

تيسير الوصول إلى فهم أفكار

الوصول إلى



التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات

تأليف روجر فيشر وويليام أورى وبرس باتون
د. عباس محمد طه الصديق

أستاذ فض المنازعات والإدارة القضائية بكلية القانون جامعة البليار، وعضو ممارس بمنظمة ليدر الإسترالية ملبورن، معارض المعهد العالي للقضاء ، سلطنة عمان



٢٠١٣ - ١٤٣٥



المكتب الجامعي الحديث

مساكن سوتير - أيام سيراميكا كليوباترا

عمراء (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية

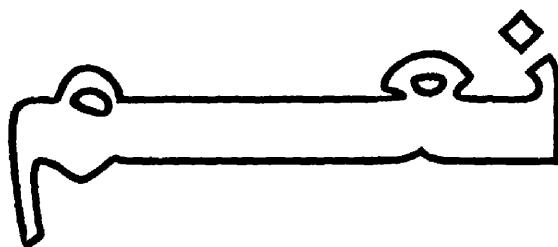
تليفون : 00203/4818707 - تليفون : 00203/4865277

E-Mail : modernoffice25@yahoo.com

رِسَابْت

تيسير الوصول إلى فهم أفكار

الوصول الى



التفاوض الناجح بدون تنازلات

تأليف روجر فيشر و وليام أوري و بروس باتلر

د. عباس محمد طه الصديق

أستاذ فض المنازعات والإدارة القضائية بكلية القانون جامعة البليدة، وعضو مجلس منظمة ليدر
لفاضل، المنازعات الاستئلاية مليون، معهد العدل، للقضاء، سلطنة عمان

2013



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	الوصول إلى نعم التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات.
اسم المؤلف	عباس محمد طه الصديق.
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الإيداع	.2012/7614
الترقيم الدولي	.978-977-438-291-9
تاريخ الطبعه	الأولى: أغسطس 2012

افتتاحية:

يعتبر هذا الكتاب نظرية متكاملة في التفاوض المنظم الذي لا يقوم على مجرد المساومة أو المحاكمة المبنية على مواقف تحكمية تؤدي غالباً إلى حلول لا تلبي مصالح أطراف الخصومة بل تضر بعلاقتهم. وقد صدر هذا الكتاب باللغة الإنجليزية كأحد نتاجات مشروع التفاوض بكلية القانون بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة ، وقد ترجم إلى العديد من اللغات العالمية ومن بينها اللغة العربية، ولكن الترجمات التي إطلعت عليها في اللغة العربية كانت في رأيي قليلة الفائدة ولا تكسب المتخصص العربي في المنازعات العمق الذي قصد إليه مؤلفو الكتاب؛ لذلك آتيت على نفسي أن أقدم أفكار هذا الكتاب القيم بطريقة تفيد طلابي في المعهد العالي للقضاء بصفة خاصة وطلاب القانون وأفاضي المنازعات بصفة عامة، منطلاقاً من قناعي أن اللغات لا تتساوي في أدواتها في التعبير عن الأفكار وأن أي محاولة لترجمة الأفكار بالكلمات هي محاولة ناقصة مهما ملك المترجم ناصية اللغة المترجمة واللغة المترجم إليها؛ فمنهجي هو أن الأفكار ينبغي أن تترجم إلى أفكار، فلذلك فإنني لم اعتمد على الترجمة *translation* ومن ثم التعليق عليها، ولكنني اعتمدت على تفسير ما كتبه المؤلفون باللغة الإنجليزية *interpretation* ومن ثم التعليق عليه كفكرة باللغة العربية بصورة مدمجة دون استطراد أحياناً أو بإضافة التعليق على الهامش في أحياناً أخرى.

ولما كان التفاوض المنظم يقوم على مبادئ ثابتة وواضحة وينبذ استخدام التدليس والطرق الاحتلالية في الوصول إلى المبتغى؛ لذا فإن التفاوض المنظم يمكن تعريفه بأنه: ”مجموعة مهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها بسهولة ومن ثم استعمالها سواء بصورة مباشرة لفض المنازعات أو استخدامها كوسيلة مساعدة في إجراءات التوفيق والوساطة.“ والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع الكشف عن المصالح المتعارضة والتي أدت إلى نشوب النزاع بين الخصوم ويقوم بابتكار خيارات لتسويه الخلاف بعد أن يختبر مدى واقعيتها من خلال المعايير

الموضوعية المتفق عليها، ومن ثم يمكن التوصل عن طريق التفاوض إلى تصفية وتحقيق العروض التي يمكن أن تشبّح حاجات ومصالح الخصوم.

ولما كانت المجتمعات العربية كغيرها من المجتمعات في حاجة ماسة إلى هذه التقنية ، فقد أحسست بضرورة وصول أفكار هذا الكتاب إلى القاريء العربي عليه ليتكامل مع الجهود الخلاقة التي قامت بها بعض الدول ومنها سلطنة عمان في مجال فض المنازعات والتي تمخضت عن إصدار قوانين للتوفيق والوساطة. مما تقوم به لجان الوساطة والتوفيق من دور مساعد للهيئة القضائية وتيسير خدمات فض المنازعات للمواطنين فهو أمر عظيم الأثر. ولا شك أن النتيجة الإيجابية ستكون أكبر كما ونوعاً إذا تعلم أعضاء لجنة الوساطة والتوفيق المهارات الالزمة للتفاوض والتي أوفاها هذا الكتاب حقها من البيان والتوضيح.

وقد حاولت قصارى جهدي - مستعيناً بخبراتي في مجال الوساطة- جسر الهوة بين الثقافة الغربية والثقافة الشرقية والتقرير بينهما في فن التفاوض، كما حاولت تقديم أفكار هذا الكتاب مستصحباً خبرة ربع قرن من الممارسة في العمل القانوني وفض المنازعات محلياً وعالمياً ، وشفعته بتعليقات لمزيد من الإيضاح وبيان لكيفية استخدام نظرية التفاوض المنظم في تطبيق نموذج LEADR للوساطة، النموذج الذي أطبقه في ممارستي لوظيفتي كمفاوض وفاض منازعات محترف. كل ذلك أمل أن يكون إضافة إلى المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة العالمية بصفة خاصة ومصدراً مهارياً ومرجعاً لقضاء الوساطة والقضاء في مدخل الخدمة والمحامين وبقية المهن القانونية وطلاب القانون والعاملين في مجال السياسة وأيضاً المشغلين بالتجارة والأعمال. فهذا هو جهد المقل فإن كان صواباً فالحمد لله وإن كان خطأ فمني ومن الشيطان واستغفر الله العظيم وأتوب إليه.

د. عباس محمد طه الصديق

مقدمة:

إذا كنت تحب التفاوض ألم تكن تحبه فأنت مفاوض. فالتفاوض هو حقيقة الحياة. فأنت تناوش العلاوة على مرتبك مع رئيسك. وتحاول الاتفاق مع شخص لا تعرفه حول الثمن الذي يطلبه لمنزله المعروض للبيع.

ويحاول إثنان من المحامين تسوية منازعة نشأت عن حادث سير. ومجموعة من شركات البترول تحاول تكوين مشروع مشترك لاستكشاف النفط في البيانات البحرية. ومسؤولوا البلدية بالمدينة يجتمعون بقيادة الاتحاد ليوقفوا إضراب وسائل النقل. ووزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية يجلس مع نظيره السوفيتي ليبحثا إتفاقاً يحد من التسلح النووي.

كل هذه الأمثلة تمثل نوعاً من التفاوض. يتفاوض الإنسان، بطبيعة الحال، في كل يوم تقريباً. فمثل "مولير سمونسبورجورديان" الذي كان مسروراً لمعرفته بأنه كان يتحدث من غير أن يكون كلامه محسوب النتائج طوال حياته السابقة، فالناس يتفاوضون طوال الوقت، حتى في الحالات التي لا يعتقدون فيها أنهم يتفاوضون. فالماء يتفاوض مع زوجته حول المكان الذي ينبغي أن يتداولاً فيه عشاوهما الليلة، والشخص أيضاً قد يتفاوض مع ابنه الصغير حول متى يطفيء النور ويدعوه إلى النوم. فالتفاوض هو الوسيلة الأساسية التي تستخدمها للحصول على ما نريد من الآخرين.

فهي: عملية تواصل سجالي صُممَت للتوصُل إلى اتفاق عندما تكون بينك وبين الآخرين بعض المصالح المشتركة ومصالح أخرى متعارضة.

تتزايد المناسبات التي يحتاج فيها المرء إلى التفاوض؛ وذلك لأن مجال فض المنازعات يمثل أحد المجالات النامية في عالم اليوم. فكل شخص يريد المشاركة في صناعة القرار الذي يؤثر عليه؛ فالمستقبل سيشهد: أن قلة قليلة من الناس هي التي تقبل بقرارات مفروضة عليها من قبل آخرين. فالناس يختلفون، ويلجأون إلى

المفاوضات لمعالجة الخلافات التي تنشأ بينهم. بغض النظر عن البيئة التي نشأ فيها الخلاف، سواء كانت في مجال الأعمال أو الحكومة أو الأسرة، فنجد أن معظم الناس يتوصلون إلى فض هذه المنازعات عن طريق قرارات تفاوضية. وحتى عندما يذهب الناس إلى المحكمة، نجد أنهم، في الغالب، يسعون إلى التفاوض حول تسوية المنازعة قبل المحاكمة.

يحدث التفاؤل بشكل يومي في الحياة إلا أنه، على الرغم من ذلك، ليس بالأمر الذي يمكن أن ينجح المرء في أدائه بسهولة.

فالاستراتيجيات التقليدية للتفاوض عادةً ما تشعر بعض الناس الذين يفاوضون بأنهم غير راضيين أو مهين أو مغربين، بل في الغالب من الأحوال أن يقاسي هؤلاء المفاوضون كل تلك الاحساسات مجتمعة.

يجد الناس، في عمليات التفاوض، أنفسهم أمام خيار صعب. أي الخيار بين طرفيين للتفاوض، أحدهما مرن والآخر جامد. عادةً ما يسعى المفاوضون المرن إلى تجنب النزاعات الشخصية؛ لذا فهو مهيأً لتقديم التنازلات؛ حتى يصل إلى الاتفاق مع الطرف الآخر. فهو يسعى إلى الحل الودي للنزاع؛ لذلك فقد ينتهي به الأمر مغموراً بإحساس المرارة الناتج عن استغلال الطرف الآخر له.

وفي المقابل فإن المفاوض الجامد يرى اللعبة كلها كتนาزع للإرادات، فالشخص الذي يتخذ فيها الموقف الأكثر تطرفاً ويستطيع أن يتمسك به لفترة أطول يكون هو الأوفر حظاً. فالمفاوضون الجامد ي يريد أن يكسب؛ ولكن ينتهي الأمر به عادةً إلى مواجهة مواقف مماثلة لموقفه - من حيث الجمود - من قبل الطرف الآخر، الأمر الذي ينهكه ويستنفذ موارده ويضر بعلاقته بالطرف الآخر.

هنا كإستراتيجية تفاوض أخرى تقف موقفاً وسطاً بين الاستراتيجية المرنة والاستراتيجية الجامدة، وهي محاولة للجمع بينهما بالسعى الجاد في اتجاه تمكين المفاوض منأخذ ما يريد وفي ذات الوقت المحافظة على علاقته بالآخر.

ويوجد طريق ثالث للتفاوض وهو طريق ليس بمرن ولا جامد ولكنه بالأحرى جامد ومرن في ذات الوقت. هو ما يعرف بأسلوب "التفاوض المنظم"¹ الذي طور في مشروع هارفارد للتفاوض وفيه يتم التقرير في المسائل التفاوضية على أساس جذارتها الموضوعية وليس على أساس المساومة والمحاكمة التي ترتكز على ماذا قال أي طرف من الأطراف أو ماذا وعد أني فعل أو لن يفعل من الأشياء. فإن هذا الطريق الثالث يوصي بأن يبحث المفاوضون عن منفعة متبادلة بينه وبين الطرف الآخر في كل مظان وجودها، وهذه المظان: تكون أينما تعارضت مصالح الأطراف. وأن يصر المفاوض على أن نتائج التفاوض يجب أن تؤسس على معايير موضوعية عادلة ومستقلة عن رغبات وإرادات أطراف التفاوض. فمنهج التفاوض المنظم هو أن يكون المفاوضون جامداً تجاه الجدار الموضوعية للمسألة التفاوضية²، مرناً تجاه الأشخاص الذين يشتراكون في العملية التفاوضية.

¹ التفاوض المنظم هو التفاوض الذي يقوم على مباديء واضحة، و أطلقنا عليه ذلك الاصطلاح تميزاً له عن أنواع التفاوض الأخرى التي لا تقوم على أي نوع من القواعد ولا تحكمها أي مباديء أو قيم، بل على العكس من ذلك تقوم على الحيل الخداعية؛ ولذلك ينظر إلى هذا النوع الأخير من التفاوض تفاوضاً غير منظم. حذير بالذكر أن المصطلح الإنجليزي للتفاوض المنظم هو: ((principled negotiation)) والتي يترجم حرفيأً على أنه التفاوض المبنائي الأمر الذي لا يحمل أي معنى ذات قيمة، وأيضاً يمكن أن يترجم على أنه التفاوض المبني على المباديء، وهذه الترجمة على الرغم من تعبرها عن المعنى المقصود في المصطلح إلى أنها معيبة من حيث طولها الذي يجعلها أشبه بالتعريف. و لما كان المصطلح يجب أن يكون قصيراً و معبراً عن المصطلح عليه بسهولة لجاناً إلى استخدام مصطلح ("التفاوض المنظم").

² الجدار الموضوعية للمشكلة التي يجري التفاوض بشأنها يقصد بها جوهر النزاع. فإذا كان هناك نزاع بين شركة وموظفيها حول مكافآت نهاية الخدمة. فإن الوصف الوظيفي للموظف المعين أو تاريخ تعيينه أو جنسه أو عمره لا يمثل جوهر النزاع؛ وذلك لأنّه لا يوثّر في استحقاق أو عدم استحقاق مكافأة نهاية الخدمة، وبالتالي هي أمور خارجة عن الجدار الموضوعية لهذا النزاع على الرغم من علاقتها به. أما ما يأخذ الموظفون في الشركات الشبيهة من مكافآت نهاية خدمة والمعايير الأخرى التي تساعد في تغيير مكافأة نهاية الخدمة-

هذا النوع من عمليات التفاوض لا تستخدم فيه الحيل والتسليس. التفاوض المنظم يبين للمفاوضين كيف يحصل على ما يستحق بكرامة واحترام. فهو يمكن المفاوض من أن يكون شفافاً وحسن النية وفي ذات الوقت يقوم بحمايةه في مواجهة أولئك الذين، ربما، يحاولون استغلال تلك الشفافية والوضوح وحسن النية.

يشرح هذا الكتاب أسلوب التفاوض المنظم. ففي الفصل الأول منه يصف المشاكل والصعوبات التي تنشأ عن استخدام استراتيجيات التفاوض غير المنظم لوما يعرف بالتفاوض على المواقف أو تفاوض المساومة¹. أما الفصول الأربع اللاحقة لذلك فهي تستعرض المبادئ الأربعة لأسلوب التفاوض المنظم. أما الفصول الثلاثة الأخيرة فقد خصصت للإجابة على التساؤلات الأكثر شيوعاً عن أسلوب التفاوض المنظم، وهي: ماذا يفعل المفاوضون إذا كان الطرف الآخر أكثر قوة منه؟ ماذا لو رفض الطرف الآخر المشاركة في العملية التفاوضية؟ وماذا لو قام الطرف الآخر باستخدام حيل قفرة في محاولة لكسب نتيجة التفاوض؟

استخدم التفاوض المنظم من قبل дипломاسيين الأمريكيين في مباحثات السيطرة على أنشطة التسلح مع الاتحاد السوفيتي (قبل زواله)، وأيضاً من قبل محامي السوق الأمريكي للمال في وول ستريت، والذين يمتلكون ثروة 500

تعتبر جوهر الخلاف بين الشركة و الموظفين. وفي ذات المثال، فإن ثقة ممثلي الموظفين الذين يتفاوضون مع الإدارة فيأعضاء وقد الإدارة المفاوضون لا تعتبر من الجدارة الموضوعية لهذا النزاع إذ لا علاقة للثقة في أعضاء الوفد الإداري المفاوض بجوهر النزاع المطروح، خاصة وأن أعضاء هذه الإدارة كلهم أو بعضهم سينذهب و سيأتي غيره وبالتالي قد لا يتم يتبني ذات رأي المدير الحالي في استحقاقات الموظفين المستقبلية، أما إذا وضع النظام الكفيل بتحديد مكافآت نهاية الخدمة للموظفين، فسيبيقي هذا النظام يطبق حتى وأن تغير كل الإداريين وكل الموظفين بالشركة.

¹ التفاوض على المواقف أو تفاوض المساومة هو مجرد تحديد رغبة معينة في نتيجة التفاوض مسبقاً بواسطة المفاوضون ثم التمسك بها ك موقف غير قابل للتغيير و الدفاع عنه باستماتة و لذلك نجد أن الكثرين لا يسمونها تفاوضاً و لكن يطلقون عليها "مساومة على المواقف"

شركة، في قضايا منع الاحتكار، وكذلك يمكن أن يستخدم بواسطة الأزواج عند إرادتهم اتخاذ قرار يحسم أي خلاف عائلي بينهما مهما كانت بساطته ومهما كانت جسامته. ومن حيث الجملة، فإن هذا الأسلوب التفاوضي يمكن استخدامه من قبل أي شخص أياً كان.

تختلف أي عملية تفاوضية بالضرورة عن العمليات التفاوضية الأخرى، ولكن العناصر الأساسية لا تتغير من تفاوض إلى آخر. فأسلوب التفاوض المنظم يمكن أن يستخدم سواء كانت العملية التفاوضية تتالف من مسألة تفاوضية واحدة أمن مسائل تفاوضية متعددة؛ وسواء تعدد أطراف التفاوض أمكن شائي الأطراف؛ وسواء كان هناك طقوس تفاوضية موصوفة يجب الإلتزام بها، كما هو الحال غالباً في المفاوضات الجماعية، أمكان تفاوضاً مرتجاً لجميع أطرافه مطلق الحرية، كما هو الحال في التفاوض مع المختطفين. فأسلوب التفاوض المنظم ينطبق دون تأثير مختلف لكون الطرف الآخر خير في هذا النوع من أساليب التفاوض أم ليس له خبرة بتاتاً به. وأيضاً ينطبق دون تأثير لما إذا كان المفاوض يفاوض بصورة جامدة أو ب بصورة مرنة فيها نوع من الحميمية. فأسلوب التفاوض المنظم هو الاستراتيجية التفاوضية التي تصلح لكل الأغراض والموافق التفاوضية. فهو ليس كأغلب الاستراتيجيات التفاوضية الأخرى، في أنه سهل في استخدامه إذ لا صعوبة يمكن أن تواجه مستخدمه، طالما كان هذا المستخدم قد تعلم هذا الأسلوب وفهم المهارات اللازمة لاستخدامه. لذا فإن قراءة هذا الكتاب ستعود على المفاوض بالكثير من الفوائد المهنية التفاوضية.

المشكلة

لا تساوم على المواقف

١- لا تساوم على المواقف:

ينخرط الناس في عمليات التفاوض، بصورة رئيسيّة، في مساومات ومماحكات على مواقف جامدة، سواء تعلق التفاوض بعقد أم بغض مشاجرة عائلية، أم باتفاقية سلام بين دول. فكل طرف من أطراف التفاوض نجده يتّخذ موقفاً ويدأ في الدفاع عنه وتقييم التنازلات وصولاً إلى التسوية التي ترضيه. فالمثال التقليدي لهذا الحراك التفاوضي هو المساومة التي تحدث بين الزبون ومالك متجر البضائع المستعملة، والتي سنسردّها في الجدول الحواري الآتي:

مالك المتجر:	الزبون:
• هذه قطعة أثرية جميلة، أليس كذلك؟ لذلك فأنا سأقبل فيها 75 دولاراً.	• كم تريد في هذا الصحن النحاسي؟
• حقيقي ! أنا قد أفكّر في أعرض جاد، ولكن ليس في 15 دولاراً "فأنّها لا يمكن أن تمثل بالنسبة لي عرضاً جاداً.	• يا رجل، هذا الصحن به بعض (الخفجات). عموماً أنا سأدفع لك 15 دولاراً ثمناً له.
• يا امرأة أنّ مساومتك فعلاً صعبة. ولكن يمكنني أن أبيعك هذا الصحن بـ 60 دولاراً نقداً وحالاً.	• حسناً، يمكن لي أن أدفع 20 دولاراً، ولكن لا يمكن بحال من الأحوال أن أدفع مبلغ الـ75 دولار الذي تتمسّك به.
• أنّ هذا الصحن كلّفني أكثر من ذلك بكثير؛ لذا فأرجو أن تقدم عرضاً أكثر جدية.	• 25 دولاراً فقط.
• هل لاحظت النقش المحفور على هذا الصحن؟ في السنة القائمة ستُصبح القطعة الأثرية مثل هذه، قيمتها هي ضعف قيمتها اليوم.	• 37 دولاراً و 50 سنتاً. هذا هو أعلى سعر يمكنني أن أعرضه عليك.

وهكذا تستمر المساومة. فمن المحتمل أن يصلوا إلى اتفاق وربما لا. تحكم أي أسلوب نقاوسي ثلاثة معايير هي: ينبغي أن ينتج اتفاق حكيم إذا أمكن الوصول إلى اتفاق. ينبغي أن يكون فعال.

كما ينبغي أن يحسن أو على الأقل لا يؤثر سلباً على العلاقات بين أطرافه¹. تعرف الإتفاقيات الحكيمية بأنها: (الإتفاقيات التي تصون المصالح المشروعة للأطراف إلى الحد الممكن والتي تعالج المصالح المتعارضة للأطراف بوضوح وبصورة متينة وتضع مصلحة المجتمع في الحسبان).

يعتمد الشكل الأكثر شيوعاً للتفاوضات، والذي شرحه المثال المذكور أعلاه، على التبادل المتعاقب _ عرضاً وعرضاً مثلاً_ في اتخاذ الموقف بين الأطراف. يختم اتخاذ الموقف، كما فعل الزوجون وصاحب المتجر في المثال السابق، بعض الأغراض المفيدة في عمليات التفاوض.

إنها تبين لهذا الطرف في التفاوض ما يريد الطرف الآخر؛ وتتوفر ملائمةً في حالات الاضطراب والضغط التفاوسي؛ ويمكن في النهاية أن ساعد في صياغة شروط الاتفاقية المقبولة للأطراف.

ولكن كل هذه الأغراض يمكن أن تتجزء بطرق أخرى. كما أن المساومة على المواقف-كطريق من طرق التفاوض - تفشل دائماً في الاستجابة للمعايير الأساسية لخلق اتفاقية حكيمه فعالة وودية.²

¹ التفاوض كوسيلة أساسية أو مساعدة لفض المنازعات لا توصف بأنها وسيلة فعالة مالم تؤدي إلى إجتثاث المنازعات من جذورها. القول بغير ذلك يجعل التفاوض المنظم عملية لا فرق يميزها عن غيرها من أساليب المساومة الأخرى التي تمكن الطرف العنيد من الحصول على فائدة وقistica هي في حقيقة الأمر عبارة عن مسكن وليس علاج ، فمجرد زوال أثره يرجع التزاع إلى الظهور مجدداً، وربما بصورة أسوأ.

² لذلك فإن الإتفاقيات التي يتم التوصل إليها عن طريق المساومة على الموقف في أي مجال من المجالات هي اتفاقيات هشة و سرعان ما يكتشف أطرافها أنها لا تلبى مصالحهم التي-

المساومة والنقاش حول المراكز والموافق يؤدي إلى إنجاز اتفاق غير حكيم:

عندما يساوم المفاوضون على مواقف، فإنهم يتوجهون إلى غلق أنفسهم في هذه المواقف. فكلما أوضح المفاوض موقفه أكثر ودافع عنه في مواجهة أي هجوم، فإن المفاوض بذلك يصبح أكثر تمسكاً بهذا الموقف.

وأيضاً كلما حاول المفاوض أن يقنع الطرف الآخر باستحالة تغيير موقفه التفاوضي الذي أظهره في البداية، كلما زالت حقيقة الصعوبة عليه في تغيير موقفه. فالآن بالنسبة للمفاوض تصبح مشكلة ومصبوغة بالموقف التفاوضي له. فيصبح الأمر الآن بالنسبة للمفاوض مسألة حفاظ على المصداقية أكثر منه مسألة تحقيق لمصلحة محددة.

عبارة أخرى، تصبح المصلحة الجديدة للمفاوض هي حفظ ما وجهه - أي مجرد توفيق الأعمال المستقبلية بالموافق الماضية أو الحالية - فذلك يجعل

يتذمرون حماية لها فعندما يصوّر طرف من الاطراف أو كليهما على هذه الحقيقة فستكون النتيجة الطبيعية هي جد الاتفاق الأمر الذي يعني تجدد النزاع. هناك ملايين الأمثلة على هذه الحالة تذكر منها اتفاقية كوكادام 1972 و اتفاقية نيفاشا 2005 بين شمال وجنوب السودان والثان لم تفلح في تلبية أو حتى مناقشة أي مصلحة من مصالح الطرفين. فشلت الاتفاقية الأولى وأدت إلى عودة التمرد الذي دام القتال فيه عقدين من الزمان ، وفشل الثانية بعد خمسة سنوات مؤدية إلى خسanan السودان نصف أراضيه وكل ثرواته وهذه المرة إلى الأبد. جدير بالذكر أن الإنسان يتعلم من تجاربه وأن المسلمين وجذارهم مشكل على أن: "لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين" فغاية المني أن يسمم هذا الكتاب في أن يعمل أثره كنصيحة لمن يقررون في مصير الشعوب بأن يتقوّل الله فيها و في أنفسهم وأن يسلكوا مسلكاً علمياً ولو مرة واحدة في قضايا الأمة. فلماذا لا تقاوض بطريقة منتظمة حول تزاعاتنا المركزية سواء في فلسطين أو دارفور أو ... معرفتنا بمصالحنا ومصالح الطرف الآخر حتى ستكشف لنا على الأقل أننا لا نسير في الطريق السليم أن لم تهدنا إلى الحل الذي يخدم هذه المصالح و يحسم النزاع ببيننا.

الاحتمال ضئيلاً جداً بالنسبة لأي إتفاق يتم في مثل هذه الظروف أن يحقق المصالح الأصلية للأطراف¹.

فالخطر المتمثل في أن المساومة على المواقف متاخر، بل تمنع، أي تقدم للتفاوض، قد أوضحت بحق في فشل مفاوضات المنع الشامل للتجارب النووية الذي حدث في عهد الرئيس الأمريكي كينيدي. فالسؤال الجوهرى الذى كان مطروحاً في تلك المحادثات هو: كم مرة في السنة يجب أن يسمح الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة بالتفتيش على الموقع في أراضي بعضهما البعض للتحري حول أحداث الإهتزازات الأرضية؟ وافق الاتحاد السوفيتى في نهاية المطاف على ثلاثة مرات للتفتيش. أما الولايات المتحدة فأصرت على أن يقل ذلك العدد عن 10 مرات، وهنا فشلت المفاوضات -بالأصرار على تلك المواقف - على الرغم من أنه لا أحد من المفاوضين كان يفهم ما إذا كان ذلك التفتيش يجب أن يقوم به شخص واحد يتبعه لمدة يوم واحد، أم أنه سيشارك فيه مئات الأشخاص الذين يتبعون وبصورة دقيقة وفي كل شيء من غير تمييز ولمدة شهر. فشل هذه المحادثات، يعزى إلى أن الأطراف قد بذلوا فقط بعض الجهد المتنواع جداً لتصميم نظام إجرائي للتفتيش الذي يمكن أن يلبي مصالح الولايات

¹ صدرت في العقد الأول من هذا القرن العديد من القوانين التي تنظم عمليات الوساطة، ولكن أغلبها لم يهتم إلى الناحية الموضوعية وإنما ركز على الجوانب الإجرائية. فعمليات التفاوض أو عمليات الوساطة التي تعتمد على التفاوض كوسيلة أساسية للوصول إلى مصلحتها النهائية هي عمليات موضوعية إجرائية في ذات الوقت بل تختلط فيها المسائل الموضوعية بالمسائل الإجرائية بدرجة تدق التفرقة بينهما في كثير من الأحيان . في الصفحات القادمة سنعرض القالب الإجرائي الموضوعي للوساطة . و جدير بالذكر أن القالب الذي سنتناوله هنا هو القالب الذي طورته منظمة LEADR الناشطة في مجال فض المنازعات في أستراليا و نيوزيلاند. منظمة ليدر هي منظمة غير ربحية تعمل في مجال الطرق البديلة لفض المنازعات و تضم في عضويتها قانونيون متخصصون في فض المنازعات من كل أنحاء العالم . أنظر الموقعة الإلكترونية الخاص بالمنظمة: www.leadr.com.au

المتحدة في التحقيق وبما يحفظ حق الطرفين في أن يكون التدخل في شؤونهم الداخلية في حده الانني¹. إهتماما لأطراف الكثير بالمؤلف التي يتمسكون بها في التفاوض، يجعل إهتمامهم بالمصالح الأساسية المحركة للنزاع أقل. وبالتالي فإن احتمال الوصول إلى اتفاق يكون أبعد. فاي اتفاق يمكن التوصل إليه في مثل هذه المفاوضات سيكون مجرد إقسام "إلى" للخلافات حول المؤلف النهاية للأطراف أكثر منه حل قد تم التوصل إليه لخدم المصالح المشروعة للأطراف. فالنتيجة دائماً تكون الوصول إلى اتفاق غير مرضي للأطراف بالقدر الذي كانوا يطمحون ويتطلعون إليه.

المساوية والنقاش حول المواقف نشاط غير فعال في عملية التفاوض:

قد ينجح الأسلوب التقليدي للتفاوض في التوصل إلى اتفاق، كما في مثال الصحن النحاسي السابق ذكره، أو أن يفشل في التوصل إلى أي شيء، كما في مثال

¹ هذا ما يحدث كثيراً في نزاعات الأحوال الشخصية حول حضانة الأطفال. يكون الأب في الغالب من الأحوال متمسكاً بحقه في حضانة الأولاد مجرد أنهم قد تجاوزوا من السابعة من العمر. وتصر الأم على الابقاء عليهم في حضانتها وتصرّح بأن: لن كان عليهما أن تخلي عن حضانتهما فينبغي أن يتم ذلك بقرار من المحكمة. فمن ثم تصل المفاوضات بين الزوجين السابقين إلى طريق مسدود لمجرد تبنيهما لهذه المواقف دون البحث فيما أسمى عليه من حاجات ورغبات.

تماماً كما فعلت الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي في مباحثات التقسيم على المنشآت النووية السابق الإشارة إليه. فهنا إذا أوضحت الزوجة المطلقة للأب أنها تريد أن تحافظ على ما يمتلك به الأولاد من ذكاء واستثماره بتوفير الرعاية الكاملة لهم حتى يصلوا إلى التقى في دراستهم وبلغوهم الدرجات العلمية التي طالما حلمت بحصولهم عليها . لعلم الزوج أن ذلك أفضل بالنسبة له؛ لو لا لأنه مصلحة مشتركة ، حيث أنه أيضاً يمتلك ذات الطموح في هؤلاء الأولاد مع أنه يعلم أنه مشغول جداً ولا يستطيع أن يقدم لهم حتى أساسيات الرعاية الأولية وربما استعن في ذلك بخدمة منزلية. وثانياً، إصراره على موقفه يعني لجوئه إلى المحكمة الأمر الذي يرى فيه مساس بسمعته، فمن ثم لا حاجة له للذهاب إلى المحكمة للحصول على الحضانة إذا توصل إلى الاتفاق مع زوجته السابقة.

التفاوض بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي حول عدد مرات التفتيش السابق الإشارة إليه. ففي كلا المثالين، يلاحظ أن العملية أخذت زمناً طويلاً.

تلخص المساومة على الموقف نوعاً من التشجيع والحض على تأخير تسوية الخلاف. ففي المساومة على الموقف يسعى الطرف دائماً إلى تحسين فرص الحصول على تسوية تخدم مصلحته؛ وذلك بإياب التكتيكات الكفيلة بتحقيق ذلك مثل، البدء بالتمسك بموقف منطرف جداً، أو بالتمسك بموقفه بعند، أو بخداع الطرف الآخر بحقيقة رؤيته للحل أو التسوية، وتقديم القليل جداً من التنازلات والتي تكون ضرورية لتبقى عملية التفاوض مستمرة. فذات هذا الموقف نجده معيناً أو ممارساً من قبل الطرف الآخر في عملية التفاوض. فكل هذه العوامل تتدخل لمنع الوصول إلى تسوية سريعة للنزاع. فكلما كان الموقف الإفتتاحي للمفاوض منطرفأً، وكلما كانما يقدمه المفاوض من تنازلات ضئيلاً، كلما كان الزمن والجهد المبذول كبيراً لإكتشاف ما إذا كان الاتفاق ممكناً أملاً.

والسجال التقليدي¹ أيضاً يتطلب عدداً أكثر من القرارات الفردية، إذ أن أي مفاوض يحتاج إلى أن يقرر ماذا يعرض كإيجاب، وماذا يرفض من عروض، وماذا يقدم من تنازلات. فصنع القرار في أحسن حالاته هو أمر صعب ومستهلك للزمن. كما أنه عندما يكون القرار الذي يتخذه المفاوض، يتroxذه ليضع مزيداً من الضغط على الطرف الآخر ليقدم مزيداً من التنازلات، لا يكون للمفاوض الآخر حاليًّا أي حافز للتفاوض بشكل سريع. بل تصبح المماطلة والتسويف والتهديد بالإنسحاب من المفاوضات والتختنق وغيرها من الأساليب أمراً شائعاً. فكل ذلك

¹ السجال هو النقاش السلفسطاني الذي يدور في حلقة مفرغة و لا يؤدي إلى نتيجة عملية. فالتفاوض في شكله التقليدي لا يختلف كثيراً عن هذه النقاشات السلفسطانية . فهي أقل ما توصف بها أنها مضيعة للزمن وأهدرأ للموارد.

يزيد من التكفة والزمن اللازم للوصول إلى إتفاق وكذلك يزيد من خطر عدم التوصل إلى إتفاق على الإطلاق.¹

النقاش والمساومة حول المواقف تضر بالعلاقات بين الأطراف:

تصبح المساومة حول المواقف مجرد مقاومة ومناهضة للرغبات وصراع للإرادات. فكل مفاوض يؤكّد ويصر على ما سيفعل وما لن يفعل. فالمهمة التي كان يفترض فيها أن تكون الوصول بصورة مشتركة إلى خلق الحل المقبول للطرفين، إتجهت لتصبح حرباً بينهما. يحاوّل أي طرف بقوّة إرانته أن يجبر الطرف الآخر على أن يغيّر من موقفه. "أنا لن أتنازل. فإذا كنت تريّد الذهاب معى إلى السينما، فستشاهد فلم الصقر الماطي إذن أولاً شاهد فلم على الإطلاق". فالغضب والإحساس بالمرارة عادة ينتج من رؤية أحد الأطراف نفسه دائمًا في وضع المجبّر على تقديم التنازلات للطرف الذي يفاوض بإرادة جامدة، وفي الوقت نفسه، لا يكترس المفاوض الآخر إلى صالح هذا المفاوض الغاضب ولا يابه بما يسعى إلى تحقيقه من وراء التفاوض. فهكذا فإن التفاوض أو المساومة على المواقف تؤدي إلى توثر بل في بعض الأحيان إلى تدمير العلاقات بين الأطراف. فالمشاريع التجارية التي تعمل في مجال الأعمال لسنوات عديدة ربما تنهي العمل المشترك بينها، والجيرون قد يتوقفوا عن الكلام أو زيارة بعضهم البعض الآخر. فالشعور بالمرارة الذي يتولد من مثل هذه الخبرة قد يدوم مدى الحياة.²

¹ من الأهداف الأصلية التي تسعى كل نظم فض المنازعات إلى تحقيقها هي تقليل التكفة والفصل السريع في المنازعات. ولعل ذلك هو السبب وراء إزدھار استخدام الوسائل البديلة لفض المنازعات في مجال المنازعات التجارية خاصة الوساطة والتدريب على فض المنازعات والمحاكمات الصغرى.

² ففي مثل حضانة الأولاد السابق الإشارة إليه ، فإذا أصر كل من الزوجين على مواقفهما سينتهي الأمر إلى أن يسلم القضاء الأولاد إلى الاب ولكن ستكون علاقة الاب والأم قد هررت إلى الأبد ويصبح الأولاد جزيرة معزولة في محيط علاقة هائجة بين الاب والأم ، تغرق فيه كل الآمال وتذبل فيه كل الأحلام.

تكون المساومة على المواقف أسوأ عندما يتعدد أطراف العملية التفاوضية :

تتضمن أي عملية تفاوضية في الغالب أكثر من شخصين، على الرغم من أنه من المناسب أن ينافس التفاوض كعملية ثنائية الأشخاص ، أنت وطرف الآخر. العديد من الأطراف المختلفين قد يجلسون على طاولة التفاوض، أو أن أي طرف من أطراف العملية التفاوضية قد يكون له عدد من الممثلين أو كبار المفاوضين أو أعضاء مجلس إدارته أو لجنه في بعض الأحيان معها يجري التعامل في كل ما يتعلق بالتفاوض. فكلما تعدد الأشخاص في العملية التفاوضية، كلما كان اللجوء إلى المساومة على المواقف عملية خطيرة الآثار.

يكون اللجوء إلى أسلوب المساومة على المواقف أمر أقرب إلى المستحيل إذا كانت هناك 150 دولة يتفاوضون للوصول إلى اتفاق، كما هو الحال في العديد من مؤتمرات الأمم المتحدة. قد يوافق الجميع على موقف ما، ولكن واحد فقط قد يرفض الموقف.

أيضاً التنازلات المتبادلة يصعب الحصول عليها: على الأقل لا تستطيع الإجابة على السؤال: " لمصلحة من على أن أقدم هذا التنازل؟ " حتى الآن هناك العديد من الاتفاques الثنائية ما تزال تبحث عن المواقف الجماعية عليها ولا تفلح الجهود في الحصول على ذلك. ففي مثل هذه المواقف، المساومة على المواقف تؤدي إلى تكوين تحالفات بين الأطراف الذين يملكون مصالح مشتركة، رمزية أكثر منها مصالح موضوعية.

في الأمم المتحدة إن مثل هذه التحالفات ينشأ عنها تفاوض بين الشمال والجنوب، أو بين الشرق والغرب. وذلك لأن هناك العديد من الأعضاء في المجموعة الواحدة، فيصبح من الصعب جداً أن يتم تطوير موقف مشترك. وما هو أسوأ من ذلك، أنه ما أن يتم تطوير أو تكوين اتفاق على موقف ما، يصبح من الصعب على المجموعة تغييره. فتغير موقف ما يتضح أنه أمر غالية في الصعوبة

عندما يكون بعض المشاركين والذين هم من المفاوضين الكبار، غائبين عن طاولة التفاوض وبالتالي فلا يمكن تمرير التعديل دونأخذ موافقهم عليه.¹

كونك لطيف في تعاملك مع الطرف الآخر لا يفي بالغرض:

يعترف العديد من الأشخاص بالأضرار البالغة التي تتسبب فيها المساومة على الموقف بجمود، خاصة على الأطراف وعلاقاتهم. ويتمني الأشخاص أن لو أمكنهم تفاديهما بإتباع أسلوب أكثر مرونة في التفاوض. فبدلاً من انتظار إلى الأشخاص في الطرف الآخر على أنهم خصوم، فإنهم يفضلون أن ينظر إلى هم على أنهم أصدقاء. فبدلاً من الشد على أن الهدف من العملية التفاوضية هو النصر، فإنهم يشددون على أن الهدف هو ضرورة التوصل إلى إتفاق.

ففي عملية التفاوض المرنة أن الخطوات التقليدية هي أن يعرض المفاوض الآيجابيات و يقدم التنازلات، وأن يتق في الطرف الآخر، وأن يفاوض بحميمية وأن يتنازل كلما كان ذلك ضرورياً لقادري المواجهة مع الطرف الآخر. سشرح طاولة التفاوض التالية أسلوبين من أساليب المساومة على الموقف، جامد ومن. يرى أغلب الأشخاص أن الأسلوب التفاوضي الذي ينبغي عليهم اعتقاده يقع بين هذين الأسلوبين.

¹ هنا تظهر الحاجة إلى إيجاد إلية تمكن الجميع من التعبير عن مصالحه في الاتفاق ورؤيته لكيفية إثبات هذه المصالح ، بأقل تكلفة و في أوج زمن و برضاء بقية الأطراف. فكيف يتم إجراء ذلك؟ كان ذلك أحد محاور البحث في إيجاد أسلوب التفاوض الجديد المسمى بالتفاوض المنظم وأيضاً هو ركيزة أساسية من ركائز عمليات الوساطة الناجحة. فعملية الوساطة في تنقسم إلى مرحلتين هما مرحلة استكشاف الواقع ومرحلة معالجة المشكلة . ففي المرحلة الأولى والتي تبدأ بأقوال الوسيط الافتتاحية، يقوم الأطراف بالتعاقب بالإلقاء بأقوالهم الافتتاحية أيضاً والتي فيها يجب أن يركزوا على ماذا حدث وكيف أثر فيهم . أي في هذه المرحلة سيقتصر نقاش الأطراف على الماضي و الحاضر بالنسبة للنزاع دون التطرق إلى ما سيجيء في المستقبل. هذا الأجراء مع ما سيليه من إجراءات صمم خصيصاً لاستكشاف المصالح المختلفة والمتعارضة والمتركة بين الأطراف كهدف أساسي. انظر ملحق (1) من هذا الكتاب.

لنظر إلى الطاولة كعرض للخيارات المذكورة أعلاه، هل ستترى إلى أن تكون مفاضلاً مننا أم مفاضلاً جاماً في هذه المفاضلة على المواقف؟ أم أنك ستتبع استراتيجية الوسطية التي تأخذ من أي من الأسلوبين بطرف؟

تؤكد أغلب العمليات التفاوضية على أهمية بناء العلاقات بين الأطراف المتفاوضة والحفاظ على ما هو قائم منها بين هذه الأطراف. وتجري العديد من العمليات التفاوضية في العلاقات الأسرية أو بين الأصدقاء بإعتماد هذا المبدأ. فالعملية تبدو أنها فعالة، على الأقل، من حيث أنها تقدم نتائج سريعة. يكون احتمال الوصول إلى إتفاق فيها أكثر ، لأن كل طرف يتنافس مع الطرف الآخر في صفاتي الكرم والمبادرة. ولكن ما يتم التوصل إليه قد لا يكون إتفاقاً حكيمًا قوياً. والنتيجة قد لا تكون متساوية، أيضًا ، كما في قصة "أوهنري" التي تروي عن الزوجين الفقيرين اللذان يحاولان جهدهما أن يسعد كل منهما الآخر. حيث قامت الزوجة ببيع شعرها لتشتري بشمنه سلسلة جميلة لساعة زوجها. وفي الوقت نفسه ومن دون أن يعلم الزوج ماذا فعلت زوجته بشعرها، قام هو ببيع ساعته وشتري لها مشطاً جميلاً لتسريح شعرها. ومع ذلك، فإن أي تفاوض يهتم مبدئياً بالعلاقات بين أطرافه ، يخاطر بالسعى إلى إتفاق هش أو غير متقن على الأقل¹.

يسود التفاوض الجامد ويقتضي على التفاوض المرنفي أسلوب المساومة على المواقف. والأمر الأكثر خطورة، هو أن متابعة عملية المساومة على المواقف بشكل حميي ومن يجعلك، كمفاوض، ضعيفاً في مواجهة شخص يفاضلك على

¹ وذلك لأن الاهتمام بالعلاقات دون المصالح التي تمثل جوهر النزاع بين الأطراف، يجعل الأطراف يميلون إلى تقديم التنازلات حفاظاً على العلاقات. وذلك مثل الزوجة التي تصبر على العنف الأسري حفاظاً على علاقتها الزوجية. سيقل إحترامها لزوجها شيئاً فشيئاً وستكون النتيجة في النهاية الطلاق وأيضاً خسراً أي نوع من العلاقات الإنسانية بين الزوجين خاصة إذا لم يكن لهما أولاد.

موقف وبصورة جامدة. فإذا أصر المساوم الجامد على الحصول على تنازل ما وأثار تهديداً لزيادة الضغط على المساوم المرن، ورضاوخاً لذلك تنازل المساوم المرن ليقادي المواجهة معه وحتى يتم التوصل إلى الاتفاق، فإن عملية التفاوض الثالثة قد كرست لخدمة مصلحة المساوم الجامد. ستفرز العملية إتفاقاً، ولكنه قد يكون إتفاقاً غير حكيم. فهو بالتأكيد سيكون لصالح المساوم الجامد أكثر منه إتفاقاً يخدم صالح المساوم المرن. فإذا كنت ترى أن المساومة على المواقف الجامدة تكون كالمساومة على المواقف المرنة، فإنك ستفقد كل ما تملك في العملية التفاوضية.

مسألة:

المساومة على المواقف: ما هو الأسلوب الذي ينبغي على المفاوض أن يختار، مرناً أم جامداً؟

مرن	جامد
• المشاركون أصدقاء	• المشاركون خصوماً
• الهدف منه هو التوصل إلى الاتفاق	• هدف المفاوض فيه هو النصر
• تقدم فيه التنازلات لتنمية العلاقات	• يطلب التنازلات من الطرف الآخر كشرط لإستمرار العلاقة
• مرن تجاه الأشخاص وتتجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها	• جامد وشديد تجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وتتجاه الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض
• يثق في الآخرين	• لا يثق في الآخرين
• فيه يتم تغيير الموقف بسهولة	• يتعصب لموقفه
• يقدم العروض	• يستخدم التهديد ككتيك تفاوضي
• يكشف عن غاية ما يسعى إليه	• يدلّس ويختفي حقيقة ما يسعى إليه
• يقبل تحمل الخسارة في جانب واحد بغية التوصل إلى الإتفاق	• يطلب تحقق مكاسب لأحد الأطراف

<ul style="list-style-type: none"> • يبحث عن حل واحد: هو الحل الذي يقبل به الطرفان • يصر على الاتفاق • يحاول تفادي صراع الإرادات • يرضخ للضغط 	<ul style="list-style-type: none"> • يسعى إلى الحصول على حل واحد هو: الحل الذي يسعى إليه هو المفاوض • يصر على موقفه • يحاول كسب صراع الإرادات • يفرض مزيداً من الضغط
---	--

هناك بديل:

تغير ملامح العملية التفاوضية أمر ممكن إذا لم تكن راغباً في الاختيار بين أسلوبي المساومة على المواقف الجامدة أو المرنة وأردت أن يكون تفاوضك بأسلوب له ملامحه الخاصة .

تحدد العملية التفاوضية، عادة ، في مستويين. المستوى الأول، فيه عملية التفاوض تهتم بالموضوع والجوهر الذي يتم التفاوض بشأنه؛ أما في المستوى الثاني، فإنه يركّز- ضمنياً في الغالب -على الإجراءات التي ينبغي الالتزام بها عند التعامل مع موضوع وجوهر العملية التفاوضية. خبرة التفاوض قد تصادفك في حياتك لأول مرة في التفاوض عندما تتفاوض حول مرتب أول وظيفة تتقدم لها، أو عندما كنت تتفاوض حول شروط عقد الأيجار الخاص بالشقة التي تسكنها الآن ، أو عندما كنت تتفاوض لتحديد السعر الذي ينبغي عليك دفعه. وتُعني العملية التفاوضية من ناحية ثانية بالإجابة على السؤال: كيف ستتفاوض حول الموضوع الذي يعنيك والذي ذكرته أعلاه " موضوع التفاوض " : هل ستتفاوض عليه باستخدام أسلوب المساومة على المواقف المرن، أم باستخدام أسلوب المساومة على المواقف الجامد، أم باستخدام أسلوب تفاوضي آخر؟ فالمستوى الثاني من العملية التفاوضية هو عملية تصميم العملية التفاوضية كإجراءات - عملية تحديد الأدوار. فـأي إجراء يقوم به المفاوضون أثناء العملية التفاوضية، لا ينظر إليه ك مجرد إجراء

يتعامل مع المرتب أو الأجرة أو موضوع التفاوض أياً كان، ولكن ينظر إليه كلبنة في بناء العملية التفاوضية الإجرائي. فما تقوم به من إجراء قد يساعد في إبقاء المفاوضات مستمرة، أو ربما يشكل خطوة لتغيير القالب الإجرائي للتفاوض.

يبعد المستوى الثاني من العملية التفاوضية وكأنه يخفي على الملاحظة؛ وذلك لأنَّه يحدث بدون اتخاذ قرارات واعية من جهة الأطراف المتفاوضة. فعندما تتعامل مع شخص من دولة أخرى، وخاصة إذا كان هذا الشخص ينتمي إلى خلفية ثقافية مختلفة عن الخلفية الثقافية لك كمفاوض آخر له، فإنك في هذه الحالة، ستري ضرورة الاتفاق على وضع قواعد لكيفية إجراء التفاوض تكون مقبولة لكما معاً.

ولكن إذا كنت تتفاوض حول القواعد الإجرائية، سواء بصورة مقصودة أم غير مقصودة، فإنك لابد من أن تتفاوض حول كل الخطوات الإجرائية التي تقوم بها حتى وأن كانت، في الظاهر، هذه الخطوات تتعلق حصرياً بالمسألة الموضوعية التي يتم التفاوض بشأنها.^١

فالسؤال حول ما إذا كان من المناسب أن تتخذ أسلوب المساومة على المواقف المرن أو الجامد، هو ليس أمراً موضوعياً وليس أمراً إجرائياً. ولكن عليك أن تغير العملية التفاوضية برمتها. ففي مشروع هارفارد التفاوضي كنا وما زلنا نطور أسلوباً بديلاً لأسلوب المساومة على المواقف، هو: أسلوب تفاوض بصورة صريحة صمم لينتج محصلة تفاوضية حكيمة بصورة فعالة ودية. هذا الأسلوب

^١أسلوب الوساطة الذي طورته منظمة ليدر و الذي يعمل به العديد من الوسطاء و العاملين في الطرق البديلة لفض المنازعات، يتوجه إلى عقد مؤتمر إثنانبي بين الأطراف يناقش في الغالب مسائل إجرائية تتعلق بكيفية إدارة عملية الوساطة و زمانها و مكانها ورسومها وقيودها و من هم أطرافها ومن يمثل هؤلاء الأطراف وما التفويض الذي يحمله الممثل. فإذا كان بحث هذه المسائل في عمليات التفاوض عموماً يتوقف بحثها على تقدير المفاوض ، فإن بحثها في عمليات الوساطة يتم بصورة روتينية و في الغالب من الاحوال تقوم به المنظمة او المكتب الذي ينتمي إليه الوسيط قبل إحالة النزاع إليه لإجراء عملية الوساطة.

يسمى: "التفاوض المنظم" أو "التفاوض على جدار المسألة التفاوضية". فهذا الأسلوب يمكن أن يشرح في نقاط أربع.

تعرف هذه النقاط الاربعة بصورة مباشرةً أسلوب التفاوض الذي يمكن أن يستعمل في كل الظروف التفاوضية. فكل نقطة من مكونات هذا الأسلوب التفاوضي تتعامل مع عنصر أساسي من العملية التفاوضية، ويقترح عليك ماذا ينبغي أن تفعل حيال هذا العنصر من نشاط تفاوضي.

- **الأشخاص:** يجب فصل الأشخاص عن المشكلة موضوع التفاوض.
- **المصالح:** يجب التركيز على المصالح، وليس على المواقف والماراكز القانونية.
- **الخيارات:** خلق وتوليد العديد من الحلول الممكنة قبل التقرير فيما ينبغي فعله.

• **المعايير:** الإصرار على أن النتيجة ينبغي أن تؤسس على بعض المعايير الموضوعية.

تستجيب النقطة الأولى لحقيقة أن الإنسان ليس جهازاً للحاسوب. فنحن مختلفات لها عواطف قوية وعادة ما تكون لها أفكار مختلفة جذرياً، كما أنه من الصعوبة بمكان أن يتم التواصل بيننا بصورة واضحة. فالعواطف بصورة نموذجية تصبح مشابكة مع الجدار المسألة الموضوعية للمسألة التفاوضية.¹

فالتمسك بموقف ما في العملية التفاوضية يجعل هذا التشابك العاطفي ذو نتائج أسوأ على العملية التفاوضية؛ وذلك لأن ذات الأشخاص (الآنا) تصبح مشهورة ومعروفة بالمواقف التي تتحذها. لذا فقبل العمل على التفاوض حول المسألة

¹ هناك العديد من المهارات التي صممت ليتمكن بها الوسيط من فصل الأشخاص عن المشكلة منها العكس الفكري وإعادة صياغة الفكرة مجردة عن العبارات الجارحة... وغيرها من الوسائل التي غالباً ما يكون مجالها الخصب عمليات الوساطة و يقوم الوسطاء عادة بتعلمها تحت عنوان تحسين التواصل بين الخصوم .

الموضوعية محل التفاوض، "مشكلة الأشخاص" كأشخاص يجب أن يفصل التشابك بينها وبين الموضوع والتعامل معه بصورة منفصلة. فرمزاً إن لم يكن حرفيًا، الأشخاص المشاركون في العملية التفاوضية ينبغي أن يروا أنفسهم يعملون جنباً إلى جنب، يهاجمون المشكلة التي تمثل موضوع التفاوض بينهما، وليس يهاجمون بعضهم البعض الآخر.

لذا فإن الطرح الأول هو: فصل الأشخاص عن المشكلة التفاوضية. صممت النقطة الثانية للتغلب على العائق الذي يؤدي إلى التركيز على مواقف الأشخاص المعلنة بدلاً من التركيز على المصالح التي يجب تسعى المفاوضات موضوعياً إلى إشباعها. فال موقف في العملية التفاوضية عادة ما يجب وراء الحاجة الحقيقة للطرف المفاوض "صاحب الموقف". فمحاولة التسوية بين المواقف لا يتحمل أن تتمكن الأطراف من التوصل إلى اتفاق الذي يمكن أن يهتم بصورة فعالة بالحاجات الإنسانية التي قادت الأشخاص إلى تبني تلك المواقف. فالعنصر الثاني الأساسي لهذا الأسلوب التفاوضي هو¹: التركيز على المصالح، وليس المواقف. تأتي النقطة الثالثة استجابة للصعوبة في تصميم الحل الأفضل عندما يكون الأطراف يتفاوضون تحت ضغط ما. فمحاولة التقرير بشأن أمر ما في حضور الخصم الآخر يضيق من رؤيتها إلى الأمر المطلوب التقرير بشأنه. فكون المفاوض لدبه الكثير ليفكر فيه يحد كثيراً من فرته على الإبداع. وهكذا البحث عن حل واحد صحيح.

¹ في تطبيق منهج ليدر للوساطة يبدأ الوسيط هذه المهمة مبكراً من مرحلة ما يسمى بمرحلة الخطاب الافتتاحي التي تهدف أساساً لإيجاد العلاقة والثقة بين الوسيط والأطراف وأيضاً تهدف إلى تعريف الأطراف بعملية الوساطة وما هي إجراءاتها و طبيعتها وما هي غاياتها التي تسعى إلى الوصول إليها وما هي الآثار المطلوب من أي طرف من الأطراف لعبها وما هي حقوق كل طرف وما هي حقوق الوسيط وما هي واجباته. أيضاً في مرحلة الخطاب الافتتاحي يبدأ الوسيط في إحكام سيطرته على توجيه العملية إلى غaiاتها المرسومة عن طريق وضع القواعد الإجرائية: أخذ التعهد من الخصوم الالتزام بها. انظر الملحق(2) خطاب افتتاحي نموذجي.

يمكن التغلب على كل هذه المعوقات وذلك بتخصيص زمن تقوم في خلله بالتفكير في عدد من الحلول الممكنة التي يمكن أن تخدم المصالح المشتركة وتتفق بصورة خلقة المصالح المتعارضة. لذا فإن النقطة الثالثة الأساسية هي: قبل محاولة الوصول إلى الاتفاق ، يجب أن تولد خيارات تخدم المصالح المتبادلة للأطراف.¹

يمكن أن يكون المفاوض قادراً على الحصول على نتيجة مفضلة له ببساطة باستخدام استراتيجية العناد، عندما تكون المصالح متعارضة بصورة مباشرة. هذا الأسلوب ينزع إلى مكافأة المفاوض العنيف ويمكن للأطراف من الحصول فقط على نتيجة تحكمية.

ولكن مع ذلك من الممكن مواجهة مثل هذا المفاوض بالإصرار على أن ذلك فقط هو قرار فردي للمفاوض الآخر وهو غير كافٍ، وأن الاتفاق بينهما ينبغي أن يكون إنعكاساً لتطبيق معايير موضوعية عادلة مستقلة عن مجرد الإرادة المضطبة لأي من الطرفين.

¹ عملية توليد الخيارات في عملية الوساطة عادة ما يكون مطها الجلسات الخاصة التي تتوسط بين مرحلتي استكشاف الواقع ومرحلة معالجة المشكلة . في الجلسة الخاصة التي فيها ينبغي أن يؤكّد فيها الوسيط على سرية الإجراءات ثم يطلب من الخصم الإفصاح عن ما لم يستطع ذكره في الجلسة أو الجلسات المشتركة ، ثم يقوم بتأثيّص الواقع المصالح التي كشف عنها حتى تلك اللحظة تمهيداً للدخول في مرحلة توليد الخيارات التي يمكن أن تشبع تلك المصالح . فإذا فعل الطرف أي يذكر خيارات فعل الوسيط أن يقوم باختبار مدى واقعية وحقيقة هذه الخيارات و مدى قوتها في تكوين حل نهائي طويل العمر . فال وسيط عندما يبحث مع الخصم واقعية الخيار المطروح من قبله يفعل بالنظر في كل الظروف وباستخدام المعايير الموضوعية العادلة . في ختام هذه الجلسات الخاصة يقوم الوسيط بتجهيز الخصم للمرحلة التالية وهي مرحلة التفاوض على الخيارات التي تطرح من قبل الخصمين . هنا الوسيط يخرج عن وظيفته ك وسيط ولكن يصبح مدرباً على التفاوض ؛ إذ يجب عليه أن يزيد ثقة الخصم بخياره و بالتالي يدرّبه على كيفية طرح هذا الخيار وكيفية التفاوض بشأنه .

فهذا لا يعني الإصرار على أن شروط الاتفاق يجب أن تكون على أساساً تم اختياره من قِبَلِك من معايير ولكن على أساس المعايير العائلة كسرع السوق أو رأي الخبر أو العرف أو القانون، وهي التي تحدد المحصلة النهائية للاتفاق. فبمناقشة مثل هذه المعايير بدلاً من مناقشة ما ي يريد فعله الأطراف لوما لا يريدون فعله، لا طرف يحتاج إلى أن يقدم تنازلاً للطرف الآخر؛ فالكل يستطيع أن يذعن إلى حل عادل. لذا فإن النقطة الرابعة الأساسية هي: الإصرار على استعمال المعايير الموضوعية.

يختلف أسلوب التفاوض المنظم عن أسلوب المساومة على المواقف من ناحية أو جامداً، كما يوضح ذلك الجدول أدناه، والذي يبين النقاط الأربع الأساسية لنظام التفاوض المنظم.

تبدأ المحاور الأربع لأسلوب التفاوض المنظم علاقتها بالعملية التفاوضية منذ أن كانت مجرد تفكير وحتى زمن الوصول إلى الاتفاق أو الزمن الذي يقرر فيه الطرف إنهاء العملية التفاوضية. فهذه الفترة الزمنية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل: مرحلة التحليل، ومرحلة التخطيط، ومرحلة النقاشه.

يحاول المفاوض في خلال مرحلة التحليل، ببساطة، أن يشخص الوضع - ويجمع المعلومات، وينظمها، وأن يفكر فيما جمع من معلومات. المفاوض سيعتاج إلى أن يفكر في مشاكل الأشخاص ، كان تنتظر في أفكارهم المتحيزه أو مشاعرهم العدائية ووضوح أو عدم وضوح أساليب التواصل معهم وبينهم والتحقق من المصالح الخاصة بالمفاوض والمصالح الخاصة بالطرف الآخر. أيضاً المفاوض سيعتاج إلى أن يدون خيارات التسوية الموجودة أصلاً على طاولة المفاوضات وأن يتحقق من أي معايير موضوعية عائلة تم إقتراحها من قبل كأساس للاتفاق.

سيتعامل المفاوض مع ذات العناصر الأربع مرة ثانية أثناء مرحلة التحليل، بكل المفهومين (أي مفهوم توليد الأفكار ومفهوم التحرير فيما ينبغي فعله). كيف تعرّض مسألة معالجة مشكلة الأشخاص؟ ما هو الأهم فيما يتعلق بمصالحك؟ وما

هي بعض الأهداف الواقعية؟ ربما تحتاج إلى توليد بعض الخيارات والمعايير الإضافية للإختيار فيما بينها.

تعتبر، أيضاً، ذات هذه العناصر الأربع، المواقب الأفضل والأجر بالمناقشة، مرة أخرى أثناء مرحلة النقاش عندما يجري الأطراف عمليات إيصال ما لديهم من وجهات نظر إلى بعضهم البعض وهم يتطلعون إلى الاتفاق الذي يتقاوضون بشأنه . فالاختلاف في المفاهيم، والشعور بالإحباط وصعوبات التفاهم يمكن أن يعرف بها وتم معالجتها. فرأى طرف من أطراف التفاوض ينبغي أن يعي ويفهم مصالح الطرف الآخر . فالطرفان يمكنهما بصورة مشتركة أن يولدا من الخيارات المتبادلة المفيدة وأن يسعيا إلى الاتفاق على معايير موضوعية لمعالجة توافق المصالح المتعارضة.

نخلص مما تقدم إلى أنه على خلاف أسلوب المساومة على المواقف، فإن أسلوب التفاوض المنظم يركّز على المصالح الأساسية، والخيارات المقنعة المتبادلة والمعايير العادلة التي ينتج عنها وبصورة نموذجية إتفاق حكيم. فأسلوب التفاوض المنظم يسمح بالوصول إلى إجماع ترجيحي على القرارات المشتركة بصورة فعالة ويتقادى كل أساليب الجمود في المواقف والعناد للحصول على التنازلات.

وفصل الأشخاص عن المشكلة المتفاوض بشأنها يسمح للمفاوضين بأن يتعامل بصورة مباشرة وبصورة غير عاطفية مع المفاوض الآخر كإنسان، وهكذا يمكنك أن تتوصل معه إلى اتفاق الودي.

ستحصل الفصول الأربع الآتية أكثر هذه النقاط الأربع الأساسية كل نقطة في فصل مستقل. فإذا إنتابك الشك في أي نقطة، فإنك قد تحتاج إلى الفرز رأساً إلى الفصول الثلاثة الأخيرة والتي تحبيب على الأسئلة الأكثر شيوعاً حول أسلوب التفاوض المنظم.

المشكلة :	الحل :
<p>في المساومة على المواقف أيهما تفضل الأسلوب العرن أم الأسلوب الجامد؟</p>	<p>غير الأسلوب التفاوضي. فاوْض على أساس جدارة موضوع التفاوض .</p>
<p>من</p> <ul style="list-style-type: none"> -المشاركون أصدقاء -الهدف هو الوصول إلى الاتفاق -تقدم التنازلات عادة للحفاظ على العلاقة -من على الأشخاص ومن تجاه المشكلة -يمكن تغيير الموقف فيه بسهولة -يمكن أن يقدم عروضاً -يمكن أن يكشف عن غايةه من التفاوض -يقبل تحمل الخسارة في جانب واحد بغية التوصل إلى الاتفاق -يبحث عن حل واحد: هو الحل الذي يقبل به الطرفان 	<p>جامد</p> <ul style="list-style-type: none"> -المشاركون خصوماً -الهدف هو النصر -يطلب التنازلات من الطرف الآخر كشرط لاستمرار العلاقة -جاد وشديد تجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وتجاه الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض -لا يثق في الآخرين -يتغىّب لموقفه -يسخدم التهديد -يدلس ويختفيحقيقة ما يسعى إليه -يطلب تحقق مكاسب لأحد الأطراف كجزء من الاتفاق -يسعى إلى الحصول على

<ul style="list-style-type: none"> - يصر على الاتفاق - يحاول تفادي صراع الإرادات. - يرضخ للضغط 	<ul style="list-style-type: none"> على حل واحد هو: الحل الذي يسعى إليه هو كمفاوض - يصر على موقفه - يحاول كسب صراع الإرادات - يفرض مزيداً من الضغط 	<p>لاحقاً</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاصرار على استعمال معايير موضوعية - محاولة الوصول إلى نتيجة مؤسسة على معايير مستقلة عن الإرادات الخاصة للأطراف - التسبب والاستعداد لقبول المسبب - يمكن التنازل تطبيقاً لمبدأ ولكن ليس رضوخاً لضغط
---	--	---

أسلوب التفاوض المنظم

2. فصل الأشخاص عن المشكلة
3. التركيز على المصالح، وليس المواقف
4. خلق خيارات للفائدة المشتركة
5. الإصرار على استعمال المعايير الموضوعية

2. فصل الأشخاص عن المشكلة:

يصعب التعامل مع أي مسألة أو مشكلة تفاوضية من دون أن يسيء الأشخاص الذين تمسهم هذه المشكلة فهم بعضهم البعض، أو من دون أن يغضبوا أو يستاءوا أو ينظروا إلى الأمور بشكل شخصي.

قال رئيس اتحاد العمال إلى رجاله: "حسناً، من الذي دعى إلى الإنسحاب؟" خرج من بين الرجال المدعو جونز وقال: "أنا من فعل". وقد فعلت ذلك بسبب رئيس العمال الرديء المسمى كامبل. هذه هي المرة الخامسة في خلال إسبوعين يقوم فيها ببرسالي للعمل خارج مجموعة لأعمل بديلًا عن شخص آخر. إنه يتعامل معي وكأنني قد تم تكريسي لخدمته في ذلك، وبصراحة أنا قد سُئلت ذلك الوضع. لماذا يجب على دائمًا أن أقبل القيام بهذه المهام القفرة؟"

قابل رئيس الاتحاد المدعو كامبل لاحقاً، فسأله: "لماذا أنت دائمًا مصر على تعيين جونز للقيام بمهام خارج مجموعة؟" هو قال إنك قد قمت بوضعه كبديل ليؤدي مهام غيره الغائب عن العمل خمس مرات في خلال إسبوعين. فهل لي أن أفهم ما الذي يجري؟"

رد كامبل قائلاً: "أنا فعلاً قمت بإختيار جونز؛ وذلك لأنه الأفضل بين زملائه. وأنه الوحيد الذي يمكنني أن أثق في قدرته على ضبط العمل في أي مجموعة لم يكن رئيسها حاضراً. وأنا لا أرسله كبديل إلا إذا كان المستبدل هو الشخص المسؤول الأول في موقعه، أما إذا كان الشخص المستبدل في موقع ما هو عامل عادي، فإبني غالباً ما أرسل "إسميث" أو أي شخص آخر. وأنه بسبب الأنفلونزا المنتشرة هذه الأيام، فإن عدد من رؤساء العمال غائبون عن العمل في إجازات مرضية. كما أنتي لا أعلم أن جونز قد اعترض في أي مرة من المرات التي تم تعيينه فيها. لذلك فقد أعتقدت أنه يجب أن يكون مسؤولاً عن غيره."

حدث، في موقف آخر من المواقف الحياتية الحقيقة، أن قال محامي شركة تأمين لمفوض الولاية لشؤون التأمين:

" أنا أقدر واحترم زمتك جداً ليها المفوض " تمبسون ". فما أرغب أن أتحدث معك حوله هو بعض المشاكل التي تواجهنا بسبب المادة التي تنص على قرينة " المسؤولية المطلقة ". ففي الأساس، نحن نعتقد أن الطريقة التي صيغ بها النص جعلته يربأ أثراً غير منصف على المؤمنين والذين تحتوي بواصل تأميمهم قبوداً تسييقية، فنحن نريد أن نفكّر في طريقة لمراجعة هذا النص ... "

المفوض يقاطع المحامي قائلاً: " سيد " مونتيريyo " شركتك كان لديها فرصة كبيرة لإيصال إعترافها أياً كان أثناء السماح الذي عقد في إدارتنا لبحث هذه القواعد التنظيمية قبل إصدارها، وأنا قد ترأست جلسات الاستماع تلك بنفسي يا سيد " مونتيريyo " . استمعت أثناءها إلى أي كلمة قيلت، وقد كتبت الصياغة النهائية لنصوص المسؤولية المطلقة بنفسى. فهل تعني أننى أخطأت؟ "

المحامي: " لا، ولكن ... "

المفوض: " هل تقصد أننى غير منصف؟ "

المحامي: " بالتأكيد لا يا سيد ، ولكن أنا أعتقد أن هذه النصوص كانت لها نتائج لا أحد منها كان بإمكانه التنبؤ بها أوتوقعها، و... "

المفوض: " أسمع يا مونتيريyo، أنا وعدت الجمهور أثناء حملتي الانتخابية للترشح لهذا المنصب بأنني سأضع حداً لمجففات الشعر القاتلة والسيارات المفخخة، وهذه القواعد التنظيمية قد أوفت بذلك الوعد الانتخابي.

شركتك قد كسبت 50 مليون دولاراً من بواصل المسؤولية المطلقة في السنة الماضية. فأي نوع من الغباء تعتقد أن بإمكانك أن توظفني للقيام به، بمجيئك إلى هنا وحديثك عن النصوص التنظيمية المحففة والنتائج غير المتوقعة لها؟ رجاءً أنا لا أريد أن أسمع أي كلمة زيادة في هذا الموضوع، مع السلامة وطاب يومك يا سيد مونتيريyo".

والآن ماذا بعد؟ هل محامي شركة التأمين مارس ضغطاً نفسياً شديداً على المفوض في هذه النقطة، فجعله يغضب وبالتالي لم يظفر بشئ منه فيما يتعلق

بقضيته التي جاء من أجلها ؟ هل نفقت شركة المحامي العديد من الأعمال المربحة لها في هذه الولاية؟ هل العلاقة الجيدة للشركة مع المفوض أمر مهم للغاية بالنسبة لها؟ هل كان على المحامي ترك هذا الأمر لبرهه من الزمن حتى تهدأ النفوس، ثم أن كان مقتضاً بأن تلك القواعد التنظيمية مجحفة فيما يتعلق بآثارها على المدى الطويل على المصلحة العامة والتي لا يمكن حتى بالنسبة للخبراء أن يتباوا بها في الزمن الذي سنت فيه، فله أن يطرقها و ينافق فيها المفوض؟

فما الذي يجري في هذه الامثلة التي ذكرنا؟

المفاوضون هم يشر في العقام الأول:

يسهل- في الغالب- نسيان معلومة مهمة من المعلومات الأولية عن التفاوض، والتي يكثر تطبيقها في مجال التفاوض المؤسسي والدولي، وهي: "أنك كمفاوض تفاوض ليس مع فكرة تجريدية للطرف الآخر ولكن مع مثل بشري حقيقي للشخص المعنوي شركة كان أو دولة، له عواطف وله قيم أصيلة وله خلفية مختلفة ورؤى مستقلة وغير ممكן التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه حالهم مستقبلاً، تماماً كما هو الحال بالنسبة لك".

فيمكن لهذه الفكرة البشرية لعملية التفاوض أن تكون مفيدة جداً ويمكن أن تكون مدمرة جداً. عملية النجاح في الوصول إلى اتفاق يمكن أن تنتج التزام نفسي بالوصول إلى محصلة نهائية مرضية بصورة تبادلية للأطراف. ففي العلاقة العملية التي فيها تكون الثقة والفهم والإحترام والصداقة قد بنيت على مر الزمن بين الطرفين فإن بإمكان أي عملية تفاوضية بينهما أن تسير بصورة سلسلة وفعالة. ورغبة الأشخاص في إحترام ذاتهم واهتمامهم بما يعتقد الآخرون عنهم، يمكن أن يجعلهم حساسون تجاه مصالح المفاوض الآخر.

ومن ناحية أخرى، قد يغضب الأشخاص لو يكتئبون أو يخافون أو يحسون بالاستدعاء أو الخيبة أو الاتساع. فقد تكون لهم "أنا" يمكن تهديدها بسهولة. إنهم يرون العالم من الزاوية التي أتيح لهم النظر من خلالها، لذا فهم دائماً ما يخلطون

الحقيقة بتصوراتهم الشخصية الخاصة؛ فهم يفشلون بصورة منتظمة في تفسير ما تقول بالطريقة التي قصدت، وفي العادة هم لا يقصدون ما يمكن أن تفهمه مما يقولون. فسوًى الفهم يمكن أن يقوى الأحكام المسبقة للآخرين على ما يمكن أن يكون، ويقود إلى أن يقوم الطرف الآخر بذلك الشئ - الحكم المسبق - كرد فعل. فلما كان رد الفعل يمكن أن يقابل رد فعل مقابل، فالأمر مظنة أن يستمر في دائرة مفرغة لانهاية لها؛ ويصبح الاستكشاف المتعلق للحل الممكن ضرب من ضروب المستحيل ويفشل بالتالي التفاوض. ويصبح في النهاية الغرض من عملية التفاوض مجرد كسب نقاط لصالح هذا الطرف أوذاك وتأكيد الانطباعات السالبة وتوزيع "اللوم على التضحية بالمصالح الموضوعية" على كلا الطرفين.

الفشل في التعامل مع الآخرين بحساسية وكثير عرضة للإنفعالات البشرية يمكن أن يكون أمراً كارثياً في عمليات التفاوض. فمهما كانت أهمية ما تقوم بفعله في أثناء العملية التفاوضية، منذ إجراءات التحضير لها وحتى المتابعة، فإنه يجدر بك أن تسأل نفسك السؤال التالي: "هل أنا أغير الانتباه الكاف لمسألة الأشخاص؟"

يمتلك أي مفاوض نوعين من المصالح :

مصالح متعلقة بالموضوع وأخرى متعلقة بالعلاقة بالمفاوض الآخر:

يسعي أي مفاوض إلى يتوصل إلى اتفاق يخدم مصالحه الموضوعية. فذلك هو الهدف الذي من أجله يفاوض الطرف. وأبعد من ذلك، فإن المفاوض أيضاً له مصلحة في علاقته مع الطرف الآخر. فتاجر التحف الأثرية - في المثال السابق الإشارة إليه - يريد أن يكسب الربح جراء بيع القطعة الأثرية وأيضاً يريد أن يجعل من المشتري زبون دائم له.

فأن المفاوض على الأقل يريد أن يحتفظ بعلاقة عملية جيدة مع الطرف الآخر حتى يتمكن من الوصول إلى اتفاق مقبول يراعي مصالح كل الأطراف إذا كان من الممكن الوصول إلى اتفاق أصلاً. ففي العادة فإن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار؛ إذ أن أغلب المفاوضات تجري في سياق علاقات

مستمرة بين أطرافها مما يقتضي أن تتجز أي مفاوضات بين هذه الأطراف بطريقة مفيدة وليس مضرة بالعلاقات المستقبلية تفاوضية كانت أو غير تفاوضية. أن استمرارية العلاقات الأسرية والعلاقات بين الشركاء في الأعمال التجارية والعلاقات مع العلماء الدالمين والعلاقات بين زملاء المهنة، وموظفي الحكومة والدول الأجنبية، ففي الحقيقة، هي أكثر أهمية من نتيجة أي مفاوضات معينة تجري بينهم.

العلاقة تتزع إلى أن تكون متشابكة مع المسألة التفاوضية:

النتيجة الرئيسية "المشكلة الاشخاص" في المفاوضات هي أن علاقات الأطراف عادة ما تتزع إلى أن تصبح متشابكة مع مناقشاتهم للموضوع. ففي كثير من الحالات خاصة عندما يتعلق الأمر بأخذ أو عطاء، فإننا غالباً ما نتعامل مع الشخص والمشكلة على أنها شيئاً واحداً.

ففي نطاق العلاقات الأسرية، فإذا صدرت عبارة مثل: "المطبخ عبارة عن مذلة" أو "حسابنا في البنك تقريباً أصبح صفرأً" ربما كان المقصود منها التحقق من المشكلة وراء ذلك، ولكن يمكن من المحتمل أن تسمع بإعتبارها هجوم شخصي. فالغضب على ما نكر ربما يقولك إلى التعبير عن غضبك تجاه الشخص الذي تسبب في ذكر تلك العبارة حسب تفكيرك. فـ "الأننا" عادة ما تتزع إلى أن تصبح ضمن الموقف الموضوعي.¹

سبب آخر لتشابك المسائل النفسية بالمسائل الموضوعية في المواقف التفاوضية هو أن الأشخاص عادة ما يرسمون من التعليقات على الموضوع

¹ فصل مشكلة التفاوض عن الأشخاص الذين يتفاوضون بشأنها يهدف إلى تكين الأشخاص من سماع بعضهما البعض عن طريق استعمال وسائل إتصال فعالة. فالوسيط هناك ليشكل وسيلة الاتصال الأولى وبالتالي أدلة فصل الأشخاص عن المشكلة الأكثر فعالية، وهو يفعل ذلك عن طريق عدد من الوسائل والآدوات التي سنتكلم عنها لاحقاً كالعكس الفكري والتلخيص وإعادة الصياغة.

استنتاجات غير موجودة، فيقومون لاحقاً بمعاملتها وكأنها حقائق عن نوايا الشخص وموافقه تجاههم. فما لم يكن المفاوضون حريصون وواعون لما يقومون به، فإن عملية خلط المسائل الشخصية بالمسائل الموضوعية هي في الغالب مسألة يتحقق حدوثها بصورة آلية؛ ومن النادر أن يكون المفاوض مدركاً أن هناك فهم أو تفسير آخر يمكن أن يكون صحيحاً للموقف. وهكذا كان الأمر في مثال رئيس الاتحاد السابق الاشارة إليه، فإن جونز استنتج أن كامبل يضرم له السوء، في الوقت الذي كان فيه كامبل يضرم له كل خير وحسن تقدير وفعل ما فعله وهو يظن أنه يخدم مصلحة جونز بإعطائه تلك المسؤوليات.

تضع المساومة على المواقف العلاقة بين أطراف التفاوض وموضوع التفاوض في تنازع:

تشكيل عملية المفاوضات كصراع إرادات على مواقف يفاقم عملية التشابك والخلط بين الأشخاص والموضوع. أنا أرى موقفك على أنه تقرير عن كيف تود أن تنتهي إليه عملية التفاوض. فمن وجهة نظري فإنها تُظهركم أنه كان غير آبه بما يمكن أن يحيد بعلاقتنا من ضرر. فإذا أنا اخذت موقفاً متصلباً وكان من وجهة نظركم موقفاً غير معقول، فإنكم تفترضون أيضاً أنني أعتقد في ذلك الموقف كموقف متطرف؛ فإنه من السهل أن تخلص إلى أنني لا أقيم علاقتنا أي وزن ولا أهتم بها ولا أهتم بك.¹

¹ تكون علاقة أطراف العملية التفاوضية ببعضهما البعض في كثير من الأحيان أهم من أي نتيجة يمكن أن تسفر عنها عملية التفاوض بينهما؛ لذا فإن لم يكن هناك وسيط مدرب يمكنه تحقيق الفصل الجيد بين المشكلة والأشخاص الذين يتقاتلون، فسيؤدي خوف هؤلاء الأشخاص على علاقتهما إلى تحويل التفاوض من تناول على الجدار الموضوعية لل المشكلة المتتساع عليها إلى مجرد مساومة على مواقف وتكون المحصلة النهائية هي عدم التوصل إلى نتيجة مرضية تحسّن الخلاف بين الأطراف وفي ذات الوقت قد تؤدي بهم إلى خسارة علاقتهم او على الأقل تضررها بصورة كبيرة.

المساومة على المواقف تتعامل مع مصالح المفاوض في الموضوع وفي العلاقة الجيدة مع الطرف الآخر بمقاييسه أحدهما بالآخر. فإذا كان ما يهم شركتك على المدى الطويل هو علاقتها بمفوض التأمين بالولاية - في المثال السابق - فمن ثم، يكون عليك أن تنسى مسألة تعديل نصوص المسؤولية المطلقة. أو بالمقابل، إذا كنت تهتم بتعديل نصوص المسؤولية المطلقة أكثر من كونك محل تقدير واحترام مفوض التأمين، فإنك لك أن تضحي بعلاقتك بالمفوض في مقابل أن تظر بالحصول على نتيجة جيدة فيما يتعلق بالموضوع. إذا لم تتفق معك في هذه النقطة، فإنك ستتسرّع كثيراً.

فهذه ستكون آخر مرة تلتقي فيها". وكذلك التنازل عن النقاط الموضوعية لا يعني أن المفاوض سيربح بذلك صدقة المفاوض الآخر؛ بل من الممكن أن لا يفيده ذلك التنازل إطلاقاً أكثر من إقناع الطرف الآخر بأنه من الممكن له أن يستغلك من هذا الباب.

افصل العلاقة عن موضوع التفاوض؛ فينبغي أن يكون التعامل مباشرة مع مسألة الأشخاص :

التعامل مع مسألة "موضوعية التفاوض" والحفاظ على علاقة عملية، ليس بالضرورة أن يكون هدفين متعارضين إذا التزم الطرفان وكانا مهنيين نفسياً لمعاملة أي منها فيما يتعلق بحدود جدارته منفصلاً عن الآخر. أي أن تأسيس العلاقة على تصورات مضبوطة وتوصل و واضح وعواطف ملائمة ونط också مستقبلية هادفة. فالتعامل مع مسألة الأشخاص مباشرة يتم بصورة مثلى إذا لم يحاول المفاوض أن يعالجها بتقييم تنازلات موضوعية.

ينبغي استعمال ترتيبات نفسية للتعامل مع المسائل النفسية. فعندما تكون التصورات غير دقيقة، يمكنك أن تفك في كيفية توضيح وتصحيح هذه التصورات في أذهان من لديهم مشكلة فيها. فإذا العواطف احتدّ، فيمكن أن تجد طريقة

لالأطراف في التنفيذ عن عولتهم بالتعبير المرشد عنها أو بغيره. وعندما يساء الفهم لأي من الأطراف، فيمكنك أن تفك في تحسين أدوات التواصل والاتصال.

ولتجد طريقك وسط غابة "مسألة الأشخاص"، فإنه من المفيد أن تفك في حيلة من ثلاث مجموعات من الأفكار هي: التصور، والعواطف، والإتصال. فالعديد من مسائل الأشخاص تقع في واحدة من هذه المجموعات الثلاث.

ففي التفاوض يكون من السهل أن تتسى أنه يجب عليك أن لا تتعامل مع مسألة الأشخاص الآخرين (شخصنة موضوع التفاوض بسبب تفكير الغير)، بل وأيضاً مع مسألة الأشخاص الخاصة بك (شخصنة موضوع التفاوض بسبب تفكيرك الخاص كمفاوض). فغضبك وإحباطك ربما يعيق الوصول إلى اتفاق في صالحك. وتصورك من المحتمل أن يكون فقط أحدي، إذا كنت لا تصن أو تتوافق مع الطرف الآخر بصورة ملائمة. فالترتيبات (التكتيكات) التالية تتطابق بذات القدر على مسألة الأشخاص (شخصنة موضوع التفاوض) سواء كانت هذه الشخصية قد حدثت بسبب يرجع إليك كمفاوضات أو بسبب يرجع إلى الآخرين الذين يشاركونك في العملية التفاوضية.

التصور:

فهم تفكير الطرف الآخر، ببساطة، ليس بالأمر مفید الذي يمكن أن يساعدك كمفاوض في معالجة المسألة التفاوضية. فتفكير الطرف الآخر غالباً ما يكون هو المشكلة. سواء كنت تجري صفقة أو تسوی نزاعاً، فالخلافات هي التي تعرف بالاختلاف بين تفكيرك وتفكيرهم. فعندما يكون هناك شخصان يتشاجران، فإنهم عادة ما يتشاجران حول شيء - فكل منهما قد يدعى أن "ساعة ما" هي له - أو حول حدث ما - وذلك لأن يدعى كل منهما أن "الآخر قد تسبب في حادث السير بخطأه". ذات الوضع قد يصبح بالنسبة إلى الأمم والدول. دخلت المغرب والجزائر في حرب حول قطعة من الأرض في الصحراء الغربية؛ اشتعلت الحرب بين الهند وباكستان حول تطوير أي منهما للقنبلة النووية. يفترض الناس ففي مثل هذه

الظروف أن ما يريدون معرفته عن النزاع وبصورة أفضل هو الشيء أو الحدث المتنازع عليه. فتجدهم يدرسون الساعة أو يقيسون آثار الفرامل على الأرض في مسرح الحادث... فقد يدرسون الصحراء الغربية أو التاريخ المطول لتطوير الأسلحة النووية في الهند وباكيستان .

أن النزاع لا يمكن في حقيقة الشيء المتنازع عليه، ولكن في أذهان الناس وخيالهم. فالحقيقة ببساطة تكمن في الغالب من الأحوال في المزيد من المناقشة لموضوع الخلاف - فهذا الزائد من النقاش قد يكون نقاشاً جيداً وقد لا يكون كذلك. فالخلاف في ذاته وجّه لأنّه قائم موجود في تفكير المختلفين.

الخوف، وإن وجد بصورة مغلوطة أو مرضية، هو خوف حقيقي ويحتاج إلى أن يتم التعامل معه. والأمال، وإن كانت غير واقعية فمن الممكن أن تسبب في حرب.

والحقائق، حتى وإن أُسست بصورة أكيدة قد لا يكون لها أي قيمة في معالجة المشكلة. فقد يتافق كلاً الطرفين على أن أحدهما قد أضاع الساعة وأن الآخر وجدها ولكن مع ذلك ما يزال الخلاف بينهما محتملاً حول من ينبغي أن يأخذ الساعة.

وأنه ربما يصبح من المسلم به أن حادث السيارة قد كان بسبب إنفجار الإطار والذي استخدم لمسافة 32402 ميلاً، ولكن مع ذلك تجد الأطراف يتنازعون حول من يجب عليه أن يدفع التعويضات.

والتاريخ المفصل وجغرافي الصحراء الغربية، بغض النظر عما إذا كان قد درس وتم توثيقه بصورة دقيقة أملا، هو ليس الشيء الذي يمكن بواسطته وضع نهاية لمثل هذا النوع من النزاعات الحدودية. كما أنهلاً فإنه أيضاً من دراسة من طور أي نوع من الأجهزة النووية عندما تزيد فض المنازعات بين الهند وباكيستان.

فبقدر ما تكون أهمية البحث في الحقائق الموضوعية، ففي النهاية تبقى الحقائق هي الحقائق التي يراها الأطراف، وهي التي تشكل وتمثل المشكلة في عملية التفاوض وهي التي تفتح الطريق للحل.^١

ضع نفسك في مكانهم:

تعتمد رؤية العالم بالنسبة لك على الزاوية التي تنظر من خلالها. فالأشخاص يميلون دائمًا إلى رؤية ما يريدون رؤيته. فمهما كان هناك كم هائل من المعلومات المفصلة، فعادةً ما يميل الناس إلى انتخاب والتركيز على الحقائق التي تؤكد تصوراتهم السابقة ويهملون أو يسيئون تفسير المعلومات التي تشكيك في تصوراتهم. فأي طرف في عملية التفاوض قد يرى فقط جذرة قضيته ويرى فقط أخطاء الطرف الآخر.

فالقدرة على رؤية الوضع كما يراه الطرف الآخر، بقدر ما تكتنفه من صعوبة، هو واحد من أكثر المهارات أهمية والتي ينبغي أن يمتلكها المفاوضون. فليس من الكافي أن تعلم أن الطرف الآخر يرى الأشياء بطريقة مختلفة. فإذا أردت أن تؤثر في الطرف الآخر، فأنك تحتاج إلى أن تفهم وبصورة تفصيلية مدى قوّة موقف أو رأي الطرف الآخر وأن تشعر بالقوة العاطفية لتمسكه بذلك الرأي أو الموقف. إنه ليس من الكافي أن تدرس تلك المواقف والآراء كراسك لأي حشرة

^١ يضيع العديد من الوسطاء زمنهم و زمن الأطراف في السماح للأطراف بالاسراف في تحقيق الواقع الماضي وتقييم أدلة الأثبات عليها، بل في بعض الأحيان الترافق بمذكرات أشبه ما تكون بمذكرات المحاكم، و يجررون جلساتهم الأولى المشتركة بطريقة أشبه بالساعات القضائية. مثل هذا المسلك لا يسدّد أي نموذج من نماذج الوساطة ولا تسند أي نظرية من نظريات التفاوض. فالمسلك السليم في المرحلة الأولى من عمليات الوساطة، وهي المرحلة الخاصة باستكشاف الواقع، يوجب على الوسيط أن يسمح للأطراف بالحديث عن ما وقع في الماضي دون حاجة إلى إثباته ولكن بغرض أن يبين منه مدى ما له من تأثير على الحاضر. في بيان الواقع الماضي يقيد فقط في الكشف عن مصالح أطراف النزاع والتي هي مفتاح الحل بالنسبة للوسسيط الناجح.

تحت الميكروскоп؛ بل تحتاج إلى أن تعلم كيف تحس الحشرة وهي تُفحص تحت الميكروскоп. حتى تتجز هذه المهمة ينبغي أن تهوي نفسك للتمسك بحكمك في الفترة التي تُفحص فيها آراء الغير. فقد يعتقدون أن آرائهم هي الحق بصورة قوية بذات القدر وإلى نفس المدى الذي تعتقده أنت في آرائك. فربما أنت ترى أن الكوب على الطاولة نصف ملئ بالماء البارد، وترى زوجتك ذات الكوب على أنه كوب نصف فارغ ومتسع للدرجة التي تشكلت فيها حلقة بنية من الوسخ عليه.

فكَّر في التصورات المتباينة لمستأجر ومالك العين المؤجرة في الحوار التالي وهو ما يتفاوضان حول تجديد الأجرة :

تصورات المستأجر	تصورات مالكة العين المؤجرة
• الأجرة أصلًا عالية جداً في قيمتها	• الأجرة لم تزد لفترة طويلة من الزمن
• مع تكاليف المعيشة العالمية المتضاعدة، فأنا لا استطيع أجرة منزل أكثر من ذلك	• مع التكاليف المتضاعدة للمعيشة، فأنا أحتاج إلى دخل أكثر من إيراد الأيجار
• هذه الشقة تحتاج إلى دهان (طلاء)	• هو قد سُلم هذه الشقة في حالة ممتازة للغاية
• أنا أعرف أن هناك من يستأجرن شقق بذات المواصفات ويدفعون أجرة أقل مما ادفع أنا	• أنا أعلم العديد من الأشخاص الذين يدفعون أجرة أكثر لشقق مماثلة
• الأشخاص الشباب في عمري لا يمكنهم أن يتحملوا أجرة منزل عالية	• الشباب صغار السن مثل هذا المستأجر يميلون إلى الازعاج ويسئلون باستخدام الشقق التي يسكنون فيها
• الأجرة ينبغي أن تكون أقل لأن هذا الحي من الأحياء الفقيرة المهملة	• نحن أصحاب العقارات ينبغي أن نرفع الأجرة لكي نحسن من مستوى

<ul style="list-style-type: none"> • أنا مستأجر مفضل بالنسبة لأي مالك عقار وذلك لأنني لا أربى أي كلاب أو قطط • أنا دائمًا أدفع الأجرة متى ما طلبت مني ذلك • هي امرأة باردة ومتالية، ولا أذكر على الإطلاق أنها سألتني عن أحوالى. 	<ul style="list-style-type: none"> • الأحياء التي توجد فيها عقاراتنا • مشغلات الصوت التي يشغلها في الشقة تثير عصبيتي • هو لا يدفع الأجرة إلا طلبت منه • أنا امرأة أحترم نفسي لذا فلا يمكن ليبدأ أن أتغافل على خصوصية مستأجر العقار الذي يخصني
--	---

فهمك لوجهة نظر الطرف الآخر لا تعنى أنك تتفق معه أو مع وجهة نظره. صحيح أن فهمك الجيد لوجهة نظر الطرف الآخر وطريقة تفكيره سيقودك إلى مراجعة وجهة نظرك الخاصة حول جدارة الموقف الذي تتفاوض بشأنه. ولكن ذلك ليس ثمن فهمك لوجهة نظرهم ، وإنما هو فائدة من فوائدك. فذلك الفهم سيعينك على تضييق دائرة التزاع بينك وبينهم، وأيضاً يساعدك على تقديم مصلحتك الجديدة التي اتضحت لك من خلال فهمك لوجهة نظرهم كطرف آخر.

لاتستنجد قصد الطرف الآخر ونواياه من مخاوفك:

يميل الناس عادة إلى افتراض أن ما يخافون منه، مهما كان ، قد قصد فعله الطرف الآخر. فكر في هذه القصة التي نقلها لك من "نيويورك تايمز" : "إنهما تقابلا في الحانة حيث عرض عليها أن يقللها إلى منزلها بعربته. قد أخذها ولكنه سلك طريقاً غير مألوفة لها. قال لها إن هذه طرقاً مختصرة. قد أوصلها إلى المنزل بسرعة لدرجة أنها استطاعت أن تحضر أخبار الساعة العاشرة. " لماذا كانت نهاية القصة مدهشة جداً بالنسبة لك؟ ذلك لأنك قد خلقت افتراضات مؤسسة على مخاوفك مما سمعت.

يسهل جداً أن يقع المقاوض في فخ ممارسة عادة وضع التفسيرات السيئة لما يقول الطرف الآخر أو يفعل. فالتفسir المتشكك عادة ما ينبع بصورة طبيعية من تصورات موجودة في ذهن صانع التفسير (المفسر). وأبعد من ذلك، فقد يبدو أنه -أي التفسير المتشكك- الشئ الأسلم الذي يمكنك فعله، وهو يوضح للناظررين كم هو سئ الطرف الآخر في الحقيقة.

فأعطاء مثل هذه التفسيرات السلبية يحملنا تكفة باهظة هي رفض الأفكار الجديدة والتي قد تصب في اتجاه الوصول إلى الانفاق وأيضاً يجعلنا نتجاهل أي تغييرات للمواقف التي سبق إعلانها.

لا تلومهم على مشكلتك:

تحميل الطرف الآخر المسؤولية عن مشكلتك يعد من الأمور المغربية جداً في عمليات التفاوض. "شريك لا يمكن الاعتماد عليها كلياً". ففي كل مرة تقوم فيها بصيانة مولد الكهرباء الخاص بالمصنع، فإنك تؤدي الصيانة بطريقة غير نظيفة مما يؤدي إلى تعطل المولد مرة أخرى. "اللوم هو أسهل نمط سلوكي يمكن أن تقع فيه وتتقىصه، خاصة عندما تحس أن الطرف الآخر فعلاً مسؤولاً. ولكن حتى وإن كان اللوم مبرراً، فإنه من الطبيعي أن يُنْتَج لوماً مضاداً من جانب الطرف الآخر. فإذا قمت بشن هجوم، فإن الطرف الآخر سيصبح دفاعياً وسيقاوم كل ما تقوله. كما أنه سيتوقف عن الانتصارات إليك، أو سيكت عن مهاجمتك ويبداً في مهاجمة نفسه ولو أنها. تقييم اللوم، بصورة مؤكدة، يوقع في فخ الخلط بين الموضوع والأشخاص".¹

¹ ولذاك يجب على الوسيط أن كان هو الذي يدير عملية الوساطة أن يكون متقطعاً جداً ليجري الفصل بين الأمور الشخصية وموضوع التفاوض ويقوم بعمليات العكس التكري والتلخيص التي توصل للطرف الآخر ما قصد قوله هذا الطرف من بين سطور عبارات اللوم التي عادة ما تخفي وراءها العديد من المصالح المتضررة فعلاً أو المهددة.

ينبغي، عندما تتحدث عن المشكلة الموضوعية للتفاوض، أن تفصل أعراضها ومظاهرها عن الأشخاص الذين تتحدث معهم بشأنها. "مولد الكهرباء الذي نقوم أنت بصيانته قد تعطل ثانيةً. هذه هي المرة الثالثة في خلال هذا الشهر الأخير. المرة الأولى كانت خروجه عن النظام لمدة أسبوع كامل. هذا المصنع يحتاج دائماً إلى مولد كهرباء عامل. أنا أريد نصيحتك حول كيف يمكننا أن نقل من خطر تعطل المولد الكهربائي. هل تتصحنا بتغيير شركة الصيانة؟ أم بمقاضاة الشركة المصنعة له؟ أم ماذا تتصحنا بفعله؟

على الأطراف أن يناقشو تصورات بعضهم البعض:

التعامل مع الاختلاف في التصورات يمكن أن يتم بعدة طرق، منها: أن تجري نقاشاً صريحاً لنتائج التصورات مع الطرف الآخر. فكلما قمت بفعل ذلك صرامة، وبأمانة وبدون إلقاء اللوم المتبادل، فإن مثل هذا النقاش يمكن له أن يقدم الفهم الذي تحتاج إليه كطرف في التفاوض لتوخذ ما قبل من قبلك بصورة جادة والعكس بالعكس.

معاملة مخاوف الطرف الآخر على أنها غير مهمة ولا يتصور أنها يمكن أن تعرّض سبيلاً للوصول إلى الاتفاق هي من الأمور العادلة في المفاوضات. وبالن مقابل، فإن الكلام بصورة مسمومة ومحنة عن الأشياء التي ترغب أنت في قولها والتي يريد الطرف الآخر سماعها، يمكن أن يكون واحد من أفضل الاستثمارات التي تقوم بها كمفاوض.

فكّر في المفاوضات حول نقل التكنولوجيا والتي ثارت في مؤتمر الأمم المتحدة حول قانون البحار. فمنذ عام 1974 وحتى عام 1981 تجمعت حوالي 150 دولة في نيويورك وجنيف لصياغة قواعد تحكم استعمال المحيطات فيما يتعلق بحقوق الصيد والتعدين في قاع البحار. وفي مرحلة من المراحل، عبر ممثّلو الدول النامية عن إهتمامهم البالغ في تبادل التكنولوجيا؛ فدولهم تزيد أن تصبح قادرة على

إمتلاك المعرفة والتجهيزات التكنولوجية المتقدمة من الدول المتقدمة صناعياً وذلك فيما يتعلق بالتعدين البحري.

رأى الولايات المتحدة ودول متقدمة أخرى ألا صعوبة في إثبات تلك الرغبة للدول النامية - ولذلك رأوا أن مسألة نقل التكنولوجيا علأنها مسألة غير مهمة. فمن ناحيتهم فهي مسألة غير ذات أهمية، ولكن بالنظر إليها من ناحية الدول النامية، فإن ذلك التقييم قد مثل خطأ جسيماً قامت الولايات المتحدة ومن معها من الدول المتقدمة بإرتکابه حينما عاملوا هذا الموضوع على أنه غير مهم. فإذا خصصت الدول المتقدمة بما فيها الولايات المتحدة، زمناً للتفكير في كيفية خلق الترتيبات العملية لنقل التكنولوجيا، ربما كان بأمكانهم تقديم عرض أكثر مصداقية وأيضاً ربما كان من الممكن أن يكون أكثر جانبيّة للدول النامية. أما بحفهم لموضوع نقل التكنولوجيا بأعتباره أمراً قليلاً الأهمية وبالتالي ينبغي التعامل معه لاحقاً، تكون الدول الصناعية المتقدمة قد فوتت على نفسها فرصة قليلة التكلفة لأمداد الدول النامية بإنجازات مؤثرة وبالتالي تشجيعهم تشجيعاً حقيقياً من شأنه أن يحثّهم على إنجاز الانقاق الذي يتم التفاوض بشأنه.

ابحث عن فرصة للتصرف مع تصورات الطرف الآخر بطريقة متنافضة :

الطريق الأمثل للتغيير تصورات الطرف الآخر هو أن توصل لهم رسالة مختلفة عما كانوا يتوقعون حسب تصورهم الموضوع سلفاً. فزيارة الرئيس المصري السادات إلى القدس في نوفمبر 1977 قدمت مثالاً رائعاً على تطبيق هذه الطريقة في تغيير التصورات المسبقة. فالإسرائيليون كانوا ينظرون إلى السادات ومصر كعدو لهم، أي أنها الرجل والدولة التي شنت هجوماً مباغتاً عليهم قبل أربع سنوات من تلك الزيارة. فلتغيير ذلك التصور لدى الإسرائيليين، وحتى يتمكن السادات من إقناع إسرائيل بأنه هو أيضاً يريد السلام، طار إلى عاصمة أعدائه المتزاح عليها والتي لم يعترف بها أحد حتى الولايات المتحدة الصديق المقرب إلى إسرائيل، فبدلاً من أن يتصرف كعدو، تصرف السادات كشريك. فبدون هذه

الحركة الدرامية من قبل السادات، لأصبح من الصعب على أي شخص تخيل إمكانية النجاح في توقيع اتفاق سلام بين مصر وإسرائيل.

أعطي الطرف الآخر دور في تشكيل المحصلة النهائية للتفاوض وذلك بالتأكد من أنهم قد إشتركوا في العملية التفاوضية:

سيكون من الصعب الحصول على موافقة الطرف الآخر على الاتفاق النهائي، إذا لم يعط دور في عملية التفاوض. فحقيقة أن الأمر بهذه البساطة. فإذا ذهبت إلى المفوض الولائي للتأمين وأنت مهيأ للإشتباك معه بعد التحري المطول الذي قمت به حول موضوع نصوص المسؤولية المطلقة، فإنه لا يكون مفاجئاً أن يحس المفوض بأنه مهدد من قبلك ومن ثم سيقاوم ما توصلت إليه من خلاصات ونتائج. وإذا فشلت في أن تسأل العامل عما إذا كان يرغب في عمل مع بعض المسؤوليات الإدارية الإضافية، فلا تفاجأ إذا اكتشفت أنه مستاء من ذلك التكليف أو لديه إحساس بالإهانة. فإذا أردت أن يقبل الطرف الآخر أمر ممقوت بطبيعته أو كريه أو من الممكن عدم القبول به، فإن من الحاسم أن تعطيه دور في عملية صناعة أو خلق ذلك الأمر.

هذا للأسف ما يتزع الناس عادة إلى عدم فعله. فعندما يكون لديك أمر من الأمور الصعبة وتريد معالجته، فإنك غربزيًا ستترك الجزء الأصعب منه إلى آخر العملية". دعنا نتأكد من أن كل ما يتعلق بمسألة نصوص المسؤولية المطلقة قد تمت معالجتها قبل أن تذهب لمناقشة مفوّض التأمين الولائي". فالمفوض، مع ذلك، سيكون من المرجح أن يوافق على مراجعة النصوص التنظيمية إذا أحس بأن هناك دور له يمكن أن يلعبه في صياغة هذه النصوص. وبهذه الطريقة ستصبح مراجعة هذه النصوص التنظيمية عبارة عن خطوة إجرائية صغيرة في عملية صياغة طويلة نتج عنها النص الأصلي وليس مجرد محاولة لشخص يريد أن ينسف كل التنظيم بما فيه نصوص المسؤولية المطلقة .

حاول المواطنون البيض المعتدلين في جنوب أفريقيا، في مرحلة من المراحل، إلغاء القوانين العنصرية المجازة. ولكن كيف؟ وذلك بالاتفاق بلجان كل البيض البرلمانية لمناقشة المقترن. ولكن على الرغم من أن المقترن مما ينبغي أن يحمد كعمل جدير بالتقدير، إلا أن هذه المقترنات قد تكون غير كافية، ليس بالضرورة بسبب موضوعه، ولكن لأن ما يتمخض عنها سيكون نتاج لعملية لم يشارك فيها أي من المواطنين السود. فالمواطنين السود قد يسمعون، "أنتا نحن البيض العنصر المميز سنقوم بالبحث في كيفية معالجة مشكلة الغاء قوانين التمييز العنصري". فربما تكون هي "عبد الرجل الأبيض" مرة أخرى، هي المشكلة التي يجب أن نبدأ بمعالجتها.

فحتى وأن كانت شروط الاتفاق يبدو أنها في مصلحة الطرف الآخر، إلا أن الطرف الآخر ربما يرفضها ببساطة لشك الذي يتولد من جراء إقصائه من عملية الصياغة. الاتفاق يصبح أكثر سهولة إذا أحس كلا الطرفين بملكية لفكرة الاتفاق. فعملية التفاوض بالكامل تصبح أقوى؛ لأن أي طرف قد وضع بصماته شيئاً فشيئاً على الحل النهائي. فأي إنقاذ يوجه إلى شروط الاتفاق والتغيير الذي ينتج عن ذلك، وأي تنازل هو عبارة عن علامة شخصية تركها المفاوض على المقترن. فالمقترن الذي يتتطور هو الذي يتضمن مقترنات كافية أن تجعل كل من الطرفين يحس أنها ملك له.

لنشرع الطرف الآخر بأن له دور، فأشركه من وقت مبكر في العملية. أسأله بأن يسدي لك النصائح. اعط أفكاره وزن أكثر كلما أمكن إذ أن ذلك من شأنه أن يجعله يساهم في الدفاع عن هذه الأفكار أمام الغير. وقد يكون من الصعب عليك أن تقاوم الإغراء في مسألة إعطاء نفسك مصداقية وسمعة حسنة، ولكن التحمل والصبر سيعرضك بصورة أو في وأجمل. فباستثناء الجدار الم موضوعية لعملية التفاوض، فإن الإحساس بالمشاركة في عملية التفاوض ربما كان هو العامل

الوحيد والأكثر أهمية في تحديد ما إذا كان على المفاوض أن يقبل المقترن الذي أسرف عنه العملية أملاً؛ باعتباره منتج لعملية التفاوض.

حفظ ماء الوجه: اجعل مقترنك منسجماً مع ما يؤمن به الطرف الآخر من

قيمة:

في اللغة الإنجليزية "حفظ ماء الوجه" يحمل طعم ونكهة إزدرائية لأنه يقرب من معنى الحفاظ على المصداقية.

فالناس يقولون: "حن نفعل ذلك فقط لنمكّنهم من حفظ ماء وجههم؛ أي من الحفاظ على مصداقيتهم".

ذلك ضمناً يعني أن إدعاء بسيطاً قد تم خلقه ليس منح لشخص ما أن يسير قدمًا دون الإحساس بشعور شيء. فالنبرة التي تقال بها العبارة، عبارة حفظ ماء الوجه، تتم عن السخرية.

فهذا سوء فهم جسيم لدور وأهمية حفظ ماء الوجه. حفظ ماء الوجه يعكس حاجة الشخص إلى توفيق الموقف الذي يتخذه في عملية التفاوض أو لاتفاقية مع مبادئه وكلماته وتعهداته السابقة.

فالعملية القضائية تهم بذات الموضوع. فعندما يكتب القاضي رأي في حكم من أحكامه، فهو يحفظ ماء وجهه ، ليس فقط لنفسه وللنظام القضائي، ولكن للأطراف. فبدلاً من يقول فقط لأحد الأطراف، "أنت تكسب"، ويقول للطرف الآخر "أن تتخسر" هو يشرح كيف أن قراره كان منسجماً مع القواعد العامة والقانون والسوابق القضائية. هو أراد أن يظهر ليس كمحكم، ولكن كقاضي يسلك السلوك المطلوب قانونياً وأخلاقياً. فالمفاوض لا يختلف عن ذلك أبداً.

يكافح الناس عادة، في المفاوضات، لمقاومة الظروف الصعبة ليس بسبب أن المقترن المطروح على الطاولة كان غير مقبول أصلاً، ولكن ببساطة بسبب أنهم يريدون تجنب الأحساس أو الظهور بمظهر المستسلم للطرف الآخر.

فإذا كان من الممكن إعادة صياغة موضوع التفاوض بطريقة مختلفة أو تصويره "مفهوم" بطريقة مغایرة حتى يجدو كمحصلة نهائية عادلة، فهم في هذه الحالة سيفعلون به.

فالشروط التي كان يجري التفاوض بشأنها بين عمدة المدينة والجالية الإسبانية حول الوظائف البلدية، كانت غير مقبولة للعمدة – فالعمدة بعد سحب تلك الاتفاقية من قبل الجالية الإسبانية قام بإعلان ذات تلك الشروط بإعتبار أنها قراره الخاص، بل وبني حملته ووعده الانتخابية عليها.

حفظ ماء الوجه يشمل توفيق الاتفاق مع المبادئ ومع الصورة الذاتية للمفاوضين. وعموماً أن أهميته لا ينبغي أن يقلل من قيمتها.

العواطف:

تكون الأحساس أهم من الكلام في المفاوضات وتحديداً في النزاعات المستحکمة. فالأطراف قد يكونون على استعداداً لل伊拉克 مع بعضهم البعض أكثر من التعاون وصولاً إلى حل المشكلة المشتركة بينهما. فالناس عادة ما يأتون إلى طاولة المفاوضات وهم يدركون أن المخاطرة عالية وأن المشاعر مهددة.

فالعواطف في جانب أحد الأطراف ستولد عواطف في جانب الطرف الآخر. والخوف قد يولّد الغضب والغضب يولّد الخوف. فالعواطف بسرعة تفود المفاوضات إلى طريق مسدود أن لم يكن إلى النهاية.¹

¹ لذلك فإن الوسيط المنتظر عادة ما يتدخل عندما تختلط العواطف ليس مع إما بالسماح بالتبشير عن هذه العواطف تكون من التفليس عن حالة الاحتقان أو يقوم بإجراء عملية العكس الفكري ليتمكن الطرف الآخر من سماع الرسالة التي قصد الطرف الغاضب إيصالها ومن ثم يقوم بتحديد آثار الغضب أو العواطف المتჩجة من أن تؤدي إلى مجرد صراع شخصي بين الأشخاص وهجران للجذارة الموضوعية للمسألة التي يجري التفاوض بشأنها.

في البداية يجب أن تتحقق وتفهم عواطفك وعواطفهم:

انظر إلى نفسك أثناء المفاوضات، هل تشعر بالعصبية؟ هل أنت غاضب من الطرف الآخر؟ يستمع إلى الطرف الآخر وحاول أن تتشعر كيف تكون عواطفه. ربما يكون من المفید بالنسبة لك أن تدون ما تحس به - من المحتمل أن يكون ما دونت هو أنك خائف أو قلق أو غاضب - ثم عليك أن تدون ماذا تريد أن يكون شعورك - من المحتمل أن يكون - ولائق من نفسك أو هاديء. ثم أفعل الأمر نفسه مع الطرف الآخر.

يكون من السهل - في التعامل مع مفاوضين يمثلون مؤسساتهم - أن تعاملهم كمجرد ناطق باسم المؤسسة مجرد عن المشاعر التي يمكن أن تكون لدى شخص يمثل نفسه، وبالتالي لا يتصور أن تكون لهم ذات عواطف الشخص الذي يمثل نفسه. ولكن ينبغي أن تذكر دائماً أن الطرف الآخر هو بشر مثلك له ما لك من أحاسيس ومشاعر ومخاوف وأمال وأحلام. فوظائفهم ربما تكون على المحك إن فشلوا في هذه المهمة.

فقد تكون هناك مسائل فيها يكونون أكثر حساسية من غيرها ومسائل أخرى يكونون فيها أكثر فخرًا بأنفسهم. فمسألة العواطف ليست مقصورة فقط على المفاوضين، ولكن الناخبون أيضاً لهم عواطف. فالناخب قد يكون لديه رؤية تبسيطية جداً وعادلية للوضع.

أسأل نفسك ماذا تفتّم لك هذه العواطف. لماذا أنت غاضب؟ ولماذا هم غاضبون؟ هل ما هم فيه الآن هو تعبير عن ظلم حاصل بهم في الماضي، وهل ما هم فيه الآن هو بحث عن الثأر؟ هل العواطف آخذة في التنقل من موضوع إلى آخر؟ هل المشاكل العائلية في المنزل قد اخْتَلَطَتْ وأثرت على جو العمل؟

في المفاوضات في الشرق الأوسط، كل من الإسرائيлиين والفلسطينيين يشعرون بالتهديد الواقع على وجودهم كشعب فلذلك قد طوروا عواطف قوية وهي

الآن قد تغلغلت حتى في أكثر المسائل التي تعتبر من الثوابت العلمية مثل مسائل تقسيم المياه في الضفة الغربية ، فلذاك فقد أصبح من المستحبيل مناقشتها ومن ثم حلها. والسبب في ذلك أن الصورة الكلية التي يرسمها كلا الشعبين هي الشعور أن بقاءه في خطر ومن ثم فهم يرون كل الأمور الأخرى على أنها متعلقة بالبقاء أو مؤثرة فيه.

اجعل العواطف أمراً ظاهراً واعترف بها كمسألة من المشروع التعبير عنها:

تحدث مع الأشخاص في الطرف الآخر حول عواطفهم. وتحدث عن عواطفك أيضاً. لا ضرر يمكن أن يتحقق بأي طرف في المفاوضات جراء التعبير عن العواطف، فيمكن أن تقول مثلاً: "هل تعلم، أن الأشخاص في فريقنا يشعرون بأن معاملتهم قد أسيئت ولذاك فهم في غاية الإستياء. لذا فهناك تخوف من أن الاتفاق ربما لا يلتزم به أحد، إذا قد تم التوصل إلى اتفاق أصلاً. فال濂سف هذه هي مخاوفنا بغض النظر عن كونها معقولة أو غير معقولة. فأنا شخصياً أعتقد أننا قد تكون مخطئون في تخوفنا هذا، ولكن هذا هو الشعور الذي يتملك الجميع. هل الأشخاص في فريقك يشعرون بذات الشعور؟ ولماذا؟" فكونك جعلت ما تشعر به أو ما يشعرون به محل للنقاش الصريح، لا يعد ذلك فقط إقراراً منك بجدية المشكلة، ولكن سيجعل عملية المفاوضات خالية من ردود الفعل وخلاقة وأيجابية فيما يتعلق بمعالجة المشكلة التفاوضية.

"فعدنما يتحرر الأشخاص من عبء العواطف المكتوبه، سيكون الاحتمال الأغلب أنهم سيعملون على حل المشكلة التي يتم بشأنها التفاوض بصورة أكثر أيجابية.

لسمح للطرف الآخر بأن ينفس عن غضبه وإستيائه :

واحدة من الطرق المؤثرة التي يمكن استخدامها في التعامل مع غضب الأشخاص وإحباطهم وعواطفهم السالبة الأخرى هي: أن تساعدهم في التتفيس عن هذه المشاعر. فالأشخاص يحصلون على تتفيس نفسي من خلال عملية بسيطة هي

إعادة تقييم المظلمة ولو بإعادة الحديث عنها. فإذا عدت المنزل وأردت أن تحدث زوجك عن كل شيء لم يسر على ما يرام معك في العمل، ستكون أكثر إحباطاً إذا قال/ قالت لك زوجك: " لا تتعجب نفسك بحكاية ما حدث؛ فانا متأكدة أن يومك كان صعباً جداً. دعنا نري ماذا لديك غير ذلك".

يحدث كثيراً ذات الشئ في المفاوضات من قبل المفاوضين بعضهم تجاه البعض الآخر. فتمكين الطرف الآخر من التتفيس عن عواطفه السالبة سيسهل عليه التحدث بصورة متعلقة وحكيمة. وأكثر من ذلك، لو أن مفاوض ما تحدث بشكل غاضب وبذلك أوضح لناخبيه أنه لم يكن مرناً، ربما يكون ذلك سبباً في إطلاق يده في عملية القارض¹.

ومن ثم يمكنه أن يعتمد على سمعة "الشدة" ليحمي نفسه من النقد لاحقاً إذا دخل في اتفاق مع الطرف الآخر ولم يكن ذلك مرضٌ مائة بالمائة لناخبيه.

أفي كثير من الأحيان تفشل المفاوضات أو ربما تصل إلى طريق مسدود بسبب ان المفاوض ليس لديه التقويض الواضح الكافي لمناقشة أمر ما أو انه، بسبب القوانين، لا يمكنه طرح أمور معينة. فإذا كان المفاوض له من الحرية ما يكتفيه لطرح ما لديه من خيارات ومناقشة ما يطرح من قبل الآخرين من خيارات، ستكون الاتفاقية الحكيمية هي الاحتمال الراجح. لذا بإطلاق يد المفاوض هي امر مهم على الرغم من خطورته. فخطورته تتمثل في أن المفاوض ليس، دائماً، في وضع يؤهله من تقدير مصلحة المؤسسة التي يمثلها بصورة دقيقة، ومن ثم قد ينتفع من إطلاق اليد الضرار بمصلحة المؤسسة. ولكن معالجة ذلك تتم عادة عن طريق اتباع تكتيك التخطيط المسبق لعملية التفاوض التي تعرف بمرحلة التحضير، إذ في تلك المرحلة المبكرة يستطيع المفاوض أن يحتفظ لنفسه بخيارات وبدائل عديدة ولو من خلال جلسات العصف الذهني التي يجريها مع المسؤولين من فريقه، والذين يتوقع أن يحصل منهم على كل المعلومات التي تتمكنه ليس من معرفة الـ BATNA (أي البديل الأكثر احتمالاً للاتفاقية التي يجري التفاوض بشأنها) وـ WATNA (أي البديل الأسوأ للاتفاقية التي يجري التفاوض بشأنها)، فكل ذلك سيمكنه من التزود بعدد هائل من الأدوات التي تمكنه التعامل مع أكثر المواقف صعوبة والتي غالباً ما تنشأ عن النقص في التقويض أو المعلومات وأيضاً تجنب المفاوض المفاجآت التفاوضية.

لذا فبدلاً من أن تقطّع الحديث الجدي أو الإنسحاب من الإشتراك في المناقشة مع الطرف الآخر، فإنه قد يكون من المفيد بالنسبة لك أن تسيطر على نفسك، وأن تبقى على الطاولة وأن تترك الطرف الآخر يصب عليك جام غضبه. فعندما يكون الناخون ينصتون، فمثل هذه المناسبات قد تفرخ شيئاً مما يشعرون به من إحباط مثلاً يحدث بالضبط مع المفاوضين. فربما تكون هذه هي الإستراتيجية الأفضل التي يمكنك تبنيها عندما يكون الطرف الآخر يمارس في حقه في التفيس عن نفسه بالتعبير عن ما يحيش بداخله من شعور بالاحباط أو الظلم.

لا يكون مطلوباً منك أكثر من أن تتحصل خاشعاً من غير أن تقوم بعمل لغير فعل أو استجابة لما يشنّه الطرف الآخر عليك من هجوم عليك، ومن حين لاخر اطلب من المتحدث (الذي ينفّس عن غضبه) أن يواصل حديثه إلى أن يصل إلى آخر كلمة يريد قوله. فبهذه الطريقة أنت تقوم ب تقديم القليل من الدعم لموضوع التفاوض الملتهب، وتشجع المتحدث ليتحدث عن نفسه بما لا يترك أي بقية في نفسه لتوثر سلباً في ذلك الموضوع الملتهب وتحوله إلى دُملٌ متقيح نتن الرائحة.

لا تتفاعل مع الهياج العاطفي:

إطلاق العنان للعواطف يمكن أن يكون خطيراً إذا أدى إلى تفاعل واستجابات عاطفية من قِبَل الطرف الآخر. فإذا لم يسيطر على التعبير عن العواطف، فيمكن أن ينبع عنه تشاجراً عنيفاً جداً.

فواحد من التكتيكات أو الترتيبات غير العادية والمؤثرة لإحتواء أثر العواطف قد استعمل في الخمسينات من قِبَل لجنة العلاقات الإنسانية ومجموعة إدارة العمل التي شُكلت في مصنع للحديد والصلب لمعالجة النزاعات الطارئة قبل أن تصبح مشاكل خطيرة. تبني أعضاء اللجنة قاعدة فحواها أن: "شخص واحد يمكنه أن يغضب في كل مرة" هذا الإجراء جعل من المباح بالنسبة للعمال أن يغضبو على أساس هذه القاعدة ومن ثم أصبح ممنوعاً الغضب الجماعي وأيضاً من المباح منع

الاستجابة العنيفة للغاضب من العمال بصورة يمكن وصفها بأنها استجابة عاصفة وعنيفة. فأصبح توزيع أذوار الغضب يتم كالتالي: "لا مشكلة. أتركه يغضب أنه دوره في الغضب". فهذه القاعدة لها مزايا فوق ما ذكر وهي مساعدة الأشخاص على السيطرة على عواطفهم. خرق القاعدة، يعني أنك فقدت قدرتك على السيطرة على نفسك، مما يعني أنك فقدت ماء وجهك و فقدت مصداقتك.¹

استعمل الإشارات الرمزية:

إنهاء أي مشاجرة غرامية، بلغة الحب، يمكن أن يتم بمجرد إهداء زهرة حمراء ندية طازجة. فالأفعال التي من الممكن أن تنتج عواطف بناءة وتؤثر في أحد الأطراف أيجابياً، في العادة قد لا تكلف من يقوم بها أي شيء يذكر. فتسجيل التعاطف أو الاعتذار أو زيارة المقابر أو تقديم هدية بسيطة للحفيد أو المصادفة أو المعانقة أو الخروج لأخذ وجبة مع بعض كل ذلك غير مكلف ولكنه يمثل فرصة ثمينة جداً لتحسين وضع العواطف العدائية مجاناً.

يمنع الاعتذار في العديد من المناسبات إفجار العواطف ويحد تأثيرها السيء، حتى عندما لا يصدر إقراراً من المعذّر بالمسؤولية الشخصية عن الفعل أو إقراراً بقصد الأذى. فالاعتذار قد يكون واحداً من الإستثمارات الأقل تكلفة والأكثر ربحاً والتي يمكنك أن تدخل فيها في العمليات التفاوضية.

التواصل:

من غير تواصل لا تكون هناك مفاوضات. فالمفاضلات هي عملية التواصل وإرسالاً واستقبالاً بغرض التوصل إلى قرار مشترك. فالتواصل لم يكن أبداً أمراً سهلاً، حتى بين الأشخاص الذين توجد بينهم العديد من الخلافات القيمية والخبرات الحياتية المشتركة. فالزوجين الذين عاشا مع بعضهما البعض لمدة ثلاثين سنة، ما

¹ استخدام القواعد هو الميزة التي تجعل عمليات التفاوض المنظم هو عمليات مضبوطة ودائمة تحت السيطرة الأمر الذي يجعلها محسوبة النتائج مسبقاً .

يزالون يسيئون فهم بعضهم البعض في كل يوم. وليس من المفاجئ أن تجد تواصل غير جيد بين أشخاص لا يعرفون بعضهم البعض بصورة جيدة أو أشخاص يحسّون بنوع من العدائية والشكك تجاه بعضهم والبعض الآخر. فمهما كان الكلام الذي قلته أو تقوهت به، فينبغي أن تتوقع أن الطرف الآخر غالباً ما يسمع شيئاً مختلفاً عنه.

هناك ثالث مشكلات كبيرة فيما يتعلق بالتواصل. الأولى، أن المفاوضين قد يكونون لا يتحدون إلى بعضهم البعض، أو على الأقل، لا يتحدون بالطريقة التي يمكن أن تفهم من قبل الطرف الآخر. فكثيراً ما نجد طرفاً من أطراف العملية التفاوضية قد توقف عن التواصل مع الطرف الآخر ولم يعد يحاول مجدداً الإتصال به. أو بدلاً من محاولة التواصل مع الطرف الآخر، نجد أن طرفاً من أطراف العملية التفاوضية يتحدث حول موضوع ما، لا لي التواصل مع الطرف الآخر، ولكن لمجرد أنه يريد أن يعطي إبطاعاً حسناً لطرف ثالث خارج عن دائرة التفاوض أو للناخبين المؤيدين له.

فيما يلي من التوصيات المتبادل مع الشريك المفاوض وصولاً إلى محصلة نهاية ممكн الانفاق حولها، نجد أن الأطراف يسعون إلى أيقاع بعضهم البعض في الأخطاء. فيدلاً من محاولة إقناع الشريك الآخر بالقيام بخطوات بناءة، نجدهم يحاولون إقناع المشاهدين لمناصرتهم والوقوف إلى جانبهم. فالتواصل الفعال بين أطراف التفاوض هو كل شيء ولكنه يكون مستحيلاً إذا كان أي طرف يتفاوض للاستعراض وليس للوصول إلى حل.

وحتى إن كنت تتحدث بصورة مباشرة وبوضوح إلى الطرف الآخر، فالطرف الآخر قد لا يسمعك. فهذه هي المشكلة الثانية من مشكلات التواصل. لاحظ كم مرة لا يبدو أن الناس متتبعون بصورة كافية لما تقوله لهم. وربما، بذلك القدر، أنت أيضاً تبدو في كثير من الأحيان غير قادر على تكرار ما قاله لك الآخرون للتو. ففي المفاوضات قد تكون مشغولاً جداً ومنهمك في التفكير في ماذا

ستقول عندما يأتي دورك في الكلام، أو كيف سترد على النقطة الأخيرة التي أثارها الطرف الآخر، أو ستنتظم لفاعك التالي ضد ما يثار من حجج، فمن ثم سيشغلك كل ذلك عن الاستماع بصورة أكثر إنتباهاً إلى ما يقوله الطرف الآخر الآن. أو قد تكون أنت مصنف إلى الناخبين بصورة أكثر إنتباهاً من إمعانك إلى الطرف الآخر. فالناخبون فوق كل ذلك، هم من ينفي أن يحسب لهم حساب في عملية التفاوض. كيف لا وهم الجهة التي تحاول أنت كمفاوض إرضاؤهم. فليس من المفاجئ أن يجدوا منك كل هذا الإهتمام. ولكن إذا لم تكن تستمع إلى ما يقول الطرف الثاني، فذلك يعني أنت فقدت التواصل مع الطرف الآخر.¹

فالمشكلة الثالثة للتواصل هي سوء الفهم. مما يقوله أحد الأطراف قد يساء تفسيره من قبل الطرف الآخر. فذلك يحدث حتى في الحالة التي يكون فيها المفاوضون جميعاً يتقاوضون في ذات الغرفة؛ وذلك لأن التواصل بين شخص وأخر أشبه ما يكون بإرسال إشارات دخانية في يوم عاصف. فعندما يكون الأطراف يتحلثون لغات مختلفة فإن الفرصة لإساءة تفسير ما يقوله الأطراف بعضهم البعض ستكون مركبة.

فمثلاً، أن كلمة "compromise" والتي تعني في اللغة الإنجليزية: الحل الوسط الذي يمكن أن يتعايش معه كل الأطراف. فالظاهر أن تلك الكلمة في اللغة الفارسية معناها ليس بالإيجابية التي يتسم بها في اللغة الإنجليزية، بل لها فقط معنى سلبياً واحداً هو: التنازل أو التضحيه بالمعايير الأخلاقية. شبيهاً بذلك،

¹ لذلك فإن ما يشدد عليه نموذج ليبر فيما يتعلق بالخطاب الافتتاحي للوسط هو أن يبين التسلسل الإجرائي لعملية الوساطة ومن ضمن ذلك عليه أن يوضح للأطراف أنه في البداية سيسمح للأطراف بالإدلاء بأقوالهم بالتعاقب؛ فعندما يكون أحدهما يقوم بذلك فيطلب من الآخر أن يصغي مع الوسيط لهذه الأقوال بعية فهمها ومن ثم فهم المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها من وجهة نظر الطرف المتكلم .

كلمة "mediator" التي تعني في اللغة الإنجليزية وسيط فاض للمنازعات، أما في اللغة الفارسية فتعني الشخص المنافق، أي الشخص الذي يتدخل فيما لا يعنيه.

وفي بداية الثمانينات من القرن الماضي طار الأمين العام للأمم المتحدة "والدهايم" إلى إيران باحثاً عن إطلاق سراح الرهائن الأمريكية. فشلت جهوده بصورة أكيدة عندما قام الراديو والتلفزيون الإيراني الوطني بإذاعة تصريحات الأمين العام للأمم المتحدة باللغة الفارسية فور وصوله إلى طهران حيث قال: "أنا جئت كـ "منافق" لأعمل على إنجاح عملية "التنازل والتضحية بالقيم الأخلاقية".

وفي خلال ساعة من الزمان من بث هذا التصريح كان الإيرانيون الغاضبون يصفون سيارة الأمين العام للأمم المتحدة بالحجارة، ببساطة، لأنهم لم يفهموا ما قصد قوله على أنه: " جاء ك وسيط ليصل إلى حل لأزمة الرهائن، حلاً يمكن أن يتعايش معه كل من إيران والولايات المتحدة الأمريكية."

ماذا يمكن أن تفعل حلاً لهذه المشكلات الثلاث للتواصل؟

أنصت واستمع بصورة منقطة وإعترف بما قاله الطرف الآخر بأنه قيل من قبله:

فالحاجة إلى الاستماع أمر ظاهر، على الرغم من أن الاستماع من الأمور الصعبة جداً ومن ثم يكون من المرهق أداؤها بصورة جيدة، خاصة تحت تأثير ضغط المفاوضات المستمرة. فعن طريق الاستماع يمكنك من أن تفهم تصورات الطرف الآخر وأحساسه وعواطفه، وسماع ما يحاول أن يقوله.

فالاستماع المتيقظ يحسن ليس فقط كمية ما تسمع ولكن أيضاً ما قاله الطرف الآخر. فإذا أعرت الطرف الآخر الإنبهار اللازم وقاطعته من حين لآخر لتقول: "هل أنا حقيقة قد استوّعت ما قصدت قوله في أنك تحاول أن تقول أنك؟" فالطرف الآخر سيتحقق من أنك لا تستمع إليه بصورة نمطية وتقتل الزمن

بانتظاره بالسماع ولكنك تمارس السماع المتباطئ لما يقول، وبالتالي سيتحقق له الرضاء بأن حاجته في أن يُسمع وفهم ما قصد قوله قد أُشِيعت.^١ فالتكلنيك أو الترتيب المعياري للسماع الجيد هو أن تتبه بصورة جيدة لما يقال، وأن تسأل الطرف الآخر أن يكون واضحاً فيما يريد أن يقول سواء من حيث النطق أو من حيث المعنى. وأن تطلب تكرار أي فكرة إذا كان هناك أي غموض أو جهة أو عدم تحديد. اجعل واجبك أو مهمتك الأساسية أثناء ممارستك للاستماع إلى الطرف الآخر هي أن تحاول فهم الطرف الآخر كما يرى هو نفسه لا كما تراه أنت، وألا تحاول أن تجهز رد أو دفاع لما تقوم الآن بسماعه من نقاش أو كلام أياً كان فهواء. إسْتوَعْبَ تصوراتهم، و حاجاتهم، والقيود والحدود التي تحد من حركتهم أو تؤطر أفكارهم ورؤاهم.

الكثير من الناس يرى في عدم إعطاء قضية الطرف الآخر كثير من الإهتمام أسلوب أو تكتيكي جيد للتفاوض، وأيضاً عدم الإقرار بأي شرعية لآرائهم ووجهات نظرهم، و كن المفاوض الجيد هو الذي يقوم بعمل العكس تماماً.

فما لم تعرف بما يقوله الطرف الآخر من حيث أنه قبل و ظهر أنه إستوعبه جيداً، فربما يعتقدون أنك لم تسمعهم. فعندما تحاول أنت أن تشرح وجهة نظر مغایرة، فإنهم سيفترضون أنك لم تفهم ما يقصدون إيصاله إليك بعد.

فسيفقدون في أنفسهم: " أنا قلت له وجهة نظرى ، ولكن الآن هو يقول شيئاً مختلفاً، لذا فلا بد أنه لم يفهم ما سبق أن قلته ". لذلك فإن المفاوض بدلاً من الاستماع إلى وجهة نظرك، سيدأ في التفكير في كيفية صياغة النقاش المقنع بطريقة يمكن أن تفهمك قضيته هذه المرة. إذن يجدر بك أن تووضح للطرف الآخر

^١ هذا ما يسمى بمهارة التلخيص في عمليات الوساطة. وهي مهارة مؤثرة جداً ليس فقط في إشباع العاطفية للطرف الآخر ولكن مهمه أيضاً في اختصار الزمن وتسريع الوصول إلى الحل وذلك بمنع الخصم من التكرار إعادة أفاله مرة بعد مرة بقصد إيصال ما يقصد إيصاله.

أنك فهمت ما قصد إصاله لك. "أرجو أن تسمح لي بأن أتأكد من مدى متابعتي وفهمي لما تقول: من وجهة نظرك فإنك تقول: أن الوضع يبدو كالتالي..."

فعندما تكرر ما قاله لك الطرف الآخر لاقناعه بأنك استوعبت ما قصد إصاله لك، يجر بك أن تعيد صياغة ما قال بصورة أيجابية ومن وجهة نظره هو كطرف آخر، وأن تجعل نقاط القوة في قضيته واضحة¹.

فربما تكون إعادة صياغتك كالتالي: "أن لديك قضية قوية. دعنا نري ما إذا كان بوسعي أن أشرحها أملا. هنا هي الطريقة التي ضربتني....." فالفهم ليس هو الإقرار. فالشخص يمكنه في ذات الوقت أن يفهم جيداً ويختلف جملة وتفصيلاً مع ما يقوله الطرف الآخر.

ولكن ما لم تقنع الطرف الآخر بأنك فهمت ما يريد قوله بالطريقة التي يراها هو، فربما تكون غير قادر على شرح وجهة نظرك له. فبمجرد أن تضع لهم قضيئهم كما يرونها هم، أرجع لهم بالمشاكل التي وجدتها فيما طرحوه. فإذا استطعت أن تضع قضيئهم بصورة أفضل مما وضعوه هم، ومن ثم قمت بتقديرها لهم، فهذا سيوسع فرصك في تأسيس حوار بناء فيما يتعلق بجدارة المسألة الموضوعية المتناوحة بشأنها وسيضيف من فرص نشوء أي اعتقاد لديهم بأنك قد أسأت فهم ما طرحوه.

تحدد بحيث أن ما تقول يكون مفهوماً للطرف الآخر:

تحدد إلى الطرف الآخر. فمن السهل أن ينسى المفاوض في كثير من الأحيان أن المفاوضات ليست مناظرة. وأيضاً هي ليست محاكمة. فأنت لا تحاول

¹ هذا ما يعرف بالعكس الفكري في عمليات الوساطة والذي سبق وأن تكلمنا عنه باعتباره أحد المهارات التي يلزم على الوسيط التسلح بها حتى يستطيع قيادة عملية وساطة ناجحة تؤدي إلى فض المنازعات على نحو يشبع حاجات ومصالح جميع الأطراف دون أن يضطرهم إلى تقديم أي نوع من التنازلات.

أن تقنع شخص ثالث من الغير. فالشخص الذي تسعى إلى إقناعه هو من يجلس معك على نفس الطاولة، أي هو الطرف الثاني. فإذا كان هناك وجه للمقارنة بين التفاوض والإجراءات القانونية، فالوضع شبيه بالحالة التي يكون فيها إثنان من القضاة يحاولان الوصول إلى اتفاق حول كيفية التقرير في القضية المعروضة أمامهم؛ فمحاولة وضع نفسك في ذلك الدور، هو في الحقيقة معاملة للطرف الآخر كقاضي زميل، أنت وهو، تحاولان العمل مع بعض لتشكيل رأي مشترك. ففي هذا السياق، من الواضح، أن من غير المجدى أن تلوم الطرف الآخر عن المشكلة التي تناولها بشأنها، أو إشراكه في إساءات لفظية أورفع صوتك عليه. وبالمقابل سيكون من المفيد أن تعرف بصرامة أن الطرف الآخر ينظر إلى الوضع بصورة مختلفة، وأن تحاولا أن تمضيا قدماً كبشر في حل مشكلة مشتركة.

ولتقليل الأثر المسيطر أو الشاغل، كالضغط والمراقبة المنزليّة وما يمكن أن يكون من تأثير للأطراف الخارجية، فإنَّ من المفيد أن تبتعد وسائل خاصة وموثوقة بها للتواصل مع الطرف الآخر.

ويمكنك أيضاً أن تحسن من التواصل بالحد من حجم المجموعة المشاركة في الاجتماع التفاوضي. فمثلاً، في المفاوضات على مدينة "ترابيستي" سنة 1954، فإنَّ تقدماً قليلاً قد أحرز في المحادثات بين يوغسلافيا وبريطانيا والولايات المتحدة حتى هجر المفاوضين الثلاثة الرئيسين الوفود المرافقة لهم وبدأوا الجلوس لوحدهم وبصورة غير رسمية في منزل خاص. فالقضية الجيدة التي يمكن أن تثار للتغيير الشعار المغربي لـ "ودرو ويلسون" والذي يقول: "الاتفاقات المفتوحة يتم التوصل إليها بطريقة مفتوحة" إلى "الاتفاقات المفتوحة يتم التوصل إليها بطرق تراعي نوعاً من الخصوصية". لا يهم كم عدد الأفراد الذين يشاركون في عملية التفاوض، فالقرارات المهمة، بصورة شبه نموذجية، تتخذ عندما لا يكون في غرفة التفاوض أكثر من شخصين.

تحدث عن نفسك و ليس عن الطرف الآخر:

يشرح وبين الأطراف، في العديد من المفاوضات، بشكل مطول دوافع ونوايا الطرف الآخر. ومع ذلك، يكون من المقنع جداً ، أن تصف المشكلة فيما يتعلق بتأثيرها عليك، بدلاً من أن تصفيها فيما يتعلق بماذا فعل الطرف الآخر ولماذا فعل ذلك. فمثلاً يمكن للمفاوض أن يقول للطرف الآخر: "أنا أشعر بخيبة أمل " بدلاً من أن يقول له : "أنت قد أخلفت وعدك". وأيضاً يمكن للمفاوض أن يقول: "نحن نشعر بأن تميزاً عنصرياً قد مورس ضدنا" بدلاً من أن يقول: "أنت شخص عنصري ".

إذا تحدثت بأي كلام عن الطرف الآخر وكان في إعتقاده أنه كلام غير صحيح، فسيتجاهلك أو سيغضب؛ فلن يركز على ما يهمك في هذه المفاوضات. ولكن إذا كان ما طرحته من أقوال كان حول كيف تحس وتشعر، فسيكون من الصعوبة مناهضته من قبل الطرف الآخر. فإنك تنقل ذات المعلومة من دون أن تستفز رد الفعل الدفاعي لدى الطرف الآخر والذي يمكن أن يمنعه من أن يستوعب ما قلته من معلومات .

أجعل حديثك هادفاً :

تكون المشكلة، في بعض الأحيان، ليس في قلة التواصل، و لكن في التواصل الزائد عن الحد المعقول. فعندما يكون سوء الفهم والغضب عالياً، فيكون من المستحسن عدم البوح ببعض الأفكار. ففي أحيان أخرى، أن الكشف الكامل عن مرونته ربما يجعل أمر الوصول إلى الاتفاق مع الطرف الآخر صعباً بدلاً من أن يسهله. فإذا أعلمتني إنك ترغب في بيع منزلك بـ 80000 دولاراً بعد أن قلت لك أنه بأمكانني أن أدفع في هذا المنزل حتى 90000 دولاراً ، فربما نجد صعوبات جمة في أن نصل إلى اتمام صفقة بيع هذا المنزل أكثر من الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في إتمام ذات الصفقة إذا لم تحدثني بما يمكنك قوله من ثمن في هذا المنزل والتزمت الصمت. فالأخلاق توجب عليك قبل أن تتغوه بأي

أقوال مهمة، أن تعلم ماذا ت يريد أن توصله إلى الطرف الآخر أو تستفسر عنه، وأن تعلم أيضاً ما هو الغرض الذي تخدمه لك هذه المعلومة.

المنع يعمل بصورة أفضل:

التكتيک أو الترتیب الذي شرحناه من قبل في الصفحات الفائتة للتعامل مع مشاكل التصورات والعواطف والتواصل، في العادة، يحقق نتائج جيدة. ولكن، يكون الزمن الأفضل للتعامل مع مشكلة الأشخاص ومعالجتها قبل أن تصبح مشكلة أشخاص. هذا يعني أن بناء علاقات شخصية ومؤسسية مع الطرف الآخر من شأنها أن تعمل كمفففات صدمة للأشخاص في كلا الطرفين أثناء عملية التفاوض. وهي أيضاً تعني: هيكلة عملية التفاوض بالطريقة التي تفصل المشكلة الموضوعية للتفاوض عن العلاقات وتحمي ذوات الأشخاص من أن ت quam في النقاشات الموضوعية.

بناء علاقات تساعده على العمل:

المعرفة الشخصية بالطرف الآخر تعد من الأمور المفيدة في عملية التفاوض. فإن من السهل جداً أن تتسب التوابيا الشيطانية إلى هيئة مجهولة اسمها الطرف الثاني، ولكن يكون من الصعب أن تتسب إلى شخص آخر معروف لك بصورة شخصية. فالتعامل مع زميل الدراسة أو زميل العمل أو صديق أو حتى صديق صديق، هو أمر مختلف عن التعامل مع شخص غريب. فبقدر سرعتك في تحويل شخص غريب إلى شخص معروف بالنسبة لك، يصبح من المرجح أن تكون المفاوضات أسهل معه. فستواجهك صعوبات أقل في فهم من أين جاء الطرف الآخر. وقد أصبح لديك أساساً للثقة يمكنك أن تبني عليه في المفاوضات الصعبة. وأيضاً أصبح لديك نظام مألف وسهل للتواصل. ومن السهل أن تعزل أسباب التوتر بذكاء أو أي إنفرادات غير رسمية.

فالزمن المناسب لتطوير مثل هذه العلاقات هو قيل بداء التفاوض. تعرف على الطرف الآخر من حيث الطباع والعادات وماذا يحب وماذا يكره. وأبحث عن

فرص للالقاء بالطرف الآخر بصورة غير رسمية. حاول أن تحضر إلى مكان التفاوض مبكراً حتى تتمكن من الالقاء بالطرف الآخر وتجاذب أطراف الحديث معه قبل بدء جلسة التفاوض وحاول أن تمضي معه بعض الوقت بعد انتهاء الجلسة الرسمية للتفاوض. فالتكنيك أو الترتيب التفاوضي المفضل لـ "بنجامين فرانكلين" كان يتمثل في سؤال للطرف الآخر عما إذا كان بامكانه أن يغيره كتاباً محدداً. هذا من الممكن أن يمثل إطراة على الطرف الآخر ويعطيه شعوراً مريحاً بأن له جميل على "فرنكلين".

واجه مشكلة التفاوض وليس الأشخاص الذين تتفاوض معهم:

إذا رأى المفاوض نفسه كخصم في مواجهة شخصية وجهاً لوجه مع الطرف الآخر، فإن من الصعب عليه أن يفصل علاقته الشخصية عن المشكلة الموضوعية للتفاوض. ففي هذا السياق، يكون أي شيء يقوله المفاوض عن المشكلة بيده وكأنه وجّه وبصورة شخصية إلى الطرف الآخر، وأيضاً يتلقى ما يقوله الطرف الآخر بذلك الطريقة. فأي طرف سيزدح إلى أن يكون دفاعياً جداً ويتعامل بربود الأفعال وبتجاهل للمصالح المشروعة للطرف الآخر جملة وتفصيلاً.

فالطريق الأكثر تأثيراً والذي ينبغي على الأطراف أن يسلكه وهم يفكرون في أنفسهم هو أن ينظروا إلى أنفسهم كشراكاء "متجرري" الروس يبحثون جنباً إلى جنب عن إتفاق منصف يخدم مصلحة كل منها.

تحكى في هذا المقام قصة إثنين من البحارة الذين غرق تسفينتهم وهم على متن قارب النجاة يتشاجران حول المؤن والأغذية المحدودة، فكذلك المفاوضون قد يبدؤون بالنظر إلى بعضهم البعض كخصوم. وكل منهم يصور الآخر كمعوق للتفاوض. حتى يبقى هؤلاء البحارة على قيد الحياة، مع ذلك، سيكون عليهما أن يفكوا الإشتباك بين المشكلة الموضوعية للتفاوض والأشخاص. إنهم يحتاجان إلى التحقق من حاجات كل منهما، سواء كانت هي حاجتهم للمأوي أو للعلاج أو الماء أو الغذاء. فربما يحتاج أطراف التفاوض إلى أن يذهبوا إلى أبعد من ذلك بجعل

التعامل مع تلبية تلك الحاجات كمشكلة مشتركة جنباً إلى جنب المشكلات المشتركة الأخرى مثل الإحتفاظ بالساعة محل الخلاف، أو حصاد مياه الأمطار، أو الإبحار بقارب النجاة بسلام إلى الشاطيء. فإذا نظر الأطراف إلى أنفسهم كأشخاص منخرطون في جهود مشتركة لمعالجة مشكلة متبادلة، فسيصبح البحارة قادرون على توقيف مصالحهم المتعارضة متلماً هم قادرون على ترقية مصالحهم المشتركة. بالمثل يكون الوضع مع أي أطراف يشتراكون في عملية تفاوضية. فمهما كانت العلاقات الشخصية صعبة بيننا، فأنت وأنا نصبح أكثر قدرة على الوصول إلى التوفيق الودي لمصالحنا المتتوعة عندما نقبل التفاوض كمشكلة مشتركة ونواجهها سوياً.

يساعد كثيراً أن تجلس بصورة فعلية في ذات الجانب من طاولة التفاوض الذي يجلس فيه الطرف الآخر وأن تضع أمامك العقد أو الخارطة أو المفكرة الفارغة أو مايمكن أن يصور لك المشكلة من أجهزة وأدوات. فسيكون من الأفضل كثيراً أن تضع أساساً للثقة المتبادلة بينك والطرف الآخر. ولكن مهما كانت علاقتك تتسم بعدم الثبات، فينبغي أن تحاول أن تهيكل المفاوضات كنشاط مشترك تعمل فيه أنت والطرف الآخر جنباً إلى جنب لمواجهة ومعالجة مصالحكم المختلفة وتصور انكم وعواطفكم التي لها علاقة بذلك معاً بأعتبره عملكم معاً.

فصل الأشخاص عن المشكلة هو ليس عمل يمكن التعامل معه مرة واحدة ثم لا يلتفت إليه إلى نهاية العملية التفاوضية؛ ولكن هو نشاط يجب أن تظل تعمل عليه طوال العملية التفاوضية. فالرؤية الأساسية هي أن تتعامل مع الأشخاص كبشر ومع المشكلة في جدارتها. أما مسألة كيف تتعامل مع المشكلة في جدارتها فهو موضوع الفصول الثلاثة الآتية.

3. تركيز على المصالح في التفاوض وليس على المواقف :

فَكَرْ فِي قَصَّةٍ سَخَّصِينَ يَشَاجِرُانِ دَاهِرُ مَكْتَبَةٍ. أَحدهُمَا يَرِيدُ الشَّبَاكَ مَفْتوحًا وَالآخَرُ يَرِيدُهُ مَغْلُقًا. فَهُمَا يَشَاجِرُانِ سَجَالًا حَوْلَ كِيفِ يُتَرَكُ الشَّبَاكُ مَفْتوحًا: هُلْ يُتَرَكُ مَفْتوحًا كَأَبْسُطِ مَا يَكُونُ، أَمْ يَتَرَكُ لِنَصْفِ الْفَتْحَةِ الْكَلِيلَةِ لَهُ، أَمْ يَتَرَكُ مَفْتوحًا لِثَلَاثَةِ أَرْبَاعِ فَتْحَتِهِ الْكَلِيلَةِ؟ فَلَا حلَّ مِنْ هَذِهِ الْحَطُولِ كَانَ مَرْضِيًّا لِأَيِّ مِنْهُمَا.

بَخِلَتْ مَلَازِمُ الْمَكْتَبَةِ، فَسَأَلَتْ أَحدهُمَا: لِمَاذا يَرِيدُ الشَّبَاكَ مَفْتوحًا؟ فَأَجَابَ: "لِأَحْصِلُ عَلَى بَعْضِ الْهَوَاءِ النَّقِيِّ".

"سَأَلَتِ الثَّانِي: لِمَاذا يَرِيدُ الشَّبَاكَ مَغْلُقًا؟ فَأَجَابَ: "حَتَّى أَفَادِي تِيَارَ الْهَوَاءِ الْقَوِيِّ الْأَتَى مِنَ الْخَارِجِ".

فَبَعْدَ دِقَيْقَةٍ تَفَكِيرٍ، قَامَتِ الْمَلَازِمُ بِفَتْحِ شَبَاكٍ بِصُورَةٍ كَاملَةٍ فِي الْغُرْفَةِ الْمُجاوِرَةِ، فَخَلَ الْهَوَاءُ النَّقِيُّ إِلَى الْغُرْفَةِ الْمُنْتَازِعِ عَلَى فَتْحِ شَبَاكَهَا مِنْ غَيْرِ أَنْ يَدْخُلَ تِيَارُ الْهَوَاءِ الْقَوِيِّ إِلَيْهَا.

لِلْحُصُولِ عَلَى الْحَلِ الْحَكِيمِ يَنْبُغِي تَوْفِيقُ الْمَصَالِحِ وَلَيْسُ الْمَوَاقِفُ وَالْمَرَاكِزُ:

القصة المذكورة أعلاه هي نموذج متكرر في العديد من عمليات التفاوض. ولأن مشكلة الأطراف يبدو أنها نزاع حول المراكز أو المواقف، ولأن هدفهم هو الاتفاق على مواقف أو مراكز، فإنه من الطبيعي أن يتوجهوا إلى التفكير والتحدث حول هذه المواقف والمراكز - وغالباً ما تصل عملية تفاوض مثل هذه إلى طريق مسدود.

فملازم المكتبة لم يكن في قدرتها التوصل إلى ذلك الحل الذي نفذته إذا كان تركيزها قد إنصب فقط على المواقف المعلنة من قبل الرجلين المتنازعين حول إغلاق أو فتح الشباك. ولكنها بدلاً من ذلك فقد نظرت إلى المصالح المحركة لذلك

المواقف والتي هي الهواء النقي وتيار الهواء القوي. فالاختلاف بين المواقف والمصالح أمر حاسم.¹

المصالح تعرف المشكلة:

المشكلة الأساسية في عملية التفاوض لا تكمن في الموقف المتنازع، ولكن في التنازع بين حاجات ورغبات وإهتمامات الأطراف ومخاوفهم. فالأطراف قد يقولون:

"أنا أحاول بيقافه من الإستمرار في عملية تطوير العقار المجاور لي "أو" نحن مختلفون. فهو يريد 100000 دولاراً على هذا المنزل. وأنا لن أدفع فلساً واحداً أكثر من 95000 دولاراً."

تكون المشكلة في المستوى الأولي جداً لها كما يلي: "هو يريد نقود؛ وأنا أريد الأمان والهدوء." أو "هو يريد على الأقل 100000 دولاراً ليجري التسوية مع زوجته السابقة. وأنا أخبرت أسرتي أنتي لن أدفع أكثر من 95000 دولار المنزل."

فمثل هذه الرغبات والاهتمامات هي مصالح. والمصالح هي التي تشكل الدوافع بالنسبة للناس. أي هي المحركات الصامته وراء الفوضي والهرج والمرج التي تعبر عنه المواقف والمراکز التي يتخذها أطراف عملية التفاوض. فموفقك هو الشيء الذي قررته أنت. أما مصالحك فهي الأمر الذي جعلك تقرر ذلك الموقف.

¹ عادة ما يأتي الأطراف إلى عملية الوساطة وهما يتنازعان حول مراكز قانونية معينة. فحتى يمكن الوسيط من الكشف عن المصالح التي بنى عليها تلك المراكز أو المواقف فعليه أن يتبع النموذج الإجرائي للوساطة الذي يملأ عليه أن يطلب من الخصوم أن يبدأوا بأقوالهم الافتتاحية التي يجب أن يرتكزوا فيها على حاجاتهم والأثار التي ترتب عليها جراء النزاع القائم بينهما. في نموذج ليدر للوساطة عادة ما يطلب من الأطراف الإدلاء بأقوالهم الافتتاحية عقب خطاب الوسيط الافتتاحي مباشرة. (أنظر الملحق 2)

أظهرت إتفاقية السلام المصرية الإسرائيلية المغلقة في كامب ديفد في سنة 1978 بخلاف فائدة النظر إلى ما يختفي وراء الموقف. إحتلت إسرائيل جزيرة سيناء المصرية منذ سنة 1967 في حرب الأيام الستة. فعندما جلس المصريون والإسرائيليون سنة 1978 للتفاوض حول السلام، كانت مواقفهم غير متوفقة. فإسرائيل كانت تصر على الإحتفاظ بجزء من سيناء بينما كانت مصر من الناحية الأخرى تصر على أن يعود كل "شير" من جزيرة سيناء إلى السيادة المصرية. فمرة تلو الأخرى قام الطرف الإسرائيلي برسم خرائط توضح خطوط الحدود الممكنة والتي يمكن أن تقسم سيناء على أساسها بين المصريين والإسرائيليين. فكانت التسوية بهذه الطريقة مرفوضة بصورة كلية بالنسبة للمصريين.

أيضاً، وبذات القدر، فإن الرجوع إلى الوضع الذي كان قائماً قبل إحتلال سيناء في سنة 1967، غير مقبول بالنسبة إلى إسرائيل.

فإن بالنظر إلى مصالح الطرفين وليس النظر إلى مواقفهم يجعل تطوير حل للنزاع أمر ممكן. فمصلحة إسرائيل تكمن في الأمن؛ فإنهم لا يريدون مدرعات مصرية متترسبة على حدودهم وجاوزة للزحف عليهم في أي زمان. أما مصلحة مصر فتكمن في السيادة الوطنية على أراضيها؛ فسيناء هي جزء من مصر منذ أيام الفرعونة. وبعد قرون من السيطرة عليها من قبل الأغريق والرومان والأتراك والفرنسيين والبريطانيين، عادت إلى السيادة المصرية الكاملة ولم تكن تلك العودة تنازلًا عن الإقليم لمنتصر أجنبي.

في كامب ديفد إنفق الرئيس المصري السادات ورئيس الوزراء الإسرائيلي بيعن على خطة لإعادة سيناء إلى كامل السيادة المصرية وجعل مناطق كبيرة منها منزوعة للسلاح لطمأنة إسرائيل وتحقيق أمنها. فالعلم المصري سيرفر في كل أنحاء شبه الجزيرة، ولكن المدرعات المصرية ستسحب بعيداً عن إسرائيل.

فتوفيق المصالح بدلاً من الموقف يجدي لسبعين: أولهما، لأن إثبات أي مصلحة من المصالح عادة ما يتواافق له العديد من المواقف الممكنة. ففي العادة

نجد أن الناس يتبنون أكثر المواقف ظهوراً ووضوحاً، كما فعلت إسرائيل مثلاً، عندما أعلنت رغبتها في الإبقاء على جزء من سيناء. فعندما تنظر إلى ما يختفي وراء الموقف المتعارضة من مصالح محركة، فبإمكانك أن تجد عادة موقف بديلة يمكن أن تشبع ليس فقط مصالح أحد الأطراف ولكن كل الأطراف. ففي جعل جزيرة سيناء منطقة منزوعة السلاح واحدة من هذه المواقف البديلة.

فتوفيق المصالح بدلاً من التسوية بين المواقف يمكن أن يجدي نفعاً، وذلك لأن وراء الموقف المتعارضة غالباً ما تقع العديد من المصالح المتفقة وقد تكون أكثر من المصالح المتعارضة.¹

وراء الموقف المتعارضة تكمن المصالح المشتركة والمتواقة مثلاً توجد أيضاً المصالح المتنازعة:

نحن عادة ما ننزع إلى افتراض أنه: طالما كانت مواقف الطرف الآخر تتعارض مع مواقفنا، فإن مصالحه لا بد من أن تكون متعارضة مع مصالحنا. فإذا كانت لدينا مصلحة في الدفاع عن أنفسنا، إذن فلا بد من أنهم يريدون الهجوم علينا. فإذا كانت لدينا مصلحة في إنقاص الأجرة، إذن فمصلحتهم لا بد أن تكون في زيادتها. ولكن مع ذلك، فإن الفحص الجيد للمصالح المحركة للمواقف، في العديد من عمليات التفاوض، سيكشف عن وجود العديد من المصالح الأخرى التي تكون مشتركة ومتواقة بين الأطراف إضافة إلى وجود المصالح المتعارضة.

مثلاً، إذا نظرت إلى المصالح المشتركة للمستأجر ومالك العقار الذي ينوي استئجاره فستجد الآتي :

¹ مهم الوسيط عادة هي مهمة تسهيلية. فهو يقوم بمساعدة الأطراف على التبصر بمصالحهم ليست المتعارضة فقط وإنما أيضاً المشتركة والمتكمالة. فذلك ظهرت حديثاً وظيفة جديدة لقاضي المنازعات تسمى بوظيفة التدريب على فض المنازعات(dispute coatching) والتي فيها يقتصر دور الوسيط فقط على تدريب أطراف النزاع أو أحدهم على إساليب التفاوض المنظم دون التدخل مباشرة في إدارته.

1. كل منها ي يريد الاستقرار. فمالك العقار يريد مستأجر مستقر، والمستأجر يريد عنوان دائم.
 2. كل منها ي يريد أن يرى العقار محل الأيجار بحالة جيدة. فالمستأجر سيعيش فيه، والمالك يريد أن تزيد قيمة عقاره وبالمثل سمعة البناءة التي يوجد فيها العقار أو الشقة.
 3. كل منها له مصلحة في بناء علاقة جيدة مع الآخر. فالمالك للعقار يريد مستأجر يدفع الأجرة بانتظام؛ والمستأجر يريد مالك عقار متحاوب يمكن أن يقوم بكل الاصلاحات الضرورية التي تتطلب منه من غير تأخير.
- فربما، بالمقابل، تكون لهم مصالح غير متعارضة ولكن ببساطة مختلفة. فمثلاً:

1. المستأجر ربما لا يريد أن يتعامل مع الطلاء الجديد للحساسية التي يعاني منها. المالك لا يريد أن يدفع لإعادة طلاء كل الشقق الأخرى في البناءة.
 2. المالك يريد أن يضمن الدفع المقدم لأجرة الشهر الأول، وهو يريدها بنهاية يوم غدٍ. المستأجر لمعرفته بأن هذه الشقة ممتازة، فربما لا يفرق عنده فيما يتعلق بمسألة الدفع غداً أو بعد غدٍ.
- فعندي نزن هذه المصالح المشتركة والمختلفة، في مقابلة المصالح المتعارضة في إنفاق الأجرة وزيادة حجم المسترد منها، يكون من السهل إدارة هذه الأخيرة وتوفيقها. فالمصالح المشتركة سينتتج عنها في الغالب مدة إيجاره أطول، والاتفاق على أن يشترك الطرفان في التكاليف التحسينية للشقة، وسيبذل الطرفان قصارى جهدهما للحفاظ على علاقة جيدة لكل منها بالآخر. أما المصالح المختلفة غير المتعارضة ربما أمكن توفيقها بالدفعات المقدمة "غداً" والاتفاق على أن يقوم

المستأجر بشراء الطلاء ويقوم المالك بدهن الشقة. يتبع التحديد الدقيق للأجرة والذي يمكن أن يسوى بطريقة عادلة على أساس أجرة المثل.

فكون المصالح الخاصة بالأطراف مختلفة، هذا مما يجعل الاتفاق عادة ممكن وبصورة دقيقة. فأنت وبائع الأحذية ربما يكون كلاهما يحب المال والأحذية. ولكن بصورة نسبية، فإن مصلحة بائع الأحذية في الحصول على 30 دولاراً تفوق مصلحته في الإحتفاظ بالحذاء. أما بالنسبة لك، فإن الوضع معكوس: فأنت تحب الحصول على الحذاء أكثر من حبك لمبلغ الـ 30 دولاراً. لذا فإن الصفة ستتم. فالمصالح المشتركة والمصالح المختلفة ، ولكنها متكاملة، تخدم بعضها بعضاً كلبنات البناء في تشكيل الاتفاقية النهائية.

كيف يمكنك التحقق من المصالح؟

الفائدة من البحث فيما يكمن وراء المواقف من مصالح هو أمر واضح. ولكن كيف يمكن إجراء هذا البحث، فذاك أمر غامض أو أقل وضوحاً. فال موقف الذي يتبعه المفاوض في الغالب من الأحوال يكون أمراً ثابتاً وصريحاً؛ أما المصلحة التي أنسس عليها ذلك الموقف فربما تكون غير معبر عنها وغير ملموسة وربما تكون غير منسجمة مع ما هو معلن من موقف. فكيف يمكن للمفاوض أن يستكشف ويفهم المصالح المتضمنة في عملية تفاوض ما، مع الوضع في الإعتبار أن إستكشاف المفاوض لمصالح الطرف الآخر، له ذات الأهمية التي لإستكشاف المصالح الخاصة به هو؟

سؤال: "لماذا؟"

واحدة من الترتيبات الأساسية لإستكشاف المصالح هي أن تتضع نفسك في مكان الطرف الآخر، ثم تقوم بفحص أي موقف يتبعه، وأن تسأل نفسك: "لماذا؟" لماذا، مثلاً، يفضل المالك العقار الذي تستأجره أن تكون الأجرة ثابتة - في فترة إيجاره تمتد إلى خمس سنوات - سنة بسنة؟ فالإجابة التي قد تأتي بها، يمكن أن تكون: ليحمي نفسه ضد أي زيادة في التكاليف، والتي يمكن أن تكون واحدة من

المصالح التي يسعى إليها. فبإمكانك أن تسأل مالك العقار شخصياً عن: لماذا اتخذ هذا الموقف المحدد. فإذا فعلت ذلك، فيجب أن تكون واضحاً معه في إنك لا تريد منه تبريراً لما اتخذه من موقف، ولكنك تطلب منه أن يفهمك الحاجات والأمال والمخاوف والرغبات التي يخدمها هذا الموقف. "ما هي إهتماماتك الأساسية، سيد جونز، والتي جعلتك تطلب أن يستمر عقد الأيجار إلى أكثر من ثلاثة سنوات؟"¹

أسأل: "لماذا لا؟" فكر في اختيارهم.

واحدة من أكثر الطرق المفيدة في كشف المصلحة هي: أولاً أن تتحقق من القرار الأساسي الذي يرى الطرف الآخر إنك ربما تسأله عنه، وثانياً أن تسأله نفسك: لماذا لم يتذروا ذلك القرار. ما هي المصلحة التي تتعرض طريق ذلك القرار؟ فإذا كنت تحاول أن تقنعهم بغير رأيهم، فقططة البداية تكون بتحديد ما هو رأيهم الآن.

فكّر في، مثلاً، عملية التفاوض التي جرت بين الولايات المتحدة وإيران في سنة 1980 حول إطلاق سراح 52 من الدبلوماسيين الأمريكيين المحتجزين كرهائن في طهران من قبل مليشية طلبية.

ففي الوقت الذي كانت فيه العديد من العقبات الخطيرة تعترض سبيل الحل بالنسبة لتلك الأزمة، إلا أن تلك العقبات قد أزيلت ببساطة بالنظر في الخيار النموذجي الذي يمكن أن يتبناه القيادي الطلبية. فطلب الولايات المتحدة كان واضحاً وهو: "أطلقوا سراح الرهائن". فخلال أغلب سنة 1980 كان أي خيار للقيادة الطلبية لا بد من أن يكون كالحوار النموذجي الموضح أدناه في شكل الموارنة الحوارية التالية:

¹ الوسيط في الغالب من الأحوال خاصة في عمليات المتعددة الأطراف، هو الشخص الوحيد المؤهل لطرح مثل هذا السؤال بصورة فعالة في الجلسات الخاصة التي يعقدها مع كل طرف على حدة.

هذا هو المقترح كما وضع في ربيع 1980:

الخيار المتصور في الوقت الراهن لـ: قيادي طلابي إيراني
السؤال المطروح: هل أمارس الضغط للحصول على إطلاق السراح الفوري
للرهائن الأميركيين؟

إذا قلت نعم	إذا قلت لا
<ul style="list-style-type: none"> • سأكون قد بعث الثورة • سأنتقد على أنني موالي لأمريكا • الآخرون قد لا يتفقون معي إذا أطلقنا سراح الرهائن، فما يحدث هو: • إيران ستبدو ضعيفة • سترضخ للولايات المتحدة • سوف لا نحصل على أي شيء (إن نحصل على الشاه ولكن نحصل أيضاً على المال) • لا نعلم ماذا ستفعل الولايات المتحدة بعد ذلك. <p>ولكن</p> <ul style="list-style-type: none"> • هناك فرصة كبيرة في أن ترفع العقوبات الاقتصادية. • علاقتنا مع الدول الأخرى خاصة في أوروبا قد تتحسن. 	<ul style="list-style-type: none"> • سأكون متمسكاً بالثورة • سيحمد فعلى، لداعي عن الإسلام • ستحقق اللحمة بيننا. • سنحصل على تغطية تلفزيونية ممتازة تعلم العالم أجمع عن مدى الظلم الذي حاصل بنا. • إيران ستبدو أقوى. • سنف للولايات المتحدة ولن نرضخ لها. • ستكون لدينا فرصة للحصول على شيء (على الأقل استرجاع الأموال الإيرانية) • الرهائن يقومون لنا نوع من الحماية ضد تدخل الولايات المتحدة. <p>ولكن</p> <ul style="list-style-type: none"> • العقوبات الاقتصادية بلا شك ستستمر. • علاقتنا مع الدول الأخرى خاصة في أوروبا ستسوء. • التضخم والمشاكل الاقتصادية الأخرى ستستمر. • هناك تخوف من أن تتخذ الولايات

المتحدة الأمريكية عملاً عسكرياً (ولكن،
الإستشهاد في سبيل الله هو أسمى غاياتنا)
ومع ذلك

- الولايات المتحدة قد تلتزم ببعض
التعهدات فيما يتعلق بأموال إيران لديها
وعدم التدخل في الشأن الداخلي لإيران
وإنهاء العقوبات الاقتصادية... الخ
• أنه بإمكاننا دائماً أن نطلق سراح
الرهائن في نهاية المطاف.

فإذا كان خيار القيادي الطلابي يُرى تقريراً كما تم تصويره أعلاه، فسيكون مفهوماً: لماذا اعتقلت المليشية الطلابية هؤلاء الرهائن لهذه الفترة الطويلة. فإحتجاز الرهائن ك فعل خارج عن المألوف وغير قانوني، فبمفرد وقوعه فإن من المعقول بالنسبة للطلاب أن يستمروا في حجزهم من يوم إلى آخر انتظاراً إلى اللحظة الأفضل لإطلاق سراحهم.

فلبنياء خيار الطرف الآخر المنتصور في الوقت الراهن، كان علينا أن نسأل السؤال الأول الآتي: "ما هو قرارهم الذي أود أن أثر فيه؟" أما السؤال الثاني فهو: ما هو القرار الذي يرى الطرف الآخر إنك تسأله الآن أن تتخذه.

فإذا كنت لا تملك أي فكرة عن: ماذا يعتقدون أنهم ذعوا ليقوموا بفعله، فربما هم أيضاً لا يملكون فكرة. فذلك وحده قد يشرح لماذا لا يفعلون كما تريدهم أن يفعلوا.

الآن حل النتائج من وجهة نظر الطرف الآخر، هل سيوافق أم سيرفض أن يتخذ القرار الذي تسأله عن إتخاذه. قد تجد قائمة من النتائج كالمنكورة فيما بعد مفيدة لك في مثل هذا العمل:

الأثار الواقعة على مصالحي:

• هل سأخسر ألم ساكسب دعم سياسي؟

• هل سيمدحني الزملاء أم سينتقدونني؟

الأثار الواقعة على المصالح الجماعية:

• ما هي النتائج التي قد تتحقق على المدى القصير؟ وما هي تلك التي تتحقق على المدى الطويل؟

• ماذا عساها أن تكون النتائج الإقتصادية (السياسية، والقانونية، والنفسية، والعسكرية، الخ)؟

• ماذا عساه أن يكون الأثر على المؤيدين الخارجيين والرأي العام؟

• هل سيكون هذا العمل سابقة جيدة أم سيئة؟

• هل اتخاذ هذا القرار سيمعن عمل شيء آخر أفضل؟

• هل هذا الفعل يتنق مع مبادئنا؟ وهل هو صحيح؟

• هل بإمكانني أن أفعله لاحقاً إذا أردت؟

قد يكون من الخطأ، في كامل هذه العملية، أن تحاول الحصول على الدقة المتناهية. ففي حالات نادرة جداً قد يصادف أن تعامل مع صانعي قرار من النوع الذي يكتب ويزن محاسن ومساوئ قراره قبل إتخاذة. فأنت تحاول أن تفهم الخيار البشري المحسن، ولم تكن بصدد القيام بعملية حسابية.

تحقق من أن أي طرف لديه مصالح متعددة:

في كل عمليات التفاوض، تقريباً، سيكون لأي طرف من الأطراف العديد من المصالح وليس فقط مصلحة واحدة. ففي مثال المستأجر الذي يفاوض مالك العقار على الإيجار، قد يريد الحصول على اتفاقية مفضلة له يصل إليها بسرعة وبأقل مجهد وتحقق له علاقة جيدة بمالك العقار. فأنت لن تكون لك فقط مصلحة قوية

في التأثير في أي إتفاق يمكن التوصل إليه، بل أيضاً لك مصلحة في التأثير فيما توصلت إليه أنت من إتفاق. فستكون في ذات الوقت تتبع كلاً (المصلحتين، المستقلة الخاصة بك والمشتركة بينك والطرف الآخر).

فالخطأ الذي يحدث عادة في تشخيص وضع عملية التفاوض هو افتراض أن أي شخص في الطرف الآخر لديه نفس المصلحة. فهذا تقريباً على الاطلاق غير صحيح. ففي أثناء حرب فيتنام كان من عادة الرئيس جونسون أن يجمع مع بعض كل الأعضاء المختلفين لحكومة فيتنام الشمالية، وفيتنام الجنوب وخصومهم السوفيت والصينيين ويطلق عليهم جميعاً الصمير: "هو" باعتبار أنهم كيانة واحدة. فمن أقواله: "على العدو أن يفهم أنه "هو" لا يستطيع أن يفلت من عقاب الولايات المتحدة. وأيضاً كان عليه أن يفهم أن العدائية لن تخدمه في شيء". فحتى سيكون من الصعب عليك أن تؤثر على أي من "الأشخاص أو الجماعات التي تشتراك معك في عملية تفاوض "حاضرین كانوا أو غائبین"، وتحل لهم يوافقون على أي شيء، إذا فشلت أو لم يكن في استطاعتك أن تقدر مصالحهم المختلفة .

فالتفكير في عملية التفاوض على أنها عملية ثنائية للأشخاص أو شأن ذو طرفين، يمكن أن يكون أمراً إقصائياً. ولكن لا ينبغي أن يعميك ذلك عن الحضور أو الوجود المعتمد للأطراف الآخرين، والتأثيرات الأخرى.

ففي أحدي مفاوضات مرتبات البيسبول، ظل المدير العام مصرأ على أن مبلغ 500000 دولاراً هو ببساطة مرتبًا كبيراً جداً على لاعب محدد، على الرغم من أن الفرق الأخرى تقريباً درجت على دفع ذات المرتب للاعبين في نفس مستوى ومهارة هذا اللاعب. ففي الواقع أحس المدير بأن موقعه غير ممكن تبريره، ولكن لديه توجيهه من ملاك النادي الذي يعمل فيه بأن يتمسك بموقفه جيداً ومن غير أن يشرح لماذا هو متمسك بذلك الموقف؛ وذلك لأنهم يعانون من صعوبات مالية ولا يريدون للجمهور أن يعلم عنها شيئاً.

أي مفاوض له جهة محددة تكون مصالحها محل اعتبار ويكون هو كمفاوض حساساً جداً تجاه تلك المصالح. فهذه الجهات قد تكون المختتم أو العميل أو العامل أو زميل أو الأسرة أو الزوجة. حتى نفهم مصالح المفاوض علينا أن نستوعب تقريباً مختلف المصالح التي يحتاج هو كمفاوض أن يضعها في اعتباره وهو بفاوض الطرف الآخر.

المصالح الأقوى على الإطلاق هي الحاجات الإنسانية الأساسية:

في رحلة البحث عن المصلحة الأساسية التي تكمن وراء الموقف المعلن، ينبغي أن ينظر الباحث تحديداً إلى الاهتمامات الأساسية التي تشكل دافعاً لكل الناس. فإذا استطعت أن تهتم بمثل هذه الحاجات الأساسية، فستزيد فرصتك في الوصول إلى الانفاق وإلى التزام الطرف الآخر بذلك الانفاق الذي تم التوصل إليه فعلاً. فال الحاجات الإنسانية الأساسية تتضمن:

- الأمن .
- الرفاهية الاقتصادية.
- الشعور بالإنتماء .
- الاعتراف .
- سيطرة الفرد على شؤونه الحياتية.

فال حاجات الإنسانية الأساسية بإعتبارها أمور أولية، من السهل أن يتم تجاهلها. في العديد من عمليات التفاوض، ينزع المفاوضون إلى الإعتقد بأن المصلحة الوحيدة التي يتفاوضون بشأنها هي المال. حتى في شأن المفاوضات المتعلقة بالبالغ المالية، مثل مقدار نفقة المطلقة التي يجب تحديدها في اتفاقية الإنفصال، فإن هناك الكثير من المصالح التي يمكن أن تتدخل وليس المال فحسب. ماذا تريد الزوجة فعلاً في طلبها مبلغ 500 دولاراً كنفقة طلاق في الأسواع؟ بالتأكيد هي مهتمة برفاهيتها الاقتصادية، ولكن ماذا غير ذلك؟ من الممكن أن تكون حاجتها للمال لكي تشعر بالطمأنينة والأمان النفسي؟ وربما كانت تريد ذلك

المال فقط للإقرار بحقوقها في: أن تشعر بأنها قد عوملت بعدالة ومساواة. فربما يعجز الزوج في أن يدفع 500 دولاراً في الأسبوع، وربما كانت مطلقته أيضاً لا تحتاج كل ذلك المبلغ في الأسبوع، ولكن من المحتمل أن تقبل أقل من ذلك المبلغ فقط إذا اشترت حاجتها إلى الأمان والإعتراف بحقها في المعاملة الكريمة والمساواة بأي طريق كان .

فما يكون صحيحاً بالنسبة للأفراد في المفاوضات يبقى أيضاً صحيحاً بالنسبة للجماعات والدول. فالمفاضلات لا يكون من المحتمل أن تتحقق أي نوع من التقدم إذا كان أحد الأطراف لديه إحساس بأن أحدي حاجاته الإنسانية الأساسية واقعة تحت التهديد من قبل الطرف الآخر. ففي المفاوضات بين الولايات المتحدة والمكسيك، أرادت الولايات المتحدة أن تخفض سعر الغاز الطبيعي المكسيكي.

فبافتراض أن هذه المفاوضات هي مفاوضات حول المال، رفض وزير الطاقة الأمريكي التصديق على الزيادة التفاوضية في السعر التي توصل إليها اتحاد شركات البترول الأمريكية. فلما كانت المكسيك ليس لديها أي مشتري محتمل آخر في ذلك الوقت، إفترض وزير الطاقة أن المكسيك ستقوم بخفض الأسعار المطلوب.

ولكن المكسيكيون كانت لديهم مصلحة قوية ليس فقط في الحصول على أسعار جيدة للغاز ، ولكن أيضاً في الحصول على معاملة بإحترام وعدالة. فبدأ فعل الولايات المتحدة وكأنه محاولة أخرى للإستنساد على المكسيك؛ الأمر الذي أسف عن غضب مكسيكي شديد. فبدلاً من أن يبيعوا غازهم الطبيعي للولايات المتحدة ، بدأت الحكومة المكسيكية بحرقه فأصبح بذلك الوصول إلى إتفاق لتخفيض الأسعار مستحيلًا من ناحية سياسية.

مثال آخر ، في التفاوض حول مستقبل جزيرة الشمال تجاهل القادة البروتستانت حاجات الكاثوليك في الشعور بالإنتماء والتقدير وحقهم في القبول والمعاملة بمساواة. بالمقابل، فإن قادة الكاثوليك كانوا عادة ما يقللون من وزن

حاجة البروتستانت إلى الأمان. فالتعامل مع مخاوف البروتستانت "كمشكلة لهم" بدلاً من التعامل معها على أنها قلق مشروع يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، جعل المفاوضات باللغة في الصعوبة وعصية على الوصول إلى حل.

أكتب قائمة:

حتى يتم فرز المصالح المتعددة لأي طرف من أطراف التفاوض، يكون مفيداً كتابة كل هذه المصالح في شكل قائمة كما وردت في بحر عملية التفاوض. هذا لا يساعد فقط في إمكانية تذكرها، ولكن يمكن أيضاً من تحسين نوعية تقييمها ووضعها في ترتيبها المناسب حسب أهميتها اعتماداً على ما يرد للمفاوض من معلومات جديدة. وبعد من ذلك، فإن كتابة هذه القائمة أيضاً تحفز على إنتاج أفكار جديدة حول كيفية إشباع تلك المصالح.¹

الحديث عن المصالح:

الغرض من عملية التفاوض هو خدمة مصالحك الخاصة. ففرصة تحقق ذلك الغرض تزيد عندما تتوافق مع شركائك في عملية التفاوض عن هذه المصالح ويتصل علمهم بها فعلاً. فالطرف الآخر قد لا يعلم ما هي مصالحك التي تسعى إلى الحفاظ عليها أو خدمتها بأي شكل من الأشكال، وأيضاً أنت قد لا تعلم ما هي مصالح الطرف الآخر. فواحد منكما أو كلاهما قد يكون تركيزه على ما وقع من ظلم في الماضي بدلاً من أن يتحدث عن إهتماماته المستقبلية. أو ربما لا يكون كل منكما يستمع إلى ما يقوله الآخر.

¹ هذا هو عين ما يوصي به الوسيط في نموذج ليدر للوساطة وهو أن يحتفظ بذكريات يكتب فيها فضلاً عن ملاحظاته التي ينوي التحدث فيها مع الفرقاء في الجلسات الخاصة، بدون فيها أيضاً ما يلحظه من خيارات مبكرة يمكن أن تؤدي في مرحلة التفاوض. وجدير بالذكر أن الوسيط لا ينبغي له أن يدون محضراً لعملية الوساطة ويجب عليه أن يقرر بصراحة في خطابه الافتتاحي بأنه سيقوم بكتابة ذكريات تعينه في إدارة العملية وأنه سيقوم بإعدادها عند الوصول إلى نهاية العملية .

فكيف يمكنك مناقشة المصالح بطريقة بناءة من غير أن تغلق نفسك في موقف جامد؟

إذا كنت تريد الطرف الآخر أن يأخذ مصالحك في الحسبان، فأشرح له ما هي هذه المصالح. فعضو في مجموعة حماية المواطنين في حي من الأحياء السكنية إذا كانت لديه شكوى ضد مشروع من المشاريع الإنسانية في الحي، فينبغي عليه أن يصرّح بالمسائل التي تضمن سلامة الأطفال والحصول على الراحة والنوم الهدئ في الليل. فالمؤلف الذي يريد أن يهدي نسخ عديدة من مؤلفه ينبغي أن ينافس هذا الأمر مع الناشر. فالناشر لديه مصلحة مشتركة في الترويج فربما كان راغباً في إعطاء المؤلف سعر أقل على النسخة.^١

أمن مصالحك الحياة:

إذا ذهبت إلى الطبيب تشكو من خرّاج مؤلم، فلا تأمل في معالجة أفضل إذا وصفت ذلك الألم على أنه ألم خفيف في البطن. فإن من واجبك أن تجعل الطرف الآخر يفهم بالضبط كم هي مهمة ومشروعه المصالح التي تسعى إلى تحقيقها.

أحد الإرشادات المهمة في ذلك هي أن تكون محدداً: فالتفاصيل المتماسكة لا يجعل وصفك فقط صادقاً، ولكن تضيف إليه التأثيرات التي تجعله دقيقاً. فمثلاً: قي الأسبوع الماضي دهست الشاحنات الخاصة بك طفلاً. ففي يوم الثلاثاء في تمام الساعة الثامنة والنصف صباحاً إحدى شاحناته الحمراء الكبيرة عندما كانت تسير في اتجاه الشمال بسرعة 40 ميلاً في الساعة، اضطر سائقها إلى الإنحراف بسرعة ليقادي دهس الطفلة لورينا جونسون البالغة من العمر 7 سنوات.*

^١ وضع الأجندة هي واحدة من الخطوات المهمة في نموذج ليدر للوساطة. فهي من ناحية تدرب الأطراف على أن عملية الاتفاق ممكنة؛ وذلك لأن الوسيط سيطلب من الأطراف أن يتقدوا على الموضوعات محل الخلاف بينهما، ومن ناحية أخرى فهي تترك النقاش حول ما يهم الأطراف وبالتالي تكتف من عملية استكشاف المصالح.

فطالما لم تبدو أنك تشير ضمناً إلى أن مصالح الطرف الآخر غير مهمة وغير مشروعة، فإن بإمكانك اتخاذ موقف قوي لاظهار جدية ما بهمك أو بقلك. فدعونك الطرف الآخر للتصحيح إذا كنت في نظره مخطئاً، كأن تقول مثلاً: "صحيحي لأن كنت مخطئاً"، فإن ذلك يظهر مدى إفتاحك وصرحتك. فإذا لم يصححك الطرف الآخر، فإن ذلك يعني ضمناً أنه قد قبل وصفك للوضع.

جزء من عملية التأثير في الطرف الآخر وتعريفه بمصالحك يمكن في تأسيس شرعية لهذه المصالح. فأنت تريدهم أن لا يشعروا بأنك تشن هجوماً شخصياً عليهم، ولكن تريدهم بدلاً من ذلك أن يشعروا بأن المشكلة التي تواجهونها تحتاج إلى مزيد من الإهتمام. فأنت تحتاج إلى أن تقنع الطرف الآخر بأنه ربما يشعر بذلك الأمر إذا كان في مكانك وفي ذات ظروفك. "هل لديك أطفال؟ كيف تشعر إذا كانت هناك شاحنة تسير بسرعة 40 ميلاً في الساعة في الشارع الذي تسكن فيه؟"

اعترف بمصالحهم كجزء من المشكلة :

ينزع أي مما إلى أن يكون مهتماً جداً بمصالحه الخاصة ويعطي القليل جداً من الإهتمام لمصالح الآخرين.

فالناس تستمع بصورة أفضل إذا أحسوا إنك فهمتهم. فأنتم يتوجهون إلى الإعتقد بأن هؤلاء الذين فهموهم هم أشخاص ذكياء ومتعاطفون وبالتالي رأيهم جدير بأن يستمع إليه. إنن إذا كنت تريد أن يقترب الطرف الآخر مصالحك، فابدأ أنت بإظهار إنك تقدر مصالحه الخاصة.

"على حسب فهمي، فإن مصالحك كشركة إنشاءات هي أساساً الحصول على تنفيذ سريع للمهمة وبأقل تكلفة وأن تحافظ بسمعة جيدة فيما يتعلق بمراعاة معايير السلامة والمسؤولية في المدينة. هل أنا فهمتك بصورة صحيحة؟ هل لديك أي مصلحة مهمة أخرى؟"

فبالإضافة إلى إظهار فهمك لمصالح الطرف الآخر، سيكون من المفيد أن تعرف بأن مصالحهم هي جزء من المشكلة الكلية التي يتم التفاوض بشأنها بغاية الوصول إلى حل. فهذا على وجه الخصوص يكون من الأمور التي يسهل القيام بها في حالة المصالح المشتركة: "سيكون أمراً فظيعاً لكل منا إذا دهست واحدة من شاحناتك طفلاً من الأطفال في الحي."

ضع المشكلة قبل أن تجيب عليها :

فإذا كنت تتحدث إلى شخص ما يمثل شركة إنشاءات، فربما تقول: "نحن نعتقد أنه ينبغي عليك أن تبني سوراً حول المشروع في خلال 48 ساعة والبدء الفوري في ذلك سيؤدي من سرعة الشاحنات إلى 15 ميلًا في الساعة على الشارع المسمى: "أوك استريت". والآن سأقول لك لماذا نحن نريد ذلك ...". فإذا فعلت ذلك، فإنه ينبغي عليك أن تكون متاكداً من أن الطرف الآخر قد توقف عن الاستماع إلى أسبابك. فهو قد سمع موقفك وهو الآن بلا شك مشغول بأعداد الحجج التي سيناهض بها موقفك ذلك. فربما تزعجه بعض الشئ نبرات صوتك أو إقتراحاتك ذاتها، ولكن النتيجة ستكون أن تبريراتك قد أُسقطت كلها بواسطته.

فإذا أردت من شخص ما أن يستمع إلى رأيك وأن يفهم ما هي أسانيده، فعليك أن تعطي مصالحك وتبريراتك أولاً ثم خلاصاتك ومقرراتك لاحقاً. أخبر الشركة أولاً عن الخطير الذي يخليونه على سلامة الأطفال في الحي وعن قلة النوم في الليل. فمن ثم، سيهياهم ذلك إلى الاستماع الجيد ولو فقط بغرض معرفة الغالية التي تزيد الوصول إليها في هذه المسألة. فعندما تخبرهم لماذا، سيفهمون ما هي أسباب ذلك.

أنظر إلى المستقبل وليس إلى الماضي:

أن من المدهش، لأننا ببساطة، نتعامل في العادة برد فعل لما قاله شخص ما أو فعله. فإذا كان هناك شخصان سيقعان عادة في محادنة نمطية تشبه المفاوضات، ولكن ليس لها أي غرض من أغراض التفاوض مهما كان، فهما غير متتفقين مع

بعضهما البعض حول بعض المسائل والمحادثات تدور سجالاً بينهما كما لو كانا فعلاً يبحثان عن إتفاق. ففي الحقيقة، فإن النقاش الذي يجري الآن يجري كشغيرة أو طقس أو ببساطة كتسلية. فكل منهما يشترك في هذا الحوار للحصول على نقاط ضد الطرف الآخر أو بعرض تجميع الأدلة ضد وجهات النظر الأخرى التي أعتقدت لفترات طويلة ويؤمل في تغييرها. لم يكن هناك طرف من الأطراف يبحث عن الوصول إلى إتفاق أو حتى التأثير في الطرف الآخر.

فإذا سألت شخصين عن سبب نقاشهما، فالإجابة ستكون، بصورة نموذجية، للتحقق من سبب وليس للتحقق من غرض. فالتورط في مشاجرة، بغض النظر عما إذا كانت بين زوج وزوجة أو بين شركة واتحاد العمل أو بين مشروعي أعمال، فالأشخاص غالباً ما يستجيبون لما قاله الطرف الآخر أو فعله بدلاً من أن يقوموا بمتابعة مصالحهم بطريقة تحفظها على المدى الطويل". لا يمكن أن يعاملونني بهذه الطريقة. فإذا كانوا يعتقدون أنهم لن يؤاخذوا على ذلك، فعليمهم إعادة حساباتهم من جديد. أنا سأريهم".

فالسؤال "لماذا؟" له معنيان مختلفان تماماً. أحدهما ينظر إلى الخلف باحثاً عن الأسباب وهو يعامل سلوكنا كأمر تحدده حوادث السابقة. أما المعنى الآخر، فهو ينظر إلى الأمام باحثاً عن الأغراض ويعامل سلوكنا على أنه أمر خاضع لإرانتنا الحرة. لسنا بحاجة إلى الدخول في مناظرة فلسفية بين نظرية الإرادة الحرية ونظرية الربط المطلق للنتائج بالأسباب لنقرر كيف تصرف. بغض النظر عما إذا كانت لدينا إرادة حرية أو أن أفعالنا كانت مسألة حتمية فإننا سنتصرف وكأنه فعلنا. ففي كل الحالين، سنختار. فبإمكاننا أن نختار النظر إلى الماضي أو نختار النظر إلى المستقبل.

بإمكانك أن تشبع مصلحتك بصورة أفضل إذا تحدثت عن الوجهة التي ت يريد أن تذهب بمصلحتك إليها بدلاً من أن تتحدث عن أين كانت مصلحتك في الماضي. فبدلاً من أن تناقش الطرف الآخر عن الماضي - عن تكاليف الرابع الأخير من

السنة (والتي كانت عالية)، أو قرار الأسبوع الماضي (الذي اتخاذ من غير توقيض) أو الأداء في عرض الأمس (والذي كان أقل من المتوقع) – تحدث عن ماذا ت يريد أن يحدث في المستقبل. فبدلاً من سؤال الطرف الآخر عن تبرير ما فعلوه بالأمس، أسلّهم "ماذا سيفعلون غداً ومن سيفعل ذلك غداً؟"

كن ثابتاً على أفكارك ولكن بمرونة:

يحتاج المفاوضي عملية التفاوض إلى أن يعلم إلى أين هو ذاهب بصورة واضحة، وأيضاً أن يكون منفتحاً لتقبل الأفكار الجديدة. فلتغادي اتخاذ أي قرار صعب حول ما ت يريد أن تسوى الخلاف عليه، الناس عادة ما يلجأون إلى الذهاب إلى عملية تفاوض من غير أي خطة بديلة أكثر من الجلوس مع الطرف الآخر والنظر فيما يعرض عليهم أو يطلب منهم.

كيف يمكنك التحرك من مرحلة التحقق من مصالحك ومصالح الطرف الآخر إلى تطوير خيارات محددة وأن تظل على مرونة فيما يتطرق بهذه الخيارات؟

لتحويل مصالحك إلى خيارات ملموسة، أسأل نفسك: "ماذا إذا وافق الطرف الآخر غداً على التصالح معي، فما الذي أعتقد، الآن، أنني أريد الطرف الآخر أن يصالحي عليه؟" فحتى تحافظ على مرؤونتك، عامل أي خيار تولده على أنه خيار توضيحي. فكر في تفاصيل أكثر من خيار من الخيارات التي يمكن أن تشبع مصالحك. فإن تكون الخيارات توضيحية وتحذيفية هي الأفكار المفتاحية للقيام بذلك.

فأكثر ما يأمل المساومون على المواقف إنجازه من وضعهم للموقف الإفتتاحي يمكن أن يتم التوصل إليه بصورة جيدة عن طريق الإقتراحات التوضيحية التي تهتم ببناء بالمصلحة الخاصة بهم. فمثلاً، في مفاوضات عقد البيسبول قد يقول الوكيل: أن 5000000 دولاراً في السنة قد تعبر عن الرقم الذي يمكن تشبع مصالح هندرسون في الحصول على مرتب يشعر أنه يستحقه. كما أن

التعاقد بنظام عقود الخمس سنوات يشبع حاجته إلى الاستقرار الوظيفي أيضاً. فإذا وضعنا في الإعتبار مصالحك، فإنك ينبغي أن تتفق ليس فقط مع واحد أو أكثر من الخيارات المطروحة والتي تشبع مصالحك المشروعة ولكن أيضاً ستتفق مع العقل المفتوح. فالعقل المفتوح ليس العقل الخاوي.

كن صعباً تجاه المشكلة التي تتفاوض بشأنها ولكن مننا تجاه الأشخاص الذين يتفاوضون معك:

يمكنك أن تكون جاماً في الحديث عن مصالحك كأي مفاوض آخر يتحدث عن موقفه. ففي الحقيقة أن من المستحسن أن تكون جاماً. فقد لا يكون حكيناً أو متعملاً أن تلزم نفسك بموقف معين تتخذه، ولكن من الحكيم والمتعقل أن تلزم نفسك بمصلحة معينة تحدد إنك تريد تحقيقها من خلال التفاوض. فهذا هو الموضع في عملية التفاوض الذي يمكنك فيه أن تبذل كل طاقاتك العدائية. فكون الطرف الآخر مهم بمصالحه الخاصة سيقوده إلى أن يكون لديه توقعات م Catastrophic جداً عن الإنفاقات التي يمكن التوصل إليها. فعادة الإنفاقات المعقولة والتي نقدم أقصى ما يمكن من كسب لك وبتكلفة قليلة على الطرف الآخر، نقدم فقط بالدفاع عن مصالحك بصورة قوية. إثنان من المفاوضين كل منهما يدفع بشدة باتجاه تحقيق مصالحه، فسيحفزون القوة الإبداعية لكل منهما في التفكير في حلول مفيدة لكلا الجانبين وبصورة تبادلية.

شركة الإنشاءات فلقة بشأن التضخم والذي يمكن أن يرتب قيمة أكثر على مصالحتها في الحفاظ على التكلفة منخفضة وفي ذات الوقت إنجاز العمل في الزمن المحدد. أما أنت فقد يلزمك أن تغير نظام عملهم. في بعض العوامل الصادقة قد تستعيد التوازن بصورة أفضل بين الأرباح وأرواح الأطفال. لا تسمح لرغباتك أن تكون توفيقية تمنعك من أن تتصف قضيتك بطريقة عادلة. "بالتأكيد أنت لا تقول أن أرواح أبنائنا لا تساوي شيئاً في مقابل قيمة السور. وأيضاً لا أظنك تقول ذلك

عن ابنك. أنا لا أعتقد إنك شخص بلا إحساس يا سيد جينكس. دعنا نبحث في كيفية حل هذه المسألة."

فإذا شعر الطرف الآخر أنه مهدد بصورة شخصية بأي هجوم على المسألة التي يقاوض بشأنها، فإنه سيتحول إلى دفاعي وربما يتوقف عن أن يستمع. فهذه هي أهمية أن تفصل الأشخاص عن المشكلة. فينبغي أن تهاجم المشكلة من دون أن تلوم الأشخاص. بل يجب أن تذهب إلى أبعد من ذلك وتقتم الدعم الشخصي للأشخاص، مثل: أن تسمع لهم وأن تظهر شيئاً من الإحترام، وأن تسدِّي لهم نوعاً من المjalمة، وأن تعرِّ لهم عن تقديرك لزمنهم وما يبذلونه من جهود، وأن تؤكِّد لهم إهتمامك بالسعى لتحقيق حاجاتهم الأساسية وما إلى ذلك. أظهر لهم إنك تهاجم المشكلة وليس هم.

واحدة من القواعد العملية في التفاوض هي أن: إعطاء الدعم الأيجابي للبشر في الطرف الآخر يعادل في قوته القوة التي تؤكِّد بها المشكلة التي تقاوض بشأنها. فهذا الدعم المركب والهجوم قد يبدو منسجماً. فمن ناحية نفسية هو كذلك؛ فعدم الإنعام هو الذي جعله يفعل ذلك الفعل. فالنظرية النفسية المعروفة، "نظريَّة اللا إنعام المدرك" تقول أن الناس يكرهون التناقض وعدم الإنعام وسيعملون على التخلص منه. فالهجوم على المشكلة - مثل الشاحنات المسرعة في شوارع الحي السكني - وفي ذات الوقت إعطاء ممثِّل الشركة دعم أيجابي، فإنه بذلك تخلق له نوع من "اللا إنعام المدرك". فحتى يتغلب على حالة اللا إنعام هذه، فسيكون مستحيثاً على فصل نفسه عن المشكلة لكي يتضمن إليك للقيام بعمل مشترك حيالها.

القتال الشرس حول المسائل الموضوعية يزيد الضغط للحصول على حل مؤثر؛ فإعطاء الدعم للأشخاص في الطرف الآخر يقود إلى تحسين العلاقات وزيادة إمكانية الوصول إلى الاتفاق. فهو تركيبة من الدعم والهجوم التي تقتم الحل؛ وأيضاً قد لا يكفي تطبيقها لوحدها.

فالتفاوض بصورة صلبة للحصول على مصالحك لا يعني أن تغلق ذهنك أمام وجهة نظر الطرف الآخر. وتماماً على النقيض، أنه بالكاد يمكنك أن تتوقع أن يستمع الطرف الآخر إلى مصلحتك ويناقش الخيارات التي تطرحها إذا لم تأخذ أنت مصالحه في الحسبان وأن تظهر نفسك له على إنك منفتح لقبول إقتراحاته وأطروحته. فالمفاوضات الناجحة تتطلب منك أن تكون صلباً ومنفتحاً.

4. ابتكر خيارات تبادلية النفع والفائدة:

تشرح حالة المفاوضات الإسرائيلية المصرية التي كانت تدور حول: "من من الأطراف ينبغي أن يحتفظ بأي قدر من مساحة شبه جزيرة سيناء؟" هذه الحالة تشرح كل من مشكلة التفاوض الرئيسية والفرصة المفتاحية.

فال المشكلة هي مشكلة عادلة. ويبعد أن ليس هناك أي مجال إلى اقتسام "الكيكة" بين الطرفين بطريقة مرضية لكل منهما. فعادة ما يكون الشخص يتفاوض في "بعد" واحد فقط، مثل مساحة الأفلام، أو سعر السيارة، أو مدة عقد أيجار الشقة، أو مقدار العمولة التي يجب أن تنفع إذا تمت الصفقة. وفي مناسبات أخرى، قد يواجه المفاوض ما يعرف بـ"خيار أما / أو" والذي يعني أن الصفقة من ناحية سوقية "اما" أن تكون في مصلحتك "او" في مصلحة الطرف الآخر. فمن أمثلة ذلك، في مفاوضات تتعلق بتسوية طلاق، كانت المسألة هي: "من الذي يأخذ المنزل؟ ومن الذي يستحق حضانة الأطفال؟" فقد يتراوي لك الخيار المطروح أمامك كخيار بين الكسب والخسارـةـفلا أحد سيختار أن يخسر. فحتى وإن كنت وأخذت السيارة بمبلغ 5000 دولاراً، أو عقد أيجار الشقة لمدة خمس سنوات، أو حصلت على المنزل وحضانة الأطفال، فقد يكون لديك إحساس مستغرق بأن الطرف الآخر سوف لن يدعك وشأنك. فمهما كان الوضع، فإن خيارك يبدو محدوداً ومقيداً.

فمثـالـ شـبـهـ جـزـيرـةـ سـينـاءـ أـيـضاـ يـوـضـحـ فـكـرـةـ الفـرـصـةـ. فالـخـيـارـ الـخـلـاقـ الـمـبـكـرـ مثل جعل سيناء متزوعة السلاح يمكن عادة أن يحدث الفرق بين الوصول إلى الاتفاق عبر التفاوض أو وصول التفاوض إلى طريق مسدود. أحد المحامين الذين أعرفهم يعزـيـ نـجـاحـهـ بـصـورـةـ مـباـشرـةـ إـلـىـ قـدـرـتـهـ عـلـىـ اـبـتكـارـ الـحلـ المـفـيدـ لـكـلـ مـنـ موـكـلـهـ وـالـطـرفـ الـآـخـرـ. هـوـ يـكـبـرـ حـجمـ الـكـيـكةـ قـبـلـ أـنـ يـقـسـمـهاـ. فـمـهـارـةـ اـبـتكـارـ الـخـيـارـاتـ هـيـ وـاحـدةـ مـنـ أـكـثـرـ الـأـدـوـاتـ فـائـدـةـ وـالـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ يـمـتـكـهـ الـمـفـاـوضـ.

أـيـضاـ مـنـ العـادـيـ جـداـ أـنـ تـجـدـ الـمـفـاـوضـيـنـ قـدـ إـنـتـهـواـ إـلـىـ مـصـيرـ شـبـهـ بـمـاـ إـنـتـهـيـ إـلـيـهـ "ـالـأـخـوـاتـ فـيـ الـمـثـلـ الشـهـيرـ"ـ حيثـ كـانـ الشـجـارـ قـائـماـ بـيـنـهـماـ عـلـىـ بـرـقـالـةـ،ـ فـبـعـدـ

أن إتفقنا على قسمتها إلى نصفين، قامت الأخت الأولى بأكل لب نصف البرتقالة الذي آل إليها ورمي القشرة في سلة النفايات. أما الأخت الثانية قامت برمي لب نصف البرتقالة الذي آل إليها في سلة النفايات واستخدمت القشرة في خبز كيكة. وأيضاً من العادي أن يترك المفاوضون المال على طاولة التفاوض، إما لأنهم فشلوا في الوصول إلى إتفاق، وكان من الممكن أن يتوصلا إليه، أو لأن هم توصلوا إلى إتفاق ولكن كان من الممكن أن يتوصلا إلى إتفاق أفضل منه بالنسبة لكل منها.

فالكثير من المفاوضات تنتهي بالوصول إلى نصف البرتقالة لكل طرف بدلاً من التوصل إلى إعطاء كامل لب البرتقالة إلى أحد الطرفين وكامل القشرة للطرف الآخر. لماذا؟

التخفيص:

أن نقيم ما يمكن أن تتسلح به وأنت تشارك في عملية مفاوضات هو أن يكون لديك العديد من الخيارات، فمن النادر أن يستشعر الناس أهمية ذلك بالنسبة لهم في المفاوضات. يعتقد الناس عادةً في المنازعات، أنهم يعرفون الحل - ورأيهم ينبغي أن يسود. يعتقد الأطراف في المفاوضات العقدية، بالتساوي، أن عرضهم هو عرض معقول وينبغي أن يتم تبنيه، ربما يكون ذلك مع بعض التعديل الطفيف في السعر. وكل الحلول المتاحة يظهر أنها تتصف على خط مستقيم بين موقفك كمفاوض وموقف الطرف الآخر. فعادةً ما يكون التفكير المبدع الوحيد الذي يظهر هو الذي يقترح قسمة الفرق بين الطرفين.

ففي أغلب المفاوضات هناك أربع عقبات رئيسية تمنع الأطراف من ابتكار خيارات وفيرة: (1) الحكم غير الناضج المتسرع (2) البحث عن الحل الوحيد (3) الافتراض بأن الكيكة ثابتة الحجم (4) التفكير الخاطئ بأن فض المنازعات هو مشكلة خاصة بالطرف الآخر، أي هي شأنهم كطرف. فحتى تغلب على هذه العقبات فإننا نحتاج إلى أن نفهمها أولاً.

الحكم غير الناضج المتسرع :

ابتكار الخيارات أمر لا يأتي بصورة طبيعية. فعدم الابتكار هو الوضع العادي حتى في الحالات التي لا يخضع فيها المفاوض ل أي نوع من الضغط التفاوضي. فإذا طلب منك تسمية شخص واحد في العالم بإعتباره الأكثر استحقاقاً لجائزة نوبل، فأي إجابة تبدأ في إقتراحها ستواجه في الحال بتحفظاتك وشكوكك.

كيف يمكنك التأكد من أن ذلك الشخص هو الأكثر جدارة بهذه الجائزة؟ فعقولك قد يصير خالياً تماماً، أو ربما يقذف ببعض الإجابات التي لا تعكس غير تفكير تقليدي، مثل: "حسناً، ربما البابا، أو السيد الرئيس."

لا شيء يبدو مؤنثاً لعملية ابتكار الخيارات أكثر من الإحساس النقدي الذي ينتظر ليقفز إلى السطح مظهراً لمساوٍ أي فكرة جديدة. فهو ما يسمى بـ "الخيالائق للحكم".

فهذا الإحساس النقدي عادة ما يكون أكثر حدة عندما يكون المفاوض واقعاً تحت ضغط المفاوضات القادمة. فالمفاوضات العملية يظهر أنها عادة ما تستدعي تفكير عملي وليس إلى أفكار متطرفة.

فالقدرة الإبداعية للمفاوض قد تُكتب أكثر بحضور الأشخاص الذين يمتلكون الطرف الآخر. فإذا إفترضنا إنك تتفاوض مع رئيسك في العمل على مرتبك في السنة القادمة. فانت تطلب زيادة 4000 دولاراً، بينما رئيسك قد عرض عليك 1500 دولاراً وهو مبلغ أنت قد أوضحت أنه غير مرضي بالنسبة لك. ففي وضع متواتر كهذا لا يكون من المحتمل بالنسبة لك أن تبدأ في ابتكار حلول تخيلية. فربما تخشي إنك إذا إفترضت بعض الأفكار البراقة غير كاملة الطبخ مثلأخذ نصف الزيادة نقداً على أن تُعطي النصف الآخر في شكل فوائد أخرى، فربما تبدو غبياً. فرئيسك ربما يقول لك: "كن جاداً بالله عليك." فأنت تعلم أفضل من ذلك؛ إن هذا قد يعد مخالفة للسياسة العامة للشركة. فانا مندهش أصلًا أن مثل هذا الاقتراح يأتي منك أنت بالذات. فإذا قمت في لحظة اندفاع وقنية غير مخططة

بإبتكار خيار ممكн فحواه: أن توزع الزيادة على فرات، فربما يفهمها على أنها عرض جديد ويرد عليك بـ "أنا جاهز لبدء التفاوض على ذلك الأساس". فلما كان الطرف الآخر قد يأخذ ما تقوله مهما كان على أنه التزام، فإنك ستقول في مثل هذا الموقف: "عليه بأن يفك مرتبن قبل أن يقول أي شئ".

فربما تخشى أيضاً أن بإبتكار الخيارات قد تكشف عن بعض المعلومات التي تشكل خطراً على موقفك التفاوضي. فإذا كان ينبغي عليك أن تقترح، مثلاً، أن على الشركة أن تساعدك في تمويل شراء المنزل الذي تتوى التعاقد على شرائه، فرئيسك ربما يستنتج من ذلك إنك تتوى البقاء في الشركة وبالتالي فأنت في نهاية المطاف ستقيل أي زيادة في المرتب يقوم بعرضها هو عليك.¹

البحث عن الحل الوحيد:

الإبتكار ببساطة، في أغلب العقول البشرية، ليس جزءاً من عملية التفاوض. فالناس يرون أن مهمتهم في التفاوض هي تضييق الشقة بين المواقف، وليس توسيع دائرة الخيارات المتاحة. غالباً ما يميلون إلى الإعتقد بأن: "حن مررنا بزمن صعب جداً نحاول إنجاز الاتفاق. فأخر شئ نحتاج إليه هو حفنة من الأفكار المختلفة". فلأن المنتج النهائي للمفاوضات هو قرار واحد، فإنهم يخشون من أن المناقشات المفتوحة للمشكلة فقط ستؤدي إلى تأخير الوصول إلى ذلك القرار الوحيد وتربك عملية التفاوض.

¹ في نموذج ليبر للواسطة الخيارات عادة ما تطرح في وقت متأخر لا يكون بأي حال من الأحوال قبل الجلسة المنفصلة الأولى و بعد مناقشة الأجندة. فإذا حدث وأن بدأ أحد الاطراف بالتحدث عن خيار ما، فإن على الوسيط أن يطلب منه تأجيل الحديث عن ذلك حتى تأتي مرحلة طرحه. فالوسيط عادة في الجلسة المنفصلة يقوم بمساعدة الأطراف علي توليد خيارات و اختبار مدى واقعيتها تمهيداً لعراضها للتفاوض في الجلسة المشتركة القادمة. لذلك لا يكون هناك أي تخوف لدى الطرف من طرح خياراته و أيضاً سيكون واقعاً من نفسه و هو يطرحها للتفاوض.

فإذا كان العائق الأول للتفكير الابداعي في عمليات التفاوض هو النقد المبكر أو المتسرع، فالعائق الثاني، هو الانهاء المبكر أو المتسرع لعملية التفاوض. وبالبحث من البداية عن الحل الوحيد الأفضل للنزاع، فأنت من المحتمل أن تقطع التسلسل الطبيعي للدورة الحيوية لعملية صنع الحل الحكيم للنزاع والذي فيه يكون لك أن تختار الأنسب من بين عدد كبير من الحلول الممكنة.

الأفتراض بأن الكيكة ثابتة الحجم:

أن التفسير الثالث لمشكلة: "لماذا هناك القليل من الخيارات الجيدة على طاولة التفاوض"، هو أن أي طرف من أطراف التفاوض يرى الوضع على أنه بالضرورة "إما / أو" - "إما" أن آخذ أنا الأمر المتنازع عليه "أو" أن تأخذه أنت. فالمفاوضات عادة ما تبدو وكأنها "لعبة المبلغ المحدد"؛ فـ 100 دولار زيادة على سعر السيارة هي ربح في مصلحة الطرف البائع وفي ذات الوقت يعني 100 دولار نقصاناً أو خسارة للطرف الآخر. فلماذا نكلّف أنفسنا مشقة الابتكار طالما كانت كل الخيارات معلومة ولا يمكن لطرف من أطراف التفاوض أن يشبع حاجة طرف آخر إلا على حساب ذاته وحاجاته؟

الاعتقاد بأن: "فض المنازعات هو مشكلة المفاوض الخاصة":

العقبة الأخيرة التي تتعارض عملية ابتكار الخيارات الواقعية تكمن في إهتمامات كل طرف من أطراف التفاوض وتعلق بمصالحهم الحالية. وبالنسبة للمفاوض حتى يصل إلى الاتفاق الذي يلبّي مصالحه الشخصية، فإنه يحتاج إلى تطوير حل أيضاً يغري الطرف الآخر ويبشر بإمكانية ثانية مصلحته الشخصية. وأيضاً تأثير العواطف في جانب طرف واحد من المسألة المتنازع عليها يجعل من الصعوبة على ذلك الطرف تحقيق الفصل أو العزل الضروري لهذه العواطف حتى يتمكن من التفكير في خيارات وحلول حكيمة يمكن أن تلبّي وتبعد مصالح كل الأطراف. فتجده يقول: "عندنا ما يكفيانا من المشاكل لا نستطيع أن نضم إليها مشاكل الغير؛ فالغير ينبغي أن يهتموا بمشاكلهم". أيضاً هناك نفور نفسي يوجد

بصورة متكررة من الاتفاق مع شرعية آراء الطرف الآخر؛ فقد يبدو المفاوضون وكأنه غير وفي وغير مخلص إذا قام بابتکار الطرق التي يمكن أن ترضي الطرف الآخر وتحقق مصالحه. وهكذا فإن الأنانية وقصر النظر يقودان المفاوضين إلى، فقط ، تطوير المواقف المناصرة والمناقشات الحجج المؤيدة والداعمة لها والحلول الفردية التي تلبي وتشبع مصالح أحد الأطراف وليس كليهما.

الوصفة الدوائية أو الروشتة:

حتى تتمكن من توليد الخيارات الخلاقة المبدعة، فستحتاج إلى:

- (1) أن تفصل فعل توليد الخيارات عن عملية تقييم تلك الخيارات.
- (2) توسيع دائرة الخيارات بدلاً من النطule إلى حل وحيد.
- (3) أن تبحث عن الفائدة المشتركة للأطراف في أي خيار.
- (4) ابتكار خيارات تجعل الحصول على قرارهم حيالها سهلاً.

فك كل من هذه الخطوات قد شرحت فيما يلي :

افصل عملية توليد الخيارات عن عملية الحكم عليها وتقييمها :

لما كان الحكم عادة ما يعطى عملية التخييل، كان من الأفضل فصل العمل الابداعي عن العمل النقدي؛ فصل عملية ابتكار القرارات الممكنة من عملية الاختيار للقرار الأمثل من بين ما قمت بإبتكاره من قرارات. ابتكر أولاً، ثم فرر لاحقاً.¹ فأنت كمفاوض ستنحصر إلى القيام بالكثير من العمل الابتكاري للخيارات بنفسك. فهي ليست عملية سهلة. عملية ابتكار الأفكار الجديدة بطبيعتها تتطلب من الإنسان أن يفكر في أشياء هي ليست موجودة مسبقاً في ذهنه؛ ولذلك ينبغي التفكير في تنظيم جلسات عصف ذهني أو جلسات توليد خيارات مع عدد قليل من

¹ في نموذج ليبر للواسطة عملية ابتكار الخيارات تكون عادة في الجلسة الخاصة المنفصلة والتي عادة ما تكون بعد الانتهاء من مناقشة الأجندة . فالجلسة الخاصة عادة ما تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي الحصول على أقوال من الخصم لم يكن قادرًا على الإدلاء بها في الجلسة المشتركة وابتكار الخيارات واختبار مدى واقعيتها.

الزملاء أو الأصدقاء. فمثـل هذه الجلسات يمكن أن تجري عملية الفصل الفعال بين عملية ابتكار الخيارات وعملية التغـير بشأنها.

فجـلة العـصف الذهـني تصـمم لـتـنـتج أـكـبر عـدـد مـمـكـن مـن الأـفـكار لـحلـ المـشـكـلة المـتـقاـوضـ بشـأنـها. فـالـقـاعـدةـ الـاسـاسـيـةـ المـفـاتـحـيـةـ هيـ: تـأـجيـلـ أيـ نـقـدـ أوـ تـقـيـيمـ لـلـأـفـكارـ. فـالـمـجـمـوعـةـ بـبـسـاطـةـ تـولـدـ الأـفـكارـ دونـ أـنـ تـنـوـقـ لـتـفـكـرـ فيـ مـدـيـ جـوـدنـهاـ أوـ سـوـئـهـاـ، وـاقـعـيـتهاـ أـوـ عـدـمـ وـاقـعـيـتهاـ. فـيـازـ الـلـهـ هـذـهـ الـعـوـائـقـ، يـمـكـنـ لـفـكـرـةـ وـاحـدـةـ أـنـ تـحـفـرـ غـيرـهـاـ، مـثـلـ الـمـفـرـقـعـاتـ النـارـيـةـ الـتـيـ تـنـجـرـ كـلـ مـنـهـماـ الـأـخـرـيـ.

يـحـتـاجـ النـاسـ فـيـ جـلـسـةـ الـعـصـفـ الـذـهـنـيـ أـنـ يـنـزـعـواـ مـنـ أـنـفـسـهـمـ الـخـوفـ مـنـ التـقـيـيمـ السـلـبـيـ، مـثـلـ أـنـ يـنـظـرـ إـلـيـهـمـ عـلـىـ أـنـهـمـ أـغـيـاءـ؛ لـذـاـ فـإـنـ التـعـبـيرـ عـنـ الـأـفـكارـ الـطـائـشـةـ وـالـمـتـطـرـفةـ وـالـشـادـةـ يـشـعـ بـصـورـةـ صـرـيـحةـ. فـفـيـ غـيـابـ الـطـرفـ الـآـخـرـ لـيـحـتـاجـ الـمـفـاوـضـونـ إـلـىـ الـقـلـقـ أـوـ الـخـوفـ مـنـ الـكـشـفـ عـنـ الـمـعـلـومـاتـ السـرـيـةـ أـوـ أـخـذـ الـأـفـكارـهـمـ عـلـىـ أـنـهـاـ التـزـامـ جـادـ.

فـلـيـسـ هـنـاكـ طـرـيقـ وـاحـدـ صـحـيـحـ لـإـدـارـةـ جـلـسـاتـ الـعـصـفـ الـذـهـنـيـ. بـالـأـحـرـيـ، فـإـنـ كـلـ مـفـاوـضـ يـنـبـغـيـ عـلـيـهـ أـنـ يـقـصـلـ جـلـسـةـ الـعـصـفـ الـذـهـنـيـ لـتـلـامـ حـاجـتـهـ وـمـوـارـدـهـ. فـحـتـىـ يـتـسـنـيـ لـكـ فـعـلـ ذـلـكـ، رـبـماـ قـدـ تـجـدـ أـنـ مـنـ الـمـفـيدـ التـكـيـرـ فـيـ الـإـرـشـادـاتـ الـأـتـيـةـ:

قبلـ الـعـصـفـ الـذـهـنـيـ :

1. حدـ غـرضـكـ: فـكـرـ فـيـماـ تـرـيدـ أـنـ يـخـرـجـ بـهـ الـاجـتمـاعـ مـنـ أـفـكارـ.
2. إـخـتـيـارـ عـدـ قـلـيلـ مـنـ الـمـشـارـكـينـ: الـمـجـمـوعـةـ، بـالـعـادـةـ، يـنـبـغـيـ أـنـ تكونـ كـبـيرـةـ بـقـدـرـ مـاـ يـمـكـنـهـاـ مـنـ تـحـقـيقـ التـحـفيـزـ الـفـكـريـ الـمـتـبـادـلـ. وـمـعـ ذـلـكـ فـإـنـ صـغـرـ الـمـجـمـوعـةـ قدـ يـشـعـجـ الـأـفـرـادـ عـلـىـ الـمـشـارـكـةـ وـحـرـيـةـ الـابـتكـارـ - فـعـادـةـ مـاـ يـكـونـ الـعـدـ بـيـنـ 5ـ 8ـ أـفـرادـ.

3. غـيـرـ الـبـيـئةـ: اـخـتـارـ الزـمـنـ وـالـمـكـانـ الـذـيـ يـجـعـلـ جـلـسـةـ الـعـصـفـ الـذـهـنـيـ مـخـتـلـفـةـ عـنـ جـلـسـةـ الـنـقـاشـ الـتـفـاوـضـيـ الـعـادـيـةـ. فـكـلـمـاـ كـانـتـ جـلـسـةـ

العصف الذهني مختلف عن الاجتماع العادي، كلما كان من السهل على المشاركون أن يتوقفوا عن الحكم.

4. صمم جوًّا غير رسمي: إلى ماذا تحتاج أنت والآخرين المشاركون في جلسة العصف الذهني كي تهدأوا وتحسوا بالتحرر من الأجراءات البروتوكولية؟ فيمكن أن تكون جلسة للمحاجنة والفريق يتناول الغداء أو في حفل مرتقبات أو أي جلسة من جلسات الراحة والاستجمام أو في أي جو أو مكان بعيداً عن شكليات العمل الرسمي.

5. أن يختار شخص ليدبر الجلسة: أي شخص في الاجتماع يمكنه أن يسهل العملية بـ "حفظ النظام في الاجتماع وقادته نحو هدفه وذلك بأن يتم التأكد من أن أي شخص قد أخذ فرصته في الكلام وتطبيق أي من القواعد التي تمكن من القيام بما ذكر أعلاه وتحفيز النقاش بتوجيه الأسئلة.

أثناء جلسة العصف الذهني :

1. إجلس المشاركون في العملية جنباً إلى جنب في مواجهة المشكلة: الماديات تقوى النفسيات. فجلوس الأطراف بصورة مادية جنباً إلى جنب يمكن أن يقوى الموقف العقلي لهما لمعالجة المشكلة المشتركة مع بعضهما البعض. فالأشخاص الذين يجلسون وجهاً إلى وجه يتجهون إلى الاستجابات الشخصية وعادة ما ينخرطون في حوارات أو نقاشات؛ فالأشخاص الذين يجلسون جنباً إلى جنب في شكل شبه دائري في مواجهة سبورة ينزعوا إلى أن يستجيبوا إلى المشكلة المضورة على السبورة.

2. أوضح القواعد الأساسية التي تحكم العملية بما في ذلك قاعدة عدم توجيه النقد إلى أي فكرة طارئة في الجلسة: فإذا لم يكن المشاركون يعرفون بعضهم البعض، فيجب أن يبدأ الاجتماع بتعرف الحاضرين، يتبع ذلك توضيح القواعد الأساسية للعملية. يجب أن يحرم أي نقد سلبي من أي نوع كان. التوليد المشترك سينتتج أفكار أجديدة؛ وذلك لأن كل منا سيتذكر ويولد الأفكار في حدود الافتراضات العملية التي وضعناها.

فإذا كانت الفقاعدة المتفق على تطبيقها هي أن: "الأفكار المولدة في جلسة العصف الذهني تسقطها لم ترق لكل المشاركين"، فالهدف الضمني لجلسة العصف الذهني سيكون تقديم أفكار من النوع الذي لا يمكن أن يسقطه أحد. ومن ناحية أخرى، فإذا كانت الأفكار المتطرفة والغريبة أو حتى التي تكون مستحيلة تشجع في جلسة العصف الذهني ، فالمشاركون قد يولدون منها خيارات أخرى ممكنه ومن النوع الذي قد لا يكون قد طاف بذهن أحد من قبل. فمن القواعد الأساسية والتي يمكن تبنيها لإدارة جلسات العصف الذهني، هي أن تدير الجلسة كلها من غير تدوين للأفكار، وأن لا تSEND أي فكرة مولدة إلى أي من المشاركين.

3. العصف الذهني: فما أن كان الهدف من الجلسة واضح، فينبغي أن يطلق العنان للخيال. حاول أن تأتي بقائمة طويلة من الأفكار، فينبغي أن تبدأ في التعامل مع المسألة من كل زواياها المتصورة .

4. سجل الأفكار في شكل رؤية كاملة: فتسجيل الأفكار سواء كان في السبورة أم في ورقة كبيرة، وهذا هو الأفضل، سيعطي المجموعة المشاركة إحساس ملموس بالإنجاز الجماعي لهم؛ الأمر الذي يقوى قاعدة عدم جواز النقد للأفكار المتولدة؛ ويقلل من الميل إلى التكرار ويساعد على تحفيز الأفكار الجديدة.

مليء جلسة العصف الذهني:

1. حدد بعلامة مميزة، مثل أن تضع نجمة، الأفكار التي تبدو واعدة أكثر من غيرها: وبعد انتهاء جلسة العصف الذهني اترك قاعدة "عدم النقد للأفكار" جانبًا لكي تتمكن من غربلة الأفكار للحصول على أكثرها المعينة ومستقبلية. فأنت حتى الآن لم تصل إلى مرحلة التقرير؛ فعليك فقط أن تحدد الأفكار التي يمكن تطويرها أكثر. فهنا المطلوب أن تحدد فقط الأفكار التي يعتقد أعضاء الجلسة أنها الأفضل.

2. إبتكر تحسينات على الأفكار الواحدة: خذ واحدة من هذه الأفكار الواحدة وابتكر طرقاً لجعلها أفضل وأكثر واقعية؛ وأيضاً وبذات القدر، أن تبتكر من الوسائل التي يمكن أن تتفز بها تلك الأفكار. فالعمل المطلوب في هذه المرحلة هو أن تجعل تلك الأفكار المولدة بقدر المستطاع أكثر جنباً. استهل النقد البناء بـ: "ما يعجبني أكثر عن هذه الفكرة هو ... فهل من الممكن أن تكون أفضل إذا؟"

3. خصص زمناً لتقييم الأفكار والتقرير بشأنها: فقبل أن تنقض جلسة العصف الذهني، فينبغي أن ترصد قائمة بالأفكار المختارة والمحسنة التي خرجت بها الجلسة وأن تخصص زمناً للتقرير في مدى إمكانية استخدام أي منها في مفاوضاتك مع الطرف الآخر وكيف.

فك في جلسة عصف ذهني مع الطرف الآخر: فعلى الرغم من أن عقد جلسة العصف الذهني ستكون أكثر صعوبة مع الطرف الآخر منها مع أشخاص يمتلكون ذات الطرف الذي تتمنى إليه، إلا أن جلسة العصف الذهني مع الطرف الآخر أظهرت التجربة أنها يمكن أن تكون ذات قيمة عالية جداً. فهي أكثر صعوبة بسبب الخطير المتزايد والخوف من أن يقول أحد الأطراف شيئاً يمكن أن يضر بمصالحه على الرغم من وضع القواعد التي تحكم جلسة العصف الذهني¹.

فقد تكشف عن معلومات سرية بطريقة غير مقصودة أو إنك تقود الطرف الآخر إلى أن يخطئ في فهم أحد الخيارات التي صممتها لتقوم بعرضها عليه.

¹ المصطلح phishing هو أصلاً من المصطلحات التي ظهرت مع الاستخدام المتزايد للشبكة الدولية للمعلومات الانترنت وهو يعني إرسال بريد إلكتروني لشخص ما بغرض حمله على الدخول إلى موقع إلكتروني معين والإفصاح عن معلومات مهمة عنه كاسمك الكامل وتاريخ ميلاده ورقم حسابه البنكي أو رقم بطاقة الائتمان الخاصة به... واستغفار ذات المصطلح وأصبح يستخدم في مجال الدعاوى والإجراءات القانونية ليفيد معنى الإجراءات القانونية المرفوعة لا بفرض الحصول على حكم معين ولكن بفرض الحصول على معلومات والتحضير لرفع إجراءات أخرى إما ضد ذات الشخص أو شخص آخر له علاقة ب تلك المعلومات.

فمع ذلك فإن جلسة العصف الذهني المشترك لها محسن عظيمة في إنتاج أفكار يمكن أن تحفظ مصالح كل المشاركين في العملية، وأيضاً تخلق مناخ الحل المشترك للمشكلة، وأخيراً فإن من محسناتها أيضاً أنها تعلم كل طرف في العملية بمصالح الطرف الآخر.

فلحمالية نفسك عندما شترك في جلسة عصف ذهني مع الطرف الآخر، فعليك تمييز جلسة العصف الذهني عن جلسة التفاوض بصورة صريحة ففي الأخيرة عادة ما يضع الناس وجهات نظر رسمية ويتحدثون بصورة موثقة ومدونة. فالناس معتادون على الاجتماعات التي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق؛ لذا فإذا كان الاجتماع يهدف إلى الوصول إلى أي غرض آخر، كتوليد الأفكار الجديدة، فيجب أن يوضح ذلك الهدف بصورة واضحة.

حتى تقلل من خطر الظهور بمظهر من يريد أن يلتزم بأي فكرة معروضة أو متولدة في جلسة العصف الذهني، فيمكنك أن تمارس عادة تقديم الفكرة الجديدة ومعها فكرتان بديلتان أو ثلاثة في ذات الوقت. وأيضاً بإمكانك أن تضع على الطاولة خيار من الظاهر إنك لا تتفق معه أو لا يمثل وجهة نظرك المعروفة مسبقاً. "أنا استطيع أن اعطيك المنزل مجاناً، أو بإمكانك أن تدفع لي مليون دولاراً نقداً عليه أو..." فلأنك، من الواضح، لا تقترح أي من هذه الأفكار، فما يأتي جديداً منها في ذات السياق يكون حاملاً ذات صبغة السابق، أي غالباً ما يصل من رسالة إلى الطرف الآخر هو إنك مجرد طارح لاحتمالات ممكنة وليس عروض للتسوية أو للمناقشة .

حتى تتذوق طعم الجلسة المشتركة للعصف الذهني، دعنا نفترض أن قيادات الاتحاد المحلي اجتمعوا مع إدارة مناجم الفحم في جلسة عصف ذهني للخروج بطرق لتقليل عدد الإصابات غير المصدقة ليوم أو يومين. عشرة أشخاص - خمس من كل فريق - هم الحضور، يجلسون حول طاولة يواجهون سبورة. هناك

شخص محابٍ هو الذي يدير وينظم هذه الجلسة، ويُسأَل عن أفكار الأطراف ويكتب تلك الأفكار على السبورة.

منظم جلسة العصف الذهني: حسناً، الآن دعونا نرى ماذا لديكم من أفكار للتعامل مع هذه المشكلة وهي "التوقف عن العمل غير المصرح به". دعونا نحاول الحصول على عشرة أفكار على السبورة في خمس دقائق. حسناً دعنا نبدأ بك يا توم.

توم (ممثل الاتحاد): رئيس العمال ينبغي أن يكون قادرًا على تسوية شكوى أعضاء الاتحاد في الحال.

المنظم: جيد، ها أنذا قد كتبتها على السبورة . "جيم" أراك ترفع يدك هل لديك شيء تريد قوله؟

جيم (ممثل الإدارة) : عضو الاتحاد ينبغي أن يتحدث لرئيس العمال عن المشكلة قبل أي عمل -

توم: يقاطع، إنه يفعل، ولكن رئيس العمال لا يستجيب.
المنظم: يا توم من فضلك النقد الآن غير مقبول، فقد اتفقنا على تأجيل النقد إلى وقت لاحق، إليس كذلك؟ ماذا عنك يا جيرى؟ تبدو وكأن لديك فكرة تريد قوله؟

جيرى (ممثل عن الاتحاد): عندما نطرأ مشكلة إضراب فينبغي أن يسمح لأعضاء الاتحاد بالاجتماع فوراً في مبني الحمامات العامة .

روجر (ممثل للإدارة): الإدارة يمكن أن توافق على أن يستعمل أعضاء الاتحاد مبني الحمامات العامة لاجتماعهم ويمكن أن تضمن للعمال الاستمتاع بالخصوصية وذلك بإغلاق الأبواب وإبقاء رؤساء العمال في الخارج.

كارول (ممثل للإدارة) : ماذا لو تم تبني قاعدة مقتضاهما أن لا يسمح بأي إضراب قبل أن يعطي قادة الاتحاد والإدارة الفرصة لمعالجة مسبباته في الحال؟

جيري (ممثل الاتحاد) : ماذَا لو سرّعنا إجراءات الشكاوى والتظلمات وأُبَيَّنَّ عَدْلَ الْجَمَاعَ خَلَالِ 24 ساعَةً إِذَا لَمْ يَقُمْ رُؤَسَاءُ الْعَمَالِ وَعَضُوُّوْ اِتْهَادٍ بِتَسوِيَةِ الْأَمْرِ بِنَفْسِهِمَا؟

كارين (ممثل الاتحاد) : أَيْهُ !! وَمَاذَا عَنْ تَنظِيمِ بَعْضِ التَّدْرِيبِ الْمُشَرَّكِ لِأَعْصَاءِ اِتْهَادٍ وَرُؤَسَاءِ الْعَمَالِ حَوْلَ كِيفِيَّةِ مَعَالِجَةِ الْمَشَاكِلِ مَعَ بَعْضِهِمَا الْبَعْضِ؟ فَيل (ممثل الاتحاد) : إِذَا أَدَى أَيْ شَخْصٍ أَدَاءً جَيْدًا، فَيَبْغِي أَنْ يَتَمَّ إِخْبَارُهُ بِذَلِكَ.

جون (ممثل الإدارة) : تَأْسِيس عَلَاقَاتٍ وَدِيَّةً بَيْنَ أَعْصَاءِ اِتْهَادٍ وَأَعْصَاءِ هَيَّةِ الإِدَارَةِ.

المنظم : هَذَا يَبْدُو مُبَشِّرًا جَدًّا يَا جُون، وَلَكِنْ هَلْ يَمْكُنُكَ أَنْ تَكُونَ أَكْثَرَ تَحْبِيدًا؟

جون (ممثل الإدارة) : حَسَنًا، ماذَا لو أَنْشَأْنَا فَرِيقًا لِلْكُرَةِ النَّاعِمَةِ "سُوقَتِبُول" يَتَأَلَّفُ مِنْ أَعْصَاءِ اِتْهَادٍ وَأَعْصَاءِ الإِدَارَةِ؟

توم (ممثل الاتحاد) : وَفَرِيقًا لِلْبُولِينِجِ أَيْضًا .

روجر (ممثل الإدارة) : ماذَا عَنْ رَحْلَةِ خَلُوِّيَّةِ سَنَوِيَّةِ عَائِلَيَّةِ لِلْجَمِيعِ؟

وَهَذَا تَسْتَمرُ جَلْسَةُ الْعَصْفِ الْذَّهْنِيِّ، بَيْنَمَا يَقُومُ الْمَشَارِكُونَ فِي عَصْفِ الْمُزِيدِ مِنَ الْأَفْكَارِ. الْعَدِيدُ مِنَ الْأَفْكَارِ لَيْسُ مِنَ الْمُحْتمَلِ أَنْ تَطْرَأَ إِلَيْهَا فِي مِثْلِ هَذِهِ الْجَلْسَاتِ الْخَاصَّةِ بِالْعَصْفِ الْذَّهْنِيِّ، وَالْبَعْضُ الْآخَرُ مِنَ الْأَفْكَارِ قَدْ تَبَرَّهُنَّ فَعَالِيَّتَهَا فِي التَّقْلِيلِ مِنَ الإِضْرَابَاتِ غَيْرِ المُسْمَوْحِ بِهَا. فَالَّذِي يَنْفَقُ فِي الْعَصْفِ الْذَّهْنِيِّ هُوَ بِالْتَّأْكِيدِ أَحَدُ أَفْضَلِ الْأَزْمَنَةِ فِي تَنْفُقِ فِي الْعَمَلِيَّةِ التَّفَاوِضِيَّةِ.

وَلَكِنْ مَسَأَةُ إِجْرَاءِ الْعَصْفِ الْذَّهْنِيِّ مَعَ كُلِّ الْأَطْرَافِ مَجْتَمِعِينَ أَمْلَا، وَفَصْلِ عَمَلِيَّةِ تَطْوِيرِ الْخِيَاراتِ عَنْ عَمَلِيَّةِ التَّقْرِيرِ بِشَأنِ جَدَارِتِهَا هِيَ مَسَائِلٌ عَظِيمَةٌ الْفَائِدَةُ فِي أَيِّ عَمَلِيَّةٍ مِنَ عَمَلِيَّاتِ التَّفَاوِضِ، فَمَنَاقِشَةُ الْخِيَاراتِ يَخْتَلِفُ جَذْرِيًّا عَنْ مَسَأَةِ اِتَّخَادِ مَوْقِفٍ مَا وَالتَّفَاوِضِ عَلَى أَسَاسِهِ. فَبَيْنَمَا أَنْ مَوْقِفُ أَحَدِ الْأَطْرَافِ سِيَّتَاقِضُ وَيَتَنَازَعُ مَعَ مَوْقِفِ الْطَّرفِ الْآخَرِ، نَجْدٌ أَنَّ الْخِيَاراتَ تَسْتَدِعُ خِيَاراتًا أُخْرَى.

فاللغة التي يستخدمها الأطراف في التفاوض تختلف. فقد يستخدم الطرف لغة الأسئلة وليس لغة التأكيدات. أي كأنه يقول أنا منفتح وليس منغلق على ما حدثه لفسي من موقف: " أحد الخيارات هو ... ما هي الخيارات الأخرى التي تفكّر فيها؟ " " ماذا لو اتفقنا على هذا؟ " " ماذا لو فعلنا ذلك بهذه الطريقة؟ " " كيف يمكن أن تعمل هذه؟ " ما هو الخطأ في ذلك الأمر؟ " ابتكر الخيار أولاً، ثم ناقش ذلك الخيار لاحقاً".

وَسَعْيٌ مِنْ خِيَارَاتِكَ:

المشاركون في جلسة العصف الذهني، حتى مع التوايا الحسنة، قد يعملون على افتراض أنهم يبحثون عن الحل الأفضل الوحيدة للنزاع، ومن ثم فهم يحاولون أيجاد إبرة في كوم من القش وذلك برفع القش واحدة واحدة بعرض الوصول إلى الإبرة. لا ينبغي على المفاوض، مع ذلك، في هذه المرحلة من عملية التفاوض، أن يبحث عن الطريق الصحيح إلى الحل. فأنت مائزلاً تطور في المجال أو الحيز الذي تتفاوض فيه. الحيز الذي يمكن أن يصنع بمجرد الحصول، بوضوح، على عدد لا يأس به من الأفكار المختلفة – أفكار يمكن أن تبني عليها أنت والطرف الآخر لاحقاً في المفاوضات، ومن بينها يمكنكم الاختيار المشترك.

فالخمار وهو يصنع الخمر يختار العينب اللازم لذلك من عدد من الأنواع. وفريق البيسبول وهو يبحث عن لاعبين نجوم سيرسل كشاشة يطوفون على الروابط الرياضية المحلية ومجموعات الفرق في كامل البلاد. نفس المبدأ ينطبق على عملية المفاوضات. فالمفتاح الحكيم لصنع القرار، سواء في صنع الخمر أم في اختيار لعبة البيسبول أم في عمليات التفاوض، يمكن في الاختيار من بين عدد كبير من الخيارات المتنوعة.

فإذا سئلت من ينبغي أن يمنح جائزة نوبيل هذا العام، فقد تفعل الشيء الصحيح للحصول على الإجابة، فستقول: " حسناً، دعونا نفكر في الأمر ". ثم تقوم بتوسيع قائمة من نحو مائة اسم من الدبلوماسيين ورجال الأعمال والصحفيين ورجال

الدين والقانون والزراعيين والسياسيين والأكاديميين والأطباء ومن المجالات الأخرى، وأن تأخذ في الاعتبار إنك قد تأملت وابتكرت العديد من الأفكار المجنونة. ففي الغالب وبكل تأكيد سينتهي بك الأمر إلى قرار هو بهذه الطريقة أفضل مما لو حاولت التقرير فيه رأساً منذ البداية.

فجلة العصف الذهني تحرر الأشخاص من القيود التي تمنعهم من التفكير بصورة ابداعية. فما أن تحرر الأشخاص من تلك القيود، فسيحتاجون فقط إلى طرق للتفكير في مشكلتهم وتوليد حلول بناة لها.

ضاغط الخيارات بالتنقل بين المحدد والعلم: الجدول الدائري:

عملية توليد الخيارات تتضمن أربعة أنواع من التفكير: النوع الأول هو، التفكير في مشكلة محددة - الوضع الواقعي الذي لا ترغب فيه أو تكرهه، مثلًا، النهر القذر ذو الرائحة الكريهة الذي يمر بأرضك. النوع الثاني من أنواع التفكير هو التحليل الوصفي - فأنت تشخص الوضع القائم بصورة عامة، وتصنف المشاكل في شكل مجموعات وبصورة تجريبية تقترح لها أسباب. مياه النهر قد تحتوي على نسب عالية من مواد كيميائية متعددة، أو بها كمية أكسجين قليلة جداً. فربما تشك في العديد من المنشآت الصناعية المقاومة في أعلى النهر. النوع الثالث من أنواع التفكير هو أن تفكّر، بصورة عامة، في ماذا ينبغي أن يتم عمله.

في اعتبار أنك قمت بالتشخيص، فيجب عليك البحث عن الوصفة الطيبة الذي تقترحها النظرية، مثل تقليل التدفق الكيميائي، أو تقليل تحويل المياه، أو استجلاب مياه نقية من بعض الأنهر الأخرى. أما النوع الرابع من أنواع التفكير فهو، أن تأتي ببعض الاقتراحات المحددة والمجدية للعملية. من الذي يفعل ماذا خدا، لتضع واحدة من تلك الرؤى العامة في سياقها العملي؟ فللمثال: فإن وكالة البيئة الولائية ربما تأمر المنشآت الصناعية في أعلى النهر بأن تحد من كميات المواد الكيميائية التي تتخلص منها في النهر.

الجدول الدائري في الصفحة المقابلة سيشرح هذه الأنواع الأربع للتفكير وبقطرهم خطوات ينبعي اتخاذها بذات الترتيب. فإذا سارت كل الأمور على ما يرام فإن القرار المحدد الذي يبتكر بهذه الطريقة، إذا تم تبنيه من قبل المفاوضين، سيجتذب المشكلة الأصلية من جذورها.

الجدول الدائري في الصفحة التالية يقوم طريقة سهلة هي: استعمال فكرة واحدة لتوليد أفكار أخرى. ففكرة واحدة مفيدة موضوعة أمامك، بإمكانك أنت (أو المجموعة التي تشكل فريق العصف الذهني) أن تغوص أو في الماضي وتحاول، أو التتحقق من الرؤية العامة التي كان من الممكن تكون هذه الفكرة والتي هي مجرد واحدة فقط من تطبيقاتها. ومن ثم يمكنك أن تبتكر أفكاراً عملية أخرى يمكن تطبيقها على نفس الرؤية العامة في الوقت الحاضر. وبالمثل، يمكنك أن تذهب للغوص في الماضي أكثر وتحث في: "ما إذا كانت هذه الفكرة النظرية تبدو مفيدة أملا، وما هو التشخيص الذي يقف وراء إنتاجها؟" فبتقصيالك لتشخيصها يمكنك أن تولد رؤي أخرى لمعالجة المشكلة محللة بذات الطريقة ومن ثم يمكنك أن تبحث عن الفعل الذي يضع هذه الرؤي الجديدة في الواقع العملي. فخيار واحد على الطاولة يفتح الباب للسؤال عن النظرية التي جعلت هذا الخيار جيداً ومن ثم تستعمل تلك النظرية لتوليد خيارات أكثر.

بالمثال يتضح الحال. ففي التعامل مع النزاع على أيرلندا الشمالية ، واحدة من الأفكار ربما كانت أن يقوم المعلمون الكاثوليك والبروتستانت بتجهيز كتاب عملي عن تاريخ أيرلندا الشمالية وذلك لإستعماله في المدارس الابتدائية في كل النظامين المدرسيين. الكتاب قد يظهر التاريخ الأيرلندي المعاصر كما يبدو من وجهات النظر المختلفة ويعطي الأطفال تمارين من النوع الذي يتم حله عن طريق استخدام أسلوب لعب الأدوار ووضع التلميذ نفسه في مكان التلميذ الآخر. فتوليد أفكار أكثر، فربما تبدأ بهذا الاقتراح العملي ومن ثم تبحث عن الرؤية النظرية التي أسس عليها. فربما تتوصل إلى مثل هذه الأطروحتات:

"ينبغي أن يكون هناك بعض المحتويات التربوية المشتركة في النظامين المدرسيين "

" الكاثوليك والبروتستانت ينبغي أن يعملوا مع بعضهم البعض في مشاريع صغيرة وممكن السيطرة عليها إدارياً "

" الفهم ينبغي أن يرقى ويطور بين الأطفال الصغار قبل أن يفوت الأوان "

" التاريخ يجب أن يدرس بطريقة تتبدّل مفاهيم التشريع في المجتمع "

فالعمل بهذه النظرية قد يمكنك من ابتكار إقتراحات عملية إضافية مثل العمل على مشروع إنتاج فلم كاثوليكي بروتستانتي مشترك يعرض تاريخ أيرلندا الشمالية كما يرى من قبل الأطراف المختلفة. وأيضاً من الأفكار العملية الأخرى، يمكن أن تكون تفيذ برنامج لتبادل المعلمين أو تبادل معلمي الفصول المشتركة للتلاميذ في أعمار الدراسة الابتدائية في النظامين المدرسيين.

أنظر من خلال عيون خبراء مختلفين:

طريقة أخرى من الطرق التي تستخدم في توليد خيارات متعددة هي أن تخصص مشكلتك من خلال منظور مهنة أخرى أو تخصص آخر.

فعند ابتكار الحلول الممكنة لنزاع حول حضانة طفل، مثلاً، انظر إلى المشكلة كما تتراءى لشخص متعلم، أو بعين الصيرفي، أو الطبيب النفسي، أو محامي الحقوق المدنية، أو بعين الوزير، أو خبير التغذية، أو الطبيب، أو نصیر المرأة، أو مدرب كرة القدم، أو النظر إليها من خلال وجهات نظر متخصصة. فإذا كنت تتفاوض حول عقد من عقود الأعمال، فابتكر خيارات من النوع الذي يمكن أن يتراوأ على الصيرفي أو المخترع، أو القبادي العمالي أو المضارب في العقارات أو سمسار البورصة أو الاقتصادي أو خبير الضرائب أو الباحث الاجتماعي.

فيمكنك أيضاً أن تجمع تطبيق الجدول الدائري مع فكرة النظر إلى المشكلة من خلال عيون الخبراء المختلفين. فنقوم بالتفكير بالتعاقب في مسألة كيف يقوم

كل خبير بتشخيص الوضع، وأي نوع من الرؤي يمكن اقتراحه بواسطة أي خبير من الخبراء، وما هي الاقتراحات العملية التي يمكن أن تنتج من هذه الرؤي.

ابتكر اتفاق يكون له نقاط قوة مختلفة:

يمكنك أن تضاعف عدد الإتفاقيات الممكنة على طاولة المفاوض وذلك بالتفكير في النسخة الأضعف أو الحد الأدنى من الاتفاق الذي تود الحصول عليه في حالة ما أصبح الاتفاق المتفاوض بشأنه بعيد المنال. فإذا لم تستطع الاتفاق حول الموضوع فلا أقل من أن تحصل على اتفاق على الإجراءات. فإذا كان مصنوع الأحنية لم يستطع أن يتفق مع تاجر الجملة حول من يتحمل أجرة شحن الأحنية التالفة، فربما يمكنهما أن يتفقا على تحويل النزاع إلى محكم ليفصل فيه. بالمثل، إذا كانت الإتفاقية الدائمة غير ممكنة، فربما يكون الاتفاق الشرطي ممكناً. فعلى الأقل، إذا كنت أنت والطرف الآخر لا يمكنكم الاتفاق مبدئياً، فيمكنكم التوصل إلى إتفاق ثانوي - ذلك يعني أن يتفق الطرفان على ما لم يتفقا عليه، وبذا يكونا عالمين بنقاط النزاع بينهما، والتي في كثير من النزاعات تكون أمراً غير واضح. فيما يلي نوعان من الصفات ذات القوى المختلفة والتي تقترح أنواعاً من الإتفاقيات المحتملة:

اتفاقيات أقوى	اتفاقيات أضعف
موضوعية	إجرائية
دائمة	طارئة (مؤقتة)
شاملة	جزئية
نهائية	أولية
غير مشروطة	مشروطة (معلقة على شرط)
ملزمة	غير ملزمة
ابتدائية	ثانوية

غير مجال الاتفاقية المقترحة:

فكرة في إمكانية تغيير، ليس فقط قوة الاتفاق، ولكن أيضاً مجاله. فمثلاً، تقسيم المشكلة إلى مشكلات صغيرة أو حتى إلى أصغر وحدات يمكن التعامل معها. فمثلك أن تقترح على المحرر المتوفع لكتابك ما يلي: "ما رأيك أن تحرر الفصلين الأولين بمبلغ 120 دولاراً، ومن ثم ننظر في أسعار بقية الفصول؟" فالاتفاقية يمكن أن تكون جزئية، أو يشترك فيها عدد أقل من الأطراف، أو تغطي فقط موضوعات مختارة من المشكلة التفاوضية أو ينطبق فقط على منطقة جغرافية محددة ، أو يبقى أثره لفترة زمنية محدودة.

ويكون أيضاً من المثير أن تسأل كيف يمكن أن يوسع موضوع التفاوض بحيث يمكن أن "يحيي الطبق" ويجعل الاتفاق أكثر جاذبية. فالزلزال بين الهند وباكستان حول مياه نهر الأندوس أصبح من السهل تسويته عندما دخل البنك الدولي في النزاع؛ فالأطراف كانوا يواجهون تحدياً فحواه كيف يمكنهم ابتكار مشاريع جديدة للري، أو سدود لتخزين المياه، أو أعمال هندسية لمصلحة الشعبين، كل ذلك سي Merrill بمساعدة البنك الدولي.

أبحث عن الفائدة والكسب المتبادل للطرفين:

العائق الثالث الرئيسي لمعالجة المشكلة بصورة ابداعية يكمن في: افتراض أن الكيكة حجمها ثابت لا يتغير: فإذا كان لك النصيب الأصغر، فذلك يعني أن النصيب الأكبر لي. فنادرًا، إن لم يكن من المستحيل، أن يكون هذا الافتراض صحيحاً. فأولاً، أن كلاً من الطرفين يصبح في وضع أسوأ مما هو عليه الآن. فلعبة الشطرنج تبدو وكأنها لعبة "القيمة الصفرية"؛ فإذا خسر أحد الأطراف، فسيكسب فيها الطرف الآخر - ما لم يهروه الكلب ويركل الطاولة التي تتعصب عليها، وينطلق شراب البيرة، ويترك كليهما في وضع أسوأ مما كنتما عليه من قبل.

وحتى بعيداً عن المصلحة المشتركة المتمثلة في تجنب الخسارة المشتركة، فدائماً ما توجد هناك إمكانية لوجود الكسب المشترك. هذا ربما يأخذ شكل تطوير علاقات تبادلية مثمرة أو إشاع مصلحة كل طرف من الأطراف بحلول خلافة.

التحقق من المصالح المشتركة:

من ناحية نظرية أن المصالح المشتركة تساعد في الوصول إلى الاتفاق. وبطبيعة الحال، أن ابتكار فكرة مما يمكن أن يشبع مصلحة مشتركة للطرفين، لهو أمر جيد لك وأيضاً أمر جيد للطرف الآخر. ففي التطبيق العملي، مع ذلك، الصورة تبدو أقل وضوحاً. ففي أثناء جريان مفاوضات حول تحديد ثمن شيء ما، المصالح المشتركة ربما لا تظهر بصورة واضحة أو ذات علاقة بالثمن. فكيف إذن يمكن للبحث عن المصالح المشتركة أن يساعد في الوصول إلى الاتفاق؟

دعنا نأخذ مثال آخر: افترض إنك كنت المدير لمصفاة بترول أسمها "تاون سند اويل" فعمدة مدينة "بيشفيل"، المدينة التي أقيمت فيها المصفاة، قد أخبرك بأنه يريد أن يرفع قيمة الضرائب التي تدفعها تاون سند اويل إلى بيشفيل من مليون دولاراً في السنة إلى إثنين مليون دولاراً. فأنت أخبرته أن مبلغ واحد مليون دولاراً في السنة هو مبلغ كافٍ جداً. فتوقفت عملية التفاوض هناك: حيث يطلب العمدة المزيد من مبالغ الضرائب، ومدير المصفاة يريد أن يستمر في دفع ما كان يدفع في السابق. ففي هذه المفاوضات، وهي تكاد تكون عملية تفاوض نموذجية من عدة وجوه، أين يأتي الدور الذي يمكن أن تلعبه المصالح المشتركة؟

دعنا نأخذ نظرة أكثر قرباً إلى ما يطلب العمدة. هو يريد المال - المال الذي وبلا شك سيتحقق في خدمات المدينة، والمركز الحضري الجديد، ومن المحتمل أيضاً أن يستخدم في تحرير بعض الأعباء الضرائبية عن كاهل دافعي الضرائب العاديين. ولكن لا يمكن للمدينة أن تحصل على كل المال الذي تريد ل حاجاتها الحالية والمستقبلية فقط من تاون سند اويل. فبإمكانهم أن يبحثوا عن المال من مصنع البتروكيماويات الكائن في الجانب الآخر من هذا الشارع مثلاً، وفي

المستقبل، من الاستثمارات الجديدة في مجال الأعمال وأيضاً من التوسعات التي تجريها الاستثمارات في مجال الأعمال القائمة. العمدة هو رجل أعمال قد يكون هو أيضاً يرغب في تشجيع التوسعات الصناعية وإجتذاب أعمال جديدة تقدم فرص جديدة للتوظيف وتفوّي من إقتصاد مدينة بيشفيل .

ما هي مصالح شركتك؟

مع الأخذ في الاعتبار التغيير المتسارع في تكنولوجيا تصفية البترول والحالة العتيدة القديمة جداً لمصافاتك، فإنك تفكّر في الوقت الحاضر في تحديث وتوسيعة المصفاة. فأنت قلق أن المدينة ربما تزيد لاحقاً من تدبيرها لقيمة توسيعة المصفاة، وهذا ستكون الضرائب أكثر مما هي عليه الآن. وأيضاً يمكنك التفكير في إنك ظلت تشجع إدارات مصانع البلاستيك كي تقيم بعض الفروع لها بجوار المصفاة حتى تتمكن من استخدام منتجات المصفاة بطريقة فيها تقليل للتكليف. فطبعاً أن تقلق من أن تعيد مصانع البلاستيك النظر في توطين صناعتها بجوار المصفاة خوفاً من زيادة الضرائب.

المصالح المشتركة بين العمدة وبين مدير المصفاة الآن أصبحت أكثر ظهوراً. وكل من العمدة ومدير المصفاة اتفقا على هدف رعاية التوسعات الصناعية وتشجيع الجديد منها. فإذا قمت بابتکار بعض الخيارات لتلبية هذه الأهداف المشتركة، فقد تلحّ في أن تأتي بعد من الأفكار مثل: الإعفاء الضريبي لمدة سبع سنوات للمصانع الجديدة، وتلشين حملة دعائية مشتركة مع الغرفة التجارية لجذب الشركات الجديدة، وإنقاص معدل ضريبة المشاريع الصناعية القائمة والتي اختارت أن تجري بعض التوسعات. فمثل هذه الأفكار قد توفر المال لك وفي الوقت ذاته تملأ خزينة المدينة. فإذا أضررت، من ناحية أخرى، عملية التفاوض بالعلاقة بين الشركة والمدينة، فالظرفان سيخسران. فمدير المصفاة قد يقلل من مشاركاته التعاونية في المشاريع الخيرية التي تقيمها المدينة والمنافسات الرياضية المدرسية. والمدينة قد تصبح بصورة غير معقولة شديدة في فرضها وتنفيذها

لقوانين المبني والقوانين الأخرى. فعلاقة مدير الشركة الشخصية مع سياسي المدينة وكبار رجال الأعمال قد تتمو بصورة غير مرضية. والعلاقة بين الطرفين عادة ما تُهمل ويتم تجاهلها، ودائماً ما يقام عليها في الأهمية أي أمر آخر محدد مهما كان .

فأنت كمفاوض في الغالب أن تتطلع إلى الحل الذي يرضي الطرف الآخر أيضاً. فإذا أحس الزبون بأنه قد خُدع فيما اشتري، فإن مالك المحل التجاري أيضاً قد فشل؛ فقد يخسر ذلك الزبون وقد يخسر سمعته أيضاً. فالمحصلة النهائية التي فيها يكون الطرف الآخر لم يحصل على أي شيء على الإطلاق، هي أسوأ بالنسبة لك من المحصلة النهائية التي فيها تترك الطرف الآخر وهو في وضع ساكن هادئ. فرضاًًاً في كل الحالات تقريباً يعتمد إلى حد ما على جعلك الطرف الآخر راضياً بدرجة كافية عن الاتفاقية التي يريد أن يتوصلا إليها .

هناك ثلاثة نقاط تتعلق بالمصالح المشتركة ينبغي على المفاوض تذكرها هي: أولاً، أن المصالح المشتركة توجد في كل العمليات التفاوضية. فقد لا تكون الآن ظاهرة. ولكن دائماً عليك أن تسأل نفسك: هل لدينا مصالح مشتركة في الحفاظ على علاقتنا؟ ما هي الفرص التي تكمن في التعاون المستقبلي والفوائد المتباينة؟ ما هي التكاليف التي يمكن أن نتحملها إذا فشلت عملية التفاوض؟ هل هناك مباديء مشتركة، مثل الثمن العادل، يمكن أن تكون محل احترام من قبل جميع الأطراف؟

ثانياً، المصالح المشتركة هي فرص وليس أقدار حتمية الله أو مصادفات. حتى تكون لهافائدة، فإنك كمفاوض تحتاج إلى أن تغتنمها وتصنع منها شيئاً. وقد يساعد كثيراً أن يجعل المصالح المشتركة واضحة؛ وذلك بتشكيلها كهدف مشترك للطرفين. وبعبارة أخرى، يجب أن يُشكل الهدف بصورة ملموسة وأن يكون ذو اتجاهات مستقبلية. فكمدير لمؤسسة تاون سند اويل، مثلاً، بإمكانك أن تضع هدفاً مشتركاً مع العمدة فحواء استجلاب خمسة مصانع جديدة في مدينة بيدشفيل خلال

ثلاث سنوات. فالإعفاء الضريبي المقرر للمصانع الجديدة قد يمثل ليس تنازلاً من العدمة لك أنت كمدير للمصفاة ولكن عمل من أعمال متابعة الهدف التلاوطي المشترك بينكم.

ثالثاً، تأكيد مصالحك المشتركة يمكن أن يجعلك تتفاوض بصورة سلسة وسهلة وأكثر ودية وحميمية. فركاب قارب النجاة الذي يطفو في عرض المحيط وبه قليل من المؤن سيضعون اختلافاتهم حول الطعام في مرتبة أدنى من متابعتهم لمصلحتهم المشتركة في الأبحار الآمن والوصول إلى الشاطئ بسلام.

أربط المصالح المختلفة مع بعضها البعض:

فكّر مرة أخرى في قصة الأخرين اللتان شاجرتا على البرنقالة. فكل منهما كانت تريد برنقالة؛ لذا فقد اقتسمتاها، وفشلنا في التتحقق من أن أحدهما كانت تريد الثمرة لتأكلها والأخرى كانت تريد القشرة لتخبزها. ففي هذه الحالة، مثلها مثل العديد من الحالات الأخرى، الاتفاقية المرضية تهيأ وتصير ممكنة بسبب أن كل طرف من الأطراف كان يريد شيئاً مختلفاً. فهذا الأخير بصورة أصلية هو أمر مدهش إذا فكرت فيه بعمق. فالناس بصورة عامة يفترضون أن الاختلافات بين الطرفين هي التي تخلق المشكلة. ولكن الاختلافات يمكن أيضاً أن تؤدي إلى الحل. يكون الاتفاق في العادة مؤسساً على عدم الاتفاق أو الاختلاف. فسيكون من المثير للضحك أن تعتقد، مثلاً، أنه ينبغي على المفاوض أن يبدأ بالوصول إلى الاتفاق على الحقائق كما هي بالنسبة لبائع الأسهم لتحاول أن تقنع المشتري أن الأسهم من المحتمل أن يرتفع سعرها. فإذا هم اتفقوا على أن الأسهم قد يرتفع سعرها، فالمشتري من المحتمل لا يشتري. والذي يجعل الصفقة محتملة هو أن البائع يعتقد أن سعر الأسهم سينخفض. فالاختلاف في الإعتقاد يقدم الأساس ل تمام الصفقة.

العديد من الإتفاقيات الخلاقة تعكس هذا المبدأ الذي هو: الوصول إلى الاتفاق من خلال الاختلافات. الاختلافات في المصالح و الإعتقاد يجعل من الممكن

لعنصر ما أن يكون ذو فائدة عالية بالنسبة لك، وأيضاً التخلص عنه أقل كلفة بالنسبة للطرف الآخر. فكر في الأرجوحة الأطفالية التالية:

جاك اسبارت لا يأكل السمين

زوجته قد لا تأكل الضعيف

هـ
كذا بينهما معاً

لعق الطبق فصار نظيف

أنواع الاختلافات التي تكرس نفسها للربط والتعشيق هي الاختلافات في المصالح والاعتقادات والقيمة المخصصة للزمن والتقويم بالمستقبل وقادري الخطر.

ماهي أمثلة الاختلافات في المصالح؟

القائمة التالية توجز بعض الأمثلة العادية للاختلاف في المصالح والذي يمكن

للملفواض أن يبحث عنه:

أحد الأطراف قد يهتم أكثر بـ—	الطرف الآخر يهتم أكثر بـ—
الشكل	الموضوع
الاعتبارات الاقتصادية	الاعتبارات السياسية
الاعتبارات الداخلية	الاعتبارات الخارجية
الاعتبارات الرمزية	الاعتبارات العملية
المستقبل القريب	المستقبل البعيد
النتائج غير المنظمة	العلاقات
الأشياء والتجهيزات الملمسة	الفكر والأيديولوجيا
التطور	احترام التقاليد
السابق	هذه الحالة وليس الماضي
السمعة والمكانة	النتائج
الأفكار السياسية	رفاه المجموعة

ما هو الاعتقاد المختلف؟

إذا كتبت أنا أعتقد أنني على حق، وأنت تعتقد إنك على حق، فإن بإمكاننا الاستفادة من هذا الاختلاف في الاعتقاد. فربما يتفق كلاًنا على أن يحكم إلى محكم محايده ليساوي الخلاف بيننا، وكلانا يتفق في النصر. فإذا كان هناك حزبان من قيادة اتحاد العمال لا يمكنهما الاتفاق على عروض أجور محددة، فإمكانهما أن يتفقا على عرض الأمر على تصويت عضوية الاتحاد.

ما هو الاختلاف في القيمة الموضوعة على الزمن؟

فقد نفهم أنت أكثر بالحاضر بينما يكون الطرف الآخر أكثر اهتماماً بالمستقبل. ففي لغة الأعمال أنت تخفض القيمة المستقبلية لشيء بمعدل مختلف عن الطرف الآخر. فخطوة تقسيط أثمان السلع غالباً ما تبني على أساس هذا المبدأ. فالبائع قد يكون راغباً في أن يدفع سعراً عالياً للسيارة إذا كان بإمكانه أن يدفع لاحقاً، أما المشتري فقد يرغب في قبول الدفع لاحقاً إذا كان سيأخذ سعراً أعلى.

كيف يقع الاختلاف في التنبؤات المستقبلية؟

انظر في مثال المفاوضات على مقدار المرتب بين نجم البيسبول المعمر وفريق البيسبول الرئيسي، فقد يتوقع اللاعب أن يكسب العديد من المباريات بينما يتوقع مالك الفريق عكس ذلك. فستؤدي الاستفادة من هذا الاختلاف في التوقعات، إلى أن يوافق كلاًهما على الراتب الأساسي وهو 100000 دولاراً إضافة إلى 50000 دولاراً إذا أدى اللاعب أداءً جيداً (يسمح له في المتوسط بكسب ثلاثة اشواط في اللعبة على الأقل).

ما هو الاختلاف في تفادي الخطر؟

النوع الأخير من الاختلافات التي يمكنك أن تستفيد منها في عمليات التفاوض هي تجنب الأخطار. فمثلاً إذا أخذنا مسألة التعدين في أعماق قاع البحر في مفاوضات قانون البحار، فكم ينبغي أن تدفع شركات التعدين للمجتمع الدولي لتأخذ

امتياز التعدين؟ فشركات التعدين تهتم أكثر بتجنب الخسائر الكبري أكثر من اهتمامها بتحقيق الأرباح أو الكسب المادي أياً كان. بالنسبة للشركات فإن التعدين في أعماق البحار هو استثمار ضخم. فهم يريدون أن ينفّصوا احتمال الأخطار المتوقعة. والمجتمع الدولي في النهاية الأخرى يهتم بالدخل والعائد من ذلك الاستثمار. فإذا كانت هناك شركة ستحصل على الكثير من الأموال من الاستثمار في "التراث المشترك للإنسانية" فمن حق بقية العالم الحصول على حصة سخية من ذلك.

يتضمن الخلاف في هذا الصدد احتمال التساوم الذي يخدم مصلحة كلاً الطرفين. فالمخاطر في جانب أحد الطرفين يمكن أن تقايض بالدخل والربح الذي يجنيه الطرف الآخر. فلاستغلال هذا الاختلاف في موقف الأطراف من الخطير المتوقع، يذهب الحلف المقترن إلى تحويل الشركات التعدينية مقابل بمعدل منخفض حتى تتمكن هذه الشركات من استرداد ما قامت بدفعه من استثمار – أي لأن الخطير الذي تواجهه هذه الشركات في هذا الوقت يكون عالياً جداً – وأن تتحمل هذه الشركات معدلات أكثر ارتفاعاً من ذلك الحين فصاعداً، لأن الخطير الذي يواجهونه عندئذ يكون منخفضاً؛ لأنهم قد استردوا فعلاً مقابل استثمارهم.

أسأل عن: ماذا يفضلون؟

أحد الطرق التي تستخدم لربط المصالح ببعضها البعض، أي تعشيقها(ربطها بصورة توفيقية)، هو أن تبتكر عدد من الخيارات التي تكون مقبولة بالنسبة لك، ثم تسأل الطرف الآخر عما إذا كان يفضل أي منها. فأنت تزيد أن تعلم ما هو الخيار المفضل، وليس بالضرورة الخيار المقبول. ومن ثم يمكنك أن تأخذ ذلك الخيار المفضل، وأن تعمل على تحسينه أكثر، فمرة أخرى قم بعرض هذا الخيار المحسن مع خيارين أو ثلاثة أخرى سائلاً الطرف الآخر عن الخيار المفضل بالنسبة له من بين هذه الخيارات. ف بهذه الطريقة، وبدون أن يتذبذب أي طرف قراراً حول أي خيار، يمكنك أن تحسن خطة الحل المطروحة على الطاولة تأكيدك من أن كل

المصالح المشتركة قد تم فحصها من قبلك. فمثلاً، وكيل نجم كرة البيسبول قد يسأل مالك الفريق عن الآتي: ما الذي يحقق مصلحتك بصورة أفضل، هل هو المرتب 175000 دولاراً في السنة ولمدة أربعة سنوات، أم 200000 دولاراً في السنة ولمدة ثلاثة سنوات؟ الخيار الأخير هو الأفضل. حسناً. ماذا لو افترضنا خياراً وسطاً بين ذاك الخيار المفضل لك و 180000 دولاراً في السنة ولمدة ثلاثة سنوات مع 50000 دولاراً عبارة عن إكرامية في كل سنة يكون فيها أداء "لويس" أفضل من ثلاثة أشواط في اللعبة؟

فإذا كان الرابط التعشيقـي (التوفيقـي) يمكن تلخيصه في جملة واحدة، فسيكون: ابحث عن خيارات تكون أقل تكلفة لك وعالية الفائدة بالنسبة لهم، والعكس بالعكس. فالاختلافات في المصالح والأولويات والاعتقادات والتبيّنات والمواقف من الأخطار كلها أمور أو عناصر تجعل الرابط التعشيقـي (الرابط التوفيقـي بين المصالح) ممكناً. فشعار المفاوض الذي يجب أن يرفعه دائمـاً يمكن أن يكون "فانعش مع الاختلافات" *vive la difference*

اجعل قرارهم سهلاً :

يتوقف نجاحك في عملية التفاوض على اتخاذ الطرف الآخر للقرار الذي تريده، فيتمنى عليك أن تقوم بكل ما يمكنك فعله لتجعل ذلك القرار أمراً سهلاً على الطرف الآخر. فبدلاً من أن تجعل المهمة صعبة بالنسبة للطرف الآخر، فإنك تحتاج إلى أن تُريح الطرف الآخر بتزويده بالخيار الذي يكون أقل أيامـاً له بقدر الإمكان. الأشخاص عادة، ولتأثيرهم الشديد بجدارة قضيـتهم، لا يهتمون كثيرـاً بالطرق التي ترقـي من جدارة قضيـاتهم والتي من بينها الاهتمام بالمصالح الخاصة بالطرف الآخر. فلتغلـب على النظرة الضيقـة إلى المصلحة الأنـية الشخصية وعدم الاهتمام بمصالح الطرف الآخر ، فستحتاج إلى أن تضع نفسك في مكان الطرف الآخر. فيدون وجود بعض الخيارات التي تكون مغرية للطرف الآخر، فلا يكون من المحتمـل أن يتم التوصل إلى إتفاق مع الطرف الآخر على الإطلاق.

أين على أن أضع نفسي؟

هل ت يريد أن تؤثر في مفاوض فرد موجود معك على الطاولة، أم الرئيس الغائب، أم لجنة أو هيئة لصانعي القرار؟ ليس بإمكانك أن تتفاوض بصورة ناجحة مع هيئة مثل "هيوستن" أو "جامعة كاليفورنيا". ولكن بدلاً من محاولة إقناع "شركة التأمين" لتصدر القرار الذي تريده، فسيكون من الحكيم أن ترکز جهودك على الحصول على أحد وكلاء المطالبات في شركة التأمين فتوثر عليه ليقترح توصيات لمصلحتك. ومهما كانت عملية صنع القرار لدى الطرف الآخر تبدو صعبة ومعقدة، فستفهمها أفضل إذا انتقيت شخصاً وأحداً فيه - ربما كان هذا الشخص هو من يفاوضك على الطاولة ممثلاً للطرف الآخر - وأن تبحث في كيفية رؤيته للمشكلة أو كيف تبدو المشكلة من وجهة نظره.

وبالتركيز على شخص واحد، فأنت لا تتجاهل التعقيدات، ولكن بالأحرى، أنت تعالج تلك التعقيدات بفهمك لمدى تأثيرها على ذلك الشخص الذي تتفاوض معه. فربما تأتي لتقييم دورك في عملية التفاوض برأيه جديدة، وأن تكيف وظيفتك على أنها، مثلاً، مقوى ليد ذلك الشخص أو مانحأ لها الحاجة التي ستحتاج إليها في إقناع الآخرين في فريقه على الاتفاق معه. أحد السفراء البريطانيين وصف وظيفته بأنها: "مساعدة المجموعة المعارضة لتحصل على توجيهات جديدة". فإذا وضعت نفسك في مكان المجموعة المعارضة - الطرف الآخر - فستفهم مشكلتها وستفهم أيضاً أي نوع من الخيارات يمكن أن تعالج بها تلك المشكلة.

ما هو القرار الذي ينبغي اتخاذه؟

ناقشتنا في الفصل الثاني كيف يمكن للشخص أن يفهم مصلحة الطرف الآخر بتحليل خياراته الحالية المتقدمة. تحاول أنت الآن أن تولد خيارات يمكن بها أن تغير خيار الطرف الآخر وتجعله يقرر بطريقة مرضية بالنسبة لك إن لم يقبل ما طرحته خيارات. فإن مهمتك هي ألا تعطيهم سؤالاً بل أعطهم إجابة، وألا تجعل مهمتهم في اتخاذ القرار صعبة بل سهلة ميسرة. فمن الحال في مثل هذه العملية

أن ترکز انتباحك على محتويات القرار نفسه الذي يراد إتخاذة. فذلك القرار عادة ما يُعرقل أو تُعاقِب عملية اتخاذه بسبب عدم الوضوح.

فكثيراً ما تزيد أن تحصل على أكبر قدر يمكنك الحصول عليه من أي شيء، ولكن أنت نفسك لا تعلم حجم ذلك الكم أو القدر. فمن المحتمل أن يقول لمقابلة ذلك: "إعطني شيئاً وأنا سأخبرك ما إذا كان كافياً أم لا؟" . هذا قد يبدو معقولاً بالنسبة لك، ولكن عندما تنظر إليه بعين الطرف الآخر وباستخدام وجهة نظره، فستفهم مدى الحاجة إلى ابتكار طلبات أكثر إغراءً. فمهما كان الشيء الذي يتحدث عنه الطرف الآخر أو يعمله، فالاحتمال الغالب أن تتعامل معه على أنه مجرد أساس وسؤاله عن المزيد. فمطالبة الطرف الآخر بأن يكون أكثر مبادرة، قد لا يؤدي به إلى اتخاذ القرار الذي تزيد.

العديد من المفاوضين غير متأكدين مما يريدون، أي ما إذا كانوا يطلبون من الطرف الآخر قولاً أم فعلًا. وأيضاً التمييز بين القول الذي يتصور أن يكون عبارة عن الكلمات التي تتتألف منها القرارات الشفاهية، وبين الفعل الذي يشمل كل أنواع الأداءات والمعاطاة تكون في كثير من الأحيان غير واضحة وحرجة. فإذا كنت تزيد الفعل أي الأداء، فلا تضيف شيئاً إلى "مجال التفاوض" أي لا تقدم اقتراحات جديدة تتطلب مزيداً من التفاوض. فإذا كنت تزيد الحصان أن يقف فوق السور، فلا تقم بتعلية السور. فإذا كنت تزيد أن تشتري مشروبات روحية عاديّة من ماكينة البيع ، بـ 35 سنتاً، فلا تضغط على الزر الذي يشير إلى 50 سنتاً لتعطي نفسك مساحة للتفاوض.

في أغلب الأوقات التي تحتاج فيها إلى أن تقطع على نفسك وعداً - أي تبرم فيها اتفاقية- فينبغي عليك قبل أن تقدم على ذلك أن تأخذ ورقة وقلم في يدك وتحاول أن تكون القليل من الاتفاques الممكنة. فإنه ليس من المبكر إطلاقاً في عملية التفاوض أن تبدأ في صياغة مسودة أولية للاتفاق كوسيلة مساعدة على التفكير الواضح. حضرت صياغ مختلفة لذلك الاتفاق وابداً بأبسط ما يمكن. ما هي

بعض الشروط التي يمكن أن يوقع عليها الطرف الآخر، والشروط التي يمكن أن تكون جانبة له ولك أيضاً هل بإمكانك أن تقلل من عدد الأشخاص الذين يطلب توقيعهم للتصديق على ما توصل إليه من اتفاق؟ هل بإمكانك أن تصبح اتفاقية يمكن للطرف الآخر تنفيذها بسهولة؟ الطرف الآخر سيضع في الحسبان الصعوبات التي تواجهه في تنفيذ الاتفاقية؛ وأنت أيضاً ينبغي ألا تهمل مثل هذه الصعوبات.

أن تمنع فعل شيء لم يفعل يكون دائماً أسهل من أن توقف فعل شيء هو أصلاً قد بدأ في تنفيذه. وأيضاً من السهل أن توقف عن فعل شيء من أن تلتزم بأن تستأنف فعلًا جديداً كلية. فإذا أراد العمال تشغيل موسيقي في العمل، فسيكون من السهل على الشركة الموافقة على عدم التدخل لعدد قليل من الأسابيع لتجرب مدى تأثير تنفيذهم للبرنامج بتشغيل الموسيقي، هذا أسهل من أن تقوم الشركة بتشغيل برنامج الموسيقي بنفسها منذ البداية.

يتأثر الناس، في الغالب، بصورة قوية بأفكارهم عن الشرعية، لذا فإن من الطرق الفعالة لتطوير حل يسهل على الطرف الآخر قوله، هو أن تشكل هذا الحل بصورة تجعله يبدو شرعياً. فسيقبل الطرف الآخر، في الغالب، ما يعرض عليه من حل إذا كان يبدو عليه، كحل، أنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله – فكونه صحيحاً تعني أن يكون صحيحاً فيما يتعلق بكونه عادلاً، وقانونياً، ومشرفاً... الخ.

هناك أشياء قليلة تسهل عملية اتخاذ القرار كالموابيق. اذن علينا أن نبحث عنها. لبحث عن قرار أو تقرير قد يكون الطرف الآخر قد اتخذه في ظروف مشابهة وحاول أن تؤسس اتفاقية مقترحة عليه. هذا يوفر معياراً موضوعياً لطلبك و يجعل من السهل على الطرف الآخر أن يتافق معه. فاقتراهم برغبتهما المحتملة في أن يكونوا منسجمين ويفكرن فيما قالوه من قبل أو فعلوه، هذا سيساعدك في

توليد خيارات مقبولة لك وفي ذات الوقت تأخذ وجهات نظرهم كطرف آخر في الإعتبار .

التهديد ليس كافياً:

بالإضافة إلى محتويات القرار الذي تريدهم أن يتذمرون، فستحتاج أن تفك من وجهة نظرهم في النتائج التي تترتب على التمسك بذلك القرار .

فإذا كنت في مكانهم، ما هي النتائج تخوف منها بصورة أكثر؟ وما هي الآمال التي تتطلع إليها؟

فنحن عادة ما نحاول التأثير في الآخرين بالتهديد والتحذير مما سيحدث إذا لم يقرروا كما نريد. فالعرض هي عادة أكثر تأثيراً. فالتركيز على جعل كل من الطرفين مدركاً للنتائج التي يتوقعها إذا قرر كما ترغب وأن تحسن هذه النتائج من وجهة نظرهم. كيف يمكنك أن تجعل عرضك أكثر صدقية؟ ما هي بعض الأشياء المحددة التي قد يحبها الطرف الآخر؟ هل يوجدون أن يحصلوا على نوع من التقدير على تقديرهم المقترن النهائي؟ هل يرغبون في أن يعلنو؟ لماذا يمكن أن تبتكر وما الذي يمكن أن يكون جانباً بالنسبة لهم ولكنه قليل التكلفة بالنسبة لك؟

فلتقييم خيار من وجهة نظر الطرف الآخر، يجب التفكير في كيف يمكن أن ينتقد إذا قاموا ببنائه. اكتب جملة أو اثنتين شرحان ما هي أقوى انتقادات الطرف الآخر التي يمكن أن يقولها عن القرار الذي تفك فيه وتريد أن تطلب منه إتخاذه. ومن ثم اكتب جملتين بما يمكنك تصوره أن يكون دفاعاً للطرف الآخر. فمثل هذا التمرير سيساعدك على تقييم القيود التي تحكم الطرف الآخر في مفاوضاته معك. وأيضاً ينبغي أن تساعدك على توليد الخيارات التي يمكن أن تلبي مصالحهم بصورة ملائمة وبالتالي يمكنهم أن يتذمروا القرار الذي يلبي مصالحك.

الاختبار النهائي للخيار هو أن تكتب الخيار في شكل إقتراح يرد عليه بالإيجاب. حاول أن تكتب مقترن يكون رد الطرف الآخر عليه بكلمة واحدة هي

"نعم" رداً كافياً وواعياً وعملياً. فعندما يمكنك أن تفعل ذلك، ستكون قد قللت من خطر {نوعية} مصلحتك الشخصية لك عن ضرورة تلبية اهتمامات الطرف الآخر.

يكون الابتكار المبدع ضرورة مطلقة عندما يكون الوضع معقداً في عملية المفاوضات. ففي أي مفاوضات قد تفتح وتجد أمامك مصفوفة من الاتفاقيات المحتملة والمرضية لكلا الطرفين. ولذلك يجب توليد العديد من الخيارات أو لا قبل اختيار الأنسب من بينها. ابتكر أو لا، ثم قرر لاحقاً. ابحث عن المصالح المشتركة والمصالح المختلفة لتربيتها وتعشقها ببعض (توفق بينها). ثم ابحث عن طريقة يجعل بها قرارهم سهلاً.

5. الاصرار على استعمال المعايير الموضوعية:

مهما كان فهمك جيداً لمصالح الطرف الآخر، ومهما كنت بارعاً في ابتكار طرقاً لتوسيع المصالح ومهما كنت تقيم وتشمن عالياً العلاقات المستمرة، فإنك تقريباً دائماً ستواجه حقيقة قاسية هي تنازع المصالح. فالحديث عن استراتيجيات أو ترتيبات "كسب - اكسب" لا يمكن أن يلغى تلك الحقيقة. فأنت تريد أن تكون الأجرة منخفضة؛ بينما يريد مالك العين المستأجرة أن تكون الأجرة عالية. فأنت تريد أن يتم تسليم البضاعة غداً؛ بينما يريد المورد أن يسلّمها الأسبوع القادم. أنت بالتحديد تقصد أن تكون في مكتب واسع غير متزوي؛ وذات الشئ يريد شريكك. مثل هذه الاختلافات لا يمكن أن تخفي تحت السجادة.

الوصول إلى اتخاذ القرار على أساس الإرادة أمر مكلف:

بصورة نموذجية عادة ما يحاول المفاوضون معالجة مثل هذه التنازعات بالمساومة على مواقف - بعبارة أخرى، يحاول المفاوضون فض مثل هذه المنازعات عن طريق الحديث عن: ما الذي يريدونه وما الذي لا يريدون أن يقبلوه. فأحد المفاوضين قد يطالب بتنازل موضوعي ببساطة لأنه يصر عليه، وذلك كأن يقول: "للثمن 50 دولاراً وليس لدينا أي كلام سوي ذلك". مفاوض آخر قد يقتم عرضاً سخياً آمالاً في كسب صدقة الطرف الآخر. فسواء أصبح الوضع منافسة على: "من يمكن أن يكون أكثر عناداً؟" أم منافسة على: "من يمكن أن يكون أكثر كرماً"، فعملية التفاوض هذه هي عملية تفاوض ترکَّز على: "ما الذي يريد أي طرف أن يتلقى عليه". فالمحصلة النهائية لهذه العملية التفاوضية تنتج فقط من تفاعل إرادتين بشريتين -فيكون الوضع تقريباً كما لو كان المفاوضون هنا يعيشون في جزيرة معزولة، من غير تاريخ أو عادات أو أعراف وليس هناك معايير أخلاقية.

نوقش في الفصل الأول، أن محاولة توفيق الخلافات على أساس الإرادة سيكون له تكاليف خطيرة. فلا يكون من المحتمل أن تكون عملية التفاوض فعالة وودية إذا وضع المفاوض إرادته في منازعة ضد إرادة الطرف الآخر، وتعاملت مع إرادة الطرف الآخر على أنها هي التي يجب أن تنهزم أو هو من ينبغي عليه أن يتراجع. وسواء كنت تختار مكان لتأكل فيه أو لأقامة تجارة أو كنت تتفاوض على حضانة طفل، فإن من غير المحتمل أن تتوصل إلى اتفاقية حكمة كالاتفاقية التي يمكن أن تصل إليها في ذات الموضوع بإستعمال المعايير الموضوعية.

فإذا كانت محاولة تسوية الإختلاف في المصالح على أساس الإرادة لها هذه التكلفة العالية، فالحل يكون بأن عملية التفاوض ينبغي أن تجري على أساس بعض القواعد والمبادئ المستقلة عن إرادة أي طرف من الأطراف—ذلك هو التفاوض على أساس المعايير الموضوعية.

الحاجة لإستخدام المعايير الموضوعية:

إذا افترضنا إنك قد دخلت في عقد إنشائي ثابت الثمن لبناء منزلك الذي يتطلب تقوية تسلیح الأساسات ولكن لم يتم الاتفاق على ما هو العمق الذي ينبغي أن تصل إليه هذه الأساسات. اقترح المقاول أن يكون العمق قدمان. وأنت تعتقد أن خمسة أقدامًا قد تكون أقرب إلى العمق العادي للمنازل من نفس نوع منزلك.

فإذا افترضنا، الآن، أن المقاول قال: "أنا اتفقتك معك على حديد التسليح بالنسبة للسقوف. فالأآن قد جاء دورك لتنقق معى فيما يتعلق بالأساسات الكثافية. فلا يتوقع من مالك في تمام عقله أن يوافق ويتنازل. فيبدلاً من أن نساوم بصورة جامدة وصعبة على مواقف، فينبغي أن تصر على أن يتم التغیر في المسألة بتطبيق الشروط والمعايير الموضوعية للسلامة. فيمكنك ببساطة القول: "لوسمحت لي، ربما أكون أنا مخطئاً، وقد تكون قدمان كافية جداً، أما ما أريده هو أساسات قوية وعميقة بدرجة كافية لتحمل هذه البناءة بسلام. فهل الحكومة لديها مواصفات معيارية لمثل حالة التربة التي عليها منزلي؟ كم هو عمق الأساسات للبنيات

الأخرى في هذه المنطقة؟ ما هو خطر الزلازل في هذه المنطقة؟ أين في اعتقادك علينا أن نبحث عن معايير للإجابة على هذه الأسئلة؟

أن تبني عقداً جيداً ليس أسهل من أن تبني أساسات متينة. فإذا كان الاعتماد على المعايير الموضوعية ينطبق بصورة واضحة جداً على عملية التفاوض بين مالك المنزل والمقاول، فلماذا لا تطبقها على صفقات الأعمال التجارية والمسؤوليات الجماعية والتسويات القانونية والمفاوضات الدولية؟ فلماذا لا نصر على أن السعر المتفاوض بشأنه، مثلًا، أن يحدد على أساس بعض المعايير الموضوعية مثل سعر السوق، أو تكلفة الاستبدال أو تناقص القيمة الدفترية للسلعة أو الأسعار التنافسية، بدلاً مما يطلبه البائع أياً كان هو؟

باختصار، فإن المعالجة تكون بالالتزام بنفسك بالوصول إلى الحل على أساس المباديء وليس على أساس الضغط على المفاوض الآخر. فيجب التركيز على جداره المسألة الموضوعية وليس على إرادة وعزمية الأطراف، كن منفتحاً لفهم الأسباب ولكن لا تتجاوب مع التهديدات.

المفاوضات المنظمة تنتج اتفاقيات حكيمة وبصورة ودية وفعالة:

فكلما أكثرت من أحضار معايير العدل أو الفعالية أو الجدارة العلمية لتطبيقها على مشكلتك المحددة، سيزداد احتمال الوصول إلى معالجة متكاملة عادلة وحكيمة. فكلما قمت أنت والطرف الآخر بالإحالة إلى السوابق والممارسات المجتمعية، تكون الفرصة أكبر في الاستفادة من التجارب السابقة. فالاتفاقية المنسقة والمنسجمة مع السوابق، هي اتفاقية ليست ضعيفة وتكون أقل تعرضاً للهجوم والنقد.

فإذا تضمنت اتفاقية الإيجار نصوصاً معيارية أو إذا جاءت اتفاقية البيع متوافقة مع الممارسة والتطبيق في المهنة، فإنه يكون هناك خطرًا قليلاً جداً من أن يحس أي مفاوض بأنه قد عومل بصورة فاسية أو سيحاول لاحقاً جد الاتفاقية.

تهدد الحرب المستمرة لفرض السيطرة العلاقة بين أطراف عملية التفاوض؛ أما التفاوض المنظم على العكس من ذلك يحمي هذه العلاقة. فإن من السهل جداً أنت تعامل مع الأشخاص إذا كنت، أنت وهم، تناقشون معايير موضوعية لتسوية مشكلة بدلاً من محاولة إجبار كل منكما الآخر على التنازل.

محاولة التوصل إلى الاتفاق من خلال مناقشة المعايير الموضوعية أيضاً يقلل من عدد التعهادات التي لابد أن يجريها أي طرف من الأطراف ثم يتحرر منها لاحقاً وهو يسير في اتجاه توقيع الاتفاق النهائي. ففي المساومة على المواقف يستند المفاوض جزء كبير من وقته بدافع عن موقفه وبهاجم الأشخاص في الطرف الآخر، أما استعمال المعايير الموضوعية يتوجه إلى استعمال الزمن في عمليات التفاوض بصورة أكثر فعالية؛ فسيقتصر الحديث فقط حول المعايير والحلول الممكنة.

فالمعايير المستقلة تكون أكثر أهمية لتحقيق الفعالية للتفاوض عندما يكون هناك أطرافاً كثيرة تشارك في عملية تفاوض واحدة. تكون، في مثل هذه الحالات، المساومة على الموقف صعبة جداً إن لم تكن مستحيلة. بل تتطلب تكوين بعض التحالفات في وسط الأطراف؛ وكلما وافق عدد أكبر على موقف معين، كلما أصبح من الصعب على هؤلاء تغيير هذا الموقف الذي انقووا عليه. وبالمثل، إذا كان للمفاوضين شخصين مناصرين أو يعمل لحسابهم أو عليه أن يحصل على التقويض اللازم لإتمار موقفه، فستكون حالي عملية تبني موقف من الموقف ومن ثم تعديله أمر فيه استهلاك للزمن وصعوبة مرتاحية.

تُشرح جدارة استعمال المعايير الموضوعية بصورة أوضح بعرض قدم خلال مؤتمر الأمم المتحدة للتفاوض حول قانون البحار. وفي مرحلة ما أثناء تلك المفاوضات، كانت الهند تمثل مجموعة العالم الثالث، اقترحت رسوم مبدئية "قدرها 60 مليون دولاراً في الموقع الواحد" على الشركات التي تمارس التعدين تحت قاع أعماق البحار. رفضت الولايات المتحدة هذا العرض واقتصرت على تكملة هناك

رسوم مبدئية. تمسك كل من الطرفين بموقفه جداً، حتى أصبح الأمر عبارة عن صراع إرادات.

بعد برهة اكتشف أحد الأشخاص أن معهد تكنولوجيا الباوعوض (MIT) كان قد طور طرازاً لأقتصاديات التعدين تحت قاع أعمق البحر. قبل هذا الطراز تدريجياً من قيل الأطراف كمعيار موضوعي لتقديم طريقة لتقدير آثار رسمه مفترحة على اقتصاديات التعدين. فعندما سأله الهند عن أثر العرض الذي تقدم به، فقد أوضح له أن ما قام بإقتراحه من رسوم كانت رقماً هائلاً - فهي رسوم ستكون قابلة للدفع قبل خمس سنوات من صدوره الموقع قابلاً لإنتاج أي دخل - فذلك قد يجعلها من ناحية فعلية مستحيلة على شركات التعدين. دُهش ممثل الهند، ووعد بأنه سيعيد التفكير في موقفه. فمن ناحية أخرى، فإن طراز معهد تكنولوجيا الباوعوض ساعد في تعليم الممثليين الإنجليز، الذين كانت معلوماتهم عن الموضوع محدودة جداً بالمقارنة مع تلك المتوفرة لدى شركات التعدين. أوضح الطراز أيضاً أن بعض الرسوم المبدئية ستكون من ناحية اقتصادية مجدهبة. وفي المحصلة النهائية غيرت الولايات المتحدة الأمريكية موقفها أيضاً.

لا أحد أضطر إلى أن يقم تنازلاً، كما أنه ليس من أحد ظهر على أنه ضعيف - بل الكل ظهر بمظهر معقول جداً. وبعد مفاوضات مطولة، توصل الأطراف إلى صيغة مبدئية لاتفاق وهي التي كانت مرضية بصورة تبادلية.

طراز معهد تكنولوجيا الباوعوض الأمريكي زاد من فرصة التوصل إلى الانقافية وخفض التكالفة العالمية للموافقات المتعلقة للأطراف. وقد إلى الحل الأفضل الذي سيجذب الشركات التعدينية إلى الاستثمار تحت قاع أعمق البحر ويولّد دخل معتبر لدول العالم. فوجود الطراز الذي يوفر المعيار الموضوعي الذي يمكن أن يتتبّأ بالنتائج المنطقية لأي عرض، سيساعد في إقناع الأطراف بأن الانقافية المبدئية (مشروع الانقافية) (التي توصلوا إليها هي انقافية عادلة. هذا بالمقابل يقوّي العلاقات بين المفاوضين ويجعل احتمال الوصول إلى اتفاق أكبر.

تطوير المعايير الموضوعية:

إجراء عملية تفاوض منظم تستلزم الإجابة على سؤالين هما، كيف تطور معايير موضوعية، وكيف تستعمل هذه المعايير في عملية التفاوض؟ فمهما كان أسلوب التفاوض الذي تستعمله، سيكون أداؤك أفضل إذا حضرت له مقدماً. فهذه الحقيقة بالتأكيد صحيحة إذا كنت تتبع أسلوب التفاوض المنظم. لذا فعلى المفاوض أن يطور، مقدماً، بعض المعايير البديلة وأن يفكر في تطبيقها على قضيته.

المعايير العادلة :

ستجد عادة أكثر من معيار موضوعي متاح كأساس للاتفاق. افترض مثلاً أن سيارتك قد دمرت وقد تقدمت بمقابلتك إلى شركة التأمين. ففي نقاشك مع موظف الشركة قد تضع في الحسبان أي من المعايير الآتية لتقدير قيمة السيارة:

- (1) القيمة الأصلية للسيارة مخفضاً منها نسبة الاستهلاك العادي .
- (2) الثمن الذي يمكن أن تباع به السيارة أن لم تتعرض للحادث .
- (3) الكتاب الأزرق الذي يحدد أسعار السيارات لنفس الموديل وذات السنة.
- (4) ما هي تكلفة استبدال هذه السيارة بسيارة من ذات المواصفات .
- (5) ما الذي يمكن أن تحكم به المحكمة كسعر لهذه السيارة .

في حالات أخرى، وإذا كانت وقائع الحالة تسمح، يمكن أن يطلب أحد الأطراف أن يقترح أي عرض للاتفاق على أساس ما يلي معايير:

ما الذي يمكن أن تقرره المحكمة	سعر السوق
المعايير الأخلاقية	السابقة
المعاملة بالمثل والمساواة	الحكم العلمي
التقاليد	المعايير المهنية
التبادلية	الفعالية
..الخ	التكلفة

ينبغي في الحد الأدنى أن تكون المعايير الموضوعية مستقلة عن إرادة أي طرف من الأطراف. وحتى نضمن إنتاج الاتفاق الحكيم، فمن ناحية مثالية، أن المعايير الموضوعية ينبغي ألا تكون فقط مستقلة عن إرادة الأطراف ولكن أيضاً يجب أن تكون شرعية وعملية. ففي نزاعات الحدود، مثلاً، قد تجد من السهل أن توافق على ملامح مادية بارزة مثل نهر بدلاً من الاعتماد على خطوط الطول والعرض الوهمية مثل أن يقال: **الخط ثلات ياردات إلى الشرق من ضفة النهر**.

المعايير الموضوعية يجب أن تتطبق على الأقل من الناحية النظرية على كلاً الطرفين. وهذا بإمكانك أن تستعمل "معيار تعلق التطبيق بكلٍّ من الطرفين" لاختبار ما إذا كان المعيار الموضوعي الذي افترحته عادلاً ومستقلاً عن إرادة أي من الطرفين. فإذا كانت الوكالة العقارية التي تريد أن تبيع لك منزل عرضت عليك صيغة من صيغ العقود الجاهزة، فسيكون من الحكمة أن تسأله: هل هذا هو العقد النموذجي الذي يستخدمونه أيضاً إذا أرادوا أن يشتروا منزلاً. ففي مجال العلاقات الدولية ، فإن مبدأ تقرير المصير مشهور بأن عدد من الشعوب تصر عليه باعتباره حقاً أساسياً ولكن عندما يأتي الأمر إلى مدى إمكانية تطبيقه على مشكلاتهم الخاصة نجدهم ينكرون قابليته للتطبيق على الطرف الآخر الذي يقاوض معهم. فيمكن اعتبار الشرق الأوسط وأيرلندا الشمالية وقبرص كأمثلة ثلاثة على صدقية هذه المسألة.

الإجراءات العادلة:

لتنتج محصلة نهاية مستقلة عن إرادة الأطراف، فإيمانك أن تستعمل أما المعايير العادلة للمسألة الموضوعية أو أن تستخدم الإجراءات العادلة لمعالجة المصالح المتنازعة. فمثلاً إذا فكرت في الطريقة القديمة في تقسيم الكيكة على طفلين والتي تقول: "أحدهما يقطع والآخر يختار". فلا أحد سيتأذى من عدم عدالة القسمة.

فالإجراءات البسيطة قد طبقت في مفاوضات القانون الدولي للبحار، واحدة من أعقد المفاوضات التي أجريت في الجمعية العامة للأمم المتحدة. ففي مرحلة من المراحل، كانت مسألة كيفية تحديد موقع التعدين تحت قاع أعماق البحار قد أوصلت المفاوضات إلى طريق مسدود. فطبقاً لشروط مسودة الاتفاق، فإن نصف الموقع يجب أن يتم التعدين فيها بواسطة الشركات الخاصة، أما النصف الآخر من الموقع فيتم التعدين فيها من قبل مشروع هو منظمة تعدينية تكون مملوكة للأمم المتحدة. ولأن شركات التعدين الخاصة هي شركات قائمة من الدول الغنية، فستكون لها من الخبرة والتكنولوجيا ما يمكنها من اختيار الموقع الأفضل، أما الدول الفقيرة فتحشى أن يكون نصيبها هو المشروعات الأقل معرفة أو أن تأخذ النصيب الأسوأ من هذه الموقع التعدينية.

فالحل الذي ابتكر لهذه المشكلة كان: أن يتم الاتفاق على أن الشركات الخاصة التي تبحث عن فرص للتعدين تحت قاع أعماق البحار أن تعرض على المشروع موقعين مقتربين للتعدين فيما وللمشروع أن يختار أحدهما لنفسه وأن يمنح الشركة الخاصة ترخيص بالتعدين في الموقع الآخر. ولأن الشركة الخاصة لا تعلم أي المواقع يمكن أن يختار من قبل المشروع وأيهما سيجيء لها، فسيكون ذلك حافزاً لها على أن تجعل كلا المواقعين ذا جدوى عالية وتجهزه بصورة تجعله مبشراً وواعداً بقدر الإمكان. فهذا الإجراء البسيط سيقود خبراء الشركة الكبار إلى أن يعملوا للصالح المشترك للأطراف.

فالاختلاف بين تطبيق المعايير العادلة وتطبيق الإجراءات العادلة مثل: "أحدهما يقطع والأخر يختار" يكون في أن يتقاوض الأطراف أولاً فيما يعتقدون أنه ترتيبات عادلة، ثم ينتقلوا، ثانياً، إلى التقرير في مسألة ما هو الدور الذي سيلعبه كل منهما في العملية. فمثلاً في مفاوضات طلاق، قبل أن يتم التقرير في مسألة من من الآباءين سيأخذ حضانة الأطفال؟ ينبغي على الآباءين أن يوافقا على حقوق الزيارة بالنسبة للوالد الذي لم يظفر بحق الحضانة. هذا يعطي كل من

الوالدين الحافز على الموافقة على حقوق زيارة الكل يعتقد أنها عادلة. وبينما أنت تفكك في الحلول الإجرائية أنظر إلى بعض الوسائل الأساسية الأخرى لتسوية الخلافات مثل:أخذ الشئ مناصفة، سحب القرعة، استجلاب شخص ثالث للتقرير في الأمر وما إلى ذلك من وسائل.

فكثيراً ما يمثل اقتسام الأمر المتنازع عليه النصف بالنصف أفضل طريق لتقسيم الميراث بين الورثة خاصة عندما يكون المال الموروث قد ترك مشارعاً بينهم. وبعد ذلك يمكن أن يدخل الجميع في مقاييس إذا لم تكن القسمة المادية ممكنة. أو يمكن أن يقوموا بالاختيار المؤقت قبل أن يلزموا أنفسهم بقول شيء لا يعلمون مآلاته بدقة. سحب القرعة، أو استخدام العملة المعدنية للاقتراع وغيرها من أشكال وسائل حسم الخلاف الشبيهة والتي لها قبول عام باعتبارها وسائل عادلة. فالنتيجة قد تكون غير منصفة ولكن كل طرف من الأطراف قد أخذ فرصة متساوية لفرصة الطرف الآخر.

السماح لشخص ما من الغير بلعب دور مفتاحي في القرار المشترك هو إجراء ممارس بصورة دارجة وتقريراً غير محدودة. فالأطرافي مكثها أن يتقدوا على إحالة مسألة خلافية معينة بينهما إلى خبير ليقدم لهما النصح بشأنها أو ليصدر بشأنها قراراً يلزمهما تطبيقه. فبإمكانهما أن يطلبوا وسيطاً لمساعدتهما في الوصول إلى الاتفاق، أو إحالة النزاع بينهما إلى محكم ليصدر فيه قرار ملزم لهما.

يستعمل محترف البيسبول، مثلاً، "تحكيم العرض النهائي" لتسوية نزاعات مرتبات اللاعبين. فالمحكم لا بد من أن يختار بين العرض الأخير الذي قدمه طرف من الأطراف والعرض الأخير الذي قدمه الطرف الآخر. فالنظرية أن هذه الإجراءات تضع ضغطاً كبيراً على الأطراف وتجبرهم على أن يقدموا عروضهم بصورة أكثر معقولية. ففي البيسبول وفي الولايات والتي ينتشر فيها هذا النوع من التحكيم يكون إجبارياً للجوء إلى هذا النوع من التحكيم وكذلك الأمر بالنسبة لنوع

محدد من النزاعات العمالية العامة. يبدو أن الأمر أكثر مناسبة وناجحاً في تحقيق التسویات من غيره من طرق فض المنازعات الأخرى كأن يكون هناك التزام بأحالة النزاع إلى هيئة تحكيم تقليدية في نفس الظروف. فالأطراف الذين لا يفلتون في الوصول إلى تسوية، على الرغم من ذلك، سيضعون المحكم في وضع اختيار صعب بين عرضين على طرفٍ في نقيض.

التفاوض مع استخدام المعايير الموضوعية:

كيف يمكن للمفاوض أن ينافس المعايير الموضوعية والإجراءات العادلة مع الطرف الآخر بعد أن يتحقق من وجود بعضها؟

هناك ثلاثة نقاط أساسية ينبغي أن تتذكرها وهي:

1. قم بصياغة أي مسألة كبحث مشترك عن المعايير الموضوعية.
2. سبب وكن منفتحاً لتفهم التسبيات الأخرى لمدى ملائمة المعايير وكيف ينبغي أن تطبق على المسألة.
3. لا ترضخ أبداً للضغط ولكن يمكن أن تسلم بالمبادئ.

بإختصار ينبغي التركيز على المعايير الموضوعية بصورة صارمة ولكن بمرونة.

قم بصياغة أي مسألة كبحث مشترك عن المعايير الموضوعية:

إذا كنت تتفاوض على شراء منزل، فقد تبدأ بالقول: "أنظر وفكّر معي بالله عليك، أنت تريد سعر عالي وأنا أريد سعر منخفض. دعنا نصل إلى فهم ما هو السعر العادل لهذا المنزل. ما هي المعايير الموضوعية التي قد تكون أكثر علاقة وملائمة لهذا الموضوع؟" فقد تكون لديك أنت كطرف والطرف الآخر مصالح متعارضة، ولكن كل منكما الآن لديه هدف مشترك هو: تحديد السعر العادل للمنزل. فقد تبدأ بإقتراح واحد أو أكثر من المعايير الموضوعية من جانبك - مثل تكلفة المنزل بعد مراعاة آثار التضخم ونقص القيمة بسبب الاستعمال، أو آخر الأسعار الراهنة للمنازل في المنطقة والتي تحمل مواصفات شبيه بالمنطقة التي

يوجد بها منزلك، أو الاستعانة بمقيم مستقل - ومن ثم ادعوا البائع ليقتم ما لديه من اقتراحات حول المعايير الموضوعية.

أسأل الطرف الآخر عن: "ما هي نظريته؟"

فإذا بدأ البائع بأعطاء موقف، مثل أن يقول: "السعر الذي أقبله لمنزلي هو 55000 دولاراً، أسأله عن النظرية التي تكمن وراء هذا السعر، وذلك لأن سأله: "كيف توصل إلى ذلك الرقم الذي يطالب به كسعر." ينبغي أن تعامل المسألة وكأن البائع أيضاً يبحث عن السعر العادل لمنزله على أساس تطبيق المعايير الموضوعية.

اتفاقاً أو لاً على المبادئ :

قبل أن تفكرا في الشروط المحتملة للبيع، ينبغي أن تتفقا على المعيار أو المعايير التي ترغبون في تطبيقها للتوصيل إلى تلك الشروط. فأي معيار يقترحه الطرف الآخر يصبح وسيلة إفحام يوفرها الطرف في مواجهة نفسه إذ يمكن لك أن تستعملها لإقناعه بوجهة نظرك. فقضيتك سيكون لها تأثير أكبر إذا عرضت مع الوضع في الاعتبار المعايير التي اقترحها الطرف الآخر والذي سيجد من الصعب عليه مقاومة تطبيق معاييره على المسألة. "أنت قلت يا سيد جونز أن المنزل المجاور قد بيع بـ 60000 دولاراً.

فنظرتيك هي أن منزلك ينبغي أن يباع بذات السعر الذي يباع به مثيله من المنازل في الحي، هل هذا صحيح؟ في هذه الحالة، دعنا ننظر إلى المنزل الكائن في تقاطع شارع إليسورث وشارع إكسفورد والمنزل الكائن في تقاطع شارع برونوي وشارع دانا لنعرف بكم تم بيعهما. "يصبح التسليم والرضوخ أمراً صعباً على المفاوض إذا كان مضطراً إلى قبول اقتراح أو عرض مقدم من الطرف الآخر. أما إذا أقترح الطرف الآخر معياراً، فالتسليم به لا يكون بالنسبة له عمل من أعمال الضعف ولكن عمل من أعمال القوة وذلك بتنفيذ كلمتهم والمحافظة عليها وعلى مصداقيتها.

سبب وكن منفتحاً لفهم تسبيب الآخرين:

ما يجعل عملية التفاوض بحثاً مشتركاً بينك كطرف والطرف الآخر، هو أنك يجب أن تحضر إلى طاولة التفاوض بعقل منفتح، على الرغم مما قد تكون قمت به من جهود لتحضير معايير موضوعية متعددة ومتوعة. ففي أغلب عمليات التفاوض الناس يستعملون السوابق وبعض المعايير الموضوعية الأخرى، ببساطة، كجداول نقاشية داعمة لما يتخذونه من موقف. فاتحاد رجال الشرطة، مثلاً، قد يصر على علواً بقيمة محددة ومن ثم يقوم بتبرير موقفه ذلك بمناقشة جدلية تبرز ما تقوم به الشرطة في المدن الأخرى. فهذا الاستعمال للمعايير عادة يجعل الأشخاص يتثبتون أكثر بموافقتهم.

إذا ذهبنا خطوة إلى الأمام، فيبدأ الأشخاص بالإعلان عن أن مواقفهم هي مسألة مبدأ؛ ولذلك نجدهم يرفضون حتى مجرد التفكير في قضية الطرف الآخر. "أنها مسألة مبادئ". فتصبح المسألة مسألة حرب أيديولوجيات مقدسة بين الأطراف. فالاختلافات العملية التي تصعد داخل الاختلافات في المبادئ، ربما تُغلق المفاوضين أكثر في مواقفهم الضيقة بدلاً من أن تحررهم إلى رحاب المصالح الفسيح.

ليس هذا هو المقصود، بالتأكيد، من عملية التفاوض المنظم. فالاصرار على أن يكون الوصول إلى الاتفاقية مؤسساً على المعايير الموضوعية، لا يعني الإصرار على أن تؤسس الاتفاقية فقط على المعيار الذي تقرره أو تعرضه أنت. فاستخدام معيار الشرعية لا يعني استبعاد وجود أو تطبيق المعايير الأخرى. مما يعتقد الطرف الآخر أنه من معايير العدالة قد لا يتفق مع ما تعتقد أنت أنه معيار عادل. فينبغي عليك أن تتصرف كالقاضي، على الرغم من إنك قد تكون ميال إلى أحد الأطراف (في هذه الحالة هو الطرف الذي تمثله) فينبغي أن تكون لديك الإرادة للتجاوب مع الأسباب التي تُساق لتطبيق معيار آخر أو لتطبيق معيار موجود بطريقة مختلفة. فعندما يكون كل طرف قد قدم معياراً مختلفاً، فينبغي

البحث عن أساس موضوعي للتحrir فيما ينبغي اختياره من بين المعيارين، مثل، أيٌ من المعيارين استعمل من قبل الأطراف في الماضي، أو أيٌ المعيارين أوسع انتشاراً في التطبيق العملي. فالمهم في هذا الأمر وباعتباره أمراً موضوعياً في ذاته، لا يسوى على أساس إرادة الأطراف، وإنما ينبغي أن تتم معالجة المسألة المتعلقة باختيار تطبيق أيٌ من المعيارين على أساس موضوعي.

ففي قضية ما قد يكون هناك معياران موضوعيان (مثل سعر السوق وقيمة الاستهلاك) والذان قد ينتج عن تطبيقهما نتائج مختلفة، ومع ذلك قد يتوصل الأطراف إلى اتفاق ولا ينسى بعدم المشروعية. ففي تلك القضية، تكون قسمة الفرق أو خلافاً لذلك، التوفيق بين النتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق المعايير الموضوعية أعلاه عملاً مشروعأ. فتكون المحصلة النهائية في هذه القضية أيضاً مستقلة عن إرادة الأطراف.

ومع ذلك فإذا لم تكن قادراً على قبول المعايير الموضوعية المقترحة من الطرف الآخر على أنها الأكثر ملائمة، على الرغم من النقاش الموضوعي الشامل حول مدى جدارتها، فقد تقترح إخضاعها للاختبار.

فمن الطرق التي يمكن استخدامها في اختبار مدى ملائمة المعايير المقترحة، أن يتحقق الظرفان على شخص ثالث لا يشك أيٌ منها في نزاهته، ثم يقونما بتسليميه قائمة بالمعايير المقترحة. اطلب من ذلك الشخص أن يقرر: أيٌ من تلك المعايير أعدل أو أكثرها ملائمة لوضع عملية التفاوض وظروفها.

ولأن المعايير الموضوعية يفترض أن تكون مشروعة وأن المشروعية تحمل ضمناً معنى أنها مقبولة من قبل العديد من بني البشر؛ لذا يكون طلب تطبيق مثل هذه المعايير أمراً عادلاً. فأنت لا تطلب من الطرف الثالث أن يسوى أو يغض المنازعه الموضوعية - ولكن فقط تطلب منه أن ينصحك حول ما هو المعيار الذي ينبغي استعماله لتسويه النزاع الموضوعي.

الفرق بين البحث عن الاتفاق على المبادئ الملائمة للتقرير في المسألة المتفاوض بشأنها واستعمال المبادئ كحجج لدعم الموقف في بعض الأحيان يكون دقيقاً وغير واضح، ولكنه دائماً يمثل أمراً مهماً. فالتفاوض المنظم يكون منفتحاً للأفتتاح بالنقاش المسبب في جدارة الموضوع؛ أما المساوم على الموقف فلا يكون كذلك. فالتركيب الناتج من إضافة الانفتاحية إلى التسبيب والاصرار على الحل المؤسس على المعايير الموضوعية هو الأمر الذي يجعل التفاوض المنظم أكثر إقناعاً وفعالية في جعل الطرف الآخر يشارك ويتفاوض بإيجابية.

للاستجيب أبداً للضغط:

فكرة مرة أخرى في مثال التفاوض مع المقاول السابق الإشارة إليه. ماذا لو عرض عليك أن يقوم بتشغيل أخ زوجتك في المشروع بشرط أن تتنازل عن عمق الأساسات الذي تطالب به؟ فقد يكون جوابك عليه بـ: "أن توظيفك لأخ زوجتي في هذا المشروع، لا يقتنم أو يؤخر أو يخدم أي غرض من أي نوع كان في مسألة هل سيدعم المنزل أساسات آمنة من حيث العمق" ماذا لو هدد المقاول بأنه سيفرض عليك سعراً عالياً جداً؟ هل سترد بذات الطريقة كأن تقول: "نحن سوف نقوم بتسوية هذه المسألة أيضاً بصورة موضوعية. فدعنا الآن نبحث فيما يتضاهه المقاولون الآخرون عن مثل هذا النوع من العمل". أو "حضر لي أرقام التكلفة التي تراها وسوف نتوصل إلى هامش ربح عادل لك". فإذا رد المقاول بأن: "يا رجل!! لا تنق بي؟"

فقد تكون إجابتك بـ: "الثقة مسألة منفصلة تماماً عن موضوعنا، فموضوععنا هو كم هي عميقة أساسات المنزل موضوع المقاولة وهل هي بذات العمق الذي يتبعني أن تكون عليه حتى يكون المنزل آمناً؟"

الضغط يمكن أن يأخذ عدة صور ومن ذلك: الرشوة، التهديد، النظاهر بالثقة في الطرف الآخر للتلاعب به، أو رفض التزحح البسيط وإظهار التعنت في الموقف. في كل هذه الحالات تكون الاستجابة المنظمة واحدة وهي: ادعوههم

لأبداء أسبابهم، واقتراح المعايير الموضوعية التي ترى أنها قد تتطبق على الحالة، وارفض أن تنزعزح عما أنت عليه إلا على أساس هذه المعايير التي وضعتها. ولا تستجيب إلى الضغط ولا بأس أن تستجيب للمبادى.

من الذي يسود؟

يكون من المستحيل، في أي قضية معطاة، أن تقول أن لك حدوداً لا تستطيعتجاوزها ولكن في الواقع ستكون لك حدودك الخاصة. فبالإضافة إلى "قوة إرادتك" فأيضاً لك "قوة شرعية قضيتك" وقناعتك بالبقاء مفتوح الذهن لفهم ما يطرح من أسباب، فسيكون الأمر أسهل بالنسبة لك أن تقاوم فرض أي تنازل تحكمي من أن يقاوموا هم كطرف آخر للمعايير الموضوعية المطروحة. فرفض التنازل ما عدا استجابة لصوت العقل يكون أسهل ما يمكنك إتخاذه من موقع بإمكانك الدفاع عنه - بصورة عامة (في العلن) أو بصورة خاصة (بينك وبين الأطراف الأخرى) - أكثر من رفض الرضوخ غير المبرر بأسباب منطقية.

ستكون لك السيادة عادة، على الأقل، على مسألة التفاوض كعملية؛ فبإمكانك دائمًا أن تنقل العملية من عملية مساومة على مواقف إلى عملية بحث عن معايير موضوعية. فتكون في هذا المعنى عملية التفاوض المنظم استراتيجية سائدة ومسطرة على عملية المساومة على المواقف. فالطرف الذي يصر على أن التفاوض ينبغي أن يُؤسس على الجدار الموضوعية، يكون بإمكانه أن يؤثر في الآخرين ويحذفهم إلى التفاوض بذات طريقته؛ وذلك لأن هذا سيصبح هو الطريق الوحيد أمامهم والذي يستطيعون من خلاله تحقيق مصلحتهم.

اما في الجوهر، أيضاً، فالاحتلال الكبير في أن يكون أداؤك أفضل في عمليات التفاوض المنظم. وتحديداً إذا كنت من أولئك الذين ربما يُرهبون من قيل المساومين على المواقف ومن ثم يتضعضع أداؤهم في غير التفاوض المنظم. فالتفاوض المنظم يتبع لهؤلاء السيطرة على ذاتهم وفي ذات الوقت يتبع لهم أن يكونوا واضحين ومنصفين. فالمبدأ يخدمك كالشريك قاسي القلب عين الرحمة.

فالشريك بهذه الصفة لا يسمح لشريكه بالرضاخ للضغط وتقديم التنازلات. فهو شكل من أشكال: " الحق يصنع القوة".

فإذا كان الطرف الآخر، حقاً، لن يتزحزح ولن يقدم أي أساس إقناعي لموقفه الذي يتمسك به، فمن ثم لن تكون هناك أية عملية تفاوض حقيقة. فانت الآن أمام خيار، هو بالضبط كالخيار الذي تواجهه عندما تدخل في متجر أسعاره ثابتة غير قابلة للمساومة وفيه فقط توجد السلعة التي تريد أن تشتريها. فهنا أما أن تأخذ ما تريده شراؤه بثمنه الذي وضع عليه مسبقاً أو أن تتركه. فقبل أن تترك ذلك المتجر و تستغنى عن السلعة، فينبغي أن تنتظر فيما إذا كنت قد أهملت أي معيار موضوعي من النوع الذي يمكن أن يجعل عرضهم عرضاً عادلاً وغير مجحف. فإذا وجدت مثل هذا المعيار وكانت تفضل التوصل إلى الاتفاق على أساسه بدلاً من إلا تتوصل إلى أي اتفاق، فإن عليك أن تطبق ذلك المعيار. فوجود مثل هذه المعايير الموضوعية التي لها صلة وثيقة بالموضوع الذي يتفاوض بشأنه، يجنب الأطراف تكفة التنازل والرضاخ أمام المواقف التحكيمية.

فإذا لم يكن هناك تنازل أو رضاخ لموقف الطرف الآخر، ولم يفلح البحث عن وجود أي مبدأ يؤسس لقبول ذلك الموقف، فينبغي عليك كطرف في عملية التفاوض أن تقيم ماداً ستكتسب من قبولك لموقفهم غير المبرر أكثر من ذهابك إلى بيتك الأفضل منه،即 BATNA الخاص بك. فينبغي عليك أن تزن تلك الفوائد الموضوعية في مقابلة الفوائد التي تجنيها لسمعتك كمفاوض منظم، فقد يخلق ذلك إتفاقاً من الاختلاف.

فنقل النقاش في عملية التفاوض من مسألة ما الذي يريد فعله الطرف الآخر في موضوع التفاوض، إلى مسألة كيف ينبغي أن يقرر في الأمر الذي يريد طرف من أطراف التفاوض، لا ينهي النقاش وأيضاً لا يضمن التوصل إلى نتيجة مرغوب فيها. ولكنه مع ذلك يوفر للأطراف استراتيجية يمكن متابعتها وتطبيقاتها بقوه ودون أن تكلفهم ما يكلفهم أيام التساوم على المواقف.

أثها السياسة العامة للشركة *

دعنا ننظر في هذه القضية الواقعية والتي فيها أحد الأطراف كان يستعمل أسلوب المساومة على المواقف والأخر كان يستعمل أسلوب التفاوض المنظم. "توم"، أحد زملائنا، تضررت سيارته بالكامل بواسطة شاحنة "النفايات". السيارة كانت مؤمن عليها، ولكن المبلغ الذي يستطيع أن يسترده "توم" بالضبط ترك غير محدداً ليتم التوصل إليه بواسطة "توم" وموظفي شركة التأمين المسؤول من تسوية التعويضات "مقيم التعويضات".

مقيم التعويضات	توم
• لقد درسنا حالتك وقد قررنا أن سياسة الشركة ينبغي أن تطبق. ذلك يعني أنك ستحصل على 3300 دولاراً تسوية.	• فهمت. كيف توصلت إلى ذلك الرقم؟
• هذا هو القدر الذي قررنا أنه يساوي السيارة.	• أنا أفهم، ولكن ما هو المعيار الذي استعملته لتحديد ذلك المبلغ؟ هل تعلم أي مكان يمكنني أن أشتري منه سيارة بذلك المبلغ؟
• كم تطلب من المال كتعويض؟	• المبلغ الذي تخوّلني أيام بوليصة التأمين. أنا وجدت سيارة مستعملة تقريباً شبيهة بسيارتي بمبلغ 3800 دولاراً. فإذا أضفت إليها مصروفات البيع والضرائب ربما يصل سعرها إلى 4000 دولاراً.
• أنا لا أطلب 4000 دولاراً ! هذا كثير جداً	• أنا لا أطلب 4000 دولاراً أو 3000 دولاراً أو 5000 دولاراً ولكن أطلب التعويض العادل. هل توافقني أن ذلك هو المبلغ الوحيد العادل الذي يكفيوني أن أشتري به بديلاً لسيارتي؟
• حسناً، أنا سأعرض عليك 3500 دولاراً. و هذا هو التعويض الأعلى الذي يمكن أن أصل إليه. هذه هي سياسة	• كيف توصلت الشركة إلى ذلك القدر من المبلغ؟
	• 3500 دولاراً قد تكون عادلة. أنا لا أدرى.

<p>الشركة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • أسمع ! 3500 دولاراً هو كل ما ستحصل عليه. أقبلها أو اتركها. 	<p>أنا بالتأكيد أفهم موقفك إذا كنت محكوماً بسياسة الشركة العامة. ولكن ما لم تتمكن من التوضيح وبصورة موضوعية لماذا ذلك المبلغ هو فقط ما استحقه من تعويض، فأنا أعتقد أنني سأحصل على أكثر منه في المحكمة. فلماذا لا ندرس الأمر بصورة أكثر ونوجل نقاشنا إلى ما بعد إنتهاء تلك الدراسة؟ هل يوم الأربعاء السابعة الحادية عشرة مواعيد مناسبة بالنسبة لك لاستئناف النقاش حول الموضوع؟</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • حسنا سيد قريث أنا وجدت إعلان في الجريدة هذه هنا يعرض سيارة تيروس موديل 89 بسعر 6800 دولاراً. • 49000 دولاراً . لماذا؟ • دعني أرى 450 دولاراً. • لا. • 125 دولاراً 	<ul style="list-style-type: none"> • فهمت. كم هي المسافة بالميل التي قطعتها؟ • فلأن سيارتي قد قطعت فقط مسافة 25000 ميلاً. فكم من الدولارات سيزيد سعرها في كتاب التقييم الخاص بك؟ • افترض أن 6800 دولاراً هو أحد الأسعار المحتملة، فإن ذلك سيرفع السعر إلى 7250 دولاراً. هل الإعلان قال أي شيء عن الراديو؟ • كم يستحق الراديو من زيادة في كتاب التقييم الخاص بك؟ • كم يضيف كتاب التقييم من قيمة لمكيف الهواء؟
--	---

بعد نصف ساعة من ذلك خرج "توم" و في يده شيك بمبلغ 8024 دولاراً.

نعم ،

ولكن ...

6. ماذا نفعل إذا كانوا أكثر قوّة؟

7. ماذا إذا لم يرغبون في الاشتراك؟

8. ماذا إذا استعملوا خدع قذرة؟ (تجرين المساوم الصعب)

٦. ملأا نفعل إذا كانوا أكثر قوًّة؟

(طور الـ BATNA الخاص بك، البديل الأفضل للاتفاقية التي يتم التفاوض بشأنها).

ما فائد الحديث عن المصالح والخيارات والمعايير إذا كان الطرف الآخر له موقف مسامحة قوي؟ فإذا تفعت إذا كان الطرف الآخر أغني أو له علاقات أفضل، أو له موظفين أكثر أو لديه أسلحة أقوى.

لا يوجد أسلوب يمكن أن يضمن النجاح إذا كانت كل القوة والتغوفد لدى الطرف الآخر. لا يوجد أي كتاب في علم البساتين يمكن أن يعلمك كيف تترعرع زهرة السوسن في الصحراء أو سنبات الصبار في مستنقع. فإذا دخلت متجر للتحف الأثرية تريد شراء طقم شاي مصنوع من الفضة الخالصة يرجع تاريخ صنعه إلى عهد جورج الرابع وفيته تساوي آلاف الدولارات وكان كل ما لديك لشرائه هو مائة دولار ورقية، فلا تطمح أن يفلح مفاوض ماهرًا جداً في أن يساعدك في التغلب على فرق السعر.

ففي أي عملية تفاوض توجد هناك حقائق لا يمكن أو من الصعبه تغييرها. فإستجابة إلى القوة فأقصي ما يمكن أن يفعله أي أسلوب من أساليب التفاوض هو أن يحقق غرضين، الأول هو حماية الطرف الضعيف ضد الدخول في اتفاق ما كان له أن يدخل فيه لولا عامل القوة. والثاني، هو مساعد الطرف الضعيف على الاستفادة من الأصول التي يملكتها بطريقة تجعل أي اتفاق يتم التوصل إليه مشبعاً ومرضياً لمصالح هذا الطرف بأفضل طريقة ممكنة. فلنتناول أي من هذه الاهداف على حدة:

أحزم نفسك:

فإذا كنت تحاول أن تلحق بطائرة ستقع في زمن محدد فإن هدفك قد يbedo مهمًا للغاية؛ فإذا تفحصت هذا الأمر في المستقبل، ستجد إنك كنت تستطيع اللحاق

بالطائرة التالية. فالمفاوضات عادة ما تضعف في مواقف مشابهة. ستتفاوض، مثلاً، من الفشل في الوصول إلى الاتفاق على صفقة تجارية مهمة والتي فيها تكون قد أتفقت كثيراً. ففي مثل هذه الظروف، يمكن الخطر الرئيسي في إنك ستكون أكثر تقبلاً ورضوخاً لوجهة نظر الطرف الآخر - فستكون سريع الانفاق مع الطرف الآخر. فصفاراة الإنذار التي تقول: "دعنا نتفق جميعاً وأن نضع نهاية لهذا النزاع" تصبح مفتعلة. فربما ينتهي بك الأمر إلى الدخول في اتفاق كان من المفترض أن تدخل فيه وأن ترفضه.

ثمن اللجوء إلى استخدام الملاذ الأخير:

عادة ما يحاول المفاوضون حماية أنفسهم ضد مثل هذه المآلات - أي الاضطرار إلى قبول ما لا يريدون قبوله - وذلك بأن يتخيلاً ومقدماً المحصلة النهائية الأسوأ - "الملاذ الأخير الذي يتوقع المفاوض اللجوء إليه"¹

فإذا كنت مشتري، فإن الملاذ الأخير الذي تتوقع اللجوء إليه هو الثمن الأعلى الذي يمكن أن تدفعه. أما إذا كنت تبيع فإن الملاذ الأخير الذي تتوقع اللجوء إليه هو الثمن الأقل الذي يمكنك قبوله. فأنت وزوجك قد تطلبان 200000 دولاراً ثمناً لمنزلكما، واتفقتما فيما بينكم على ألا تقبلان أي عرض أقل من 160000 دولاراً.

فكذلك تعرف ما هو الملاذ الأخير لك يجعل الأمر أسهل بالنسبة لك في مقاومة الضغط وإغراء اللحظة. ففي مثل المنزل، فقد يكون ممكناً بالنسبة لمشتري أن يدفع أكثر من 144000 دولاراً، فائي شخص يعلم إنك اشتريت هذا المنزل السنة الماضية بمبلغ 135000 دولاراً. ففي مثل هذا الوضع، عندما تكون لديك السلطة لعقد اتفاقية والمشتري ليست لديه تلك السلطة، فالسمسار وأي شخص آخر في غرفة التفاوض قد يتجه إليك.

¹ هذا هو ما يعرف بالـ WATNA في نموذج ليبر للوساطة وقد سبق وأن شرحنا المقصود به في الهاشم(22) من هذا الكتاب.

فملاذك الأخير المحدد مسبقاً قد يحميك من اتخاذ قرار تتأسف عليه لاحقاً. فإذا كان هناك أكثر من شخص يقفون إلى جانبك التفاوضي، فتمسكهم جميعاً بملاذك الأخير واحد يساعدكم في ضمان لا أحد سيوحي إلى الطرف الآخر أنكم قد تسونون الأمر بأقل مما هو معن.

فإن استراتيجية الملاذ الأخير تحد من سلطات المحامي أو السمسار أو الوكيل. فقد تقول لممثلك: "أحصل على أفضل ثمن ممكن، ولكنك غير مخول بالبيع بأقل من 160000 دولاراً" فإذا كان الطرف الذي تمثله هو تحالف هش لاتحاد الصحف يتفاوض مع جمعية الناشرين، فالاتفاق على ملاذ آخر يخفض من خطر أن الاتحاد سينقسم حالماً يتقدم به الطرف الآخر من عروض.

ولكن مع ذلك، فإن الحماية التي يوفرها تبني استراتيجية الملاذ قد تكون مكلفة جداً. فإنها تحد من قدرتك كمفاوض على الأستفادة مما تعلمهه خلال المفاوضات. وبطبيعة الحال، فإن الملاذ الأخير هو موقف لا ينبغي أن يتغير. فإلى هذا المدى، فأنت كمفاوض تكون قد ستثبت أنك، وقررت مقدماً لا شيء ي قوله الطرف الآخر يمكن أن يكون قادراً على أن يجعلك ترتفع أو تخفض من مستوى الملاذ الأخير الذي حددته.

فالملاذ الأخير أيضاً يمنع ويحد من القدرة على التخيّل. فهو يقلل من الحافز على ابتكار الحلول المفصلة على المسألة المعينة التي يمكن أن توقف المصالح المتعارضة بطريقة أكثر إفادة لكلا الطرفين. فأغلب عمليات التفاوض في الغالب من الأحوال تتضمن أكثر من واحد من العوامل المتغيرة. فبدلاً من أن تقوم، ببساطة، ببيع منزلك بـ 160000 دولاراً، فربما يكون الأفضل لمصلحتك أن تبيعه بـ 135000 دولاراً مع الحق في استعمال القسم الخاص بالحيوانات لمدة سنتين أو الرفض الأول في عملية إعادة البيع أو الإغلاق المتأخر للمزايدة أو الخيار في إعادة شراء إثنين فدان كمراعي. فإذا أصررت على التمسك بالملاذ

الأخير الذي حدته مسبقاً، فإن من غير المحتمل أن تستكشف حولاً تخيلية كهذه. فالملاذ الأخير - بطبيعته جامد - وغالباً ما يتم تحديده ليكون جاماً جداً.

أكثر من ذلك، فإن الحد الأنفي غالباً ما يتم تحديده ليكون عالياً جداً. افترض إلك تجلس على طاولة الأقطار مع عائلتك تناقشون في محاولة للتقرير في ما هو السعر الأنفي الذي ينبغي عليكم قبوله لبيع المنزل. أحد أعضاء الأسرة اقترح 100000 دولاراً، عضو آخر رد عليه بأنه: "ينبغي أن نحصل على الأقل على 140000 دولاراً؟". أضاف ثالث 140000 دولاراً لمنزلنا هذا؟ هذا يكون سرقه. أنه يستحق على الأقل 200000 دولاراً. فمن الذين يجلسون على الطاولة سيعرضون على ارتفاع تلك الأسعار، مع العلم أن الكل سيستفيد من السعر العالمي؟ فما أن يتم التقرير في الملاذ الأخير، فإنه يكون من الصعب تغييره وربما يمنعك تمسكك به من بيع المنزل في الوقت الذي كان من المفترض أن تتبع فيه. في ظروف أخرى أن الملاذ الأخير قد يكون منخفضاً جداً، فبدلاً من أن تتبع بهذا المبلغ، فربما كان سيكون أفضل أن قمت بتأييده.

فياختصار، بينما تبني سياسة تحديد الملاذ الأخير مسبقاً قد تحميك من قبول الإنفاقات السيئة، فقد تمنع كلا الطرفين من الابتکار والاتفاق على حلول قد تكون من الحكمة قبولها. فالأرقام التي تختار بطريقة تحكمية كملاذ آخر لا تمثل المعيار لما ينبغي عليك قبوله.

هل هناك بديل لإستراتيجية الملاذ الأخير؟ هل هناك أي معيار في الإنفاقات يمكن أن يحمي الطرف من قبول اتفاق ينبغي عليه أن يرفضه وأن يرفض اتفاق ينبغي عليه أن يقبله؟ الإجابة نعم وذلك يكون بـ:

أعرف الـ BATNA الخاص بك:

فعندما كانت العائلة تقرر في ما هو السعر الأنفي لبيع منزلهم، فالسؤال الصحيح الذي كان ينبغي أن يسأل هو ليس: "ما الذي يتوقع أن يكونوا قادرين على الحصول عليه؟" ولكن: "ماذا سيطعون إذا بعد مرور زمن معين لم يتمكنوا

من بيع المنزل؟ هل سيبقون عليه معروضاً في السوق إلى أجل غير مسمى؟ هل سيقومون بتأجيره؟ أم سيقومون بتقسيمه إلى قطع بيع بعضها ك موقف للسيارات وأن يترك شخص آخر يعيش في الجزء المبني من غير إيجار على أن يقوم بطلائه. أم ماذا؟ ما هو البديل الأكثر جاذبية من بين هذه البدائل مع التفكير في كل العوامل المؤثرة؟ وكيف يبدو هذا البديل المفضل بالمقارنة مع أفضل عرض تم ابداؤه لشراء المنزل؟ فربما يكون ذلك البديل من البدائل المختلفة هو الأكثر جاذبية من بيع المنزل بمبلغ 160000 دولاراً.

فمن ناحية أخرى، فإن بيع المنزل بثمن بخس كـ 124000 دولاراً ربما يكون أفضل من الاحتفاظ به إلى الأبد. فإن في الغالب أن من غير المحتمل أن يكون أي ملاذ آخر محدد بصورة تحكمية يعكس مصالح العائلة.

فالسبب في خوضك لعملية التفاوض هو أن تحصل على شيء أفضل من النتيجة التي يمكنك الحصول عليها من غير تفاوض. فما هي هذه النتيجة أو تلك النتائج التي كان يمكنك الحصول عليها من غير أن تخوض عملية التفاوض؟ ما هو ذلك البديل؟

ما هو الـ BATNA الخاص بك (البديل الأفضل عن الاتفاقية المتفاوض بشأنها)؟

ذلك هو المعيار الذي ينبغي أن تقاس عليه أي اتفاقية مقترحة. ذلك هو المعيار الوحيد الذي يمكن أن يحمي كلا الطرفين من قبول شروط غير مرغوب فيها وأيضاً يحميهم من رفض شروط قد يكون من مصلحتهم أن يقبلوها.

فالـ BATNA هو ليس فقط أفضل معيار ولكن هو أيضاً له ميزة كونه مرناً بالدرجة الكافية التي تسمح للأطراف بإستكشاف الحلول التخييلية. فبدلاً من رفض أي حل لا يتفق مع الملاذ الأخير الخاص بك، يمكنك أن تقارن الحل المقترن بالـ BATNA الخاص بك لتري ما إذا كان سيسعى مصلحتك بصورة أفضل أم لا؟

عدم الإطمئنان إلى الـ BATNA غير المعروف:

فإذا لم تفكر بصورة جيدة في: ماذا ستفعل إذا فشلت في الوصول إلى الاتفاق المنشود، فأنت تقاضن بأعين مغمضة. فقد تكون، مثلاً، متفائلاً جداً وتقترض أن لديك العديد من الخيارات: منازل أخرى للبيع، مشترين آخرين لعربتك المستعملة، سباكن آخرين، وظائف أخرى متاحة، تجار جملة آخرين، وهلم جرا.

فحتى عندما يكون بيديك ثابتاً، فقد تكون لك رؤية وردية جداً للنتائج المترتبة على عدم التوصل إلى اتفاق. فقد يكون تقديرك غير دقيق لما يمكن تقاسيه من معاناة بسبب الدعوي القضائية، أو الطلاق غير المقر به، أو الإضراب عن العمل، أو سباق التسلح، أو الحرب. أحد الأخطاء المتكررة التي يقع فيها المفاوضون هو أن ترى كل بداخلك جملة واحدة من ناحية نفسية. فربما تقول في نفسك إذا لم تتوصل إلى اتفاق على المرتب في هذه المهنة، فبإمكانني دائمًا أن أذهب إلى كاليفورنيا، أو أذهب إلى الجنوب أو أرجع إلى المدرسة أو أن أكتب أو أعمل في المزرعة أو أعيش في باريس أو أعمل أي شيء آخر. ففي عقلك قد تجد أن جملة هذه البدائل أمرًا أحذابًا أكثر من أن تعمل براتب محدد في وظيفة معينة. فتكمن الصعوبة في أنك لا تستطيع الحصول على كل هذه الخيارات الأخرى مجتمعة؛ فإذا لم تتوصل إلى اتفاقية، فستضطر إلى اختيار واحد فقط منها.

ففي أغلب الظروف، مع ذلك، أن الخطر الأعظم يمكن في أنك ملتزم جدًا بالتوصل إلى اتفاقية. فإذا لم تكن قد طورت أي بديل للحل المقاضن بشأنه، فأنت متّسائم إلى حد الإفراط بشأن ما سيحدث إذا فشلت المفاوضات.

فكما علمت أن الـ BATNA الخاص بك قيماً على حد علمك، فإنك قد تتردد في استكشاف البدائل. فقد تأمل في هذا المشتري أو الذي يليه بأن يقتم عرضاً جيداً لشراء هذا المنزل. فقد تقادري توجيه سؤال مثل: ماذا سأفعل إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق. فربما تقول في نفسك: "دعنا نقاوض أو لا ثم نرى ماذا يحدث بعد. فإذا كان المسير الطبيعي للأشياء لم يوصلني إلى شيء، فحينها

سأدرك ماذا على أن أفعل". ولكن إمتلاك إجابة ظنية، على الأقل، على ذلك السؤال هو أمر ضروري جداً إذا كنت تزيد أن تجري عملية تفاوض بصورة حكيمة. فمسألة ما إذا كان ينبغي عليك أن تقبل بشيء ما في عملية التفاوض أملا، مسألة تعتمد بالكلية على مدى جاذبية البديل الأفضل المتاح لك.

صمم شرك للتعثر (كعبالة)¹:

فعلى الرغم من أنــ BATNA الخاص بك هو معيار يمكنك به الحكم على أي عرض يطرح عليك في عملية التفاوض، فقد تحتاج، أيضاً، إلى معيار آخر. فلكي توفر لنفسك وسيلة إنذار مبكر تذكرك بأنــ محتويات الاتفاقية المحتملة بدأت تظهر بصورة مبالغ في جاذبيتها، فيكون من المفيد أن تتحقق من حل آخر بعيد عن الاتفاقية الأمثل ويكون أفضل منــ BATNA الخاص بك.

فقبل أن تقبل اتفاقية أسوأ من شرك التعثر (كعبالة) الذي نصبه لنفسك، ينبغي عليك أن تأخذ وقفة تعيد فيها فحص الوضع. فإذا تراجعت شرك التعثر (كعبالة) مثل أسترالية الملاذ الأخير يمكن أن تحد من سلطات أي وكيل. فقد يقول أصيل لوكيله: "لا تبيع بأقل من 158000 دولاراً، إذ هذا هو الشمن الذي كنت قد دفعته إضافة إلى الفوائد حتى لحظة كلامك معــ".

فأسترالية شرك التعثر (كعبالة) ينبغي أن تزودك ببعض الهوامش الاحتياطية. فإذا قررت بعد أن توصلت إلى المعيار الذي تعكسه الكعبالة إشراك وسيط ليقوم بتسهيل وصولك إلى الاتفاقية، فستكون قد تركت له هامش للتحرك.

¹ **اللقط (كعبالة)** هي كلمة دارجة في العامية المصرية تعني التناقض كعب الرجل أثناء السير بطريقة تؤدي إلى سقوط المتعثر. واخترنا استعمال كلمة كعبالة بدلاً من عثارة أو غيرها من المفردات العربية؛ لدلائلها المطابقتها لمقصود المؤلف أكثر من كل الكلمات العربية المرادفة الأخرى.

حق أقصى فائدة ممكنة من موجوداتك:

حماية نفسك من التوصل إلى اتفاقية سيئة هو شيء واحد فقط. فاستفادتك القصوى من موجوداتك وتوظيفها لإنجاح إتفاق جيد هو، أيضاً، شيء آخر. فكيف يمكنك فعل ذلك؟ مرة أخرى فإن الإجابة تكمن في الـ BATNA الخاص بك.

كلما كان الـ BATNA الخاص بك أفضل، كلما كنت أكثر قوة:

الناس يعتقدون أن القوة التفاوضية هي أمر يتحدد بالموارد مثل الثروة والعلاقات السياسية والقوة المادية والاصدقاء والقوة العسكرية.

ولكن في الحقيقة أن القوة التفاوضية النسبية لاثنين من الأطراف تعتمد مبئياً على: كم هو جاذب، لأي منها خيار، عدم التوصل إلى الاتفاق.

فَكَرْ في سائح غني يريد أن يشتري صحن نحاسي صغير بثمن معقول من بائع في محطة السكة حديد في مدينة بومباي. البائع قد يكون فقيراً، ولكن غالب الاحتمال أنه يعلم السوق بصورة جيدة. فإذا لم يبيع الصحن النحاسي لهذا السائح، فإن بإمكانه أن يبيعه لسائح آخر. فالبائع بما لديه من خبرة يمكنه أن يفتر متى وبكم من المال يمكنه بيع هذا الصحن لأي شخص آخر.

فالسائح قد يكون غنياً جداً وـ "قوياً"، ولكن في عملية التفاوض هذه سيبدو ضعيفاً جداً ما لم يعلم بالتقريب كم من المال سيكلف ذلك الصحن وما هي الصعوبة التي تكتفِ عملية البحث عن صحن شبيه في أي مكان آخر.

فهو تقريباً متأكد من: أما فقدانه لفرصة شراء مثل هذا الصحن النادر، وإما دفع سعر عالٍ جداً. فثروة السائح لم تزد من قوته التفاوضية.

إذا كان ذلك ملحوظاً في هذا المثال، فإن ثروة هذا السائح قد أضعفت من قوته التفاوضية وبالتالي قدرته على شراء الصحن النحاسي بسعر منخفض.

فحتى تحول تلك الثروة إلى قوة تفاوضية، فسيكون على السائح أن يستغلها في توفير معلومات عن السعر الذي يمكن أن يشتري به مثل هذا الصحن النحاسي أو صحن نحاسي أكثر جاذبية منه في أي مكان آخر.

فكَر للحظة في كيف تشعر وأنت تدخل إلى لجنة معاينة للتعين في وظيفة ما ولم يكن لديك أي عروض وظيفية أخرى - ربما لديك بعض الوعود غير المؤكدة. فكر في: "كيف سيسير الحديث عن المرتب؟" الآن قارن هذا بـ: "كيف يمكن أن تشعر وأنت تدخل إلى تلك المعاينة ولديك عرضان لوظيفتين آخريتين. فكيف ستسير مناقشة المرتب والتفاوض حوله بينك وبين أعضاء لجنة المعاينة؟" الفرق حتماً هو القوة.

فما هو صحيح بالنسبة لعمليات التفاوض بين الأفراد هو بالمثل صحيح بالنسبة لعمليات التفاوض بين المنظمات. فالقوة التفاوضية النسبية لمؤسسة صناعية ضخمة ومدينة صغيرة تحاول أن تزيد الضرائب على هذه المؤسسة تتحدد ليس بالحجم النسبي لميزانية كل منها أو بالتفوز السياسي لهذا أو ذاك، ولكن بالبديل الأفضل لكل طرف عن الوصول إلى اتفاق مع الآخر عن طريق التفاوض. ففي أحدي الحالات، فاوضت مدينة صغيرة شركة تملك مصنعاً في طرف المدينة على دفعيات القيمة المعنوية لاسم التجاري للمصنع، فكان مجلس المدينة يريد رفع القيمة من 300000 دولاراً في السنة إلى 2300000 دولاراً في السنة. فكيف يفهم ذلك؟

فالالمدينة تعلم بالضبط ماذا تفعل إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق: أنها ستقوم بعمل امتدادات لحدود المدينة ليدخل المصنع داخل المدينة ومن ثم سيُخضع إلى معدل ضرائب أعلى هو معدل ضرائب المساكن والذي يبلغ 2500000 دولاراً في السنة. فالشركة قد ألزمت نفسها الاحتفاظ بالمصنع؛ فهي لم تطور أي بديل للاقتصادية التي تسعى المدينة إلى التوصل إليها. فمن النظرة الأولى، تبدو الشركة وكأنها تتتوفر على قوة تفاوضية كبيرة.

فهي توفر أغلب الفرص الوظيفية في المدينة التي تعاني أصلاً من أزمة اقتصادية؛ إغلاق المصنع أو نقله إلى مكان آخر قد يدمر المدينة.

كما أن الضرائب التي كانت تدفعها الشركة أصلاً قد ساعدت في دفع رواتب أغلب الوظائف القيادية في المدينة والذين ما يزالون يطلبون المزيد. وعلى الرغم من كل هذه الموجودات التي تملكها الشركة، ولأنها - أي الشركة - لم تحول هذه الموجودات إلى BATNA جيد؛ كانت النتيجة أن الشركة لم تستفد من هذه الموجودات وترجمتها في شكل قوة تفاوضية تحقق لها الكثير من الفوائد.

فامتلاك المدينة الصغيرة لـ BATNA جانب جعلها تمتلك قدرة كبيرة على المناورة استطاعت بها التأثير في المحصلة النهائية لعملية التفاوض أكثر بكثير من القوة التفاوضية التي ظهرت بها أكثر الشركة العالمية.

طور الـ BATNA الخاص بك:

الاستكشاف القوي لما ستعمله إذا لم تستطع التوصل إلى اتفاقية عبر التفاوض يمكن أن يقوى جانبك التفاوضي. فالبدائل الجاذبة هي ليست أشياء موجودة هنا وجاهزة في إنتظارك لاستعمالها، ولكن عادة يجب عليك تطويرها. فتوليد الـ BATNA الممكن يتطلب القيام بثلاث عمليات مختلفة هي:

- (1) ابتكر قائمة من الأعمال التي قد يتصور أن تقوم بها إذا لم يتم التوصل إلى الاتفاق.
- (2) حسن بعض الأفكار التي تبدو واعدة أكثر وحوالها إلى بدائل عملية.
- (3) اختيار أفضل تلك الخيارات بصورة تجريبية.

فالعملية الأولى هي الابتكار. فإذا، بنهاية هذا الشهر، الشركة "إكس" لم تقدم لك عرض وظيفي مرضي، ما هي بعض الأشياء التي قد تقوم ب فعلها؟ أخذ الوظيفة المعروضة لك من الشركة "واي"؟ البحث عن وظيفة في مدينة أخرى؟ أن تبدأ في إدارة عمل تجاري خاص؟ مالاً أيضاً؟ أما بالنسبة إلى اتحاد العمال

فالبدائل عن الاتفاقية المقماوض بشأنها قد تكون: "الدعوة إلى الإضراب، العمل مع تجاهل شروط العقد، إعطاء مهلة 60 يوماً بعدها يتم الدخول في إضراب، طلب تدخل وسيط، دعوة أعضاء الاتحاد إلى العمل حسب النظام بصورة صارمة دون زيادة أو نقصان للضغط على الإدارة (لا ساعات إضافية، لاعمل خارج الوصف الوظيفي ...)"

اما العملية الثانية فهي تحسين أفضل ما عندك أفكار و حول أكثرها مستقبلية إلى خيارات حقيقة للاتفاق. فإذا كنت تفكّر في العمل في شيكاغو، فحاول تحويل تلك الفكرة إلى عرض وظيفي واحد على الأقل.

إذا كان لديك عرض لوظيفة في مدينة شيكاغو (أو حتى في الحالات التي تكون فيها متأكداً من إنك غير قادر على الحصول على عرض وظيفي من أي نوع) فستكون مستعداً بصورة أفضل لتقدير العرض الوظيفي لمدينة نيويورك من ناحية موضوعية. بينما كان اتحاد العمال ما يزال يتفاوض، فينبغي عليه أن يحاول التفكير في دعوة وسيط ، أو الدعوة إلى إضراب، أو إلى طرح مسودة قرارات عملية محددة جاهزة للتنفيذ. فالاتحاد ربما، مثلاً، يجري تصويناً بين أعضائه لشرعنة الإضراب إذا لم تتم التسوية بنهاية فترة التعاقد.

أما العملية الأخيرة في تطوير — BATNA فهي إبقاء الأفضل من بين الخيارات التي تم التوصل إليها.

إذا لم تتوصل إلى إتفاق في عملية التفاوض هذه، فأي خيار من خياراتك الحقيقة تخطط الآن لتهذب إليه؟

فإن قيامك بهذه الجهد يعني إنك الآن لديك BATNA. و تستطيع أن تحكم على أي عرض على أساسه. فكلما كان — BATNA الخاص بك أفضل، كلما كنت أقرب على تحسين شروط الاتفاقية التي تقاوض بشأنها. فإن علمك بما أنت قادم على فعله إذا لم تسفر المفاوضات عن اتفاقية يمنحك ثقة إضافية في عملية التفاوض. فمن السهل أن تجهض عملية التفاوض إذا كنت تعلم إلى أين أنت

ذاهب. فكلما كانت أرائك كبيرة لإجهاض عملية التفاوض، كلما كنت أقوى في عرض مصالحك والأسس التي تعتقد أن الاتفاق ينبغي أن يبني عليها.

فالرغبة في الكشف عن **BATNA** الخاص بك للطرف الآخر تعتمد على تقييمك لنفسك واعتقاد الطرف الآخر. فإذا كان **BATNA** الخاص بك جانباً جداً - فإذا كان عندك زبون آخر ينتظر في الغرفة الأخرى - فإنه من مصلحتك أن تعلم الطرف الآخر بهذا الأمر.

إذا كان الطرف الآخر يعتقد بأنك تفتقر إلى **BATNA** الجيد وأنك في الحقيقة لديك ذلك البديل، فمن ثم ينبغي عليك بالتأكيد أن تجعله يعلم. ولكن إذا كان **BATNA** الخاص بك أسوأ بالنسبة لك مما يعتقدون، فمن ثم يصبح الكشف عنه ربما يضعف قوتك التفاوضية أكثر من أن يقوي جانبك.

فَكَرْ فِي **BATNA الخاص بالطرف الآخر:**

ينبغي عليك أن تفك في **BATNA** المتاح للطرف الآخر. فربما يكون الطرف الآخر مقاوماً بصورة غير واقعية مما يمكن أن يفعل إذا لم يتم التوصل إلى إتفاقية. ربما كان لديهم مجرد فكرة غير واضحة بأنهم يملكون عدد من الخيارات العظيمة وهو الآن يرذلون تحت تأثير مجموع تلك الخيارات غير الواضحة.

فكلما ما كان لديك علم أكثر بخيارات الطرف الآخر، كلما كنت مستعداً بصورة أفضل لعملية التفاوض. فعلمك بيدهم يمكنك من أن تقدر وبصورة واقعية ماذا يمكنك أن تتوقع من عملية التفاوض. فإذا بدا أنهم يثمنون عاليًا **BATNA** الخاص بهم، فستحتاج إلى أن تخفض من سقف توقيعاتهم وأن تجعل طموحهم أكثر واقعية.

BATNA الخاص بهم قد يكون أفضل بالنسبة لهم من أي حل عادل يمكنك تخيله. فإذا إفترضنا إنك تمثل مجموعة إجتماعية مهمته بالغازات الضارة

التي قد تتبعت في المستقبل من مصانع الطاقة التي هي الآن تحت الإنشاء. فالـ BATNA الخاص بشركتك الطاقة هو إما تجاهل معارضتك كلية، أو تركك تتكلم وتعارض وفي ذات الأثناء هم يكملون مشاريعهم الخاصة ببناء المصانع. فلكي تجعلهم يأخذون ما يقلقك مأخذ الجد، أن ترفع في مواجهتهم دعوى قضائية مطالباً بإلغاء ترخيص البناء الخاص بالمصانع.

بعبرة أخرى، إذا كان الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر جيداً جداً، فإنه لا يرى أي حاجة إلى الدخول معك في تفاوض حول الجدارة الموضوعية لموضوع التفاوض، لذا فعليك أن تفك في: ما الذي تستطيع فعله حتى تغير هذا الموقف.

فإذا كان لكل من الطرفين BATNA جانباً جداً، فسيكون المحصلة النهائية الأفضل بالنسبة لكلا الطرفين لأنّا يتم التوصل إلى اتفاق. ففي مثل هذه الحالات تكون عملية التفاوض الناجحة هي العملية التي فيها أنت والطرف الآخر تكتشف بصورة فعالة ووافية أن الطريق الأفضل لخدمة مصالحكم المشتركة أو المختلفة هو أن يبحث كل منكما في مكان آخر وأنّا يحاول أكثر في الوصول إلى الاتفاق.

عندما يكون الطرف الآخر قوي:

إذا كان الطرف الآخر يمتلك قوة كبيرة، فلا حاجة لك إلى إحالة المفاوضات إلى صراع قوي أو حرب. فكلما ظهروا لك أقوياء من ناحية اقتصادية أو مادية، كلما استعدت أنت أكثر بإمكانية التفاوض حول الجدارة الموضوعية للمشكلة التي تتفاوض بشأنها. فإلي المدي الذي يمكنون لهم فيه عضلات وقوة، إلى ذات المدي أنت تملك مبادئ يمكنك بها تنظيم عملية التفاوض، فكلما تمكنت من أن ترسم دوراً كبيراً لهذه المبادئ، كلما كان الأمر يسير في اتجاه مصلحتك.

فامتلاكك إلى الـ BATNA الجيد يمكن أن يساعدك في التفاوض حول جدارة موضوع التفاوض. فبإمكانك أن تحيل مثل هذه الموارد - قوة الطرف الآخر المادية أو الاقتصادية - كلما ظهرت لك إلى قوة تفاوضية فعالة وذلك عن طريق

تطوير وتحسين الـ BATNA الخاص بك. فيمكنك توظيف المعرفة والزمن والمال والناس وال العلاقات والذكاء في عملية تصميم الحل الأفضل للنزاع لنفسك باستقلال عن موافقة الطرف الآخر. فكلما كان بإمكانك هجر عملية التفاوض بسهولة وسرور، كلما عظمت أهليتك وقدرتك على التأثير في المحصلة النهائية لها.

وهكذا فإن تطوير الـ BATNA الخاص بك لا يمكنك فقط من تحديد ماهية الملاذ الأخير الذي ينبغي أن يكون عليه الاتفاق، ولكن قد يرفع ذلك الملاذ الأخير. فتطوير الـ BATNA ربما يكون الإجراء الأكثر فعالية الذي يمكنك أن تتخذه للتعامل مع مفاوضين يبدو لك أكثر قوّة.

7. ماذا لو لم يرغبو في التفاوض؟

(استعمل استراتيجية التفاوض المسمة "جكتسو")

الكلام عن المصالح والأراء والمعايير قد يكون عملية حكيمة وفعالة ودية، ولكن ماذا تفعل إذا رفض الطرف الآخر الاشتراك في هذه العملية؟ في بينما أنت تحاول مناقشة المصالح مع الطرف الآخر، فقد يضع أمامك " موقف" بعبارة واضحة وغير ملتبسة. فقد تكون مهتماً بتطوير الإنقافات الممكنة حتى ترتفع من درجة المكاسب بالنسبة للطرفين. فالطرف الآخر قد يهاجم عروضك التي تعرضها عليه، واضعاً جل اهتمامه على رفع درجة المكاسب الخاصة به هو فقط. أنت قد تهاجم المشكلة في جدارتها الموضوعية؛ أما الطرف الآخر فقد يهاجمك أنت كشخص تتفاوض معه من موقع الطرف الآخر. فماذا تفعل لتحولهم مما يتمسكون به من مواقف إلى الإهتمام بجدارة المسألة من الناحية الموضوعية؟

هناك ثلاثة رؤى أساسية لتركيز إنتباه الطرف الآخر في الجدار الموضوعية للمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها.

تتمرکز الرؤية الأولى في: ماذا يمكنك أن تفعل. فأنت بنفسك يمكنك التركيز على الجدار الموضوعية للمشكلة التي يجري التفاوض بشأنها بدلاً من التركيز على الموقف الذي يعلونه. هذا المنهج، وهو موضوع هذا الكتاب، هو أمر مُغذي؛ فهو يُبقي طريق النجاح المأمول مفتوحاً لأولئك الذين سينتكلمون عن المصالح والخيارات والمعايير.

فيما يتعلق بتحقق آثار هذه الرؤية، بإمكانك تغيير أسس وملامح عملية التفاوض ببساطة؛ وذلك بأن تبدأ أنت في تطبيق عملية تفاوض جديدة ومختلفة في ملامحها مما يريدك وإعتماد عليه الطرف الآخر هي عملية التفاوض المنظم.

فإذا لم تفلح الرؤية المذكورة أعلاه في أن تحول الطرف الآخر إلى المشاركة في عملية تفاوض منظم واستمر في استعمال التفاوض القائم على المساومة على

الموافق، فيامكانك اللجوء إلى الاستراتيجية الثانية والتي ترکز على: ما الذي يمكن أن يقوموا به. فهي تواجه الحركات الأساسية للمساومة على الموقف بطرق ترکز اهتمامهم نحو الجدار الموضعية للمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. فهذه الاستراتيجية تسمى بـ "الجكتسو".

أما الرؤية الثالثة فترکز على ما يمكن أن يفعله الطرف الثالث. فإذا لم ينجح كل من أسلوب التفاوض المنظم وأسلوب التفاوض عن طريق الجكتسو في حمل الطرف الآخر على هجر أسلوب المساومة على المراكز، فينبغي التفكير في إشراك طرف ثالث مدرب حتى يقوم بتركيز النقاش على المصالح والخيارات والمعايير. فقد تكون الأداة الأكثر فعالية التي يمكن أن يستعملها الطرف الثالث للقيام بهذه المهمة هي "إجراءات الوساطة أحادية الموضوع".

الرؤية الأولى - عملية التفاوض المنظم - قد تمت مناقشتها من قبل. أما الجكتسو وإجراءات الوساطة أحادية الموضوع فسنقوم بشرحهما في هذا الفصل. فهذا الفصل سينتهي بحوار مؤسس على عملية تفاوض حقيقة جرت بين مالك أرض ومستأجر وهي سترح بالتفصيل كيف يمكن إقناع الطرف غير الراغب في التفاوض بشكل منظم؛ وذلك باستعمال تركيبة من أسلوب التفاوض المنظم وأسلوب الجكتسو.

عملية التفاوض جكتسو:

إذا أعلن الطرف الآخر تمسكه بموقف بصورة صارمة، فقد يغريك الأمر إلى إنقاد ذلك الموقف ورفضه. فإذا إنقاد الطرف الآخر عرضك، فقد يغريك ذلك إلى الدفاع عنه والتمسك به أكثر. فإذا هاجمك الطرف الآخر فأياًًاً ذلك قد يغريك على الدفاع عن نفسك وشن هجوم معاكس. فباختصار، إذا دفعك الطرف الآخر بصورة قوية، فإنك ستتجه إلى فعل الشيء نفسه في مواجهته كرد فعل.

ولكن إذا تعاملت برد فعل، فإن الأمر سينتهي بك إلى خوض عملية تفاوض قائمة على المساومة على الموقف. فرفضك للموقف الذي يتمسكون به فقط يغلاقهم

فيه، أي في ذلك الموقف. وأيضا دفاعك عن عرضك يؤدي إلى إغلاقك فيه. وأبعد من ذلك فإن دفاع أحد أطراف التفاوض عن نفسه سينحرف بالمفاضلات إلى نزاعات وصدامات شخصية شخصية.

ففي نهاية المطاف ستجد نفسك تدور في حلقة مفرغة من الهجوم والدفاع، وستهدر الكثير من الطاقة والזמן بلا فائدة في الشد والجذب.

فإذا لم ينجح الهجوم المعاكس، فما الذي يمكن أن ينجح؟ كيف يمكنك أن تمنع دورة الفعل ورد الفعل هذه؟

لا تدفع في الاتجاه المعاكس. فعندما يصرون على مواقفهم، فلا ترفض هذه المواقف. فعندما يهاجمون أفكارك، فلا تدافع عن هذه الأفكار. وعندما يهاجمونك في شخصك، فلا تقم بهجوم معاكس. أكسر الحلقة المفرغة بعدم اصدار أي رد فعل. فبدلاً من أن تدفع في الاتجاه المعاكس، أحرف هجومهم وأعد توجيهه إلى المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها.

فكما هو الحال في الفنون القتالية الشرقية كالجودو والجكتسو، تجب أن تضع قوتك وقوتهم في مواجهة تنافسية بصورة مباشرة؛ ولكن بدلاً من ذلك استعمل مهاراتك للتحي جانباً وأن تحول قوتهم إلى غايتك ومراميك. فبدلاً من مقاومة قوتهم، وظفها في استكشاف المصالح وابتکار الخيارات التي تخدم مصلحة الطرفين والبحث عن المعايير المستقلة.

كيف تعمل استراتيجية الجكتسو التفاوضي في التطبيق العملي؟ كيف يمكنك أن تحرف هجوم الطرف الآخر وتعيد توجيهه إلى المشكلة محل التفاوض؟

بصورة نموذجية فإن هجوم الطرف الآخر سيتألف من ثلاثة مناورات: الأصرار على موقفهم بالقوة، ومحاكمة أفكارك، والهجوم الشخصي عليك. دعنا نفك في كيف يستطيع المفاضل في عملية التفاوض المنظم أن يتعامل مع أي من هذه المهارات:

لا تهاجم موقفهم، انظر إلى ما وراءه:

عندما يضع الطرف الآخر موقفه ويحلله بصورة واضحة، فلا ترفضه ولا تقبله. عامله كأحد الخيارات المتاحة. انظر إلى المصالح التي تكمن وراءه، وابحث عن المباديء التي يعكسها ويعبر عنها، وفكّر في الطرق التي يمكن تحسّنها بها.

دعنا نفترض إنك تمثل جمعية للمعلمين دخلت في إضراب للحصول على دفعيات أكثر وعلى فوائد ما بعد الخدمة باعتبارها المعيار الوحيد لتقدير فوائد التسريح المبكر من الخدمة. عرض مجلس المدرسة 1000 دولاراً زيادة تتطبق على الجميع مع الاحتفاظ بالحق في التقرير بصورة فردية في استحقاق أي فرد لفوائد التسريح المبكر من العمل. نقّب في موقف مجلس المدرسة عن المصالح التي تخفي تحت سطحه. "ما هو بالضبط حجم الدعم المطلوب للميزانية إذا كانت الزيادة في الرواتب لأكثر من 1000 دولاراً." لماذا تشعر بأنك في حاجة إلى إحكام السيطرة الكاملة على استحقاقات التسريح المبكر عن العمل؟

افتراض أن أي موقف يتخذ بأنه عبارة عن محاولة جادة للإعلام بالمخاوف والإهتمامات الأساسية لكل طرف؛ فاسألهم كيف يعتقدون أنهم ب تلك الطريقة يخبرون ويعرفون بالمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. عامل موقفهم على أنه أحد الخيارات المطروحة للتسوية ثم قم بفحصه موضوعياً بحيث تحدد إلى أي مدى يمكن أن يشبع مصالح كلا الطرفين، أو ما هو التعديل والتحسين الذي يمكن أن يدخل عليه ليشبع مصالح كلا الطرفين." كيف يمكن لزيادة 1000 دولاراً، تطبق على الجميع، أن تحقق لمرتبات مدرستنا القدرة التنافسية مع المدارس الأخرى في المنطقة وتضمن أن الطلاب سيحصلون على معلمين يتمتعون بتأهيل عالي؟ كيف تتقنع المعلمين بأن اجراءات تقبيكم لمكافآت التسريح المبكر ستكون عادلة؟ نحن نعتقد إنك بصورة شخصية يمكن أن تكون عادل ومنصف، ولكن ماذا يمكن أن يحدث إذا أنت تركت العمل في هذه المدرسة؟ كيف يمكننا أن نترك أسباب معيشتنا وسعادة أسرنا لقرار تحكمي محتمل؟

أبحث عن المباديء التي تؤسس لموقف الطرف الآخر وناقشها معه." ما هي النظرية التي تجعل مبلغ 1000 دولاراً زيادة عادلة على المرتبات؟ هل هي مؤسسة على ما تدفعه المدارس الأخرى لمعليميها أم على أساس ما يأخذ المعلمون الذين يحملون ذات المؤهلات؟ هل تعتقد أن معلمي المدينة الأقل خبرة هم من ينبغي أن يسرحوا من الخدمة أولاً أم المعلمين الأكثر خبرة والذين هم، بالطبع، يحصلون على أعلى المرتبات؟"

ووجه إنتباه الطرف الآخر نحو تحسين الخيارات المطروحة على الطاولة ناقش معهم بطريقة افتراضية ماذا سيحدث إذا قبل أحد المواقف التي يتخذونها. في سنة 1970 كانت لمحامي أمريكي الفرصة في إجراء مقابلة مع الرئيس المصري جمال عبد الناصر في موضوع النزاع العربي الإسرائيلي. فقد سأله المحامي الرئيس ناصر: "ما هو الشيء الذي تريده من قولها مائير أن تفعله؟"

قال ناصر في رده: "أن تنسحب!"

سأل المحامي: "أن تنسحب؟!"

قال ناصر: "أن تنسحب من أي شبر من الأرض العربية!"

المحامي سأله بشكك: "بدون صفقة؟ بدون أي شيء من جانبك؟"

رد ناصر: "لا شيء. أنها أرضنا. وهي ينبغي عليها أن تعهد بالإنسحاب."

سأل المحامي: "ماذا سيحدث لقولها مائير إذا ظهرت غداً على الراديو والتلفزيون الإسرائيلي وقالت: نيابة عن شعب إسرائيل إنني أتعهد بالإنسحاب من كل شبر من الأراضي العربية التي احتلتها إسرائيل في سنة 67 سواء كان ذلك في سيناء أو في غزة أو في الضفة الغربية أو في القدس أو في مرتقبات الجولان. وأنا أريد أن أعلمكم بأن ليس لدي أي تعهد من أي نوع من أي عربي أياً كان."

إنفجر ناصر ضاحكاً، ثم قال: "أوه، هل هي من الممكن أن تواجه أي مشاكل في الداخل؟"

فهم مصر لعدم واقعية الخيار الذي عرضته على إسرائيل قد يكون هو الذي ساهم فيما أعلنه جمال عبد الناصر في ذلك اليوم لاحقاً من قبول وقف إطلاق النار في حرب الاستنزاف.

لا تدافع عن أفكارك، بل اطلب ما يمكن أن يبدي عليها من إنقاذ وما يمكن إسداوه من نصائح بشأنها:

يهدر الكثير من الزمن في عمليات التفاوض في النقد. فبدلاً من أن تقاوم إننقادات الطرف الآخر، ادعوه إلى أن ينتقد ما تطرحه من أفكار. فبدلاً من أن تطلب منهم أن يقبلوا أو يرفضوا أي فكرة، اطلب منهم أن يبيّنوا لك ما هو الخطأ فيما تطرحه من أفكار. أخبرهم "ما هي مخالفك إذا لم يوضع هذا العرض الخاص بالأجور والمقدم من قبلك في الحساب؟" أفحص أحکامهم السلبية لتكشف عن المصالح التي أسلت عليها وأيضاً لتحسين أفكارك الخاصة من وجهة نظرهم كطرف آخر. أعد النظر في أفكارك في ضوء ما تعلمنه منهم كطرف آخر، وهكذا حول نقدهم من عقبة في عملية التفاوض إلى عمل بناء نحو الوصول إلى الاتفاق حول تفاصيل العملية. فمثلاً يمكن أن تقول له: "إذا فهمتك جيداً، فكأنك تقول إنك لا تستطيع أن تدفع لـ 750 معلمًا أكثر من 1000 دولار زيادة على المرتبات تتطبق على الجميع. ماذا لو أتنا قبلنا ذلك مع الإشارة بأن أي مال يتم توفيره جراء توظيف عدد من المعلمين أقل من 750 معلم دائم أن يوزع على المعلمين العاملين فعلاً كحوافز شهرية؟"

فمن الطرق الأخرى التي يمكن بها تغيير اتجاه الإنقاذ إلى الاتجاه البناء هي أن تقلب الوضع بأن تطلب من الطرف الآخر أن يسدى لك النصيحة حول ما طرحت من أفكار. أسألهما مادا كانوا سيفعلون إذا كانوا في مكانك. "إذا كانت وظيفتك على المحك، مادا ستفعل؟" أعضاؤنا يشعرون بأنهم غير آمنين على وظائفهم ومحبطين بسبب مدخلاتهم الآخذة في التقلص، أنهم يتحدثون عن استدعاء اتحاد المليشيات ليتملهم. فإذا كنت تقود هذه الجمعية، فكيف كنت ستتصرف في

هذا الأمر؟" هكذا، قد قدمتهم إلى أن يواجهوا نصف مشكلتك. وأنت تفعل ذلك، فإنهم قد يستطيعون إنكار حل يطمئن مخاوفك أو يقابل اهتماماتك." جزء من المشكلة هنا يبدو أنه حدث لأن المعلمين يشعرون بأن أحد يسمع لهم. هل سيساعد في الآخر أن تعقد عدد من الجلسات التي فيها يستطيع المعلمون أن يلتقوها بمجلس المدرسة؟"

أعد صياغة الهجوم الذي وجه إليك إلى هجوم على المشكلة محل التفاوض:
عندما يهاجمك الطرف الآخر بصورة شخصية- كما يحدث كثيراً- قاوم الإغراء الذي يدعوك إلى الدفاع عن نفسك أو مهاجمة الطرف الآخر. فبدلاً من ذلك، تراجع واترك الطرف الآخر بنفس عما في صدره. انصت واستمع له، واظهر له إنك فهمت ما يقصد قوله، وعندما ينتهي قم بإعادة صياغة كل ما قاله في هجومه إلى هجوم على المشكلة التي تتفاوضون بشأنها.

فمثلًا أنت تقول، "عندما قلت أن الإضراب أوضح أننا لا نهتم بالاطفال، أنا فهمت أن أحد اهتمامكم ومطالباتكم تتعلق بتعليم الأطفال، فأنا أريدك أن تعلم أننا نشارك هذا الاهتمام والقلق: فهم أطفالنا وطلابنا أيضاً. فنحن نريد أن ننهي الإضراب حتى لا نوقف العملية التعليمية أكثر من ذلك. مما الذي يمكن لكتلتنا فعله الآن حتى نتوصل إلى اتفاق بأسرع ما يمكن؟"

اطلب من الطرف الآخر أن يطرح أسئلة ثم اصمت :

الأشخاص الذين يستعملون أسلوب التفاوض المعروف بـ "الجكتسو التفاوضي" عادة ما يلجأون إلى وسائلتين. الأولى هي استعمال الأسئلة بدلاً من الأقوال. فالآقوال عادة ما تولد مقاومة، بينما الأسئلة تولد إجابات. فالأسئلة تسمح للطرف الآخر بأن يبرز أفكاره بصورة مسموعة تمكن من وجه السؤال من فهمها. أنهم باستخدام هذه الوسيلة يطرحون تحديات على الطرف الآخر ويمكن، بذلك، أن تستخدم لتقود الطرف الآخر لمواجهة المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. فالأسئلة لا توفر للطرف الآخر أي هدف ليضرب عليه أو موقف تفاوضي معين

لمهاجمته. فالأسئلة لا يمكن أن تصنف بأنها إنقاد بل هي إداة من أدوات التعليم. فللمثال يمكن للمفاوض أن يوجه إلى الطرف الآخر السؤال الآتي: " هل تعتقد أن من الأفضل أن يتعاون المعلمون في العملية التي يشعرون أنهم مشاركون فيها، أم أن يقاوموا بصورة نشطة العملية التي يشعرون أنها مفروضة عليهم وفشلوا في أن يحملوا المسؤولين على وضع ما يقلّهم في الحسبان. "

الصمت- الوسيلة الثانية- هو أحد أفضل الأسلحة التي يتسلح بها المفاوض. فينصح باستعماله. فإذا قام الطرف الآخر بتقديم أي عرض غير معقول أو شن هجوماً في تغييرك هو هجوم غير مبرر، فالشيء الأفضل الذي يمكنك أن تفعله هو أن تجلس ساكتاً وألا تثبت ببنت شفة.

فإذا قمت بتوجيه سؤال أمين فأجابوا عليه بصورة غير كافية، فلا تفعل شيء، فقط عليك الإنتظار. فعادة ما يشعر الناس بعدم الإرتياح إلى صمت من يستمع، وبالتحديد إذا كان لديهم شكوك حول الجدارة الموضوعية لشيء قالوه للتو. فمثلاً، إذا سأله ممثل المعلمين السؤال الآتي: " لماذا لا ينبغي أن يكون للمعلمين رأي في مكافآت التسريح المبكر عن العمل؟ " فرئيس مجلس المدرسة، حينئذ، قد يشعر بأنه تائه تماماً، فقد يقول: "مكافآت التسريح المبكر عن العمل هو شأن إداري بالكامل... حسناً، بالطبع للمعلمين مصلحة في مكافآت التسريح المبكر عن العمل كسياسة عامة، ولكنهم في الحقيقة لا يملكون التأهيل الجيد الذي يمكنهم من معرفة من هو المعلم الجيد... أه، ما قصدت قوله هو... "

الصمت عادة ما يخلق لدى الطرف الآخر شعور بالإبتذال الأمر الذي يجرره على كسره بالإجابة على سؤالك أو الإتيان باقتراح جديد. فعندما تسأل أي سؤال، أصمت بعده ليرهه. لا تطلق سراحهم من الصنارة الذي علقوا فيها بالاستمرار في توجيه أسئلة أخرى أو إبداء بعض التعليقات الخاصة بك على السؤال. فأكثر عمليات التفاوض فعالية التي يمكنك إجراءها هي عمليات التفاوض التي لا تتكلّم فيها.

فَكَرْ فِي الْإِجْرَاءَتِ أَحَادِيَّةُ الْمَوْضُوعِ:

فقد تدعى طرف ثالث إلى الدخول في عملية التفاوض إذا كانت جهودك المبذولة لنقل العملية من عملية مسلومة على مواقف إلى عملية مفاوضات منظمة قد فشلت. فال المشكلة التي تواجهها قد تشرحها القصة الآتية الخاصة بمقاييس بين زوج وزوجته وهم يخططون لبناء منزل:

الزوجة تفكّر في منزل من طابقين مع مدخلة مع نوافذ بشرفات. الزوج يفكّر في منزل حيث يناسب واحد مع غرفة خاصة وجراج سيارة ومساحة كبيرة للتخزين. ففي عملية التفاوض، كل منهما سأله الآخر عدداً من الأسئلة، مثل، "ما هو رأيك في غرفة المعيشة؟" و "هل أنت حقيقة تصر على أن يكون المنزل على طريقتك؟" شيئاً فشيئاً ومن خلال الإجابة على مثل هذه الأسئلة ، تصبح هناك خطنان منفصلان وأكثر ثباتاً. كل منهما طلب من مهندس معماري أن يقدم له خرط مبدئية، ومن ثم خرط مفصلة أكثر. فهنا يصبح كل منهما أكثر ثباتاً على رأيه وتمسكاً به. فإستجابة إلى مطالبة الزوجة ببعض المرونة من الزوج، وافق الزوج على إنفاق طول الجراج بمقدار واحد قدم. وإستجابة إلى إصرار الزوج على التنازل وافقت الزوجة على وقف مطالبتها بالتدخل المسوغ للمنزل في شكل رواق والذي قال أنها ظلت طوال حياتها تحلم به، ولكنها الآن استجابة لرغبة زوجها لم تنشر إليه حتى في خارطة من الخرط التي تعبر عن خطتها. فعموماً كانت نقاشات وحجج أي طرف من الأطراف هي فقط عبارة عن دعم لخطته ومناهضة لخطبة الآخر. ففي عملية التفاوض، المشاعر قد تجرح والتواصل بين الأطراف يصبح صعباً. ويصبح أي طرف غير راغب في تقديم أي نوع من التنازل؛ وذلك لأن الواضح أن التنازل لا يؤدي إلا إلى مطالبة المتنازل إليه بمزيد من التنازلات.

هذه من الحالات التقليدية للمساومة على المواقف. فإذا لم تستطع تغيير العملية التفاوضية إلى عملية تبحث عن الحل الذي يهتم بجدارة المشكلة

الموضوعية فربما يستطيع الطرف الثالث أن يعينك على ذلك. فال وسيط يستطيع أن يفصل الأشخاص عن المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وأن يوجه النقاش نحو المصالح والخيارات التي يمكن أن تشبع هذه المصالح، فال وسيط هو كطرف ثالث قادر على ذلك أكثر من أي شخص آخر. وبعد من ذلك، الوسيط يمكنه أن يقترح بعض الأسس المحاذدة لحل الخلافات. فالطرف الثالث أيضاً يمكنه أن يفصل عملية توليد الخيارات عن عملية صنع القرار الحاسم للخلاف الذي قد يتمثل في الاختيار من بين تلك الخيارات التي تم توليدها، وإنما يقتصر عدد القرارات المطلوبة للوصول إلى الاتفاق، ويساعد الأطراف في معرفة ما سيحصلون عليه إذا توصلوا إلى القرار الحاسم للنزاع. فواحد من العمليات التي صممت لتتمكن الطرف الثالث من القيام بكل مانكرنا تعرف بـ: "إجراءات الموضوع الواحد".

ففي عملية تفاوض الزوج والزوجة على تصميم منزلهم، المذكورة أعلاه، تم استدعاء مهندس معماري مستقل وعرضت عليه آخر الخطط التي تعبّر عن المواقف الحالية للزوجين. ليس كل طرف ثالث مطمئنة أن يتصرف بحكمة. فمثلاً، مهندس معماري ما قد يطلب من الأطراف توضيحاً لما يتمسكون به من مواقف، ويضغط عليهم لإجبارهم على سلسلة من التنازلات، و يجعلهم أكثر عاطفة لحلولهم الخاصة. ولكن المهندس المعماري الذي يستعمل أسلوب "إجراءات الموضوع الواحد" قد يسلك مسلكاً مختلفاً، فبدلاً من أن يطلب من الأطراف أن يوضحوا مواقفهم سيطلب منهم أن يوضحوا مصالحهم التي يؤسسون عليها تلك المواقف:

فمثلاً لن يسأل الزوجة عن: كم حجم البلكونة المصممة للشباك، ولكن سيسألهما: لماذا هي تطالب وتصر على أن يكون الشباك به هذه البلكونة؟ فقد يسأل الزوجة: "هل تريدين الشباك بالبلكونة للاستفادة من شمس الصباح أو من شمس الظهيرة؟" أو "هل تريد الشباك بتلك المواصفات لتنظري من خلاته إلى الداخل أم إلى الخارج؟" وأيضاً يمكن أن يسأل الزوج: "لماذا أنت ت يريد الجراج؟ وما هي الأشياء التي تزيد تخزينها؟ ما الذي تتوقع أن تقوم به من عمل داخل

الغرفة الخاصة؟ القراءة؟ مشاهدة التلفزيون؟ التسلية مع الأصدقاء؟ متى ستستعمل هذه الغرفة الخاصة؟ أثناء اليوم؟ في عطلة نهاية الأسبوع؟ في الأعياد؟ وهكذا... .

فالمهندس المعماري لن يسأل أي زوج من أن يهجر موقفه ولكن بدلاً من ذلك سيسكتشف إمكانية تقديم نصائح للزوجين فيما يتعلق بذلك الموقف وأن لم تكن بشكل محدد. ففي هذه المرحلة فالطرف الثالث يحاول التعرف على كل ما يمكنه عن حاجات ومصالح الأطراف.

بعد ذلك يقوم المهندس المعماري بتطوير قائمة من المصالح والاحتياجات الخاصة بالزوجين (شمس الصباح، مساحة مفتوحة للتدفئة، مكان مريح للقراءة، مساحة للخدمات، تخزين كاسحة الجليد وسيارة متوسطة الحجم) فهو يسأل كلا الزوجين الواحد تلو الآخر ليوجهوا ما يرون من نقد لاما قام بوضعه من قائمة وأن يقتربوا عليها ما يرون من تعديلات. من الصعوبة على أي شخص أن يجري أي نوع من التنازل، ولكن من السهولة أن يوجه إنقاذاً.

بعد أيام قليلة يرجع المهندس المعماري وفي يده خطة طابق واحد أولية. قال المهندس المعماري للزوجين وهو يطلعهم على الخطة: "أنا شخصياً غير مفتدع بها بعد، ولكن قلت في نفسي قبل أن أشرع في تحسينها وإدخال أي تعديلات عليها أن أعرضها عليكم عسى أن يعينني النقد الذي قد أحصل عليه منكما على إدخال التعديلات الأفضل". قد يقول الزوج: "ما الخطأ فيها؟" حسناً، أولاً بالنسبة لغرفة الحمام فهي بعيدة جداً عن غرفة النوم. فأنا لا أرى أن هناك مساحة معقولة لكتني. وألين يمكننا أن نستقبل الضيوف الذين قد يمضون معنا الليل. وأيضاً قام المهندس المعماري بسؤال الزوجة عن نعدها للخطة الأولية التي جاء بها.

بعد زمن وجيز لاحقاً قام المهندس المعماري بإحضار خطة معدلة على أساس ما سمعه من نقد من الزوجين، وأيضاً طلب منهم هذه المرة أن يتقدموا بما لديهم من إنقاذهات عليها. فمثلاً أن يقول لهم: "أنا حاولت في هذه الخطة المعدلة أن

أتعامل مع مشكلة الحمام والكتب وأيضاً فكرة استعمال غرفة خاصة كغرفة نوم، فما هو رأيك فيما قمت به؟ في بينما يعمل المهندس المعماري في الخطة لظهور في شكلها النهائي يقوم كل من الزوجين بإبداء ملاحظاته وإثارة كل المسائل التي تهمه في شكل المنزل الذي يحلم به.

كل ذلك يتم من غير أن يحس أي منهم أنه أذعن للطرف الآخر أو تنازل بأي شكل من الأشكال. فالزوجة مثلاً تريد أن تتأكد من أن المهندس فعلًا قد فهم حاجاتها بشكل كامل. وحتى الآن لم يلتزم أي شخص بأي شيء من هذه الخطة لا الزوجين ولا المهندس أيضاً. فتوليد التوفيق الأفضل لمصالح الزوجين في إطار القيود المالية لهم قد تم بمعزل عن اتخاذ أي قرارات ومن غير خوف من التعهد بأي التزام متجل. فالزوج والزوجة غير مجبرين أو مضطربين إلى هجر موقفهما، ولكنها يجلسا جنباً إلى جنب، على الأقل بصورة رمزية ينتقدون الخطط في أثناء عملية إعدادها من قبل المهندس لمساعدته على تقديم خطة ناضجة وعرضها عليهم لمناقشتها.

وهكذا تسير الأمور من خلال خطة ثالثة ورابعة وخامسة. وفي الختام، وعندما يشعر المهندس المعماري أن لا حاجة إلى مزيد من التعديلات الإضافية قد يقول: "هذه الخطة هي أفضل ما يمكنني فعله. فقد حاولت أن أوفق مصالحكم بأفضل ما استطيع. فالعديد من المسائل التي عالجتها استعملت في الوصول إليها المعايير المعمارية والحلول الهندسية والسوابق والحكم المهني الأفضل الذي تمكنت من التوصل إليه. فها هي أمامكم. فأنا أوصيكم بقبول هذه الخطة".

فأي من الزوجين الآن لديه قرار واحد ليتخذه هو: نعم أو لا. ففي إصدارهم لقرارهم بشأن هذه الخطة فإنهم يعلمون بصورة دقيقة ما سيحصلون عليه بعد اتخاذهم ذلك القرار. فإجابة بـ "نعم" قد يسهل الحصول عليها من أحد الأطراف، ولكن ذلك قد يعتمد على أن تكون إجابة الطرف الآخر بـ "نعم" أيضاً. فأسلوب الإجراء أحدي الموضوع لا ينقل العملية التفاوضية بعيداً عن المساومة على

الموافق فقط، ولكن يبسط بصورة كبيرة عملية توليد الخيارات وعملية الاختيار المشترك للأطراف للخيار الأفضل من بين الخيارات المولدة.

في المفاوضات الأخرى، من الذي يستطيع أن يلعب دور المهندس المعماري؟ فبامكانك أن تسندعي طرف ثالث ليعمل ك وسيط. أو في المفاوضات التي يشترك فيها أكثر من طرفين، فالطرف الثالث من الطبيعي أن يكون مشاركاً وله مصلحته في المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. وتكمم مصلحة الطرف الثالث في التوصل إلى إتفاق أيًّا كان أكثر وأظهر من مصلحته في التوصل إلى شروط معينة في الاتفاق الذي يتم التفاوض بشأنه.

ففي العديد من عمليات التفاوض فإن ذلك الطرف الثالث قد يكون أنت. فمثلاً، قد تكون مندوب مبيعات لمصنع بلاستيك تتفاوض حول طلبية كبيرة مع زبون لمصنع يعمل في صناعة زجاجات البلاستيك. الزيون يريد نوعية معينة من الزجاجات البلاستيكية لأن تصنع خصيصاً له، و لكن المصنع الذي تمثله غير مبال إلى صناعة قوالب جديدة مخصصة يحتاج إليها تنفيذ هذه الطلبية. فعمولتك في هذه الصفقة تعتمد على توصلك إلى إتفاق (أيًّا كان) بين الزيون وبين قسم الإنتاج في المصنع الذي تمثله أكثر من إعتمادها على توصلك إلى إتفاق (معين) مرغوب فيه من قبل مصنعك على شروط مخصوصة. أو قد تكون مساعدًا تشرعيًا لأحد السناتورات الذي يهتم بإجازة مشروع قانون الاستيلاء على الملكية أكثر من اهتمامه بما إذا كان الاستيلاء على ما قيمته عشرة ملايين من الدولارات أم أحد عشرة مليون من الدولارات. أو قد تكون مديرًا تحاول إصدار قرار في مسألة كل من معاونيك يفضل أن تسير فيها على نحو اختياره هو؛ فأنت تهتم باتخاذ القرار الذي يمكن لكليهما أن يتعالج معه أكثر من اهتمامك بمسألة أي من خياراتهم عليك أن تختار. ففي كل حالة من الحالات المذكورة أعلاه، وحتى وأن كنت مشاركاً فعالاً، فربما كانت مصلحتك المفضلة في أن تتصرف ك وسيط يستعمل أسلوب "الإجراءات أحادي الموضوع". أي توسط في حل النزاع الخاص بك.

ربما كان الاستعمال الأكثر شهرة لـ "الإجراء أحادي الموضوع" في كامب ديفد بواسطة الولايات المتحدة في سبتمبر 1978 عندما كانت تتوسط بين مصر وإسرائيل. استمعت الولايات المتحدة لكل من الطرفين وأعدت مسودة غير مطلوب من أي طرف الالتزام بها، طلبت من كل من الطرفين أن يقدم إنتقادات على، حيث تعهدت هي ك وسيط بتحسين وتعديل المسودة مرة بعد مرة حتى شعر الوسطاء أنهم غير قادرين على إجراء أي تعديلات أو تحسينات إضافية. وبعد 3 أيام من التفاوض، قام فيها الوسطاء بإعداد حوالي 23 مسودة، أصبح لدى الولايات المتحدة ك وسيط "موضوع" جهزته تماماً لتوصي به على الأطراف للموافقة عليه. فعندما قام الرئيس كارتر بالتوصية بتطبيق هذه المسودة، قبلتها كل من إسرائيل ومصر. فأسلوب "الإجراء أحادي الموضوع" كتقنية آلية للحد من صدور عدد من القرارات، وللحد من عدم الوضوح والجهالة التي قد تكتف أي قرار، وأيضاً كتقنية لمنع الأطراف من أن يصبحوا أكثر تمسكاً بموافقتهم وبصورة متزايدة، قد نجح بصورة رائعة جداً في هذه الحالة.

فالإجراء أحادي الموضوع هو مساعدة عظيمة في المفاوضات ثنائية الأطراف التي تتضمن وسيطاً. فهو تقريباً ضروري في المفاوضات متعددة الأطراف الكبيرة. فمثلاً، لا يمكن لـ 150 دولة أن تناقش وبصورة بناءة 150 مفترحاً. وأيضاً لا يمكنهم أن يقدموا تنازلات تعتمد على التنازل المتبادل مع أي دولة أو دول أخرى. فإنهم يحتاجون إلى بعض الوسائل لتبسيط عملية اتخاذ القرار.

فإن الإجراء أحادي الموضوع يخدم هذا الغرض بفعالية.

فلا يجب عليك أن تقنع شخصاً ما ليبدأ في استعمال أسلوب الإجراء أحادي الموضوع. ولكن ببساطة كل ما هو مطلوب: أن تجهز مسودة اتفاق وأن تطلب من المعنيين بالأمر أن يطرحوا ما لديهم من إنتقادات على تلك المسودة. فمرة أخرى نقول، إنك قادر على تغيير ملامح عملية التفاوض ببساطة بالبدء في التفاوض بتطبيق ملامح العملية التي ترغب في التحول إليها. حتى وإن كان

الطرف الآخر غير راغب في التحدث معك بصورة مباشرة (أو العكس)، فالطرف الثالث يمكنه أن يطوف بالمسودة بينكم وصولاً إلى جماع إنقاداتكم عليها.¹

أحملهم على التفاوض بالطريقة التي تريد:

قضية جونز ريالتي وفرانك تيرنبول:

المثال التالي هو مثال واقعي من الحياة اليومية لعملية تفاوض بين مالك عقار ومستأجر، أوردناه هنا ليعطيك الحس العملي لكيفية التعامل مع طرف كاره للمشاركة في عملية تفاوض منظم. فهذا المثال يشرح ماذا يعني أن تغير ملامح عملية التفاوض بالبدء في استعمال ملامح عملية تفاوض تزيد أن تفرض استعمالها.

القضية باختصار:

فرانك تيرنبول استأجر شقة في مارس من جونز ريالتي بمبلغ 300 دولاراً في الشهر. ففي شهر يوليو، عندما أرادا هو وزميله في السكن، بول، أن ينهيا الإيجار، أدرك تيرنبول أن الشقة مستأجرة تحت شروط التقيد الأيجاري، التي تتضمن أن يكون الحد الأعلى للأجرة مبلغاً لا يجاوز 233 دولاراً في الشهر - أقل بـ 67 دولاراً مما كانوا يدفعون في الواقع.

وللقلق المتزايد لтирنبول حول مسألة أنه دفع أجرة أكثر من الحد القانوني، استدعي تيرنبول زوجة المؤجر جونز ريالتي لمناقشة الأمر. ففي البداية، كانت

¹أسلوب الإجراء أحادي الموضوع هو أحد أساليب الوساطة مثل أسلوب ليدر في الوساطة الذي علقنا عليه عدد من المرات وشرحنا بعض إجراءاته خاصة تلك التي تستخدم أحد تقنيات التفاوض المنظم. وجدير بالذكر أن كل من أسلوب ليدر للوساطة وأسلوب الوساطة أحادي الموضوع يمكن فيما أن يتم التفاوض كإجراء من داعم للوساطة بالطريق المكوني أي ما يسمى shuttle mediation والذي فيه لا يجتمع الأطراف في مكان واحد ولكن يقوم الوسيط بالطوف بينهما وتحقيقاً للتواصل المطلوب لإنجاح التفاوض

السيدة جونز مستففة جداً بتيرنبوول وعذائية في مواجهته. أدعى سلامة موقفها وإتهمت تيرنبوول بالجحود ونكران الجميل والابتزاز . فبعد جلسات تفاوضية طويلة وعديدة، مع ذلك، وافقت السيدة جونز على استرداد المبلغ الزائد إلى تيرنبوول وزميله في السكن. فنبرة صوتها في النهاية أصبحت أكثر حميمية وتعبر عن الاعتذار. فخلال المفاوضات استعمل تيرنبوول أسلوب التفاوض المنظم. العرض المذكور فيما بعد هو أجزاء منقحة مما دار من حوار بين الطرفين أثناء عملية التفاوض.

وكل جزء من هذه القطع الحوارية معنون له بعبارة إجمالية تعبر عما يمكن أن يستعمله المفاوض الذي يستخدم أسلوب التفاوض المنظم في أي وضع شبيه. وفي نهاية أي قطعة حوارية تحليل للنظرية التي تكمن وراءه و ما هو أثرها
“من فضلك صححي إذا كنت مخطئاً”

تيرنبوول: سيدة جونز، أنا الآن علمت - فبالتالي عليك أن تصحيحي إذا كنت مخطئاً - أن الشقة التي تستأجرها هي تحت التقيد الأيجاري. فقد قيل لنا أن الحد القانوني الأعلى للأجرة هو 233 دولاراً في الشهر. هل قد تم تضليلنا بمعلومات غير صحيحة ؟

التحليل: أن جوهر التفاوض المنظم يكمن في أن يبقى المفاوض منفتح الذهن ليقترب بالواقع الموضوعية والمباديء. وبالتعامل الوعي مع الواقع الموضوعية على أنها ببساطة غير دقيقة وسؤال السيدة جونز لتصحيحها، يكون تيرنبوول قد أسس حواراً مبنياً على التسبيب. فهو قد دعاها أما إلى الموافقة على الواقع كما سردها هو أو أن تقوم هي بوضعها بالطريقة الصحيحة. وهذه العملية بهذه الطريقة جعلت من تيرنبوول والسيدة جونز زملاء يحاولان التعرف على الواقع. المواجهة بينهما قد نزع فتيلها وتم تحديد أثرها السالب. فإذا كان تيرنبوول قد أصر على تلك الواقع على أنها هي الواقع الصحيح، السيدة جونز قد تحس بأنها مهددة ودافعة جداً. وقد تتذكر الواقع، وأن المفاوضات ربما لم تكن لتبدأ بصورة بناءة.

اما اذا اخطأ تيرنبول حقيقة في الواقع، فطلب التصحيح مقدماً سيجعل الواقع المصححة سهلة القبول. فاخبر السيدة جونز أن هذه هي الواقع التي يؤمن بها، فقط ليعلمها بأنه مخطيء، قد يجعله يفقد مصداقته. وأسوأ من ذلك، فقد تشك بعد ذلك في كل ما يقوله تيرنبول الأمر الذي يجعل عملية التفاوض بالنسبة له أمراً بالغ الصعوبة.

تمنعك بصفة الافتتاح على تصحيحات الآخر ووسائل إقناعه التي يسوقها هي ركيزة أساسية في أسلوب التفاوض المنظم. فبإمكانك إقناع الطرف الآخر بأن يكون منفتحاً للمباديء والواقع الموضوعية التي تفترضها فقط إذا أظهرت نفسك له بأنك منفتح أيضاً على ما يقترحه هو من مباديء وواقع موضوعية.

ـ "تحن نقدر ما قمت بفطه لأجلنا"

تيرنبول: بول وأنا نفهم أنكم أسيديما لنا جميلاً بتأجيركم لنا هذه الشقة. فائتما أناس طيبين اقتطعتما الكثير من زمنكم وجهدكم لخدمتنا، فنحن نقدر ذلك ونشكركم عليه.

التحليل: التعبير عن الدعم الشخصي للأشخاص في الطرف الآخر أمر حاسم ومهم لفصل الأشخاص عن المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها - فضل المسائل المتعلقة بالعلاقات عن الجدارة الموضوعية للمسألة التي يجري بشأنها التفاوض.

في التعبير عن التقدير عن حسن سريرة السيدة جونز، يكون تيرنبول كأنما قال للسيدة جونز: "تحن ليس لدينا أي عداء شخصي ضدك، بل نحن نعتقد إنك امرأة كريمة". وأيضاً بذلك يكون تيرنبول قد وضع نفسه في جانب السيدة جونز وتزع قنيل أي تهديد يمس كرامتها كان من الممكن أن تشعر به.

المدح والدعم، فوق ما نقدم، يتضمن معنى أن الشخص المدوح سيستمر في استحقاق ذلك في نظر المادح. وبعد أن مدح تيرنبول وحمد فعل السيدة جونز لم يبق لها إلا أقل القليل من الحاجة العاطفية إلى الاعتراف بإعتبارها وكرامتها عند

نفسها. بذلك فإن تيرنبول قد أوجد للسيدة جونز شيئاً تحرص عليه وتخشي ضياعه، ونتيجة لذلك ستعمل وتعامل مع تيرنبول بوفاق أكثر، لأن لم يكن بسلوك استرضائي.

"ما نهتم به هو العدالة"

تيرنبول: نحن نريد أن نعلم أننا لم نكن قد دفعنا أكثر مما كان يفترض أن ندفع. فعندما يتم إقناعنا أن الأجرة التي دفعت قد تم تحديدها على أساس معيار عادل فيما مضى من مدة أمضيناها في هذه الشقة، فهنا سنصفها بأنها عادلة وسنخلِّ الشقة أيضاً.

التحليل: تيرنبول اتخذ موقفاً أساسياً معتمداً على مبدأ وأعلن عن قصده في التمسك به؛ حيث قال لا بد من أن يتم إقناعه على أساس ذلك المبدأ. وفي ذات الوقت قد جعل السيدة جونز تعلم أنه منفتح على الاقناع على طول الخط بهذا المبدأ. فبنك تكون السيدة جونز قد تركت مع هامش ضيق جداً لل اختيار، ولكن يمكنها أن تسبب مع تيرنبول ما تسعى إلى تحقيقه من صالح.

تيرنبول لم يتخذ ما اتخذ من موقف صحيح بالاستناد إلى مبدأ مدحوم بما لديه من قوة. فهو لم يؤسس فقط غاياته التي أراد الوصول إليها على مبدأ ولكن أيضاً الوسائل التي يرى أنها ستوصله إلى تلك الغايات.

فقد ادعى أن غاياته هي الموازنة العادلة بين الأجرة التي دفعت والزمن الذي أمضاه في الشقة. فإذا تم إقناعه بعدالة الأجرة التي تم دفعها للمرة التي أمضاهما في الشقة، فإنه سيخلِّ الشقة. أما إذا كانت الأجرة التي دفعت زائدة عن الحد، فيكون من العدل أن يبقى في الشقة حتى يتحقق التعادل بين الأجرة والزمن الذي يمضيه في الشقة، أي أن يعوض فرق الأجرة بالمفعة التي قصد إليها أصلاً عندما عقد العقد وهي السكنى.

تحن نريد تسوية الخلاف ليس على أساس مصالح أتنية أو على أساس القوة ولكن على أساس المباديء العادلة*

السيدة جونز: أن من المضحك أن تذكر العدالة، وذلك لأن ما تقوله في الواقع أنت وبول أنكما فقط تريدان المال، فكل ما ت يريد تحقيقه هو الاستفادة من فرصة بقائك في الشقة لتحاول الحصول على المال من جانبنا. فهذا فعلًا ما يغضبني. فإذا كان لي أعالج الموضوع على طريقتي، فانت وبول ستكونان خارج الشقة اليوم.

تيرنبرول: (بالكاد يسيطر على غضبه): لا بد أنني لم استطع أن افصح عن نفسي بصورة واضحة. بالطبع سيكون جميلاً إذا حصلنا أنا وبول على بعض المال. وبالطبع سنحاول البقاء هنا في الشقة إلى أن يتم إخلاعنا من قيتك. ولكن هذا ليس ما يهمنا يا سيدة جونز.

الشعور بالمعاملة العادلة هو الأمر الذي يمثل الأهمية الكبيرة بالنسبة لنا أكثر من أن نكسب القليل من الدولارات هنا أو هناك. لا أحد يحب أن يشعر أنه خُدع. وإذا نظرنا إلى هذا الأمر على أنه مسألة من الذي يملك الموقف الأقوى ويرفض التحرك، للجأنا إلى المحكمة، لبعض الكثير من الوقت والمال، وينتهي بنا المطاف إلى صداع عنيف. وأنت أيضاً ربما قمت بذات الأمر. فمن الذي يريد سلوك ذلك الطريق؟

لا يا سيدة جونز نحن نريد أن نعالج هذه المسألة على أساس بعض المعايير العادلة بدلاً من معالجتها على أساساً لقوة والمصالح الأنانية.

التحليل: السيدة جونز ناهضت فكرة التفاوض على أساس مبدأ معين، وإنسته تمثيلية مضحكة. فهي مسألة إرادات فهي ت يريد أن ترميه هو وزميله في الخارج اليوم.

في هذه المرحلة تيرنبرول فقد أعصابه تقريباً - وأيضاً فقد تقريباً سيطرته على عملية التفاوض.

فقد شعر وكأنه يشن هجوماً مضاداً عندما قال: "أنا أريد أن أراك تحاولين رميـنا في الخارج، نحن سندذهب إلى المحكمة. نحن سنطلب الغاء ترخيص الأيجار الذي حصلت عليه". المفاوضات قد تنهار وتيرنـبـول قد يخسر زـمنـه وجـهـده وـهـدوـءـه النفـسيـ. ولكن بدلاً من التعـامل بـردـ الفـعلـ، تـيرـنـبـولـ حـافـظـ عـلـىـ رـيـاطـةـ جـائـسـهـ وأـعـادـ عمليةـ التـفـاوـضـ إـلـىـ مـسـارـهاـ الصـحـيحـ لـتـنـاقـشـ الجـارـةـ المـوـضـوعـةـ لـمـسـكـلـتهاـ. هذاـ مـثـالـ جـيدـ لـأـسـلـوبـ التـفـاوـضـ الـمـسـمـيـ "ـالـجـكـتسـوـ التـفـاوـضـيـ". تـيرـنـبـولـ غـيـرـ مـسـارـ الـهـجـومـ الـذـيـ شـنـتـهـ السـيـدـةـ جـونـزـ وـنـلـكـ بـتـحـمـلـهـ مـسـؤـلـيـةـ خـطـأـهـاـ فـيـ التـصـورـ، وـحاـولـ إـقـنـاعـهـاـ بـمـصـلـحـتـهـ الـخـالـصـةـ فـيـ الـمـبـدـأـ. لمـ يـخـفـ تـيرـنـبـولـ حـتـىـ مـصـالـحـهـ الـأـنـانـيـةـ وـماـ يـتـرـتـبـ عـلـيـهـ؛ بلـ بـالـمـقـابـلـ تـكـلـمـ عـنـهـ بـصـورـةـ وـاضـحةـ وـصـرـيـحةـ. فـبـمـجـرـدـ ماـ تـمـ الـإـقـرـارـ بـوـجـودـهـاـ كـمـسـائـلـ شـخـصـيـةـ أـمـكـنـهـ فـصـلـهـاـ مـنـ مـوـضـعـ التـفـاوـضـ وـبـالـتـالـيـ تـنـقـوـضـ عـلـىـ أـسـاسـهـ. تـيرـنـبـولـ أـسـدـ ذـلـكـ لـيـسـ إـلـىـ الدـوـافـعـ الـاخـلـاقـيـةـ السـامـيـةــ وـالـتـيـ هيـ أـمـرـ قـدـ لاـ يـكـونـ مـحـلـ إـجـمـاعــ وـإـنـماـ إـلـىـ الـمـصـلـحـةـ الـذـاتـيـةـ الـبـسيـطةــ.

تـيرـنـبـولـ أـيـضاـ حـاـولـ أـنـ يـعـطـيـ عـلـيـةـ التـفـاوـضـ الـمـنـظـمـ هـذـهـ بـعـضـ الـوزـنـ الـاـضـافـيـ؛ وـنـلـكـ بـأـعـلـامـهـ السـيـدـةـ جـونـزـ بـأـنـ ذـلـكـ هوـ الـمـسـارـ الـذـيـ إـحـتـاطـهـ لـفـسـهـ وـلـيـحـكـمـ عـلـيـةـ التـفـاوـضـ بـيـنـهـمـاــ وـهـوـ الـمـسـارـ الـإـجـرـائـيـ الـدـائـمـ الـذـيـ اـعـتـادـ أـنـ يـتـقـاـوـضـ عـلـىـ أـسـاسـهـ. تـيرـنـبـولـ أـسـدـ ذـلـكـ لـيـسـ إـلـىـ الدـوـافـعـ الـاخـلـاقـيـةـ السـامـيـةــ وـالـتـيـ هيـ أـمـرـ قـدـ لاـ يـكـونـ مـحـلـ إـجـمـاعــ وـإـنـماـ إـلـىـ الـمـصـلـحـةـ الـذـاتـيـةـ الـبـسيـطةــ.

"الثقة أمر مختلف عن المشكلة التي تتفاوض بشأنها"

الـسـيـدـةـ جـونـزـ: أـنـتـ لـاـ تـنـقـبـ بـيـ؟ـ بـعـدـ كـلـ الـذـيـ فـعـلـتـهـ مـنـ أـجـلـكـ؟ـ

تـيرـنـبـولـ: ياـ سـيـدـةـ جـونـزـ أـنـاـ اـقـدرـ كـلـ الـذـيـ فـعـلـتـهـ مـنـ أـجـلـنـاـ. وـلـكـنـ التـقـةـ لـيـسـ جـزـءـ مـنـ الـمـشـكـلـةـ الـتـيـ تـنـقـاـوـضـ بـشـائـنـهـاـ. الـمـوـضـوعـ الـذـيـ تـنـقـاـوـضـ بـشـائـهـ الـآنـ هوـ الـمـبـدـأـ: هلـ نـحـنـ دـفـعـنـاـ أـكـثـرـ مـاـ يـفـتـرـضـ أـنـ نـدـفعـ؟ـ وـمـاـ هـيـ الـاعـتـارـاتـ الـتـيـ تـعـقـدـنـيـ أـنـنـاـ يـجـبـ أـنـ نـصـبـهـاـ فـيـ الـحـسـبـانـ وـنـحـنـ نـقـرـرـ فـيـ هـذـاـ الـأـمـرـ؟ـ

الـتـحلـيلـ: السـيـدـةـ جـونـزـ حـاـولـتـ أـنـ تـتـلاـعـبـ بـتـيرـنـبـولـ وـتـحـسـرـهـ فـيـ الـزاـوـيـةــ. فـإـمـاـ أـنـ يـوـاصـلـ الـأـمـرـ وـيـبـدـوـ وـكـانـهـ لـاـ يـتـقـنـ فـيـهـاـ، أـوـ أـنـ يـبـدـوـ وـكـانـهـ يـتـقـنـ فـيـهـاـ وـيـتـازـلـ عـنـ

الموضوع. ولكن تيرنبول استطاع الهروب من هذا الفخ، مع ذلك، بالتعبير عن العرفان بالجميل مرة أخرى ومن ثم عرف مسألة الثقة بأن لا علاقة لها بما يتم التفاوض بشأنه. تيرنبول أعاد تأكيد تغیره للسيدة جونز وبقي في الوقت نفسه متمسكاً بتطبيق المبدأ. وأكثر من ذلك فإن تيرنبول لم يتخلص فقط من مسألة إفحام الثقة الشخصية جداً في الموضوع ولكن أعاد توجيه النقاش مرة أخرى إلى الموضوع المستهدف أصلاً وذلك بسؤال السيدة جونز عما هي الاعتبارات التي تعتقد أنها ذات علاقة بموضوع التفاوض.

تيرنبول تمسك بالمبدأ بدون أن يوجه أي نوع من اللوم إلى السيدة جونز. فهو لم يصفها بـ"بأنها غير أمينة". ولم يسألها إطلاقاً سؤالاً مثل: "هل قمت بإستغلالنا؟" ولكن سأله وبصورة غير شخصية الآتي: "هل نحن ندفعنا أكثر مما يفترض أن ندفع؟" وحتى وإن كان تيرنبول لا يثق في السيدة جونز، فيكون من باب التعامل الاستراتيجي الضعيف أن يخبرها بأنها كذلك؛ إذ أنها ربما أصبحت داعية جداً وغاضبة للغاية بل من الممكن أن تتسحب من العملية وتتمسك ب موقف جامد أو أن تنهي المفاوضات برمتها.

فمما يساعد كثيراً في التفاوض السلس أن تستعين بمخزون من العبارات مثل: "أنها ليست مسألة ثقة". حتى تحدّ حيل ومناورات الطرف الآخر مثل ما فعل تيرنبول عندما إلتمسك السيدة جونز منه الثقة فيها.

هل بإمكانني أن أسألك بعض الأسئلة حتى أتأكد من صحة ما لدى من وقائئ؟
تيرنبول: هل بإمكانني أن أسألك بعض الأسئلة لأنّي أتأكد من أن الواقع التي أعطيت كانت صحيحة؟

هل الشقة فعلاً كانت تخضع للقيود الأيجاري؟

هل الحد الأقصى القانوني للأجرة هو 233 دولاراً في الشهر؟

بول سألني: عما إذا كنا بذلك نعتبر شركاء في خرق القانون؟

هل هناك أي شخص أخبر بول في لحظة توقيع العقد أن الشقة تخضع لقانون التقييد الأيجاري، وأن الحد الأقصى للأجرا أقل بـ 67 دولاراً عن الأجرا التي وافق على دفعها؟

التحليل: تقرير الواقع يمكن أن يكون تهديدي، فبدلاً من ذلك يمكنك أن تسأل أسئلة.

تيرنبول ربما كان سيقول: "الأجرا القانونية هي 233 دولاراً. وأنت يا سيدة جونز قد خرقت القانون. والأسوأ من ذلك إنك أشركتينا معك في هذه المخالفة من غير أن تخبرينا بذلك". السيدة جونز قد تتعامل برد فعل عنيف مع هذه الأقوال وترفضها باعتبارها هجوم شفاهي الغرض منه إذلالها والنيل منها.

فصياغة أي معلومة في شكل سؤال يسمح للسيدة جونز بالمشاركة وسماع المعلومات وتقييمها وإما قبولها أو تصحيحها. تيرنبول أوصل ذات المعلومات إلى السيدة جونز ولكن في أسلوب أقل تهديدياً. تيرنبول قد قلل من التهديد أكثر بإسناده بعض الأسئلة المشار إليها إلى زميله في السكن الغائب بول.

وكنتيجة لذلك، تيرنبول أغري السيدة جونز على المساعدة في وضع الأساس للواقع المتفق عليها والتي يمكن أن يبني عليها الحل المنظم.

"ما هو المبدأ الذي أنسست عليه قرارك هذا؟"

تيرنبول: أنه من غير الواضح بالنسبة لي، لماذا فرضت علينا أجراً 300 دولاراً في الشهر؟

التحليل: المفاوض في عملية التفاوض المنظم لا يقبل ولا يرفض موقف الطرف الآخر. فحتى يحافظ تيرنبول على الحوار مركزاً على المسألة الموضوعية التي يجري التفاوض بشأنها، سأله السيدة جونز عن الأسباب التي دعنتها إلى اتخاذ موقفها. وهو لم يسأل ما إذا كان هناك أي أسباب أملأ، ولكن افترض أن هناك أسباب جيدة لذلك الموقف. فهذا الإفتراض الإطرائي الغولي يقود

الطرف الآخر إلى البحث عن أسباب حتى وأن لم يكن هناك بعض منها، وهكذا يمكن المحافظة على المفاوضات سائرة على أساس المبدأ.

"دعني أرى ما إذا كنت مستوعباً ما قلته لي حتى اللحظة"

تيرنرول: السيدة جونز، دعني أرى ما إذا كنت مستوعباً لما قلته لي حتى اللحظة. فإذا أنا استوعبت بصورة صحيحة، فإنك تعتقدين أن الأجرة التي دفعناها كانت عادلة لأنك قد قمت بالكثير من الإصلاحات والتحسينات في الشقة منذ آخر تقييم تقدير أيجاري لجري لها. أن المسألة لا تستحق أن تصبغي فيها زمتك تطلبي فيها مجلس التقدير الأيجاري بإصدار قرار بالزيادة بالنسبة للأشهر القليلة التي قمنا فيها باستئجار الشقة. في الحقيقة، إنك قمت بأجارتها لنا فقط خدمة لبول. والآن أنت قلقة من أننا قمنا بإستغلالك وحاولنا أن نأخذ مالاً منك نظير الإخلاص. هل هناك أي شيء نسيت قوله أو أسللت فهمه؟

التحليل: عملية القواعد المنظم تتطلب الاتصال الجيد. فتيرنرول قبل أن يستجيب إلى نقاش حجج السيدة جونز، أعاد صياغة أقوالها لها بشكل أيجاري على أساساً سمعه منها ومؤكداً لها أنها ستواعب ما قصدت قوله.

فبمجرد أن تشعر بأنها قد فهمت من قبل الطرف الآخر، يمكنها أن تهدأ وتتقاشر المشكلة بصورة بناءة. فهي لا تستطيع أن تستبعد مناقشة حجة من حجه على أساس أنه كطرف آخر لم يضع في الحساب ما تعلمته هي. ولكنها ستستمع الآن في الغالب وستكون أكثر إحتراماً وتقترباً لوجهة نظر الطرف الآخر. تيرنرول لعملية تعاون بينهما كأطراف على فهم الواقع عند محاولته لتلخيص وجهة نظر السيدة جونز.

"اسمح لي بالرجوع إليك"

تيرنرول: الآن وأنا قد استوعبت وجهة نظرك تماماً، اسمح لي بأن أتحدث إلى زميلي في السكن لأشرح له ما فهمته منك. هل من الممكن أن أراجعك غداً في الوقت المناسب لك؟

التحليل: المفاوض الجيد نادراً ما يصدر قراراً مهماً في الحال. الضغط النفسي الذي يمارس عليك من الطرف الآخر لأن تكون لطيف وأن تكون هناك حميمية وأن تقدم بعض التنازلات سيكون كبيراً. فالقليل من الزمن وأيضاً المسافة ربما تساعد في فصل الأشخاص عن المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها.

المفاوض الجيد يأتي إلى طاولة التفاوض ومعه سبب صادق في جيئه للخروج من عملية التفاوض متى شاء. فمثل هذا السبب لا ينبغي أن يدل على السلبية أو عدم القرارة على اتخاذ القرار. فتيرنبول هنا يبدو وكأنه يعلم بالضبط ماذا يفعل وماذا ينظم لاستئناف عملية المفاوضات في زمن معلوم. فهو لم يظهر فقط قدرته على اتخاذ القرار ولكن أيضاً سيطرته على مجريات عملية التفاوض.

فما أن أفلح تيرنبول في الحصول على الإذن بالتوقف وإمكانية الرجوع لاحقاً والمواصلة، فهو يستطيع وهو بعيد عن طاولة التفاوض من الاتصال بمن يعينه على اتخاذ القرارات التي لا يستطيع اتخاذها وحده كما أنه يستطيع أن يغচ بعض النقاط أو المعلومات أو الاتصال ببول. كما يمكنه أن يفكر في القرار الذي يمكن اتخاذه وأن يتتأكد من أنه لم يفقد منظوره ورؤيته.

وأيضاً إمضاء زمن طويل في طاولة التفاوض ربما يجرد الشخص من الإرادة بإجراء عملية التفاوض على أساس منظم. فالرجوع إلى الطاولة مع عزيمة متجدد، يمكن الطرف من أن يكون مرتناً مع الأشخاص من دون أن يكون مرتناً على المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها، وهذا ما طبقه تيرنبول.

دعني أوضح لك أين كانت لدى مشكلة في متابعة تسبيبك للمسألة:

تيرنبول: دعني أوضح لك أين كانت لدى مشكلة في متابعة بعض ماسقته من أسباب لزيادة 67 دولاراً في الشهر على أيجار الشقة. أحد تلك الأسباب كانت الإصلاحات والتحسينات التي قمت بإجرائها في الشقة. فالمحترفي الإداري الخاص بمجلس التقعيد الأيجاري قال أن الإصلاحات والتحسينات ينبغي أن تكون بمبلغ

10000 دولاراً حتى يمكن أن تكون مبرراً لزيادة شهرية مقدارها 67 دولاراً.
فكم من المال قد قمت بإنفاقه على التحسينات التي أجريتها على الشقة؟

أنا لا بد أن أقر أنها لا تبدو، لا بالنسبة لي ولا بالنسبة لبول، متساوية لمبلغ 10000 دولاراً. فاللقب الذي على مشعر الأرضية والذي وعدت بأن تقوم بإصلاحه لم يتم أي شيء بشأنه حتى الآن؛ وأيضاً هناك ثقب في أرضية غرفة المعيشة؛ كما أن دوره المياه في حالة عطل متكرر. فهذه هي فقط بعض من أشكال الخلل والعيوب والأعطال التي وجدناها في الشقة.

التحليل: في التفاوض المنظم ينبغي على المفاوض أن يعرض كل أسبابه أولاً قبل أن يقدم أي عرض. فإذا جاءت المباديء بعد ذلك، فستظهر ليس كالمعايير الموضوعية التي ينبغي أن تبرر أي عرض يقدم ولكنها ستظهر ك مجرد تبريرات لموافق تحكمية. وبالنسبة لنيرنبو، حتى يشرح أسبابه أولاً أوضح إنفتاحه للاقتراح وإدراكه للحاجة إلى إقناع السيدة جونز. فإذا قام بإعلان عرضه أولاً، فربما تضجرت السيدة جونز من سماع أسبابه التي تتبع ذلك. كما أن ذهنها لن يكون حاضراً لحظة ذكر الأسباب بسبب التفكير في الإعترافات والعروض المضادة التي يمكنها التقدم بها.

" أحد الحلول العادلة يمكن أن يكون ..."

نيرنبو: مع مراعاة كل الاعتبارات التي ناقشنا، فواحد من الحلول العادلة التي تبدو لي ولزميلي بول هو أن يرد لنا كل مبلغ الأجرة الذي دفعناه زيادة على الحد الأعلى المسموح به قانوناً. هل ذلك يبدو عادلاً بالنسبة لك؟

التحليل: نيرنبو قدم عرضه ليس باعتباره خاصاً به، ولكن باعتباره الخيار العادل الذي يستحق التفكير المشترك فيه. فهو لم يدع أنه الحل الوحيد العادل، ولكن ادعى أنه أحد الحلول العادلة. نيرنبو كان محدوداً بدون يقظة نفسه في موقف متعنت وبالتالي استدعاء الرفض لموقفه.

"اذا اتفقنا..... اذا لم نتفق....."

تيرنبوول: إذا أثنا وأنت توصلنا إلى اتفاق الآن، فأثنا وبول سنخرج من الشقة فوراً. فإذا لم نتمكن من التوصل إلى اتفاق، فالمتحري الإداري بمجلس التقى الأيجاري اقترح أن نبقى في الشقة وأن نحجز الأجرة أو نرفع عليك دعوى للمطالبة باسترداد الأجرة الزائدة عن الحد الأعلى المسموح به و ثلاثة أضعاف الضرر الذي حاصل بنا والرسوم والأتعاب القانونية، وأثنا وبول غير ميلين إلى سلوك هذا الطريق. نحن نشعر بأننا واثنين من إمكانية التوصل إلى تسوية بصورة عادلة معك وإلى الدرجة التي ترضينا جميعاً.

التحليل: تيرنبوول كان يحاول أن يجعل الأمر سهلاً بالنسبة إلى السيدة جونز حتى تقبل بعرضه. فلذلك هو بدأ بتوضيح أن كل ما هو مطلوب للتخلص من المشكلة هو موافقة السيدة جونز.

فالجزء البارع جداً في الرسالة والذي ينبغي إيصاله هو البديل إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق. كيف يمكن لـ تيرنبوول أن يوصل هذه الرسالة إلى السيدة جونز - وهو يريدها أن تأخذ ذلك في الحسبان وهي تصنع قرارها - من دون أن يعرقل عملية التفاوض؟ قام بتأسيس البديل على مبدأ موضوعي وذلك بإسناد البديل إلى سلطة قانونية - المتحري الإداري القانوني. تيرنبوول قد أبعد نفسه شخصياً من الاقتراح. وأيضاً لم يقل بالتأكيد سيرفع الدعوى. بدلاً من ذلك ترك الأمر كاحتمال مع التأكيد على تردده وعدم ميله إلى القيام بأي عمل متطرف. أخيراً، ختم الأمر بالتأكيد على ثقته في إمكانية التوصل إلى الحل المرضي للطرفين وبصورة تبادلية.

ـ BATNA الخاص بـ تيرنبوول قد يكون ليس البقاء في الشقة ولا الذهاب إلى المحكمة. فهو وبول قد استأجرا شقة أخرى أصلاً؛ ولذلك هما يفضلان الخروج من هذه الشقة الآن. فالدعوى قد تكون صعبة بالنسبة لهم، مع الوضع في الاعتبار جدول أعمالهم المزدحم، وحتى وإن كسبا الدعوى فقد لا يكونا قادرين على القيام

باجراءات التنفيذ. فالـ BATNA الخاص بتيرنبول ربما كان فقط الخروج من الشقة وأيقاف القلق الذي كان ينتابه بسبب الـ 670 دولاراً عبارة مبالغ زائدة مطلوبة منه. ولأنـ BATNA الخاص به أقل جاذبية مما كانت تعتقد السيدة جونز، لذا فلا يمكن أن يجرؤ تيرنبول على الكشف عنه.

"سنكون مسرورين أن نرى أن كان بإمكاننا أن نرحل في الوقت الأكثر ملائمة بالنسبة لك"

السيدة جونز: متى قررت أن ترحو؟

تيرنبول: طالما اتفقنا على الأجرة المناسبة للزمن الذي أمضيناها في الشقة، سنكون سعيدين أن نرى أنكانتا أن نغادر متى كان ملائماً بالنسبة لك. فمتى تقضي أن يكون ذلك؟

التحليل: تيرنبول أظهر رغبته في مناقشة الطرق التي يمكنه بها إثبات مصالح السيدة جونز، لذا فهو يتحسن ويستشعر إمكانية وجود الكسب المشترك. فكما ظهر، فإن تيرنبول والسيدة جونز لديهم مصلحة مشتركة في خروج تيرنبول بأسرع ما يمكن.

فيإدخال رغبة السيدة جونز في الاتفاقية لا يعطيها فقط حصة أكثر من الإثبات، ولكن أيضاً يسمح لها بحفظ مصادقتها. فمن ناحية ، فيمكن أن تحس بالسعادة بالتوصل إلى الحل العادل على الرغم من أنه قد كلفها بعض المال. ومن الناحية الأخرى، أصبح بإمكانها أن تقول أنها أخلت المستأجر من شقتها مبكراً.

"كانت فرصة سعيد أن اتعامل معك"

تيرنبول: بول وأنا نقدر ونثمن عالياً كل ما قامت به السيدة جونز لأجلنا وأنا مسرور أننا قد توصلنا إلى تسوية هذه المشكلة الأخيرة بصورة ودية وعادلة. السيدة جونز: شكراً السيد تيرنبول أتمني لك صيفاً جميلاً.

التحليل: تيرنبرول ختم المفاوضات بملحوظة وفاقية تجاه السيدة جونز. ولأنهما تعاملوا مع المشكلة بصورة ناجحة وباستقلال عن إقحام علاقتهما الشخصية. لم يشعر أي منهما بأنه خُدع أو كان غاضباً ولا يتحمل أن يحاول أي منهما سلب أو تجاهل الاتفاق. فالعلاقة العملية بين الطرفين قد تم الحفاظ عليها للمستقبل.

فسواء كنت تستعمل التفاوض المنظم والجكتسو التفاوضي، كما استعمله فرانك تيرنبرول، أم كنت طرف ثالث تستعمل الإجراء أحادي الموضوع، فالخلاصة تبقى واحدة وهي: إنك دائمًا تستطيع حمل الطرف الآخر على التفاوض المنظم معك حتى وإن ظهر في البداية أنه غير راغب في ذلك.

8. ماذا لو بدأ الطرف الآخر يستعمل حيلاً قذرة :

ترويض المساوم المتشدد

التفاوض المنظم عملية لباس بها، ولكن ماذا تفعل لو بدأ الطرف الآخر يخدعك أو يحاول تضليلك؟ أو ماذا لو صعد طلباته بمجرد أن عرف إنك على وشك أن تتوصل إلى الاتفاق معه؟

هناك العديد من الخطط والتكتيكات والحيل التي يمكن أن يستعملها الناس لمحاولة استغلال بعضهم البعض. الكثير من الناس يعلمون بعض هذه الحيل. هذه الحيل والتكتيكات تتراوح بين الكتب والإساءة النفسية إلى الأشكال المتعددة من الضغط التكتيكي. قد تكون هذه الحيل أموراً غير قانونية أو غير أخلاقية أو ببساطة غير سارة. فالغرض منها هو مساعدة من يستعملها على أن يربح بعض الكسب الحقيقي في صراع إرادات غير مؤسس على أي مباديء. فمثلاً هذه الحيل قد يطلق عليها المساومة الاحتيالية.

فأغلب الأشخاص إذا علموا أن الطرف الآخر قد استعمل في مواجهتهم تكتيك المساومة الاحتيالية، فإن استجابتهم ستكون بوحد من طريقين. الطريق الأول، أن يتسامحوا مع ذلك الأمر. لأن من غير المرغوب فيه وليس من المسمى أيضاً أن تقوم بأرجحة القارب في عرض البحر. فربما يكون في ذلك إعطاء الطرف الآخرفائدة الشك، أو أن يثير غضبك ويجعلك تقطع عهداً على نفسك لا تتعامل مع هؤلاء المخادعين مرة أخرى. فحتى الآن أنت تأمل في أن تتحقق نتائج أفضل؛ ولذا فأنت تحافظ على هدوءك. هذه هي الإستجابة الطبيعية لأغلب الناس. فالناس يأملون أن لو تنازلوا هذه المرة، فالطرف الآخر سيشعر بأنها سترضي ومن ثم سوف لن يطلب أكثر من ذلك. في بعض الأحيان هذه الحيلة قد تنجح، ولكن في أحيان أخرى كثيرة تفشل. وهذه هي ذات الاستجابة التي فعلها نيفيل كامبرلين رئيس وزراء بريطانيا في 1938 رداً على تكتيك هتلر التفاوضي. وبعد أن افتكر كامبرلين أنه قد توصل إلى الاتفاقية، أثار هتلر طلباته. ففي ميونخ تعاون

كامبرلين أملأ في أن يقادي الحرب، ولكن بعد سنة من ذلك نشب الحرب العالمية الثانية.

الطريق الثاني، أو الاستجابة الثانية هي أن تكون استجابة من نفس النوع، فإذا بدأوا التفاوض بطريقة غير ملوفة أو بصورة صارخة، فاستجابتك ينبغي أن تكون من نفس النوع ولكن بلطف أي أن تكون بطريقة غير ملوفة وبصورة صارخة فإذا كانوا مخدعون فينبعي أن تكون مثلهم، فإذا هددوا فعليك أن تقوم بهديد مضاد. فإذا تمسكوا بموقف معين، فتمسك أنت بموقفك أكثر منهم. وفي النهاية إما أن يتنازل أحد الأطراف أو في العادة، يستقيل المفاوضات.

فمثل هذه التكتيكات الخادعة هي أمور غير مشروعة لأنها لن تتجه في اجتياز معيار التبادلية. فهي مصممة لستعمل من قبل طرف واحد فقط، أما الطرف الآخر فمن المفترض ألا يعلم بها أو أن يتوقع أن يتسامح فيها بعد علمه بها. في الفصول السابقة قد ناقشنا أن المواجهة الفعالة للعرض الجوهرى المقدم من طرف واحد يكشف مدى شرعية المبدأ الذى يعبر عنه العرض. فكتيكات المساومة الخادعة من ناحية عملية هي عروض لطرف واحد حول الإجراءات التفاوضية و حول العملية التفاوضية نفسها التي ينوي الأطراف خوض غمارها. فمواجهة هذه التكتيكات تقتضي أن يلتزم المتفاوض بعملية تفاوض منظم.

كيف تتفاوض حول قواعد عملية التفاوض؟

هناك ثلاثة خطوات للتفاوض حول القواعد التي تحكم عملية التفاوض عندما يبدو أن الطرف الآخر يستعمل تكتيكات مخادعة، وهذه الخطوات هي: التتحقق من التكتيك، إثارة المسألة بصورة واضحة، التشكيك في مدى شرعية التكتيك والرغبة فيه- التفاوض حوله.

يجب عليك أن تعلم ما الذي يجري حتى تستطيع أن تفعل شيئاً بشأنه. تعلم أن تضبط خدعاً محددة مما يوضح الإحتيال أو الخداع التي وضعت لتعطلك غير مرتاح لعملية التفاوض أو تلك التي تجعل الطرف الآخر مغلقاً في موقفه ومتمسكاً

به جداً. فعادةً أن مجرد التعرف على التكتيك سيحينه تماماً و يجعله عديم الأثر. فتحقيقك، مثلاً، من أن الطرف الآخر يهاجمك شخصياً لكي يشن قدرتك على الحكم، قد يحيط كل جهوده في تحقيق ما يأمل فيه جراء ذلك.

بعد التحقق من ما هيء التكتيك، اكتشف عن علمك به للطرف الآخر. كأن تقول: "جو" أنا من الممكن أن أكون مخطئاً كلياً، ولكن لدى شعور بأن "تيد" وأنت تلعن على نمطية الرجل الجيد والرجل السيء. فإذا كان بينكما خلاف حقيقي و كنتما تريدان بعض الوقت لتسويه الخلاف بينكما، فما عليكما إلا أن تطلبَا ذلك وأنا على استعداد للتجاوب". فمناقشة التكتيك لا يجعله فقط غير فعال، ولكن أيضاً يتسبب في أن يجعل الطرف الآخر أكثر حذراً في محاولة إبعادك بالكامل. وببساطة فإن إثارة سؤال حول التكتيك قد تكون كافية لإيقاف الطرف الآخر عن استعماله مجدداً.

الهدف الأكثر أهمية لإثارة التكتيك بصورة واضحة، مع ذلك، هو إعطاء نفسك الفرصة للتفاوض حول قواعد عملية التفاوض التي ينبغي أن تخوضها مع الطرف الآخر. فهذه هي الخطوة الثالثة. فالتفاوض هنا يركز على الإجراءات وليس على الموضوع، ولكن الهدف يظل هو هو، أي التوصل إلى الاتفاق الحكيم (أي الاتفاق الحكيم حول الإجراءات التي تمكن الأطراف من التفاوض بصورة منتظمة وخالية من الإستغلال) والفعال والودي. وليس من المفاجيء أن يظل الأسلوب هو نفس الأسلوب.

أفضل الأشخاص عن المشكلة الإجرائية التي يجري التفاوض بشأنها:

لا تهاجم الأطراف بصورة شخصية بسبب استعمالهم للتكتيك الذي اعتبرته غير مشروع. فلا تضطرهم إلى أن يصبحوا دفاعيين، إذ عندئذ سيكون من الصعب عليهم أن يتوقفوا عن استعمال التكتيك، ومن الممكن أن يترك ذلك في أنفسهم شيئاً من الغضب الذي يعمق الجرح لديهم ويتدخل مع مسائل أخرى. عبر عن شكك واعتراضك على التكتيك وليس على نزاهتهم الشخصية وأمانتهم. فبدلاً

من أنت قد وضعتي هنا عمداً لأواجه الشمس. "هاجم المشكلة: "الشمس في هذا المكان وهي مسلطة على عيوني، أمر مشوش جداً. فإذا لم تعالج هذه المشكلة فسأكون مضطراً إلى المغادرة مبكراً حتى أخذ بعض الراحة. هل بإمكاننا مراجعة جدول الأعمال؟" سيكون إصلاح عملية التفاوض أسهل من إصلاح الأشخاص الذين تتفاوض معهم. لا تسمح لنفسك بأن تتحول عن عملية التفاوض وهي موضوعك الأساسي بالرغبة في تلقيهم دروساً أو تعليمهم شيئاً.

ركز على المصالح وليس على المواقف:

"لماذا أنت ملزم نفسك في الصحافة بموقف متطرف؟ هل أنت تحاول أن تحمي نفسك من النقد؟ أو هل أنت بذلك تحمي نفسك من تغييرك لموقفك؟ هل من مصلحتنا المتبادلة أن يستعمل كلانا هذا التكتيك؟"

ابتكر خيارات تخدم الفائدة المتبادلة للطرفين:

اقتراح أساليب بديلة ليتم استخدامها في حل المشكلة. كأن تقول للطرف الآخر: "مارأيك في أن نلتزم بـأنا ندلي بأي تصريح للصحافة حتى نتوصل إلى اتفاق أو إلى أن تفشل المفاوضات؟"

الإصرار على استخدام المعايير الموضوعية:

فوق كل ذلك، يتبعي أن يكون المفاوض شديد وصارم تجاه المباديء". هل هناك أي نظرية أو حكمة وراء جلوسي في هذا الكرسي المنخفض وظهري إلى الباب المفتوح؟ اختبر المبدأ ذو التطبيق المتبادل عليهم، أي جربه عليهم." أنا أظنك ستجلس هنا في هذا الكرسي غداً صباحاً؟" قم بتأطير أي مبدأ يدعم أي تكتيك في شكل "قاعدة" إجراءات مفترضة لتنفيذ عملية التفاوض. فمثلاً يمكنك القول: "هل يمكننا تبديل دلق القهوة كل منا على الآخر يوماً بعد يوم؟".

وكملاذ آخر، إلتفت إلى الـ BATNA الخاص بك وأخرج من عملية التفاوض. فمثلاً أن تقول: "إن إيطباعي إنك لا ترغب في التفاوض بطريقة كلانا

يعتقد أنها تعود إلى النتائج التي نصبو إليها. هذه هي نمرة تلفوني. فإذا كنت أنا مخطئاً في هذا التقدير، فأنا على استعداد للعودة إلى طاولة التفاوض في أي زمان تعينه أنت. حتى ذلك الحين، فأنا سأتبع خيار اللجوء إلى القضاء." فإذا خرجم من المفاوضات على أساس مشروع واضح، فإنهم سيقومون بالإتصال بك لتعود إلى طاولة التفاوض لمواصلة العملية إذا كانوا يرغبون وبصورة جدية في التوصل إلى الاتفاق. ذلك قد يحدث، مثلاً، عندما يمارس عليك الخداع بصورة متعمدة في الواقع أو حول ما لدى الطرف الآخر من تقويض.

بعض التكتيكات المخادعة الشائعة:

التكتيكات المخادعة يمكن أن تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي: الخداع العددي، والعرب النفسية، وتكتيك الضغط على الموقف. ينبغي أن تكون مستعداً للتعامل مع كل من هذه المجموعات الثلاث. فيما يلي نورد عدداً من الأمثلة الشائعة لكل مجموعة؛ ففي كل مجموعة، كل على حدة، سنوضح كيف يمكن تطبيق أسلوب التفاوض المنظم لمواجهتها.

الخداع العددي:

ربما الشكل الأكثر شيوعاً للحيل الفدراة هو التدليس حول الواقع والتقويضات والمقاصد.

الواقع الزائف:

الشكل الأقدم للحيل التفاوضية هو أن تقول للطرف الآخر قصداً أقوال كاذبة. وذلك كأن تقول: "هذه العربة سارت فقط لمسافة 5000 ميلاً وكانت تعودها سيدة كبيرة في السن لم تتجاوز في سرعتها القصوى يوماً ما 35 ميلاً في الساعة ولمسافات قصيرة جداً هي، في الغالب، من هنا وحتى منطقة "باساندنا". "فخطورة أن يتم خداعك بالأقوال الكاذبة كبير جداً. فماذا تفعل؟

أفصل الأشخاص عن المشكلة. فما لم يكن لديك سبب قوي لتنق في شخص ما، فلا تفعل. وهذا لا يعني أن تناجي الطرف الآخر بـ" يا كاذب"؛ ولكن

بالآخر، أنتك يعني أن يجعل عملية التفاوض تسير بصورة مستقلة عن الثقة. فلا تسمح لأي شخص أن يعامل شكوكك على أنها حجوم شخصي. لا يوجد تاجر من المحتمل أن يعطيك ساعة أو عربة ببساطة إعتماداً على أقوالك بأنك تملك مال في البنك. بالمثل، التاجر سيقوم بصورة روتينية بفحص مدى ملاءتك المالية ("إن هناك عدد كبير من الناس لا يمكنك الوثوق بهم") ، فيإمكانك أن تتصرف بذات الطريقة مع الأقوال التي يقولها لك الطرف الآخر. ممارسة عملية التأكيد من صحة التأكيدات الواقعية تخفض من مشجعات ومستحبات الخداع لدى الطرف الآخر وأحتمال أيقاعك في الاحتياط.

السلطة الفاضلة أو غير الواضحة الحدود:

الطرف الآخر قد يحملك على أن تعتقد بأنه متلك تماماً، لديه السلطة الكاملة للنسوية وتقدم أي نوع من التنازلات، بينما هو في الواقع لا يملك ذلك. وبعد أن يضغط عليك بكل ما لديه من شدة، و يجعلك تتوصل إلى ما أعتقدت أنه اتفاقية متماشكة، يعلن أنه في حاجة إلىأخذ تلك الاتفاقية إلى شخص ما ليصادق عليها. هذا الأسلوب مصمم خصيصاً ليعطي الطرف الآخر " قضمة أخرى من التفاحة" أي توفير الشخص فرصة لنفسه، فرصة للتراجع عن القرارات السيئة التي اتخذها من قبل دون أن تقع عليه مواجهة.

هذا قد يكون أسوأ وضع يمكنك أن تقع فيه. فإذا كنت أنت الطرف الوحيد الذي يملك السلطة لتقديم تنازلات، فأنت الوحيد من سيفهم التنازلات.

لا تفترض أن الطرف الآخر لديه السلطة الكاملة فقط لأنه موجود معك كطرف مفاوض على الطاولة. فقييم الأضرار في شركة التأمين، أو المحامي، أو مندوب المبيعات قد يجعلك تعتقد أن مروونتك ستقابلها مرونة في الطرف الذي يمتلكه. فقد تجد في نهاية الأمر أن ما أعتقدت أنه اتفاق تم التوصل إليه بينك والطرف الآخر سيعامل من قبل الطرف الآخر على أنه ببساطة مجرد أرضية أو أساس لمزيد من التفاوض.

فقبل أن تبدأ عمليات الأخذ والعطاء في العملية التفاوضية بينك والطرف الآخر، ابحث عن مدى ما للطرف الآخر من سلطات في الدخول في أي نوع من الالترامات أو التنازل عن أي نوع من الحقوق. فإن من المشروع جداً أن تتحقق من: "فقط ما هو حجم السلطة التي لك في هذه العملية التفاوضية؟" فإذا كانت الإجابة غامضة، فقد ترحب في الحديث مع الشخص الذي يملك السلطة الحقيقة أو أن تكون واضحاً في إنك في الطرف الذي تمنّه ستحتفظ بالحق المساوي في إعادة النظر في أي نقطة.¹

فإذا أعلنا ب بصورة غير متوقعة أنهم يعاملون ما تعتقد بأنه اتفاقية على أساس أنه مجرد أرضية لمزيد من المفاوضات، فشدد في تطبيق التبادلية أي المعاملة بالمثل. كأن تقول، مثلاً: "حسناً. سنتعامل مع ذلك على أنه مسودة اتفاق مشتركة غير ملزمة لأي منا. فقم أنت بمراجعة رئيسك بشأنها، أما أنا فسأتمام على هذه المسودة على أنها فكرة وأرأي على ماذا أصحو غداً، فإذا عن لي أي تغيير فساقرحة عليك عندما نجلس للتفاوض مجدداً". أو ربما تقول: "إذا صادق رئيسك على مسودة الاتفاق هذه غداً، فأنا سألتزم بها. أما إذا لم يصادق عليها فكل مما يبعي أن يكون له مطلق الحرية في أن يقترح ما يرى من تغييرات."

النوايا المريبة:

عندما تكون المسألة هي واحدة من مسائل التتبّيس الممكّنة في نية الإلتزام بالاتفاق، ففي العادة يكون ممكناً أن ينص على شروط الإلتزام في الاتفاقية نفسها. افترض إنك محامي تمثل زوجة في مفاوضات طلاق. موكلتك لا تعتقد أن زوجها سيدفع نفقة الطفل حتى وإن وافق على أن يقوم بذلك. فالازمن والطاقة الذي يبذل في الذهاب إلى المحكمة كل شهر، قد يجعلها تتوقف عن مطالبه. فماذا

¹ احتوى نموذج ليدر علي معالجة لهذا الأمر في الخطاب الافتتاحي للوسيط (انظر الملحق 1).

تفعل؟ أجعل المشكلة واضحة ومصرح بها، واستعمل مقاومته لها واعتراضه، مدخلاً للحصول على كفيل أو ضامن.

فبإمكانك أن تقول لمحامي الزوج: "أسمع يا أخي، موكلتي تخشي من أن تحصل على نفقة الطفل هذه. فبدلاً من أن تدفعها هذه النفقة شهرياً، ماذا لو أعطيتها نصبياً في المنزل كضمان؟ فمحامي الزوج قد يقول: "موكلي هو شخص موثوق به تماماً. وستقوم بكتابة ما اتفقنا عليه وهو أن يدفع نفقة الطفل بصورة منتظمة". فأنتقد ترد على هذا بـ: "أن المسألة ليست مسألة ثقة. فهل أنت متأكد من أن موكلك سيدفع؟"

"طبعاً سيدفع."

"أنت متأكد من ذلك مائة بالمائة؟"

"اذن فأنت لا تمانع في أن تبرم اتفاقية ضمان لهذه الاتفاقية. سيفافق فيها موكلك على دفع نفقة الطفل. ونحن سنشرط أنه إذا حدث -لأي سبب تغدر تفسير هو الذي قدرت أنت احتمال حدوثه صفر في المائة -أن تخلف موكلك عن الوفاء بدفعين، فلموكلي أن تأخذ حصة عينية على المنزل (مخصوصاً منها، بالطبع، ما دفع من قبل بواسطة موكلك كنفقة طفل لمحامي) وبذلك يكون موكلك غير ملزم بأي نفقة طفل بعد ذلك". أنه ليس من السهل على محامي الزوج أن يعترض.

الكشف غير الكامل عن الواقع لا يكون كالخداع:

الخداع المعتمد سواء كان واقعاً على الواقع أو على التوبيخ فهو أمر مختلف جداً عن عدم الكشف الكامل للمعلومات التي يذكر فيها الشخص الآن. فالتناقض بحسن نية لا يتطلب الكشف الكامل للمعلومات. ربما كانت الإجابة الأفضل عن سؤال مثل: "ما هو أكثر مبلغ ستدفعه إذا كان يلزمك ذلك؟" قد تكون الإجابة على وجہ من هذه الوجوه: "دعنا لا نضع أنفسنا تحت تأثير إغراء قوي مثل هذا يدفعنا إلى أن نذكر ما يضل. فإذا كنت تعتقد أننا إتفاق يمكن أن يبرم، ولذلك فإننا نضيع

الزمن، فقد يمكننا أن نكشف عما نفكّر فيه لطرف ثالث موثق به، والذي يمكنه أن يخبرنا ما إذا كان من الممكن التوصل إلى اتفاق أملاً¹؟ ف بهذه الطريقة يكون من الممكن أن نفصح عن كل المعلومات لهذا الطرف الثالث ونتمكن من أن الوصولنا إلى الاتفاق دون أن نخسّي من الخطر الذي كان يضطّرنا إلى إخفائه قبل تخلّه.¹

الحرب النفسية:

هذه التكتيكات مصممة لتجعلك تشعر بعدم الارتياح؛ لكي تتولد لديك رغبة غير واعية لإنهاء عملية التفاوض بأسرع ما يمكن.

الأوضاع الضاغطة:

قد كتب الكثير عن الظروف المادية التي عادةً ما تجري فيها عمليات التفاوض. فينبغي أن تكون حساس تجاه المسائل المعتمدة مثل: هل الاجتماع التفاوضي سيعقد في مقركم أم في مقرهم أم في منطقة محايدة؟ فعلى التقىض من الحكمة المقبولة، فإنه في بعض الأحيان يكون من المفيد أن تقبل عرضاً للجتماع في مضمون الخيل الخاص بالطرف الآخر. فقد يريحهم ذلك جداً و يجعلهم أكثر إفتاحاً على ما تقدمه من اقتراحات. فإذا كان ضرورياً، خروجك من التفاوض، فسيكون أمراً سهلاً في هذه الظروف مما لو كان الاجتماع في منزلك مثلاً.

فإذا أنت، مع ذلك، هو الذي سيسمح للطرف الآخر بأخذيار البيئة المادية للجتماع، فعليك أن تكون مدركاً بماهية ذلك الاختيار وما هي الآثار التي يمكن أن تترتب عليه. اسأل نفسك ما إذا كنت تشعر بأنك واقع تحت ضغط. وإذا كانت الإجابة نعم، لماذا؟ هل الغرفة التي تتفاوضون فيها مزعجة جداً، هل درجة

¹ منهج ليدر في الوساطة يلجا وبصورة تلقائية إلى معالجة مثل هذه الحيل والمخاوف عن طريق أسلوب الجلسات الخاصة المنفصلة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض (أنظر

الملحق 2)

الحرارة عالية أو منخفضه، هل ليس هناك مكان للمرافقين الخاصين مع الزملاء. كن مدراكاً لمدى تأثير ترتيب مكان الاجتماع التفاوضي، فربما صُمم هكذا خصيصاً لوضع مزيد من الضغط عليك ليجبرك على ترك المفاوضات مبكراً، أو التنازل عن بعض النقاط لأجل ذلك أو بسببه.

فإذا وجدت المحيط المادي للمكان الذي يجري فيه التفاوض مضرأ، فلا تتردد في أن تقل أندلاع المحيط مضر . فيامكانك أن تقترح تغيير الكراسي أوأخذ راحة قصيرة أو تأجيل الاجتماع التفاوضي إلى زمن آخر أو الانتقال إلى مكان آخر.

ففي كل حالة تحس أو تشعر فيها بالضغط بسبب المكان، فإن وظيفتك هي التتحقق من المشكلة، وأن تكون على استعداد لإثارتها مع الطرف الآخر ومن ثم التفاوض حول الظروف المادية الأفضل لإجراء عملية التفاوض على أساس منظم و موضوعي.¹

¹في أسلوب ليدر للوساطة يتم تقاديم هذه العقبة عادة ومن ثم تحديد أثارها السالبة عن طريق مناقشة المسائل التي تؤدي إليها في الاجتماع التمهيدي أو التحضيري لعملية التفاوض والذي يعقد غالباً بمعرفة الوسيط. فالاجتماع التمهيدي عادة هو اجتماع يهدف إلى الإنفاق على مسائل لا يمكن لل وسيط تأجيل الإنفاق عليها إلى ما بعد بدء عملية الوساطة؛ وذلك مثل أيّن تجري عملية الوساطة؟ وكم هي أتعاب الوسيط وكيف تدفع وما هو نوع العملية التي تناسب النزاع بين الأطراف؟ وكيف يتم تمثيل الأطراف؟. يتم هذا الاجتماع التمهيدي في الغالب من الأحوال أو الإنفاق على العديد من مسائله بواسطة المنظمة التي يتبع لها الوسيط أو ما يسمى بسلطة الإحالة والتي تكون في بعض الأحيان المحكمة كما هو الحال في إجراءات الوساطة الملحقة بإجراءات المحاكم التي تطبق في أستراليا وفي سلطنة عمان. وعلى الرغم من ذلك فإن الوسيط هو الذي يقتضي مدى ضرورة عقد اجتماع تمهيدي أم لا، وما هي الموضوعات التي يستهدف مناقشتها في هذا الاجتماع ، وما هي النتائج التي يرغب في الوصول إليها وذلك حسب طبيعة النزاع . عموماً ، فإن الهدف من الاجتماع التمهيدي أو التحضيري هو على الأقل تحديد القالب الاجرامي لعملية الوساطة والقواعد التي تحكمها .

المهاجمات الشخصية:

بالإضافة إلى التلاعب بالبيئة المادية لمكان التفاوض، هناك أيضاً طرفاً يسلكها الطرف الآخر، يستعمل فيها أدوات اتصال لفظية وغير لفظية ليجعلك تشعر بعدم الارتباط، فمن الممكن أن يعلق على ملابسك أو علامة مظهرك. كأن يقول: "تُرِي وكأنك لم تتم طوال الليل. هل الأمور لم تسير على ما يرام في المكتب؟" فمن الممكن أن يهاجم أيضاً منزلك بأن يجعلك تنتظرهم انتظاراً مملاً أو يقوم بمقاطعتك أثناء عملية التفاوض ليتعامل مع أشخاص آخرين. وأيضاً من الممكن أن يعاملك (ضمناً) على أنه يتجاهلك. ومن الممكن أن يرفض الاستماع إليك ومن ثم يجعلك تكرر نفسك. ويمكن أن يتعمد ألا ينظر إليك وأن تتكلم إليه.

(تجربة بسيطة مع التلميذ أكدت أن الشعور بعدم الارتباط يتسرّب إلى العديد منهم عندما يستعمل هذا التكتيك؛ ويكونون غير قادرین على التتحقق من سببه). فإن التعرف على التكتيك، في كل حالة، سيساعد على الغاء أثره؛ فمن ثم فإن إثارة هذا التكتيك بصورة صريحة مع الطرف الآخر سيمعن إعادة تكراره بإحتمال كبير.

نمطية الرجل الطيب والرجل السيء:

أحد أشكال الضغط النفسي التي تتضمن شيئاً من الخداع أيضاً هي نمطية الرجل الطيب والرجل السيء. يظهر هذا الأسلوب بشكل واضح في الأفلام البوليسية القديمة. ففيها يأتي رجل البوليس الأول ويقوم بتهديد المشتبه فيه بالاتهام بعدد من الجرائم ويضعه تحت الأصوات الكاشفة ويعنجه ويدفعه في كل الاتجاهات، ثم يغادر هذا الشرطي المكان. فيأتي الرجل الطيب (الشرطي الآخر) فيطفيء الأنوار ويقتم إلى المشتبه فيه سيجارة ويعذر له عن المعاملة السيئة والقاسية التي تلقاها من زميله الشرطي الأول. وهو يقول أنه سيكون مسروراً جداً إن استطاع أن يسيطر على ذلك الرجل القاسي، ولكنه لن يستطيع فعل ذلك ما لم يتعاون المشتبه به. فالنتيجة: يقوم المشتبه به بإخباره بكل ما يعلم.

شبيها بذلك، في عمليات التفاوض، يقوم إثنان من الأشخاص في نفس الطرف باتفاق مشاجرة، فيتخذ أحدهما موقفاً متشدداً: "هذه الكتب كلفتني 8000 دولاراً، فإننا لن أقبل فيها ثمناً أقل من ذلك على الإطلاق." فيبدو شريكه منزعجاً ومحرجاً من ذلك الموقف. في النهاية يتدخل هو نفسه ويقول: "يا فرانك قد كنت ، حقيقة، غير عقلاني. ففي الأول والآخر إن هذه الكتب عمرها سنتين إن لم تكن قد استعملت أكثر من ذلك". فعندما يلتفتا إلى الطرف الآخر وأحدهما يقول بعقلانية: "هل بإمكانك أن تدفع 7600 دولاراً" فالتأزّل هنا لم يكن كبيراً ولكنه يبدو وكأنه مصلحة قد أُسيئت لهذا الطرف من ذلك المفاوض الذي يبدو مننا أكثر من زميله.

فنمطية الرجل الطيب والرجل السيء هي شكل من أشكال التلاعب النفسي. فإذا استطعت أن تتحقق من وجودها، فلا يمكن أن تخدع بها. فعندما يقدم الرجل الطيب عرضه، فقط عليك أن تسأله ذات السؤال الذي سأله للرجل السيء: "أنا أقدر إنك تحاول أن تكون عقلانياً، ولكن لم أزل أريد معرفة لماذا أنت تعتقد أن هذا هو السعر المعقول. فما هو المبدأ الذي اعتمدت عليه في تحديد ذلك؟" فأنا راغب في قبول سعر 8000 دولاراً إذا افتتحت بأن ذلك هو السعر الأكثر معقولية وعدالة.

التهديدات:

التهديدات هي واحدة من التكتيكات الأكثر أساءة في عمليات التفاوض. فالتهديد أمر يبدو من السهل الإتيان به - أسهل بكثير من أن نقدم عرضاً. فكل ما يكلفه هو القليل من الكلمات، وإذا نجح، فلا يجب عليك تنفيذها. ولكن التهديدات يمكن أن تقود إلى تهديدات مضادة في شكل مبارزة تصعيدية يمكن تقويض عملية التفاوض وتدمير العلاقة بين أطراف العملية.

التهديدات هي نوع من الضغط. فالضغط عادة ما ينجز عكس ما قصد الطرف فعله؛ فإنه يؤدي إلى تراكم الضغط بطريقة أخرى. فبدلاً من أن يجعل مسألة إصدار القرار أسهل بالنسبة للطرف الآخر، فإنه في العادة يجعلها أصعب.

فيستجابة إلى الضغط الخارجي فقد يتعاضد أعضاء الإتحاد أو اللجنة أو الشركة أو الحكومة مع بعضهم البعض. فقد يجتمع المعتذلون والمتطرفون مع بعضهم البعض لمقاومة ما يصورونه على أنه محاولة غير مشروعة لإكراهم. فالسؤال يتغير من "هل نتخذ هذا القرار؟" إلى "هل نرضخ للضغط الخارجي؟"

المفاوضون الجيدين نادراً ما يلجأون إلى التهديدات. فهم في غير حاجة إلى مثل هذه التكتيكات؛ هناك دائماً طرفاً آخر لإيصال ذات المعلومات. فلو كان يجدو من الملائم أن ترصد نتائج فعل الطرف الآخر، فاقتصر النتائج التي تحدث باستقلال عن إرادتك بدلاً من النتائج التي تختار أنت ترتيبها. التحذيرات كعمل شبيه بالتهديدات هي أكثر شرعية من التهديدات وليس ضعيفة أمام التهديدات المضادة: "إذا فشلنا في التوصل إلى اتفاق، فيبدو أن الاحتمال الأكبر بالنسبة لي أن أجهزة الإعلام الإخبارية قد تصر على نشر كل القصة القراءة. ففي مسألة تخص المصلحة العامة مثل هذه، أنا لا أرى كيف يمكننا بصورة شرعية أن ننكركم على المعلومات. هل تري أنه بإمكانك؟"

التهديدات حتى تكون فعالة لا بد أن تكون قد تم إيصالها إلى المهدد بصورة موثوقة بها. يمكنك في بعض الأحيان أن تتدخل في عملية إيصال التهديد. يمكن كأن تتجاهل التهديدات، بأن تتعامل معها على أنها غير مسموح بها أو كلام قيل في عجلة أو ببساطة غير متعلقة بالمفاوضات التي تجري. ويمكنك أيضاً أن تجعل إيصال مثل هذه التهديدات مخاطرة. ففي منجم الفحم عندما كان هناك أحد المؤلفين يعمل وسيطاً، في الآونة الأخيرة، قد تلقى عدداً كبيراً من التهديدات الكاذبة بالتجريح. فكل هذه التهديدات قد أسقطت بصورة درامية عندما بدأ موظف الاستقبال في الشركة يجيب على كل المكالمات التلفونية بالعبارة الآتية: "مكالمة الآن قيد التسجيل. ما هو الرقم الذي تتصل عليه الآن؟"

يمكن في بعض الأحيان أن تحول التهديدات لمصلحتك السياسية. فالإتحاد يمكن أن يعلن للصحافة الآتي: "الادارة لديها قضية ضعيفة جداً ولذلك لجأت إلى

التهديد". فربما تكون الاستجابة الأفضل لما يوجه من تهديد، أن تستخدم أسلوب التفاوض المنظم. "قد حضرنا سلسلة من التدابير المضادة لأي تهديد من تهديدات الشركة المعنادة. ولكن قمنا بتأخير اتخاذ أي إجراء آخر حتى نرى ما إذا كان في الإمكان الاتفاق على أن التهديدات ليست نشاط بناء يمكن أن ترتبط به عملية التفاوض التي نجريها الآن." أو "أنا سأفاوضك فقط على الموضوع. فسمعتي قد بنيت على عدم الاستجابة إلى التهديدات".

نكبات الضغط على الموقف:

صُمم هذا النوع من نكتبات المساومة ليكلّه الوضع بحيث يمكن لشخص واحد فقط أن يقدم التنازلات.

رفض التفاوض:

عندما أخذ الدبلوماسيون الأميركيين وموظفو السفارة الأمريكية في طهران كرهائن في نوفمبر 1979، أعلنت الحكومة الإيرانية عن طلباتها ورفضت الدخول في أي مفاوضات. فالمحامون عادة ما يلجأون إلى نفس النكتيك، ببساطة يخبرون المحامين في الطرف الآخر، بأن يقولوا لهم : "سنراكم في المحكمة". مما الذي يمكنك أن تفعله عندما يرفض الطرف الآخر أن يتفاوض كلية؟

أولاً، تحقق من النكتيك كحيلة تفاوضية ممكنة مثل: محاولة الطرف الآخر لإيجاد مدخل لعملية التفاوض برفقة معاونة للحصول على بعض التنازلات في الموضوع. فالمسألة المتغيرة في هذا النكتيك هي أن يضع شروط مسبقة لعملية التفاوض.

ثانياً، تحدث عن رفضهم للتفاوض. تواصل معهم إما بصورة مباشرة أو عن طريق طرف ثالث. لا تهاجم الطرف الآخر لرفضه للتفاوض. ولكن، بدلاً من ذلك، حاول اكتشاف مصالحهم في عدم التفاوض. هل هم قلقون من إعطائك منزلة ومكانة لا تستحقها بالكلام معك؟ هل الذين يتحلّون معك قد ينقدون بأنهم كانوا

متسامحين معك؟ هل يعتقدون أن المفاوضات ستستمر الاستقرار والتماسك الداخلي لوحدتهم؟ أو هل هم ببساطة لا يعتقدون أن الانفاق معك ممكن؟

اقترح بعض الخيارات مثل التفاوض عن طريق طرف ثالث، أو بإرسال الخطابات، أو تشجيع الأفراد الخاصين مثل الصحفيين ليناقشوا المسائل محل الخلاف (كما حدث في قضية الرهائن الأمريكيان في إيران).

أخيراً، شدد على استعمال المباديء. فهل هذا هو الطريق الذي يرغبون في أن يتفاوضوا به؟ هل هم يريدونك أن تضع شروط مسبقة أيضاً؟ هل يرغبون في أن يرفض الآخرون التفاوض معهم؛ ماهي المباديء التي يعتقدون أنها ينبغي أن تطبق على هذا الوضع؟

الطلبات المتطرفة:

يبدا المفاوضون بصورة متكررة المفاوضات بعرض متطرفة مثل أن يعرض 75000 دولاراً لشراء منزلك والذي لا يقل سعره عن 200000 دولاراً. الهدف من ذلك هو خفض توقعاتك في المحصلة النهائية للتفاوض. وأيضاً أنهم من واقع التجربة توصلوا إلى أن التمسك في البداية بموقف متطرف سيمنحهم نتيجة نهائية أفضل، وذلك على أساس النظرية القائلة بأن الأطراف في نهاية المطاف سيقسمون الفرق بين موقعيهما. في الواقع أن هناك العديد من العوائق والعقبات لتطبيق هذه الرؤية، حتى بالنسبة للمساوم المخدوع. التقدم بطلبات متطرفة، أنت وهم كأطراف في عملية التفاوض تعلمون أنها ستترك ويتم التخلص عنها، سيقوّض مصداقيتهم. فمثل هذه الافتتاحية أيضاً قد تقتل الصفقة؛ فإذا كان عرضهم صغيراً جداً، فربما تعتقد أنهم لا يستحقون أن تزعج نفسك بهم.

لفت انتباه المفاوض المخدوع إلى التكتيك في هذه الحالة يعمل بصورة جيدة. اطلب منه تبريراً مؤسساً على المبادئ لموقفهم حتى يبدو لهم ذلك الموقف مجرد سخف ليس إلا.

تصعيد الطلبات:

المفاوض قد يشير واحداً من طلباته لكل تنازل يقدمه للطرف الآخر. وهو أيضاً ربما يعيد فتح موضوعات كنت تظن أنها قد سوت. فالفائدة من هذا التكتيك تكمن في أنها تنقص من حجم التنازل الكلي وفي أثره النفسي الذي يجعلك ترحب في الموافقة بسرعة قبل أن يقوم الطرف الآخر بتصعيد طلباته أكثر.

استعمل رئيس وزراء مالطا هذا التكتيك عندما كان يفاوض بريطانيا العظمى في سنة 1971 حول ثمن حقوق مالطا في القاعدة البحرية والجوية. ففي كل مرة كانت بريطانيا تعتقد فيها أنها قد توصلت مع المالطيين إلى الاتفاق، كان هو يقول: "نعم اتفقنا، ولكن هناك ما تزال مشكلة واحدة صغيرة." وهذه المشكلة الصغيرة ستبين أنها 10 مليون جنيه إسترليني تدفع نقداً ومقتملاً أو هي عبارة عن وظائف للمالطيين على الرصيف أو كعمال في القاعدة مضمونة مدى حياة العقد.

ألفت إنتبه للطرف الآخر إلى هذا التكتيك عندما تتحقق من وجوده ومن ثم خذ قسطاً من الراحة بينما أنت تفك في كيف وعلى أي أساس يمكنك الاستمرار في عملية التفاوض. هذا سيجنبك رد الفعل المندفع ويوضح في ذات الوقت مدى جدية سلوكهم. ومرة أخرى، شدد على استعمال المباديء. فعندما تعود إلى استئناف عملية التفاوض، فأي شخص يرغب في التوصل إلى التسوية سيكون جاداً.

تكتيكات الحبس:

هذا التكتيك قد شرح بواسطة مثال توماس إسكلينج الشهير الذي فيه: إثنان من شاحنات الديnamit مسرعان في تجاه بعضهما البعض في شارع أحادي المسراب. فالسؤال الذي يفرض نفسه هو: أي من الشاحنات عليه أن يخرج من الشارع ليقادري الإصطدام؟ فلما كانت الشاحنات قريبتان من بعضهما البعض، فأحد السائقين كانت لديه رؤية واضحة للسائق الآخر وهو يخلع عجلة القيادة ويرمي بها خارج الشاحنة. رؤية منظر كهذا من السائق الآخر لا تترك له سوى خيارين:

أحدهما، الإصطدام والآخر قيادة شاحنته إلى خارج الطريق نحو الهاوية. هذا مثال لكتيك الإنزام المنطرف الذي صمم ليجعل التنازل أمراً صعباً. وبصورة متناقضة فأنت تقوى موقفك في المساومة بإضعاف سيطرتك على الوضع.

يشيع استخدام هذا الكتيك مفاهيم النزاعات العمالية والمفاوضات الدولية. فرئيس الاتحاد يقول كلاماً مثيراً لأنصاره متهدلاً بأنه سوف لن يقبل أقل من 15% زيادة على المربيات. ولأنه سيفقد مصداقيته وماء وجهه إذا قبل أي زيادة أقل من ذلك، فإمكاناته أن يحاول بطريقة أعمق إقناع الإدارة بضرورة أن يحصل الاتحاد على زيادة بنسبة 15%. ولكن تكتيكات الحبس هي عبارة عن رهان. فقد تستدعي كل خدع وحيل الطرف الآخر ومع ذلك تجبره على تقديم التنازلات التي يجب عليه أישرحاها ويقنع بها ناخبيه أو من يفاض لمصلحتهم.

تكتيكات الحبس كالتهديدات تعتمد على الإتصال. فإذا لم يرى سائق الشاحنة الأخرى عجلة القيادة وهي تطير من نافذة الشاحنة المقابلة له، أو إذا أعتقد أن الشاحنة لها آلية قيادة طواريء إحتياطية أو أوتوماتيكية، ففعل "قفز عجلة القيادة من النافذة" لم يكن ليحدث ذات الأثر الذي أحدثه في نفس سائق الشاحنة. فسيكون الإحساس بالضغط لتفادي الإصطدام متعادلاً من قبل كلا السائقين.

فقد تكون قادرًا على قطع الإتصال مع الطرف الآخر، واستجابة لكتيك الإنزام "الحبس". ويكون بإمكانك عندئذ تفسير الإنزام المتعنت للطرف الآخر لكي تقوم بإضعافه. فقد تقول: "أوه فهمت. أنت أخبرت الجريدة أن هدفك هو أن تصل إلى التسوية بمبلغ 200000 دولاراً. حسناً، فكلنا لدينا طموحاتنا على ما أعتقد. هل تريد أن تعرف ما هي طموحاتي؟ وبصورة بديلة، يمكنك أن تحكي نكته أو مفارقة مضحكه و لا تأخذ الكتيك مأخذ الجد.

أيضاً بإمكانك أن تقاوم تكتيك الحبس بالمبدأ، كأن تقول: "ممتاز، يا بوب، أنا فهمت إنك قلت تلك الأقوال في محفل عام. ولكن خبرتي العملية تقول لا مجال للتنازل أبداً أو الخضوع للضغط ولا بأس أن يكون هناك خضوع لما هو مسبب.

والأأن دعنا نتحدث عن موضوع المشكلة التي جئنا للتفاوض بشأنها". فمهما كان الشيء الذي تفعله، فمسألة تجنب الإلتزام هي مسألة مركزية. وينبغي عدم التشديد عليها حتى يمكن للطرف الآخر أن يسلم ويختضع للعقل بصورة لبقة جميلة.

الشريك الصعب قاسي القلب:

بعد هذا التكتيك من التكتيكات التفاوضية الشائعة التي تستعمل لتبرير عدم التنازل وقبول الطلبات الخاصة بك. وهو عادة يطبق بأنيقول لك أحد المفاوضين أن أمر قبول هذه الطلبات يرجع إلى قول زميلي المفاوض الآخر، فأنا شخصياً ليس لدي اعتراض عليها ولو كان الأمر بيدي لوافقت ولكن زميلي الآخر قاسي القلب لن يقبل بذلك. فقد يقول: هذا حقيقة طلب معقول جداً جداً، وأنا موافق عليه تماماً، ولكن زوجتي سترفض على الإطلاق الاتفاق معي في هذا الرأي.^١ تتحقق من وجود التكتيك واستخدامه أولاً. فبدلاً من أن تناقش التكتيك مع المفاوض الآخر، فقد تزيد أن تحصل على موافقته على المبدأ الذي سيطبق - قد يكون كتابة ومن ثم إذا كان من الممكن أن تتحدث مباشرة مع الشريك قاسي القلب.

التأخير المحسوب:

كثيراً ما يلجأ أحد أطراف العملية التفاوضية إلى تأجيل التوصل إلى قرار حول مسألة ما حتى يأتي الزمن الذي يعتقد هو أنه الأفضل بالنسبة له. المفاوضون

^١ ومن أمثلة ذلك الشائعة أن يقوم المدير المالي في مؤسسة عمالية بالتهرب من طلبات العاملين بحجة أن المستشار القانوني للمؤسسة سيرفض الموافقة على تلك المطالبات المالية للعمال . أو أن يقول أن رئيس المؤسسة لا مانع لديه من الموافقة على هذه الطلبات أن قرر في أكثر من مناسبة بأن هذه المطالبات في نظره هي مطالبات عادلة ولكنه لا يعلم مدي قانونيتها لذا فسيحيطها إلى المستشار القانوني الذي لا أظنه يوافق على ذلك لأنني أعلم رأيه في العديد من الحالات المشابهة. ولكن على الرغم من ذلك فمن الممكن ببساطة إبطال مثل هذه الحيلة بالاحتكام إلى نصوص القانون الذي يجيز مثل تلك المطالبات بالإصرار على استدعاء رأي المستشار القانوني كمستشار .

العامليون عادة ما يلجأون إلى التأخير حتى الساعات الأخيرة قبل الزمن المحدد للإضراب، معتمدين على الضغط النفسي الذي يولده الزمن المضروب للإضراب ومن ثم يجعل ذلك الإدارة أكثر مرونة. ولكن لسوء الحظ عادة ما يخطئون الحسابات ويمر الزمن المضروب للإضراب. فمجرد أن يبدأ الإضراب، فالإدارة في المقابل قد تقرر الانتظار إلى أن تعين اللحظة المناسبة للتدخل، مثل، نفاد التمويل الخاص بالاتحاد للإضراب. فإن انتظار الزمن المناسب هو لعبة مكلفة جداً. فبالإضافة إلى جعل تكتيك التأخير أمراً واضحاً وصريحاً والتفاوض حوله مع الطرف الآخر، فكر في خلق فرصة للإضمحلال للطرف الآخر. فإذا كنت تمثل شركة تتفاوض حول الإنداجم مع شركة أخرى، فلابدأ في محادثات مع شركة ثالثة، واستكشف إمكانية الإنداجم مع هذه الأخيرة بدلاً من الأولى. وابحث عن الشروط الموضوعية التي يمكنك أن تستعملها لتأسيس المهلات الزمنية، مثل التاريخ الذي تصبح فيه الضرائب مستحقة على الشركة، أو تاريخ الاجتماع السنوي للأمناء، أو نهاية العقد، أو نهاية الدورة التشريعية أو البرلمانية.

خذها أو أتركها:

ليس هناك شيء خطأ بصورة جذرية إن مورس في مواجهة الطرف الآخر بصورة راسخة وثبتة. ففي الحقيقة، إنَّ أغلب الأعمال التجارية الأمريكية تدار بهذه الطريقة. فإذا دخلت إلى أي متجر ورأيت عليه فاصولياً مكتوب عليها 75 سنتاً، فلا تحاول أن تتفاوض مع مدير المتجر حول السعر. فهذا هو الأسلوب الفعال لممارسة العمل التجاري هناك، وهو ليس تفاوضاً. وهو أيضاً ليس عملية صناعة قرار تفاعلية. وليس هناك من شيء خطأ أن تأتي في النهاية وبعد مفاوضات طويلة لختصر الموضوع في "خذها أو أتركها" وأنت تقصد ذلك، فكل ما عليك هو أن تقولها بصورة مهذبة.

فكبديل عن التعرف بوضوح على التكتيك المعروف بـ "خذها أو أتركها" والتفاوض حوله، فكر في تجاهله في البداية. وواصل في الكلام وكأنك لم تعلم

عنه شيئاً، أو قم بتعديل موضوع الحديث، ربما باقتراح حلول أخرى. فإذا أثرت التكتيكات بالتحديد في كلامك، دعهم يعلمون ما الذي سيخسرون إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق وابحث عن طريقة تجعلهم بها يخشون على مصاديقهم ويحرصون على حفظ ماء وجههم؛ وذلك مثل تذكيرهم بتعديل الظروف بالنسبة لهم، حتى تعيّد لهم طريق الخروج من الموقف. وبعد أن أعلنت الإدارة عرضها النهائي، فبإمكان الاتحاد أن يخبرها بأن": 1.69 دولاراً كزيادة، هي كانت عرضك النهائي قبل أن تناقش الجهود التعاونية لجعل المصنع أكثر إنتاجية."

لا تكون الضحية:

غالباً ما يكون من الصعب أن تقرر ما يعني أن تتفاوض مع الآخرين "بحسن نية". فالناس يختلفون في ذلك إلى مشارب عدة. فربما يكون من المفيد أن تسأل نفسك هذا السؤال: "هل هذه هي الطريقة التي ينبغي أن أتعامل بها مع صديق حميم أو أحد أفراد أسرتي؟" فإذا ظهر كل ما قلته أو فعلته في الصحافة، فهل ذلك مما يسبب لي الحرج؟ في الأدب، هل مثل هذا السلوك يكون أكثر لياقة لبطل أم لخائن؟ هذه الأسئلة هي غير مقصودة لاستدعي الرأي الخارجي لتسليط الضوء على قيمك الداخلية. فأنت لابد أن تقرر بنفسك سواء أردت أن تستعمل تكتيكات تعتبرها غير لائقة ويتنافي مع حسن النية استعمالها في مواجهتي.

وقد يكون من المفيد في بداية التفاوض أن تقول: "اسمع، أنا أعرف أن هذا ربما يكون غير عادي، ولكن أنا أريد أن أعرف قواعد عملية التفاوض التي نريد أن نتفاوض على أساسها. هل نحن الإثنان نريد أن نتوصل إلى اتفاق بسرعة وبجهد أقل قدر الإمكان؟ أو هل نحن قادمون على إجراء عملية مساومة متشددة فيها يكسب الزميل الأكثر عناداً؟" فمهما كان فعلك، كن مستعداً لمحاربة تكتيكات المساومة القذرة. وبإمكانك أن تكون متشددًا مثلكم وإلى نفس المدى، بل ويمكن أن تكون متشددًا أكثر منهم. فمن السهل أن تدافع عن مبدأ أكثر من أن تدافع عن تكتيک غير مشروع. لا تكون الضحية.

الخلاصة

ثلاث نقاط:

أنت تعرف ذلك من قبل

ليس هناك شيء في هذا الكتاب لم يكن معروفاً لديك من قبل في مرحلة من مراحل خبرتك بالحياة. فالذي حاولنا فعله هو تنظيم المعرفة العامة والخبرات الشائعة بالطريقة التي يمكن أن نتفق إطاراً للتفكير والعمل قابلاً للاستعمال. فكلما كانت هذه الأفكار أكثر إنسجاماً مع معرفتك وحدسك كلما كان أفضل. ففي تعليم هذا المنهج للقانونيين الماهرين ورجال الأعمال ذوي الخبرة، كثيراً ما يخبرنا أحدهم بأن: "الآن أنا أعلم لماذا كنت أعمل ولماذا كان في بعض الأحيان ينجح". و "أنا كنت أعرف ما كنت تقوله كان صحيحاً لأنني كنت أعرفه من قبل".

تعلم من عملك:

هذا الكتاب يمكن أن يوجهك إلى الاتجاه الواعد. وذلك يجعلك مدركاً لما تقوم به من أفعال، ويمكن أن يساعدك في التعلم.

ومع ذلك لا أحد يمكن أن يجعلك ماهراً إلا نفسك. قراءة كتاب تعليم الرياضة البنية الخاص بالكلية الجوية الكندية الملكية لا يجعلك صحيح من الناحية البنية والعضلية. وأيضاً دراسة كتب في التنس أو السباحة أو ركوب الدرجات أو ركوب الخيل لا يجعلك خيراً. فالمفاوضات فهي أمر لا يختلف عن ذلك .

الفوز:

في سنة 1964 أب كان هناك أمريكي وابنه البالغ من العمر 12 سنة يستمتعون بعطلة يوم سبت في حديقة الهابيبارك في لندن يلعبون لعبة قبض الصحون الطائرة. كان القليل من الإنجليز قد شاهدوا هذه اللعبة في ذلك الوقت؛ فلذلك تجمعت مجموعة من المارة يشاهدون هذه الرياضة الغريبة. في النهاية جاء

رجل إنجليزي يضع في رأسه قبعة إلى الأب وقال: "آسف للإزعاج، ولكن أنا أشاهدك لأكثر من ربع ساعة، هل لي أن أسألك من الذي يفوز به عليك؟"

في أغلب الأمثلة أن تسأل المفاوض "من الذي يفوز؟" هو بالضبط سؤال لائق كلياً أن تسأل "من الذي يربح الزواج؟" فإذا سألت ذلك السؤال عن زواجه، فأنت قد خسرت المفاوضات الأكثر أهمية من قبل - وهي المفاوضات الخاصة بنوع عملية التفاوض التي تريد أن تتفاوض على أساسها، حول الطريقة التي يتعامل بها كل منكما مع الآخر ومصالحهما المختلفة والمشتركة.

هذا الكتاب هو عن "كيف تفوز" في تلك العملية المهمة - كيف تتجزء عملية تفاوض جيدة للتعامل مع خلافاتكما أنت والطرف الآخر. حتى تكون عملية التفاوض أفضل، فلا بد من أن تنتج محصلة نهائية موضوعية جيدة؛ فكسب الموضوع الذي يجري التفاوض بشأنه قد لا يكون الهدف الوحيد، ولكن بالتأكيد الخسارة هي ليست ما يسعى إليه أي طرف من الأطراف. وكل من النظرية والتطبيق يقترح أن أسلوب التفاوض المنظم سينتاج محصلة نهائية طويلة الأمد بأجود ما يمكن أو أفضل مما كنت ستحصل عليه إذا ما استخدمت أساليب تفاوض أخرى. بالإضافة إلى ذلك فهذا الأسلوب قد أثبت فعالية عالية جداً وأنه قليل التكلفة وأكثر محافظة على العلاقات الإنسانية. ونحن وجئنا أن هذا الأسلوب مريحاً في الاستعمال ونأمل أن يكون ذلك هو رأيك أيضاً.

لا يعني ذلك أنه من السهل أن تغير العادات، أو أن تقض الإشتباك بين العواطف وموضوع التفاوض، أو أن تجند الآخرين في عملية إنجاز الحل الحكيم لل المشكلة المشتركة. فمن وقت لآخر قد تريد أن تذكر نفسك بأن الشيء الأول الذي تحاول كسبه هو الأسلوب الأفضل للتفاوض - الأسلوب الذي يجنبك الاختيار بين الرضاء بأخذ ما تستحقه وبين أن تبقى محترم. فبإمكانك أن تظفر بالاثنتين معاً.

أسئلة عامة تساعدك

- **أسئلة حول العدالة والتفاوض المنظم .**
- **أسئلة حول التعامل مع الناس .**
- **أسئلة عملية .**
- **أسئلة عن القوة .**

أسئلة حول العدالة وأسلوب التفاوض المنظم:

السؤال ١: "هل من الممكن أن يكون للمساومة على المواقف أي معنى أو جدواً؟"

المساومة على المواقف عملية سهلة. لذا فليس من المدهش أن تجد الناس عادة ما يلجأون إليها في عملياتهم التفاوضية. فهي لا تتطلب أي تحضيرات، فهي معلومة للكافة (في بعض الأحيان يمكنك أن تجريها بلغة الإشارة البسيطة جداً عندما لا تكون أنت والطرف الآخر تتحدثون ذات اللغة)، وفي بعض السياقات نجدها تمارس بصورة راسخة ومعد لها مسبقاً. بالمقابل، فالنظر إلى ما وراء المواقف بحثاً عن المصالح، وتوليد الخيارات التي تحقق النفع المشترك وأيجاد واستعمال المعايير الموضوعية يقتضي عملاً شاقاً مضطرباً خاصة عندما يكون الطرف الآخر متربداً أو لديه بعض القيود العاطفية أو غير ناضج.

وبصورة عملية في أي قضية، ستكون المحصلة النهائية أفضل بالنسبة لكل من الطرفين إذا كانا يتفاوضان بأسلوب التفاوض المنظم. فالمسألة هي هل هذا الأسلوب يتطلب جهود إضافية لتطبيقه أملاً. فهناك عدد من الأسئلة يجب التفكير فيها مثل: "كم هو مهم أن تتفادي الوصول إلى محصلة نهائية تحكمية من خلال التفاوض؟"

إذا رجعنا بالذاكرة إلى الفصل الخامس، فإذا كنت تتفاوض حول كم عمق الأساسات التي ينبغي أن تبني عليها منزلك، فلن تحتاج إلى مساومة حول موقف تحكمي بغض النظر عن سهولة أو صعوبة الوصول إلى الاتفاق عن طريقه. فحتى وإن كنت تتفاوض حول "قذراثري" فريد حيث لا يتصور أن تجد معايير موضوعية لتطبيقها، فاستكشف مصلحة البائع والبحث عن خيارات خلائق قد يكون فكرة جميلة. أيضاً فإن العامل الوحيد الذي عليك أن تفكّر فيه وأنت تقرّر في مسألة اختيار الأسلوب التفاوضي، هو كم أنت مهتم بأيجاد إجابة للمسألة الموضوعية التي يجري بشأنها التفاوض. فالرهان ربما يكون أكثر ارتفاعاً إذا

كنت تتفاوض حول أساسات بناء مكتب مما لو كانت أساسات مظلة للأدوات التي تستخدمها في عملك. وأيضاً الرهان سيكون أكثر علواً إذا كانت المعاملة التي تتفاوضون بشأنها سترسي سابقة للتعاملات المستقبلية التي ستجري بينك والطرف الآخر.

ما هي درجة تعقيد المسألة التي يجري التفاوض بشأنها؟

فكلما كانت المسألة التي يجري التفاوض بشأنها معقدة، فسيكون من الطائش أن تدخل في مساومة على الموقف. فالتعقيد يتطلب التحليل العميق للمصالح التي تكون مشتركة أو التي يمكن بطريقة خلقة تعریقها وربطها مع بعضها البعض ومن ثم إجراء العصف الذهني بشأنها. فكلاهما سيكون أسهل إلى المدى الذي يكون فيه الأطراف يرون أنهما منخرطون في عملية حل مسألة مشتركة.

ما هي أهمية أن يحتفظ الأطراف مع بعضهما البعض بعلاقة عملية؟

إذا كان الطرف الآخر زبون أو عميل محترم في نظر الطرف الأول، فالمحافظة على العلاقة المستمرة بين الطرفين ستكون أكثر أهمية للك من المحصلة النهائية مهما كانت. فهذا لا يعني أن تكون أقل إصراراً في متابعة مصالحك، ولكن ذلك فعلياً يوحى بأن تتجنب تكتيكات التهديد والإذارات التي تتضمن المخاطرة العالية بالإضرار بالعلاقة. فالتفاوض في المسألة الموضوعية وبطريقة موضوعية يساعد الأطراف على تجنب الخيار بين التنازل وإغضاب الطرف الآخر.

ففي المفاوضات التي تدور حول مسألة واحدة، وبين أقرب لا علاقة لهم بعض، وعندما تكون تكاليف استكشاف المصالح عالية وعندما يكون أي طرف محمياً بفرص تنافسية، يكون في مثل هذه الظروف المساومة والمماحة البسيطة على الموقف أمر ناجح أكثر من غيره من الأساليب. ولكن إذا كان النقاش قد بدأ يصل إلى طريق مسدود أو موجة، فينبع على المفاوض أن يكون مستعداً للتغيير الاتجاه أو السرعة. فأبدأ في توضيح المصالح التي تؤسس للخلاف محل التفاوض.

فينبغي عليك أن تفكّر في الآخر الذي يمكن أن ترتبه هذه المفاوضات على علاقتك بالآخرين. فهل هذه المفاوضات من المحتمل أن تؤثر في سمعتك كمفاوض بصورة سلبية. ونتيجة لذلك كيف سيصف الآخرين التفاوض معك مستقبلاً؟ فإذا كان ذلك كذلك، فما هو الآخر الذي ترغب أنت في أن يكون لهذه المفاوضات على علاقتك؟

ما هي توقعات الطرف الآخر وما هي إمكانية تغيير هذه التوقعات؟

قد يكون لدى الأطراف تاريخ طويل من الصراعات الصعبة وقد درجوا تقريباً على استخدام نوع من المساومات الطفيسة على المواقف في العديد من مفاوضات النزاعات العمالية وكذلك مفاوضات السياسات الأخرى. فأصبح يرى أي طرف الطرف الآخر كعدو ويرى الوضع التفاوضي على أساس أنه لعبة "المبلغ صفرى القيمة"، ومن ثم باتوا يتتجاهلون الكم للهائل للخسائر التي تسببها الإضرابات، وتوقف الإنتاج والشعور السيء. ففي مثل هذه الأوضاع لا يكون من السهل أن تؤسس هيئة مشتركة لحل المشكلة، ولو عن طريق المراسلة في الأحوال التي يكون فيها ضرورياً. حتى الأطراف الذين يحبون التغيير، عادة، قد يجدون صعوبة في التغيير وممارسة عادتهم القديمة: بأن تسمعوا بدلأ من أن يهاجموا، وأن يمارسوا العصف الذهني بدلأ من أن يشاجروا، وأن يستكشفوا المصالح قبل أن يلتزموا بأي التزام. يجد بعض الأطراف أنفسهم منغلقين في جدل روتيني وبيدو عليهم أنهم غير قادرين على التفكير في أساليب بديلة حتى يوصلهم ذلك إلى حافة الدمار وبعضهم قد يتمادي أكثر. قد تحتاج في مثل هذه السياسات إلى أن تضع جدول زمني واقعي للتغيير والذي يمكن أن يمتد إلى العديد من عمليات التفاوض الكاملة. فقد أخذت المفاوضات من شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات أربع عقود من الزمن ليتمكنوا في النهاية من تغيير هيكلية المفاوضات التي درجوا عليها في السابق، وبقي هناك العديد من المعارضين في كلا الجانبين لهذا النظام الجديد للتفاوض.

أين موقعك في عملية التفاوض؟

تنزع المساومة على الموقف إلى منع النظر إلى تحقيق الكسب المشترك للأطراف المتساوية. ففي العديد من المفاوضات ينتهي المطاف بالأطراف إلى محصلة نهائية يتزرون معها الكثير من الذهب على طاولة التفاوض". فالمساومة على الموقف تسبب ضرراً أقل إذا جاءت بعد أن تحقق كل طرف من مصالح الطرف الآخر، وابتكرت خيارات تتحقق الكسب المشترك للأطراف، ونوقشت كل المعايير الموضوعية العادلة المتعلقة بالمسألة التي يجري التفاوض بشأنها.

السؤال 2: لماذا لو أن الطرف الآخر كان يعتقد في معايير مختلفة للعدالة؟

في أغلب المفاوضات لا يكون هناك إجابة واحدة "صحيحة" أو "عادلة"; فالناس قد يقتصوا معايير مختلفة ليقوموا بالحكم على خلافاتهم على أساس عادل. فاستعمال المعايير الخارجية، مع ذلك، يحسن ويخفّف من المساومة والمماحكة بين الأطراف بثلاثة طرق: فأولاً، إن النتيجة المتبصرة بكل الظروف بما في ذلك المعايير المتناقضة عن العدالة والممارسة المجتمعية هي من المحتمل أن تكون أكثر حكمة من أي نتيجة تحكمية أخرى. وثانياً، أن استعمال المعايير يقلل من تكاليف قبول "الهزيمة"—أن الموافقة على تطبيق المبدأ أو المعيار المستقل أسهل من التنازل لطلب مبني على مساومة على موقف ينتمي به الطرف الآخر. وأخيراً، أن بعض المعايير أكثر اقناعاً من الأخرى، وهذا خلافاً للمواقف التحكيمية.

ففي عملية تفاوض بين محامي صغير وشركة محاماة كبيرة في بورصة ولو ستريت حول المرتب، مثلاً، قد يكون من السخيف بالنسبة للمحامي الشريك أن يقول: "أنا لا افترض إنك تعتقد بأنك أذكي مني؛ ولذلك فستعرض عليك ذات المرتب الذي كنت تقاضاه عندما بدأت أنا العمل في المحاماة قبل 40 سنة—4000 دولاراً. المحامي الصغير ربما يشير إلى أثر التضخم في خلال هذه الـ 40 سنة، ومن ثم يقترح استعمال المرتبات المعاصرة كمعيار. فإذا الشريك عرض استعمال المرتبات المعاصرة في مدينة دايتون أو موبينس لتقدير مرتب

المحامي الصغير، فالمحامي الصغير ربما يشير إلى أن المرتب المتوسط للمحامي الصغير لل المستوى المماثل لشركات منهان يمكن أن يكون المعيار الأكثر ملائمة.

عادة ما يكون معيار من المعايير أكثر اتفاقاً من معيار آخر إلى المدى الذي يكون فيه هذا المعيار متعلق بالموضوع أكثر من غيره، ومقبولاً على نطاق واسع ومعاصر بالنظر إلى كل الظروف زمانية كانت أو مكانية أو غيرها.

الاتفاق على المعيار الأفضل ليس ضرورياً:

الاختلاف في القيم والثقافات والخبرة والتصورات قد تقود - بحق - الأطراف إلى عدم الاتفاق حول الجدارة الموضوعية لمختلف المعايير. فإذا كان من الضروري أن يتم الاتفاق على "ما هو المعيار الأفضل"، فتسوية هذا الأمر في عمليات التفاوض قد لا يكون ممكناً. ولكن الاتفاق على المعايير ليس ضرورياً.

المعايير هي فقط أداة واحدة من الأدوات التي قد تساعد الأطراف على التوصل إلى الاتفاقية الأفضل للطرفين من أن لا يتوصلا إلى أي اتفاقية البتة. فاستعمال المعايير الخارجية عادة يساعد على تضييق نطاق الاختلافات وقد يساعد على توسيع منطقة الاتفاق المحتمل. فعندما تصفى وتغربل المعايير إلى الدرجة التي يكون فيها من الصعب أن يناقش أحد في مدى ملائمة إطباق أحدهما أكثر من الآخر، يمكن للأطراف أن يستكشفوا الأشياء التي يمكنهم أن يستغفوا عنها أو أن يلجأوا إلى الإجراءات العادلة لتسوية الاختلافات المتبقية. فيمكنهم أن يستخدموا القرعة بالعملة أو يلجلون إلى محك أو حتى إلى قسمة الخلاف بينهما.

السؤال 3: هل من المفترض أن أكون منصفاً إذا لم يكن واجباً على أن أكون كذلك؟

أسلوب "الوصول إلى نعم" ليس شعيرة في أخلاقيات الحق والباطل؛ الوصول إلى نعم هو كتاب حول كيف تؤدي أداءً جيداً في المفاوضات. نحن لا نقترح أن المفاوض ينبغي أن يكون جيداً فقط لأجل أن يكون جيداً (ولا نشجعه على ذلك)

أيضاً). ونحن أيضاً لا نوصي المفاوض بأن يتنازل عند أول عرض يقّم له وإن كان ذلك العرض في إطار الحدود العادلة. وأيضاً لا نوصي أبداً تطلب أبداً أكثر مما يمكن أن يقضي لك به أي قاضي على أنه عادل. نحن هنا لنبرهن فقط أن استعمال المعايير المستقلة لمناقشة عدالة العرض المقّم للنسوية هي فكرة يمكن أن تساعد المفاوض في الحصول على ما يستحق وأنها تحميه من أن يُستغل أو يُخدع فإذا كنت تزيد أكثر مما يمكنك تبريره كحق عادل ووجدت إنك وبصورة منتظمة قادر على إقناع الآخرين على إعطائك أيام، فإنك قد لا تجد في بعض التوصيات المذكورة في هذا الكتاب ما هو مفيد بالنسبة لك. ولكن المفاوضون الذين يقابلهم عادة يخالفون من الحصول على أقل مما ينبغي في المفاوضات، أو يخشون الإضرار بالعلاقات إذا ضغطوا بصورة شديدة للحصول على ما يستحقون. فالأفكار في هذا الكتاب قصد بها أن توضح لك كيف تحصل على ما يستحق وفي ذات الوقت تحافظ على علاقاتك مع الطرف الآخر.

ومع ذلك، في بعض الأحيان قد تجد الفرصة للحصول على أكثر مما تعتقد أنه عادل. فهل تأخذه؟ في رأينا، لا تأخذه من غير تفكير جيد. فهناك الكثير من الأشياء سيكون على المحك أكثر من مجرد الخيار الخاص بالقيم الأخلاقية الخاصة بك. (فذلك أيضاً قد يستحق التفكير المتأني، ولكن النصح في هذا المجال ليس من أهداف هذا الكتاب). فوجود فرصة سانحة لأخذ أكثر مما نظن أنه عادل، ينبغي أن توزن فوائدها المحتملة في مقابلة التكاليف المتوقعة جراء قبول سقط الرياح أو اللقطة".

كم يساوي الفرق بالنسبة لك؟

كم يكون أقصى ما يمكنك تبريره لنفسك كشيء عادل؟ ما هي أهمية أن تأخذ زيادة أكثر مما يقضي به لك المعيار؟ زين هذه المنافع والفوائد في مقابلة تعرّضك للخطر الناجم من بعض التكاليف المذكورة فيما بعد، ومن ثم فكر فيما إذا لم يكن هناك أي خيار أفضل. (مثلاً، هل يمكن للمعاملة المعروضة أن تكون مهيكلة

بحيث يمكن للطرف الآخر أن يرى نفسه يخدم بها مصلحتك بدلاً من أن يرى نفسه يخدع ويحتال عليه؟)

قد يكون من الحكيم أيضاً أن تفكّر في: إلى أي مدى أنت كمفاوض محدد ومتين من وقوع هذه الفوائد المحتملة. فهل من المحتمل أن تكون قد أغفلت شيئاً؟ العديد من المفاوضين مقاولون أكثر من اللازم حيث يفترضون أن لديهم من الذكاء الكثير والمتفوق مقارنة بشريكهم الطرف الآخر.

هل النتيجة غير العادلة ستكون متينة وذات عمر طويل؟

قد يكون أحد أطراف عملية التفاوض غير راغب في تنفيذ مصلحتها النهائية إذا استنتج، لاحقاً، أن الاتفاقية التي تم التوصل إليها غير منصفة. فما هي تكلفة محاولة تنفيذ مثل هذه الاتفاقية أو استبدالها؟ المحاكم قد ترفض تنفيذ اتفاقية وجئت من غير وعي أو رضي تام.

فينبغي أيضاً أن تفكّر في أين موقعك من عملية التفاوض. فليس هناك أي قيمة لأي اتفاقية مبدئية، إذا استيقظ الطرف الآخر في الصباح الباكر وجدها قبل أن تكون اتفاقية نهائية. وإذا استنتاج الطرف الآخر من هذه الحالة إنك شخص آخر وغير موثوق بك فقط قد جئت لخداع وتحال، فهنا التكلفة لن تقتصر على فقط شروط ونصوص هذه الاتفاقية.¹

¹ اتباع أسلوب نيدر في الوساطة يؤدي بإحتمال كبير إلى اتفاق ذو عمر طويل لجميع الأطراف ومن ثم يقل كثيراً احتمال جده أو المماطلة في تنفيذه في المستقبل؛ وذلك ببساطة لأن كل طرف سيقدر وبصورة واضحة مصلحته في تنفيذ ذلك الاتفاق ومدى الضرر الذي سيتحقق به جراء جده. كما أن الأنظمة التي أحقت نظام الوساطة بإجراءات المحاكم تقدم خطوة إلى الأمام بإيجاد وسيلة إجبار لتنفيذ الاتفاق لأنها جعلت منه سندًا تنفيذياً كما هو الحال في كل من أستراليا وسلطنة عمان على سبيل المثال (راجع للمترجم: eLaw Journal: Murdoch 17(2) Enforceability of the University Electronic Journal of Law (2010) 217

ما هو الضرر الذي يمكن أن تسببه النتيجة غير المنصفة للعلاقة الراهنة أو العلاقات الأخرى للأطراف؟

ما هي درجة احتمال أن تجد نفسك تتفاوض مع نفس الطرف الآخر في المفاوضات الحالية في أي مفاوضات لاحقة؟ فإذا حدث ذلك، ما هي المخاطرة بالنسبة لك إذا أراد أن يثير منك؟ ماذا عن سمعتك عند الآخرين، خاصة سمعتك في التعامل المنصف العادل؟ هل من المحتمل أن تتأثر سلبياً أكثر مما يعوضه الربح الحالي الذي تتجزء في المفاوضات القائمة؟

السمعة المؤسسة بصورة جيدة في التعامل العادل للمفاوضين يمكن أن تكون رصيد غير عادي لها. ستفتح له عالم كبير من الاتفاقيات البارعة التي قد يكون من المستحيل الوصول إليها إذا لم يتحقق الآخرون به. فمثل هذه السمعة هي أمر عادة ما يكون تدميره أسهل وأيسر بكثير من بنائه.

هل ضميرك يؤنبك؟

هل من المحتمل أن تعتذر لاحقاً عن إبرامك للاتفاق، معتقداً إنك قد قمت باستغلال شخص ما بصورة غير عادلة؟ فكر في مثل السائح الذي اشتري سجادة كشميرية من الأسرة التي عملت طوال السنة وهي تتسع في تلك السجاده. بذكاء قام السائح بعرض أنه سيفتح بالمارك الألماني، ومن ثم عرض عدد من الماركات القديمة التي ترجع إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية، صكت في عهد ويبمار - فترة التضخم العالمي - والتي لا قيمة لها الآن. فعندما حكي السائح القصة لأصدقائه بعد رجوعه إلى المانيا والذين كانوا مندهشين من جمال السجادة وجودة صناعتها اليابانية، بدأ السائح يفكّر بما فعله في هذه الأسرة المسكينة. وفي الحال، استحال المنظر الجميل للسجادة إلى مخص في بطنه وشعور بالغثيان. فمثل هذا السائح يجد العديد من الناس أنهم يهتمون بأشياء كثيرة أخرى أكثر من اهتمامهم بالمال وهزيمة الطرف الآخر مالياً.

اسئلة حول التعامل مع الناس

السؤال 4: ماذا أفعل إذا كان الناس هم المشكلة؟

بعض الناس يفسرون التوجيه الاستراتيجي القائل: "أفضل الناس عن المشكلة" على أنه يعني إخفاء مشاكل الناس تحت السجادة. فذلك بالتأكيد ليس المقصود من التوجيه المشار إليه. فمشاكل الناس الشخصية عادة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام أكثر من المشاكل الموضوعية أي المتعلقة بالموضوع الذي يجري التفاوض بشأنه. فالنزعة الإنسانية الطبيعية إلى الدفاع والتعامل ببرود الأفعال السلوكية هو أحد الأسباب التي تفسر أن العديد من عمليات التفاوض تفشل على الرغم من أن الاتفاقية كانت الممكن التوصل إليها. يتجاهل المفاوضون في عملية التفاوض المسائل الشخصية المتعلقة بالأشخاص - كيف ينبغي أن يعامل الطرف الآخر - واصطحبا كل ما يأمله من عملية التفاوض على المحك. فالنصيحة الأساسية في هذا الصدد هي ذات النصيحة التي أسليناها من قبل إذ لا فرق بين أن تكون مشكلة الأشخاص هي أحد المسائل ذات الإهتمام في عملية المفاوضات أم هي جوهر هذه العملية، فالنصيحة هي:

"ابني علاقة جيدة بالطرف الآخر مستقلة عن توصل عملية التفاوض إلى الاتفاق أو فشلها في التوصل إلى اتفاق".

فكلما كان اختلافك مع شخص ما عميقاً، كلما كان ضرورياً ومهماً أن يكون باستطاعتك التعامل معه على الرغم من ذلك الخلاف. فالعلاقة العملية الجيدة واحدة من الأدوات التي تمكّنك من التعايش مع الخلافات. فمثل هذه العلاقة لا يمكن أن تبني بتقديم تنازل جوهري أو بالظاهر بأن ذلك الخلاف غير موجود. الخبرة في هذا المجال تقضي بأن التسكين والتهئة عادة لا يجدي نفعاً. فالقيام بتنازل غير مبرر الآن لا يزيد من احتمال أن يكون التعامل مع الاختلافات المستقبلية أسهل. فقد تظن أن في المرة القادمة سيكون دورهم في تقديم التنازل؛ ولكن في الغالب من الأحوال أن يعتقدوا أنهم لو كانوا عندين بالدرجة الكافية،

ذلك سيضطرك إلى التنازل مرة ثانية. (اتفاقية نيفيل كامبرلين مع الألمان في احتلالهم لسوينتلاند والقصور عن الرد العسكري لاحتلال هتلر لاحقاً لشيكوسلوفاكيا، ربما شجع النازيين للاعتقاد بأن غزو بولندا أيضاً لا يؤدي إلى الحرب).

ولا ينبغي للمفاوض أن يكره الطرف الآخر على تقديم تنازل جوهري بالتهديد بإنهاء العلاقة بينهما. ("إذا كنت فعلاً تهتم بي وبعلاقتنا، لفقط تنازل ألا." ما لم تتفق معه، فإعتبر علاقتنا منتهية.) فسواء نجحت مثل هذه الحيلة أم لم تنجح فإن استعمالها في هذه الأثناء سضر بالعلاقة بين الطرفين. فهي أيضاً تتزعد إلى جعل الوضع أكثر صعوبة بالنسبة إلى كلا الطرفين في التعامل مع خلافاتهما المستقبلية.

وبالأحرى، فإن المسائل الجوهرية تحتاج إلى أن يفصل ويغض الإشتباك بينها وبين العلاقة بين طرف في التفاوض والمسائل الإجرائية العملية التفاوضية. فمكونات الاتفاقية الممكنة ينبغي أن تكون مفصولة عن مسائل كيف تتحدث عن تلك المكونات ومسائل كيف تتعامل مع الطرف الآخر. وكل باقة من هذه المسائل ينبغي أن تناقض في الجدار الم موضوعية المتعلقة بها في ذاتها. القائمة المذكورة بعد تشرح هذا التمييز:

المسائل الموضوعية:

- المدد والقيود الأخرى
- الشروط
- الأسعار
- المواعيد
- الأرقام الكمبيات
- المسؤوليات

المسائل الخاصة بالعلاقة بين الأطراف:

- الموازنة بين العواطف العقل.
- سهولة التواصل.
- درجة الثقة واعتماد الأطراف على بعضهم البعض.
- موقف الطرف من القبول (أو الرفض).
- التأكيد على الإقناع النسبي (أو الاكراه).
- درجة الفهم المتبادل.

الناس عادة يفترضون أن هناك مقاييس بين السعي وصولاً إلى النتيجة الموضوعية الجيدة والحفاظ على العلاقة الجيدة. نحن نختلف مع ذلك. فالعلاقة العملية الجيدة تتزع إلى تجعل من السهل الحصول على نتيجة موضوعية جيدة في نهاية عملية التفاوض (كلا الطرفين). والنتيجة الموضوعية الجيدة تتزع إلى أن تجعل العلاقة بين طرفي عملية التفاوض أفضل مما كانت عليه قبل التفاوض.

في بعض الأحيان يمكن أن يكون هناك أسباباً جيدة للموافقة، حتى عندما يعتقد المفاوض أن العدالة تقضي عكس ذلك. فمثلاً، إذا كان في الأصل لديك علاقة عملية ممتازة مع الطرف الآخر، فقد تقرر التنازل عن مسألة ما، وكلّك ثقة في أن الطرف الآخر سيعرف في المستقبل لك بذلك " فهو مدين لك بواحدة" ويرد لك الجميل. أو قد تقرر بصورة معقولة أن واحداً أو أكثر من المسائل قد لا تستحق الإهتمام بشأنها، واضعاً في الإعتبار كل الظروف. فالقضية هنا أنه لا ينبغي أن تتنازل بغرض تحسين العلاقة.

التفاوض بشأن العلاقة:

إذا كانت مشكلة الأشخاص ما زالت تقف في طريق سلامة التفاوض، على الرغم من جهودك لتأسيس علاقة عملية والتفاوض بشأن الخلافات الجوهرية في جدارتها الموضوعية، فيجب التفاوض حول مشكلة الأشخاص - في جدارتها الموضوعية. فينبغي عليك أن تشير مخاوفك حول سلوك الطرف الآخر وأن تناقش

ذلك السلوك كما تفعل بشأن أي خلافات جوهرية في المفاوضات. ينبغي عليك أن تتجنب الحكم على الأشخاص أو أن تطعن في دوافعهم. فبدلاً من ذلك، اشرح تصوراتك ومشاعرك، وأسئلتهم عن تصوراتهم ومشاعرهم أيضاً.

اقتراح بعض المعايير الخارجية أو المبادي العادلة لتحديد كيف ينبغي لكما التعامل مع بعضكم البعض، ورفض الرضوخ إلى أي ضغط تكتيكي يمارس عليك. أطر نقاشك على أساس أنه يت天涯 معالجات مستقبلية، ولا يتوقع في الماضي، واعمل على افتراض أن الطرف الآخر قد لا يقصد كل النتائج التي تعرضت لها، وأنه قد يغير من رؤيته إذا رأى ضرورة لذلك.

فكم هو الوضع دائماً في عمليات التفاوض، فإنك تحتاج إلى أن تقرَّ ملياً فيـ BATNA الخاص بك. ففي بعض الحالات فإنَّ الطرف الآخر قد يتوصل إلى تغيير أنَّ ما تسعى إلى تحقيقه في عملية التفاوض هو مشكلة مشتركة، وذلك يكون فقط عندما يتحقق الطرف الآخر من ماهيةـ BATNA الخاص بك، ففي حالة ما تفشل في الوصول إلى حل مرضي لك، فسيكون ذلك ليس جيداً جداً بالنسبة لهم أيضاً.

ميزَ كيف تعامل الطرف الآخر عن كيف يعاملك الطرف الآخر:

لا حاجة إلى أن تقوم بمجاراة السلوك الهدام. فإذا فعلت فإنَّ ذلك قد "يلقنهم درساً" بحقـ ولكن عادة ليس الدرس الذي نتطلع إليه. فالتجابب النوعي يقوِّي السلوك الذي نكره في الغالب من الاحوال.

ويشجعُ الطرف الآخر على الشعور بأن كل الناس تتصرف على ذلك النحو، وذلك هو الطريق الوحيد لحماية أنفسهم. فسلوكنا ينبغي أن يُصنَّم ليكون نموذجاً ويخض على السلوك الذي نرغب فيه، ويقادي أي تحفيز على السلوك الذي نبذ، وفي كل ذلك يجب أن تتصرف بدون أن تتنازل عن مصالحنا الجوهرية.

تصرف بحكمة مع عدم الحكم الظاهر لدى الطرف الآخر:

لا يكون السلوك في العالم الذي نعيشه حكيمًا جدًا في الغالب من الأحوال. فكما قلنا في الفصل الثاني: "المفاوضون هم بشر في المقام الأول". فنحن عادة ما نتصرف بتلهور، أو برد فعل من غير تفكير، خاصة عندما تكون عاصبين أو خنعين أو محبطين. وكلنا يعلم الكثير من الناس الذين يبدون طائشين في سير فائهم بعض النظر عن الطرف الذي يمرون به. فكيف يمكنك أن تتعامل مع.. هذا النمط من السلوك؟

أولاً، إعترف بأنه بينما لا يتقاوم الناس في العادة بصورة حكيمة، فإن المفاوض بحكمة أمر يستحق التجربة بواسطتك. ففي مستشفى للأمراض العقلية، لا يحتاج إلى أطباء مجانيين. وبالمثل، في التعامل مع عدم حكم الطرف الآخر ، قد ترعب في أن تكون تصرفاتك هادفة وذات غايات واضحة كلما أمكن.

ثانياً، محسن افترضك بأنَّ الطرف الآخر يتصرف بعدم حكمه. فقد يرون الوضع بصورة مختلفة. ففي معظم النزاعات، يعتقد كل طرف أنه يقول "لا" بصورة معقولة لما يطالب به الطرف الآخر. فقد يسمعون موقفك الاقتصادي الذي يظن أنه متين بدرجة كافية على أنه غير مبرر من ناحية موضوعية؛ وذلك ربما لأنهم يقدرون الأشياء بصورة مختلفة؛ أو ربما كانت هناك مشكلة عدم قدرة على التواصل بينكما.

يتمسك الناس في بعض الأحيان بوجهات نظر يقيّمها الكثير من الناس موضوعياً بأنها غير حكيمه؛ وذلك مثل أن يخاف بعض الناس من ركوب الطائرات. فعلى الصعيد الداخلي لهم، على الرغم من ذلك، فإن هؤلاء الناس يتعاملون برد فعل حكيم جداً مع العالم كما يرونه من وجهة نظرهم. ففي كل المستويات، فإنهم يعتقدون أن هذه الطائرة ستسقط. فإذا كانا نحن نعتقد ذلك، فحتماً سنمتنع عن ركوب الطائرة أيضاً. إنَّ هذا التصور يكون منحرفاً هو كتصور، وليس الإنحراف في الاستجابة إلى ذلك التصور.

إيجار مثل هؤلاء الناس بأنهم مخطئون (على الرغم من العديد من الدراسات العلمية) وأيضاً عقابهم على اعتقادهم هذا لا يحتمل أن يغير مما يشعرون به. فمن ناحية أخرى، إذا قمت بالتحري بصورة مؤكدة، متعاملاً مع مشاعرهم بصورة جادة، ومحاولاً تعقب تسببيهم لجذورها، ففي بعض الأحيان قد ينجح التغيير. فالعمل مع مثل هؤلاء الأشخاص ، قد يجعلك تكتشف عدم منطقية التفكير لديهم، أو الخطأ في فهم الواقع أو علاقة ذلك بصدمة ما سابقة، فيمكن حالي فحص ذلك السبب أو تعديل ذلك التفكير من عند أنفسهم عندما تبصّرهم به.

ففي الجوهر أنت تبحث، هنا، المصالح النفسية وراء المواقف، لتساعد الأشخاص في الطرف الآخر على ايجاد الطريقة التي يشعرون بها مصالحهم بصورة أكثر فعالية.

السؤال 5: هل على أن تتفاوض حتى مع الإرهابيين أو مع أشخاص مثل هتلر؟ متى يكون من الأفضل أن تتفاوض مع الطرف الآخر؟

مهما كان الطرف الآخر الذي تتفاوض معه مموجاً أو كريهاً أو لا يطاق، فما لم يكن لديك BATNA أفضل، فالسؤال الذي ينبغي أن تسأله لنفسك هو ليس: "هل تتفاوض أم لا؟ وإنما: كيف تتفاوض مع الإرهابيين؟"

نعم. في الحقيقة، وبالنظر إلى التفاوض في معنى إنك تحاول أن تؤثر على ما يصدره الطرف الآخر من قرارات- وأيضاً هو يحاول أن يؤثر على ما يصدر منه من قرارات- فأنت تتفاوض مع الطرف الآخر حتى وإن كنت لا تتحدث معه. فالسؤال هنا هو: هل تفعل ذلك من على البعد بالافعال والكلمات (مثل "نحن لن نتفاوض مع الإرهابيين")، أم إنك ستفعل ذلك بصورة مباشرة أكثر.

في صورة عامة كلما كان التواصل أفضل، كلما كانت فرصتك كبيرة في التأثير على الآخر. فإذا عولجت مسائل السلامة الشخصية والأمن، فسيكون من المجد أن تؤسس حواراً مع الإرهابيين، سواء كانوا يحتجزون رهائن أو كانوا يهددون بالقيام ببعض أعمال العنف. فإذا كانت لديك قضية جيدة، فالفرصة كبيرة أمامك

للتأثير عليهم أكثر مما لديهم من فرصة للتأثير عليك. (نفس المنطق ينطبق على التعامل مع التفاوض مع "الإرهابيين [المجازين]" الذين يحاولون أن يستعملوا حيلاً قذرة.).

التفاوض لا يعني التنازل. هناك تكلفة كبيرة للرضوخ ودفع الفدية أو المبلغ المطلوب دفعه من قبل المبتر؛ إذ أن ذلك يعتبر من قبل المكافأة على الأعمال الشريرة. فالاستجابة للمختطف وتفيذه طلباته سيشجعه على المزيد من عمليات الخطف. فمن خلال الاتصال سيكون من الممكن إيقاع الإرهابيين (وكان ذلك من الممكن إيقاع الإرهابيين المستقبليين) بأنهم لن يحصلوا على فدية. فقد يكون أيضاً بالإمكان عن طريق التواصل أن تعرف على بعض ما لديهم من مصالح مشروعة فيما فطوا، ومن ثم تقوم بعمل الترتيبات التي لا يجري فيها أي طرف من الأطراف تنازلاً.

فبمساعدة الوسيط الجزائري تمكنت الولايات المتحدة وإيران من التفاوض حول إطلاق سراح الرهائن في يناير 1981 والذين احتجزوا لأكثر من سنة في السفارة الأمريكية في طهران. كان أساس التسوية : "ألا يأخذ أي طرف أكثر مما هو مستحق له": فالرهائن سيطلق سراحهم؛ وإيران ستتمكن من دفع ديونها؛ والولايات المتحدة ستعرف بحكومة إيران وتنوقف عن التدخل في شؤونها الداخلية؛ وما إلى ذلك من أشياء. كان سيكون من الصعب أن لم يكن مستحيلاً أن يتم التوصل إلى تسوية فيها من غير تفاوض.

وعلى الرغم من فطاعة وعدم قانونية احتجاز الرهائن الأمريكيين، إلا أن كلاً الطرفين استفاد من المفاوضات التي جرت لحل الأزمة في خريف سنة 1980.

يقال في بعض الأحيان أن الموظفين الرسميين ينبغي أن يرفضوا التفاوض مع الإرهابيين السياسيين؛ وذلك لأن فعل التفاوض معهم قد يمنهم المكانة والشرعية القانونية لما يقومون به الأمر الذي يعتبر مكافأة عن تلك الأعمال الشريرة. قد يكون ذلك صحيحاً بالنسبة لرئيس الحكومة أو كبار الموظفين

الآخرين في الدولة. فإن مقابلة الإرهابيين قد تزيد من أهميتهم إلى المدى الذي قد يفوق أي فائدة يمكن أن تنتظر من تلك مقابلة. ولكن الاتصال مع الإرهابيين على مستوى المفاوضين المحترفين فهو أمر مختلف جداً. فالمفاوضون في بوليس المدينة قد تعلموا أن الحوار الشخصي المباشر مع الجرميين الذين يحتجزون رهائن كثيراً ما ينتج عنه تحرير الرهائن واعتقال الجرميين.

فأثناء اختطاف الرحلة 422 للخطوط الجوية الكويتية في سنة 1988، فقد أجريت مفاوضات مكثفة مع المختطفين، ولكن حول مسائل صغيرة وبصورة متزايدة. قالت الحكومة الكويتية بصورة عامة في بداية الحادثة أنها لن تطلق سراح الشيعة المدانين في عمليات إرهابية والذين تم إيداعهم السجن في الكويت، وأنهم لن يتراجعوا عن ذلك المبدأ الأساسي. ولكن سلطات محلية في قبرص والجزائر وبصورة متواصلة ظلت تتفاوض مع المختطفين حول مسائل مثل السماح للطائرة بالهبوط، وطلب التزود بالوقود، والإتصال بالأجهزة الإعلامية وتقديم الطعام والماء. فقد حصلت السلطات المحلية القبرصية في تفاوضها عن كل واحد من تلك المسائل على تحرير بعض من الرهائن بنجاح.

في ذات الوقت، فقد طلبت السلطات المحلية من الإرهابيين - كمسلمين - بأن يحكموا قيمة الرحمة الإسلامية في الأمر وتعاليم الرسول محمد في الأسر والتعامل مع الأسرى. ففي النهاية أطلق سراح جميع الرهائن. وقد سمح أيضاً للمختطفين بأن يغادروا الجزائر. ففشل الإرهابيين المزمن والمحرج في تحقيق أي من أهدافهم المعلنة في العديد من العمليات التي نفذوها في السابق، بلا شك، قد أسهم في تناقص عمليات الاختطاف الإرهابية.

التفاوض مع شخص مثل هتلر :

يعتمد الأمر على البديل. فبعض المصالح التي يسعى الشخص إلى حمايتها قد تستحق المحاربة بشأنها وربما حتى الموت دونها. فالعديد منا يشعر بأن عليه أن يتصدي للفاشية وأن يقف في وجه الإرهاب، ولعل الدعوة إلى وضع حد للتطهير

العرقي تدخل في هذا الباب. فإذا كانت مثل هذه المصالح تتعرض للخطر والتهديد، وحماليتها بوسيلة أقل تكلفة غير ممكنة، فينبع أن تكون مستعداً للدخول في معركة إذا كان ذلك سيساعد، وقد يقول البعض أنه ينبغي الاستعداد للدخول في معركة من أجل ذلك حتى ولو لم يكن في ذلك مساعدة لك.

ومن ناحية أخرى، فإن الحرب عمل مُعرف. وفي كثير من الأحيان توصف بصورة غير واقعية أو رومانتيكية. فإذا كنت قادرًا على تحقيق قدر جوهري من مصالحك من خلال عمل غير عنيف، فينبع عليك تعطى ذلك العمل، كخيار، اعتباراً كبيراً. القليل من الحروب هي حروب من جانب واحد كحرب الأمم المتحدة لتحرير الكويت. وحتى وإن كان هناك إنسحاب تفاوضي للقوات العراقية من الكويت، فإن ذلك كان قد يجنب الكويت حرائق الآبار البترولية والأضرار البيئية التي حدثت في الخليج الفارسي، والمعاناة الهائلة التي فأساها البشر بسبب الحرب. ومن المهم جداً أن نعلم أن الحرب لا تضمن تحقيق نتيجة أفضل من أي نتيجة يمكن التوصل إليها عن طريق وسيلة أخرى. جوزيف استالين كرئيس للاتحاد السوفيتي كانت تصرفاته العالمية محل اعتراض من عدة وجوه وكان يشبه بهتلر. قد ارتكب الرجل العديد من الأعمال الإرهابية وتورط في عمليات للتطهير العرقي وروج لأيديولوجية الدولة المركزية التي ينظر إليها من ناحية عملية على أنها إشتراكية قومية.

ولكن في عصر القنابل الهيدروجينية، فإن دحر الاتحاد السوفيتي كما دحر الحلفاء المانيا لا يمثل الخيار الحيوي بالنسبة للمعسكر الرأسمالي. ولم تكن أيضاً المباديء التي على المحك لتبرر الإستزاف المتبادل بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. فبدلاً من ذلك ينتظر الغرب بصير وثبات على معارضته الأخلاقية للشيوعية السوفيتية حتى بدأت في التدهور والسقوط من ذاتها.

ينبع أن تتفاوض حتى مع شخص مثل هتلر أو إستالين إذا كانت المفاوضات تبشر بتحقيق نتيجة تخم مصالحنا - مع الوضع في الإعتبار كل الظروف -

بصورة أفضل من الـ BATNA الخاص بنا. ففوق الحرب، في العديد من الحالات يكون فعلياً خطوة في عملية التفاوض؛ إذ يعتبر في كثير من الأحيان وسيلة للضغط على الطرف الرافض لها. فالعنف يكون مقصوداً منه تغيير الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر، أو تصوراته عن ذلك الـ BATNA، حتى يكون جاهزاً للموافقة على الشروط التي نفرضها للسلام. ففي مثل هذه الحالات يكون التفكير في شروط التفاوض أمر حيوى، حتى لا نهمل عملية وضع عرضنا وأيصاله إلى علم الطرف الآخر بطرق تتوقع أن تقنعه بشكل معقول.

هل ينبغي أن تتفاوض عندما يكون الناس يتصرفون إنطلاقاً من قناعاتهم الدينية:

نعم. على الرغم من أن القناعات الدينية للأشخاص من غير المحتمل أن تتغير عن طريق التفاوض، فإن القرارات التي يتخذونها، حتى تلك التي تكون مؤسسة على تلك القناعات، قد تخضع للتاثير. فهذا كان عين ما حدث مع الطائرة الكويتية المختطفة. فال فكرة المفتاحية، والتي يجد بها تكرارها هنا، هي أن المفاوضات لا تتطلب منك التنازل عن مبادئك. ففي الغالب أن يتحقق النجاح بأيجاد الحل الذي ينسجم بصورة منطقية مع مباديء كل الأطراف.

العديد من الوضاع تبدو على أنها نزاعات "دينية" محضة. فالنزاع في ايرلندا الشمالية بين البروتستانت الكاثوليك، مثل النزاع في لبنان بين المسيحيين وال المسلمين، ليس حول الدين. ففي كل حالة الدين يخدم كخط حدودي مفيد لفصل مجموعة عن المجموعة الأخرى. فالخلط الفاصل ينقوي كلما استعمل لفصل المكان الذي يعيش فيه الناس، أو الذي يعمل فيه الناس أو أصدقاؤهم أو من يجب عليهم أن يدخلوا بأصواتهم. فالمفاوضات بين مثل هذه المجموعات تكون مرغوباً فيها بدرجة كبيرة لأنها تحسن من فرص التوصل إلى حلول براغماتية عملية تخدم مصالحهم المتبادلة.

متى يكون من المجدى ألا تتفاوض مع الطرف الآخر؟

مسألة ما إذا كان من المجدى أو من غير المجدى أن تتفاوض، ومسألة كم من الجهد ينبغي أن تبذل في المفاوضات، يعتمد على كم هو مرضي الـ BATNA الخاص بك وما هو احتمال أن تقدم هذه المفاوضات من نتيجة أفضل منه. فإذا كانـ BATNA الخاص بك جيد والمفاوضات تبدو غير مبشرة، فلا يكون هناك سبب لتهدر زمنك من أجله في المفاوضات.

ومن ناحية أخرى، إذا كانـ BATNA الخاص بك سيء فينبغي أن تكون غير راغب في إضاعة أي زمن إضافي في تأخير المفاوضات- حتى وإن كانت المفاوضات لا تبدو مبشرة- حتى تختبر ما إذا كان هناك شيئاً أكثر إرضاءاً وربما يتم التوصل إليه من خلال المفاوضات.

فحيني تقوم بهذا التحليل فإنك تحتاج إلى تفكّر جيداً فيـ BATNA الخاص بك والـ BATNA الخاص بالطرف الآخر. فلا ينبغي لك أن توقع نفسك في الخطأ الذي وقع فيه البنك الذي يتفاوض مع شركة الطاقة المفلسة. البنك كان مستحقاً بصورة قانونية أن يأخذ ملكية كل الشركة، ولكن قاضي الموضوع قال أنه يريد أن يتوصّل الأطراف إلى تسوية.

فعرض البنك أن يأخذ 51% من أسهم رأس المال وأن يخفض الفائدة على القرض، ولكن الشركة (المملوكة بواسطة الإداره) وقفت ضد هذا العرض ورفضت قبوله. فشل البنك، مع المحاولات المضنية لأشهر، في أن يوضع للشركة المصلحة في التفاوض.

وبصورة مفهومه رفضت الشركةـ فالشركة رأت أنـ BATNA الخاص بها هو أن تنتظر إلى أن ترتفع أسعار البترول. ففي ذلك الوقت سيمكونون من دفع القرض ويظلون يملكون 100% من أسهم الشركة. فشل البنك في التفكير الواضح سواء فيـ BATNA الخاص به أو فيـ BATNA الخاص بالشركة. فالبنك كان من المفترض أن يكون في حالة تفاوض مع القاضي، شارحاً له كيف أن هذا

الوضع غير منصف ومرفوض. ولكن البنك أعتقد أن التفاوض مع الشركة هو الخيار الوحيد المتبقى له.

الحكومات عادة ما ترتكب خطأ بافتراض أن لديها BATNA جيد وأفضل من الـ BATNA الحقيقي لها، فمثلاً تجد أن الحكومات تشير ضمناً إلى: "أن الجهود السياسية والاقتصادية إذا فشلت في حل القضية المطروحة، فيبقى دائماً الحل العسكري هو الخيار الذي يمكن اللجوء إليه". فليس هناك دائماً خياراً عسكرياً حيوياً.

(فكرة في جميع حالات احتجاز الرهائن. وفيها لا يكون هناك خيار عسكري يمكن أن يبشر المحتجزين بإعادة آمنه. فهجوم، مثلاً، كالهجوم العسكري الإسرائيلي على المطار الأوغندي في عنابي - المطار الذي صمم وبني بواسطة مهندسين إسرائيليين - كان حالة استثنائية.

ويصبح الأمر صعباً مع كل نجاح يتحقق في مثل هذه العمليات العسكرية إذ أن الإرهابيين عادة ما يتلقون على التكتيكات الجديدة ويطورون ما يمكنهم من الخروج من مثل هذه المآزق المتصورة، فسواء كنا نملك مساعدة ذاتية أملاً، يعتمد على ظروف كل حالة: هل من الممكن أن نحقق أهدافنا بصورة فردية بجهودنا الذاتية أم أن شخصاً ما في الطرف الآخر يجب عليه أن يتخذ القرار؟ فإذا كان الأخير ، فمن ثم ينبغي أن نعلم أي قرار من قراراته يجب علينا أن نؤثر فيه، وما هو القرار الذي نريد، وكيف ، وإذا كان لابد، هل من الممكن أن تؤثر القوات العسكرية في ذلك القرار؟

لا تفترض أن لديك BATNA أفضل من أن تتفاوض، أو أن ليس لديك BATNA. ولكن فكرة في الـ BATNA الموجود بالنسبة لك لا المفترض، ثم فرق ما إذا كان التفاوض أمر مجدي بالنسبة لك أملا.

السؤال 6: كيف يمكنني أن أواتم رؤيتي التفاوضية لأخذ في الحسبان الفروق الشخصية، أو الجنسية أو الثقافية أو...؟

البشر في كل مكان يشبهون بعضهم البعض في بعض النواحي. كلنا يريد أن يكون محبوباً ونهم باحترام الآخرين لنا وبااحترامنا لأنفسنا ونكره أن نستغل من قبل الآخرين. ونجد أن البشر في نواحي أخرى - حتى أولئك الذين ينتمون إلى ذات الثقافة ولهم ذات الخلفية - يكونون مختلفون جداً. فتجد البعض مما صريح والبعض الآخر خجول؛ والبعض بلغ ومنطقي، والبعض الآخر مادي وعاطفي؛ وبعض الناس محدودي الذكاء والبعض الآخر ليق ومبادر؛ بعضهم مؤنس وطيب البعض والعشر الآخر ستجد نفسك تفعل أي شيء لتجنب الاحتكاك به.

المفاوضون أيضاً كذلك، أناس مختلفون لهم مصالح مختلفة وأساليب تواصل مختلفة. فأشياء مختلفة قد تكون مقنعة بالنسبة لهم، وقد تكون لهم طرقاً مختلفة لاتخاذ القرارات. فكيف يمكننا أن نستوعب كل هذه الاختلافات وأوجه الشبه في التفاوض مع أشخاص مختلفين؟ هنا بعض التوصيات الإرشادية التي يمكن أن تستهدي بها:

- عجلة السرعة: سريع أم بطيء؟
- الرسمية: عالية أم منخفضة؟
- التقارب الجسدي مع بعضهم البعض: قريب أم بعيد؟
- إتفاق شفاهي أم مكتوب: ما هو الشكل الأكثر إزاماً وشمولًا؟
- مدى سهولة التواصل والفهم: مباشر أم غير مباشر؟
- الإطار الزمني: أمد طويل أم أمد قصير؟
- مجال العلاقة: علاقة عمل فقط أم علاقة شاملة؟
- المكان المتوقع للقيام بالعمل: خاص أم عام؟

• من الذي يتفاوض: أشخاص متساوون في الحال أم أشخاص مؤهلين مهنياً للتفاوض؟

• مدى جمود الإلتزامات: جامدة أم مرنة؟

اعمل بنصائحنا العامة في المواقف المحددة:

هذا الكتاب هو كتاب للإرشادات العامة، ولا يمكن تطبيقه بذات الطريقة في كل حالة مهما اختلفت الظروف. ولكن المقترن الأساسي بصورة عامة ممكن التطبيق. فإننا ننصحك بأن تصمم روبيتك التفاوضية على أساساً ذكر في هذه الإرشادات إذا لم يكن هناك سبب قوي يجبرك على التصرف بطريقة مغایرة.

فاختيار الطريق الأمثل لتطبيق هذه المباديء يعتمد على كل عملية تفاوض على حدة. فدائماً ينبغي عليك أن تفكّر في أين أنت؛ ومع من تتفاوض؛ وما هي أعراف وتقالييد المهنة التي تتفاوض عليها" تجارة خشب، نزاع زراعي، نزاع عمالٍ...؟ وما هي الخبرات السابقة لك مع ذات المفاوض؟ وهل جراً، فكر في كل ذلك وأنت تنصيغ روبيتك التفاوضية التي تتناسب مع ظروف العملية التفاوضية التي تعترض الدخول فيها.

أولي اهتمام خاص للاختلاف في الإعتقاد والأعراف بينك وبين الطرف الآخر ولكن تجنب النعтиة الفردية:

المجموعات البشرية المختلفة والتي تعيش في أماكن مختلفة لها عقائد مختلفة وعادات مختلفة أيضاً. فيجب على المفاوض أن يعلم تلك العقائد والعادات وأن يحترمها، ولكن يجب أن يتبهأ لا يختلف افتراضات حول الأفراد من حيث الإعتقاد أو العادات.

نكون في العادة المواقف والمصالح والمميزات الأخرى للأفراد مختلفة عن مصالح ومواقف ومميزات الجماعات التي ينتمون إليها. فمثلاً، ينزع شخص من أواسط اليابانيين في العادة إلى تفضيل الطرق غير المباشرة للتواصل والتفاوض،

ولكن فرد ياباني محدد سيقلب كل ذلك رأساً على عقب ويتطلب الأمر أن تصمم له أسلوب التفاوض الخاص به هو. أحد الوزراء البارزين في الحكومة اليابانية أشهر بالإندفاعة في التفاوض كالأسلوب الأمريكي - وهذا النمط لا يعتبر نموذجاً بالنسبة للعديد من الأمريكان.

بعض الأبحاث أوصت بأن النساء أفضل من الرجال إذا تعلق الأمر بـ تجميع المعلومات بطريقة مفتوحة وأقل تنظيماً، وهم أكثر حساسية في العلاقات؛ ويعلمون بأخلاقيات مبنية بصورة تناصية أكثر إذا تعلق الأمر بالرعاية والإلتزام تجاه الآخرين وأقل إذا تعلق الأمر بـ تطبيق القواعد ورعاية الحقوق الفردية. وهي المعلومات ذاتها التي توصي بأن هناك عدد كبير من الأفراد من كلا الجنسين الذين تكون لهم نزعات مختلفة¹.

فوضع إفتراضات حول سلوك أو تصرفات شخص معين مؤسسة على الصفات الملامح الخاصة بالمجموعة التي ينتمي إليها أمر مسيء وأيضاً ينطوي على مخاطرة واقعية.

إن ذلك الأمر ينكر فردية الشخص وذاته. ونحن لا نعتقد بأن عقائدها وعاداتها قد أملأتنا قبل المجموعة التي ننتمي إليها؛ فالإشارة إلى الآخر بأنه مشابه للكثير من الآخرين فهو أمر مهين. فكل منا متاثر بعشرات الآلاف من الأفكار التي ترجع إلى بيئتنا أو تربيتنا أو الجماعة التي ننتمي إليها، ولكن بطريقة غير ممكن التنبؤ بها بصورة فردية.

اخبر افترضاتك وانصت بصورة جيدة:

فهمما كان الافتراض الذي وضعته عن الآخرين - سواء افترضت أنهم يشبهونك أو أنهم يختلفون عنك كلية - فلا بد من أن تخبر ذلك الافتراض. كن منفتحاً لنتعلم أنهم مختلفون جداً عما توقعت. فالاختلاف الواسع في الثقافات يقتم

¹ انظر، كنقطة بداية، كارول جلينان ، بصوت مختلف (دار جامعة هارفارد للنشر، 1982)

لنا المفاتيح التي نستطيع بها أن نتعرّف بها على نوع الخلافات التي ينبغي أن نبحث عنها، ولكن ينبغي أن ننذّر أن كلّ منا لديه مصالحه الخاصة وصفاته التي لا تتواءم مع أي قالب معياري.

اسئلة عملية

السؤال 7: كيف يمكنني أن أقرر في أشياء عملية مثل: أين نجتمع؟ من الذي يقدم العرض الأول؟ إلى أي درجة يجب أن أصدّ في البداية؟

قبل أن يجب الدكتور على سؤال مثل أي نوع من العاقفون يجب أن يأخذ المريض وأي طعام يجب أن يتتجنب، فذلك الطبيب أو الطبيبة يحتاج إلى أن يعلم شيئاً عن أعراض المريض لتشخيص السبب المحتمل للمرض. فيستطيع الطبيب هنا فقط أن يطور استراتيجية عامة لصحة أفضل لهذا المريض. فنفس الشيء صحيح بالنسبة إلى الاختصاصيين في المفاوضات. فليس لدينا مخترع علاجي لكل الأعراض. ولكن النصيحة التكتيكية الجيدة تتطلب العلم بظروف محددة.

هذا يمكن توضيحه بالتفكير في ثلاثة أمثلة، هي:

أين يمكننا أن نجتمع؟

ما هي الأشياء التي نحن قلقون بشأنها؟ فإذا كان الطرفان يخشيان أن يكونا مشغولين جداً وخاصعين إلى المقاطعة المستمرة، فالمكان المنعزل أقد يكون له إعتبار مهم. وأيضاً إذا كان الطرف الآخر يخشى أن يكون غير آمن أو في حاجة إلى كادر مساعد، فقد يشعر بكثير من الارتياب إذا تم الاجتماع في مكتبه. وأيضاً فقد تريد أن تجتمع في مكتب الطرف الآخر إذا كنت تريده أن تعطي نفسك حرية أكثر في الإنسحاب. فهل هناك جداول أو ملفات أو خبراء تقنيين مما يمكن أن تحتاج إليه أثناء المفاوضات؟ فإذا كنت أريد أن استعمل اللوح القلاب، أو السبورة البيضاء، أو جهاز البروjector، فقد تحتاج إلى أن يكون الاجتماع في قاعة مؤتمرات تتوفر فيها مثل هذه التسهيلات.

من الذي يقدم العرض الأول؟

قد يكون من الخطأ أن تفترض أن تقييم العروض هو دائماً الطريق الأفضل لوضع الخيارات على طاولة المفاوضات. فستحتاج عادة إلى أن تستكشف

المصالح والخيارات والمعايير لفترة من الزمن قبل أن تنتقم بأي عرض أو إيجاب.¹ فالنتقم بأي إيجاب في الحال يمكن أن يشعر الطرف الآخر بأنه استغل أو في طريقة إلى أن يستغل وإنما فلماذا يستعجل هذا الطرف بالنتقم بهذا العرض الآن. فما أن يحس الطرفان بأنهما قد استوعبا المشكلة، فالعرض الذي يسعى إلى توفيق المصالح والمعايير التي استعملت لفحصه يتم تلقيها جميعاً، باحتمال كبير، كخطوة بناءة إلى الأمام.

فسواء قدمت عرضاً أملاً، فقد تحتاج إلى أنتج أو لإرساء نقاش مبكر حول الرؤية التفاوضية لك والمعايير الموضوعية المفضلة لاختبار ما يطرح من خيارات. فمن ناحية أخرى، إذا كنت قد حضرت بصورة سيئة ولم تكن لديك فكرة عما يمكن أن يكون معقولاً، فستكون متربدة في وضع أي فكرة أو عرض على الطاولة وقد تكون آملاً في أن يتقدم الطرف الآخر أو لا عرض قد يكون كريماً. ولكن يجب أن تكون حريصاً.

فقد يكون من الخطير جداً أن تقيس قيمة شيء بالعرض الذي يقدمه الطرف الآخر أو بالسعر الذي يقدّر به الطرف الآخر ذلك الشيء. فإذا كنت تعلم القليل عن قيمة شيء من الأشياء، فينبعي عليك أن تجري المزيد من البحث قبل البدء في المفاوضات. فكلما كان الطرفان في عملية مفاوضات حول سعر شيء من الأشياء. مستعدين بصورة جيدة، كلما كانت مسألة من يقدم العرض الأول أقل أهمية. فبدلاً من تعلم القواعد التي تحكم من ينبغي أن يقدم العرض الأول في المفاوضات، فيكون من الأفضل أن يتعلّم المفاوضون القاعدة التي تدعوهם إلى أن يحضروا أنفسهم بصورة جيدة بالمعايير الخارجية لقياس وتقدير القيمة.

¹ ففي أسلوب ليدر تطبيق ذات الاستراتيجية؛ وذلك بسماع أقوال الأطراف أو لـ ثم تلخيص الوسيط وإعادة صياغته للأفكار ثم وضع الأجندـة ومناقشتها نقاشاً مستفيضـاً قبل أن يجتمع الوسيط بكل طرف على انفراد لسماع خياراته واختبار مدى واقعيتها تمهيداً لعرضها في الجلسة المشتركة التالية للتفاوض حولها.

إلى أي درجة ينبغي أن أصعد ما تقدم به من عروض؟

العديد من الناس ينزعون إلى أن يقيسوا النجاح بمدى المسافة التي تحرك إليها الطرف الآخر. وحتى إن كان الرقم الأول المعروض هو مجرد وضع تحكمي بصورة كلية للسعر كما تفعل ماكينة وضع الأسعار على السلع المعروضة، فالمشتري سيشعر عادة بالسعادة بأنه قد حصل على شيء بسعر أقل.

وذلك لأنهم لم يفحصوا أسعار السوق. فهم لا يعلمون ما هي تكلفة بديلهم الأفضل، فمن ثم سيسعدون رضاهم من ذلك البديل الأفضل بدفع أقل مما يكلفه.

فقد تبدأ في هذه الظروف، إذا كنت أنت البائع، بصورة عادلة برقم عالي يمكنك تبريره من غير أن تحس بالحرج. طريق آخر يمكنك أن تفكر فيه هو، أن تبدأ برقم عالي وتحاول أن تقنع بعده طرف ثالث محابي. فلو وضع مثل هذا الرقم كعرض، فقد تلجاً أو لاً إلى شرح الأسباب ومن ثم إعطاء الرقم. (فإذا سمع الطرف الآخر رقمًا لا يريد، فربما لا يسمع ما هي الأسباب التي دعتك إلى وضع ذلك الرقم).

فمثل هذا الرقم الافتتاحي لا يحتاج إلى أن يقتنم ك موقف ثابت. وفي الحقيقة كلما كنت متancock جيداً بما تقدم به من عروض مبكرة، كلما كانت درجة الضرر الواقع على مصاديقك كبيرة عندما تتخلّى عن تلك العروض.

فمن الآمن أو على الأقل من الفعال أن تقول شيئاً مثل : "حسناً، أحد العوامل التي ينبغي أن تفكّر فيها قد يكون ما الذي يدفعه الآخرون لمثل هذا العمل. ففي نيويورك، مثلاً، يدفعون 18 دولاراً في الساعة. كيف يبدو لك ذلك؟" فهنا تكون قد وضعت معياراً ورقمًا من غير أن تلزم نفسك به على الأطلاق.

الاستراتيجية تعتمد على مدى تجهيزك:

هناك تعميمان حول الاستراتيجية يستحقان أن نمرّ عليهما:

الأول: تقريراً في كل الحالات الاستراتيجية هي وظيفة التحضير. فإذا كنت مستعداً بصورة جيدة، فالاستراتيجية ستقتصر نفسها. أما إذا كنت متمنكاً بصورة جيدة من المعايير المتعلقة بمقاؤضائك، فسيكون من الظاهر أي منها ينبغي عليك أن تناوش، وأي منها قد يثيره الطرف الآخر.

إذا فكرت بصورة شاملة في مصالحك، فسيكون واضحأً أي من تلك المصالح ستنكر مبكراً وأي منها ستؤجله لينظر لاحقاً أولاً ينكر على الاطلاق. وإذا كنت قد شكلتـ BATNAـ الخاص بك مقدماً، فستعلم متى يكون الزمن المناسب للإنسحاب.

الثاني: الاستراتيجية الذكية لا يمكن أن توضع لتغطي نقص التحضير. فإذا وضعت استراتيجية "خطوة خطوة" بحيث تتمكن بها منخلج جوارب الطرف الآخر، فستكون قد غمست نفسك في المصاعب إذا جاء الطرف الآخر إلى المفاوضات وهو ليس صندل (لا يلبس جوارب).

فاستراتيجيك ربما تعتمد على مناقشة مسائل العلاقة بينك والطرف الآخر في البداية، ولكن الطرف الآخر ربما يرغب في الحديث عنـ BATNAـ الخاص بك والخاص به. فيكون من الأفضل أن تعلم أين الأرض قبل أن تبدأ في تحطيط طريق لها خلال الغابة؛ لذا فينبغي عليك أن تتأكد من: ماذا ستكون استراتيجية الطرف الآخر؟

السؤال 8: كيف يمكنني بصورة متماسكة أن أنتقل من مرحلة توليد الخيارات إلى الازام النفسي بالالتزام؟

قد عرضنا عدداً كبيراً من النصائح حول كيفية تطوير خيارات حكيمه ومرضية بصورة متبادلة في المفاوضات وكيف يمكن أن تتفادي أو تتغلب على المشكلات الشخصية المختلفة للناس. ويتبقى سؤال مهم هو: كيف تنقل عملية التفاوض بالتفاوض في المسائل الختامية. لا نعتقد أن هناك عملية مفاوضات

واحدة توصف بأنها هي الأفضل، ولكن هناك بعض المباديء يجب التفكير فيها، هي:

فَكَرْ فِي قُلْ عَمَلِيَّةِ التَّفَاوُضِ مِنِ الْبَدَائِيَّةِ

قد يكون من المجدى أن تخيل كيف تبدو الاتفاقية الناجحة وما هي الشروط التي يفترض أن تحتويها قبل أن تبدأ في التفاوض. سيساعدك هذا على تحديد ما هي المسائل التي تحتاج إلى التعامل معها في عملية التفاوض وماذا تكلف عملية معالجتها تلك المسائل. تخيل كيف يمكن أن يكون تنفيذ مثل هذه الاتفاقية. وما هي المسائل التي تحتاج إلى معالجتها؟ ثم ابدأ في العمل من هذه النقطة وإلى الوراء.

اسأل نفسك كيف يمكن للطرف الآخر أن يبرر ويشرح الاتفاقية التي يتم التوصل إليها إلى ناخبيه أو رؤسائه أو من يفهمهم معرفة المحصلة النهائية لعملية التفاوض. (سنصبح ضمن الـ 10% الأعلى تقريباً في مجال الأعمال الكهربائية في أونتاريو). "نحن ندفع أقل من القيمة التي قدرها إثنين من ثلاثة مقيمين" فكر في ماذا يكلفك الأمر لتقوم بذلك العمل. ثم اسأل نفسك ما هو نوع الاتفاقية التي تمكنتما معاً من قول ذات هذه الأشياء. في الختام، فكر في: "ما هي كلفة إقناع الطرف الآخر - وأنت أيضاً - لقبول الاتفاقية المطروحة بدلاً من الاستمرار في عملية التفاوض".

ضع هذه الأسئلة نصب عينيك وأنت تتفاوض مع الطرف الآخر وعملية التفاوض بينكما تتطور من مرحلة إلى أخرى، وهذه الأسئلة تعيد تشكيل نفسها وتتفاعل مع مخيلتك كلما أصبح الكم المعلوماتي المتاح أكبر. فتركيزك على هدفك بهذه الطريقة سيساعدك في الحفاظ على عملية التفاوض في مسارها الفعال المنتج.

فَكَرْ فِي صِياغَةِ اِتِّفَاقِيَّةٍ إِطْرَائِيَّةٍ

في عمليات التفاوض التي تنتج عنها اتفاقيات مكتوبة، فإن صياغة اتفاقية أولية في شكل خطوط عريضة تعبر عما يمكن أن تكون عليه الاتفاقية النهائية

عادة ما تكون فكرة جيدة. وهي عادة ما ينظر إليها في الممارسة السليمة كجزء من عملية التحضير. فمثل هذه الاتفاقية الإطارية تعتبر وثيقة في شكل اتفاقية، ولكن بفراغات لأي شرط من الشروط التي يُؤمل أن يجري التفاوض بشأنها والوصول فيها إلى صيغة محددة. فنموذج الشراء والبيع المعياري الذي يتوفر لدى أي وكالة عقارية هو مثال على الاتفاق الإطاري المفصل. ففي حالات أخرى، تكفي قائمة للعناوين وقد تكون أكثر ملائمة. فصياغة اتفاقية إطارية، مهما كانت التفاصيل التي تحتوي عليها ، ستساعد على تأكيد أن المسائل المهمة لم تهمل أثناء عملية التفاوض. فمثل هذه الاتفاقية يمكن أن تخدم كنقطة بداية أو منطلق وأجندة التفاوض تساعد المفاوض على استعمال الزمن بصورة أكثر فعالية.

فسواء بدأت عملية التفاوض باستعمال اتفاقية إطارية أملا، فإن من المجدى أن تعد مسبقاً مسودة بالشروط المحتملة للاتفاقية وأنت مستمر في التفاوض. فالعمل على المسودة يساعد على تركيز النقاش ويتجه إلى إبراز المسائل المهمة ووضعها على السطح والتي لو لا ذلك لأهملت، وتتجدي في إظهار التطور الذى يحرزه الأطراف في عملية المفاوضات.

فصياغة شروط الاتفاق حال ظهورها في شكل مسودة يساعد على حفظ محضر النقاش ويقلل من فرص سوء الفهم اللاحق. فإذا أجريت عملية التفاوض مستعملاً اتفاقية إطارية، فالمسودة التي تقوم بعملها قد لا تتضمن شيئاً أكثر من ملء الفراغات وأنت تناقش أي شرط من الشروط المقترحة للتفاوض حولها، أو إذا كان من الواجب التوصل إلى إجماع، فقد تتضمن المسودة صياغة شروط بديلة.

تحرك في اتجاه الإلتزام بصورة تدريجية:

في بينما تسير المفاوضات قُدماً وأنت تناقش الخيارات والمعايير بالنسبة لأى مسألة، ينبغي أن تبحث عن عرض مجمع عليه ويعكس كل الآراء التي تم التعبير عنها ويخدم مصالح كل الأطراف بصورة جيدة كلما كان ذلك ممكناً. فإذا كنت

غير قادر على الوصول إلى إجماع على خيار واحد حتى الآن، فحاول أن تضيق من عدد الخيارات التي تعمل على تمحيصها الآن، ومن ثم استمر في التفاوض بشأن مسألة أخرى؛ فربما تصادف لاحقاً خياراً أفضل أو إمكانية تنازل متبادل. (جميل. من المحمّل أن شيئاً مثل 28000 دولاراً أو 30000 دولاراً قد يكون مجدياً كمرتب. ماذا عن تاريخ البدائية؟)

فحين تشجع العصف الذهني، فمن الأفكار الجيدة أن توافق بصورة صريحة على أن كل الإلتزامات تعتبر مبنية تجريبية. سيسمح لك هذا بأن تحصل على نوع من الإحساس بالتقى أثناء النقاش، ولكن تجنب الأثر المنعى الذي يخلفه القلق من أن أي خيار ينافس قد يسمع على أنه إلتزام. فالإلتزامات المبنية التجريبية أفضل، وينبغي أن لا يتم تغييرها من غير أسباب. ولكن ينبغي أن يجعل الأمر واضحاً للطرف الآخر: إنك بالتأكيد لا تلزم نفسك بأي شيء حتى ترى النسخة النهائية للاتفاق. ففي ترويسة الاتفاق الإطاري، مثلاً، قد تكتب: "مسودة مبنية أو تجريبية - غير مازمة".

فعملية التحرك في اتجاه الاتفاقيّة من النادر أن يسير في شكل خط مستقيم. فكن مستعداً للتحرك خلال قائمة من المسائل لمرات عديدة، عائداً إلى الخلف ومتقدماً إلى الأمام بين النظر إلى مسائل محددة وإلى كل المسائل محل التفاوض.

فربما عدت إلى النقاش حول المسائل الصعبة مرة أخرى بعد أن نوقشت في مرحلة سابقة، أو يمكن أن ترجمأ مثل هذه المسائل لمناقش لاحقاً في نهاية العملية اعتماداً على ما إذا كان التطور الإيجابي ممكناً أملاً. فعلى طول الخط، ينبغي تجنب الطلبات أو الإغلاق.

فبدلاً من ذلك أعرض خيارات للتسوية، وإسأل الطرف الآخر ليقوم بإنقادها. (ماذا تعتقد في اتفاقية تتفق مع هذه المسودة؟ أنا غير متأكد أن باستطاعتي افتتاح فريقي بها، ولكن قد تكون ضمن الحدود المعقوله. فهل من الممكن أن يكون شيء مثل هذا مجدى بالنسبة لك؟ وإذا لم يكن مجدياً بالنسبة لك ما هي المشكلة فيه؟)

كن مصراً على مواصلة البحث عن خدمة مصالحك، ولكن لا تكون جاماً في
مواصلة أي حل محدد:

أحد الطرق التي يمكنك أن تكون بها حازم من غير أن توصف بأنك مساوم على موقف هو أن تفصل مصالحك عن الطرق التي تلبي بها تلك المصالح. فعندما يعارض المقترن المقدم من قبلك فلا تدافع عنه وقم بشرح المصالح التي يؤسس عليها. اسأل الطرف الثاني إذا كان لديه أي طريق آخر أفضل من ذلك مقابلة هذه المصالح ومصالحه الخاصة كذلك. إذا كانت مصالحهم يبدو أنها غير قابلة للمعالجة، اسألهم إذا كان هناك أي سبب يجعل أن مصالح أحد الأطراف ينبغي أن تأخذ أولوية على مصالح الآخرين.

فما لم يقدم الطرف الآخر قضية مقنعة يبرر بها أن تكيرك غير مكتمل وينبغي أن يتم تغييره، فلذلك أن تتمسك بتحليلك. فإذا كان قد تم إقناعك، فعدل تكيرك وفقاً لما تم إقناعك به، وأعرض التسبيب أولاً. ("حسناً، هذه فكرة جيدة. واحدة من الطرق التي تقيس بها ذلك العامل يمكن أن تكون ...") فإذا كنت قد حضرت بصورة جيدة، لكنك قد توقعت مقدماً ماذا عساها أن تكون الحاجة التي يمكن أن يثيرها الطرف الآخر، وفكّرت في الكيفية التي من خلالها يمكن لذلك الحاج أن تؤثر في النتيجة.

الهدف خلال عملية المفاوضات ينبغي أن يكون هو تجنب المشاجرات غير المفيدة. فعندما تظل الاختلافات موجودة، ينبغي على الأطراف البحث عن اتفاقية درجة ثانية—أي الاتفاق على الأشياء المختلف عليها. فعلى المفاوض أن يتتأكد من أن مصالح أي طرف من الأطراف وتسيبه للعروض التي تقدم بها كان وأصحابها. وأن يبحث عن افتراضات وطرقاً مختلفة لاختبار تلك العروض. فابحث دائمًا عن توفيق المصالح المتعارضة مع المعايير الخارجية أو الخيارات الخلقة التي تم توليدها. ابحث عن توفيق المعايير المتعارضة مع معايير التقييم الأكثر ملائمة من العروض، أو المتعارضة مع المقاييس الخلقة للعروض. كن مثابراً.

فتم عرضاً:

في مرحلة من المراحل يكون توضيح المصالح، وتوليد الخيارات وتحليل المعايير منتجاً لعائد متفاوض. فمجرد أن تكتشف مصلحة ما أو مجموعة مصالح بصورة جيدة، ينبغي أن تكون مستعداً لتقديم عرضك. فالعرض المبكر قد يكون محصوراً في المزاوجة بين إثنين من المسائل المفتاحية.

(أنا قد أوفق على إنتهاء الموضوع في شهر يونيو، إذا كان المدفوع مقدماً لم يكن يتجاوز 50000 دولاراً.) لاحقاً، مثل هذه العروض الجزئية يمكن أن تجمع مع بعض في عرض أكثر شمولاً.

لا ينبغي عادة أن يأتي العرض كمفاجأة. ولكن ينبغي أن يكون نتاجاً للنمو الطبيعي للنقاش الذي دار حتى لحظة تقديمه. وليس بالضرورة أن يكون عرضاً في شكل "هذه أودعه"، ولكن لا ينبغي أن يكون موقفاً تساوياً مفتوحاً أيضاً. فالعرض ينبغي أن يكون عرضاً مما يعتقد معه أن يجدي نفعاً بالنسبة لكلا الطرفين مع الوضع في الاعتبار كل ما تمت مناقشته من قبل. فالعديد من المفاوضات تصل إلى التسوية عندما يقدم إيجاباً كاملاً من قبيل أحد الأطراف في قابلة قبول من الطرف الآخر.

ينبغي أن تفكَّر بعض الشيء في كيف ومتى تنقل عرضك إلى علم الطرف الآخر. فإذا كانت النقاشات قد اكتملت بصورة مفتوحة أو في مجموعات كبيرة، فقد تحتاج إلى أن تجد لك مناسبة خاصة لاستكشاف الالتزامات النهائية. فأغلب الإنفاقيات قد تم التوصل إليها في المجتمعات أحادية الأطرف (شخص واحد في كل جانب) بين كبار المفاوضين في كل جانب، على الرغم من أن الاختتام الرسمي سيأتي لاحقاً في محمل عام أكثر.

فإذا كانت الإنفاقية مجدية، ولكن بعض المسائل بقيت متنازع عليها بعناد، فابحث عن الإجراءات المنصفة لتسهيل عملية الاختتام بالنسبة لعملية التفاوض. فقسمة الفرق بين الأرقام التحكيمية يقْتَم نتِيجة تحكمية. ولكن قسمة الفرق بين

الأرقام المدعومة بمعايير مستقلة مفتوحة ومشروعه يكون واحد من الطرق التي يمكن بها إيجاد النتيجة المنصفة. أما الرؤية الأخرى، عندما تستمر الخلافات في الوجود وتتأبى على الحل، فهي أن يستدعي أحد الأطراف أو كليهما طرفا ثالثاً ليتحدث إلى كل من الطرفين وربما، بعد المشاورات المتكررة، أن يقتضي توصيات "لحظة الأخيرة" النهاية.

كن كريماً في النهاية:

فعندما تستشعر إنك في النهاية قريب من الاتفاقية، فكر في إعطاء الطرف الآخر شيئاً أنت تعلم أن له قيمة لديه وأن تظل منسجماً مع المنطق الأساسي لعرضك الذي ت يريد أن تضمنه الاتفاقية النهاية. ضع بشكل واضح أن هذا هو الرقم النهائي لك؛ فأنت لا ت يريد إثارة توقعات بمزيد من التنازلات. فمثلاً هذا العرض المحسن يمكن في بعض الأحيان أن يبدد أي شكوك يمكن أن تطرأ في اللحظة الأخيرة ويقوّي التمسك بالصفقة. فأنت ت يريد أن يغادر الطرف الآخر طاولة المفاوضات وهو يشعر بالرضا التام وبأنه قد عومل بإنصاف. وهذا الشعور يكون له أثر طيب على تنفيذ الاتفاقية وأيضاً سيكون له ذات الأثر على علاقات الطرفين المستقبلية.

السؤال 9: كيف يمكنني أن أجرب هذه الأفكار من غير مخاطرة كبيرة؟

قد تقنع بأن هذه الطريقة مجديّة، ولكن أنت قلق بأنك لن تكون قادرًا على تنفيذها بدرجة كافية تحقق النتائج التي تتحققها طريقتك الحالية. فما الذي يمكنك فعله لاختبار هذه الأفكار من غير أن تضطر إلى خوض مخاطرة كبيرة؟

ابداً بالأمور الصغيرة:

اخبر هذه الأمور الصغيرة في عمليات التفاوض التي تكون فيها حصنك بسيطة، وعندما يكون لديك BATNA جيد، وعندما تكون المعايير الموضوعية المفضلة متاحة ومتصلة بالمسائل التي يجري التفاوض بشأنها، وعندما تكون هذه الرؤية ممكن قبولها من قبل الطرف الآخر. ابدأ بالأفكار التي تبني على مهاراتك

الحالية، ثم اختبر أفكار جديدة واحدة في كل مرة. في بينما أنت تكتسب الخبرات الجديدة والثقة، ارفع من الحصة ببطء بتجربة التكتيكات الجديدة في سياق أكثر أهمية وتعقيد. فليس من الواجب أن تجرب كل شيء دفعة واحدة.

قم بعملية استثمار:

يلعب بعض الناس التنس طوال حياتهم ولكن مستواهم لا يتحسن. هؤلاء الناس غير راغبين في إعادة النظر فيما يقومون بعمله الآن حتى يفكروا في تغييره. يعرف اللعبة الجيدون أن التحسن في الأداء عادة يتم بالاستثمار في الرؤى الجديدة. فقد يظل لفترة من الزمن هؤلاء اللعبة سيئي المستوى، بينما هم يلعبون المصارعة باستخدام أساليب جديدة وغير مألوفة، ولكن في النهاية سيتجاوزون مستواهم الجيد القديم. فالأساليب الجديدة تقدم إمكانيات تحسن طويلة الأمد. ففي عمليات التفاوض يحتاج المفاوضون أن يفعل الشيء ذاته.

راجع أداءك:

خصص زماناً لتفكير في كيف كان أداؤك عقب جلسة تفاوض مهمة. ما الذي كان محظياً معك من تكتيكات التفاوض؟ وماذا لم يكن ذي فائدة؟ وما الذي ربما ستفعله بطريقة أفضل أو بصورة مختلفة في أي سانحة مستقبلية. فكر في الاحتفاظ بصحيفة أو يومية مفاوضات والتي يمكنك أن تراجعها بصورة دورية.

استعد!:

القوة التفاوضية كما ناقشناها من قبل هي ليست شيئاً يمكنك الحصول على كمية محددة منه ومن ثم يمكنك تطبيقه في أي مكان ولأي غرض. فالقوة تتطلب عملاً شاقاً بصورة مسبقة، حتى تتمكن من جلب مواردك وتضفي عليها صبغة كونها مقنعة في موقف معين. وبعبارة أخرى، أن القوة تحتاج إلى تحضير. فليس هناك مخاطرة في أن تكون مستعداً أو أن تجهز نفسك بأي طريقة. فالتحضير ببساطة قد يأخذ بعض الزمن. ولكن كلما كنت مستعداً بصورة أفضل، كلما كانت فرصتك أكبر في أن تتمكن من استعمال هذه الأفكار وأن تجدها ذات قيمة.

خطط لمسألة كيف تبني وتحافظ على علاقة عملية جيدة مع الطرف الآخر. اكتب قائمة بمصالحك ومصالح الطرف الآخر. ثم ولد قائمة من الخيارات التي قد تخدم أكبر عدد ممكن من هذه المصالح. وابحث عن مجموعة من المعايير الموضوعية الخارجية المتعددة التي يمكن أن تقنع الطرف الثالث العادي بما ينبغي أن يجري في هذا الوضع. اسأل نفسك عن: ما هي الحاجة التي ت يريد أن تتمكن من إثارتها، ومن ثم انظر ما إذا كان بإمكانك إيجاد الواقع والمعلومات التي تتمكن من عمل ذلك. أيضاً فكر في المراجع التي يمكن أن يجدها الطرف الآخر مفيدة ومفيدة في تبرير الاتفاقية لناخبيه أو رؤسائه أو من يفهمهم أمر المحصلة النهائية لهذه المفاوضات. فإذا وجد المفاوضون في الطرف الآخر صعوبة في تبرير شروط الاتفاقية لناخبיהם، فالاتفاق حول هذه الشروط لا يكون من المحمّل أن يكتمل. أيضاً فكر في الالتزامات التي يريد كل طرف في أن يفرضها. وابحث مسودة للاتفاقية الإطارية الممكنة. في بعض الحالات قد ترغب في أن تسأل أحد الأصدقاء عن مساعدة في لعب دور المفاوض المتوقع، أما بلعب دور الطرف الآخر أو بلعب دورك أنت في عملية التفاوض (بعد أن تدرّبه) بينما تقوم أنت بدور الطرف الآخر. (افتراض دور الطرف الآخر والإستماع من نقطة النفي أي الاستقبال إلى حجاجك، يعتبر تكتيك قوي لاختبار مدى قوّة قضيتك). أيضاً قد ترغب في البحث عن تدريب من بعض الأصدقاء، أو المفاوضين الأكثر خبرة، أو المفاوضين الاستشاريين المحترفين.

المفاوضات مثل الرياضة بطرق عديدة: بعض الناس لديهم مواهب طبيعية أكثر من غيرهم، ومثل أفضل الرياضيين، قد يكسبون الكثير بالإعداد والتحضير، والتمارين والتدريب. ومع ذلك، فإن أولئك الذين لديهم مواهب طبيعية أقل، فحواجتهم أكثر إلى التحضير والتدريب، والممارسة والتغذية الراجعة ولديهم الكثير ليكسبوه شيئاً فشيئاً. ومهما كان موقعك، رياضي أم مفاوض، وهناك الكثير لتعلمها ومجهود كبير لا بد أن تبذله. فإن الأمر في نهاية المطاف يرجع إليك.

موارد قليلة جداً إذا انكر الطرف الآخر طلبك أو رفضه وأيضاً يكون لديك القليل لتقعه إذا وافقوا على طلبك أو قبلوا الاستثناء. ففي هذا الوضع، فإن مهاراتك التفاوضية تعتبر هي كل شيء. فمهما كانت فرصة النجاح ضئيلة، فالأسلوب الذي تقاويس به سيحدد ما إذا كنت ستصبح قادرًا على الاستفادة من الوضع أولاً.

"الموارد ليست كـ" القوة التفاوضية":

القوة التفاوضية هي القدرة على إقناع شخص ما ليفعل شيئاً. الولايات المتحدة الأمريكية هي دولة غنية ولها الكثير من القنابل النووية، ولكن لم تكن لديها القدرة على منع العمليات الإرهابية، ولا إطلاق الرهائن الذين يتم اختطافهم بواسطة الإرهابيين في مكان مثل بيروت. فمسألة ما إذا كانت مواردك قد تمنحك القوة التفاوضية سيعتمد على السياق - وعلى من هو الذي تريد إقناعه، وماذا تريد أن يفعل الطرف الآخر.

لتسأل: "من هو الطرف الأقوى؟":

من المخاطرة أن تحاول تقييم ما إذا كنت أنت أم الطرف الآخر في عملية التفاوض هو الأقوى. فإذا استنتجت أنك أنت الأكثر قوة، فقد تتكاسل ولا تدع نفسك وتجهزها بالطريقة التي ينبغي أن تكون. ففي الناحية الأخرى، إذا استنتجت إنك أضعف من الطرف الآخر، فهناك مخاطرة في إنك لن تتشجع ولن تغير عملية التفاوض الإهتمام الكافي خاصة في مسألة كيف تقنع الطرف الآخر. فمهما كانما استنتاجه، فلن يساعدك على التوصل إلى الطريقة المثلى للتفاوض.

يمكنك، في الواقع، فعل الكثير لتحسين القوة التفاوضية لك حتى عندما تكون موازنة الموارد في صالح الطرف الآخر. وسيكون هناك، بالطبع، عمليات تفاوض - على الأقل في المدى القصير - يسيطر فيها الطرف الآخر على كل الأوراق وخيوط اللعبة. ولكن في هذا العالم المترابط بشكل متزايد، فدائماً تكون هناك موارد وحلفاء من المفاوضون المهرة المثابرون الذين يمكن للمفاوض أن

يسقى منهم، على الأقل لتحرير موازين القوي أن لم يكن ترجيحاً في كفة واحدة دون الأخرى. فانت لن تكتشف ما هو ممكناً ما لم تحاول.

يحب الناس في بعض الأحيان أن يشعروا بأن لا قوة لهم ويعتقدون تبعاً لذلك أنهم غير قادرين على فعل أي شيء للتأثير في الوضع. هذا الإعتقاد يساعدهم في تجنب الاحساس بالمسؤولية والشعور بالذنب حيال ما يحسون به من كسل. ويتجنبهم ذلك أيضاً تكلفة محاولة تغيير الوضع - والتي تتمثل في بذل الجهد والمخاطرة بالفشل، والتي تسبب حرجاً للشخص. ولكن بينما يكون هذا الشعور مفهوماً، فإنه لا يؤثر في حقيقة ما يمكن أن يتحقق الشخص بالتفاوض الفعال. فهو موقف يشعر بالجسارة وتحقيق الذات.

فالقاعدة العملية الأفضل هي أن تكون متقائلاً - أن تدع تفكيرك وطموحك يفوق عملك وواقعك. ، أعرف أن هناك العديد من الأشياء التي تستحق المحاولة حتى إن لم تكن تأمل النجاح، فلا حاجة إلى إضاعة الكثير من الموارد في الأسباب الميؤوس منها. فكلما حاولت أكثر، كلما زادت فرصتك في النجاح.

فالدراسات في مجال المفاوضات بصورة ثابتة أوضحت أن هناك علاقاتوثيقة بين الطموح والنتيجة. وفي المنطق يكون من المفيد أن تذكر بأيجابية.

هناك العديد من المصادر للقوة التفاوضية:

كيف يمكنك أن تحسن من قوتك التفاوضية؟ كل هذا الكتاب هو محاولة للإجابة على هذا السؤال. فالقوة التفاوضية لها عدة مصادر. أحدها أن يكون لديك BATNA جيد. فمن المقنع جداً أن تخبر الطرف الآخر أن لديك BATNA جيد ولكن بشرط أن يصنفك الطرف الآخر. وتمثل، أيضاً، أي من العناصر الأربع التي يتتألف منها المنهج الذي شرحه هذا الكتاب في الجزء الثاني (الناس، والمصالح، والخيارات، والمعايير الموضوعية) مصدراً للقوة التفاوضية. فإذا كان الطرف الآخر قوياً في مجال ما، فإنك أن تحاول تطوير قوتك في مجال غيره. فلهذه الأشياء الخمسة نود أن نضيف شيئاً سادساً هو، قوة الالتزام.

هناك قوة في تطوير علاقة عملية جيدة بين أطراف العملية التفاوضية:

عملية التفاوض من المحتمل أن تكون سلسة وأكثر نجاحاً لكلا الطرفين إذا كان كل طرف فيها يفهم الطرف الآخر؛ وكانت العواطف معترف بها والأشخاص فيها قد عولموا باحترام حتى عندما يقع الاختلاف معهم؛ وكان هناك تواصل واتصال واضح من وإلى الأطراف مع إستماع جيد من كل منهم تجاه الآخر؛ وكانت مشكلة الأشخاص قد تم التعامل معها بصورة مباشرة، وليس بفرض وعرض النازلات في الموضوع.

فالقوة التفاوضية في هذا المعنى هي ليست ظاهرة "القيمة صفرية". فحيازة الطرف الآخر لقوة تفاوضية أكثر لا يعني بالضرورة قوة تفاوضية أقل بالنسبة لك. فكلما كانت العلاقة العملية بينك وبين الطرف الآخر أفضل، كلما كان تأثير كل منكما في الآخر أفضل.

فعلى النقيض من الحكمة التقليدية، أنت دائماً كطرف في عملية التفاوض تستفيد من قرارة الطرف الآخر المتزايدة في التأثير عليك. فشخصين لهما سمعة طيبة تعطهما أهل للثقة فكل منهما يمكنه التأثير في الطرف الآخر أفضل من تأثير أي إثنين من ذوي السمعة السيئة وعدم الأمانة في بعضهما البعض.

وذلك لأن إمكانية تفكك في الطرف الآخر تزيد من قدرته في التأثير عليك. ولكن أنت أيضاً تستفيد من ذلك التأثير. فبإمكانك الدخول بأمان في الإتفاقيات التي يستفيد منها كلا الطرفين.

يشكل التواصل الجيد بين الطرفين بصفة خاصة مصدراً هاماً للقوة التفاوضية. فالتعبير القوي عن رسالتك للطرف الآخر (كاستعمال قبضة اليد كجزء من لغة إيصال رسالتك إلى الطرف الآخر)؛ والاستماع للطرف الآخر وإظهار إنك قد سمعت كل ذلك قد يزيد من قدرتك الاقناعية. جون أوف كنيدي كان بحق شهير بمهارته في استعمال الإرشاد الأول وهو التعبير عن الرسالة بقوة أو

صياغة الرسالة القوية: " دعنا لا نتفاوض أبداً ونحن في حالة خوف، ولكن دعنا لا نخاف أبداً من أن نتفاوض ".¹

الرسالة لا يجب أن تكون غير ملتبسة حتى تكون تكون واضحة وفعالة. فمساعدة الطرف الآخر، في العديد من الحالات، في فهم تفكيرك - حتى عندما يكون لك رأيان حول شيء ما - يمكن أن يقلل من مخاوفه، وتزيل التصورات الخاطئة لديه وتشجع الحل المشترك للمسألة. فكر في الممول الذي قدّم ما يعتقد أنه عرض تنافسي للفوز بعقد تمويل أعمال تجارية. المشترية أحببت العرض والمزايد الذي قدّم العرض، ولكنها تخشي أن شركة المزايد الجديدة نسبياً في السوق، أن تكون غير قادرة على توريد الكبيات المطلوبة لتنطيطية طلباتها في أوقات الذروة.

ولو قالت المشترية ببساطة: " لا، شكرأً " ومن ثم تعاملت مع شركة الخط القديم على سعر أعلى، فالالمزايد الخاسر من المحتمل أن يشك في الدوافع السيئة ولن يعرف كيف يتصرف بصورة أفضل في المرة القادمة. فقد يكون من الأفضل لكلا الطرفين إذا قامت المشترية بدلاً مما فعلت بمناقشة مصالحها ومخاوفها مع المزايد.

يمكن أن يزيد الاستماع الجيد من قوتك التفاوضية بزيادة المعلومات التي تملكتها عن الطرف الآخر ومصالحه أو عن الخيارات الممكنة. فبمجرد أن تفهم مشاعر الطرف الآخر ومخاوفه، يكون بإمكانك أن تبدأ في مخاطبتها وإستكشاف مواطن الاتفاق والاختلاف وتطوير طريقاً مفيدة للاستمرار في المستقبل. فكر في مثل الرجل الكبير في السن الذي أراد طبيبه أن ينقله من المستشفى الحالي إلى مستشفى آخر به تجهيزات تخصصية. الطبيب شرح بصورة متكررة كيف أن المستشفى التخصصي قد يكون أفضل بالنسبة له، ولكن الرجل العجوز رفض أن يتزحزح عن موقفه. فالطبيب لمعرفته بأن الرجل العجوز يعمل ضد مصلحته

¹ الخطاب الافتتاحي، يناير 1961.

العليا، غضن الطرف عن منطق الرجل العجوز باعتباره غير حكيم. أحد الاطباء العوميين، على الرغم من ذلك، أخذ كلام الرجل العجوز بصورة جادة وسأله، لماذا هو لا يريد الانتقال. فأخبره الرجل العجوز بأنه كيف عانى العديد من حالات الهجر المتكرر في حياته والآن هو يخشى أن ينتقل إلى المستشفى الآخر سينتظر عنه هجر جديد. قرر الطبيب الداخلي أن يفكر في هذه المخاوف ويبداً في التعامل معها مباشرة، ونتيجة لذلك وافق الرجل العجوز وبكل سرور أن ينتقل إلى المستشفى الجديد.

فأظهار المفاوض أنه قد سمع الطرف الآخر أيضاً يزيد من قدرته على الاقناع. فعندما يحس الطرف الآخر أنه قد سمع بواسطتك، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى الاستماع إليك. فيبدو، بصورة مقارنة، أن من السهل على أي طرف أن يسمع عندما يكون الطرف الآخر يقول شيئاً يتفق معه. ومن الصعب أن تستمع إلى أشياء أنت لاتتفق معها، ولكن ذلك يكون الوقت الذي يكون فيه الاستماع أكثر تأثيراً. استمع قبل أن تبدأ في الدحض والنفي. تحقق وسائل. وتأكد من إنك قد فهمت وجهة نظرهم؛ وتأكد من أن الطرف الآخر علم أنك قد فهمت وجهة نظره. فبمجرد أن يعلم الطرف الآخر إنك قد فهمت ما قاله، فلا يمكن أن يرفض عدم موافقتك له على أساس أنها مبنية ببساطة على نقص في الفهم.

هناك قوة في فهم المصالح:

سيكون أحد أطراف التفاوض أفضل في قدرته على التعامل مع مخاوف الطرف الآخر وبتكليف أقل على نفسه، إذا فهم بصورة واضحة ماهية تلك المخاوف. ابحث عن المصالح المخفية أو غير الملحوظة التي قد تكون مهمة بالنسبة للطرف الآخر. اسأل ما الذي تبني عليه المصالح الثابتة كالمال. ("في أي شيء تريد استخدام هذا المال؟") تعكس أحياناً المواقف التساؤمية غير المقبولة والتي يتثبت بها أصحابها بصورة متشددة - مصالح تمثل الأساس الذي بنيت عليه ويمكن مقارنتها بالمصالح الخاصة بك.

جاء أحد رجال الأعمال، المحبط لفترة طويلة من الزمن بشأن جهوده التي بذلها لشراء محطة راديو، إلى مستشار مفاوضات. يريد أغلبية ملاك المحطة بيع ثلثي المحطة إذا حصلوا على السعر المعقول، ولكن ثلث المالك كانوا يطلبون ثمناً باهظاً. قدم رجل الأعمال عرضه عدة مرات من غير جدوى، وبدأ في التفكير في هجر الصفقة والتخلّي عنها. سأّل المستشار التفاوضي: لماذا كان المالك الثاني يطلب هذا السعر العالي. لم يكن رجل الأعمال يعلم الإجابة على ذلك السؤال؛ فقد كان يفترض أن البائع سيتقاعد إلى المعاش. هل البائعة تتوى أن تقاعداً إلى المعاش؟ لماذا ترید أن تفعل بعد أن تقاعداً إلى المعاش؟ فانكشف الأمر عن أن البائعة الثانية كانت الأصغر والمدير الأكثر نجاحاً من بين ملاك المحطة. فجأة تحقق المستشار أن البائعة الثانية قد تكون مصلحتها أقل في المال من مصلحتها في إدارة المحطة التي هي مالك جزئي لها، فعرض رجل الأعمال أن يشتري فقط ذلك الجزء من مصلحة المالك والذي يحتاجه لأسباب تتعلق بالضرائب واحتفاظ بها كمدير لمحطة الراديو. وافقت المالكة الثانية على هذا العرض بسعر وفر على رجل الأعمال تقريباً مليون دولاراً. وهكذا فقد حسن فهم المشتري للمصالح التي بنيت عليها موافق البائعين بصورة عظيمة القوة التفاوضية له.

هناك قوة في توليد الخيار الأنبي للتسوية:

يزيد العصف الذهني الناجح من قدرتك على التأثير في الآخرين. فبمجرد أن تفهم مصالح كل طرف، فيكون في الغالب ممكناً - كما في مثل محطة الراديو المذكور أعلاه - أن تولد أو تبتكر طريق نكي تتمكن به من تعشيق هذه المصالح بعضها البعض الآخر. في بعض الأحيان هذا يمكن أن يجري بابتکار عملية صنع خيارات مبدعة.

فَكَرْ في البيع بالمزاد الذي يجري عن طريق المزادات التي تقدم في "ظروف" مغلقة ومحتملة. الدلال يرغب في أن يقوم المزايدون بتقديم عرض يكون في الغالب، حسب تصورهم، شاملًا لقيمة رسوم الدالة. فأي مشتري

محتمل، في الغالب، لا يريد إلى أن يدفع أكثر من الثمن الضروري. فعادة في المزادات المقولة يحاول أي مزاد أن يقدم عرضاً أكثر بقليل جداً من أحسن تخمين له عن ما سيقوم الآخرين بعرضه في مزاداتهم المغلقة، والتي غالباً ما تكون أقل مما يرغب المزاد في دفعه. ولكن في المزادات المختومة فالقواعد تتضي بأن العرض الأعلى سيحصل عليه رسم الاختام وكأنه ثاني أعلى سعر (رسم أقل). فالمشترين بإمكانهم بأمان أن يقدموا عروضاً متساوية بالضبط لما يرغبون فيدفعه للحصول على الاختام والرسوم؛ وذلك لأن الدلال سيضمن لهم أن لا حاجة إلى دفع ذلك المبلغ (أي إنهم أقل منه إذا رسى عليهم المزاد)! فلا مزاد يكون قد ترك وهو يعني أن لو قدم عرضاً أكثر من ذلك، ويكون المزاد الأعلى مسروراً بدفع أقل مما قدم في عرضه. ويكون الدلال مسروراً لعلمه أن الفرق بين المزايدة الأعلى والمزايدة الأقل منها مباشرة هو عادة أصغر من الزيادة الكلية في مستوى المزادات والتي يخلقها هذا النظام إذا ما قورن بأنظمة المزادات المختومة الأخرى.¹

هناك قوة في استعمال معايير خارجية للشرعية:

يمكنك استعمال معايير للمشروعية، كسيوف هجومية لإقناع الآخرين، ودروع دفاعية لتساعدك في مقاومة الضغط الذي قد يفرض عليك الت تقديم تنازلات تحكمية. ("أنا أحب أن أخفض لك الثمن ولكن للأسف هذا الثمن ثابت. هو نفس الثمن الذي دفعته شركة جنرال موتورز لنفس السلعة في الأسبوع الماضي؛ وهذه هي فاتورة الشراء") فالمحاوض كالقانوني؛ فبعثوره على السابقة ذات العلاقة والمبادئ التي

¹ هي عملية شبيهة بهذه ويمكن أن تستعمل في كل نوع قرارات التوزيع، حتى عندما تكون المسألة سريعة التلف كما إذا كان المكان خطراً أو يخشى فيه من ضياع التجهيزات. انظر: هوارد ريفا، حديث افتراضي لمستمعين افتراضيين عن مشكلة حقيقة جداً، ورقة عمل رقم 5-85 برنامج عن التفاوض، يمكن الحصول عليها من: برنامج المفاوضات في مدرسة القانون بجامعة هارفارد، باوند هول، كامبريدج، MA 02138 الولايات المتحدة الأمريكية.

تحسن من قدرته على إقناع القاضي، يمكن للمفاوض أن يحسن من قدرته التفاوضية بأيجاد السوابق والمبادئ والمعايير العادلة الخارجية الأخرى وبالتفكير في طرق لعرض كل ذلك بقوة وبطريقة معبرة: "أنا أطلب فقط أن تتفع لي ما تدفعه الآخرين عن العمل الشبيه بهذا العمل، لا أكثر ولا أقل." "سندفع لك ما يستحقه هذا المنزل من ثمن إذا كان في استطاعتنا. ونحن نعرض ما بيع به المنزل المشابه بالقرب من هنا الشهر الماضي. فما لم تعطينا سبباً وجيهأً لما تقوله بأن منزلك يساوي أكثر مما عرضنا، فعرضنا سيظل ثابتاً وغير ممكن تغييره. فإقناع الطرف الآخر بأنك لا تطلب أكثر من الحل العادل، هو واحد من الحاجة القوية جداً التي يمكنك التقدم بها.

هناك قوة في تطوير BATNA جيد:

فكمما ناقشنا في الفصل السادس، فإن الطريق الأساسي لزيادة قوتك التفاوضية يكون بتحسين خيار الإنسحاب. فالـ BATNA الجانبي هو الحجة الأقوى التي يمكنك بها إقناع الطرف الآخر بضرورة أن يعرض أكثر مما فعل. ("الشركة في الجهة المقابلة من هذا الشارع عرضت على 20% فوق ما أكسبه الآن. فأنا أفضل أن أتوقف هنا وأقبل عرض تلك الشركة. ولكن مع تكاليف المعيشة، فما لم استطع الحصول على زيادة في المرتب حالاً، سيكون علىَّ أن أفكِّر في الانتقال. فماذا تعتقد أن يكون الحل الممكن؟").

بالإضافة إلى تحسين الـ "BATNA الكلي" الخاص بك (ماذا تفعل إذا فشلت المفاوضات في إنتاج اتفاق)، ينبغي عليك أن تحضر الـ "BATNA الجزئي" الخاص بك - إذا لم يتم التوصل إلى اتفاقية في هذا المجتمع، ما هي المحصلة النهائية الأفضل؟ سيكون من المفيد أن ترسم مسودة مقتداً لخط خروج جيد تستعمله إذا كان المجتمع غير حاسم. (شكراً لإطلاعنا على آرائك وأيضاً على استماعك إلى آرائنا. فإذا قررت أن امضي قدماً، فساعدونا إليك، ربما بعرض جديد")

في بعض الأحيان يكون ممكناً وبصورة شرعية أن "تسويء" الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر. فمثلاً، كان أحد الآباء الذين نعرفهم يحاول أن يقنع ابنه الأصغر بتصنيف النجيلة. لم يجدي معه عرض كمية كبيرة من المال، في النهاية أشى الابن بطريقة غير مقصودة الـ BATNA الخاص به، حيث قال: "لكن يا أبي أنا غير محتاج إلى تصنيف النجيلة حتى أحصل على المال، فأنت ترك عادة المحفظة الخاصة بك على "التسرية" كل عطة آخر إسبوع ...". فقام الأب وبسرعة بتغيير الـ BATNA الخاص بابنه بعدم ترك المحفظة في عطلة نهاية الأسبوع في المكان الذي اعتاد تركها فيه وصرح بأنه لا يقبل من ابنه أن يأخذ المال من غير أن يسمح له؛ فبدأ الابن في تصنيف النجيلة. فتكnick جعل الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر شيئاً، يمكن أن يستعمل للاستغلال أو للإجبار، وأيضاً يمكن أن يساعد في ضمان الحصول على محصلة نهاية عادلة. فالجهود التي تبذل لتحسين البدائل الخاصة بالمفاوض وتقليل تقييم جودة البدائل الخاصة بالمفاوض الآخر هي وسائل حاسمة في تحسين قوتنا التفاوضية.

هناك قوة في وضع الالتزام ذو الصياغة المحكمة:

أحد المصادر الإضافية للقوة الاقناعية التي تستحق أن يُعنتى بها، هو - قوة وضع الالتزامات. يمكنك استعمال الالتزامات لتحسين قوتك التفاوضية بثلاثة طرق: يمكنك الإلتزام بشيء الذي تستطيع القيام به، فمثلاً بتقديمك لعرض بات (إيجاب). يمكنك، مع الحرص، أن تلتزم التزاماً سلبياً، مثل أن تلتزم بعدم القيام بشيء معين. ويمكنك، أخيراً، توضيح ماهية الالتزامات التي ترغب أن يتلزم الطرف الآخر بها بصورة دقيقة.

وضح ما ستقوم به: أحد الطرق لتحسين قوتك التفاوضية هو أن تقدم عرضاً باتاً في توقيت جيد. فعندما تقوم عرضاً باتاً، فأنت حقيقة تقدم الخيارات التي ستقبلها، وتوضح في ذات الوقت إنك لا تريد بذلك إنهاء النقاوش بخصوص الخيارات الأخرى. فإذا كنت تزيد أن تقنع شخصاً ما بقبول وظيفة معينة، فلا

نتكلم فقط عن هذه الوظيفة؛ ولكن قدّمها في شكل عرض بات. فبقدّيمك لعرض بات (إيجاب) أن تتنوقف عن استغلال فرصتك في المساومة للحصول على شروط أفضل. ولكن تكتسب بتبسيط خيار الطرف الآخر وجعله سهلاً بالنسبة له ليقبل الالتزام. حتى يتم التوصل إلى الاتفاق بكل المطلوب منهم قوله هو كلمة "نعم".

القدم بإيجاب عما ستقوم به إذا وافق الطرف الآخر على الشروط التي عرضتها في إيجابك هو أحد طرق التغلب على أي خوف يمكن أن يتولد في نفس الطرف الآخر من الانزلاق في الهاوية. فعدم وجود عرض أو إيجاب واضح، يجعلك ترى، حتى في المواقف المريضة، أن من المفضل بالنسبة لك أن تقبل "بيع الخنزير بلمسه فقط a pig in a poke" أي تقبل الصفقة دون تقدير شروطها بعناية. هذا الأمر يصبح على وجه الخصوص إذا كان الطرف الآخر يخشى من أن قيامه بالتوضيح الأفضل سيشجعك على السؤال عن مزيد من التوضيح.

كان مجلس الأمن في سنة 1990 يبحث عن ضغط يمكن ممارسته على العراق لينسحب من الكويت وذلك بفرض عقوبات. فقد صرّح قرار مجلس الأمن بصورة واضحة أن على العراق أن ينسحب من الكويت، ولكن لم يوضح القرار بأن العقوبات ستُرفع بمجرد تمام الإنسحاب. فإذا أعتقد صدام بأن العقوبات ستستمر بعد إنسحاب العراق من الكويت، فمن ثم فإن هذه العقوبات، على الرغم من أنها مقيدة، إلا أنها لن تدفع العراق إلى الإنسحاب من الكويت.

فكلاًما كان الإيجاب باتاً، كلما كان مقنعاً. وهكذا فالإيجاب المكتوب قد يكون أكثر مصداقية من الإيجاب الشفهي. (فالوكييل العقاري الذي نعرفه يحب أن يكون الزبون من النوع الذي يقدم عرضه بوضع كميات من رزم الدولارات على طاولة التفاوض). وأيضاً قد ترغب في جعل إيجابك عبارة عن "فرصة متنافقة" وذلك بتوضيحك متى وكيف ينتهي هذا الإيجاب المؤقت. فمثلاً، قدم الرئيس ريغان في حفل تنصيبه في سنة 1981 إيجاب فرصة متنافقة للإيرانيين لإطلاق سراح

الرهائن الأميركيان المحتجزين لديها. الإيرانيون لم يكونوا ي يريدون أَنْ يبدأوا المفاوضات كثانية مرة أخرى مع إدارة الرئيس الأميركي الجديد.

قد ترحب في بعض الحالات أن توضح ما ستفعل إذا لم يقبل الطرف الآخر ما تقدمت به من إيجاب. فقد لا يكون الطرف الآخر متبيّراً بما يرتبه على BATNA الخاص بك من نتائج بالنسبة لهم من نتائج. ("إذا لم نتمكن من الحصول على التدفئة في شقتنا الليلية، فإنني سأقوم بتبليغ خط الطواريء الخاص بوزارة الصحة. فهل أنت مدرك أنهم سيلزمون المالك بغرامة تبلغ 250 دولاراً عندما يأتون ويكشفوا أن هناك مخالفة للقوانين؟")

فَكَرْ في الالتزام بالأشياء التي لن تقوم بها:

يمكنك في بعض الأحيان أن تقنع الطرف الآخر بأن يقبل إيجاب أفضل من BATNA الخاص به وذلك باقتناعه بأنك لا يمكن أن تقدم أكثر مما ضمنته في إيجابك ("هذه أودعه"). فأنت لا تقدم إيجاباً، ولكنك تكتفِ بـك عن تغييره أو تعديله. فكما نوّقش الأمر في الفصل الأول، أن الإنغلاق في موقف متجر له ثمن؛ فالتمترس خلف موقف بصورة مبكرة يحد من التواصل بين الطرفين ويزيد من خطر الأضرار بعلاقة طرفين التفاوض جراء شعور أحد الأطراف بأنه مهمّل أو مهمّش أو مكره.

فهناك مخاطرة قليلة في التمترس خلف موقف معين بعد أن يكون الطرف التمترس قد توصل إلى فهم لابأس به لقضية الطرف الآخر ومصالحه واستكشف الخيارات التي تحقق الكسب المشترك، وأيضاً التمترس ستتّج عنه أضرار طفيفة على العلاقة بالطرف الآخر إذا كان هناك أسباب صادقة مستقلة عن إرادتك في شرح وتبرير جمونك وتمترسك.

في مرحلة من المراحل قد يكون من الأفضل أن تضع إيجاباً نهائياً على طاولة التفاوض وأن يكون مقصوداً. فإذا فعلت ذلك فأنت تتجه إلى التأثير في الطرف الآخر وذلك يجعل الـ BATNA الجرئي الخاص به اسوأ. ففي هذه

المرحلة إذا رد على إيجابك بالرفض، فلن تبقي لهم أية إمكانية في التوصل إلى اتفاقية أفضل معك.

وضح ماذا تريدهم أن يفعلوا :

من المجدى أن تفكّر في نفّة شروط الالتزام الذى ترىده الطرف الآخر أن يقوم به. هذا يضمن أن طلبك سيكون له فائدة. "وعدت سوزان بأن لا تقاطعك مرة أخرى عندما تكون في مكالمة تلفونية" سيكون الأمر كارثي إذا نفذت سوزان وعدها بصورة حرفية في حالات الطواريء. فأنت بحاجة إلى تقاضي الالتزامات المدمرة التي تطلق في عبارات فضفاضة، والتي تفشل في الزام الطرف الآخر وتعفل ذكر معلومات حاسمة أو تكون غير ممكن تطبيقها عملاً.

وبصورة خاصة، فإنك عندما تريده أن يفعل الطرف الآخر شيئاً، فإن من المجدى أنت خبر الطرف الآخر بالضبط ماذا تريده منهم أن يفعلوا. وبالعكس، قد لا يفعلون أي شيء، ولا يريدون أن يفعلوا أكثر مما هو واجب عليهم فعله. ففي خريف سنة 1990، مثلاً، كانت الولايات المتحدة قد عرضت قدرتها على الزام صدام بالخروج من الكويت بشيء من الغموض حول ما الذي سيفرضها في ذلك الشأن كأهداف حربية. قالت في مرات مختلفة: إنسحاب القوات العراقية من الكويت، تدمير التجهيزات النووية العراقية، تفكك القدرة العسكرية العراقية، قلب نظام صدام حسين، كل ذلك كان أهدافاً للولايات المتحدة الأمريكية.

حق الفائدة الأعظم من قوتك المحتملة:

لتحقى الكثير من قوتك التفاوضية المحتملة، ينبغي عليك أن تستعمل أي مصدر من مصادر تلك القوة بتناعماً مع المصادر الأخرى. ببحث المفاوضون في بعض الأحيان عن مصادر قوتهم الأقوى ويحاولون استعمالها هي فقط. فمثلاً، إذا كان للمفاوض BATNA قوي، فقد يواجه الطرف الآخر به، مهدداً بالإنسحاب من المفاوضات مالم يقبل عرضه الأخير. يقلل هذا، من المحتمل، من القوة الإقناعية لمناقشات وحجج المفاوض التي يسوقها حول توضيح أن عرضه يعتبر عرضاً

عادلاً. فإذا كنت ستقوم ب أيامال BATNA الخاص بك، فسيكون من الأفضل أن تجعل ذلك بطرق تعبر عن إحترامك للعلاقة بالطرف الآخر، وأن تترك الباب مفتوحاً لإمكانية التواصل الثاني، وأن تؤكد على مشروعية عرضك الأخير، وأن تبين كيف أن ذلك العرض يخدم مصالح الطرف الآخر، وهم جرا. فالتأثير الكلي لمثل هذه القوة التفاوضية التي قد تكون لك سيكون أعظم إذا استعمل أي عنصر من عناصرها بطرق تقوي العناصر الأخرى.

سيكون المفاوض أكثر فعالية إذا كان مؤمناً بما يقول أو يفعل. فمهما كانت الاستفادة التي تستطيع أن تحصل عليها من الأفكار التي طرحت في هذا الكتاب، فلا تلبسها كما لو كنت تلبس ملابس شخص آخر. فصتّها واجعلها تبدو وكأنها هيكت لتلبسها أنت، أفعل ذلك حتى تجد الرؤية المجديّة بالنسبة لك والمربيحة لك في التطبيق. هذا قد يتطلب خبرة وممارسة وفترة من التأقلم لا تكون يسيرة في العادة، ولكن في النهاية، أرجح الاحتمال أن تفلح في زيادة قوتك التفاوضية إذا آمنت بما تقول وقلت ما تؤمن به.

ملحق رقم (١)

نموذج للخطاب الافتتاحي للوسيط

هذا الخطاب قصد به أن يستعمل للاستشارة . فطبعياً أن كل الوسطاء سيطرون خطباتهم الافتتاحية الخاصة وربما يستعملون صياغة مختلفة تماماً ومحتويات إضافية لما ورد في هذا التمودج .

" أنه من الجميل أن أراكم مع بعض هنا. أنا وسأكون الوسيط بينكم هذا الصباح . بإمكانكم مخاطبتي بإسمي مباشرة دون حاجة إلى ألقاب؛ كيف تريدونني أن أخاطبكم ؟"

الغرض من إجتماعنا اليوم هو أن نتمكن من التوصل إلى قرار ذكي حول كيفية التعامل مع الوضع الذي جاء بكم إلى هنا اليوم .

في البداية ، أريد أن أشرح لكم كيف ستسير الإجراءات اليوم ، حتى تكونوا عالمين بما يجري الآن وما سيجري بعد. سأبدأ بأن اطلب من كل واحد منكم أن يشرح وضع النزاع كما يفهمه. هذا سيكون الوقت المناسب لكل منكم لتوضيح كيف يرى الأشياء. أنا سأبذل قصارى جهدي لفهم كيف تبدو الأمور من وجهة نظركم وسأقوم بالمراجعة والاستجواب معكم للتأكد من أنني قد فهمت ما قصدتم قوله. بعد ذلك ، سنحاول التحقق والاتفاق على ماهية المسائل الأساسية لعدم الاتفاق بينكم ولماذا هي مهمة بالنسبة لكم، وذلك لكي نتمكن من وضع أجندة لمناقشتنا. بعد ذلك ، أي منكم سوف يأخذ الفرصة كاملة لمناقشة أي موضوع من مواضيع تلك الأجندة وأن يسأل ما شاء من الأسئلة للطرف الآخر قبل أن نبدأ النظر في أي خيارات أو بدائل.

بصورة مستمرة أنا ك وسيط أهدف إلى مساعدتكم إلى الوصول إلى الحل الخاص بكم للمشكلة التي جاعت بكم إلى هنا اليوم. لذا فإنني لن أقوم بتوجيهكم حول ما ينبغي فعله أو محاولة الحكم على من هو الحق ومن هو المخطئ.

بصورة أساسية أنا سأكون حريصاً علي أن أدير نقاشاً يساعدكم علي الحديث حول الواقع الماضية والأمور المهمة بالنسبة لكل منكم قبل أن نبدأ في إستكشاف ما إذا كانت هناك خيارات قد تكون مقبولة لكل منكم. حتى نتمكن من الحصول على مثل هذا النقاش، فإن كل منكم لا بد أن يكون لديه السلطة أو التقويض الكافي للدخول في أي اتفاقية. هل هناك أي شخص قد يحتاج أي منكم إلى الحديث معه قبل أن يكون قادراً على الاستجابة أو إثارة أي خيار للتسوية؟ أرجو إن كانت الإجابة بنعم أن تخبروني بها الآن.

عملية الوساطة هذه هي عملية إختيارية وسرية . هذا يعني ، أنه بإمكانك أن تغادر الإجراءات في أي مرحلة . نحن بطبيعة الحال نشجعك علي البقاء وإذا شعرت بعدم الارتياب لأي سبب ما أرجو أن تناوش الأمر معـي . أيضاً عملية الوساطة عملية سرية مالم يتطلب القانون غير ذلك . هل لي أن أسأل مـاذا فهم أي منكم من موضوع السـرية ؟ (الأطراف عادة سيوقعون علي اتفاق أو أن يكونوا مقيدون بأحكام القانون . العديد من الوسطاء قد يحصلون إلى اتفاقات توثق لعدد من الموضوعات: انظر اتفاقية جمعية القانون بولاية نيو ساوث ويلز - أستراليا)

سأقوم بأخذ مذكرات من وقت لآخر حتى أتمكن من تذكر الأشياء ، ولكن عندما تنتهي الإجراءات اليوم سأقوم بإعدام هذه المذكرات.

لكل منكم أذا أراد أن يأخذ إستراحة فإن بإمكانه أن يطلب ذلك أثناء نقاشنا اليوم . في مرحلة من المراحل أثناء عملية التوسط ربما نعقد جلسة منفصلة مع كل منكم علي التعـاـقب لـنـعـطـيـكـم الفـرـصـة لـشـرـب كـوبـ منـ الشـاي أو فـنـجـانـ منـ القـهـوةـ ولاـستـكـشـافـ أيـ خـيـارـاتـ لـلـإـنـفـاقـةـ التيـ نـأـمـلـ فيـ الوـصـولـ إـلـيـهاـ بمـزـيدـ منـ التـقـصـيلـ . فـكـلـ ماـ يـنـاقـشـ فـيـ هـذـهـ الجـلـسـاتـ المـنـفـصـلـةـ فـيـ الأـصـلـ سـيـكـونـ سـرـيـاـ وـعـدـمـاـ نـجـمـعـ مـرـةـ ثـانـيـةـ فـيـ الجـلـسـاتـ المشـتـرـكـةـ سـنـتـحـرـكـ فـيـ إـتـجـاهـ التـقاـوـضـ وـكتـابـةـ الـإـنـفـاقـ الـذـيـ بـيـتمـ التـوـصـلـ إـلـيـهـ .

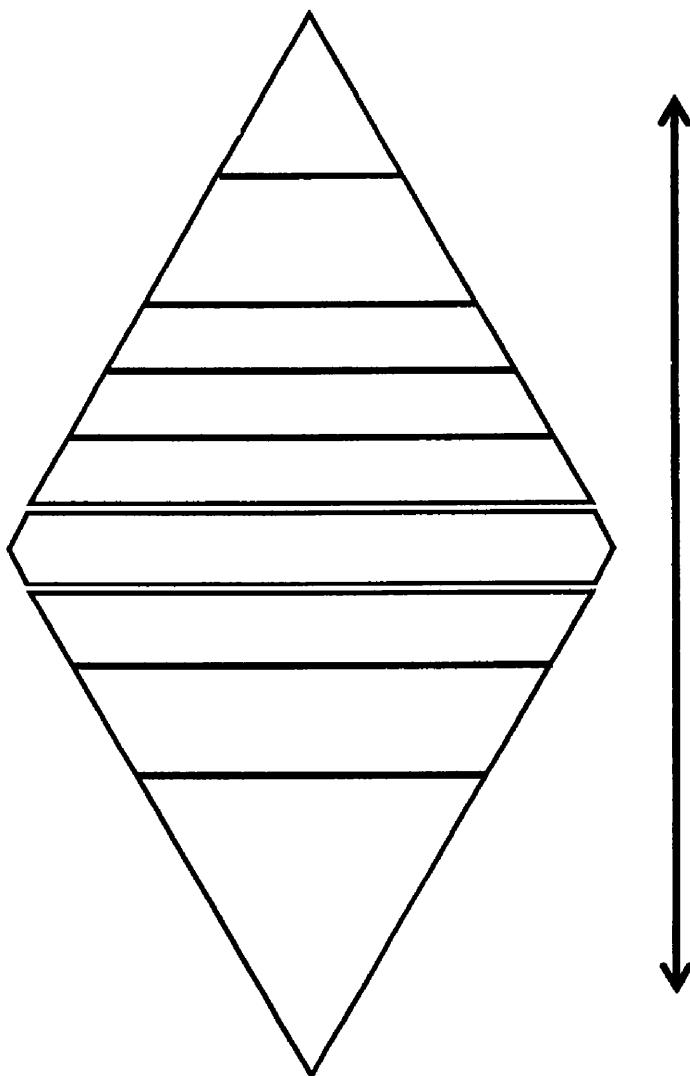
قبل الختام أريد أن أناقش القواعد الأساسية. واحدة من القواعد الأساسية والتي غالباً ما تكون مفيدة في مثل هذه العمليات هي أن : يتكلم شخص واحد في كل مرة . هل تشعرون بالإرتياح إذا طبقنا هذه القاعدة؟

أخيراً ، هل هناك أي قيود زمنية من المفترض أن أعلم بها حتى أضعها في الاعتبار؟ عمليات الوساطة عادة ما تستغرق من ثلاثة إلى أربع ساعات.

الآن أريد أن أبدأ بسماع أي منكم ليشرح لنا رؤيته للوضع وكيف أن هذا قد أثر فيه.(س) أعتقد أنك طلبت إجراء عملية الوساطة لذا أرجو أن تبدأ بسماعك. فعندما ينتهي (س) من شرحه، (ص) سوف تعطي نفس الفرصة. (ص) أنا سأطلب منك أن تستمع معي وأن تحاول أن تفهم وجهة نظر (س).

* هذه ترجمة لنموذج خطاب إفتتاحي من تأليف البروفيسور تانيا سورين من منظمة ليدر مع شيء من التصرف.

ملحق رقم (2)
أسلوب LEADR للوساطة



ملحق رقم (3)

مرسوم سلطاني

رقم ٢٠٠٥/٩٨

بإصدار قانون التوفيق والمصالحة

نحن قابوس بن سعيد

سلطان عمان .

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ١١٧١١

وعلى قانون السلطة القضائية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩٤٠ وتعديلاته

وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة .

رسمنا بما هو آت

المادة الأولى ، يعمل بأحكام القانون المرافق في شأن التوفيق والمصالحة

المادة الثانية ، ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، ويعمل به بعد ستة أشهر

من تاريخ نشره .

صدر في ، ٢٦ من شوال سنة ١٤٢٦هـ

الموافق ، ٢٨ من نوفمبر سنة ٢٠٠٥ م

قابوس بن سعيد

سلطان عمان

الجريدة الرسمية العدد (٨٠٤)

قانون التوفيق والمصالحة

المادة (١) ، تطبق أحكام هذا القانون في شأن التوفيق والمصالحة دون الإخلال بال اختصاص المحاكم أو غيرها بإجراء الصلح وفقاً لأحكام القوانين الأخرى .

المادة (٢) ، يقصد بالكلمات التالية المعنى المبين قرین كل منها :

الوزارة ، وزارة العدل

الوزير ، وزير العدل

اللجنة ، لجنة التوفيق والمصالحة

الطلب ، طلب تسوية النزاع صلحاً

المادة (٣) ، تنشأ بقرار من وزير العدل لجان للتفويق والمصالحة - حسب الحاجة تتبع الوزارة ، ويكون اللجوء إلى هذه اللجان اختيارياً لدى الشأن .
ويحدد القرار مقر كل لجنة ، ونطاق اختصاصها ، ومواعيد انعقادها دون التقيد بمواعيد العمل الرسمية .

المادة (٤) ، تخضع اللجان بتسوية أي نزاع - قبل إقامة دعوى بشأنه إلى القضاء - بطريق الصلح بين أطرافه سواء كان موضوع النزاع مدنياً أو تجاريًا أو متصلة بمسألة من مسائل الأحوال الشخصية .

المادة (٥) ، تشكل اللجنة بقرار من الوزير برورة أحد القضاة وعضوية اثنين منهم أو اثنين من ذوي الخبرة من توافر فيهم الحكمة ، ويجوز إذا اقتضت الحال أن يكون تشكيلاًها من ذوي الخبرة برئاسة أحدهم .
ويجب في جميع الأحوال أن يتضمن القرار أعضاء احتياطيين يحل كل منهم محل أعضاء اللجنة أو رئيسها إذا قام بأحد them مانع ، وذلك على التحو الذي يحدد بالقرار .

جريدة الرسمية العدد (٤٠٤)

المادة (٦) ، يتولى العمل الإداري باللجان عدد كاف من موظفى الوزارة يصدر بندبهم أو تكليفهم - وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية . فرار من الوزير، وذلك ما لم يتم تعيين موظفين دائمين للقيام بمسؤوليات هذا العمل .

المادة (٧) ، تعقد اللجان جلساتها فى المقار والمواعيد المحددة وفقا لقرار إنشائها ، ولرئيس اللجنة - إذا اقتضت الحال - أن يعقد الجلسات فى مكان آخر داخل نطاق اختصاص اللجنة وفى المواعيد التى يحددها ، على أن يتم إبلاغ الأطراف بذلك قبل تاريخ الجلسة بموعد كاف .

المادة (٨) ، لا يكون انعقاد اللجنة صحيحًا إلا بحضور الرئيس وأحد عضوى اللجنة .

المادة (٩) ، للجنة فى سبيل تسوية النزاع أن تستعين بمن تراه من أهل الخبرة ، ولها دعوة من ترى أن فى حضوره مصلحة فى إتمام الصلح ، وذلك دون التقيد بأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية أو لائحة أعمال الخبرة أمام المحاكم .

المادة (١٠) ، يرفع النزاع إلى اللجنة بطلب يقدم إليها من ذوى الشأن بدون رسوم ودون التقيد بأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية أو قانون المحاماة .

ويجب أن يشتمل الطلب على اسم الطالب وموطنه واسم وموطن أطراف النزاع الآخرين ، وموضع النزاع المطلوب تسويته صلحا .

المادة (١١) ، يقيد الطلب فور تقديمها بعد التثبت من شخصية مقدمه فى السجل المعد لهذا الغرض حسب ترتيب وروده . على أن يحدد أمين سر اللجنة للطالب - حال تقديم الطلب - ميعاد الحلسة التى سينظر فيها ، وأن يبلغ الأطراف الآخرين بالطلب وميعاد الجلسة بالطريقة التى يراها رئيس اللجنة مناسبة وذلك خلال سبعة أيام على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب .

المادة (١٢) ، على الموقلين المختصين بامانات سر المحاكم الابتدائية التي تنشأ في

دائرة اختصاصها لجأن للتفويق والمصالحة أن يعرضوا على المدعين

أو ممثليهم - قبل قيد صحف الدعاوى - نسوية الزراع صلحا وفقا

لأحكام هذا القانون ، فان قبلوا ذلك رفع النزاع إلى اللجنة المختصة .

المادة (١٣) ، على اللجنة إيهاء إجراءات التسوية خلال ستين يوما على الأكثر من

تاريخ تقديم الطلب ، ويجوز تمديد هذا الأجل بما لا يجاوز ثلاثة

يوما أخرى بناء على اتمام الأطراف أو موافقتهم على ذلك أمام اللجنة.

المادة (١٤) ، تقوم اللجنة بإجراء التسوية في الجلسات المحددة لذلك ، فإن لم

يحضر أى من الأطراف تم التأجيل لجلسة أخرى يبلغ بها من لم

يحضر منهم . ولا يحور التأجيل بسبب عدم حضوره مرة أخرى .

إذا لم يحضر أى من الأطراف - رغم ذلك أو إذا حضروا ولم يوافقا

أو لم يوافق بعضهم على الصلح أصدرت اللجنة قرارا بعدم إتمام الصلح

وبسبب ذلك ، على أن يقتصر أثر القرار على من لم يوافق على الصلح

من الأطراف . ويستمر إجراء التسوية بين الآخرين حتى كان النزاع

قابل للتحزنة .

المادة (١٥) ، إذا أجريت التسوية وتم الصلح أعدت اللجنة محصرا يتضمن تاريخ

وتفاصيل الصلح يوقع عليه جميع أطرافه ، ويعتبر المحضر بعد توقيعه

من رئيس اللجنة ومن حضر جلسة الصلح من الأعضاء سندا تنفيذيا

يحرى تعميمه بالطريقة التي تتفق بها الأحكام القضائية النهائية ،

وعلى أمين سر اللجنة أن يسلم صورة رسمية من محضر الصلح لكل

من أطرافه ، وأن يحفظ النسخة الأصلية بملف الطلب .

وفي حالة عدم تنفيذ ما تنص عليه محضر الصلح اختياراً ، يجري تنفيذه
جبراً وفقاً لأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية ، وذلك بعد
الحصول على صورة من المحضر تختتم بخاتم اللجنة وتوقع من أمين
السر بعد أن يديريها بالصيغة التمهيدية

المادة (١٦) : إذا فقد أحد الأطراف نسخة من محضر الصلح كان له الحصول على
نسخة أخرى مطابقة للنسخة الأصلية المحفوظة لدى اللجنة ، ولا
يجوز تسليم صورة تمهيدية أخرى إلا بعد أن تثبت اللجنة من صياغ
الصورة الأولى وعدم تمهيدها .

المادة (١٧) : يترتب على قيد الطلب انقطاع مواعيد سماح الدعاوى ومدد التقاضى
المنصوص عليها في القوانين وذلك من تاريخ القيد ، على أن تسرى
المواعيد من جديد اعتباراً من اليوم التالي لتاريخ إتمام الصلح أو تاريخ
صدور القرار بعد إتمامه وفقاً للمادتين رقمى (١٥ ، ١٤) .

المادة (١٨) : يستحق رئيس وأعضاء اللجنة ممن لا يشغلون أحدى الوظائف
القضائية مكافأة شهرية وفق القواعد التي يصدر بها قرار من الوزير
بالتنسيق مع وزارة المالية .

المادة (١٩) : تحدد بقرار من الوزير المسجلات والنماذج والأختام الازمة لعمل
اللجان .

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	الإهداء
5	مقدمة الترجمة والتعليق
7	مقدمة
13	١ المشكلة - لا تساوم على المواقف
15	١.١ لا تساوم على المواقف
17	المساومة والنقاش حول المراكز يؤدي إلى إنجاز اتفاق غير حكيم
19	المساومة والنقاش حول المواقف نشاط غير فعال في عملية التفاوض
21	النقاش والمساومة حول المواقف تضر بالعلاقات بين الأطراف
22	تكون المساومة على المواقف أسوأ عندما يتعدد أطراف العملية التفاوضية
23	كونك لطيف في تعاملك مع الطرف الآخر لا يفي بالغرض
25	مسألة: المساومة على المواقف: ما هو الأسلوب الذي ينبغي على المفاوضين أن يختاره منا أم جامد
26	هناك بديل
35	أسلوب التفاوض المنظم
37	٢. أفضل المشكلة عن الأشخاص
39	المفاوضون هم بشر في المقام الأول
40	يمتلك أي مفاوض نوعين من المصالح
41	العلاقة تتزع أن تكون مشابكة مع المسألة التفاوضية
42	تضع المساومة على الموقف العلاقة بين أطراف التفاوض و موضوع التفاوض في تنازع
43	أفضل العلاقة عن موضوع التفاوض ؛ فينبغي أن يكون التعامل مباشرة مع مسألة الأشخاص
44	التصور
46	ضع نفسك في مكانهم
48	لا تستنتاج قصد الطرف الآخر ونواياه من مخاوفك

الصفحة	الموضوع
49	لا تلومهم على مشكلتك
50	على الأطراف أن يناقشوا تصورات بعضهم البعض
51	ابحث عن فرصة للتصرف مع تصورات الطرف الآخر بطريقة متقاضة
52	أعطي الطرف الآخر دور في تشكيل المحصلة النهائية للتفاوض
54	حفظ ماء الوجه أجعل مقترحك منسجماً مع ما يؤمن به الطرف الآخر من قيم
55	العواطف
56	في البداية يجب أن تتحقق و تفهم عواطفك و عواطفهم
57	اجعل العواطف أمراً ظاهراً و اعترف بها كمسألة من المشروع التعبير عنها
57	اسمح للطرف الآخر بأن ينفس عن غضبه و استيائه
59	لاتتفاعل مع الهياج العاطفي
60	استعمل الإشارات الرمزية
60	التواصل
63	ماذا يمكن أن نفعل حلاً لهذه المشكلات الثلاث للتواصل
65	تحدث بحيث أن ما تقول يكون مفهوماً للطرف الآخر
67	تحدث عن نفسك و ليس عن الطرف الآخر
67	اجعل حديبك هادفاً
68	المنع ي عمل بصورة أفضل
68	بناء علاقات تساعد على العمل
69	واجه مشكلة التفاوض و ليس الأشخاص الذين تتفاوض معهم
71	3. التركيز على المصالح في التفاوض و ليس على المواقف
71	للحصول على الحل الحكيم ينبغي توفيق المصالح و ليس المواقف و المراكز
72	المصالح تعرف المشكلة
74	وراء الموقف المتعارضة تكمن المصالح المشتركة و المتفاوضة مثلاًما توجد أيضاً المصالح المتنازعة
76	كيف يمكنك التحقق من المصالح
76	أسأل : لماذا ؟
77	أسأل: لماذا لا ؟ فكر في اختيارهم

الصفحة	الموضوع
78	هذا هو المقترن كما وضع في ربىع 1980
80	الأثار الواقعة على مصالحي
80	الأثار الواقعة على المصالح الجماعية
80	تحقق من أن أي طرف لديه مصالح متعددة
82	المصالح الأقوى على الإطلاق هي الحاجات الإنسانية الأساسية
84	أكتب قائمة
84	الحديث عن المصالح
85	امنح مصالحك الحياة
86	اعترف بمصالحهم كجزء من المشكلة
87	ضع المشكلة قبل أن تجيب عليها
87	انظر إلى المستقبل وليس إلى الماضي
89	كن ثابتاً على أفكارك ولكن بمرونة
89	كيف يمكنك التحرك من مرحلة التحقق من مصالحك ومصالح الطرف الآخر إلى تطوير خيارات محددة ..
90	كن صعباً تجاه المشكلة التي تتفاوض بشأنها ولكن من ناحية الأشخاص
93	4. ابتكر خيارات تبادلية النفع والفائدة
94	التشخص
95	الحكم غير الناضج المتسرع
96	البحث عن الحل الوحيد
97	الافتراض بأن الكيكة ثابتة الحجم
97	الاعتقاد بأن فض المنازعات هو مشكلة المفاوض الخاصة
98	الوصفة الدوائية أو الروشتة
98	افصل عملية توليد الخيارات عن عملية الحكم عليها وتقديرها
99	قبل العصف الذهني
100	أثناء العصف الذهني
101	ما بعد جلسة العصف الذهني
106	وسع من خياراتك

الصفحة	الموضوع
107	ضاغط الخيارات بالتنقل بين المحدد والعام : الجدول الدائري
109	انظر من خلال عيون خبراء مختلفين
110	ابتكر اتفاق يكون له نقاط قوة مختلفة
111	غير مجال الاتفاقية المقترنة
111	ابحث عن الفائدة والكسب المتبادل للطرفين
112	التحقق من المصالح المشتركة
113	ما هي مصالح شركتك
115	اربط المصالح المختلفة مع بعضها البعض
116	ما هي أمثلة الاختلافات في المصالح
117	ما هو الاعتقاد المختلف
117	ما هو الاختلاف في القيمة الموضوعة على الزمن
117	كيف يقع الاختلاف في التنبؤات المستقبلية
117	ما هو الاختلاف في تقادي الخطر
118	اسأل عن: ماذا يفضلون ؟
119	اجعل فرارهم سهلاً
120	أين على أن أضع نفسي
120	ما هو القرار الذي ينبغي اتخاذه ؟
123	التهديد ليس كافياً
125	5. الإصرار على استعمال المعايير الموضوعية
125	الوصول إلى اتخاذ القرار على أساس الإرادة أمر مكلف
126	الحاجة إلى استخدام المعايير الموضوعية
127	المفاورضات المنظمة تنتاج اتفاقيات حكيمة و بصورة ودية و فعالة
130	تطوير المعايير الموضوعية
130	المعايير العادلة
131	الإجراءات العادلة
134	التعاون مع استخدام المعايير الموضوعية

الصفحة	الموضوع
134	قم بصياغة أي مسألة كبحث مشترك عن المعايير الموضوعية
135	أسأل الطرف الآخر عن : ما هي نظريته ؟
135	انفقا على المبادئ
136	سبب وكن منفتحاً لهم سبب الآخرين
138	لا تستجيب أبداً للضغط
139	من الذي يسود
141	ابنها السياسة العامة للشركة
143	نعم ولكن ...
145	6. ماذا نفعل إذا كانوا أكثر قوة ؟
145	أحمي نفسك
146	ثمن اللجوء إلى استخدام الملاذ الأخير
148	أعرف الـ BATNA الخاص بك
150	عدم الاطمئنان إلى الـ BATNA غير المعروف
151	صمم شرك للتعثر (كعبالة)
152	حق أقصى فائدة ممكنة من ومجواداته
152	كلما كان الـ BATNA الخاص بك أفضل ، كلما كنت أكثر قوة
154	طور الـ BATNA الخاص بك
156	فكّر في الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر
157	عندما يكون الطرف الآخر قوي
159	7. ماذا لو لم يرغبو في التفاوض ؟
160	عملية التفاوض جكتسو
162	لا تهاجم موقفهم ، انظر إلى ما وراءه
164	لا تدافع عن أفكارك ، بل اطلب ما يمكن أن يبدي عليها من انتقاد وما يمكن
164	إسداوه من نصائح بشأنها
165	أعد صياغة الهجوم الذي وجه إليك إلى هجوم على المشكلة محل التفاوض
165	اطلب من الطرف الآخر أن يطرح أسئلة ثم اصمت

الصفحة	الموضوع
167	فَكْرٌ فِي الْإِجْرَاءَتِ أَحَادِيَّةِ الْمَوْضُوعِ
173	أَحَلْمُهُمْ عَلَى التَّنَافُضِ بِالطَّرِيقَةِ الَّتِي تَرِيدُ
173	قَضِيَّةُ جُونزِ رِيَالِتِي وَفَرَانِكِ تِيرِنِيُول
173	القضية باختصار
174	مِنْ فَضْلِكَ صَحَّنِي إِذَا كُنْتَ مُخْطَنًا
175	نَحْنُ نَقْدِرُ مَا فَعَلَهُ لِأَجْلِنَا
176	مَا نَهَمْتُ بِهِ هُوَ الْعَدْلَةُ
177	نَحْنُ نَرِيدُ تَسوِيَّةً الْخَلْفَ لِنَسْ على أَسَاسِ مَصَالِحٍ أَنَانِيَّةٍ أَوْ عَلَى أَسَاسِ الْقُوَّةِ وَلَكِنْ عَلَى أَسَاسِ الْمُبَادَىِّيَّةِ الْعَادِلَةِ
178	الْتَّقْدِيرُ أَمْرٌ مُخْتَلِفٌ عَنِ الْمُشَكَّلَةِ الَّتِي نَنَقْاوضُ بِشَأنِهَا
180	مَا هُوَ الْمَبْدَأُ الَّذِي أَسَسْتُ عَلَيْهِ قَرْارَكَ ثُدًا؟
181	دَعْنِي أَرِيَ مَا إِذَا كُنْتَ مُسْتَوْعِبًا مَا فَلَنَّهُ لِي حَتَّى الْلَّهُظَةِ
181	اسْمَحْ لِي بِالرَّجُوعِ إِلَيْكَ
182	دَعْنِي أَوْضَحْ لَكَ أَينْ كَانَتْ لَدِي مُشَكَّلَةٌ فِي مَتَابِعَةِ تَسْبِيبِكَ لِلْمَسَأَةِ
183	أَحَدُ الْحَلُولِ الْعَادِلَةِ يُمْكِنُ أَنْ يَكُونَ
184	إِذَا اتَّقَدْ... إِذَا لَمْ يَنْفُقْ ...
185	سَنَكُونُ مَسْرُورِينَ أَنْ نُرِي إِنْ كَانَ بِإِمْكَانِنَا أَنْ نَرْجِلَ فِي الْوَقْتِ الْأَكْثَرِ مُلَائِمَةً بِالنِّسْبَةِ لَكَ
185	كَانَتْ فَرْصَةُ سَعِيَّدَةٍ أَنْ أَتَعَامِلُ مَعَكَ
187	8. مَذَا لَوْ بَدَأَ الْطَّرْفُ الْآخَرُ يَسْتَعْمِلُ حِيلَّةَ قَنْزَرَةٍ
188	كَيْفَ نَنَقْاوضُ حَوْلَ قَوْاعِدِ عَمَلِيَّةِ التَّنَافُضِ؟
189	أَفْصِلُ الْأَشْخَاصَ عَنِ الْمُشَكَّلَةِ الإِجْرَانِيَّةِ الَّتِي يَجْرِي التَّنَافُضُ بِشَأنِهَا
190	رَكِّزْ عَلَى الْمَصَالِحِ وَلَيْسَ عَلَى الْمَوَاقِفِ
190	ابْتَكِرْ خَيَاراتٍ تَخْدِمُ الْفَانِدَةَ الْمُبَاتِلَةَ لِلْطَّرْفَيْنِ
190	الْإِصْرَارُ عَلَى إِسْتِخْدَامِ الْمُعَلَّبِرِيَّةِ الْمَوْضِعِيَّةِ
191	بعض التكتيكات المخادعة الشائعة
191	الخداع العمدي

الصفحة	الموضوع
191	الوقائع الزائفة
192	السلطة الغامضة أو غير الواضحة الحدود
193	النوايا المريبة
194	الكشف غير الكامل عن الواقع لا يكون كالخداع
195	الحرب النفسية
195	الأوضاع الضاغطة
197	المهاجمات الشخصية
197	نمطية الرجل الطيب و الرجل السيء
198	التهديدات
200	تكتيكات الضغط على المواقف
200	رفض التفاوض
201	الطلبات المتطرفة
202	تصعيد الطلبات
202	تكتيكات الحبس
204	الشريك الصعب قاسي القلب
204	التأخير المحسوب
205	خذها أو أتركها
206	لا تكون الضحية
207	الخلاصة
207	أنت تعرف من قبل
207	تعلم من عمالك
207	الفوز
209	عشرة أسئلة يسألها الناس
211	أسئلة حول العدالة وأسلوب التفاوض المنظم
211	السؤال 1: هل من الممكن أن يكون للمساومة على المواقف أي معنى أو جدوى

الصفحة	الموضوع
212	ما هي درجة تعقيد المسألة التي يجري التفاوض بشأنها ؟
212	ما هي أهمية أن يحتفظ الأطراف مع بعضهما البعض بعلاقة عملية ؟
213	ما هي توقعات الطرف الآخر و ما هي إمكانية تغيير هذه التوقعات ؟
214	أين موقعك في عملية التفاوض ؟
214	السؤال 2: ماذا لو أن الطرف الآخر كان يعتقد في معايير مختلفة للعدالة ؟
215	الاتفاق على المعيار الأفضل ليس ضرورياً ؟
215	السؤال 3: هل من المفترض أن أكون منصفاً إذا لم يكن واجباً على أن أكون كذلك ؟
216	كم يساوي الفرق بالنسبة لك ؟
217	هل النتيجة غير العادلة ستكون متينة وذات عمر طويل ؟
218	ما هو الضرر الذي يمكن أن تسببه النتيجة غير المنصفة لعلاقة الراهن أو العلاقات الأخرى للأطراف ؟
218	هل ضميرك يؤنبك ؟
219	استلة حول التعامل مع الناس
219	السؤال 4: ماذا أفعل إذا كان الناس هم المشكلة ؟
220	المسائل الموضوعية
221	المسائل الخاصة بالعلاقة بين الأطراف
221	التفاوض بشأن العلاقة
222	ميز كيف تعامل الطرف الآخر عن كيف يعاملك الطرف الآخر
223	تصرف بحكمة مع عدم الحكم الظاهر لدى الطرف الآخر 272
224	السؤال 5: هل على أن أتفاوض حتى مع الإرهابيين أو مع أشخاص مثل هتلر ؟ متى يكون من الأفضل لا تتفاوض مع الطرف الآخر ؟
226	التفاوض مع شخص مثل هتلر
228	هل ينبغي أن تفاوض عندما يكون الناس يتصرفون إنطلاقاً من قناعاتهم الدينية
229	متى يكون من المجدى لا تتفاوض مع الطرف الآخر
231	السؤال 6: كيف يمكنني أن أواتم رؤيتى التفاوضية لأخذ في الحسبان الفروق الشخصية ، أو الجنسية أو الثقافية

الصفحة	الموضوع
232	اصل بنصائحنا العامة في المواقف المحددة
232	أو أي اهتمام خاص للاختلاف في الإعتقاد والاعراف بينك وبين الطرف الآخر ولكن تجنب النمطية الفردية
233	احتبر افتراضاتك وانصت بصورة جيدة
235	اسئلة عملية
235	السؤال 7 : كيف يمكنني أن أقرر في أشياء عملية مثل: أين نجتمع؟ من الذي يقدم العرض الأول؟ إلى أي درجة يجب أن أصعد في البداية؟
235	هذا يمكن توضيحه بالتفكير في ثلاثة أمثلة
235	أين يمكن أن نجتمع
235	من الذي يقدم العرض الأول
237	إلى أي درجة ينبغي أن أصعد ما أقدم به من عروض
237	الإستراتيجية تعتمد على مدى تجهيزك
238	السؤال 8: كيف يمكنني بصورة متماسكة أن انتقل من مرحلة توليد الخيارات إلى الزام نفسي بالتزام؟
239	فكّر في قفل عملية التفاوض من البداية
239	فكّر في صياغة اتفاقية إطارية
240	تحرك في اتجاه الالتزام بصورة تدريجية
242	كن مصراً على مواصلة البحث عن خدمة مصالحك ولكن لا تكون جاماً في مواصلة أي حل محدد
243	قدم عرضاً
244	كن كريماً في النهاية
244	السؤال 9: كيف يمكنني أن أجرب هذه الأفكار من غير مخاطرة كبيرة
244	ابداً بالأمور الصغيرة
245	قم بعملية استثمار
245	راجع أدائك
245	استعد!
247	اسئلة حول القوة

الصفحة	الموضوع
247	السؤال 10: هل من الممكن أن يصنع الفرق الأسلوب الذي أفلوْض به....؟
247	بعض الأشياء التي يمكن أن تأخذها
247	الأسلوب الذي تقاوِض به يحدث فرقاً كبيراً
248	الموارد ليست كالقوة التفاوضية
248	لا تسأل : من هو الطرف الأقوى ؟
249	هناك العديد من المصادر للقوة التفاوضية
250	هناك قوة في تطوير علاقة عملية جيدة بين أطراف العملية التفاوضية
252	هناك قوة في فهم المصالح
253	هناك قوة في توليد الخيار الأنثيق للتسوية
254	هناك قوة في استعمال معايير خارجية للشرعية
255	هناك قوة في تطوير BATNA جيد
256	هناك قوة في وضع الالتزام ذو الصياغة المحكمة
258	فَكَرْ في الالتزام بالأشياء التي لن تقوم بها
259	وضح ماذا تريدهم أن يفعلوا
259	حق الفائدة الأعظم من قوتك المحتملة
261	الملاحق
261	ملحق (1) نموذج الخطاب الافتتاحي
264	ملحق (2) اسلوب ليدر للوساطة
265	ملحق (3) قانون التوفيق و المصالحة
271	الفهرس

