

المحاضرة الثامنة

مناورات التفاوض وأنماط المفاوضين



إعداد:
أ. بلال محمود الوادي



ماهي المناورات

- 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 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 بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان 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 . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره

• السؤال الآن ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار يُعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

• مثال :

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ ٤٠٠ ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع إلا ٣٥٠ ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف دولار .. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع ب ٥٠ ألف دولار أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع ٥٠ ألف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ ألف ليبيع ب ٣٥٠ ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعورا لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية . فالبايع عندما يجد انه تنازل عن ٥٠ قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفا بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا

• لا تقل نعم أبدا 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 بشريه لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها .. فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني 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 أقل . بينما قد يكون المبنى يستحق (لذلك احذر أن تقبل العرض الأول)

- إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلاً تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك 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 ظاهراً 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 ظاهراً للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

• دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري

المشتررون إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم

سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا

فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو

إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

• ٢- مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريبا:

أولا - الضغط على الشخص المقابل بدون

مواجهة

المفاوض الفعّال 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 مديرًا في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً. ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلاً يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى. وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضاً قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلاً.

- 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 وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شككت 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 إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطةك . وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة

• وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر 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 متواجداً ولكن يجب أن يكون عدوانياً في تفاوضه.
وأنت كيف تكون طيباً؟

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 أن تكون أنت أيضاً الشخص الطيب الذي يعتذر دائماً 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 للحظة

- 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 أثناء 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 والتقليص من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدّعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرون على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات .
أو العكس أي 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 قادرون 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 مُسبّب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.
- وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

• **ثانيا- المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية**
النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرضاً أقل
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 عرضاً أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو
هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات.
وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت
بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على
الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.
كثير من المفاوضين المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه
العبرة وهي (نريد عرضاً أفضل)

● **مثال على ذلك:** عندما تتلقى عدة عروض مثلاً لعمل شيئاً ما أو توريد أو غيره مثلاً فانك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه. أليس كذلك؟

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

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

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضات المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد ، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

• ٣_ مناورات الختام
ولكن قبل ذلك أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض
وهما الدوافع 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 ان تعرفها وكما أدركت ذلك بشكل جيد
أو اجتهدت في معرفة ماأربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك
لتحقيق أهدافك.وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر
مما تريد تحقيقه من أهداف.

• فما هي الدوافع ؟

- 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.
- أما 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.

• ٢- 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 مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه. وصلاحياته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فانك 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.

وان ما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.

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

طلب المحال:

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا.

- **ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بثمن.**

• الخطأ المتعمد:

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

مثال أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك.

أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه.

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها.

• وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير . لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر.

• أن يقولك ما لم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه وإن لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم تقله .

في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محددة ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك .

• الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول
لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب
المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق
وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ما تم الاتفاق عليه
سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن
تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد
تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد
بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى
عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في
الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد
علاقتك الخاصة به مثلا.

- **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 تماماً.
ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض.
- **وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تبتسم 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 أداءه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض . لذلك عليك أن تقدم تنازلات 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:

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

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 يفقدون 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 أنت.

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

● القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية
وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر
أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل
أهمية اكبر 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 انه
ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف
المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من
النقود.

• قيمة الوقت:-

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فان كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا انه محدد أو محدودو ، فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد ، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر.

ولكن إذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة.

أو انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها ، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فان ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض.

• المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاه أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه أحيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجتك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لا تقع في ذلك) ويجب أن لا توافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم أو طال أمدها.

• القدرة على الانسحاب:

لاشك بأنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغطاً على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك ، انك قادرا على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات ؟
تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله وفي نفس الوقت تظهر أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.
فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب.
وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تنسحب؟



- لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟
- بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟
- كي نعرف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال .
- عندما تعرف نمط من أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتا حتى تحدث عملية الاتصال .
- خذ من كلامه وأكمل الحديث .
- لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية .
- أنصت له باهتمام .
- لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك .
- لا تظهر له جهله ببعض الأمور .
- قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت .
- هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته .

• ١- المفاوض الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت 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 ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

• ٢ - النمط المقاتل:

وتجدهم 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 (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال) . عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً و لا تقدم أي تنازلات.

• ٣- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :

وهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويمتازون 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 تفاوضيه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان. وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا، فهم يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة.

- وهم انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعليك أن ترضى على ببطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم و إجمامهم عن اتخاذ القرار.

• ٤- النمط التحليلي :

وهذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء.

فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره.

هذا 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 ولتعطي 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 توريطه 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، فلاشك بان كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له . وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها ، ولتتفادي ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال 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 معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيّاً كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً.

- إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن تؤجل بعض النقاط مثلا جانباً وموقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فانه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة.

أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماما أن الاتفاق لن يتم.

- -أحيانا المفاوض يصل لنقطة تسمى نقطة اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة أحيانا يجد نفسه المفاوض مضطرا 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 وخبرة في مجال التفاوض.

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

ني المحاضرة القادمة
إلى اللقاء

Thank You!

Bmalwadi@ud.edu.sa

Bmalwadi