

المحاضرة 3: استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

في عالم الأعمال، تُعدّ المفاوضات بمثابة شريان الحياة للمعاملات والشراكات. فالمفاوضون المهرة قادرون على إبرام الصفقات التي ترضي مصالحهم وتخلق القيمة لجميع الأطراف المعنية. ويتم تحليل استراتيجيات التفاوض التكاملية والتوزيعية والأخلاقية لتوفير فهم شامل لتطبيقاتها في سياقات الأعمال المختلفة.

1- استراتيجيات التفاوض التوزيعي

المفتاح الأكثر فعالية للنجاح في عملية التفاوض هو الاستعداد. خطوة أخرى مهمة لتكون مفاوضاً استراتيجياً هي وجود استراتيجية تفاوض فعالة تقنع الطرف الآخر بعدالة وملاءمة رغبات المفاوض. أفضل استراتيجية تفاوض تنبع من فهم عملية التفاوض والاعتراف باستراتيجية التفاوض للطرف الآخر. بعد تقييم ذاتي مفصل، وتقييم للطرف الآخر والوضع، يعتمد اختيار الاستراتيجية على نوع التفاوض؛ سواء كان تفاوضاً توزيعياً أو تكاملياً. تستند المفاوضات التوزيعية إلى المساومة الصعبة، والالتزام المبكر بالموقف، والضغط، يكون فيه المفاوضون تنافسيون، ومواجهون، وعدائيون. يتميز سلوكهم بأنه أناني، ومهتم بمصالحهم الشخصية، ودفاعي، ويستخدم الطرفان درجة عالية من الحزم. الاستراتيجيات الموصوفة أدناه تُعتبر من بين الأكثر استخداماً والأكثر فعالية في عملية المفاوضات التوزيعية¹.

1- التعرف على BATNA الخاص بك Know your BATNA

معرفة BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) الخاص بك توفر لك نفوذاً لأنها تحدد الحد الأدنى المقبول من النتائج، وهذا هو الخيار الأفضل المتاح إذا فشلت المفاوضات. تساعد المفاوضين في تحديد نقطة الانسحاب الخاصة بهم.

2- البحث عن BATNA الخاص بالطرف الآخر Research the counterpart's BATNA

بعد تحديد أفضل بديل للاتفاق (BATNA) للمفاوض، يأتي الوقت لتحديد BATNA للطرف الآخر، أن تكون واعياً للنقطة التي يجب أن ينسحب فيها الطرف المقابل من الطاولة يمكن أن يكون مفيداً للغاية في عملية التفاوض، يجب على المفاوض جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول بدائل الخصم، من المستحيل الكشف عن BATNA بالضبط، لكن تقديرًا تقريبياً لما سيفعله إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق يمكن أن يمنح ميزة لموقف التفاوض الأفضل للمفاوض. التوقيت في هذه الاستراتيجية أيضاً مهم. "عندما يكشف خصم التفاوض عن BATNA الخاص به في بداية التفاوض، يقدم المفاوضون في الواقع عروضاً أقل تطلباً، ويكشفون عن معلومات أكثر صدقاً، ويتوصلون إلى أرباح أقل مما لو لم يكشف الخصم عن BATNA الخاص به".

¹ Martina Kolmačková, **Strategies and Tactics of Effective Business Negotiation**, Bachelor Thesis 2011, Tomas Bata University in Zlin, Faculty of Humanities.

3- حدد قاعدة طموحات عالية Set high aspiration base

في عملية التفاوض، يحدد كلا الجانبين الهدف الذي يرغبان في تحقيقه. فهما يطمحان إلى هذا الهدف، أظهرت الأبحاث أن المفاوضين الذين يحددون طموحات عالية ينتهون بصفقات أفضل من أولئك الذين يحددون أهدافاً أقل. فالمفاوضون الاستراتيجيون لا يخافون من الكشف عن طموحاتهم العالية، فهم يدركون أن الطموحات المنخفضة قد تكشف عن اعتمادهم على استعداد الطرف الآخر لتلبية احتياجاتهم، وأنه لن يكون لديهم خيار آخر إذا لم تكن الاتفاقية كما كانوا يقصدون.

تقلل الطموحات المنخفضة من قوة المفاوض؛ وتخلق انطباعاً بأنه تحت رحمة الطرف الآخر، مما يقلل من استعداد ذلك الطرف وإخلاصه للعمل نحو تطوير خيارات مفيدة للطرفين، مثل هذه الطموحات تخلق دائماً انطباعاً في ذهن الطرف الآخر بأن المفاوض في موقف ضعيف، وبالتالي يُجبر على قبول أي عرض.

4- العرض الأول First offer

في مفاوضات الأعمال، تحدث دائماً مشكلات مثل من يجب أن يقدم العرض الأول أو كيف يؤثر العرض الأول على نتيجة المفاوضات. من الصعب دائماً تحديد من يجب أن يقدم العرض الافتتاحي لأن طرفاً ما يكتسب ميزة تفاوضية من خلال هذه الخطوة. وفقاً للخبراء في التفاوض، فإن المفاوضين الذين يقدمون العرض الأول يكونون في وضع أفضل في عملية التفاوض وغالباً ما يحققون نتائج أفضل من نظرائهم. عادةً ما يرسخ العرض الأول موقفك التفاوضي. "تشير الأبحاث إلى أن المفاوضين الذين يقدمون عرضاً أولاً يتمتعون عادةً بميزة تفاوضية كبيرة. في العديد من الدراسات، وُجد أن البائعين الذين يقدمون عرضاً أولاً يحققون أسعاراً متفاوضاً عليها أعلى من المشتريين الذين يقدمون عروضاً أولى، إن تقديم العرض الأول يرسخ التفاوض لصالح البائعين".

يجب أن يكون المفاوضون على دراية أيضاً بعدم التهور في تقديم العرض الأول، ينبغي عليهم ألا يبدؤوا بعرض مرتفع جداً (إذا كانوا بائعين) أو منخفض جداً (إذا كانوا مشتريين). صحيح أن حجم العرض الأول يؤثر على نتيجة التفاوض وأن العرض الأعلى يعني نتائج أفضل. لكن لا يمكن للمفاوضين أن يكونوا عدوانيين جداً في عروضهم الأولى لأن ذلك قد يزعج الطرف الآخر وقد يؤدي إلى قطع التفاوض.

إذا كان أحد طرفي التفاوض قد قدم العرض الأول، فهناك استراتيجية لتقديم عرض مضاد على الفور. الغرض من العرض المضاد الفوري هو تقليل تأثير عرض الخصم الأول وخلق مناخ إيجابي من خلال إظهار الاستعداد للتفاوض.

5- قوة العدالة The power of fairness

التفاوض بشكل عادل ليس فقط الطريقة التي تعزز من الطابع الأخلاقي للمفاوض، بل هو أيضاً قدرة مهمة للتفاوض بشكل فعال. استراتيجية أساسية في التفاوض التجاري الفعال هي تحديد المعايير التي تكون أكثر ملاءمة لحالة التفاوض. في التفاوض التوزيعي، يوجد فائدة كبيرة هي الاستناد إلى المعايير لدعم هدف المفاوض.

وفقاً لـ Thompson (2001)¹، توجد ثلاثة مبادئ للعدالة عندما يتعلق الأمر بالتفاوض التوزيعي: المساواة، والإنصاف، والحاجة، ينص مبدأ المساواة على أن الحصص متساوية للجميع، بغض النظر عن المساهمة أو المدخلات، يحق للجميع الحصول على حصص متساوية. يستفيد الجميع أو يعاني بالتساوي. يحدد مبدأ الإنصاف أن مكافأة كل شخص يجب أن تكون متناسبة مع مساهمته.

مبدأ الحاجة ينص على أن الفوائد يجب أن تكون مبنية على الحاجة ومتناسبة معها. تعتمد هذه المبادئ المتعلقة بالعدالة بشكل كبير على السياق وعلى حالة التفاوض التوزيعي. تظهر قوة العدالة أيضاً في التفاوض التكاملي، ولكن في هذه الحالة، تخدم علاقة مستمرة حيث يستفيد الطرفان.

II- استراتيجيات التفاوض التكاملي

بالمقارنة مع المفاوضات التوزيعية، تعتمد المفاوضات التكاملية على تعاون الأطراف للبحث عن الفرص والحلول لتلبية احتياجات الجانبين، يتصرفون بشكل موضوعي تجاه المصالح المشتركة. يركز هذا النوع من المفاوضات على علاقة حساسة طويلة الأمد والتعاون المستقبلي. تأتي نتائج المفاوضات من مبادئ عادلة ومن الجهد لتحقيق اتفاق يحقق المنفعة للطرفين. الاستراتيجيات التالية هي الأكثر فعالية والأكثر استخداماً في نوع المفاوضات التكاملية.

1- بناء علاقة مبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة Building a relationship based on trust and mutual gain

نوع التفاوض التكاملي يركز على الوصول إلى نتيجة تحقق الفوز للجميع حيث يحصل الجميع على شيء ويفقد شيئاً. يعتمد على التسوية والمكسب المتبادل. لهذا السبب، فإن بناء علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة هو الاستراتيجية الأكثر فعالية. في هذا النوع من التفاوض، من المهم أيضاً تعزيز الثقة من أجل بناء والحفاظ على علاقة تجارية طويلة الأمد ومربحة. يوضح Ross (2007)² خبر في التفاوض التجاري، أن "المال هو جزء فقط من أي تفاوض. معظم الناس يريدون التركيز على أرباحهم ويعتقدون أنه إذا نجحوا في التفاوض على السعر، ستسير كل الأمور كما ينبغي. إنهم مخطئون تماماً؛ السعر هو جزء واحد فقط من أي صفقة. من المهم بنفس القدر بناء علاقة كجزء من عملية التفاوض لأنك تحتاج إلى مساعدة الطرف الآخر لإنهاء هذه الصفقة وكل المفاوضات التي تتبعها.

إن كل مفاوض لديه نوعان من المصالح: الأول يتعلق بمسألة التفاوض والثاني يتعلق بالعلاقات المتبادلة. فكل شخص يريد التوصل إلى اتفاق يرضي مصالحه التفاوضية. وفي الوقت نفسه، لديه أيضاً مصالح متعلقة بالعلاقة مع الطرف الآخر. وعادة ما تتم عملية التفاوض في ارتباط وثيق بالعلاقات القائمة بين المفاوضين، ومن المهم جداً تعزيز وتسهيل هذه العلاقات أكثر من تقليصها. إن الحفاظ على العلاقة مع العملاء والشركاء التجاريين والمتعاونين على المدى الطويل له أهمية أكبر من نتيجة مفاوضات لمرة واحدة.

¹ Thompson, Leigh L. **The Mind and Heart of the Negotiator**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

² Ross, George H. **Trump-Style Negotiation: Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007.

2- جمع المعلومات وتوفيرها Gathering and providing information

يؤكد المفاوض الاستراتيجي على الوعي في التفاوض، خاصة في نوع التفاوض التكاملي. من المعروف أن معظم المعلومات حول الطرف الآخر يتم اكتشافها من قبل المفاوضين على طاولة التفاوض. ولكن على الرغم من هذه الحقيقة، من المهم البدء في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل عملية التفاوض. يتم عادةً جمع المعلومات من خلال البحث. يحاول المفاوض التحقيق في المعلومات حول تاريخ أعمال الطرف الآخر، واهتماماته، وسمعته، أو مشاركته في مفاوضات سابقة (إذا كان الطرف الآخر ناجحًا أو غير ذلك).

إذا كان المفاوض قد جمع كل المعلومات الممكنة عن الطرف الآخر، فعليه أيضًا أن يقدم المعلومات عن مصالحه الخاصة للطرف الآخر. هذه الخطوة تشير إلى رغبة المفاوض في مشاركة المعلومات. وقد ثبت أن المفاوضين الذين يقدمون معلومات عن أولوياتهم ومصالحهم للطرف الآخر لديهم فرصة أكبر للوصول إلى اتفاق تكاملي مقارنةً بأولئك الذين لا يرغبون في مشاركة المعلومات. يعتقد بعض الناس أن أي معلومات لا ينبغي كشفها في عملية التفاوض. ولكن الحقيقة هي أنه إذا شارك أحد الأطراف المعلومات، فإن الطرف الآخر غالبًا ما سيشاركها أيضًا.

3- الاستجواب Questioning

التساؤل هو استراتيجية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بجمع المعلومات. من خلال طرح الأسئلة، يمكن للمفاوض أن يتعلم الكثير عن نظيره، يمكنه أن يكتشف ما هو مهم حقًا له أو لشركته التي يتفاوض باسمها. الأسئلة هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن للمفاوض من خلالها الكشف عما يشعر به نظيره أو يحتاجه أو يريده، فالأسئلة هي الوسيلة للتعبير عن اهتمامك بأهداف واحتياجات وطموحات الطرف الآخر. يمكن أن تكون الأسئلة أيضًا استراتيجية جيدة إذا كان المفاوض غير متأكد من الجانب الآخر. من خلال طرح الأسئلة، يمكنه تحديد من هو نظيره، وما هو خلفيته وتجربته. بهذه الطريقة، تبدأ كلا الطرفين في التعرف على بعضهما البعض. يمكن أن يكون ذلك مفيدًا جدًا في التفاوض التكاملي من أجل الوصول إلى نتائج مربحة لكلا المشاركين في التفاوض.

III- تكتيكات التفاوض التجاري

تُطبق التكتيكات في الغالب لكسب ميزة على الطرف الآخر. يمكن أن تكون مضللة للغاية ومتلاعبة في العديد من الحالات، تُعتبر التكتيكات التالية من بين الأكثر شيوعًا في المفاوضات.

1- التنازلات الطفيفة The Nibble

ما هي: طلب تنازلات إضافية صغيرة بعد أن يصبح الاتفاق نهائيًا تقريبًا. سبب نجاحها: قد يكون الناس على استعداد للتنازل عن نقاط بسيطة لإتمام الصفقة، خاصة إذا كانوا يعتقدون أن المفاوضات قد اكتملت تقريبًا.

و تعرف أيضاً بالملحق هي واحدة من أكثر التكتيكات شعبية بين مندوبي المبيعات. يُطلق على هذه التكتيك اسم الملحق بسبب عنصر التكلفة الإضافية الذي يُضاف إلى الصفقة؛ على سبيل المثال، يتم الاتفاق على السعر بمبلغ 1000 و ن، ولكن فجأة، تظهر معلومات تفيد بأنه يجب إضافة 50 و ن للتوصيل و 70 و ن للتثبيت. يفترض هذا التكتيك أنه بعد إتمام الصفقة، يكون الطرف الآخر مسترخياً وراضياً عن الاتفاق؛ لذا سيكون حساساً للملحقات¹. يُعتبر هذا التكتيك مقبولاً في المفاوضات التوزيعية عندما لا يُتوقع وجود علاقة قوية أو أي مكاسب متبادلة، لكن غير موصى به في نوع المفاوضات التكاملية، هناك افتراض بأن جميع المعلومات تُشارك وأن كل شيء يُعامل معه بشكل مفتوح، مما يعني أنه لا يُقبل أي معلومات سرية.

2- استخدام السلطة العليا The use of higher authority

خلال التفاوض، يمكن للمفاوض أن يتفاوض فقط بشأن قضايا معينة وتكون سلطته التفاوضية محدودة من قبل سلطة أعلى. لا يمكنه الكشف عن بعض المعلومات لأنها تتجاوز حدود كفاءته. يجب عليه الرجوع إلى السلطة التي يمكنها اتخاذ القرارات النهائية. يمكنه فعل ذلك بعبارات مثل "عذراً، ليس لدي السلطة لإنفاق..." - "يجب أن أناقش القضية مع مديرنا العام." يجب أن يكون المفاوض أيضاً على دراية بكفاءات نظيره. من المفيد جداً أن يعرف ما الذي يمكن للطرف الآخر أن يقرره وما الذي لا يمكنه ذلك. إذا كانت هناك مسألة خطيرة قيد المناقشة، يجب على المفاوض الإصرار على المقابلة مع رئيس نظيره.

على الرغم من أن التفاوض قد لا يبدأ بحضور صانع القرار النهائي، إلا أن الوقت الذي يُستثمر في التفاعل أولاً مع سلطة أدنى ليس وقتاً ضائعاً لبناء علاقة، حيث إن هؤلاء الأشخاص غالباً ما يكون لديهم القدرة على التأثير بشكل كبير على السلطات الأعلى، ما هو ضروري، مع ذلك، هو أن تدرك السلطة الأدنى أنه في مرحلة ما سيكون هناك حاجة للتفاعل مع تلك السلطات التي يمكنها إبرام اتفاق نهائي". لذا فإن استخدام تكتيك السلطة العليا هو الأكثر ملاءمة في نوع التفاوض التكاملية الذي يعتمد على بعض المبادئ الأخلاقية وعلى بناء علاقات تجارية. يتعامل هذا التكتيك أيضاً مع مستوى معين من العدالة والأخلاق.

3- الانسحاب Walk away power

إن تكتيك الانسحاب من المفاوضات هو أيضاً أحد أكثر التكتيكات انتشاراً في مفاوضات الأعمال. ومع ذلك، يجب على المفاوضين أن يكونوا حذرين للغاية في تطبيق هذا التكتيك لأنه يمكن أن يؤدي أيضاً إلى انهيار عملية التفاوض بأكملها على الفور. إن أكبر خطأ في التفاوض هو عندما يتبين أن المفاوض متورط في المفاوضات ولا يملك ما يعمل به في المساومة. ويصبح محاصراً ويضطر إلى البقاء في المفاوضات. ويشعر نظيره بأن المفاوض مجبر على البقاء وهو في وضع أفضل.

¹ Lutz, H. G., D. P. Venter, and V. Dean. **Farmers' Organisations' Guide to Contract Negotiations in Southern Africa**, Zimbabwe: Swedish Cooperative Centre, 2007.

أفضل ما يمكن للمفاوض فعله هو تحديد نقطة الانسحاب في مرحلة التحضير، وهي النقطة التي ينسحب عندها المفاوض من طاولة المفاوضات لأن الاتفاق لم يعد ممكنًا بالنسبة له¹. في هذه المرحلة، يجب على المفاوض أن ينسحب، ولا ينقاد لإقناع نظيره بالبقاء والاستمرار في التفاوض، عندما لا يفعل ذلك، فقد يجد نفسه في وضع غير مؤات.

4- قوة الشرعية The power of legitimacy

لطالما آمن الناس بالكلمات المكتوبة والسياسات أكثر من الكلمات المنطوقة. فالكلمات المكتوبة هي علامة على الوزن والمصداقية. وينطبق الشيء نفسه على عملية التفاوض. ويُنصح المفاوضون الاستراتيجيون بذكر أسعار الشركة وشروطها وما إلى ذلك كتابةً وليس شفهيًا. لطالما اعتُبرت الكلمات المكتوبة مؤشرًا على الشرعية. وتزداد قوة المفاوض عندما يستخدم معايير الشرعية لإقناع الآخرين. ومن المفيد دائمًا إعداد المستندات التي تحدد ما يدخل وما يبقى خارجًا. وتتحدد قوة الشرعية عندما يقدم المفاوض شيئًا للتوقيع.

يمكن استخدام قوة الكلمة المكتوبة في المفاوضات لتعزيز إيمان الطرف الآخر بالاتفاقية. يعتمد معظم المفاوضين على حقيقة مفادها أن ما هو مكتوب جدير بالثقة، والمصداقية هي جوهر أي اتفاقية وتعاون تجاري. "إن وجود العقد أو الطلب أو الاتفاقية أو أي وثيقة أخرى يحمل الـ p الشرعية لمجرد وجودها ويميل الناس إلى تصديق الكلمة المكتوبة.

5- لغة الجسد الفعالة Effective body language

يستخدم جميع الأشخاص أجسادهم للتواصل، ولكن معظمهم لا يستطيعون قراءة الإشارات التي تنتقل عبر لغة الجسد، ومن الجيد جدًا تعلّم هذه الإشارات، خاصة بالنسبة للمفاوضين الذين يمكنهم ربط لغة أجسادهم بلغة الطرف الآخر لخلق جو إيجابي أثناء المفاوضات.

وهناك سبب آخر يجعل المفاوضين على دراية باستخدام لغة الجسد في عملية التفاوض وهو معرفة ما إذا كان الطرف الآخر على استعداد للتوصل إلى اتفاق أم أنه يعد بعض التكتيكات المضادة لتضليل المفاوض.

إن هذا التكتيك الذي يعتمد على المعرفة والقدرة على استخدام لغة الجسد الفعالة مهم جدًا في مفاوضات الأعمال. يجب على المفاوضين الاستراتيجيين ملاحظة كل شيء أثناء عملية التفاوض بدءًا من طريقة جلوس نظرائهم وحتى طريقة حديثهم. ومع ذلك، يجب على المفاوض أيضًا التحكم في لغة جسده حتى لا يكشف عن نواياه.

6- الصمت Silence

ما هو: استخدام الصمت بعد عرض أو بيان للضغط على الطرف الآخر للتحدث أو تقديم تنازل. سبب نجاحه: الصمت يخلق عدم ارتياح، مما يدفع الطرف الآخر إلى ملء الفجوة بمعلومات إضافية أو تقديم تنازلات.

¹ Hazeldine, Simon. 2006. Bare Knuckle Negotiating: Knockout Negotiation Tactics They Won't Teach You at Business School. Edited by Joe Gregory. Great Britain: Lean Marketing Press.

7. الشرطي الصالح/الشرطي السيء Good Cop/Bad Cop

ما هو: يتخذ أحد المفاوضين موقفًا متشددًا، بينما يتصرف الآخر بتعاطف وتعاون أكبر.

سبب نجاحه: يمكن أن تخلق هذه الديناميكية ضغطًا نفسيًا على الطرف الآخر لتقديم تنازلات لـ "الشرطي الصالح".

8- المطالب المتطرفة التي تتبعها تنازلات صغيرة وبطيئة Extreme demands followed up by small, slow

concessions

ربما تكون هذه التكتيكات الأكثر شيوعًا بين جميع تكتيكات المساومة الصارمة، فهي تحمي صانعي الصفقات من تقديم التنازلات بسرعة كبيرة. ومع ذلك، يمكن أن تمنع الأطراف من عقد صفقة وتطيل المفاوضات التجارية دون داع. لتجنب هذا التكتيك، يجب أن يكون لديك إحساس واضح بأهدافك الخاصة، وأفضل بديل لاتفاقية تفاوضية (BATNA)، والنتيجة النهائية - ولا تنزعج من خصم عدواني.