

تابع: أهداف الإعداد للمفاوضات

■ **المستمعون (الجمهور):** حيث أن المفاوضين مثل كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجهون عادةً إلى الدفاع عما يعتقدون أنه يمثل موقف المستمعين (الذين يراقبون المفاوضات ويتابعونها) فلو كان هناك جمهور من المستمعين فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.

ونلاحظ أن اتخاذ قرار بشأن وجود أو عدم وجود أناس مستمعين خلال المفاوضات تحكمه مجموعة من العوامل، أهمها:

■ مدى الرغبة في توفير المرونة للمفاوضين، فغياب الجمهور يعطي الفرصة للمفاوضين أن يجروا التسويات التي قد لا تلائم هذا الجمهور.

■ وفي المقابل فإن وجود جمهور من المستمعين للمفاوض يعد مفيداً في حالة قضايا الربح مقابل الخسارة، لأن ذلك سيجعل المفاوض أكثر تمسكاً بموقفه ويحول بينه وبين تقديم تنازلات بسهولة، لأنه معني بالحصول على تقويم إيجابي من قبل الجمهور.

■ **التخطيط التكتيكي Tactical Planning:** ويتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها مما سيأتي ذكره في فصل لاحق من هذا الكتاب. على أن يتم تدوين هذه التكتيكات لكي يكون المفاوض مستعداً لاستخدامها في أي وقت في أثناء المفاوضات.

■ **طلب الافتتاح (قول نحن نريد أن نصل إلى أعلى مستوى من التفاهم):** إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثيراً كبيراً على النتائج؛ لأنها تؤثر بشكل رئيسي في الأطراف المتفاوضة وفي مستويات طموحاتهم. إن طلب الافتتاح يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه، كما يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم.

● وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوض لو قام بعرض مستوى طموحه في طلب الافتتاح؛ وكان هذا العرض معتدلاً، ثم تولى الخصم عرض مستوى طموح عالٍ فإن الاتجاه يميل إلى اقتسام الفرق بين المستويين. ولذا من الحكمة أن يتضمن طلب الافتتاح عرضاً عالياً لمستوى الطموح.

■ **قائمة التنازلات Concession Pattern:** يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يعد قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها. ويجب أن تكون هذه القائمة كاملة بحيث تتضمن التنازلات الصغيرة كذلك. ● وتتمثل الفائدة من إعداد هذه القائمة في:

أولاً: في أن المفاوض لن يعاني كثيراً من فقدان ماء وجهه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط لها مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له.

ثانياً: في أن القائمة التي تم إعدادها قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شيء ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات، ومن ثم فهو في هذه الحالة لن يتنازل عن شيء لا يريده أو لم يخطط له مسبقاً.

● وفيما يتعلق بالتنازلات نفسها، من الأهمية بمكان أن يتذكر المفاوض عدداً من المبادئ، أهمها:

- أ- أن يحصل المفاوض على تنازل من الخصم مقابل كل تنازل يقدمه.
- ب- أن يقدم المفاوض تنازلات لا قيمة لها أو ذات قيمة قليلة بالنسبة له بحيث يحصل على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر.

ج- أن يلجأ المفاوض إلى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة، كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسي أو جوهري.

د- ألا يتسرع المفاوض في تقديم التنازلات.

■ **التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق:** بما أن وصول المفاوضات إلى طريق مسدود يوجد توترًا كبيرًا في جو المفاوضات، لذلك لا بد ومن الضروري التخطيط لطرق كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

● ويعتبر من إحدى طرق كسر الحواجز في أثناء المفاوضات:

- تقديم تنازلات ليست جوهريّة.
- كذلك فإن الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما في المفاوضات من أكثر الطرق استخدامًا لإزالة العقبات وكسر الحواجز.
- ولن يكون المفاوض بحاجة إلى إبداء أسباب لهذا التوقف، ولكن من الضروري أن يكون قد خطط لمتل هذا التوقف من قبل، كقوله: لقد حان وقت تناول طعام الغداء، أو إنني أريد التحدث مع الخبراء.
- ومن الطرق الأخرى كذلك لكسر الحواجز أو لتخفيف التوتر في المفاوضات إلقاء النكات وإحداث الدعابات.

ويستحسن تدوين هذه النكات في دفتر الملاحظات، لأنه من الصعب تذكرها في جو متوتر. وإن حدث أن كان التفاوض مع وكيل يمثل الخصم فإن الوصول إلى طريق مسدود أمر وارد؛ لأن الوكيل يتمتع بسلطات محددة، وقد استخدم ما لديه منها ولا يستطيع أن يتجاوزها. وعلى ذلك، فليحاول المفاوض أن تكون المفاوضات مع وكيل يتمتع بسلطات واسعة تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة. وحري بالمفاوض كذلك أن يعيد صياغة بعض التنازلات التي لم تلقَ قبولا من الخصم، بأن يعرضها بعدة طرق.

■ **خطط تجعل الخصم يشعر بالارتياح:** إن المفاوضين الذين يقدمون تنازلات بشكل متكرر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قويًا كان من الصعب عليه أن يقدم أي تنازلات.

ومن التكتيكات التي تشعر الخصم بالارتياح:

- أن تبين له أنك تفهمه وتعرف أهدافه وطلباته، فعلى سبيل المثال لو قال الخصم إنه لا بد من أن يحصل على ٩٠,٠٠٠ دينار ثمنًا للسلعة (س)، فإن المفاوض يستطيع أن يغير صيغة ما ذكره الخصم كأن يجعلها على النحو الآتي: أعرف أنك تود الحصول على سعر لا يكون أقل من ٩٠,٠٠٠ دينار. ومثال آخر: لو ذكر الخصم أنه يريد الحصول على عقد غير قابل للفسخ، فإن المفاوض يستطيع أن يذكر: هل من مصلحتك أن تحصل على عقد غير قابل للفسخ؟
- أن تبدي له تفهمًا لموقفه، ولكن ليس من الضروري أن يحملك ذلك على الموافقة على مطالبه.
- أن تثني على الخصم علانية بما هو أهله، وأن تبين للجمهور المستمع، كأن تقول: لقد قام عبد الله بجهد كبير، وقد مثل مصالح جهته بفاعلية ونشاط كبيرين.

### **خطوات الإعداد للمفاوضات:**

لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعال للمفاوضات؛ فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريبًا المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستثمر بها كل منهما وقت الإعداد تؤثر في كيفية تطور المفاوضات وربما في كيفية اختتامها، وسواء تم تبني منهج (الربح مقابل الخسارة) أو منهج (الربح مقابل الربح)، فإن الإعداد للمفاوضات مسألة مهمة. وينصح أنصار منهج (الربح مقابل الخسارة) باستثمار وقت المفاوضات في الإعداد لمكان المفاوضات، بقصد

إعطاء انطباع إيجابي للآخرين، وفي طريقة وضع المقاعد من أجل اكتساب ما يسمى (قوة التوجيه)، وفي استخدام صور الاتصال غير اللفظي لإيصال الرسائل للآخرين.

### ويتطلب الإعداد للمفاوضات اتباع الخطوات الثلاثة الآتية:

١- **جمع البيانات وتنظيمها:** حيث أن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي:  
أ- **تجميع الحقائق والافتراضات:** وتعتبر الخطوة الأولى في الإعداد للمفاوضات هي تجميع الحقائق وعزلها عن الافتراضات.

≡ **والحقائق:** هي البيانات التي يمكن توثيقها، وهي لا تحتل المناقشة لا سيما إذا كانت مدعومة بالمستندات. ويجب جمع هذه البيانات في ملف واحد أو تدوينها على صفحة واحدة. كما يجب كتابة الحرف "ح" (حقائق) في أعلى صفحة البيانات، لأن ذلك يساعد على التعرف عليها بسهولة.  
≡ **أما الافتراضات:** فهي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد على معرفة غير مكتملة (غير مؤكدة بالمستندات)، ويكتب حرف "ف" (افتراضات) في أعلى صفحة الافتراضات. لكي لا تختلط بصفحة الحقائق. إن الشيء الذي يضعف المفاوضات هو التوصل إلى معلومات لا تكون مؤكدة ومدعومة بالوثائق، وإذا لم يتم فحص الافتراضات جيداً فإنها ربما تقود المفاوض إلى قبول شيء يحسبه ماء وهو سراب خادع.

ب- **التوزيع إلى فئات:** وتتمثل الخطوة الثانية في توزيع الحقائق والافتراضات -من وجهة نظر المفاوض- على فئتين: فئة تتضمن النقاط الكبرى، وفئة أخرى تتضمن النقاط الصغرى (بصفة مستقلة عن جدول الأعمال). ويرجع ذلك إلى ما يأتي:

≡ لكي يكون المفاوض على علم مسبق بالنقاط التي يمكنه أن يتساهل فيها أكثر من غيرها، وذلك استناداً إلى أهمية هذه النقاط، وعلى تكلفة المواقف التي يتخذها، كما أن النقاط التي يتم تقويمها بوصفها غير جوهرية يتم استبعادها، وإن كانت يمكن أن تصلح فقط كوسائل تحايل، تطرح من أجل تشويش المناقشة والوصول بالقضايا إلى تعقيد وهمي.

≡ لما كان جدول الأعمال سيتم تبادله مع الخصم، فإنه ليس من الحكمة في شيء أن يتم فرز القضايا إلى كبرى وصغرى داخل جدول الأعمال، لما في ذلك من فائدة للخصم، فتسليط الضوء على النقاط الكبرى لأحد الأطراف يمنح الطرف الآخر ميزة تفاوضية. ولذا فإن جدول أعمال المفاوضات ينبغي أن ترتب فيه النقاط هجائياً، مما يفرض ضرورة فرز القضايا خارج جدول الأعمال إلى كبرى وصغرى لفائدة المفاوض.

ج- **تحديد مدى التسوية:** وتتضمن الخطوة الثالثة تحديد مدى التسوية للنقاط المختلفة في القضية التفاوضية، وهذا المدى ينبغي التعبير عنه إما بمصطلحات معينة.

≡ مثلاً يقترح المفاوض تسوية ما للقضية ويبدأ في عرض طلباته (اطلب كذا)، أو أن يتقدم الخصم بتنازل معين (خذ كذا)، وكذلك قول أحد المفاوضين (أعطي كذا) أو قول الآخر (أعرض كذا) ...

د- **تحديد طرق التفاوض:** وتتمثل الخطوة الرابعة في تحديد طريقة واحدة من اثنتين للمفاوضات بشأن كل نقطة من النقاط. ويعتمد اختيار الطريقة على التوزيع الذي تم للنقاط الكبرى والنقاط الصغرى.

≡ ويوجد طريقتان للمفاوضات هما:

≡ طريقة المقايضة: وتصلح طريقة المقايضة للنقاط قليلة الأهمية في القضية، إذ يقاوض المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخرى لدى الخصم. وتعد هذه الطريقة مفيدة وخصوصاً في ترتيب بنود جدول أعمال المفاوضات.

≡ أما طريقة حل المشكلة: فهي مفيدة في القضايا أو النقاط كبيرة الأهمية. فالمفاوض بموجب هذه الطريقة يتفحص مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معاً ليتوصلا إلى حل تعاوني لها.

≡ والجدول الآتي يبين خطوات حل المشكلات:

الخطوة	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها أو التصرفات المطلوبة
توضيح القضية (أو القضايا)	ما القضية الخلافية؟ وأين يقف كلا الطرفين؟ هل ينظران إليها بنفس الطريقة؟ وهل يعطيانه نفس الأهمية؟
إيجاد الحلول الممكنة وتقويمها	يقوم كل طرف بطرح الحلول التي يعتقد أنها عملية، ثم يعمل الفريقان معًا على تقويم تلك الحلول.
تحديد الحل الأفضل، وليس الحل النهائي بالضرورة.	إيجاد حل الأكثر قبولاً من غيره للطرفين، بما يضمن أن يكون له أكبر قدر من المنفعة.
التأكد من إمكانية التنفيذ	التعرف على كيفية تنفيذ الحل، وعلى المشكلات المحتملة، وتضمين الاتفاقية خطوات الحل (إن كان ذلك ممكناً).

- هـ- **تحديد نقطة البدء:** وتأتي الخطوة الخامسة لتحديد نقطة بدء المفاوضات بالنسبة لكل طرف، إذا كان مثل ذلك ضرورياً. ومن الأفضل أن تنصدر المفاوضات نقطة بدء تكون مشتركة في جداول أعمال الطرفين.
- و- **تكوين المصفوفة:** ويتم القيام بهذه الخطوة بعد إعداد الخطوات الخمس السابقة، وهي عملية ربط بين الخطوات المختلفة، ومن ثم فهي تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة، إذ ربما يصل إلى تسوية نقطة ما، ثم يكتشف مؤخراً أن هذه التسوية قد أوقعت في نقطة غيره، وهي خطوة اختيارية إذا لم تتضمن المفاوضات أكثر من قضية واحدة.