

رابعاً: تكتيكات ممارسة الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه:

- ١- **المطالب الكبيرة:** وهنا يتقدم المفاوض بمطالب كبيرة لاستخدامها كتنازلات متتالية في أثناء المفاوضات.
- ٢- **التهديد:** وهنا يلجأ المفاوض إلى التهديد سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الضغط على الخصم لتقديم تنازلات. ومن صور التهديد:
 - **التهديد بإجراء شيء:** كالتهديد بالانسحاب من المفاوضات مالم يستجيب الخصم لكذا وكذا ..
 - **التهديد الشخصي:** وذلك بالطعن في نزاهة ومصداقية الخصم بهدف النيل من شخصه وتثييب همته.
- ٣- **المأزق:** حيث أنه إذا وجد المفاوض أنه من المهم التوصل إلى اتفاق في الوقت الملائم فإن التلويح له بإيجاد مأزق أو طريق مسدودة للمفاوضات، يمكن أن يوفر ضغطاً شديداً عليه. وعند ذلك فإن التذكير بالأرضية المشتركة يصبح أمراً مناسباً.
- ٤- **المفاجأة:** مهما كانت درجة التخطيط التي مارسها المفاوض عالية فإنه قد يواجه بمفاجآت قد تريبكه إذا أتاح أو سمح لها أن تضعف ثقته بنفسه. وهنا يجب أن يطلب الحصول على معلومات لكي يكون لديه وقت للتفكير بهدوء.
- ٥- **التجاوز:** حيث قد يلجأ الطرف الآخر إلى تجاوز المفاوضات عن طريق الاتصال برؤسائه في محاولة منه لإضعاف موقفه أو عزله عن مصدر دعمه. ويمكن أن يعرضه ذلك لضغط شديد، لاسيما إذا كان دعم رؤسائه أو من يمثلهم ضعيفاً.
- ٦- **اثارة الخلافات بين أعضاء الفريق:** وهذا يؤدي إلى ضعف الفريق.
- ٧- **الائتلاف:** في الاتحاد قوة وفي التفرق ضعف. فإذا تجمعت الأطراف الأخرى ضد المفاوض زاد الضغط عليه.
- ٨- **نعم- لكن:** كقول المفاوض نحن نريد ذلك ولكن نتمنى أن تسمح الظروف لنا بأن نحقق ما طلبتموه.
- ٩- **السؤال المضاد:** التكتيك الآخر المرتبط كثيراً بتكتيك (نعم - ولكن) هو الإجابة عن السؤال بسؤال. ويستخدم ذلك لتحويل اتجاه الحوال ومنع تركيز الاهتمام على نقطة واحدة.
- ١٠- **الشروط المسبقة:** لا بد أن يعتمد المفاوض لدى استخدامه تكتيك الشروط المسبقة على القوة التي تنبع من معقولية هذه الشروط كأن تكون متعلقة بمكان المفاوضات أو مدى سريتها أو غير ذلك، أو تكون هذه الشروط من النوع الذي يوجد أرضية مشتركة بين الطرفين.
- ١١- **تقديم مقترحات مشروطة:** يكون تنفيذها مرتبطاً بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة، كأن يقول المفاوض أنا موافق على شراء السلعة بهذا السعر، إذا ما وافقت على منحي خصماً مقداره كذا على الطلبات اللاحقة من السلعة.
- ١٢- **القوة:** يقال أن (حقنة من القهوة خير من كيس من الحق)، وقد يتخذ تكتيك القوة أشكالاً، منها التلويح للطرف الآخر بمزايا اقتصادية جذابة، ومنها كذلك وضع الطرف الآخر في موقف يتحمل معه نفقات عالية في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.
- ١٣- **الفرص البديلة:** ومثال ذلك قول المفاوض للخصم إذا كان بإمكانك أن تحصل على السلعة نفسها من بائع آخر وب نفس الجودة، وب نفس السعر، فإنه من الأفضل لك أن تتعامل معه، ولكن بالنسبة لنا لا نستطيع أن نبيع لك هذه السلعة بهذا السعر لأنه لن يتحقق لنا هامش مناسب من الربح.
- ١٤- **كسب ثقة الخصم:** وهنا يشترط أن يكون المفاوض صادقاً تماماً، فالصدق هو أفضل طريقة لكسب ثقة الخصم.
- ١٥- **قد يضرك أكثر مما يضرني:** وهذا يعتبر تكتيك دفاعي يقوم على محاولة إيضاح أن الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر المفاوضات.
- ١٦- **إعادة صياغة الهجوم:** فعندما يهاجمك الطرف الآخر لا ترد على الهجوم الشخصي بل استمع إليه وبين له أنك فهمت ما يريد، ورد على الموضوع المطروح.
- ١٧- **استخدام الأسئلة مع التوقف (الصمت):** استخدام الأسئلة بدلاً من الجمل الخبرية واستعمل الصمت أمام الاقتراحات غير المعقولة أو الهجوم غير المبرر من الطرف الآخر.
- ١٨- **إيجاد وسيط:** فإذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر ولم تتقدم المفاوضات إلى الأمام فحاول إيجاد وسيط بينكما فالوسيط يستطيع أن يقترح أسساً غير منحازة لأي من الطرفين لحل الخلافات بينهما.

١٩- **تقليص الاختلافات:** ويستخدم هذا التكتيك لسد الفجوة بين الأطراف، حيث يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولاً ومقبولاً إذا تم تقليص الاختلافات بينهما.

٢٠- **حفظ ماء وجه الطرف الآخر:** يقوم هذا التكتيك على أساس أن السماح للطرف الآخر بالتنازل عن مطلبه دون ارباكه ربما يفرض على المفاوض تجاهل الموقف أو إعطاء الطرف الآخر معلومات جيدة أو تقديم تنازلات، أو إعطاء تفسير مختلف للموقف أو تغيير لهجة المفاوضات. ويتم حفظ ماء الوجه للطرف الآخر من خلال عدة أمور:

- اتخاذ إجراء ما من شأنه أن يتيح للخصم التراجع عن الموقف .
- إعطاء معلومات جديدة حول القضية المطروحة.
- تقديم تنازلات إضافية ليست ذات أهمية مقابل أن يحدث للخصم تغييراً لموقفه.

٢١- **طلب الرد على العرض المقدم:** وهنا يطلب المفاوض ردًا واضحًا من الخصم على العرض المقدم قبل أن يجري أية تعديلات عليه. ومواجهة تكتيك طلب الرد على العرض المقدم تتم من خلال اتباع الطرق التالية:

- التنبؤ بعدم وجود سلطة كافية
- طلب معلومات حقيقية قبل الرد على العرض المقدم.
- السكوت كصيغة تدل على الرفض.

٢٢- **تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات:** ويستند هذا التكتيك على طلب تنازل وتجنب تقديم تنازلات دون الحصول على مقابل.

٢٣- **تقديم عرض ربح/ربح:** يمكن أن يتحقق الكسب المشترك من خلال تقديم تنازلات ذات قيمة عالية من وجهة نظر أحد الأطراف، ولكنها ذات تكلفة قليلة أو معدومة التكلفة بالنسبة للطرف الآخر،

٢٤- **الإفادة من اختلاف قيمة التنازل وأهميته لدى كل طرف من أطراف التفاوض:** حيث أن أطراف التفاوض لا تقيم وزنًا متكافئًا ومتساويًا لكل تنازل، إذ أن واحدًا من أهم أسباب التوصل إلى اتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم أو الذي تم الحصول عليه.

٢٥- **المساومة:** يجب على المفاوض أن يتجنب إعطاء انطباع للطرف الآخر بأن التنازل الذي قدمه له قيمة قليلة الأهمية بالنسبة للمفاوض، وخاصة إذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر. ويستخدم تكتيك المساومة في حالة اعتماد استراتيجية تنافسية أو استراتيجية تقوم على تقديم تنازلات.

٢٦- **المناقشة:** تستهدف المناقشة التأثير في الطرف الآخر وإقناعه بالتحرك ضمن إطار محدد وهو الوصول إلى اتفاق.

٢٧- **تقديم عروض مقنعة:** وتكون العروض عادة مقنعة للطرف الآخر إذا تبين له أنها تستجيب لمصالحه وحاجته، الأمر الذي يدفع باتجاه التركيز على العناصر الجوهرية والشكلية في العرض المطروح، بهدف إجراء تعديل في وجهات نظر الطرف الآخر دون اللجوء إلى الهجوم الشخصي.

٢٨- **إنهاء قوى الخصم:** عن طريق إطالة وقت المفاوضات بلا مبرر والدخول في التفاصيل عديدة القيمة، وإنهاء قوى الخصم يقلل من يقظته في إثارة الاعتراضات على المفاوض.

وفي نهاية هذا النوع من التكتيكات نلاحظ ما يلي:

- كل هذه التكتيكات تدخل في نطاق التكتيكات الهجومية
- في الهجوم يركز المفاوض على تحقيق هدفه مهما كان، ويحاول إعاقة الخصم ومنعه من تحقيق هدفه.
- أن استخدام تكتيك معين يرجع إلى تقييم المفاوض ويرجع أيضًا للفريق التفاوضي.
- أن التكتيكات تختلف باختلاف الجلسات التفاوضية.

خامساً: تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

تختلف تكتيكات الخداع عن تكتيكات ممارسة الضغط في أنها تقوم على ممارسة المفاوض الضغط على نفسه دون قصد بدلاً من أن يمارسه عليه الطرف الآخر، إما لسداجته وإما لتنفيذ صبره.

وتتمثل هذه التكتيكات:

- ١- **البساطة:** حيث أننا جميعاً نحب الحلول البسيطة لأنها تعني عن بذل الجهود. فهناك دائماً رغبة في الوصول إلى الحلول البسيطة للمشكلات المعقدة. ومنها مثلاً قول المفاوض لما لا نجعل العدد (٥) بدلاً من (٤,٩٩٩).
- ٢- **التناقص:** وهنا يطلب المفاوض طلباً كبيراً جداً، مثلاً زيادة في الأجور ٨٠٪، فإذا رفض الخصم هذا العرض، يقوم المفاوض بالتنازل وتخفيض الزيادة إلى ٤٠٪، ولكن مازالت ال (٤٠٪) تمثل أربعة أضعاف العرض العادل من وجهة نظر الخصم، ولذلك يجب عليك كمفاوض ألا تدع الفرق بين الموقف الأول والموقف الآخر يدفعك إلى القبول.
- ٣- **البيانات غير الصحيحة:** حيث قد يقدم لك الخصم بيانات غير صحيحة إما لجهله أو كمحاولة متعمدة من جانبه لتضليلك، ولذا كن حذراً في قبول تلك البيانات بحيث تتمكن من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.
- ٤- **الشروط المخبأة:** حيث قد توفق على اقتراح أو طلب للخصم بسهولة وبعد ذلك يتضح لك أنه يشتمل على شروط غير ظاهرة، ولذلك فالشروط المخبأة يقع كشفها من جانب المفاوضين بطرح أسئلة كثيرة على الخصم.
- ٥- **المتجزي:** وفيه يقدم المفاوض تنازلات صغيرة وبعد ذلك يكتشف أنه قدم للخصم تنازلات متعددة، ولذلك فلتعلم جيداً أن تعدد التنازلات الصغيرة وكثرتها يؤدي إلى تنازلات كبيرة.
- ٦- **المحادثات غير الرسمية:** وتتم أثناء تناول طعام الغداء معاً أو في الهاتف مثلاً، ويهدف المفاوض من وراء ذلك إلى تخفيف الضغوط، عندما يخرج الطرفين عن الشكل الرسمي.
- ٧- **الطيب الرديء:** وفيه يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب ويتبنى أحدهم الآخر موقف الشخص الرديء، وعندما يغادر الشخص الرديء الغرفة، يجد المفاوض نفسه قد قدم معلومات كثيرة للشخص الطيب.
- ٨- **العرض النهائي:** ويقوم المفاوض بموجب هذا التكتيك، بتقديم عرض للطرف الآخر يعتبره نهائياً. وهنا يجب على الطرف الآخر حتى مع حرصه على تجنب المأزق أو الطرق المسدودة، أن يختبر ذلك، ويطلب المزيد من المعلومات ليصبح في وضع يمكنه من تحديد ما إذا كان العرض انذاراً أخيراً أم لا.
- ٩- **الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة:** ويتم ذلك بعد التوصل إلى اتفاق وقبل مغادرة القاعدة حيث يقول المفاوض (نسبنا أن نطلب منكم كذا وكذا ونعتقد أنها أمور بسيطة لا تستحق الذكر)، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى استجابة الخصم للطلب دون مناقشة.
- ١٠- **غير قابل للتفاوض:** ويقوم هذا التكتيك على طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض وهي في الحقيقة ليست كذلك.
- ١١- **التركيز والإهمال:** ويستخدم المفاوض هذا التكتيك لمعرفة المصالح والأهداف الحقيقية للطرف الآخر دون أن يمكن الأخير من معرفة مصالحه وأهدافه، ويتم ذلك من خلال لجوء المفاوض إلى إظهار ما ليس مهماً بالنسبة له وإخفاء ما هو مهم.
- ١٢- **الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم:** حيث أن أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها فيضطر لتكرار كلامه مرات عديدة، ولا شك أن هذا التكرار سيجعله يناقض نفسه عاجلاً أم عاجلاً وسوف يخطأ وتتكشف الحقيقة.
- ١٣- **القضايا الهشة (ضئيلة القيمة):** القضية الهشة في لغة المفاوضات، هي التي لا قيمة لها عند المفاوض نفسه، ويطرحها المفاوض في المفاوضات بقصد خسارتها، وبذلك تنتهي الفرصة له لكسب تنازل مهم من الخصم. فالمفاوض إذا كان راغباً في كسب تنازل معين من خصمه لا بد أن يدرك أن عليه أن يمنح الخصم شيئاً ما في مقابل ذلك.

١٤- التراجع التكتيكي: حيث أنه إذا ما لجأ الخصم إلى ضغط مستمر على المفاوض، فإن الأخير قد يصل إلى نقطة يدرك عندها أن دفاعاته لا بد أن تنهار إذا لم يتخذ إجراء ما، فيلجأ إلى إعاقه سير المفاوضات في محاولة لخلخلة أتران الخصم وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته، ومن الطرق المستخدمة في التراجع التكتيكي:

- التخطيط لوصول القهوة أو بعض المشروبات في وقت معين.
- تعليق الجلسة لفترة معينة.
- مغادرة القاعة في أثناء عرض الخصم للقضية، والتظاهر بالذهاب للمرحاض مثلاً أو لإجراء مكالمات هاتفية مهمة.

١٥- تقديم معلومات زائفة: وهنا يجب الحرص لأن الخداع إذا تم كشفه سيؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وسيجعل المفاوضات مبنية على عدم الثقة.

١٦- الصلاحيات الغامضة: وفيه يجعل المفاوض الطرف الآخر يشعر بأن لديه صلاحيات مطلقة من أجل التوصل إلى حل وسط في حين أن لا يمتلكها. فبعد أن تنتهي من التفاوض الذي تعتقد أنك توصلت فيه إلى اتفاقية نهائية، تفاجأ من الطرف الآخر بأنه سيحيل الموضوع إلى شخص أعلى منه في السلطة للموافقة عليه، وبذلك تكون قد وضعت نفسك في موقف سيء.

١٧- الحرب النفسية: هناك بعض الأساليب المخططة والتي تشعر المفاوض بعدم الارتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن. ومن أساليب الحرب النفسية:

- أ- حالات الضغط: ومنها مثل ارتفاع درجة حرارة غرفة الاجتماعات أو خفض الكرسي أو خفض درجة الحرارة أو جعل الكرسي غيز مريحة بهدف جعل المفاوض يسلم بشروط وطلبات الخصم بسرعة.
- ب- التهجمات الشخصية: عن طريق التعليقات غير المحببة للمفاوض على مظهره وطريقة حديثه مما يسبب ضغط عليه.

ج- التهديد: كالتهديد بنشر الموضوع في الصحف ووسائل الإعلام إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق.

د- الإشاعة: وذلك بنشر معلومات غير صحيحة عن المفاوض أو مؤسسته بهدف إثارة البلبلة والخوف واليأس والتوتر في نفس المفاوض.

ويجب على المفاوض أن يواجه هذه الأساليب بهدوء وحكمة، ويحاول جاهداً السيطرة على أعصابه حتى يستطيع إتمام المفاوضات وتحقيق أهدافه بالرغم من كل وسائل الحرب النفسية التي قد يتعرض لها.