

المحور الثاني عشر - خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

1 أخطاء يقع فيها المفاوض:

قبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:

- **الإعداد غير الجيد:** إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجية ما يتناسب مع الظروف التفاوضية التي يعمل في ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.

- **إغفال مبدأ الأخذ والعطاء:** فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض، وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بلأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليست مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضا، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

- **استخدام أسلوب الترهيب:** وقد بعثت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.

- **نفاذ الصبر:** تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاذ الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

- **ثورة الغضب:** وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحيانا إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

- **الكلام الكثير والإصغاء القليل:** وذلك تطبيقا للحكمة القائلة (إذا أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيما)، والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تنفيذها والرد عليها.

- **المجادلة بدلا من التأثير:** إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلا من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

- **تجاهل النزاع:** ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلا من أن يتقاده.

2 خصائص المفاوض الموضوعية والشخصية:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

1-2 الخصائص الموضوعية:

- القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب، وبين الباعث والمحصلة.
 - المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.
 - معرفة قانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.
 - معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.
 - معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.
 - معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.
 - معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.
- 2-2 الخصائص الشخصية:**

- قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي ... وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلًا لمدة كبيرة.
- الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليجنبها.
- حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.
- إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.
- اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.
- سرعة الملاحظة والفتنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.
- الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً.

3 أسباب نجاح المفاوضات:

- في كثير من الأحيان نجد المفاوضات لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضاتي أنجح من غيرهم؟ الأسباب كثيرة ومتشعبة، نلخصها فيما يلي:
- الموقف (**Attitude**): المفاوضات الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقف الإيجابية اتجاه الطرف الآخر وتقديره الإيجابي لما يرى ويسمعه، المفاوضات الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ

ويتجاهل النصف الفارغ، المفاوضات الناجح يضع نصب عينيه نتائج -ج (فوز-فوز) عندما يدخل المفاوضات، ولا يرضى بالخسارة لا لنفسه ولا للطرف الآخر، ليس من الإحترافية ولا من أخلاقيات العمل والتفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أن أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أن أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب ولا البعيد في عقد صفقات أخرى.

- **الخبرة (Experiance):** بكل تأكيد أن الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي والفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات ويُبقي ذهنه نقياً مهما اشتدت ال ضغوط عليه، ويُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، ويُدرك أن التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر أهمية ليس ضعفاً أو إنهماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، ويُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لا بد من تقديرها، فالتمرس والعمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في استخدام مصادر القوة التفاوضية.

- **التخطيط:** المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته ويفهمها قبل الوقت المحدد ولا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لا بد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة وفهمها قبل الشروع في التفاوض، وهذا يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع ال زبون، حتى تفهم الأحداث المهمة وتبني عليها خططك، لذا فإن مرحلة التحضير والإعداد لعملية التفاوض مهمة جداً.

- **العمل الجماعي (Team Working):** العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل وبعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، وهي تعتمد على حجم الصفقة وأهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلا بد من عقد جلسات داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لا بد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للإجتماع، والآخر للإستماع ومراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض النقاط المهمة والأمور التي قد تطرأ على النقاش بسبب إنشغاله في تجهيز الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الإستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

- **الأولوية:** المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض ويبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مدرك لنقاط القوة والضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على النقاط غير المهمة التي لا تجدي نفعاً، لا بد له من التركيز على الأمور الكبيرة والمهمة لكلا الطرفين، لا بد له من ترتيب أولويات الحوار، وهذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع الزبون ودراستها مع مديره وأعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً وذو نتيجة نافعة.

- **الإتصال:** إن الكثير من المفاوضات قد تعطل بسبب سوء التواصل مع ال طرف الآخر، فلا بد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار،

فلا بد للمفاوض من أن يضع نفسه في مكان الزبون حتى يتفهم موقفه ويقترح عليه حلولاً مُجدية إن كان ممكناً، وهذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر والتعبير عن المعنى بدقة وبشكل محترف.

- **لغة الجسد (Body Language):** من فنون التواصل التي يجب على المفاوض الناجح إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة هذا الزبون، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له ورغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، أهو موقع قوة أم ضعف، وقد أثبتت الدراسات أن لغة الجسد تُشكل 66% من حجم الإتصال مع الزبون، كما يُشكل الإتصال الصوتي 27% منه، والإتصال اللفظي 7% .

- **الإعتراضات (Objections):** لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع والإعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض والتي قد تؤثر سلباً على المجرى بحيث تقبل كل محاولات التفاوض، الإستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها ويفقد معناها، إذ جعل التفاوض للنقاش والتباحث والإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين متمنع بهدف الحصول على ميزة ما وهو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش ولو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، ولك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه واكسب نقاط قوة لصالحك.

غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول لإتفاق، لذلك المفاوض الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الانغلاق والإعتراض من قبل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض ويصرّ على الوصول إلى إتفاق نهائي ذو معنى، فلا بد من أن يستمر في محاوره الزبون ويكافح من أجل فهم وجهة نظره، ولماذا هذه العوائق موجودة، هل لأن الزبون لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنقح؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية وليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟ أم أن الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوض؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياماً طويلة بهدف عقد الصفقة أو الوصول إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع والإعتراضات التي تجعل الزبون يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

- **البدية (Intuition):** المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهية متميزة وحاضرة دائماً ، لأن بعض النقاط في التفاوض تستلزم حضور البديهية التي تُعين على التقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

- **الثقافة (Culture):** لابد للمفاوض الناجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سلوكه وردّات فعله اللفظية والجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقدرة على التواصل ستتحسن إن إستطاع المفاوض أن يتفهم ثقافة وعادات الطرف الآخر في التعامل مع (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، الخصوصية، المصطلحات والتعبير، المزاج... إلخ)، فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.