

الفصل الثالث

التفاوض علم أم فن

ما هو التفاوض ؟

التفاوض هي العملية التي من خلالها نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا . أو "هي عملية حل النزاع بين شخصين أو أكثر حيث يبدأ الطرفان بتقديم تنازلات أو تغيير الشروط للوصول إلى صيغة ترضي الطرفين" وهي أيضا تشبه بلعبة الورق حيث تبدأ اللعبة بعدد من الأوراق القيمة و غير القيمة لدى كل فريق والفائز هو الذي يجمع اكبر عدد من الأوراق القيمة .

صفات و مهارات المفاوض الجيد:

التخطيط - حسن الاستماع - الحافز - الثقة - القوة - عدم الارتباك
تحت الضغط - الوقار - الصبر - الإصرار - المرونة - الذكاء - الحكمة -
القدرة على الإقناع - اقتناء المعلومة / المعرفة - مهارات الاتصال - مريحا
و متعاوننا- حسن المظهر - الدبلوماسية - المهارة - وزن الأمور و عدم
إعطاء الأمر أكثر و لا أقل من حقه .

أساليب التفاوض:

الأسلوب "الأسود" - الأسلوب "الأبيض" - الأسلوب "الرمادي"

أسلوب التفاوضي "الأسود" يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الآخر .
- أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط .

- الانتصار عن طريق الاحتكار .
- أخذ شيء مقابل لا شيء .
- حيل بذيئة ، السخرية .

الأسلوب التفاوضي " الأبيض " يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر .
- إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول .
- مراعاة مطالب الطرف الآخر .
- النجاح من خلال التعاون .
- تجنب أساليب الاحتكار .
- تبادل شيء بشيء آخر .

الأشخاص الذين يصعب التعاون معهم : "الأسلوب الرمادي"

- لا يريد الوصول إلى حل (لدية هدف غير معلن و ربما الهدف هو إفشال المفاوضات) .
- يفتعل التعاون "الأسود" المتخفي.
- يتهرب من الإجابات المباشرة .
- يجارى ، يغاير، يكذب .

التفاوض عن طريق شخص واحد أو فريق

التفاوض بفرد واحد:

الإيجابيات :

- إمكانية السيطرة على الموقف .
- توفير في التكاليف .

- توفير في الوقت .
- سهولة المتابعة و التقييم .
- سرعة الإنجاز .
- التحديد الواضح للمسؤوليات .

السلبيات :

- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة .
- الإرهاق في التجهيز و عملية التفاوض .
- لا يصلح في حالة تشعب مظاهر قضية التفاوض .

من خلال فريق

الإيجابيات:

- إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر .
- الاستفادة من التخصصات .
- تقليل التجهيز الشخصي .
- استخدام تكتيك العضو المتشدد و المتساهل .

السلبيات :

- احتمال الازدواج و تعارض الآراء .
- زيادة في التكاليف .
- زيادة في الوقت .
- زيادة في الحساسية بين الأعضاء .

مجال المساومة

التفاوض هو تقدم الأطراف المتعارضة نحو بعضها البعض: كيف ؟

الحد الأدنى	الوضع المثالي	الطرف الأول
الوضع المثالي	الحد الأدنى	الطرف الثاني
مجال المساومة		

جوانب التفاوض

التخطيط :

(بعد الاتصال المبدئي لإظهار النية بالتفاوض وتحديد لهدف الرئيسي)

- تحديد ودراسة المشكلة / قضية التفاوض .
- تحديد الهدف من التفاوض .
- تحديد القيود والفرص المتاحة للطرفين (القوة التفاوضية ، الوقت المتاح ، الحاجة للمفاوضات) .
- جمع و تحليل البيانات الأولية .
- تقييم المركز التفاوضي (بناء على القيود والفرص ، هل هناك جدوى من عقد المفاوضات أم لا ؟) .

الإعداد: (اتصال آخر لاقتراح مستوى المشاركة والمكان والوقت)

- الاختيار والإعداد لفريق التفاوض .
- الإستراتيجية التفاوضية المناسبة (تعتمد على القيود والفرص) .
- إعداد مبدئي لأجندة التفاوض (ترتيب الأولويات والوقت المتاح للوصول لها)
- الإعداد و التحضير للجلسة .

تنظيم الجلسة التفاوضية :

- تحديد الأدوار على الفريق المفاوض .
- تحديد مسئول لمتابعة أعمال الفريق .
- تجهيز مكان التفاوض .
- تجهيز أجندة التفاوض .
- تجهيز الوثائق و التقارير اللازمة .
- إجراءات الاتصالات بالطرف الآخر .

تنفيذ عملية التفاوض :

- قدم نفسك .
- أفتتح الجلسة .
- تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة .
- التعاقد .

المراحل الست لعملية التفاوض:

- الاتصال.
- التجهيز.
- النقاش.

- الاقتراح .
- المساومة.
- الاتفاق.

1. الاتصال :

يكون عن طريق اتصال هاتفي أو لقاء مباشر أو رسالة بريدية ولكن في المفاوضات العالية المستوى ، عادة يكون هناك طرف ثالث وذلك لان من يطلب المفاوضات هو عادة الذي يقدم اكبر التنازلات لذا فإن الطرف الثالث سيحل هذه المشكلة ويكون في نفس الوقت مضيفا للمفاوضات وإذا ما بدأت الخلافات يكون هو الوسيط لإعادتها.

- قبول المفاوضات بحد ذاته اعتراف بالطرف الآخر .
- هل الوقت مناسب لك للدخول أم التأخير أفضل ؟
- ما هو هدفك من عملية التفاوض ؟
- إذا كنت لا تعرف ماذا تريد بالتقدير سوف لن تحصل على ما تريد .
- يجب أن تكون شروط الدخول مشرفة .
- تحديد الخطوط العريضة مع إظهار الرغبة في المصلحة المشتركة .
- تحديد الأهداف المشتركة و التي يتم تحديد التنازلات من الطرفين
- ما هي المواضيع التي سوف نتطرق إليها ؟
- ما هي الأمور التي يمكن التفاوض عليها ؟
- احرص على الوصول إلى اتفاق مبدئي لبعض الشروط قبل الدخول في عملية المفاوضات .

المعلومة قوة :

لأنك أن المعلومات التي يعرفها عنك خصمك سوف يستعملها في صالحه .

المعلومات تنقسم إلى مؤكدة ومعلومات محتملة. خصمك يبني إستراتيجية في المفاوضات على معلوماته المؤكدة عنك ويستعمل المحتملة بشكل غير مباشر ليظهر عمق معلوماته عنك والتي ستؤدي بك للإفصاح عن معلومات أخرى أكيدة . لذا لا تعطي خصمك معلومات ذات تشعب يستطيع الاستفادة منها في عدة مجالات و لكن حاول تحديد الإجابة بالسؤال المطروح و اجعل ذلك في سياق من التعاون الإيجابي حتى لا يشعر بأنك لم تعطيه كل شيء .

أدرس خصمك:

- أنت أقرب إلى الفشل من النجاح إذا عرفك خصمك أكثر من معرفتك لنفسك
- احرص على معرفة أفراد الخصم و قدر خبراتهم وصلاحياتهم .
- هل هو الجهة القادرة على اتخاذ القرار المطلوب؟ هل هناك قوى خارجية تؤثر عليه ؟
- هل لخصمك تاريخ في مفاوضات؟ هل يلتزم أم لا؟ وما هي الضمانات هذه المرة ؟
- لماذا طلب المفاوضات الآن ؟ هل هو لكسب الوقت أم هو طلب حقيقي؟
- حاول كشف أوراق خصمك .
- ادرس نقاط ضعف أفراد الخصم .

- استعمل ورقة الضغط لوضع إطار للمباحثات بحيث إذا حاد الخصم عن المسار المطلوب تستخدم ورقة الضغط.
- خلال المفاوضات خصص شخص لقراءة إشارات الخصم و ملاحظة ردود فعل كل شخص على كل نقطة مطروحة ربما تلاحظ اختلاف في وجهات النظر بين أفراد فريق الخصم يمكن أن تستغلها لصالحك .

2. التجهيز لعملية التفاوض

- قرر ماذا تريد مع تحديد الأولوية التي تحتاجها .
- ضع تصور مبدئي للدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- خمن ماذا يمكنك من الحصول عليه من عملية التفاوض .
- حاول أن تجعل عدد الأفراد متساوي للطرفين .
- تأكد من معرفة كل شخص من فريقك بأخلاقيات التعامل مع الآخرين .
- احرص على المحافظة على سرية المعلومات .
- حدد مسؤوليات كل فرد من الأفراد في الإجابة على التساؤلات المتوقعة/ غير متوقعة .
- رتب طريقة للإشارة في حالة وجود فكرة جديدة لم يتم التطرق لها .
- تأكد من إلمام الأفراد بنطاق صلاحياته .
- أذكر مع تحديد الأولويات للرغبات ؟
(مهمة للغاية /متوسطة الأهمية/ قليلة الأهمية)
- حدد أهمية كل رغبة حسب الأهمية بالنسبة لك ؟
(عالي/حرج جدا / بالتأكيد لا اتفاق).
(متوسط/ مهم لكن غير حساس) .

- (منخفض/ أرغب في تحقيقه و لكن ليس على حساب شيء آخر) .
- يمكن تقسيم الأولويات على عدة جولات و ليس بالضرورة تحقيق كل الأهداف من أول جولة .
- شروط الخروج هي بمثابة ورقة ضمان لعدم تلاعب الخصم .
- يعاد تقييم الأولويات والأهميات فور ظهور معلومات جديدة .
- **أخطاء عامة يجب تجنبها.**

- عدم إيجاد الوقت الكافي لتحديد ماذا تريد .
- عدم الواقعية في الدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- عدم تحديد أولويات الرغبة .
- عدم تحديد مجال (أهمية) لكل من الرغبات .
- عدم تحديد موعد تقريبيي للانتهاء من مراحل المفاوضات .

3. النقاش :

- أسأل أسئلة مفتوحة و أسمع جيدا للجواب .
- أستمع إلى الإشارات التي تشير إلى العزم إلى الأخذ بالاعتبار لبعض النقاط
- استخدام المناقشة لقياس آراء الآخرين .
- حدد تسلسل النقاط .
- إظهار حسن النية : أنا مستعد للنظر لأي اقتراح بخصوص المشاكل المعروضة .
- استمع باهتمام .
- مستقبل الجدل الهدام .

- كون علاقة .
- موازنة الصلابة و المرونة

تجنب الآتي :

- مهاجمة أو إيقاع اللوم على شخص معين لمشكلة معينة .
- التجريح الشخصي .
- عدم سماع وجهة نظر الطرف الآخر .
- التحدي .
- السخرية .
- تجنب التهديد .
- تسجيل نقاط متكررة للمواضيع المطروحة .

الأسئلة الخاطئة :

- الارتباك "دعنا نسمع ماذا يريدون " .
- هل أنت تسمعني
- هل أنت جاد ؟!
- هل هذا اقتراحك الأخير ؟!

الأسئلة الصحيحة :

- ما هي المعايير التي استخدمتها ؟
- ما هي أولوياتك ؟
- كيف تم حساب ذلك ؟

4. الاقتراح:

أقترح - ماذا يمكنك من مبادلته ؟

الاقتراح هو عبارة عن عرض لما تستطيع تقديمه مقابل ما تريد الحصول عليه

- أستخدم لغة "إذا فأني" إذا رغبوا في الاستجابة إلى بعض طلباتي فإنني مستعد للاستجابة لبعض طلباتهم .
- التزام الصمت و انظر الرد .
- أذكر ماذا تريد و لكن تجنب ذكر الشروط التي سوف تتفق عليها .
- الاستجابة للاقتراح
- استخدام الأسئلة للاستجابة للاقتراح .
- لا تقاطع الطرف الآخر في حالة عرض لمقترح معين .
- كيف تعمل مقترح .
- قيم أهمية كل عرض حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

مقترح الخصم	بالنسبة للخصم	بالنسبة لك
عالي الحساسية		
متوسط الحساسية		
منخفض الحساسية		

- لخص الاقتراح
- لا تقول كلمة "لا "
- لا تستجيب بسرعة
- كيف تتقبل الاقتراح

▪ انظر إلى اقتراح بديل

5. المساومة

ساوم - ماذا تستطيع من مبادلتك ؟

- مساومة مقترح بأخر أو مقترحات عديدة بأخرى .
- المبادلة / المقايضة للوصول إلى حل محدد
- استخدم دائما الشروط "إذا فأأني"
- الاستجابة للمساومة (لا تستجيب بسرعة و لا تظهر ذلك حتى و إن كان هو الهدف الرئيسي للمفاوضات) .
- سجل ماذا تم الاتفاق عليه .
- لا تكشف أوراقك دفعة واحدة .

6. الاتفاق

- أهمية استخدام الأسلوب المناسب لإنهاء المفاوضات :
- اشكر المشتركين في المفاوضات مع إظهار تخوف من حجم التنازلات التي قدمتها أنت لتحقيق الاتفاق ، فذلك سيجعل الطرف الثاني يتمسك بما حصل عليه و لن يحاول التملص من الاتفاق ضنا منه بالفوز في المفاوضات
- الاتفاق يمكن أن يكون خطرا !؟
- عدم الاتفاق حول الفرق بين النص و روح المعنى (سلاح ذو حدين للطرفين)

التوقف التام :

- عندما يصر الطرفين على نقاط خلاف :
- اكتب آخر نقاط ثم الاتفاق عليها كي تكون قاعدة الانطلاق الجديدة .

- حاول تحجيم المشكلة و إعادة النظر فيها بجدية .
- موازنة الصلابة و المرونة (معرفة أولويات الخصم)
- ابحث عن إشارات .
- التأجيل :
- (حدد الموعد الجديد - المكان - النقاط التي سيتم طرحها) .

نصائح عامة:

- لا تحسن الضن في خصمك إلا إذا كان هناك سبب لذلك .
- كن مستعد لتحمل بعض المجازفة .
- حاول إخفاء رغبتك في عملية التفاوض .
- شارك بأفكارك و شعورك مع مجموعتك .
- تمرن على عملية التفاوض قبل الدخول في التفاوض.
- أسأل خصمك بشكل مباشر ، ماذا يريد ؟
- اطرح أسئلة عديدة ، استمع بحذر للأجوبة و لاحظ كيف تقدم الأجوبة .
- تظاهر بأنك تعرف القليل في جزئيات معينة و من المحتمل أن يبوح لك بأكثر مما كنت تتوقعه .
- كن مستمع نشط ، واجعل خصمك يلاحظ فهمك لما يقول .
- ضع المناقشة في قالب سهل الفهم لخصمك .
- اترك المجال لخصمك لهضم و فهم أفكار جديدة .
- اطرح وجهة نظرك بطريقة عدم التهديد و من خلال طرح الأسئلة .
- استخدم الصمت كأحدى الإستراتيجيات .
- اجعل خصمك يشعر بأنك خبير و سوف يحترمك أكثر .

- حاول أن تجعل خصمك يقدم العرض الأول .
- أعرف اليوم النهائي لخصمك و تجنب أن يعرف يومك النهائي .
- تذكر أن خصمك سوف يبحث عن نقاط ضعفك .
- كن حذرا من اختلاف العادات .
- إذا حضر خصمك و معه خبير احضر خبير على كفاءة عالية .
- استعين بأشخاص لهم علاقة بخصمك للتأثير عليه .
- أعمل اتصال غير مباشر قبل عملية التفاوض .
- لا تتفاوض مع شخص لا يملك الصلاحية لإعطاء امتيازات كما تفعل .
- عند اقتراب نهاية التفاوض يمكنك عادة من الحصول على امتياز آخر
- سوف تحصل على الكثير من عملية التفاوض إذا كان الخصم يحترمك
- لا تحاول أن تكون الشخص الطيب المتساهل دائما.
- اجمع بين موضوعين خصوصا إذا عرفت أن الشخص الآخر يعتزم إعطائك واحد منهم .
- لا تعطي شيء إلا في حالة الحصول على شيء في المقابل .
- حاول إعطاء امتيازات صغيرة لكن اجعل خصمك يعتقد أنها كبيرة .
- لا تنتقد أو ترفض موقف الخصم مباشرة .
- إذا غضب الخصم لا تتفعل .
- قلل التوتر .
- ضع نفسك في مكان خصمك لتفهم وجهة نظره
- أعطى فرصة لخصمك لحفظ ماء الوجه عند تنازله أو إعطائك امتيازات
- .

- تأكد من أن خصمك مرتاح عند الانتهاء من عملية التفاوض لا مكانية التعامل معه مرة أخرى .
- حدد ما تم الاتفاق عليه في نهاية عملية التفاوض .
- تأكد من أن فريقك يدعمون القرارات النهائية و لا تنفرد بها .

الحيل و الخدع في الاجتماعات:

- أحذر من التجريحات الشفوية و الغير شفوية .
- أحذر من محاولة خصمك أن يجعلك تشعر بالندم .
- أحذر من تأكيد خصمك على أن الأمور سوف تكون بخير .
- أحذر من الطلبات المفرطة من خصمك .
- أحذر من زيادة حدة الطلبات المقدمة من خصمك .
- أحذر من خدعة انخفاض السعر .
- أحذر من خدعة ارتفاع السعر .
- أحذر خدعة الأشخاص الخيرين و السيئين .
- إذا حاول خصمك استخدام طرق غير مشروعة اعلمه بذلك و ناقشه .
- أحذر من التعمد بتهيئة الجو المحيط لتخويقك .
- أحذر من خدعة تضيق جدول الأعمال .
- أحذر من مناورة إما أن تأخذه أو تتركه .

سياسة التفاوض

هناك تعبير شائع في لعبة التنس هو (اللعبة بالخبرة)، ويشير ذلك إلى الحد التنافسي الذي يصل إليه اللاعبون بعد لعب عدة مباريات مع منافسين لهم مما يوصلهم إلى أقصى حدود الخبرة في اللعب. وهذا هو السبب في أن

لاعبا ذكيا مثل (جون ماكنرو) يمكن أن يخسر أمام لاعب غير معروف بسبب انقطاعه عن التنافس لمدة ست شهور على الرغم من لياقته وتمارينه اليومية.

نفس الشيء يحدث في مجال العمل التجاري، كثيرون يتراجعون في المفاوضات في اللحظة الحاسمة في الوقت الذي يقتضي أن يقاتلوا فيه لإنهاء الصفقة. وبدلاً من الثبات واستثمار كافة طاقاتهم تجدهم يتراجعون، ربما تخيلوا أنهم سوف يكونون أقوى وأكثر سيطرة في الجولة القادمة والتي قد لا تأتي أبداً.

ولكي تكون مفاوضاً بارعاً، فهذا الأمر لا يحدث لك يوماً ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لابد من الممارسة، ولابد لك من إظهار إمكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة.

إن استمرارك كمفاوض ذكي أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة. فهو يتطلب تمارين يومية مع المحاولة المستمرة للنجاح الأفضل وتذكير نفسك دوماً بالأساسيات.

بالنسبة لأولئك الذين يتوقف نجاحهم المهني وازدهار شركاتهم على عقد الصفقات، يعد الإلمام بفن التفاوض ضرورة بحتة، وليس فقط مسألة استحسان. إن قائمة الوظائف التي تتطلب إتقان مهارات التفاوض طويلة جداً وتشمل رجال الأعمال والمحامين والسياسيين، ومن يعقدون الصفقات الكبرى البارزة.

في حقيقة الأمر: تعد القدرة على التفاوض في نطاق واسع من المعاملات عنصراً حيوياً للنجاح على أي مستوى إداري.

على سبيل المثال، ينبغي على المسؤولين التنفيذيين أن يعقدوا صفقات قد يكون لها تأثير عميق على المسار المستقبلي لشركاتهم، وفي نفس الأثناء، يشترك المديرون المتوسطون في أنشطة لا تقل أهمية عن تلك الصفقات في بلوغ أهداف الشركة، وذلك على المدى البعيد، وبتراكم هذه الأنشطة بعضها فوق بعض. وحتى المشرفين والموظفين العاديين الذين لا يبدو أن وظائفهم تتطلب إماما بالتفاوض، ينبغي عليهم ينبغي عليهم أن يتصارعوا يوميا مع مشكلات العمل، مثل طلبات زيادة الرواتب والترقيات والمسائل النقابية. ثم وبطبيعة الحال هناك أولئك الذين يعملون في المشتريات والمبيعات والمهن الأخرى التي يعد فيها التفاوض من الواجبات الرئيسية لمراكزهم الوظيفية.

إن الإمام بالتفاوض من الألف إلى الياء يقود إلى "راحة البال" فكثيرا ما ينتهي الأفراد الذين لا يتقنون أساليب التفاوض إلى صفقة ما، ثم ينصرفون وهم يعتقدون أنهم قد فازوا بصفقة جيدة، بينما تكون الحقيقة عكس ذلك. وفي بعض الأحيان يشعر هؤلاء بسعادة غامرة دون أن يدركوا أنه كان بإمكانهم تحقيق ما هو أفضل بكثير. ففي حقيقة الأمر، أينما كنت تعمل ومهما كانت وظيفتك، فمن المستحيل "تقريبا" أن تتجاهل الحاجة إلى التفاوض ولو من وقت لآخر. ولكن مع الأسف، يعد التفاوض مجالا يكمن فيه العديد من الشراك الخفية التي ترقد بانتظار الغافلين أو المتهورين.

هناك قاعدة مهمة في التفاوض يجب أن تبقى نصب عينيك:

نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة بل نحصل على ما نتفاوض بشأنه.

فالتفاوض: هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما.

وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة.

أنه 'عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'.

و التي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المدركة ويستطيعا معاً الوصول إليها.

إن التفاوض هو عرض دائم الحضور في حياتنا، في كل بيوتنا وأماكن عملنا، عندما يجري الحديث بين أب وابنه عن سبيل تحسين علامة الرياضيات، فإنما هم يمارسون التفاوض، وينطبق الوصف ذاته على الزوجين عندما يتفقان على توزيع المهام في المنزل ومن سيتسوق الحاجيات في عطلة نهاية الأسبوع. وفي مكان العمل تحتل المفاوضات الموقع الغالب على غيره. فكلمة مفاوضات تعني بالأصل اللاتيني (negotius) أي "الاستمرار في العمل.

أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

مثال 1:

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد

حققوا ظاهريًا الانتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال 2:

تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعرًا باهظًا للمواد الخام لعلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن ارتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية. ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون ؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسين الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا: أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

ولابد هنا التمييز بين التفاوض بهذا المعنى وبين ما يقوم به بعض الأطراف من التلاعب والخداع والإكراه الإجباري حتى يصلوا لاحتياجاتهم على حساب الأطراف الأخرى.

عليك أن تنتبه إلى أن الهدف من التفاوض ليس فوز طرفي التفاوض في كل ما يصبون إليه، التفاوض هو وسيلة تشعر أنك أنت والطرف الآخر بينما تغادرا طاولة المفاوضات بأن كليهما قد فاز.

إذا بدأ شخصان بالتفاوض على بركة رقالة ربما يقرران في النهاية أن يشطرا البركة رقالة إلى نصفين، فيحصل كل منهما على نصف ما كان يصبو إليه، فيقرر الشخصان أن يقوم أحدهما بشرط البركة رقالة بينما يقوم الآخر باختيار الشرط الذي يرغب بالحصول عليه، وبينما يقوم الشخصان بالإفصاح عن احتياجاتهما الخفية، والهدف وراء سعيهما للحصول على البركة رقالة يكتشفان أن أحدهما يسعى للحصول على عصير البركة رقالة في الوقت الذي يسعى فيه الآخر للحصول على القشرة لإعداد كعكة، وبذلك يتوصل الفريقان إلى مخرج سحري يجعل كلاهما فائزا دون أدنى خسارة.

التفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز.

والتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع

عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

هناك مفهومين للتفاوض:

1. مفهوم المواجهة: يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول: إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض. فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

2. مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاوناً لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التفاوض يهدف أساسا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

في عام 1985 وفي ظل ظروف الانغلاق وجمود العلاقات الأمريكية السوفيتية اعتقل مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكي عضو من أعضاء وفد سوفيتي في الأمم المتحدة اسمه زاخاروف بتهمة التجسس. فعرض الاتحاد السوفيتي صفقة للمقايضة دانيلوف مقابل زاخاروف فكان لدى الأمريكيين رد واحد فقط لا ثاني له وهو لا مجال للمقايضة وانتهت المفاوضات لقد كان ذلك خطأ كبير.

فالتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات. بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضا. وهم أيضا يستطيعون مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبدو كأنها عادلة للطرفين.

هذا هو جوهر التفاوض الفعال فما علاقة المكسب المتبادل التي نتحدث عنها غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف.

فإذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى إلى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشتريا فستسعى إلى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط.

فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور - مجرد شعور - متبادل بالمكسب.

فهل تحقيق ذلك الشعور يبدو مستحيلا ؟

ليس هذا هو رأي ارماند هامر مدير شركة اوكسيدنتال بترولسيوم. حتى يمكن حل الأزمة اقترح هامر على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق السوفيتي يوري ارلوف وزوجته وبذلك تمت الصفقة. وكانت النتيجة إن أمريكا لم تقايض دانيلوف ب زاخاروف ولكنها مع ذلك استردته واسترد السوفييت احد رجالهم . وبذلك حصل كلا الطرفين على ما يريدون.

في هذه الحالة المفاوض الأمريكي هامر قام بتطبيق إحدى قواعد التفاوض الفعال ومضمونها هو: لا تسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني انه لا بد من وجود فائز وخاسر. لذلك يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمساومة ويفسح مكانا للمناورة".

إذا فالتعريف العلمي للتفاوض هو: عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'. فهو موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفا حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزما اتجاه أنفسهم واتجاه الغير.

من هنا نقول: يجب أن يكون على مائدة التفاوض طرفين على الأقل، فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا. والمفاوض عموماً يجب أن يتمتع إضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض بعقلية لامة، وصبر غير محدود، والقدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب، وأن يكون سلساً ومرناً، وحاسماً عند اللزوم.

وأن تكون لديه القدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة. ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة، حيث أن قليلين من المديرين الذين يهي: أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين. لذلك يستحسن لكي نحسن قدراتنا التفاوضية أن نضع يدنا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور التي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي: المعرفة، المهارة، والاتجاهات. والتي يندرج تحت كل منها مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

تعريف المفاوضات:

تعريف 1: التفاوض هو النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين. مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما. الرغم من أن التعريف أشار إلى أطراف التفاوض والقضية محل التفاوض إلا أنه يبقى ناقصاً، كونه لم يتطرق إلى كنه العملية التفاوضية.

تعريف 2: يعرف بول pool التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية ويقول في هذا الشأن أن: "المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعا وحازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون يبادلهم الشيء ذاته."

تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن العملية التفاوضية، بحسب اختصاص ومرجعية كل باحث وهو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لمفهوم التفاوض.

بيد أنه سيتم الاكتفاء بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب WILLIAM MARK HABEEB بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية، المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، ووجود قضية محل تفاوض.

تعريف 3: "تقتضي عملية التفاوض بذل مجهودات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر."

أنواع التفاوض:

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمد عليها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سيارة جديدة ، أو نزاعا على عقد عمل، أو شرطا لصفقة بيع، أو تحالفا معقدا بين شركتين، أو معاهدة سلام بين شعوب متحاربة .

ويتم الجري عادة وراء الحلول بواسطة "المفاوضات". فالتفاوض "كما أسلفنا: هو السعي لإقرار اتفاق من خلال الحوار وللتفاوض أنواع أو أشكال رئيسية فلما أن يكون التفاوض "توزيعيا" أو أن يكون " تكامليا" . في النوع الأول القيمة المتاحة للأطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا يأتي مكسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه " اللعبة ذات المجموع الذي يساوي صفر".

أو التفاوض ذو الإجمالي الثابت. بل ربما يكون تعبير (إربح _ إخسر) أكثر تمثيلا لكل ما هو معني بالأمر .فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على حصة الأسد من الغنيمة. فمثلا: بيع سجادة، حيث لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما، وكل ما هو مهم في الأمر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة ، وكل مغنم يحصل عليه أحد الفريقين يعتبر " مغرما" للفريق الآخر.

أيضا : المفاوضات على الأجور بين أرباب العمل والعمال ، فإن أي قدر يتم التنازل عنه سيخرج من جيوبهم الخاصة، والعكس بالعكس.

في التفاوض التوزيعي النقي، تكون القيمة المكتسبة الخاضعة للتجاذب "ثابتة" ويكون هدف كل جانب هو الحصول على أكبر قدر ممكن من الكعكة

إن هدف البائع في صفقة توزيعية هو أن يتفاوض من أجل أعلى سعر متاح، بينما يتمحور هدف المشتري في الحصول على أقل سعر ممكن، (إن دولارا واحدا أكثر في جيب أحد الجانبين يعني دولارا أقل في جيب الجانب الآخر).

وهكذا يتنافس البائع والمشتري من أجل الحصول على أكبر مغنم ، فتبدأ لعبة " شد الحبل" فكل مفاوض يسعى (لسحب) الحد النهائي للصفقة بحيث يكون أقرب ما يمكن إلى السعر المرغوب لديه (أو حتى لما وراء ذلك).

الرابطة والسمعة لا تعني إلا قليلا في هذه اللعبة، حيث أنه لا توجد نية لدى أي من المتفاوضين أن يبادل المكسب في الصفقة بمكسب في علاقته مع الجانب الآخر. فمثلا: مدير تنفيذي نقل إلى جهة أخرى من المدينة، لهذا فهو يجدّ في بحثه عن منزل قريب من مكان العمل ، ولن يكون مكترثا بعلاقة طويلة الأمد مع من يبعه المنزل عندما يبدأ بالتفاوض معه حول سعر البيت، فالبائع غريب عنه، وسيبقى كذلك حتى بعد إتمام الصفقة.

وتلعب المعلومات دورا هاما في هذا الشكل من التفاوض، فبقدر ما يجهل الطرف الآخر عن نقاط الضعف والأفضليات لديك، وبقدر ما يعلم عن قوتك في المساومة، يكون موقعك التفاوضي أفضل. فمثلا : قد يكون مدير المبيعات أرعن لو أنه ترك الجانب الآخر يعلم بأنه لا يوجد لديه سوى القليل

من الزبائن الآخرين الذين يمكن أن يشتروا منتجه. وفي المقابل قد يكون المشتري متلهفاً لأن يعلم الجانب الآخر بأن هناك مصنعين آخرين يقرعون بابيه وكلهم يرغبون بأن يكسبوا العقد.

لتحقيق النجاح في تفاوض توزيعي تذكر ما يلي:

- يمكن للعرض الأول أن يصبح نقطة ارتكاز سيكولوجية، وهي بذاتها توطد مجال المساومة، لقد أظهرت الدراسات أن نتائج المفاوضات غالباً ما ترتبط بعلاقة مع العرض الأول، لهذا ينبغي البدء من المكان الصحيح.
- لا تفصح عن أي معلومات لها مغزاها عن ظروفك، بما في ذلك الدافع لعقد صفقة ما، ومصالحك الحقيقية أو القيود التي تكبل عملك، وأفضلياتك للقضايا أو الخيارات، أو النقطة التي عندها ستقبل بشروط الاتفاق وتترك طاولة المفاوضات. غير أنه في صالحك أن تدع الجانب الآخر يعرف بأن لديك خيارات جيدة إذا لم يحالف الحظ هذه الصفقة بأن تبصر النور.
- إن المعلومات عن الطرف الآخر يمكن أن تكون ذات فائدة لك. أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ظروف الطرف الآخر وأفضلياته، بما في ذلك ما يقف وراء رغبته في عقد صفقة.
- استغل معلوماتك عن الطرف الآخر لتوظيفه في طرح عرضك أو طلبك الأولي.
- لا تبالغ في ما تهدف إليه، فإذا طالبت بعنف أو بطمع، فقد يدفع هذا بالطرف الآخر لأن يترك موقعه وينسحب. وبذلك تكون قد أضعت فرصة إبرام اتفاق.

أما لتفاوض التكاملي: ففيه تتعاون الأطراف من أجل تحقيق أقصى المنافع، بإجراء تكامل بين مصالحها ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما "في الوقت ذاته" تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة. في التفاوض التكاملي ينبغي أن تكون ماهرة في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقك فيها .

إذا ففي التفاوض التكاملي تكون مهمتك ذات شقين:

1. إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب الآخر.

2. أن تتطالب بمغنم ذي قيمة لنفسك.

إن كثيرين يستعملون عبارة " ربح- ربح " أو "فوز-فوز" لدى إشارتهم إلى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء الحظ، يثير هذا التعبير إشكالية في أن جميع الأطراف تحصل على ما تريد، ولكن نادرا ما يكون الحال هكذا. فغالبا ما يجري كل طرف نوعا من المقايضة في سبيل حصوله على أشياء ذات قيمة أعلى، بينما يتخلى عن أشياء أخرى أقل أهمية. فمثلا: يتفاوض مصنع لصناعة الألبسة الجاهزة مع أحد مورّديه الرئيسيين "لأزرار القمصان" ، على أن يقوم بتوريد "100" ألف زر خلال ثلاثة أسابيع.

المصنع مهتم طبعاً بالحصول على أقل الأسعار، لكنه في نفس الوقت حريص على استمرار علاقة طويلة الأجل مع هذا المورد، لأنه أثبت خلال السنوات الماضية أنه مورد مبدع ويمكن الاعتماد عليه. وفي الوقت ذاته يرغب مدير المبيعات لدى المورد أن يصل بالسعر الذي ستحصل عليه شركته إلى أقصى حد. ولكن أيضا يجب عليه أن يكون مستوعبا للعلاقة مع المصنع فهو لا يريد أن يخسر زبونا قديما ومهماً.

وبوصفهما شركاء على المدى البعيد ، يحاول كل جانب أن يفضي للآخر ببعض مصالحه، وبناءا عليه وَجَبَ على أحد الأطراف أن يقدم تنازلا في السعر، على أمل أن يكون بمقدور الطرف الآخر أن يقدم شيئا بالمقابل على جبهة أخرى. فيستقر الطرفان المتفاوضان على اتفاق يعطي المورد السعر الذي حدده بمقابل أن يقدم المورد تسهيلات في السداد إلى تسعين يوما بدلا من ثلاثين. فترة السماح هذه تساعد المصنّع على تقليص متطلبات رأس المال العامل بموجب هذا الشرط من العقد. زد على ذلك توافق الشركتين على تعاون مشترك بينهما مؤداه تصميم نوعية جديدة من الأزرار لا تزال حاليا على لوحة الرسم.

في بعض الأحيان لا يجري التنافس أبدا بين مصالح الجانبين، في هذه الحالة تكون المهمة هي الوصول إلى صفقة تجمع بين مصالحهما على أفضل وجه من الفعالية. إن الموافقة على مزيد من التنازل نحو ما يعتبر ذا قيمة لدى أحد المتفاوضين ، لا يعني بالضرورة أن يأخذ المفاوض الآخر قدراً أقل من أي شيء يُعتبر ذا قيمة له. وهكذا: إن مقدرة جانب واحد أن يدعي أو يحصل على ما يرغبه أو يحتاجه في الصفقة لا يستقطع بالضرورة قابلية الآخر لأن يطلب أو يكسب أكثر ما يمكن.

ليس فقط موضوع السعر أو تاريخ الشحن أو أي أمر منفرد هو ما يتم التفاوض عليه تكامليا فالفرص المتوفرة للإبداع كثيرة .

يقول (Mark Gordon) المتخصص بشؤون التفاوض وصاحب تعبير "المساومة التعاونية"، فيما يخص هذا النوع من التفاوض: إن على الأطراف أن تبحث عن خيارات خلاقة، وليس التركيز فقط على التنازل

الذي سيتم تقديمه. (ينبغي أن تفتتح أنه يصب في مصلحتك أن تفتش عن طرق تُسدي فيها النفع إلى نظيرك الذي يتفاوض معك. لا يعتبر هدفاً لك أن تتسبب في إيذائه، ولكن أن تساعد في حدود كلفة قليلة تقوم بتحملها، وأن تجعله يمد لك يد العون بكلفة غير مُرهقة. فبمقدار ما تكونا خلاقين كطرفين تجاه تحقيق أشياء مفيدة لكما، فإن هذا يغمركما بالسعادة أنتما الاثنين).

هذا الإبداع ممكن فقط إذا كان كل من الطرفين واع لمصالحه الرئيسية وتلك التي تخص الجانب الآخر.

هنا قد يطرح احد المشاركين في التفاوض السؤال التالي: "هل ينبغي عليّ أن أقحم نفسي من أجل قطعة أكبر من هذه الكعكة، بمقابل أن أخطر بأن يحصل الجانب الآخر على المغنم؟" أو "هل ينبغي عليّ أن أبدي استعداداً للتعاون أملاً بالخروج بأداء مقنع؟"

في الحقيقة : تنطوي هذه الأسئلة على خيارات إستراتيجية صعبة، وتعني إقامة توازن بين الإستراتيجيات المبنية على التنافس إزاء الإستراتيجيات المستندة إلى التعاون. إن العلم سواء في الماضي قدماً في التنافس "حيث تناقض المصالح" (المطالبة بالأكثر) ، أو في إيجاد قيمة بالاعتماد على تبادل المعلومات التي تؤدي إلى نشوء خيارات ذات منفعة للطرفين هو في صلب "الفن" الذي يمارسه المفاوض.

في رأيي الشخصي والذي يتماشى مع رأي (Jim Camp) الناقد المعروف في التفاوض : إن المفاوض المحنك في أي حقل كان، يعلم أن المفاوض الآخر المتحمس لفكرة الكسب المزدوج ، والذي يجلس على الطرف الآخر من الطاولة ما هو إلا بطّة عاجزة...

إن أصحاب الكلام الانسيابي لا يقدمون شيئاً لقاء تسوية ما، بل إنهم يطلبون منك أن تقوم بذلك "أنا أقول كما كان السوفييت يقولون: ما هو لنا فهو لنا، وما هو لك فهو خاضع للتفاوض".

"سوف نتحدث بتفصيل أوسع عن نوعي التفاوض عندما نستعرض استراتيجيات التفاوض في فصل لاحق."

دوافع المفاوض :

عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها ففي الدوافع الشخصية فان المفاوض سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له.

إما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

والجانب الآخر هو جانب المعلومات ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل.

كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها، وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه، وصلاحياته وسلطته. المفاوضون المخضرمون يبذلون أقصى مجهود ممكن لديهم لمعرفة الأشخاص الذين ينبغي عليهم التعامل معهم.

مَن هم هؤلاء الأفراد الجالسون في الجانب الآخر من المائدة؟ هل هم مفاوضون أهل خبرة أم أنهم مجرد مبتدئين؟ هل هم من المكافحين أم من اللذين يحبون اجتتاب المشكلات؟ هل ثقافة المؤسسة التي يعملون بها بيروقراطية أم ريادية؟ هل هم مخولون بإنجاز صفقة ما، أم عليهم أن يهرولوا عائدين إلى رؤسائهم لتلقي التعليمات وأخذ الموافقة؟ والمهم أكثر ما الذي يحاولون تحقيقه؟ وكم هي حيوية هذه المفاوضات لنشاط عملهم؟

إن السعي للحصول على إجابات لهذه الأسئلة مثل ما هو جزء هام من التحضير للمفاوضات يجب أن يستمر على مائدة التفاوض ، مثلا: عليك أن تسأل الجانب الآخر بأن يعرض لأسماء ومناصب فريقه المفاوض . وعندما تتعرف على الأسماء يمكنك الرجوع إلى شركتك وجمع معلومات حول سابقة تفاوض بين شركتكم وهل سبق لأحدهم أن اتخذ قرارا في إنهاء صفقة ما.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فسوف تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضا ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والأخرى التي يجب الابتعاد عنها.

وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

لا تسير المفاوضات دائما حسب مسار يسهل توقعه، تصاب العلاقات أحيانا "بالعكر" وتدفع التطورات غير المتوقعة بأحد الجانبين لأن ينسحب

أو يجمد المفاوضات. كما تشجع الفرص الجديدة التي يعثر عليها أحد الأطراف لكي يساوم بصلابة، وقد يتم استبدال مفاوض بآخر. هذه التطورات تعني أنه يجب على الأطراف أن تكون مستعدة للمضي قدماً دون "خارطة طريق واضحة". وعليها ممارسة الصبر لأن كثيراً من المفاوضات لها صفات الاستئناف تارة، والتعليق تارة أخرى. والمديرون الذين حققوا نجاحاتهم في إدارة العمليات بالعفوية دعونا ننتهي من هذا الأمر الآن لا يتحلون عادة بالصبر. لكنه ميزة مطلوبة يحتاجون إليها عند إجراء المفاوضات.

لذا عليك أن تكون جاهزاً لممارسة المرونة في المسار التفاوضي وأن لا تكون أسيراً لفكرة رئيسية واحدة.

قدر أهمية المرونة ، لكن كن مرناً ضمن إطار هدفك الكبير، فمثلاً لو أن غايتك من التفاوض هو شراء عمل ما، ضع هذا الهدف في ذهنك، وأجر تعديلاً على "حيز" التفاوض بحسب الحاجة.

كن صبوراً عندما تطرأ تأخيرات غير متوقعة، ولا تسمح أبداً لهذه العقبات في طريقك أن تؤدي بك لفقدان تطلعك إلى هدفك.

أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر

ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويعا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعامل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة.

وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

مفهوم التفاوض:

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

مفاهيم مرتبطة بعملية التفاوض:

الإستراتيجية: تحدد الإستراتيجية رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه.

التقنيات: تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

التكتيكات: هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات.

المستوى	الوظيفة	الأفعال
الاستراتيجي	التوجهات الكبرى الخيارات الأهداف	أفكر في هدفي وأدعم هدف الطرف الخصم. كيفية بلوغ هذا الهدف.

المستوى	الوظيفة	الأفعال
التقني	كيفية التعامل مع الموضوع.	أبحث عن التقدم بتطلعاتي أو أنظم دفاعي. أختار التقنية.
التكتيكي	أعمال دقيقة التوقيت وانتهازية.	أتحرك في الميدان على ضوء الظروف، الوقت المناسب وما هو مفاجئ. أقوم بإحداث انقلابات.

حسب Dupond تتمحور الإستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (. . .) . التقنيات ترتبط بالمناورات التكتيكات ترتبط بالخطوات الانتهازية والدقيقة.

الإستراتيجية تجيب على السؤال: ما العمل؟

التقنيات : كيف العمل؟ انطلاقاً من مواضيع التفاوض

التكتيكات مرتبطة بكيفية القيام بالعمل في الوقت المحدد؟ مع الأخذ

بعين الاعتبار الظروف الآتية :

القضية ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة

مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءاً من احتياجاتهم ، مطالبهم أو عروضهم".

المحصلة OUTCOME: "هي اتفاق صريح بين الأطراف، يشتمل

على المواضيع أو القضايا التي تم التفاوض بشأنها، أو هو وجه من أوجه السلوك الواقعي (المطابقة للواقع) التي تميز بنود الاتفاقية وتظل قائمة فترة

من الوقت. ويفترض أن يعطي أي طرف قيمة محددة سلبية كانت أم إيجابية للمكاسب الحالية أو المحتملة.

أفضل بديل للاتفاقية المتفاوض بشأنها: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

هو أفضل بديل لمسار العملية التفاوضية، يلجأ إليه طرف ما في حالة وصول المحادثات إلى نفق مسدود.

التساوم Bargain:

"يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يوصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام.

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر يسعى من أجلها كل مشارك للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع.

لكن حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التساومية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل. تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله.

وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً. والتفاوض موقف مرّن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:

1. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني و الزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق

أي من الآتي:

■ القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

■ الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

■ تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديده أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على

الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.

خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج

محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمت كل مرحلة تبني على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط النقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في

التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر **بالإضافة إلى:**

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد.

ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع افتتاح الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

■ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تتناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تتناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.

- الضغط الإعلامي.

- الضغط النفسي.

■ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

■ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض:

قبل أن نستعرض مناهج واستراتيجيات التفاوض ، وقبل الشروع بالتفاوض عليك التأكد من إلمامك بكافة الحقائق الضرورية للبدأ بعملية التفاوض، هذه الحقائق والضروريات تتدرج تحت مجموعة من القوانين يُطلق عليها قوانين النجاح.

1. قانون السبب والنتيجة:

- كل شيء يحدث بسبب. فكل سبب تأثير ولكل أثر سبب أو عدة أسباب. وسواء كنت تعلمها أم لا، فلا شيء يقع مصادفة.
- باستطاعتك أن تحصل على كل ما ترجوه في الحياة إذا حددت أولاً ماهيته بالضبط ثم قمت بنفس الأشياء التي قام بها الآخرون لتحقيق نفس النتيجة.

2. قانون العقل:

- إن السببية أمر يتعلق بالفكر بكل ما تحمل الكلمة من معاني. فأفكارك تصبح واقعك، ولأن أفكارك إبداعية فإنك تصبح ما تفكر فيه معظم الوقت.
- فكر باستمرار في الأشياء التي ترغب فيها حقاً ولا تفكر فيما لا ترغب فيه.

3. قانون التكافؤ العقلي:

- العالم من حولك هو المكافئ المادي للعالم الموجود بداخلك، ووظيفتك الرئيسية في الحياة أن تخلق داخل عقلك المكافئ الذهني للحياة التي تريد أن تحياها.
- تخيل حياتك المثالية من كافة الجوانب واحتفظ بهذا الخيال إلى أن يتحقق من حولك.

4. قانون التناظر:

- إن حياتك الخارجية انعكاس لحياتك الداخلية وثمة تناظر مباشر بين أسلوب تفكيرك وشعورك بالداخل وأسلوب تصرفك واكتسابك للخبرات بالخارج.

- وما علاقتك وصحتك وثروتك ومركزك الاجتماعي إلا صور ذهنية تعكس عالمك الداخلي.

5. قانون الإيمان:

- أيا كان ما تؤمن به من صميم وجدانك فإنه يتحول إلى واقعك، فأنت لا تؤمن بما تراه بل ترى ما اخترت بالفعل أن تؤمن به.

- تعرف على المعتقدات التي تحد من انطلاقك وتقيد حركتك ثم تخلص منها.

6. قانون القيم:

إنك تتصرف دائما على نحو منسجم مع قيمك ومعتقداتك المتأصلة في صميم وجدانك. وما تقوله وتفعله والخيارات التي تقوم بها - خاصة تحت تأثير التوتر العصبي - تشكل تعبيرا دقيقا عما تقدره وتعتز به حقا بغض النظر عما تقوله.

7. قانون الدافعية

إن كل شئ تفعله أو تقوله يقع بدافع من رغباتك وبواعثك وغرائزك الداخلية والتي قد تكون شعورية أو لا شعورية، ومفتاح النجاح هو أن ترسم الأهداف الخاصة بك وتحدد دوافعك.

8. قانون النشاط اللاشعوري:

- إن عقلك الباطن يجعل كل كلماتك وأفعالك تتفق مع نمط يتسق مع مفهوم الذات الخاص بك ومعتقداتك الداخلية بشأن نفسك.
- وعقلك الباطن يدفعك للأمام أو للوراء وفقا للكيفية التي تبرمجها بها.

9. قانون التوقعات:

- أيا كان ما تتوقعه بثقة فإنه يتحقق في العالم المحيط بك.
- إنك تتصرف دائما على نحو ينسجم مع توقعاتك، وتوقعاتك تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأشخاص المحيطين بك.

10. قانون التركيز:

- أيا كان ما تمنع التفكير فيه فإنه ينمو ويتسع في حياتك.. وأيا كان ما تركز فيه تفكيرك مرارا وتكرارا فإنه يتزايد في حياتك.
- ولذا يجب عليك أن تركز تفكيرك على الأشياء التي تريدها حقا في الحياة.

11. قانون العادة:

- 95% من كل ما تفعله هو نتيجة لعاداتك سواء أكانت مفيدة أم ضارة.
- ويمكنك أن تنمي عادات النجاح عن طريق ممارسة وتكرار السلوكيات التي تقود للنجاح مرات ومرات إلى أن تصبح تلقائية.

12. قانون الجاذبية:

- إنك تجذب باستمرار إلى حياتك الأشخاص والأفكار والظروف التي تتسجم مع أفكارك الغالبة سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

- إن باستطاعتك أن تصبح أرفع شأنًا وأوفر مالا وسعادة لأنك تستطيع أن تغير أفكارك الغالبة.

13. قانون الاختيار:

- حياتك هي محصلة كل اختياراتك حتى هذه اللحظة.
- وحيث أنك حر دائما في اختيار ما تفكر فيه فأنت مسيطر تماما على حياتك وكل شيء يحدث لك.

14. قانون التفاؤل:

إن وجود اتجاه عقلي إيجابي أمر جوهري لتحقيق النجاح والسعادة في كل نواحي الحياة. واتجاهك هو تعبير عن قيمك واعتقاداتك وتوقعاتك.

15. قانون التغيير:

التغيير أمر محتوم فهو سنة الحياة، لأن ما يحفز على حدوثه هو اتساع المعارف والتكنولوجيا فإنه يمضي بسرعة جبارة لم نشهد لها مثيلا من قبل. ومهمتك هي أن تسيطر على التغيير لا أن تكون ضحية له.

16. قانون السيطرة:

تكون مشاعرك نحو نفسك إيجابية بقدر ما تشعر بسيطرتك على حياتك. وتبدأ في التمتع بالصحة والسعادة والأداء المرتفع عندما تتحكم تماما في تفكيرك وأفعالك وظروفك في العالم المحيط بك.

17. قانون المسؤولية:

إنك حيث أنت وما أنت عليه بسببك، فأنت مسئول مسئولية كاملة عما أنت عليه الآن، وعن كل شيء لديك وكل وضع يؤول إليه حالك.

18. قانون التعويض:

إن الكون في حالة توازن تام ونظام دقيق ولسوف تحصل دائما على تعويض بالكامل عن كل شيء تفعله وتسهم به، ومن ثم فبإمكانك أن تحصل على المزيد لأنك تستطيع أن تسهم بالمزيد.

19. قانون الخدمة:

يتناسب حجم مكافأتك في الحياة تناسبا مباشرا مع قيمة الخدمة التي تقدمها للآخرين، فكلما عملت ودرست ونميت قدرتك على الإسهام بالمزيد في حياة الآخرين وسعادتهم كلما كانت حياتك أفضل في كافة المجالات.

20. قانون الجهد التطبيقي:

إن كافة آمالك وأحلامك وأهدافك وطموحاتك مرهونة بالعمل المثابر الدؤوب، فكلما اجتهدت في العمل كلما أصبحت أوفر حظا .. فلا وجود للطرق المختصرة.

21. قانون الإعداد:

- إن الحظ هو محصلة التقاء الفرصة بالإعداد، ويأتي الأداء المتميز من الإعداد المتأنى الدقيق لأسابيع وشهور وسنوات مسبقا.
- والأشخاص الأكثر نجاحا في كل مجال ينفقون وقتا أطول بكثير في الإعداد والتحضير عن الأشخاص الأقل نجاحا.

22. قانون الكفاءة الإجبارية:

لا يتسع الوقت أبدا لأداء جميع الأعمال ولكنه يتسع دائما لأداء أهم الأشياء. وكلما اضطلعت بالقيام بالمزيد من الأعمال كلما أصبحت أكثر

كفاءة، فلن تعرف أبدا كم الأعمال التي يمكنك أن تؤديها فعليا إلا إذا حاولت أن تؤدي منها قدرا كبيرا.

23. قانون القرار:

إن القدرة على اتخاذ قرار حاسم صفة جوهرية في جميع الأشخاص الناجحين، وكل خطوة عظيمة للأمام في حياتك تأتي بعد اتخاذك قرار واضح.

24. قانون الإبداع:

أيا ما كان يستطيع عقلك أن يتصوره ويؤمن به فهو قادر على تحقيقه، وكل خطوة للأمام في حياتك تبدأ بفكرة من نوع ما، ولما كانت قدرتك على توليد أفكار جديدة لا حدود لها، فإن مستقبلك أيضا يمكن أن يكون كذلك.

25. قانون المرونة:

- كن واضحا بشأن أهدافك ومرنا بشأن كيفية تحقيقها.
- إن المرونة والقدرة على التكيف صفتان جوهريتان للنجاح في عصر التغير السريع والمنافسة والتقدم.

26. قانون المثابرة:

- القدرة على التحلي بالمثابرة في وجه المحن والخطوب والعقبات والمواقف المخيبة للآمال هي مقياس إيمانك بنفسك.
- والمثابرة هي الصفة الحديدية للنجاح ولو أنك ثابترت وصبرت مدة طويلة بما يكفي فلا بد أن يحالفك النجاح في نهاية المطاف.

27. قانون النزاهة:

- إن السعادة والأداء المرتفع يأتيان إليك عندما تختار أن تعيش حياتك وفقا لقيمك العليا وأشد معتقداتك رسوخا في وجدانك.
- كن دائما صادقا نحو أفضل ما بداخلك.

28. قانون العاطفة:

- أنت عاطفي بنسبة 100% في كل شيء تفكر فيه وتشعر به وتقرره، فأنت تقرر بوحى من انفعالاتك وعواطفك وتبرر من منظور منطقي.
- وحيث أنك تسيطر على أفكارك فإنك تكون سعيدا بقدر ما تقرر أن تكون كذلك.

29. قانون السعادة:

- تتحدد جودة حياتك حسب شعورك في أية لحظة معينة، ويتحدد شعورك حسب تفسيرك لما يجري حولك وليس بالأحداث ذاتها.
- لا تقل "قات أو ان الاستمتاع بطفولة سعيدة" ففي أي وقت يمكنك أن تعود للوراء وأن تغير أسلوب تفسيرك لتلك الخبرات.

30. قانون الإحلال:

- بإمكان العقل الواعي أن يحتفظ بفكرة واحدة فقط في المرة الواحدة - سواء أكانت إيجابية أو سلبية - وبإمكانك أن تقرر أن تكون سعيدا بإحلال الأفكار الإيجابية محل الأفكار السلبية، فعقلك يشبه الحديقة، فإما أن تنمو بها الأعشاب الضارة أو الزهور الجميلة.

31. قانون التعبير:

- أيا كان ما يتم التعبير عنه فإنه يترك انطباعا. وأيا كان ما ترتبه نفسك فإنه يولد أفكارا وخواطر وسلوكيات تتسق مع تلك الكلمات.
- تأكد من حديثك عن الأشياء التي تريدها ورفضك الحديث عما لا تريده.

32. قانون قابلية العكس:

- تحدد أفكارك ومشاعرك أفعالك، وتحدد أفعالك بدورها أفكارك ومشاعرك. وعندما تتصرف بشكل إيجابي ومبهج ومتفائل، فإنك تتحول إلى شخص إيجابي ومتفائل يستمتع الآخرون بصحبته.

33. قانون التصور:

- يمثل العالم من حولك مرآة للعالم القابع بداخلك وتؤثر الصور الذهنية التي تمنع التفكير فيها على أفكارك ومشاعرك وسلوكياتك.
- وكلما كان ما تتصوره أو تتخيله واضحا وانفعاليا فإنه سوف يتحول إلى حقيقة ملموسة في عالمك في نهاية المطاف.

34. قانون الممارسة:

- إي شيء تمارسه مرارا وتكرارا يصبح عادة جديدة، وباستطاعتك أن تنمي اتجاهات وقدرات وصفات السعادة والنجاح بتكرارها حتى تصبح جزءاً راسخاً من شخصيتك.

35. قانون الالتزام:

- تتناسب جودة الحب ومدة دوام علاقة ما تناسبها مباشرة مع مدى عمق التزام طرفي تلك العلاقة بإنجاحها.
- التزم التزاما مخلصا وغير مشروط نحو أهم الأشخاص في حياتك.

36. قانون القيم:

إنك تتجذب دوما نحو الأشخاص الذين تكون لديهم نفس القيم والمعتقدات والأفكار التي تعتقدتها وتتسجم معهم كل الانسجام .. فالحب ليس أعمى!

37. قانون التوافق والملائمة:

- إنك تشعر بالارتياح تجاه شخص آخر عندما تكون القيم والاتجاهات والطموحات والمعتقدات التي تعتقدونها متطابقة.
- ابحث عن شخص له نفس أسلوب تفكيرك ومشاعرك بشأن أهم قضايا الحياة.

38. قانون الاتصالات:

يتحدد مدى جودة علاقاتك باتصالاتك بالأشخاص الآخرين كما وكيفاً. ويتطلب بناء الاتصالات الجيدة والحفاظ عليها فترات طويلة من الزمن.

39. قانون الاهتمام:

إنك تولي اهتماما لما تكن له أعظم الحب والتقدير والإصغاء باهتمام للآخرين يشعرهم بأنك تحبهم ويبني الثقة التي هي أساس أي علاقة حب.

40. قانون احترام الذات:

- كل ما تفعله في الحياة لا يخرج عن زيادة أو حماية احترامك لذاتك، وكم تكون سعيدا عندما يشعرك شخص ما بأنك مهم وذو قيمة.
- وكلما زاد عدد الأشياء التي تفعلها لزيادة احترام شخص آخر لذاته، كلما أحببت نفسك واحترمتها أكثر أيضا.

41. قانون الجهد غير المباشر:

- إنك تحقق نجاحا أكبر في العلاقات بشكل غير مباشر وليس بشكل مباشر.. أن يكون لك صديق وأن تكون صديقا، أن تؤثر في الآخرين وأن تتأثر بهم.
- ولكي تقيم علاقات مفعمة بالحب والعطف والحنان وتحافظ عليها، عليك أن تصبح أنت نفسك شخصا عطوفا رقيقا محبا.

42. قانون الإجهاد المعكوس:

- كلما بذلت جهدا لإنجاح علاقة ما كلما قلت فرص نجاح تلك العلاقة. فالعلاقات تسير على أفضل نحو عندما تسترخي ببساطة .. كن على طبيعتك واستمتع باللحظة التي تعيشها.

43. قانون التوحد أو التقمص:

- تمثل الحساسية المفرطة أو أخذ الأشياء على محمل شخصي مصدرا رئيسيا للمشاكل في العلاقات. ولا سبيل إلى أن تستمتع تماما بعلاقتك وأن تتصرف بفاعلية في إطارها إلا بعد التوحد ورؤية علاقتك من منظور موضوعي.

44. قانون التسامح:

- إنك تكون موفور الصحة الانفعالية أو العاطفية بقدر ما تملك من قدرة على أن تغفر للآخرين ما قد يكونوا قد ارتكبوه في حقك بأية صورة.
- إن عدم القدرة على العفو والتسامح هو أصل الشقاء، ويؤدي إلى تولد مشاعر الذنب والسخط والغضب والعداء تجاه الآخرين.

45. قانون الواقعية:

- الناس لا يتغيرون .. تعامل معهم كما هم ولا تحاول أن تغير الآخرين أو تتوقع منهم أن يتغيروا "كما تراه هو ما تحصل عليه".
- والقبول غير المشروط للآخرين هو مفتاح العلاقات السعيدة.

46. قانون الحد الأدنى من الجهد:

إنك تحاول دائما أن تحصل على الأشياء التي تريدها بأقل جهد ممكن. وما الإنجازات التكنولوجية سوى سبل للحصول على أكبر ناتج ممكن بأقل مدخلات ممكنة، ومن ثم فإن كافة البشر كسالى يسعون وراء أسهل الطرق الممكنة في جميع العصور.

47. قانون تحقيق الحد الأقصى:

أنت تحاول دائما الحصول على أقصى ما تستطيع مقابل وقتك أو نقودك أو مجهودك أو عواطفك، فلو أنك خيرت بين عائدتين لنفس المساهمة أحدهما أكبر من الآخر لاخترت العائد الأكبر. ومن هذا المنطلق فإن الناس مجبولون على الطمع في ما يقومون به، وليس هذا شيئا جيدا أو سيئا في حد ذاته بل هو أمر واقع فحسب

48. قانون النفعية:

أنت تحاول دائما الحصول على الأشياء التي تريدها في أسرع وقت ممكن وبأسهل الطرق الممكنة دون الاهتمام كثيرا بالعواقب الثانوية. فأنت تميل إلى اتباع سبيل المقاومة الأقل في كل ما تفعله.

49. قانون الازدواجية:

أنت دائماً تقدم واحداً من سببين للقيام بأي شيء - السبب الذي يبدو جيداً أو السبب الحقيقي، فأما السبب الذي يبدو جيداً فهو دائماً سامي ونبيل، وأما السبب الحقيقي فهو نابع من أن فعلك هو الطريقة الأسرع والأسهل للحصول على الأشياء التي تبتغيها الآن.

50. قانون الاختيار:

كل ما تفعله هو اختيار مبني على قيمك الغالبة في اللحظة الراهنة، وحتى الامتناع عن فعل ما هو اختيار في جوهره. إن موقعك في الحياة ووضعك الحالي هما محصلة لاختياراتك وقراراتك حتى هذه اللحظة.

51. قانون القيمة الذاتية:

كل إنسان يقدر قيمة الأشياء حسبما يراها من منظوره الخاص، فلا توجد قيمة محددة لأي شيء. وقيمة الشيء تساوي فقط المبلغ الذي يكون شخص آخر مستعداً لدفعه لقاءه. ويحدد الشخص المستعد للدفع في النهاية القيمة الحقيقية لأي صنف.

52. قانون التفضيل الزمني:

إنك تفضل دائماً عند إشباع أي رغبة لك أن يتم ذلك عاجلاً وليس آجلاً، ولذلك فإنك نافذ الصبر في كل ناحية من نواحي حياتك.

53. قانون الهامشية:

- يتحدد السعر النهائي لأي منتج أو خدمة بالمبلغ الذي يكون آخر العملاء مستعدين لدفعه نظير آخر الأصناف المتاحة.

- وكل عملية بيع أو تخفيض للأسعار هي اعتراف بأن البائع كان مخطئاً في تخمينه عندما وضع الأسعار الأصلية.

54. قانون العرض والطلب:

عندما تكون كمية السلع أو الموارد محدودة تؤدي الزيادة في السعر إلى انخفاض الطلب والعكس. أيما كان ما تكافئه فإنك تحصل على المزيد منه وأيما كان ما تعاقبه فإنك تحصل على الأقل منه. فالضرائب والقواعد التنظيمية هي عقاب على الأنشطة الإنتاجية، أما المزايا والرعاية والإعانات فهي مكافآت عن الأنشطة غير الإنتاجية.

55. قانون كوهين:

كل شيء قابل للتفاوض، وكل سعر أو شرط - سواء كان متصلاً بالبيع أو الشراء - هو أفضل ما يمكن أن يخمنه شخص بشأن ما يمكن أن تنم عن السوق. اطلب دائماً سعراً أفضل.

56. قانون داوسون:

- بإمكانك دائماً أن تحصل على صفقة أفضل إذا عرفت كيف تطلبها على أفضل نحو ممكن.
- اطلب دائماً أكثر مما تريد ولا تقبل أبداً أول سعر يعرض عليك، بل كن صبوراً ثم اطلب المزيد.

57. قانون التوقيت:

التوقيت جانب حيوي في أي تفاوض، وعندما تقدم عرضاً ينبغي عليك أن تحدد موعداً نهائياً للقبول. من ناحية أخرى، إذا حاول شخص ما أن

يحدد لك موعداً نهائياً لقبول عرض ما فما عليك سوى أن تقول ببساطة "إن كان هذا هو كل الوقت المتاح لدي فالإجابة هي كلا".

58. قانون الشروط:

- شروط الدفع في أي تفاوض يمكن أن تكون أكثر أهمية من السعر أو أي عامل آخر.
- ويمكنك عادة أن توافق على أي سعر تقريباً إذا استطعت الحصول على شروط مواتية للغاية.

59. قانون التحضير:

يتوقف ثمانون بالمائة من النجاح في التفاوض على الإعداد الذي تقوم به سلفاً. قبل الشروع في التفاوض عليك التأكد من إلمامك بكافة الحقائق ومراجعة افتراضاتك جيداً.

60. قانون الانعكاس:

قبل أن تبدأ في التفاوض تخيل نفسك في مكان الطرف الآخر وتفاوض من منظوره. وعندما يصبح لديك إدراك جيد لموقف الطرف الآخر، تستطيع عندئذ أن تفاوض بشكل أكثر فاعلية للحصول على أفضل صفقة أو اتفاق لنفسك.

61. قانون الرغبة:

الشخص الأشد توقفاً لإنجاح التفاوض هو الذي يملك القوة التفاوضية الأقل، ولا يمكنك أن تتفاوض بفاعلية من أجل مصلحتك إلا إذا كنت مستعداً للانسحاب من المفاوضات إذا كان السعر أو الشروط المعروضة غير مرضية.

62. قانون التبادلية:

الناس عادلون بطبيعتهم ومستعدون لرد أية تصرفات طيبة تأتي بها نحوهم ولو أنك قدمت تنازلات صغيرة في أثناء التفاوض، لاستطعت الحصول على تنازلات كبيرة في المقابل.

63. قانون النهاية المفتوحة:

لا يوجد تفاوض نهائي على الإطلاق، فإذا حصلت على معلومات جديدة أو كنت غير راضٍ عن الشروط من أجل الطرف الآخر أيضاً إن كان هو الآخر غير راضٍ عنها.

64. قانون الوفرة:

نحن نعيش في عالم الوفرة حيث يوجد كم كبير من المال يكفي كل أولئك الذين يريدونه حقاً. ولكي تحقق الاستقلال المادي اتخذ اليوم قراراً يجمع ثروة ثم افعل ما سبق أن فعله الآخرون من قبلك لتحقيق نفس الهدف.

65. قانون التبادل:

النقود هي وسيلة مبادلة السلع والخدمات المنتجة بواسطة شخص ما بالسلع والخدمات المنتجة بواسطة شخص آخر. والمبلغ الذي تكسبه في أي وقت هو انعكاس للقيمة التي يرى الآخرون إن مساهمتك تنطوي عليها.

66. قانون رأس المال:

يمثل رأس المال الأصول الممكن نشرها لتوليد تدفق نقدي، والأصل الأكثر قيمة لديك هو قدرتك على الكسب. إن مواردك المادية والذهنية والفكرية النامية والمتغيرة باستمرار هي رأس مالك الشخصي.

67. قانون التوفير:

ادفع لنفسك أولاً، فالحرية المادية لا تأتي إلا لأولئك الذين يوفرون 10% أو أكثر من دخلهم أثناء حياتهم، فإن كنت تفتقر للقدرة على توفير المال فإن ذلك يعني أن بذور العظمة ليست موجودة بداخلك.

68. قانون الحفظ والصيانة:

ليس المهم هو مقدار ما تكسبه بل مقدار ما تحتفظ به، والناجح هو من يوفر في أوقات الرخاء ليجد سنداً مالياً في أوقات الركود والكساد.

69. قانون باركنسون:

ترتفع النفقات دائماً حتى تتساوى مع الدخل وهذا هو السبب في أن معظم الناس يكونون فقراء عند بلوغهم سن التقاعد لكي تصبح ثرياً يجب عليك أن تنفق قدرأ أقل مما تكسب وتوفر الباقي.

70. قانون الاستثمار:

دقق ومحص قبل أن تقدم على الاستثمار، امنح دراسة الاستثمار نفس الوقت الذي يستغرقه كسبك للمال الذي توظفه فيه، ولا تسمح لنفسك قط بالاندفاع نحو التزام مالي لا يمكن الرجوع فيه.

71. قانون الفائدة المركبة:

إن جمع المال والسماح له بالنمو بفائدة مركبة سوف يجعلك غنياً. ويتمثل مفتاح تحقيق الاستقلال المادي من خلال التوفير في احتجاز النقود بعيداً وعدم لمسها لأي سبب.

72. قانون التراكم:

الإنجاز المالي العظيم هو حصيللة تراكم مئات بل آلاف المجهودات الصغيرة التي لا يراها أو يقدر قيمتها أحد مطلقاً. لا توجد طريقة سريعة أو سهلة للإثراء.

73. قانون الجاذبية:

فيما تقوم بجمع المال تبدأ في اجتذاب المزيد منه نحو حياتك. إن تفكيرك بشكل إيجابي في نقودك أثناء توفيرك لها يحولك إلى مغناطيس نقود، إذ تبدأ النقود في الهبوط عليك.

74. قانون الرغبة:

لكي تصبح ثرياً يجب أن تكون لديك رغبة متأججة في جمع وتكديس الثروة، فلا يكفي أن تكون لديك رغبة معتدلة أو مجرد اهتمام عابر بذلك. ويمكنك معرفة مدى رغبتك في اقتناء النقود بملاحظة تصرفاتك كل يوم .. هل تتفق مع تكديس الثروة؟

75. قانون الغاية:

تحديد الغاية هو نقطة البداية للوصول للثروة، فلكي تصبح ثرياً يجب عليك أن تحدد بالضبط ما تريده وتدونه ثم تضع خطة لتحقيقه، فكل الأشخاص الناجحون "يفكرون على الورق".

76. قانون الإثراء:

كل الثروات الدائمة تأتي من إثراء الآخرين على نحو ما. وكلما دربت نفسك على إضافة قيمة لحياة الناس الآخرين كلما زاد ما تكسبه وبات من المؤكد أنك ستصبح ثرياً.

77. قانون العمل الحر:

السبيل الأكيد للوصول للثراء هو أن تبدأ بإقامة مشروع تجاري ناجح خاص بك، فلا أحد يثرى أبداً من وراء العمل لحساب شخص آخر. ومن الضروري أن تكون منتجاتك أو خدماتك أفضل من منتجات أو خدمات منافسيك بنسبة 10% حتى تتمكن من وضع قدميك على أول الطريق المؤدي للثروة.

78. قانون التقشف:

الطريقة المثلى والأكيدة لإقامة مشروع تجاري هي البدء بالقليل أو لا شيء ثم النمو خطوة خطوة اعتماداً على أرباحك. وأولئك الذين يبدأون بالقليل جداً من المال تفوق احتمالات نجاحهم تلك التي تنتظر من يبدأون بمبالغ مالية ضخمة، فالطاقة والخيال منطلقان لخلق الثروة.

79. قانون الشجاعة:

استعدادك للمخاطرة بالتعرض للفشل هو المقياس الحقيقي الوحيد لرغبتك في الثراء. ولما كان الفشل شرطاً أساسياً للنجاح الباهر، فإن عليك أن تضاعف معدل فشلك إن أردت أن تتجح بشكل أسرع.

80. قانون المخاطرة:

ثمة علاقة مباشرة بين مستوى المخاطرة واحتمال تكبد الخسارة في أي مشروع تجاري. وأصحاب المشروعات الناجحة هم أولئك الذين يحلون المخاطرة ويقلصونها إلى أدنى حد ممكن في سبيل تحقيق الربح.

81. قانون التفاؤل المفرط:

- إن التفاؤل المفرط سلاح ذو حدين يمكن أن يؤدي للنجاح والفشل معاً.

- وفي عالم الأعمال كل شيء يكلف ضعف ما تتوقعه ويستغرق ثلاثة أمثال الوقت الذي تخططه.

82. قانون المثابرة:

إذا تابرت لفترة طويلة بما يكفي في سعيك وراء الثروة فلا بد أن يكون النجاح حليفك في النهاية. وكلما تعلمت من كل هزيمة وخيبة أمل تتعرض لها كلما تحولت العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيلك إلى منطلقات نحو النجاح.

83. قانون الغاية في عالم الأعمال:

إن الغاية من أي مشروع تجاري هي إيجاد العميل والاحتفاظ به، ويجب أن تركز كافة الأنشطة التجارية على هذه الغاية المحورية. أما الأرباح فهي نتيجة إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم على نحو محقق لمردودية التكاليف.

84. قانون المنظمة:

منظمة الأعمال هي مجموعة من الأشخاص جمعت بينهم غاية واحدة مشتركة هي العثور على العملاء والاحتفاظ بهم. ويجب أن يكون كل موظف ضروريا لوظائف المنظمة.

85. قانون إرضاء العميل:

يعمل الجميع من أجل إرضاء العميل، والعميل دائما على حق، ويسيطر على منشآت الأعمال الناجحة هاجس أسمه خدمة العميل.

86. قانون العميل:

ينشد العملاء دائما أقصى ما يمكن بأقل سعر ممكن، ويتطلب التخطيط الملائم للأعمال أن تركز على مصلحة العميل طول الوقت.

87. قانون الجودة:

ترجع مسألة الجودة إلى اعتقاد العميل، وهو الذي يقرر كم تساوي. وتحدد قدرتك على إضافة قيمة إلى منتجك أو خدمتك مدى نجاحك في السوق.

88. قانون التقادم:

- إن كان يعمل فهو متقادم.
- كل منتج وخدمة اليوم في طريقه إلى أن يتحول إلى شيء قديم الطراز بسبب التكنولوجيا الحديثة المتطورة والمنافسة. فما هي "معجزتك التالية"؟

89. قانون الابتكار:

فكرة واحدة جيدة هي كل ما تحتاجه لتبدأ في تكوين ثروة. فالطفرات والانطلاقات التي تحدث في عالم الأعمال نابعة من إيجاد سبل أسرع وأرخص وأفضل وأسهل لأداء مهمة ما.

90. قانون عوامل النجاح الحيوية:

- لكل منشأة تجارية أو مركز وظيفي عوامل نجاح حيوية يتراوح عددها بين خمسة وسبعة عوامل هي التي تحدد مدى كفاءة سيرها وأدائها.
- تعرف على الأشياء الجوهرية التي تؤديها وتحدد نجاحك أو فشلك. ضع خطة لكي تصبح أفضل في كل واحدة منها.

91. قانون السوق:

السعر الحقيقي لأي شيء هو المبلغ الذي يكون شخص ما مستعدا لدفعه مقابلته في سوق مفتوحة تنافسية مع وجود بدائل أخرى متاحة .. والسوق دائما على حق.

92. قانون التخصص:

لكي تنجح في عالم الأعمال عليك أن تتخصص في منتج أو خدمة بعينها تخدم من خلالها عميل معين ثم بعد ذلك تفعل ما تفعله بصورة متميزة، فالسبب الرئيسي لفشل المنشأة التجارية هو الافتقار إلى محور تركيز.

93. قانون التمييز والتفاضل:

كل منتج أو خدمة يجب أن يكون مختلفا وأفضل على نحو فريد لكي ينجح في السوق التنافسية. وميزتك التنافسية يجب أن تكون محسوسة وقابلة للإدراك وقابلة للترويج وأن تكون شيئا يمكن للسوق أن تدفع مقابلا ماديا له.

94. قانون التقسيم إلى قطاعات:

- النجاح في عالم الأعمال يأتي من التعرف على مجموعات مستهلكين أو قطاعات سوقية محددة واستهدافها من أجل منتجك أو خدمتك.
- من هو عميلك بالضبط؟ أين يوجد؟ ولم يشتري؟

95. قانون التركيز السوقي:

- يأتي نجاح السوق من التركيز بعزم وطيد على أولئك العملاء الذين يمكنهم أن يحققوا أكبر استفادة من الميزة التنافسية الفريدة لمنتجك أو خدمتك.

- والتعرف على هذه المجموعة المحورية وتركيز مجهوداتك عليها هو مفتاح الوصول للربحية.

96. قانون التميز:

- لا تمنح السوق مكافآت التفوق إلا للأداء المتميز والمنتجات المتميزة أو الخدمات المتميزة.

- والتعرف على "مجال التفوق" الخاص بك وتتميته هو الوظيفة الأولى للإدارة.

97. قانون الاحتمالات:

- لكل حدث احتمال حدوث، ولكي تزيد فرص وقوع حدث ما عليك أن تزيد عدد الأحداث.

- وكلما زاد عدد مرات تجربتك للأشياء وزادت درجة تنوع واختلاف تلك الأشياء، كلما تعاظمت فرص نجاحك.

98. قانون الوضوح:

- كلما ازداد وضوح رؤيتك لما تريد وما أنت على استعداد لعمله من أجل الحصول عليه كلما زادت فرصتك في أن يحالفك الحظ وتحصل على ما تريد.

- إن وضوح الأهداف المنشودة مغناطيس يجذب إليك الحظ السعيد.

99. قانون الجذب:

- إنك تجذب باستمرار إلى حياتك أناسا وأفكارا وفرصا منسجمة مع أفكارك السائدة.

- وعندما تقترن أهدافك بانفعال الرغبة سوف يظهر في حياتك ما يطلق عليه الآخرون "الحظ".

100. قانون التوقعات:

- إنك تزيد من مقدار الحظ في حياتك عندما تتوقع باستمرار أن يصادفك حسن الحظ.

- ابدأ كل يوم بأن تقول لنفسك "أعتقد أن شيئاً رائعاً سوف يحدث لي اليوم!"

101. قانون الفرصة:

- تتبع أعظم الاحتمالات التي تتعرض لها في الغالب من أكثر المواقف شيوعاً حولك.

- وربما تكمن أعظم فرصة في حياتك تحت قدميك أو في وظيفتك الحالية أو في الصناعة التي تعمل بها أو في تعليمك أو خبرتك أو اهتماماتك.

102. قانون القدرة:

الحظ هو ما يحدث عند التقاء حسن الاستعداد بالفرصة. وكلما زاد حجم القدرات التي تمتلكها وتنميتها في أي مجال كلما تعاظمت فرصتك في أن تتعم بحسن الحظ.

103. قانون التعقيد التكاملي:

الشخص الذي يمتلك أكبر ذخيرة متنوعة من المعارف والمهارات في أي مجال هو الذي يحظى بالقسط الأوفر من الحظ، فالتساع المعارف والمهارات يزيد الوعي ويتيح فرصاً أكبر.

104. قانون الافتراض:

- الافتراضات غير الصحيحة هي أصل كل فشل، لذا عليك أن تمتلك من الشجاعة ما يمكنك من اختبار افتراضاتك.
- والاستعداد لتقبل احتمال أن تكون مخطئا يفتح السبيل لحدوث احتمالات وأحداث سعيدة قد لا تصادفها بدونه.

105. قانون التوقيت:

- التوقيت هو كل شيء، ومع حسن الإعداد سوف يأتي لك الوقت المناسب.
- "إن ثمة تيار في مجرى نهر شئون حياة البشر إذا ركبته الإنسان أثناء الفيضان قاده إلى النجاح والحظ السعيد".
- ويليام شكسبير

106. قانون الطاقة:

- كلما زاد ما تملكه من طاقة وحماس كلما زادت احتمالات تعرفك على الحظ وتجاوبك معه.
- وأفضل أفكارك وأعمق استبصارائك تأتي بعد فترة من الراحة والاسترخاء.

107. قانون العلاقة:

- كلما زاد عدد الأشخاص الذين تعرفهم ويعرفونك على نحو إيجابي كلما حظيت بحظ أوفر. فالناس سوف يمنحونك أفكارا ويفتحون أمامك الأبواب إذا أحبوك.

108. قانون المشاركة الوجدانية:

إنك عندما تنتظر لموقف ما بعيون شخص آخر تجد في أغلب الأحيان احتمالات غير منظورة. ما الذي يحتاجه الناس ويرغبونه وكيف يمكنك أن تمنحهم إياه؟

109. قانون النمو:

إذا لم تكن آخذاً في النمو فأنت مصاب بحالة من الجمود، وإذا لم تكن تتحسن فأنت تزداد سوءاً. اجعل التعلم والنمو المستمرين جزءاً من روتين حياتك اليومية.

110. قانون الممارسة:

- الممارسة هي ثمن التمكن والبراعة الفائقة، وأياً كان ما تمارسه مرات ومرات فإنه يتحول إلى عادة جديدة في التفكير والأداء.
- ويأتي النمو والإنجاز من التخلي عن الممارسات القديمة واعتناق أخرى جديدة.

111. قانون التراكم:

- الحياة العظيمة هي محصلة تراكم آلاف المجهودات والتضحيات غير المنظورة من الآخرين.
- "إن تلك الذرى الشاهقة التي بلغها الرجال العظماء وتربعوا عليها لم تأت نتيجة لقفزة واحدة مفاجئة، فقد ظلوا يكافحون طول الليل في سبيل الصعود إليها في الوقت الذي كان فيه رفاقهم نياماً".
- هنري وادسورث لونجفيلو

112. قانون تنمية الذات:

- بإمكانك أن تتعلم أي شيء تحتاج إليه لتحقيق أي هدف تصفه لنفسك
- وأولئك الذين يتعلمون يكتسبون القدرة على فعل كل شيء.

113. قانون المواهب:

- إنك تحتوي بداخلك على مزيج فريد من المواهب والقدرات التي إن تم التعرف عليها واستخدامها كما ينبغي مكنتك من تحقيق أي هدف ترسمه لنفسك.

- أي جوانب عملك تستمتع بأدائها إلى أقصى حد وتجيدها؟ هذا هو أفضل مؤشر لمواهبك الحقيقية.

114. قانون التفوق:

- النجاح والسعادة لا يأتيان إلا عندما تتفوق تفوقا مطلقا في أداء شيء تستمتع به.
- "تحدد جودة حياتك بمدى التزامك بالتفوق أكثر من أي عامل آخر"
- فنيس لومباردي

115. قانون الفرصة:

- تجيء الصعاب لا لتعرقل ولكن لتعلم، ففي كل كبوة أو عقبة تكمن بذور منفعة أو فرصة مساوية أو أكبر.
- حول العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيلك إلى منطلقات نحو النجاح.

116. قانون الشجاعة:

الاكتساب المنتظم والمقصود للشجاعة أمر جوهري لبلوغ النجاح، فالخوف أكبر عقبة في وجه الإنجاز. عود نفسك دائما على مواجهة الأشياء التي تخشاها والقيام بها مهما يحدث.

117. قانون الجهد التطبيقي:

كل النجاحات والإنجازات العظيمة يسبقها ويصاحبها عمل جاد ودؤوب، وإذا خامرك شك حاول أكثر وإذا لم يفلح ذلك حاول أكثر وأكثر. عندما تعمل أقض كل وقتك في العمل! ولا تهدر الوقت.

118. قانون العطاء:

- كلما أعطيت من نفسك دون أن تتوقع الحصول على مقابل كلما أصابك خير كثير من المصادر الأقل توقعا.
- ولن تشعر أبدا بالسعادة الحقيقية إلا عندما تحس أنك تحدث اختلافا حقيقيا في العالم بخدمة الآخرين بطريقة ما.

119. قانون الإيجاب:

- إن 95% من تفكيرك وشعورك تتحدد بواسطة الأسلوب الذي تحدث به نفسك، فعقلك الباطن يقبل حوارك الداخلي باعتباره أوامر.
- تحدث إلى نفسك بشكل إيجابي وبناء طول الوقت حتى ولو لم تشعر برغبة في ذلك.

120. قانون التفاؤل:

- يتحدد أسلوب تفكيرك وشعورك وسلوكك بالكيفية التي تفسر بها خبراتك لنفسك.

- وعندما تعود نفسك على البحث عن الخير في كل موقف، فإنك تكتسب بذلك اتجاهها ذهنيا إيجابيا وتتحول في نهاية المطاف إلى شخص تتعذر هزيمته.

إن الاستراتيجيات العامة للتفاوض عادة ما تدرج تحت **فئتين**: مدخل الحل المشترك للمشكلات (فائز/فائز) أو التفاوض على أساس من الخصومة الحادة. وهذا ما أشرنا إليه في الفصل الأول.

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه

الإستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
 - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
 - مرحلة اقتسام عائداته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .
وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:

1) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإيهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

- 1) استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:
 - التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
 - التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
 - التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
 - التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
 - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.
- 2) استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمال والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

(3) استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج التفاوض التوزيعي حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في

طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. **عن طريق:**

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد

الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

■ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه لحيطة.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة

أو المراجعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

■ سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

■ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية.

- سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
- سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.
- سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه. وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض وتلخص في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. اتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تنتبأه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. لتقاوّل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20. لتحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

الحوار وفنون الإقناع:

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا حضاريا ينشده كثير من الناس.

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ تحاور الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وغير الحوار مع الموظفين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس

على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.
- التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودمائة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.
- عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطئاً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .
- محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.
- اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء ويرضاه تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضاً؛ فيراعي الإرهاق والجوع

ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيءٍ يحبه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهريّة في كيفة الحوار:

* الاستماع الإيجابي :

وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تتمي العلاقة بين المتحاورين.

ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

* حسن البيان:.

- يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة.
- ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام

واستتطاق المشاعر مع تقديرها ،ومواصله الحوار حتّى يتحقّق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة فيعرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة،وكذا عدم البطء كي لا يمل.

■ ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا ترحم الأفكار في ذهن المحاور،فيضطر بإدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى،وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو.

■ وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة،وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتّى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار،وعليه أن يخفض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهماً علا؛ فالحجة القوية غنية ذاتها عن ك صوت.ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور،مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد.

■ ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاور اهتماماً.

■ يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية فيبدأ الحوار،وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديّهيات،وليجعل البداية هادئة وسلسة،تقدر المشاعر عند الطرف الآخر،إنّ منشأ البدء بنقاط الاتفاق و البدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاك قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين،وتبني جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متّصلاً. أمّا البدء

بنقاط الخلاف فستتسلف الحوار نفسا مبكرًا.

- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما
- على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، وسأثبت ذلك
- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.
- ضبط الانفعالات ، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراتهِ وقسمات وجهه ورسائل عينيهِ، وعليه ألا يغضب إذ لم يوافقهِ محاوره الرأي.
- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.
- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها، مع عدم المبالغة في ذلك.
- الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهراً للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- على المحاور ألا يضخم جانب أو أحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

فنون الإقناع

كثيرون هؤلاء من يؤسوا من عدم إتمام صفقات رغم محاولاتهم الكثيرة للتفاوض والإقناع مع عده أشخاص أو قد وصلوا إلى النهاية ولكن لم يفلحوا في إغلاق الصفقة أو فشلوا بطريقه إعلاناتهم المرئية للمتلقين رغم كفاءته المنتج... وهناك عده أسباب لهذا الفشل، من أهمها هو عدم معرفتهم بفنون الإقناع وأسرار هو الشخصية التي يجب أن يتصف بها الشخص المتفاوض ودراسة نمط تفكير الطرف الآخر المراد إقناعه. فتجدهم يتبعون أسلوب وشخصيه محدده تدربوا عليها ظناً منهم بأنها الأفضل.. وهذا هو الخطأ.. فعليك أن تتحكم بتصرفاتك وشخصيتك (إذا أردت أن تتفاوض) على غرار الطرف الذي أمامك بعد أن قمت بتصنيفه وذلك لتكسبه لصفك وتقنعه.. (أما إذا أردت أن تقدم إعلان بالصحف أو غيره ليشاهده الكثير) فعليك أن تراعي نوعيه العرض الذي سوف تقدمه لشدة الانتباه. إن عدم درايتك بأهم الكلمات شيوعاً ومثيره للانتباه وتصنيف تلك الكلمات وانتقائها ووضعها في زاوية الصفحة بالجريدة أو الوسيلة سوف يكون لها مردود

سلبى .فالمسوقون المحترفون يعرفون أي الكلمات مثيره للانتباه وأي الأساليب أكثر نفعاً وجدوى فيوفرون الوقت بذلك ويحققون نتائج ايجابية..
الصدق،الثقة بالنفس والمنتج،الإيجاز،التفكير السليم" صفات لا تفارق مفاوض ومسوق بارع.

تجدهم خلف الإعلانات:حياتنا لا تخلو من إعلانات ..أينما تذهب ستجدها (وأنت جالس بمنزلك مقابل التلفزيون أو خارجاً أو بالانترنت) هم ينتظرونك ليقنعوك يحاولون أن يرسخوا منتجاتهم بعقلك..وقليل فقط هؤلاء المبدعون الذين يخاطبون العقول الباطنية(الغير مباشرة) للإقناع بسلعهم..فعندما تشاهد فلماً تصادف شخص يشرب الكولا!!!..أو يقود البورش.. وفي الحقيقة هي مدفوعة قيمتها للمنتجين..فهم بذلك يخاطبون العقل الباطني للشخص..فلقد أثبتت الأبحاث بان الشخص عندما يشاهد إعلان فانه بحواسه يميز الحقيقة من الكذب فإما أن يقبل أو يرفض .. واغلب الأحيان يرفض..فلذا بدأوا بمخاطبه العقل الباطني.. وهي مهارة من مهارات الإقناع..فهل تستطيع أنت أن تقوم بذلك؟ وتسوق سلعكك بطريقة غير مباشرة؟

التفاوض كلمه كبيرة ..توحي بان هناك طرف يجب استمالته وإقناعه.. نتائج نهاية أي مفاوضه لن يخرج عن أربع حالات فقط. لننظر جميعاً إلى أنواع التفاوض في أي مكان وزمان سواء صفقات أو حتى تبادل أطراف الحديث مع احد الزملاء .وسوف نضرب مثال على اثنين (الطرف المتلقي) و (الطرف المؤثر) مع كل نوع:

▪ التعصب (كل طرف متمسك برأيه)

■ الاستقطاب (يزيد تنافر الطرفين في كل مره يتحدثان)

■ الإقناع (ينجذب الطرف المتلقي للطرف المؤثر)

■ التفاوض (كل طرف يتخذ آلية لتضييق الخناق على الآخر)

تلك كانت أنواع التفاوض ..الآن دعني آخذك بجولة لإلقاء نظرة من بعيد على أهمما يميز المسوقين البارعين عند التفاوض والتي تساهم في عمليات الإقناع :

1. يحرص على وضع صورته ممتازة بأول لقاء (الانطباع الأول): دراسات وبحوث وتجارب تحذرنا من الظهور لأول مره أمام العميل بشكل مخالف أو غير لائق!!...عندما تسمع عن شخص أو اتصلت به أو زارك في موقعك فأنت دخلت الامتحان والذي يجب أن تكون جاهز له في أي وقت ومكان معه. أن أولما يلفت انتباهك مطابقة شكله على الصورة الذي تخيلتها ..فإذا كان الشخص غير مهتم بشكله وأناقته سوف يؤثر ذلك عليك ونفس الشيء عليه.. ويرسل بصرك مؤشرات لعقلك عن هذا الشخص لتترجمه بسرعة خلال دقائق فإما أن ترتاح أو غير ذلك..يجب أن تكون بأبها صورته لك في أول لقاء وتترك بصمات ممتازة عن شخصيتك .. والأبحاث العلمية تؤيد المقولة التي تقول (انه من الصعب أن نتاح لك فرصة الانطباع الأول مره ثانيه)..وهذا يفسر لنا حرص بعض الشركات العالمية كالفنادق وشركات الدعاية والإعلان على أن يظهر موظفيها بأفضل صورته وتدفع لهم مقابل ذلك. لأنهم الواجهة للشركة والذين سوف يعطون الانطباع الأول للعميل بطريقه حديثهم وشكلهم.

2. يقدمون أنفسهم بكل حرارة ويعرفون بأنفسهم للطرف الآخر عن مؤهلاتهم ووضعهم الاجتماعي ولا يشعرون بالحرص حتى وإن كانوا بسطاء..فالفكرة إعطاء الطرف الآخر لمحة سريعة عنهم باختصار مده توطيد العلاقات.

3. المصداقية والأمانة: من منا لا يحب أن يسمع الحقيقة والصدق؟. يظن أكثر المفاوضون أنهم بكنزهم وغشهم يكسبون ويحققون إنجاز إنتاجه. ولكن مع الزمن تتكشف حقيقة كل كاذب. والشخص عندما يعرض سلعته ويبدأ باختلاق الأكاذيب تظهر عليه صفات ودلائل كذبه..مما يجعل أغلب كبار المفاوضين حال ما شاهدوا تلك الدلائل الانسحاب بكل أدب. فإذا ضاع أمامك الصدق بكل كلمه تقوله هذي أول نقطه..ولا تقلما لا تعرفه حتى لا تتعرض لسؤال بعد أن فتحت الباب على نفسك يتسبب بوضعك بموقف المهزوم..

4. لا يبالغون في قولهم وحديثهم. وإعطاء ما هو مفيد باختصار ليدعوا الفرصة للطرف الآخر بالأسئلة والذي يعتبر مؤشر جيد بالإقناع عندما يبدأ بذلك.

5. دائماً يقولون لك: كن مستمعاً جيداً..ولا تقاطع حديث الطرف الآخر...وركز دوما في عينيه لتبين له اهتمامك..حتى ولو كان ما يقوله قد سمعته عشرات المرات بين له انك مهتم به..وعند مقاطعته للمداخلة استأذن..وفي حاله مقاطعه شخص لحديثكم فوراً يجب أن تستوقفه وتطلب منه عدم فعل ذلك مره أخرى..أنت بذلك فرضت شخصيتك على الجميع خاصة أمام من تحاول إقناعه.

6. لا يجعلون أي محاوله للإقناع أو قاعه مفاوضات خالي من الأدلة والبراهين وإذا أمكنهم شهادات عملاء سابقين.

7. لا يخفون الجوانب السلبية بالمنتج..فهذا يزيد من ثقة الطرف الآخر والعملاء بهم قبل منتجهم...(تذكر أن لا تجعل ذكرك للجوانب السلبية بآخر الحديث اجعلها في البداية ..لترسل رسالة للطرف الآخر بان يثق بك ثم يبدأ ببني قراره على بقيه حديثك وعدم مفاجأته بالنهاية).

8. يمتازون باختيار الكلمات الجديدة والغير مستهلكه..بالإضافة إلى استخدامهم لكلمات لها علاقة بطبيعة عمل العميل مثال:

لنفرض بان من أريد إقناعه هو مهندس فأقول له: إن هذا المنتج (مبني) على (قواعد) متينةالخ

9. يدرسون نفسيه وشخصيه الطرف الآخر وعمل معادله سريعة ومعرفه نوعيتهم (وهذا يطول شرحه سوف نأخذ لمحبه بسيطة عنه بعد قليل) الآن بعد أن عرفنا أهم الأساسيات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض البارع .ننتقل إلى مهارة رائعة يقوم بها المتفاوضون البارعون ليزيد من فرصه إتمامهم للصفقات وهي:دراسة شخصيه الطرف المراد إقناعه والى أي الفئات ينتمي؟ إن معرفه ذلك يساهم على اختيار الأسلوب والطريق الصحيح للإقناع فهناك أشخاص يحبذون الوسائل المرئية وهناك أشخاص يحبذون لغة الأرقام.وهناك أشخاص يحبوا أن يروا المنتج بعينه ويجب أن يلامسوه وإلا لن يقتنعوا....الخ وقد يحتاج المتفاوض المبتدئ إلى وقت طويل حتى يتعرف ماذا يريد الطرف الآخر ليتم إقناعه .والدراسات

الطويلة لخصت لنا أهم أربع فئات وكل فئة من نوعين تحدد نوع الطرف.. كما يلي:

■ حسي (الشعوريون أو العاطفيون)

■ حدسي

وبعد ذلك هل هو:

■ انبساطي

■ انطوائي

ثم يلي ذلك:

■ شعوري

■ مفكر

وأخيرا هل هو:

■ محكم

■ إدراكي

إذا استطعت أن تحدد نوع الطرف الآخر وانتائمه..تمكنت من استمالاته لإقناعه وجذبه إليك .. أقدم أسلوب بالإقناع(أسلوب الخسارة) وتتخلص في : (خلق انطباع عند العميل بالخسارة إذا لم يشتري السلعة) أسلوب ناجح خاصة مع الأشخاص من يتصفون بسمات (العاطفيون) السبب يعود بكل بساطه بان لا احد منا يحب أن يخسر أو يفقد شيء..فوظف المقنعون البارعون هذه الغريزة لصالحهم.

لقد قام الباحثون بعمل تجربة لإثبات ذلك وأهميتها ..فقاموا بإعداد نشرات بصيغتين للنساء وذلك للسرعة بعمل كشف منتظم للثدي لاكتشاف

أي ورم مبكر للسرطان ..فكان الكتاب الأول يؤكد على الآثار السلبية الناتجة عن عدم إجراء الفحص الذاتي المنتظم والخسائر التي سوف تجنيها المرأة بعد ذلك،وحيث أن النساء اللاتي لا يجرين الفحص تكون الفرصة ضئيلة لاكتشاف الورم مبكراً!!!...أما الكتيب الثاني فكان يركز على الآثار الايجابية الناتجة عن إجراء الفحص الذاتي المنتظم،وان النساء اللاتي يجرين الفحص تكون لديهن فرصه اكبر لاكتشاف الورم الذي لا يزال قابلاً للعلاج. وبعد خمس شهور اكتشف الباحثون أن النساء اللاتي قرأن الكتيب الذي يركز على العواقب السلبية كن أكثر ممن من اجرين الفحص ممن من قرأن الكتاب الثاني.

مثال آخر:-

عندما يعرض مندوب عازل حراري لأشعة الشمس للسيارات سلعته يستطيع أن يقدم عرضه بطريقتين:

الأولى: بان المنتج سوف يخدمه كثيرا ويؤمن بروده أكثر بنسبه عالية وحماية سيارته من الحرارة العالية!!

الثانية:الخسارة التي سوف يجنيها صاحب السيارة من عدم استخدامه للعازل وصرفه للكثير من الأموال بالإضافة إلى تهلك مراتب السيارة وتعرضها للحرارة..مما يضطره لتصليح ما قد تلف!!

تلاحظ أحيانا ببعض الإعلانات والتي تحمل عنوان (لا تخسر الفرصة)..أو (لا تخسر فرصة العمر) الأخيرة كانت لها مردود أفضل من بعض الإعلانات التي تقول(فرصة العمر)...

الشائع بيننا مفاوضة اغلبنا مع السماسرة أنفسهم (أكثر من وسيط) وعدم مخاطبه ومفاوضه (العميل نفسه) وهذا نجده في عالم العقار. فشيء طبيعي أن لا تتم الصفقة، فالذي ينقل سلعتك أو عرضك شخص غير واعي ومقنع ولا يرسم تخيل كافي للطرف الآخر وقد يكون ضعيف شخصيه أما الطرف الآخر فتقتل البيعة بالرفض ليأتي ويبلغك ذلك. فلا تستغرب فشل بعض الصفقات.

كيف تقتنع الآخرين بفكرة ؟

أولاً : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير .

ثانياً : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً : ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطأ الأكتاف ودودا تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل وإلا فأنت الخاسر ، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون سعيدا بذلك وسيسرهما في نفسه وبذلك تخسر صديقا أو تخسر اكتساب صديق، أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة..).

رابعاً : حل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما :-

1. المقدمات المنطقية : وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتقضي إليها .

2. النتيجة: وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك.
المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط ، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..

خامساً : اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغط وفرض الرأي .

كيف تبدأ التفاوض

إن المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل، ومهما كان الأفراد ماهرين أثناء المفاوضات فإنهم في حقيقة الأمر - سيكونون في وضع شديد السوء حين يجلسون أمام خصوم قاموا بمهمة أفضل منهم في تخطيط أهدافهم مقدماً. فحتى تحقق أهدافك من المفاوضات عليك أن تعرف ما تريده وأيضاً ما يريده الطرف الآخر .

وبالإضافة إلى ذلك، فقبل أن تبدأ بالتفاوض بوقت طويل، عليك أن تحدد البدائل المتاحة لك في حال فشل المفاوضات. وذلك لأنه كلما كانت البدائل أفضل، ازداد مركزك قوة عند التفاوض. كما أن معرفة البديل الأفضل لدى الجانب الآخر هو مصدر آخر للقوة في التفاوض. ولكن برغم الضرورة الحتمية التي توجب عليك معرفة البديل الأفضل لديك ومحاولة تقدير ذلك البديل المتاح للجانب الآخر، ينبغي عليك أن تعرف أن معظم

الناس لا يقومون بعمل جيد لدى تقديرهم قيم البدائل. فمثلا يطرح (لاكس) تجربة تتطوي على قيمة شركة معروضة للبيع" حتى بوجود معلومات دقيقة عن وضع العمل كالميزانيات الختامية وقوائم الأرباح والخسائر، وما في حكمها" فيقول: إن أولئك المكلفين بشراء الشركة يقومون تقليديا بوضع تخمين منخفض لقيمتها بقدر ما يستطيعون، بينما يعطي الذي عُهِدَ إليهم بالبيع أرقاما لقيمتها أعلى من أحسن التقديرات. ويميل المحكمون الحياديون إلى وضع حد للسعر المحتمل في مكان ما بين التقديرين." إذن إن قيم البدائل يمكن أن تتأثر بوجهة نظرك الشخصية، لهذا كن متوخيا للحقيقة قد الإمكان، وتدارس أفكارك مع طرف ثالث محايد. فليس هناك مفاوض في وضع اضعف من الذي لا يملك بديلا عن صفقة ما، حيث يستطيع الجانب الآخر في هذه الحالة أن يملئ الشروط "إن الذي يفقد البديل يقبل الصفقة".

هناك أمر آخر يجب أن تضعه بالاعتبار مسبقا وهو: حدود التفاوض، أو بشكل أكثر تحديدا، ما يمكنك التنازل عنه حتى تحصل على ما تريده . من السهل -على سبيل المثال- أن تحدد السعر الذي ستدفعه مقابل أحد العناصر إذا كنت تعقد صفقة خاصة ببعض المشتريات التقليدية المعتادة في شركتك، ولكن حتى هذه المعاملات التي تبدو روتينية قد تصبح أكثر تعقيدا في بعض الأحيان، وذلك حين تذهب للتفاوض على السعر. فقد تنشط حينئذ كل أنواع المتغيرات، الأمر الذي يؤثر على ما يمكنك أن تدفعه، فإذا لم تكن قد فكرت مقدما بهذا الأمر قد تصرّ بشكل يفتقر إلى المرونة على السعر الذي حددته، أو تضطر للقيام ببعض الموازنات السريعة حتى تتوصل إلى رقم جديد، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتفاق غير مرض.

وفي مقدمة هذه العوامل ، توجد عدة جوانب لتخطيط التفاوض كثيرا ما يتم التغاضي عنها ، ومن أمثلتها كيفية إعداد العروض المكتوبة، وكيفية معالجة العناصر الغير قابلة للتفاوض، بل واتخاذ قرار بالتفاوض من عدمه أصلا. فعندما تحدد أهدافك مسبقا، لن تصبح -على الأرجح- عرضة للوقوع في شرك الهدف الأدنى الذي يمكن أن يملأ عليه الشروط وقبول أي شيء. إن ما يحدث هو أن الفرد الذي قام بقدر قليل من الإعداد إلا فيما يتعلق بالسعر المقبول سيميل إلى التوقف عن التفاوض حين يصل إلى هذا السعر، ثم ينصرف راضيا عن الصفقة الجيدة التي حصل عليها، دون أن يدرك كم ترك من المال على مائدة التفاوض.

إن أهم خطوة عليك اتخاذها قبل بدأ المفاوضات هي تحديد أهدافك من المفاوضات، ولذا فإن الفشل في اتخاذ هذه الخطوة بالشكل اللائق يمكن أن يضعك في مركز سيئ أثناء المفاوضات، حيث لا تعرف كيف تتصرف إزاء التكتيكات التفاوضية لخصمك.

إن اتخاذ هذه الخطوة يساعدك في:

- يجبرك تحديد الهدف على التفكير فيما تريده، وفي أسباب ذلك، وفي أنت مستعد للتنازل عنه في مقابل الحصول عليه.
- يساعدك تحديد الهدف في تقديم التنازلات والتسويات عند تقدم المفاوضات.
- يحميك تحديد الهدف من التوصل إلى اتفاقات غير مدروسة.
- الإستراتيجية المخطط لها بدقة تجنبك الفوضى والاضطراب الذي يمكن أن يستغله خصمك.

- يساعدك تحديد الهدف على زيادة سرعة عملية التفاوض ذاتها.
 - يساعدك تحديد الهدف على تجنب فشل المفاوضات حيث أن التوقف في المفاوضات كثيرا ما ينشأ من نقص الإعداد.
 - الأهم من كل شيء هو أن تحديد الهدف يتيح لك الوصول إلى اتفاق أفضل. فأي خصم لك سيكون معقولا على الأرجح إذا استطعت أن تبين له من البداية أنك تعرف ما تريد.
- وعلى وجه العموم، فإن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق.
- إن التخطيط لأهدافك التفاوضية يرسى الأساس الأول لبدا المفاوضات. ومن الضروري أن تواصل البناء على هذا الأساس بالتفكير فيما يرد خصمك إنجازه.
- ويعد هذا الأمر من المتطلبات التي لا يمكن تجاهلها، حيث أنه قد يكون هو الذي يحدد النجاح أو الفشل أثناء المفاوضات. وعلاوة على ذلك، فإن أهداف الطرف الآخر قد تختلف كثيرا عما تعتقده في ظاهر الأمور، إذ قد تكون للخصم أهداف خفية، والفشل في إدراك هذه الأهداف يمكن أن يعرضك للوقوع في مأزق تفاوضي. وبطبيعة الحال، فبمجرد أن تبدأ المفاوضات بجدية، ستتعرف على ما يسعى خصمك إلى تحقيقه بصورة أكبر. وعلى أي حال، فإن تخصيص قدر من الوقت لتحليل الإستراتيجية المحتملة للخصم قبل بدأ المفاوضات يتيح لك بداية أفضل نحو تحقيق أهدافك.

ولكي تتجح في تحقيق مثل هذه البداية، لابد أن تحاول تحديد الأهداف التفاوضية لخصمك، ثم تحاول الموازنة بينها وبين أهدافك. من المفيد أيضا أن تفكر في الإستراتيجية المحتملة التي سيوظفها الخصم لتحقيق ما يريد. ويتطلب هذا الأمر أن تقيّم نقاط القوة والضعف في مركز الخصم حتى تستطيع أن تفند بفعالية حججه التي يطرحها على مائدة المفاوضات. إن هذا التقييم سيقبل من احتمالات أن تواجه مفاجآت عند بدأ المفاوضات.

ومن المفيد أيضا أن تفكر في الأفراد الذين ستتفاوض معهم، هل لديهم من السلطة ما يتيح لهم التوصل إلى اتفاق؟ أم أن القرارات الرئيسية سيتخذها آخرون لن يشاركوا في المفاوضات بصورة نشطة؟ وعلاوة على ذلك، فإن بدا أن المفاوضات ستكون معقدة، أو كنت لا تشعر بالراحة للمواجهة، فربما يكون من المفيد أن تجري تجربة مع أفراد فريقك. إن هذه التجربة ستبين لك ما إذا كنت مستعدا بالشكل اللائق أم لا. عندما تأتي بالجانب الآخر إلى مائدة التفاوض، من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسلة، من خلال تخفيف التوتر الذي يغلب أحيانا على جو البداية

فالدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات ونتائجها. لذلك تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل ولكن قل: إنني أدرك وجهة نظرك وقد شعر آخرون بمثل شعورك وقد سبق لنا أن شعرنا بنفس شعورك ولكننا وجدنا أن (ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء) ولهذا الأسلوب الودي المتفهم مفعول قوي وقدره عالية على

نزع فتيل المواجهة في الجلسة الأولى لأهميتها وهو أيضا يسمح لك
بالموافقة والرفض في نفس الوقت.

فمن المهم أن تكون دقيقا عندما تشترك في المفاوضات، وبالتالي عليك
أن تعرف ما لذي ستقوله قبل البدا بالكلام.

إن السيطرة على الانفعال أثناء المفاوضات تعدّ ضرورية لتلافي
الأخطاء التي تنتج عن الغضب. وعلاوة على ذلك، فإن الجو العدائي يجعل
تقريب وجهات النظر والتوصل لاتفاق أمراً صعباً . وفي الحقيقة، فكلما
زادت حرارة المناقشات، ازدادت احتمالات فشل المفاوضات دون أدنى أمل
في استكمالها. بالتأكيد ليس من السهل دائما أن تسيطر على انفعالاتك،
وبخاصة إذا كنت تحاول التوصل الى اتفاق مع خصم لا يتسم بالود، والأسوأ
من هذا أن بعض المفاوضين يحاولون عن عمد إثارة خصومهم حتى يقعوا
في الخطأ.

ولكن الخصم قد يصبح عدوانيا لعدة أسباب، أولها التعنيت على حقيقة
أن مركزه التفاوضي غير مدعم بالحقائق. وللتغلب على هذه العقبة، قد
يحاول الخصم أن يدفع الطرف الآخر للخضوع عن طريق التهديد
والوعيد. إذا تعرضت لمثل هذه الحيلة، فتجاهل الأمر بكل بساطة، فردّ الفعل
الغاضب بمثابة الوقوع في قبضة الخصم. أكدّ على موقفك بهدوء، وانتظر
حتى يهدأ خصمك.

وقد يصبح الخصم غاضبا أيضا أملا في أن يدفعك هذا للوقوع في
أخطاء عابرة، وإذا قابلت النار بالنار فسوف تقع -على الأرجح- في هذه

الأخطاء العابرة. فالمفاوضون قليلو الخبرة يقعون فريسة للغضب بسبب الإحباط أحيانا، وبسبب الضغوط الحادة للمفاوضات المطولة أحيانا أخرى. فمع أن تصيّد الخصم تكتيك يستخدمه بعض المفاوضين، إلا أنه من الأفضل تجنب هذا الأسلوب. فتصنع الغضب عن عمد لدفع الخصم الى التنازل أمر محفوف بالمخاطر أكثر من النتائج الإيجابية. فعندما تستثير خصمك من ناحية، ستفتح له الباب حتى يستثيرك هو أيضا، الأمر الذي لن يؤدي إلا لتدهور الأحوال، مما يقضي على الأمل في التوصل إلى الحل الوسط الذي يعدّ حجر الزاوية في أي اتفاق.

قبل أن تدخل في ترتيبات المفاوضات الحقيقية، عليك أن تعرف كيف تجلب الطرف الآخر إلى مائدة المفاوضات، ففي كثير من الحالات لا تتحرك المواضيع التي ترغب بالتفاوض حولها نحو الأمام لسبب بسيط هو أن أحد الأطراف أو أكثر من طرف لا يعتبرون أنفسهم معنيين، فهم مرتاحون لوضعهم ولا يرجون شيئا من التفاوض معك، وإذا كان لديهم قوة تنظيمية أعظم من تلك التي بحوزتك، فقد ينصرفون عنك "بفضاظة" بنماذج من الملاحظات مثل "لا أعتقد أن هناك داعيا لمناقشة هذا الأمر، فالأحوال جيدة" أو "إن وضعنا مرتهن لأقصى حد بالموازنة حتى أنني لا أستطيع أن أناقش الأمر قبل أشهر".

يقول جودث ويليامز وديبورا كولب في كتابهما (Harvard Business Review): "إن المقاومة هي جزء طبيعي من مسار التفاوض غير الرسمي، وإن أي اهتمام سيوصف بأنه سماع عادل عندما يعتقد شخص

ما بشيئين اثنين: أن الطرف الآخر لديه شيء يتمناه، وأن أهداف المرء لن تُلبى دون إعطاء شيء ما بالمقابل.

إذن: الاستعداد للتفاوض هو اعتراف بحاجة متبادلة.

وعلى نحو أكثر دقة: لا بد للمعارضين أن يستنتجوا بأنهم سيكونون في وضع أفضل لو أنهمفاوضوا، وفي وضع أسوأ إذا امتنعوا عن الدخول في التفاوض. وهنا يقترح ويليامز و كولب ثلاثة أشياء يمكنك القيام بها لمساعدة المفاوضين المترددين للوصول إلى هذه القناعة:

■ **قدّم حوافز:** ما هي حاجات الشخص المتردد؟ المال؟، الوقت؟، الدعم والمساندة؟ قرر هذه الحاجات ثم ادفع بها لأنها منافع محتملة للمفاوضات. فمثلا إذا كان رئيسك أو مدير المبيعات مترددا لأن يعطيك وقتا لكي تعيد تصميم نظام لمخزون الشركة، قدّم شرحا عن أن نظاما متطورا سيساعد في حل إحدى مشكلاته _ مبيعات ضائعة بسبب عدم توفر نظام مخزون _.

■ **ضع ثمنا للوضع القائم:** أفصح عن الكلفة المترتبة على عدم التفاوض. كأن تسعى لتأمين عرض عمل لدى شركة أخرى إذا ما طلك المدير في مناقشة زيادة مرتبك . إن هذا قد يجبر مديرك على التفاوض أو مواجهة عملية مكلفة ومستهلكة للوقت لو أراد أن يوظف مكانك شخصا آخر. "أي بيّن له ثمن الوضع".

■ **احشد الدعم:** يستطيع الحلفاء أحيانا تحقيق مالا تستطيعه مقاييس أخرى. فمثلا لو أن مديرك في المثال السابق أصرّ على أن لا يعطيك وقتا لنقوم بتحسين نظام المخزون، تطلع نحو حلفاء لديهم نفوذ تنظيمي

ودافع لكي يناصروا هدفك، فعلى سبيل المثال يستطيع المسئول المالي أن يدعم أي خطة لتحسين إدارة المخزون، فهو يدرك أن إدارة أفضل للمخزون تعني متطلبات أقل لرأس المال العامل، وهو أمر يجعل الخطة تبدو جيدة. وعندما يجد المدير أن الأمر وصل إلى الإدارة العليا فمن المرجح أنه سيقبل بالتفاوض.

عندما تستعمل واحدا أو أكثر من هذه الترتيبات، سوف يرى الطرف الآخر فائدة في التفاوض معك. وبالتالي تكون قد أتيت بالجانب الآخر إلى طاولة المفاوضات. عند ذلك يصبح من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسلة وتبدأ مناورات التفاوض.

وللمناورات التفاوضية ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي مناورات الافتتاح ومناورات المرحلة الوسطى ثم مناورات الختام

مناورات الافتتاح:

وهي المرحلة الأولى وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هام وهو ادّعي بالباطل يأتيك الحق وهذه نقطة هامة جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجو أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيّات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان

الأمر سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره.

السؤال الآن ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لكي تجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.مثال:

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ 400 ألف يورو وأنت لا تريد أن تدفع إلا 350 ألف يورو إذا الفرق بينكما تقريبا 50 ألف، هنا يجب أن تعرف أن الفرق 50 ألف ويجب أن تعرض اقل مما تريد أن تدفع ب 50 ألف أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيات جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف إلى 350 وهو يتنازل عن 50 ألف ليبيع ب 350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعور لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد انه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسون ألف بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

إذن : طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

- 1- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به.
- 2- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض
- 3- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه
- 4- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود
- 5- تخلق لك مناخا يشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.

"لا نقل نعم أبداً للعرض الأول" إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول لينتني طلبت أكثر لا نني وافقت. بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة. ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض اقل. بينما قد يكون المبنى يستحق... لذلك:

■ احذر أن تقبل العرض الأول.

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورتها فانك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله... لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

■ ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فإن هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة. وللغة الجسد هنا تأثير هام جدا في التفاوض سنأتي على ذكرها لاحقا.

■ دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري المشتريين إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس انه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

أيضا لكي تبدأ بداية صحيحة تضمن لك نهاية ناجحة ، فإن هناك مجموعة من "الحيل" التفاوضية أطلق عليها : حيل بداية التفاوض ،سوف نستعرضها باختصار:

استخدام الأسلوب الملزم : ويعد أكثر الحيل الفعالة ،إنه سوف يذهلك عند تطبيقه .

انه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط : "يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك " . لا أكثر ولا أقل .ولكن كيف؟؟

دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج مادة معينة وتبيع منتجاتها بالجملة ، وتقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد

الموزعين لبيع إنتاجك، ويقوم المشتري بالاستماع إلى عرضك والتعرف على الهيكل السعري للمنتج، ولم تكن تعلم بأن المشتري على أتم الاتفاق مع مورده الحالي، ولم تكن لديه رغبة في التخلي عنه، بل انه قد بذل جهدا في إقناع نفسه بقبول منتجك. فأخيرا ستجد هذا الشخص يرد قائلا: إنني في منتهى الوفاق مع الشركة التي تورد لي حاليا، ولكني لا أمانع في الاستعانة بمورد احتياطي كي استحث موردي على المزيد، يمكنني أن أشتري منك حمولة سيارة واحدة شريطة أن يتم تخفيض السعر بنسبة "كذا".

في هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء: "أسف، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك"

إذا كان المفاوض ذو خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلا: "إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسن مستوى العرض؟" "يحاول المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك". ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو وقوع المفاوض غير المحنك في الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر في رقعته التفاوضية فقط للرد على هذه العبارة.

فالخطوة التالية إذاً بعد إلقاء عبارة "ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل؟ أن تصمت ! اصمت ولا تتبس ببنت شفه. قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقديم تنازلا وهو ما يطلق عليه رجال المبيعات "العبارة الساكنة" وهم يتعلمونها دائما في الأسبوع الأول للعمل. تقدم العرض ثم تصمت، قد يجيبك الطرف الآخر على الفور: "نعم" لذا فإنه من الحماقة أن تتطق بكلمة واحدة قبل أن يصلك رد الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض.

"جلس اثنين من رجال المبيعات على طاولة مفاوضات، وكان أحدهما يسعى لشراء عقار من الطرف الآخر، فقام المشتري بتقديم عرضه ثم صمت تماما كما تعلّم في مدرسة أصول البيع، أما رجل المبيعات الأكثر خبرة أدرك مباشرة أن الطرف الأول يستخدم حيلة العبارة الصامتة، فالتزم الصمت أيضا. واستمر الصمت دقائق، فقام المفاوض الأكثر خبرة بكسر حاجز الصمت بأن كتب على ورقة "قرار" (لاحظ أنه لم يتكلم) وتعهد أن يخطأ بصياغة الكلمة. ودفع الورقة عبر الطاولة إلى المفاوض الآخر، فنظر الطرف الآخر إلى الكلمة وقال بدون تفكير: لقد أخطأت في كتابة كلمة قرار". وبمجرد أن بدأ يتكلم لم يتوقف عن الحديث فواصل حديثه قائلا: إن لم تكن على استعداد لقبول العرض فربما يمكنني أن أقدم 2000 دولار إضافية ولكنني لن أزد على ذلك. لقد بدأ يعيد التفاوض مع العرض الذي قدمه دون أن يحصل على رد الطرف الآخر.

إن استخدام الأسلوب الملزم يعني: أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر أو عرضه المقابل قائلا: آسف ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل من ذلك؟؟ ثم يلتزم الصمت. إذاً:

■ الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل: "يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك"

■ إذا لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب، استخدم الحيلة المقابلة قائلا: "إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسن عرضي؟" مما سيجبر الطرف الآخر على تحديد مطالبه.

■ ركز تفكيرك في قيمة المبلغ الذي تفاوض من أجله، وإياك أن تشغل بالقيمة الإجمالية للصفقة.

■ إن التفاوض القوي هو أقصر الطرق لتحقيق الربح .

لكن يبقى هناك سؤال مهم: إن كنت تطالب بما هو أكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أي مدى يمكنك أن تطلب؟؟

الإجابة هنا هي: أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك، يجب أن يكون عرضك المبدئي وسطا بين العرض والهدف الذي تسعى لبلوغه، كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، أي أن يكون وسطا بين عرضه المبدئي والهدف الذي يسعى لتحقيقه. على سبيل المثال :

يطلب صاحب السيارة مبلغ 15 ألف دولار بينما ترغب أنت بشرائها بمبلغ 13 ألف ، هذا يعني أن عرضك المبدئي يجب أن يكون 11 ألف دولار.

بصفتك رجل مبيعات، يقوم أحد المشترين بعرض 16 دولار ثمننا للسلعة وأنت ترى أن 17 دولار هو ثمننا مناسباً، مبدأ الحصر هنا يملئ عليك أن تبدأ عند السعر 18 دولار، فإن انتهى الأمر عند منتصف المسافة بينكما فهذا يعني أنك تمكنت من إصابة هدفك .

هذا لا يعني إطلاقاً أنه يجب أن تعقد الصفقة دائماً في منتصف المسافة بين الطرفين، ولكن يمكنك دائماً أن تعتمد إلى هذا الافتراض إن لم تكن تملك من المعلومات ما يكفي لتغيير وضعك المبدئي. وأفتراض دائماً أنك ستصل إلى منتصف المسافة بين الوضع المبدئي لكلا العرضين. راقب الأمر سوف تتدهش من مقدار صحة هذا المبدأ .

لاحظ هذه الحالة التطبيقية لمبدأ الحصر:

عام 1982 كانت أمريكا تتفاوض مع المكسيك بشأن سداد دين دولي ضخم قدره 82 مليار دولار، وكانت الحكومة المكسيكية لا تتوي سداد الدين. وفي محاولة لإيجاد حل مبتكر للأزمة اقترح الجانب الأمريكي على الجانب المكسيكي، أن تقوم المكسيك بتزويد أمريكا بكميات ضخمة من البترول كي تضيفه إلى الاحتياطي الاستراتيجي ، ووافقت المكسيك ، إلا أن هذا لم يكن كافيا لحل الأزمة ، فأقترح الأمريكان على الجانب المكسيكي أن يدفع 100 مليون دولار كمصاريف تفاوض، عندما وصل الطلب إلى الرئيس المكسيكي رفض رفضا قاطعا وقال : أبلغوا رونالد ريغن أنني لن أدفع مليما واحدا كنفقات تفاوض .

لقد وقع الرئيس المكسيكي بالفخ وقدم عرضا عبارة عن (صفر) ولكنه فتح بابا للتفاوض، الجانب الأمريكي يطلب 100 مليون والجانب المكسيكي عرض مبلغ (صفر) ، وانتهت المفاوضات بأن حصل الأمريكان على 50 مليون دولار.

إذاً فاققسام الفارق يعد حلا لحسم التفاوض على مستوى الأشياء الصغيرة والكبيرة ، فان المفاوضات المحنك يعلم تمام العلم أنه بإتباع مبدأ "الحصر" سوف يحصل على كل ما يسعى إليه.

وحتى تتمكن من إجراء الحصر يجب أن تحمل الطرف الآخر على المبادرة بطرح موقفه "كما فعل الأمريكان مع الرئيس المكسيكي". أما إذا تمكن الطرف الآخر من حملك أنت على تحديد موقفك أولا فهو الذي سوف يتمكن من إجراء الحصر، وإن انتهى المآل إلى اقتسام الفارق فسوف يحصل

هو على ما كان يسعى إليه. لذلك يجب أن تدفع الجانب الآخر إلى تحديد موقفه أولاً.

لكي تتم صفقة عليك أن تحضر لها جيداً قبل أن تبدأ بالتفاوض، ويجب أن يكون التحضير من خلال إعداد دراسة ورؤية واضحة لما يلي:

- فهم مصالحك ومصالح الطرف الآخر والبدائل الأفضل لكما
- تحديد الفرص المحتملة لإيجاد قيمة ما
- تقرير مستويات السلطة لكلا الجانبين "سنأتي عليها في الفصل الثاني"
- معرفة الجانب الآخر وفهم ثقافته
- التحضير للمرونة
- إظهار العدالة للموقف المتخذ
- تغيير المسار عند اللزوم ليصبح في صالحك.

مناورات وسط التفاوض

المرحلة الثانية أو الوسطى من مراحل مناورات التفاوض تتجزأ إلى

محورين:

أولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة :

المفاوضات الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شخص آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى.

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناع كانت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة.

وان مميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس اكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه.

وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات إن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد. ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للخطئة.

فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار. ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم إمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية اقل وإنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.

أو العكس إي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به. وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أما ما كان تفهمه بطريقه مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك واثق تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانيا- المحور الثاني، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية:

النتلة الإجبارية هي نتله نلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

كيف يكون ذلك ؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النتلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من النتازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضات المبتدئون يقدموا نتازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل)

مثال على ذلك:- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. أليس كذلك؟

احد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم اقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده وترك ذلك للطرف الآخر.

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد.

وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم ؟

ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائما حلا منصفا حين يصل التفاوض حول السعر إلى طريق مسدود. المفاوض البارع يعي تماما أن اقتسام الفارق لا يعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة 25/75 بل يمكنك أيضا أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.
- إن اقتسام الفارق لا يعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه

يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.

- لا تبادر مطلقاً بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك.
- إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزاً.

كيف تتعامل مع الموقف المتأزم؟

سوف تقابل أثناء المفاوضات الممتدة: مواقف متأزمة، ومواقف متعثرة، ومواقف متفاقمة. الموقف المتأزم: هو الذي يحدث حين يصل الطرفان إلى حالة من عدم الإنفاق الكامل حول إحدى نقاط التفاوض مما يهدد المفاوضات. أما الموقف المتعثر: فهو يعني أن الجانبين مازالا يتحاوران ولكن دون إحراز أي تقدم أو الوصول إلى حل. أما الموقف المتفاقم فهو الموقف الذي يؤدي فيه الافتقار إلى التقدم إلى إحداث حالة من الإحباط عند كلا الطرفين بدرجة تدفع كل طرف إلى الإحجام عن مواصلة التفاوض مع الطرف الآخر فيصلا بذلك إلى طريق مسدود.

وهذا يعني أن من السهل اختلاط الأمر على أي مفاوض مبتدأ فيما يخص الموقف المتأزم والموقف المتفاقم

مثال : افترض أنك تصنع علب خاصة لمواد التنظيف لصالح مصنع معين، فيفاجئك المصنع بأنه عليك تخفيض سعره بنسبة 2% في السنة وعلى مدى خمس سنوات قادمة وإلا فسوف يضطر إلى التعامل مع مورد آخر، وأنت ترى استحالة تلبية هذا الطلب لأن ذلك يعني أنك لن تحقق ربحاً. قد تعتقد في هذا الموقف أن الموقف متفاقم، وأنت وصلت إلى طريق مسدود، ولكن الأمر ليس كذلك إنه فقط موقف متأزم.

وفي المواقف المتأزمة يمكنك أن تلجأ إلى إحدى الحيل التي تتسم بالسهولة وهي حيلة " الإهمال " . لقد أثبتت هذه الحيلة فاعليتها الشديدة في مفاوضات " كامب ديفيد " بين مصر وإسرائيل .

لقد ذهب الأمريكيان إلى الإسرائيليين وقالوا لهم : يجب أن نتحدثوا إلى المصريين ، وإن لم تفعلوا ذلك فسوف تقوم الحرب العالمية الثالثة في المنطقة . فجاء رد الجانب الإسرائيلي : حسنا قد نكون على استعداد للتحدث إلى المصريين ولكن على الجانب الأمريكي أن يعي منذ البداية أن هناك أمرا واحدا غير قابل للتفاوض وهو أننا لن ننسحب شبرا واحدا من سيناء .

ظن الأمريكيان أنهم وصلوا إلى طريق مسدود في بداية الأمر ولكنهم بحنكتهم لجأوا إلى حيلة الإهمال فجاء ردهم :بوسعنا أن نتفهم مشاعركم تجاه سيناء،حيث تكمن آبار البترول، ونتفهم أنكم استطعتم أن تستولوا عليها في حرب 1967 ،ولكن دعونا نضع هذه القضية جانبا في الوقت الحالي ونطرق بعض القضايا الهامة الأخرى . وقد تمكن الجانب الأمريكي بفضل هذه الحيلة أن يكسب مزيدا من قوة الدفع حال انهماكه في بعض القضايا الفرعية، وعندما عادت المفاوضات لتطرق القضية الرئيسية بدا الأمر أكثر يسرا وقابلا للتفاوض مما كان عليه في بداية التفاوض .

■ لا تخط بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ، إذ أن المواقف المتفاقمة الحقيقية نادرة الحدوث،ولذلك فأنت على الأرجح وقعت تحت وطأة موقف متأزم فقط .

■ تعامل مع الموقف المتأزم بتطبيق حيلة الاحتيال " دعنا نطرح الأمر جانبا في الوقت الراهن ونناقش بعض القضايا الأخرى . أتسمح بذلك؟؟ "

■ اكتسب قوة دفع بمعالجة الأمور الفرعية، ولكن لا تضيق خناق التفاوض وتحصره في قضية واحدة .

كيف تتعامل مع الموقف المتعثر؟

بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ، سوف يقابلك الموقف المتعثر، وهذا يحدث حينما يضل الحديث متواصلا بين الطرفين ومع ذلك يعجز الطرفان عن إحراز أي تقدم أو التوصل إلى حل. إن الموقف المتعثر يشبه إلى حد كبير كما يقال في الاصطلاحات الملاحية: أن السفينة استدارت برأسها باتجاه الريح. وأنها لن تستطيع الإبحار إلا إذا انحرفت بزواوية 30 درجة يسارا. إنه من الصعب أن تحتفظ بسير السفينة بهذه الطريقة إلا أنها في النهاية سوف توصلك إلى حيث تشاء.

ولكي تستطيع أن تغير اتجاه السفينة عن الريح ، عليك أن تحرك مقدمة السفينة خلال الريح. وإذا ما ترددت فقد تعرض رأس السفينة للاضطدام بالريح ، وبالتالي فإنك فقدت قوة الدفع أثناء تغيير وجهة السفينة ولن يكون هناك ما يكفي من الهواء لتحريك المقدمة.

فحين يجد ربان السفينة نفسه في هذا الموقف يجب أن يتخذ التصرف اللازم لحل المشكلة وهذا يعني إعادة توجيه السفينة أو جذب شراع السفينة إلى الوراء لتوجيه مقدمة السفينة أو إدارة الدفة أو أي شيء من شأنه أن يكسبه قوة دفع.

لذلك يجب أن تعتمد في هذه الحالة إلى تغيير أسلوب التفاوض لاكتساب قوة دفع .

وهذه بعض النصائح التي يمكن أن تلجأ إليها بدلا من أن

تسعى لتغيير القيمة النقدية في التفاوض:

■ اسع لتغيير القائمين على التفاوض من جانبك.

- اعمل على تغيير مكان التفاوض بأن تقترح مواصلة التفاوض أثناء الغداء أو العشاء.
- استبعد العضو الذي ربما يكون قد أثار الجانب الآخر.
- اعمل على تخفيف حدة التوتر بالتحدث عن الهوايات أو بعض الموضوعات الرئيسية في الأخبار.
- حاول اقتراح بعض الحلول المادية مثل: دفع طويل الأجل، تخفيض قيمة الدفعة المقدمة، إعادة هيكلة أسلوب الدفع.
- تحدث عن طرق مشاركتك للطرف الآخر في تحمل جزء من المخاطرة، وأكد له أنك لن تقبل بخسارته، وحاول أن تقترح عليه استعدائك لاسترجاع بعض البضائع الراكدة في العام التالي شريطة أن تكون في حالة جيدة مقابل 20% مصاريف تخزين.

كيف تتعامل مع الموقف المتفاقم؟

إذا ما تخطت الأمور حد التأزم والتعثر، فهذا يعني أن الموقف قد بات "متفاقماً" أي أن الطرفين قد شعرا بالإحباط من جراء العجز عن إحراز أي تقدم مما أفقدهما الرغبة في مواصلة الحوار.

إن الموقف المتأزم نادر الحدوث، ولكن إن حدث بالفعل ووقعت في إحدى هذه المواقف، فليس أمامك إلا أن تستعين بطرف ثالث ليعمل كوسيط أو حكم. وطبعاً هناك فرق كبير بين الوسيط والحكم: ففي حال التحكيم يتفق الطرفان قبل بدأ التفاوض على أنهما سوف يلتزمان بقرار الحكم. أما الوسيط فهو لا يملك سلطة القرار، إنما هو مجرد شخص أُشرك في المفاوضات

لتسهيل إمكانية التوصل إلى حل، أي أنه يعمل "كحافز" يحاول أن يوظف كل مهاراته لإيجاد حل يرضي الطرفين .

يعتقد المفاوض المبتدئ أن إشراك الوسيط يعد نبذاً من قدرته كمفاوض ويضعه في صورة المفاوض الفاشل ، فتجده يخاطب نفسه قائلاً: لن أطلب من مديري مد يد العون لأنه سوف يعتقد حينئذ أنني مفاوض فاشل. أما المفاوض البارع فهو يعلم تماماً أن هناك أسباب كثيرة تقتضي تدخل طرف ثالث لحسم المشكلة ، وأن هذا لا يعني أنه مفاوض فاشل. شريطة طبعاً أن يكون الحكم أو الوسيط حيادياً ويكون الطرفان متأكدين من حياديته .

اطلب دائماً مقابل:

إن حيلة المقايضة تقتضي أن تطلب المقابل فوراً إذا حملك الطرف الآخر على تقديم تنازل خلال المفاوضات ، وسوف تكتشف عند أول استخدام لهذه الحيلة أنها سوف تدر لك من المال الشيء الكثير . **خذ مثلاً:**

لنفترض أنك بصدد بيع بيتك ، وجاءك المشتري طالباً السماح له بنقل بعض الأثاث إلى "كراج المنزل" قبل إتمام الصفقة ببضعة أيام، وبرغم أنك لم تكن ترغب بانتقال المشتري إلى المنزل قبل إتمام الصفقة، فإنك تجد وسيلة للضغط عليه، لأنه في هذه الحالة سيحاول تجنب أية مشكلات عند إتمام الصفقة . فنقول له في هذه الحالة: "دعني أطرح الأمر على الأسرة (الرجوع إلى السلطة الأعلى) لأرى مدى تقبلهم للفكرة ، ولكن اسمح لي أن أسألك: إن أنا أسديت لك هذه الخدمة فما الذي بوسعك أن تقدمه لي؟؟".

لكنك أيضا قد تجد الجانب الآخر يجيبك حين تسأل عن المقابل قائلا:
لن نقدم شيئا" أو " يجب أن تسعى إلى مواصلة العمل معنا ، هذا هو ما
سوف تحصل عليه".

عمليا أنت هنا لم تخسر شيئا رغم أنه كان بوسعك أن تحقق مكاسب
إضافية، ولكن إذا لزم الأمر يمكن أن تقول لهم :لا أستطيع أن أفرض على
العمال أن يعجلوا بالشحن دون مقابل، يجب أن تدفعوا مقابلا للشحن المبكر.
أو ربما يمكنك أن تطلب منهم تقديم موعد السداد.

الإنذارات:

هي احد البيانات ذات الشأن التي تعمل على إثارة الرعب في نفس
المفاوض غير المحنك،أطلق على أسلوب"لك أن تقبل أو ترفض" اسم
(بولواريزم)، ويرجع السبب في هذه التسمية إلى لوميول بولوار الذي كان
رئيسا للعمل في شركة جنرال الكترك في فترة الخمسينات والستينات من
القرن الماضي.

والهدف منها تهديدك أو تخويفك كي توقع على الاتفاق بسرعة ،
أفضل أسلوب للتعامل مع هذه الطريقة هو تجاهلها والاستمرار في عملية
التفاوض .

إن انتظارك لحين مرور موعد الإنذار النهائي سوف يكشف لك هذا
الخداع وبالتالي سيفقد هذا التهديد مصداقيته.

حين تتبين نقطة ضعف هذا العامل سوف يسهل عليك استخدام أقوى
الحيل المقابلة ، وهي كشف خدعة الطرف الآخر بتخطيه للموعد النهائي .
ولكن عليك قبل ذلك أن:

- تختبر مصداقية الإنذار بأسرع ما يمكن.
- ارفض الإنذار وأخبر الطرف الآخر أنك لا تدري إذا كان بوسعك أن تنفذ المطلوب في الوقت المحدد.
- استخدم عامل الوقت، لأنه الحد الفاصل في مثل هذه المواقف التي يسعى فيها أحد الأطراف للتهديد، فكلما مرت فترة أطول بدون أن يقوم بتنفيذ تهديده كلما قلت فرصته في التنفيذ إلى أن تتلاشى
- اكشف الخدعة وأعمد إلى تخطي الوقت النهائي للإنذار.

السلطة المحدودة:

إن محاولة التفاوض مع شخص لا يملك سلطة اتخاذ قرار نهائي هو أحد أكثر المواقف المثيرة للإحباط إلا إذا أدركت أن ذلك لا يتعدى كونه حيلة تكتيكية من الجانب الآخر. فإن لم يكن كذلك فسوف يجتاحك شعور بأنه لن يتسنى لك أبداً التحدث مع صاحب سلطة القرار.

إن حيلة الرجوع إلى السلطة العليا سوف يجنب الطرف الآخر الوقوع تحت ضغط وجوب اتخاذ قرار ، كما سوف يوفر له المزيد من الوقت لمراجعة المفاوضات .

يجب أن يتقن المفاوض البارع كيفية استخدام حيلة السلطة الأعلى وكيفية التعامل معها فهي إحدى التقنيات الأساسية التي يجب أن يلتفت إليها. احتفظ بحقك في الرجوع إلى السلطة الأعلى واسع دائماً لانتزاع هذا الحق من الطرف الآخر وذلك بأن تنتزع منه اعترافاً بأنه يملك سلطة اتخاذ القرار قبل انتهاء المفاوضات.

المقاطعات/التأخير:

إن المقاطعات والتأخير المخطط له في جلسات التفاوض يمكن أن يكون أداة مفيدة في تدعيم قضيتك، وأيضاً حين يستخدمها خصمك فهي تعد مصدراً للإزعاج ويمكن أيضاً أن تشتت انتباهك بما يكفي لوضع حد لفعاليتك، وبالتالي يجب أن تقلل من احتمالات التشتيت فيما عدا محاولات التشتيت التي تقوم بها أنت عن عمد.

إن إمكانية إعاقة المقاطعات لعملية التفاوض يمكن تقليلها بقليل من التخطيط مسبقاً وقبل بداية المفاوضات، وتشكل الاتفاقات على تقليل عدد المشاركين وعقد الاجتماعات خارج مقر العمل جزءاً من عملية الوقاية.

المعلومات الإحصائية:

لأبد أن الطرف الآخر سيكون قادراً على تبرير ما يطلبه لو قام بواجبه، ومع ذلك تنبه إلى مصدر معلوماته ، فلا يكفي أن يكون مصدرها شرعياً لكي تكون ملائمة ومناسبة ، فكثيراً من الوثائق يمكن أن تأخذ شكلاً شرعياً وقانونياً لكنها في الحقيقة لا تخدم الهدف المطلوب كأن يتقدم لك الطرف الآخر بمعلومات (هي دقيقة فعلاً) ولكنها لا تتحدث عن المنطقة المطلوب إجراء الدراسة عليها .

وهي إحدى الحيل غير الأخلاقية وما يسمى بالخطأ المتعمد وهو تكتيك غير أخلاقي يبحث عن ضحية حيث يقوم صاحبها بإعداد عرض معتمد إسقاط أحد العناصر أو التخفيض من قيمة أحد البنود أو إخفاء معلومة من وثيقة .

إياك أن تلجأ إلى مثل هذه الأساليب لانتراع ميزة فإنك إن تمكنت من الإفلات في المرة الأولى فإنك ستسقط فريسة بكل تأكيد في إحدى المرات القادمة

لغة الجسد

يعتقد علماء النفس بأن 60 % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هيتجأهنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

.. وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها. **فمثلاً:**

■ مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام.

■ وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم.

■ عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أنكلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات

زاويتي فمه التي تُشدّ وترخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً.

■ وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها

■ عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.

■ بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه.

قبل أن نذكر مناورات الختام أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات.

الدوافع - من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة مأربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد :

■ لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكون رسالة كاملة.

■ هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمه أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.

■ يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.

■ لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنت ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.

■ إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.

■ إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.

■ يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

■ بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن

يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم

النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغيّر

شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك،
والبسة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك
واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه
الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء.

وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

- أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت
عن الشخص المحاكي.

ويوجد هناك عاملان هامان:

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
 - وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟
- إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على
الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام
الآخرين ويتجاهلوننا حول أشياء مهمة جداً.
- وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية
تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد . .

وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :

- ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة
عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً .

■ دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :

- كيف يقفون أو يجلسون؟

- ما نوع التعابير التي يملكون؟

- ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

- ما نوع النظرات التي يملكونها؟

- ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

- هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

■ ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمنتخب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق .

وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار ...

(1) العين:

تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشئ لا يصدقته وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة

اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً ويشاور نفسه في موضوع ما .

(2) الحواجب :

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة. أما إذا قطبين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

(3) الأنف والأذنان :

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقول هو من المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العلوية دليل أنه يخفي عنك شيئاً ويخاف أن يظهر منه.

(4) جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

(5) الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني أنه لا يبالى بما تقول .

(6) الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر .

(7) عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك .

هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك .

التفاوض مع الجنسيات المختلفة:

من المهم أيضاً أن تكون لديك خلفية "عامة" عن الجهة التي تتفاوض معها، فكل شعب من شعوب الأرض سمة عامة تجمعهم خصائصها ، وبالتالي عليك أن تأخذها بعين الاعتبار " قبل ، وأثناء التفاوض " وسوف نعرض لها باختصار :

إن جاز لنا أن نضع تخيلنا للمطاعم في المدينة الفاضلة سوف تكون تحت إدارة ألمانية ، بينما سيكون المشرف فرنسياً والنادل إنكليزياً والطاهي إيطالياً وفي المقابل إذا تصورنا مدينة بدائية فسوف تكون الإدارة في المطاعم إيطالية ، بينما سيكون المشرف ألمانياً والنادل فرنسياً والطاهي إنكليزياً . ذكر الممثل الكوميدي جورج كارلين "أن الشؤون الميكانيكية في المدينة الفاضلة يجب أن تكون في يد الألمان ، بينما يتولون السويسريون الإشراف على الفنادق ويكون الطهاة فرنسيين والعشاق إيطاليين والشرطة

إنجليزية ، وفي المقابل يتولى الإيطاليون الشؤون الميكانيكية في المدينة البدائية ويقوم الفرنسيون بالإشراف على الفنادق والإنكليز بالطهي بينما يكون العشاق من سويسرا والشرطة من ألمانيا" . إنها نمطية في التفكير بالتأكيد ، إلا أنه من الخطأ تجاهل السمات التي يتمتع بها كل شعب في مجال العمل باسم تجنب النمطية .

يجب أن نتعرض للخصائص التفاوضية لغير الأمريكيين ، إلا أنني أنأى بنفسي من تهمة الوصمة النمطية لأنني لا أشير بالطبع إلى أن كل الأشخاص الذين يعيشون في بلد واحد أو تربطهم خلفية قومية واحدة يجب أن يحملوا نفس السمات. إلا أنه يبدو من الأمور الواقعية أن نعرف أن النسبة الأكبر من أبناء الشعب الواحد سوف يتصرفون بنفس الصورة . ولهذا فإنه من المجدي التعرف على الاتجاهات المختلفة للشعوب ومراقبة سلوك غير الأمريكيين حال التفاوض معهم في ضوء هذه المعرفة لتبين مدى توافقهم مع النموذج المرسوم.

الشعب الإنكليزي:

يجب أن تكون شديد الحرص بمعرفة الأصل القومي حال تعاملك مع الإنكليز .

إذ أن بريطانيا العظمى تضم إنكلترا وويلز واسكتلندا، أما المملكة المتحدة فهي تضم بالإضافة إلى ذلك أيرلندا الشمالية. تصل نسبة الإنكليز في الدول الثلاثة التي تضمهم بريطانيا العظمى إلى 82% وهذا يعني أنك يجب أن تفترض أنهم جميعهم إنكليز ما لم تجد أحدهم يرتدي الحذاء الأيرلندي. إن الإنكليزي يفضل دائما أن تطلق عليه إنكليزيا وليس بريطانياً وترجع تلك

الحساسية في إحدى جوانبها إلى المشاكل الضخمة التي تسببت فيها الهجرة حيث أنه حتى الستينيات من القرن العشرين كان أي شخص يولد في إحدى المستعمرات البريطانية (التي كانت تضم 60% من مساحة الأرض في آن واحد) يحمل جوازاً بريطانياً ويحق له الهجرة إلى إنكلترا ولعلك سوف تسمع كثيراً هذه المقولة حال تعاملك مع الإنجليز "أرجو أن لا تقول أنني بريطاني ، إذ أن البريطاني قد يكون وافداً من أي مكان أما أنا فإنكليزي".

يجب أن تحدد موعدك مع الإنكليزي في وقت يسبق اللقاء بفترة طويلة، لأن الإنكليزي يحيا في ظل جدول أعماله ، كما يجب ان تصل في الموعد المحدد. ولكن احذر أن تسبق الموعد.

أن تصل متأخراً بعشر دقائق خير لك من أن تسبق الموعد بدقيقة واحدة في المناسبات الاجتماعية.

يتميز الإنكليز بالأدب الجم . تذكر أن 60 مليون بريطانيا يعيشون في بلد تبلغ مساحته نصف مساحة "أوري جون". حيث يعيش معظمهم في البلاد المحيطة بلندن.

وهذا يعني أن الإنسان في ظل هذا البلد المزدحم يجب أن يحكم سلوكه بعدد من الضوابط والحدود. إن هذه النقطة تعد مفتاح فهم الشخصية الإنكليزية.

وهكذا فإن قام أحد الأشخاص بالعزف على آلة "الساكسيفون" في قطار مزدحم في إنكلترا ، فإنه من غير المألوف أن يقوم أي أحد بالاعتراض على تصرفه،

أما في أمريكا فإن هذا الشخص سوف يتم إسكاته على الفور.

نادرا ما يبادر الإنكليزي بطرح سؤال شخصي على الرغم من أنه من الطبيعي في أمريكا أن يبادرك أحد الأشخاص بالحديث قائلا: "ما الذي تفعله؟"، أو "ما عنوانك الحالي؟". والذي يعد تدخلا صارخا بالنسبة للإنكليزي. إلا أن حياؤه سوف يدفعه في هذه الحالة الى الإجابة عن سؤالك ، ولكنه لن يقابل سؤالك بسؤال.

إن الإنكليزي لا يحب التحدث مع الغرباء ، أما أفضل طريقة لبدأ الحوار مع شخص غريب في إنكلترا فهي الإشارة إلى حالة الجو بشكل عام، كأن تقول على سبيل المثال: "إنه يوم لطيف" أو "يبدو أنها سوف تمطر". فإن جاء الرد غير مفسر وأحادي اللفظ حتى أنك لم تتمكن من تبين معناه، فهذا لا يعني أن هذا الشخص غير مهذب ، وإنما هو ببساطة لا يود التحدث معك في ذلك الوقت.

أما إن كان يرغب في مواصلة الحديث ،فسوف يجيبك بشكل يماثل شكل السؤال التقليدي قائلا: "إن زهوري بحاجة إلى بعض المطر" أو "لا يدهشني نزول المطر في هذا الوقت من السنة،إن الأمر لا يثير دهشتي بالمرّة".

يمكنك في هذه الحالة أن تبدأ حديثك معه، ولكن تذكر أنك يجب أن لا تطرح عليه أية أسئلة شخصية.

يمكنك أن ترفض دعوته لتناول الشاي دون أن يأخذ ذلك على محمل سلبي ، وهو ما يعتبره غير الإنكليزي في أي مكان في العالم بمثابة إهانة.

الشعب الفرنسي:

يفخر الفرنسي بأن باريس عاصمة الموضة في العالم، فهو يقدّر الأناقة ، لذا يجب أن تحرص على الظهور بهيئة أكثر رسمية من تلك الهيئة التي تنسم بها عادة في بلدك. كما يجب أن تضيف بعض الرتوش على مظهرك كأن تضع منديلا في جيبك، أو ترتدي وشاحا من الحرير. وتذكر: إن الفرنسي يتباهى بمهارته اللغوية، وهذا يعني أن حب اللغة قد يمنح الفرنسي حتى الذي لا يعرف سوى بعض الكلمات الإنكليزية من محاولة التفوه بها حتى لا يبدو عليه أنه لا يجيدها.

الفرنسي يعتز ببلاغته، وهو يعشق الحديث والمجادلة، ولاشي يمتعته أكثر من هذا الجدل المجرد الذي يدور أثناء احتساء القهوة الصباحية. حيث يركز جلّ إمكانياته على منطق الجدل وليس على النقطة التي أثارت الجدل. إن الفرنسي منطقي التفكير، وهو يحرص في عمله على مخاطبة المنطق والتفكير وليس على استشارة العواطف.

حينما يقول الفرنسي أثناء التفاوض: "نعم" فهذا يعني "ربما". أما إن قال "لا" فهذا يعني "دعنا نتفاوض".

يجب أن تحرص على دقة المواعيد حال التعامل مع الفرنسيين لأنهم يعتبرون التأخير شكل من أشكال الإهانة، كما يجب أن تصافحهم مصافحة سريعة حين تقابلهم، أما تقبيل الخدّ فهو مقصور على الأصدقاء المقربين فقط.

كما يجب أن تتادي كل امرأة ناضجة بلقب " سيدتي " حتى إن لم تكن متزوجة".

أما أهم ما يجب أن تلتفت إليه، فهو أن لا تفسد أي وجبة بالحديث عن العمل، إن الغداء الفرنسي قد يدوم لمدة ساعتين ، كما أنه تجربة مثيرة حقا. يجب في هذه الحالة أن تتجنب الحديث عن العمل إلا إذا بادر الطرف الآخر بالحديث.

إنه من الأفضل لك كثيرا في هذه الحالة أن تبدي مدى إعجابك بالطعام الفرنسي. كن مستعدا لتحمل نفقة الوجبة الباهظة إذا قمت بدعوة أحدهم على العشاء.

الألمان:

الألمان "بما فيهم السويسريون الناطقون بالألمانية" يندرجون ضمن الشعوب ذات السياق المنخفض، أي أنهم يضعون جلّ تركيزهم على الصفقة بدلا من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف، أو المناخ السائد عند توقيع العقد.

ولعل الشعب الألماني هو واحد من الشعوب القليلة التي تفوق الشعب الأمريكي حرصا على إعداد عقود شديدة التفصيل.

ويمكن أن نطلق عليهم بحق اسم "أسياد العقود". أي أنهم عندما يعقدوا الصفقة، لا يسعون أبدا لإجراء أي تغيير.

صافح الألماني بحرارة عند اللقاء وعند الرحيل، وتحري الدقة في الحديث لأن هذا يعدّ من الأمور الأساسية بالنسبة لهم، ولا تضع يدك في جيبك أثناء الحديث عن العمل ، لأنهم يعتبرون ذلك تصرفا غير لائق، كما أنك يجب أن لا تلق النكات في مكان العمل، لأنهم يرون ذلك غير مناسب على الإطلاق.

يولي الألمان اهتماما شديدا بالألقاب، فلا تنادي الألماني باسمه وإنما باسم العائلة إلا إذا سمح لك هو بذلك. فإن كنت تملك لقباً فيجب أن تستخدمه، كما يجب أن تحترم ألقاب الآخرين. كما يجب أن يسبق اللقب لفظ: سيد أو سيدة أو آنسة. إذ يجب أن تقول على سبيل المثال: "السيد الدكتور شميث" أو "السيدة الأستاذة شميث".

الآسيوي:

يركز الآسيوي بشدة على العلاقة بين الأطراف، أي أنه يركز بشدة على مدى ثقته بالطرف الآخر، وليس العقد الذي يوقع عليه. سوف يقوم الطرف الآخر في تايلاند أو في أي دولة من دول شرق آسيا بالترحيب بك بواسطة إيماءة صغيرة، وبتوجيه كلتا اليدين تجاهك مع ضم راحة اليد.

يجب أن ترد التحية بنفس الصورة، ولكن يجب أن تحرص على أن تكون يدك عند نفس درجة الارتفاع أو أعلى قليلاً.

إن درجة ارتفاع اليدين تعكس درجة احترام الشخص للشخص الذي يقابله. ينظر الآسيوي إلى الوعود المقطوعة أثناء التفاوض بوصفها وعود ممنوحة للشخص القائم بالتفاوض وحده وليس للشركة التي يمثلها. وبينما يطلق الأمريكي على مرحلة توقيع العقد: المرحلة النهائية، ينظر إليها الآسيوي بأنها بداية للعلاقة. ولهذا يجب أن تحرص حال التعامل مع الآسيوي على أن تنقل له فكرة أنك تنتظر إلى توقيع العقد بوصفه بداية وليس نهاية.

لا تتوقع أن تتواصل مع الآسيوي بلغة العيون، لأنه يعتبر ذلك بأنه تصرفا غير لائق.

الروس والأوكرانيون:

الروس بطبعهم ليسوا رجال أعمال، إن تجريد الحياة الروسية من كل الحوافز، وحظر " الدين"، خلال سبعين عاما من حياة الإتحاد السوفييتي، كان يعني بدوره القضاء على أي وازع أخلاقي يحث هذا المجتمع على فعل الخير.

إن حظر الشركات الخاصة التي تدر أرباحا، كان يعني انعدام الحافز المادي الذي يشجع كل ما هو نافع.

لقد عمل الروس على مدى سبعين عاما لصالح الحكومة وليس لصالح أي جهة أخرى. فقد كان المال لا يعني أي شيء بالنسبة للروس، لأنه حتى عند امتلاك الروسي لأي مال فلم يكن هناك مجال للإنفاقه.

وعلى الرغم من أن بعض الروس قد سارعوا إلى ركوب موجة النظام الرأسمالي، إلا أن العديد منهم قد واجهوا صعوبة في التحرك نحو هذا النظام، ولهذا فلا تتوقع أ، يشكل الربح بالنسبة للروسي نفس القدر من الحافز الذي يشكله للأمريكي.

لا يخشى الروسي أن يبادر بفرض مطالب مبدئية قاسية، فهو ينتظر منك دائما أن تبدي له احترامك، وهو ما قد ينظر إليه الأمريكي على اعتباره تحكما. إلا أن الروسي ينظر غالبا الأمر بشكل مختلف.

يجب أن تدرس الشخص الذي تقوم بالتفاوض معه، كما يجب أن تشعره بمقدار ما تشعر به من امتنان للتعامل معه.

يتمتع الروسي بعقلية بيروقراطية، ولذلك فهو لا يخشى أن يفصح لك عن وجوب رجوعه إلى السلطة الأعلى. وهو ما قد يشعر بك هائل من الإحباط.

لقد اعتاد الروسي أن يحمي نفسه من اللوم بالحصول على توقيع العديد من الأشخاص على كل ما اتخذ من قرارات، وهو ما يعد إحدى سقطات زمن الاتحاد السوفييتي حيث كان الخطأ يتسبب في عواقب جسيمة قد تقود إلى " سيبيريا".

كما أنك سوف تقابل قيمة أخرى راسخة في العقلية الروسية، وهي أنه طالما لم يصرح له بفعل شيء ما ، فهذا يعني أنه محظور.

كما أن الروسي لا يخشى أن يصرح لك بالأمور التي تثير قلقه، حتى وإن أشعرك ذلك بالارتباك.

حاول أن تقدّر هذه الصراحة وأن لا تنزعج منها. وكما هو شأنك حال التعامل مع أي شخص غاضب، حاول أن ترحّله عن الموقف بالتركيز على المصالح المشتركة التي تجمع بينكما.

إن المفاوضات الروسي يركز على مصلحته الشخصية، أي أنه لا يسعى إلى الحصول على مكسب للطرفين.

لا تعتقد أن مشاركتك للروس في تناول المشروبات ، وأن تلك الأحضان الدافئة التي تحيط بك في كل مكان تعني أن هناك علاقة وطيدة قد باتت تجمع بينكم.

إن قال الروسي عن أحد الأمور أنه لا يبدو مناسباً، فهذا يعني أنه مستحيل التنفيذ.

الشرق الأوسط:

يجب أن تنبه إلى الاختلافات العرقية عند إجراء مفاوضات في الشرق الأوسط.

إن أول ما يجب أن تأخذه في اعتبارك حال تعاملك معهم هو أن لا تشير إليهم بوصفهم " عرباً" ما لم يكونوا من سكان شبه الجزيرة العربية، التي تضم العراق والأردن ودول الخليج العربي. أما المصريون واللبنانيون والمغاربة فهم لا يحبون أن تطلق عليهم اسم العرب، كما أن الإيرانيون سوف يريهم ذلك.

يجب أن تتوقع قضاء وقت طويل ، ربما أيام طويلة في التعرف على الشخص الذي تسعى للتعامل معه إلى أن يشعر بالارتياح عند التفاوض معك.

حين يقوم أي شخص من الشرق الأوسط بالتوقيع على عقد، فهذا يعني من وجهة نظره بداية التفاوض وليس نهايتها. أي انه يوقع العقد أولاً ثم يشرع في التفاوض.

وقد أدرك الأمريكيين الذين يتعاملون في الشرق الأوسط هذا الأمر ، حتى أنهم أطلقوا عليهم اسم " جامعي العقود".

إن إدراكك لهذه الحقيقة يعد من الأمور الهامة، كما أنك يجب أن لا تنظر إليها بوصفها انحرافاً، وإنما هي ببساطة طريقة مختلفة في التعامل. إن العقد بالنسبة لهم تقل قيمته عن أي خطاب وفاق بالنسبة للأمريكان.

لا تنزعج إن تأخر أحدهم عن الموعد المحدد، أو ربما لم يأت على الإطلاق. لأن المواعيد لا تشكل لهم مثل هذه الأهمية التي يستشعرها الأوروبيون والأمريكان. كما أن الوقت بصفة عامة لا يحظى بنفس الدرجة التي يوليها له الأوروبيون .

سوف تغرق في بحر من الترحاب والهدايا حال تفاوضك معهم، وهي محاولة مكشوفة لكسبك، ويجب أن تعرف كيف تتعامل مع هذا الأسلوب. أما أفضل طريقة لمواجهة هذا الأسلوب فهي التعامل بالمثل بدلا من تكبد عناء تلك المشاعر العدائية التي سوف تثيرها برفضك لهذه الخدمات. أما المبادلة فسوف تجنبك أية مسؤولية شخصية ، كما أنها سوف تضاعف من شعورك بالاستمتاع.

مناورات نهاية التفاوض:

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعلي كآن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها. " سوف نفرد لها فصلا خاص الا حقا":دائما أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات.

ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما.

ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تبسم وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

تحجيم التنازلات:

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض. لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

الغباء التفاوضي (الاستهبال):

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى أصبح.

كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللا محدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدانهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً.

فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلاً إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت وأنت..

لذلك عليك أن تتغلبى وتجعل نفسك بسيطاً وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له أنك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

تذكر دائماً بأن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحياناً المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم أنه ليس السعر أكثر أهمية أحياناً للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له أكبر من النقود.

يمكن تلخيص حيل نهاية التفاوض في "خمس" حيل رئيسية :

ولعل حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي من أهم وأنجع الحيل "الأخلاقية" في رسم نهاية موفقة لجلسة تفاوض.

لعبة الطيب والشرير:

إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى حيل التفاوض الشهيرة، وقد صورها (تشارلز ديكنز) في المشهد الأول من قصته " الآمال العظيمة" . حينما كان بطل القصة الصغير (بيبي) في المقابر ثم خرج عليه رجل ضخم مرعب، وكان هذا الرجل (متهما) ، وكانت قدماء مقيدين بالسلاسل، ثم طلب الرجل من بيبي أن يأتي له بطعام ومبرد من المدينة كي يتمكن من التخلص من قيوده، ووقع المتهم في حيرة من أمره حيث أنه كان

يريد أن يخيف "بيب" كي يجبره على إنجاز ما طلبه منه، ولكنه في نفس الوقت كان لا يرغب في أن يضغط عليه بشدة حتى لا يتسمر الولد في مكانه من الرعب، أو يهرع إلى البلدة لإبلاغ الشرطة بأمره. لذا لجأ المتهم إلى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير فقال المتهم: "أريد أن أخبرك يا بيب أنني أحبك وأنني لن أتعرض لك بالأذى، ولكن يجب أن أحذرك من أن لي صديقا مختبئ هنا في الضباب، وهو شخص عنيف وأنا الوحيد القادر على السيطرة عليه. فإن لم أتمكن من التحرر من هذه القيود ولم تساعدني فسوف يلاحقك، لذلك يجب أن تساعدني، هل تفهم ما أقول؟"

إن استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى الوسائل الفعالة في الضغط على الآخرين مع تجنب المواجهة.

في الأفلام البوليسية، حيث يقود الضابط أحد المتهمين إلى قسم الشرطة لاستجوابه، يظهر المحقق بصورة رجل جامد وعنيف وشرس يسعى لتهديد المتهم بكل الطرق ويتوعده بكل ألوان العذاب إن لم يتعاون معهم، ثم يخرج الرجل بصورة غامضة لتلقي مكالمة هاتفية ليحل محله المحقق الثاني المكلف بتولي أمر المتهم إلى أن يعود المحقق الأول، ويبدو الرجل غاية في الحنية واللطف، يجلس المحقق ويصادق السجين ويعطيه سيجارة قائلا: اسمعني يا فتى: إن الصورة ليست قاتمة كما تبدو، هل تعلم أنني أفهمك؟ وأنا أعلم كل ما يدور في هذا المكان فلماذا لا تدعني أساعدك؟ إنها محاولة جادة للإيحاء للمتهم بأن الفتى الطيب في صفه بينما واقع الأمر بالطبع ليس كذلك.

يظهر الفتى الطيب ليتم الصفقة عند النقطة التي يطلق عليها رجال المبيعات (النقطة الثانوية لعقد الصفقة)، يأتي الفتى الطيب ليقول للمتهم: إن كل ما يسعى المحققون وراءه هو المكان الذي خبأت فيه المسدس أو "أين خبأت الجثة" .

إن البدء بإحدى النقاط الفرعية ثم استكمال الأمر من عند هذه النقطة يعد إحدى الوسائل الفعالة ، بمعنى أن يسألك رجل المبيعات قائلاً: "إن كنت بصدد شراء هذه السيارة فما اللون الذي تفضله؟" وسمسار العقارات المحنك يقول: إذا قمت بالفعل بشراء هذا المنزل فكيف ستقوم بتأسيس غرفة المعيشة؟ أو أي من غرف النوم هذه سوف تختارها لتكون غرفة المولود الجديد؟ . إن مثل هذه القرارات البسيطة هي التي تقود إلى القرارات الكبيرة. إن الآخرين يعمدون إلى تطبيق هذه الحيلة معك إلى حد يفوق تصورك ، راقب الأمور فسوف تجد أنك بما تخوض مفاوضات شخص واحد مقابل اثنين (وهذا ليس جيداً).

مثال على استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير:

في نوفمبر عام 1980 أخرجت الانتخابات الرئيس كارتر من السلطة الرئاسية بينما كان الإيرانيون يحتجزون بعضاً من موظفي السفارة الأمريكية في طهران. وقد حال كارتر جاهداً إطلاق سراح الرهائن قبل انتهاء ولايته لكي لا يعود الفضل في تحريرهم مستقبلاً للسيد "ريغان". لذلك شرع كارتر في تطبيق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير مع آية الله الخميني فقال له: لو كنت مكانك لسعيت إلى إنهاء هذا الأمر "معى أنا" بدل أن تعرض نفسك لمخاطر التعامل مع الفريق الجديد الذي سيحل مكانى في يناير المقبل.

يا إلهي هل رأيت هذه الزمرة؟ الرئيس ممثل رعاة بقر، ونائب الرئيس هو رئيس المخابرات الأمريكية السابق، أما وزير الخارجية فهو ألكسندر هيج، إنهم أشد جنونا من الإنكليز أنفسهم حتى انه لا يمكنني توقع ردة فعلهم حيال هذه القضية".

ثم جاء دور ريغان ليقول "لو كنت مكانك لسعيت للتوصل إلى حل مع كارتر، فهو رجل لطيف، وأنا على ثقة بأن موقعي حين أصل الى البيت الأبيض حيال هذه القضية لن يعجبك". وهذا ما حدث فعلا وتم تحرير الرهائن صبيحة دخول ريغان إلى البيت الأبيض.

تذكر هذه النقاط الأساسية:

- إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير تستخدم بشكل يفوق تصورك، فأحذر هذه الحيلة حين تكون بصدد التعامل مع شخصين أو أكثر. لأنها وسيلة فعالة للضغط على الجانب الآخر دون الحاجة إلى خلق مواجهة. واجه الحيلة بالتعرف عليها وكشفها إذ أنها تكتيك مشهور حتى أنها تخرج الطرف الآخر وتجبره على التوقف حال كشفها.
- لا تقلق حين يكتشف الطرف الآخر انك تستخدم هذه الحيلة، فقد يبقى التكتيك فعالا حتى حال اكتشافه. وحينما تكون أحد المفاوضين البارعين فسوف تشعر بمزيد من المتعة عند تفاوضك مع أناس على دراية بكل أنواع الحيل. انه شعورك عندما تقوم بلعب مباراة شطرنج مع شخص يعادلک في مستوى الكفاءة وليس مع من هو دون مستواک.

الاقتناص:

إن مبدأ الاقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيداً من الامتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء المفاوضات . المفاوض البارع يدرك تماماً أنه بإمكانه أن يحصل على بعض الامتيازات حتى بعد الاتفاق على كل الأمور وذلك باستخدام حيلة " الاقتناص " . بل يمكنه أيضاً أن يحمل الطرف الآخر على قبول بعض الأشياء التي كان قد رفضها مسبقاً.

يدرك بائعو السيارات هذه الحيلة جيداً . فهو يدرك أنه يجب أن يسعى أولاً إلى دفعك إلى الحد الذي يجعلك تفكر في أنك قررت أن تشتري سيارة وسوف تشتريها من هذا المكان ، حتى وإن تطلب الأمر أن تتغاضى عن نوع أو طراز السيارة ، فيقوم باقتيادك إلى غرفة مغلقة واحتساب بعض النفقات الإضافية التي من شأنها أن تزيد من أرباحه.

إن: مبدأ الاقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيداً من الامتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء التفاوض.

يتسم الأطفال في هذا الصدد بمهارة فائقة، إنها مهارة طبيعية يكتسبونها بالسليقة ،حتى يتمكنوا من التعايش مع آبائهم وتحقيق مآربهم طوال فترة تربيتهم ، وهذا يعني أنهم بطبعهم مفاوضون بارعون .

عندما يتخرج ابنك ، فإنه يسعى للحصول على مكافأة تخرج كبيرة . ولكن يكون لديه مطالب خفية، مثل الذهاب في رحلة خارجية، ونفقات الرحلة، وتجهيزات الرحلة.

ولكن تلاحظ أن ابنك لا يتقدم منك بهذه الطلبات مجتمعة بل يسعى للحصول على موافقتك أولاً على الرحلة، بعد ذلك يطلب منك تغطية نفقات

الرحلة والتي يكون قد أعدها لك سابقا، وبعد أن يضمن موافقتك يقول لك:
هل تقبل بأن أسافر بحقائب و ثياب قديمة؟؟

فلو انه طرح مطالبه جميعا دفعة واحدة ،فغالبا فلاشك انك كنت
ستفاوضه في موضوع النفقات والثياب والحقائب.

عندما تبلغ المفاوضات نقطة معينة ،وهي نقطة انتهاء
المفاوضات،سوف تستشعر انك في منتهى الحساسية ، إذا انتابك هذا الشعور
فهذا يعني انك وقعت في "فخ" الاقتناص.

خذ مثالا: انك تبيع سيارة ، وشعرت بالسعادة لأنك وجدت مشتريا ،
وبينما يجلس المشتري ليحرر لك الشيك نظر إليك وقال إن الصفقة لا تنص
على تعبئة السيارة بالبنزين أليس كذلك؟

يضعك هنا عند أكثر النقاط حساسية في المفاوضات لسببين:

الأول: لأنك عقد صفقة وتشعر أن معنوياتك مرتفعة، وهذه الحالة تجعلك
على استعداد للتنازل عن بعض الأشياء التي لم تكن على استعداد
للتنازل عنها قبل ذلك.

والثاني: سوف تقول في نفسك: لقد عالجت كل الأمور ولا أرغب بالعودة
ثانية إلى بداية المفاوضات ومناقشة كل الأمور فلربما خسرت
الصفقة كلها. وأظن أن من الحكمة أن أتنازل عن هذه النقطة
الصغيرة.

لقد بلغت إذا أكثر النقاط حساسية بعدما وافق الطرف الآخر على إتمام
الصفقة، ولكن يجب أن تلتفت إلى هؤلاء الذين يسعون لاقتناصك، ولكي
تتجنب خطر الاقتناص من الجانب الآخر استخدم الحيل التالية :

- أعلمهم كتابيا أنهم سوف يتحملون ثمن أي تنازل إضافي، وحرر قائمة بالتسهيلات طويلة الأجل إذا كان بإمكانك أن تقدمها.
- أحمي نفسك من فخ التنازل بتطبيق حيلة السلطة الأعلى، والفتى الطيب والشرير، يجب أن تقابل حيلة الاقتناص بالحيلة المقابلة ، والتي تكمن في إشعار الطرف الآخر بمنتهى الهدوء بأنه "إنسان رخيص" . " ابتسم له وقل: لقد توصلت يا صديقي في هذه الصفقة إلى سعر رائع ،فلا تجعلنا ننتظر رأي الإدارة في هذه الجزئية" .
- واحرص على الابتسامة لكي لا يشعر الطرف الآخر بأنها إهانة.

التدرج في تقديم التنازلات:

عند إجراء المفاوضات، ينبغي أن تفكر فيما إذا كنت ستقدم التنازلات الواحد بعد الآخر، أو كنت ستحاول التوصل إلى اتفاق بجمع التنازلات دفعة واحدة، وتقديم عرض إجمالي. ويبشر تقديم التنازلات الواحد بعد الآخر بأنك ستحصل على أقصى قيمة في مقابل التنازلات التي تقدمها، كما يزيل الخوف من التنازل عن شيء بلا داع أثناء عملية التفاوض.

ولكن السلسلة الطويلة من العروض والعروض المضادة حيث يتنازل كل طرف بعناء عن عنصر ثانوي بعد الآخر يستهلك الكثير من الوقت ، كما يؤدي إلى ظهور الإحباط والعداء الذي يمكن أن يوقف المفاوضات تماما. إن التنازل عن العناصر الواحد بعد الآخر يمكن أن يتركك أيضا محاصرا إذا وصلت إلى نقطة لم يبق لديك فيها سوى القليل الذي يمكن التنازل عنه، ثم أخذ الطرف الآخر بالضغط عليك لانتزاع مزيد من التنازلات ، وعلاوة على ذلك فعندما يقدم العرض تلو الآخر مع إدخال قدر

بسيط من التحسينات كل مرة_ سيكون من الصعب أن تقنع خصمك بأن البئر قد نضبت. وعلى العكس من ذلك فإن العرض الإجمالي يتيح لكلا الطرفين تجنب ضرورة التعامل مباشرة مع النقاط الإشكالية الفردية الموجودة في موقف كل منهما.

إن كيفية استمرارك ستُحدد في فترة مبكرة من المفاوضات على أغلب الأحيان، فإذا كان العرض المبدئي للطرف الآخر يقترب نسبياً من هدفك التفاوضي، فلا بد أن تكون قادراً على إتمام الاتفاق بتقديم مقايضة بالجملة للتوصل إلى الاتفاق. أما إذا لم يكن عرضه يقترب مما يُعد مقبولاً بالنسبة لك، فإنك ستضطر على الأرجح إلى تقريبه من موقفك بتقديم سلسلة من التنازلات.

ومع جميع النوايا والأغراض، فإن المدخل الأكثر عملية هو محاولة التفاوض على العرض إجمالاً "دفعاً واحدة". بينما تحتاط من الفشل بالاحتفاظ بشيء يمكنك التنازل عنه، وهذا التصرف يبعدك عن الاضطرار إلى التنازل عن أي شيء قيم للتوصل إلى اتفاق في حال الدخول في طريق مسدود.

ومن الأمور التي يجب الاحتياط منها عند مقايضة التنازلات أن تتأكد بأنك لا تتنازل عن شيء ذو قيمة دون الحصول على تنازل مماثل من خصمك. وهذا يمكن أن يحدث عندما يقدم الطرف الآخر تنازلاً يبدو جوهرياً في الظاهر، لكنه لا يساوي شيئاً في الحقيقة. وهناك ثلاث أسئلة أساسية يجب أن تضعها في اعتبارك دائماً حين يعرض الطرف الآخر أن يقدم لك تنازلاً وهي:

■ هل يقدم لك الطرف الآخر شيئاً ذو قيمة؟ إن المظاهر يمكن أن تكون

خداعة وخاصة على مائدة المفاوضات، حيث يحاول كلا الطرفين الحصول على أفضل صفقة ممكنة، الأمر الذي يعني تقديم أقل قدر ممكن من التنازلات.

وعلى الجانب الآخر، فمن الممكن أن تتوقع قبل البدء بالمفاوضات أن شكلاً من أشكال التنازل قد يكون لازماً أثناء التفاوض الفعلي. ونتيجة لذلك فإن طرفي التفاوض كليهما يرجح أن يبدأ بمواقف أبعد من أهدافهما، ثم يبدأ الطرفان في تقديم تنازلات ترححهما عما كان يُعد هدفاً غير واقعي المنال في المقام الأول. ولهذا فإن التنازلات المبدئية في عديد من المفاوضات لا تمثل سوى "إزالة الزوائد" التي يضعها كل طرف في عرضه.

وبافتراض أنك وضعت عرضك المبدئي بحيث يكسبك المرونة الكافية لتقديم تنازلات غير منطقية، ولا تمس صلب هدفك من التفاوض، فلن يلحق بك أي ضرر من مثل هذه المقايضة، ولكنك يمكن أن تواجه صعوبات إذا أغفلت وضع التنازلات في هدفك السابق للتفاوض، قايضت التنازلات بإهمال تاركاً نفسك على قاعدة موقفك التفاوضي، بينما يتمتع خصمك بساحة رحبة للمناورة. وللوقاية من هذا الأمر ينبغي أن تتأكد من ضرورة القتال بضراوة في مقابل كل تنازل تقدمه. إن هذا لا يُعد إجراءً وقائياً ضد التورط في أي تنازل فحسب، وإنما يُعد أيضاً عاملاً نفسياً يعزز فكرة أنك تقدم تنازلات ثمينة.

حتى حين تصل المفاوضات إلى النقطة التي يصبح من الضروري فيها تقديم تنازلات جوهرية لا يود أي من الطرفين تقديمها، يمكن أن تقع فريسة للتنازلات عديمة القيمة. وهذه التنازلات يمكن أن تأخذ أية صورة،

بما في ذلك الوعود التي يستحيل أدائها أو تلك التي يجرّمها القانون أو التشريعات الحكومية.

■ أما السؤال الثاني الذي يجب أن نسأله لنفسك عندما يقدّم لك الطرف الآخر تنازلاً فهو: ماذا يطلب في المقابل؟ فنجاحك في تبادل التنازلات سوف يؤثر إلى حد بعيد على جودة الصفقة التي تنتهي إليها. ومن الشراك الشائعة في هذا المجال "طلب تنازل مالي بنفس قيمة التنازل الذي يقدمه الطرف الآخر" الأمر الذي يخلق مشكلة حين يكون موقف الطرف الآخر بعيداً عن هدفك السعري.

مثال: إذا كان مبلغ (200) ألف دولار هو السعر الأقصى الذي ستدفعه وعرض البائع اقتسام الفرق بين عرضه الأخير (300) ألف وعرضك أنت (150) ألف فإنك ستدفع بالتالي (225) ألف دولار إذا ما وافقت على اقتسام الفارق.

أما النقطة المهمة هنا فهي أن حتى ما يبدو كمقايضة متساوية القيمة يمكن أن يكون مضراً. ولهذا فعندما تفكر في نوعية التنازل الذي يطلبه الطرف الآخر، عليك أن تنظر إلى الأمر من منظور هدفك التفاوضي العام، وليس كصورة تبادل تنازلات.

■ أي تنازل موعود لا قيمة له دون الالتزام بتنفيذه (سنتحدث بالتفصيل عن هذه النقطة في إستراتيجية ما بعد التفاوض لاحقاً). فالعديد من التنازلات تتكون من عناصر ستشكل جزءاً من أداء الموضوع محل التفاوض، ولهذا فعندما يكون أي تفاوض سيشكل جزءاً من أداء أي اتفاق تم التفاوض عليه، ينبغي أن تتأكد من تدون الشروط في اتفاق

مكتوب، وألا فقد تجد نفسك لم تحصل على ما تفاوضت من أجله.
أحرص خلال كل مراحل التفاوض الممتدة حول السعر أن لا تتبع
نموذجاً في التنازل يسهل اقتفاؤه

"بالأمس فقط جاءني استشاري "الإيزو" ، ومعه فاتورة تتضمن أتعابه
عن الجولات التفتيشية الشهرية لشركتنا يطلب فيها "1000 دولار شهرياً.
قلت له: يبدو أن هناك سوء تفاهم حصل بيني وبين مندوبكم ، لقد
فهمت منه أنكم تطلبون 2-3 آلاف سنوياً. إن هذا المبلغ كبير جداً
ولا يمكنني أن أقبله ، فأرجو أن تقبل اعتذاري.

قال على الفور: أنا راغب جداً في استمرارية التعامل معك ، وأنا
عادة أطلب من الشركات الأخرى 1200 دولار . قلت لا بأس ولكن ليس
لدي الإمكانيات لدفع مبلغ كهذا ، ولا أخفيك أن لدي بدائل مناسبة أكثر .
قال حسناً لتكن 900 قلت ليس الموضوع مئة أو مئتين ، إن الهوة
شاسعة بيننا .

قال لكنك تطرح رقماً بعيداً جداً عن الواقع . لم أجبه، استأذنته
وخرجت من مكنتي لدقائق قليلة ثم عدت لأدعوه أن يشرب قهوته .دون أن
أتحدث بالموضوع ، قال لن أخسرك كزبون وسأتنازل إلى 800 وهذا
سعري النهائي . قلت " بعد أن اتضحت طريقة تنازله": لا أريد أن أضيع
مزيداً من وقتك وأقول لك 400 فنقول لي 600 وهكذا، ما رأيك أن
أعتمد لك سعر 500 دولار الآن وأحيل إلى المحاسبة لاستلام دفعة عن 6
أشهر؟؟

قال أكون سعيداً عندما تكون أنت سعيد . حسناً موافق.

مع أنني كنت سأوافق لو قال 550 ولكنني كنت متأكد أنه "سيهبط" مئة بعد مئة.

لذلك انتبه إلى النقاط التالية:

- إن الطريقة التي تتبعها في تقديم التنازلات قد تتيح للطرف الآخر فرصة كشف ما يجول في عقلك.
- لا تقدم تنازلات متساوية القيمة، مما يدفع الطرف الآخر إلى مواصلة ممارسة الضغوط عليك.
- يجب أن لا يكون تنازلك الأخير مرتفع القيمة، لأنه قد يخلف شعورا عدائيا لدى الطرف الآخر.
- لا تتنازل عن مساحتك التفاوضية دفعة واحدة لمجرد أن الطرف الآخر يسعى لسماع عرض "أخير ونهائي" أو أنه يدعي أنه "لا يحب التفاوض".
- تدرج في خفض قيمة التنازل حتى توحى للطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل صفقة ممكنة.

ممارسة الضغوط دون أن تتجاوز الحد:

سيأتي - على الأرجح - وقت أثناء المفاوضات يبدأ فيه الطرف الآخر في إلقاء العقبات، أو في المماطلة بسبب نقص في "الحسم". أو ربما يكون لديك موعد نهائي ينبغي مراعاته، والمفاوضات لا تتقدم بسرعة تكفي لخدمة أغراضك. ونظرا لهذه الأسباب و"لأسباب أخرى" قد تجد نفسك مضطرا لدفع التفاوض نحو نتيجة فورية، الأمر الذي قد يتطلب منك تكثيف

المفاوضات للنقطة التي تضطر عندها للتهديد بالانصراف ما لم يتم التوصل إلى اتفاق.

إن مثل هذه الورطة يمكن أن تؤدي بك إلى التوقف، حيث أنه من المحتمل أن يقول لك الطرف الآخر بكل بساطة " إلى اللقاء " ، تاركا إياك تعاني من الإحباط بعد أن أدركت أنه ليس كل المفاوضات تنتهي بالتوصل إلى اتفاق. ومع ذلك ، فمن المهم أن تعرف أن هناك عددا من الأسباب التي قد تجعل الطرف الآخر يهتم بالمماطلة أكثر من اهتمامه بالتوصل إلى اتفاق،
ومن بين هذه الأسباب:

1. أن المماطلة ستمكن الطرف الآخر من الحصول على اتفاق أفضل، وأوضح مثال حين يعلم الطرف الآخر أن لديك موعدا نهائيا ينبغي تحقيقه.

2. أن لا تكون للطرف الآخر مصلحة كامنة في التفاوض، ولهذا فهو يتفاوض فقط ليرى إن كان يستطيع أن يحصل منك على مكسب بالحسبان.

3. الطرف الآخر يتفاوض فقط للضرورة، وليس بنية التوصل إلى اتفاق، على سبيل المثال: دخول دولة في مفاوضات تجارية مع دولة أخرى فقط لكي تحبط اتخاذ إجراءات انتقامية ضدها.

4. الطرف الآخر يستخدمك كلعبة تفاوضية، فربما يكون الطرف الآخر يجري مفاوضات في نفس الوقت مع أطراف أخرى، ولهذا فهو يستخدم التفاوض معك كستار من الدخان للحصول على صفقة أفضل من طرف ثالث.

5. الطرف الآخر يتردد في التوصل الى اتفاق، ومن الأمثلة الشائعة: الشركة التي تملكها أسرة واحدة، حيث يمكن أن تقوم حرب عاطفية شرسة جداً حول ما إذا كان من الواجب أن تباع الشركة أم لا، حتى ولو كانت هذه الحرب في منتصف المفاوضات.

مع أن للماطلة أسباباً متنوعة، فإنك قد تجد نفسك مضطراً إلى إنهاء المفاوضات دون التوصل إلى اتفاق. وبطبيعة الحال، فإذا كان لديك بدائل أخرى مرضية، فإنك لن تضطر إلى الشعور بالقلق من الانسحاب. ولكن مهما كانت حاجتك لصفقة معينة، فإنك قد تصل لنقطة ينبغي عليك فيها أن تعرف ما إذا كان الاتفاق سيتم التوصل إليه أم لا.

عندما تصل بالتفاوض إلى مرحلة تضطر فيها لتحدي الخصم حتى تتوصل إلى اتفاق، حاول أن تفعل هذا بأسلوب يتيح لك مساحة للتراجع. كن حاسماً ومستنداً إلى الحقائق، وذلك دون أن تغضب. فإذا ضاع منك هدوءك وقعت في براثن الإحباط، ولن تتجح إلا في قتل أية فرصة "مهما كانت بعيدة" لإنقاذ الصفقة في اللحظة الأخيرة. قل مثلاً: إننا ندور في حلقة مفرغة دون أن ننجز شيئاً، هل تستطيع أن تذكر لي سبباً وجيهاً واحداً يجعلنا نستمر في التفاوض؟. إذا كانت الإجابة هي "لا" فأجب قائلاً ببساطة: حسناً اتصل بي إذا غيرت رأيك، أما إذا لم تغير رأيك، فربما نتاح لنا فرصة عمل أخرى في المستقبل.

وعلى الجانب الآخر، إذا كان الطرف الآخر يريد التعامل معك فعلاً، فعلى الأرجح ستكون إجابته مشجعة وتبشر بإمكانية التوصل إلى اتفاق. فإذا حدث هذا، قدّم أي شكل من أشكال الضغط لتدفع خصمك إلى تجاوز

العبارات المطمئنة وذكر شيء ذي قيمة. أما إذا كانت النية هي المماطلة فحسب، فإنك بهذا تعرّض نفسك إلى تأجيل الخيار الحتمي فقط " إنهاء المفاوضات".

وهناك عدة مداخل يمكنك اتخاذها حتى تحصل على التزام من الطرف الآخر ومنها:

1. طالب عرض من الطرف الآخر: "إذا كنت تريد التسوية حقاً، فلم لا تقدّم لي عرضاً يتيح لنا التوصل إلى اتفاق؟"
 2. تقديم عرض من قبلك: "حسناً إنني لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نحقق أي شيء، ولكنني أريد التعامل معك، ولذا سوف أنتهز الفرصة وأقدّم لك عرضي الأخير."
 3. تحديد موعد نهائي للتوصل إلى اتفاق: "إنني سأبقى هنا لساعتين أخريين، ولكنني سأنصرف إذا لم نكن قد توصلنا إلى اتفاق عندئذٍ."
 4. تحديد السبب الذي يؤدي إلى تعثر المفاوضات: "إذا كنت تريد الاتفاق، فمن الأفضل أن تحيطني علماً بأسباب المشكلة، وإلا سنظل ندور في دائرة مفرغة."
 5. إشراك السلطات الأعلى في التسوية: "بصراحة أنا لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نصل إلى شيء، فأنا لا أعتقد أن لديك التزاماً إدارياً بعقد هذه الصفقة، ولكنني مستعد للبقاء والاستماع لمديرك .
- ربما يعدّ أصعب جانب من جوانب دفع المفاوضات المتعثرة قُدماً هو العقبة العاطفية التي ترتبط بالخوف من الفشل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يبدو أنك ستربح من الاتفاق قدراً أكبر من الطرف

الآخر. ومع الأسف، فإن العنصر العاطفي هو الذي يمكن الطرف الآخر من اجتذابك على طول الخط، بالرغم من عدم وجود النية لديه للتوصل إلى اتفاق، ولهذا فكلما شعرت بالقلق من عدم التوصل إلى اتفاق، طال الوقت الذي يستغرقه التوصل إلى اتفاق، أو اتخاذ قرار الانسحاب.

وفي نهاية الأمر، فإذا بدا أن هناك فشلا في التوصل إلى اتفاق حتى بعد ممارسة الضغوط، فلا بد أن تتصرف دائما دون حقد أو ضغينة- على ما في هذا الأمر من صعوبة-. فأنت لا تعرف أبدا ما الذي يخبأه المستقبل، فربما تصل إليك مكالمة هاتفية بعد ساعتين من انصرافك تفيد بأن الطرف الآخر قد قبل عرضك. وحتى إذا لم يحدث هذا، فقد تصادفك فرصة أخرى للتعامل معه في المستقبل، ولهذا فإن إنهاء أي تفاوض غير مثمر، بشكل غاضب، لن يفيد بشيء سوى بإرضاء لحظي للذات .