

## المحور السادس- المناورات التفاوضية

يرى الكاتب ( Roger Dawson's ) في كتابه أسرار التفاوض الفعال الذي نشره سنة 1995 أن "التفاوض الفعال ما هو إلا لعبة شطرنج، حيث يعرف اللاعبون المتميزون النقلات اللازمة والتوقيت المناسب، ويصعب أن يكون الطرف الآخر في كل تفاوض لاعبا ماهرا، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجرأة شديدين، كالتضحية الظاهرية بقطعة صغيرة للحصول على المبادأة، وتحمل قدر من المخاطرة"، حيث يرى أن للمناورات ثلاثة مراحل نذكرها فيما يلي:

### 1 مناورات الافتتاح:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات، وهنا يجب على المفاوض المحترف ما يلي:

- أن يطلب أكثر مما يتوقع: لأنه إذا طلب فقط ما يرجوا أن يحصل عليه فلن يتاح له مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات، لأنه لو طلب أكثر مما يتوقع فان وسوف يقي الطرفين بعيدا عن الإحساس بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات، كما نجد أحيانا لعدم مقدرة الشخص المقابل على التفاوض فقد تطلب أكثر مما يتوقع، ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك يكون كسب أكثر مما يتوقع. حتى يعرف المفاوض ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليه طلبها، يجب أولا أن يحدد هدفه ثم يقدم العرض أعلى من هدفه بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

- أن لا يقول نعم أبدا للعرض الأول: لأنه إذا أجاب بالقبول والموافقة على العرض الأول فلينحتمل سوف يثير الشكوك لدى الطرف المقابل له وقد يتسلل إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة، لذلك يجب أن يرفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بشدة، وأن يكون هذا الرفض ظاهرا من هكرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذا، فلينه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات في الجلسات التفاوضية، لذلك فان هذه الشدة والرفض إذا لم يبدو على المفاوض ظاهرا للطرف الآخر فلينه سوف يكون أقل مرونة.

- يجب أن يكون متمنعا سواء كان بائع أو مشتري: لأن المشتريين إذا رأوا أن المفاوض البائع متحمس للبيع، فإنهم سوف يخفضون عروضهم، أما إذا كان متمنعا فلين الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

### 2- مناورات المرحلة الوسطى: هذه المرحلة تتجزأ إلى محورين هما:

- الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة : ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك مناورة تسمى السلطة الأعلى، ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع أخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن يحيل الموضوع على السلطة الأعلى (وتعني المدير في العمل أو رئيس الشركة)، ثم يعود المفاوض في اليوم التالي لاستئناف المفاوضات ولكن يقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا، أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر، وبذلك يكون قد شكل ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة.

لتفادي الوقوع في فخ السلطة الأعلى يجب توضيح من البداية أنه على الطرف الآخر أن يكون صاحب القرار في الموافقة النهائية على الاتفاق، أو يمكن للمفاوض أن يقول لهم بشكل قاطع "كنهم - أي السلطة الأعلى - سوف يوافقون على ما توافقون عليه"، كما يمكن للمفاوض التحقق من الشروط اللازمة لموافقة السلطة الأعلى بحيث يكون على الطرف الآخر أن يقدم أسبابا محددة عند رفضه لمقترحاته بدلا من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى.

- النقلة الإلزامية أو الإجبارية: المفاوض الناجح يجب أن لا يقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد، أي يجعله مبهم كأن يقدم له الطرف الآخر عرض فيعود عليه بأنه يريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ، ثم يلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات، وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصل رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

### 3- مناورات نهاية التفاوض (الختام):

هناك عدة أساليب يستخدمها المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض وهي:

- طلب المحال: كأن يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض مثلا : تم الاتفاق على استلام طلبه منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام، وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل و أن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا ، ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بئس.

- الخطأ المتعمد: بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا ، لكنه تعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو فسخ الاتفاق.

- الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق : ويحدث ذلك خصوصا عندما يكون أحد الأطراف مضطرا للقبول لاحتياج هـ الشديد لما تم الاتفاق عليه ، فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق أو الانسحاب، لذلك يجب القيام بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع ، أو استخدام أمور أخرى تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب مثل توطيد العلاقات الخاصة معه مثلا
- ضربة اللحظات الأخيرة: الضربة الأخيرة وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما ، ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض، وعلى المفاوض المحترف في هذه الحالة أن يقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.
- تحجيم التنازلات: إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض، لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف الآخر وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.
- الغيباء التفاوضي (التظاهر بالضعف) : لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغيباء التفاوضي، لذلك على المفاوض أن يتغابي ويجعل نفسه بسيطا ويأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا يبين له أنه لديه كل ما هو مطلوب من معلومات أو السلطة الكافية لاتخاذ القرارات....
- القيمة نسبية: إن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من السعر، فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون ما لا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين.
- قيمة الوقت: في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فإين كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلين لهم خصوصا إذا عرفوا أنه محدد، فيجب على المفاوض أن يحرص بلين لا يعلم الشخص المقابل بأنه محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، لذلك فإين الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعله يحصل على تنازلات أكبر. ولربح الوقت فعليها أن يطرح شروطه والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا يسمح بتجزئتها ولا يتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة.

- المفاوضات الطويلة: كما ذكرنا أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه أحيانا يكون المفاوض غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد يشعر بجأجه لإنهائها، مما يجعله يقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل، يجب أن لا يوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم الصفقة أو طال أمدها.

- القدرة على الانسحاب: لاشك بأن المفاوض إذا كانت لدي القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغط على الطرف الآخر عندما يظهر له أنه قادر على الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات؟ تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه ب أن هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله، وفي نفس الوقت تظهر أنت ب أن الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.

#### 4- المآزق التفاوضي والإنقاذ منه:

ينشأ المآزق التفاوضي متى استمر الطرفان في المناقشة بلا نتيجة، ويحتاج المفاوض هنا لإدخال نوع من القوة الدافعة، الوسيلة المثلى لذلك هي تغيير آلية التفاوض عن طريق طلب استراحة مثلا، حيث يمكن استكمال المناقشة على الغداء وهذا لتغيير جو المفاوضات.

وقد تصل المفاوضات أحيانا إلى طريق مسدود ولا يوجد في الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وهنا لا داعي لمواصلة التفاوض إذا كان المفاوض واثقا من استحالة الاتفاق.

إذا كانت هناك نقطة معينة محل خلاف يجب على المفاوض الفعال تحييتها جانبا، ثم مواصلة التفاوض في القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية تلك القضايا واقتراب الطرفين من الاتفاق الكامل يصبح لدى الطرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

إذا وصلت المفاوضات إلى نقطة اللاعودة وكان المفاوض مضطرا لمواصلتها بسبب ضعف موقفه، عليه أن يشرك طرفا ثالثا محايدا يتولى عملية الإنقاذ، على أن يكون له القدرة على دفع الطرفين للوصول إلى القرار أو الاتفاق، حيث أنه لن يعود عليه شيء من هذه المفاوضات.