

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح المحاضرة المباشرة الأولى

مقدمة :

- يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحاً في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح.
- يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحدها أولاً وتضيقها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق مايلي :
- ستحقق صفات أفضل.
- سنتمكن من تحقيق كثير مما نريده.
- ستعطي للآخرين فرصاً أفضل لكي يحققوا كثيراً مما يريدون.
- سنشعر بالرضا عما قمنا به مهما كانت النتائج.
- سنكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الآن أن تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

الصفات الأساسية للمفاوض الناجح :

• الاتزان العاطفي والتوافق النفسي.

• يتطلب نجاحك في المفاوضات أن تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.
- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

• المنطق والموضوعية.

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- ابراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
- من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرفين عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

• الثقة الموضوعية بالنفس.

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.
- دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى أطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توفر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافتراس حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معاً لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.
- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط.
- إن من العوامل التي تزيل الثقة "الكذب" فتجنبه.
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :

• مهارات الاستماع والانصات :

- يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
- يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهة نظره.
- يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.

- يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بأن لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو التفاهم والثقة.
- يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
- حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر.

• مهارات التحدث :

- أساليب تنمية مهارات التحدث ، يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :
- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم.
- احذر أن تتشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل أن ينهي الطرف الآخر حديثه لأن ذلك يعني أنك لم تتابعه ولم تفهم رأيه كاملاً.
- لا تقاطع المتحدث.
- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الاسئلة مواجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث :

أ- مهارات الحوار الفعال :

- يمكن تنمية مهاراتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :
- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
- تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر.
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر.
- تجنب اتخاذ الرأي المعاكس.
- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر أن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

ب- مهارات التأثير والإقناع.

- يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والإقناع من خلال :
- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض إلى القدرة على الإقناع.
- من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقتنعاً.
- تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال.
- تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع.
- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستمتاع إلى تنمية قدرتك على التأثير.

ت- مهارات تحديد البدائل :

- يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال إثارة التساؤلات التالية :
- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف اساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب أن يشعر أطراف التفاوض أن احد المفاوضين فرض رؤية وأملى شروطه عليهم ؟
- كيف تستطيع أن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

ث- مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي :

- من المهم أن يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة أن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

ج- مهارات التوظيف الجيد للمعلومات :

- يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :
- إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
- احتفظ دائماً بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر.

ح- مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون :

- يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون مع أطراف التفاوض من خلال :
- تجنب أن يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر إنها وارد منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احص على أن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

• مهارات التعامل مع الاعتراضات :

- ما المقصود باعتراض الطرف الآخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.
- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.
- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث أن شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا أن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض.

أسباب الاعتراضات :

- الأسباب الحقيقية للاعتراضات هي :
- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر أنه هو المؤثر في سير التفاوض.
- رغبة الطرف الآخر في أن يحصل على أفضل الكزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى لأنه هو الذي يعترض وأن يستجيب له.
- رغبة الطرف الآخر في إبراز أنه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الآخر في مقاومة أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار أن مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور أشد صعوبة أمام الطرف الآخر ، لذا قد يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار.
- قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.

أنواع الاعتراضات :

- هناك عدة اعتراضات يمكن أن يثيرها الطرف الآخر في عملية التفاوض :
- الاعتراضات الحقيقية ، الاعتراضات غير الحقيقية ، الاعتراضات الصريحة المعلنه ، الاعتراضات غير المعلنه ، الاعتراضات الصامتة ، الاعتراضات المنطقية ، الاعتراضات العاطفية ، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الآخر ، الاعتراضات الموجهة ، الاعتراضات على اتخاذ القرارات ، الاعتراضات الموجهة إلى المفاوض ، الاعتراضات على المكاسب.
- الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية :
- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الأساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعاً أنه هو المؤثر القوي وأنه قام بدراسة الموضوعات وأنه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني أنه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض.

المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض :

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الآخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدال بقدر المستطاع واحذر المراء في أي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الآخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الأمور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

خ- مهارات التعامل مع أنماط البشر.

- هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الانماط هي :
- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.
- الفرد المدعي المعرفة.
- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
- الفرد المتردد.
- الفرد المشاغب.
- الفرد الايجابي المفكر.

أبرار الدوسري.