التعامل مع أساليب التفاوض الصلبة

أساليب التفاوض الصلبة حيل ضغط يستخدمها بعض المفاوضين ليدفعوا الطرف الآخر إلى التنازل بسرعة. ويصف خبراء التفاوض، ومنهم برنامج هارفارد للتفاوض، أساليب شائعةً عدةً، منها الشرطي الطيب والشرطي السيئ، والمواعيد النهائية المزيفة، والطلبات الإضافية الصغيرة. وكثيراً ما تنجح هذه الأساليب عندما نتفاعل معها دون أن ننتبه. وأفضل دفاع هو أن نتعرف على النمط ونرد بهدوء، دون أن نصير نحن أيضاً صلبين. ونتابع عمر، وهو مدير مبيعات، في أربعة مواقف.

1. الهدوء وتسمية ما يحدث

أول دفاع هو الهدوء. فأساليب الضغط مصممة لإثارة رد فعل انفعالي سريع، ولذلك يضعفها توقف قصير. بعد ذلك نستطيع أن نسمي الأسلوب بلطف أو نسأل عنه، بدلاً من أن نهاجم. ثم نعود إلى المصالح والحقائق التي تقف خلف الصفقة. ويوصي خبراء التفاوض عادةً بهذا النهج الهادئ الثابت.

مثال: يتجادل جاران حول سور مشترك، ويعلو صوتاهما. فيستخدم أحدهما الدفاع الأول، الهدوء وتسمية ما يحدث: يتوقف، ويأخذ نفساً، ويقول إن الحديث صار متوتراً. فيعودان معاً إلى المشكلة الحقيقية، وهي تكلفة السور.

في العمل: يرفع عميل صوته احتجاجاً على السعر، فيستخدم عمر الدفاع الأول، الهدوء وتسمية ما يحدث: يأخذ نفساً ويقول إن النقاش صار متوتراً وإنه يريد حل المشكلة معاً. فيخفض العميل صوته، ويبدأ الطرفان بالحديث عن الميزانية الحقيقية.

2. الشرطي الطيب والشرطي السيئ

في هذا الأسلوب يلعب شخصان من الجانب نفسه دورين مختلفين: أحدهما قاس ومتطلب، والآخر ودود ومعقول. والهدف أن نقبل عرض الودود، لأنه يبدو عادلاً بجانب سلوك القاسي. وينصح برنامج هارفارد للتفاوض بأن نتذكر أنهما يعملان كفريق واحد، وألا يشتتنا العرض التمثيلي. ونستطيع أن نحكم على العرض بذاته، معتمدين على الحقائق وحدودنا الخاصة.

مثال: في وكالة سيارات، يصر بائع على أن السعر لا يتغير، ثم يعرض زميله خصماً صغيراً على سبيل المجاملة. فيتعرف المشتري على أسلوب الشرطي الطيب والشرطي السيئ، ويحكم على العرض بسعر السوق لا بالعرض التمثيلي. فيقارن الأسعار ويجد صفقةً أفضل في مكان آخر.

في العمل: في ذلك الاجتماع، تصرخ عميلة بأن سعر عمر مبالغ فيه، وتعرض زميلتها المساعدة. فيتعرف عمر على أسلوب الشرطي الطيب والشرطي السيئ ويتجاهل العرض التمثيلي: يشكرهما ويسأل عن الميزانية والمواصفات التي يحتاج إليها الفريق. فينتقل الحديث من التمثيل إلى الاحتياجات الحقيقية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. المواعيد النهائية المزيفة

الموعد النهائي المزيف حد زمني يبدو عاجلاً وليس حقيقيًا، مثل عرض يختفي إن لم نوقع اليوم. والغاية أن نتعجل قبل أن نفكر أو نقارن الخيارات. ونستطيع أن نختبر الموعد بهدوء، فنسأل ماذا سيحدث لو قررنا غداً. والمواعيد الحقيقية لها عادةً سبب واضح، أما المزيفة فتميل إلى الغموض.

مثال: يقول بائع إن التخفيضات تنتهي بعد خمس دقائق. فيختبر المتسوق الموعد المزيف بأن يسأل ماذا سيحدث غداً. فيعترف البائع بأن السعر سيبقى كما هو طوال الأسبوع.

في العمل: يخبر عميل عمر بأن عليه قبول شروطهم اليوم، وإلا اختاروا مورداً آخر. فيختبر عمر الموعد المزيف ويسأل ماذا سيحدث لو جاء رده يوم الجمعة. فيؤكد العميل أن الجمعة مقبولة، ويكسب عمر وقتاً للمقارنة.

4. الطلبات الإضافية الصغيرة

الطلبات الإضافية الصغيرة تعني طلب تنازل صغير بعد أن تبدو الصفقة متفقاً عليها، مثل التوصيل المجاني أو شهر إضافي من الدعم. وكل طلب يبدو أصغر من أن يرفض، لكنها تتراكم معاً. وللرد نلحظ النمط ونربط كل إضافة بشيء نأخذه في المقابل. ويبقي رد هادئ، مثل نستطيع إضافة ذلك إذا طالت مدة العقد، التبادل عادلاً.

مثال: بعد الاتفاق على سعر أريكة، يطلب زبون توصيلاً مجانيًا، ثم تركيباً مجانيًا. فيلحظ البائع هذا الأسلوب ويربط الإضافة بمقابل: التوصيل المجاني إذا دفع ثمن الطلب اليوم. فيوافق الزبون، ويبقى التبادل عادلاً.

في العمل: حين يكاد العقد يكتمل، يطلب العميل من عمر شهراً إضافيًا من الدعم دون مقابل. فيلحظ عمر الطلب الإضافي الصغير ويجيب بأنه يستطيع إضافته إذا امتد العقد سنتين. فيوافق العميل، وتبقى الصفقة عادلةً.

الخاتمة

وخلاصة القول، أساليب التفاوض الصلبة حيل ضغط تهدف إلى دفعنا للتنازل بسرعة. فنبدأ بالهدوء وتسمية ما يحدث، ثم نتعامل مع كل أسلوب. فنحكم على الشرطي الطيب والشرطي السيئ بالعرض لا بالتمثيل، ونختبر المواعيد المزيفة، ونربط الطلبات الصغيرة بمقابل. والردود الهادئة تحمي الصفقة والعلاقة معاً.

المصادر

• برنامج هارفارد للتفاوض: عشرة أساليب تفاوض صلبة يجب الانتباه لها – https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/10-hard-bargaining-tactics
• برنامج هارفارد للتفاوض: استراتيجية الشرطي الطيب والشرطي السيئ في التفاوض – https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/the-good-cop-bad-cop-negotiation-strategy/
• روجر فيشر ووليام يوري (1981): كتاب Getting to Yes (التركيز على المصالح والحقائق لا على المواقف؛ كتاب بلا رابط).

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)