

# إدارة التفاوض

## NEGOTIATION MANAGEMENT

تقنيات التفاوض الفعالة – Effective Negotiating Techniques  
الفصل الثالث (المحاضرة السابعة والثامنة)

كلية إدارة الأعمال  
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

## تقنيات/تكتيكات التفاوض

“It is not what you do that works; it is how you do it”

أي نجاح ستقوم بإنجازه في أي تفاوض يتوقف بشكل مباشر على تطبيق ماتم التخطيط له.

بعد أن قمت بتحديد أهدافك، عليك باختيار تقنيات/تكتيكات التطبيق.

فيما يلي سنتعرف على أكثر تقنيات/تكتيكات التفاوض فعالية

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### الصبر/التحمل Forbearance

- يتطلب هذا التكتيك الصبر وضبط النفس من قبل المفاوض حتى يتم تقديم أفكار أخرى من قبل الطرف الآخر.
- نادرا ما يستخدم من قبل المفاوضين في أعمار صغيرة والذين يفضلون استراتيجيات السرعة.
- من يستخدم هذا التكتيك يكون له القدرة على التحمل حتى في أوقات يقوم الفريق الآخر متعمدا باستثارة أعصاب الطرف الآخر
- إن هذا التكتيك يستخدم في حالة كان التفاوض يعمل ضد أو لصالح الطرف المفاوض.

مثال: يستخدم هذا التكتيك في تفاوضات المنظمات عندما ينقسم أعضائها خلال الاجتماع في الوصول إلى اتفاق حول مسألة ما. حيث يتم إعطاء فترة زمنية للتفكير قبل الاستمرار في نقاش نقاط الخلاف. وفي حال لم يتم التوصل إلى حل، يتم تأجيل المسألة إلى اجتماع آخر.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## الصمت Silence

- يعتبر الصمت قوة
- يظهر الصمت صفات ضبط النفس، الثقة، الانضباط، والهدوء وعندما تتصف بهذه الصفات فأنت مفاوض موهوب
- **بقولك القليل ترغم الطرف الآخر على التكلم أكثر** ومحاولة إقناعك بدلا من أن تحاول أنت إقناعه حيث أن التكلم بكثرة واحدة من أكبر أخطاء التفاوض
- معظم المفاوضين الناجحين ليسوا فقط متكلمين جيدين بل أيضا مستمعين جيدين حيث يدركون أنه يتوجب أن يكون هناك توازن بين التكلم والاستماع
- حتى ينجح تكتيك الصمت يتوجب على المفاوض أن يعلم متى يجب أن يتكلم ومتى يصمت

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## المفاجأة Surprise

- تتضمن هذه الاستراتيجية انتقال مفاجئ من السياق المتبع
- يوصف هذا التكتيك بالسرعة والقسوة والإثارة
- المفاجأة ببساطة يمكن أن تكون بخفض الصوت والتكلم ببطء أكثر مع تأكيد أكبر على الكلمات
- الفكرة من هذا التكتيك أن تقلل ثقة الطرف الآخر بالقدرة على وضع افتراضات لردودك

مثال: عندما يحاول الطرف الآخر أن يفقدك أعصابك عليك بمفاجأته وبدلاً أن تصبح غاضباً استخدم طاقتك لصالحك، وخفض صوتك وركز على كلماتك ببطء مع ابتسامة خفيفة بدلاً من أن تفقد أعصابك وطاقتك.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## الأمر المنقضي Fait Accompli

- يسمى أحيانا تكتيك "خذ فرصة القيام بشئ ما" Taking a Chance
  - يقوم هذا التكتيك على أن تقوم بفعل أو ترفض القيام بفعل متأملاً أن يقوم الطرف الآخر بالشئ الذي ترغب منه القيام به.
  - من الحكمة أن تقيم النتائج المحتملة لفعلك قبل اتباع هذا التكتيك.
  - استخدم هذا التكتيك بحذر حيث يمكن أن يسبب إحراج لك.
- مثال: فشل استخدام هذا التكتيك عندما قامت كل من بريطانيا وفرنسا وإسرائيل بالعدوان الثلاثي على مصر من دون التشاور مع أمريكا. حيث تدخلت أمريكا لاحقاً وأجبرتهم على الإنسحاب.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## الانسحاب الواضح Apparent Withdrawal

- تتضمن هذه الاستراتيجية مزيج من الصبر وضبط النفس والخداع.

- إن هذه الاستراتيجية بمثابة محاولة لإقناع الطرف الآخر بأنك انسحبت من التفاوض، ولكن في الحقيقة أنت لم تنسحب وتتأمل أن يقوم الطرف الآخر ببذل الجهد والمحاولات لإبقائك في التفاوض من خلال تقديم ما تطلبه منه.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## العكس Reversal

- بإمكانك المشي للأمام عن طريق المشي للخلف
- عندما تستخدم هذه الاستراتيجية فأنت تقوم بعكس المتعارف عليه
- المفاوض الماهر يعرف تماما متى يمكن استخدام هذه الاستراتيجية ومتى لايمكنه ذلك

على سبيل المثال: شراء بعض الأشخاص للأسهم عندما يكون الآخريين متشائمين من احتمال هبوط ثمنها في وقت قريب وتقوم ببيعها عندما يكونوا متفائلين بارتفاع ثمنها.  
يمكن أن توحى لك بأن هؤلاء المستثمرين يمشون بعكس التيار. ولكن في الحقيقة في معظم الأحيان يربحون بهذه الطريقة عندما يكون التوقيت صحيح لاستخدامها.



# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## السبر/الاختبار Probing/Testing

- تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل كبير وتتلخص بمحاولات الأفراد الحصول على معلومات إضافية وتوضيحات
- تساعدك هذه الاستراتيجية على التعرف على أهداف الطرف الآخر وحدوده واحتمال قبوله بالتسوية
- تعتبر من أهم التكتيكات إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح لأنها تقرب المسافة بين الأطراف المتفاوضة
- من التعابير المستخدمة في هذا التكتيك: "حتى أفهم بشكل أكبر ماقلته..." ، "ماذا لو..." ، "في حال كان..." .
- هذه التعابير ستعطي الشخص الذي يسأل رؤية أوسع عن رغبات وحاجات وتطلعات الطرف الآخر ومالذي يمكن أن يقبل التسوية من أجله.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## وضع محددات Setting Limits

- يكون هذا التكتيك عندما يصرح أحد الأطراف المتفاوضة أن يقبل التفاوض فقط تحت ظروف محددة، أو في موقع محدد، أو في وقت محدد، أو باستخدام أسلوب محدد.
  - ويكون هذا التكتيك أيضاً عندما يحدد أحد المتفاوضين التفاوض من خلال وكيله، أو محاميه، أو طرف ثالث.
  - تاريخياً الثقافة الفرنسية مشهورة باستخدام هذه الاستراتيجية في التفاوض.
  - يمكن أن تحدث بشكل شفهي أو حتى بدون كلام كأن تقوم بتصرفات توحى بعدم موافقتك.
- على سبيل المثال: عندما تتفاوض مع أصدقاء لك على اختيار مطعم لتناول العشاء سوية، ويضع أحد أفراد المجموعة محددات للمكان أو نوع الطعام، أو الأسعار قبل الموافقة على الذهاب.

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### هجوم مخادع Feinting

- توصف هذه الاستراتيجية بشكل بسيط: "انظر إلى اليمين واذهب إلى اليسار".
- تكون هذه الاستراتيجية عندما يحاول أحد الأطراف تحويل انتباه الطرف الآخر إلى مسألة أخرى.
- تستخدم في الظروف التي يكون فيها الطرف الآخر قد اقترب لشيء هام وحساس جدا بالنسبة لك فتحاول لفت انتباهه لشيء آخر مختلف.
- يمكن استخدام هذا التكتيك عندما يتم الترويج لانطباع خاطئ، كأن يقوم الشخص بإقناع الآخرين على أنه الأكثر دراية بموضوع ما عن طريق تحويل انتباههم عن الأمور التي ليس له دراية فيها بالنسبة لهذا الموضوع وإبقاء تركيزهم على الأمور التي له دراية بها.

-في بعض المفاوضات يستخدم المفاوض هذا التكتيك على أنه "صاحب ضمير" وقد زل لسانه بهذه الكلمة عن غير قصد. كأن يقول "أتمنى لو كان بإمكانني أن أخبركم أكثر، ولكن....." وبالتالي يحاول أن يوحي للآخرين بأنه على وشك أن يكشف عن شيء لايتوجب عليه الكشف عنه وبالتالي يحول انتباه الآخرين عن الموضوع الرئيسي.

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### الربط Association

- هذه التقنية تعمل كمغناطيس قوي ليس فقط لجذب الانتباه بل أيضا بالتأثير على الآخرين عن طريق "الربط".

- هذه التقنية تطبق بفعالية عندما يستشهد الآباء بأبنائهم الأكبر سنا لقيامهم بعمل أو سلوك أو إنجاز يرغبون أن يقلده ويقوم بمثله أخوتهم الأصغر سنا.

مثل تفوق الأخ/الأخت الأكبر وجعله مثلا يحتذى به من قبل الأخوة الأصغر سنا للقيام بنفس السلوك.

-أكثر الصناعات عملا بهذه التقنية هي قطاع الدعاية والإعلان، حيث تدفع الشركات ملايين الدولارات لاستخدام المشاهير في دعايات منتجاتها لتجعل المستهلك "يربط استهلاكه لهذا المنتج بسلوك المشاهير وشعوره أنه أصبح أكثر جاذبية أو ناجحا مثلهم.

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### عدم الربط Disassociation

- وهي عكس استراتيجية الربط ، وتستخدم في مجالات السياسة والأعمال.
- هذا التكتيك يتضمن محاولة أحد الأطراف أن يجعل الطرف الآخر يقلع عن سلوك وتصرفات معينة بربط تلك السلوكيات بشخص أو فئات من الناس غير مرغوبة في المجتمع.

على سبيل المثال: أن تخضع إحدى الشركات لإجراءات التفتيش والتدقيق لمجرد أنها تصنع نفس المنتجات التي تصنعها شركة أخرى يتم التحقيق بمنتجاتها، وبالتالي تقوم هذه الشركة باستخدام تكتيك اقناع الطرف الآخر بعدم الربط بينها وبين تلك الشركة.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## طرق متقاطعة Crossroads

-عندما يقوم طرف ما باستخدام هذا التكتيك سيقوم بتقديم عدة أمور مع بعضها البعض في نفس النقاش من أجل الحصول على قبول الطرف الآخر على أحد تلك الأمور وتمهيد الطريق لبقية الأمور.

-استخدام هذا التكتيك من قبل أحد الأطراف يرغب الطرف الآخر على رؤية عدة مسائل وتجعله يركز على واحدة منها.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## التغطية Blanket

يقوم هذا التكتيك على مفهوم "إذا قمت بتغطية مجال كبير في التفاوض، لا بد أنك ستنتج في مكان ما"

## العينة العشوائية Randomizing

- يقوم هذا التكتيك على أخذ عينة تمثل المجموعة.
- كأن تقوم بإعطاء عينة مجانية للمارة من منتج جديد وبالتالي تقوم ببيع كميات من المنتج في حال أعجب الزبون بالعينة وأحب شراء كمية.
- وقد يحضر البائع فيلم أو بروشور عن المنتج لعرضه على الزبون وإقناعه به.

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### الحصر والتركيز Bracketing

- تكتيك ذو قيمة عالية في التفاوض حيث يحدد المجال الأعلى والأدنى للتفاوض بالإضافة إلى تحديد المكان الذي يجب أن تركز عليه.
- يوجهك هذا التكتيك إلى المكان الذي تكون فيه حظوظك أكبر في التفاوض.

### جزء بجزء Salami

- عن طريق تناولك جانب واحد في كل مرة ستصل في النهاية إلى الصورة كاملة.
  - القليل ثم القليل وستصل إلى المعلومات الكاملة وتعد الصفقة.
  - يناسب هذا التكتيك المفاوضات التي تتضمن عناصر متعددة من الكلف.
- على سبيل المثال: أعمال البناء التي تتضمن ليس فقط التفاوض على المشروع كاملاً، ولكن هناك تفاوض التصميم، والمواد، والعمالة، والمتعهدين، وغيرها.



# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## إغلاق سريع Quick Close

- تستخدم عندما يصل التفاوض إلى طريق مسدود.
- كما تستخدم عندما يكون هناك حاجة إلى إنجاز شيء بشكل سريع والتفاوض لم ينته إلى شيء.
- كما يستخدم عندما تكون الأطراف المتفاوضة على استعداد للتسوية فيما بينها والالتقاء في منتصف الطريق.
- يطبق عادة عندما ما يكون هناك طلب للسرعة في إنجاز التفاوض بسبب ضيق الوقت أو محدودية التمويل.

# استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## الوكيل ذو الصلاحيات المحدودة The Agent of Limited Authority

- يستخدم هذا التكتيك عندما يرغب الطرف المفاوض بإرسال وكيل يمثله بدلا من أن يقوم بالتفاوض بشكل شخصي ويكون هذا الوكيل بصلاحيات محدودة.
- خلال التفاوض، يصرح الوكيل بشكل واضح أنه غير مخول لأخذ القرار النهائي بدون موافقة الطرف الذي فوضه.
- يوفر هذا التكتيك الوقت للطرف المفاوض ليفكر بما تم طرحه في التفاوض.

## تكتيكات التغلب على المأزق

أفضل طريق لتجهز نفسك للتغلب على الطرق المسدودة في التفاوض هي أن تملك المعرفة بثلاث أو أربعة تكتيكات على الأقل من **تكتيكات التغلب على المأزق التالية**:

### -خذ استراحة Take a Break

- إذا وصل التفاوض إلى طريق مسدود، خذ استراحة لعدة دقائق.
- إذا كنت جزء من فريق استغل هذا الوقت في النقاش والعصف الذهني معهم.
- إذا كنت لوحدهم قف وغادر الطاولة وامش قليلا في الغرف، أو أنظر من النافذة، أو ببساطة اذهب إلى الحديقة لدقائق لتمشي قليلا.
- تلك الفترات من الراحة هامة جدا من أجل الوصول لأفكار جديدة.
- كما أنه من الهام ألا تفكر بطريقة سلبية مثل مغادرة التفاوض فهذا التفكير السلبي قد يعطل عليك التفكير بشكل إيجابي للتوصل إلى حل للمأزق.

# تكتيكات التغلب على المأزق

## قم بتلخيص ما حدث Recap What has Occurred

- يجب أن يقوم كلا الفريقين بمراجعة ومناقشة ما تم أو لم يتم الاتفاق عليه.
- كما يجب أن تقوم بمناقشة الاتفاقات التي تم التوصل إليها خلال التفاوض والاهتمامات المشتركة.
- عندما تتكلم عن أشياء إيجابية قد تم إنجازها، إنما يدل على أن الوقت الذي استغرقتة المفاوضات كان فعالا ولم يكن ضائعا.

## تكتيكات التغلب على المأزق

-قرر مالذي ستخسره في حال تم إيقاف التفاوض Decide What Will Be Lost

-يجب أن تسأل أطراف التفاوض نفسها السؤال التالي: ما الذي سيتم خسارته في حال تم مغادرة التفاوض في هذه النقطة؟

-هناك أوقات ينسى فيها الطرفان بشكل مؤقت الجانب السيئ لعدم التوصل إلى حل، حيث أن إيقاف التفاوض مضر لكل الأطراف، وهذا الوقت المناسب لتناقش فيه الجوانب السيئة لعدم التوصل إلى اتفاق.

## تكتيكات التغلب على المأزق

### عبر عن شعورك Express How You Feel

عندما تعبر عن شعورك للطرف الآخر حول توقف المفاوضات وعن استيائك من ذلك سوف تجد أن الطرف الآخر سيتواصل معك ويعبر عن استيائه أيضا.  
ومتى وصلت إلى نفس الشعور، عليك بأخذ نفس عميق وقل ” يبدو أن كلانا يشعر بنفس الطريقة، لنقم بشئ حيال ذلك“

### قم بتغيير الموضوع Change the Subject

حاول أن تغير الموضوع الذي وقف عنده التفاوض وانتقل لموضوع آخر، وجهة نظر أخرى، أو تطبيق آخر.  
بإمكانك شرح تغيير الموضوع للطرف الآخر بأنك لم تنسى الموضوع الذي لم يتم التوصل لحل بشأنه ولكن الانتقال لموضوع آخر يمكن أن يكون فعال في حل المشكلة الأساسية.

## تكتيكات التغلب على المأزق

حاول أن تضمن الاتفاق على المبادئ Attempt to Secure an Agreement –in-Principle

الاتفاق على المبادئ: هي أهداف مشتركة تعهدت الأطراف بالالتزام بها خلال التفاوض. على سبيل المثال: عدم مغادرة التفاوض بدون الوصول إلى حل، أو عدم تجاوز مدة معينة في التفاوض.

-هناك اتفاقات على المبادئ قد تكون بعبارات مثل "نحن الطرفان هنا اليوم للتفاوض على الاختلافات التي توجد بيننا..." أو "نحن نتفق على أن كلانا يحتاج الآخر، لهذا السبب يتوجب..."

**تذكر!** إن الحاجات هي حجر الزاوية بالنسبة للتفاوض ويجب أن تجد تلك الحاجات التي تشترك بها مع الطرف الآخر حيث أن إيجاد أرض مشتركة من الحاجات يقوي التفاوض.

## تكتيكات التغلب على المأزق

حاول أن تجد الجسر الذي يوصلك إلى الاتفاق Try Bridge – Issue Agreements  
في الكثير من المفاوضات هناك شؤون ذات أهمية أقل بالنسبة للطرفين ويسهل الوصول إلى اتفاق بشأنها، حيث يبنى على هذه الأمور لكسر الطريق المسدود.

مثال: مايقوم به مستشار الزواج في التوفيق بين الأزواج قبل اتخاذهم قرار الانفصال، حيث يبنى على الأمور الصغيرة المشتركة بينهما لإيجاد جسر يبدأ منه ومن ثم ينتقل للأمور الأكثر حساسية.

مثال آخر: عندما يكون هناك نزاع بين العمال والإدارة حيث يكون لدى العمال مطالب متسلسلة بأهميتها، ويمكن للإدارة أن تنتقي المطلب الأخير الأسهل تحقيقا “كتغيير لون اللباس الموحد” وتعتبره “الجسر الذي يوصل إلى اتفاق” وعندما تعقد اتفاق بشأن هذا المطلب، سيكون هناك سلوكيات أكثر راحة من قبل العمال في التفاوض على بقية المسائل.



## تكتيكات التغلب على المأزق

### ناقش ما البدائل المتبقية Discuss What Alternatives Remain

إن إعادة توجيه النقاش بين الأطراف المتفاوضة من الطريق المسدود إلى ماهي البدائل المتبقية، من الممكن أن ينقل التفاوض من مسار سلبي إلى إيجابي. وفي حال كانت الإجابة لا يوجد بدائل، لا تتأثر بذلك وكن مبدعا في تطوير بدائل أخرى.

كن مؤمنا بالقول ”هناك دائما بدائل أخرى، ولم يتم إيجادهم بعد“

### قم بالإفصاح عن شيء هام Make an Important Disclosure

-في معظم التفاوضات، كل طرف يعرف شيء لا يعلمه الطرف الآخر.

-عندما يمر التفاوض في مأزق، يمكن لطرف الإفصاح عن شيء هام يفيد الطرف الآخر ويكون بمثابة اتفاق سلام ويعمل على اجتياز عنق الزجاجة في التفاوض.

ولكن، كن على حذر حيث أن الإفصاح عن شيء هام للطرف الآخر، يجب أن يتم بشكل متدرج وليس بمرة واحدة، بطريقة تجعل الطرف الآخر يسعى للحصول على المعلومة بشكل تدريجي.

فكلما عمل الطرف الآخر بجهد للحصول على المعلومة، سيؤمن بصدقها بشكل أكبر من أخذها بشكل كامل لمرة واحدة.

## تكتيكات التغلب على المأزق

### اسأل السؤال الافتراضي Ask a Hypothetical Question

إن السؤال "ماذا لو" من الممكن أن يكون فعالا عندما يستخدم في اللحظة المناسبة في التفاوض. إن هذا السؤال بإمكانه أن يوسع مجال الرؤية، ويساعد الأطراف المتفاوضة في رؤية الصورة الأكبر والعمل على الوصول إلى حل.

### تعاطف مع الطرف الآخر Offer Empathy

عندما نتفاوض، نسمع بعض عبارات التعاطف مثل "أعلم تماما كيف تشعر، كنت في نفس موقفك من قبل" وغيرها من عبارات التعاطف. هناك أوقات يكون إظهار التعاطف مع الطرف الآخر مفيد. من الهام أن تتذكر أن تظهر التعاطف مع الآخرين من حين لآخر. فمن الممكن أن يقدر الطرف الآخر تعاطفك ورؤية الأمور من منظوره. وفي حال فهم الآخرون تعاطفك كنقطة ضعف، عندها بإمكانك الانسحاب وتشرح لهم أنك كنت متعاطف معهم وتعاطفك لايعني أنك ضعيف ويتم استغلاله لتحقيق مآرب أخرى.

## تكتيكات التغلب على المأزق

-حاول أن تستخدم تكتيك "إغلاق سريع" Try Using a Quick Close

بإمكانك التعامل مع المأزق في التفاوض باستخدام تكتيك "إغلاق سريع" على سبيل المثال: عندما يكون الوقت مناسب كأن تقول "هل تقبل بمبلغ 100 ألف وتبيعها؟" أو "ماهو قولك أن نحل هذه المشكلة بأن يأخذ كلا الطرفين تعويض وقدره 250 ألف ويعودا للعمل؟"

إن الإغلاق السريع للتفاوض يمكن أن ينتهي بثلاث احتمالات:

الأول: قبول الطرف الآخر

الثاني: رفض الطرف الآخر

الثالث: يمكن أن يقدم الطرف الآخر عرض مختلف

ومهما كان الاحتمال، فأنت قد كسرت حاجز المأزق وتجاوزته.

## تكتيكات التغلب على المأزق

### إظهار الاختلافات بأشكال بيانية Diagram Differences

عندما يتم إظهار نقاط الخلاف بين الأطراف في التفاوض بأشكال بيانية مرئية يصبح رؤيتها أوضح، حيث أن تأثير رؤية تلك الاختلافات أكبر من تأثير سماعها، وبالتالي يكون لها فعالية أكبر على الأطراف المتفاوضة.

## تكتيكات التغلب على المأزق

**أعط شيئاً مقابل شيئاً Give Something to Get Something**  
يعني هذا التكتيك "التسوية" وبالتالي بإعطائك شيئاً تحصل على شيئاً وتتغلب على المأزق.

### الحاجات المستقبلية Bring Up Future Needs

تهتم معظم المفاوضات وتناقش الحاجات الحالية على الرغم من حقيقة وجود حاجات مستقبلية يسعى لها الطرفان.

في حال وصلت المفاوضات إلى نقطة مسدودة بالنسبة لإرضاء الحاجات الحالية، بإمكاننا أن نحاول إرضاء الحاجات المستقبلية للطرف الآخر عن طريق تسليط الضوء عليها وبالتالي تحريك مسار التفاوض من جديد.

## تكتيكات التغلب على المآزق

### التجارب السابقة الجيدة للأطراف المتفاوضة Discuss Good Association

من الممكن أن نتغلب على المآزق عن طريق التكلم واسترجاع التجارب السابقة التي شاركت بها الأطراف والتي كانت عبارة عن تجارب نجاح أو مآزق تجاوزتها سوية.

إن الثقة وحسن النية التي تم بناؤها بين الأطراف سابقا من خلال تجارب مشتركة قد مرت بها سويا في السابق، تعتبر بمثابة العمود الفقري للعلاقة بينها والتي ستساعد على حل الخلافات الحالية.

### غير مكانك Change Locations

في بعض الحالات مجرد تغيير مكانك والمشي قليلا يمكن أن ينعكس على سلوكياتك بشكل إيجابي ويتجاوز المآزق في المفاوضات.

# تكتيكات التغلب على المأزق

## غادر المفاوضات: Call It Quits

- مغادرة المفاوضات يجب أن يكون آخر خيار لتفكر به.
- تذكر عندما تغادر المفاوضات قد يضطرك ذلك إلى العودة مجددا والاعتذار وطلب الصفح من الآخرين.
- إن وصولك لنهاية مسدودة في التفاوض يجب أن يحفزك على ابتكار أفكار جديدة ولا يدفعك لمغادرة التفاوض.

## تجنب خطر الافتراضات الخفية

- كلنا لديه افتراضات عندما نأخذ قرار أو نحل مشكلة أو نناقش موضوع ما، ولكن هل قمت بفحص تلك الافتراضات التي وضعتها بنفسك؟
- عندما نضع افتراضات فنحن نتعامل معها وكأنها ستحدث ونتصرف بناء على ذلك.
- **إن افتراض الأشياء والاعتقاد بها من طبيعة الإنسان، وبالتالي يجب أن ننتبه إلى أمرين عندما نفترض شيئاً ما:**
  - أولاً:** علينا أن نعلم أننا نحن من وضع تلك الافتراضات
  - ثانياً:** علينا أن نقوم باختبار تلك الافتراضات إذا كانت صحيحة أم خاطئة.



## تجنب خطر الافتراضات الخفية

- عليك أن تعلم أن كل افتراض وضعته قبل أو خلال أو بعد التفاوض يمكن أن يصبح خطأ ذهني حقيقي قد وقعت به وأصبح يقلق حياتك.

- كل افتراضاتنا مبنية على إدراكاتنا وليس على الحقيقة والواقع.

- يجب أن تعلم أن هناك فرق كبير بين كلمة "ينظر Look" و كلمة "يرى See" فنحن ننظر للأشياء غالبا " أي ندركها كما نريد" ولكن لا نرى الأشياء على حقيقتها.

على سبيل المثال: من منا لم يرى قوس قزح؟ على الأقل الكل رآه مرة في حياته. ولكن هل تستطيع ان تعد ألوان قوس قزح السبعة من الداخل إلى الخارج؟ إن لم تستطع الإجابة بشكل صحيح. فأنت قد نظرت إلى قوس قزح ولكنك لم تراه على حقيقته بدقة.

ألوان قوس قزح من الخارج إلى الداخل هي: أحمر، برتقالي، أصفر، أخضر، أزرق، نيلى (أزرق غامق) وأخيرا بنفسجي من الداخل.

## تجنب خطر الافتراضات الخفية

- إن افتراضاتنا الخفية لاتخضع إلى فحص عقلائي كبقية الافتراضات.
  - عندما نعلم أننا من وضع تلك الافتراضات ونتصرف بناء على هذه الحقيقة، نكون قد جهزنا أنفسنا أن لاندافع عن تلك الافتراضات بقوة عندما نثبت أنها كانت خاطئة.
  - عندما نقوم باستقبال المعلومات عن طريق التواصل، نقوم بتفسيرها ونضع افتراضاتنا الأولية حولها حتى نثبت عدم صحة تلك الافتراضات.
  - إن الافتراضات البسيطة سهلة التغيير ولكن من الصعب أن ندرك الافتراضات الخفية ونقوم بتغييرها.
- تستطيع اختبار الافتراضات الخفية عن طريق:
- طرح الأسئلة
  - عن طريق خلق حالة افتراضية والإجابة على أسئلتها في حال أصبحت واقع
  - استخدام العبارة "ماذا لو..."

# Questions & Answers



# References

Dawson, R. (2013). **Secrets of Power Negotiating**. (5<sup>th</sup> Ed.) . Career Press, NJ, USA.

Donaldson, C., M. (2014). **Fearless Negotiating: The Wish –Want-Walk Method to Reaching Agreements That Work**. (3<sup>rd</sup> Ed.). McGraw-Hill Companies, NY, USA.

Fuller, G. (2014). **The Negotiator's Handbook**. (5<sup>th</sup> Ed.). Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mayer, R. (2010). (1<sup>st</sup> Ed.). **How to Win Any Negotiation**. Career Press, NJ, USA.

Kennedy, G. (2013). **Negotiation**. (3<sup>rd</sup> Edition). CAPDM Limited, Edinburgh, Scotland, Great Britain.

Lewicki, J. R., Barry, B., & Saunders, M. D. (2015). **Negotiation**. (Seventh Ed.). McGraw-Hill Education, NY, USA.

Thomas, J. (2015). **Negotiate to Win: The 21 rules for successful negotiation**. (4<sup>th</sup> Edition). Collins, An Imprint of Harper Collins Publishers, USA.