

مهارة التفاوض

المفاوضة:

فن ينطوي على تخطيط ومراجعة وتحليل تستخدمها جماعتان متقابلتان لتسمح لهما بالوصول إلى اتفاقات أو ترضيات مقبولة. وبصفة أساسية فالتفاوض أسلوب فني لتوصيل الأفكار. ويقوم التفاوض إما على إقناع الطرف المقابل بالموافقة على مطالبك أو أن يصل إلى اتفاق يمكن أن يحقق مصلحة الطرفين⁽¹⁾. وقد ينظر على إلى التفاوض على أنه:

* العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق.. فيحاولون الوصول إلى تسوية⁽²⁾.

* بأنه العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها⁽³⁾.

ويمكن تعريف التفاوض على أنه: "العملية التي تبحث في أمور نزاعية أو مصالح مشتركة تنشأ بين أطراف يمثلون مراكز الإرسال والاستقبال للرسالات التفاوضية بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين يحقق الرضا لكل من الطرفين"⁽⁴⁾.

كما قد ينظر إلى التفاوض على أنه: "الطريقة التي يمكن الوصول من خلالها إلى اتفاق بين أطراف معينة ويقصد بالطريقة هنا مجموعة من الخطوات والفضل في تأدية إحدى هذه الخطوات يكون له نهايات وعواقب غير مرضية"⁽⁵⁾.

* التفاوض هو عملية تحويل المواجهة إلى التعاون وتغيير الموقف من الصراع للنقاش إلى مشكلة قابلة للحل.

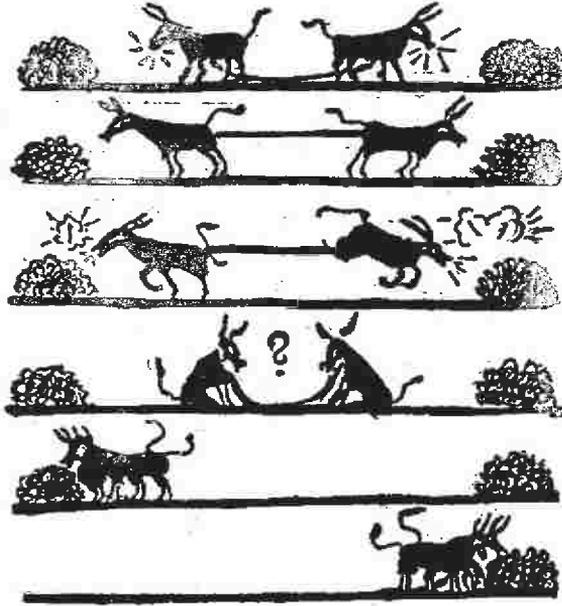
(1) د. حسين حمادي، إدارة المشتريات والموارد، غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر، ص ٢١٧.

(2) D. Johnson & F. Johnson, "Joining together", Prentice Hall, 1975, P. 176.

(3) D. Lax and J. Sebenius, "The manager as negotiator", (N.Y: Free Press, 1986)

(4) د. نبيل الحسيني النجار، الإدارة أوصلها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ص ١٩٦.

(5) Rao, S. L., Successful Negotiation: Strategies and tactics for mutual gain, New Delhi.: Wheeler, 1996.



هذا ومن خلال الاطلاع على التعاريف السابقة وغيرها من تلك التعاريف العديدة التي أعطيت للتفاوض يمكن أن نستنتج الأمور التالية:

- أ- تنشأ المفاوضات عندما يستحوذ شخص على شيء ما يريد.
- ب- أن عملية التفاوض تتم تحت أي ظروف بين طرفين متعارضين.
- ج- يجب أن تتم عملية التفاوض في ضوء الأخلاقيات العامة.
- د- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد الميل إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض.
- هـ- ويختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين، ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.
- و- كذلك تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.
- ز- هذا ويمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً⁽¹⁾.

(1) د. صديق محمد عفيفي وآخرون، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة،

مصطلحات عامة

فن التفاوض:

هو ترك الفرصة للآخرين لتحقيق أغراضهم بإستراتيجيتك أنت.

العملية التفاوضية^(١):

- ١- عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر.
- ٢- تتأثر بمهارات أطراف التفاوض.
- ٣- عملية تسير عبر مراحل متتالية.
- ٤- عملية هادفة حيث يسعى أطرافها إلى إدارة وتنظيم الصراع حول موضوع ما.
- ٥- عملية إدارية لها أبعادها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية ويعتمد نجاح العملية التفاوضية على أربعة نقاط أساسية هي:

- ١- الإعداد الجيد للمفاوضات.
- ٢- توخي الموضوعية والبعد عن المناقشات البيزنطية الغير هادفة.
- ٣- استراتيجيات واقعية مبنية على أهداف واضحة.
- ٤- المفاوض ذو الخبرة والمهام واحترام الذات.

شروط التفاوض^(٢):

- ١- العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف.
- ٢- وجود خلافات أو نزاعات على المصالح.
- ٣- وجود تكافؤ نسبي في القوة بين الأطراف المتعارضة.
- ٤- الاقتناع بأن التفاوض يمثل الطريقة الأفضل لحل النزاع.
- ٥- المعقولية والمرونة.

القوة التفاوضية:

تتشكل القوة التفاوضية من ثلاثة محاور أساسية هي:

(1) د. نبيل الحسين النجار، الإدارة وأصولها واتجاهاتها، القاهرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٦.
(2) عبدا لسلام عياد، مهارات التفاوض، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٦ يوليو ١٩٩٢، ص

١- المعلومات^(١):

* إن المعلومات قوة يمكن استخدامها كأداة رقابية في التأثير على سلوك الأفراد ومن هنا تنشأ المشاكل الكبرى في المفاوضات التي تزود أطرافها بمعلومات دون المستوى المطلوب.

* وتختلف المعلومات عن المعرفة.. فالمعرفة تمثل حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة يملكها شخص ما في وقت معين ويختلف بذلك رصيد المعرفة لدى الشخص الواحد من وقت لآخر بحصوله على مقادير جديدة من الخبرة.

* ويمكن القول بأن الغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم الثقة فالمعلومات تزود مستقبلها بتصور عقلي عن فرد معين أو مجموعة من الأنشطة والأهداف.

* هذا وتوجد عدة مستويات للاتصالات في كل تفاوض أحدهما مباشر ويحتوي على المعلومات التي تقال على مائدة التفاوض. والآخر غير مباشر ويحتوي على المعلومات التي ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية.

وتتمثل تلك القنوات الغير رسمية فيما يلي^(٢):

- ١- تصريحات الرأي العام وتسريب الإشاعات.
- ٢- محادثات غير رسمية.
- ٣- حيل مهذبة للتملص.
- ٤- مذكرات ومستندات متروكة عن عمد لكي يعثر عليها الطرف الآخر.

٢- الوقت^(٣):

* يشكل الوقت عاملاً ضاغظاً على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك إلى:

- أ- إدخال شخص جديد إلى دائرة التفاوض.
- ب- اتخاذ موقف أكثر ليناً من ذي قبل.
- ج- التنازل عن بعض القضايا.

(1) د. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات الإدارية، غير مبين النشر، وسنة النشر، ص ٥١
(2) د. محمد عبد الغني حسن، مهارات التفاوض - كيف تحصل على ما تريد، مركز تطوير الإدارة والتنمية، الطبعة الثانية، ١٩٩٧، ص ٤٠.
(3) المرجع السابق، ص ٣٣.

د- الانشغال بكمية الوقت التي مضت.

* تخضع القيود التي يفرضها عنصر الوقت في المفاوضات لقاعدة ٢٠/٨٠ وهي قاعدة أن ٨٠٪ من التنازلات تكون في آخر عشرون دقيقة من المفاوضات ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لآخر لحظة.

* إن إتاحة الفرصة للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها.

* إن الناس في حاجة إلى الوقت لتقبل أي شئ جديد وأهمية الوقت بالنسبة للتفاوض تماثل أهميته في الحياة فالمفاوض الماهر عليه أن يعطل التسلسل الخاص بالأحداث وهو:

١- افتراضات ٢- حقائق ٣- قضايا

٤- مواقف ٥- قرارات

* ومن ثم فإذا ما أردت أن تغير من موقف خصمك فلا بد أن تعطيه الوقت الكافي لكي يغير افتراضه.

٣- السلطة:

* وهي تعني القدرة أو إمكانية فعل الأشياء.. أي ممارسة السيطرة على الناس والأحداث والمواقف وعلى النفس.

* صاحبي السلطة الحقيقية نادرا ما يكونوا هم الجالسين على موائد المفاوضات وعادة ما يكون لديهم دوافع وأولويات مختلفة عما لدى المفاوضين ولاسيما أن الأنانية والأخطاء الجسمية تكلف كثيرا عند لقاءات القمم.

* أي أن السلطة المطلوبة على مائدة المفاوضات هي السلطة المحدودة وليست السلطة الكاملة فالمفاوضون محدودو السلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم.

* وتتمثل القيود المفروضة على السلطة فيما يلي:

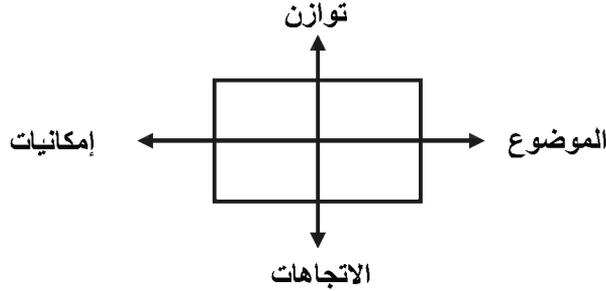
- القيود المالية - القيود القانونية - قيود هندسية

- القيود الزمنية - قيود الإجراءات والسياسات

- قيود اللجان

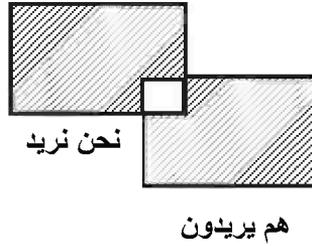
الموقف التفاوضي^(١)

يتكون التفاوض من أربعة محاور أساسية:



١- موضوع التفاوض (الصراع، التعاون):

* إن كل المفاوضات تحتوي على نقطة مشتركة بين الصراع والتعاون وإذا ما تركز موضوع التفاوض على الصراع فإن الأطراف المشتركة لن تبذل أي جهد في النقاش الموصل إلى التفاهم.



التركيز على موضوع الصراع

* ومن ثم يرتكز التفاوض الناجح على جهد تخطيطي كبير للوصول إلى نقطة تفاهم ومحاولة خلق روابط بينها وبين المواقف غير المشتركة وذلك أملا في تقليل حدة الصراع والوصول إلى الخطط المرنة التي يمكن استخدامها كمرشد وليس كخطة غير قابلة للتغيير.

* والوصول إلى الأرضية المشتركة لا يعني بأي حال التنازل من الطلبات الغير قابلة للتفاوض والتي تكون ذات طبيعة أخلاقية ودينية أو مهنية أو اقتصادية ولا يعني

(1) سمير سعد، ملفات التنمية الإدارية، دليل المدير العربي إلى صنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ١٩٩٤م.

أيضا الوصول إلى الأرضية المشتركة تقديم العديد من التنازلات بلا أي مقابل ولا يعني أيضا الاستجابة إلى الإدعاء بأن القضية غير قابلة للحل الوسط.

* ولكن الوصول إلى الأرضية المشتركة يستلزم أن يحقق السؤال التفاوضي أهدافه من حيث جذب الانتباه وجمع المعلومات وتشجيع الأطراف الأخرى على المشاركة وفي نفس الوقت يتطلب الوصول إلى الأرضية المشتركة تجنب الأسئلة التي تكشف عن الجهل أو التطفل أو التي تتم عن عدم الانتباه.

٢- الإمكانيات البشرية^(١)؛

ونقصد بها أطراف التفاوض حيث يجب أن يتوافر في المفاوض الماهر طلاقة اللسان ومعرفة اللغات والثقافة الواسعة والقدرة على إدارة دفة المباحثات وبصفة عامة يجب أن يتوافر في المفاوض الماهر المهارات التالية التي تعتبر مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتدريب:

- ١- القدرة على التحدث مع الآخرين.
- ٢- القدرة على التركيز على المسائل الهامة وترك المشاكل الفنية للمتخصصين.
- ٣- الاستعداد العقلي والجسماني.
- ٤- سهولة التعبير ووضوحه.
- ٥- القدرة على الإيضاح الصحيح.
- ٦- القدرة على مناقشة موضوعات التفاوض علميا وثقافيا.
- ٧- القدرة على إعطاء الانطباع المريح عنك.
- ٨- القدرة على تلافي مآزق المفاوضات بلباقة.
- ٩- القدرة على الأسئلة والاستفسارات.
- ١٠- تجنب الإجابة عن الأسئلة المغلقة بنعم أو لا.
- ١١- تجنب تضييع الوقت في المجادلات أو المناظرات والموضوعية في المناقشات.

٣- توازن المصالح؛

إن توازن المصالح يشجع على زيادة القوى الدافعة الداخلية لكل طرف نحو الوصول إلى اتفاق.. فلا بد من تحديد:

(١) موسوعة القرار، مهارات التفاوض الدولي، دليل المدير العربي إلى صنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣٨٢.

ماذا نريد نحن...؟

وماذا يريد الطرف الآخر..؟

ماذا نريد نحن...؟

* إن الإجابة على هذا التساؤل يتطلب مقدرة عالية على تحديد الأهداف الرئيسية ومقدرة أعلى على تحليل هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ومقدرة ثالثة هي ترتيب الأولويات الخاصة بهذه الأهداف الفرعية.

* حيث يساعد هذا على استخدام تكتيكات التفاوض بمهارة فهناك بعض الأهداف الجزئية يمكن التنازل عنها للطرف الآخر كما يسهل وضع المقاييس التي تمثل الحد الأدنى والأقصى الذي يمكن الوصول إليه في التفاوض للأهداف الجزئية وبالتالي يمكن للمفاوض الانسحاب أو الوقف عن التفاوض.

ماذا يريد الطرف الآخر...؟

وهنا عليك أن ترى العالم بعيون مفاوضيك... ماذا يريدون...؟

* يريدون أن يشعروا بالفخر...!! ربما.

* يريدون أن يتجنبوا الشعور بأنهم في ورطة...!! ربما.

* يريدون أن يعترف بهم رؤسائهم الآخرين...!! ربما.

* يريدون أن يشعروا بأن ما يفعلونه له أهمية...!! ربما.

٤- الاتجاهات التفاوضية:

ونعني بها معرفة ما يريده أطراف التفاوض:

١- هل النية متجهة نحو تجميد الموقف؟

٢- هل النية متجهة نحو الخداع؟

٣- هل النية متجهة نحو الانسحاب بهدوء؟

٤- هل النية متجهة نحو الانسحاب الظاهري؟

٥- هل النية متجهة نحو الانسحاب والتسويق؟

وهنا علينا أن نحسب النتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل وأي هذه

الاختيارات أفضل بالنسبة لنا...؟

هل النية متجهة نحو تجميد الموقف...؟

عندما يكون هناك شك في الوصول إلى اتفاق على عمل محدد أو نتيجة محددة يمكن وضعها في صياغتها النهائية قبل بدء التفاوض... وهذا التكتيك يحفه العديد من المخاطر ويحتاج نجاحه إلى توافر عدة عناصر أساسية هي:

- ١- احتمالات عالية لقبول الطرف المعارض للنتيجة في نهاية المطاف.
- ٢- أن تفوق الخسارة التي يتكبتها الطرف المعارض في استمرار المعارضة من الناحية المادية والمعنوية الخسارة التي تحدث نتيجة تقبله الأمر الواقع.
- ٣- أن يتأكد صاحب هذا التكتيك أن النتائج الأولى لاتباعها تتطوي على عوامل جذب ومحفزات للطرف المعارض تجعله يخفف من معارضته وأن تكون هذه النتائج سريعة الحدوث ولو بصورة جزئية.

هل النية متجهة نحو الخداع...؟

وهنا يتعمد المفاوض تسريب بعض البيانات الخاطئة عن موقفه ليخدع الخصم وذلك من خلال خطأ متعمد يرتكبه أحد المفاوضين أو من خلال أوراق يلقون بها في سلال المهملات على أنها مسودات لبعض تحركاتهم.

هل النية متجهة نحو الانسحاب الهادئ...؟

وهنا تتجه نية المفاوض إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات ويحل المشكلة بكلمة اعتذار عما فات مبدياً استعداداً لموافقة الطرف الآخر بعد ذلك.

هل النية متجهة نحو الانسحاب الظاهري...؟

ويلجأ المفاوض إلى هذه الإستراتيجية عندما يريد أن يحصل على القدر الأكبر من المميزات فيعلن انسحابه في اللحظة المناسبة وهو يعلم أن الصفقة لا رجعة فيها فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات.

هل النية متجهة نحو التسوية...؟

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إعطاء فرصة أكبر للتفكير ودراسة مغزي سؤال الخصم وما ينطوي عليه من أهداف وتحركات ونلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما نتوقف أو نمتنع عن الرد الفوري أو نؤجل الإجابة على سؤال من الأسئلة بتغيير مجري الحديث أو بالرد بسؤال مضاد.

عناصر وأهداف التفاوض^(١)

أولاً: عناصر التفاوض:

هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التفاوض.. وتتمثل في الآتي:

- ١- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين طرفين أو أكثر.. حيث أن التفاوض في النهاية هو عملية متبادلة.
- ٢- أن يكون هناك بعض الخلاف المنظور بين الأطراف المتفاوضة.. وإلا فما الداعي أصلاً من عملية التفاوض.
- ٣- تكافؤ الفرص للأطراف المتفاوضية.. فكل طرف في معادلة التفاوض لديه الطاقة والقدرة على المشاركة ومحاولة التأثير على الطرف الآخر من خلال عملية التفاوض.. وكل طرف يحاول الاهتمام بمصالحه والخروج من عملية التفاوض بمكاسب أكبر.
- ٤- أن يكون هناك احتمالات الاتفاق.. ففي عملية التفاوض توجد دائماً مساحات للاختلافات ولكن يجب أن يكون هناك أيضاً مساحات للاتفاق.

ثانياً: أهداف التفاوض:

إن هدف التفاوض عندما يكون هناك خلاف بين طرفين أو أكثر هو حل الخلاف بطريقة ينتج عنها قدر من التعاون بين أطراف النزاع مما قد ينعكس على زيادة فعالية المجموعة... إن هناك تحديداً هدفين رئيسيين للتفاوض:

- ١- الوصول لاتفاق يرضى عنه طرفاً النزاع.
- ٢- تحسين التعاون وتحسين فعالية الاعتمادية بين المتفاوضين وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون.

وفي عملية التفاوض يجب النظر إلى المكاسب الرئيسية والفرعية.. فقد تكون المكاسب كبيرة على المدى القصير.. لكنها قد لا تكون كذلك على المدى الطويل لذلك يجب على المفاوض حساب الأهداف البعيدة والاحتياجات الإنسانية التي يمكن أن تكون مكسباً حقيقياً على المدى البعيد حتى وإن تعارضت مع مكاسب آنية ضيقة تخدم التنظيم أو المجموعة على المدى القصير فقط.

(1) د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم وآخرون، السلوك التنظيمي، دار النوابع، الرياض ١٤١٧هـ، ص ٢٠٧ وما بعدها.

أسس وقواعد التفاوض^(١)

تعددت وكثرت الأسس والقواعد التي شاع الالتجاء إليها في عدد كبير من المفاوضات، أفلتحت بعضها في بعض الأحيان وفشلت أخرى في ظروف مماثلة، بسبب اختلاف رد الفعل من الفريق الآخر، فقد ينجح الفعل إذا كان رد الفعل مستجيباً ومتفقاً مع هدفك من التفاوض، وقد يتبين أن الطرف الآخر قادر على مواجهة الموقف بنفس الأسلوب، وقد يؤدي تصاعد الموقف إلى فقد السيطرة على النفس وبالتالي ضياع الأهداف والمصالح التي يتم التفاوض عليها، ومن هنا يتعين عدم الانصياع إلى محاولات الاستفزاز لكي لا تفقد موضوعيتك وتحافظ بقدرتك على التفكير السليم، ففوة الخصم تتبع من قدرته على إثارة انفعالك والابتعاد بك عن التركيز والتفكير البناء وضبط النفس.

وينصح خبراء الإدارة بمجموعة من القواعد في مرحلة التفاوض، من شأنها المساعدة على تحقيق النتائج المرغوبة من المفاوضات، ومثال هذه القواعد ما يلي:

- ١- إقامة جسور الثقة بين أطراف المفاوضة.
- ٢- التمسك بجدول الأعمال المتفق عليه.
- ٣- توزيع الأدوار المطلوبة على أعضاء فريق التفاوض بدقة كاملة، مع ضمان وحدته واتفاقه التام في الرأي.
- ٤- البدء بالأمور الأيسر أو الأسهل من حيث تحقيق تقدم نسبي بشأنها.
- ٥- البدء بأضعف نقاط الفريق الآخر، والمواقف التي يمكن تحقيق أفضل النتائج بشأنها.
- ٦- محاولة الكشف سريعاً عن الأهداف الحقيقية للخصم، واستراتيجيته المتبعة لتحقيقها.
- ٧- تجنب المواقف المتطرفة التي تحتاج لجهد أكبر وأعظم لإقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك.
- ٨- كشف وإبراز المواقف المتشابهة.
- ٩- حسن الاستماع وعدم الكشف عن اتجاهك.
- ١٠- مفاجئة الخصم بالوقائع الثابتة والأدلة القاطعة.
- ١١- التظاهر بإمكانية التنازل أحياناً ومحاولة تحقيق المكسب وتبادلته احتياطياً.

(١) د. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٣، ص ١٦٢ وما بعدها.

- ١٢- الوضوح في الأسئلة والأجوبة، وفي أسلوب التحدث بصوت مسموع قوي.
- ١٣- عند صعوبة الإجابة يمكن الالتجاء إلى الأسئلة المضادة، والمبهمة والإيحائية والمتداخلة.
- ١٤- إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فالأفضل إرجاء المناقشة لوقت لاحق، محدد أو غير محدد، بدلا من انهيار المفاوضات، والزعم بضرورة الرجوع للسلطة المختصة أولا.
- ١٥- يمكن الالتجاء إلى الانسحاب احتجاجا على تصرف ما، أو للتخلص من استغلال الطرف الآخر، أو التوريط في قرارات سلبية، أو على الأقل خذ وقتنا للراحة وللمزيد من التفكير.
- ١٦- تجنب إصدار الأحكام المسبقة، والتسرع في إصدار القرارات الفورية مع ملاحظة أن الطرف الآخر مهما كان مستعجلا فإنه لن يصل إلى اتفاق دون موافقتك.
- ١٧- استخدام الوقت وتقسيمه بالتساوي، وتوزيعه بحسب أهمية الموضوع والنتائج المستهدفة وتجنب معوقات استغلال الوقت.
- ١٨- في نهاية كل جلسة يتم تقييم ما دار فيها وتلخيصه استعدادا للجلسة التالية.
- ١٩- لا تندفع في موافقة خصمك على وصولكما لاتفاق، واطلب أولا مراجعة شاملة للبنود التي تم الاتفاق عليها، للتأكد من عدم الخداع ولاحتمال طلب المزيد من التفاصيل لتجنب الخلاف عند التنفيذ.
- ٢٠- مراعاة المراسم والأصول المتبعة في التحية والمناداة بالأسماء والألقاب.

أنماط الخصوم وأساليب التعامل معهم^(١):

في حال ما إذا بدأت المفاوضات فإنه يجب عليك فعل كل ما تستطيع فعله للحفاظ على الود وفيما يلي بعض النصائح الواجب الالتزام بها عند تعاملك مع الأنماط المختلفة للخصوم:

١- الخصم المتكتم:

يمكنك التصرف مع خصمك المتكتم وفق الأسلوب التالي:

* أبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء امتناعه عن تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها، محاولا معالجة ما يمكن معالجته منها.

(١) ناصر وغطاس وشركائهم ش م م. كيف تتصرف مع العميل المشككة، قبرص ١٩٩٧.

* انظر إلى خصمك المتكتم على أنه شخص لا يستطيع التمييز بين المعلومات التي عليه تزويدك بها وبين تلك التي لا يمكنه ذلك، لذا فهو يعتمد إلى التكتم عنها كلها.

* اسع لكسب ثقته، وذلك من خلال اطلاعه على بعض المعلومات الخاصة بعملك مثلا، بحيث أنه قد يتشجع فيطلعك بدوره على المعلومات الخاصة بعمله، والتي تحتاج إليها.

* أكد له حرصك على المحافظة على سرية أي من المعلومات التي يمكن أن يزودك بها، وعلى عدم نقلها إلى أي جهة قد تستغلها للضرر بمصلحة مؤسسته.

* اشرح له أهمية أن يزودك بالمعلومات الضرورية التي تساعدك على خدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته بشكل أفضل وأسرع.

* اقتنع بضرورة التعاون معك، مظهرا له المزايا والفوائد الفعلية التي يجنيها من ذلك، كالسرعة في الخدمة والحصول على عروض خاصة وغير ذلك من الفوائد والمزايا.

* أوضح له كيف يمكن للتعاون معك وثقته بك أن يعززا علاقتكما، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته ومؤسستك على حد سواء، واعطه أمثلة على ذلك.

٢- الخصم ثقيل الظل:

يمكنك التصرف مع خصمك الثقيل الظل وفق الأسلوب التالي:

* انظر إليه في حال مبالغته في رواية القصص والنوادر، على أنه شخص يسعى جاهدا لأن يسليك ويرفه عنك، فيشجعك على التعامل معه.

* اقتنع نفسك بأنه ليس ثقيلًا بالقدر الذي تعتقد، وأنت قد تراه هكذا لأنك اخترت أن تأخذ ذلك الموقف تجاهه.

* تذكر دائما أن مفتاح الحل لمشكلة التعامل معه يكمن في عدم استسلامك لواقع حاله، لذا لا تدعه يسيطر سيطرة كاملة على الموقف سواء من خلال إفراطه في رواية القصص والنوادر الثقيلة، أم من خلال عبوسه وعدم مسابرتة لك، لأنه إذا ما تم له ذلك فسوف تنال أكثر من نصيبك من ثقل ظله.

* احذر إظهار رغبتك الداخلية في أن تراه يصمت فقد يجرحه سلوكك هذا فيتوقف عن تعامله معك.

* رحب بالخصم المتجهم بحرارة فور رؤيتك إياه، وحاول التحدث معه في مواضيع عامة وتأخير الدخول في موضوع التفاوض وذلك لإزالة جموده وتجهمه.

- * أحرص على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغظاً عليك، واعمل ما في استطاعتك حتى لا يظهر عليك أي من علامات الملل أو الضجر أو الاستياء.
- * خذ زمام المبادرة في الكلام عندما تكون مجتمعا معه، واطرح عليه الأسئلة التي تتطلب إجابات قصيرة ومحددة، بذلك لا تدعه يسيطر على الحديث.
- * حاول بأسلوب لبق أن لا تدعه يسترسل كثيراً في رواياته، واطرح عليه سؤالاً جديداً عندما تلاحظ أنه قد بدأ بالاستفاضة.
- * افتح معه موضوعاً علمت أو لاحظت أنه يهتمه، وذلك إذا ما لاحظت أنه لا يسايرك ولا يتفاعل معك.
- * حدد الطريقة المناسبة التي تجعله يشعر بأهمية أن تكون لديه نسبة متوازنة بين ما يقوله من جهة وما يصغي إليه من جهة أخرى.

٢- الخصم الثرثار:

يمكنك التصرف مع خصمك الثرثار وفق الأسلوب التالي:

- * حدد مسبقاً وبدقة الهدف الذي تريد الوصول إليه.
- * لا تفسح أنت المجال، أثناء اتصالك به، لطرح مواضيع عامة تبعدك عن الهدف الذي جئت من أجله، متيحاً له بذلك الفرصة للخروج من الموضوع المطروح.
- * ادخل فوراً، ومن دون مقدمات في موضوع التفاوض، وحاول الوصول إلى الهدف الذي تريد الوصول إليه في أقصر وقت ممكن.
- * اطلب منه أن يطرح مشكلته أو أن يصف احتياجاته باختصار، مبرراً ذلك بأنك لا تريد أن تأخذ من وقته كثيراً.
- * حاول أن تستخدم، عند مقابلتك له أسلوب الأسئلة المباشرة التي تتطلب إجابات قصيرة ومحددة.
- * استعمل معه، أن أمكن أسلوب الأسئلة المتعددة الخيارات لتتمكن من إدارة التفاوض معه بفاعلية أكثر.
- * احرص على تكرار على مسمعه ما تريد الحصول عليه منه، لأن الخصم الثرثار غالباً ما يكون مستمعا رديئاً.
- * إذا خرج عن الموضوع وبدأ بالثرثرة، وافقه مبدئياً على كل ما يقول، طبعاً ضمن حدود المعقول، وذلك لتتمكن من إعادته بشكل طبيعي وإيجابي إلى صلب الموضوع الذي جئت من أجله به.

- * تحمل ثرثرته، إذا ما تبين لك أنها تساهم في إلقاء الضوء على بعض الجوانب الدقيقة والحساسية من تعامله مع المؤسسة.
- * حاول إذا كان الوقت والظرف يسمحان لك بذلك، الاستفادة من ثرثرته خاصة إذا ما وجدت فيها بعض الأفكار والمعلومات التي قد تساعدك في مجالات أخرى.
- * اغتتم أي لحظة يتوقف فيها عن الكلام لكي تقاطعه بطريقة لبقه، محاولا إعادته إلى صلب الموضوع الذي يتم بحثه.
- * كن لبقا جدا في مقاطعتك له، لأنك إذا قمت بجرح كرامته وكبريائه فسوف تفقده كخصم مهم.
- * اطلب منه تأجيل موضوع الثرثرة، وذلك بأن تؤكد له أنك تريد بحث هذا الموضوع ومواضيع أخرى مرتبطة به فور انتهاء الاجتماع.
- * أحرص على أن لا يظهر عليك أي من علامات الملل والغضب لأنه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له.

٤- الخصم المشغول:

- يمكنك التصرف مع خصمك الكثير الانشغال وفق الأسلوب التالي:
- * حاول ألا يتم تحديد موعد التفاوض في وقت ربما يكون فيه مشغولا، لأنك سوف لن تجد حتما في هذه الحالة فرصة للتحدث إليه.
- * حضر مسبقا قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها عليه أو المعلومات التي تريد الحصول عليه منه، لأنه قد ينسيك أمورا هامة نتيجة الوضع الذي يكون متخبطا فيه.
- * حاول اختصار هذه الأسئلة وحصرها بالمهم جدا.
- * ادخل مباشرة في الموضوع، واطرح الأسئلة الهامة أولا، فقد لا تتاح لك الفرصة للوصول إلى السؤال المهم في الوقت المتاح.
- * احضر دائما معك كافة المستندات والأوراق التي قد تحتاج إليها لأنه سوف لن تجد حتما الوقت للبحث عنها بنفسه، كما أن هذا يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك.
- * أعمل أنك لم تكن جريئا في اقتناص الفترات التي لا يقاطعه فيها أحد فسوف لن تحصل على دور للتكلم معه.
- * ابد له اندهاشك من قدرته على العمل في ظل هذه الظروف الضاغطة الأمر الذي قد يشجعه على التحدث إليك عن مشاكله، عندها سيعطيك الوقت اللازم للتحدث

- إليك في الموضوع الذي جئت من أجله، وتكون مناسبة للحصول على ما تريد.
- * حاول استدراج انتباهه بلباقة، في حال انتظرت طويلا من دون أن يعيرك انتباهه، واشعره بشكل غير مباشر أن وقتك ضيق وأنتك ما جئت لتقابلة إلا من أجل فائدة تعود عليه وعلى مؤسسته في الدرجة الأولى.
 - * حاول بت الأمور معه نهائيا أثناء التفاوض، وتجنب قدر الإمكان تأجيل بت أي أمر إلى جلسة أخرى.
 - * ساعد على تنظيم وقته، بدون أن تظهر بمظهر من يقوم بدور المعلم واقترح عليه الأساليب التي يمكنه استخدامها لتوفير الوقت وتنظيمه.

٥- الخصم الفوضوي:

- يمكنك التصرف مع خصمك الفوضوي وفق الأسلوب التالي:
- * تذكر أنه يدرك حقيقة أنه فوضوي، لكنه لا يبذل أي جهد لتحسين وضعه لأنه مقتنع بصحة هذا الوضع.
 - * اتصل به قبل أن تقوم بزيارته، وذلك للتأكد من حضوره في مكان الموعد المحدد، ومن أنه متفرغ للتفاوض.
 - * أحضر معك مسبقا قائمة بالأسئلة التي تريد طروحها والمعلومات التي تريد الحصول عليها، لأنه قد ينسيك أمورا هامة نتيجة الوضع الذي يكون متخبطا فيه.
 - * احضر دائما معك كافة الأوراق والمستندات التي قد تحتاج إليها في لقاءك معه، لأنه سوف لن تجد حتما الوقت للبحث عنها بنفسه، كما أن هذا سوف يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك.
 - * حاول قدر المستطاع، أن تبت الأمور معه فورا، وتجنب تأجيل البت فيها، لأنه من الأرجح أن ينساها.
 - * لا تعتمد إلى اتهامه مباشرة بالفوضوية لأنك بذلك قد تهينه من دون أن تدري.
 - * ساعد على تنظيم وقته، وعمله بتقديم المقترحات العملية والأنظمة والنماذج التي تساعد على الخروج من فوضويته.
 - * احرص على تدوين كل ما تتفق معه عليه، وتأكد من حصولك على توقيعه على ذلك، احتفظ بنسخة من أي اتفاق تعقده معه. بذلك، تقطع عليه أي فرصة للتهرب مما تم الاتفاق عليه معه، والتتصل من مسؤولياته في هذا الشكل.
 - * تحقق دائما، قبل أن تسلمه أو ترسل إليه أي أوراق أو مستندات خاصة الهامة منها.

من أنك قد صورت واحتفظت بنسخة منها، لأنه من غير المستبعد أن يفقدها نتيجة فوضويته.

٦- الخصم المطلق للأحكام:

يمكنك التصرف مع خصمك المطلق للأحكام وفق الأسلوب التالي:

* انظر إلى خصمك المطلق للأحكام على أنه شخص صادق لا يخشى التعبير عن رأيه حتى ولو أدى ذلك إلى إزعاج الآخرين.

* انظر إلى ملاحظات وانتقادات خصمك على أنها محاولات منه ليدلك على نقاط ضعف سياسات المؤسسة، أو نقاط ضعفك أو نقاط ضعف أحد زملائك أو مرؤوسيك، أو بعض الأمور الخاطئة.

* استفد من هذه الملاحظات والانتقادات لاقتراح التحسين والتطوير اللازم على سياسات المؤسسة.

* حاول قدر المستطاع ألا تفسح له مالا للانتقاد وإطلاق الأحكام المسبقة، وذلك بأن تقدم إليه، ومنذ بدء التعامل معه خدماتك، لأنه يتأثر دائما بالانطباع الأول الذي يأخذه عنك أو عن مؤسستك.

* اطلع مسبقا على تفاصيل الأمور، محاولا بذلك إبعاده عن الحكم عليها بسرعة وسطحية.

* استخدام الأسلوب المباشر في تعاملك معه، لأنه لا يتجاوب إلا مع هذا الأسلوب.

* أحرص عندما تريد أن تعرض عليه أمر هام، على أن تكون واضحا ومنظما في طريقة عرضك للأمر، وذلك لتترك لديه الانطباع بأنك درست الأمر بتأن وأنت واثق من موقفك.

* حاول دائما أن تستبق مرحلة إطلاقه الحكم، وأعرض عليه الأمور بأسلوب يدفعه إلى التفكير بطريقة معينة.

* تعامل معه بإيجابية مطلقة، وتجاهل قدر المستطاع ملاحظته وانتقاداته التي تقتنع بأنها في غير محلها.

* لا تدع ملاحظاته وانتقاداته تحبط عزيمتك أو تؤثر سلبا فيك بل تقبلها بروح.

* احرص على المحافظة على أصول اللباقة واللياقة في تعاملك معه وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وجارحا.

* احرص على أن تلبى ما تستطيع من طلباته واحتياجاته بالمعايير والمواصفات التي يحددها.

٧- الخصم المتقلب:

يمكنك التصرف مع خصمك المتقلب وفق الأسلوب التالي:

- * استفسر منه عن الأسباب التي تدفعه إلى تغيير قراراته بشكل مفاجئ.
- * اقبل بعض تقلباته، إذا ما وجدت أن الأسباب التي يقدمها رئيسية وخارجة عن إرادته.
- * انظر إليه على أنه شخص متسرع لذا فهو يغير قراراته كلما تغيرت لديه المعطيات التي دفعته إلى اتخاذ هذه القرارات. وعليه، حاول دائماً أن تساعد على تحليل كافة العناصر المؤيدة للقرار قبل اتخاذ قراره النهائي.
- * احرص، إذا كنت مقتنعاً بصحة القرار الذي اتخذته، أن تؤكد له ذلك مستخدماً أمثلة وأدلة وبراهين عملية وواقعية.
- * احرص في نفس الوقت، على ألا تظهر وكأنك تدفعه إلى اتخاذ قرار معين فقد يظن إنك بذلك تخدعه فيحجم عن التعامل معك وبالتالي على اتخاذ أي قرار.
- * حاول قدر المستطاع، أن تساعد على الالتزام بالقرارات التي يكون قد اتخذها والتي تراها صائبة لافتاً نظره إلى الفوائد والمزايا التي سيخسرهما إذا ما قام بتغييرها.
- * نفذ الاتفاقات التي تتوصل إليها بأسرع ما يمكن وأحرص على الحصول منه على ضمانات معينة أو على توقيع يلزمه بالتنفيذ وبذلك تقطع عليه فرصة العودة عما وافق عليه والتوصل من الاتفاقات التي يعقدها.
- * أشعره بطريقة غير مباشرة، بأن أسلوبه المزاجي والمتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع أصدقائه، ويفوت عليه فرصة الاستفادة من العروض الخاصة التي يقدمها هؤلاء إلى أصدقائهم المقربين.
- * تحل بالصبر في تعاملك معه واحرص دائماً على التصرف معه بلباقة.
- * ارفع الأمر إلى رئيسك إذا ما وجدت أن تقلباته المستمرة باتت تكبد المؤسسة تكاليف وخسائر إضافية وذلك ليتخذ هو القرار المناسب في شأن استمرار أو توقف التفاوض معه.

٨- الخصم المتردد:

يمكنك التصرف مع خصمك المتردد وفق الأسلوب التالي:

- * انظر إلى الخصم المتردد على أنه شخص يحاول دائماً اتخاذ القرار الأنسب بالنسبة إليه وعليه فهو يقارن بين حسنات وسيئات كل خيار متاح أمامه.

* كن صريحا معه واطهر له حسنات وسيئات كل خيار تقدمه إليه لذلك تكسب ثقته فيقتنع بك وقد يأخذ برأيك، الأمر الذين يساعده على حسم أمره واتخاذ قراره.

* أحضر مسبقا جميع الحجج والبراهين التي تدعم القرار الذي تريد منه اتخاذه.
* ساعده على حصر الاحتمالات أو الخيارات المتاحة أمامه، وذلك يجعله يتخلى عن الخيارات الأقل فائدة له.

* اشرح له بوضوح النتائج الإيجابية التي سوف يحصل عليها إن هو وافق بالسرعة اللازمة على العرض الخاص الذي تقدمه إليه مثلا، إن اقتناعه الثابت والنهائي بإيجابيات القرار الذي عليه اتخاذه سوف يساعده على اتخاذ القرار.

* بين له من جهة أخرى المخاطر التي يمكن أن تترتب على اتخاذه القرار فتزيد من ثقته بك وتقلل من الأهمية التي يعطيها للمخاطر التي قد يتعرض لها، والتي تمنعه من اتخاذ القرار.

* أحرص على أصول اللياقة في التعامل معه، لا تبد أي انزعاج أو ملل أو استياء من تردده، لأن ذلك قد يساهم في تعميق الشك لديه، الأمر الذي يدفعه إلى الإحجام عن التجاوب معك، ومن ثم موقف التفاوض معك.

* اعرض عليه الإثباتات العملية والواقعية للفوائد التي حققتها مؤسسات أخرى وخاصة المؤسسات المنافسة له، باتخاذها القرار الذي تطلب منه اتخاذه.

* قدم إليه المساعدة في كل ما ترى أنه قد يحتاج إليه لاتخاذه قراره بالسرعة المطلوبة.

* احرص على عدم ممارسة أي نوع من الضغط عليه لجعله يتخذ القرار الذي تريد أن يتخذه فقد يظن أنك تحول بذلك خداعه فيحجم عن التجاوب معك.

٩- الخصم المماطل:

يمكنك التصرف مع خصمك المماطل وفق الأسلوب التالي:

* اسع لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع به إلى المماطلة والتأجيل المستمر.

* اعمل ما في وسعك، في كل ما يعود إلى مجالات تعاملك معه، لمعالجة هذه الأسباب، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذه القرارات في الوقت المناسب.

* حاول التقرب منه وتشجيعه على التعاون معك وزيادة ثقته بك، وذلك لتتمكن من مساعدته على اتخاذ القرارات في المجالات التي تقع ضمن إطار عملكم أو تعاونكم المشترك.

- * اشرح له المخاطر المترتبة على التأجيل والمماطلة وتأخره في اتخاذ القرارات.
- * أفهمه أن قراراته السريعة تساعدك على تنفيذ طلباته بصورة أسرع وأفضل، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نتائج أعماله.
- * ألفت نظره إلى أنه إذا قام باتخاذ قراراته بالسرعة المطلوبة في الوقت المناسب، فإن ذلك سوف لن يمنعه من تقييم قراراته وإعادة النظر فيها عند الضرورة.
- * ذكره بالقرارات التي ترى أن عليه اتخاذها بسرعة، وذلك إذا ما وجدت أنه يميل إلى المماطلة وتأجيل اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت تتعلق بأمور لا تحتمل المماطلة والتأجيل.
- * اعمد إلى تقريب الموعد النهائي اللازم لاتخاذ القرار، بحيث تضطره إلى اتخاذ قبل اللحظة الأخيرة. فتحول بذلك دون تعرضه للخسارة نتيجة مماطلته وتأجيله البت في أمور هامة لا تحتمل المماطلة والتأجيل.
- * لا تبد أي إصرار أو إلحاح مقابل مماطلته، لأن ذلك قد يؤدي به إلى وقفت تعاملك معه.
- * احرص على أصول اللياقة في التعامل معه، وحاول ألا يظهر عليك أي من علامات الغضب أو الاستيلاء حيال مماطلته.

١٠- الخصم التقليدي:

- يمكنك التصرف مع خصمك التقليدي وفق الأسلوب التالي:
- * انظر إليه على أنه شخص لا يحب المجازفة ولا التسرع في اتخاذ القرارات وتعامل معه على هذا الأساس.
- * انظر إليه على أنه شخص لا يتخذ قرار إلا عندما يكون متأكدا من أنه القرار الأنسب بالنسبة إليه. وعليه فهو يدرس القرارات بتأني ويقارن بين حسناتها وسليبياتها قبل اتخاذها.
- * كن مستعدا للرد على جميع استفساراته في شأن التعديل أو التغيير الذي تقترحه عليه، الأمر الذي يساعد على إزالة الشكوك لديه وزيادة اقتناعه بالتعديل أو التغيير المقترح.
- * استمع إلى اعتراضاته أو ملاحظاته وآرائه في شأن التغيير المقترح، وكن مستعدا لإجراء أي تعديل عليه، وذلك على ضوء ما تقدم به خصمك من اعتراضات وملاحظات وآراء.

- * اظهر له الفوائد التي حققتها مؤسسات أخرى، وخاصة المؤسسات المنافسة له، باعتمادها التعديل أو التغيير الذي تقترحه عليه.
- * أكثر من استخدام الأمثلة والحجج والبراهين على نجاح التعديل أو لا تغيير الذي تقترحه عليه.
- * كن صريحا، واطهر له حسنات وسيئات التعديل أو التغيير الذي تقترحه عليه. بذلك، تكسب ثقته ويقتنع بك وقد يأخذ برأيك ويوافق على ما تقترحه عليه.
- * احرص على عدم ممارسة أي نوع من إلحاح أو الضغط عليه ليوافق على اقتراحك، فقد يظن أنك تحاول بذلك خداعه سيحجم على التعامل معك.

١١- الخصم النبيق "متصيد الأخطاء":

يمكنك التصرف مع خصمك النبيق وفق الأسلوب التالي:

- * انظر إليه على أنه شخص دقيق يضع معايير عالية لقياس بها كل شئ ويعمل على تطبيقها في مؤسسته، ويتوقع من الجميع أن يتعاملوا معه على أساسها.
- * انظر إلى رفضه الأخطاء والشوائب على أنها فرصة تتيح له إمكانية التطوير والتحسين بصورة مستمرة.
- * اعلم أنك لن تستطيع إقناعه بجودة أدائك ومعاملتك له، ما لم تقم بالتعامل معه على النحو المثالي الذي يتصوره هو.
- * لا تتغاضى عن الاهتمام بالتفاصيل، مهما كانت غير هامة بالنسبة إليك، لأنها هامة بالنسبة إليه. أن تغاضيك عن ذلك سوف يعرض علاقتك به إلى الاهتزاز خاصة إذا ما لاحظ إهمالا متعمدا من قبلك.
- * أحرص منذ البداية على أن يكون تعاملك وتعامل زملائك ومرؤوسيك على القيام بالعمل صحيحا وكاملا من المرة الأولى.
- * أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة وذلك مهما كان الوضع شديد الوطأة عليك، وتذكر أن التعامل معه لن يكون التعامل الأول والأخير، وأن عليك أن تعرف كيف تتعامل مع هذه الحالة وتخفف من انعكاسها عليك.
- * اعمل، بأسرع ما يمكن، على إصلاح الأخطاء وإيجاد الحلول للمشاكل التي يشكو منها، وحاول قدر المستطاع أن تحول دون تكرارها.
- * احرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، ما لم تكن فعلا رغبات وطلبات محقة ومستندة إلى أسس صحيحة، لأنك بذلك تشجعه على الاستمرار في سلوكه النيق قاصدا استغلال إيجابيتك معه.

١٢- الخصم المتطلب أي كثير الإلحاح:

يمكنك التصرف مع خصمك المتطلب وفقا للأسلوب التالي:

- * تعامل معه بإيجابية دائمة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا عليك.
- * استخدم معه أسلوب النقاش المنطقي والمعقول لإقناعه بعدم قدرتك على تلبية جميع طلباته ورغباته.
- * اطلب منه ما يريد من احتياجات وما يناسبه من شروط، وأكد له أنك ستعمل ما في وسعك على تحقيقها، وذلك ضمن حدود صلاحياتك ومع أخذ مصلحة وأهداف مؤسستك في الاعتبار.
- * احرص على ألا توافق على جميع طلباته ورغباته، حتى وإن كنت قادرا على تلبيةها جميعها، لأنك إذا فعلت غير ذلك، فإنك سوف تشجعه على رفع سقف طلباته أكثر فأكثر.
- * تجنب أن ترفض، بالمطلق وبشكل قاطع، طلباته أو أن تقول له إنه من المستحيل تحقيقها، لأنه بذلك سوف يحجم نهائيا عن التعامل معك، وسيجد حتما أحد غيرك يستطيع أن يلبي له معظم طلباته.
- * لا تمنحه من المرة الأولى الحد الأقصى الذي يمكن أن تسمح به سياسات المؤسسة في مختلف المجالات، بل اترك دائما معه مجالاً للمفاوضة وهامشا للمناورة، إذ من المؤكد أنه سوف يطلب دائما أكثر مما تمنحه إياه.
- * برهن له أن مختلف العروض التي تقدمها إليه تخدم من دون شك أقصى حد من مصالحه وتلبي أكثر احتياجاته.

١٣- الخصم المتذمر:

يمكنك التصرف مع خصمك المتذمر وفق الأسلوب التالي:

- * أصغ جيدا إلى ما يعرضه من أسباب تدمره، ودعه ينهي حديثه قبل أن تبدي أي رأي فيما يقول، فقد يكون بعض ما تذمر منه في محله.
- * انظر إلى تدمره على أنه فرصة تتيح لك إمكانية تحسين خدماتك وتذكر أن إحدى مهامك الأساسية والدائمة هي تقصي الوقائع في شأن أسباب تدمر الزائرين وإيجاد الحلول المناسبة لهم.
- * تعامل مع أسباب تدمره بكل جدية، فقد تكون الأسباب تافهة بالنسبة إليك لكنها حتما مهمة بالنسبة إليه.

- * اعلم أن الخصم عندما لا يشتكي أو يتذمر، فقد تخسره من دون أن تعلم لماذا.
- * أشكره على ملاحظاته، فيما لو كان تذمره يوحى بملاحظات بناءة، لافتنا نظره إلى أنك بذلك تستطيع أن تخدمه أكثر، وبالتالي أن تلبى احتياجاته ومتطلباته بدقة أكثر.
- * اعمل على إيجاد الحلول الناجمة للمشاكل الفعلية التي يواجهها، وشرح له لماذا لا تقدر على إيجاد الحلول للمشاكل الأخرى، التي يطرحها.
- * تحل بالصبر، واحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وشديد الوطأة عليك، وتذكر أن تعاملك معه لن يكون التعامل الأول والأخير، وأن عليك أن تتعرف كيف تتعايش مع هذه الحالة.
- * احرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، ما لم تكن رغبات وطلبات محقة أو مستعدة إلى أسس صحيحة، لأنك بذلك تشجعه على الاستمرار في تدمره قاصدا استغلال إيجابيتك معه.
- * اطلب منه، إذا رأيت أن تدمره غير المبرر أصبح مزمنا أو مضيعا لوقتك، أن يدون المشاكل التي يتذمر منها ويقدمها إليك في المرة القادمة ملاحظة أنه سوف لن يقوم على الأرجح بتدوينها وقد ينسى بعضها فتوفر على نفسك الوقت الذي كنت ستصرفه مستمعا إلى تدمره المستعصي.
- * ارفع الأمر إلى رئيسك، إذا كان بعض المشاكل التي تواجهه فعليا، وإذا كان إيجاد الحلول لهذه المشاكل يخرج عن حدود صلاحياتك ومسئولياتك الإدارية.

١٤- الخصم المنافق:

- يمكنك التصرف مع خصمك المنافق وفق الأسلوب التالي:
- * اسع لتحديد الأسباب التي تدفعه إلى ممارسة النفاق، لتحدد أسلوب التعامل معه.
- * احرص في كل الأوقات، ومهما كان كذبه فاضحا، على الحفاظ على أصول اللياقة في سلوكك وتصرفاتك تجاهه.
- * انظر إلى تصرفاته على أنها ربما تكون محاولة للتحايل ضد تصرف خاطئ من قبلك أو من قبل أحد زملائك أو مرؤوسيك.
- * تعامل معه بإيجابية، وحاول تقبل خداعه ونفاقه قدر المستطاع، طالما رأيت أن من مصلحة مؤسستك الاستمرار في التعامل معه.
- * استخدم معه الأسلوب الصريح والمباشر، وذلك بغض النظر عن الأساليب الملتوية التي يتبعها هو.

- * احرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، لأنك بذلك تشجعه على الاستمرار والتمادي في نفاقه قاصدا استغلال إيجابيتك معه.
- * احرص على تدوين كل ما يصدر عنه من وعود أو أقاويل، واعمل على أن يوضع عليها كدليل على الموافقة، بذلك، تقطع عليه الفرص التي ينتهزها باستمرار ليتصل من وعوده.
- * اظهر له، بصورة لبقة وغير مباشرة، أن كذابة ونفاقه أصبحا مكشوفين أمامك.
- * تأكد دائما من وجود طرف ثالث يشهد معك على أقواله وأفعاله.
- * صارحه، إذا ما رأيت تماديا في كذبه وخداعه ونفاقه، بأنه قد تكشفت لك حبائله، وانصح به بأن يعدل من تصرفاته هذه.
- * ارفع الأمر لرئيسك، إذا ما رأيت تماديا في نفاقه، الأمر الذي بات يكبد المؤسسة خسائر طائلة، وذلك ليعمد رئيسك إلى اتخاذ القرار في شأن الاستمرار في التعامل معه أو لا.

١٥- الخصم المناور:

- يمكنك التصرف مع خصمك المناول وفق الأسلوب التالي:
- * تقص الأسباب التي تؤدي به إلى استخدام أسلوب المناورة معك، واعمل قدر المستطاع على معالجتها.
- * انظر إليه على أنه شخص ربما علمته التجارب أن المناورة هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن أن يحصل بواسطته على ما يريد.
- * احرص على التعامل معه بإيجابية والتزم الصدق والصراحة معه. بذلك تشجعه على التعامل معك بالإيجابية نفسها.
- * ركز دائما على موضوع اجتماعك معه، بدلا من التركيز المسبق على كيفية مواجهة مناورته المتوقعة، الأمر الذي يساعدك على إنجاز عملية اتصالك به.
- * لا تظهر أي من علامات الشك أو عدم الثقة أو الحذر في تعاملك معه، لأنه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له، الأمر الذي يمكن أن يعرض علاقتك به إلى الانهيار.
- * أعد طرح الأسئلة عليه بصيغة أخرى، وتشكك للتأكد من صحة طلباته وأقواله، لكن احرص في نفس الوقت على ألا تظهر له أنك تشك في كلامه.
- * حاول حين تدرك أنك وقعت في شباك إحدى مناوراته، ألا يظهر عليك أي من علامات الغضب أو الاستياء.

- * دعه يدرك بطريقة غير مباشرة، وبعد أن يكون قد تكشف لك أنه يستخدم أسلوب المناورة، أن مناوراته أصبحت مكشوفة لك.
- * ألفت نظره بلباقة إلى أن أسلوب المناورة الذي يتبع معك لن يوصله إلى تحقيق ما يريد، وذلك بعكس الأسلوب الصريح والمباشر الذي يؤمن أكثر مصلحته ومصلحتك على حد سواء.
- * احرص عند اتباعه معك أسلوب المناورة، على أن لا تنفذ جميع طلباته ورغباته كما هي، وذلك حتى تظهر له أن أسلوبه المناور لا ينفعه دائماً.

١٦- الخصم الاستغلالي:

- يمكنك التصرف مع خصمك الاستغلالي وفق الأسلوب التالي:
- * اسع قدر الإمكان، لعدم وضع نفسك في مواقف يسهل عليه استغلالك فيه، وذلك بأن تدرس جيداً، قبل كل كلمة تنوي التفوه بها أو كل عمل تنوي القيام به أمامه، إمكانية استغلاله لتلك الكلمة أو ذلك العمل.
- * احرص، عندما تدرك أنك وقعت ضحية استغلاله، على ألا يظهر عليك أي من علامات الغضب أو الاستياء، وفي نفس الوقت على ألا يظهر عليك أي من علامات الرضوخ أو الاستسلام.
- * حافظ على هدوئك وبرودة أعصابك، وحاول أن تستجمع شجاعتك للتركيز على كيفية مواجهة استغلاله دون أن تفقده كمفاوض.
- * احرص على التعامل معه بلباقة مهما كان الوضع ضاغظاً عليك وفي نفس الوقت على أن لا تلبى كل رغباته أو طلباته، ما لم تكن هذه الرغبات أو الطلبات غير المشروعة وغير محقة.
- * ركز جهودك دائماً على معالجة المواقف وإيجاد الحلول للمشاكل التي أصبحت تعلم أنه يحاول استغلالك فيها وذلك بدلاً من الانصياع لرغباته ومتطلباته.
- * اصغ إلى ما يقوله لك أو يطلبه منك، وانتظر حتى ينهي حديثه لعرض رأيك وموقفك بشكل متجرد وموضعي ومختصر.
- * لا تأخذ موقفاً فورياً في شأن أي أمر يعرضه عليك أو فائدة يحاول الحصول عليها، بل أبلغه أنك تريد أن تأخذ بعض الوقت لتحليل وتقييم الأمر قبل أن تأخذ موقفاً نهائياً في شأنه.
- * لا تتردد في إبداء رأيك ووجهة نظرك المعارضة لما طلبه أو يسعى للحصول عليه، ولا في إبراز ما تراه خطأً أو غير عملي أو غير مشروع في طلباته ورغباته.

١٧- الخصم العصبي:

يمكنك التصرف مع خصمك العصبي وفق الأسلوب التالي:

- * انظر إليه على أنه شخص لا يكتب مشاعره، وبالتالي ليس خطراً مثل الأشخاص الذين يظنون يكتبون غضبهم إلى أن يفجروه مرة واحدة، ولكن بشكل مدمر.
- * انظر إليه على أنه شخص رقيق ومرهف الحساسية ولا يطيق الخطأ.
- * فكر في أن تجاربه السابقة قد عملته أن عصبية غالباً ما تساعد على الحصول على ما يريد.
- * تذكر أن كل تصرف يتسبب بتصرف مقابل، وبالتالي فإن عصبية خصمك لا تأتي إلا إذا كان هناك سبب لذلك.
- * حافظ على هدوء وبرودة أعصابك، ولا ترد على عصبية بعصبية مماثلة، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلة بدل حلها، فتخسر كعميل إلى الأبد.
- * حاول تهدئته من خلال إزالة الأسباب التي تؤدي إلى عصبية.
- * احرص على تلبية احتياجاته ومتطلباته بالسرعة المناسبة وضمن المواصفات والمعايير التي يحددها، بذلك تلغي سبباً أساسياً من أسباب انفعاله وعصبية.
- * اشعره بطريقة غير مباشرة، بأن أسلوبه العصبي والمتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع الآخرين.

١٨- الخصم المشاكس:

يمكنك التصرف مع خصمك وفق الأسلوب التالي:

- * تقص الأسباب الكامنة وراء تصرفه هذا، فقد تكون لمشاكسته أحياناً مشاكل حقيقية وأسباباً جديرة بالاهتمام قد تساعدك معرفتها على تحديد الأسلوب الأنسب للتعامل معه.
- * تذكر أن كل تصرف يتسبب في تصرف مقابل، وعليه فإن تصرف خصمك المشاكس قد يكون ردة فعل معادية على تصرفات صدرت عنك أو عن أحد زملائك أو مرؤوسيك.
- * حافظ على هدوءك وبرودة أعصابك، وتجاهل قدر المستطاع محاولاته لاستفزازك وجرك إلى التشاجر معه، بذلك تجرده من شريك أساسي يحتاج إليه لافتعال المشاكل.
- * حاول أن تتعرف على المواقف التي تستفز خصمك وتدفعه إلى إتباع أسلوب المشاكسة والاستفزاز وافتعال المشاكل، واعمل على تجنبها قدر المستطاع.

- * لا ترد على مشاكسته بنفس الأسلوب العدائي والمشاكس، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلة بدلا من حلها.
- * اقنع زملائك، الذين هم على علاقة مباشرة معه باتباع نفس الأسلوب وعدم الإنجرار خلف استفزازاته، لأنه سوف يستمر في محاولاته بإصرار وعناد للوصول إلى ذلك.
- * ركز على معالجة الأسباب التي أدت إلى إثارته للمشاكل، بدل التفكير في غيظه وانفعاله، وذلك من خلال استخدام الأسلوب المتمرن والمنطقي في تعاملك معه.
- * احرص باستمرار على التعامل معه لباقة مهما كان الوضع ضاعطا عليك.
- * احرص ألا يظهر عليك أي من علامات الخوف أو الغضب، لأنك بذلك قد تشجعه على الاستمرار في أسلوبه المشاكس.
- * أشعره بطريقة غير مباشرة بأن أسلوبه المشاكس يمنعه من بناء علاقات متينة مع أصدقائه، الأمر الذي يفوت عليه فرصة الاستفادة من الخدمات الخاصة التي يقدمها هؤلاء إلى أصدقائهم المتعاونين والمتفهمين.

١٩- الخصم المتهمك "الساخر"

- يمكنك التصرف مع خصمك المتهمك وفق الأسلوب التالي:
- * فكر في أن خصمك لا يتبع معك أسلوب التهكم، إلا لأنه يشعر بارتياح في الجلوس معك، ولأنه يعتبرك من القريبين إليه إلى درجة أنه يسمح لنفسه باتباع هذا الأسلوب معك.
- * انظر إلى ملاحظات وانتقادات خصمك على أنها وسيلة يمكن أن تدلك على نقاط ضعفك أو نقاط ضعف مؤسستك، وعلى بعض التصرفات الخاطئة التي قد يرتكبها أي من العاملين في المؤسسة، اللذين هم على اتصال به.
- * انظر إلى خصمك على أنه شخص يحب المزاح والمرح، وأن هذا يطري أجواء العمل الجدية ويكسر من حدتها، فيضيفي على علاقتك به جوا من المرح والحماس.
- * تعامل معه بإيجابية مطلقة، وتجاهل قدر المستطاع تعليقاته وملاحظاته الساخرة.
- * ركز في المقابل على كيفية إصلاح المواقف أو الأفعال والتصرفات التي يسخر منها، وذلك إذا ما كنت قادرا على ذلك.
- * لا تفسح له المجال للتهكم عليك والسخرية منك، وذلك بأن تحرص على أن يكون أداؤك معه ذكيا ومرنا، بما يضمن عدم أعطائه أي ذريعة لتحقيق ميله الطبيعي إلى التهكم والسخرية.

- * لا ترد على سخرية خصمك وتهكمه بسخرية مقابلة، فذلك قد يجرحه ويعرض استمرارية علاقتك به وتعامله معك بالخطر.
- * تحل بالصبر، واحرص على ألا يظهر عليك أي من علامات الغضب أو الاستياء، لأنه في هذه الحالة سوف يستمر في سخريته وتهكمه، لا بل سوف يضاعف من استفزازك وإحراجك وإثارة أعصابك.
- * شاركه في المزاح لفترة وجيزة، واستغل أي فرصة تستلم فيها الحديث لتعود به إلى الموضوع الأساسي الذي جئت للاجتماع معه من أجله.

٢٠- الخصم الفظ:

- يمكنك التصرف مع خصمك الفظ وفق الأسلوب التالي:
- * حاول معرفة الأسباب التي تدفع به إلى استخدام هذا الأسلوب في تعامله معك، وذلك لتتمكن من تحديد أسلوب التصرف الذي يجب أن تتبعه معه.
- * حاول تجاهل أو تخطي ملاحظاته وتعليقاته غير اللبقة والفضة.
- * احرص على المحافظة على هدوئك وبرودة أعصابك، وعلى التعامل معه بلباقة واحترام، وذلك على الرغم من تضاييقك الشخصي من الأسلوب الفظ الذي يستخدمه معك.
- * ركز على إنهاء الموضوع الذي جاء من أجله، وعلى الاهتمام بخدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته، وذلك بدلا من التركيز على الرد على سلوكه الفظ.
- * تجنب أن تتصرف معه أو تأخذ مواقف معينة تجعله يتصرف معك بأسلوب فظ وقاس.
- * اعمل على معالجة الأسباب التي تدفعه إلى استخدام هذا الأسلوب، خاصة إذا ما كانت تتعلق بتصرفاتك أو بماأخذ متراكمة لديه على تصرفات سابقة لأي من العاملين في المؤسسة.
- * اسع للتقرب منه، والفت نظره بطريقة غير مباشرة إلى أسلوبه الجارح والمؤذي، فقد يكون أحيانا غير متبته لذلك.
- * اقترح عليه إذا ما لاحظت تجاوبا من قبله، أن يستخدم أسلوب أكثر لطافة، وأقنعه بحسنات هذا الأسلوب وإثارة الإيجابية على تعاونكما المتبادل.
- * احرص في نفس الوقت على ألا تدعه يشعر بأنك تفرض عليه أمرا ما، أو أنك تتعامل معه بأسلوب فوقى، لأنك بذلك تعرض علاقتك به للتوقف.

* ارفع الأمر لرئيسك ليتخذ الإجراءات المناسبة، وذلك إذا ما تعرض لك شخصيا،
والتالي وجدت أنه لا يمكنك بعد الآن قبول التفاوض معه ومع أسلوبه الفظ.

٢١- الخصم المتعجرف:

يمكنك التصرف مع خصمك المتعجرف وفق الأسلوب التالي:

* ابحث عن الدوافع التي تجعله يمارس المعجرفة، لتتأكد من أنها قد لا تكون
ناتجة من تصرفات تجاهه.

* فكر في أنه ربما يشعر بأن لا أحد يقدر مواهبه وقدراته حق قدرها. لذا فهو يرى
نفسه مضطرا إلى إظهارها وإبرازها بصورة متواصلة دائمة.

* قلص له فرص ومجالات المعجرفة والتبجح، وبادر أنت أولا إلى امتداحه والإطراء
عليه وعلى مواهبه وقدراته، خاصة حين يكون هناك ما يستدعي فعلا قيامك
بذلك.

* فكر في أنه لم يتعود على مراعاة شعور الآخرين، وبالتالي فإن عجرته هي عن غير
قصد.

* حاول أن تنظر إلى عجرته على أنها تسبب لك إزعاجا طفيفا، بدلا من أن تدعها
تضعف معنوياتك وتربكك وتزعزع ثقتك وتثبك عزيمتك.

* لا تعره أي اهتمام عندما يمارس عجرته عليك، وركز اهتمامك كليا على تحقيق
هدفك.

* اظهر له فعاليتك وكفاءتك العاليتين في العمل، كأن تلبى كل طلباته بشكل
سريع أو تستبقيه في بعض الأمور فتعرض عليه خدمات تعتقد أنها تلبى فعلا
احتياجاته ومتطلباته، وذلك قبل أن يطلبها هو. بذلك، تشعره أنك قريب منه ومن
مستواه، فينزل من برجه العالي عند تعامله معك.

* احرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كانت الظروف ضاغطة
عليك.

* تجنب قدر المستطاع، مواجهته أو الرد عليه بأسلوب فظ أو جارح، وإلا فإنك
ستعرض علاقتك به للاهتزاز.

* احرص على ألا تقاطعه أو تعرضه أو حتى تشكك في ما يدعيه فقد يعتبر ذلك
إهانة له فيحجم عن التعامل معك.

٢٢- الخصم المتعنت:

يمكنك التصرف مع خصمك المتعنت وفق الأسلوب التالي:

- * حاول دائماً أن تستبقي مرحلة اتخاذ القرار، واعرض عليه الأمر بأسلوب يدفعه إلى التفكير بطريقة معينة.
- * ابدل جهدك في إطلاعه مسبقاً على تفاصيل الأمور لإبعاده عن الحكم عليها بسرعة وبصورة سطحية.
- * اطلب منه، فور شعورك باتجاهه إلى التعنت تحديد كامل احتياجاته ومتطلباته للتمكن من تقديم الخدمة التي تلبي بشكل كامل هذه الاحتياجات والمتطلبات.
- * ابحث عن الخدمة التي تلبي فعلاً احتياجاته ومتطلباته.
- * أكد على اهتمامك بالمعايير والمواصفات التي يحددها، واعمل على تلبيةها قدر الإمكان.
- * لا تبد أي إلحاح أو تعنت مقابل إصراره على رأيه، لأنه في هذه الحالة سيمتنع عن التعامل معك.
- * أقبل معه بوجهة نظرة لفترة معينة، وحاول قبل إقفال الموضوع إثارة وجهة نظرك المخالفة، ولكن بشكل يشعر معه أن وجهة نظرك، إضافة إلى أنها مازالت ضمن الحدود التي يصر هو عليها، فإنها تقدم إليه مزايا إضافية أو جديدة.
- * حاوره بلباقة، واحرص على تقديم البدائل للقرار أو الرأي الذي يتشبه به، مع إبرازك لمزايا كل من هذه البدائل.
- * أشعره بأن البدائل التي تقدمها إليه مازالت تلتزم بالمعايير الهامة التي وضعها وتخدم مصالحه وتلبي احتياجاته، لا بل أنها تقدّم إليه المزيد من الفوائد والإيجابيات.
- * ارفع الأمر إلى رئيسك، إذا ما خرجت المشكلة عن حدود صلاحياتك ومسؤولياتك الإدارية، ليعمد هذا الأخير إلى معالجتها.

٢٢- الخصم المتسلط:

- يمكنك التصرف مع خصمك المتسلط وفق الأسلوب التالي:
- * انظر إلى النواحي الإيجابية في سلوك خصمك، وهي كونه يعرف تماماً ما يريد، الأمر الذي يوفر عليك الوقت والجهد اللذين عليك أن تبدلهم معه لتحديد احتياجاته ومتطلباته.
- * فكر في أن تجاربه السابقة هي التي علمته أن يميز ويحدد ما هو الأفضل والأنسب بالنسبة إليه وإلى مؤسسته.
- * وافقه الرأي مبدئياً في ما يطلب، واسع لأن تقدم إليه الخدمات التي تلبي احتياجاته ومتطلباته.

- * احرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغط عليك.
- * حافظ في كل الأوقات على هدوء وبرودة أعصابك واستخدام الأسلوب المنطقي والمعقول في حديثك وتصرفاتك معه.
- * احرص على ألا يظهر عليك أي من علامات الغضب أو الخوف، بل على العكس اظهر له ثقتك بنفسك وكفاءة عاليتين. بذلك تقوت عليه فرص ينتظر توفرها في الآخريين ليستغل ضعف شخصيتهم فيفرض عليهم ما يريد.
- * لا تستخدم أبدا الجدية المطلقة في محاولتك إقناعه بتغيير رأيه أو تعديله، لأن ذلك لن يجدي نفعا فهو منيع ضد أي محاولات من هذا القبيل.
- * دعه ينهي كلامه قبل أن تشرح له صعوبة أو استحالة تحقيق أمر ما يطلبه، أو أن تعرض عليه رأيك أو وجهة نظرك المخالفة لرأيه أو وجهة نظره.
- * احرص على أن لا يقتصر دورك على الاستماع إليه فقط، بل على المشاركة بفاعلية في أي نقاش يتم معه، علما أن لاستماعك الجيد أهمية كبرى في إنجاز عملية اتصالك به.
- * بادر إلى الإدلاء برأيك بكل صراحة وموضوعية دون أن تشعره بأنك تحاول فرض رأيك عليه.
- * تجنب في نفس الوقت أن تتحداه برفضك طلبه بشكل قاطع وحاد، لأنك بذلك قد تخسره كزائر.
- * دعم رأيك ووجهة نظرك بالوقائع والشواهد، وذلك حتى لا تترك المجال لأن يتحكم تسلطه في الموقف.