التفاوض القائم على المبادئ - الوصول إلى نعم

يرى كثير من الناس التفاوض مباراةً: طرف يفوز وطرف يخسر. وفي عام 1981، وصف روجر فيشر وويليام يوري من مشروع هارفارد للتفاوض طريقة مختلفة في كتابهما Getting to Yes، ثم انضم إليهما بروس باتون مؤلفاً مشاركاً في الطبعات اللاحقة. وقد سمّيا هذه الطريقة التفاوض القائم على المبادئ: أن نحسم القضايا بحسب جدارتها، لا عبر صراع الإرادات. وللطريقة أربعة مبادئ وشبكة أمان واحدة تُسمى BATNA. وهي تصلح لصفقة تجارية كبيرة ولقرار عائلي صغير على حد سواء.

1. فصل الأشخاص عن المشكلة

المفاوضون بشر أولاً، لهم مشاعر وقيم ووجهات نظر مختلفة. وعندما تختلط المشاعر بالمشكلة، قد يبدو تعليق على الصفقة هجوماً شخصياً. والتفاوض القائم على المبادئ يتعامل مع العلاقة ومع المشكلة كلاً على حدة. فنصغي بانتباه، ونعترف بالمشاعر، ونحاول أن نرى الموقف كما يراه الطرف الآخر. والهدف أن نكون لينين مع الأشخاص وحازمين مع المشكلة.

مثال: يتجادل جاران حول حفلة صاخبة، فيتحول الحديث إلى إهانات. فيفصل أحدهما الأشخاص عن المشكلة: يقول إنه يقدّر صداقتهما، ثم يسأل كيف يمكنهما حل مشكلة الضجيج معاً. فيهدأ الحديث، ويتفقان على وقت محدد للانتهاء.

في العمل: يلتقي سامي، وهو مدير مشتريات، مورّداً يريد رفع الأسعار، فيبدأ المورّد بلوم شركة سامي على تأخر الدفعات. فيفصل سامي الأشخاص عن المشكلة: يشكر المورّد على سنوات من الخدمة الجيدة، ويقترح أن ينظرا إلى الحقائق معاً. فتتغير نبرة الاجتماع.

2. التركيز على المصالح لا المواقف

الموقف هو ما يقول الشخص إنه يريده؛ والمصلحة هي سبب رغبته فيه. ووراء المواقف المتعارضة، توجد غالباً مصالح يمكن تلبيتها معاً. ولكي نجد المصالح، نسأل لماذا، ونصغي جيداً إلى الإجابات. والحديث عن المصالح يفتح حلولاً يخفيها الصراع على المواقف.

مثال: يتجادل زميلان على آخر قاعة اجتماعات فارغة، ويقول كل منهما إنه يحتاجها. وبالتركيز على المصالح، يسألان لماذا: أحدهما يحتاج إلى شاشة كبيرة، والآخر يحتاج إلى مكان هادئ. فيأخذ الأول غرفة صغيرة فيها شاشة، ويعمل الآخر في ركن هادئ.

في العمل: موقف المورّد هو سعر أعلى. فيركز سامي على المصالح ويسأل لماذا: والقلق الحقيقي للمورّد هو ارتفاع تكلفة النقل. والآن يمكنهما مناقشة النقل، لا السعر فقط.

3. ابتكار خيارات لمكسب مشترك

كثير من المفاوضين يبحثون عن الإجابة الصحيحة الوحيدة في وقت مبكر جداً. أما التفاوض القائم على المبادئ فيبتكر أولاً خيارات كثيرة ممكنة، ثم يقرر بعد ذلك. ومن المفيد أن نفصل الابتكار عن الحكم، حتى يشارك الناس أفكارهم بحرية. وأفضل الخيارات تعطي كل طرف شيئاً يقدّره، ولا تكلّف الطرف الآخر إلا قليلاً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: يريد زوجان عطلتين مختلفتين: أحدهما يريد الشاطئ، والآخر يريد مدينة. فيبتكران خيارات لمكسب مشترك، ويجدان مدينة ساحلية فيها شاطئ ومتاحف. فيحصل كل منهما على أهم ما يريده.

في العمل: يبتكر سامي والمورّد خيارات لمكسب مشترك: طلبيات أكبر بعدد مرات أقل، أو عقد أطول، أو توصيل مشترك مع عميل آخر. فعدد أقل من الشحنات يخفض تكاليف النقل على المورّد، ويحافظ سامي على سعر مستقر.

4. الإصرار على معايير موضوعية

عندما تبقى المصالح متعارضة، ينبغي أن يقوم القرار على معايير عادلة، لا على الضغط. والمعايير الموضوعية معايير لا تعتمد على إرادة أي من الطرفين، مثل أسعار السوق، أو رأي الخبراء، أو القانون، أو العرف المتبع. ويتفق الطرفان أولاً على المعيار الذي سيستخدمانه. وعندها لا يخضع أي طرف للآخر؛ بل يتبع الاثنان قاعدة عادلة.

مثال: يختلف شخصان على سعر سيارة مستعملة. فيصران على معايير موضوعية، ويتحققان من القيمة السوقية لسيارات مشابهة. ويتفقان على سعر قريب من تلك القيمة.

في العمل: ما زال المورّد يطلب زيادة في السعر. فيصر سامي على معايير موضوعية: يتفقان على ربط السعر بمؤشر منشور لتكاليف النقل. فإذا ارتفعت التكاليف ارتفع السعر، وإذا انخفضت انخفض السعر أيضاً.

5. معرفة BATNA

يرمز BATNA إلى أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه. وهو ما سنفعله إذا فشل هذا التفاوض. ومعرفة BATNA تحمينا من قبول صفقة أسوأ من بديلنا، ومن رفض صفقة أفضل منه. ومن الحكمة أن نحسّن BATNA الخاص بنا قبل الاجتماع، وأن نفكر أيضاً في BATNA الطرف الآخر.

مثال: لدى شخص يبيع سيارة مستعملة عرض مكتوب من أحد التجار. وهذا العرض هو BATNA البائع، لذلك يجب على أي مشترٍ أن يعرض أكثر. فيتفاوض البائع بهدوء ومن دون خوف.

في العمل: قبل الاجتماع، طلب سامي عروض أسعار من موردَين آخرَين. وهذه العروض هي BATNA الخاص به، لذلك يعرف متى تفقد الصفقة معناها. فلا يحتاج إلى الخداع، ويأتي الاتفاق النهائي أفضل من العرضين كليهما.

الخاتمة

وخلاصة القول، يقوم التفاوض القائم على المبادئ على أربعة مبادئ: فصل الأشخاص عن المشكلة، والتركيز على المصالح، وابتكار خيارات لمكسب مشترك، والإصرار على معايير موضوعية. ويخبرنا BATNA متى نقول نعم ومتى ننسحب. وتهدف الطريقة إلى اتفاق حكيم يدوم ويحافظ على صحة العلاقة. فهي تستبدل بصراع الإرادات بحثاً مشتركاً عن حل عادل.

المصادر

• برنامج التفاوض في كلية الحقوق بجامعة هارفارد: عن مشروع هارفارد للتفاوض – https://www.pon.harvard.edu/research_projects/harvard-negotiation-project/hnp/
• برنامج التفاوض في كلية الحقوق بجامعة هارفارد: ما هو BATNA؟ – https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/translate-your-batna-to-the-current-deal/
• روجر فيشر وويليام يوري (1981): كتاب Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In، دار Houghton Mifflin (والطبعات اللاحقة مع بروس باتون: 1991 و2011).

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)