

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي تتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

١- **كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك** في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فبغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك.

٢- **كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين** إنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استقزائية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها إذ ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات و اللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.

جاء في أسطورة: اتخذ ثعبان بيتاً له جحراً في مدخل كوخ يسكنه أحدهم، فخرج الابن الرضيع لصاحب الكوخ فلدغه الثعبان فأماتته، فقرر الأب أن يقتل الثعبان ثاراً لابنه، فأخذ فأساً و ترقب الثعبان حتى خرج من الكوخ، فرماه بها فأخطاه حين أصاب ذيله. وعندها أدرك صاحب الكوخ أنه لن يستطيع قتل الثعبان، لحذر الأخير الشديد منه، فقرر أن يتصالح معه، وبات يضع الطعام في حجره. ولما رأى الثعبان ما يصنعه صاحب الكوخ قال له: من الآن فصاعداً لا سلام بيننا، إذا أنني سأذكر كلما رأيتك فقدي لذيلي و ستتذكر أنت كلما رأيتني مصرع ابنك.

٣- **لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا** وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائماً وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.

٤- **احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع** فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أن يكونوا اقتصاديين في الكلمات لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل ويعمل على توفير الوقت كذلك.

٥- **لا تكن فظاً كريهاً** فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فإذا لم يكن هناك منفصات للسجائر مثلاً فامتنع عن التدخين. وكن صبوراً فعند نهاية الاجتماع و لدى التوصل إلى الاتفاق قد تجد أن هناك نقاطاً تم إغفالها ومن ثم لا بد من أن تكون مستعداً لمناقشتها.

٦- **أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة:** إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزيادة لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساساً تجاه أمزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. و من ثم يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.

٧- **لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر** وكن حساساً تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير، إن الجشع غالباً ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

٨- **فكر قبل أن تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين** فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة.

٩- **كن متفهماً للأحاسيس الشخصية** ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التوضيحات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها، قدر إسهاماتهم وعبر عن وعيك وإدراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم و منجزاتهم و تذكر أن المفاوضين – شأنهم شأن جميع الناس – حساسون وأنهم يقدرون تفهمك لهم و أنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.

١٠- **احترم الهوية الشخصية** فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس و يعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدرّكاً لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصاً لا حاجة للفريق به أو شخصاً قد يعمل على عرقلة الاجتماعات و تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات.

وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الانسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد. فكن حذراً من الأشخاص الذين تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر للإمكانات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنكم أشخاص غير مرغوب بكم.

ويحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها

١- **لا تتراجع** واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

- ٢- **كن عضوًا في فريق** فعندما يعمل أعضاء الفريق معًا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي. إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
- ٣- **احرص على أن تكون إجابتك صحيحة** خصوصًا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدًا فأرجئ الإجابة واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق إن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.
- ٤- **احرص على مظهرك و سلوكك** في أثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلًا في جلستك فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول ويعكس شيئًا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والصياح والضجيج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
- ٥- **لا تكن على عجلة من أمرك** وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضًا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- ٦- **لا تتكبر أو تتفاخر** فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك. ولا تكن متصيدًا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئًا.
- ٧- **كن صادقًا** إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعمًا يتوقع منك وفي غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
- ٨- **لا تتأخر عن الوقت المحدد** وإذا اضطررت للتأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعمهم يعرفوا أسباب ذلك، إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.
- ٩- **اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به** وكن مستعدًا بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيئًا لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبد متوترًا فعدم تناولك وجبة طعام مثلًا في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي إنطباعًا لهم بأنك في حالة من التوتر. وتجنب إيماءات التدخين فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير خصوصًا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون، إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.
- ١٠- **حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويًا لعدد أعضاء الفريق الآخر** واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختار شخصًا لا تدعو الحاجة إليه. وأبقِ الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدًا لتقديم المشورة لك وفاوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.

١١- **تجنب التعقيد** وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الطرف المناسب لها فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ أنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام.

١٢- **تنبه إلى عملية ترتيب المكتب** فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. و لا حظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهًا للشمس أو لضوء ساطع.

≡ وكن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء. وكن مدركًا أن الطرف الآخر يحاول إضعافك و لا تتوقع دائمًا ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

١٣- **كن حذرًا من الشخص المداهن** فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقة تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى. واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير، ولا تتخدد بظاهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلاً خفيفة من حيث المحتوى، ولا تتخدد بالتملق فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينًا التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

١٤- **لا تقع في شرك من يفتعل الغضب** فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك و لا تسرع في الرد لكي تكون متأكدًا مما ترغب في التلفظ به، حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

١٥- **تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها** خصوصًا إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالبًا ما تكون قليلة. وسجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريًا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.