

التفاوض

البروفسور غايفين كينيدي
حائز إجازة وماجستير ودكتوراه من معهد تشارترد للتسويق

التفاوض

كتب الأستاذ غايغين كينيدي برنامج التفاوض وهو حائز إجازة وماجستيراً ودكتوراه من معهد تشارترد للتسويق كما أنه مدير عام شركة نيغوشييات (تفاوض) Negotiate وأستاذ في كلية إدنبره لإدارة الأعمال في جامعة هيريوت وات في إدنبره في اسكتلندا. حاضر الأستاذ كينيدي في كلية ستراتكلويد لإدارة الأعمال لمدة أحد عشر عاماً كما عمل أستاذاً في قسم المحاسبة والمالية في جامعة هيريوت وات في إدنبره من سنة ١٩٨٤ حتى سنة ١٩٨٨. وقام بإدارة أول حلقة دراسية في جامعة برونل في لندن في شهر أيار/ مايو ١٩٧٢.

من بين مؤلفاته حول التفاوض: إدارة التفاوضات Managing Negotiations (شارك في كتابته)، ١٩٨٠ (الطبعة الثالثة، ١٩٨٧)، من منشورات بيزنيس بوكس Business Books؛ كل الأمور قابلة للتفاوض Everything is Negotiable، ١٩٨٣ (الطبعة الثالثة، ١٩٩٧)، من منشورات أروو بوكس؛ التفاوض أينما كنت، ١٩٨٥، من منشورات أروو بوكس Arrow Books؛ الصفقة الممتازة: كيفية التفاوض بالأمور كافة Superdeal: How to Negotiate Anything، ١٩٨٦، من منشورات هوتشينسون Hutchinson؛ المفاوض في The Economist Pocket Negotiator، ١٩٨٨، (الطبعة الثانية، ١٩٩٧)، من منشورات بروفایل أند ذي إكنوموسيت Profile and the Economist؛ كتاب كينيدي في محاكاة الواقع للتدريب على التفاوض Kennedy's Simulations for Negotiation Training، ١٩٩٣ (الطبعة الثانية، ١٩٩٦)، من منشورات غوير Gower؛ كينيدي والتفاوض Kennedy on Negotiation، ١٩٩٧، من منشورات غوير Gower؛ الحد الجديد للتفاوض The New Negotiating Edge، ١٩٩٨، من منشورات نيكولاس بريلي Nicholas Brealey. تمت ترجمة كتبه إلى اللغات الهولندية والألمانية والسويدية والإسبانية والصينية واليابانية والبرتغالية.

وقد شارك أيضاً في تأليف كتاب ملفّ مهارات التفاوض، ١٩٨٦، من منشورات سكوتتوروك، وفنّ التفاوض، وهو فيلم تدريبي من لونجمان، ١٩٨٣، وقد صار متوفراً كذلك في نسخة تفاعلية. كما أنه صاحب مجموعتي شرائط الفيديو: كل شيء قابل للتفاوض، ١٩٨٧، وهل نحن متفقان؟ ١٩٩٢، وهما من منشورات غوير.

البروفسور كينيدي هو عضو في «تشارترد إنستيتوت أوف ماركتينغ» معهد تشارترد للتسويق. ومن بين الشركات التي تعامل معها: أليد إيريش بنك غروب Allied Irish Bank Group؛ وبريتيش بتروليوم British Petroleum؛ وسي دبليو أس CWS؛ وآي بي أم IBM؛ وموتورولا Motorola؛ ورويال بنك أوف سكوتلند Royal Bank of Scotland؛ ويونايتد ديستيلرز United Distillers.



Arab International Education
Sayegh building
Zouk Mosbeh
Kesrouan
Lebanon
Tel: +961 9 222 827
+961 9 224 827
Fax: +961 9 224 828
Website: www.ebsarabworld.com

First published in Great Britain in 2003

ISBN 9953-0-0406-0

British Library Cataloguing in Publication Data

A CIP catalogue record for this book can be obtained from the British Library.

Release EC – A1.2

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without the prior written permission of the Publishers. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the Publishers.

The publisher's policy is to use paper manufactured from sustainable forests.

IX	تمهيد
XI	كلمة شكر
XIII	مقدمة
١/١	الوحدة الأولى ما هو التفاوض؟
١/١	١.١ مقدمة
٣/١	٢.١ الطرائق البديلة لاتخاذ القرارات
٩/١	٣.١ ما هو التفاوض؟
١٣/١	٤.١ نصيح المفاوضات
١/٢	الوحدة الثانية مساومة توزيعية
١/٢	١.٢ مقدمة
٤/٢	٢.٢ رسم تخطيطي بسيط لتصوير معضلة الشاري/البائع
٩/٢	٣.٢ فائض المفاوضات
١/٣	الوحدة الثالثة الإعداد للتفاوض
١/٣	١.٣ مقدمة
٥/٣	٢.٣ ماذا علينا أن نعمل أولاً؟
٩/٣	٣.٣ ما الذي نتفاوض عليه؟
١٣/٣	٤.٣ ما مدى أهمية كل أمر قابل للتبادل؟
٢٥/٣	٥.٣ ما هو مدى التفاوض بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل؟
٢٩/٣	أسئلة متعددة الخيارات
١/٤	الوحدة الرابعة المناقشة في التفاوض
١/٤	١.٤ مقدمة
٥/٤	٢.٤ ما هي المناقشة؟
٦/٤	٣.٤ نظرة راكمهم إلى التصرف الفعال
٩/٤	٤.٤ أساليب المناقشة: الجدال الهدام
١٦/٤	٥.٤ أساليب المناقشة: المناقشة البناءة
٢٢/٤	٦.٤ كيف نتجنب عدم الاتفاق؟
٣٠/٤	٧.٤ التأشير
٣٧/٤	أسئلة للمراجعة
١/٥	الوحدة الخامسة العرض ليس مساومة
١/٥	١.٥ مقدمة
٤/٥	٢.٥ ما هو العرض؟
٨/٥	٣.٥ كيفية وضع العروض
١٣/٥	٤.٥ كيف نتلقى عرضاً
١٨/٥	٥.٥ تلخيص الأمور القابلة للتبادل
٢٠/٥	خاتمة
٢١/٥	مراجعة في الأسئلة

١/٦	المساومة من أجل الاتفاق	الوحدة السادسة
١/٦	مقدمة	١.٦
٣/٦	من الاقتراحات إلى المساومة	٢.٦
٦/٦	التبادل المترابط	٣.٦
١٤/٦	المساومة لإبرام الصفقة	٤.٦
١٨/٦	الاتفاق	٥.٦
١/٧	أساليب التفاوض	الوحدة السابعة
١/٧	مقدمة	١.٧
٥/٧	اكتساب الثقة مع الوقت	٢.٧
٨/٧	معضلة المفاوض	٣.٧
١٣/٧	أساليب التفاوض الأحمر والأزرق والأرجواني	٤.٧
١٩/٧	المفاوض الصعب	٥.٧
٢٦/٧	إحراز تقدّم بأسلوب أرجواني في تفاوض أحمر	٦.٧
٣١/٧	خاتمة	
١/٨	المساومة العقلانية؟	الوحدة الثامنة
١/٨	بيل وجاك	١.٨
٣/٨	ناش Nash ومشكلة المساومة	٢.٨
٨/٨	مكاسب المساومة	٣.٨
١١/٨	مشكلة المساومة الحقيقية	٤.٨
١٢/٨	العقلانية واللاعقلانية	٥.٨
١٨/٨	العقلانية الاستنتاجية	٦.٨
١٩/٨	نظرة فيشر Fisher ويوري Ury إلى التفاوض وفق المبادئ	٧.٨
٢٣/٨	وصفات فيشر Fisher ويوري Ury	٨.٨
٣٢/٨	أفضل بديل عن عدم الاتفاق	٩.٨
٣٣/٨	المفاوض كوسيط	١٠.٨
٣٥/٨	خاتمة	
١/٩	الإدارة وفق أسلوب الشوارع	الوحدة التاسعة
١/٩	أمر واقع	١.٩
٢/٩	التعرّف إلى المناورات	٢.٩
٤/٩	القوة والمناورات	٣.٩
٦/٩	ثلاث فئات من المناورات	٤.٩
٧/٩	مناورات فرض السيطرة	٥.٩
١٠/٩	مناورات تحديد الشكل	٦.٩
١٦/٩	مناورات الإبرام	٧.٩
١٩/٩	خاتمة	
١/١٠	الشخصية والقوة في التفاوض؟	الوحدة العاشرة
١/١٠	التفاوض في حالة طلاق	١.١٠
٢/١٠	ما مدى أهمية الشخصية في التفاوض؟	٢.١٠

١/١١	الثقافة والتفاوض	الوحدة الحادية عشر
١/١١	قصّة (تفاوض) مدينتين	١.١١
٢/١١	النسبيّة الثقافيّة	٢.١١
٥/١١	هل يتفاوض الناس وفق عمليّات مختلفة؟	٣.١١
٦/١١	ما هي الثقافة؟	٤.١١
٩/١١	تحدّي أصحاب مقاربة النسبيّة الثقافيّة	٥.١١
٢١/١١	التفاوضات الصينيّة	٦.١١
٢٢/١١	تفاوضات فريدة في الهند؟	٧.١١
٢٧/١١		أسئلة للمراجعة
١/١٢	عرض الوحدات السابقة	الوحدة الثانية عشر
	الإجابات	الملحق الأول
١/١م	الوحدة الأولى	
٣/١م	الوحدة الثانية	
٣/١م	الوحدة الثالثة	
٦/١م	الوحدة الرابعة	
٧/١م	الوحدة الخامسة	
١٠/١م	الوحدة السادسة	
١١/١م	الوحدة السابعة	
١١/١م	الوحدة الثامنة	
١٣/١م	الوحدة التاسعة	
١٥/١م	الوحدة العاشرة	
١٧/١م	الوحدة الحادية عشرة	
١/٢م	نماذج عن الإمتحانات النهائيّة	الملحق الثاني
٢/٢م	نموذج عن الإمتحانات النهائيّة ١	
٥/٢م	نموذج عن الإجابات	
١٩/٢م	نموذج عن الإمتحانات النهائيّة ٢	
٢٣/٢م	نموذج عن الإجابات	
١/ف		الفهرس

بصعوبة تمّ تعديل كلمة واحدة في النسخات التي تلت طبعة العام ١٩٩١، لكنني أدركت منذ عام أو أكثر، الحاجة إلى تجديد بعض أجزاء الكتاب وتوسيع النص في بعض مجالات التفاوض المهمة التي تمّ إنشاؤها في السنوات الأخيرة.

لذلك، اغتنمت الفرصة التي سنحت مع الطبعة الجديدة لإجراء بعض التغييرات على النصّ الأصلي، وإضافة بعض المواد الجديدة إلى الوحدة الثامنة الأصلية (مقاربات بديلة للتفاوض)، التي توسّعت إلى ثلاث وحدات جديدة: المساومة المنطقية؟ وإدارة وفق أسلوب الشوارع؟ ودور الشخصية والقوة في التفاوض؟

كذلك استغلّيت فرصة إجراء عشرة اختبارات اختيارية لطلّاب شهادة الماجستير في إدارة الأعمال منذ العام ١٩٩٢ ولإعادة النظر في بعض أجزاء النصّ الأصلي حيث أشار الطّلاب، عبر اقتراح أجوبتهم، إلى ضرورة توضيح بعض المفاهيم. فأنت نتائج الاختبارات مشجّعة بالإجمال، مع بعض الهفوات التي أظهرت أنّ الطّلاب لم يستوعبوا السؤال أو أنّهم تجاهلوا ما سُئِلوا.

على سبيل المثال، تمكّنت أقلية من الطّلاب من الإجابة على سؤال حول توضيح هدف المفاوضات الرئيس في تمرين دراسة حالة، وقد حاول هؤلاء رصد عدّة أهداف بدل هدف واحد، مع الأمل أن تشمل إجابتهم الاقتراح الصحيح! غير أن الإجابة على تمرين دراسة حالة تتمّ عادة عبر ملء خمس صفحات، وذلك لحصد ثماني نقاط كحدّ أقصى، بينما يضيع الوقت للإجابة على باقي أسئلة الاختبار، التي لا تحتوي على مواد لملء صفحة واحدة، مما يعرّض فرصة كسب ٢٠ نقطة للخطر. من الواضح أنّ هؤلاء الطّلاب لا يمتنعون بتقنية صالحة لإجراء الاختبار، وذلك دون التطرّق إلى الفشل في التمكن من مبادئ التحليل الحديثة للنص الاقتصادي!

ارتكب الطّلاب عددًا من الأخطاء منها إعادة كتابة الصفحات التي درسوها أمّلين أن تُعطي النصوص المكتوبة الأجوبة، وأن يصيبوا الهدف مهما اختلف السؤال. ويسهل على المصحّح رصد هذه الاستراتيجية التي لا تُعتبر مناسبة لتحصيل النقاط، إذ لا يُعدّ النص مناسبًا ليُحفظ كما هو، ولا يعتبر هذا السلوك السبيل الأنسب للنجاح.

بيد أنّ الأغلبية الساحقة من الطّلاب الذين خضعوا للاختبارات تفادوا هذا النوع من الأخطاء، وتراوحت أجوبتهم بين الجيدة جدًا والممتازة، وقد استحقّ هؤلاء النقاط التي حصدها. والطّلاب الذين يتناقشون حول خبراتهم التفاوضية، أو حول تفسيراتهم لتلك الخبرات التي يتمّ نشرها في وسائل الإعلام، يعطون عادة نتائج أفضل في الاختبار. ويبحث المصحّحون عن دليل على مدى استيعاب الطّلاب لمفاهيم النصّ، ومدى نجاحهم في تطبيقها عمليًا. وتشكل الأمثلة الحالية والشخصية عن النشاطات التناقضية، إن كانت مناسبة في هذا الإطار، خير دليل على ذلك.

وتقدّم هذه الطبعة إلى المشتريين فرصة للاستفادة من خدمة نيغوشيأتس هيلب مايل وNegotiate's HELPMAIL. ولكنها ليست جزءًا من برنامج شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كما أنّها لا تهدف إلى تعليم الطّلاب كيفية إجراء اختباراتهم. بل إنّها مجرد خدمة

شخصية وتطوعية قدّمتها بنفسها إلى الراغبين في دراسة التفاوض وتطبيقه، وهذا ما أنوي أن أطوّره في كلية إدنبره لإدارة الأعمال في خلال السنوات القادمة. ويمكن للطلّاب كافّة أن يرسلوني إلى كلية إدنبره لإدارة الأعمال لطرح تساؤلاتهم حول مفاهيم التفاوض أو كيفية تطبيقها الفعلي في الحياة العملية. وسأردّ على كل التساؤلات في غضون ٣٠ يوماً، ما دام المكتوب مرفقاً بقسيمة بريدية دولية وبال عناوين الشخصية. ويرجى الملاحظة أنني لا أجد الإجابة التفصيلية مرسلّة بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني منطقيّة، وإن كانت غير رسميّة، نظراً إلى كلفتها وتعقيدها.

غايفين كينيدي
كلية إدنبره لإدارة الأعمال

لا يمكن لشخص واحد أن يقوم أو ينجز هذا العمل بمفرده، وأنا سعيد بأن أقرّ بمساهمة عدّة أشخاص في تطوير مقارنة المراحل الأربع والأسلوبين في التفاوض، التي يشدّد عليها هذا النصّ. وقد كان لجون بنسون خصوصاً الفضل في اكتشاف مقارنة المراحل الثماني وتطويرها في أوائل السبعينيات، وعمد، طوال السنوات، إلى تعزيز مقاربتنا في تطبيق التفاوض في الحياة العمليّة. ومن بين زملائه آنذاك في شركة سكوتيش أند نيوكاستل برووريز S & N (Scottish & Newcastle Breweries) ساهم كلّ من غوردون ستيفينز (المتواجد اليوم في شركة باس إينز Bass Inns)، والراحلان كن ستوارت وإيان كيلغور في اختبار المقارنة القائمة على ثماني خطوات بما أنّها تنطبق على تدريب المفاوضين وعلى نطاق عملهم الخاص في العلاقات الصناعية والتجاريّة. بينما أتت مساهمة بيتر كارين، وهو مستخدم سابق في شركة سكوتيش أند نيوكاستل S & N، بفائدة كبرى من حيث عرض مرحلة التحضير.

كما عرّفني كولين روز من شركة روز أند بارتون Rose & Barton، في منطقة فيكتوريا الأسترالية، إلى الأسلوبين الأحمر والأزرق المتبعين في سلوك التفاوض، وبإذن منه أدخلنا هذا المفهوم إلى حلقات دراستنا. وحقق هذا النظام البسيط نجاحاً كبيراً مع المدراء الذين يعانون من تعارض أسلوبي المنافسة والتعاون الضروريين في التفاوض، وكوّن الخاتمة المثاليّة لمقارنة الأربع مراحل.

وقد استعنا بعدّة مصادر لتأليف هذا الكتاب، منها استشارة الزبائن ومساهمة آلاف الرجال والنساء الذين حضروا الحلقات الدراسية في خلال السنوات السابقة. ويشكّل التعامل مع الأشخاص الذين يجرون التفاوض أو يؤثرون عليه، الأساس لفهم ماهيّة التفاوض وتحسين الأداء العملي. وأنا مازلت، كما في العام ١٩٧٢، انطلاقاً من خبراتي في شركة شيل هافين Shell-Haven مقتنعة بأهميّة هذا التواصل الثابت والدائم مع المفاوضين في الحياة العملية في تطوير مفاهيم هذا الكتاب. كما أقدر مساهمتهم وأمل أن يروا ثمرة جهودهم معكوسة في الدقة التي أضافوها إلى عملي.

وأخيراً أودّ أن أشكر كلية إدنبره لإدارة الأعمال في جامعة هيريوت وات التي دعمت عملي على التفاوض طوال سنوات. فقد عرّفني الأستاذ كايت لومسدن على المفاوضين الذين التقاهم في خلال خبرته الخاصّة في اسكندنافيا والولايات المتّحدة. وأقدر كثيراً دعوته لي لكتابة هذا النصّ لشهادة الماجستير لبرنامج التعلم المفتوح في جامعة هيريوت وات، كما أقدر أيضاً جهود تشارلز ريتشي الصبورة للفصل بين القمح والزّوآن في هذا الكتاب.

غايفين كينيدي
إدنبره

في تعليم التفاوض والتدريب عليه في المملكة المتحدة. ثمة رابط مباشر بين المقاربة المعتمدة في هذا الكتاب وبعض البيانات من السيرة الذاتية التي تبين كيف نَمَى المؤلف اهتمامه بهذا الموضوع.

في العام ١٩٦٩، بعد مرور فترة قصيرة على تخرّجي في علم الاقتصاد، وفيما كنت أعلم المدراء الشباب المشاركين في برنامج للحصول على شهادة في الإدارة في معهد متعدد التقنيات بالقرب من لندن، دعيت إلى زيارة شركة شيل هافين Shell-Haven لتكرير النفط وهي تقع على مصبّ نهر التايمز. وتوجّب علي أن أتطرّق إلى محاولات الشركة المتجدّدة لتأمين صفقة إنتاجية مع عدّة اتّحادات تمثّل القوى الماهرة العاملة في الصيانة. وقتذاك، كانت الحكومة قد أُرست قوانين عمل (لم تأت بأي فائدة) سمحت بزيادة الرواتب ما دام ذلك مرتبطاً بتحسين الإنتاجية. وفي خلال هذه السنوات، حاول المدراء في مختلف أنحاء المملكة أن يكسبوا خبرة في كيفية تحسين المعايير الأولية التي حدّتها الحكومة من حيث الإنتاجية، بينما عملت الاتّحادات على تعلّم كيفية زيادة فرصها لتحسين الرواتب.

تمت إعادة إطلاق تفاوضات شركة شيل هافين Shell-Haven من جديد بعد أشهر بسبب خلاف حول طريقة العمل بين الإدارة والاتّحادات: باختصار، أصرت الإدارة على تحديد مدى مكاسب الإنتاجية التي يجب بلوغها قبل أن تعد شيل Shell بزيادة في الرواتب، بينما أصرت الاتّحادات، من جهتها، على معرفة قيمة الإضافات التي من المحتمل تقديمها قبل الالتزام بإجراءات مفصّلة لتحسين الإنتاجية. ووصل الخلاف إلى طريق مسدود، حتّى تمّ اقتراح حل يناسب الطرفين المتخوفين من الشروع في عملية لا يدركون نتائجها المحتملة. أدار المشرف على صيانة الشركة الاجتماع، وأثناء الغداء الرائع الذي أمّنته شركة شيل Shell، أظنّ أنّي أظهرت جهلي في ما يتعلّق بالفرق بين طريقة اتّخاذ القرارات الاقتصادية في الحياة العملية والقرارات النظرية، ما دعاني إلى مغادرة صفّي كلّما شعرت بالحاجة إلى ذلك ومراقبة كيف يتناقش الناس واقعياً حول كلفة العمل وكمية الإنتاج في التفاوض الواقعي.

وبعد مرور سنتين، وصل التفاوض إلى نهايته، وأجرت الإدارة بعض التغييرات غير أنها لم تلتزم بالمطالب كافّة (فقد رفضت الاتّحادات رفضاً قاطعاً وقف التمييز وفق الموهبة). بينما حقّقت الاتّحادات الارتفاع الأكبر في الرواتب في تاريخ شركة شيل Shell وقد دفعت ثمناً غالباً لقاء ذلك إذ قبلت بالتوقّف عن الدفع مقابل وقت العمل الإضافي. وقد فرح الطرفان بما آل إليه التفاوض، وكان هذا برأيي أفضل تحديد للصفقة الناجحة. وخلال سنتين، حضرت اجتماعات امتدّت لساعات، وليس مع الإدارة فحسب. فقد وافق مفاوضو الاتّحادات على التكلّم معي ومشاركتي آراءهم حول ما يجري، ووفق هذه الثقة المتبادلة (إذ أدركوا أنّي لست جاسوساً بل مجرد رجل أكاديمي)، كشفوا لي عمّا يستحقّون برأيهم وما الذي اعتبروا نيله ممكناً. كذلك الأمر من جهة الإدارة، فقد حضرت اجتماعات هدف البعض منها إلى تحضير الخطوات المقبلة، والبعض الآخر إلى مناقشة ما تمّ إنجازه بطريقة صحيحة أو بطريقة خاطئة في الاجتماعات السابقة مع الاتّحادات. كما تمكنت من حضور جلسات التفاوض، حيث

عمل المفاوضون حقيقة، فتمّ اختبار «أفضل الخطط المعروضة» مرارًا. وكان لنتيجة الدورة أثر مباشر في مَنْ تمثّلهم الاتحادات و/أو التكاليف التي تثير قلق الإدارة.

في العام ١٩٧٢، قبل فترة قصيرة من نهاية التفاوض حول الإنتاجية في شركة شيل هافين Shell-Haven، بدأت أدّرس العلوم الاقتصادية للطلّاب غير المتخرّجين بعد في جامعة برونل في غرب لندن. وكانت الجامعة قد أنشأت حديثًا برنامج إدارة، وتطوّعت أنا وزميلي بيتر سغلو من قسم علم الاجتماع لعرض حلقات دراسية حول «التفاوض في مكان العمل». عقدنا الحلقة الأولى في شهر أيار/مايو ١٩٧٢، وحضرها ١٨ مديرًا من مجالات مختلفة. طوال خمسة أيام متواصلة، أصغى المشاركون إلى أكاديميين من قسمي الاقتصاد والاجتماع، وشاركوا في تأدية دورات تفاوض وهمية أغنت خبرتي وخبرة سغلو المحدودة نسبيًا حول العلاقات الصناعية في الحياة العملية.

وبدا أنّ المشاركين في هذه الحلقات الأولى اعتبروا أننا نقدّم لهم أمورًا مفيدة، وكدليل على ذلك أرسلوا العديد من زملائهم لحضور الحلقات التالية. ولكن لم يمضي ذلك من الشعور بالانزعاج حيال طريقة تعليمنا التفاوض للأشخاص الذين يمارسون مهنة، إذ تختلف حاجتهم عن حاجة الطّالّاب الأكاديميين. ففي حين يبرهن الطالب عن كفاءته عبر استخدام ذكائه لحل المسائل النظرية التي اختارها (بما في ذلك قدرته على رفض المبادئ التي يجدها غير مناسبة وحلّ التمارين النظرية)، يبرهن المدير عن كفاءته عبر استخدام ذكائه ليجد الحلول للمشاكل العملية. لكن مزجنا العشوائي لهاتين المقاربتين في حلقاتنا أثار لديّ نوعًا من عدم الارتياح ظلّنا متّين أنّنا لا نقوم باللازم بالنسبة إلى المشاركين.

لم يتوقّر لنا مثل حيّ على كيفية إدارة حلقات دراسية عن التفاوض لنحتذي به، وذلك بسبب غياب صفوف جيّدة لتدريس مهارات التفاوض في المملكة المتحدة في العام ١٩٧٢، وأنا أدرك ذلك بسبب الأبحاث التي أجريناها ولم تؤدّ إلى أي نتيجة (مع أنّنا اكتشفنا في العام ١٩٧٣ عمل نيل ركهام وجون كارلايل من فريق هاوثويت للبحوث في شيفيلد حول الدروس السلوكية، وفي العام ١٩٧٤، وجدنا الحلقات الدراسية التي أدارها الدكتور غوتشاك في كلية لندن لإدارة الأعمال وقد تأثرت كثيرًا بالمقاربة النفسية لحلّ مشاكل التفاوض). وأثار هذا الأمر سؤالًا مهمًا للغاية: إن لم يكن أحد يدرّس التفاوض في المملكة المتحدة، مع أن الجميع يفاه، وهم يفعلون ذلك منذ عهود طويلة من دون الاستفادة من تدريب على ما يقومون به، فما المبرّر (غير تحسين دخل الجامعة) لتنظيم حلقات دراسية حول التفاوض؟

تختلف الأمور كما هي الحال دائمًا، في الولايات المتحدة. ففي تلك الدولة، يسوّق بنجاح قطاع حقيقي من المستشارين الخاصين (ومن بينهم السادة شستر كاراس وهنري كالير وهرب كوهين وجيرارد نيرنبرغ) دروس تحسين طرائق التفاوض للمدراء. كما أنّ التفاوض بدأ يجذب انتباه الأكاديميين بعد نشر كتابي نظرية سلوكية للتفاوض في مجال العمل (١٩٦٥) للمؤلفين ريتشارد وولتون وروبرت ماك كرسى، واستراتيجية الخلاف (١٩٦٠) للمؤلفين ماك غرو هيل وتوماس شيلينغ من منشورات هارفرد يونيفرسيتي بريس. ومن مختلف وجهات النظر، صار الكتابان مذكّان، من الكتب الكلاسيكية في هذا الحقل الدراسي. ولم تشهد المملكة المتحدة أي نشاط مماثل على الرغم من وجود طلب حقيقي

له. وقد أجريت بعض البحوث الأكاديمية حول المسائل التي ولّدتها التفاوضات الجارية. خصوصاً الخلافات العمالية والنزاعات الدوليّة. غير أنّ هذه الدراسات اكتفت بمعالجة الأسئلة السياسيّة، مثلاً لماذا عارضت الاتحادات الفوائض؟ أو ماذا حصل في خلال الاحتجاج حول مسألة الحديد؟ ونادراً ما تطرّقت بعض هذه الأبحاث إلى أسئلة حول كميّة التفاوض، مثلاً، لماذا يعتمد المفاوض هذه الاستراتيجيّة وليس تلك؟ أو كيف يُظهر المفاوضون موافقتهم على الانتقال إلى المرحلة التالية؟

ارتكزت شكوكي في العامين ١٩٧٢ و ١٩٧٣ حول سؤال: كيف نظور، انطلاقاً من لا شيء، حلقة دراسيّة لتعليم المدراء وتدريبهم بهدف تحسين مهاراتهم التفاوضيّة؟ وارتبط هذا السؤال بسؤال آخر مختلف: هل يجب عليّ أن أتبع خبرتي في شركة شيل هافين Shell-Haven وأكرّس الوقت والموارد للدراسة الأكاديميّة حول التفاوض في حقل العمل الحقيقي في المملكة المتّحدة كما فعل وولتن وماك كيرسي في الولايات المتّحدة الأميركيّة، أو يكون من الأفضل أن أسلك طريق شيلينغ وأركّز على "دراسة الخلاف" أكاديميّاً؟ في غضون ذلك الوقت، هل نجدّ فحوى حلقتنا الدراسيّة الفصليّة حول التفاوض بمقاربة عمليّة بحث أو نظريّة بحث؟

لكن المقاربة العمليّة البحتة للتدريب، تقتصر على القصص الصغيرة والذكريات المرتبطة بحوادث مشابهة. ويمكن أن نعتبر عرض بعض الخبرات عن كميّة تعامل الآخرين مع مشاكل مماثلة أو مشابهة أداة مناسبة للتدريب، بيد أنّ هذه الطريقة لا تبدو كافية إن لم تتراقق بتقنيّات أخرى. بينما تُعتبر المقاربة القائمة على الأمثلة البحتة لحل المشاكل العمليّة محدودة بثلاثة أشكال: قد ينسى المدير المثل المناسب الذي من المفترض أن يساعده على تخطّي الوضع الذي يواجهه؛ أو قد يطبّق المثل الخاطئ على وضعه الخاص؛ أو ربما لم يسمع المثل الملائم في خلال التدريب فيجهل كميّة التصرف. ما قام به المتخصّصون في الكهرباء في شركة شيل Shell لحماية الموظفين غير الماهرين في عملهم قد يساعد أو لا يساعد المدير في تفاوضه مع مورّد الطاقة بهدف تخفيض السعر. لكن حتّى ولو تمكنا من المقارنة في مرحلة معيّنة، لا بد من أخذ الاختلافات العميقة بالاعتبار. وإلا فإن عدم اعتبار ذلك سيء إلى مصداقيّة المثل، خصوصاً في حال انشغال المدير.

كما أنّ مقارنة نظرية بحتة قد تسبب انخفاضاً في عدد المشاركين المحتملين في الحلقة الدراسيّة. فالأشخاص الذين يمارسون مهنة لا يتقبّلون عادة كثيراً من التحليل النظريّ. فيقول المنظر: «فلنفترض أن الآخر منطقيّ...» فيقاطعه المدير معلناً: «كيف يساعدني الأمر في تعاملتي مع قائد معارضة غير رسمية، قائد مجاهد يشتكي من إهانات وجّهت إلى ديانتته». وبصرامة، لا يمكن للأمر أن يفيد إن لم يترافق مع قدر مهمّ من العمل الإضافي، مجبول بالصبر من الجهتين، ويتطلّب الأمر وقتاً لا يكون متاحاً عادة للمدراء المشغولين.

غير أنّ التحليل النظري يمكن أن يوضح الوضع المعقّد ويقدم حلولاً فعليّة للحياة التطبيقية. فلا مجال للقول بأن النظرية لا تؤدي نفعاً للأشخاص العمليين: فقد ساهمت نظريّات علم الهندسة في تحسين بناء خيم الطين الدائريّة، وتمكّن الناس من تصميم خيم من أشكال وأحجام مختلفة وبنائها. لكن، يجب أن نتقي النظرية لكي تكون نافعة ويستطيع المنظرون أيضاً أن يتعلّموا من الأمثلة العمليّة وتحليل البيانات والعلاقات المميّزة في تفاوضات الحياة

العملية واستعمالها في تحسين النماذج الواقعية الخام، يمكن أن تساعد هذه النماذج النظرية. ذات الأهمية العملية، المفاوضين على توضيح طريقة فهمهم الأمثلة والعلاقات في خبراتهم العملية وتحسينها. يؤدي البرنامج القائم على مزيج مختار من النظريات والأمثلة العملية إذا دوراً مهماً في مساعدة المفاوضين على تحسين أدائهم.

انطلاقاً مما سبق، استغلّيت فرصة عملي في إدنبره في العامين ١٩٧٣ و ١٩٧٤، مع عدد من المفاوضين المتمرسين، فيما كنت أقدم سلسلة من الحلقات التدريبية لتحسين مهارات التفاوض لدى المدراء في شركة سكوتش أند نيوكاستل Scottish & Newcastle وطوّرت، مقارنة جديدة كلياً للتدريب على التفاوض. وبعد أن حافظت في بادئ الأمر على شكل الحلقات ذاته المتبع في جامعة برونل، عدت فأدخلت عليه تعديلات مهمة تدريجياً. واستناداً إلى المناقشات حول أوجه التفاوض، وبالارتكاز على مواد وأمثلة عن العلاقات في عالم إدارة الأعمال والصناعة، وتقييم شرائط فيديو صوّرت مشاركين في حالات تفاوضية مأخوذة من الواقع، أضفت نموذج تفاوض يقوم على فكرة مفادها أن كل المفاوضات تمر بعملية مشتركة. وقسم النموذج عملية التفاوض إلى خطوات متباعدة وهي: الإعداد وتقديم الحجج والتأشير والاقتراح والاتفاق والمساومة والإبرام والموافقة. فأطلقت أساساً على العملية اسم «مقارنة الخطوات الثماني» لكنني كنت ملزماً بدمج الثماني مراحل في شريط فيديو تدريبي مدته ثلاثون دقيقة، فأسميتها وما زال اسمها «مراحل التفاوض الأربع» (الإعداد والمناقشة والاقتراح والمساومة). بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت على تجربة وملاحظة وخبرة ومشاركة المدراء الذين يحضرون الحلقات واكتشفت السلوك الملائم الذي يمكن للمفاوضين أن يعتمدوه لتحسين فعاليتهم. وتمّ التعريف تدريجياً عن هذه الأساليب خلال سلسلة محاضرات. وخلال العام ١٩٧٦، سيطرت مقارنة الخطوات الثماني على مضمون محاضرات مدراء شركات الوجبات السريعة كافة. وتبين أنها وسيلة ناجحة لمزج الأفكار النظرية حول السلوك التفاعلي (من علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والانتروبولوجيا والاقتصاديات) والمعلومات (وبعض النصائح) عن كيفية تصرف المفاوضين في الحياة العملية. في العام ١٩٨٠، تمّ نشر نموذج الخطوات الثماني في كتاب شارك في تأليفه بعنوان «إدارة التفاوض» (دار نشر هاتشينسون بيزنيس بوكس، الطبعة الثالثة، ١٩٨٨)، تبعه في العام ١٩٨٣ «فن التفاوض» (دار لونجمان ترينينغ) مع عرض نسخة فيديو «المراحل الأربع»، وظهرت النسخة التفاعلية في العام ١٩٨٨.

بفضل مقارنة الخطوات الثماني والمراحل الأربع وبعض المقطعات المختارة من العمل الأكاديمي المناسب حول التفاوض، تمّ المزج بين الجانبين النظري والعملي. وخلال هذه السنوات أصبحت هذه المقاربة، بمختلف أشكالها، أسلوب التعليم الأكثر اعتماداً في صفوف تدريس مهارات التفاوض في المملكة المتحدة. وقد تمّ إدخال مادة التفاوض في شهادات الماجستير في إدارة الأعمال في عدد من أهمّ مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا. وصار عدد لا يحصى من الدورات القصيرة التي تستهدف المدراء يشمل مواد تعليم مهارات التفاوض. منذ العام ١٩٨٠، تمّ نشر كتب وشرائط فيديو عديدة. وفي حين لم يأخذ الأكاديميون في صفوف التخرج درس التفاوض على محمل الجدّ في بادئ الأمر (وهو السبب الذي دفعني إلى الانسحاب من معهد التقنيات المتعددة في العام ١٩٧١)، يُعتبر إدخال مادة التفاوض إلى المنهاج الدراسي الآن دليلاً على سلوك

المسار الأكاديمي الصحيح. كما اكتسبت برامج التفاوض (والذين يقدمونها) في الولايات المتحدة أهمية كبرى. وقد صار مشروع التفاوض في جامعة هارفرد على سبيل المثال، برنامج إدارة رائد، فانتشر متخرجوه وطرائق تعليمه في كل أنحاء الولايات المتحدة (ولسوء الحظ لا تزال أوروبا تخلو من مشروع مواز). باختصار، لم يعد نشاط التفاوض ظاهرة مهملة يختبرها كل واحد بمفرده ولا يتطرق إليها سوى القليلين. فهو موضوع جدير بأن يدرس بحد ذاته، كما أنه يحمل المكاسب إلى المنظرين والذين يمارسون المهنة على حد سواء.

تحضيراً لمشاركتي في برنامج شهادة إدارة الأعمال في كلية إندبره لإدارة الأعمال، كنت أفكر بك أنت القارئ كشخص حقق كفاءة في أحد الاختصاصات، وهو، في طموحه إلى زيادة مسؤولياته الإدارية، يريد الآن أن يكتسب معرفة في الإدارة العامة أو أنه يحتاج إليها. ولتحقيق هذه الغاية، أنت بحاجة إلى مساعدة للاختيار بين مختلف المفاهيم وطرائق التحليل. سيقدم لك هذا الكتاب، في مختلف وحداته، مساعدة تشبه إلى حد بعيد تلك التي تلقيتها بنفسك من الرجال والنساء الممارسين للمهنة الذين تواجهوا على طاولة التفاوض في شركة شيل هافين Shell-Haven من عام ١٩٧٠ حتى عام ١٩٧٢ وفي إندبره في عامي ١٩٧٣ و ١٩٧٤. فقد بينوا لي أهم أوجه معلوماتي الأكاديمية وما يجدر بي معرفته لأصير كفوئاً كمفاوض عملي.

يشبه أسلوب الكتابة إلى حد بعيد حواراً قائماً بيني أنا المؤلف، وبينك أنت القارئ. وكأنه الكلام الذي يوجهه المستشار لزبونه في سلسلة من المسائل والمشاكل. ومن باب الضرورة في ظروفنا الفريدة، أنا مضطر إلى افتراض الأسئلة التي أعتقد أنك كنت ستطرحها لو كنا في اتصال مباشر معك. وفي حال لم تجب مداخلتي على أسئلتك أو لم أقدم الأجوبة التي تعتبرها مهمة، لا يسعني سوى أن أتمنى بأن يكون ذلك قليلاً جداً.

نقسم كل وحدة، وفق الطريقة اليونانية التقليدية، إلى ثلاثة أقسام: تمهيد يعرف بموضوع الوحدة ويرسم إطار الأمثلة اللاحقة، وهي عادة ما تكون بمثابة طرح مشكلة تفاوض معينة ترافقها في أغلب الأحيان تمارين يجدر بك أن تحلها؛ وحوار يعرض الخلاف أي ما يفترض بنا أن نواجهه معاً، بالاعتماد على مفاهيم وأمثلة مأخوذة من مختلف مواقف التفاوض الممكنة التي تطرح نفسها أمام كل فرد؛ وخاتمة تعيد التذكير بتفاصيل المثل وتلخص كل ما ورد سابقاً.

ويضاف إلى ما سبق أسئلة للتقييم الذاتي تهدف إلى اختبار ما تمكنت من استيعابه من مختلف مفاهيم الوحدة، وتسمح لك أجوبتي بتقييم أجوبتك الخاصة. كما تترافق كل التمارين وأسئلة التقييم الذاتي باقتراحات أقدمها باعتبار أنها تشكل الأجوبة المناسبة. لا بأس إن لم توافقني الرأي وفضلت اقتراحاتك. أما ما أتوقعه منك فهو أن تتفادى التمارين واقتراحاتي أو تقرأ أجوبتي قبل أن تحاول إيجاد أجوبتك الخاصة. فلن تساهم أي من استراتيجيات الغش هذه في تحسين أدائك التفاوضي. ستستفيد أكثر عبر اتباعك الطريقة المقترحة، أي حل التمارين ومقارنة أجوبتك بأجوبتي، ومهما اختلفت استنتاجاتك، عليك أن تفهم لماذا نتفق أو نختلف في آرائنا. تشكل التمارين جزءاً مهماً من عملية التعلم وليس الهدف منها ملء الفراغات!

ما هو التفاوض؟

المحتويات

١/١	مقدمة	١.١
٣/١	الطرائق البديلة لاتخاذ القرارات	٢.١
٨/١	ما هو التفاوض؟	٣.١
١١/١	نصح المفاوضين	٤.١
١٥/١	خاتمة	

تمهيد

١.١ مقدمة

انتظر جورج وهو نائب الرئيس (في قسم المبيعات) في شركة «فينيكس أنتربرايزس» Phoenix Enterprises، أن تصبح الساعة الخامسة بعد الظهر ليلتحق بطائرة الساعة السابعة بعد الظهر المتوجهة إلى مدينة بورديو للانضمام إلى عقيته لوسي وأولاده الثلاثة في عطلتهم السنوية. فمُنذ ثلاثة أيام، سبقته زوجته مع الأولاد يوم الجمعة إلى الفيلا التي استأجروها لمدة ثلاثة أسابيع، بينما بقي جورج لينجز مهمة خاصة أوكّلها إليه بعد ظهر يوم الخميس دان أوراي، رئيسه وكبير الإداريين التنفيذيين. طلب دان من جورج أن يراجع العقد مع شركة «باسكو بروجكتس» Pascoe Projects وهي من زبائنهم، حول مشروع مشترك مقترح لبناء مركز أعمال على حدود المدينة. كانت مستندات العقد في فوضى عارمة، وأراد دان أن يتم ترتيبها ودراستها بحلول يوم الثلاثاء، أي قبل موعد لقائه مع المدير العام في شركة «باسكو» Pascoe لرؤية إن كان من الممكن إجراء بعض التعديلات على العقد. وأصبح مستحيلاً بالنسبة إلى جورج أن يدرس مسألة معقدة إلى هذا الحد قبل الذهاب في عطلة. فقد تعددت المستندات والأوراق المستخدمة إضافة إلى سلسلة من الرسومات المعدلة والتحديدات التي تمّ تغييرها. اعتذر جورج من أولاده بسبب مقاطعة العطلة المقررة ووعده لوسي، المشككة والغاضبة بعض الشيء، بأنه سيحل المشكلة في خلال عطلة نهاية الأسبوع وسينضم إليها مساء الاثنين على أبعد تقدير.

لم يفرح جورج البتّة بقرار دان واعتبر أنّ تدّاخل عمله وعطلته وضع غير مقبول. لم تكن المشكلة أصلاً من مسؤولياته بل كان من المفترض أن يتولّى الأمر فريد، وهو نائب الرئيس (في قسم العقود)، غير أنّه كان غائباً بحجّة المرض. وأفضل ما في الموضوع أنّ فريد رُقي منذ سنة إلى منصب مدير العقود بعد كسبه حساب شركة «باسكو» Pascoe. وبسبب أهميّة حساب شركة «باسكو» Pascoe، أدرك جورج أنّه لا يمكن تأجيل تفاوضات دان حتّى عودة فريد من إجازته المرضيّة، ورأى أنّ على أحدهم أن يتدخّل ويرتّب الفوضى. وكان الفخر الذي اعتراه (مجدّداً) لأنّه اختير لحلّ مشكلة معقّدة هي من اختصاص فرد آخر، يتعارض مع خوفه من أن يزيد هذا الأمر وضعه العائلي توتّراً (فقد اضطرّ في حالات أخرى إلى خذل عائلته لأسباب تتعلّق بالعمل). وأدرك أنّه لا يملك جواباً مقنعاً للردّ على لوسي التي تتهمه بأنّه «يهتمّ بدان أكثر من عائلته»، وتوقّع أن تفشل عطلته بسبب مشاكل ناتجة عن عدم انتباه دان إلى تصرّفاته.

ضع نفسك الآن مكان جورج بعد ظهر يوم الخميس حين يدعوك المدير لتعمل في أوّل نهاية أسبوع من عطلتك السنويّة. كيف تشعر حيال هذا الأمر؟ هل يعطريك الانزعاج الذي اعتري جورج؟ في الواقع، نحن نجهل ماذا قال جورج أو ماذا فعل عندما سمع تعليمات دان. كل ما نعرفه هو أنّه عمل خلال عطلة نهاية الأسبوع. لو واجهت طلباً مماثلاً من مديرك، كيف ستكون ردّة فعلك؟ ماذا بوسعك أن تفعل في وضع مماثل لتكون أسعد في العمل ومع العائلة؟

تمرين ١١

دوّن أجوبتك على ورقة منفصلة ورقّمها من واحد إلى عشرة.

ها هي اقتراحاتي، غير أنّها لا تتبع أي ترتيب وفق الأولويات. يمكن لجورج أن:

١. يخبر دان بأنّ عطلته تُعتبر مقدّسة وفقاً للعقد، وهو يرفض تولّي أيّ مهمّة.
سؤال: كيف يمكن أن يؤثّر ذلك على مستقبله المهني؟
٢. يقترح أن يقوم دان بتكليف شخص آخر بهذه المهمّة ويدعم اقتراحه بحجج جيّدة (ربّما يخاطب حسّ العدالة لدى دان؟)
سؤال: ماذا يجري إن فشل في اقناع دان بتغيير رأيه؟
٣. يقترح أن يكلف دان شخصاً آخر ليعمل مع جورج. فيمكن لجورج عندئذ أن يعمل حتّى مساء الجمعة، وبعد ذلك يكمل الشخص الآخر المهمّة في خلال عطلة نهاية الأسبوع. (ربّما بإمكانه أن يقترح كذلك أن يعمل طوال ليلة الخميس؟)
سؤال: ماذا إن لم يتوفّر شخص كفوء آخر ليكمل العمل بعد رحيل جورج؟
٤. يخبر دان أنّه لا يريد مقاطعة عطلته بهذه الطريقة غير أنّه مستعد ليرمي القرعة، ليقرّر إن كان من الأفضل أن يكمل عطلته كما خطّط لها أو أن يبدأ بالعمل على المشكلة.
سؤال: ماذا إن كان دان يكره المراهنة، ولا يرى سبباً يدعوّه إلى مواجهة خطر خسارة خدمات جورج بنسبة ٥٠ في المئة؟
٥. يعرض أن ينجز العمل على أن يتكفّل دان بتكاليف رحلته إلى بورديو يوم الاثنين ويمدّد

عطلته لأسبوع كتعويض عما حصل.

سؤال: ماذا يحصل لو لم تكن هناك ضغوطات تعيق التفاوض مع جورج؟

٦. يطلب لقاء رئيس الشركة ليرى إن كانت مهمة دان تشكل طلباً منطقيًا قبيل عطلته.

سؤال: كيف يمكن لجورج أن يؤثر على رئيس الشركة قبل أن يتخذ قراره؟

٧. يهدّد بالاستقالة ومقاضاة الشركة بتهمة الإغفاء الإيجابي.

سؤال: ما هو مدى مصداقية التهديد وهل سيرضخ له دان؟ كم تبلغ تكاليف المحاكمة

وهل سيربح القضية؟

٨. يخبر دان أنه سينظر في الموضوع ويعطيه الجواب فور عودته من العطلة.

سؤال: ماذا يحصل عندما يستحيل تأجيل القرار؟

٩. يطلب من أحد المستخدمين الذين يعملون لديه أن يتولّى المهمة.

سؤال: ماذا لو رفض المستخدم الأقل رتبة التعليمات؟

١٠. يقبل بالمهمة.

سؤال: ماذا يكلفه الرضوخ للأمر وإفشال العطلة؟

تتمحور هذه الوحدة حول بعض الخيارات التي يمكن أن يدرسها الأشخاص عندما تتعارض مصالحهم مع مصالح شخص آخر وكيف يمكن أن نقارب مناقشة هذه الخيارات.

حوار

٢.١ الطرائق البديلة لاتخاذ القرارات

يتّخذ الناس دومًا القرارات معتمدين طرائق متنوّعة، وغالبًا ما لا يفكّرون حتّى في الفرق بين هذه الطرائق، ليتّكّنوا من بلوغ قرارهم وتطبيقه. يمكننا التطرّق إلى مختلف الطرائق المتاحة للناس عبر دراسة الاقتراحات التي أوردتها في التمهيد لقضية جورج. وأغلب الظن أنّك أوردت عددًا من الاقتراحات العشرة الواردة في لائحتي، إن لم يكن كلها (وربّما أضفت إليها اقتراحات أخرى). يعتمد كل اقتراح من لائحتي على طريقة مختلفة تهدف إلى التوصل إلى قرار، ويمكننا تسمية كلّ منها بما يلي:

١.٢.١ الردّ بـ «كلا»

ينظر الأميركيون إلى الردّ بـ «كلا» على أنّه «قرار مهني»، وعادة ما يستلزم رفض عرض عمل رفضًا صريحًا الاضطرار إلى تحمّل النتائج، إلّا في حال تراجع عارض العمل عن قراره. ففي حال وجّه أحدهم مسدسًا إلى رأسك وقال «وقع العقد وإلا فجرت دماغك»، لا بدّ من أن يكون لديك اعتراض جديّ على شروط العقد لتصرّ على رفضك إذا تبين أنّه جديّ في تهديده. ويُعتبر الرفض قولًا ومعنى مناسبين عندما تعجز عن تحمّل العرض وتستطيع تحمّل

نتائج موقفك.

٢.٢.١ الإقناع

تعتمد مهارات البيع كلّها على الإقناع. فإذا كنت قد التحقت يوماً بدروس تدريب على البيع، ستعرف بلا شكّ دور الإقناع في النصيحة الموجهة إلى البائعين ببيع الطبق عبر التسويق للتوابل. وتنجح هذه المقاربة في إقناع أحدهم بقبول العرض، إذ إن احتمال إطلاق عنان المخيلة من خلال صورة التوابل يفوق ذاك المتأتّي عن تصوير الطبق جافاً. وتجسّد نصيحة بيع المكاسب بدل المقوّمات مثلاً آخر على اللّجوء إلى مهارات الإقناع. وعادة ما يشكّل الإقناع السبيل الأوّل الذي نسلّكه لنبلغ هدفنا. وفي حال نجحت هذه الطريقة اعتبرت استراتيجية جيّدة، أمّا إذا فشلت فتؤدّي عادة إلى التوتر والخلافات، مثل: «حاولت أن أكون منطقيّاً وأفسّر لم يتوجب على دان اختيار شخص آخر لكنّه لم يبد أيّ اهتمام بوجهات نظري بل تشبّث بأرائه، ممّا يدلّ على أنّي كنت محقّقاً عندما نعتّه بالرئيس النافه والجدير بالازدراء وقد أثبت بدوره ذلك عبر طردي».

٣.٢.١ حلّ المشاكل

يستحيل اعتماد هذه الطريقة دائماً كما يدّعي أنصارها (في الواقع ليس من طريقة فريدة لاتخاذ القرار تعتبر الحلّ الأنسب للأوضاع الحرجة كافّة). وتتطلّب طرائق حلّ المشاكل قدراً مهمّاً من الثقة بين متّخذي القرارات، بل عليهم أيضاً أن يتّفقوا على أنّ المشكلة مشتركة. وفي حال تمّ تغييب أحد هذين الشرطين تفشل طريقة حلّ المشاكل عندما يقوم الأفراد بكبح تحرّكهم تجنّباً لاستغلالك صدقهم عندما تنفي أنّك تشاركهم المشكلة.

٤.٢.١ الحظّ

ليس الأمر بهذه السهولة، إذ تُتخذ بعض أهمّ القرارات بمجرد رمي القرعة. وفي حال واجهك قرار اختيار بين مشروعين مماثلين، لا تتوفّر الأموال إلّا لواحد منهما، قد يوفّر رمي القرعة الكثير من التردّد والمجادلات اللاذعة. أمّا إذا لم يكن للمشروعين أهميّة كبيرة بالنسبة إليك (حضور مباراة كرة قدم أو مشاهدة التلفاز)، فيمكنك أن تستمتع بأيّ منهما بنسبة ٥٠ في المئة إن اتّخذت القرار عبر رمي القرعة. عندما اختار كيري باكر، رجل الأعمال الأسترالي الأصل، بين سعره الأدنى وسعر دايفيد فروست الأعلى في قضية حقوق التلفاز الأسترالي لبثّ مقابلة فروست مع الرئيس السابق نيكسون، اتّخذ قراره عبر رمي القرعة. والمثير للاهتمام في قرار باكر هو سماحه لفروست باختيار وجه العملة عبر خط الهاتف الفاصل بين فروست في ولاية كاليفورنيا الأميركيّة وباكر في ولاية نيو ساوث ويلز الأستراليّة، وقد أعلن أنّ فروست هو الرابع. ومن المثير أن نخمن إن كان باكر قد رمى القرعة فعلاً أم لا. في حال فعل وكسب فروست، فهذا يجعل من باكر رجلاً صريحاً للغاية، أمّا إن خسر فروست الرهان أو أنّه لم يرم القرعة البتّة، فهو رجل كريم جدّاً.

٥.٢.١ التفاوض

إنّه خيار معتمد على نطاق واسع حين تتوفّر الشروط لذلك. وعادة ما تشمل هذه

الشروط ارتباطاً متبادلاً بين أصحاب القرار. في حال احتاج رئيسك إلى قبولك تولّي مهمّة تعجز عن رفض تولّيها، وإن كان يعجز عن إجبارك على ذلك، من الممكن أن تتفاوضا لتوصّلا إلى حل وسط يخدم مصالح كلّ منكما. ويشمل ذلك عادة حصولك على مقابل مادي أو غير مادي، في حال موافقتك. أمّا إن كنت لا تملك أيّ صلاحيات بالمقابل، فلن يحتاج منك أن تمنحه شيئاً ولا حتّى موافقتك، أو أنّه لا يملك ما قد يقنعك بالموافقة، فلا يؤدّي التفاوض في هذه الحالة إلى الهدف المنشود.

٦.٢.١ التحكيم

عندما يعجز متّخذو القرار عن إيجاد أساس للاتّفاق، يمكنهم أن يختاروا التحكيم، شرط أن يستطيعوا على الأقل، الاتّفاق على الشخص الذي يمكن أن يتّخذ القرار، وأن يقبلوا بقراراته. ويلجأ قطاع الإنشاء والبناء إلى إجراءات التحكيم الرسمي لحلّ عدد من الخلافات التي تنشأ حول ارتفاع الأسعار وتغيير التفاصيل بعد الاتّفاق على السعر في العقد. كما أنّ هذه الطريقة معتمدة في الخلافات التجاريّة التي تنشأ بين مختلف الدول (مثل اللجوء إلى نظام الغرف التجاريّة الدوليّة، التي تعرف بشروط «إنكو»). وينطبق الأمر ذاته على مختلف العلاقات الصناعيّة (مثل نظام قرار التحكيم الفدرالي المتّبع في أستراليا). على الرغم من اتّباع هذا الأسلوب على نطاق واسع، لكنه لا يطبّق بشكل صحيح، لا سيّما عندما يرفض الأفرقاء قرار التحكيم أو عندما يطلب أحدهم اعتماد التحكيم لا لشيء إلا لتحسين عرض الفريق الآخر وجعل الحكم يقسم الفرق مناصفة. علاوة على ذلك، يعتمد البعض نظام تحكيم خاص يعتمد فيه الحكم على اختيار عرض أحد الفريقين بدل التوصّل إلى حلّ وسط بين مطالبهما. أمّا بالعودة لمشكلة جورج، فهي تكمن في إمكانية تخطي دان من دون أن يضحّي بعلاقته الخاصة مع الشركة. فقد يكوّن رئيس دان فكرة سلبية عن مدرء لا يبدو أن استعداداً للعمل بعد الدوام، كما قد يكوّن فكرة سلبية أيضاً عن دان باعتباره يفشل في إدارة من يعملون لديه. ويدفع الاحتمال الأوّل جورج إلى عدم تخطّي مديره، بينما يمنع الثاني دان من السماح لجورج باتّخاذ هذه الخطوة. كما يواجه جورج خطر موافقة الحكم على قرار دان.

٧.٢.١ الإكراه

تمتدّ سلسلة التهديدات من التذكير البسيط بأنك تملك الخيار وصولاً إلى إعلان نيّة استخدام التهويل العنيف لبلوغ هدفك. وعادة ما تعتمد مستويات مختلفة من الإكراه في عدد من حالات الخلاف، مثل: اتّحاد يذكّر ربّ العمل بأنّ الأعضاء كافّة صوتوا لصالح اعتماد طريقة أكثر فعالية لتلبية مطالبهم (ويضيف: «لا يردعهم سوى سلطتنا، فتجاوب معنا لنعطيهما شيئاً ونحلّ الأزمة»); أو مصرفي يحذّر من أن إصدار الشيكات من دون تسهيلات السحب على المكشوف سيؤدّي إلى رفضها؛ أو حكومة تحذّر بلداً مجاوراً من أنّها ستوقف جميع الرحلات منه في حال لم يتمكن من منع الإرهابيين من الصعود إلى متن الطائرات. ولا بدّ من أن يحمل اعتماد الإكراه للتوصّل إلى القرارات المرادة، خطر المقابلة بالمثل (لن

يتمّ تسييرنا أو ابتزازنا).

٨.٢.١ التأجيل

إنه إجراء معتمد نسبياً. ولا تحصى المنظّمات التي تحاول حلّ الخلافات الداخلية أو السيطرة على النتائج الناجمة عن عدم الاتّفاق عبر تأسيس «فرق عمل» أو «لجان فرعية» تقوم فعلياً بتأجيل القرار مدّة كافية لتأمين الاتّفاق، أو لمدّة تكفي لتبريد الأجواء وتخفيف الانفعال الذي سيّر الأطراف في بداية القضية. لكن في حال اعتُبر عامل الوقت أساسياً، فمثلاً على الشحنة أن تغادر بحلول الساعة الرابعة من بعد الظهر لتلحق بآخر طائرة متوجّهة إلى عمان - يمكن ألاّ يشكّل التأجيل خياراً - وفي بعض الحالات يمكن النظر إلى محاولة تأجيل القرار على أنّها نوع من أنواع الإكراه. أو بكلّ بساطة على أنّها طريقة غير مباشرة لرفض الاتّفاق.

٩.٢.١ إعطاء التعليمات

يُعتبر هذا الخيار مناسباً عندما يكون الشخص المعني بتولّي المهمة مجبراً على الانصياع للتعليمات. لا يتوقّع المدراء عادة أن يعيد المستخدمون النظر في تعليماتهم طالما أنّها ضمن الحدود التي ترسمها علاقتهم. لا يؤدّي طلبك الى السائق إيصالك إلى مطعم في وسط المدينة في خلال وقت الغداء إلى خلاف طالما أنّ هذا هو العمل الذي يتلقّى أجرًا مقابلته وأنّ وقت الغداء هو من ضمن دوام عمله. (قد يثير الأمر جدلاً إن طلبت منه أن يقود حتّى وسط المدينة في كابول!). ترتبط فاعليّة إعطاء التعليمات ارتباطاً وثيقاً بمدى احتمال الانصياع لهذه التعليمات. وإن كان من الصعب أن يطاع الطلب، أي إن كنّا بحاجة إلى موافقة الآخر، فعلياً أن نعتد أسلوباً مختلفاً. على سبيل المثال، لا ينجح دائماً الطلب من الأطفال أن يخلدوا إلى النوم، وعادة ما يعتمد الأهل أساليب مختلفة كالإقناع أو التفاوض أو الإكراه لمواجهة محاولة تحدّي سلطتهم.

١٠.٢.١ الرضوخ

هذا ما نقوم به عندما ننصاع للتعليمات. وليس الرضوخ بالخيار الضعيف كما يبدو في بعض الأحيان (أو وفق نظرة الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم «أقوياء»). فأنا أَرْضُخ دائماً عندما يكون الوضع استثنائياً (عندما يكون الرجل الذي يحمل المسدّس جدياً)، أو عندما ترتفع تكاليف الخيار الآخر (سيأخذ الجدل وقتاً أطول ممّا أملكه لأقاوم إنجاز ما طلب إليّ). كلّ مرّة تشتري سلعةً مقابل السعر الذي يطلبه البائع، أنت تَرْضُخ، ومن المنطقي أن تقوم بذلك إن كنت بحاجة ماسّة إلى هذا الغرض. لا تفاوض الأسواق المركزيّة عادة على أسعار أغراضها، ولو كانت تفعل، لطال الانتظار في صفوف التسوّق الأسبوعي ساعات إضافية، إذ يضطر الشارون إلى الانتظار في آخر الصفّ بينما يكمل أولئك الذين يتصدّرونه مساومتهم على أسعار الأغراض التي تملأ سللهم. وعندما يواجه معظم الذين يتسوّقون بانتظام هذه النتيجة، يفضّلون الرضوخ وإيجاد سوق تنافسيّة يُعتبر نظام تسعيرها مناسباً للحدّ من الوقت الذي يجب عليهم قضاءه بالانتظار قبل أن يعودوا إلى منازلهم.

تمرين ١ ب

عد الآن إلى لائحة الخيارات التي وجدت أنها متاحة أمام جورج. كيف تصنف كلاً من اقتراحاتك مقارنة بتلك التي في الجدول ١.١؟

الجدول ١.١ عشر طرائق بديلة لاتخاذ القرار

الرقم	الطريقة	الرقم المناسب في لائحتك
١	الردّ بـ «كلا»	
٢	الإقناع	
٣	حلّ المشاكل	
٤	الحظّ	
٥	التفاوض	
٦	التحكيم	
٧	الإكراه	
٨	التأجيل	
٩	إعطاء التعليمات	
١٠	الرضوخ	
اقتراحات أخرى لم ترد آنفاً		

ما هو نوع القرار لكلّ من الاقتراحات التي دوّنتها؟ ضَعْ رقمه مقابل الحلّ المناسب في الجدول.

لا بدّ أن يكون ترتيب عناصر لائحتك مختلفاً عن ترتيب لائحتي (ولا أهميّة للأمر لأنّ الترتيب غير مهمّ في هذه الحالة). كما يمكن أن تكون قد أعدت ذكر اقتراح أو اثنين عبر اعتماد أمثلة مختلفة تنطبق على طريقة اتّخاذ القرار ذاتها. ولا أهميّة لهذا الأمر كذلك ما دمت تستطيع رصد الطريقة المتّبعة. ما يهمّ في هذا التمرين هو أن تدرك وجود أكثر من عشر طرائق متاحة لاتّخاذ القرار في الأوضاع الشائكة.

تركّز كلّ طريقة على مقارنة مختلفة، وتمتّع بنقاط قوّة وتعاني من نقاط ضعف، كما أنها تؤدي إلى نتائج مختلفة. في تفاعلك اليومي، تربط بين مختلف المقاربات لتلائم الحالة كما تراها. وبصفتك ناضجاً، تتمتع بخبرة مهمّة تخوّلك الاختيار بين هذه الطرائق ورصد الطريقة المستخدمة من قبل الشخص الآخر للتأثير عليك. ولا يعني ذلك أنّك والذين تتعامل معهم تنجحون دائماً في فهم الأمور كافة! يمكنك مثلاً أن تحاول إعطاء التعليمات لأحدهم وأن تتحمّل غضبه المدوّي وإهاناته نتيجة ذلك، كما يمكنك أن تصل إلى الاجتماع مستعداً

للإصغاء إلى صوت المنطق غير أن الغضب يعتريك بسبب محاولاتهم غير الضرورية لإجبارك على الرضوخ.

يُلاحظ أن الأشخاص ماهرون في اختيار مختلف المقاربات في حال نشوب الخلاف، ويُلاحظ أيضًا أن خياراتهم لا تتناسب دومًا مع الظروف. فهم غير مجبرين على الالتزام بطريقة واحدة لاتخاذ القرار في ظروف معينة بينما قد يساعد اعتماد طريقة أخرى على تسير الأمور. يمكن أن تبدأ عملية البيع بالإقناع (بيع المكاسب وليس المزاي، والرد على اعتراضات الشاري). ومن المحتمل أن تتحول العملية إلى تفاوض عندما يناقش البائع والشاري الشروط التي تناسب قرار الشاري وتحترم رغبة البائع. كما يمكن أن يتحول الوضع إلى شكل بسيط من أشكال الإكراه، أي عندما يحذر البائع الشاري مثلاً بأنه إن لم يقدم طلبية مباشرة لكمية الحديد التي يحتاجها، حتى ولو لم يكن بحاجة إلى الحديد حاليًا، فستفوته الكمية المنتجة حاليًا في المصنع وسيضطر إلى الانتظار ثلاثة أشهر قبل أن يتمكن من تقديم الطلبية من جديد (كما أنه سيواجه ارتفاعًا في الأسعار). ويمكن لأولئك الذين يتمتعون بموهبة الإقناع أن يعتمدوا أحيانًا بعض درجات الإكراه. وعلى سبيل المثال، يبدأ العديد من محاولات استرداد الأموال من المدينين بالإقناع الهادئ وينتهي بالخلافات العنيفة.

تتطلب بعض الحالات الانتقال خلال وقت قصير من طريقة إلى أخرى. ومن المهم أن يدرك المفاوضون ذلك لأنه يساعدهم على رصد الطريقة التي يجب استخدامها في كل مرحلة. وكما أن كل طريقة تُعدّ ملائمة لظروف معينة دون سواها، لا يُعتبر بعض الطرائق مناسبًا في مواجهة طرائق أخرى. إن اعتمدت مثلاً بعناد طريقة الإقناع لكسب رضی الحاضرين في الاجتماع بينما تحول منافسك إلى إطلاق التهديدات الموثوقة لتهويلهم فسيوافقونه وجهة نظره، ويمكن أن تخسر دعم المجتمعين. كما يمكن أن ترضخ لأحد مطالب المفاوض الآخر كدلالة على حسن نيتك من دون أن يؤدي ذلك إلى نتيجة. فبدل أن يقابل عرضك بالرضوخ من جهته ويُقدم على خطوات من جانبه، قد يفهم تصرفك على أنه دليل ضعف ويطلب بسرعة بالمزيد! وقد فشلت عدّة مفاوضات بسبب حالات مماثلة من عدم تناسب طرائق اتخاذ القرارات.

٣.١ ما هو التفاوض؟

لا يشكّل التفاوض سوى طريقة واحدة من عشر لاتخاذ القرارات الواردة في الجدول ١.١. وتماثلًا كما هي الحال مع باقي الطرائق، لا يعتبر التفاوض أكثر أو أقل أهمية من غيره من الخيارات. فكل الطرائق، ومن بينها التفاوض، تُعتبر ملائمة في ظروف معينة. فما هي هذه الظروف؟

نبدأ ببعض المقتطفات من تحاليل آدم سميث صاحب كتاب ثروة الأمم (١٧٧٦). لاحظ سميث أن أحدًا لم ير يومًا كلبين يتفاوضان حول عظمة. فعلى الكلاب، وغيرها من الحيوانات، أن تتحارب من أجل تأمين الغذاء والتزاوج ومكان السكن. وبعد أن تكسب المعركة، يتوجّب عليها أن تحارب للمحافظة على مكاسبها. لو نظرت إلى طيور النورس كيف تطير نحو قطعة الخبز التي يرميها طفل صغير على وجه المياه، لشهدت كيف أنّها

تلحق بالطائر المحظوظ الذي تمكن من أخذ قطعة الخبز، وكلّها أمل أنّه، إذ ترغمه على تغيير وجهته بطريقة مفاجئة تجنّباً للاصطدام، سيوقع الطعام فيتمكن بعض الطيور من سرقة منه. وبكل تأكيد أنا لا ألقى درساً أخلاقياً في هذا الموضوع. فالطبيعة حيادية ومن الخطر الاستخفاف بها. كما لاحظ سميث أن الإنسان طور طرائق بديلة لتملّك الموارد تختلف عن تلك التي يعتمد عليها الحيوان. ورأى أنّ ذلك ينطبق، على الأقل، على الدول المتحضّرة. فقد اعتراه ازدياد كبير «للبرابرة» الذين اختاروا الاستيلاء على الموارد تماماً كالحوانات البرية (مدرسة جنكيز خان لتحقيق الثروة؟).

قدرة الإنسان على «التبادل والمقايضة والمتاجرة» هي التي مهّدت الطريق للحضارة. وحين يستبدل الناس طوعاً أو غرضاً يملكونها بأغراض يحتاجونها، يولدون الثروة. فهذه هي الطريقة التي يتبعها معظمنا في الأنظمة الاقتصادية الصناعية في المدن ليحصل على ما يحتاجه. فنحن نبيع خدماتنا إلى أرباب العمل، وهم بدورهم يستخدمونها لإنتاج سلع تشكل بالمجمل معظم حاجياتنا. بينما نشترى بالمداد التي كسبناها من عملنا ما نريده من أولئك الذين يملكون السلع المصنّعة.

غالباً ما تتخذ القرارات عبر اعتماد نوع من التفاوض بين مختلف الأطراف المعنية بهذا التبادل. فعندما نبيع خدمات أعمالنا علينا أن نتفق على الشروط المفروضة، أي الراتب الذي نتوقعه وما يتوقع ربّ العمل منا أن ننجزه مقابل المبلغ المدفوع. فلا يمكن لربّ العمل أو للمستخدم أن يحقق شيئاً من دون الآخر. صحيح أنّك تستطيع اختيار ألا تعمل لدى ربّ عمل معيّن لأنّ عرضه لا يناسبك البتّة، كما يمكنه أن يختار عدم استخدامك لأنّ مطالبك لا توافقه. لكن لا يمكن تحقيق أي إنتاج في العلاقة العامّة بين أرباب العمل والمستخدمين، إلّا إذا اتفق عدد كاف من كلا الفريقين على الشروط المحددة للعمل معاً. فتوضع شروط العمل بالتفاوض وتعُدّل كذلك بالتفاوض وذلك لارتباط كل فريق بموافقة الفريق الآخر، فلا يستطيع أحد أن يحدّد مقدار الأجر عن غيره.

يكسب المنتجون مدخولهم عبر بيع انتاجهم إلى المستهلكين، وإن استمرّوا بإنتاج ما لا يوافق بقية المستهلكين وتحديد الأسعار من طرف واحد، سيؤدّي بهم الأمر في نهاية المطاف إلى الإفلاس. وينطبق الأمر ذاته على المستهلكين الذين لا يمكنهم الحصول على المنتج مقابل السعر الذين يبدون استعداداً لتقديمه، فيؤدّي بهم الأمر في نهاية المطاف إلى الموت جوعاً. وبالتالي يعتمد المنتجون والمستهلكون بعضهم على بعض؛ فبالنسبة إلى المنتجين، لا مدخول بغياب المستهلكين، وبالنسبة إلى المستهلكين، لا سلع بغياب المنتجين. ويتمّ تحديد الشروط التي تؤمّن حصول المستهلكين على السلع التي يحتاجونها من المصنّعين من غذاء وملبس ومراكز موسيقىّة ومساح جاكوزي مقابل أسعار تحترم مبدأ «القبول أو الرفض» وفق قرار المصنّع التسويقي، أو بطريقة مباشرة وفق شكل من أشكال التفاوض مع المستهلك. ويفاوض المستهلكون بطريقة غير فاعلة عندما يقومون «بالتسوق العشوائي»، وبطريقة فاعلة عندما يطالبون بصفقة أفضل من تلك المعروضة.

يبيع معظم المنتجين سلعهم إلى منتجين آخرين، وهم يحدّدون السعر بطريقة أساسيّة عبر التفاوض. فتُباع الكهرباء، على سبيل المثال، إلى أصحاب المصانع ليشغّلوا آلاتهم، بينما يفاوض المستهلكون الكبار بشأن الخصومات على الكمّيّات الكبيرة لتغيير التسعيرة

المعتمدة؛ يتوقع صانعو السيارات التفاوض بشأن الأسعار ومعايير أداء كمبيوترات التصميم والصناعة التي يشترونها من الشركات التي تشتري سيارات الشركة، كما يتوقعون التفاوض بشأن صفقات شراء مجموعات السيارات؛ وفي هذه الأثناء، يتفاوض مصنعو الآلات مع الشركات التي يشترون منها آلات الجمع بشأن شراء مجموعات قطع التبدیل. وهكذا دواليك من مصنع إلى آخر على طول السلسلة الاقتصادية.

وفي كل عملية ثمة شار وبائع. يشتري البعض من دون التوقف عند السعر بينما يطالب آخرون بأسعار محدّدة. تشتري أغلبية الشارين والبائعين بعض السلع من دون إعادة النظر بالشروط، فتسارع إلى تملك الغرض تلقائياً، بينما تساوم في أمور أخرى وتجعل البائع يشقى لكسب كل سنت من السعر الذي حدّده.

بالنسبة إلى بعض الأشخاص المصمّمين طوعاً على عدم الاتكال على أحد، وبالتالي على عدم مبادلة أي شيء مع أي شخص، من المحتمل جداً أن ينطوي مستقبلهم على مستوى حياة متدنٍ للغاية، مهما حمل معه غير ذلك (مثل السلام الروحي؟). طالما أنهم يكتيفون توقعاتهم، وبالتالي حاجاتهم، وفق مستويات أبسط، يمكنهم أن يتمتعوا بحالة بحبوحة. ولو أن حاجاتهم تكاد تبلغ مستوى الصفر. أما بالنسبة إلى آخرين، وهم عادة ضحايا ظروفهم وليسوا أسيادها، لا يملكون شيئاً البتة للمبادلة، فحياتهم مشحولة إلى درجة لا يعيها معظمنا. لا يمكن أن تكون فقيراً مادياً أو فكرياً، إلى حد كبير، إلا إذا لم تكن تملك ما تستبدله مقابل مرادك. أما إذا امتلكت ما يمكن تبادله ولكن ليس في ظل ظروف معيّنة أو مع شخص محدّد وفق شروطه المعروضة، فيمكنك أن تحتفظ بملكيتك (ويشمل الأمر خدمات عملك) لنفسك، وتدعه يكمل عمله بينما تتعامل أنت مع شخص آخر.

في الأساس، لا ينهب الأشخاص جيرانهم للاستحواذ على ما يحتاجونه، لأن الدولة تؤمن، في إطار حكم القانون، التمتع بسلام بالملكية الخاصة. (في أيام سميث، كانوا يفرضون العقوبات القاسية وصولاً إلى الشنق عند اقتراف ما نعتبره اليوم مخالفات بسيطة ضدّ السلامة العامة). ولطالما اعتبر «أول واجب» من واجبات الدولة حمايتك من سرقة الجيران، أكانوا يعيشون في البيت المجاور أو أبعد.

وتطوّر التفاوض باعتباره العملية المتّبعة لإنجاز المتاجرة أو تبادل الأمور المادية أو غير المادية بين أطراف مختلفة. والأساس الذي تقوم عليه هذه العملية هو: «أعطني بعض ما أحتاج إليه فأعطيك بعض ما تحتاج إليه». يختلف الأمر بالتالي عن إعطاء التعليمات والإكراه، بما أنه يقوم على مبدأ التبادل الإرادي بين فريقين يعجز كل منهما، لسبب أو لآخر، عن أخذ ما يريد أو الحصول عليه من دون احترام إرادة الآخر ورغبته بطريقة أو بأخرى.

تُعتمد أسس التفاوض ذاتها في الاقتصاد وفي الأعمال التي تؤديها الحكومات والوكالات الدولية. ولم يحد أي مجتمع من دور دولته ليصبح ثانوياً للغاية. وتدخل الدول في مسائل أعمق بكثير من مجرد تأمين تمتّع السكان بملكيتهم والقبول بحرية باتفاقيات لبلوغ مرادهم. فالحكومة تدير مباشرة جزءاً مهماً من الاقتصاد (في المملكة المتحدة تخطى هذه النسبة ٤٠ في المئة من إجمالي الناتج المحلي، بينما تنخفض في بعض الأنظمة الاقتصادية الرأسمالية وتزيد في الأنظمة التي كانت اشتراكية). وتفاوض الحكومة ووكالاتها لشراء خدمات العمل (الخدمة المدنية والقوى المسلّحة والقضائية، إلخ) والمنتوج (البنى

التحتية العامة والأدوية والقرطاسية المدرسية، إلخ) وفق المبادئ ذاتها التي يتبعها المنتجون الخاصون في اقتصاد الأسواق.

كما تتخذ الحكومات القرارات السياسية من خلال إجراءات تتضمن التفاوض: قد يتفاوض وزيران حول مشاكل تداخل صلاحيات وزارتهما؛ وقد يتفاوض نائب مرن مع آخر جديد وثائر قبل تصويت أساسي لطرح الثقة؛ كما قد يتفاوض قائدان على أساس تعاون حزبيهما، وهكذا دواليك. وعلى الجبهة الدولية، تتفاوض الحكومات على مختلف المسائل. في الواقع، تكثر الأدلة على تزايد التفاوض الدولي بين الحكومات. حتى الآن، تمّ التفاوض على أكثر من ٥٠.٠٠٠ اتفاقية دولية بين الحكومات في القرن العشرين. ويسجل هذا المعدل تزايداً بنسبة ١٠٠٠ اتفاقية متفاوض عليها في السنة بينما لم تبلغ النسبة ذاتها سوى ٥٠٠ في الأربعينيات. غير أنه لا يمكن لأحد أن يحدد عدد الاتفاقيات الدولية الصحيح. فبعض الاتفاقيات تبقى سرية بين الحكومات، ولا يتم الكشف عنها سوى عند تبديل النظام (مثل البروتوكولات السرية بين الاتحاد السوفياتي وألمانيا في العام ١٩٣٩)؛ بينما تعتبر اتفاقيات أخرى ثانوية ولا تجذب الانتباه كما يمكن أن تصنف بأنها غير رسمية. كالتجري بين حكومتين تتفقان على مساندة إحداهما الأخرى في منتدى عالمي حول مسألة موخدة (كما تفعل فرنسا وألمانيا دائماً في الاتحاد الأوروبي).

نشرت عصبة الأمم قبل الحرب العالمية الثانية ٢٠٥ مجلدات من المعاهدات قبل حلها، بينما ارتفع عدد منشورات الأمم المتحدة إلى ١٠٠٠ مجلد بحلول العام ١٩٨٧. يمكننا أن نتوقع الاستمرار بارتفاع عدد الاتفاقيات القائمة على التفاوض في خلال القرن القادم، بوجود ٢٥٠ منظمة دولية تعمل في مختلف أنحاء العالم، تحثها ضغوط على توسيع نطاق سلطاتها بسبب الاهتمام البيئي على سبيل المثال. ويضاف إلى ذلك الضغوط الممارسة لإنشاء منظمات جديدة (مثل الضغوط على الاتحاد الأوروبي لإنشاء نظام مصرفي مركزي).

ولا تؤدي عمليات التفاوض دائماً إلى الاتفاق. إذ عادة ما يتاح أمام أولئك الذين يتفاوضون لاتخاذ القرارات الخيار بين مختلف الحلول مثل الرد بـ «كلا»، أو الانسحاب، أو الاهتمام كل بشؤونه الخاصة. ففي حال كانت موافقتهم ضرورية لبلوغ الاتفاق، وإن عجزوا عن الموافقة، يستحيل إنجاز الاتفاق. ولا يمكن إجبار أحد على الموافقة، فإن كان بإمكان أحدهما أن يجبر الآخر على الموافقة، لا يعتبر الأمر تفاوضاً (وعلى كل حال، لماذا يود أحدهم التفاوض مع شخص لا يملك سوى خيار إطاعة تعليماته ومدّه بما يريد؟).

كلّ كلبين يتصارعان بهدف تملك عظمة هما على خلاف لتملك مورد نادر، وهما لا يملكان سبيلاً لإيجاد أساس للتعاون. ويمكن للبشر أن يتعاونوا إن كانوا في وضع خلاف عبر التفاوض على اتفاقية. كما يمكنهم أن يلجأوا إلى الحرب (وهو الحل الذي اعتمده الكلبان) إن لم يجدوا طريقاً للتعاون، أو إن وصلت محاولات التعاون إلى طريق مسدود. يقتصر التفاوض بالتالي على معرفة ما إن كان ثمة شروط للتعاون مقبولة من قبل الفريقين.

٤.١ نصيح المفاوضين

عقد دان أوراييلي، وهو المدير التنفيذي في شركة فينيكس أنتربرايزس Phoenix Enterprises، الاجتماع وطلب من جورج، وهو نائب الرئيس (في قسم المبيعات)، أن

يعرض مسألة التفاوض مع شركة باسكو بروجكتس Pascoe projects ويعلم الجميع عن وضع العقد الحالي. توجه جورج نحو أداة العرض الضوئي وبدأ بالشريحة الأولى حول بعض شروط العقد الأولي الذي فاض عليه فريد، نائب الرئيس (في قسم العقود)، الذي كان، لحسن حظّه، ما زال في إجازته المرضيّة.

واستهل جورج الكلام: «سأبدأ بعرض استنتاجاتي وأدعمها بما يبدو أنّه حصل في سلسلة الاجتماعات التي عقدناها مع شركة باسكو Pascoe منذ ستة أشهر. أنا أرى مشكلتين مطروحتين في هذا العقد. فهو يقيّدنا أولاً بصفقة مشروطة بحصول باسكو Pascoe على إذن التخطيط غير أنّه لا يحدّد تاريخاً يفترض بهم احترامه لانتهاؤه من تلك المسألة. وثانياً، نعجز عن تحقيق أي مكسب من أرضنا أو حصّتنا من مكاسب التطوير قبل أن تنهي باسكو Pascoe البناء وتؤمّن الساكنين».

وانتقلت الأخبار من سيئ إلى أسوأ فيما أكمل عرضه وفصل عقود باسكو Pascoe تفصيلاً دقيقاً، وربط تحليلاته بالرسائل المكتوبة ومحاضر الاجتماعات التي سحبها من صندوق وضعه إلى جانبه. لم يعلّق جورج على اكتشافاته، كما أنّه لم يلقِ اللوم على أحد ولم يقدم أي اقتراحات. بل التزم بالوقائع التي وجدها.

وتدخّل دان عندئذ قائلاً: «حسناً جورج، هذا الوضع كما هو اليوم وهو أسوأ ممّا كنت أتوقع. ما أريد أن أعرفه هو ماذا يمكنني أن أفعل حيال الأمر عندما ألتقي برجال باسكو Pascoe غداً. لقد استثمرنا ١٢ مليون في هذه الصفقة، لا أريد أن أتوقّف عند سبب فشل هذا العقد أو المسؤول عنه، بل أحتاج إلى نصائح منكم جميعاً لأعرف ماذا يجدر بي أن أفعل قبل أن ألتقي برئيس فينيكس Phoenix بعد ساعة. ويمكنني أن أوكد لكم أنّه لا ييدي أي ارتياح حيال هذه المسألة. هيّا إذاً. رودني، ما رأيك بالموضوع؟»

كان رودني، وهو نائب الرئيس (في قسم الإدارة)، جالساً على رأس طاولة الاجتماعات ولطالما اعتبر نفسه ثاني أهم شخص بعد دان (ممّا أثار انزعاج جورج). كالعادة سارع إلى قول ما ظنّ أن دان يودّ سماعه: «أظنّ أنّه يتوجّب علينا أن نواجه باسكو Pascoe ونخبرهم بأنهم ما لم يتوقفوا عن المماطلة في الحصول على إذن التخطيط، سوف نلغي الصفقة. فمادّا نخسر إن اكتشفوا أنّنا نتلاعب بهم؟»

ردّ جورج عليه مباشرة: «كلّ شيء». احتجت إلى أربعة أيام لمراجعة العقود ومحاضر تفاوضات فريد إضافة إلى رسائله لأرصد الأخطاء التي تمّ ارتكابها. إن لم تكتشف باسكو بعد أنّها تحكم السيطرة علينا، سيؤدّي اتّباع اقتراح رودني إلى إثارة شكوكهم وسيكلّفون أحدهم القيام بالأبحاث التي أجريتها بنفسه. كلاً، أنا أفضل ألا نثير شكوكهم. فمن المحتمل أن يقبلوا بإجراء تغييرات مهمة على العقد بهذه الطريقة».

وعمّت الفوضى الاجتماع إذ تدخّل الجميع لإعطاء آرائهم. اعترض بعض أعضاء فريق فريد من قسم العقود على أقوال جورج وحكمه على قرارات فريد، واعتمدوا على حواراتهم مع أشخاص من باسكو Pascoe لدعم ادعاءاتهم. لم يتأثر جورج بهذه الاعتراضات البسيطة والتزم بالمكتوب، فهو يدرك أن الأقاويل التي لا يدعمها دليل خطي لن تؤثر على المحاكم في حال تمّت مقاضاتهم بسبب خرقهم شروط العقد. بينما بقي رودني مصمّماً على اعتماد الطريقة القاسية في التفاوض وادّعى أنّه متأكد من أنّ باسكو Pascoe ستتهار في حال تعرّضت لضغوط قويّة، كما حصل عندما لم يتعمّقوا في دراسة ميزانية مشروع ريفرفيو.

أخيراً، اقترح جورج مناورة أكثر حدقاً. فاعتبر أن المطلوب هو تأكيد خطي، وإن لم يكن رسمياً، من باسكو Pascoe بأن العقد يتضمن تاريخاً نهائياً لإعطاء إذن التخطيط. ويمكن لدان عندئذ أن ينسحب من العقد في حال فشلت شركة باسكو في تأمين الإذن المطلوب وفق التاريخ المحدد. طلب دان أن يعرف بالتحديد كيف يمكنه أن يدفعهم إلى تأكيد تاريخ لم يتفقوا عليه سابقاً.

فأجاب جورج: «لن يكون الأمر سهلاً. في بادئ الأمر، يتوجب عليك أن تتصرف وكأنّ الفكرة وردت لديك في مرحلة لاحقة. في خلال الاجتماع اطرح عليهم سؤالاً عن وضع إذن التخطيط، فإن تكلموا بالمجمل ولم يحددوا تاريخاً، اسألهم متى ستتم الموافقة على الإذن برأيهم. يصيرون عندئذ ملزمين بالإجابة وتحديد تاريخ حتى ولو لم يكن دقيقاً مثل «ثلاثة إلى ستة أشهر». دون كل ما يقولونه واطلب منهم لاحقاً أن يرسلوا إليك الملاحظات المدونة عن مناقشات الاجتماع. ثم ابدأ بالإشارة إلى التاريخ الذي أعطوك إياه في المراسلات على أنه تاريخ بدء المشروع. وسيؤمن لك هذا مبتغاك».

قال دان: «أعجبنى الموضوع. جيد جداً. سوف أطلع الرئيس عليه حالاً». ثم وقف وتوجّه نحو الباب مضيقاً: «جورج، اتبعني إلى مكنتي بعد نصف ساعة لأطلعك على ما اتفقت عليه مع الرئيس، كما عليك أن تتحضّر لتأتي معي غداً إلى الاجتماع مع جماعة باسكو Pascoe». وقبل أن يتمكن جورج من الإجابة، غادر دان الغرفة، وتركه يفكر في ما سيقوله له عن البقاء يوماً إضافياً وعن سيارة الأجرة التي تنتظره أمام المبنى لتنقله إلى المطار ليذهب في عطلة.

تمرين ١ ج

بعد ما أطلعت عليه في هذه الوحدة، من المفترض أن تتمكن من تقديم عدد من الاقتراحات عما كان يستطيع جورج أن يقوله لدان في خلال لقائهما بعد نصف ساعة. ضع لائحة سريعة بها على ورقة مختلفة قبل أن تتابع القراءة.

من المفيد لك الآن أن تعيد النظر في الحوار المذكور آنفاً وتحاول أن تحدّد مختلف المقاربات التي اعتمدها كل من دان ورووني وفريق فريد وجورج لحلّ مشكلة باسكو Pascoe.

اعتمد جورج أهم مقارنة عندما دعاه دان إلى إعادة عرض موقف فينيكس Phoenix في ما يخصّ العقد. ودعي جورج لوصف التفاوضات التي جرت معتمداً على أمثلة من العقد ومختلف المواد الأخرى. يُعتمد الوصف لتبيان ما جرى في عملية تفاوض محدّدة. كما يُعدّ التكلّم عما قاله كل من الفريقين في عملية التفاوض بين الحكومتين الصينية والبريطانية حول استعادة الصين لهونغ كونغ في العام ١٩٩٧ وصفاً بحثاً. وهذا بالتحديد ما طُلب من جورج في مسألة التفاوض مع باسكو Pascoe.

مبدئياً، على الوصف أن يكون محايداً ويقتصر على ذكر ما حدث، لكن فعلياً، غالباً ما يكون العكس تماماً. فلم يوافق شركاء فريد مثلاً على عرض جورج لما حدث. يمكن أن نستنتج إذاً أنهم فهموا الأمر على أنه انتقاد لهم.

لا يشمل الوصف أيّ تحليل. يمكننا مثلاً أن نحصى عدد المرّات التي قاطع فيها أحد

المفاوضين الآخر (كما يمكننا أن نحصى عدد العقوبات التي أعطاها الحكم في مباراة هوكي). ومهما اعتبرت التحاليل معقدة، تبقى مع ذلك وصفية.

تعدّ مقارنة التفاوض الوصفية مصدرًا غنيًا بالأدلة عمّا يتّبعه المفاوضون الحقيقيون وكيفية تجاوبهم. كما تؤمّن المحاضر والسجلات عن التفاوضات والمدونات الشخصية ودفاتر المفاوضين الشخصية (المصححة بالشكل الملائم لإلغاء الانحيازات الشخصية) الكثير من الأدلة التي تستخدمها المقاربات الأخرى. وقبل أن تتمكن من النصح أو التوقع، عادة ما يكون الحد الأدنى من الوصف ضروريًا.

عندما تنتقل من الوصف إلى الوصفة، تنتقل من الإخبار عما جرى في الواقع إلى ما يجب أن يحصل برأينا. أعلن دان ما يحتاج إليه: «أحتاج إلى نصائح منكم جميعًا لأعرف ماذا يجدر بي أن أفعل قبل أن ألتقي برئيس فينيكس Phoenix بعد ساعة». وبطلعنا استخدامه لهذه المصطلحات على أنّه كان يطالب بنصائح وصفية من الحاضرين في الاجتماع. ومن دون أيّ شكّ، عادة ما تكون وجهات النظر عمّا يفترض القيام به ذاتية وتعتمد كليًا على مصالح معطي النصيحة. لاحظ كيف تأثرت وجهة نظر رودني بنظرته إلى علاقته بدان وما ظنّ أن دان يؤدّ سماعه.

يمكن أن تعتمد الوصفة على التحليل الموضوعي أو الرأي. وقد يُعدّ ما يقترحه معطي النصيحة معقولاً. إن لاحظنا، من خلال مشاهدتنا عدّة مفاوضين في العمل، أنّ أولئك الذين لا يسمعون للآخرين بعرض وجهات نظرهم من دون مقاطعتهم بطريقة مستمرة ومزعجة يواجهون صعوبة كبرى في التوصل إلى الاتفاق، يمكننا أن نوجه إليك نصيحة مفادها أنه من الأفضل عدم مقاطعة الآخر بهذه الطريقة إن أردت التوصل إلى اتفاق. تقتصر وصفتنا على ما يفترض بك أن تقوم به، أي تجنّب المقاطعة، إن أردت التوصل إلى اتفاق. وبرأيي عادة ما يكون من المعقول أن يعتمد المفاوضون هذه النصيحة الوصفية بعدم المقاطعة. غير أنّ ذلك لا يعني أن يقوم كلّ المفاوضين بقبول هذه الوصفة واتباعها. فقد تدفعك خبرتك مع الفريق الثاني إلى رفضها. فمن الممكن أن تؤدّي مقاطعة هؤلاء المفاوضين بالتحديد إلى نتائج إيجابية، كما يمكن أن تعتبر المقاطعة عاملاً أساسياً في تعاملك مع كلّ مفاوض، وبالتالي تملك المناعة ضدّ النصائح المضادة!

والسؤال عن سبب شعور معطي النصيحة بأنّ أمرًا يجب أن يحدث يدلّ ما إذا كان رأيه مبنياً على معتقداته الخاصة أو على أدلة موثوقة أو حتّى على الخبرة. هل وصفته مبنية على افتراضات مقنّعة عن السلوك البشري بالإجمال («عادة ما يدفع الخوف الأشخاص إلى التحرك»)، أو افتراضات مشابهة عن مفاوض معيّن («لا يخضع تومسكي سوى للقوة المفرطة»؟)

وترتبط الوصفة ارتباطاً وثيقاً بالتوقع. على سبيل المثال، عندما أصرّ رودني على اعتماد أسلوب القوة (وصفة)، ادّعى أنّه يعرف أن باسكو Pascoe ستنهار تحت الضغوط القويّة (توقع). كما ادّعى رودني أنّه يملك أدلة لدعم توقّعه (مشروع ريفرسايد)، غير أنّه يستحيل بناء كل التوقّعات على أدلة قويّة (ولا تصلح الأدلة «القويّة» كافّة لتكون مناسبة). مثلاً، إن اعتبرنا أن كل الناس منطقيّون ويبحثون عن زيادة ما يعرف برفاهيتهم، يمكننا أن نتوقّع أنّهم في حال واجهوا خياراً بين مكسب محدّد في رفاهيتهم، فلنعتبر زيادة في الراتب، وخسارة

أكبر في دخلهم في حال رفضوا العرض وقرروا الاعتصام، سوف يقبلون العرض لتجنب الخسارة. يؤدّي توقُّعنا («لن يعتصموا») إلى تقديم وصفة إلى ربّ العمل: «عليك أن تصرّ على عرضك». في حال اتّضح أنّنا مخطئون وقبل الموظفون بالخسارة واعتصموا، سيتمّنى من عمل بنصيحتنا بعد وقوع الحادثة، لو أنّه تعمّق أكثر بتوقُّعنا وافتراضاته. يصوّر ذلك بوضوح كيف يتحوّل توقُّعنا نتيجةً محتملةً متأتيةً عن اعتماد النصيحة الخاطئة إلى وصفة، وبخاصّة في حال التفاوض: «من الأفضل أن تدقّ في أساس النصيحة التي تتلقاها قبل أن تعمل وفقها».

يختلف كلّ من الوصف والوصفة والتوقُّع ومع ذلك تتداخل هذه المقاربات، وعبر تحديد أيّ واحدة منها يتم اعتمادها في النقاش عن التفاوض، يمكننا أن نقيس مدى مصداقية أساس النصيحة.

تمرين ١د

- قيّم كلّاً من الاقتراحات التالية ودوّن إن كانت صحيحة أو خاطئة برأيك قبل أن تتأكد من الأجوبة في الملحق ١.
١. يمكن اتّباع النصيحة الوصفية دائماً.
 ٢. يكون الوصف متحيّزاً دائماً.
 ٣. لا يمكن إخضاع التوقُّع للاختبار.
 ٤. يتطابق الوصف مع التحليل.
 ٥. يعدّ التوقُّع أيضاً نوعاً من الوصفة.
 ٦. تكون الوصفة ذاتية دائماً.

خاتمة

ينظر الناس إلى المفاوض الماهر على أنّه شخص يمكنه الخداع قدر ما يشاء ليلبغ مراده. فهو مكر، يتلاعب بالآخرين ولا يجدر الثقة به إذ تجري دماء باردة كالثلج في عروقه، وقلبه من صخر. في عالم السياسة يكون اسمه ماكيافلي، وفي العلاقات الشخصية كازانوف. لكن لا تنطبق أيّ من هذه الصور على نظرنا إلى التفاوض أو فعالية طريقة عمل المفاوضين. فالجميع يفاض على مسائل هامة، وفي الأغلب حول أمور تافهة من الحياة اليومية. فنحن نستخدم أوجه شخصيتنا (وحرارة دماننا!) نفسها في التفاوض كما في باقي مشاغل حياتنا. فإن كنت مكرّاً بطبيعتك لا بدّ من أن تكون كذلك في تفاوضك، لكن معظم الذين سوف تتفاوض معهم لن يكونوا مكرين، مع أنّهم قد يعانون من استغلال الآخرين لشخصياتهم. يشكل التفاوض أحد الخيارات المتاحة عندما تحاول اتّخاذ قرار بالتعامل مع شخص آخر. وبكلّ بساطة، يجدر بك أن تنظر إلى التفاوض على أنّه عملية اتّخاذ قرار وليس سلسلة غريبة من فئات السلوك الخاصة بالسياسيين الماهرين وبصراعات الأدغال. يمكنك أن تصير كفوءاً في التفاوض من دون أن تضحي بطريقة تصرفك الأخلاقية.

فنحن نفاوض لأن قراراتنا تؤثر على الآخرين كما أن قراراتهم تؤثر علينا. ولا يؤدّ الأفراد أن يتركوا القرارات التي تؤثر عليهم ترتبط بنزوة شخص آخر ورغبته، من دون التطرّق إلى الكسب المادي. في زمن المجتمعات الإقطاعية، كان الملك يتخذ القرارات كافة ويعمل النبلاء على تطبيقها، بينما عرف الناس كيفية الالتزام بحدودهم (وكان يتمّ تذكيرهم بذلك بطريقة عنيفة إن حدث ونسوا). فقد رسمت الكنيسة والدولة الطريق الذي يجدر سلوكه في الحياة منذ الولادة حتّى الممات. وساد النظام والاستقرار على حساب الحرية الشخصية. منذ ذلك الوقت، ورثت الديموقراطيات الليبرالية معظم العالم، أو على الأقل أغنى جزء منه (نعم! هناك الصلة)، ومع ليبراليتها ظهر الطلب بأخذ مصالح الفرد بالاعتبار في القرارات التي يتخذها الآخرون. وينطبق هذا الأمر على كلّ عائلة ومجتمع، وفي كلّ منطقة نشاط معين انطلاقاً من المدرسة وصولاً إلى الشركات. فحيث يصبر الناس على نيل موافقتهم قبل اتخاذ القرار، تجدر تسوية الخلافات حول ما يجدر أن يكون عليه هذا القرار. يُعرف ذلك في عالم السياسة بالديموقراطية، وفي عالم الاقتصاد بالسوق الحرة، وفي عالم العدالة، بحكم القانون. وفي مختلف هذه العوالم، تبقى العملية الأكثر اعتماداً التي نستخدمها لبلوغ القبول الإرادي ما ندعوه تفاوضاً.

وللتفاوض تاريخ طويل، وربما وُجد في حقبة ما قبل تاريخ، عندما اكتشف الإنسان الأول طرائق للتعاون أشارت إلى بداية الاختلافات العميقة بينه وبين الحيوان الكامن خارج كهفه الذي لم يعرف سوى العراك طريقة للحصول على مراده. لكن رغم تاريخه الطويل، لم يتحوّل التفاوض إلى طريقة محترمة يمكن استخدامها في أوجه الاتصال البشري كافة تقريباً سوى مؤخرًا. ولا نستغرب أن يزداد عدد الاتفاقيات العالمية، وأن يبلغ عدد العقود التجارية المتفاوض عليها زهاء المليون (فوزارة الدفاع البريطانية وحدها تفاوض على أكثر من ٤٠.٠٠٠ عقد في السنة مع ١٠.٠٠٠ متعهد)، وأن يرتفع عدد الوسطاء، والمصالحين والحكام والمفاوضين المستشارين في أنحاء الولايات المتحدة (مع تخلف أوروبا بعض الشيء)، وأن تتحوّل أكثرية الشركات إلى أتباع الحلول المتفاوض عليها بدل الاختلاف للتوصل إلى مطالبها، وأن ينمو الاهتمام في التفاوض النظري والعملي. ويصادف عهد التفاوض مع زمن انتشار الديموقراطية التعددية والاقتصاد العالمي المتنامي والانخراط السياسي.

بما أن الناس يتمتعون بحرية أكبر، لن يقبلوا عشوائيًا بالتعليمات حسبما اعتادت عليها الأجيال السابقة. ويرفض الموظفون اليوم قبضة الإدارة التي تتخطى الحدود أو سلطة الاتحادات، تمامًا كما يرفضون الطاعة العمياء في مختلف أوجهها التي عهدا أهلهم وأجدادهم في علاقتهم مع السلطة. ويبحث المستهلكون عن صفقات أفضل، وتبقى الولايات المتحدة في الطليعة في هذا الإطار. ففي حين يقبل أكثر من ٩٠ في المئة من المستهلكين بالأسعار المحددة لقاء السلع التي يشترونها في المملكة المتحدة، ولا يُجبر البائعون على إجراء ما يُسمّى «مساومات على أسعار المبيعات» سوى لبضع أسابيع سنويًا، يقبل ٢٠ في المئة من المستهلكين الأميركيين وأقل من ٤٠ في المئة من الأستراليين بالأسعار المحددة. نتيجة لذلك، يقوم البائعون في الولايات المتحدة وأستراليا بالتنافس على دولار المستهلك بما يعرف بـ «تخفيض الأسعار لمدة ٥٢ أسبوعًا» المستمر طوال السنة. ويشير انتشار

المحلات التي تباع بأسعار مخفضة في أوروبا إلى أن بحث المستهلك عن صفقة أفضل من التي تُقدّم له قد بدأ يتجذّر.

قد يؤدّي اعتبار هذا العهد عهد التفاوض إلى التقليل من أهميّة باقي طرائق اتّخاذ القرارات التي انتشرت بدورها في النصف الثاني من هذا القرن. وعلى سبيل المثال، شهد الإقناع تطوّرًا مهمًّا يمكن رصده في المبيعات التي تبلغ قيمتها عدّة مليارات جنيه إسترليني وفي النشاطات التسويقية. فالبائع يغيّر رأيه ليس بسبب إلى السعر فقط. وقد خضعت اللامبالاة في مقارنة قبول أو رفض النظام المحتكر (من قبل الدولة أو القطاع الخاص) لخيار المنافسة الذي صار مقبولا بفضل عولمة الأسواق. ودخلت برامج النوعيّة التي لا تقبل بأقلّ من انتفاء الخلل في المنتج المرسل إلى المستهلك في ثقافة الشركات التقليدية. كما تعمّقت أساليب التسويق في علم نفس الإنسان لإيجاد طرائق تقنع الشاري بقبول ما يعرضه البائع. وازدهر الإقناع عبر اتّباع تقنيّات، مشكوك في أمرها في بعض الاوقات، لإدارة العلاقات العامّة. وصار مكوّنًا ضروريًّا في نجاح الشركات والعمليات السياسية، والحدّ من الأضرار عندما تسوء الأمور، مثل وقوع الكوارث البيئية والهفوات السياسيّة والارتباكات القانونيّة. فقد تحوّل الوضع من رضوخ العالم للأساليب الإكراهيّة وقبول التعليمات الديكتاتوريّة إلى الإقناع وحلّ المشاكل والتوسّط والتحكيم والتفاوض، وهي أساليب تقوم كلّها على درجات من القبول الإرادي. لذلك، يجدر النظر إلى انتشار التفاوض في هذا الإطار الشامل.

مساومة توزيعية

المحتويات

١/٢	مقدمة	١.٢
٣/٢	رسم تخطيطي بسيط لتصوير معضلة الشاري/البائع	٢.٢
٨/٢	فائض المفاوضين	٣.٢
١٣/٢	خاتمة	

تمهيد

١.٢ مقدمة

تريد ماري أن تشتري سيارة مستعملة. يعرض جون بيع سيارته المستعملة مقابل ٧ ٠٠٠ جنيه إسترليني. لا تريد ماري أن تدفع ٧ ٠٠٠ جنيه ولكنها تستطيع أن تدفع ٦ ٥٥٠. تعتقد ماري أن جون مستعد أن يبيع سيارته مقابل مبلغ أقل وعلى الرغم من أنه قد طلب ٧ ٠٠٠ جنيه، ولكنها تتساءل «إلى أي حد هو مستعد للتنازل؟»

تمرين ٢

بعد عرض هذا الوضع، هل تنصح ماري بـ:
 (أ) عرض سعر قريب من سعرها الأعلى أي ٦ ٥٥٠ جنيهًا؟
 (ب) عرض سعر أقل بكثير، فلنقل زهاء ٥ ٥٥٠ جنيهًا؟
 فكر في الإجابة التي تعتقد أنها مناسبة أكثر نظرًا إلى المعلومات المتوفرة لديك قبل متابعة القراءة.

١.١.٢ البدائل

الجواب (أ)

لنفترض أن ماري قرّرت اقتراح سعر قريب من أعلى سعر تبدي استعدادًا لدفعه أي ٦ ٥٥٠ جنيهًا، فلنقل مثلاً ٦ ٣٥٠ جنيهًا. ماذا يمكن أن يحصل؟ سيقارن جون بين عرضها

وسعره الأدنى المخفي، وإن فاق عرضها سعره، سيعرف أنه سيحقق نتيجة أفضل من أسوأ توقعاته. وقد يشجعه ذلك على التمسك بسعره الأولي، فهو لن يخسر شيئاً بل يمكنه أن يختبر عزم ماري.

وقد يسبب لها عرض سعر قريب من سعرها الأعلى مشاكل إضافية. فإن اقترحت سعراً مرتفعاً نسبياً، قد تدفع جون إلى الإصرار أكثر على سعره المعروض أي ٧٠٠٠ جنيه. والأسوأ من ذلك، قد تقترح ماري عرضها قبل أن يخبرها جون بأنه يفكر بمبلغ ٧٠٠٠ جنيه، مما يدفعه إلى رفع سعره الأولي، فلنقل وصولاً إلى ٧٥٥٠ جنيهًا. ومنطقيًا، من المحتمل أن تتجاوب ماري بطريقة سلبية نظرًا إلى طريقة تصرف جون التي هي، في الواقع، نتيجة تصرفاتها الشخصية. وكان بإمكانها أن تقرر، بما أن جون قد أضاف ١٠٠٠ جنيه إلى السعر الأعلى الذي تبدي استعدادًا لدفعه، أن احتمال اتمام الاتفاق ضعيف. ماذا عن النتيجة؟ يمكنها أن تبحث عن صفقة أخرى وتبقى من دون سيارة بينما يخسر جون احتمال البيع.

الجواب (ب)

هل يمكن لماري أن تحقق نتائج أفضل عبر عرض سعر أقل بكثير من سعرها الأعلى؟ لن نود أن تفتح عرضها بمبلغ يتخطى سعر جون الأدنى إذ في هذه الحالة، مهما كان الاتفاق الذي يتوصلان إليه، لن تحقق نتيجة جيدة كالتي يمكن أن تحققها خصوصًا في حال كان سعر جون الأدنى أقل بكثير من سعرها الافتتاحي. يمكنها أن تتجنب حصول ذلك عبر اقتراح عرض افتتاحي أقل بكثير من السعر الأعلى الذي تبدي استعدادًا لدفعه، وذلك لتجنب الارتفاع كثيرًا فوق السعر الأدنى الذي قد يقبله جون مقابل السيارة. غير أن لهذه النصيحة سيئاتها أيضًا. فلنفترض أن سعر جون الأدنى السري هو ٦٤٥٠ جنيهًا وافتتحت ماري عرضها بـ ٥٤٥٠ جنيهًا، ما الذي يمكن أن يحصل؟ قد يشعر جون أنه مضطر للبحث عن شار مختلف. لماذا؟ لأن عرضها الأولي أقل بـ ١٠٠٠ جنيه من الحد الأدنى من طموحه، وأقل من طلبه الافتتاحي، أي ٧٠٠٠ جنيه، بـ ١٥٥٠ جنيهًا، وهو مندهش بسبب الفرق الشاسع. تؤدي استراتيجية ماري، أي اقتراح عرض افتتاحي منخفض وجري، إلى طريق مسدود، وينتهي بها الأمر من دون سيارة، مع أننا نعرف أنه كان بوسعها شراء السيارة مقابل سعر جون الأدنى أي ٦٤٥٠ جنيهًا، أي أقل من سعرها الأقصى البالغ ٦٥٥٠ جنيهًا.

الاستراتيجية الأفضل

٢.١.٢

مبدئيًا، تكمن أفضل استراتيجية تتبعها ماري في إقناع جون بالكشف عن السعر الأدنى الذي يُبدي استعدادًا لقبوله، من دون أن تضطر بدورها إلى الكشف عن المبلغ المستعدة لدفعه. بينما تكمن الاستراتيجية المثلى بالنسبة إلى جون في العكس تمامًا: أي أن يقنع ماري بالكشف عن المبلغ المستعدة لإنفاقه من دون أن يضطر بدوره للكشف عن السعر الذي يبدي استعدادًا لقبوله. ويبقى السؤال، كيف يمكن لماري أن تدفع جون إلى الكشف عن سعره الأدنى؟ لن يخلو الأمر من الصعوبات، خصوصًا إذا تنبه جون إلى أن الكشف عن أسعاره يقوّض موقفه التفاوضي. يبدو أن ماري وقعت ضحية معضلة. إن افتتحت بعرض قريب جدًا من سعرها الأعلى تواجه خطر دفع أكثر مما تريد، أمّا إن افتتحت بعرض بعيد جدًا عن سعرها الأعلى، فهي تواجه خطر الخلاف مع جون أو الطريق المسدود.

تبين الخبرة غياب حل واضح لمعضلة ماري، إذ تفاوض على مسألة واحدة دون أن تنظر إلى اعتبارات أخرى. فبعد تحديد سعر الافتتاح، عليك أن تدفع المفاوض الآخر نحو سعر، بينما تتوجّه بدورك نحو سعره، مع الأخذ في الاعتبار أن ما تكسبه بفضل تحقيق سعر أدنى نتيجة تحرك المفاوض نحوك يُعدّ خسارة بالنسبة إليه، إذ إنه يتحرك بعيداً عن أفضل سعر كان بوسعه تحقيقه. في هذه المنافسات، ثمة «رابح» و«خاسر»، ولا يحبّ الناس الخسارة. قد ينتهي الأمر بمفاوضين غير سعيدين بالنتيجة، أحدهما لأنّه دفع أكثر ممّا أراد، والثاني لأنّه حصل على أقلّ من مراده، وهذه نتيجة تعدّ خسارة بالنسبة إلى الفريقين. لتجنّب ذلك، يبذل كلّ من الفريقين أقصى جهوده لإجبار الآخر على التحرك.

لحسن الحظّ، في سوق السيارات المستعملة، ومن دون أخذ الاكتفاء الذاتي لدى البائعين أو الشارين في الاعتبار، يوافق الناس على المبلغ الذي ينفقونه أو يحرزونه مقابل سياراتهم. وإلاّ تشلّهم معضلة تحديد سعر الافتتاح، فيعجزون عن المضيّ في عملية البيع. يواجه المفاوضون في كلّ أرجاء العالم المعضلة التي واجهتها ماري، في مسائل كبيرة أم صغيرة. لكن بما أنّه عليهم أن يفتتحوا بسعر معيّن في وقت محدّد لتسيير العمل، يتخطّون معضلاتهم بحكم الممارسة.

تتطرّق هذه الوحدة إلى التفاوض على مسألة واحدة بين فريقين، مثل التفاوض بينك وبين مدير المصرف على المبالغ المسموح لك بسحبها، أو بينك وبين ابنك على عدد الساعات التي يسمح له قضائها أمام شاشة التلفاز الليلة، أو بينك وبين جارك على مستوى ارتفاع صوت الموسيقى خلال حفلته. وعبر الانطلاق ممّا يبدو حالة تفاوض بسيطة بين فريقين على مسألة واحدة، يمكننا إحراز تقدّم سريع وكبير في بحثنا عن الأجوبة لأسئلتنا العملية، مثل: «بأيّ سعر يفترض بي أن أفتتح عرضي؟»، «ولكم من الوقت يفترض بي أن أستمّر بالتفاوض؟»، «متى يتوجّب عليّ أن أحدّ من خسارتي وأتوقّف عن التفاوض؟».

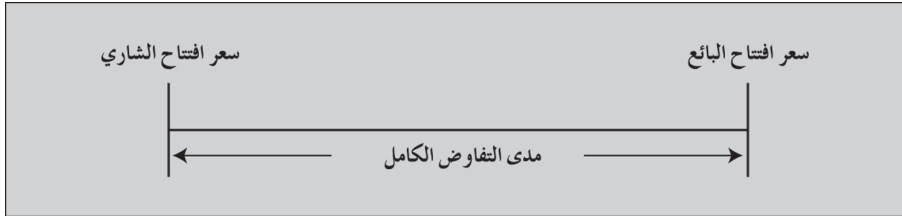
حوار

٢.٢ رسم تخطيطي بسيط لتصوير معضلة الشاري/البائع

نحن نحتاج إلى إيجاد طرائق لتعميم ما نجده لحل التفاوض حول مسألة واحدة، سواء أكان سعر غرض ما أو التعبير عن فقرة معيّنة في عقد محدّد. كما نحتاج إلى رسم تخطيطي بسيط لتوضيح معضلة المفاوض، وفي حال كان الأمر ممكناً، لمعرفة ما يمكن القيام به للتخفيف من وطأتها.

نبدأ في التفاوض بعرض حلّين على الأقلّ (حلّك وحلّي) للمشكلة ذاتها؛ بينما يبقى الهدف من بحثنا التمكن من بلوغ حلّ واحد، إن كان الأمر ممكناً. في حالة السيارة، تتلخّص المسألة الوحيدة بـ «ما السعر الذي يجب الاتفاق عليه مقابل سيارة مستعملة؟». ويمكن البدء بتحديد سعرين: السعر (الأدنى) الذي تفضّل ماري أن تدفعه، والسعر (الأعلى) الذي يفضّل جون أن يحصل عليه. إن كان الهدف هو بيع السيارة، فثمة سعر واحد مقابل السلعة، وهو السعر الذي من المفترض أن يتفق عليه ماري وجون.

يطلق المفاوض العملية بما أدعوه سعر الافتتاح، وهو الذي يرغب في الحصول عليه. بمقدوره أن يحدد سعر الافتتاح لتغطية تكاليفه وكسب مبلغ إضافي، أو انطلاقاً من شعور داخلي بأن هذا هو السعر المناسب، أو بالارتكاز على بعض المعلومات المفصلة عن قدرة السوق على التحمل، أو بهدف اعتماد استراتيجية معينة، أو لأي سبب آخر يجده مناسباً. مهما كان عرضه الأولي، ومهما اختلف سبب اقتراحه، فهو يشكل سعر افتتاحيته. سأسمي مدى التفاوض الكامل ما يفصل بين سعري افتتاح كل من المفاوضين. (انظر الرسم ١.٢)



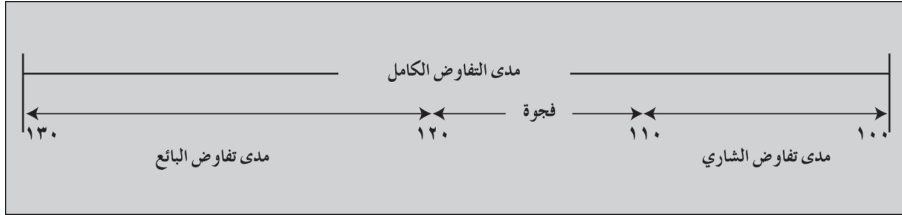
الرسم ١.٢ سعرا الافتتاح

كيف يمكن للطرفين المفاوضين أن يتفقا إن كان مدى تفاوض يفصل بين سعري الافتتاح؟ فمدى التفاوض يفرض مسافةً بينما الحاجة إلى الالتقاء تفرض تحركاً. وستعكس صورة المسافة التي تفصل بينهما في اللغة التي سيستخدمها الطرفان ليفسرا التقدم، أو عدم التقدم، المحرز في تفاوضهما. فهما يقولان أموراً مثل: «بعد إثنتي عشرة ساعة من التحدث، ما زلنا بعيدين جداً أحدهما عن الآخر». بينما يتم التركيز على فكرة التحرك في تعليقات مثل: «أحرزنا تقدماً مهماً في اجتماعنا الأخير حيث تقارب الفريقان في بعض المسائل ولكن ليس كلها». ولا تعني أي من هاتين الصورتين ضمناً أن التحرك أمر يتعذر تجنبه، بل على العكس، عادة ما يتردد المفاوضون في التحرك في التفاوض الذي يتطلب قدرًا كبيراً من الجهود. ويمكن تشبيه المفاوضين بمتسلقي الجبال أكثر منه بالمتزلجين على الجليد.

إنما يُعتبر التحرك انطلاقاً من سعر الافتتاح ضرورياً بالنسبة إلى المتفاوضين كافة إن أرادوا الاتفاق على سعر مشترك. ومع ذلك يجب ألا يفتحوا بسعريهم النهائي، بل أن يؤمنوا «فسحة للتفاوض». فهم يتوقعون، بل يأملون، أن يتقدم المفاوض الآخر نحو سعر الافتتاح الذي عرضه، غير أنهم يتقبلون الاحتمال الضعيف في أن يجتاز المفاوض الآخر كامل الطريق لوحده. يُتوقع إذا تحرك من الجهتين، وإن لم يكن متوازياً. وكما صاغها جو غورملي، وهو مسؤول نقابي بريطاني صار لاحقاً لوردًا: «انظر إلى التفاوض العمالية لأرى فريقين يتحركان باتجاه بعضهما البعض»، وأضاف أنه يتوقع أن يتحرك المستخدم «بخطوات أكبر وأسرع» نحو موقف النقابة مقارنة بتحرك هذه الأخيرة تجاهه.

يعتمد المدى والسرعة اللذان يتحرك وفقهما المفاوضون نحو بعضهم البعض على عوامل عدة، لكن ثمة حدوداً لا ينوون تخطيها في الظروف الحالية. سأسمي هذه النقطة نقطة الاختتام. وهي عادة ما تكون في مكان ما في مدى التفاوض الذي يفصل بين نقطتي الافتتاح اللتين يعرضهما المفاوضون. في الرسم ٢.٢ يكمن مدى التفاوض الكامل بين ١٠٠ و ١٣٠، بينما يبقى السعر الأقصى (١١٥) الذي يبدي الشاري استعداداً لدفعه أقل من

السعر الأدنى (١٢٠) الذي ييدي البائع استعدادًا لقبوله، أي إن سعري الاختتام لا يتلاقيان. سيحاول المفاوضان أن يتحركا نحو أحدهما الآخر لبلوغ سعر متفق عليه يتخطى الـ ١٠٠ ويقل عن ١٣٠. غير أنهما سيكتشفان، عندما يقترب الشاري من ١١٥ والبائع من ١٢٠، أنه صار من الصعب جدًا إحراز أي تقدّم إضافي. وإن لم يقرّر أحدهما مراجعة سعر الاختتام المقرر، سيفشلان في التوصل إلى اتفاق.



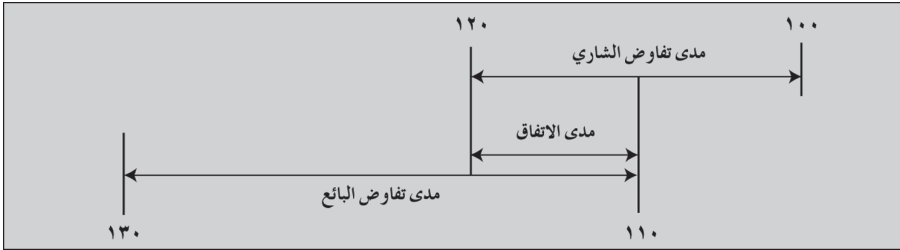
الرسم ٢.٢ فجوة بين سعري اختتام المفاوضين

إن الشرط الأساسي لنجاح عملية التفاوض حول مسألة واحدة هو، على الأقل، التقاء سعري اختتام المفاوضين كما يبيّن الرسم ٣.٢. يوازي هنا السعر الأقصى الذي ييدي الشاري استعدادًا لدفعه (١٢٠) السعر الأدنى الذي سيقبل به البائع (١٢٠). وإن تمكنا من اكتشاف هذا السعر، سوف ينجحان في بلوغ اتفاقية.



الرسم ٣.٢ التقاء سعري اختتام المفاوضين

يعدّ الشرط المعروف في الرسم ٣.٢ الحد الأدنى لبلوغ الاتفاقية. وعندما يتداخل سعرا الاختتام المعروفان من المفاوضين كما يبيّن الرسم ٤.٢ يزيد احتمال التوصل إلى اتفاقية أكثر مما لو اكتفى سعرا الاختتام بالاتقاء. اسمّي التداخل بين سعري اختتام كل من المفاوضين، أي كما بين سعري ١١٥ و ١٢٠، مدى الاتفاق، لأنه يمكن التوصل إلى اتفاق ضمن هذا المدى، وإن لم يكن الأمر حتميًا في الحالات كافة. (في الرسم ٣.٢، يقتصر مدى الاتفاق على نقطة واحدة هي نقطة ١٢٠).



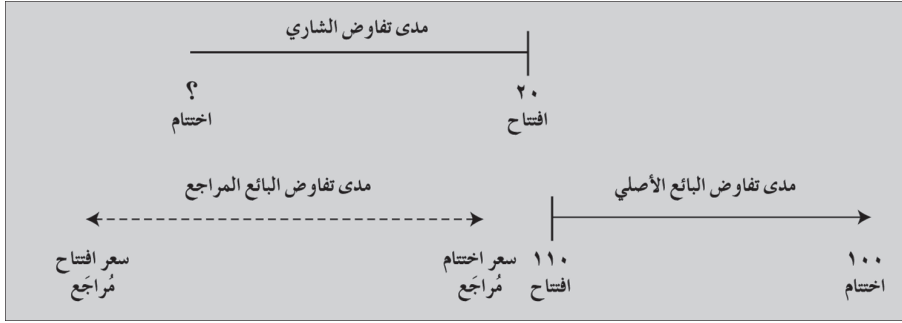
الرسم ٤.٢ تداخل سعري اختتام المفاوضات

فلنفترض أن الشاري يعرض دفع ١١٦، أي إن السعر يقع ضمن مدى الاتفاق إنَّما يتخطى سعر اختتام البائع البالغ ١١٥ بقليل، هل يقبل البائع بهذا العرض؟ على الرغم من إمكان موافقته، لا يمكننا الجزم بذلك. فقد يقبل البائع بالعرض إن ظنَّ أن التفاوض سيطول بينما يستطيع أن يستثمر وقته في أمور أهم، أو إن رأى أنَّ هذا أبعد ما سيبلغه الشاري. كما يمكنه أن يرفض العرض إن اعتقد أنَّه يملك بدائل أخرى.

بمقدوره، على سبيل المثال، أن يقرّر الاستمرار في التفاوض لأنه يدرك أنه يستطيع الاتفاق على سعر يفوق سعر الاختتام البالغ ١١٥ الذي قرّره مع عرض افتتاح يبلغ ١١٦. فيحسُّه ذلك على الاستمرار في محاولته تحسين سعر الشاري واختبار إلى أيِّ حدِّ هو مستعد للذهاب (فمن دون علم البائع، يُبدي الشاري استعدادًا مبدئيًا للوصول إلى ١٢٠). كما يمكنه أن يقع ضحية نفاذ صبر الشاري بسبب تأخير الاتفاق: فمن الممكن أن يكون الشاري قد اختار سعر ١١٦ لانتهاء من الأمر، أو أنَّه لم يعد متحمسًا كثيرًا للشراء الآن، ولا يرغب في استهلاك وقت أطول للتحرك ببطء نحو سعر الاختتام الذي حدّده بـ ١٢٠. من جهة أخرى، يمكنه أن يعتبر، بما أنَّه هو الذي قام بالعرض «الكريم» البالغ ١١٦، أنَّه يتوجب على البائع الإقدام على الخطوة التالية. يسهل عليك الآن أن تستنتج كم من التطوّرات قد تنتج عن حالات سوء التفاهم هذه.

في المطلق، بما أنَّ كلاً من المتفاوضين يجهل سعر اختتام الآخر، هما بالتالي لا يعرفان إن كان العرض الحالي نهائيًا أو أنه يستبق سعرًا أفضل (فيفكر المتفاوض الحذر: «هل يرفض أو أنه يحاول أن يختبر عزمي؟»).

إضافة إلى ذلك، عندما يكشف المتفاوض الأوّل عن سعر الافتتاح المقرّر، يشير بطريقة غير مباشرة إلى سعر الاختتام، مما قد يشكل عاملاً لا يخدم مصالحه في بعض الحالات. راجع حالة الرسم ٥.٢. يملك كلّ من المتفاوضين هنا مدى تفاوض فرديًا من نوع غير تقليدي. أولًا ففكر من وجهة نظر البائع. فقد حدد سعر الافتتاح بـ ١١٥ وسعر الاختتام بـ ١٠٠. فلنفترض أنَّه قبل أن يعرض البيع بـ ١١٥، تدخّل الشاري وعرض ١٢٠. ما هو برأيك تأثير ذلك على البائع؟ مهما اختلفت باقي التأثيرات، سيدفعه الأمر أولًا إلى التوقّف لوهلة قبل الإجابة. بما أن سعر افتتاح الشاري البالغ ١٢٠ يفوق سعر افتتاح البائع البالغ ١١٥، يدرك الآن أن الشاري مستعد لدفع مبلغ يتخطى المبلغ الأقصى الذي كان يتوقّع الحصول عليه. ماذا كنت ستفعل لو عرض عليك أحدهم أكثر مما تتوقع؟ لا شك في أنك ستقبل بهذا العرض الكريم. (مع أنني أمل أن تُظهر بعض التردّد قبل أن تقبل بعرض الشاري الأولي).



الرسم ٥.٢ متفاوضان مع سعري افتتاح متداخلين

بما أن البائع يدرك أن سعر اختتام الشاري لا بد أن يفوق سعر افتتاحه، يعرف بالتالي أنه مستعد لدفع أكثر من سعر الافتتاح الذي حدده بـ ١٢٠، مع أنه لا يعرف كم يبدي الشاري استعداداً لزيادة عرضه. أظن أن أفضل ردة فعل هي أن يراجع البائع سعر افتتاحه غير المفصح عنه بعد. ويسبب ذلك تحريك مدى التفاوض الفردي الخاص به نحو اليمين كما يظهر الخط المنقط في الرسم ٥.٢. وبرأيي، على سعر الاختتام أن يبلغ على الأقل ١٢٠ (سعر افتتاح الشاري المفصح عنه) كما يتوجب على البائع أن يدرس إلى أي مدى يستطيع تخطي ١٢٠ بأمل أن يكشف عن سعر اختتام الشاري الأقصى.

كما يمكن أن يكون الشاري قد افتتح بسعر ١٢٠ بهدف تسريع عملية اتخاذ القرار لأنه لا ينوي إضاعة وقت إضافي في مساومته حول السعر. قد يكون اقتراح ١٢٠ بالنسبة إليه عرض «قبول أو رفض». غير أنه يجب ألا يغير ذلك ردة فعل البائع الأولية (مراجعة نصيحتي الوصفية). أنا متأكد من أنك توافقني الرأي حين أقول إنه من السخافة أن يفتح البائع بـ ١١٥ بعد أن يكون الشاري قد عرض ١٢٠. لذلك، من الأفضل أن يختبر عزم الشاري عبر طرح سعر افتتاح يفوق ١٢٠. يميل معظم البائعين إلى ذلك الخيار، باستثناء الحالات حيث يخضع البائع لتهديد الشاري بـ «القبول أو الرفض» لتجنب إثارة غضبه. على الرغم من ذلك، أنا أنصحك أن تقوم دائماً بتحدّي أيّ سعر يبدو ثابتاً، حتّى ولو شعرت أنه يتوجب عليك إخفاء تحديك بالطف الأساليب.

لن يقوم الشارون قصداً بالافتتاح بسعر يفوق السعر الذي يظنون أن البائع يتوقعه، إنّما قد يفعلون ذلك بطريقة غير واعية. يتوقف سعر السلعة على قيمتها بالنسبة إلى الشاري، والبائع الحكيم هو الذي يكشف قيمة السلعة عند الآخرين. عندما يكشف المفاوضون الآخرون عن رغبتهم في عرض أكثر ممّا كنت تتوقع، من المنطقي أن تقوم بمراجعة توقعاتك. من الممكن ألا تكون قد تنبّهت إلى أحد العوامل التي تساهم في تحديد القيمة. عليك إذاً أن تدرس تبدل الظروف، وإلا تكون قد قبلت بصفقة خاسرة من دون أن تدرك ذلك (إن لم تكن تعرف كيف تقوم بأعمالك، سيعمد منافسوك إلى تعليمك!).

«التفاوض حول ناد متهدّم»

اعتري القلق مالكي مبنى في مجمّع متهدّم في وسط مدينة سيدني بسبب الوضع المالي

لأحد نوادي الأعمال. لم تكف أرباح النادي لتغطية التكاليف الشهرية من رهن المبنى وتكاليف النادي. خفّضوا من عدد العمال لديهم للحدّ من التكاليف، غير أن ذلك أدى إلى سوء الخدمة وتراجع نسبة المبيعات. كما تعرّضوا لضغوط من السلطات العامة لإعادة بناء المراحض بما أنّها لم تعد تتناسب مع المعايير المطلوبة. أمّا المبنى، فكان بحاجة إلى ترميم خارجي أو على الأقل إلى إعادة طلاء.

بعد نقاش طويل في ما بينهم، قرّر المالكون عرض ملكيتهم للبيع بأحسن سعر ممكن. قاموا بحساباتهم وأدركوا أنّهم يحتاجون إلى ٢٠٠ ٠٠٠ دولار أميركي لردّ استثمارهم الأصلي وتغطية خسائرهم، غير أنّهم علموا أنّهم سيكونون محظوظين لو حصلوا على سعر ١٩٠ ٠٠٠ دولار أميركي. ولدراسة العروض التي يمكن أن يتلقوها، اختبروا السوق عبر تسويق النادي والمبنى مقابل ٢٣٠ ٠٠٠ دولار أميركي. أبدى بعض الشارين المحتملين اهتماماً في المشروع غير أن معظمهم رفض الإلتزام بأي قرار. أما العرض الحقيقي الوحيد الذي تلقوه فقد كان بعيداً جداً عن توقعاتهم حتّى إنّهم لم يجدوا أي فائدة في التفاوض. زاد توتر المالكين ورغبتهم بالبيع مع تدهور وضعهم المالي، ولأنهم كانوا يغطون خسائر هذا العمل من أرباح باقي العمليات، وفي الواقع أرادوا استثمار رأسمالهم في أمكنة تؤمّن مكسباً أفضل.

تقدّم منهم شار محتمل، لم يكن لديه أدنى فكرة حتّى عن وضع النادي. بعد أن طرح بعض الأسئلة واطّلع على المستندات وطلب مسح المبنى، عرض شراءه مقابل ٢٣٠ ٠٠٠ دولار أميركي. في الوقت عينه، وجّه مجلس المدينة إنذاراً إلى المالكين بتحديث مطابخهم، وهذا سيكلفهم ٧٠ ٠٠٠ دولار أميركي، تحت طائلة خسارة رخصتهم التجارية. فدفعهم الأمر إلى القبول بالعرض من دون أي تأجيل. بعد أن ابتاع الشاري المبنى، قام أولاً بإقفال النادي. وباع في مرحلة أخيرة المبنى بهدف إعادة تطويره مقابل ٣ ملايين دولار أميركي. فما الذي جرى؟

اعتقد مالكو مبنى النادي أنّهم يبيعون عملاً فاشلاً إلى مبتدئ ساذج في عالم الأعمال، بينما كانوا يشقّون طريقهم بسداجة خارج نطاق العمل في العقارات، ولم يدركوا حتّى أنّهم كانوا في خضمّه.

تمرين ٢ ب

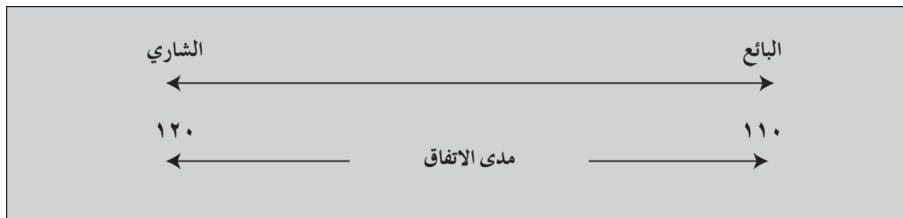
بعد قراءة العرض السابق، ضع رسماً تخطيطياً يصرّ العلاقة بين سعري الافتتاح والاختتام لدى كل من المفاوضين. (يمكن إيجاد جوابي الخاص في الملحق الأول في آخر الكتاب.)

٣.٢ فائض المفاوضين

إن كنت مستعداً لقبول سعر مقابل ملكيتي فلنقل بين ١٥٠ ٠٠٠ و ٢٥٠ ٠٠٠ جنيه إسترليني، فذلك يحدد مدى التفاوض الذي سأقبل به. ووجود مدى التفاوض هذا يعني ضمناً أنني مستعد فعلياً للقبول بمبلغ أقل بـ ١٠٠ ٠٠٠ جنيه مقابل ملكيتي في حال

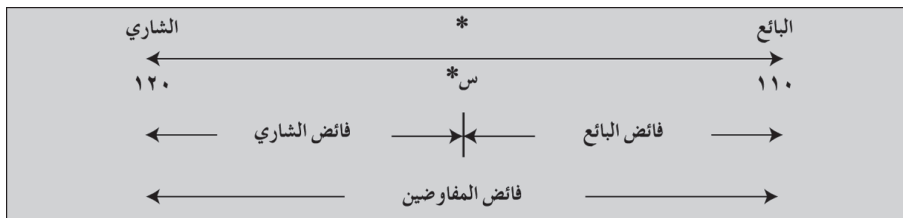
بعثها إليك بـ ١٥٠.٠٠٠ جنيه بدل سعر ٢٥٠.٠٠٠ جنيه. وبالعكس ذلك، إن تمكنت من تحصيل مبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه، أكون قد قبلت بـ ١٠٠.٠٠٠ جنيه أكثر من الحد الأدنى الذي كان من الممكن أن أقبل به. وستقسم كل الأسعار بين ١٥٠.٠٠٠ جنيه و ٢٥٠.٠٠٠ جنيه الفرق بيننا أي الـ ١٠٠.٠٠٠ جنيه إلى المبلغ الذي أتخلى عنه عبر القبول بأقل من ٢٥٠.٠٠٠ والمبلغ الذي أحتفظ به عبر إقناعك بالبيع بأكثر من ١٥٠.٠٠٠ جنيه. ومن الطبيعي أن أحاول أن أحتفظ بأكثر قدر ممكن من الـ ١٠٠.٠٠٠ جنيه (وأفضل من ذلك إن احتفظت بالمبلغ كاملاً). وكأني أقول إنني أفضل أن نتفق على أقرب ما يمكن من سعر الافتتاح الذي اقترحت.

يمكن أن يتحول هذا المفهوم البسيط إلى أداة تحليل مفيدة عبر دراسة مدى الاتفاق الذي أنشأه تداخل مدى تفاوض كل من المفاوضين. يظهر الرسم ٦.٢ مدى الاتفاق في المثل الذي تمت مناقشته في الرسم ٤.٢. يبلغ سعر اختتام البائع ١١٥ والشاري ١٢٠. أي إن البائع يبدي استعداداً لقبول سعر أدنى يصل إلى ١١٥ والشاري سعر أعلى يصل إلى ١٢٠.



الرسم ٦.٢ مدى الاتفاق

لن يقبل البائع بأي اقتراح من الشاري للاتفاق على سعر أقل من ١١٥، بينما لن يقبل الشاري بأي اقتراح من البائع بسعر يتخطى ١٢٠. يمكن أن يشكل أي سعر من هذين السعرين أو ما بينهما، سعر الاتفاق، وهو ما سأسميه س*. يود البائع أن يبلغ سعراً يفوق ١١٥، والشاري سعراً أقل من ١٢٠. يشكل الفرق بين سعر الاتفاق س* وسعر اختتام البائع (وهو ما سأسميه ب) فائض البائع، ويعتبر كل سعر اتفاق س* أقل من سعر اختتام الشاري (وهو ما سأسميه ش) فائض الشاري. يشكل مجموع فائضي البائع والشاري فائض المفاوضين (انظر الرسم ٧.٢). ونعني بكلمة فائض المبلغ الذي يحتفظ به المفاوض من مداه التفاوضي عبر عدم بلوغ سعر اختتامه.



الرسم ٧.٢ فائض المفاوضين عندما يتداخل سعرا الاختتام

في عملية التفاوض، يحاول البائع والشاري أن يبلغا اتفاق حول كيفية توزيع فائض المفاوضين المتوقّر بينهما ($120 - 115 = 5$). وفي الرسم ٧.٢، س* = $115 - 110$ = فائض البائع، و $120 - س*$ = فائض الشاري. إن بلغ س* 117 ، يكون فائض البائع $117 - 115 = 2$ وفائض الشاري $120 - 117 = 3$. (لاحظ أن $2 + 3 = 5$: توزيع الفائض بينهما يُنهي فائض المفاوضين).

منطقيًا، من الضروري أن يكون سعر اختتام البائع أقل من سعر اختتام الشاري، ووفق الرموز $ش < ب$ ، للوصول إلى حلّ وسط. يمكن للمفاوضين أن يتقاسما الفائض المتوقّر بشرط أن يتّفقا على سعر مشترك، وهو س*، ضمن مدى الاتفاق. أما الفشل في التوصل إلى طريقة لتوزيع الفائض المتوقّر فسيؤدّي إلى عدم حصول أي منهما على أي فائض من عملية التفاوض. في ظلّ هذه الظروف، سيضطر كلّ منهما إلى البحث عن مفاوض آخر، لتحقيق الفائض المتوقّر.

يستحق هذا الوضع غير الاعتيادي أن نعلّق عليه عندما يصل المفاوضان إلى طريق مسدود مع أنهما عرضا القبول بأسعار ما زالت ضمن مدى الاتفاق. عمليًا، ليس الأمر غير معقول كما يبدو. فعادة ما نشهد في عمليات تفاوض العمال وصول الفريقين إلى طريق مسدود بعد أن حثّتهما العروضات والطلبات إلى التحرك بعيدًا عن سعري افتتاح أحدهما نحو الآخر. في بعض الأحيان، يصيران قريبين إلى حدّ يبدو فيه من السخافة أن يعرضاً العملية لخطر الفشل بسبب عدم قدرتهما على ملء الفجوة المتبقية. برأيك، لماذا يرتفع مستوى التوتر بعد أن يكون الفريقان قد تحرّكا بهذه الطريقة؟ هل هي حالة مخاطرة حتى النفس الأخير؟ هل يخشى كلّ منهما أن يكون هو الذي «رضخ»؟ أو أن الطريق المسدود الذي يلوح قد أظهر نتائج جديدة تؤثر على القرار، على الرغم من مزايا العروضات والطلبات المقترحة؟ أظن أن السبب يُلخّص عادة في الاقتراح الثالث (مع أنني لا أنكرُ بعض التأثير من الاقتراحين الأولين).

يمكن لكل فريق أن يفسر لفريق ثالث وسيط، تدخّل لمساعد الفريقين على تخطّي الطريق المسدود، لماذا يعجز عن تحريك عرضه الحالي مع أن عرض الفريق الآخر يقع ضمن مدى التفاوض المقبول، ويمكنه أن يعبر عن صعوباته عبر هذه الأسطر:

يرفض الاتحاد أن يقبل بعرض الإدارة الذي كان يمكن أن يكون مقبولاً في ظروف مختلفة. فنظرًا إلى طريقة تصرف الإدارة خلال هذا التفاوض، يرى الاتحاد أن قبوله بالعرض سيشجع الإدارة على الظنّ أنّها تستطيع الإفلات من العقاب لدى تطبيقها أساليب أقسى لفرض الانضباط في الحياة العملية. بينما تعتبر الإدارة أن قبول طلبات الاتحاد، التي كان يمكن أن تكون مقبولة في ظروف مختلفة، ولكن نظرًا إلى الطريقة التي عرضها خلال هذا التفاوض، سيشجع قبول الإدارة بطلبات الاتحاد على الظنّ أنه يستطيع الإفلات من العقاب عندما يقوم بأعمال لا انضباطية في الحياة العملية.

من دون أدنى شك، يمكن التعبير بكل صدق عن وجهتي النظر حول تأثير الاتفاق على علاقتهما بعد التفاوض. وحين تحول آراء المفاوضين دون التوصل إلى اتفاق، كما هي الحال في هذه الظروف، يحتاج التفاوض إلى وقت أطول للحدّ من المخاوف التي تتملّك

كل من الفريقين بسبب نوايا الفريق الآخر.

في بعض الأحيان، تُترجم وجهات النظر السلبية بالأعمال الفعلية فتدفع أحد الفريقين إلى فرض العقوبات (مظاهرات، منع من المشاركة) لإكراه الآخر على الاتفاق، أو لتحذيره من عدم تفسير طواعيته بالقبول بأنها دليل ضعف. كما يمكن أن يلجأ الطرفان إلى توسط فريق ثالث لإيجاد حل للطريق المسدود. في الواقع، يمكن تحديد التوسط على أنه سبيل لمعرفة ما إذا كان ثمة فائض متوفر يمكن للمفاوضين أن يتقاسماه من دون أن يعرضاً مصالحهما المستقبلية للخطر.

في الرسم ٧.٢، يصل الحد الأعلى للفائض المتوفر إلى $120 - 110 = 10$. في حال قبل البائع بسعر الاختتام خاصته (١١٥) لن يكسب أي فائض ولن يحصد الشاري كامل الفائض، وينطبق العكس على الشاري في حال قبل بسعر ١٢٠. هذا ما يفسر توتر المفاوضين حتى في حال كان العرض ضمن مدى الاتفاق. فلأن كلا منهما يجهل سعر اختتام الآخر، يمكن أن ينظر إلى الفائض المتوفر على أنه أكبر من حجمه الواقعي (أي أن سعر اختتام المفاوض الآخر لا يزال بعيداً جداً عن سعر الافتتاح). وفي حال ثبت الفريقان على هذا الاعتقاد، وتابعا ما يشكل برأيهما أمنية شرعية بالحصول على حصة مناسبة من الفائض المتخيل، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التوتر.

كيف تعرف إن كان المفاوض صادقاً عندما يدعي أن هذا أفضل سعر يمكن أن يعرضه؟ إن أفضل طريقة للإجابة على هذا السؤال هي عبر النظر إليه من وجهة نظر مختلفة: فلنسأل، بدل ذلك، ماذا يجري إن ظننت أن المفاوض الآخر يدعي أن عرضه الحالي هو سعر الاختتام. يمكن أن تعبّر عن شكوكك في تصريحات مثل: «أعرف أنك تستطيع تقديم عرض أفضل من ذلك» أو «لا يمكن لشخص واقعي أن يتوقع عرضاً مماثلاً مع المكاسب التي حققتها هذه السنة». ويمكن استخدام عبارات أقل جدية، مثل: «هل تمزح؟»، أو «هل يمكنك أن تكون جدياً؟»، أو «هل تظنني غيبياً؟» (يُعدُّ الاقتراح الأخير غير مناسب).

وانظر الآن إلى موقف المفاوض الآخر في حال كان عرضه الأخير قريباً أو موازياً لسعر الاختتام، وأنت تدفعه للتحرّك غير أنه عاجز عن ذلك. يصير وضعه عندئذٍ مشابهاً لوضع سجين بريء يتم استجوابه للاشتباه بمشاركته في مؤامرة. لن تجدي إعلانات البراءة في إقناع المستجوب، ولن يكفي العنف الكلامي (أو أسوأ، في حال عدم احترام القوانين) لسحب اعتراف صادق من سجين بريء. لم لا؟ لأن المستجوب يتوقع أن يسمع اعتراضات مماثلة من المشارك في المؤامرة، وكلما ازداد السجين إقناعاً في اعتراضاته، ازداد اقتناع المستجوب بأنه أوقف شريكاً في مؤامرة مميّزاً وموهوباً! وينطبق الأمر ذاته على عملية التفاوض: كلما أعلن المفاوض أن سعره المعروف هو سعر الاختتام خاصته، ازداد اقتناع المفاوض الآخر بأنه يكذب وبأن شكوكه في محاولة خداع الآخر هي في مكانها. فعندما يُحكّم رأي ما قبضته عليك، يتطلّب الأمر الكثير من الإقناع للتفكك منه. ونتيجة لذلك، يرتفع مستوى التوتر بين الطرفين المتفاوضين. وتؤدي الخيبة إلى الغضب، وتؤدي، في التفاوض بالأخص، إلى طريق مسدود (لسوء الحظ، يمكن أن يؤدي الأمر في الاستجواب إلى استخدام العنف).

ما يُثير الاهتمام أنه لا يمكن التفريق بين الكلمات التي يستخدمها المفاوض وحركاته ونبرات صوته عندما يدافع عن العرض المقترح وعندما يدافع عن سعر الاختتام. وإن كرّسنا

وقتاً قصيراً للتفكير في هذه المسألة يمكننا أن ندرك السبب. لو اختلف الأمر، أي لو اعتمد المفاوض، عند تحديده سعر الاختتام، سلسلة من الكلمات والحركات ونبرات الصوت مختلفة في الواقع عما اعتمده عند اقتراحه مختلف الأسعار الواقعة بين سعري الافتتاح والاختتام، لأصبحت عملية التفاوض بلا فائدة، إذ ننتظر عندئذ الكلمات والحركات والنبرة المستخدمة عند بلوغ سعر الاختتام ونتجاهل كل الأسعار التي سبقته.

على الرغم من ذلك، ألن نسهل العمل على متخذي القرار لو اختصرنا عملية التفاوض، التي عادة ما تطول، عبر النظر إلى الكلمات والحركات والنبرات التي تشير إلى سعر اختتام المفاوض الحقيقي؟ ألن يوقّر ذلك بعض الوقت، ويقلل عدد حالات سوء التفاهم؟ من المحتمل أن يصحّ الأمر لو تمكنا، وهذا أمر بالغ الأهمية، أن نتأكد من أن الذين نتفاوض معهم لا يتظاهرون باستخدام الكلمات والحركات ونبرات الصوت المناسبة للكشف عن سعر الاختتام الحقيقي لإضافة المصداقية إلى عروض ليست في الحقيقة سعر الاختتام الحقيقي. باختصار، نصير عرضة لتلاعبهم في حال عرفوا كيف يتصرفون ليتظاهروا أنهم بلغوا سعر الاختتام بينما هم، في الواقع، لم يبلغوه بعد. ويتحوّل الأمر إلى حلقة مفرغة.

لا يمكنك أن تتأكد من أن عرضاً ما هو الحد الأقصى الذي يمكن للمفاوض الآخر أن يبلغه. فأنت تعرف، بالنظر إلى نفسك، كم من المرات تبدي استعداداً لعرض أكثر أو للقبول بأقل في تفاوضك، وما يصحّ في حالتك يصحّ كذلك بالنسبة إلى المفاوض الآخر. نستنتج من ذلك أنه يجدر بالمفاوضين ألا يعتبروا أبداً أن العرض الأول هو سعر الاختتام، وينطبق الأمر ذاته عليك (مع الأخذ في الاعتبار نصيحتي السابقة الوصفية بعدم قبول العروض الأولى مهما بدت كريمة). أي أنه يجب النظر إلى كل عرض وكأن ثمة عرضاً آخر أو أخيراً في الانتظار.

لنعتبر أن عرض البائع الأخير بلغ ١٢١، أي أكثر من سعر الاختتام الذي حدّدته أنت بـ ١٢٠، أي أن ب < ش وليس ب > ش، يستحيل عندئذ بلوغ أي اتفاق. لنفترض الآن أن البائع قدّم عرضاً آخر بلغ ١١٩.٥. لقد أنشأ الآن مدى اتفاق، لأن عرض البائع الأخير حرك س* إلى أقرب حد دون سعر الاختتام خاصتك (ب > ش). هل يفترض بك، كونك الشاري، أن تكفي بهذه الكمية (الصغيرة) من الفائض، أو أنه يجدر بك أن تعمل على زيادتها عبر إقناع البائع بتخفيض سعر عرضه أكثر بعد؟ بما أنك لا تدرك سعر اختتام البائع، فقد يكون ١١٩ أو ١١٥ أو حتى ١١٠، لا يمكنك أن تتأكد من الوقت الضروري لبلوغ اتفاق ما أو إن كان رفض العرض سيؤدّي إلى عقوبات.

تقتضي استراتيجية البائع الشاملة تحريك سعر الاتفاق س* في الرسم ٧.٢ إلى اليمين ليكون الأقرب إلى سعر اختتام الشاري، بينما يحاول الشاري أن يحرك س* نحو اليسار ليكون الأقرب إلى سعر اختتام البائع. لكن، في الواقع، يجهل كل منهما سعر اختتام الآخر، وبالتالي يستحيل أن يتأكدا من أن السعر المتفق عليه في مدى الاتفاق المفروض هو أفضل ما يمكنهما بلوغه. كلما اقترب مفاوض ما من سعر الاختتام الذي قرّره، تزيد مقاومته للتحرك أكثر نحوه، ويمكن أن تشير أوجه السلوك التي ترافق زيادة المقاومة (حزم في كلامه، تأكيدات أكثر عنفاً حول نتائج عدم التوصل إلى اتفاق، إضافة إلى توتر عام وطبع سيئ...) إلى اقتراب سعر الاختتام. لكن كيف يمكنك أن تتأكد من أن السلوك الذي تشاهده ويرافق عادة زيادة المقاومة، ليس مجرد حيلة لخداعك للقبول بالعرض المقترح، بدل

أن يكون دليلاً على اقترابه من سعر الاختتام؟ في الواقع إن الجواب هو أنه لا يمكنك أن تتأكد من حكمك على سعر اختتام المفاوض بالنظر إلى سلوكه، إذ يتعلم المفاوضون كيف يتصرفون ليتظاهروا بأنهم يفضلون الطريق المسدود على التقدم في عملية التفاوض. لا يدلّ الفشل في الاتفاق دائماً على استحالة، بل بكل بساطة، على عدم الاتفاق في هذه الحالة بين هذين المفاوضين حول هذه المسألة المعينة. كما أن الاتفاق لا يدل على أن المفاوضين استفادوا من الحد الأقصى من فائض المفاوضين، فقد يُكتشف لاحقاً أنهما اتفقا على الحد الأدنى من المكسب. وربما كانا سيُحقّقان حصّتهما من الفائض المتوفّر لو أنهما تصرفا بطريقة مختلفة في التفاوض أي إنهما أصراً أكثر ولفترة أطول على مطالبهما.

خاتمة

في حين أننا غالباً ما نجهل سعر اختتام الفريق الآخر، يمكننا أن نتصوّر حالات تفاوض حيث يعرف كلّ من المفاوضين سعر اختتام الآخر أو، على الأقل، يمكن أن يخمنه. وليس الأمر بالغرابة التي تبدو لك. على سبيل المثال، يمكن أن نتفاوض حول تقاسم عمولة محددة كسبناها معاً عبر تقديمنا خدمة مشتركة. كما يمكن أن نتقاسم جائزة اللوتو المعروفة أو حتى قيمة ورقة ٢٠ جنيه إسترليني وجدناها بالصدفة على الرصيف. في هذه الحالات وفي الحالات المشابهة، يشكل المبلغ الذي من المفترض أن نتقاسمه فائض المفاوضين المتوفر ونحن كلانا نعرف كميّته، فهو مجموع العمولة، وقيمة الجائزة، وقيمة المكسب، أو ورقة الـ ٢٠ جنيه إسترليني. في حال فشلنا في الاتفاق على كيفية توزيع الفائض، لن نحصل على أي مكسب قبل أن نبلغ هذه المرحلة. بالتالي يقع مكسبنا المحتمل بين صفر وكامل المبلغ الذي يجدر تقاسمه.

فلنعتبر أننا نملك مبلغاً معيناً، ما هي برأيك أفضل طريقة لتقاسمه؟ في ظل غياب أي معلومة إضافية من شأنها أن تشير إلى أهلية معيّنة تدعم مطالبنا، من المرجح أن يتم تقاسم المبلغ بالتساوي. فهذا يوافق مفهوم التوزيع «العادل». في الواقع، إن مبدأ العدل بالغ الأهمية في هذا الإطار، إذ إن أي محاولة يقوم بها أحد المفاوضين لخرقه، عبر المطالبة بنسبة تتخطى ٥٠ في المئة من دون أن تدعم أي أهلية هذه المطالب، تسبب مقاومة شديدة من جهة المفاوض الآخر. حتى ولو أدى ذلك إلى طريق مسدود وعدم تحقيق أي طرف أي مكسب. وعادة ما نشهد ذلك في حالات مطالبة ورثة متنافسين بعقار معين. وقد تبلغ المنافسة حداً من البغض، فينفق الورثة قيمة العقار بأكمله على التكاليف القانونية.

ويعتبر مبدأ العدل في التوزيع أكثر فعالية عند انتفاء أي تفاوت بين مطالب الطرفين بحصّتهما من المبلغ المتوفّر. من الصعب أن يبرّر شخص مطالبته بحصة إضافية من المبلغ المتوفّر في حين بذل الفريقان القدر نفسه من الجهود، واستثمرا المبلغ ذاته، وواجهوا المخاطر ذاتها، وشاركوا بالطريقة نفسها، في الفكرة التي أدت إلى توليد العائد المحتمل. أما إذا وُجد تفاوت في مطالبنا المتتالية بحصة من الفائض، فنتوقع أن يؤخذ في الاعتبار، خصوصاً عندما يعتبر كل منا مساهمته تبريراً لنيل حصة تفوق النصف.

نعبر عن التخوف من التفاوت في حقوقنا عندما نقترح أن يفصح كل مفاوض عن

سعره بطريقة صريحة في بداية التفاوض بدل أن يتم استنتاجه، أو تقديره بطريقة خاطئة، أو حتى تمثيله بطريقة خاطئة في خلال عملية التفاوض. ويهدف ذلك إلى تجنب تجاهل هذا التفاوت في محاولة تلاعب أحد الطرفين بعملية التفاوض. وإن أظهر الافصاح المشترك أن ش > ب، من الأفضل عدم الشروع في أي تفاوض، واستغلال هذا الوقت لبلوغ أهداف مختلفة، كالبحث عن مفاوض آخر يمكن التعامل معه.

ماذا يجري إن أظهر الكشف أن ش < ب؟ قد يكون الاقتراح الأكثر وضوحاً تقاسم الفائض مناصفة، أي حصول كل من المفاوضين على ش + ب/٢. لو تمكنا من الاعتماد على كشف المفاوضين دائماً سعر الاختتام الحقيقي، فقد نجد طريقاً مختصراً لما يبدو وكأنه خلاف لا متناه يرافق التفاوض. قد يُعدّ هذا الأسلوب قِيَمًا بالنسبة إلى مَنْ هم على عجلة من أمرهم. غير أنه، تماماً كباقي الأساليب المقترحة للحد من الحاجة إلى التفاوض، يعاني من عيب فتاك: كيف نعرف أن سعر الاختتام المقترح هو حقاً سعر اختتام «حقيقي»؟ إن كشف الشاري عن نيته دفع مبلغ ٥٠٠، يمكن للبائع أن يختار رفض الصفقة (لأن سعر الاختتام خاصته يتخطى ٥٠٠) أو تعديل سعر الاختتام الحقيقي، فلنعتبر من ٤٥٠ (أقلّ مبلغ قد يقبل به) إلى، فلنعتبر ٤٩٦. إن كشف عن الحقيقة، سيساوي السعر الناتج، س*.

$$(٤٥٠ + ٥٠٠) / ٢ = ٢ / ٩٥٠ = ٤٧٥.$$

أما إذا عدّل سعر الاختتام من ٤٥٠ إلى سعر ٤٩٥ الخاطي، فهو يزيد س* إلى $(٥٠٠ + ٢ / ٤٩٦) = ٢ / ٩٩٦ = ٤٩٨$ ، أي أنه يسجل زيادة ٢٣ لصالحه. وبما أن بإمكانه أن يغش، فعلينا أن نفترض، كما سيميل المفاوض الآخر إلى الافتراض من دون أدنى شك، أنه بالأغلب سيغش. في ظل هذه الظروف، قد يشعر المفاوض الذي يُفترض به أن يكشف عن سعره أولاً أنه من الأفضل له أن يغش بدوره، فيخفّض سعر الاختتام خاصته الأصلي البالغ ٥٠٠ إلى آخر خاطئ ويبدأ عرضه، لنقل، بـ ٤٦٠. وبذلك يقوم بصدد محاولة غش المفاوض الآخر.

في ظلّ هذه الشكوك التي تسير العملية، يتراجع احتمال التوصل إلى اتفاق من خلال اختصار عملية التفاوض، ويواجه المفاوضون خيار العودة إلى عملية التفاوض التقليدية. ولا يعتبر الكشف عن سعري الاختتام في الوقت عينه الحل البديل. بالتأكيد يحدث ذلك من احتمال تعديل المفاوض الآخر سعره بعد أن يكشف الأول عما في باله، غير أن هذا لا يمنع المفاوضين من تدوين أسعار اختتام خاطئة بهدف تحقيق مكتسبات كتلك التي سبق ذكرها آنفاً. سيميل عندئذ الشارون إلى تخفيض سعر الاختتام خاصتهم والبائعون إلى زيادته، ويأمل كل فريق أن تدفع هذه الحسابات الآخر إلى التخلي عن حصّة أكبر من الفائض الحقيقي. يؤدّي هذا التصرف، من دون حدود، إلى طرق مسدودة، إذ يحاول كل طرف تخطّي سعر اختتام الآخر الحقيقي. وبدل أن يُوفّر المفاوضان الوقت، سيخسران الوقت المطلوب لإعادة إطلاق تفاوض مع آخرين، أو أحدهما مع الآخر.

لا تتضمن معظم عمليات التفاوض أي معرفة مسبقة بسعر اختتام المفاوض الآخر – كما لا يتضمن بعضها أي معرفة مسبقة بسعر الافتتاح، ممّا يعرّضك لخطر الخطأ في تقدير السعر الذي يُفترض بك الافتتاح به في حال اضطررت إلى بدء التفاوض. يساهم التفكير في سعري الافتتاح والاختتام وفي مدى التفاوض والاتفاق في توضيح المشكلة، وتحديد مهمات التفاوض في حالات معينة. يمكن التفكير في المشكلة الاستراتيجية الناتجة عن

التشكيك في القيم المحددة ومصالح المفاوض الآخر، عبر البحث عن دلائل تتيح معرفة أين سيحدد المفاوض الآخر نقطتي الافتتاح والاختتام ولماذا. لا يحدد الناس أهدافهم بطريقة عشوائية بل يربطون بينها، أحياناً بشكل غير وثيق، وبين نظرتهم إلى ما يحقّ لهم الحصول عليه في الوضع الذي يتواجدون فيه. ويُعدّ البحث عن أساس أهدافهم ضرورياً إن أردنا التحضّر لما سيهدفون إليه عندما يحاولون العمل معنا.

لا تقلّل من قيمة التأثير القوي لخلفية مفهوم العدل في توزيع الفائض بين المفاوضين. فهو يسيطر على جزء كبير من تفكير الأشخاص حول ما يشكل، أو قد لا يشكل، صفقة ناجحة بالنسبة إليهم. من المفيد لك أن تبقي ذلك في ذهنك عندما تحلّل مشكلة تفاوض توزيعي. دعني أعطي مثلاً قصيراً عن قصدي.

يجدر بنا عادة أن نقرّر كيفية نوزّع الفائض قبل إطلاق العملية التي تنشئ الفائض. وهنا تؤثر حماسة المفاوضين النسبية في إطلاق العملية التي تنشئ الفائض، على النتيجة.

على سبيل المثال، اعتبر أنك باحث، مثل فاسيلي، لا تملك رأس المال، بل مجرد فكرة الاستغلال التجاري لسلعة قمت بتطويرها. يمكنك أن تقتنع بشركة استثمار تملك رأسمال كافياً ينقصها سلعة تستطيع استثمارها. لكن عليك أن تكتفي بنسبة ٤٠ في المئة من أسهم (أو حتى أقل) الشركة التي تنشئها لصناعة اختراعك وتسويقه، أما الباقي فيتمّ تجميده في الشركة. وعادة ما نشهد هذا التوزيع غير العادل في المشاريع الجديدة، التي يعتبر ممولوها أنها عمليات ذات خطورة كبيرة. وكان فاسيلي متحمساً جداً لإطلاق المشروع، إذ إنه قضى سنوات عدّة في العمل عليه، ففضّل التخلّي عن توزيع عادل، أو بالأحرى، تخوّف من البديل الذي يقتضي التخلّي عن المشروع بأكمله. أما مدير الشركة، فلم يبدِ الاهتمام الذي أبداه الباحث بمشروعه، لأنه كان يملك الخيار بين مشاريع عدّة يستطيع الاستثمار فيها (أو على الأقل هذا ما أقنع به فاسيلي). وادّعى أن همّه الوحيد هو تأمين استثماره، ويُعدّ القبول بأي توزيع لا يعطيه أكثرية الأسهم «لحماية استثماره» غير العادل.

في هذه المرحلة، طلب فاسيلي نصيحتي. وقد أبدى قلقه من الصفقة التي عرضت عليه مرات عدّة ومن مستقبله. وأخبرني أنّه سمع عن حالة وافق فيها المخترع على اتفاق مماثل مع شركة أخرى، وبعد عام أو عامين عانى خلالها مشاكل عوز شخصية عدّة، بينما كان يعمل على تحسين نوعية السلعة لتحترم معايير التسويق، وبعد أن رأى العائد الذي يستحقّه يلوح في الأفق، اكتشف أن الشركة باعت معظم أسهمها إلى شركة أميركية رائدة في القطاع. واستخدم المالكون الجدد فريقهم الخاص وتجاهلوا المخترع، وقدموا له عرضاً مشيراً للسخرية مقابل حصّته الصغيرة على أساس القبول أو الرّفص، واستغلوا اختراعه لجمع المكاسب. فلم يرد فاسيلي أن يحصل له أمر مماثل (لم يتعلق الأمر بالمال بقدر ما تعلق بكرامته الشخصية).

أخبرت فاسيلي أنه يتوجب علينا أن نجد توزيعاً للأسهم يحترم أهداف الطرفين، لأنه في حال لم تُحترم أهداف المفاوضين كافة، سيرفض أحد الطرفين أو كلاهما الموافقة على هذا التوزيع. ولما كان فاسيلي يريد أن يقترض الأموال ليطور سلعة يمكن تسويقها ويكون هو صاحبها، وفي حين كان مدير الشركة يريد أن يحقق المكاسب من خلال استثمار رأسماله وحمايته، اقترحت عليه أن يعرض صيغة تغيّر توزيع الأسهم مع الوقت وفق المكاسب

المحققة.

يمكن أن يبدأ توزيع الأسهم وفق تقسيم ٦٠:٤٠ لصالح صاحب الشركة. وحين تبدأ الشركة بتحقيق الأرباح، يستخدم فاسيلي قسمًا من أرباحه لإعادة شراء أسهم من صاحب الشركة مقابل سعر يتم الاتفاق عليه سلفًا. وفي أقصى الحالات، يمكنه أن يستخدم كل مكاسبه (لربما يستطيع أن يزيد عليها عبر الاقتراض من مصادر أخرى) لإعادة شراء الأسهم. سيصطدم ذلك بقلق صاحب الشركة حول ضمان استثماره ويؤمن له المكاسب على رأسماله. فيزيد سعر أسهمه عند كل دورة شراء بسبب زيادة أرباح الشركة، مما يؤمن له مكسبًا على استثماره وتأمينه، وفي حال لم يحقق أي مكسب، وأصرّ فاسيلي على امتلاك الأسهم، فهذا يؤمن له سحب استثماره وفق قيمته المتغيرة مع الوقت.

من الطبيعي أن يتم التحضير لفقرات إعادة الشراء في اتفاق مماثل بانتباه ودقة. وينطبق الأمر ذاته على سعري الافتتاح والاختتام اللذين يجدر بفاسيلي أن يختارهما قبل الشروع بالتفاوض. وفي حال وافق فاسيلي، من وجهة نظر استراتيجية، على القبول بحجة مدير الشركة حول حماية استثماره حتى يبدأ بتحقيق الأرباح، سيتوجب عليه أن يقبل بالحصة الأقل. يمكنه أن يفتح بنسبة ٤٩ في المئة ويتراجع تدريجيًا. ويمكن أن يحدد نقطة الاختتام بعد أن يدرس الفترة التي سيحتاجها لإعادة شراء الحصة الأكبر وفق حصته من الأرباح المتوقعة. كلما زادت الأرباح، تمكن من إعادة شراء الفرق بين سعر الاختتام الذي حدده (مع الافتراض أنه تم دفعه إلى هذا المستوى) ونسبة ٥١ في المئة بسرعة أكبر. وكلما حدّ فاسيلي من الفرق بين حصته المتفق عليها ونسبة ٥١ في المئة، سهّل على نفسه المهمة. كما يمكنه أن يتجنب الوضع الذي عاناه المخترع الآخر عبر الإشارة بوضوح إلى أن مدير الشركة لا يستطيع أن يبيع أسهمه إلى فاسيلي إلا وفق سعر يربط بين قيمتها وأرباح الشركة. ساعد عرض مشاكل التفاوض، وفق رسومات تخطيطية تصوّر كيفية التوزيع، على توضيح ما هو الأهم بالنسبة إلى فاسيلي. وفيما نحلل أكثر فأكثر حالات التفاوض الأكثر تعقيدًا التي تشمل أكثر من مسألة تفاوض واحدة، سنجد كم من المفيد أن نعود إلى الهيكلية البسيطة للرسم التخطيطي للمسألة الواحدة للكشف عن الخيارات التي نملكها في عمليات تفاوضنا. حين يتم ربط عدّة مسائل قابلة للتفاوض، يُشكل ذلك المفتاح لنجاح عملية التفاوض.

الإعداد للتفاوض

المحتويات

١.٣	مقدمة	١/٣
٢.٣	ماذا علينا أن نعمل أولاً؟	٤/٣
٣.٣	علامتنا للتفاوض؟	٨/٣
٤.٣	ما مدى أهمية كل أمر قابل للتبادل؟	١٢/٣
٥.٣	ما هو مدى التفاوض بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل؟	٢٣/٣
	خاتمة	٢٦/٣
	مراجعة في الأسئلة	٢٧/٣

تمهيد

١.٣ مقدمة

يتبع المزارع جونز حمية قاسية جداً. فهو يعتاش من محاصيله ولا يزرع سوى البطاطا أي أنها تشكل غذاءه الوحيد. عند الفطور، يتناول البطاطا المهروسة، وفي الوجبة التالية البطاطا المسلوقة وعند العشاء البطاطا المشوية. وبين فطوره الصباحي ووجبة الغداء، يتناول سندويش بطاطا مع بطاطا مهروسة وفي أثناء استراحة ما بعد الظهر، يتناول حساء البطاطا. يمكنكم أن تستمتعوا كم سئم المزارع جونز من البطاطا.

نظر المزارع جونز إلى وضعه وقرّر أن يغيّره. ملأ كيساً ببعض البطاطا وبعد بذل مجهود كبير، حمل الكيس على ظهره لمسافة ميلين وسلك الطريق المؤدي إلى منزل جاره، المزارع مورغن. عرض جونز صفقة على جاره قائلاً: «أعطني شيئاً مقابل البطاطا». تأثر المزارع مورغن بهذا العرض وفي فورة حماسه قبل بالتبادل. فقال للمزارع جونز: «سأعطيك كيس بطاطا مقابل كيسك».

تمرين ٣

هل سيفرح المزارع جونز بالصفقة كما بدا على السيد مورغن أنه فرح؟ هل سيقبل بالتبادل؟

نظرًا إلى المعلومات التي أعطيت لك، أمل أن توافقني الرأي عندما أقول إنه من غير المحتمل أن يأتي الجواب على أي من هذين السؤالين مختلفًا عن «كلا».

لكن قبل أن تنتهي من هذه المسألة عبر تصنيفها بالسخيفة، أعرف أنه من الضروري أن تدرس لماذا يحتمل جدًا أن يرفض المزارع جونز (أو أي شخص آخر يواجه وضعًا مماثلًا) عملية التبادل هذه. ففي الجواب على هذا السؤال، مهما بدا بديهياً، تجد معنى التفاوض الحقيقي.

من غير المحتمل أن يبادل المزارع جونز كيس البطاطا بكيس مختلف من البطاطا لأن ما دفعه إلى التبادل في بادئ الأمر إنما هو رغبته في تناول طعام غير البطاطا، وهو يملك كميات كبيرة من البطاطا أصلاً. ولو عرف أن نتيجة التبادل مع المزارع مورغن ستنتهي بحصوله على كيس بطاطا إضافي، لكان تجنّب إجهاد نفسه وتعب حمل كيسه. أما السبب الذي دفع المزارع مورغن إلى تبادل البطاطا التي زرعها بالبطاطا التي زرعها المزارع جونز، فهو قابل للمناقشة، إلا إذا رأى المزارع مورغن فرقاً بين البطاطا التي يزرعها وتلك التي يزرعها المزارع جونز. أما إذا التجأنا إلى فكرة الكاتب الألماني شيلر فيمكننا أن نعتبر أنه عندما تقتصر المسألة على السداجة حتّى الآلهة يتحاربون سدّى».

يضيّع المزارع جونز وقته وجهده في محاولة التبادل بهدف الحصول على ما يملكه أصلاً، وهو لا يحتاج المزيد من شخص آخر. من المفترض به أن يبحث عن نوع طعام مختلف يملكه المزارع مورغن وييدي استعداداً لتبادله (كالمفوف والقنبيط والجزر والتفاح والفاصولياء، إلخ).

والقرار الوحيد الذي يفترض بالمزارعين أن يتخذه هو تبادل البطاطا التي يملكها المزارع جونز مقابل أي سلعة يعرضها المزارع مورغن للتبادل. وتبقى الفكرة الأكثر وضوحاً: أنه لن تجري أي عملية تبادل ما لم يتبادلا بضاعة مختلفة. (هل كنت تبادل قطعة نقدية عادية بقطعة نقدية مشابهة أو عادية؟)

تمرين ٣ ب

حاول الإجابة على أسئلة ذات أجوبة «بديهية»:

هل كان ممكناً أن يتجنّب المزارع جونز بذل جهوده سدّى في محاولة للتبادل مع

المزارع مورغن، وأن يخدم هدفه الأساسي القاضي بتغيير حميته:

(أ) عبر عرض البطاطا على مختلف جيرانه حتى يجد شخصاً يملك ما يبادل به؟

(ب) عبر طرح السؤال على المزارع مورغن لمعرفة ما إذا كان يملك نوعاً آخر

للتبادل غير البطاطا قبل أن يحمل كيسه؟

(ج) عبر التأكد ممّا يملكه باقي الجيران ليقدموه مقابل كيس البطاطا الذي يملكه؟

(د) عبر تسويق رغبته في تبادل البطاطا مع أي شخص يملك السلعة المرادة ووفق

شروط مقبولة؟

كما يمكن أن يكون المزارع جونز قد ضيّع وقته عبر عرض كيس البطاطا الذي يملكه على الجيران، فربما يزرعون جميعهم البطاطا، وبدل أن يستفيد من التبادل يكون قد أضاع طاقته سدّى.

تمرين ٣ ج

هل يمكنك أن تميّز بين نشاطات (ب)، و(ج)، و(د) من جهة، والنشاط (أ) من جهة أخرى؟

تشمل كل الخيارات نشاطاً إعدادياً يقوم به المزارع قبل أن يبذل جهداً جسدياً ويحمل البطاطا بحثاً عن مستهلك.

بفضل سؤال المزارع مورغن عما يملكه للتبادل في الاقتراح (ب) يمكن للمزارع جونز أن يقرّر ما إذا كان سيمضي بقراره، وإن قرّر ذلك، أن يتفق على الشروط قبل أن يحمل كيس البطاطا. كما يسمح سؤال الجيران عما لديهم للتبادل في الاقتراح (ج) للمزارع جونز بأن يختبر مجموعة أشمل من الخيارات قد تكون أفضل من التي قدّمها المزارع مورغن. بينما يسمح له التسويق لرغبته في التبادل في الاقتراح (د) بأن يوسّع نطاق الأشخاص الذين قد يقدمون صفقات أفضل بعد، ويختار الظروف التي يفضل أن يتعامل معهم في ظلّها. كما قد يتعرّف إلى الذين يملكون صفقات مشابهة، وفي هذه الحالة سيدرك أن الصفقات المحلية حول عروض مشابهة تمثّل سعر البطاطا المتفق عليه في السوق.

باختصار، يحدّد النشاط الإعدادي من الجهد المبذول سدىً والوقت الضائع، ويكشف عن الهفوات في المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار التبادل كما أنه يحدّد المعايير التي تسمح بالحكم على مزايا الحلول التجارية المحتملة.

كان من الممكن أن يتجنّب المزارع جونز الكثير من الجهود المتعبة، وربما بعض خيبة الظنّ، لو أنه قام بنشاط ما قبل التفاوض، أو ما يُعرف بالإعداد. وينطبق الأمر نفسه على أولئك الذين، على الرغم من أي دليل على العكس، يستمرون بالتفاوض مكتفين بالوهم بأن الالتزام «بسماع ما لديهم ليقولوه» هو بحدّ ذاته نشاط كاف للإعداد. لا بدّ من أن نجد كلمات محفورة على ضريح أحد المفاوضين غير الناجحين مثل «غادر الحياة وهو يكرّر أنّه سينتظر لسمع ما سيقوله عن مؤهلاته لبلوغ السماء وبعد ذلك يفكر في ما عليه أن يعمل ليتأهّل».

من دون شك، يتطلّب الإعداد وقتاً، غير أنه وقت مفيد. في الواقع، يمكنني أن أقول إنّ الوقت الذي يقضيه المفاوضان في التفاوض وجهًا لوجه يطول لأنهما، فيما يتحضّران «لسماع ما لدى الطرف الآخر ليقوله»، يعجزان عن الإجابة بطريقة ملائمة بسبب النشاط الإعدادي الذي تجنّباه قبل أن يتواجه.

لا تقتصر عملية التفاوض على تبادل محدّد بين أشخاص يدركون ما يفعلون، بل هو تفاعل مربك بين فريقين يدوان غير أكيدين من مرادهما أو لماذا يريدانه بالشكل الذي يطالبان به. كما يزخر التفاوض بالمفاجآت، تمامًا كالحيّة. غالبًا ما يطالبك الناس بأمر لا تملكها، وفق شروط لا تحتملها وجداول زمنية يستحيل احترامها. وعادة ما تقتصر ردة فعلنا، عندما نسمع أمورًا تزعجنا، على التهجم على مصدر الإزعاج، وقد يؤدّي ذلك في التفاوض إلى خطر التهجم المضاد بدل الإعداد للعمل مهنيًا بهدف تأمين ما نريده وفق شروط تناسب الفريقين.

لا يلغي الإعداد المفاجآت، ولا يجبر الفريقين على احترام جدول الأعمال أو حتى الموضوع الذي يشكّل قلب النقاش. غير أنه يسمح لك باستباق المواقف والمطالب المحتملة وتركيز انتباهك على هدف التبادل المحتمل. بمجرد التفكير في التبادل المستقبلي، أنت تفكر بالحل المحتمل، ويكفي هذا لزيادة فعاليتك كمفاوض. أما إذا تركنا الإعداد لنوايانا الحسنة، فلن نبلغ الهدف أبداً. ففي منافسة بين النوايا الحسنة والوقت الذي تتطلبه ميولنا الأخرى، يكثر الاحتمال أن تفوز هذه الميول على اختلافها. في أغلب الأوقات، نكون مشغولين جداً لنوقف ما نقوم به أو نؤخر ما يتوجّب علينا أن نقوم به، أو لنضيق وقتنا الثمين في التفكير في ما قد يحصل أو لا يحصل عندما يتوصّل الناس الذين سنتعامل معهم إلى النقطة المرادة، في حال توصّلوا إليها، وبدأوا يعرضون الأرقام التي نرغب في سماعها. ما نحتاج إليه إذاً هو طريقة إعداد يمكننا أن نلائمها مع مختلف ضغوط الوقت، إذ لا يمكن أن ينشغل أحد إلى هذا الحد، فتكون مرنة من حيث كمية التفاصيل التي نملك الوقت للتفكير فيها. وإليك نسخة عن مخطط الإعداد من تصميم شركة «نيجوتيك»^١. تمّ تطوير هذا المخطط لمواجهة مشاكل التفاوض المعقّدة، بخاصة حين تكون قيمة النتيجة مرتفعة ويدرك الطرفان تقريباً موقفيهما. ونظراً إلى أنّ المفاوضات المتخصصة التي تجري في العالم العملي مهمة بالنسبة إلى تفاوضك، من شأن طريقة إعداد نيغوتيك[®] أن توضّح مبادئ الإعداد وتمدّدك بمجموعة أدوات تساعدك في أي عملية تفاوض تبدي اهتماماً حقيقياً بها. من الواضح أنّه كلّما زادت قيمة نتيجة التفاوض، تطبّبت جهودك تفصيلاً (ووقتاً) أكثر. وأنا لا أصرّ على ضرورة اتّباعك طريقة نيغوتيك[®] بأكملها في عمليّات شرائك اليومية لقميص عادي مثلاً، بل أعتبر أنّها تستحق أن تُطبّق في الصفقات المهمة. وأودّ أن أشير إلى أنّ شراء السلع اليومية، حتّى ولو بطريقة ضمنية، يتضمّن الاعتبارات التحليلية التي يقترحها مخطط نيغوتيك[®].

حوار

٢.٣ ماذا علينا أن نعمل أوّلاً؟

جاك دوفال هو مدير الإنتاج في معمل ريدنيغ Reading التابع لشركة رويال Royale المتعدّدة الجنسيات. يخضع معمله لبرنامج تحسين النوعيّة يمتد على أربع سنوات ويهدف إلى تحسين معايير النوعيّة في نشاطات الشركة كافّة وفق معدّل لا يقلّ عن عشرة. ولتركيز على أهميّة برنامج النوعيّة بالنسبة إلى أهداف شركة رويال Royale العالميّة، ترأسه هانس ستاين وهو المدير العام لشركة رويال يورو Royale Europe. ويأتي تحسين أداء «الوقت المكتسب» لعدد من آلات «الشرائح» الخاصّة المستخدمة في تصنيع مادة أساسية لإنتاج أجزاء الكمبيوتر من بين المشاريع التي تمّ اختيارها. يعني مصطلح «الوقت المكتسب» نسبة وقت العمل الذي تعتبر فيه الآلة أو العملية مُنتجة. عندما يتوقّف عمل الآلات، فننقل بهدف إخضاعها للصيانة الروتينية للوقاية من الأعطال (أي ما يوازي نسبة

١ إنّ نيغوتيك هي ماركة مسجّلة لشركة نيغوشيات Negotiate المحدودة.

١٠ في المئة من وقت عمل آلات الشرائح) يعتبر الوقت خارج الخدمة «وقتًا ضائعًا». يُعدّ كل توقف في جهوزية الآلة للعمل «وقتًا ضائعًا»، والوقت الذي تكون جاهزة فيه للعمل «وقتًا مكتسبًا». في قطاع الإلكترونيات، يُعدّ معدل الوقت المكتسب بالنسبة إلى الآلات المتخصصة والمكلفة جدًا مهمًا بالنسبة إلى الربحية بالاجمال.

خلال سنة الخدمة الأخيرة، انخفضت نسبة الوقت المكتسب بالنسبة إلى آلات الشرائح إلى ما دون ٧٠ في المئة من وقت الجهوزية للعمل، في حين كانت النسبة متوقعة بين ٨٠ و ٩٠ في المئة. ويهدف فريق النوعية إلى زيادة الوقت المكتسب ليتخطى المعدلات المحققة مؤخرًا. شهدت آخر ثلاثة فصول من السنة الحالية تحسّنات ملموسة، متأتية بخاصة عن الضغوطات الممارسة على المصنّع. غير أن جاك دوفال يعي تمامًا أن «الضغوطات المستمرة» لا تؤدي إلى تحسّن مستديم في الأداء، وأن التعاون مع مورّده أفضل من مواجهته.

طلب جاك دوفال من المصنّع أن يزور المعمل لمناقشة إمكان تأمين تحسّن مستمرّ في أداء الوقت المكتسب بالنسبة إلى هذه الآلات. وكان قد كلّف الفريق الذي يعمل على مشروع النوعية الإعداد لعملية التفاوض.

تمرين ٥٣

ما هو السؤال الأوّل الذي يتوجّب على فريق المشروع أن يطرحه؟ اختر جوابًا من بين الاقتراحات التالية:

- (أ) ما هي مسؤولية المصنّع تجاه التحسين؟
- (ب) ما هو التفوّق الذي تملكه شركة رويال Royale على المصنّع من حيث المساومة؟
- (ج) ما هي البيانات المتوفّرة عن أداء الآلات؟
- (د) ما هي المطالب التي يحقّ لشركة رويال Royale أن تعرضها على المصنّع لتحسّن أداء الآلات؟
- (هـ) من يصنّع هذه الآلات إلى جانب هذا المصنّع؟

تمّت مناقشة كل من الأجوبة الخمسة المطروحة في التمرين ٥٣ على حدة:

(أ) ما هي مسؤولية المصنّع تجاه التحسين؟

قد يتحوّل هذا التساؤل إلى مهمّة ضرورية في مرحلة لاحقة من إعداد الفريق أو إذا تعرقلت عملية التفاوض أو إذا أدّت إلى طريق مسدود. غير أن اكتشاف هذه المعلومات ليس الأهم بالنسبة للفريق خصوصًا إلى حلّ يتفاوض عليه وليس حلّ ناتج عن قرار محكمة.

(ب) ما هو التفوّق الذي تملكه شركة رويال Royale على المصنّع من حيث المساومة؟ يعتبر تقييم التفوّق أيضًا مهمّة لاحقة في مرحلة الإعداد. قد يؤدي اهتمام مبكر جدًا بالتفوّق إلى الاعتماد عليه أكثر من التبادل.

(ج) ما هي البيانات المتوفرة عن أداء الآلات؟

«إننا بالله مؤمنون، وعلى الباقيين استخدام البيانات»، تعدّ هذه نصيحة ممتازة بالنسبة إلى كلّ المفاوضين. تقتصر المهمة الأولى في مرحلة الإعداد على إيجاد البيانات الضرورية لعملية التفاوض وتجميعها وتحليلها قبل الشروع بأي عمل آخر. تعرّقت بعض القضايا الجيدة بسبب نقص في البيانات، أو بسبب تجميعها وتحليلها بطريقة غير جديّة، أو بسبب عدم فهم كامل البيانات.

لا يكفي الاتكال على التصريحات العامة («تتعلّل هذه الآلات دائماً»، «لا يأتي رجال الصيانة أبداً عندما نحتاج إليهم»، «إن أدائك سيئ للغاية»، ...) لأنها تترك المفاوض تجاه البيانات عرضة للسؤال: «ما هي الدلائل التي تدعم هذه الاعتراضات؟» (في ظلّ غياب جواب على هذا السؤال، من المحتمل أن تؤدّي ملاحظات شركة رويال Royale إلى جدال). أمّا إن تمكّنت من الإجابة على السؤال عبر تقديم أدلّة كافية فأنت أقرب إلى التوصل إلى حلّ ممّا لو عجزت عن ذلك: «ها هو سجل الأوقات المكتسبة لكل الآلات في خلال الفصول الثلاثة الأخيرة وهي تظهر أن معدل الوقت المكتسب لم يبلغ نسبة ٧٠ في المائة»، «تظهر الاتصالات التي أجريت من مكتبنا بقسم الصيانة عندك، بالنسبة إلى آخر ٢١ اتصالاً، وقت استجابة متوسطاً في خلال ثلاثة أيام عمل مقابل وقت استجابة وعدتم به يصل إلى أربع ساعات»، «يلغ المعدّل الصناعي المتفق عليه لهذه الآلات من حيث الوقت المكتسب ٨٦.٧ في المائة في الفصل بينما سجّلت أفضل آلة لديك من حيث أفضل معدل وقت مكتسب ٦٨.٧ في المائة في خلال عشرة أيام». من دون البيانات، نحن نضيق وقتنا والأسوأ من ذلك، هو احتمال ألا نبلغ مرادنا.

(د) ما هي المطالب التي يحق لشركة رويال Royale أن تعرضها على المصنّع ليحسن أداء الآلات؟

لا يمكن لشركة رويال Royale أن تقدّم مطالبها قبل أن تعرف مدى امتداد المشكلة والشكل الذي اتّخذته، الأمر الذي يعيد المفاوضين إلى مسألة البيانات. فالهواجس لا تقوم بدل الاقتراحات لحلّ المشكلة الحالية كما لا تحلّ المشكلة التي اختاروها بسبب جهلهم للوقائع.

(هـ) من يصنّع هذه الآلات إلى جانب هذا المصنّع؟

السؤال مثير للاهتمام عموماً، وربما يشكّل في نهاية المطاف مسألة نحتاج إلى معرفتها؛ بيد أنها ليست مهمة جدّاً في المستقبل القريب إذ من غير المحتمل أن تقوم شركة رويال Royale باستبدال كلّ هذه الآلات المكلفة دفعة واحدة. أمّا في المستقبل القريب، فهم ملزمون بإيجاد الحلّ للمشكلة الحالية مع الآلات التي ابتاعوها من المورد الذي يتعاملون معه. فلنفترض أنه بعد إجراء بعض التحقيقات، تبين أنّ عمليات الصيانة التي يجرّونها بأنفسهم أو أنّ طريقة استخدامهم الآلات هي المسبّب الأساسي في الوقت الضائع؟ قبل أن يكتشفوا

الوقائع، لا يمكن أن يشكل اكتشاف مصادر أخرى أولوية حقيقية. في الواقع، مهما اختلف ما تخطط للتفاوض عليه، إن كنت لا تملك البيانات لا يمكنك سوى أن تتوقع بلوغ الأفضل. إن كنت تفكر في شراء سيارة معينة، أنصحك بأن تتأكد من أسعار السيارة ذاتها بالعودة إلى أكبر عدد ممكن من المصادر (المرائب، إعلانات الصحف، المجلات المتخصصة، برامج التلفاز وما إلى ذلك من مصادر) ودراسة الانتقادات الموجهة إلى السيارة والنوع الذي تفكر في شرائه. وينطبق الأمر ذاته على شراء منزل أو أي سلعة مكلفة نسبيًا. نادرًا ما نكون خبراء في السلع التي نشترها ويزيد نقص البيانات في جهلنا. تطلب المنظمات الكبيرة أن تشمل عمليات الشراء التي تقوم بها تقارير مفصلة عن سوق السلع التي تفكر في شرائها والشركات التي تحاول أن تباعها إياها. من دون أدنى شك، تشمل هذه المسألة أفكارًا ضمنية بالنسبة إلى أولئك الذين يحاولون البيع إلى المنظمات الكبيرة.

لا يُعتبر تجميع البيانات وتحليلها كافيًا لتحقيق المفاوض أهدافه. بل دائمًا ما تعتبر البيانات في التفاوض مثيرة للجدل. تساهم بياناتك (أو أنها تتأثر بكيفية اختيارك لها) في تأييد اقتراحاتك. من المحتمل إذاً أن يدقق الطرف الآخر في بياناتك بهدف تحدي اقتراحك للحل الأنسب والأكثر عدلاً.

تقتصر البيانات المطلوبة من فريق المشروع في شركة رويال Royale على معدلات الوقت المكتسب للآلات في خلال المرحلة التي يتم النظر فيها. ستركز عملية التفاوض على ادعائهم فشل المصنع في تحقيق الوقت المكتسب الذي وعد به. من دون البيانات، نحن نتفاوض على انطباعات وأفكار وافتراسات، ولا يشكل أي من هذه أساسًا صلبًا لاتخاذ القرار بطريقة فعالة.

لنفترض أن هذه البيانات توافقت مع المعلومات في الجدول ١.٣. نظرًا إلى البيانات، يبدو سبب قلق جاك دوفال واضحًا: صحيح أن أداء الوقت المكتسب بالنسبة إلى الآلات الخمس يتحسن، بيد أنه غير كاف بما أن معدل الأداء لا يزال دون نسبة ٨٠ في المئة، وفي بعض الأحيان ينخفض أداء بعض الآلات الفردية إلى ما دون ٧٠ في المئة. هو يريد أن يبلغ معدل الوقت المكتسب أكثر من ثمانين في المئة (لا يمكن أن يتخطى نسبة ٩٠ في المئة لأن مخطط الصيانة الوقائية يتطلب وقتًا ضائعًا يبلغ على الأقل نسبة ١٠ في المئة). ينظر دوفال إلى نسبة ٧٠ في المئة على أنها الحد الأدنى المطلوب لجهوزية الآلات للعمل بهدف تحقيق الحد الأدنى من الأرباح المبتغاة، بينما ترتفع نسبة الأرباح مع نسبة تبلغ ٨٠ في المئة أو أكثر.

الجدول ١.٣ معدلات الوقت المكتسب بالنسبة إلى خمس آلات لصناعة الشرائح

الآلة	السنة الفائتة				السنة الحالية			
	١ ف	٢ ف	٣ ف	٤ ف	المعدل	١ ف	٢ ف	٣ ف
أ	٤٧*	٦٨	٥٣	٧٢	٦٠	٧٨	٧٩	٨١
ب	٦٥	٣٤*	٧٥	٦٩	٦١	٨١	٨٠	٧٠
ج	٥٦	٤٩	٥٣	٦٧	٥٦	٧٨	٦٩	٧٠
د	٥٩	٥٧	٥٩	٦٤	٦٠	٦٤	٧٤	٦٩
هـ	٦١	٦٧	٦٦	٧٨	٦٨	٨١	٧٤	٦٩
المعدلات	٥٨	٥٥	٦١	٧٠	٦١	٧٦	٧٥	٧٢

* تأثرت هذه الفصول بدورات تدريب مشغل الآلات.

ما الذي يمكن أن يقدمه دوفال إلى مصنع الآلات كحافز يدفعه إلى إجراء تحسّن مستمرّ في الوقت المكتسب؟ هذه هي مهمّة فريق المشروع. باعتبارك عضواً في فريق المشروع يمكنك وشركائك أن تعتمدوا هذه المقاربة لإنجاز المهمة المطلوبة.

٣.٣ علام نتفاوض؟

بعد أن جمعت البيانات في الجدول ١.٣ ودرستها جيّداً، عليك أن تحضّر اقتراحاً يمكن أن تقدّمه إلى المصنّع و/أو أن تكون جاهزاً للردّ على اقتراح قد يعرضه المصنّع. للقيام بذلك، عليك أن تقرّر ماذا تريد أن يحصل، ونظراً إلى المعلومات التي تملكها والافتراضات التي تخطر على بالك، عليك أن تقرّر ما هي الأمور التي يمكنك أن تتفاوض عليها لتحقيق ما تريد. يبلغ المفاوضون مرادهم عبر تبيان مصالحهم وانطلاقاً من مصالحهم يختارون المسائل التي تحقق هذه المصالح، وفي كلّ مسألة عليهم أن يختاروا موقفهم، وأفضل من ذلك مجموعة المواقف التي ييغون أن يحققوها.

في حالة دوفال، تنشأ هذه المصالح من البيانات: بما أن ربحيّة صناعة الشرائح ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أوقات مكتسبة مرتفعة (المصالح) تؤدّ شركة رويال Royale أن تزيد الوقت المكتسب (المسألة)، وتشكل الدرجة التي يؤدّون زيادة الوقت المكتسب إليها موقفهم من شأن كلّ حل يتمّ التفاوض عليه أن يحترم مصالحهم، وعبر تفعيل الحل المتوافق عليه، تتمّ خدمة المصالح المرغوب فيها. تلوح بعض الحلول من تلقاء نفسها أو يتمّ استنتاجها من الخبرة السابقة. على سبيل المثال، تشكل الحاجة إلى أرباح أكبر عبر التخلص من الخسائر التي يمكن تجنبها ومصالحك، والسياسة التي تختارها لخدمة هذه المصلحة، أي الحدّ من سرقات المستودع، المسألة، وتعتبر تفاصيل سياسة مكافحة السرقة، مثل اقتراح سياسة تفتيش عشوائي لكلّ المستخدمين، موقفك. بالتالي، يشكل تحسين النوعيّة لزيادة القدرة التنافسيّة المصلحة، واقتراح سياسة وقائية المسألة وتفاصيل السياسة الموقف. ومن

المهمّ التفريق بين المصالح والمسائل والمواقف عندما نتفاوض على الحلول، إذ يمكننا في بعض الأحيان أن نقبل بتغييرات في مواقفنا أو تبديل في المسائل بهدف خدمة مصالحنا، ومن خلال هذه المرونة يحاول كل من الفريقين أن يؤثر على توقعات الآخر كما يتأثر به بدوره.

تُحدّد المصالح عادة عبر طرح سؤال «لماذا؟». مرادك هو ما تريده ومصالحك هي لماذا تريده. في حال لم تبارح المصالح ذهن المفاوض عند طرح الحلول، حتّى الحلول الغريبة وغير الاعتيادية التي قد يطرحها المصنّع، سوف يدرس المقترحات وفق أهميّتها وكيف يمكن أن تحسّن من أرباحه (مصلحته) ولا يتوقّف مثلاً على من اقترحها أولاً، أو مدى اختلافها عن الحل الذي كان قد قرّره.

غير أنّ جاك دوفال لن يطالب الفريق بمجرد تصريح عمّا يعتبره مصالح شركة رويال Royale، مع التذكير بأهميّة تحديد هذه المصالح. يُعتبر اقتراح تحسين الربحية جيّداً بالإجمال، غير أنّه يبقى السؤال الأهمّ: ما هي الاتّفاقات المحدّدة المطلوبة لتحقيق هذه المصلحة، مع التذكير بأنّه مهما اختلفت الاقتراحات، عليها أن تلقى تأييد المفاوضين من جهة المصنّع وموافقتهم عبر احترام مصالح هذا الأخير. ولا يمكن تصنيف هذا التفريق بين مصالحنا وما نحتاج إليه لتحقيقها، وهو ما يعرف عادة بشروط الاتّفاق، على أنّه ثانوي. كثير من المفاوضين يحدّدون مصلحتهم بشكل إجمالي، ويظنّون خطأً أن هذا الإعداد للتفاوض كاف لتحقيق غايتهم.

على سبيل المثال، من غير المستغرب أن نرى مفاوضين يصفون ما يودّون تحقيقه من خلال التفاوض عبر تصريحات مثل «المحافظة على الشركة»، و«تحقيق مكسب»، و«زيادة الحصّة في السوق»، و«تخفيض الكلفة»، إلخ. على الرغم من روعة هذه التصريحات غير أنّها غير قابلة للتفاوض بحدّ ذاتها. بل إنّها تمثّل نتائج محتملة لتفاوض حول تفاصيل قد تؤدي إلى تحقيق مصالحهم. أمّا التفاصيل والمسائل والمواقف فهي المواضيع القابلة للتفاوض وليس المصلحة بحدّ ذاتها. لا يعني ذلك أن يحاول المفاوض اعتماد طرائق مختلفة للتعامل مع المصلحة كما أنّه لا يمنع الآخرين من تغيير نظرتهم إلى أهميّة المسائل والمواقف بعد إعلانه عن مصلحته ليتأقلموا معها. في الواقع، لا يمكن الكشف عن بعض المصالح في عمليّة التفاوض من دون أن يؤثّر ذلك سلبيّاً على مصداقيّة المفاوض في نظر الطرف الآخر. على سبيل المثال، لا يمكنك أن تعلن للطرف الآخر أن مصلحتك العامة في عمليّة تفاوض على شروط تصرفك في ملكيّة لجمع التبرّعات لتجنّب أزمة ماليّة، هي «تفادي الإفلاس». في حال اكتشفوا أنّك تواجه خطر الإفلاس قد يزيدون من حدة الضغوط بهدف التوصل إلى سعر أقلّ (وبذلك يدفعونك إلى الإفلاس!).

يُعتبر التفاوض طريقة لاتخاذ القرارات بالارتكاز على البيانات، لذلك يتوجّب علينا أن نطرح السؤال التالي: «ما هي المسائل والمواقف التي ستخدم مصالحنا؟». يوازي تحديد المسائل والمواقف التي يجدر التطرّق إليها في عمليّة التفاوض السؤال الذي عادة ما يُطرح في عالم الأعمال: «في أيّ مجال عمل نحن؟». وكما أنّ الأعمال تواجه خطر الفشل في طرح هذا التساؤل في الوقت المناسب (وتفشل بالتالي كأعمال لأن السوق تتغيّر على عكسها)، يمكن للمفاوضين أن يفشلوا في طرح ما الذي يتفاوضون عليه في الوقت المناسب (وبعد

ذلك يتساءلون عن سبب تواجدهم في صفقات غير ناجحة أو فشلهم في تحقيق أي صفقة على الإطلاق).

ماذا نعني بالمسائل والمواقف (أي مضمون الاقتراح) في عملية التفاوض؟ إنه كل ما يخفيه الفريقان أحدهما عن الآخر ومع ذلك يتوجب عليهما أن يقرّاه سوياً. باختصار إنه كل ما يمكنهما أن يتبادلاه. كل ما يتبادله المفاوض أو يمكنه أن يتبادله يشكل جزءاً من الأمور القابلة للتبادل. (تمثل الأمور القابلة للتبادل المسائل والمواقف في عملية التفاوض، وبهدف التسهيل والتوضيح، سنستبدل كلمتي مسائل ومواقف بمصطلح الأمور القابلة للتبادل.) أمّا ما يوافق الفريقان على تبادله (أو يرفضان وفق الحالة) بالنسبة إلى كل مسألة وموقف فيشكل نتيجة عملية التفاوض.

يملك مصطفى شركة تجارية صغيرة يديرها بنفسه. غير أنه قلق أن تبدأ السنة المالية، إذ يتوجب عليه أن يحصل على صفقة جيدة بالنسبة إلى برامج الكمبيوتر ليجدد نظامه من بوم مارسيل إيتش دي Pomme Marcel HD إلى النظام الجديد بوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel IIx الذي تبلغ كلفته ١٧ ٩٥٠ دولاراً أميركياً. عرض برتران، وهو وكيل شركة بوم Pomme المحلي، على مصطفى سعر ٧ ٠٦٠ دولاراً لاستبدال كمبيوتره القديم مارسيل إيتش دي Marcel HD وكفالة غير محدّدة تغطّي كمبيوتره الجديد. كما أنه عرض عليه عرضاً مالياً موضوعاً على ٤.٥ نقاط أعلى من معدلات فائدة المصرف الثابتة وذكر إمكان بعض التسهيلات من حيث التدريب والصيانة.

يتوقّر لدى مصطفى مبلغ ٥ ٠٠٠ دولار أميركي مبلغاً صافياً بعد بيع جهازه القديم لإتمام عملية الشراء، وعليه إما أن يقترض المبلغ الباقي أو كامل المبلغ إن كان سيستعمل المبلغ المتوقّر لديه، في مصرفه الخاص أو من برتران. عبر اطلاع مصطفى على مجلة «بوم مارشي» الشهرية، لاحظ أن التّجار يعرضون شراء كمبيوترات بوم إيتش دي Pomme HD المستعملة بأسعار تتراوح بين ٧٢٦٦ و ٧٦٠٠ دولار أميركي، وفق حالة الكمبيوتر وعمره. كما أنه تحقّق من مصرفه الذي رفض إقراضه النقد مقابل عملية الشراء مع معدّل فائدة ثابت أقلّ من ثلاث نقاط (يشعر أصحاب المصرف أن ديونه الحالية قريبة من الحدود الآمنة التي وضعوها).

من المفترض أن يلتقي مصطفى وبرتران مجدداً لمناقشة شروط شرائه نظام بوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel IIx.

تمرين ٥٣

ما هي الأمور القابلة للتبادل في عملية تفاوض مصطفى المعلقة؟ ضع لائحة بأجوبتك (يُعدّ الترتيب غير مهم) على ورقة مختلفة قبل أن تنابع القراءة.

في عملية التفاوض هذه، تشكّل المسائل والمواقف التي يتوجب على مصطفى وبرتران أن يتّفقا عليها سوياً أموراً قابلة للتفاوض. ولا تقتصر الأمور القابلة للتبادل على رغبات أحد الطرفين. على سبيل المثال، لا نعتبر رغبة مصطفى في الحصول على سعر منخفض وبرتران على سعر مرتفع أمراً قابلاً للتبادل بحدّ ذاته. بل إنّ السعر الذي يتفاوضان عليه هو الأمر القابل للتبادل. يعتمد حصول مصطفى على كمبيوتر بوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel IIx على إمكان اتفاه مع برتران على سعر مقبول وليس على اعتبار أحدهما هذا السعر

منخفضاً أو مرتفعاً (في إطار مصالحهما). كما أنّ رغبة مصطفى في الحصول على كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel Ix أو رغبة برتران بالبيع لا تُعدّان من ضمن الأمور القابلة للتفاوض. إذ تشكّل نواياهما سبب عملية التفاوض وليس موضوعها. أمّا النتيجة فهي شروط (الموقف) عملية البيع أو الشراء (المسألة). وأنت تتفاوض على هذه الشروط وليس على نوايا المتفاوضين.

من المفترض أن تكون ذكرت في لائحتك بعض الأمور القابلة للتبادل المعروضة في الجدول ٢.٣ أو كلّها (لا أهميّة للترتيب). لقد ذكر كلّ أمر قابل للتبادل في اللائحة في الحوار. بكلّ تأكيد، لا تشكّل هذه الاقتراحات سوى الأمور القابلة للتبادل الأساسية التي ستتمّ مناقشتها، بينما تجدر العودة كذلك إلى عدد من الأمور القابلة للتفاوض الثانوية التي سيتوجّب على مصطفى وبرتران أن يأخذها في الاعتبار عندما ينتقلان إلى التفاصيل. على سبيل المثال، يشكّل المال أمراً أساسياً يمكن أن يكون له تفرّعاته مثل ما هو العريون الذي يجب دفعه مع الطلب، متى يدفع المبلغ كاملاً، وإن كان على مصطفى أن يحتفظ بمبلغ معيّن للتأكد من أن النظام يعمل جيّداً قبل أن يدفع المبلغ الأخير. كما تحتاج الأمور القابلة للتبادل مثل «التدريب» إلى تفصيل، فمن سيخضع للتدريب، وكم عدد الأشخاص الذين سيُدربون، وما الذي سيتدربون عليه، وكم ستكون التكلفة وأين سيصير التدريب.

الجدول ٢.٣ الأمور القابلة للتبادل في صفقة كمبيوتر مصطفى

١	سعر كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel Ix.
٢	سعر كمبيوتر يوم مارسيل إيتش دي Pomme Marcel HD المستعمل.
٣	المبلغ المقترض من برتران، في حال تم الاتفاق.
٤	معدّل الفائدة الذي يفوق معدلات المصرف الثابتة.
٥	كميّة النقد التي يدفعها مصطفى، في حال وُجدت.
٦	التدريب على استخدام كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel Ix.
٧	مدّة الكفالة.
٨	البرنامج.
٩	الصيانة.
١٠	التسليم.

يتوجّب على مصطفى وبرتران أن يتفاوضا على قرار مشترك بالنسبة إلى كلّ من الأمور القابلة للتبادل المعروضة في الجدول ٢.٣: ثمة سعر واحد للكمبيوتر الجديد، وسعر واحد للكمبيوتر المستعمل، وقرض واحد، ومعدّل فائدة واحد، إلخ. تشكّل لائحة الأمور القابلة للتبادل، التي يتوجّب عليهما الاتفاق عليها قبل البدء بأيّ صفقة، جدول أعمال عملية التفاوض.

في العديد من عمليات التفاوض، يمكن تحديد الأمور القابلة للتبادل بكل سهولة. لذلك لا يفترض بنا أن نعتبر تحديد الأمور القابلة للتفاوض مهمة صعبة جدًا. لكن حتى في الحالات التي يتم فيها الأمر بسهولة وسريعًا، هناك ضرورة لبعض الجهد إذ يسهل جدًا على المفاوض أن يفوت أمورًا ثانوية قابلة للتبادل، بسبب عجلته للتوافق على ما يبدو أنه أمور قابلة للتبادل فائقة الأهمية في هذه اللحظة، وسرعان ما يكتشف أن ما بدا في بادئ العملية تافهًا قد اكتسب أهمية كبرى في نهاية المطاف. على سبيل المثال، عادة ما يركز الناس على الأمور البديهية التي تبدو الأهم مثل سعر السلعة ويتجاهلون تغطية أنفسهم عبر التفاوض على أمور تبدو ثانوية مثل الكفالة (من يدفع مقابل تصليح النظام في حال تعطل؟ كم هي مدة الكفالة؟ ما الذي تغطيه بالتحديد، القطع والعمل؟ العمل فقط؟ القطع فقط؟).

في عمليات التفاوض الاعتيادية، كتلك التي تقوم بها تكررًا، هناك ميل إلى عدم التركيز على الأمور القابلة للتبادل التي تتفاوض عليها وبطريقة تدريجية تتجاهل ما يبدو وكأنه أمور ثانوية. غير أنك إن لم تكشف عن هذه الأمور في خلال عملية التفاوض تعرض نفسك للأذى وتجرد ذاتك من أي حماية. يمكن أن يكلفك اتصال طارئ الكثير عندما يعطيك المورد فاتورته المرتفعة جدًا (عندما تحتاج إلى سبائك، أنت تحتاج إلى سبائك!). لذلك يتوجب عليك أن تتحضر لعمليات التفاوض الاعتيادية عبر تحديد الأمور القابلة للتبادل التي يمكن أن تتم تغطيتها في التفاوض.

٤.٣ ما مدى أهمية كل أمر قابل للتبادل؟

يجد المفاوضون غالبًا أنه من الضروري التفكير في كل وقت بتفاصيل عمليات تفاوض عدة. فنحن نادرًا ما نجد أنفسنا قد اختتمنا عملية تفاوض محددة واتخذنا القرار النهائي من دون أن تنتقل إلى عملية تفاوض أخرى. بل من المحتمل أكثر أن نواجه عمليات تفاوض عدة في الوقت عينه. وفي إطار تغطيتك لعمليات تفاوض عدة، مختلفة من حيث مراحل تطورها، أريدك أن تعود بتفكيرك إلى حالة جاك دوفال وشركة رويال Royale وما يحضره فريقه للتفاوض مع ممثلي المصنع بهدف تحسين الوقت المكتسب بطريقة مستدامة.

بعد أن انتهى أعضاء الفريق من الخطوة الأولى، أي تجميع البيانات عن الوقت المكتسب لآلات تصنيع الشرائح الخمس، يحتاجون الآن إلى تقديم اقتراحات، من شأنها أن تحل المشكلة كما يرونها وتساهم في زيادة الربحية وتحسين النوعية. لا نلزمنا الأفكار الأولية التي نطرحها كحلول ممكنة باقتراح نهائي. فالفرق شاسع بين الإعداد والاتفاق الأخير، ولذلك تسنح الفرصة لتعديل الاقتراحات التي طرأت على أذهاننا في بادئ الأمر أو تبديلها أو استبدالها. غير أننا بحاجة إلى مواجهة المشكلة بطريقة أولية.

يمكن أن تأتي أفكارنا الأولية واقتراحاتنا عن خبرتنا في عمليات تفاوض مشابهة أجريناها في السابق أو أنها تطرح نفسها نتيجة تحاليل استنتاجية. على سبيل المثال، في الإعداد من أجل تفاوض للشراء سنقترح حلًا لربما من شأنه أن يخفّض من كلفة العملية. أما إذا تمحور التفاوض حول عملية بيع، فسيهدف اقتراحنا في الأغلب إلى زيادة السعر الذي نحصل عليه. في كلتا الحالتين، قد نقترح أمورًا أخرى إن لم تقتصر أهدافنا بكل بساطة على بيع الشرائح

أو بيع سلعة معينة (كما يجدر الأخذ في الحسبان عوامل النوعية لأنها مهمة). ففي التفاوض على الرواتب، ستقترح الإدارة بالإجمال التزامًا بتحسين النوعية من قبل المستخدمين، بينما سيقتراح هؤلاء رواتب أفضل مقابل مستويات الإنتاج الحالية. في كل مرة نريد أن نبادل أمرًا معينًا أو نطالب بأن يُجري شخص تغييرًا محددًا، عادة ما نبحث عن حافز، أو بالعكس عن عقوبة، للتوصل إلى التغييرات المرغوبة. يشكّل بحثنا عن حلّ مفاوض عليه بحثًا عن تفاصيل الاقتراح، ويسير بالمجمل وفق الخطوط العريضة التي تصدر عن طبيعة المشكلة، وهي التي تمكّننا من تحقيق ما نريده.

فلنفترض أنّ فريق مشروع شركة رويال Royale استنتج أن أي حلّ يضمّ العوامل التالية يقرّبه من تحقيق مراده:

١. حدّ أدنى من الوقت المكتسب للآلات متّفق عليه أفضل من معدّل الأداء الحالي.
٢. نوع من خطط التمويل الذاتي بالنسبة إلى المصنّع في حال تمّ تحقيق هذه الأوقات المكتسبة لمدة طويلة وغير محدودة.
٣. فرض سلسلة من العقوبات القاسية على المصنّع في حال الفشل في تحقيق الحدّ الأدنى من الوقت المكتسب المقبول.

تمّ التعبير عن كلّ من هذه الاقتراحات بطريقة عامّة. أمّا تفعيلها، واختبار إمكان تطبيقها، فيجب أن تكون أكثر تحديدًا. على سبيل المثال، يمكن تحديد الحد الأدنى من الوقت المكتسب المقبول بمدى يتراوح بين ٨٠ و ٩٠ في المئة، ويمكن تحديد الحدّ الأدنى من مدة الوقت المكتسب المحدّد بفصل أو ستّة أشهر أو سنة كاملة، لاعتباره حافزًا أو سببًا لفرض عقوبة. كما أنه يجب أن يحدّد خطط الحوافز أو العقوبات من حيث الكمية وتاريخ الدفع أو الكسب، ووفق أيّ فواصل (سنويًا، كلّ فصل، كلّ ستّة أشهر). تشكّل الشروط المحدّدة لكلّ عنصر في الحلّ المقترح الأمور القابلة للتبادل المتفاوض عليها.

تحديد الأمور القابلة للتبادل إذاً، هي الخطوة التالية، وفي حالة شركة رويال Royale يمكن شملها في لائحة الجدول ٣.٣. لا تُعتبر اللائحة وافية أو فريدة لأنها لا تنظر إلّا إلى الحلّ المقترح من وجهة نظر شركة رويال Royale، وتعتبر أنّ هذه الأمور القابلة للتبادل سيتمّ ضمّها في مضمون الاتفاق. قد يقترح المصنّع حلًا مختلفًا لمشكلة الوقت المكتسب يشمل أمورًا مختلفة قابلة للتفاوض لا تضمّها لائحة فريق رويال Royale وقد يحتاجون إلى وقت إضافي لدراساتها. كما قد يبيّن التفاوض أنّ بعض ما يشمله اقتراح رويال Royale لا يمكن تطبيقه، لأنّه من الصعب جدًّا تطبيقه عمليًا أو أنه غير مقبول أبدًا بالنسبة إلى المصنّع. تسمح طريقة التفاوض في دراسة اقتراحات كلّ من الطرفين. ويمكن للمفاوضين أن يتخلّوا عن اقتراحات أحد الطرفين ويفضّلوا التفاوض على اقتراحات الآخر، كما يمكنهم أن يتفاوضوا على اقتراح مشترك يتناول بعض الأمور القابلة للتبادل من كلّ لائحة ويرفض أمورًا أخرى، كما يمكنهم أن يرفضوا اقتراحات الطرفين ويجدوا سلسلة ثالثة (أو رابعة أو خامسة) من الاقتراحات لم يفكر فيها أي من الطرفين في بادئ الأمر.

الجدول ٣.٣ الأمور القابلة للتبادل من وجهة نظر فريق مشروع شركة رويال Royale

١	الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب.
٢	الحد الأدنى المقبول من مدة الوقت المكتسب.
٣	الحافز لتحقيق وقت مكتسب مقبول للحد الأدنى من الوقت.
٤	مدى الحافز.
٥	معدل الحافز.
٦	موعد الدفع.
٧	العقوبات في حال الفشل في تحقيق وقت مكتسب للحد الأدنى من الوقت.
٨	مبلغ العقوبة (نقدًا أو إشعار دائن؟).
٩	معدل العقوبة.
١٠	موعد تطبيقها.
١١	التغطية (معدل ينطبق على الآلات كافة أو على كل آلة على حدة؟).

تصف اللائحة في الجدول ٣.٣ والتي وضعت كأفكار شخصية خطرت للفريق، ضمن روزنامة بحسب وجهة نظر شركة رويال Royale، لكن بما أن كل فريق عاجز عن فرض وجهة نظره الأحادية، يمكن أن تشمل عملية التفاوض أمورًا قابلة للتبادل أخرى غير موجودة في اللائحة.

أما الموضوع التالي بالنسبة إلى فريق شركة رويال Royale فهو التحديد باحترام أولوية كل من هذه الأمور القابلة للتبادل. أي أنه يتوجب عليهم أن يقرروا أهمية كل أمر قابل للتبادل من حيث مساهمته في زيادة الوقت المكتسب. إذ لا تساهم كل الأمور في بلوغ الهدف بالمقدار نفسه، كما لا يحتاج المرء إلى كل الأمور بالضرورة نفسها، ولو كان الوضع كذلك لصعب علينا جدًا أن نتفاوض على حل ما. فنحن نتفاوض لأننا نقيم الأمور بطريقة مختلفة وفق ملاءمتها لحاجاتنا (استبدال حمية قائمة على البطاطا العادية بملفوف شهية مثلاً). يشكل التساؤل حول قيمة الأمور القابلة للتبادل النسبية، أو أولويتها، الخطوة الأولى لتقييم الاتفاق الذي نريده.

يتوجب على فريق شركة رويال Royale أن يقرر أولوية كل من الأمور القابلة للتبادل. يمكنه أن يحقق ذلك عبر طرح أسئلة مثل «لماذا نعتبر هذا الأمر القابل للتبادل مهمًا لتحقيق مصالحنا؟» أو «ما هي أهمية هذا الأمر القابل للتبادل في تحقيق مصالحنا؟». في تفاوض الفريقين، يُعد نوع من الاتفاق ضروريًا، لكن لا يمكنك أن تعتبره أمرًا تلقائيًا في مرحلة إعدادك. تختلف وجهات نظر الناس حول أهمية عناصر الاتفاق. على سبيل المثال، يميل المحاسبون إلى تفضيل الحلول التي لا تشمل الأعمال الكبيرة بسبب المبالغ الطائلة التي سيضطرون إلى تجميدها، بينما يفضل موظفو الإنتاج المحافظة على الإنتاج نفسه لفترات طويلة مع السيطرة على التبدلات بقدر المستطاع لأن هذا يزيد من تأثير التعلم على الإنتاجية.

ويحدّد من الوقت الضائع لإعادة تشغيل الآلات وتبديل وظيفة العمّال، أمّا التّجار فيميلون إلى الاحتفاظ بأكبر تنوّع ممكن في سلسلة السلع لأن هذا يسهّل عليهم بيع المنتج إلى الزبائن ذوي الحاجات «الغريبة». وخارج إطار هذه الاختلافات الكبيرة، تجد اختلافات صغيرة وطبيعية بين مختلف وجهات نظر الناس الذين يضيفون إلى عملية اتّخاذ القرار مختلف الآراء والخبرات السابقة ونظراتهم إلى العالم. ومن المحتمل جدّاً أن يتصادموا حول طريقة تفسيرهم المشكلة وتوقعاتهم المستقبلية. ستُظهر عملية إعداد الفريق أنّ التفاوض يبدأ في الواقع داخل الفريق قبل أن يتمّ اللقاء مع الناس الذين يتحضّرون للتفاوض معهم.

إنّ مستويات الأهمية الثلاثة المستخدمة في مخطط الإعداد من تصميم شركة «نيجوتيك» Negotek® هي:

- مرتفع
- متوسط
- منخفض

يجدر التذكير بأنّ هذه المستويات تقع في الإطار التنظيمي وليس العلمي. ويمكنك بالتالي أن تستخدم أي نظام مشابه مثل أ، ب، ج أو ١، ٢، ٣ أو فائق الأهمية، مهم، عادي، إلخ. وتعود أهمية هذا التصنيف إلى القيمة النسبية لكل أمر قابل للتبادل وليس مجرد منافسة بين ما هو مرتفع وما هو منخفض.

في إطار أشمل، تُعدّ هذه الأمور القابلة للتبادل مهمة جدّاً في طريقة تقييمك للاتفاق المقترح، وفي الوقت ذاته تُعتبر أموراً ضرورية للتوصّل إلى اتّفاق، لأنّه في حال فشل الفريقان في تأمينها، لن يخدم الاتفاق مصالحهما لا بل أنّه قد يعاكسها. باختصار، يمكن أن تصبح الأمور ذات المستوى المرتفع ضرورية إذ يؤدي غيابها إلى عدم الاتّفاق. لذلك عليك أن تكون حذراً عندما تصنّف أمراً ما على أنّه فائق الأهمية أي إنّ يحتلّ المستوى المرتفع. قد يؤدي تصنيف أمر قابل للتبادل على أنّه مهمّ جدّاً إلى الإفراط في تقييم بعض المسائل ممّا يزيد من احتمال الفشل في التوصّل إلى اتّفاق. كما قد يقف حسك الخاطئ في تحديد الأولويات في وجه التحرك نحو التوصّل إلى اتّفاق. عادة ما يميل المفاوضون الذين لا يتمتعون بأي خبرة إلى إعطاء أهمية كبرى إلى الأمور كافة ولا ينظرون إلى أي تفصيل على أنّه أقل أهمية من غيره. ينعكس ذلك في سلوكهم التفاوضي، فهم مثلاً يتصرفون بعنف ويصعب عليهم التوصّل إلى الاتّفاق. وكلما قلّ عدد الأمور القابلة للتبادل التي تصنّفها في المستوى المرتفع، كان ذلك أفضل.

أمّا المستوى المتوسط فهو يقتصر على الأمور القابلة للتبادل التي تتوقّع أن تساهم في تحقيق موافقك غير أنك لن تضطر إلى التخلّي عن الاتّفاق في حال دفعتك الظروف إلى القبول بالمستوى الأقرب إلى نقاط الاختتام. يرتبط أدائك في التفاوض على الأمور القابلة للتبادل التي تعتبرها ذات أهمية متوسطة بمهاراتك التفاوضية. ويرغب المفاوضون الفعّالون والمحضّرون جيّداً في الحصول على أمور قابلة للتبادل صنفوها بالأهمية المتوسطة أكثر من أمور المستوى المرتفع.

أما المستوى المنخفض فهو مكرّس من أجل الأمور القابلة للتبادل الحاضرة في عملية التفاوض، صحيح أنك ترغب في بلوغ موقفك في كل منها، بيد أنك تقبل بمبادلتها وفق مستوى قريب أو حتى يتخطى نقاط الاختتام، في حال مكنك ذلك من تحقيق موقفك بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل المهمة جدًّا وذات الأهمية المتوسطة. ولا تدفعك هذه الأمور إلى «التخلي» عن الاتفاق، أي إنك تبدي استعدادًا للتخلي عنها لصالح المفاوضات الآخر لأنها لا تحمل قيمة كبرى بالنسبة إليك (في عملية التفاوض لا يتم التخلي عن أي أمر بل يتم تبادله).

فيما ننظر الآن إلى أهمية الأمور القابلة للتبادل بالنسبة لك، تجدر الملاحظة إلى أن عملية التفاوض تشمل فريقين، وكلّ منهما يملك نظام تحديد أولويات خاصًا به. فما قد تعتبره فائق الأهمية قد لا يكون مهمًّا بالنسبة إلى الطرف الآخر، والأهم من ذلك هو أن ما تصنّفه على أنه ذات مستوى منخفض من الأهمية قد يكون مهمًّا جدًّا بالنسبة إلى الآخر. وإذا كان أمر ما مهمًّا بالنسبة إلى الآخر وليس بالنسبة إليك، فعليك ألا «تتخلي» عنه ببساطة لأن ذلك قد يسيء إلى قوتك التفاوضية. وإن تخلّيت بسرعة عن أمور المستوى المنخفض، تضع ثقل التبادل كله على أمور المستوى المرتفع والمتوسط ممّا قد يدفعك إلى الاقتراب أكثر من نقاط الاختتام والتخلي عن عدد أكبر من هذه الأمور القابلة للتبادل.

الجدول ٤.٣ الأمور القابلة للتبادل المتفاوض عليها في فريق مشروع شركة رويال Royale

أولوية	الأمور القابلة للتبادل
مرتفع	١ الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب
متوسط	٢ الحد الأدنى المقبول من مدة الوقت المكتسب
منخفض	٣ الحافز لتحقيق وقت مكسب مقبول للحد الأدنى من الوقت
منخفض	(أ) مدى الحافز
منخفض	(ب) معدل الحافز
منخفض	(ج) موعد الدفع
مرتفع	٤ العقوبات في حال الفشل في تحقيق وقت مكتسب للحد الأدنى من الوقت
متوسط	(أ) مبلغ العقوبة (نقدًا أو إشعار دائن؟)
متوسط	(ب) معدل العقوبة
متوسط	(ج) موعد دفعها
منخفض	٥ التغطية (معدل ينطبق على الآلات كافة أو على كل آلة على حدة؟)

سينظر فريق شركة رويال في الأمور القابلة للتبادل الواردة في الجدول ٣.٣ وسيحدّد أولوية كلّ منها، قد تكون كالتالي وضعت في الجدول ٤.٣. وتجدر الملاحظة إلى أنه تمّ الاحتفاظ بخمسة أمور قابلة للتبادل من أصل أحد عشر أمرًا بعد أن كشفت إعادة الدراسة أن الأمور المحذوفة هي في الواقع ثانوية وتابعة. من الطبيعي أن يُصار إلى عملية الحذف هذه نظرًا إلى أنه تمّ وضع اللائحة الأولى وفقًا لكيفية عرضها في خلال المناقشات من دون

احترام أي ترتيب. ونحن لا نهدف بذلك إلى الحد من أهمية اقتراحات أعضاء الفريق وما يعتبرونه أموراً قابلة للتبادل. فبعد إعادة الدراسة، من الطبيعي أن يتم حذف بعض الأمور أو إعادة ترتيبها. أما التقييم المستخدم في اللائحة فهو يعكس مدة جلسة الإعداد. اعتبر تحديد الأولويات نظرياً بحثاً غير أنني سأفسّر خياراتي لكي أوضح المقاربة الأساسية التي اعتمدتها في هذه الحالة. فلننظر إلى حالتي التحديد هاتين:

- ١ الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب.
- ٤ العقوبات في حال الفشل في تحقيق وقت مكتسب للحد الأدنى من الوقت.

لماذا وضعتهما في المستوى المرتفع الأهمية؟ لأنه، نظراً إلى أن الربحية تتأتى عن الوقت المكتسب، من الطبيعي أن يفشل كل حل لا يعتمد على رفع الوقت المكتسب إلى حد أدنى مقبول بهدف خدمة مصالح شركة رويال Royale. لذلك يتوجب أولاً على شركة رويال Royale أن تفرض عقوبة مالية على المصنّع في حال فشل في زيادة الوقت المكتسب، فتمنعه بذلك من تجاهل انخفاض الوقت المكتسب دون المستوى المقبول وتعوض على شركة رويال Royale بطريقة أو بأخرى عن فشله. ستفضّل شركة رويال Royale أن تفرض مستويات وقت مكتسب أعلى وعقوبات أقسى على المصنّع ممّا سيطلب به هو، لكن مهما اختلف الإطار الذي ترسمه شركة رويال Royale في مرحلة الإعداد، عليها أن تعتمد بقوة إلى الاحتفاظ بهاتين النقطتين في الاتفاق النهائي.

وأتوقّف عند أمرين مهمّين في المستوى المتوسط. أولاً، الحد الأدنى المقبول من مدة الوقت المكتسب: يُعدّ هذا الأمر متوسط الأهمية وليس مرتفعاً، لأنّ مبدأ وجود حد أدنى مقبول من الوقت المكتسب أهمّ من الحد الأدنى من الوقت الذي من شأنه أن يؤدي إلى كسب الحوافز أو فرض العقوبات. يتمتّع مفاوضو رويال Royale بفسحة أكبر للتفاوض على الحد الأدنى من الوقت الذي يمكن أن يقبلوه ممّا لو تفاوضوا على وجود حد أدنى من الوقت المكتسب أو غيابه.

وعبر اتّباع المنطق ذاته، تقلّ أهمية تفاصيل العقوبات التي من الممكن أن تُفرض على المصنّع أي مبلغ العقوبة، ومعدّل العقوبة وموعد دفعها، عن قبوله بفرض العقوبات في حال فشل في المحافظة على الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب. إذا رفض المصنّع كلّ ما يتعلّق بالعقوبات، لا جدوى من تصنيف التفاصيل في المستوى المرتفع، أمّا إذا قبل بمبدأ فرض العقوبات، فيجدر بهم أن يصنّفوا التفاصيل في المستوى المتوسط، أي ضمن أهداف فريق رويال Royale المتوقع بلوغها. ويبقى من الخطأ أن يتمّ ضمّها إلى المستوى المنخفض كما لو أنّها لا تعني الكثير بالنسبة إلى شركة رويال Royale.

تشمل أولويات المستوى المنخفض اقتراحات لخطة تحديد الحوافز. من الطبيعي أن تحبذ شركة رويال Royale تحقيق الحد الأدنى من الوقت المكتسب من دون أن تتكلف أي حافز، بينما يفضّل المصنّع أن يحصل على حافز لتحقيق الهدف ذاته. ولا يعدّ وضع خطة حوافز مرتفع أو متوسط الأهمية بالنسبة إلى شركة رويال Royale، لكن إن كان ذلك السبيل الوحيد لتبلغ أهدافها فهي تبدي استعداداً للنظر في الأمر. لذلك وضعنا الحافز في المستوى المنخفض الأهمية وينطبق الأمر ذاته على مدى الحافز ومعدّله ومتى يتمّ الدفع

وما إذا كان يتمّ حسابه وفق معدل أداء الآلات كافة أو كلّ آلة على حدة. يمنح ذلك شركة رويال Royale فرصة اقتراح خطة تحديد حوافز وتبادلها للاتفاق على الأمور القابلة للتبادل المصنّفة في المستويين المرتفع والمتوسط بالنسبة إليها. بالعودة إلى ترقيم الأمور القابلة للتبادل المستخدم في الجدول ٤.٣، يمكن تدوينها على أي ورقة (أوراق بحجم الطباعة العادية A٤ أو ألواح ورقية قلابية أو شرائح العرض الضوئي، إلخ) كما في الجدول ٥.٣.

الجدول ٥.٣ تحديد أولويات الأمور القابلة للتبادل من وجهة نظر شركة رويال Royale.

الأولوية	الافتتاح	الاختتام
مرتفع		
١		
٤		
متوسط		
٢		
٤ (أ)		
٤ (ب)		
٤ (ج)		
منخفض		
٣		
٣ (أ)		
٣ (ب)		
٣ (ج)		
٥		

في هذه المرحلة، يملك فريق شركة رويال Royale خياراً. يمكنه أن يحدّد مدى نقاط الافتتاح والاختتام التي يعتبر أنّها تشكل مواقف مناسبة لعملية التفاوض كما يمكنه أن يؤجّل هذا القرار التفصيلي حتّى يلقي نظرة أولية على ما قد يشكل ترتيب الأولويات من وجهة نظر المصنّع. يُصنّف هذا الخيار في إطار ما هو مناسب في جلسات إعداد خاصّة قد تقتصر في بعض الأحيان على تحديد عدد المشاركين من الفريق، ولا يشكل عنصراً مهماً جدّاً. وبهدف المحافظة على الترابط، سنقدّر ترتيب المصنّع قبل أن نقرّر نقاط الافتتاح والاختتام لكلّ أمر قابل للتبادل.

في الحياة العملية، يمكننا أن نخمّن بعض ما يقرّره المفاوض الآخر بالنسبة إلى هذه المسائل بالعودة إلى خبرتنا السابقة معه أو إلى مفاوضات مشابهة مع مفاوضين آخرين. لكن من الطبيعي أن نعرف أكثر عن أنفسنا ممّا نعرف عن المفاوض الآخر، وسينعكس ذلك

في درجة التأكد من الأولويات التي حدّناها للأمور القابلة للتبادل من وجهة نظر الطرف الآخر. وفي هذه المرحلة كذلك، لا نملك سوى فكرة بسيطة عن مختلف الأمور القابلة للتبادل التي من الممكن أن تنجم عن عملية التفاوض، في حال نجحت. بهدف التبسيط، سنعتبر أنّ الفريقين اختارا، في هذه الحالة، لائحة الأمور القابلة للتبادل نفسها. وسنطلق من هذه النقطة لنقدّر ترتيب المصنّع للأمور الواردة في لائحة الجدول ٣.٣. كيف يمكن أن نحدّد أولويات هذه الأمور من وجهة نظر المصنّع؟

الجدول ٣.٣ الأمور القابلة للتبادل من وجهة نظر فريق مصنّع الشرائح

الأولوية	الأمور القابلة للتبادل
مرتفع	١ الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب
متوسط	٢ الحد الأدنى المقبول من مدة الوقت المكتسب
مرتفع	٣ الحافز لتحقيق وقت مكتسب مقبول للحد الأدنى من الوقت
متوسط	(أ) مدى الحافز
متوسط	(ب) معدل الحافز
منخفض	(ج) موعد الدفع
منخفض	٤ العقوبات في حال الفشل في تحقيق وقت مكتسب للحد الأدنى من الوقت
منخفض	(أ) قيمة العقوبة (نقدًا أو إشعارًا دائيًا؟)
منخفض	(ب) معدل العقوبة
منخفض	(ج) موعد دفعها
مرتفع	٥ التغطية (معدل ينطبق على الآلات كافة أو على كلّ آلة على حدة؟)

باعتبار أنّ آلات الشرائح تخضع حاليًا لنوع من عقود الصيانة يلقي المصنّع مقابلها عائداً معيناً، يمكننا أن نفترض أنّ استمرارية هذا العائد تشكّل إحدى أهمّ مصالحه. بكلّ تأكيد، ليحصل على هذا العائد بطريقة مستمرة، عليه أن يقبل باقتراح شركة رويال Royale ويعمد إلى بلوغ الحد الأدنى من الوقت المكتسب المطلوب. سيهدف في تفاوضه مع شركة رويال Royale إذا إلى الاتفاق على حدّ منخفض من الوقت المكتسب، فكلّما كان المستوى المتفق عليه منخفضاً، سهل عليه تجنّب العقوبات وكسب الحوافز. لذلك سيتمّ تحديد أولويات المصنّع كما في الجدول ٣.٦.

الجدول ٧.٣ تحديد أولويات الأمور القابلة للتبادل من وجهة نظر المصنع		
الأولوية	الافتتاح	الاختتام
مرتفع		
١		
٣		
٥		
متوسط		
٢		
٣ (أ)		
٣ (ب)		
٣ (ج)		
منخفض		
٤		
٤ (أ)		
٤ (ب)		
٤ (ج)		

الجدول ٨.٣ تحديد أولويات الأمور القابلة للتبادل من وجهتي نظر شركة رويال Royale والمصنع				
المصنع		شركة رويال Royale		
الأولوية	الافتتاح	الاختتام	الافتتاح	الأولوية
مرتفع				مرتفع
١				١
٣				٤
٥				
متوسط				متوسط
٢				٢
				٤ (أ)
٣ (أ)				٤ (ب)
٣ (ب)				٤ (ج)
٣ (ج)				
منخفض				منخفض
٤				٣
٤ (أ)				٣ (أ)
٤ (ب)				٣ (ب)
٤ (ج)				٣ (ج)
				٥

يمكننا أن نعرض الاستنتاجات في مخطط الإعداد كما في الجدول ٧.٣ باختصار، تقتصر أهم أولويات المصنّع على الموافقة على حد أدنى (منخفض) مقبول من الوقت المكتسب المقبول في حال حدّدت شركة رويال Royale هدفًا مرتفعًا. لكن للقبول بهذا الهدف، يطالب المصنّع بحافز يدفعه إلى تحقيق الوقت المكتسب المقبول في غضون أقصر وقت ممكن. من المهم جدًا كذلك أن يحدّد المصنّع إن كانت الكفالة تشمل الآلات كافة أو كلّ آلة على حدة وفق ما يوفّر له أفضل فرصة للحصول على أفضل حافز (سيحتاج من دون أدنى شك إلى بيانات ليقوم بخياره).

نملك الآن جدولين هما الجدول ٥.٣ والجدول ٧.٣، ويمكن أن ندمجهما (صوريًا) كما في الجدول ٨.٣ قمنا الآن بمحاولة أوليّة لتقدير الأولويات النسبية التي يحتمل أن يقرّها كلّ من الطرفين بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل التي تمّ رصدها حتّى الآن.

تمرين ٣و

هل يمكنك أن ترصد إمكانية تبادلات بين شركة رويال Royale والمصنّع؟

بكل تأكيد، سيحاول كل طرف أن يبادل شيئًا ذا قيمة منخفضة بالنسبة إليه، مقابل شيء ذي قيمة مرتفعة بالنسبة إلى المفاوض الآخر. ففي نهاية المطاف هذا ما يقتصر عليه التفاوض. عُدّ بذاكرك إلى المزارع جونز وانزعاجه من حميته المقتصرة على البطاطا. في تبادل محتمل بين فائض البطاطا وفائض الملفوف لدى شخص آخر، يمكن أن يبيّن مخطط م م م (مرتفع، متوسط، منخفض) التالي:

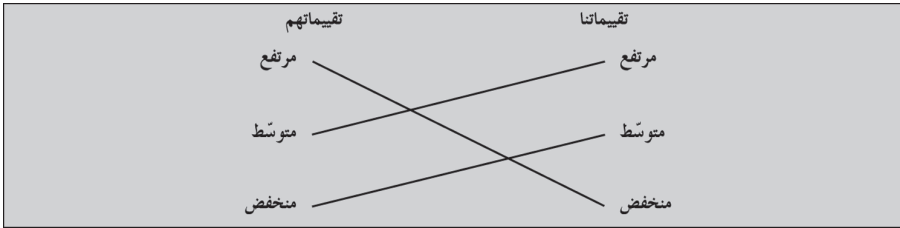
المزارع مورغن	المزارع جونز
مرتفع	مرتفع
الحصول على البطاطا	الحصول على الملفوف
متوسط	متوسط
بيع الملفوف	بيع البطاطا

أليس بديهياً أن يبدي المزارع جونز استعدادًا لمبادلة البطاطا بالملفوف والمزارع مورغن الملفوف بالبطاطا؟ يتوجّب عليهما إذاً أن يقرّرا معدل التبادل (موقعيهما من المسألة). في حال شركة رويال Royale، يبيّن المخطط تبادلًا محتملاً وفق الأولويات التي حدّدها كلّ من الفريقين بالنسبة إلى سلسلة الأمور القابلة للتبادل المشتركة. حدّدت شركة رويال Royale فرض العقوبات في المستوى المرتفع الأهمية، والتفاصيل في المستوى المتوسط، بينما يرى المصنّع أن العقوبات منخفضة الأهمية (أي إنه يفضل غياب خطة عقوبات، غير أنّه لن يعارضها بشدة في حال ترافقت مع خطة حوافز تحدّد أهدافاً يسهل بلوغها). وبينما يعتبر المصنّع أنّ الحوافز مرتفعة الأهمية والتفاصيل متوسطة الأهمية، على خلاف شركة رويال Royale التي تنظر إلى هذه المسألة على أنّها منخفضة الأهمية (أي أن الشركة تفضّل

حلاً لا يشمل خطة حوافز، غير أنها لن تعارض الأمر بشدة في حال أدى إلى تحسين أكيد في الربحية وتحقيق وقت مكتسب أفضل).

ما يثير الاهتمام أن شركة رويال Royale والمصنّع يقيمان أمرًا أو أمرين من الأمور القابلة للتبادل بالطريقة عينها. كلاهما يضعان الحد الأدنى المقبول من الوقت المكتسب (١) في المستوى المرتفع والحدّ الأدنى المقبول من مدّة الوقت المكتسب (٢) في المستوى المتوسط. هل يعني ذلك تلقائيًا الاصطدام بطريق مسدود؟ أبدًا. بل إنه يدلّ على أن معظم عمليّة التفاوض تقتصر على تفاصيل موقفيهما من هذه الأمور القابلة للتبادل: ما هو الحدّ الأدنى للوقت المكتسب وكم المدة التي سيتمّ قياس الوقت المكتسب في خلالها؟ إذا أخذنا ذلك في الاعتبار، يتوجّب على فريق شركة رويال Royale أن يحضّر موقفه من هذه المسائل بدقة كبيرة. فإن لم يتحضّر المفاوضون جيّدًا ويجدوا أسبابًا مقنعة لدعم موقفهم من هذه الأمور القابلة للتبادل، ويقدموا اقتراحات صلبة للتعامل مع المفاوض الآخر، سيواجهون خطر الوقوع في متاعب كان من الممكن تجنبها.

يمكن أن تُظهر مقارنة تقييمات كلّ من الطرفين حالة شبيهة بالرسم ١.٣. تبين الخطوط المنحنية أن ما هو مرتفع بالنسبة إلينا متوسط بالنسبة إليهم، وما هو متوسط بالنسبة إلينا منخفض بالنسبة إليهم، وما هو مرتفع بالنسبة إليهم منخفض بالنسبة إلينا.



الرسم ١.٣ مقارنة التقييمات ١

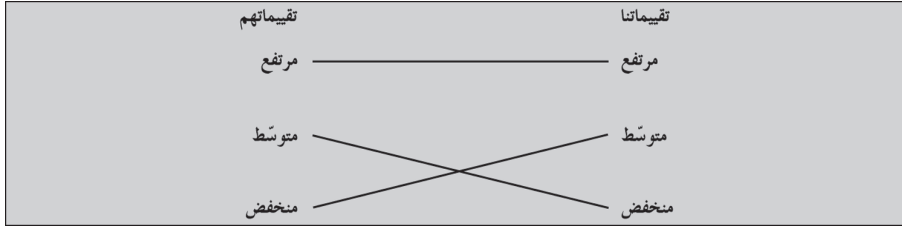
يُظهر الرسم ٢.٣ تصويرًا مختلفًا للتقييمات. في هذه الحالة، يُعتبر ما هو مرتفع بالنسبة إلينا مرتفعًا أيضًا بالنسبة إليهم، وما هو متوسط بالنسبة إلينا متوسطًا أيضًا بالنسبة إليهم، وما هو منخفض بالنسبة إلينا منخفضًا أيضًا بالنسبة إليهم.



الرسم ٢.٣ مقارنة التقييمات ٢

يعكس الرسم ٢.٣ مقارنة ممكنة ومختلفة بين التقييمات. إن هذه الحالة أكثر تعقيدًا من الحالتين السابقتين لأنها تُظهر تقييمات متماثلة وأخرى مُقيّمة بطريقة مختلفة: ما هو مرتفع

بالنسبة إلينا مرتفع بالنسبة إليهم، وما هو متوسط بالنسبة إلينا منخفض بالنسبة إليهم، وما هو منخفض بالنسبة إلينا متوسط بالنسبة إليهم.



الرسم ٣.٣ مقارنة التقييمات ٣

تمرين ٣

ما هي الحلول التي يمكن التفاوض عليها في الرسوم البيانية ٣.١ حتى ٣.٣؟ دون اقتراحاتك الخاصة قبل أن تنظر إلى أجوبتي في الملحق الأول في آخر الكتاب.

٥.٣ ما هو مدى التفاوض بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل؟

يفضّل المفاوضون أن يمنحوا أنفسهم خيارًا بين مواقف عدة يمكنهم أن يقبلوا بأحدها بدل أن يعتمدوا إلى تأمين موقف محدد. ففي الحالة الأخيرة، دائمًا ما يطلب المفاوض من الآخر أن يرضخ، وهذا أمر في غاية الصعوبة في إطار التفاوض. إن كانوا سيرضخون لموقفنا فلماذا نزعج أنفسنا بالتفاوض؟ ولو كان الأمر تفاوضًا لماذا نتوقع منهم أن يرضخوا لموقفنا المحدد؟ لأسباب تمّ توسيعها في الوحدة ٢، يُتوقع أكثر أن يقرّر المفاوضون نقاط الافتتاح والاختتام لكل أمر قابل للتبادل ونحن ننتقل الآن إلى مهمة الإعداد هذه.

تمامًا كما هي الحال مع تحديد أولوية كل أمر قابل للتبادل، لا يمكن التأكد تمامًا من نقاط الافتتاح والاختتام بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل. لا يمكننا أن نثق تمام الثقة بمواقفنا المحضرة مسبقًا، وبصحتها في الحياة العملية، قبل أن نلتقي بالمفاوضين الآخرين ونسمع ما سيقولونه ويقترحونه. غير أنّ ذلك لا يعطينا من الإعداد. فنحن نجهل ما قد يحدث في لحظة اللقاء ولا يمكننا أن نتوقع كلّ ما يمكن أن يطرأ عندما نلتقي بالمفاوضين الآخرين. وفي حال توجّب علينا أن نفتتح أولًا، علينا أن نكون جاهزين لاقتراح ما هو واقعي وصادق بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل متفاوض عليه يتشاركه المفاوضون.

يتوجّب على فريق شركة رويال Royale أن يقرّر نقطة الافتتاح والاختتام بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل وارد في الجدول ٨.٣ قد يؤدي ذلك (بهدف الإيضاح) إلى التفاصيل المبينة في الجدول ٩.٣.

الجدول ٩.٣ الأمور القابلة للتبادل بالنسبة إلى شركة رويال Royale والمصنّع من حيث الأولويات ونقاط الافتتاح والاختتام

الأولوية	الافتتاح	الاختتام	(الاختتام؟)	الافتتاح
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
١	٨٩٪	٧٠	؟	٧٠
٤	مرتفعة	منخفضة	؟	مرتفعة
٥	كل آلة على حدة	كل آلة على حدة	؟	كل آلة على حدة
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
٢	سنوياً	فصلياً	؟	شهرياً
٤(أ)	£١٠.٠٠٠	£٢.٠٠٠	؟	مرتفعة
٤(ب)	نقطة واحدة	٥ نقاط	؟	£١٠.٠٠٠
٤(ج)	شهرياً	فصلياً	؟	نقطة واحدة
٣(ج)	شهرياً	؟	؟	شهرياً
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
٣	منخفض	ممول ذاتياً	؟	منخفض
٣(أ)	£٢.٠٠٠	£٤.٠٠٠	؟	£١.٠٠٠
٣(ب)	٥ نقاط	نقطة واحدة	؟	٥ نقاط
٣(ج)	كل ستة أشهر	فصلياً	؟	كل ستة أشهر
٥	الآلات كافة	كل آلة على حدة	؟	كل آلة على حدة

من الواضح أن شركة رويال Royale لا يمكنها أن تتأكد مما سيقترحه مفاوضو المصنّع كما أن تقييماتها قد تخطئ. من المتوقع في الحياة العملية، أن تبقى بعض نقاط افتتاح المصنّع، ولربما كلها، غير مقرّرة، وسترتبط بجدول أعمال بحث عن المعلومات في أولى مراحل التفاوض، بينما تبقى النقاط المقترحة بنوع من الثقة بحاجة إلى تأكيد. لتلك الأسباب، من غير المحتمل أن يملك مفاوضو شركة رويال Royale أدنى فكرة عن نقاط اختتام المصنّع التي تبقى إذا خاضعة لنقاط استفهام.

يعتمد تحديد نقاط الافتتاح والاختتام بشكل كبير على الظروف الخاصة بكل حالة. أما النقاط المبينة في الجدول ٩.٣ فهي نتيجة تقييمات اقترحتها شخصياً انطلاقاً من التفاصيل التي تعلّمتها من مفاوضات الحياة العملية التي تركز عليها هذه الحالة. قد يساعد شرح مختصر لخياراتي على توضيح الصورة.

على الأرجح، ستفتح شركة رويال باقتراح يؤمن لها أفضل أداء ممكن للوقت المكتسب. يبلغ الحد الأقصى لعطاء آلات الشرائح نسبة ٩٠ في المائة (تبقى نسبة ١٠ في المائة للصيانة الوقائية) وتشكل نقطة الافتتاح بنسبة ٨٩ في المائة محاولة لإظهار مدى جدية المفاوضين بالنسبة إلى تحسين الوقت المكتسب. بينما سيقبل المصنّع بالأغلب بنسبة ٧٠ في المائة كتمثيل للحد الأدنى لأداء الآلات نظراً إلى البيانات، وسيفتح بهذه النقطة، وييدي استعداداً للتحرك بعيداً عنها في حال وافقته الشروط. ستمارس شركة رويال Royale الضغوط لفرض عقوبات كبيرة في حال فشل المصنّع في احترام الأهداف المحددة من حيث الوقت المكتسب، ومن الطبيعي أن يفضل المصنّع وجود عقوبات منخفضة إن كان لا بدّ من ذلك.

قد يفضل المصنّع خطة تقوم على أداء كلّ آلة على حدة. بدل معدل أداء الآلات كافة، إذ يمكن أن تكسبه بعض الآلات ذات الأداء العالي حوافز جيّدة، من دون أن تؤثر الآلات ذات الأداء المنخفض على هذه المكاسب (مع الافتراض أن أدائها يفوق معدل العقوبات). لن تقلق شركة رويال Royale كثيراً حيال طريقة الحسابات (فلأمر في المستوى المنخفض الأهمية)، غير أنّه من المتوقّع أن تفتتح باقتراح يشمل الآلات كافة في حين تبدي استعداداً، في حال وافقتها الظروف، للقبول بنظام كلّ آلة على حدة.

يضع الحد الأدنى من مدة المحافظة على مستوى أداء جيّد شركة رويال Royale أمام خيار صعب. فقد يفضل الفريق طريقة حساب سنوية أي من شأن كلّ الآلات أن تتحقّق نسب وقت مكتسب مرتفعة طوال عام قبل أن يتم دفع الحوافز، غير أنّ ذلك يجعلهم عرضة للخطر على مستويين. أولاً، انطلاقاً من مبدأ العدل، يمكن أن يطالب المصنّع بطريقة حساب سنوية قبل أن يتم فرض العقوبات، وثانياً بالعودة إلى هدف شركة رويال Royale الأساسي، أي تحقيق وقت مكتسب أفضل، يمكن أن تعاكس طريقة الحساب السنوية مصالحها. فقد يعمد المصنّع في خلال السنة إلى تأمين طريقة أداء دون المستوى المقبول وبذلك يحمي نفسه من العقوبات قبل نهاية السنة. والأسوأ من ذلك، في مرحلة معينة خلال السنة، سيستحيل تحسين الأداء بطريقة كافية لرفع المعدّل السنوي، وإن خسر إمكان كسب الحوافز، لن يتمتّع المصنّع بأي حافز لبذل المجهود! لا تُعتبر هذه الطريقة الخاطئة في قراءة المصالح أمراً جديداً في خلال مرحلة الإعداد. وهي تتأتّى عن تناسي هدف التفاوض الذي يرمي إلى خدمة مصالحك وليس إلى إيجاد أساليب «لمعاقبة» الطرف الآخر وتصبح مهمته بلوغ أهدافك. في هذه الحالة، أنصح بإعادة مراجعة نقطة الافتتاح هذه خلال سير التفاوض، بما أنّ الطرف الآخر سيشير بالأغلب إلى سيّئات اقتراحات شركة رويال Royale.

تحتزم تفاصيل خطّي الحوافز والعقوبات مبدأ تفضيل شركة رويال العقوبات المرتفعة وليس المنخفضة بينما يفضل المصنّع الحوافز المرتفعة أكثر من المنخفضة. تتمتّع شركة رويال Royale بفسحة للتحرك هنا نظراً إلى قدرتها على تحمّل أي خطة حوافز ممولة ذاتياً، إذ تفوق مكاسب الربحية، المحققة بفضل وقت مكتسب أفضل، بكثير كلفة الحوافز. بينما يتمتّع المصنّع بفسحة للتحرك بالنسبة إلى العقوبات في حال تمكن من الاعتماد على أداء الآلات ليعوّض معدل فرض العقوبات، حتّى أقصاها.

من خلال البيانات المبينة في الجدول ٩.٣، نرصد تداخلاً واضحاً بين تفاصيل الخطتين. وسيؤدّي التفاوض وجهاً لوجه إلى تأكيد نقاط الافتتاح والاختتام التي حضّرها الفريقان مسبقاً أو إلى تحدّيها. غير أنّ نشاط الإعداد لم يضيّع وقت المفاوضين. فمن جهة، وضح المسائل والمواقف، وربطها بشكل مؤقت بأهداف شركة رويال Royale الأساسية. كما أنّه منح فريق شركة رويال Royale السيطرة على تفاصيل المسائل التي يجب عرضها والمقدرة على التركيز على الأهمّ. من النادر أن تجد أساليب بديلة تمنحك طريقة اقتصادية لتقييم محتوى الاقتراحات المفصل. وعادة ما يتمتّع المفاوضون المطلعون على التفاصيل بميزة نفسية من حيث الثقة مقارنة بالذين لا يتحضّرون جيّداً. أخيراً، ساهم التمرين في تسليط الضوء على إمكان إيجاد حلّ مفاوض عليه بالارتكاز على التبادل بين الأمور المقيّمة بطريقة مختلفة (سنقبل بنوع من أنواع العقوبات إن وافقتم على خطة حوافز) والتبادل في إطار مدى كلّ من الأمور القابلة للتبادل (نعتبر اعتماد معدّلات سنوية مدة طويلة جداً، ونبدي

استعدادًا للنظر في معدلات فصلية).

خاتمة

يُضَيِّعُ المفاوضون الذين يركّزون على إيجاد حلّ من خلال التبادل وقتًا أقلّ في محاولة اتّخاذ المواقف من أولئك الذين يحاولون تهريب الآخر أو الاستسلام له في محاولة لبلوغ مرادهم. يمكن الإعداد المفاوض من إيجاد حلّ بالارتكاز على مراده الحقيقي وليس على أحكام مسبقة أو ردّات فعل عاطفية يسببها الفريق الآخر. وبهدف الكشف عن المراد الحقيقي، علينا أن ننطلق من البيانات ونحلّل ماذا يوافق أفضل مصالحنا، مع الإشارة إلى أنّ أفضل المصالح عادة ما ترتبط بتأمين موافقة المفاوض الآخر (كما أنّ رغبته في تأمين أفضل مصالحه ترتبط بحاجته إلى تأمين موافقتنا).

لا يحتاج أيّ من المزارعين جونز ومورغن إلى إعلان الحرب بهدف تنويع حميتيهما: فإن اعتبر كل منهما الآخر عدوّه اللدود سيتوجّب عليهما أن يعانيا من حمية يومية تقتصر على البطاطا أو الملفوف وبالتالي سيخسران فرصة التنويع والحصول على حمية مرضية. يجبر الإعداد، على خلاف ردّة الفعل، المفاوض على النظر إلى الحلول التي تُعتبر مثلي بالنسبة إلى كلّ من الطرفين. فهو يحوّل الانتباه من المكاسب المحدودة الناتجة من منافسة الشخص الذي تتفاوض معه إلى المكاسب الأكثر أهمية المتأتية عن التعاون معه. ولا تعني هذه الأفكار أنّه يجدر بك أن تتخلّى عن كلّ مصالحك أو أن تراجع عن موافقتك، بل العكس تمامًا. يساعدك الإعداد على اتّخاذ القرار لترى ما إذا كان من الممكن التوصل إلى حلّ متفاوض عليه، وإلاّ سيتوجّب عليك أن تؤمّن مصالحك عبر اتّباع طرائق غير التفاوض، أو عبر التفاوض مع أطراف مختلفة أو عبر مراجعة مصالحك وموافقتك بالنسبة إلى المسائل المطروحة.

إذا أظهرت البيانات أنّ المفاوض الآخر لا يمكنه أن يؤثّر على الوضع الذي نرغب في تغييره ولا يتحمّل أي مسؤولية في هذا الإطار، فلا أمل من محاولة التفاوض معه. لا يمكن أن يتفاوض مصطفى مع برتران للحصول على كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Marcel Iix إن لم يكن برتران يبيع هذه الماركة. كما لا يمكن لدوفال أن يتفاوض مع مصنع آلات الشرائح للتوصل إلى اتفاق يهدف إلى تحسين الوقت المكتسب إن كان هذا الأخير يستخدم فريقًا ثالثًا ليعنى بالصيانة ويهتمّ بآلاته، على خلاف ما تمّ الاتفاق عليه وفق شروط الكفالة التي تمّ توقيعها عندما تمّت عملية شراء الآلات. ولا أمل من محاولة التفاوض من دون تجميع أولي للبيانات ودراستها، فربما لا تكمن المشكلة الحقيقية في ما يحصل بل في ما نظنّ أنّه يحصل.

لنفترض أنّنا شككنا في وجود مشكلة فجمعنا البيانات وحلّلناها حتى صار لدينا فكرة عمّا نريد أن نغيّر. على أفكارنا أن تتمحور حول نقطتين أساسيتين: علام يمكننا أن نتفاوض في هذه الحال (رصد الأمور القابلة للتبادل) وما هو أهمّ ما نريد أن نغيّره إن أردنا أن نبلغ أهدافنا (تقييم ما نظنّه مرتفع، متوسط أو منخفض الأهمية).

يمكننا أن نختار الآن أن نلقي نظرة على ما نعتقد أنّه يشكل أولويّات المفاوض الآخر. كيف يقيّم الأمور القابلة للتبادل؟ عمّا يبحث؟ قد يؤدي هذا التقييم الأولي إلى طرح بعض الاحتمالات المثيرة للاهتمام. ففي الاختلاف بين التقييمات نجد إمكانية التوصل إلى حلّ

مراجعة في الأسئلة

اختر الجواب الذي تعتبره صحيحاً قبل أن تراجع مناقشة أجوبة «أسئلة المراجعة» في الملحق الأول.

١.٣ في خلاف مع المورد بسبب فشله في احترام العقد، على الشاري أن:

- I. يراجع العقد لتبيان الدلائل.
- II. يقرّر على من يجب إلقاء اللوم.
- III. يجمع البيانات التي تبين الفشل في الأداء الصحيح.
- IV. يحضّر لعرض آخر مع مورد مختلف.

٢.٣ يملك المفاوضون مصالح لأن:

- I. بعض المسائل مثيرة للاهتمام أكثر من غيرها.
- II. الحوافز تدفعهم إلى تفضيل بعض النتائج على غيرها.
- III. بعض المسائل مفضّلة لديهم أكثر من غيرها.
- IV. التفاوض على مواقفهم ممكن على خلاف التفاوض على مصالحهم.

٣.٣ المسألة هي:

- I. موضوع قابل للنقاش.
- II. مجموعة مواقف.
- III. عنصر في جدول أعمال المفاوض.
- IV. قرار قابل للتفاوض.

٤.٣ الموقف هو:

- I. عقبة في وجه الاتفاق.
- II. فرع من المسألة.
- III. نقطة في مدى التفاوض.
- IV. أمر قابل للتبادل متفاوض عليه.

٥.٣ يحدّد المتفاوضون أولويات:

- I. المصالح.
- II. نقاط الافتتاح والاختتام.
- III. المسائل.
- IV. المواقف.

٦.٣ أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- I. لا يمكن للمفاوضين أن يتخلّوا عن مواقف من المستوى المرتفع.
- II. يمكن للمفاوضين أن يبادلوا مسائل ذات أهميّة متوسطة أو منخفضة فقط.
- III. يمكن للمفاوضين أن «يتخلّوا» عن أمور المستوى المنخفض.
- IV. يمكن للمفاوضين أن يتخلّوا عن أي موقف في أي مسألة طالما أن ذلك يخدم مصالحهم.

المناقشة في التفاوض

المحتويات		
١.٤	مقدمة	١/٤
٢.٤	ما هي المناقشة؟	٤/٤
٣.٤	نظرة راكمهم إلى التصرف الفعال	٥/٤
٤.٤	أساليب المناقشة: الجدال الهدام	٨/٤
٥.٤	أساليب المناقشة: المناقشة البناءة	١٥/٤
٦.٤	كيف نتجنب عدم الاتفاق؟	٢٠/٤
٧.٤	التأثير	٢٧/٤
	خاتمة	٣١/٤
	أسئلة للمراجعة	٣٤/٤

تمهيد

١.٤ مقدمة

يشكل «نقص البضائع المخزنة» في تجارة بالتجزئة، إحدى أسوأ المشاكل التي قد يواجهها مدراء المخازن. يدخل المستهلك إلى المحل بهدف ابتلاع سلعة ما فلا يجدها. فيخيب ظنه وبدل أن ينتظر ليأتي صاحب المحل بغيرها ليأخذها، يتوجّه نحو محل منافس، حيث يمكن أن يشتري معها سلعة أخرى أيضاً من المحل الجديد (فيمكن بذلك أن يكون المحل قد خسر أحد زبائنه للأبد). ويخسر المحل بالتالي من رقم الأرباح ومن المكاسب، إلى الأبد. نظراً إلى الجهود وتكاليف التسويق التي يتكبدها التجار لدفع المستهلكين إلى دخول محلاتهم، يفضل مدراء المحلات أن يتجنبوا تكبد خسارة مبيعات بسبب نقص في البضائع المخزنة، بخاصة إن كان السبب خارجاً عن سيطرتهم.

حصل نقص مشابه في البضائع المخزنة عندما فشلت شركة سبانر براذرز Spanner Brothers في تأمين سلعة «كونسول»، وهي عبارة عن سائل ملطّف من إنتاجها، بسبب

الإضراب الذي قام به مورّد قناني البلاستيك. لا يمكن لشركة سبانر Spanner أن تملأ سائلها بدون قناني، وبالتالي لم يعد في المحالّات التي تباع هذه السلعة سوى كمية محدودة أو معدومة في مخازنها، مع أنّها سلعة شعبية ومطلوبة جدًا. استمرّ الإضراب ٢٤ أسبوعًا، وحاول المصنّعون البدلاء أن يزيدوا كمّيّات إنتاجهم لصالح شركة سبانر براذرز Spanner Brothers، غير أنّهم عجزوا عن تأمين ما يكفي للتعويض عن النقص الناتج من إضراب أهمّ مصدر.

تُباع سلعة كونسول إلى المحالّات في علب من ١٦ عبوة تبلغ سعة كلّ منها ليترًا واحدًا. اشترت شركة فراترنيتي Fraternity ١٧٠.٠٠٠ عبوة كونسول في السنة (أي ما يعادل ٣٢٠٠ عبوة في الأسبوع) وباعتها إلى المحالّات التابعة لها. قبل الإضراب، شهدت مبيعات كونسول ارتفاعًا بنسبة سنويّة بلغت ٣ في المائة. فانخفضت المبيعات في المحالّات التابعة لشركة فراترنيتي Fraternity خلال الإضراب، إلى ٧٤.٥٠٠ عبوة أو ٢.٠٦٩ عبوة في الأسبوع. كما قدّرت شركة فراترنيتي Fraternity الخسائر خلال الإضراب بـ ٨٨٤.٥٤ جنيه إسترليني. فأرسل رون سميث، مراقب عمليات الشراء في شركة فراترنيتي Fraternity، رسالة إلى سبانر براذرز S.B - محاولاً أن يطالبها بالتعويض عن جزء من هذه الخسائر أو كلها، وأن يبيّن أن النقص في البضائع المخزّنة متأثّر عن فشل المورد، وذلك غير مقبول في سوق تجارية تنافسيّة بامتياز.

بلغ مكتوب رون مكتب إريك هارفي، المدير القانوني في شركة سبانر براذرز Spanner Brothers، والمسؤول عن مختلف المشاكل القانونيّة. وسمع السيّد هارفي إشاعات في القطاع الصناعي عن احتمال المطالبة بالتعويضات غير أنه لم يواجه مطلبًا حقيقيًا قبل وصول الرسالة إلى مكتبه (وينطبق الأمر ذاته على باقي المستخدمين في شركة سبانر براذرز Spanner Brothers). اتّصل برون ليناقش الرسالة ويوضح أنّه سيعارض أي مطلب بشدّة. واقتصرت أحكامه الأولىّة على أنّ شركة فراترنيتي Fraternity «تختبر الوضع»، وأنّ مدراء المخازن يلقون اللوم على الموردّين بسبب فشلهم الشخصي في تحسين أرباحهم، وأنّه لا يمكن تصنيف القضية بأنّها حقيقيّة ولا تستحقّ التعويض. من وجهة نظر إريك، لا يمكن أبدًا أن تتحمّل شركة سبانر براذرز Spanner Brothers مسؤوليّة الفشل في تأمين السلعة المطلوبة. وإن كان لا بُدّ من إلقاء اللوم على أحدهم، يتحمّل المسؤوليّة كل من أصحاب الإضراب في شركة بوتلز أند كونتاينرز Bottles & Containers والإدارة التي فشلت في السيطرة على مستخدميها.

تمرين ٤

انطلاقًا ممّا عرفت عن هذه الحالة، ماذا يمكن أن يقول إريك برأيك ليزيد احتمال فشل التوصل إلى اتفاق في خلال اتّصاله برون؟ ضع لائحة بأنواع الأخطاء التي قد يرتكبها قبل أن تتابع القراءة.

قد تشمل لائحتك بعض هذه الاحتمالات: يمكن لإريك أن يجادل بدل أن يصغي. يمكنه أن يفترض أنّ غياب السوابق يحول دون خلق وضع جديد. يمكنه أن يلوم الجميع باستثناء شركة سبانر براذرز Spanner Brothers، ومن بين الملامين شركة فراترنيتي Fraternity.

يمكنه أن يبرّر سجلّ شركة سبانر براذرز Spanner Brothers. يمكنه أن يظهر عدم ارتباط الموضوعين بمنطقيّة. يمكنه أن يجزم في أمور شركة فратرنيتي Fraternity. يمكنه أن يسيء إلى رون. يمكنه أن يكون ساخرًا أو متهمًا. يمكنه أن يسجّل بعض النقاط غير المهمة. يمكنه أن يُغضب رون. يمكنه أن يشنّ تهجمات شخصيّة وينتقد بطريقة لاذعة. يمكنه أن يطلق ادعاءات عنيفة لا أساس لها. يمكنه أن يهدّد شركة فратرنيتي Fraternity أو أن يتحدّثاها. قد يؤدّي الاحتمال الأخير إلى إنهاء الاتصال الهاتفي.

دعني أوضح ما جرى فعلاً عندما تلقى رون سميث اتصال إريك هارفي (لم أسمع القصة سوى من وجهة نظر رون. لذلك هي أحاديّة المصدر):

كان الاتصال مخزياً. لم ينو إريك أبداً أن يصغي إلى قضيتنا. لم يقم سوى بالاستخفاف بمطلبنا («مجرّد حلم طفل متحاذق في القسم القانوني»). ورفض تحمّل أي مسؤوليّة («لا يمكن انتقاد أي أمر في سجل خدمتنا»). قال لي إنّه من السخافة أن أعتقد أن شركة بحجم شركة سبانر براذرز Spanner Brothers ستقبل بطلبات مماثلة من زبائن صغار («سبّوا في بعض الأحيان متاعب تفوق المكاسب») بسبب أمور ليست من مسؤوليتها. سأل إن كنت سمعت بما يعرف بالقوى القاهرة («يمكنني أن أرسل لك كتيّباً صغيراً أفسّر فيه الموضوع بكلمات بسيطة للغاية»). حولني إلى الاتحادات في شركة بلاستيك بوتلز أند كونتينرز Plastic Bottles & Containers («رجال سخفاء»). واعتبر أنّه ليس مسؤولاً عن فشلنا كمدرء مخازن («يعود سبب النقص في البضاعة المخزّنة إلى أخطائكم الشخصيّة»). وقال إنّنا نريد أن نحمله مسؤوليّة نتائجنا لنغشّ مساهمينا («أنتم تملكون أسوأ نسبة مبيعات من بين أفضل ثماني سلسلات محلات»). وأعلن أنّه لم يتمّ التعويض من قبل في هذا القطاع ولن تكون شركة سبانر براذرز Spanner Brothers أوّل من يقوم بذلك («لم نصل إلى ما نحن عليه الآن عبر الرضوخ لرغبات التجار غير الكفوّين»). وبصراحة رفض دراسة المسألة («سنرى من صاحب القدرة الأكبر في الإطار القانوني وصولاً إلى مجلس الأعيان»).

تمرين ٤ ب

ماذا يمكن أن يعمل رون ليزيد الأمور سوءاً؟

في ردّ سريع، يمكن أن يكون رون قد تكلم مع إريك بالطريقة ذاتها. غير أن رون نفى نفياً قاطعاً صدور أي تصرف سيئ من قبله في مواجهة تهجمات إريك الكلاميّة. فادّعى أنّه كان مثال كمال الفضيلة. إن كان الأمر صحيحاً، فقد أظهر رون قوّة شخصيّة نادراً ما نشهدها عندما يواجه الناس معاملة كالتي أظهرها إريك. قد يجد معظم الناس أنّه من الصعب جداً ألا يردّوا بالمثل على تعليقات إريك، بخاصّة إن كانوا مقتنعين بالمسائل.

لنفترض أن رون ردّ على تهجمات إريك. ماذا يحتمل أن يكون قال؟ اقترحت تعليقات محتملة كما كان يمكن أن يخبرنا بها إريك لو أنّنا قابلناه بعد الاتصال:

كان الاتصال بمثابة مضیعة للوقت. لم يصغ رون إلى أي كلمة قلّتها. لم يقم إلّا بالاستخفاف بقلقلنا الحقيقي («مجرّد حلم طفل متحاذق يعمل لديهم في القسم القانوني»). ورفض تحمّل أي مسؤوليّة («لا يمكن انتقاد أي أمر في سجل خدمتنا»). قال لي إنّه من السخافة الاعتقاد أنّه بإمكان شركة سبانر براذرز Spanner Brothers أن تتهرّب من تعطيل ربحيّة محلاته

(«في بعض الأحيان، تكون سلعكم بمثابة المتاعب أكثر من مكاسب»). سأل إن كنت سمعت بالخسائر الناتجة وأضرار التصفية («يمكنني أن أرسل كتيبًا صغيرًا أفسّر فيه الموضوع بكلمات بسيطة للغاية»). شبّه شركة سبانر برادرز Spanner Brothers بالاتحادات في شركة بلاستيك بوتلز أند كونتينرز Plastic Bottles & Containers («رجال يسيطر عليهم الجشع لكسب المال»). واعتبر أنه ليس مسؤولاً عن فشلنا كموردين («تسبب أخطاؤكم نقصاً في البضاعة المخزّنة أكثر من باقي موردينا مجتمعين»). وقال إننا نصرّ على تحميل شركة فراترنيتي Fraternity مسؤولية أخطائنا («من المعروف أنكم تعاونون من أسوأ إنتاجية في قطاع مساحيق التنظيف وأنتم يائسون لتجنّب عملية استيلاء من قبل أشخاص يعرفون كيف يديرون أصولكم بطريقة فضلى»). أعلن أنه لم يعد مقبولاً أن يتحمّل تجّار التجزئة مشاكل النقص في البضائع المخزّنة من دون تعويض وستكون شركة سبانر برادرز Spanner Brothers أول من يقوم بذلك وليس الأخير إذ سيتوجّب على الشركات أن تدفع ثمن تخييب ظنّ المستهلكين («لم نصل إلى ما نحن عليه الآن عبر تحمّل العذاب بصبر بسبب أخطاء الموردين غير الكفوئين»). وبصراحة رفض المساومة على المسألة («ادفع أو سنرى ما لدى المحاكم لتقوله، حتّى ولو اضطررنا إلى الوصول إلى مجلس الأعيان»).

لا يتطلّب الأمر سوى بعض المخيلة لتوقع النتائج المحتملة لهذا التبادل، أو النظر إلى من وقع ضحية تصرّف الآخر الراض التوصل إلى حل وسط. إسأل أريك أو رون من منهما يتّصف باللاعقلانية وستحصل على الجواب ذاته: الآخر.

تدور هذه الوحدة حول نشاط المناقشة المهمّ جدّاً في عملية التفاوض، وما يمكننا أن نقوم به لنحسن فرص التوصل إلى اتفاق، وإن لم نكن حريصين، ماذا يمكننا أن نفعل لإحباط فرصنا.

حوار

٢.٤ ما هي المناقشة؟

يتطلّب التفاوض تواصلًا. فإذا لم يتمكّن الطرفان من التواصل بطريقة أو بأخرى، من الصعب أن نتصوّر كيف سيتفاوضان. وليس ضروريًا أن يكون التواصل شفهيًا بل يمكن أن يكون خطيًا، أو من خلال طرف ثالث أو رابع، كما يمكنه أن يقتصر على الإشارات والحركات.

في ظلّ بعض الظروف، يكمن التواصل في أفعال الطرفين أكثر من أقوالهما. على سبيل المثال، يشكل إطلاق القذائف على العدو في الوقت عينه يوميًا محاولة إيصال فكرة أنّ القصف لا يهدف إلى إلحاق الأذى بل هو مجرد تنبيه. يمكن للجنود الذين يتلقون القذائف يوميًا في الوقت عينه أن يتخذوا إجراءات وقائية، وبالتالي أن يتجنبوا الإصابات. بالمقابل، يمكنهم أن يدركوا هذا التواصل الضمني ويسيروا دورياتهم في الطرقات عينها كلّ ليلة، مع تنبيه فرق العدو التي تطلق القذائف التحذيرية من دخول مناطق يمكن أن يتمّ إلقاء القبض على الجنود فيها أو، أسوأ، إطلاق النار عليهم. يُعدّ تصرّف الطرفين هذا تفاوضًا «غير رسمي» على اتفاق

لعدم مهاجمة أحدهما على الآخر بعيداً عن قاداتهم الذين يتوقون إلى الحرب وهم يجلسون آمنين في منازلهم. في الواقع تمّ «التفاوض» على اتفاقات مماثلة في خلال معارك الحرب العالمية الأولى من دون أن يعتمد الجنود طرائق الخيانة عبر التواصل المباشر مع العدو.

يحمل ما نقوله أو نفعله رسالة معيّنة إلى الفريق الآخر. أمّا إذا تطابقت الرسالة التي وصلت مع تلك التي كنّا نقصد إيصالها فهذا أمر آخر. من المحتمل جداً خلال المناقشات أن يصير سوء تفاهم أو أن يتمّ تحميل الرسالة معنيين مختلفين. عندما ينقل المتلقي الرسالة ويفسّرها وفق نظريته إلى العالم، يكون تأثيرها أكيداً. في أغلب الأحيان لن تكفي محاولتنا المتواصلة لطمأنته وتفسير المعنى المقصود لتغيير رأيه بنواياك، حتّى ولو تعارضت وجهة نظره كلياً مع طبيعة رأيك. لذلك من الأفضل أن نكون حريصين جداً في التواصل.

وتقوم المناقشة على عملية تواصل متبادل. نقل الرسائل ونقلها فنؤكد نظرتنا إلى الفريق الآخر أو نراجعها. خلال تفاعل النقاش غير المكتوب، نقرّر مصير عملية التفاوض. يتمّ تقرير شكل الاتفاق المحتمل من خلال نشاطات الاقتراح والمساومة، غير أن تصرفنا في المناقشة هو الذي يزيد من فرصنا للاقتراح أو المساومة.

تعكس المناقشة نبرة التفاوض. فهي تزيل العقبات التي تعترض التوصل إلى اتفاق أو تولّدها. كما تؤثر على توقّعات المفاوضين، وتؤكد أحكامهم المسبقة أو تعاكسها. تُعدّ مسؤولة كذلك عن تشريع أبواب الاحتمالات أو صدها. فهي تكشف عن مراد المفاوض أو تخفيه. وما إن تتحرّر كلاب الجدالات، حتّى يصير من الصعب جداً السيطرة عليها من جديد. لذلك من الأفضل أن تفهم دور المناقشة وتطوّر طرائق لتجنّب الانفعال عندما تواجه رفضاً في الرضوخ لمطالبك.

تستأثر المناقشة بالجزء الأكبر من تفاعل المفاوضين وجهاً لوجه. وبالعودة إلى مراقبة عمليات تفاوض عدّة، أفدّر أن تأخذ عملية الاقتراح ١٠ في المئة من الوقت الذي يقضيه المفاوضون في اتصال مباشر، والمساومة أقل من ٥ في المئة. بينما يتكرّس ما تبقى من الوقت (أي أكثر من ٨٠ في المئة) للمناقشة التي تشمل كلّ أشكال التفاعل ولا تُحدّد بالاقتراح والمساومة؛ ففي كلّ مرة نطرح سؤالاً أو نردّ عليه نشارك في المناقشة. وفي كلّ مرة ندلي بتصريح محدّد ندخل في إطار المناقشة. في الواقع، تغطّي المناقشة جزءاً كبيراً من الوقت الذي يقضيه المفاوضون في اتصال مباشر، وتشمل وظائف عدّة، حتّى يصعب علينا أن نحدّد مكوّناتها. في حال تمكنا من تنظيم تصرفنا في خلال المناقشة وسيطرنا عليه، زادت فرصنا في تحسين فعالية تفاوضنا.

٣.٤ نظرة راكم إلى التصرف الفعّال

في أوائل السبعينيات، بحث نيل راكم وجون كارلايل وشركاؤهم في فريق هاوثويت للبحوث عن طرائق تدريب جديدة لتحسين المهارات التفاوضية. ابتعدوا عن «الأشخاص الذين توقّفوا عن التصرف بطريقة متحضّرة، واعتمدوا من دون أي تردّد الغشّ والخداع في معاملتهم بعضهم مع بعض».

نتج حلّهم من أبحاث تركّزت على كيفية تصرف المفاوضين عملياً. فاستخدموا نماذج التصرف المعتمدة في العلوم الاجتماعية لتحليل ما جرى. كما أجرى نيل راكم وجون

كارلايل أبحاثاً عن المفاوضين «الفعالين» و«المتوسّطي الأداء». وقد صعفا لغياب بحث يتناول ما يجري عندما يتفاوض الناس بشكل تحدّ. ويعود السبب في ذلك إلى نقص الفرص (تُعتبر بحوثي الخاصّة في شركة شيل هافين Shell-Haven غير مألوفة في هذا الإطار) وإلى غياب منهجيّة بحث محدّدة.

أتى اقتراحهما بسيطاً: «إيجاد بعض المفاوضين الماهرين ومراقبتهم خلال تفاوضهم العادي لاستنتاج كيف يقومون بذلك» (راكهام وكارلايل، يوميات التدريب الصناعي الأوروبي، ١٩٧٨، ص. ١٦١). اختار راكمهام وكارلايل مفاوضين لمراقبتهم عن قرب وفق ثلاثة معايير:

١. كانوا فعّالين لدى الطرفين.
٢. قاموا بتسجيل نتائج بالغة الأهميّة (ذات أهميّة كبيرة).
٣. لم يفشلوا إلا نادراً.

أنشأ بالمقابل مجموعة مفاوضين فاشلين، أو جاهلين لأمر التفاوض. أراد راكمهام وكارلايل أن يتجنّب ما وصفاه «بالفخ التقليدي الذي تقع فيه أبحاث المختبرات، أي الاكتفاء بالنتائج المتأبّية عن تصرّفات المفاوضين على المدى القريب، وبالتالي تفضيل أولئك الذين يستخدمون الحيل والخداع».

أكّدت الدلائل منذ سنة ١٩٧٨، الناتجة عن اتباع منهجيتهم النتائج الشاملة التي حقّقها خلال تفاعلات تفاوضيّة عدّة، أي أنّ المفاوضين الماهرين يختلفون جدّاً عن المفاوضين المتوسّطي الأداء من حيث استخدامهم تصرّفات معيّنة. على الرغم من أنّ المفاوضين كافّة يستخدمون كلّ التصرفات، يختار المفاوضون الماهرون تصرّفات معيّنة بتواتر أكبر، وتشكّل هذه النسب مفتاح التصرف الفعّال في التفاوض.

في حين كشف راكمهام وكارلايل عن مفاجآت مثيرة للاهتمام، أكّدا ما عرضه آخرون من خلال عمليّات مراقبة غير منظّمة وافتراضات عامّة. وحدّدت مساهمتهم للمرّة الأولى الاختلافات بطريقة كميّة، وأظهرت أنّها مهمّة بالارتكاز على إحصاءات علميّة.

كما استنتج راكمهام وكارلايل من أبحاثهما أنّه إن قمت بتدريب المفاوضين على اعتماد المهارات المحدّدة الخاصّة بالمفاوضين الماهرين، يصير بإمكانهم أن يحققوا النجاحات ذاتها. انظر الجدول ١.٤.

أولاً، تمّ تحديد مجموعة من التصرفات (السؤال، التصدّي، اختبار مدى فهم الآخر، وما إلى ذلك) ومن ثمّ ربط تواتر التصرفات المحدّدة بمدى فعالية المفاوضين وفق تقييم رؤسائهم. إذا كان المفاوضون الناجحون يستخدمون مجموعة من التصرفات المحدّدة، فيمكن أن يركّز التدريب أولاً على تقديم التصرفات الفعّالة وغير الفعّالة إلى المتدربين. ومن ثمّ، يمكن تدريبهم من خلال تأدية الأدوار والتقليد، على استخدام التصرفات الفعّالة بتواتر أكبر وتجنّب التصرفات غير الفعّالة.

تعاني المقاربة المسلكية ضعفاً بسيطاً ويتركز اهتمامها على تصرّف المفاوضين، لكنها تهمل هيكلية وثقافة التفاوض، كما هي في المرحلة الرابعة من المبدأ العام لكل التفاوضات. وكما يقع واضعو الاستراتيجيات في فتح التلاعب في مناورة المواجهة، يمكن لأتباع مقاربة التصرف أن يقعوا في فتح التلاعب في منافسة بين الأساليب الكلاميّة البحتة. وبالتالي يفشلون

الوحدة ٤ / المناقشة في التفاوض

في مواجهة التفاوض كما يجري في إطاره المحدد. إن تمكن أتباع مقارنة التصرف من تجنب هذه الأفخاخ، فالأمر حسن، ويُعد ما لديهم ليقولوه عن التصرف الفعال صحيحًا ومفيدًا إلى حد بعيد. لكن، تمامًا كواضعي الاستراتيجيات المتعصبين، يصير أتباع مقارنة التصرف المتعصبون محدودين جدًا إن لم يأخذوا في عين الاعتبار العملية في إطارها الأشمل.

الجدول ١.٤ اختلافات بين تصرفات المفاوضين الماهرين والمفاوضين المتوسطي الاداء		
التصرف	التعليقات	قياس الاختلافات
الأمور المثيرة للسلخ	تصريحات إيجابية مجانًا عن مواقف الطرف الخاصة أو عروضه (دكريم، «عادل»، «منطقي» إلخ)	متوسط الأداء ١٠.٨
الامور المثيرة للسلخ	عروضه (دكريم، «عادل»، «منطقي» إلخ)	٢.٣
الاقتراحات المضادة	الرد المباشر بالاقتراحات المضادة، وكأنه نوع من التصدي وعدم قبول ما يقال ومخالفة الرأي	التواتر في الساعة ٣.١
١.٧		
دوامة الدفاع/الهجوم	«لا يمكنك لقاء اللوم علينا»، «لم نرتكب أي خطأ»، «أنت أفسدت الأمر وليس نحن»	نسبة التعليقات ٦.٣
١.٩		
إضعاف الحجّة	استخدام عدد مفرط من الحجج لدعم القضية، تضعف الحجج الثانوية الأقوى منها	معدل الحجج المقدمة لدعم القضية ٣.٠
١.٨		
تحديد التصرف	«هل يمكنني أن أسأل...؟»، «إن أمكنني أن أقدم اقتراحًا»، تسمح بالمحافظة على الرسميات مما يقي المناقشة خالية من العواطف	نسبة كلّ التصرفات التي يسبقها تحديد ١.٢
٦.٤		
تحديد الاختلاف في الرأي	«أنا لا أوافقك الرأي»، «أنت مخطئ»، تتبعها الأسباب، على خلاف التفسير أولًا ثمّ التحديد	نسبة كلّ التصرفات التي يسبقها تحديد الاختلاف في الرأي ١.٥
٠.٤		
اختبار الفهم والتلخيص	التأكد من فهم التصريح الأخير وإعادة تلخيص تصريحات المناقشة السابقة	نسبة كلّ التصرفات اختبار الفهم ٤.١
٩.٧		
٧.٥		
٤.٢		
البحث عن معلومات	يبحث المفاوضون الماهرون أكثر من المفاوضين المتوسطي الاداء عن المعلومات. إن المعلومات ضرورية من أجل المناقشة والمساومة	البحث عن المعلومات كنسبة من مختلف فئات التصرف ٩.٦
٢١.٣		
الإعلان عن المشاعر	«بخالجنني بعض الشك»، «أنا قلق للغاية»، «لست متأكدًا من كيفة التصرف»، بدل التعبير عن الآراء والمحافظة على الصمت	إعطاء المعلومات الداخلية كنسبة من مختلف فئات التصرف ٧.٨
١٢.١		

المصدر: مقتطف من راکهام وکارلايل المفاوض الفعال - الجزء الأول: تصرف المفاوضين الناجحين، «يوميات التدريب الصناعي الأوروبي»، ١٩٧٨، المجلد الثاني، رقم ٦، من الصفحة ١٦٢ حتى الصفحة ١٦٥.

من المثير للاهتمام أن باحثي هاوثويت، انتقلوا على مثال جون كارلايل، من تركيز تدريب المفاوضين على نظرية التصرف، إلى تحدّد أكثر طموحاً يتمثّل بنقل الثقافات التفاوضية إلى مرحلة ما بعد التفاوض. ويهدف كتابه الحديث، «ما بعد التفاوض» (١٩٨٩، جون ويلي) إلى إقناع أقسام الشراء بأن اعتماد ثقافة تعاونية لحلّ المشكلة يناسب حاجاتهم أكثر من النموذج التقليدي القائم على مواجهة الشاري والبائع. وهو يلخص ببراعة الانتقال الذي شهدته أولوياته الشخصية ويذكر تغييرات مشابهة في مساهمات فيشر ويوري (انظر الرسم ١.٤) وانتقالهما من نموذج المساومة القائم على الوصفة، إلى إصلاح هيكلية الخلاف التقليدية التي تؤدي إلى مساومة مع اتّخاذ موقف ومواجهة. من جهته، ابتعد نيل راكمهام عن التدريب على التفاوض، لكن على خلاف جون كارلايل الذي انتقل إلى اقتراح الوصفات حول ثقافة الشراء الجديدة، انتقل راكمهام إلى التدريب على البيع وفق علاقات الشاري والبائع التقليدية كما هي مهيمنة حاضراً. وقد اعتمد الأساليب الناجحة التي تمّ تطويرها في هاوثويت ليدرك مدى فعالية تصرف البائعين وبالتالي استنتج كيفية تدريب الناس على البيع (راكهام ١٩٨٨) تحقيق مبيعات هائلة، منشورات غوور). كما غيّر قسم كبير من أعماله الحديثة العديد من أهمّ المعتقدات التي سادت في التدريب التقليدي على البيع.

٤.٤ أساليب المناقشة: الجدل الهدّام

في المناقشة، يمكننا أن نكون بنّائين أو هدامين. وتمكّننا المناقشة البناءة من التوصل إلى حل أو قرار مقبول، بينما تعتمد المناقشة الهدّامة على تحقيق العكس وتبعدنا عن هذه النتائج. لذلك تميّز المناقشة بكيفية خدمتها لنوايانا وليس بما يقيّمه مراقب محايد، أو كيف تحترم معايير محدّدة مسبقاً. لا ننتقد المناقشة الهدّامة بسبب الإساءة التي تسببها أو لأننا نعتبر التصرف بهذه الطريقة أخلاقياً أو لا أخلاقياً (مع أن هذه العوامل مهمة في المعاملة العادية بين الأشخاص)، لكننا نقيّم إن كان هذا التصرف يساهم في التوصل إلى النتيجة التي نبتغيها أم لا.

بالعودة إلى مناقشة إريك ورون حول المطالبة بالتعويض عن النقص في البضائع المخزّنة في خلال فترة الإضراب، يمكننا أن نرصد عدّة تصرّفات عادة ما يكون لها تأثير هدام على فرص التوصل إلى اتفاق عبر التفاوض. باعتبار أن إريك لم يرد أن يتفاوض مع رون أصلاً، يمكننا أن نفهم تصرّفه عبر الهاتف. غير أن ذلك يفرض حل مشكلة التعويض عن النقص في البضائع المخزّنة عبر اعتماد أسلوب مختلف كالدعوى القضائية أو تهويل رون، في حال أدّى ذلك إلى رضوخ رون.

بهدف التركيز على التصرفات الهدّامة، يمكننا أن نراقب ماذا يجري في المناقشة عبر استخدام خط بياني كما في الرسم ١.٤. يُقسم عمود اليسار، وهو عمود الوقت، إلى صفوف تمثّل دقائق التفاوض. بينما تمثّل عواميد اليمين مختلف فئات المناقشة الهدّامة، أو ما أدعوه جدالاً، انطلاقاً من التهديد وصولاً إلى إثارة السخط.

على الشخص الذي يراقب تفاعل الفريقين أن يضع علامة في العمود المناسب إلى جانب التصرفات التي يعتمدها الفريقان كل دقيقة. لا يظهر الرسم ١.٤ سوى بعض الدقائق،

لكن في الواقع، يمكن أن تدوم المراقبة وفق الحاجة. بهدف التسهيل، يستخدم المراقب الجزء الأيسر من العمود للإشارة إلى تصرف إريك مثلاً ويكرّس الجزء الأيمن لتصرف رون. ويمكنه بالتالي أن يراقب التصرف الهدّام، في حال تمّ رصده في خلال التفاعل. بهدف التوضيح، يعكس الرسم ١.٤ التفاعل بين إريك ورون.

إريك ورون: ١٤ تموز/يوليو البدء: ٩.١٠						
الجدال						
الوقت	التهديد	التهجم/ اللوم	تسجيل النقاط	المقاطعة/ التصدي	الجزم/ الافتراض	الإساءة
٩.١٠					•	•
١٠				•	•	•
١١	•		•		•	
١٢	•	•			•	
١٣	••	••		•		•
١٤				•		•
١٥	•	•				
١٦	•					
١٧	•	••				
١٨	••	••				

الرسم ١.٤ جدول الوقت: تصرفات الجدال

تشكّل نسبة النقاط في أسفل الجهة اليمنى من تقرير المراقب أكثر ما يلفت الانتباه في التفاعل المصوّر في الرسم ١.٤. يفتتح إريك بملاحظات مثيرة للسخط («هذه الرسالة السخيفة التي أرسلتها...»، «لا تتوقّع منّي أن أخذ الأمر على محمل الجد...») وسرعان ما يعتمد مختلف التصرفات الهدّامة فيقول: «من هو الطفل المتحاذق في القسم القانوني الذي دفعك إلى هذا التصرف؟» (تأكيد)، «لا تتكلّم عن تفاهات خسارة مبيعاتك» (مقاطعة)، «أنظر رون، يجهل المستخدمون في مستودعك في معظم الاحيان الفرق بين علب سلعة كونسول وعلب غذائهم» (تهجم)، «كان من المفترض أن تدير مخزونك بطريقة أفضل» (لوم). في خلال ثماني دقائق، بلغ إريك حدّ التهديد («لن نزوّدكم بأي سلعة ما لم تتخلّوا عن مطلبكم التافه»). لا يتبقّى بعد التهديد سوى خيار واحد هو الطريق المسدود. وعادة ما ينتهي التفاوض، كما في هذه الحالة، قبل أن يبدأ حتّى. منذ البداية، تفصل بين الفريقين مسافة معيّنة والآن أضيف إليها الغضب والعواطف. وستتميّز علاقتهما من الآن فصاعداً بالازدراء أكثر من الطيبة.

١.٤.٤ إثارة السخط

تكمّن مشكلة الجدال الهدّام في كونه يسبّب ردّ فعل سلبيّاً. فما إن يثير ما تقوله سخط المفاوضين حتّى تدفعهم إلى التصرف بالطريقة ذاتها تجاهك. قد يعتبرون «عرضك العادل

والسخي» غير مناسب بالنسبة إليهم. ويشير تأكيدك أن أدنى تحرّك نحوهم هو «سخي» أو «منطقي» غضبهم أكثر. ففي حين نتحلى جميعنا بالقدرة على تخطي عوامل بسيطة تثير سخطنا، لا بدّ من أن نغضب في حال تكرّرت. وإن أغضبنا ما يقوله الآخر، سنحجم في الأغلب عن مساعدته في تحقيق أهدافه. لماذا نثير غضب من نريد أن نتعامل معه؟ هل من الضروري أن نتوقّف عند المطالب المثيرة للجدل في حين أنّها لا تشكّل أموراً بالغة الأهمية بالنسبة إلينا؟ إن كان عرضنا الأول «سخياً» فماذا نقول عن عرضنا الأخير؟ لذلك، يتوجّب على المفاوضين أن يتجنبوا إثارة سخط بعضهم البعض. فهذا لا يؤدّي سوى إلى الحدّ من فرص بلوغنا أهدافنا المنشودة.

في هذا الإطار المحدّد، يتمّ كذلك تصنيف ملاحظات التمييز على أساس الجنس أو العرق. إن دخلت محقّقة شابّة إلى مكتب محقّق مهمّ يهتمّ بعملية بيع سلعة يودّ زبونها أن يشتريها، لا بدّ أن تستشيط غضباً إذا سألتها الرجل: «متى يحضر رئيسك إلى هذا الاجتماع؟». يمكن أن تُعتبر الإهانات التي تقوم على أساس تمييز الجنس أو العرق، أو الإهانات الأقلّ قسوة التي تتعلّق بأصل الشخص أو لكنته أو مظهره الخارجي، مسيئة جداً لأنّها تثير سخط المفاوض الآخر.

التأكيدات والادّعاءات

٢.٤.٤

تُعتبر التأكيدات والادّعاءات التي تتمحور حول موقف الشخص الآخر أو دوافعه خطرة جداً بالنسبة إلى المفاوضين. فهي قد تثير سخط المستمع (ويمكن العودة إلى الملاحظات عن إثارة السخط في ١.٤.٤) كما قد تؤدّي إلى هدر كبير في الوقت إذا حاول المتكلّم أن يبرّر أقواله، ويمكنها حتّى أن تقضي على فرص التوصل إلى اتفاق في حال أعاق التأكيد المناقشة المثمرة وأدّى إلى انقطاع التواصل.

في نظر إريك، من الممكن أن يكون رون قد وجد، على حساب شركة سبانر براذرز Spanner Brothers، مصدر مدخول إضافي محتملاً لمجموعة فراترنيتي Fraternity. لكن تأكيد أنّ هذا هو الأمر المحدّد الذي دفع رون إلى المطالبة بالتعويض عن النقص في البضاعة المخزّنة قد يزيد من حدة المشاكل بدل أن يحلّها، حتّى ولو أتى تقييم إريك لدافع رون صحيحاً. أولاً، من غير المحتمل أن يعترف رون بأنّ هذا هو دافعه، في الواقع سوف يعارض هذا الاقتراح بشدّة، سواء أكان مبنياً على الواقع أو على الخيال. ثانياً، مهما كان دافع رون وفق قوله، من الأفضل أن تُحلّ مسألة التعويض على حدة إن رغبت شركتا سبانر براذرز Spanner Brothers وفراترنيتي Fraternity أن تحافظا على علاقتهما المثمرة.

عندما ندعم تصريحاتنا بالتأكيدات حول دوافع الناس، لا نحترم عادة حدود الحذر في تشكيكنا. ونادرًا ما يشكّ الناس بوجود نوايا حسنة في اقتراحات تهديد مصالحهم. على سبيل المثال، يشعر إريك من شركة سبانر براذرز Spanner Brothers بالتهديد بسبب مبدأ التعويض عن نقص في البضاعة المخزّنة لأنّ شركة فراترنيتي Fraternity تطالبه بدفع ثمن ظروف خارجة عن سيطرة شركته. إذا نجحت شركة فراترنيتي Fraternity في فرض مطالبها، ستخسر شركة سبانر براذرز Spanner Brothers مدخولاً إضافياً إلى جانب ما خسرت نتيجة الإضراب في شركة بلاستيك بوتلز أند كوتناينرز Plastic Bottles & Containers، وستسجّل المطالب سابقة يمكن أن يعتمد عليها باقي الزبائن.

في بعض الأحيان، تثير الافتراضات المسيئة غضبنا فنعبّر عن شكوكنا حول السبب الذي دفع المفاوضين إلى تقديم اقتراحاتهم. من المحتمل أن تخلو افتراضاتنا من أي أساس بالعودة إلى مبدأ «أي قلب يعرف الآخر؟ أه! من يعرف قلبه الشخصي؟» (أرنولد). من الأفضل إذاً أن نحفظ بافتراضاتنا ولا نقوم بتأكيد أي أمر لا تثبته سوى أحكامنا المسبقة.

المقاطعة

٣.٤.٤

تمرين ٤ ج

من الملائم أن تقاطع شخصاً عندما يرتكب خطأ واضحاً وأكيداً في تصريحاته. قرّر إذا كان هذا التصريح صحيحاً أو خاطئاً قبل أن تتابع القراءة.

يعتبر العديد من المفاوضين، عندما يطرح هذا السؤال عليهم، أن هذا التصريح صحيح. فهم يزعمون أنه من الأفضل تصحيح «الخطأ الواضح والأكيد» بأسرع وقت ممكن، غير أن هذا ليس مغزى التصريح بالتحديد. بالعودة إلى التصريح، من الأفضل أن تقاطع شخصاً ما إذا ارتكب (ما تظنّه) خطأ واضحاً وأكيداً. ما يسمح لك بالمقاطعة إذاً هو صحة التصريح أو خطؤه.

سألت الحاضرين في مؤتمر، أي مئات المفاوضين، كم واحداً يحبّذ أن تتمّ مقاطعته. لم أشهد (بعد) قبول أي شخص بالمقاطعة. وعندما سألت الحاضرين أنفسهم كم واحداً لم يقاطع يوماً أي متكلّم، لم أر أي أيدٍ مرفوعة. هل الأمر غريب؟ نعم. بخاصّة إن أخذنا في الاعتبار أن نسبة ٣٠ في المائة من الحاضرين يؤيدون تصريح التمرين ٤ ج. لا بدّ من أن نشعر بالتناقض هنا، على وجه الخصوص إن نسينا أننا غالباً ما نفصل ما نحب أو لا نحب عمّا نقوم به أو لا نقوم به. لا نحبّ أن تتمّ مقاطعتنا لكن دائماً ما نقاطع بعضنا بعضاً. غير أن ما نعتبره صحيحاً، لا نحبّ أن تتمّ مقاطعتنا، صحيح كذلك بالنسبة إلى الآخرين، فهم لا يحبّون أيضاً أن تتمّ مقاطعتهم.

يمكننا أن نجادل أن الوضع يختلف عندما لا نقاطع شخصاً من باب التصرف اللاأخلاقي، بل لأنّه يرتكب «خطأ واضحاً وأكيداً». أرى أن هذا المنطق غير مقنع. وفق الاستفتاء غير الرسمي الذي أجرته، لا يحبّ الناس أن تتمّ مقاطعتهم من دون تحديد الظروف (من دون أي شك أنا لا أحدد سؤالي بأي طريقة). وقد أكّدت عمداً في تصريحتي أن الشخص الذي ننوي مقاطعته قد ارتكب «خطأ واضحاً وأكيداً». وتدفع مقاطعتنا المفاوض الآخر إلى تبرير تصرفه وهو أمر كان ليتجنّبه بعد إعادة التفكير. من قال إنّه ارتكب «خطأ واضحاً وأكيداً؟» يمكن أن يكون ذلك رأيك الصريح كما يمكن أن يخلو من أي أساس صحيح. يدرك أي شخص حضر دعاوى قضائية أنّه من الممكن أن يقدم شهود عيان عدّة دليلاً مشتركاً فيبدو وكأنّهم لم يشهدوا الحدث ذاته. سمعت أشخاصاً يصفون حالة الطريق وسرعة السيارات فظننت أنّهم خلطوا بين عدّة قضايا خطأ! كنت شاهد عيان في إحدى القضايا، وأذكر أنّه تمّ وصف الطريق المبلّلة عند الفجر على أنّها «طريق جافة في وضوح النهار» (قاومت رغبتني في مقاطعة القاضي الذي ارتكب من وجهة نظري «خطأ واضحاً وأكيداً»).

قليلة هي الوقائع التي لا تثير الجدل. ففي المناقشة، تختلف «وقائعي» عن «وقائعيك». لذلك، عليك إجمالاً أن تحذر من المقاطعة وخصوصاً عندما تسمع الوقائع من وجهة نظر الآخر. في حال أنشأوا قضية على أساس وقائع كاذبة، يمكنك اعتماد طرائق أكثر فعالية للمساهمة في هدم قضيتهم. ونادراً ما ستشكل المقاطعة إحدى هذه الطرائق. فالأمر مشابه لإثارة السخط، يمكننا أن نتحمل بعض المقاطعات من وقت إلى آخر، لكن عندما يتحوّل ذلك إلى عادة نعجز عن السيطرة عليها، علينا أن نحذر كمفاوضين من تراجع إمكان تحقيق أهدافنا بسبب مقاطعتنا المفاوض الآخر بطريقة مستمرة.

٤.٤.٤ التصدي

سوف ندرس لاحقاً أكثر الطرائق فعالية للتجاوب مع الاقتراحات، حتّى تلك التي لا نوافق عليها، غير أنّه يجدر بنا أن نتوقّف هنا عند فعل التصديّ لحلّ مقترح أو لتصريح، فقط لأننا لا نرغب في سلوك هذا الطريق. عادة ما نقاطع المفاوضين، ليس لأنهم ارتكبوا، بحسب وجهة نظرنا، أخطاء أكيدة فحسب، بل لأنهم يتكلّمون عن أمور نرفضها تلقائياً أو قرّرنا أن نرفضها في مرحلة الإعداد. ونبرّر التصديّ بأننا لو لم نتصدّ لاقتراحهم لكان كسب مصداقية أكبر بسبب عجزنا عن مواجهته. ولا يُعدّ الأمر برمته مفيداً. إن لم نعرف سوى القليل عن المفاوض الآخر، تقلّ معرفتنا أكثر بعد أن نقاطعه بهدف التصديّ لتصريحات كان من الممكن أن توصلنا إلى مناطق حسّاسة بالنسبة إلينا لسبب أو لآخر. في بعض الأحيان، تنتج هذه الحساسية عن كوننا لم نفكر من قبل بما يقترحه فتأتي ردّة فعلنا عينية من دون أن ندرس كيف يمكن لهذا الاقتراح أن يخدم أهدافنا. يؤدّي التصديّ للمفاوضين إلى تفويت فرص تقييم ما يفكرون فيه. إذ عندما يتكلّم المفاوضون، يكشفون عن حقيقة مواقفهم ويكون ذلك في معظم الأحيان من دون قصد. أما من جهتنا، فنحتاج إلى معلومات حول مقاربتهم للمشكلة وتأكيدها من خلال المناقشة. بينما يحول التصديّ دون أن يكشفوا أكثر عن أنفسهم، ونفوت بدورنا فرصة معرفة ما يكشفونه. وإن سمحنا للمفاوضين بتوسيع موضوع قدّموه، فإننا لا نقبل بالضرورة باقتراحاتهم، كما لا يعني الإصغاء إلى وجهة نظر معيّنة تأييدنا لها، إذ لا يتمّ الاتفاق على أي أمر قبل أن نعلن بشكل واضح أننا موافقون.

٥.٤.٤ تسجيل النقاط

يصعب على معظم الناس أن يقاوموا إغراء تسجيل النقاط الرخيصة. ثمة مشهد طريف في شريط «فنّ التفاوض» (١٩٨٣، رانك، لونغمان) الذي يركّز على كتاب شاركت في تأليفه، «إدارة التفاوض» (١٩٨٠)، من منشورات بيزنيس بوكس، حيث تناقش السيّد دافني شيشستر (بينيلوبي كايت) صاحب الكاراج، السيّد سراجيت (طوني كاوتر)، حول تعطل سيّارتها التي أصلحها حديثاً، وذلك بسبب برغي غير مشدود لم ينتبه إليه المستخدمون لديه. ويؤكد السيّد سراجيت: «نحن نبذل قصارى جهدنا لتمكّني من قيادة سيّارتك على الطريق»، وتردّ السيّد شيشستر في محاولة لتسجيل النقاط «أعجز قصارى جهدك عن شدّ برغي صغير؟» عادة ما يسبّب هذا المشهد ضحك الحاضرين الذين يشاهدون الشريط

للمرة الأولى، غير أن تأثير هذا التعليق على المناقشة أتى بمثابة الكارثة. وبعد تبادل بعض الملاحظات الساخطة، تخرج السيدة شيشستر من الكاراج بغضب. إن تسجيل النقاط بمثابة فتح يسهل جدًا الوقوع فيه. ونحن نقع فيه لأننا نجد أن ملاحظتنا الحذقة والسريعة طريفة جدًا. وغالبًا ما نعجز عن السيطرة على ذلك. بهدف تسجيل النقاط، نجرح الشخص الذي نحاول أن نتعامل معه. بصراحة، من الواضح أن تسجيل النقاط على حساب شخص آخر يلحق الأذى بالذات وبالطرف الآخر. على الرغم من ذلك، نادرًا ما لاحظت مفاوضين يتجنبون فرصة جرح الآخر أو تسديد الضربات إليه.

التهجم/اللوم

٦.٤.٤

من غير المستغرب أن يؤدي تسجيل النقاط، حتمًا، إلى تهجم أحد المفاوضين على الآخر أو إلقاء اللوم عليه. وإذا تهجمت على الناس، من الطبيعي أن يدافعوا عن أنفسهم. وإن ألقى اللوم عليهم سوف يبررون أنفسهم. كما أنهم سيشتتون هجومًا مضادًا عليك ويدفعونك إلى المدافعة عن نفسك والتبرير. تندهور المناقشة بعد تبادل بعض الانتقادات وتهيجم كل واحد على الآخر، فتقترب عملية التفاوض بسرعة من عدم التوصل إلى أي اتفاق. ونادرًا ما تتم السيطرة على الدوامة التي يطلقها التهجم وإلقاء اللوم. بينما تعتمد علاقة المفاوضين وتاريخها منذ البدء على القدرة على السيطرة على الأمور.

مع تزايد التوتر، يصرّح كل طرف بأمور يتجنبها المستشارون الهادئون. على سبيل المثال، انطلق إريك في تهجمه من إلقاء اللوم على المسؤول عن النقص في البضاعة المخزنة وصولاً إلى ادعائه تحقيق محلات فراترنيتي Fraternity أرباح منخفضة كما أكد أن شركة سبانر براذرز Spanner Brothers تتعامل مع أشخاص «جلبوا في بعض الأحيان متاعب أكثر من مكاسب» (تصعب وجهة النظر هذه إعجاب رون بما يقوله إريك). تؤخذ معظم التهجمات على محمل شخصي في حين تُعتبر التهجمات الشخصية أكثر إساءة. وقد تعجز العلاقة الودية عن تخطي تهجمات شخصية مسيئة أو جارحة. حتى لو لم يكن الضرر الناتج عن التهجم مزمنًا، فإنه يعيق التوصل إلى اتفاق متفاوض عليه على المدى القريب، ويُعد كل ما يعيق التقدم نحو الاتفاق عائقًا كبيرًا في وجه المفاوض.

سمعت بعض المفاوضين يزعمون أنه يمكن التفوق استراتيجيًا عبر الخوض في سلوك «خاضع للسيطرة» يقوم على التهجم أو اللوم. وهم يؤكدون أنه إن تم التعامل مع الموضوع بحذر، «تهدي» بعض التهجمات المناسبة الطرف الآخر وتجعله أكثر طواعية للتسوية. كما هي الحال مع مختلف أوجه تفاعل الإنسان، يمكنك أن تختبر كل فئات التصرف وفق مختلف الظروف التي تختبرها في حياتك القصيرة. غير أنني أظن أن أولئك الذين يؤمنون بنظرية «تهيدة» المعارضة عبر التهجم عليها بالغوا في تواتر الظروف حيث أدت التهجمات الحذرة إلى النتائج التي يدعون أنهم حققوها. في الواقع، أعتقد أنهم يبررون خطأ تصرفًا في حين لا يتمتعون بالموضوعية ليعيدوا النظر فيه، مع أنهم صريحون للغاية للاعتراف به. أظن أنه في أغلب الظروف يصعب جدًا السيطرة على التهجمات، وهي نادرًا ما تخدم مصالحك.

تشكّل التهديدات الخطورة الأخيرة في موجة الجدالات التي تؤدّي إلى طريق مسدود. كما أنّ الافتتاح بالتهديد يشكل أحد أسوأ أخطاء التفاوض. إذ غالبًا ما يحوّل التهديد الحالة السيئة إلى أسوأ، والأسوأ إلى حالة ميؤوس منها. فلننظر في حالة رجل أعمال يوّد أن يحصل على حق مرور في الأرض ليتمكن من إنشاء مكاتب تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة. لم يقبل المزارع، وهو صاحب حق المرور، بالبيع وفق أي سعر تمّ عرضه سابقًا خلال الاجتماعات. في أثناء الاجتماع الذي حضرته، تفاجأت للغاية (بينما استشاط المزارع غضبًا) لسماعي عملاء رجل الأعمال يفتتحون التفاوض بسلسلة من التهديدات عمّا ينوون القيام به في حال لم تُحلّ المسألة بسرعة وفق ما يخدم مصلحتهم. وانطلقت التهديدات ممّا هو معقول، أي اعتماد أساليب البيع الإجبارية، ولا يشمل ذلك حق المرور في الأرض فحسب بل منزل المزارع والأرض المجاورة أيضًا، وصولًا إلى غير المعقول، أي إخضاع عمله لتحقيقات حول التهريب من دفع الضرائب، وأنظمة غذاء مواشيه لاختبارات وجود مرض جنون البقر واتهامه بالفشل في المحافظة على معايير النظافة. وكما كان متوقعًا، لم يتمّ تحقيق تطوّر مهمّ في هذا الصباح.

يمكنك أن تجد عدّة أسباب لإطلاق التهديدات. ولا ينطبق سوى القليل منها على عمليات التفاوض، بينما يعود سبب تجنّبها إلى واقع واحد، فهي نادرًا ما يكون لها التأثير المرغوب فيه (أي حمل أحدهم على تحقيق رغباتنا) كما غالبًا ما يكون لها التأثير المعاكس (فهي تدفع الطرف الآخر إلى التصرف بالمثل). ومن بين أكثر الأسباب شيوعًا التي يتمّ تقديمها لدعم فكرة التهديد، دفع الآخر إلى إدراك نتائج عدم الموافقة على ما نقترحه. كما أن التهديد هو آخر خيار يمكننا أن نعتمد عليه في حال واجهنا معارضة لاقتراحنا.

تنتج التهديدات ردّات فعل مضادة تتخذ شكل تهديد مشابه أو شكلاً آخر يظهر أنّنا لم نتأثر بالتهديد ويمكننا الاستمرار في حياة سعيدة على الرغم من النتائج المحقّقة. على سبيل المثال، تهذّد أنت بالخلاف فأردّ عليك بتهديد رفع دعوى قضائية، وتهذّد بقطع أنابيب الماء فأردّ عليك بأنّ العيش من دون ماء من أفضل خبرات فلسفة الجمال في حياتي. مهما اتّسمت التهديدات وأساليب الرد عليها بالجدية أو لم تتّسم، لم نعد في إطار التفاوض لإيجاد حلّ. بل نحن نسرع نحو طرق أخرى لاتّخاذ القرار. في غضون ذلك، في حالة التطوير التي تمّ ذكرها آنفًا، لا يزال حق المرور يقف عقبة في وجه رجل الأعمال حتّى يومنا هذا، ولا يستفيد من هذا الوضع سوى الناس الذين يرتاحون لكونهم خارج الدعاوى القضائية.

أمّا التهديدات التي تتّسم بالغضب فهي مسيئة بطريقة مضاعفة. غالبًا ما تؤدّي الخيبة إلى التهديد وهي عادة ما تنتج عن كوننا سجناء لجدالات هدامة. وتسبّب التهجمات إطلاق التهديدات كما تجري المياه نزولًا على سفح الجبل. ما إن نطلق تهديدًا حتّى نجد أنفسنا مرغمين على الالتزام به حتّى ولو تخطّط تكاليفه ما كان ليكسبنا إيّاه. إن اختلف الاتّحاد مع الإدارة وهذّدها بتنظيم إضراب، قد يضطرّ إلى الإضراب ليظهر أنّه لا يمكن للإدارة أن تستخفّ بكلامه. ويكلّف الإضراب المستخدمين رواتبهم والإدارة منتوجها. ويؤدّي ذلك بدوره إلى إضعاف المؤسسة ماليًا ويحدّ من قدرتها على زيادة الرواتب.

٥.٤ أساليب المناقشة: المناقشة البناءة

يمكننا أن نطرح سؤالاً مفيداً في هذا الإطار: «نفترض أننا نتصرف بطريقة لا مأخذ عليها، كيف نتعامل مع شخص آخر يتصرف بطريقة هدامة؟». إنَّ البديل عن الجدل الهدام هو المناقشة البناءة. ويتميز هذا الخيار الأخير بتصرف يخدم هدفنا الذي يقتصر على بلوغ حل يوافق مصالحنا. فإن كان يدفع بالتفاوض نحو حل مقبول، نبدي استعداداً للانطلاق في مناقشة بناءة مهما كثرت الدوافع التي تحثنا على التصرف بطريقة مختلفة. في الواقع، لا بديل عن المقاربة البناءة مهما اختلف تصرف المفاوض الآخر. بينما يشكل الردّ بالمثل على الجدل الهدام الوصفة الأكيدة للطريق المسدود، وفي أقصى الحالات، لهدم العلاقة. لا يعني ذلك أنَّ المقاربة البناءة من شأنها أن تؤدي إلى نتيجة أكيدة، غير أنَّها تتمتع بفرصة أكبر لتحقيق ذلك على عكس الجدل الذي لا يملك سوى فرصة صغيرة أو حتى معدومة.

ما هي عناصر المناقشة البناءة؟ إنَّ عددها محدود، ولهذا السبب يسهل التعرف إليها وتطبيقها. ويمكن تصويرها عبر توسيع جدول الوقت في حالة الجدل الهدام في الرسم ١.٤ ليشمل حالة المناقشة البناءة في الرسم ٢.٤.

المناقشة				
الوقت	التصريح الحيادي	الطمأنة	السؤال	التلخيص

الرسم ٢.٤ جدول الوقت: تصرفات المناقشة

كما في السابق، سيشير المراقب إلى تواتر تصرفات المفاوضين كل دقيقة، مستخدماً الجزء الأيسر من العمود لأحد المفاوضين والجزء الأيمن للمفاوض الآخر. بهذه الطريقة، نتمكن من متابعة التفاعلات في عملية التفاوض مع الأمل بأن نشهد، مع مرور الوقت، تجمع النقاط في أسفل جهة اليمين من الجدول فيكون ذلك دلالة على الاقتراب من الاتفاق (في جدول الوقت الكامل يزيد عدد العواميد المبيّنة في الرسم ٢.٤، لتشمل التأشير، والاقتراحات وتصرفات المساومة).

١.٥.٤ التصريحات الحيادية

يشكل الإدلاء بتصريحات حيادية أكثر النشاطات تداولاً في المناقشة. وهي تشمل كل تصريح يقوم به المفاوض بهدف إعلام الآخر عن وجهات نظره وآرائه ومواقفه ومقاربتة.

وكل جواب على سؤال طُرح عليه ضمن إطار الحديث. وتميّز الحيادية هذه التصريحات في حين تنتمي التهجمات والتأكيدات والتهديدات إلى تصرّفات الجدل الهدام. على سبيل المثال، يشكّل إخبار الآخر أنك جمعت البيانات المتعلقة بالحادثة المعيّنة وأن ما وجدته يدلّ على تأخير ستة أسابيع، تصريحاً حيادياً إن لم تكن نبرتك اتهامية ولا طريقتك متهجمة. أما إن استخدمت كلمات «تأخير كان يمكن تجنبه» فيمكن اعتبار تصرّفك تهجماً وليس تصريحاً حيادياً. إذا تغيّرت النبرة أو الطريقة، يصنّف المراقب التصرف وفق ما يتحرّك نحو الحيادية أو بعيداً عنها.

خلال التفاوض، من الطبيعي أن يلقي كلّ طرف خطابات قصيرة عن نظريته إلى موضوع الاجتماع. وتُعتبر هذه التصريحات في الأغلب حيادية، ووفق خبرتي في المراقبة، هي العمود الذي يجتذب أكبر نسبة من النقاط لأطول وقت ممكن. إنّ التواصل أساسي في التفاوض ويبدو أن التصريحات الحيادية هي أكثر طريقة معتمدة للتواصل، إذ يتوجّب على المفاوضين أن يطلعوا الطرف الآخر على أفكارهم ويفسّروا لماذا اعتمدوا وجهات النظر هذه. حتّى إنّ الجواب على سؤال مطروح يتطلّب معلومات وتفسيراً تاماً كعرض اقتراح أو الردّ عليه. كما يتطلّب التفاعل بين الفريقين تبادلات مطوّلة من التصريحات الحيادية التي من المحتمل أن تتكرّر.

يكشف المفاوضون بعضهم لبعض عن معلومات (مع أنّ لكميّة المعلومات التي يكشفونها أهميّة استراتيجية). يمكننا أن نقدّم المعلومات (اجتمعت البارحة مع مهندس الموقع وأخبرني أنّ النجارين متأخرون بثلاث دورات عن إتمام عملهم)، كما يمكننا أن نمزّجها في جوابنا على السؤال («لا أملك أدنى فكرة عن مدى تأخيرهم، لكن يمكنني أن أخبرك عن مدى تأثير ذلك على عمّال الحديد»).

تشكّل المعلومات قلب التفاوض. إن لم نملك معلومات دقيقة، لا يمكننا أن نقدّم اقتراحات سديدة. نحن نطلق الافتراضات لكن يجب أن نختبرها بالعودة إلى المعلومات. يمكن أن نفترض، قبل الاجتماع، أنّهم يهتمّون بتوفير الوقت أكثر من المال، عندما نلتقي بهم علينا أن نوّكد هذه الافتراضات عبر الإصغاء إلى تصريحاتهم، وربّما عبر طرح الأسئلة قبل أن نقترح حلاً. إن لم نتأكد من افتراضنا واتّضح أنه خاطئ، من المحتمل أن نقترح حلاً يوفر الوقت، بينما يفضّلون في الواقع حلاً يوفر المال.

على سبيل المثال، أراد غيري، وهو يملك مصنع زجاج عازل، أن يحسّن فعالية قطع الزجاج وعمليات التأطير. فقرّر اعتماد أنظمة إلكترونية تمكنه من ضمّ طلبات الحجم ذاته وإنجازها في الوقت عينه ممّا يوفر عليه الوقت الضائع. في حديث معه حول هذا الموضوع، سأله من أين يودّ أن يشتري الكمبيوتر. فأجاب من شركة «آي بي أم» IBM. وسألته «لماذا اخترت آي بي أم IBM؟». فردّ «هذا سهل. كنت انظر من النافذة إلى الخارج في أحد الأيام» (دائماً ما يتكلم عن النوافذ في أحاديثه!). «وفكرت أن آي بي أم IBM هي أهم شركة كمبيوترات في العالم، لا بدّ إذا أنّهم يقومون بأمر جيّد. لا يمكن انتقاد هذا المنطق، لكنني فكرت أنّه لو دخل بائع كمبيوترات جيّد إلى مكتب غيري في النهار ذاته، وقدم له نظاماً يكلف ٤٠ في المائة أقل من عرض آي بي أم IBM (اقتراح ليس بالمستحيل) فهو يضيّع وقته ووقت غيري. لم يكن السعر هو الذي دفع غيري إلى اختيار النظام إنّما الأمانة التي يقدّمها.

عندما يتكلم الناس، يُعلموننا بأولوياتهم، وإن لم يكن بشكل مباشر أو بصراحة. وعبر الإصغاء، نتعلم عن أولوياتهم وقيمهم. كما يكشفون عن تحفظاتهم، والعوامل التي تدفعهم إلى قول «كلا» للحلول التي نقترحها، وتفيدنا هذه المعلومات مباشرة. عبر توسيع هذه التحفظات، يمكننا أن ندلي بتصريحات مفيدة ترتبط مباشرة بهذه التحفظات (ربما لا يثقون بنوايانا). يجب أن ندرك ما يعيق التوصل إلى حل بهدف خدمة مصالحنا مهما كان الظرف، لأنه من المستحيل أن نحقق أي تقدم قبل أن نتخطى التحفظات أو نواجهها.

نقضي معظم وقت المناقشة ونحن نبذل جهودنا لإقناع المفاوضين الآخرين بفهم وجهة نظرنا. ونحاول أن نؤثر على وجهات نظرهم ونقتنعهم بتغيير توقعاتهم. لذلك ندلي بتصريحات تخدم هذه الأهداف وإن لم يكن الأمر دائماً متعمداً. نحاول أن نجعل كل الحجج الممكنة التي تدعم وجهات نظرنا بأفضل طريقة ممكنة، ونقضي الحجج التي تعاكس رأينا. يمكنك الآن أن تفهم كيف تسيء اللامبالاة في مرحلة المناقشة إلى معظم الجهود التي نبذلها للتأثير على تفكيرهم. ولا أزال أتفاجأ من عدد المرات التي أرى فيها مفاوضين يبعدون الناس الذين يفترض بهم أن يؤثروا عليهم. في الواقع، يؤثر التصرف اللامبالي، في إطار أسلوب جدلي، معاكساً تماماً للضرورة الاستراتيجية الهادفة إلى إقناعهم بالعمل لتحقيق أهدافنا.

٢.٥.٤ الطمأنينة

يمكنك أن تستخدم أبسط نصيحة كلامية لتدفع شخصاً ما للعمل على تحقيق أهدافك. لا يجبرهم ذلك، بطريقة عجائبية، على اعتماد وجهات نظرك إنما يساهم، من دون أي شك، في تحقيق مرادك. أنا أتكلم عن فئة من مهارات التأثير تدعى تصرف الطمأنينة. قد تكون هذه التصرفات بسيطة جداً كقول أمور إيجابية عن العلاقة التي تجمعكما (في الماضي، الحاضر والمستقبل). مثلاً:

أنا متأكد من أنه باستطاعتنا أن نحل المشكلة.

نقدّر العمل الذي أنجزناه معكم حتى الآن، وننتقل إلى الاستمرار في العمل معكم مستقبلاً.

أنا نكون خذلناكم، يسبب لي ألماً يفوق ذاك الذي سببناه لكم.

تهدف هذه التصريحات إلى طمأنينة المفاوض الآخر إذ يدرك أنك تملك مشاعر إيجابية وليست سلبية، أو حيادية، حيال علاقتهما. فأنت تعترف أنهم مميزون وبالتالي أن القضية التي تتم مناقشتها يمكن حلها في الإطار الإيجابي من العلاقة. على سبيل المثال، واجه مفاوض الفريق المتعرض للأذى عملية صعبة جداً حول خرق في إطار التصرف الأخلاقي من قبل شركة محامين، وفهم تماماً تخوفهم (الخوف من دعوى سوء أداء مهني، خسارة الصيت، إلخ...) وعرف أنه من شأن هذه التخوفات أن توقف تقدم التفاوض، في حال قرّر المحامون أن يحتموا وراء خطّ دفاع عدم البوح بالكثير، وعدم الاعتراف بشيء، محاولين المماثلة في الموضوع قدر المستطاع. خصوصاً أنه يتم تمويلهم من خلال صندوق التعااضد المهني. افتتح بملاحظة مطمئنة: «أيها السادة، أنا أعمل في مجال الحلول وليس العقوبات، فكان لها تأثير إيجابي واضح على المحامين الملتزمين خطّ الدفاع. وتمّ التوصل إلى حلّ في خلال ساعتين لراحة المحامين وزبائن المفاوض.

وفي مثل آخر على تأثير الطمأنة، وجد مدير فندق في المملكة المتحدة أن الإدلاء بتصريحات مطمئنة في بداية مقابلات صعبة مع زبائن غاضبين عادة ما يحرز نتائج ملحوظة، فيأتون مستعدين لارتكاب الجرائم ويذهبون سعيدين ليخبروا عن مزايا الفندق. فاعتمد تقنية بسيطة، لا بل تافهة، غير أنها نجحت تقريباً كل مرة استخدمها، في مواجهته زبون ثائر يستشيط غضباً بسبب خطأ في الخدمة، فيأخذه هاميش إلى مكتبه ويقول له بصوت منخفض يكاد لا يُسمع: «قبل أن تقول أي شيء لدي ثلاثة أمور أود أن أطلعك عليها: أولاً، أنا أعتذر صراحة عن الإزعاج الذي سببناه لك، ثانياً، سوف أصغي لما لديك لتقوله، ثالثاً، سوف أصحح الأخطاء التي ارتكبتها». فيتبدل الجو مباشرة عندما يعتمد هذه المقاربة، ويرتاح الزبون الغاضب ويخبر المستمع المتعاطف عن الخطأ الذي ارتكب والذي سبب استياءه. وفي بعض الأحيان يعتذر الضيف عن الإزعاج الذي سببه هو ويميل إلى الحد من حجم شكواه. يمكننا إذاً أن نستخلص درساً واضحاً: تساعد الطمأنة المفاوضين على التقدم.

٢.٥.٤ الأسئلة

مهم جداً أن تعرف ماذا يريد المفاوض الآخر، وإلى أي حد يريده وكم يبدي استعداداً لتبادله من أجل الحصول على مراده. لذلك يُعدّ دور الأسئلة غايةً في الأهمية. ورغم ذلك، يواجه المفاوضون صعوبة في طرح سؤال واحد في الساعة، لأنهم ينهمكون بالكلام معظم الوقت، وعادة بطريقة جدلية لا تحقق أي هدف إيجابي. تجسّد الأسئلة دوماً تصرفاً فعالاً في التفاوض، ويدلّ معدل أربعة أسئلة في غضون ربع ساعة على حسن سير الأمور وعلى فهم المفاوضين دور مرحلة المناقشة المهم جداً في تحديد مراد كل منهم. طبعاً، يمكن أن تكون مميّزاً من حيث نوع الأسئلة التي تطرحها ومن حسن الإصغاء إلى أجوبتهم. عموماً، هناك نوعان من الأسئلة: المغلقة والمفتوحة. وعلى المفاوض أن يدرك الفرق بينهما، إذ يمكن الإجابة عن السؤال المغلق بـ «نعم» أو «كلا»، بينما يتطلب السؤال المفتوح جواباً أكثر شمولية وتفصيلاً. مثلاً:

أسئلة مغلقة:

١. هل تجرون تفتيشات أمنية؟
٢. هل تمّ التأكد من شحنة البضائع؟
٣. هل أنهيتم توقيع الأعمال الكتابية؟
٤. هل تواجهون صعوبة في إفراغ الموقع؟
٥. هل تقبلون بالتسليم المتأخر؟

أسئلة مفتوحة:

١. متى كان آخر تفتيش أمني؟
٢. ما هي العملية المتبعة للتأكد من شحنة البضائع؟
٣. لماذا أنهيتم توقيع الأعمال الكتابية؟
٤. ما مدى صعوبة إفراغ الموقع؟
٥. كم يمكننا أن نتأخر في التسليم؟

تمرين ٤ د

هل الأسئلة التالية مفتوحة أم مغلقة. تجد الإجابة عنها في الملحق الأول في آخر الكتاب.

١. هل تملك بوليصة تأمين؟
٢. هل ستنجح في تخطي عملية التفتيش؟
٣. كيف حسبت هذه الرسوم البيانية؟
٤. هل هذا مهم بالنسبة إليك؟
٥. أي أوجه من اقتراحي مقبولة بالنسبة إليك؟
٦. هل اتفقنا على ذلك؟
٧. هل غيرت رأيك؟
٨. كيف تتوقع مني أن أقبل بهذا الاقتراح؟
٩. هل يمكنك أن تقوم بأفضل من ذلك؟
١٠. كيف تستطيع أن تحسن في عرضك؟

عملياً، وفي تفاعل عاديّ، ولكن ليس بالضرورة في الظروف الرسمية السائدة في قاعة المحكمة، يمكن أن تتخطى الأجوبة إطار الأسئلة المغلقة والمفتوحة. فيردّ بعض الناس على سؤال مغلق بجواب موسّع (مثلاً، يأتي الجواب على السؤال ١ المذكور آنفاً، «هل تملك بوليصة تأمين؟»، نعم، وهي بوليصة جيدة جداً كذلك. فقد أشادت بها وزارة الطاقة...). كما يجيب بعض الناس عن سؤال مفتوح بكلمتين (مثلاً، يأتي الجواب على السؤال ١٠ المذكور آنفاً، «كيف تستطيع أن تحسن من عرضك؟»، «لا أستطيع!»). بالإجمال، تؤدّي الأسئلة المغلقة إلى إيقاف الحوار والأسئلة المفتوحة إلى استمراره. ونفضّل في التفاوض أن نتجنّب الحالة الأولى ونشجّع الثانية. لذلك، يجدر بك أن تزيد من معدل أسئلتك وأن تصغي إلى أكبر عدد ممكن منها كأسئلة مفتوحة.

٤.٥.٤ التلخيص

لا يريد بعض الأشخاص سوى أن يصغي الآخرون إلى وجهات نظرهم ويفهموها. فتأتي ردّة فعلهم سلبية تجاه الذين لا يصغون، ويوضّحون أنّهم لا يرغبون في الإصغاء أو الذين يصغون ومع ذلك لا يفهمون ما يُقال. تبطّئ ردّة الفعل هذه التقدّم أو توقفه، أو يمكن حتّى أن تعاكسه. ويدخل الشخص الذي يشعر أنّ الآخر لا يصغي إليه إلى إطار الجدل وينتج عن ذلك الاصطدام بطريق مسدود لا مفرّ منه.

يمكن للمفاوضين أن يتجنّبوا ذلك عبر الإصغاء والبرهان أنّهم يصغون. ويوضح ذلك دورين من أدوار التلخيص الثلاثة. فالتلخيص يُعلم المفاوضين الآخرين أنّك استمعت إلى ما طرّحوه وفهمته. تساهم تصريحات مثل:

«دعني أرى إن فهمتُ جيّداً ما تقوله...»

«صحّح ما أقوله إن كنت مخطئاً لكن وفق ما فهمته أنت تريد...»

«حسناً، دعني ألخصّ ما تريد...»

في اختبار ما فهمته وإظهار أنك كنت تصغي. إن أتى تلخيصك صحيحًا، تبين لهم أنك تصغي إليهم وتفهمهم، أما إن كان خاطئًا، فتمنحهم فرصة توضيح النقاط التي أخطأت في فهمها. في كلتا الحالتين، سيكون الطرف الآخر أكثر سعادة مما لو لم تبرهن أنك أصغيت إلى ما قاله.

قد تنتج مشكلة صغيرة إذا اعتقد المفاوضون خطأً أنه نظرًا إلى أنك أصغيت إليهم وبرهنت أنك فهمت قصدهم، فأنت بالتالي توافقهم الرأي. غير أن ذلك ليس صحيحًا البتة وقد تحتاج إلى توضيح هذه النقطة في بعض الظروف. فيمكنك مثلاً أن تعلق قائلاً: «قبل أن أوضح بالتفصيل نظرتي إلى موقفك، أظن أنه من المفيد أن أحاول تلخيص ما قلته لأتأكد من أنني فهمته...» لا يعني تكرار ما قاله أحدهم الاتفاق معه ومن الجيد أن توضّح هذه الفكرة من وقت إلى آخر. من المفيد كذلك أن تذكر الطرف الآخر بأنه «لا يتم الاتفاق على شيء ما لم يتم الاتفاق على كل شيء»، في أهمّ أوقات مرحلة المناقشة.

إلى جانب تبيان أنك أصغيت إلى المفاوض الآخر وفهمته، يؤدّي التلخيص دورًا ثالثًا وهو إعادة توجيه انتباه المفاوض إلى الموضوع الأساسي الذي يشكل قلب المناقشة. في تفاعل غير مكتوب، ليس مستغربًا أن يحيد المشاركون في المناقشة عن الموضوع أو أن يكرّروا أنفسهم، أو أن يدخلوا مناطق خطرة ومثيرة للجدل. فيؤدّي تلخيص ناجح لما قيل عن الموضوع دورًا مفيدًا في إعادة توجيه المناقشة إلى الطريق الصحيح الذي تودّ أن تسلكه. «دعني ألخص ما جرى حتى الآن. لقد حدّدت وجهات نظرك كالتالي... سوف أفسّر لك كيف ننظر إلى الموضوع عبر تحديد النقاط التالية... والآن، كيف يمكننا أن نحرز تقدّمًا انطلاقيًا من هنا؟».

٦.٤ كيف نتجنّب عدم الاتفاق؟

يبدأ المفاوضون بعرض حلول عدة للمشكلة ذاتها، مع الأمل أن يتوصلوا في نهاية المطاف إلى حلّ مشترك. يسبّب تعدّد الحلول، تمامًا كما تعدّد الآراء توترًا بين المفاوضين. عندما تكون مصالحنا معرّضة للخطر، لا نجبّد أن يخالف الناس وجهات نظرنا عمّا يجدر أن يحصل. وعادة ما تكون بداية التفاوض أكثر توترًا من المراحل اللاحقة (في الواقع، عادة ما يشمل اقتراب الحل فرحًا يُعتبر خطرًا بذاته). إن كانت الفجوة التي تفرّق بيننا عميقة، نتوتر. وإن كانت الفجوة صغيرة، والمسائل مثيرة للجدل إلى حدّ بعيد، نتوتر أيضًا، وإن شعرنا بالتهديد أو بالخيبة، نتوتر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون المفاوض الآخر شخصًا يساعدنا على الحصول على ما نريد أو شخصًا يعيقنا عن الحصول عليه، على الأقلّ وفق توقّعاتنا. فليس مستغربًا إذا، أن نتخذ موقفًا ثنائيًا حيال المفاوض الآخر، فمن جهة، نبدي استعدادًا لمده بالمساعدة ومن جهة أخرى نتحصّر لمواجهته في حال تحقّقت أسوأ مخاوفنا.

يؤدّي التوتر إلى ارتكاب الأخطاء. فنخطئ في أحكامنا أو نحكم بسرعة كبيرة. بما أن الناس يميلون إلى التركيز على الاختلافات عندما يبدأون بالتكلّم على كيفية حلّها، تنصرف بعاطفيّة حيال ما (نظنّ أننا) نسمعه، كما لو أنّ تصريحاتهم الأولية تعبّر عن نواياهم للتوصّل إلى الاتفاق. إنّ عدم التوقّف جدّيًا (بمعنى ألا ندع الأمر يؤثّر على مواقفنا) عند ما يقوله الناس في بداية عملية التفاوض أمر جيّد، بخاصّة عندما تكون المسألة جدليّة، ونادرًا ما

تؤخذ هذه النصيحة في الاعتبار. ونشعر عادة أن أسوأ مخاوفنا تحققت مباشرة، «لن يقبلوا أبداً بصحة موقفنا»، بينما هم في الواقع لا يهدفون إلا إلى تحديد وجهات نظرهم، ربما لمنح أنفسهم فسحة للتفاوض.

يمكن أيضاً أن نرتكب خطأ في تقييمنا للوضع. فقد نظن، بالعودة إلى الدلائل التي نملكها، أننا نملك قضية قوية؛ لنقل مثلاً تحصيل تعويض من أحد الموردّين بعد ارتكابه سوء سلوك أو بعد محاولته فرض سعر مرتفع جداً بالنسبة إلى السلعة. سيصعب علينا في ظلّ هذه الظروف أن نبقي حياديين في مشاعرنا العاطفية حيال الأشخاص الذين نعتقد أننا نوجه إليهم تهماً جدية. مع ذلك، يسيء عدم اعتمادنا هذا الموقف إلى قدراتنا التفاوضية.

يعتمد مطار بريندلي Brindley نظاماً إلكترونياً لتنظيم دفع رواتب مستخدميه البالغ عددهم ٢٠٠٠ مستخدم. جرت الأمور بطريقة جيّدة خلال سنة العقد الأولى، لكن في أحد الأشهر، تعطل النظام. وبالعودة إلى سجلات الشهر الفائت، قامت إدارة المطار بدفع رواتب المستخدمين يدوياً. غير أن هذه الحادثة سببت مشاكل كثيرة. إذ ترك عدد من المستخدمين مراكزهم لمساعدة الإدارة، ممّا أدى إلى تراجع في خدمة الزبائن وخطوط الطيران، وتطلب الأمر جهوداً كبيرة من الإدارة لتجنب توقف العمل بشكل كامل. بعد اتصالات عدّة بين مطار بريندلي Brindley وشركة أوميغا Omega المسؤولة عن نظام الكمبيوتر، تم إرسال مكتوب إلى شركة أوميغا Omega عبر الفاكس للمطالبة بالتعويض عن الخلل (كما يشمل تكاليف دفع النقد إلى الموظّفين) والتشديد على أن مطار بريندلي Brindley يحتمل المسؤولية لشركة أوميغا Omega في أي مطالبة تقدّمها خطوط الطيران للتعويض عن الأضرار. وقرّرت إدارة مطار بريندلي Brindley أن تعاقب شركة أوميغا Omega على فشلها وأن تسحب من أي مناقشات حول مسك نظام أوميغا Omega سجلات الموظّفين والإدارة والتوقيت.

التقى الفريقان لمناقشة المطالبة بالتعويض وقرار عدم الاستمرار في التفاوض حول العمل معاً مستقبلاً. لم يكن الجوّ مريحاً. فمن جهة بريندلي Brindley، كان المفاوضون لا يزالون متأثرين بالانتقادات اللاذعة التي وجهها إليهم شركاؤهم بسبب الخلل، معتبرين أنه خطأ أوميغا Omega التي عجزت عن التصرف بطريقة ملائمة عند وقوع الحادثة. ومن جهة أوميغا Omega، اعتري الغضب المفاوضين لأنهم رأوا أنه محاولة لإلقاء اللوم عليهم بسبب أمر لم يكن من مسؤوليتهم تماماً، وقد سبّب لهم أيضاً خللاً في خدماتهم لباقي الزبائن. فكان الجوّ واعداً بشجار عنيف.

استهلّ مفاوضو بريندلي Brindley الحديث عبر عرض كتيب عن الشكاوى المرفوعة بسبب فشل النظام في دفع الرواتب في الوقت المناسب، وتحاليل مفصلة عن الاتصالات الهاتفية التي أجريت مع شركة أوميغا Omega. فتكلّموا على المطالبات بالتعويضات التي قدّمها خطوط الطيران من دون أن يحدّدوا المبالغ (في الواقع اقتصرّت المطالبة الجدية على حالة واحدة تأخّر فيها إقلاع الطائرة وبلغت قيمتها ١٧٠٠٠ جنيه إسترليني، ولم تكن سوى «محاولة» قامت بها إحدى شركات خطوط الطيران التي لم تملك سجلات جيّدة من حيث احترام الوقت أصلاً). وأكدوا بصراحة مطلقة أنهم لا ينوون الاتكال بعد الآن على خدمات الكمبيوتر التي تقدّمها شركة «غير كفوءة»، مثل أوميغا Omega.

من جهتهم، رفض مدراء Omega تهمة «عدم الكفاءة»، واتّهموا بدورهم مطار بريندلي Brindley بتسبب المشكلة (من دون الشروع في التفاصيل الآن). وهدّدوا برفع دعوى قضائية ضدّ مطار بريندلي Brindley بسبب التشهير في تصريحات عن أوميغا Omega أدلى بها مدير المستخدمين لمحطة تلفاز محلية في خلال توقف النظام عن العمل. كما طالبوا بدورهم بتعويض مالي عن المبلغ الذي خسروه بسبب تراجع خدمة باقي الزبائن.

كان من الأفضل، بكل تأكيد، لو قضى أحد الطرفين، أو كلاهما، وقتًا أقل في التركيز على قضيتته الخاصة ووقتًا أطول في اكتشاف ما لدى الآخر ليقوله عن المشكلة وحلها. وكانت الحالة بحاجة ماسة إلى الكثير من الهدوء المهني الذي غاب كثيرًا. فبدأ الأمر وكأنهم أتوا ليفتعلوا مشكلة ولكن آمالهم خابت ولم ينجحوا في ذلك. إذ ألقى كل طرف اللوم على الآخر. فأثرت مواقفهم على ردود فعلهم لدى سماع المعلومات التي كان يقدمها الآخر. لاحت منذ الجلسة الافتتاحية إشارات محدّرة من أن الأمور لن تجري كما يتوقعها الفريقان. وفي حال لم يتطابق أي من الوقائع مع التوقعات، من الضروري اكتشاف مدى اختلاف الواقع عن المتوقع. لم تسمح مقارنة مفاوضي بريندلي Brindley العاطفية والثابتة بالتفكير بتصريحات أوميغا Omega حول شكاواهم ضد شركة بريندلي Brindley وتحميلها مسؤولية فشل النظام. بل رفضوا صراحة فكرة أن يكون مطار بريندلي Brindley مسؤولاً بدوره عما يعتبره عدم كفاءة شركة أوميغا Omega وتأكدوا أن مفاوضي أوميغا Omega ليسوا أشرارًا فحسب بل محتكين أيضًا.

ماذا كان بإمكانهم أن يفعلوا غير ذلك؟ إلى جانب فشلهم في الإعداد لم يتساءلوا عما هو أهم: العقوبة أو الحل، بل كانوا بحاجة ماسة إلى مهارة لحل الاختلاف في الرأي. طبعًا، يعود أحد الأسباب إلى تأكدهم من أنهم على صواب: فمن واجبات شركة أوميغا Omega وفق العقد، أن تؤمن دفع الرواتب، وإذا لم يحترموا ذلك، فتعد شركة أوميغا Omega بالتالي مخطئة تمامًا. وإن حاولت أن تتخلص من هذه الحقيقة الواضحة، فستجبر نفسها إلى موقع أكثر سوءًا بعد. ولن يكلفهم الأمر دفع تعويض فحسب بل عملاً إضافيًا كذلك.

عندما تواجه اختلافًا في الرأي، عليك أن تحذر أولاً أن تكون أنت المخطئ وليس الآخر. ولا يعتبر الخطأ أمرًا خطرًا، طالما أنك تملك القدرة على تصحيحه دون أن تفقد كل مصداقيتك. في حين يشكل أن يكون الشخص على خطأ دون القدرة على التخلص منه، عاملاً خطراً في التفاوض. ينطبق هذا الأمر بشكل خاص عندما نكون مقتنعين تمامًا بأننا على حق، أي عندما نكون مثلاً في ميدان ندرك أننا فيه كفؤون جدًا، أو عندما تكون الوقائع معروضة بشكل واضح جدًا فنظن أن الجاهل وحده لا يدركها.

دعني أصور أفضل طريقة للتعامل مع اختلاف في الرأي حول حقيقة أكيدة بالنسبة إلينا، عبر قصة قصيرة من عالم الرياضة التنافسية:

لفترض أنك من محبي كرة القدم، وقد سجل فريقك، إيبروكس يونايتد، هذا الموسم أكبر عدد من الأهداف، ففاز بأكثر عدد من المباريات، وجمع أكبر عدد من النقاط ليصير بطل السنة. فتهنئ بفوز فريقك في مطعم مع بعض الأصدقاء. وإذا بغريب يدخل ويطلب مشروبًا وتسمعه يتكلم مع النادل ويخبره بأنه يحتفل بفوز فريقه في هذا الموسم. فيقول له النادل: «نعم لويجي، إن فريق ميدلوثيان هو بدون شك أفضل فريق في البلد لهذه السنة».

ويصعقك هذا الخبر لأن فريقك إيبروكس يونايتد، هو «أفضل فريق في المنطقة» للأسباب التي تم ذكرها، فيتحوّل تعجبك إلى كره وغضب لأن هذا «الغبي والأبله والجاهل» يثير غضبك وغضب رفاقك بزعمة الطائش.

تمرين ٤هـ

تصور كيف كنت ستتصرف في حالة مشابهة، قبل أن تتابع القراءة. (استثني في خيارك أن تهتم بشؤونك وترك الجاهل يتمتع بأوهامه).

لنفترض أنك تملك الفرصة لتتحدّى هذا الزعم، ربّما يعرفك لويجي إلى الغريب ويسألك إن كنت توافقه الرأي بأن فريق ميدلوثيان هو الأفضل في البلد، كيف كنت ستتعامل مع هذا الاختلاف في الرأي؟

سيقول معظم الناس ببساطة للغريب إنه لا يدري ماذا يقول. وكلّما زاد اقتناعهم بالوقائع، زادت ثقتهم بما يقولونه، وربّما أصبحوا ساخرين و متهمّين:

«تعال، اجلس معنا لنخبرك عن فريق حقيقي وأبطال حقيقيين»، يشكّل هذا التصريح أقرب ما ستقوله في إطار مقارنة تهدف إلى مصالحة الآخر. غير أنّ الغريب يتمسك بوجهة نظره: «ليس فريق إيبروكس يونايتد أفضل فريق في البلد بخاصّة أنّ فريق ميدلوثيان يسبقه بأشواط، ومن الخطأ أن تجتمعوا للاحتفال إذ يفترض بكم أن تحزنوا لفشل فريقكم». ومن منكم تواجد يوماً في وضع مماثل، يعرف كيف تجري الأمور.

غير أنّك، في الواقع، قد تكون أنت المخطئ في تقييمك لما حقّقه الفريقان. ولا يقيك تأكّدك من كونك على حق من وقوعك في الخطأ. لقد ارتكبت خطأً أساسياً في عدم موافقتك مع الشخص من دون أن تكتشف مصدر معلوماته. عندما يزيد تأكّدك من أرائك، يزيد اقتناعاً بأقوالك، فتعجز عن تقبّل واقع أنّه من الممكن أن تكون مخطئاً ويؤدّي بك ذلك إلى انهيار علاقتك مع الشخص المتهمّ. يُعتبر هذا الأسلوب، الذي غالباً ما يؤدّي إلى طريق مسدود، شائعاً في عمليات التفاوض. بالعودة إلى المطعم، ماذا يمكنك أن تفعل في بداية لقاءك مع الغريب لتحمي نفسك من الخطأ والغضب والطريق المسدود والذلّ؟

أهمّ ما عليك أن تقوم به هو أن تعرف مصدر ثقة الشخص الآخر في أمر، تعرف تمام المعرفة أنّه خطأ: يمكنك أن تسأل:

«على أي أساس أنت مقتنع بأن فريق ميدلوثيان، وهو جدير بالثناء لأنّه حقّق نصف النقاط الكاملة، وسجّل عدداً معتدلاً من الأهداف وفاز تقريباً بنصف المباريات التي لعبها، هو أفضل فريق في البلد؟

عبر طرحك هذا السؤال، تكتسب المعلومات وتحمي نفسك. فإن تبين لك أنّ اعتقادك الخاصّة خاطئة، سوف تتعلّم أموراً يجدر بك أن تعرفها. (في هذه الحالة، من غير المحتمل أن يقدم لك دليلاً يعاكس السجل العام، مع ذلك ما زال الأمر يستحقّ أن تتحقّق منه لعلّك لم تنتبه لأحداث الوقائع). كما أنّك، عبر سؤالك عن مصدر معلوماته وعدم التهجم عليه، تحمي نفسك، ففي حال (وهذا غير محتمل) كان محقّقاً بشأن فريق ميدلوثيان وكنت أنت مخطئاً بشأن فريق إيبروكس يونايتد فلا تضطرّ إلى التراجع عن رأيك بطريقة مذلة. في مجال التفاوض، تشكّل فكرة التراجع المذلّ عن الرأي مفهوماً خطراً جدّاً، لذلك يتمسك المفاوضون بمعتقداتهم، حتّى بعد تقديم دليل قاطع على خطئهم، لسبب بسيط وهو أنّهم لا يريدون استعداداً للتراجع عنها خوفاً من المساس بما يعتبرونه مصداقيتهم التفاوضيّة. بل عادة ما يعيدون تركيزهم على شخصيّات أو تصرّفات أولئك الذين، برأيهم، سبّبوا لهم الذل (غير أنّ طريقتهم الخاصّة الخاطئة في التعامل مع الاختلاف في الرأي هي التي عرضتهم للذل في بادئ الأمر).

ماذا يمكن أن يجيبك الغريب لدى طرحك هذا السؤال؟

يمكن أن يقول: «حسنًا سيّدي، أنا أحتفل بنهاية دراسات أجريتها عن فرق كرة القدم الوطنيّة، فأنا أدّرس الوضع النفسي غير الطبيعي في جامعة ريكارتون، ويظهر بحثي أنّ فريق ميدلوثيان يملك أفضل وضع

نفسى من بين فرق البلد كافة. كما يمكن أن يضيف: «أعرف أنه في لغة الأمراض النفسية والأعصاب، والانقسام في الشخصية، والإنهيار العصبي، والجمود العضلي، وفي دراساتي سجل فريق ميدلوثيان نتائج أفضل من أي فريق آخر. بالفعل، سيدي، بالمقارنة مع فريق مثل إير وكس يونابتد، الذي هو أسوأ فريق في البلد وفق هذه المعايير، يُعد أعضاء فريق ميدلوثيان الأكثر عافية».

لذلك يُعتبر طرح الأسئلة نصيحة بسيطة ومهمة جدًا تمذك بالمعلومات وتحميك من شنّ الهجوم عند ظهور أولى علامات الاختلاف في الرأي (يمكن ألا يكون الآخر مخطئًا بل أن يكون إطلاعك غير كاف). كما يمكنك ذلك من تمهيد الطريق ليراجع الآخر عن موقف خاطئ من دون أن تضطرّ إلى إذلاله. قد يتعلّق الناس بمفاهيم غريبة حتى بعد الكشف عن دلائل تثبت أنهم مخطئين، فقط لأنّ استثمارهم الشخصي (وربما) العلني لهذا المفهوم مهم جدًا بالنسبة إليهم ولا يسهل عليهم التخلّي عنه. يمكن أن تفكر في تكنولوجيا الفضاء وكم من الوقت استلزم آخر عضو في منظمة «مجتمع الأرض المسطحة» ليراجع عن رأيه، ونحن نعرف العديد من أعضاء منظمات مشابهة يتمسكون بنظريات مرفوضة. عبر طرح الأسئلة، نترك المنادين بالآراء التافهة يدينون أنفسهم حين يكونون مخطئين، أو نسمح لهم بإعادة تحديد موقفهم فيتمكنون من إعادة تصنيف رأيهم في إطار مختلف (لم يكن الأستاذ يتكلّم عن الفريق الذي حقّق أفضل النتائج، بل عن الفريق الذي يملك أفضل صحّة نفسية). عبر التحديد، نكتشف أننا نختلف حول أمور مختلفة وبالتالي نحن لا نختلف البتّة.

لنفترض أننا نختلف أيضًا حول مؤهلاتهم؟ حسنًا. لقد حدّدنا علام نختلف. يمكننا أن نتقدّم في مرحلة المناقشة لنكتشف الإمكانيات التي يمكن أن نستغلّها لإيجاد حلّ وسط لاختلافاتنا وعقد صفقة مقبولة من قبل الفريقين.

يبدأ التفاوض باختلاف في الرأي ونأمل أن ينتهي بالاتفاق. وتعيّج عملية الانتقال من طرف إلى آخر بالمخاطر. يمكن أن يفشل التفاوض لأنّ الاختلاف في الرأي أساسي جدًا أو لأنه تمّ التعامل معه بطريقة خاطئة، فيشكل الناس عقبة في وجه الاتفاق. يحاول المفاوض أن يجد حلًا حتى عندما يكون الاختلاف في الرأي أساسيًا كما يحاول أن يتجنّب الوضع حيث يقف المفاوضون، وهو واحد منهم، في وجه الاتفاق بهدف تجنّب الطريق المسدود والتوصّل إلى تسوية.

تكثر الطرق التي تؤدي إلى انتقال خلاف الرأي الأساسي من سيئ إلى أسوأ، ومنها أن تطلب من المفاوضين الآخرين أن يعترفوا بخطئهم ويتخلّوا عن وجهات نظرهم كشرط سابق للتوصّل إلى اتفاق. لا تتفق الخطابة مع التفاوض. يحتاج الناس أحيانًا إلى التعاون بشكل من الأشكال رغم اختلافاتهم الأساسية. فإذا ركّز المفاوضون على الاختلافات الأساسية فقط، فلن يجري أي تفاوض.

من غير المحتمل أن يتخلّى شخص ملتزم بمعتقدات معيّنة عن هذه المعتقدات بهدف الاتفاق مع شخص يتمتع بوجهات نظر مختلفة على سعر منزل. ومن غير المحتمل أن تتخلّى بلاد يشكّل الدين أساسًا في ثقافتها، عن معتقداتها بهدف الاتفاق مع بلدان أخرى. يبدو الأمر واضحًا عندما نصوغه بهذه الطريقة أليس كذلك؟ مع ذلك، يخيب ظنّ العديد من المفاوضين في ظروف مماثلة بسبب مطالبة الطرف الآخر بنوع من التخلّي وعلى أنّه أساسي أو ضروري للتوصّل إلى اتفاق. ونادرًا ما تكون الملاحظات العلنية عن دين المفاوض

أو انتمائه السياسي ودافعه وثقافته مفيدة. مع أنه لا يمكن تجنبها في المجتمعات الحرة. لذلك، تساهم كمفاوض في البحث عن اتفاق، عبر ضبط نفسك وعدم التعليق على هذه المسائل وعدم ربط الحلول بنظرتهم إلى العالم. يتوجب عليك أن تفاوض على المسائل التي تتعلق بعلاقتكما مباشرة وتتجاهل الخلفية التي، في حال تمّ ذكرها، سوف تستأثر بالحديث كافة وتنسي المفاوض الآخر مختلف الأمور التي قلتها.

تنطبق النصائح نفسها على المفاوضين الذين يتعاملون مع مشاكل معقدة جدًا حول رهائن. في حال شددت قوات الأمن على الطلب المستحيل، أي أن يغيّر الإرهابيون قناعاتهم حول فائدة قضيتهم أو صحتها، أو أن يعترفوا بالوجه الإجرامي لنشاطاتهم، لا يمكنك أن تتوقع أكثر من تقدّم محدود في الترتيبات لإطلاق سراح الرهائن. بل يُنصح المفاوضون أن يركزوا على تأمين الاتفاق على المسائل الثانوية مع الإرهابيين، وكلّما كانت المسائل ثانوية كان أفضل. كمسائل الغذاء والراحة والاتصالات. لا تحتاج قوات الأمن إلى أن «تفاوض» على تغيير ما يخالف قلب الإرهابيين، أو انتمائهم السياسي أو الديني، تمامًا كما لا يمكنها أن تتصور تغييراً في وضعها الخاص كأداة لتطبيق حكم القانون. بل يجب أن تحافظ على التفريق بين الإرهابيين والشرطة لأنه، بالعودة إلى الفرق، يتمّ إضفاء الطابع القانوني إلى ما سيحصل في آخر المطاف، أي القبض على الإرهابيين وإحالتهم إلى القضاء. لذلك تعرّض محاولات التصرف بطريقة مختلفة الرهائن للخطر من دون أن تتم الاستفادة من الخاطفين بأي طريقة.

عندما نواجه اختلافات أساسية في الرأي، يجدر بنا أن نفرّق بين المسائل التي يتمّ التفاوض عليها وقناعات المفاوضين المترسّخة. فنحاول أن نمنع الناس من الوقوف في وجه التوصل إلى اتفاق، ونركز على ما يمكننا أن نحققه، مهما بدأ صغيراً في بادئ الأمر، ساعين إلى التوصل تدريجياً إلى اتفاق.

إذا انطلقنا من موقع اختلاف في الرأي، كيف نتقدّم من دون أن يرضخ أحد الطرفين؟ علينا أن نتأكد من أنّ الطرفين يفهمان بطريقة واضحة ما يختلفان حوله، عبر طرح أسئلة حول الجدل وليس عبر تحدّيه، ويتنبّهان إلى عدم توسيع المسائل التي تتأثر بالقناعات لأنها غير قابلة للتفاوض، كما يجب عليهما أن يحلّا الجدل من دون أن يضطرّ أي طرف إلى التضحية بمصالحه الأساسية. فيتطلّب الأمر إذاً أن نكتشف التحفّظات التي تمنع الاتفاق ونفهمها. ما هو التحفّظ؟ التحفّظ هو كلّ ما يدفع المفاوض الآخر إلى رفض الحلّ الذي نقتحه. وعادة ما يكون خفياً ويفترض بنا أن نكتشفه، وربما كان المفاوضون غير واثقين مما يدفعهم إلى رفض حلّنا وتفضيل حلّهم الخاص. ربّما لا يدرون كيف يبحثون عن مصالحهم، أو ربّما لا يجرّؤون على الكشف عن تحفّظاتهم لأنّهم يخجلون نوعاً ما أو يزعجون من وجهات نظرهم، أو لا يفهمون ما نقتحه. أما بالنسبة إليك كمفاوض، فتطرح هذه الحالة بعض الأسئلة الغريبة، كما أنّها تمنحك وسيلة مفيدة للتقدّم نحو الاتفاق.

تمرين ٤ ز

ماذا يفترض بالمفاوض أن يعمل ليمهّد الطريق للاتّفاق في كلّ من الحالات التالية؟
صنّع أجوبتك بانتباه قبل أن تتابع القراءة.

١ مثل ٤ - ١

لا يرضى شريك محتمل في عمليّة البيع بالقبول بالحد الأدنى من الاستثمار الذي تمّ اقتراحه عليه. فانتقد الأرقام، وتساءل عن كميّة حسابها، وأراد أن يتمّ التأكّد منها من جديد. فاقترحت تحفّظاته على الشكوك التي تساوره بالنسبة إلى شركائه، وراح يسأل مستشاره "هل سيغشونني؟". لم يكن بإمكانه أن يطرح السؤال علناً خوفاً من أن يهينهم، ولا أن يتجاهله في حال كانوا يخطّطون لأمر سيّئ. فقرّر بالتالي أن يتهجّم على تفاصيل المشروع.

٢ مثل ٤ - ٢

اعترض اتّحاد على دَوامات عمل جديدة لأنّها تعرّض سلامة المسافرين للخطر بسبب عمل مهندسي الصيانة حتّى ١٢ ساعة يوميّاً. اعتبرت الإدارة أنّ لا أساس لاعتراضهم لأنّه، مع احتساب الوقت الإضافي، لطالما عمل العديد من المهندسين لمدة ١٢ ساعة يوميّاً. أما تحفّظ الاتحاد فارتكز على أن دَوامات العمل الجديدة تحدّد بالواقع من العمل وقتاً إضافيّاً، لكن لا يمكن أن تقوم بذلك من دون أن تمسّ بموقف الاتحاد الرسمي المعارض للعمل وقتاً إضافيّاً. كما لا يمكن للاتّحاد أن يعادي أعضاءه عبر القبول بأيّ دوام عمل يحرمهم من فرصة كسب أجور أفضل مقابل العمل لوقت إضافي.

٣ مثل ٤ - ٣

اعترض شار على سعر السلعة. وأتى تحفّظه نتيجة مصادفة عمليّة الشراء مع إنفاقات كبيرة، وأراد أن يخفّض من سعرها. بينما طالب البائع بالسعر كاملاً. أمّا تحفّظ هذا الأخير فيعود إلى أنّ أيّ تخفيض في السعر للاستجابة لتحفّظ الشاري، سوف يحدّد من ربحيّته عبر خلق سابقة.

٤ مثل ٤ - ٤

تخوّف الشاري من القبول بالكميّة نفسها من المشعاعات للموسم الجديد. وكان له تحفّظان: أولاً، خزّن فائضاً منها في شتاء العام الماضي غير القاسي، ثانياً سوف يتمّ تغيير شكل السلعة ولن يكون لفائض موسم هذه السنة أيّ قيمة في الموسم المقبل.

يجب على المفاوض، في كل من هذه الأمثلة، أن يتعرف أولاً إلى التحفظ الذي يمنع موافقة الآخر، وثانيًا أن يقترح حلًا يلئم هذا التحفظ. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام الكلمات المناسبة التي تأخذ في الاعتبار التحفظ أو عبر عرض اقتراح يعوّض مباشرة الخسارة التي يتخوف منها الآخر، أو يزيل هذا التخوف.

يقتصر قسم كبير من مرحلة المناقشة على البحث عن التحفظات التي لا تكون دائمًا خفية كما في الأمثلة المذكورة آنفًا، وفهم فحواها ونتائجها جيدًا. وعليك أن تعرف كم يجب عليك أن تذهب بعيدًا ليصير الاتفاق ممكنًا، وأن تتأكد من أن الاتفاق يستأهل جهود الذهاب إلى هذا الحد. تُعتبر معرفة تحفظات الآخر الخطوة الأولى نحو إزالتها كعقبات في وجه الاتفاق أو إدراك استحالة تخطيها.

في المثل ٤ - ١ يمكن لمقترح عملية البيع المشتركة أن يخفف من حدة تحفظ الشريك عبر طمأنته إلى أن الاستثمار مضمون أكثر مما يراه حاليًا. قد ينجح بذلك عبر ذكر هذه الأفكار «تدعمنا شركات الأسهم المميّزة التالية»، «نحن نعمل حاليًا مع شركات معروفة»، أو ربّما عبر تخفيض سعر الافتتاح الأولي، «يمكن أن تقسم استثمارك إلى أجزاء ثلاثة، الأول عند بدء الشراكة، الثاني عند نهاية المبنى والثالث عندما نبيعه». طبعًا، لا تكفي أي من هذه الخطوات لإزالة الخطر، لكن يجب أن تكون كافية لتساهم في التخفيف من حدة تحفظاته وتأثيرها على الصفقة.

عندما تكتشف الإدارة في المثل ٤ - ٢ التحفظ الخفي حول العمل لوقت إضافي، يمكنها أن تختار الصراحة، «نعم، إن ذلك يحدّ من العمل لوقت إضافي غير أنّ هذا هو قصدها، وتحمل العواقب. كما يمكنها أن تحاول تقديم بعض التعويضات، كالتشديد على كسب الأجر المعتاد لساعة العمل الإضافي، أو المفاضلات في حالات أخرى، «تريد هذه الاقتراحات من فرصنا في المحافظة على أنفسنا تجاريًا وعلى احتفاظ الأعضاء بوظائفهم». في المثل ٤ - ٣ يمكن أن يُقدّم البائع اقتراحًا يسمح للشاري بدفع السعر كاملاً في مرحلة تنخفض فيها إنفاقاته الأخرى. وفي المثل ٤ - ٤ يمكن أن تركز الاقتراحات على استعادة المورد السلع غير المباعة مما يسمح للشاري بالتغلب على تحفظاته.

في كل هذه الحالات، تكفي معرفة التحفظات ليطمئن اقتراح عدّة طرائق للتغلب عليها. ويتطلب الأمر إذاً تبادلًا بين اكتشافك تحفظات الآخرين من جهة، والكشف عن تحفظاتك من جهة أخرى. ضمنيًا، يعني التصريح عن التحفظ أنّه ثمة طريقة لتخطيه. وبالتالي احتمال لإنجاح الصفقة. لذلك، يجدر بك أن تكون متحمسًا جدًا في بحثك عن التحفظات خلال عملية التفاوض.

٧.٤ التّأشير

انطلق المفاوضون من مرحلة الاختلاف في الرأي وتحركوا نحو الاتفاق، وها هم يواجهون الآن صعوبة استراتيجية واجهوها في السابق جزئيًا: «كيف نتحرك من دون أن نرضخ؟».

فلننظر إلى مفاوضي مطار بريندلي Brindley وهم في خلاف حول مسؤولية شركة أوميغا Omega في تحمل الأضرار. نظرًا إلى أنّ الناس الذين يطالبون بالتعويضات عن

الخسائر نادراً ما يفهمون مطالبهم، من المحتمل أن يقدم مفاوضو بريندلي Brindley طلبات كبيرة ويدعموها بلغة قاسية ليبرهنوا لشركة أوميغا Omega جديتهم وإصرارهم. فقد يشعرون أن أي محاولة للتخفيف من مطالبهم قد يتم تفسيرها من قبل شركة أوميغا Omega على أنها دليل ضعف، مما يشجعها على عدم التعويض، ولذلك يدعمون موقفهم بالكلام القاسي. وييدي الطرفان مبدئياً استعداداً للتخفيف من مواقفهما الافتتاحية، لأن البديل هو خلاف مكلف ومضيعة للوقت، ولا يفيد في الواقع إدارة المطارات ولا مكاتب الكمبيوترات. وقد يكون الدليل على الضعف في هذه المرحلة مميتاً، ومع ذلك إن أراد المفاوضون أن يتفوقوا من دون مقاضاة، يجب أن يعقدوا صفقة.

كيف يمكنهم إذاً أن يتحركوا؟ لحسن الحظ، طور الإنسان منذ القدم طرائق للتعبير عن التحرك من دون أن يتراجع عن مواقفه في المسائل التنافسية والمثيرة للجدل وإن أصغيت إلى حوار مفاوضي مطار بريندلي Brindley يتناهى إلى سمعك أمور مثل:

(أ) «لقد ذكرنا بصراحة أننا تكبدنا ١١٠.٠٠٠ جنيه إسترليني نتيجة فشلكم في تأمين دفع الرواتب، وأشدّد على أنه إذا لم نحصل على التعويضات لتغطية خسائرنّا، لا نوي الاستمرار في مناقشة أعمال مستقبلية معكم».

(ب) «لقد ذكرنا بصراحة أننا تكبدنا ١١٠.٠٠٠ جنيه إسترليني نتيجة فشلكم في تأمين دفع الرواتب وأشدّد على أنه إذا لم نحصل على بعض التعويضات لتغطية خسائرنّا لا نوي الاستمرار في مناقشة أعمال مستقبلية معكم».

تمرين ٤ ز

تمعّن بالفرق بين هذين التصريحين قبل أن تتابع القراءة.

يكمن الفرق في كلمة واحدة، لكنّها تشكّل فرقاً شاسعاً من وجهة نظر المفاوض. في التصريح (أ) يعلن المتكلّم عن مطالبته بـ «التعويضات» مقابل خسائره بينما في التصريح (ب) يطالب بـ «بعض التعويضات» مقابل خسائره. ويذكر في كلتا الحالتين قيمة خسائره ١١٠.٠٠٠ جنيه إسترليني، ويطالب في التصريح الأوّل بالمبلغ كاملاً، بينما يطالب في التصريح الثاني بجزء منه، أي أقل من ١١٠.٠٠٠ جنيه إسترليني، غير أنهم لم يتفوقوا بعد على القيمة المحددة. نتكلّم عن التأشير الذي اعتمده المفاوض للدلالة على رغبته في التحرك، وهو عادة ما يعبر عن ذلك بالانتقال في لغته من التصريحات الصارمة إلى تصريحات أكثر شمولية نسبياً. يلجأ الجميع إلى التأشير، فهم يتعلمونه في حياتهم اليومية، غير أنهم لا يعون أي شكل تتخذ إشاراتهم أو لماذا يستخدمون هذا الشكل أصلاً. هم يقومون بذلك تلقائياً. وأنت أيضاً تؤشّر، لكن عندما تعي ما تقوم به ستكون أكثر حذراً في اختيار إشاراتك، وستعرّف إلى إشارات الآخرين وتختار أن تردّ وفق ما يناسب الظروف.

تمرين ٤ ح

دوّن على ورقة مستقلة الإشارات الواردة في التصريحات التالية قبل متابعة القراءة.

١. «سيكون صعبًا علينا جدًّا احترام تاريخ التسديد هذا».
٢. «نحن لا نقوم عادة بتوسيع خدمات الاعتماد».
٣. «من غير المحتمل أن يوافق مديري على تحديث مجّاني».
٤. «لا يمكننا أن نوافق على تعويض في ظل هذه الظروف».
٥. «طالما أنّ الأمور لم تتغيّر، على أسعارنا أن تبقى كما هي محدّدة».
٦. «لا أستطيع أن أمنحك تخفيضًا أكبر على الكميّة التي تطلبها حاليًّا».

تمّت مناقشة الإشارات المستخدمة في التمرين ٤ ح في ما بعد.

١. «سيكون صعبًا علينا جدًّا احترام تاريخ التسديد هذا». لم يعد من المستحيل أن نحترم تاريخ التسديد لكن «من الصعب جدًّا» احترامه. تتيح هذه الإشارة المجال لتقديم اقتراحات للتغلب على المشكلة. عادة ما ينتج التأشير في هذه الحالة بعد مناقشات مهمة حول سبب عدم قدرتهم على احترام التاريخ المحدّد.
٢. «نحن لا نقوم عادة بتوسيع خدمات الاعتماد». يُستخدم مصطلح «عادة» كإشارة للدلالة على أنّه في الحالات أو الظروف الخاصّة يمكن التملّص من القاعدة العامّة. يتمّ اعتماد هذه الإشارة في العديد من فقرات القواعد والتنظيمات للدلالة على درجة السريّة المتاحة للسلطات. على سبيل المثال، في الجامعات، غالبًا ما تستخدم قواعد الامتحانات هذه الإشارة لمنح المراقبين السريّة: «عادة ما يرسل الطالب في حال حضر إلى أقلّ من ثلاثة اختبارات في المختبر من أصل أربعة اختبارات». أمّا إذا وُجدت حجة للتغيب عن الاختبارات فيتمّ إعفاء الطالب من الرسوب.
٣. «من غير المحتمل أن يوافق مديري على تحديث مجّاني». يؤشّر المُستخدم إلى أنّه لا يملك السلطة الكافية ليمنحك مرادك، لكن يمكنك أن تحاول اقتراح الأمر على مديره. تُقنّع إشارة «من غير المحتمل» مقاومة المُستخدم التحديث المجّاني غير أنّها تدعوك في الوقت عينه إلى الاستمرار في المحاولة.
٤. «لا يمكننا أن نوافق على تعويض في ظلّ هذه الظروف». أمّا إذا غيّرتم الظروف فقد نتمكّن من الموافقة على مطالبكم. عبر ربط القرار بظروف معيّنة، تدعو الإشارة المخيلة إلى تغيير الظروف بطريقة أو بأخرى، ربّما عبر إعادة تحديدها أو توسيعها أو حتّى عدم أخذها في الاعتبار. من أقوال أصحاب المحلّات عندما يواجهون تطبيق قاعدة على أحد أعضائهم: «تبدّل الظروف الحالات كما تبدّل الأنوف المكسورة الوجوه». وعادة ما تكمن مهارة أصحاب المحلّات في قدرتهم على إيجاد شذوذ على القواعد الأكثر صرامة.
٥. «طالما أنّ الأمور لم تتغيّر، على أسعارنا أن تبقى كما هي محدّدة». أمّا إذا تغيّرت الأمور فيمكننا أن نخفّض من أسعارنا بعض الشيء. هنا أيضًا تدفعك الإشارة إلى مساعدة

المفاوض الآخر عبر إيجاد شذوذ على القاعدة التي تحته على اتخاذ قراره. قد يتطلب الأمر أن تحيد بعض الشيء عن موقفك وتغيّر الأمور ليبادلك هو بالمثل.

1. «لا أستطيع أن أمنحك تخفيضاً أكبر على الكمية التي تطلبها حالياً». إن التصريح كناية عن دعوة للانتقال من الحديث عن الكمية الحالية إلى كميات أكبر. لن يصغي العديد من الأشخاص بانتباه، وبالتالي لن يتوقفوا سوى على جزء «لا أستطيع أن أمنحك تخفيضاً». ومن الطبيعي أن يؤدي هذا «الصمم» الثقافي إلى المماثلة في التفاوض وعرقلته.

تدعو الإشارة إلى استثمار احتمالات أخرى. وهي كناية عن الالتزام بالتحرك الأضعف وبالتالي الأكثر أمانة. فهي لا تشمل مخاطرة الرضوخ لأنها تدعو المفاوض الآخر إلى التحرك، عبر استيعابه الإشارة، من دون أن يضطرّ المؤشر إلى الالتزام بها. انظر مجدداً إلى إشارات التمرين ٤ ح: لا يعرض أي منها المؤشر للخطر.

على سبيل المثال، عد إلى الاقتراح (١): «سيكون صعباً علينا جداً احترام تاريخ التسديد هذا». إنه تصريح لا يضعف موقف المتكلم في حال لم يتجاوب المستمع، ولا يقدم أي اقتراحات عن كيفية تسهيل الأمر. يكتفي المتكلم بالإعلان عن الصعوبة الفائقة التي يواجهها من حيث احترام بعض متطلبات المستمع. في حال تجاهل المستمع الإشارة، يتم تجاهل دعوة المتكلم إلى محاولة التحرك ولا يتم إضعاف موقفه التفاوضي. ينطبق المنطق نفسه على باقي الاقتراحات.

تشبه الإشارة «تأشيرة المرور الآمن» التي تحمي حاملها من متاعب كان سيتعرض لها في غيابها. من دون جهاز التأشير في خلال مناقشتنا، وسنكون تحت رحمة تفسير المفاوض الآخر لنظهر رغبتنا في التحرك. في الواقع، تشكل الإشارة جسراً نحو اقتراح مقبول، مع أنه يجدر بالمفاوض أن يحذر من فحوى الاقتراح حتى يتأكد من أنه يلائم المشكلة الحقيقية. ثمة علاقة وثيقة بين التحفظات والإشارات، فعادة ما تعرف كل منها عن الأخرى. في الواقع، يشكل التعبير عن التحفظ بطريقة مباشرة تأشيراً وفق التصريح: «تعامل مع هذا التحفظ، وقد أفكر في التوصل إلى اتفاق». بالتالي، يشكل رصد التحفظ مفتاحاً للتوصل إلى حلّ محتمل. وعبر التنبيه إلى الإشارة، عادة ما يتم تحديد التحفظ. وتتطلب كل من المسألتين التجاوب نفسه.

تعدّ الإشارة دلالة على وجود حلّ محتمل ويُعتبر التحفظ دلالة على وجود مشكلة محتملة. قبل أن نقدّم اقتراحاً للتعامل مع كل منهما، علينا أن نوضح الإشارات/التحفظات لتتأكد من فهمنا فحواها وبالتالي نتائجها المحتملة:

عندما تصرّح أنه يجب أن تحصل على تعويض مقابل التأخير في المطار، هل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً بالنسبة إلى التعويض الذي تتوقعه؟

يدرك المؤشر عندئذ أنك فهمت الفرق الذي أشار إليه بين ١١٠ ٠٠٠ جنيه إسترليني «وبعض التعويضات». وعندما تطلب منه تفاصيل إضافية، تدعم الإشارات موقفك الذي لا يعارض كلياً دفع بعض التعويضات، طالما أن المبلغ ليس كبيراً. يمكن أن يتحرك الطرفان الآن من موقف الافتتاح بعد أن حدّدهما بـ «١١٠ ٠٠٠ جنيه إسترليني ولا سنت أقل» مقابل «لا شيء أبداً حتى لا سنت أكثر».

بعد أن عرفنا الصعوبة التي تواجهها في زيادة التخفيض بالنسبة إلى الكمية الحالية التي نطلبها، هل يمكنك أن تحدّد ما هي التخفيضات المعروضة بالنسبة إلى الكميات الأكبر؟

يودّ المفاوض هنا طمأنة («تفهمنا الصعوبة التي تواجهها») الآخر عبر تجاوب إيجابي وقبوله بالتخفيضات على كميات أكبر. حتّى إنّ استخدام كلمة «الصعوبة» تحمي المفاوض بطريقة ذكية من قبول رسمي باستحالة التخفيض على الكمية الحالية، فالصعوبة ليست مستحيلة، بل إنّّه يستخدم هذا التصريح كحجّة ليكتشف العلاقة بين التخفيض والكمية. يمكن للمفاوض الآخر الآن أن يعرض جدولته للتخفيضات على الكميات كطريقة للخروج من المأزق. لم تعد حالة البائع الذي يرفض التخفيض والشاري الذي يصرّ عليه، لأنهما انتقلا من مرحلة التناقش حول مبدأ التخفيض إلى كيفية تطبيقه على الكميات المطلوبة. لا تكفي الإشارات وحدها لتخطي الطريق المسدود، إذ يمكن ألاّ تجذب المحاولة في هذا الإطار المحدّد المفاوض الآخر للتوصّل إلى اتفاق محتمل، في الواقع يمكن ألاّ تعنيه البتّة. غير أنّ الإشارات تدلّ على أن إمكان التسوية لا يزال قائماً مبدئياً. وهو يدلّ إلى طريق للخروج من مرحلة المناقشة والشروع في تقديم الاقتراحات.

تمرين ٤ ط

اقرأ التصريحات التالية التي أدلى بها رئيس وزراء نيوزيلندا حول نوايا بلاده تجاه عمليّ الاستخبارات الفرنسيّين، اللذين ألقي القبض عليهما بعد تفجير سفينة «رينبو ووريور» سنة ١٩٨٦:

لا شكّ في أن نيوزيلندا واثقة تماماً من أنّه لن يتمّ الإفراج عن العميلين الفرنسيّين ليعودا إلى حريتهما.

قرّر، قبل أن تتابع القراءة، إن كان رئيس الوزراء:

VII. مهياً للإفراج عن العميلين الفرنسيّين.

VIII. غير مهياً للإفراج عن العميلين الفرنسيّين.

أشار رئيس الوزراء إلى أنّه يدي استعداداً للإفراج عن العميلين الفرنسيّين. تكمن الإشارة الأساسية في الكلمات «ليعودا إلى حريتهما». يدلّ ذلك على أنّه من الممكن أن يتمّ الإفراج عنهما لأسباب أخرى أي أنّه لن يتمّ الإفراج عنهما ليعودا بحريّة إلى فرنسا غير أنّه من الممكن أن يتمّ الإفراج عنهما من سجن في نيوزيلندا ليخدما عقوبتهما في سجن مختلف. بعد بضعة أشهر، تمّ الإفراج عنهما ليخدما فترة عقوبتهما تحت الوصاية على جزيرة فرنسيّة في المحيط الهادي (بعد فترة قصيرة، عادا إلى فرنسا بحجة تعرّضهما لمشاكل صحيّة غير مقنعة وتمّت ترقيتهما مجدّداً في سلك الخدمات المسلّحة).

خاتمة

في عملية التفاوض، لا يمكننا أن نتفاوض على المناقشة أو أن نتفاوض على المبادئ والمعتقدات والأحكام المسبقة والمشاعر والأمال والمثل العليا والمواقف. يمكننا أن نتفاوض فقط على الاقتراحات. لكن قبل أن نصل بأمان إلى مرحلة عرض الاقتراحات يجب علينا أن نتناقص لبعض الوقت. لا يمكننا أن نحدد من جهة واحدة كم من الوقت سنمضي في المناقشة، ولا يمكننا كذلك أن نتوقع المدة، إذ يقتضي التفاعل بين المفاوضين التخطيط المفصل بسبب تجاوب كل طرف مع الآخر. يشبه الأمر لعبة كرة القدم الأميركية أكثر مما يشبه جوقة موسيقية. في كرة القدم الأميركية، ينطلق اللاعبون في كل الاتجاهات للاستحواذ على الكرة وملاحقة بعضهم لبعض، من دون أن يحترموا بالضرورة ما خطط له المدرب سابقاً! ولا يتبعون نصاً محدداً أو أداءً مخططاً. ومن هنا تصير اللعبة مصدر فرح اللاعبين والمشاهدين على السواء وسبباً لذرف الدموع. أما في الفرقة الموسيقية، فيدرك كل عضو (وتقريباً كل المشاهدين) تماماً أي نوتة موسيقية يؤدي ومتى يقوم بذلك، والويل لعازف الكمان أو المزممار الذي يخطئ، فقيادة الفرق والعلامة في عالم الموسيقى نادراً ما يتحلون بالتسامح. بينما ينتج الفرع الذي تولده الفرقة الموسيقية من إمكان توقع ما سيجري تماماً. نحدد خلال المناقشة وجهات نظرنا، ونخلق فسحة للتفاوض ونبحث عن إمكانيات عقد صفقة مع المفاوضين الآخرين. لا يمكننا أن نتأكد مما سيقولونه، وبالتالي من أين لنا أن نعرف بماذا سيقبلون. ويشكل التمادي في المناقشة أطول من الوقت اللازم، خطراً كبيراً على عملية التفاوض. إذ تكفي حساسيات المتناقشين لتتسبب بجولات من تبادل الحجج الهدامة والمخيبة للأمال، وكلما طال الوقت قبل القيام بتحريك بناء، زاد خطر مواجهة جدال هدام. وعندما يقف الناس عقبة في وجه عقد اتفاق، يكون السبب دائماً تقريباً سوء إدارة سير المناقشة.

ماذا كان يفترض بإريك أن يفعل ليضع عملية التفاوض مع رون حول مشكلة نقص البضاعة المخزنة على الطريق الصحيح؟ أولاً، كان بإمكانه أن يصغي إلى ما يقوله رون، وأن يعرف ما هو أساس مطالبة رون بالتعويض. ولن يكتشف الحقيقة إن التزم بأفكاره الشخصية (السلبية المتحجرة) حول السبب الذي يدفع رون إلى الاعتقاد بأنه يستحق تعويضاً. بل يجب على إريك أن يصغي أكثر مما يتكلم، ولا ليتأثر بما يقوله رون، بل ليعرف الأفكار الأساسية التي يبيد رون استعداداً لاعتمادها بهدف التوصل إلى تعويض. كما أنّ حالة التعويض قد تشمل مزايا مهمة جداً في عالم الأعمال ويمكن لشركة سبايدر Spanner أن تخدم مصالحها عبر الاستفادة من وضع بسيط. تبدل التغييرات التنافسية هيكلية التعويض وشروط العمل وإن اكتفى رون بالتركيز على هذه التغييرات التي لا عودة عنها، يتوجب على إريك أن يبدى اهتماماً في كيفية تأثير هذه التغييرات على عمله وإلى أي حد يمكنها أن تؤثر عليه.

كما يمكن لرون، طبعاً، أن يخرج من إطار الوقائع التنافسية. وبالتالي لن يتم أخذ مطالبة بالتعويض على محمل الجد. غير أنه يجدر بإريك أن يلفت انتباه رون إلى ذلك من دون أن يحوله إلى عدو. لماذا؟ لأن زبون اليوم الغاضب والمهان قد يؤثر في عمل الغد. أعرف مستشاراً إدارياً عانى من معاملة سيئة من قبل سلسلة فنادق عندما كان لا يزال ممثلاً لمبيعات غير مهم، حين اتخذوا منه موقفاً متعجرفاً بسبب الشكاوى التي قدمها بشأن نقص في

الخدمة الجيدة. وبعد مضي ٢٠ عامًا، بدأ مكتبه يحجز الفنادق لعدد كبير من المؤتمرات سنويًا، فأمر في تعليماته أن يتم حجز أي سلسلة فنادق باستثناء تلك التي أساءت معاملته (مع أن شركة مختلفة تديرها اليوم). ترتفع مبيعات الماركات وتنخفض ولا يتطلب الأمر العديد من أمثال رون الذين يستخدمون سلطاتهم في اختيار السلع التي يفضلون شراءها ليسبوا انخفاضات صغيرة لكن متراكمة في مبيعات ماركة معينة. إضافة إلى ذلك، مع انتقال تجارة التجزئة من مقاربة «اجمع السلع وكذّسها في أي مكان» إلى بوليصة محدودة في الوقت تقوم على بيانات علمية حول المكاسب التي يحققها كل متر مربع، يمكن أن تجد شركة سبانر براذرز Spanner Brothers نفسها في موقع غير محبذ في حال بقيت مبيعاتها هامشية بالمقارنة مع عدد أعدائها. وما هي النتائج المحتملة برأيك في حال ترقى رون ليصبح مدير قسم الشراء عندما يتم تطبيق هذه التغييرات؟

عبر الإصغاء إلى رون الذي اشتكى من خسارة الأرباح بسبب نقص في البضائع المخزّنة، كان يمكن لإريك أن يرصد إشارة أن رون لا يهتم لكيفية استرداد المكسب، أي عبر التعويضات أو الاعتماد أو التخفيضات أو المساعدة في التسويق. أي أنه كان بمقدور إريك أن يجد حلاً مشتركاً ليستردّ مكاسب شركتي سبانر براذرز Spanner Brothers وفرا ترني تي Fraternity المفقودة (مع العلم أن الإضراب كلف شركة سبانر براذرز Spanner Brothers أيضًا). وبدل أن تنتهي المناقشة بإغضاب رون (ولا ننسى إريك المستشيط غضبًا أيضًا) وبعلاقة متدهورة، كان بإمكانهما أن يجدا سبيلًا لتجنب الطريق المسدود والتوصل إلى عقد اتفاق يفيدهما معًا.

تكمن قوة المناقشة الفعالة في كونها الطريق المباشر المؤدي إلى الاقتراحات الفعالة (والتي يمكن كسبها). صحيح أنه لا يمكن تخطي العقوبات كافة، إذ لا يعدّ التفاوض الدواء السحري لحل ما يستحيل حله، غير أن المناقشة الفعالة، التي تكشف عن استحالة المصالحة بين متطلبات المفاوضين، تستأهل النتيجة. ومن الأفضل أن ندرك استحالة المصالحة بين المتطلبات في الظروف الحالية على أن نهيم معتقدين أن المصالحة مستحيلة من تلقاء نفسها، بينما في الحقيقة تصرفنا في المناقشة هو الذي جعلها كذلك. كما أن اكتشاف طبيعة استحالة المصالحة ضروري لأنه يشير إلى التغيير الذي يجدر بالمفاوضين أن يعملوا عليه، إن أرادوا أن يتصالحوا. على سبيل المثال، من الضروري اكتشاف أن سبب الطريق المسدود في التفاوض حول مستقبل جزر فوكلاند/مالفيناس يعتمد بشكل كامل على عدم رغبة البريطانيين في مناقشة السيادة وينطبق الأمر ذاته على الأرجنتينيين. يزيل ذلك على الأقل اعتقاد كل من الطرفين أن الآخر يحاول خداعه. إن فهم الطرفان بوضوح أن لا وجود للخداع، ينتقلان على الأقل إلى مستوى أرفع ولا يضطران إلى إعلان الحرب لبيان أن لا أحد يحاول أن يخدع الآخر بالنسبة إلى نواياه.

تفتح المناقشة الباب على طرح الاقتراحات ولا يعني ذلك أن تقتصر المناقشة على جلسة واحدة وألا يضطرّ المفاوضون إلى العودة إليها خلال مرحلة التفاوض. كل مرة نطرح سؤالاً أو ندلي بتصريح، ندخل في مناقشة مهما اختلف الموضوع، أكان اقتراحات الطرف الآخر، أو ما نصّرح به أنفسنا، أو التعبير عن رأينا بشأن مساومة المفاوض الآخر. عليك أن تنظر إلى المناقشة على أنها عملية مستمرة تستأثر بنسبة ٨٠ في المائة من وقت التفاعل وجهًا لوجه.

من الممكن أن تطول فترات المناقشة في مراحل التفاوض الأولى وتقتصر عندما تقترب من النهاية. بكل تأكيد، يمكن أن يشمل التفاوض الذي يؤدي إلى طريق مسدود ١٠٠ في المائة من الوقت المكرّس للمناقشة (أو بالأحرى للجدال). من المهمّ جدًّا أن نعرف كيف نقسّم وقتنا. إن لم نتمكن من التفاوض حول المناقشة، من الضروري أن ننتقل إلى مرحلة طرح الاقتراحات (عبر التأشير). وهذه هي المرحلة التي سننتقل إليها في الوحدة القادمة.

أسئلة للمراجعة

أي من الاحتمالات التالية هو صحيح؟ دوّن الجواب الذي تعتبره صحيحًا قبل أن تتأكد من مناقشة الأجوبة في الملحق الأول.

١.٤ في مرحلة المناقشة عليك أن تهدف إلى:

- I. الانتهاء منها بأسرع وقت ممكن لتجنّب الجدل.
- II. اكتشاف مصالح المفاوض الآخر وتحفّظاته.
- III. التأكّد من أنّ المفاوض الآخر يفهم مواقفك.
- IV. إعلام المفاوض الآخر بمصالحك وتحفّظاتك.

٢.٤ يؤشّر المفاوضون ليشيروا إلى:

- I. رغبتهم في التحرك.
- II. رغبتهم في تحرك المستمع.
- III. اقتراب طرح اقتراح.
- IV. تفضيل التسوية.

٣.٤ الطريقة الأكثر فعالية في معالجة الاختلاف هي:

- I. أن تشير إلى خطأ المفاوض الآخر.
- II. أن تطرح الأسئلة.
- III. أن تفسّر بكياسة أسباب الاختلاف في رأيك.
- IV. أن تلخّص الوضع بنظر المفاوض الآخر.

العرض ليس مساومة

المحتويات		
١.٥	مقدمة	١/٥
٢.٥	ما هو العرض؟	٤/٥
٣.٥	كيف نضع العروض	٨/٥
٤.٥	كيف نتلقى عرضاً	١٣/٥
٥.٥	تلخيص الأمور القابلة للتبادل	١٨/٥
خاتمة		٢٠/٥
أسئلة للمراجعة		٢١/٥

تمهيد

١.٥ مقدمة

جاك دوفال (ج د) - دعني أوضح لك. لا يمكنك أن تقبل عرضنا بإضافة نسبة ٥ في المائة إلى مكافأة الأداء الجيد لأنها لا تكاد تغطي مصاريفك الإضافية؟

أنطونيو ميركانتي (أ م) - هذا صحيح.

ج د - حسناً، وإذا رفعنا النسبة إلى ٧ في المائة؟

أ م - أنا أعتذر، أودّ كثيراً لو أستطيع أن أكون منطقيّاً أكثر، لكننا نعجز عن القبول بنسبة دون الـ ١٠ في المائة.

ج د - ١٠ في المائة؟ حسناً، إذا قبلت بنسبة ١٠ في المائة هل توافق على أن نضيف بنداً جزائياً؟

أ م - لا نهتم للبنود الجزائية.

ج د - لكن ذلك يسهّل لي الأمور كثيراً، هل يمكنني أن أطلب منك التفكير في الأمر؟

أ م - بالتأكيد، سأفكر في الأمر لكنني أظنّ أنّه يفترض بنا أولاً أن نبتّ بأمر مكافأة الأداء خلال هذا اللقاء.

ونترك تفاصيل البنود الجزائية إلى يوم آخر. سوف نقبل عرضكم إذا بلغ نسبة ١٠ في المائة، ونقترح أن

يتم تطبيقه بعد كل نقطة تتحقّق فوق المعدّل المطروح، وهو ٧٥ في المائة من الوقت المكتسب.

ج د - كنّا نفكر في تطبيقها مقابل كل تقدّم من خمس نقاط...

أ م - إنه حاجز كبير جدًا كي أخطئه من قفزة واحدة. سوف نحتاج إلى الوقت لنبلغ هدفنا ونصحح أسباب الوقت الضائع. قبل أن نرى أيّ تحسّن. إذا أردتم قياس الأداء لكلّ خمس نقاط، يجب علينا أن نعمل جاهدين لبعض الوقت قبل أن نحصل على المكاسب، في حين، تستفيدون أنتم مباشرة من الوقت المكتسب المحقّق في معدّل ما بين ٧٥ و ٨٠ في المائة.

ج د - حسنًا، إذا كنتم مستعدين القبول ببند جزائي، سأقبل بمكافأة لكلّ نقطة تحسّن. ماذا عن جداول التعرّفة المتحرّكة للدفع مقابل الأداء؟

أ م - جداول التعرّفة المتحرّكة معقّدة جدًا. لمّ لا نحافظ على بساطة الأمور ونقوم بذلك على خط مستقيم؟

ج د - أتخلّى عن جداول التعرّفة المتحرّكة إذا استطعت إعادة النظر في الحد الأدنى بنسبة ٧٥ في المائة.

أ م - هل هذا عرضك النهائي؟

ج د - حسنًا... أنا...

تمرين ٥ أ

حدّد في النصّ أعلاه، ودوّن العروض التي طرحها جاك دوفال قبل أن تتابع القراءة. من المفترض أن تجد سبعة اقتراحات.

العرض هو أي تصريح يحتوي على إيحاء يُساهم في تقدّم عمليّة التفاوض، أو يُشير إلى حلّ ممكن للمسألة التي تجري مناقشتها. ويمكن أن يتنوّع بين التصريح البسيط: «فلننظر أولًا في إصدار الكفالة، ثم نعالج باقي المسائل»، وبين اقتراحات لحلول أكثر تعقيدًا: «حسنًا، أتخلّى عن هذا المطلب في حال أعدت النظر في معدّلات الوقت الإضافي».

تُطرح العروض دومًا فجأة. وهي تختلف عن أي تصرّفات خلال مرحلة المناقشة لأنها تطرح حلًا، وإن بشكل محاولة، لكيفيّة توافق المفاوضين حول بعض المسائل التي تجري مناقشتها. لكنّ المشكلة تكمن في جنوح معظم المفاوضين إلى استعمال لغة ركيكة لدى تقديمهم للعرض (وهذا يتسبّب بأسوأ الأضرار في مرحلة المساومة لاحقًا). ممّا يؤثّر سلبيًا على وقع العرض وإن بطريقة غير واضحة. إذ يرى المفاوض الآخر أنّ التزام المقترح بالاقتراح ضعيف.

يمكنني أن أصور هذا التأكيد عبر تشخيص مختصر للأخطاء التي ارتكبتها جاك دوفال في خلال تفاوضه مع أنطونيو ميركانتي، وهو مورّد الآلات موضوع المشاكل في الوقت المكتسب في شركة رويال Royale. لقد اقتطعتُ بعض التصاريح التي أدلى بها جاك دوفال في خلال مرحلة التفاوض الحالية حول الوقت المكتسب ولم أتوقّف سوى عند الأقوال التي ترتبط مباشرة بالاقتراح.

فلندقّق في كلّ من محاولات جاك لتقديم العرض على أنطونيو.

١. «ما رأيك إذا جعلنا النسبة ٧ في المائة؟» هذه أضعف طريقة لطرح العرض. ويعود الآن لأنطونيو أن يقبل بها أم لا. بما أنّ أنطونيو غير مجبر على شيء مقابل القبول بنسبة

٧ في المائة، وهذا أفضل قرار بالنسبة إليه، وقد اتخذته، وعليه أن يتحدّى العرض بنسبة أكبر، وقد أذعن جاك لهذا التحدي.

٢. «إذا قبلت بنسبة ١٠ في المائة هل ستقبل أن نضيف بنداً جزائياً؟»، إنَّها مقارنة ضعيفة بدورها. يحسّن جاك من عرضه السابق البالغ ٧ في المائة كما يطلب من أنطونيو أن يقبل بند جزائي مرهق. بعد موافقة جاك على نسبة ١٠ في المائة، لا نعرف كيف يعتقد أن أنطونيو سيقبل بند جزائي بمجرد طرح سؤال. وتدل الخبرة على أن المفاوضين لا يبدون كرمًا زائدًا تجاوبًا مع الهدايا المجانية وخصوصًا إذا عُرضت شروط مرهقة بشكل سؤال. يتجاوب المفاوضون (وهم محقّون بذلك) مع هذه الفئات من الأسئلة – الاقتراحات كما في المثل ١ السابق.

٣. «هل يمكنني أن أطلب منك التفكير في الأمر؟». مثل آخر على عرض من خلال سؤال كيف يمكن أن يقبل المستمع طوعياً أن يُفرض عليه بند جزائي مرهق؟ إن أردت أن يقوم أحدهم بأمر مقابل ما تعرضه، حوّل طلبك إلى شرط تقوم أنت بدورك بأمر ما لصالحه.

٤. «كنّا نفكر في تطبيقها مقابل كل تقدّم من خمس نقاط...». محاولة ليكسب قدر ما يستطيع! لقد فضح جاك هنا نقص ثقته باقتراحه. من وجهة نظر أنطونيو، يمكن أن يفكر جاك قدر ما يريد في فكرة الخمس نقاط، لكن بالنسبة إليه، من غير المتوقع أن يوافق على أمر مرهق، طالما أن جاك يوضح في حديثه قلة ثقته بالعرض.

٥. «إذا كنتم مستعدين للقبول ببند جزائي، سأقبل بمكافأة عن كلّ نقطة بمفردها، ماذا عن جداول التعرفة المتحركة للدفع مقابل الأداء؟». كلمات، ليس لها تأثير كبير. يطلب جاك من أنطونيو أن ينظر في بند جزائي غير محدّد بعد، بدل أن يطلب منه أن يلتزم به مقابل طلب أنطونيو بالنسبة إلى جداول مكافأة تحسين كلّ نقطة. يمكن أن يقول أنطونيو «نعم» لاقتراح جاك، ولا يهتم سوى اسمياً ببند العقوبات (رافضاً إياه بالطبع)، وبالتالي يكسب طلباً مهماً جدّاً يتعلّق بتحقيق تحسين نقطة واحدة، وليس خمس نقاط، كحدّ أدنى لمكاسب إضافية مقابل الأداء. بالمقابل، لا يحصل جاك على شيء، ولكي نكون عادلين، هذا كلّ ما طالب به.

٦. «ماذا عن الجداول المتحركة للدفع مقابل الأداء؟». إنّه طلب مثير للشفقة يطرحه جاك للمطالبة بما يريد. من غير المحتمل أن يوافق أنطونيو على أي أمر عُرض عليه بهذا المقدار من التردّد. فهو بالكاد يعرض حججه لمناهضة جداول التعرفة المتحركة وبذلك يترك لجاك مسؤولية متابعة المسألة. وهذا ما يقوم به بطرح اقتراح ضعيف آخر.

٧. «أتخلّى عن جداول التعرفة المتحركة إذا استطعت النظر في الحد الأدنى بنسبة بـ ٧٥ في المائة». إنّه مثل تقليدي يعكس طريقة جاك في عرض أمر ملموس، أي التخلّي عن مطالبته بالجداول المتحركة، مقابل لا شيء. فهو لا يطلب من أنطونيو سوى أن «يعيد النظر» في الحد الأدنى المبتغى. يمكن لأي كان أن «يعيد النظر» في أي أمر من دون أن يغيّر رأيه، فهو لا يتعرّض لضغوط التبادل، ولا لتهديد جدي يدفعه إلى الظنّ بأن عناده

لن يلقي أي مقابل.
سوف ندرس في هذه الوحدة لغة العروض الفعالة وغير الفعالة، وما الذي يجعل العرض مختلفاً عن المساومة.

حوار

٢.٥ ما هو العرض؟

يُعتبر التحرك ضرورياً في التفاوض إذا أردنا التوصل إلى حلّ. إذا لم نكن بحاجة إلى التحرك، فنحن، وفق ما يقول الأميركيون، «اللعبة الوحيدة في القرية؟»، وبالتالي لا نملك سبباً حقيقياً للتفاوض. يمكننا أن نتحرك في مسألة معينة بدل عدم تحركنا في مسألة أخرى، غير أن نجاح هذا التبادل يعتمد بشكل كبير على الأهمية التي يوليها المفاوض الآخر لتأمين التحرك بالنسبة إلى المسألة التي نبدي استعداداً للتحرك فيها. غير أن التحرك يرتبط في هذه الحالة برغبة المفاوضين، اللذين يملكان حلولاً مختلفة للمشكلة ذاتها، في تأمين الصفقة. في حين يشكل التأشير تلميحاً غير واثق إلى إمكانية التحرك، يُعتبر العرض إيحاً غير واثق بالشكل الذي قد يتخذه هذا التحرك، إذ يتحوّل التأشير إلى عرض، كما تمّ وصفه بالجسر الذي يؤدي إلى العرض.

على سبيل المثال، يمكن أن يتحوّل التلميح: «يصعب عليّ جداً أن أقبل ببند غير محدود ناتج عن الخسارة» إلى اقتراح وفق التالي: «إذا أبديت استعداداً للحدّ من تعرّضي للخسائر الناتجة عبر بند أضرار محدّدة، قد أبدي استعداداً للنظر في احترام معايير الأداء التي قرّرتها». أمّا إذا أتى الاقتراح، وفق الشكل الذي اتّخذه بعد التلميح أو قبله، فهذه مسألة ترتبط بتجاوب المفاوض الآخر مع الإشارة. ليس من المستحيلات أن يُطرح الاقتراح بعد أن تمّ تجاهل الإشارة، مع أنّ التفاوض يكون أكثر فعالية عندما يُردّ على الإشارة بسؤال: «نظراً إلى أنّ فقرات الخسائر الناتجة تشكل جزءاً من شروطك المعيارية، كيف يمكنني أن أسهل الأمر بالنسبة إليك لتقبلها؟». يدعو ذلك المفاوض الآخر إلى طرح اقتراح.

من المفترض أن تتمكن من فهم السبب الذي يدفع المفاوضين، اللذين يختارون أن يناقشوا التصريحات، ما يؤدي إلى تعكير الأجواء لأنهم يجبرون المفاوض الآخر على المدافعة عن الخسائر الناتجة (التي تحمي شركته في نهاية المطاف من فشل في أداء المورد). من المفيد أكثر أن يتمّ التلميح ثمّ الاقتراح أو طرح سؤال حول التأشير ثمّ الدعوة إلى طرح اقتراح.

ما الهمّ إذا إن اختلف شكل العرض؟ بكلّ تأكيد مهما كان العرض، يكون أفضل من انتفاه؟ وكما في لعبة الغولف تماماً، يُعتبر التعادل أفضل من التخلف بعشر نقاط، غير أنّ التصدّر بعشر نقاط أفضل بكثير. يتعرّض المفاوضون الضعفاء (الذين يعانون من تخلفات كبيرة، وعجز خطير) في الانتقال من الجدال إلى العرض، وهو أفضل من التعرّض في الانتقال من الجدال إلى الطريق المسدود، لكنهم يحققون نتائج سيئة (من حيث خدمة مصالحهم الخاصة) عبر طرح عرضهم بشكل خاطئ، وعدم التنبيه لأهمية الأسلوب والترتيب، في حين

يكون باستطاعتهم تحقيق نتائج أفضل.

يتّضح سلوك العرض منذ بداية التفاوضات. فبمجرد أن تقترح اللقاء في مكتبك، تكون قد طرحت أول اقتراح. «فلنجلس هنالك»، هو عرض. «أظنّ أنّه علينا أن نتناقش حول جدول الأعمال» هو عرض. «يتوجّب علينا أن نوجّل اللقاء حتّى يوم الثلاثاء لندرس ما قاله كلّ طرف» هو عرض، وكذلك الأمر بالنسبة إلى تصريح «لا نقدّر المتوجّب بأقلّ من ١٠٠.٠٠٠ جنيه استرليني سنويّاً». تُطرح هذه العروض والتصريحات والأفكار المشابهة بطريقة مفاجئة طوال فترة المناقشة. ولكن من الصعب جدّاً ألاّ تتقدّم بأيّ عرض خلال التفاوض لأنّ سير اللقاء والتفاعل، والإشارة إلى الطريق الصحيح، والتعبير عن موقفك الخاص أو طموحك كلها أمور تشمل عروضاً ضعيفة. وهي غالباً لا تسيء إلى مصالحك، بل يمكن أن تعزّزها طالما أنّها تدفع بمرحلة المناقشة إلى المضي قدماً. لكن إذا استمرّ الوضع من دون أيّ تغيير في خلال مرحلة طرح الاقتراحات، فقد يؤدّي ذلك إلى شلّ موقفك.

يحسن الانتقال من لغة العرض غير الرسميّة والضعيفة إلى لغة صارمة ورسميّة ومتقنة. لكنّ الفعل أصعب من القول. عادة استخدام اللغة الضعيفة خلال المناقشة، والتي لا تشكل أيّ خطر على مصالحك، تنشئ عقبة أمام استخدام اللغة الصارمة حين تحتاج إليها. ويُظهر العديد من المفاوضين ضعفاً في التمييز بين الشدّة والمهادنة. ومتى يحين الطرف للانتقال من وضع إلى آخر.

يعترض المفاوضون أحياناً على الانتقال من اللغة الضعيفة إلى اللغة الرسميّة بسبب الخطر أن يتمكن الطرف الآخر من ملاحظة هذا التغيير الذي قد يبدو تهجّماً. إنهم لا يريدون أن يبدو متهجمين (وهم محقّقون في ذلك) ويعتقدون أنّه من الأفضل أن يتجنّبوا أيّ خطوة في هذا الاتجاه نحو التصريحات الأكيدة (وهم مخطئون في ذلك)، إذ يؤدّي نقص التأكيد مباشرة إلى أداء غير مقنع. فإن كان هدفك جذب انتباه المفاوض الآخر إلى حلّ محتمل، يتمّ تقويض قضيتك إذا لم يشعر المفاوض الآخر أنّك تعني ما تقول، وأنك تأمل كثيراً أن يقبل عرضك. ولكن إذا ساور المفاوض الآخر الشكّ بأنك متردّد في ما تريده، فسوف يدفعه ذلك إلى طلب المزيد منك، حتّى عندما تتخلّى عن كلّ شيء بسبب لغة عرضك.

على سبيل المثال، عادة ما يستخدم المفاوضون لغة ضعيفة جدّاً للتعبير عن حاجاتهم، من دون أن يفكّروا في الموضوع، ونحن نعرف ذلك لأننا نعيد عرض شريط فيديو يظهر لغة الاقتراح التي استخدموها ليدركوا أنّهم تكلموا بهذه الطريقة. وكمثال على اللهجة غير الواثقة، نعرض العبارات الآتية التي تؤدّي في نهاية المطاف إلى إلحاق الأذى بالشخص نفسه:

«أتمنّى لو...»

«أمل أن...»

«أودّ لو...»

«لكان من الجيّد لو...»

«هل يمكننا أن...»

«هل يناسبك الأمر إذا...»

فهذه العبارات لا تقنع المفاوض بأنك مصمم على رأيك أو ملتزم به. قد تتواجد في ظروف أو أوضاع تعتبر أن استخدام هذه اللغة مفيد في ظلها، (فثمة شذوذ لكل القواعد) ولكن رغم أن لكل قاعدة شواذ لا ترتكب خطأ تعميم الشذوذ إلى القاعدة، وتعتمد إلى استخدام هذا الأسلوب دومًا. فما يكون ملائمًا في عدد ضئيل من الأوضاع لا يُعدّ ملائمًا في معظم الأوضاع الأخرى. ومن الأفضل لك أن تستخدم اللغة الواثقة (لكن بلطف وليس بطريقة متكبرة أو متعجبة). كأن تستعمل مثلًا:

«أحتاج إلى ...»

«أطلب أن...»

«نفضّل لو...»

«نريد أن...»

«من الضروري أن...»

«علينا أن نصرّ على...»

«إذا قمت بـ... عندئذ يمكننا أن ننظر في...»

«سنقوم بـ...»

يُعتبر العرض محاولة غير نهائية تركز على إشارة تم إرسالها أو تلقاها. وهو لا يشكّل حلًا نهائيًا (وهذا دور المساومة). وكلّما كان الأمر مبكرًا في عملية التفاوض، أتت الاقتراحات غير واثقة. فنحن نكتشف الحلول الممكنة، ولا نقدّم الحلول النهائية. وكلّما قلّت معرفتنا بأراء المفاوض الآخر، قلّت ثقتنا بأي اقتراح يستأهل الخوض فيه. بالتالي، يعكس مدى قلّة ثقتنا درجة حذرنا الحالي.

تحمي قلّة الثقة نفسها بنفسها. فعندما نقول: «يمكننا أن نجعلها أربع زيارات في الأسبوع»، نكون أكثر تحديدًا (والأمر خطر للغاية إذا كان عدد الزيارات بالغ الأهمية بالنسبة إلى الطرف الآخر) من أن نقول «يمكننا أن ننظر في عدد الزيارات». ففي الحالة الأولى يمكن أن يأتي الجواب «حسنًا. ولننظر الآن في مدة الزيارة»، ممّا يطرح مشكلة بالنسبة إلى المقترح، لأنّه لا يملك ما يدعم به تحرّكه المحدّد، وفي حال تابع على هذا المنوال، سيقيم الآخر باستهدافه، ويجرّده من سلعه واحدة تلو الأخرى، بينما يتحمّس، من دون أي شك، لمهمّة الاختيار السهلة. أمّا في الحالة الثانية، يمكن أن يأتي الجواب: «حسنًا. لكن كم زيارة يمكنك أن تؤمّن في الأسبوع؟». فيردّ المفاوض عندئذ: «يعتمد الأمر على ما نتفق عليه من حيث المدة، وساعات العمل وتكاليف الصيانة».

بكل تأكيد، بدل أن ينتظر (يا أمل؟) المفاوض سؤال «كم زيارة»، يمكنه أن يضمّ اقتراحه غير الواثق أو الإشارة إلى الاقتراح إلى الأجوبة اللاحقة على أسئلة المفاوض، فيصرّح: «إذا اتّفقنا على المدة وساعات العمل وتكاليف الصيانة، يمكنني أن انظر في عدد الزيارات». وتُعتبر هذه المقاربة أفضل لأنّها لا ترتبط بانتباه المفاوض الآخر لرصد إشارتك إلى العرض («يمكننا أن ننظر في عدد الزيارات»). لا يستمع كلّ المفاوضين بانتباه، ولا يرى الجميع بسرعة المرسلات الضمنية التي تشملها في إشارتك. ومن غير المستغرب أن يقوم المفاوض

الآخر، عن قصد أو عن غير قصد. بالانتقال إلى موضوع آخر، فتبقى إشاراتك إلى العرض معلقة في الهواء.

تمرين ٥ ب

أنظر إلى تركيبة هذا العرض: «إذا أمكننا الاتفاق على المدة وساعات العمل وتكاليف الصيانة، يمكننا النظر في عدد الزيارات». ماذا تلاحظ مباشرة عند مقارنتها بالإشارة – العرض: «يمكننا أن ننظر في عدد الزيارات»؟

نعم إنه أطول. تشكّل الكلمات الإضافية مقدّمة لعرض النظر في عدد الزيارات. وتشكّل هذه الكلمات كذلك حزام الأمان الذي يحمي عرضه وتشير إلى أنّ عدد الزيارات قابل للمفاوضة، أي أنه قابل للتبادل مقابل أمور يريدّها. هذا هو قلب اللغة المعتمدة في طرح العروض، إنها تمكّنك من الإشارة إلى التحرك من دون أن تتعرّض لخطر الوقوع في الفخ أو خطر التشجيع على عناد أكبر. تنتقل من مسائل المناقشة إلى الاحتمالات غير الواثقة حول كيفية التعامل مع المسائل عبر التوضيح بأنّه سيتمّ التوصل إلى القرار عن طريق التبادل وليس عبر سلوك وجهة واحدة تعتمد على تخليّك عن مطالبك. تقوم العروض المجدية على جزئين: الشرط والعرض. بينما تقتصر العروض غير الفعّالة على التقديرات.

تكون لغة العرض دائماً تجريبية. انظر في اقتراح: «إذا أمكننا الاتفاق على المدة وساعات العمل وتكاليف الصيانة، يمكننا أن ننظر في عدد الزيارات». يتطلّب الشرط من المفاوضين «الموافقة» على بعض المخارج دون تحديد فحوى الاتفاق. بينما يقتصر الاقتراح على أن «ينظر» المفاوضون في أمر ما من دون تحديد نتائج هذه الدراسة أو ماذا يجب أن تكون النتائج. ثمّة غموض مقصود في الشرط الغامض والعرض الغامض في هذا العرض. ولا يمكن أن يقع المقترح ضحية «حسناً» يعتمدها المفاوض الآخر، لأنّ «حسناً» لا يمكن أن تأتي إلّا جواباً يشير إلى القبول بمناقشة العرض واكتشاف فحواه بالتحديد من خلال الشرط والاقتراح المعروضين بغموض. فإذا ردّ المفاوض الآخر بـ «كلاً» بالنسبة إلى مجمل العرض، ينتقل عندئذ المفاوضان من جديد إلى المناقشة للنظر إذا كانت هناك طريقة أخرى لحلّ المشكلة. أمّا من خلال الردّ بـ «كلاً»، فيعبر المفاوض عن معارضته للشرط والعرض أو لأحدهما. وباعتبار أنّ المفاوض الآخر لا يعرض أي سبب لرفضه، من المفيد أن يُسأل أولاً في المناقشة عمّا يرفضه في الاقتراح.

تقلّ درجة عدم الثقة في العروض مع الاقتراب من مرحلة المساومة. مثلاً، يمكن أن تحدّد شرطاً ما: «إذا قبلت بأن يبلغ الحدّ الأقصى من مدة زيارة الصيانة ساعتين، عندئذ يمكننا أن نعيد النظر في عدد الزيارات في الأسبوع». تمّ تحديد الشرط بينما لا يزال العرض غامضاً. (إنّ «إعادة النظر» في شيء هو التزام غامض). لكن مهما اختلف شكل الشرط، محدّداً كان أو غامضاً، يجب أن يبقى العرض دائماً غامضاً. ويلخّص الجدول ١.٥ هذا الأمر.

الجدول ١.٥ مكوثات العرض

العرض	الشرط
غامض	غامض/محدد

٣.٥ كيف نضع العروض؟

يتساءل المفاوضون غالبًا إذا كان من الأفضل أن يطرحوا العرض الأول أو أن يردوا على عروض المفاوضين الآخرين. أعرف بعض المفاوضين الذين يفاخرون بمبدئهم المعارض للإقتراح أولًا، وهي فكرة جيّدة إذا كانت تناسبهم. لكن ماذا يحصل عندما يلتقون بشخص يملك المبدأ نفسه القائل بالإقتراح ثانيًا؟ قد يطول الأمر بالنسبة إليهم!

تقرض بعض التفاوضيات تقريبًا على المفاوض أن يطرح عرضه أولًا. في قطاع الألبسة، يتم تحديد موضة الموسم الجديدة قبل سحب الموضة القديمة بفترة طويلة. وأحيانًا، قبل أن تبلغ الموضة الجديدة الأسواق، ويتم كذلك اتخاذ القرار حول الكميات والسعر قبل فترة طويلة. فإن تمكنت من الحصول على الموضة، والكمية والنوعية والسعر بالأشكال المناسبة، نجحت، أمّا إذا أخطأت في أحد هذه العوامل الثلاثة، فلن تنجح في هذا الميدان. تأتي معظم بضائع أسواق أوروبا الكبيرة من الشرق الأقصى (هونغ كونغ، وكوريا، والفلبين، وتايوان، وتايلند) ويتم توزيعها في تجزئة كبيرة ثم صغيرة.

أراد السيد لي، وهو مورد من هونغ كونغ، أن يقرب موعد تسليم معاطف الرجال للموسم القادم خمسة أشهر ليتّم في شهر أيار/مايو. وأراد أن يدفع له التاجر عند استلام المعاطف وشرح السيد لي أسبابه خلال الاجتماع. بأنّه يريد تغيير موقع مصنعته وتجديده خلال فترة تصنيع المعاطف المعتادة لموسم الربيع المقبل (أيلول/سبتمبر - كانون الأول/ديسمبر). لكن مهمما اختلفت الأسباب، يجب على السيد لي أن يطرح العرض الأول. فقد أراد تغيير الوضع الراهن (التسليم والدفع في فصل الخريف قبل الموسم الجديد) وكان عليه أن يقترح ما يقنع به تجّار الملابس البريطانيين: أن يوافقوا على تغيير أمر إعتادوا عليه وكانوا مرتاحين إليه. لا يمكن أن يتوقع السيد لي كيف سيقترح زبائنه تغيير الوضع الراهن. ولم يكن لديه سوى أن يقترح أولًا.

لا يرتاح كثيرًا المفاوضون الذين يرغبون في تعديل اتفاق قائم أو إحدى فقراته، لأنهم يتعرضون لغضب المفاوضين الآخرين، في حال أصرّوا عليهم أن يبدؤوا بتقديم عرضهم أولًا.

يشكّل الاستثمار المفرط في عرض واحد حول من يجب أن يتحرّك أولًا، أو أن يتجنّب التحرك أولًا، مقارنة غير مفيدة من عدّة أوجه. فعندما ننظر إلى العملية على أنّها قائمة على حلول وإشارات تمكّنا من التحرك نحو الحلول غير الواثقة التي لا تلزم المقترح، تصير مسألة من يتحرّك أولًا أقلّ أهمية. لا يمكننا التوقّف عند النقطة نفسها طوال الوقت، فيقوم الطرفان بعرض وجهات نظرهما من دون أن يقوم أي منهما بإقتراح ما هو معقول. يهدف طرح العروض إلى اختبار الأوضاع، «هل هذا خط العمل المنتج؟ إذا كان كذلك، ما هي التكاليف المحتملة من حيث الشروط التي قد يتمّ فرضها؟».

يحمي الشرط في العرض غير الواثق المقترح. أتصور أن يكون الشرط المفروض كنقطة افتتاح للاستفادة من العرض أقصى من نقطة اختتام المقترح. لذلك، وبما أن الأمر يقوم على التفاوض، تكون شروطك قابلة للتفاوض. حتى ولو اعتمدت شروطاً غير قاسية جداً، يمكنك طبيعة عرضك الغامضة من الاستفادة من بعض الفسحة للتحرك.

ربما يُطرح سؤال أهمّ ممّن يقترح أولاً وهو بأيّ سعر يجدر بك أن تفتتح؟ يقابل التخوّف من الوقوع في فخ عرض سعر دون السعر المناسب، الخوف من تخطّي الحدّ الأقصى بحدّ كبير ومعاداة المفاوض الآخر (كما تمّت المناقشة في المسألة في الوحدة ٢). وتطرح نصيحة الافتتاح «بواقعية» سؤال عما هو واقعي. إنّ أفضل دليل على كونك واقعياً هو النظر في مصداقية قضيتك بالنسبة إلى موقف افتتاح محدّد. هل من سبب يتّسم بالمصداقية (أي بالنسبة إلى المفاوض الآخر وليس بالضرورة بالنسبة إلى محكمة استئناف وقضاة ذوي خبرة) لاعتماد هذا الاقتراح الافتتاحي؟ مجدّداً، يساعدك فحوى اقتراحك الغامض. في الأغلب، تكون الاقتراحات الأولى والمبكرة غامضة من حيث الشرط والعرض. وليس صعباً أن تتّسم بالمصداقية وتحافظ على درجة من الغموض تخفي ما هو العرض المفضّل. على سبيل المثال، أن تطلب منهم التفكير في تغطية التوزيع (شرطك) مقابل أن تنظر في نسبة تسهيلات المواصلات الداخلية (عرضك) هو اقتراح لا يكاد يتعرّض لتهمة عدم المصداقية. بينما أن تطلب منهم أن يخفّضوا ساعات سائقيهم بنسبة ٢٠ في المئة انطلاقاً من نصف الليلة الجارية (شرطك) مقابل أن تنظر في نسبة تسهيلات المواصلات الداخلية في خلال فترة الستّة أشهر المقبلة هو اقتراح يتّسم باللامصداقية. يتلخّص الأمر بالتوازن والظروف ويساعد على ذلك الغموض (أي غموض الفحوى) الذي يغطّي شروطك.

لا يمكن للمفاوضين إلّا أن يطرحوا عروضاً حسّاسة عندما يتّهم عرض كلّ المسائل. فمن غير المنطقي أن تطرح عروضاً مشروطة في حين ما زلت لا تعرف ما يكفي عن موقف المفاوض الآخر من المسائل أو نظرت إليه لتحكم على السعر الذي يمكنك الحصول عليه (شرطك) مقابل ما تعتقد أنّهم يريدونه (عرضك). على العروض أن تصدر من المناقشة (عبر الإشارات)، ونظراً إلى طبيعتها الغامضة، لا يمكن أن يتمّ الاتفاق عليها من دون الانتقال إلى مرحلة المساومة.

كيف يمكننا أن نطرح عرضاً فعّالاً؟ ثمة واقع ينطبق دائماً على الاقتراحات وقد تمّ استنتاجه من المراقبات، وهو أنّ الناس يولونها انتباههم، أو يحاولون ذلك، إلى أن تسيطر كثرة الكلام على اللقاء. عندما تعلن في الاجتماع أنّك تملك عرضاً يخلق ذلك توقّعاً ودرجة من الانتباه أعلى ممّا تكسبه عندما تعلن أنّك لا توافق على ما قاله أحدهم لئلاّ ثمّ تتابع لتقول لهم ما الذي لا توافقه عليه. ويرتبط مدى ديمومة الانتباه والتوقّع بطريقة عرضك لاقتراحك. ومن الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المفاوضون عندما يقدّمون عرضاً القضاء عليه بكلام غير مترابط والخلط بين الاقتراح ومراحل المناقشة. باختصار، هم يقترحون ويفسّرون أسباب اقتراحهم في الوقت عينه.

غير أنّ العروض، تماماً كالفكاهة، تكسب قوتها من الاختصار. إذا كانت الإشارة تلميحاً أكثر منها عنواناً عريضاً، فالعرض رسالة لبقة أكثر منه دفق أفكار بالقوّة. كرّر أنّ اللغة أهمّ ما في الأمر. وللنبرة أهميّتها، ولها هدفها. فأنت تحاول أن تجذبهم إلى منطقة يمكنك أن

تتعامل معهم كي تحصل على بعض ما تريد ويحصلوا (ربّما) على بعض ما يريدون. يتمّ اختصار طبيعة العرض غير الواثقة، والمغرية حتّى، في فحواه الغامض:

«يمكنني أن انظر في...»
 «ربّما بإمكاننا أن ندرس ذلك.»
 «من الممكن أن نقوم بأمر ما.»
 «يمكننا أن نعدّل شروطنا بطريقة معيّنة.»
 «ربّما يمكننا أن نعود إلى هذا الموضوع مجدّدًا.»

إنّ العرض الغامض وإن يكن مشروطًا، يحمل الرسالة المهمّة، التي إن قضيت عليها بإفراطك بالكلام لا تشتت الانتباه عن الصفقة التي تلمّح إليها فقط، بل يمكن أن يفهم المفاوض الآخر بطريقة خاطئة وضمنيّة، أنّك غير مرتاح في موقفك الخاص أيضًا. فلننظر إلى بعض الحوارات التي تشرح هذه النقطة.

١. «كم تريد مقابل السيّارة؟»

«حسنًا، يظنّ عمّي جورج، وهو عارف في شؤون السيّارات، فقد عمل في شركة أوتوموبايل أسوسيايشن (مؤسّسة السيّارات) AA أو ربّما في رويال أوتوموبايل كلوب (نادي السيّارات الملكي) RAC ؟، نظنّ، أنّ هذه السيّارة ناجحة جدًّا. إذ يمكنها أن تسير مسافة ٩٠ ميلًا على الأقلّ بالغالون، ولست أدري كم يساوي ذلك بالليترات، عجبًا للاتحاد الأوروبي وتنظيماته، هل تصدّق ذلك؟ حسنًا، إن أخذنا كلّ ذلك في الحسبان، أظنّ أنّها تساوي على الأقلّ ٥٠٠٠ جنيه إسترليني، وربّما أكثر، نظرًا إلى العمل الذي أنجزته. أنظر إلى داخلها، إنّهُ جلد حقيقي. فقد تمّ وضعه منذ شهر فقط. إنّهُ ملائم للغاية، وأنظر إلى المذياع، لقد وضعته شركة بالفوردس Balfords وما لا يعرفونه عن المذياعات يمكنك أن تتجاهله. أنا أقول لك، ليس من مورّد مذياعات أفضل من هذه الشركة في بريطانيا، لا تفكّر حتّى بالصناعة اليابانيّة، تذكّرت كان عمّي على خطّ حديد بورما، يا إلهي قضى نحبه هناك. يقشعرّ بدني كلّ مرّة أمرًا بالقرب من باص كوندا Conda وهو ما أقوم به دائمًا في هذه السيّارة. إذا ما رأيك؟

لا أعرض سوى ٣٥٠٠ جنيه نظرًا إلى ضعف هذه المروّعة.

٢. «إنّ موقف شركة أوميغا Omega واضح جدًّا. لا نقبل بالمسؤوليّة القانونيّة لأضرار الغير.»

«نعم، لكنّنا لا نطلب منك أن تقبل المسؤولية القانونيّة بمجملها. بل ما نقترحه هو أن تقبل حوالي ٥٠ في المئة من الأضرار، في حال حدوثها. ومع ذلك، إذا تعطلّ كمبيوتركم، ألاّ تعطلّ كلّها، ونبقى نحن وحدنا لتتعامل مع الفوضى. حتّى مستخدمو المطبخ توقّفوا عن العمل، وقد ظننت أنّهم لا يتعاملون إلّا مع صحنهم (هاها)، وقد صعبت مهمّتنا كثيرًا في حمل العتّالين على معاودة العمل، فقد كان لديهم اجتماع في النادي وأنا ألوم صاحب النادي، أظنّ أنّ اسمه كاسيدي، في كلّ حال هو من أصل إيرلندي، مع أنّه يدّعي أنّه من ليفربول، والله وحده يعرف السبب، لماذا أصرّ على تقديم المشروبات مجانًا بينما كنّا نحاول أن نهذئ أعصاب المستخدمين الغاضبين (كدت أقول

الزمرة الثائرة) الذين يهتمون بالحقائب، وكاسيدي هذا يؤثر عليهم (ونحن نبحث عن سبب تقني لطرده)، واحتجنا إلى وقت طويل لنحكم سيطرتنا على النادي من جديد، مع العلم أنه لم يكن من تهديد على الصحة العامة بالطبع...»

سأصرّ على الاعتراف بأننا لا نتحمّل أيّ مسؤولية قانونيّة.

٣. «نحن بحاجة إلى ترخيص بسعر أعلى!».

«حسنًا، أظنّ أنّه بإمكاننا أن نعدّل قليلاً في كلفة الترخيص ولكن شرط أن تستمرّ عمليّة البيع هذه. لست سعيداً لأن علينا أن ندفع لكم ٢٠٠ ٠٠٠ دولار أميركيّ مسبقاً لمشروع يُتوقّع أن يقتصر مردوده على ٢٢٠ ٠٠٠ دولار سنوياً في حال جرت كلّ الأمور على نحو جيّد. وماذا يجري إن لم نبلغ هدفنا؟ من يخرجنا من المأزق؟ هذا ما يريد أن يعرفه المساهمون في شركتي، وخصوصاً شركة زينيث إنشورنس (زينيث للتأمين) Zenith Insurance التي تملك نسبة ١٤ في المئة فهي تترصد أصغر خطأ لتتمكّن من إدخال رجالها. لا أدري إن كان الأمر يستحقّ كلّ هذا...»

أريد أن أتجنّب القيام بأي عمل مع هؤلاء الناس إلّا إذا قدّموا مبلغ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار مسبقاً.

هذه الأمثلة شائعة جدّاً عن الأسلوب الفوضوي في طرح العروض على طاولة التفاوض. يتلعثم المقترحون فيقضون على اقتراحاتهم بسبب فرط الكلام ويشبطون همّة المستمعين، والأسوأ أنّهم يوحون بإمكانية زيادة طلباتهم في تعاملهم مع شخص يبدو غير مقتنع بقضيّته. يا ليت الأمر نادر الحصول، غير أنّه شائع للغاية.

لتقديم عرض فعال، يجب اتباع ثلاث "قواعد" رئيسيّة:

١. يجب أن يكون مشروطاً.
٢. يجب أن يكون معروضاً ببساطة ومن دون تفسير.
٣. تكلمة للعرض، عليك أن تلزم الصمت (وبصراحة: أسكت!).

وهناك قاعدة ثانويّة، عليك أن تطرح الشرط أولاً ثمّ العرض.

تمرين ٥ ج

لاحظ ما هو خطأ في العروض التالية. ودون أفكارك قبل متابعة القراءة.

١. «سأقبل بعرضك لحقوق الهبوط والإقلاع لعشر رحلات أسبوعياً إلى سنغافورة إذا دعمت مطالبتنا بحقوق الهبوط في ألمانيا».
٢. «إذا أمنا لك عدد أسرة أكبر في الأسبوع، هل تقبل بنزول شخصين في الغرفة؟».
٣. «إذا قبلنا بفرق ٨ في المئة على حصة فريق المناوبة، هل تنظر في مستوى المستخدمين؟».
٤. «ماذا لو جعلنا ذلك مليوني جنيه إسترليني، هل يفني ذلك بحاجات زبائنكم؟».
٥. «حسناً، سأقدم عرضاً. إذا قبلت بالتغيرات في عقد البيع، أوافق على أن تصير مورّدنا الوحيد في مواقعنا الثلاثة».
٦. «إذا وافقت على الفقرتين ٦ و ٧ كما هما، عندئذ سأعيد النظر في سياستنا حول فريق ثالث للصيانة».

تمّت مناقشة الأخطاء المرتكبة في اقتراحات التمرين ٥ ج في ما يلي:

١. خطأ: أولاً، تمّ طرح العرض قبل الشرط، وهذا يضعف دائماً التأثير على المستمع (وإذا كان اتصالاً هاتفياً، يمكن أن تعرّض الصفقة للخطر إذا انقطع الخط قبل أن تصل إلى شروطك). وثانياً، تمّ تحديد العرض (عشر رحلات في الأسبوع) بينما بقي الشرط غامضاً، أي أنّ الأمور جرت بالعكس تماماً: يمكن أن تكون الشروط محدّدة أو غامضة غير أنّ العروض دائماً ما تكون غامضة. ماذا يُقصد بـ "دعم" المطالبة بحقوق الهبوط، هل يقتصر الأمر على مكتوب إلى المفوضية الأوروبية؟ أو التفويض إلى الحكومات المعنية؟ أو هبة بقيمة مليوني جنيه إسترليني مقابل التكاليف القانونية؟ أو ماذا؟
٢. خطأ: أولاً هذا سؤال - عرض (فهو يطلب من المفاوض الآخر أن يحكم على حسنات الاقتراح) ولا يمارس أي ضغوط على المفاوض الآخر ليقبل به. بل يمكن أن يدفعه ليكون أكثر تطلّباً («أبداً، نحن نطالب بغرف فردية»). ثانياً، تمّ طرح العرض قبل الشرط.
٣. ثلاثة أخطاء. أولاً هذا سؤال - عرض، وهو يكون دائماً أضعف من التصريح - الاقتراح؛ ثانياً، يضع العرض قبل الشرط؛ ثالثاً، عرضه محدّد أمّا شروطه فغامضة.
٤. أربعة أخطاء: أولاً هذا سؤال - عرض؛ ثانياً عرضه محدّد؛ ثالثاً، يخلو من أي شرط؛ رابعاً، لا يتطلّب من المفاوض الآخر سوى أن يعلن إن كان العرض يحترم طلبات زبائنه أم لا، وهذا يضع ثقة مفرطة في قدرته على مقاومة إغراء أن يردّ بـ «لا، لا يناسبنا»، ثمّ انتظار إن كان الجواب سيؤدّي إلى تنازل إضافي من جهتك. (ماذا يمكن أن يخسر المفاوض الآخر؟)
٥. خطأ واحد: إنّ العرض محدّد بينما الشرط غامض. (ما هي التغيرات في عقدهم التي تبرّر جعلهم المورّد الوحيد؟).
٦. لا أخطاء، مع اعتبار أنّ عمليّة التبادل المقترحة مقبولة.

تمرين ٥

أعد صياغة كل من عروض التمرين ٥ ج في لغة عروض فعالة. ثم قارن أجوبتك باقتراحاتي في الملحق الأول.

٤.٥ كيف نتلقى عرضاً

«برأينا، نحن نحتاج إلى تركيبة بين بند عقوبات و...»

بند عقوبات؟ نحن لا نهتمّ أبداً ببند عقوبات. ففي هذا العقد غير المجدي ما يكفي من العقوبات كما هو. كلاً. عليكم إيجاد حل آخر غير ذلك. نريد حوافز...

تكون مقاطعة المفاوض محفوفة دائماً بالمخاطر. ويمكنها أن تؤدي إلى زيادة التوتر وفي نهاية المطاف إلى طريق مسدود. وتعتبر مقاطعة العرض محفوفة بالمخاطر بشكل مضاعف. يُضاف إلى خطر الاصطدام بطريق مسدود، خطر تفويت الفرصة لسماع ما لدى المفاوض الآخر ليقترحه بالإجمال وليس فقط عن الموضوع الذي نشعر أننا الأقوى في إطاره. عبر مقاطعة الجزء الأول من اقتراح جاك دوفال، عند تطرقه إلى فقرات العقوبات، يفوت أنطونيو فرصة اكتشاف ماذا يشمل اقتراح دوفال بالنسبة إلى المحفزات (إذا شمل). في الواقع، قد تثير مقاطعة أنطونيو سخط دوفال فتدفعه إلى التوتر عاطفياً فيصمم أكثر على الحد من المحفزات وهذا يجعل كسبها أصعب مما كان قد قرّر مسبقاً. ولا يمكن لأنطونيو أن يعرف إن كانت خطة المحفزات التي سمعها أفضل أو أسوأ من التي كان من المفترض أن يسمعها لأنه لم يسمع ما كان دوفال ليقول لو لم تتم مقاطعته.

يعتبر بعض المفاوضين أنه يمكن للمقاطعة كذلك أن تهوّل على المفاوض الآخر وتدفعه إلى تنازلات أكثر. ويبدو هذا سبباً مناسباً للمقاطعة غير أنه يعتمد على خضوع المفاوض الآخر للتهويل، وهو افتراض لا يمكن أبداً الاعتماد عليه. في كل الأحوال، غداً يمكن أن يتغير أولئك الذين خضعوا اليوم للتهويل، إنها خطة عمل محدودة الرؤية أن يعتمد المفاوض على التهويل على شركائه في العمل. لا يمكنني سوى أن أقدم مراقبتي الشخصية التي تظهر أن المفاوضين يميلون بمعظمهم إلى ردة الفعل السلبية في وجه مقاربات الجرح والدفع والتهويل. انطلاقاً من خبرتي، عادة ما لا يجدي الأمر نفعاً، وفي الظروف النادرة المعاكسة، يتم تحقيق الفوز على المفاوض الآخر على حساب قضائه وقتاً طويلاً في التخطيط لكيفية الانتقام. وقد أدى سلوك هذا الدرب والعلاقات المتحاربة، إن مع العمال أنفسهم أو مع الزبائن، إلى انهيار الشركة.

العروض التجريبية، التي تجمع عادة بين شرط محدد أو غامض، وعرض غامض دائماً، تقدّم الطريقة الأنسب للرد.

استمع إلى الاقتراح كاملاً، مع أي توسيع لفحواه (مهما رأيت أنه من غير الحكمة أن توسّع اقتراحاتك، لا يمكنك أن تتوقع الاستماع إلى الأمور كافة بالترتيب الذي نلّغيه هنا). لا تقاطع المقترح ودعه يختم كلامه. ومن المفيد المحافظة على لحظة صمت عند الخاتمة (نعم: حافظ على السكوت لبضع ثوان) لأن الخبرة تظهر أن الأشخاص الذين يطرحون

العروض يضيفون بعض التفسيرات في بعض الأحيان، ربّما بهدف التوضيح، عندما يقابل عرضهم بعض السكوت. كما يمنحك السكوت فرصة للتفكير، أو التظاهر بالتفكير، بما سمعته.

تمرين ٥٥

فكر ثم دوّن كيف يمكن أن تجيب على العروض التالية، قبل متابعة القراءة:

١. «إذا تمكّنت من تحسين أوقات استجابتك، يمكننا أن ننظر في تدريب مستخدمينا في الصيانة الروتينية».
٢. «إذا قدّمت لي عرضًا أفضل من ٧٠٦٠ جنيهًا إسترلينيًا للكمبيوتر يوم مارسيل إيتش دي Pomme Marcel HD، قد أفكر في أخذ القرض منك».
٣. «هل يمكننا أن نتفق على عملية الشراء بعد ظهر اليوم؟ إن استطعنا، يمكنني أن أناقش معك تسريع تدريب عمّال الصيانة لديك».

يمكن أن تأتي الردود المناسبة كالتالي:

١. (أ) «كم يتوجّب علينا أن نحسّن أوقات استجابتنا؟» أو:
(ب) «كم عدد المستخدمين الذين سيتوقّفون للصيانة الروتينية؟»
٢. (أ) «كم عليّ أن أحسّن من سعر استبدال كمبيوتر إيتش دي HD؟» أو:
(ب) «وفق أي شروط تأخذ القرض منّي؟»
٣. (أ) «بأي نوع من التدريب تفكر؟» أو:
(ب) «عندما تقول «تسريع»، هل تعني «من دون أي كلفة إضافية؟» أو:
(ج) «هل يعني ذلك أنّه يمكننا أن نتفق أيضًا على التدريب بعد ظهر هذا اليوم؟»

ما هي الميزة المشتركة بين هذه الأجوبة؟ كلّها أسئلة. وتهدف إلى توضيح مقصد المقترح، كما تحاول أن تدفعه إلى التحديد أكثر، وتبيان فحوى عروضه الغامضة، كما تؤمّن فهم المستمع لما يتمّ اقتراحه.

يجب ألا تردّ مباشرة بطريقة سلبية عند طرح العرض، حتّى ولو لم يهتمّ المقترح كثيرًا. من الأفضل أن تفهم تمامًا ما الذي يتمّ عرضه أو ما الذي يخالف أذهان المقترحين (فتفكيرهم يكشف عن مفاتيح لمعرفة أولوياتهم)، ولا تنتقل مباشرة إلى الجدل. وتعدّ الأسئلة في الجزء البناء من مرحلة المناقشة فهي لا تمكّن بالمعلومات المهمة فحسب بل تبرهن للمقترح أنّك تأخذ اقتراحاته البناءة على محمل الجدّ، على الأقلّ إلى حدّ النظر فيها وفق حسناتها. وإذا خلت من الحسنات، سترهن أسئلتك عن ذلك بسرعة.

انظر ماذا يمكن أن تحمل الأجوبة المحتملة على أسئلتك، وماذا يمكنك أن تفعل لاحقًا:

- ١ (أ) «بكم يتوجّب علينا أن نحسّن أوقات استجابتنا؟»
«سوف ننظر في إمكان اعتماد مدّة ثلاث ساعات».

صرت الآن تعرف نقطة الافتتاح بالنسبة إلى أوقات الاستجابة. باستثناء الحالات غير الاعتيادية، لا يمكن أن تسوء الأمور بالنسبة إليك. وفقاً لظروفك (قد تكون مدة ثلاث ساعات قصيرة بالنسبة إليك، أو يمكن أن تحسنها) يمكنك ألا تلتزم برّدك: «حسناً. سننظر في ذلك في ظلّ التفاصيل الأخرى التي سنناقشها معك»؛ كما يمكنك أن تربط هذه المسألة بمسألة أخرى: «لنقبل بأي اقتراح قريب من ثلاث ساعات، نحتاج إلى إلقاء نظرة قريبة على عرض المحفزات لنبرّر التكاليف المرتفعة التي يفرضها هذا المطلب».

١ (ب) «كم عدد المستخدمين الذين سيتوفّرون للصيانة الروتينية؟»
«في الأغلب مستخدم واحد لكلّ مناوبة».

هنا أيضاً، صرت تعرف نقطة افتتاحه ومجدّداً تُحدّد طريقة استجابتك معرفتك بأعمالك. إذا كان بمقدورك أن تقبل بمستخدم واحد لكلّ مناوبة (أي أنّ ذلك يقع ضمن مدى الاتفاق الذي حدّدته)، يمكنك أن تدوّن ذلك، ولكن لا تلتزم به (لمعرفة السبب انظر إلى الآتي). كما يمكنك أن تربط هذه المسألة بمسألة أخرى: «لا يكفي مستخدم واحد لكلّ مناوبة لوضع حدّ للاتصالات المكلفة المتعلقة بالتصليحات البسيطة. لكن، إذا أبديت استعداداً للدفع لتدريب ثلاثة أشخاص للمناوبة يمكننا أن نجد طريقة للحدّ من كلفة الاتصالات». (يمكنهم أن يردّوا باقتراح لتقاسم تكاليف التدريب، وتخفيض عدد المستخدمين إلى اثنين، أو طرح سؤال عن عرضك الغامض حول «إيجاد طريقة للحدّ من كلفة الاتصالات»).

٢ (أ) «كم يجب عليّ أن أحسّن سعر كمبيوتر إيتش دي HD؟»
«أحتاج أقلّه إلى ٧٦٠٠ جنيه إسترليني».

هذا سعر الافتتاحية الذي حدّده لاستبدال الكمبيوتر. إذا تخطّى سعر الاختتام الذي قرّرتَه ستودّ أن يخفضه ليصير ضمن مدى الاتفاق (ربما عبر تبادل أمر مختلف في مكان مختلف)؛ أما إذا كان دون سعر الاختتام الذي قرّرتَه، تعرف أنّ لديك اتفاقاً محتملاً على سعر الاستبدال ويمكنك أن تنتقل إلى مسائل أخرى. يمكنك أن تربط إمكان تحسين عرض الافتتاح حول سعر الاستبدال شرط أن يضع قرضه كاملاً لديك بنسبة ٤.٢٥ نقطة فوق المعدّل العام. كرّد عليّ ذلك، يمكنه أن يحاول تخفيض معدّل الفائدة هذا إلى ٣ نقاط فوق المعدّل العام على الأقلّ.

٢ (ب) «وفق أي شروط تأخذ القرض منّي؟»
«٢.٧٥ نقطة فوق المعدّل العام»

يأتي هذا العرض دون سعر الاختتام الذي حدّدته، وبما أنّه سعر الافتتاح بالنسبة إليه، أنت تعرف أنّه يفترض به أن يكون لديه سعر اختتام أفضل (بالنسبة إليك). يمكنك أن تردّ بما يناسب حكمك فتقبل باقتراحه من دون أن تلتزم به أو تربط هذه المسألة بمسألة أخرى.

٣ (أ) «بأي نوع من التدريب تفكر؟»
«أساسي وتمهيدي».

إذا وافق ذلك حاجاتك، يمكنك أن تفكر في الضغط، الآن أو لاحقاً، لتدريب أكثر تطوراً، بما أن عرض الافتتاح عادة ما يشكل موقف افتتاحه وليس موقف اختتامه. من دون شك، إذا كان بإمكانه أن يحصل على اتفاق بعض ظهر هذا اليوم بالنسبة إلى سعر افتتاح التدريب، سوف يكون فرحاً للغاية، وإن لم تكن تتوقع أن تحصل على شيء في مسألة التدريب وتمكنت من الاتفاق بعد ظهر هذا اليوم، ستكون فرحاً بدورك. وضح سؤالك لتكون الصفقة ممكنة.

٣ (ب) «عندما تقول «تسريع»، هل تعني من دون أي كلفة إضافية؟»
«نعم؛ أو

«لا كلفة مقابل التدريب لكن سيتوجب عليك أن تدفع مقابل سفر مستخدميك وتكييفهم».

إذا أتى الجواب «نعم» تكون قد وضحت نواياه. أما الجواب الثاني فينبهك من التكاليف الخفية (السفر والتكييف) المرتبطة بالتدريب المجاني. أنت تحتاج إلى هذا النوع من المعلومات قبل أن تردّ باقتراحك الخاص المشروط (يدرّب مستخدميك في موقعه وعلى حسابه؟).

٣ (ج) «هل يعني ذلك أنه يمكننا الاتفاق على التدريب أيضاً بعد ظهر هذا اليوم؟»
«نعم؛ أو

«أظن أن الأمر سيأخذ وقتاً أطول بما أننا لا نعرف من سيكون متوفراً لهذا النوع من التدريب، أو متى يمكننا القيام به».

مجدداً، توضّح الإجابة بـ «نعم» نواياه. بينما ترسل الإجابة الثانية بعض التحذيرات التي تتطلب تنبهك في اقتراحاتك الخاصة المشروطة. ربّما يمكنك الإجابة بـ: «أنا أحتاج إلى تفاصيل حول التزامك بالتدريب بعد ظهر هذا اليوم إذا كنت سأنظر في الالتزام من جهتي للتحرك قدماً».

يشكّل التساؤل بهدف التوضيح، والدعوة إلى توسيع العرض، أفضل ردّ يمكنك أن تقوم به. بينما تقضي كلّ ردّات الفعل الباقية على إمكان التوصل إلى اتفاق ويمكنها أن تعيد المفاوضين إلى مرحلة المناقشة، أو حتّى أن تؤدّي إلى طريق مسدود، ولا يكسب أحد أي شيء من الأمر. تظهر الاقتراحات في كلّ لحظة من التفاوض، قد يكون بعضها إدارياً بحثاً (فلنأخذ استراحة)، والبعض الآخر أكثر إثارة للجدل («فلنهتم بهذه المسألة لاحقاً»)، لكن بما أنّه لا يمكننا سوى أن نتفاوض على الاقتراحات، من الضروري أن نشجّع المفاوضين على طرحها لتردّ أنت عليها بطريقة بناءة. سنؤشّر طريقة ردّك على العرض إلى الطرف الآخر كيف يفترض به أن يتصرّف. إذا قلت: «كلاً! أبداً!»، «هل تظنني مجنوناً كفاية لأقبل بذلك؟»

وأمرًا مشابهة، لا يمكنك أن تتوقع أن يكونوا أقل من حاسمين في رفضهم الاقتراح الذي فكرت فيه بعناية أو مقاطعته.

إنّ الرفض المباشر ليس بالاستراتيجية الناجحة مع أنّه شائع في عمليّات التفاوض. يمكن أن يحاول المفاوض الآخر أن يختبر الأجواء عبر طرحه حلًا متطوّرًا (بالنسبة إليك) وعليك أن تتحلّى أكثر بالهدوء حيال ممارسته حقّه بالتصرّف وفق هذه الطريقة. لا يحبّ بعض الناس التغيير، وعادة ما يرفضون العروض التي تتطلّب تغييرًا من دون أي تفسير (عادة بسبب أن المستمع لم يفكر في هذا النوع من الحلول، ويرفض الاعتراف بذلك)، أو يرفضون التغيير رفضًا قاطعًا بالعودة إلى سلسلة سريعة من عشرة أسباب عن استحالة تطبيق المقترح، أو لأنّ المقترح لن ينجح ولا يمكن قبوله حتّى لو نجح. عادة ما يتحوّل رفض الاقتراح رفضًا مباشرًا وقاطعًا التفاوض إلى جدال. لا يحبذ الناس أن يتمّ رفض اقتراحاتهم مباشرة، وخصوصًا عندما يتمّ رفضها بطريقة فظة، أو أسوأ. فهم يحبّون أن يعتقدوا أن اقتراحاتهم تستحق النظر فيها، على الأقلّ كدليل على احترامهم كما هي الحال مع متّخذي القرار المجتمعين في هذا التفاوض.

ما هي أكثر طريقة فعالة للردّ على عرض؟ وضح أوّلاً، القصد من العرض بالسؤال عن شرطه أو ما يقدّمه. إذا اقتصر العرض على الشرط، وهو أمر شائع بعض الشيء في التفاوض، يمكنك أن تطرح السؤال الواضح: «لو كنت فكرت في مطلبك، كيف يمكنني أن أستفيد منه، وعلام أحصل بالمقابل؟».

ثانيًا، فكر في ما يقوله لك المقترح عن إمكان إنجاز صفقة حول المسائل التي ذكرها. وإذا تمّت مناقشة مسائل أخرى، لا تلتزم بها (عبر التعابير الشفهيّة التي تمّ ذكرها أنفًا) وابحث عن اقتراحات حول هذه المسائل. ويشكل سؤال «ماذا عن هذه المسائل الأخرى؟» أكثر طريقة فعّالة لجذب الانتباه إلى المسائل الأخرى. أمّا إذا أراد المفاوض الآخر أن يتمّ اتّخاذ قرار حول المسألة التي يعرضها دون أن يتطرّق إلى باقي المسائل وقبل إيجاد الحلّ للمسألة التي تهمّه، فيجب ألاّ تجادله بسبب ذلك. عليك أن تتّبع مبدأ «لا يتمّ الاتّفاق على شيء قبل أن يتمّ الاتّفاق على كلّ شيء» وتحافظ عليه طوال عمليّة التفاوض. وتحقّق ذلك عبر تذكير المفاوض الآخر في الأوقات المناسبة، وفي هذه المرحلة يكون الوقت مناسبًا للغاية، أنّك فيما تبدي استعدادًا للنظر في الاقتراحات حول مسألة واحدة معزولة والإشارة إلى ما يمكن أن تتفق عليه، لا يمكن التوصل إلى اتّفاق نهائي قبل أن تدرس كلّ الأمور التي تتمّ مناقشتها. لذلك، إن أصرّ على الاتّفاق على مسألة واحدة، أو على عدد قليل من المسائل التي يتمّ التفاوض عليها قبل أن يتابع التقدّم في عمليّة التفاوض، تصرّح ببساطة أن موافقتك، في حال تمّ التوصل إليها، ليست سوى مؤكّنة ويرتبط تطبيقها بالاتّفاق النهائي على المسائل الأخرى. أخير المفاوض الآخر عمّا يُعجبك في عرضه وعمّا لا يُعجبك. وقد تودّ أن تعلق على بعض النقاط فيها (فاترك ذلك إلى مرحلة المناقشة كي تقوم بذلك. وطبّق كلّ النقاط الحسّاسة والفعّالة في المناقشة: تصريحات وطمأنات وأسئلة وتلخيصات وإشارات (ت. ط. أ. ت.)). قد يشجّع تطبيق ذلك على الاستجابة لإجراء تعديلات مفيدة على عرضه. ويدفع ذلك بالأمور قدمًا من دون شك. كما يمكن أن يردّ بتعليقات على تعليقاتك (مناقشة). يمكنك أن تتعامل مع هذه الأمور بطريقة فعّالة عبر التصريحات والطمأنات والأسئلة والتلخيصات

والإشارات (ت. ط. أ. ت. أ.).

أخيراً، تصير جاهزاً للردّ بعرضك الخاص البديل. إذا كنت في مرحلة الاقتراحات، فأنت في خضمّ التفاوض، إذ لا يمكنك أن تفاوض في مرحلة المناقشة، ويتطلّب التعامل مع هذه المرحلة، كمقدمة لمرحلة المساومة، قدرة على إدارة التحرك بالنسبة إلى مسائل عدّة في الوقت عينه.

٥.٥ تلخيص الأمور القابلة للتبادل

نحن نتبادل لأننا نقيّم الأمور بطريقة مختلفة ولأنّ الأمور التي نتبادلها قابلة للتبادل (انظر إلى الوحدة ٣). في مرحلة ما قبل التفاوض، أي في مرحلة الإعداد، قدّرنا القيمة التي قد يقرّرها المفاوض الآخر بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل عبر تصنيفها في ثلاثة مستويات، مرتفع أو متوسط أو منخفض الأهمية. في مرحلة المناقشة، اكتشفنا الكثير عن طريقة تفكير المفاوض الآخر في المسائل كافة التي ذكرها الطرفان. وانطلاقاً من اقتراحاته وتعليقاته على اقتراحاتنا، كسبنا فكرة عن حلوله المحتملة وتطابقها مع حلولنا. نعمل وفق مبدأ أنّ ما يقدره، يبادلّه بأمر ثمينة، وهو بالتالي يقدر ما يطلبه، وانطلاقاً من هذا التفاعل نقبل أن تخضع بعض الافتراضات أو التقييمات التي قمنا بها في مرحلة الإعداد إلى التعديل أو التغيير. صحيح أنّنا قد نكون مخطئين في تفسيرنا لملاحظاته كما يمكن أن يقوم عن قصد بتضليلنا عمّا يريده حقاً. فنحن لا نملك أي طريقة لنعرف ماذا يدور في خلدّه، كما يعجز بدوره عن معرفة ماذا يدور في خلدنا، لذلك علينا أن نعمل وفق ما نعرفه (أو نظنّ أنّنا نعرفه).

تغطي معظم التفاوضات في الشركات عدداً من المسائل وليس مسألة واحدة. ونظراً إلى أنّ معظم عمليّات التفاوض عادة ما تكون عبارة عن تفاعل غير منظم، فلا وجود لنصوص مكتوبة مسبقاً يلتزم بها أي من الطرفين، وتُطرح العروض التجريبيّة بالنسبة إلى كلّ أمر قابل للتبادل متفاوض عليه من دون أي تزامن في الوقت أو في المنطق. بل إنّها ستطرح في مرحلة المناقشة.

تكون عمليّات التفاوض محدودة الفوضى حين يعمل المفاوضون على نصّ واحد، كعقد أو لائحة سلع (مثلاً، «لائحة التبضع» التقليديّة الخاصّة بالاتحاد) حدّدها أحد الطرفين أو كلاهما في جدول أعماله. وقد يشقّ المفاوضون طريقهم بالنسبة إلى كلّ سلعة بالترتيب. من مزايا هذا التفاوض أنّه يتمّ بترتيب، بينما يشمل خطر إضعاف قدرة المفاوض على مبادلة الأمور القابلة للتبادل. بل يقتصر عمل المفاوض عندئذ على التفاوض ضمن مدى اتّفاق كلّ أمر قابل للتبادل على حدة من دون أي ارتباط بالأمور الأخرى. إذا تداخل سعرا الاختتام، قد يتمكن الطرفان من التوصل إلى اتّفاق، حتّى ولو لم يكن أفضل اتّفاق عندما يكون الأمر القابل للتبادل أقلّ أهميّة بالنسبة إلى أحد الطرفين، وسيضطّران إلى التبادل؛ في حين يمكنهما، في ظروف أخرى، أن يبادلا التحرك بالنسبة إلى مزايا متبادلة للحصول على أمر يقدرانه أكثر. عليك أن تحذر من البحث عن النظام في التفاوض على حساب الحدّ من خياراتك. عادة ما يمارس المحامون هذه المقاربة «لخدمة هذا الغرض فحسب» إذ يمكن أن تؤدي إلى صفقات فقيرة، خصوصاً عندما يتعرّض أحد الطرفين إلى ضغط الوقت الضيق على عكس الطرف الآخر (في هذه الأثناء، مهما طال الوقت، يتكبّد الطرفان تكاليف

محاميها المهنيّة).

بالتالي، إذا قرّرنا العمل في جوّ التفاوض العادي الذي تعمّه الفوضى وعدم الانتظام، نحتاج إلى طريقة للتعامل مع أمور عدّة قابلة للتبادل في الوقت عينه في مرحلتي الاقتراحات والمساومة. ويعدّ هذا النظام مثيّرًا للاهتمام لأنّه، مثل التأشير، يعمل كالجسر الذي يربط مرحلة بأخرى، وفي هذه الحالة ينقل المفاوض من مرحلة الاقتراحات إلى المساومة. يلخّص المفاوضون اقتراحاتهم الحاليّة للأمور القابلة للتبادل المتفاوض عليها ويقارنون بين عروضهم المشروطة. عبر النظر إلى اللائحة الملخّصة أو سماعها. يمكنك أن ترى المعروف (في التفاوض التقليدي على الأمور القابلة للتبادل نفسها، ويمكن للعديد من المفاوضين أن يحتفظوا بالتفاصيل في أذهانهم من دون أن يعودوا إلى لائحة خطيّة، لكن لا تستهين بتدوين الملاحظات، ما دمت منتهيًا إلى المكان الذي تركها فيه أو تأخذها إليه). تشير اللائحة إلى عمق الفجوات بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل، أو إلى وجود أي تداخل في أسعار الاختتام لأي من الأمور القابلة للتبادل التي تمّ ذكرها حاليًا (قد تجد بعض الأمور القابلة للتبادل المحتملة التي لم يتمّ ذكرها بعد، وبالتالي لا تملك أي معلومات حول نقاط الافتتاح والاختتام في هذه الحالة).

من السهل جدًّا أن يتمّ التلخيص كطريقة لمتابعة ما يجري، مع ذلك يصعب المفاوضون دائمًا حياتهم عبر تجاهل الأمور البسيطة (وتمّ يسبّبون فوضى عارمة بالنسبة إلى الأمور المعقّدة). في المناقشة، نلخّص ما قاله الناس بعضهم للبعض الآخر؛ وفي الاقتراح نلخّص ما اقترحه كلّ طرف. يُدخل التلخيص عنصرَ نظام في تفاعلنا الفوضوي. كما أنّه يمهد الطريق لمرحلة المساومة. كما يخلق إمكان انتقال كلّ مفاوض من الاقتراحات المشروطة التجريبية (أي العروض المشروطة الغامضة) إلى المساومة (أي العروض المشروطة المحدّدة).

فلننظر في حالة مصطفى وبرتران وتفاوضهما على كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel IIX المحدث. يمكن أن يتبع تلخيص مصطفى هذا المثل:

«لا أعرف إن كنت أستطيع القبول بهذا العرض، ولا إن كنت أستطيع أن أعمل شيئًا بشأن تحميلك فائضًا من البضاعة المخزّنة. لكن دعني ألخصّ ما توصّلنا إليه حتّى الآن. أنت مستعدّ لتخفيض سعر كمبيوتر يوم مارسيل تو إكس Pomme Marcel IIX وتحسين ثمن استبدال كمبيوتر يوم مارسيل إيتش دي Pomme Marcel HD الذي أملكه...»

«إذا تمكّنا فقط من الاتفاق على القرض الذي تطلبه ومعدّل الفائدة.»

«كنت على وشك التطرّق إلى هذه المسألة. كما عرضت أن تدربّ أحد المستخدمين لديّ على الأنظمة الحديثة وتسمح لهم بالاتّصال بك على خطّ الطوارئ لطلب النصيحة مقابل كلفة اسميّة عليّ أن أقبل بكلفة الصيانة العاديّة البالغة ٨ في المئة من قيمة الشراء الحاليّة لثلاث سنوات، لكنك ستزوّدني ببعض البرامج المجانيّة لإجراء حساباتي وتمنحني كفالة لمدة ستّة أشهر. وأفضل ما يمكنك أن تحقّقه من حيث التسليم هو في غضون ٣٠ يومًا من بعد تحديد الطلبية.»

لدى برتران الفرصة لتصحيح الأخطاء التي ارتكبتها مصطفى في تلخيصه وتفصيل بعض المسائل، أو حتّى أن يشير إلى إمكان التحرك قدمًا. سينتظر المفاوضان ليريا إذا كان الآخر سيتحرّك. يمكنهما أن يعودا مباشرة إلى مرحلة المناقشة (مع المخاطر التي تحملها).

خصوصاً إذا كانت الفجوات عميقة جداً. يعتمد ذلك كثيراً على مدى شعورهما بأن الآخر أخذ في الاعتبار تحفظاتهم، كما بينت المناقشات السابقة، والتي أشاروا إليها ليتّم التنبيه إليها. إنّ التفاوض مرحلة حسّاسة. يمكنك أن تعود إلى مرحلة المناقشة (ونأمل أن تحمّل عندئذ إشارات واقتراحات جديدة) كما يمكنك أن تتقدّم نحو مرحلة المساومة. ويشكّل توقيت الخيار الأخير عنصراً مهماً. تشكّل محاولة دخول مرحلة المساومة باكراً محاولة (تكاد تكون وقائية) لإبرام الصفقة. إن لم تشكّل الاقتراحات الحالية مسائل مهمّة بالنسبة إلى المفاوض الآخر لن يستجيب بطريقة إيجابية مع إبرام الاتفاق.

يدعو تلخيص الاقتراحات الحالية إلى اقتراحات جديدة أو إلى مساومة. إذا لم يتمّ التوجّه بعد إليّ التحفظات الأساسية، يتطلّب الأمر اقتراحات جديدة. يمكنك أيضاً أن تلخّص بعد كل اقتراح وتشمل الاقتراحات السابقة في كلّ تلخيص بهدف إدارة عدم الانتظام (وعرضتك للخطأ).

خاتمة

ينشط المفاوضون في التعامل مع الاقتراحات. بما أنّنا نعجز عن التفاوض في مرحلة المناقشات أو الجدالات، لا نحقق أي تقدّم في تفاوضاتنا قبل أن نصل إلى الاقتراحات. فهي عادة ما تكون مشجّعة أكثر منها مثبّطة للهمّة. وتُعتبر الطواعية للاستماع إلى الاقتراح، حتّى ولو لم تكن توافق عليه، تصرّفاً تفاوضياً إيجابياً. وتاماً كما هي الحال مع الحجّة الضعيفة، عندما يتعرّض العرض الضعيف للتساؤل المفتوح يذوب بسرعة أكبر ممّا لو تعرّض لإطلاق النار.

«أرى لماذا يوافق التسليم المبكر والدفع المبكر تطلّباتك ويساعد في إعادة تموضعك وتحديث مصنعك. لكن ما أعجز عن فهمه الآن، سيّد لي، هو تأثير ذلك عليّ».

«يؤثر ذلك عليك لأنّه يسمح لي بالانتقال إلى مصنع حديث أي معاطف أكثر جودة، وتسليم أسرع، وسيطرة على التكاليف ستساهم في تحسين هوامشك على الرغم من التضخّم».

«طبعاً، سيّد لي، لكن لا يساعدني أي من هذه الأمور في السنة الجارية. أريدك أن تخبرني كيف أستفيد من ذلك هذه السنة».

«حسناً، يقتصر ذلك على نظرة محدودة إلى المستقبل...»

يتوجّب على السيّد لي أن يقدّم اقتراحاً يخدم بعض مصالحك، كتخفيض أكبر على سعر هذه السنة، أو مساهمة في تكاليف البضائع المخزّنة، أو إعادة المدفوعات على معدّل الفائدة بالنسبة إلى الدفعة الأولى، أو نوع من الضمانات على البضاعة المخزّنة غير المباعة في نهاية الموسم، أو نوع من المكافأة بسبب تغيير الاتفاق السابق الملائم جداً، أو أنّه لن يحصل على أي من مراده. غير أنّ هذه الحالة لا تقتصر على طريق في اتجاه واحد. فالسيّد لي محقّ بالنسبة إلى المكاسب المستقبلية وقضيّته قوية من حيث بعض التكيّف من جهتك. ويمكن أن يؤدّي رفضك اقتراحاته بطريقة غير منطقية، أي بعد تخطّي حدّ المسّ بمصالحك المشروعة، إلى إلحاقك الأذى بنفسك. إذا لم تتمّ مجاراته بأي طريقة، وليس بالضرورة وفق

ما يقترحه المفاوض الآخر أولاً (فهذا، في نهاية المطاف، ليس سوى موقفه الافتتاحي). ستضطر إلى النظر في احتمال السفر إلى هونغ كونغ لإيجاد موردين جدد وأسعار جديدة من دون أي ضمانات لحصولك، على المدى القريب والبعيد، على صفقة أفضل من تلك التي يمكن أن تتفاوض عليها مع السيد لي في مكتبك.

يشمل أكثر الاقتراحات فعالية شرطاً وعرضاً ومن المفترض أن يهدف ردك عليهما دائماً إلى توضيح الاقتراح وفهم المقصود منه. في الواقع، سيكون الأمر منظمًا أكثر مما يظهر في النموذج المعروض. ستقتصر بعض الاقتراحات على العرض فحسب، فتطالبك بالقيام بأمر ما مقابل لا شيء، بينما تقتصر اقتراحات أخرى على شرط فحسب، فتطالبك بالتنازل من جهة واحدة. في الحالة الأولى، عليك أن تتساءل حول الشرط (من المتوقع أن يكون الشرط مرهقاً، وإذا لم يكن كذلك، فيما أنه اقتراح مبكر ربّما لا يزال عرضة لتغييرات كبيرة؟) وحول العرض الغائب: «علام أحصل في حال نظرت في اقتراحك (ملاحظة: لا إذا وافقت عليه!)؟». في الحالة الثانية، أنت تواجه عرضاً من جهة واحدة ويمكنك أن تختار القبول به من دون أي خلاف، إذ لا يتمّ التفاوض على الهدايا المجانية، أو تدوينه كحدّ قد يتخطاه في مرحلة لاحقة.

في مرحلة الاقتراحات، التي تنبثق عن نقاط مختلفة في مرحلة المناقشة، ثمة استنتاجات عدة غير منظمة تعكس طبيعة الاقتراحات غير الواثقة. قد يمثل كل استنتاج اقتراحاً غير واثق طرحه أحد المفاوضين. ويركّز التلخيص المنتظم للاقتراحات، أتمّ الاتفاق عليها أو لم يتمّ (يمكنك أن تقدّم بدائلك ضمن التلخيص)، على الحلّ بالنسبة إلى كلّ من الطرفين. يؤدّي ذلك إلى طرح اقتراحات جديدة غير واثقة، أو يشكّل نقطة الانطلاق إلى مرحلة المساومة الأخيرة، وهو العرض الصريح والمشروط الذي يدعو إلى إبرام الاتفاق.

أسئلة للمراجعة

أجب على أسئلة التقييم الذاتي التالية على ورقة منفصلة، قبل أن تتأكد من الحلول في الملحق الأول في آخر الكتاب.

١.٥ تشمل شروطك حماية من الخسائر الناتجة وقد أشار المفاوض الآخر إلى رفضه القبول بذلك. هل:

- I. تطلب منه أن يفسّر اعتراضه على الخسائر الناتجة؟
- II. تدافع عن ضرورة شمل أعمالك فقرة عن الخسائر الناتجة؟
- III. تطالبه باقتراح يفسّر فيه كيف ينوي أن يغطّي حاجتك إلى الحماية من الفشل في الأداء؟

IV. تخبره بأنّ الفشل في التوقيع على فقرة خسائر ناتجة يعني استحالة القيام بأي عمل معه؟

٢.٥ أي عرض أفضل من لا عرض. صح أم خطأ؟

- ٣.٥ العرض غير المشروط أفضل من لا عرض. صح أم خطأ؟
- ٤.٥ العرض المشروط أفضل من العرض غير المشروط. صح أم خطأ؟
- ٥.٥ العرض غير المشروط الواثق أفضل من العرض المشروط غير الواثق. صح أم خطأ؟
- ٦.٥ أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟ على العرض أن يكون:
- أ. قصيرًا.
 - ب. غير مفسّر.
 - ج. مشروطًا.
 - د. مرتبطًا بالموضوع.
- ٧.٥ أي جوابين يصحّان من بين الأجوبة التالية؟ إنّ العرض:
- أ. محدّد في شرطه ومحدّد في عرضه.
 - ب. غامض في شرطه ومحدّد في عرضه.
 - ج. غامض في شرطه وغامض في عرضه.
 - د. محدّد في شرطه وغامض في عرضه.
- ٨.٥ أي اقتراح يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟ على المفاوض الذي يرغب في تغيير الوضع الراهن أن:
- أ. يتجنّب اقتراح تغيير وينتظر أن يقترح المفاوض الآخر تغييرًا.
 - ب. إنّ الأمر بمثابة الطلب من المفاوض الآخر أن يتّخذ مبادرة تعاكس مصالحه الخاصة عبر المحافظة على الوضع الراهن، وبالتالي من المحتمل ألا تأتي بأي نتيجة.
 - ج. يقترح تغييرًا ولا ينتظر اقتراح المفاوض الآخر.
 - د. صحيح. إذا كان المفاوض الآخر راضيًا بالوضع الراهن فلا سبب يدفعه إلى محاولة تغييره. تُعدّ الرغبة بالتغيير من دون الاقتراح الوصفة الملائمة للجدال.
- ٩.٥ كيف يمكن أن تردّ على التصريحات التالية؟
- i. «نظرًا إلى إصرارك على فقرة العقوبات، نطلب مكافأة مقابل الأداء».
 - ii. «كيف تتوقّع من المستخدمين لدي أن يوافقوا على المناوبات الجديدة من دون أي تعويض عن ساعات العمل الإضافية غير المدفوعة؟»
 - iii. «إذا وافقت على دفعة مسبقة أكبر، سوف أعرض عليك صفقة أفضل من حيث شروط الدفع».
 - iv. «إذا تخلّيت عن مطالبتك بالدفع مقابل الساعات الإضافية، سوف أنظر في إمكان دفع مبالغ إضافية».

١٠.٥ يطرح المفاوض الآخر اقتراحًا تعارضه تمام المعارضة: هل:

- أ. تقول «كلا»؟
- ب. تتوقف عن التفاوض؟
- ج. تطالب بتفسير؟
- د. تطرح اقتراحًا مضادًا؟

١١.٥ أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟ عندما تتعامل مع عدد من المسائل، من الأفضل في التفاوض أن:

- أ. تصرّ على أن يُربط بعضها ببعض الآخر.
- ب. تحكم عليها وكأنّها مسائل منفصلة وفق مزاي كلّ منها.
- ج. لا تقرر أي شيء نهائيًا، حتّى يتمّ التوصل إلى اتفاق يشمل المسائل كافّة.
- د. تتحلّى بالنظام من حيث مقاربتك مختلف المسائل.

المساومة من أجل الاتفاق

المحتويات

١/٦	مقدمة	١.٦
٣/٦	من «مرحلة» العروض إلى المساومة	٢.٦
٤/٦	التبادل المترابط	٣.٦
٦/٦	المساومة لإبرام الصفقة	٤.٦
١٧/٦	الاتفاق	٥.٦
١٨/٦	خاتمة	

تمهيد

١.٦ مقدمة

ما هو المشترك بين الحالات التالية؟

١. أنت في المتجر. تتناول زجاجة زيت قلي وتتوجّه نحو صندوق الدفع. يسمح المراقب الرقم التسلسلي ويظهر السعر على الشاشة الصغيرة.
٢. تفتح بريدك الإلكتروني. تجد بين الرسائل عرض السبّاك مقابل تنظيف أنابيب منزلك وإعادة بنائها.
٣. أنت في مكتبك. سلّمك تاجر لتوّه نسخة مطبوعة عن عقد الشركة القاضي بتأمين شبكة محلية تربط بين مختلف أنظمة الكمبيوترات وتركيبها وصيانتها طالبًا توقيعك.
٤. أنت في عملية تفاوض. يعلن المسؤول عن الاتحاد: «إذا حُدّدت النسبة بـ ٣ في المئة، أوقف الإضراب الآن».
٥. أنت دبلوماسي. يقول الوسيط: «يحقّ لي أن أصرّح أنّه في حال أدانت حكومتك رسميًا هذه الهجمات العدائية وغير المبرّرة على حقوق الإنسان في جمهورية الشعب الديموقراطية في أغولوند، ستقوم دولتي بالترتيبات اللازمة لإطلاق سراح مواطنيكم اللذين نحتجزهما في الإقامة الجبرية في العاصمة بحلول يوم الاثنين من الأسبوع المقبل».

١. أنت أحد الوالدين. يقول لك ابنك: «إذا اصطحبتي إلى المباراة بعد ظهر اليوم، أغسل سيارتك».

الجواب: كلّها حالات مساومة.

وعندما نقول إنها صفقات؟ لا نعلّق على مزايا المعروض، مع ذلك هو أحد المعاني المشتركة لهذه الكلمة، أي نوعاً من الكسب الاستثنائي الذي يوحى بسعر جيّد. يقصد المفاوضون باستخدامهم مصطلح «مساومة»، معنى مختلفاً. ونحن نعني أن التصريح يحتوي على مقدمة صريحة ومشروطة.

تأخذ الصفقة التي يقدمها المتجر شكل عرض صريح ومشروط: إذا دفعت للمراقب سعر زجاجة زيت القلي، يمكنك عندئذ أن تخرج الزجاجة معك من المتجر، وإلا بقيت هنالك. إن قلت «نعم» للصفقة، يُبرّم العقد بينك وبين المتجر، وإن قلت «كلا»، فأنت لا توافق على السعر (الشرط)، أو أنّك لا توافق على ما تحصل عليه مقابل السعر (العرض).

يأخذ عرض السبّاك شكل الصفقة: إذا قبلت بسعره وشروطه (نسبة معيّنة كدفعة أولى نقدية لدى قبول العرض ودفع الباقي عند الانتهاء من العمل)، عندئذ سوف يقوم بالعمل المفصل في العرض، بما في ذلك إزالة النفايات من الموقع، وتجميل الخنادق التي حفرها في حديقتك. فإن قلت «نعم»، أبرم العقد، فتدفع له الدفعة الأولى ويبدأ بالعمل (أنت تأمل ذلك!). وإن قلت «كلا»، لأنك لا توافق على السعر أو الشروط (الشرط)، ترضى بالتخلّي عن العمل (العرض) أو تجد سبّاكاً آخر.

يأخذ عقد بيع الكمبيوترات شكل الصفقة: إذا قلت «نعم» ووقّعت عليه، تصبح أنت والشركة ملزمين بمضمونه، أي الشروط التي تحتّمها من جهتك، والعرض الذي يحترّمونه من جهتهم (لكن بما أنّه عقدهم الخطّي من المحتمل أكثر أن يكون ملزماً بالنسبة إليك أكثر منهم – المطبوع بالأحرف الصغيرة)؛ إن قلت «كلا»، تتدبّر أمورك من دون الشبكة المحليّة، أو تجد شركة كمبيوترات مختلفة.

يعرض مسؤول الاتحاد عليك صفقة: حقّق طلبتي بنسبة ٣ في المئة (الشرط) وسوف أوقف الإضراب (العرض)؛ أي ضمناً، إن لم تقم بذلك سيستمرّ الإضراب. يعتمد قبولك بالصفقة على تقييمك لمصادقية تهديده الضمني (قدرة على الاستمرار بالإضراب أو إيقافه)، وتقييمك لفعاليّة التوصل إلى طلب تحقيق نسبة ٣ في المئة.

يعرض الوسيط عليك صفقة: وافق على شروطه (القبول بالكذب حول سجلّ حكومته من حيث احترام حقوق الإنسان)، وسوف يتابع عرضه ويطلق مختطفو مواطنيك رهائنهم. يظهر هذا المثل أنّه، في التفاوض، لا تكون المساومة بالضرورة حول قيمة جيّدة أو سيّئة. إنّها نصيحة شفهيّة تعرض صفقة. أمّا إذا كانت الصفقة تستأهل القبول بها أو لا، وإذا كانت مقبولة أخلاقياً، فهذه مسألة مختلفة.

يجسّد ابنك معنى الصفقة الخالص الذي يظهر مبكراً عند الأولاد (ومن ثمّ، لأسباب متنوّعة، يصير الأمر محدوداً عندما ينضجون). إقبل بشرطه، أي اصطحبه إلى المباراة، وسوف يغسل سيارتك (العرض). هل بالغ بطلبه؟ هل حضور المباراة مع ابنك أقلّ صعوبة بالنسبة إليك من البقاء في المنزل وغسل سيارتك بنفسك؟ أو أنّك كنت تخطّط لأخذه إلى المباراة في كلّ الأحوال وبالتالي تعطيك مساومته أمراً مقابل لا شيء عملياً؟

هذه أمثلة عن المساومة، وتتمحور هذه الوحدة حول دور المساومة، وشكل لغة المساومة وفحواها، وكيفية التوصل إلى أفضل استخدام لمرحلة المساومة.

حوار

٢.٦ من العروض إلى المساومة

ليس العرض مساومة، بل هو محاولة حلّ، والمساومة هي نهاية محدّدة. هذا التمييز هو أكثر من (متحذلق) متفلسف. فاللغة في التفاوض هي كل شيء، وفي تقديم العرض تختلف بشكل حاسم عن تلك التي في المساومة. وفي الاقتراح لا يكون العرض المشروط محدّدًا، بينما يكون دائمًا في المساومة محدّدًا. يلخّص الرسم ١.٦ هذا الأمر.

	الاقتراح		المساومة
	الشرط	غير محدّد أو محدّد	دائمًا محدّد
العرض		دائمًا غير محدّد	دائمًا محدّد

الرسم ١.٦ التمييز بين الاقتراحات والمساومات

المساومة دومًا هي ارتباط شرط محدّد بعرض محدّد، ولا مكان للغموض أو لقلة الثقة في المساومة. فهي تقوم على تصريح دقيق عمّا تحصل عليه ومقابل ماذا. ويشكل الشرط المحدّد سعر العرض المحدّد. إذا قلت «نعم»، تحصل على صفقة. وإذا قلت «كلا» لا تبرم أي صفقة. وإذا قلت «ربّما»، أنت قريب لكنك لم تصل إلى مرادك بعد. وتختار عندئذ البقاء في مرحلة المساومة والاقتراب إلى الحلّ، أو العودة إلى مرحلة المناقشة لأنّ المساومة المعروضة لا تناسبك. يمكن البقاء في مرحلة المساومة عبر عرض مساومة بديلة أو معدّلة، أن يؤدّي بسرعة إلى الاتفاق، بينما يمكن أن تشدّك العودة إلى مرحلة المناقشة إلى الخلف، غير أنّه قد يكون من المهمّ بالنسبة إليك أن تخاطر بهذه الطريقة في حال دفعتك الظروف إلى ذلك. إنّ المقومين الأساسيين في المساومة الفعّالة هما: كلّ المساومات مشروطة بشكل صريح وكلّ العروض صريحة. ومن حيث اللغة المفضّلة، يُنصح باستخدام الكلمتين المفتاحيتين: «إذا» و«عندئذ»:

إذا عملت كذا أو كذا، عندئذ أعمل هذا أو ذاك.

عندما تسمع أي تصريح واضح مثل «إذا... عندئذ» تدرك أنّهم دخلوا في مرحلة المساومة: وإذا استخدمت تركيبة «إذا... عندئذ» الجازمة، تكون قد دخلت بدورك في مرحلة المساومة. وتحدّد الظروف مسار التفاوض انطلاقًا من هنا.

في المتجر، تصير المساومة صريحة عند مسح سعر السلعة بجهاز المسح اليدوي أو ماسح صندوق المحاسبة. فتقرّر إذا كنت تريد الشراء لحظة ترى سعر السلعة. وفي حال

وافقت على المساومة. تدفع السعر وتأخذ السلعة عن الصندوق. وفي حال لم توافق، تترك السلعة في المتجر. ويمكنك هنا أن تتساءل: "ما عساي أن أفعل غير ذلك؟ أخذها إلى الصندوق وأسأوم على سعرها؟ سيكون الأمر غريباً إذا أخذت سلعةً إلى الصندوق وحاولت أن تسأوم مع المستخدمين. فهم غير مدربين ولا يتمتعون بالصلاحية الكافية ليسأوموك («إذا حسمت ١٠ في المئة من السعر، أخذ زجاجتي زيت قلي بدل واحدة».) إن السبب واضح تقريباً. إذ تملك المتاجر فكرة واضحة عن السلع التي يمكن أن تبيعها وفق سعرها المحدد في يوم التسوق. ففي حال حددوا السعر وفق معدل خاطئ، يخسرون عملهم. بينما يستطيعون كل دقيقة تقريباً أن يلقوا نظرة إلى رفوفهم ليروا إن كانت السلع تُباع بالسعر المحدد أم لا. وتمكنهم أجهزة نقاط البيع الإلكترونية من إطلاق هذه الأحكام. كما يمكن أن يستخدموا برامج متخصصة على الكمبيوتر، عبر الضغط على زر واحد من مكتب المدير. وسيقاطع عرضك للمساومة طريقتهم المفضلة للقيام بالأعمال. فهم لا يمانعون عدم رغبتك في القبول بمساومتهم وفق مبدأ «القبول أو الرفض»، بالسعر المحدد في لائحة السلع. يمكنك عندئذ أن تترك السلعة على الرف وتخرج من المتجر. فمن بين الزبائن الذين يدخلون المتجر سيشتري بعضهم، ما يكفي منها. وفق السعر المحدد في لائحة الأسعار. وبالتالي، لا تعينهم كثيراً عروضك للشراء في يوم مزدحم ليتكبدوا العناء وكلفة العمل ويقوموا بترتيبات المساومة معك. فمحاولتك للمساومة لا تهمهم البتة.

لا تتحدّى «التصفيات» التي تُجرى سنوياً أو بشكل أكثر انتظاماً هذا التأكيد. فهذه وسائل معدلة خاضعة لشروط المراقبة للمحافظة على حجم المبيعات في خلال السنة. ويُقرّر المتجر المبيعات السنوية أو الفصلية. فتبيع بعض المتاجر «بالتصفية» طوال الوقت، بينما يشكل هذا الواقع بالنسبة إلى عدد قليل منها حدثاً نادراً. وحتى في التصفيات، يبقى السعر المعروض خاضعاً لشروط «القبول أو الرفض». ولا يتمكن الزبون من طرح عروض للمساومة سوى في التصفيات الهائلة أو لدى إقفال المتجر.

تعرف المتاجر والتجارات بالتجزئة حدودها وأسواقها جيداً لتحديد مساومات على مبدأ القبول أو الرفض. وتؤكد من قراراتها بالنسبة إلى الأسعار المحددة في كل دقيقة من كل يوم عمل. عندما تنتقل إلى مبيعات ذات قيمة أكبر، أو المبيعات الصناعية، يتسلل عنصر الشك ويشكل أساساً للتفاوض. سعر مبنى عُرض مرتين فقط على السوق في غضون ٥٠ عاماً لا يكون أكيداً مثل سعر زجاجة زيت قلي يتم اختياره يومياً في سلسلة من المتاجر. يشكل سعر المبنى المسوق له أفضل تقدير وقد يتم تبريره أو رفضه عندما يلتقي الشارون الحقيقيون بالبائعين الحقيقيين في السوق. ويمكن ألا تكتمل المساومة المعروضة من قبل المفاوض إلا بعد دورات عدة من المناقشة؛ تشكل المساومة المطلوبة في عمليات البيع الخاصة هي أساس للتفاوض أفضل من إنذار أخير (باستثناء حالة البائعين الذين لأسباب خاصة بهم، يقررون «الاستسلام» ويقبلون بالمساومة المعروضة من دون متاعب إضافية).

عبر التحرك من مساومات السعر الثابت إلى مساومات التفاوض التقليدية التي تمّ تحديدها سابقاً، يمكننا أن نرى أوجه التشابه والاختلاف بالنسبة إلى المساومة الفعالة الناتجة من مرحلة الاقتراحات. أولاً، تكون اللغة مماثلة، إذ قبلت بالشرط الصريح والمحدد، فسأقبل بالعرض الصريح والمحدد. ثانياً، ينطبق الأمر نفسه على الاختيار: فتعني الـ «نعم» اتفاقاً، بينما تعني الـ «كلا» استمرار المناقشة أو الطريق المسدود. أما الفرق فهو استحالة

أن يواجه المفاوض، بل في غالب الأحيان أن يعود إلى موقف «خذه أو اتركه». فالطرفان في خضمّ تفاوض وليس رحلة تسوّق. وهما يملكان خيارات (استخدام سبّاكين مختلفين، موردي كمبيوترات مختلفين، زبائن مختلفين)، ويعطيها ذلك حافزًا للتفاوض على صفقة. وحيث لا يملكان الخيار، فهما يملكان حافزًا أقوى للتفاوض على صفقة. على سبيل المثال، لا نغيّر أولادنا عادة ليناسب ذلك ترتيباتنا المنزلية (لكن يمكننا، في بعض الحالات المتطرّفة، أن نتنكر لهم عندما يصيرون في عمر معيّن يخولهم الاهتمام بأنفسهم)، ولا نطرد عادة المستخدمين لأنهم يشاركون في الإضراب (لكن قد نضطرّ إلى ذلك في حال طال الخلاف وساء إلى حدّ بعيد).

لا يمكن أن يقول المفاوض «نعم» لاقتراح تجريبي ثم يتركه حيث هو لأنّ هناك شيئًا يجب عمله لتوضيح المقصود، أو المعنى الضمني، أو المؤشّر إليه في خصائص العرض غير المحددة (وربما الشروط) قبل أن يتمّ الاتفاق. وتمدّد المساومة العرض حتى الوصول إلى نتيجة. وتجدره من حالته التجريبية، فتجعله محدّدًا. إنّه اقتراح يمكن أن يجيب المفاوض الآخر عليه بـ «نعم»، فيضع حدًا للتفاوض من خلال اتفاق. انظر إلى الحوار التالي.

ذات مرّة، دخل السيّد كينلان وزوجته ماري وضيوفهما الثلاثة مطعمًا إيطاليًا عند الساعة الثامنة. رحّب بهم المدير واعتذر لعدم جهوزيّة طاولتهم بسبب تأخّر العشاء السابق، وانتهاء الطبق الأساسي للتوّ. وقدّر أنّ المطعم يحتاج إلى ١٥ أو ٢٠ دقيقة ليجهّز الطاولة. عرف السيّد كينلان، وهو مهندس مشاريع، أنّ تقدير «١٥ إلى ٢٠ دقيقة» يعني دائمًا أكثر من ٢٠ دقيقة وأنّه لا يتمّ ذكر ١٥ دقيقة سوى لجعل المدة تبدو أقصر (ألم يعد مورّدوه دائمًا بسبّة إلى ثمانية أسابيع عندما كانوا يقصدون ٨ إلى ١٠). لم يكن راضيًا أبدًا عن هذا الحدث. فقد كان عيد ميلاد زوجته، وقد وصل لتوّه من سفر دام شهرًا إلى صحراء غربي لحلّ المتاعب التي يواجهها إنشاء مصنع لتحلية الماء وقد تأخّر المشروع ثلاثة أشهر عن الموعد. اعترض السيّد كينلان لدى صاحب المطعم ومديره على قلة الكفاءة التي سبّبت انتظار فريقه — «ما الجدوى من حجز طاولة، إذا لم تكن محجوزة عند الوصول؟» — وخلال وقت قصير دخل في جدال مع صاحب المطعم. ولمّا عجز عن الحصول على مراده، أي الجلوس مباشرة إلى الطاولة، دفع بفريقه إلى الخروج من المطعم، وأقسم على عدم العودة أبدًا.

بعيد عن الشكّ أنّ يكون لدى السيّد كينلان تدمّر لا بل شكوى. لكن يتساءل المرء حول فعالية طريقة تصرّفه في تعامله مع المسألة. رأيت حتّى الآن أنّ الجدال لا يؤدّي إلى مكان، إذ لا يمكنك أن تفاوض الجدال، وهو كلّ ما عرضه السيّد كينلان. لو أنّه، بدل المجادلة، عرض حلًّا عمليًّا لمشكلته ومشكلة صاحب المطعم، كما لا يشكّل طلب رمي الزبائن البطيئين خارجًا حلًّا عمليًّا أيضًا، لتمكّن من إيجاد طريقة للتوافق والعمل معًا.

لا أعرف لماذا لم يعرض صاحب المطعم تخفيضًا على سعر الوجبة التي سيتناولها السيّد كينلان وضيوفه: «إذا صبرت وانتظرت قليلًا، فسوف أخفض نسبةً معيّنة من فاتورة الليلة». لشكّل هذا حلًّا عمليًّا، ولو كان السيّد كينلان قرّر القبول بهذا، لا يمكنه إلا أن يأمل أن يكون مدير المطعم هو الذي قدّم العرض إذا لم يأخذ هو المبادرة وي طرح الاقتراح بنفسه. حتّى في هذه المرحلة، لا يشكّل الاقتراح سوى حل اختياري: ما هي نسبة التخفيض على الفاتورة؟ ولكمّ من الوقت سأنتظر بعد؟ إن أراد السيّد كينلان أن يتأكّد من أنّ صاحب

المطعم يفكر في التخفيض، وبمبلغ معين، كان بإمكانه أن يطرح الأمر بنفسه: «لقد خاب ظني لأننا سننتظر. لكن، إن وافقت على تخفيض بنسبة ٢٥ في المئة على وجبة الليلة، سأبدي استعدادًا للانتظار». هذه مساومة. فقد كان ممكنًا أن يتجاوب صاحب المطعم بطريقة إيجابية أو سلبية، أو أن يقوم بذلك ليرتاح من المشكلة فقط، وكان تركيز المناقشة بينه وبين السيد كينلان قد تحول من إلقاء اللوم، إلى ماذا علينا أن نفعل لحل المسألة. بالتالي، إن المساومة هي حل محدد. يجب اقتراحها كالحل النهائي لأي مسألة يطرحها المفاوضون. وحين لا يسمح الوقت أو الظروف بالمناقشة لجمع المعلومات وتبادل الاقتراحات غير الواثقة التي تحدّد ما هي الأمور القابلة للتبادل، يشكّل الانتقال مباشرة إلى المساومة محاولة إصابة الهدف في الظلام الحال. إذا كانت المساومة بعيدة جدًا عن الواقع، لا ينظر إليها المفاوضون الآخرون بجدية، وبالتالي يمكن إيقاع ضرر يستحيل تصحيحه بسبب الوقت والظروف. في هذه الحالة، من المحتمل أكثر أن يتم طرح مساومة أكثر تواضعًا لا تخدم الذات كليًا. فبدل أن يحصل على هدفه الطموح، أي تخفيض بنسبة ٢٥ في المئة على سعر الوجبة، كان يمكن أن يرضى بحل أبسط كالحصول على زجاجة شراب مجانيّة، أو ربّما بعض المشروبات المجانيّة له ولضيوفه فيما هم ينتظرون أن تفرغ طاولتهم.

يسمح التفاوض لكلّ من المشاركين بقياس ما يمكن أن يكون فحوى المساومة المحتملة التي قد تبرم الاتفاق وتقيّمه. لذلك، عادة ما يتمّ عرض المساومات عند اقتراب إنهاء التفاوض، إلّا إذا كان التفاوض يدور حول مساومة معروضة رسميًا، كالعقد مثلاً، فيتمّ طرحها في بداية اللقاء. لا يمسّ ذلك بدور مرحلة المساومة، أي التوصل إلى الاتفاق المحتمل على أساس ما قيل خلال المناقشة والاقتراحات التي تمّ تقديمها. يمكن أن يطرح أي مفاوض العديد من المساومات، وهي تشمل المساومة الخطيّة الرسميّة التي افتتحت اللقاء، لكن ذلك لا يعني أن يكون أي منها مقبولا. لا يشكل بدء المساومة نهاية المسألة، فالمساومات المقترحة معرّضة لمراحل الاختبار نفسها، أي المناقشة والاقتراح والمساومة، لكن الفرق بينها وبين باقي مراحل التفاوض يكمن في أننا عندما نتفاوض حول المساومة، نكون عادة أقرب إلى النهاية ممّا هي الحال عندما ندلي بتصاريح افتتاحيّة في مرحلة المناقشة الأولى.

٣.٦ التبادل المترابط

إذا كنّا نتفاوض لأننا نقيّم الأمور بطريقة مختلفة، فإننا نركّز في مرحلة المساومة على هذه التقديرات المختلفة. لا يمكنك أن تتخلّى عن أي شيء مطلقًا، مهما كانت قيمته صغيرة بالنسبة إليك. والمفارقة في المساومة هي أنّ الأمور التي تملك، بالنسبة إليك قيمة صغيرة، أو قليلة في حدّ ذاتها، يمكن أن تساوي الكثير في مرحلة المساومة في حال كانت أهمّ بالنسبة إلى المفاوضين الآخرين. إنّ شكل المساومة هو العرض المشروط، والأمور القابلة للتبادل والمتاحة للمفاوضين هي المحتوى المحتمل للعروض المشروطة.

يملك مجلس سلطة محلي موقعًا مهجورًا مساحته عشرة هكتارات، يقع إلى جانب طريق عام وضمن مسافة يمكن اجتيازها بدون سيّارة بينه وبين ٣٠٠ ٠٠٠ مستهلك محتمل، تبلغ قدرتهم الشرائيّة أكثر

من ٥٠٠ مليون جنيه إسترليني سنوياً. كرّس المجلس الموقع للاستعمال الصناعي الخفيف (حتى آخر سنتين، فقد أقيم فيه معمل هندسة أعلن إفلاسه، ممّا أدّى إلى بطالة ٦٠٠ مستخدم). حاولت شركة تطوير الممتلكات إقناع المجلس بتكريس الموقع لوحدات تجارية. بينما أعلن المجلس علناً معارضته لإعادة تكريس الموقع لأنّه لا يزال يأمل بجذب الأعمال الصناعيّة إلى المنطقة.

عقد مسؤولو التخطيط في المجلس ووكلاء الشركة المطوّرة اجتماعات عدّة. ومع أنّهم حقّقوا بعض التقدّم، لكنّ التردّد ما زال قائماً في مواجهة تغيير نشاط الموقع. وقد برزت معضلة العمالة مرّات عدّة خلال الاجتماع. فهذا أهمّ موضوع بالنسبة إلى المجلس، إذ ترتبط العمالة بالنسبة إلى المطور مباشرة بالعوامل التجارية للتطوير الناجح. أشارت الشركة إلى أنّه عبر السماح بالتطوير، سوف يكسب المجلس مدخولاً من الأعمال يبلغ ٩٠٠٠٠ جنيه إسترليني سنوياً، إضافة إلى ١٤٠٠٠٠ جنيه إسترليني سنوياً كبديل إيجار (على أساس ٦ جنيهات للقدم المربع على مساحة ٦.٥ acre = فدان انكليزي أو ٤٠٠٠ م^٢ من المباني)، بينما لا يحقّق المجلس اليوم أي مكسب من الموقع الفارغ. وكبديل لفكرة الإيجار لمدة خمس سنوات متجدّدة خمس مرّات، وإمكان النظر في رفع بدل الإيجار، عرضت الشركة شراء الموقع من المجلس لقاء ٢.٥ مليون جنيه، شرط أن يتمّ تكريسه لأعمال مختلفة.

وفي اللقاء الأخير، طرحت شركة التطوير مقاربة لرفع عرض الإيجار أو البيع، مع العلم أنّهم قد يتمكنون من تحقيق بدل إيجار يصل إلى ٩ جنيهات للقدم المربع من المستأجرين خلال السنوات الخمس الأولى، يتبعها رفع في البدل كلّ خمس سنوات في ظلّ عقد الإيجار. مقابل هذه الزيادة، طلبت شركة التطوير من المجلس إعطاءها إيجار على مدّة ٩٩ عاماً بدلاً من ٢٥ عاماً، ممّا يمكنها من بيع الجزء غير المستعمل من الأرض المستأجرة في مرحلة ما في المستقبل. مع ذلك، لم يتناول ذلك تحفّظات المجلس حول العمالة. بخاصّة أوضاع هؤلاء المهندسين العاطلين عن العمل منذ عامين، وقد بقيت قضيتهم تشكّل مسألة حسّاسة في إطار السياسة المحليّة وبالنسبة إلى الفريق الحاكم.

قدّم عميل شركة التطوير خلال اللقاء الاقتراح التالي: «من حيث مدخول الإيجار، نحن نبيد استعداداً لزيادة المبلغ من ٦ جنيه إلى ٧.٥٠ جنيه للقدم المربع على أساس تحمّل المؤجّر تكاليف الأضرار والتصيلحات، على أن تمتدّ فترة الإيجار على طول ٩٩ عاماً للموقع، مع إعادة نظر ببدل الإيجار كلّ سبع سنوات».

«ماذا عن أهداف التوظيف؟»

«أظنّ أنّه من الأفضل أن نحلّ الأوجه الماليّة أولاً قبل أن ننتقل إلى مناقشة المسائل الأخرى».

لا يهتمّ المطوّرون الذين يفكّرون في العائدات الماليّة كثيراً بالأوجه غير الماليّة التي يهتمّ بها الآخرون. ويخضع مسؤولو المجلس، مهما بدوا مهنيّين، لضغوط من المؤسسات تعكس بطريقة شاملة قيم المسؤولين المنتخبين في المجلس. أرادت شركة التطوير، ولها الحقّ في ذلك، أمراً ما مقابل تحسين الإيجار بنسبة ٢٥ في المئة، غير أنّها أخطأت عندما حاولت أن تفصل هذه المسألة عن الصفة بالاجمال التي ركزت بالنسبة إليهم أولاً على إعادة تحديد نشاط الموقع (إن لم يحصل ذلك، لا يمكن تحقيق أي أمر آخر). كما تجاهلت توجيه مساومتها لتقابل تحفّظات المفاوضين الآخرين، ممّا صعب أكثر موافقتهم على المعروض. توسّع الأمور القابلة للتبادل آفاق التفاوض؛ وكلّما ازدادت الأمور القابلة للتبادل، سهل تجنّب الطريق المسدود.

تمرين ٦

كم أمراً قابلاً للتبادل موجود في مساومة المطورين؟

تملك شركة التطوير فسحة للتفاوض في هذه الأمور القابلة للتبادل. يمكن أن يقتصر الأمر على طول مدة الإيجار، والمدة الضرورية لإعادة النظر في الإيجار، والقبول بإعادة نظر «محدودة بزيادة بدل الإيجار». كما يمكنها أن تزيد المبلغ بعض الشيء. أي أن الشركة تستخدم الأمور القابلة للتبادل بشكل صحيح للتوصل إلى اتفاق، لكن نلاحظ أن الطريقة الوحيدة للتقدم هي عبر تحسين العرض من وجهة نظر المجلس، مع أن ذلك يعني تراجعاً بالنسبة إلى الشركة، لكن يمكنها أن تأمل عبر استخدام لغة المساومة القائمة على «إذا - عندئذ، بأن تخفف من التحرك بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل إذ لا يؤدي ذلك إلا إلى تراجع موافقها، مع اكتشاف الحدود التي يبدي المجلس استعداداً للوصول إليها من حيث الأمور المالية. في حال دخلت الشركة إطار المساومات غير المشروطة («حسناً، إن تحركنا بالنسبة إلى إعادة النظر بالإيجار، هل يرضيكم ذلك؟»، «ماذا لو جعلنا البدل ٨.١٥ جنيهه للقدم المربع؟»، إلخ). سوف تسلك الدرب، وحدها، في وجهة واحدة نحو الرضوخ.

صحيح أنه بإمكانها أن تتحرك بين الأمور القابلة للتبادل، فنشترط التحرك بالنسبة إلى الإيجار مقابل فترة أطول لإعادة النظر بالإيجار، أو تدفع المجلس إلى التخلي عن أي مطلب يمكن أن يطرأ بالنسبة إلى فقرة حد إعادة النظر بزيادة بدل الإيجار فحسب. يمكن أن تتمكن الشركة من تحقيق مبتغاها هنا، شرط أن يكون المجلس أقل من جدي بالنسبة إلى مسألة التوظيف. لم تنطبق هذه الحالة على عملية التفاوض هذه. فقد كان المختار المحلي أحد المهندسين الذين فقدوا عملهم ولم يجد بعد عملاً بدوام كامل وكان لا يزال يأمل بالحصول على وظيفة. وبسبب هذا التفصيل، صارت مسألة التوظيف ذات طابع شخصي مما زاد عملية التفاوض تعقيداً (ولا تقلل أبداً من قيمة هذه التفاصيل وقدرتها على تعصيب صفقة تجارية). أعلنت الشركة أن الموقع بوحداته التجارية سيؤدي إلى توظيف مئات المستخدمين في مجال البناء لإنشائه وزهاء ٣٠٠ وظيفة ثابتة في المرحلة اللاحقة (نصفها بنصف دوام) غير أن ذلك لم يؤثر كثيراً في المستشارين المنتخبين.

بهدف تخطي الطريق المسدود وتجنب استغلال الشركة من حيث التفاصيل المالية، وجب عليها مواجهة مسألة البطالة مباشرة. فلا جدوى من عرض المبالغ الطائلة لحل المشكلة، خصوصاً في حال لم يكن المال هو المشكلة. كمن الحل في توسيع الأمور القابلة للتبادل المتفاوض عليها. تشكلت الوحدات التجارية في الموقع من مركز تجاري أساسي للتسوق تبلغ مساحته ٦ أكر، يحيط به موقف للسيارات، إضافة إلى محطة وقود صغيرة وفسحة للمكاتب. عبر القبول بالجهة الخلفية من الموقع وتصميم بعض وحدات العمل الصغيرة غير المكلفة فيها، تمكنت شركة التطوير من عرض مساهمة عملية، وإن بسيطة، على المجلس لمواجهة مسألة التوظيف في قطاع الصناعات الخفيفة المحلية. من وجهة نظر المسؤولين عن التخطيط، تحول هذا الاقتراح إلى مكسب تخطيطي مختلف، نظراً إلى أن الخطط الأولية لم تأخذ في الحسبان هذا الجزء الذي كان مكباً لنفايات المصنع القديم، وهو يشمل طريقاً فرعية سيئة. فصارت مساومة شركة التطوير بشكلها الأخير (تقريباً) كالتالي:

«إذا أعاد المجلس تحديد نشاط الموقع ليستخدم لأهداف تجارية، وقبل بعقد إيجار لمدة ٣٥ عامًا مع تحمّل المؤجّر كلفة الأضرار والتصلّيح، ونظف الموقع وحصّره للبناء، وشمل فيه الخدمات الأساسية، ومن بينها طريق فرعية من الطريق العام، سوف نقبل ببدل إيجار يبدأ بـ ٨ جنيه للقدم المربع، مع إعادة نظر بالعقد كلّ خمس سنوات، وسوف نبني ورش عمل صغيرة لأصحاب الصناعات الخفيفة».

لم «تنقذ» الشركة نفسها كليًا من التنازلات بالنسبة إلى التفاصيل المالية، قبل أن تبدّل تكتيكات المساومة لتشمل باقي الأمور القابلة للتبادل وغير المرتبطة بالمسألة التي تلائم أهمّ أولويّات المجلس. يستحيل التأكّد الآن، لكنني أظنّ أنّه كان بإمكانهم تحقيق نتائج أفضل بالنسبة إلى التفاصيل المالية لو أنّهم عرضوا فكرة وحدات العمل الصغيرة في الجزء الخلفي من الموقع لحلّ الطريق المسدود في وقت أبكر.

يدور الأمر هنا حول مبدأ ترابط الأمور القابلة للتبادل. يسمح مبدأ تبادل أمر قابل للتبادل بآخر، بتعويض تحرّكات هامشيّة بالنسبة إلى أمر قابل للتبادل بتحرّكات هامشيّة، لكن ذات قيمة أكبر، بالنسبة إلى أمر آخر. كلّما قلّ عدد الأمور القابلة للتبادل المترابطة ببعضها البعض، توجّب عليك الابتعاد أكثر للتوصّل إلى حلّ، مهما اختلفت طريقة قياس الأمر القابل للتبادل. سيكلّفك الأمر أكثر لو حاولت أن تصل إلى اتفاق مع أمر واحد قابل للتبادل، فعلى أساس العدل وحده، سيتوجّب عليك أن تنقسم، على الأقل، نسبة ٥٠ في المئة من فائض المفاوض إذا لم يكن ثمة سوى أمر واحد ولا سبب إضافي لحصولك على نسبة أكبر (انظر الوحدة الثانية). في حال الأمر الواحد القابل للتبادل، يقع عبء تلبية مراد الآخر كليًا على هذا الأمر. على سبيل المثال، إن شكل المال الأمر الوحيد القابل للتبادل، سيتجادل المفاوضون بشكل مفرط حول هذه المسألة الوحيدة. وهذا يفسّر الشراسة التي يتجادل فيها الناس أحيانًا على أمور قابلة للتبادل وحيدة مثل الرواتب، والأسعار، والأراضي والأمور المشابهة. وغالبًا ما تأتي النتيجة خاسرة بالنسبة إلى الطرفين. في حال شعر مفاوض أنّه مجبر، بحكم الظروف أو الوقت أو وجهة نظره، على التخلي لصالح الآخر (وبحكم الوضع، لا يملك سوى أمر واحد قابل للتبادل ولا يمكنه أن يحصل على شيء بالمقابل)، لا يفشل فحسب، بل يشعر كفاشل أيضًا. يمكن أن تقع تفاوضات الإدارة والاتحاد، المتنافس عليها بغضب، في فخّ الأمر الواحد القابل للتبادل. فلا يتجرّأ أي من الطرفين على الاستسلام ويذهب إلى الحدّ الأقصى من حيث الكلفة والنتيجة لتجنّب الاستسلام.

يتيح أمران قابلان للتبادل أو أكثر إمكانيات أخرى، ربّما نتيجة تنتهي بفوز الفريقين. عندما تتواجد أمور قليلة قابلة للتفاوض، يكون التبادل أسهل ممّا لو وجد أمر واحد قابل للتبادل، غير أنّه لا يسهل الحصول على المساومة. ستتمّ دراسة الأمور القابلة للتبادل بدقّة والنظر في قيمتها بتعمّق. تساعد الأمور القابلة للتبادل الإضافيّة كثيرًا على تأمين المساومة لأنّها توزع المكاسب المحتملة على أكثر من مسألة تشكّل أمورًا يقدّرها المفاوضون. لا يقتصر الأمر على «أمر قابل للتبادل» تقليدي يكفي للتوصّل إلى مرادنا. فيجب أن تكون الأمور القابلة للتبادل قيّمة بالنسبة إلى المفاوضين. أنّ هذه الأمور القابلة للتبادل، التي تأخذ في الاعتبار تحفّظات المفاوضين، تملك فرصة أكبر في المساهمة في التوصّل إلى المساومة من تلك التي لا ترتبط أبدًا بالتحفّظات أو التي لا تتحلّى سوى بأهميّة ثانويّة.

وفي حالة شركة تطوير مركز التسوق، لكانت أقل إقناعاً لو عرضت تسمية أحد أقسام الموقع على اسم المختار كالأمر الوحيد القابل للتبادل الذي يقدمونه بهدف الحصول على تعديل النشاط القائم في الموقع. يمكن أن يعتبر المجلس أنه على الرغم من أهمية عرض الشركة، تستطيع أن تعترف بسجل المختار من حيث الإنجازات في قطاع الخدمات العامة عبر مساعدته على تحقيق تخفيض في نسبة البطالة المحلية (أو منحه وظيفة). يمكن أن نرى كيف يجسد هذا المثل تبدل مرحلة المساومة، وسلوكها فجأة اتجاهات جديدة، لدى إدخال أمور جديدة قابلة للتبادل في حوارات عملية تفاوض شركة رويال Royale التالية:

دوفال: إذا وافقت على عقوبة ٥٠٠٠ جنيه إسترليني للنقطة دون الأداء المطلوب، والبالغ ٧٠ في المئة من معدل الوقت المكتسب، وهي نسبة تحققها كل الآلات وتُحسب شهرياً، سنوافق على دفع ١٠٠٠٠ جنيه تُحسب على أساس فصلي كحافز عن كل خمس نقاط تزيد عن نسبة ٨٠ في المئة من الوقت المكتسب.

ميركانتي: مبدؤك غير عادل. نحن نرى أنه على العقوبات والمكافآت أن تعكس لوحدة الأخرى. بالتالي، إذا رفعت المحفز إلى ٥٠٠٠ جنيه للنقطة وحسبته على أساس شهري، عندئذ نبدي استعداداً للقبول بمعدل عقوبة يبلغ ٢٠٠٠ جنيه للنقطة على الأساس الذي اقترحه. دوفال: في المبدأ، أنا مستعد للقبول بمبدأ العدل. غير أنني أعجز عن القبول بمعدل حافز يصل إلى ٥٠٠٠ جنيه للنقطة الواحدة للوقت المكتسب دون نسبة ٨٠ في المئة. سأقترح أن نقبل بمعدل عقوبات ٢٠٠٠ جنيه للنقطة الواحدة، يطبق على كل آلة على حدة دون أداء ٧٥ في المئة ويُحسب شهرياً، بالمقابل نمنح محفزاً يبلغ ٢٠٠٠ جنيه لكل نقطة تتخطى نسبة ٨٠ في المئة. ميركانتي: لقد رفعت الأداء المطلوب للعقوبات إلى ٧٥ في المئة... (تجري مناقشة حول هذه المسألة)

دوفال: في محاولة لبلوغ اتفاق نهائي، أنا مستعد لتقديم العرض التالي. إذا قبلت بعقوبة ٢٠٠٠ جنيه لكل نقطة دون نسبة ٧٥ في المئة من الوقت المكتسب لأي آلة، و ٥٠٠٠ جنيه لكل نقطة دون نسبة ٧٠ في المئة من الوقت المكتسب، تُحسب شهرياً ابتداءً من بداية الفصل القادم، وقدمت إشعارات دائنة بالنسبة إلى حسابنا الأساسي لأي عقوبات، وقبلت بتخفيض في تكاليف صيانتك التقليدية من ٥٠٠٠٠ جنيه سنوياً لكل آلة إلى ٣٥٠٠٠ جنيه سنوياً للآلة، سوف أوافق على محفز يبلغ ٢٠٠٠ جنيه نقداً لكل نقطة تحققها الآلات مجموعة وتتخطى نسبة ٧٥ في المئة من الوقت المكتسب، تُحسب شهرياً ابتداءً من نهاية هذا الشهر، وزيادة بنسبة ٥٠٠٠ جنيه لكل نقطة من الوقت المكتسب تحققها الآلات مجموعة فوق نسبة ٨٠ في المئة.

ميركانتي: هل يمكنك أن توضح ماذا تعني بـ «الآلات مجموعة»؟
دوفال: نعم، يعني ذلك أنه في حال تخطت الآلات كافة نسبة ٨٠ في المئة من الوقت المكتسب لفصل كامل، سوف أوافق على زيادة بنسبة ٥٠٠٠ جنيه للنقطة للأوقات المكتسبة التي تتخطى نسبة ٧٥ في المئة.

ميركانتي: حسناً، لا يمكنني أن أقبل بتخفيض في التكاليف السنوية للصيانة إلى حد ٣٥٠٠٠ جنيه للآلة. غير أنك إذا قبلت بابتلاع آلة جديدة لاستبدال الآلة د، يمكنني بالطبع أن انظر في إمكان إجراء بعض التخفيضات في التكاليف السنوية للصيانة بما أن عملية الاستبدال تساعدني على تحقيق الأوقات المكتسبة التي تطالب بها والفوز ببعض المكاسب.

دوفال: في هذه الحالة، دعني أعدّل عرضي. إذا قبلت بتخفيض كلفة الصيانة السنوية إلى ٤٠٠٠٠ جنيه للآلة، وقبلت باقتراحاتي المتعلقة بالعقوبات ودفع الحوافز كما هي، سوف أباشر المناقشة معك حول استبدال آلة في خلال السنة المالية القادمة، طالما أن عملية الاكتساب هذه تضمن رفع معدل أداء الآلات كافة إلى ما فوق ٨٠ في المئة من الوقت المكتسب.
ميركانتي: أنا موافق.

قام التفاوض على التبدلات في مسألتني العقوبات والحوافز، فكان دوفال يرفع الوحدة ويخفّض الثانية بحثاً عن صفقة. فأدخل أمراً جديداً قابلاً للتبادل، وهو تخفيض كلفة الصيانة التقليدية المدفوعة إلى ميركانتي عن كل آلة، واستخدمه لدفع ميركانتي إلى القبول بالمدخول في خطة تربطه بالأداء، وفي الوقت عينه لتمويل اقتراحاته لزيادة الحوافز مقابل الأوقات المكتسبة التي تفوق نسبة ٨٠ في المئة. بالنسبة إلى دوفال، تشكل نسبة الوقت المكتسب أهم أولوية؛ أما ميركانتي فقد حدّد أهم أولوياته في زيادة مكاسبه من عقود الصيانة إلى أقصى الحدود. غير أن ميركانتي يبيع كذلك الآلات وبديل عن الآلة د، وهي أسوأ الآلات، ممّا يمنحه عائد عملية البيع ويساعده على تحقيق هدفه في رفع مدخوله إلى أقصى الحدود وتجنّب العقوبات القاسية على الوقت الضائع. بالنسبة إلى دوفال، يناسبه الأمر القابل للتبادل الجديد، وهو لا يزال يخضع للمناقشة لأنّه، واقعياً، لا يمكن الاتفاق على عملية بيع بهذا الحجم في خلال هذا الاجتماع، وقد يتمكّن من تحقيق هدفه بتخطي نسبة ٨٠ في المئة من الوقت المكتسب. عبر ربط الأمور القابلة للتبادل الجديدة بالعرض، انتقلا من المساومة إلى الاتفاق.

من أين نأتي بأمور قابلة للتبادل جديدة؟ بالتأكيد، لا تنتج الظروف سلسلات منظّمة من الأمور القابلة للتبادل المناسبة لتختار منها ما تشاء. لكن يمكنك أن تساعد نفسك على إيجاد لوائح من الأمور القابلة للتبادل، عبر القيام بتمرين صغير يمكنك أن تطبّقه مهما اختلف مجال عملك.

تمرين ٦ ب

ما هي الأمور القابلة للتبادل والتفاوض عليها في عملك؟

يمكن أن تتفاجأ بطول اللائحة. في ورش عمل قسم المبيعات في شركات الكمبيوتر، رأيت مجموعات صغيرة تحدّد زهاء ٦٤ أمرًا قابلاً للتفاوض متاحاً لهم ولزبائنهم، وإن لم تكن ضرورية في كل عملية تفاوض. إليك بعضاً من العناوين الرئيسية القابلة للتبادل:

- السعر.
- بدل عمل (اسم آخر للتخفيض).
- الاستبدال واسترجاع الآلات القديمة (بخاصة من المنافسين).
- أعباء الصيانة (على لائحة الأسعار أو السعر المدفوع حالياً).
- الآلات الجانبية.
- البرنامج (يُنزل أم يُباع).
- قطع الغيار، وإمكان دمجها في تجهيزات المصنّع الأساسية، (مثلاً: الأعضاء المحلية الموردة لشركة سيارات روفر Rover).
- الكفالات.
- الاستشارة.
- التدريب.
- مواقع المراجع (عملية لمفاوضي المبيعات).
- سهولة الزيارات المصانع.
- عروض عن التطوّرات المستقبلية لكمبيوترات التصميم والصناعة (CAM / CAD).
- التركيب.
- تحضير الموقع.
- التسليم.
- إحصل على السلعة الآن – ادفع لاحقاً / ادفع الآن – احصل على السلعة لاحقاً.
- خطّ ساخن طوارئ للمساعدة.

وضع أحد مدققي المحاسبة في واحدة من ثماني أكبر شركات المحاسبة بيغ آيت (الثمانى الكبار) Big Eight لائحة أمور قابلة للتبادل، متاحة حتّى في مهنتهم التي يزداد فيها التنافس. وكان الأمر مؤثراً للغاية حتّى أنّه تمّ توزيعها على كلّ الشركاء وكلّ مدير كبير ليحتفظوا بها بجانب هواتفهم.

في كلّ ميدان عمل، ثمة أمور قابلة للتبادل محدّدة ثقافياً. ويقوم جزء من تعلّم مهنتك أن تعرف ما هو قابل للتبادل عادة وما هو ليس قابلاً للتبادل. على سبيل المثال، أجرت شركة

مراقبين مأذونين (التمرين ٦ب) في مجموعات صغيرة من الشركاء، وعند مقارنة الأجوبة اكتشفوا ميزة في السوق لم يتنبهوا لها من قبل. وضعت إحدى المجموعات «الحد الأدنى من وقت الإيجار» في لائحة الأمور القابلة للتبادل، ما سبب ضجة محدودة بسبب إصرارها على أن مدة خمس سنوات كحد أدنى من الإيجار لا تلائم السوق التي تنمو بسرعة. فبسبب تضخم الأسعار، تصير بعض الإيجارات ضعيفة بعد مرور سنتين أو ثلاث سنوات (لمصلحة أصحاب الملك) بينما تُعتبر مدة خمس سنوات طويلة جدًا بالنسبة إلى شركة صاعدة فتكون سحينة إيجار ممتلكات تصير صغيرة جدًا بالنسبة إليها بعد مرور سنتين (لمصلحة المستأجرين). بما أن المراقبين يعملون لصالح أصحاب الملك والمستأجرين (وإن لم يكن ذلك في الوقت عينه)، أنشأ هذا الوضع أمرًا قابلاً للتبادل، أو بالأحرى، آثار أهمية أمر قابل للتبادل لم يتم اللجوء إليه من قبل إلا في الظروف الاستثنائية، وبطريقة تتخطى قيمته الثابتة عادةً.

إنشاء لوائح بالأمور القابلة للتبادل - وهذا مطلوب في مرحلة الإعداد، ولا يلبث المفاوضون أن يغرقوا فيها في مرحلة المساومة، فتُعرف أهميتها بسهولة أكبر - هو جزء من عمل المفاوض الإبداعي فقط. وعلى المساوم أن يستخدمها بطريقة فعّالة في الوقت المناسب. ويكمن مفتاح الاستخدام الفعّال للأمور القابلة للتبادل دائماً في ربط الأمور ببعضها بعض، مع استخدام التحرك بالنسبة إلى أمر كشرط للتحرك بالنسبة إلى آخر، أو طرح أمر جديد أو القبول به كشرط للقبول بالأمور المعروضة أصلاً.

تمرين ٦ ج

أنت مفاوض في نقابة عمّال تجاري تحضر لمفاوضات مهمة مع الشركة، أو إذا كنت تفضّل، أنت مدير غير تنفيذي تمّ تعيينه في مجلس شركة عامّة وأوكلت إليك مهمة الالتحاق بلجنة فرعية تحضر لمفاوضات بالغة الأهمية مع اتحاد محلي. ما هي الأمور القابلة للتبادل المتاحة لدفع رواتب المستخدمين؟ ضع لائحة بكل الأمور التي تخطر على بالك على ورقة منفصلة (يمكن خبرتك كمستخدم أن تساعدك في مهمتك) ثمّ قارنها باللائحة الموضوعية في الملحق الأول.

يمكن أن تكون استخدمت كلمات مختلفة، أو اخترت عناوين متفرّعة من لائحتي. تُعتبر الفكرة الأخيرة مهمة؛ تملك كلّ الأمور القابلة للتبادل فرعاً أساسياً، ومن ثمّ لائحة محتملة من المتفرّعات يمكنك أن تستنتجها من كلّ أمر قابل للتبادل، ممّا ينشئ أموراً أخرى كثيرة قابلة للتبادل. عبر تشكيل لائحة دقيقة بالأمور القابلة للتبادل، يمكنك أن تحسّن مهارتك كثيراً في استخدام مرحلة المساومة وإبرام الصفقة.

٤.٦ المساومة لإبرام الصفقة

تساوي المساومة في التفاوض ما نسميه في لغة البيع «الإبرام»، وهي طريقة كلامية يستخدمونها (ويقضون ساعات طويلة في تطبيقها) لإقناع الشارين المحتملين بتقديم أو بإرسال طلبات شرائهم. وعندما يقول المفاوض «نعم» للمساومة، تنتهي اللعبة. ويبقى فقط أن يتم تدوين ما تم الاتفاق عليه. وعندما تقبل المساومة لا يبقى شيء للتفاوض بشأنه، لأن نص المساومة يُشكل شرطاً صريحاً مرتبطاً بعرض صريح. يسبق توضيح الأسئلة عادة القبول بالمساومة أو رفضها، مع إمكان أن يوضح المفاوضون بعض الأمور خلال محاولتهم تدوين الاتفاق، ويتم أحياناً إعادة إطلاق التفاوضات عندما يواجه الطرفان سوء تفاهم في التفاصيل.

في مرحلة المساومة، تختلف مواقف المتفاوضين، لكن لا يعني ذلك أن يتنازل بعضهم للبعض الآخر لردم الفجوة بينهم. وعبر ربط عروضهم المشروطة بالنسبة إلى كل أمر قابل للتبادل، يدخلون في ما يُعبر عنه بـ «رقصة التفاوض». وتعتبر الصورة جيداً عن إمساكهم بحركات الصعود والنزول والتموج بالنسبة إلى بعض الأمور القابلة للتبادل في وجهة معينة وتحركات بالنسبة إلى أمور أخرى في الوجهة المعاكسة.

عملياً، تكمن المشكلة في «متى» يتم طرح الصفقة أكثر من ماذا تحتوي فيحدد الوقت نظراً إلى طبيعة عملك، ويحدد المحتوى نظراً إلى أحكامك، بالإضافة إلى خبرتك، وبكل تأكيد يُضاف إلى ذلك لغز الفرص السانحة. نعرضك الصفقة المطروحة باكراً جداً، باستثناء تلك التي نتخذ شكل اقتراح خطي ونشكل جزءاً من الهيكليّة التقليدية للتفاوض، لنفور المستمع إذ يعتبرك لجوجاً جداً وغير متجاوب مع تحفظاته، فقد لا يكون سمح له الوقت للتعبير عن بعضها بعد، كما يُعرضك لخطر الاتفاق بسرعة قبل أن تكتشف تماماً ما الذي تقحم نفسك به. ويمكن أيضاً أن تأتي الصفقة متأخرة جداً، خصوصاً عندما يقضي المتفاوضون وقتهم وهم يناقشون ويقترحون دون أن ييدي أي طرف استعداداً للتصدّر واتخاذ القرار. فتفشل بعض الصفقات لأن أحداً لم يتكبد عناء إنقاذها.

عندما تُطرح صفقة، يُشكل ذلك دعوة إلى إنهاء المفاوضات. إنه إعلان صريح لاتفاق تبدي استعداداً لقبوله من دون أي توسع إضافي. يقرر موعد إنهاء المساومة الأسهل إذ يقدم صفقة تكون أنت مصرّاً على إنهاؤها، وعليه يجب في الحياة العملية ألا تقرر إن لم تكن مستعداً. يُمكنك أن تحمي نفسك إلى حد ما عبر تأكيد غياب أي غموض في رأيك بأنه لا يتم الاتفاق على شيء قبل أن يتم الاتفاق على كل شيء، وبالتالي، لا يمكن فصل الصفقات المعروضة خلال التفاوضات على المسائل الفردية والقرارات المتخذة بالنسبة إلى المسائل الأخرى. أنت لا تقوم سوى باتفاق مؤقت على مسائل فردية ولا يمكن المناقشات إنهاؤها قبل أن تكمل المساومات على المسائل كافة المرتبطة ببعضها البعض.

لقد رأيت «المساومة على أمر جديد قابل للتبادل» التي استخدمها دوفال وميركانتي في تفاوضات شركة رويال Royale، عندما اقترح دوفال تخفيضاً في تكاليف الصيانة التقليدية وميركانتي إمكان استبدال الآلة د. وظهر مثل آخر في التفاوضات على مركز التسوق مع المجلس. صحيح أن عرض استخدام الجزء الخلفي من الأرض لبناء وحدات تجارية (أمر جديد قابل للتبادل) حل مشكلة الطريق المسدود غير أن ذلك لم يكن كافياً

لإبرام الصفقة. لم تملك شركة التطوير أي طريق تسلكه من حيث تحسين العرض إلى باقي الأمور القابلة للتبادل، لكنّها وعت أهمية تحفّظات المجلس بالنسبة إلى العمالة. فقدّمت المساومة التالية:

شركة التطوير: أعتقد أنّه بإمكاننا تقديم اقتراح يساعدنا على التوصل إلى اتفاق. ففي حال وافق المجلس على اقتراحاتنا لإعادة تحديد نشاط الموقع ليشمل وحدات تجارية، ومنحنا إيجاراً على أساس تحميل المؤجّر تكاليف الأضرار والتصلّيات، وتنظيف الموقع وتحضيره للبناء، ووضع الخدمات الأساسية فيه، وتمهيد طرق فرعية، وقبله بشروطنا للإيجار، فسوف نبني حتّى عشر وحدات تجارية صغيرة في الجزء الخلفي من الموقع، ونضغط على المقاولين والمستأجرين ليمنحوا الأولوية في توظيفهم المحلي لعائلات المستخدمين السابقين في أعمال الهندسة، علماً أنّهم مناسبون للوظائف المئة التي سيتم عرضها في الأغلب عندما يُفتتح مركز التسوّق.

المجلس: هل تبدي استعداداً للإدلاء بهذا الالتزام علناً؟

شركة التطوير: نعم، مع أنّنا نفضّل الآن عدم تسريب أي تفاصيل عن اتفاقاتنا المالية.
المجلس: أظنّ أنّنا اتّفقنا.

لم تُدخل شركة التطوير أمراً جديداً قابلاً للتبادل فحسب، بل استخدمت كذلك مساومة التنازل المتبادل. يساعد هذا المبدأ المساومة على تخطّي العقبة الأخيرة، عندما يقترب المفاوضون من النهاية ويكونون عاجزين عن الاتفاق. ففي حالة مركز التسوّق، يصعب اعتبار قيمة التنازل المتبادل الحالي أي «الضغط على المقاولين والمستأجرين» التزاماً رسمياً، ويتطلّب هذا كثيراً من صدق نوايا الشركة للالتزام بهذا الوعد. ويمكنها أن تضغط بثقل الريشة أو بثقل مطرقة وهمية في اختيارها المقاولين، فتضيف المسألة إلى صفقتها مع المستأجرين. غير أنّ النتيجة في هذه الحالة أهمّ من الجهاز المستخدم.

يمكن أن يتخذ التنازل المتبادل في المساومة، وهو التحرك الأخير في الصفقة، أشكالاً عدّة. يمكن أن تكون كمية إضافية من غرض ما (رأيت آلات جانبية لقراءة الأقراص المدمجة تكفي لإبرام صفقة كمبيوترات كبيرة)، أو شريطاً من لون خاص يضاف إلى شعار الشاحنة، أو أمراً غير ملموس كالالتزام بمفاوضي الاتحاد إيجابياً بنصح القوى العاملة بالقبول بالصفقة. وتميل الأمور لتكون صغيرة، وبما أنّه عادة ما لا يبقى الكثير لتبادله بالنسبة إلى المسائل الأساسية، عادة ما تكون غير ملموسة (ومن الشائع الالتجاء إلى «استخدام أفضل المساعي»).

تلخيص مراحل المساومة هو شكل آخر من الاتفاق، وتكرار التلخيص يساعد في تثبيت الصفقة، إذ إنك توجز ما سبق في المساومة، ثم تطلب الموافقة:
... إذا كان بإمكاننا أن نتفق على هذا الأساس فلندون ذلك.
... لذلك، أظنّ أنّنا نملك أساساً للاتفاق.

... أظنّ أنّه لدى دراستنا ما لخصته، نستنتج أنّنا حقّقنا تحركاً مهماً لنلبي متطلّبات بعضنا بعضاً، وبالتالي أنصح بأن نمضي قدماً.
... إذا كان ذلك يلخّص مفهومك لما يمكن أن نتفق عليه، أقترح أن نتصافح ونوقع الاتفاق.

ماذا يحصل إن اعترضوا أو أثاروا نقطة لا يوافقون عليها كثيراً؟ لا بأس. عليك أن تقرّر: فإذا كان التنازل في هذه المساومة مناسباً، تابع ما كنت بدأت به؛ وإلا فكرّر التلخيص: «أيها السادة، لا يمكنني أن أمضي قدماً، فقد قمت بالتحركات الممكنة كافة، وعلي أن أسألكم إن كان علينا أن ندع هذه المسألة الثانوية تقف في وجه الصفقة البالغة الأهمية التي عملنا بكثافة لإنشائها. يتوجّب عليّ أن أسألكم عن قراركم بالنسبة إلى الاقتراح كما هو».

ستحدّد الظروف الطريق المناسب لاتباعه. ويقودك تكرار تلخيص المساومة، أو رفض القيام بتحركات صغيرة إضافية، إلى مبدأ «وإلا»، وربما ذلك هو أكثر المساومات خطراً. فهي تشبه نتائج مبدأ القبول أو الرفض بالسعر المحدّد في المتجر، أو التصريح بأن هذا هو «عرضك الأخير» (والويل لك لو كانت هذه خدعة وأدركوا ذلك). وماذا يحصل إذا قرّر المفاوض الآخر أن يتخذ موقف «وإلا» (فهو يظنّ أنك تتخادع) وأجبرك على تطبيق تهديدك، فإنّ ذلك سيكلّف الطرفين غالياً؟ يتطلّب الأمر وقتاً لتصحيح الأضرار الناتجة عن الخلاف المتصاعد، بينما لو هيمنت التصرفات الأكثر حكمة، لتمكّنت من تقديم مساومتك بطريقة أقلّ تعجرفاً أو إثارةً للمتعاب. وفي حال سارت الصفقة على الوجه الصحيح، وبكثير من التلهّف بدل الغضب وبجدية تعكس خطورة الخيارات، يمكن مبدأ «وإلا» أن يوصل إلى الهدف بدفع المجتمعين نحو قرار إن كان هناك ضرورة للتوصل فوراً إلى قرار.

وتشكّل المساومة التي تقوم على مبدأ التأجيل خياراً أقلّ خطورة من المساومة التي تقوم على مبدأ «وإلا» (وإن كانت تحمل مخاطرها الخاصة). في هذه الحالة، تلخّص المساومة كما تراها، وتركّز بالطبع على المساهمات التي أجروها في شكلها الأخير، وتقول أمراً مثل:

إذا كان ذلك يلخّص ما نملكه حالياً، أقترح أن نؤجّل / نكتفي بما لدينا / نستشير مستشارينا الخاصين / (وأموراً مشابهة)، ثم نلتقي من جديد (محدّداً التاريخ والوقت والمكان) لتقديم وجهات نظرنا / أملين أن نكون خلال ذاك اللقاء قادرين على الوصول إلى اتفاق نهائي.

وتكمن مخاطر التأجيل في أن يحصلوا، من منافسيك أثناء غيابك، على عرض أفضل، أو أن يستلهموا تغيير وجهات نظرهم أو معلوماتهم، أو أن يتدخّل لاعب جديد في فريقهم ويحبط صفقة جيّدة جداً من خلال تقديمه اعتراضات غريبة أو مسيئة للصفقة، أو أن تقوم بتحديد الوقت الخاطيء فتفشل صفقة في مكان آخر، أو أن يستخدموا اقتراحك كعذر للتهرب من الصفقة. لكن، إذا تمّ تأجيل الصفقة كملاذٍ أخير، أو كمحاولة لتفادي مبدأ «وإلا»، فربّما لا بدّ لك من القبول بتلك المخاطر.

٥.٦ الاتفاق

نتيجة التفاوض قرار، وهذا القرار هو أيضاً اتفاق أو إخفاق في الاتفاق. إذا لم يتفق على شيء حتى يتفق على كل شيء، عندها يجب على المفاوضين أن يتفقوا على كل الأمور التي قبلوا بها سابقاً. إنّه لبالغ الأهمية أن تكون واضحاً جداً في تصوير هذا الترابط الضروري، أي أنّك عندما تغادر الطاولة، تدرك تماماً ما الذي قرّرت معهم. يمكن تجنّب العديد من الأخطاء والخلافات لو تجنّب المفاوضون مقارنة «التوقيع، والتمسك بالاتفاق والاستعجال». فبسبب الفرح الذي يغمر المفاوضين عند اقتراب نهاية التفاوض، مع قبولهم بالمساومة النهائية شفهيّاً، يميلون إلى الاستراحة وترك التفاصيل إلى مرحلة لاحقة. هذا أمر بالغ الخطورة.

تمرين ٥٦

من دون الرجوع إلى الصفحات السابقة، دوّن على ورقة منفصلة المساومة الأخيرة التي قدّمها عميل شركة التطوير إلى المجلس في التفاوضات على مركز التسوّق.

قارن جوابك بنصّ المساومة في الفصل ٤.٦. هل أصبت في مختلف التفاصيل؟ ما الذي حذفته؟ سيغيّب معظم الناس أمراً، أو تفصيلاً أو فارقاً دقيقاً ممّا قيل. على سبيل المثال، يمكن أن يؤكّد أحدهم أنّ شركة التطوير التزمت بإيجاد وظائف لكلّ المهندسين العاطلين عن العمل، في حين أنّها اكتفت بعرض أن تضغط على المقاولين والمستأجرين ليستخدموا عائلات المستخدمين السابقين، وليس المهندسين أنفسهم، في عملية التوظيف المحليّة وفي حال لبوا متطلبات الوظيفة الشاغرة. يمكن أن يسبّب ذلك الارتباك نتائج هائلة وفشل الصفقة.

أثناء تفاعل المفاوضين، يكثر التعليق على المقترحات والمساومات التي تمّ عرضها، وتترافق مع العديد من التفسيرات والوعود والتوضيحات، لذلك من المحتمل جداً أن يمزج المفاوضون بين سلسلتين مختلفتين من الاقتراحات. في أغلب الأحيان، يبدو أن الشخص الذي يصرّح بهذا الارتباك هو أكبر مستفيد منه، مع أنّنا قد نتفاجأ في بعض الأحيان لأنّنا نظنّ أنّ العرض أسوأ ممّا كان في الواقع، ونفرح لكونه، بالنسبة إلينا، يحمل أكثر ممّا يفترض به أن يحمل. من المفترض أن يساعد التلخيص الدائم على توضيح فحوى التصريحات والاقتراحات والمساومات ومعانيها. ويشكّل تكرار ما تمّ الاتفاق عليه شفهيّاً أو أفضل، تدوين ما اتّفق عليه المفاوضون مثلاً آخر عن فعالية التلخيص في التفاوض. إنّها آخر (وأفضل) فرصة، بينما لا يزال المفاوضون معاً، ليكونوا واضحين بالنسبة إلى ما اتّفقوا عليه، ولا أعرف طريقة أفضل من أن يتّفقوا معاً على تلخيص (خطّي).

في حال جرت المفاوضات على الهاتف، يجب أن يكفي الاتفاق الشفهي، ويرافقه مباشرة تأكيد خطّي على التفاصيل يتمّ إرساله عبر البريد أو عبر الفاكس (قم بذلك من جهتك، مهما اختلفت تدابير المفاوضات الآخر حول القيام بالأمر نفسه).

يمكن أن تختلف أسباب ارتكاب الأخطاء في تطبيق القرار. عندما تكون الأخطاء حقيقية، ومن الشائع أن ترتكب هذه الأخطاء، تؤثر سلبيّاً على الشخص المعني. فقد يتأكله الشكّ عمّا إذا كان هذا الخطأ الذي يدّعي الطرف الآخر أنّه حقيقي ليس محاولة لاستغلاله. ببساطة، يتمّ التعامل مع الخطأ الأصلي بالطريقة عينها تقريباً ممّا لو كان محاولة للغش عمداً وتبديل ما تمّ الاتفاق عليه. لا يمكن لأيّ قوّة على الأرض أن تقنع شخصاً بأنّه لم يُخدع حين يكون مقتنعاً تماماً بأنّه وقع ضحيّة غشّاس خدّاع.

تساءل عن السبب الذي يدفع الفنادق إلى ارتكاب أخطاء متكرّرة في حساباتها، فتطلب مبالغ أكبر، أو حتّى مضاعفة، وتضيف سلخاً لم تبعها في غرفة الطعام، وتكون هذه الأخطاء دوماً لحساب الفندق، ومن الطبيعي أن تجد استثناءات معاكسة غير أنّني غير عالم بها. حتّى إنّ التصريح بهذه الخبرة يعكس سهولة تملك الشكّ بدوافع الشخص الآخر. غير أنّه يمكن تجنّب ذلك: وافق على ما تمّ الاتفاق عليه وتجنّب الصعوبات لاحقاً.

خاتمة

تشكّل الصفقة أكثر المراحل دقّة في عملية التفاوض. فهي التصريح بالنتائج المرادة

المنبثقة عن عمل المفاوضين. إنه قرار يمكن تطبيقه. وفي حال تمّ الاتفاق عليه، تمّ الصفقة. عندما يتمّ الاتفاق على الصفقة وتدوينها، ينتهي عمل المفاوضين. فيتحوّلون من مفاوضين إلى موردين وزبائن، وإدارة ومستخدمين، وشركاء وزملاء، إلخ. انتهى دورهم كمفاوضين أقلّه في الوقت الراهن. فيستمرّون في أوجه مختلفة من حياتهم. يستمرّ مصطفى في إدارة شركته وبرتران في إيجاد شارين لأنظمة بوم Pomme؛ ويتابع دوفال بحثه عن طريقة أخرى لتحسين جهود شركته من حيث النوعية، وميركانتي إدارته تزويد الآلات وخدمات الصيانة؛ يبدأ مسؤولو المجلس دورهم المهني كمخططين وينتقل عملاء شركة التطوير لخدمة زبون مختلف؛ وتشاهد المباراة مع ابنك، وهو يغسل لك سيارتك.

من خلال المراقبة، نستنتج أنّ مرحلة المساومة قصيرة نسبياً فتشكّل حوالي ٣ إلى ٥ في المئة من الوقت الذي يحتاج إليه التفاعل وجهاً لوجه (مقابل أكثر من ٨٠ في المئة لمرحلة المناقشة). وقد تكون قصيرة نسبياً، غير أنّ أهميتها لا تقلّ بسبب مدتها. وتكلّف اللغة غير الصارمة وغير المبالية في المساومة غالباً جداً. فما يشكل ضعفاً في الاقتراح يتحوّل إلى خطر كبير في المساومة. يمكن أن يخلّ الضعف في الاقتراح بالتوازن النفسي لصالح الطرف الآخر عبر تشجيعه على المطالبة بأمر أكثر، فيحصل على تنازلات من جهتك مقابل القليل أو حتّى لا شيء. وتقوِّض الاقتراحات غير المشروطة فسحة التفاوض التي تملكها وتشجّع عادة على توقّع أمر ما مقابل لا شيء. غير أنّ الاقتراح محمي بطبيعته غير النهائية وواقع أنّه لا يتمّ الاتفاق على شيء قبل بلوغ النهاية. لا يمكن للمفاوض الآخر أن يقبل باقتراح على أنّه نهائي وقابل للتطبيق. لا يزال على المفاوضين إنجاز بعض الأعمال.

المساومة ليست اختباراً. إنّها بيان نهائي، وفي حال تمّ الاتفاق عليه، يُطبّق كما وُضع. وهو ليس محمياً ضد الأخطاء. وقد تشكل مساومة غير مشروطة تحلّ بسيطاً، وتنازلاً مجانياً. إنّها كالمُتاجر التي تضع على زجاجاتها ملصقاً: «يمكنكم أن تأخذوا هذه إلى المنزل»، وتنسى إضافة السعر؛ «مقابل ٦٥ بنساً للزجاجة» (مما يثير الذعر والالتهمات، على صناديق الدفع عندما تسير نحو الخارج دون أن تتوقع بأن عليك دفع شيء أيضاً). ويستطيع المفاوض استعمال أسلوب واحد فقط لتفادي الانزلاق نحو تنازلات بدون ثمن وهو أن يجعل المساومة مشروطة؛ إذا قبلت بهذه الشروط المحددة، عندئذٍ، وعندئذٍ فقط، أقدم عرضاً محدداً.

وليس الشكل وحده هو المهم بل للطلب أهميته كذلك. ففي المساومة، تأتي الشروط دائماً في البداية (وهكذا لا تُنسى) ثم يليها العرض. ومن الخطأ عكس الترتيب لأنّ أقلّ تصرّف لا مبالٍ يحوّل المساومة – البيان إلى مساومة – سؤال؛ «إذا قدّمت هذا العرض المحدد، هل ستقبل بهذه الشروط المحددة؟»، وعادة ما يأتي الجواب «كلاً» (لا اختبار عزمك)، أو «ليس تماماً» (للمطالبة بتنازل إضافي). وما إن يعتاد المفاوض على طرح المساومات – الأسئلة، حتّى يمضي وهو يعرض أولاً، ثم ينسى إضافة شروطه، فيصير بالتالي مساوماً عادياً لا شروط عنده.

القاعدة في المساومة – البيان هي: الشروط قبل العروض.

أساليب التفاوض

المحتويات		
١.٧	مقدمة	١/٧
٢.٧	حوار: ثقّ بالوقت	٥/٧
٣.٧	مأزق المفاوض	٨/٧
٤.٧	أساليب التفاوض الأحمر والأزرق والأرجواني	١٢/٧
٥.٧	المفاوض الصعب	١٧/٧
٦.٧	التقدم بأسلوب أرجواني في تفاوض أحمر	٢٤/٧
خاتمة		٣١/٧

تمهيد

١.٧ مقدمة

كان دان أوراييلي، وهو رئيس مجلس إدارة شركة فينيكس إنتربرايزس Phoenix Enterprises، في رحلة عمل إلى دولة أوغولاند، حيث تدير السلطات الشؤون الاقتصادية من دون أي احترام للمعايير العالمية، تمامًا كما هو الأمر مع سياسات حقوق الإنسان. فقد تمّ تثبيت سعر الصرف بالقوة ليساوي كلّ الجنيه الإسترليني كونا quonk واحدًا مما جعل الوجبة السريعة، في حال تمكّنت من شرائها مشروب، سلعة غالية جدًا حتّى إنّ سندويشًا صغيرًا بات يكلف خمسة كونكات.

وبينما كان في ردهة الفندق بعد ظهر أحد الأيام، اقترب منه أحد السكّان المحليين، وعرض عليه صفقة مميزة: جنيه واحد مقابل ٢٠ كونا. «هل تبدي اهتمامًا في صرف ٥٠ جنيهًا؟» سأله الغريب: فأجاب دان: «من دون أدنى شك». فأردف الغريب همسًا: «ثمّة مشكلة صغيرة، تشدّد الشرطة المحلية قبضتها على عمليات التحويل غير الرسمية إذا ظننت أنّ الفندق الذي تنزل فيه لا يحترم رتبته الرسمية خمس نجوم. فسوف تزور السجن المحلي. لذلك، علينا أن نتحلّى بقدر كبير من الحذر في عملنا. ضع الخمسين جنيهًا في كيس ورقي ودعه تحت المقعد في الحديقة الخلفية وسأخذ بدوري الألف كوناك وأضع المبلغ تحت السرير في غرفتك». فردّ دان: «يا لها من فكرة رائعة».

تمرين ٧أ

إقرأ التصريحين، ثم حدّد، ما هو برأيك الأكثر احتمالاً أن يحصل، عبر لائحة خيارات معروضة لاحقاً.

التصريحان:

١. سيضع دان ٥٠ جنيهًا تحت مقعد الحديقة وفق الاتفاق.
٢. سيضع الغريب ١٠٠٠ كوندك تحت سرير دان كما عرض.

الخيارات:

- أ. سيعمل كل من دان والغريب بموجب التصريحين ١ و٢.
- ب. سيعمل دان بالتصريح ١، لكن الغريب لن يعمل بالتصريح ٢.
- ج. لن يعمل دان بالتصريح ٢، لكن الغريب سوف يعمل بالتصريح ٢.
- د. لن يعمل أي من دان أو الغريب بموجب التصريحين ١ و٢.

الإجابة على هذا السؤال ليست سهلة. ويمكن أن يعتمد ذلك كثيرًا على ما تعرفه عن شخصية دان (وأنت لا تعرف شيئًا عن شخصية الغريب). على الرغم من هذه المعرفة، ما زلت تجهل ماذا سيحدث عندما سيفصل الرجلان هل سيؤدي كل منهما دوره في عملية التبادل أم لا. نظرًا إلى طبيعة هذا التبادل (وقد تمّ تحديده أولاً في لعبة أعمال على الكمبيوتر في العام ١٩٨٠)، لا يمكن أن يردّ دان أو الغريب على ما يقوم به الشخص الآخر عندما لا يعودان في تواصل أحدهما مع الآخر، إنّما يُمكن أن يستبق كل واحد ما سيفعله الآخر برأيه، لذلك من المستحيل أن تتوقع ما سيجري في الواقع. ومع ذلك، يمكنك أن تقدّر ماذا يفعل معظم الناس، في أوضاع مماثلة. وهذا هو هدف هذا التمرين: أن تحمل نفسك على التفكير في ما يفعله الآخرون عندما تعجز عن التواصل معهم، وعندما تكون مرتبطًا بما سيعملونه بلوغ نتيجة تعتبرها مهمة في عملك أو حتى في حياتك الشخصية.

لنفترض أنّ دان كان واثقًا من أنّ الغريب سيضع ١٠٠٠ كوندك في الغرفة، هل سيلتزم بوضع ٥٠ جنيهًا تحت المقعد أم أنّه سيغشّ؟ فلنضع المسألة الأخلاقية جانبًا الآن ولننظر إلى الخيارات في حال تصرف وفق هذه الطريقة المشينة. ففي حال غشّ، علمًا أنّ الغريب لم يغش (ولا يهتمنا هنا كيف عرف أنّ الغريب لن يغش)، سيكسب دان ١٠٠٠ كوندك، بينما يخسر الغريب الذي التزم بالصفقة ١٠٠٠ كوندك. وبما أنّ عملية التبادل غير قانونية، لا يمكنه أن يتقدّم بشكوى إلى الشرطة وإن ظنّ دان أنّه لن يراه مجدّدًا (ربما يقترب منه الغريب في حين ينتظر سيارة أجرة تقلّه إلى المطار ليعود إلى وطنه)، لن تطاله أيّ عقوبات. ولنفترض الآن أنّ الغريب تأكد من أنّ دان سيغشّ (فقد رآه يضع قصاصات ورق من الصحيفة المحلية في المغلف بدل أوراق الخمسة جنيهات)، فهل سيلتزم بدوره في الصفقة؟ إنّهُ أمر مستبعد إلى أقصى الحدود، وأنا متأكد من أنّك توافقني الرأي. لن يتكبّد أي منهما أي خسارة في حال لجأ كلاهما إلى الغشّ (لا يمكن أن يخسر دان سوى قصاصات من الصحيفة المحلية). ربما يكون أحدهما في حالة أفضل، لو أنّه غشّ وحده، علمًا أنّه عبر الغشّ، يضحيان بمكاسب التعاون المشترك، الذي يسمح لكلّ منهما بكسب جزء من عملية

التبادل. من المرجح أن الغريب يحقق مكسباً في صرف العملة بنسبة ١ مقابل ٢٠، بينما سيتمكن دان من التمتع بوجبة محلية بسعر أفضل بكثير.

تكمن المشكلة في أن دان والغريب يجهلان ما ينوي الآخر أن يقوم به. لذا، عليهما أن يعتمدا على حكمتهما. كما أنه عليهما أن يختارا بين الارتداد عن قرارهما بالتعاون، أو التعاون، لمصلحتيهما المتبادلتين ففي حين: يسمح لهما الخيار الأول بالتخلص من غش الآخر أو يسمح لهما بغشه؛ يمكنهما الخيار الثاني من تحقيق المكاسب. فلماذا يفشلان إذا في التعاون؟ لأن النتيجة تعتمد على خيار كل منهما المتزامنين بين التعاون والارتداد.

عندما نواجه الخيار بين الارتداد أو التعاون، يمكننا أن ننشئ بياناً تخطيطياً بسيطاً يصور ما يحصل عليه كل من الطرفين، أي مكاسبهما، لأي تركيبة من الخيارات الممكنة التي يتخذانهما بطريقة متزامنة. أولاً، نسمي الخيارات التي يواجهها دان والغريب «تعاون» (ت) عندما عندما ينجز كل منهما حصته من الصفقة، أو «ارتداد» (إ) عندما يختاران عدم احترام حصتها من الصفقة. ثم ندخل النتائج في بيان تخطيطي لكل تركيبات الخيارات التي يتخذانهما، كما في الرسم ١.٧.

الغريب		
ت	إ	
£٥٠٠، £١٠٠٠+	£٥٠٠، £٥٠-	
ت	إ	كونك، صفر

الرسم ١.٧ رسم تخطيطي لمكاسب دان والغريب

لقراءة البيان التخطيطي، نأخذ مكاسب دان، ونقرأ بشكل أفقي على طول السطر «ت» أو السطر «إ» ونتأكد من القرار المشترك الذي يحصل عليه وفق الخيارات التي يتخذها الغريب. ونبين هذه الأخيرة عبر قراءة العمودين «ت» أو «إ». يشكل أول رقم في كل خانة مكسب دان من هذه التركيبة والرقم الثاني مكسب الغريب.

على سبيل المثال، انظر إلى الخانة الأولى في الجزء الأيمن من الجدول ولاحظ أنها تجمع بين خيار «ت» من جهة دان وخيار «ت» من جهة الغريب، أي أن الطرفين يتعاونان عبر وضع مبلغ النقد المتفق عليه في المكانين المتفق عليهما. يحصل دان على ١٠٠٠ كونك تحت سريره والغريب على ٥٠ جنيهاً تحت المقعد. فيصيران بالتالي رابحين وهذه النتيجة الفضلى.

وانظر الآن إلى الخانة السفلى في الجزء الأيمن من الجدول. أي تركيبة من الخيارات تمثل؟ نعم، إن الطرفين ارتدّا عن المساومة، أي أن قرار «إ» من جهة دان تزامن مع قرار «إ» من جهة الغريب. ماذا كسب دان؟ لم يكسب شيئاً لأن الغريب لم يضع ١٠٠٠ كونك تحت السرير. ماذا كسب الغريب؟ لم يكسب شيئاً بدوره لأن دان لم يضع ٥٠ جنيهاً تحت المقعد. حاول كلاهما أن يغش الآخر، أو أنهما ظنا أن الآخر سيغشهما، وبالتالي قاما بحماية نفسيهما من الخداع.

تُعتبر الخانتان الباقيتان تركيبتين مثيرتين للاهتمام لأن خيارات الطرفين لم تلتقي. في الخانة العليا من الجزء الأيسر، اختار دان «ت» ووضع ٥٠ جنيهًا تحت المقعد بينما اختار الغريب «إ» ولم يضع ١٠٠٠ كونك تحت السرير، وبالتالي خسر دان ٥٠ جنيهًا وكسب الغريب المبلغ الذي خسره دان. في الخانة السفلى من الجزء الأيسر، اختار دان «إ» وارتدّ عن قراره فلم يضع ٥٠ جنيهًا تحت المقعد، في حين اختار الغريب «ت» وتعاون عبر وضع ١٠٠٠ كونك تحت السرير. كسب دان مبلغ ١٠٠٠ كونك الذي خسره الغريب. في كلّ من هاتين الخانتين كسب أحد الطرفين وخسر الآخر. مهما كان الدافع الذي حثّ أحد الطرفين على الارتداد، سينظر الخاسر في الأغلب إلى دافع الآخر على أنّه نية للغشّ وسيشعر بأنّه خُدع.

يعيدنا هذا إلى السؤال الأساسي. ما هي النتائج المحتملة لهذا التبادل؟

تمرين ٧ب

لنفترض أنّك دان. ماذا كنت ستفعل؟ تتعاون وتحقق مكسبًا محتملًا، لكنك تخاطر بأن تخسر ٥٠ جنيهًا لرجل خدّاع؟ أم كنت سترفض وتكسب صيت غشّ (في حال تعاون) لكنك لا تخاطر بشيء (في حال ارتدّ)؟

أنت تواجه معضلة حقيقية. ولا يمكننا أن نحلّ المعضلة نظريًا. بما أنّك تملك خيارين يمكنك أن تحلّ المعضلة عمليًا باختيار أحدهما. تركز لعبة المال على طبيعة المعضلة عبر التركيز على التوتر بين ما هو الخيار الأكثر عقلانيّة، أي التعاون، والخيار الدفاعي العقلاني، أي الرفض.

في التفاوض، وفي عالم الأعمال بشكل عام، نواجه معضلات مشابهة يمكن ألا نفكر فيها كثيرًا. فكيف نتصرّف عندما لا نكون واثقين من نوايا المفاوضين الآخرين؟ هل سيتعاونون أم أنّهم سينقلبون؟ وإلى أي حدّ سيكونون منفتحين وأهلًا للثقة؟ وهل يمكننا في هذه الحالة أن نتصرّف بالطريقة ذاتها وبثقة تامّة، أم أنّهم سيكونون منحرفين وغير أهل للثقة، فيتوجب علينا في هذه الحالة أن نحمي أنفسنا؟ كيف ينظرون إلى نوايانا؟ إذا أخطأوا في قراءتها، هل يتعاونون حين نرفض لكي نحمي أنفسنا أو العكس، يمكننا أن نلحق الأذى بالعلاقة عن غير قصد لأننا لم نؤثّر في وجهات نظرهم بطريقة مناسبة، أو ربّما أثّرنا فيها بطريقة مناسبة، فأفنعناهم بأننا منفتحين وأهلًا للثقة وتجاوبوا بالطريقة عينها، لكن في اللحظة الأخيرة فقدنا أعصابنا وحمينا أنفسنا فأقلبنا. يمكنك أن ترى أنّ الخيارات مرتبطة بعضها ببعض: «لو عرفنا أنّهم يعرفون أنّنا نعرف ما يعرفون... لعرف الطرفان ماذا يعلنان. لكننا لا نعرف، وبالتالي ماذا يفكر بشأن ما أظن أنّه سيقوم به؟».

تؤثّر هذه المعضلات وشببياتها في تصرّفنا التفاوضي وعينا الأمر أم لم نعه. وتحدّد مقاربتنا للمفاوضين الآخرين ونظرتنا إلى نواياهم أسلوبنا التفاوضي.

حوار

٢.٧ ثِقْ بالوقت

وصل رودني، وهو نائب مدير في شركة فينكس Phoenix، إلى أوغولاند لإنهاء تفاصيل عقد جديد تفاوض عليه مديره دان أوريلي، خلال زيارة سابقة. وفي ليلته الأولى في الفندق، وحين كان يحتسي قهوته مقابل ٥ كوناكات، اقترب منه غريب وعرض عليه صفقة مميزة: يصرف له فيها جنيهًا إسترلينيًا واحدًا مقابل ٢٠ كونكًا. وسأله الغريب: هل تبدي اهتمامًا في صرف ٢٠ جنيهًا؟ أجاب دان: «من دون أدنى شك». فأردف الغريب همسًا: «ثمة مشكلة صغيرة، تشدد الشرطة المحلية مراقبتها على عمليات التحويل غير الرسمية، وإن ظنت أن الفندق حيث تنزل يتخلّى عن مرتبته ذات الخمسة نجوم، فستزور السجن المحلي. لذلك علينا أن نتحلّى بقدر كبير من الحذر في عملنا. تضع الخمسين جنيهًا في كيس ورقي وتدعه تحت المقعد هنالك في الحديقة خلف الفندق وسأضع بدوري الألف كونك تحت السرير في غرفتك».

فرّد رودني: «لكن أنا أيضًا أواجه مشكلة، فأنا أسحب مصروفي كلّ صباح من مصرف بارلويدس Barlloyds المجاور وهو ١٠ جنيهات يوميًا فقط. أنا مهتمّ باقتراحك وبالتالي أقترح أنّه بدل أن أصرف ٥٠ جنيهًا دفعة واحدة، نعمل على صرف مبلغ ١٠ جنيهات في كلّ مرة، بدءًا من بعد ظهر يوم الاثنين، وفق الطريقة التي اقترحتها فتمتدّ العملية على خمسة أيام وصولًا إلى يوم الجمعة». فأجاب الغريب: «يا لها من فكرة رائعة». وذهب كلّ في طريقه للقيام بالترتيبات من أجل عملية التبادل.

ما رأيك بخطة رودني الحذقة؟ هل كان أذكى من دان في اعتماد نظام يحدّ من مخاطره؟ فلندرس الاحتمالات.

يواجه رودني والغريب يوميًا الخيار نفسه بين التعاون أو الرفض ويحصلان على مكاسب تعتمد في الوقت عينه على ما يقوم به كلّ من الطرفين بطريقة متزامنة. هذا تحديد للخيارات في الرسم ٢.٧.

الغريب		
ت	!	
ت	£١٠٠، £١٠٠+	£١٠٠، £١٠٠+
!	£٢٠٠، £٢٠٠+	صفر، صفر

الرسم ٢.٧ بيان تخطيطي لمكاسب رودني والغريب

يواجه الطرفان كيفما كان تعقيدًا إضافيًا. بعد اليوم الأوّل، يعرف رودني والغريب ماذا جرى في اليوم السابق ويؤثر ذلك في طريقتي تصرفهما خلال هذا اليوم، بالتالي، في حال انقلب أحدهما، أو كلاهما يوم الاثنين، فمن غير المحتمل أن يخاطر الآخر بترك ماله وفق

الاتفاق، يوم الثلاثاء أو أيّ يوم لاحق. وتنتهي اللعبة، ويكون مستحيلًا أن تُطلق من جديد. لذلك، ثمة فرصة كبيرة أن يتعاون الطرفان. لكن ماذا عن يوم الجمعة، أي اليوم الأخير من عملية التبادل؟ فمن جهة، بلغ الطرفان درجة من الثقة تركز على نجاح عمليات التبادل التي أتمّوها خلال الأيام الأربعة السابقة، ويمكن أن يكون ذلك حافزًا كافيًا يدفعهما إلى التعاون في اليوم الأخير. ومن جهة أخرى، إنّه اليوم الأخير من اللعبة، ويمكن أن تعود ضغوط لعبة «الطلقة الواحدة» بين دان والغريب لثبت كل منهما وجوده، وتسبب انقلاب أحدهما أو كليهما.

تمرين ٧ ج

يورد الجدول ١.٧ القرارات التي يمكن أن يتخذها رودني والغريب من يوم الاثنين حتى يوم الخميس. ماذا تتوقع أن يحصل يوم الجمعة وحدد منطق تفكيرك الذي اتبعتّه.

الجدول ١.٧ تعاقب الخيارات في خمس دورات من لعبة العملات

الغريب	رودني	
ت	ت	الاثنين
ت	ت	الثلاثاء
ت	ت	الأربعاء
ت	ت	الخميس
ت/إ	ت/إ	الجمعة

إذا قرّرت أن كلا الطرفين سيختاران التعاون (الجمعة = ت، ت)، فأنت تفترض أن الثقة التي كسبها في خلال تبادل مبلغ ٤٠ جنيهًا كافية لدفعهما إلى تبادل مبلغ الـ ١٠ جنيهات المتبقّي. يمكن أن يعتبر رودني أن الأمر يستأهل مخاطرته بآخر ١٠ جنيهات، نظرًا إلى المكاسب التي حقّقها بجمع الكونكات مقابل ٤٠ جنيهًا (معتاد على القهوة). يمكن أن يفكر الغريب في الطريقة عينها بالنسبة إلى مبلغ الـ ٢٠٠ كونك المتبقّي (فالحصول على العملة الأجنبية طريق أكيد نحو الثروة في أوغولاند). يمكن أن يتأثر كلاهما بنجاح عمليات التبادل التي أجريها خلال الأيام الأربعة السابقة، وقد أجبرهما ذلك على التعاون من دون أن يقلقا حيال المخاطر. لو ساورهما القلق الشديد حيال المخاطر لكانا لعبا بطريقة مختلفة.

في حال قرّرت أن أحدهما سيتعاون والآخر سيرفض (الجمعة = ت، إ أو إ، ت)، عليك أن تشرح لماذا دفع الوضع بأحدهما إلى الانقلاب والآخر إلى التعاون. فما يؤثر في الواحد يؤثر من دون أيّ شك في الآخر. أمّا في حال تصرّف كل منهما بطريقة مختلفة عن الآخر، أي إن تأثر أحدهما جدًّا بنجاح الأيام الأربعة السابقة، بينما تأثر الآخر جدًّا بفشل اليوم الأخير المحتمل. لماذا يساور القلق أحدهما أكثر من الآخر؟ ربّما صار قلقًا من احتمال تعرّضه للأذى في اليوم الأخير، فرأى أن الانقلاب هو القرار الأقلّ خطرًا.

في حال قرّر الطرفان الانقلاب، فأنت تفترض أنّ الخوف من الخسارة دفعهما إلى حماية مصالحهما بالانقلاب. فدفعهما القلق من احتمال خسارة ١٠ جنيهات و ٢٠٠ كوناك إلى الانقلاب بسبب نظرتهم إلى تصرف الآخر المحتمل.

مع ذلك تطرح هذه الحالة الأخيرة أفكاراً مثيرةً للاهتمام. فإذا رأى رودني أنّ من المحتمل أن ينقلب الغريب يوم الجمعة في محاولة للدفاع عن النفس، فأين يضعها يوم الخميس؟ عندما نشكّ في أنّ دوافع الشخص الآخر مبنية على نوايا الغشّ في يوم الجمعة، كيف نتأكد من أنّه لن يغشّ يوم الخميس؟ يمكن أن يفكر رودني قائلاً، من المنطقي أن يفترض أنني سوف أعي تعرضي للخطر يوم الجمعة فأنقلب، في حين لن أكون حذراً يوم الخميس؛ وكذلك يحتمل أن ينقلب يوم الخميس لياغتني، لذلك من الأفضل أن أنقلب بدوري لأدافع عن نفسي. ضمن هذا الإطار من التفكير، يمكن أن يفكر رودني أنّ الغريب قد يتردّد يوم الأربعاء، ومن المنطقي عندئذ أن يتردّد رودني بدوره! وهكذا، ما إن يفكر رودني بهذه الطريقة ويشكّ بأنّه عرضة لانقلاب الغريب، حتّى لا يعود يملك أيّ سبب يردعه عن الانقلاب يومي الثلاثاء والاثنين. باختصار، تفشل عملية التبادل لأنّ أيّاً من الطرفين لا يثق بالآخر.

رغم هذه الخلاصة السلبية نوعاً ما التي جعلت من حيلة رودني لتأمين التصرفّ النزيه للشريك تحتوي على القدر عينه من البذور الهدامة تماماً مثل صفقة دان التي تمتّ دفعة واحدة، فإننا نملك على الأقلّ إمكان أن تحوي الصفقة المتكررة احتمال العمل على علاقة قائمة على الثقة. إنّ هذه الحالة عبارة عن سيف ذي حدّين: فالثقة تولّد الثقة والغشّ يولّد الغش، وهناك الخطر أن يولّد الغشّ أفعالاً لنحتمي أنفسنا بالغشّ! لا يمكننا أن نتأكد بأيّ طريقة ستلعب اللعبة، وقلة الثقة هذه تولّد المعضلة التي نحاول أن نحلّها.

من المثير للاهتمام أنّ إدخال عنصر الوقت، مع تكرار لعبة العملات، يوضح وجود فرص أفضل لبناء علاقة قائمة على الثقة طوال الوقت الذي يعرف فيه المفاوضون أنّهم يعتمدون بعضهم على بعض عبر ثقتهم من خلال دورات متكررة. أو يمكننا صياغة الأمر بطريقة أخرى، إن لم يعرف المفاوضون تحديد طول مدة علاقتهم، يقلّ احتمال أن يردّوا الفعل على تعرضهم للخطر المتوقع في الدورة الأخيرة من العلاقة. فإذا دبّر رودني ترتيباً مع الغريب لاستمرار عملية تبادل العملة كلّ يوم، ولعدد أيام غير محدّد، كأن يتمّ استدعاؤه من مركز شركة فينكس Phoenix، في تاريخ لا يزال يجهره، وبالتالي لا يعرفه الغريب أيضاً، يزول تعرض أحدهما لغشّ الآخر في اليوم الأخير أي الجمعة. تزيل المدة غير المحددة لعلاقتهم الدافع إلى الغش الناتج عن تعرضهما للخطر في «اليوم الأخير»، مع أنّ عوامل أخرى قد تدفعهما إلى الغشّ. ويمكن أن يلجأ الغريب إلى الغش إذا احتسب أن انقلاباً مفاجئاً من رودني بمبلغ £١٠، يفوق المكسب الذي يحققه هو من عدّة عمليات تبادل متكررة بين الكوناك والجنيه الاسترليني بمعدّل ١ مقابل ٢٠٠ (ربّما تطرح الشرطة المحلية عدداً كبيراً من الأسئلة حول مصدر مدخوله). بالنسبة إلى رودني، في هذه الحالة الخاصة، يؤمّن له الغشّ في اليوم الأخير، وهو يوم سيعرفه قبل الغريب، مبلغ ٢٠٠٠ كوناك، غير أنّ عملة الكوناك لا تملك أي قيمة صرف خارج أوغولاند ولا يناسب ذلك أي إنسان. في اليوم الأخير، يمكن لرودني أن يعلن نهاية علاقتهم المثمرة، وبدل أن يتردّد حيال التبادل، يمكنه أن يشتري كأس

مشروب للغريب، وربما يذكر أنه بفضل عملهما الناجح، سوف يوصي به لجورج (نائب الرئيس في قسم المبيعات)، وهو المدير التنفيذي التالي الذي سوف يأتي إلى أوغولاند. يعرف الطرفان كم مرة ستجري عملية تبادل قبل البدء بالتفاوض. على سبيل المثال، تجري صفقات السيارات المستعملة التي يعرضها التاجر مرة واحدة، فأنت لا تشتري سيارة مستعملة كل يوم (إلا إذا كنت في مجال التجارة). يؤثر هذا في رأي الناس بتجار السيارات المستعملة، فنادراً ما يُنظر إليهم على أنهم نماذج استقامة في عملهم. تثير الصفقات لمرة واحدة الشكوك. كثير من الشركات تكون قلقة للمحافظة على زبائنهم، ولعمل جاهدة لتنمية روح الثقة بها عند زبائنهم ويريدون إرساء علاقة طويلة الأمد مع زبائنهم، وضمانات لا تحمل المعارضة وإعادة الأموال مباشرة، فهي تسوّق لتكون أهلاً للثقة وإقناع الزبائن بوضع ثقتهم فيها. تنفق بعض أهم شركات بيع السيارات المستعملة مبالغ طائلة لتسويق صورة لها تناقض صورتها الشعبية على أنها منافقة وشرسة. يكون التخلص من حيث النهب التجاري الذي يلصق بشركة ما، أشد صعوبة من كسب صيت النزاهة.

مأزق المفاوض

٣.٧

ثمة لعبة شائعة جداً في العلوم الاجتماعية (مع أنني كنتُ رأيتها تُطبق كذلك في علم الوراثة والفلسفة الأخلاقية). كان البروفسران ميريل فلود Merrill Flood وميلفين دريشير Melvin Dresher قاما بتطوير اللعبة الأصلية في شهر كانون الأول/يناير من سنة ١٩٥٠ في شركة راند RAND في منطقة سانتا مونيكا في ولاية كاليفورنيا. بعد بضعة أشهر، حولها البروفسور ألبرت تاكر Albert Tucker إلى قصة سجينين، وهي تُعرف اليوم بشكل عام بـ «مأزق السجنا» ضمناً ناقشنا مغامرات دان وروني مع الغريب من خلال نسخ عدّة من «مأزق السجنا»، مع أن التفاصيل الصحيحة في قصة السجينين تغيّرت مرّات عدّة على مرّ السنين. إما القصة التي أستخدمها فتدور كالتالي.

لم تتمكّن تحقيقات المدّعي العام أن تثبت ارتكاب السجين للجريمة. غير أنّها أبدت استعداداً لاستخدام تدبير يمنح فرصة جيّدة ليضمن إدانة واحدة وربما إدانتي (لا شأن لأخلاقيات «العملية القانونية» في هذا الإطار). فصل المدّعي العام السجينين ليمنعهما من التواصل وعرض على كلّ منهما الصفقة ذاتها:

«أمامك خياران. أما أن تعترف بأنك ارتكبت الجريمة أو تنكر. ففي حال اعترفت بارتكابك الجريمة واعترف شريكك أيضاً، يُسجن كلّ منكما مدة عشر سنوات (لأنها كانت جريمة مهمّة جداً). أما في حال اعترفت أنت وأنكر شريكك، نطلق سراحك بعد أن تمنحنا الدليل الكافي لإدانة شريكك، الذي سيُسجن عندئذٍ لمدة ٢٠ عاماً. وفي حال اعترف شريكك وأنكرت أنت، فسوف نطلق سراحه، وتُسجن أنت لمدة ٢٠ عاماً. أما في حال لم يعترف أيّ منكما، فستدنانان بتهمة بسيطة (إضاعة وقت الشرطة؟) وسوف تُسجنان لمدة ثلاث سنوات».

في مواجهة هذه المشكلة، ماذا كنت ستفعل، علماً أن ما حصل لك نتيجة خيارك اعتمد على ما اختار شريكك أن يقوم به؟ أي أن معضلتك هي عدم وضوح ما يفترض بك القيام به. فلو تمكنتما من تنسيق أجوبتكما، لاخترتما (أفترض) عدم الاعتراف، لكن نظراً

إلى عجزكما عن تنسيق خياراتكما، تواجهان خيارًا مختلفًا جدًا: يمنحك الاعتراف عشر سنوات أو إطلاق السراح؛ بينما يؤدي عدم الاعتراف إلى ثلاث سنوات أو ٢٠ سنة. يُحدث «معضلة السجناء» بعمق وكثرت الكتابات عنها خلال حياتها طوال ٤٠ عامًا. من المفترض أن تعرف الشبه بينها وبين لعبة العملات. ففي كلتا الحالتين، ثمة كسب بفضل التنسيق، وهو أمر مرفوض صراحة في قواعد اللعبة، كما يملك الطرفان في الحالتين خيار الارتداد (في معضلة السجين يمكن أن يختار المرء الاعتراف؛ وفي معضلة العملات يمكنه أن يتمسك بماله الخاص)، إن لحماية الذات أو لاستغلال لعبة الآخر التعاونية. لا مفر من كون الخيار العقلاني هو الارتداد ومع ذلك لا مفر من أن يلغي ذلك مكاسب التعاون. صدمت هذه الخلاصة، في بعض الأحيان، الأفراد الذين يؤمنون بالخير الأسمى في الإنسان أكثر من مبادئ المعضلة. لكن في حال لم نعترف بمبادئ المعضلة، من غير المحتمل أن نبني أساسًا أو سبيلًا لتأمين تعاوننا. يمكنني أن أصور المنافسة بين العقلانية ومكاسب التعاون عبر رسم تصوري بسيط قائم على معضلة السجين للاختيار بين الحرب والسلام. في الرسم ٣.٧، يملك بلدان الخيار بين استخدام بعض من إجمالي الناتج القومي للتحضير للحرب أو استخدامه كله للتوصل إلى السلام.

البلد		
الحرب	السلام	
٨٠، ٨٠	صفر، ١٤٠	الحرب
١٤٠، ١٤٠	صفر، ١٠٠	السلام

الرسم ٣.٧ الحرب أم السلام؟

كالعادة، لا تعتمد مكاسب بلد على خياره الخاص فقط، بل على خيار البلد الآخر أيضًا. في حال تحضر البلدان للسلام عبر تكريس كل نفقاتهما لأسباب لا تتعلق بالثمة بالحرب، سوف يبلغ إجمالي الناتج القومي ١٠٠ لكل منهما (لا أهمية للأرقام بما أن الترتيب ووجهة أهميتهما هي الأهم). لكن، في حال استعد البلد «أ» للسلام، ولم يستعد لخوض الحرب، يمكن أن يتفوق البلد «ب» عليه إذا كان مستعدًا للحرب ويحتله. في هذه الحالة، يخسر البلد «أ» كل شيء لصالح البلد «ب»، ويزيد إجمالي الناتج القومي في البلد «ب» إلى ١٤٠ (تم استثمار جزء في الاحتلال وتم تكريس الباقي لتكاليف الاحتلال). ينطبق الأمر ذاته على مصير البلد «ب» لو أنه اختار السلام في حين اختار البلد «أ» الحرب. بالتالي، يتوجب على البلدين أن يختارا تكريس الموارد للتحضير للحرب، مما يخفف إجمالي الناتج القومي المدني إلى ٨٠ لكل منهما، ويصد الآخر عن الهجوم عليه. بما أن إجمالي الناتج القومي البالغ ٨٠ أقل من إجمالي ناتج قومي يبلغ ١٠٠، قلص خيارهما العقلاني إجمالي الناتج القومي إلى ما دون ما يمكن تحقيقه في غياب خطر ارتداد أحدهما. ومن دون شك، جعل الخيار العقلاني (وأظن أيضًا الخيار الممكن الوحيد) حالتهما أسوأ من ذي قبل. حسنًا. لكن تبقى مشكلة ترتيب التنسيق للتنسيق بهدف تحسين حالة كلا الفريقين. وهذه هي معضلة المفاوضات.

يُعتبر اتخاذ قرار التعاون بذاته محفوفًا بالمخاطر. ويمكن أن يكون الخيار من جهة واحدة، غير أن النتيجة تعتمد على خيار المفاوض الآخر المستقل. بكل تأكيد، يمكنك أن تعارض، ففي التفاوض لا شيء يمنعنا من التواصل، كما في الألعاب «التي هي من نوع مأزق السجين»، ويمكننا من خلال التواصل أن نتخطى أهم عائق أمام تنسيق الخيارات. صحيح، لكن مجرد وجود القدرة على التواصل لا يلغي حتمية معضلة، لا بل يمكن للتواصل أن يجعل التنسيق صعبًا كما لو كنا نلعب لعبة مأزق.

دعني أصور هذا التأكيد عبر نسخة معدلة من «مأزق السجين» قمنا بلعبها مع آلاف المفاوضين في حلقاتنا. تقوم النسخة المعروضة هنا بتحديد المعضلة عبر تسوية المكاسب. في أبسط شكل، يمكن لأي مفاوضين أن يلعبا اللعبة، طالما أن كلا منهما يملك ورقتين منفصلتين، واحدة منهما مُعلّمة بالأحمر والثانية بالأزرق. يختار اللاعبان، بشكل مستقل، أي ورقة يريدان كشفها للآخر (تكون الورقة مطوية لتصير قراءتها بعد الكشف المتزامن). ويسجلان النقاط وفق تركيبة الألوان التي لعباها في كل دورة. وقيل لهما في التعليمات، ومن دون أي تفسير، أن مهمتهما تقتصر فقط على «تجميع الحد الأقصى من النقاط الإيجابية». يُظهر الرسم ٤.٧ المكاسب.

المفاوض ب		
أزرق	أحمر	
أزرق	٥+، ٥-	٣+، ٣+
أحمر	٥-، ٥+	٣-، ٣-

الرسم ٤.٧ أحمر أو أزرق؟

يُفترض أن تكون فهمت حتى الآن كيف تُلعب اللعبة ويمكن أن تقنع رفيقًا لك بأن يلعب معك عشر دورات لتتأكد من فهم دروسها جيدًا. في أول أربع دورات، ننسخ وضع «مأزق السجين» ولا نسمح بالتواصل بين المفاوضين. كل منهما يسلم ورقة مطوية ويستلم ورقة مطوية بطريقة متزامنة. عند فتح الأوراق، يدون المفاوضان الألعاب المركبة ويسجلان النتيجة وفق المكاسب في الرسم ٤.٧. بالتالي، إن لعب كلاهما ورقة زرقاء، يسجلان ٣ نقاط، وإن لعب كلاهما ورقة حمراء يسجلان ٣- نقاط؛ وإذا لعب المفاوض «أ» أزرق والمفاوض «ب» أحمر، يسجل «أ» ٥- نقاط؛ وإذا لعب المفاوض «أ» أحمر والمفاوض «ب» أزرق، يسجل «أ» ٥+ نقاط.

بعد تدوين نتيجة كل دورة، يعيد المفاوض الورقة التي استلمها ويختار لونًا يلعبه في الدورة التالية. مكرّرًا الأداء عينه في كل دورة، ومسجلًا النقاط كما ذكرنا آنفًا. في نهاية الدورات الأربع، يمكنهما أن يتوصلا ويختارا تنسيق طريقة لعبهما في الدورات الأربع التالية. على سبيل المثال، يمكنهما أن يختارا لعب الأزرق معًا. في حال قاما بذلك، والتمّتا باتفاقيتهما (إنه عقد غير ملزم)، سيسجل كل منهما $4 \times 3 = 12$ نقطة. في حال خرق أي

منهما الاتفاق، سيسجلان بطريقة مختلفة، غير أن هذا الاختلاف يعتمد على التوقيت الذي يختارانه للارتداد.

يمكنهما أن يتوصلا من جديد في نهاية الدورة الثامنة، ويمكنهما مجدداً أن يحاولا تنسيق خيارتهما للدورتين ٩ و ١٠. لكن، لجعل الأمور أكثر إثارة للاهتمام، ولدفع اللاعبين إلى الارتداد، تُضاعف النتائج الإيجابية أو السلبية في الدورتين ٩ و ١٠، وتسجل ورقتان زرقاوان +٦؛ ورقتان حمراوان -٦؛ ورقة زرقاء مقابل ورقة حمراء -١٠؛ وورقة حمراء مقابل ورقة زرقاء +١٠. وفي نهاية الدورات العشر يجمع كل لاعب نتيجته النهائية.

تسمح لعبة الأحمر والأزرق بعد الدورتين ٤ و ٨، بعمليتي تفاوض مختصرتين ومحددتين في الوقت بين اللاعبين. ويمكنهما أن يتفقا على تنسيق نتيجتهما لكن يبقى الاتفاق والتطبيق عرضة للارتداد. لا يجد الناس تلقائياً النتيجة التعاونية لمجرد أنه يمكنهم التواصل. ويعتمد الأمر برمته على التواصل وما الذي حصل بينهم في الدورات التي سبقت التواصل.

انظر إلى بعض نتائج دوراتنا. في الدورة الأولى، يفتح معظم المفاوضين بورقة حمراء، وليس زرقاء، أي أنهم يفتحون بطريقة عدائية. عندما يُسألون عن سبب لعبتهم هذه، يأتي الجواب الأكثر شيوعاً: لأن هذا الخيار يحد من تعرضهم للخسارة فلا يخسرون إلا -٣ في حين يمكنهم ربح +٥. تذكر أن هذه اللعبة هي المنطقية ولا يبدو أنهم يأخذون في الاعتبار تأثير ذلك في اللاعب الآخر عبر افتتاحهم بالأحمر، كما لا يفكرون أن اللعبة تمتد إلى عشر دورات، ومهما كانت المكاسب التي حققوها في الدورة ١، سيكونون عرضة للعب الأحمر طوال الـ ٩ دورات المتبقية.

ماذا عن المفاوضين، وهم أقلية، الذين يفتحون بورقة زرقاء؟ إنهم يفكرون بأن ذلك يُعبّر عن رغبتهم في التعاون، وعلى الرغم من كون ذلك جديراً بالمديح، إلا أنه محفوف بالمخاطر. فهم يخاطرون بخسارة -٥ مقابل كسب محتمل في الدورة الأولى يبلغ +٣. على الرغم من المخاطر، تُعتبر هذه اللعبة حساسة في حال أردنا أن نؤمن التعاون. يُعتبر الدليل على الرغبة في التعاون عبر لعب الأزرق في بداية اللعبة أهم بالنسبة إلى المفاوضين بعد الدورة ٤ من دليل على عدم الثقة (أو أسوأ، الرغبة في هزم الآخر عبر لعب الأحمر) عبر لعب الأحمر في الدورة ١. في حين يبحث المفاوض الأزرق عن التعاون بشكل أكيد، يختلف الأمر بالنسبة إلى المفاوض الآخر لأن ذلك يعتمد على نظرنا إلى دوافعه للعب الأحمر (ولا جوائز لتخمين كيف ينظر معظم الناس إلى اللعبة المشابهة).

ماذا عن الدورة ٢؟ هل يتوجب على المفاوض الذي لعب أزرق وحصل على أحمر أن يستمر بلعب الأزرق؟ تظهر الدلائل أن اللاعب الأزرق الذي حصل على أحمر ينتقل إلى الأحمر في الدورة الثانية. في بعض الأحيان، يبدو أن اللاعب الذي اختار لعب الأحمر في الدورة ١ يندم على قراره عندما يحصل على أزرق، ويلعب أزرق في الدورة ٢. ويُعتبر ذلك إشارة إلى أنه نادم وراغب في التعاون من الآن فصاعداً. لسوء الحظ، عادة ما يأتي هذا التصرف بعد فوات الأوان للوقاية من لعبة حمراء من قبل اللاعب الأزرق السابق الذي انتقل إلى الأحمر للانتقام. في حال تمكنا من الوصول إلى الدورة ٤ مع لعبة زرقاء على الأقل من كل طرف، من المحتمل جداً أن يتمكننا من التفاوض على اتفاق تعاون انطلاقاً من هذه المرحلة بما أن أفعالهما تدعم رغبتهما المزعومة في التعاون.

بالنسبة إلى بعض اللاعبين، يساعد التواصل بعد الدورة ٤ من دون أي شك، فيتمكنون من إيجاد أساس للتعاون لما بقي من اللعبة. يبدو أن ذلك أكثر شيوعاً بوجود مفاوض مجروح لعب أزرق على الأقل مرة واحدة وحصل على الأحمر بالمقابل. هنا يتم الكشف عن عمل ثقة. عادة، يقترح المفاوض الحزين الذي سجل نتيجة -٥ على الأقل في الدورات الخمس الأولى مقارنة بالمفاوض الأحمر، وكلاهما يملكان نتيجتين سلبيتين، أن يلعب الطرفان أزرق في خلال الدورات ٥ إلى ٨، لكن بما أن ذلك يستدعي منه إظهار ثقته في وجه أربع دورات من اللعب الأحمر، من العدل أن يُسمح له بلعب الأحمر مقابل الأزرق في الدورة ٥. عبر الموافقة على هذا التحرك، يبرهن اللاعب الأحمر عن رغبته في التعاون ويسمح للاعب الأزرق بـ «التعويض» عن نتيجته. في حال احترام هذا الاتفاق، تُعتبر كل الأمور حسنة وينتهي الأمر بلاعبين يملكان نتائج إيجابية؛ أما إذا ارتد من جديد، فينتقل اللعب الأزرق إلى الأحمر وينتهي الأمر بلاعبين يملكان نتائج سلبية.

لا يكثر الشركاء المفاوضون الذين يسجلون الحد الأقصى من النتائج الإيجابية البالغة ٣٦ نقطة في عشر دورات من اللعب الأزرق (كما لا يكثر الشركاء الذين يسجلون نتائج سلبية تبلغ -٣٦ لكل منهما). ويحقق معظم المفاوضين أقل من ٣٦، مما يشير إلى وجود خلط بين اللعب الأزرق والأحمر. تفشل أقلية من المفاوضين في تحقيق نتيجة إيجابية وتسجل نتائج تتراوح ما بين -٦ و-٢٤. ويظهر عدم التوازن بين أولئك الذين يحققون نتائج إيجابية دون ٣٦ وأولئك الذين يحققون نتائج سلبية تصل إلى -٢٤، أن التواصل يساعد اللاعبين على تنسيق ألعابهم وتخطي لعب الأحمر المبكر. في بعض الأحيان، يبدو أن الشريكين يتخطيان لعب الأحمر المبكر ويعملان معاً على اللعب الأزرق لمعظم ما تبقى من اللعبة، غير أن لعبة الأحمر السابقة يمكن أن تسبب المتاعب وتسبب ارتداداً في الدورتين ٩ و ١٠، مما يؤثر سلباً في النتائج في حال استبق كلاهما ارتداد الآخر وبالتالي ارتداداً لحماية نفسيهما.

يمكن تلخيص معضلة المفاوض إذا كالتالي: «في حال لجأت إلى حماية نفسي من تعرضي لتصرف المفاوض الآخر العنيف، يمكنني أن أهد من خسارتي أكثر مما لو وثقت بنوايا المفاوض الآخر الجيدة واكتشفت لاحقاً أنني كنت مخطئاً في وضع ثقتي فيه. أعرف أن تصرفي لحماية النفس غالباً ما يسبب، تصرفاً مماثلاً من جهة المفاوض الآخر وستسوء حالتنا أكثر مما لو تمكنا من أن يثق أحدهما بالآخر. أود لو أستطيع أن أتصرف بطريقة مختلفة، لكن هل يمكنني أن أخاطر؟ أساءل عما يدور في خلده؟ بالتالي، ارتد، ليس لأنني أريد ذلك بل لأنه يجب أن أتصرف كذلك».

يواجه المفاوضون هذه المعضلة في كل مرة يتفاوضون. ويمكن ألا يعوا أبداً أنهم في خضم معضلة. غير أنهم يطورون مقاربة للتفاوض تُشير إلى القرار الذي اتخذه في كيفية حل المعضلة. بالنسبة إلى البعض، ترتبط مقاربتهم بشخصيتهم؛ وبالنسبة إلى آخرين، تتم أقلمتها مع الظروف. غير أنه يجب عليهم أن يحلوا المعضلة، وإلا ستشل حركتهم بسبب التردد ولن تتم أي تفاوضات البتة.

أساليب التفاوض الأحمر والأزرق والأرجواني

لا تتطابق لعبة الأحمر والأزرق مع التفاوض لأنها تخضع لقواعد صارمة ويُمنع التواصل كلياً، في حين لا قواعد محدّدة في التفاوض، والتواصل مسموح. تحمل معضلة الأحمر والأزرق دروسها للمفاوضين وهي دائمة الحضور. كما يمكننا أن نستخدم مفهومي الأحمر والأزرق لتحلّل مظاهر سلوك التفاوض. لكننا نحتاج أولاً إلى تبديل معاني «الأحمر» و«الأزرق» قليلاً وإدخال لون جديد هو «الأرجواني».

هناك أسلوبان رئيسيان لسلوك التفاوض. سوف أصفهما بالأحمر والأزرق. عندما نفكر باللون الأحمر يمكن أن نفكر بالخطر، أي بالحرب أكثر من السلم فنصف التصرف في التفاوض عندئذ بالخشونة أي أن «أكثر بالنسبة إليّ، يعني أقل بالنسبة إليك»، ويلمّص الأحمر في حدّه الأقصى نوايا المساوم في المساومة التوزيعيّة: «مهما حصل، أنوي أن أحصل على أكبر حصّة ممكنة من فائض المفاوض». يتوجّه الأحمر نحو النتائج. بينما الأزرق هو عكس الأحمر. فالأزرق يشكّل دليلاً على الخضوع، وهو يفضل السلم على الحرب، ويرغب في الهدوء. إذ إنّه مبنيّ على مبدأ يقول: إذا كان إعطاء حصّة أكبر للشريك يؤدي إلى توفير ظروف لعلاقة أسعد، فمن الأفضل إذاً أن نحافظ على العلاقة من أن نخاطر بها في تنافسنا للحصول على «الحصّة الأكبر». في حدّه الأقصى، يمكن أن يصير الأسلوب الأزرق غير أناني إلى حدّ إلغاء الذات إيجابياً: «مهما حصل، أتمنّى لك أن تحصل على قدر ما تريد، حتّى ولو حصلت أنا على القليل، لأنّ كلّ ما يسعدك يسعدني».

من الممكن أن نصوّر هذين الأسلوبين المتعارضين عبر المصطلحين المشحونين عاطفياً تنافسي (أحمر) وتعاوني (أزرق). غير أنّ المصطلحات المشحونة عاطفياً لا تقدّم أي مساعدة عندما لا تفترض حكماً أخلاقياً، ولا تنوي التوصل إلى تفضيل وصفي. لا يُعتبر الأسلوب الأحمر ولا الأزرق هو الأفضل؛ فأحدهما يأخذ على حساب الآخر والثاني يعطي لمكسب الآخر فقط؛ وبالتالي لا يشكل أي منهما الأسلوب المفضّل.

من خلال المراقبة، يعتمد المفاوضون عادة تركيبات من الأسلوبين الأحمر والأزرق وفقاً لوجهات نظرهم حول كميّة إجراء الأعمال. وهم يتعلّمون جزءاً من ذلك من تلقاء أنفسهم وجزءاً آخر من أساتذتهم، لكن في معظم الأحيان، لا يفكّرون البتّة في خياراتهم، وفي حال الإصرار على المعرفة يجيبون بأنّها «الخبرة».

تمرين ٥٧

اقرأ التصريحات التالية ودوّن إذا كانت تشير إلى أسلوب أحمر أو أزرق. ثمّ قارن أجوبتك باقتراحاتي في الملحق الأوّل في نهاية الكتاب.

١. يلتقي الرجل الذي يملك المال بالرجل الذي يملك الخبرة؛ في نهاية المطاف يحصل الرجل الذي يملك الخبرة على المال والرجل الذي يملك المال على الخبرة.
٢. ماذا يكسب المرء إن ربح العالم كلّه وخسر نفسه؟
٣. إذا كنت تعجز عن تحمّل الحرارة، أخرج من المطبخ.
٤. إنّهُ أمر قاس في القمّة.
٥. إن أرادوا خوض حرب بسبب الأسعار، فسوف أريهم ما هو السعر المنخفض وسنرى من يملك قدرة مائيّة أكبر.
٦. كلمتي هي التزامي.
٧. لم نخض عمليّة البيع هذه من أجل الكسب السريع.
٨. لا تعط المغفّل أبداً فرصة عادلة.
٩. أعطني بعض ما أريده، وسأعطيك بعض ما تريده.
١٠. إذا لم يقبلوا قوّة الحجّة، سنرى عندئذ كيف يتعاونون مع حجّة القوّة.

تذكّر أنّه على الرغم من التصريحات التي تميّز بالأحمر أو بالأزرق، لا يعني ذلك أنّ الشخص الذي يدلي بها هو أحمر أو أزرق في الواقع. ويمكن أن يعطي بعض لاعبي الأزرق تصريحات تبدو حمراء، ويدلي العديد من لاعبي الأحمر بتصريحات تبدو زرقاء لتضيق البسيط.

يلعب أولئك الأحمر في الدورة الأولى من لعبة أحمر - أزرق لأنّهم يجدونها أفضل طريقة للتعامل مع المخاطر، حتّى في لعبة حيث الخطر غامض. فهم يحاولون أن يحدّوا من تعرّضهم لتصرّف شريك لا يعرفونه. وفي مواجهة خطر أن يلعب اللاعب الآخر أحمر، يلعبون أحمر ليحموا أنفسهم («ألعب الأحمر ليس لأنّني أريد ذلك بل لأنّني يجب عليّ أن أتصرّف كذلك»). في حين يلعب البعض أحمر في الدورة الأولى لأنّهم بطبيعتهم يستغلون الآخرين («ألعب الأحمر، ليس لأنّني يجب عليّ أن أتصرّف كذلك، بل لأنّني أريد ذلك»). تدفع وجهات النظر هذه هؤلاء الأشخاص إلى لعب الأحمر في اللعبة واعتماد الأسلوب الأحمر في التفاوض. بينما يحدّ أولئك الذين يلعبون أزرق في الدورة الأولى من خطر لعب الآخر أحمر، أو أنّهم يفترضون أنّ مكاسب لعب الأزرق سوف تتوضّح على طول الدورات العشر (في أغلب الأحيان، يخيب ظنّهم).

تؤثّر خبرة العمل على وجهات النظر والتصرّف. وتُعتبر الشركات الصغيرة عرضة إلى حدّ كبير للعب الأحمر من قبل الدائنين. على سبيل المثال، يزخر قطاع البناء بشركات توقفت عن العمل لأنّ المقاول الأساسي فشل في دفع ما يتوجّب عليه لمصلحتها في الوقت المناسب، وليس دائماً لأسباب مشروعة. يفرض مدراء الأسلوب الأحمر القاسون عقود مقبولة على شركات صغيرة بأسعار منخفضة جدّاً من دون أي نية بدفع المتوجّبات في الوقت المناسب، أو أبداً. فهم ينجزون العمل لقاء سعر بخس، ويحافظون على التدفّق النقدي لديهم ثمّ يتركون مهمّة تسوية الأمور لاحقاً إلى محامي الشركة. يأخذ مالكو الشركات

الصغيرة الذين يعتمدون الأسلوب الأحمر عقود المقابلة الثانوية، يعملون بإهمال بكل الأمور (خصوصاً العمل «تحت الأرض» أو أي أمر يصعب التحقق منه)، ويقدمون جداول عمل كاذبة، وينتقلون إلى أمر آخر ما إن يُدفع لهم، قبل أن يكشف المقاول الأساسي ما كانوا يفعلون (مع ذلك، حتى المقاولون الأساسيون الصادقون يميلون إلى تأخير الدفعات!). وتؤدي خبرة حمراء إلى أخرى. وبهدف تجنب السرقة من قبل المقاولين الثانويين القاسين، يتحقق المقاولون الأساسيون من كل الأمور في حال حاول المقاولون الثانويون "الانتهاء سريعاً" من العمل، فيوجدون مساوئ مخبأة، ويطلبون المال مقابل إعادة العمل. يمكن أن يسبب ذلك إفلاس الشركات الصغيرة، إلا إذا تمكنت من التعامل مع القسوة بنجاح. في قطاع العمل هذا، من غير الشائع أن ترفع الشركات «دعوى مطالبة» إذ يتم الرد مباشرة بعقد مستبق لمعركة حول المدفوعات. تصل تقديرات التكاليف الإضافية لأساليب أحمر - أحمر في مشاريع البناء حتى نسبة ٣٠ في المئة.

وقد اعتمد على ثقافات أسلوب أحمر مشابهة للهيمنة في قطاعات أعمال مختلفة. ففي إحدى شركات السيارات في المملكة المتحدة، قال أحد التجار لجون بنسون، وهو مفاوض وزميل لي منذ وقت طويل انضم لتوّه إلى قسم علاقات العمال بعد أن حاز شهادته الجامعية وهو يعتز بنظرته الليبرالية إلى مثالية الناس، إن الشركة تعمل وفق أسلوب بسيط: «عندما تريد سيارات نخدعك، وعندما لا تريد سيارات نخدعنا، وكل الباقي تفاهات...». وكانت تلك المقاربة الحمراء التي اعتمدتها الإدارة وتجار الاتحاد توافقت مع جولات من الخلافات الحتمية في مصنع السيارات، وأدت إلى نتيجة حتمية: أقفل صاحب المصنع مصنعه بسبب الخسائر المتزايدة، وعندما تحط طائرتك في مطار غلاسغو Glasgow تمر فوق أساساته المنهارة.

تفتخر بعض الشركات بقدرتها على تجنب اللجوء إلى الأسلوب الأحمر. فتتعامل مع زبائنها وفق ما تعتبره عكس الأسلوب الأحمر: (زبوننا دائماً على حق)، وتوصي بالعلاقات الطويلة المدى، وتركز على أهمية نوايا الزبائن الحسنة بالنسبة إلى المكاسب على المدى القصير. لسوء الحظ، هذه المطالب هي نظرية أكثر منها عملية وإذا تحدثت إلى زبائنهم ومستخدميهم، رأيت صورة مختلفة. لا يشمل الأسلوب الاختياري سوى بعض الزبائن الكبار المفضلين ويستثنى دون شك المورد، ويغيب غالباً من أسلوب تعاملهم مع مستخدميهم. ربما لا نجد دليلاً واضحاً على استخدام الأسلوب الأحمر في أقسام التسويق والمبيعات غير أن عمليات البيع تزخر به.

لا يفترض الأسلوب الأحمر سلطة مطلقة ليكون التصرف بطريقة تهجمية ومتكبرة (مع أنه يتلاءم مع التصرفات المماثلة). بل يسيطر على مفاوضات الأسلوب الأحمر دافع «الربح» على حسابك. لكن كيفية التعبير عن هذا التصميم يرتبط بعوامل أخرى، كما يمكن أن تفرض سلسلة واسعة من التصرفات. يمكن أن يصرّ لاعب الأحمر بطريقة ساحرة على أمر ما، كما يمكن أن يحرملك بغضب من حقوقك بالحصول على حصة عادلة. لذلك، لا تحكم على الأسلوب الأحمر على أساس نبرة المفاوضين؛ بل احكم دائماً على فحوى اقتراحاتهم.

يتعامل ذوو الأسلوب الأحمر عادة في التفاوض بنوايا تلاعبية، مستخدمين المناورات والخدع والمضادة. وسوف تتعرف إلى ذوي الأسلوب الأحمر في التفاوضات الأخرى بواسطة هجوميّتهم، وميلهم إلى السيطرة وثباتهم على آرائهم والخداع، ومصطلحاتهم

في المناقشة، وقلة أخلاقهم. ويُصنّف بعض ذوي الأسلوب الأحمر بأنّباعهم أسلوباً متعجرفاً ومتكبراً يخفي عادة ضعفاً عاماً من حيث القدرة على الالتزام. ويُعتبر الأحمر بالنسبة إلى بعض هؤلاء الأشخاص، قناعاً، تسهل إزالته من خلال صرامة منطق مساوم واثق يفرض الشروط. ويواجه ذوو الأسلوب الأحمر، المتهورون ميلاً شديداً نحو القول أو بالأحرى الصياح، «كلّا، ردّاً على كل الأمور حتّى قبل أن يفكروا فيها». ويفضّح هذا التصرف أمرهم لأنّ قلة المنطق المشينة تكلفهم مصداقيّتهم، وفي حال فُضح خداعهم، يكتشف الآخرون أنّ قوتهم الظاهرة ليست سوى قناع.

في بعض الحالات، لا يدرك ذوو الأسلوب الأحمر التأثير السلبي الذي يسببه تصرفهم في المفاوضات الآخر. ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى قلة الخبرة أو إلى جهل مشاعر الآخرين. غير أنّ هذه التصرفات تدفع الأشخاص بعيداً جداً. أصعب الخلافات الصناعية هي تلك التي تقع بين عمال مظلومين لا يملكون خبرة التفاوض ولا يعرفون تسويتها بالتراضي فيصلون إلى التحدي، وبين مدراء متسلطين لم يحاولوا يوماً أن يُصلحوا. وقد بيّنت الخبرة أن الناس المقهورين ينتقمون من مدرائهم الظالمين بأعمال عنيفة لا تعرف معنى النسبية.

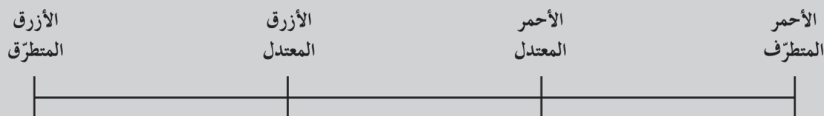
لكن ذوي الأسلوب الأحمر لا يتصرفون جميعاً بطريقة صريحة. فبعضهم يصمّم بهدوء على خدمة مصالحه على حسابك، وهو مسحور بذلك. كما يخفون أكثر التحركات الحمراء أو التصرفات ويواصلون العمل عبر إرسال بعض الإشارات على التحرك من جهتهم، فتتحرك بدورك أو تبقى في طريق مسدود، وهم يعتمدون على الوقت أو على ضغوط أخرى للتوصل إلى النتائج التي يريدونها. من الحكمة أن تتذكّر دائماً إنّ الأسلوب الأحمر ليس فقط سلسلة تصرفات، بل هو نية بالكسب على حسابك، وحين يستطيع أن يتقنّع بالهئات معقولة ظاهرياً، يبقى محتوى الاقتراح دائماً خاضعاً لتحليلك.

يثير ذوو الأسلوب الأزرق المتطرف الشفقة. فبسبب ضعف تقديرهم لذواتهم، يشعرون بأمرّ الحاجة إلى حصد إعجاب المفاوضات الآخر بهم أو حتّى حبّه، ولتحقيق هذا الهدف، يتخلّون عن الأمور كافّة حتّى أنّهم يتوقعون في إمعاء للذات. وبدل أن يحققوا الحبّ أو الاحترام اللذين يتوقان إليهما، يثيرون عادة مشاعر مشينة عند الأشخاص ويغدقون عليهم بالتنازلات.

يصعب التعامل مع الأسلوب الأزرق تماماً كما يصعب التعامل مع الأسلوب الأحمر. فذوو الأسلوب الأحمر عادة ما يستغلّون باعتدال ذوي الأسلوب الأزرق الذين يتحلّون بالأخلاق الحميدة (ثمّة تفاوت بين التصرفات إنّ في الأسلوب الأحمر أو الأزرق)، وأفضل ما يمكن إنجازه في هذه الحالة هو تدريبهم على التصرف بطريقة مختلفة.

تمرين ٧هـ

- ما هو أسلوبك التفاوضي؟ بالعودة إلى المعلومات التي لديك عن الاختلافات بين الأسلوبين، قيم، بصراحة، أسلوبك الخاص:
١. في عملك أو في صداقات العمل.
 ٢. في علاقاتك المنزلية.
 ٣. مستعينًا بالرسم ٥.٧



الرسم ٥.٧ سلسلة التصرفات في الأسلوبين الأحمر/الأزرق

تُظهر مراقبة التفاوضات وتجاوب المفاوضين في ورش العمل أنّ الأشخاص فضّلوا أساليب محدّدة لمختلف الحالات. يبدّل الأشخاص بين الأسلوب الأحمر والأسلوب الأزرق. فيعتبر العديد من الأشخاص من ذوي الأسلوب الأحمر المعتدل في العمل (باستثناء العاملين في مجالات البيع والتسويق إذ يتمّ تدريبهم على الأسلوب الأزرق، هل سمعت يومًا عن «البائع المداهن»، أم تجنّبت ذلك؟). فهم يعتمدون الأسلوب الأحمر مع العاملين لديهم وزملائهم ولا يعتمدونه مع من أهم أعلى درجة (يكتسب بعض الناس صيت «الزحف» أو «التملّق» في تصرّفهم مع رؤسائهم وهذا أسلوب أزرق متطرّف). في الشؤون المنزلية، يميل الناس إلى اعتماد الأسلوب الأزرق، غير أنّ ذلك يعتمد على طبيعة علاقاتهم، وفق ما تظهره المحاكم في قضايا القتل والطلاق.

أيفترض بك أن تعتمد الأسلوب الأحمر أم الأزرق؟ أليس ذلك مسألة خيار؟ لحسن الحظّ، ثمة بديل يغنيك عن الخيارين المطروحين. فبما أنّ الأحمر ليس أفضل من الأزرق، ليس عليك أن تختار أيًّا منهما. بل اختر أن تكون أرجوئيًا! تكمن أفضل طريقة لتصوير هذا القرار في دراسة مبدأ الشرطيّة المتأّتي عن تصرّفات الأحمر والأزرق.

يقوم العرض أو الصفقة على عنصرين، الشرط والتقدمة. يبيّن الشرط ما أريده ويكمن في الشكل: «أعطني ما يأتي». فهو يخبرك ماذا عليك أن تفعل، أي «السعر» الذي يجب أن تدفعه، مقابل أي أمر تطلبه منّي. إنّه طلبتي منك.

دعني أسألك: «كيف أتصرّف إن كنت أكتفي بطلب أمر ما منك دون أن أعرض عليك أي مقابل؟» من المفترض أن تتعرّف على التصرف الأحمر الآن عندما تسمعه لأنّ هذه هي الحالة هنا: تصرّف أحمر متطلّب مباشر. أي يشكل الشرط وجهي الأحمر. تشكّل التقدمة العنصر الثاني في العرض أو الصفقة، وهو يخبرك عمّا أقترح أن أعطيك

إياه مقابل تلبيتك شرطي، ويتخذ شكل «عندئذ سأعطيك ما يأتي». إن ذلك هو ما أقدمه لك.

والآن أجب على هذا السؤال: «كيف أتصرف إن كنت أريد أن أعطيك أمراً من دون أن أطلب أيّ مقابل؟» من المفترض أن تتعرف على الأسلوب الأزرق مباشرة الآن، إنه تصرف أزرق خاضع مباشر. أي إنه يشكل وجهي الأزرق.

يشبه منظور العرض أو الصفقة المشروطة كثيراً تناول الصوديوم والكلور. فلا يفيدك استهلاك كل عنصر على حدة البتّة، في حين لا يمكن لجسدك أن يعمل لوقت طويل في غيابهما. فقد وجدت الطبيعة الحلّ الآمن عبر تركيبهما ليشكّلا الملح. بالطريقة عينها، تدمج الصفقة أو العرض المشروط، الطلب الأحمر مع العرض الأزرق، لأنّ كلا منهما على حدة (الطلب من دون العطاء أو العطاء من دون الطلب) لا يخدم فعالية التفاوض، ومع ذلك يشكّلان سوياً أفضل حلّ للتبادل. وفق مبدأ الشرطيّة، يشكّلان البديل للتصرفات الحمراء غير الكافية بذاتها أو التصرفات الزرقاء غير الكافية بذاتها: "إذا وافقت على مطالبي (أحمر) عندئذ أطرح عليك عرضي (أزرق).

الجدول ٢.٧

شرط	+	تقدمة
وجهك الأحمر	+	وجهك الأزرق
إن أنت	+	عندئذ أنا

يحدّد هذا الشكل طبيعة التصرف التفاوضي الأرجواني: إجمع بين وجهك الأحمر ووجهك الأزرق في اقتراحات ومساومات مشروطة ووثيقة ولا تدعهما يفترقان، أبداً!

٥.٧ المفاوضات الصعب

أعني بكلمة صعب، عندما يلتقي مفاوض من الأسلوب الأزرق بآخر من الأسلوب الأحمر ويواجه صعوبة تبديل التفاوضات من مواجهة تنافسية إلى تعاون مشترك لحل المشكلة. ويبدو إتمام ذلك أسهل في إطار النظريات منه في الحياة العملية. مع ذلك، إنها أكثر الحالات شيوعاً في التفاوض، وخصوصاً وأننا عادة ما نعتقد أننا نحن من يتصرف بعقلانية وهم يتصرفون بطريقة صعبة. لم أعرف يوماً مفاوضاً يصف تصرفه إلا بأنه «منطقي» وفق الظروف، يخفي هذا التعبير «وفق الظروف» من دون شك، قدرًا كبيراً من الإيحاءات. تعود بنا أول مقارنة لهذه المشكلة، إلى لعبة العملات ومن ثم إلى عمل روبرت أكسلرود Robert Axelrod (انظر كتابه The Evolution of Cooperation (١٩٨٤) New York: Basic Books، إضافة إلى مختلف المقالات السابقة التي كتبها عن هذا الموضوع). أولاً، حدّدت في بيان تخطيطي الخيارات بين الأساليب ونتائج هذه الخيارات في مواجهة المفاوض. انظر الرسم ٦.٧.

المفاوض ب		
أزرق	أحمر	
أزرق	كسب مشترك	كسب، تم استغلاله
أحمر	تم استغلاله، كسب	خسارة، خسارة

الرسم ٦.٧ خيارات الأسلوبين

سيحقق مفاوضان اللذان يعتمدان الأسلوب الأزرق في تفاوضهما مكاسب مشتركة («المزيد يعني المزيد»)، غير أن المعضلة هي أن كل مفاوض يجهل كيف ينوي الآخر أن يلعب، وفي حال لعب أحدهما الأزرق مقابل لعبة حمراء من الجهة المقابلة، سيتعرض للاستغلال. وسيتم استغلالك إلى حد أنك تقبل بما يقوله المفاوض الأحمر (هو يخدعك إلخ). وإن لم تقبل به على أنه كلام صحيح، تكون قد اخترت الأحمر بدورك، ربما مقابل لعبة زرقاء من جهته (لم يكن يخدعك!). بالتالي، نعود إلى معضلة المفاوضين: «العب الأحمر ليس لأنني أريد ذلك بل لأنه يجب علي أن أتصرف كذلك». عندما يلعب الطرفان الأحمر ينتهي بهما الأمر إلى الخسارة، أي أنهما يحققان نتيجة أقل من الكسب المشترك المحتمل الذي كان بمقدورهما أن يحققاه لو أنهما لعبا أزرق، أزرق.

أجرى أكسلرود Axelrod سلسلة من الاختبارات مستخدماً نسخة من «مأزق السجين». وقد أحضر خبراء من مجالات عدة لتقديم برامج كمبيوتر يمكن أن تعمل لعدة دورات من اللعبة. وتم تشغيل كل برنامج ضد البرامج الأخرى، ويُعتبر البرنامج الرابع ذاك الذي يحقق أفضل عددٍ من النقاط في خلال الدورة. تنوعت البرامج المُقدّمة، وكان بعضها معقداً للغاية. غير أن الرابع كان من أبسط البرامج، واسمه «اللعبة بالمثل» وقد كسب الدورة الأولى والثانية كذلك وقد ضمت عددًا كبيراً من البرامج.

تذكر أنه في لعبة العملات، تمتع اللاعبون بخيار بين التعاون والارتداد. هل يمكنك أن ترى الاستراتيجية التي اتبعها اللاعب «أ» في اللعبة التي يصورها الجدول ٣.٧؟

الجدول ٣.٧ تصميم لعبة العملات

الدورة	اللاعب أ	اللاعب ب
١	ت	إ
٢	إ	إ
٣	إ	ت
٤	ت	إ
٥	إ	ت
٦	ت	إ
٧	إ	ت
٨	ت	ت

لرؤية الاستراتيجية التي اعتمدها اللاعب «إ»، ضع خطأ يربط أول لعبة له باللعبة المناسبة من قبل اللاعب ب (ت، إ)، وخطأ آخر يربط خيار اللاعب "ب" بالخيار المناسب التالي من جهة اللاعب «إ»، وهكذا دواليك في الصفوف الثمانية الباقية.

يعتمد اللاعب «إ» استراتيجية تعاونية في حركته الأولى (أي أنه يلعب أزرق في لعبة الأحمر والأزرق)، ثم يعتمد الخطوة التي اعتمدها منافسه في اللعبة السابقة. بالتالي، بعد الدورة الأولى، يختار اللاعب أ «إ» في الدورة ٢ لأن اللاعب ب اختار «إ» في الدورة ١، ثم يختار «إ» في الدورة ٣ لأن اللاعب ب اختار «إ» في الدورة ٢، لكنه يختار «ت» في الدورة ٤ لأن اللاعب ب اختار «ت» في الدورة ٣ وهكذا دواليك. من المثير للاهتمام أن كل الذين يدرسون لائحة الخيارات تقريباً يرصدون الاستراتيجية التي اعتمدها اللاعب أ في الدورة السابعة، وبعضهم في الدورة ٣، ويشجع ذلك على الأقل أصحاب هذه الاستراتيجية لأنه يبين أن المنافس المتوسط سيرصد استراتيجيتك مبكراً، مع الأمل أن يحسن خياراته ليحقق الكسب من خلال التعاون معك.

فازت استراتيجية «اللعبة بالمثل» في كل دورات أكسلرود Axelrod، وتوصل أكسلرود Axelrod إلى بعض الاستنتاجات المهمة والموحية.

تظهر الإجابة عن التعاون في الجولة الأولى والعقوبة – المكافأة باستعماله استراتيجيات بديلة (كثير منها عشوائي أو بتركيبة معقدة تؤخر الاستجابة الإيجابية)، لا بل إن استراتيجية «اللعبة بالمثل» أدت إلى الارتداد.

وقد قدم أكسلرود Axelrod بعض الاستنتاجات الإضافية، ومن بينها حاجة المفاوض إلى أن يكون متسامحاً حالاً دون أن يحقد. ويتجسد ذلك في استراتيجية تتطلب من اللاعب الأزرق أصلاً أن يتجاوب مع لعبة زرقاء من قبل منافسه، ليس مباشرة إنما بعد عدة دورات. لكن من سمات هذه الاستراتيجية أن المكافأة (تجاوب أزرق) منفصلة عن التصرف (اللعبة الأزرق) فلا تعود العلاقة بينهما واضحة.

في اختبارات بسيطة أجريتها مع مفاوضين، حددت ألعاباً معدلة من استراتيجية «اللعبة بالمثل» وفصلت بين التصرف والمكافأة عبر تأجيل المكافأة دورتين أو ثلاث دورات، بطريقة مماثلة للعبة المصورة في الجدول ٣.٧، ووجدت أن الأمر يتطلب أكثر من ٢٠ دورة ليكتشف أي واحد استراتيجيتي. حتى أن معظم الناس يفشلون في رؤية أي أسلوب معتمد حتى بعد ٣٠ دورة، مقارنة مع سبع دورات في استراتيجية «اللعبة بالمثل». نستنتج من ذلك أن الاستراتيجيات المعقدة تطلب «ذكاء مفرطاً»، وهي تفشل في تحقيق الأهداف المتباعدة من حيث إقناع المفاوض الآخر أو تدريبه على فهم رغبتك في التعاون في حال أراد ذلك.

في حين تُعتبر استراتيجية «اللعبة بالمثل» الفضلى بين منافساتها، غير أنها بعيدة عن الكمال، بخاصة خارج إطار لعبة «مأزق السجين». تكمن المشكلة في هذه الاستراتيجية في خطر بدء دوامة من الارتدادات، فيصير احتمال اللعب الأزرق من قبل المنافس بعيداً جداً، وفي حال لعب يكون محملاً بالضغائن السابقة فيتطلب الأمر جهوداً هائلة ليتمكن اللاعب من المسامحة مباشرة والرد. باختصار، يؤدي لعب الارتداد المطول في استراتيجية «اللعبة بالمثل» إلى خيارات حمراء متتالية من قبل الطرفين. بالطبع، يمكن التخفيف من حدة هذا الانتقاد عبر التنبيه إلى أن الاستراتيجيات البديلة تؤدي بالطريقة ذاتها، أو حتى أكثر، إلى

التقهقر.

فلننظر في مثل من عالم العلاقات الصناعية، لنوضح تأثير استراتيجيّة «اللعب بالمثل» في الوضع الأحمر الصعب.

إيان طومسون، ممثل العمّال الصناعيين في شركة مواصلات كبيرة، يُعرف بصيته النهجّي وتعالیه في تعامله مع مدراء الأقسام. فهو يتهجّم بكلامه، ويسيطر بجسمه، ويستسلم للصياح لدى أيّ ضعف عند المدير، وخصوصاً تجاه الأشخاص الذين يحبّون الهدوء.

وساءت العلاقات إلى حدّ دفع بالمدير العام أندرو تايلر إلى عقد اجتماع مع مدراء الأقسام. صباح السبت في فندق محليّ (لم يشأ استخدام حرم الشركة في حال تسرّبت أخبار الاجتماع وأهدافه). واقتصر جدول الأعمال على موضوع واحد: كيفية التصرف مع السيد طومسون.

اقتصر الاجتماع في أول ساعة منه، على أخبار حروب الأقسام مع فظائع إيان طومسون، من أحداث بسيطة إلى تمادٍ في قلة الأخلاق. وصولاً إلى خلافات أكثر جدية تشمل الإيقاف عن العمل وتخويف المشرفين. وطلب أندرو تايلر بعد ذلك اقتراح ما يمكن عمله. فتنوّعت الاقتراحات واتسمت أحياناً بمخيلة واسعة. فبدأوا بإيجاد عذر أو خلق سبب لطرده عن طريق عرض رشوة كبيرة عليه وشهادة ممتازة تؤهله للانتقال إلى قسم آخر في الشركة (وهي الطريقة التي وصل من خلالها إلى هذا القسم، بفضل شهادة مؤهلات مهمة جداً). كما طُرحت اقتراحات أخرى (غير جدية) في خلال الجلسة كصدمة بإحدى ساحنات الشركة (كانت الأمور سيئة ولكن ليس إلى هذا الحد).

عند هذا الحدّ، لجأ تايلر إلى مستشار حضر الاجتماع واستمع إلى ما قيل، وطلب منه تقديم ملاحظاته. فكان أول نشاط المستشار أن دفع المدراء الحاضرين إلى تأدية لعبة الأحمر والأزرق. وأنت النتائج التي حقّقها مجموعات المدراء الذين بلغ عددهم ٢٤ أسوأ بقليل من المعدّل، أي أنّ الأغلبية حقّقت نتائج سلبية منخفضة، بينما لم يحقق أحد نتيجة إيجابية أفضل من ٢٤، ممّا يدلّ على ثقافة يهيمن عليها الأحمر.

في خطوته الثانية، وضع جدولاً أُخذ من الذي عرضناه في الجدول ٤.٧. وركّز على بعض أهمّ التصرفات وطريقة تجاوب المدراء معها كما هي مفصلة في الجلسة الأولى من الاجتماع.

الجدول ٤.٧ كيف يتم التعامل مع طومسون حاليًا وكيف يجب التعامل معه مستقبلاً

تصرفات طومسون	تجاوبات المدير	التجاوبات التي يُنصح بها مستقبلاً
يتكلم بصوت أعلى	يصيح	التكلم بصوت أكثر انخفاضاً
يتكلم بسرعة	يتكلم أسرع	التكلم ببطء
يقاطع	يقاطع الاعتراضات	إفساح المجال
يخلف	يحلف بعده	عدم الحلفان أبداً
يهدد	يردّ بالتهديد	التجاهل

يظهر العمودان الأولين في الجدول ٤.٧ ما كان يجري في الغالب. عندما كان طومسون يتكلم كان يرفع صوته فيرد المدراء بصوت أعلى ليلغوا نقطة الصباح بعضهم على بعض. كما كانوا يتكلمون بسرعة ليتجنبوا المقاطعة وينتهي بهم الأمر وهم يقاطعون مقاطعاتهم. ويرع طومسون في الإهانة، فكان بإمكانه إدخال الإهانات في الإهانات عينها، وأدى ذلك إلى إثارة أسوأ ما في المدراء. وأدت الخيبة إلى التهديد والتهديد المضاد وخلافات متعددة هم بغنى عنها، في حين شعر كل طرف بأنه مجبر على إظهار قسوته. في العمود الثالث، اقترح المستشار التجاوبات التي يفترض بالمدراء أن يعتمدوها لمرحلة تجريبية تمتد إلى ثلاثة أشهر. اقترح أن يحاول المدراء التكلم بصوت منخفض أكثر من صوت طومسون، ومن الأفضل أن يكون منخفضاً جداً، في كل الأوقات، وأن يتكلموا بطريقة أبطأ. صحيح أن ذلك يجعلهم عرضة لمقاطعات طومسون، لكن يجب عليهم أن يفسحوا له المجال في المقاطعة، ويستمعوا لما يقوله، ثم إعادة ما كانوا يقولونه (وإفساح المجال، في حال الضرورة، إن قاطعهم مجدداً). كذلك يجب أن يتجنبوا الإهانات، وأن يعاملوا طومسون باحترام تام في مختلف الظروف. ويجب أن يتجاهلوا كل التهديدات وألا يعلقوا على نتائج تنفيذه التهديد، ولا بأس مهما كانت مطبوعة باعتبار ذلك مقبولا.

بهدف مساندة المدراء، تم إجراء تمرين على الاستماع الفعال، إذ اعتبر المستشار ضرورياً الاستماع إلى ما يقوله طومسون ليشكّلوا صورة واضحة عن أسباب تصرفه المعادي هذا.

بعد مرور ثلاثة أشهر، عقد لقاء مشابه، في حرم الشركة هذه المرة. وأبلغ المدراء عما فعلوه. كانت الصورة فوضوية بعض الشيء. إذ تمكن ١١ مديراً من ٢٤ أن يتبعوا التعليمات بحرفيتها خلال الأشهر الثلاثة، وقال ستة آخرون إنهم استخدموها في بعض الظروف. بينما رأى المديرون السبعة الباقون أن لا أمل من الموضوع وأنه على طومسون أن يغادر بطريقة أو بأخرى.

والملفت للاهتمام أن أربعة من بين السبعة الذين قطعوا الأمل منذ البداية، سجلوا نتائج إيجابية مرتفعة أفضل من منافسيهم في لعبة معضلة الأحمر - الأزرق (احتفظ المستشار بالأوراق لتحليل النتائج)، في حين حصل اثنان على نتائج أفضل من ٣٦. نستنتج من ذلك أن هؤلاء المدراء كانوا مهيين مسبقاً للعب الأسلوب الأحمر، بما في ذلك الارتداد الكامل. بين أولئك الذين احترمو التعليمات، سجل تسعة منهم نتائج سلبية في لعبة معضلة الأحمر - الأزرق، وسجل أحدهم أعلى نتيجة سلبية (-٦٤) في المجموعة، مما يشير إلى أنهم كانوا «ضحايا» ارتداد ذوي الأسلوب الأحمر.

بالنسبة إلى الأقلية، كان التعامل مع طومسون كالعادة. بينما أراد الباقون الإبلاغ عن بعض الأمور المثيرة للاهتمام: فقد تحسنت العلاقات كثيراً، علماً أن طومسون لم يتحوّل يوماً إلى قط أليف (ولم يكن

هذا أبداً الهدف من هذا النوع من التمارين). بل صار التعامل معه أسهل. كما قال أحد المديرين، فأنار ضحك الحاضرين بمزاحه غير المقصود: «عندما تستمع لما سيقوله طومسون، تنتبه إلى أنه يظهر بعض الملاحظات الزرقاء». وذلك متفق عليه إجمالاً.

طالب طومسون بأمور بدءاً بالسخيفة منها وصولاً إلى المبررة (ولو أن أغلبها من الماضي). لكن لدى إعلان المطالب المبررة، ذكر المديرين بأنه تم تجنب توتر اللقاءات السابقة وأصبح الموظفون الذين يمثلهم طومسون، (أعضاء الذين يتألمون منذ زمن بعيد، تلك كانت لأزمته) أقل إزعاجاً للمشرفين، الذين بدورهم لم يعودوا يشكون كثيراً للمدراء. فمثلاً، عندما طالب طومسون بغضب بتنظيف المرحاض في أحد المرائب حالاً، بسبب حالته المشينة، تأكد المدير فوراً من حالة المرحاض ووافق طومسون الرأي وأمر المستخدمين بتنظيفه وإعادة أعمال السمكرة. وللمناسبة رأى طومسون أن عليه أن يقول لأول مرة «شكراً» يمكن لأي كان أن يتذكرها، مع أنه أفسد الأمر عبر إضافة «كان قد آن الأوان لذلك».

وكانت الإدارة في طريقها لتغيير التوتر الذي هيم على العلاقة مع أحد أصحاب الأسلوب الأحمر باتجاه علاقة تتسم أكثر باللون الأرجواني، فتخار الأزرق عندما يلعب صاحب الأسلوب الأحمر أزرق وتحافظ على الأحمر عندما يختار الأحمر. ومع الوقت، صاروا يأملون بأن يهيمن اللعب الأرجواني على العلاقة، مع ميل إلى الأزرق.

لذلك يمكن الاستفادة من ترابط بعض النصائح حول كيفية التعامل مع مفاوض صعب. أولاً، عليك أن تفصل بين الناس الذين يتصرفون بطريقة صعبة معك فقط، والذين يتصرفون بهذه الطريقة مع كل الناس. فمن المحتمل أن تكون أنت سبب الصعوبة وليس هم. كيف تساهم أنت بتصعيب العلاقة؟ ما الذي فعلته أنت وما الذي فعلته بنظرهم؟ مهما اختلف الجواب، عليك أن تعيد الأمور إلى نصابها.

يتصرف بعض الناس بقسوة عمداً، لأنهم وجدوا أن هذا التصرف يعطيهم عادة مرادهم. فبالنسبة إليهم، ثمة رابط مباشر بين تصرفهم والنتيجة التي يرغبونها. ويُرهب تصرفهم «ضحاياهم» ويجبرهم على الرضوخ وإن لم يؤدّ إلى هذه النتيجة، يسبب مشكلة كذلك التي شهدناها في قضية طومسون، أي تنافس شرس بين إرادتين مختلفتين، وتوتر متصاعد، وتصرف أحمر - أحمر من قبله ومن قبل المدراء. ويؤدي التعامل مع هذه الفئة من المفاوضين الذين يتصرفون بصعوبة إلى جدال حول كيفية التصرف، هل يتماشون حسب رغبة الآخر أم يعاكسون تصرفه. وأعني بالمشاة أن يتجاوب بالطريقة عينها، كما فعل المدراء مع طومسون، أي ردّ الأحمر بالأحمر. وأقصد بالمعاكسة، التجاوب بطريقة مختلفة، أي الردّ على الأحمر بالأزرق.

لا يمكننا أن نصل إلى نهاية المناقشة حول التصرف بالمثل والمعاكسة. إذ إن المشكلة في ردّ الأحمر بالأحمر، هي أن هذا التصرف يؤدي عادة إلى تصاعد التوتر حتى تخرج الأمور عن السيطرة. وبعد عدد من الجولات، يستحيل الاتفاق على من بدأ بمنافسة الأسلوب الأحمر. فماذا تفعل حين تجد نفسك في دوامة من الأسلوب الأحمر؟ كما أن محاولة الردّ بالمثل تعاني بعض المساوئ، فمن وجهة نظر صاحب الأسلوب الأحمر، يستجيب صاحب الأسلوب الأزرق لتصرفه هذا، وبالتالي يُعتبر الأسلوب الأحمر ناجحاً إذ إنك على وشك الرضوخ. وماذا يجري إن لم ترضخ؟

تشكل خيارات الردّ بالمثل أو المعاكسة معضلة أخرى، لأن أيّاً من التصرفين لا يجيب على السؤال الأهم وهو ماذا يفترض بك أن تفعل بعد ذلك؟ تكمن الإجابة في النتيجة التي

يبتغيها المفاوض الصعب من تصرفه، فهو ينوي أن يجعلك ترضخ. بالتالي، لذلك يكون هدفك التكتيكي أن تمنعه من ذلك بفصل تصرفه عن النتيجة.

يمكن تلخيص الجواب على كل أشكال التصرف الصعب في التصريح التالي: «تصرفك لن يؤثر على النتيجة». وإن أعلنت ذلك بطريقة صريحة للمفاوض الصعب، فذلك يتوقف على الظروف، ويجب أن تبقي معناه في ذهنك في كل الظروف. وليصبح صلاتك الدائمة. عندما تفصل بين تصرفه والنتيجة، لن يعود تصرفه حلاً، بل يعود له أن يختار كيف يتصرف. لذلك، يجب أن تقاوم أي دافع لنصحه كيف يتصرف. ولا تفيد التصاريح مثل لا تفاوضات قبل «أن يغير تصرفه» أو قبل «أن يعود الاتحاد إلى الإجراء المتبع» وما إلى ذلك، فهذه مضیعة للوقت وتعود فتربط التصرف بالنتيجة. فعندما تدرك أن تصرفه لن يؤثر على النتيجة، لن تعود تخضع له، إذ إنك ستعمل أكثر على تغيير التصرف من أن تعاكس التصرف مباشرة. لذا، في حالة طومسون، لم تلمح التوصيات حول التجاوبات المستقبلية إلى كيفية تغيير تصرفه، بل حددت كيف يتوجب على المفاوضين الآخرين أن يتصرفوا.

نشاهد دومًا المتكلمين باسم الحكومة وأرباب العمل في المملكة المتحدة، يقعون في فخ تعزيز تصرف المفاوض الصعب، مع أنهم يشعرون، دون شك، أنهم يقوّضونه. يتم تنظيم إضراب مثلاً، ويتتالي المتكلمون باسم الحكومة ليخبروا الإعلام عن «الضرر» الذي يسببه الإضراب بالنسبة إلى البلاد والمضربين أنفسهم. وكأنهم يظنون أن المضربين، الذين يتصرفون بأصعب طريقة متاحة لهم، سوف يستمعون لتحذيراتهم ويعاودون العمل الطبيعي. وتأتي تأثيرات تصريحاتهم معاكسة. فيترجم المضربون التحذيرات عن «الضرر» الذي يسببونه بتأكيد على أن تصرفهم يؤدي إلى مكان ما: «إن أدى إضرابنا إلى إدراك هؤلاء الناس المهمين ما نفعله، وإعلامنا بالنتائج المضرّة الناتجة عن أفعالنا، نتأكد أننا نتصرف بطريقة صحيحة لنجعلهم ينظرون في مآسينا». ويؤدي ذلك عادة إلى ما يشبه لعبة إلقاء اللوم والمسؤولية بالنسبة إلى الضرر المزعوم الذي يسببه الإضراب للطرف الآخر: «زيدوا رواتبنا وسوف نوقف الإضراب، وإلا ستلامون بسبب الأضرار التي سببها الإضراب».

لكن، لو حافظ المتكلمون على الصمت بالنسبة إلى الإضراب نفسه وركزوا على المسائل التي تشكل لب المشكلة، لكانوا أضعفوا التزام المضربين الاستمرار في أفعالهم. إذ يشكل إبقاء العمال في الإضراب مهمة صعبة بالنسبة إلى الاتحاد، إذ يجب عليه دائماً أن يشجع تكافل المستخدمين ويطمئنهم بأن أفعالهم سوف تؤدي إلى نتائج معينة، بهدف وضع حد لتآكل مساندة الإضراب بين المستخدمين. ويمكن للإضرابات أن تتلاشى بسرعة عندما لا يعود للأفعال نتائج واضحة.

إن أرباب العمل الذين يوافقون مستخدميهم بأن لهم حقاً بأن يستمرّوا في الإضراب، ولكن إضرابهم لن يؤثر في النتيجة بل ينجح أكثر في إثارة الخلافات مع أرباب العمل الذين يتجهّمون على حقوق العمال بالإضراب، وسيرون مدى فعالية إضرابهم من خلال عن «الضرر» الذي يسببونه.

ينطبق الأمر نفسه على المفاوض الصعب. عندما تعلمه أنه تصرفه فعال عبر إظهار مدى غضبك، فأنت بالفعل تشجعه على تصرفه، «إن كان تصرفي يلحق بك الأذى، فالحل بين يديك، أعطني ما أريد وسوف أتوقف عن إزعاجك».

ما زال يتركنا هذا مع الإجابة على سؤال ماذا نفعل لاحقاً. علماً بأن الجزء الأول من الاستراتيجية قد تمّ وهو فعال، أي الفصل بين التصرف والنتيجة، يمكن أن نبدأ بالجزء الثاني. يتطلب ذلك منك أن تؤكد، في كل فرصة متاحة إن تطلّب الأمر ذلك، أن الطريقة الوحيدة لتحديد النتيجة هي عبر مزايا القضية التي يقدمونها أو بالعودة إلى مبدأ التبادل (وبالطبع، بعض التركيبات بين هذين العاملين).

من الضروري أن تظهر صرامة التصميم هنا. بالنسبة إلى التفاوض الصعب النموذجي، تُعتبر الصرامة من مزايا تصرف الأسلوب الأحمر التهجمي والمزعج. أمّا بالنسبة إلى التفاوض الأرجواني، فتُعتبر الصرامة قوة داخلية وتصميماً على أنه لن يتمّ دفعه إلى الرضوخ. ولن يوافق على أي تحديد للنتيجة يحيد عن مبدأي مزايا القضية أو مبادئ التبادل (لن تحصل على شيء بتأناً منّي، إلا إذا حصلت على أمر منك بالمقابل). تتأني الصرامة عن التصميم وليس عن الإساءة.

بالنسبة إلى المرحاض الوسخ في حالة طومسون، تمّ الاتفاق على المسألة نظراً إلى مزايا القضية (كان المرحاض وسخاً)، ولم يكن لطبع طومسون الفظ وأخلاقه السيئة أي تأثير، وقد نجح المدير في تجاهلها.

في حالة أخرى من قضية طومسون، تمّ الإبلاغ عنها في ورشة عمل المتابعة، سمعنا مثلاً عن تطبيق مبدأ التبادل. اقتحم طومسون مكتب أحد المدراء وطالبه بإقفال المستودع يوم السبت ليتمكن «أعضاؤه الذين يتألمون منذ زمن بعيد» من حضور مباراة كرة قدم يلعب فيها الفريق المحلي. ويعود العمال يوم الأحد ليعملوا «وقتاً مضاعفاً» وينجزوا كلّ عمليات التسليم. ردّ المدير بـ «كلاً، مباشرةً بما أنه لم ير أي مزايا في قضية طومسون، فمن غير المحتمل أن تودّ أكثرية السائقين البالغ عددهم ١٢٠ سائقاً حضور المباراة لأنّ البعض يشجّع فرقاً أخرى، كما أنّ أقلية من العمال لا تتابع اللعب حتّى، إضافة إلى أنّ العمل يوم الأحد مستحيل، لأنّ العديد من الزبائن يقفلون يوم الأحد، ولا يمكنهم أن يستلموا البضائع التي كانوا يتوقعونها يوم السبت. غير أنه أبدى استعداداً لدفع منايبة السبت كاملة لكل الرجال في حال انتهوا من كلّ عمليات التسليم بحلول منتصف النهار، ممّا يسمح لأولئك الذين يرغبون في حضور المباراة بتحقيق رغبتهم وللباقين بالقيام بما يريدون، لكنّ أحداً لن يعمل يوم الأحد. خرج طومسون وهو يتمتم عن مساوئ هذا العرض «البائس» ودعا إلى اجتماع السائقين. استمعوا إلى تقرير طومسون عن عرض المدير واقتراحاته عن الإضراب غير أنهم صوتوا لقبول اقتراح المدير، ممّا أثار استياء طومسون.

٦.٧ التقدّم بأسلوب أرجواني في تفاوض أحمر

يركّز صاحب الأسلوب الأرجواني على ما يريده، بدل أن يتوقّف عند تبرير ماذا يشعر بأنّ عليه أن يعمل. عندما يواجه معضلة التفاوض، يتعامل معها بتقسيم مصاعب الخيارات إلى مخاطر أصغر يمكن التحكم بها. فبدل الخيار الواحد بين التعاون أو الارتداد، الذي يقرّر النتيجة النهائية، كما في «مأزق السجين»، يفكك صاحب الأسلوب الأرجواني العملية إلى ألعاب صغيرة ومتعددة من اللعبة «مأزق السجين». فتتحوّل اللعبة الواحدة إلى ألعاب متكررة تُلعب على مدى سلسلة من الجولات. عُدّ بذاكرتك إلى الاختلاف بين لعبة دان ورودني.

بالنسبة إلى دان، اقتصرَت العملية على كل شيء أو لا شيء إذ استخدم مبلغ ٥٠ جنيهًا دفعة واحدة. بينما حوّل رودني اللعبة إلى ١٠ جنيهات كل مرة. يُعتبر صاحب الأسلوب الأرجواني أقرب إلى رودني (والأفضل لو لعب جنيهًا واحدًا كل مرة حتى يكشف اللعبة التي اختارها المفاوض الآخر) منه إلى دان. فهو يقبل بمخاطر صغيرة تسمح له بالحكم على نوايا الأسلوب الأزرق أو الأحمر أو ميول المفاوضين الآخرين مما يدرّبهم كذلك على اتباع اللعبة الأرجوانية لأن كل تبادل يبرهن مزايا التبادلات المشروطة.

تؤدي مرحلة المناقشة دوراً مهماً في تحديد لعبة المفاوض الآخر. ففي حال كانا يتجادلان، تميل اللعبة إلى الأحمر ومن الأفضل التحليّ بالحذر. ويشكل الافتتاح بمقاربة لحل المشكلة معاً، كالكشف عن تعرّض الشخص لضغوط المهل المحددة أو النقص في النقد، خطوة خطيرة. يستغلّ المفاوض الأحمر المتطرّف دائماً المفاوض الأزرق الأكثر انفتاحاً. فيتجاوب اللاعب الأحمر مع الانفتاح مستغلاً ما يعتبره ضعفاً. وعندما يكشف عن المهل المحددة يستغلّ الفرصة مباشرة: «علينا أن ننتظر تقرير محاسبينا، وكذلك الأمر بالنسبة إلى النقص في النقد: «عذراً، لكن الدفعات المسبقة مستحيلة». ويهدف ذلك إلى زيادة الضغط للحصول بالقوة على الرضوخ للشروط الحمراء المرهقة.

تسمح فرص عديدة لاختبار اللعبة التي يلعبها الطرف الآخر، والمغامرة باتزان لتلافي الموت المفاجئ، علماً بأن مرحلة المناقشة هي سلسلة تبادلات حول مواضيع متنوعة. يجب على المفاوض أن يستمع لما يُقال في كل موضوع، ويطرح الأسئلة التي تمنحه المعلومات حوله وحول نوايا المفاوض الآخر. وتخبرك الطريقة التي يجيب بها المفاوض، إن أجاب، كيف يلعب لعبته. وإذا رفض الكشف عن معلومات، فلتك إشارات تحذيرية لك مباشرة، والمأساة أنه يمكن أن تكون هذه الإشارات واضحة دون أن تكون أسبابها مبررة.

وقعت شركة نابود سوفتوير Nabwood Software عقداً فرعياً لصيانة جهاز محاكاة الران لشركة ياشيد إيرفورس Yashid Airforce. استلموا العمل ولم يمنحهم مصنع الجهاز سوى مهلة قصيرة جداً بهدف احترام مهلة محدّدة أتت نتيجة زيارة قبل موعدها من قبل إدارة الشركة إلى المصنع لرؤية كيفية عمل الجهاز. مقابل مهلة الزبون المحددة وطلب الشراء المطبوع بالأحمر فوق كلمتي «بالغ الأهمية»، (أعلى درجة طوارئ في عالم الأعمال)، سحبت شركة نابود Nabwood مستخدمين من مشاريع مختلفة، وشكّلت نظام مناوبات يغطّي ٢٤ ساعة عمل، واستخدمت خبيراً برمجة كما حجزت أوقات طويلة على الكمبيوتر المركزي لتركّز على هذا العمل دون أعمال أخرى. عند انتهاء الصيانة في الوقت المحدد ومراجعة حساباتهم، صُعقوا لرؤية المصنّع يتحدّى الفاتورة ويطلب بمبلغ يفوق ميزانية الصيانة بنسبة ٣٠٠ في المئة.

التقت شركة نابود Nabwood بقسم الشراء التابع لشركة الصيانة لمناقشة المشكلة. وانتقلت الأمور من سيئ إلى أسوأ. فركّز مفاوضو شركة نابود Nabwood على واقع تصرف الشركة الخالي من العيب من حيث احترام المهلة التي حدّدها الزبون وإصلاح الجهاز الناجح (فقد كانت زيارة إدارة ياشيد Yashid ناجحة جداً كذلك). ورفضوا بشدّة اتّهامهم بالغشّ والمغالاة في الحساب. كما ذكروا، بطريقة شاملة، التكاليف الإضافية التي تكبدوها بسبب إعادة تعيين الموظفين لمنصب مختلفة. لم يدخلوا في تفاصيل تكاليفهم الداخلية لجهة استخدام الكمبيوتر المركزي لوقت طويل، واستخدام المستشارين والمبالغ التي اضطروا إلى دفعها بسبب استخدام البرامج الخاصة بزبائن مختلفين.

ذلك كان لبّ المشكلة. فزادوا الأمور سوءاً في وضع أحمر أصلاً، سببه اعتقاد أحد الطرفين بأنّه مسروق فيما يعتقد الآخر بأنّ مصداقيته قد تلطّخت بسبب اتّهامه بغشّ زبائنه، ويعود سبب ذلك إلى غموض المفاوضين في قضيتهم المثالية من حيث المدفوعات التي تكبدوها. وبسبب فشل شركة نابود Nabwood في الانفتاح وإعطاء تفاصيل التكاليف، فقد ظنوا بأنّ مجرد ذكر التكاليف كافٍ، زادت مخاوف مستخدمي شركة التصنيع من تعرّضهم للخداع من قبل المورد. بالتالي أدت شكوكهم الواضحة إلى زيادة استياء مفاوضي شركة نابود Nabwood. بعد مرور وقت قصير، بدأ الطرفان يذكّران احتمال اللجوء للحلول القانونية.

يمكن أن ينتج التصرف الأحمر من سوء تفاهم أو من الوضع ذاته. عندما يرسل المفاوض إشارات حمراء عن غير قصد، يستطيع أن يصحّح خطأه بالمخاطرة باتزان. هل تقول إن قلة المعلومات هي التي تسبّب تفكيرك في إلغاء العقد؟ نعم.

هل يمكنني أن أعتبر أنّني في حال زوّدتك بالمعلومات التي تطلبها وكانت هذه المعلومات كافية لتدرك أن مطالبنا مشروعة مقابل خدماتنا، وسوف تقبلها على أساس ثقة تجارية وتوافق على دفع حسابنا، أو على الأقل دفع النسبة التي ترى أنّها مُبرّرة؟

سيعرف المفاوض وفق جوابهم، أي لعبة يلعبون. فإذا ردّوا بـ «كلا»، مع العلم أنّهم فهموا فحوى السؤال (وهو أمر يستحقّ أن تتأكّد منه)، تدرك أنّ موقفهم الأحمر يقوم على دوافع مختلفة (وهي بدورها تستحقّ الاستفهام عنها)؛ أمّا إذا ردّوا بـ «نعم»، فتدرك أنّ إفصاحك عن المعلومات هو طريقة محتملة لحلّ الخلاف. وإذا كان ذلك كافياً ليحلّ الخلاف، فيعتمد الأمر بشكل كبير على اختبار الأرقام التي تُطرح. فإن لم تكن هذه الأرقام منطقية، يمكن أن يفسّر زبونك موقفك الأحمر على أنّه محاولة مُقنّعة لخداعه.

تُعتبر كلّ نشاطات «ت. ط. أ. ت. إ.». (انظر في الوحدة ٤، التصريحات والطمأنات والأسئلة والتلخيصات والإشارات) في إطار التصرف الأزرق مع المخاطر الصغيرة؛ إذ لا يُشكل أي منها خطر الموت المفاجئ. فإن أرسلت إشارة وتمّ صدّها («حسناً، لقد كنّا نضيّع وقتنا في الاستماع إلى معارضتك واستحالة احترام المهلة المحددة أمّا الآن فأنت تقترح أنّ الأمر ممكن!«)، فلا تخسر كلّ شيء بل إنك لا تخسر شيئاً. يطلعك الرفض الأحمر على أنّه من غير الآمن الآن أن تقوم بتقديم مفتوح وفق الخطوط التي اقترحتها. وتستطيع عندئذ أن تعود إلى التصريح وتفسّر دوافعك في محاولة التوصل إلى حلّ، كما يمكنك ربّما أن تلخّص ما توصل إليه الطرفان في تصاريحهما أو مواقفيهما أو تصرفاتهما، وتنتظر جواباً منهما. يمكنهم أن يتجاوبوا وفق خط: «حسناً، أفهم ذلك، حسناً، سنمضي قدماً، سوف أستمع لما لديك لتقول»، وفي هذه الحالة يمكنك أن تطرح اقتراحاً غير واثق، وأركّز على مصطلح «غير واثق». كما يمكنهم أن يقولوا: «ربّما، لكن إن ظننت أننا سنغيّر موعد التسليم لكي يناسبك، فأنت تعتبرنا أغبياء»، وفي هذه الحالة، لا تقترح شيئاً، وسيتوجّب عليك أن تعاني من بعض جدالات الأسلوب الأحمر غير السارة حتّى ترصد منفذاً آخر يمكنك من إرسال إشارة جديدة، كما يمكنك أن تردّ بطريقة إيجابية على إشارة من قبلهم في حال كنت تستمع بانتباه لما يقولونه، ويقع الاستماع دائماً في إطار التصرف الأزرق (أتذكر حالة طومسون؟).

تميل التفاوضات إلى التركيز على المسائل والمواقف التي يعتمدها الناس بالنسبة إلى هذه المسائل. يشكّل معدّل الرواتب مسألة، ومبلغ ٢٠ جنيه مقابل الساعة موقفًا. كما يملك الناس مصالح. يشكّل معيار الحياة المناسب مصلحة. يمكن تلخيص هذه الأمور كالتالي:

المصالح – المحفز الأساسي – لماذا يريد الشخص أمرًا محددًا.

المسائل – نقطة في جدول الأعمال – ماذا يريدون.

المواقف – التركيز على أين يقف الشخص من المسألة.

تركّز أصعب الخلافات على المواقف، غير أنّ مصالح الناس هي التي تُحدّد مواقفهم. يعلن اتحاد ما الحد الأدنى للرواتب الذي ينوي الحصول عليه ويصرّح علنًا عن التزامه به ويضع مقامه على المحكّ ليلبغ هذا الرقم. نظرًا إلى أنّ مقامه يشكل مصلحة، يجد نفسه عاجزًا عن تغيير موقفه، ويدخل في خلاف طويل يلحق الضرر بالطرفين.

في الواقع، يصعب العديد من التصرفات الحمراء إمكانية التوصل إلى اتفاق لأنّه يسيء إلى مصالح الطرف الآخر. ممثلًا، يمكن أن تسبّب حيلة «القبول أو الرفض» بالنسبة إلى موقف معيّن أو مسألة محدّدة مقاومة الطرف الآخر حتّى ولو كان يبدي استعدادًا للقبول بالعرض، لأنّ طريقة العرض تسيء إلى كرامة المفاوض.

يحاول المفاوض الأرجواني أن يحدّد مصالح الطرف الآخر، ويكون صريحًا حيال مصالحه الخاصّة، لأنّ ذلك يساهم في التطرّق إلى المسائل وتغيير المواقف. ويتوجّب عليه أن يتحلّى بالحذر هنا، لأنّ التعرّف إلى مصالح شخص آخر والتصريح عنها علنًا دائمًا ما يحمل خطر الإعلان (أو بالأحرى الكشف) عن دوافع الشخص الآخر المزعومة. غير أنّه من المهمّ أن تحاول تحديد المصالح، حتّى ولو كان الأمر خدمةً لمعلوماتك الخاصّة. فهي التي تدفع المفاوضين إلى اعتماد المواقف أو التخلّي عنها. كما يمكن أن تعمل بشكل صريح أو مُقنّع، ويمكن أن يفهمها المفاوض الآخر ويعترف بها كما بمقدورها أن تبقى طيّ اللاوعي.

من الممكن أن يحدّد فهم دور المصلحة المفاوض إلى المضيّ باتجاه الاتفاق. في الحوار حول الاستسلام الذي أجراه القادة البريطانيون والأرجنتينيون، على الهاتف عبر الراديو، قبل سقوط العاصمة ستانلي في حرب جزر فالكلند/مالفيناس، وقف الأرجنتينيون، وقد كانت قوّاتهم الحربيّة ميؤوسًا منها، بشجاعة على مطلب قبل أن يوافقوا على الاستسلام. أصرّ القائد الأرجنتيني على عدم اتّخاذ أيّ صور عند توقيع وثيقة الاستسلام. فقد شكّل الأمر مصلحة أساسيّة بالنسبة إليه وبالنسبة إلى بلاده، التي أهينت، بنظره، بسبب صور لجنرال أرجنتيني كان يوقّع على وثيقة استسلام في جزر ساوث كارولينا قبل أسابيع. من الجهة الأرجنتينية، كان الفخر الوطني على المحكّ، كما عانى الطرف البريطاني من بعض المسائل التي كانت على المحكّ كذلك، مثل تعريض الأفراد البريطانيين، الذين تمّ إيقافهم في عاصمة ستانلي في خلال هجوم أخير، للخطر. إن كانت الموافقة على عدم التقاط الصور ستنتهي الحرب مباشرة، وهي مصلحة بريطانيّة أيضًا لأنهم كانوا على وشك الانقطاع من ذخيرة الرشاشات، يوافق البريطانيون على عدم التقاط أيّ صور، وهي مصلحة أرجنتينية (ولم تظهر أي صورة في العلن بعد). من جهتهم كذلك، أصرّ البريطانيون على استسلام الأرجنتين بشكل رسمي لقائد الكومندوس البحريّة الملكيّة Royal Marine Commando، الذي تعرّض «للإهانة» بسبب صور الثّقطت له ولرجاله وهم مستلقين، وجوههم نحو الأرض، بعد

استسلامهم لقوات الأرجنتين المحتلة قبل عدة أشهر.

وفق الظروف، يمكن أن يختار المفاوض الأرجواني أن يتجنب التصريح علناً عن مصالح المفاوض الآخر، مع أن ذلك لا يعني عدم تحديد هذه المصالح بهدف فهم التزام الآخر بمواقفه ومسائله، وهذا أمر فائق الأهمية. فلننظر في عملية تفاوض بين طرفين يملكان سجلاً من التوترات، أو أسوأ. يمكن ألا يستفيد أحد من الكشف عن المصالح أو مواجهتها. فقد يكون السماح بالتعبير عن الاختلافات الإيديولوجية محفوفاً بالمخاطر (بالنسبة إلى إمكان التوصل إلى حل متوافق عليه) في حال تمّ التصريح عنها علناً.

فمثلاً، يكون من المفيد أن يتمّ التركيز على المسائل الأساسية في التفاوض بدل طرح تساؤلات حول «الأنظمة الشريرة، الحالية، أو التي اتّسمت بالشر في السنوات السابقة. لن يتمّ التوصل أبداً إلى حل متفاوض عليه في مشاكل إيرلندا الشمالية إن كان عليه أن يكون مشروطاً بمصالحة مسبقة بين مصالح الكنيسة الرومانية الكاثوليكية وكنائس أولستر البروتستانتية. يمكن أن يحظوا بيوم من السلام (نأمل بذلك)، لكن من المحتمل أن يأتي ذلك نتيجة تجاهل الطرفين اختلافاتهما الدينية والسياسية ومصالحهما العامة (التعامل مع أعضاء الكنيسة المنحليين مثلاً، حيث تشعر الكنيسة أنهما متنافستان ومهددتان من قبل وجود الكنيسة الأخرى ومزاياها الخاصة)، والتركيز على عملية التعامل مع المسائل والمواقف خطوة تلو أخرى: ما هي التفاصيل المحددة لمقياس تقاسم السلطة المقبولة عند الأكثرية (البروتستانتية) والأقلية (الكاثوليكية) في إيرلندا الشمالية؟

يقوم مبدأ المفاوض الأرجواني العام على التركيز على التوفيق بين المسائل والمواقف عندما تكون مصالح كل من الطرفين متضاربة (كالاختلافات الشاسعة بين المعايير الإيديولوجية، أو الدينية أو العرقية أو الحكومية)، والتركيز على التوفيق بين المصالح عندما تتضارب المسائل والمواقف (كالمساحات المحددة من الأراضي، أو المبالغ المالية أو الموارد التي لا يمكن تقسيمها بطريقة ملائمة). لا تقصي أيّ مقارنة الأخرى بالضرورة، لأنّه، وفق مجرى الأمور، وعبر اتباع طريق محدّد، تظهر إمكانيّة سلوك طرق مختلفة. عبر تحديد تفاصيل التبادل بين نظامين سياسيين يستحيل التوفيق بينهما مثلاً، نخلق تواصلاً على المدى البعيد يمكن أن يؤدي إلى تبديل إيديولوجي سلمي، ونرى ذلك في خبرة ٤٠ عاماً من الخلاف بين الشرق الشيوعي والغرب الرأسمالي، والخلاف بين العرق الأبيض المسيطر الذي يشكّل الأقلية وأكثرية العرق الأسود في أفريقيا الجنوبية.

يُعتبر الفصل في بلد معيّن بين المواطنين العلمانيين والدينيين مثلاً عن كيف يؤدي التركيز على مصالح أساليب الحياة المتعادلة إلى طريق مسدود. لا يمكن أن توافق بين طريقتي حياة عبر توقع أن يرضخ أحد الطرفين لما يفضلُه منافسه. بل يتوجّب على المفاوضين أن يركزوا على المسائل والمواقف الأساسية، "كيف نعيش وندع الآخر يعيش"، وكن واثقاً أنّ أي محاولة لفوز أحد الطرفين على الآخر ستؤدي إلى وقائع غير سارة البتّة للطرفين، وربما إلى تدهور كامل للحياة كما نعرفها اليوم. تشكل أحداث بوسنيا البالغة الأهمية تحذيراً قاسياً لعدم احترام هذه النصيحة وبحث أحد الطرفين عن الفوز.

يعي المفاوض الأرجواني الرابط بين جداول الأعمال التي تسيطر عليها المصالح والمسائل والمواقف. ويختار أن يربط بينها لمتابعة الظروف بحثاً عن اتفاق. وعليه أن يعي مخاطر التركيز على نقطة واحدة على حساب نقطة أخرى. عندما يقع، لا محالة، في مواجهة

مواقف معينة، يمكنه أن يختار الانتقال لينظر في المسائل الأشمل (ربما مبادلة؟) أو أن ينتقل لينظر في المصالح التي تحت التفاوض الآخر (والمصالح التي تحته هو) على الإصرار على التزام موقفه الحالي.

لكن قد تؤدي بعض المخاطر، في حال لم يسيطر عليها المفاوضون، إلى أخطاء جسيمة. يمكن أن يركزوا بالكلام المنمق على المصالح العامة وينسوا تأثير تطبيق التفاصيل غير الواضحة التي تصدر عن الكلام المنمق. هذه استراتيجية تنجح في كل مرة يحيد فيها المفاوضون نظرهم عن الطابة ويذهلهم الكلام المنمق فيجدون أنفسهم من دون أي موقف يمكنهم من هزم الاقتراحات المفصلة التي يتم طرحها في طيات الكلام المنمق. ثمة مثل أتذكره الآن. وأعود بالزمن إلى أوائل أيام نظام كاسترو وكيفية تعامله مع بعض الخلافات التي واجهها مع موظفي الكهرباء في كوبا. باختصار، اندمج موظفو الكهرباء، من خلال اتحادهم، في النظام الجديد، غير أنهم لم يشكلوا جزءاً من هيكلية الرسمية. ففقدوا بعض الاجتماعات العامة للاعتراض، من وجهة نظر يسارية، على أوجه من جدول الأعمال السياسي الذي اعتمده كاسترو. فالتقى بالموظفين وانتقدتهم لكونهم يتعاملون بالأمور السياسية في النظام وذكرهم بأنه يتوجب عليهم، وعلى اتحادهم، أن يركزوا انتباههم على تفاصيل الثورة، كساعات العمل والرواتب وليس على جدول أعماله السياسي. بعد مرور بعض الوقت، طالب الموظفون، من خلال اتحادهم، برواتب وأوضاع عمل أفضل، فالتقى كاسترو مجدداً بهم. وفي هذا اللقاء، انتقدتهم بسبب تركيزهم على تفاصيل عملهم اليومي بدل أن يقضوا وقتاً أطول وهم ينظرون في المسائل الأوسع للثورة، مثل بقائها. من خلال الانتقال من العام إلى الخاص ثم إلى العام مجدداً، تمكن كاسترو، بطريقة فعالة، من وضع حد للمعارضة القائمة. من دون شك، لو كان النظام ديموقراطياً، لفضحت وسائل الإعلام هذا التضارب واستغلته المعارضة.

كما يمكن للمفاوض الأرجواني أن يحمي موقفه التفاوضية عبر اعتماد طرائق تختبر نوايا المفاوض الآخر. ظاهرياً، يبدو اختبار مصداقية المفاوض الآخر خطوة حمراء ويمكن أن يبدو هذا التصرف خاطئاً بالنسبة إلى صاحب الأسلوب الأرجواني، لكن لا يشكل الالتزام كلياً بالهدف الأرجواني جزءاً من مهارات المفاوض. يهدف استخدام المفاوض الأرجواني اختباراً أحمر يسمح للمفاوض الآخر بالكشف عما إذا كان يلعب بأسلوب أحمر أو أزرق. وهو لا ينوي استغلال الآخر، كما كان سينوي اللاعب الأحمر لو أنه اعتمد الاستراتيجية نفسها، بل يهدف إلى إزالة الشكوك بأن الآخر يحاول استغلال اللاعب الأزرق. إن نجح في الاختبار، يمكن أن يعتمد اللاعب الأرجواني تجاوباً أرجوانياً عبر القيام بما يريد، أي إبرام الصفقة، وليس ما يجب عليه أن يقوم به، أي لعب الأحمر؛ أما إذا لم ينجح في الاختبار، فيتجنب اللاعب الأرجواني أن يتم استغلاله.

فلننظر في حالة تفاوض شركتي استشارات حول مشروع مشترك يتطلب الجمع بين خبراتهما لحدث مميز.

شاركت شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass للهندسة المدنية في مناقشات مع شركة نيجوشيات Negotiate المحدودة حول إمكان تمثيلهما المشترك في ندوة تقتصر على يوم واحد حول مسألة تأمين الدفع مقابل العمل الذي أنجزه المقاولون الفرعيون في قطاع البناء وهي مسألة مشكوك بأمرها. بدت التوقعات التجارية للندوة جيّدة، على الرغم من هيمنة الخطر في عمليات البيع

المماثلة إن لم تقم السوق بملء الأماكن بسبب خسارة تكاليف التسويق وتكاليف الإعداد الإضافية. تأثر مدراء شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass بصيت شركة نيغوشييات المحدودة Negotiate العام واعتبروا أن مشاركتها ستساعدهم كثيرًا في إنجاح الندوة المالي.

عندما وصلت الأمور إلى التفاصيل، طُرح على شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة كم ستقاضي مقابل المشاركة بنصف نهار في الندوة. أجرت الشركة حساباتها وقررت تحديد سعر ٨٠٠ جنيه زائد ٢٥ جنيهًا مقابل كل شخص يحضر الندوة، ولم تعتبر أن السعر مرتفع جدًا. فيؤمن لهم ذلك مردودًا ثابتًا حتى ولو لم يحضر الندوة سوى قلة من الناس، ومردودًا إضافيًا في حال حققت الندوة نجاحًا كبيرًا وبيعت كل الأمكنة. كان من المتوقع أن يحضر مئة شخص مقابل ١٠٠ جنيه للشخص، أي أن الاقتراح يترك مبلغًا محترمًا لشركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass.

تم إعلام شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة بمكتوب أن اقتراحهم غير مقبول لأنه لا يترك سوى مدخول صافٍ محدود جدًا لشركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass بعد أن تدفع تكاليف التسويق والإدارة والتكاليف الإضافية. بالنسبة إلى شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة، اقتضت المسألة عمدًا إذا كان هذا مجرد اختبار لتصميمها في مساومة توزيعية لفائض المفاوضين، أم إذا كانت محاولة لاستغلال خدمات شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة الفريدة في هذا المجال مقابل سعر بخس. هل كانت شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass تلعب وفق أسلوب أزرق (أي أنها تواجه مشكلة حقيقية من حيث مدخولها الصافي)، أم أنها تعتمد أسلوبًا أحمر (تخدع شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة لتجبرها على مشاركتها المدخول الصافي)؟

لم تفكر الشركة في التخلي عن اقتراحها كحل للمشكلة (وماذا يمكن أن تعلم شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة المسؤولين المجولين بالخبرة في إطار مسائل البناء، لو أنها تخلت عن سعرها بمجرد سؤالها أن تقوم بذلك؟). بل قررت اختبار لون شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass عبر إرسال الرد بمكتوب يحتوي على الصفقة التالية:

سوف تتحمل شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة مسؤولية التسويق للندوة، وتتكفل بمصاريف الإدارة والمصاريف الأخرى كافة، وتقبل بالعائد المتبقي بعد أن تأخذ شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass مبلغ ٨٠٠ جنيه و ٢٥ جنيهًا إضافيًا مقابل كل مشترك.

باختصار، عرضت شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة على شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass الصفقة عينها التي طالبت بها. من الواضح أن الأمر سبب بعض الاستياء لأنه تطلب أسبوعين قبل وصول أي رد. اقتصر الرد على رفض قاطع للصفقة المعروضة والانسحاب من أي درس مستقبلي لمشروع مشترك.

تمرين ٧و

عن أي لعبة كشفت شركة سنابل شوفر أند سنودغراس Snale, Shover and Snodgrass برفضها عرض شركة نيغوشييات Negotiate المحدودة؟ أدرس إجابتك على هذا السؤال قبل متابعة القراءة.

كانوا من دون شكّ يلعبون لعبة حمراء. إن كان المبلغ الذي طالبت به شركة نيفوشيات Negotiate المحدودة مرتفعاً ولم يترك لشركة سنابل شوهر أند سنودغراس Snale Shover and Snodgrass سوى القليل، ولا بدّ أن يعكسوا الصفقة، أي ما عرضته شركة نيفوشيات Negotiate أولاً، وأن يتجنّبوا كل تكاليف الندوة وذلك يكون أفضل، إلّا إذا كان موقف شركة سنابل شوهر أند سنودغراس Snale Shover and Snodgrass بالنسبة إلى تكاليف شركة نيفوشيات Negotiate المحدودة خدعة. لدى اختبار مفاوضي شركة نيفوشيات Negotiate شركائهم السابقين، اكتشفوا نواياهم الحقيقية أي إجبار شركة نيفوشيات Negotiate على الحدّ من مطالبها لزيادة مكسبهم من المدخول الصافي لشركة سنابل شوهر أند سنودغراس Snale Shover and Snodgrass.

يمكن أن يطبّق المفاوضون أصحاب اللون الأرجواني خدعاً مماثلة لاختبار ما يشكّون بأنّه خدعة أسلوب أحمر (أو أسوأ). فلنأخذ حالة الشخص الذي يبيع شركة مع مكسب متوقّع يزيد عن ١٠ ملايين جنيه إسترليني (وفق صيغة السعر البالغ ثمانين مرّات الربح الصافي المدقّق). كيف نتأكّد من دقّة التوقّع؟ عبر اقتراح طارئ يؤثّر على السعر. في حال بلغت الشركة المكسب المتوقّع في خلال السنوات الثلاث القادمة، سيكون السعر ص جنيه إسترليني، وإلا سيبلغ السعر - ن ص مليون جنيه. في حال رفض البائع مبدأ وقوع حدث مفاجئ يؤثّر في السعر، من الأفضل لك أن تعيد التفكير في التعامل معه. وفي حال ساوم حول قيمة ن، من الآمن أن تعتبر أنّه متأكّد قدر الإمكان من توقّعه لكنّه يحتاج إلى مراجعة التراجع، وفي حال وافق على الأمر الطارئ من دون أي معارضة فلا بدّ من أن يكون واثقاً كلّ الثقة من توقّعه. من الشائع استخدام هذه الاختبارات للتأكّد من مواعيد التسليم ومعايير الأداء (مع فرض العقوبات في حال الفشل في احترامها).

خاتمة

تهيمن معضلة الثقة على التفاوض. في حال وثقت كثيراً بالآخرين يمكنهم أن يستغلّوك (ت، إ؛ إ، ت)؛ وفي حال لم تثق بهم كفاية قد تحصل على ثاني أفضل نتيجة (تكون نتيجة إ، ت، إ دائماً أسوأ من ت، ت). يُعتبر التعامل مع قلة الثقة وتحويلها إلى ثقة هدفاً استراتيجياً يبيّنه المفاوض الأرجواني.

تعكس كثرة المفاضات ذات الأسلوب الأحمر طريقة تعامل معظم الناس مع قلة الثقة. ويُعتبر تحطّي قلة الثقة، بالنسبة إلى المفاوض الفعّال، حتّى في تفاوضه مع صاحب أسلوب أحمر متطرّف، مهارة حقيقية. يتعلّمها من خلال مزيج من نفاذ البصيرة والخبرة. يفهم صاحب الأسلوب الأرجواني نوايا اللاعبين الأحمر (الخدعة الحمراء هي خدعة معروفة) ويمكن أن يعتمد أسلوباً «أحمر» بعض الشيء ليرسل إشارة أو يختبر نوايا المفاوض الآخر. لذلك، أفضل اللون الأرجواني كأفضل وصف لأسلوب المفاوض الفاعل.

إنّ العقد المطبوع تعبير خطّي عن قلة الثقة التي يملكها كل طرف حيال الآخر. كما يُعتبر، في بعض الأطر، أداة حمراء بامتياز (ما هي نصيحة «قراءة المطبوع بخط صغير» سوى صرخة اللاعب الأزرق لدى اكتشافه ما وافق عليه؟). هذه العقود التي تحتوي على

مجموعة واسعة من الفقرات التي تحمي طرفاً على حساب طرف آخر تشكل أمثلة على الأدوات الموسومة بالأحمر. ترتفع في اليابان، مستويات الشكوك عند المفاوضين اليابانيين ورؤوسائهم، لدى تقديم عقد كثير التفصيل، في بدء عملية تفاوض بهدف إنشاء مشروع مشترك، يوازي العقد المفصل بإفراط عدم ثقتك بهم. فهم يؤمنون بتأسيس طبيعة العلاقة معك قبل أن يبدأوا بالتناقص حول العقد، الذين ينظرون إليه كدليل أكثر منه كتاباً مقدساً.

في أطر مختلفة، يصير العقد اختباراً مفيداً لنوايا الآخرين. ففي حال أبدوا استعداداً لتوقيع العقد، فهم بالتالي وافقوا على الالتزام بالواجبات والوعود الخطية التي توصلوا إليها في عملية التفاوض. وفي حال لم يبدوا استعداداً لتوقيع العقد، فبالتالي هم غير أهل للثقة أبداً. ومع ذلك في حال إصرارك على العقد، يمكن أن تسبب إهانة بدفعهم إلى الظن أنك لا تثق بهم!

طريقة تعاملك مع هذه التناقضات والمعضلات هي جزء من خبرتك الشخصية، ونزوعك إلى أسلوب تصرف معين. ففي تعاملك مع بعض الناس، ترفض أن تقبل بطلبية صغيرة ما لم تُرفق بطلبية شراء رسمية يوقعها مدير كبير، بينما مع آخرين، تبدي استعداداً للقيام بإنفاقات كبيرة من دون عقد موقع، معتمداً على كلمة الشخص الذي تعاملت معه طوال سنوات. ولا يسهل الاعتماد على كلام الآخرين عن طبيعتهم، عملية الفرز بين أسماك القرش وأسماك الدلفين. تعتمد الثقة على ما يفعله الناس وما قاموا به من قبل، وليس على ما يقولون إنهم سيقومون به.

وفي حين يمكن أن نجمع دلائل كثيرة لنبين أن أسلوب التفاوض الأحمر كان مفيداً بالنسبة إلى بعض ممارسي الأسلوب الماهرين جداً، يُقدّم الأسلوب الأحمر إلى معظم الناس مزايا على المدى القصير. بينما تُعتبر المكاسب على المدى الأبعد ضعيفة جداً في حال اعتماد الأساليب الحمراء بكثافة في التفاوض.

يطالب الناس، عندما يكون ذلك ممكناً، بالانتقام من اللعبة الحمراء التي استهدفهم سابقاً. كما يلطّخون اسمك، أمام الكثير من الناس، إذا شعروا بسوء معاملتك لهم. وسرعان ما تسقط الصفقات المبنية على الخداع أو التلاعب الحاد بالمفاوضين لدى أول ثغرة يرصدونها في العقد. أتذكر كيف ناقش مفاوضو شركة فينكس Phoenix كيفية التهرب من عقد ضعيف وقّعوه مع شركة باسكو Pascoe (في الوحدة الأولى)؟ وفي عالم الأعمال تعقد لقاءات مماثلة يومياً.

يُعتبر المفاوض الأرجواني، الذي يجهد دوماً إلى دفع المفاوضين نحو تبادل الاقتراحات المشروطة، أفضل على المدى البعيد. فهو يهتم بقضية قلة الثقة عبر تشييد جيوب ثقة من خلال خوض مخاطر محدودة في عدد كبير من مواضيع صغيرة في مرحلة المناقشة (تقدّم كل دقيقة من المناقشة فرصاً لبناء عناصر صغيرة من الثقة). في حين يدمغ التفاوض بنبرة البحث عن اتفاق، وعدم الخضوع لاستراتيجيات الضغط التي يمارسها صاحب الأسلوب الأحمر، والاتسام بالإبداع في التفاعل مع تحفّظات المفاوض الآخر وقلقه والبحث، بطريقة واثقة، عن انتباه مماثل بالنسبة إلى تحفّظاته الخاصة، والاستعداد للانتقال من المواقف والمسائل إلى المصالح، والعكس بالعكس، وعبر الإيجابية بدل السلبية في وجه كل أشكال العقبات التي تعترض التسوية، فهو يضع أساساً صلباً لاتفاق مستديم يرضي الطرفين على حدّ سواء، فيديان استعداداً لتطبيقه.

المساومة العقلانية؟

المحتويات

١/٨	بيل وجاك	١.٨
٣/٨	ناش ومعضلة المساومة	٢.٨
٨/٨	مكاسب المساومة	٣.٨
١١/٨	مشكلة المساومة الحقيقية	٤.٨
١٣/٨	العقلانية واللاعقلانية	٥.٨
١٨/٨	العقلانية الاستنتاجية	٦.٨
١٩/٨	مبادئ فيشر ويوري في التفاوض	٧.٨
٢٣/٨	وصفات فيشر ويوري	٨.٨
٣٢/٨	أفضل بديل عن عدم الاتفاق	٩.٨
٣٣/٨	المفاوض كوسيط	١٠.٨
٣٥/٨	خاتمة	

تمهيد

١.٨ بيل وجاك

يريد الأخوان الشبان بيل وجاك أن يتبادلا بعض ممتلكاتهما، وأن ينجزا ذلك دون أن يختلفا كالمرة السابقة التي انتهت بالدموع، واشتكى جاك إلى والدته بأن أخاه الأكبر خدعه ليأخذ منه أكثر مما حصل عليه بالمقابل. وتاماً كالمرة الفائتة، لم يكن لديهما أي مال لينجزا التبادل. فطلبا نصيحة أختهما الكبرى لويز، بعد أن اعترض بيل على اقتراح جاك بأن تُشرف والدتهما على عملية التبادل (شكّ بيل بأنها تنحاز لصالح أخيه الأصغر). قبلت لويز بإسداء النصيحة شرط أن يوقف الأخوان خلافاتهما الاعتيادية، ذلك أنها ستضطر إلى مقاطعة دروس الماجستير في إدارة الأعمال بعد ظهر هذا اليوم.

طلبت لويز من بيل وجاك أن يحضرا الممتلكات التي يرغبان في تبادلها إلى غرفتها. فعادا بتسعة أغراض، يملك بيل خمسة منها وجاك أربعة. كان بيل يملك كتاباً، وسوطاً، وطابّة، ومضرباً، وعلبة، بينما

اقتصرت أغراض جاك على قلم ولعبة وسكين وقبعة. أعطت لويز كلاً منهما ورقة وقلمًا وطلبت إليهما أن يصنّف كلّ منهما الأغراض التسعة وفق أهمية كلّ منها بالنسبة إليه. واقتربت أيضاً أن يصنّف الأغراض على مستويات: مرتفع الأهمية، ومتوسط الأهمية ومنخفض الأهمية. وتردّدت بتذكيرهما بمعاني مرتفع ومتوسط ومنخفض ووجّهت بعض التنبّهات القاسية، فاستهلّ بيل وجاك مهمّتهما بعقلانية وهدوء. أخذت لويز اللائحتين منهما ونسختهما متقابلتين على ورقة بالقرب من طاولتها. فبدت اللائحتان مجموعتين كالتالي:

الجدول ١.٨ لائحة لويز

ممتلكات بيل	قيمتها بالنسبة لبيل	قيمتها بالنسبة لجاك
اللعبة	متوسط	منخفض
الكتاب	منخفض	متوسط
السوط	منخفض	منخفض
الطابّة	منخفض	منخفض
المضرب	منخفض	منخفض
ممتلكات جاك		
القلم	مرتفع	منخفض
اللعبة	متوسط	منخفض
السكين	متوسط	منخفض
القبعة	منخفض	منخفض

ارتبك بيل وجاك بعض الشيء لدى رؤيتهما لائحة لويز، غير أنّهما كانا ينتظران بترقب. لم يكن اتّضح لهما بعد كيف سيتبادلان ممتلكاتهما. مبدئيًا، عرف كلّ منهما ماذا يريد من ممتلكات الآخر وأراد كلاهما الاستفادة من نتيجة التبادل، غير أنّهما لم يملكا أدنى فكرة عمّا يجب عليهما فعله الآن. بعد تفكير قليل، أعلنت لويز أنّها تعرف أيّ ممتلكات سيتبادل أخوها، وكما قالت، اختارت بعض الأغراض من لائحة بيل ونقلتها إلى لائحة جاك ثمّ نقلت بعض أغراض جاك إلى لائحة بيل. وبعد أن انتهت من نقل الأغراض بين اللائحتين، كان بيل قد «بادل» كتابه وسوطه وطابته ومضربه بقلم جاك ولعبته وسكينه. فبدأ أنّ الصبيّين رضيا بالتبادل، فعادا إلى غرفتيهما مع لائحة الممتلكات الجديدة، وتركوا لويز تتابع درسها المختار عن التفاوض في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

تمرين ٨

١. أي أداة تخطيط استخدمت لوز؟
٢. أي مبدأ تفاوضي طبقت على العملية؟
٣. هل يمكنك، انطلاقاً من المعلومات المحدودة التي أُعطيت إلى لوز، أن تفسّر اختيارها للأمور التي ستتمّ مبادلتها؟

حوار

٢.٨ Nash ومعضلة المساومة

على مدى قرن، فهم الاقتصاديون تماماً كيف تُحدّد الأسواق الأسعار، بينما بقيت كيفية تحديد المساومين أسعارهم مجالاً غامضاً لسنوات عديدة. وعُرفت المسألة على أنها مشكلة المساومة. فردّ جون ناش John Nash التحدي في العام ١٩٥٠ وأطلق عمله العديد من الأبحاث والمساهمات في علم نظريات المساومة. (وقد مُنح جائزة نوبل لعلم الاقتصاد في العام ١٩٩٣).

أكّد ناش Nash أنّ الحالات الاقتصادية كاحتكار البائع مقابل احتكار الشاري، والتجارة بين الأوطان والتفاوض بين أرباب العمل والاتحادات العمالية، هي مشاكل مساومة وليس تسعير أسواق. وتوصّل بعد ذلك إلى اعتبار بعض الافتراضات مثالية بهدف تحديد مقدار الرضى، الذي يمكن أن يتوقعه كلّ مساوم من خلال تبادل يقوم على المساومة.

لا يقوم حلّ ناش Nash لمشكلة المساومة على تحديد التفاوض كعملية أو تفسير لماذا أو كيف يتفاوض الناس. بل يقوم على ماذا يجعل حلاً محدّداً أفضل من باقي الحلول المحتملة كلّها. وليس حلّ مشكلة المساومة سهلاً كما يبدو للوهلة الأولى، لذلك أوّكّد لكم أنّ هذا الموضوع بالغ الأهمية بالنسبة إلى كل من ييدي اهتماماً بالتفاوض.

أنت تتفاوض لأنّ ذلك يحسّن بطريقة معيّنة وضعك الحالي. نظراً إلى أنك حرّ في اختيار القبول بالاتفاق النهائي أو رفضه، يستتبع ذلك أنك في حال قبلت به، ستكون أفضل حالاً مما لو رفضته. وما هو صحيح بالنسبة إليك صحيح كذلك بالنسبة إلى المفاوض الآخر، فمن العدل إذن اعتبار أنكما تتفاوضان لأنكما تتوقعان كسب شيء إضافي إلى ما كنتما تملكانه قبل المساومة.

باختصار، إنّ مشكلة المساومة بالنسبة إلى ناش Nash لا تقوم على كيفية توصّلك إلى حلّ، بل تقتصر على محتوى الحلّ. يترك ذلك مسألة كيفية التوصل إلى حلّ غير مرضي وبالتالي غير محلول بحسب ناش Nash.

بالنسبة إلى الذين لا يعرفون النظريات الاقتصادية جيّداً، تبدو افتراضات ناش Nash بسيطة مقارنة بالظروف الشائعة في عالم عمليّات المساومة الواقعي. من أولئك يفترض ناش Nash مثلاً:

- المساومون العقلانيون إلى حدّ كبير، والقادرون على مقارنة رغبات بعضهم البعض بالنسبة إلى عدّة أمور بدقّة؛

- المساومون الذين يتمتعون بـ «مهارات مساومة» متكافئة؛
- المساومون الذين يدركون تمامًا أذواق الآخر وتفضيلاته؛
- المساومون الذين يرغبون في زيادة مكاسبهم بالمساومة إلى أقصى حد.

يعتمد نموذج المساومة عنده على نظرية المنفعة الرقمية، التي هي طريقة اقتصادي «لقياس» الرضى، مهما اختلف تعريف الرضى، الذي يتمتع به الفرد لدى تملكه مجموعة سلع محدّدة. لحسن الحظ، قدّم ناش Nash مثلاً رقمياً لتفسير حلّه. فهو يذكر بيل و جاك، كأنهما ليسا أخوين وليس لهما وسيط مناسب (أختهما الأكبر سنًا، لوز). تلك هي طريقتي لتعريفك إلى حل ناش Nash.

قبل التبادل، يتمتع بيل و جاك بعدة منافع رقمية بفضل ممتلكاتهما (انظر الجدول ٢.٨)

الجدول ٢.٨ المنافع قبل التبادل		
ممتلكات بيل	المنفعة بالنسبة إلى بيل	المنفعة بالنسبة إلى جاك في حال امتلاكها
العلة	٤	١
الكتاب	٢	٤
السوط	٢	٢
الطابة	٢	٢
المضرب	٢	٢
١٢		
ممتلكات جاك	المنفعة بالنسبة إلى جاك	المنفعة بالنسبة إلى بيل في حال امتلاكها
القلم	١	١٠
العبة	١	٤
السكين	٢	٦
القبعة	٢	٢
٦		

إن الاختلافات بين الأولويات أو التقييمات هي التي تمكن بيل و جاك من حلّ مشكلة التبادل التي يواجهانها. فبما أنّ كلّاً منهما يريد أمراً من الآخر، يمكنهما أن يجدا شروطاً مقبولة لدى الطرفين للتبادل. إن الاختلاف الأساسي بين خوض عملية التفاوض وتحديد حلّ ناش Nash، هو أنّه في الحالة الأولى عليك أن تعمل من خلال عملية محدّدة لبلوغ الحل، بينما يجد مساومو ناش Nash الحل المثالي من دون معاناة تردّدات العمل من خلال عملية محدّدة.

أقترح أن ندمج ما نعرفه عن عملية التفاوض مع ما حلّه ناش Nash منذ حوالي ٥٠ عاماً. أولاً، تذكر أنّه خلال عملية التبادل، أنت تبادل الأمور التي تقيّمها في مستوى منخفض (الأولويات الثانوية) مع أمور تقيّمها على أنها أهمّ (الأولويات الأكثر أهمية).

الآن، فكّر ملياً بالمثل الحسابي الذي استخدمه ناش Nash لتصوير حلّه. يمكنك عبر

وضع المثل الحسابي بشكل مخطط الإعداد من تصميم شركة نيجوتيك®Negotek، أن ترى مباشرة كيف أنجز بيل وجاك عملية التبادل.

إن تحديد الأولويات في المستوى المرتفع أو المتوسط أو المنخفض هو أمر طبيعي، ومؤثر مماثل للتقييمات النسبية التي حددها بيل وجاك بالنسبة إلى الممتلكات التي تشكل قلب التفاوض. فأنت توسع ببساطة معنى تحديد الأولويات لتشير، بطريقة معينة، إلى المنافع النسبية للسلع بالنسبة إلى بيل وجاك.

أولاً ملاحظة قصيرة عن «المنفعة». في الجدول ٢.٨، يحتل الكتاب بالنسبة إلى بيل «المنفعة» (٢)، وبالنسبة إلى جاك «المنفعة» (٤). لكن ذلك لا يعني أن جاك يقيم الكتاب ضعف ما يقيمه بيل. فكل فرد يقارن منافع الممتلكات بالنسبة إليه وليس بالنسبة إلى الآخر.

ببساطة، فلنعتبر أن المنفعة «٤» تعني أنه بالنسبة إلى جاك، يؤمن كتاب بيل بمقدار رضى أكبر (مهما اختلفت طريقة تحديد جاك لرضاه) من، فلنعتبر، طابة بيل (٢)، في حال كان ليمتلك هذين الغرضين. بينما تعني «٢» بالنسبة إلى بيل أن كتابه يؤمن رضى أقل بكثير (مهما اختلفت طريقة تحديد بيل لرضاه) من، فلنعتبر، قلم جاك (١٠)، في حال كان ليمتلكه.

بوضعنا تصنيفات المنفعة من ١ إلى ١٠ على المحور العمودي، نرى أنها توازي مستويات الأولويات الثلاث: المنافع المرتفعة من ٧ إلى ١٠، والمنافع المتوسطة من ٤ إلى ٦، والمنافع المنخفضة من ١ إلى ٣ كما في الجدول ٣.٨.

تربط الخطوط المنحنية بين تقييمات الممتلكات، كما كانت ستظهر لو أننا قارنا الأولويات المختلفة التي حددها بيل وجاك. فبعض الأغراض ذات القيمة المنخفضة بالنسبة إلى جاك، على سبيل المثال القلم (١)، هي ذات أهمية أكبر على سلم المنافع بالنسبة إلى بيل (أي ١٠). وإذا بادل كلاهما أغراضاً ذات أولويات مختلفة، يؤكد ذلك تبادل الأغراض المحدد الذي عرفت عنه مساومة ناش Nash. بالتالي سيرغب بيل، الذي يقيم القلم في المستوى المرتفع (١٠)، في تبادل كتابه (مثلاً) مقابل القلم، نظراً إلى أن جاك يقيم الكتاب (٤) أكثر من قلمه (١).

نظراً إلى منافع الممتلكات، طرح ناش Nash السؤال التالي، أي تبادل سلع من شأنه أن يزيد الرضى إلى أقصى الحدود بعد حساب خسارة المنافع التي يتخلى عنها كل منهما في عملية التبادل؟ اعتبر ناش Nash أن الحل في هذه الحالة وكل باقي الحالات سيكون حين «يبلغ حاصل ضرب مكاسب المنافع أقصى حد». يوافق المساومون على تبادل السلع بأي طريقة تزيد مكاسبهما المجموعة، من حيث المنافع، إلى أقصى الحدود.

الجدول ٣.٨ حل ناش Nash في شكل مخطط الإعداد من شركة نيجوتيك®Negotek

منافع بيل	منافع جاك	الأولوية
القلم	١٠	مرتفع
	٩	
	٨	
	٧	
السكين	٦	متوسط

٥	٤	٤	العلبة واللعة
٣	٢	٢	الطاولة والسوط والقبة والكتاب
١	١	١	القلم والعلبة واللعة
منخفض	٢	٢	السوط والطاولة والمضرب والسكين
	٤	٤	الكتاب

بالنسبة إلى بيل و جاك، أكد ناش أنهما سيتبادلان كالتالي:

يعطي بيل: الكتاب والسوط والطاولة والمضرب لجاك.
يعطي جاك: القلم والعلبة والسكين لبيل.

بالتالي، يحتفظ بيل بعلبته و جاك بقبعته. يجدر بك أن تلاحظ أن بيل لن يوافق على مبادلة علبته مقابل القبة لأن هذا يعني التخلي عن غرض ذات قيمة مرتفعة مقابل غرض ذات قيمة أقل، فبيل يقيم علبته بـ «٤»، وقبة جاك بـ «٢». كما لن يرغب جاك بمبادلة قبعته مقابل علبة بيل، لأن هذا يعني التخلي عن قبعته، التي يقيمها بـ «٢»، مقابل علبة بيل التي يقيمها بـ «١».

تمرين ٨ ب

هل يمكنك أن تفسر كيف يتبادل كل منهما أغراض الآخر، مستخدماً حججاً مشابهة؟ يظهر الجدول ٤.٨ تفاصيل عملية التبادل.

الجدول ٤.٨ مواقع المنفعة الصافية التي حققها بيل و جاك بعد أن تبادلوا وفق أولوياتهما المختلفة.

بيل		جاك	
السلع التي حصل عليها في التبادل	المنفعة	السلع التي حصل عليها في التبادل	المنفعة
الأرباح	الخسائر	الأرباح	الخسائر
السكين	٦	الكتاب	٤
القلم	١٠	السوط	٢
اللعة	٤	الطاولة	٢
	٢	المضرب	٢
المجموع	٢٠	المجموع	١٠
الأرباح الصافية	١٢	الأرباح الصافية	٦

يستنتج ناش Nash (بأمانة) أن اللاعبين سيتبادلان هذه السلع التي لا يقيمونها كثيراً مقابل تلك التي يقيمونها أكثر (أساس مهم في المساومة). وبما أن بيل و جاك يملكان المعلومات المثالية عن تفضيلات الآخر، يدرك كل منهما بالتالي القيم التي يحددها الآخر بالنسبة إلى كل غرض، ولا يمكن لأي منهما أن يخدع الآخر «ليدفع» أكثر مما يريد.

مقارنة مع مواقفهما الأساسية بالنسبة إلى المنافع (١٢) بالنسبة إلى بيل و٦ بالنسبة إلى جاك في الجدول ٢.٨)، ونظرًا إلى منافع الممتلكات التي تبادلها، تمكن كل منهما من زيادة منفعته (حتى ٢٤ بالنسبة إلى بيل و١٢ بالنسبة إلى جاك). فيبلغ حاصل ضرب مكاسبهما الصافية من حيث المنافع $١٢ \times ٦ = ٧٢$. وقد أكد ناش Nash أنه من غير الممكن أن تحقق تركيبة مختلفة، لعملية تبادل أخرى، مكسبًا، من حيث المنفعة، يفوق ٧٢. فقد شكل ضرب مكاسبهما الصافية، من حيث المنفعة، القيمة بالنسبة إلى المساومة. ولا يعني عدم وصول المفاوضين إلى حلّ ناش Nash في الحياة العملية رفضًا قاطعًا لمبدئه.

يفترض ناش Nash أن تصرف مساوميه لا يتلاءم مع الخبرة العامة عند أغلب المفاوضين. وأتى الدليل القاطع على ذلك بعد مرور فترة قصيرة على ظهور حلّ ناش Nash في العام ١٩٥٠. فقد اخترعت مجموعة صغيرة من الباحثين الذين يعملون خارج مركز أبحاث راند Rand في منطقة سانتا مونيكا في ولاية كاليفورنيا، لعبة بسيطة تأتي نتائجها متناغمة بشكل يلفت الانتباه. لقد تعرّفت إلى هذه اللعبة في وحدة أساليب التصرف. إنها، طبعًا، لعبة «معضلة الأحمر والأزرق»، وهي كما تعرف، لعبة ليس لها محتوى وصفي إنما تتبع قواعد صارمة. يُطلب من اللاعبين أن «يزيدوا نتائجهم الإيجابية إلى أقصى الحدود». ويتحقق ذلك من خلال تسجيل النقاط، دون معرفة شيء عن قيمة هذه النقاط. وضع النقاط يشبه تمامًا فكرة المنفعة، ويبقى هدف اللعبة هو ذاته، أي «زيادة المنفعة إلى أقصى الحدود».

تُلعب اللعبة بطريقتين، ويكتشف اللاعبون ذلك بأنفسهم. ولا يقول لهم أحد بأي طريقة يلعبون، أو حتى عن وجود طريقتين للعب. فيعتمد الناس الذين يأتون للمرة الأولى للعب، على تصرفهم الطبيعي، من دون أن يتأثروا بأي من أفكار الآخرين أو مفهومهم عن التصرف «الصحيح». فيشكلون أفضل أداة تجربة في خيار التصرف الخالص.

تشبه طريقتا لعب اللعبة كثيرًا التعارض الكبير في سلوك التفاوض. ففي حال فسّرت اللعبة على أنها تهدف إلى زيادة كسبك الخاص حتى أقصى الحدود على حساب اللاعب الآخر، سوف تبرهن عن تصرف المجموع الصفري أو غير المتعاون. ومهما اختلف تفسير الشريك لطريقة اللعب في البدء، سيضطرّ بدوره إلى الردّ باعتماد تصرف المجموع الصفري. وفي هذه الحالة، لن تزيد النتائج في نهاية اللعبة مكاسبكما المشتركة إلى أقصى الحدود، بل أسوأ، يمكنها أن تخفّض من مكاسبكما المشتركة، فينتهي بكما الأمر مع نتائج سلبية أو إيجابية منخفضة جدًا.

وفي حال فسّرت اللعبة على أنها تهدف إلى زيادة نتائجكما المشتركة إلى أقصى الحدود، ويتناسب ذلك مع تفضيل اللاعب الآخر، سوف تبرهن عن تصرف المجموع غير الصفري أو المتعاون. فقط في هذه الحالة، تتم زيادة النتيجة الإيجابية المحتملة التي يحققها الطرفان (حتى ٣٦ نقطة لكل طرف) وتكون أقرب ما يمكن إلى حلّ ناش Nash ($٣٦ \times ٣٦ = ١٢٩٦$). ويمكنك أن تختبر ذلك عبر ضرب أي تركيبة من النتائج التي يبلغ مجموعها ٧٢ ($٣٦ + ٣٦ = ٧٢$) فترى أنه لا يمكن أن تتخطى أي تركيبة مضروبة قيمة ١٢٩٦. على سبيل المثال، $٤٢ \times ٣٠ = ١٢٦٠$ ، $٥٢ \times ٢٠ = ١٠٤٠$ ، $٦٢ \times ١٠ = ٦٢٠$ ، إلخ.

بعد سنوات كثيرة من الخبرة في مراقبة المدراء وهم يلعبون لعبة المعضلة، يمكنني أن

أقول أن معظم الذين يلعبون اللعبة للمرة الأولى يعتمدون استراتيجيات الأسلوب الأحمر غير المتعاونة، وكثيرون ممن يحاولون، في بادئ الأمر، لعب استراتيجية الأسلوب الأزرق المتعاونة، سرعان ما يتحولون إلى التصرف الأحمر غير المتعاونة للرد على الآخر. ويمكننا أن نتوقف عند الغياب النسبي لتصرف Nash.

تذكر، من الوحدة السابعة، أن القواعد تمنع اللاعبين من مناقشة اللعبة أو التصرفات المناسبة التي يفترض أن يعتمدوها قبل بدء اللعب. وفي الواقع، هذه هي المعضلة! وفق خبرتي، عندما يتم التعريف باللعبة، من دون أي تحضير على التفاوض الذي ينتهي بفوز الفريقين، لا تختار سوى نسبة ٨ في المئة من الفرق المشكلة من لاعبين، أن تلعب في الوقت عينه لعبة الأزرق - الأزرق المتعاونة، التي تؤدي إلى حل Nash البالغة نتيجته ٣٦ نقطة لكل فريق. وقد جد باحثون آخرون أن اللاعبين الذين يحققون حلول Nash هم بنسبة ١٧ في المئة من الفرق المشكلة من لاعبين، غير أنني لا أملك أي تفاصيل عن النصائح التي أعطيت لهم قبل بداية اللعبة. بالتالي يحقق ما بين ٨٣ و ٩٢ في المئة من اللاعبين دون نتائج Nash المثالية، مع أن بعض الفرق تتخطى اللعبة الأولى غير المتعاونة وتنقل إلى اللعب المتعاونة لتحقيق نتائج في أواسط العشرين.

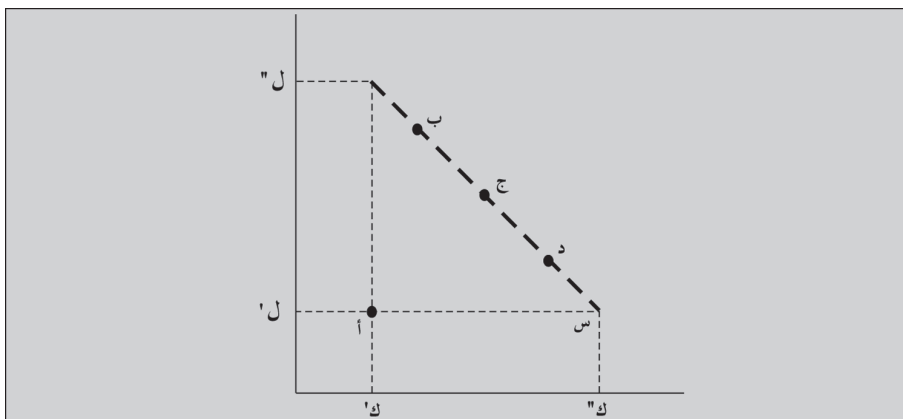
يختار أقل من نصف اللاعبين المنفردين، في الدورة الأولى، تصرفاً يظهر أنهم يرون المعضلة (مع اعتبار أنهم يحترمون «القواعد» ويقومون بخيار واع) على أنها لعبة تعاون، لكن بعد جولات عدة، يكتشف معظمهم أنه عاجز عن تغيير التصرفات المعاكسة لمبدأ Nash والتي يعتمدها شركاؤهم. بالطبع، يجد البعض أنه من المستحيل أن يثق بتصرف الشريك على مدى عشر جولات، وبسبب الرد بالمثل، ينتهي الأمر بالشريكين إلى نتائج منخفضة. لا يشكل تحقيق الحد الأقصى من الأرباح المشتركة كهدف المساومة سوى خيار أقلية من آلاف المفاوضين الذين يلعبون لعبة المعضلة التي شاهدها. لسوء حظ حل Nash، يتصرف معظم المساومين وكأنهم يرفضون تحديد تحقيق الحد الأقصى من المكاسب المشتركة كهدف لهم في محاولة، عادة ما تكون من دون جدوى، لتحقيق الحد الأقصى من الأرباح الفردية. وينتهي الأمر بالأكثرية الساحقة من المساومين إلى نتائج غير مثالية، معاكسة لنash.

عبر الارتداد عن الوعود (ثمة جلستان قصيرتان بعد الجولتين الرابعة والثامنة حيث يمكنهم أن يتفاوضوا بعضهم مع بعض)، يتمكن بعض اللاعبين من تحقيق نتائج إيجابية مرتفعة (أكثر من ٣٦)، وذلك على حساب شركائهم القليلي الحظ الذين صدقوا وعودهم. ولا تتخطى حسابات هذه النتائج الإيجابية المرتفعة حل Nash لأن ما يكسبونه، ويفوق ٣٦ نقطة، يخسره شريكهم، وكلما ارتفعت نتيجتهم، انخفضت نتيجة شريكهم. ودائماً ما يأتي ضرب رقم سلبي برقم إيجابي رقماً سلبياً؛ ودائماً ما يكون بعيداً عن حل Nash. يؤدي بنا ذلك إلى التفكير في السبب الذي يدفع المفاوضين إلى تصرفات معاكسة لتلك التي وصفها Nash.

٣.٨ مكاسب المساومة

يملك المفاوضون اهتماماً مشتركاً واحداً على الأقل، لأن نتيجة عدم الاتفاق تعني أنهم سيضطرون إلى تحمّل الوضع الراهن بدل أن يغيّروه بطريقة ما. إن مكاسب الوضع الراهن (مهما كان تحديدها) متاحة لكليهما، من دون أن يبذلا وقتاً أو جهوداً للتفاوض على تغيير، بالتالي، إذا كانا يتفاوضان، فلا بدّ من أنهما يعتقدان أنّ حالة كلّ منهما ستتحسّن في حال تمكّنا من تغيير الوضع الراهن، وفي حال نجحنا في ذلك، تتحسنّ حالة كلّ منهما.

قد يضيف رسمٌ تخطيطي بسيط بعض التوضيح المرئي لعرضي الشفهي، مستخدماً المنافع لعكس درجات الرضى الذي يختبره المفاوضون، ويصوّر الرسم ١.٨ مكاسب المساومة. يساعد كثيراً الانتباه بعناية لهذا الرسم التخطيطي كلّ يبدلون الجهود ليفهموا المسألة.



الرسم ١.٨ مكاسب المساومة

قبل التفاوض، يتواجد المفاوضان في الموقف أ في الرسم ١.٨. هذا هو الوضع الراهن. في حال فشلا في التوافق، يلزمان الموقف أ ولا يتمتّعان سوى بالمنافع المتاحة لكليهما في أ. في الموقف أ، تتمتع المفاوضة ل (ليلي) بمنفعة ل' والمفاوض ك (كيرك) بالمنفعة ك'. في حال شهدنا زيادة في منافع ليلي وليس في منافع كيرك، تنتقل بولا عمودياً من أ إلى ر وتريد منفعتهما إلى ل''؛ ينطبق الأمر عينه على زيادة منافع كيرك على خلاف ليلي، فينتقل كيرك أفقياً من أ إلى س ويزيد منفعته إلى ك''.

لكن، في الأغلب، سيتمّ رفض اقتراح يفيد ليلي من دون أن يناسب مصلحة كيرك (والعكس صحيح). وطالما أنّ بولا تعجز عن الانتقال بنفسها إلى ر من دون موافقة كيرك لأنّه يتمتّع بحقّ فيتو المفاوض، ستبقى ليلي إلى جانب كيرك في الموقف أ.

من جهة أخرى، تُعتبر الاقتراحات التي تزيد منفعة كلّ منهما مفيدة بالنسبة إليهما على حدّ سواء. بالعودة إلى الرسم البياني، ينقلهما ذلك من أ (الوضع الراهن) باتجاه شمالي شرقي إلى نقاط مثل ب أو ج أو د (وأي نقطة تقع بين هذه النقاط). في كلّ حالة، تقيد التحركات المماثلة كلا المفاوضين لأنّ كلّاً منهما يملك منافع أكثر ممّا لو بقي في الموقف أ.

طبعاً، ليس الانتقال إلى أي من هذه النقاط ب أو ج أو د بالأهميّة عينها بالنسبة إلى المفاوضين. فليلي تفضّل النقطة ب أكثر من د، وكيرك النقطة د أكثر من ب.

تمرين ٨ ج

هل يمكنك أن تفسّر لماذا تفضّل ليلي النقطة ب على النقطة ج، وكيرك النقطة ج على النقطة ب؟

يمكن أن تفكر بالخطّ الحدودي (رد) كما هو مبين بين الحدود القصوى حيث تستفيد ليلي من المنفعة الإضافية المتاحة كلّها (ل)، وهي تشمل ما تتمتع به في الموقف أ، أو حيث يستفيد كيرك من المنفعة الإضافية المتاحة كلّها (ك)، وهي تشمل ما تتمتع به في الموقف أ. يشكل الخطّ الحدودي رد الصلة بين كلّ التركيبات الممكنة بين المنافع الإضافية الموزعة بين ليلي وكيرك. لا يمكن لأي منهما أن ينتقل إلى موقف يتخطى هذه الحدود، لأنّ تركيبات المنافع لن تكون متاحة خارج هذه الحدود. ولا يمكن للمفاوضين أن يوزعا المنافع في ما بينهما إلّا عبر الالتزام بالمساحة المتاحة داخل الخطّ الحدودي أو عليه.

والآن، للتوصّل إلى أي نقطة شمال شرق أ، على المفاوضين أن يتعاونوا، على الأقلّ بما يكفي لتجنّب استخدام الآخر حقّ الفيتو. في حال استخدم أحدهما الفيتو، سيحتفظ كلاهما بتوزيع المنافع الذي يمثله الموقف أ ويخسران المنافع المحتملة التي قد يكسبانها من المنافع الإضافية الناتجة عن اتّخاذ قرار مشترك بالتحرك شمالاً شرقاً نحو نقاط معيّنة على الخطّ الحدودي.

في الواقع، يقوم التفاوض على تعاون غير واثق، مهما شعر المفاوضون بالعداية بعضهم تجاه بعض كمتنافسين أو أعداء الداء. ويشكّل ذلك إحدى المصالح المشتركة للمفاوضين. إلى جانب التعاون عبر التفاوض، يملك الفريقان مصالح مشتركة في النتيجة المتفاوض عليها. في حال تفاوضا بحرية على النتيجة، ستحترم مكاسب الاتّفاق بعض مصالح كلّ فريق. طالما أنّ هذه المصالح تفيد كلّ فريق، يملك كلاهما مصلحة مشتركة في التوصّل إلى الاتّفاق وإرسائه.

بالانتقال من العرض المرئي الذي يشمل ليلي وكيرك، يمكننا أن ننظر إلى حوار يشكّل مثلاً يجسّد تحليل مكاسب المساومة.

ورث أخوان مزرعة والديهما والتقيا ليقرّرا كيف يتقاسمناها. كان بمقدورهما أن يتفقا على بيعها وتقاسم الأرباح. والآن، لنفترض أنّ موراغ مزارعة، وهي تودّ أن تحتفظ بالمزرعة لتشغلّها، ولكنّ أندي لا يوافقها الرأي. لأنّه يفضل حصّته من مال عمليّة بيع المزرعة.

يمكن أن نعتبر المسألة طريقاً مسدوداً، إلّا إذا وافقت موراغ Morag وأخوها، على الاحتفاظ بالمزرعة وأن تدفع موراغ بدل إيجار إلى أندي (كم؟) مقابل حصّته النصّفية. وافق أندي، شرط أن تتحمّل موراغ كامل مسؤولية الاعتناء بالجدة، ويحصل هو بالمقابل على سيّارة والدته من ماركة جاغوار Jaguar.

يحتاج أندي إلى موافقة موراغ لتدفع له مدخولاً منتظماً، وتنسى أمر الجاغوار، ولكي تتحمّل مسؤولية الاعتناء بالجدة؛ ربّما تريد موراغ المزرعة أكثر من سيّارة الجاغوار Jaguar. من جهة أخرى، قد يعني بيع المزرعة في الوقت الراهن سعراً منخفضاً ليتمّ تقاسمه فيما بينهما، وقد يضطرّ إلى استخدام المال الذي حصل عليه ليموّل إدخال الجدة إلى بيت راحة، بدل أن يتابع حياتها في المنزل الذي اعتادت عليه

لسنوات. في ظل هذه الظروف، يكون أندي وموراغ (والجدة) في حال أحسن إذ تمكنا من عقد اتفاق. تماماً كباقي المهارات الاجتماعية، تفاوض وتختلف درجات النجاح. كما يمكن أن يتراجع تصرفك عندما تنتقل من التبادل الإرادي إلى العلاقات الإكراهية، أو عندما تحاول أن تتلاعب بوجهات النظر باستخدام مختلف طرق التظاهر. يصعب تجنب هذه الارتدادات الشائعة في عملية التفاوض. وتقتصر المقاربة المثالية أن يبحث الفريقان بحرية عن الشروط التي تمكّنها من تبادل ما يقيّمانه في المستوى المنخفض بما يقيّمانه على أنه أهم. في حال تمكنا من التوصل إلى هذه الشروط، يتفقان وإلا تفشل التفاوضات، ويصير الفريقان حزينين لمحاولة التعاقد مع آخرين. كما يتركهما ذلك من دون المكاسب التي كانا سيحققانها لو أنّهما وجدا شروطاً مقبولة. يلازمان الموقف أفي الرسم ١.٨، ولا يمكنهما أن يقتربا من د لأن كلا منهما يصّر على توزيعات، مثل ج أو هـ، ولا يمكن للآخر أن يقبل بأي من هذين الموقفين.

٤.٨ مشكلة المساومة الحقيقية

تكمّن مشكلة المساومة الحقيقية في ازدواجية تصرفات المجموع الصفري والمجموع غير الصفري، أو التصرفات غير المتعاونة والمتعاونة في التفاوض. يعتمد تحقيق الحد الأقصى من المكاسب الصافية في حلّ ناش Nash على تصرفات المساومين، التي بدورها تعتمد على الصدفة أو المواقف خلال المساومة. تُوحى الخبرات أنّهم، في معظم الحالات، يتصرفون وفق طرق تفشل في تحقيق الحد الأقصى من أرباحهم المحتملة. ففي حال اخترت أن تكون مساوماً توزيعياً، يمكنك أن تستفيد على حساب المفاوض الآخر فقط. بينما لا يمكنك أن تحقق مكاسب مشتركة مع الفريق الآخر من دون أن يكون ذلك على حساب أي فريق، إلا إذا قرّرت أن تكون مساوماً نزيهاً، وتعاملت مع مساوم مماثل. يقوم ذلك على خيار بين التصرف المتعاون والتصرف غير المتعاون، مع أنّه في الواقع ليس سوى شبه خيار، لأنّ المكاسب التي تبغيها من خيارك للتصرف الفردي تعتمد على خيار المفاوض الآخر وكيفية نظرتك إلى التصرف المناسب لتحقيق المكاسب.

هذه مشكلة المساومة الحقيقية، ولا يعتمد الأمر على كيف يتحاسب الفريقان، بل كيف يختاران بطريقة مستقلة أن يتصرفا، وكيف تتفاعل خياراهما عندما يتفاوضان. يمكن أن يُنتج التبادل مكاسب مشتركة ملموسة وغير ملموسة. ولا تعني استفادة الفريقين من الاتفاق بالضرورة أنّ المكاسب مشتركة. قد لا يترافق ما يفيد أحد الفريقين مع أي مكاسب مرتبطة بالنسبة إلى المفاوض الآخر. ويمكن أن تعبّر المكاسب عن نفسها بطرق مختلفة، وأن تستخدم عملات مختلفة كما يمكن أن تبقى غير مرئية سوى للفريق الذي يحصل عليها.

بالتالي، ثمة طريقتان متباينتان للتفاوض، تنتج عنهما حلول مختلفة لمشكلة المساومة، وهما تعتمدان من جهة على التوازي ومن جهة أخرى على التصرفات التي يعتمد عليها كلّ مفاوض بشكل مستقل. يسبّب عدم إدراك هذا الواقع الحيّاتي عدّة مشاكل حقيقية تختبرها

خلال تفاوضك. ولا يؤدي اعتبار التفاوض لعبة مكاسب مشتركة مثالية، والتصرف على أساس أن اعتبارك دائماً صحيح، سوى إلى خيبة الأمل.

يفرق لأكس Lax وسيبينيوس Sebenius (١٩٨٦): The Negotiator as Manager: bargaining for co-operation and competitive gain. New York: Free Press/Macmillan) بوضوح بين المدعين والمبتدعين في التفاوض. يرى المدعون أن التفاوض يقتصر على توزيع كمية محددة بينهم وبينك. وكلما زادت حصّتهم، قلت حصّتك. إنها عملية تبادل مجموع صفري؛ فما يكسبونه، تخسره أنت. وحيث يهيمن الادعاء، تصير المناورات التلاعبية، والخدع وفرض صورة القوة هي الضروريات الاستراتيجية لتصرفك، وهي تبلغ «أقصى» درجة من الكفاءة في تفاوضات «أسلوب الشوارع». بينما يختلف المبتدعون. وهنا، ثمة طرائق ثلاث لخلق مكسب مشترك:

الأولى، أن تتفقا طوعاً، يكون أفضل من عدم الاتفاق أبداً، علماً أن الفريقين يملكان حق استخدام الفيتو على أي اتفاق لا يناسب أحدهما، وبالتالي إن القيمة التي تخلقها الاتفاقات التي توافق عليها هي التي تدفعك إلى قول «نعم» بدل «كلا». وعبر الرد بـ «كلا» على أي اتفاق، فإنك تفضّل التخلي عما يمكن أن «تكسبه» عبر الرد بـ «نعم».

الثانية، بالقبول باتفاق يستبدل الاتفاق غير المقبول بالنسبة إلى أحدهما أو إلى كليهما، يجب أن يخلق ذلك قيمة إضافية لكلا الفريقين في الوقت عينه. فإن لم يخلق هذه القيمة الإضافية، لأنه، على سبيل المثال، يصير أحدهما أسوأ حالاً مما لو لم يتفق البتة، سيستخدم الخاسر حق الفيتو لمعارضته.

الثالثة، عبر محاولات المفاوضين المتتالية للتوصل إلى اتفاق مقبول يحسن وضع الفريقين، أو على الأقل لا يسيء إلى وضع أحدهما، بل يمكن أن يتوصل المفاوضون إلى حل يخلق قيمة إضافية لم يفكروا فيه من قبل.

لا يمكن أن نتحدّى واقع احتمال ظهور المكاسب المشتركة عن خلق القيمة وليس عن مجرد توزيعها. ومشكلة المساومة الحقيقية هي أن هذا الأمر ليس سهلاً في الحياة العملية، ويتصرف الكثير من المفاوضين (معظمهم؟) بطريقة يصير من غير المحتمل في ظلّها أن يبحثوا سوية عن فرص للعمل الإبداعي التعاوني. وبالتالي، لا يتم في الحياة العملية، تحقيق العديد من المكاسب المحتملة، بل يتم الاتفاق على «حلول» من مستوى أدنى.

يشكل هذا لب مشكلة المساومة الحقيقية: إن كان التوصل إلى المكاسب المشتركة هو الأفضل، فكيف يحققها المساومون؟ كما أننا نطرح السؤال التالي، لماذا لا يحاول تحقيقها سوى القليل من المفاوضين؟

إن الاعتراف بميل اللاعبين إلى التصرف وكأنّهم يهدفون إلى تحقيق مكسب مجموع صفري ينبه المفاوضين إلى ضرورة تطوير تصرفات (من خلال التدريب مثلاً) يمكنها أن تؤدي بنجاح إلى تحقيق مكاسب مشتركة. إن العودة إلى التصرف المثالي في التفاوض، الذي حدّده ناش Nash، بهدف حثّ المفاوضين على حلّ مشكلة المساومة من دون مواجهة عواقب عملية التحرك من أ إلى د (الجدول ٣.٨)، تتجاهل سلسلة التصرفات التي يعتمدها المفاوضون في الحياة الواقعية.

لا يهيمن التشاؤم طوال فترة العملية. فإن الصراع المتواصل بين تصرفات الادعاء والابتداع هو أهم عامل في التفاوض، إذ إنك ستضطرّ إلى التوصل إلى حلّ. ولس هناك طرق

أخرى سالكة أمام المفاوضين العمليين. ومن البساطة أن نعتبر أن التصرفات التي يدعيها ناش هي تصرفات المساومين الحقيقيين. يملك المفاوضون خياراً في طريقة تصرفهم، ويُعتبر فهم الحدود الحادة لهذا الخيار، أي أنك تعتمد كلياً على خيارات المفاوض الآخر، الخطوة الأولى في العملية التفاوضية لتغيير التصرف مسبقاً نحو حل ناش Nash.

العقلانية واللاعقلانية

٥.٨

نظراً إلى كون التفاوضات العملية فوضوية والبشر غير أهل للثقة، يمكننا أن نفهم تفضيل العقلانية في التفاوض. ومن خلال اعتبار الناس عقلانيين، يمكن أن نطور نماذج تفاوض تنتج منها مبادئ معيارية للتصرف العقلاني. فيمكنك أن تقارن بين هذه التصرفات العقلانية والفئة التي تجدها في التفاوضات اليومية فتتمكن من استخدام أوجه من النماذج العقلانية لتشير إلى طرق تحسين التصرفات.

يستخدم علم الاقتصاد مثلاً، افتراضات العقلانية لانتاج نماذج رياضية أنيقة عن التفاوض عبر التنازل والتقارب، أو ما يُعرف أكثر بالمساومة. غالباً ما تكون هذه النماذج ذات قيمة عملية محدودة. كما تكثر الكتابات الأكاديمية في الفلسفة التي تستخدم نماذج المساومة العقلانية ولعبة معضلة السجين لإيجاد تبريرات للأخلاقيات والأدبيات. لكن هذه النماذج لا تملك سوى قيمة عملية محدودة بالنسبة إلى المفاوضين العمليين (مع أن موضوع أصول الأخلاقية مثير للدهشة).

إن المشكلة الأساسية في اعتماد العقلانية هي أنها تختلف وفق طريقة تصرف الناس. فيما يُنتج التصرف العقلاني أفكاراً عما يمكن أن يحدث في حال تصرف الناس وفق الافتراضات. يتخطى الاعتماد على العقلانية إذا المقاربة الأكاديمية البسيطة في حال لم يتصرف الناس وفق هذه الطريقة. ويواجه الممارسون خطر زيادة أخطائهم، في حال اعتمدوا وصفات تتسم بالمصادقية إذ تبدو صحيحة، غير أنها استنتاجية، وتنتج عن تفضيل العقلانية في ظروف تعاكس الافتراضات.

يظهر سلوك أبحاث التفاوض سبل العقلانية في الأعمال التي تم نشرها في الأربعين سنة الماضية. لقد سألت عن افتراضات حل ناش Nash عبر مراقبة كيف يلعب الناس لعبة المعضلة ويتفاوضون. لا يتصرف الناس مباشرة بعقلانية، ولا تختار سوى أقلية صغيرة منهم تحقيق الحد الأقصى من المكاسب المشتركة. ويمكن أن تزيد هذه النسبة من خلال التشجيع والتدريب، لكن ما زال من الصعب تحقيق، أو حتى الاقترب من، نتيجة فوز الفريقين التي تحظى بالكثير من التقدير، من دون الاستثمار في بناء علاقة على المدى البعيد. وقد عانت الشركات التي حاولت أن تنتقل إلى علاقات فوز الفريقين العديد من الصعوبات وخاب أمل العديد منها.

ربما من الأفضل أن يتصرف المتفاوضون بعقلانية لكنهم في الواقع، لا يقومون بذلك (فالفرق شاسع بين من الأفضل والواقع) وفي حين يُعتبر تحليل الارتدادات في التفاوضات غير العقلانية مثيراً للاهتمام، (وهو يشكل مصدر معلومات جيداً) ولم تتضح بعد كيفية تأثيره في الحياة العملية.

من خلال البدء بمراقبة كيف يتصرف المفاوضون، يمكنك أن تحسن أدائك. ولتحقيق

ذلك بفعالية، عليك أن تنتقل من الوصف إلى الوصفة وليس من الافتراض إلى التوقع، مع أن ذلك لا يمنع أن تعتمد قليلاً من المقاربتين.

يشكل حضور الناس صفوف التدريب بهدف تحسين تصرفهم التفاوضي دليلاً واضحاً على أنهم لا يتصرفون بطبيعتهم كمساومين عقلانيين كما أنهم لا يصادفون تصرفات مماثلة، بطريقة شائعة، لدى الآخرين الذين يتفاوضون معهم. فإذا كان الناس يتصرفون طبيعياً بعقلانية، فلماذا يحتاجون إذاً إلى تدريب؟

تمرين ٨د

كيف يمكن أن يحقق المفاوضون حلول Nash؟

تنتج قضية العقلانية في السلوك التفاوضي بطريقة كبيرة من مراقبة الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المفاوضون غير العقلانيين. نظراً إلى أن التعرف إلى هذه الأخطاء الشائعة يؤدي إلى الرغبة في تصرف بديل، يمكنك أن تحدد المصادر المعرفية لهذه الأخطاء وتتعلم كيف تتجنبها. ويكفي ذلك وحده ليدفع المفاوضين إلى التصرف بعقلانية أكبر من دون اعتماد النماذج الشككية وتحاليل التصرف العقلاني الصرف. وقد أظهر بازمان Bazerman ونيال Neale (١٩٩٢)، التفاوض بعقلانية Negotiating Rationally، منشورات نيويورك: فري بريس (New York: Free Press) الكثير من التبصر والنجاح في هذا العمل.

يقول بازمان Bazerman ونيال Neale إن «التفاوض بعقلانية يعني اتخاذ أفضل الخيارات لزيادة مصالحك إلى الحد الأقصى». ويساعدك ذلك على «معرفة متى يكون التوصل إلى اتفاق أمراً ذكياً ومتى لا يكون كذلك» وتجنب القرارات التي تجعل حالتك وحالة الذين يتفاوضون معك أسوأ مما كانت عليها.

وقد وجدنا أثناء عملهما مع مدراء تنفيذيين في شركة في المملكة المتحدة، وكأنهم «يميلون إلى اتخاذ قرارات تعيقهم عن رؤية الفرص وتمنعهم من تحقيق الحد الأقصى المتاح عبر التفاوض». وقد شملت هذه الميول ما يأتي:

التصعيد غير العقلاني

١.٥.٨

يصور بازمان Bazerman ونيال Neale التصعيد جيداً في لعبة مزايدة نشيطة ومسلية (Cognition and Rationality in Negotiation, New York: Free Press, ١٩٩١).

تُعرض ورقة ٢٠ دولاراً أميركياً على المشاركين، وتجري المزايدة عليها بمزايدات تبلغ دولار واحد. ويحصل من يزايد بأكثر مبلغ على ٢٠ دولاراً أميركياً مهما بلغ سعر المزايدة. بالتالي، وإذا زaidوا بـ ٥ دولارات أميركية، ولم يزايد أحد بأكثر، يحصلون على ٢٠ دولاراً أميركياً مقابل ٥ دولارات أميركية أي ما يوازي ١٥ دولاراً أميركياً.

ويتوجب على ثاني أكبر مزايد أن يدفع مبلغ مزايدته إلى صاحبة المزاد العلني. فيدفع ثاني مزايد في المثل السابق، وقد زaid بـ ٤ دولارات أميركية، ٤ دولارات أميركية إلى البائعة بالمزاد العلني. وفي هذه الحالة، تكون صاحبة المزاد العلني قد دفعت ٢٠ دولاراً أميركياً وحصلت في المقابل على ٩ دولارات أميركية، ما يعني أنها خسرت ١١ دولاراً أميركياً.

من وجهة نظر عقلانية، تواجه صاحبة المزاد العلني خطر الخسارة ولكن كيف يمكن

أن تخسر؟ وفق بازرمان Bazerman ونيال Neale (وتدعمهما خبرتي الشخصية في اعتماد نسختهما من المساومة)، يحتمل كثيرًا أن يزايد المشاركون بطريقة غير عقلانية فينتجون ربحًا صافيًا لصالح صاحبة المزاد العلني.

سرعان ما يقع المشترك في المزايدة في فخ الاستمرار في المزايدة حتى بعد أن يتخطى حدود العقلانية. فيتابع المزايدة بهدف تجنب خسارة المبلغ الذي عُرض حتى الآن، وينطبق ذلك على باقي المزايدين. وبهدف الربح، يخسرون!

في حال طلب إليك أن تشارك في هذا النوع من المزايدات، يكون عدم المشاركة قرارًا أكثر عقلانية، ولكن في حال تمّ إغراؤك للمشاركة بسبب رغبة (جشعة؟) بالمزايدة بدولار واحد وكسب ٢٠ دولارًا أميركيًا، فستشارك في المزايدة. وترى ساندرا أنك على وشك أن تحقق مكسبًا أكيدًا يبلغ ١٩ دولارًا أميركيًا مقابل مزائدتك البالغة دولارًا واحدًا، فتقرّر أن تشارك وتزايد بدولارين لتحقيق مكسبًا أكيدًا يبلغ ١٨ دولارًا أميركيًا، لكن في حال توقفت عن المزايدة فقط. لكن إن فشلت في المزايدة بـ ٣ دولارات مقابل مزايدة ساندرا، سوف تخسر الدولار الواحد. وعبر المزايدة بـ ٣ دولارات يمكنك أن تحقق مكسبًا أكيدًا يبلغ ١٧ دولارًا لكن فقط في حال توقفت ساندرا عن المزايدة. وهكذا دواليك. تزايد لتجنب خسارة مزائدتك السابقة، وتقوم ساندرا بالمثل، وفي كل مرة يزايد أحدهما بهدف تحقيق المكاسب الأكيدة، عبر المحافظة على موقف المزايد الأكبر، تزيد كذلك الخسائر الأكيدة التي سيتكبدها ثاني أكبر مزاید.

من الواضح أن المزايدة بـ ١٩ دولارًا أميركيًا تعطيك مكسبًا صافيًا يبلغ دولارًا واحدًا في حال توقفت ساندرا عن المزايدة، لكم بما أن عدم المزايدة يفرض خسارة ١٨ دولارًا أميركيًا على ساندرا، تزايد بـ ٢٠ دولارًا أميركيًا. وتكسب البائعة بالمزاد العلني دولارًا أميركيًا أكيدًا عندما تبلغ المزايدة ١٠ دولارات و ١١ دولارًا بالتالي، لأن المزايدين يدفعان لها ٢١ دولارًا أميركيًا مقابل الـ ٢٠ دولارًا أميركيًا التي تدفعها لهما. عند بلوغ المزايدة ١٩ دولارًا أميركيًا و ١٨ دولارًا أميركيًا، تحقق ربحًا صافيًا يبلغ ١٧ دولارًا أميركيًا. وما إن تتخطى مزائدتك ٢٠ دولارًا أميركيًا حتى تزيد مكاسبها أكثر فأكثر. في الحياة العملية، يزايد المشاركون بطريقة غير عقلانية ويتخطون مبلغ ٢٠ دولارًا أميركيًا بكثير، ويبلغ بازرمان Bazerman ونيال Neale عن مكاسب مدراء مزايدات تبلغ ٤٠٧ دولارات أميركية وهم يدعون أنهم حققوا ١٠.٠٠٠ دولار أميركي عبر إدارة مزاداتهم العلنية طوال أربع سنوات. إن تصرف المزايدة شائع في المزادات العلنية، وينطبق الأمر ذاته على الإضرابات وحملات التسويق ومعارك الأسعار وعمليات الاستيلاء التنافسية.

تطلق في مسار المزايدة وأنت مصمم على الربح، لكنك تنسى، أو تتجاهل بطريقة غير عقلانية ردّة الفعل المحتملة لدى الآخرين الذين يملكون تأثيرًا كبيرًا في النتيجة التي ستحققها. تخفض السعر قليلًا لتكسب حصّة في السوق، لكن منافسيك يقومون بالخطوة عينها، فيزيلون أي مكاسب كان من الممكن أن تحققها لو تجاهلوا تخفيض السعر الذي قمت به. أنت تعرف من باب الخبرة، كم أن معارك السعر غير عقلانية لكنك تعتقد بعقلانيتك أن الطرف الآخر سيتوقف عن تخفيض السعر أولًا، "سنرى من يملك مالا أكثر"، لكن إذا كنت تعتبر أنهم سيتصرفون "بعقلانية" ويتوقفون ويدعونك تستفيد من ميزة السعر المنخفض، ينطبق الأمر ذاته عليهم، إذ يعتقدون أنك سوف تتوقف عن تخفيض السعر في حال ردّوا عليك.

٢.٥.٨ الفطائر المحددة

إن افتراضات مساومة المجموع الصفري، أي أن هناك فطيرة ذات حجم محدّد فقط، تدفع الناس إلى الاعتقاد بأنّه لا يمكنهم أن يحقّقوا المكاسب سوى على حساب الطرف الآخر.

وقد عبّر عضو الكونغرس الأميركي، فلويد سبانس Floyd Spence، عن فلسفة الفطيرة المحددة في خلال معاهدات SALT للحدّ من الأسلحة الاستراتيجية خلال الحرب الباردة. لقد كوّن فلسفتي الخاصّة بالنسبة إلى معاهدات الحدّ من الأسلحة الاستراتيجية، وهي كالآتي: لن يقبل الروس بمعاهدة حدّ من الأسلحة الاستراتيجية لا تؤمّن أفضل مصالحهم، وأظنّ أن ما يؤمّن أفضل مصالحهم لن يخدم أفضل مصالحنا. فالنصيحة القائلة بالتفاوض حول «المسائل البسيطة أولاً» تقوم على فلسفة الفطيرة المحددة. من خلال التأكيد على أفضليّة التفاوض حول المسائل «البسيطة» قبل المسائل «الصعبة»، يتمّ تجاهل إمكانية المبادلات بين ما يفضّله المفاوضون، فيُنظر إلى التفاوض وكأنّه عملية تقاسم فطيرة محدّدة.

٣.٥.٨ الثبات

يؤدّي موقفك الافتتاحي دور المرساة، إذ تعمل الضغوط المتغيّرة في عمليّة التفاوض عندئذ على دفعك نحو الاتفاق أو نحو الطريق المسدود. تؤثر المرساة على آراء المفاوض الآخر حول ما هو ممكن. يدعو شستر كراس Chester Karrass إلى الافتتاح بموقف «مرتفع»، وهي طريقة أخرى للقول إنّ يجدر بك أن تثبّت نقطة الافتتاح بقوة. تنشأ المشكلة عندما تقرر أين تفتتح. وعلى أي معلومات تؤسّس قرارك؟ تؤدّي لاعتقالية الثبات على معلومات غير مرتبطة إلى نقاط افتتاح تسيء إلى التفاوض عندما تبدو غير واقعية بالنسبة إلى الطرف الآخر. من دون شك، تتأثّر نتائجك بمواقفك الافتتاحية، لأنك تستطيع بنقطة افتتاحك أن تحدّد توقّعات الطرف الآخر أو أن تؤثر عليها، كما يمكن أن تؤثر على النتيجة بطريقة سلبية إذ تدفع المفاوض الآخر إلى الانسحاب من العملية لأنّه يرى أنك متطرّف جدًا.

إذا تذكّرت أن العرض الافتتاحي لا يشكل سوى العرض الأولي، وأنّه يتوجّب عليك أن تتحدّى العرض الأولي وتجد الحل للانفعال المفرط بسبب المواقف الأولية. ففي حال كان الثبات غير واقعي، يكون الأمر كذلك بالنسبة إلى الانسحاب أيضًا عندما يكشفون لك أولاً عن طموحاتهم. يمكنك أن تردّ بالثبات من جهتك أيضًا. وقد يخلق ذلك هوة عميقة بينكما، لكن ما ينطبق على توقّعاتك ينطبق كذلك على توقّعاتهم. فربّما يتوجّب عليكما أن تسلكا طريقًا طويلة قبل أن يصير من المناسب أن تتوصّلا إلى حكم نهائي بأن الثبات مترسّخ جدًا. وفي حال اعتبرت ردّة الفعل الباكّة جدًّا غير عقلانية، ينطبق الأمر ذاته على التقهقر نحو موقف الآخر المتطرّف أو أخذ ما يفعلونه على محمل شخصي جدًا.

التصرّف المرجعي

٤.٥.٨

طريقتك في تأطير خيار ما، تحدّد رغبتك في قبول الاتفاق. وتُعتبر هذه الفكرة ذكيّة ويمكن تطبيقها على التفاوض إجمالاً. فمثلاً، يبدي عملاء المصرف استعداداً أكبر لدفع زيادات في التكاليف والرسوم من أن يدفعوا إضافات في معدلات الفائدة، حتّى ولو كان المجموع المدفوع سنوياً إلى المصرف هو ذاته. في الواقع، يسهل تحديد الإطار المرجعي بالنسبة إلى معدلات الفائدة إذ تملك مرجعاً معيارياً علنياً – ما هي معدلات الفائدة الحالية في المصارف؟ بينما لا يسهل تبيان التكاليف والرسوم المصرفية، ويصعب عليهم أكثر مقارنتها. فمثلاً، لا يمكنك أن تعرف ما يدفعه باقي العملاء في حين يمكنك أن تعرف معدل المصرف لأنّه يُنشر يومياً في الصحف.

لماذا يميل الشارون إلى تقدير سلعة ما بأسعار أقلّ من أسعار البائعين؟ تُعتبر نقطة مرجع البائع خسارة ملكيّة، فيميل إلى تقييم السلعة بأكثر من قيمتها بهدف التعويض عن الشعور بالخسارة. بينما يقيم الشارون الغرض بأقلّ من قيمته لأنهم لا يملكون أي شعور تملك تجاهه. تدعم الاختبارات مراقبات تصرفات الشاري – البائع، إذ تبيّن أنّه دائماً ما يكون سعر افتتاح البائع أعلى من سعر افتتاح الشاري.

تُشكل إعادة تحديد نقطة المرجع تحدياً أكثر إيجابية لحلّ الطرق المسدودة التي يسببها هذا الموضوع، كما يمكن أن تغيّر خيارك للنتائج البديلة بطريقة جذريّة. فلننظر في خلاف بين الإدارة والاتحاد حول حجم زيادة في الرواتب. إذا رأيت أنّ عرض الإدارة يشكّل نسبة من طلبك الأولي المرتفع، ستري أنّ العرض خسارة مقارنة بما كنت لتكسبه لو أنّها قبلت بطلبك الافتتاحي كما هو. أمّا في حال نظرت إلى عرض الإدارة على أنّه زيادة بالنسبة إلى الراتب الحالي المنخفض، فستري العرض على أنّه رابح.

في هذا الإطار، قرأت مرةً في الصحيفة مقال قائد اتحاد يستنكر عرض الإدارة «البخيل» و«عديم الجدوى» و«غير المقبول البتّة» إذ يقوم على إضافة جنيه واحد أسبوعياً. وانطلاقاً من منصبه المختلف كقائد مظاهرات للمستأجرين، استنكر زيادة الإيجار «القاسية» و«المفرطة جدّاً» و«المسيئة» إذ طالب المجلس المحلي بزيادة الإيجار بجنيه واحد كلّ أسبوعين. إعادة تحديد الإطار هي مسألة نفسية. هل الكوب نصف ملآن أم نصف فارغ؟ عادة ما يُنظر إلى الناس الذين يرونه نصف فارغ على أنّهم متشائمون بطبيعتهم، بينما يُعتبر أولئك الذين يعتبرونه نصف ملآن متفائلين.

٥.٥.٨ خدع الشهرة

يجذب كلّ ما هو معروف انتباهاً أكبر. وهذا صحيح بالنسبة إلى استخدام المعلومات. إذا يتأثر المفاوضون بالمعلومات أكثر حين تكون متاحة بسهولة ممّا يتأثرون بارتباطها بالقرار الحالي.

ينظر المدراء العمليون إلى مشاكل شركتهم بشكل شبه كليّ بعيداً من مجال اختصاصهم. احضر اجتماعاً كبيراً من تلك الاجتماعات التي تُعقد خارج الشركة بهدف حلّ إحدى المشاكل الحالية، وستري كلّ مدير يتكلّم على المشكلة وفق أوسع نطاق معرفة لديه؛ فهم ينظرون إلى مشكلة الشركة بعيني اختصاصهم.

يرى الماليون أنّ المشكلة الأساسية تكمن في الاستخدام الفعّال للموارد وكثرة العمل

الجاري والسلع غير المباعة المخزنة في المستودعات، بينما يراها المحاسبون في أخطاء المحاسبة والتكاليف، أما المسؤولون عن الإنتاج ففي نقص الأدوات وجدولة مجموعات السلع الصغيرة بدل العمل على المدى الطويل، والمسؤولون عن المبيعات في نقص البضائع المخزنة في أعداد غير محدودة من السلع كافة التي قد يطلبها أي زبون في مهلة قصيرة. يكمن الحل الأكثر عقلانية بالنسبة إلى المفاوضين في بحث أكثر شمولية عن البيانات المرتبطة بالمشكلة والتحليل المناسب لما هو متاح. فمن الخطر جدًا امتلاك معرفة محدودة عن الموضوع خصوصًا إن كانت المعلومات المتاحة غير مرتبطة مباشرة به.

الثقة المفرطة

٦.٥.٨

تشكل الثقة المفرطة بالنجاح المحتمل لموقفك المفضل إحدى الأخطاء الأكثر شيوعًا التي يرتكبها المفاوضون. فعندما تحضر موقفك التفاوضي، تقيم نجاح موقفك عادةً بشكل مفرط. فلا تأخذ في الاعتبار بما يكفي دور الطرف الآخر. وتظن بثقتك المفرطة أن المفاوض الآخر يتصرف بعقلانية، وأنه سوف يقبل بالاتفاق الذي تعرضه والذي يعاكس طموحاته. فينتج من ذلك تصرف يكون غالبًا أقل مرونة مما يفترض به أن يكون، في حال كان الهدف الأخير التوصل إلى اتفاق.

أن تقرر ما تريد يشكل المهمة الأساسية في مرحلة الإعداد، لكن تذكر أن اكتشاف ما يريدونه هم بدورهم يشكل المهمة الأساسية في مرحلة المناقشة. إذ لا يمكنك أن تبلغ مرادك ما لم تنظر في ما يريدونه، وإلى أي مدى تلائمهم مطالبك كمواقف افتتاح، وسيوجب على أحد الطرفين أو على كليهما أن تتحركا نحو موقف أكثر ملاءمة.

لقد راقبت مفاوضين يعتمدون، بثقة، مواقف تتطلب استسلام المفاوض الآخر. كلما زادت ثقتهم بصحة مواقفهم الخاصة، قل اعتبارهم لمواقف الطرف الآخر. وهذا الأمر يُعتبر غير صحيح من وجهة نظر عقلانية.

فإذا بلغت نسبة ثقتك بفوز موقفك ٧٥ في المئة، فإن حساباتك لا تتيح سوى نسبة ٢٥ في المئة كاحتمال نجاح المفاوض الآخر. $(٠.٧٥ + ٠.٢٥ = ١)$.

والآن، لماذا يعتمد أحدهم موقفًا مع احتمال نجاح بنسبة ٢٥ في المئة فقط؟ ألا يتحلّى بالقدر عينه من العقلانية مثلك؟ إلى جانب النظر في حسابات عدم أخذك المخاطر في الاعتبار، ألا يرى الشخص العقلاني أن ثقتك بنسبة ٧٥ في المئة ربما تكون في غير محلها؟ أما إذا بلغت نسبة ثقتهم بنجاحهم كذلك ٧٥ في المئة، سيتوجب على أحدهم أن يستسلم للتوصل إلى نتيجة، لأنه على مجموع الاحتمالات لحصول حدث ما وعدم حصوله أن يكون دائمًا وحدة واحدة [١ (احتمال) + (١ - ١) = ١].

تنتج الثقة المفرطة عدم المرونة، ونقص الحركة وقلة التبادل وعقبةً وطريقًا مسدودًا. هذه من الأخطاء اللاعقلانية التي تُرتكب في المساومة. ويساعدك إدراكك لها على تجنبها إلى حدٍّ معيّن. لكن ممّا تشكل مجموعة التصرفات العقلانية؟

٦.٨ العقلانية الاستنتاجية

تشير النماذج إلى كيفية تفاعل الناس اجتماعيًا، فهم غالبًا ما يميلون إلى الاستدلال. استنتج الفائز بجائزة نوبل، هيربرت سيمون Herbert Simon، نموذج تصرّف للخيار العقلاني الفردي. يظهر الجدول ٥.٨ الخطوات الثلاث الأساسية التي شملها نموذج سيمون Simon عام ١٩٥٥.

افترض سيمون Simon خيارًا عقلائيًا من وجهة نظر متّخذ القرار. كما اعترف بإمكانية التغذية المرتدة بعد كل خطوة، فلا يسلك نموذج خطًا محدّدًا. ففي حال أظهرت المعلومات المسترجعة مثلاً أيّ عدم ملاءمة في الخطوة السابقة، يمكنك أن تعود إلى هذه الخطوة. وتعيد العمل.

الجدول ٥.٨ نموذج قرار سيمون

١. تحديد المشكلة.
٢. البحث عن الحلول البديلة وعن نتائجها.
٣. ترتيب الحلول بالأفضلية واختيار خطة عمل.

إنّها باختصار، تشير إلى خطوات موازية كالتالي:

يشمل البحث عن الحلول اختبار الحلول المحتملة بالعودة إلى نوع معيّن من المعايير الممكن تغييرها في حال أتت النتائج المقترحة غير مرضية بالنسبة إلى أحدكما. تُزالّ الحلول غير المرضية بتكرار العملية ذاتها وتستخدم المعايير المعدلة للحكم على الحلول البديلة. وتكرّر العملية حتّى الوصول إلى حلّ يوافق الطرفين.

أكد سيمون Simon أنّ صانعي القرار لا يتصرفون بعقلانية تامة، لأنّهم يعانون من نقص هامّ في المعلومات الضرورية لكي يتصرفوا كصانعي قرار مثاليين. وبالنسبة إليه، لا يملك صانعو القرار عملياً الوقت أو حقّ الولوج أو القدرة الضرورية لينظروا في المعلومات المطلوبة كلّها ويتوصّلوا إلى القرار المثالي. لذلك هم، يقبلون بثاني أفضل خيار ويتخذون قرارات تُرضي على الأقلّ بعض المعايير المحدودة أو المقبولة، بدل أن يكملوا بحثهم عن الكمال ويتوصّلوا إلى الحلّ الذي يؤمن أفضل قيمة ممكنة. وقد حاز سيمون Simon جائزة نوبل بفضل أفكاره عن احترام الحد الأدنى من المعايير والعقلانية المحدودة. إنّ الفروقات بين التصرف الذي يحترم الحد الأقصى من المعايير وذاك الذي يحترم الحد الأدنى، معبرة جداً. وتختلف المسألتان كثيراً، من حيث التصرف لأنّه بالنسبة إلى من يفضل خيار الحد الأقصى، تتحدّد قراراته وفق الافتراضات المقيّدة؛ في حين تحدّد وجهات نظر المفاوض قرارات صاحب خيار الحد الأدنى.

ولا يمكن نقل نماذج القرارات العقلانية كما هي، من حالة اتخاذ القرار فردياً إلى عملية اتّخاذ القرارات جماعياً، كما هي الحال عادةً في عمليّات التفاوض.

٧.٨ مبادئ فيشر Fisher ويوري Ury في التفاوض

لقد كان ليعمل فيشر Fisher ويوري Ury الأساسيّ [التوصّل إلى الـ «نعم»: التفاوض على الاتفاق من دون الرضوخ Getting to Yes: negotiating agreement without giving in (١٩٨٢) من منشورات سانتوري هوتشينسون Century Hutchinson، لندن] أثر كبير الأهمية على نظرية هذه المعضلة وتطبيقها. فقد قبل العديد من الممارسين بهذا النموذج الوصفي في حلّ الخلافات والوساطة، بينما قلّ عدد الممارسين الذين قبلوه في التفاوض التجاري.

نجد في التفاوض وفق المبادئ سلسلة وصفية تتجذّر في نموذج القرار العقلاني الذي وضعه هيربرت سيمون Herbert Simon، وهي تنطبق على الفرد العقلاني وليس على الثنائي المتفاوض. وما يناسب الفرد العقلاني قد لا يلائم الثنائي المتفاوض، إذ يتعرّض الثنائي

لأفكار مسبقة متعارضة وردّات فعل على طريقة تفاعل الطرفين، بينما يمكن أن يوفق الفرد بين نفسه ومختلف آرائه حول الخيار الواجب اتّخاذها على انفراد، كما يمكنه أن يتجاهل بعض آرائه الشخصية (حتّى الآراء العقلانية) عبر العودة إلى أسباب ذاتية تبرّر قراره على اختلافه. في التفاوض، غالبًا ما يكون هذا النوع من إضفاء العقلانية ضروريًا في المجال شبه العلني. على سبيل المثال، يخضع تبريرك لخيار ما لتدقيق حريص من قبل المفاوض الآخر.

يكتب فيشر Fisher ويوري Ury عن طريقة التفاوض وفق المبادئ: ... هي أن تقرّر المسائل وفق استحقاقها وليس عبر عملية مساومة تتركز على ما يقوله كلّ طرف حول ما سيقوم به أو ما لن يقوم به. وهي تقوم على البحث عن المكاسب المشتركة حيثما كان الأمر ممكنًا؛ وحيث تتعارض المصالح، عليك أن تركز على أن تشكل المعايير العادلة أساس النتيجة مهما اختلفت إرادة كلّ طرف. إنّ طريقة التفاوض وفق المبادئ قاسية بالنسبة إلى الاستحقاقات وليّنة بالنسبة إلى الناس. فهي لا تشمل أيّ خدع أو مظاهر. ويظهر التفاوض وفق المبادئ كيف تحصل على ما يحقّ لك وتبقى محافظًا على مصداقيتك. فهو يؤهّل لك لأن تكون عادلاً ويحميك في الوقت عينه من أولئك الذين يحاولون أن يستغلّوا لطفك واعتدالك.

تمرين ٨هـ

ما هو أسلوب التفاوض الذي يشتمل على التفاوض وفق المبادئ؟

تكمّن أصول التفاوض وفق المبادئ في الموقف الحساس الذي اتّخذه فيشر Fisher ضدّ سياسة الولايات المتّحدة الخارجية بعد الحرب (بيّنت كتبه الأولى ميله إلى الحزب الديمقراطي المتطرّف في الولايات المتّحدة). بالنسبة إلى رجل علم سياسي واع، أظهر فيشر Fisher غالبًا نوعًا من السذاجة في ما يخص السياسة في ديمقراطية كالولايات المتّحدة، حيث، مثلاً، تُقيّد التحالفات المضادة والمؤسسات السلطة الرئاسية. إنّ حرية التصرف التي يشملها قبول انتقاد فيشر Fisher للحكومات الأميركية المتتالية لم تكن واقعية. فمن باب السخرية، قد وجّه انتقاداته خطأً (من حيث الأحداث المؤثرة). فكان من المحتمل أكثر أن يأتي التغيير في السياسة الخارجية، وفق السلم الذي طالب به فيشر Fisher، من كتلة الحزب الشيوعي الحاكمة في الاتحاد السوفيتي، وهذا ما حصل في نهاية المطاف. يمكن أن تقوم الحكومات الديكتاتورية بالتغييرات الأساسية الضرورية في السياسة خصوصًا لأنها، على عكس الأحزاب في الديمقراطية، لا تخضع لمدّة حكم تدوم أربع سنوات، مع حزب منافس يترصد أقلّ ضعف «في حماية مصالح الوطن». ولا نقول إنّ وجهة نظر الحكومة الأميركية بالنسبة إلى المصلحة الوطنية هي الصحيحة منطقيًا (مع أنّي أظنّ أنّها كذلك)، لكن يصعب، في الديمقراطية، أن يتمّ خرق اتفاق شعبي بسرعة من دون أن يدفع الحزب المنتخب ثمنًا سياسيًا، كخسارة الحكم لصالح المنافس بسبب ردّة الفعل الشعبية. بالتالي، وجدت الحكومات الأميركية أنّه من الأسهل المحافظة على المواقف التي تمّ اختبارها جيّدًا والتي نجحت في الانتخابات.

غير أن الأوقات تغيّرت. وتمّ تخطّي الوصفات التي عرضها فيشر Fisher للتعامل مع كروشيف Krushev وبريجنيف Brezhnev (بالأساس، اعتبر أن الحرب الباردة عبارة عن خلاف عنيد ناتج عن الآراء الأميركية الخاطئة، وتجاهل الأسئلة الأخلاقية التي تشملها المسائل) مع انهيار الاتحاد السوفيتي ونهاية الحرب الباردة في العام ١٩٨٩. كما أدت خلفية فيشر Fisher، كمحام أميركي عرف الخلافات المستمرة والمساومة مع اتّخاذ المواقف (أي الأسلوب الأحمر) الشائعة في النظام القضائي الأميركي، إلى تفضيله طريقة حلّ الخلاف وقد تأثر كثيراً برّدّة فعله السلبية بالنسبة إلى تسجيل النقاط، والإكراه الصريح، والمهارات البلاغية التي أدت إلى عمليّات توصّل إلى اتفاق غير فعّالة. غير أن طريقة التفاوض وفق المبادئ تتطلّب زيادة في العقلانية الحيادية من جهة اللاعبين.

يؤكد التفاوض وفق المبادئ، أو التفاوض على المزاي، الأساس القابل للنقاش بأنّ التفاوض التقليدي لا بدّ أن يعني مساومة مع اتّخاذ مواقف، وهي بدورها، بسبب مساوئها الداخلية المزعومة، لا بدّ من أن تفتح سبل أخطاء مثيرة للتوتر بين المفاوضين. يُزعم أن التفاوض وفق المبادئ يشكّل البديل الوحيد للأخطاء التي تُرتكب في المساومة مع اتّخاذ مواقف. لكن بالعودة إلى أمثلة فيشر Fisher ويوري Ury عن هذه الأخطاء، يبدو أنّهما خلطاً بين المساومة مع اتّخاذ مواقف واتّخاذ المواقف (حيث لا دور للمساومة). على الرغم من ذلك، يدفعان الممارسين إلى التخلّي عن التفاوض التقليدي.

يبين مثل واحد أن اتّخاذ المواقف ليس تماماً كالمساومة مع اتّخاذ مواقف. كتب فيشر Fisher ويوري Ury:

يحاول كلّ طرف، بإصرار، أن يدفع الآخر إلى تغيير موقفه. "لن أرضخ، إذا أردت أن تشاهد فيلماً معي، إما نشاهد فيلم The Maltese Falcon الصقر المالطي، أو لا نشاهد شيء".

لا يدلّ ذلك أبداً على المساومة مع اتّخاذ مواقف. إنّ المبدأ المعاكس للمساومة ويصف اتّخاذ المواقف كأنّه نوع من الإنذار. وفي حال رضخ المستمع لتضارب الرغبات، لا تتحلّى النتيجة بأي من مزايا المساومة الإرادية ولا تكون حتّى نتيجة عمليّة تفاوض. يقع تضارب الرغبات عندما يفشل الطرفان في التفاوض، وليس عندما ينجحان.

ويقسم فيشر Fisher ويوري Ury المساومين إلى «قاسين» و«لّينين» ليبين أن أيّاً من الطرفين لا يمكنه أن يكون «فعّالاً» أو «حكيمًا» أو مفيداً للعلاقات (يمكن أن تدوم المشاعر المريرة التي يسببها أحدهما طوال العمر). كما يتجاهلان إمكانيّة «الاستراتيجية التي ما بين الطرفين»، ويستنتجان أنّه يجب على المفاوضين تغيير «لعبة» التفاوض واعتماد طريقة التفاوض وفق المبادئ. (انظر الجدول ٦.٨).

الجدول ٦.٨ فريقان متطرفان وحلّ وفق المبادئ

المشكلة	الحلّ	
المساومة مع اتّخاذ مواقف: أي لعبة يجدر بك أن تلعب؟	تغيير اللعبة – التفاوض على المزايا	
اللّين	القاسي	وفق المبادئ
المشاركون هم رفقاء.	المشاركون هم متنافسون.	المشاركون يحلّون المشاكل.
الهدف هو الاتّفاق.		الهدف هو نتيجة حكيمة يتمّ التوصل إليها بفعاليّة ومحبّة.
يقوم بتنازلات ليحسنّ العلاقة.	يطلب تنازلات كشرط على قيام العلاقة.	يفصل بين الناس والمشكلة.
يكون لئيّاً مع الناس وبالنسبة إلى المشكلة.	يكون قاسيّاً مع الناس وبالنسبة إلى المشكلة.	يكون لئيّاً مع الناس وقاسيّاً بالنسبة إلى المشكلة.
يثق بالآخرين.	لا يثق بالآخرين.	يتابع من دون أي اعتبار للثقة.
يغيّر موقفك بسهولة.	يتعمّق بموقفك.	يركّز على المصالح، وليس المواقف.
يطرح العروض.	يقوم بالتهديدات.	يستغلّ المصالح.
يكشف مقصدك الحقيقي.	يخطئ بالنسبة إلى مقصدك الحقيقي.	يتجنّب امتلاك مقصد حقيقي.
يقبل بالخسائر من جهة واحدة بهدف التوصل إلى اتّفاق.	يطالب بخسائر من جهة واحدة كتمن التوصل إلى اتّفاق.	يبتدع الخيارات للمكسب المشترك.
يبحث عن الجواب الوحيد: الذي سيقبلون به.	يبحث عن الجواب الوحيد: الذي ستقبل به.	يطوّر عدّة خيارات؛ يتّخذ القرار لاحقاً.
يصرّ على الاتّفاق.	يصرّ على موقفك.	يصرّ على استخدام المعايير الموضوعيّة.
يحاول أن يتجنّب تضارب الرغبات.	يحاول الفوز في تضارب الرغبات.	يحاول أن يتوصّل إلى نتيجة بالعودة إلى معايير مستقلة عن الرغبات.
يخضع للضغط.	يضغط.	يفكر بمنطق وينفتح للتفكير المنطقي؛ يخضع للمبدأ وليس للضغط.

من كتاب فيشر Fisher وويوري Ury (١٩٨٢). Century Hutchinson. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in. London.

بينما يستطيع الممارسون أن يتعلّموا الكثير عن طريقة التفاوض وفق المبادئ، لا نجد حاجة لرمي الطفل مع ماء الحمام الوسخ. فيمكنك أن ترفض أخطاء اتّخاذ المواقف من دون أن تتخلّى عن طرق التفاوض التقليدية. عبر تحديد طرفين متطرفين وتجاهل خيار ثالث، يُدفع بالقرءاء إلى نتيجة إكراهيّة، وكأنّ خياراتنا كمفاوضين تسوسها عمليّة محدّدة. يمكننا، نحن المفاوضين، أن نختار تغيير اللعبة من التفاوض التقليدي إلى التفاوض وفق المبادئ، لكن فقط إن كان ذلك لصالحنا.

في الوقت الحاضر، أنصح الممارسين بالتخلّي عن التفاوض التقليدي، وذلك بسبب ممارسات التفاوض مع اتّخاذ المواقف التي يمكن تجنّبها (والتي نعارضها)، ليس بالخطوة الحكيمة.

٨.٨ وصفات فيشر Fisher ويوري Ury

«تُستخدم طريقة التفاوض وفق المبادئ في ظل أي ظروف تقريباً». ويظهر الجدول ٧.٨ الوصفات الأربع.

الجدول ٧.٨ الوصفات الأربع للتفاوض وفق المبادئ

١. الفصل بين الناس والمشكلة.
٢. التركيز على المصالح لا المواقف.
٣. إنشاء عدد من الإمكانيات قبل اتخاذ قرار ما يجب فعله.
٤. التركيز على أن تركز النتيجة على بعض الأهداف النموذجية.

تقوم شعبيتها على هذه القيود الحساسة، فهي تلائم حساً أولئك الذين يريدون أن يحلوا المشاكل عقلانياً ويحسن نية. عبر دراسة وصفات التفاوض وفق المبادئ، أقوم ببعض الملاحظات المساندة إلى جانب الانتقادية منها.

١.٨.٨ الفصل بين الناس والمشكلة

لا يمكننا أن نعلق كثيراً على ما يقوله فيشر Fisher ويوري Ury عن مشكلة الناس إزاء التفاوض، وليس عن كيفية معالجتهم لها. حيث أن هذه الأمور قد تمت معالجتها في نصيحتنا عن كيفية التعامل مع المفاوضين الصعبي المراس، وكيف تتم الوقاية من تحول الآخرين إلى مفاوضين صعبين باعتماد مختلف تصرفات الأسلوب الأزرق الوثيقة، مما يدفع المفاوض الآخر إلى اعتماد مقاربة حل المشكلة معاً، تركز على أساس التبادل من دون الرضوخ. يمكننا في البدء أن نفسر تماماً جاذبية التفاوض وفق المبادئ، فهذا يتوجه مباشرة إلى قلب تحدي المقاربات التي تقوم على المواجهة أو العدائية. عادة يشكل الناس جزءاً من المشكلة (وفي بعض الأحيان، يكونون هم المشكلة!)

كل ما يقوله الناس يتأثر بمن هم وبطبيعة علاقتهم بك، فهم يحملون معهم مخزوناً عاطفياً كبيراً. وعندما يستخدمونه يتفاعلون بشكل يصعب معه التوصل إلى حل مشترك. فيسيء المخزون العاطفي إلى القدرة على الرؤية الواضحة. فتؤدي موجات من العدائية المفرطة إلى تراجع فرص حل المشاكل. وتعتبر أي نصيحة لتحويل انتباه الناس إلى المشكلة جيدة، لكن شأنها شأن كل النصائح الجيدة، يصعب تطبيقها في حال كان أحد الفريقين على الأقل مصمماً على إبقاء الأمور شخصية.

يقضي الأذى العاطفي المتأني عن تدهور العلاقات على الحس الجيد. وفي ذروة الخلاف، تفقد القدرة على رؤية واضحة. ويفقد الناس المحترمون عادة، السيطرة على ذواتهم وتتخطى تصرفاتهم الحدود المقبولة بشرياً. وإذا تابعت هذه الرياضات التنافسية، ستري كم هو شائع أن يعتمد لاعبون، في فورة حماسهم، تصرفات غير مقبولة أو حتى

كريمة.

طبعاً ذلك أقصى ما يمكن أن تصل الأمور إليه. يشكّل الفصل في مشاكل الناس هدفاً جيداً، ومن الضروري أن تحاول بلوغه، لكن لا يسهل أبداً تطبيقه. ويبقى أفضل ما يمكنك أن تفعله هو أن تتأكد من محاولة تخطّي الأمور الشخصية من جهتك على الطاولة. مهما قرّر الطرف الآخر أن يفعل.

وإذ دعت وصفة الفصل بين الناس والمشكلة أن يتعاون الطرفان لتفعيل الأمر، يجب أن لا تقف مشاكل الناس في وجه الحلول! وهذه النصيحة مطلوبة فقط حين يعتمد الناس إلى وضع شروط للقبول باتفاق.

٢.٨.٨ التركيز على المصالح، وليس على المواقف

معظم ما يقوله فيشر Fisher ويوري Ury عن تفاوض الأسلوب الأحمر يصيب الهدف مباشرةً. ويشكّل اعتماد المواقف الثابتة عقبةً في وجه التفاوض، أما بالنسبة إلى المصالح والمسائل، لا تشكّل المواقف عقبةً بحدّ ذاتها، باستثناء الحالات التي تؤخذ بمعزل عن المسائل التي تشكّل جدول الأعمال والتي تخدم مجمل مصالح المفاوضين. ويفضّل فيشر Fisher ويوري Ury أن يركّز الطرفان على المصالح لا على المواقف، غير أن المصالح لا تكفي بحدّ ذاتها.

على سبيل المثال، تشمل مسألة التحقيق في مفاوضات مراقبة أسلحة الحرب الباردة (ذكرها فيشر Fisher ويوري Ury) مواقف عدّة: عدد عمليات التفتيش، من يجريها، وفي أي مهلة، الحدود التي يمكن ولوجها، اعتماد أيّ آليات إبلاغ عن الأخطاء المزعومة، إلخ. وتقوم مصلحة الفريقين في ذلك على ألا يضبطهما الفريق الآخر فجأةً، وبالتالي عليهما أن يتأكداً من تجريد الطرف الآخر من إمكان شنّ هجوم مفاجئ.

يمكن إجراء اختبار أزرق للالتزام الفريقين بالمحافظة على وعودهما وذلك بفرض الدقة في التفاصيل، في هذا أي تحديد مواعيد اتخاذ المواقف وإنهائها، وهذا ما يجعل الاتفاق مقبولاً بالنسبة إلى كلا الفريقين. لا يعني ذلك انهيار التفاوض في حال رفض الفريقان الاتفاق، بسبب الاختلاف بين مواقفهما فقط. لم يتفق الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة على عدد عمليات التفتيش على الأرض للتأكد من احترام معاهدة مراقبة الأسلحة. في نهاية المطاف، قبل الاتحاد السوفياتي بثلاث عمليات تفتيش سنوياً كحدّ أقصى، بعد أن بدأوا برفض أي عملية تفتيش!، في حين انتقل الأميركيون إلى حدّ أدنى بلغ عشر عمليات تفتيش سنوياً، بعد أن بدأوا بعشرين. فترك ذلك فجوة كبيرة. وألقى فيشر Fisher ويوري Ury اللوم في ذلك على حكومة الولايات المتحدة!

تمرين ٨و

ما هو المهم في الخلافات بين المفاوضين حول مخرج معيّن؟

يمكن أن يساعد برنامج التحقيق في مناقشة المقصود من التفتيش، لكن يجب أن يختبر المفاوض الأزرق بكل تأكيد موقف المفاوض الأحمر، وفي حال شكل عدد مرّات التفتيش

موضوع خلاف بالنسبة إلى الاتحاد السوفياتي، فذلك يعني أنهم يخشون، من خلال عشر عمليات تفتيش، أن تكون الولايات المتحدة تغش بالتزاماتها (لو لم يكونوا واثقين، لكانوا ضغطوا لعدد يتخطى عشر عمليات تفتيش)، أو أن الولايات المتحدة ستكتشف، من خلال أكثر من ثلاث عمليات تفتيش للمواقع السوفياتية، أنهم يغشون من جهتهم.

تمرين ٨ز

ما تأثير الفشل في مواجهة تحفظات المفاوض على مستقبل الاتفاق؟

لم يتعارض اتخاذ مواقف غير عقلانية مع سير التفاوض بل هي النظرة إلى النوايا. وقد كشف ذلك دفاع كل طرف عن موقفه، أي ثلاث عمليات تفتيش مقابل عشر عمليات، مما بين أن الاتفاق على برنامج تدقيق آمن وضروري (انتخائياً!!) ليس ممكناً في الوقت الحاضر. بالتالي، كان لا بد من انتظار انهيار الاتحاد السوفياتي قبل التمكن من تحقيق أي تقدم. ولم يكن الأمر أبداً خطأ تفاوضياً ارتكبه مساومو الولايات المتحدة الذين اعتمدوا استراتيجية اتخاذ المواقف، بل هي نتيجة، لا فرار منها، ناتجة عن موقف الاتحاد السوفياتي بالنسبة إلى مسألة التحقيق والتحفظات التي أثارها الموضوع في التوافق الديموقراطي الأميركي.

تمرين ٨ح

هل يمكن التوفيق دائماً بين مصالح الطرفين؟

إن المواقف هي ما نريد، والمصالح هي لماذا نريده. ولا يمكن الفصل بين هاتين المسألتين. يبدو أن فيشر Fisher ويوري Ury يركزان على مصالح المفاوضين كسبيل وحيد لحل الخلافات ولاستغلال قبول الشروط لأن محاولة حل المواقف الثابتة غير مجدية بحد ذاتها. غير أنهما مخطئان إذا اعتبرنا أن النظر في مصالح الطرفين يزيل الحاجة إلى اتخاذ قرار. ونرغب بأن نرى أن المصالح والمواقف لا يقضي بعضها لبعض الآخر، بل هي مترابطة بينها. ولا يمكن أن تكون المصالح جيدة والمواقف سيئة. وإلا كان ذلك خطأ سخيفاً تماماً. تشكل المسائل جدول أعمال التفاوض، ويتم التعبير عنها (عادة) بالمواقف. يستحيل التفاوض من دون العودة إلى المسائل والمواقف، باستثناء مستويي الـ «نعم» والـ «كلا» الأكثر عموماً؛ لكن حتى الرد بـ «نعم» و«كلا» سيتأسس على بعض المواقف، وإلا فلماذا تختار الـ «نعم» أو الـ «كلا»؟

فلننظر في مسألة اقتراح بناء مدرج جديد في أحد المطارات، وهو حدث يترافق عادة مع جدالات عميقة مع السكان الذين يتأثرون مباشرة بالاقتراح.

يمكن أن يعارض بعض السكان قيام المدرج المقترح لأن طريق الرحلات الجديد يؤثر على مصالحهم ويسيء إلى الجو الهادئ الذي يتمتعون به في ممتلكاتهم. وتدفعهم مصالحهم إلى رفض المدرج. وكلما تأثرت مصالحهم وجوهم الهادئ، أي مع اقتراب ممتلكاتهم من ضجة الطائرة التي تطلع وتهبط، زاد احتمال معارضتهم الاقتراح. يساعدك الكشف عن مصالح طرف ما على فهم نواياه؛ كما يساهم تحديد مصالحك الخاصة في

اختيارك المواقف بالنسبة إلى المسائل التي يتمّ التفاوض عليها. لا يختار كل الناس مواقفهم انطلاقاً من مصالحهم، بل يمكنهم أن يتخذوا موقفاً معارفاً للمدرج أو مؤيداً له من دون دراسة أولية لمصالحهم. كما ينكر البعض وجود أي مصالح شخصية، لأنهم يعارضون تطوّر تسهيلات السفر جواً من منطلق سياسي أو غير ذلك. وتتمّ مواجهة المسائل عادة بنوع من المواقف (البناء/عدم البناء؛ نعم/كلا، إلخ) وفي حال تضاربت المواقف بالنسبة إلى المسائل والمواقف البديلة الناتجة عنه بالنسبة إلى أيّ مسألة، فإنّ ذلك يخلق حاجة للعمل على حلّ الخلاف.

ولو لم يتخذ أحد موقفاً بالنسبة إلى المسألة لما كان هناك خلاف يجب حله. فما لا يشكل موضع خلاف، لا حاجة للتفاوض عليه، والسلام هو قبول الجميع بالوضع الراهن. تنشأ الخلافات (من اختلاف الرأي وصولاً إلى استخدام العنف) عندما يريد أقله أحدهم تغيير الوضع الراهن، في حين يريد شخص على الأقل أن يحافظ عليه.

ويقوم التفاوض على إدارة التحرك من المواقف المتضاربة نحو الاتفاق. ويعني ذلك أن نتخطى بعض المواقف التي يعتمد عليها بعض الذين يتوجب علينا أن نتفاوض معهم. ويساعد التركيز على مصالح الأفرقاء أكيداً في حلّ الخلافات، لكن من غير الضروري أن نتخلّى عن التفاوض التقليدي أو عن المساومة واتخاذ مواقف لتحقيق اتفاق يمكن تطبيقه.

بعد تحديد المصالح، نصح فيشر Fisher ويوري Ury بالانتقال من «مصالحك إلى الخيارات الواقعية». وما هي «الخيارات الواقعية» سوى اسم آخر للدلالة على المواقف؟ يؤمن المفاوضون التقليديون تقدماً مماثلاً من المصالح إلى المواقف كما يُظهر مخطط الإعداد من شركة نيجوتيك Negotek®.

كما ينصحانك بالتفكير في إطار «التحديد التصوري». ومجدّداً، ما هو «التحديد التصوري» سوى طريقة مختلفة للدلالة إلى الموقف؟ وهما يؤكدان أنه: «يمكن المساومين الذين يقررون المواقف أن يحققوا قدراً كبيراً من آمالهم من خلال موقفهم الافتتاحي الجيد، بفضل اقتراح تصوري يهتم كثيراً بمصلحتك». إنّها نصيحة ممتازة، مع أنّها تستخدم مصطلحات مثل «خيارات واقعية» و«تحديد تصوري» لتجنب الاعتراف بأنّه يجب على المفاوض وفق المبادئ أن ينتقل، عاجلاً أو آجلاً، من النظر في المصالح إلى النظر في المواقف.

كما يعتبر أنّه يجب على المفاوض وفق المبادئ أن يكون «قاسياً لكن لئياً»، ويعني ذلك في قاموس المساومة التقليدية، أن تكون دقيقاً في موقفك الافتتاحي، ولكن لئياً بما يكفي للتحرك عبر سلسلة من المواقف بحثاً عن الاتفاق. نظراً إلى هذه الاعتبارات، لا يشكل التفاوض وفق المبادئ سوى حالة خاصة من المساومة مع اتخاذ مواقف، تكتمل مع مدى التفاوض ونقطتي الافتتاح والاختتام.

ولطالما لفت نظري تجاهل أدب التفاوض عند فيشر Fisher ويوري Ury والتقارب مع ما يتقدانه.

تشكل مسألة التركيز على المصالح أو على المسائل في التفاوضات الخاصة سؤالاً تكتيكياً وليس مبدأً.

وتشكل الخلافات القديمة بين مجتمعين مختلفين يعيشان في محيطين قرييين جداً أمثلة عن متى يكون الأفضل الانتقال من النظر في مجمل المصالح لكل طرف، إلى التفاوض

على المسائل المحددة والمباشرة. وكيف توفّق بين اختلافات تؤثر في كلّ وجه من ثقافة المجتمعين وأسلوب عيشهما؟ لا يمكننا أن ننتظر إيجاد حلّ طويل الأمد عندما يكون المجتمعان مختلفين حول مصالحهما إلى حدّ يعرضهما لخطر الإنزلاق إلى مواجهات عنيفة تتطلب تدخّل الشرطة لتحمي القانون والنظام. في هذه الظروف، يقتصر التفاوض على المسائل في إطار «الآن» و«هنا». ويمكن أن يتطلب التفاوض بشأن المصالح وقتاً أطول. لا يمكنك تجاهل المسائل والمواقف المباشرة في هذه الخلافات، لأنّ المصالح هي التي تحرك المسائل التي تشكل موضوع الخلاف. ونظراً إلى أنّ أيّ طرف لن يقبل بتخطي مبادئه أو تعديلها، عليك أن تنقل انتباهك إلى ما يمكن تحقيقه من حيث المسائل التي تشكل موضوع الخلاف.

يمكنك التفاوض مثلاً، بشأن اتفاق يحدّد المدة الزمنية خلال فترتي الصباح وبعد الظهر، التي يجب خلالها أن تخلو الطريق من السيارات ليمكن الأهل والأولاد أن ينتقلوا من المدرسة وإليها بأمان، ومن دون أن يتعرّضوا للمضايقة. يمكن أن يتمتع السكّان عن ارتياد الطرق لمهلة قصيرة من دون أن تتحوّل المسألة إلى مسألة حرية مدنيّة. وفي حال وجد بعض الناس أنّ المسألة لا تستأهل ذلك، يمكنهم أن يلجأوا إلى المحاكم، مع الأمل، بأن يعوا تماماً النتائج بالنسبة إلى الخاسر من حيث الحريات المدنية. من الواضح أنّه يمكن أن تتحوّل الخلافات المماثلة إلى نزاعات مدنيّة خطيرة. ويتحوّل التهجم الكلامي إلى رمي الحجارة ثمّ إلى قطع الطرق وصولاً إلى استخدام القنابل المحرقة. ويشكل الطلب من أحد الطرفين أن يتخلّى عن مصالحه ومبادئه طريقاً شائكاً نحو الفوضى المدنية.

لا يمكنك أن تتفاوض بشأن المبادئ (وإلا، لما كنا اعتبرناها مبادئ) لكن يمكننا أن نتفاوض بشأن طريقة تطبيقها. ولتحقيق ذلك بنجاح، عليك أن تتخصّص للتفاوض بشأن التفاصيل، أي مدى التفاوض في مواقفك بالنسبة إلى المسائل. بالنسبة إلى التفاوض المباشر، يمكن أن يكون تفضيل المصالح أقلّ إنتاجيّة من التركيز على تفاصيل التسوية. وقد شكّل ذلك جزءاً من المسيرة الدبلوماسية البريطانية لمدة طويلة. في ظلّ ظروف يكون فيها من المستحيل تقريباً أن تتمّ المناقشة حول الاختلافات المهمة بين فريقين متعددين بسبب إيمانهم وتاريخهم المتعارضين، من الأفضل تحريك الأمور إلى الأمام عبر التركيز على «أهمّ ما في جدول الأعمال المحتمل» للمناقشات. في حال تضمنت الصورة «الأشمل» الألم، فلننظر في الصورة «الأصغر» لتخفيف الألم وإحراز بعض التقدّم بالنسبة إلى التفاصيل. في بعض المعارك الدموية، كالتي حصلت في حرب شبه الجزيرة (١٨٠٥ - ١٨٠٩)، تتوقّف المواجهات ليمكن كلّ طرف من سحب الجرحى بفضل الفرق الخاصّة من الجيوش المتحاربة التي تهتمّ بالمهمّات الفظيعة عينها في صفوفها وفي صفوف الطرف الآخر، وعادة ما يتمّ سحب أولئك من خطوطهم الخاصّة.

ينطبق العكس في حال كنت عالماً في مسألة معيّنة: هل يمكنك أن تحرز تقدماً عبر التحوّل إلى «الصورة الأشمل» وإلي مصالح الفريقين؟ إنّ المفوضين التقليديين غير متجمّدين في المصالح أو في المسائل. تشكل جرعة من البراغمية ترياقاً لممارسة التفاوض تحديداً. وعلى المفوض أن يلائم طريقته التفاوضيّة مع الظروف، لا أن يلائم الظروف مع طريقته المفضّلة للتفاوض.

تماماً كالوصفات السابقة، يقبل الممارسون بهذا الخيار، مع أنه أقل شيوعاً من حيث التطبيق، وخصوصاً بسبب القيود التي يفرضها المشرّعون الكبار الذين عادةً يوجهون عادة نشاطات التفاوض ويقىدون بصرامة إمكانية تحرك مفاوضاتهم. يعتبر النظري العقلاني المتطرف أنه من الأفضل دراسة كل الخيارات في أي عملية اتخاذ قرار إداري؛ وفي غالباً يردّ عليه الممارس قائلاً إن ذلك ليس بالأمر العملي. لكن، لنكن عادلين، ليس هذا ما وصفه فيشر Fisher ويوري Ury. فهما ينصحان المفاوضين بتخطي مجرد القبول بالخيارين الوحيديين الظاهريين المطروحين على الطاولة، خصوصاً لأنه يمكن أن يكونا محدودين للغاية حتّى إنهما، وفق طريقة طرحهما، يلغي أحدهما الآخر.

إنّ مبدأ ابتداء خيارات للمكاسب المشتركة هو نشاط مفيد وقد تمّ استخدامه بطريقة جديدة في برامج تحسين النوعية، حيث يمكن لكل واحد «عدم إلقاء اللوم» في مشكلة النوعية التي تشمل الجميع من دون أي أهمية للمراكز هجوماً صريحاً على سبب المشكلة وتقدّم حلولاً يلتزم بها الجميع. يمكن أن تغطّي مرحلة الاقتراحات غير الواثقة وغير الملزمة في التفاوض (بعد التأشير) نصيحة فيشر Fisher ويوري Ury في هذا الإطار (استجماع الأفكار، استجماع الأفكار المشتركة والرسم البياني الدائري) إيجابياً، طالما أنه يمكن للطرفين أن ينتقلا من الموقف الأحمر إلى موقف أزرق.

ما إن يتمّ التركيز على مصالح الفريقين، حتّى يتمّ التركيز على الإمكانيات الأخرى لحلّ المشكلة. عادة ما يكون ثمة أكثر من حل واحد، وهي حلول تختلف عن الحلّ الأوّل الذي ينشئه الفريقان، خصوصاً عندما تكون أوّل ردّة فعل لهما لدى مواجهة المشكلة هي دخول التفاوض مع أقلّ المواقف المرضية (يُدعى ذلك إعطاء أنفسهم فسحة كبيرة للتفاوض!).

تسمح إعادة تحديد المشكلة عبر العودة إلى المصالح ببروز خيارات مختلفة للحلّ فيتمّ أقله النظر فيها. من ناحية التصرف، يتطلّب الأمر تعليق الحكم بينما يتمّ تحديد الخيارات وتعدادها.

أنصحك بالمرور عبر دورات استجماع الأفكار قبل أن تحدّد الخيارات. يمكنك في البدء أن تجري ذلك بالتعاون مع شركائك، لكن إن كانت مستويات الثقة عالية، أقترح أن تجري دورة استجماع الأفكار مع المفاوض الآخر. وتُطبّق القواعد ذاتها للجلسة المفردة أو المشتركة: لا تُعتبر أي فكرة سخيفة، ولا مرفوضة بسبب الشخص الذي طرحها، وتُعلّق كلّ الأحكام، حتّى يجفّ بثر الأفكار. ومن المعروف أنّ هذا الجوّ يخلق الشروط المناسبة للنظر في المشاكل من وجهات نظر جديدة. فيتمّ تخطّي الطرق المسدودة عبر النظر في أفكار الآخرين من دون خطر نسبياً.

يعتمد مدى غنى الأفكار والخيارات التي تنتج عن دورات استجماع الأفكار على حجم المشكلة، وإلى أي مدى تهيمن حلول المستوى الأشمل، أي «الصورة الكبيرة»، على حلول مستوى التفصيل في «الصورة الصغيرة». يؤمّن الانتقال من قرارات «نعم مقابل كلاً» التي تعتمد على مبادئ متضاربة، إلى الشروط التي في ظلّها يمكن اعتماد الـ «نعم» أو الـ «كلاً»، العديد من الاحتمالات المرنة، كما قد يؤدي بعضها بالفريقين إلى ترتيب مشترك بين مواقفهما وفق المبادئ الأولية والحصريّة.

فلننظر في خلاف حول إمكان بناء المدرج الجديد في المطار واستحالة التوفيق بين «نعم» قطعية و«كلا» قطعية علي المستوى المحلي. يمكن أن يشرّع واضعو السياسات الكبار، الحكومة مثلاً، متخطين السكان المحليين من حيث «المصلحة الوطنية»، ففي حال نجحوا بذلك سياسياً (وهذا أمر غير أكيد في الديمقراطيات)، يمكن أن يضع ذلك حدّاً للخلاف. في محاولة الحكومة تأمين السلطة التشريعية الضرورية لتطبيق قرارها، يمكن أن يفرض السكان ثمناً على الوطن مقابل موافقتهم على نتيجة يعتبرونها مناهضة لمصالحهم. كحدّ أقصى، وكما في معارك مطار طوكيو في اليابان في التسعينيات، يمكن أن تزيد المظاهرات العنيفة التوتر وتنقل التركيز من المصالح البيئية إلى اختبار لسلطة الدولة النهائية.

ويمكن أن ينتج من دورة استجماع الأفكار عن المشاكل الصغيرة التي يواجهها السكان المحليون خيارات عدّة تسرّهم وتسرّ الحكومة أيضاً. ففي حال تمّ مثلاً تحديد مصالح السكان، والأسباب والدوافع والقلق والمخاوف التي تدفعهم في هذه الحالة إلى قول «كلا»، ويمكن النظر في التجاوبات السياسية الصغيرة في حال أبدى السكان استعداداً لاختبارها. يمكن أن تقوم السلطات (في حال كانت تملك أي حساسية أو حسّ بالمسؤولية السياسية) أو السكان (في حال لم تكن المواقف قد تصلّبت إلى حدّ يتحوّل فيه التفكير في خيارات أخرى إلى نوع من الغشّ من قبل أحد الجيران) بذلك. في أيّ من الحالتين، يشكل ذلك سبيلاً للمضي قدماً، وهذا ما يدفع المفاوض المتمسك بمبادئه.

يجدر بالذين يوافقون على إقامة المدرج أن يحاولوا احترام أكبر عدد ممكن من اعتراضات أولئك الذين تدفعهم مصالحهم إلى الاعتراض على اقتراح المدرج كما هو معروض حالياً. يمكن أن تشمل الاعتراضات ما يلي.

السكان الذين يعانون من الضجيج الذي تسببه الطائرة على المدرج.	يمكن أن يتمّ التعويض عليهم عبر تزويدهم بزجاج مزدوج لمنع الصوت، أو أي أدوات أخرى مضادة للصوت، كما يمكن أن يتمّ ابتياع ملكياتهم وفق قيمة السوق العادلة.
نتيجة التلوّث الهوائي.	يمكن أن تُحلّ هذه المشكلة خلال إعادة ملء الوقود بتحديد معايير عدم هدر الوقود والحدّ من حرق المحرّك.
التأثير في أوقات النوم.	يمكن معالجة هذه المشكلة عبر منع الطيران خلال ساعات معيّنة وتحديد مستويات ضجّة المحرّك (مثلاً اعتماد «الطائرات ذات الصوت الخافت»).
التأثير في الازدحام الزائد بسبب المطار.	يمكن حلّ هذه المشكلة عبر إعادة تصميم الطريق والاستثمار بالمناظر الطبيعية.

لا يمكن أي من هذه الخيارات أن يكفي، وحده للحجم الرأى العام ضدّ اقتراح المطار، لكن في حال جُمعت، مع الأخذ في الحسبان كلّ التفاصيل، يمكن أن تكفي للحدّ من العدائية ضدّ الاقتراحات لتبلغ مستويات يمكن التعامل معها، وحتّى الحدّ من المعارضة مقابل إدانات غير مجدية لأقلية معزولة صغيرة. ومن النادر أن تتمكن من إرضاء الجميع، لكنك لست بحاجة إلى ذلك.

مجدّداً، تجد طريقة التفاوض وفق المبادئ أفضل تعبير لها في المساهمة في حلّ

الخلافاً للعنصرية. لكن لا نزال نتساءل حول مدى تطبيقها على مجموعة عمليات التفاوض الفردية التي تهيمن على اتخاذ القرارات الخاصة.

٤.٨.٨

الإصرار على المعايير الموضوعية

أظن أن المساوى الفتاة في التفاوض وفق المبادئ تختبئ في هذه الوصفة. وتسبب هذه المساوى الخيبات نفسها التي تؤدي إلى اتخاذ المواقف.

تناسب وصفة الموافقة على معايير موضوعية أولئك الذين يتمتعون بذهنية قضائية. ويعتمد القضاء على معايير موضوعية لطبق دائماً الحلول المناسبة عندما يتم عرض الحقائق بما يرضي القاضي. في بعض الدول، يشمل القانون معايير محددة لما يشكل عملاً إجرامياً ولما لا يشكل واحداً. في دول أخرى، ويعتمد القانون على السوابق التي قررتها المحاكم السابقة لتطبيق الحلول على الوقائع ذاتها أو المشابهة.

عندما ننظر في مبدأ الإصرار على المعيار الموضوعي، نبلغ مشكلة قد تكون حادة. إن الفكرة والنوايا ممتازة؛ غير أن تطبيقها في مختلف الحالات مشكوك بأمرة. لماذا؟ لأنه في الأغلب، سيفضل كل فريق معايير مختلفة، وسيؤثر هذا الخيار على النتيجة لصالحهم أو العكس. يظهر الكثير من تدريب فيشر Fisher في مبادئ القانون هنا. فنظرياً، يتم اتخاذ القرار بالنسبة إلى المسائل القانونية، عبر اختبار ما إذا كانت الأحداث المعنية تشكل جرماً بالنسبة إلى مجموعة من المعايير القانونية (وفق القانون أو السوابق). يقدم أذكى العاملين في المهنة القانونية الأفضل في قضايا عملائهم. يتم إثبات الجرم عبر برهان النية والعمل «من دون أدنى شك»؛ ويعتمد ذنب المتهم على قدرة محاميه على إثبات وجود شك بأن عميله لم ينو التحديد ارتكاب الجرم، أو أنه لم يرتكب العمل المزعوم، وعلى قدرة المدعي على إثبات العكس. ويصعب، عملياً، إظهار أحد هذين الأمرين في المحكمة، على الرغم من المعايير والجراءات الصارمة للمناقشة، فكيف بالأحرى بالنسبة إلى مفاوضين يتعاملون في أماكن وعلى قضايا لا تحترم أيًا من هذه الشروط.

عندما يشمل أصحاب التفاوض وفق المبادئ ضرورة اتخاذ قرار حول المسائل التي تشكل موضوع الخلاف وفق معايير موضوعية، يدخلون طرقاً قضائية في التفاوض. وليس أكثر أماناً من الدعم العقلاني إلا الإصرار على توافق القرارات المتخذة خلال التفاوض مع مبدأ أساسي عن العدل الطبيعي، خصوصاً حين تكون معايير القرار موضوعية بالنسبة إلى الذين يقدمون التحكيم وليس نتيجة ضغط أو وفق إرادة الأفراد الذين يتمتعون بالسلطة؟

غير أن ما يسري بالنسبة إلى النظام القضائي قد لا يسري في عمليات التفاوض كما تجري في أنحاء العالم أي أحياناً في مجتمعات يكون حكم القانون فيها أقرب إلى لعبة حظ من واقع معاش. تشكل الموافقة على المعايير الموضوعية لحل الخلاف خياراً عقلياً للغاية لكن هل يتمتع بأي معنى واقعي في التفاوض؟

يحدد التفاوض وفق المبادئ معياراً مرتفعاً ومدعاة إعجاب عبر الإصرار على المعايير الموضوعية، لكن لا يمكنه أن يحدد قاعدة معينة. فعادة ما تكون المعايير مثيرة للجدل، «كالوقائع»، وعلينا أن نقبل بأنه يتوجب على المفاوضين أن يتعاملوا مع المشاكل العملية التي تنشأ من تفاعلات لم تُحدد مسبقاً بشكل خطي، وخصوصاً، لا يسوسها جسم قضائي

أو سابقة، ولا مجموعة من القضاة المستقلين وقليل من الناس يقبلون بالتخلي عن حماية مصالحهم لتسهيل أهداف طرف ثالث.

لا يتطلب الأمر ذكاء أينشتاين للوصول بين الموافقة على استخدام المعايير الموضوعية والتحديد المسبق لنتيجة ما، بالارتكاز على هذه المعايير. بالفعل، حتى بوب، الذي يعجز عن تهجنة اسمه بالمقلوب، لن يواجه أي متاعب إن حاول استيعاب المضمون في القبول بالتزام مسبق باستخدام معايير «موضوعية». يمكن أن يقاوم المفهوم بمجمله، كما يمكنه أن يسعى لاستيراد أي معايير يختارها والتي تناسب بأفضل طريقة الحل الذي يريده، ولا شك في أن الطرف الآخر سيقوم بالمثل لدعم قضيتته المعاكسة.

«تحل» وصفة فيشر Fisher ويوري Ury المشكلة الدائمة حيث يميل المفاوضون إلى اختيار المعايير التي تدعم النتائج التي يفضلونها شخصيًا، ولكن ينتج عن ذلك تصادم في معايير الحل المناسب، وقد يكون بعناد تصادم المواقف، عبر إنشاء جهاز «طرف ثالث ملائم» يتحلى بالمصداقية ولكن غير عملي، يبدو متاحًا للكشف عن معايير موضوعية لحل الخلافات التي يذكرونها في نصحهم. تكفي بعض الأمثلة للتصوير:

- في حالة شريكين يصممان منزلهما المستقبلي، ثمّة مهندس مساعد يأخذ أفكارهما، ويتصادم بعضها مع البعض الآخر، ويعيد تصميم المنزل ليلائم المعايير المحددة.
- في خلاف الاتحاد مع الإدارة، يذكرون وجود «المسهّل».
- اكتشف «شخص» من معهد تكنولوجيا ماساتشوستس حلاً لمشكلة الألغام في قعر البحر في تفاوضات القانون البحري.
- في مثل طويل، يتكلمان على صاحب أرض ومستأجر يختلفان على الإيجار، ويصادف وجود توجيه من قبل لجنة الإيجار.

يبدو أن المفاوض وفق المبادئ لم يعد أحد الفريقين الوحيدين لأنّ فريقًا ثالثًا إضافيًا ينضم إلى التفاوض ليدفع الفريقين إلى الاتفاق بالعودة إلى المعايير الموضوعية التي يقترحها. أجد أن أمثلتهما غير مقنعة كدليل لحلّ للتفاوض التي نواجهها يوميًا، نحن الذين لا نجد مسهلًا ملائمًا ليساعدنا.

لا يسمح معظم الفرق المتفاوضة بتدخل طرف ثالث بسبب نقص الوقت أو الموارد. بالنسبة إلى الطرفين، وتعيدهما الاختلافات التي يمكن توقعها في المعايير الموضوعية إلى المساومة لاتخاذ مواقف ولن يقبل إلا بالمعايير الموضوعية التي تحدّد مسبقًا النتيجة لصالحهم، إلا إذا تمّ خداعهما للموافقة على العكس.

تزوّد التفاوضات التي شاركتُ بها الكثير من الأدلة، وليس بالأمر بالمفاجئ أن يختار كلّ طرف معايير الاتفاق التي تكفي لدعم مصالحه الخاصة. وتكون المعايير الموضوعية المتضاربة جامدة تمامًا، ويمكن أن تؤدي إلى الكلام المنمّق غير الصادق المعتمد في اتخاذ المواقف. لا تفيّد المعارك حول المعايير العقلانية لدى المتفاوضين أبدًا، فهي لا تشكّل سوى وجه آخر من مشكلة عملية المساومة.

إنّ المفاوضين وفق المبادئ الذين يصرون على الاتفاق المشترك على المعايير الموضوعية

التي تحدّد النتيجة يتجاهلون ببساطة الواقع القائل إنّ معظم مراحل المناقشة في التفاوض تشكل بالتحديد مباراة بين المعايير المتنافسة التي اختارها كلّ طرف. ولا يشكل إمكان البحث عن معايير موضوعيّة لحلّ الخلاف أمرًا واقعيًا لأنّ الاختلافات في المواقف تعكس عادةً الاختلافات في المعايير التي يعتمدونها لتبرير مواقفهم. ويستطيع الفرد الذي يتّخذ قرارًا بعقلانيّة أن يحدّد غالبًا معايير موضوعيّة إذ لا يتوجّب عليها سوى أن تحترم ذاتها. غير أنّ التفاوض يتعلّق باتّخاذ قرارات مشتركة تشمل أكثر من طرف وهي تطرح مشكلة تعقيد المهمة بأضعاف. أمّا الطريق الذي يؤدي إلى خارج المعضلة فيتطلّب من المتفاوضين أن يتبادلوا ليخرجوا من الطريق المسدود.

إن الهدف من البحث عن معايير موضوعيّة متوافق عليها هو نقل تركيز مناقشة المتفاوضين من المواقف بالنسبة إلى المسائل إلى المواقف بالنسبة إلى معايير الاتفاق. يمكن أن يشكل ذلك خطوة إلى الأمام في عالم مثالي، لكن في الواقع، لا يحقّق سوى القليل بالنسبة إلى المتفاوضين العمليين، خصوصًا عندما تكون معايير الحل مثيرة للجدل تمامًا كالمواقف. وقد يكون الخلاف على اختيار المعايير بلا جدوى، تمامًا كالخلاف على أي موقف يجدر بنا اعتماده. ينتقل التفاوض وفق المبادئ مجددًا إلى حالة خاصّة من المساومة مع اتّخاذ مواقف.

٩.٨ أفضل بديل عن عدم الاتفاق

تشكّل فكرة أفضل بديل عن عدم الاتفاق لدى المتفاوض أهمّ مساهمات التفاوض وفق المبادئ في ممارسة التفاوض. وتطلب هذه الاتفاقية من المتفاوض مبدئيًا أن ينظر في أفضل حلّ ممكن في حال فشل الوصول إلى اتفاق، ويقارن الصفقة المعروضة كبديل. إنّها فكرة بسيطة للغاية لكن منظّمة جدًّا إذ تزوّد المتفاوضين بطريقة لاختيار الأساس للاتفاق عليه أو التخلّي عن المساومة.

فلننظر في وضع إيلين التي عرضت منزلها للبيع في السوق مقابل عروض تتخطّى ١٢٠.٠٠٠ جنيه إسترليني. فحصلت على عرض في خلال الأسبوع الأوّل يبلغ ١١٥.٠٠٠ جنيه غير أنّها رفضته مباشرة إذ اعتبرته إهانة لمنزلها الجميل (عادة ما يكون الناس حسّاسين للغاية عندما يعرض السوق سعرًا مقابل منازلهم أو سيّاراتهم). حدث ذلك في أواسط شهر حزيران/يونيو، وقد شارف موسم البيع على نهايته ليعود فيفتح في أواخر شهر آب/أغسطس، ممّا دفعها إلى النظر في أفضل بديل عن عدم الاتفاق. لكنّها لو قبلت بذلك، لكانت حصلت على عرض أفضل من الـ ١١٥.٠٠٠ جنيه إسترليني، بعدم انتظار حتّى أوائل شهر آب/أغسطس والحصول على مبلغ ١٢٠.٠٠٠ جنيه إسترليني وحسم كلفة سداد القرض ٥.٠٠٠ جنيه الذي طلبته من مصرفها لحساب منزلها الجديد. لكنها اضطّرت للقبول بالبديل أي سعر ١١٥.٠٠٠ جنيه وحسم ٥.٠٠٠ جنيه دون إضافة التكاليف النفسيّة من توتر وغضب بسبب مشكلتها طوال أشهر الصيف (ودون ذكر التوتر الذي سبّبه لأصدقائها الذين أجبروا على تحمّل سماع مصائبها مرارًا في كلّ مرّة يلتقون بها).

بكلّ تأكيد، في حال كان البديل من عدم الاتفاق أفضل من الصفقة المعروضة، يمكنك الانتظار للحصول عليه. ويشكّل ذلك مؤشرًا لقدرك على المساومة. يمكن تطبيق هذا

المبدأ في عالم التفاوض، وكان ليوثر الكثير من الأسى لو نظر المفاوضون إليه كجزء من مرحلة الإعداد. كما أن جهلك لهذا المبدأ يؤدي إلى زعزعة حكمك في مرحلة الاقتراح أو المساومة، ويعيدك إلى مرحلة المناقشة، ومن المحتمل جدًا، أن يؤدي إلى الخلافات العاطفية أو حتى إلى التهديد.

١٠.٨ المفاوض كوسيط

إذا كان المفاوضون عالقين في المسائل (المساومة مع اتخاذ مواقف) أو في المصالح (التفاوض وفق المبادئ) أو في الاثنين (التفاوض التقليدي) لا يمكننا أن نقوم بأي أمر في غياب طرف ثالث وسيط، وهو أمر مفروض علينا كمفاوضين، لسوء حظنا. ويتطلب غياب الطرف الثالث الوسيط في التفاوض الذي يواجهه طريقًا مسدودًا، أن ينظر أحد الفريقين إلى تأدية هذا الدور، أقله عبر موافقه. وليس ذلك بالأمر السهل، خصوصًا أن الفكرة تشمل عددًا من التناقضات الخطرة.

الوثيقة ١.٨ تحديد الوساطة

«تدخل طرف ثالث مقبول وحيادي، لا يملك أي سلطة على اتخاذ القرارات، إنما يساعد الطرفين المتنازعين على التوصل، طوعًا، إلى اتفاقهما الخاص المتبادل بالنسبة إلى المسائل التي تشكل موضوع الخلاف».

تحدد الوثيقة ١.٨ الوساطة. وهي لا تتطلب الكثير من الخبرة التفاوضية لإدراك أن المفاوضين لا يوافقون على هذا التحديد. بداية، كونك مفاوضًا، لا يمكنك أن تكون متجربًا أو حياديًا، ولهذا السبب تحديدًا، بلغت الأمور طريقًا مسدودًا! ولا بد أنكما تملكان معًا «سلطة اتخاذ القرارات» طالما أنه يتم استخدام هذه السلطة بطريقة مشتركة لا فردية. ومن غير المعقول أن يسمح أحدهما للطرف الآخر «بالدخل» بالطريقة المحددة في الوساطة.

بإيجاز، عند غياب طرف ثالث مفاوض، يفرض المقترح بشأن المفاوض كوسيط أن يؤدي أحدهما دور طرف الثالث البديل من دون معرفة أو انتباه الآخر ذلك. لكن هل يمكنك أن تؤدي دور الوسيط وتبقى أحد المفاوضين؟ أشك بأنك تستطيع ذلك. يقدم بيل يوري Bill Ury فكرة مثيرة؛ عندما تواجه طريقًا مسدودًا عليك «أن تخرج إلى الشرفة» (الجدول ٨.٨). يشبه الأمر اعتماد النصيحة القديمة القاضية بالنظر من خلال عيني الآخر، لكن مع إضافة صغيرة. من خلال شرفتك العقلية، تدعوك إلى النظر «إلى الأسفل» لترى كلاً الفريقين على المستوى عينه وليس فقط المفاوض الآخر الجالس قبالتك إلى الطاولة.

من خلال هذه الفكرة، نجد أن الناس الذين المتواجدين في خصم الخلاف ينظرون إلى المسائل بطريقة تختلف عن الذين ينظرون إليها من الخارج. عندما يشمل الموضوع مبدأ «العين بالعين»، تكون ملتزمًا عاطفيًا أكثر بما يحصل، وما تظن أنه من المحتمل أن يحصل، مما لو لم تكن متورطًا عاطفيًا إلى هذا الحد. يمكن أن يضعف المفهوم العقلي القائل

«بالخروج إلى الشرفة» والانخراط العاطفي بما يكفي لإلقاء نظرة سريعة إلى ما يعيق التقدّم من جهتك ومن جهتهم.

الجدول ٨.٨ نصيحة يوري Ury للمفاوضين كوسطاء

لا تنفعل	اخرج إلى الشرفة
انزع أسلحتهم	اذهب إلى جهتهم
غير اللعبة	لا ترفض، أعد تحديد الإطار
سهّل الأمر ليقول «نعم»	ابن لهم جسراً من ذهب
صعّب الأمر ليقول «كلا»	قذّمهم نحو إحساسهم، وليس نحو خضوعهم

مقتطف من مؤلفات يوري Ury W. (١٩٩١) Getting Past No. Century Hutchinson. London.

سلوكياً، يجب أن تقبل أن يكون للآخرين مصالح مهمّة وشرعية بقدر أهميّة وشرعية مصالحك. لا يعني ذلك أنّه عليك أن توافق على أن تهيمن هذه المصالح على مصالحك، فالأمر لا يقتضي تحويلك إلى خاضع أزرق! لكن عبر تذكير نفسك بذلك، قد يمكنك اكتشاف طرق تلتقي فيها مصالحهم مع تلبية مصالحك الخاصة.

نصل إلى طريق مسدود عبر اقتراح حلول لا تلتقي تماماً مع مصالح كل طرف. وتؤدي مراجعة الخطأ إلى أفكار جديدة حول كيفية إصلاح الخلل المتداول في العرض المقدم. في الواقع، يتطلّب إمكان تبادل المصالح تحديد أولوية كلّ منها بنفس طريقة المسائل. ما هي أولويات الطرف الآخر بالنسبة إلى مصالحه؟ بهدف تحديد الأولويات، عليك أن تحدّد أولاً مصالحه. تذكر أنّ عليك أن تكشف مصالحه أولاً عبر طرح سؤال «لماذا» يعرض هذا الاقتراح أو يعارض ذاك الاقتراح أو الموقف. من على الشرفة، يمكنك «رؤية» ما يثير قلقه، في حين أنّه من على مستوى الطاولة قد تكون مأخوذاً إلى حدّ كبير بمشكلة معارضة فلا تتمكن من «رؤية» ما الذي يسير مواقفه المعاكسة.

يمكن للطرف الآخر الوسيط أن يدرس جدول الأعمال في اجتماعات خاصّة مع كلّ طرف على حدة. لكن كونك أحد المفاوضين، لا يحقّ لك أن تتدخل كوسيط رسمي. كلّما كنت مقنعاً في تأديتك دور من يحاول أن يرى العالم من خلال عيونهم، «ونزعت أسلحتهم» أكثر، كلما تعلمت أكثر عن اللعبة التي يظنون أنك أنت أيضاً تلعبها.

يمكنك فهم مصالح الأطراف الآخرين العميقة ونظرتهم إلى العالم، من تغيير اقتراحاتك عبر إعادة تأكيدها لتلائم أكثر طموحاتهم وتخفّف من التهديد الذي تنوي أن تقوم به بنظرهم. من المحتمل أكثر أن يردّوا بـ «نعم» على التحرك في حال توجّهت إلى مصالحهم ولم تثر تحفظاتهم. يستأهل الخيار الأخير عادةً «كلاً» مدوية.

تحاول أن تتخطى موضوع الخلاف في دور المفاوض كوسيط. لتبحث بفعاليّة عن الاتفاق من دون أن تسيء إلى دورك كأحد المفاوضين المشاركين. ولا يدلّ أي أمر مذكور آنفاً إلى أنّ الأمر سيكون سهلاً أو أنّه سينجح بالضرورة. يقتصر الأمر على اقتراح مقارنة يمكنك أن تعتمد عليها عندما تواجه بديل الاستمرار في الطريق المسدود.

خاتمة

تقوم عملية التفاوض وفق المبادئ على التبصّر، غير أنّه لا يشكّل بديلاً عن التفاوض التقليدي الذي يفتخر به مناصروه. ويساهم التفاوض وفق المبادئ، كفرع من التفاوض التقليدي، مساهمة قيّمة في ممارسة التفاوض وخصوصاً في حلّ الخلافات والمشاكل. في كل الأحوال، يمكن أن يكون التخلّي عن أساليب التفاوض التقليدي بهدف اعتماد وصفات التفاوض وفق المبادئ الأربعة خطأ جسيماً.

في الأغلب، يدور التفاوض وفق المبادئ حول الوساطة والمصالحة، والاستشارة أو حلّ مشترك للمشكلة، وهو يزوّد بتبصّرات عدّة مفيدة لتجنّب النتائج السلبية عبر اعتماد الوصفات الأربع الأساسية. ويشبه كثيراً طرق حلّ المشاكل العقلانيّة إذ يتمحور أساساً حول الكشف عن طبقات عدم الثقة وباقي تحفّظات الفريقين المتجادلين عبر استخدام هذه الطرق بدلاً من مبدأ التبادل المشروط الأرجواني. وهو يشكل وفق هذا المبدأ فقط، بديلاً للتفاوض التقليدي، لكن لا يمكنه أن يحلّ مكانه.

من الأفضل أن تنظر إلى التفاوض وفق المبادئ على أنّه تقنية أخرى لاتّخاذ القرارات، ملائمة في ظلّ بعض الظروف وغير ملائمة في ظروف أخرى، وهي ليست أرفع أو أقلّ شأنًا من التفاوض التقليدي، بل إحدى طرق اتّخاذ قرار مختلفة. وهي ليست الحلّ الوحيد حين تفشل طرق اتّخاذ القرارات الأخرى، ولا تضمن حلّاً لكلّ مشاكل العالم العسيرة. لذا يجب علينا أن نرحّب بالتفاوض وفق المبادئ عندما يساهم في حلّ بعض المشاكل، كما يجب علينا كذلك أن نعترف بقيوده في حلّ العديد من المشاكل التفاوضيّة.

أثر فيشر Fisher ويوري Ury كثيراً في الصورة الأوسع، والأشمل أي مسائل العالم السياسيّة. وهما شائعان للغاية في عالم الراديكاليين الليبراليين الذين يملكون نظرات وصفية عن كيفية إعادة تنظيم العالم. يضيف واقع امتلاكهما نموذجاً يتحلّى بالمصادقية والتنظيم، عن كيفية إجراء التفاوض، الكثير من الثقة بأنّه لو كان العالم مختلفاً، أي لو أنّه يحترم نظراتهما الخاصّة، لكان من الأسهل الانتقال من خيانة خسارة الفريقين في الرسم البياني لمعضلة السجين إلى خيانة فوز الفريقين.

من المثير للاهتمام أنّ كلا من فيشر Fisher ويوري Ury، في كتابين مختلفين صدرا بعد كتاب التوصل إلى الـ «نعم» Getting to Yes، ساهم في توسيع أشخاص آخرين لموضوع التفاوض وفق المبادئ لمواجهة مشكلة بناء العلاقة (Fisher and Scott Brown، ١٩٨٩) (Getting Together: Building a Relationship that Gets to Yes Hutchinson) وحلّ الخلافات (Ury, Jeanne Brett and Stephen Goldberg، ١٩٨٨) (Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Cost of Conflict, Jossey—Bass). يدلّ ذلك إلى الحاجة إلى استثمار كبير في إعادة هيكلة إطار العلاقة المتفاوض عليها قبل أن تتمكّن من تطبيق التفاوض وفق المبادئ في المجمل، كما يعيق، بطريقة ما، تطبيقها في التفاوض في عالم الأعمال غير المنظم نسبياً.

الإدارة وفق أسلوب الشوارع

المحتويات

١/٩	أمر واقع	١.٩
٣/٩	التعرّف إلى المناورات	٢.٩
٤/٩	القدرة والمناورات	٣.٩
٦/٩	ثلاث أنواع من المناورات	٤.٩
٧/٩	مناورات السيطرة	٥.٩
١٠/٩	مناورات تحديد الشكل	٦.٩
١٦/٩	مناورات الإبرام	٧.٩
١٩/٩	خاتمة	

تمهيد

١.٩ أمر واقع

كان فيليب غائبًا عن العمل في إجازة مرضية. لكنّ فرانسيس المسؤولة عنه في المكتب، احتاجت إلى ملفّ شركة كوان إنجينيرينغ Kuan Engineering (كوان للهندسة) الذي كان فيليب وقّعه خارج سجلّات القسم، يومًا قبل إبلاغه عن مرضه. فأخذت تبحث عنه على مكتب فيليب علّها تجده. وإذا بنظرها يقع على كتاب، فيه ورقة بارزة. وما إن تناولت الكتاب حتّى فُتح بسهولة على الصفحة التي وضع عندها فيليب الورقة. فتوقّفت عند العنوان، أمر واقع، الذي يتصدّر الصفحة وإذا بها تتابع قراءة النصّ (الوثيقة ١.٩).

الوثيقة ١.٩ «بعض المناورات»

- في حال وقع خلاف بسبب فاتورة، أعطِ البائع شيكاً «مدفوعاً بالكامل» بقيمة أقل من التي يطالبك بها.
- دع البائع يقوم بالعمل التمهيدي أو على الأقلّ بالبحث الشامل والتقييم على أساس الطلب المسبق. ومن ثمّ انسحب.
- دعهم يركّبون آلة أو على الأقلّ يسلمونها، ومن ثمّ ارفضها وسام على شروط أفضل في حال أراد الطرف الآخر أن يتجنّب استعادتها.
- أبلغ البائع بأنّ المواد التي سلّمها قد تمّ تركيبها أو أنّها تفكّكت. وبالتالي لا يمكن إعادتها كما لا يمكنك أن تسدّد المبالغ الواجبة.
- اختر الأدوات التي تحتاج إلى التصليح وصلّحها قبل التوافق على السعر. احتفظ بها في حال لم يوافق الشاري على السعر الذي تعرضه.
- أجر تغييراً على النوعيّة أو السعر أو التسليم أو أي شرط بالغ الأهميّة عندما يفوت الأوان بالنسبة إلى الشاري ليحاول أن يلتجأ إلى مكان آخر. ومن ثمّ فاوض.
- توقّف عن العمل، ومن ثمّ فاوض على سعر جديد بالارتكاز على ظروف لم تكن متوقّعة.
- أخبر الشاري بأنك تحتاج إلى بعض المال الإضافي لنتهي العمل. أخبره بأنك لن تنهي العمل في حال لم تحصل على المال.

جلست فرانسيس وقرأت اللائحة من جديد. فقد حيرها محتواها وأقلقها. إذا كانت تلك طريقة معاملة فيليب لزبائنه، فتكون رسالة الشكوى الطويلة التي أرسلتها شركة كوان إنجينيرينغ Kuan Engineering (كوان للهندسة) قد تبرّرت. ثمّ تابعت بحثها عن ملفّ الشركة.

تمرين ١٩

١. كيف تصف أسلوب التفاوض الذي يعرضه كتاب فيليب؟
٢. أعتبر هذا التصرف أخلاقياً؟

حوار

٢.٩ التعرّف إلى المناورات

تطوّر معظم النشاطات التفاعليّة المتكرّرة، كالتفاوض، مقارنة «القواعد التقريبيّة» لتدريب المشاركين الجدد في النشاط وفي العمليّة التعليميّة. وينعكس ما ينجح وما لا ينجح في

المعرفة التراكمية لذوي الخبرة المتمرسين في هذا المجال. ويتعلّم المشاركون الجدد عادة عبر «الجلوس بقرب نيلي» ومراقبة ما تفعله. وأولئك الذين يتمكنون من البقاء وكسب الخبرة في أي نشاط، ينجحون بفضل مهاراتهم الأصلية أو التي تعلّموها، إضافة إلى كونهم اعتادوا بسرعة على متطلبات النشاط. ينطبق ذلك على لاعبي كرة القدم ومفاوضي الشركات على حدّ السواء.

من الممكن أن يصبح الشخص مفاوضاً فعّالاً ومتمرساً في المجال الذي يختاره من دون أي مقدّمة رسمية للعمل أو أي تحليل له، ولطالما شكّل ذلك القاعدة. حتّى اليوم، لا يتلقّى معظم المحامين أي تدريب رسمي على التفاوض مثلاً، مع أنّه، في الأغلب، يستلزم، ولربّما يأخذ ذلك أكثر وقتهم خارج إطار العمل القانوني مقارنة مع باقي نشاطاتهم غير المهنية. فعلاً، يصعب تصوّر محام بارع يعجز عن التفاوض.

بالنسبة إلى الممارسين، ثمة طلب على نصائح عن «أسلوب الشوارع» ليتعاملوا مع أعمالهم اليومية. في إحدى ورشات عملي، سألت المشاركين ما إذا كنت قد تغاضيت عن تغطية أي مجال في هذه الجلسة، فردّ صوت من الخلف: «أعطني بعض الخدع الوسخة، غافين Gavin، فهذا ما أحتاج إليه الآن». واضح أنّ رسالتي حول أساليب التفاوض لم تؤثر فيه! غير أنّ عدداً من المقدّمين تطرّقوا إلى نصائح عن أسلوب الشوارع في ندوات رفيعة ومحترمة جدّاً على مرّ السنوات. ويصوّرون التفاوض وكأنّه إلى حدّ ما، شكل من أشكال المنافسة العنيفة حيث يفوز الأقوياء ويخسر الضعفاء (إلا إذا حضر الضعفاء هذه الندوات أوّلاً!). وقد اشتهر الدكتور شنيستر كاراس Chester Karrass من كاليفورنيا الجنوبيّة بكونه أحد هؤلاء المقدّمين المعروفين عالمياً، ويتمّ التسويق لندواته في كلّ أنحاء العالم (مع أنّه توقف مؤخّراً عن تقديم الندوات بنفسه).

اكتسب د. كاراس Karrass خبرة كبيرة في عمليّات البيع والشراء في المجال الصناعي، وشملت مسيرته المهنية مراكز هامة في أهمّ الشركات الأميركية. كما أحرز شهادة الدكتوراه في التفاوض بعد مسيرة مهنيّة صناعيّة (وقد تلت حيازته ماجيستر في علوم الهندسة)، ويمكن افتراض أنّه دُمغ بالضغوطات اليومية التي تسوس عمليّات البيع والشراء في أعلى مستويات عالم أعمال الولايات المتّحدة، وأكثرها تعقيداً.

ويصوّر في مثل رائع طريقة التجاوب مع طلب لمقاربة أسلوب الشوارع في التفاوض، فيكتب د. كاراس Karrass في مقدّمة أحد كتبه: «يريد [المدرّاء التنفيذيون] أن يعرفوا ما الذي ينجح على طاولة التفاوض، وكيف ينجح، وماذا يجدر بهم أن يفعلوا ليحموا أنفسهم. وقد تمّ وضع هذا الكتاب بناءً لرغبة الناس العمليّين وحاجتهم الحقيقية لإجراء تفاوضهم بطريقة أكثر فعالية» (Karrass (١٩٧٤) Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics. New York: Crowel). وهو يحتوي على ٢٠٠ استراتيجية ومناورة، تتركز كلّها على خبرته العمليّة.

لا يسيء أيّ ممّا قيل هنا إلى القيمة الإيجابيّة التي تحملها معرفة المناورات بالنسبة إلى المفاوض، فالمناورة المكشوفة هي (دائماً!) مناورة مجرّدة من قوتها. وبما أنّه لكلّ مناورة طريقة ردّ في الإطار العادل، يتوجّب عليك، كمفاوض، أن تدرك كيفيّة التصرف عندما تواجه مفاوضاً آخرّاً يظنّ أنّ باستطاعته أن يفرض إرادته عليك. غير أنّ المعرفة المجرّدة لمناورات

التفاوض، وعلى الرغم من ضرورتها، لا تكفي لتمكنك من التعاون في عملية التفاوض، وخصوصاً عندما تطول هذه الأخيرة وتتعدّد وتخضع لتغيير في علاقاتك. هل المنطق الذي اتبعته واضح؟ تشبه مقارنة صافية لمناورة تفاوض يعتمد فيها المشاركون نظرة محدودة، لاعباً يهاجم لمجرد ظنه بأنه يرصد فرصة، في حين أنه نظراً إلى وضع اللعبة الحالي، من الأفضل لفريقه أن يتجنب المخاطر، ويحمي هدفه الخاص ويلعب بهدف تحقيق الأفضلية أو المحافظة على التصدر. أما في حال لم يفهم اللاعب اللعبة تماماً كما يدرك اللعابت الفردية في كرة القدم أو الكريكت أو التفاوض، لا شك في أن مديره سوف يتحقق من إمكاناته قبل أن يسمح له بالخسارة مجدداً.

٣.٩ القدرة والمناورات

يترافق التفاوض دائماً مع مناورات خداعة متلعبة تتراوح بين المكر المستتر والنهب الصريح، لذلك فإن التفاوض مع المتلاعبين وفق أسلوب الشوارع محفوف بالمخاطر. يتعلم البائعون والشارون كيفية التعامل مع مستخدمي الخدع من خلال عمليات البيع والشراء المحفوفة بالصعوبات، إذ إنهم لا يهدفون سوى إلى بذل أفضل ما لديهم، أو على الأقل إلى القيام بما يلزم للمحافظة على عملهم. وإذا لم يرصدوا المناورة الخاصة التي تستخدمها في هذه اللحظة، فذلك فقط لأنك مكر إلى حد بعيد فلم تتمكنوا من كشفك بعد. وبعد فترة ليست بطويلة، يقتنعون بأن كل بائع هو خداع متلاعب. ويصير «أسلوب الشوارع» مقارنة أخرى للتفاوض، سواء بالنسبة إلى الطلاب أو إلى الممارسين. وتطور هذا النوع الجديد حيث تتم مناقشة اللاعبين، وتحليله، وفي الحالات القصوى، يتم نصح المفاوضين به من دون العودة إلى مقاربات التفاوض المنافسة كعملية منظمة، أو كوصفات التفاوض وفق المبادئ.

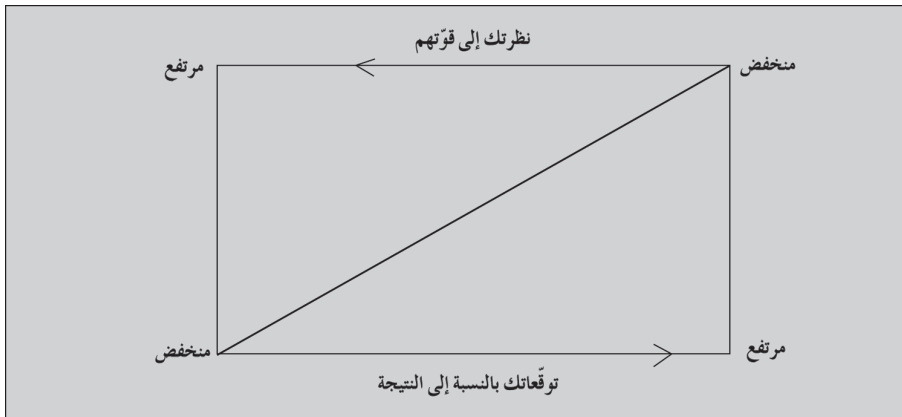
يُجبر طلاب التفاوض على مواجهة هذا الواقع، علينا أن ندرس المناورات لأنها وقائع حياتية، تماماً كالإنفلوانزا أو ألم الحنجرة. إن المناورات شائعة جداً في المفاوضات ولذلك يجدر بك أن تعي نتائجها بالنسبة إلى مصالحك في حال «نجاح» المفاوضات الآخر في استخدامها.

غير أن الخطر يكمن في خيبة الأمل التي تتعرض لها بسبب التصرف التلاعبي، فعندما تشعر بأنك تعرضت للغش، تندفع إلى اتباع الخطوات عينها التي أدت إلى معاناتك في تعاملك مع المفاوضين الآخرين. يزعم المفاوضون الذين يفضلون التفاوض المتلاعب بأنهم يتلاعبون بالآخرين لأنهم تعرضوا للتلاعب من قبل مفاوضين آخرين. كما يدعون أنهم يتلاعبون بهدف حماية أنفسهم (أنا لا أختار المناورات الحمراء لأنني أريد ذلك، بل لأنه يجب علي أن أتصرف كذلك).

غير أن جميع اللاعبين المتلاعبين يحاولون استغلالك، لذا عليك أن تغض النظر كلياً عن أي عذر يستخدمونه للتعبير عن رغبتهم المجردة في حماية أنفسهم. واقعياً، لا ترتبط أعذارهم بالواقع، فما يقومون به، وطريقة تصرفهم، أهم من الادعاءات حول نواياهم لا ويمكن التأكد من صحتها. لا يبدو التصرف السيئ جيداً إلا بالنسبة إلى شخص يفضل أن يتجنب مواجهة المرأة.

تهدف كل المناورات إلى التأثير في توقّعاتك للنتيجة المتفاوض عليها. وننجم توقّعاتك للنتيجة المتفاوض عليها عن نظرتك للقوة التي يفرضها الطرف الآخر عليك. باختصار، إذا رأيت أن القوة التي تفرضها عليّ مرتفعة، سوف تتفاعل بالنسبة إلى النتيجة. فأنت تتوقّع أن تحقّق نتيجة أفضل من الحالة المعاكسة، حيث تكون نظرتك إلى القوة التي تفرضها عليّ متدنية. وكلّما شعرت أنني أقوى منك، توقّعت أن تحقّق نتيجة أسوأ. بصور الرسم ١.٩ هذه العلاقة. تنتقل النظرة إلى القوة من اليسار إلى اليمين أي من الأكثر تدنيًا إلى الأكثر ارتفاعًا في حين تنتقل توقّعاتك بالنسبة إلى النتيجة من اليمين إلى اليسار أي من الأكثر تدنيًا إلى الأكثر ارتفاعًا. إنها في الواقع علاقة عكسيّة: وكلّما ظننت أن قوّتي أكثر تدنيًا، تحسّنت توقّعاتك بالنسبة إلى النتيجة لمصلحتك.

تخضع نظرتك للقوة لمختلف أنواع التأثيرات، ولا يتركز بعضها سوى على أفكار وهمية في حين أنّ البعض الآخر واقعي. تُظهر عمليّات المراقبة أنّ الناس يطرحون تقييماتهم للقوة النسبيّة بالارتكاز على أبسط البيانات. ويستغلّ مستخدم المناورات تجاهلك للدلائل الحقيقيّة. فيتلاعب بالإطار والبيئة ليصوّر لك أنّ القوة التي يفرضها عليك أكبر ممّا هي في الواقع.



الرسم ١.٩ العلاقة بين نظرتك للقوة وتوقّعاتك بالنسبة إلى النتيجة

على مدى سنوات، وخلال ندوات عُقدت في مختلف أنحاء العالم، طرحْتُ «تمرين الجمال»، حتّى في البلدان التي تشكّل الجمال فيها عملة مساومة شائعة. وعجز معظم المفاوضين عن فهم المقصد من المرّة الأولى. حاول أن تنجز التمرين عبر الإشارة إلى الجواب الذي تجده الأقرب إلى ردّة فعلك المباشرة.

تمرين ٩ ب

(نُشر أصلاً في كتاب Everything is Negotiable!. Random House، ١٩٨٢). اقترَب رجل عربي يملك سِتَّة جمال من واحة بحثاً عن الماء، فوجد عربياً آخر يقف بالقرب من لافتة كتب عليها: «مياه، بقدر ما تستطيعون شربه، السعر جمل واحد».

من يملك القوة:

- I. العربي الذي يملك الجمال؟
- II. العربي الذي يملك المياه؟
- III. يستحيل الجزم؟

تَمَنحُ المفاوضين الآخرين عادةً قوَّةً نسبيَّةً أكبر من التي يمنحهم إيَّاهما الوضع، فتتخفَضُ بالتالي توقُّعاتك. وباختصار، ينتهي بك الأمر بالتفاوض مع ذاتك. فتقبل بأقلِّ ممَّا يمكنك تحقيقه لأنَّك تتوقَّع أقلَّ من إمكانياتك؛ ويختلف الأمر لو أنَّك نظرت إلى التفاوض من إطار تفكير مختلف.

لا عجب أنَّ يستغلَّ هذا التصرُّف المتلاعب الضعف البشري! ويتطلَّب الأمر مقاومة هائلة للرجبة في استغلال الفرص والتأثير في توقُّعات الآخرين. إذا سنحت فرصة مُربحة من التصرُّف وفق طريقة معيَّنة، لا بدَّ من أن يتصرَّف أحدهم وفق هذه الطريقة. إنَّ القوَّة هي القدرة على دفع الفرد ليتصرَّف وفق طريقة لم يكن ليعتمدها لو اختلف الوضع. وتهدف المناورات والخدع التلاعبية إلى دفع الناس ليقوموا بأكثر ممَّا كانوا ليقوموا به في وضع مختلف. باختصار، يهولُك التلاعب لتتخلَّى عن حصَّة أكبر.

٤.٩ ثلاث أنواع من المناورات

تنتمي كلُّ المناورات إلى واحد من هذه الأنواع الثلاثة الأساسية: فرض السيطرة، تحديد الشكل، والإبرام.

يمكن فرض السيطرة في مرحلة باكرة أحد الفريقين من تحديد نبرة الجلسات التالية ووقعها (لكي لا نقول طبعها). ويتطابق ذلك مع أكثر مرحلة في التفاوض موسومة بالنزاعات، لأنَّ الخلاف على فرض السيطرة يشمل تصرُّفات معززة.

يظهر فرض السيطرة عادةً في الدفاع عن المواقف المتطرِّفة، والتمسك بالآراء بعناد، وعدم الكشف إلَّا عن إمكانيَّة تحرُّك محدودة جدًّا، إن وُجدت، والتمسك على «الخصم» (وهي الكلمة التي تصف بدقة كيف يرى المتلاعبون المفاوضين الآخرين ويصورونهم) ليقوم بتنازلات مبكرة، أو ليعيد النظر بمدى التحرُّك الذي سيتوجَّب عليه أن يقوم به للتوصُّل إلى اتِّفاق.

في مراحل التفاوض المتوسطة، وإلى جانب تركيز الفريقين على مناقشة معايير الاتِّفاق المعقول (التأشير، والاقتراح، والاتِّفاق، والمساومة)، تثبت فرص عديدة من شأنها أن تحدِّد شكل الصفقة.

وتكثر هنا المناورات وتزخر الأدبيات بمناورات لتحديد النظرة إلى ما هو معقول، وتحديد التوقعات حول ما يمكن حصوله. فيتّسم بعضها بالخداع الصريح، من دون أي تبرير أخلاقي. بل إنه يجسّد الغشّ بأوضح حالاته ويلجأ المفاوضون الذين يعتمدون هذه المناورات إلى طرق بالية، وخدع «قدرة» حقاً.

تزدهر بعض المناورات عند نهاية لعبة التفاوض، أو إبرامه، للضغط على المنافس للقبول بالعرض الأخير. وفيما يُعتبر بعضها معروفاً جداً وواضحاً، غير أنّه ينجح في الظروف السليمة إذا تمّ اعتماده إزاء أولئك الذين لا يلاحظون ما يجري معهم.

وتندرج المناورات، من حيث درجة تعقيدها، من الخفيّ إلى الأوضح. ومع أنّ معظمها معروف، غير أنّ الأهمّ من ذلك هو قدرتك على الردّ عليها كلها لإحباط هدف المناورة، أي غشّك لتتخلّى عن أكثر ممّا كنت تنوي إعطاه.

ولكي تبطل مفاعيل المناورات يجب محاربة استعمالها. فتبدأ بفهم الهدف من ورائها ونوايا الأشخاص الذين يعتمدونها. إنّ المناورة المُبطّلة هي مناورة مهزومة. وبهدف إبطال مناورة ما، عليك أولاً أن تتعرّف إليها. يمكنك بعد ذلك أن تختار بين كشف المناورة أو الردّ عليها. ويُعرضك كشف المناورة إلى إحراج مستخدمها، وهو أمر يجدر بك أن تتوقّف عنده في حال رغبت في المحافظة على العلاقة، ولأنّ النتيجة أهمّ بالنسبة إليك من مجرد «الفوز» في مباراة غرور.

هناك مخاطر أخرى تستحقّ الأخذ بالاعتبار. ففي حال كشفت عمّا تشكّ بأنّه مناورة، قد يتحوّل هذا إلى كارثة إذا لم يكن حقاً مناورة. بل يمكن أن يكون حركة غير مقصودة قام بها المفاوض الآخر عن حسن نية. اتّهام الناس بـ «جرائم» لم يرتكبوها، أو جرائم يمكنهم أن ينكروها ببساطة، يؤدّي بسرعة إلى كوارث في العلاقات.

يبقى إبطال المناورة أفضل سبيل للتعرّف، ولو أنّ هناك خطراً بسيطاً لاعتبار ذلك مناورة من جهتك. ولحسن الحظّ، لا يتطلّب إبطال المناورة عادةً سوى التعرّف إليها، وهو أمر يمكنك بكلّ تأكيد أن تبقيه، لنفسك.

تعب إذا حاولنا جمع المناورات المعروفة كلّها في جدول محدّد، وفي الأغلب لن يكون دقيقاً كفاية ليغطّي كلّ تبدّلاتها المحتملة. غير أنّ كراس Karrass يقترب من هذا الهدف عبر لائحته «من الألف إلى الياء» (١٩٧٤، Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics, New York: Thomas Y. Crowell)، التي تستحقّ أن نغوص فيها من أجل توضيح حرفة المناورات من وجهة نظر مساهم كبير في تعليم التفاوض والتدريب عليه.

٥.٩ مناورات فرض السيطرة

يشعر أولئك الذين يصمّمون على تخويف الغير بالحاجة إلى فرض سيطرتهم في مراحل افتتاح النقاش في التفاوض. فهم بحاجة إلى بسط سيطرتهم على ضبط الأوضاع. كما يلهم هدف السيطرة هذا مجموعة أخرى من الناس تشعر هي بدورها بالحاجة إلى السيطرة. إنّ غياب الخبرة في التعامل مع قرارات صعبة (بالنسبة إليهم)، حيث يهيمن احتمال كبير بأن يردّ الآخرون بـ «كلا» بدل «نعم»، يزيد من حاجتهم إلى السيطرة. فهم يبذلون قصارى جهدهم

لفرض سيطرتهم ليحدوا من احتمال مواجهة أي قرار مخالف للذي يريدونه، في حال كنت غريباً لتردّ بـ «كلا».

يبدأ العديد من ألعاب فرض السيطرة قبل انطلاق عملية التفاوض حتّى. في كتاب سابق لي، [كل شيء قابل للتفاوض Everything is Negotiable (١٩٨٢، الطبعة الثالثة ١٩٩٧)]. أشرت إلى «أسس» التفاوض. وتشمل هذه الأخيرة كل الرموز، والإشارات والإعدادات التي تُنشئ صورة ميزان القوة بينك وبين الطرف الآخر، وهي تهدف إلى تهيتك وتحثك على التحرك بأكبر قدر ممكن.

يدرك مفاوضو المبيعات جيّدًا الأسس التي يبذلها الشارون للتهويل عليك أثناء التفاوض. وتُعتمد هذه الأسس كثيرًا في عالم الأعمال. ويتطلّب فرض السيطرة تهويلًا، في حين أنّ هذه الأسس ليست بفعالية النسخ الشفهيّة ووضوحها، غير أنّها نافعة جدًّا من حيث تأثيرها على نظرتك، ويمكنها أن تصير أفضل بعد نظرًا إلى غموضها.

والحلّ؟ يشكل فهم سبب وجود هذه الأسس نقطة انطلاق جيّدة. إنّها تشكّل بيانًا بالنسبة إليك. فأنت تزورها، وهي تفتنك. لكن كيف تواجهها؟ إذا لم تأت نتيجة المقارنة لصالحك، ولاحظت ذلك إلى حدّ دفعك إلى الرغبة في هذه الفتنة المحيطة، تكون قد «وقعت في الفخ». لقد خطوت الخطوة الأولى نحو تخفيض توقّعاتك.

من الأفضل أن تذكّر نفسك بأنّ المنازل المذهلة، مع نافورة الماء والباحة الشاسعة والمصاعد الزجاجيّة التي لا تصدر أي صوت تشكّل أولى علامات الإفلاس (ويتبعها طائرات الشركة الخاصّة، والبخوت والميل نحو تفضيل الحياة السريعة). عليك أن تتخطّى رغبتك هذه من خلال الشفقة، وتحدّد هذه الأسس على أنّها حافز يدفعك إلى رفع أسعارك والتشديد على الدفعة النقديّة المسبقة.

١.٥.٩ الشروط المسبقة

تبدأ مناورات فرض السيطرة الشفهيّة، عند المواجهة وجهًا لوجه، أو قبل ذلك مباشرةً، وكأنّها على الموعد. تُعدّ مناورة الشروط المسبقة المشهد بين الفريقين. فإمّا تحترم الشروط وتقبل بالمعروض أو يكون اللقاء من دون جدوى. وتشمل شروطهم المسبقة التشديد على «عقود البائع فحسب»، و«تطبيق حقوق الملكية الفكرية»، و«منع العمل لصالح المنافسين»، وأمورًا مشابهة. وكلّ هذه شروط مخادعة.

تُعتمد الشروط المسبقة عادةً في عمليّات التفاوض الفائقة الصعوبة حيث يملك الفريقان تاريخًا، وغالبًا ما يكون دمويًا، فيظهر كلّ فريق مقته للتفاوض على الاختلافات عبر محاولة فرض شرط مسبق.

في بعض الحالات، تُمكن بعض الشروط المسبقة الفريقين من القبول بالتفاوض كحلّ لمشكلتهما. ويُعتبر التمييز بين المناورات الصريحة وخطوات بناء الثقة مسألة ظروف وأطر، يمكن أن تكون التصاريح مثل «لا تفاوض تحت الإكراه»، أو «لا تفاوض مع إرهابيين»، مناورات لمنع انطلاق التفاوض، من خلال خلق عواقب يستحيل على الفريقين تخطيها، ممّا يزيد مشكلة إضافية إلى المشكلة الأساسيّة فيدفعهما ذلك إلى التفاوض تحت الإكراه. وتُعتمد مناورة الشرط المسبق هذه لفرض استسلام المتظاهرين أو الإرهابيين (غير المحتمل). ويُعتبر الأمر «حسنًا» إذا كان باستطاعتك أن تضع حدًا للإضراب أو أن تهزم الإرهابيين.

تماماً كخطوات بناء الثقة، يخلق بعض الشروط المسبقة ورغبة الفريقين في قبولها. شروطاً مناسبة لبدء التفاوض. وهذه الشروط المسبقة تشكل جزءاً من الحرب الإعلامية بين الفريقين ولا تتعلق ببناء الثقة. بل هي مجرد جزء من الخلاف الأوسع نطاقاً بينهما. والتفاوض لإطلاق سراح بعض الرهائن، كالمرضى، أو الأصغر سناً، أو أصحاب العمر الثالث، هو عبارة عن شرط مسبق مفيد يبنى الثقة بين الإرهابيين والسلطات تمهيداً للتفاوض الصعبة التي ستلي. في عالم الأعمال، تشكل الشروط المسبقة المشابهة أداة مفيدة لاختبار النوايا.

استحالة التفاوض

٢.٥.٩

وفي إطار الشروط المسبقة عينه نجد زعماء مفاده أن بعض المسائل غير قابلة للتفاوض. تحول هذه المناورة الشائعة الاستخدام دون إعادة التفاوض على الشروط المحددة التي يصرّ عليها البائعون والشارون الأقوياء. نأخذ حالة البائعين أولاً؛ يستحيل التفاوض بالنسبة إليهم على «شروط البيع المعيارية». وعادةً ما يتم طبعها بخط رفيع جداً (لقد رأيتها مطبوعة بحبر رمادي اللون فتكون بالكاد مقروءة!). أما قبولك باستحالة التفاوض حول هذه المسائل فيعتمد بشكل كبير على نظرتك إلى ميزان القوى النسبية.

قبل أن تصير الكمبيوترات الكبيرة سلعة شائعة، فرضت بعض شركات الكمبيوتر مثل أي بي أم IBM، وديجيتال Digital، وسان SUN، إلخ، عقوداً على زبائنها. لكن مع دخول أشكال بديلة للكمبيوترات، تغير ميزان القوى، فأصرّ زبائن أولئك الموردين، وكانوا من المصالح العامة والإدارات الحكومية، على عقود تشمل بعض الفقرات الخاصة بالزبائن، والآن صار الشارون يعتمدون مناورات استحالة التفاوض في تعاملهم مع البائعين.

سيقول كثيرون بأن الشروط التي يستحيل التفاوض عليها هي خطوة عملية حذرة ولا تشبه أبداً المناورات التفاوضية. غير أن كل عقد هو تعبير خطي عن قلة ثقة كل فريق بالفريق الآخر، ولا تأتي قلة الثقة من قلق محدّد ينتابك في تعاملك مع الشخص الذي أنت على وشك التعامل معه، بل عن الخبرات السيئة التي وقعت ضحيّتها في تعاملك مع آخرين في الماضي. ونظراً إلى مليارات عمليات التبادل التي تجري في مختلف أرجاء العالم، لا عجب في أن يضيف المحامون فقرات أكثر إلى ما كان يجب أن يكون عقداً عادلاً وبسيطاً، ليتداركوا احتمال حصول عملية ما، كما جرى في السابق في مكان ما.

من المعروف أن طلبات اعتبار بعض المسائل غير قابلة للتفاوض هي مناورة لفرض السيطرة. فهي تهدف إلى إضعاف موقفك التفاوضي عبر حرمانك إمكانية إضعاف موقفهم الخاص. تتسم هذه الطلبات أحياناً، بالعاطفة، وأخرى بالمنطق. وتعتمد على العواطف التي تقنع الحكم بأنهم لن يناقشوا مسائل أخرى ما لم توافق على وضع بعض المسائل على الحياد. يمكنك أن تقبل بكل ما يطلبونه، كما يمكنك أن تقبل بجزء منه باقتراح وضع المسائل المحرمة على الحياد، في الوقت الحاضر، لترى التقدم الذي يمكنك أن تحرزه في باقي المسائل، مع التذكير، وإن ضمناً، بأن كل الاتفاق يعتمد على معالجة المسائل كافة.

في حال طلب اعتبار بعض المسائل التي تعتبرها أنت في غاية الأهمية غير قابلة للتفاوض، فإن ذلك يشكل عائقاً في وجه الاتفاق حتى تتمكن من تخطيه. وسيحدد الإطار العام أفضل طريقة للتقدم.

غير أن الواقع القاسي يبقى إذا كانوا يتمتعون بالقوة الكافية لفرض استحالة تفاوض أي أمر عليك، فسيتمكنون في الأرجح من تسيير الأمور وفق رغبتهم. ويعتمد الأمر على مدى تقديرك للنتيجة المتفاوض عليها، والأوراق التي لا يزال باستطاعتك أن تلعبها، ومدى تخوفك من تهديداتهم إذا لم تجر الأمور وفق رغبتهم، والوقت الذي تملكه لتعكس مطالبهم.

٣.٥.٩ التلاعب بجدول الأعمال

بطريقة مماثلة، يمكنهم أن يحاولوا التلاعب بفحوى جدول الأعمال من خلال التلاعب أو ترتيب الأعمال فيه، الذي لا يتطابق عادة مع ممارسة التفاوض العادية. إذ يتمتع كلا الفريقين بحق الفيتو على ما يتفاوضان عليه، فإذا لم يحضروا اجتماعك للتناقش حول مطالبك، لا يمكنك أن تفاوض باسمهم؛ كما يملك الطرفان حق الفيتو على الترتيب الذي يتبعه جدول الأعمال. وفي بعض الظروف، يحاول أحد الفريقين كسب المزيد بالعمل على فصل المسائل لتتبع ترتيباً معيناً، وهو أمر يناسبهم لأنه يمهد الطريق لفرض قيود مقنعة على المسائل اللاحقة. في حال وافقت على مجمل الميزانية قبل أن تغطي النفقات، تصير مجبراً على الحد من نفقاتك الضرورية. ويحد ذلك بدوره من مكاسبك.

٦.٩ مناورات تحديد الشكل

تحذرك مناورات تحديد الشكل الباكرا (الباكرا جداً؟) من نواياهم. وأكثر المناورات سداجة هي مناورة «العرض الأخير» في التبادل الافتتاحي، أي قبل المناقشة بشكل مفصل. إن تصريح «هذا عرضي الأخير» بسيط للغاية، حتى أنني أتعجب كيف يأخذه أي كان على محمل الجد. كيف يمكن عرض افتتاحي أن يكون «العرض النهائي»، إلا إذا كنت تتمتع بالقوة الكافية لتفرضه؟ وإذا كنت تتمتع بهذه القوة فلماذا تزعج نفسك بالتفاوض؟ أما إذا كنت لا تتمتع بقوة كهذه، فلماذا يجب عليهم أن يأخذوك على محمل الجد، إلا إذا كان ذلك، بسبب الخجل الذي سببته من خلال حفر حفرة وقعت فيها بنفسك؟

يحاول الناشرون عادة أن يعتمدوا مناورة الأمر الواقع للتهويل، فيرسلون إلى المؤلف، عقداً موقعاً ويعتبرون ضمناً أنه من الأفضل له أن يوقعه ويعيده، من دون أن يلجأ إلى الأعمال «الفوضوية» بتحدّي أي من فقراته، لأن التأخير والتساؤلات المثيرة للمتاعب قد تدفع الناشر إلى الانسحاب من الصفقة وسحب عرضه «الكريم» بنشر كتاباتك الغالية. وقد وقع كثير من الكتاب عقد الناشر غالباً تلافياً «للمعاداة» بتفاصيل جدلية.

تفرض مناورات تحديد الشكل شكل الصفقات الذي يناسبها أكثر. ويمكن نحت كل صفقة بطرق مختلفة، فيجمع المتلاعب التنازلات من هنا وهناك، دون أن يقدم شيئاً، في المقابل. تذكر أنك إذا تعرّفت إلى المناورة تكون قد أبطلتها.

١.٦.٩ شخص صلب/شخص لين

لربما مناورة «شخص صلب/شخص لين» هي الأكثر شيوعاً. ويكاد يعرفها كل شخص سليم الجسم والعقل وأعجب كيف أنها لا تزال تنجح؟ في حين يأتي ذكرها في كل الكتب حول «مناورات التفاوض».

في التفاوض، تلتقي بلاعبي هذه المناورة في وجوه مختلفة. وقد يختلف شخصان ظاهريًا، غير أنَّهما في الواقع يعملان كفريق. ويساعدك ذلك على تبيان لعبتهما. فيمكن أن يكونا شخصًا واحدًا لكنهما يتظاهران بأنهما موافقان على رأيك لكن عليهما مراجعة لجنة بعيدة. أو رئيس عمل قاس، وإن لم تساعدها من خلال التنازلات، لن يتمكن من مساعدتك. ففي حال انطوت عليك حيلة هؤلاء، سوف تقوم بالكثير من التنازلات، حتّى ولو تخطّيت حدود ميزانيتك، لكي «تصحّح» الصفقة من أجلهم، وتتمنّى لهم التوفيق عندما يتفاوضون باسمك مع الرؤساء، الذين غالبًا ما يكونون وهميين ومن اختراعهم ليقوموا بمناورة «الشخص الصلب/الشخص اللين» ضدّك.

شرطي صلب/شرطي لين

تستجوب شرطيّة سريعة الغضب شخصًا ضعيفًا، فتصرخ كثيرًا، وتذلّه جسديًا، وربما تصفعه مرّات عدّة، وتهذّده بنتائج مخيفة، ثمّ تغادر الغرفة وتركه يبكي وينوح. ثمّ يدخل شرطيّ ألطف، وكأنّه يفيض بالقيم الاجتماعية الانسانية. فيطفئ الضوء المسلّط على عيني المتهم، ويطلق يديه المكبلتين، ويجلب كوبى قهوة وبعض السجائر (ولا يهمّ إن كان يدخن أو لا، فمعجّنات الدونات تشكّل بديلًا مناسبًا). وعرفانًا لجميل إعادته إلى الجنس البشريّ، يتعاون مع الشرطي، طالما أنّ ذلك يُجنّبه التعامل مع شريكته. وعبر أداء مقنع للغاية، يساعده على ملء قسيمة تقديم شكوى رسميّة، غير أنّه يخبره بوجهة نظره الشخصية، التي قد تمنح القاضي بعض الأفكار المسبقة ضدّه. ففي حال تجاهل تلميحاته، يمزّق الورقة عند نهاية نوبته.

٢.٦.٩ «الشبح»

يكتب كرّاس Karrass أنّ مناورة الشبح «سهلة، ونافعة وأخلاقيّة». وهي تقدم على اقناع البائع «بأنك تحبّ سلعته» غير أنّ ميزانيتك محدودة، ففي حال أراد أن يبيع سلعته، وجب عليه أن يخفّض السعر. ونظرًا إلى ردّة فعل البائع، تُطرح صفقات جديدة أفضل إن أمكن. تؤدّي مناورة "الشبح" هذه عدّة أدوار منها اختبار مصداقيّة سعر البائع.

تمرين ٩ ج

كيف يمكنك أن تصف هذه المناورة؟ انظر إلى الإمكانيات المعروضة أدناه قبل أن تتأكّد من أجوبتي في الملحق الأوّل.

١. مناورة حمراء يستخدمها صاحب أسلوب أزرق ليختبر اللعب الأحمر عند المفاوض الآخر؟
٢. مناورة زرقاء يستخدمها صاحب أسلوب أحمر ليختبر اللعب الأزرق عند المفاوض الآخر؟
٣. مناورة حمراء يستخدمها صاحب أسلوب أحمر ليختبر اللعب الأحمر عند المفاوض الآخر؟
٤. مناورة حمراء يستخدمها صاحب أسلوب أحمر ضدّ المفاوض الآخر؟

قد يتجاوب البائع بشكل إيجابي. «كيف يمكنك أن تتصرف بعدائية مع شخص يحبك ويحب منتجك؟» يسأل كراس Karrass - بالكشف عن معلومات تتعلق بتفاصيل كلفته، مما يضعك في موقف أفضل لتفرض تخفيضاً على سعره.

تمرين ٩د

ما هو أسلوب هذا الهدف؟ دوّن إجابتك على ورقة منفصلة قبل أن تتأكد من إجابتك في الملحق الأول.

من جهة أخرى، يمكن أن تدفع البائع إلى النظر «في حاجاتك الحقيقية».

تمرين ٩هـ

أي أسلوب يتطلب ذلك من البائع؟ دوّن إجابتك على ورقة منفصلة قبل أن تتأكد من إجابتك في الملحق الأول.

يكتب كراس Karrass: «معروف منذ زمن بعيد، أنه يمكن التخلي عن بعض الأغراض بأسعارها الأولية، ويمكن تغيير بعض الأسعار، كما يمكن للبائع أن يعدّل البعض الآخر بما يوافق مبادئه. يساعد كل فريق الفريق الآخر ليلبغ أهدافه». (كراس Karrass ص. ١٩). غير أن هذه النتيجة الزرقاء، التي نتمناها، تختلف إجمالاً عن النتيجة الأكثر شيوعاً التي تؤكد ببساطة شكوك الشاري الأحمر بأن كل الأسعار كاذبة، ويؤمن البائع الأحمر بوجوب زيادة كل الأسعار لحماية نفسه من مناورة الشبح التي يعتمد عليها الشاري. بالتأكيد، هناك طرق للرد على ذلك، ويشير إليها كراس Karrass. وهي كلها تشمل تصدي البائع لمناورة الشبح من خلال الرد بأسلوب أحمر:

- يمكنه أن يختبر «الشبح» ويبحث عن المرونة.
 - وذلك جواب أحمر نموذجي أن يفترض المرء أن كل الميزات مرنة نحو الأعلى.
 - يمكنه أن يكون مستعداً لعرض بديل (أرخص) يلائم الميزانية.
- تلك مناورة حمراء لتحويل عملية البيع مما يريده الشاري إلى «نسخة أرخص». (يعتمد بائعو السيارات طوال الوقت هذه المقاربة - فيعرضون عليك نموذجاً معيارياً من النوعية الأكثر تدنيًا، قبل أن يعرضوا عليك السيارة الفخمة، وكأن ذلك هو خيارك الوحيد. من المفترض أن يخيفك الفرق بين النوعيتين، وأنه يدفعك إلى دفع السعر الأعلى للموديل الفخم). سميت هذه المناورة في كتاب [إدارة التفاوضات Managing Negotiations (١٩٨٠، Business Books Ltd)] الجبهة الروسية، أي عرض خيارين سيئين للغاية على الشخص، حيث يكون أحد الخيارين أسوأ بكثير من الآخر، مما يدفعه إلى اختيار الأقل سوءًا، ويذكرنا ذلك بالحرب العالمية الثانية حيث فضّل الجنود الألمان الذهاب إلى أي جبهة باستثناء الجبهة الروسية.

- يمكنه أن يصعد القرار إلى مستوى آخر - ليكتشف من يتحكم بتمويل الصفقة. وتلك مناورة حمراء تُثير السخط إلى حد كبير، لأنها يمكن أن تسيء إلى المفاوضات الآخر الذي يحافظ عادة على موقفه لأنه يطبق تعليمات رئيسه المالية للحد من أسعار البائع.
- ويمكنه أيضًا أن يتهيا عبر اعتماد العقبات الحمراء، كالحدا الأدنى من قيمة العرض، والحدا الأدنى من الكميات، والشراءات المشتركة الإلجارية، والكفالات المحددة، والحسومات على الكميات الكبيرة، وبنود التزويد الخاصة، والأسعار الخاصة لمواصفات خاصة، والتكاليف المفروضة على إعادة التصميم والدفعات المسبقة، إلخ...

يُشكل كل ذلك مناورات حمراء تدخل عادة ضمن شروط عمل البائع من قبل شركته لتجنب تخليه عن محتويات المحلات لصالح المشتريين أصحاب الأسلوب الأحمر. كما أنهم عرضة لمطالب من الأسلوب الأحمر في الحالات الخاصة والاستثناءات «في حال أردت أيًا من أعمالنا».

٣.٦.٩ الضغط

يقول الشاري للبائع: «عليك أن تقوم بأفضل من ذلك». هذا ما يُعرف باستراتيجية ضغط كراس Karrass. وهي تنجح لأنه، وفقًا لكراس Karrass، تكون أسعار البائعين دائمًا قابلة للتغيير. كما إنه يشير إلى اعتقاده بأن هذه المناورة أخلاقية لكن «الكثيرين لا يشاركونه ذلك» رأيه (ص. ٩١).

تمرين ٩و

انظر جيدًا إلى أسلوب مناورة الضغط ومفاعيلها المحتملة على المدى البعيد. دون إجابتك على ورقة منفصلة قبل أن تتأكد من إجابتي في الملحق الأول.

إذا عرف البائعون أن الشارين يعتمدون مناورة الضغط، يستبقون ذلك عبر اعتماد المناورة الحمراء القائلة برفع الأسعار. وهذه خطوة مهدمة ذاتيًا على المدى البعيد. يعتبر كراس Karrass أن الحل لمناورة الضغط من وجهة نظر البائع، هي أن «يكتشف ما هي المشكلة» (مقاربة زرقاء) وأن يلجأ إلى حماية نفسه باعتماد الأسلوب المعروف جدًا والمسمى «التفاح والإجاص» (أي ليس من شبه تام بين عرضيين). باختصار، يجب أن يحاول البائعون إقناع الشارين، واعتماد تقنيات البيع المعيارية لينتخطوا اعتراضاتهم.

٤.٦.٩ «القضم»

«إن استراتيجية القضم مفيدة». قال أحدهم: «إن لم يكن بمقدورك أن تحصل على العشاء، فاشتر سندويشًا». ويختار صاحب استراتيجية القضم السندويش. قد لا يفيد ذلك غروره كثيرًا، غير أنه يفيد محفظته". (Karrass, C). (١٩٧٤) Give and Take, Crowell, New (York).

تمرين ٩ز

ما هو أسلوب مناورة القضم؟ دوّن إجابتك على ورقة منفصلة قبل أن تتأكد من إجابتي في الملحق الأول.

تنجح مناورة القضم في بعض النواحي، وتكون مصدر متاعب متواصلة في نواح أخرى. فهي تُختار في ظروف مختلفة لإنشاء علاقات عمل جيّدة، كما أنّها أكبر مسبب لخسارة الميزة التنافسيّة لصالح تلك الشركات التي تتجنّب القضم وتسلم ما وعدت به. ويقول كرّاس Karrass: «من جهة يقضم الشارون البائعين، ومن جهة أخرى يقضم البائعون الشارين». ويعطي أمثلة عن بائعين يقضمون عبر القيام بشحنات مفرطة، وتزويد سلع أقلّ بقليل، وعدم أداء الخدمات الموعودة، والتسليم المتأخّر، وإضافة التكاليف الخاصّة...، ويقضم الشارون عبر التأخّر في دفع الفواتير، والاستفادة من حسومات لا يستحقّونها، وطلب نوعيّة أفضل بقليل من تلك المتوافق عليها، وعبر المطالبة بتقارير أو شهادات أو فواتير إضافيّة، والحصول على أعمال هندسيّة مجانيّة، وطلب استشارة إضافيّة ومساعدة على التدريب على لا شيء». كلّ هذه الأمور عبارة عن لعبة حمراء وهي في نهاية المطاف مهدّمة ذاتيّاً.

ينتهي الأمر بمدراء الشركات الذين يحضرون ندوة تعرض هذا الوصف لأسلوب الشوارع المعتمد في الحياة الواقعيّة، إلى الإستهاء - ألم يسبق لك أن واجهت بعض ما قرأته في تعاملك مع شار أو مع بائع معيّن؟ لقد واجهت الأمر في حياتي من دون شك، ويتناهي الغضب لمجرّد التفكير بالأمر. بعد أن انطلت عليّ حيلتهم، ويمكنني أن أرّد الكيل بكيلين، وهناك أمور عديدة يمكنني أن أقوم بها لأنتقم، إذ يملك المقدّمون العديد من المناورات المتاحة في الكتب والشرائط وستساعدني على الكفاح وإرساء العدالة! لكن مهلاً. ألا يردّنا ذلك إلى نقطة البداية؟ كيف يمكن منطقياً أن نجد، رابحاً وخاسراً في علاقة مستديمة؟ عند اكتشاف مناورة القضم، ثمّة سؤال أساسي يمكننا أن نطرحه وهو: كيف نضع حدّاً لدورة التصرفات الحمراء بين فريقين يحاولان القيام بالأعمال معاً؟ ونجد الجواب في الالتفات إلى التفاوض كعملية كاملة وليس في التركيز المشوّش على أحد عناصره الفرديّة.

فمثلاً، يوزّع قسم المشتريات وقته كالتالي: ثلثا الوقت للتفاوض على الأسعار والثلث الباقي لتصحيح الفواتير التي تحتوي على أخطاء مخجلة، والملاحظات المقدّمة التي لا تتوافق مع تقارير السلع المُستلمة (وأنا أتكلّم انطلاقاً من خبرتي في أقسام المشتريات في عدد من الشركات الكبيرة التي تواجه هذا النوع من المشاكل).

سيجد رؤساء الأقسام الذين يحضرون ندوة عن المناورات ذخيرة كافية تمكّنهم من خوض الحرب ضدّ الموردّين «المجرمين». غير أنّه من الأفضل لهم أن يراجعوا سياسة الشراء التي تطلق العنان للشارين ضدّ البائعين السيّئ الطالع في هذه الشركات «المجرمة»، وتؤكد أنّ موظفيها يؤدّون عملهم بشكل جيّد عندما يخفّضون الأسعار ويفرضون شروطاً مرهقة في المقابل. وتصير هذه الشروط أكثر ارهاقاً عندما يحاولون مقاومة فشل الموردّ المستمرّ والخفي. إنّها حلقة مفرغة، ومن المفترض أن تدركها جيّداً بفضل معرفتك فتحّ الخلاف في مرحلة المناقشة.

تشبه مناورة «البسطرما» مناورة قضم كراس Karrass غير أنّها مختلفة. تقدّم البسطرما في شرائح. عندما يفشل المفاوض في الحصول على الموافقة على تغيير كبير، كخطة تقاعد في الشركة مثلاً، يحاول أن يقسم المسألة إلى شرائح صغيرة ويعمل على كل جزء على حدة. فيقترح أن يستفيد من مساهمات التقاعد الموظفون الذين عملوا للمدة الأطول في الشركة فقط، وليس الجميع. ففي مواجهة حوالى عشرين من المؤهلين، مقابل ألفين تقريباً، يشعر ممثّل العمّال بالقدرّة على تبرير التزامه بالانفاق الأصغر.

بكل تأكيد، في المرة المقبلة التي يتم فيها التفاوض على العقد، وفي كلّ سنة تلي ذلك، يحاول مفاوض الاتحاد أن يحصل على صفقات «بسطرما» جديدة لتوسيع نطاق خطة التقاعد فتشمل في نهاية المطاف موظفي الشركة كافّة. في غضون ذلك الوقت، يوفّر ربّ العمل مساهمات التقاعد لمجموعة الموظفين غير المشمولين بعد، التي تقلّ تدريجياً. وفي الإطّار عينه، يمكن أن يمهدّ العمّال الطريق للتوافق على خطة تقاعد للشركة عبر رفض مطالبة الاتحاد بشمل الجميع، فيرفض الجميع باستثناء موظفين قليلين في مناورة «بسطرما» معاملة، مع الأمل بتأجيل زيادات التكلفة عبر المماطلة بتحديد وقت التغييرات في معايير شمل الموظفين.

إنّ مناورة البيع بأسعار بخسة ونيل الشهرة معروفة جدّاً في عالم التسلية وفي ظلّ أيّ ظروف حيث تحاول أن تنفّذ عملاً ما للمرة الأولى. كما أنّ الأمر مثير للجدل، أو على الأقلّ، إنّ الاستجابة التي أنصح بها مثيرة للجدل بالنسبة إلى بعض الذين يحضرون ندواتنا. يعتقد العديد من الناس، على عكس المفاوضين، أنّني لا أتفاجأ لكونهم يحصلون على صفقات أسوأ من التي يحتاجون إليها. تتأسّس قوّة المناورة على تصميم الضحية الصرف وعدم اليأس، فتنتقل من استعدادها للنظر في أيّ سعر تقريباً مقابل الاقتراح الذي يقدّمه لها شارٍ يتمتّع بمصادقية كونه يحمل نوعاً من «مفتاح ذهبي» لمستقبلها.

على سبيل المثال، يخبر المخرج الممثّلة الشابة بأنّه نظراً إلى كونها غير مشهورة، لا يمكنها أن تحصل على (الأجور) العالية التي ترغب فيها، وعلى الأرجح ستحقّقها، لكن إن قبلت بهذا الفيلم بأجر «بخس»، ستشتهر إلى حدّ بعيد حتّى أنّها ستحصل على «أموال طائلة» بعد ذلك. ولا يقتصر هذا الاستخدام على مخرجي الأفلام. لم أستطع تعداد الشركات التي قالت لي أنّ قبولي بها كزبائن كفيل بإضافة «مزايا على سمعتي لا يمكن وصفها».

كلّنا نعرف، كما أمل، كيف لا تتطرّق الإعلانات إلى «الرواتب المنخفضة» بل دائماً إلى «الامكانيّات الجيدة»، وكيف لا يتكلّم الشارون عن «عروض ذات أسعار جيّدة لمرة واحدة»، ولكن بطريقة شاملة عن «إمكانيّات عمليّات شراء كميات كبيرة». تشكل «صفقة اللعّب الصينية» مثلاً عن الحد الأقصى لمناورة «البيع بأسعار بخسة ونيل الشهرة». في هذه النسخة، يقدّم الشاري الصيني عرضه بسعر منخفض نظراً إلى وجود مليار شخص في الصين. هذا صحيح، غير أنّ واقع السعر المنخفض والكثافة السكانية لا يتربطان بالضرورة. ونصيحتي هي أنّك في حال كنت تبّيع نفسك وسلعك بسعر بخس، فستحصل بالتحديد على القيمة التي تُظهرها.

يستخدم البائعون مناورة الزيادة في محاولة، تنجح غالباً، لزيادة السعر النهائي الذي يدفعه الشاري مقابل السلعة. أنت تفاوض على ما تظنّ أنّه السعر الفعلي للسلعة أو الخدمة.

عندما تتفقان على ذلك، يفسّر البائع موافقتك على أنّها إشارة لفرض تكاليف إضافية. فما اشتريته إنّما هو السلعة أو الخدمة المعيارية وليس الكاملة.

من الضروري، بالتالي، أن تعرف ماذا تشتري عبر طرح هذه الأسئلة مراراً: «علام أحصل مقابل مالي؟»، «ماذا يتضمّن عرضك وماذا يستثني؟»، «فلنكن واضحين، في حال اشتريت الرزمة الشاملة مقابل السعر الذي حدّدته، أعطني أمثلة عمّا تقصد بـ «تركيب»، و«تدريب»، و«لوج خط المساعدة»، و«تحديث»؟. لا توافق على أي شيء قبل أن ترضى عن كلّ الأمور التي تريد أن يشملها السعر. في حال وافقت باكراً جدّاً على مجموعة غير محدّدة، فمن المحتمل أن تندم على قرارك حين تستلم فاتورة الدفع الكاملة.

تمنح السلطة المحدودة مستخدم المناورة سلطة ليست من حقّه، مع أنّه يحقّ له أن يطالب بها في حال أبديت استعداداً لمجاراته في خيبته. في حال أخبرك أنّ سلطته لتغيير الصفقة محدودة جدّاً، وأنت قد بلغت الحدود أصلاً، فبالتالي أنت تواجه مشكلة إذا كنت ترغب في الصفقة (وهو يواجه مشكلة إذا لم تكن ترغب فيها). هو لا يرفض التحرك، بل إنّ شخصاً آخر (يذكر بـ شخص صلب/شخص لين؟) هو سبب المشكلة. كيف يمكنك أن تناقش ذلك؟

في حال أعلنت سياسة الشركة الحدّ الأدنى من كمّيّات الطلب والحدّ الأقصى من الحسومات على الكمّيّات، وودائع سابقة للطلب كبيرة، وفقرات صارمة «للاستخدام»، وتكاليف تسليم، فمن الصعب أن نتوقع أن يتمكّن البائع من عكس سياسة الشركة لمصلحتك. وإن لم يكن حذراً، لا يمكنه أن يستخدمها. إمّا أن تقبل بالصفقة وفق معايير سلطته المحدودة، أو أن تبدأ من جديد مع شخص مختلف.

كما هي الحال مع السلطة المحدودة، نجد السلطة الأعلى أو التصاعديّة، حيث يحب تمرير الصفقة إلى المسؤول الأعلى في المنظّمة، والذي يليه، وربّما الذي يلي هذا الأخير. يطلب ممثلو الاتحاد بصراحة دعم أعضائهم لما يوافقون عليه، وبصراحة، قد لا تعني الصفقات الكثير إن لم يكن ذلك من حقّ الممثّلين. بالتأكيد، أنت تعتمد على كفيّة إبلاغهم عن الصفقة – بحماس أو كما هم عادة في خضمّ ما يجري – ويمكن أن يؤمّن ذلك عذراً للعودة بمطالب إضافية لأنّ الأعضاء «لن يقبلوا بالمطروح».

كما يوافق على العديد من الصفقات «الخاضعة لموافقة المجلس»، ممّا يمنح المفاوضين عذراً مقبولاً للعودة مع بعض الموافقات والاعتراضات وعلى الأقلّ ريشة متلعثمة واحدة. ينصح كرّاس Karrass «بالمقاييس المضادة الصارمة» للردّ على مناورة السلطة التصاعديّة غير أنّه يحذّر من أنّ الأمر «يتطلّب رجلاً استثنائياً لمعارضة هذه الاستراتيجية». ويعطي نصيحة مفيدة: «لا تكرّر حججك في كلّ المراحل. اجلس واسترح ودع منافسك يقوم بذلك». ويلاحظ كرّاس Karrass أنّه من الأسهل أن تنتقد تفسير أحدهم لموقفك (وإن كان خاطئاً)، من أن تدافع عن شرح شخص آخر للكلمات التي تقوّمت بها مؤخّراً.

٧.٩ مناورات الإبرام

تميل مناورات الإبرام إلى أن تكون مناورات ضغط. إذ يزيد الاندفاع نحو الاتفاق ويظهر، في الأفق، الشكل الأخير للصفقة. ويمنح الضغط الحذر الذي يعتمد، المفاوض المتلاعب مكاسب على حسابك.

نلاحظ غالبًا، أن أكثر الأوقات خطرًا في التفاوض هو حين تزداد الفرحة لاقتراب الاتفاق، بخاصة في حال كانت التفاوضات صعبة وطويلة، وفي حين أنت تستعد للذهاب إلى منزلك. يمكن الحصول على تنازلات إضافية بفضل الريشة المترددة (وقد سميتها كذلك لأن «القلم المتردد» لا يرسم الصورة الصحيحة!). وتعتمد هذه المناورة على قدرتك على الحكم الجيد لتخطي حماسك لبلوغ الاتفاق. إن الصفقة قريبة، وهم يمسكون بيدهم الأداة التي يدونون بها، وهي تلوح فوق الورقة، وفجأة يقولون: «لست راضيًا تمامًا عن الفقرة (١١)، فيضعون القلم على الطاولة ويردفون: «لقد سبق وأعلنت عن أسباب تجعلني عرضة لتغييرات الأسعار. فلو قبلت بتغطيتها، لتمكنك أن أوقع الآن ونكمل الصفقة». ففي حال كنت مستعجلًا لتوقيع الصفقة وبدا لك التنازل معقولًا (فلو عرضوا مطلبًا مرتفعًا جدًا لكانوا وضعوا حدًا لفرحك)، فإنك ستتحرك بما يكفي لتدفعهم إلى استعادة القلم والتوقيع على الورقة. وفي حال قمت بذلك، فمن غير المعقول أن يحاولوا مجددًا مناورة الريشة المترددة ليقفوا تحركك.

تشكل مناورة «نعم، ولكن» نسخة أكثر وضوحًا عن الريشة المترددة. إذ يخبرك الطرف الآخر مباشرة، «أكان فرح إبرام الصفقة يلوح في الأفق أم لا، أن هذه المشكلة أو تلك تعترض سير الاتفاق. من المزعج جدًا التعامل مع لاعب يعتمد مناورة الـ «نعم، ولكن». فما إن تحل أول مشكلة حتى تظهر مشكلة أخرى. ولكن لا يمكنك أن تلوم سوى نفسك. فإن تحركت وفق شروط محددة وحافظت على الصفقة كرزمة متكاملة - «لا يتم الاتفاق على شيء قبل أن يتم الاتفاق على كل شيء» - إذ يمكنك أن تصرّ على أنه تم التعرف إلى كل «المشاكل الصغيرة» المتبقية قبل أن تتجاوب مع أي منها. كما يمكنك أن تصرّ على مناقشة المسائل الجديدة فقط ضمن الشروط التي حددت للرزمة الحالية، وإلا ستضطر إلى إعادة فتح الرزمة لإجراء تعديلات تخص المسائل الأخرى التي توصلت إليها كأساس للحل. ويضع ذلك صاحب مناورة الـ «نعم، ولكن» في موقف مزعج لأنه سيكون مضطرًا إلى التحرك للحصول منك على تنازلات، بدل أن يحصل عليها مجانًا. ولهذا السبب، تحقق مرة واحدة من كل مداخلات الـ «نعم، ولكن» التي سيطرحها، ولا تدرسها أبدًا كل واحدة على حدة، إذ إنه سيفكر حتمًا بأكبر عدد ممكن منها، طالما تبدي استعدادًا للقبول بمطالبه.

تؤشّر مناورة «الآن أو أبدًا» إلى تعليق الاتفاق لأن المهلة المحددة شارفت على الانتهاء. وتصير التلميحات أكثر صراحةً عندما تقترب من الطريق المسدود بالنسبة إلى بعض المسائل. وإذا وصلت كل الحلول إلى طرق مسدودة، تتحول مناورة «الآن أو أبدًا» إلى نوع من الإنذار وتصير أقل فاعلية. ويكون التلميح البسيط إلى الانتهاء «الطبيعي» للتفاوضات أفضل الطرائق فاعلية، خصوصًا إن اتسمت المهلة المحددة بمصداقية ظاهرية، رغم أنها مزيفة.

تبدو نوايا الضغط التي تتضمنها "مناورة الآن أو أبداً" واضحة جداً. وهي تنجح عندما ترضخ لواقع ضغط الوقت فتقبل بالمعروض، مع أنك غير راضٍ عن بعض أوجه العرض كما هو، في حين أنت معني أكثر بإطالة بالبحث عن شروط أفضل إذ قد يعرض ذلك الصفقة للخطر إذا كانت المهلة التي يحددها الطرف الآخر حقيقية. ويمكن التشكيك دائماً بالمهل المحددة، إذ يكون بعضها جدياً، بينما يمكن التشكيك في البعض الآخر، من دون القدرة على التمييز بين هاتين الفئتين مسبقاً. وفي حال فضحت خدعة المهلة المحددة، واتضح أنها مجرد خدعة، تكون كل الأمور على خير ما يرام. أو إذا لم تكن خدعة، ينتهي بك الأمر من دون صفقة.

تختبر المهلة المحددة وأنت تسير نحو نهايتها لترى ماذا يحدث في حال لم تحترمها. كما يمكن أن تعكس مفعول المهلة المحددة على الشخص الذي فرضها عبر التأكيد بأن «هذا أفضل ما يمكنني أن أقدمه... نظراً إلى المهلة المحددة». إن المهل المحددة كالتعهدات، ووفق خبرتي أقول إنه من الأفضل تجاهلها. فإذا تجاوزت معها، أو بدوت وكأنك تقبلها، تكون قد شرعتها.

٤.٧.٩ «اقبل بها، أو اتركها»

وفي الإطار عينه، تشكل مناورة «القبول أو الرفض» نوعاً من الإنذار والضغط. إنها نقيض التفاوض، وكلما استخدمت في التفاوض باكراً، صارت أقل مصداقية. لكن مع مرور الوقت، تكتسب مصداقية أكبر إذ إنهم على الأرجح يقصدون ذلك. فلا تملك سوى خيار القيام بما يريدونه بالتحديد: اقبل إذا رأيت أن هذا أفضل ما يمكنك أن تحققه، أو ارفض إذا كنت لا تحتاج ما يقدمونه لك. أكيداً ليس ذلك مشكلة بالنسبة إليك لأنهم سيضطرون بدورهم إلى التعامل مع نتائج رفضك العرض.

فلنفترض أنهم يفضلون أن تقبل، مع أن العرض النهائي يوحى بأنهم غير مباليين، وهذا عامل مهم لاتخاذ القرار وتحديد ردة فعلك في حال كنت أحد طرفي القرار. فقط الإطار العام بذلك إذا كان الأمر مجرد خدعة، علماً أنك تملك دائماً خيار رفض صفقة غير مرضية بالنسبة إليك. يشكل ذلك جزءاً مهماً من تطوير ما عرّف عنه فيشر Fisher ويوري Ury بأفضل بديل عن عدم الاتفاق. فإذا كان هذا بديلاً أفضل من القبول بالصفقة، يمكنك أن تختار الرفض.

٥.٧.٩ تقاسم الفرق

إن استخدام تقاسم الفرق شائع وهو، عبارة عن تسوية عادلة وحساسة تُفتح مناورة إبرام جذابة. وتبدو منطقية وعادلة. فحين يكون من الصعب تخطي الفرق، يقترح المفاوض الآخر تقاسم الفرق. ويبدو الأمر مغرياً إلى حد بعيد فتوافق عليه. من خلال موافقتك، تكون قد اجتزت مسافة بنسبة ٥٠ في المئة من الفجوة التي تفصل بينكما. ولا بأس بذلك إذا كان باستطاعتك أن تتحمّله. لكنك لم تنتبه إلى أنه عبر الاقتراح المطروح، كشف الطرف الآخر عن قدرته على التحرك نحوك أقله بنسبة ٥٠ في المئة. وهذا ما يجعله عرضة لإصرارك على قدرته الواضحة على التحرك، على عكسك. والآن يمكنك أن تعترف أنه تم اجتياز نصف الفجوة

من جهة واحدة. إن تقاسم الفرق، على الرغم من جاذبيته، غير فعال كخطوة مساومة لأنه يتم من جهة واحدة وهو عرضة للرفض. فما هي الخطوة التالية؟ تقاسم الفرق المتقاسم؟ إن معظم مناورات الإبرام واضحة غير أنها تنجح إذا قصدت طاوله التفاوض وتركت ذهنك عرضة للوقوع ضحيتها. في التفاوض عن بعد، يمكن لبعض العوامل، كالتواجد بعيداً عن منزلك لفترات طويلة أو الخضوع للالتزامات اجتماعية ضاغطة بسبب الجداول وتاريخ رحيلك أن تخفف من تصميمك. لكنك بفضل السفر الحديث جواً، صرت تملك بديلاً للانتظار أياماً أو أسابيع لانعقاد الاجتماعات التالية، لكن عليك أن تكون حذراً وألا ترحل لمجرد نفاذ صبرك بسبب وقع التفاوضات التي تجري بحسب ثقافتك الخاصة. إن توقع الالتزام بالمواعيد الصارمة في ثقافات لا تحترم الوقت قد ينتهي بذرف الدموع، إلا إذا تمكنت من تعديل خطوتك ليناسب خطوتهم. وطالما أنك تنتظر جواباً، لم لا تذهب إلى المنزل وتعود عندما يجهزون؟ لربما تدخر تكاليف الرحلة الجوية عبر اتخاذك هذا القرار.

خاتمة

تحمل الآثار الجانبية لمقاربة المناورة استشارة مفرطة للأسلوب الأحمر الكامن عند كلّ المفاوضين، ومجال نظر محدوداً بالتفاعل التدريجي الذي يجري مؤقتاً على طاوله التفاوض. وتُشكل حركة المفاوض حين يعتمد على مهارته في استخدام المناورات والردّ عليها، ولا يعتمد نظرة شاملة وضرورية للرؤية من خلال تعقيد الصفة، بوجود أشخاص علة وعلى مستويات مختلفة يملكون مصالح متباينة. ولا تخدم المناورات الحمراء - الحمراء مصالح المتفاوضين أبداً، لا تحددها، بل يجب عليها أن تحدّد تصرفاتهم. كما لا يمكن تأمين صفة دائمة وقابلة للتطبيق إلا من خلال النظر إلى مصالح كلّ طرف، بالمناقشة والاقتراحات المستندة إلى المسائل والمواقف.

وتصور مناورة «القضم» هذه الملاحظة الأخيرة، وقد عبّر عن ذلك كرّاس Karrass بقوله: «ما القضم سوى مثل واضح عن صفة الأسلوب الأحمر غير القابلة للتطبيق؟»، إن أقسام المشتريات التي تمّ ذكرها أنفاً كانت في الواقع تقضي ثلث وقتها الثمين في تصحيح تلك الصفقات التي فشلت في تطبيقها فحُسم هذا الوقت من الوقت الإجمالي المتاح لها للإعداد جيداً لمفاوضات الشراء القادمة، ما أجبرها على اعتماد مناورات الأسلوب الأحمر الجيدة، كلعب دور الموردّ إزاء مورّد آخر (الضغط)، لهزم البائعين. في حين أنّ المطلوب حقاً كان وقتاً للتأمل في نوع العلاقات على المدى الطويل التي يجب إنشاؤها مع مورديهم (القلائل)، وأفضل طريقة زرقاء لتحقيق ذلك.

يسبب الإفراط في استخدام المناورات تلاشي النظر في المصالح، على الرغم من الطمأنات التي قد يمرّرها مقدّم ندوة عن المناورات ليؤكد العكس؛ وما إن تلاشى المصالح حتّى يتمّ شنّ معارك حمراء على المسائل والمواقف، ويبدأ كلّ طرف بالانتقام لخسارته أحد التفاصيل بسبب الفشل في تسليم المتفق عليه، أو بالأحرى الذي فرض عليه، نظراً لصرامة المناورة الحمراء التي اعتمدها الآخر.

إن الرجل الذي طلب منّي بعض «الخدع الوسخة» لم يكن يحتاج إليها أو يريدّها حقاً.

وفي حال كان ينظر إلى التفاوض من هذا المنظار، فقد خسر لعبته سلفاً. لأنه من الواضح أن شخصاً ما أغضبه كثيراً أثناء عملية تفاوض حديثة، أو ربّما وقع ضحية الشبح، أو القضم أو الضغط أو أيّ من المناورات التي حدّدها كرّاس Karrass والبالغ عددها ٢٠٠ مناورة. وقد يشعر بتحسّن لو تمكّن من إطلاق النار على مفاوضي الأسلوب الأحمر الذين يصعبون العملية. لكن كما هي الحال، ومع «أسرع مسدّس في الغرب»، سيجد دائماً شخصاً أسرع منه في مكان ما ييدي استعداداً لمنافسته. إن حياة المسلحين الخارجين عن القانون كانت قصيرة ومثيرة فقط في نظر أولئك الذين يحلمون بغرب رعاة البقر في الأفلام. يتوجّب على أولئك الذين يرغبون في أسلوب حياة أحمر كمفاوضين أن يتأملوا في أنّه مهما بلغ ذكاؤهم أو مدى «احمرارهم»، سيفكر شخص أذكى منهم وأكثر احمراراً بعد في الانضمام إلى طاولتهم.

كما هي الحال مع كلّ المناورات في التفاوض، ما تظنّ أنّه مناورة، لم يكن مناورة بالصدفة. ولو وافقنا أنه سيناريو نادر يمكن أن يكون الطرف الآخر محكوماً من قبل شخص قاس يصعب الأمور عليه من حيث إنجاز الصفقة معك. ولا طريقة واثقة لمعرفة ما إذا كانت هذه لعبة ناجحة جداً أو مناورة أو مجرد حقيقة. أقلّ ما يمكنك أن تقوم به هو أن تتصدّى للمحاولة عبر ادعاء وجود شخص قاس من طرفك أيضاً، لكن كن حذراً من الإفراط في هذا الردّ المضحك في حال شككت بصحة أقوال الآخر. غير أنّ لا شيء في هذه الحالة يفترض قيامك بتنازلات من جهة واحدة للتخفيف من قساوة شريكه. في حال عرضت أن تتحرّك بطريقة مشروطة، وهي الطريقة التي يتوجّب عليك أن تعتمدها دائماً، عليك أن تحمي نفسك من الوقوع ضحية مناورة الشخص الصلب/الشخص اللين المزيفة، ومن الواقع النادر في حال كان صادقاً في أقواله.

صادفت شركة هندسة مشاكل في استخدام مبرمجين والمحافظة عليهم للعمل على كمبيوترات التصميم والصناعة. وكانت المشكلة الأساسية في معدلات رواتب مستخدمي الكمبيوترات، إذ قدّمت لقاء خدماتهم دون ما يطلبه المبرمجون في السوق المحلية. أثناء الإعداد للتفاوض حول الرواتب السنوية القادمة، أعلن مدير كبير أنّ الشركة سترفع راتب المبرمج، وأنّه سيتمّ تغطية هذه المسألة أثناء التفاوضات.

خلال عملية التفاوض، التي أجراها مدراء الموظّفين الثانويّون، ظهر تضارب في الرغبات. فطالب الاتحاد باعتماد عرض الإدارة، في حين طالبت الإدارة ببعض التعديلات في طريقة العمل. تحمّس مدراء الموظّفين أثناء المناقشة ظناً منهم أنّهم وجدوا فرصة لتطبيق تغييرات أكثر من تلك التي توقعها المسؤولون عنهم. وبدلوا قصارى جهودهم للضغط على مقاومة الاتحاد مقابل الحد الأدنى من الزيادة في الرواتب. وعند توقيع الاتفاق، أبلغوا مدراءهم وتوقعوا عرفاناً للنجاح الذي حقّقوه. لكن بما أنّ نجاح مناورتهم بالنسبة إلى الرواتب لم يغيّر وضع المبرمجين الذين يتقاضون أقلّ من أسعار السوق المحلية، لم يحلوا المسألة الاستراتيجية المتعلقة باستخدام العمّال الماهرين والمحافظة عليهم. ونتيجة لذلك، بقي قسم كمبيوترات التصميم والصناعة يفتقر إلى الموظّفين.

باختصار، يمكن أن تؤدّي مناورة لامعة إلى فشل استراتيجي.

الشخصية والقوة في التفاوض؟

المحتويات

١/١٠	التفاوض في حالة طلاق	١.١٠
٢/١٠	ما مدى أهمية الشخصية في التفاوض؟	٢.١٠
٣/١٠	أنماط شخصية المفاوضين	٣.١٠
٦/١٠	التدريب على تحديد الشخصيات	٤.١٠
١١/١٠	القوة في التفاوض	٥.١٠
١٣/١٠	خاتمة	

تمهيد

١.١٠ تفاوض في حالة طلاق

كان كلاوس يفسر لصديقه، أن جي، تقييمه لشخصيتي طرفين في توافق على عملية طلاق كان يعمل عليها. وكيف فكر أن شخصيتي الزوج والزوجة يمكن أن تؤثر في إدراك ما يجري. فقال لـ «أن جي»: «إن الزوج جوزيه تنافسي إلى حد كبير، ويسعى في مواقفه من كل مسألة للفوز بأكبر حصة ممكنة من تسوية الطلاق. ولو كانت إليزابيث زوجته متكيفة بمقدار ما هو تنافسي، لما قضت كل هذا الوقت وهي تدافع عن مصالحها الخاصة». فقاطعه أن جي: «هل قلت أن كلا من جوزي وإليزابيث تنافسيان؟». «نعم، ردّ كلاوس، وربما هذه هي مشكلة زواجهما وفي ذلك، وجدا أنه يستحيل أن يعيش كل منهما مع الآخر لأن مزايهما متشابهة».

فقال أن جي: «لست أكيداً من ذلك، فلو كانت إليزابيث تقبل بالتسوية بطبيعتها، لتعبت في نهاية المطاف من الخضوع الدائم لجوزيه، ولشكّل ذلك بدوره أساساً للطلاق».

وتابع أن جي: «ولو كانا كلاهما يقبلان بالتسوية، لبحثا عن نتائج عبر تقاسم الفرق بينهما. وقد ينتج من ذلك حلّ ليس بالمثالي بالنسبة لأيٍّ من الطرفين. فلنفترض مثلاً أنهما يملكان ثنائي قطب مؤصل لمباراة القلط السيامية، ونظراً لأن قيمة القطط لا تقوم على أنهما من النوع المؤصل فقط، بل على نوعهما الفريد الذي سيخسر قيمته في التسوية أيضاً إذ لم يقبل جوزيه وإليزابيث بتقاسم الفرق».

«نعم طبعاً قاطعه كلاوس، لكن لو كانا كلاهما متعاونين، لالتزما بالبحث عن حلول للمشكلة يستفيدان منها كلاهما، بدل القبول بالتسوية. فربما يحتفظ جوزي بشئ القسط المؤصلة، وتحصل إليزابيث على كل القسط الصغيرة التي تنجها القطة في المرة الأولى؟».

وسأل أن جي: «بالأكيد لكن، هل يطرح هذا الحل نفسه من دون تدخل شخصيتهما؟»
فأجاب كلاوس: «ذلك ممكن، لكن الأكثر احتمالاً أن ينبثق هذا الحل تلقائياً في حال كان الزوجان يتمتعان بعلاقة متعاونة».

فرد أن جي: «ربما أوافقك الرأي، لكنني لست واثقاً من أن الملاءمة بين شخصيتهما هي ضرورية للتوصل إلى أفضل الحلول». وأضاف: «بل، فلنفترض الأسوأ، لو أنهما كانا من متجنبي الخلافات، فربما طال الزواج حتى بعد فوات الأوان المناسب لإنهائه، بحيث لم تعد تتمكن من كسب الرسوم الهائلة من ترتيب أمور طلاقهما!».

غادر إن جي، وبقي سؤالان يدوران في ذهنه: أولاً، إذ كان الشبه أو الاختلاف في ملامح شخصية أولئك الذين يعيشون معاً يمكن أن يؤدي إلى عدم التآلف، كيف يمكن أن تساعدا معرفة شخصيتهما على اكتساب عمق نظر أكثر؟ ثانياً، إذا كان كل شيء تقريباً ممكناً حين تتفاعل الشخصيات، فما هو المميز لتأثير الشخصية على النتيجة؟

٢.١٠ ما مدى أهمية الشخصية في التفاوض؟

ما هو دور الشخصية في التفاوض؟ من الواضح أنه لو كانت الشخصية تؤثر في التصرف التفاوضي، لرغب الممارسون الذين يودون أن يحسنوا أدائهم في معرفة مدى هذا التأثير. غير أن نظرتي إلى الشخصية سلبية إجمالاً، لأن لدي شكوكاً جدية حول دور الشخصية الفاعل في ممارسة التفاوض. وحتى لو قبلنا أن الشخصية تؤثر في التصرف، فلا أمل لك في تحليل شخصية الآخر وتحديد ما تم التجاوب معها في الوقت المحدد ليشكل ذلك فرقاً بالنسبة إلى النتيجة.

تشكل الشخصية موضوعاً منطقيًا في دورات التدريب، كما أن تحديد الشخصية إجباري في العديد من المقررات الأكاديمية. رغم ذلك، أجرى علماء النفس العديد من الأبحاث العلمية المتعلقة بالشخصيات في أطر مختلفة، ويؤدي المدربون والممارسون اهتماماً بأي ارتباط بين الشخصية والتصرف.

إن علماء النفس، وخصوصاً أولئك الذين يبدون اهتماماً بتأثير الشخصية على التصرف، توجّهوا في السبعينات بشكل واسع نحو البحث حول التفاوض. فأعطت نتائج مهمة حول تصرف الأشخاص بفضل التجارب في علم النفس، وفي الدراسات حول التفاوض، ووافقت غالباً نتائج تجارب علماء النفس كل فروع الدراسات الأكاديمية مجموعة. إن معظم التجارب الدقيقة منها والمتفلسفة، والتي تُعتبر أساسية للتقدم العلمي قد أجراها علماء نفس يدرسون تصرف نوعين من المفاوضين (فيتوجهون عادة إلى الطلاب المتخرجين، أكثر منه إلى المفاوضين ذوي الخبرة الذين يتفاوضون في الحياة الواقعية) في ظل ظروف تجريبية مُحكمة بصرامة داخل الصف. نتج عن ذلك مواد كثيرة لكن لسوء الحظ، تضارب بعضها، أو على الأقل، اقتصر استخدامه على دليل وصفي في التفاوض الحقيقي مع التحلي بالحذر.

غير أن ما يبدو مهماً من ناحية نظرية وليس عملية، هو محاولة مطابقة تحديد الشخصيات

تحت ضغط الوقت والمعلومات غير المناسبة. فتبقى التبرّرات القيمة المنبثقة من النظريات حول الشخصيات مجرد تبرّرات ولا تشكّل دليلاً للتصرّف العملي في التفاوض. عملياً أنا أو من أنّ دراسة الشخصية تؤدي إلى طريق مسدود بالنسبة إلى الذين يمارسون التفاوض. يمكن أن نعلم أن نعتمد النظريات الصرفة حول أهداف عملية عندما يكون الوقت ضيقاً، لكنه من الصعب اعتماد التحاليل الشخصية الأكثر تعقيداً عندما يستخدم المفاوضون مقاربة العين بالعين خلال تفاعلات سريعة جداً. فإلى حين تحديد شخصية المفاوض الآخر ودراسة ما يجب عمله، يكون الأوان قد فات لتطبيق ما نظن أنّك صرت تعرفه. لم تحل هذه المشكلة دون تطبيق تحديد شخصيات المفاوضين. فإلى جانب عدد من الكتب التي تتمحور حول هذه الفكرة، ثمة أقله، برنامج واحد على الكمبيوتر يسمح لك بإدخال تقييماتك لشخصية المفاوض الآخر. وفي خلال ثوانٍ، يطبع البرنامج أكثر الاستجابات ملاءمةً لتستخدمها في تفاوضك مع هذا الشخص، على أن تكون قد أدخلت سابقاً تفاصيل شخصيتك الخاصة.

تمرين ١٠ أ

ما هي الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تحدث تحديد الشخصية على الكمبيوتر؟

بل أنا أفضل نموذج تصرّف تفاوضياً (مشروط أرجواني) يمكن تطبيقه في كلّ الأوقات وفي ظلّ مختلف الضغوط، من دون أي ارتباط بشخصيات الأشخاص الذين تتفاوض معهم.

أنماط شخصية المفاوضين

٣.١٠

من التافه تقريباً القول بأن الشخصية وجه لا مفرّ منه خلال التصرّف البشري. وكلّنا نملك على الأقلّ شخصية واحدة! وبعد أن اعترفنا بذلك هل بقي الكثير لتتكلّم عليه؟ يجب علماء النفس «نعم» ويوافقهم الرأي تماماً الكثير من الممارسين. في حين يشتكي بعض علماء النفس من أننا لا نولي أهمية كافية «لكيفية تأثير الشخصية في التفاوض». يُقال إنّ الشخصية تؤثر في كلّ تصرفات الناس. وتكرّر نماذج من التصرّف في حالات عدّة. فأنت تظهر بعض السمات، وحين يتمّ تحديدها، فهي تبين شخصيتك. إنّ هذه السمات هي «ميولك للاستجابة وفق طرق محدّدة»، وإنّ مختلف «الحالات تُظهر ببساطة ما ينبثق «بطريقة طبيعية» عن كلّ فرد». ففي حال كانت شخصيتهم مستقرة بما يكفي، يمكنك أن تحصل على استجابات لمختلف حالات التفاوض وقد يكفي ذلك للحصول على أفضل النتائج المتفاوض عليها. وفي حال كنت واعياً لخصائص شخصيتك، وتمكنت من تعلّم كيفية التحكم بها أو إدارتها، ربّما تستطيع أن تحسّن من أدائك كمفاوض أو قريب أو زميل أو لاعب في فريق؟ بالإضافة إلى ذلك، وإنّ تمكنت من تطوير مهارات تحديد شخصيات الأشخاص الآخرين، خصوصاً أولئك الذين تتعامل معهم بشكل منتظم، قد يساهم ذلك أيضاً في تحسين أدائك التفاوضي. ويمكنك من خلال الممارسة أن تحسّن قدرتك على «قراءة» شخصية أحدهم حتّى ولو من خلال معرفة محدودة، وتحقّق نسبياً نتائج أفضل في التفاوض

حتى مع الغرباء.

هل اقتنعت؟ حسنًا، يجب عليك إذا أن تتخذ قرارك بالنسبة إلى دور الشخصية في التفاوض لكي تتمكن من مناقشة الموضوع بتفصيل أكثر.

تطلق كل النسخات الشعبية المتعلقة بدور سمات الشخصية في التفاوض من كتاب روبين Rubin وبراون Brown (١٩٧٥، The Social Psychology of Bargaining and Negotiation, London: Academic Press) الذي افترض أن عاملين متغيرين يحددان تأثير الشخصية في التفاوض. ويبدو العاملان مخيفين أكثر مما هما في الواقع.

هناك أولاً، التوجه نحو الغير، أو مستوى قدرتك ووعيك الاجتماعي. في حال كان هذا المستوى مرتفعاً، فأنت تستفيد من عامل التوجه نحو الغير في علاقتك مع المفاوض الآخر؛ وفي حال كان متدنياً من حيث التوجه نحو الغير، فأنت بالتالي غير متجاوب. ويتجاوب المفاوض المتوجه نحو الغير بمستوى عالٍ مع تغييرات تصرفات الشخص الآخر، على عكس الشخص صاحب المستوى المتدني.



الرسم ١٠.١٠ أنماط الشخصية بالنسبة إلى روبين Rubin وبراون Brown

إن العامل الثاني المتغير هو الدافع الموجّه، هل أنت بطبيعتك منافس أو متعاون؟ وإذا جمعنا هذين المتغيرين نحصل على مصفوفة من أربع خانات كما في الرسم ١٠.١٠. أما أنماط الشخصية فهي أربعة: المنافس والمتجنب والمتكيف والمتعاون. وإليك ميزات كل منها:

المنافس

يعتمد أسلوب هؤلاء الأشخاص على تحقيق النتائج عبر استخدام القوة، وليس من خلال تطوير العلاقات. فهم متهمجون، ومتسلطون ويحاولون الفوز بأي ثمن. إنهم يتلاعبون بشكل صريح، ويستخدمون المناورات والخدع، إلى جانب التهديدات، وهم يتكلمون أكثر بكثير مما يصغون. فهم يعرضون طلباتهم، لأنهم من النوع الذي يحب الأخذ، ونادراً ما يقدمون عروضاً.

المتجنب

يفضّل هؤلاء تجنّب الخلاف، وفق ما يتطلّبه التفاوض، ويحبّذون الاختباء وراء المعاملات وكتب القواعد والسوابق. إنهم يتجنّبون القرارات، باستثناء تلك التي تحافظ على الوضع الراهن، ويهابون التغيير، وغالبًا ما يكونون متشائمين (إنّ الكوب نصف فارغ). لا يملكون سوى مهارات اجتماعية قليلة ولا يبرعون في استخدامها.

المتكيف

يميل هؤلاء إلى تفضيل العلاقات، وبالتالي يحاولون التوافق مع الناس عبر القيام بتنازلات مبكرة (وغير ضرورية) إذا هدّدهم أي خلاف. وهم يدخلون أشخاصًا آخرين في عملية التفاوض، ويسعون خلف الاتفاق الودّي، ويعمدون إلى العمل مع متجاوبين وديّين، عادةً عبر تذليل الصعوبات بكثرة الكلام.

المتعاون

يركّز هؤلاء على النتائج من خلال مقارنة حلّ المشاكل بطريقة براغماتية ويؤسّسون لعلاقات جيّدة. يتمتّعون بروح الفريق ولا يسعون إلى السيطرة على باقي المفاوضين بل إلى اشتراك الجميع في حلّ المشكلة. لا تشكّل المناقشة الطويلة للتوصّل إلى القرار الصحيح مشكلة بالنسبة إليهم. ينجحون في معالجة الأمور جيّدًا وإن بطريقة تلاعبية خداعة أو حتّى مكيفالية بعض الشيء. إنهم يتناقشون مع الطرف الآخر ويفضّلون لعبة التأثير غير الرسمية. إنّ التساؤل حول النمط الأفضل بين الشخصيات بالنسبة إلى المفاوضين أمر لا جدوى منه لأنّ كلّ أنماط الشخصيات ستفاوض في وقت أو في آخر. غير أنّه، سيررّع البعض دون شك في بعض الظروف التفاوضية، ويفشل بشكل ذريع في ظروف أخرى!

ولا أظنّ أنّه يمكن توقّع مقارنة بين نسب نجاح أنماط الشخصيات الأربعة لأنّ الشخصية ليست العامل الوحيد أو الأقوى في تحديد النتيجة المتفاوض عليها. غير أنّ بعض التصرفات، التي لا تمتّ للشخصيات المحددة بصلة، تنجح بنسب أقلّ في بعض الظروف وتفشّل في ظروف مختلفة. وأقّدم النظرية البديلة، أي أنّه يمكن للشخصيات الأربعة أن تتغيّر كلّ أنماط تصرفاتها في عملية تفاوض معيّنة من دون أن تتغيّر بالضرورة سمات شخصياتها. في الواقع، لو لم يكن ذلك صحيحًا، ما الهدف من تدريب الناس على التصرف التفاوضي المناسب؟ في حال كان التصرف يتخطّى الشخصية، فلماذا نتعب أنفسنا بالتوقّف عند الشخصية؟

في حال كانت كلّ الأمور معقولة تقريبًا عندما تتفاعل الشخصيات، ما الفريد في تأثير الشخصية في النتيجة؟ أجد في ذلك سببًا كافيًا لزرع الشك في صحّة مقارنة الشخصية، لكن بما أنّها مهمّة كثيرًا في بعض برامج التدريب، فهي تتطلّب بعض التوضيح الإضافي.

إنّ تحديد الشخصية في التفاوض يعتمد على افتراضين ضعيفين هما أنّنا:

١. نستطيع أن نحدّد بدقة أوجه شخصيتنا وشخصية الآخر،
٢. ونستطيع أن نتذكّر كيفية التعامل مع أي من التركيبات البالغ عددها ١٦ تركيبة لأنماط الشخصية الأربعة المحتملة (والتي تزداد تعقيدًا عندما نتفاوض بين فرقاء).

تمرين ١٠ب

نظرًا إلى أن الوحدة ٧ تشير إلى أربع فئات من التصرف: الأحمر المتطرف والأحمر المعتدل والأزرق المعتدل والأزرق المتطرف، هل من الحكمة أن نتساءل عن قيمة تحديد الشخصية على أساس أن ذلك يولد ١٦ تركيبة من أنماط الشخصيات بين مفاوضين؟

في حال نظرت في اختبار الشخصية العلمي، وجدت أنه يتطلب عادةً تسعة اختبارات نفسية لتقييم شخصيات الأفراد المتعاونين، وبالتالي فإن احتمال أن نجد أي فائدة لذلك في الممارسة العملية للتفاوض الفعلي سيكون محدودًا جدًا (إلا إذا كانت المكاسب مرتفعة جدًا والميزانيات الإعدادية كريمة بشكل مذهل).

وقد بين باحثون آخرون أن الشخصية قد تؤثر في التصرف الأولي، غير أنها تملك تأثيرًا محدودًا أكثر، أو حتى غائبًا كليًا، في التصرف التالي. وبما أن التفاوض عبارة عن عملية تجري في الإطار الزمني، علينا أن نولي أهمية كبرى للتمييز الجاري بين التصرف الأولي والتصرف التالي. ويوحى ذلك بأنه يمكن لشخصيتك أن تؤثر في تصرفك الأولي، لأنك، في خلال المرحلة الأولى من التفاوض، لا تملك أمورًا أخرى غير ميولك وخبراتك لتعتمد عليها في تحديد وضع الأشخاص والتفاوض معهم.

عندما تملك كمًا محدودًا، أو معدومًا، من المعلومات، تعتمد على شخصيتك الخاصة لتحديد تصرفك - تذكر أن شخصيتك تشمل «ميولك للاستجابة وفق طرق محددة»، وأن بعض الحالات «تطلق ببساطة ما ينتج» بطريقة طبيعية، من قبل كل فرد. لكن مع تقدم تفاعل التفاوض، يزيد تأثير تصرف الآخر أكثر في تصرفك الخاص. فكل منكما يرد الفعل، بدوره، إلى تصرفات الآخر. ويساهم تشابك ميولكما، كمفاوضين، في تحديد نظرة كل منكما إلى ميول الآخر ونواياه وكيف سيتأثر كل طرف بتصرف الآخر. وأثناء هذه العملية، ومع مرور الوقت، يتضاءل دور شخصيتك الخاصة كالمحدد الأساسي لتصرفك الخاص.

أستنتج من ذلك أنه خارج مختبر لعلم النفس، وبدل الدخول في أحاجي الشخصيات المعقدة والمستحيلة هذه، لربما يكون من الأسهل لك أن تعتمد على مراقبتك المباشرة لكيفية تصرف الآخر أمامك، وليس على تحليل شخصيته التي قد لا تعبر عن نفسها حتى.

التدريب على تحديد الشخصيات

٤.١٠

إن المدرسين، الذين لا يتمنون تجاهل نظرية قد تكون مصدر كسب غني يستفيد منه أولئك الموهوبون، قد حاولوا تبسيط تحديد شخصيات المفاوضين. ورغم أن هذه التبسيطات جيدة إلا أن المدرسين لم يتساءلوا حتى الآن عن كيفية مزج ١٦ تركيبة محتملة من الشخصيات في تفاوض بين شخصين، أو بين فريقين، كل فريق من عدة أشخاص يتفاوضون دفعة واحدة.

من بين المساهمات المختلفة التي قام بها الممارسون والمدرّبون في تطوير عملية تحديد الشخصيات، سوف أختار، نظرًا إلى المصدر، عمل أندرو غوتشالك Andrew

Gottchalk الذي حاضر لسنوات عدة في كلية لندن لإدارة الأعمال، وقد أدار ندوات عن التفاوض لأهم قادة عالم الأعمال منذ أوائل السبعينات. فهو يدرك جيدًا الأبحاث التجريبية التي جرت في إطار علم النفس وقد كان على اتصال قريب ومكثف مع مفاوضين رفيعي المستوى في عالم الأعمال. باختصار، هو يتمتع بدرجة عالية من المصداقية. وهو يسند أساليبه النفسية الشاملة الأربعة إلى مفاهيم غير مرتبطتين بالتصرف وهو يسميها منطقة العادات و«منطقة السيطرة». ويشكل هذان المفهومان خطوة تجاه ما اعتبره المقاربة المسلكية (The Negotiating Guide. London: Group A. G. ١٩٩٣). التي أدمعها؛ غير أن غوتشالك Gottchalk يبقى مصرًا بعناد على التحديد من وجهة نظر علم النفس.

ويلاحظ غوتشالك Gottchalk أن العادات تتغير ببطء - في الواقع، استغرقت أهم معتقداتك وقتًا طويلاً قبل أن تتخذ شكلها الحالي - غير أن التصرف الذي تسيطر عليه يمكن أن يتغير بسرعة ليناسب الظروف. ويمكن أن تتخطى مواقفك بالنسبة إلى حدث معين اعتقاداتك من حيث الأصول والقيم. إن منطقة العادات الخاصة بك ثابتة على المدى القصير لكن يمكنك أن توسع منطقة السيطرة على تصرفك التفاوضي عبر توسيع معجم التصرفات الفعالة من خلال التدريب على مهارات جديدة لا تنبع عادةً من شخصيتك الخاصة. وتضعف هذه الخلاصة المرحب بها قضية تحديد الشخصية، لأنه في حال كان بمقدور التدريب على التصرف أن يغير الشخصية (وأنا أظن أن ذلك ممكن فعلاً)، ما هي ميزات مقارنة تحديد أنماط الشخصية الأربعة؟

خلال التفاوض، يكون تصرفك مزيجًا من العادات والسلوكيات التي تسيطر عليها. كلما أحكمت السيطرة، تمكنت من التكيف مع متطلبات وضع التفاوض المحدد والتصرفات المحددة التي يعتمدها المفاوضون الآخرون. ويسيطر تصرفك على أسلوب شخصيتك، غير أنك تعود إليه في اللحظات التي تفقد فيها السيطرة على نفسك. يحدد غوتشالك Gottchalk أربعة أساليب أساسية (الجدول ١٠.١) ويبين لكل أسلوب نقاطًا إيجابية وسلبية من شأنها أن تحسن تأثيره في التفاوض أو تسيء إليه.

الجدول ١٠.١ أنماط الشخصية الأربعة عند غوتشالك Gottchalk

١	صاحب الأسلوب القاسي
٢	صاحب الأسلوب الدافئ
٣	صاحب أسلوب الأرقام
٤	الموزّع

يعرف غوتشالك Gottchalk نمط الشخصية على أنه:

الطريقة التي نتصرف فيها طبيعيًا. إنها طريقة السلوك التي يراها الناس فينا ويسمعونها عندما نتفاوض. ويتشكل كل نمط تصرف من «رزمة» سلوكيات يمكن التعرف إليها. وهو يؤكد أن الأسلوب التفاوضي لدى كل شخصية ينجم عن الوراثة الجينية والتربية

والخلفية الاجتماعية والعلم والتدريب والثقافة الوطنية والخبرات العملية. كما يعترف أن شخصيتك لا تقوم على أسلوب واحد فحسب، «بل يشكل معظمنا مزيجاً قريباً من أحد الأساليب» فنحقق «ملاءمة بين ٦٠ و ٨٠ في المئة». ويرجح ذلك أن ٤٠ في المئة من شخصيتنا تلائم أسلوب شخصية مختلفاً، مع احتمال أن تغطي هذه النسبة عدة أساليب مختلفة. هذه مشكلة مختلفة مثيرة للقلق تنجم من استخدام الأساليب لتحسين الأداء. يمكن أن يؤدي تفسير خاطئ بسيط لتصرف شخص ما، إلى تحديد خاطئ لأسلوب شخصيته الطاعني، في حال تعرفت خطأً إلى شخصيته الثانوية! وهذه الأخطاء التي تُرتكب على هذا المستوى من التعقيد قد تسبب كارثة في حال حدثت بدورها تصرفك الخاص إزاء الشخص الذي أسأت تحديد شخصيته لتوَّك. كما يؤكد غوتشالك Gottchalk أن الناس لا يمكنهم تغيير أساليب شخصيتهم سوى عبر أحداث علاجية، ويذكر كأمثلة على ذلك، أزمة منتصف العمر أو تغيير جذري في المهنة أو وفاة قريب. لكن هل يمكنك أن تختبر حدثاً ما، أقل وطأة من أن يُعتبر علاجياً، غير أنه كافٍ ليستبدل بعض سمات شخصيتك الطاعية سابقاً، بسمات من شخصيتك الضمنية سابقاً، وبالتالي يتغير ميزان شخصيتك؟ إن إنساناً عانى من يأس مؤقت بسبب حدث ما يمكنه أن يبدل بين أساليب شخصيته في خلال عملية تفاوض واحدة فقط. وفي حال لم تُدرك ذلك، يمكن أن يكون تقييمك لشخصية الآخر مخطئاً. فلنلق نظرة سريعة على أساليب غوتشالك Gottchalk الأربعة، ويمكنك بعد ذلك أن تحكم على قيمتها العملية (وتذكر أن غوتشالك Gottchalk هو في الأغلب المصدر الأكثر مصداقية لهذه المقاربة).

١.٤.١٠ الأسلوب القاسي

يعتمد الأسلوب القاسي شخصٌ مسيطر ومتهجم يحب أن يفرض سلطته. ومن حسنات المفاوض القاسي أنه يعرف تماماً ماذا يريد، ويحب أن يتحكم بالأمر ويفرض «حضوره» ويضبط المواعيد. لا يحاول أن يتجنب الخلاف بل يتخذ القرارات في حينه. هو جلود، ويستغل الفرص ما إن يراها ولا يخاف من مواجهة المخاطر، فهو تنافسي وواثق. من سيئات المفاوض القاسي، أن كلامه قاسٍ («القبول أو الرفض») ولا يهتم بماذا يظن الآخرون أو بماذا يشعرون. وتتحول ثقته بسهولة إلى أوجه تهجمية، كالتحويل والتهديد والإكراه، وهو يناقش بحدة. كما أنه يغضب بسهولة إذا لم يحصل على مبتغاه، وينتقد بطريقة غير عادلة ويتخذ قرارات عشوائية ويتمتع بالتلاعب بالآخرين. فهو غير مرن وعنيد. في خلال التعامل مع صاحب الأسلوب القاسي، ينصحك غوتشالك Gottchalk بتجنب الاحاديث الخارجية، والتركيز على الأهداف المشتركة ومنحه التقدير (لكن من دون إطرار). عليك أن تبطن وقع العملية في حال «اندفعت» في مسألة جديدة. كما عليك ألا ترضخ، لأنه باستطاعتك أيضاً أن تقول «كلا».

٢.٤.١٠ الأسلوب الدافئ

إن المفاوض صاحب الأسلوب الدافئ مساند ومتفهم ومتعاون واجتماعي. إنه ودود، وييدي اهتماماً بالآخرين، يستمع جيداً ويدرك كيف يطرح الأسئلة. إنه يفهم حاجات الآخرين

ويركّز على الأهداف المشتركة. سوف يساند اقتراحات الآخر ويساعدهم في عملية اتخاذ القرار، من دون أن يُظهر مشاركته الخاصة. هو يثق بالآخرين ويبحث عن النصائح ويتبعها. إنّه صبور وهادئ في ظلّ الضغوط ومتفائل عادة.

من سيّئات صاحب الأسلوب الدافئ أنّه نادراً ما يشرك نظراته الخاصة أو مراده في التفاوض، فهو يهتمّ كثيراً بتطوير العلاقات. يمكن أن يكون ناعماً إزاء النزاعات، أو حتّى مسائراً على حساب شخصيته، وقد يعرّض مصالحه الخاصة للخطر. يُطلق التهديدات والوعيد، ويتراجع عندما يحين موعد تنفيذها. وقد تتحوّل ثقته إلى قبول أعمى، وهو تابع غير مستقل. يتكلّ على الوقت لحلّ معظم المشاكل، ويفضّل الحديث على الحرب، وينهار تحت الضغط.

ينصح غوتشالك Gottchalk في هذه الحالة، بناء الثقة مع المحافظة على مسافة ودّيّة خلال التعامل مع صاحب الأسلوب الدافئ. وبتبادل المعلومات لتكسبه إلى جھتك، وتتابع فتطلب المزيد، مع استخدام الضغط حين يبدو الأمر ضرورياً، والمضيّ ببطء وحذر. ومن الأفضل لك أن تتأكّد من أنّ شركاءه سيوافقون على تسليم ما يعرضه.

٣.٤.١٠ صاحب أسلوب الأرقام

إنّ صاحب أسلوب الأرقام محلّ ومحفّظ ومتحفّظ ويتوجّه نحو المسائل. فهو متمكّن جداً من الوقائع والمنطق والتفصيل. وفي حين يهتمّ بالوجه العملي للصفقة، يزن الخيارات بطريقة منهجيّة ومنظمة. يتهيأ دائماً بشكل جيّد، منظم جداً في ترتيب ملفّاته وملاحظاته. يثق بمهاراته التحليليّة وهو مرجع تقني قيّم في فريق مفاوض. إنّه قويّ من حيث إيجاد الدلائل والطابع العملي (هل سينجح ذلك؟) ومن الصعب أن يستاء عاطفياً. يمكنه أن يتهرّب من المشاكل ويبهرك «بالعلم». وعندما يقول «كلّا»، يختبئ وراء السياسات والإجراءات والمذكرات الرسميّة.

من سيّئاته أنّه بارد عاطفياً في تعامله مع الآخرين ولا يعطي أي معلومات لأنّه يظنّ أنّ الردّ بـ «كلّا» أو «نعم» كافٍ. لا يأخذ قراره قبل أن يحلّل البيانات بطريقة رقميّة، ويصعب عليه أن «يرى» المشكلة فيركّز على التفاصيل الصغيرة. كما يمكن أن يعاني من «شلل التحليل». فهو لا يتحلّى بالصبر ليتحمّل حجج الآخرين غير الدقيقة ويشكك في منطقهم قبل أن يقدّم أسبابه الشخصيّة للقبول باقتراحهم أو رفضه. يمكن أن يكون مهووساً ومتشائماً.

في تعاملك مع صاحب أسلوب الأرقام، ينصح غوتشالك Gottchalk بإنشاء برنامج عمل والمضيّ قدماً في استخدامه مع تجنّب التوقّف أو وضعه جانباً للعودة إليه في وقت لاحق. من الأفضل لك أن تبدي اهتماماً بـ «حقائقه» لأنّه قد يكشف أكثر ممّا يظنّ. في حال استخدمت الأرقام، تأكّد من دقّتها لأنّه لا يقبل بأيّ مجموعة أرقام من دون أن يتحقّق من الحسابات. ركّز على الكسب المشترك واحترم خبرته.

٤.٤.١٠ الموزّع

إنّ الموزّع مرن، يقوم بالتسويات ويتّجه نحو النتائج. فهو يرى فرصاً وطرائق ليُنجح العمليّة. بفضل سحره وبعض الطرق المشكوك فيها، يعتمد مهارات إقناع مذهلة ويتجنّب

الإساءة. بفضل قدرته على التأقلم ومرونته، يستطيع أن يفتح على الأفكار الجديدة كما يستطيع أن يكون مبدعًا بقدر ما هو عملي. في معظم الأحوال يفصل كلامه بسرعة، وردّ فعله لا يتأخر ويستخدم كل الحجج المتاحة ليحقق تقدّمًا.

قد يقوم بالكثير من التسويات كونه موزّعًا، فهو مناقش جيّد في مختلف المسائل، ويمكن أن يضحّي بمصالحه الخاصة، ربّما بسبب عدم أخذ التفاصيل بالاعتبار بطريقة كافية. يغيّر مواقفه بسرعة فائقة وبتواتر كبير، ويمكن بالتالي أن يبدو مخادعًا غير صادق أو حتّى ذكيًا إلى حدّ ما.

نصيحة غوتشالك Gottchalk للتعامل مع الموزّع، أن تكون متفائلًا وتركز على هدفك لا بل أن تكرر مطالبك. عليك أن تستعد لتبادل المعلومات وتدعه يتكلم لتتمكن من جمع قدر أكبر من المعلومات. عليك أن تتجنّب الخروج عن الموضوع، لذلك يجب أن تلخص ما يُقال، وتدوّن الملاحظات.

هل تذكر أيّا من هذه الشخصيات بين من تتعامل معهم؟ هل يمكنك ان ترى أسلوبك الخاص في أي منها؟ تأكد من ذلك مع أشخاص يعرفونك واطلب إليهم أن يختاروا الأسلوب الذي يلائم شخصيتك. وفي مرحلة لاحقة، ادرس توصيات غوتشالك Gottchalk واعرف، ما إذا كنت تستطيع، عمليًا، أن تطبقها على الأشخاص الذين تتفاوض معهم خلال الشهر القادم. ففي نهاية المطاف، إنّه سؤال اختباري بحث، إذا كان الأمر ينجح معك أو إذا كان بإمكانك أن تجعله ينجح بفضل بعض الجهود المبذولة.

تتكوّن شخصيتك من مزيج ملامح نمط إحدى هذه الشخصيات أو من أربعها مجتمعة (فربّما تكون موزّعًا دافئًا ذا ميول قاسية مع تفضيل للعمل بالأرقام؟). يمكن أن يبدّل المزيج غير المتوازن لدرجات ملاءمتك أسلوب الشخصية عينه سلوكك بعكس ما تتوقع، من أقصى حدود التعاون إلى أعلى درجات التنافس مثلاً. بالتالي، أملك التحفّظات عينها بالنسبة إلى تأثير أوجه شخصيتك وتأثير ثقافتك كياباني أو بلجيكي على إمكانية توقع تصرفك.

تمرين ١٠ ج

لماذا يمكن التوصل إلى هذه الخلاصة عبر المقارنة بين توقّع كيف ستتصرّف الشخصيات المختلفة وكيف سيتصرّف أشخاص من ثقافات مختلفة؟

في حال تمكّنت من تبديل تصرفاتك نتيجة «انجذاب» (أو غياب الانجذاب) بين الشخصيات الجالسة إلى طاولة التفاوض، فيمكنك بكل تأكيد، أن تبدّل بين أساليب شخصيتك لتوافق الظروف؟ أليس من وقت مناسب لتكون «دافئًا»، ووقت لتكون «تحليليًا»، ووقت لتكون «موزّعًا» ووقت لتكون «قاسيًا»؟ لماذا عليك أن تكون كدمية تنصاع لما يُسمّى بالشخصية، وكأنّ الطبيعة فرضت هذه الشخصية عليك كرجل ألي؟ هل بمقدورك أن تبدّل الأساليب وفق رغبتك؟

بالطبع، كلّما تمكّنا من أن نبذل أوجه شخصيتنا بطريقة واعية، صرنا أكثر فعالية، لكن في حال تمكّنا جميعنا، على اختلاف أوجه شخصيتنا، من أن نبذل، أو نقنع، أو حتّى نخفي، أوجه شخصيتنا، في ما يختصّ بانعكاسها في تصرفنا التفاوضي، يتوجّب علينا أن نتخطى النظر في التركيبات الـ ١٦ الممكنة للأنماط الأربعة، وقد نضطرّ إلى دراسة عدد لا متناهٍ من

تركيبات مختلف متغيرات الشخصيات الأربع الأساسية.

القوة في التفاوض

٥.١٠

سوف أناقش تأثير القوة، خصوصاً لماذا وكيف تؤثر اعتبارات القوة في نظرتك وكيف تؤثر نظرتك على سلوكك عندما تواجه المفاوض الآخر وجهًا لوجه، وغالبًا، عندما يكون قد فات الأوان لأقلمة لعبتك مع إدراك نسب القوة في عملية التفاوض. كما سأنظر في تفصيل أوسع لبعض مقاربات القوة وأركز على المقاربات التي لها استخدام عملي، متجاهلاً النظري منها، التي، على الرغم من أهميتها، ليس لها سوى قيمة عملية محدودة.

وتماماً كباقي أدوات التفاوض العملية، يعتمد استخدامك لأفكار القوة كثيرًا على الوقت والتفاصيل المتاحة. عندما تكون المكاسب كبيرة والنتائج مهمة جدًا، من المفيد لك أن تقضي وقتًا في تقييم ميزان القوة قبل افتتاح التفاوض وإعادة تقييمه في خلال مرحلة المواجهة وجهًا لوجه.

إن القوة كالريح، تستطيع أن تشعر بها لكنك تعجز عن رؤيتها. إنها القدرة على دفع شخص ما ليقوم بأمر لم يكن ليقوم به في ظروف مختلفة، ويمكننا أن نضيف، دفع الشخص لعدم القيام بأمر كان سيقوم به في وضع آخر. كتعريف عملي، يغطي ذلك معظم الحالات التي يواجهها المفاوضون. غير أنه غير كاف كدليل عملي. في حال توقفنا عند التعريف وحده، فأنت تواجه خيارًا لا مفر منه، فإما أن تستخدم القوة للحصول على مبتغاك، وإما، في حال لم تكن تملك القوة، ترضخ وتحصل على ما تستطيع جمعه. وليس هذا خيار حقيقي، إنه كل شيء أو لا شيء.

يمكننا أن نعدل التعريف قليلًا لتشمل قدرتك على مقاومة قوة آخر وإعادة تقييم القوة كدرجة المقاومة (مهما كانت قوتها) التي يتوجب عليك أن تعتمد عليها للتصدي لاستخدام الآخر لقوته. ويجعل هذا على الأقل، احتمال التصدي للقوة في المواقف الحرجة. يجدر بك ألا تقع ضحية القوة الظاهرية التي يفرضها الآخر عليك، ويجب أن تكون هذه أخبار جيدة بالنسبة إلى كل المفاوضين.

ثمة إطار أوسع حيث لا تؤثر القوة في كيفية تصرفك الصريح فحسب بل في كيفية تأثيرها في مواقفك كمدخل إلى تغيير التصرفات التي تنوي اعتمادها أو تصرفاتك الاعتيادية. لذلك يمكننا أن نشعر بالقوة ولا نراها. على سبيل المثال، أنت تنوي أن تقاوم اقتراح صاحب العمل بتخفيض راتبك، لكن بعد دراسة إضافية لقدرة الشركة ونواياها لإنهاء عملك في حال قاومت اقتراحهم، تغير موقفك من التحدي إلى الانصياع (وإن المرغم)، وبالتالي تقبل بالاقتراح من دون مقاومة صريحة. وفي حين أن لا أحد يستطيع أن يرى عملية تفكيرك، لم تقم الشركة باستخدام قوتها، ولم تحتج حتى إلى ذلك. غير أن لقوة الشركة على تغيير نواياك مفعولاً واقعياً؛ وكأنها استخدمت قوتها.

وثمة مصادر مختلفة للقوة تساعدنا على توسيع التعريف المذكور آنفاً قليلاً. إن القوة كالقدرة على القيام بأمر ما تنبثق من مصادر مختلفة تحرك (إيجابياً أو سلبياً) الشخص الذي يشعر بها. ومن دون استنزاف مصادر القوة، يمكننا أن ننظر في إمكانية مكافأتك لقيامك بأمر لم تكن لتقوم به أصلاً. ويؤدي ذلك إلى فكرة انبثاق القوة من التحكم بالموارد المحتمل استخدامها لتحفيزك، كالمال مثلاً. كما يمكننا أن نذكر مكافأة الانصياع بقوة

الترقية، أو قوة تعريفك إلى الأشخاص الذين ترغب في لقائهم أو الانخراط معهم، أو القوة التي تولد الإعجاب ببطل، أو الإنجذاب الجنسي، أو الوفاء الشخصي، أو مجرد الحب أو العاطفة، أو القوة التي تترافق مع الألقاب أو المراكز، أو قوة الدولة على فرض الإنصياح عبر قوانينها، أكانت ديموقراطية أم لم تكن.

قسّم فرانك French ورايفين Raven (French, J. R. P. and Raven, B. (1959). 'The bases of social power', in Cartwright, D. (Ed.), Studies in Social Power.' Ann Arbor, MI: Institute of Social Research. من الصفحة ١٨٣ إلى ٢٠٥) مصادر القوة إلى خمسة فئات: قوة المكافأة؛ قوة الإكراه؛ القوة الشرعية؛ قوة المرجع؛ قوة الخير. وتتأثر علاقة الطرفين كثيرًا بمصادر القوة التي حدّدها، بطريقة أو بأخرى. وتبدل تغييرات في مصادر القوة العلاقة كما تؤثر التغييرات في العلاقات في توزيع القوى. لا يمكن أن تعمل القوة من دون علاقة كفيلة بنقلها من حاملها الظاهري إلى موضوعها.

ويقرّبنا ذلك من معنى عملي للقوة في التفاوض. يمكننا أن نقترح مثلاً أن القوة في التفاوض تمكننا من تأمين شروط الاتفاق التي تناسبك، مع أن ذلك لا يخبرنا ما إذا كنت تملك القوة أو لا، خصوصاً وأن القوة تُظهر نفسها فقط كنتيجة وليس كأمر يمكنك أن تقيّمه قبل التفاوض. وإلى حين اكتشافك أنك تملك القوة، يكون الأوان قد فات لاستغلال هذه المعرفة. إنه مفهوم منوّار ومتكرّر للقوة وهو ليس عملياً.

أنت تطلب ما يمكنك من تقييم دور القوة في التفاوضات القادمة لكي تتمكن من إعداد متوجّبات تكتيكية بوسعك أن تعتمد عليها في استراتيجيتك المجملّة. نظراً إلى أن قوة المساومة تؤثر في كلّ أفعالك في التفاوض – أنت تتحكم ببعضها والمفاوض الآخر يتحكم ببعض الآخر، أنت تحتاج إلى طرق عملية لتحليل ما يمكنك أن تقوم به وما عليك أن تتجنّب. إنها خطوة كبيرة باتجاه ترجمة أفكار القوة عملياً. إن التفاوض عملية جارية وتؤدي التحركات التكتيكية دوراً كبيراً في هذه العملية.

إن القوة في التفاوض ذاتية، فهي في ذهنك، وبما أن التفاوض يتطلّب فريقين على الأقل، فالقوة بالتالي في ذهنيين على الأقل. يمكن أن تكون الأغراض التي يتم تبادلها ملموسة أو غير ملموسة، كالسلع أو المال أو الكرامة والمصادقية، غير أن أبعاد القوة التي تنحت عملية التبادل وتؤثر فيها هي ذاتية كلياً وخاضعة للأحكام. أنا لا أذهب إلى حدّ نكران أي طريقة موضوعية لقياس القوة. إن صفّ الزبائن الممتدّ على نصف كيلومتر خارج شركتي يشكل، موضوعياً، إشارة مشجّعة عن قوّتي في السوق، ولاختلف الأمر لو أنني لا أملك أي زبون. غير أنني أظنّ أن نظرتك الذاتية لمن منكما يملك القوة، أكانت صحيحة أو خاطئة، تؤدي دوراً في تصرفك التفاوضي أهمّ من أي طريقة موضوعية لقياس القوة. وبما أن القوة تصير متاحة لك من خلال نظرتك فحسب، فبالتالي، إن حكمك على أهميتها في تفاوضاتك هو ذاتي صرف. وبترافق الحكم الذاتي مع قلة الثقة والمخاطر، وهذان العاملان يضعفان الأهمية العملية لأي طريقة موضوعية لقياس القوة.

خاتمة

موضوع الشخصية في التفاوض يثير الاهتمام، لكنه يثير الجدل أيضًا. إذ يرى بعض الناس أن الشخصية مهمة في تحديد العملية والنتيجة، في حين يشمل بعض المدربين تحديد الشخصية في برامج المهارات التفاوضية. ويظنّ آخرون أنه من حيث الأهداف العملية، لا يؤدي تحديد الشخصية دورًا كبيرًا. ويوافق بعض الباحثين على هذا التقييم: «قليلة هي العلاقات المهمة التي تربط الشخصية بنتائج التفاوض» (Lewicki, R. J. and Litterer, J. A). (١٩٨٥). Negotiation, Homewood, IL: Irwin.

بكل تأكيد، لا يمكن أن تكون آراء نهائية لكل الأزمان. ولربما تبين بعض الأبحاث الجديدة عناصر ناقصة في منهجية البحث الحالية. غير أنه سيتوجب عليها أن تتخطى التحفظات العملية التي تقوم على غياب الوقت الكافي، أو المكان في جدول الأعمال، لتحديد شخصية المفاوض الآخر بدقة واعتماد ردة الفعل الملائمة في خلال التبادل وجهًا لوجه.

الثقافة والتفاوض

المحتويات

١/١١	قصة (تفاوض) مدينتين	١.١١
٢/١١	النسيبة الثقافية	٢.١١
٤/١١	هل يتفاوض الناس بأساليب مختلفة؟	٣.١١
٦/١١	ما هي الثقافة؟	٤.١١
٨/١١	تحدي أصحاب مقاربة النسيبة الثقافية	٥.١١
٢٠/١١	التفاوضات الصينية	٦.١١
٢١/١١	تفاوضات فريدة في الهند؟	٧.١١
٢٣/١١	خاتمة	
٢٥/١١	مراجعة الأسئلة	

تمهيد

قصة (تفاوض) مدينتين

١.١١

أُرسلت امرأة من كاليفورنيا إلى اليابان لتتفاوض مع شركة محلية وتبرم معها صفقة. فواجهت منفردة فريقاً من المدراء اليابانيين (الرجال) الجالسين من الجهة المقابلة للطاولة. فردّت على أسئلتهم، وواجهت المخاوف التي انتابتهم والتي عبّروا عنها مسبقاً، وعرضت اقتراحها الأخير. تكلمت ببطء فيما كانت تتم ترجمة كلماتها، وعندما غطت كل النقاط ومن بينها السعر، أنهت مداخلتها، فيما حافظ الطرف الآخر على السكوت. توترت، واعتبرت سكوتهم بمثابة رفض لاقتراحها (وهذا خطأ أول) ثم عاودت الكلام مجدداً، وأشارت إلى أنّ شركتها لا تعتمد موقفاً ثابتاً بالنسبة إلى الأسعار التي اقترحتها (وهذا خطأ ثانٍ). عمّ السكوت مجدداً. فدخلت في التفاصيل وحددت الأسعار التي يمكن تحصيلها (خطأ ثالث). سكوت. وتكلمت مجدداً (خطأ رابع)، ولا شك في أنّها كانت لتتابع لو لم يتدخل رئيس مجلس الإدارة الياباني وينقدها من تنازلات إضافية في السعر، ويقترح إنهاء اللقاء ليتمّ التداول في ما قالت. لم تحصل شركتها على الصفقة على الرغم من الأسعار المُخفّضة.

كيف يمكن تصريف مفاوضات كاليفورنيا؟

علق أستاذ من معهد إدارة الأعمال الأوروبي INSEAD في فونتينبلو في باريس قائلاً إن المفاوضات ارتكبت خطأً ثقافياً فادحاً. وزعم الأستاذ أنها لم تفسح المجال للواقع الثقافي، حيث إن الطرف الياباني يؤد أن يتأمل في نتائج اقتراحها لينسحب بعدها بتهذيب في الوقت المناسب، أو ببساطة ينسحب إلى زاوية ما ليقوم بمناقشة هادئة.

لكن هل أتى تصرفها نتيجة جهل ثقافي أو خطأ تفاوضي فادح من جهتها؟ يمكن أن يكون مزيجاً من الاثنين طبعاً. غير أن تصحيح الخطأ الثقافي الذي ارتكبه في عملية تفاوض مع يابانيين لن يساعدها على تجنب الخطأ التفاوضي عينه مجدداً؛ في حين أن تصحيح الخطأ التفاوضي من شأنه أن يساعدها أينما تفاوضت.

لو امتلكت المفاوضات الحد الأدنى من المهارات التفاوضية، لعرفت أنها عندما تعرض اقتراحاً، لا تتبع الصمت بتوسيع للاقتراح وبالأخص لا تعرض أبداً «تحسينات» (أي تنازلات من جهة واحدة).

ويصح ذلك بالنسبة إلى مفاوضي كاليفورنيا وأوساكا. من البديهي أن أستاذ المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD، اعتبر أن المهارات التفاوضية تختلف خارج كاليفورنيا. غير أن ذلك غير صحيح. ربّما يتوجب على الأستاذ أن يرى إن كانت المفاوضات ترتكب الخطأ عينه في كاليفورنيا؟ في حال كان ذلك صحيحاً، تواجه شركتها مشكلة أكثر خطورة من مجرد تصحيح الخطأ الذي تم ارتكابه في اليابان، فهي بحاجة إلى مساعدة لتصحيح أخطائها التفاوضية أينما تفاوضت.

عندما تعرض اقتراحها، عليها ألا تتكلم مجدداً قبل أن يرد الطرف الآخر. يمكن أن يشكل السكوت في التفاوض إشارة قوية، ولا يخيف إلا المفاوضين الذين لا يتمتعون بأي خبرة. من أي ثقافة كانوا.

إن التدريب الأساسي على التفاوض يبين لها أنه ليس عليها أن تحيد عن اقتراحها قبل أن تسمع الاقتراح البديل للطرف المقابل. في حال تلقت انتقاداً، أو حتى رفضاً، لاقتراحها، من حقها أن تسأل: «حسناً، ماذا تقترح كبديل؟» ويتوجب عليها أن تنتظر جواباً.

لن يتم تصحيح «أخطائها» التفاوضية عبر التدريب الثقافي، ومن المعروف، إن أي تدريب تلقته وفق معايير ثقافية محددة في بلد معين، يمكن ألا يطبق في البلدان الأخرى. لقد تمكنت من التفاوض الآن في اليابان، لكن ماذا تفعل في أماكن أخرى؟ وإلى أن تصحح خطأها التفاوضي، من غير الآمن أن تتفاوض في أماكن أخرى ومن بينها كاليفورنيا.

حوار

النسبية الثقافية

٢.١١

يرى صاحب نظرية النسبية الثقافية أن الاختلاف بين أناس من مختلف أنحاء العالم يشكل ميزة واضحة وضرورية لا بل أساسية. بينما يرى صاحب نظرية الشمولية الثقافية أن مهارتك في أساليب التفاوض أكثر أهمية من وعي المعايير الثقافية لدى الناس الذين تزورهم.

إنّ عمليّة التفاوض عامّة ومشتركة بين مختلف الثقافات. وقد تبيّن الثقافات المختلفة درجات متباينة من التصرفات الحمراء والزرقاء والأرجوانية، ويشبه الأمر اختلاف لغات العالم التي تقوم على أصوات وقواعد متباينة، غير أنّ النوايا الأساسية (المفاوض الأحمر يأخذ، والمفاوض الأزرق يعطي والمفاوض الأرجواني يبادل) التي تدير التصرفات التفاوضية هي عينها.

تأثير الثقافة في التصرف كتأثير الشخصية تماماً. غير أنّ أيّاً من هذين العاملين لا يغيّر بشكل أساسي عمليّة التفاوض العامّة القائمة على «أخذ ما نريده من شخص يريد شيئاً بالمقابل». تحدّد الثقافة مجموعة بينما تحدّد الشخصية فرداً، لكن لا الثقافة ولا الشخصية تحدّدان التفاوض كعمليّة تقوم على مراحل. من المؤكّد أن ليس هناك عمليّات تفاوض «غريبة» أو «شرقية»، على رغم وجود «ثقافات» غربية وشرقية متعدّدة ومتباينة. ولا شكّ في وجود اختلافات في التصرفات والكياسات وطرق التعبير (في لغات مختلفة) عن المصالح والقيم والرغبات والمواقف والتوقعات. وتتواجد هذه الاختلافات، المحدّدة ثقافيّاً بشكل جزئي، في عمليّة التفاوض القائمة على المراحل الأربع (الإعداد، المناقشة، الاقتراح، المساومة).

تمرين ١١ أ

يتمّ تصوير المفاوضين الآسيويين غالباً على أنّهم يفضلون تطوير علاقات شخصية مع الآخرين قبل أن ينطلقوا في علاقات عمل. ويعني ذلك ضمناً – وأحياناً تأكيداً صريحاً – أنّ ذلك لا يدخل ضمن ممارسات المفاوضين الغربيين العادية. وترى هذا الاختلاف الظاهري عندما تقرأ مقالات حديثة في مجلّات الأعمال، أو السيرة الذاتية لأهمّ القادة في عالم الأعمال، التي تصف ممارسات الأشخاص الأقوياء في الشركات «الغريبة»، وخصوصاً في الولايات المتحدة الأميركية.

إلى أي مدى تعتقد أنّها تلائم نموذج تجاهل العلاقات الشخصية؟

إنّ استكشاف (واستغلال) المفاوض الصيني النموذجي لعلاقته مع الطرف الآخر، ليس غريباً كليّاً عن تفضيل المفاوض الأميركي «الدخول في صلب الموضوع». إذ يستكشف المفاوضون الأميركيون الكفوؤون العلاقات الشخصية ويستغلّونها (ويشهد بذلك الأدب الأميركي الواسع المتمحور حول حياة قادة عالم الأعمال الأميركيين الكبار)، في حين يفضل بعض المفاوضين الصينيين «الدخول في صلب الموضوع» تماماً كشركائهم الأميركيين، ويشهد التجار الصينيون بذلك. ويتفاجأ المفاوضون المدربون على الطريقة الأميركية في حال اختار بائع أميركي السلع التي يعرضونها، قبل أن تتمّ دراسة الحاجة إلى السلعة أو الرغبة في التعامل مع هذا البائع. كم مرّة يُستخدم في الاقتراحات الأميركية التعبير الاصطلاحي القائل إنّ الصفقة «تعتمد على الوضع»، أي أنّه يتوجّب على الفريق الشاري، من بين مختلف المعايير، أن يبرهن عن سجلّ ثابت في تسديد الفواتير.

في أسواق كبيرة جدّاً، كأميركا الشماليّة وأوروبا، تحول نسبة العمال الهائلة دون المعرفة الفردية لكلّ لاعب من قبل اللاعبين الآخرين. أمّا في الأسواق الصغيرة نسبياً، مع درجة عالية من الاندماج العمودي والروابط العائليّة القرية، فثمة هيمنة للعلاقات الشخصية التقليدية.

مما يجعل التفاوض خارج دائرة اللاعبين القلائل المفضّلين، لعبة للحدّ من الشكّ المتبادل وبناء الثقة. فما يراه صاحب مقارنة النسبية الثقافية على أنّه ذو أهمية كبيرة في ثقافة أو بلد معيّن، لا يعيره صاحب مقارنة العمومية الأهمية ذاتها، إذ يتوقّف هذا الأخير على أوجه التشابه بين البلدان التي تملك المستويات عينها من التطوّر الاجتماعي والاقتصادي. فالعلاقات الشخصية التقليدية مثلًا تزخر بخدمات متواصلة، ولمدى الحياة أحيانًا، متبادلة بين رجال الأعمال والإدارة والسياسيين الصينيين. يُدعى هذا المفهوم «غوانشي» في اللغة الصينية، وقد ساهم أصحاب النسبية الثقافية بتزويد قدر كبير من المعلومات عن هذه الظاهرة، وكأنّهم يمنحونها سحر مفهوم خاص بالصينيين.

في حين تؤكد نظرة معاكسة أنّ وجود «الغوانشي» يعكس تخصيص موارد محدودة من قبل أسعار السوق في الصين، وبقي ذلك الواقع مهيمًا حتّى مدّة ليست بعيدة نسبيًا. وفي ظل غياب أسعار الأسواق الحياضية والمجهولة كأداة أساسية لتخصيص الموارد، لا نتفاجأ لوجود بدائل عن تخصيص الموارد وهي تشمل التراخيص من خلال شبكات «الغوانشي». ولكي تنجح الأمور في شبكات «الغوانشي»، تتحوّل القاعدة من «ماذا تعرف» إلى «من تعرف». وفي ظل غياب تخصيص السعر، تصير العلاقات الشخصية ذات قيمة أكبر من فعالية السوق. ويُزعم أنّ هذا المفهوم يؤثّر في الحياة العامة وعالم الأعمال على رغم عدم الموافقة رسميًا على «الغوانشي». من الواضح إذا أنّ العلاقات الصامتة ولكن القويّة لمنافسك في «الغوانشي» قد تتصدّى بطريقة عجيبة لمشروعك، فقد اخترت الشركاء «الخطأ» لأنّهم لا يملكون علاقات «الغوانشي» الملائمة، أو الكافية!

إنّ الروح التجارية المتزايدة والاعتماد المتفان على الأسواق في الصين يفسّران سبب تراجع شبكات «الغوانشي»، خصوصًا بين الصينيين الشباب المتوجّهين نحو الأسواق. فما كان يشكّل من قبل قمة الثقافة الصينية لم يعد اليوم كذلك. وقد صار أصحاب مقارنة النسبية الثقافية واقعين في الفخّ كمناصري حالات خاصّة. ولا يتوجّب على المفاوضين، وهم مناصرو ظاهرة التفاوض العامة كعملية تقوم على أربع مراحل، أن يعيدوا النظر في معتقداتهم مع تطوّر الاقتصادات.

٣.١١ هل يتفاوض الناس بأساليب مختلفة؟

مفهوم أنّ أناسًا من ثقافات مختلفة يتفاوضون بأساليب مختلفة، لكن ذلك أمرًا مضملاً بالتأكيد، إذ تدعم أبحاث في هذا الميدان نظريّات معاكسة.

يقارن كتاب فيليب غوليفر Philip Gulliver, Disputes and Negotiations: a cross-cultural perspective (١٩٧٩) بين التصرفات التفاوضية التي يعتمدها شعب أروشا Arusha في تنزانيا، وتلك التي يعتمدها أرباب العمل والاتّحادات في الولايات المتحدة الأميركية. ولا يتفاجأ أي شخص على دراية بالبلدين، بالاختلاف بين ثقافتين هذين الشعبين. إذ يعيش شعب أروشا في مجتمع شبه معدوم تكنولوجياً، واقتصاد تقليديّ وفقير نسبيًا (وفق نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي)، في حين يعيش أرباب العمل والاتّحادات العمالية الأميركية في مجتمع التكنولوجيا الأكثر تقدّمًا والاقتصاد الأكثر غنى (وفق إجمالي الناتج المحلي) في العالم. وحلّل غوليفر Gulliver التفاوضات الثقافية المختلفة في البلدين

كعملية تقوم على ثماني مراحل، وقد وجدها متشابهة بين الفريقين. في العام ١٩٨٨، أعاد وأقر الخلاصة التي توصل إليها، أي عمومية العملية التفاوضية.

إن التشابه بين نموذج غوليفر Gulliver القائم على ٨ مراحل (١٩٧٩) واكتشافي المستقل لنموذج يقوم على ٨ خطوات، (١٩٧٠ - ١٩٧٤) الملائم لتحليل مفاوضات العمال في مصفاة نفط في إنكلترا والمفاوضات العمالية والتجارية في مصنع مشروبات في اسكوتلندا (ثقافتان مختلفتان تمامًا، إذ تركز الواحدة على رأس المال والثانية على قوى العمل)، يدعم حجة أن عملية التفاوض عالمية. وإذا درس الباحثون ظواهر مشابهة (طريقة التفاوض)، عادة ما يستخلصون، بطريقة مستقلة، نتائج متشابهة.

حتى تاريخه، لم يتمكن أحد من الإبلاغ عن دلائل تدعم تأكيد مقارنة النسبية الثقافية القائمة على اختلافات بين عمليات التفاوض العملية. غير أن البعض يؤكد أن الثقافات قد تؤدي إلى بعض الاختلافات، بما أنها مختلفة بحد ذاتها. لكن، إذا كانت الثقافة من جهة هي نتيجة التاريخ، والتاريخ نتيجة تغيرات في الحاجات، فبالتالي ستتغير الثقافة مع الوقت، وستلشى التأكيدات الصارمة عن كيفية التصرف في تفاوضات مع ثقافات مختلفة.

وليست الثقافة وحدها هي التي تجذب التأكيدات الشاملة والحقائق البديهية. إذ يُزعم كذلك، أن النساء عادةً ما يكنّ متعاونات (أزرق) والرجال متنافسين (أحمر)، غير أن الدليل على هذه التأكيدات هو من باب «لا بدّ من أن يكون الأمر كذلك». في الواقع، يختلف الرجال عن النساء وبالتالي تختلف طريقة التفاوض بينهم. إن دورات طويلة من ألعاب الأحمر والأزرق تبين غياب أي ميل للعب فريق النساء بطريقة مختلفة عن فريق الرجال. لا يمكنك أن تتوقع كيف سيختار فريق النساء بين الأحمر والأزرق في الدورة الأولى، ولا جنس الفرقاء (حوالي ٨ في المئة) الذين يحققون الحد الأقصى من نتيجة أزرق - أزرق. بالتالي، إن التأكيد على أن التصرف في التفاوض يختلف وفق اختلاف الجنس خاطئ تمامًا كالاعتقاد بأن الاختلاف في تصرف الفرد في ظروف معينة لا بدّ من أن يعني اختلافًا في كل الظروف. فبعض النساء لاعبات أسلوب «أحمر»، وأخريات صاحبات أسلوب أزرق، في حين أن بعض الرجال أصحاب أسلوب أزرق وآخرين أسلوب أحمر. ويمكن أن يصير الرجال والنساء الذين يتدربون على الاختلافات بين التصرفات الحمراء والزرقاء أصحاب أسلوب أرجواني ثابتين. غير إنه من المهم أن تعترف بوجود التنوع الثقافي ومن المستحسن أن تكتسب معرفة في ما يخص القواعد الثقافية وكيف يتفاعلون في العمل داخل مجموعة من الموظفين المختلفين ثقافيًا أو كيف يديرونها. ليس الجهل أبدًا نعمة، بل يمكن أن يسبب الكوارث في ظل بعض الظروف. إن المعرفة الثقافية هي بأهمية الفصاحة اللغوية، غير أن الفصاحة لا تنقذك في حال كانت مهاراتك التفاوضية بدائية. من المهم إذاً أن يفهم المفاوضون عمومية عملية التفاوض في حال أرادوا أن يدركوا الخلافات الثقافية التي تقع أحيانًا خلال تفاوضاتهم. إن النسبية الثقافية لا تصيب الهدف.

ما هي الثقافة؟

٤.١١

هناك تعاريف مختلفة للثقافة (عدّد الباحثون منها ٥٠٠)، ومعظمها غير وافي. وبما أن الثقافة يمكن أن تؤثر في التصرفات، قد يكون من الجيد للمفاوضين أن يدرسوا إذا كانت

قيم مجموعة ما ومعتقداتها والمعاني التي يتشاركها أفرادها ومواقفهم، تحدّد بطريقة مهمّة تصرّفاتهم التفاوضيّة. وقد نجد تفسيرات أخرى لاختلافات تصرّفات الناس. ومن المفيد دائماً أن نفهم ما الذي يسبّب تصرّفات معيّنة. إضافة إلى ذلك، إذا كنا نجهل تأثير الثقافة في التصرف، قد نعمل على أساس افتراضات ثقافيّة غير مرتبطة وذاتيّة، وبالتالي نثبط جهودنا المبذولة بهدف تأمين اتّفاقات مهمّة.

ترتبط الثقافة بهذه القيم وبالمعتقدات والافتراضات المُبرّرة ذاتيّاً، و«نظرات العالم» التي يعتمدها أعضاء المجموعات المتميّزة التي نتعامل معها. تشمل الثقافات تاريخهم وخبراتهم السابقة وتسجيل الأحداث ونظراتهم السياسيّة وأساطيرهم وتقاليدهم وذاكرتهم المشتركة، وأفكارهم الدينيّة أو التصوّفيّة، واعتقاداتهم الفلسفيّة وعاداتهم وتفضيلاتهم الاجتماعيّة. وتشكّل كلّ هذه الأمور جدول أعمال حافلاً في حال كنت من ثقافة مختلفة، إذا اعتبرنا أنّه باستطاعتك أن تتعلّم الكثير في الوقت المتاح لك.

كلّنا نعرض «ثقافتنا» المختلفة لتناسب الظروف. فاللغة والمواضيع التي تناقشنا بها في ملاعب المدرسة اختلفت عن «اللغة» التي استخدمناها والمواضيع التي ربّما تكلمنا بها أمام أساتذتنا، أو مع أهلنا وأجدادنا في المنزل. ونحن نتكلّم عن مواضيع مختلفة مع زملائنا في العمل أو في منازلنا مع عائلاتنا وأولادنا، كما تختلف الأحاديث والآراء التي نتشاركها مع زملائنا عن تلك التي نعرضها على رؤسائنا.

بالتالي، لا يمكن أن يلج الغرباء قواعد ثقافة مختلفة، بالمعنى الأكثر شموليّة للمصطلح، إلّا إذا تمكنوا من تكريس وقت طويل وموارد كافية لدراساتها. باستطاعتك أن تصير «فصيحاً» سطحياً في متطلّبات ثقافة أخرى، لكن باستثناء قلة من الأشخاص الموهوبين بطريقة استثنائيّة، من غير المحتمل أن تصير «متعدّد الثقافات» في عدد محدود جدّاً من الثقافات. وفي حال أصبحت متعدّد الثقافات، أو «فصيحاً» إلى حدّ كبير في ثقافة محدّدة مهمّة، تكون قد اكتسبت مصلحة تجارية في دعم مفاهيم أصحاب مقاربة النسبيّة الثقافيّة الأكاديميين.

انظر في ثقافتك الخاصّة التي يُحتمل أن تكون متبحّراً فيها. إنّ إدراكك لمعنى عضويتك في ثقافتك مثير للجدل، خصوصاً مع الأشخاص الذين يتشاركون ثقافتك بالاسم. تزخر كل الثقافات بدرجة معيّنة من الجدل، وعلى الرغم من تشارك أعضاءها خبرات مشتركة، فهم لا يفسّرون هذه الخبرات بالضرورة بالطريقة عينها. من دون شك، أنت تتشارك بعض الأمور الضروريّة مع باقي أعضاء مجموعتك، لكنني أشكّ بأنك تتشارك كلّ ما يعتبر تحديداً لثقافتك. إنّ آراءكم المختلفة تشكّل جزءاً من لوحة غنيّة تعكس الحياة الثقافيّة المشتركة!

في الأغلب، ستكون الاختلافات بين الثقافات الفرعيّة في البلد صغيرة جدّاً ولن يتعرّف إليها الزائرون خلال زيارات قصيرة. على سبيل المثال، هل تعرف الاختلافات بين مواطني منطقتي غلاسغو وإدنبره اللتين لا تبعدان سوى ٤٥ ميلاً الواحدة عن الأخرى؟ وماذا عن الاختلافات بين مواطني اسكتلندا وإنكلترا، خصوصاً في أمور سطحيّة كنتائج كرة القدم. عادةً ما يصرّح المواطنون الإسكتلنديون بأنهم يشجّعون الفريق الإسكتلندي وأي فريق يلعب ضدّ إنكلترا! ومع ذلك يضعهم أصحاب مقاربة النسبيّة الثقافيّة (الذين ينتمون إلى ثقافات متباعدة) في مجموعة واحدة تتشارك ثقافة مماثلة كونهم سكّان المملكة المتّحدة. غير أنّ الجنسيّات المكوّنة للمملكة المتّحدة (الإنكليز، الإسكتلنديون، الإيرلنديون، وسكّان

بلاد الغال). إضافة إلى أجيال عديدة من الأقليات العرقية البريطانية المولد والتربية. لا تنصرف ثقافتها بالطريقة عينها في الأعمال وشؤون المجتمع والعائلة. وإذا شملنا في هذه الظاهرة بلداناً أوسع من حيث عدد السكان والمساحة (كالصين أو الولايات المتحدة أو روسيا أو نيجيريا إلخ)، لا يمكننا أن نتأكد من أن المفاوضين الذين يجلسون إلى الطرف الآخر من الطاولة سيحترمون، وبأي طريقة موثوقة، المعايير التي يحددها صاحب مقاربة النسبية الثقافية عبر التوقف فقط عند جنسيتهم.

تمرين ١١ ب

- انظر في بلدك حيث تقيم وحدد عدد «الثقافات المصغرة الموجودة فيه». على سبيل المثال، كم يختلف تصرف الناس الذين يمكن تقسيمهم وفق:
- مسكنهم أو تربيتهم التي يمكن أن تكون قروية، تعاكس التربية في المدن؟
 - إن كانوا يعيشون في العاصمة أو في ضواحي المدن؟
 - إن كان أسلوب حياتهم يلائم الطبقة «الغنية» أو الطبقة الوسطى أو الطبقات الأفقر؟
 - إن كانوا من مجموعة عرقية تشكل أكثرية، أو من إحدى المجموعات التي تشكل أقلية؟
 - إن كانت أفكارهم علمانية أم دينية؟
 - إن كانوا حائزين شهادات عليا أم اكتفوا بالحد الأدنى من العلم؟
- كم من هذه الاختلافات في بلدك أو في خبرات حياتك تعتبرها ذات أهمية هامشية، غير رسمية ومضحكة، مثيرة للخلافات العميقة وجدية، أو ذات جذور عصرية أو تاريخية؟
- إن جمع الناس في ثقافة واحدة أمر مثير للجدل. فقد يكون الناس الجالسون إلى الطرف الآخر من طاولة المفاوضات يابانيين أو روساً أو أميركيين أو فرنسيين أو حتى نيجيريين أو كولومبيين، وقد لا تصح افتراضاتك الثقافية عنهم قبل أن تتبادل الحديث معهم. لأنهم أناس يمثلون فئات مختلفة من تلك التي ذكرناها في هذا النشاط، من دون أن تعي الاختلافات وأهميتها. يمكن أن يعقد «وعي الثقافة» وضعاً معقداً أصلاً في التفاوض.

يحدّر علماء الأنثروبولوجيا، وهم محققون في ذلك، من الاستنتاجات المرتكزة على العرق بالنسبة إلى ثقافات أخرى. إذ تملك كل هوية ثقافية «لهجات» عدة. ولتعقيد المشكلة أكثر بعد، ثمة عوامل أخرى (معتقدات، مواقف، خبرات) تبقى خفية بنظر الذين يجهلونها وتؤثر في تصرفات معينة لدى الأفراد، عبر معاكسة القواعد الثقافية أو تعزيزها. لا يتصرف كل الصينيين أو السويديين أو الأميركيين بالطريقة نفسها في ظروف متشابهة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تتدخل الشخصية إلى حد ما في التفاوض، وينطبق الأمر ذاته على نوع التنظيم (تعمل شركة رأسمالية إلى حد كبير بطريقة مختلفة عن شركة تركز أكثر على اليد العاملة) أو هيكلية الدولة (قد تختلف المعايير في دولة إسلامية عن تلك المتبعة في أقرب إلى المستحيل ديموقراطية علمانية). فيصير توقع التصرف التفاوضي انطلاقاً من هوية الفرد

الثقافية أقرب إلى المستحيل، عندما تُطرح أوجه عدّة من الوعي الشخصي للعقائد والسياسة واللاهوت والتاريخ على الطاولة في مزيج معقد يؤثر على هذا الفرد بالتحديد.

حدّد كيفين أفروش (هو مكسيكي الأصل) [Kevin Avruch Culture and Conflict Resolution, ١٩٩٨] صعوبات هذه المشكلة عندما كتب أنّ معرفة ثقافة الفرد لا يسمح لك بتوقع تصرّفه. فقد يملك الفرد «ثقافات» عدّة، وحتى لو عرفت أنّه مهندس درس في الولايات المتحدة مع خلفيته الهندية الجنوبية، أو من أتباع الكنيسة البروتستانتية الإنجيلية في القسم الكاثوليكي من المكسيك، قد تخطئ في توقعاتك. وحتى لو كنت تعرفه جيّدًا كشخص، فأنت تعجز عن توقع تصرّفه.

تمرين ١١ ج

هل تعتبر أنّك شخص مطابق لمعايير سكّان بلدك؟ حاول أن تعرّف «معايير» بلدك. كم يبلغ عدد الأشخاص الذين تعرفهم ويتقاسمون ثقافتك الخاصة وهم لا يحترمون معايير هذه الثقافة؟

عند دراسة دور الثقافة (وأي تأثير آخر في التصرف التفاوضي)، تدخل حقلاً شاسعاً ومعقّداً، إذ لا يزال معظمه غير واثق، ومثيراً للجدل إلى حدّ كبير وضعيفاً من حيث إمكان تطبيقه حتى بعد ٤٠ عاماً من الجهود الجديّة التي بذلها مئات الباحثين وآلاف الممارسين.

٥.١١ تحدّي أصحاب مقارنة النسبية الثقافية

يجادل ريشارد د. لويس [Richard D. Lewis When Cultures Collide: managing successfully across cultures, ١٩٩٦] بطريقة مقنعة حول أهميّة الثقافة في التفاوضات الدولية. وهو يزعم أنه «لحظة تدخل العوامل الدولية والثقافية المختلفة في المعادلة، تتغيّر الأمور كلياً، لأنّ المواطنين الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة يتفاوضون بطرق مختلفة تماماً. هل هذا التأكيد صحيح؟ إلى أي مدى يمكننا أن نكون مختلفين من دون أن نكون مختلفين تماماً؟

يتمّ تحليل تأثير الثقافة في التفاوض على مستويين. فيصف التحليل الانطباعي التصرفات المختلفة، والكياسات والرغبات في الاتصالات اليومية بين أشخاص من بلدان مختلفة. وأفضل تمثيل لذلك هو كتاب روجر أكستيل [Roger Axtell, Do's and Taboos Around the World (١٩٩٠)], الذي جُمع من مكاتب شركة باركر بين (أقلام باركر) البالغ عددها ١٥٠. ويشمل المستوى الثاني العلمي تحليل مفصلة عن المواقف حسب الأصول الوطنية. في كلا المستويين، يوازي الكتاب بين العضوية في «الثقافة»، والأصول الوطنية للأشخاص الذين يكتبون عنهم. غير أنّ الفرد الذي يملك أصلاً وطنياً واحداً، يمكن أن يتأثر تصرّفه بعدة «ثقافات» في حياته.

في السبعينات، اكتشف العلم الاجتماعي تحليل البيانات. فكانت البيانات تُجمع وتُحلّل وتُربط حتى كُشِفَتْ مشاركات مذهلة. وبرزت التقارير بوفرت. لحسن الحظ، لم يتمّ نشرها كلّها بسبب كمّيّة الأوراق المحدودة. ببساطة، في الطريقة الاستقرائية لتحليل البيانات، تُجمع البيانات وتُحدّد المزايا المشتركة (العمر، والجنس، والطبقات الاجتماعية، والانجازات

العلمية، والأصل الوطني، والدين، إلخ) ومن ثم تُربط المزايا بدقة من خلال برنامج على الكمبيوتر.

إن نوعية عمل غيرت هوفستيد Geert Hofstede فريدة. ففي العام ١٩٦٦، ولج إلى معلومات مستخرجة من بيانات ٦٠.٠٠٠ مستخدم في شركة آي بي أم IBM في ٥٣ بلدًا. وتم إجراء استفتاء ثان في الأعوام ١٩٧١ - ١٩٧٣، وقد غطى ٣٠.٠٠٠ من المستخدمين الأصليين و ٣٠.٠٠٠ من المستخدمين الجدد أي مجموع ٦٠.٠٠٠ فرد. ونشر نتائجه في كتابه [Culture's Consequences: international differences in work-related values (١٩٨٠)]، وأظهر أن المواقف والقيم تختلف وفق جنسية الأفراد (نعتبر أن الجنسية مرادفة للثقافة). وعرف عن الثقافة بـ «برمجة جماعية للذهن تميز مجموعة بشرية عن المجموعات الأخرى»، وأطلق الدراسة العلمية عن تأثير الثقافة في التصرف في عالم الأعمال.

الجدول ١.١١ اختلافات هوفستيد Hofstede الثقافية وفق أربعة جداول

الأمثلة

البعد	القياس	مرتفع	متدن
تباين القوى	تقبل تفاوت توزيع القوى	الفيليبين الهند	الدانمارك نيوزيلندا
الفردانية مقابل الجماعية	مدى التركيز على الفرد	أستراليا الولايات المتحدة الأمريكية	فنزويلا الباكستان
الذكورية مقابل الأنوثة	درجة تأثير الذكورية على القيم	اليابان النمسا	هولندا السويد
تجنب التردد	مدى تقبلهم للغموض	اليونان البرتغال	المملكة المتحدة كندا

المصدر: G. Hofstede, Cultures Consequences: international differences in work related values. Sage ١٩٨٤. تم استخراج المعلومات من الرسوم ٣ - ١ و ٤ - ١ و ٥ - ٢ و ٦ - ١، وتلخيصها وإعادة ترتيبها.

تقبل الثقافات التي فيها تباين أكبر بين القوى توزيع القوى، غير العادل. وشمل هوفستيد Hofstede في تباين القوى فروقات تنعكس في المزايا الجسدية والنفسية لدى الأفراد، وطبقتهم الاجتماعية ومقامهم، وثروتهم، وقدرة السلطة السياسية، وكيفية عمل القوانين والحقوق والتنظيمات لصالحهم. واستخدم مفهوم تباين القوى لقياس القوة التي يستخدمها الأشخاص بعضهم على بعض، أو تأثير أصحاب العمل في مستخدميهم في ٤٠ بلدًا مختلفًا. ويبدل الأفراد الأقوياء قصارى جهدهم لزيادة تباين القوى بينهم وبين الآخرين. غير أنه كلما ضعف تباين القوى بين الأفراد، زاد الميل إلى الحد من تباين القوى وضعف الميل إلى إظهار التبعية «لرؤساء».

وجد هوفستيد Hofstede تقبلاً مرتفعاً لتوزيع القوى غير العادل في الفيليبين والهند، وتقبلاً أقل بكثير في الدانمارك ونيوزيلندا. قد يكون العالم شهد منذ الستينات، تداعياً لقبول تباین القوى، ويرتبط ذلك بالنمو الثابت لاقتصادات العالم، وينعكس في انهيار الشيوعية السوفياتية وانتشار درجات مختلفة من الديمقراطية في أميركا اللاتينية وآسيا وأفريقيا الجنوبية. كما شهدت الديمقراطيات التقليدية أيضاً تداعياً مهماً للإدعان الاجتماعي. وتظهر هذه الاكتشافات مرة أخرى أن القواعد الثقافية متغيرة.

ونشأت أربعة أسئلة منهجية من بيانات هوفستيد Hofstede.

١. هل يشكل غياب التوتر المحلي طريقة قياس موثوقة لمدى تقبل الوضع الراهن، وإلى أي مدى من الوقت، يبقى الوضع الراهن ثابتاً؟
٢. ماذا يجري لمؤشر التقبل عندما يكون بلد على اختلافات عميقة في الأوضاع الاجتماعية والمقام والثروة والسلطة السياسية والمشاكل الاجتماعية؟
٣. إلى أي مدى يتأثر مؤشر التقبل بغياب الأقلية المسلمة في نماذج موظفي IBM منذ الستينات، في الفيليبين الجنوبية أو الداليت («غير الملموسين») في الهند أو شعب الماووري في هولندا؟
٤. كيف يمكن أن تتغير معايير هذه المقاييس مع الوقت؟

من بين البلدان الـ ٢٠ التي تم ذكرها في المثل على أنها تملك أعلى درجات تقبل تباین القوى، ثمة خمس دول ديموقراطية علمانية و ١٥ دولة بدرجات متفاوتة من «الديكتاتورية». لذلك، يمكن أن يكون مؤشر التقبل قد عكس مفاعيل سياسية (مؤقتة) في فترة ١٩٦٦ - ١٩٦٧ وليس فرقاً ثقافياً، مستديماً، خصوصاً وأن ١٣ من الدول الـ ١٥ أصبحت تُصنّف اليوم (٢٠٠١) على أنها ديموقراطيات علمانية. لا يمكن أن يعتمد المفاوضون على مزايا ثقافية متغيرة بهذا المقياس خلال فترة ٢٠ إلى ٤٠ عاماً. ويبدو أن هذه المزايا سياسية وليست ثقافية، وبدل أن تنتج من تأثيرات ثقافية فريدة يبدو أنها تتبع ميولاً اجتماعية - اقتصادية مشابهة مرتبطة بالتطور ويختبرها عدد من البلدان المختلفة.

ويؤكد هوفستيد Hofstede أن الثقافات التي تهيمن الميول الفردية على نتائجها (الولايات المتحدة الأميركية) تركز على العلاقات أقل منه على الثقافات الجماعية (الباكستان). وهو يعتبر أن العلاقة بين الأفراد والسمة الجماعية في المجتمع تؤثر في المعايير والقيم في هذه المجتمع. ولاحظ هوفستيد Hofstede كيف عارضت الصين (وقتها في ظل تأثيرات سياسة ماو تسي تونغ Mao Tse Tung) مفهوم الفردية، في حين قيم المجتمع الأميركي الطابع الفردي كثيراً.

- إلى أي مدى يمكن أن نعتبر ذلك نتيجة سياسية لهيكلية اقتصاد كل من البلدين، وإلى أي حد يمكن اعتباره تابعاً لثقافة «فريدة»؟ لطالما كانت الصين «جماعية» الميل وفق هذا المؤشر بسبب تاريخها الطويل من الحكم الديكتاتوري. أما الولايات المتحدة، فقد كانت ديموقراطية علمانية منذ العام ١٧٨٣ بعد زهاء قرنين من كونها دولة منتدبة. فهي لم تملك هيكلية سياسية «جماعية» ولم تعتمد حكماً ديكتاتورياً. وفي حال تغير أحد هذه التأثيرات، يتغير مؤشر الفردية مقابل الجماعية بدوره.

- ثمة تحليل مختلف يربط هذا البعد بتغييرات أت نتيجة التطور التجاري، وتوجّه نحو الديمقراطية العلمانية والتعددية وتشريع في القانون لمفاهيم حقوق الإنسان. وتنعكس هذه الفكرة على الانفتاح التدريجي للصين على الاقتصاد العالمي؛ ونحن نتوقع أن يسرّع ذلك التغييرات «الثقافية» فيما تدخل عضوية الصين في منظّمة التجارة العالمية حيز التنفيذ في العقود القليلة المقبلة.
- إنّ توجّه المجتمعات الجماعية التقليدية من خلال التطور التجاري (العولمة) نحو المجتمعات الفردية (وهو تمييز يتوقّف هوفستيد Hofstede عنده) سيُسبّب تغييراً جذرياً في هذا المؤشّر. فإلى أي مدى تُعتبر الاختلافات الثقافية سطحية أو عميقة بما أن كلّ تغيير سيؤثر في ثقافة هذه المجتمعات؟ إضافة إلى ذلك، ولحسن الحظ، بما أنّ عمليات التفاوض عالمية، ستكون متطلبات تغيير التصرفات التفاوضية لدى كلّ من الفريقين محدودة جداً، إن لم تكن معدومة.

ثمّ إنّ الثقافات «الذكورية» وفق هوفستيد Hofstede، هي أكثر تنافساً وأكثر مراعاة من الثقافات «الأنثوية». وهذا أقلّ مؤشرات هوفستيد Hofstede إقناعاً، وقد ظهر ذلك بعد تجميع البيانات بحوالي أربعين عاماً. ويُبلّغ هوفستيد Hofstede عن صعوبة تجميع بيانات كافية لحساب هذا المؤشّر بسبب ندرة المستخدمات الأنثوية النسبية في عدّة مراكز درسها في شركة أي بي أم IBM في أواسط الستينيات.

تمرين ١١

إلى أي مدى تتوقع أن يتغيّر المؤشّر في حال أُعيد عرض البيانات اليوم بعد التغييرات المهمة التي جرت من حيث تركيبة قوى العمل من الجنسين في الاقتصادات المتطورة خلال العقود الأخيرة؟

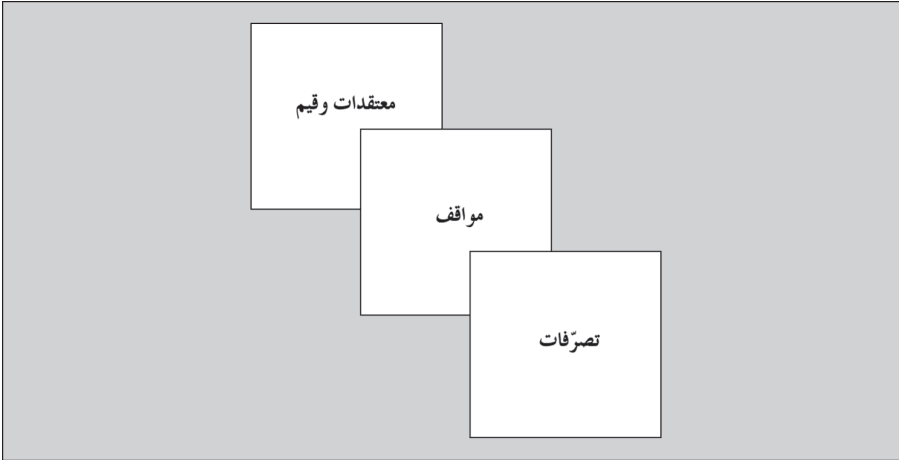
تبلغ نسبة النساء المستخدمات (المحاماة، التربية، المهن المرتبطة بالطب والصحافة) ٥٠ في المئة أو أكثر، إذ التحق عدد كبير من النساء بالقوى العاملة، فكثر عددهنّ رغم أنّهنّ ما زلن أقلية في مهن أخرى كالإدارة العليا والمراكز العامة الكبرى، والشرطة والقوى المسلحة – يجدر بنا أن نتوقع تغييراً كبيراً في هذه المؤشرات.

أدخل هوفستيد Hofstede مزايا الذكورية والأنوثة – عوضاً ضدّ بُعد «التربية» مقابل «التحقيق» – وفق ما يلائم النماذج التقليدية لدور كلّ من الجنسين في المجتمع وحقل العمل والإدارة. وتمّ توسيع البيانات لتحديد مؤشّر «الذكورية» وهو يُظهر بطريقة مثيرة للاهتمام أن «الذكور» يفضّلون الشركات الكبرى على الصغيرة منها، والقيادة الفردية على القيادة الجماعية، والشركات التي تؤمّن دعم الرفاهية لمستخدميها، أي كل المزايا المرتبطة بشركة أي بي أم IBM عندما كانت تبلغ القمة وتقرّح هيمنة الشركة مقابل ثقافة البلد. كما حدّد هوفستيد Hofstede معتقدات المستخدمين بأنّ التسويق يتركز على «التأثير» أكثر من «القدرة»، وهذه نظرة شائعة جداً في المنظّمات الكبيرة (راجع مقرر التأثير الاختياري).

ويعكس تجنّب التردّد بالنسبة إلى هوفستيد Hofstede مدى ارتياح المستخدمين إلى الغموض. ويشعر الجميع بضغوط التردّد - لأننا نعجز عن توقع الأحداث المستقبلية بدقة - وبما أننا نعتمد على أحداث مستقبلية غير أكيدة لاحتياجاتنا اليومية المستقبلية، ونعتمد على طموحاتنا لولوج القوة والأهمية في المستقبل، ونتصرّف بدرجات متباينة من التوتر إزاء الضمانات غير الأكيدة بأننا سنحصل على ما نريد. ونحن لا نتقبل، كأفراد، بالآثران عينه الفجوة التي تفصل بين «الحصول على ما نريد» ومجرد القبول «بما نحصل عليه مهما كان».

استخدم هوفستيد Hofstede مؤشرًا يركز على مدى التزام المستخدمين في ٤٠ بلدًا بقواعد الشركة وإجراءاتها، وتفضيلهم لإمكانية التوظيف الثابت، ومواقفهم إزاء التوتر. وتُصوّر هذه البيانات غير المباشرة ادّعاء هوفستيد Hofstede بأنه كلما زاد توترنا إزاء الإمكانات المستقبلية، حاولنا تجنّب التردّد؛ وكان من المفترض بمؤشر "تجنّب التردّد" أن يقيس محاولتنا المنبثقة من ثقافتنا لتجنّب التردّد.

ووجد أنّ المستخدمين اليونانيين والبرتغاليين سجّلوا أعلى النتائج في حين سجّل الدانماركيون والسنغافوريون أدنى النتائج وفق مؤشر تجنّب التردّد. وأولئك الذين لا ينزعجون من الغموض (اليونان) يبدوون ارتياحًا (غداً تُحلّ جميع الأمور؟) أكثر من أولئك (المملكة المتحدة) الذين لا يبدوون أي ارتياح حتى إنهم ينزعجون جدًا بسببه.



الرسم ١.١١ نموذج بسيط

ثمة علاقة بين الخانات الثلاث المتداخلة المصوّرة في الرسم ١.١١ والمسمّاة تصرّفات، مواقف، معتقدات وقيم. وتبدو «التصرّفات» في الواجهة كخانة كاملة، لأنّ التصرّفات هي الأكثر وضوحًا بين العوامل الثلاثة. إذ يمكنك أن ترى تصرّفات الآخرين وتسمعها وتشعر بها، في حين أنّه لا يمكنك أن تكون واثقًا من مواقفهم ومعتقداتهم الخاصة.

يعي الناس تصرّفاتك عندما يتأثرون بما تقوم به. حتّى ولو لم يتمكنوا من إدراك مسؤوليتك، لأنّه من المحتمل أن تكون «بيروقراطيًا مجهولًا»، غير أنّهم سيدركون أنّهم تعرّضوا لأمر ما، خصوصًا إذا أثرت تصرّفاتك عليهم سلبيًا. ويعرف المفاوضون في أغلب الأحيان، متى يتعرّضون للغش أو التهديد، أو حتّى للاستغلال.

في حين يختلف الأمر بالنسبة إلى المواقف. يمكن أن نخبئ المواقف حتى في الاستفتاءات السرية. إن المواقف التي تريد كشفها للآخرين تدل على حقيقة نواياك غير أنها أقل موثوقية من تصرفاتك. في لعبة الأحمر والأزرق، لا أحد يجهل تصرفك عندما تختار الأحمر مقابل لعبة زرقاء. إن التبريرات اللاحقة للعبتك الحمراء - «خطأ»، أو «لحماية» نفسك، إلخ - أقل موثوقية من واقع تصرفك ونتيجته؛ هم خسروا وأنت كسبت نقاطاً على حسابهم. قد يكون من الملائم أن تعبر عن موقف معين بهدف الحصول على موافقة أخلاقية (غير مستحقة). كما قد يكون من الخطر في بعض الظروف، أن تعبر عن مواقف معاكسة لتلك التي يعتمدها أفراد يتواجدون في موقف يمكنهم من إلحاق الأذى بك. في تلك الحالة غير السعيدة، بدل أن تخاطر وتعرض للأذى عبر التعبير عن آرائك الحقيقية، لا تظهر سوى المواقف الموافق عليها بحذر.

تظهر الخبرات التفاوضية أن بعض الممارسين يعتمدون مواقف لا تعكس نواياهم البتة. فهم يتكلمون على الثقة غير أنهم لا يرمون سوى إلى الخيانة. في حين أن المفاوضين لا يتصرفون دائماً، أو غالباً، وفق نوايا مخيئة، ويستحيل أن تتأكد مما إذا كان باستطاعتك أن تعتمد فقط على ما يقولونه. ويحول ذلك مواقف الناس الظاهرية إلى دليل غير موثوق مقارنة بتصرفاتهم. ويزرع الشك إلى حد ما في الاستفتاءات المرتكزة على مواقف المستجيبين الظاهرية. ووراء مواقفك، نجد معتقداتك الثابتة نسبياً. يمكن التفكير في المواقف على أنها دلائل مختصرة وممرزة للتصرفات الفورية - «دع الترتيب لشقيقتي»، «تصرف بهتذيب مع الناس الأكبر سناً»، «لا تعط البسيط أبداً فرصة عادلة، وما إلى ذلك» - في حين أن المعتقدات أكثر صلابة وتعقيداً.

وتحتاج أنظمة المعتقدات وقتاً أطول من المواقف المحددة لتشكّل. فعادة ما تكون في سنواتك الأولى التدريبية بسبب الأعمار النسبية لأولئك الذين ينقلون المعتقدات وأنظمة قيم مجتمع ما، وأولئك الذين يتلقونهم، ولا يتم عادةً تحدي المعتقدات في السنوات الأولى. فهي تنتقل من جيل إلى جيل وأحياناً تنبثق من ثورة جيل على آخر، فينظر الجيل الأكبر إلى ذلك على أنه تدهور في قيم المجتمع الأخلاقية، والجيل الأصغر على أنه تحرر من تأثير الجيل الأكبر فيه.

يمكن أن تكون التصرفات اعتباطية، والمواقف متضاربة، والمعتقدات غير صادقة في الممارسة. ويتمحور وجدان الإنسان وأدبه وفنه حول هذه المزايا البشرية، فهل من أمور أكثر إثارة للاهتمام بها؟ إن استخلاص النتائج من استفتاءات عن المواقف وتصاريح عن المعتقدات محفوف بالمخاطر، في حال تم تفسيرها كمراذفات لكيفية تصرف المفاوضين. وينطبق الأمر ذاته على تفسير تصرفات معينة بالعودة إلى المواقف الظاهرية أو معتقدات «ثقافة» محددة. يمكن تفسير كل هذه التصرفات من خلال نظرية التفاوض العامة ولا يتطلب الأمر علاقات واهية بمجموعات محددة من المواقف والمعتقدات المحلية.

لاحظ أن نموذج هوفستيد Hofstede لم يبحث في تأثير الثقافة في التصرف التفاوضي. بل ارتكزت دراسته على المواقف والقيم، وليس التصرفات، وهي عرضة للتعليقات السابقة بالنسبة إلى موثوقية علاقاتها. لم تمنع هذه المعايير الآخرين من التسرع في استخلاص نتائج واثقة عن التأثير «الواضح» للثقافة في التفاوض. ونجد هنا تأكيد دين ألين فوستر Dean Allen Foster [Bargaining Across Borders: how to negotiate business

التي حدّدها هوفستيد Hofstede «أهميّة خاصّة بالنسبة إلينا عندما نتفاوض بين مختلف الثقافات» (ص. ٢٦٥). غير أنّ فوستر Foster لا يدعم تأكيده بأي دلائل. فلنأخذ مثلاً تباين القوى بالنسبة إلى هوفستيد Hofstede. إنّ واقع وجود تقبّل مرتفع لتباين القوى في المكسيك مثلاً لا يعني أنّها ميزة مكسيكيّة فريدة. إنّ تباين القوى موجود وفق مستويات مختلفة في كلّ الثقافات، غير أنّه يهيمن خصوصاً في الأمثلة الديكتاتورية. ليس أسلوب هوفستيد Hofstede سوى تحليل معقّد لاستفتاءات تتناول مختلف المواقف. فمن الممكن أن تقبل أقلية مهمّة من المكسيكيين الذين شكّلوا موضوع الاستفتاء توزيع القوى المهمّة، بدرجة متدنيّة، تماماً كأكثرية الدانماركيين. ولا يسيء ذلك إلى اكتشاف أنّه يتخطّى نسبياً عدد المكسيكيين الذين يملكون درجة مرتفعة من تقبّل تباين القوى عدد الدانماركيين. لكنّ المفاوض قد لا يدرك تمام الإدراك مع أي فئة من «المكسيكيين» أو «الدانماركيين» يتفاوض.

كذلك يمكن لثقافة معيّنة أن تبين نسبة مرتفعة من مواقف وتصرفات التفاوض الحمراء، مع أقلية مهمّة تظهر نسبة عالية من المواقف والتصرفات الزرقاء. لكن في التفاوض مع أعضاء ثقافة معيّنة، يكون أكثر إفادة لك إن تدرّبت على التعامل مع التصرفات التفاوضية الحمراء والزرقاء من أن تكون قد تدرّبت على تحديد المزايا الظاهرية وفق الهوية الوطنية، ممّا يدفع المفاوضين إلى الافتراض خطأ بأنّ الأفراد الذين صودف وجودهم على الطاولة يتشاركون القواعد الثقافية المزعومة. إنّ معرفة الافتراضات الثقافية لا تمكن المفاوض من التعامل مع أشخاص يعتمدون التصرفات الحمراء أو الزرقاء. بالفعل، إن استباق الافتراضات الثقافية بطريقة خاطئة، ومواجهة أوجه التصرف العامّة من دون إدراك كيفية التعامل معها أسوأ من جهل الفروقات الثقافية المزعومة.

من الشائع أن يتمّ عزو المقاربة بطريقة عشوائية عند الربط بين الثقافة والتفاوض. ونحن لا نتحدّى واقع أنّ بعض المؤلّفين يملكون معرفة هائلة بمختلف الثقافات، فكتبهم مذهلة، غير أنّهم يضيّعون الممارسين عبر تأكيداتهم بأنّ المزايا الثقافية، أي مثل قيادة عضو في مجموعة وطنية محدّدة درّاجة نارية، تنطبق أيضاً عندما يشارك هذا العضو في مختلف نشاطات التفاوض.

وعلى سبيل المثال، يتمّ التلميح إلى التّأجيلات التي تطول في حين يستشير المفاوضون اليابانيون رؤساءهم، وكأنّه نموذجيًّا، يُدفع بالمفاوض الأميركي غير الصبور إلى الانتهاء بانتظار الجواب. إلى أي مدى يعرف هؤلاء المؤلّفون التفاوض في عالم الأعمال؟ إنّ الناس الذين يتفاوضون على مستوى عالٍ ومشاريع ذات قيمة كبيرة لا يتوقّعون إجابات سريعة. ولو كان الأمر معاكساً، لخاب أملهم على اختلاف ثقافتهم. إنّ التّأجيلات الطويلة التي تحدث عندما ننتظر موافقة سلطات غير حاضرة في التفاوض، كما في حال اليابانيين (في حال كان ذلك السبب الحقيقي للتأخير)، ليس بالأمر غير المألوف بالنسبة إلى المفاوضين الذين يملكون خبرة، ولا هو أمر غريب أو مؤثّر. وهم ليسوا بحاجة إلى التعلّم عن الثقافة اليابانية ليتعاملوا مع هذه التّأجيلات؛ من بين مختلف الأمور، يجدر بالمفاوضين أن يتعلّموا فضائل الصبر الأساسية.

أجرى فونس ترومبينارس Fons Trompenaars بحثًا عن التنوع الثقافي (راجع الجدول ٢.١١). وجمع بياناته من ١٥٠٠٠ مدير من ٣٠ شركة في ١٨ بلدًا، إضافة إلى ٣٠ شركة أخرى تملك مكاتب في ٥٠ بلدًا. وتعتبر كتبه ضرورية لأي شخص في هذا المجال. ويكتب: «إن الثقافة هي طريقة تعتمد عليها مجموعة من الأشخاص لحل المشاكل» (يقتبس إي. شاين E. Schein, Riding the Waves of Culture, ١٩٩٣، ص. ٦). وهو يستخدم خمسة توجهات ليصف كيفية تأثير الثقافة في طريقة «تعامل» الناس بعضهم مع بعض. ويستخلص ترومبينارس Trompenaars نتائج من أمثلة عدّة عن تفاعلات من خارج عالم الأعمال (وهذا ما يقصده بمصطلح «تعامل» الناس بعضهم مع بعض) وينقلها إلى التفاوضات في عالم الأعمال (وهو معنى مختلف تمامًا لمصطلح «التعامل») مع درجات متباينة من المصدقية (أو غيابها). غير أنه، إضافة إلى ذلك، يعرض اقتراحات مفيدة عن كيفية التعامل مع الاختلافات في القيم عندما تواجه نظام قيم مختلفًا عن نظامك، وتشكل كيفية التعامل مع التنوع في قوى العمل مثلًا على ذلك.

يعبر توجهه القائم على «القواعد مقابل العلاقات» عن مواقف مختلفة إزاء عقد العمل. فبالنسبة إلى صاحب المقاربة العامة، يستحيل خرق العقد، في حين يظن صاحب المقاربة الخاصة أنه يجب أن يأخذ العقد في الحسبان الظروف الجديدة. يعكس هذا التوجه مؤثر هوفستيد Hofstede عن «تجنب التردد»، حيث إن العقد يخفف من التردد حول ماذا يفترض بالشريك أن يفعل في المستقبل. قد تعتبر أن العقود أساسية لإجراء الأعمال، وفي حال تفاوضت على عدد كبير من العقود، فأنت تعرف كيف يمكن أن تكون متزعة. وتكمن المشكلة في أن العقود تلخص ببساطة قلة ثقة كل فريق بالفريق الآخر.

الجدول ٢.١١ توجهات ترومبينارس Trompenaars الثقافية

الأحدث عهدًا	السابق	الوصف	التوجه
الأمة			
كوريا الجنوبية فنزويلا	الولايات المتحدة الأميركية سويسرا	القواعد بدل العلاقات	العمومية مقابل الخصوصية
إندونيسيا تركيا	الدانمارك البرتغال	الفرد ضد المجموعة	الفردية مقابل الجماعية
إيطاليا فرنسا	اليابان إندونيسيا	مدى المشاعر المُعبر عنها	حيادي أو انفعالي
الصين سنغافورة	أستراليا المملكة المتحدة	مدى التورط	محدد أو شامل
نيجيريا سلطنة عمان	كندا المملكة المتحدة	كيفية مطابقة الوضع	الإنجاز أو العزو

مصدر: F. Trompenaars, Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business, ١٩٩٣. تم اختيار المعلومات من الرسوم البيانية ٤ - ٢، و ٤ - ٣، و ٦ - ١، و ٧ - ٦. و ٨ - ١، و ٨ - ٢ واستخرجها وإعادة ترتيبها.

نظرًا إلى شيوع ردّة الفعل السلبية بعد الفرض العنيف للعقود القانونية في الثقافات التي تركز على العمل (الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة)، ويُزعم أنّها تولي أهمية كبيرة لتفاصيل العقود تدعمها عقوبات قانونية في حال عدم الامتثال، لا تتفاجأ الآن، ألاّ تتقبّل هذه الثقافات الآسيوية العقود المماثلة بطريقة إيجابية، بما أنّها تبدي ارتياحًا أكبر إزاء الطرق غير الرسمية لتأمين الامتثال. إنّ التعرّض للإهانة في التبادلات التفاوضية ليس خاصًا بأصحاب مقاربة الخصوصية. وفي حين أنّي سعيد بقبول تأكيدات ترومبينارس Trompenaars حول كيفية تصرّف صاحب مقاربة الخصوصية عندما يطلب إليه صديق أن يزور تقييم مطعم، أو عندما يواجه معضلة أخلاقية تخرق القانون عن تبادل «دخيل»، يساورني القلق حول نقل هذه الاستنتاجات من هذه الحوادث النظرية إلى التصرف التفاوضي عامة. إنّ ما يمكن أن يحدث في التفاعلات الاجتماعية المماثلة قد لا يتعلّق البتّة بطريقة تعاملهم مع مجمل النشاطات المختلفة التي تشكّل التفاوض في عالم الأعمال الذي تسوسه قواعد عامة مختلفة.

تشكّل مقاربة ترومبينارس Trompenaars عن الفردية مقابل أبعاد المجموعة خيارًا أساسيًا، وفق ما نراه في لعبة معضلة السجين (راجع الوحدة ٧). فالخيار الأكثر مباشرة هو القيام بالأفضل لصالح كلا الفريقين «وعدم الاعتراف» (لعب الأزرق)، أو القيام بما هو الأفضل بالنسبة إليك «والاعتراف» (لعب الأحمر). إنّ جواب الأكثرية (أكثر بقليل من ٥١ في المئة) في لعبة المعضلة مشترك بين كلّ الثقافات، أي التصرف على حساب اللاعب الآخر (تحقق نسبة ٨ في المئة من الفرقاء فقط نتيجة «فوز الفريقين» أو «أزرق - أزرق» على مدى عشر دورات). وتكمن النقطة الأهمّ في أنّ توجّه الناس بالنسبة إلى الفردية مقابل البعد الجماعي لا يشكل طريقة آمنة لتوقع تصرّفهم في التفاوض. يبدو أنّ الخيار الفردي للتصرف، في الظروف الخطرة، أكثر تعقيدًا من القواعد الثقافية!

يقدم ترومبينارس Trompenaars مقاربة الفردية مقابل الجماعية بطريقة غير مباشرة عبر طرح أسئلة مثل «على من يجب إلقاء اللوم في هذا الحادث؟» و«ما هي أفضل طريقة للعمل، فرديًا أو ضمن مجموعات؟». إنّها طريقة غير مباشرة وغير مرضية لقياس مزايا الفردانية مقابل الجماعية خصوصًا عندما يجب استخدام الخلاصات لتقدير التصرفات المحتملة للمستجيبين، كمجموعة!، إزاء خيارات قد يتخذونها خلال تفاوضهم. بما أنّ توزيع البلدان وفق البعد الفردي يختلف عن ذلك الذي أعطاه هوفستيد Hofstede في مؤشّره قبل ٣٠ عامًا، يزيد ذلك من نسبة الشكّ في قيمة توقّعات مفعول النسبية الثقافية.

وتنتج نصيحة من الأبحاث حول التعبير عن المشاعر أثناء التفاوض (كما تمّ الاقتباس في الوحدة الثالثة من أعمال راكمهام Rackham)، وهي أنّه من المفيد أن تدع الطرف الآخر يكتشف طريقة شعورك من وقت إلى آخر. لكن كقاعدة ثقافية، إنّ الناس العاطفيين هم سجناء ميولهم. من النادر أن نجد مفاوضين سريع الغضب طوال الوقت، مع أنّ الناس يصيرون سريع الغضب وفق الظروف. يستخدم ترومبينارس Trompenaars مثل رجل فرنسي متورّط في حادث سير يجادل ويغضب، وكأّن «الغضب على الطريق» فريد بالفرنسيين. وفق مقياسه، إنّ البريطانيين غير عاطفيين بنسبة مرتين أكثر من الفرنسيين واليابانيين ٣ مرّات أكثر من الإيطاليين. هل يمكننا أن نترجم الغضب على الطرق في التصرف التفاوضي؟ نحن نعجز عن الإجابة، لأنّه لم يتمّ اختبار ذلك عبر المراقبة المباشرة.

إن معظم المفاوضين الذين يواجهون أداءً مثيراً للغضب من قبل المفاوضين الآخرين، يعززون ذلك عادةً إلى شخصيتهم أو إلى الحدث الذي أغضبهم. أشك في أن يكون ذلك غريباً عما اختبروه سابقاً في ثقافتهم الخاصة، لذلك، إن تفضيلاتهم المزعومة لبعض الثقافات التي تُنتج مفاوضات سريعة الغضب غير مقنعة. بالطبع، يمكنك أن تربط بين مجموعات محدّدة (يشكل الإيطاليون أهدافاً مفضّلة مثلاً) وسرعة الغضب الدائمة، لكن في الأغلب، لم تلتق سوى بقلة من الإيطاليين في عالم الأعمال، في حال ظننت أن هذه المزايا تنطبق على كل المفاوضين الإيطاليين في مختلف الظروف.

إن اعتبار الخصوصية قاعدة في بعض البلدان (بمعنى أن المدير يميّز علاقة العمل كلياً عن أي علاقة أخرى قد تربط الفريقين)، بدل العمومية (أي أن علاقة المدير الاجتماعية تخرق باقي العلاقات التي تربطه بمستخدميه)، مثير للاهتمام لكن إلى أي حدّ يرتبط ذلك بالتفاوض؟ خلال التفاوض بين مديري من مؤسستين مختلفتين، تبقى العلاقات التي تربط كل مدير بمستخدميه، أكانت خاصّة أو عامّة، غير مرتبطة بالعلاقة التي ينميها المديران في ما بينهما. قد تساهم علاقة عامّة خارج صفقة الأعمال المحدّدة في تأمين الصفقة، إلى حدّ معين، ويعطي ترومبينارس Trompenaars أمثلة قصصية عن ذلك، لكن قد يصير الأمر محرّجاً في حال كانت الصفقة المحدّدة التي تعرضها، على أساس العلاقة العامّة القويّة نسبياً، لا تلائم بما فيه الكفاية متطلّبات الفريق الآخر! إن شراء تقنيّات قديمة وغير موثوقة من أصدقاء مقرّبين، عندما تملك بدائل أفضل، لا يمكن أن تتعدّى هذا الحدّ. لن يشتري الناس في أكثر الثقافات عموميّة طائرات غير ملائمة، فقط لأنهم يملكون مصالح مشتركة مع البائع، كما لن يشتري الناس وفق سعر الأداء في الثقافات الخاصّة جداً، فقط لأنّ «العمل هو العمل».

في حال شعر شخص من ثقافة عامّة بأنّه ضحية مطالب (أو قلة مطالب) زميل ما، قد يعزو أناس من ثقافة محدّدة ذلك إلى طبيعته "المزاجيّة" التي تؤثر في هذه الحالة المعينة، ويقومون بالترتيبات الضروريّة للمناسبات الأخرى. وهنا تكمن مشكلة التمييز بين العام والخاص، فإنّه لأسهل أن نربط ذلك بمختلف الشخصيات التي نعرفها جيّداً من أن نربطه بمجموعات كاملة من الشخصيات التي يصدف أن تتشارك بلدًا أو أصلاً، ونحن لا نعرف سوى القليل عنها.

يستشهد مثل ترومبينارس Trompenaars عن تأثير اسناد الميزات إلى مجموعة محدّدة بحادثة وقعت بين فريق دانماركي وآخر ياباني، حيث مرض أحد أعضاء المفوضية اليابانيّة: اقترب أحد أعضاء المفوضية الدانماركيّة من السيّد يوشي Yoshi، وهو مفوض ياباني آخر فصيح في الإنجليزيّة وضليع في المعرفة التقنيّة، وسأله إذا كان يقبل بالحلول محل الرجل المريض في ندوة خاصّة. اعترض السيّد يوشي Yoshi على ذلك، وانزعج الرجل الدانماركي من غياب ردّ مباشر. بعد عدّة دقائق، أعلن السيّد كاميناكي Kaminaki، وهو رئيس المفوضية اليابانيّة، بأن السيّد يوشي Yoshi سيحلّ مكان الرجل المريض لأن السيّد كاميناكي Kaminaki قد كلفه بهذه المهمّة. فبدا واضحاً جداً من هو صاحب القرار.

غير أن هذه الحادثة لا تشكّل مجرد خطأ ثقافي غريب بالنسبة إلى الدانماركيين، بل إنّ خطأ بروتوكوليّ، ومثل عن عدم الحساسيّة الشديد لفريق يُخبر الفريق الآخر كيف يدير شؤونهم، ويشكّل اختراق صفوف الإدارة، في أي ثقافة، خطأ يمكن تجنّبه، أكان المعني فرق الكشف أو أصحاب أعلى مناصب الدولة. ثمّة أمور لا يجدر بك أن تفعلها ببساطة، ويصوّر

ترومبينارس Trompenaars أحدها. يمكن أن يثور الوزراء إذا أتى شخص من وزارة أخرى ليخبرهم كيف يديرون عملهم، كما يمكن أن يثور المدبرون في حال حاول مورّد ما أن يخبرهم كيف يتعاملون مع مستخدميهم؛ وحتى في المنزل، يمكن أن تثور الشقيقة الواقعة في الحبّ إذا حاول أحدهم أن يخبرها كيف «تتصرّف» مع صديقها الحميم.

ارتكزت طريقة ترومبينارس Trompenaars لتحليل البيانات على طرح أسئلة على مجموعات تمّ التعريف عنها وفق أصولها الوطنيّة وحساب عدد الأجوبة، لكلّ جنسيّة، التي توافق على تصريحاته أو تعارضها، وفق نسب مئويّة، (يرتبط بعضها بالقيم والتفضيلات اليوميّة، والبعض الآخر بطريقة أكثر مباشرة بالتصرّف في عالم التفاوض). ثمّ يصنّف النسب في رسم بياني يقوم على عواميد بترتيب تصاعدي، وانطلاقاً من الشكل، يستخلص استنتاجاته.

عندما يبلغ عدد البلدان في كلّ فئة الحدّ الأقصى – في حال أظهرت مجموعة كبيرة أقلّ من ٤٠ في المئة من الإلتزام بموقف معيّن في حين أظهرت مجموعة كبيرة مختلفة نسبة تتخطى ٨٠ في المئة من عدم الإلتزام بالموقف عينه، نكون قد وجدنا ادعاءً صادقاً بأنّ ترومبينارس Trompenaars قد توصّل إلى دليل على الاختلاف الواضح بين مجموعتين من البلدان. لكن عندما تنقسم البلدان بالنسبة إلى موقف محدّد فتظهر إحدى المجموعات نسبة ٥٠ في المئة من الإلتزام ومجموعة أخرى نسبة ٦٠ في المئة من عدم الإلتزام، يقلّ احتمال وجود فارق مهمّ بين المجموعتين. ويؤدّي أي تحوّل طفيف للبلدان في هذه الجهة أو تلك إلى إزالة الفرق المزعوم أو تعزيزه. وحيث يوافق نصف المجموعة الوطنيّة على تصريحه عن القيم ويعارضه النصف الآخر، من غير المقبول أن نؤكد أنّ التمييز بين الاتفاق وعدم الاتفاق هو بمثابة دليل على مزايا ثقافيّة محدّدة.

يشبه الأمر قليلاً طريقة توكّد أنّ بعض المزايا تشكّل دليلاً على مجموعة شخصيّات محدّدة (راجع الوحدة ١٠)، غير أنّ خطأً صغيراً أو تبديلاً في المزاج أو في الظروف، من شأنه أن يصنّف بعض الأشخاص ضمن مجموعة شخصيّات معيّنة وآخرين (أو الأشخاص عينهم في ظروف مستقبلية) ضمن مجموعة شخصيّات أخرى. بالنسبة إلى المفاوض الذي يواجه دليلاً ضعيفاً على أوجه الشخصيّة أو دليلاً ضعيفاً على القواعد الثقافيّة، ويتخذ قرارات عن كفيّة التصرف في التفاعل التفاوضي، تُعتبر هذه الاستراتيجيّات محفوفة جداً بالخطر، ومن المحتمل أن تكون مسيئة أكثر منها مفيدة.

يكمن الضعف الأكبر في نظريّة النسبيّة الثقافيّة في تأكيدات غير المبنية على دلائل تنتج مباشرة من التفاوضات. إنّ مثلاً اختيارياً عن المشاكل التي تنتج من تفاعل ثقافات مختلفة لا يبيّن ارتباط هذا التفاعل بموضوع ما إذا كانت الثقافة تحدّد التصرف التفاوضي، أو إذا كانت نتيجة التصرفات التفاوضيّة الضعيفة هي ذاتها في الثقافات كافّة.

لفت متكلّم أميركي عن التوعية الثقافيّة الانتباه إلى خبرة شركة مياه غازيّة أوروبية تمّت دعوتها إلى فييتنام للتفاوض على إنشاء صناعة مشروبات لماركتها المشهورة. بعد عدد من الاجتماعات، اتّصل المسؤولون الفييتناميّون بالمركز الرئيس الأوروبي للشركة وأعلنوا أنّهم يرفضون التعامل مع ممثّل الشركة بعد اليوم. فقد أهانهم. ونتيجة لذلك، استغرق الأمر خمس سنوات لإعادة التفاوضات على الطريق الصحيح واختتامها بما يرضي المسؤولين (ولا شكّ في أنّ ذلك فرّح السكّان التائقين للمشروب). ادّعى المتكلّم بأنّ إهانات الممثل

(غير المحددة) بيّنت حاجة المصدرين الأوروبيين والباحثين عن مشاريع مشتركة للخضوع لندوات توعية بهدف تجنّب الأخطاء الثقافية.

إنّ المسؤولين في الأنظمة الديكتاتورية غير معتادين على التعامل مع أناس يرفضون الامتثال لرغباتهم (هذا هو سبب كونهم ديكتاتوريين)، وثمة حقل ألغام حقيقي يتكوّن من الأخطاء المحتملة التي يمكن أن يرتكبها زوّار، اعتادوا أكثر على أن تشكّل العروض والمطالب تحدّيات في المجتمعات الأكثر تحرراً، وقد ينبثق من ذلك ادّعاءات بأنّ المفاوضات قد أهان حاجة المسؤولين من حيث الاحترام الواجب. في بعض المفاوضات الصينية مثلاً، قد تُتهم بأنك «لست صديقاً للصين» لأنك لم توافق على مطالب المسؤول بالقيام بالتنازلات الأحادية. في حال تعرّضت لهذا الاتّهام، تقل فرصك في إبرام الصفقة ممّا لو أنك خضعت وامثلت لرغبته، وبلغت، كمكافأة على تصرّفك، مركز «الصديق» المرتفع. أظنّ بأنّ السبب وراء الطلب من شركة المشروعات بأن تستبدل ممثّلها بشخص أكثر «وعياً ثقافياً»، أي أكثر امتثالاً، يرتبط أكثر برفضه الامتثال لمطالب بتنازلات تجارية أحادية من أي إهانة قد مسّت بحساسياتهم الوطنية.

ثمة العديد من التفسيرات المختلفة للطرق المسدودة في التفاوض الدولية التي لا ترتبط كثيراً بالجهل الثقافي، لكن لسوء الحظّ يعرضها أصحاب مقاربة النسبية الثقافية بطريقة قاسية على أنّها كذلك.

تمرين ١١هـ

يجسّد التفاوض على مشروع مشترك بين شركتين إيطالية وإسكتلندية خطأ افتراض عدم الحساسية الثقافية في كل مرة تعترض المشاكل التفاوضات. جرت المناقشات في إدنبره بطريقة جيّدة، غير أنّها انهارت في خلال اجتماع معقود في فترة لاحقة في جنوى. كانت الشركة الإسكتلندية قد أرسلت مفاوضاتها الرئيسة، غير أنّ هذه الأخيرة تشاجرت مع رئيس الشركة الإيطالية خلال لقاء مسائي متأخّر. بعد ذلك، أصرّ الرئيس الإيطالي، بتعجرف، على التعامل مع «الرئيس» الإسكتلندي وليس مع مدير «ثانوي».

بالعودة إلى ما عُرض سابقاً، هل تعتبر أنّ الشركة الإسكتلندية ارتكبت خطأ ثقافياً عبر إرسال مدير من الواضح أنّه ثانوي بالنسبة إلى رئيس الشركة الإيطالية؟ هل كان يفترض بهم أن يرسلوا المدير العام؟ أو أنّه من المحتمل أن نجد سبباً آخر لفشل التفاوض؟ في حال قيل لك إنّ المفاوضات الرئيسة في الشركة الإسكتلندية ادّعى الجهل (العام) بالنسبة إلى ما أغضب الرئيس الإيطالي، هل سيجعلك ذلك تتوقّف للحظة قبل أن تتسرّع بالاستنتاجات الثقافية؟ أمل ذلك، لأنّ الظروف الكاملة التي سبّبت الخلاف المسائي، كالجبل الجليدي، بقيت ديلوماسياً مجهولة، ولم تتعلّق البتّة «بالثقافة».

٦.١١ التفاوضات الصينية

يصوّر طوني فانغ (Tony Fang Chinese Business Negotiating Style) (١٩٩٩) تقنيّة عرض هيكلّيات التفاوض العامة وفق مقاربة النسبية الثقافية الكلاسيكية، التي يُزعم أنّ

المفاوضين «الغربيين» لا يفهمونها. ومن المثير للاهتمام أن الباحثين في الشركات الصينية يطبقون نموذجًا من «أربع مراحل» على التفاوضات الصينية («الخطوات الافتتاحية، التقييم، نهاية اللعبة، التطبيق»). يمكن أن يتعرّف إليها المفاوض صاحب الخبرة، وأي طالب في هذا المقرر الاختياري!

يؤكد فانغ Fang (بدقة) أنه «طوال عقود» برع الصينيون في «فنّ التفاوض الدقيق»، غير أنه يضمن فكرة مفادها أن هذه المهارة، التي لا شك أنها مجهولة، أو على الأقل معروفة بدرجة أقل، لدى الأوروبيين. يبدو أنه يجهل التفاوضات التي جرت بين الأوروبيين والشرق الأدنى والصينيين منذ العصور الرومانية. وهو يعرض مثالاً، لائحة من ٢١ أسلوباً صينيًا للتفاوض في عالم الأعمال. وتشمل الأمثلة: «تقنيّة المصالح»، و«حساسية الأسعار»، و«تأدية دور المتنافسين بعضهم ضدّ بعض»، و«استغلال الضعف»، و«إظهار الغضب»، و«إعادة التفاوض على المسائل القديمة». ولا يغيب أي من هذه الأساليب عن ذهن المفاوضين الماهرين أينما تواجدوا في العالم. لا يفاجئ عمل فانغ ٣٦ استراتيجية وتكتيك صيني أي مفاوض ماهر من أي ثقافة كان (مثلاً، «السلطة الخاطئة»، «الشخص الجيد – الشخص السيئ»، «العقود المطبوعة مسبقاً»، والفكرة الخاطئة القائمة على «البيع بسعر بخس والاشتهار»). وعبر ربط كل من هذه العناصر بأقوال مأثورة صينية (ويزيد في كتابه شخصيات صينية جميلة)، يعطي فانغ Fang انطباعاً بأن الصين فريدة في الممارسة التفاوضية، والفكرة الأقل إقناعاً بأن كل المفاوضين الصينيين الحداثيين العهد منطبعون بهذا التقليد المذهل. تستأهل الصين إجلال العالم بفضل مساهماتها العديدة في الحضارات البشرية في خلال الألفيات المتتالية، لكن ليس بفضل عملية تفاوض صينية فريدة مجهولة من قبل الآخرين.

٧.١١ تفاوضات فريدة في الهند؟

إنّه أمر نموذجي في مقارنة النسبية الثقافية أن يتمّ تقديم النصائح عن كيفية إجراء الأعمال في بلد معيّن وكأنّ النصيحة ترتبط فقط بالتفاوض مع مواطني هذا البلد. وعادةً ما يمكن التشكيك في هذه التأكيدات.

يمكننا أن نتوقّف عند مثل واحد من بين عدّة أمثلة؛ يؤكّد سيرجي فرانك Sergey Frank وهو شريك في شركة كينبوم إكزيكوتيف كونسالتانتس Kienbaum Executive Consultants (مستشارو كينبوم الإداريون) أن «سكان الهند مساومون جيّدون ومرنون وهم يتوقعون أن يبرع الطرف المقابل بالقدر عينه» (فايننشال تايمز Financial Times ، عدد ٢٥ أيلول/سبتمبر، ٢٠٠١). وينطلق سيرجي فرانك Sergey Frank من خبرته في التفاوض مع وطنيين من الهند، وفي حين أن التعميم في مقالة صحفية لا يسبّب في الأغلب ضرراً كبيراً، غير أن مقالات مشابهة في صحيفة بالغة الأهمية في عالم الأعمال تزيد من أهمية الافتراض الشعبي بأنّه يتوجّب على «الثقافة أن تشكّل فرقاً». لكن في حال عمل أي شخص يطلب النصّح عن كيفية التفاوض مع الشركات الهندية، على أساس أن تصريحات فرانك صحيحة ثقافياً بشكل أو بآخر، سيخيّب ظنّه.

هل يبرع كلّ مفاوضي الشركات الهندية «بالقدر عينه»؟ يشكّل طرح السؤال الجواب المنشود: من الواضح أن ذلك غير صحيح. هل يبرع كلّ مفاوضي البلدان الأخرى بالقدر

عينه؟ من الواضح أن ذلك غير صحيح! بالتالي ما المقصود في هذا التصريح؟ ليس الكثير. يعود تأكيد أن كل المفاوضين الناجحين في الشركات الهندية هم «مساومون جيّدون» إلى القول بأن كل المساومين الجيدين هم مساومون جيّدون. إن اقتراحات سيرجي فرانك Sergey Frank الدقيقة عن التفاوض مع الوطنيّين في الهند تكشف نصائح شعبية عن التفاوض مع أي وطنيين، ممّا يجعل كتابة المقالات عن التفاوض من وجهة نظر "ثقافية" من دون جدوى تقريباً.

تمرين ١١

ينصحك فرانك Frank «باحترام كرامة الطرف الآخر وسلطته». مع مَنْ من السكّان وطنيين يمكنك أن تتعامل من دون أن تكن لهم الاحترام؟ هل تستطيع أن تعدّ لائحة؟

كما ينصح بما يلي: «تذكّر، خلال مرحلة الاكتشاف وتجميع المعلومات، أن الطرف الآخر يعتمد غالباً نظرةً مختلفة بالنسبة إلى الكشف عن المعلومات خلال التفاوض». من المحتمل جداً أن يملك الطرف الآخر في أي عملية تفاوض «نظرةً مختلفة» عن معظم الأمور، ويتوجّب على المفاوضين أن يستخدموا «مرحلة الاكتشاف وتجميع المعلومات» (أي مرحلة المناقشة) للتحقق من كلّ الأمور على اختلاف الوطنيّين الذين يتفاوضون معهم. على سبيل المثال، هل تحمل الكلمات التي تُستخدم في العقد المعاني والتعريفات نفسها، هل تحدّد بوضوح ما المشمول وما المُستثنى، وفي أي ظروف محدّدة يتمّ هذا الدفع أو ذاك، وتنطبق العقوبة أو المنع، وما إلى ذلك؟ إن طرح الأسئلة بهدف التوضيح والفهم ميزة ضرورية في التفاوض مع أيّ كان، وفق ما يفرضه قسم التصريحات والطمانات والأسئلة والتلخيصات والإشارات (راجع الوحدة ٣).

ينصح سيرجي فرانك Sergey Frank بتجنّب سوء التفاهم عبر تأسيس التفاصيل المُوافَق عليها والتي لا تزال تحتاج إلى موافقة نهائية. إنها نصيحة حكيمة، غير أن النتيجة التي يمكن تجنّبها، والناجمة عن عدم الأخذ بهذه النصيحة، لا تشكّل خطأ خاصاً بالهند. بل إنّه أمر يمكن أن يحصل أينما تصرّف المفاوضون بطريقة غير متقنة ونسوا اللامعة: «لا يتمّ الاتفاق على شيء قبل أن يتمّ الاتفاق على كلّ شيء». إن التنبّه للتفاصيل وتدوين الخلاصات لما تمّ التوافق عليه مؤقتاً، والأهم من ذلك، أنه ما زال واجباً على الطرفين أن يتّفقا على أن التصرفات يمكن تطبيقها في كلّ الأمكنة.

في تصريح لما هو واضح، يحدّد سيرجي فرانك Sergey Frank «العنصر الأساسي» في نصيحته عن التفاوض في الهند وهو: «القدرة على الاستماع»! في أي بلد بالتالي يمكن أن يتجاهل المفاوض القدرة على الاستماع بشكل آمن؟

في هذا الإطار، يرى فرانك Frank أن سكان الهند «يرفعون صوته عندما يتكلّمون معك»، ويتصرّفون بطريقة منفتحة، وهو نموذج يمكن أن نطبّقه على مجموعات وطنية عدّة مع نقص مساو في المعرفة.

تتطلّب التفاوض صبراً، ويرى سيرجي فرانك Sergey Frank أن هذا يلائم تمام الملاءمة «مرحلة القيام بالتنازلات». أنا أنصح المفاوضين، أينما كانوا، بإدراك واقع غياب

مرحلة «للقيام بالتنازلات»، ففي التفاوض، يمكن تبادل الأمور كافة، ولا يتم «التنازل» عن أي شيء.

وينبّه فرانك Frank من أنّه مع اقتراب التفاوضات من نهايتها، قد يحاول الشركاء من الهند «أن يقوموا بمساومة أخيرة». وهو ينصح بعرض «تنازل متبادل»، وهو مثل ضعيف عن «الحركة الاختصاصية المتبادلة» (راجع الوحدة ٦). وهو ينصحك «بمحاولة الاحتفاظ بأمر قد تتمكن من مبادلتها بسهولة». في حال كانت تنازلات اللحظة الأخيرة خدعة شعبية خاصة بمفاوضي الهند، الذين يقرأون بدورهم صحيفة الفايننشيل تايمز Financial Times، يمكن أن يحاولوا تأمين تنازلات كبيرة، أو على الأقل أكبر من تلك التي يحفظها المفاوض الأجنبي للحظة الأخيرة. لكن نظراً إلى انتشار استخدام خطوات الاختتام في مختلف أنحاء العالم، من غير الواضح سبب اعتبار هذه الظاهرة التفاوضية خاصة بالهند.

تبيّن مقالة سيرجي فرانك Sergey Frank بوضوح القضية التي تتم مناقشتها هنا، أي أنّ ما ينعكس في المجرى الشعبي على أنّه حاجة إلى المقاربة الثقافية للتفاوض، تعارضها أمثلة أصحاب مقاربة النسبية الثقافية والإدعاءات التي يطلقونها. من الأفضل أن يكرّسوا الوقت الذي يقضونه في ملاحقة نصائح التفاوض الخاصة ببلدان أو ثقافات محدّدة لتطوير مهارات التفاوض الأساسية التي يمكن تطبيقها بطريقة عامّة في كلّ البلدان.

تمرين ١١ز

انطلاقاً من مهارات التفاوض التي حدّدها فرانك Frank في مقالته والتي يُزعم أنّها خاصة بالتفاوض مع سكّان الهند، ضع في العمود الثاني البلدان الأخرى حيث يمكن أن يتم تجاهل هذه المهارات المُحدّدة.

المهارة التفاوضية | البلدان حيث يمكن تجاهل المهارة

احترام كرامة الفريق الآخر وسلطته	
تذكّر أنّ الفريق الآخر يملك نظرةً مختلفة بالنسبة إلى الكشف عن المعلومات	
تجنّب سوء التفاهم عند تلخيص التفاصيل	
لا يتم الاتفاق على شيء قبل أن يتم الاتفاق على كلّ شيء	
الاستماع بانتباه	
لا تتنازل، تبادل	
استخدم التحركات المتبادلة لإبرام الصفقة	

خاتمة

إنّ المفاوضين الذين يبدّلون وظائفهم للمرّة الأولى وينتقلون إلى شركة جديدة يتعلّمون مع الوقت أن يتعاملوا مع خصائص القطاع الجديد، لأنّ الذين ينتقلون بسهولة من قسم إلى آخر هم قليلون. ولا تشبه الشركات بعضها، فعلى سبيل المثال، يشمل التفاوض للمرّة الأولى اتّفاقات تتمحور حول النفط والغاز نظامي «خذ - أو - ادفع» و«أرسل - أو - ادفع»؛ ويشمل التفاوض على اتّفاقات الإيجار فقرات «الوقت في قلب المسألة»؛ وتستخدم التفاوضيات على عقود البناء فقرات «التزامات الأداء» و«الأضرار المصفاة»؛ وتشمل التفاوضيات على عقود المستخدمين فقرات «إنهاء العقد لسبب» و«إنهاء العقد من دون سبب»، وصفقات الوسطاء فقرات «عدم التهرب». إنّ التعرّف إلى خصائص ممارسات الشركات الوطنية والدولية المتعددة ضروري للتفاوض على النتيجة.

تظهر نظرية النسبية الثقافية أموراً مرتبطة ومثيرة للاهتمام، «يجدر بك أن تعرفها» عن عادات المجتمعات الأخرى وتصرفاتها (إلى جانب أدلة السفر للزوّار). ثمة كتابات كثيرة عن كيفية إجراء الأعمال «هناك»، كما يتمّ عرض ندوات عامة منتظمة. [للمراجع الجيدة، راجع: J. W. Salacuse. Making Global Deals: negotiating in the international market place. ١٩٩١]. ويُصنّف الكثير من «الأمر التي يجدر بك أن تعرفها» في الفئة عينها التي يجب على المفاوضين المنافسين كافّة أن يتعرفوا إليها في حال أرادوا القيام بأعمال جدية.

إنّ السفر من إنديره إلى برادفورد أو من نيويورك إلى هيوستن، من دون معرفة أي شيء عن الطريقة المحتملة التي سيتّبعها الناس في المكان الذي تقصده لإجراء الأعمال، يُعدّ واهياً على الأقل. أمّا السفر من بلد إلى آخر فلا يقوم سوى بمضاعفة هذا الوهن. من المفيد مثلاً أن تعرف أنّ اجتماع عمل في خلال العشاء في إسبانيا لا ينطلق قبل العاشرة والنصف مساءً، أو أنّ الفطور في فرنسا لا يلائم أبداً ما يحبه الأميركيون. ومع أنّ العشاء المتأخّر أو الفطور الفقير لن يغيّر عملية التفاوض، غير أنّه من المحتمل أن تؤثر هذه الأمور في مستويات السكري في دمك!

إنّ السفر لآلاف الأميال في مناطق زمنية بعيدة من دون أي معرفة عن الاختلافات الثقافية والطقسية والجغرافية - وكيفية نظرهم إلى الأمور في المكان المقصود - بمثابة تسلّق منحني تعلّم حادّ للغاية لدى الوصول. بالتالي، تشكّل «الأمر التي يجدر بك أن تعرفها» عن الأشخاص الآخرين منطقة شاسعة قابلة للدراسة. وينطبق الأمر نفسه على إجراء الأعمال داخل حدودك الخاصة إذ يتطلّب الأمر أكثر من مجرد معرفة سريعة لأوجه التشابه والاختلاف بين الشركات والأشخاص في قطاع عملك، والقطاعات الأخرى التي قد تعمل فيها خلال مسيرة مهنية طويلة، ونأمل أن تكون متميزة.

يمكن أن تختلف إجراءات الشراء كثيراً بين مختلف الشركات وقطاعات العمل في الثقافة عينها أو بين مختلف الثقافات، وينطبق الأمر ذاته على تأثيرات سلّم العمليات كافة. يختلف بيع أغراض ذات قيمة متدنية لأفراد هم أصحاب القرار (دزينة ألواح شوكولا لمحلات صغيرة تابعة لمالك واحد)، عن بيع مخزون سنة من المكونات الباهظة الثمن لمصانع سيارات كبيرة عبر المرور بعدة طبقات من متّخذي القرارات. إنّ الثقة بوجود ثقافة

غريبة خاصة بالأميركيين تشمل السهولة الفائقة في إتمام الصفقات، لا تنطبق سوى على الأشخاص الذين لم يحاولوا يومًا بيع أيّ سلعة لشركة جنرال موتورز General Motors! لن تجد أنّ عملية التفاوض تختلف إلى حدّ بعيد عندما تباع لشركة النفط أميرادا هيس Amerada Hess الأميركية الأصل أو شركة السيارات هوندا Honda اليابانية الأصل.

إنّ توقّع دخول مكتب المشتريات في شركة أميركية كبرى وعرض بضاعتك بانتظار قرار حالي أمر سخيف. إنّ من المستحيلات. قد ينجح الأمر في المحلات الصغيرة في أميركا أو اليابان. في اليابان مثلاً، إنّ التفاجؤ من الوقت الذي يستغرقه المدراء المحليون في نشاطات «التوصّل إلى معرفتك» كأنّها خبرة جديدة، لا يؤخذ على محمل الجدّ. حاول التفاوض في «الضواحي» الأميركية أو «القرى» الأسترالية (أو القرى في جنوب إيطاليا) من دون جلسات «التوصّل إلى معرفتك» أو مداخل مفضّلة من العائلة المقربة. بالتأكيد، يمكن أن تختلف العوامل التي قد تطمئن شركة يابانية إلى أنّها تريد أن تتعامل معك، عن بعض العوامل التي تطمئن شركة أميركية تقوم بعملية شراء روتينية، غير أنّ هذا أمرًا متوقعًا. كما يمكن أن تقدّر شركتان أميركيتان عوامل مختلفة تمامًا كضروريات للقيام بالأعمال. بالنسبة إليك، يشكّل ذلك جزءًا من عملية تعلّم عملك، مع الأمل أن تقوم بذلك بطريقة أفضل من منافسيك.

على سبيل المثال، واجهت شركة بريطانية عالمية للنفط والغاز منافسًا إيطاليًا على عقد عمل بالغ الأهمية في دولة مستقلة حديثًا من الاتحاد السوفياتي، مباشرة بعد انهيار الاتحاد السوفياتي. تحقّق مهندسو الشركة البريطانية من مصافي النفط وأعلنوا أنّها قديمة جدًّا تكنولوجياً وغير مجدية البتّة من حيث استخدام قوى العمل. كانت معظم العمليات تعود إلى ما قبل الخمسينات، مع أنّ المصنع كان الأحدث في الاتحاد السوفياتي السابق. وفي حين أنّ مصفاة أوروبية تتطلب ١٥٠٠ مستخدم، وظّف المصنع عشرة أضعاف هذا العدد! فأعلن المهندسون أنّ المصافي «كارثة» ونصحوا بالاستثمار الكبير لتحديث المصانع فتحترم المعايير، إضافة إلى صرف عدد كبير من المستخدمين لتصير مساوية للمصفاة الإنجليزية حيث الفعالية الاقتصادية.

كجزء من الصفقة، طلب القادة المحليون أن يؤمّن الغرباء المدارس والمستشفيات والخدمات الطبية للسكان المحليين وأصرّوا كذلك على عدم طرد أي من المستخدمين. وقُدّرت كلفة ذلك بعدة عشرات ملايين الدولارات. بالنسبة إلى المدراء البريطانيين شكّلت هذه المطالب رشاًوى مقنّعة.

إلى أي حدّ يمكن أن يتباعد الطرفان؟ أي طرف لم يتهيأ بالطريقة المناسبة؟ فشلت شركة النفط البريطانية في فهم أنّ قادة هذا البلد الجديد بلغوا مراكزهم بفضل تأمين ناجح للسلع والخدمات والوظائف لأعضاء «قبيلتهم». في هذا المجتمع، المكوّن من عدّة قبائل، ومع غياب دولة الرفاهية، شكّل قادة القبائل المصدر الوحيد للخدمات الاجتماعية المقدّمة للسكان. تخطّط واجبات قادة القبائل بكثير التعامل مع شركات النفط الخاصة في أوروبا، فكلّ ما يريده القادة المحليون لشعبهم يتمّ تأمينه مثلاً في المملكة المتحدة عبر دولة الرفاهية الممولة من خلال الضرائب. في حين أنّه يُحكم على قادة الاتحاد السوفياتي السابق فقط وفق قدرتهم على تأمين دعم الرفاهية لشعبهم. فهذه هي الطريقة التي اتّبعها قادة القبائل لتخطّي الشيوعية ومحاولة تحمّل الرأسمالية.

أعدت الشركة الإيطالية جيّدًا وأعدت وضع إطار لمطالب القادة المحليين لتعكس مصالحهم التاريخية وأدوار قبائلهم. وشمل عرضهم المبلغ الكبير الضروري، بالدولار الأمريكي، للمدارس والمستشفيات والخدمات الطبية. من غير المفاجئ أن الشركة الإيطالية كسبت العقد.

والآن، كان من المفترض أن يتم التوقّف عند حوافز القادة المحليين لتقديم هذه الطلبات، لو أن شركة النفط أرادت أن تتعامل معهم. إن مصالح قادة القبائل (وليس إجرامهم) ولدت تصرفهم التفاوضي. دائمًا ما تشكل المصالح محرّكات للتصرف التفاوضي في كلّ الثقافات ودائمًا ما يقوم كلّ المفاوضين بعمل أفضل عبر البحث عن مصالح الطرف الآخر وبناء اقتراحات تتوجّه إليها (راجع الوحدة ٣). إن الاختلاف في الآراء والتقييمات المصوّرة في هذا العرض الفاشل (بالنسبة إلى المملكة المتحدة) يعكس حاجة للتعرف إلى الدور المهم القائم على تحديد مصالح المشاركين عند دراسة فحوى الاقتراحات المتفاوض عليها. إن البحث عن تفسير ثقافي فقط لأننا نتكلّم عن ثقافة أخرى أقلّ فعالية من التمكن من مهارات التفاوض العامة. إذ تبقى المصالح والاقتراحات مصالح واقتراحات في كلّ الثقافات. ولا تملك الثقافات المختلفة عمليّات تفاوض مختلفة، إن مراحل التفاوض ومهاراته عالميّة.

أسئلة للمراجعة

حاول أن تجيب على سؤال الاختبار النهائي هذا، كمراجعة، من دون أن تعود إلى النصّ وقارن إجابتك بجواب الكلية في الوحدة الأولى.

١.١١ «إن امتلاك المهارات التفاوضيّة أهمّ من إدراك المعايير الثقافية». ناقش.

إعادة نظر

بعد أن أنهيت الوحدات الإحدى عشرة في هذا المقرر، من المناسب أن تلقي نظرة سريعة على المدى الذي اجتزته وفي أي مجال آخر قد تهدف إلى التطور كمفاوض في عالم الأعمال.

أول نقطة سأتوقف عندها هي مقارنة المراحل الأربع والأسلوبين في التفاوض، وهي تشكّل أداة تحليل ودليلاً عملياً للممارسين. لذلك، يجدر بك أن تغتنم كل الفرص لتحليل التفاوضات القائمة، أكانت في القطاع العام وذات أهمية كبرى أو متدنية، أو تفاوضاتك الخاصة.

بالنسبة إلى التفاوضات في القطاع العام، يمكنك أن تقرّ التفاصيل في المجالات، وتحللها انطلاقاً من تقييم أساس التفاوض. وقد تتغير نظرتك مع اكتسابك معلومات أكثر عن الأشخاص المعنيين، ومصالحهم المحتملة والمواقف التي يتّخذها الفريقان. حاول أن تتساءل عن مصالح كل طرف وكيف يمكن أن تؤثر في مواقفهما الخاصة بالنسبة إلى المسائل والمواقف. من خلال ممارسة التحاليل المشابهة، بغض النظر عن قلة الدقة بسبب البيانات المحدودة التي يمكنك أن تلجأ إليها خلال الإعلام، يمكنك أن تكتسب مهارات أفضل في البحث عن أجوبة مماثلة في تعاملك في إطار تفاوضك الخاص، وعندما تواجه ما يبدو أنه فجوة عميقة تفصل بينك وبين المفاوض الآخر.

انطلاقاً من إدراك دور المصالح التي تقود المفاوضين إلى تفضيل الحلول البديلة للمسائل أو معارضتها، نمتلك مهارة اكتشاف خيارات جديدة بمقدورها أن تحلّ الطرق المسدودة التي تنبثق ممّا يبدو أنه موقف ثابت. في حال لم تتمّ مواجهة تحفّظات المفاوض، أو التعويض عنها بطريقة أو بأخرى، من غير المحتمل إحراز أي تقدّم، لأنّ التحفّظ يمثل إحدى مصالحهم (ربّما مقنّعة أو صريحة) المكشوفة وهو عرضة للعبة حمراء من جهتك. تماماً كما أنّ اللعب الأحمر من قبل اللاعب الآخر أو احتمال لعبته الحمراء يحولان دون مخاطرتك بوضع ثقتك فيه، فإنّ لعبتك الحمراء تسبّب المفعول نفسه بالنسبة إليه.

إنّ التحاليل المعمّقة للخلافات العامّة – عرض استيلاء، أو معاهدة دولية، أو إضراب هام، أو خلاف عام في مجلس الإدارة، أو مجتمع محتدم بسبب ما يهدّد وضعه الراهن من تطوّر ومخاطر بيئية، وما إلى ذلك – متاحة في بعض الأحيان في الإعلام «النوعي» أو المجالات الأسبوعية. تكشف هذه الأخيرة عادةً عن المصالح التي تشكّل خلفيّة الفرقاء، أو المستخدمين، المعنيين ويمكن أن تؤمّن كمّاً من المواد المفيدة لتقوم بتحليلك الخاص.

تمكّنك التصاريح العلنية للمستخدمين الذي يقودون الخلاف أحياناً من التعرّف إلى مرحلة التفاوض التي بلغوها، والأسلوب الذي اعتمدوه. ومع أنّ تصريح «لا تعليق» مخيب بالنسبة إلى المحلّلين، غير أنّه في الأغلب الأكثر إفادة بالنسبة إلى المفاوضين المعيّنين. إنّ الإساءة بالكلام أو الإعلان عن الالتزام بالحلّ الثابت، خياران عادةً ما يعترضان تقدّم التفاوض، أو على الأقلّ تقدّمه الأوّل. في حال أدلى أحد الفريقين أو كلاهما بتصاريح مشابهة، يمكن أن تشكل دليلاً على الطريق المسدود أو محاولة لتهويل المفاوض الآخر بالقوّة بالنسبة إلى المسائل، أو مجرد حاجة يشعر بها المفاوض ليرسل رسائل توحيد إلى مسانديه والحوّول دون انهزامه أمام الانتقادات التي تستهدف قدرته القيادية.

نعم، يمكن أن يكون ذلك محيّراً. لا تكون الإشارات دائماً واضحة. لكن عبر النظر من الخارج، من خلال ضباب مستشاري العلاقات العامة والمحلّلين السياسيين، يمكن أن تسيء تفسير حقائق عمليّة التفاوض لسوء الحظّ. في تفاوضك الخاص، عليك أن تتحلّى بالحذر ولا تستنتج خلاصات متسرّعة عندما يقول قائد الاتحاد العمالي الذي تتعامل معه أمراً بنبرة معيّنة (زرقاء) على الطاولة، وأمراً آخر بنبرة مختلفة تماماً (حمراء) بعيداً عن طاولة المفاوضات مع أعضائه. إنّها ظاهرة قابلة للمراقبة، فإنّ الأشخاص الأكثر مواجهةً بالنسبة إلى بعض المسائل عادةً ما يكونون هم أنفسهم القادرين على تحقيق تقدّم مع الأشخاص الجالسين إلى الطرف الآخر من الطاولة. أنظر إلى الرئيس السابق للولايات المتحدة الأميركية المناهض للشيوعية ريتشارد نيكسون Richard Nixon، وكيف تمكّن من إعادة إنعاش العلاقات الأميركية – الصينية بعد أن كانت جامدة لمُدّة عقود، أو كيف تمكّنت رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر Margaret Thatcher ولم تتوقّف يوماً عن مكافحة الماركسيّة، من وضع حدّ لحرب روديزيا/زيمبابواي Rhodesia/Zimbabwe وسلّمت السلطة إلى الرئيس د. موجابي Mugabe المناصر للماركسيّة، ورُتبت إعادة ضمّ هونغ كونغ Hong Kong إلى الحكومة الشيوعية في الصين. ثمة تفسير واحد لهذه الظاهرة وهو حاجة المفاوضين إلى كسب ثقة منتخبيهم عندما تختلف مصالح الفريقين إلى هذا الحدّ، وبالتالي لا يملك سوى أولئك الأقرب إلى منتخبيهم والذين بمقدورهم أن يحكموا المعارضة، القدرة الكافية لإجراء مفاوضات والقيام بالتحرك الضروري للتوصل إلى حلّ. ما يقوله المفاوض بعيداً عمّن يمثلهم، يشكل عادةً جزءاً من العمليّة التي يعتمد عليها ليحافظ على سلطته.

إنّ الولوج العلني إلى تفاصيل التفاوضات محدود فقط بالنطاق التجاري. إذ يفضّل عالم الأعمال الاحتفاظ بتفاصيله لنفسه – فقد يستغلّ المنافسون المعلومات السريّة – ولا تبلغ سوى أكثر الخلافات حدّة القطاع العام. في بعض الأحيان، يخرق طرف في خلاف تجاري البروتوكول ويدلي بتصريح للإعلام، ويتبعه مباشرة تصريح من قبل الطرف الآخر يهدئ الأوضاع ويركّز على «أنّه من الأفضل التعامل مع هذه المسائل في تفاوضات خاصّة وليس عبر التعليق العلني». بالتالي ستقتصر التصاريح العلنية عن التفاوض على العلاقات الصناعية، والمنافع العامة والنشاطات الحكوميّة.

على الرغم من ذلك، إنّ فيضاً من التعليقات التي يدلي بها المفاوضون في تصريحاتهم العلنية متاح لك يومياً لتتمكّن من تحليلها وفق مقاربة المراحل الأربع والأسلوبين. عليك أن تتنبّه مثلاً إلى الإشارات التي يرسلها الطرفان من خلال الإعلام. لا بدّ أن يكون تصريح

«يطلب أعضاؤنا زيادة مهمة في الرواتب»، أكثر مرونة من «يطلب أعضاؤنا زيادة بنسبة ٢٠ في المئة». يبحث عن الإشارات في اللغة المستخدمة (أذكر الإشارات في الخطاب الذي ألقاه رئيس وزراء نيوزيلندا New Zealand عن العميلين الفرنسيين؟ وتأكد من أن فهم الخلاف على الكلمات المستخدمة قد يكون بأهمية الخلاف على الأرقام.

استمع إلى الإشارات (ربما يشكل التقني مصطلحاً أكثر دقة) التي يرسلها السياسيون الذين ينكرون أنهم سيقومون بأمر - عادةً ما يكون من فئة غير شعبية - عبر إطلاق إنكاراتهم «المطلقة» بتصاريح مثل: «نحن لا نملك خططاً لزيادة الضرائب». يكمن الفخ في كلمة «خططاً»، إذ يمكنهم أن يتفوهوا بها بصراحة مطلقة تقريباً، ففي حين لا يملكون خططاً للقيام بأي أمر، يمكن أن تتغير الأمور «وتجبرهم» على القيام بما لم يخططوا له (وها هي ضرائبك ترتفع!).

إن مطالبة الموظّفين في المنافع العامة «بالقابلية للمقارنة»، ورفض الحكومة منحهم إياها لا تعكس المرونة في إشارات الاتحاد ورفض الإدارة التجاوب بعناد. إن القابلية للمقارنة كسياسة - على اختلاف تحديدها - يمكن أن تكون محملة بتضمينات لأقسام أخرى من الخدمات العامة. لا يبحث أحد عن القابلية للمقارنة للحدّ من مداخله. بل تُستخدم هذه الطريقة لزيادة الرواتب في المنافع العامة، وبالتالي الانفاقات العامة، التي قد تتضارب مع أهداف الحكومة بالحدّ من هذين العاملين. من دون التعليق على مزايا هذه المطالبات، من غير المحتمل أن يُضللّ المفاوض الذي يحلّل ماذا يجري.

كما يمكنك أن تلتقط رسائل مهمة من خلال الاقتراحات التي تُعرض علناً. وتهدف هذه الأخيرة إلى إرساء حلول غير واثقة. طالما أنها غامضة - من حيث الشرط والفحوى، يمكنك أن تقيّم الحدّ الذي بلغه التفاوض أو إلى أين يتّجه. تنتهي بعض الخلافات باقتراح بدل المساومة. ويعود سبب ذلك إلى كون أحد الفريقين فضّل الحدّ من خسائره والقبول بما يشكل أساساً للتبادلات المحددة. على سبيل المثال، قد توافق حكومة على إطلاق تحقيقات رسمية في القابلية للمقارنة أو الأمانة في القطاع، من دون الالتزام بالموافقة على النتائج أو تطبيقها، في حال تمكنت من تجنّب ذلك، ويقبل الاتحاد بالمقابل بروتب أقلّ من تلك التي ذكرها في أهدافه. في بعض الأحيان، تنعكس الأمور بالتأكيد. يعد الاتحاد بالتعاون (وهو في هذا الإطار مصطلح غامض) في التحقيق لتحسين الإنتاجية على أن تقبل الإدارة بالمقابل بزيادة الرواتب.

إن تبادل أمر غامض مقابل أمر محدّد يشكل اقتراحاً وليس مساومة، لكن إذا كانت هذه هي الطريقة الوحيدة لحلّ الخلاف يصير من المفيد أن يتمّ الاتفاق على هذه الشروط. عندما يشمل التفاوض مسائل تمسّ بـ «ماء الوجه» - ولا تستخفّ بعدد هذه الحالات - من المفيد أن تملك «تركيبة الكلمات» التي تنقذ «ماء الوجه» أحد الفريقين أو كليهما، ويعي الفريقان في هذه الحالات أنّ هذا ما يقومون به تحديداً، ويقدم أكثر الطرفين حكمةً اتّفاقاً من دون التبرّج بأنّه قبل بتركيبة كلمات فارغة.

توازي تفاوضات الحركات سياسات الحركات - قد نقبل بتنازل ثانوي (ويمكن اعتباره «فوزاً» في تحفّظنا للإبقاء بالأمور على ما هي عليه تقريباً) وهم يؤسسون للمبدأ (ويسجلون الأمر على أنّه فوز لراديكاليّتهم). تُعرف هذه الطريقة لحلّ الخلاف باستراتيجية «السلامي»

– شريحة كل مرة – ويأمل مستخدموها أن يوسعوا قاعدة تطبيق هذا المبدأ مستقبلاً، في حين يأمل المنافسون باحتوائها.

يشكل إيجاد أشكال الكلمات التي تحلّ الخلافات، وتردم الفجوات، وتسهّل الطرق الملتوية، وتهذئ اللاعبين الثائرين وعادةً ما تساهم في تقدّم التفاوضات، فتأً بحدّ ذاته. ويمكنك عبر دراسة ما يقوم به المفاوضون في هذا الإطار، أن تطوّر بعض المهارات القابلة للتطبيق في تفاوضك الخاص. كما يمكن تلخيص معظم لغة العقود في شكل الكلمات. انظر في هذه التركيبات الغنيّة «بذل قصارى جهودهم»، و«عرضة لموافقة المورد، على ألا يرفض الموافقة من دون تبرير»، و«سيتمّ اللقاء عادةً مرتين في الشهر». حيث تنعكس المصالح في الاتفاق، يمكن تصوير التحفّظات التي تدعمها في أشكال الكلمات، مثلاً في اتفاق على مشروع مشترك: «يتمّ الاعتراف بحقوق الملكية الفكرية لكلّ مساهم من دون أي تحفّظ، ولا يعرضها هذا الاتفاق لأي خطر». انظر إلى كيفية استخدام المفاوضين لهذه التركيبات الكلامية في تصاريحهم – يشكلّ الاتحاد الأوروبي مصدرًا غنيًا بالأمثلة على تجنّب الاختلافات عبر تركيبات كلامية، ويظهر أهميّة تملك هذه المهارة في التفاوض.

تشكل المساومات خطوة الاختتام الطبيعية في التفاوض وهي تشير إلى التقديرات المختلفة التي يعتمدها الفريقان بالنسبة إلى المسائل المتقابلة. ما الذي تبادله أحد الفريقين بالتحديد بهدف الاتفاق؟ إنّ المساومة كتبادل محدّد هي بمثابة ذروة العملية التفاعلية، وبكلّ تأكيد يتبعها التطبيق أو غيابه وفق الحالة. عادةً، يستثني العرض العام للمساومة كلّ ما هو مطبوع بخطّ صغير وقد تكون فكرة خاطئة كلياً عن فحوى المساومة في حال لم تدرس سوى عناوينها العريضة المنشورة في الصحف، لكن لا يزال التحليل يستأهل جهودك حتّى ولو تمّ انطلاقاً من موادّ محدودة.

لا تنسَ الأمور غير الملموسة في المساومة. قد يشكّل تأمين الاتفاق بنفسه هدفاً غير ملموس في التفاوض، وبالأخص، هدفاً مثيراً للجدل الشديد. إنّ واقع تفاوض الفريقين أصلاً له أهميّة كبرى. قد يكون لإطلاق شركتين كبيرتين متنافستين "محادثات عن المحادثات"، أو في الواقع محادثات حول تفاصيل عملية دمج أو مشروع مشترك، أهميّة كبرى بالنسبة إلى القطاع، ولهذا تحاولان الإبقاء على الأمر سرّاً، إلّا إذا كان يناسبهما أكثر أن يتكلّما عليه علناً. إنّ شركة تواجه تهديد الاستيلاء قد تدخل تفاوضات علنية مع شركة أخرى بهدف تفادي انتباه الشركة المستولية. قد يكون لواقع التفاوض بذاته أهميّة كبرى، ولهذا السبب تتمّ معارضة بعض التفاوضات المحتملة من قبل فريق واحد على الأقلّ، وفي بعض الأحيان من قبل الفريقين، بهدف الحؤول دون التوصل إلى حلّ متفاوض عليه، يقوم على التسوية. تفيض الأمثلة في هذا الإطار وتشمل الجهود المُحْبطة باستمرار على مدى السنين لإطلاق مفاوضات السلام في الخلاف بين إيرلندا الشمالية وإيرلندا الجنوبية. فحين يزيد الضغط للتفاوض، يقوم أحد الفريقين، أو متطرّفون مسلّحون يعارضون التسوية، بأعمال عنف، أو بالاستفزاز، أو حتّى بأعمال مروّعة، لإحباط المحاولات التي تهدف إلى المناقشة بأي شكل من الأشكال.

يبين التحليل السبب، أو السبب المحتمل، الكامن خلف أحداث عملية تفاوض معيّنة – كما يمكن أن يؤدّي إلى نوع من الشلل المتردّد – وأنا أحتكّ على ممارسة التحليل كطريقة

مباشرة للمساهمة في تطوّر كمفاوض. إنّ الاعتماد على الغريزة أو الحدس أو «القواعد التقريبية»، أو حتّى الحظ، ليس أبدًا تقبلًا للهزيمة أو عدم كفاءة، ففي نهاية المطاف، هذا ما تقوم به الأكثرية الساحقة من المفاوضين يوميًا. فحتّى لو زدنا عدد المفاوضين الذين يتلقّون تدريبًا ثلاثة أو أربعة أو خمسة أضعاف، لا نكون قد اقتربنا حتّى من تغطية جزء من عدد الأشخاص الذين يتفاوضون. لكن أولئك الذين يتلقّون نوعًا من التدريب يكتسبون ميزة واحدة مقارنة بالذين لا يتلقّون أي تدريب: إنهم يدركون ماذا يجري ويمكنهم أن يختاروا كيف يديرون ما يقومون به، بدل أن يكتفوا برّد الفعل على ما يقوم به المفاوضون الآخرون، أو ما يشعرون بأنّه يجدر بهم أن يفعلوا.

كمدير شركة، أنت تؤثر في ما يقوم به العديد من الناس حولك. يتصرّف المدراء عشوائيًا وكأنّهم حكام بين المستخدمين لديهم أو حتّى بين زملائهم: فهم يسهّلون طرائق التفكير الجديدة في وضع يواجه طريقًا مسدودًا عندما يُطلب إليهم ذلك، أو في حال تواجدهم في ظروف تتطلّب منهم عرض نصائحهم، ويتدخلون على مستويات مختلفة من اتّخاذ القرارات. على سبيل المثال، يساهمون في تقرير عن التفاوض أو يتّخذون موقفًا ممّا تمّ اقتراحه حتّى الآن، أو يساعدون على اتّخاذ قرار حول الموقف الذي يجدر بالمنظمة، أو بجهتهم الخاصّة، أن تعتمد بالنسبة إلى هذه المسألة أو تلك، ويذكرون الأشخاص بمصالح المجموعة على جدول الأعمال المستمرّ الذي سيواجهه المفاوضون الذين يمثلونهم. لا يجلس أحد من المشاركين في لقاءات مجلس الإدارة المنتظمة لمُدّة طويلة من دون أن يتدخّل بالأراء، والنصائح، والانتقادات والقيم وعرض السياسات التي سيتوجّب على الآخرين أن يطبقوها، عادة في تفاوضات مع فريق ثالث.

باختصار، سيجبرك دورك كمدير على مواجهة المسائل المتفاوض عليها طوال الوقت، وفي حال فكرت بالأمر بوعي أو لم تفكر، سوف تتخذ مواقف، وتقرّر طرائق تصرّف تدعم بشكل أفضل قدرتك على تحليل مصالحك وربطها بالمسائل المطروحة على الطاولة. ترتكز مقارنة المراحل الأربع والأسلوبين على ما يجري في الحقيقة في عمليّة التفاوض. وهي تزوّدك بالقدرّة على ربط ما يصفه الآخرون، أو ما تراقبه، بتوقّعات حسّاسة، أو على الأقلّ مرتكزة على وقائع، لما سيجري في الأغلب في ظلّ الظروف كما تفهمها أو كما وُصفت لك، وانطلاقًا من هنا، تتمكن من عرض نصائح وصفية لما يجدر بالمفاوضين أن يقوموا به.

لقد حاولت أن أتجنّب أي شكل من التلميح الأخلاقي في ما تمّ عرضه في الوحدات الإحدى عشر، وفي حال شردت عن هذا المبدأ في بعض الظروف، أمل أنّي لم أدخل لحظة باعتماد نظرة مفادها أنّ التفاوضات المرتكزة على الاحترام المتبادل والثقة ستؤمّن في الأغلب اتّفاقات قابلة للتطبيق، تفيد الفريقين على حدّ سواء من دون اعتماد الاستغلال أو الإكراه. هل يمكنني بالتالي أن أدعكم مع التصريح الذي يرشدني، إلى جانب جميع زملائي، في عملنا كمفاوضين مستشارين؟ أمل أن يكون قد انعكس في ما عملت عليه طوال هذه الوحدات وعرفك إلى المقاربة التي نعتدها في عملنا: بحكم حسن نية المفاوض!

الإجابات

المحتويات

١/١م	الملحق الأول الإجابات
٢/١م	الوحدة الأولى
٣/١م	الوحدة الثانية
٣/١م	الوحدة الثالثة
٦/١م	الوحدة الرابعة
٧/١م	الوحدة الخامسة
١٠/١م	الوحدة السادسة
١١/١م	الوحدة السابعة
١١/١م	الوحدة الثامنة
١٣/١م	الوحدة التاسعة
١٤/١م	الوحدة العاشرة
١٦/١م	الوحدة الحادية عشرة

الوحدة الأولى

تمرين ١

١. خطأ. يمكن أن تختلف النصيحة الوصفية وفق الخيارات المتاحة. مثلاً «عليك أن ترفض عرضه وتنتظر أن يقوم بتحسينه». قد يكون ذلك مستحيلاً إن اقترب موعد التسليم النهائي وتوجب عليك أن تقبل بالعرض أو تخسر كل شيء.

٢. خطأ. عادة ما يكون وصف التفاوض متحيّزاً، لكن لا يمكن اعتبار الأمر قاعدة عامة. فمن المحتمل، أن تكون المدونات الحرفية للتفاوض، التي تشمل كل ما حصل، محايدة. بيد أن تفسيرات محفّزات المفاوضين قد تكون متحيّزة.

٣. خطأ. يمكن إخضاع التوقع العلمي للاختبار، إذ من المحتمل أن يحصل الحدث المتوقع أو لا يحصل. على سبيل المثال، يمكن اختبار توقع «في هذا التفاوض مع الشاري، سأحقق على الأقل سعر مليوني يورو مقابل الترخيص» عبر دراسة السعر المتفق عليه ومقارنته بالسعر المتوقع. إن بلغ سعرك مليوني يورو على الأقل، يتأكد توقعك، أما إن انخفض إلى أقل من مليونين، فتوقعك مدحوس.

ثمة مجموعة من «التوقعات» لا تخضع لأي اختبار. ويصنّف هذا النوع على أنه غير علمي، أي محدود ضمن إطار الآراء الشخصية. فعلى سبيل المثال، لا يمكن اختبار «كان من الممكن أن أحصل على سعر أفضل من الذي وافقت أنت عليه في هذا التفاوض». ففي حال تفاوضت أنت مع الشاري، لا تشملي المسألة، أما إذا تفاوضت أنا مع الشاري فلا تشملي المسألة. وبما أن كل حدث فريد، لا يمكن اختبار توقعي الذي يقارن بين نتيجة حدثين مختلفين. ويشمل ذلك وضع المدراء الذين يطلقون أحكامهم حول النتائج البديلة، وتكون عادة أفضل من النتائج التي تمّ بلوغها في عملية تفاوض لم يشاركوا فيها.

٤. صح. لا يعدّ الوصف من دون تحليل، وإن كان مفيداً بذاته، استخداماً فعالاً للمواد النادرة المتاحة في هذه الحالة. ويقدم تحليل المواد الوصفية عدداً مهماً من الأفكار غير الجلية. ولا يهدف البحث العلمي إلى الوصف فحسب بل إلى التفسير. فقد يبيّن التحليل مثلاً فئات السلوك التي يستخدمها المفاوضون ويتيح فرصة إيجاد العلاقة التي تربط بين بعض فئات السلوك ونتيجة التفاوض.

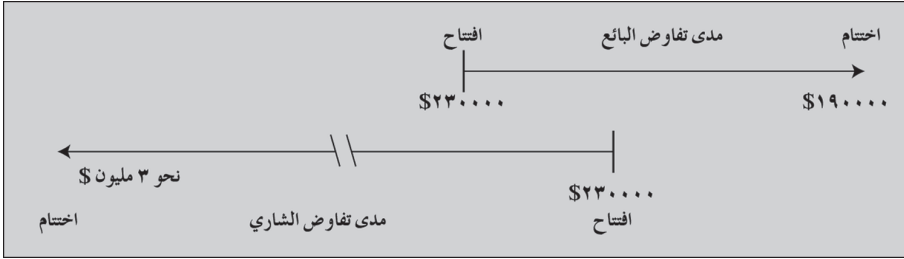
٥. خطأ. يمكن أن نتوقع حدوث أمر معيّن من دون أن ندرس احتمال وقوعه. على سبيل المثال، في حال تمّ توقع المماطلة بالتفاوض لوضع حدّ للعداوات (حرب، هجومات، عقوبات، خلافات طائفية، إلخ) لأنّ أحد الفريقين يظنّ أنّه يستطيع تحسين موقع قوّته بسبب تغيير مفاجئ في الفرص على أرض المعركة (تقدّم قوّاته، توسّع الهجوم ليشمل منشآت مجاورة، تصويت الأمم المتحدة ضد العقوبات التجارية، تراجع شعبية قائد الفريق الثاني، إلخ)، لا يفرض أن يقوم الفريق الأوّل بالمماطلة بهذه الطريقة. كما يمكن للتوقع أن يكون نوعاً من الوصفة مثل هذا الاقتراح: «بسبب تبدّل الظروف، إن قمت بزيادة الضغوط ستحقق تفوقاً، وبالتالي أنصحك أن تقوم بذلك».

٦. صح. تعدّ الوصفة بطبيعتها مفتوحة على الذاتية بما أنّها تتمحور حول ما يفترض أن يحصل (برأيي أو برأيك) وليس ما يجري فعليًا. غير أنّه لا يتوجّب على الوصفة أن تكون ذاتية بحت. ويختلف بعض النصائح مثل «لن تبلغ النتيجة المرادة إلا إذا تصرّفت وفق هذه الطريقة»، في ذاتيتها إذ يمكن أن تشكل النصيحة رأيًا عمّا يفترض أن يحصل، أكثر من كونها عبارة عن توقّع لما سيجري. وينطلق المفاوض عندئذ من نتائج حالات مماثلة جرت في ظل ظروف مختلفة أو يعتمد على منطق استنتاجي. غير أنّه يجدر بك أن تتذكّر، أنّه عندما تنصح أحدهم، يتمّ عادة إعطاء النصيحة أكثر من الأخذ بها.

الوحدة الثانية

التمرين ٢ب

على رسمك أن يشبه الرسم ١.١٠.



الرسم ١.١٠ التفاوض حول ناد في حالة مزرية

الوحدة الثالثة

التمرين ٣ز

في الرسم ١.٣، تؤدّي الاختلافات في التقييم إلى إمكان تبادل الأمور القابلة للتبادل. يمكن أن نبادل ما هو مرتفع بالنسبة إلينا بما هو متوسط بالنسبة إليهم، وما هو متوسط بالنسبة إلينا بما هو منخفض بالنسبة إليهم وما هو منخفض بالنسبة إلينا بما هو مرتفع بالنسبة إليهم.

صحيح أنّه في الرسم ٢.٣ تصعب التقييمات المتماثلة عمليّة التفاوض غير أنّها لا تشكل عقبة يستحيل تخطّيها كما يبدو الأمر. يرتبط التوصل إلى حلّ متفاوض عليه بوجهين خاصين بالتقييمات المتماثلة. أولاً، هل ثمة تداخل بين مدى نقاط الافتتاح والاختتام الذي حدّده كلّ من الفريقين بالنسبة إلى كلّ من الأمور القابلة للتبادل؟ فإنّ أتيّ الجواب نعم، يمكننا أن نتبادل وفق مدى التداخل. ثانياً، هل من الممكن أن يؤدّي التحرك بالنسبة إلى أمر أو أمرين من الأمور القابلة للتبادل المقيّمة بالطريقة ذاتها إلى تحرك من قبل المفاوضين بالنسبة إلى أمر ثالث؟ إن كان الجواب نعم، يمكننا أن

نبادل التحرك التعويضي بالنسبة إلى أمر قابل للتبادل أو أكثر بتحرك بالنسبة إلى أحد الأمور المتبقية أو أكثر.

يعكس الرسم ٣.٣ أكثر الحياة العملية، فعادة ما يتم المزج بين التقييمات. هنا، يمكننا أن نبادل التحرك بين ما هو متوسط بالنسبة إلينا وما هو منخفض بالنسبة إليهم وما هو متوسط بالنسبة إليهم وما هو منخفض بالنسبة إلينا بتحرك تعويضي بين ما هو مرتفع بالنسبة إلينا وما هو مرتفع كذلك بالنسبة إليهم

أسئلة للمراجعة

١.٣

- في خلاف مع المورد بسبب فشله في احترام العقد، على الشاري أن:
 ١. يراجع العقد بعناية للتوضيح. كلاً. قد يرد حل المشكلة في العقد أو لا يرد. كما قد تؤدي المقاربة القانونية إلى إعاقة التوصل إلى حل متفاوض عليه.
 ٢. يقرر على من تقع الملامة. إنها إضاعة للوقت بشكل مؤكد تقريباً. يسبب إلقاء اللوم طرح التبريرات، وبالتالي يؤدي إلى خلافات عاطفية وليس إلى حل للمشكلة.
 ٣. يجمع البيانات التي تبين الفشل للإصلاح. نعم. من بين مختلف الخيارات يشكل هذا الاقتراح السبيل الأفضل للتوصل إلى حل. من دون وجود البيانات، قد ينتهي بك الأمر كما في الخيار ٢. لكن مع تجميع البيانات، يمكنك أن ترصد الخطأ وتقرر ما يجدر بك تغييره.
 ٤. يحضر لعرض آخر مع مورد مختلف. قد يشكل هذا الاقتراح الخيار الصحيح في مرحلة معينة لكن لا يمكن اعتباره من الأولويات. من الأفضل أن تتعامل مع مصدر المشكلة أولاً، ثم تنتقل إلى البحث عن بديل إن توجب عليك ذلك.

٢.٣

- يملك المفاوضون مصالح، لأن:
 ١. بعض المسائل مثيرة للاهتمام أكثر من غيرها. كلاً. قد تكون المسائل مثيرة للاهتمام غير أن ذلك لا يرد في الإطار عينه مع مصلحة المفاوض.
 ٢. المحفزات تدفعهم إلى تفضيل بعض النتائج على غيرها. نعم. إن تفضيل نتيجة معينة هو الذي يولد مصلحة المفاوض.
 ٣. بعض المسائل مفضلة لديهم أكثر من غيرها. مع أن المفاوضين يفضلون بكل تأكيد بعض المسائل على غيرها، غير أن هذه التفضيلات لا توازي مصالحهم. من المفترض أن تعكس تفضيلاتهم لبعض المسائل مصالحهم، غير أن هذا الأمر يختلف عندما تأتي ردّة فعل المفاوضين مشحونة بالعواطف في بعض المسائل. في الواقع، قد يلحق تحويل مسألة معينة إلى مبدأ الاذى بمصلحة المفاوض.
 ٤. يمكن التفاوض على مواقفهم، ولكن ليس على مصالحهم. صحيح، غير أنه غير ملائم كجواب على سؤال لماذا يملك المفاوضون مصالح.

- ٣.٣ المسألة هي:
١. موضوع قابل للنقاش. يفوق التفاوض النقاش البحث. فهو يتمحور حول اتخاذ قرار معين.
 ٢. مجموعة مواقف. بكل تأكيد، تضمّ المسألة مواقف غير أنّ ذلك لا يشكّل سوى جزء من التعريف.
 ٣. عنصر في جدول أعمال المفاوض. كلاً. من الضروري أن ترد المسائل في جدول الأعمال غير أن ورود الموضوع في جدول الأعمال لا يكفي ليتحوّل إلى مسألة.
 ٤. قرار قابل للتفاوض. نعم. يتمّ التعريف عن المسألة في عملية التفاوض على أنّها اتخاذ قرار.

- ٤.٣ الموقف هو:
١. عقبة في وجه الاتفاق. يمكن أن يتحوّل إلى عقبة كما يصحّ العكس، بالتالي يعتبر التعريف محدوداً جداً.
 ٢. فرع من المسألة. كلاً. يتمّ اتخاذ الموقف وفق المسألة.
 ٣. نقطة في مدى التفاوض. نعم. وفقاً للتعريف، ثمة مدى من المواقف لكلّ مسألة. تشكّل نقاط الافتتاح والاختتام التي تحددها كلّ مفاوض. مواقف، وكذلك الأمر بالنسبة إلى كل النقاط المتواجدة بينها.
 ٤. أمر قابل للتبادل متفاوض عليه. يمكن أن يشمل الأمر القابل للتبادل المتفاوض عليه عدّة مواقف، فهذا ما يحوّل إلى أمر قابل للتبادل.

- ٥.٣ يحدّد المتفاوضون أولويّات:
١. المصالح. قد تُعتبر بعض المصالح أهمّ من غيرها، كما يمكن أن ترتبط بها، غير أنّه من غير الضروري أن ترد المصالح على جدول أعمال المفاوضات، ويمكن أن تخفى على المفاوض الآخر. يمكن لمصالح المفاوض أن تحدّد أولويّاته وفق المسائل.
 ٢. نقاط الافتتاح والاختتام. كلاً. تُحدّد النقاط وفق كلّ مسألة ولا يتمّ تحديد أولويّاتها.
 ٣. المسائل. نعم. يتمّ تحديد أولويّات المسائل، كما أنّ التبادل بين المسائل هو الذي يسمح للمفاوض ببلوغ الحل.
 ٤. المواقف. كلاً. انظر جواب الخيار الثاني.

- ٦.٣ أيّ من الاحتمالات التالية يكون صحيحاً؟
١. لا يمكن للمفاوضين أن يتخلّوا عن مواقف من المستوى المرتفع. يمكنهم بكلّ تأكيد أن يقوموا بذلك، ما دام التبادل يستحقّ العناء.
 ٢. يمكن للمفاوضين أن يبادلوا مسائل ذات أهمية متوسطة أو منخفضة فقط. كلاً. يمكن العودة إلى تبرير الاقتراح الأول.

- III. يمكن للمفاوضين أن «يتخلّوا» عن أمور المستوى المنخفض. بكل تأكيد كلاً!
لا يمكن «التخلّي» عن أي شيء. إذ إن جوهر التفاوض هو التبادل.
- IV. يمكن للمفاوضين أن يتخلّوا عن أي موقف في أي مسألة طالما أن ذلك يخدم مصالحهم. صحيح.

الوحدة الرابعة

التمرين ٤٤

- الأسئلة المغلقة: ١، ٢، ٤، ٦، ٧، ٩.
الأسئلة المفتوحة: ٣، ٥، ٨، ١٠.

أسئلة للمراجعة

- ١.٤ في مرحلة المناقشة عليك أن تهدف إلى:
- الانتهاء من الأمر بأسرع وقت ممكن لتجنّب الجدل. تؤدّي محاولة استعجال التفاوض إلى نشوب الجدل وليس إلى تجنبه.
 - اكتشاف مصالح المفاوض الآخر وتحفظاته. نعم. يحتاج المفاوض إلى المعلومات، خصوصاً تلك المتعلقة بمصالح الآخر وتحفظاته. لا يمكن تقديم اقتراح مناسب من دون عمليّة أوليّة تقوم على طرح الأسئلة والإصغاء إلى الأجوبة.
 - التأكد من أن المفاوض الآخر يفهم مواقفك. في الأغلب، ستكشف عن مواقفك في مرحلة طرح الاقتراحات.
 - إعلام المفاوض الآخر بمصالحك وتحفظاتك. صحيح أن بحث المفاوض الآخر عن المعلومات المتعلقة بمصالحك وتحفظاتك يصبّ في مصالحه، غير أن ذلك لا يعني أن يلتزم دائماً بهذه الخطوة.
- ٢.٤ يؤشّر المفاوضون ليشيروا إلى:
- رغبتهم في التحرك. نعم. مع أنّه يجدر بالتحرك أن يكون دائماً مشروطاً.
 - رغبتهم في تحرك المستمع. يشمل هذا الاقتراح رغبة ضمنيّة غير أن لا جدوى من التأمل بتحرك المستمع من طرف واحد.
 - واقع اقتراب طرح اقتراح. كلاً. قد يكون الاقتراح قريباً أو بعيداً كما يمكن أن يتم تأجيله حتّى تتأكد من رغبتهم في التحرك وإلى أي مدى ووفق أي شروط.
 - تفضيل التسوية. ليس بالضرورة، إذ من الممكن أن تهدف إلى اختبار قبول الآخر بالتسوية.

- ٣.٤ أفضل طريقة للتعامل مع الاختلاف في الرأي هي:
- أن تشير إلى خطأ المفاوض الآخر. من المؤكّد أن هذا تجاوب خطر للغاية ولا

- يُعدّ أبدًا «الأكثر فعالية».
- ii. أن تطرح الأسئلة. صحيح. نحتاج إلى التأكيد من موضوع اختلاف الرأي قبل أن نردّ، ويشكل طرح الأسئلة والإصغاء إلى الأجوبة أفضل سبيل لذلك.
 - iii. أن تفسّر بكياسة أسباب الاختلاف في رأيك. مع أننا ننصح دائماً بالكياسة، من غير المنطقي أن تفسّر سبب اختلاف رأيك قبل أن تتأكد من موضوع الاختلاف.
 - iv. أن تلخّص الوضع بنظر المفاوض الآخر. قد تضطرّ في نهاية المطاف إلى القيام بذلك، لكن هذه المرحلة تتبع مرحلة طرح الأسئلة ولا تسبقها.

الوحدة الخامسة

التمرين ٥٥

١. «إذا دعمت مطالبتنا بحقوق الهبوط في ألمانيا، سأنظر جدّيًا في تأييد اقتراحك لحقوق الهبوط والإقلاع في سنغافورة».
٢. «إذا قبلت بشخصين في الغرفة، يمكنني أن أفكر في تأمين عدد أسرة أكبر في الأسبوع».
٣. «إذا نظرت في مستويات المستخدمين، سوف نفكر في تغيير حصة فريق المناوبة».
٤. «إذا قلت لي ما الذي يحترم حاجات زبائنكم، يمكنني أن أبدي استعدادًا للتجاوب مع عرض إيجابي».
٥. «إذا قبلت بالتغييرات في عقد البيع الذي عرضته في ملفي، سوف انظر في إمكانية جعلك موردنا الوحيد في مواقعنا كافة».
٦. هذه طريقة مقبولة لطرح الاقتراحات كما هي (شكلاً فقط، لأنّه من دون معرفتنا الظروف، لا يمكننا أن نعلق على فحواها).

أسئلة للمراجعة

- ١.٥ تشمل شروطك حماية من الخسائر الناتجة وقد أشار المفاوض الآخر إلى رفضه القبول بذلك. هل:
 - i. تطلب منه أن يفسّر اعتراضه على الخسائر الناتجة؟ إنّه في الأغلب أفضل إجابة. يمكن أن تكون اعتراضاته مهمّة أو ثانويّة ومن الأفضل لك أن تكتشف ما المهمّ في نظر المفاوض الآخر بدل أن تفترض أنك تعرف الجواب. وعلى أساس جوابه، يمكن أن تجيب بالطمأنات أو بإجراء التعديلات على مطلبك، أو عبر اتباع طريقة بديلة لتحقيق طلباتك. كما يمكنك أن تقرّر، من دون أي شك، أن اعتراضاته خطيرة بالنسبة إليك أكثر من كونها غير عقلانيّة بحدّ ذاتها (أنّه من المحتمل أن يفشل في واجباته ويتهرب منها)، فيكون أفضل ردّ لك بالإصرار على الحماية، حتّى ولو على حساب عدم القيام بأي عمل معه.
 - ii. تدافع عن ضرورة شمل أعمالك فقرة عن الخسائر الناتجة؟ لا يساهم ذلك في تقدّم عمليّة التفاوض بما أنك لا تزال تجهل على أي أساس يرفض فقرة

الخسائر الناتجة.

III. تطالبه بعرض يفسّر فيه كيف ينوي أن يغطّي حاجتك إلى الحماية من الفشل في الأداء؟ إنه بديل قريب من الجواب الأول لكنّه ليس بالضرورة الجواب الذي يفترض اختياره أوّلًا. عندما تعرف أساس اعتراضاته حتّى تتمكن من الاستعانة بهذا الخيار.

IV. تخبره بأنّ الفشل في التوقيع على فقرة خسائر ناتجة يعني استحالة القيام بأي عمل معه؟ كما في الجواب الثاني، لا يزال الأمر مبكرًا ومن الأفضل أن تتركه حتّى تستمع إلى جوابه على السؤال الأوّل.

٢.٥ خطأ. في حين أنّنا نفصّل عادة العرض على الجدل، علينا أن نعود دائمًا إلى نوع العرض لتحديد ما إذا كان العرض يساعد التفاوض أو يعيقه.

٣.٥ خطأ. إن العرض غير المشروط بمثابة «التخلي» ويمكنه أن يسيء إلى فرص تحقيق أي تقدّم عبر دفع المفاوضات الآخر إلى تصميم أكبر على الالتزام بمواقفه.

٤.٥ صح. يحمي العرض المشروط المفاوضات من التنازلات من جهة واحدة.

٥.٥ خطأ. على العروض أن تكون دائمًا مشروطة غير أنّ استخدام اللغة الواثقة ليس مفروضًا بل يُنصح به.

٦.٥ الجواب الصحيح هو ج. في حين قد تكون الأجوبة (أ) و(ب) و(د) صحيحة في بعض الحالات، على العروض أن تكون مشروطة في كلّ الحالات.

٧.٥ ج ود. من بين مختلف الإجابات، يجدر بك أن تلاحظ أنّ الجواب (أ) محدّد في شرطه ومحدّد في عرضه، يحدّد المساومة، والجواب (ب)، غامض في شرطه ومحدّد في عرضه، وليس أفضل بكثير من اقتراح غير مشروط.

٨.٥ ب وج.

يتجنّب اقتراح تغيير حتّى يطلب المفاوضات الآخر منه أن يقترح. يمكن أن يؤدّي هذا إلى جلسة طويلة، بكلّ تأكيد أطول من الجواب الأوّل، لكن يمكن أن نلجأ إلى هذا الخيار في آخر المطاف. يقترح تغييرًا في حال أشار المفاوضات الآخر إلى رغبته في التغيير. يتطلّب الأمر جهودًا كثيرة من المفاوضات الآخر في حين قد يكون أكثر اقتناعًا بترك الأمور كما هي وقد لا يبدي أي استعداد للتغيير.

٩.٥ من المحتمل أن تختلف الكلمات التي تستخدمها عن الكلمات التي استخدمتها بنفسى، لكن إذا حملت المعنى نفسه فهي بالتالي مقبولة. وتكمن أهم نقطة في أن تتذكر طرح الأسئلة لتحديد فحوى العرض غير المحدد في الاقتراح.

كيف يمكن أن تردّ على التصريحات التالية؟

١. «نظرًا إلى إصرارك على فقرة العقوبات، نطلب مكافأة مقابل الأداء».

«في أي نوع من المكافآت تفكر؟»

٢. «كيف تتوقع من المستخدمين لدي أن يوافقوا على المناوبات الجديدة من دون

أي تعويض عن ساعات العمل الإضافية غير المدفوعة؟»

«ماذا تعني بالضبط بكلمة تعويض؟»

٣. «إذا وافقت على دفعة مسبقة أكبر، سوف أعرض عليك صفقة أفضل من حيث

شروط الدفع».

«ماذا تعني بصفقة أفضل من حيث شروط الدفع؟»

٤. «إذا تخليت عن مطالبتك بالدفع مقابل الساعات الإضافية، سوف انظر في

إمكانية دفع مبالغ إضافية».

«كم هو المبلغ الإضافي الذي تفكر فيه؟»

١٠.٥ الجواب الصحيح هو ج. تقول «كلاً». إنّه الجواب الأقلّ فعاليةً لأنّه لا يخبر المفاوض

الآخر أي شيء عن موقفك وعادة ما يؤدي إلى جدال.

تتوقّف عن التفاوض. إنّها حركة من دون جدوى. يمكن أن ينجم الاقتراح عن حكم

خاطئ من جهته، ولا يجسّد موقفًا ثابتًا أو حلًا نهائيًا.

تطالب بتفسير. صحيح. عبر التساؤل عن أساس الاقتراح سوف تكسب معلومات

أوفر عن مواقف المفاوض الآخر وربما فكرة عن مصالحه.

تطرح عرضًا مضادًا. من الأفضل ألاّ تطرح مباشرة عرضًا مضادًا. انتظر حتّى تكتشف

المزيد عن أساس عرض المفاوض الآخر.

١١.٥ الجواب الصحيح هو ج. تصرّ على أن يُربط بعضها البعض الآخر. إنّهُ خيار صحيح

جزئيًا، لكنّه بمثابة مقاربة غامضة جدًا. قد يحذر المفاوض الآخر من إصرارك على

أمر لا يفهم تأثيره على مواقفه.

تحكم عليها وكأنّها مسائل منفصلة وفق مزاي كلّ منها. يصير الأمر خطرًا في حال

قضى أن تخسر فسحة التفاوض على المسائل المتبقية كلّ مرّة يتمّ الاتفاق على

مسألة محدّدة.

لا تقرّر أيّ شيء نهائيًا حتّى يتمّ التوصل إلى اتّفاق يشمل المسائل كافة. صحيح.

يشكل مبدأ «لا يتمّ الاتفاق على شيء قبل أن يتمّ الاتفاق على كلّ شيء»، قاعدة تقريبية

حساسة يمكن تطبيقها على المسائل المنفصلة.

تتحلّى بالنظام من حيث مقاربتك مختلف المسائل. صحيح لكنّه أمر لا يتعلّق مباشرة

بمشكلة المسائل المنفصلة.

الوحدة السادسة

تمرين ٦ أ

١. سعر الإيجار للقدم المرتفع.
٢. تحمّل المؤجر كلفة الأضرار والتصلّيح.
٣. مدّة الإيجار.
٤. المدّة الضرورية لإعادة النظر في الإيجار.
٥. إعادة نظر تشمل المسائل كافّة وليس زيادة بدل الإيجار فقط.

تمرين ٦ ج

لائحتي، بعيدة عن أن تكون كاملة، لكنها تشمل الأمور التالية. ضع علامة إلى جانب تلك التي شملتها لائحتك وأضف تلك التي لم أوردتها أنا.

- | | |
|--|--|
| معدّل الراتب لوحدة الوقت (كلّ ساعة، أسبوعيًا، شراء المنتج شهريًا، سنويًا) | تأمين الوظيفة (إعادة التدريب، تغيير الموقع) |
| سياسة المراكز | إعادة التأهيل (المنوعات، حادث) |
| مكافأة العمل الموهوب أو الضعيف | زيادات خاصّة (مال جانبي، مكاسب مثيرة للشكوك) |
| قياس الأداء | ساعات العمل (وقت مرن، ٩ أيام على مدّة العمولة) |
| المحفّزات (الفردية، وفق المجموعة، على مستوى الشركة) | أسبوعين (الباس (بذلات واقية) |
| زيادة المناوبة | قواعد التهذيب وطرق المعاملة |
| معدّلات الوقت الإضافي (استبداله بإجازات) | حقوق الإدارة |
| مدّة العقد (سنة واحدة، ١٥ شهرًا، ١٨ شهرًا، ٢٠ | الاستشارة |
| شهرًا، سنتان) | مرونة العمل |
| خطّة الإجازة المرضيّة | خدمات الاتحاد |
| الإعانات الطبيّة | استخدام المقاولين والمستخدمين بدوام جزئي |
| العطل | ضمانة السيّارة والموقف |
| الإجازات الخاصّة (الإصابة بإعاقة، الموت، الأمومة، الحكم، الخدمة العسكريّة والخدمات العامّة). | التواصل مع المستخدمين وإعلامهم |
| خيارات المشاركة وخطط الادخار | بالمستجّدات |
| منح (اكتتابيّة، مبكرة، الموت في خلال أداء العمل) | تسهيلات وقت الاستجمام |
| التدريب (عدد الأيام سنويًا، من يدفع) | الإجازة/المكافأة بعد فترة الخدمة الطويلة |
| قواعد الاستخدام والطرّد والاستقالة | سياسة الترقية |

الوحدة السابعة

تمرين ٧د

١. أحمر، لأنه يجب على الرجل الذي يملك الخبرة أن يعطي درسًا للرجل الذي لديه المال.
٢. أزرق، لأنه يفترض أن قيمة نفس المرء أكبر من العالم، وأن كسب العالم لا يمكن أن يتحقق سوى عبر التضحية بالذات.
٣. أحمر، لأنه يفترض أن القلق حيال انزعاج الشخص («الحرارة») يبين أنك تعجز عن تحمّل ضغط النجاح.
٤. أحمر، لأنه يفترض أن عليك، بهدف بلوغ القمة، أن تكون قاسيًا وليس رقيق القلب.
٥. أحمر، لأنه يفترض أن الموقف الأقصى، أي القدرة المالية الأكبر هي «الرابحة».
٦. أزرق، لأنه يفترض أنه باستطاعتك أن تثق بكلمته حتى ولو على حساب خسارته الشخصية.
٧. أزرق، لأنه يفترض أن ثمة أمورًا أخرى غير الكسب السريع تدفعهم إلى إبرام صفقة على المدى الأطول.
٨. أحمر، لأنه يفترض استغلال البسيط. (من ملاحظات بوب هوب).
٩. أرجواني: لأنه يجمع بين المطلب الأحمر («أعطني») والمطلب الأزرق («فأعطيك»).
١٠. أحمر، لأنه يفترض أن القوة ستحلّ المسألة.

الوحدة الثامنة

تمرين ٨أ

١. نسخة مبسّطة من مخطّط الإعداد من تصميم شركة نيجوتيك® Negotek تظهر أولويّات بيل وجاك بالنسبة إلى الأغراض التي يودّان أن يتبادلاها.
٢. تتمّ مبادلة الأغراض ذات الأولويّة أو القيمة المنخفضة بالأغراض ذات الأولويّة أو القيمة الأكبر. على سبيل المثال، للقلم أهميّة منخفضة بالنسبة إلى جاك وقيمة مرتفعة بالنسبة إلى بيل، بينما للكتاب أهميّة متوسطة بالنسبة إلى جاك وأهميّة منخفضة بالنسبة إلى بيل. نظرًا إلى قيمة الأغراض المتتالية، يمكن أن تجري المبادلة، فيحصل بيل على القلم مقابل حصول جاك على الكتاب.
٣. يتخلّى بيل عن أربعة أغراض ذات أهميّة منخفضة، هي القلم والسوط والطابة والمضرب، ليحصل بالمقابل على القلم (مرتفع) واللعة (متوسط) والسكين (مرتفع)؛ بينما يتخلّى جاك عن ثلاثة أغراض ذات أهميّة منخفضة ويحصل بالمقابل على الكتاب (متوسط)، والسوط (منخفض)، والطابة (منخفض)، والمضرب (منخفض). طالما أنّ الأغراض التي تتخلّى عنها جاك هي ذات قيمة أقلّ بالنسبة إليه من الأغراض التي حصل عليها، سوف يكمل طوعًا عمليّة التبادل. يمكنك أن تجد الأجوبة في الملحق ١.

تمرين ٨ب

سيود بيل أن يبادل طابته ومضربه ، فلنقل، مقابل سكين جاك لأنه يقيم السكين بـ ٦ وطابته ومضربه بـ ٢ لكل منهما، بينما يقيم جاك سكينه بـ ٢ ويحصل بالمقابل على طابة ومضرب يقيم كل منهما بـ ٢ أي بمجموع ٤.

تمرين ٨ج

إن الانتقال إلى ب يؤمن منافع أكثر نسبياً بالنسبة إلى ليلي والانتقال إلى ج يؤمن منافع أكثر نسبياً بالنسبة إلى كيرك، مع ما يرافق ذلك من زيادات محدودة في منافع الآخر (نعتبر، بهدف التبسيط، أن ليلي وكيرك يملكان منافع مشتركة متشابهة). يمكن أن تقترح ليلي أو كيرك، بالتالي، الانتقال إلى هذه النقاط لأنها تحسن من توزيع المنافع التي يحصل عليها كلاهما في الوضع الراهن، أي في النقطة أ. في رقصة التفاوض التي ستتبع هذه الخطوة، يمكن أن ينتقل المفاوضون تدريجياً إلى موقف مثل ج، لأنه يفيد الطرفين مباشرة بشكل مواز. يمكنهما أن يوافقا على الموقف ج على أساس العدل لا غير (من باب الصدفة، قد يزيد الموقف ج مكاسبهما الصافية إلى أقصى الحدود وفق طريقة حل ناش Nash).

تمرين ٨د

يمكن أن يعتمد الناس التصرف الذي يتطلبه حل ناش Nash، شرط أن يتلقوا التدريب المناسب، وأن تتحضر منظماتهم لتتخطى بوعي مخاطر البغض لعلاقات التفاوض المفتوحة.

تمرين ٨هـ

يجدر بك أن تتمكن من رصد الأسلوب الأزرق في التفاوض وفق المبادئ، ولكن لا تخلط بينه وبين أن يكون المفاوض لئناً أي أن يخضع وييدي استعداداً للتسوية بهدف السلام. يرفض فيشر Fisher ويوري Ury صراحةً التجاوب اللين في وجه مفاوض الأسلوب الأحمر، وهما محققان في ذلك. لا تتجنب التهويل عبر الخضوع له.

تمرين ٨و

إن المهم هو إمكانية تداخل مواقفهما الختامية، وليس الاختلاف بين مواقفهما الافتتاحية، فنحن نتوقع منها أن تختلف. المواقف الختامية لكل طرف كانت معروفة بالنسبة إلى المسألة، غير أن التفاوضات حادت عن الدرب لأن الولايات المتحدة اعتبرت أن عدم رغبة الاتحاد السوفياتي (السابق) في النظر في عمليات تفتيش إضافية تشكل اختباراً لنواياهم بالنسبة إلى التحقيق، وبما أنه لا يمكن أن يتم انتخاب حكومة أميركية وقّعت معاهدة عن الأسلحة لا تشمل فقرات تحقيق مناسبة، طالبت المناقشات حتى اتخذ الاتحاد السوفياتي (السابق)، في ظل حكم غورباتشيف Gorbachev، موقفاً أكثر واقعية، وبالتالي موثقاً، بالنسبة إلى التحقيق.

تمرين ٨ز

في حال فشل مفاوضٍ ما في مواجهة أهمّ تحفّظات المفاوض الآخر، من المحتمل أن يماطل في تقدّم التفاوض، وفي ظل معظم الظروف، يثير شكوكًا تؤدّي إلى خيار أحمر – أحمر في معضلة المفاوضين، ليس لأنّهم يريدون ذلك بل لأنّه يتوجّب عليهم أن يتصرّفوا كذلك.

تمرين ٨ح

يجدر التذكير بأنّه لا يمكن المصالحة دائمًا بين مصالح الفريقين. على سبيل المثال، من غير المحتمل أن يفاوض الذين يتحرّشون بالأولاد على إنشاء «منطقة خالية من التحرش» مع سلطات المدينة.

الوحدة التاسعة

تمرين ٩أ

١. يبيّن العرض دليلًا قاطعًا على مقارنة المساوم الأحمر لإبرام الصفقات. لا يساهم التصرف الذي يشجّعه صاحبه، فيليب سبيربر Philip Sperber، (١٩٨٣، Fail-Safe Business Negotiating).

(strategies and ploys for success. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

كثيرًا في ممارسة التفاوض البناء وتعزيز الثقة.

٢. إذا لم تربكك الأخلاقيات التي يضمنها سبيربر Sperber، أشكّ بأن يربكك أيّ أمر آخر (مع أنّ هذا ليس إلّا رأيي الشخصي!). بحكم حسن نية المفاوض!

تمرين ٩ب

لا يشكّل الخياران (أ) أو (ب) الجواب الصحيح. إنّ المعلومات الإضافية التي يلقّوها المشاركون ذوو المخيّلات الواسعة في الندوات، ويعتمدون عليها لاتّخاذ قراراتهم، غائبة عن سؤال «قضية الجمال».

هذا هو المقصد. من دون بيانات إضافية، لا يمكنك أن تقيّم بدقّة القوّة النسبية لكلّ من الرجلين. على الرغم من ذلك، يقوم معظم من يختارون الجواب (أ) أو (ب) بذلك تحديدًا! وانطلاقًا من المراقبة، وليس من مجرد فحص الضمير، أظنّ أنّنا نرتكب جميعًا خطأ الحكم على من يملك القوّة بالارتكاز على بيانات محدودة جدًا في بعض الأحيان.

تمرين ٩ج

١. مناورة حمراء يستخدمها صاحب أسلوب أزرق ليختبر اللعب الأحمر عند المفاوض الآخر؟

ربّما. يستطيع المفاوضون أصحاب الأسلوب الأزرق استخدام مناورات حمراء ليختبروا اللعبة التي يعتمد عليها المفاوض الآخر.

٢. مناورة زرقاء، يستخدمها صاحب أسلوب أحمر ليختبر اللعب الأزرق عند المفاوض الآخر؟

- إنّ المناورة حمراء (فهي مبنية على غياب الثقة).
٣. مناورة حمراء، يستخدمها صاحب أسلوب أحمر لاختبار اللعب الأحمر عند المفاوض الآخر؟
- لا يحتاج أصحاب الأسلوب الأحمر إلى اختبار اللعب الأحمر لأنهم يفترضون دائماً أنّ اللعب أحمر.
٤. مناورة حمراء، يستخدمها صاحب أسلوب أحمر ضدّ المفاوض الآخر؟ صحيح. إنّها مناورة حمراء تستهدف المفاوض الآخر.

تمرين ٩د

إنّ هدف الأسلوب الأحمر، في حال كان بمثابة تجاوبك المباشر لأيّ اقتراح.

تمرين ٩هـ

يتطلّب الأمر أن يردّ المفاوض الآخر بأسلوب أزرق – من المحتمل أكثر أن يقوم مفاوضان من الأسلوب الأحمر بالتنافس عبر اعتماد مناورات حمراء والردّ عليها (وهو ما يُعرف في التدريب على المبيعات بـ «تخطي الاعتراضات»).

تمرين ٩و

إنّها مناورة حمراء من قبل الشاري، ولا يعود سبب ذلك إلى كونها اختبار لمرونة السعر (وهذه مناورة حمراء من قبل البائع فيزيد أسعاره)، بل لأنّ الشاري يفترض أنّ كلّ الأسعار خاضعة لهذه المرونة. أمّا مفعولها على المدى البعيد فيفترض زيادة البائعين لأسعارهم ومحاولة الشارين دائماً تخفيضها.

تمرين ٩ز

يمكن أن تكون مناورة حمراء خطيرة وعليك أن تحذر منها في حال نويت أن تطوّر علاقة ما على المدى البعيد.

الوحدة العاشرة

تمرين ١٠أ

- إنّ الأخطاء الواضحة هي:
١. يمكن أن تكون قد قيّمت شخصية الشخص الآخر بطريقة خاطئة.
 ٢. يمكن أن تكون قد قيّمت شخصيتك الخاصّة بطريقة خاطئة.
 ٣. يمكن أن تكون قد قيّمت إحدى الشخصيتين بطريقة صحيحة والأخرى بطريقة خاطئة.
 ٤. يمكن أن يغيّر أحدكما، أو كلاكما، طريقة تصرّفه وفق الظروف، أو الدور الذي يؤدّيه.

تمرين ١٠ ب

ثمة فرق شاسع بين تحليل الأسلوبين (على الرغم من الفئات الأربع) وتحليل الشخصية في التفاوض. يشير الأسلوبان إلى التصرفات، التي يمكن تغييرها لتناسب الظروف، بينما يشير تحديد الشخصية إلى أوجه شخصية الإنسان، والتي لا يمكن (عادةً) تغييرها. إنه لأكثر واقعية أن نفكر في أنه يمكن للناس أن يغيروا تصرفهم أكثر من شخصيتهم، لكن لو تمكن الناس من تغيير شخصيتهم كما يشاؤون، لصارت قضية الشخصية أضعف بعد مما هي عليه. إن التركيبات الـ ١٦ الممكنة لشخصيتي فردين يتفاوضان هي:

أنت				
متنافس	متعاون	متكيف	متجنب	
X	X	X	X	متنافس
X	X	X	X	متعاون
X	X	X	X	متكيف
X	X	X	X	متجنب
١٦ = تركيبة يمكن أن تلتقي لتفاوض				

تنصح مقارنة الأسلوبين بأن يطور المفاوضون المهارات التصرفية الخاصة بصاحب الأسلوب الأزرق، وفي حال تمكنوا من ذلك بشكل عام، يمكنهم أن يتعاملوا مع أي من الأساليب الأخرى (المتهم بصراحة، المتطرف الأحمر، الأحمر المخادع باعتدال، أو المتطرف الأزرق الأنعم أو الأزرق الوثاق باعتدال). فهم لا يحتاجون إلى تحديد ١٦ تركيبة ولا يتوجب عليهم سوى أن يطبقوا أسلوب تصرف واحدًا.

تمرين ١٠ ج

تستخدم معظم الدراسات الثقافية عن التصرف التفاوضي تقنيات بحث مشابهة لبيان تأثير الأوجه الثقافية على التفاوض. ويتم إنشاء الاستفتاءات لدراسة مدى ملائمة مفاوضين من بلدان مختلفة أنظمة تقييم محددة (هل يتم التأثير فيهم فرديًا أو ضمن مجموعات؟ هل ينظرون إلى القانون على أنه دليل مطلق أو نسبي يسوس تصرفاتهم؟ هل يتوجهون نحو النتائج أو العلاقات؟ هل ينبثق ولاؤهم الشخصي من العائلة وصولاً إلى الدولة أو من الدولة وصولاً إلى العائلة؟ إلخ).

على أساس هذه الاستفتاءات، يتم تحديد الأساليب الثقافية. غير أنها معرضة لأخطاء مشابهة بما أنها ناجمة عن مزايا الشخصية. قد يكون الشخص من حيث الثقافة يابانيًا أو بلجيكيًا كما يمكن أن يتصرف وفق الحالة، وحتى لو تلقى تربية في ثقافة معينة، فقد يعتمد خصائص ثقافة مختلفة. لا يفضل كل اليابانيين العمل الجماعي ولا كل الأميركيين العمل الفردي.

إن الاقتصاد العالمي يتحدى القوالب الثقافية، دون أن يفككها. للأعمال التي تضمن هذه التحفظات، راجع المراجع التالية:

Hampden. C. and Trompenaars. F (١٩٩٣)

The Seven Cultures of Capitalism: value systems for creating wealth in the United States. Britain. Japan. Germany. France Sweden and the Netherlands. New York: Doubleday. and Hofstede, G . Culture's Consequences. Beverly software of the mind. (١٩٨٠): Hills: Sage. and Cultures and Organisations .New York: McGraw—Hill

الوحدة الحادية عشرة

أسئلة للمراجعة

١١١ يقول صاحب مقارنة النسبية الثقافية إن الناس الذين يعيشون في بلدان مختلفة سيتعاملون مع النشاطات، كالتفاوض، باعتماد تصرّفات مختلفة نظراً إلى اختلاف مفاهيمهم وأنظمة معتقداتهم. إن إدراك هذه الاختلافات ضروري في حال أراد مفاوض دولي أن يتجنّب اعتبار كل طرف في تفاوض دولي يرى العالم بالطريقة عينها ويتصرّف وفق هذا المعتقد. ممّا يسيء عادة إلى مصلحته الخاصة. تكثّر أمثلة أصحاب مقارنة النسبية الثقافية التي تبين النتائج السلبية لقلّة وعي المعايير الثقافية لدى الآخرين. ويرى صاحب هذه المقاربة أنّه من الممكن تجنّب هذه الأخطاء، في حال تمّت دراسة الاختلافات بين المجموعات الوطنية (بدائل عن الاختلافات الثقافية) وتمّ فهم شرعية اعتماد الشعوب المختلفة آراء متباينة بالنسبة إلى العمل والعلاقات الشخصية وقبول هذا الواقع.

بينما تختلف نظرة صاحب المقاربة العمومية. فهو يرى أنّ التصرف التفاوضي مشترك بين مختلف الثقافات. ويتمّ التعريف عن التفاوض على أنّه «العملية التي نسعى من خلالها للحصول على ما نريد من شخص يريد شيئاً في المقابل». وإنّ هذه العملية مشتركة في كلّ الثقافات، والمجموعات الوطنية واللغوية. على مختلف مستويات المجتمعات البشرية التقنية والاقتصادية. وهو لا ينكر وجود اختلافات بين المجموعات البشرية، وقد تكون اللغة أهمّها. غير أنّ الاختلافات بحدّ ذاتها لا تشكّل دلائل على أنّ المجموعات المختلفة، التي تتكلّم كلّ في لغتها، تستخدم عمليات تفاوض مختلفة.

إنّ البحث في اختلافات ثقافية واسعة، كذلك الذي أجراه فيليب غوليفر Phillip Gulliver عن علاقات المجموعات العمالية في أميركا الشمالية وسكان قرى أروشا Arusha في تنزانيا، يظهر أوجهاً مشتركة بين عمليات التفاوض التي يعتمدونها المشاركون. إنّ نموذج غوليفر Gulliver القائم على «ثماني خطوات» والذي استخدمه ليقارن بين التفاوضات في القارتين يشبه نموذج «المراحل الأربع» الذي استخدمه كينيدي Kennedy لتحليل التفاوضات في عالم الأعمال في أوروبا وآسيا. إنّ مراقبة التفاوضات الحالية في الثقافات المختلفة وتحليلها لا يدعم مقارنة النسبية الثقافية، كما أنّ غياب بحث أصحاب هذه المقاربة في التفاوض، على

عكس البحث في البيانات التي جُمعت من استفتاءات عن المواقف (مثل عمل هوفستد Hofstede وترومبينارس Trompenaars)، يظهر أن مقارنة النسبية الثقافية غير آمنة حقاً ليعتمدها المفاوضون.

علام يجب أن يركّز المفاوضون وقتهم الضيق ومواردهم لتحسين قدراتهم؟ هل يمنحهم التقدّم في المهارات التفاوضية النتائج الفضلى إجمالاً؟ أم التقدّم في الوعي الثقافي بالنسبة إلى المفاوض الدولي يبدو أن الخيار الأول يشكل الاستخدام الأفضل للموارد الضئيلة في حال كان التفاوض عملية عالمية. لتحسين المهارات التفاوضية الفردية مزايا في أي عملية تفاوض تتطلب استخدام هذه المهارات، في حين أن تحسين الوعي الثقافي الفردي بالنسبة إلى ثقافة معينة (مع اعتبار أن هذا الوعي مشكوك في نجاحه) لا يخدم سوى الأداء ضمن هذه الثقافة، ويترك من دون ردّ سؤال ما الملائم بالنسبة إلى باقي الثقافات.

تُكسب الثقة في هذه الخاتمة عبر النظر في ما إذا كان ثمة تفسيرات بديلة لفشل التفاوضات بين مفاوضين من ثقافات مختلفة تستبدل التفسيرات التي يؤكدها أصحاب مقارنة النسبية الثقافية. وتُظهر الدلائل وجود تفسيرات أخرى، خصوصاً تلك الناتجة من الأخطاء الشائعة في مهارات الفرد التفاوضية. إن القبول بتنازلات من جهة واحدة ردّاً على سكوت المفاوض الآخر خطأ تفاوضي في اليابان وأميركا الشمالية وأوروبا والسوق في المغرب؛ كما أن الانتقال مباشرة إلى العمل قبل أن يبدى الطرف الآخر استعداداً للتفاوض خطأ تفاوضي في إمارة أبوظبي وأي بلد آخر (أنظر في حالة مصارعٍ سومي يحدثان كل في عيني الآخر لمدة من الوقت حتى يصيران جاهزين للهجوم، وهو أمر يشبه حالة مفاوضين ينتظران جهوزيتهما للتفاوض)؛ كما أن التدخل في خيارات فريق الطرف الآخر، وترتيباته، أو تصرفه، تشكل أخطاء بالغة الخطورة ولا تقتصر نتائج «خسارة ماء الوجه» على المفاوضين الآسيويين فحسب؛ ويغضب التصرف من دون احترام، أو اعتقاد الفريق الآخر بأنك تقلل من احترام، أصوله الوطنية، أو ترتيباته التاريخية أو الاجتماعية جميع المعنيين (ويشمل ذلك الإسكتلنديين عندما يُسألون: «إلى أي جزء من بريطانيا تنتمون!»).

تمارين على الامتحانات النهائية

يتم إعطاء نموذجين من الامتحانات لكي يتمكن الطلاب الذين عملوا خلال هذا المقرر، وأنجزوا نموذج الامتحان النهائي الأول، دون أن يكونوا راضين عن النتيجة فأحسوا بأنهم لم يتمكنوا من هذه المواد، وسيكونون قادرين على إعادة درس المقرر مجدداً، فتتاح لهم فرصة ثانية لاختبار أنفسهم. وفي حال أتت نتائج النموذج الأول مرضية، يمكن أن يستخدم النموذج الثاني في ممارسة إضافية.

تمارين على الامتحانات النهائية ١

الجزء الأول: دراسة حالة

اقرأ دراسة الحالة التالية وأجب عن الأسئلة بنص قصير.
تُخصّص ٨ علامات كحدّ أقصى لكلّ سؤال في دراسة الحالة.
يبلغ مجموع العلامات في دراسة الحالة = ٤٠.
«تغييرات غير موافق عليها»

كسبت شركة هولت Holt المحدودة المسؤولية، المتخصّصة بوقاية منتجات منصّات بحر الشمال من الأحوال الجوية، عقدًا لتنظيف وإعادة دهن منصّات الإنتاج الستّ التابعة لشركة كونتو أويل Conto Oil، بعد منافسة أسعار قاسية. شدّدت شركة كونتو أويل Conto Oil على أنّ الوقت بالغ الأهميّة وألاّ تحول أعمال الوقاية من رداءة الطقس دون الإنتاج أو الإنتاج المرتبط بأعمال الصيانة، وأنّ على الشركة أن تنهي العمل خلال ٣٥ يومًا. بلغ عرض شركة هولت Holt ١ ٢٥٠ ٠٠٠ جنيه إسترليني وشمل تكاليف العمل والمواد المستخدمة كافّة، غير أنّه استثنى المواصلات من المنصّة وإليها وإيواء طاقم العمل. بيد أنّ العمل لم يُنجز في المهلة المحدّدة، فقد استغرق ٤٧ يومًا، لكنّه نجح في معايينات النوعيّة التي قامت بها شركة كونتو Conto ولم يؤثر على الإنتاج.

أتت فاتورة شركة هولت Holt بالنسبة إلى العقد كالتالي:

العرض الأصلي كما تمّ الاتفاق عليه	١ ٢٥٠ ٠٠٠ جنيه إسترليني
التغييرات والتأخيرات	١٢٣ ٠٠٠ جنيه إسترليني
المواد الإضافيّة	١٥ ٠٠٠ جنيه إسترليني

المجموع	١ ٣٨٨ ٠٠٠ جنيه إسترليني
---------	-------------------------

ردّت شركة كونتو Conto الفاتورة، غير مدفوعة، مرفقة برسالة عبّرت فيها عن رفضها الدفع مقابل الأمور الإضافيّة التي لم يوافق عليها مفتش المبيعات، وطلبت إعادة إرسال الفاتورة وفق سعر العرض الأصلي.

شعر المدير التنفيذي في شركة هولت Holt بأنّه عاجز عن قبول ردّ شركة كونتو Conto، فقرّر أن يتصل بمستشار ليعدّ ردًا وقضيّة تفاوض. وأبلغ المستشار بالمعلومات التالية. يعود سبب التأخيرات في العمل على منصّات شركة كونتو Conto كليًا إلى شركة كونتو Conto وليس إلى تكاسل من جهة شركة هولت Holt. فقد اضطرّ المستخدمون مثلاً إلى إقفال جهاز حرق الغازات غير المرغوب فيها لعدّة أيام حتّى يتمكّن المسؤولون عن السلامة والصيانة في شركة كونتو Conto من مراقبة هيكلتيّة وإجراء بعض التصليحات. وقد حال

ذلك دون احترام شركة هولت Holt جدول العمل المُعدّ وسبب تشغيل المستخدمين في أعمال مختلفة في أماكن أخرى من المصفاة. إضافة إلى ذلك، تسبب متعهد آخر بإرقاء كمية كبيرة من المواد الكيميائية المذبية على جزء المنصة المخصص للإنتاج، وقد أثر ذلك في منصتين أقل انخفاضاً وقد نظفتهم شركة هولت Holt وقامت بالصيانة اللازمة، مما سبب إعادة العمل وإعادة تحديد مكان الأدوات المخزنة التي تضررت من عملية الإرقاء الأساسية والإجراءات الوقائية التي اعتمدتها فرق السلامة في شركة كونتو Conto فغسلت المنطقة بمجمليها بواسطة خرطوم الماء، إضافة إلى الأدوات الضرورية لإعادة العمل المنجز جزئياً. وأتت بعض التأخيرات الثانوية كذلك نتيجة أعمال الإنتاج والصيانة التي قام بها متعهدون آخرون، غير أن هذا أمر شائع في هذا القطاع، إلا أنه عادةً ما يتم منح علاوة مقابل إنجاز العقد في خلال الجدول الزمني الموضوع. لكن في هذه الحالة، تسببت كل التأخيرات بنتائج هائلة. وقد تمّ التوافق على معظم التغييرات في جداول العمل شفهيًا عند الاقتضاء، بين مستخدمي الإنتاج في شركتي هولت Holt وكونتو Conto. وقد شمل ذلك في بعض الأحيان الموافقة على مقاطعة مهمة محدّدة، مما يعني تفكيك أجهزة الدهن وإعادة تركيبها في مكان آخر من المنصة. تجري الأمور عادةً هكذا في ثقافة العمل على منصة استخراج النفط البحري وفق قاعدة «أنجز العمل ثم ناقش»، وفي حين رتبت شركة كونتو Conto إجراءات التغيير، بقي الضغط دائماً على المتعهد لينجز العمل ويهتمّ بالأوراق الرسمية حتى إنهاء العمل. من المؤكد أن مستخدمي الإنتاج في شركة كونتو Conto لم يلتزموا كلياً بالإجراءات، فمع تغيير المناوبات في بعض الأحيان، شمل ذلك تغييرات كاملة في تركيبة المستخدمين إذ توجه بعض الرجال إلى اليابسة لقضاء إجازتهم، ولم تُحترم إجراءات التغيير كلياً في بعض الأحيان. وإن إعادة تنظيم طاقم عمل شركة هولت Holt، وكذلك إعادة جدولة الإجازات على المنصة وعلى اليابسة وتحركات المستخدمين بهدف التعويض عن الوقت الضائع، زاد تكاليف إضافية مباشرة (بما في ذلك العمل ساعات إضافية وزيادة عدد المستخدمين في المناوبات الإضافية)، وأخرى غير مباشرة، اقتصر معظمها على الأعمال الإدارية للإشراف على العمل في الموقع وفي اليابسة وإعادة جدولة العمل وكلفته في المناوبات الإضافية على المنصة.

أتت تفاصيل الكلفة الإضافية الداخلية في شركة هولت Holt كالتالي:

المواد الإضافية	١٥ ٠٠٠ جنيه إسترليني
تكاليف فريق العمل الإضافية نتيجة التأخيرات	١١٩ ٥٠٠ جنيه إسترليني
الدفع مقابل أوقات عمل الإدارة بسبب تغيير الجدول	١٣ ٥٠٠ جنيه إسترليني

المجموع ١٣٨ ٠٠٠ جنيه إسترليني

لم تبد شركة هولت Holt استعداداً للمساومة كثيراً على الفاتورة، بسبب التكاليف الهائلة التي تكبدتها الشركة بهدف إتمام العقد.

اعتبر أنك التحقت بطاقم عمل شركة هولت Holt كمستشار، فعرضوا عليك هذه المشكلة لتكون مهمتك الأولى. أجب على الأسئلة التالية بنصوص مختصرة اعتماداً على المعلومات السابقة.

١. ما هي أول مهمة تود أن تباشر بها قبل أن تعطي أي توصيات بالنسبة إلى طرق سير العمل الممكنة؟
٢. ما هي، وفق تقديراتك، مصالح شركة هولت Holt في هذه القضية؟
٣. ما هي المسائل التي باستطاعتك أن تتعرف إليها في هذه الحالة من وجهة نظر شركة هولت Holt؟
٤. ما هي مصالح شركة كونتو أويل Conto Oil برأيك وفق ما تعرفه عن المشكلة؟
٥. ماذا على شركة هولت Holt أن تعرف في مرحلة المناقشة قبل أن تتمكن من عرض اقتراح لحل المشكلة؟

الجزء الثاني: «أجب على هذه الأسئلة بنص»

أكتب نصوصاً تجيب على الأسئلة التالية.
تُخصّص ٢٠ علامة كحدّ أقصى لكل سؤال «أجب بنص».
مجموع العلامات للجزء الثاني = ٦٠

١. ما هي محدوديات تصنيف شخصيات المفاوضين؟
٢. لماذا أسلوب التفاوض الأحمر شائع أكثر؟
٣. ما هي المزايا المشتركة والمزايا المُميّزة لكل من العروض والمساومات؟

إجابات على أسئلة الفحص

الجزء الأول: دراسة حالة

١. ما هي أول مهمة تود أن تبشر بها قبل أن تعطي أي توصيات بالنسبة إلى طرق سير العمل الممكنة؟

العلامات

- | | |
|---|---|
| ٢ | تؤدي المقاربة العاطفية للمعتقدات المتضاربة إلى الخلاف |
| ٢ | إن البيانات أكثر إقناعاً من الآراء غير المبررة |
| ٢ | يجب تجميع البيانات وتحليلها |
| ٢ | من المفيد رصد الدلائل التي تدعم مصداقية البيانات |

المجموع ٨

غالبًا ما يكون هذا النوع من الخلافات مشحونًا بإمكانية الخلاف الانفعالي. يبدو أن شركة كونتو أويل Conto Oil تعتقد أن شركة هولت Holt تحاول تحقيق دخل إضافي على حسابها؛ في حين تعتقد شركة هولت Holt أن هذه التكاليف الإضافية هي من حقها وأن شركة كونتو أويل Conto Oil تحاول أن تتهرب من مسؤولياتها. وفي حال تمسكت الشركتان بهذه الآراء، من غير المحتمل أن تجدا أساسًا للتوصل إلى حل متفاوض عليه وقد ينتهي الأمر بالعنف الصرف والجهل أو بالخلاف القضائي.

تحتاج شركة هولت Holt إلى معرفة التفاصيل المحددة للأحداث التي سببت الإنفاقات الإضافية المذكورة في الفاتورة. لا يكفي أن تهاجم شركة هولت Holt شركة كونتو أويل Conto Oil بمواضيع شاملة وتتهمها بالتأخير وتكتفي بالقصص عن الحوادث التي جرت في بعض الأوقات مع مستخدمي الإنتاج في شركة كونتو Conto. يتوجب إذاً على شركة هولت Holt أن تجمع البيانات المتعلقة بكل عملية تأخير وتفاصيل النتائج بالنسبة إلى التكاليف، وكلما اتسمت البيانات بالدقة، كان الأمر أفضل. في حال ولج إداريو شركة هولت Holt في موقع العمل إلى هذه البيانات، يصبح باستطاعتهم أن يبنوا قضيتهم ويدعموا مطالب التغيير في الدفع؛ وفي حال عجزوا عن ذلك، أو كانت البيانات غير دقيقة، قد يتوجب عليهم أن يقبلوا بمساومة لا يجذبونها كثيرًا. في غياب البيانات، ويقتصر الأمر على الآراء والانطباعات، ولا يُعتبر أي منها مقنعًا بقدر البيانات في عمليات التفاوض.

من المفترض أن يقوم المستخدمون المحتمل أن يشاركوا في التفاوض بدرس الوثائق بالتفصيل، وهي تشمل جداول العمل، وكل الأعمال الإدارية المرتبطة بها (تعليمات المستخدمين، ومذكرات إعادة التعيين، والرحلات المحجوزة والمُلغاة، وطلبات العمل لساعات إضافية، وإيصالات الرواتب وما إلى ذلك)، وطلبات المحلات، ومذكرات المشروع. ومن المفيد كذلك القيام ببعض التحليلات الأولية، وهي تشمل

إعداد مخططات شريطية وجداول ورسوم تخطيطية تعكس البيانات. وعندما يكون الأمر ممكنًا، يجدر تجميع أسماء مستخدمي شركة كونتو أويل Conto Oil الذين سمحوا بإجراء تغييرات فردية، وبالطبع يجب إرفاق أي أوراق رسمية صادرة عن شركة كونتو أويل Conto Oil. بالإضافة إلى ذلك، من الجيد امتلاك أمثلة عن شركة كونتو أويل Conto Oil وهي تخرق إجراءات التغيير الخاصة بها (والتي تشمل خصوصًا كبار مستخدمي شركة كونتو أويل Conto Oil) لدى عرض قضية شركة هولت Holt. باختصار، تتطلب شركة هولت Holt بيانات بما أن هذه القضية تمس بمصادقية مطالب شركة هولت Holt بالنسبة إلى التغييرات في المدفوعات.

٢. ما هي، حسب تقديرك، مصالح شركة هولت Holt في هذه القضية؟

العلامات

٢

تحديد المصلحة كمحفز

تحديد المصالح على أنها:

١

• البقاء الاقتصادي

١

• العلاقات الجيدة مع الزبائن

١

• تعديل علاقات العمل في بحر الشمال

١

• الموافقة الملائمة على التغييرات لتجنب الخلافات

١

• حماية السمعة التجارية

١

• فضّ الخلاف في الوقت المناسب

المجموع ٨

تملك شركة هولت Holt أكثر من مصلحة في هذه القضية. إن المصلحة عبارة عن محفز يدفع المفاوض إلى تفضيل خيار على آخر. تؤدّ شركة هولت Holt مثالًا، أن تنجو اقتصاديًا كشركة قادرة على الاستقرار وهي تتعهد أعمالًا مكسبة. وخدمة لهذا الهدف، تطالب شركة هولت Holt بالدفع مقابل العمل الذي أنجزته، ويجب أن يشمل هذا الدفع التعويض عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تكبدتها إضافة إلى بعض المساهمة في مكاسبها السنوية. كما أنه من مصلحتها المحافظة على العلاقات الجيدة مع زبائنهم، وخصوصًا مع شركة كونتو أويل Conto Oil. وقد يؤدي الفشل في فضّ هذا الخلاف وديًا إلى توقّفها في المستقبل عن العمل مع شركة كونتو Conto في مصافها الخمس الباقية في بحر الشمال.

بين الخلاف أن شركة هولت Holt تملك مصلحة في التشديد على وجوب خضوع كلّ متغيرات العمل للموافقة الرسمية، حتّى ولو كانت مفاجئة، وتدوينها في المستندات الضرورية. ففي حين قد تتمكن من تحقيق نتائج مرضية بعض الشيء في هذا الخلاف من دون الموافقة الرسمية على التغييرات، قد يسيء ذلك إلى سمعتها (فسرعان ما تنتشر هذه الأخبار)، أو إلى علاقتها مع شركة كونتو Conto. إن هذه المصلحة التي تتعلق

بالإجراءات المناسبة لتتحقق بمصلحتها الأشمل التي تهدف إلى حماية سمعتها التجارية. وقد يُسبب أي كلام عن شركة هولت Holt و "زيادة حساباتها" لتحقق مكاسب لا تستحقها، ضرراً شديداً في سوق تنافسية إلى حد كبير. كيف يمكنك أن تحترم هذه المصلحة هو أمر قابل للنقاش، لكن من الممكن التفاوض على بعض الإجراءات المواف عليها والقبالة للتطبيق في المستقبل التي تفيد شركتي هولت Holt وكونتو Conto. يبدو أن شركة هولت Holt تملك مصلحة في حل مشكلة الفاتورة بأقرب وقت ممكن. ومن العدل أن نعتبر أن هولت Holt قد سددت أصلاً تكاليف مستخدميها، والتي بلغت ٥٠٠ ١١٩ جنيه إسترليني أو ٨٧ في المئة من الفاتورة، وبلغت كلفة المواد المستخدمة قيمتها ١٥ ٠٠٠ جنيه إسترليني أو ١١ في المئة من الفاتورة. إن هذه النسبة المجموعة البالغة ٩٨ في المئة من الفاتورة تمثل خسائر شركة هولت Holt المباشرة الناتجة من العمل لدى شركة كونتو Conto Oil وهي تمثل اليوم عبئاً على تدفقها النقدي. وقد يخفف الاتفاق السريع من هذا العبء ويصب مباشرة في مصالح شركة هولت Holt.

٣. ما هي المسائل التي باستطاعتك أن تتعرف إليها في هذه الحالة من وجهة نظر شركة هولت Holt؟

العلامات

- | | |
|---|----------------------------------|
| ١ | حدّد المسائل كجدول أعمال التفاوض |
| ١ | حدّد الموقف كمقياس كمّي للمسألة |
| | تشمل المسائل |
| ١ | • العقود المستقبلية |
| ١ | • الموافقة على التغييرات |
| ١ | • تسديد الفاتورة |

تشمل المواقف:

- | | |
|---|--|
| ١ | • الشروط المحددة في العقود المستقبلية |
| ١ | • الإجراءات المفصلة للموافقة على التغييرات |
| ١ | • نسبة الفاتورة التي يجب تسديدها |

المجموع ٨

تشكل المسائل جدول أعمال القرارات التي تتوجّه إلى مصالح المفاوضين. بهدف الاستمرار اقتصادياً، يجب حلّ مسألة تسديد الفاتورة. تشكل النسبة المدفوعة من الفاتورة موقفاً من الطبيعي أن تفتتح شركة هولت Holt بالمطالبة بمجمّل الدفعات، وستحدّد الظروف نقطة اختتامها، وهي تشمل كيف قيّمت المسائل خدمةً لنظرتها إلى مصالحها.

قد تولّد العلاقات المستقبلية مع شركة كونتو Conto Oil خصوصاً، وشركات النفط الكبرى عموماً، مسألة جدلية في العقود المستقبلية والشروط التي من خلالها يتمّ القبول بها. تشكّل الشروط الفردية جدولاً من المسائل ونتوقع أن تظهر الشروط المتعلقة بالموافقة على التغييرات في التفاوضات. من الواضح أنه على خلاف الإجراءات المتعلقة بالموافقة على التغييرات، لا تمثل ممارسة العمل الحالية لها. قد تعتبر شركة هولت Holt أن سبب ذلك يعود إلى أن طاقم الإنتاج في شركة كونتو Conto يتهرّب من الإجراءات التي قد تؤثر في الإنتاج، في حين أن شركة كونتو Conto قد تدّعي أن مستخدمي شركة هولت Holt يتهرّبون من الإجراءات للغش في فواتيرهم. إنّ الإجراء العملي والقابل للتطبيق كلياً للموافقة على التغييرات يتطلب أن يحترم الطرفان متطلبات الإنتاج ويحمي المتعهد من إنجاز أعمال من دون مقابل. قد تتركز التفاوضات على هذه المسألة، كما يمكن أن تنهار وتحوّل إلى فيض من الاتهامات المشحونة بالعواطف بالغش، فتحاول شركة هولت Holt أن تدافع عن مصداقيتها في حين تختبئ شركة كونتو Conto وراء قواعد البيروقراطية.

وقد تتمحور مسألة أخرى حول مصداقية البيانات التي تدعم ادعاءات شركة هولت Holt وتعارضها شركة كونتو Conto. وتحتاج شركة كونتو Conto إلى الاقتناع بمصداقية شركة هولت Holt، ويتطلب ذلك معلومات مفصلة عن كلّ عملية إنفاق؛ في حين تطلب شركة هولت Holt الاطمئنان بأنّ الكشف عن البيانات سيقنع شركة كونتو Conto بالتكفّل بالتكاليف. ويولّد ذلك مشكلة بالنسبة إلى شركة كونتو Conto، فبعد قبولها بمبدأ الدفع مقابل التغييرات غير الموافق عليها، تطلق إشارات إلى الإدارة العليا تبين فشل مدراء المنصة بالعمل وفق الإجراءات القائمة وتخلق سابقة للمتعهدين الآخرين بأنّه «من السهل» الحصول على المكاسب مقابل التغييرات عبر التعامل مع شركة كونتو Conto. قد تصير هذه أهمّ المسائل المنبثقة من عملية التفاوض. من الطبيعي أن تعتمد شركة كونتو Conto ومتعهدها مواقف مختلفة بالنسبة إلى التفاصيل، فقد يكون المتعهد متوتراً خوفاً من الوقوع أسير نظام يولّد تأخيرات من الممكن تجنبها في حين تسمح إدارة شركة كونتو Conto بتغيير، بينما لا يزال الوقت المحدّد في العقد يمرّ وقد صار إنجاز العمل في الوقت المحدّد مستحيلاً. كما ستفضّل شركة كونتو Conto أن تزيل مطالب التغييرات غير الخاضعة لسيطرتها التي يطلقها المتعهدون، بهدف تجنّب المطالب الكاذبة غير أنّها لن تقبل بذلك تجنباً للقرارات الصادرة عن الإدارة المحلية بأنها سببت عدم فعالية المنصة.

ستعتمد مواقف شركة هولت Holt كلياً على كيفية تقييمها للمسائل. ويخضع الموقف لمصالح المفاوض إذ لا جدوى من اتخاذ موقف صارم بالنسبة إلى مسألة تعرّض المصلحة للخطر. على سبيل المثال، قد يؤمّن الطلب دفع المبالغ كاملة، على اختلاف ما تكشف عنه البيانات، لكن قد يسبّب غياب المتعهد من أي عروض مستقبلية. كذلك الأمر بالنسبة إلى رفض الدفع مقابل المطالبة بتغييرات صريحة تحت عذر الفشل في الالتزام الكامل بالإجراءات إذ قد يدفع ذلك المتعهدين إلى رفض أي تغيير حتّى ولو كان يصبّ في مصلحة شركة كونتو Conto، أو الإصرار على الالتزام

كليًا بالإجراءات المعتمدة حتى ولو كان ذلك يسيء إلى مصالح إنتاج شركة كونتو Conto. دائمًا ما يكون الوقت الذي يقضيه الطرفان في لعبة «القط والفار» وقتًا ضائعًا.

٤. ما هي برأيك مصالح شركة كونتو أويل Conto Oil. وفق ما تعرفه عن المشكلة؟

- تشمل مصالح شركة كونتو Conto:
- ٢ • تأسيس المصداقية الحالية في إجراءات التغييرات
 - ٢ • النتائج المالية المنبثقة من الإجراءات الحالية والمستقبلية
 - ٢ • الكفاءة المهنية لمديري الشراء في شركة كونتو Conto
 - ٢ • الإنتاج المستمر والأمن

المجموع ٨

تملك شركة كونتو Conto مصلحة في معرفة مدى إمكان التفلت من إجراءات التغيير الحالية المعتمدة من قبل مديري المنصة المحليين (في حين أن رصد المفاوضين هذا الأمر يشكل مسألة مختلفة). وقد يؤدي ذلك إلى تقبل التأثيرات الجانبية في مفاوضات شركة هولت Holt بما أنها تؤمن وضعًا مفصلًا عن فشل إجراءاتها في حالة محدّدة. وإذا رأت شركة كونتو Conto أنه من المفيد لها أن تلاحق الحقيقة ولا تحدّ الأمر بمجرد معاقبة متعهد بسبب خروقات تقنية للإجراءات، يمكنها أن تجد أساسًا لإجراءات عملية خالية من الثغرات للموافقة على التغييرات.

يجب النظر في مصالح مالية لشركة كونتو Conto. تتطلب إجراءات العقد تحديد ميزانية حذرة لأعمال الصيانة، وهو أحد أسباب استخدام نظام ضعيف. من خلال القبول بعرض شركة هولت Holt بعد منافسة حادة، لا يؤدّ مديرو العقود في شركة كونتو Conto أن يشهدوا ارتفاعًا في كلفة العمل في حال انعكس ذلك على قدراتهم الشرائية. قد يشعر المديرون بالتهديد إذا سمحوا للمتعهدين بزيادة أسعارهم بالنسبة إلى عروضهم. بالفعل، يحكم العديد من الشركات على أداء مديري أقسام الشراء بالعمل على تأمين أسعار أقل من تلك المحددة في الميزانية. ويشكل التحكم بالكلفة عنصرًا مهمًا في عمل المديرين وقد تشكل فاتورة شركة هولت Holt إساءة لهذه المصلحة. فلنعتبر مثلاً، أن زيادة الكلفة من جهة هولت Holt ترافقت مع تنافس على الترقية في قسم الشراء؟ ألن يدخل ذلك مصلحة جديدة، ولو كانت شخصية، في عملية التفاوض؟

غير أن المصالح المالية مقيدة بمصالح أخرى. كذلك المتعلقة بالإنتاج الدائم والأمن، وهي تحتل الأولوية بالنسبة إلى التحكم بكلفة عمل متعهد تبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني. فقد يكلف الفشل في تأمين عملية إقفال جهاز حرق الغازات غير المرغوب فيها أضعاف مبلغ ١٣٨.٠٠٠ جنيه إسترليني في زيادة تكاليف شركة هولت Holt. يمنع ذلك إدارة المنصة من الالتزام بإجراءات غير عملية أو السماح للمتعهدين بالإصرار على شروط صارمة في جداول عملهم.

يجب أن يأخذ الاتفاق المتفاوض عليه، هذه المصالح التي قد تتضارب أحياناً بالاعتبار.

٥. ماذا تحتاج شركة هولت Holt إلى أن تعرف في مرحلة المناقشة، قبل أن تتمكن من عرض اقتراح لحل المشكلة؟

- العلامات
- تحتاج شركة هولت Holt إلى أن تعرف:
- تحديد مصالح شركة كونتو Conto وسبب رفضها للفاتورة،
 - بهدف تحديد مصالح شركة كونتو Conto ١
 - تحديد مصالح شركة كونتو، وسبب رفضها للفاتورة.
 - إذا كان الرفض مجرد نتيجة تقيّد بالمبادئ البيروقراطية؟ ١
 - ماذا تريد شركة كونتو Conto ولماذا؟ ١
 - إذا كانوا يقبلون بمبدأ دفع ما تمّ من تعديلات على الفاتورة،
 - حتى ولو لم يقبلوا بمبلغ الفاتورة الحالي؟ ١
 - إذا كانت المسألة تشبيهاً المطالب أو مجرد رفض مباشر
 - من دون التوقّف عند مزايا المطالب؟ ١
 - إذا كان ممكناً القبول بأن التعديلات يجب أن تدفع
 - في حال كانت صادقة؟ ١
 - إذا كان من الممكن التخفيف من قلق شركة كونتو Conto
 - بالنسبة إلى زيادة الكلفة من خلال الموافقة على إجراءات
 - تغيير عملية في المستقبل؟ ١
 - في حال اعترفت شركة كونتو Conto بوجود خلل في
 - إجراءاتها الحالية، هل يمكن استخدام هذا الواقع لتبرير دفع
 - الفاتورة الحالية لشركة هولت Holt؟

المجموع ٨

على شركة هولت Holt أن تعرف الكثير عن أساس رفض شركة كونتو Conto للفاتورة. هل تختبئ شركة كونتو Conto وراء إجراءات بيروقراطية للموافقة على التغييرات واتخاذ موقف تقيّد بالمبادئ فقط، أو أنها ترفض الفاتورة حتى تقتنع وفق البيانات بأن التغييرات، أتت نتيجة تطلّبات الإنتاج في إدارة منصّتها رغم عدم الموافقة عليها صراحة؟ باختصار، سيودّ مفاوض شركة هولت Holt أن يعرفوا ما هي المصالح التي تدفع المسؤولين عن العقد في شركة كونتو Conto إلى التحرك.

ستصدر الأجوبة من استجواب مفاوضي شركة كونتو Conto، والاستماع إلى تصاريحهم وردّات فعلهم بالنسبة إلى تصاريح مفاوضي شركة هولت Holt ومستنداتهم. فلا جدوى البتّة من عرض اقتراح للحلّ من الفاتورة قبل اكتشاف أهداف شركة كونتو

Conto. قد تمنعهم مصالحهم من الرغبة في الحدّ من الفاتورة، في حال عرض ذلك الإدارة المحليّة للانتقاد من قبل المركز الرئيس بأنّها لا تدير شؤونها بطريقة فعّالة. فما قد يودّونه عوضاً عن ذلك قد يكون تأكيداً بأنّ مطالب شركة هولت Holt حقيقية (مع الأدلّة المفصّلة). فقد يؤدّي التسرّع بالتهجّم إلى نتائج كارثيّة بالنسبة إلى شركة هولت Holt وعلاقتها المستقبلية بشركة كونتو Conto.

سيودّ مفاوضو شركة هولت Holt أن يستخدموا مرحلة المناقشة لتأمين اتّفاق مع شركة كونتو Conto، ذلك أنّ التغييرات الصادقة في العمل المتوافق عليه في العقد تشكّل مطالب شرعيّة للدفع. ويقتصر السؤال على ما إذا كان التغيير المتوافق عليه رسمياً هو المعيار الوحيد للدفع، أكان التغيير الحاصل حقيقةً أو لم يكن. في حال قام مبدأ شركة كونتو Conto على أنّها تعجز عن السماح بالدفع مقابل تغييرات غير موافق عليها لأنّ هذا قد يعرضها لاستغلال المتعهّدين، قد تنقل شركة هولت Holt التركيز إلى دراسة ما إذا كانت الإجراءات الحاليّة للموافقة على التغييرات تلبّي حاجات الإنتاج في شركة كونتو Conto وتعطي المتعهّدين دافعاً للتعاون مع إدارة المنصّة. قد تساعد تفاصيل هذه الحالة على إقناع شركة كونتو Conto بأنّ إجراءاتها تتطلّب تعديلاً لتأمين هذين الهدفين. من هنا، قد تعرض شركة هولت Holt اقتراحات عن إجراءات الموافقة، وعلى أساس اعتراف شركة كونتو Conto بأنّ التغييرات ضروريّة، يحقّ لشركة هولت Holt بأنّ تطالب بالدفع مقابل العمل المُنجز غير المتوافق عليه، وفق ما تمّ الاتّفاق عليه على أنّه إجراء غير مناسب.

الجزء الثاني: «أجب على هذه الأسئلة بنصّ»

١. ما هي محدوديات تصنيف شخصيات المفاوضين؟
- العلامات
- ١ التوجّه نحو الغير وفق روبين Rubin وبراون Brown
- ١ أنماط الشخصية الأربعة:
- ١ المتعاونون
- ١ المتنافسون
- ١ المتكيفون
- ١ المتجنّبون

[في حال اقتصر الجواب على أنماط الشخصية وفق غوتشالك Gottchalk فقط، ولم يذكر نموذج التوجّه وفق روبين Rubin وبراون Brown، يبلغ الحدّ الأقصى من العلامات لهذا القسم ٨]

- ٢ تفاوض كلّ أنماط الشخصيات مع كلّ باقي أنماط الشخصيات
- ١ ستّ عشرة تركيبة ممكنة من الأنماط
- ٢ التعقيد في تحديد أنماط الشخصية
- ٢ قد يطغى التدريب على التصرف على أنماط الشخصية

٢

المشاكل العملية في تحديد أنماط الشخصية
دليل على أن الشخصية قد تؤثر على مراحل الإفتتاح
في التفاوض فحسب

١

المجموع ٢٠

وفق روبين Rubin وبراون Brown (١٩٧٥)، يحدّد متغيّران شخصية المفاوضين وهما: التوجّه نحو الغير والتوجّه الدافع. يُقصد بالتوجّه نحو الغير العلاقات الاجتماعية مع الغير، هل يردّون الفعل لدى تصرّف الغير أو لا يردّون الفعل؟ ويُقصد بالتوجّه الدافع إذا كانوا يميلون إلى أن يكونوا تنافسيين أو تعاونيين. عبر استخدام هذين التوجّهين كبعدين، نحصل على أربعة أنماط أساسية من الشخصية: المتعاونون، والمتنافسون، والمتكيفون، والمتجنّبون. ويُزعم أن المفاوضين ينتمون إلى أحد هذه الأنماط الأربعة. وهي تميّز كالتالي:

- يتوجّه المتعاونون نحو العلاقات وهم يبحثون عن الحلول البراغمية للمشاكل. ويتمتعون بروح الفريق ويشملون الجميع في عملية اتخاذ القرار.
- يعتمد المتنافسون على القوة بدلاً من العلاقات وهم عادةً يفضلون الخيارات الحمراء. إذ يستخدمون المناورات والخدع وعادةً ما يهدفون إلى تأمين المزايا الشخصية عندما يتفاوضون.
- يتوجّه المطيعون إلى العلاقات، وبالعكس المتعاونين، يحاولون تبسيط المشاكل وتجنّبها عندما يشعرون بخطر وقوع خلاف (يحلّ المتعاونون المشاكل بالكلام من دون أن يقوموا بتنازلات غير ضرورية).
- يعتمد المتجنّبون على السوابق، والقواعد والإجراءات لتجنّب تغيير الوضع الراهن ولا يحبذون توترات عملية التفاوض.

ربّما يظهر معظم الناس مزيجاً من الأنماط الأربعة في أوقات مختلفة، في حين يهيمن أحد الأنماط في أغلب الأحيان. ولا جدوى من التساؤل حول أي نمط هو في الأغلب «الأفضل» بالنسبة إلى المفاوض، بما أن كلّ أنماط الشخصية تفاوض، غالباً مع باقي أنماط الشخصية.

هناك محدوديات أخرى لتحديد الشخصية هي مفهومية وتصرفية في آنٍ، تتمّ التفاوضات بين طرفين. بالتالي، انطلاقاً من أربعة أنماط، نصل إلى ١٦ تركيبة ممكنة (مع النمط عينه ومع كلّ من الأنماط الثلاثة الباقية). وتعتدّ الأمور أكثر في حال شمل كلّ طرف فريقاً من المفاوضين، يعتمد كلّ منهم نمطاً من أنماط الشخصية. يصعب هذا التعقيد تحديد تأثير أنماط الشخصية المناسب في النتيجة.

كما يبدو أن بعض التصرفات التفاوضية تكون فعّالة عندما يتمّ استخدامها في حين أن البعض الآخر يبدو غير مفيد. يمكن تعزيز التصرفات المناسبة من خلال التدريب

في حين يمكن الحدّ من التصرفات غير المفيدة أو حتّى التخلّص منها. في حال كان التدريب على التصرفات يطغى على أنماط الشخصية، أي قيمة نجد في تحديد الشخصية كعامل يؤثر في النتيجة؟

تكمن المشكلة العملية الأولى في تحديد المفاوض نمط شخصية شخص آخر (كمقدّمة لتخطّيه) في جوّ التفاوض المتوتّر. حتّى ولو نجح بذلك (في التمارين العلمية، يتطلب الأمر تسعة اختبارات تستمر ساعات عديدة)، يتوجّب على المفاوض أن يطابقه مع شخصيته الخاصة ويتصرّف وفق الطريقة الملائمة. ويعني ذلك مجدّداً تخطّي شخصيته الخاصة، وإذا كان ذلك ممكناً، لماذا نتعب أنفسنا بالشخصية؟

تبيّن الأدلّة أنّه في حال كان للشخصية أي تأثير، فهو يقتصر على دورات التفاوض الافتتاحية ويتمّ تخطّيه بسرعة عبر ردّ الفعل بالعودة إلى تصرفات الآخرين. انطلاقاً من هذا القيد، من الأفضل دراسة التصرفات التفاوضية، على اختلاف أنماط الشخصية، وتطبيق التصرفات المناسبة (الأرجوانية؟) التي تنجح عادةً.

العلامات	٢. لماذا أسلوب التفاوض الأحمر شائع أكثر؟
١	• يُحدّد أسلوبين: الأحمر والأزرق
١	• يُحدّد الأسلوب الأحمر
١	• يُحدّد الأسلوب الأزرق
١	• يصف مدى كلا الأسلوبين
٤	• يصف مضمون لعبة معضلة السجين
٤	• يُفسّر لماذا يعتمد الناس الأسلوب الأحمر لحماية أنفسهم أو للغش
٤	• يُفسّر معضلة المفاوض وفق اعتماده على تصرفات المفاوض الآخر
٤	• يُظهر كيف يتعامل التفاوض مع الأساليب الحمراء وفق مخاطر محدّدة من قبل الأسلوب الأزرق

المجموع ٢٠

هناك أسلوبان رئيسان في التفاوض هما الأحمر والأزرق. يمكن النظر إليهما على أنّهما الحدّان المتعارضان لمجموعة من الأساليب تنطلق من الأحمر المتطرّف – المقاربة الطنّانة والتهجميّة للتفاوض – وصولاً إلى عكسه، الأزرق المتطرّف – المقاربة الخاضعة والمتملّقة. ما بين الأسلوبين، نجد مراحل مختلفة من الأحمر والأزرق، مع اللون الأرجواني حيث يتداخل اللونان في الوسط. تُستخدم الألوان للدلالة إلى مقاربات مختلفة بهدف تجنّب أي هيمنة نفسية متضمّنة في كلمات مثل تنافسي أو تعاوني؛ إنّ الأحمر هو دلالة على الخطر، ويشير إلى مقاربة تنافسية؛ في حين أنّ الأزرق هو عبارة عن أسلوب أكثر هدوءاً ووداً ويشير إلى مقاربة تعاونية. بالنسبة إلى بعض الأشخاص، يعكس أسلوبهم التفاوضي نظرهم إلى العمل أو شخصيتهم، في حين أنّه بالنسبة إلى معظم الأشخاص يتمّ تحديد مقاربتهم بالنظر إلى

الوضع الذي يجدون أنفسهم فيه، وكيف يرون أنفسهم عرضة لأفعال المفاوض الآخر المحتملة.

ينظر صاحب الأسلوب الأحمر إلى العمل على أنه مباراة تنافسية جدًا بينه وبين كل الآخرين - تذهب الجائزة إلى الأقوى وليس إلى الأضعف - وانطلاقًا من هذه النظرة، يعتبر كل تفاوض، بل بالأحرى كل قرار، وكأنه يتوجب عليه أن يكون له فيه الحصة الأكبر وأن يراه الآخرون يحصل على الحصة الأكبر. يتلخص هذا الأمر في تصريح «أكثر يعني أقل»: أكثر بالنسبة إليّ يعني أقل بالنسبة إليك. فهو لا يبحث عن المشاركة بل عن الفوز، وفي حال كان ذلك على حساب المفاوض الآخر، فهذا ببساطة لسوء حظّه (الخاسرون يستحقّون الخسارة).

بينما لا يرتاح صاحب الأسلوب الأزرق للخسائر الناتجة من الخلاف ويحاول أن يتجنّب تضارب المصالح ممّا يسيء إلى إمكانيات كسب الطرفين من التعاون. في الحدّ الأقصى، يمكن أن يصير صاحب الأسلوب الأزرق (تمامًا كنقيضه الأحمر لكن لأسباب مختلفة) غير ملائم البتّة كمفاوض، لأنّه يستسلم بدلاً من أن يكافح دفاعًا عن مصالحه الخاصة ويفضّل أن يحلّ السلام وفق شروط الآخرين بدلاً من أن يواجههم (في حين يفضّل نقيضه الأحمر أن يكافح بدلاً من أن يساوم).

يرى صاحب الأسلوب الأزرق المعتدل حسنات ومزايا التعاون بدلاً من التنافس مع الأشخاص الذين يتعاون معهم (إنّه لا يقل تنافسيّة من صاحب الأسلوب الأحمر في تعامله مع منافسيه في مجال عمله، لكن على عكس صاحب الأسلوب الأحمر، لا يرى نفسه في تنافس مع مورّديه أو زبائنه). يمكن تلخيص مقاربتة بـ «أكثر يعني أكثر»: أكثر بالنسبة إليّ يعني أكثر بالنسبة إليك. وبدل أن يتعارك الطرفان على فطيرة واحدة، «فلنرّ إذا كان بمقدورنا أن نجد عدّة فطائر نتقاسمها بعدل وفق مصالحنا».

إذا وضعنا جانبًا أقلية من أصحاب الأسلوبين الأحمر والأزرق الذين ينبع تصرّفهم من شخصيّتهم، علينا أن نفسر لماذا تدفع الظروف غالبًا الناس ليعتمدوا التصرفات الحمراء، مع أنّهم قد يفهمون جيّدًا مزايا التعاون ويفضّلون الأسلوب الأزرق. بيّنت ألعاب معضلة السجين أنّه يمكن للناس أن يعتمدوا الأسلوب الأحمر وليس الأزرق لأنّ نظرتهم إلى الوضع تجبرهم على التصرف الأحمر، على اختلاف وعيهم العام لمزايا التعاون. عندما يواجهون الخيار بين التعاون والارتداد، في ظلّ ظروف تعرّضهم لخطر ارتداد اللاعب الآخر، يصير خيارهم العقلاني هو الارتداد لحماية الذات.

يرى الناس اللعبة على أنّها مباراة تنافسيّة. ثمّة خطر «الخسارة» وأمل (تجربة) «الفوز». إن الخيار التعاوني الذي يقتضي تقاسم الفريقتين المكاسب المتاحة كلّما يكون جذابًا بما يكفي لأنّه يتطلب من اللاعبين إنشاء أساس للثقة المتبادلة (وهو أمر تزيله ألعاب معضلة السجين عبر وصف عدم التواصل بين اللاعبين، أو عدم تحديد الهدف خلال عرض اللعبة). فتأتي النتيجة لدى معظم لاعبي هذه المعضلة ارتداد أحد الطرفين أو كليهما (اللعبة أو التصرف وفق الأسلوب الأحمر)، وهذا ما يعزّز شكوك اللاعبين حول فعالية الثقة (اللعبة أو التصرف وفق الأسلوب الأزرق) في أوضاع مشابهة.

تسلّط الألعاب الضوء على معضلة المفاوض: «لا أتصرّف وفق أسلوب أحمر لأنني أريد ذلك، بل لأنه يجب عليّ أن أتصرّف كذلك». لكن عبر التصرّف وفق الأسلوب الأحمر لأسباب مختلفة، كالخوف أو التعرّض للعب الأحمر من قبل المفاوض الآخر، أو في محاولة للفوز على حساب المفاوض الآخر، يعزّز ذلك تخوّف المفاوض الآخر، الذي يعجز عن التفريق بسهولة بين دوافع اللاعب المقابل، فيصل إلى أسوأ نتيجة: أنت تخطّط لتغشّني!

إنّ قابليّة المفاوض للوقوع ضحيّة اللعب الأحمر هي التي تعزّز هذا الأسلوب. ولا يجب أن يكون هذا التصرّف بالضرورة من الفئة التهجّمية والمنمّقة. تشمل الأساليب الحمراء كلّ أنواع التصرفات وهي لا تقتصر على الأمثلة المتطرّفة من هذا الأسلوب. قد تقوم أي إشارات إلى رفض الثقة بالمفاوض الآخر على عناصر من الأسلوب الأحمر، أكان الأمر واضحاً أم ضمنيّاً. فيجب على المفاوض مثلاً، أن يفترض أنّ المفاوضين الآخرين يملكون نقاط افتتاح تختلف عن نقاط الاختتام التي يعتمدونها، أي أنّهم، باختصار، زادوا من طلباتهم أو حدّوا من عروضهم. لدى سماع نقاط الافتتاح، ستتأثّر نبرة المفاوض بمدى اعتقاده بأنّ هذه النقاط لا تمثّل نقاط الاختتام الحقيقية لدى المفاوض الآخر. ومن المحتمل أن يستخدم لغة قاسية في تحدّيه نقاط الافتتاح في حال ظنّ أنّ النقاط بعيدة جدّاً عن الواقع، ممّا يشمل تصرفات الأسلوب الأحمر ويسبّب تجاوبات من الأسلوب الأحمر.

إضافة إلى ذلك، لا يمكن للمفاوض الذي عرض نقطة افتتاح، قريبة واقعياً من نقطة اختتامه، وقابل عرضه تجاوباً أحمر، أن يعرف ما إذا كان التجاوب الأحمر يعود إلى اعتقاد المفاوض الآخر الصادق بأنّه يغشّ في عرضه، أو أنّ هذا التصرّف يشكل جزءاً من استراتيجيّاته (الحمراء) الاعتياديّة التي يعتمدها مع الجميع. هل هو تقدير خطأ أم خدعة استراتيجيّة؟ يمكن للمفاوض أن يتجنّب معضلة عدم معرفة نوايا المفاوض الآخر، فيفتتح بنقطة زائدة أو ناقصة ليرى نوع ردّة فعل الآخر. فإذا كانت ردّة الفعل حمراء، فهو يملك فسحة للتفاوض، وإذا كانت زرقاء فهو لم يخسر شيئاً (حتّى إنّّه ربّما حقّق مكسباً أحمر). وعليه، يميل المفاوضون إلى الافتتاح بنقاط حمراء متوقعين أن يتصرّف الآخرون بالطريقة عينها، أو بطريقة حمراء بخلاف نقطة الافتتاح، ليتمكنوا من تحقيق انتقامهم أولاً. لكن عبر الافتتاح بعرض المفاوض نقطة افتتاح زائدة أو ناقصة، وبسبب عدم واقعيتها، سيدفع بصاحب الأسلوب الأزرق إلى التصرّف بطريقة حمراء.

إنّ ألعاب معضلة السجين تتعلّق بنتيجة واحدة، كلّ شيء أو لا شيء. ونادراً ما تتطلّب التفاوضات قرارات حاسمة إلى هذا الحدّ. بيد أنّ المفاوضين يواجهون معضلة الثقة لأنّهم لا يملكون طريقة موثوقة لمعرفة نوايا المفاوض الآخر بدقة («هل هو يستغلّني؟» - قلق أزرق - «هل يمكنني أن أستغلّه» - دافع أحمر). تؤدّي هذه الحالة عادةً إلى درجات من التصرفات الحمراء، ويمكن أن يتفاقم ذلك ليتحوّل إلى دائرة مفرغة من الحجج المدمّرة، وصولاً إلى الطريق المسدود، أو منافسة المساومة التوزيعيّة بسبب تقاسم فطيرة واحدة، فيتخذ الطرفان مواقف أقلّ انفتاحاً، ويحدّد ذلك من الإمكانيات الناتجة من الأسلوب الأزرق المنفتح والتبادلات المفيدة لكلا الطرفين

عبر تقاسم فطائر عدّة.

٣. ما هي المزايا المشتركة والمُميّزة لكلّ من العروض والمساومات؟

العلامات

- يحدّد العرض كافتراح غير واثق. ٢
- يمكن التفاوض على العروض فقط. ٢
- تخضع العروض للمناقشة وتستدعي تعديلات. ٢
- تُظهر الفرق بين الإشارة والعرض. ٢
- يُحدّد عنصران في العرض على أنّهما الشرط والتقدمة. ٢
- يُظهر الشرط على أنّه غير محدّد أو محدّد، التقدمة على أنّها دائماً غير محدّدة في العرض. ٢
- يحدّد شكل العرض الواثق على أساس: «إذا - عندئذ». ٢
- يحدّد المساومة كحل. ٢
- يُعرّف عناصر المساومة على أنّها الشرط والتقدمة. ٢
- يظهر الفرق بين العرض والمساومة كشرط محدّد وتقدمة محدّدة. ٢

المجموع ٢٠

إنّ العرض هو نوع من البيانات التجريبية التي تقدّم افتراضاً حول كَيْفِيّة الاستمرار في التفاوض، أو تشير إلى ما يمكن أن يشكّل حلاً لمسألة تتمّ مناقشتها. إنّ الصفة المفتاح هنا هي تجريبية. لا تشكّل العروض حلولاً صريحة، ولا يمكن أن يتمّ التعامل معها على أنّها كذلك. وهي تنتج كل الوقت، من العرض المتفق عليه في جدول الأعمال - «فلنتعامل مع نسبة الحوادث أوّلًا ومن ثمّ نتنقل إلى السرقة من مستودعات التخزين» - وصولاً إلى مخطّط الحلّ - «في حال دفعت مقابل التدريب على الأمان يمكننا أن ننظر في القبول بالتفتيشات العشوائية عند مداخل المستودعات».

لا يمكن التفاوض على الخلافات وعناصرها. لا يمكننا سوى أن نتفاوض على العروض، وهي العلاجات أو الحلول للمسائل التي نناقشها. من غير الممكن أن نعرض حلاً صريحاً للمشكلة، وأن نتوقع أن يُقبل من دون مناقشة أو تعديل في الظروف حيث يكون التفاوض الطريقة المناسبة لبلوغ قرار (أي أنّ الطرفين في المناقشة يتطلّبان موافقة الآخر في حال أرادوا التوصل إلى حلّ أو اتفاق). في حال كان يتوجّب تطبيق حلّ أحد الطرفين، لا يبقى الأمر تفاوضاً. لذلك، يستثمر المفاوضون الحلول المحتملة، ومن الطبيعي أن يقترحوا حلولهم المفضّلة عندما يكون الأمر مناسباً، كما أنّهم يستثمرون إمكان حلّ مختلف عن الحلول المقترحة سابقاً من قبل المفاوض الآخر، وينظرون، تكراراً، في كَيْفِيّة تعديل حلّهم المفضّل ليصبح مقبولاً أكثر لدى الطرف الآخر.

إنّ العروض هي تجريبية لأنّه من غير الواضح ما المقبول فعلاً بالنسبة إلى المفاوض الآخر، ويعود سبب ذلك إلى كون كلّ مفاوض يحاول أن يقدّم حله الخاص كأساس للاتفاق. انطلاقاً من حلّين للمشكلة ذاتها - حلّ من قبل كلّ طرف - يتقدّم الطرفان نحو التوصل إلى حلّ مشترك.

تشكّل الإشارة أكثر المؤشرات تردداً عن وجود حلّ ممكن مختلف عما تمّ اقتراحه أو أشير إليه حتّى هذه النقطة (وهي تشمل الحالة حيث يكون ما أشير إليه نقيض أي حلّ). تشكّل الإشارات المدخل إلى مرحلة العروض في التفاوض. فإذا تمّ التجاوب معها بطريقة إيجابية، يمكن أن تؤدي إلى عرض تجريبي، وإذا تمّ رفضها، عادة ما يُعيد الطرفين إلى مرحلة المناقشة.

تشكّل العروض من جزئين: الشرط والتقدمة (نتيجه إلى أنّ العروض من دون الشروط ليست باقتراحات، بل هي تخليّات). في مرحلة العروض، يمكن أن يكون الشرط محدّداً أو غير محدّد غير أنّه يتوجّب على العرض أن يكون دائماً غير محدّد. يمكن مثلاً أن يأخذ العرض أيّاً من هذين الشكلين: إذا أظهرت بعض المرونة بالنسبة إلى تغطية نهاية الأسبوع، نستطيع عندئذ أن ننظر في تحسين مكافأة المناوبة.

أو إذا قبلت بخطة مكاسب الأحداث المفاجئة، نستطيع عندئذ أن ننظر في إمكان الحدّ من مدّة ردّ القرض. في المثل الأوّل، ليس الشرط محدّداً («أظهرت بعض المرونة») وكذلك الأمر بالنسبة إلى العرض («نستطيع أن ننظر في»); في المثل الثاني، إنّ الشرط محدّد («قبلت بخطة مكاسب الأحداث المفاجئة») غير أنّ العرض غير محدّد («نستطيع أن ننظر»). لكن لاحظ أنّ المثليين مرتبطان بالشكل الجازم «إذا أنت - عندئذ أنا» الذي يضع الشرط أولاً ويليه العرض.

يمكن تقديم العرض في شكل تجريبي وفق ما يلائم الوضع. يمكن أن يستخدم المفاوض كلمات مثل «على افتراض أنّ...»، «فقط من باب الحجج...»، «وماذا لو أنّ...؟». من الواضح أنّه كلّما كان الاقتراح غير واثق، ازدادت الحاجة إلى استغلال اللحظة، بخاصّة إذا حاول المفاوض أن ينقل تركيز المناقشة من جوّ صعب ومتوتّر إلى موقف أكثر مرونة من الجهتين.

فيما تتحرّك المفاوضات من المناقشة نحو الحلول، ويكتسب كلّ مفاوض فهماً أوضح لمصالح الآخر ومرونته بالنسبة إلى المسائل والمواقف، من المحتمل أن تشهد مرحلة العروض تحديداً أكبر من حيث الشروط المرتبطة بكلّ اقتراح، مع أنّه يجدر بالطرفين أن يحافظا على عنصر عدم التحديد في العرض. عبر طرح العروض البديلة أو المكتملة، أو مزيج من الإثنين، يحاول كلّ مفاوض أن يحسّن من حلوله لتشمل مصالح كلا الطرفين وتحفّظاتهم.

في مرحلة محدّدة، سيتعرّف أحد المفاوضين، أو كلاهما معاً، إلى الحلّ الذي يجدر به أن يكون مقبولاً بالنسبة إلى الطرفين، ولو بخطوطه العريضة وليس بتفاصيله.

وتنزلق مرحلة العروض إلى مرحلة المساومة ويتغير شكل العرض.
تلتزم المساومة بالشكل الجازم «إذا أنت - عندئذ أنا» (أو الكلمات الموازية)،
لكنها تنتقل من العناصر غير المحددة إلى العناصر المحددة. قد تأتي المساومة مثلاً
كالتالي:

إذا دفعت تكاليفنا القانونية، عندئذ سنقبل بسعر ٣.٥ مليون جنيه إسترليني.
إنّ الشرط المحدّد، «دفع التكاليف القانونية»، هو مقابل التقديم المحدّد، «نقبل
بسعر». دائماً ما تكون المساومات محدّدة من حيث الشرط والعرض. فهي نهائية،
أي في حال ردّ المفاوض الآخر عليها بـ «نعم»، يكون ثمّة اتفاق؛ وإذا ردّ بـ «كلا»،
يعود الطرفان إلى المناقشة، وربما تتبع ذلك مساومة بديلة معدّلة. في حال تمّ القبول
بالمساومة، تُبرم المفاوضات. ولا يحتاج الفريقان سوى إلى تدوين الصفقة والترتيب
لعملية التطبيق. في حال العرض، يتوجّب على المفاوض الذي يقبل العرض ويردّ بـ
«نعم»، أن ينجز بعض الأعمال بعد، لأنّه في حين يمكن أن يكون الشرط محدّداً أو
غير محدّد، لم يتمّ تحديد العرض بعد، وأقلّ ما يتوجّب عليه هو أن يحدّد ما المقصود
بالعرض غير المحدّد. سيُحبّ المفاوض مثلاً أن يعرف ما المقصود بـ «إظهار بعض
المرونة» (شرط غير محدّد) وما المقصود بـ «بعض التحسينات» (عرض غير محدّد)
في العرض التالي:

إذا أظهرت بعض المرونة بالنسبة إلى تغطية نهاية الأسبوع، نستطيع عندئذ أن ننظر
في بعض التحسينات بالنسبة إلى مكافأة المناوبة.
سيُحبّ المفاوض أن يعرف ما المقصود بـ «النظر في تحسين» (عرض غير محدّد)
في العرض التالي:

إذا قبلت بخطة مكاسب الأحداث المفاجئة، نستطيع عندئذ أن ننظر في إمكان
الحّد من مدّة ردّ القرض.
ويعيد الردّ بـ «كلا» على هذا العرض الطرفين إلى المناقشة، وينطبق الأمر ذاته
على الردّ بـ «نعم» (تعيد أسئلة ما المقصود بالشرط أو بالعرض التفاوض إلى مرحلة
المناقشة).

في مرحلة المساومة، تكون شروط المساومة محدّدة. يعيد الردّ بـ «كلا» المفاوضين
إلى مرحلة المناقشة، ويعيدهما الإدلاء بتصريح عن سبب عدم القبول بالمساومة إلى
مرحلة المناقشة، ويقيهما اقتراح مساومة بديلة في المرحلة الحالية أو يعيدهما إليها.
أمّا الردّ بـ «نعم» فيبرم التفاوض، على الأقلّ بالنسبة إلى هذه المسألة.
إنّ العرض عبارة عن حلّ تجريبي يتطلّب عملاً إضافياً؛ في حين أنّ المساومة عبارة
عن حلّ محدّد بمقدوره أن يحدّد النتيجة. لكن يجب طرح كليهما في شكل جازم
(إذا - عندئذ)

تمارين على الامتحانات النهائية ٢

مدة الامتحان ٣ ساعات. تجد في ما يلي قيمة علامات كل قسم. يمكنك أن تركز الوقت الذي تجده مناسباً لكل قسم. تبلغ علامة النجاح ٥٠ بالمئة. لا خيار لك في انتقاء الأسئلة التي تؤدّ الإجابة عليها.

يقسم الامتحان إلى جزئين:
الجزء الأول، دراسة حالة
الجزء الثاني، أسئلة «أجب بنص»

الجزء الأول: دراسة حالة

مجموع العلامات المتاحة في الجزء الأول
يتمّ عرض علامات الأقسام الفردية في دراسة الحالة.

$$٤٠ = ٨ \times ٥$$

الجزء الثاني: «أجب على الأسئلة بنص»

تخصّص ٢٠ علامة لكلّ من الأسئلة الثلاثة. مجموع
العلامات المتاحة في الجزء الثاني

$$٦٠ = ٢٠ \times ٣$$

مجموع العلامات المتاحة
علامة النجاح = ٥٠ في المئة من ١٠٠ = ٥٠

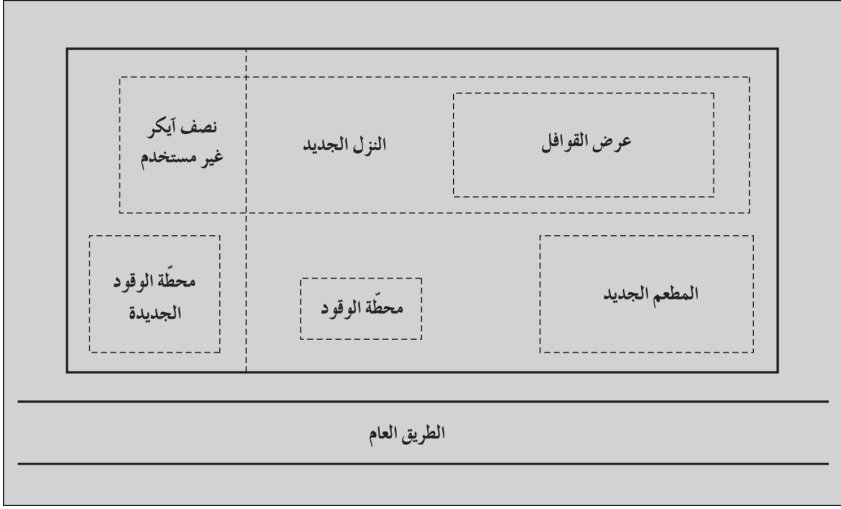
$$١٠٠ =$$

الجزء الأول: دراسة حالة

«قيمة الأمل»

اكتشف مطوّر مشاريع موقعاً محتملاً لمطعم «بيغير بورغر» (Bigger Burger) مع نزل من ٣٢ غرفة نوم إلى جانب طريق عام بالقرب من نظام الطريق العام الوطني. غير أنّ عدداً من المشاكل اعترض قرار بيع الموقع.
أولاً، أظهر المالك الحالي تردّداً بشأن البيع السريع لأنّ ذلك سيجبره على التخلّص من عمله في مجال المقطورات، التي تشغل حالياً جزءاً من الموقع؛ ثانياً، لم يوافق قسم مجلس التخطيط سوى على خطة المطوّر لبناء المطعم، ولا يزال ينظر في شأن النزل؛ وثالثاً، تستثمر شركة محروقات محطة الوقود في الموقع، ولا تزال تملك سنتين من الإيجار غير أنّها أشارت إلى رغبتها في التخلّي عن عقد الإيجار نظراً إلى أنّ المقطورات لا تجذب عملاً كافياً لمحطة الوقود (غير أنّه من الممكن أن يتغيّر ذلك في حال وجود نزل ومطعم في الموقع).

يظهر الرسم م ١.٢ مخطط الموقع الحالي والمُقترح.



الرسم م ١.٢

عرض المطور مبلغ ٣٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني مقابل الموقع ويود أن يبدأ بالعمل في غضون ستة أشهر لبدأ بهدم المباني القائمة وإنشاء المطعم والنزل في أقرب وقت ممكن بعد ذلك. ويمكن أن يُعاد تحديد موقع محطة الوقود في الفسحة الشاغرة إلى يمين الموقع، غير أن ذلك يتطلب التفاوض مع شركة النفط على شروط تمديد عقد الإيجار ومدى استعدادها للدفع مقابل تحديث المحطة لتناسب مع المباني الجديدة. وقد تكلف المطور حتى الآن ٢٠.٠٠٠ جنيه إسترليني في الخدمات المتخصصة (المساحون، والمهندسون، وتأمين المستخدمين وتكاليف الإدارة) ليقدم المشروع إلى قسم مجلس التخطيط. ولن يتم التعويض عن هذا المبلغ سوى في حال أبرمت عملية الشراء.

نظرًا إلى أن ترخيص التخطيط للنزل لم يُمنح حتى الآن، ويمكن ألا يُتخذ قرار بشأنه قبل ٨ أشهر، اقترح المطور أن يشتري الموقع وفق شروط معينة، أي أن يدفع على ثلاث مراحل مبلغ ١٠٠.٠٠٠ جنيه إسترليني لدى انتهاء العقد في خلال أسبوعين، و١٠٠.٠٠٠ جنيه إسترليني عند دخول فرق البناء في خلال ستة أشهر، و١٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني عند استلام ترخيص التخطيط للنزل.

وأبدى المالك اهتمامًا في البيع لأنه قرّر أن يتخلى عن عمله (لأسباب شخصية وصحية) ويتقاعد في جزر شانييل Channel. ولتتمكن من تنفيذ هذا القرار، عليه أن يجمع كل أملاكه في المملكة المتحدة ويحولها إلى جيرسي Jersey ليقدم طلب إقامة، وعليه أن يحصل على الإذن قبل أن يعرض شراء منزل ملائم، يبلغ سعره حتى ١.٧ مليون جنيه إسترليني.

لكي يتمكن من تقييم أملاكه كاملةً والقيمة المعنوية لعمل القوافل وفق مبدأ الاستقرار، يحتاج إلى أن يبيعها لشخص ينقلها إلى مكان آخر، وقد يستغرق ذلك

حتى ثلاثة أشهر. وهو يأمل أن يبيع القوافل مقابل أكثر من ٥٠٠.٠٠٠ جنيه إسترليني. وسوف تستغرق أعماله الأخرى وقتاً أطول لبيعها وستبلغ قيمتها أكثر من ١.٥ مليون جنيه إسترليني. ويُحتمل أن يدرّ الموقع، الذي يودّ المطوّر أن يحصل عليه، مائلاً كبيراً، وفي وقت قريب، ففي حال أراد أن يحقق رغبته في التقاعد، سيتوجّب عليه أن يبيع لـ Jersey من إيداع مبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني مقابل سند الإقامة في جيرسي Jersey. يوم أمس، أبلغته سلطات جيرسي Jersey أنّه سيتوجّب عليه أن يودع قيمة السند في خلال ٢١ يوماً، وعليه أن يبيّن أنّ هذا المال هو ملكه وليس مقترضاً. وفي حال أراد الانصياع في خلال الفترة المحددة، عليه أن يقيم الموقع بسرعة أو يخسر فرصته النادرة ليصير من سكّان جيرسي Jersey.

افترض أنّ المالك استخدمك كمستشار وعرض عليك هذه المشكلة كأول مهمة لك.

بالعودة إلى المعلومات المذكورة آنفاً، أجب على الأسئلة التالية بنصوص مختصرة. تُخصّص ٨ علامات لكل سؤال.

١. ما هي، وفق تقييمك، مصالح المالك الرئيسة في هذه الحالة؟
٢. ما هي المسائل التي يُحتمل التفاوض عليها من وجهة نظر كلّ طرف؟
٣. ما هي، وفق تقييمك، أولويات الطرف الآخر وماذا تستنتج من ذلك؟
٤. متى ستقدّم أول اقتراح لتعرضه على المطوّر علماً أنّه يأخذ في الاعتبار مصالح زبونك وتحفظاته؟
٥. ما هي، برأيك، أكثر الأسباب المحتملة لنشوب جدال بين المطوّر والمالك؟

الجزء الثاني: «أجب على هذه الأسئلة بنصّ»
تُخصّص ٢٠ علامة لكل سؤال.

١. أيّ تصرّفات يمكن أن تكون فعالة في المناقشة، وأيّ تصرّفات يمكن أن تعترض الاتفاق أو تشكل طريقاً مسدوداً في التفاوض؟
٢. لماذا تميل المقاربة الاستراتيجية في التفاوض إلى إنتاج «أسلوب أحمر»؟
٣. كيف يساهم مفهوم فائض المفاوض في تحليل معضلة المفاوض؟

أسئلة الامتحان

الجزء الأول: دراسة حالة

١. ما هي، وفق تقييمك، مصالح المالك الرئيسة في هذه الحالة؟

إنّ مصالحنا هي ما يدفعنا إلى الرغبة في الشيء. إنّ مصلحة المالك الرئيسة هي التأهل للتقاعد في جيرسي Jersey.

ليتمكّن من التأهل، يتوجّب عليه أن يودع مبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني من ماله الخاص (غير المقترض)، مقابل سند إقامة في خلال ٢١ يومًا. في حال فوّت المهلة المحدّدة، قد يواجه مرحلة انتظار طويلة وغير أكيدة لتسريح فرصة ثانية للحصول على إذن الإقامة في جيرسي Jersey.

كما أنّه يتمنّى أن يتقاعد من عمله لأسباب شخصية وصحيّة، وهي دوافع كافية لبيع أصول عمله قبل انقضاء مهلة الأيام الـ ٢١.

تتركّز أولوياته على جمع المال من بيع أصوله ليتمكّن من الانتقال إلى جيرسي Jersey، وعلى أن يتمّ منحه ثلاثة أشهر لبيع مقطّراته التي تشغل جزءًا من الموقع وفق مبدأ الاستقرار، ليتمكّن من الحصول على أفضل سعر مقابل عمله فيدفع حتّى ١.٧ مليون جنيه إسترليني مقابل مسكن في جيرسي Jersey.

إنّ مصالحه هي:

١. التقاعد في جيرسي.
٢. إيداع مبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني مقابل سند الإقامة (من موارده الخاصة) في خلال أيام.
٣. تأمين أسعار مرتفعة مقابل أصول عمله.

٢. ما هي المسائل التي يُحتمل التفاوض عليها من وجهة نظر كلّ طرف؟

المسألة هي أيُّ قرار يجب أن يوافق عليه الطرفان. وتشكّل المسائل القابلة للتفاوض جدول الأعمال.

سيتفاوض المالك والمطوّر على المسائل التالية:

١. سعر بيع الموقع.
٢. حجم المدفوعات التي تشكّل سعر البيع، وتوقيتها.
٣. الوقت الملائم لولوج المطوّر الموقع، جزئيًا أو كليًا.
٤. مسؤوليّة التفاوض مع شركة النفط لنقل محطة الوقود الموجودة إلى الفسحة الشاغرة إلى يمين الموقع.

يودّ المالك أن يبرم صفقة سريعة ليتمكّن من احترام قواعد جيرسي Jersey للحصول على الإقامة. وهو لا يملك سوى ٢١ يومًا ليؤمّن على الأقلّ مبلغ ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني. كما يودّ أن يؤخّر دخول المطوّر إلى مجمل الموقع ليتمكّن من بيع مقطوراته وفق مبدأ الاستقرار.

في حين أنّ المطوّر ليس على عجلة من أمره، فهو يريد أن يؤمّن عمليّة شراء الموقع غير أنّه لا يريد أن يعرّض نفسه للخطر ماليًا في حال فشل في الحصول على إذن التخطيط للنزل. كما يودّ أن يدفع شركة النفط إلى نقل محطة الوقود لتلائم خطه للموقع.

يجب أن يُبقي كلّ طرف في ذهنه مصالح الطرف الآخر وتحفظاته، إذا أرادا التوصل إلى اتفاق.

٣. ما هي، وفق تقييمك، أولويّات الطرف الآخر وماذا تستنتج من ذلك؟

تبلغ قيمة مجمل الموقع أكثر من مجموع الأجزاء، إذ إن القيمة الإجمالية (المطعم، والنزل، ومحطة الوقود) ستنخفض بالنسبة إلى المطوّر إذا تمّ العمل على كلّ مشروع على حدة. وسيميل مستخدمو كل مشروع إلى شراء السلع والخدمات من المشروعين الآخرين.

في حال ساهم مالك الموقع في الحصول على ترخيص التخطيط للنزل من المجلس، وموافقة شركة النفط على النقل، سيتمكّن من زيادة السعر الذي يستطيع أن يكسبه من المطوّر، لكن في حال كشف عن نواياه بالنسبة إلى التقاعد والمهلة المحددة التي يملكها، فسوف يخفّض السعر الذي باستطاعته أن يحصل عليه من المطوّر.

يعرّض المطوّر نفسه للخطر في حال دفع كامل مبلغ الشراء قبل أن يحصل على ترخيص التخطيط للنزل. غير أنّ تنظيف جزء من الموقع على الأقلّ، وبناء المطعم بأسرع وقت ممكن يصبّ في مصلحته، إذ إنّه سيعود عليه ببعض المدخول عند أقرب فرصة.

ستكمن أهمّ أولويّة بالنسبة إلى المطوّر في الموافقة مع المالك على تاريخ لبدء بناء المطعم على جزء من الموقع، لكن ليتمكن من تحقيق ذلك، سيكون عليه أن يوافق على كامل المبلغ وشروط الدفع بالنسبة إلى مجمل الموقع مع المالك.

٤. متى ستقدّم أوّل اقتراح لتعرضه على المطوّر علمًا أنّه يأخذ في الاعتبار مصالح زبونك وتحفظاته؟

إنّ أفضل وقت لعرض الاقتراحات هو بعد أن يتمّ الكشف عن مصالح كل فريق وتحفظاته في مناقشة بناءة.

قبل البدء بالمفاوضات، يتوجب على الفريقين أن يحددا مصالحهما، والمسائل التي يجدر بهما أن يدرساها، ونقاط الافتتاح والاختتام بالنسبة إلى مختلف المسائل، وكيف يقيّم كل منهما الأمور القابلة للتبادل.

قد تكشف مناقشتهم عن بعض المفاجآت عن كيفية تقييم المفاوضات الآخر للأمر القابلة للتبادل، وقد يسبب ذلك مراجعة بعض الافتراضات التي تم اقتراحها في مرحلة الإعداد. وينتج شكل الاتفاق من التقييمات المختلفة التي يعتمدها الفريقان بالنسبة إلى المسائل. فحيث يملك الفريقان تقييمات مختلفة للأمور القابلة للتبادل، يمكنهما أن يبادلاها مقابل ما يريدانه.

لا يمكنني أن أبدا بتشكيل أي اقتراح قبل أن أتأكد كلياً من أنني فهمت مصالح المطور وكيفية تقييمه لها؛ ولن يشكل هذا الاقتراح سوى حل تجريبي للمشكلة. ويتم التعبير عن الاقتراح بشكل شرط (قد يكون محدداً أو غير محدداً)، على أن يذكر ما أطلبه في حال عرضت على المطور ما يريده. على الاقتراحات أن تكون واقعية بالنسبة إلى المطور وإلا عانت المفاوضات من تدهور باكر.

في حال أتت نقطة الافتتاح مرتفعة جداً، قد يشك المطور في محاولة «حمراء» تهدف إلى استغلاله وقد يرد باقتراحات مضادة حمراء تزيد من طلباته وتحد مما يقدمه بالمقابل. ويبعد ذلك الطرفين إلى مرحلة المناقشة، وربما إلى الخلاف المدمر.

في صياغة صحيحة، على الاقتراح أن يشمل أسئلة مفتوحة (أي الأسئلة التي تبدأ بـ: كيف؟ ماذا؟ أين؟ متى؟) حول عرضي الغامض أو التجريبي.

لا يمكننا سوى أن نتفاوض على الاقتراحات. ولا يمكننا أن نتفاوض على المناقشة أو الخلافات. ويتوجب على الاقتراحات أن تتوجه إلى رغبات الفريقين في حال أردنا أن نمضي قدماً. ويشكل السعر الذي أريد أن يدفعه المطور مقابل الموقع (عرضي) الذي يريد زبوني أن يبيعه، الشرط.

٥. ما هي، برأيك، أكثر الأسباب المحتملة لنشوب جدال بين المطور والمالك؟ سيكون المبلغ الذي يشكل الدفعة الأولى مقابل شراء الموقع، أول أسباب الجدل. يحتاج المالك إلى إيداع ٢٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني لدى سلطات جيرسي Jersey في خلال ٢١ يوماً. في حين لا يبدي المطور استعداداً سوى لدفع ١٠٠.٠٠٠ جنيه إسترليني في مرحلة أولى لدى انتهاء العقود في خلال ١٤ يوماً، و١٠٠.٠٠٠ جنيه إسترليني في مرحلة ثانية في خلال ٨ أشهر تقريباً، أي لدى الحصول على ترخيص التخطيط.

ويمكن السبب الثاني للجدال في توقيت دخول فريق البناء. يحتاج المالك إلى ٣ أشهر فقط (قد تكون الفترة أقصر، ليتمكن من عرض مقطورات في السوق) ليؤمن مبيعاً مناسباً للمقطورات، وقد يسمح للمطور بالدخول باكراً إلى جزء من الموقع ليني المطعم ويفتتحه (وبالتالي يحسن التدفق النقدي لدى المطور). قد يشجع ذلك المطور على القبول بدفعة أولى مختلفة (إلى أي حد؟) من مجمل سعر الشراء.

ربما، لن ينجح الطلب من المطور أن يرفع عرضه بنسبة ١٥٠ في المئة بالنسبة

إلى الدفعة الأولى إلا إذا وافق زبوني على سعر بيع أقل بكثير من ٣٥٠.٠٠٠ جنيه إسترليني أو إذا أبدى استعداداً لعرض أمر ما بالمقابل. يمكنه مثلاً أن يوافق على التكفل بتكاليف نقل محطة الوقود وترميمها خلال ٦ إلى ١٢ شهراً.

في حال كان لاحترام مهلة الـ ٢١ يوماً الأهمية الكبرى، على المالك أن يبدي استعداداً ليكون مرناً بالنسبة إلى المسائل. في حال لم تكن المهلة المحددة بهذه الأهمية (هو ثنائي الموقف من حيث التقاعد في جيرسي Jersey)، يمكنه أن يأخذ موقفاً أكثر صرامة في تعامله مع المطور.

الجزء الثاني: «أجب على هذه الأسئلة بنص»

١. أي تصرفات في المناقشة من شأنها أن تكون فعالة وأي تصرفات من المحتمل أن تعترض الاتفاق أو تشكل طريقاً مسدوداً في التفاوض؟

في مرحلة المناقشة، يجدر بالفريقين أن يهدفاً إلى اكتشاف مصالح الآخر وتحفظاته ليتمكنوا من صياغة حلول تجريبية في التفاوض. بالتالي يجدر بهما أن يحاولا اكتشاف أكبر قدر ممكن من مخاوف الطرف الآخر وكيفية نظرتهم إلى المسائل. يأتي الاتفاق المتفاوض عليه من التبادل، وبالتالي لا يمكن أن يتم، ما لم يحدد الطرفان تقييمات مختلفة بالنسبة إلى المسائل المتفاوض عليها. في المناقشة، يتوجب على المتفاوضين أن يستخرجوا التقييمات التي حددها الطرف الآخر بالنسبة إلى الأمور القابلة للتبادل. وبما أن التفاوض يتطلب توافق الطرفين، فمن الضروري أن يشعر كل طرف بأنه حصل على جزء من الاتفاق وإلا لن يمنح موافقته ولن يتم أي اتفاق.

بهدف إجراء مناقشة فعالة، من الأفضل أن يدلي الطرفان بتصاريح بناءة عن نظرتهم إلى المسائل من دون أن يقاطع أحدهما الآخر مثلاً، أو يثير غضبه. في الأغلب، ستوضح التصاريح التي تتبعها الأسئلة الدقيقة والمراعية، إضافة إلى الاستماع الجيد، أكثر من أي طريقة أخرى، المعلومات التي يحتاج إليها الطرفان.

إن الطمأنات (أي بحث الفريقين عن الاتفاق)، والتلخيصات المنتظمة لما تم مناقشته أو الاتفاق عليه حتى هذه المرحلة، والإشارة إلى نية المضي قدماً بالنسبة إلى مواقف محدّدة (أي عبر استهلال التصاريح بظرف مثل «عادةً» و«غالباً»، إلخ)، تساعد الطرفين على إدراك نظرة الآخر. في حين أن الاستماع بانتباه هو بالغ الأهمية (حتى عندما يعتبر المفاوض أن الآخر يرتكب خطأ «فاضحاً»)، خصوصاً عندما يشير الطرف الآخر إلى رغبته في التحرك.

يُحتمل أكثر أن تعيق الخلافات والتصرفات الهدامة المفاوضات بدلاً من أن تساهم في إنجاحها. لن تقوم المقاطعات والتأكيدات والتهديدات وتسجيل النقاط على حساب الآخر وإلقاء اللوم عليه سوى بزيادة حدة المناقشة كما أنها تعيق قدرة المفاوض صاحب الأسلوب الأحمر على إدراك آراء الطرف المقابل. وربما أدى التصرف التهجمي إلى إثارة هجمات مضادة تؤدي بدورها إلى التصعيد وصولاً إلى الطريق المسدود أو حتى أسوأ. وهو يتطلب توافق الطرفين، نظراً إلى أننا في صدد

تفاوض ولا يشكل الإكراه مقارنة فعالة للتوصل إلى اتفاق دائم.
٢. لماذا تميل المقاربة الاستراتيجية في التفاوض إلى إنتاج «أسلوب أحمر»؟

تستخدم المقاربة الاستراتيجية في التفاوض مناورات لكسب مزايا أحادية الجهة، وقد صارت هذه المناورات شائعة عند بعض المؤلفين (مثل شيلستر كراس Chester Karrass)، الذين انطلقوا من خبراتهم الشخصية في التفاوض.

بالنظر إلى أساليب المتفاوضين، يمكننا أن نحدد أسلوبين متطرفين. يتابع صاحب الأسلوب الأزرق التفاوض بهدف المحافظة على الكسب المشترك لكلا الفريقين (فوز الفريقين)، بعكس صاحب الأسلوب الأحمر الذي يتسم بالتنافسية والتهجم، والذي يحاول الفوز على حساب الآخر (الفوز عبر خسارة الآخر).

يعتمد صاحب الأسلوب الأزرق على ثقة تجريبية بين الطرفين، على افتراض أن ما يقولانه في مرحلة المناقشة، صحيح ومعرض من دون أي تأثير بالعواطف، وأنهما ينظران إلى المصالح والمسائل، لا إلى الشخصيات، في محاولتهما للتوصل إلى اتفاق، وأنهما قادران على الكشف عن المصالح والتحفّظات لتتمكن الاقتراحات من التوجّه إلى معالجة هذه المخاوف، من دون أن يتعرض أحد الطرفين لخطر استغلال الآخر له. تتطلّب المقاربة الاستراتيجية الصرف أن يحاول أحد الطرفين «تسجيل نقطة إضافية» على حساب الآخر، عبر استخدام «خدع وسخة»، أو مناورات تهدف إلى فرض ضغط تلاعب على الآخر لكي يرضخ.

فمثلاً، تشمل استراتيجية «الضغط» شاريًا محتملاً يقول للبائع إنه يحبّ سلعه لكن لا يمكنه أن يشتري بالسعر الذي يعرضه، فلا يترك للبائع سوى خيار واحد (إلى جانب عدم التعامل) وهو تخفيض السعر من دون أن يعرض أي شيء، سوى الموافقة على الشراء، بالمقابل.

قد يشكّ البائع في التصرف الأحمر من جهة الشاري، بسبب التهديد الضمني القائم على «لا تخفيض في السعر يعني لا صفقة»، ويمكنه أن يردّ بتأكيدات و/أو بتهديدات مضادة (كوضع الشاري على «اللائحة السوداء»)، ممّا يؤدي إلى طريق مسدود.

في حين تشمل مناورة أخرى تُدعى «القضم» محاولة أحد الطرفين الدائمة بتخفيض أسعار الطرف الآخر وشروطه في كلّ مرحلة من التفاوض (وخلال التنفيذ). بالتأكيد، يكون الردّ المناسب على هذه المناورة زيادة الأسعار ممّا يمنحك فسحة للتحرك. ويعزّز ذلك شكوك الشاري في أن كلّ البائعين يغشّون في الأسعار الافتتاحية. وطالما أن الفريقين واعيان إلى أن أسعار البيع الأولية زائدة، وأن البائعين يبدون استعدادًا للتفاوض وإظهار مرونة أكبر، فلا يؤدي ذلك إلى ضرر كبير.

غير أن استراتيجية «القضم» تدعو إلى هجمات متكرّرة على أسعار الطرف الآخر دون أن تعرض بالمقابل أي شيء. ومن دون عرض أي مقابل، يُطلب إلى الطرف الآخر أن يخالف قاعدة ذهبيّة في التفاوض: لا تتخلّ عن أي أمر مهما كان صغيراً وبدا غير مجدٍ. فلن تؤدي استراتيجية «القضم» سوى إلى زيادة الشكوك في ذهن الطرف الآخر وربما تؤدي إلى هجمات مضادة أو حتّى إلى طريق مسدود.

لكن ثمة استثناءات. في حال واجه أحدهم لدى المفاوض الآخر تصرفات أسلوب أزرق متطرف أي أنه خجول وخاضع وتائق إلى إرضاء الآخر قد تزيد استراتيجية القضم من حصة «فائض المفاوض» لصالحه على حساب الطرف الآخر. يمكن أن يُثير «القضم» ردوداً حمراء ضدّ مستخدم هذه الاستراتيجية. فيجد في المرة المقبلة، لدى الطرف الآخر منافساً أكثر تهجماً وتصميماً على معادلة الأمور عبر الحصول على حصة أكبر من فائض المفاوضين، ممّا يجعل استراتيجية «القضم» تهدم ذاتها على المدى البعيد.

٣. كيف يساهم مفهوم فائض المفاوض في تحليل معضلة المفاوض؟

مدى تفاوض الشاري			
سعر الافتتاح	سعر الاختتام	سعر الافتتاح	سعر الاختتام
\$2800	\$3300	\$3000	\$3500
سعر الاختتام	سعر الافتتاح	سعر الاختتام	سعر الافتتاح
	مدى تفاوض البائع		

لنفترض مثلاً أن أحدهم يريد أن يبيع سيارة مستعملة، فيحدّد مبلغ ٣ ٥٠٠ جنيه إسترليني (سعر الافتتاح)، غير أنه يبدي استعداداً لتخفيض السعر حتّى ٣ ٠٠٠ جنيه إسترليني (سعر الاختتام). ويفكر شارٍ محتمل أن يعرض ٢ ٨٠٠ جنيه إسترليني كعرض أولي (سعر الافتتاح) مبدئياً استعداداً لرفع سعره حتّى ٣ ٣٠٠ جنيه إسترليني مقابل موديل جيّد (سعر اختتام الشاري).

من الواضح أنّ المديّنين يتدخلان في الوسط، ممّا يؤلّد مدّى للاتّفاق (أي من ٣ ٠٠٠ جنيه إسترليني إلى ٣ ٣٠٠ جنيه إسترليني).

إذا قسمنا الفرق بين سعري الاختتام المتدخلين، نكون قد قسمنا فائض المفاوض ليقاسم الطرفان ٣٠٠ جنيه إسترليني بعدل. وتتمّ عمليّة البيع عندئذ عند السعر المتّفق عليه البالغ ٣ ١٥٠ جنيهًا إسترلينيًا، أي ١٥٠ جنيهًا أقل من سعر اختتام الشاري و١٥٠ جنيهًا إسترلينيًا أكثر من سعر اختتام البائع.

سعر اختتام الشاري = \$3300
الفائض القابل للتفاوض = \$300
سعر اختتام البائع = \$3000

لكن، لا يكشف المفاوضان في الواقع، عن سعري الاختتام. ولو قاما بذلك، لمنحا المفاوض الآخر فرصة إعادة النظر في سعري الافتتاح والاختتام واستغلال هذه المعرفة.

حتّى ولو وافق الطرفان على الكشف عن سعري الاختتام، كدليل (متهور) عن حسن النية، كيف يعرفان أن الطرف الآخر لا يخدعهما؟ فسيحاول كل مفاوض، في حال عمل وفق مصلحته العقلانية، أن يزيد حصّته من فائض المفاوض عبر محاولة استخراج سعر اختتام الطرف الآخر.

يواجه المفاوضان معضلة عجزهما عن معرفة كيف تقاسما فائض المفاوض (بعدل أو بطريقة أخرى) من دون أن يعرفا سعر اختتام الطرف الآخر، غير أنّ الكشف عن سعر الاختتام يمنح المفاوض الآخر ميزة إضافية، إلّا إذا تمّ الكشف عن سعر كاذب. وتكشف فرصة كسب جزء أكبر من نسبة ٥٠ في المئة من الفائض على حساب المفاوض الآخر، عن الخوف (من التعرّض للاستغلال) أو الجشع (الرغبة في الحصول على حصّة أكبر من الحصّة العادلة)، وهذه تركيبة فتاكة. وسيأتي التصرف المناسب عبر الخداع والكشف عن سعر اختتام كاذب. وقد يؤدي ذلك إلى قيام مدى اتفاق أصغر من المدى الحقيقي وسيصير كل مفاوض أكثر عنادًا بالنسبة إلى التحرك لأنّه يشكّ في غش الآخر.

حيث لا يتداخل سعرا الاختتام، وحيث يشكّل السعر المسألة الوحيدة التي يتفاوض عليها الطرفان، تنهار المفاوضات عادةً في أوّل لقاء. فبدلاً من أن يتبادل المفاوضان أمرًا له قيمة أقلّ بالنسبة إلى أحدهما (كالمال) مقابل أمر له قيمة أكبر بالنسبة إلى الآخر (كالسيارة المستخدمة)، ينتهي بهما المطاف إلى وضع أسوأ لأنّ محاولتهما لخداع الآخر كي يقبل بجزء أصغر من الفطيرة أدّى إلى الفشل في التوافق على التعامل معًا. بهدف تحسين قدرة كل طرف على الثقة بسعر اختتام الآخر، يكمن أحد الحلول في تكرار مجموعة من التبادلات من الحجم الأصغر. فبدلاً من عمليّة البيع القائمة على مبدأ «كلّ شيء أو لا شيء»، يتمّ القيام بعدّة صفقات أصغر حجمًا، فيحقّق الطرفان مكسبًا عبر متابعة الاشتراك في الصفقات المستقبلية.

إنّ أسعار السوبرماركت تحترم مبدأ «القبول أو الرفض». فإذا حاول المحلّ أن يزيد أسعاره بهدف تحقيق مكاسب أكبر، لن يبيع الأغراض وسيضطرّ إلى الحدّ من الأسعار.

ويشجّع عرض «استعادة المال إذا لم يكن الزبون راضيًا تمامًا» الشارين على إدراك أنّ أسعار البائع مناسبة بالنسبة إلى النوعيّة المعروضة، وهو أمر يمكنهم اختباره عبر عمليّات شراء أصغر حجمًا. وإذا رغب الشاري في عكس الصفقة، يستطيع أن يقوم بذلك من دون أن يعرّض نفسه للخطر. وفي هذه الحال، من الأفضل أن يحدّد البائع الأسعار الحقيقية، لكي يتمكن من المحافظة على سمعة جيّدة في السوق، ممّا سيساهم في توسيع عمليّات البيع ويمنحه ميزة تنافسية.

في الصفقات القائمة على عمليّة واحدة، مثل بيع السيارات المستعملة، حيث لا معرفة مسبقة بين الطرفين، أو ثمة مجال محدود لاستئناف العلاقة مستقبلاً، يستحيل تقريباً أن يتوصّل الطرفان إلى حلّ معضلة المفاوض. ليس لأيّ من الطرفين أيّ شيء يخسره عبر الخداع، بل على العكس هما يحقّقان مكسبًا.

لكن طبعًا، في حال اعتمادا هذه المقاربة، قد يصير وضعهما أسوأ ممّا لو أنّهما تعاونوا ووافقا على إعطاء الآخر «سعر اختتام» صادق. لكن حتّى ولو قاما بذلك، فلا طريقة واثقة للتأكد من أنّ المفاوض الآخر قام بالمثل!