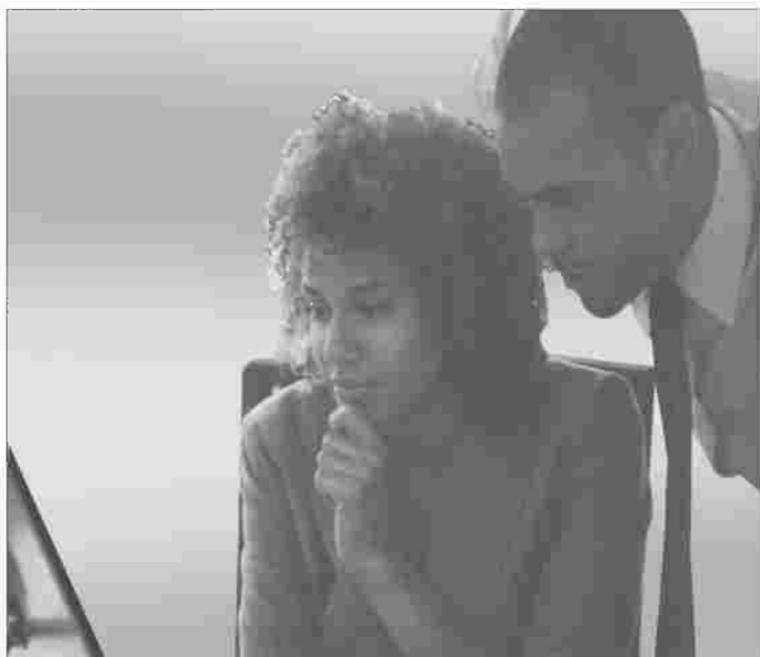


عمليات التفاوض المتعددة المراحل والمتعددة الأطراف



يتصور معظم الناس عملية التفاوض كشخصين أو فريقين يجلسان مقابل بعضهما إلى طاولة التفاوض؛ حيث يتوصل الفرقاء الأفراد في نهاية الأمر إلى اتفاق أو ينصرف كل في سبيله. هذا التصور دقيق إلى حدٍ ما فيما يتعلق بمفاوضات شخص لشخص التي يمكن إنهاؤها في لقاء واحد، كشراء سيارة أو نقاش بين رئيس ومروّوس حول الأداء في العمل والرواتب.

قليلة هي عمليات التفاوض التي تكون بسيطة جداً. حيث تتضمن معظمها أكثر من فريقين، وأحياناً تأخذ مراحل عدة، تُكرّس كل مرحلة لقضايا وحيدة بذاتها.

المفاوضات المتعددة المراحل

الصفقات المتعددة المراحل هي مفاوضات أُجريت في مدة من الزمن ومرت بمراحل مختلفة. فعندما يتقدم الفرقاء عبر المراحل، كلٌّ يحمل وعوده الشخصية، تنشأ التعاملات المستقبلية. يُتيح سياق المفاوضات المتعددة المراحل للفرقاء أن يفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

لننظر إلى بعض الأمثلة عن المفاوضات المتعددة المراحل:

● عملية شراء شركة تضم مخزوناً من البضائع - يحدد فيها الفرقاء سعراً للشركة ومن ثم يتفقون على تعديله لاحقاً بناءً على قيمة المخزون في تاريخ محدد.

● عقد تصميم فني معماري يتفق فيه المهندس والعميل على سعر لمرحلة تصميم المشروع، ومن ثم يستخدمون التصميم الفني للاتفاق على سعر إتمام الرسومات التخطيطية للبناء.

بإمكانك القيام بأشياء محددة في المراحل المبكرة والنهائية من التفاوض المتعدد المراحل تساعدك على تحقيق النجاح. تذكر هذه النصائح في المراحل المبكرة:

- تعرف أسلوب التوصل والتفاوض عند الفريق الآخر. ستجعلك هذه المعرفة أكثر تأثيراً في المراحل القادمة والأكثر أهمية.
- ابن الثقة. نفذ كل الاتفاقات والوعود؛ لكي يرى الفريق الآخر أنك جدير بالثقة ومتعاون.
- راقب الفريق الآخر لتضمن أنه ينفذ الاتفاقات والوعود. ففشل أي فريق في أداء ما وعد به في مرحلة مبكرة هو إشارة إنذار بضرورة إيجاد آليات تنفيذ، أو شروط أمان، أو أي من أنماط العقوبات الأخرى في حال عدم التنفيذ مستقبلاً.

• انصرف عن أي مفاوضات مقلقة. فحينما يفشل الفريق الآخر عن قصد في تنفيذ الاتفاقات أو الوعود، أنه المفاوضات في الوقت الذي لا تزال فيه قادراً على ذلك.

وفي أثناء المراحل النهائية، تذكر هذه الإرشادات:

- عليك ضمان ألا تكون المرحلة الأخيرة هي المرحلة الأكثر أهمية فيما يتعلق بالأمور المالية أو التأثير، ولا الأكثر صعوبة. سيساعد هذا الأمر على حمايتك عندما تكون المغريات للنقض بالالتزامات في أوجها. لن يجازف معظم الفرقاء في التسبب في ضرر كبير لسمعتهم عبر الإخلال ببنده تافه.
- أعر اهتماماً للتحذيرات المبكرة. جد آليات تنفيذ ضد عدم إنجاز العمل أو أي أفعال تخل بالثقة عندما لا يلتزم الطرف الآخر بوعوده.

المفاوضات المتعددة الأطراف

تتضمن المفاوضات التجارية وكذلك المفاوضات المتخصصة عادةً أكثر من فريقين، وعموماً أكثر من شخصين. يمكن - في المفاوضات المتعددة الأطراف - أن تكون تحالفات أو اتحادات بين الفرقاء، ويكون لهذه التحالفات أو الاتحادات تأثير في عملية

التفاوض وفي نتائجها. فالتحالفات لها قوة أكبر من قوة أي فريق يتألف من فرد واحد منخرط في التفاوض.

هناك على الأقل نوعان من التحالفات:

● **التحالفات الطبيعية:** تتكوّن بين الحلفاء الذين يتشاركون في دائرة واسعة من المصالح المشتركة. على سبيل المثال، تتشارك وكالة بيئية ومجموعة أهلية للحفاظ على الطبيعة في جداول الأعمال الأساسية، وغالباً سيعملان معاً للوقوف في وجه مبادرات التطوير، حتى من دون وجود اتفاق صريح بينهما للقيام بذلك.

● **التحالفات القائمة على قضية واحدة:** تتكوّن هذه التحالفات عندما يتحد الفرقاء الذين يختلفون في قضايا أخرى للتصدي لقضية واحدة أو دعمها، وغالباً ما يكون ذلك الاتحاد لأسباب مختلفة. على سبيل المثال، ربما يتحالف اتحاد عمالي مع مجموعة تهدف للحفاظ على الطبيعة؛ للتصدي لمُطوّر مُعاد لذلك الاتحاد ومنعه من بناء مركز تسوق في منطقة مشجرة. نجد هنا أن كل مجموعة لها أسبابها الخاصة للانضمام إلى هذا التحالف.

يجب عليك أن تحدد مصالح فريقك وأهدافه على طاولة التفاوض، وكذلك مصالح التحالف وأهدافه الذي تتعامل معه ومن ثم تصوغ إستراتيجية العمل المناسبة؛ لكي تحقق النجاح في عمليات التفاوض المتعددة الأطراف. فكر في إنشاء تحالف مع آخرين لتحسين قوتك التفاوضية إذا كان فريقك ضعيفاً نسبياً. أما إذا كان فريقك يواجه مشكلة مع الحلفاء، فربما تجد طرقاً لفض هذا التحالف.

من الصعب فك تحالف طبيعي؛ لأن الفرقاء منحازون إلى بعضهم بشدة. لكن التحالف على أساس قضية واحدة أكثر هشاشة؛ بسبب أن الفرقاء المنخرطين فيه لديهم أسباب مختلفة للانضمام إليه، ومن الممكن غالباً تلبية مطالب أحد الفرقاء، وترك الفريق الآخر وحده في الميدان. على سبيل المثال، إذا تحالف اتحاد عمالي مع مجموعة مُحافِظة على الطبيعة لمنع مُطور معادٍ لذلك الاتحاد من بناء مركز تسوق، فبإمكان مالك العقار إيجاد مطورٍ آخر ذي سجل أفضل في التعامل مع الاتحادات النقابية. نتيجة لذلك، ربما يسحب الاتحاد العمالي معارضته تاركاً أعضاء المنظمة وحدهم في المعركة.

لا يهتم نوع التفاوض الذي تخوضه؛ لأن ما هو مؤكد أن العملية ستكون معقدة إذا كانت تتضمن عدة مراحل أو عدة فرقاء. في كلتا

الحالتين، عليك أن تكون سباقاً إلى حماية مصالحك. وفي التفاوض المتعدد المراحل، استغلّ المراحل المبكرة في تقويم الفريق الآخر وبناء الثقة معه، وأسسّ للمراحل القادمة بقوة بحيث يكون من الصعب زعزعتها أو الإخلال بها. أما في التفاوض المتعدد الفرقاء، فعليك أن تدرس الفوائد التي ستجنيها من صياغة التحالفات أو فكّها لتحسين قوتك التفاوضية.

ملحوظة: التحالف هو اتحاد مؤقت لكيانات أو أفراد منفصلين ينضمون إلى بعضهم سعياً وراء هدف مشترك. يمكن للتحالف أن يقوي موقفك التفاوضي. يمكن أيضاً لبناء التحالف أن يوسع نفوذ المدير ضمن المؤسسة.
