

### المواقف المؤدية للبدائل المتكررة

إن مصطلح «البديل» لايعنى بالضرورة الاختيار بين واحد من أسلوبين، وهذا مايجعل البعض يقصرون اختياراتهم - وبصورة تلقائية - على خيارين أو بديلين فقط، مثلما يحدث عندما تطلب منهم المقارنة بين شيئين. كمر هذه التجربة بنفسك: ضع شيئين أمامك واكتب قائمة مقارنة بينهما. وبعد أن تنتهى من كتابتها انظر إلى القائمة.

هل تعاملت مع أوجه التشابه فقط؟ أم نقاط الخلاف فقط؟ أم هل عقدت توازناً بين الاثنين؟ ويمكن أن تكون المقارنة أوسع نطاقاً من أسلوب إما هذا وإما ذلك.

وفى العصور القديمة، كان الصينيون يعتبرون أن المفاوضات يمكن أن تحقق ثلاثة حلول بديلة: حقيية من الذهب، أو دفع خصمك من فوق جرف، أو الانتحار. إن هذه الوسائل التى نتخذ من حريتنا لها ما يشابهها فى التفاوض فى الواقع الغربى حيث نجد مداخل ثلاثة رئيسية مفادها أن تدفع خصمك إلى التسليم بما تريده بالقوة، أو بقبول الحل الوسط، أو بتقديم تنازلات.

أولاً: فعندما نستخدم القوة، فنحن نتعامل كلية بما لدينا من قوى، ونؤكد على ضعف الخصم، لذا فإن الحل الذى قد تصل إليه عن طريق المفاوضات فى النهاية يرجح كفة القوة، الأمر الذى يؤمل معه أن يؤدى إلى اتفاق معقول. إلا أنه لمن الصعب أن يتم التوصل - من خلال هذا النوع من المفاوضات - إلى اتفاق معقول، حيث يطلب من الطرف الآخر التضحية، ويبدو أنه لن يجنى شيئاً؛ من استمرار الاتفاق، ومن ثم يعمل الخاسر على تغيير الوضع. إن رجل الأعمال الذى يعتمد على القوة (اجبار الطرف الآخر)

يمهد المسرح فقط لعلاقة يهتم فيها الطرف الآخر بشيء واحد فقط وهو: متى يأتي دوره ليرد الضربة؟

ولكن ماذا عن الحل الوسط كوسيلة أخرى للتوصل إلى اتفاق؟ هنا يسعى كل جانب في هذه الحالة - عادة - إلى طريق مختصر في عملية التفاوض. ومثل هذه الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بهذه الطريقة قد لا ترضى أياً من الطرفين. وعندما يقول أحد الأطراف: «سوف أقسم نقاط الخلاف». فإن هذا يكون تصريحاً يصدر اعتباطاً؛ إذ إن هذا الشخص أو الطرف لا يقسم الخلافات إلى نصفين، بل إنه يقدم وضماً جديداً، يريد أن يسعى للعمل من خلاله. وفي معظم الأحيان يتعين على الشخص أن يبرر التغيير في موقفه إلى خصمه باستخدام المبررات. وهذا لا يحدث عندما يعتمد الطرفان على الحل الوسط فقط.

والأسلوب الأخير هو تقديم تنازلات، غير أنه يجب أن يكون هناك توازن في عملية تقديم التنازلات بحيث يقدم الطرف الآخر تنازلات أيضاً. وهنا تختلف المواقف المختلفة لكل جانب، عندما نلجأ إلى هذا النوع من العملية المنظمة، ولكن لا تقبل هذه التنازلات كمنحة، ما لم تسبقها أسباب عديدة لشرح أسباب ودوافع التغيير. وهنا يجب أن يبرر كل طرف أسباب تغيير موقفه للآخر. ولذلك فإن أسلوباً الحل الوسط والتنازل يتمان من خلال عملية تسليم أمام نقاط أكثر معقولة. والسؤال المطروح هنا هو: هل يمكن أن توظف عمليات الدلائل والبراهين في عملية التفاوض، للتوصل لحل مفيد ودائم للطرفين؟

الإجابة نعم... ولتوضيح إمكانية حدوث ذلك يتطلب الأمر بذل مجهود لتجنب تطبيق ما يعرف بقانون فولى. فقد شرح مسئول في الخطوط الجوية الأيرلندية هذا القانون بشكل صحيح، حين قال: «إن أى مشكلة - مهما كانت قابلة للحل - قد تصبح مستعصية على الحل، عند تعميمها بدرجة كافية»، وسوف نقدم شرحاً لذلك، نحاول فيه تجنب التعميمات.

من الممكن إعادة صياغة المشكلة بطرح السؤال التالي: كيف يمكنك تغيير موقف منافسك المبنى على احتمال المكسب أو الخسارة، إلى موقف يؤدي إلى تبنى بدائل مبتكرة؟.

## البدائل الخلاقة يمكن أن تغير مواقف المكسب أو الخسارة

ساعد روبرت ر. بليك، أمين معهد علم معاني مفردات اللغة العام، في إثارة عدد من الأفكار التالية في محاضرة الفريد كورزيسكي السنوية التذكارية لعام ١٩٦١. حيث قال بليك وإنه: يمكن أن يحل الاتجاه نحو البدائل الخلاقة، التي تقدم عدداً لا يحصى من الحلول للمشاكل، محل الاتجاه القائل بأن الحل يكمن فقط في موقف المكسب أو الخسارة في المفاوضات. وقد تكون بعض هذه الحلول أفضل وقد يكون بعضها أسوأ، ولكن يجب أن تفحصها كل مجموعة معنية من أطراف التفاوض، حتى تتحقق الفائدة المشتركة للجانبين، وهذا يتعارض مع موقف المكسب أو الخسارة، حيث تتخذ موقفاً ثابتاً، وتحاول أن ترغم معارضك على تقبل الحل الذي تقدمه.

وما لاشك فيه أننا جميعاً نملك الحافز لتحقيق الفوز، وعندما نصبح جزءاً من مجموعة يصبح هذا الحافز دافعاً قوياً. وفي حالة وجود خلاف مع مجموعة أخرى... فنحن ننظر إليه ككارثة، وليس كفرصة لاستغلال تفكيرنا الخلاق، والذي يمكننا من إعادة دراسة موقفنا، وربما أوصلنا ذلك التفكير إلى حل يرضى جميع الأطراف.

وعندما تكون جزءاً من أى فريق تفاوض، فإن احتياجاتنا تندمج مع حاجات المجموعة. وتمتدح حاجاتنا بحاجات المجموعة التي نكون ضمنها خلال المفاوضات، وحتى في المفاوضات التي تجرى كبروفة للمفاوضات الحقيقية.. فإننا يمكن أن نرى كيف يتوحد كل عضو في الفريق مع موقف فريقه، ويقلل من شأن الفريق المنافس. أن توجه «هذا أو ذلك» في الموقف القائم على المكسب أو الخسارة يتعارض مع التفكير الواقعي المبني على البراهين. ويستحيل التعاون بين الجانبين مع وجود مثل هذا الموقف. كما إننا نفقد القدرة على أن نفهم معتقدات الطرف الآخر. وغالباً ما تنصل المفاوضات إلى وضع يتساوى فيه الدافع إلى الفوز مع ولائنا لباقي أعضاء الفريق أو المنظمة التي نمثلها. فأنت تعتبر غير مخلص لفريقك، ما لم تضغط من أجل تحقيق «الفوز»، إلا أن هذا الموقف يقضى تماماً على إمكانية العمل مع منافسك لحل المشكلة من خلال جهود متبادلة. وإذا لجأنا للتحكيم - في ظل هذا الموقف القائم الذي يبنى على مبدأ النصر أو الهزيمة - فإن أعضاء الفريق سيعتبرون ذلك اعترافاً بعدم قدرتهم على التوصل إلى حل بأنفسهم. وكذلك إذا جاء قرار المحكم معاكساً لما يريده هذا الفريق فإن موقف هذا المحكم وفهمه للموقف سيكون موضع

الانتقاد من قبل أعضاء هذا الفريق. وإذا قدر وأن فاز مثل هذا الفريق بالحظ بمثل هذه العقلية التي تتسم بالموقف الأحادي الجانب.. فإن الطرف الآخر سوف يشعر بالهزيمة، ولن يؤدي ذلك إلا إلى بذر بذور الانتقام في المستقبل.

هذا وتظهر مشكلة ثانية، حتى قبل أن تتمكن من دراسة حل المشكلة الأولى دراسة كاملة وتتجسد في السؤال التالي: هل يمكن أن نحافظ على المزايا التنافسية وفي نفس الوقت نتمكن من تحقيق تعاون، بحيث تسمى جميع الأطراف لحلول مشتركة لأهدافهم المشتركة أو المنفصلة. ٢. ومرة أخرى الإجابة نعم. وليس هذا ممكناً فحسب، بل إنه مجد إذا ما تبني أحد الطرفين - على الأقل موقف التنبه إلى وجود البدائل المبتكرة والسعى الحثيث لاستكشافها وطرحها.

فالمخطوة الأولى هي إدراك ضرورة تبني وسيلة ومدخل تفاوضي أفضل من ذلك الذي يبنى فقط على النصر أو الهزيمة. لندرس مواقفنا عندما نتجهج الاتجاه السابق، فمما لاشك فيه أن ما يعتمل في داخلنا هو نفس ما يشعر به الخصم. وعندما نتفاوض مع شخص نشعر أنه يريد الفوز لنخسر نحن، فإن ذلك من شأنه فقط أن يزيد من رغبتنا من تحقيق الفوز، ويدفعنا إلى المقاومة بشدة. قارن بين ذلك ورد فعلك تجاه شخص، تشعر أنه يعاملك باحترام، ويحاول التعاون معك بإخلاص، حيث يقترح بدائل خلاقة لندرسها، حتى يتم التوصل لحل، يكون مفيداً لكل من يعنيه الأمر، أى موقف تفضل أن تشكله بعد أن تتغلب على شكوكك؟

إن الضغوط التي تمارسها الأطراف ضد بعضها البعض في عملية التفاوض تتشابه حتى في حالة الضغوط داخل إطار الفريق التفاوضي الواحد حيث يتم دفع الأفراد إلى فكرة الفوز على الطرف الآخر، ولكن إذا ما تمكنا من إزالة فكرة الضغوط هذه من أجل المكسب لافساح المجال أمام إيجاد مناخ يستدعى ويستحضر التفكير في البدائل والحلول المبتكرة الممكنة والمتعددة بدلا من موقف إما الفوز أو الهزيمة.

يجب أن نبحث في أعماقنا عن مبدأ ميرتون للنبوءة المحققة للذات. فالنبوءة لا تتحقق لأنها تنبوء دقيق، بل لأن أفعالنا ومعتقداتنا تؤدي إلى ردود فعل عكسية لدى الآخرين، مشابهة لطبيعة ما تنبأنا به. إذن فإن سلوكنا يؤدي إلى السلوك المتوقع للآخرين؛ أى إننا نساعد على حدوثه. ويتمين على الطرف الآخر أن يحكم من خلال أفعالك على مدى إخلاص رغبتك،

فى الوصول إلى حل مفيد للطرفين، ويجب أن يكون سلوكك الكلى مقنعا لتوقعاتك، وأن يكون التعاون هدفك، ومن ثم يصبح هدفاً مشتركاً، فحتى الأسرار يمكن أن تكون مشتركة.

يقول إ.س. ديليو. موريس: «إن الاتصال المتزايد قد لايفشل فحسب فى بلوغ اتفاق حول قيم ونماذج السلوك، بل قد يستخدم بالفعل لزيادة الصراع والمنافسة والعبودية؛ حيث إن مشاركة الآخرين فى اللغة وفكرها يعتبر أكثر الأدوات مكرماً وقوة للتحكم فى سلوك هؤلاء الأشخاص الآخرين لصالحك، من أجل إثارة العداوة، ومفاضلة أهدافه الخاصة؛ مستغلاً الآخرين».

يقول جاك.ر. جيب فى أحد فصول كتابه: (القيادة والسلوك الشخصى) بعنوان «المستوى الدفاعى واحتمال التأثير فى المجموعات الصغيرة»، (\*) «إذا أراد الفرد تحسين مستوى الاتصال تحسناً أساسياً، فإن عليه أن يغير العلاقات بين الأفراد إلى الأفضل». واحدى طرق تحقيق هذا التحسن، هو أن يقوم الفرد بتعبير السلوك الدفاعى إلى اتصال مؤيد، فذلك يحد من قلق منافسك، ويمكنه من التركيز أكثر على ما تقوله وعلى ما تحاول أن تفعله. ولقد حدد جيب ستة أزواج من الفئات الدفاعية والمساعدة (المؤيدة)، وهى:

أجواء دفاعية فى عملية التواصل	أجواء مساعدة / مؤيدة فى عملية التواصل
١ - تقييم	١ - وصف
٢ - سيطرة	٢ - تكييف المشكلة
٣ - إستراتيجية	٣ - تلقائية
٤ - حياد	٤ - التقمص العاطفى
٥ - تفوق	٥ - مساواة
٦ - يقين	٦ - المرونة الشرطية

(\*) القيادة والسلوك الشخصى، ل.بترولوى، وب.م.ياس ١٩٦١.

هذه الأزواج الستة متفاعلة. وغالباً - بل وأحياناً بالضرورة - ما تكون المواقف الشخصية تقييمية، ولذا يجب في هذه الحالة أن تعادلها بمواقف وكلمات، تتم - على سبيل المثال - عن تقمص عاطفى. ويشير جيب إلى أن الأسئلة تسفر غالباً عن موقف دفاعى، ولذلك.. فإنه من الضرورى فهم الوظائف الخمس للأسئلة المشروحة فى الفصل التاسع، والسبل التى يمكن أن تحقق - من خلالها - الاستمالة، أو الحد من القلق، أو السلوك الدفاعى.

وقد تثير محاولات السيطرة على منافسك من خلال الحديث، أو من خلال الاتصال غير الشفهى مواقف دفاعية، بينما تعطية كذلك فإن الكلمات الوصفية - التى لا تؤدى إلى تغيير موقف منافسك - فإنها تكون منافسة ولا تثير أحداً. وكذلك يكون أمر تكيف المشكلة.. فعندما يسمى أحد الأطراف إلى تعريف المشكلة، ومشاركة منافسه فى إيجاد حل لها.. فهذا يتيح له الوصول إلى استنتاجاته الخاصة. وهذا الوضع يتعارض تماماً مع انتهاج إستراتيجية أنانية، تقوم على المراوغة والتلاعب، وعليك توظيف إستراتيجية الكشف عن الحقائق كإجراء مبدئى.

وباختصار.. وكما يقول جيب: «يمكن للفرد أن يحد من الموقف الدفاعى للمستمع، عندما تكون لديه المرونة الشرطية والمقصود بها أن يكون لديك الاستعداد لوضع سلوك ومواقف الطرف الآخر موضع التجربة؛ إذ إن الشخص الذى يبدو أنه يتخذ موقفاً مؤقتاً، وليس جامداً، ويدرس القضايا، ولا ينحاز لأى جانب، ويسعى لحل المشكلة وليس مجرد مناقشتها، ويبدو كذلك مستعداً للتجربة والبحث، فإن مثل هذا الشخص يتسم بالمرونة الشرطية وهو ينقل هنا رسالة، فحواها أن المستمع قد يكون له بعض السيطرة على المشكلة المشتركة أو الأفكار التى تدرس. والخلاصة إن الشخص الذى يسعى حقاً للحصول على معلومات أو بيانات، لا يستاء من المساعدة أو الصحة». وهنا نتبنى مقولة مفادها: يجب أن نناقش مشاكلنا المشتركة، وليس مطالب كل طرف.

من المفيد أن نعلم بوجود مشكلة فى المفاوضات بين مجموعتين، والاعتراف بأسباب وجودها، وفهم الظروف المحيطة بها. ولكن ذلك لا يساعد على حلها خلال التفاوض. ويجب أن ندرك أن هناك خطوات محددة، للوصول إلى تفاعل نشط بين طرفين، وأن نكون قادرين على اتخاذ هذه الخطوات.

يجب أن يتطرق الحديث أولاً إلى تقصى الحقائق، ويتحقق ذلك عندما يتعاون الطرفان في تحديد هذه الحقائق، ولكن الحقائق يجب ألا تكون موضوع المفاوضات. وسوف نتخلص من عدد هائل من المواقف الشخصية والعاطفية المثيرة للنزاع، إذا ما اتفقنا - بشكل مبدئي ومستقل - على الحقائق، التي تؤدي إلى تكوين كل طرف - على حدة - رأياً منفصلاً من الحقائق المطروحة، التي تسبب حالة الانفصال المبدئية بين الطرفين. وهنا يجب أن تكون الخطوة الأولى هي التقصى المشترك للحقائق، استناداً إلى معايير خارجية، ويسهل العمل المشترك - في هذه المرحلة - دفع المفاوضات إلى الأمام.

في الخطوة الثانية من المفاوضات.. يجب ألا يطلب من أحد الأطراف - كما لا يجب عليه - أن يقدم «أفضل» حل للمشكلة، أو الحل «الوحيد» لها. بل يجب عليه أن يتقدم بأكبر عدد من البدائل الخلاقة، التي يمكن أن يتعامل معها الفريق الآخر، ويدفع ذلك الطرف الآخر - بدوره - إلى عمل نفس الشيء. ومن ثم يمكن أن نتوصل لنتيجة مرضية للطرفين ومع استمرار ذلك الاتجاه بدء المفاوضات باتجاه مقيد للطرفين يشجع على الإبداع، ويدفع المجموعة إلى البحث عن وسائل بديلة للتوصل لحل مجد، حيث يطلق العنان لمعلومات ومهارات كل فرد. ويبدى كل طرف - في نفس الوقت - استعداداً لعرض احتياجاته، بينما يساعد في الوفاء باحتياجات الطرف الآخر. حتى الكشف عن الأسرار من جانب واحد، يشجع الطرف الآخر على المساعدة.

في هذه المرحلة التي تشهد عرض المقدمات والبدائل، يجب أن نبحث عن أوجه التشابه، وليس الإعلان عن وجود خلافات وأن نتمسك بأوجه الشبه، وأن نتمتع عليها بما يساعد - في معظم الحالات - على إيجاد أرضية مشتركة قابلة للنمو.

احرص على مشاركة جميع المعنيين بالأمر، بما في ذلك جميع أعضاء فريقك، وكذلك الفريق الآخر. وكلما زاد عدد الأفراد الذين يقدمون المقترحات، وارتفع عدد البدائل المطروحة، اتضحت الخلافات، وتم حلها بنجاح. وعندما نشرك الأفراد في إيجاد حل مشكلة - بحيث يساعدون على حلها بالفعل - فإنهم يلتزمون بسهولة بالعمل على تنفيذ هذا الحل.

علينا كذلك أن نقوم بإطلاع جميع أفراد المجموعة على سير المفاوضات؛ ليمارسوا الرياضة العقلية التي تستلزمها كل خطوة. ويمكننا أن نتوقع أن يقفز أعضاء فريق الخصم إلى نفس النتيجة، التي بلغها الأعضاء الآخرون في نفس الفريق، مجرد أننا توصلنا إليها من خلال عملية التفاوض. ولكن لفريق الخصم تقبل الحل النهائي واقعياً، إذا شاركوا في العملية ذاتها، وتابعوا الخطوات المختلفة مع فحص البدائل والتنازلات حال طرحها.

ويعتبر من الأهمية بمكان وجود شخص في فريقك يتمتع بالقدرة التلقائية على إدراك المآزق المحتمل، قبل حدوثه أو أثناء حدوثه، ويمكنه التدخل لاقتراح وسائل بديلة قابلة للدراسة، ويمكنه كذلك أن يعرضها بأسلوب مجرد، دون أى تقييم حتى لاثير أية مشاعر - أمراً يساعد كثيراً على التوصل لحل. إن المفاوضات الخبير - عندما يقوم بهذا الدور - يجب ألا يتدخل في مضمون المفاوضات، بل عليه أن يهتم بالبدائل، كما يجب أن يمتلك القدرة على توضيح نتيجة كل فعل.

وفيما يلي تلخيص للخطوات السابقة:

١ - إدراك عيوب وبدائل موقف الفوز أو الهزيمة.

٢ - فهم الأجواء الدفاعية والمساعدة.

٣ - المشاركة في تقصي مشترك للحقائق.

٤ - جمع بدائل خلاقة أو مقترحات مشتركة.

٥ - مشاركة جميع أفراد الفريقين.

٦ - استمعن بمراقب متفتح، مستعد لأسلوب عمل تلقائي، وموجه لحل المشكلة.

إذا تساءلت: هل يمكن أن أحقق ذلك بنفسى خلال المفاوضات؟، فعليك أن تتذكر قصة الشاب. الذى وصل حديثاً إلى نيويورك حينما سأل رجل عجوز فى الشارع: «كيف أصل إلى قاعة كارنيجى؟» فأجابه العجوز: «بالممارسة يابنى، الممارسة الدائمة».

## البدائل المبتكرة لتحقيق التكيف المتبادل

تعد القدرة على طرح بدائل مبتكرة أحد المفاهيم الأساسية للمفاوضات الناجحة؛ لأنها تسمح بالوصول لتسوية تحقق الفوز لجميع الأطراف. ويجب أن يلي البديل المبتكر بعض احتياجات كل طرف في المفاوضات، ولكن ليس كما تزعم بعض الحكومات الاستجابة لاحتياجات المواطنين. ويمكننا رصد مثل هذه المحاولات المزعومة في العصر الروماني القديم، حيثما كانت روما تحصل على معظم احتياجاتها من الحبوب من شمال أفريقيا، إلا أن نصف شحنة الحبوب، التي تم ائتياعها فقدت خلال معركة بحرية بين اثنين من المتنازعين على العرش. وعندئذ سئل القنصل الروماني عن الحل، فأجاب: «إن نصف الشحنة لن يسد العجز في الغذاء في روما. فرغوا شحنة القمح وحملوا الأسطول بالرمل، لأن الشعب الذي يتضرر جوعاً سوف يحتاج إلى مدرج في المسرح الكبير».

يمكننا أن نتقل إلى سوء تفسير الحاجات في الوقت الحالي؛ لنفهم كيف أصبح الأفراد الذين يقدمون بدائل مبتكرة مزعومة من قبل «المتخصصين». إننا نطلق عليهم مجموعة «مستشارو دورات المياه»، حيث يقدمون النصائح الخاصة لإقامة دورة المياه، في أى مكان سواء كان مطعم أو مسرح أو مكتب، وقد يبدو من المستبعد تقديم بدائل مبتكرة في هذا الوضع، عند سماعه لأول مرة. دعونا ندرس بعض الأساليب الناجحة لهذه المجموعة، التي تؤكد أنه من الممكن خفض تكلفة المنتجات الورقية المستخدمة، بمقدار النصف. ومن أحد البدائل المطروحة، وضع المناشف الورقية في مكان أعلى؛ بحيث يستخدم الناس مناشف أقل. ويمكن تقييم هذا الاقتراح بعد التفكير لفترة، فكلما رفعت يدك المبللتين بالماء للوصول إلى المناشف، تساقطت كمية أكبر من المياه على أكمامك. وفيما يخص ورق التواليت، رأى المستشارون أن وضعه خلف المراض، وليس إلى جواره أكثر الأماكن ملاءمة، للمساعدة على الحد من استهلاكه. وكلما واجه الناس صعوبة في الوصول إلى ورق التواليت، قل استعماله، فهل يفسر ذلك وجود أشكال (رسومات كاريكاتيرية وشتائم) على الجدران؟

أحيانا ماتولد الحاجة بعض البدائل المبتكرة الحقيقية، فقبل شيوع شركات المحطة الرئيسية للإنذار - كما هو الحال اليوم - كان البعض لايطبق نفقات توصيل متجره بخطوط التليفون فى المحطة الرئيسية. وعندما يتعرض المتجر - الذى يخضع لحماية هذا النظام - للسرقة، تنطلق صفارة الإنذار فى مكتب المحطة الرئيسية، ومن ثم توجه إليه الشرطة والحرس. وتوصل بعض أصحاب المتاجر - واسعى الحيلة رغم ضعف إمكانياتهم المالية - إلى أسلوب لآخر لمعالجة هذه المشكلة، إذ يقوم صاحب المتجر منهم - قبل أن يغادره ليلا - بإدارة قرص الهاتف بأرقام منزله، باستثناء الرقم الأخير، حتى يتوقف عند نهاية القرص، ويحول دون رجوعه إلى مكانه الأصلي، عن طريق وضع قطعة فلين عند الطرف الآخر من نهاية القرص، حتى لاتتم المكالمة الهاتفية. ثم يربط قطعة الفلين بخيط، يجعل طرفه الآخر متصلاً بالباب الأمامى للمتجر، ثم يعود إلى منزله. فإذا حاول أى شخص الدخول من الباب الأمامى.. فإنه سيجذب الخيط؛ مماينزع قطعة الفلين من مكانها ثم يعود القرص إلى مكانه، أى تستكمل المكالمة الهاتفية، فيدق جرس الهاتف فى منزل صاحب المتجر، وعندئذ يعلم أن أحداً يحاول السطو على متجره. ولكن من الجوانب المؤسفة لهذا النظام أن صاحب المتجر وتسعه أشخاص آخرين يشاركونه نفس الستترال، كانوا لايتقبلون أية مكالمات طوال المساء، حيث إن جزءاً من خطوط الستترال مشغول. غير أن شركات الهاتف بدلت دوائر الاتصال فيما بعد، ولم يعد هذا الأسلوب صالحاً الآن.

إن القدرة على إيجاد بدائل، يشبه خوض مباراة للجولف بطاقم كامل من المضارب؛ حيث لايتستخدم لاعب الجولف المحترف المضرب الأكثر ملاءمة للموضع، الذى صمم من أجله، وبما يتناسب مع شعوره.

فى هذه اللحظة أو تلك.. يجب أن يقدم طرفا المفاوضات مقترحات ببدائل مبتكرة. وعندما يواجه صاحب العمل بمطالب متشددة من النقابة.. فإنه يناقش كل طلب - على حدة - مع لجنة التفاوض، ويشرح صاحب العمل الأسباب، التى تمنعه من الإذعان لهذه المطالب، ويسأل اللجنة إذا كان بإمكانها تخفيف هذه المصاعب، أو تعريفه - على الأقل -

كيف يمكنه الوفاء بها دون التعرض لمشاكل غير مرغوبة، ويقدم الاتحاد - حين يواجه بهذا الموقف - إلى صاحب العمل البدائل المبتكرة لتنفيذ هذه المطالب، وذلك من منطلق الكيرياء المهني.

يطلق على القصة التالية لأحد البدائل المبتكرة اسم «سبعة ملايين دولار وهمية»، حيث قدم أقطاب صناعة الأدوية، مؤخراً، مبلغ أكبر نسوية في دعوى خاصة لمكافحة الاتحادات الاحتكارية، في مجال المضادات الحيوية، بلغت قيمتها مائة مليون دولار. وقد قدمت التسوية لوقف إجراءات دعوى متعددة الأطراف، رفعتها ثلاث وأربعين ولاية، وعدة مدن، تمثل الجمهور العام، بالإضافة إلى تجار الأدوية، سواء الجملة أو التجزئة. وحصل تجار الجملة والتجزئة على ثلاثة ملايين دولار فقط، من إجمالي قيمة التسوية. وقد شعر التجار أن المبلغ ضئيل؛ لأن الزيادة في السعر ستكون مرتفعة، إذا دفعوا أسعاراً على المضادات الحيوية، بينما تقل أرباحهم، إذا دفعوا أقل، وشعر محاميو تجار الجملة والتجزئة - بعد نشر الاعلان على التسوية - أن موكلهم من حقهم الحصول على أربعين مليون دولار على الأقل. وانخفض الرقم الذي يطالب به تجار الجملة والتجزئة إلى عشرة ملايين، بعد مفاوضات مكثفة بين المحامين الذين يمثلونهم، والمحامين عن معظم أصحاب الدعوى.

وقد رفضت شركات الأدوية أن تدفع أى مبلغ إضافي، يتجاوز المائة مليون دولار، إذا ما طلب منها ذلك، ورفض المدعيون الآخرون - الذين يمثلون الجماهير العامة - التخلي عن أى سنت من الأموال المخصصة لهم كما أن تغيير حصص التوزيع الأصلية يحتاج إلى تصديق وموافقة كل طرف، يمثل الولايات الثلاث والأربعين، والمدن المشاركة في التسوية الأصلية، وهي عملية شاقة وطويلة. وقد اختصرت المشكلة - فيما بعد - إلى كيفية توفير سبعة ملايين دولار، لاستكمال تسوية بمائة مليون دولار.

إن هذا الموقف قد يتطلب إيجاد بدائل مبتكرة. ومن إحدى الوسائل التي يبدو وأنها تشهد القدرة على الإبداع هي محاولة التفكير في تلك العناصر الأساسية التي تشكل ملامح الصفة والتعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين مثل هذه العناصر. تمثل هذا

النشاط الذى يماثل ما نقصده بعملية تقصى الحقائق. وأحياناً يساعد فحص وإعادة فحص نفس العوامل، وإعادة التفكير فيها فى الكشف عن بدائل مبتكرة. وقد أثبتت دراسة هذه المشكلة - وفقاً لهذه الأساليب - أنه أمر مفيد، وغالباً ما يكون الوقت أحد هذه العوامل، وأحياناً يعد بمثابة نقود. وقد كشفت دراسة عوامل الوقت المتعلقة بهذه التسوية، عن بعض الاعتبارات المهمة. حيث نص اتفاق التسوية على عدم حصول أصحاب الدعوى على أى جزء من المال، حتى انقضاء موعد تقديم آخر الاستئناف النهائى حيث لا تريد شركات الأدوية أن يسبب أى من أصحاب الدعوى - أو أكثر - مشاكل إضافية باستئناف الدعوى. وكذا... فإن اعتبارات الضرائب تعد عاملاً أساسياً آخر فى الدعاوى القانونية والتسويات، وما إلى ذلك فى الوقت الحالى، وكثيراً ما تساعد اعتبارات الضرائب وحدها فى حل مشاكل تفاوضية معينة، حيث تعطى كل طرف منظوراً مختلفاً، وتساعد على تحقيق الحاجات المختلفة وقد يتعارض الوضع الضريبي لشخص ما تماماً مع شخص آخر، مما يسمح بالتكامل بينهما.

فى عام ١٩٦٩، كانت الشركات الأمريكية تدفع ضريبة إضافية، تصل إلى عشرة بالمائة. وقد حققت شركات الأدوية الأمريكية أرباحاً طيبة فى هذا العام، ولذا فإن تسديدها فى غضون هذا العام كان من شأنه تحسين موقفها الضريبي. وعندئذ تقدم محاميو المدعيين إلى وكلاء شركات الأدوية بالاقترح التالى: هل تودعون مبلغ ٨٥ مليون دولار على الأقل، فى أحد البنوك، فى حساب المدعيين فى عام ١٩٦٩؟ وسوف يحتفظ البنك بالمبلغ لمدة ثلاث عشرة شهراً، وهى الفترة اللازمة لانقضاء موعد الاستئناف. وفى نفس الوقت وجد المحاميون بنكاً، على استعداد لإيداع المبلغ لمدة ثلاثة عشر شهراً، ودفع فائدة قيمتها سبعة ملايين دولار. وقد وافقت شركات الأدوية، وكذلك المحاميون، وتجار الجملة والتجزئة بعد أن علموا أنهم سوف يحصلون على عشرة ملايين دولار بعد ثلاثة عشر شهراً، منها ثلاثة ملايين دولار خصصت لهم، بالإضافة إلى فائدة تقدر بنحو سبعة ملايين دولار.

ليس هناك شخص لا يملك بدائل خلاقية، مهما كانت ظروفه. وتعرض بعض الإستراتيجيات والتكنيكات التى تستخدمها مجموعة، تبدو البدائل المتاحة لها قليلة. ولنثبت هذه النقطة. حين اضطرت إحدى المجموعات الفقيرة فى شيكاغو العمدة، ريتشارد دالى،

إلى التفاوض معها، عن طريق التهديد بإثارة الخوض في مطار أوهاري الذي يفخر به، وقامت المجموعة ببساطة باحتلال جميع دورات المياه في المطار، حتى يتحدث إليهم العمدة، وقد تحدث العمدة إليهم بالفعل. وقامت نفس المجموعة بوضع كومة من الفئران الميتة على درجات سلم قاعة المدينة، كتذكير فعال لوزارة الصحة بإهمالها الأحياء الفقيرة في شيكاغو، كما أوضحت إحدى المنظمات الأخرى، لعضو في مجلس المدينة، النقص في خدمات جمع القمامة في المدينة، عن طريق إلقاء القمامة على الخضرة المقلمة بعناية أمام منزله. يدرك الفقراء اليوم أنهم يملكون قوة جسدية، يمكنها أن تغير الأمر الواقع، إذا استخدمت بشكل منظم كبديل مبتكر.

كذلك استخدم الطلبة الجامعيون وسائل قانونية (حسب معايير الجامعة)، ولكن اضطرارية لإحداث التغيير المطلوب. وقد كانت القوانين في إحدى الجامعات تحرم على الطلبة الرقص أو التدخين، أو حتى شرب علب البيرة، فما كان منه الطلبة إلا أن لجأوا إلى عمل مسموح به، وهو مضغ اللبان، حيث وقف المئات يمضغون اللبان في الحرم الجامعي، غير أنهم لم يستمتعوا بهذه الرذيلة المسموح بها، وتخلصوا من اللبان بإلقائه على الأرصفة داخل الحرم. وسرعان ما توقفت الحركة داخل الكلية، إلى أن استسلمت الإدارة، وسمحت للطلبة بعمل أى شيء، طالما أنهم لا يمضغون اللبان.

من البدائل التي قلما تستخدم اليوم، إلا أنه على درجة عالية من الفعالية، الدعاية فقد استخدمت إدارات الشرطة الدعاية للتعامل مع المظاهرات، بأدنى قدر ممكن من العنف. وكتبت نيويورك تايمز في عددها الصادر في السادس من نوفمبر، عام ١٩٦٧.

«حذر الشرطي فرنز تيسكتور باستخدام مكبر الصوت في سيارته، قائلاً: «سيداتي.. سادتي، أرجوكم التحرك أو استعدوا لاستخدام ملابس الاستحمام والمناشف فسوف نستخدم حالياً ألعاباً مائية غير عادية»، فضحك المحتشدون وهلل الناس. وقد حدث ذلك خلال مظاهرة للطلبة في قلب برلين الغربية، وغادر معظم المتفرجين والطلبة المتظاهرون المكان، عندما فتحت مدافع المياه بعد دقيقة واحدة صوت القائمين بحركة

اعتصام فى منتصف الشارع. قال تيكستور مشيراً إلى من ظلوا فى أماكنهم ليصيهم  
الويل: «دائماً ما يوجد أشخاص لا يتحلون بروح الدعاية».

لا يفتقر المفاوضون الذين لديهم القدرة على الدعاية أبداً للإستراتيجية اللازمة. وقد كان  
هيو لوخ أستاذاً فى الدعاية، استخدمها بفعالية ليحقق مايرمى إليه فى أغلب الأحوال، رغم  
أنه كان يخيف الكثيرين فى الثلاثينات. وفى أحد الأعوام، قلت المبيعات المخصصة لتذاكر  
المباراة الافتتاحية لفريق كرة القدم لجامعة ولاية لويزيانا. وقد اكتشف لوخ أن سيركا سوف  
يفتح فى نفس اليوم مما أزعجه. بحث لوخ فى كتب القوانين سعيًا لمنع هذه المنافسة غير  
العادلة، التى يواجهها فريقه المفضل، حيث اكتشف أن قانون لويزيانا - الذى لم ينفذ -  
ينص على التفطيس الإجبارى للحيوانات فى محلول مطهر للمجراثيم، لمنع انتشار القرادة،  
فاتصل بصاحب السيرك جون رينجلينج، وطلب منه بأدب تغيير موعد الافتتاح، إلا أنه  
رفض، فقال لوخ: «حسنًا أن لويزيانا أصدرت قانونًا لتفطيس الحيوانات فى سائل مطهر،  
وهذا يعنى أن الحيوانات يجب أن تخضع لذلك؟ هل فعلت ذلك مع نمر من قبل؟ وماذا  
عن الفيل؟» ولم يفتح نورث سيركه فى باتون روج فى ذلك اليوم.

## تطبيقات الفصل الحادى عشر

١ - فيما يلى كلمات تصف الأجواء الدفاعية والمساعدة:

أجواء مساعدة	أجواء دفاعية
١ - الوصف:	١- التقييم:
( أ ) سعى حقيقى للحصول على معلومات	( أ ) تخمين .
	( ب ) اتهام .
	( ج ) حكم .
	( د ) تلقين .
	( هـ ) نصحيح .
٢ - تكييف المشكلة:	٢ - السيطرة:
( أ ) إعادة التعريف المستمر .	( أ ) تغيير .
( ب ) مشكلة مشتركة .	( ب ) تأثير .
( ج ) مهمة مشتركة .	( ج ) تقييد .
( هـ ) خطط مع ، وليس من أجل .	( د ) إقناع .
	( هـ ) تهديد .
٣ - التلقائية:	٣ - الإستراتيجية:
( أ ) دوافع غير معقدة .	( أ ) التغلب على المنافس .
( ب ) الصراحة .	( ب ) المناورة .

(ج) الفوز غير الشريف في المباريات الرياضية  
(ج) التفاعل الحر.

٤ - الحياد:

(أ) لامبالاة.

(ب) سلبية.

(ج) يعتبر شيئاً وليس إنساناً.

٤ - التقمص العاطفي:

(أ) القبول.

(ب) التوحد مع المشكلة.

(ج) المشاركة في المشاعر.

(د) يفصح عن رد فعله العاطفي.

(هـ) فهم.

(و) الثقة.

٥ - التفاوض غير المتكافئ:

(أ) لا يرغب الطرف الأقوى في علاقة.

(ب) لا يرغب في التفاعل مع ردود الأفعال.

(ج) لا يرغب في مساعدة.

(د) مستقل.

٥ - التفاوض على قدم المساواة:

(أ) احترام متبادل.

(ب) ثقة متبادلة.

(ج) يسمح بالنمو والنضوج.

(د) العلاقة تبادلية.

٦ - اليقينية:

(أ) التصلب والتشدد.

(ب) مدرس وليس زميلاً.

(ج) التطابق.

٦ - التحوط (التدبر):

(أ) الاستعداد للتجربة.

(ب) الاستعداد للبحث.

(ج) إبداعي.

(د) مبتكر.

(هـ) يقبل التفاعل مع ردود الأفعال.

هل يمكن أن تضيف كلمات إلى هذه التقسيمات الفرعية.

٢ - استعرض مفاوضات حالية، وفكر في كيفية اتخاذ موقف مساعد كامل، وراجع التصريحات والأعمال التي تشير إلى ذلك، مستخدماً قائمة الأجواء الدفاعية والمساعدة والتقسيمات الفرعية لها.

- ٣ - حاول - إذا أمكن - أن تنظر إلى دافعك بشكل مختلف تماماً، بدلاً من استخدام نظرية المدافع الدفاعي؟ حاول أن يكون دافعك سلوكاً مساعداً وليس دفاعياً. لاحظ ما إذا كانت مظاهر القلق، التي أوجدتها المواقف السابقة لاتزال قائمة أم لا. هل يمكن أن تفكر في أجواء مساعدة، تكون أكثر فائدة من الأجواء الدفاعية.
- ٤ - ادرس تغيير العلاقات التي سوف تكونها خلال الأسبوع القادم، أو تغيير المواقف التي قد تستخدمها في التفاوض مع أفراد عائلتك، أو زملائك، أو منافسك في العمل.