سلسلة العمل بذكاء

حلول بسيطة للأشخاص المنشغلين

كيف تكون مفاوضاً أفضل

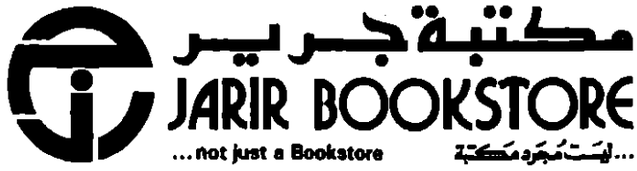


ريتشارد إيه. لوكى

جيمس جى. باترسون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة

كيف تكون
مفاوضاً أفضل



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2008 American Management Association.
Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2011. All rights reserved.
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاءً عدم المشاركة فى سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ - تليفون٩٦٦١٤٦٢٦٠٠+ - فاكس٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

HOW TO BECOME A BETTER NEGOTIATOR

SECOND EDITION

Richard A. Luecke
James G. Patterson

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

AMACOM

تم تصميم هذا الكتاب لتقديم معلومات دقيقة يعتمد عليها فيما يتعلق بالموضوع الذى يتناوله، وهو يباع فى ظل معرفة أن الناشر لا يقدم أية خدمات قانونية، أو محاسبية، أو أية خدمات احترافية أخرى. وإذا كانت هناك حاجة إلى أية نصيحة قانونية أو مساعدة متخصصة، فينبغى السعى للحصول على مساعدة شخص مهنى متخصص.

المحتويات

تمهيد		١
الفصل ١	مكسب . خسارة أو مكسب . مكسب	٧
الفصل ٢	ثلاثة مفاهيم لا غنى عنها	١٤
الفصل ٣	أنماط التواصل	٢١
الفصل ٤	الاستماع كمهارة تفاوضية رئيسية	٣٠
الفصل ٥	إدارة الصراع	٤٠
الفصل ٦	أهمية الحزم	٥٣
الفصل ٧	الإعداد للتفاوض	٦٥
الفصل ٨	إبرام الصفقة	٧٤
الفصل ٩	عثرات شائعة	٨٩
قراءات مختارة		١٠١
الفهرس		١٠٣

تمهيد

المفاوضات تعد وسيلة لحل الخلافات بين الناس عندما تكون التسويات المفروضة غير ممكنة. وبما أن حل الخلافات يشغل قدرا كبيرا من حياتنا العملية والشخصية، فإن القدرة على التفاوض بفعالية تعد مهارة حياتية مهمة للغاية. فغالبا ما يتضمن كل شيء تفعله نوعا ما من التفاوض. وإذا فكرت فى الأمر، ستجد أنك تتفاوض طوال الوقت، وكل يوم. فقد تفاوضت لتحصل على وظيفتك الجديدة وزيادة فى الراتب، وتفاوضت مع زملائك حول مكان عقد الاجتماع التالى، وتفاوضت مع زوجتك والأشخاص المحببين إليك حول المكان الذى ستقضون فيه الإجازة.

عند بيعنا وشرائنا لأشياء، وتقديمنا لفكرة، وحلنا لمشاكل تتضمن أشخاصًا آخرين، فإن التفاوض يساعدنا على الحصول على ما نريد. فالتفاوض هو طريقة للحصول على نصيبك العادل، سواء عند تقديم اقتراح لمديرك، أو حل نزاع عمالى، أو شراء عقار، أو شراء تلك السيارة الجديدة.

ينزعج معظم الأمريكيين من التفاوض (أتذكر آخر مرة كنت تشترى سيارة؟). وربما يعود السبب فى هذا إلى سلسلة التجارب السيئة التى مروا بها من قبل، أو بسبب الشعور بأنهم غير مستعدين جيدا للقيام بالتفاوض. فنحن، وعلى العكس من بعض الشعوب الأخرى فى العالم، ننتمى لثقافة خالية من المساومة. ويبدو أن معظم الأمريكيين يفضلون الأمر على هذا النحو. وكدليل على ذلك، انظر إلى استجابة

عميل لشعار اللامساومة لسياسة المبيعات بشركة ساترن : هذه هى السيارة، وهذا هو السعر. إنه يعجب الناس.

يمكنك أن تصبح مفاوضًا جيدًا إذا:

- عرفت ماذا تريد، وما أنت مستعد للتنازل عنه.
- عرفت (أو كانت لديك فكرة جيدة حول) ماذا يريد الطرف الآخر، وما هو مستعد للتنازل عنه.
- أتيت إلى طاولة المفاوضات وأنت تفكر "كيف يمكن أن يربح كلانا".
- كنت ماهرا فى حل المشكلات، والاستماع، وإدارة الصراعات الأساسية، واستخدام التكتيكات والإستراتيجيات فى التفاوض.

يحتوى هذا الكتاب على تسعة فصول، كل منها يبنى على ما سبقه.

خلال الفصل الأول، "مكسب - خسارة أو مكسب - مكسب"، ستجد وصفا للنوعين الأساسيين للتفاوض. ويؤيد هذا الكتاب صفقات مكسب - مكسب، والتى تجعل الطرفين يشعران برضا وارتياح أكثر تجاه النتيجة. ومع ذلك، نحن ندرك أنه لن يرغب جميع من تقابلهم فى التوصل لصفقات من هذا النوع. لذا، خلال هذا الفصل سيتم توضيح مميزات كلا النوعين.

يوضح الفصل الثانى المفاهيم الثلاثة الأساسية التى ستحتاج إليها للإعداد لتجربتك التفاوضية، ألا وهى: بدائل لصفقة يتم التفاوض حولها، والسعر المعقول، ومناطق الاتفاق المحتملة. أما الفصل الثالث، "أنماط التواصل"، والذى يوضح الأنماط الأساسية للتواصل، فسيساعدك على اكتشاف نمطك المهيمن، ويقدم لك نصائح حول كيفية تعديل نمطك فى التواصل لتصبح أكثر فعالية مع الأشخاص الذين يستخدمون أنماطًا مختلفة عنك تمامًا. أما الفصل الرابع فيتناول الاستماع، والذى يعد مهارة مهمة لكل مفاوض. فمعظمنا يعتقد أنه يعرف كيف يستمع. فعلى كل حال، نحن نمتلك أذنين، أليس كذلك؟ ولكنك هنا ستتعلم أن الاستماع ليس كالسمع، وأن الأمر يتطلب بذل المزيد من الجهد حتى تستطيع الاستماع بفاعلية بدلا من مجرد السمع. ستعرف ما إذا كنت مستمعا جيدا أم لا، وكيف يمكنك أن تزيد من مهارتك فى الاستماع حتى تعظم نتائجك عند التفاوض. سيساعدك الفصل الخامس، "إدارة الصراع"، على

معرفة نمطك المفضل لمعالجة مواقف الصراع، وكيفية استخدام أساليب حل الصراع بفعالية، وكيفية استخدام طريقة متعددة الخطوات لحل المشكلات لتساعدك على معالجة الصراع أثناء المفاوضات.

عند الشد والجذب أثناء المفاوضات، يعد الحزم أمرا ضروريا للغاية. فسواء أكنت تتفق مع زوجتك حول من سيتحمل الأعباء المنزلية، أو كنت تمثل قسمك فى اجتماع مشترك بين الأقسام، فإن الحزم مهم للغاية. وسيساعدك الفصل السادس على اتخاذ التدابير الخاصة بك فيما يتعلق بالحزم، وسيقدم لك أيضا إستراتيجيات متنوعة للتعامل مع المواقف الصعبة والأشخاص صعاب المراس.

تتناول الفصول الثلاثة الأخيرة النقاط الأساسية لموضوع التفاوض. فهى توضح لك كيفية الاستعداد للتفاوض (الفصل السابع)، وتقدم لك إستراتيجيات (الفصل الثامن) مثل التمركز، ومضادات التمركز، وكيفية التعامل مع معارض عدائى أو متغطرس. فى الفصل التاسع، سنقوم - بختام هذا الكتاب - بتوضيح حيل التفاوض الشائعة التى من المتوقع أن تقابلها وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى الأخطاء التى يقترفها الناس أثناء التفاوض وكيفية تجنبها. وينتهى هذا الفصل بتقديم دليل جيد لكيفية التفاوض عبر الحدود القومية والثقافية.

التفاوض هو نشاط فريد يقتصر على الإنسان والإنسانية. فهو يتيح للأمم، والمؤسسات، والأفراد الفرص لتقليل الصراع وحسم الخلافات بطريقة تحقق النفع لجميع الأطراف. ومن ثم، فإن إتقان فن وعادة التفاوض سيساعدك على تحسين حياتك، وشركتك، والعالم من حولك.

حظا موفقا فى مفاوضاتك القادمة!

كيف تكون مفاوضًا أفضل

الطبعة الثانية

الفصل ١

مكسب ـ خسارة أو مكسب ـ مكسب

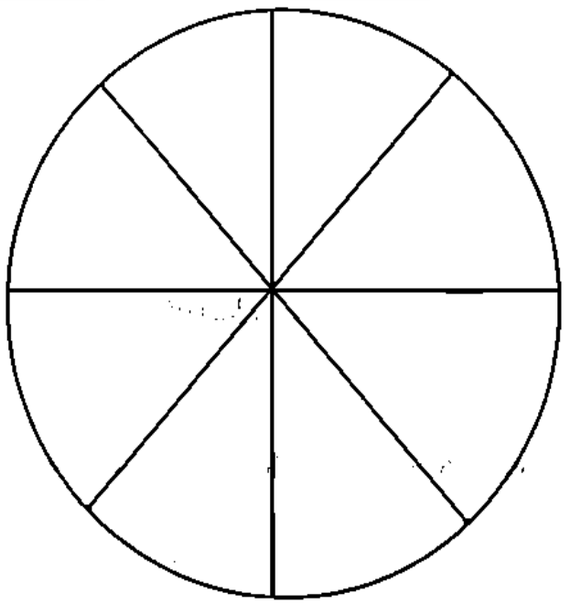
ينقسم التفاوض عموما إلى نوعين: مكسب ـ خسارة أو مكسب ـ مكسب. ومن المهم للغاية فهم الاختلاف بين هذين النوعين، لأن كلًا منهما يتطلب توجها مختلفا، ومجموعة مختلفة من التكتيكات.

مكسب ـ خسارة

فى هذا النوع من التفاوض، توجد قيمة ثابتة للصفقة محل التفاوض، ويحاول كل طرف الحصول على أقصى ما يمكنه من هذه القيمة. وأى شىء يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يجعل موقف مكسب ـ خسارة معروفًا أيضا باسم "لعبة محصلتها صفر". غالبا ما يستخدم الناس مثال الفطيرة لتوضيح موقف مكسب ـ خسارة. فأيًّا ما تخطط لانتزاعه من هذه الفطيرة يقلل نصيب الطرف الآخر منها، والعكس صحيح. وبالتالى، فإن دورك فى هذه اللعبة هو الحصول على أكبر شريحة تستطيع الحصول عليها (انظر الشكل ١.١).

ومن الشائع استخدام مواقف مكسب ـ خسارة فى الظروف التالية:

الشكل (١ـ ١) تفاوض مكسب ـ خسارة



- حين يكون السعر هو كل ما يهم.
- عند وجود توقعات باستمرار العلاقة مع الطرف الآخر.
- عند امتلاك أحد الطرفين قوة تفاوضية أكبر من الطرف الآخر.

على سبيل المثال، فكر فى تلك السيارة الجديدة التى اشتريتها العام الماضى. فبعد قيامك بالجهد المطلوب منك، حددت طراز السيارة التى تريدها، واللون الذى تفضله، والخصائص التى تروقك. ومن خلال القليل من البحث، تعرفت على الأسعار المختلفة التى يطلبها أصحاب معارض السيارات كمقابل لهذا الطراز، وبفضل البحث على الإنترنت، علمت السعر الأصلى الذي دفعه أصحاب المعارض مقابل ذلك الطراز (سعر فاتورة التاجر) والخيارات المختلفة. كما ساعدك بحث آخر عبر الإنترنت على معرفة ما قد يحدث إذا قمت بمبادلتها بسيارتك القديمة.

من المرجح أن كل زيارة قمت بها إلى أصحاب المعارض اشتملت على بعض المساومة حول السعر. فعندما يكون الهدف من التفاوض هو الحصول على منتج استهلاكى، مثل طراز معين من سيارة ما، يصبح السعر من القضايا الرئيسية عمومًا. وإذا كان كل أصحاب المعارض الذين ذهبت إليهم يمتلكون طراز السيارة التى تريدها، فهذا يعنى أنه لم يكن هناك الكثير مما يمكنك التفاوض حوله بجانب السعر.

لم تكن علاقتك ببائع السيارة والتاجر ذات أهمية أيضا؛ فقد كان واضحا أن البائع ومديره يحاولان الحصول على أقصى ما يمكنهما تحقيقه من هذه الصفقة ـ

فقد طلبا أعلى سعر ممكن للسيارة، وحاولا إقناعك بشراء خصائص إضافية باهظة الثمن لا تحتاج إليها ("مقابل ٧٠٠ دولار فقط، يمكننا حماية أموالك بتركيب جهاز إنذار لردع السرقة")، وأبخسا من قيمة سيارتك القديمة التى تريد مبادلتها ("لقد اكتشف الميكانيكى الذى يعمل لدينا العديد من المشاكل بسيارتك"). لذا، لم تخطط للتعامل مع هؤلاء الناس مرة أخرى. واستمررت فى البحث عن أفضل مكان تشترى منه السيارة.

فى الصفقات من نوع مكسب - خسارة، لا تكون العلاقة مع الطرف الآخر ذات أهمية كبيرة.

ببساطة، لقد كانت مهمتك هى الحصول على أقصى قيمة ممكنة - اقتراح مكسب - خسارة - وكان البائع يحاول فعل الشىء نفسه.

إن المشاركين فى هذا النوع من المفاوضات يتصورون قيمة *ثابتة* للصفقة. وأثناء تقسيمهم "فطيرة" القيمة، يحاول كل منهم الحصول لنفسه على أكبر شريحة ممكنة. ويعد كل مكسب يحققه أحد الأطراف خسارة بالنسبة للطرف الآخر.

مكسب - مكسب

يتضمن القليل جدا من المفاوضات قيمة ثابتة أو سلعة استهلاكية، وغالبا ما توجد طريقة أو أكثر تتمكن بها الأطراف المشاركة فى المفاوضات من تغيير قيمة الصفقة، أو تغيير قيمة منتج، أو خدمة يمثلان جزءا أساسيا من التفاوض - أى فيما معناه، تكبير الفطيرة. وفى هذه الحالات، يعد السعر قضية واحدة ضمن العديد من القضايا الأخرى. وربما تكون جودة المنتج أو الخدمة، أو مصداقية الطرف الآخر، أو أهمية الحفاظ على علاقتك مع الطرف الآخر على نفس القدر من أهمية السعر.

فى الصفقات من نوع مكسب - مكسب غالبا ما تكون العلاقة مع الطرف الآخر ذات أهمية.

فكر فى تفاوض بين شركة ماكو - وهى شركة تصنيع - وأحد موردیها على المدى الطويل، وهى شركة ويدجت وركس. تحاول شركة ماكو التوصل لاتفاق حول شراء ١٠,٠٠٠ جهاز طبقا للمواصفات التى حددتها مقابل ٥ دولارات للقطعة، على أن يتم تسليمها على مجموعات تتألف من ١٠٠٠ وحدة حسب الحاجة. وتريد شركة ويدجت وركس الحفاظ

على العمل مع شركة ماكو، ولكنها تطلب سعرًا أعلى - ٥٠ , ٥ دولار - لتضمن هامش ربح معقولًا لها ولمساهميها. إلا أن الحصول على هذا السعر المرتفع سيصبح أمرا صعبا نظرا لوجود العديد من المنافسين الآخرين الذين يطلبون سعرا أقل.

ظاهريا، قد يصبح هذا مجرد موقف مكسب - خسارة آخر، نظرا لأن كلا منهما يحاول الحصول على أفضل سعر. ولكن من الممكن أن تكون هناك علاقة بين شركة ماكو وشركة ويدجت وركس، تمثل بالنسبة لهما قيمة أكبر من السعر المطلوب لكل جهاز. على سبيل المثال، تقدر شركة ماكو مصداقية شركة ويدجت وركس. فعندما تقول شركة ويدجت وركس: "بحلول صباح الجمعة، سنكون قد انتهينا من وضع ٢,٠٠٠ وحدة فى مخازنكم"، يعلم المخططون فى شركة ماكو أنهم يمكنهم الاعتماد على وجود هذا المخزون فى الوقت المحدد. ويقول مدير المشتريات: "هناك موردون آخرون يعرضون سعرا أقل، ولكنهم لم يظهروا مدى إمكانية الاعتماد عليهم. من يعلم؟ قد يصفون أعمالهم خلال ستة شهور، ويضعوننا فى مأزق حقيقى".

أضف إلى ذلك أن الشركتين - المشترى والمورد - تعملان معا منذة مدة طويلة جدا، حتى أن المهندسين العاملين بهما اعتادوا التعاون معًا لتصميم أجهزة جديدة والمواد المستخدمة لصناعتها.

من جانبها، تمتلك شركة ويدجت وركس الأسباب الكافية التى تجعلها راغبة فى نجاح شركة ماكو فى عملها. يقول المدير التنفيذى بشركة ويدجت وركس: "إنهم من أفضل عملائنا منذ أكثر من ١٢ عاما. ونجاحهم يعنى نجاحنا". لذا، أثناء التفاوض، يكون لدى كل شركة منهما حافز قوى للتوصل لاتفاق يرضى كلا الطرفين.

فى بعض الحالات، لا تكلفك تلبية احتياجات الطرف الآخر سوى القليل جدا أو لا شىء على الإطلاق، حتى فى ظل تلبيتك لاحتياجاتك الشخصية. ويتم تحقيق هذا من خلال *خلق قيمة خلال المقايضات*، أى التنازل عن شىء قليل القيمة بالنسبة لك، ولكنه ذو قيمة عالية للطرف الآخر. فكر فى هذا المثال:

عندما بدأت شركة بوسطن بريوينج كومبانى - الشركة المصنعة لمشروب صامويل أدامز - فى العمل، لم يكن لديها الكثير من الطلبيات التى توفر لها الموارد المالية التى تساعدها على تأسيس مصنع على أحدث طراز يكلف مليارات الدولارات. وفى نفس الوقت، كانت هناك شركة مشروبات فى ولاية بنسلفانيا لديها سعة إنتاجية تفوق ما تستطيع استخدامه؛ وهناك جزء من مصنعها المكلف لا يتم استخدامه.

رأت هاتان الشركتان أن هناك فرصة لخلق قيمة من خلال التبادل. بالنسبة لمصنع بنسلفانيا، أى صندوق من مشروب صامويل أدامز تتم تعبئته باستخدام التركيبة الفريدة للشركة المصنعة سينتج عنها عائد يمكن استخدامه لتغطية التكاليف الثابتة للمصنع. ومادام هذا العمل ينتج عنه ما يغطى التكلفة المضافة للعمالة والمكونات (التكاليف المتغيرة)، فإن هذه تعد صفقة مضمونة. وبالنسبة لشركة بوسطن بريوينج كومباني، سوف يؤدى التعاقد على العمل مع مصنع بنسلفانيا إلى إلغاء فكرة الحاجة لتأسيس مصنع عصرى لها يكلف مليارات الدولارات، وفى نفس الوقت، يضمن الحصول على جودة عالية لعملائها.

لذا، وقعت الشركتان اتفاقا. وأرسلت شركة بوسطن مندوبا لها إلى شركة بنسلفانيا ليشرف على إنتاج مشروب صامويل أدامز هناك. وكان السعر الذى تدفعه شركة بوسطن مقابل كل صندوق من هذا المشروب أقل بكثير مما كان سيكلفها إنتاجه فى مصنعها الخاص. وكان مصنع بنسلفانيا أيضا سعيدا بهذا الاتفاق، فقدرته الإنتاجية المعطلة أصبحت تدر عليه مالا الآن.

لقد نتج عن الاتفاق بين هاتين الشركتين حالة مكسب. مكسب

.....

ماذا عنك؟

هل يمكنك التفكير فى نماذج مكسب. مكسب من تجاربك الخاصة؟ ربما تكون قد طلبت زيادة فى الراتب من مديرك ورد عليك قائلا: "الميزانية لا تسمح. ولكننى سأعرض عليك عرضا قيما؛ سأكلفك بالعمل على مشروع يزيد من خبرتك ومهاراتك، وسيزيد من فرصة حصولك على ترقية فى المستقبل". من خلال هذا العرض، ستحصل على شىء قيم دون أن تكلف مديرك أى شىء، أى مكسب. مكسب.

.....

كن مبدعا ـ ابحث عن الاهتمامات

لا يمكن تحويل كل حالات مكسب ـ خسارة إلى تفاوض يمكن خلاله تلبية احتياجات الطرفين. ومع ذلك، غالبا ما سيمكنك فعل ذلك إذا استخدمت بعض الإبداع. على

سبيل المثال، قد تفكر أن شراء منزل يعد حالة مكسب - خسارة. وكل دولار تستطيع تقليله من السعر الذى يطلبه البائع يعد مكسبًا لك كمشتر وخسارة للبائع. ولكن، إذا فكرت بشكل مبدع، فقد تجد الفرصة لخلق قيمة من خلال التبادل. فكر فى هذا المثال:

يطلب بائع المنزل الذى تريد شراءه مبلغ ٤٥٠,٠٠٠ دولار نظير هذا المنزل. من الواضح أن هذا البائع يقدر المال. ولكن، اسأل نفسك: "*هل هناك شىء أستطيع بسهولة التنازل عنه لهذا البائع مقابل تخفيض السعر؟*". وقد تكتشف من خلال محادثة بسيطة مع البائع أنه مهتم جدا بتوقيت البيع. فقد تجد، على سبيل المثال، أنه بسبب انتقاله للعمل فى مدينة أخرى، فهو بحاجة لشراء منزل جديد بحلول نوفمبر القادم. وقد يحدث اضطراب شديد فى خططه إذا لم يستطع بيع المنزل وشراء منزل آخر فى نفس الوقت.

ولهذا، يقول لك جانبك الإبداعى: "إذا اشتريت منزله، ولنقل فى سبتمبر، فسيتوجب عليه تخزين كل أثاث منزله واستئجار شقة لمدة شهرين. الأمران اللذان يمثلان متاعب كبيرة". ويمكنك خلق تبادل يمثل قيمة للبائع إذا قلت: "هناك مرونة فى جدول أعمالى، ويمكننى التكيف مع وضعك وإنهاء البيع فى نوفمبر إذا أبديت رغبة فى تقليل السعر قليلا". ربما يكتشف البائع أن المتاعب الذى سيسببها تخزين الأثاث وشهرين من إيجار شقة تستحق ٥,٠٠٠ دولار. على هذا، وبشىء من المساومة، قد يقول هذا البائع: "عظيم! إذا كان يمكننا إنهاء البيع فى نوفمبر، فسأخفض السعر إلى ٤٤٥,٠٠٠ دولار".

على هذا، فمن خلال فهم اهتمامات الآخرين - واستخدام قليل من الإبداع - ستستطيع خلق موقف مُرض لكلا الطرفين، أي مكسب - مكسب! وتنشأ هذه المواقف من فهم كامل لاهتمامات الطرف الآخر. ولاحقا، سنعود مرة أخرى للنظر فى أهمية فهم اهتمامات المفاوضين المشاركين - أى اهتمامتك واهتمامات المفاوضين الآخرين. فكلما زاد فهمك لهذه الاهتمامات، زادت فعاليتك كمفاوض.

خسارة ـ خسارة

على الرغم من إمكانية وصف معظم المفاوضات بأنها مكسب - خسارة أو مكسب - مكسب، فإن هناك بعض المفاوضات التى ينتج عنها "خسارة" للطرفين. فى هذه الحالة، يخسر كلا الطرفين شيئا ما خلال التفاوض. وأفضل مثال على موقف خسارة - خسارة هى حالة التسوية التى تقل فيها القيمة الكلية للصفقة. لقد تعلمنا دائما أن التسوية شىء جيد. إلا أن الكثير من التسويات قد يجعل كلا الطرفين يحصل على أقل بكثير مما كان يريده فى الأساس. وواحد من الأمثلة على موقف خسارة. خسارة هى نقابة تطالب بمطالب غير عقلانية، الأمر الذى يجبر شركة ما على الإغلاق. وفى هذه الحالة، يخسر كل من الشركة وأعضاء النقابة.

أسئلة عامة على الفصل

اختبر ما تعلمته حتى الآن من خلال هذا الاختبار الموجز، المسموح خلاله بتصفح الكتاب.

١. وضح سمات التفاوض من نوع مكسب.خسارة.

_____

_____

٢. كيف تصف قيمة العلاقات فى الصفقات من نوع مكسب.خسارة؟

_____

_____

٣. صف تفاوضا من نوع مكسب.مكسب مررت به فى حياتك.

_____

_____

٤. ما المقصود بـ"خلق قيمة خلال المقايضات"؟

_____

_____

الفصل ٢

ثلاثة مفاهيم لا غنى عنها

يعتمد التفاوض الناجح على أساس مفاهيمى سليم. لذا، يقدم لك هذا الفصل ثلاثة مفاهيم تفاوضية لا غنى عنها، ويوضح لك كيفية استخدامها لتحقق تأثير جيد. وهذه المفاهيم هى:

١. البدائل.
٢. السعر المقبول.
٣. منطقة الاتفاق المحتمل.

بدائل

إن أول مفهوم مهم هو امتلاك المفاوض لبديل عملى أو أكثر للصفقة محل التفاوض. فوجود بدائل يمكن المفاوض من قول: "إذا لم أحصل من هذا التفاوض على ما أريد، يمكننى دائما أن أفعل.....". فكر فى هذا المثال البسيط:

تقوم ببيع منزلك وهناك مشتر يعرض عليك بالفعل مبلغ ٤٠٠,٠٠٠ دولار مقابله. يظهر مشتر محتمل آخر في الصورة، ويعرض عليك ٣٧٥,٠٠٠ دولار مقابل المنزل. ولمعرفتك أثناء التفاوض أنه يوجد شخص آخر مستعد لدفع ٤٠٠,٠٠٠ دولار مقابل المنزل، فإنك ترفض العرض الآخر مطالبا بمبلغ ٤٤٩,٠٠٠ مقابل المنزل.

في الواقع، تمنح البدائل للمفاوض فرصة جيدة للانسحاب من التفاوض. فعلى الأقل نظريا، لا ينبغي للمفاوض قبول أي اتفاق أقل جودة من أفضل بدائله.

قدم "روجر فيشر" و"ويليام أوري" هذا المفهوم في كتابهما الشهير *Getting to Yes* ، وقد أطلقا عليه أفضل البدائل لاتفاق محل تفاوض. وينبغي على كل مفاوض أن يمتلك مثل هذا البديل. ولكي تقدر قيمة هذا البديل، فكر في مثال أكثر تعقيدا؛ مديرة شابة طموحة، "هيلين"، تحاول التفاوض مع رب عملها الموجود في شيكاغو للحصول على دور أكبر. وقد طرحت هذا الموضوع على مديرها منذ عدة شهور، وهما الآن في منتصف تفاوض جاد.

اقترحت "هيلين" على الشركة أن تنقلها من شيكاغو إلى بوسطن حيث ستقوم بإنشاء منطقة مبيعات جديدة هناك. وحينما تصل إلى هناك، سوف تعين طاقم مبيعات إقليميا، وتطور قاعدة جديدة من العملاء للشركة، وتحدد أهداف المبيعات المحتملة. وكجزء من اقتراحها، سوف تقوم الشركة بدفع مقابل انتقالها. وتعينها مديرة لمنطقة المبيعات الشمالية الشرقية، ومنحها الراتب والحافز الذين يتناسبان مع مسئولياتها الجديدة.

تعلم "هيلين" أنه سيكون عليها خوض عملية تفاوض صعبة للغاية للحصول على ما تريد. ففتح إدارة جديدة في بوسطن سيتطلب تكلفة ضخمة لبدء العمل هناك، بالإضافة إلى المخاطر التجارية. ولكنها ترى أن هذا الانتقال يمثل فرصة كبيرة للشركة ولمسارها المهني.

قبل الدخول في مناقشات مع مديرها وفريق العمل التنفيذي بالشركة، قامت "هيلين" بما يجب عليها؛ فوضعت خطة حول كيفية تنفيذ اقتراحها، مع حساب التكلفة والعائد المحتمل. ولأهمية وجود بدائل، فقد فكرت في البدائل المتاحة لها في حال رفض الشركة لطلبها:

- البديل١: يمكن لـ"هيلين" أن تحتفظ بوظيفتها الحالية، والتى تعد وظيفة جيدة فى الوقت الحالى، ولكنها ليست الوظيفة التى ترغب فى العمل فيها طويلا. وتقول لنفسها: "أخطط إما أرتقى داخل هذه الشركة أو أتركها خلال عام".
- البديل٢: يخطط مدير مبيعات المنطقة الجنوبية الغربية للتقاعد من منصبه، وقد أخبر "هيلين" بشكل سرى أنه سيدعمها لتحل محله.
- البديل٣: كانت "هيلين" قد خاضت مناقشات غير رسمية مع شركة منافسة كانت تسعى لتعيينها العام الماضى، وكانت ستضعها على الطريق السريع نحو وظيفة أعلى.

احتفظ دائما ببديل للصفقة أثناء التفاوض.

خلال هذا السيناريو، تمتلك "هيلين" بعض أوراق اللعب - أى البدائل - القوية. وإذا عارضت الشركة خطتها، أو قررت منحها البعض القليل مما تطلب، فليس عليها أن توافق على عرض الشركة، ويمكنها الانسحاب من التفاوض وهى على علم بأنها تمتلك بدائل ممتازة. وبافتراض أن الشركة تقدرها كموظف متوقع له النجاح، يمكن لـ"هيلين" حتى أن تقوم بتسريب بعض المعلومات عن البديل رقم٣، والذى هو العرض الذى تلقته من شركة منافسة. وقد يؤدى التفكير فى احتمالية ضياع موهبتها لشركة منافسة إلى تحفيز الشركة لمنحها ما تريد.

يمكن لـ"هيلين" أن تفاوض من موضع قوة وثقة لأنها تمتلك بدائل. فهى تعلم أنه يمكنها الانسحاب من أى عرض فى أية لحظة تريد. والآن، قارن استخدامها البارع للبدائل بشخص يخوض تفاوضًا دون امتلاكه أى بدائل. فذلك الشخص ليس لديه أى شىء يساوم عليه، أو أى مصدر للقوة، أو أى أساس للثقة. وإن لم يستطع التحايل للوصول لناتج جيد، فهو مضطر لقبول الصفقة التى سيعرضها عليه الطرف الآخر أيًا كانت.

نصيحة تفاوضية: حسِّن أفضل بدائلك قبل دخولك فى تفاوض جاد.

اتصل بك أحد رجال الأعمال المحليين ليقول لك: "أود أن أشترى شركتك مقابل مليون دولار"، وأفضل البدائل المتاحة لك الآن هو الإبقاء على شركتك كما هى. يمكنك تحسين هذا البديل من خلال الطلب من وسيط تجارى السعى للحصول على عروض شراء أخرى، حيث إن هذه العروض قد تساعد على خلق بديل أكثر قيمة - لنقل عرض شراء بقيمة ١,٢٥ مليون دولار.

السعر المقبول

هل قمت من قبل ببيع أو شراء أى شىء من خلال الموقع الإلكترونى eBay، والذى تُجرى مزادات للبيع من خلاله؟ إذا كانت إجابتك هى نعم، فمن المؤكد أنك قد قابلت من قبل مصطلح *السعر المقبول*، والذى هو أقل سعر سيقبله البائع مقابل سلعته - المبلغ الذى إذا قل السعر المطروح عنه سينسحب البائع من أى اتفاق (أو المبلغ الذى لن يتخطاه المزايد). ومن البديهى أن هذا السعر لا يتم كشفه للمزايدين. ويجب على كل مفاوض أن يحدد سعره المقبول *مسبقا* قبل الدخول فى أى تفاوض. فكر فى هذا المثال:

عرض "أوسكار" و"جانيس" شركتهما للبيع من خلال وسيط تجارى. وكجزء من مناقشاتهما مع الوسيط، قالا له: "بناء على تقييمك للسوق وتقييمك لشركتنا، نود منك أن تعرضها للبيع مقابل ٧٩٥,٠٠٠ دولار. ولكن كسر بيتنا، قد نقبل بيعها مقابل ٧٢٥,٠٠٠ دولار. وهذا هو أدنى سعر مقبول بالنسبة لنا، ولن نقبل بيعها بسعر أقل من هذا.

سعرك المقبول هو السعر الذى سوف تنسحب من الصفقة إذا لم تصل إليه.

ولا يحدد المفاوض الحكيم سعره المقبول إلا بعد تفكير متأن. فكر فى "أوسكار" و"جانيس"؛ فهما لم يفترضا مبلغ ٧٢٥,٠٠٠ دولار اعتباطا! ولكنهما طرحاه بعد قيام مثمن متخصص بتقييم شركتهما وبعد تحديد القيمة المادية التى تجعل هذه الصفقة مجدية بالنسبة لهما. فقد قالت "جانيس" لـ "أوسكار": "إذا لم نستطع الحصول على الأقل على ٧٢٥,٠٠٠ دولار، فلن يصبح لدينا المال الكافى لنتقاعد بالشكل الذى نريده. وربما يصبح من الأفضل أن نحافظ على شركتنا ونستمر فى إدارتها". ومن البديهى أنهما لن يكشفا سعرهما المقبول للطرف الآخر.

وليس البائعون فقط هم من ينبغى عليهم تحديد سعرهم المقبول، بل ينبغى على المشترين أيضا أن يحددوا سعرهم المقبول قبل الدخول فى تفاوض. على سبيل المثال، إذا كنت تسعى لشراء منزل، ينبغى عليك أن تحدد مبلغًا من المال لن تدفع *أكثر* منه. وهذا هو السعر الذى *تنسحب* عنده من صفقة.

.....

نصيحة تفاوضية: حاول معرفة السعر المقبول للطرف الآخر دون الكشف عن سعرك المقبول.

إذا استطعت معرفة السعر المقبول للطرف الآخر، أو ما يقاربه، ستعرف مدى الضغط الذى يمكنك ممارسته على الطرف الآخر دون إرغامه على الانسحاب من الصفقة.

.....

منطقة الاتفاق

تمهد فكرة السعر المقبول للأداة التفاوضية التالية، ألا وهى *منطقة الاتفاق*، أو نطاق السعر الذى يمكن من خلاله التوصل لاتفاق يرضى جميع الأطراف. ولفهم هذا المفهوم، سنعود مرة أخرى إلى مثال الشريكين التجاريين "أوسكار" و"جانيس". إن سعرهما المقبول كبائعين، هو ٧٢٥,٠٠٠ دولار. وأى عرض أقل من ذلك سيجعلهما ينسحبان من الصفقة. الآن، لنفترض ظهور "جورج" كمشتر محتمل، وقد أعجبته شركتهما الصغيرة ويود أن يشتريها بمبلغ ٧٥٠,٠٠٠ دولار، لا أكثر. وذلك هو سعر "جورج" المقبول.

ويوضح الشكل ٢-١ منطقة الاتفاق المحتملة فى هذه الحالة. من البديهى أن "جورج" سيحاول الحصول على الشركة مقابل سعر أقل من ٧٥٠,٠٠٠ دولار، كما سيحاول "أوسكار" و"جانيس" الحصول على أكثر من سعرهما المقبول، والذى هو ٧٢٥,٠٠٠ دولار. ومع ذلك، فهناك مجال للتفاوض حول صفقة مرضية للطرفين داخل هذا النطاق. يمكننا ببساطة تخيل أن البائع والمشترى سيساومان أحدهما الآخر. ويقوم كل منهما بتقديم تنازلات، والوصول لاتفاق فى منطقة ما بين السعر المقبول للبائع والسعر المقبول للمشترى.

الشكل (٢-١) منطقة الاتفاق

السعر المقبول لـ"أوسكار" و"جانيس"		السعر المقبول لـ"جورج"
٧٢٥,٠٠٠ دولار ◄	منطقة الاتفاق	► ٧٥٠,٠٠٠ دولار

الآن، لنفترض أنه تم عكس المواقف؛ فلا يقبل "جورج" دفع أكثر من ٧٢٥,٠٠٠ دولار، ولا يقبل البائعان الحصول على أقل من ٧٥٠,٠٠٠ دولار مقابل بيع هذه الشركة. فى هذه الحالة، قد *لا توجد منطقة محتملة للاتفاق*. فبدون إجراء بعض التغيير فى الأسعار المقبولة أو العوامل الأخرى، لن تكون هناك إمكانية لوجود صفقة قابلة للتفاوض بين الطرفين بناء على السعر، وسوف ينسحب كلاهما من التفاوض.

.....

إن البدائل، والسعر المقبول، ومنطقة الاتفاق، هى مفاهيم ينبغى عليك كمفاوض فهمها. وسنقوم بتوضيح بعض من تطبيقاتها العملية فى الفصول اللاحقة.

أسئلة عامة على الفصل

اختبر مدى فهمك لمفاهيم التفاوض من خلال هذا الاختبار الموجز، المسموح خلاله بتصفح الكتاب.

١. كيف يمكن لمفهوم أفضل بديل للصفقة محل التفاوض أن يساعدك على التوصل لاتفاق مع الطرف الآخر؟

_____

_____

٢. فكر فى آخر تفاوض قمت به. هل كنت تضع فى اعتبارك أفضل بديل لك؟ كيف أمكنك تدعيم أفضل بديل لك فى تلك الحالة؟

٣. وضح مفهوم السعر المقبول.

٤. ماذا تسمى المنطقة ما بين السعر المقبول للمشترى والسعر المقبول للبائع؟ ما الذى تتيحه هذه المنطقة؟

الفصل ٣

أنماط التواصل

إن المفاوضين الفعالين متواصلون بارعون. والمتواصلون البارعون هم من يتواصلون مع غيرهم بأسلوب ملائم للموقف ولنوعية الأشخاص الذين يتحدثون معهم. والتواصل بشكل غير لائق قد يتسبب فى إعاقة التفاوض. على سبيل المثال، يعد الإلحاح أو التهديد أسلوبا غير لائق عندما يكون الغرض من التفاوض هو تقوية الرغبة فى إقامة علاقة تعاونية ومُرضية بين الطرفين.

من المؤكد أن الرئيس الأمريكى الراحل "رونالد ريجان" - الذى قال عنه الكثيرون إنه كان متواصلا رائعا - قد فهم أهمية استخدام الأسلوب المناسب. ففى مناسبة لا تنسى، كان الرئيس الراحل "ريجان" يناظر أحد أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكى حول قضية الضرائب أمام جمهور التليفزيون. كان "ريجان" يريد تخفيف الضرائب على المواطنين، الذين هم الجمهور. وكان السيناتور يريد توضيح السبب وراء ضرورة الإبقاء على الضرائب مرتفعة. وقد تحدث السيناتور عن إحصائيات وميزانيات؛ فذكر معدلات الضرائب المختلفة لمجموعات الدخول المختلفة، وتفصيلات أخرى محيرة للعقل من قانون الضرائب، وأخذ يثرثر لعدة دقائق. وعندما جاء دور "ريجان" فى الحديث، فعل العكس؛ كانت رسالته قصيرة، وبسيطة، ومدمرة لخصمه، حيث قال: "لا أشكك فى التفاصيل التى ذكرتها أيها السيناتور، ولكن استنتاجاتك خاطئة. فالموظفون الأمريكيون عندما ينظرون إلى شيكات رواتبهم، يريدون معرفة شىء

واحد: "لماذا أحصل أنا على القليل من قيمة هذا الشيك، بينما تحصل الحكومة على الشق الأعظم منه؟". كان "ريجان" يتواصل بأسلوب لاقى قبولا لدى مستمعيه، بينما تحدث السيناتور بطريقة لا يفهمها سوى خبراء السياسة المحنكين فى واشنطن.

يحاول المتفاوضون الجيدون فعل ما فعله "ريجان" فى هذا المثال: بدلا من محاولة التفاوض مع كل الأشخاص بنفس الطريقة، فهم يحاولون أولا فهم أى من الأنماط سيصبح أكثر فعالية، ومن ثم يحاولون التواصل مع الناس بالطريقة التى يحب الناس أن يتم التواصل بها معهم.

الأنماط الأربعة للتواصل

إن مفهوم الأنماط الأربعة ليس مجرد نظرية. فهناك العديد من الأبحاث التى تدعم وجود فروقات فردية بين أساليب التعلم والتواصل. على سبيل المثال، خلال العشرينيات من القرن التاسع عشر، أكد المحلل النفسى السويسرى "كارل يونج" أن الناس يطورون ويستخدمون نمطا سلوكيا واحدًا يغلب على أسلوبهم. وقد أشار باحثون آخرون، مثل الطبيب النفسى الأمريكى "بول موت"، إلى أن الناس يتصرفون، ويتواصلون، ويتعلمون وفقا لواحد من أربعة أنماط: منصت، ومبدع، وفاعل، ومفكر. لنلقى نظرة عن كثب على هذه الأنماط، والتى يمكن أن يساعدنا كل منها على زيادة قدرتنا فى التفاوض.

النمط١: المنصتون

المنصتون أشخاص موجهون نحو التواصل مع الآخرين. فهم يؤمنون بأن هناك أكثر من طريقة للحصول على نفس النتائج. وأثناء سعيهم للحصول على آراء الآخرين عند اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم، قد يبطئون من عملية اتخاذ القرار، ويرغبون فى التحدث حول القضايا المختلفة وبناء علاقة شخصية معك. كما أنهم يهتمون للغاية بالعلاقات الاجتماعية. ولذلك، فهم غالبا ما ينجحون فى العمل كوسطاء، وفى بناء فرق عمل. لكنهم لا يستطيعون قول لا، وأولويات أى شخص تصبح أولوياتهم. وقد يكون هذا هو السبب الذى يجعلهم يحيدون عن طريقهم بسهولة. كما أنهم يسعون للأمان الوظيفى ويعزفون عن المجازفات. بالإضافة إلى أنهم آخر أناس (بجانب المفكرين) يتطوعون لإلقاء عرض تقديمى!

هل أنت منصت؟ إذا كنت كذلك، فيمكنك تحسين كفاءتك بأن تصبح أكثر حزما، وتجبر نفسك على تقليل تركيزك على العلاقات الاجتماعية والتركيز بشكل أكبر على المهام والنتائج، وأن تتعلم إبداء الملاحظات استنادا على حقائق، لا استنادا على آراء شخصية. فخلال التفاوض، يتحول العديد من المنصتين إلى مصلحين اجتماعيين، ويسعون دائما لإرضاء كل الأطراف.

أما إذا لم تكن منصتًا، فيمكنك التفاوض بنجاح معهم إذا استطعت تحديد أهدافهم. فحينئذ سوف يعمل المنصتون على تحقيق أهدافهم بطريقتهم الخاصة. وعندما يتم منحهم الحرية لفعل ذلك، فهم يميلون لإثبات أنفسهم. لذا، كن ودودا وغير متكلف معهم. استرخ، وأظهر اهتمامك بهم كأشخاص. واعلم أنه عندما يكون الأشخاص من هذا النمط تحت ضغط، فإنهم غالبا ما يكونون منقادين ومترددين. وقد يمنحك ذلك الفرصة لتحقيق أهدافك.

ويصبح المنصتون فى أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع الفاعلين، حيث إن توجهاتهم متعارضة.

النمط٢: المبدعون

المبدعون هم أشخاص تحركهم الإثارة والحماس، وغالبا ما تكون إثارتهم معدية ومقنعة للآخرين. فهم لا يمانعون فى قطع عملية التفاوض والمرح قليلا. وغالبا ما يكونون مندفعين ويتخذون قرارات فورية. وهم أشخاص مفكرون، ولكنهم غالبا ما لا يعملون على أساس أفكارهم الرائعة. وتعد هذه واحدة من السلبيات المصاحبة للمبدعين - فلديهم مشكلة فى متابعة العمل على أفكارهم. فالمتعة بالنسبة لهم هى الفكرة ذاتها، ودائما ما يفقدون استمتاعهم خلال متابعتهم العمل على أفكارهم، الأمر الذى يجعلهم "يقفزون للأولويات" فى كثير من الحالات. ولا يحب المبدعون الروتين، ودائما ما يستمتعون بالمحادثات سريعة الوتيرة. وعند تعرضهم لضغط، غالبا ما يحاولون تغيير الموضوع.

هناك حكمة قديمة تقول: "لقد خلقنا الله بأذنين وفم واحد لحكمة - حتى نستمع أكثر مما نتكلم". وينبغى على المبدعين، كونهم ثرثارين للغاية، أن يضعوا هذه الحكمة فى عقولهم. فهم يمكنهم تحسين تواصلهم مع الآخرين من خلال الإبطاء قليلا،

وكبح حماسهم قليلا، واستغراق الوقت الكافى للاستماع للآخرين وفهم اهتماماتهم ووجهات نظرهم.

إذا أردت أن تتواصل بشكل فعال مع المبدعين، فعليك أن تتفهم حاجتهم لتقدير أفكارهم. بُثَّ بداخلهم شعورًا بالحماس تجاه مشروع ما، وستجدهم سيستخدمون حماسهم لإقناع الآخرين بهذا المشروع. وكن مستعدا لقرار سريع يعكس إثارتهم.

يصبح المبدعون فى أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع المفكرين.

النمط٣: الفاعلون

الفاعلون هم أشخاص واقعيون، وحازمون، وموجهون نحو النتائج، وتنافسيون، وأكفاء. وهم أشخاص جادون لا يهتمون بالتفاهات، ويتحملون المسئولية، وينجزون ما عليهم إنجازه. ومثل المبدعين، فهم مفوهون للغاية. وهم رائعون فى حل المشاكل، ويميلون لخوض أكبر المخاطر. وفيما يتعلق بجوانبهم السلبية، فربما يكونون متغطرسين ومستبدين، ولا يثقون فى الآخرين، ويفكرون على المدى القصير، ويعملون دون تخطيط أو تفكير ملائم. وفى غمرة تعجلهم لتحقيق الأشياء التى يريدونها، من الممكن أن يصبحوا أفظاظًا وديكتاتوريين، وربما يكونون مستمعين سيئين. إنهم أناس واعون جدا بالوقت. أترى ذلك الشخص الذى يحدق باستمرار فى ساعة الحائط؟ على الأرجح أنه شخص فاعل.

خلال المفاوضات، يصبح الفاعلون "مقاتلى شوارع"، وغالبا ما يجدون أنه من الصعب خوض تفاوض مربح للجميع، لأنهم قد لا يهتمون باحتياجات الطرف الآخر. فهم يتفاوضون من أجل الفوز.

هل أنت شخص فاعل؟ إذا كنت كذلك، فيمكنك تحسين قدرتك على التواصل من خلال قضاء المزيد من الوقت فى الاستماع للآخرين ومنحهم الفرصة للمشاركة أثناء جلسات التفاوض. ويمكن للمفاوضين الآخرين التعامل بشكل أفضل مع الفاعلين من خلال الانتقال إلى لب الموضوع سريعا، وعدم إضاعة الوقت، والتركيز أكثر على النتائج، وتجنب الانغماس فى الكثير من التفاصيل.

يصبح الفاعلون فى أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع المنصتين.

النمط٤: المفكرون

المفكرون هم أشخاص يهتمون بالتفاصيل. فعند اتخاذهم لقرار ما، يتأنون ويتدارسون الأمر جيدا قبل اتخاذه ("لنراجع الأرقام مرة أخرى")، لأنهم دائما ما يسعون للحل

المثالى. وللمفكرين قواعد، وتنظيمات، وقدرة على التنبؤ. وعلى عكس الفاعلين، يميل المفكرون لتجنب المخاطر، ويمكن وصفهم بالتروى والدقة والمحافظة والموضوعية والقدرة على التحليل؛ فهم يحبون الإمعان فى كل البدائل. وفى أسوأ الحالات، يكونون عرضة لـ"العجز خلال التحليل". ومن الممكن أيضا أن يكونوا مطنبين، ومترددين، وجادين بشكل مفرط، وصارمين.

ويمكن للمفكرين أن يحسنوا من قدرتهم على التواصل من خلال الانتقال سريعا بين الموضوعات، وإظهار حاجة أقل للكثير من التفاصيل، وأن يصبحوا أقل صرامة فيما يتعلق إتباع السياسات، والميل لخوض المزيد من المخاطر، ومواجهة الصراع، وإظهار المزيد من الاهتمام الشخصى بالآخرين.

إذا لم تكن شخصا مفكرا، فكيف يمكنك التفاوض معهم؟ واحدة من الطرق التى يمكنك بها التفاوض مع المفكرين هى توضيح أنك قد فكرت جيدا فى موقفك أو اقتراحك. تذكر أنهم أشخاص يحترمون من يقومون بما عليهم من عمل. وبما أن المفكرون منطقيون وتحليليون، فعليك استخدام أدوات مهنتهم - استخدم الجداول التخطيطية والرسوم البيانية لتوضيح البيانات. واتجاه تفكيرك. امنحهم الوقت الكافى للتحقق من الحقائق ومن منطقك. تذكر أن المفكرين هم أناس تحفزهم الدقة، والمنطق، والحقائق.

يصبح المفكرون فى أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع المبدعين.

فهم نمطك المهيمن فى التواصل

لا يوجد مبدع، أو مفكر، أو مستمع، أو فاعل بحت. فكل منا يعد مزيجا من أنماط التواصل المختلفة. ولا يوجد ما يسمى بالنمط "الصواب"، أو الأفضل من أى نمط آخر، ولا يوجد أيضا شخص مقتصر على استخدام نمط واحد. الشىء المهم هو أن تتعرف على نمطك المهيمن عند التواصل، وفهم سلبياته، والعمل على احتواء هذه السلبيات. وعليك أيضا فهم نمط التواصل المهيمن للأشخاص الذين تتعامل معهم، وتعلم كيفية التأقلم معه، إذ إن التأقلم مع نمط الطرف الآخر يعد طريقة لمساعدتك على أن تصبح متفاهما معه. وحينما تستطيع فعل ذلك، ستسير عمليات تفاوضك بشكل أكثر سلاسة بكثير.

قبل أن ننتقل إلى نقطة أخرى، استغرق بضع لحظات فى التفكير فى الأشخاص الذين تعمل معهم حاليا بشكل منتظم - زملائك فى العمل، وعملائك، والأشخاص

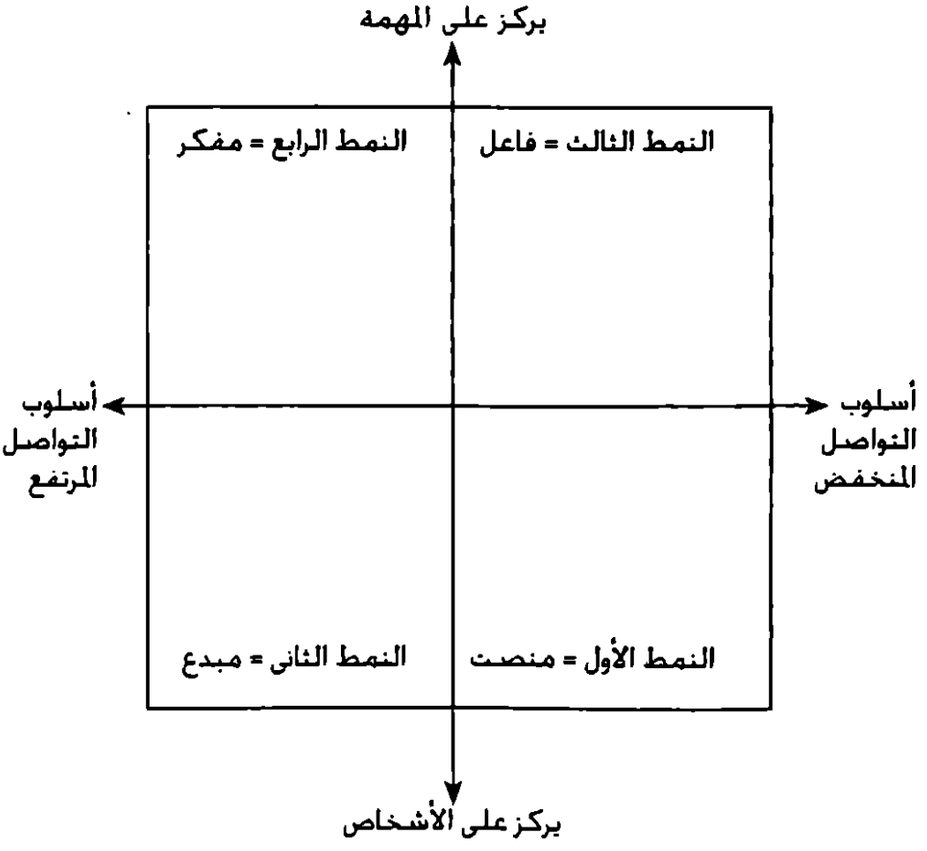
الذين تتفاوض معهم - ثم ألق نظرة على الشكل (٣-١). أين قد تحدد مكان هؤلاء الناس داخل مصفوفة تصنيف الأنماط الموضحة بهذا الشكل؟ وأين قد تحدد مكانك؟

تحليل النمط

ألست متأكدا من نمطك المهيمن فى التواصل؟ إذن، خض الاختبار غير العلمى الموضح فى الشكل (٣-٢). اقرأ كل عبارة، ثم ضع علامة بجانب أفضل *كلمة* تصفك، ثم احسب العلامات التى وضعتها فى كل من الأعمدة الأربعة. وفى نهاية الاختبار، ستجد دليل حساب درجاتك.

من المفترض أنك تمتلك الآن فكرة جيدة عن نمطك المهيمن. ماذا إذا لم يكن لديك نمط مهيمن (أى لم تضع سبع علامات أو أكثر فى كل منطقة)؟ إن وضعك لثلاث أو أربع علامات فى كل الأنماط الأربعة قد يشير إلى أنك تتواصل بشكل أسهل مع كل أنواع البشر. أما أولئك الذين يحصلون على درجات معتدلة فى نمطين ودرجات متدنية للغاية فى نمط أو اثنين، ففالبا ما يجدون صعوبة كبيرة جدا فى التعامل مع الأشخاص الأقوياء فى المناطق التى يحققون فيها درجات متدنية (أو لا يحققون درجات على الإطلاق فيها).

الشكل (٣-١) الأنماط الأربعة للتواصل



الشكل ٣ـ ٢ اختبار التحليل الشخصى لنمط التواصل

١. أسلوبك فى الأساس	*مقبول*	*ودود*	*مسيطر*	*تقييمى*
٢. اتخاذ القرار	*بطىء*	*عاطفى*	*متهور*	*مستند إلى حقائق*
٣. تتحدث عن	*أمور شخصية*	*الناس*	*الإنجازات*	*المؤسسة*
٤. استخدام الوقت	*غير متعجل*	*يستغله اجتماعيا*	*متعجل*	*يتأخر دائما*
٥. علاقتك بالآخرين	*متقبل*	*متعاطف*	*أمر*	*مقيم*
٦. الإيماءات	*ضئيلة*	*صريحة*	*حادة*	*متحفظة*
٧. الملابس المفضلة	*المتناسقة*	*العصرية جدا*	*الرسمية*	*المتحفظة*
٨. إيقاع العمل	*مستقر*	*حماسى*	*سريع*	*منضبط*
٩. الاستماع	*مهتم*	*مشتت*	*ضجر*	*انتقائى*
١٠. يحتوى مكان العمل على	*هدايا تذكارية*	*صور*	*جوائز*	*جداول*
١١. التركيز على	*الدعم*	*الناس*	*النتائج*	*الحقائق*
١٢. السمات الأساسية	*انبساطى*	*غير متحفظ*	*متسلط*	*جاد*
١٣. التواصل	*معتدل*	*حيوى*	*مباشر*	*متحفظ*
١٤. الاستجابة للآخرين	*مستقر*	*ودود*	*متململ*	*غير ودي*
الإجمالى	_____	_____	_____	_____
	(منصت)	*(مبدع)*	*(فاعل)*	*(مفكر)*

دليل حساب الدرجات

٧ أو أكثر = تفضيل قوى

٥ـ٦ = تفضيل معتدل

٠ـ٤ = تفضيل منخفض

الأنماط الأربعة معا

يفضل الناس طبيعيا التعامل مع أولئك الذين يشاركونهم نفس نمط التواصل. فالمشاكل تنشأ عندما يكون لكل من المتفاوضين نمط تواصل مختلف. على سبيل المثال، يشعر الفاعلون بالإحباط عند التعامل مع المستمعين، الذين هم أبطأ فى التحرك تجاه الاستنتاجات، أو تنفيذ الخطط. فالفاعلون يريدون من المستمعين أن يفكروا فى الحقائق ويتخذوا قرارات. بينما يريد المستمعون من الفاعلين أن يتخطوا الحقائق ويهتموا بالناس. ويعتقد المفكرون أن المبدعين وقحون ومستهترون للغاية. ومن جانبهم، يشعر المبدعون أن المفكرين هم أشخاص ينغمسون فى التفاصيل حتى آذانهم ليصلوا إلى رؤية أعلى.

إن أصعب المفاوضات هى المفاوضات التى تجرى بين المستمعين والفاعلين، أو المبدعين والمفكرين.

الآن، لنفترض أنك تحاول التواصل مع مجموعة أو فرد. أنت تعلم أنه يمكنك زيادة فرصك فى النجاح فى التواصل مع الناس من خلال تفصيل رسالتك بحيث تتوافق مع نمطهم الأساسى فى التواصل. وبالتالى، عند التعامل مع شخص مبدع، فقد تسأل: "ما شعورك حيال المفاهيم الأساسية الواردة هنا؟" ويمكنك إعادة صياغة هذا السؤال عند التعامل مع مفكر، ليصبح: "وفقا لتحليلك الخاص، ما مدى ترابط الحقائق التى قدمتها بالموضوع محل البحث؟" وبالنسبة للمستمعين: "كيف تشعر حيال ما قمنا بمناقشته؟" أما بالنسبة للفاعل فيمكنك أن تسأل: "أود أن أنتقل من هذه المرحلة، ما رأيك فى فكرتى الرئيسية؟".

قد تمثل معرفة أننا جميعا لا نتعلم ونتواصل بنفس الطريقة قيمة عظيمة بالنسبة لك. فمن خلال بعض التدريب، ستستطيع فهم الأنماط المختلفة للناس، وتعلم كيفية استخدام طرق مختلفة لتصبح متفاهما مع من يستمع لك. ويمثل هذا الأمر أهمية خاصة عندما يظهر معارضوك قدرة على استخدام أكثر من نمط قوى.

ضع فى اعتبارك أن نمطك المفضل للتفاوض قد لا يكون أفضل طريقة للتعامل مع كل الناس فى كل وقت. ومع ذلك، فإن اكتساب نمط يتعارض مع نمطك المهيمن ليس بالأمر السهل. فقد تستغرق بعض الوقت حتى تعتاد استخدام نمط مغاير لنمطك المهيمن، ولكن النتيجة التى ستصل إليها جديرة بجهدك. حاول بشكل واع أن تتعامل

مع الآخرين من *منطلقهم*، لا من *منطلقك*. فإذا فعلت ذلك، فلن تمر سوى بالقليل جدا من الصراعات المدمرة، وستحقق المزيد من فرص التعاون مع الأشخاص الذين تتعامل معهم.

أسئلة عامة على الفصل

استخدم الاختبار الموجز التالى، المسموح خلاله بتصفح الكتاب، لمعرفة ما تعلمته من خلال هذا الفصل.

١. ما الأنماط الأربعة للتواصل والتفاوض؟

٢. ما نمطك المهيمن؟

٣. اذكر ثلاث سمات تواصل سلبية لديك تحتاج للعمل على تحسينها.

٤. ما نمط التواصل الذى يستخدمه أكثر شخص صعب المراس تعرفه؟

٥. ما الذى يمكنك فعله لتحسين تواصلك مع هذا الشخص؟

الفصل ٤

الاستماع كمهارة تفاوضية رئيسية

هل تتذكر أين كنت يوم ٢٨ يناير ١٩٨٦؟ فى ذلك اليوم، أصاب مشاهدى التليفزيون حول العالم الرعب وهم يشاهدون مكوك الفضاء *Challenger* وهو ينفجر فى الهواء بعد إقلاعه بفترة قصيرة. وقد اكتشف التحقيق الحكومى حول الانفجار الذى أودى بحياة ثمانية من طاقم المركبة أن الضغط الذى تمت ممارسته لبدء عملية الإقلاع قد تعارض مع رغبة وقدرة المسئولين عن عملية الإقلاع على الاستماع لمخاوف المهندسين حول سلامة المركبة الفضائية. وقد أوصى فريق التحقيق الرئاسى لاحقا بقيام الوكالة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (ناسا) بتطوير خطط وسياسات لتحسين التواصل - والاستماع تواصل - على جميع مستويات المؤسسة.

ما الاستماع؟

المستمع الجيد يسمع، ويفسر، ويقيم، ويتفاعل

لقد سلطت مأساة مكوك الفضاء *Challenger* الضوء على واحدة من أكبر المشاكل الموجودة فى أية مؤسسة كبيرة أو صغيرة: فالقليل من الناس هم من يمارسون تقنيات

الاستماع الفعال. فيفترض معظمنا أننا نعرف ماهية الاستماع. فأنت تسمع أوامر مديرك، أليس كذلك؟ حسنا، ولكن السمع هو أول جزء من الاستماع. فعندما تلتقط موجات الصوت من خلال أذنيك، فأنت تسمع. ولكن الاستماع يتضمن أيضا تفسير ما تسمعه، ثم تقييم ما سمعته، والتفكير مليا فى المعلومات التى يحويها، وتحديد كيفية استخدامك لها. وأخيرا، على أساس ما سمعته، وكيفية تقييمك للمعلومات، تصدر رد فعلك. إذن، فالمستمع الجيد - والمفاوض الكفء - يسمع، ويفسر، ويقيم، ويتفاعل.

وبسبب سوء فهمنا لماهية الاستماع، فنحن دائما ما لا نجيد القيام به. فتظهر الدراسات أننا نقضى ما يصل إلى ٨٠ بالمائة من ساعات النهار فى التواصل، وعلى الأقل ٤٥ بالمائة منها فى الاستماع. وقد أظهرت دراسات أخرى حقائق مزعجة: فبعد عشر دقائق من العرض التقديمى الشفهى، فإن المستمع العادى يفهم ويحفظ نصف ما قيل فقط. وبعد ٤٨ ساعة، فإن معظم الناس يتذكرون فقط ٢٥ بالمائة مما سمعوه.

ومن الأسباب التى تجعل العديد من الناس مستمعين سيئين الافتقار للتدريب. فكر فى مهارات التواصل الأربع الأساسية التى نستخدمها على المستوى اليومى؛ الاستماع، والتحدث، والقراءة، والكتابة. وتذكر أن ٤٥ بالمائة من الوقت الذى نقضيه فى التواصل يتضمن الاستماع، ومع ذلك، فالاستماع هو أقل مهارة يتم تدريسها من مهارات التواصل (انظر الشكل ٤-١).

لماذا يجب أن نرغب فى أن نصبح مستمعين أفضل؟ لأنه مثلما تشير كارثة المكوك *Challenger*، يمكن للفشل فى الاستماع أن يتسبب فى خسائر بشرية، كذلك يمكن أن تؤدى أخطاء الاستماع إلى خسائر مادية. فإذا اقترف كل واحد من المائة مليون عامل فى الولايات المتحدة خطأ بسيطًا فى الاستماع يكلف ١٠ دولارات فى اليوم، فإن هذا من شأنه أن يكلف البلاد أكثر من مليار دولار فى اليوم! لنفترض بشكل متحفظ أن معظم المائة مليون عامل يقترفون فى المتوسط خطأين فى الاستماع أسبوعيا بتكلفة أكثر من ملیارى دولار. إذا كان هذا صحيحا، فعند إجراء معادلة حسابية على مدار العام، سنجد أن أخطاء الاستماع البسيطة تكلف أكثر من ١٠٠ مليار دولار فى العام!

الشكل (٤ـ ١) مهارات التواصل المستخدمة فى مقابل كيفية تدريسها

مهارة التواصل	نسبة جميع مهارات التواصل المستخدمة	ترتيب مدى التركيز على تدريسها
القراءة	٪١٩	١
الكتابة	٪٢٢	٢
التحدث	٪٢٦	٣
الاستماع	٪٣٣	٤

يمكن أن يؤدى الاستماع بشكل أفضل إلى تقليل الحاجة للأعمال الورقية. فمعظمنا لم يتعلم الاعتماد على تقديم المعلومات شفهيا نظرا للأخطاء الكثيرة التى تنتج عند فعل هذا. ونتيجة لهذا، فنحن "ندون" كل شىء كتابة. انظر فقط إلى مكتبك. أليس من الممكن تقليل حجم الأوراق الموجودة عليه ببساطة عن طريق التحدث مع شخص آخر؟ نعم، يمكن هذا، فقط إذا أمكنك التأكد من أن الشخص الآخر يجيد الاستماع. فكل هذه الأعمال الورقية غير الضرورية تعنى أننا بحاجة للمزيد من برامج معالجة النصوص، واستنفاد المزيد من وقت مساعدينا، والحاجة للمزيد من أدراج الملفات لتخزين كل الملاحظات التى كتبتها والتى حصلت عليها من الآخرين. نحن لن نقوم بخدعة سحرية للتخلص من مشكلة الأعمال الورقية فى المؤسسات بين عشية وضحاها، ولكن يمكننا تحسين الموقف إذا سعينا جميعًا لزيادة قدرتنا على الاستماع.

وينبغى على القادة أن يهتموا بالاستماع لأن هذا سيحسن من تدفق التواصل. توجد العديد من الطرق التى يمكننا بها إرسال رسالة إلى العاملين لدينا، ولكن لا يوجد طرق كثيرة تمكن الموظف من التواصل مع مديره. فالمشرفون الذين لا يعرفون كيفية الاستماع قد يجدون أن القليل من أعضاء فرق عملهم هم من يتحدثون معهم بحرية، الأمر الذى قد يؤذى معنوياتهم، ويعوق استقبالهم للمعلومات الحيوية التى يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات فعالة. وحتى مع البدء فى ارتفاع منحنى التواصل، فإن وجود مستمع سيئ واحد قد يوقف الرسالة أو يشوهها.

بالنسبة للمفاوضين، يساعد الاستماع بشكل أفضل على تحسين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات. فالاستماع الجيد يساعد الناس على فهم وجهات النظر الأخرى، كما أنه يساعد المشاركين فى عملية التفاوض على التركز على القضية القائمة، ومنعهم من الانتقال بتركيزهم إلى المشاكل أو المخاوف غير ذات الصلة.

قبل اقتراح بعض الطرق التى ستمكننا من زيادة قدرتنا على الاستماع، لنخض اختبارا قصيرا. وإليك القواعد: اقرأ القصة التالية مرة واحدة... فقط مرة واحدة. لا تغش! ويؤتى هذا الاختبار أفضل ثماره عندما يقرأ لك أحد أصدقائك القصة، التى بعدها ستخوض الاختبار.

أنت مدير قسم شحن. وفى صباح أحد الأيام، جاءك عبر البريد طلبات شحن لعدد ٢٥ قطعة منتج. واتصل بك مخزن ما ليطلب شحن ٢٠ قطع أخرى. واتصل بك تاجر جملة ليقول لك إن مخزنه ممتلئ بالبضائع ويطلب منك إلغاء طلب شحن ٢٠ قطعة كان قد تقدم به. وزارك رئيسك فجأة وطلب منك إرسال ١٥ قطعة أخرى لعميل آخر. وجاءك مندوب مبيعات وطلب منك ٢٠ قطعة أخرى.

دون النظر مرة أخرى إلى القصة، أجب عن السؤال التالى:

ما اسم مدير الشحن؟

كيف أبليت فى هذا الاختبار؟ إذا أجبت عن هذا السؤال بشكل صحيح، فالسبب فى هذا هو أنك اتبعت القاعدة رقم ١ لاكتساب عادات جيدة للاستماع: قاومت الإلهاءات. إن كل الإلهاءات الموجودة فى هذه القصة كانت عبارة عن إحصائيات! وقد تتطلب منك مواقف استماع أخرى تجاوز العادات السيئة للمتحدث والتركيز على أفكاره.

بالمناسبة، إن الإجابة الصحيحة لهذا الاختبار هى .... *اسمك*. فأنت مدير الشحن!

قواعد الاستماع

لا توجد قواعد موثقة علميا لكيفية زيادة فعالية الاستماع، ولكن إذا اكتسبت هذه العادات المنطقية، ستستطيع تحسين قدرتك على الاستماع.

- تجاهل الإلهاءات.
- اجعل الأمر شخصيا بسؤال: "ماذا قد أستفيد من هذا؟".
- ركز على المحتوى، لا على الأسلوب.
- قاوم رغبتك فى الجدال أو الحكم على ما يقال حتى تسمع كل شىء.

- انتبه للموضوعات المحورية، لا للحقائق العشوائية.
- دوِّن ملاحظات إذا كان لابد من ذلك، ولكن اجعلها فى أضيق الحدود.
- تعامل مع الاستماع وكأنه نشاط متعمد - شىء تعمل على تحقيقه.
- لا تتفاعل مع الكلمات أو التعبيرات العاطفية المتضمنة - فهذه ستربك تركيزك.
- إذا كنت تريد أن يصبح بعض أعضاء فريقك مستمعين أفضل، فاطلب منهم هذا. اجعل الآخرين يعرفوا مدى أهمية الاستماع. والتمس تطبيق برنامج تدريبى يساعدك وأعضاء فريقك على اكتساب مهارات جيدة للاستماع.
- بعد جلسة التفاوض، اعقد جلسة لمراجعة مدى الكفاءة فى الاستماع. اطلب من كل شخص أن يوضح ما سمعه ويتذكره من جلسة التفاوض.

طبق قواعد الاستماع هذه وسوف تسمع أكثر، وتستوعب أكثر.

الاستماع التأملى

هناك طريقة للاستماع سهلة التعلم والتطبيق، كما أنها ستجعلك مستمعا أفضل ومفاوضا أفضل، ألا وهى: *الاستماع التأملى*، وهو شكل من أشكال الاستماع يختلف تماما عن الطريقة التى اعتاد معظم الناس الاستماع بها، لذا فقد يكون عليك القيام ببعض التدريب حتى تستطيع إتقانها.

إن الاستماع التأملى يرسل للشخص الذى تستمع إليه رسالة مفادها: "إنى أفهم ما تقوله، وأيضا كيفية شعورك". كما أنه يتيح لك أن تتأكد أن ما سمعته هو ما قيل بالفعل. ويمكن أيضا أن يساعدك على بناء ألفة مع الطرف الآخر، وتجنب سوء الفهم.

على سبيل المثال، يخبرك أحد زملائك غاضبا أن هناك مشكلة خطيرة بينه وبين المدير. فعندما تجيب عليه قائلا: "هذه المشكلة تضايقك بالفعل، أليس كذلك؟"، يؤكد تعليقك هذا لزميلك أنك تستمع إليه وتهتم بمشكلته بالفعل.

إليك تمرينا يمكنك ممارسته مع أحد أعضاء فريقك، والذى من خلاله سيتعلم كلاكما كيفية الاستماع بتأمل. استغرق ما يقارب خمس دقائق لإخبار صديقك عن مشكلة تواجهها فى العمل. ينبغى على صديقك من حين لآخر أن يعيد صياغة ما سمعه منك. على سبيل المثال، قد يقول: "إذن، ليوجه لك مديرك تعقيبا حول مدى كفاءتك

أو ضعفك فيما تفعله. أهذا ما تقصده؟" إن إعادة الصياغة هى لا شىء سوى القيام من وقت لآخر بتكرار ما قاله الشخص الآخر بكلماتك أنت. وينبغى على المستمع أن يظهر اهتمامه بما تقوله من خلال إيماءة، أو ابتسامة، أو تعليق مثل: "أفهم ما تقول" أو "أخبرنى بالمزيد". وينبغى أيضا على عضو فريقك ـ المستمع ـ أن يتجنب محاولة حل مشكلتك لك. فهو، كمستمع، عليه أن يتيح لك اكتشاف الحل بنفسك، الأمر الذى سيجعلك أكثر التزاما بالعمل على تنفيذ هذا الحل! فحل مشكلة الشخص الآخر بشكل مباشر لا يعد استماعا تأمليا!

عندما تنتهى - أنت وعضو فريقك - من هذا التمرين، تناقشا حول الشعور الذى بثته فيك هذه التقنية، ثم اسأل صديقك - المستمع المتأمل ـ حول مدى الصعوبة أو السهولة التى وجدها فى إعادة صياغة عباراتك. وستكتشفان - أنت وصديقك ـ أنه لكى تصبح مستمعا جيدا، فعليك أن تشارك بشكل فعال فيما قد يعتبره البعض نشاطًا سلبيًّا، ألا وهو الاستماع.

الآن، بدل الأدوار بحيث تصبح أنت المستمع المتأمل، ويصبح صديقك المتحدث. ثم كرر المناقشة التى أعقبت التمرين.

تذكر أن هذه طريقة جديدة للتواصل. لذا، توقع أن تجد صعوبة فى المرة الأولى أو الثانية التى تمارس فيها الاستماع التأملى. ولكن ضع فى الاعتبار الفوائد التى ستحصل عليها نتيجة لهذه العملية.

.....

نصيحة حول تدوين الملاحظات

إن المستمعين الجيدين يولون المتحدث كل اهتمامهم. فهم يستمعون أولا، ثم يقيمون ما سمعوه لاحقا. كما أنهم لا يقاطعون متحدثيهم أبدا إلا لطلب توضيح، أو كما هو موصى به فى الأعلى، لإظهار الاهتمام من خلال إعادة الصياغة. ويدونون الملاحظات فى أضيق الحدود.

.....

مع ذلك، أثناء المفاوضات، غالبا ما يكون من المفيد أن تكتب باستمرار النقاط التى يتم الاتفاق حولها. "إذن، لقد اتفقنا أنه بعد شرائنا لشركتك، ستبقى داخل الشركة للعمل كمستشار بدوام جزئى لمدة ستة شهور مقابل ٥٠٠٠ دولار شهريًّا، أليس

كذلك؟". فخلال عملية تفاوض طويلة، يصبح من السهل أن ينسى أحد أطراف التفاوض مثل هذه النقاط الفرعية. لذا، دونها حين الاتفاق عليها، وبعد ذلك أدرجها فى الاتفاق النهائى.

ثلاثة اختبارات موجزة للاستماع

لكى تكتشف مدى كفاءتك كمستمع، خض الاختبارات الثلاثة التالية.

الاختبار الأول

أ. ضع دائرة حول أفضل وصف لك كمستمع:

متفوق	*ممتاز*	*فوق المتوسط*	*متوسط*
تحت المتوسط	*ضعيف*	*سيئ*	

(قد يقول معظم الناس: متوسط أو أقل، فقليل جدًا هم من قد يقولون: متفوق أو ممتاز).

ب. على مقياس من ٠ إلى ١٠٠ (١٠٠ = أعلى تقييم)، كيف تقيم نفسك كمستمع؟

(٥٥ هو متوسط التحليل الذاتى)

الاختبار الثانى

على مقياس من ٠ إلى ١٠٠. كيف سيقيمك الأشخاص التالون كمستمع؟

أفضل أصدقائك؟	
مديرك؟	
زميلك فى العمل؟	(المتوسط حوالى ٥٥)
مرؤوسوك؟	(مرة أخرى، حوالى ٥٥)
زوجتك؟	(المتزوجون حديثا يضعون أعلى التقييمات، والمتزوجون قديما يضعون أقل التقييمات!)

الاختبار الثالث

كمستمع، كم مرة وجدت نفسك تنخرط فى هذه العادات السيئة للاستماع؟ لختر الأعمدة المناسبة، ثم اجمع درجاتك باستخدام دليل حساب الدرجات بالأسفل.

عادات الاستماع	شبه دائم	عادة	أحيانا	نادرًا	شبه دائم	الدرجة
١. القول بأن الموضوع غير شيق						
٢. نقد أسلوب المتحدث أو سلوكياته						
٣. الإفراط فى الإثارة نتيجة لشىء يقوله المتحدث						
٤. الاستماع فقط بغرض معرفة الحقائق						
٥. محاولة تصنيف كل شىء						
٦. اصطناع الانتباه للمتحدث						
٧. السماح بالإلهاءات						
٨. تجنب الموضوعات الصعبة						
٩. السماح للكلمات الانفعالية بإثارة العداء						
١٠. الاستغراق فى أحلام اليقظة						

دليل حساب الدرجات:

شبه دائم = ٢ عادة = ٤ أحيانا = ٦ نادرا = ٨

الدرجة المتوسطة هى ٦٢. يبدو أنه عند تقسيم الاستماع إلى مناطق منفصلة، فإن تقييمنا لأنفسنا يعلو عن تقييمنا لأنفسنا عند النظر إلى الاستماع بشكل عام.

كيف يمكننا استخدام هذه الاختبارات لتحسين قدرتنا على الاستماع؟ عليك العمل على تحسين أى منطقة تحصل فيها على ٨ درجات أو أقل. ما أكثر أربع مناطق تحتاج للعمل على تحسينها؟ اسع للحصول على مساعدة صديق أو زميل فى العمل، والذى سيقيمك بشكل صادق.

١. _____

٢. _____

٣. _____

٤. _____

تكلفة عدم الاستماع

أخيرا، إليك قصة توضح أهمية الاستماع الجيد. وتكلفة عدم الاستماع:

الآن، ينبغى أن تكون قد تعرفت على أهمية وفوائد اكتساب مهارات استماع جيدة. ولكى تحسن من استماعك، يجب أن تمتلك توجهًا إيجابيًّا، وأن تكون مستعدا للعمل على تحقيق هذا التوجه. إن الاستماع الجيد ليس مجرد مسألة سماع.

سار عابر سبيل . شخص يحتاج لشىء يأكله ويرغب فى العمل مقابل الحصول على وجبة ـ قاصدا منزلا فاخرا. دق جرس الباب، وطلب من سيدة البيت الحصول على وجبة مقابل القيام بأية أعمال منزلية. فقالت له السيدة: "حسنا، بلا شك! هناك عمل يمكنك القيام به لأجلى. خذ هاتين العلبتين من الطلاء الأخضر وقم بطلاء سيارتى البورش الموجودة خلف المنزل". فقال لها عابر السبيل: "بكل سرور يا سيدتى". وبعد ساعتين، عاد إلى بوابة المنزل الأمامية قال لها: "سيدتى، لقد أنهيت العمل، وأنا مستعد لتناول الطعام الآن! بالمناسبة، السيارة التى قمت بطلائها ليست من طراز بورش... إنها من طراز فيرارى!

أسئلة عامة على الفصل

لتكتشف ما تعلمته خلال هذا الفصل، خض الاختبار الموجز التالى المسموح خلاله بتصفح الكتاب:

١. ما الاستماع؟

_____

٢. اذكر ثلاث فوائد للاستماع الجيد بالنسبة للمفاوضين.

_____

_____

_____

٣. اذكر خمسًا من القواعد العشر الخاصة بالاستماع الموجودة فى هذا الفصل.

_____

_____

_____

_____

_____

٤. ما الاستماع التأملى؟ وما فوائده؟

_____

_____

_____

الفصل ٥

إدارة الصراع

عند جمعك لشخصين أو أكثر معا لحل مشكلة أو اتخاذ قرار - أو للتفاوض - هناك فرصة لنشوب صراع. فى الحقيقة، قد يكون الصراع هو الحافز بالنسبة لهم للتفاعل معا! حتى الأشخاص الصادقون الذين يسعون للتوصل لاتفاق بحسن نية قد ينزلقون إلى صراع. لماذا؟ يوجد العديد من الأسباب المعقولة لهذا. واحد من هذه الأسباب هو الاعتماد المتبادل بين الناس، والأقسام، والمؤسسات، فى حين أن لكل منهم اهتمامات، وأهدافًا، وخططًا متفردة. كما تنشأ الصراعات أيضا نتيجة لوجود أهداف مختلفة لكل مفاوض على مائدة المفاوضات. وعلى ذلك، فإن تحقيق هدف أحد المفاوضين قد يؤدى إلى عدم تحقيق هدف المفاوض الآخر - والذى يمثل قيمة بالنسبة له. وتتضمن الأسباب الأخرى لنشوب الصراع التنافس على الموارد، والعداوات الشخصية، والسباق المحموم بين المؤسسات.

غالبا ما يكلف إهمال الصراع الكثير؛ فمن الممكن أن يتسبب ذلك فى تحويل مسار الطاقة، والوقت، والموارد بعيدا عن الأهداف الشخصية والمؤسسية المهمة والشرعية، كما أنه يحفز الأطراف المستاءة على التخريب المتعمد. أما على المستوى الشخصى،

فمن الممكن أن يتسبب الصراع الشديد فى توليد الشعور بالتوتر، والذى يؤدى بدوره إلى مشاكل صحية ونفسية.

يمكن للصراع أن يكون شيئًا مفيدًا إذا عولج بالشكل الصحيح

على الجانب الآخر، من الممكن أن يؤدى حل الصراع بمهارة إلى الحصول على العديد من الفوائد. فمن الممكن أن يعمل كصمام أمان، مما يتيح للناس التنفيس عن إحباطاتهم، ومن الممكن أن يؤدى إلى حلول للمشكلات المزعجة.

ونادرا ما يؤدى تجنب الصراع إلى حل مشكلة أو إجراء تغيير لازم. فالقليل جدا من المشاكل هى التى تنتهى من تلقاء نفسها. وعلى العكس، يمكن أن تؤدى الإدارة الفعالة للصراع إلى زيادة الترابط والولاء. وغالبا ما تؤدى مواجهة المشكلات معا إلى زيادة التقارب بين الناس، كما هى الحال عند بذل طرفين معا الوقت والجهد فى محاولة التفاوض حول صفقة. فكر فى المفاوضات التى استمرت لأكثر من عقد من الزمان بين قادة حزب الأغلبية أوليستر بأيرلندا الشمالية وبين حزب الأقلية شين فين. وقد كانت هذه الأطراف أعداء ألداء مثلما يتذكر أى شخص كان يهتم بهذا الموضوع. فقد كان الصراع والكراهية التامة مرسخين داخل الجينات الوراثية لسكان أيرلندا الشمالية المنقسمين. ولكن هذه السنوات الطويلة من التفاوض أجبرت قادة الجانبين على التعرف أكثر على الآخر، واحترام طموحاته، وعلى بناء نوع من الثقة معه. لقد أدت هذه الثقة إلى اتفاق سياسى لتقاسم السلطة، والذى على إثره تم نقل سلطة الوزارات الحكومية بهذه المنطقة إلى إدارة مكونة من ١٢ عضوًا يمثلون الحزبين اللذين كانا منقسمين يومًا ما.

اختبار موجز: ما طريقتك المعتادة فى التعامل مع صراع؟

لتعلم كيفية إدارة الصراع بشكل فعال، من الجيد أن تتعرف على الكيفية التى تتعامل بها مع الصراع عادة. هل أنت شخص يفضل تجنب الصراع؟ هل أنت شخص متصلب الرأى لا يقبل الحلول الوسط عند التعامل مع صراع؟ هل أنت شخص متقلب عند مواجهة صراع؟ سيساعدك خوض الاختبار التالى على إجابة هذه الأسئلة.

الشكل (٥ـ ١)

	الاهتمام بالناس	الاهتمام بالنتائج
١. يبقى حياديا مهما كلفه الأمر، وينظر إلى الصراع على أنه شيء تافه وتجربة مريرة. (انسحاب/ تجنب)	١	١
٢. يشعر بالكثير من الاهتمام حيال الآخرين بغض النظر عن النتائج، وبالتالى فإنه يحاول تهدئة الصراع أو تجاهله في محاولة منه لإسعاد الجميع. (تهدئة/ تجنب)	٩	١
٣. ينظر إلى تحقيق النتائج (والتىعادة ما تكون هى أهدافه الشخصية) على أنها أكثر أهمية من الأشخاص، ولا يرى عيبا فى استخدام القوة عند الضرورة. (إكراه/ تنافس)	١	٩
٤. يؤمن بأنه يجب أن يحصل كل شخص على فرصة متساوية لإبداء رأيه (تعاون)	٥	٥
٥. يولى الناس وتحقيق النتائج نفس الأهمية. (حل المشاكل/ تعاون)	٩	٩
٦. يبعد نفسه إما جسديا أو عقليا عن المجموعات التى تمر بصراع من أى نوع، ويبتعد عن أى موقف يحتمل أن ينتج عنه صراع. (انسحاب/ تجنب)	١	١
٧. يؤمن بأن التجانس الظاهرى أمر مهم للحفاظ على العلاقات، ونيل القبول على المستوى الشخصى. وشعاره هو: "لتقل خيرا، أو لتصمت". (تهدئة/ تجنب)	٩	١
٨. ينظر إلى الصراع كموقف مكسب ـ خسارة، أو كصراع قوة يجب أن يخسر فيه شخص حتى يربح شخص لخر، ولا يقبل الحلول الوسط. (إكراه/ تنافس)	١	٩
٩. يحاول إيجاد حل يرضى جميع الأطراف. (تعاون)	٥	٥
١٠. يعتقد أنه من الممكن الاستفادة من الصراع إذا تمت إدارته بشفافية؛ ويضع كل أوراقه على الطاولة. (حل المشاكل / تعاون)	٩	٩
١١. لا يهتم كثيرا بالناس أو بتحقيق النتائج، ولكن يضمر رغبة شديدة فى عدم الانخراط فى الصراع. (انسحاب/ تجنب)	١	١
١٢. ينظر إلى الصراع على أنه شيء مدمر، ويخضع لإرادة الآخرين عند الضرورة. (تهدئة/ تجنب)	٩	١
١٣. يكن لحترامًا كبيرًا للقوة، وتقبل بالتحكم فقط لأن قوة المحكم أكبر. (إكراه/ تسوية)	١	٩
١٤. يستخدم التصويت أو وسيلة لخرى من وسائل التسوية كطريقة لتجنب المواجهة المباشرة، ويؤمن بأن الحلول عالية الجودة ليست مهمة بقدر أهمية الحلول القابلة للتنفيذ أو التى يمكن الاتفاق عليها. (تعاون)	٥	٥
١٥. يحاول الحصول على إجماع آراء، ومستعد لقضاء الكثير جدا من الوقت فى محاولة تحقيق ذلك. (حل المشاكل/ تعاون)	٩	٩

أ ـ إجمالى درجات كل عمود

ب ـ متوسطات الدرجات

(يقسم مجموع الدرجات على عدد الأسئلة التى تمت الإجابة عنها)

إرشادات: اقرأ العبارات الموجودة فى الشكل (٥-١) ثم ضع دائرة حول الأرقام الموجودة بجانب الأسئلة التى تصف كيفية تعاملك مع الصراع. على سبيل المثال، إذا كنت توافق على العبارة الأولى فى الاستبيان، ضع دائرتين حول الرقمين الموجودين على يسار السؤال (١،١). وعندما تنتهى من ذلك، اجمع كل الأرقام ذات الدوائر الموجودة تحت عمود "الاهتمام بالناس" واقسم الناتج على عدد الأسئلة التى وافقت عليها، ثم اجمع كل الأرقام ذات الدوائر الموجودة تحت "الاهتمام بالنتائج" واقسم ذلك الرقم على عدد الأسئلة التى وافقت عليها. وحينها، سيصبح لديك متوسط درجات "الاهتمام بالناس" ومتوسط درجات "الاهتمام بالنتائج". وفى نهاية الاستبيان، ضع أمامك متوسط درجات الصراع الخاصة بك.

الآن، ضع متوسطات درجاتك فى الجدول الموضح فى الشكل ٥-٢. إذا كان متوسط درجات الناس - النتائج قريبة من ١، ١، فإنك تفضل نمط "الانسحاب/ التجنب" أو مكسب - خسارة لحل الصراع.

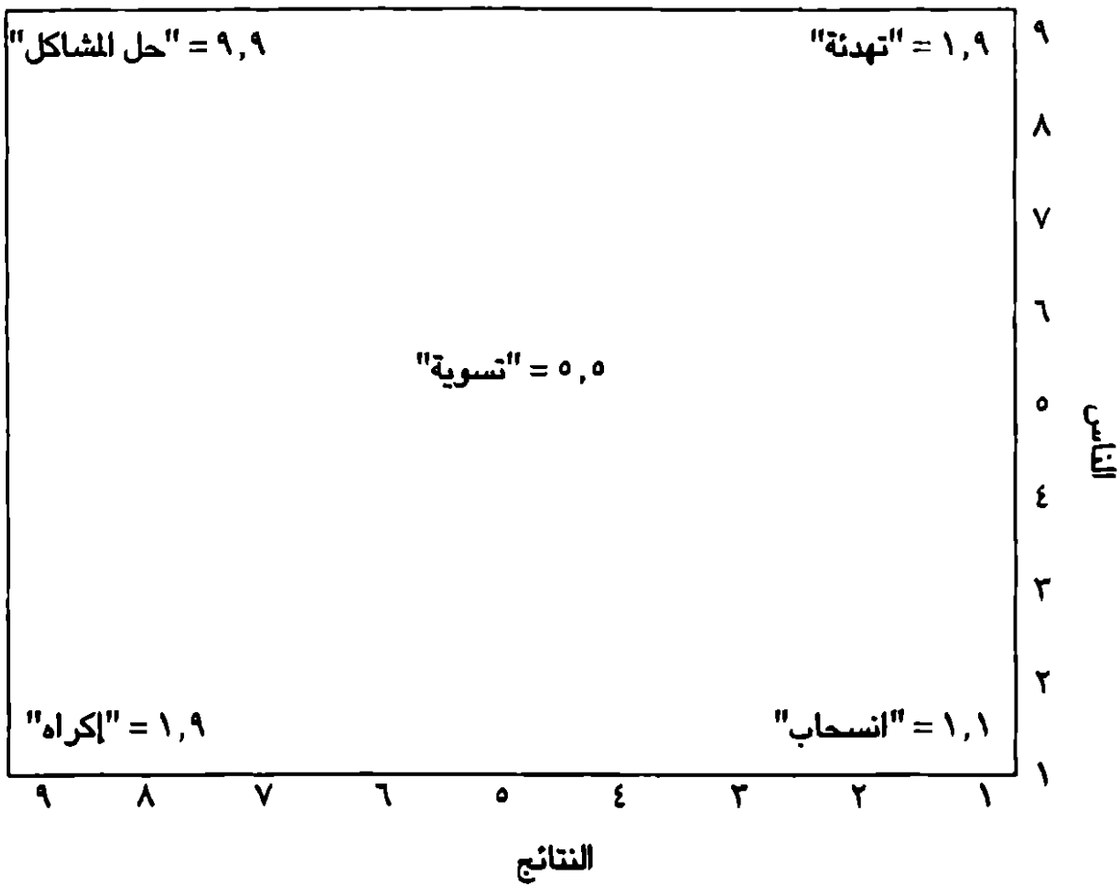
إذا كان متوسط درجات الناس - النتائج قريبة من ٩، ١، فإنك تفضل نمط "الإكراه" أو مكسب - خسارة لحل الصراع.

إذا كان متوسط درجات الناس - النتائج قريبة من ٩، ٩، فإنك تفضل نمط "حل المشاكل/ التعاون" أو مكسب - مكسب لحل الصراع.

إذا كان متوسط درجات الناس - النتائج قريب من ٥، فإنك تفضل نمط "التسوية" أو خسارة - خسارة لحل الصراع.

هل يجب عليك الالتزام بنمط واحد؟ لا. فمثل اختبار أنماط التواصل الذى خضته من قبل، ينبغى أن يكون هدفك خلال هذا الاختبار هو العثور على النمط الذى تفضل استخدامه عادة، وأن تتعلم كيفية "تحويله" إلى نمط آخر كيفما تتطلب الظروف.

الشكل (٥ـ ٢) أنماط حل الصراع



مواضع استخدام كل من الأنماط الخمسة لحل الصراع

فيما يلى بضعة أمثلة لسيناريوهات توضح المواضع اللائقة لاستخدام كل من الأنماط الخمسة الموضحة فى الشكل (٥ـ٢).

إستراتيجية # ١: الانسحاب/ التجنب

الانسحاب/ التجنب هى إستراتيجية تحث على تجاهل الصراع القائم على أمل أن ينتهى من تلقاء نفسه. والناس الذين يستخدمون هذا النمط يظلون حياديين مهما كلفهم الأمر، وينظرون إلى الصراع على أنه شىء تافه وتجربة مريرة. لذا، فإنهم يبعدون أنفسهم إما جسديا أو عقليا عن الموقف القائم، ولا يهتمون كثيرا بالناس أو بإنجاز المهمة محل الصراع. والأشخاص الذين يستخدمون إستراتيجية الانسحاب/ التجنب يسعون لإبعاد أنفسهم عن الصراع.

وعلى الرغم من أنك قد تعتقد أن هذه الإستراتيجية ليست فعالة، فإنها تعد أفضل إستراتيجية يمكنك استخدامها فى الحالات التالية:

- عندما تكون القضية محل الصراع تافهة.
- إذا كانت الأطراف المتصارعة تفتقر لمهارات إدارة الصراع.
- عندما تكون احتمالية الخسارة تفوق احتمالية الفوز (اعتمادا على تحليل بسيط لـ"التكلفة - العائد").
- عندما لا يكون هناك وقت كاف للعمل على القضايا الرئيسية فى الصراع.

بالطبع، إن ما يعيب استخدام إستراتيجية الانسحاب/ التجنب هو أنها فقط تؤجل المواجهة!

إستراتيجية # ٢: التهدئة/ المواءمة

يهتم معتنقو هذه الإستراتيجية بالناس أكثر بكثير من اهتمامهم بتلبية احتياجاتهم، أو احتياجات مؤسساتهم. لذا، فهم يحاولون تهدئة الأمور، أو تجاهل الصراع، حتى يجعلوا الجميع يشعرون بالسعادة. وهم ينظرون إلى الصراع على أنه شىء مدمر، ومستعدون للخضوع للطرف الآخر من أجل الحفاظ على السلام.

قد تكون إستراتيجية التهدئة/ المواءمة أفضل إستراتيجية يمكنك استخدامها فى الحالات التالية:

- عندما تكون القضايا محل الصراع غير ذات شأن.
- إذا كان تدمير العلاقة بين الأشخاص المنخرطين فى الصراع سيؤذى مشاعرهم جميعا.
- عندما تكون هناك حاجة لتقليل مستوى الصراع مؤقتا من أجل الحصول على المزيد من المعلومات، أو لإنجاز مهام معينة.
- عندما تكون الأعصاب مشدودة للغاية، حتى أنه لا يمكن تحقيق أى تقدم.

ما عيب استخدام إستراتيجية التهدئة أو المواءمة؟ إنها تقدم فقط حلولا مؤقتة. شيئا ما مثل وضع ضمادة لاصقة على جرح غائر. والأكثر أهمية، سيحصل الشخص المهدئ - "المسترضى" - على أقل من احتياجاته.

إستراتيجية # ٣: التسوية

يحاول المساومون العثور على حل يرضى جميع الأطراف. وهم يدعمون التصويت كوسيلة لتجنب الصراع المباشر، ويؤمنون بأن الحلول عالية الجودة ليس مهمة بقدر التوصل لحل يرضى جميع الأطراف.

متى ينبغى عليك استخدام إستراتيجية التسوية؟

- عندما لا تكون هناك حاجة للتوصل لحل مثالى.
- عندما تكون فى حاجة لحل مؤقت لمشكلة معقدة.
- عندما يكون كلا الطرفين متساويين فى القوة.

المشكلة فى استخدام إستراتيجية التسوية هى أنه عند تطبيقها يخسر الجميع شيئا ما (هذا هو معنى التسوية). وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أنك لن تصل إلى أفضل الحلول من خلال التسوية. تذكر المثل القائل: "نصف رغيف الخبز أفضل من لا شىء". وستمنحك التسوية نصف الرغيف فى الوقت الذى تسعى فيه للحصول على رغيف كامل.

إستراتيجية # ٤: الإكراه/ التنافس

يرى الأشخاص الذين يفضلون استخدام إستراتيجية الإكراه أو التنافس أن تحقيق أهدافهم هو أهم شىء - وليذهب الطرف الآخر إلى الجحيم. فهم يرون الصراع على أنه موقف مكسب. خسارة يجب خلاله أن يربحوا ويخسر الطرف الآخر. وهم يخضعون للتحكيم فقط عندما يشعرون بأنهم لا يمتلكون القوة لفعل غير ذلك.

متى ينبغى عليك استخدام نمط الإكراه أو التنافس؟

- عندما تكون أنت أو مجموعتك فى حاجة لإجراء أو قرار فورى.
- إذا كان كل أطراف الصراع يتوقعون ويقدرون استخدام القوة والإكراه.
- إذا كان كل أطراف الصراع يتفهمون ويتقبلون علاقة القوة بينهم.
- إذا كنت لا تتوقع وجود علاقة طويلة المدى مع الطرف الآخر.

هناك عيوب لاستخدام إستراتيجية الإكراه أو التنافس؛ فلا يتم حل السبب الرئيسى فى الصراع، وأيًّا كان الحل الذى سيتم التوصل إليه، فسيظل حلا مؤقتا. ينبغى عليك أيضا أن تضع فى الاعتبار مشاعر الشخص الخاسر، والذى قد يسعى للانتقام عندما تحين له الفرصة. فربما يكون الشخص الخاسر فى موضع ضعف اليوم، ولكن من يعلم ماذا قد يحدث غدا؟

إستراتيجية #٥: حل المشاكل/ التعاون

إن الناس الذين يتبعون إستراتيجية حل المشاكل أو التعاون يولون الناس وتحقيق النتائج نفس القدر من الأهمية، كما أنهم يؤمنون بأن الصراع يحقق فائدة إذا تمت معالجته بشفافية. فالتواصل الصادق الشفاف و "وضع جميع الأوراق على الطاولة" هو سمة رئيسية ومكون ضرورى لهذه الإستراتيجية. ويهدف ممارسوها إلى حشد الإجماع أثناء عملية حل الخلاف، وهم مستعدون لبذل الكثير من الوقت للحصول على ذلك الإجماع.

متى ينبغى عليك استخدام إستراتيجية حل المشاكل أو التعاون؟ هذه الأنماط فعالة:

- عندما يكون كل المشاركين فى الصراع مدربين على طرق حل المشاكل.
- عندما يكون لأطراف الصراع أهداف مشتركة.
- عندما يكون السبب فى الصراع هو سوء تفاهم بسيطًا أو افتقارًا للتواصل.
- عندما يكون من المتوقع وجود علاقة طويلة المدى بين أطراف الصراع.

عادة ما تكون إستراتيجية حل المشاكل أو التعاون هى أفضل منهج عند إجراء مفاوضات من نوع مكسب ـ مكسب، إلا أن لها عيوبًا. فلن يفلح استخدامها عندما يكون للأطراف المنخرطين فى الصراع قيم وأهداف مختلفة. فعلى سبيل المثال، لن يفلح استخدامك لهذه الإستراتيجية إذا كان الشخص الذى يتفاوض معك يتبع المنهج السوفيتى القديم: أى "ما لنا فهو لنا، وما لكم ممكن التفاوض حوله". لذا، فإنك بحاجة لإستراتيجية أخرى عند تعاملك مع مثل هؤلاء الأشخاص.

من العيوب الأخرى لإستراتيجية حل المشاكل أنها تستنزف الوقت. على سبيل المثال، لقد قضى حزبا أوليستر وشين فين بأيرلندا ما يقارب عشر سنوات فى حل خلافاتهما. وإذا كانت المجموعة أو المواقف تتطلب اتخاذ حل سريع، فربما عليك استخدام نمط الإكراه.

كيف تستخدم إستراتيجية حل المشاكل (مكسب ـ مكسب)؟

عادة ما تكون إستراتيجية حل المشاكل (التعاون) أفضل طريقة لاجتياز صراع، واتخاذ قرارات، والعمل نحو التوصل لصفقات من نوع مكسب ـ مكسب. ولكن، ما أفضل طريقة لتنفيذ هذه الإستراتيجية؟ الإجابة هى *عملية التفكير التأملى*.

يمكن لعملية التفكير التأملى أن تمثل أداة "مكسب ـ مكسب" قوية.

تعد عملية التفكير التأملى أداة قوية للقيام بتفاوض من نوع مكسب ـ مكسب، والتى قد تمُكن كل شخص مشترك فى التفاوض من تعلم الاتفاق بأمانة بشأن الأشياء التى تؤثر عليهم. وبشكل عام، يؤدى استخدام هذه الإستراتيجية إلى نتائج أفضل مما تؤدى إليه الإستراتيجيات البديلة الأخرى. واتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتوليد قدر كبير من الإقتناع بين المشاركين.

تحتوى عملية التفكير التأملى على خمس خطوات مهمة:

١. **تحديد المشكلة.** إذا كنت جزءا من مجموعة، فقد يتطلب تحديد المشكلة إجراء مناقشة مفتوحة ونزيهة. هل ما حددته هو بالفعل المشكلة، أم أنه مجرد عرض من

أعراض المشكلة؟ هل تحديد المشكلة هذا يلبى احتياجاتك؟ هل تم تحديد مشكلتك بشكل واضح وواع يمكنك من تفسيرها بسهولة لشخص غريب عاقل؟

٢. **تجميع قائمة من الحلول الممكنة.** وتعد هذه تقنية عملية سهلة يمكن لأى شخص استخدامها. أخرج قطعة من الورق (أو يمكن استخدام لوحة ورقية، أو جهاز عرض ضوئى، أو سبورة يمكن للجميع رؤيتها)، واكتب عليها كل الحلول التى يمكنك أو يمكن للمجموعة التفكير فيها. لا تسمح لنفسك بكتابة أية تعليقات سلبية حول هذه الأفكار، واسع فقط لكتابة أكبر عدد من الأفكار، بغض النظر عن جودتها. وكلما كتبت أفكارًا أكثر، كان أفضل. وحينما تنتهى من كل الأفكار الجديدة فى عقلك، ينبغى عليك، أو على مجموعتك، أن تجمع الأفكار متشابهة المضمون، ثم البدء فى التخلص من الأفكار غير العملية حتى تحصل على أربعة أو خمسة حلول بديلة يمكنك أن تتعايش معها أنت أو مجموعتك.

٣. **قيم الحلول البديلة.** هناك تقنية تسمى تحليل مجال القوى (انظر الشكل ٥-٣) من الممكن أن تساعدك خلال هذه الخطوة. خذ ورقة أخرى، وارسم خطًا فى منتصفها، وعنون عمودًا بعلامة الزائد (+) والعمود الآخر بعلامة الناقص (-)، كرمزين للفوائد والمخاطر، ثم استخرج كل الإيجابيات والسلبيات المصاحبة لكل حل توصلت إليه فى الخطوة الثانية.

٤. **اتخذ قرارا.** هناك ثلاث طرق لتحديد البديل الذى يمكنك استخدامه، من ضمنها التصويت؛ وهى طريقة سريعة، ولكن ماذا عن الناس الذين يخسرون خلال التصويت؟ ربما يصبحون معارضين أقوياء للقرار الذى سيتم اتخاذه بهذه الطريقة أيًا كان.

الشكل (٥ـ٣) تحليل مجال القوى

البدائل	(+) الإيجابيات	(ـ) السلبيات
الحل ١		
الحل ٢		
الحل ٣		
الحل ٤		
الحل ٥		

الطريقة الثانية هى حشد الإجماع، وهى أكثر الطرق المفضلة لاتخاذ قرار جماعى. ويتسبب الإجماع، أو مناقشة البدائل حتى يتفق الجميع على أفضل الحلول، فى توليد قرار يلقى دعما كبيرا من الأعضاء. ومع ذلك، يتطلب الإجماع الكثير من الوقت، وربما يكون الكثير من القراء الذين شاركوا من قبل فى هيئة محلفين على دراية بذلك. فإذا كان عامل الوقت مهمًّا، فربما لا يكون من الممكن التوصل لإجماع.

الطريقة الثالثة هى تقنية الهجين لاتخاذ القرار، والتى يطلق عليها أحيانا تقنية المجموعة الاسمية، ويقوم الأعضاء خلالها بتصنيف الحلول وفقا لتفضيلاتهم. ثم يتم حساب متوسط هذا التصنيف. وتتفق المجموعة مسبقا على أن البديل الذى سيحصل على أعلى متوسط للتصنيف سيكون هو القرار الجماعى للمجموعة. استخدم هذه الطريقة عندما تكون مجموعتك فى ورطة. قد لا تكون إجماعًا، ولكنها أفضل من التصويت، لأنها ملزمة للمجموعة أكثر من التصويت. ومن سلبيات هذه الطريقة هى أنها مستهلكة للوقت، على الرغم من أنها تستهلك أقل مما يستهلكه الإجماع.

٥. **راقب نتائج الحل المختار.** وهذه خطوة حتمية عند اتخاذ قرار جماعى. وتميل بعض المجموعات، خاصة المجموعات التى تقاتلت فى الماضى، إلى التغاضى عن هذه الخطوة. فهم يشعرون بالراحة عادة جراء توصلهم لقرار دون اللجوء للقتال والصياح، حتى أنهم ينسون القيام بهذه الخطوة! تبدأ المراقبة بالتخطيط. كيف ستقوم المجموعة بمراقبة النتائج؟ هل ينبغى مراجعتها كل شهر، أم كل ثلاثة شهور، أم كل عام؟ من

سيقوم بفعل ماذا، وأين، وكيف؟ احرص على أن تتفق المجموعة مسبقا على كيفية مراقبة الحل المختار. فالقليل من التخطيط المسبق سيوفر عليك الوقت، والخلاف لاحقا.

تعد طريقة التفكير التأملى فعالة للغاية فى العديد من الحالات. فالنظر إلى الصراع على أنه "صراع ضد المشكلة" بدلا من "صراع ضدهم" يؤدى إلى مكسب للطرفين. ومع ذلك، هناك بعض المواقف التى قد لا يصبح فيها التفكير التأملى أفضل طريقة لاتخاذ قرار أو لحل مشكلات.

على سبيل المثال، تخيل سفينة حربية يؤمن قائدها بالإدارة المشتركة، ويستخدم نموذج التفكير التأملى بانتظام فى حل المشاكل على متن السفينة. وكان الضباط الذين يعملون تحت إمرة القائد يستمتعون كونهم أصحاب كلمة فى القرارات التى تؤثر عليهم وعلى بحارتهم. وكان من الجيد أن القائد يطور المهارات القيادية لضباطه. ويوما ما، انجرفت السفينة إلى مياه دولة معادية، فتم ضربها بطوربيد، وسرعان ما انحرفت السفينة بشكل خطير باتجاه الميناء. فهل ينبغى على القائد أن يتبع منهج التفكير التأملى لتقرير ما عليه فعله؟ أم أن الموقف يتطلب اتباع منهج آخر؟ يمكن للقائد أن يتبع منهج التفكير التأملى لتقرير ما يحدث، ويشعر كل شخص بالراحة تجاه العملية. ولكن من المحتمل أيضا أن يغرقوا. وربما يقدر الضباط والبحارة استخدام القائد لمنهج ديكتاتورى لاتخاذ قرار: "أنت، اطلب النجدة! وأنت، تول أمر الحريق! وأنت، أنزل قوارب النجاة!".

إن التفكير التأملى طريقة عملية لاتخاذ قرارات عالية الجودة يدعمها الجميع. ولكن مثلما هو موضح فى مثال السفينة، فهى ليست الطريقة المثلى فى كل المواقف. وإذا تم استخدامه بشكل غير لائق، يمكن أن يجعلك تبدو غير حاسم. فأكثر من ثلاثة أرباع القرارات التى علينا اتخاذها يجب أن تكون سريعة وفورية، بينما ما يقارب ١٥ بالمائة فقط من قراراتنا قد تحتاج لبعض الوقت للتفكير، و٥ بالمائة من قراراتنا لا يجب أن تتخذ على الإطلاق.

أسئلة عامة على الفصل

لاكتشاف ما تعلمته من خلال هذا الفصل، خض الاختبار التالى.

١. هل يمكن أن يكون الصراع مفيدًا؟ ولم؟

_____

_____

٢. ما طريقتك المعتادة فى التعامل مع الصراع؟ ما الأسلوب الأقرب لأسلوبك فى التعامل مع الصراع من الأساليب الخمسة؟

_____

_____

٣. لم ينبغى عليك أولا محاولة التوصل لاتفاق يثمر عن مكسب للجميع؟

_____

_____

الفصل ٦

أهمية الحزم

يقع الصراع، أو تكون هناك احتمالية لوقوعه، فى معظم المفاوضات. وقد أوضحت الفصول السابقة إستراتيجيات عامة يمكنك استخدامها للتعامل مع الصراع. أما هذا الفصل فهو يركز على المستوى الشخصى، أى على ما يمكنك فعله لتصبح أكثر نجاحا فى التعامل مع المواقف المعقدة، خاصة عندما تضطر للتعامل مع أشخاص صعاب المراس. والخطوة الأولى هى أن تتعلم كيف تكون أكثر حزما.

يتعامل كل شخص بشكل متفرد عن الآخر مع الآخرين من خلال افتراض واحدة من القواعد الأربع الموضحة فى الشكل (٦-١) الضعيف السلبى، والماكر المتلاعب، والمرضى للجميع، والمتنمر. وطرق التعامل مع الآخرين هذه تقع ما بين السلبية والعدوانية. فالأشخاص الذين يتبعون المنهج الأول، الضعيف السلبى، قد يخسرون فى سياق المفاوضات المضنية، خاصة عندما يتنافسون مع شخص متنمر. ولكى يحققوا أهدافهم، عليهم أن يعتمدوا على عطف وكرم الآخرين.

لكى يصبح المفاوض ناجحا، عليه أن يمتلك مستوى مناسبًا من الحزم.

الشكل (٦ـ ١) أربع طرق للتعامل مع الآخرين

السلبية			العدوانية
غير حازم	غير مباشر	حازم مرض	عدوانى متنمر
ضعيف سلبى	ماكر متلاعب	للجميع؛	
ناكر للذات؛ مستعطف	ذو وجهين؛ يتظاهر	يدافع عن حقوقه	ينكر حقوق الآخرين؛
للآخرين؛ خاضع؛	بالخجل، مغر؛ حقود؛	بينما يحترم حقوق	مهيمن؛ سلطوى؛
متجنب للمواجهة؛ ذو	انتقامى؛ يتبنى	الآخرين؛ يتخذ قراراته	ناقد؛ يتخذ للآخرين
صوت هادئ؛ عيناه	قرارات الآخرين	بنفسه	قراراتهم
خاشعتان؛ ممسحة			
أرجل			

اختبار: إلى أى مدى تتسم بالحزم؟

أجب عن كل سؤال بنعم أو لا. ثم احسب درجاتك من خلال دليل حساب الدرجات الموجود فى نهاية الاختبار. من خلال هذا الاختبار، ستعرف ما إذا كنت بحاجة للعمل على زيادة مقدار حزمك أم لا.

١. أعبر صراحة عن وجهة نظرى عندما يعارضنى شخص أعلى منى سلطة.
٢. أشعر بالغضب إذا بدأ شخص ما أتحدث معه فى التحدث إلى شخص آخر وسط حديثنا.
٣. أصر على أن يقوم مالك العقار أو المرمم بالإصلاحات فى الموعد المتفق عليه.
٤. أعبر صراحة عن حبى وعاطفتى، وأخبر الناس باهتمامى لهم.
٥. أتواصل بالعين مباشرة مع الآخرين عند التحدث معهم.
٦. عندما يكون شخص ما غير عادل للغاية، أوجه انتباهه لهذا.
٧. أطلب من أصدقائى خدمات صغيرة أو مساعدة.
٨. أقول لا دون إبداء مبررات إذا طلب منى الناس أشياء غير معقولة.
٩. فى العمل، أقترح طرقًا أو إجراءات جديدة لإنجاز المهام.
١٠. أمنع المكالمات الهاتفية عندما أكون مشغولا.
١١. أنا قادر على رفض الطلبات غير المعقولة للآخرين.
١٢. عند وجودى فى غرفة مكتظة بالناس، أسعى للجلوس على كرسى فى المقدمة، بدلا من الجلوس فى الخلف.
١٣. إذا ظل أحدهم يركل بقدمه فى مؤخرة الكرسى الذى أجلس عليه، أطلب منه أن يتوقف عن ذلك.
١٤. أستطيع التحدث أمام مجموعة من الناس دون أن تنتابنى حالة من التوتر المفرط.

(يتبع)

١٥. أثق فى أحكامى.
١٦. عندما يقترض منى أحد أصدقائى ٢٠ دولارًا وينسى أن يردها لى، أطلبها منه.
١٧. أبقى هادئا عند مراجعة الآخرين لعملى، أو استعراضهم له.
١٨. أعبر عن آرائى خلال أى اجتماع، إذا رأيت أنها ذات أهمية للموضوع محل البحث.
١٩. لا أعتذر مسبقًا عما أنوى قوله.
٢٠. أطلب من صديقى الذى اعتاد الاتصال بى فى وقت متأخر من الليل ألا يتصل بى بعد موعد معين.
٢١. عندما يكون هناك عيب فى سلعة اشتريتها، أعيدها للتاجر لتعديلها.
٢٢. يمكننى طلب الحصول على علاوة أو ترقية دون الشعور بتوتر مبالغ.
٢٣. أتحدث بثبات وبصوت عال كفاية ليتم سماعى وفهمى.
٢٤. أتحدث صراحة عن حدودى وحدود الآخرين دون الشعور بالذنب.
٢٥. عندما أقابل شخصا لأول مرة، أقدم نفسى له وأمد يدى للمصافحة.
٢٦. يمكننى التعامل مع الآخرين دون محاولة إشعارهم بالذنب أو الخداع.
٢٧. أعبر عن أرائى بدلا من الاحتفاظ بها لنفسى.
٢٨. إذا كنت فى مطعم، ولم أجد وجبتى مقبولة، أطلب من النادل تغييرها.
٢٩. يمكننى مواجهة قضية أو مشكلة فى العمل بدلا من الادعاء بأننى مريض.
٣٠. أصر على أن يتولى شريكى فى الحياة، أو شريكى فى الغرفة، نصيبه من الأعمال المنزلية.

إجمالى نعم ـــــ إجمالى لا ـــــ

دليل حساب الدرجات:

٢٢ أو أكثر من إجابات نعم = أنت حازم بما فيه الكفاية

١٥ـ٢٢ من إجابات نعم = هناك بعض المناطق التى عليك العمل عليها.

أقل من ١٥ من إجابات نعم = أنت عمدة مدينة الضعفاء السلبيين!

حالما تعرف أنك حازم بما فيه الكفاية - أى أنك تدافع عن حقوقك، وتتسم بالدبلوماسية، وتميل لحل المشاكل بما يرضى الطرفين - سيمكنك استخدام العديد من التكتيكات للتعامل مع الأشخاص صعاب المراس والمواقف الصعبة. ولكن أولا، متى ينبغى عليك الاعتماد على قوى الحزم التى تمتلكها؟ هناك بعض المواقف المعتادة التى يكون من المفيد فيها استخدام الحزم - وكلها ستتضمن قيامك بمفاوضات.

- يتسبب أداء شخص ما فى إعاقة تحقيق أهداف المجموعة. على سبيل المثال، السلوك المخرب لـ"جوان" يؤثر سلبيا على عمل فريقك. لذا، لابد أن تتدخل بحزم.
- تؤثر أفعال شخص ما سلبيا على نجاحك. وهذه حالة مشابهة للحالة المذكورة سابقا ولكنها ذات تأثير سلبى أقوى. فعندما يفعل شخص ما شيئًا يؤذيك، فعليك أن تقول لنفسك: "لا أحتمل تجاهل هذا".
- تكررت مشكلة بينك وبين موظف أو عميل لديك على الرغم من محاولاتك الارتجالية لحلها. فى الماضى، كنت مترددًا فى معالجة المشكلة بشكل مباشر، خشية أن يتسبب هذا بفتح باب من الويلات والمتاعب الأخرى. ولكن تذكر: بالعزوف عن القيام بشىء حيال تلك المشكلة، من المرجح أنك ستجعل الأمور أسوأ.

قبل مواجهتك لشخص آخر، تأكد من أنك لا تساهم فى زيادة المشكلة. ما الجزء الذى قد تساهم به فى هذا الموقف؟ ما الذى يمكنك فعله حياله؟

قبل مواجهتك لشخص آخر، تأكد من أنك لا تساهم فى زيادة المشكلة.

ست طرق للتعامل مع الصراع بحزم

تزداد الصراعات الخطيرة سوءًا إذا ما تركت دون علاج. لذا، فإنه على شخص ما أن يتخذ المبادرة ويحاول إيجاد حل. فكر فى التقنيات الست التالية.

#١: المواجهة بلطف

تحث هذه التقنية على مواجهة الموقف، ولكن بأسلوب دبلوماسى. ستعلم أنك تجيد المواجهة الرقيقة إذا استطعت الإجابة بنعم عن الأسئلة الثلاثة التالية: هل تغير سلوك الشخص الآخر؟ هل حافظت على احترام الشخص الآخر لنفسه؟ هل حافظت على العلاقة بينكما؟

إليك كيفية الإعداد للمواجهة الرقيقة:

- تحكم فى عواطفك، وتجنب المبالغة فى رد الفعل.
- تدرب على ما تخطط لقوله. فالتدريب يؤدى إلى الإتقان.
- تأكد من أنك واع ومتحكم فى صوتك، وجسدك، وتعبيراتك الوجهية.
- كن مستعدا للاستماع، ولا تقاطع الشخص الآخر أثناء تحدثه عن جانبه من القصة.

هناك ستة عناصر ضرورية لإجراء مواجهة بناءة *حازمة وفى نفس الوقت لطيفة*. ويتم تدريس هذه العناصر على نطاق واسع للمشرفين والمدراء الجدد، ويمكن تطبيقها أيضا فى المواقف التفاوضية، التى تقف فيها سلوكيات الشخص الآخر عائقًا فى سبيل التوصل لنتائج جيدة:

١. صف بموضوعية السلوك غير المرغوب الذى تود تغييره. تحر الموضوعية، ولا تأخذ الموضوع على محمل شخصى.

٢. حدد الآثار السلبية الملموسة للسلوك. ولا تهاجم الشخص الآخر؛ فلن ينتج عن هذا سوى اتخاذه لموقف دفاعى. وبدلا من ذلك، هاجم المشكلة. على سبيل المثال، لا تقل: "تأخيرك المتكرر يخبرنى بأنك تعتقد أن اجتماعاتنا غير مهمة"، وقل: "مجيئك متأخرا يصعب على الأشخاص الآخرين المشاركين فى اللجنة إنهاء عملهم".

٣. لا تتصرف وكأنك تلقى محاضرة؛ فلا شىء يضايق الناس أكثر من التحدث إليهم بتعال ... وبأسلوب وعظى.

٤. استمع لاستجابة الطرف الآخر، ولا تحاول مقاطعته.

٥. صف توقعاتك المستقبلية فى بنود محددة.

٦. احصل على تعهد أو موافقة من الشخص الآخر. يمكنك إما أن تسأله إذا كان موافقا أم لا، أو أن تقول: "يبدو هذا طلبا عقلانيا، أليس كذلك؟" وأثناء قولك لهذا، انظر فى عينى الشخص الآخر، وابحث فيهما عن نظرة توحى بالموافقة.

يرغب معظم الناس فى أن يصبحوا عقلانيين. ويعد إقناع الطرف الآخر بأنك شخص عقلانى أداة قوية للغاية لحل صراع، سواء أكان هذا الصراع مع أحد موظفيك، أو شخص صعب المراس تتفاوض معه. فإقناعك للشخص الآخر بأنك شخص عقلانى قد يجعله يحاول أن يبدو عقلانيًا هو الآخر، الأمر الذى قد يجعله يقدم تنازلا أكبر لك فى المستقبل.

يرغب معظم الناس فى أن يصبحوا عقلانيين

مع وضع هذه النصيحة فى الاعتبار، كيف ستعالج الموقف التالى:

يقوم فريقك بالتفاوض من أجل شراء حصة كبيرة من وقود الطائرات. وقد قام "جيرى" - أحد البائعين - برفع وخفض أسعار الوقود عدة مرات دون أى تفسير لذلك. فكيف يمكنك معالجة هذا الموقف باستخدام نموذج المواجهة الحازمة؟

ملحوظة: كن مهذبا، ومحددا. صف تأثيرات تلك التغيرات الغريبة فى الأسعار على شركتك - وقدرتك على الاستمرار كعميل. ثم اطلب شيئًا محددا. اطلب التزامًا.

#٢: قل لا بحزم

تعد القدرة على قول لا أحد اختبارات الحزم. هل تجد نفسك فى كثير من الأحيان تقول نعم لطلبات كنت ترغب حقيقة فى قول لا لها؟ هل يطلب منك الناس دائما تقديم تنازلات صغيرة لأنك ضعيف؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت بحاجة لأن تصبح حازما - أن تدافع عن مصالحك وتقول لا. باستخدام مبادئ المواجهة الحازمة، كيف يمكن أن تقول لا فى الحالات التالية؟

■ **العميل كثير الطلبات.** عليك رفض طلب الطرف الآخر مَدَّ فترة الضمان على أدوات التصنيع التى تحاول بيعها لأن هذه السياسة غير متبعة فى شركتك.

ملحوظة: وضح للطرف الآخر أولا، أن مديرك لن يوافق أبدا على مثل هذا الطلب. ثانيا: قدم بديلا (من المرجح أكثر أن يوافقك الناس إذا قدمت لهم بديلا). وربما يمكنك الموافقة على منحه فترة الضمان الإضافية هذه التى لم تحدث من قبل فى الشركة، إذا كان الطرف الآخر يتفاوض حول إبرام عقد طويل المدى. ثالثا، التمس الالتزام والتفهم. فمن الخطأ أن تجيب على هذا الطلب قائلا: "لقد قلت لا، فما الذى لم تفهمه فى ذلك؟". ضع نفسك فى وضع متلقى هذه الرسالة، كيف سيكون شعورك؟ ضع فى الاعتبار أنك تود قول لا، ولكن مع الحفاظ على علاقتك بالطرف الآخر أيضا.

■ **المدير يطلب منك الكثير.** طلب منك المدير للتو البقاء لوقت متأخر مرة أخرى لإنهاء عمل حان وقت تسليمه. أنت لا تمانع فى العمل لوقت إضافى عندما تكون هناك حالات طارئة، ولكن طلب البقاء لما بعد ساعات العمل أصبح أمرا روتينيا بالنسبة لمديرك. وإذا لم تعارض هذا الطلب، فمن المحتمل أنك قريبا ستضطر للعمل ١٠ ساعات يوميا.

ملحوظة: قل: "أعلم أن هذا العمل مهم. وكما تعلم، لقد بقيت لما بعد ساعات العمل لثلاثة أيام متتالية للعمل عليه، ولكنى مرتبط الليلة باجتماع عائلى مهم يجب أن أحضره. ومع ذلك، يسعدنى أن آتى إلى العمل مبكرا نصف ساعة غدا للعمل على هذا المشروع، ألا يبدو هذا عادلا لك؟"

#٣: تعطيل فعالية المعارضة

أحيانا ما يكون للشخص الآخر شكوى شرعية. وإذا أنكرت هذه الحقيقة، سيشعر الشخص الآخر بالغضب، وستفاقم المشكلة. ومن خلال الاعتراف بأحقية الشخص الآخر، تكون قد اتخذت خطوات مهمة تجاه نزع فتيل الأزمة. لنفترض أن ضابط شرطة أوقفك على الطريق لتخطيك السرعة المسموحة (نعم، لقد كنت تقود بسرعة كبيرة للغاية).

المنهج الدفاعى المعتاد

أنت: ما المشكلة؟ لم أكن مسرعا. وسيشهد صديقى الجالس بجانبى بهذا.

ضابط الشرطة: لا تقل لى هذا؛ فمقياس السرعة الخاص بى لا يكذب.

كيف يمكنك تعطيل فعالية المعارضة؟

_____

_____

ماذا قد يقول الضابط؟

_____

_____

ملحوظة: فاجئ الضابط. فهو يتوقع منك إنكار أنك كنت مسرعا. واعترف بأنك كنت مسرعا. ويمكنك استخدام نفس هذه التقنية عند التفاوض. فقط لا تبالغ فى فعلك لهذا. فإذا توقع الطرف الآخر أنك ستفعل ذلك، فلن يكون لهذه التقنية أية فعالية.

#٤: معالجة غضبك

غالبا ما يتولد عن المفاوضات الصعبة خلافات تتخذ شكل الغضب بسهولة. وبدوره، يحول الغضب ما كان من الممكن أن يصبح تفاوضًا يحقق مكسبًا لجميع أطرافه إلى تنافس يكسب فيه طرف على حساب الآخر، الأمر الذى يخلو من أى نفع للطرفين، وخاصة الطرف صاحب الموقف التفاوضى الأضعف. لا تقل أبدا للشخص الآخر: "لا تكن غاضبا"، وبدلا من ذلك، شجعه على إخبارك بما يغضبه.

هناك بعض الأشياء التى عليك فعلها عند التعامل مع شخص غاضب:

- استمع. ربما يكون الشخص محقا فى غضبه.
- لا تجادل، حتى إذا كان هذا هو ما يريده الشخص الآخر. فمشاعر المرء ليست بصحيحة أو خاطئة. وربما يشعر الشخص بأن احترامه لنفسه فى أدنى مستوياته. لذا قدم له مجاملة عندما يتاح لك هذا.
- اطرح أسئلة مفتوحة النهايات ـ لا أسئلة يجاب عليها بنعم أو لا ـ لاكتشاف أسباب غضب الشخص الآخر.

- أظهر تعاطفك. استخدم تقنية الاستماع التأملى التى توجه لإعادة صياغة كلمات الشخص الآخر من حين لآخر.
- إذا كنت مخطئا، اعترف بذلك!
- شجع البهجة، واستخدم الدعابة الخفيفة عندما تكون الظروف ملائمة.

ولكن ليس الطرف الآخر هو من يكون غاضبا دائمًا. فربما أنت من يكون غاضبا. فإذا شعرت بأنك معرض لخطر الانفجار غضبا، فكر فى هذه الاقتراحات:

- اذهب للتمشية بمفردك لتبتعد عن المشكلة لفترة. فهذا الابتعاد قد يمهد الطريق لتفكير بناء وأكثر إيجابية.
- اكتب خطابا غاضبا - لكن لا ترسله. فكتابة الخطاب ستساعد على إطلاق طاقة الغضب من جسدك دون إيذاء أى شخص. كما أنه سيجبرك على توضيح شكواك.
- بعد ذلك اكتب خطابا أكثر هدوءا وعقلانية. ويمكنك إما أن ترسله للشخص الذى يغضبك، أو أن تستخدم الكتابة فى حد ذاتها كتمرين لمواجهة الطرف الآخر شخصيا.

ماذا ينبغى عليك أن تفعل إذا لم يفلح المنهج العقلانى، وظل الطرف الآخر غير مبال بما يزعجك؟ أحيانا ما قد تساعد نوبة غضب تقليدية من جانبك على توجيه تركيز الناس على المشكلة. وقد يساعدك هذا بأفضل شكل إذا كنت معروفًا بأنك عميل عقلانى هادئ. افعل ذلك فقط بغرض جذب انتباه الناس إلى المشكلة؛ فكن حذرا عند استخدامك لهذا الإجراء الانفعالى (إذا بالغت فى استخدامه، سينظر إليك باعتبارك شخصًا متهورًا). احرص على ألا تجعل الأمر شخصيا، وركز غضبك على الموقف، لا على الشخص.

فكر فى الموقف التالى. عليك حل مشكلة مع أحد أعضاء فريق التفاوض الآخر، وأنت متأكد من أن التعامل مع هذا الشخص سيصيبك بالغضب، وتعلم أن غضبك سيزيد الأمر سوءا، فماذا ينبغى عليك أن تفعل؟

ملحوظة: اجعل الشخص الآخر يعرف أنك غاضب. وكن محددا فيما يتعلق بوصف ما تعتقده خطأ. التزم بالتحدث عن الأفعال والسلوكيات، لا عن التوجهات والدوافع. استمع، وابحث عن حلول ترضى الطرفين. ويمكنك التأثير على الآخرين وإقناعهم من خلال عدم الصياح والتحكم فى انفعالاتك.

#٥: اللجوء لطرف ثالث قوى

فى بعض الأحيان، قد لا يفلح استخدام منهج لطيف لحل مشكلة ما. فربما لا يرغب الطرف الآخر فى التسوية، وقد لا يكون مهتما بالعثور على حل يرضى جميع الأطراف لهذا الصراع، وربما يرغب فى استخدام القوة لحل هذا الصراع. فى هذه الحالة، ربما يكون عليك أن تفعل المثل من خلال اللجوء لطرف ثالث أكثر قوة. استخدم هذا التكتيك فقط عندما يكون المكسب مهمًّا *للغاية* بالنسبة لك، لأن هذا بلا شك سيعبر عن سوء نية. إليك مثالين للجوء لطرف ثالث:

١. تتورط شركتك فى نزاع عمالى، والذى بعد منعه من قبل النقابة المحلية، نقلته إلى مجلس الدولة كطرف ثالث، والذى سيفرض تسوية قد لا يرتضيها كلاكما.

٢. وصلت إلى طريق مسدود مع الشخص الذى تتفاوض معه حول عقد توريد. وكمورد قديم للشركة، لطالما كنت تستمتع بعلاقتك الودية مع هذه الشركة، ولطالما كانت عقودها مربحة للطرفين. ولكن مدير المشتريات الجديد يبدو مختلفا تماما عن مدير المشتريات السابق؛ فهو غير عقلانى للغاية، ويمارس عليك ضغطًا شديدًا فيما يتعلق بالسعر، حتى أنك لن تستطيع تحقيق أى أرباح عند البيع لشركته. وتتساءل ما إذا كان هذا الوافد الجديد يسعى لإثارة إعجاب مديره بقوته التفاوضية على حسابك. لذا، فإنك تتخذ خطوة عنيفة؛ تتصل برئيسه وتطلب منه،"كمورد موثوق

وقديم لشركته"، السماح لك بإحضار شخص ثالث للتفاوض معه.

#٦: تبادل المواقع مع خصمك

من أكثر الطرق فعالية لنزع فتيل الصراع هى جعل كلا الطرفين يتبادلان مواقعهما لفترة من الوقت. ويمكنك فعل هذا من خلال تمرين تقمص الأدوار، والذى خلاله يتبنى كل طرف منظور واهتمامات الطرف الآخر. وإذا تم فعل ذلك بشكل جيد، فإن هذا التمرين سيساعد كل طرف على إدراك مخاوف الطرف الآخر، وفهم مصدر الصراع.

لتطبيق هذه الإستراتيجية، اطلب من الشخص الآخر أن يكتب (أ) *جانبه* من النزاع، و(ب) فقرة يصف فيها وجهة *نظرك* كما يفهمها. وبعد ذلك، افعل نفس الشىء. والآن، تبادل المعلومات المكتوبة وادرسا الاختلافات. وما إن تنتهيا من ذلك، تبادلا الأدوار، بحيث تدافع أنت عن وجهة نظره، ويدافع هو عن وجهة نظرك. ويعد هذا تمرينا قويا إذا تعامل معه الطرفان بجدية، وفعلا أقصى ما فى وسعيهما لتقديم وجهة نظر أحدهما للآخر.

أسئلة عامة على الفصل

لاكتشاف ما تعلمته من خلال هذا الفصل، خض الاختبار التالى.

١. متى يكون الصراع مفيدًا؟

---

٢. كيف تعالج صراعا ما؟

---

٣. ما الطرق الثلاث لحل الصراع؟ وما هو ناتج مكسب. مكسب؟ ولماذا يعد الناتج المفضل عادة؟

---

٤. لماذا يعد الحزم مفضلا عن أية طريقة أخرى للتعامل مع الآخرين؟

---

٥. كيف يمكنك مواجهة شخص صعب المراس بلطف؟

---

٦. كيف ينبغي عليك التعامل مع الغضب؟

---

٧. ما الذي ينبغي عليك فعله حيال نوبات الغضب؟

الفصل ٧

الإعداد للتفاوض

الآن، وبعدما تعرفت على المهارات العامة للتفاوض، حان وقت العمل. سيوضح لك هذا الفصل والفصول اللاحقة له الخطوات الأساسية "الواجب فعلها"، والتى لابد على كل مفاوض أن يخوضها، وسنبدأ بالتحضير.

مثل أية مهمة أخرى، يرسى الإعداد الأساس للنجاح. فعليك أن تذهب إلى مائدة التفاوض وأنت مستعد قدر الإمكان. لا تفكر حتى فى التصرف "بارتجال". وإذا كنت محظوظا، فإن هذا هو ما سيفعله الطرف الآخر. لكى تستعد، عليك:

- تحديد القضايا والاهتمامات.
- تخيل صورة ذهنية للاتفاق المثالى.
- تحديد بدائلك للصفقة والسعر المقبول، ومحاولة فعل الشىء نفسه للطرف الآخر.
- تحسين موقفك التفاوضى.

تحديد القضايا والاهتمامات

إن الخطوة الأولى فى الإعداد هى الفهم الكامل للقضايا والاهتمامات بالنسبة لكل الأطراف المشاركة فى الصفقة. فكر فى مثال لشركة صغيرة تخطط للتفاوض حول شراء سيرفر جديد للمكتب وشبكة حواسب إلكترونية. قد يعد المدير المختص نفسه للتفاوض برسم وثيقة مثل الموضحة فى الشكل (٧-١)، اعتمادا على معرفته بالمواقف، وكل ما يستطيع معرفته عن مورد هذه الأجهزة (على سبيل المثال، من خلال مناقشاته مع مندوب المبيعات التابع لهذا المورد وما إلى ذلك). وفى هذه الوثيقة، يحدد هذا المدير الأمور المهمة بالنسبة لشركته، والتى من المرجح أن تكون مهمة بالنسبة لمورد الأجهزة.

فى هذه الوثيقة، تصف القضايا الأمور المهمة فى هذه الصفقة - الأمور التى على المحك. وتتشابه الاهتمامات مع القضايا، ولكنها أكثر عمومية. وكلاهما يتعلق بالسعادة طويلة المدى لطرفى التفاوض. وإذا فهمت القضايا والاهتمامات جيدا - وحددت أولويتهما طبقا للأهمية - ستصبح فى موقف أفضل بكثير يمكنك من مساومة الطرف الآخر.

الشكل (٧-١) - القضايا والاهتمامات

	شركتنا	مورد الأجهزة
القضايا	١. نظام يلبى احتياجات قسم تكنولوجيا المعلومات بأقل من ٨٠ ألف دولار ٢. إمكانية الاعتماد على النظام ٣. شروط الدفع ٤. ميعاد التوريد والتركيب	١. صفقة مربحة ٢. كسب ثقة العميل
الاهتمامات	١. التكاليف ٢. إمكانية الاعتماد عليه (الأعطال تخلق حالة من الفوضى) ٣. علاقة طويلة المدى مع مورد يمكنه تقديم تدريب، وصيانة، وتحديثات تعزز من فرص نجاح شركتنا	١. تعامل مربح ٢. علاقة طويلة المدى مع عميل سيدفع مقابل الصيانة والتحديثات المستقبلية

الاهتمامات المشتركة تدل على إمكانية التوصل لاتفاق مربح للطرفين.

لاحظ فى الشكل (٧-١) أنه يوجد اهتمام مشترك بين طرفى الصفقة فيما يتعلق بإنشاء علاقة عمل طويلة المدى. وتعد هذه إشارة لإمكانية إجراء تفاوض مربح للطرفين. فكل من الطرفين قد يكون مستعدا للتنازل عن شيء ما لتحقيق هذه العلاقة. على سبيل المثال، ربما لا يختار المشترى أقل الموردين سعرًا لشراء هذه الأجهزة، وقد يختار موردًا يعرض سعرًا معقولًا إذا بدا أنه من الممكن أن يصبح المورد الأفضل على المدى الطويل. ومن جانبه، ربما يتنازل المورد عن شيء ما من سعر البيع ترقبًا لفرص لخدمة هذا العميل لسنوات قادمة؛ عقد صيانة، أو بيع تحديثات للنظام، وما إلى ذلك.

.....

نصيحة: اعرف كل ما يمكنك معرفته عن الطرف الآخر

أثناء تحضيرك للتفاوض، اعرف ما يمكنك معرفته عن المؤسسة أو الأفراد الذين ستتفاوض معهم. فكلما زادت معلوماتك حول الطرف الآخر، كان أفضل. تعرف على خلفية شريكك فى التفاوض وسماته الشخصية (الاحتياجات الشخصية والعاطفية، ومدى تدخله فى سياسة المكتب). كذلك، اكتشف مدى رغبة هذا الشخص فى الحصول على ما يقاتل لأجله. فكلما زادت رغبة الشخص فى الحصول على شيء ما، كان من المرجح أن يقدم تنازلات أكثر فيما يتعلق بأشياء الأخرى.

.....

هل تخوض تفاوضا فى الوقت الراهن، أو تتوقع خوض واحد فى المستقبل القريب؟ إذن استغرق بضع دقائق لتدون سريعا القضايا والاهتمامات التى تهمك بالدرجة الأولى، ثم حدد أولويتها.

_____

_____

_____

الآن، واعتمادا على ما تعرفه، افعل نفس الأمر للطرف الآخر، أو الأطراف الأخرى. وإذا لم تكن تعرف قضاياهم واهتماماتهم، ففتش عنها.

_____

_____

_____

ما مصادر المعلومات التى تحتاج إليها للنجاح فى التعامل مع خصمك؟

_____

_____

تخيل صورة ذهنية لاتفاق مثالى

حينما تفهم القضايا المهمة واهتمامات الأطراف المشاركة فى التفاوض، تخيل صورة ذهنية لاتفاق مثالى. ماذا سيكون أفضل ناتج بالنسبة لك؟ وإذا كنت تفهم اهتمامات الطرف الآخر، فما رؤيته للحل المثالى؟

فى الحالات التى يوجد بها اهتمامات مشتركة، كما هو موضح فى الشكل (٧-١)، فكر فى الأشياء التى يمكنك مبادلتها، والتى تمثل تكلفة ضئيلة بالنسبة لك، مقابل الأشياء التى قد يجدها الطرف الآخر عالية القيمة بالنسبة له. على سبيل المثال، إذا كنت المورد فى المثال المذكور أعلاه، ويعمل لديك العديد من فنيى الإلكترونيات ولا يوجد الكثير من الأعمال خلال هذا الشهر، فقد تقول: "إذا استطعنا إنهاء التفاوض حول الشراء قبل نهاية هذا الشهر، فإننى مستعد لإرسال اثنين من الفنيين العاملين لدينا لقضاء من ثلاثة إلى أربعة أيام فى تدريب طاقم العمل لديك. وسيقوم هذان الفنيان بتعليم طاقم العمل لديك كل ما يحتاج إليه للحصول على أقصى استفادة من نظامكم الجديد دون أية تكلفة إضافية". لقد رأيت فى هذا المثال فرصة لجعل الصفقة أكثر قبولا عن طريق تقديم شىء لا يمثل قيمة كبيرة بالنسبة لك (وقت الفنيين الزائدين عن حاجة العمل)، ولكنه ذو قيمة عالية بالنسبة لعميلك. وفى المقابل، ستحصل على شىء تقدره: صفقة يتم إبرامها خلال هذا الشهر.

استغرق لحظات قليلة لتحديد شيء لا يمثل لك قيمة كبيرة (على سبيل المثال، سعة إضافية)، ولكن شريكك فى التفاوض سوف يرغب فى الحصول عليه بشدة. هل يمتلك شريكك فى التفاوض شيئا لا يقدره كثيرا فى حين أنك تود امتلاكه؟

_____

_____

حدد بدائلك وسعرك المقبول

ما أفضل بدائلك إذا فشلت مفاوضاتك الحالية؟ ما السعر (السعر المقبول) الذى قد تفضل عنده الانسحاب؟ لقد تم توضيح هذه المفاهيم فى الفصل الثانى بالتفصيل. لا تخض تفاوضا قط دون وجود هذه الأشياء فى رأسك. وإذا كنت عضوا فى فريق تفاوض، فيجب أن يكون الفريق متفقا على هذه الأمور. اكتبها هنا:

.....

أفضل بدائلنا هو _____

.....

تذكر: إن أى شخص يخوض عملية تفاوض دون امتلاك بديل عملى يكون تحت رحمة الطرف الآخر، ويصبح متلقيًا للصفقة، لا صانعًا لها.

.....

سعرنا المقبول هو _____

.....

الآن، ضع نفسك مكان الشخص الذى تخطط للتفاوض معه، وحدد أفضل بديل لهذا الشخص والسعر المقبول له. قد تتطلب معرفة هذه الأمور القيام ببعض البحث، ولكن، النتائج التى ستحصل عليها جراء هذا تستحق الوقت الذى ستبذله فى البحث. فامتلاك رؤية مستنيرة حول أفضل البدائل والسعر المقبول للطرف الآخر أشبه بمعرفة

الخطة التى سيلعب بها فريق كرة قدم مسبقا. ومن ثم إذا وجدت نفسك تخوض تفاوضا من نوع مكسب - خسارة، ستعرف متى تضغط، ومتى تتراجع، ومتى تخادع.

حسّن موقفك التفاوضى

تخيل أنه قد تم تحديد موعد لسباق طرق لمسافة ١٠ أميال بين فريقك وفريق من شركة أخرى. ميعاد السباق هو شهران من اليوم. والمخاطر عالية جدا. فهل ستظهر فقط فى الميعاد المحدد وتقدم أفضل ما عندك، أم ستبدأ فى التدريب من الغد؟

إذا كنت جادا حيال الفوز، ستستغل كل يوم على مدار هذين الشهرين لزيادة سرعة وقدرة تحمل فريقك. وإذا كنت ذكيا وخبيثا، فقد تفعل شيئا ما لإضعاف منافسك، مثل إرسال علبة كبيرة من الكعك المحلى إليهم يوميا تكتب عليها: "مع أطيب الأمنيات". فهذه الكعكات اليومية ستنهال عليهم كأنها أطنان من الأحجار فى مكان ما على بعد خمسة أميال من السباق! والأفضل من ذلك، يمكنك إضعاف الفريق المنافس عن طريق تعيين أسرع أعضائه فى فريقك.

ولا يختلف الإعداد للتفاوض كثيرا عن هذا. فأنت بحاجة لتقوية موقفك، وإذا أمكن، إضعاف موقف الطرف الآخر (خاصة إذا كنت تتوقع عراكًا ولابد فيه من خاسر ورابح). كيف يمكن فعل هذا؟ إليك بعض الاقتراحات:

تريد "سارة" شراء سيارة سيدان حديثة. ويصر صاحب معرض السيارات المحلى على أن مبلغ ١٩,٠٠٠ دولار هو أقل مبلغ يمكن أن يقبله مقابل هذه السيارة. وكان أفضل بديل لها فى هذه الحالة هو فعل لا شىء، أى الاستمرار فى قيادة سيارتها القديمة. ولكنها تخشى أن سيارتها لا يمكن الاعتماد عليها فى الرحلات التى تخطط للقيام بها. وبالتالى، فهى فى موقف تفاوضى ضعيف. ومع عزمها على القيام بأفضل ما يمكنها فعله، قامت "سارة" ببعض البحث ووجدت أن جارها الذى يمتلك سيارة مشابهة لذلك الطراز الجديد من السيارة السيدان نفسها يرغب فى بيعها مقابل ١٦,٠٠٠ دولار. وهو يقول: "لقد منحنى مديرى للتو سيارة مملوكة للشركة أنهى بها أعمالى. لذا، فإننى لم أعد بحاجة لهذه السيارة. لقد سرت بها ٢٠,٥٠٠ ميل فقط قياسا على عداد المسافات".

■ **تقوية أفضل بديل لصفقة ما.** أنت تعرف بالفعل أفضل بديل لديك لصفقة ما تتفاوض عليها مع الطرف الآخر. ولكن لا ينبغى أن يوقفك هذا عن البحث عن بدائل أفضل. فكر فى هذا المثال:

فى هذا المثال، تحسن موقف "سارة" من خلال القيام ببعض الجهد. وفى ظل امتلاكها لهذا البديل القوى، يمكنها العودة مرة أخرى لصاحب معرض السيارات المحلى والتفاوض معه من موطن قوة. وإذا لم يوافق على التزحزح قليلا عن مبلغ ١٩,٠٠٠ دولار، فيمكنها أن تنسحب من التفاوض وتشترى سيارة جارها بمبلغ أقل.

عند تحضيرك للتفاوض، حاول تقوية موقفك. أو إضعاف موقف الطرف الآخر.

■ **إضعاف الموقف التفاوضى للطرف الآخر.** يعد هذا أصعب من تقوية موقفك عمومًا، ولكنه ليس مستحيلا. فكر فى هذا المثال:

"هارولد" هو نائب الرئيس لتطوير المنتجات بشركة أحذية رياضية. وقد وضع خطة لإنشاء خط إنتاج جديد لأحذية الجرى. ولكن أثناء عرضه لخطته على الرئيس التنفيذى، واجهته مقاومة شديدة للغاية من المدير المالى، والذى قال للرئيس التنفيذى: "ما الغرض من هذا؟ سننفق ما يقارب مليون دولار لتطوير المنتج وتسويقه. وإذا نجحنا، سنكون ببساطة قد استأصلنا جزءًا من مبيعاتنا الحالية. فكل دولار سنربحه من مبيعات المنتج الجديد، سيُستأصل مقابله دولار من مبيعات منتجاتنا الحالية".

أدرك "هارولد" أن تأثير المدير المالى على الرئيس التنفيذى أكبر من تأثيره عليه. لذا، فإنه من غير المرجح أن يكسب قضيته إلا إذا استطاع إضعاف موقف المدير المالى وتحسين موقفه. وفى سبيل ذلك، استعان بدعم نائب رئيس الشركة للمبيعات والتسويق، والذى كان له قدر كبير من التأثير على الرئيس التنفيذى. وقد ذهب نائب الرئيس هذا للدفاع عن خط الإنتاج الجديد، ونجح فى تحييد تأثير المدير المالى، ووضع "هارولد" فى موقف تفاوضى أقوى بكثير.

يوضح هذا المثال أسلوبًا يمكن للطرف الضعيف أن يستخدمه لإمالة ميزان القوى بعيدًا عن خصومه فى التفاوض، ألا وهو تكوين الائتلافات. إذا وجدت نفسك فى موقف ضعيف، فحاول العثور على حلفاء. فقوتكم مجتمعة قد تضعك فى موضع المهيمن. وإذا استطعت تجنيد حليف من معسكر الخصم، فإن النتائج ستكون مذهلة.

لقد أوضح هذا الفصل أربعة أشياء عملية يمكنك فعلها للإعداد للتفاوض. وسيقدم لك الفصل التالى تكتيكات عملية على نفس الدرجة من الكفاءة يمكنك استخدامها للتوصل لاتفاق مُرض بالنسبة لك. ولكن قبل المضى قدما، استغرق دقيقة فى مراجعة ما تعلمته.

أسئلة عامة على الفصل

لاكتشاف ما تعلمته حتى الآن، خض الاختبار التالى.

١. أثناء تحضيرك للتفاوض، لماذا يكون من المفيد تحديد اهتمامات الطرف الآخر؟

_____

_____

_____

٢. فكر للحظة فى آخر تفاوض خضته. هل كنت تمتلك شيئا يمثل قيمة قليلة بالنسبة لك بينما يمثل قيمة كبيرة بالنسبة للطرف الآخر؟ هل أمكنك مبادلته مقابل شىء يمثل قيمة كبيرة لك يمتلكه الطرف الآخر؟ وضح.

_____

_____

_____

٣. فكر فيما تتفاوض حاليا من أجله. مع مديرك، أو عضو فى أسرتك، أو عميل لك، أو أى شخص آخر. ما أفضل البدائل التى تمتلكها إذا فشل هذا التفاوض؟

_____

_____

_____

٤. متابعة للسؤال رقم ٣، ما الذى أمكنك فعله لتقوية أفضل بدائلك؟

_____

_____

_____

الفصل ٨

إبرام الصفقة

الآن، وقد أصبحت ملمًّا بالمهارات والأنشطة التحضيرية التى تساعدك على القيام بتفاوض فعال، لننتقل إلى الممارسة العملية. يتناول هذا الفصل اثنين من الموضوعات المهمة، هما: سلسلة الخطوات المرتبة التى عادة ما تمر بها المفاوضات من البداية وحتى النهاية، ومجموعة من التكتيكات العملية التى يمكنك تطبيقها خلال خوض هذه الخطوات.

الخطوات الخمس الأساسية

يشبه التفاوض طقسًا مقدسًا يمر عامة بمجموعة من الخطوات المرتبة:

١. التعرف على أحدكم الآخر.

٢. بدء التفاوض.

٣. إظهار الخلاف فى الرأى والصراع.

٤. إعادة التقييم والتوصل لحل وسط.

٥. التوصل لاتفاق.

فى الحقيقة، نادرا ما تتابع المفاوضات التقدم وفقا لنظام متتال معين. على سبيل المثال، إن خطوة "التعرف على أحدكم الآخر" ليست مقيدة ببدء العملية، فإن المفاوض الخبير يستمر فى معرفة المزيد عن الطرف الآخر حتى نهاية المفاوضات. وبالمثل، من الممكن حدوث خلاف وصراع فى أية لحظة من لحظات المفاوضات. ومع ذلك، يعد تعلم الخطوات الخمس الأساسية طريقة مفيدة تساعد المبتدئين على الإلمام بالعملية كلها.

الخطوة ١: التعرف على أحدكم الآخر

على الرغم من وجود إغراء للدخول مباشرة فى عملية التفاوض، فمن المهم للمفاوضين قضاء بعض الوقت فى التعرف على أحدهم الآخر. ويصبح لهذه الخطوة أهمية خاصة إذا كنت تتفاوض مع أشخاص من أصول أسيوية أو أمريكية لاتينية، حيث تمثل الثقة القائمة على العلاقة أمرا مهمًّا للغاية. فخلال هذه الفترة، ستحصل على فرصة للتعرف أكثر على ما يمثل أهمية للطرف الآخر - *قضاياه واهتماماته*. قارن ما تتعرف عليه مع القضايا والاهتمامات التى افترضتها فى مرحلة الإعداد للتفاوض. كما يمنحك هذا الوقت الفرصة لتقييم شخصيات الأفراد المشاركين فى التفاوض. إن التعرف على أحدكم الآخر على المستوى الشخصى يعد خطوة أولى تجاه بناء الثقة، والتى تعد عاملا مهما للغاية لإجراء تفاوض ناجح.

تعد الثقة عاملا مهمًّا للغاية فى نجاح المفاوضات.

من الأشياء التى ستصبح بحاجة لمعرفتها عن الشخص الآخر هى *سلطته لعقد اتفاق*. هل تتعامل مع أشخاص يستطيعون اتخاذ القرارات النهائية والتعهد بالقيام بأشياء معينة، أم تتعامل مع موظفين من المستويات الدنيا، والذين سيقولون فى النهاية: "لا أستطيع الموافقة على ذلك إلا بعد مراجعة الأمر مع مديرى"؟ تستخدم بعض الأطراف التفاوض كحيلة لتحديد موقفك، ثم يخبرونك أنهم ليست لديهم السلطة للموافقة على شروطك، ويذهبون بعد ذلك لشخص آخر (مديرهم أو أشخاص أعلى منهم سلطة) والذى سيرفض ما تفاوضت عليه ويسعى للحصول على عرض أفضل. لذا، من الواضح أنك بحاجة للتعامل مع الأشخاص الذين لديهم السلطة لاتخاذ قرارات والالتزام بها. بل يجب أن تصر على ذلك.

على سبيل المثال، إذا كنت أنت الرئيس التنفيذى فى شركتك، فأنت لست فى حاجة للتفاوض مع مديرى الإدارة الوسطى من الطرف الآخر. فعليك أن تصر على التعامل مع شخص يعادلك فى المرتبة وفى سلطة اتخاذ قرار.

الخطوة٢: بدء المفاوضات

هناك بعض المفاوضات تتسم بالسهولة، وهناك مفاوضات أخرى معقدة. وربما لن تعلم إلى أى فئة تنتمى المفاوضات التى أنت بصددها إلا عندما تبدأ المفاوضات وتكون هناك أهداف مشتركة بينك وبين الطرف الآخر: "نود أن ننهى هذه المناقشات باتفاق يمكننا من إمداد مصنعنا بالمكونات التى يحتاج إليها، عندما يحتاج إليها، وبسعر نستطيع تحمل دفعه. ما هدفك؟" ربما يكون للطرف الآخر أهداف خفية لن تظهر إلا لاحقا خلال عملية التفاوض.

ربما يتم حزم الأهداف فى حزمة واحدة ("لنناقش الهدفين س وص معا") أو منفصلة ("لنتفاوض بشكل منفصل حول س وص"). وإذا كنت قد قمت بتدارس الأمر بشكل جيد، تكون قد حددت بالفعل ما إذا كان الأفضل لك هو التفاوض على الأهداف مجتمعة أم منفصلة.

يختلف الخبراء حول ما إذا كان من الأفضل بدء المفاوضات بالعمل على القضايا الفرعية أم على القضايا الرئيسية. فالبعض يقول إن حل القضايا الفرعية يخلق نوعا من النوايا الحسنة والزخم الذى قد يؤدى إلى حل القضايا الأكثر تعقيدا. والبعض الآخر يقول إنه من الأفضل بالنسبة لك أن تحل القضايا الرئيسية أولا، لاسيما أن الفشل فى حل القضايا الرئيسية لن يجعل القضايا الفرعية محل نقاش.

الخطوة ٣: إظهار الخلاف فى الرأى والصراع

عادة ما تحدث خلافات فى الرأى وصراع خلال المفاوضات. وإذا كنت حكيما، ستحصل على معرفة من هذه الخلافات والصراعات؛ فهى تظهر شيئا ما حول اهتمامات الطرف الآخر. وبالتالى، ينبغى عليك أن تتوقع وترحب بهذه المرحلة من المفاوضات. ومعالجة الصراع بطريقة فعالة من شأنها تقريب وجهات النظر بين الطرفين. أما معالجته بطريقة سيئة، فستفرق بينهما.

عند عرض القضايا، سيخبرك معظم المفاوضون بما "يريدون". لذا، فإن مهمتك هى اكتشاف ما "يحتاجون إليه"، أو ما سيحقق لهم الرضا. والقليل فقط من المفاوضين هم من يحصلون على كل ما يريدون. وقد يكون من مصلحتك أن تقدم تنازلات أو تعدل أهدافك من حين لآخر كلما عرفت المزيد عن الطرف الآخر. فى الحقيقة، من الأفضل أن تظل مرنا خلال عملية التفاوض كلها.

لا تنظر إلى الصراع على انه اختبار للقوة، ولكن انظر له باعتباره فرصة لاكتشاف ما يحتاج إليه الآخرون.

الخطوة ٤: إعادة التقييم والتوصل لحل وسط

فى مرحلة ما أثناء خوضك لتفاوض صعب، ربما يعبر أحد الطرفين عن رغبته فى التوصل لحل وسط. إذا سمعت عبارات تبدأ بكلمة "بافتراض أن ..."، أو "ماذا لو ....؟"، أو "ما شعورك حيال....؟"، استمع جيدا؛ فربما يكون الطرف الآخر يلمح لإمكانية التحرك باتجاه العرض الذى تقبله. لا تحاول أن تهاجم الطرف الآخر سريعا، لأن هذا قد يجعله يتراجع. وبدلا من ذلك، راوغه. قل: "حسنا، هناك العديد من الاحتمالات".

عند الاستجابة لبيانات الأهداف، والمواقف، والعروض، من الجيد أن تستخدم تقنية الاستماع التأملى الموضحة سابقا فى هذا الكتاب. فإذا كان الطرف الآخر يعرض عليك شراء سيارة مقابل ٢٢,٠٠٠ دولار، ينبغى عليك أن تقول: "إذن، أنت تعرض علىَّ شراء هذه السيارة مقابل ٢٢,٠٠٠ دولار؟". وإذا استخدمت هذه التقنية:

- قد يقوم الطرف الآخر بتحسين عرضه لأنه يعتقد أن استجابتك للعرض سلبية.
- قد يحاول الطرف الآخر تبرير موقفه. وسيمنحك هذا الفرصة لتحدى افتراضاته.
- ستحصل على وقت كاف للتفكير فى عرض مضاد. وإذا كرر الطرف الآخر عرضك المضاد، أكد عليه، ولا تحاول تجميله. فهذا يجبر الطرف الآخر على قبوله، أو رفضه، أو اقتراح بديل آخر.

الخطوة ٥: التوصل لاتفاق

فى هذه المرحلة، *تتوصل مع شريكك التفاوضى إلى اتفاق - ويفضل أن يكون مكتوبًا*. تطوع لجعل الإتفاق مكتوبًا، إذ إن هذا يمنحك قوة هائلة. أثناء مضيك فى عملية التفاوض، دَون ملاحظات حول جميع الاتفاقات الصغيرة التى يتم التوصل إليها. واحرص على أن تجد هذه الاتفاقات الصغيرة مكانًا لها فى الاتفاق النهائى. "إذن، إذا وافقت على شراء منزلك، ستصلح سياج الفناء الخلفى وتزيل خزان الوقود القديم من القبو قبل تسليم المنزل، أليس كذلك؟"، ثم اكتب هذا بشكل مرئى، يسمح للطرف الآخر بمعرفة أنك تدون كل الاتفاقات الصغيرة التى يتم التوصل إليها. بل يمكنك عمل نسخ لجميع الاتفاقات الصغيرة التى توصلتما إليها خلال التفاوض.

احرص على التوصل لاتفاق يحفز الجميع على الالتزام ببنوده. وينبغى أن تكون هناك عواقب سلبية لعدم الالتزام، مثل تطبيق، جزاءات مالية على عدم تسليم المواد فى الميعاد المحدد. قم بتوثيق الاتفاق واحصل على التوقيعات النهائية لصانعى القرار، ثم أبق على اتصال مع الطرف الآخر أثناء عملية تنفيذ الاتفاق.

التكتيكات

الآن، وقد فهمت الخطوات الخمس الأساسية التى يمر بها معظم المفاوضين، فلنلق نظرة على بعض التكتيكات العملية التى يمكنك توظيفها للوصول للاتفاق الذى تريده. لا يوجد أى شىء غامض فى هذه التكتيكات، وهى ليست التكتيكات الوحيدة المتاحة بأية حال. ولكن عند استخدامها معا، يمكنها أن تمنحك مميزات كبيرة. وهذه التكتيكات هى:

- تأطير القضية.
- وضع سعر مرجعى.
- عرض بدائل للصفقة.
- استخدام الوقت لصالحك.
- إنهاء الصفقة.

تأطير القضية

يعمل الناس من منطلق أطر عقلية تشكل الحقيقة التى يتصورونها. وأطرهم العقلية هى العدسة التى يرون الأشياء من خلالها. على سبيل المثال، عند وصف حالة الأمة، سيقوم عالم الاقتصاد بتقييم حالة البلاد من حيث الناتج المحلى السنوى، ونصيب الفرد من الدخل، ومعدل البطالة، والقيم المشابهة. فهذا هو الإطار العقلى لعالم الاقتصاد. وعلى النقيض، قد يتحدث عالم الاجتماع عن الاتجاهات المعاصرة فى تقسيم الطبقات الاجتماعية، والاستقرار الأسرى، والتغيرات التى طرأت على الخصائص السكانية، وأعداد الناس الخاضعين لأحكام جنائية. فبسبب اختلاف تدريبهم واهتماماتهم، يضع علماء الاقتصاد والاجتماع الحقيقة فى أطر مختلفة تماما عن بعضهم البعض.

وكمفاوض، يمكنك الحصول على ميزة كبيرة إذا استطعت جعل الطرف الآخر ينظر إلى القضية من منطلق الإطار الذى وضعتها فيه. على سبيل المثال، إذا كنت تتفاوض حول الرواتب مع موظفى المحل، فقد تقوم بتأطير الموقف من حيث *مدى جودة ما تدفعه لهم حاليا* مقارنة بما يدفعه أكبر منافسيك لموظفيهم.

"نعم، يمكننا قبول تعديل الرواتب خلال العام القادم، ولكنكم يجب أن تعرفوا أن متوسط ما تحصلون عليه من رواتب وأرباح هى ١٨,٥٠ دولار للساعة، أى أكثر بما يقارب ١٥ بالمائة مما يحصل عليه الموظفون بشركتى أكمى أسمبلى وجونز إندستريز المنافستين لنا مقابل القيام بنفس العمل".

بالطبع، إذا كان قائد عمال المحل يقظا، سيحاول تجاهل هذا الإطار الفكرى للقضية، ويفرض إطارًا أكثر استساغة بالنسبة له، مثل الإنتاجية:

"نعم، إن هاتين الشركتين يدفعان أقل للموظفين لديهما، ولكنهما أيضا يحصلان فى المقابل على عائد أقل مما نقدمه لهذه الشركة. وفى حين أن شركتى أكمى وجونز تستطيعان بالكاد الموازنة بين الخسائر والأرباح، فإن أرباح هذه الشركة زادت على مدار الأعوام الأربعة الماضية. وجزء كبير من

هذه الزيادة يعود إلى إنتاجية الموظفين. فقط انظر إلى إجمالى تكلفة تركيب كل وحدة!".

ومن سيقوم بتأطير القضية بنجاح، سيكون له اليد العليا خلال المراحل التالية للتفاوض. ويعود السبب فى هذا إلى أن الطرف الآخر سيتفاوض من منطلق الإطار الذى وضعه الطرف الأول. وإليك هذا المثال:

"شيلا" هى مديرة مشروعات مسئولة عن تطوير وتنصيب موقع جديد للتجارة الإلكترونية لإحدى الشركات. وهى تريد من الإدارة العليا زيادة ميزانية المشروع من ٥٠٠,٠٠٠ دولار إلى ٦٥٠,٠٠٠ دولار لتستطيع التعامل مع التغيرات غير المتوقعة. ولمعرفتها بأن الإدارة ستعارض طلبها بصرامة من منطلق مادى، فقد صاغت طلبها فى إطار غير مالى: كيف أن خطتها ستحسن من أداء النظام والمؤسسة ككل:

"حيث إن فريقنا قد جمع معلومات من كل المجموعات المسئولة عن المنتج، فقد أصبحنا على علم بكل احتياجاتهم، وما يتطلبه الأمر لجعل النظام أكثر ملاءمة لتغيرات المنتج والتسعير، بالإضافة لتوفير تجربة أفضل للعميل مع المنتج. وبالطبع، ستزيد التكلفة، ولكن مقابل هذه الزيادة، سيتحسن أداء الموقع الإلكترونى بما لا يقل عن ٢٥ بالمائة.

فى هذه الحالة، حاولت "شيلا" إعادة تأطير القضية لتبعدها عن المال وتحولها إلى شىء على نفس القدرة من الأهمية بالنسبة للإدارة، ألا وهو الأداء. وإذا كان التأطير الذى قامت به ناجحا، فإن المناقشة لن تتركز على التكلفة المضافة للموقع الإلكترونى، ولكنها ستتركز على التغييرات التى من شأنها جعل الموقع الإلكترونى أكثر إفادة لمجموعات الإنتاج وللمستهلكين. نتيجة مكسب. مكسب محتملة.

فكر لدقيقة واحدة فى آخر عملية تفاوض شاركت بها. كيف تم تأطير القضية الرئيسية؟

هل أنت من قام بتأطير القضية الرئيسية، أم أن الطرف الآخر هو من فعل ذلك؟ _____

وضع سعر مرجعى

السعر المرجعى بلغة التفاوض، هو نقطة مرجعية للمناقشة اللاحقة. على سبيل المثال، عندما تذهب لمشاهدة منزل بغرض شرائه، فإن الوسيط العقارى سيكون قد طرح سعرًا مرجعيًا بالفعل: "هذه أفضل شقة فى هذا الحى المرموق، ومقابل ٣٩٥,٠٠٠ دولار فقط". بالنسبة لمعظم المشترين، يعد هذا السعر هو المقياس الذى سيتم على أساسه التفاوض مع البائع. سيرغب المشترى فى عرض سعر أقل، ولكن ليس دون مبالغة. على سبيل المثال، فى هذه الحالة، فإن المشترى المحتمل قد يعرض ٣٥٠,٠٠٠ دولار، متوقعا أن يكون السعر المضاد الذى سيعرضه البائع أقل بقليل من السعر المبدئى، ولنقل ٣٨٥,٠٠٠ دولار.

يمثل السعر المرجعى إفادة كبيرة لمن يضعه، حيث إنه يخلق فكرة عن النتائج المحتملة. فعندما يتم وضع سعر مرجعى، سيتم التفاوض حول سعر قريب من هذا السعر. وبالتالى، فإن الشخص الذى يضع السعر المرجعى فى منطقة ما مفضلة له يحصل على ميزة مهمة للغاية.

أين ينبغى عليك وضع السعر المرجعى؟ إذا كنت بائعا، وكانت لديك فكرة عن السعر المقبول بالنسبة للمشترى (أعلى سعر سيدفعه المشترى)، حاول وضع السعر المرجعى فى منطقة أقل من هذا السعر، ثم كن مستعدا لتبرير هذا السعر عندما يحاول المشترى المحتمل تخفيضه. ومع ذلك، كن مدركا أن قدرتك على وضع سعر مرجعى ستحدها قوة تنافسية. على سبيل المثال، فى مثال "الشقة المثالية"، يجب أن يكون السعر متماشيا بشكل عام مع أسعار بيع الشقق المماثلة فى المدينة أو الحى، حيث إن طلب سعر مبالغ فيه سيكون محل سخرية من الآخرين.

إذا كان الطرف الآخر قد وضع السعر المرجعى بالفعل - والذى تراه بعيدا عن الواقع تماما - فحاول أن تضع "سعرًا مرجعيًا مضادًا". على سبيل المثال، إذا كنت أنت المشترى المحتمل فى مثال الشقة، فقد تقول شيئًا على غرار:

"أحترم رغبتك فى الحصول على أعلى سعر مقابل شقتك، والتى تعد شقة رائعة للغاية. ولك الحق تماما فى أن تشعر بالفخر تجاه امتلاكك لهذه الشقة. ولكن بناء على تحليلى لها وللشقق المماثلة، أعتقد أن ٣٩٥,٠٠٠ دولار مبلغ مبالغ فيه بالنسبة لقيمة السوق الحقيقة لهذه الشقة. فدراستى للشقق المماثلة فى هذه

لقد عرضت "سامانثا" التنازل عن شيء يريده "جون" (الشراء فى الوقت المناسب) مقابل الحصول على شيء تريده (سعر منخفض)، مستخدمة الوقت كوسيلة ضغط.

إن للوقت تأثيرًا كبيرًا على سير عملية التفاوض واستعداد الأطراف المشاركة فيه لتقديم تنازلات. وحتى إن لم تكن تعرف مدى تقيد الطرف الآخر بوقت معين، فيمكنك تخمين ذلك من خلال ملاحظة القرائن التالية:

- يسرعون من وتيرة المناقشة.
- يخففون فجأة من موقفهم الذى كان متشددا فى بداية التفاوض.
- يبدأون فى الانشغال بمقدار الوقت الذى مر (على سبيل المثال، النظر كثيرا إلى الساعة).
- دخول شخص جديد (على سبيل المثال، مدير تنفيذى على مستوى أعلى) فجأة إلى المفاوضات.
- يقدمون تنازلات.

عندما يكون ضغط الوقت على الطرف الآخر فى صالحك، يمكنك خلق ذلك الضغط للتقدم بالمفاوضات للأمام، أو لحل أزمة.

جرب:

- إخبار الطرف الآخر بأن مخزونك من الشيء الذى يريده محدودا (على سبيل المثال، "لدينا ثلاث فقط من هذه الشاحنات فى المخازن، ويتم سحبها سريعا").
- الإشارة إلى زيادة كبيرة وشيكة فى السعر.
- تقديم عرض محدد بوقت (كما هو موضح سابقا).
- تقديم عرض مشروط بالاستجابة الفورية.

مع ذلك، كن حذرا حيال خلق مواعيد نهائية زائفة. فالخصم الماهر سيتحدى ما تدعيه من خلال تجاهله له. وحينما يمر الموعد النهائى، ستخسر مصداقيتك.

ما القيود الزمنية التى تواجهك؟

نصيحة: احتفظ بأكبر عدد ممكن من التنازلات حتى النهاية

يتم تقديم ثمانين بالمائة من التنازلات خلال آخر عشرين بالمائة من جلسة المفاوضات. فالتنازل الذى قد يبدو تافها بالنسبة للطرف الآخر فى أول التفاوض قد يكون هو التنازل الذى يمكن من خلاله التوصل لاتفاق فى نهاية التفاوض.

كيف يمكنك إخفاء مواعيدك النهائية؟

هل هناك أى اعتبارات للوقت قد تساعدك على عقد صفقة أفضل؟

عرض بدائل للصفقة

ليس بالضرورة أن تتخذ كل الحلول الممكنة شكل عرض فردى مثل هذا: "نحن على استعداد لدفع ٥٥٠,٠٠٠ دولار مقابل شركة التنظيف الجاف الخاصة بك". فغالبا ما تتخذ الصفقات الذكية شكل حزمة من البدائل. وبهذه الطريقة، إذا كان الطرف الآخر غير راض عن أحد عناصر هذه الحزمة، ولنقل السعر، فمن الممكن أن ينجذب لعنصر آخر فى هذه الحزمة.

"إليك عرضا يا هيلين: يمكننا دفع ٥٥٠,٠٠٠ دولار مقابل تملك شركة التنظيف الجاف الخاصة بك، ونحن على استعداد لإتمام هذه الصفقة فى أى وقت تختارينه خلال الأربعة شهور القادمة. والأكثر من ذلك، يمكننا تقديم عرض بتوظيفك فى الشركة بدوام جزئى مقابل ٣,٠٠٠ دولار شهريا لمدة ١٢ شهرًا بعد إتمام الصفقة. وبذلك ستؤمنين لنفسك دخلًا شهريًا، مع الحفاظ على مستوى الشركة كما هو حتى نتعلم كيفية إدارتها. وأخيرا، كحافز لك

لمساعدتنا خلال الفترة الانتقالية، فنحن مستعدون لمنحك ٥ بالمائة من صافى الربح إذا ارتفع عن ٤٠,٠٠٠ دولار لمدة عامين بعد البيع. وبهذه الطريقة، إذا ربحنا، ستربحين أنت أيضا".

إن الصفقات متعددة الخيارات مثل هذه تمنح العديد من الفرص لإجراء صفقة مربحة للطرفين. ففى هذا المثال يمهد كل من توقيت البيع، والتعيين بدوام جزئى للمالك الحالى بعد إتمام الصفقة، وتقديم مكافأة عن الأرباح المجزية فرصة لإبرام صفقة مربحة للطرفين.

هناك فرص أخرى لتقديم بدائل للصفقة تتاح عندما يكون من الممكن تقسيم القيمة التى يتم التفاوض حولها بطريقة ما. فكر فى هذا المثال:

يمتلك "بيل" مطعما صغيرا لتقديم وجبتى الإفطار والغداء فى مركز تجارى مزدحم بالمحلات. وتود "جوان" ـ التى تمتلك محلاً مجاورًا لمطعم "بيل" ـ أن توسع محلها الشهير لبيع الأغراض الرياضية بأن تضم مطعم "بيل" إليها. ولكن، ماذا ستفعل مع معدات الطبخ، والطاولات، والمقاعد، وما إلى ذلك؟ قد تضطر لبيعها فى المزاد فى حين أنها قد تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة لـ "بيل".

تقدم "جوان" عرضها لـ "بيل": "سأشترى محلك كما هو مقابل ٤٠٠,٠٠٠ دولار. أو كبديل عن ذلك، سأمنحك ٣٥٠,٠٠٠ دولار مقابل المحل فقط، وأجعلك تحتفظ بالتجهيزات".

قد يكون الخيار الثانى أكثر جاذبية بالنسبة لـ "بيل" إذا كان يرغب فى افتتاح مطعم جديد فى موقع آخر. فمن خلال الموافقة على هذا الخيار، سيصبح لديه المعدات والتجهيزات اللازمة لبدء المشروع الجديد. وعلى الجانب الآخر، سيوفر هذا الخيار على "جوان" أيضا الوقت والجهد اللازمين لنقل هذه التجهيزات، والتى تعد غير ذات فائدة بالنسبة لها. فى مثل هذه الحالات، ستساعدك معرفة اهتماماتك واهتمامات الطرف الآخر على إيجاد خيارات مفيدة لكل منكما.

هل يمكنك التفكير فى طرق يمكنك بها تقسيم العرض الذى تتفاوض بشأنه حاليا؟ كيف يمكن لهذه الخيارات البديلة خلق قيمة أكبر بالنسبة لك وللطرف الآخر؟

_____

_____

_____

إتمام الصفقة

بافتراض أنك لم تقابل أى عوائق تتسبب فى هدم الصفقة، ستصل فى النهاية لمرحلة إغلاق التفاوض. ويمكنك جعل هذه المرحلة أكثر نجاحا من خلال فعل بضعة أشياء قليلة:

■ **لا تسمح للطرف الآخر بإعادة فتح الموضوعات التى تم الاتفاق حولها بالفعل.** على سبيل المثال، إذا كنت قد اتفقت بالفعل على السعر، وتوقيت البيع، والبنود الأخرى، فلا تسمح للطرف الآخر بإعادة فتح أى من هذه الموضوعات أثناء صياغتك للوثيقة النهائية. وهذا هو السبب الذى يجعل من كتابة الاتفاقات بشأن نقاط التفاوض *فور حسمها* فكرة جيدة. وإذا أصر الطرف الآخر على إعادة فتح قضية ما، فتعامل مع هذا على أنه يعطيك الحق لإعادة فتح *كل* القضايا للتفاوض. فليس من حق أى من الأطراف أن يتخير ما يشاء: "إذا لم تكن راضيا بشأن السعر، كان عليك أن تقول هذا سابقا قبل أن نتفق حول هذه النقطة. ولكن إذا كنت مصرا على إعادة التفاوض بشأن السعر، فإن هذا سيؤثر على بنود وتوقيت البيع من جانبنا، حيث إننا نرى الأمر كحزمة واحدة. هل هذا ما تريد؟".

■ **اجعل الأمر رسميا.** إن إعادة صياغة لفظية للاتفاق، أو مصافحة، أو عقد رسمى دقيق جميعها أمور مقبولة، اعتمادا على الموقف. ولكن الاتفاقات المكتوبة دائما ما تكون أفضل. وحتى عندما تكون الصفقات بين أفراد الأسرة الواحدة، فإن للاتفاقات المكتوبة مميزات وفوائد.

■ **أدرج آليات تنفيذ.** تتضمن العديد من المفاوضات وعودا: "سأفعل هذا إذا فعلت أنت ذلك". ولكن ماذا إذا لم يستطع شخص ما الوفاء بوعوده؟ يجب أن توضح اتفاقاتك للعواقب المترتبة على عدم الوفاء بالوعود: "إذا لم يتم دفع أصل الدين

والفوائد فى الموعد المقرر، فإن قيمة القرض كلها ستكون مستحقة".

أسئلة عامة على الفصل

لاكتشاف ما تعلمته حتى الآن، خض الاختبار الموجز التالى.

١. صف الخطوات الخمس الأساسية للتفاوض.

٢. لماذا يعد تأطير القضايا أمرًا مهمًّا؟

٣. ما المقصود بالسعر المرجعى، وكيف يؤثر على المفاوضات اللاحقة؟

٤. اذكر مثالا واحدا يوضح كيف يمكن لمفاوض استخدام الوقت لصالحه.

الفصل ٩

عثرات شائعة

يبدو الأمر سهلا جدا حتى الآن، أليس كذلك؟ فيمكن للخطوات والتكتيكات التى تم توضيحها خلال الفصول الماضية أن تتقدم بك للأمام. ولكن، انتبه: هناك بعض اللاعبين المهرة بالخارج ليس لك طاقة لمواجهة حيلهم التفاوضية. سنتناول بعضا من هذه الحيل هنا. وسنقوم أيضا بتعريف الأخطاء الشائعة التى يجب عليك تجنبها، وما عليك فعله عند فشل المفاوضات، وبعض الأشياء التى يجب على القراء الأمريكيين أن يضعوها فى الاعتبار أثناء تفاوضهم مع أشخاص خارج حدودهم القومية والثقافية.

الحيل التفاوضية

على الرغم من أن المفاوضات من نوع مكسب . مكسب أصبحت قاعدة، فإنك ما زلت تصطدم بأشخاص نجحوا فى الصفقات الصعبة التى تنتمى لمدرسة التفاوض القديمة، والذين يسعون فقط لخلق نتائج إيجابية لصالحهم على حساب الطرف الآخر (مكسب - خسارة). وهنا عليك تذكر قصة الرجل الذى يمتلك الكثير من المال وقابل شخصا آخر يمتلك الكثير من الخبرة. فى تلك القصة، حصل الشخص الذى كان يمتلك كل المال ذات يوم على "خبرة"، بينما حصل الآخر على المال. إن

أفضل دفاعاتك ضد هؤلاء الناس هو معرفة الحيل التى سيستخدمونها وكيفية إبطال مفعولها.

المقايض الصارم

يتخذ المقايض القاسى موقفا مبدئيًا غير عقلانى، آملا أن يجبرك على تقليل توقعاتك. وفى هذه الحالة، يصاب المفاوض غير المستعد جيدا بالذعر ويقدم تنازلات مبكرا. أما إذا كنت مستعدا - وتعرف أفضل بدائلك للتفاوض وسعرك المقبول - فلن يكون من السهل ترهيبك.

عندما يواجهك مطلب مبالغ فيه، أعد صياغته بكلماتك الخاصة بألفاظ مقبولة أكثر بالنسبة لك، ولا تقابله بقائمة أخرى من المطالب غير المعقولة من جانبك. ومع ذلك، ينبغى عليك أن تطالب بأكثر مما تتوقع. فمن خلال ذلك، ستحصل على مجال أوسع للتفاوض. إذا بدأت التفاوض على قيمة منخفضة، فلن يصبح لديك أية مساحة للمناورة. ما القيمة الزائدة التى ينبغى عليك طلبها؟ جرب تكتيك خفض الحد الأدنى. إذا كنت ترغب فى دفع ٧٥,٠٠٠ دولار مقابل معدة ما ويريد البائع الحصول على ٨٠,٠٠٠ دولار، فجرب عرض ٧٠,٠٠٠ دولار لتفسح المجال لإجراء تفاوض مربح للطرفين.

إذا كان الطرف الآخر مستبدا، وعدوانيًا، ويحاول استغلالك بشكل يثير الحنق والضيق، فانظر إليه نظرة تساؤل وكأنك تقول (ولكن دون التصريح بذلك): "هل نتعامل مع شخص أحمق؟" وبحزم، وتهذيب فى نفس الوقت، قل شيئا على غرار: "نحن لا نرغب بهذه التسوية. هل هذا هو عرضك؟" ومن ثم، سيتعين على الطرف الآخر إما التصرف بعقلانية أو المجازفة بخسارة الصفقة كلها.

اقبله أو ارفضه

من التكتيكات المصممة للانتقاص من شعورك بالقوة وتخفيض توقعاتك هى حيلة "اقبله أو ارفضه". فى هذه الحالة، أعد التصريح بموقفك وفوائده للطرف الآخر. اجعل الطرف الآخر يعلم أن عرضه غير قابل للتنفيذ، وغير مقبول بصيغته الحالية. وأنك سترفضه. وكوسيلة لتشجيع النفس، ذكر نفسك بأن للطرف الآخر مصلحة فى إتمام هذه الصفقة. وإلا لِمَ يتحدث إليك؟ إذن، فإن "رفضك للصفقة" سيسبب له

خسائر. وإذا كنت على معرفة بأفضل بدائله لصفقة ما، فربما تكون قد أدركت أن انسحابك من المفاوضات قد لا يكون خيارا جيدا بالنسبة له.

لا تتسامح أبدا مع نوبة غضب.

نوبة الغضب

إذا انفجر الطرف الآخر فى نوبة غضب، فكن واضحا فى أنك لا يمكنك تحمل مثل هذا السلوك. هب واقفا، وقل شيئا على غرار: "لا يمكننا إكمال هذه المفاوضات حتى تستعيد هدوءك. ستنتقل مجموعتنا إلى المقهى لتناول بعض القهوة حتى تفعل ذلك. أطلعنا متى استعدت هدوءك، وما إذا كان يمكننا الاجتماع مرة أخرى أم لا". وإذا تكرر هذا السلوك مرة أخرى عندما تعاود الاجتماع به، انسحب من المفاوضات.

شريحة السلامى

إن ممارس تكتيك "شريحة السلامى" يأخذ جزءا قليلا مما يريده بين الحين والآخر حتى ينتهى به الأمر حاصلا على نصيب الأسد من القيمة التى يتم التفاوض حولها. تعود أصول هذه الإستراتيجية إلى "ماتياس راكوسيس"، السكرتير العام للحزب الاشتراكى المجرى، والذى أوضح أنك إذا كنت فى حاجة للحصول على شريحة سلامى يدافع معارضوك عنها، فليس عليك انتزاعها كلها دفعة واحدة. وبدلا من ذلك، عليك قطع شريحة صغيرة للغاية لنفسك. وفى هذه الحالة، إما أن مالك الشريحة لن يلاحظك، أو أنه لن يهتم كثيرا بهذه القطعة الصغيرة. وفى اليوم التالى، تأخذ شريحة أخرى صغيرة، ثم أخرى، ثم أخرى حتى تحصل على الشريحة كاملة.

قطعة صغيرة من هنا، وقطعة صغيرة من هناك، وتحصل على كل ما تريد. هذه هى حيلة شريحة السلامى. ولمواجهة هذا التكتيك وتثبيط فعاليته، اتبع النصيحة الواردة فى الفصل السابق: اكتب الاتفاقات عند التوصل إليها. فإذا فعلت هذا، سيمكنك بسهولة ملاحظة مقدار القيمة التى حصل عليها الطرف الآخر.

منهج الطيب ـ الشرير

تتضمن هذه الحيلة جلب الطرف الآخر لشخص لم تقابله من قبل - الشخص الشرير - يمزق عرضك إلى أجزاء، ويطالب بأشياء غير عقلانية، ثم يندفع خارجًا من غرفة التفاوض. وبعد ذلك، يحاول المفاوض الأصلى - الشخص الطيب - تقديم مطالب عقلانية - أى عقلانية بالنسبة لمطالب الشخص الشرير. قد تجعلك هذه الخطة تقدم تنازلات يستطيع الشخص الطيب إقناع الشخص الشرير بها. والطريقة لمواجهة هذه الإستراتيجية هى أن تدرك أن كلا الشخصين شرير. اطلب استراحة، وراجع خطتك الأصلية، وأكد على أهدافها مع أعضاء فريقك، ثم استأنف المفاوضات.

إنها ممارسة قياسية

قد يحاول الطرف الآخر أيضا تجربة حيلة "الممارسة القياسية" أو "العقد القياسى". وتعد هذه حيلة شائعة عندما يكون أحد الأطراف (أنت) لا يمتلك أية خبرة فى مجال معين، بينما للطرف الآخر خبرة واسعة فى هذا المجال. والوسيلة الشائعة لتطبيق هذه الحيلة هى أن تقدم للطرف الآخر عقد مطبوعًا، معظم شروطه مقبولة للطرف الذى وضعه. على سبيل المثال، فى مجال النشر، يتيح العقد القياسى للمؤلف شراء نسخ من عمله وفقا لبنود أقل سخاء للغاية من البنود التى تقدم للموزعين، مثل المكتبات. ومن المرجح أن المؤلف المبتدئ لن يكون مطلعا على بنود عقود هذا المجال، وسيظن أنه يحصل على صفقة جيدة. وإذا سأل المؤلف عن هذه البنود، فستكون الإجابة: "أوه، إنه عقد قياسى". ويسود الافتراض بأنه لن يرغب أحد فى تغيير العقد لأنه "قياسى".

إذا واجهتك هذه الحيلة، فتذكر فقط شيئين: الأول أنه غالبا ما ستكون العقود أو الممارسات القياسية فى مصلحة الطرف الآخر على حسابك. والثانى أن كل شىء قابل للتفاوض؛ فيمكن لأى من الطرفين إضافة أى بنود لا تخالف القانون أو السياسات العامة.

الانتزاع فى آخر لحظة

يعد الانتزاع فى آخر لحظة (أو القضمات الصغيرة) محاولة للحصول على تنازل عند نهاية المفاوضات، حين تكون متعبا، ومحبطا، وتود العودة للمنزل - وعندما يكون

من غير المرجح أنك ستنسحب من المفاوضات. سيقوم الممارس البارع لهذه الحيلة بمراقبتك ومراقبة الساعة، وقد يشعر بلهفتك للملمة أوراقك والرحيل. وربما يعرف، على سبيل المثال، أنك مسافر إلى وطنك فى رحلة جوية ستقلع فى السادسة مساء، وأن هذه الرحلة ستفوتك وتضطر للمبيت فى الفندق المحلى لليلة إضافية إذا لم تستطع إنهاء التفاوض خلال النصف الساعة القادمة. وهذه هى اللحظات التى يطالب فيها المنتزع فى آخر لحظة بالحصول على تنازلات. "إذا اتفقنا حول هذا البند فقط، سيمكننا إنهاء هذه العملية وتصبح قادرا على الذهاب فى طريقك".

هناك طريقتان لمقاومة حيلة الانتزاع فى آخر لحظة. الأولى هى أن تراقب الوقت وعدد القضايا التى لم يتم الاتفاق حولها مع مرور الوقت. والثانية هى أن تجرى عملية حسابية عقلية لتقدير تكلفة تقديم التنازل مقارنة بتكلفة الإقامة لليلة إضافية فى الفندق وفوات الرحلة الجوية. لا يستطيع معظم الأشخاص العاملين بالشركات التجارية اتباع الطريقة الثانية، إذ إنهم من يتحملون المبيت لليلة إضافية فى الفندق، أما التنازل الذى سيقدمونه، فيتحمله شخص آخر: ربما مساهمون لم يقابلوهم من قبل.

هل يمكنك التفكير فى حيل أخرى قد يستخدمها خصمك؟ كيف يمكنك مواجهتها؟

الأخطاء الشائعة

إن استخدام تكتيكات جيدة ومعرفة كيفية التعامل مع حيل الطرف الآخر سيحسن من وضعك كمفاوض. ولكن احذر من الإيقاع بنفسك فى براثن الخطأ. فمثل لاعبى التنس، يخسر العديد من المفاوضين مبارياتهم بسبب أخطائهم الشخصية. وقد كشفت الأبحاث أن الأخطاء التالية هى أكثر الأخطاء التى يقترفها المفاوضون شيوعا:

■ **عدم الاستعداد بشكل كاف.** مثل أى شىء آخر فى الحياة، عليك أن تستعد جيدا. هل تعرف ما تريده وتحتاج إليه؟ هل تعرف ما يمكنك التنازل عنه؟ هل تعرف

نفس الأمور بالنسبة لخصمك؟ هل تعرف أفضل بدائلك لصفقة ما مع الطرف الآخر، والسعر أو الظروف التى ستفضل عندها الانسحاب من التفاوض؟

■ **محاولة الفوز بأى ثمن.** يعود السبب فى هذا الخطأ إلى العديد من العوامل النفسية، بما فيها أنانية المفاوض وغريزته التنافسية القهرية. وربما يكون الناتج عن هذه المحاولة هو صفقة خاسرة للطرفين وانهيارًا لعلاقتك بالطرف الآخر. فتوجيه كل تركيزك على شىء ما، أيا كان، عادة ما يؤثر على إدراكك وقدرتك على الحكم على الأمور ويحركها نحو التحيز. فالمفاوض الذى يسعى للفوز بأى ثمن سيحاول البحث عن أدلة تدعم موقفه ويتجاهل المعلومات التى تتعارض مع وجهة نظره. وتظهر الأبحاث أنه كلما كانت التكتيكات التى يستخدمها المفاوض أكثر قسوة، زادت مقاومة الطرف الآخر لها. والإقناع، لا الهيمنة، هو ما يؤدى إلى نتائج أفضل.

من الأخطاء التى تندرج تحت هذه الفئة أيضا ما يطلق عليه *التصعيد غير العقلانى*. ففى ظل حاجته الشديدة للفوز (أو لتجنب الذل الذى تسببه الخسارة)، سيرفع المفاوض سقف المخاطر إلى درجة غير عقلانية. وعادة ما تتم رؤية هذه الظاهرة فى المزادات وفى مناورات الاستحواذ العدائية. فالمزادات تنافسية بطبيعتها، والأشخاص التنافسيون يرغبون فى الفوز، حتى لو كلفهم هذا الفوز الكثير. أما بالنسبة لمناورات الاستحواذ العدائية والمعاملات التجارية المشابهة، فإن الرؤساء التنفيذيين الذين تتملكهم حالة من الأنا المتضخمة، فيصعدون عروضهم الشرائية للاستحواذ لتصبح أعلى بكثير من القيمة الفعلية التى تستحقها تلك المشروعات. وبما أن قليلًا فقط من المرؤوسين هم من لديهم القدرة على الفصل بين أنا المدير المتضخمة وبين ما يركز على تحقيقه، فلن يقول أحد: "أيها المدير، أنت تتصرف بحماقة". وقد يكون التصعيد غير العقلانى واحدا من الأسباب التى تجعل ٧٠ بالمائة من عمليات الاندماج والاستحواذ تفشل فى تلبية توقعات المشترى. لأنه دفع أكثر مما ينبغى!

احترس من تضخم الأنا لدى المدير.

ومن الطرق العملية لتجنب خطأ الفوز بأى ثمن/ التصعيد هو أن تتفقوا - كفريق - على التالى: "سنصل إلى هذا الحد ولن نتخطاه. فبعد هذه المرحلة، لن تصبح هناك فائدة من هذه الصفقة".

■ **الفشل فى "تأطير" الموقف بشكل ملائم.** كما هو موضح فى الفصل السابق، يمكن أن يتسبب التأطير الملائم للقضية أو القضايا فى خلق اختلاف كبير للغاية فى النتائج. لذا عبر عن موقفك بشكل إيجابى. على سبيل المثال، قل للطرف الآخر: "إن عرضنا لأجر ١٢ دولارًا للساعة يزيد بمقدار دولارين عن الأجر الذى تتقاضاه حاليا"، بدلا من قول: "أعلم أنك تريد ١٥ دولارًا للساعة، ولكن ١٢ دولارًا للساعة هو أقصى ما يمكننى دفعه". فالملاحظات السلبية قد تحد من ميل الطرف الآخر لتقديم تنازلات، وربما تؤدى إلى مأزق.

■ **المبالغة فى الثقة بالنفس.** يتسبب هذا الفخ النفسى فى جعل المفاوضين يبالغون فى تقديرهم لقوتهم والاستهانة بقوة خصومهم. فالمبالغة فى الثقة بالنفس تشجع المفاوضين على (١) عدم تحدى معتقداتهم وافتراضاتهم، و(٢) إهمال المعلومات التى تعارض ما يؤمنون به. وتتخذ المبالغة فى الثقة بالنفس داخل المؤسسات شكل *التفكير الجماعى*؛ وهى حالة تتجمع فيها الآراء فى وجهة نظر منفردة ويتم قمع وجهات النظر المعارضة. ومن المضادات الفعالة للمبالغة فى الثقة بالنفس والتفكير الجماعى هى أن يكون ضمن فريقك شخص محترم قوى يستطيع تحدى الافتراضات المهيمنة، ويشير إلى مواطن الضعف فى موقفك.

كم اقترفت من هذه الأخطاء؟ لحسن الحظ، أنها أخطاء ذات عواقب ذاتية، ومن الممكن لكل مفاوض أن يتجنبها.

هناك طريقتان أخريان لحسم النزاعات الصعبة: التحكيم والوساطة

.....

عندما يفشل التفاوض

أحيانا ما يكون من الصعب التوصل لنتيجة مُرضية خلال التفاوض. فربما يكون هناك اختلاف جوهرى حول الحقائق، أو الافتراضات، أو السعر، أو القضايا الحرجة. لا تستسلم. فبعيدا عن مجرد الانسحاب من التفاوض، هناك طريقتان أخريان لحسم أية نزاعات صعبة هما: *التحكيم* والوساطة.

التحكيم هو استقدام طرف ثالث محايد ليستمع إلى طرفى النزاع وإصدار قرار، والذى عادة ما يكون ملزما. وقد يكون استقدام هذا المحكم أمرا مفيدا إذا كان كلا الطرفين لا يرغب أو لا يستطيع التزحزح عن موقفه.

أما الوساطة فهى محاولة يقودها طرف ثالث محايد لمساعدة طرفين متنازعين على التواصل، والتفاوض، والتوصل لاتفاق. وعلى عكس المحكم، فإن الوسيط هو مجرد شخص يعمل على تيسير الأمور، ولا يحدد النتائج. وعادة ما تكون الوساطة عملًا تطوعيًا وغير ملزم.

التفاوض دوليًا

إذا كنت قارئا أمريكيا، فينبغى عليك إدراك أن تقنيات ومهارات التفاوض التى يتم استخدامها بنجاح فى بلادك قد لا تحقق نجاحا عند استخدامها فى الخارج. وهذا أمر مهم فى عصر تتزايد فيه معدلات السفر والأعمال التجارية بين البلدان بشكل مستمر. سيقدم لك هذا القسم بضع نصائح تساعدك على أن تصبح أكثر نجاحا عند التعامل خارج حدودك القومية.

ومن العوامل الرئيسية التى تؤدى لإجراء تفاوض دولى ناجح أن تعى كيفية رؤية الثقافات الأخرى لك. ففى اللحظة التى تدخل فيها غرفة مليئة بأناس ينتمون إلى ثقافة أخرى، يقوم هؤلاء الناس بتصفحك لتكوين فكرة عنك ووضعك فى إطار معين. وليس مهمًا ما إذا كانوا يضعونك فى إطار صحيح أو خاطئ، المهم أن تعلم أن هذا يحدث، وعليك أن تنتبه لهذا الأمر حيث إن كيفية رؤية الناس لك - وأيضا كيفية رؤيتك لهم - لها تأثير كبير على المفاوضات. وبالتالى، فمن الجيد أن تتعرف على نظرة شعوب البلدان الأخرى إلى الأمريكيين.

لعل أفضل نصيحة بشأن التعامل مع الأشخاص الذين ينتمون لثقافات أخرى هى أن تدحض رؤيتهم لك. فمعظم غير الأمريكيين ينظرون إلى الأمريكيين على أنهم أشخاص أميون ثقافيا وجغرافيا، ولديهم أسبابهم الجيدة لهذا الاعتقاد. لذا، قبل أن تقابل من ستفاوضه، تعلم شيئا عن بلاده، ومنطقته، وثقافته التجارية، ولغته. أخرج خريطة جغرافية (أطلس). انظر إلى بلاد الطرف الآخر، وادرسها. اقرأ عن

منطقته. ما القضايا السياسية والاقتصادية التى تهيمن على الأخبار هناك؟ متسلحا بهذه المعرفة المبدئية، يمكنك توجيه أسئلة ذكية له حول بلاده.

بالإضافة إلى هذا، يعتقد معظم المتحدثين بغير اللغة الإنجليزية أن الأمريكيين لا يعرفون غير اللغة الإنجليزية. ففاجئهم بمعرفتك لبضع كلمات من لغتهم. ابدأ بعبارات مجاملة بسيطة مثل *أنا سعيد للغاية لمقابلتك*، *ومرحبا*، *ومع السلامة*، *وكيف حالك*؟ ليس عليك أن تكون طليقا (على الرغم من أن الطلاقة قد تفيد)، فمجرد بذل بعض الجهد سيؤتى ثمارا جيدة.

وقد حدد "فرانك أكوف" فى كتابه *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*، عددا من السمات التى تميز المفاوضين الأمريكيين، وحلل تأثير هذه السمات على المفاوضات عبر الحدود:

■ **ينظر إلى الأمريكيين على أنهم متواصلون مباشرون.** بالنسبة للعديد من الناس، قد تتم ترجمة هذه السمة على أنها تغطرس وعدائية فظة. فمثل هذا السلوك ليس شائعا فى العديد من الثقافات الأمريكية اللاتينية أو الآسيوية. وكونك فظا، فأنت تخاطر بفقدان الأشياء الصغيرة التى يتواصل الطرف الآخر من أجلها. على سبيل المثال، نادرًا ما يجيب المكسيكيون أو اليابانيون بنعم أو لا. فعندما يجيب اليابانيون بنعم، فهذا يعنى أنهم فقط قد سمعوك. وعندما يقولون: "سيكون هذا صعبا"، فهذا يعنى لا. فعليك الحكم على ردودهم اعتمادا على سياق ما يتم التواصل حوله، لا ما يتم قوله بالفعل. كذلك لا يسمح العديد من الأوروبيين للعواطف أو العلاقات بالتأثير على عملية التفاوض، وبخاصة الألمان؛ فهم يركزون على الصفقة فقط شأنهم شأن الأمريكان. وكقاعدة عامة، يعتبر الأوروبيون أكثر التزمًا بالرسميات من الأمريكان فيما يتعلق بالعلاقات التجارية. على سبيل المثال، لا يميل الإنجليز لتقدير الأسئلة الشخصية، فى حين يركز الألمان للغاية على الألقاب؛ فهم يفضلون أن تتم مناداتهم بالأستاذ الدكتور ثم "اسم العائلة" على مناداتهم باسمهم الأول مجردا. عندما تكون فى حيرة من أمرك، *اسأل*: "كيف تفضل أن أناديك؟" فهذا ليس سؤالا افتتاحيا سيئا، مقارنة بما قد يتسبب به الخطأ فى الأمور الرسمية.

■ **الأمريكيون يفتقرون للصبر ودائما فى عجلة من أمرهم.** وهذا النوع من السلوكيات قد يؤدى إلى تقديم تنازلات غير ضرورية من جانب الأمريكان للطرف الآخر، والذى قد يكون صبورا *للغاية*. لذا، *أبطئ* قليلا عندما تتفاوض على المستوى

الدولى. ضع نفسك فى الإطار الزمنى لثقافة الطرف الآخر. فوضع نفسك فى نفس الإطار الزمنى هو طريقة أخرى للسير على نفس الموجة مع الطرف الآخر.

■ **عادة ما يتفاوض الأمريكيون بشكل منفرد بدلا من التفاوض فى فرق.** قد يعتقد الأشخاص الذين ينتمون لثقافات أخرى أن وجود شخص أمريكى بمفرده يعنى أنه لا يأخذ المفاوضات بشكل جدى وأنه ليس مستعدا جيدا. غالبا ما ينظر إلى الأمريكيين على أنهم "رعاة بقر منفردون" يرغبون فى فعل كل شىء بسرعة. ولعلاج هذا، اعمل داخل فريق، وقسم عبء العمل. فبما أن الطرف الآخر سيعمل ضمن فريق، ستصبح فى موقف سيئ إذا تركت شخصاً واحداً يدير المفاوضات كلها.

■ **يميل الأمريكيون للتركيز على الصفقات الفورية قصيرة المدى، بدلا من التركيز على العلاقات طويلة المدى.** يعود هذا السلوك التجارى إلى عقلية "التقارير ربع السنوية" للأمريكيين، بينما يفضل نظراؤهم أن تتم مكافأتهم على ما يتم تحقيقه خلال عام، لا شهور. ويميل الآسيويون بشكل خاص لتقدير العلاقات الاجتماعية. فهم يثقون بالشخص الذين يتفاوضون معه، وليس بالعقد، وينظرون إلى الاتفاق على أنه مجرد نقطة بداية، لا على أنه الحل النهائى. وفى بعض البلاد الآسيوية، يمكن للعقد المبرم أن يصبح باطلا إذا تغيرت الظروف. لكى تنجح فى التفاوض على المستوى الدولى، انظر إلى العائد على المدى الطويل، وبرهن للطرف الآخر على التزامك من خلال لغتك وأفعالك.

■ **يركز الأمريكيون على المحتوى على حساب العلاقات.** بعد تبادل المجاملات، يرغب الشخص الأمريكى العادى فى الانتقال على الفور إلى العمل. كما أن الأمريكيين منطقيون، وواقعيون، وقانونيون. فهم يميلون لتفضيل العقود الكتابية المطولة، والتى تجعل الآخرين يشعرون بأن الأمريكيين لا يثقون فى أنفسهم ولا فى الآخرين. على سبيل المثال، ينظر المفاوضون من الشرق الأوسط، وأمريكا اللاتينية، والعديد من البلاد الآسيوية إلى هذا السلوك على أنه إهانة للصداقة والثقة. لذا أكرر: أبطئ قليلا، واستمع، وحاول التعرف أكثر على الطرف الآخر على المستوى الشخصى قبل بدء المفاوضات معه. وأيضا، إذا كنت تريد صياغة شىء كتابيا، فاجعله قصيرا وحواريا. فلم يحدث أن رفضت أية محكمة عقدا لأنه من السهل فهمه.

يجب على المفاوض الأمريكى الذى يرغب فى أن يصبح ناجحا فى التفاوض على المستوى الدولى أن يكون مرنا، وأن يعامل الأشخاص الذين ينتمون لثقافات أخرى من خلال وجهة نظرهم. فالآخرون يتوقعون منك أن تتصرف وفقا لما يرونه أساليب أمريكية سلبية. فإذا فاجأتهم بشكل سار، ستسهم النية الحسنة التى تولدها فى خدمة قضيتك على مدار عملية التفاوض.

أسئلة عامة على الفصل

لتستعرض ما تعلمته، خض الاختبار الموجز التالى.

١. يدخل الطرف الآخر فى نوبة غضب. صف الخيارات المتاحة للتعامل مع مثل هذه الحالة.

_____

_____

٢. صف على الأقل ثلاث حيل تفاوضية تم ذكرها خلال هذا الفصل، وكيف يمكنك التصدى لها بفاعلية؟

_____

_____

_____

٣. وضح الخطأ الذاتى المسمى بالتصعيد غير العقلانى. هل يمكنك ذكر مثال عليه؟

_____

_____

٤. اذكر طريقتين لحل النزاعات أو الأزمات عند فشل المفاوضات.

_____

_____

٥. تخيل أنك ستسافر إلى مدريد للتفاوض بشأن عقد توزيع منتج مع شركة أسبانية. بعيدا عن القضايا التجارية الجوهرية، كيف ستستعد لاجتماعك؟ ما المنهج الذى ستنتهجه فى تفاعلاتك مع فريق المفاوضات التابع للشركة الأسبانية؟

_____

_____

قراءات مختارة

Acuff, Frank. *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World.* New York: AMACOM Books, 1993.

Bazerman, Max H., and Margaret A. Neale. *Negotiating Rationally.* New York: Free Press, 1992.

Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In,* 2nd ed. New York: Penguin, 1991.

Sebenius, James. «Six Habits of Merely Effective Negotiators.» *Harvard Business Review,* April, 2001.

Volkema, Roger. *Leverage.* New York: AMACOM Books, 2005.

Watkins, Michael. *Breakthrough Negotiations.* New York: John Wiley & Sons, 2002.

الفهرس

أعضاء فريقك ٣٤، ٩٢

أنماط ٩، ٢، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٤٣، ٤٤

أهداف ١٥، ٤٠، ٤٧، ٥٦، ٧٦

إبرام الصفقة ٩، ٧٤

إتمام الصفقة ٨٥، ٨٦، ٨٧

إدارة الصراع ٩، ٢، ٤٠، ٤١، ٤٥، ٢، ٤٠، ٤١، ٤٥، ٩

إستراتيجية ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨

إقناع ٥٨، ٩٢

اكتشاف ٢، ٣٥، ٧٧

الأزمات ٩٩

الأشخاص ٢، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٦، ٢٩، ٣٦، ٤٠، ٤٢، ٤٥، ٤٦، ٤٨، ٥٥، ٥٧، ٧٥، ٩٣، ٩٦، ٩٨، ٩٩

الأشخاص العاملين ٩٣

الأعمال المنزلية ٥٥

الأنا ٩٤

الإجماع ٤٧، ٥٠

الإدارة العليا ٨٠

الإطار الفكرى ٧٩

الإكراه ٤٣، ٤٦، ٤٧، ٤٨

الإيجابيات ٤٩

الاحتياجات ٦٧

الاحتياجات الشخصية ٦٧

الاستماع ٩، ٢، ٢٤، ٢٧، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣١، ٣٤، ٣٣، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٣٨، ٦١، ٧٧، ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٣٨، ٩، ٣٩، ٦١، ٧٧، ٣٤

الاستمرار ٥٨، ٧٠

الانسحاب ١٦، ١٨، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٦٩، ٩٤، ٩٥

الاهتمامات ١١، ١٢، ٦٦، ٦٧

البارعون ٢١

البدائل ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٥، ٤٩، ٥٠، ٦٩، ٧٢، ٨٥

البلاد الآسيوية ٩٨
التحكيم ٩٥، ٩٦
التخطيط ٥٠
التسوية ١٣، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٦٢، ٩٠
التفاوض ١، ٢، ٣، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٣٢، ٣٤، ٣٦، ٤١، ٤٨، ٦٠، ٦٢، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧١، ٧٢، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٨١، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩
التفكير التأملى ٤٨، ٥٠، ٥١
التنازلات ٨٥
التنافس ٤٠، ٤٦، ٤٧
التوصل ٢، ٩، ١٨، ١٩، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٠، ٥٢، ٥٧، ٦٧، ٧٤، ٧٧، ٧٨، ٨٥، ٩١، ٩٥
الثقة بالنفس ٩٥
الحزم ٩، ٣، ٥٣، ٥٥، ٥٨، ٦٤
الحلول ٤١، ٤٢، ٤٦، ٤٩، ٥٠، ٨٥
الحلول البديلة ٤٩
الحيل التفاوضية ٨٩
الخبرة ٨٩
الخلاف ٤٧، ٧٤، ٧٦
الخلافات ١، ٣، ٧٦
الخيارات ٨٦، ٨٧، ٩٩
الرئيس التنفيذى ٧١، ٧٦
الرحلات ٧٠
السلبيات ٢٣، ٢٥، ٤٩
الصراع ٩، ٢، ٣، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٦، ٥٨، ٦٢، ٦٣، ٤٤، ٧٧، ٧٦، ٤٣، ٢٤، ٢٥، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٩، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٤، ٤٨، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٦، ٥٨، ٦٢، ٦٣، ٧٦، ٧٧، ٤٧
الصلة ٣٢
الضعيف السلبى ٥٣
العمل ١٠، ١١، ١٥، ١٦، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٧، ٣٤، ٣٦، ٣٨، ٥٤، ٥٥، ٥٩، ٦٥، ٦٨، ٧٩، ٨٣، ٩٨
الفوز ٢٤، ٤٥، ٧٠، ٩٤
القضايا ٨، ٩، ٢٢، ٤٥، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٨٧، ٨٨، ٩٣، ٩٥، ٩٧، ١٠٠
القومية ٣، ٨٩، ٩٦
المؤسسات ٣٢، ٤٠، ٩٥
المدير المالى ٧١
المستوى الشخصى ٤٠، ٤٢، ٥٣، ٧٥، ٩٨
المشتريات ١٠، ٦٢
المعتادة ٤١، ٥٢، ٥٥
المعلومات ١٦، ٣١، ٣٢، ٤٥، ٦٣، ٦٦، ٦٨، ٨٢، ٩٤، ٩٥
المفاوض ١٤، ١٨، ٤٠، ٥٣، ٧٥، ٩٠، ٩٢، ٩٤، ٩٩
المفاوضات ١، ٢، ٣، ٩، ١٣، ٢٤، ٢٨، ٣٥، ٤٠، ٤١، ٥٣، ٦٠، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٨٢، ٨٤، ٨٥، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٦،

٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠
المقبول ١٤، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٦٥، ٦٩، ٨١، ٨٢، ٩٠
الملاحظات ٢٣، ٣٢، ٣٥
المنصتون ٢٢، ٢٣
المهارات العامة ٦٥
المواجهة بلطف ٥٦
المواقف الصعبة ٣
النمط ٢٣، ٢٦، ٤٣، ٤٤
النوع ٢، ٧، ٩، ٩٧
الوساطة ٩٦

بدائل ٢، ١٤، ١٥، ١٦، ٧١، ٧٨، ٨٥، ٨٦
بديل عملى ٦٩

تفاوض ١، ٢٦، ٥٨، ٦٢، ٧١، ٧٢، ٧٥، ٧٩، ٨٧، ٩٧
تجارى ١٧، ٨٦

حزم ٧٦
حساب العلاقات ٩٨
حشد الإجماع ٤٧، ٥٠
حل المشاكل ٢٤، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٧، ٤٨، ٥١
حل مشكلة ٤١، ٦٢

خسائر ٣١، ٩١
خسارة ٩، ٢، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٧٠، ٨٩

رسمى دقيق ٨٧

سياسة المكتب ٦٧

شخص عقلانى ٥٨

صراع ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٨، ٥٠، ٥٨
صعاب المراس ٣، ٥٣، ٥٥
صفقات ٢
صفقة ١١، ١٨، ١٩، ٤١، ٦٦، ٦٨، ٨٥، ٨٦، ٩٢، ٩٤
صندوق ١١
صورة ذهنية ٦٥، ٦٨
صيانة ٦٧

طويلة المدى ٤٧، ٦٦، ٦٧، ٩٨

غير العقلانى ٩٤، ٩٩

فتح الموضوعات ٨٧
فشل المفاوضات ٨٩، ٩٩
فعالية المعارضة ٥٩، ٦٠

قائمة ٤٩
قياسى ٩٢

كيفية التعامل ٩٣

للصداقة والثقة ٩٨

مجال ١٩، ٤٩، ٩٠، ٩٢
مخاوف ٣٠، ٦٣
مشاكل ٤١
مكسب ٩، ٢، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٤٨، ٥٠، ٥٢، ٦٣، ٧٠، ٨٠، ٨٩
مكسب للجميع ٥٢
مناقشات ١٥، ١٦
مهارات ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٨
مهارات التواصل ٣١، ٣٢
مهارة التواصل ٣٢

نتائج إيجابية ٨٩
نصيحة تفاوضية ١٧، ١٨
نوبات الغضب ٦٤

وسيط تجارى ١٧