المحاضرة الرابعة

المفاهيم والمداخل الأساسية

مداخل التفاوض

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلا عن المركز التفاوضي لكل منهما، وبالتالي فهما يؤثران علي اختيار الاستراتيجية المنتهجة . المدخلان هما:

مدخل المصلحة المشتركة

هو منهج يقوم أساسا على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية، مما يستدعي بالتالي انتهاج استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة

مدخل الصراع

فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصد الطرف الأخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.

الاستراتيجية

هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أي التخطيط للتخطيط.

التكتيك

فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ. فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في اطار عام محدد مسبقا وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية.

- ثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم الاستطراد لتغيير وجهة نظره بتوضيح خطورة المضاعفات المترتبة عنها، أو بطلب مقابل باهض الثمن)
- مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب)
- مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية)

تصنيف استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعا للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف، ووفق منظور معين يمكن نبنى التصنيف التالي:

- التصنيف طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟) (الصفحة التالية) المحاضرة 5
- التصنيف طبقا لتوقيت التصرف (متى؟) (الصفحة التالية) المحاضرة 5
- التصنيف وفقا للنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟) (الصفحة التالية)

الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك، و يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة بـ(فوز/فوز) أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع بينهما. الشكل التالي يوضح المفهوم :

المفاوض / الخصم	فوز	خسارة
فوز	فوز/ فوز	فوز/ خسارة
خسارة	خسارة/ فوز	خسارة / خسارة

أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:

- الحقائق كاملة" كشف" ↔ طلب استراحة لمراجعة الموقف
- عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض ↔ تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة
- وضع حدود نهائية لعملية التفاوض ↔ تبادل الهدايا الرمزية

ماذا ..لو ؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلا عن التفاوض علي السعر ،يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟.أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل ؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط ؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية وهكذا .

استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير

ويكون ذلك بالسعي للحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بغض النظر عما يجنيه هذا الطرف، بل وربما تعدى الأمر لاستهداف إلحاق الضرر المجرد به، ويمكن أن يكون البديل الثاني في الشكل السابق (فور/خسارة) ممثلا لإحدى بدائل هذا التوجه.
مثال ذلك: الاستراتيجية التي يتبناها عادة الطرف المنتصر في نهاية معركة حربية انتهت بهزيمة قاسية (المفاوضات ما بين الحلفاء ودول المحور نهاية الحرب العالمية الثانية)

أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية

ومن تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

الخداع

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه ، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لنتجه يسارا ، (كابداء الاهتمام بالسعر مثلا) مما يؤدي إلي صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ،(آجال التسليم أو جودة المنتج)، فلا يحظى بالعناية اللائقة مما يساعد المفاوض علي تحقيق هدفه. ومعروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك.

ادعاء نقص السلطة

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه علي تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة ، فإنه وفقا لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلي الإدارة العليا .
ولهذا الأسلوب آثاره السلبية في عدم تقدم المفاوضات في حال اعتماده من طرف واحد وعدم حصول الطرف الآخر بالتالي على أي تقدم، ويبقى كإجراء اضطراري للمناورة وكسب الوقت.

الصقر والحمامة

كثيرا ما تتوزع الأدوار علي أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة).هنا سيقوم، وفق هذا التكتيك، الطرف المتشدد بالتعبيرعن كل طلباته ومن البداية بحزم، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه؛ هنا يتدخل الطرف المسالم(الحمامة) مقترحا التحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحا الاستعداد للتنازل والتعاون بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة وتليين موقف الطرف الآخر.

تحويل الاعتراضات إلى إيجاب

ويقصد بذلك تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وتحويلها إليه في شكل تساؤلات لا يمكنه الرد عليها بغير عبارة «نعم.«
أي أن الفكرة الأساسية هنا تتعلق باعتراض الاتجاه السلبي بسلسلة من الإجابات بالإيجاب.

لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر)

يقوم هذا التكتيك إذن، على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر فمثلا إذا كان عرض الطرف الأول هو:
أقصى ما يمكن دفعه هو **10000** ريال
فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟
هذا أقصى ما يمكن سداده لتحقيق ربح مقبول في هذه الصفقة
وتتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوض خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب، على أنه أسلوب لا يجب الاكثار منه والتمادي فيه لما يشكله من مضايقة للخصم.
أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة.