المحاضرة 7: استخدام مهارات التفاوض

I- مهارات التفاوض

التفاوض أمر أساسي للتفاعل البشري، فهو يتخلل جوانب مختلفة من الحياة الشخصية والمهنية، إنه عملية يهدف من خلالها الأفراد أو المجموعات إلى التوصل إلى اتفاقيات مقبولة بشكل متبادل، حتى عندما تبدو مصالحهم وأولوياتهم غير متوافقة في البداية. المهارات التي ينطوي عليها التفاوض حاسمة في حل النزاعات وتحقيق الأهداف الجماعية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في التواصل الفعال وحل المشكلات.

1. التواصل Communication

لتحقيق النتيجة المثالية لك على طاولة المفاوضات، من الضروري أن تتواصل بوضوح حول ما تأمل في تحقيقه وأين تكمن حدودك . يعمل المفاوضون الفعالون على تطوير مهارات التواصل التي تسمح لهم بالمشاركة في النقاش والعمل نحو حل مقبول .

يتطلب إبرام الصفقات تبادل العطاء والأخذ؛ من الضروري التعبير عن أفكارك والاستماع بنشاط لأفكار واحتياجات الآخرين. عدم القيام بذلك يمكن أن يجعلك تغفل عن عناصر رئيسية في المفاوضات وتتركهم غير راضين[1] .

2. الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

تلعب المشاعر دورًا في التفاوض، ويمكنك استخدامها لصالحك، على سبيل المثال، يمكن أن تزيد المشاعر الإيجابية من مشاعر الثقة على طاولة المفاوضات. وبالمثل، يمكنك تحويل القلق أو التوتر إلى حماس .

تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء العاطفي لقراءة مشاعر الأطراف الأخرى، يمكن أن يمكّنك ذلك من التقاط ما يلمحون إليه بدلاً من التصريح به بشكل صريح وإدارة مشاعرك واستخدامها بشكل مفيد.

3. التخطيط Planning

يساعد التخطيط المسبق على تكوين فكرة واضحة عما تأمل في تحقيقه وأين تكمن، فبدون إعداد كافٍ، قد تغفل عن شروط مهمة في صفقتك أو حلول بديلة.

كما أن معرفة BATNA يمكن أن تضمن لك وجود خطة بديلة إذا لم تتمكن من التوصل إلى اتفاق. كما يمكن أن تساعدك على تجنب مغادرة الطاولة بدون شيء.

[1] Tannen, D.. The argument culture: Stopping America's war of words Ballantine Books, 1999, https://openlibrary.org/works/OL15841541W/The_argument_culture

4. خلق القيمة Value Creation

خلق القيمة هو واحدة من المهارات الأساسية التي يجب أن تضيفها إلى مجموعة أدوات التفاوض الخاصة بك خاصة في المفاوضات التجارية، فعند المشاركة في التفاوض، عادةً ما تحاول أنت والأطراف الأخرى الحصول على أكبر قيمة ممكنة. التنافس على زيادة قيمتك يعني بطبيعة الحال أن شخصًا ما سيحصل على جزء أصغر.

لتجنب ذلك، قم بتحويل أهدافك من زيادة قيمتك إلى الحصول على القيمة بأكملها. فوائد القيام بذلك مزدوجة: أولاً، يمكنك تحقيق قيمة أكبر؛ ثانياً، يمكنك إقامة شعور بالتواصل والثقة الذي يفيد المناقشات المستقبلية.

5. الاستراتيجية Strategy

بالإضافة إلى التحضير الدقيق والقدرة على خلق القيمة، تحتاج إلى فهم واضح لتكتيكات التفاوض الفعالة. من خلال معرفة ما يعمل وما لا يعمل، يمكنك تخصيص استراتيجيتك لكل تفاوض.

يمكن أن يمكّنك اتباع هذه العملية من صياغة خطة واضحة لطاولة المفاوضات. من خلال فهم أدوار المعنيين، والقيمة التي يقدمونها، ومزاياهم، يمكنك العمل نحو هدف مشترك. كما أن التحقق من نفسك طوال عملية التفاوض يمكن أن يضمن لك البقاء على الطريق نحو النجاح[1].

6. التأمل Reflection

أخيرًا، لتكملة مهاراتك في التفاوض وتطوير كفاءتك، تأمل في المفاوضات السابقة وحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

بعد كل مفاوضة - سواء كانت ناجحة أم لا - فكر في ما سار بشكل جيد وما كان يمكن أن يكون أفضل. سيمكنك ذلك من تقييم الأساليب التي كانت في صالحك وتلك التي لم تنجح.

بعد ذلك، حدد المجالات التي ترغب في العمل عليها ووضع خطة عمل. على سبيل المثال، إذا واجهت صعوبة في مواءمة أهدافك مع أهداف الطرف الآخر، راجع مفاهيم مثل ZOPA وBATNA، إذا كانت مفاوضاتك غالبًا ما تتركك غير راضٍ، تعلم طرقًا جديدة لخلق القيمة.

II- كيفية التفاوض بشكل احترافي How to Negotiate Professionally

بغض النظر عن نقاط قوتك وضعفك، فإن الممارسة هي طريقة مضمونة لتطوير مهاراتك. كلما تفاوضت أكثر، كنت أكثر استعدادًا في المستقبل، وفي مايلي كيفية التفاوض بشكل احترافي:[2].

قم بتحليل بديلك الأفضل (BATNA) Analyze your BATNA

في كل من التفاوض التكاملي والتوزيعي، فإن أفضل مصدر لقوتك هو قدرتك واستعدادك للانسحاب وأخذ صفقة أخرى. قبل الوصول إلى طاولة المفاوضات، يقضي المفاوضون الحكماء وقتًا كبيرًا في تحديد أفضل بديل لهم أوBATNA، واتخاذ خطوات لتحسينه.

[1] TODOS Irina, MÂNDRU Iulia, **Negotiation strategy- The negotiation's ace**, The Scientific Journal of Cahul State University "Bogdan Petriceicu Hasdeu", Economic and Engineering Studies, №. 2 (10), 2021.
[2] KATIE SHONK, **NEGOTIATION SKILLS**, SEPTEMBER 5TH, 2024, HARVARD LAW SCHOOL

2 تفاوض على العملية Negotiate the process

لابد أن تفاوض بعناية حول كيفية التفاوض مسبقًا، ستساعد مناقشة مثل هذه القضايا الإجرائية في تمهيد الطريق لمحادثات أكثر تركيزًا.

3 بناء العلاقة Build rapport

على الرغم من أنه ليس دائمًا ممكنًا الانخراط في حديث جانبي في بداية التفاوض (خاصة إذا كنت تحت ضغط زمني)، إلا أن القيام بذلك يمكن أن يجلب فوائد حقيقية، كما تظهر الأبحاث. قد تكون أنت وزميلك في المفاوضات أكثر تعاونًا وأكثر قدرة على التوصل إلى اتفاق إذا قضيتما حتى بضع دقائق في محاولة التعرف على بعضكما البعض. إذا كنت تتفاوض عبر البريد الإلكتروني، فقد يُحدث حتى اتصال هاتفي تعريفي قصير فرقًا. هذه واحدة من أكثر مهارات التفاوض قيمة لإتقانها.

4. استمع بفاعلية Listen actively

بمجرد أن تبدأ في مناقشة الموضوع، قاوم الرغبة الشائعة في التفكير فيما ستقوله بعد ذلك بينما يتحدث الطرف الآخر، بدلاً من ذلك، استمع بعناية إلى حجج الطرف الآخر، ثم أعد صياغة ما تعتقد أنهم قالوه للتحقق من فهمك.

5. اطرح أسئلة جيدة Ask good questions

يمكنك أن تكسب المزيد في التفاوض من خلال طرح الكثير من الأسئلة التي من المحتمل أن تحصل منها على إجابات مفيدة. تجنب طرح الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" والأسئلة الموجهة، مثل "ألا تعتقد أن هذه فكرة رائعة؟" بدلاً من ذلك، صغ أسئلة محايدة تشجع على ردود مفصلة، مثل "هل يمكنك أن تخبرني عن التحديات التي تواجهها هذا الربع؟"

6. ابحث عن مقايضات ذكية Search for smart tradeoffs

غالبًا ما تكون الأطراف عالقة في تقديم التنازلات والمطالب بشأن قضية واحدة، مثل السعر في التفاوض التكاملي، يمكنك الاستفادة من وجود قضايا متعددة للحصول على المزيد مما يريده كلا الجانبين. بشكل محدد، حاول تحديد القضايا التي تهم نظيرك بشدة والتي تقدرها أنت بشكل أقل، ثم اقترح تقديم تنازل بشأن تلك القضية مقابل تنازل منهم بشأن قضية تقدرها أنت بشدة.

8. قدم عروضًا متعددة متساوية في الوقت نفسه Present multiple equivalent offers simultaneously

بدلاً من تقديم عرض واحد في كل مرة، فكر في تقديم عدة عروض دفعة واحدة، فإذا رفض الطرف الآخر بعضها، اسأله عن العرض الذي أعجبه أكثر ولماذا. ثم اعمل بمفردك على تحسين العرض، أو حاول العصف الذهني مع الطرف الآخر للعثور على خيار يرضي كلاكما، تقلل هذه الاستراتيجية من فرص الوصول إلى طريق مسدود ويمكن أن تعزز حلولًا أكثر إبداعًا.

9. جرب عقدًا مشروطًا Try a contingent contract

غالبًا ما يتعثر المفاوضون لأنهم يختلفون حول كيفية تطور سيناريو معين مع مرور الوقت. في مثل هذه الحالات، حاول اقتراح عقد مشروط - في جوهره، حول كيفية تطور الأحداث المستقبلية. على سبيل المثال، إذا كنت تشك في مزاعم مقاول أنه يمكنه إنهاء مشروع تجديد منزلك في ثلاثة أشهر، اقترح عقدًا مشروطًا يعاقبه على التأخير في الإنجاز و/أو يكافئه على الإنجاز المبكر، إذا كان يؤمن حقًا بمزاعمه، فلا ينبغي أن يواجه مشكلة في قبول مثل هذه الشروط.

10. خطة لمرحلة التنفيذ Plan for the implementation stage

طريقة أخرى لتحسين المتانة على المدى الطويل لعقدك هي وضع معالم ومواعيد نهائية في عقدك لضمان الوفاء بالالتزامات، يمكنك أيضًا الاتفاق، كتابيًا، على الاجتماع في فترات منتظمة طوال مدة العقد للتحقق من الوضع، وإذا لزم الأمر، إعادة التفاوض. بالإضافة إلى ذلك، فإن إضافة بند لحل النزاعات ينص على استخدام الوساطة أو التحكيم في حال نشوء نزاع يمكن أن تكون خطوة حكيمة.

11. مهارات حل المشكلات في التفاوض Problem-Solving Skills in Negotiation

غالبًا ما يتضمن التفاوض حل المشكلات المعقدة وإيجاد حلول مبتكرة. يُعتبر تحديد القواسم المشتركة وتوليد الخيارات لتحقيق المنفعة المتبادلة مهارة أساسية، يجب على الأطراف العمل بشكل تعاوني لحل القضايا مع الاعتراف بأن كل جانب لديه مخاوف وتفضيلات فريدة. يبرز مفهوم التفاوض التكاملي، أهمية توسيع القيمة بدلاً من مجرد تقسيمها. يشجع هذا النهج المفاوضين على استكشاف حلول متنوعة يمكن أن تزيد من القيمة الإجمالية للاتفاق لكلا الطرفين[1].

12. القدرة على التكيف في التفاوض Adaptability in Negotiation

التفاوض هو عملية ديناميكية. قد تتغير الظروف والمعلومات وسلوك الطرف الآخر خلال التفاوض. يظهر المفاوضون المهرة القدرة على التكيف من خلال تعديل استراتيجياتهم وتكتيكاتهم حسب الحاجة. يبقون منفتحين على المعلومات الجديدة ويمكنهم التكيف عند الضرورة.

اتخاذ القرار Decision-making

المفاوض الجيد بارع في تقييم الخيارات بسرعة والتصرف بحسم واتخاذ القرار في الوقت المناسب، إن الثقة بالنفس والقدرة على الحسم تزيلان الشك والتوتر، مما يمكن الطرف الآخر في التفاوض من استغلاله لصالحه. على سبيل المثال، إذا واجهت شلل التحليل أو إرهاق القرار في التفاوض، قد تقبل شروطاً غير مواتية للهروب من الوضع المجهد.

[1] Abdirisak Ahmed Ali, **Negotiation: Skills and Applications**, 2023, https://www.researchgate.net/publication/377598473.