

ثانياً: تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها: وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

١- طرح الأسئلة:

≡ **الأسئلة الفاحصة:** يستخدم المفاوض الأسئلة الفاحصة كوسيلة لفحص دفاعات الخصم أو للاستطلاع، فإذا ما استنتج المفاوض أن هناك نقطة ضعيفة في أحد الاقتراحات التي طرحها الخصم فسيسعى إلى التأكد مما إذا كانت تمثل نقطة ضعف حقيقية أم لا، قبل القيام بالهجوم. فالأسئلة المضادة هي نوع من التكتيكات الهجومية.

≡ **الأسئلة المحددة:** وهي التي يمكن الإجابة عنها بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال نفسه (مثال: ما هي الأسعار التي اعتمدت عليها لحساب كذا وكذا؟).

≡ **سؤال نعم/لا:** حيث تصاغ بعض الأسئلة بحيث يكون الجواب عنها بنعم أو لا وبعضها الآخر يمكن الإجابة عنه بهذه الطريقة إذا رغب المجيب في ذلك (مثال: هل تريدون زيادة الأسعار هذه المرة؟).

≡ **الأسئلة الهجومية:** حيث أن السؤال الهجومي لا بد وأن يكون قصيراً وبسيطاً، وألا يكشف جميع الحقائق وألا يقترح الجواب على المجيب (مثال: كيف يمكن أن تبرر ذلك؟).

٢- **الضغط:** حيث قد تتضمن مناقشات الخصم نقاط ضعف أو يتضمن فريقه أعضاء ضعاف قد يقعون فريسة لتكتيكات التملق أو الإكراه أو الابتزاز:

≡ **التملق:** يستخدم المفاوض هذا السلاح ضد خصم صغير السن وضعيف الخبرة، وذلك حين يطرح هذا الخصم رأياً يكون في مصلحة المفاوض. (كقول المفاوض نحن نحتاج إلى خبرتك في هذا الموضوع!).

≡ **الإكراه:** نقبض التملق، ويمكن استخدامه كتكتيك ضد عضو صغير في الفريق. (كقول: كنا نتفق مع السيد فلان في هذه النقطة دائماً، هل أنت متأكد أنه يتفق معك في رأيك هذا؟).

≡ **الابتزاز:** يمكن استخدام هذا التكتيك ضد رئيس الفريق نفسه، ويستهدف المفاوض منه عادةً الاستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه وبين رئيس الفريق، وذلك بهدف تهديد رئيس الفريق بأنه سيسبب لنفسه الإزعاج إذا لم يتصرف بالشكل المعقول (كالقول بأن الإدارة العليا في شركتكم تؤيد كذا وكذا).

■ ونلاحظ أن كل التكتيكات السابقة لها اتجاه واحد وهو اتجاه هجومي -فالمفاوض يركز على نقاط ضعف الخصم ويستخدمها كورقة يضغط بها عليه.

٣- **السلوك الاعتباطي (غير المهم):** ليست المناقشة المنطقية أو الإقناع أفضل أشكال النقاش بالضرورة، فالسلوك الاعتباطي قد يكون فعالاً أحياناً. فمثلاً إذا أعرف المشتري عن عدم اهتمامه بالتكاليف سواء ارتفعت أم لم ترتفع؛ فإن ذلك يعني أنه لن يدفع ثمناً للسلع المتفاوض عليها أكثر مما دفع في المرة السابقة.

٤- **إظهار الخصم بمظهر غير عقلائي:** حيث إن مما يقلل من مصداقية اقتراح ما هو إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفاً للعيان، وعندئذ يقع التحدي على الشخص الذي تقدم بذلك الاقتراح ليعيد توضيحه بعبارات أكثر تحديداً (تعتمد على إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفاً للعيان).

٥- **التصيد:** وفيه يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه بهدف اكتشاف رد فعل الخصم وقد يكون هذا الطلب أبعد من أي مستوى يحتمل أن يوافق عليه الخصم. ولكي يستخدم المفاوض هذا التكتيك يجب عليه أن يعلم جيداً دلالة تنازلات الخصم، والمستوى الذي سيفاضل الخصم عنده بين إبرام الصفقة وعدم إبرامها.

≡ وقبل أن يقرر المفاوض استخدام هذا التكتيك ينبغي له أن يفكر في ردود أفعال الخصم التي لا تخرج عن ما يلي:

أ- **الرفض العنيف:** وهنا يرفض الخصم الطلب كقوله: أعتقد أنك غير جاد؛ فاقترحك ليس منطقياً أبداً، وإن كنت تنوي السير في هذا الاتجاه فالأفضل أن ننهي المفاوضات الآن. ويجب أن يكون لدى المفاوض موقف مخطط للتعامل مع هذا النوع من الاستجابة بحيث ينفذ منها بأقل خسارة ممكنة في سمعته.

ب- **الإجابات المنطقية:** (رفض بإجابة منطقية) وهنا يتعامل الخصم مع الطلب بجدية بحيث يستطيع من خلاله أن يتقدم في المفاوضات، ويقوم المفاوض بإعادة تقويم توقعاته بشأن النتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم (مثال: جاء إبليس إلى سيدنا عيسى وقال له: ألسنت تزعم أنه لن يصيبك إلا ما كتب الله لك؟، قال: بلى، قال: فارم نفسك من هذا الجبل؛ فإن قدر الله لك السلامة فستسلم، فرد عليه عيسى عليه السلام قائلاً: أغرب عني يا ملعون؛ فإن الله عز وجل يختبر عباده، وليس للعبد أن يختبر ربه).

ج- **القبول الواضح:** وهذا التكتيك من التكتيكات الصعبة التي يواجهها المفاوض، فهو بمعرفته بالخصم يجد من الصعب عليه أن يصدق بأن الطلب سيكون مقبولاً من جانبه، والاحتمال هنا هو إما أن يكون الخصم قد ارتكب غلطة كبيرة، وإما أنه قد أساء فهم ما يعنيه المفاوض، والاحتمال الآخر هو أن يكون المفاوض قد أخطأ في تقديره للموقف، وأن موافقة الخصم كانت حقيقية (فالقبول يعتمد على التأكد مما إذا كان الخصم قد أساء الفهم أو أنه قد ارتكب خطأ).

٦- **التضاد بين الشركاء:** وتتم هذه العملية بأن يقوم أحد أعضاء الفريق بانتحال دور الخصم، ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات.

وفي معظم الأحيان يلعب الاثنان لعبة قد يقرر الأعضاء (أ، ب) أن (أ) سيتمسك برأيه (سعر عالي مثلاً) وأن شريكه سيقترح في اللحظة المناسبة الحل الوسط الذي سيوافق عليه (أ، ب) مع إظهار بعض المقاومة والتمنع، ومن الطبيعي أن يأمل الشريك المفاوض من الخصم بعد تقديم التنازلات أن يرد له الخصم المعروف بمثله عند التفاوض، على أن تكون التنازلات بخصوص مسائل قليلة الأهمية.

٧- **شد ذيل الحيوان:** حيث إن إحدى لإقناع الخصم بالموافقة على (س) هي اقتراح عكس (س)، وتنطلق هذه الفكرة من مقولة أن المفاوضين يشكون في أي اقتراح يأتي به الطرف الآخر، وهكذا عندما يتوقع المفاوض أن اقتراحه سيرفض من قبل الخصم؛ فإنه يعرض عكس ما يريد.

٨- **الالتزام المسبق:** ويمثل هذا التكتيك واحداً من التكتيكات الهجومية، ويستخدمه الخصم لتوفير قوة إقناعية للمفاوض، ومن أمثلة ذلك:

≡ التزام الخصم بالقانون المحلي.

≡ التعليمات الملزمة للخصم قانونياً والتي تأتي من سلطته العليا.

≡ السوابق (في مفاوضات أو اتفاقات سابقة مع المفاوض نفسه أو مفاوضين آخرين).

≡ التعليمات الصادرة عن مسؤول رفيع المستوى (فالمفاوض يشير إلى ضرورة الالتزام بقرارات مجلس إدارته).

≡ وهنا يعتمد المفاوض على إظهار عدم التمتع بالصلاحيات للاستجابة لمقترحات الخصم وهو أسهل تكتيك للخروج من أي عملية تفاوضية.

ثالثاً: تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم):

وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

١- **التحكم بجدول الأعمال:** حيث أنه على المفاوض أن يدرس بنود جدول الأعمال التي يقترحها الخصم بعناية، بهدف الإجابة عن الأسئلة التالية:

≡ هل يتضمن جدول الأعمال بنوداً غير قابلة للتفاوض؟

≡ هل يستبعد جدول الأعمال بنوداً لا بد من إدراجها؟

≡ ما هو المستوى الإداري لمفاوضي الطرف الآخر؟ ... الخ.

وإذا ما استطاع الطرف الآخر التحكم ببنود جدول الأعمال، فإن المفاوض سيصبح في وضع صعب، ولذلك فليتذكر المفاوض دائماً أن بنود جدول الأعمال والإجراءات المتبعة خاضعة للتفاوض.

٢- **الحدود:** ويستخدم هذا التكتيك لتقليص المجال الخاضع للتفاوض. ومن الحدود التي قد يسعى المفاوض الخصم إلى إيجادها ما يلي:

≡ حدود السلطة: وفيها يشير المفاوض بأن الأمر يحتاج إلى موافقة جهة عليا ولا بد من الاتصال بها.

≡ حدود السياسات: وهنا يشير المفاوض بأن السياسات المتبعة في منظمته لا تسمح بكذا وكذا...

≡ الحدود المالية: وذلك بأن يوضح المفاوض صعوبة الاستجابة لما هو مطلوب لاعتبارات مالية.

≡ الحدود التكنولوجية: أي صعوبة ذلك من الناحية التكنولوجية.

≡ الحدود القانونية: أي الإشارة إلى وجود عوائق قانونية تحول دون الاستجابة لطلبات الطرف الآخر.

٣- **السوابق:** قد يعتمد المفاوضون في كثير من الأحيان إلى الاستشهاد بالسوابق لجعل المفاوضات الجارية استكمالاً للمفاوضات السابقة إذا ما كان ذلك مناسباً لهم، (سواء مفاوضات سابقة بينهما – أو مفاوضات مع أطراف أخرى).

٤- **الوقت:** حيث يمكن أن يلجأ المفاوض إلى التحكم بالوقت في المفاوضات بما يحقق مصلحته وقد يعتمد:

≡ إطالة الوقت المتاح للمفاوضات.

≡ تقصير الوقت المتاح للمفاوضات.

فقد يعتمد المفاوض إطالة وقت المفاوضات لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه، ومن أساليب تطويل الوقت التي قد يلجأ إليها الطرف المفاوض:

≡ التركيز على الشكليات التي لا قيمة لها.

≡ إظهار تحفظات تتطلب وثائق إضافية.

≡ اقتراح بدائل تتطلب وقت أكبر للتحليل.

≡ المبالغة في الاستعانة بمختصين في ميدان معين.

وقد يعتمد المفاوض تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى اتفاق.

٥- **التحكم في لهجة المفاوضات:** فقد تكون لهجة المفاوضات ودية وتعاونية وقد تكون عدائية تنافسية، ولا شك أن لهجة المفاوضات تؤثر في وجود علاقة قوية مع الطرف الآخر إذا كانت تعاونية وودية.

٦- **إيجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل إلى اتفاق:** ويقصد بذلك تحفيز الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق وذلك من خلال ما يلي:

≡ التركيز على الفوائد التي تعود عليه من الاتفاق.

≡ جعله ينفق جهداً ووقتاً بحيث يفضل الوصول إلى اتفاق.

≡ تقديم عرض جذاب له يحظى بقبوله.

٧- **تقديم أو تجنب تقديم العرض الأول:**

≡ حيث أن الأصل ألا يقوم المفاوض بتقديم العرض الأول إلا إذا كان مجبراً على ذلك حتى تتقدم المفاوضات إلى الأمام وخصوصاً إذا امتنع الخصم عن تقديم أية عروض أولية هو الآخر.

≡ وإذا حدث ذلك وقدم المفاوض العرض الأول فيجب ألا يكون هذا العرض صغيراً بحيث يمكن إهماله من الطرف الآخر ولا كبيراً بحيث يعطي الكثير للطرف الآخر.