

كيف نكون مفاوضاً ناجحاً؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

A Step Forward Program

© Copyright: Sharek Youth Forum
P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

برنامج خطوة إلى الأمام

جميع الحقوق محفوظة
منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس

02-6567778

كيف نكون مفاوضاً ناجحاً؟

محتوى الكتيب

- ٥ من نحن: (لمحة عن شارك)
- ٧ لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام
- ٨ أولاً: تعريف التفاوض
- ٩ ثانياً: مراحل التفاوض الإداري الناجح
- ١٣ ثالثاً: استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرارات
الناجحة
- ١٥ رابعاً: التفاوض ومواجهة مشاكل العمل
- ١٩ خامساً: تجنب اللاءات العشرة
- ٢٠ سادساً: قراءات إضافية

من نحن:

منتدى شارك الشبابي

Sharek Youth Forum

SHAREK



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتداداً لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتى.

أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناء المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيراً من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقية، ودعم الشباب، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

المنطوعين في شارك:

يعتبر المنطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيويًا نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

المنفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.



لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنياً يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.



من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيراً عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلماً معيناً يوضح للآباء معنى معيناً فيصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

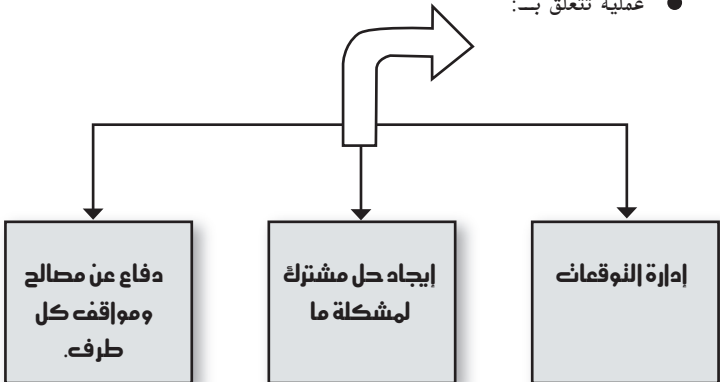


كيف نكون مفاوضا ناجحا

أولاً نصريف المفاوضات

للتفاوض تعريفات عديدة منها:

- عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.
- عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو أكثر -والتي من خلالها- تتحول المصالح والمواقف المتصارعة إلى ناتج (عام) يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلك في حال عدم الاتفاق.
- عملية تفاعل مدروس (مقصود) بين طرفين أو أكثر من أجل تحديد أسس علاقاتهم المتبادلة.
- عملية تحديد للعلاقات والتي تبدأ من تحديد المشكلة وتتطور نحو حلها.
- عملية تتعلق بـ:



عموما يعرف التفاوض على أنه:

”وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الآخرين من خلال اتصالات تهدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة. فعملية التفاوض ما هي إلا تفاعل بين طرفين يدرك فيها كل من طرفي التفاوض - كل على حدة- بأن مصلحته لدى الطرف الآخر: (أ) يطلب من (ب) طلبا، فإذا لم يكن (ب) يدرك أن لديه مصالح لدى (أ) انتفى الموقف التفاوضي في هذه الحالة لجهل أحد طرفي العملية التفاوضية بمصالحه المملوكة لدى الطرف الآخر.“

ثانياً مراحل التفاوض الإداري الناجح:

إن الهدف الحقيقي من استخدام مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليه نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً من حلها لذا على الرئيس أن يتحلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

١. لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.
٢. واجه فوراً .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكفؤ للمرؤوس أو صعوبة إيجاد حل مناسب للمشكلة.
٣. واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبخ الموظفين في وجود الآخرين فذلك يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين
٤. كن محدداً .. حدد جزئية المشكلة المطلوب حلها.. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.

٥. دعم نفسك بالبيانات.. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصالحة للمؤسسة.
٦. كن واضحاً .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة.
٧. أعط توجيهاتك . بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول .

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي :

□ أولاً: مرحلة التحليل:

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعلى المفاوض أن يستعد في هذه المرحلة باتباع خطواتها المهمة.

- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- الاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

□ ثانياً: مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
- إعداد خيارات إضافية يمكن مناقشتها.
- ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:

- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات [النفاوض الفعلي]:

وفي هذه المرحلة الهامة على المفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم وناجح في الموقف التفاوضى.
- المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول على الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة. وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك باتباع الآتي:
- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب التي جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.

- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة حتى يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
- على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

ثالثاً إستراتيجيات التفاوض والخطة القرارية الناجحة

جاء تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين :

- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لإحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة :

- إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
 - إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
 - إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.
- وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :

- المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.
- المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين في الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

وهناك عدة أسس يجب إتباعها لإنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه :

- فصل الأشخاص عن المشكلة، فيجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب وبهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير. فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى أنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.
- إيجاد احتمالات وبدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه (من الممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون أو عدة القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره) والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.

رباعه التفاوض ومواجهة مشاكل العمل

سنتعرض لعرض موقف عملي لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات المستقبلية للمشاكل وثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسباً لحل المشكلة، ونحلله حسب ما ورد في الموقف :

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل (صباحية- مسائية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرة على المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي أحدثها على عمل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره في ذلك، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب :

افترض أنك مدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبين لهم الخطأ بحيث لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب أن لا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادوها في المستقبل، وتوجدو الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضاً.

مقترح الحوار المناسب لحل المشكلة، وتحليل الموقف وأبعاده المختلفة

قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب - والكبير في السن" يتقربان لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهما مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاما به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهما).

ولنفرض حوار المدير مع كل منهما على حده.

يطلب المدير الموظف الشاب (محمد) في البداية للاجتماع به ، فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة ، وعلى استعداد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له ، ويرحب به المدير بابتسامة ويبدأ بمحاورته :

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس . كيف حالك ؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام. يجلس (محمد) ويكتف يديه . وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه .

المدير : محمد . أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه ، وكفاءتك في العمل ممتازة ومسلكك جيد، وهذا كله أثر في تطور سير المصنع خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج . التي طرحتها البارحة .

محمد: نعم، نعم هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج ٦٪. وستغطي الأسواق (واسترسل متحمسا يشرح فكرته تلك)

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى إلى خسارة في الإنتاج ، ولكننا إن شاء الله سنعوّضها بفكرتك . لكنني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة ؟

محمد: الفكرة ممتازة. لكنني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها . تركت ورقة للموظف الآخر ، ليكون لديه علم بما أجرته من تعديلات حيث اضطرت للخروج مبكرا من العمل .. ولكنه للأسف لم يرها .. بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل واعتقد أن خلا ما ألم بها فأطفاها.

المدير: إذا المشكلة ليست في الفكرة، وإنما بسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: نعم المشكلة كانت في طريقه التعامل بيننا كموظفين .. فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر . فالأمر ليس بسيطا. وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة ؟

الموظف محمد (وقد نسي الدفاع عن نفسه ، وخوفه من الاتهام): من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع ، وأيضاً علينا اتباع نظام محدد في تطبيق الأفكار ، وذلك بإخبار الجميع عنها . وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول) .

وانتهى الحوار بينهما بوعده من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول ، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتر يفكر فيما يرد فيه على تساؤلات المدير.

المدير : أهلاً عم أبو علي ، تفضل بالجلوس ، كيف حالك ؟ هل أطلب لك شيئاً تشربه ؟
عم أبو علي : لا شكراً.

المدير : لا يمكن ، يجب أن تشرب شيئاً .

ويطلب له فنجان قهوة ، فيشربها.

المدير: عم أبو علي .. أنت من الموظفين الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع .. وأنت أحد الذين بنوه ، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه ، وربما تكون أكثرنا معرفة بالآلات وطريقة عملها ، ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي (يبتسم ويسعد بهذا الإطراء).

هذا واجبي والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي .

المدير : حسناً عم أبو علي ، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي ؟

عم أبو علي (يفكر في السؤال فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!) ثم أجاب : الأسباب كثيرة ، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكثبي إلا اليوم ، فلقد اشتغلت البارحة بالعمل ، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها ، فوجئت بها ، وظننت أن خللاً ما قد أصابها ، فأطفاؤها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير : إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل لهذه المشكلة حتى نتفادها في المرات القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاماً واضحاً في إجراء التغييرات ، أي أن أي تغيير يعتمد

يجب أن نعلم به قبل تنفيذه، وعلينا أيضاً أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور في أمور المصنع بسلاسة أكبر.

المدير: أشكركم عم أبو علي، فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد . وسأجمعكم معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها.

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت تفاوض المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالي:

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- تبني استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما كن حسب مقتضيات الموقف الحوارية.
- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم.

خاتمة لجنبة الامانة المشرة

- لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً - حدد العيوب وابتحث لها عن حلول
- لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها - كن موضوعياً.
- لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة - كل الاختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.
- لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً عن الموضوع - من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق في عرض البحر!
- لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم - قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم
- لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية - قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة.
- لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات - التقدم والتجديد غالباً ما يصاحبه بعض الصراع الذي يمكن معالجته.
- لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل - لست وحدك في المنظمة أو الشركة.
- لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل - النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً.
- لا ترفض الفكرة من باب التواضع - نعم - قد تستطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

سلسلة قراءات إضافية

■ التفاوض

<http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=138>

■ أنواع التفاوض وأساليبه

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Tafawod/sec05.doc_cvt.htm

■ فن التفاوض

http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=633

■ التفاوض والقدرات التفاوضية

<http://www.ngoce.org/content/pt2235.doc>

■ نصائح حول مهارات التفاوض

<http://www.bafree.net/forum/archive/-21645.htm>

■ تعلم عمليات المحاكاة التفاوضية

<http://tips.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=175775>

■ حتى لا تخسر صفقة

<http://www.islamonline.net/Arabic/economics/2005/03/article12.shtml>

