

الفصل الخامس

**مهارة التفاوض**

obekandl.com

## عملية التفاوض

كل منا يفاوض عشرات المرات يومياً ، فنحن نفاوض صاحب الخضار في الأسعار ، ونفاوض الزبائن لإقناعهم بجودة بضائعنا ، ونفاوض زوجاتنا وأطفالنا أيضاً على مواعيد الإجازات وكيفية قضائها .. ولكننا لا ننجح دائماً في تحقيق ما نريد. فلماذا؟

المدراء ورجال الأعمال في تعاملهم اليومي مع موظفيهم وعملائهم يفاوضون، وقد ينجحون بعض النجاح، ولكنهم يجدون أنفسهم في حيرة فهناك أسلوبان للتفاوض. الأسلوب الأول: المتساهل وهذا الأسلوب يجنح صاحبه في الابتعاد عن الخلافات والصراعات الحادة. وصاحب هذا الأسلوب على أتم الاستعداد لتقديم الكثير من التنازلات أثناء التفاوض للوصول إلى اتفاق نهائي. وقد يتعرض صاحبه للاستغلال يعقبه شعور بالغبين. أما الأسلوب الثاني: المتشدد وهو أسلوب يجنح صاحبه إلى تصعيد مطالبه التفاوضيه منذ البدايات الأولى. فهو يعتقد أن عملية التفاوض اختبار للإدارة وتحدد. ويعتقد أنه كلما صمد أطول كلما حصل على مكاسب أعلى .. ولكنه بهذا الأسلوب قد يخسر عملية التفاوض بأكملها أو يخسر الأفراد بالإضافة إلى حالة التعب والإرهاق التي قد يصل إليها أثناء عملية التفاوض.

إن كلا هذين الأسلوبين غير عمليين للمدراء فما هو الأسلوب الأفضل؟

التفاوض من خلال الاستراتيجية أو استراتيجية التفاوض.

## استراتيجية التفاوض

### 1- اعطِ الانطباع المريح

إن إعطاء الانطباع المريح للوفد المتفاوض أمر له أهميته الكبيرة في سير المفاوضات القادمة، وله دلالاته في رغبتك للوصول إلى حل تفاوضي مناسب لكلاكما. ابدأ الحوار دون عبوس وتذمر فالحالة النفسية تؤثر في قرارات الأفراد، فقد يكون عبوسك دافعاً للطرف الآخر لكي يتشدد في مواقفته تجاهك ويمنع هذا التشدد من الوصول إلى اتفاق.

تذكر أن جلسة المفاوضات وسيلة للتفاهم وليست ساحة معركة فلا تحمل في داخلك أي شعور عدائي تجاه الآخرين ولا تبحث عن انتصار، فلتنصر من هذا النوع قد يكلفك كثيراً في المستقبل ويؤثر على علاقات إدارتك مع غيرها من الإدارات. إن الابتسامة الطبيعية وتعابير الوجه الهادئة ضرورية لنجاحك في المفاوضات.

### 2- افصل التفاوض عن المشكلة

تذكر أن للمفاوض المقابل أحاسيسه ومشاعره التي قد تختلط بالموضوع المراد التفاوض حوله. وبذلك ينزع الطرف المقابل بالتحدث عن تلك المشاعر والمواقف والمشكلة كشيء واحد. فحاول أن توجه للمفاوض أسئلة دقيقة ومحددة عن حجم الخسارة .. ونوع البضائع .. والخيارات المطروحة بدلاً من خوفه من ضخامة الخسارة وإعجابه بجودة البضاعة.

وبالمقابل تذكر أنت أيضاً أن مشاعرك تجاه الآخرين وأحاسيسك تجاه قضية ما ليست لها علاقة بجوهر القضية. فأنت مكلف أن تتفاوض للوصول

إلى اتفاق نهائي حول موضوع محدد لا أن تناقش أحاسيسك تجاه هذا الموضوع. أنت والمفاوض الآخر طرفان وموضوع التفاوض طرف ثالث، فركز على الطرف الثالث دون تدخل الطرفان الأولان..

### 3- استمع كثيراً وتحدث قليلاً :

من الخطأ الكبير أن تكشف كل أوراقك كمفاوض .. إنَّ التكلم كثيراً في اجتماعات التفاوض يجعلك تقدم تنازلات كبيرة من حيث لا تشعر أو يكون صعب حينئذٍ عليك التراجع، بعد أن تكشف خططك وأرقامك. إنَّ الإنصات يوحى للطرف الآخر أنك مهتم بما يقوله ويشجعه على الحديث أكثر وبالتالي الكشف عن ما عنده ويخلق أيضاً جواً من الود نابع من هدوء جلسة المفاوضات وخلوها من الصراخ.

قد تأتي وفي نيتك أن تدفع خمسون ألف ريال لهذا النوع من البضائع وبالصمت وعدم التسرع ترى أن الطرف المقابل يعرضه عليك بثلاثين ألف ريال. وقد تأتي وفي نيتك أن تقول لا لموضوع محدد، ولكنك بعد الاستماع ترى أن من مصلحتك أن تقول نعم. وقديماً قيل (إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب).

### 4- فرق بين الآراء والحقائق :

هذه من النقاط الرئيسية في عملية استراتيجية التفاوض فكما أن المفاوض الجيد يفصل بين المفاوض والمشكلة عليه أيضاً أن يفرق بين الآراء المطروحة للنقاش وبين الحقائق الملموسة في صلب أي موضوع. تماماً كما تفرق وسائل الإعلام بين الخبر والرأي، فالأول أحداث قد وقعت لا يتدخل

الصحافى عليها بالإضافة أو التعديل، أما الرأى فهو وجهة نظر الصحافى تجاه تلك الأحداث.

الآراء وجهات نظر لها نصيب من الصحة والخطأ، أما الحقائق فهى وقائع ملموسة لا خلاف عليها. لذلك فإن المفاوض الناجح من يتخذ قراراته التفاوضية بناءً على الحقائق الموضوعية التى بين يديه ولا يلتفت كثيراً للآراء الخاصة إلا من باب دراستها والتأكد من صحتها ومدى مصداقيتها.

#### 5- تقدم بمطالب صعبة وتنازلات صغيرة :

بعد أن يكشف الخصم كل أوراقه لا تندفع وتقدم مطالبك فمهما كان حجمها قد يلتف حولك المفاوض الخصم ولا تستطيع حينئذ تحقيق نصفها. لتكن مطالبك كبيرة وصعبة. فإذا كنت تأمل بتحقيق صفقة تجارية ولتكن بريح مقداره 10% فلا تتسرع حتى لو قبل المفاوض. لماذا؟ لأن المفاوض بعد إتمام عملية الاتفاق قد يشير إلى أن السعر المتفق عليه يشمل تكاليف الشحن! فإذا لم تقبل بذلك قد تخسر هذا الزبون. ولكن لو تمسكت بريح مقداره 25% وتنازلت إلى 15% فإنك سوف تحتفظ أيضاً بـ 5% لأية حركة التفاوضية يقوم بها المفاوض فى اللحظات الأخيرة.

ولتكن مطالبك من عملية التفاوض صعبة الحصول عليها فى البداية وقدم تنازلات صغيرة بين فترة وأخرى حتى لا تتوقف عملية التفاوض أو تتعثر. واحتفظ لك بصمام أمان ينفذك فى اللحظات الأخيرة للتفاوض.

#### 6- ركز الاهتمام على المصالح وليس المواقف :

على المدراء ورجال الأعمال أن يركزوا على مصالحهم لا على مواقفهم فقط أثناء عملية التفاوض. إن المواقف أشياء قررناها نحن بأنفسنا والمصالح

هى التى دفعنا لى نخذ تلك المواقف. المصالح إذا هى اهتمامات ورغبات تحرك البشر لاتخاذ موقف ما.

المفاوض الجيد حين يحاول التوفيق بين المصالح لا بين المواقف لأن التوفيق بين المواقف لا يدوم طويلاً. إنك تريد أن تستأجر المستودعات بمبلغ لا يزيد عن مائة ألف ريال سنوياً وهو لا يقبل بأقل من مائة وعشرة آلاف ريال قرشاً واحداً. تلك مواقف يصعب التوفيق بينها، إلا أن مصالحك تدفعك لاستئجار تلك المستودعات القريبة من مصنعك ومصالحه بأن لا تبقى المستودعات دون تأجير لمدة طويلة لحاجته للنقود.

### فالمصالح تؤكد ما يلى:

- رغبة الاثنان لإتمام التأجير لحاجة كلاهما للآخر.
- يفضل الاثنان أن لا يخرج من الصفقة مغلوباً.
- يفضل الاثنان أن تبقى المستودعات فى حالة جيدة.
- يهتم الاثنان بأن تكون عملية دفع الإيجار منتظمة وليست متعبه.
- بإمكان الاثنان إتمام الصفقة لمدة خمس سنوات بدلاً من سنة واحدة.

### 7- تجنب استفزاز المفاوض والاستهانة به :

إن المفاوض الواثق من نفسه هو من لا يتعدى على شخصيات الآخرين ويقمها فى عملية التفاوض. إن مقاطعة المتحدث أو الاستخفاف بأراءه وأفكاره ومهاجمته لا تقدم عملية التفاوض بل تؤخرها. كما أن الاستهزاء بالخصم قد يجنبك التفكير بموضوعية ويوقعك فى مصيدة كبيرة حفرها لك المفاوض أثناء استنزارك له.

تجنب مقاطعة الآخرين أو لومهم وتون ملاحظتك اللازمة للرد على  
المفاوض في الوقت المناسب. حاول أن تسأل .. فلا بأس من ذلك ولكن ليكن  
سؤالك استفهاماً عن معلومة غائبه عنك وليكن السؤال واضحاً ومبسطاً ، لا  
يقصد التشكيك والتحدى ولكن يقصد التوصل إلى فهم مشترك لكلاكما.

## 8- قدم إقتراحاتك شفوية :

أثناء المفاوضات احرص على أن تكون المقترحات المقدمة من قبلك  
كوفد مفاوض شفوية في البداية .. حتى تضمن المناورة والالتفاف في اللحظات  
الأخيرة. وحتى لا تلزم نفسك ووفدك بالتزامات قد ترى بعد استمرار المفاوضات  
أنك لا تستطيع الوفاء بها.

ولكن بعد استمرار عملية التفاوض ووضوح الرؤية بإمكانك تقديم  
مقترحاتك مكتوبة حتى يمكن للأطراف قراءتها ودراستها بتأني في ضوء ما تم  
التوصل إليه أثناء المفاوضات وبإمكانك أيضاً أن تدرس الاقتراحات المكتوبة  
من الطرف الآخر وتعد الأسئلة اللازمة في الجلسة القادمة لكل نقطة من النقاط  
إذا لزم الأمر. وتوقع على أن يقوم الطرف المقابل بسؤالك عن مقترحاتك فكن  
مستعداً .

## 9- اشرك المفاوض في عملية التبرير :

من أفضل الطرق تأثيراً في مواقف الآخرين استدراجهم لكي يقولوا نعم  
بدلاً من لا ... لذلك ابدأ في الأشياء المتفق عليها لكي تكون إجابة المفاوض  
المقابل نعم واستدرجه لكي يبرر الأشياء التي تتوقع أن يقول عليها نعم.

•أليس من الأفضل أن تُحل المشكلة دون اللجوء للقضاء؟

= نعم .. هذا أفضل

• أنك تريد أن تأخذ تعويضاتك كاملة؟ أليس كذلك؟

= هذا ما أريد .. نعم

• أنت تتفق معي أن للوقت ثمن وخسارة أن نضيعه في المماطلة ...!

= بالتأكيد .. اتفق معك

• هل تسمح وتقول لى لماذا طلبت (500) ألف ريال تعويضاً لك؟

= لأن خسارتي من جراء عدم الوفاء بالعقد كبيرة تصل إلى أكثر من ثلاثمائة ألف ريال.

• ولكنك طلبت خمسمائة ألف ريال؟!!

= .....

## 10- ابتكر حلول متعددة لمصالح متبادلة :

كثيراً ما تقشل المفاوضات لاعتقاد المفاوضين أنه لا يوجد إلا حلاً واحداً لمشكلة غير محددة. وأفضل لك كمفاوض أن تشخص المشكلة وتدرک أبعادها ومن ثم تطرح بدائل متعددة ترضي الطرفين. إن اقتراحك بأن هناك كعكة واحدة تقضل أن تحصل على النصيب الأكبر ... افتراض لا يكتب له النجاح بقدر ما فيه من الإغراءات.

ولكن لا تندفع في إعطاء البدائل حتى تتأكد من صلاحيتها لك أولاً ومن ثم للطرف المقابل. وعلى العموم هناك عقبات كبرى تحول دون ابتكار العديد من البدائل وهي:

• وجود حكم مسبق لحل المشكلة.

- البحث حول حل وحيد لإنهاء المشكلة.
- افتراض وجود (مشكلة) بحد ذاتها.
- الاعتقاد بأن (المشكلة الكبرى) لا يحلها إلا أطراف المشكلة بأشخاصهم.

### **صفات المفاوض الناجح**

- الذكاء وسرعة البديهة.
- سعة الاطلاع والثقافة الواسعة.
- اللباقة ودمائة الخلق.
- الرصانة والاستقامة.
- الشجاعة الأدبية وتحمل المسؤولية.
- المعرفة بالآخرين والعلاقات القوية.
- القدرة على الإقناع.
- الحلم وسعة الصدر.
- الإلمام بالموضوع المتفاوض عليه.
- الصلاحية فى اتخاذ القرار.