصمك.
٣. مرنة بحيث لا تستحوذ عليك.
٤. طويلة المدى، إذا كانت هناك إمكانيات على المدى الطويل.
٥. متصلة بالاستراتيجيات المسيطرة، أو الاحتياجات العميقة.
٦. سخية بالنسبة لخصمك ضمن حدود معقولة.

رفع وتيرة اللعبة



«المنافسون هم أرخص / أسرع / أفضل منا»

الفصل الحادي عشر رفع وتيرة اللعبة

في موقفٍ بسيطٍ للمبيعات، فإن التفاوض حول السعر، وسرعة التسليم، أو الجودة الفنية لا يحدث أبداً: فأقساط التأمين في التأمين الصحي يتم إعدادها وتثبيتها من قبل الخبراء في شؤون التأمين حسب عمرك، والتاريخ الطبي لك؛ وترتيبات تسليم (موسوعة العالم الذهبي) ليست موضوع مناقشة (سيكون التسليم بعد ٢٨ يوم من الطلب)، أما مواصفات وأداء المكاس الكهربائية، فهذه يتم هندستها وفحصها قبل أن تغادر المصنع.

لذا، إذا أردت أن تبيع تأميناً أو موسوعات، أو مكينات كهربائية، فعليك شراء كتاب عن البيع. أما هذا الكتاب فهو كتاب عن التفاوض، والمفاوضات.

وفي عمليات البيع المعقدة، فإن من مسؤولية مندوب المبيعات أن يفتح الطريق إلى طاولة المفاوضات أمام مفاوض المبيعات، والذي بدوره يمضي إلى المفاوضات للحصول على أفضل صفقة مناسبة وعملية. وإذا شعرت كمفاوض مبيعات بأنك ضعيف مقارنة مع المنافس الخصم، فعليك عندها أن تسأل نفسك سؤالاً واحداً: «إذا كان منافسونا أرخص، وأسرع، وأفضل، فلماذا ما زال المشتري مهتماً بالعرض الذي تقدمه؟»

إن رفع وتيرة اللعبة ليس له أية علاقة بأن نكون جشعين، فإذا كنت تشعر بأن منافسك أقوى منك، فالوقت عندئذٍ ليس مناسباً لمحاولة

الحصول على ربح أكبر على المدى القصير. ورفع وتيرة اللعبة يعني أن اللعب من أجل الحصول على الحصة الأكبر في المجالات «السهلة» - ما الذي تستطيع أن تفعله لخصمك من حيث الخدمة، والعلاقة، والتطور الشخصي، والفوائد على المدى الطويل، والسلوك الأخلاقي.

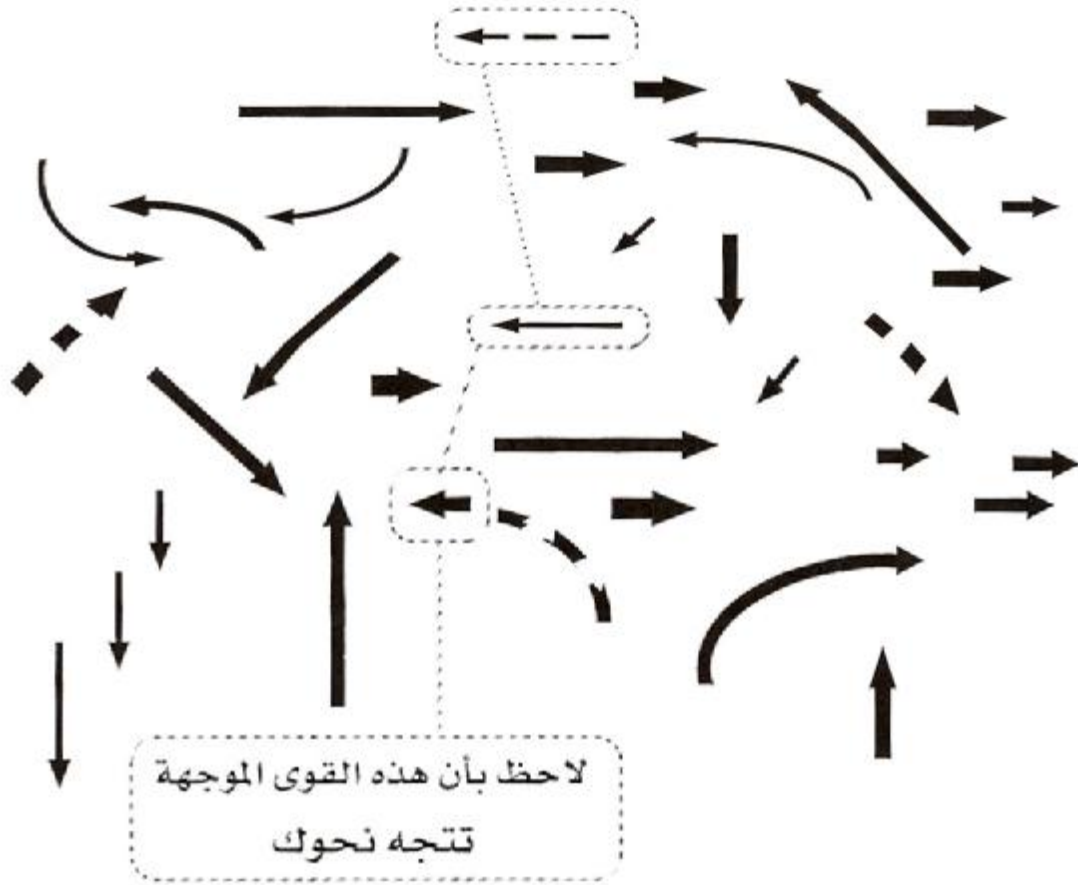
استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: أولاً

عليك معرفة مدى تعقيد متطلبات الخصم.

في الموقف التنافسي الموصوف سابقاً، تشعر بأنك ضعيف. ومن المفترض أنك تدفع عبر المفاوضات للوصول إلى أهداف الشركة (بيع ربحي)، ولكنك تخشى من قوة مجادلات خصمك ضدك:



وفي الحقيقة، فإن خصمك هو إنسانٌ معقدٌ ذو احتياجات معقدة، ونظرته إلى الموقف تتضمن العديد من العوامل - العوامل المتممة، والمتناقضة والشخصية، له أو لفريقه:



والحيلة هي أولاً أن تجد تلك القوى الموجهة البسيطة في تركيبة خصمك المعقدة، والتي تتحرك باتجاهٍ يناسبك. ثم تقوم بتعزيز هذه القوى من حيث أهميتها حتى تتمكن هذه القوى من التأثير على تصوراتك بالكامل عن الصنفة.

استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: ثانياً

عليك تعليمه قيمة نقاط قوتك في مجالاتٍ أخرى.

عليك أن تقول:

لا نستطيع أن نهزم الشركة (س) في مجال السعر، أو سرعة التسليم (أنا أعرف بأن مستودعهم مليءٌ بالبضاعة في هذه اللحظة، حيث أنهم بالغوا في تقدير الطلب..)

وبالنسبة لنموذجهم الجديد فإن لديه ميزة واحدة أو ميزتين يفترقهما نموذجنا. (وحالما نقتنع بقيمة هذه الميزات، فسنوفرها نحن أيضاً. وهناك واحد أو اثنين من الأمور المثيرة للدهشة نعمل عليها في الوقت الراهن...).

ولكنني أود حقيقةً أن أعرض مجالاً واحداً أو اثنين تبدو معهما صفتنا قوية -وهي مجالات هامة بالنسبة لك. أنا أعمل براتبٍ محدد كمهندس في مجال مساندة الزبائن - ولست مثل بعض الأشخاص الذين سبق لك أن تحدثت معهم والذين يعتمدون على عمولة المبيعات ليكسبوا عيشهم.

وغالباً ما يتم ربط هذه «القوى البسيطة» مع الأفكار السهلة أو المجردة. فإذا كان الخصم يفكر عادةً في مفاهيم تجارية بحتة، فعندما نتناقش معه هذه الأفكار، فكأنما تقول له شيئاً غير مألوفٍ بالنسبة له. ومن الصعب أن تقنع الناس أن يفهموا أفكاراً مجردة، وغير مألوفة.

ولقد واجه كافة المدرسين هذه المشكلة، وخرجوا بنفس الجواب: عليك أن تترجم، وتفسر مقترحاتك المجردة، وغير المألوفة إلى عباراتٍ ملموسةٍ ومألوفةٍ لطلابك. ويحمل مندوبو المبيعات المتجولون حقائبٍ تحتوي على عيناتٍ من البضائع وكتيباتٍ مصورة. فأناييب معجون الأسنان التي بحوزتهم، أو آلات صنع معجون الأسنان هي أمور مادية ملموسة، ولكنها غير مألوفةٍ بالنسبة للزبائن. فالزبون لن يشتري حتى يراها على الأقل، أو يفضل أن يلمسها، وبذلك تصبح مألوفةً لديه. وعندها يمكن أن يفهم ويتذكر منافعها (فوائدها) التجارية.

وعادةً ما تكون المحاضرة الدينية في موضوع أخلاقي معيّن -فكرة مجردة، والتي ستكون مألوفةً بالنسبة للحاضرين. ومن واجب المحاضر أن يجدد ويحيي هذه الفكرة، وأن يساعد الحاضرين في استيعاب فوائدها الروحية. وللقيام بذلك، يجب عليه أن يعبر عن المفاهيم المجردة بعبارة ملموسة. لذلك فهو يعتمد كثيراً على ربط الفكرة المجردة بالواقع الحياتي، ويقوم بسرد قصص مبسطة حولها ليبرز إيجابيتها والمجال العملي الحي لتطبيقها، وسليبات عدم الالتزام بها.

إن الاستشاريين في المجال الإداري في أمريكا، والذين يعملون في بعض الدول الأخرى ذات الثقافة المختلفة عن ثقافتهم، لديهم مشكلة مزدوجة يسعون لحلها: فأفكارهم مجردة، وغير مألوفة. وأحياناً يخطئون في تقديم أمثلة ملموسة من عالم غير مألوف، بحيث تزيد من إرباك الزبون: ما الذي يستطيع شخص الباني أن يفعله بإستعارة مبنية على نمط الحياة في كاليفورنيا. (أو ما الذي يستطيع أن يفعله رجل هندي بقصة الأرغفة، والسّمك)؟

والمنفذ الوحيد من المجرد/ غير المألوف إلى منطقة التخاطب الحقيقي يقع عبر مربع المجرد/ المألوف، ولتفسير الفكرة المجردة غير المألوفة للتسارع، يقوم مدرس الفيزياء بجمع فكرتين مجردتين يرتاح لهما الطلاب: السرعة، والزمن. بعدها يبدأ في الحديث عن إسقاط كرات المدفع من البرج المائل، وأداء المتسابقين في سباق سرعة السيارات. وليس هناك فائدة في وصف نشاط الجزئيات، والأمواج التي لم يتعرض لها الطلاب من قبل.

غير مألوف	مألوف	
مندوب المبيعات المتجول عينات من الصور الفوائد التجارية	صور بسيطة قصص حول أشخاص حقيقيين	ملموس
الاستشاري في مدينة تومسك الروسية أفكار مجردة من عالم غير مألوف لا يوجد تواصل أذهب إلى أفكار ملموسة، ومنطقة مألوفة	عالم الدين في محاضراته الرموز ذات المغزى الأخلاقي الفوائد الروحية	مجرد

أين يحدث التخاطب والاتصال

ماذا يعني لك هذا؟

لدى زبونك احتياجات تفوق وتتجاوز الكسب التجاري على المدى القصير، ويمكنك أن تتفاوض حول هذه الاحتياجات قد تكون مثل هذه الأفكار جديدة بالنسبة إليه، وتبدو كالحلوى بعيدة المنال أو أفكاراً مشوشة وغير واضحة. عليك أن ترسم له رسومات بسيطة. أعطه أمثلة لأشخاص

حقيقيين، في مواقف من شأنه أن يتعرف عليها، حيث أن هؤلاء الأشخاص قد استفادوا فائدة حقيقية من الأفكار التي شرحتها له. وعندما تكون أفكارك ملموسة ومألوفة، فسيدرك حينئذ أهميتها.

استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: ثالثاً

عليك التركيز على الكسب على المدى الطويل وعلى الرضا الشخصي.

بدمج الاستراتيجية الأولى، والثانية، عليك أن تقول:

قد اتخذ قراراً يعتمد ببساطة على السعر، وتوفر المواد، والتفوق الفني الواضح - ومع ذلك تندم بعد (١٨) شهراً من الآن عندما يحتاج نظامك الكامل إلى تحسين وتطوير. ونحن نحب أن نفكر بأننا نقدم خدمة متينة للمستقبل وعلاقة عمل قوية بحيث نستطيع أن نراك فيها سواء في السنين الجيدة، أو السيئة.

هناك أحد زبائننا وهو قريب من هنا في الشارع، شركة «أكمي» للهندسة، عند الإشارات الضوئية - والذي تحول إلى مورد آخر منذ ثلاث سنوات، وتبين له أنه لا يستطيع مساعدتهم في تعديل النظام الذي أرادوه بعد ذلك بعام. وكان المورد محكوماً بالصفقة، ولكن لم يكن لديه العدد الكافي من الموظفين المهندسين لتقديم حل مناسب. ولقد عادت إلينا تلك الشركة، وقمنا بحل المشكلة على الفور.

وأود أن أبين لك كيف يساند زبوننا أعمال الخدمة - وربما أدموك لإلقاء نظرة ومقابلة واحد أو اثنين من موظفينا على الغداء. وسيكون القرار هو قرارك بالطبع، ولكنني أعتقد بأنك ستلاحظ المزايا. وأود أن تقوم بالاختيار الذي سيريحك لثلاث سنوات من الآن.

استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: رابعاً

عليك زيادة الحصص في كعكة الفوائد والأرباح من الصفقة.

إن نسبة ٥٠ بالمائة من (١٥٠) أفضل من نسبة ٦٠ بالمائة من (١٢٠).

إذا كان منافسك يعرض (١٠٠٠) جزازة أعشاب على شكل أطقم قطع لكل آلة دون تركيب أو تجميع وتسلم على ظهر السفينة أو القطار مجاناً، ولا تستطيع أن تنافسه في السعر، أو في السرعة، أو الجودة، عندها اعرض على الزبون (١٠٠٠) جهاز مركب بالكامل، وسلمها في مستودعاته شاملة السعر والتأمين وأجور الشحن- مع طقم عدّة مع كل آلة (الكرز فوق الكعكة). إذا كانت الصفقة جيدة بشكل كافٍ، فقد يطلب الزبون منك (٢٠٠٠) جهاز.

وبالطبع ستضع التكلفة الإضافية للتركيب في السعر الإجمالي، وكذلك الشحن، والتأمين، وطقم العدة. ولكن لا يتعيّن على النقود التي وضعتها لكل هذه الإضافات أن تعطيك هامش ربح خاص بها، وبذلك تقدم لزبونك صفقة حقيقية في التركيب والتسليم والإضافات الأخرى. وفي الوقت نفسه فقد حميت هامش الربح بالنسبة لآلات جزّ العشب نفسها (<< التحرك، صفحة ١٨١).

استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: خامساً

كن صادقاً جداً، وصريحاً جداً، وتحرك على مستوى أخلاقي

هناك مستويات تسامح متفاوتة في الثقافات المختلفة لانتقاد أو توجيه ضربة قاضية للمنافس. فمن المألوف في الولايات المتحدة

الأمريكية على سبيل المثال أن يظهر إعلان لبوظة (جو) في التلفزيون يقول: «إن بوظتنا عليها توابل ونكهات حلوة أكثر من بوظة (فريزر)»، بينما في ألمانيا قد تكون هذه الممارسات خطيرة من الناحية القانونية.

في هذه المفاوضات التنافسية، قد يغريك الأمر فتتسرع قائلاً:

إذا كانت الشركة (س) ستقدم مثل هذا السعر المتدني فلا بد أنهم يستخدمون مواد خام غير جيدة/ يريدون التخلص من المخزون الفائض للموسم المنصرم/ يستعدون لإنهاء عملهم التجاري... ولقد سمعت إشاعات بأن مولد إشارات مراوحة التردد الرقمي يصدأ إذا تركت الآلة في الخارج تحت المطر.

عليك أن تفكر مرتين قبل الدخول في هذه اللعبة: فقد يبتسم الزبون ويهز رأسه، ولكن وفي ذات الوقت يقوم بملاحظة ذهنية: إذا كان هذا الشخص ينزل إلى هذا المستوى المتدني عندما يقع تحت ضغط قليل من التنافس، فربما لا يكون هو الشريك التجاري الذي أريد التعامل معه. لذلك من الأفضل أن تضع نفسك في الزاوية الأخرى. عليك أن تقول:

«أستطيع أن أرى لماذا يجب أن تغريك عروض الشركة (س). وحيث أن لديك الوقت لرؤيتي هذا اليوم، فعلياً أن أفترض بأن هناك شيء سينال إعجابك في عرضنا. وربما قد لا ننجز وإياك العمل التجاري في هذا الوقت، ولكنني أود أن أعتقد بأنك ستعود ثانية، ولذلك فأنا موجود الآن للإجابة على أي سؤال قد يخامرك حول منتجاتنا، وخدماتنا، وخططنا للمستقبل، والطريقة التي نحب التعامل فيها مع زبائننا. وإذا كانت لديك أسئلة لا أستطيع الإجابة عليها، فسأجد لك هذه الإجابات».

وتستطيع أحياناً أن تعزز من موقفك على أنك (السيد الرجل الطيب) وذلك عن طريق إدارة الحديث إلى مجالات مثل البيئية: «نحن نستخدم ما

نسبته ٣٥٪ من المواد التي يعاد تدويرها، والانبعاثات هي ضمن تعليمات اتحاد المحافظة على البيئة»، ومثل حرصك على رفاهية الموظفين، والسلامة: «نحن نستخدم وصلة أرضية مثبتة بهيكل الآلة، وقد تكون الوصلة الملعومة من قبل المنافسين جيدة، ولكنني أكره أن أكون الشخص الذي يقوم بالتحويل والتبديل في الصباح إذا ما ارتخت، أو أفلتت هذه التوصيلة»، وأيضاً مدى جاهزيتك واستعدادك للمضي إلى ما هو أبعد من الحصول على العقد: «لقد كانت شركة «أكمي» للهندسة سعيدة حقاً عندما وصلنا إليهم خلال ٢٤ ساعة، على الرغم من أنه ومن الناحية الفنية قد انقضت ترتيبات الطلب...».

إن الحافز أو الباعث للمؤسسات للحصول على شهادة الجودة (أيزو ٩٠٠٠) أو (BSS5750) وحالة: (الاستثمار في تأهيل الأفراد)، والبرامج أو المشاريع المشابهة هو بالضبط لكي تتمكن هذه المؤسسات من الحضور والجلوس على أي طاولة مفاوضات ومعها كافة المؤهلات الرسمية الثبوتية: نحن شركة جيدة التنظيم، شركة أخلاقية، وفي أذهاننا ما هو أكثر من الكسب المادي البسيط على المدى القصير.

استراتيجية رفع وتيرة اللعبة: سادساً

الشراء؟ أو التدبير؟ أو التحالف الاستراتيجي؟

تقوم الآن العديد من إدارات المشتريات التقليدية بتحويل التركيز على فكرة التدبير الأكثر عصرية، والفرق الوحيد هو أن المشتري يشارك بنفسه أكثر في شؤون العمل التجاري للمورد: فهو لا يريد فقط أن تصل البضائع إلى بوابة المصنع في الوقت المحدد، ولكنه يريد أن يعرف كيف وصلت

البضاعة إلى هناك، وكيف تم تصنيعها في المقام الأول، وما هي القيمة التي أضافها المورد أثناء التصنيع، وهكذا.

وهذا يرتبط بفكرة الشراكة الأخلاقية المقترحة في الاستراتيجية الخامسة سابقاً. والخطوة التالية هي فكرة التحالف الاستراتيجي، والذي يجد فيه كل من المشتري والمورد طريقة لتشارك مسؤولية الإدارة والمخاطر:

«لقد تطورت هذه العقود التي وقّعتها معنا إلى ما نسبته (٢٧) % من إجمالي عملك التجاري: أليس من الواجب أن نجهز عملاً تجارياً سوية للتعامل مع هذا العمل؟»

نحن نمثل مورداً مضموناً بالنسبة لك وضمن سعر منصف، وأنت تمثل لنا مشترٍ مضموناً، وهو ما سيضعك في أعلى القائمة للعمل التجاري في المستقبل. فنحن نتقاسم المخاطر والأرباح، ونضع السياسات والاستراتيجية سوية.

لقد كان شعار مدير المشتريات على الدوام «ابق مورّدك هزياً نحيلاً، ولكن ابقه على قيد الحياة». وبالنسبة للشريك الاستراتيجي يمكن تعديل هذا الشعار إلى: «ابق مورّدك سعيداً، وصحياً بأي طريقة تستطيع بها ذلك، بينما يقوم هو بالشيء نفسه لك».

وترتبط هذه الفكرة بالفكرة الحديثة للانتفاعية: فالرأسمالية التنافسية البدائية ينظر إليها على أنها مضيعة ومدمرة، بينما الشيوعية هي بجلاء عديمة القيمة. فإذا تفاوضت الشركات الرأسمالية مع بعضها البعض بصراحة وانفتاحية، وتشاركت في مصلحة إرضاء المنتفعين لكل من هذه الشركات - وهم الزبائن، والمساهمون، والمصرفيون، والموردون، والعاملون، والجيران، وبدون شك مفتشو الضرائب - فعندها سيحصل المجتمع على الفائدة من حيث الفعالية والجودة التي تأتي من السوق الحر

وبأقل حالات الانهيار غير السارة: التكرار بين الشركات، وحالات الإفلاس، وحالات الفساد، والمرض من خلال التوتر، والتلوث.

فإذا كنت تفاوض عند هذا المستوى، لا بد أن تكون كافة الاستراتيجيات الخمس الأولى لرفع وتيرة اللعبة مألوفةً لديك. ولعل معظم قراء سلسلة «كيف تنمي...» يعملون في مستوى أكثر بساطة.

ولكن إذا وجدت، وأنت في مستواك البسيط من المفاوضات بأن المتغيرات التقليدية للسعر، والسرعة، والجودة تعمل ضدك، فعليك محاولة العمل بتسلسل من خلال الاستراتيجيات من (١-٦) حتى تجد علاقة عمل مع خصمك - في مستوى أعلى من مستويات اللعبة.

وضع الجداول الزمنية



«أنا دائماً مشغول جداً، وتم إبرام الصفقة على عجل»

الفصل الثاني عشر وضع الجداول الزمنية

إن النصيحة الأولى واضحة تماماً .

وضع الجداول الزمنية : القاعدة الأولى

عليك تهدئة، وإبطاء الأمور.

إذا كان الاندفاع هو خطأك، فعليك الإلتحاق بدورة، أو قراءة كتاب لتحسين مهاراتك في إدارة الوقت. ولا يوجد هناك أساليب لتقديمها في «كيف تنجح كمفاوض لامع»، أو «مفاوضة الاقتناص من طرف الكومة». ولذلك لا بد لك من أن تجد الوقت الكافي حتى تتفاوض بشكل جيد. عليك التمهّل وإبطاء الأمور. وإذا كان مديرك يلقي على كاهلك الكثير من العمل، ويطلب منك التفاوض على عجل، عليك أن تختار واحدة من أدوات الإقناع الواردة في «التحدث، والاستماع، صفحة ١٩٥» وتقنعه بأنك تحتاج إلى المزيد من الوقت لإبطاء الأمور.

وإذا كان الخصم مستعجلاً جداً، فأمامك خيار- إما أن تستغل هذه العجلة، وتبرم معه صفقة أفضل (فقط في مفاوضات الإبرام السريع / الفوز/الخسارة)، أو إخباره بأهمية التأني، وعدم التعجل. وإذا كان يدعي فقط بأنه على عجلة من أمره لكي يضغط عليك، لا بد أن تفكر في الدروس الواردة في «التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥١».

وضع الجداول الزمنية : القاعدة الثانية

التقيد بالمرحل الأربعة .

تعالج العديد من الفصول الواردة في هذا الكتاب بشيءٍ من التعمق العمل في مراحل متعددة: التخطيط، والأهداف يدوران حول مرحلة الإعداد والتحضير، أما المساومة الإبداعية، والتحرك فلهما علاقة بما سيأتي لاحقاً. وبالتأكيد ستعثر على كتب أخرى ، أو دورات تدريبية، أو أشرطة فيديو تعليمية تتحدث عن المراحل الستة، أو النشاطات الثلاثة، أو عن أعمدة الحكمة السبعة. ولا يهم في الحقيقة ما نسميها. ونحن هنا نسميها المراحل الأربع .

وفي هذا الفصل، نحن مهتمون بشكل رئيسي بعدم القفز بين هذه المراحل، والتأكد من أنك تؤدي النشاطات في المرحلة الثانية، مثلاً، بإتقان قبل الانتقال إلى المرحلة الثالثة .

فعلى سبيل المثال :لا تحشر نفسك في المساومة المملة بالتفاصيل حول التفاصيل، قبل أن تحصل على الصورة الكبيرة، وقبل أن ترسي علاقة عمل جيدة، ومتساوية مع الخصم. ونقدم لك هنا قائمة تفقد عامة للمراحل الأربعة. وننصحك بشدة أن تبتكر واحدة خاصة - مرتبطة مباشرة بالعمل التجاري الذي تعمل فيه، وتكون أمراً شخصياً بالنسبة لك. وإذا كان معك زملاء في الفريق، عليك أن تجمعهم لمدة ساعتين، على سبيل المثال، وتمضي معهم عبر هذه القائمة قائلاً: «ماذا يعني هذا بعبارات ملموسة، وكيف ننوي التقيد بهذه الخطة في مفاوضاتنا القادمة؟».

الإعداد والتحضير

- ما الذي نود تحقيقه ؟
- هل معلوماتنا جيدة عنهم، وعن أهدافهم ؟
- ما الذي نعرفه عن المنافسة ؟
- ماذا ستكلفنا مقترحاتنا، وما قيمتها بالنسبة إليهم ؟
- ما هي قيم المقايضات لتنازلاتنا المخطط لها ؟
- إذا كنا في فريق، فكيف سيتم توزيع العمل فيما بيننا ؟
- هل أعددنا مكاناً جيداً للاجتماعات ؟

المناقشة

- علينا التأكد من أننا نتفاوض مع الأشخاص المناسبين.
- علينا أن نستخدم جلسة جدول الأعمال للتعرف على أولوياتهم.
- علينا الاستماع، والمراقبة، وطرح الأسئلة.
- علينا إثراء المناقشة بالمتغيرات الجديدة.
- علينا أن نكون متيقظين لأية إشارات أو علامات بالمرادغة من جانبهم.
- علينا عدم الاستعجال تحت أي ضغط، فنحن نتفاوض لكسب المزيد من الوقت.
- علينا أن نضمن عرضنا أننا نتحمل المسؤولية عن العملية.

المقترحات

- علينا عدم التحرك حتى نرى قائمتهم التسويقية بالكامل.
- علينا القيام بمقايضات افتراضية: «إذا كنتم...، فعندها قد نقوم ..».
- علينا التأكد من أننا نفهم ما يدور هناك - الملخصات والحلقات.
- علينا أن نطلب أوقاتاً مستقطعة للاستراحة حتى يمكننا أن نعيد صياغة عرضنا .
- موافقنا، وعبارتنا إيجابية على الدوام.
- علينا أن ننظر إليهم على أنهم أشخاص لديهم احتياجات كاحتياجات الناس.
- علينا الاستماع إلى مقترحاتهم بعناية، وأن نسبر غور هذه المقترحات بالأسئلة.

المساومة

- علينا أن نهدف للوصول إلى صفقة جانبية جيدة- الفوز: الفوز.
- علينا إبقاء موقفنا الاحتياطي (البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض حولها) دائماً في البال.
- علينا التلاعب بالمتغيرات، والارتباطات ضمن الصفقة.
- علينا أن نفحص بعناية تكلفة كل عرض، والعرض المضاد.
- علينا تفحص التفاصيل بشكل مضاعف، وذلك بمقارنة الملاحظات.
- علينا التأكد من أن النتيجة النهائية هي:
 - البديل الأفضل،
 - يمكن الاحتفاظ بها، عادلة، وقانونية.
 - سهل شرحها وتفسيرها لأولئك المشاركين في تنفيذها.
- علينا متابعة الاتفاقية.

وضع الجداول الزمنية : القاعدة الثالثة

السماح بوقتٍ للتكرار.

لقد قلنا بأن من المهم الالتزام بالتسلسل الجاري والمقترح عن طريق نموذج المراحل الأربعة . ولكن ما ذا سيحدث إذا - أثناء مرحلة المناقشة - تعلمت شيئاً ما جديداً عن خصمك، والذي من شأنه أن يغير بشكل جذري من القرار الذي تتخذه أثناء مرحلة الإعداد . حسناً، عندها ستعود إلى الخلف.

عليك أن تقول:

لقد تعلمنا الكثير من هذه المناقشات الأولية، وأعتقد ان فض المناقشات سيكون مضيئاً ...

وبعد ذلك تقوم بتعديل خطتك على ضوء ما تعلمته - ولديك الوقت، والمكان للتفكير بوضوح (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٦٢).

وضع الجداول الزمنية : القاعدة الرابعة

كن صبوراً، ولكن لا ترهق عزيمة الخصم على الصبر.

ميزانية وقت التفاوض

يستغرق النصف الأول من المفاوضات ما نسبته (٨٠) بالمائة من الوقت. بينما يستغرق النصف الثاني من المفاوضات ما نسبته (٨٠) بالمائة من الوقت.

أي، لا تعتمد إلى إبطاء سير المفاوضات كثيراً جداً، ولا تدبّر حول نفس الحلقة مرات كثيرة. فأجلاً أم عاجلاً، ستحتاج إلى اتخاذ القرارات للانتقال إلى المفاوضات التالية. عليك الاستماع إلى حدسك الداخلي (<< العواطف، والمشاعر، صفحة ٣٥).

القصة الخرافية للسمكة السحرية

يحكى أن رجلاً فقيراً ذهب ذات يوم لصيد السمك، وبعد أن رمى بصنارته في مدخل البحيرة والتي لم يجرب فيها الصيد من قبل، إذا به يمسك بسمكة تتكلم.

قالت له السمكة: «قبل أن تعيدني إلى الماء، يمكنك أن تطلب مني ثلاث أمنيات، والرجاء أن تسرع في ذلك!».

قام الرجل الفقير بوضع السمكة في أرضية القارب، وبدأ يفكر بالأشياء المحببة التي يتمناها. وعندما نظر ثانية، كانت السمكة ميتة.

التعامل مع عملية التفاوض



«أنا أكره العمل تحت الضغوط»

الفصل الثالث عشر التعامل مع عملية التفاوض

الضغط، والعملية، أولاً

عليك أن تتعايش مع القليل من الضغط.

وبالطبع هناك دائماً ضغوطاً، وتوترات في المفاوضات، وتقريباً فإن تعريف كلمة المفاوضات يتضمنها. وبدونها تصبح المفاوضات جلسة للثرثرة تفتقد إلى الشكل، وعديمة المغزى. وإذا تم التعامل مع هذه الأمور بالشكل الصحيح، فيمكن لهذه القوى التي تشكل المفاوضات أن تساعد في التوصل إلى نتيجة ناجحة - تماماً كالخوف على منصة الإلقاء والخطابة - وهو عاملٌ سلبيٌ - يستطيع أن يبعث القوة والنشاط فيمن سيُلقي ليقوم بأداءٍ ناجح.

وإذا لم تستطع الاستمتاع بالمستوى الصحي العادي من الضغوط في مفاوضاتك، فيلزمك عندئذٍ العمل في مجال قوة الإرادة، والإحساس المناسب بالانسجام، وإلا، إذا لم تستطع تحمل الحرارة، عليك الخروج من المطبخ (<< اعرف نفسك، صفحة ١٣).

ماذا يعني لك هذا؟

<p>ولا تقل، عوضاً عن ذلك نحن نطمح إلى الأعلى هذه هي فرصتي لأكون لامعاً لدى الخصم أهدافه الخاصة</p>	<p>لا تقل لا يمكن القيام بها لا أقدر على الفشل خصمي هناك ليحطمني</p>
--	--

إذا كنت تتوقع من الضغوط أن توصلك إلى مستويات غير عادية، وغير صحية، عندها ستكون قوتك على التعامل مع التفاوض، والخلاف محل اختبار. (< الصدق، صفحة ٧٩، التحدث، والاستماع، صفحة ٢٠٠). وإذا كان الشك الذاتي لا يزعجك، عندها فإن الضغط الذي تعاني منه لا بد وأن يكون من طرف الخصم، أو من عملية التفاوض ذاتها.

«إن الضغط هو كناية واحدة عن عدم الارتياح». وبنفس الطريقة تقريباً يمكنك أن تقول، «الأمر تسير بسرعة بالنسبة لي».

أمثال للتأمل

يتزوج بسرعة، ليندم في أوقات فراغه.

تفكر قبل أن تثب.

يندفع المغفلون إلى أماكن يخشى الحكماء أن يدوسونها بأقدامهم.

وفي التخطيط، ركزنا على أهمية فترة الإعداد الهادئة، والمنظمة. كما أن الهدوء، والنظام مهمان بنفس الدرجة عندما تنتهي مرحلة التخطيط، وتبدأ عملية التفاوض.

الضغط والعملية: ثانياً

عليك وضع القواعد الأرضية الصحيحة، وإيجاد الجو المناسب.

من المفيد جداً إذا استطعت أن تكون ذلك الشخص الذي يضع القواعد الأرضية لعملية التفاوض : فهذا يعني أن بوسعك أن تؤسس

بهدهوء، ورحابة، ونظام من البداية .

وإذا كنت تستضيف المفاوضات، عليك التفكير بتهيئة الجو، والمكان. اعمل على أن يشعر ضيوفك بأنهم موضع ترحيب، دون المبالغة في الترحيب: فإذا غمرتهم بلطفك الشديد في البداية، فسيشعرون بعدم الارتياح: «إذا قبلنا بهذا الكرم الآن، فهل سنساوم على موقفنا التفاوضي غداً؟».

ويجب أن تكون الفاكسات التي تبعثها، والمكالمات الهاتفية التي تتصلها أثناء مرحلة الإعداد مهذبة، ودقيقة من حيث الوقت، ومؤثرة وتراعي شعور الآخرين. ولعل الخصم يشعر بأنه مضطراً لأن يرد عليك بنفس الطريقة.

اعرض عليهم إذا كان هذا الأمر مناسباً المساعدة في أمور الدخول إلى بلدك / النقل الداخلي / السكن / وترتيبات الاتصالات. ودع الجانب الآخر يعرف ما هي الجداول الزمنية، ومن سيكون معك في الفريق المفاوض. وعليك تجهيز غرفة للمفاوضات. ومن الناحية المثالية، يجب أن تكون هناك طاولة مستطيلة في وسط الغرفة بحيث يقابل كل جانب الجانب الآخر، مع وجود حيز للأوراق، وللآلات الحاسبة ليتم استخدامها، وأيضاً منطقة للاختلاط غير الرسمي (كراسي صالة حول إبريق القهوة ربما)، ومكان مخصص للخصوم يأخذون فيه استراحتهم دون إزعاج. كما أن اللوحات البيضاء، والدبابيس واللوحات التي يمكن قلبها مفيدة جداً. ولتكن الإضاءة في الغرف مبهجة، مع وضع المرطبات المنعشة. أما أواني الورود فليست ضرورية.

الضغط، والعملية: ثالثاً

علي إعداد جدول أعمال رائع شامل.

ومرةً أخرى، وإذا كنت أنت المضيف (الزبون) ، فمن حقك أن تقترح القواعد للمفاوضات: الابتداء بإطلاق النار، أو لعبة مناورات هادئة، أو مناقشة لطيفة تهدف إلى إيجاد حل سلمي؟ (ونحن نفضل الحل الأخير).

أما إذا كنت الزائر (أو البائع)، فقد يشعر مضيفك بأن عليه أن يقرر الإجراءات - خاصة إذا كان يمثل شركة بيروقراطية متشددة، أو أنه ينفق أموالاً حكومية، أو أنه يتصرف نيابةً عن طرف ثالث حسب تفويض (أو توكيل) متفق عليه.

وفي مثل هذه الحالات، فمن المحتمل أن عليك أن تقبل بالقواعد كما يضعها الخصم - ذلك أن من المحتمل أنه ليس لديه الصلاحية لتغيير هذه القواعد. (وعلى أية حال، إذا استطعت أن تتخذ ترتيبات خارج هذه القواعد، فقد يتعذر عليك الاحتفاظ بها في وقت لاحق، وبذلك تكونان قد أضعتما وقتكما).

وبشكل عام ، يقبل الزائر / البائع قواعد المضيف / المشتري. ومع ذلك ، فمن المهم أن يواجه المفاوضون أنفسهم على أنهم متساوون. وضمن القواعد فإن الزائر / البائع له الحرية تماماً في أن يقترح الطرق للتعامل مع العمل التجاري الإبداعي لهذه الأيام.

جدول الأعمال الإبداعي: الخطوة الأولى

عليك البحث والسؤال عن تصورات، وأولويات خصمك.

«أمل بأننا سنكون قادرين على استيفاء كافة احتياجاتك في هذه المفاوضات. وحتى تساعدنا في ذلك، فقد يكون من المفيد جداً أن نفهم ماذا يعني لك هذا المشروع في حقيقة الأمر، وأن نطلعنا على بعض أولوياتك».

أنت تدخل الآن مرحلة هامة - مرحلة ما قبل المفاوضات. احتفظ بالآلة الحاسبة في جيبك في هذا الوقت، ويجب أن تكون المعلومات والأفكار التي تتبادلها مع الخصم نوعية وليست كمية. وإذا كان خصمك شخصاً من أولئك الذين يرون المفاوضات على أنها لعبة مناورات، فربما يرغب في أن يبقي أوراقه غير مكشوفة، ودفينة في صدره - معتقداً بأن أي جزء من المعلومات التي يصرح بها ستضعف من موقفه التفاوضي. وبعد ذلك كله، وإذا أراد هذا اللاعب المناور أن يخبرك بأولوياته في البداية، فما سيقوله لن يتعدى عبارة بسيطة: «أنا أريد أن أحرمك قدر ما أستطيع من نقودك، بينما وفي ذات الوقت لا أعطيك أي شيء أبداً في المقابل».

وفي مثل هذه الحالات، عليك أن تكون القدوة بالنسبة إليه. لذلك عليك محاولة إخباره شيئاً ما عن أولوياتك العامة: «إنني أبحث عن سيارة راقية دون أن تكون قد استخدمت كثيراً، ميزانيتي النقدية محدودة، وإذا لم أستطع الحصول على ما أريد ضمن نطاقي للسعر، فسأفكر بأخذ نوع من الصنفقة المالية»، أو «لنا سمعنا في السوق كما تعلم، ونحن الآن نبحث عن طرق لتوسيع شبكتنا من الموزعين، خاصةً وأنا بصدد إطلاق مجال جديد من المنتجات - والتي تستهدف تماماً الأشخاص من النوع الذي يشتري منتجات من نوع «صنعها بنفسك». وإعطاء معلومات مثل هذه لا تضعفك، وتجبر خصمك تقريباً على أن يرد عليك بلطف - يعطيك نوعاً

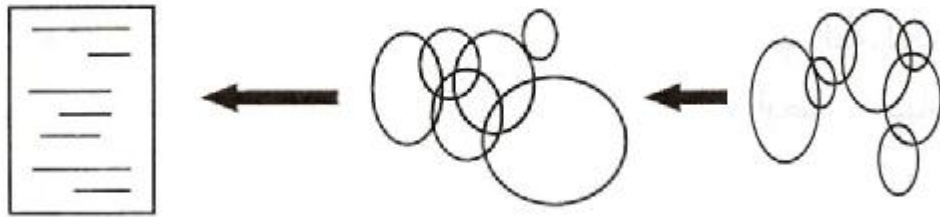
من البيانات «السهلة» التي تسمح لك بوضع جدول أعمالٍ قيّمٍ للمناقشة.

جدول الأعمال الإبداعي: الخطوة الثانية

عليك إعداد الرسم التخطيطي رقم ٢ سويةً مع الخصم.

«لماذا لا نتحدث عن جدول الأعمال بعباراتٍ عامةٍ للحصول على الفكرة الأولى حول كيف ستتناسب الصفقة مع بعضها البعض؟».

وهذا هو الموضوع الذي تستطيع أن تحضر فيه الرسم التخطيطي رقم ١ («التخطيط، صفحة ١١٣) من حقيبتك. واسأل خصمك بماذا يختلف ذلك عن نظرتَه إلى الموقف برمته. وسيبدأ عندها بتعديل رسمك التخطيطي - أو حتى يرسم رسماً آخر جديداً. وعليك أن تتذكر: أن الحلقات الكبيرة تظهر أشياء هامة، والحلقات الصغيرة أهميتها أقل، والتداخلات تظهر الارتباط. وبالطبع، فهذه مناسبةٌ عظيمةٌ للدخول في مداولاتٍ حول اللوحة التي يمكن قلبها.



أولوياتك، وارتباطاتك ← أولويات الخصم، وارتباطاته ← جدول الأعمال الإبداعي

ومن المهم جداً في هذه المرحلة أن تطرح أسئلةً صريحةً - دعواتٍ لخصمك حتى يخبرك بالكثير من الأشياء التي لم تعرفها من قبل أبداً.

وتذكر بأن هذه مرحلة مبكرة، ولعله حذرٌ قليلاً، لذلك إذا طرحت عليه أسئلة (نعم / لا) ، فربما يلجأ إلى الإجابة بكلمة واحدة على كل سؤال.

الأسئلة المسدودة (المغلقة)

«لذلك فشروط الدفع هامة بالنسبة لك، أليس كذلك؟»، «نعم».
«أرى ذلك، ولديك بعض المرونة في حجم الكمية، بعد ذلك كله ...»، «هذا صحيح».

«هل من الممكن ربط مسألة التأمين، والنقل؟»، «يمكن ذلك».
«وهل تحب أن تضيف خيار (البيع -أو- الإعادة) إلى جدول الأعمال؟»، «هذا ما قلته».

تجنب هذا العناء بطرح أسئلة: ماذا، أين، متى، أو الأفضل: كيف، وأفضل منها جميعها: لماذا... أو هل من الممكن أن تعبر عن ذلك بالتفصيل؟.

جدول الأعمال الإبداعي : الخطوة الثالثة

عليك التعمق إلى ما تحت السطح.

«لذلك فأنت ترى شروط الدفع مسألة حاسمة بالنسبة لك، لماذا؟».

«إننا لم ندرك بأن لديك حيزاً للمناورة بخصوص حجم الكمية... هل لديك فكرة واضحة عما تريده من الناحية المثالية؟»

«من المثير أنك لم تتوقع مناقشة مسألة التأمين. وإذا شملناها في المناقشة، كيف ستؤثر على موقفك بالنسبة لتكاليف النقل؟».

«إن خيار "البيع أو الإعادة" هو فكرةٌ جديدةٌ مثيرة. ما هي المشكلات التي ستحلها لك هذه المسألة؟»

وبالطبع لن يكون لأي من هذه الأسئلة أية فائدة تذكر إذا لم تستمع إلى الإجابات (<< التحدث، والاستماع، صفحة ٢٠١). ، وأنت في هذه المرحلة تستقي معلوماتٍ عن تصورات، وأولويات خصمك، لذلك تستطيع دعم وتعديل تفكيرك في مرحلة التخطيط، بفهم أفضل لما يريده الخصم، ولماذا يريده. وتستطيع أن تجد طرقاً بإعطائه ما يريد، وفي ذات الوقت تحصل منه على أكبر قدر ممكن مما تريده أنت؟. وعليك أن تلاحظ أن كافة الأسئلة التي ذكرناها آنفاً هي أسئلةٌ نوعيةٌ، أما أسئلة المساومة الكمية فسنأتي لاحقاً.

وفي التخطيط، فقد عرضنا نظيراً للمتسابق في سباق الركض في الأرياف، قبل أن يبدأ السباق، وهو يقوم بدراسة خارطة طبيعة الأرض التي سيجري فيها التنافس في السباق. وأنت في هذه المرحلة المبكرة في التعامل مع عملية التفاوض تشبه المتسابق عندما يصل مع فريقه إلى الموقع - يعرف المزيد حول حالة وطبيعة الأرض، والطقس في ذلك اليوم - وما هو أهم من ذلك، أنك تبحث وتعثّر على المكان الذي ستكون فيه نقاط التفقد.

جدول الأعمال الإبداعي : الخطوة الرابعة

عليك الحصول على الصورة بالكامل.

«هل هذه قائمة التسوق الكاملة لديك؟»

تتحول العديد من المفاوضات إلى مفاوضاتٍ فظةٍ، ونكدةٍ عندما يحاول أحد الأطراف طرح متغيراتٍ جديدةٍ، ومعاييرٍ جديدةٍ، ومتطلباتٍ جديدةٍ في مرحلةٍ متأخرةٍ من عملية التفاوض. وحتى لو جاء هذا الأمر من خلال شرود الذهن، أو النسيان، فمن الممكن أن تبدو وكأنها سلوكٌ غير أخلاقي (< الصدق، صفحة ٧٨).

ومرةً أخرى، يجب أن ينصب التركيز على إيجاد جو من الوضوح، والصراحة، أخذاً معك إلى جلسة تخطيطك التالية كافة المعلومات التي تلمك لإعادة تصميم وصياغة مقترحاتك.

جدول الأعمال الإبداعي : الخطوة الخامسة

عليك الحصول على بعض الزخم للتحرك إلى الأمام.

«كل ما علينا أن نفعله الآن هو أن نقرر الترتيب الذي سيسير عليه جدول الأعمال. فهلا بدأنا بشيءٍ مبهج، وسهل؟».

إن جدول الأعمال ليس سلسلةً من النقاط المستقلة، فهناك الكثير من الارتباطات، والتداخلات بينها. فأنت تخطط طريقاً عبر نقاط التفقد في الغابة، وليس تسلق سلم - لذلك قد لا يكون هناك مجازٌ واحدٌ واضحٌ، ومنطقيٌّ. ولنفترض بأن لديك ستة بنود في جدول أعمالك، وأنت تعرف بأن ثلاثة منها سيصعب حلها، بينما البقية ستكون سهلةً، ولطيفةً، ويمكنك القيام بالقليل من تهيئة الأجواء مقدماً.

كيف تفسد الغداء على الجميع، وتفترق الأعداء وقت تناول الشاي

عسير < لطيف < عسير < غداء < لطيف < لطيف < عسير < مع السلامة

قد يكون ما يلي أسهل على الأعصاب

لطيف < عسير < لطيف < غداء < عسير < عسير < لطيف < وداعاً

وبالطبع ستحكم الاعتبارات الأخرى الترتيب المتسلسل لجدول الأعمال: قد تكون مسألة مناقشة الشروط، والأحكام القانونية قبل الاتفاق على المجال العام للمفاوضات مسألة شاذة أو غريبة. ولكن وكون كافة الأمور الأخرى متساوية، فإنها فكرة جيدة البدء في المفاوضات بمذكرة قوية، وبالتالي توليد زخم إيجابي، وإنهاء المفاوضات بمذكرة قوية لذلك يمكنكما الإفتراق كأصدقاء.

جدول الأعمال الإبداعي: الخطوة السادسة

عليك تفحص ومعاينة المشكلات، والمخاطر، والمآزق المتعلقة بالوقت.

«هل علينا أن نتأكد من أن البروتوكولات، والرسميات التي لدينا واضحة قبل أن نبدأ؟».

وفي المفاوضات التي تتسم برسمية أكثر، وبالذات عندما تكون في منطقة غريبة، عليك أن توضح بعض الأسئلة، والمسائل قبل أن يكون قد فات الأوان:

- من الذي يتولى كتابة محضر الاجتماعات؟
- وأي نسخة - وربما أي لغة - هي الرسمية؟
- أي قانون دولة للعقد سيتم تطبيقه؟
- هل هناك أي شيء آخر ينبغي علي معرفته عن قواعد المنطقة المحلية؟

جدول الأعمال الإبداعي : الخطوة السابعة

عليك أن تأخذ وقتاً مستقطعاً للاستراحة.

«نود أن نأخذ القليل من الوقت الآن حتى نستوعب ما تعلمناه، وربما نقوم بتحديث مقترحاتنا.»

وفي هذه النقطة، فربما تسير مفاوضاتك عبر حلقة متكررة، لتعود إلى مرحلة الإعداد (<) وضع الجداول الزمنية ، صفحة ١٤٩). وهذا هو أول وقت مستقطع كبير بالنسبة لك، وهو مهم جداً. فهذا هو الوقت الذي يمكنك فيه إعادة تشكيل أفكارك التي طورتها خلال مرحلة التخطيط الأولى - خفض توقعاتك في بعض المجالات، وربما تصبو إلى الأعلى في المجالات الأخرى. ومن الناحية المثالية، فإن المفاوضات الأولية - تخصيص، وتحديد جدول الأعمال - يجب أن تدور في الجلسة المسائية، بينما تدور المفاوضات الأساسية والجوهرية في صباح اليوم التالي. وهذا من شأنه أن يعطيك المزيد من الوقت لإعادة النظر في مقترحاتك، والتشاور مع زملائك في الفندق، أو مع المكتب الرئيسي، أو عبر الفاكس، أو الهاتف.

ماذا يعني لك هذا؟

ادعُ خصمك لأن يشاركك أولوياته، واعطه في المقابل نظرة عن أولوياتك.
 اعمل على جمع الاثنتين معاً ضمن جدول أعمال مرن وإبداعي، وضمن إطار العمل القانوني.
 خذ استراحة للتفكير بما تعلمته، ومن ثم قم بتعديل استراتيجيتك.

وتذكر أن هذه صفقةٌ كاملةٌ. فلا يتم الاتفاق على شيءٍ حتى يتم الاتفاق على كل شيءٍ. وعندما تعود من وقت الاستراحة ومعك جدول الأعمال، والمقترحات الجديدة، عليك أن تأمل بأن الخصم يرى الأمر بنفس الطريقة. فإذا كان هذا الخصم عديم الخبرة في المفاوضات، فربما يحاول تثبيتك للتوصل إلى اتفاقية نهائية في البند رقم ١ قبل أن تتحرك إلى البند رقم ٢. وربما قد يقوم بالشيء نفسه حتى لو كان ذا خبرةٍ عظيمةٍ. وإذا كان الحال كذلك، فإنه يحاول أن يضعك تحت الضغط - وما التعامل مع عملية التفاوض إلا تجنب مثل هذه الضغوط. وفي أي من الحالتين، فهذا هو الوقت حتى تكون حازماً وتقوم بتوجيه سير المناقشات.

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال: الخطوة الأولى

عليك المبادرة بتولي الخطوة الأولى في مضمار هذه الجولة.

«دعنا نعمل في جدول الأعمال بالكامل، ونجري اتفاقياتٍ مؤقتةٍ حيثما يمكننا ذلك، ومن ثم ننظر كيف تبدو عليه الصفقة.»

وبعدها يمكنك أن تحصر المناقشات في البند رقم ١، تقدم اقتراحات، واقتراحات مضادة، ومساومة، وأن تكون واثقاً من معرفة أن كل ذلك ما يزال أمراً افتراضياً؛ وليس هناك حاجة لأي منكما لأن يخشى من التحرك قليلاً، حيث أنكما لم تعقدا أية التزامات ملموسة حتى نهاية هذه الجولة. ويمكن التعامل مع كل بندٍ من بنود جدول الأعمال حسب خطة التشدد-التساهل.

متشدد ← متساهل ← متشدد ← متساهل ← متشدد

دلالات الألفاظ
والعبارات
المرجعية ← الاستكشاف
المخصص،
والاختيار
الطرق
والوسائل
القرار
المؤقت ←

الألفاظ ودلالاتها، وعبارات المرجع: عليك التأكد من أنك تتحدث عن الشيء نفسه ضمن نفس الحدود. فإذا كان خصمك يتحدث عن «تعبئة، أو حمولة حاوية عادية من الدرجة الصناعية حتى أقوم بتعبئتها بطريقة عادية، وأن أبيعها في السوق الذي أتعامل معه»، هناك الكثير من المساحة لوقوع سوء الفهم. فما الذي نعنيه بقولنا «طبيعي، وعادي؟» هل الدرجة الصناعية هي نفس تركيبتك؟ هل أنت متأكد من أن «السوق الخاص بي» تعني نفس الشيء لكل منكما؟

وعلى العكس، فأنت لديك فكرة واضحة عما تعنيه، عندما تتحدث عن فترة اعتماد مقدارها ثلاثون يوماً، ولكن هل لديه هو نفس الشيء؟ هل

فترة الثلاثين يوماً من تاريخ الفاتورة؟ أم من وقت التسليم؟ أم من اليوم الأول من الشهر التالي؟ أو من أول يوم عمل؟ أو أن ذلك يعني أن يبدأ المورد في المطالبة بنقوده بعد (٣١) يوماً؟

الاستكشاف: هذه هي المرحلة الإبداعية (<) المساومة الإبداعية ، (صفحة ٨١). يجب الآن أن تكون لديك فكرة معقولة عن موقف خصمك، والسبب في تبنيه لهذا الموقف. كما أن على هذا الخصم تفهم احتياجاتك. فكم هناك من الطرق المتعددة التي يمكن فيها استيفاء، وتلبية مصالحك؟ وهذا هو الوقت لطرح «ماذا لو ...؟»، أو «ربما نستطيع ...»، أو حتى «إنها مجرد فكرة، ولكن ماذا عن ...؟».

ويجب أن تكون اللغة التي تستخدمها في هذه المرحلة متسمةً بنكهة افتراضية، وتخلو من التهديد: ليس هناك أي التزام على أي طرفٍ من الأطراف، دعنا فقط نطرح الأفكار بعفوية (العصف الذهني). وإذا كنت في مجموعة أكبر، فافعل كل ما بوسعك للسيطرة على الثرثار، وتشجيع الخجول: ذلك أن من السهل أن يكون الأشخاص الخجولون هم من لديهم أفضل الأفكار للوصول إلى اتفاقية مبدعة.

الملخص، والاختيار: لقد حان وقت التشدد مرةً أخرى. عليك إعطاء ملخص واضح للموقف الذي توصلتم إليه، مع تفقد أية أرقام، وتواريخ قد تم تدوينها. وعليك أن تضع قائمةً قصيرةً بالخيارات عندما تبرز إلى حيز الوجود. وعليك أيضاً أن تفسر السبب في أن بعض الأفكار المؤقتة قد تم استثناؤها: «لقد كانت فكرتك عن تصنيع الأحذية في تايوان جذابةً، ولكنني أعتقد بأن من الأفضل لنا أن ننتظر حتى نحصل على (٢٠,٠٠٠) زوج من الأحذية في السنة».

الطرق، والوسائل: هذا هو المكان المناسب الذي تتحول فيه من

التخطيط النظري الافتراضي «كيف ستتأثر إذا قمنا بالأمور (س/ ص/ ع)» إلى التخطيط المادي الملموس: «إذا غطيت تكاليف (س)، عندها يمكن أن نتولى أمر (ص)، وربما نتشارك في تحمل أعباء (ع)».

القرار المؤقت: إذا سارت الأمور على ما يرام، فلا بد أن يكون قد برز خياراً مفضلاً إلى حيز الوجود الآن؛ ويكون قد حان الوقت من أجل:

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال : الخطوة الثانية

التركيز على الإنجازات الإيجابية، والاحتفال بها.

عندما يصبح الأشخاص جديين حول المفاوضات، فإنهم غالباً ينسون قوة التفكير الإيجابي - فهم يتركون كافة الإشارات السعيدة، الحميمة، التي تعني الكثير، لقد استثمرت الكثير من الوقت، والجهد في الإعداد لهذه المواجهة، وعندما تأتي أعمالك بالثمار ، عليك أن تدع الخصم يعرف بأنك تحب مذاق هذه الثمار. لذلك عليك أن تقول:

«لقد اقتربنا كثيراً من التوصل إلى اتفاق في هذه المسألة، ولكنها مرتبطة بالعديد من البنود الأخرى في جدول أعمالنا، لذلك دعنا نضعها جانباً لفترة من الوقت، ونمضي قدماً إلى النقطة التالية. وهذا أمر جيد كما تعلم. لقد بدأنا بشق الأنفس، ومع ذلك فهذا نحن نرى بداية اتفاق».

وبالطبع، ليس هناك ضمان بالتوصل إلى مثل هذه النتيجة المفرجحة منذ أن تناقش فيها بنداً معيناً لأول مرة. وقد تصل إلى طريق مسدود في مرحلة الطرق، والوسائل. وفي تلك الحالة،

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال: الخطوة الثالثة

لا تصل إلى وضع تعجز فيه عن التقدم كمن يغوص في مستنقع أو في الرمال.

«بيدو أننا قد توقفنا قليلاً عن التقدم في هذه المسألة. لا بأس في ذلك: ربما نستطيع أن نجد زاويةً جديدةً لمعالجتها لاحقاً. دعنا نمضي قدماً إلى النقطة التالية.»

عليك أن تبقي على الزخم إلى الأمام، وعندما تصل إلى نهاية جدول الأعمال، فسيكون لديك بعض البنود ما زالت بحاجة إلى حلول. وهذا يقود إلى المؤشر التالي في العملية.

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال: الخطوة الرابعة

ضع المصاعب المتبقية في قائمة قصيرة، وخذ وقتاً مستقطعاً للاستراحة.

«بيدو أننا ما زلنا بحاجة إلى العمل قليلاً في البندين الثاني والخامس. هلا فضضنا الجلسة الآن، ومن ثم ننظر فيما إذا استطعنا العودة بأفكار جديدة؟»

وعندها تعود حول الحلقة المتكررة ثانية: الوقت لإعادة الصياغة، والبحث عن ارتباطات، ومقايضات جديدة. ماذا لو كانت هناك الكثير من مواطن الاختلاف أكثر مما هنالك من مواطن الاتفاق؟ وماذا لو أن الفجوات ما زالت كبيرة لسدها رغم كافة الجهود التي تبذلها؟

وقد يكون هذا أمراً حاسماً: فمديرك يتوقع منك أن تعود إليه بما تم

استثماره من صفقة، ونقود، ووقت؛ ويبدو أن خصمك قد تنازل بأكبر قدر ممكن، وأنت تحت الضغوط ثانية.

هذا هو الوقت لأن تتظر ثانية إلى منفذ للهرب، أو موقفك الاحتياطي -بدالك الأفضل لاتفاقية تم التفاوض حولها (<< التخطيط، صفحة ١١٥). وقد تكون الجولة التالية شاقة، وعسيرة، وعليك أن تحتفظ بشعور الانسجام - وأن تعرف بأن عدم التوصل إلى إتفاقية غداً لا يعني نهاية العالم. وخلاف ذلك، فربما كنت تبدد الكثير في المفاوضات وانتهى بك المطاف إلى صفقة سيئة - شيء ما أسوأ من بدالك الأفضل. وعلى الأرجح أن تكون الفجوات الصعبة التي عليك أن تعمل على سدها على نوعين: حسابية، حيث لا تستطيع الاتفاق على التكلفة، أو السعر، أو الموعد النهائي، والشخصي حيث تفشل في النجاح كالأخرين. وفي أي من الحالتين، عليك أن تكون مستعداً للتراجع خطوة، وتفكر بالصعوبة من مسافة معقولة، وهادئة. وليس هذا فحسب، وإنما عليك أن تكون مستعداً لدعوة الخصم لكي يفعل الشيء نفسه.

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال: الخطوة الخامسة

أعد تعريف الحسابات الأساسية

«انظر، لعلنا مخطئون كل الخطأ بتركيزنا على البند رقم ٢، وربما أن احتياجاتك تستفيد بشكل أفضل من خلال نوع ما من اتفاقية إنعاش/ تسليم شحنة واحدة/ فريق من جماعتك يقومون بالتركيب مع عملية إشراف ومراقبة من جانبنا» (<< رفع وتيرة اللعبة، صفحة ١٤٠).

الانتقال خلال بنود جدول الأعمال: الخطوة السادسة

عليك أن تعرض تغيير العملية، وتسهيل المصاعب الشخصية.

يمكن أن يأتي الضغط الشخصي من الخصم في هذه المرحلة - ليس لأنه غاضبٌ منك، وليس كتكتيكٍ مستأسدٍ متعمد، ولكن لأنه محبط، وعصبي خشية الفشل. (وربما لأنه لم يعمل على بديله الأفضل).

وقد يأتي الضغط على شكل العيوس، والتقطيب، والصوت المرتفع، واللهجة القوية. وربما يكون الخصم قد أبدى ملاحظةً بأنك أنت نفسك لم تكن مجتهداً، أو ذكياً كما يفترض بك أن تكون: «فهل قمت حقاً بكل ما بوسعك في هذه المسألة؟ اعتقدت بأنك تعرف طريقك حول هذا العمل التجاري»، وبما هو أسوأ من ذلك.

لا ترد عليه بعصبية. عليك أن تجد الوقت للتفكير - بتدوين الملاحظات، طلب استعارة الهاتف، أو الذهاب إلى الحمام - أو أن تقول ببساطة «أستطيع استخدام خمس دقائق هادئة الآن».

انظر إلى هذا المخطط. فالاحتكاك، والحرارة موجودان في المنطقة الداخلية، حيث تحاول أنت، والخصم التوصل إلى نتيجة عن طريق التفاوض، وعليك الخروج إلى خارج هذه المنطقة إلى منطقة أبرد، وتفكر بالعملية المشارك فيها.



لذلك فعندما تعود إلى الاجتماع،

وقل عوضاً عن ذلك	لا تقل
يمكنك أن ترى المصاعب التي نواجهها في مسألة التسليم.	مسألة التسليم مسألة غير قابلة للحل نهائياً.
كل عملنا الشاق في هذه المفاوضات هو في خطر الآن.	إنها ستدمر كامل المشروع الموجود في الميدان.
من المحزن أن نضيع هذه الفرصة، فما زال ممكناً التوصل إلى اتفاق.	بعنف، هناك عمولتي / ترقيتي / إجازتي في هونولولو.
دعنا نذهب إلى مكان جديد / ندخل فريقاً جديداً إلى الملعب / نغير الموضوع لفترة قصيرة.	والآن أنا لذي صداع، وأريد الذهاب إلى البيت. الرجاء لا تصرخ.

والفكرة هي أن تأخذ خطوةً إلى الخلف، أو إلى الأمام من مناقشة الجوهر، وعوضاً عن ذلك، ناقش المناقشة - ركز على المفاوضات بدلاً من التركيز على نتيجة المفاوضات. فبدلاً من أن تكونا في حالة خلافٍ حول سعر النقل، أو من هو المسؤول عن تغيير لمبات الإنارة، عليك أن تدعو الخصم إلى النظر في العملية بهدوء، وأن ينضم إليك في محاولاتك لإصلاح العملية، بمعنى التعاون بدلاً من الخلاف.

وإذا لم تستطيعا إصلاح الأمر فيما بينكما، وتريدان بإلحاح مفرط

التوصل إلى اتفاق، فربما قد تقرر ان طلب طرفٍ خارجي للمساعدة. وإذا
إخترتما محكماً أو وسيطاً مؤهلاً جيداً، فمن المؤكد تقريباً أنه سيستخدم
بعضاً من الأساليب التي أوردناها في هذا الفصل.

التحرك



«هناك دائماً فجوة "بيننا" و "بينهم"»

الفصل الرابع عشر التحرك

هناك دائماً فجوة للبدء فيها . فإذا لم يكن هناك اختلافات بينك وبين الخصم، فبإمكانكما الذهاب لتناول غداء جيد معاً بدلاً من المفاوضات، وللسبب نفسه، إذا كان هناك اختلاف، ولستم مستعدين للتحرك بأي طريقة كانت ولا مجال للتزحزح عن مواقفكما الأولية، فإننا ننصحكما جيداً بأن تنسوا فكرة التوصل إلى اتفاق، وأن يذهب كل واحد منكما على انفراد لتناول غدائه.

وفي التفاوض الإبداعي، فقد أسهبنا في الحديث عن مخاطر التفاوض بمتغير وحيد . وترجمة ذلك حسب مفهوم التحرك، فإن ذلك يعني: أنك، وخصمك تجلسان متكويّمان وكأنكما كرتان في نهاية طرفي أخدود مستقيم وضيق، ويحاول كل منكما أن يتحرك باتجاه الآخر ببطء على طول هذا الأخدود - باستخدام الاستمالة، والإرضاء، أو الاستئساد للتحرك نحو الطرف الآخر، وتقديم الأسباب / والذرائع / والأعذار لأية تحركات قد تقوم أنت بها .

وإذا بدأتما وأنتما بعيدان كثيراً عن بعضكما البعض، فربما لن تتوصلا إلى أي شيء أبداً - وعندها تنفذ الطرق الواقعية لديكما لسد الفجوة فيما بينكم . وإذا جلست وأنت متشدد في موقفك، وتنتظر من خصمك أن يقوم بالتحرك بعد التحرك باتجاهك على طول الأخدود، فسيأتي الوقت الذي يصبح فيه محصوراً ويهدد بإنهاء المفاوضات . وبعدها ستبدو أي حركة تأتي بها غير ملائمة، وتكون النتيجة مؤلمة، بدلاً من

النوايا الحسنة.

وإذا قمت بكافة التنازلات، وأنت تجر نفسك على طول الأخدود باتجاه الخصم الساكن المغرور، عندها لن تكون تفاوض على أنكما متساويين، وبالتالي ستعاني العلاقات فيما بينكما من جراء ذلك.

وهناك صورة أكثر فائدة يمكن توضيحها عن طريق مباراة الكرة بين فريقين متكافئين - فتتوفر عندها للاعبين الفريق متغيرات متعددة، والقدرة على التفاعل دون حدود، مع المزيد من المساحة للتحرك هنا وهناك. والطريقة التي يلعب فيها الفريق هنا ستكون مختلفة عن مباريات الخصمين غير المتكافئين، والتي تتضمن نفس هذه الاستراتيجيات التي تجبر الخصم على ارتكاب أخطاء فادحة. ولكن في هذه اللعبة المتكافئة، ستقدم مستوى مميزاً يرفع مستوى خصمك إلى أقصى حد ممكن، ويقلل أخطاءه، بينما تحافظ على هدفك في الوقت نفسه.

سد الفجوة: المرحلة الأولى

عليك التنبؤ بالتحرك.

في التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥٨، اقترحنا أن تشكل مناقشة جدول الأعمال - جدول الأعمال الحقيقي - مرحلة أولى، ومميزة نوعاً ما في المفاوضات. وحقيقة الأمر أنه في هذه المرحلة تتعرف على إطار عمل الخصم في المفاوضات - تصورات، وأولوياته، واحتمالية التنازل عنده؛ وبعبارة أخرى، في أي المسائل عليه أن يكون متشدداً، وفي أيها يمكن أن يكون مستعداً للتحرك، والتقدم؟

ومن الطبيعي، أن تركز الخطط التي تقوم بها من أجل المفاوضات

الصحيحة على المسائل التي يكون فيها التحرك، والتقدم ممكناً. وليس هناك معنى على الإطلاق في أن تضرب برأسك بعنف على جدار من الطوب. انظر إلى المجالات التي قد يكون فيها مرناً، ووافق بينها وبين تحركاتك الممكنة. وهنا يمكن أن تبدأ المقايضات.

سد الفجوة: المرحلة الثانية

عليك إثارة التحرك.

«إذا أردت أن تعمل مع أي رجل، عليك أن تعرف إما طبيعته، وتقاليده، وبالتالي تقوده، أو غاياته وبالتالي تقنعه؛ أو نقاط ضعفه ومثالبه، وبالتالي ترؤعه؛ أو أولئك الذين لديهم اهتمام به، وبالتالي تستطيع السيطرة عليه.

السيرفرانسيس بيكون (١٥٦١ - ١٦٢٦)، عن مقالة له عن التفاوض»

لقد كانت نظرة بيكون نظرةً ساخرةً. وهذا الاقتباس معروفٌ في أوساط الذين ينظرون إلى المفاوضات على أنها عمليةٌ تلاعبيةٌ. ومن المثير أن (بيكون) أودع السجن لأخذه الرشاوي، وطُرد من البرلمان، ومن القضاء، منهيًا حياته تحت وطأة الديون الشديدة. دعونا نترجم ملاحظته إلى عبارات الفوز / الفوز:

«إذا أردت أن تساعد شخصاً ما من أجل التوصل إلى اتفاقٍ مفيدٍ، لا بد لك أن تعرف ما الذي يجعله يسلك في العملية، وبالتالي تضع مقترحاتٍ تناسبه؛ أو تعرف غاياته وأهدافه، وبالتالي يمكنك أن تريه كيف أن عرضك يتوافق مع هذه الغايات؛ أو تعرف مخاوفه، وبالتالي تستطيع طمأنته. فعملية شد الحبال، أو الخيوط مع مديره ليست

ضمن قواعد التفاوض الأخلاقي، ويمكن أن تدمر علاقة العمل فيما بينكما.

في فصل التحدث، والاستماع، والتعامل مع الآخرين، تناولنا موضوع تشكيل رسالتك حتى تناسب المقترحات الشخصية لخصمك. وفي فصل المساومة الإبداعية، ورفع وتيرة اللعبة، شرحنا كيفية موافقة الميول، والأهداف.

دعنا الآن نفكر في كيفية التعامل مع مخاوف خصمك. لقد قمت بما تستطيع القيام به للتقدم إلى الأمام، ولكنه يبدو مصمماً بعناد أن يتشبث بمواقفه. فعندما يبقى الشخص صلباً وقاسياً أمام الفطرة السليمة، فمن الأفضل دائماً أن تسأل أسئلة: من أي شيء هو خائفٌ؟ وبعدها: كيف يمكن أن أزيل مخاوفه؟ وإليك بعض الأمثلة:

الخوف من المجهول

لم يسبق له أن سار في هذا الدرب الذي تقترحه عليه. عليك أن تعطيه صورة واضحة للعواقب، والنتائج: «إذا أخذنا الخطوة (س)، فسنصل إلى الموقع (ص)، وستكون العواقب (ع). هذا كل ما في الأمر، وليس هناك أية تلميحات إضافيةٍ أستطيع رؤيتها»

الخوف من الندم الشخصي لاحقاً

إنه منجذبٌ إلى اقتراحك، ولكنه قلقٌ من أنه ربما يعود إليه ثانية ويرى عندها خياراً أفضل - لقد فات الأوان. عليك أن تطمئننه بأن الأمر كله افتراضي في هذا الوقت، ومن أنك ستدعه يتراجع لاحقاً: «بالطبع أنت تريد التأكد من أنك لن تندم. وأنا لا أريد أن أدفعك للتوصل إلى اتفاق مبكر عند هذه النقطة. وهل يمكننا فقط أن نقول بأنك راغبٌ من حيث المبدأ، وننتقل إلى بندٍ آخر؟ وربما وفي سياق الصفقة بالكامل،

فربما يبدو الأمر أكثر جاذبيةً.»

الخوف من التخلي عن المكائنة الأولية

إذا تحرك، فهل يعني ذلك أنه يستسلم؟ وإذا استسلم فهل ستكون أنت الرجل المسيطر؟ وهل ستسرق طعامه، ومنطقته، وزملاءه؟ أعطه مساحةً حتى يدق على صدره قليلاً: «لقد رأيت بوضوح كم كانت هذه الخطوة مفيدةً بالنسبة لك، ولجانك، وسنكون سعداء بأن ندعك تحصل على ما تريده. أخبرنا بالضبط كيف ترى الأمر يعمل لصالحك.»

الخوف الناجم عن فقدان الصلاحية

يستطيع الخصم أن يرى كيف يمكن للفكرة أن تتجح، ولكنه لم يُعط تفويضاً صريحاً. اعطه الوقت للرجوع إلى مديره: «ربما تود أن تأخذ استراحةً في هذا الوقت، وبالتأكيد سنستفيد من أخذ استراحةٍ لمدة عشر دقائق!» أو اعرض عليه أن تتحدث إلى مديره بنفسك: «ربما هناك شخصٌ ما ترغب في الاتصال به، والذي يستطيع أن يساعدنا في توضيح هذه المشكلة.»

سد الفجوة: الخطوة الثالثة

لتكن تحركاتك مشروطةً بالتحركات الأخرى.

وللتأكيد على مدّ وجزر التنازلات في الاتجاهين، عليك أن تعود نفسك دائماً على أن تقول «إذا قمت ... ، عندها أستطيع ...». إذا ضمنت ما قيمته (٥٠,٠٠٠) جنيهاً من الحجوزات، في الموسم المتدني، عندها نستطيع أن نعطي كافة المستمتعين بالإجازات لديكم سيارةً مجانيةً الأجرة

لمدة أسبوع. إذا استطعت أن تقنع أفراد المالية لديك بأن يسمحوا بتقديم ما نسبته (٣٠) % من الإيداع النقدي مقدماً، عندها أستطيع الموافقة على حوالة لمدة (٩٠) يوماً للرصيد. وإذا أكلت كل ما لديك من السبانخ، عندها سأبحث في الثلاجة عن بعض البيوظة.

سد الفجوة: المرحلة الرابعة

عليك التجاوب مع إشاراتهم عن طريق عرض التحرك عليهم.

لا تخش من التقدم بنفسك : فهذا أمرٌ يسير بإتجاهين. وربما لا يكون الطرف الآخر مباشراً، وصريحاً مثلك، فقد تكون إشاراتهم أكثر ذكاءً. لذلك كن على حذر: «كما تبدو الأمور عليه الآن، لا نستطيع تخفيض أسعارنا» تعني: «لدينا مساحةٌ للمناورة حول السعر، ولكننا نريد منك أن تقدم قطعة إضافية من العمل التجاري أولاً»، «لا أستطيع أن أرى حقاً كيف يمكنني أن أعود بهذه الصفقة إلى زملائي» تعني: «أعتقد أن الصفقة مقبولة، ولكنني أريدك أن تقدم تنازلاً تجميلاً يحفظ ماء وجهي»، «لم يسبق لي أن دفعت من قبل هذا المبلغ الكبير من أجل نهاية الأسبوع في باريس» تعني: «هناك أول مرةٍ لكل شيءٍ، فقدم لي إغراءً إضافياً، وتحصل على الصفقة».

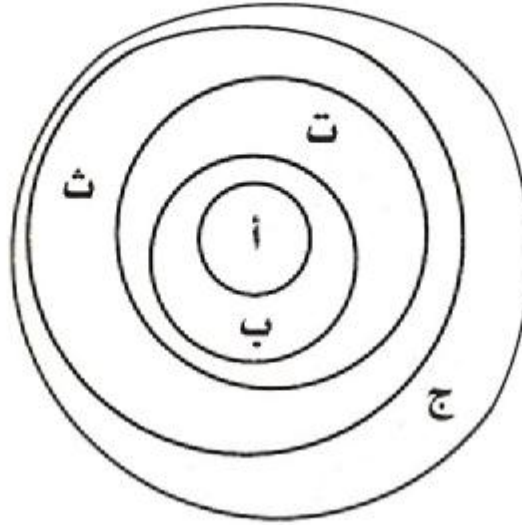
ماذا يعني لك هذا؟

إذا كانت تصدر عن الخصم إشارات، عندها تحرك. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فأعطه إشارات حتى يتحرك.

سد الفجوة : المرحلة الخامسة

عليك حماية هامشك الرئيسي .

إحدى مزايا معاملة الصفقة ككل واحد هي هذه: يمكنك التنازل في كافة المناطق المحيطة، ولكن عليك حماية هامش الربح في جوهر العمل التجاري.



حيث أن :

أ = ماذا سيكلفك إنشاء المبنى

ب = الربح الذي تود أن تودعه في البنك

ت = أسعارك لمخزون قطع الغيار (التكلفة زائد القليل من الربح الغامض)

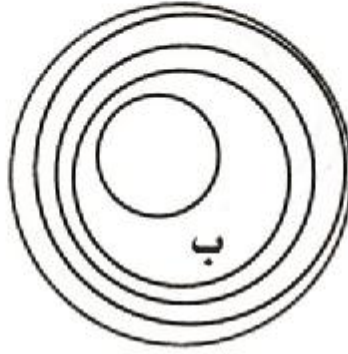
ث = أسعارك لتدريب موظفي الصيانة (نفس الشيء)

ج = أسعارك لتوثيق المستخدم (نفس الشيء)

وكلما تقدمت المفاوضات، يمكنك السماح للخصم بأن يحصرك في المجالات (ت، ث، ج)، ليحصل على صفقة أفضل له ولشركته. عليك أن تقول:

«ربما إذا احتفظت بقطع الغيار من الصنف رقم ١ و ٢ في الموقع، ونحن نحتفظ بالصنف رقم ٣ متوفراً للشحن الجوي، عندها سنقوم بخفض السعر. وإذا كان موظفوك مستعدين للبقاء في فندقٍ بالضواحي، نستطيع نقلهم بالحافلة إلى مركز تدريبنا كل صباح - هواءً منعشٌ بالنسبة إليهم، وفواتير رخيصة بالنسبة إلينا، وسعرٌ جيدٌ بالنسبة لك... وربما لا تحتاج إلى صياغةٍ مكلفةٍ لكراسات التشغيل...»

وفي نهاية المفاوضات، يمكن أن يشير الخصم إلى عمل يومٍ جيدٍ، وأنت قمت بحماية كافة المجالات الهامة في منطقة (ب) - الربح الرئيسي.



سد الفجوة: المرحلة السادسة

عليك تقديم تنازلاتك بعناية، وحذر.

في المراحل الثالثة، والرابعة، والخامسة، افترضنا بأنك وعند نقطة معينة ستقوم ببعض التنازلات. فبينما تعطيه المزيد من الأرض، يكون الخصم يراقبك بعناية، وحذر، متسائلاً «كم أستطيع دفع هذه النقطة أبعد، وأبعد؟» وفي الصفحة التالية هناك تمرينٌ على الانسحاب المنظم.

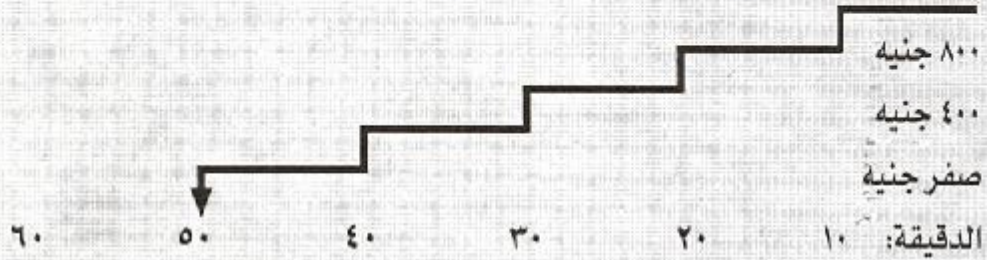
تمرين

أثناء المفاوضات، أنت حرٌّ في التنازل عن (١٠٠٠) جنيه، فكيف تلعب هذه اللعبة؟

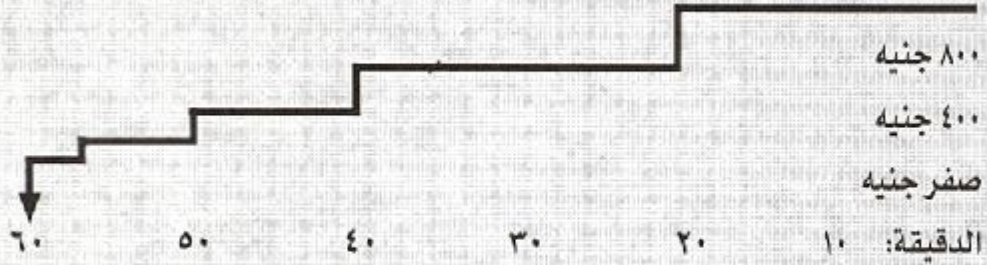
١. قل لا حتى الدقيقة ٥٩ ثم تنازل عن الكثير في دقيقة واحدة.



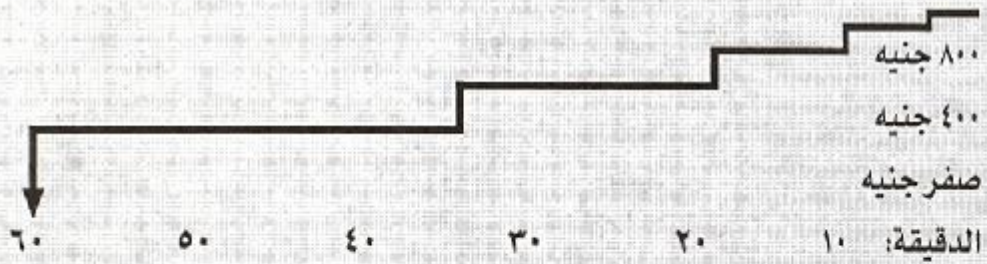
٢. تنازل عن ٢٠٠ جنيه كل عشر دقائق، وقل له في النهاية لم يبق هناك شيء.



٣. المقادير تتضاءل بمرور الوقت.

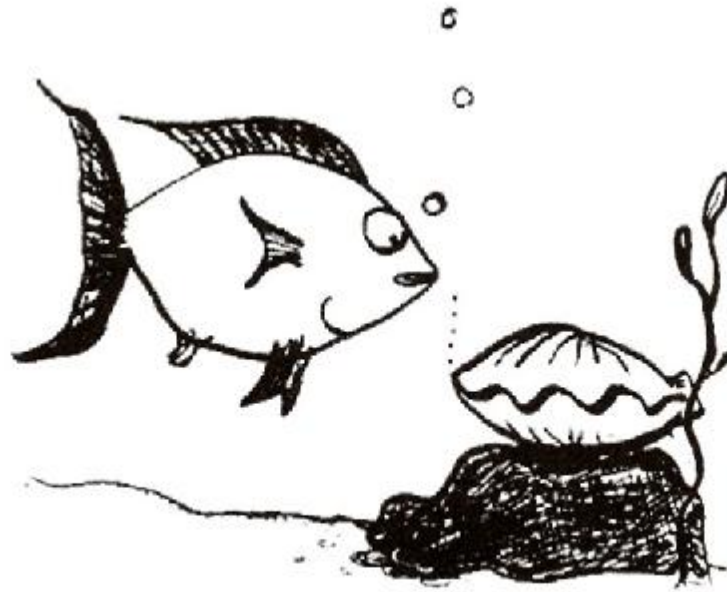


٤. المقادير تتعاضد بمرور الوقت.



والتحرك الذكي هو الخيار الثالث. سيحصل خصمك على الرسالة بأن تنازلاتك نفذت، وأن عليه أن يستعد لمد يده للمصافحة بانتهاء الصفقة. وفعلياً، فإن التمرين سهلٌ إذا ما عكسته، جاعلاً من نفسك المشتري - لسيارةٍ مستعملةٍ مثلاً. كيف سيخفض البائع السعر من (٥٠٠٠) جنيه إلى (٤٦٠٠) جنيه؟ وما هي الاستراتيجية التي تعطيه فرصة أفضل للحصول على سعر (٤٧٠٠)، بينما يتركك أنت المشتري وأنت سعيدٌ بالصفقة؟

التحدث، والاستماع



«أنا لست متحدثاً جيداً»

الفصل الخامس عشر

التحدث، والاستماع

على مدى الثلاثين سنة الماضية، أصبح عمل المدراء متخصصاً بشكل متزايد. وبينما أصبح عمل الشركات أكثر تعقيداً، ومع تزايد إطلاق المزيد، والمزيد من المعلومات، فقد تم تقسيم المسؤوليات، وتدفقت الأفكار أعلى وأسفل المؤسسات عبر أنابيب أفقية - ولكن نادراً ما تدفقت بين المدراء. وفي ذات الوقت، فقد تطورت العادة في التحدث إلى زملائهم من خلال شاشات الكمبيوتر - الانترنت، البريد الإلكتروني وغيرها.

وليس مستغرباً أن هناك جيلاً كاملاً من المدراء الذين (مثلك، إذا فتحت الكتاب على هذا الفصل أولاً) يشعرون بالضعف في اجتماعات المواجهة وجهاً لوجه، وبالذات عندما يكون هناك ضغط في المفاوضات.

تعلم أسرار المهنة

لا تجزع: التحدث بين الأشخاص هو واحدٌ من أكثر المهارات التي يمكن تعليمها. وإذا كنت حقاً تريد أن تقوم بالعمل على تحسين قواك في التحدث، والاستماع، فإن أفضل شيءٍ هو الإلتحاق بدورة تدريبٍ جيدةٍ في هذا المجال. وعليك أن تتأكد مما يلي:

- أن تكون في مجموعةٍ صغيرةٍ.
- تتضمن طرق التدريب الكثير من الممارسة، والتغذية الراجعة الشخصية.

- هناك مجالٌ لمناقشة موقفك المهني الخاص بك.
 - المدرب لديه خبرةً متباينة، وليس رجلاً في مهنةٍ واحدةٍ.
- تجنب الإنضمام إلى دورات مثل هذه: «هذه الدورة مصممةٌ لتزويد المفاوضين بالفرصة، ضمن بيئة تعلم منتظمة، لاستكشاف منطقة (أ، ب، ت)، وبالتالي تحسين أدائهم في المجالات (س، ص، ع)». إنه إعلانٌ سيئٌ وضعيف. (انظر باب الوضوح أدناه). وإذا لم تستطع الالتحاق بدورة، يمكنك أن تنظم برنامج تدريبٍ لنفسك. اقرأ هذا الفصل، و
- اختر أحد الأساليب التي يمكنها تحسين أدائك.
 - خطط لاستخدام ذلك الأسلوب في جولتك الهامة التالية.
 - استخدم ذلك الأسلوب فعلياً.
 - قم بتقييم أدائك، وناقش الأمر مع صديق، أو زميل.

بعد ذلك، وعندما تتقن الأسلوب، اختر أسلوباً غيره، وقم ببناء ذلك في مخزونك من هذه الأساليب بنفس الطريق. ولقد أعطانا المفكرون الإغريق، والرومان القدماء تحليلاً كاملاً للخطابة - وهي الآلية التي تؤثر بها على الآخرين عندما نتحدث - ومع ذلك فغالباً ما يبدو المتحدثون العظماء وكأن لديهم قوة خاصة - قدرة خارقة، خاصية تتعلق بكونهم نجوماً في هذا المجال، طريقة طبيعية مع الكلمات، موهبة الاسترسال. وإذا أمعنا النظر في أداء المتحدثين العظماء، فسوف نجد بأن سبب كل هذا السحر والفتنة في أحاديثهم هو التطبيق الحكيم لمجموعة من الأساليب الأساسية إضافة إلى قوة الثقة بالنفس. وبدون شك، ستزداد ثققتك بنفسك كلما أتقنت نفس الأساليب، اعتماداً على الأفكار الواردة أدناه.

أدوات المتحدثين

في سياق المفاوضات، ستقوم بأهم جزء من أحاديثك عندما تقدم مؤهلاتك، ومقترحاتك، وعندما تواجه الضغوط بجرأة، وعندما تساعد الخصم على رؤية الأمور بالطريقة الصحيحة - طريقتك أنت. والمزايا التي تحتاجها في هذه المواقف هي :

الوضوح: إذا لم يفهم الطرف الآخر مرادك، فلن تصل إلى أي مكان.

الحزم: إذا كنت ذا طبع انقيادي، فلن ينظر الطرف الآخر إليك بجدية، وإذا كنت عدوانياً، فسيقاومك، أو يهرب.

الإقناع: إذا كنت لا تستطيع بيع الأفكار، فلماذا عليهم أن يشتروها؟

يمكنك أن تكون واضحاً، دون الحاجة إلى أن تكون حازماً، أو مقنعاً، ولكنك لن تكون مقنعاً أبداً دون أن تكون واضحاً، وحازماً. وسنعالج هذه المكونات الثلاثة بالترتيب: الوضوح، والحزم، والإقناع.

الوضوح

هناك الكثير الكثير من الثثرة، والكلام غير المجدي في العمل التجاري - التحدث عن «تسهيل النتائج» بدلاً من «إنجاز الأشياء». وهذا نوعٌ من اللغة يغطي على المسائل ويجعلها غير واضحة، ويتجنب المسؤولية، ويخفق في الدخول إلى ذهن المستمع.

فإذا كنت تقضي الكثير من الوقت في قراءة تقارير الشركة، والوثائق الفنية التي تستخدم الكثير من الكلمات التي تبعث على الضجر والملل، فربما تميل إلى استخدام نفس الأسلوب عندما تتحدث عن العمل

التجاري، وإذا كانت هذه هي عادتك، حاول على الأقل أن تقدم معظم نقاطك الهامة بلغة واضحة وبسيطة.

أداة الوضوح رقم ١

عليك استخدام كلمات مباشرة وسهلة، وجُمَلٍ قصيرة وبسيطة في رسائلك الرئيسية.

وأنت تعرف من مرحلة التخطيط عندك ما هي النقاط المعدودة الرئيسية التي يلزمك تقديمها في حديثك الأول - عندما تقوم بوصف مؤهلاتك، وأمالك، وتوقعاتك.

قم بإعداد مخطوطة صغيرة لتقديم مثل هذه النقاط - مجموعة من الكلمات المباشرة اليومية التي يستطيع الخصم فهمها وتذكرها.

وبدلاً، عليك أن تقول	لا تقل
<p>أنا أفهم وجود كتيب حول كيف تحافظ على المعدات عاملة؟ وسيكون من المفيد لو كان هذا الكتيب على قرص (سي دي روم). هل يمكنك أن تقدمه لنا مجاناً؟</p>	<p>يتصور المرء منا موقفاً بأن عملية توفير بيانات صيانة على الوسائط المتعددة المتطورة جداً سيكون معتمداً على المورد دون علاوات إضافية في السعر.</p>

أداة الوضوح رقم ٢

عليك استخدام علامات مرئية مع رسائلك الرئيسية.



انظر إلى هذه الرسومات للحظة من الزمن.

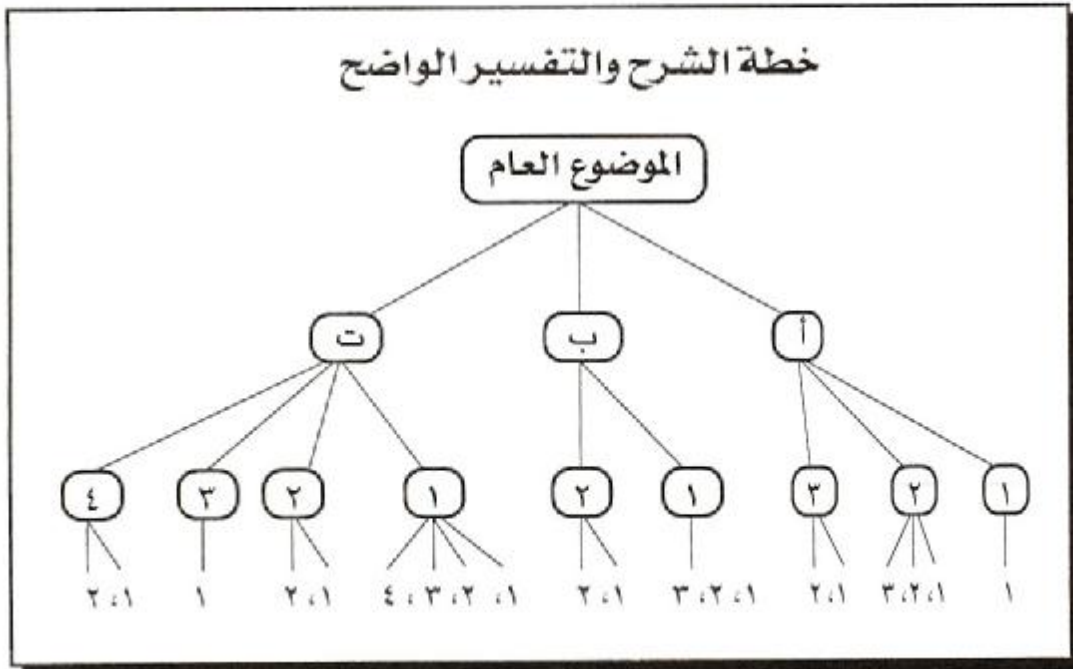
إن الجزء المرئي من عقل خصمك هو بنك الذاكرة القوية جداً عنده، فساعدته على أن يخزن فكرتك هناك. إعرض الرسوم البيانية، والمخططات، والرسومات. وعليك أن تسرد عليه حكايات ذات صلة لأشخاص حقيقيين وذلك حتى يستطيع أن يكون صورة في ذهنه. استخدم الاستعارات، وارسم الرسومات وأنت تتحدث (ولكن لا تزعج أي شخص عند قلب اللوحة). ويجب أن تتضمن كل رسالة رئيسية فكرة واحدة. فهناك مشكلات بالنسبة للوضوح عندما تتلاعب بالعديد من الأفكار في نفس الوقت.

أداة الوضوح رقم ٣

عليك ترتيب أفكارك بوضوح، وأعرض على الخصم كيفية ترتيبها.

وبعبارة أخرى، يجب أن يكون شرحك، وتفسيرك ذا بنية واضحة. وبالتأكيد سيكون لديك تقسيمات بين الفصول، والعناوين، والفقرات في الاقتراح المكتوب. وعندما تتحدث عن اقتراحك، تصبح هذه الأمور أكثر أهمية حيث أن المستمع لا يستطيع أن يقلب الصفحة عندما ينتابه الإرباك، ويتشوش. ويمكنك تلخيص تفسيرك على النحو التالي:

نحن نناقش موضوع الفواكه (موضوع عام):، وسنركز حديثنا على التفاح، والموز، والكرز (أ، ب، ت). وفيما يخص التفاح، لدي ثلاثة أشياء للتحدث عنها (أولاً - توفر التفاح، ثانياً - جودة التفاح، ثالثاً - السعر). مدى توفر التفاح؟ هناك وفرة فائضة في الأسواق من هذه المادة كما يعرف الجميع (١). وهذا يعني أننا يمكن أن نكون انتقائيين ونقدم لكم أفضل نوعية من حيث النكهة (١)، واللون (٢)، وقابليته للقضم والهرس مع الصوت (٣). هل تحب أن تجرب واحدة منها؟ وبالطبع الآن نحن نحاول أن نبقى أسعارنا متدنية: (١٥) بنس للكيلو الواحد في رصيف الميناء (١)، مع خصميات للطلبات الكبيرة (٢)، حسب قائمة السعر هذه. والآن لنتحول إلى موضوع الموز ...



ومن الناحية المثالية، يتعين على المستمع إليك أن يكون قادراً على رسم هذا المخطط لاحقاً من ذاكرته، ويضع عناوين الموضوع بشكل صحيح.

تمرين: الذاكرة المرئية مقابل الذاكرة اللفظية

في موضوع أداة الوضوح، رقم ٢ هناك ٨٤ كلمة، وخمس رسومات. كم من الكلمات تستطيع تذكرها؟ وكم من الرسومات تستطيع تذكرها؟

أداة الوضوح رقم ٤

عليك إعطاء خارطة بالطريق، ومعالم منتظمة على طول الطريق.

عليك إعطاء فكرة عن الأرضية التي ستغطيها: «لدينا ثلاثة أشياء لنخبركم بها، وجميعها متعلق بالضمانات التي نتوقعها». «دعونا نعرف متى توشكون على تغيير الاتجاه...» «وهذا يغطي القانون العام عن التعويض عن الضرر، والآن سأنتقل إلى طريقة كيف يتم التعامل مع الأشياء طبيعياً في صناعتنا...».

وعليك أن تعطي تحذيرات عن التغييرات في سطح الطريق - جو الاجتماع: «وهو ما سيوصلني إلى نقطة عويصة، حيث علينا أن نقدم بعض الطلبات: التعويض عن الانتاج الضائع بينما تكون الآلة قيد التصليح...».

وأحدى التحولات النموذجية في جو الاجتماع تأتي عندما تتوقف عن وصف الأشياء، وتبدأ في محاولة حدوث الأشياء - ببساطة عندما تتوقف عن أن تكون مقدم معلومات فقط، وتبدأ في أن تكون حازماً.

الحزم، والإصرار

وها نحن نكرر: إذا كان طبعك انقيادياً، فلن ينظروا إلى ما تقوله بجدية. وفي الجانب الآخر، إذا كنت عدوانياً، فهم إما أن ينصرفوا من

الاجتماع، أو يردوا عليك بنفس الطريقة. وأن تكون حازماً، ذلك يعني أن تواجه بجرأة من أجل حقوقك، ولكن بطريقةٍ ما بحيث لا تنتهك حقوق الخصم. وفيما يلي بعض حقوقك كمفاوضٍ حازمٍ:

- أن يكون لديك احتياجاتٌ مختلفةٌ عن خصمك.
- أن تطلب منه التجاوب مع هذه الاحتياجات.
- أن ترفض طلباته لأسبابٍ معقولةٍ وجيدةٍ دون الشعور بالذنب.
- أن تتفاوض معه كندٍّ مساوٍ له.
- أن تلتزم بهدفك النهائي.

السلوك الحازم

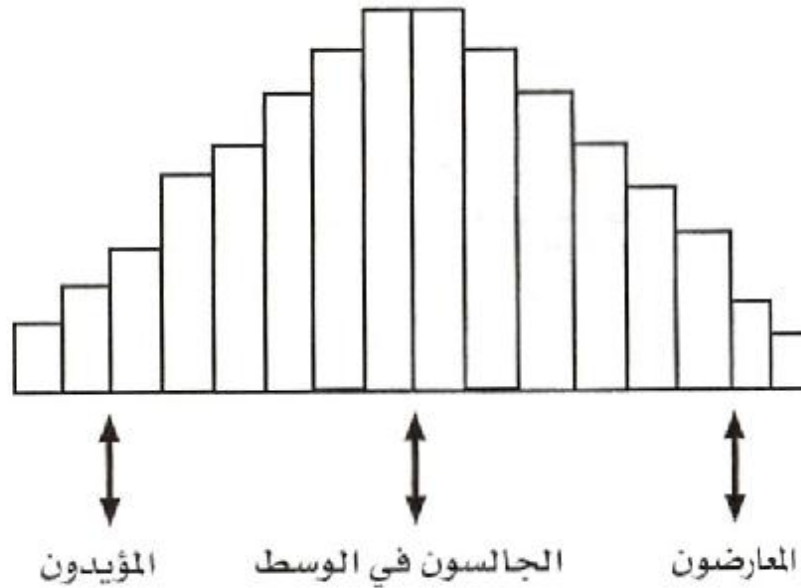
عليك أن تري الخصم أنك تعرف حقوقك بالطريقة التي تتصرف بها وبالأشياء التي تقولها.

اجلس معتدل القامة، والكتفين إلى الخلف، وانظر إلى الأمام، لا تتملل في جلستك. وانظر في عين الخصم. لا تتمتم، ولا تبدأ في قضم إصبع الإبهام. اختر عبارةً مهذبةً، ولكن حازمةً - ليست فظةً «فسر هذا»، وليست معسولة اللسان «أتساءل إذا كان من الممكن أن تلقي المزيد من الضوء...» ولكن شيئاً بين الاثنين: «هل يمكنك أن تخبرنا المزيد عن ذلك؟» وإذا بدأ الخصم يضغط عليك بقوة، فلا تصعد الموقف. عليك أن تبين له بأنه وحيث أن هذه المفاوضات مهمة بالنسبة لك، إلا أنها ليست مسألة حياة أو موت؛ فأنت مستعدٌ للانصراف من هذه المفاوضات والعثور على طرقٍ أخرى لتلبية احتياجاتك (< التخطيط، صفحة ١١٥).

وإذا كنت تشعر حقاً بأنك تفشل في هذه النقطة - بكونك إما انقيادياً جداً (أي شخصاً يسهل تشكيله في أيدي الآخرين؟)، أو عدوانياً جداً (كالثور الهائج في محل للخزف الصيني؟) - عليك أن تفكر بدورة تدريبية في موضوع الحزم - ارجع إلى النصيحة في بداية هذا القسم حول تدريب الاتصالات على وجه العموم. وهناك معيار إضافي: إذا كانت هناك امرأة تبحث عن المساعدة في مسألة الحزم بالتحديد، فعليها أن تبحث عن امرأة لتدريبها. (ربما لن يستوعب الرجل ما تعنيه هذه النصيحة، ولكن القارئات من النساء سيفهمنها بالتأكيد).

الإقناع

يبين الشكل أدناه منحنى توزيع عادي. ولنفترض بأن هناك شيئاً ما تود تغييره، وعليك أن تحصل على مساندة من الآخرين. افترض دائماً بأن فكرتك هي فكرة كبيرة، والقليل من الناس سيستوعبها ويدعمها فوراً (المؤيدون)، والقليل منهم من سيجد الأسباب لسد الطريق أمام جهودك، أوحى تخريبها (المعارضون)، وفي المنتصف سيكون هناك سياق كبير يجلس عليه معظم الناس.



ولإبقاء العربة سائرة، عليك أن تعطي المؤيدين وصفاً واضحاً لخطتك - انظر الوضوح كما مر معنا سابقاً. أما بالنسبة لأولئك البعيدين على طول المحور، فعليك أن تبني مجادلات مقنعة.

وأما الأشخاص الوديين، والمرحيين الذين يأتون في المنتصف، والذين لديهم الوقت للاستماع إليك، فهم ذلك النوع من الأشخاص الذين تأمل في أن تلتقيهم على طاولة المفاوضات. إنه يريد أن يعرف كيف تبني مجادلاتك.

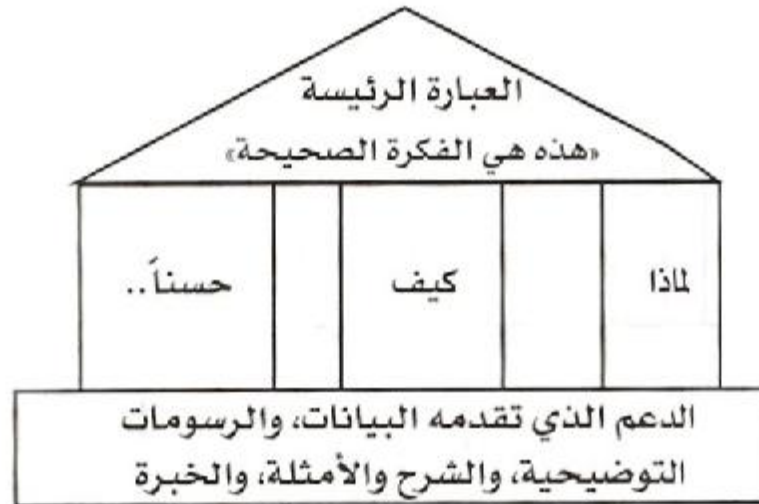
بنية الإقناع رقم ١: (الأسباب، والوسائل، والتحذيرات)

عليك صياغة العبارة الرئيسية بوضوح (هذه هي الفكرة الصحيحة...) عليك دعم عبارتك الرئيسية بالأسباب (هذا هو السبب في أنها تناسب احتياجاتنا).

عليك أن تفعل الشيء نفسه مع الوسائل («هذه هي الطريقة التي يمكننا فيها تحقيق ذلك»).

عليك التنبؤ مسبقاً بالاعتراضات من قبل الخصم، وبين له بأنك واقعي («حسناً، إنني أرى العوائق، ولكن إذا قبلنا بها، فستكون الفوائد عظيمة»).

عليك إثارة الحيوية في الأسباب، والوسائل، والتحذيرات ودعمها بالمواد الثبوتية.



وأنت لست مضطراً إلى أن تضع نقاطك بهذا الترتيب، ولكن عندما تنتهي، فإن على الخصم أن يكون راضياً بأنك قمت بمعالجة كافة هذه الجوانب.

لغاية الآن فإن بعض صهاريج التخزين لدينا لم يتم تعديلها لتحمل التركيبة الجديدة، كما رأيت ذلك أثناء زيارتك في الأمس. ومن هنا سيكون هناك مشكلة في التخزين، على الأقل في الشهور الستة الأولى: وهذا هو تقرير المهندس (السبب، والدعم). ولا تريد أن نسبب مصاعب لا لزوم لها لمن يقوم بالشحن لك، لقد تعاملنا معه في السابق، ونعرف بأنه شخص جيد (التحذير، والدعم). ومع ذلك، فإن المزيد من شحنات التسليم المتكررة ستناسبنا بشكل أفضل (العبارة الرئيسية). ماذا لو أجرينا عقداً منفصلاً لشحنات التموين للشهور الستة الأولى، ونتحول إلى شحنات أكبر عندما تصبح الصهاريج جاهزة (الوسائل)؟ لقد فعلنا ذلك بموجب عقود من قبل مثل هذا (الدعم للوسائل).

أما بالنسبة للأشخاص من الوسط والذين يخامرهم الشك، أو المعارضين الذين لديهم استعداد للاستماع، فربما يساعدك وجود بنية هجومية حازمة.

بنية الإقناع رقم ٢: (الكلمات الأربع)

وصف الموقف الحالي، بما في ذلك كل شيء له علاقةً بحديثك، وترك أي شيء يسبب الإرباك، والتشويش.

تحديد، وتعريف المشكلة المراد التغلب عليها.

وضع احتمالات متعددة لحل المشكلة، وتقييم هذه الاحتمالات.

تبني أفضل هذه الاحتمالات على أنها مقترحاتك.

وهنا يكون الترتيب المتسلسل مهماً. فإذا خلطت المراحل مع بعضها

البعض، يصبح الأمر مريباً. عليك تقديم كل مرحلة مع الثقة بالنفس، والتوقف عند النهاية. عليك أن تلاحظ إشارة بالموافقة.

الموقف: أنت تقبل وصفي للموقف؟ (نعم ..)

المشكلة: وتعريفي للمسألة التي تواجهنا؟ (نعم ..)

الاحتمالات: أنت ترى بأننا قد استكشفتنا كل الطرق (نعم ...)

المقترحات: وهذا بوضوح هو الحل الأفضل. (نعم...)

المناقشة، والمجادلة الواضحة

من الواضح أنك تبحث عن كميات كبيرة من التفاح، وتتوقع أن تدفع سعراً متدنياً، مع افتراض ما في السوق من وفرة كبيرة من التفاح، أليس كذلك؟

والسؤال من أين تحصل على أفضل صفقة من حيث السعر، والجودة والتسليم. أو هل فاتني شيء ما في ذلك؟

وبالطبع الآن يمكنك أن تقضي أياماً تتسوق سعياً في أن توفر عليك مبلغاً من هنا أو هناك، ولكن التعامل مع الشركات غير الجديرة بالثقة ليس هو أسلوبك حقاً، ولا هي طريقته... أو يمكنك... أو كبديل... أرى بأنك قد فكرت بكل ذلك مسبقاً...

لذلك، فقد وضعنا لك صفقة تجمع في ثناياها أفضل هذه الخيارات جميعها.

بنية الإقناع رقم ٣: (المزايا، والضوائد، وما يروق لك)

اختر ميزة بارزة في اقتراحك، أو مناقشتك، واستنبط الفائدة التي يمكن أن يحصل عليها خصمك المفاوض، وأضف القليل مما يروق لك.

هذا هو أسلوب المبيعات الأساسي. وباستمرار يقوم مندوب المبيعات، أو من يقوم بالدعاية والإعلان بعكس الترتيب المتسلسل.

كعاشق للرفاهية، (ما يروق لك)، فأنت تصر على ألطف قطعة شوكولاته (الفائدة) -قطعة شوكولاته مثل هذه. إنها مصنوعة مع ما نسبته ٢٥% من قشدة (الكورنيش) (الميزة).

قد يبدو هذا مبالغاً فيه على طاولة المفاوضات، ولكن فكر فيما يلي:

يمكنك أن تعمل بدون صداع التفكير بالتخزين في مستودعات (ما يروق لك). فوجود نوع ما من نظام التسليم فقط في الموعد المحدد سيجعل من منطقة خزاناتك خالية ونظيفة، وإنتاجك يسير بكل سلاسة (الفائدة). ولدينا أسطولنا من الشاحنات والعربات المصنوقة، وإدارة النقل لدينا معتادة على ترتيبات التسليم فقط في الموعد المحدد (الميزة).

فإذا استخدمت البنية رقم ١، ٢، ٣، فستجد بأن مسألتك ستلاقي استماعاً مقبولاً وعادلاً من الجميع باستثناء أكثر المعارضين صلاباً وعناداً.

بنية الإقناع رقم ٤ : المواجهة السلمية (المصارعة اليابانية)

اطلب من الخصم أن يبني لك حديثك نيابةً عنك.

المصارعة اليابانية هي إحدى فنون الدفاع عن النفس التي يمكنك أنت (الشاب الصغير) من إسقاط خصمك (الشخص الكبير)، على الأرضية، تعتمد على مبدأ بسيط: استخدم وزن وقوة الخصم لصالحك. لنفترض أنك بدأت باقتراح بسيط مهذب - «هل تمانع في أن أفتح النافذة؟» ورفض أن يسمح لك بذلك. فقد تكون خطواتك التالية هي اللجوء إلى المنطق: «لقد أصبح الأمر غير ممتع هنا»، أو محاولة لبيع الفكرة: «إذا أنعشنا الغرفة قليلاً، فربما قد ننجز هذا العمل التجاري في الوقت المناسب عند الغداء». وفي بعض الحالات، فإن الاحتكام على المستوى الشخصي، قد يكون أفضل: «بدأت أشعر بصداعٍ يا رَجُل، فهل هناك فرصة للحصول على هواءٍ منعشٍ؟».

وإذا فشلت كل هذه المحاولات، فهناك بديلان واضحان: تتوقف، أو تختنق، أو تفتح النافذة دون أن يُسمح لك بذلك، وتنعش نفسك بتبريد سريع لجو الغرفة. أما من يحمل الحزام الأسود في المصارعة اليابانية، فسيجد البديل الثالث: «ما الذي يمكنني أن أقوله يا رَجُل ويؤدي إلى فتح النافذة؟».

في أواخر عام ١٩٩٥، كان هناك تحفظٌ، وفتورٌ في محادثات كافة الأحزاب حول شمال إيرلندا: فقد رفضت الحكومة البريطانية الدخول إلى المفاوضات حتى يبدأ الجيش الجمهوري الإيرلندي في نزع أسلحته، ورفض الجيش الجمهوري التقيد بذلك - بينما أظهر بأن تعثر المفاوضات هو بسبب الحكومة البريطانية. ولقد كان سلوك المتشددين بمثابة تهديدٍ

لتدمير عملية السلام. ثم بدأ هناك بصيصٌ من الأمل في هذه المرحلة عندما أقدمت الحكومة البريطانية على تحركٍ من مثيل تحركات المصارعة اليابانية : «ما الذي علينا أن نقوله حتى تسلموا أسلحتكم؟» وجاء الوسيط الأمريكي من طريق آخر ليقول: «أخبرني يا سيد ميجر، ما الذي على الجيش الجمهوري أن يقوله لتجلسوا وإياهم على طاولة المفاوضات؟» وعرض البريطانيون ما يلي: بيانٌ من الجيش الجمهوري الإيرلندي بأنهم ينوون تسليم أسلحتهم سيكون كافياً. (وقد أدى هذا التنازل إلى التقدم إلى الأمام مما أثار حنق المتشددين داخل الجيش الجمهوري، وبدؤوا في عمليات التفجير مرةً أخرى، وبذلك دخلت المفاوضات في حلقةٍ متكررةٍ مرةً أخرى. وفي بيئة ٢٥ سنة من العنف، فإن أي تقدم ومهما كان صغيراً باتجاه السلام لا بد وأن ينظر إليه على أنه نجاح). (وللمزيد من الأفكار عن كيفية مواجهة العدائية مباشرة، انظر << العواطف، (٢١).

كتاب القواعد للمستمعين

هناك مثلٌ معروفٌ يقول: «الكلام من فضة، والسكوت من ذهب». فإذا استمعت جيداً أثناء المفاوضات، فستتعلم كافة الأشياء الحيوية التي تحتاج معرفتها من أجل إنهاء الصفقة. وإذا بدوت وكأنك تستمع إلى خصمك جيداً، فستعطيه انطباعاً شخصياً، وتشجعه على أن يكون أقل صرامةً.

قاعدة الاستماع رقم ١

عليك طرح أسئلة صادقة، وصريحة، حتى تستطيع أن تحصل على شيء مثير ويستحق الاستماع إليه.

الأسئلة المقفلة - والتي هي على نمط: هل تقوم أنت ..؟ ، هل هم ..؟ ربما تأتي بإجابة (نعم، لا). أما أسئلة «مَنْ؟، أين؟» فربما تأتي بإجابة أوضح قليلاً؛ ولكن أفضل الأسئلة هي: «كيف؟، لماذا؟»، «وهل يمكنك أن تخبرني كل ما يتعلق بذلك؟» (<< التعامل مع عملية التفاوض، صفحة ١٥٩).

قواعد الاستماع رقم ٢، ٣، ٤، ٥

كن هادئاً، وانظر إليّ عندما أتكلم معك.
عليك أن تبدي الفهم بهز رأسك بين الحين والآخر.
دون ملاحظاتك - فهذا يريح توتر العينين ويعطيك مساحةً في التفكير.
قم بإصدار أصوات مشجعة: «إنني أرى ذلك، نوعاً ما .. همهمة..».

(ويضم سلوك الطبيب الجيد وهو إلى جانب سرير المريض كافة هذه العناصر).

قاعدة الاستماع رقم ٦

استخدم حلقة الرجوع.

لا تعتمد على قدرتك الخاصة في الاستماع، فعندما يقدم الخصم نقاطاً هامة، أعدّها عليه للتأكد من أنك حصلت عليها بالشكل الصحيح.

«هل تمنع في أن نعيد ذلك مرةً أخرى؟.. حاول أن تلخص ذلك؟.. تفقد ملاحظاتي بالنسبة لهذه النقطة؟...».

وبوضوح، فإن هذا أكثر أهميةً عندما يكون أحد المفاوضين يتحدث بلغة أجنبية، أو عندما يتفاوض صينيٌّ مع يونانيٍّ باللغة الإنجليزية كلغةٍ مشتركةٍ.

ماذا يعني لك هذا؟

إذا أردت أن تبني سمعةً دائمةً كمتحدثٍ جيد، عليك أن تبذل الكثير من الجهد، تسخير مهاراتك في الاستماع تماماً كما في أساليبك في التحدث.

إذا كان المتحدثون العظماء يقدرّون بالقوة الخارقة ، فغالباً يقال عن المستمعين الجيدين بأنهم يبدوون تفهماً، وتعاطفاً شخصياً مع الغير. ويكون كافة الأمور الأخرى متساوية بينكما، فمن ستختار حتى يمثلك في المفاوضات : شخصاً عمره ٢٣ عاماً، أم عمره ٤٦؟ وبالنسبة لعلماء النفس، والعديد من الكتاب يعرفون نوع المواقف والسلوكيات المتوقعة من

مجموعات العمر المختلفة. فالمراهق الأناني المستقل ذاتياً هو متحدثٌ سيئٌ. والجندي في العشرينات من العمر يصفه شكسبير: بأنه يبحث عن الشهرة الزائفة حتى ولو في قوهة المدفع - موقف الموت - أو المجد، هو شخصٌ مستهجنٌ في المفاوض.

ويأتي النضج في المفاوض عندما يكبر ليفهم بأنه نفسه ليس مهماً جداً في مخطط الأشياء . فهو يتعلم أن يتشبث بقوةٍ بهدفه، بينما يطلق سراح تصوراتهِ الأنانية، ويفكر في الموقف من وجهة نظر خصمه .

هذا هو جوهر التخاطب الجيد



«لا أستطيع أن أجد الكلمات الصحيحة دائماً»

الفصل السادس عشر اللغة

كثير من الناس لديهم شكوكٌ حول أنفسهم كمتحدثين، ويظن البعض بأن افتقارهم للمفردات الكبيرة هي عائقهم الرئيسي، وهذا نادراً ما يحدث.

والمحدثون الجديدون الذين يستخدمون الكلمات الطنانة المتكلفة، عادةً يلجأون إلى ذلك للمزيد من الترميق، والمرح. وإذا بالغوا في استخدام هذه اللغة، فسيتوقفون عن أن يكونوا متحدثين جيدين. وهم يعرفون بأن توصيل الرسالة للطرف الآخر يعتمد على استخدام الكلمات اليومية البسيطة التي يفهمها الناس عادةً. «فالكلمات الصحيحة» هي الكلمات البسيطة.

متكلمو اللغة الأصليون

إذا كنت تتكلم الانجليزية، وتتفاوض مع شخص آخر يتحدث الإنجليزية، أو إسبانياً يتعامل مع إسباني، ومع ذلك لديك صعوبة في توضيح نفسك، فإن أفضل نصيحة نقدمها لك هي: التحدث والاستماع: الوضوح (صفحة ١٨٩)، حيث نقدم هناك طرقاً في بناء مناقشاتك، ووضعها أمام الطرف الآخر بشكل مقنع بكلمات يومية، وجمل قصيرة. ولتكن كلماتك، وجملك قصيرة، وبسيطة!

وإذا استطعت التعبير عن الأشياء بوضوح كافٍ، ولكنك تريد إضافة المزيد من التأثير والقوة بذكاء، أو يقن إلى رسالتك، فإن التحاقك بدورة تدريب لا شك سيساعدك في هذا المجال. انظر فصل (التحدث، والاستماع: تعلم أسرار المهنة، صفحة ١٨٧). وإلا، فامنح نفسك وقتاً للاستراحة من كتب الإدارة وصفحات العمل التجاري، واقراً بعض الروايات الخفيفة، أو القصص، أو القصائد القصيرة: وذلك لتوسيع مجالك في التعبير.

اللغة: تلميحات مفيدة ١ - ٣

اختر الكلمات البسيطة للأفكار الرئيسية.

استخدم القليل من الكلمات المنمقة للتنميق، والمرح.

اقرأ خارج موضوعك لتطوير وتنمية مجالك في التعبير.

متكلمو اللغة الأصليون يتحدثون إلى غير الأصليين

نتيجة لسلسلة من الأحداث التاريخية، فقد أصبحت اللغة الإنجليزية هي لغة العمل التجاري عالمياً. وإذا نشأت وأنت تتحدث الإنجليزية، فقد تبدو وكأن لديك ميزة على الآخرين (الأجانب).

ولكن انتبه: فالهنغاري أو البرازيلي على طاولة المفاوضات يتحدث إنجليزية جيدة كافية لأغراض العمل التجاري، ولكن قد ينتابه الارتباك والتشويش بسهولة إذا ما تحدثت معه وكأنك تتحدث إلى استرالي، أو سويدي. وإذا أصابه نوعٌ من التشويش، فسيبدأ عندها في الشعور بالقلق، وسينهار الجو العام للحديث.

اللغة : التلميح المفيد رقم ٤

عند التعامل مع الأجانب، عليك أن تختار لغتك بحساسية ودقة.

إذا كان خصمك متحدثاً غير أصلي للغة، ويتحدث بجمل قصيرة مليئة بلغة العمل التجاري المميزة بعبارات أحدث المعلومات، ويقصر نفسه على استخدام حرف العطف (و)، و (لكن)، و (لذلك): كأدوات لربط الأفكار، عندها يمكنك أن تفترض بأنه تعلم اللغة الإنجليزية فقط لأغراض العمل التجاري، إما عن طريق بعض الطرق التجارية السريعة، أو فقط أنه التقط هذه اللغة بنفسه: «نحن مهتمون بسماع ما تود قوله بخصوص التنبؤ بالسيولة النقدية المخصصة، والتسليم فقط في الموعد المحدد. لذلك فقد سألت المختصين بحضور الاجتماع القادم». وعليك أن تكيف مستواك حتى يكون متوافقاً، وتجنب العبارات الطويلة المليئة بكلمات مثل (وعلاوة على ذلك، ورغم ذلك، وبالتالي).

إذا كان الخصم يستخدم مفردات أكثر رسمية، وقواعد لغوية صحيحة ولكنها مملة، فذلك على الأرجح يعني أنه تعلم اللغة عبر الطريقة التقليدية بواسطة مدرس طاعن في السن: «نحن متحيرين نوعاً ما حول الوسائل التي بواسطتها قُمت بحساب الزيادة في السعر ثلاث دولارات للطن...» في هذه الحالة، عليك تجنب اللغة الإجرائية (تجاوز الحديث عن الأرباح الإضافية، والانتقال إلى المرحلة التالية، لتحاكي التداير الجزائية للعائدات..)، وأيضاً تجنب المصطلحات والكلمات العامية المشهورة بها اللغة الانجليزية. والوسيط الجيد هو ما يدعى أحياناً «الانجليزية المستخدمة فيما وراء البحار». فهي لغة لا لون لها، وتعتمد على الأمريكية في القرن العشرين عندما تريد التأثير.

ولكن وفي جميع أنحاء العالم، هناك مئات الألوف من المفاوضين يشعرون بالارتياح عندما يتحدثون هذه اللغة مع بعضهم البعض. فهي لغة بسيطة، وغير غامضة، وتستخدم قواعد ومفردات بسيطة. ومن الناحية الفنية، فهي ليست الرطانة الانجليزية المستخدمة في الموائى الصينية، ولا هي لغة الكريوليين، وهي ليست لغة أطفال أيضاً. إنها لغة انجليزية يستخدمها المحترفون في العمل التجاري، مع إزالة كافة التواءات منها.

فهي تستخدم صيغ أفعال بسيطة، لتجنب التشويش مثل الفرق بين «فعلها»، و«لقد فعلها»، والقليل جداً من المصطلحات، والمفردات المحدودة. وإذا كنت متكلماً أصلياً للغة، أو تتكلم لغتين، وخصمك يشعر بعدم الارتياح، عندها يجب أن تعطيه فرصاً إضافية حتى يلحق بك.

اللغة: التلميح المفيد رقم ٥

عليك أن تقيس، وتوازن فكرتك.

ستكون بعض الأشياء التي تتفوه بها أثناء المفاوضات حاسمة، ومهمة بحيث ينبغي عليك أن تتأكد من أن الخصم قد استوعبها تماماً. عليك أن تقول هذه الأشياء عدة مرات بطرق مختلفة، حتى يتمكن الخصم من أن يمسك بفكرتك بعدة مقابض، ويستوثق أنها قد وصلته بالشكل الصحيح: «نستطيع فقط الإتفاق على تكاليف التسليم هذه، إذا أعدت تغليف البضائع وفق متطلباتنا... إذا وضعت المنتجات في صناديق الكرتون التي حددناها، فسنكون سعداء بدفع المزيد على نقلها... وهذه مسألة متفق عليها حينئذٍ: صناديق جديدة، ونحن نساعدك في تكلفة الشحن».

(وعند التحدث بالإنجليزية إلى شخص أجنبي، فليس من المستحسن

أن تقول له «هل تفهم؟»: فهناك احتمالات بأن يقول (نعم) فقط حتى يبدو مهذباً، ويوفر عليك عناء التكرار - حتى لو كان تائهاً في حديثك تماماً. اطلب منه أن يخبرك بالذي فهمه منك: «فقط للتأكد من أن كل شيء واضح، هل يمكنك أن تخبرني وبكلماتك الخاصة ماذا يعني هذا؟».

تمرين

ترجم الأشياء التالية إلى الانجليزية المستخدمة فيما وراء البحار. ترجمتنا موجودة على الصفحة التالية.

١. ستقطع شوطاً طويلاً لتحسين هذا العرض.
٢. أستطيع أن أرى من أين أنت قادم، ولكنني ما زلت لا أفهم الموضوع تماماً.
٣. نود تجنب مواجهة إسقاط المشروع على الرغم من أنه ربما يتوجب علينا أن نأخذ في الاعتبار بأن نفضّل معاطفنا حسب ما لدينا من القماش.
٤. سنرى بذلك على صواب في هذا الأمر: يكفي ما قيل؟
٥. اعتقد بأننا أنجزنا اقتراحاً سليماً، ولذلك نود أن نعلم كيف يبدو الأمر بالنسبة لك.

الإنجليزية المستخدمة فيما وراء البحار

(الإجابات على التمرين الوارد في صفحة ٢١١)

بالطبع سيكون هناك آلاف الترجمات المحتملة، ولكن هذه هي ترجمتنا:

١. هذا عرض جيد جداً، أفضل من عرض منافسينا.
٢. اعتقد أنني أفهم حديثك العام، ولكن ربما يمكنك أن تفسر مرة أخرى.
٣. علينا التأكد من أن المشروع يسير قدماً، ولكن ربما يتعين علينا القيام ببعض التوفيرات.
٤. علينا أن نعدك بأن نعطيك ما تحتاجه. هل تقبل بهذا؟
٥. هذا هو اقتراحنا، وأعتقد أنه اقتراح جيد. ما رأيك بذلك؟

فهرس المحتويات

٧	مقدمة
١٣	الفصل الأول: اعرف نفسك، وقدراتك
١٦	نصيحة إلى الشخص الزائد الثقة بنفسه
١٨	نصيحة إلى الشخص عديم الثقة بنفسه
٢١	الفصل الثاني: العواطف، والمشاعر
٢٧	الفصل الثالث: التعامل مع الآخرين
٤٠	السلوك الحيواني
٤١	السلوك البشري: أنواع التخاطب، والتواصل
٤٥	الفصل الرابع: العلاقات مع الآخرين
٥٣	الفصل الخامس: طقوس لعبة التفاوض
٦١	الفصل السادس: الثقافة
٧٣	الفصل السابع: الصدق
٨١	الفصل الثامن: المساومة الإبداعية
		التعامل مع السلع، والمماحكة حول الأسعار، وتجاذب
٨٣	أدوار القوة والسيطرة
٨٥	الأسعار: المسألة الشائكة جداً
٩٥	الفصل التاسع: التخطيط
٩٨	المعلومات
١٠٦	الغرض
١١١	العملية

١١٥ البديل الأفضل لاتفاقية تم التفاوض حولها، والإيجاز
١١٩ الفصل العاشر: الأهداف
١٢٩ الفصل الحادي عشر: رفع وتيرة اللعبة
١٤٣ الفصل الثاني عشر: وضع الجداول الزمنية
١٥١ الفصل الثالث عشر: التعامل مع عملية التفاوض
١٥٣ الضغط، والعملية
١٥٧ جدول الأعمال الإبداعي
١٦٤ الانتقال خلال بنود جدول الأعمال
١٧٣ الفصل الرابع عشر: التحرك
١٨٥ الفصل الخامس عشر: التحدث والاستماع
١٨٧ تعلم أسرار المهنة
١٨٩ أدوات المتحدثين
١٨٩ الوضوح
١٩٣ الحزم والإصرار
١٩٥ الإقناع
٢٠١ كتاب القواعد للمستمعين
٢٠٥ الفصل السادس عشر: اللغة
٢٠٧ متكلمو اللغة الأصليون
٢٠٨ متكلمو اللغة الأصليون يتحدثون إلى غير الأصليين

How to be better at... negotiator



كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين

إذا كنت تعمل في إدارة عليا أو أقل من ذلك فإنك ولا بد تحتاج إلى مهارة عالية في مفاوضة الآخرين . وهذا الكتاب سيساعدك على تحويل تلك المهارة إلى واقع، كما أن المظاهر الجوهريّة التي يغطيها تتمثل في:

- * قدرتك على مفاوضة الآخرين.
- * تطوير مستوى أدائك في مفاوضة الآخرين.
- * تجدد مهارتك.
- * تتعلم تقنيات جديدة في مفاوضة الآخرين.
- * ترفع طموحاتك العملية.
- * تقديم خطط وإجراء مهارات علمية على مفاوضة الآخرين.

* المؤلف هو: جون ماتوك، جون إرينيورج.

إعداد: سامي سلمان

- * مدير عام الخدمات الساندة في المجموعة العربية للخدمات إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة في المملكة العربية السعودية
- * خريج جامعة البنرول والعادن - كلية الإدارة الصناعية - ماجستير إدارة أعمال جامعة (Hull) البريطانية.
- * له عدد من الكتب المترجمة.
- * سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.



إنتاج:

بيت الأفكار الدولية
INTERNATIONAL IDEAS HOME

P.O.Box 2247. Bridgeview, IL. 60455 U.S.A.

P.O.Box 705 Riyadh 11311 - Saudi Arabia Tel. 404-2555- Fax. 403-4238

P.O.Box 927435- Amman 11196 - Jordan- Tel. 5660201- Fax. 5660209

website:www.afkar.ws

e-mail:ideashome@afkar.ws



9 789957 210861