

تكتيكات التفاوض



"لا تقطع ما يمكنك فكه أبداً".

- جوزيف جوبرت

تواجه عند جلوسك إلى طاولة التفاوض عدة قرارات صعبة، مثل: من عليه تقديم العرض الأول؟ ما الشكل الأفضل الذي سيؤطر عرضك؟ هل عليك أن تكون متشدداً أو أن تقدم تنازلات؟ هذه الأنواع من القرارات هي قرارات اجتهاد أو تقدير، لكن هناك تكتيكات يمكنك استخدامها لجعل عملية التفاوض تسير بانسيابية أكبر ولمصلحتك.

تكتيكات لأجل الانطلاق ببداية جيدة

- غلّف ملحوظاتك وتعليقاتك الافتتاحية بروح إيجابية. عبّر عن احترامك خبرة الطرف الآخر ومعرفته. ضع المفاوضات في إطار المسعى المشترك، وأكد انفتاحك على مصالح الطرف الآخر وهمومه.
- راجع جدول الأعمال. سيساعد هذا الأمر على ضمان أن الجميع موافقون على القضايا التي سيجري التطرق إليها. استغل هذه الفرصة للتوثق من أن جميع الفرقاء لديهم فهم مشترك للقضايا التي ستناقش.

- ناقش توقعاتك من عملية التفاوض. يملك الأشخاص غالباً تصورات مختلفة حول كيف يجب أن تجري عملية التفاوض. حيث يتوقع بعضهم أن يجري تقديم العروض في مستهل عملية التفاوض، لكن ربما يتوقع آخرون نقاشاً مفتوحاً حول القضايا بدايةً. استمع باهتمام إلى هذا النقاش عن عملية التفاوض؛ فهو سيقدم لك كمّاً كبيراً من المعلومات عن أسلوب الطرف الآخر في التفاوض.
- قدم معلومات، تكلم طوعياً عن بعض مصالحك وهمومك بدايةً كبادرة حسن نية. لكن إذا لم يرد الطرف الآخر على هذا الأمر بمثله، فكن حذراً حيال تقديم معلومات إضافية.

نصائح لبناء المزاج العام المناسب.

- لا تُفكِّك أهمية الأحاديث العابرة أو غير الرسمية في بداية عملية التفاوض. فهي تساعد على إيجاد مناخ أقل تحفظاً وحذراً عند الجميع، وكذلك تجعلهم أكثر تعاوناً وتواصلاً.
- حتى في عمليات التفاوض التوزيعية، تساعدك المحادثة العابرة على الوصول إلى معرفة الطرف الآخر على نحو أفضل، وتحسن قدرتك على الحكم على كلامه هل هو صادق أم لا.

- تصرّف وفقاً لما تكشفه لك المحادثة العابرة عن أسلوب تصرف المفاوض الآخر ونمطه.
- إذا كان الطرف الآخر يميل أكثر إلى المحادثة الرسمية، فلا تكثر من الكلام العابر؛ لأن تصرفك هذا ربما يُفسّر على أنه نقص في الجدية من طرفك.
- إذا كان الطرف الآخر يميل إلى الحديث غير الرسمي، فتكلم بطريقة غير رسمية أكثر.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التوزيعية

يمثل الكسب الذي يحققه أحد الأطراف خسارةً للطرف الآخر في معظم عمليات التفاوض التوزيعية. بإمكانك استخدام العديد من الطرائق لتحقيق المكاسب ومنع الخسائر.

- لا تكشف أيّ معلومات ذات أهمية عن ظروفك: ستكون في أفضل حال إذا لم تكشف السبب وراء رغبتك في إتمام صفقة ما؛ ما مصالحك الحقيقية أو العوائق التجارية التي تواجهك؟ كذلك ما أولوياتك فيما يخص القضايا المطروحة والخيارات المتاحة؟ أو ما النقطة التي ستقف عندها وتدير ظهرك منصرفاً؟ من المفيد لك أن تدع الطرف الآخر يعلم أن لديك خياراتٍ أخرى في حال أخفقت الصفقة.

- اجمع معلومات قدر المستطاع عن الطرف الآخر: تحرراً عن سبب رغبته في إتمام صفقة ما، كذلك ما مصالحه الحقيقية والعوائق التجارية التي تواجهه، وما أولوياته فيما يخص القضايا المطروحة والخيارات المتاحة.
- أسس مرتكزاً: يحدد العرض الأول غالباً المدى التفاوضي، وتظهر نتائج الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً تتطابق مع العرض الأول؛ لذا اجعل انطلاقتك من المكان الصحيح. وأفضل ما تقوم به هو أن تجعل مرتكزك عند النقطة التي تمتلك فيها إحساساً قوياً بقيمة السعر الاحتياطي الذي حدده الطرف الآخر لنفسه؛ ويجب أن يكون عرضك مساوياً ذلك الرقم أو أعلى منه قليلاً. لا تكن هجوماً جداً في العرض ولا طمعاً أكثر من اللازم، وإلا سيدير الطرف الآخر ظهره وينصرف. وكن جاهزاً على الدوام لشرح لماذا تعدّ أن عرضك مقبول ومناسب.

ملحوظة: إذا تبين لك فيما بعد أن نقطة الارتكاز التي اعتمدها بعيدة عن نطاق السعر للمفاوض الآخر، فسيترتب عليك التراجع بلباقة. في هذه الحالة كن حريصاً على ألا تشير إلى عرضك الابتدائي

على أنه نهائي. وليكن لديك مسار مختلف في التفكير ليدعم تحوُّلك إلى تقديم عرض أقل هجومية.

• حوُّلُ النقاش بعيداً عن نقاط الارتكاز غير المقبولة: إذا بادر المفاوض الآخر بتقديم العرض الأول، فعليك إدراك القوة الكامنة للعرض ومقاومتها على أنها نقطة ارتكاز نفسية. كذلك لا تدعها تحدد المدى التفاوضي ما لم تقتنع أنها تمثِّل نقطة انطلاق معقولة. وإذا رأيت أن نقطة الارتكاز التي قُدِّمت تطرح مدىً تفاوضياً غير مرضٍ وغير مقبول، فحوُّلُ النقاش بعيداً عن الأرقام والعروض. ركز بدلاً من ذلك على المصالح والأمور المعلقة. اطرح أسئلة تركز على المصالح والدوافع التي تكوِّن الأساس لموقف الطرف الآخر. يمكن وهكذا أسئلة أن تكشف معلومات جديدة يمكن أن تساعدك على تقديم عرضك على نحو آخر مناسب.

بعد مرور بعض الوقت، ضع رقمك أو عرضك الابتدائي على الطاولة، مدعوماً بمنهج تفكير سليم. تجنب إلى أقصى حد ممكن المقارنة المباشرة بين العرضين. في حال كان العرض الابتدائي للفريق الآخر غير جدي وأنت قد تجاهلته، فلربما يلجأ الطرف الآخر إلى الأمر ذاته. أما إذا كان العرض جدياً وقد أشار إليه

المفاوضون الآخرون ثانية، فعليك وبكل احترام أن تطلب منهم شرح لماذا يعدّون عرضهم معقولاً.

• كن حذراً فيما يخص الخطوات التنازلية التي تُقدم عليها: في عملية تفاوض تقليدية فيها شد وجذب وتدور حول أرقام معينة، تؤشر الخطوة الكبيرة إلى مرونة إضافية ذات مغزى، في حين تؤشر الخطوة الصغيرة جداً إلى أن المفاوض يقترب من السعر الاحتياطي الذي حدده لنفسه. عند هذه النقطة، يميل الأشخاص إلى التحرك بمقادير صغيرة متزايدة تدريجياً غالباً ما يتوقع الطرف الآخر مثل هذا النمط من السلوك.

ليس عليك اتباع هذه التقاليد، لكن عليك أن تفهمها؛ فالعروض التي تقدمها والعروض المضادة يمكن أن تُفسر في ضوء هذا الأمر. لذا إذا قمت بتحريك كبير لكنك كنت غير جاهز للمضي أكثر فيه، فعليك التصريح بذلك. أيضاً، كن حاضراً لشرح سبب إقدامك على القيام بهذا التنازل الضخم – وتوقع أن يخضع شرحك للاختبار من قبل الطرف الآخر.

• استخدم الوقت بوصفه أداة تفاوض: أرفق أي عرض شراء بمهلة زمنية، وإلا سيلجأ البائع ربما إلى المماطلة والتأجيل بانتظار عرض أفضل.

• قدم عروضاً متعددة، وخذ في الحسبان تقديم خيارات سلة متكاملة، قدّم عرضين على الأقل، وكذلك خيارات سلة متكاملة عند الإمكان. على سبيل المثال، بإمكانك تقديم عرض قيمته 18,000 دولار ثمناً لقارب وعربة مقطورة كصفقة سلة متكاملة، أو مبلغ 16,000 دولار ثمناً للقارب وحده. وهكذا وعبر تقديم الخيارات المتعددة لن يشعر الفريق الآخر بأنه تحت وطأة الإنذار النهائي. أيضاً، ربما يقارن الفريق الآخر العروض مع بعضها بدلاً من مقارنتها بالأهداف الأصلية، وهذا الأمر يمكن أن يصب في مصلحتك.

• استخدم قوة العدالة والشرعية، لكن لا تقع في فخها. لا أحد يحب أن يُستغلّ. تفشل الصفقات غالباً عندما يكون أحد الأطراف مقتنعاً بأنها عادلة، في حين يرى الطرف الآخر العكس. فما يبدو عادلاً بالنسبة إليك يتحدد على نحو كبير عبر وجهة نظرك الخاصة للأمر. عندما يصر الطرف الآخر على موقف ما تعتقد أنه ليس عادلاً، أسأله: «ما الذي يجعلك تعتقد أن موقفك عادل؟». ومن ثم، وبعد التعبير عن تفهمك وجهة نظر الطرف الآخر، اشرح لماذا يبدو ذلك الموقف غير عادل بالنسبة إليك.

• استند من المعايير الخارجية ومعايير الحس العام التي تضي الشرعية على موقفك: على سبيل المثال، «إن السعر الذي طلبته، وهو 2,000 دولار للقدم المربعة في محل التجزئة الكائن في الطابق الأول في المنطقة التجارية الواقعة في مركز المدينة، يبدو زائداً على الحد. وأنا أعرف مثلاً أن ثلاثة محال مشابهة تقع على بعد مجمعين سكنيين من هذا الموقع قد جرى تأجيرها بأقل من 1,700 دولار للقدم المربع أخيراً».

• أشر إلى رغبتك في إتمام الصفقة: أعلم الفريق الآخر عندما تجد أنك قريب من الوصول إلى صفقة مقبولة بالنسبة إليك، وهكذا لن يأمل في مزيد من التنازلات.

خطوات إتمام الصفقة

1- أشر إلى نهاية الطريق قبل أن تصل إليه. عند اقترابك مما تعده صفقة جيدة صرّح بذلك. أعد الإنذار، لا بوصفه تهديداً بل بلباقة، خاصة إذا بدا أن المفاوضات الآخر يتوقع المضي في عملية التفاوض.

2- تحلّ بالمرونة إذا توقعت سير الأمور باتجاه جولة إضافية من التفاوض. إذا أدركت أن المفاوضات الآخر لا يملك كامل الصلاحية، فكن مرناً ودع مساحةً للمناورة فيما يخص الشروط النهائية. لكن لا تفرط في إظهار المرونة إلى درجة أن يجري رفض الصفقة من قبل صانع القرار. ادرس فكرة القيام بمقايضة نهائية في حال انتهى بك الأمر إلى طلب تعديل كبير في الشروط النهائية.

3- لا تشجع الطرف الآخر على طلب المزيد من التنازلات. إذا بدا لك أنك وصلت إلى صفقة نهائية مقبولة عند الطرف الآخر (وربما مرضية لك)، فلا تسمح بأي تعديلات إضافية ولو كانت طفيفة.

• صرّح عن استعدادك للقبول بالصفقة كسلة متكاملة، دون أي تغييرات.

• وضّح أن أي تعديل في شرط ما لمصلحة الفريق الآخر يجب موازنته بتعديل في شرط آخر لمصلحتك. على سبيل المثال، ربما تقول: «إذا فتحنا النقاش في تلك القضية، أخاف أن يترتب على ذلك إعادة فتح النقاش في الصفقة كاملة في المقابل، وهذا ما يناسبني».

4- دون الشروط: إذا أحسنت الاستفادة من الوقت المخصص للتفاوض،

فلا تجازف بإفساد الأمر بعدم تسجيل الاتفاق الذي توصلتم إليه وتوقيعه. فقدرة الأشخاص على تذكر الاتفاقات تتفاوت حتماً؛ لذا يحول تسجيل شروط الاتفاق دون حصول نزاعات وإرباكات مستقبلية.

• حتى لو أن المستشار القانوني سيكتب مسودة الوثائق الرسمية، اكتب اتفاقاً غير رسمي من حيث المبدأ. وقرر هل هذا الاتفاق ملزم أم لا، واذكر هذا الأمر في الوثيقة.

• حتى لو كان اتفاقك غير الرسمي غير ملزم، فسوف يكون بمنزلة نص مشترك مرجعي لكلا الفريقين عند اختيار النيات فيما بعد.

5- لا تظهر الشماتة والفرح والحبور: عندما تتبجح ويملؤك الزهو وأنت تتحدث عن الصفقة العظيمة التي أنجزتها وكم كنت متردداً في إتمامها، سيشجع هذا الأمر الطرف الآخر على البحث عن وسيلة لاسترداد ما يعتقد أنه خسره في هذه الصفقة، وسيزيد هذا من عدائته في المفاوضات التي ربما تجري فيما بعد، وعدائية أي شخص آخر سيسمع بالقصة وربما تجمعها بك عملية تفاوضية في القادم من الأيام.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التكاملية

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد القيمة والمطالبة بها. لذا ادرس استخدام التكتيكات الآتية:

- لا تتسرع كثيراً في تقديم عرض ما؛ إن العرض الذي يُقدم قبل أوانه لن يستفيد من المعلومات التي تُكتشف في أثناء عملية التفاوض. فإذا كنت أنت المشتري، فستُبهِك هكذا معلومات، على سبيل المثال، لأمر أو شروط من المحتمل أن تكون مفيدة فيما بعد، التي يمكن أن تُضمنها في عرضك.
- تحرراً عن رغبات الطرف الآخر: اسأل عن حاجات الفريق الآخر، ومصالحه، وهمومه، وحدد مدى استعداده لمقايضة شيء ما بشيء آخر. استمع باهتمام؛ لأنه يمكن للأجوبة أن تكشف معلومات قيمة. كن مباشراً فيما يخص حاجاتك ومصالحك وهمومك.
- قدم معلومات ذات مغزى عن ظروفك: وضع لماذا تريد أن تتم صفقة ما. وتحدث عن مصالح الحقيقية، وأولوياتك. وأفصح عن أي إمكانيات أو مصادر إضافية تملكها ويمكن أن تضاف إلى الصفقة.

• **ابحث عن التمايزات لإيجاد قيمة:** عندما تتفهم حاجات الفريق الآخر ومصالحه، وهو كذلك يتفهم حاجاتك ومصالحك، تزيد فرص إمكانية قدرتكما على الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين. أحياناً يمكن صياغة هكذا نتيجة من التمايزات الموجودة بينكما. فعبر استغلال التمايزات، توجدان قيمة لا يمكن لأحد منكما أن يوجدتها وحده.

على سبيل المثال، تأمل قصة مارثا، التي تملك محل بيع تجزئة ومطعماً. إنها تتفاوض مع ألن، وهو مصمم داخلي، حول تجديد مطعمها. توافق مارثا على دفع مبلغ أعلى إلى حد ما مما هو مُعدّ لتجديد المطعم؛ وفي المقابل سيشتري ألن التجهيزات والأثاث لمحل التجزئة مستفيداً من الحسم التجاري الذي يتمتع به. لا تستطيع مارثا على كل حال الاستفادة من هكذا حسومات، وأيضاً لن يُكفّف الحصولُ على هذه التجهيزات والأثاث ألن شيئاً. هكذا نرى أنه جرى إيجاد قيمة للطرفين.

• **خذ وقتك كله:** لا تقع تحت إغراء إنهاء الصفقة بسرعة كبيرة، خاصةً عندما يكون العرض الأول المقبول لا يزال على طاولة التفاوض، لكن المعلومات التي يجري تبادلها

قليلة. اقض وقتاً أكثر في البحث عن صفقة أفضل لكلا الطرفين. أعلن أن العرض الذي على الطاولة يستحق الأخذ في الحسبان، لكن أيضاً بين أنه يمكن تحسينه عبر معرفة المزيد حول مصالحكما وهمومكما الخاصة.

• أوجد خيارات تقدم مكسباً مشتركاً متبادلاً: لقد قمت في أثناء التحضير لعملية التفاوض بصياغة مطالب أرضت مصالحك الخاصة. تواجهك الآن المطالب الخاصة بالطرف الآخر. إذاً، يكون التحدي الآن على النحو الآتي: الوصول إلى نتيجة ترضي مصالح كلا الفريقين. إليك الاقتراحات لإيجاد حلول مربحة للطرفين:

- انتقل من قضية خاصة إلى توصيف أكثر عموماً للمشكلة، ثم إلى حلول نظرية، وفي النهاية مُد إلى القضية المحددة.
- أولِ المصالح المشتركة وفرص التعاون اهتماماً خاصاً.
- أجرِ العصفَ الفكري المشترك مع الطرف الآخر؛ فهو يمكن أن يكون طريقة مثمرة لإيجاد بدائل. ضع قواعد إجرائية تشجع المشاركين على التعبير عن أي فكرة، وعن كل الأفكار، بغض النظر عن مدى كونها

فكرة خارج السياق أو فكرة غير عملية. احرص على ألا تنتقد أي اقتراح أو تعبر عن عدم رضاك إزاءه. ففي هذه المرحلة، سيحد هذا الحكم من الإبداع، وسيؤثر فيه ويعوقه، وأيضاً سيجعل الأشخاص غير راغبين في تقديم المزيد من الاقتراحات - وهم على الأغلب سينتقدون أي أفكار تقوم بطرحها أيضاً.

نصائح للاستماع الفعال

ستعرف أكثر عن مصالحي الطرف الآخر وفرص الكسب المشترك إذا مارست الاستماع الفعال. إليك بعض النصائح للاستماع الفعال:

- ركز عينيك على المتكلم.
- دوّن الملحوظات المناسبة.
- لا تُشغَلْ بأي فكرة عدا ما يقوله المتكلم.
- قاوم الرغبة الملحة في صياغة ردك حتى ينهي المتكلم كلامه.
- انتبه للغة جسد المتكلم.
- اطرح أسئلة للحصول على معلومات أكثر ولتشجيع المتكلم على الاستمرار.
- أعد بكلماتك الخاصة ما سمعت لتضمن أنك فهمت ما قيل، ولتدع المتكلم يعرف أنك قمت بتحليل ما سمعته واستيعابه.

تأطير الحل

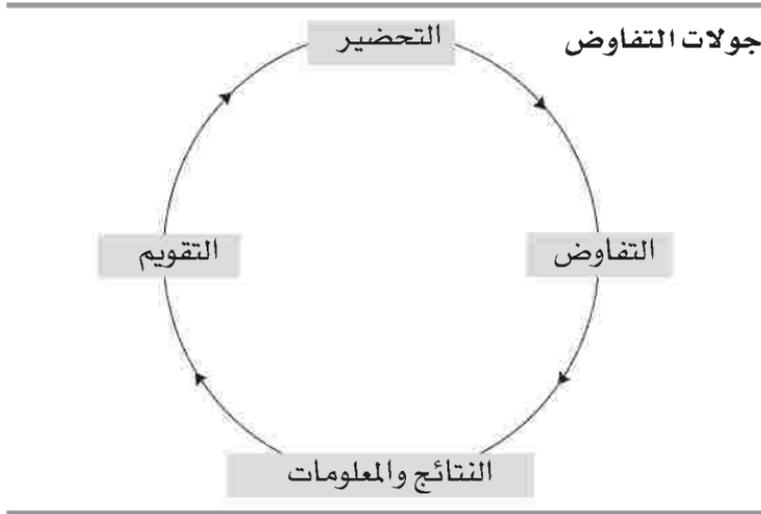
إن عملية التأطير، أو الكيفية التي تختارها لتصف وضعا ما، مفيدة في كلا نوعي عمليات التفاوض، التوزيعية والتكاملية، حيث يمكن للإطار أن يحدد الطريقة التي ستخرج بها المفاوضات. فهي توجه الفرقاء وتشجعهم على معالجة القضايا ضمن منظور محدد. إن الطريقة التي يؤطر بها أحد حلاً ما بإمكانها أن تحدد السلوك الذي يُقرر الآخرون اتباعه عموماً، بإمكانك استخدام واحدة من هذه الأطر:

- قدم عرضك الذي يتضمن شروطاً تمثل مكسباً بدل الخسارة. بدلاً من أن تقول: «إن عرضي الحالي هو أقل من 10% فقط من السعر الذي طلبته»، قل: «لقد قمت برفع عرضي 10%».

- استغل كرهه المجازفة لمصلحتك. يميل الأشخاص الذين يبيعون المجازفة إلى تفضيل العروض الصغيرة المضمونة على المكاسب المستقبلية الأكبر لكن غير المضمونة. على سبيل المثال، يمكنك القول: «أعلم أنك تريد 400,000 دولار ثمناً لعقارك، وأنه يمكنك بيعه بهذا الثمن يوماً ما، لكن أنوي دفع 350,000 دولار الآن، ما رأيك؟»

التقويم المستمر

يعتقد كثير من المديرين أن التفاوض عملية تسير بخط مستقيم، حيث تبدأ بالتحضير، ومن ثم يأتي التفاوض، وتنتهي باتفاق نهائي أو فشل. لكن الحقيقة أن بعض عمليات التفاوض تكون معقدة وتتطلب جولات متتابعة، حيث إن هناك معلومات جديدة يمكن أن تظهر في أوقات مختلفة، أو إن الفرقاء على اختلافهم يمكن أن يقدموا تنازلات أو يرفعوا سقف مطالبهم.



تتطلب عمليات التفاوض المعقدة غالباً أسلوباً غير مستقيم في المعالجة، حيث تلي عملية التحضير عملية التفاوض، التي تنشأ

عنها نتائج ومعلومات تتطلب تقويماً. وتقود نتائج التقييم إلى جولة جديدة من التحضير تتبعها عملية تفاوض. تستمر هذه العملية حتى يصل الفرقاء إلى اتفاق أو يديرون ظهورهم وينصرفوا. في هذا الوضع، من المهم أن تدمج المعلومات والظروف الجديدة في إستراتيجياتك وتُعيد تكييف مسارك مع تقدم المراحل.