

الأفخاخ الإدراكية



لسوء الحظ، حتى أكثر الناس رصانة وموضوعية يقعون ضحية للأخطاء الإدراكية في أثناء التفاوض. يصف هذا الفصل بعض تلك الأخطاء العقلية ويشرح كيف يمكن تفاديها، وكذلك تصحيحها إن وقعت.

التصعيد غير العقلاني

يحدث التصعيد غير العقلاني عندما يحتد الالتزام أو الصراع أو يمتد ويأخذ أنماطاً لا يمكن تبريرها. يرتكب بعض المفاوضين هذا الخطأ عندما لا يستطيعون تحمل فكرة الخسارة. يقع آخرون في شرك «حمى المزاد»، وهو سلوك غير عقلاني يظهر عندما يقوم القائمون على المزادات ومنافسات المزايذة الأخرى بتحريض الأفراد على بعضهم. لتجنب التصعيد غير العقلاني، خذ هذه النصائح:

- اعرف أفضل بديل قائم على التفاوض لديك قبل أن تشرع في عملية التفاوض. ذكّر نفسك بأن النقود التي لا تبدها في صفقة مرتفعة الثمن هي النقود التي ستجدها متوافرة بين يديك لاستثمارها في البدائل الأخرى المتاحة.
- قبل بدء المفاوضات، اعمل مع فريقك لتحديد سعر احتياطي معقول. إذا أجمع الفريق بأسره على رقم ما، فلن تقع تحت إغراء رفع سعرك في أثناء المفاوضات. وفي حال ظهرت معلومات جديدة، أعد حساب سعرك الاحتياطي مع فريقك بموضوعية.

- حدد نقاط توقف واضحة. توقف وقوم وضعك دورياً في أثناء المفاوضات؛ لتضمن أنك لا تحيد عن المسار المحدد.

الإدراك المتعصب

إن الإدراك المتعصب هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يدركون «الحقيقة» بتحيز داخلي إلى وجهة نظرهم. على سبيل المثال، ربما ينظر جمهور مخلص لفريق ما إلى قرارات الحكم على أنها قرارات ظالمة لفريقيهم. لتجنب الإدراك المتعصب، انظر إليه بوصفه ظاهرة، وتذكر هذه الإرشادات:

- حاول النظر إلى القضية من منظور الفريق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على رؤية وجهات النظر المتعصبة للطرف الآخر.
- اطرح القضية على الزملاء. اشرح لهم الموقف، واستقص آراءهم دون إخبارهم أي طرف تأخذ في القضية.
- ضع إطاراً للمشكلة بتأنٍ. عند نقل موقفك إلى الفريق الآخر، اطرح المشكلة كما تبدو لك، واسألهم كيف ينظرون إليها.
- أدخل فريقاً ثالثاً محايداً. اقترح إدخال فريقٍ ثالثٍ محايد، أو خبيرٍ محايدٍ؛ ليقدم مشورة غير منحازة.

التوقعات غير المعقولة

يدخل بعض الأشخاص المفاوضات بتوقعات غير معقولة. وكنتيجة لذلك، يلغون أي مساحة لاتفاق محتمل. على سبيل المثال، لناخذ قصة كاتبة جديدة تقدم عرض كتابها على ناشر ما. يروق العرض للناشر لكنه لا يوافق على دفع المبلغ الذي تطلبه وهو 100,000 دولار سلفاً. بدلاً من ذلك يعرض عليها 10,000 دولار. لا يوجد بين السعر الاحتياطي للناشر، وهو 10,000 دولار، وبين السعر الاحتياطي للكاتبة، وهو 100,000 دولار، تقاطع يمكن إنجاز صفقة ضمنه، وهذا سيؤدي إلى توقف المفاوضات. لتجنب هكذا موقف، تذكر هذه النصائح:

- اشرح الأساس المنطقي لطريقة تفكيرك. إذا قدم الفريق الآخر توقعات غير واقعية، فاشرح له سبب اعتقادك أن هذه المطالب غير معقولة. على سبيل المثال، بإمكان الناشر التحدث مع الكاتبة حول عدد النسخ التي يجب أن تباع لكي تكسب مبلغ 100,000 دولار بوصفها حقوق مؤلف* وأن يشرح كيف أن المبيعات السابقة لكتب مماثلة لم تحقق هكذا أرقام. ربما يُقنع هذا الشرح الكاتبة لتخفيض سعرها الاحتياطي ومن ثم الوصول إلى اتفاق.

• قدم معلومات جديدة. إذا كنت تعتقد أن الفريق الآخر عليه أن يزيد سعره الاحتياطي، فقدم معلومات قائمة على حقائق لدعم وجهة نظرك. على سبيل المثال، لو كان لدى الكاتبة رسالة من شخص ما، وقد التزم سلفاً بشراء عدد كبير من النسخ من كتابها، فلربما تساعد هذه الرسالة على تغيير توقعات الناشر حول المبيعات المستقبلية للكتاب-وكذلك سعره الاحتياطي.

• توثق من أن توقعاتك واقعية. لتجنب تكوين توقعات غير واقعية، اطلع على الأوضاع المشابهة. سيساعدك هذا الأمر على صياغة توقعات تنسجم مع الواقع.

* دفعات تدفع إلى الكاتب أو الموسيقي على شكل نسبة ثابتة (الترجم).

ما العمل برأيك؟

هل تستفيد من كل الخيارات المتاحة لديك؟

كلوديا عضو في فريق يفاوض لإتمام اتفاق للحصول على رخصة بين شركة البرمجيات التي تعمل لديها وشركة إس بي إكس سيستمز spx systems، وهي شركة تصنع قطع الحواسيب. لقد خاض فريق كلاوديا

عبر الشهور الماضية العديد من عمليات التفاوض المشابهة وإتمام اتفاقات ضمن شروط مرضية جداً. «ولم لا؟» تسأل كلاوديا نفسها، «فبرامجنا متميزة. إننا الأفضل في هذا المجال. وعلى شركة إس بي إكس أن توافق على شروطنا». يوافقها زملاؤها على هذا الكلام وهم مستعدون وعاقدون العزم على الحصول على ما يريدون. لكن مفاوضي شركة إس بي إكس لا يبدو مرونة في هذا الأمر، ويبدو أن المحادثات ستصل إلى حائط مسدود.

كيف تتصرف في هذا الموقف؟

الثقة المفترطة بالانفس

إن الثقة بالانفس صفة مهمة في أثناء عمليات التفاوض، فهي تعطيك الشجاعة التي تحتاج إليها للتعامل مع المضاربات التجارية الصعبة وغير المؤكدة، لكن الثقة بالانفس الزائدة على الحد ربما تُفضي بالمفاوضين إلى الفشل، فهي تشجعهم على المبالغة في تقدير نقاط قوتهم والاستخفاف بنقاط قوة منافسيهم، وكذلك تعميهم عن رؤية المخاطر.

العواطف غير المقيدة

يفترض الناس أحياناً أن العاطفة وغير العقلانية يظهران فقط في المفاوضات الشخصية، لكن نادراً ما يظهران في عالم الأعمال التجارية. إن الأمر ليس على هذا النحو، فبعض الأشخاص يغضبون وتأخذهم العاطفة في أثناء التعاملات التجارية التي تكون صعبة وطويلة. عندما تُسيطر العاطفة على عملية التفاوض، يتوقف الفرقاء غالباً عن التركيز على الحلول المنطقية وغير العقلانية، وينهار الحوار بينهم. وللتغلب على العاطفة غير المقيدة وغير العقلانية استخدم الإستراتيجيات الآتية:

- اقترح التوقف وخذ مدة تهدئة. ادعُ إلى مدة استراحة من المفاوضات؛ لأن أخذ مسافة عن النقاش يمكن أن يهدئ الأعصاب المشدودة، ويعيد الموضوعية إلى كلا الطرفين.
- حدد الشيء الذي يجعل الفريق الآخر غاضباً. حاول أن تفهم ماذا تعني هذه الصفة أو هذا النزاع للفريق الآخر. استمع باهتمام إلى تعليقاته وحاول أن تحدد بالضبط الشيء الذي يشعل غضبه.
- تفاعل مع الفريق الآخر بمجرد أن تفهم ما الذي يغضب الفريق الآخر. عبّر عن تعاطفك معه وتفهمك ما يقول.

• ركز على القضايا الأساسية لا على المفاوضين المنافسين لك. يمكن للأشخاص أن يفقدوا تركيزهم عندما يشعرون أنهم يهاجمون شخصياً، أو أنهم ضحية خدعة ما، أو أنهم يتعرضون للإهانة، أو أنهم لا يعاملون باحترام. لذا أبقِ النقاشات بعيدة عن الشخصية ومركزة على القضايا الأساسية.

• استعن بوسيط موضوعي. عند عجزك عن إنجاز أي تقدم في العملية التفاوضية مع الفريق الآخر بسبب العواطف المشدودة، اقترح الاستعانة بوسيط محايد.

ماذا كان بوسعك فعله؟

تراجع خطوة إلى الوراء، وأعد التفكير.

ربما تعاني كلاوديا وزملائها في الفريق الثقة المفرطة - وهي مرض يمكن أن يُحبط أي علاقة مستقبلية مثمرة بزبون جديد. لتجنب أخطار التصرفات والقرارات الناتجة عن الثقة المفرطة، يجب على كلاوديا وزملائها في الفريق أن يحاولوا أن يوجدوا مسافة نفسية صغيرة بين أنفسهم وبين الوضع الذي هم فيه الآن، ومن ذلك

المنظور، يعيدوا دراسة مطالب كلا الطرفين ومصالحهما. على سبيل المثال، ربما يتساءلون: «ربما تكون برمجياتنا رائعة، لكن هل هي الأفضل من منظور شركة إس بي إكس فيما يخص الاستعمال المحدد الذي هي بحاجة إليه؟». أما البديل الآخر فهو أنه يمكنهم الاستعانة بشخص من الخارج يتمتع بالموضوعية، أو ربما أكثر من شخص؛ ليدرس الافتراضات الأساسية لديهم، وكذلك وضع الفريق الآخر، والصفقة التي هي في قيد التفاوض.
