

البرنامج التدريبي الثالث

فُنُّ التَّقَاوُضِ

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

متعب بن عالي القرني

البرنامج التدريبي الثالث

فَنُّ التَّقَاوُضِ

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

متعب بن عالي القرني

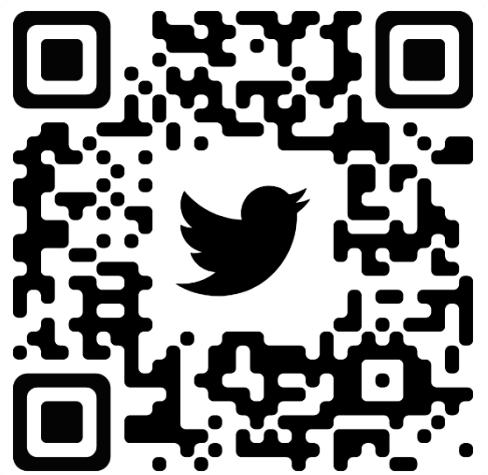
فَنُّ التَّفَاوُضِ

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

في هذه الكتيبات الصغيرة، سأطرح عدة دورات في مسائل تطوير الذات، تمس طرائق النجاح واتخاذ القرارات وفنون التفاوض والإقناع وحل المشكلات والتواصل الفعال وخطوات الإبداع وبناء الثقة وطرق المذاكرة والدراسة وفنون العيش والسعادة وغيرها كثير. وسأجعلها في ثلاثين دورة، كل دورة من ثلاثين صفحة، والنية إن كتب الله التيسير أن أجمع هذه الكتيبات في كتاب مطبوع لمن يحب القراءة من المطبوعات.

المؤلف

متعب بن عالي القرني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتويات دورة «فن التفاوض»

01	مهارات ناعمة	16	السمعة السيئة
20	عملية حوارية	17	كسر التعميم
03	أسئلة جانبية	18	تأثير الصديق
04	توقع القبول	19	العدو المشترك
05	إتاحة الوقت	20	بدايات التنازل
06	معرفة الآخر	21	تنازلات أكثر
07	تبيد المخاوف	22	استحقاق الثقة
08	دوافع العطاء	23	أخذ ومطالبة
09	المكسب الفوري	24	فكرة التضم
10	الطلب الكبير	25	الطلب الأخير
11	تبسيط الأمور	26	إرهاق العنيد
12	أجواء مريحة	27	علاقات دائمة
13	صبر وإلحاح	28	ضغط الجمهور
14	توقف مفاجئ	29	إغلاق الصفحة
15	معاودة الطلب	30	الأصول الهامة

مهارات ناعمة

هذه دورة جديدة وقصيرة بعنوان «فن التفاوض». و«التفاوض» (negotiation) كما هو معلوم مهارة هامة من المهارات الناعمة الكبرى كالحوار والتواصل واتخاذ القرار إلخ. ورغم أن موضوعه كبير ويتقاطع مع البيع والتسويق، إلا أن هدفنا في هذه الدورة أن نركز على فكرة بسيطة وهي: «كيف نأخذ شيئاً من شخص عنيد بأقل مردود».

بعبارة أخرى، كيف نفاوض العنيدين ونقنعهم؟ كيف نأخذ دفتر من طالب شاطر ودافور قبل الاختبار بيوم؟ كيف نسترد سُلقة من شخص فرّ ولم يعد؟ كيف آخذ حقوقي الزوجية الطبيعية من زوجتي مثلاً؟ كيف أفاوض «شريطي متمرس» على شراء سيارة؟ كيف أفاوض رجل عنيد على شراء منزله؟ فهياً بنا إلى الدورة.

عملية حوارية

بدايةً، ما معنى «التفاوض»؟ «التفاوض» عملية حوار بين طرفين الهدف منها الوصول إلى اتفاق. هذا هو معنى التفاوض، أما تحقيق التفاوض الناجح فيمكن القول بأن «أي تفاوض ناجح يقوم على أصليين: (1) تبديد المخاوف و(2) توضيح المكاسب». بعبارة أخرى، إذا أردت أن تأخذ شيئاً من شخص عنيد، فبدّد مخاوفه ووضّح مكاسبه. مع ذلك، فلن تستطيع تبديد مخاوف شخص وإيضاح مكاسبه حتى تفهمه. إذن فإن الإطار النظري للتفاوض الناجح هو فهم الآخر: تفهم مخاوفه ومكاسبه. فحدد من الآن الشخص العنيد الذي تريد أن تأخذ منه شيئاً؟ سواء دفتر أو سلف أو سيارة لمشوار قصير أو ترقية إلخ؟ ولنمضي معاً في فهمه ومن ثمّ في تبديد مخاوفه وإيضاح مكاسبه.

أسئلة جانبية

بما أن فهم الطرف الآخر وفهم مخاوفه ومكاسبه تتحدد قبل وأثناء وبعد عملية الحوار، فإن أول خطوة للتفاوض هي: «فتح الموضوع». فمهما يكن طلبك، افتح الموضوع! هكذا تقول كاري فيشر ف «كل شيء في الحياة قابل للتفاوض». أي أن كل ما تظنه صعبًا هو قابل للتفاوض. لكن افتحه بالطريقة المناسبة، أي لا تطلبه بشكل مباشر. فمثلاً، مهّد للطلب بالسؤال عن أشياء جانبية. تريد دفتر من طالب دافور؟ اسأله بداية «كيف أوضاعه مع المذاكرة» ليدخل في مدار الموضوع. تريد سُلقة اسأل عن الأحوال المادية. إن تمهيد الموضوع يُغلف الطلب بالاهتمام العام لا بالمصلحة والانتفاع. السؤال: كيف ستمهد وتفتح موضوعك مع شخصك العنيد؟

توقع القبول

بعد أن تمهد للموضوع، اطلب الطلب بشكل مباشر ولكن هذه المرة مع توقع القبول. اطلب وتظاهر أثناء الطلب بثقة كاملة بأن الطرف الآخر سيقبل بطلبك كونك تتوقع منه القبول. فإن أكبر معيق للتفاوض أن تُشعر الطرف الآخر بأنك تتوقع منه الرفض، وبما أنك تتوقع الرفض، فهذا سيُسهل الرفض عليه فليس ثمة توقعات أخرى. ارفع توقعاتك بالقبول بشكل أوضح، فهذا يُصعب المهمة على الطرف الآخر ليرفض، فالتوقعات تجاهه كبيرة والرفض سيشكل صدمة. إنك لا تستطيع أن تصدم شخصاً يُحسن الظن بك ويتوقع منك القبول. فمثلاً، لا تقل لصاحب الدفتر: «أرجو منك عدم الرفض، نعم الأمر صعب وقد ترفض» فهذا يدفعه للرفض بسهولة.

إتاحة الوقت

حين تطلب الطلب مؤكدًا على توقع القبول، فسيحدث أمران: إما أن يوافق على طلبك وهذه غايتك، أو أنه يرفض! فإن رفض، تكون الخطوة التالية: أن تمنحه وقتًا كافيًا للتفكير. إن بعض الردود عشوائية لم يفكر فيها الطرف الآخر جيدًا. لذلك من المهم أن تمنح الطرف الآخر مزيدًا من الوقت للتفكير. فيمكنك أن تقول مثلًا:

«لا تتعجل بالرفض، خذ ساعة وفكر فيها لاتخاذ قرار، لا لاختلاق أعذار». إن هذا الرد سيدفعه لمراجعة قراره. «سأعطيك ساعة فكر فيها، فأتوقع أن تغير رأيك وتعطيني الدفتر» (فقد يفكر بتصوير دفتره احتياطيًا ويعطيك). «فكر لساعة، فأنا احتاج السلف الآن» (قد يراجع قراره ويطلب سلف من آخر ويعطيك). السؤال: هل تُعطي وقتًا الكافي؟

معرفة الآخر

حين تعطي الآخر وقتًا، فإنك تعطيه وقتًا ليفكر في تبديد مخاوفه وتوضيح مكاسبه. فسيفكر في تصوير الدفتر وبالتالي يبدد خوفه من عدم إعادتك إليه! احفظ هذا جيدًا فالقبول يعني تبديد المخاوف وإيضاح المكاسب. ولكن ماذا لو أصر على الرفض؟ فيمكنك الآن استكشاف مخاوفه ورغباته بطريقتين: إما بلعب الدور أو بالسؤال المباشر. لعب الدور هو أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر وتساءل: لو كنتُ مكان هذا الطالب فلماذا أرفض؟ لو كنت مكان هذا الشخص الذي سلفته فلماذا سأرفض؟ اكتشف المخاوف والرغبات. فإن لم تصل لشيء، فاسأل الطرف الآخر بشكل مباشر: ما الذي تخاف حدوثه لو أعطيتني الدفتر؟ ما الذي تريده مني لتعيد إليّ السلف؟ السؤال بداية الفهم.

تبيد المخاوف

حين تصل إلى فهم المخاوف والرغبات عند الطرف الآخر، فقد وصلت، وصلت لما يُتمّ التفاوض. فهذه معلومات قيمة، و«المعلومات سلاح المفاوض» كما يقول فيكتور كيام. إن لديك معلومات عن خوفه لم تكن تعرفها سلفاً. إذن فالخطوة التالية: اسع إلى تبيد هذه المخاوف، «فلا قبول إلا بتبيد المخاوف وإيضاح المكاسب».

قد يقول الطالب: «أخاف ألا تعيد الدفتر». إذن، طمّنه وأزل مخاوفه: «سأعيده 100٪ وتعال معي حتى أصوره». «أخاف أن أحتاج المال لو أعدت السلف»، طمّنه: «أعد السلف الآن، ثم اطلبني حين تحتاج، وسأعطيك». لا تنسَ هذه الفكرة فهي كل شيء: لا قبول إلا بتبيد المخاوف وإيضاح المكاسب. هل بددت مخاوف طرفك الآخر؟

دوافع العطاء

مع ذلك، فتذكر أيضا التالي: إذا كان الخوف مانع يمنع نجاح التفاوض، فإن العطاء دافع يدفع نحو إنجاح التفاوض. وبما أن جزءًا من التفاوض الناجح هو أن توضح المكاسب، فلا بد إذن أن تعطي شيئًا ومكسبًا. اعطِ شيئًا ف «التفاوض تبادل مصالح» ولا بد من بناء «علاقة أنت تربح وأنا أربح» (win-win relationship).

فلن تكسب حتى يكسب الطرف الآخر، سواء كسبًا معنويًا أو ماديًا. جرب أن تقول للطالب: «لو أعطيتني الدفتر ستكسب أجرًا أو سادعو لك (مكسب معنوي)»، أو «لو أعطيتني سأصور لك نسختين (مكسب مادي)». صاحب السلف: «لو أعطيتني سأخضم لك جزءًا منه (مكسب مادي)». هل توضح مكاسب طرفك الآخر؟

المكسب الفوري

إن كل ما فعلناه قبل قليل يستهدف أمرين فقط:
(1) تبديد المخاوف و(2) توضيح المكاسب!
وسنعمل ذلك في كل ما يلي أيضا. دعنا نتعلم تقنية جديدة لتوضيح المكاسب وهي أن تقدم هدية قبل الطلب! فهذا مكسب فوري، فما فعلته سابقًا مجرد وعود وهمية غير مقنعة (=سأصور نسختين، إلخ).
قدّم شيئًا ملموسًا الآن!

فالمفاوضون اليوم يقدمون الهدايا والرشوات قبل الطلب. إنها تقنية مفيدة: قدّم هدية قبل أن تطلب شيئًا. كأن تقول للطالب: «خذ هذا القلم الفاخر»، وبعد أن يفرح به، اطلب الدفتر. «خذ هذه المسبحة الغالية عليّ»، وبعد أن يفرح «أحتاج غدًا سيارتك لمشوار قصير». السؤال: هل فكرت أن تقدّم هدية قبل أن تطلب طلبك من شخصك العنيد؟

الطلب الكبير

تعلمنا قبل قليل تقنية لتوضيح المكاسب، وستعلم الآن تقنية لتبديد المخاوف، فالتفاوض الناجح يبّد المخاوف ويوضّح المكاسب. من طرق تبديد المخاوف «طلب الكبير ثم العودة لطلب الصغير». فمثلاً، فكّر قبل أن تطلب شيئاً صغيراً، أن تطلب شيئاً كبيراً، ثم بعد أن تصنع خوفاً وهمياً لدى الطرف الآخر، اطلب الشيء الصغير المرغوب. فمع الطالب مثلاً، قل: «أريد أن آتي إلى بيتك نذاكر سوياً»، فإن زاد خوفه، تبشّره وتقول «لا داعٍ لذلك، أريد فقط الدفتر أصوره». تقول لصاحب السيارة «أريد سيارتك إسبوع»، ثم تقول «لا، أريدها إسبوع، فقط لساعتين». تقول لصاحب السلف «أريد 5000 حالياً» ثم قل «لا تهتم، أريد فقط السلف: 3000». اصنع خوفاً وهمياً ثم أزله.

تبسيط الأمور

ما الهدف من طلب شيء كبير ثم طلب شيء صغير؟ أن تزيل الخوف، هذا أولاً، وأن «تجعل الطلب الكبير نقطة مقارنة» أثناء الحديث التفاوضي، هذا ثانياً. أي أن «تُبسِّط بالمقارنة». فقد يكون الطرف الآخر شخصية قلقة تعاني خوفاً لاعقلانياً، لذلك يكون من المهم احتواء خوفها بالتبسيط. فمثلاً، تقول للطالب:

«تري الأمر بسيييط جداً، بسيط، كلها دفتر، لم أطلبك أن آتي إلي بيتكم نذاكر سوياً». «تري والله الأمر بسيييط، فلا تعقدها، هذا حقي 3000 لو ترجعه، نكون ارتحنا، لم أطلبك أكثر». «تري كلها ساعتين، ولن تتأثر فيها سيارتك أبداً، الأمر بسيط». إن التبسيط أداة تُبدد الخوف اللاعقلاني.

السؤال: هل تبسِّط طلبك وتقارنه بالطلب الكبير؟

أجواء مريجة

من طرائق تبديد المخاوف أيضا صناعة «الأجواء المريجة». فحين تبسط الأمور، فلا بد أن تبدو فعليًا في حالة مريجة لا حالة متوترة. فالأجواء المتوترة من البدء تعني حساسية الطلبات وتزيد من فرص الرفض. لا بد من إضفاء روح الطرفة والبسمة والضحك والسخرية الخفيفة (غير المسيئة). فمثلاً، بسّط الأمور مع ابتسامة دالة على ذلك.

كأن تتبسم في وجه الطالب وتقول: «إنني أتبسم لأنني ما توقعتك ترفض، فالأمر بسيط، ولو طلبت أن أذاكر معك ورفضت، لكنت عذرتك». «إنني أتبسم لأنني ما توقعت الرفض، فالأمر بسيط فلم أطلب السيارة لاسبوع». اجعل الابتسامة مريجة وتؤكد البساطة دون إشعار الطرف الآخر بالإهانة. اسأل نفسك: هل تبسم وتبسط الأمر؟!!

صبر وإلحاح

لاحظ بأننا في هذه الدورة نتدرّج في الطرائق شيئاً فشيئاً، مع ذلك فإننا لا نفقد الخط والمسار والغاية: وهي تبديد المخاوف وتوضيح المكاسب. بعد أن تجعل الأجواء مريحة وتكرر على البساطة وتزيل الخوف غير العقلاني لدى الطرف الآخر، فليس أمامك سوى الصبر والتكرار على الطلب وتنفيذ التقنيات السابقة في وقتٍ واحد.

نعم، الصبر سمة المفاوضين الناجحين. ففي كتابه «استراتيجيات التفاوض الناجح» يقول الدكتور جيم هينيغ: «التفاوض كسابق رياضي، من يصبر يفوز». لا بد أن تصبر وتكرر طلبك وتُلحّ، فالإلحاح استراتيجية فعالة للتفاوض، حتى في الدعاء وهو حالة تفاوض: ف«الله يحب الملحين في الدعاء». هل تصبر وتلح وتبسّط وتبدد المخاوف؟

توقف مفاجئ

إذا كنتَ قد فعلت كل ما سبق ولم يكن ثمة نتيجة، فالمتوقع أنك تواجه شخصية عنيدة، ولكن لا قلق فلا تزال ثمة تقنيات عديدة لتبديد خوفه وتغيير رأيه. من أهمها «إعلان الاستسلام المفاجئ». فبعد أن تصبر وتُلحّ وتحاول، أعلن استسلامك وأخبره عن المنافذ الأخرى. يقول ترمب «إن أسوأ ما تفعله تجاه أي صفقة أن تُبدي استماتتك عليها».

بعبارة أخرى، لا تُبدي حماسك وبين النوافذ الأخرى التي ستنال منها طلبك! قل للطالب «خلاص، لا أريد دفترك، سأطلب دفتر فلان». لصاحب السيارة: «خلاص، لا أريد السيارة، سأطلب فلان». وكن حذرًا ألا تُظهر ذلك بطريقة تحوي إهانة للطرف الآخر، فلا يزال هدفك إقناعه. هل أبديتَ عدم رغبتك في الشيء ولو قليلاً؟

معاودة الطلب

حين نخبر الطرف الآخر بأننا سننال نفس الطلب من الآخرين، فإن هدفنا أن نخبره بأن ما لديه ليس مميزًا ولا استثنائيًا بل أنه متاح في كل مكان. وهذه التقنية تبدد مخاوفه حول ما لديه، فليس ما لديه قيمًا يستحق التحفظ عليه بشكل مبالغ فيه. قد يقول الطرف الآخر: «خلاص كلم فلان، وخذ دفتره»، «خلاص بالتوفيق، كلم فلان وخذ سيارته».

هنا عليك أن تعيد التقدير إليه، فتقول: «ولكن فلان قد يرفض! أنا أتيتك لأن دفترك أفضل، وتوقعتك ألا ترفض». إنك بهذه العودة تُنقذه، إنك تحفظ ماء وجهه من الحرج، فقد أشعرته قبل قليل بالإهانة حين توليت عنه وذهبت لغيره، إنك الآن تعود إليه. تذكر أن الهدف: توضيح المكاسب! وحفظ ماء وجهه هو مكسب جديد أوضحته إليه.

السمعة السيئة

حين ترد الاعتبار لمن تطلبه وتحفظ ماء وجهه، فإنك بذلك تُسدي إليه معروفًا، ومن المحتمل أن يلبي طلبك ردًا لجميلك. لكن: ماذا لو لم يوافق؟ هنا عليك أن تعيد التفكير في نظرته عنك. فقد تكون سمعتك غير جيدة بما يكفي لأن يتنازل عما تطلب. لذلك من وسائل تبديد مخاوفه أن تبين له بأنك شخصية أمينة ومستحقة للثقة.

يقول ويليام زارتمان في كتابه «المفاوض العملي» إن «أهم خصال المفاوض أن يكون أمينًا لا متقلبًا». جرّب أن تبدد مخاوفه بإخباره عن تجاربك السابقة. كأن تقول مثلًا «سبق وأخذت دفتر فلان وأعدته، اسأله وتأكد». «أخذت سيارة فلان وأعدتها بحالة جيدة، ولتصل به». اسأل نفسك: هل لديك شواهد تقدمها لإثبات صدقك وأمانتك؟

كسر التعميم

حين تخبر الطرف الآخر بتجاربك التي تؤكد صدقك وأمانتك ثم يرفض، فربما أن ثمة سبب آخر لتخوفه وهو وجود قدوات في مجتمعه يستن بها. ربما لديه فكرة مغلوطة بأن الناس لا تعطي دفاترها، أو لا تعطي سياراتها، أو سمع قصة مخيفة عن ذات الأمر فأراد الاقتداء بها. هنا تبدأ الخطوة التالية وهي أن تبين بأن أفكاره مغلوطة.

أي أن تؤكد له بأن مجتمعه يُعطي ولا يرفض! إنها خطوة هامة للتفاوض فالإنسان بطبعه لا يحب أن يخالف الناس، بل يجب أن يفعل كما يفعل الناس. إذن، أخبر الطالب بأن الناس تعطي دفاترها وأخبر صاحب السيارة بأن الناس تعطي سياراتها. فبهذا تُبدد خوفه من مخالفة مجتمعه. السؤال: هل تؤكد لطرفك الآخر بأن الناس تعطي نفس الأشياء؟

تأثير الصديق

ولكن: ماذا لو أخبرته بأن كل الناس يفعلون ما لا يفعله هو، ومع ذلك أصر على الرفض! هنا تأتي استراتيجية أخرى لتبديد مخاوفه وهي: «الاستعانة بصديق». فكما يقولون: «إذا كان لكل باب مفتاح، فإن مفتاح الإنسان صديقه». فكّر في صديق يحبه ليساعدك في إقناعه. فكثيرا ما تتأثر أنت بصديقك وقراراته، فالصديق ثقة في النصيحة.

من هنا جاءت فكرة الوساطة في التفاوض وكسب الوظائف. إن صديقك يقضي معك سنين طوال وستثق بقراره. نعم، لا تستهن بهذه الفكرة. اطلب من صديق الطالب أن يتوسط لك عنده واجعله كفيلك إن لم تُعد الدفتر. اطلب صديق صاحب السيارة أن يتوسط لك. هل فكرت في استخدام صديق الطرف الآخر كواسطة لإقناعه؟!!

العدو المشترك

ولكن ماذا لو لم يقتنع الطرف الآخر بواسطة صديقه؟ الأقرب هنا بأن صديقه هو من يؤثر على قراره! الأقرب أن صديقه هو من ينصحه بعدم إعطاء الدفتر إليك. جرّب الآن استراتيجية ثانية في التفاوض وهي: «فرّق تَسُد». فرّق بين الأصدقاء ما أمكن. قد يقول قائل: نفع كل هذا من أجل دفتر أو سيارة؟ إن هذه فقط أمثلة توضيحية.

ففكرة «فرّق تَسُد» تقنية تفاوضية هامة تُستخدم في الشؤون السياسية بين الدول. إذن قلنا سابقاً بأن الحل أن تفرق بين الطالب وصديقه، ولا نعني التحريش بينهما فهذا لا يجدي، ولكن أن تُشعر الطالب بأهمية الاستقلال في رأيه عن رأي صديقه فتقول: «هذا دفترك فلا تكن إمّعة، فصديقك حريص زيادة». هل تعزز الاستقلال في الرأي؟

بدايات التنازل

إنك حين تشجع روح الاستقلال في الرأي في الطرف الآخر، فسيبدأ يفكر باستقلالية. إنها خطوة هامة، لاسيما وأن بعض الأطراف قد يحكم قرارها أطرافاً آخرون فالأولى التفريق بدعم الاستقلالية. نعم، فرّق فالمسألة دفتر، وهو بسيط، ولا يدعو للاستشارات الكثيرة والتأثر بالأصدقاء. ولكن: ماذا لو لم تُجدِ التفرقة؟ «اصنع اعداءً وهميين».

إن إشعار الطرف الآخر بوجود عدو مشترك بينكما سيدفعه إلى التعاون معك للتصدي لهذا العدو. أشعره بأن ثمة عدو يفرح برفضه. اختر عدو الطالب وقل «فلان (=عدوّه) مبسوط الآن منك، لأنك لم تعطني الدفتر» أو «فلان مبسوط أنك لم تعطني سيارتك لأنه قال بأنك بخيل ولن تفعل». وضح مكسبه، فالمكسب أنه سيدحر عدوّه.

تنازلات أكثر

ولكن ماذا لو رفض رغم كل هذه المحاولات؟ هنا لا بد أن تتنازل عن نصف الشيء الذي تطلبه وأن تخرج من هذه العملية ولو بشيء قليل، فهذا مكسب! إذن: اطلب النصف فقط. إن طلب النصف يبدد المخاوف أيضا. إذن، هي تقنية فعالة من تقنيات التفاوض الناجح كونها تبدد المخاوف. ولكن: ما الفائدة من طلب النصف؟

الفائدة: أن من يعطيك النصف، فلن يجد مانعا في أن يعطيك الشيء كاملاً. الفائدة: أن المسافة البعيدة صارت مسافة قصيرة، فكما يقول الإنجليز «من يتنازل عن مقدار بوصة سيتنازل عن مقدار ميل». تذكر هنا بأن الطرف الآخر قد رفض كثيرا فيما سبق رغم محاولاتك الدائمة، فصار من الصعب رفض النصف. السؤال: هل تطلب النصف؟

استحقاق الثقة

اسأل نفسك: هل تطلب النصف فتقول «أعطني نصف الدفتر وسأصوّر النصف الثاني من شخص آخر»، «أعطني السيارة لساعة اليوم، وسأطلب فلان أن يعطيني يوم غد سيارته لـ 5 ساعات». جربها. ولكن ماذا لو رفض مجددًا؟! إن هذه إشارة تؤكد بأنك تفاوض شخصية عنيدة، أو أنك تطلب شيئًا من الصعب إعطاؤه ولو نصفًا.

هنا عليك أن تتنازل أكثر وأن تطلب الربع. فالتنازل من مهارات المفاوضين الناجحين. اطلب الربع فالنجاح أن تخرج بشيء ولو قليل من هذه العملية. إن الموافقة على الربع تعني الموافقة على الكل أيضًا، وتذكر دائمًا مقولة الإنجليز «من يتنازل عن مقدار بوصة سيتنازل عن مقدار ميل»! السؤال: هل تتدرج في طلبك شيئًا فشيئًا؟

أخذ ومطالبة

لماذا التدرج هام؟ لأن التدرج يبذل المخاف. بل أن التدرج يضمن الاستحواذ الكامل. فمن تقنيات التفاوضات السياسية الشهيرة تقنية «خذ وطالب»، وهي تقنية اقترحها الرئيس الجزائري السابق «أبو رقية» للفلسطينيين، قائلاً «خذوا كل أرض تمنحها لكم إسرائيل، ثم طالبوا بغيرها». خذوا وتعهدوا بعدم المطالبة ثم عاودوا المطالبة. إن الربع يعني النصف والنصف يعني الكل. أما المفاوضات الفاشل، فهو من يقول «إما أن آخذ الدفتر كاملاً أو لا أريده كاملاً فلا فائدة من النصف». «إما السيارة لساعتين أو لا حاجة لساعة». جرب أن تأخذ السيارة لساعة ثم اتصل بصاحبها، وستجده يقول «هي خربانة خربانة، مدد الجولة لساعتين»؟ اسأل نفسك: هل تتدرج في الطلب؟

فكرة التقضم

إن منهج «خذ وطالب» يُسمى «التقضم» (nibbling)، أي أن تأكل قضمة قضمة. وقد استخدم أبو دلامة ذات المنهج مع السفاح ذات يوم. فقد قال له السفاح: سلني حاجتك؟ فقال أبو دلامة: أريد كلب صيد؟ قال: بسيط، خذ! فقال أبو دلامة: لا جدوى من الكلب بلا دابة؟ قال السفاح: أعطوه دابة، قال: والدابة تحتاج غلامًا! قال: أعطوه غلامًا! قال: وأنا والغلام نحتاج جارية تطبخ الصيد! قال: أعطوه جارية. قال: ونحن نحتاج دارًا نسكنها. قال: أعطوه دارًا. قال: ونحتاج ضيعة. قال أعطوه 10 ضياع غامرة و10 عامرة! قال: وما فائدة الغامرة؟ قال: اجعلوها عامرة! لاحظ كيف قضم أبو دلامة 20 ضيعة بكلب صيد؟! جرّب أن تكون أبو دلامة جديد.

الطلب الأخير

ولكن ماذا لو تقضمت في الطلبات وطلبت الربع من الدفتر ورُفضت؟ هنا جرّب تقنية أخيرة وهي أن «تتعهد بأن هذا هو طلبك الأخير ولن تطلب بعد ذلك شيئاً». إن هذه التقنية تعني إراحة بال الطرف الآخر وبشكل نهائي، إذن فهي تقنية لتبديد مخاوفه وإيضاح مكاسبه. إنها فرصة للطرف الآخر أن يعطيك ويرتاح من طلباتك بشكل نهائي. مع ذلك، فلا بد أن تعي بأن تتعهد وتستعد للإيفاء بوعدهك. فأن تخرج بشيء قليل أفضل من ألا تخرج بالشيء كاملاً. قل مثلاً: «أعدك بأنك لو أعطيتني الدفتر أو حتى النصف أو الربع ألا أطلبك في شيءٍ آخر مرةً أخرى أبداً ولنشهد الآخرين بيننا». هل جربت أن تتعهد بأن هذا طلبك الأخير من طرفك العنيد؟ إنها راحة أبدية وتبديد لمخاوفه الكلية.

إرهاق العنيد

ولكن ماذا لو رفض الطرف الآخر إعطاءك طلبك رغم أنك تعده بأن هذا هو طلبك الأخير والنهائي؟ ماذا لو رفض رغم أنك شهدت الآخرين بينكما؟ هذا يعني باختصار أنه ليس بالضرورة شخصية عنيدة، بقدر ما أن الشيء المطلوب من الصعب إعطاؤه. هنا لا بد أن تفكر في حيلة أخيرة، وهي «إرهاق العنيد».

ارهق الطرف الآخر بطلب أشياء صغيرة أخرى حتى وإن لم تكن من احتياجاتك وذلك كتعويض عن طلباتك. قل «خلاص أنا قبلت اعتذارك عن هذا الدفتر، ربما لأن الاختبار قريب. أريد أن تعطيني الدفتر الآخر فلدينا إسبوع قبل الاختبار»، فالأقرب أن يوافق بعد تعديلك الاتجاه لأشياء أخرى. السؤال: هل تطلب بدائل عن طلبك؟

علاقات دائمة

حين تطلب أشياء رمزية أو خدمات عادية أخرى كبداية لحاجتك الأساسية فسيكون الطرف الآخر أمام خيارين: إما يعطيك أو يمنعك، والأقرب أنه سيعطيك ما لا يحتاجه (أي ما لا يشعر بتخوفات تجاهه)! ولكنه حتما لن يعطيك ما يتخوف عليه. حين يعطيك شيئاً، جرب أن تشكره على ما يعطيك، فالهدف بناء علاقة دائمة وسمعة حسنة. إن الشكر والعرفان بمعروفه أمام الناس يزيد الطرف الآخر عطاءً، فقد أوضحت مكاسبه وهي «مكسب السمعة الحسنة»، في حين أن عدم الشكر يعني الاستغلال وتأكيد المخاوف من سمعتك السيئة. بل أن الشكر على الأشياء الصغيرة تؤكد شخصيتك الشاكرة للمعروف وقد تدفعه لإعادة التفكير في تلبية طلبك الأساسي. هل تشكر؟

ضغط الجمهور

ولكن: ماذا لو لم يعطك شيئاً، لا جانبياً ولا أساسياً؟ هذا يؤكد شخصيته العنيدة، فالأشياء الصغيرة الجانبية التي تطلبها ليس من الصعب إعطاؤها. فطلباتك سهلة ولا تبرير لعدم إعطائها إلا العناد. هنا استخدم الحيلة الأخيرة وهي «الضغط الجماهيري». أي أن تُشهر به بين أصدقائه بطريقة ناعمة وغير ضارة. تحدث مع الآخرين. كأن تقول مثلاً «ما رأيك يا علان في فلان، طلبته دفتر ورفض، بل وطلبته قلم ورفض، وطلبته ممحاة ورفض أيضاً»، «ما رأيك، طلبته السيارة ساعتين ورفض، وطلبته أن يوصلني ورفض، وطلبته أن يطلب من فلان سيارته لي فرفض التوسط؟». اضغط بالجماهير ولكن ليست بنية التشهير. ربما سيوافق بسبب ضغط الجماهير.

إغلاق الصفحة

مع ذلك، تذكر التالي: حين تُدخل الجماهير في عملية التفاوض فهذا يعني بأنك ستفقد علاقتك النهائية مع الطرف الذي تفاوضه، وقد لا تفقدها، كل ذلك تحدده الظروف. ولكنَّ المهم هنا أن تتذكر بأن التفاوض عملية ناجحة وسمعة طيبة، كلما شهّرت أكثر سيكون ثمة تشهير مقابل، وهذا يعني أن تفقد سمعتك كمفاوض أمام الآخرين أيضا. ولكن ماذا لو لم يعطك رغم ضغط الجماهير؟ هنا تأتي النصيحة الأخيرة: ابحث عن دفتر من شخص آخر، واشكر من يعطيك واخبر الآخرين بأنك تقدره وتمتن له لمساعدتك، دون أن تسيء للطرف السابق. إنَّ المفاوض الناجح هو من يبني علاقات متعددة ولا يتمسك بعلاقة واحدة، وكذلك لا يسيء بحدّة إلى من يرفضه بشكل تام.

الأصول الهامة

هنا نصل إلى المحطة الأخيرة من دورة «فن التفاوض». تعلمنا فيها الكثير عن كيفية نيل طلباتنا الخاصة بطريقة شاقة. حاولنا أن نقنع طالبًا أن يعطينا دفتره قبل الاختبار، وحاولنا أن نأخذ سيارة من شخص آخر، وقد نجح في التطبيق العملي وقد لا نجح. فالعبرة بالتدريب! فكلما تدرّبت أكثر، فافضتَ أفضل، هكذا كقاعدة. المهم من كل هذا أن تحفظ هذه الفكرة الأساسية في التفاوض: «التفاوض هو تبديد المخاوف وإيضاح المكاسب». لا تنس هذه النقطة فهي كل شيء. اسأل نفسك دائمًا: ما هي مخاوف الطرف الآخر وما هي رغباته وماذا يريد أن يكسب؟ فكّر على هذين الأصلين واعمل على تبديد مخاوفه وتوضيح مكاسبه، فهذا هو أساس التفاوض الناجح.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارتقبوا الدورة التدريبية القادمة

فَنُّ التَّفَاوُضِ

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

في هذه الكتيبات الصغيرة، سأطرح عدة دورات في مسائل تطوير الذات، تمس طرائق النجاح واتخاذ القرارات وفنون التفاوض والإقناع وحل المشكلات والتواصل الفعال وخطوات الإبداع وبناء الثقة وطرق المذاكرة والدراسة وفنون العيش والسعادة وغيرها كثير. وسأجعلها في ثلاثين دورة، كل دورة من ثلاثين صفحة، والنية إن كتب الله التيسير أن أجمع هذه الكتيبات في كتاب مطبوع لمن يحب القراءة من المطبوعات.

المؤلف

