

يعتمد النجاح في المفاوضات إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بدل له من أن يلتزم بأهدافه وأن يكون هادئاً ومسيطرًا على نفسه ومخفيًا لمشاعره.

وليتذكر دائما أنه عارض للأفكار و مروج لها. ولا بد له كذلك من أن يستثمر وقته استثمارًا جيدًا وأن يحترم الآخرين وألا يستخف بهم، فكما أن التعالي صفة مذمومة فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

أولاً: المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يأتي:

١- **فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها** و يكون مهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.

٢- **ضع أهدافًا كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى** إذا ما تطلب الأمر ذلك وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

٣- **لا تركز على الأهداف قصيرة المدى** وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.

٤- **كن هادئًا واضبط أعصابك ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين**، وكن واثقًا من نفسك وقادرًا على فرض احترامك على الآخرين وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. عليك كذلك أن لا تبدو قلقًا وأن تكون دائم الابتسام فالابتسام يؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء؛ لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم المفاوض كيف يفوض.

يقول توماس جيفرسون: عندما تغضب حاول أن تعد من واحد حتى عشرة قبل أن تتكلم وإن كنت غاضبًا جدًا عد حتى المئة.

٥- **كن متفانلاً**، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم و انشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيدًا عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والاتزان العاطفي وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع اليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.

٦- **لا تروج لنفسك**، وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساسًا ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

٧- **تفهم حاجات الطرف الآخر** وتعامل معه من مصدر قوة فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية.

و لا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدررون فيه على إلحاق الضرر بك ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

٨- **استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك** وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعدًا. فإذا لم تكن مستعدًا للجلوس على مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك على مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

٩- **لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه**، أجل قرارك لوقت آخر و لا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قرارًا متسرعًا إذ يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قرارًا سليمًا.

١٠- **تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفًا قويًا ولكن من الممكن التغلب عليه**، إذ كثيرًا ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استنرار العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني.

١١- **راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة** وكن غامضًا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فذلك يشنت جهم بين اكتشاف المجهول و التفاوض معه. و يقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس على مائدة المفاوضات. و كلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميًا كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

وكذلك لا تستخدم الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية فذلك سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشددًا كذلك فإن حسن الاستقبال و الترحيب و لطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض.

استيقظ ذات يوم أسد من نومه لأن فأرًا سار فوق وجهه فأمسك الأسد به و هم بقتله لو لا توصل الفأر إليه بأن لو أخلى سبيله سيرد إليه جميله يومًا ما، فابتسم الأسد و أخلى سبيله إشفاقًا عليه. وحدث ذات يوم أن قبض أحد الصيادين على الأسد و ربطه إلى جذع شجرة فأخذ الأسد يزأر و يستغيث، فسمعه الفأر و جاءه مستجيبيًا مسرعًا وأخذ يقضم الحبل بأسنانه حتى استطاع الأسد الفرار.

١٢- قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه، وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وأن تتجنب توجيه النقد إليه وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

١٣- كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

١٤- اختتم الجلسة التفاوضية ملحوظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

١٥- لا ترسل أحدًا نيابة عنك حيث أمكن فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها، و(ماحك جلدك مثل ظفرك).

١٦- شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فان المفاوضات تغدو مهددة بالفشل. واحرص على أن تعقد المفاوضات وجهًا لوجه للاستفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٧- استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية. واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات إذ نادرًا ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدر جيداً للمعلومات. ويختلف الاستماع عن الصمت في أن الاستماع يعني الاندماج مع الطرف الآخر، بينما الصمت هو الانشغال بأمور أخرى وعدم الرغبة في الدخول في الحوار.

١٨- لا تبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

١٩- اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أحد أعضاء فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصًا إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

٢٠- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.