

إدارة التفاوض

NEGOTIATION MANAGEMENT

تطبيق استراتيجيات التعاون

Implementing a Collaborative Strategy

الفصل الرابع (المحاضرة التاسعة والعاشرية)

كلية إدارة الأعمال

الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

تطبيق استراتيجية التعاون

-استراتيجية التعاون غريبة عن أولئك الذين يعتبرون التفاوض ماهو إلا منافسة.

-من الممكن دائما أن يوجد حلول للمشاكل ترضي كل الأطراف بدلا من النزاع على اقتسام ما يتم التفاوض عليه.

-يجب أن يتعلم المتفاوضون كيف يعملون مع بعضهم البعض.

-إن استراتيجية التعاون توصف بالانفتاح، والتعاون، والإبداع، ولاتأتي تلقائيا عندما تكون في نزاع مع الطرف الآخر أو أنك لاتثق به.

لذلك ليس من السهل على الكثير من المفاوضين استخدام هذه الاستراتيجية.

تطبيق استراتيجية التعاون

- يظن بعض المفاوضين أنهم يطبقون استراتيجية التعاون ولكن في الحقيقة هم يغلفون استراتيجياتهم التنافسية بغطاء تعاوني، وبذلك يعطون صورة أنهم متعاونين بينما هم يسعون إلى الحصول على أقصى ما يمكن في نهاية التفاوض.

- هذه الحالة لاتدعى تعاون وإنما هي تنافس بغلاف تعاون.

-إن التعاون الحقيقي يتطلب من كل الأطراف تجاوز اهتماماتهم الشخصية والتحرك نحو طرق جديدة وإبداعية لتعظيم النتائج لكلا الطرفين.

صفات استراتيجية التعاون

تتصف استراتيجية التعاون بما يلي:

- 1- كلا من العلاقة والنتائج هام لكلا الطرفين المتفاوضين.
- 2- عادة مايكون لكلا الطرفين أهداف طويلة الأجل راغبين بالعمل من أجلها.
- 3- كلا الطرفين ملتزم بالعمل للوصول لاتفاق مقبول لكليهما يقوي العلاقة بينهما.
- 4- بما أن كلا الطرفين يقيمون العلاقة بينهما سيسعون للوصول إلى حل مرضي لكليهما، حيث أن عملهم في عملية التفاوض التعاونية بفعالية سيعزز تلك العلاقة.
- 5- تختلف هذه الاستراتيجية عن استراتيجية التنافس التي يسعى فيها الطرفان إلى الفوز مهما كان الثمن متجاهلين كل العوامل التي من الممكن أن تساعد على عملية التعاون.

صفات استراتيجية التعاون

- 6- تعتبر العناصر المعنوية ذات أهمية في هذه الاستراتيجية مثل: السمعة والمبدأ، والعدالة، وبسبب أهمية هذه العناصر يتوجب على المفاوضات أن تبقى عقلانية ومعقولة وعادلة.
- 7- في حال ساد جو النزاع والغضب بين الأطراف المتفاوضة سيتحول جو التفاوض إلى تنافسي، ولمنع ذلك من الحدوث يجب أن تسمح الأطراف المتفاوضة بأوقات استراحة ومصارحة واستماع جيد لشكاوى الطرف الآخر.
- 8- يجب أن يكون هناك قدر كبير من الثقة والتعاون والانفتاح الذهني والتواصل بين الأطراف لتستطيع إيجاد حل للمشاكل.
- 9- يجب أن يكون لدى الأطراف الإرادة لتقديم مزايا لتحقيق أهدافهم وتكون متبادلة فيما بينهم ويجب أن لا يساء استخدامهما من أحد الأطراف.

صفات استراتيجية التعاون

10- في حال كان هناك أنصار لأحد الأطراف، سيكون دورهم داعم للعلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

11- تعتمد هذه الاستراتيجية على أوقات محددة لإنهاء التفاوض متفق عليها من قبل الطرفين، على العكس من استراتيجية التنافس.

12- يتم تبادل المعلومات بدون تخوف ولايستأثر بها أي طرف لاستخدامها لمصلحته.

13- الهدف هو إيجاد أفضل حل للطرفين.

14- يتم التركيز على نقاط التقارب بين الأطراف وليس نقاط الخلاف.

خطوات استراتيجية التعاون

هناك أربع خطوات في تطبيق استراتيجية التعاون:

1) تحديد المشكلة،

2) فهم المشكلة،

3) تطوير بدائل حلول،

4) اختيار الحل.

خطوات استراتيجية التعاون

1) تحديد المشكلة Identify the Problem

- كلا الطرفين يشتركان في تحديد المشكلة وبالتالي يتوجب عليهما أن يعملوا معا لإيجاد وجهات نظر مشتركة عن المشكلة
- عندما تقوم بتعريف المشكلة استخدم لغة حيادية وغير شخصية
- على سبيل المثال: بإمكانك أن تقول “ لم نستطع إنجاز العمل في الوقت المحدد” بدلاً من أن تقول ” إنك من يمنعنا من إنجاز العمل في الوقت المحدد“
- من المهم أن تحدد العوائق في تحقيق أهدافك بدون أن تهاجم الآخرين
- حاول أن تعرف المشكلة وضرورة حلها كهدف مشترك للطرفين
- عرف المشكلة بأبسط شكل ممكن وركز على المشكلة الرئيسية
- يجب أن تكون واضحا بما تريد تحقيقه ولكن ليس بطريقة تسيطر فيها على الطرف الآخر
- لأن العلاقة بين الطرفين هامة، أنت بحاجة أن ترى المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر
- تذكر أنه كلما كان تحدي المشكلة أكبر سيكون هناك احتمال أكبر بإيجاد حلول إبداعية مفيدة لكلا الطرفين

خطوات استراتيجية التعاون

(2) فهم المشكلة Understand the Problem

-في هذه الخطوة تحاول الأطراف فهم **الاهتمامات** التي تقف وراء مواقف الأطراف المتفاوضة، حيث تمثل الاهتمامات ما يهتم به الطرف المتفاوض بشكل أكبر.
تذكر أن هناك عدة طرق لحل الخلافات بين اهتمامات المتفاوضين.

-إن موقف الطرف المتفاوض يقدم طريقة واحدة للتفكير بالمشكلة، بينما تقدم الاهتمامات خلف ذلك الموقف عدة طرق للتفكير بالمشكلة.

-باستخدام السؤال "لماذا" تستطيع أن تتعرف على الأسباب التي تقف وراء موقف الأطراف المتفاوضة، فالاهتمام هو جواب "لماذا".

- يتوجب عليك أيضاً أن **تتعرف على "ما يقلق" الطرف الآخر**، حيث تمثل الاهتمامات مصادر القلق الحالية والبعيدة المدى.

من الممكن أن يكون ما يقلق الطرف الآخر هو الحفاظ على العلاقة أو المحافظة على المبادئ في التفاوض.

خطوات استراتيجية التعاون

(2) فهم المشكلة Understand the Problem (يتبع)

- تذكر أنه حتى لو تعرفت على الاهتمامات بشكل دقيق، فمن الممكن أن تتغير، لأن التفاوض عملية متطورة، فمن الممكن أن تتوقف بين الحين والآخر لتعيد تقييم الاهتمامات من جديد.
- بما أن استراتيجية التعاون تقوم على المصارحة، يجب أن يتشجع الأطراف الذين تغيرت اهتماماتهم على مشاركة التغيرات في حاجاتهم.
- يستطيع الطرف الآخر تسهيل هذه العملية بإعلان رغبته بتمديد الوقت أو تغيير تفاصيل التفاوض لتناسب مع الاهتمامات المتغيرة.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

-بعد أن قمت بالتعرف على المسائل التي تقف وراء إرضاء الأطراف المتفاوضة، يتوجب عليك أن توجد عدد من الحلول واختيار الحل الأفضل للأطراف. وتتضمن هذه الخطوة مايلي:

1- إيجاد الحلول: ولها طريقتان

الأولى: إعادة تعريف المشكلة

الثانية: تطوير قائمة بالحلول

2- وضع الأولويات من بين الحلول المقترحة

خطوات استراتيجية التعاون

3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1- إيجاد الحلول:

الطريقة الأولى: إعادة تعريف المشكلة Redefining the Problem

مثال: زوجان يقومان باختيار مكان قضاء عطلة أسبوعين. يرغب الزوج بالذهاب لمكان يبتعد فيه عن الأجواء الرسمية قد يكون مرتفعات يستطيع أن يمارس المشي والتسلق أو بحر يمارس فيه هواية صيد السمك أو أي مكان فيه ملعب للغولف، بينما ترغب الزوجة بالذهاب لشاطئ البحر والسباحة والتعرض لأشعة الشمس والإقامة بأوتيل خمس نجوم.

وجد الزوجان أن قضاء أسبوع في كل مكان لن يكون الحل بسبب ضياع الوقت في الذهاب من مكان إلى مكان. فما هي بدائل الحلول باستخدام طريقة إعادة تعريف المشكلة؟

1- توسيع الموارد: إذا كانت المشكلة في الموارد المحدودة، فالحل هو أن توسع الموارد أو إعادة توزيعها بشكل يستطيع فيه كل طرف الوصول إلى النهاية المرغوبة.

وفي مثالنا قد يستطيع الزوجان تمديد العطلة لتصبح أربع أسابيع وقضاء أسبوعين في كل مكان، وهذا الحل يتطلب موارد أكثر من حيث الوقت والأموال اللازمة.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1- إيجاد الحلول

الطريقة الأولى: إعادة تعريف المشكلة

2- المقايضة: في مثالنا إذا كان هدف الزوج من الذهاب إلى المرتفعات والبقاء في مكان غير رسمي بعيدا عن الناس، بينما أولوية الزوجة هي البقاء في أوتيل خمس نجوم، قد يكون الحل هو الذهاب إلى المرتفعات والمكوث في أوتيل خمس نجوم، أو الذهاب إلى شاطئ البحر والمكوث في شاليه بعيدا عن الأضواء والأجواء الرسمية.

3- التعويض عن التنازل: أن يقوم أحد الأطراف بتعويض الطرف الآخر عن تنازله عن رغبته، قد يكون هذا التعويض غير مادي أو قد لا يكون له صلة بالتفاوض نفسه.

وهنا يتبادر للذهن السؤال التالي: مالذي سيبقي الطرف الآخر سعيدا بطريقة تجعله لايهتم بنتائج التفاوض؟

في مثالنا: قد يشتري الزوج لزوجته خاتم ثمين مما قد يجعلها سعيدة ويغير رأيها في الذهاب إلى أوتيل خمس نجوم والذهاب معه إلى المكان الذي يرتاح فيه ويبتعد عن الأجواء الرسمية.

أو قد يكون وعد بوظيفة لأخو الزوجة والذي يجعلها سعيدة وينسيها أهمية المكان لقضاء الإجازة.

خطوات استراتيجية التعاون

3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1- إيجاد الحلول

الطريقة الأولى: إعادة تعريف المشكلة

4- توفير الكلف: يتطلب الوصول إلى اتفاق بهذه الطريقة تحقيق رغبة أحد الأطراف بطريقة توفر في كلف الوصول إلى حل. حيث تتطلب هذه الطريقة فهماً كافياً لحاجات وأولويات وكلف تلك الأولويات لكل طرف.

في مثالنا: قد يقترح الزوج الذهاب إلى شاطئ البحر ولكن البقاء في أوتيل ثلاث نجوم وبالتالي الحصول على الهدوء المطلوب والذهاب إلى صيد السمك بعيداً عن الأجواء الرسمية وتستمتع الزوجة بشاطئ البحر والشمس.

5- بناء جسر يصل بين الاهتمامات Bridging: بهذه الطريقة يقوم الطرفان بابتكار خيارات جديدة ترضي حاجات الطرفين، مما يتوجب معرفة كليهما لاهتمامات وأولويات كلا منهما.

في مثالنا: قد يذهب الزوجان إلى مكتب سياحة وسفر ويبحثان عن مكان يتوافر فيه البعد عن الأضواء وصيد السمك وبنفس الوقت يتوفر فيه شاطئ وترفيه خمس نجوم. قد يكون ذلك المكان جزر هاواي.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1-إيجاد الحلول

الطريقة الثانية: تطوير قائمة بالحلول Generating a List of Solutions

- تتضمن هذه الطريقة ابتكار قائمة بالحلول الممكنة.
- الأساس هنا أن نقوم بإيجاد أكبر عدد من الحلول بدون أن نقوم بتقييمها.
- الحلول يجب أن تكون عامة وليست موجهة لإرضاء أحد الأطراف على حساب الآخر، حيث سيتم تقييم كل حل من حيث إرضائه لحاجات الطرفين في مرحلة لاحقة.
- ما يهم في هذه الطريقة أن كلا الطرفين يفكر في حلول ترضي الطرف الآخر. وفي حال استعصت الحلول، يجب أن نذهب إلى المشكلة ونعيد تعريفها بطريقة لا تتحيز لطرف دون الآخر.

تذكر أنك في هذه المرحلة نقوم بإيجاد حلول ولانقوم بتقييمها بعد حيث سنقوم بذلك لاحقاً.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1-إيجاد الحلول

الطريقة الثانية: تطوير قائمة بالحلول Generating a List of Solutions

ولتطوير قائمة الحلول يوجد عدة طرق نذكر منها:

1-العصف الذهني Brainstorming

- إن هذه الطريقة في تطوير قائمة بالحلول تعمل بشكل أفضل في مجموعات صغيرة أكثر من الكبيرة.
- قم بكتابة أكبر عدد من الأفكار على اللوح، بدون أي تقييم بشكل يراه جميع المشاركين.
- القاعدة الهامة في هذه الطريقة أن لا تقوم بتقييم أفكار الآخرين، وركز فقط على المشكلة وكيفية حلها.
- حاول تحفيز المشاركين لتقديم أفكار ابتكارية ولا تقف عند حد معين فقد تخسر أفكار ابتكارية بوقوفك عند حد معين.

-قد يكون من المفيد في بعض الأحيان أن تسأل أشخاص آخرين خارج المجموعة لتقديم أفكار.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1- إيجاد الحلول

الطريقة الثانية: تطوير قائمة بالحلول Generating a List of Solutions

2- البناء على فكرة Piggy Backing

يقوم هذا التكتيك بالاعتماد على فكرة شخص ما وتطوير فكرة جديدة. وغالبا ما تستخدم مع طريقة العصف الذهني حيث يقدم أحد ما فكرة خلال العصف الذهني ويقوم شخص آخر بالبناء عليها حتى الوصول إلى كل الخيارات الممكنة من تلك الفكرة.

3- مجموعات مستقلة Nominal Group

- حسب هذه الطريقة يقوم كل طرف بالتفاوض بالعمل مع مجموعة صغيرة قد تكون مجموعة مؤيديه أو أنصاره ويقوم بعمل قائمة من الحلول الممكنة.

ومن ثم يتم مناقشتها ضمن المجموعة، ومن الممكن أن يتم ترتيبها حسب تفضيلات المجموعة. ما يؤخذ على هذه الطريقة أن غياب أي فرد في المجموعة سيفقده فرصة تقديم أفكاره أو المساعدة في صياغة الحل.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

1-إيجاد الحلول

الطريقة الثانية: تطوير قائمة بالحلول Generating a List of Solutions

4-الاستبيانات Surveys

تقوم هذه الطريقة على توزيع استبيان يتضمن المشكلة ونسأل المجيبين أن يضعوا قائمة بالحلول الممكنة. وبالتالي يقوم كل شخص بالعمل وحده وسنفتقد بهذه الطريقة العمل الجماعي.

مزايا هذه الطريقة:

قيام كل فرد بسرد أفكاره بدون أن يتناقش مع الآخرين وبدون انتقادات.
كما يمكن بهذه الطريقة الحصول على أفكار الأفراد الذين لا يشاركون رسميا في التفاوض.

خطوات استراتيجية التعاون

(3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

2-وضع الأولويات من بين الحلول المقترحة

عندما تحصل على قائمة بالحلول الممكنة بإمكانك الاختيار من بين تلك الحلول وترتيب أولوياتها.

تذكر: خلال عملية التواصل مع الطرف الآخر لإيصال تفضيلاتك وأولوياتك، من الهام أن تكون ثابتا بالنسبة لاهتماماتك و مرنا بكيفية الوصول إلى تحقيقها.

هناك عدة تكتيكات للمحافظة على نقاش تعاوني وبنفس الوقت تحافظ على اهتماماتك وأولوياتك:

1-تذكر أنك في مرحلة وضع الأولويات ولست في مرحلة اتخاذ القرار بالحل المناسب

2-كن مصمما في الدفاع عن مصالحك، ولكن لا تطلب حل محدد

3-أظهر إلى الطرف الآخر مرونتك ورغبتك في سماع اهتماماته بإصغائك الجيد له

4-أظهر إلى الطرف الآخر قابليتك في تعديل موقفك وبتعديل الطريقة التي يتم فيها تحقيق اهتماماتك

5-أظهر قدرتك ورغبتك في حل المشكلة

6- أبق قنوات التواصل مفتوحة، حيث يمكنك التكلم مع الطرف الآخر عن كيفية الاستمرار بالعمل على حل المشكلة بدون أن تغضب أو تفقد أعصابك.

خطوات استراتيجية التعاون

3) تطوير بدائل حلول Generate Alternative Solutions

2-وضع الأولويات من بين الحلول المقترحة

تكتيكات للمحافظة على نقاش تعاوني: (يتبع)

7-أظهر للطرف الآخر ما أهم شيء بالنسبة لك كأن تقول ” هذا ما أريد تحقيقه“ أو ” إذا كان باستطاعتي تحقيق..... سأكون سعيدا جدا“ كما يتوجب عليك أن تقاوم أن تستسلم عن مطالبك فقط للوصول إلى حل. حيث أن الاستسلام هو استراتيجية التأقلم وليس التعاون والتي لن تنتج أفضل النتائج لكلا الطرفين.

8-أعد تقييم النقاط التي لم يتم التوافق عليها. وتأكد أن كلا الطرفين قد وافق على قائمة الحلول المعدلة حسب الأولويات بحيث يشعر كلاهما بالراحة بالانتقال إلى الخطوة التالية.

9-قم باستبعاد التكتيكات التنافسية عن طريق تعريفها والتصدي لها، أو إعادة التفاوض على الطريقة. فإذا أصبح النقاش تنافسي قم بالإشارة إلى ذلك وحاول أن تحل المشكلة قبل أن يتحول التفاوض بالكامل إلى تنافسي.

خطوات استراتيجية التعاون

4) قم باختيار الحل Select a Solution

- بعد أن قمت بوضع قائمة الأولويات للحلول الممكنة في الخطوة السابقة، قم بتضييق الاحتمالات عن طريق التركيز على الاقتراحات الإيجابية التي يبدو أنها الأفضل لكلا الطرفين
- حاول تغيير الأفكار السلبية إلى إيجابية، أو قم باستبعادها من القائمة وتجنب أن تنسب أي فكرة سلبية لأي شخص أو طرف
- قيم الحلول على أساس الجودة والقبول
- من الهام تطوير معايير للاختيار بين الحلول الممكنة وفي حال تعذر عليك ذلك استعن بطرف ثالث قادر على ذلك
- على سبيل المثال:** في مقابلات العمل للاختيار بين المتقدمين للوظيفة يتوجب على لجنة المقابلة أن تقضي وقتا على تطوير معايير الانتقاء ليتم القياس عليها عند قراءة السير الذاتية وإجراء مقابلات العمل، وفي حال تعذر عليها ذلك بإمكانها الاستعانة بطرف ثالث خارجي.

خطوات استراتيجية التعاون

4) قم باختيار الحل Select a Solution

- العدالة Fairness

في استراتيجية التعاون كل الأطراف ترغب بتحقيق نتائج عادلة للجميع بدلاً من أن تعمل على زيادة نتائجها على حساب الآخرين كما في استراتيجية التنافس.

هناك ثلاثة معايير للتعرف على تحقق العدالة في النتيجة:

1- النتيجة التي تعطي كل طرف نتائج متساوية.

2- النتيجة التي تعطي كل طرف أكثر أو أقل تحقيقاً للمساواة.

فالمساواة تعني أن الشخص الذي عمل أكثر وعانى أكثر، يستحق حصة أكبر من النتائج.

3- النتيجة التي تعطي كل طرف أكثر أو أقل حسب الحاجة. فإذا تبين أن أحد الأطراف يستحق نتيجة أكبر بسبب حاجته يمكن أن يتم الاتفاق على حصوله على نتائج أكبر تناسب حاجته الأكثر.

خطوات استراتيجية التعاون

4) قم باختيار الحل Select a Solution

- تصعيد عاطفي Emotional Escalation

-في حال تبين أن التفاوض قد أظهر بعض العواطف أو انزعج أحد الأطراف، بإمكانك إعطاء استراحة للأطراف المتفاوضة.

-أعط الناس فرصة لمناقشة أسباب عدم رضاهم

-تأكد أن كل فرد قد هدأ قبل أن تعاود التفاوض من جديد

-حاول أن تبعد الأمور الشخصية عن التفاوض

-إذا كان أخذ استراحة لم يساعد بإمكانك طلب المساعدة من طرف ثالث

خطوات استراتيجية التعاون

4-قم باختيار الحل Select a Solution

ملاحظات هامة عند اختيار الحل

- من الهام جدا أن لا تتسرع في عملية اختيار الحل، فاستراتيجية التعاون الجيدة تتطلب وقت
- تذكر أن كل شئ هو حل مبدأى حتى الوصول إلى النهاية
- عندما تصل الأطراف إلى اتفاق وتم تحضير وثيقة تلخص بنود الاتفاق، يجب تمرير هذه الوثيقة لكل فرد في التفاوض لقراءتها، حيث يمكنك البدء بمسودة الاتفاق وتطويرها حسب ما يتم الاتفاق عليه وصولا للوثيقة النهائية التي يتفق عليها الجميع ويلتزم بها.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

عرف الباحثون سبع عوامل أساسية تساعدك على النجاح في تفاوض التعاون. وهي كما يلي:

1- خلق أهداف مشتركة: Create Common Goals\Objectives

يجب أن تعمل الأطراف معا بدلاً من العمل بشكل منفرد، وبالتالي ستكون النتائج أفضل من النتائج في حال عمل كل طرف على حدا.

2- حافظ على ثققتك بقدرتك لحل المشاكل:

Maintain Confidence in Your Own Ability to Solve Problems

- "إذا كنت تعتقد أن بإمكانك أن تقوم بشئ ما، فسيكون بإمكانك ذلك"

- من الأفضل أن يكون لديك معرفة قوية بالمشكلة، ويمكنك أن تتغلب على نقص المعرفة بالمشكلة في حال كان لديك الرغبة في حلها.

-أهم عنصر هو أن تطور مهارات تفاوض التعاون، حيث أنها الاستراتيجية الأقل استخداما في التفاوض.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

3- أعط قيمة لرأي الطرف الآخر: Value the Other Party's Opinion

- في استراتيجيات التعاون يتوجب عليك أن تعطي قيمة لوضع الطرف الآخر بقدر القيمة التي تعطيها لوضعك.
- أنت تحتاج لمهارات إصغاء جيدة لسماع وجهة نظر الطرف الآخر.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

4- شارك الطرف الآخر بدافعك والتزامك بالعمل معا Share the Motivation and Commitment to Working Together

- في استراتيجية التعاون أنت لست فقط ملتزم بفكرة العمل مع الطرف الآخر، ولكن أيضا بالقيام بفعل لتطبيق ذلك
- ستقوم بالبحث عن حاجاتك وحاجات الطرف الآخر، مما يستوجب على كل طرف أن يكون واضحا بتحديد حاجاته
- في استراتيجية التعاون تسعى الأطراف لتحديد نقاط التشابه فيما بينها وتقلل من التركيز على الخلافات، ولا يعني ذلك أن يتم تجاهل الخلافات ولكن يتم التعرف عليها وقبولها على ما هي عليه
- الأطراف على علم أنها تتشارك نفس المصير، وبشكل خاص عندما تتوقع العمل سوية بعد انتهاء التفاوض
- تعلم الأطراف أنها ستحقق أكثر بالعمل سوية على أن تعمل بشكل منفرد وبالتالي يتم التركيز على النتائج
- سيعمل الأفراد على أن يكونوا متفتحي الذهن، مرنين، واثقين، ولديهم الإرادة في مشاركة المعلومات.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

5- احذر التعاون الزائد A Cautionary Note

- هناك شئ يقال له "تعاون زائد عن اللزوم" يتوجب عليك أن لاتصل له

- يجب أن لاتلتزم الأطراف بحاجات بعضها بشكل ينسيها حاجاتها الخاصة، ويقودها ذلك إلى استراتيجية التأقلم "أنا أخسر – أنت تربح" وتخسر بذلك فوائد استخدام استراتيجية التعاون.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

6- الثقة Trust

- من الهام أن تبدأ خطاك بتفاوض التعاون بطريقة تخلق الثقة مع الطرف الآخر
- فتح الحوار مع الطرف الآخر يمكن الحدوث قبل أن يبدأ التفاوض الرسمي لبناء الثقة بينهما

- بشكل عام نثق بالآخرين عندما:

- يكونون مشابهين لنا

- تكون سلوكياتهم إيجابية تجاهنا

- يتبين أنهم متعاونين وموضع ثقة

- يعتمدوا علينا

- يقدمون مزايا لتدعيم الثقة

وبالمقابل سنرد عليهم بنفس الطريقة من الثقة.

كيف تصبح ناجحاً في تفاوض التعاون

7- تواصل واضح ودقيق Clear, Accurate Communication

- التواصل الفعال هو حجر الأساس للتفاوض.
- في تفاوض التعاون للتواصل الدقيق والصحيح أهمية كبيرة، فمن الضروري أن تصغي بشكل جيد لتعرف مالذي يريده الطرف الآخر ولماذا.
- يجب أن يكون التواصل بطريقة لا يحدث بها أي تشويش أو تفسير خاطئ، حيث يمكن الاستعانة بالتغذية الراجعة والأسئلة المتعددة لتوضيح الرسالة عند الحاجة.
- قد يكون التواصل رسمي أو غير رسمي "خلال الاستراحات أو بعد جلسات التفاوض" يعتمد ذلك على صفات وأنواع المشاركين في التفاوض.

عوائق تطبيق تفاوض التعاون

-إن تفاوض التعاون يتطلب العمل الكثير، ولكن مكافأته كبيرة. ولكن في بعض الأحيان مهما بذلت من الجهد لتتجح في استراتيجية التعاون، قد يمنعك بعض العوائق من المضي قدما في هذه الاستراتيجية، عندما يكون **أحد أو كلا الطرفين:**

- 1- غير قادر على أداء العمل المطلوب منه
- 2- لديه سلوكية التنافس
- 3- لا يرى احتمال للتعاون
- 4- محفز فقط لتحقيق أهدافه
- 5- غير قادر على بناء أو الحفاظ على علاقات عمل بناءة
- 6- لديه العديد من التحيزات
- 7- لديه جمهور يضغط عليه لأخذ سلوك التنافس أو الحصول على نتائج سريعة.

- يمكن أن تتضمن مسألة التفاوض عناصر تتطلب عدة استراتيجيات للتفاوض، عندها يتوجب عليك أن تقوم بتحليل المشكلة إلى عناصر وتتعامل مع كل عنصر بشكل منفرد.

ماذا لو تعطلت المفاوضات؟

في حال تعطلت المفاوضات، مالذي يمكنك عمله؟

-إذا كان هناك تعارض، وجه النقاش إلى نقطة حيادية وأعلم الأطراف بشكل مختصر "أين نحن الآن".

-إذا كان هناك انهيار كبير في التواصل، ولم تستطع أن تعيد المفاوضات إلى مسارها يمكنك أن تلجأ إلى استراتيجيات حل المشكلات أو إلى طرف ثالث للتدخل.

-لاحظ أن بإمكانك أنت والأطراف الأخرى في أي نقطة من التفاوض أن تصل إلى اتفاق متبادل على ترك استراتيجية التعاون وتبني نموذج آخر للتفاوض.

ولكن عليك أن تفكر مليا بأهمية العلاقة مع الطرف الآخر، وأيضا بالمعلومات التي شاركت بها الطرف الآخر والتي من الممكن أن يستخدمها ضدك، وبالتالي الانتقال من استراتيجية التعاون إلى استراتيجية التنافس لن يكون مفيدا بالشكل الذي ترغب به.

التفاوض التعاوني مع مديرك

هناك عدة طرق للتفاوض التعاوني مع مديرك:

مثال: ماذا لو طلب منك مديرك أن تقوم بمهمة إضافية إلى جانب عملك وأدركت أنه ليس بإمكانك القيام بذلك بدون أن تعمل وقت إضافي؟

إذا كنت لاتمانع البقاء في العمل لوقت متأخر فليس هناك مشكلة، أما إذا كان أداء ذلك بشكل مستمر قد أثار استياءك فعليك أن تفكر بالتفاوض مع مديرك على قبول تلك المهام في المرة القادمة.

-التفاوض مع المدير غالبا ما يبدو من النوع التنافسي "أنا أربح - أنت تخسر" أو من النوع التأقلمي "أنا أخسر - أنت تربح" حيث يتجنب الموظف النقاش مع المدير خوفا من غضبه.

-ولكن إذا فكرت ملياً، تجد أن في استراتيجيات التعاون يستطيع الطرفان أن يحصلوا على شيء.

-فكر بالخطوات الأربع التي ذكرناها مسبقا في هذا الفصل وانظر إلى احتياجاتك واحتياجات مديرك.

-تذكر أن الأساس في استراتيجيات التعاون هي أن تجد طريق لحل مشكلة الطرف الآخر.

التفاوض التعاوني مع مديرك

هناك عدة طرق للتفاوض التعاوني مع مديرك: (يتبع)

في مثالنا عندما يطلب منك مديرك القيام بمهام إضافية سيكون ذلك بالإضافة إلى مهامك السابقة والتزامك بمواعيد الإنجاز وبالتالي يتوجب عليك البقاء ساعات عمل إضافية بعد دوامك الرسمي لإنجاز المهام الجديدة.

- بإمكان مديرك أن يسأل أحد آخر غيرك ولكن يمكن أنه يثق بأنك تقوم بهذا العمل بشكل أفضل وأسرع.
- تأكد أن مديرك يتفهم وضعك في العمل من وجهة نظرك وقم بإطلاعه عن الأعمال التي تقوم بها وتأكد من أن لديه رغبة بأن تترك أعمالك التي تقوم بها جانبا وتركز على المهام الجديدة، أم أنه يرغب أن تعطي المهام الجديدة وقت جزئي فقط.

- بإمكانك أن تقدم لمديرك عدة اقتراحات قد قمت بتجهيزها قبل أن تقابله كأن تقول بإمكان اثنين أن يقوموا بالمهام الجديدة مناصفة بدل أن تقوم بها وحدك، أو تمديد وقت الإنجاز، أو اختصار المهام لتقوم بها بشكل أسرع.

كما يمكنك أن تطالب تعويض لوقتك الإضافي بأيام عطل تعادلها بعد إنجاز المشروع وغيرها من التعويضات.

في كل الأحوال من المفيد أن تقوم بتقسيم المشكلة إلى عناصرها الأولية والتعرف على الاحتياجات التي تكمن تحت كل عنصر فيها، لتقوم بالتفاوض بالشكل الأمثل.

Questions & Answers



References

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

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

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

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

Kennedy, G. (2013). **Negotiation**. (3rd 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**. (4th Edition). Collins, An Imprint of Harper Collins Publishers, USA.