



## التفاوض Negotiation

إعداد

محمد حبش

2012

مقدمة :

من أحد مظاهر الحياة الإنسانية التفاوض ، فلا يقتصر على المشاريع و الأعمال إنما يمتد إلى مختلف وجوه الحياة طالما أن هناك مصالح متناقضة بين أي طرفين.. سنتعرف في هذا الملف على التفاوض باعتباره لعبة ممتعة ، كذلك على الإستراتيجيات الأربعة للتفاوض والتي لا بد أن تكون مفاوضاتك ضمن واحدة منها ، كيف ستصرف حيال ذلك ؟ ، ونتعرف أيضاً على القواعد الأساسية في التفاوض ثم ما هي المقومات الأساسية التي يجب توفرها في المفاوض ونتعلم آلية لعبة التفاوض لإتقانها ، إن كان ولا بد منح بعض التنازلات فما هي الأسس التي يجب أن تعمل وفقها ؟ ، ثم نختم مع بعض الأقوال للمشاهير حول التفاوض .

## ما هو التفاوض؟

ماذا تعني كلمة التفاوض، هل هي نوع من المزايدات، أم المناقصات؟ أم هي كلمة مرادفة للبيع؟

في الواقع لا علاقة لكلمة التفاوض بشيء مما تقدم. يصف القاموس التفاوض بتعريف بسيط : "المناقشة أو المساومة للوصول إلى اتفاق".

التفاوض Negotiation هو عملية يمتلك فيها الطرفان حق رفض النتيجة النهائية، إنها عملية أخذ ورد يتوصل الطرفان المشتركان بها في النهاية إلى اتفاق معين بصيغة معينة.

ويمكن وصفها على أنها عملية مساومة للوصول إلى هدف أو اتفاقية مقبولة من كلا الطرفين وتتطلب حراكاً في كلا الاتجاهين.

## لماذا نفاوض؟

ببساطة، نحن نفاوض لأننا إذا لم نفعل فلن نحصل على أفضل الصفقات المتاحة لنا، بل يمكننا القول أننا إذا لم نقوم بعملية التفاوض فسنخسر أموالاً قد تكون من حقنا.

يشبه التفاوض في بعض جوانبه لعبة الشطرنج حيث يكون أحد الطرفين مهيناً للتضحية ببعض القطع في سبيل كسب اللعبة؛ على رقعة الشطرنج أنت ترى القطع وتتحري تحركاتها ولكنك لا تعرف ما يجول في خلد اللاعب الآخر. وهذا هو الحال في عملية التفاوض، أمامك معطيات ولكنك لا تعرف ما يدور بخلد الطرف الآخر، فعليك أن تطور من خططك لتكتشف خطط خصمك.

## أنت في مأزق!

أنت تبحث عن مكان جديد في أعمالك، مع سيولة مالية محدودة: يمكنك أن تقدم 3000 دولار في الشهر لتستأجر مكتباً، هنا تتصل بسمسار العقارات الذي يجد لك مكاناً ممتازاً بقيمة 3500 أي بزيادة 500 دولار عن الميزانية التي وضعتها لهذا البند، فهل ستكون هذه المفاوضة صعبة أم سهلة؟

تذكر أن سمسار العقارات يعمل على العمولة، عمله يقوم على هذا الأساس، هو يبيع ويؤجر ويشترى ليكسب المال. ولكن كيف مر عليه الشهر الماضي؟ هل قام بتأجير الكثير من العقارات أم كان شهره جافاً؟ هل هذا العقار عقاراً تجارياً رائجاً، أم أنه معروضاً في السوق منذ فترة طويلة؟ هل يوجد العديد من العقارات الأخرى متوفرة؟ هل سوق الإيجارات نشطة هذه الأيام؟ هل هي راكدة؟

سمسار العقارات يعرف ماذا تريد أنت، ولكن ماذا تعرف عنه أنت؟

## مستعد للمواجهة؟

التفاوض من أهم الجزئيات التي تقوم عليها أي علاقة تجارية في أي مرحلة من مراحلها، سواء كانت علاقة مع الممولين أو الزبائن أو الشركاء أو الموظفين... هذا عدا عن دوره الهام في حياتنا اليومية على الصعيد الأسري أو علاقات الصداقة أو حتى علاقاتنا مع من نحتاجهم في تلبية خدماتنا اليومية: الطبيب، المحامي، الصانع أصحاب المهن الخدمية على تنوعهم، البقال، الجزار، عامل التنظيفات.... في الحقيقة حياتنا كلها مفاوضات.

لنتخيل هذه السيناريوهات:

- اليوم هو صباح السبت، أنت وشريكك مضطران للخروج إلى اجتماعين في مكانين مختلفين ولا بد أن يضحي أحدهما بنصف ساعة من وقته لاستقبال عميل هام سيكون في مقر الشركة أثناء موعد الاجتماعين. من منكما اجتماعه أهم من الآخر؟ ومن منكما يمكنه أن يغير هذه الجزئية من جدول أعماله ليكون في استقبال العميل؟
- وصلت إلى مكتبك، فوجدت زميلك وقد وضع على جدول اليوم نقاشاً يتناول مشروعين جديدين، جدولك مزدحم ومن الصعب عليك إضافة مهمة جديدة عليه، هل يحتاج هذا الطرح إلى شيء من مهارات التفاوض؟
- الموظفون لديك يطالبون بزيادة في الرواتب تفوق الميزانية التي وضعتها لتوك لرواتب السنة، كيف يمكنك أن تخرج من هذا المأزق؟ عليك أن ترضي مطالب الموظفين بحيث تلتقي مع احتياجات الشركة. هل هذه حالة من حالات التفاوض؟

• لم تتمكن من الانتهاء مبكراً من التزاماتك، عليك إذاً أن تتصل بالزبون وتطلب منه أن يغير جدول مواعيده لهذا اليوم بحيث يؤجل موعد الغداء عن الموعد المتفق عليه، لا بد أنه عليك التفكير بنوع من التفاوض!

إن توكيل محام أو مفاوض محترف يتولى عمليات التفاوض التي يترتب عليك الدخول بها ليس أمراً مجدداً بالتأكيد، أو بتعبير آخر أمر غير قابل للتطبيق على أرض الواقع (خاصة إذا ما فكرت كم مرة في اليوم ستجد نفسك مضطراً لخوض مفاوضات ثانوية صغرى) أما انتقاءك لمفاوض من أجل المواضيع الهامة والمصيرية في أعمالك، فلا شك أنه أمر حيوي.

إذا أردنا أن نضع منطلقاً عملياً صحيحاً وسليماً، نقول أنه يتوجب على كل رجل أعمال أن يفهم قواعد استراتيجية المفاوضات بحيث يمكنه أن يفاوض بشكل ناجح حتى في أدق الأمور، حتى في ما يعتبره مواضيع جانبية أو نقاشات غير هامة (مثل الإجازات، والعطلات السنوية التي ستجدول الشركة أوقاتها حسبها....).

## استراتيجيات التفاوض الأربع:

في كتابهما "كل شيء قابل للتفاوض" وضع إريك شوبيك ولاري كيللي Everything's Negotiable الاستراتيجيات الأربع للتفاوض، التي يمكن لكل مفاوض توظيفها بما يناسب مع وضعه التفاوضي.

### 1- الربح المتبادل win-win:

• الموضوع المطروح يهمك.

• أنت تقدر علاقتك بالطرف الآخر.

• لديك وقت كاف للبحث عن طريقة ترضي جميع الأطراف.

### 2- ربح- خسارة win-lose:

• الموضوع المطروح يهمك.

• الحفاظ على علاقتك مع الفريق الآخر ليس أمر ذو أهمية.

• لديك وقت كاف لهزيمة الطرف الآخر.

• لا يمكنك أن تستخدم استراتيجية الربح المتبادل، لأن هذا يعطي فرصة للطرف الآخر للنيل منك.

### 3- خسارة- ربح Lose- Win:

- الموضوع المطروح لا يهتمك.
- أنت تقدر علاقتك بالطرف الآخر.
- أنت تعاني من ضغط زمني وتريد أن تنتهي بسرعة.

### 4- خسارة - خسارة Lose- Lose.

- الموضوع المطروح لا يهم أي من الطرفين.
- يمكنك أن تبني علاقة تقوم على معاناة مشتركة. تكاليف الوقت والصفقات هي الاهتمامات الرئيسية.

## لماذا الربح المتبادل Win- Win؟

"الربح المتبادل"، وهو المبدأ الذي نسعى من خلاله إلى تحقيق أفضل المكاسب مع إدراكنا بأن مراعاة مصالح الآخرين تخدم مصالحنا بشكل أفضل، أي أن الفائدة الحقيقية لا تتحقق إلا عندما يشعر الطرفان بأنهما رابحان. على أن التفاوض الجيد لا يعني أن يتم كل شيء بطريقتك الخاصة، وإنما يجب أن يقوم على التوازن.

أنت لا تدعن لنظيرك بطريقة استسلامية ولا تسمح له بالحصول على كل ما يريد لأنك أنت أيضاً تمتلك طموحات خاصة تسعى لتحقيقها. وهذا يعني أن المطلوب هو التحرك من الطرفين لتوليد الربح المتبادل، مع ذلك تبقى استراتيجية الربح المتبادل أفضل استراتيجيات التفاوض، فإذا توجهت في تفكيرك نحو هذه الاستراتيجية فلا شك أنك ستكون حينها أكثر تأثيراً وأقل توتراً وأفضل حالاً ليس على طاولة المفاوضات فحسب، بل على المدى الطويل أيضاً.

ولكن هل تصلح إستراتيجية Win- Win في جميع الحالات؟

بالرغم من أنه سيكون من الجيد بالنسبة لكلا الطرفين أن يربح في كل مفاوضة يدخلها، إلا أن استراتيجية "الربح المتبادل" win-win ليست ممكنة في كل نوع من أنواع التفاوض. في بعض الأحيان قد تختار الخسارة. هنا قد تتساءل لماذا تذهب إلى مفاوضة قد تكون أنت فيها الخاسر؟ عد بذاكرتك إلى فعالياتك اليومية، كم مرة في اليوم تجد نفسك في مضطراً للتفاوض في مواضيع هي في معظمها من المستوى الثاني أو الثالث؟

إلا أن مواضيع هذين المستويين لا تكون عادة على جانب كبير من الأهمية لذلك قد تجد أن إتباع استراتيجية الربح المتبادل هي محاولة لا تستحق بذل الجهد والمال، بل وقد تختار أن لا تدخل اللعبة أصلاً. على سبيل المثال قد تتخذ قراراً بأن لا تتعهد مشاريع استشارية مع زبائن صعبين، فبالرغم من أن المكافأة المالية قد تبدو مغرية، إلا أن التكاليف الباهظة التي يفرضها ضغط التعامل مع أفراد كهؤلاء، والوقت المستغرق في التعلّم للتعامل معهم، والإحباط العام الذي قد يسود الجو يقلل من قيمة الجائزة أو المكافأة المنتظرة.

كذلك قد يكون من الأفضل لك أن تنتهج إستراتيجية الخسارة عندما يكون أمامك موعداً نهائياً محدداً لا يمكنك أن تفي به في حال إتباعك حل "الربح المتبادل".

### ومع الزبون الساخط؟ The disgruntled customer:

مع الزبون الساخط قد تختار الخسارة أيضاً، إذا كنت تريد أن توجه جهودك إلى مواضيع أكثر أهمية من الوضع الذي وجدت نفسك فيه وأمامك الخيار في دخوله كمفاوض، فقد تفضل أن تتبع استراتيجية "Lose – Win".

المثال التقليدي هنا هو التعامل مع الزبون المستاء أو الساخط. من أوائل المبادئ التي حفظناها عن ظهر قلب في عالم التجارة: "الزبون دوماً على حق" إذا كنت من متبني هذا المبدأ – ولا شك أنك كذلك – فأنت خاسر عندما يطلب الزبون تحقيق جميع رغباته بغض النظر هل هو على حق أم لا.

على سبيل المثال قد يضطر صاحب المتجر أن يدعّن لطلب الزبون ويقبل بأن يعيد له الزبون بضاعة لم يشتريها مباشرة من متجره، أو أنه اشتراها منذ فترة واستخدمها، فلماذا يقبل هذا التاجر تبني هذه السياسة الخاسرة؟ الجواب ببساطة لأنه يرغب في أن ينقل هذا الزبون الذي حصل له الرضا أن ينقل تجربته مع هذا المتجر بالذات إلى غيره ممن يمكن أن يصبحوا زبائن محتملين ومن ثم حقيقيين.

ولو أن هذا التاجر خسر زبوناً مستاء فقط لكي يربح عملية تفاوض – حتى لو أنه كان على خطأ – لهان الأمر، ولكنه مع خسارته لهذا الزبون سوف يخسر عشرة زبائن آخرين، وسطياً، وهو عدد الأشخاص الذين سيتكلم معهم هذا الزبون عن تجربته السيئة (فإذا كان زبوناً ثرثاراً فلك أن تتخيل عدد الزبائن الذين خسروهم هذا التاجر!).

لو عاد الزبون إلى هذه الحيلة مرة أخرى، وقرر أن يجعلها عادة، فقد يكون الوقت قد حان كي تتخلص من هذا الزبون من خلال جعله يخسر المفاوضات. إن تكلفة الاحتفاظ بهذا الزبون كزبون تساوي أضعاف خسارة العمل الذي يحققه لك.

## القواعد الأساسية في التفاوض Negotiation basic rules:

يمكنك أن تجد العديد من الكتب الجيدة التي تبحث في التفاوض، ولكنها جميعاً تشترك في قواعد عامة أو بالأحرى تجمع على مجموعة من القواعد العامة المشتركة في كل مفاوضة حقيقية:

- لا تقل نعم لأي عرض تسمع عنه للمرة الأولى، حتى لو كان جيداً جداً- بل وخاصة إذا كان جيد جداً.
- لا تتفاوض مع نفسك مطلقاً. بعض الأفراد يواجهون بالصمت بعد أن يقدموا عرضهم. استشعر ضرورة تعبئة الفراغ باستجراهم للكلام. غالباً ما يلجأ الطرف الآخر لرفع أسعاره أو تصحيح وجهة نظرك، حتى أنه من المحتمل أن ينهي التفاوض لأنه استنفذ آخر عناصر القوة لديه.
- لا تخش من قول "لا". عكس "لا" كلمة "نعم". في التفاوض لا يوجد شيئاً بين "لا" و "نعم"؛ ما عليك أن تدركه هو أنه من المؤكد أنك لن تخسر إذا قلت لا.
- تعامل فقط مع الفرد الذي يمتلك اتخاذ لقرار. عندما تذهب لتشتري سيارة ، فغالباً ما ينهي رجل المبيعات حوارهم معك بقوله: "لا بد أن أراجع إلى المدير" هذا يمنح الاثنين فرصة إضافية لمناقشة الصفقة. سيطر على الصفقة من خلال توجيهك مباشرة إلى صاحب القرار.
- كل شيء قابل للتفاوض. لا تحاول أن تظهر بمظهر غير ودي من خلال الوثائق الرسمية التي تصطحبها معك وتتضمن بنوداً صارمة .
- لا تبني على تصرفات الطرف الآخر. إذا وصل الطرف الآخر متأخراً إلى طاولة التفاوض، أو إذا بدا لك وكأنه غير مهتم، فلا تفترض أن هذا يعكس عدم اهتمامه بالموضوع المطروح، قد يكون الطرف الآخر يريدك أن تذهب بتفكيرك هذا المذهب.
- إذا كنت ممن لا يستطيعون السيطرة على أعصابهم أثناء عملية التفاوض، فأرسل غيرك لدخولها نيابة عنك. الصراخ و العصبية لا يمكن أن يأتي بنتيجة مفاوضات مرضية.
- لا تتكلم حول صفقة في غرفة فارغة، أو في المصعد أو في الردهات، ربما يكون هناك من يستمع دون أن تلقي له بالاً.
- يتطلب التفاوض الكثير من المرونة، إذا لم نتصرف بمرونة فعلينا أن نتوقع أن يقابلنا الطرف الآخر بالمثل. بمعنى آخر، لن يخدمنا عرض مواقع القوة التي نمتلكها، ورغبنا في الظهور بمظهر صلب في جلسة التفاوض، لأن ذلك سينعكس علينا سلباً ويظهرنا بمظهر القلق، وهذا ما يعني تسجيل نقطة لصالح الطرف الآخر.

• الالتزام مبدأ ضروري تحتاج إليه عملية التفاوض، بل ويعتبر من أساسياتها، فلكي تكون عملية التفاوض فعالة وتؤدي ثمارها يجب أن تأخذ منحى الجدية من أجل تحقيق النتيجة المرجوة منها، فليس هناك أنصاف حلول في هذا الأمر. لا بد أن تتعامل مع الموضوع / المواضيع المطروحة على مائدة التفاوض بمنتهى الجدية وتتجنب التظاهر باللامبالاة لأن الآخرين سيعاملونك بالطريقة نفسها.

## المقومات الأساسية لأي صفقة تفاوض

• إن فهمنا للأسس أو المقومات الثلاث التي تقوم عليها كل صفقة يعتبر أمراً هاماً لكل منا باعتبارنا طرف من أطراف هذه الصفقة. هذه المقومات الثلاث هي: القوة، الزمن، والمعلومات.

• كلما تمكنت من التحكم بهذه المقومات الثلاث، كلما كانت فرصتك لكسب الصفقة أكبر، تأمل المثل الذي أوردناه في مقدمة الموضوع: أنت تريد أن تستأجر مكتباً تدير أعمالك من خلاله، ولكن الثمن مرتفع.

• يدخل عنصر القوة الصورة عندما تكون المكاتب المعروضة للإيجار قليلة في المنطقة، وليس صعباً على السمسار أن يجد مستأجراً آخر غيرك.

• ويصبح الزمن عاملاً حرجاً، عندما تكون مضطراً إلى إخلاء الموقع الذي أنت فيه خلال أسبوعين.

• أما المعلومات فتلعب دورها عندما يكون السمسار عالماً بحاجتك للمكان وأزمة الوقت التي تعاني منها، أكثر مما تعرفه أنت عن طريقة تفكيره وتخطيطه للأمور، والظروف التي يعمل من خلالها.

نتناول هذه المقومات بالتفصيل:

لاعب الخفة "القوة" عنصر مفيد Power is a good element.

لكي تمتلك القوة لا بد من أن تؤمن أنك تمتلكها فعلاً، ويتوجب عليك أن تظهر محاطاً بهالة من القوة. هل تتذكر الساحر، لاعب الخفة؟ يلف نفسه بعباءة من القوة؛ يتحدث بصوت سلطوي، ولا يدع أحداً يعرف ما هي حقيقته.

أوجد بيرت لانس Bert Lance مدير ميزانية الإدارة الأمريكية على عهد الرئيس الأمريكي جيمي كارتر مفهوماً للقوة، حيث تصرف لانس وكأنه ليس بحاجة إلى المال - أن أمامه العديد من الخيارات - من هذا المنطلق خطط للحصول على 381 قرصاً من 41 مصرفاً، بالطبع في اللحظة التي اكتشفت فيها المصارف أنه احتاج هذه القروض ليسدد بها قروضاً أخرى (يسرق جون ليدفع لرونالد)، جفت موارده تماماً



## العبرة من القصة هي أن تستخدم قوتك بحكمة!

هناك العديد من أنواع القوة التي يمكن أن تدخل مسرح المفاوضات يمكننا استعراضها كالتالي:

### • في بعض الأحيان أنت تمتلك قوة المكانة:

وضعك هو الذي يحدد قوتك الحقيقية. باعتبارك، مثلاً، المدير التنفيذي لشركة، لديك القوة لصنع القرارات في عملية تفاوض، من هنا تأتي أهمية أن يراك الآخرون على أنك قادر على القيام بهذا الدور بنجاح. إذا كان مفاوض الطرف الآخر هو مدير تنفيذي لشركة كبيرة، عليك أن تعامله كند مساو لك تماماً. لا تمنح خصمك قوة تفوق حجمه الوظيفي، لأنك بهذا تضعف وضعك في عملية التفاوض.

### • قوة تقديم المكافأة. Power to reward:

هذه القوة تعني وجودك في موقف يمكنك من تقديم المكافآت للآخرين. هذا الدور يشبه إلى حد كبير النظام المحفز الذي يمكن أن تستخدمه مع موظفيك لتحملهم على المزيد من الإنتاجية. تأكد من أنك تكافئ السلوكيات المساهمة في زيادة الإنتاج؛ فلو أنك قمت بتقديم المكافآت على كل شيء فستفقد المكافآت قيمتها، وبالتالي تأثيرها.

### • قوة المعاقبة power to punish:

لا ننصحك باستخدام هذا النوع من القوة في جلسة التفاوض لأن هذا بالتأكيد لن يقودك إلى نتيجة "الربح المتبادل". الآخرين لا يحبون أن يشعروا أنهم يقومون بهذه المهمة أو تلك لأنه يتوجب عليهم القيام بذلك. الأفضل أن تستخدم نوع آخر من القوة تجعلهم يشعرون أنهم يقومون بالعمل لأنهم هم يريدون أن يقوموا به، وليس لأنه مفروض عليهم، بعد ذلك سيجدون هم فائدة هذا العمل ومدى الحكمة من قيامهم به.

### • قد تكون خبيراً في مجال معين You may be an Expert in some area!

كخبير، أنت تمتلك مهارات محددة ومعرفة لا يمتلكها الطرف الآخر. هذه المعرفة لا بد وأن تمنحك مقداراً إضافياً من القوة يسمح لك بالتعامل بطريقة أقل عاطفية أو انفعالية.

في كل صفقة تكون طرفاً فيها، عليك أن تحدد نوع الخبرة التي تمتلكها والتي يمكن أن تشكل لك مصدر قوة تتعامل به مع الطرف الآخر. في مهنة المحاماة على سبيل المثال تؤهل سمعة المحامي ومهارته التي اكتسبها من خبرته الطويلة في العمل لكسب قضية معطياتها غير مبشرة! قد يكون جزء من هذا النجاح متعلق بالبند التالي وهو "الشخصية"

• قد يكفيك أن تكون ذو شخصية مؤثرة You may just be charismatic:

نعم "شخصية مؤثرة" ، عنصر القوة هذا قد يكون كافياً لنجاحك في الصفقة أو المفاوضة التي تجريها، شخصيتك قد تترك أو تذهل الطرف الآخر. في بعض المفاوضات يحدث أن يفقد أحدهم جميع عوامل القوة التي تسليح بها عند دخوله إلى مائدة المفاوضات بعد أن يجد نفسه جالساً أمام أحد الشخصيات التي تتمتع بـ "الشخصية المؤثرة" .

• ويمكنك أن تجعل الزمن في صالحك You are able to make Time on your side:

بسبب عالم المعلومات والتكنولوجيا، يرى الكثيرون أنه من الضروري أن تحدث جميع الأشياء بشكل آني وعلى وجه السرعة، وبالتالي يصبح الأفراد أكثر غضباً وأسرع استئثاراً عندما يشعرون أن الآخرين لا يتحملون مسؤولياتهم ولا يلتزمون بالمواعيد. وبالرغم من وجود البعض أو الكثير – حسب الشعب – ممن يركزون على الوقت ويحسبون يومهم بالدقيقة (مثل الشعب الياباني)، إلا أن هذا لا يمكن تطبيقه على مبدأ التفاوض.

• عندما تذهب إلى مائدة المفاوضات تذكر النقاط التالية:

- كن صبوراً ولا تكشف عن الحافة الزمنية التي وضعتها للجلسة

- تفهم أن لكل طرف حافة زمنية لإنهاء الجلسة مهما كانت الصورة التي حاول أن يرسمها أمامك.

- كن مهيناً لنتيجة متأخرة وهي أن لا تخرج باتفاقية مرضية إلا في الدقائق الأخيرة.

## المعلومات هي المفتاح Information is the Key:

في جوهرها، عملية التفاوض عبارة عن عملية جمع معلومات تؤهلك للوصول إلى قرار. سيكون كل فريق حريصاً على أن لا يقدم إلا المعلومات الضرورية والتي تخدم الوضع، كما أن كل طرف يسعى جاهداً إلى جمع معلومات عن الطرف الآخر تفيده في التفاوض على القرار.

يمكننا القول أن المعلومات هي العمود الفقري الذي تستند إليه عملية التفاوض، خاصة إذا كنت تسلك طريق "الربح المتبادل" – وهي دائماً الطريق الأفضل. كما أسلفنا المعلومات ضرورية لأنه يترتب عليك أن تتفهم اهتمامات كل فرد من الأفراد المشتركين في العملية لكي تضمن سير المفاوضة بعيداً عن المفاجآت غير السارة.

إن طلب توضيح معلومة معينة يجبر الطرف الآخر على إعادة الطرح مرة أخرى ولكن بطريقة جديدة، وقد يحمل هذا الطرح الجديد معه معلومة جديدة تفيدك في تقدم عملية التفاوض.

لا تنس أن الطرف الآخر يحاول أن يؤدي نفس الدور معك. في موقف كهذا يمكن أن تفيدك هذه النصائح الأربع:

1. تحكم في المعلومات التي تقدمها، وانتبه إلى طريقة نطقك وترتيبك للكلمات. تكلم بحدود المطلوب فقط ثم توقف عن الكلام.

2. مارس الإنصات الفعال أو النشط. دَوِّن ملاحظات وحاول أن تجد ملامح معينة في مناقشات الطرف الآخر تتودك إلى فهم حقيقة ما يريد ولم يريده

3. راقب اللغة غير المحكية "لغة الجسد" Body Language للطرف الآخر، فكما تقول دراسات في فن التواصل أن 70% من التواصل الفعلي بين الأفراد هو تواصل غير لفظي non verbal communication (وهناك دراسة أخرى ترفع النسبة إلى 93%). على سبيل المثال إذا كان الطرف الآخر يجلس ويداه معقودتان على صدره، فهذه الوضعية قد تعطي إشارة إلى أن هذا الشخص لا يحترم كثيراً ما تقوله أو أنه لا يهتم له، أما إذا انحنى نحوك وهو يستمع إليك فهذا يعني أنك تطرح أموراً تروق له وتقع ضمن دائرة اهتمامه Interest Circle.

لكي تحصل على المعلومات التي تحتاجها من الفريق الآخر تظاهر بأنك لا تفهم بوضوح ما يقوله الطرف الآخر. وبالرغم من أن هذه النصيحة تبدو مخالفة نوعاً ما إلى ما تكلمنا عنه آنفاً في ما يخص امتلاك القوة، إلا أن الظهور بمظهر القوي لا يعني أن تبدو ساذجاً!

4. أدرك طموحات وأهداف الطرف الآخر. الإدراك الجيد لما يتطلع إليه الآخر أو بمعنى آخر لأهداف الطرف الآخر أمر على جانب من الأهمية، فكما استطعنا أن نساعد الشخص الآخر على تحقيق ما يريد كلما تمكنا من تحقيق ما نصبوا إليه من الصفقة.

## كيف تلعب اللعبة؟

لعبة المفاوضات لعبة سهلة، إذا ما عرفت قواعدها وفكرت بطريقة اللعب قبل أن تبدأ اللعبة. يستطيع المفاوضون المحترفون تمييز التسلسل الطبيعي للفعاليات التي تأخذ مكانها خلال عملية التفاوض. . السبب وراء كون التسلسل "طبيعي" هو أنه ينجلي عن نتيجة مثمرة، ويسير وفق ترتيب منطقي. عندما لا تتبع التسلسل، تأخذ الأشياء المنهج الفوضوي. وتصبح المفاوضات أكثر صعوبة. السلسلة البسيطة تتألف من أربعة أجزاء:

1. حدد الأراضية واعرف اللاعبين: غالباً ما تكون بيئة التفاوض ملعباً حيادياً لا يمتلك معه أي من الطرفين ميزة اللعب على أرضه. قد تجد أنه من المفيد في مقدمة اللعبة، أو حتى أثنائها، أن تمضي بعض الوقت في محادثة لا تحمل صيغة

التفاوض في محاولة منك للتعرف أكثر على شخصية اللاعبين في جو من الودية يفيد في إراحة أعصاب كل فرد من أفراد مجموعة التفاوض، ولكي تؤسس إجراءات عملية التفاوض.

2. تعرف على اهتمامات الطرف الآخر: معظم المفاوضات تبدأ مع أطراف يحددون مواقعهم مثل: "علي أن أحصل 45 دولاراً للوحدة". أنواع التصاريح هذه تعكس أسلوب "ريح- خسارة"، ولا تفتح الباب أمام، أو بالأحرى تغلق، الأبواب أمام استراتيجيات التفاوض الأخرى. عليك أن تذهب إلى ما وراء هذه التصاريح لتعرف ماذا يريد الفريق الآخر حقيقة. ربما يكون هدفه الحقيقي هو تغطية مصاريفه. إذا كان الوضع كذلك، فهناك العديد من الطرق لتحقيق هذه الرغبة. وحيثما تتواجد عدة طرق لإرضاء رغبة معينة، تتحقق إمكانية الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين.

3. المساومة، عد إلى تلك الرغبات أو الاهتمامات بعروض جديدة: بعد أن يتفهم كل منكما اهتمامات الآخر يمكنك أن تبدأ بتطوير عروض تتوافق معها. لا تقلق بشأن تقديم عروض معقدة وقانونية في هذه المرحلة. أنت تريد أن تصنع اتفاقية بناء على النقاط الأساسية التي تتمحور حولها عملية التفاوض.

"المساومة" هي العامل المحرك للوضع نحو اتفاقية مرضية.

في الواقع كل مفاوضة حقيقية تمر بمرحلة المساومة، وهذا ما يعني أن يكون للتنازلات حظ من كلا الطرفين.

قدم الطرف الأول اقتراحه، واستجبت له بطريقة أو بأخرى، إلا أن الوضع بقي بعيداً عن الوصول إلى اتفاقية، ومن الأرجح أن يكون السبب هو وجود مسافة معتبرة بين ما يريده هو وبين ما قدمته أنت.

هنا تؤدي التحضيرات والإعدادات التي قمت بها ثمارها، لأنك قد فكرت مسبقاً فيما يمكنك أن تسام عليه، وفيما تريده هو أن يسام عليه، وكل ما عدا ذلك يعتبر تنازل وليس تفاوض، وهذه نقطة محورية، فإما أن تكون مؤثراً أو معتدلاً، فإذا تمكنت من اجتياز هذه الخطوة بنجاح فسوف تحقق الفائدة تلو الفائدة في كل صفقة تقوم بها، وكل اتجاه غير ذلك سوف يكلفك تنازلات متتالية دون شك.

4. التنازلات أثناء المساومة: "المساومة إذاً تعني أن تتحرك في مفاوضاتك مقابل أن يتحرك نظيرك، ولا يوجد استثناء لهذه القاعدة، وهذا ما يعتبر حجر أساس في بنية المفاوضات التي نقوم بها" ومن هذه القاعدة نلج إلى مفهوم أساسي وهو أن التنازلات يجب أن تتم بحذر، بتعبير آخر: علينا أن لا نعرض لأي تنازلات قبل أن نضمن مقابلاً لها من الطرف الآخر.

## قواعد التنازلات:

• لا تعطي ، ساوم دائماً: لا تهب أي شيء دون أن تعرف كيف سيؤثر ذلك على الطرف الآخر، لا تهب شيئاً دون مقابل، وعندما تهب اجعل ما تهبه يبدو شيئاً مميزاً، وليكن شعارك: "ما أقدمه يجب أن يكون متوازناً مع ما يقدمه الطرف الآخر". إن يقينك بأن الطرف الآخر سيتحرك باتجاهك إذا ما تحركت باتجاهه سوف يمنحك مزيداً من الثقة وستكون النتائج مبشرة.

• تحرّر ما ستساوم عليه وادرس الجدوى: ساوم على ما هو رخيص بالنسبة لك وذو قيمة بالنسبة للطرف الآخر. عليك أن تعرف تكلفة أي تنازل تقوم به.

• فكر بتأنّ واسأل نفسك: إذا قدمت هذا التنازل، ما هي العقبة التي سأجتازها؟ كم سأوفر من جراء ذلك؟ ما هي الفرص التي سيوفرها هذا التنازل للطرف الآخر، وما هي الجدوى من هذا التنازل؟ ما الفائدة التي ستعود على الطرف الآخر؟ ما هي المشاكل التي سيحلها هذا التنازل؟  
كلما ازداد التركيز على منفعة الطرف الآخر، كلما بدت عناصر المساومة ذات قيمة بالنسبة له.

• الضمانات: وتنقسم الضمانات على ضمانات بائع وضمانات مشتري.

– ضمانات البائع: الضمانات لها قيمة عالية جداً بالنسبة للطرف الآخر، على الرغم من أنها لا تكلفك شيئاً. على سبيل المثال: تقدم زبون ليشتري خدمة من الخدمات التي توفرها شركتك، غالباً تتطلع الزبائن إلى المكاسب الإضافية التي يمكن أن يحصلوا عليها إذا ما اشترى هذه الخدمة، ببساطة يمكنك أن تقدم العرض التالي: "إذا وجدت أن الخدمة التي حصلت عليها لا تتوافق مع المبلغ الذي دفعته أو لا تستحقه، فستعاد إليك نقودك كاملة".

تشير معظم الدراسات إلى أنه من النادر أن يعود إليك زبون ليسترد نقوده...

– ضمانات المشتري: كمشتري، يمكن أن تقدم شركتك الضمان التالي: "نحن مستعدون للاقتصار على شراء خدماتك لمدة ثلاث سنوات، على أن تبقى النوعية التي تقدموها لنا بنفس الجودة، وتكون شروط التسليم موافقة لشروطنا، و...."

تذكر: لا تهب، ساوم دائماً!

ساوم بخطوات صغيرة: التنازلات الكبيرة تعيق المفاوضات. يجب أن يكون كل تنازل أقل من سابقه.

قدم تنازلاتك بالتدريج: "يخطئ من يعتقد أنه كلما قدمت المزيد من التنازلات كلما تمت الصفقة بشكل أسرع" هذا ما يقوله خبراء التفاوض، ولكن..

لا تجعل ضغط الزمن يؤثر على قراراتك ويدفعك لتبني حل فوري.

وتذكر بعض القواعد البسيطة:

• لا تقل نعم إطلاقاً من المرة الأولى.

• عندما تشعر بأنك واقع تحت ضغط لتقول "نعم" قل "لا" وخذ وقتك.

• بعض العبارات قد تنقذك من موقف ضاغط: "علي أن أفكر"، "هناك من أستشيرهم"، "أمهلني بعضاً من الوقت"، "لا جواب لدي الآن".....

• لا تكن البادئ في التنازل عن البنود الأساسية.. ابدأ مع البنود الثانوية، من خلال تحليلاتك لعناصر الصفقة يمكنك أن تحدد البنود الثانوية والأساسية. تأكد من أن نظيرك هو من سيستسلم للتنازل عن أول نقطة أساسية، أما إذا قدمت أنت أول خطوة تنازل أساسية، فستكون قد وهبت نظيرك موقف القوة، لأنك وبساطة قدمت شيئاً ثميناً وبسرعة.

• إذا لم تكن تعرف ما تريد، فلا تدخل اللعبة، فمن أكبر المشكلات التي يعاني منها الأفراد الذين يدخلون في المفاوضات هي ضبابية الهدف، هم لا يعرفون بالتحديد ما يريدون الحصول عليه ...

• كيف يمكنك أن تفاوض بنجاح إذا كان هدفك دائب الحركة؟ إذا لم يكن باستطاعتك أن تحدد هدفاً للتفاوض ، فلا تدخل المفاوضات.

كل فرد يمكن أن يصبح مفاوضاً أكثر فعالية مع هذه النصائح:

• اتبع خطة التفاوض على موضوع هام بالنسبة لك لا يدع مجالاً للارتجال. ضع بعضاً من الأهداف التي تريد أن تحققها ، وتفهم الأشياء التي يمكنك أن تتحلى عنها لتتمكن من تفعيل عملية التفاوض.

• ضع نفسك مكان الطرف الآخر. حاول أن تحدد اهتمامات الطرف الآخر واحتياجاته. اطرح أسئلة، وحاول أن ترى الأشياء من وجهة نظر الآخر.

• تجنب الاسترسال في الحديث. تذكر دائماً أنك تتعلم عندما تستمع أكثر مما تتعلم عندما تتكلم. الشيء الوحيد الذي يبدو ضرره حتمياً عليك في عملية التفاوض هو كثرة الكلام، لأنك بهذه الحالة تتخلى عن العديد من المعلومات، تقدمها مجاناً للطرف الآخر. حاول دائماً أن تدع الطرف الآخر يبدأ بالكلام. في مرحلة معينة يتوجب على كل طرف أن يحدد موقفه بوضوح، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون هدفك أن تدع نظيرك يتكلم. يجب أن تكون أنت المسيطر على الوضع.

• اطرح الأسئلة، أبسط طريقة تجعلك تتخذ موضع القيادة هي أن تبدأ بطرح الأسئلة، ولنفرض أنك والطرف الآخر الآن في مرحلة متقدمة من عملية التفاوض، يمكنك أن تطرح السؤال التالي: "هل نستطيع الاستمرار بهذه الطريقة؟" وغالباً ما يكون الجواب "لا". لو أجاب نظيرك بـ "نعم" على الفور فهذا يعني أنك أصبت ما أردت بصورة متميزة، ولكن حين يقول "لا"، فعليك حينئذ أن تجعله يحدد موقفه، وكلما كنت قادراً على جعله يتكلم أكثر، كلما كان ذلك أفضل. حاول أن تكون هادئاً ولا تتراجع بسرعة. استخدم عبارات إيجابية مثل "أرى"، "من المؤكد"، "أنا أفهم ذلك"، ثم أردفها "ما هي النقطة التالية التي تهتمك أيضاً؟"...

• ركز على موضوع التفاوض لا على الشخصيات المشاركة بالعملية. تذكر أنك تسعى لنتيجة "الربح المتبادل".

• لا تهدد ولا تتوعد. من المؤكد أن شرح وجهة نظرك في عملية التفاوض أمر على جانب من الأهمية، إلا أن التهديدات الصريحة أو المبطنة لا تخدم موقفك في العملية بأي شكل من الأشكال، على العكس هي تخلق جواً من النفور بل وحتى العدائية، ولا تساعد على الوصول إلى نتيجة ودية.

• الصبر فضيلة. هذه القاعدة لا يختلف عليها اثنان. يستخدم اليابانيون صبرهم البالغ كأداة من الأدوات الفعالة في التفاوض، وهي تخدمهم بشكل ممتاز.

• إذا عرف المفاوض الياباني الحد الزمني الذي وضعته لإنهاء الجلسة، فمن المستحيل أن يبدأ الدخول في جوهر المفاوضة إلا قبل دقائق من نهاية الجلسة، لأنك عند ذلك ستقبل بأي شيء يقدمه لك لتقل الصفقة.

• المفاوضون غير المهرة يفضلون التحرك بسرعة تحت الضغط، ولكن هنا علينا أن نتذكر، أنه إذا ما شعر نظيرك بذلك، فسيطلب منك المزيد وسيصح في طلبه إلى أن يحصل على ما يريد.

• الحوار الصريح بين طرفي المعادلة واتفاقهما على احترام نقاط انطلاقا يطرحانها، يؤديان إلى الوصول إلى نتيجة طيبة واتفاق ودي ومريح.

• اجعل الطرف الآخر يشعر أنك مهتم بتحقيق أهدافه. بقدر ما تظهر اهتماماً صادقاً بالشخص الآخر وبطموحاته، بقدر ما يكون التعامل معه سهلاً، وبالتالي يقدم لنا معلومات طوعية، مما يعني الاقتراب من التوصل إلى اتفاق مثالي.

• ماذا لو أنك لم تصل إلى اتفاقية؟ هذا سؤال على جانب من الأهمية، لأنك بحاجة لأن تعرف ما إذا كان بوسعك أن تتحمل رفاهية الخروج من عملية التفاوض دون التوصل إلى نتيجة مرضية، أو أن تنسحب منها. إذا كان لديك استراتيجية احتياطية، فأنت في وضع أفضل للانسحاب من الجلسة إذا ما وجدت أن الوضع يزداد سوءاً.

- لا تصدق كل ما تراه أو تسمعه. إحدى المهارات الأساسية في المفاوض، أو رجل المبيعات الناجح هو أن يتعلم كيف يقرأ الأفراد، وأوضاعهم بسرعة قياسية. عندما تصل إلى نقطة التفاوض، تناول كل ما تسمعه أو تراه بشيء من الشك.
- المشترون مفاوضون جيدون، وبالتالي فهم ممثلون جيدون. قد تكون الشخص الوحيد الذي يمتلك ما يحتاجه الزبون أو الزبونة، إلا أن كل ما يقوله/تقوله - الزبونة- ابتداء من لغة الجسد وحتى آخر كلمة تنطق بها سيكون مرتباً بحيث تقنعك بأنك ما لم تمنحها حسماً إضافياً بنسبة 10٪ فإنها ستضطر إلى الشراء من متجر آخر منافس لك. الشك في بعض الأحيان مطلوب: اختبر، استكشف، حاول أن تستشف حقيقة شعور الزبون، وانظر ماذا سيحدث!

### تأكد من أنك خرجت بصفقة جيدة End up with a good deal:

كم مرة سمعت أشخاصاً يتباهون بالفوز الساحق الذي حققه/ حققوه على مائدة المفاوضات؟ يعزو هذا أو ذاك فوزه إلى مهارات تكتيكية معينة تفوق بها على ما اعتبره "خصمه"، يقول مثلاً: "أنا استخدمت أسلوب الصمت، وهذا أسلوب الذي طالما أثبت نجاحه. لقد قدم لي الطرف الآخر عرضة الأخير ومع ذلك حافظت على صمتي. لقد توتر من صمتي مما دفعه للبدء بتقديم التنازلات الواحد تلو الآخر حتى يخرجني عن صمتي. أنا من جهتي لم أقدم خلال الجلسة كلها سوى تنازل واحد وهو تنازل باهت لا يذكر... لقد كنت سيئاً!"

هل كان سيد الجلسة فعلاً؟ ربما لا. إن تقديم الطرف الآخر لبعض التنازلات لا يعني بالضرورة أن هذه التنازلات قيمة ولها تأثير خطير على سير عملية التفاوض. ربما تكون هذه التنازلات نوع من الطعم، وربما يكون الطرف الآخر قد خطط لتقديم سبعة تنازلات لم يحصل ذلك المتباهي سوى على اثنين منها!

النقطة الهامة هنا هي تحديد معيار نجاح عملية التفاوض.

لا يمكن أن تصف مفاوضة بأنها ناجحة بالمعنى المطلق أو أنك حققت فوزاً بها إذا لم تتحقق الأهداف التي حددتها الأطراف المشاركة في العملية. بتعبير آخر يتوجب على الطرفين أن يحدد مفهوم النجاح بالنسبة له.

### التثبيت Confirmation:

المرحلة الأخيرة من المفاوضات هي المرحلة المرحية. إذا كانت المفاوضة نموذجية، فأنت تسير في سباق مع الزمن الذي وضعه كل منكما لإنهاء المفاوضة. الآن حان الوقت لإجراء بعض المقايضات واتباع بعض الأساليب التجارية، للوصول إلى اتفاقية ترضي كلا الطرفين.



تثبيت النقاط المرحلية أثناء المفاوضة، وتذكر أن الاتفاقية لا تعني فقط التوصل إلى التوقيع النهائي على الصفقة؛ من الضروري أن تقوم بتثبيت كل نقطة تصل إليها أثناء الاتفاق.

يجب أن تحقق فائدة من كل نقطة تمر بها. تمهل قليلاً وسجلها واجعل الطرف الآخر يعرف ما تقوم به. اتل عليه ما كتبت لتثبته. تولد الاتفاقية التي تلوح في الأفق شعوراً بالارتياح في جو من التوتر.

في كل مرة تصل إلى اتفاق على نقطة معينة من عملية التفاوض فليوقع كل منكما على هذه النقطة من الاتفاقية، إنها فكرة جيدة لأنها تمنح الجميع شعوراً بأنهم قد أنجزوا شيئاً، لم يهدروا وقتهم، وهناك أمل للاستمرار وتحقيق نجاح نهائي. انتهت المفاوضة، وخرجت بصفقة جيدة.. لا تنس تثبيت النتيجة النهائية.

ومن أساسيات التفاوض التي يغفلها الكثير من المتفاوضين المهمة تثبيت ما تم الاتفاق عليه. ففي غمرة الانشغال الشديد بعملية التفاوض من أجل إتمام صفقة ما، ننسى ما كنا قد اتفقنا عليه فعلاً بالرغم من أن الهدف النهائي لكل عملية تفاوض هو الوصول إلى اتفاق.

وعندما تصل إلى ما يبدو اتفاقية نهائية، لخص مفهوماتك الذي خرجت به من الوضع وسجله. قد تقول للطرف الآخر: "لقد سجلت النقاط التالية.. هل يمكن أن نقوم بنسخها واعتمادها قبل أن أغادر؟"، فإذا كان الجواب "نعم" وهي الإجابة الطبيعية في هذه الحالة، يكون قد أصبح بين يديك اتفاق واضح بشروط مثبتة، أما إذا أبدى شيئاً من التردد فيمكنك أن تزيل سوء الفهم وتوضح له الأمور وتثبت الاتفاق قبل المغادرة.

تأكد من أن الاتفاقية قد ثبتت فعلاً " اجعل الطرف الآخر يشعر بأنه خرج بصفقة جيدة فهذا أدعى لتعزيز الصلات التجارية وتحقيق سمعة طيبة.

النجاح يكون كاملاً عندما ترضي النتيجة رغبات الفريقين لكي تجذب أحدهم لقبول صفقتك عليك أن ترضي رغباته، أو على الأقل شيء منها.

نتذكر هنا القصة التي تروى لنا عن الأخوين اللذين تنازعا على برتقالة. هذه القصة تمثل فكرة "الرغبات". أراد كل من الأخوين أن تكون البرتقالة له، إلا أن كل منهما كانت لديه فكرة القبول بالقليل أفضل من أن يخرج دون أن يحصل على شيء مطلقاً. لذلك توصلوا إلى اتفاقية يحصل بموجبها كل منهما على نصف البرتقالة. أما الأخ الأول فقد رأى أن يلقي بلبّ الفاكهة ويستخدم القشرة في صنع قالب حلوى صغير، بينما أحب الأخ الثاني أن يرمي القشرة ويأكل لبّ الفاكهة.

بالطبع، لو تفهم كل منهما رغبات الآخر لوجدوا طريقة أفضل لإرضائها... لا بد أنك توصلت إلى الحل الأفضل!

## أقوال في التفاوض:

1. عليك أن لا تحاول أبداً أن تحصل على جميع المكاسب التي تنطوي عليها الصفقة. دع الطرف الآخر يحصل على بعض المكاسب أيضاً، لأنك لو عرف عنك أنك تفعل هذا فلا تتوقع الكثير من الصفقات. بول جيتي
2. دعونا نتفاوض بعيداً عن الخوف، ولننتفح أن لا نخاف من التفاوض. جون كندي
3. اعتدنا أن يكون الحل الوسط، أو التوصل إلى تسوية معناه أن نصف الرغبة أفضل من لا شيء، أما في عالم رجال السياسة في العصر الحديث فقد أصبح المفهوم: نصف الرغبة أفضل من الرغبة كاملاً! شيسترون- كاتب وشاعر بريطاني  
1936-1874
4. إذا اخترت أن تكون مفاوضاً، عليك أن تتخطى شعور القلق حول ما إذا كنت تستحق النجاح أم لا. تيودور تزيلدن
5. انجح في قيادة انقلاب، وستصبح بطلاً وطنياً، افشل وستكون مجرماً شريراً؛ يمكنك أن تطبق المبدأ نفسه على الإفلاس وتكوين الثروة في عالم الأعمال. جيفري آر. كر. مؤلف وسياسي بريطاني
6. التوصل إلى اتفاق يشبه السباق في أليس في بلاد العجائب حيث تنتظر كل إنسان جائزة. لورد كارينغتون- سياسي بريطاني
7. في معظم الأحيان يكون التواصل عن طريق الكلمات المنطوقة أفضل من التواصل عن طريق الرسائل. فرانسيس باكون
8. قد يكون الغضب أداة نافعة في عملية التفاوض! مارك ماك كورماك

هذا الكتيب من إعداد محمد حبش، كاتب ومحاضر في العلوم الإدارية والتسويق وريادة الأعمال وصاحب مدونة ناسداك [www.mhabash.com](http://www.mhabash.com)، لا تدع هذا الجهد يقف عندك .. ساهم في نشره لمن يحتاجه مجاناً