

## المحاضرة ٨

### مناورات التفاوض وأنماط المفاوضين

• للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

#### ١- مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جداً أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجوا أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جداً؛ لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخساره أو الشعور بما بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك سوف تبقي الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أياً كان قدره.

#### ٢- مناورات المرحلة الوسطى وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريباً:

أولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة: المقابل الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة الحصول على أكبر قدر من التنازلات منه بدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ثانياً - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية: النقلة الإجبارية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بأن يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

#### ٣- مناورات الختام:

ولكن قبل ذلك أريد أن أذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدافع والمعلومات.

#### ١- 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 ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تقديمها بدون أن تقدم تنازلات أكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

#### • فما هي الدوافع؟

دوافع المفاوضات عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للحصول لحل يرضيها. ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما الدوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء أدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

#### ٢- المعلومات:

ولا يقل أهميته فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضات مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي مع الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يطلبه أو يريده أو هدفه. وصلاحيته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس أيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

#### • مناورات التفاوض أو الختام:

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية عليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

**طلب المحال:** كأن يخترع المفاوضات المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبه منتج معين يستغرق تصنيعه عشر أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهريب من الاتفاق مثلاً.

#### • الخطأ المعتمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلاً وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب إيقاع الطرف الآخر.

- أن يقول ما لم نقله:

- الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

- ضربة اللحظات الأخيرة:

- تحجيم التنازلات:

- الغباء التفاوضي:

#### أنماط المفاوضين:

#### ١- المفاوض الواقعي:

اهتمام للوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة

في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قرارك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قرارك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

## ٢- النمط المقاتل:

تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أن ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات.

## ٣- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

وهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد نفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجدّه متساهل أثناء تفاوضه. ويتميزون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى أن يشعر بالاطمئنان نحوك، لذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أياً كان. وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقف من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجدّه يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت إلى هذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثناء حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم حاول أن تتال تقتهم وأن تشعرهم بالاطمئنان نحوك في البدايه، ولكن عليك الحذر من من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وإحجامهم عن اتخاذ القرار.

## ٤- النمط التحليلي:

هذا النوع لا يقتنع ابداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفصيل التفاصيل، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتحصيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل أو المعلومات وغيره. وهذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعتي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

## ٥- النمط الهجومي:

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

### ● تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).

- الواقعي (لا مانع من أن تريح).

### ● تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون).

- من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي).

### ● شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلا شك بأن كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى أصح مشابه له. وتحدث المشاكل عادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولتفادي ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتتال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

### ● المأزق التفاوضي :

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل إليه معينه لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أياً كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تنتازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعه للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تنتازل عنها جوهرية. أو أن توجل بعض النقاط مثلاً جانباً مؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانه العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وهي مراحل النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فإنه لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماماً أن الاتفاق لم يتم.

أحياناً التفاوض يصل إلى نقطة تسمى نقطة اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة أحياناً يجد نفسه المفاوض أحياناً مضطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذا مصداقية وخبره في مجال التفاوض.

**ختاماً:** قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجاده أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لا شك.