

النجاح

وختاماً، فإن دراستنا لفن التفاوض قد تضمنت دراسة فلسفة وسيكولوجية التفاوض، والاستعداد اللازم مسبقاً. وقد درسنا السلوك البشرى فى كل من علاقته بالتفاوض وارتباطه بالحاجات الإنسانية الأساسية، كما ابتكرنا نظرية الحاجة للتفاوض، وأنواع تطبيقها على مختلف أشكال الحاجات، وطرق تعرف هذه الحاجات، وتوجيه الأسئلة، والمناخ الملائم، وأخيراً التخطيط المناسب للإستراتيجية.

إن التفاوض هو أداة للسلوك البشرى، وهو أداة يستطيع أى شخص استخدامها بفاعلية. وقد حاولت تجنب صياغتها فى صورة أداة متخصصة، لانتلائم إلا استخدام المحترفين، وسميت إلى إعطاء مجال التفاوض أشكالاً جديدة، لها علاقة ارتباطية بأشكال الأنشطة الإنسانية الأخرى.

ويجب على المفاوض الناجح الجمع بين يقظة وسرعة المبارز المحنك، وبين حساسية الفنان، ولا بد أن يراقب خصمه - عبر مائدة التفاوض - بعيون المبارز الحريصة، وأن يكون دائماً فى حالة استعداد لتحديد أى ثغرة من الدفاع، وأى تحول فى الإستراتيجية. وأن يكون على أهبة الإستعداد لإنتهاز أقل فرصة. من ناحية أخرى.. لا بد أن يكون المفاوض - أيضاً - ذلك الفنان الحساس، ذا الإدراك الحاد لأبسط اختلافات فى طبيعة الحالة المزاجية، وأدواف منافسه وفى اللحظة الصائبة.. ينبى أن يكون المفاوض قادراً على أن يختار - من

لوحة ألوانه - التوليفة الصحيحة تماماً من الظلال والألوان الخفيفة، التي تؤدي إلى التفوق والسيادة. والنجاح في التفاوض - إلى جانب التدريب الكافي - هو بصورة أساسية مسألة حساسية، وتوقيت صحيح.

وأخيراً.. سيكون لدى المفاوض الناضج فيهم للنموذج التعاوني، وسيحاول أن يصل إلى اتفاقات من خلال التفاوض، وعليه أن يتذكر أنه في التفاوض الناجح كل فرد يكسب.

وإذا كان الأمر كذلك.. فلماذا نتعاطف ونتناحر، بينما نستطيع أن نصل للتفاهم من خلال التفاوض؟

تطبيقات الفصل الثامن عشر

- ١ - ماهى نظرتك إلى أهدافك الحالية قصيرة المدى فى التفاوض ، وأهدافك طويلة المدى فى الحياة؟
- ٢ - هل هناك أى شىء مفيد فى عملية التفاوض البشرية التعاونية، يمكن أن يساعدك فى تحقيق هذه الأهداف؟

ملحق : أمثلة توضيحية حية

تشير هذه الأمثلة التوضيحية إلى الرسم التوضيحي الرابع فى صفحة (١٣٤) .

الأمثلة التوضيحية التالية وعددها ١٢٦ مثلاً، تمنحك دليلاً مرشداً لاستخدامه فى المستقبل لرؤية البدائل . وفى أى تفاوض يجرى فى المستقبل .. فإنه من المستحسن الرجوع إلى المصنوفة (ص ١٣٤) ، والنظر فيها باهتمام من الحاجة رقم (١) إلى الحاجة رقم (٧) ، وأشكال التطبيق من (١) إلى (٦) ، ومن مستوى التطبيق (أ) إلى مستوى التطبيق (ج) من أجل استشارة التفكير فى بديل فعال محتمل . وبعد أن تفعل ذلك، تحقق مما توصلت إليه، مقارنةً بالمثال التوضيحي الحى، لترى ما إذا كان هو الذى توقعته تماماً أو ما إذا كان لا يزال من الممكن أن تجد بدائل أخرى .

وفى عدد من الحالات .. ربما نجد أمثلة بصورة مباشرة على المفاوضات التى أجريتها فى الماضى، أو تجريبها، أو ستجريبها فى المستقبل .

ويمكنك الاستفادة من هذه التطبيقات من وجهة نظر المفاوض، و / أو وجهة نظر المفاوض المعارض . ونظراً لأنك قد تجد نفسك فى أى جانب من أمثلة التفاوض التوضيحية التالية، فقد استخدم (المؤلف)، كلمة «معارض» لوصف الطرف الآخر، وليس كلمة «الخصم» ، التى قد تحمل دلالة معاكسة أو عدائية .

ولكن لا يجب أن ننسى التأكيد على فلسفة نجاح التفاوض، وهى .. كل شخص يفوز .

١ - التوازن البدنى - الحاجات الإنسانية

١ - مفاوض يعمل من أجل الحاجات الإنسانية للمفاوض المعارض.

* **التفاوض بين الأشخاص:** قصة (معارض) يحاول الانتحار، ويجرى إقناعه بالحفاظ على حياته، هى مثال للفرد (المفاوض) الذى يعمل من أجل الحاجات الإنسانية لشخص آخر. وموضوع التفاوض هو إنقاذ حياة إنسان، وسيمارس المفاوض سلسلة التكنيكات، فى محاولة لإقناع الشخص الآخر بأن حياته جديرة بالحفاظ عليها.

* **التفاوض بين المنظمات:** إن الإضرابات الدورية لصحيفة نيويورك سيتى، فى الستينات، تعد مثالا للفقراء الذين يعملون سويا، وكان أعضاء اتحاد الناشرين يوقفون نشر صحفهم، عندما يضرب أى عضو آخر. وفى عام ١٩٦٥ أضربت صحيفة نيويورك تايمز (المعارض) وتوقفت ست صحف يومية أخرى (المفاوضون) عن الصدور. وكانت التايمز التى تتجاوز إعلاناتها - أى صحيفة أخرى - المنافس الاقتصادى الرئيسى للأعضاء الآخرين. غير أن الصحف الأخرى مارست ضغوطا اقتصادية هائلة - عن طريق الإغلاق إلى جانب التايمز - للتأثير على زعماء الاتحاد، والمتأثرين الآخرين بالإضراب. وكانت الضغوط المالية التى تحملوها - هم أيضاً - هائلة، واضطرت عدة صحف - بعد ذلك - للانسحاب من الاتحاد، واندمجت مع بعضها فى النهاية، بدلا من مواجهة مخاطر الفشل. وبالطبع.. فإن تجاوزات الاتحاد قد أدت - كما أشرنا فى الفصل الثانى - إلى وقف نهائى للصحف.

* **التفاوض بين الدول:** كثيراً ماتستخدم الدول أسلوب تشجيع دولة وليدة على أن تثبت وجودها، ثم تمنحها الاعتراف الدبلوماسى. وقد حدث مثال لاستخدام هذه المناورة خلال الثورة الأمريكية. وفى عام ١٧٦٣ - فى نهاية حرب السنوات السبع - خسرت فرنسا معظم إمبراطوريتها الاستعمارية أمام بريطانيا العظمى، ولذلك.. فإن ثورة المستعمرات الأمريكية البريطانية فى عام ١٧٧٥، بدت لفرنسا كفرصة من السماء لإضعاف إنجلترا.

وأسس بيرردى بومارشيه - الذى لانزال رواياته الكوميديتان: حلاق أشيلية، وزواج

فيجارو، عمليين أو براليين شهيرين - شركة وهمية بمساعدة سرية من الحكومة الفرنسية، وكانت الشركة تمرر الأموال والمعونات الفرنسية إلى المستعمرات الأمريكية. ولكن فرنسا (المفاوض) لم تكن تقم بكل ذلك حياً في الغير، فقد كانت إستراتيجيتها هي الإبقاء على ضغط مستمر مطرد على المستعمرات (المعارض)، لتنفصل تماماً عن إنجلترا. وقد عارض عديد من سكان المستعمرات اتخاذ هذا الإجراء، رغم حقيقة أن القضية الوطنية بدت ميؤوساً منها دون المعونات الرسمية الفرنسية. ورغم ذلك فقد صدر إعلان الاستقلال في نهاية المطاف من عام ١٧٧٦، بعد أكثر من عام في بداية الثورة. ولكن فرنسا ظلت محجمة عن المعونات العلنية، إلى أن تأكد سكان المستعمرات من أن لديهم فرصة الفوز بالحرب. ومن أجل القضية الوطنية هيا جون بورجيون - وهو كاتب مسرحي وجنرال سيء - الفرصة في عام ١٧٧٧ عندما غزا نيويورك من كندا، وقد استسلم بورجيون وجيشه، عندما اندفع للسقوط في فخ في ساراتوجا.

وعندما تأكد سكان المستعمرات أنهم قادرون على حماية أنفسهم بنجاح.. فقد وجدوا أن الفوائد هائلة. وفي غضون شهور قليلة.. اعترفت فرنسا وإسبانيا وهولندا بالولايات المتحدة، ولم تتمكن الدولة الجديدة - فقط - من الحصول على الأموال والإمدادات من هذه الدول، ولكن البحرية الفرنسية كانت تشكل تهديداً مستمراً للجزر البريطانية. وإضطرت البحرية البريطانية إلى تقسيم أسطولها إلى جزعين أحدهما حاصر فرنسا، واستخدم الآخر في أمريكا. وكان النصر النهائي في يورك تاون ممكناً فقط، لأن الأسطول الفرنسي قد وضع تحت تصرف واشنطن، وحاصر جيش واشنطن القوات البريطانية قبالة الساحل، ومنع الأسطول الفرنسي إنقاذها عن طريق البحر.

٢ - مفاوض يسمع للمعارض بالعمل من أجل حاجاته الإنسانية:

* التفاوض بين الأشخاص: أحيانا يتفاوض الحراس مع سجين. وعلى الرغم من التحكم في حريته في التصرف، ومحدودية مجاله التفاوضي.. فإنه من الممكن جعله يعمل من أجل حاجاته الإنسانية. وعلى الرغم من ذلك.. فإن بعض الحراس (المفاوضين)

يستطيعون إثارتها، بأن يعرضوا عليه زيادة وجبته. وجرى التفاوض مع السجين، ووضع فى موقف، يعمل فيه من أجل حاجاته الأساسية كى يعيش.

* التفاوض بين المنظمات: تستخدم بعض المنظمات العملاقة (المفاوض) هذا الأسلوب بنجاح. وقد يعمل صاحب محطة بنزين صغيرة (المعارض) فى بنزين أقل جودة؛ كى يتمكن من تخفيض الأسعار لزيادة مبيعاته. وتقنمه شركة كبرى بالعدول عن هذا الإجراء. ورغم أن الشركة الكبرى تريد رفع أسعار البنزين - فى المدى الطويل - فإنها تستطيع تخفيض الأسعار - فى المدى القصير - بدرجة تعرض مجرد وجود الشركة الصغيرة للخطر.

* التفاوض بين الدول: فى بداية القرن العشرين، كانت هناك ٥٦٢ ولاية أهلية لاتزال موجودة فى إطار الهند البريطانية، وأقامت هذه الولايات استقلالها على معاهدات، أبرمها حكامها مع بريطانيا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر. وقد حكم الأمراء الوطنيون مقاطعاتهم، وكأنها ملكية مطلقة. ولكن عديداً من الولايات كانت صغيرة، وكان معظم الأمراء مدينين بعروشهم لحماية الجيش البريطانى. وفى هذه الظروف.. كان الأمراء (المعارضون) على استعداد تام للعمل من أجل حماية عروشهم؛ أى من أجل حاجتهم الأساسية، عن طريق تقديم الدعم الاقتصادى والولاء العسكرية للبريطانيين (المفاوضين) حتى لو كان ذلك على حساب شعوبهم.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجاته وحاجة المعارض الإنسانية:

* التفاوض بين الأشخاص: يعد النجاح العادى فى مكافحة مرض شلل الأطفال مقارنة بالأمراض الأخرى هو مثالا لهذا الأسلوب. وقد أصيب فرانكلين روزفلت بشلل الأطفال عام ١٩٢١، وعندما أصبح رئيساً للولايات المتحدة بعد ١٢ عاماً، ركز جهوده فى إقامة المؤسسة الوطنية لشلل الأطفال، ولاقت نداءاته للأمة بالتبرع بالمال نجاحاً هائلاً، لأسباب من بينها: كرم عديد من الأمريكيين، ولكن الخوف من هذا المرض المفزع كان من هذه الأسباب. ولهذا فإن روزفلت (المفاوض) عمل على إقامة المؤسسة، من أجل

حاجته الخاصة وحاجة الآخرين (المعارضون)؛ للقضاء على شلل الأطفال، والتخلص من خطر الإعاقة أو حتى الموت.

* **التفاوض بين المنظمات:** ألقى اتفاق عام ١٩٦١، بين ٢٩ من أكبر الشركات الكهربائية على تحديد سعر، الضوء على استخدام ناجح، وإن كان غير قانوني، حتى اليوم لهذا الأسلوب التفاوضي. وكان الاتفاق لصالح الشركات، والمسؤولين الحريصين على الاحتفاظ بارتفاع الأسعار ارتفاعاً مصطنعاً، من أجل حماية الأرباح، التي هي قوام حياة الصناعة. واتفق (المفاوضون والمعارضون) سراً على تحديد أسعار منتجاتهم، وعلى التلاعب بالعطاءات؛ كي تحصل كل شركة على نصيب «عادل» من العمل.

* **التفاوض بين الدول:** إن بقاء الدول حاجة إنسانية أساسية. ومن العصر النووي.. أصبحت لدى الدول - أخيراً - قوة لإبادة معارضيها بضربة واحدة، ولكن من المحتمل ألا تستخدم من جانب الولايات المتحدة أو الإتحاد السوفيتي^(١). ولا يمكن لأي معاهدة أن تضمن عدم استخدام الأسلحة النووية، ولكن كليهما (المفاوض والمعارض) قبلاً، عن طريق إتفاقية تكتيكية قوة الأسلحة النووية الرادعة. وإذا أقدمت دولة على استخدام هذه الأسلحة.. فإنها تتوقع رداً سريعاً ومدمراً، وقد لخص سير ونستون تشرشل - في آخر خطاب ألقاه كرئيس للوزراء - الواقع المروع لهذا الموقف، قائلاً: «إن الأمر هو أننا بالفعل سنصل، عن طريق سخرية القدر الهائلة، إلى مرحلة في هذه القصة، يكون فيها الأمان الثمرة القوية للرعب وتكون النجاة الشقيق التوأم للدمار».

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجاته الإنسانية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** ربما تبدو أشكال التطبيق متضاربة، ولكن هناك عديداً من الحالات، التي دفع فيها هذا الأسلوب التفاوضي القضية، ووصل بالمفاوضات إلى نهاية ناجحة. وهناك مثال نجده في مقال منشور في عدد صحيفة نيويورك تايمز، الصادر يوم الثاني من أكتوبر عام ١٩٦٤:

(١) تحلل وتفكك إلى «كومنولث الدول المستقلة»، منذ يناير ١٩٩١، ويضم ٤ دول نووية، هي: روسيا، أوكرانيا، وقازاقستان، وروسيا البيضاء.

«إن مهمة خاصة إلى سيجون الصيف الماضي، قد علمت هربت شيمرتز مدى المخاطر التي تنطوي عليها حياة المحكم القانوني. فبعد وقت قصير من حجزه في فندقه، انفجرت قنبلة في الطابق الذي كان ينزل فيه، وقال هربت: «لقد أرسلتني الحكومة لأدرس علاقات العمل في ميناء سيجون، ووجدت نفسى فى فندق، كان عاملوه يقومون بإضراب». وأضاف موضحاً: «وعندها هدد أحد الموظفين بأنه سيطمن نفسه فى بهو الانتظار، كان ذلك كثيراً جداً، وخرجت من الفندق وفعلت ذلك فى الوقت المناسب تماماً، وقد سوى حاكم سيجون بعد ذلك الإضراب بالتهديد بالقبض على مدير الفندق. وكان ذلك كافياً ولكنها ليست الطريقة التي نتوسط بها فى أمريكا».

لقد كان المحكم القانوني مخطئاً، فهذه الطريقة هى أحد سبل الأمريكيين فى التفاوض. غير أنه فشل فى رؤية التركيبة التي تصبح فيها هذه التكتيكات ملائمة، حيث فشل فى إدراك أن الطفل الذى يجلس أنفاسه؛ لإجبار أمه على تنفيذ رغباته، أو الشخص المخبول الذى يهدد بقطع شريان رسغه إذا لم يعطه الحارس سيجارة، إنما يستخدم الطريقة ذاتها. وفى كل حالة يعمل الفرد (المفاوض) ضد حاجته النفسية لتحقيق هدفه، ويعتبر البعض هذه التصرفات بلاشك غير رشيدة، ولكنها ليست كذلك. وثمة وسائل مدروسة جيداً وفعالة لتحقيق الأهداف المأمولة، فالأشخاص الذين لا يستطيعون تبرير - بإيجاد أسباب منطقية - المقدمات التي يسوقها الشخص الآخر لهذه التصرفات، هم وحدهم الذين يعتبرون هذه التصرفات غير معقولة.

* **التفاوض بين المنظمات:** بالنسبة لآى منظمة تجارية (المفاوض).. فإن العمل بصورة متمعمة ضد حاجتها - لزيادة دخلها - سيبدو أيضاً - من أول وهلة - تصرفاً غير رشيد. والأمريشبه كثيراً قصة التاجر، الذى يمارس نشاطا تجاريا مزدهراً بالبيع بأقل من التكلفة، وتفسيره هو: «ربما أخسر قليلاً من كل قطعة، ولكنى أعوض الخسارة فى الإجمالى». لذلك فإن عديداً من مؤسسات التجزئة الكبرى (المفاوضون)، وجدت أن من مصلحتها أن تبيع السلع المخفضة جداً أو البضائع المغرية؛ فهذه المواد تباع بأرباح قليلة أو

دون ربح لإغراء الزبائن (المعارضون) للإقبال على المتجر. وقد تكون الأرباح الفردية الناتجة عن السلع الرخيصة ضئيلة، ولكن المؤسسات تأمل أن تزيد الأرباح الإجمالية المتحققة من كل المبيعات.

• **التفاوض بين الدول:** يضرب الانشكلس - وهو اتحاد النمسا مع ألمانيا في عام ١٩٣٨ - مثالا حياً للمفاوضين (الحكومة النمساوية)، الذين يعملون ضد حاجتهم الأساسية للحياة. فبعد الحرب العالمية الأولى.. تم تقسيم الإمبراطورية النمساوية - المجرية العظمى، وأصبحت النمسا قوة صغيرة محرومة من الموارد الاقتصادية التي تحتاج إليها من أجل البقاء. وعلى الرغم من أن معاهدة فرساي قد منعت الوحدة بين ألمانيا والنمسا.. فإن الدافع إليها كان ينمو - في كل مرة تمر فيها النمسا بإحدى أزماتها المالية الدورية، وجعل صعود أدولف هتلر للسلطة التهديد بالاتحاد أقرب. وذات مرة، فرض حظر على الحزب الوطني الاشتراكي (النازي) في النمسا، بسبب تأييده العلني للاتحاد. ولكن المستشار النمساوي كورت فون شوتزنيج (المعارض) قد اضطر إلى الاعتراف الشرعى بالحزب النازي، واضطر في عام ١٩٣٨ لتعيين ثلاثة نازيين في مناصب رفيعة بالحكومة. وقد دعا المستشار شوتزنيج - الذى شعر بالخطر الداهم من التهديدات الألمانية - إلى إجراء استفتاء شعبى حول الوحدة، وبذل جهداً بعد فوات الأوان لتوحيد أمته المقسمة، بصورة تدعو للمرارة. وكان رد هتلر هو المطالبة بإلغاء الاستفتاء، وتم حشد القوات الألمانية على حدود النمسا، واستقال المستشار النمساوي، واحتلت القوات الألمانية البلاد، دون مقاومة من الشعب النمساوي، الذى صوت - حينئذ - بأغلبية كاسحة لصالح الوحدة مع ألمانيا (الأنشكلس)؛ فقد قاىض النمساويون (المفاوضون) هويتهم الوطنية بمميزات فردية محتملة.

٥ - مفاوض يعمل ضد الحاجات الإنسانية للمعارض.

• **التفاوض بين الأشخاص:** المثال البسيط هو حالة سيدة (المفاوض) فى سفينة تفرق، فهى تريد ركوب قارب النجاة، ولكن هناك رجلاً (المعارض) يسبقها، فتفاوض

السيدة - من أجل حياتها - باستخدام صيغة مقبولة من الناحية الأخلاقية، باعتبارها أسلوباً للمناورة. فتؤكد على قانون البحر - وهو «السيدات والأطفال أولاً» - وهي هنا تعمل ضد أهم حاجة أساسية لدى الرجل - وهي الحفاظ على حياته - في محاولتها لإثباته، على حساب المخاطرة بفقد حياته.

* **التفاوض بين المنظمات:** في عام ١٩٦٤، أعدت لجنة فيدرالية برئاسة كبير الأطباء «لوثر تيري» تقريراً، يؤكد أن التدخين ضار بالصحة دون شك. وكان الأمر الأكثر أهمية، هو وجود دليل طبي يشير إلى أن السجائر - بالذات - تزيد قابلية الفرد للإصابة بسرطان الرئة. وعلى الرغم من اتخاذ إجراءات للحد من إعلانات السجائر.. فإنه لا يزال يسمح بالإعلان عن التدخين في المجالات والصحف، فعندما يقدم معلن عن السجائر (المفاوض) فتاة جميلة وعاشقاً ولهاناً يتمتعان بتدخين سيجارة جيدة.. فإن المعلن يعمل - بصورة مباشرة - ضد حاجة الجمهور (المعارض) الإنسانية للحياة.

* **التفاوض بين الدول:** السيطرة على الأرض إحدى الحاجات الأساسية لدى أى دولة. وتوضح عملية شراء الولايات المتحدة (المفاوض) لولاية فلوريدا عام ١٨١٩ من إسبانيا (المعارض) أن استخدام هذا الأسلوب، ليس للعمل ضد حاجات المعارض فحسب، ولكنها توضح استخدامه بصورة صفيقة؛ كحجة لتبرير التخلي عن الأرض. وبدأت المفاوضات نتيجة غزو الجزائر أندرو جاكسون لفلوريدا التي تملكها إسبانيا، وظلت فرقة من الهنود والعبيد الهاريين - الذين يعيشون بالقرب من بينساكولا - يشنون غارات على طول حدود جورجيا. وجاءت الأوامر إلى جاكسون بطردهم خارج الولايات المتحدة، فنفذ الأوامر، ثم اجتاح الأراضى الإسبانية، واستولى على بينساكولا، وسانت ماركس.

وقررت حكومة جيمس مونرو - باستثناء جون كوينسى آدمس (المفاوض) - الاعتذار لأسبانيا (المعارض) وتأييب جاكسون، وقد ندد آدمس - الذى كان وزيراً للخارجية فى ذلك الوقت - بالاقترحين وفاز بمساندة مونرو، وأبلغ آدمس أسبانيا (المعارض)، فى إنذار صارم بأنها إذا لم تكن قادرة على حماية فلوريدا، فإنه يجب عليها التنازل عن أرضها

للولايات المتحدة. ولم تستطع إسبانيا - التي كانت مشغولة بمستعمراتها المتمردة في أمريكا الجنوبية - إبداء مقاومة مسلحة، أو طرح حجة فعالة ضد مناورة آدمس. وبعد مفاوضات طويلة.. تم التنازل عن فلوريدا للولايات المتحدة، مقابل ٥ ملايين دولار أمريكي، وحتى هذا المبلغ لم يدفع إلى الحكومة الإسبانية، فقد استغل لسداد ديون معلقة، كانت مستحقة لمواطنين أمريكيين لدى مواطنين إسبان.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجاته وحاجات معارضة الأساسية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** إن اتفاقاً مشتركاً (بين المفاوض والمعارض)، بعد مفاوضات على الانتحار، لهو مثال يوضح هذا النوع من الأساليب، التي تحمل معها نهاية الفرد.

* **التفاوض بين المنظمات:** عندما تتم الدعوة للإضراب.. فإن كل جانب (المفاوض والمعارض) يتخيلان - منذ ذلك الوقت - عن حاجة أساسية لهما، حيث تتوقف الامدادات إلى المصانع، كما تتوقف أجور العاملين. وحقيقة أن الإضراب يؤثر على الحاجات الأساسية لكلا الجانبين، تجعل الحاجات وسيلة تفاوضية قوية للغاية.

وبالطبع يكون المشتركين في بعض النزاعات بين اتحاد النقابات والصناعة - آخر من يشعر بالتوتر الاقتصادي. وتدفع الصناعة فقط ضرائب أقل، كما تحصل على الفائض الضريبي. أما العاملون.. فيمكنهم الحصول على تأمين البطالة، بالإضافة إلى تعويض من صناديق النقابات.

* **التفاوض بين الدول:** يضرب الحظر الأمريكي عام ١٨٠٧ مثلاً فريداً على هذا النوع من التفاوض، فقد وضعت الحروب الثورية الفرنسية، والحروب النابليونية التي تلتها، الولايات المتحدة على حافة حرب، إما: مع بريطانيا، أو فرنسا في عدة مناسبات. وتباين الشعور القومي، حيث قامت الأولى ثم تلتها الثانية بارتكاب اعتداءات جديدة ضد الشحن التجاري الأمريكي وكانت بريطانيا تحاول قطع جميع أشكال التجارة المحايدة مع فرنسا.

وكان نابليون يصادر - وفقاً لنظامه القارى - أى سفينة تتاجر مع بريطانيا العظمى، وصادر الجانيان عدداً هائلاً من السفن الأمريكية.

وجرب الرئيس توماس جيفرسون (المفاوض) أسلوباً جريماً جديداً - جريماً لأن الواردات الأمريكية تعتمد، فى معظمها، على الرسوم المفروضة على الاستيراد، وجديداً لأن أياً من الدول الغربية لم تجربه مطلقاً لوقف جميع أشكال التجارة، مع جميع الدول الأوروبية (المعارضون) - وكان هذا الأسلوب هو حظر عام ١٨٠٧، إذ لم يسمح لأى سفينة أوروبية بدخول أو مغادرة الموانئ البحرية الأمريكية. وعندما تبين أن التجارة مع بريطانيا عبر كندا - التى كانت حينئذ مستعمرة بريطانية - أوقف جيفرسون الشحن من الممرات المائية الداخلية الأمريكية أيضاً.

وكان جيفرسون يأمل بحرمان إنجلترا وفرنسا من المنتجات الزراعية الأمريكية والتجارة الأخرى، فى أن يعمل ضد الحاجة الأساسية للغذاء والملبس، وإجبارهما على تقديم تنازلاتها للولايات المتحدة. وكان على استعداد أيضاً للتضحية - حتى بحاجة أساسية قومية مهمة - وهى: مصادر العائدات. وكان هذا الأسلوب مصحوباً بكارثة للولايات المتحدة؛ إذ لم يستعد الأسطول البحرى الأمريكى قوته ونشاطه لعدة سنوات، وعانى المزارعون وشركات بناء السفن من قطع التجارة الدولية. وفى غضون عامين.. هبطت العائدات الأمريكية من ١٦ مليون دولار أمريكى عام ١٨٠٧، إلى ٧ ملايين دولار عام ١٨٠٩، فقد عمل جيفرسون فى غير صالح حاجة بلاده إلى حد بعيد. ولسوء الحظ استخف بالحاجة الأساسية للبقاء القومى، التى تسيطر على التفكير البريطانى والفرنسى، وكان ذلك أكثر أهمية للدولتين من التجارة مع الولايات المتحدة. وفى عام ١٨٠٩، قبيل انتهاء فترة حكمه الثانية.. اعترف جيفرسون - على مضض - بأن الحظر كان فشلاً، وحصل على موافقة الكونجرس لإلغاء الحظر.

٢ - الحاجات إلى السلامة والأمن

١ - مفاوض يعمل من أجل حاجة المعارض للسلامة والأمن:

* التفاوض بين الأشخاص: إن الجهود التى يبذلها الوالدان (المفاوضون) لمحاولة

تشجيع الزيجات «المرغوبة» لأبنائهم (المعارضون)، هي مثال لهذا الأسلوب: فالإغراء يوجه إلى حاجة الابن للأمن، الذى يرى الوالدان أن الثورة والمركز الاجتماعى يوفرائه. وبالنسبة للآباء .. فإن هذه الحاجة تبدو أساسية، أكثر من التطلعات الرومانسية للابن.

إن مقولة الدكتور صمويل جونسون - حول هذا الموضوع - أكثر فظاظة بصورة ملحوظة، من أى شئ قد يقوله والدان حكيمان، اليوم، وهى: «إذا كنت رجلاً ذا منزلة، فلن أسمح لابنتى بأن تموت جوعاً مع الذى يوفر لها زيجة وضيعة، ولكنها إذا اختارت طواعية أن تجرد نفسها من المكانة التى تستحق أن تشغلها أساساً، فسوف أساندها فقط فى الشئ الذى اختارته بنفسها». ولنلاحظ أن موقف جونسون الذى يتسم بعدم الصفع، يضيف مزيداً من القوة لهذا الأسلوب.

* **التفاوض بين المنظمات:** من المعروف أن كل مؤسسة حديثة تعمل لصالح أمن موظفيها. وربما تفعل المؤسسة (المفاوض) ذلك، عن طريق تمويل خطط المعاشات، والمشاركة فى أرباحها، أو بمنح علاوات إضافية كبيرة لموظفيها (المعارضون). وقد تستغل المؤسسة حاجة موظفيها للأمن الاقتصادى، لتشجيع ولائهم لها وتحسين العمل. وقد أصبح هذا الأسلوب التفاوضى ذا أهمية متزايدة - فى السنوات الأخيرة - فى تسوية نزاعات العمل، وفى الحصول على عقود جديدة للعمال النقابيين، وأيضاً فى منع توحيد جزء غير منظم بالمؤسسة فى نقابة عمال.

* **التفاوض بين الدول:** فى يوم ٧ أبريل عام ١٩٦٥.. عرض الرئيس ليندون جونسون (المفاوض) الدخول فى محادثات سلام - غير مشروطة - مع فيتنام الشمالية، والصين الشيوعية، والاتحاد السوفيتى لإنهاء الحرب فى فيتنام. ومن أجل إقناع الدول الشيوعية (المعارضون) بالموافقة.. استخدم جونسون وسيلة تفاوضية، كانت متناقضة - بوضوح مع التكتيكات الحربية المعتادة؛ إذ حث جميع الدول فى جنوب شرق آسيا - بما فيها فيتنام الشمالية - على تنفيذ برنامج تنموى تعاونى شامل، تطرحه الأمم المتحدة، وتموله جميع الدول الصناعية، وأنه هو نفسه سيطلب من الكونجرس الأمريكى تخصيص مليار

دولار للمشروع بمجرد بدء التنفيذ. وعلى الرغم من أن يوثانت - الأمين العام للأمم المتحدة حيث - قد أشاد بأسلوب جونسون، ووصفه بأنه «إيجابي وطموح وكريم».. فإن الدول الشيوعية رأت غير ذلك تماماً. وقالت الصين الشيوعية، في وصفها لهذا البرنامج: «إنه غاز سام كريحه الرائحة»، وفي غضون أسبوع رفضت جميع الدول الثلاث المعنية جهود جونسون، الرامية للعمل لصالح حاجات معارضية.

٢ - مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للأمن والسلامة:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد فهم الكابتن جون سميث (المفاوض)، الذي قاد المستوطنة الإنجليزية في جيمس تاون عام ١٦٠٨، كيف يجعل سكان المستعمرة، يعملون من أجل احتياجاتهم. وفي الأيام الأولى للمستعمرة - لم يكن لدى المستوطنين (المعارضون) الحق في امتلاك الأرض والمقارات. ولم يكن لدى كثيرين استعداد لقضاء ساعات طويلة في فلاحة، حقول لا يملكونها رغم أن الطعام كان نادراً للغاية. وواجه جون سميث كسلهم بتولى مسؤولية كل المواد الغذائية المنتجة في المستعمرة، ثم أصدر أمراً بسيطاً للغاية وهو أنه على جميع هؤلاء الذين يتمتعون بصحة جيدة للعمل، أن يعملوا للحصول على الطعام، ونجحت خطته البارعة، إذ فعل جميع سكان المستعمرة نفس الشيء.

* **التفاوض بين الدول:** يضرب أحد موكلى (عملاء المكتب القانونى للمؤلف) مثلاً رائعاً حقاً لإجبار المعارضين على العمل من أجل حاجاتهم إلى الأمن، فقد كان هذا الموكل من أهل الخير الأثرياء في شيكاغو، وكان يساهم بسخاء - بوقته وماله - في مجال بحوث القلب. وقد طلب منه (المفاوض) الشهادة أمام إحدى لجان مجلس الشيوخ الأمريكى (المعارض)، التى كانت تحقق فى إمكانية إقامته مؤسسة وطنية للقلب. وكانت تلك قضية تلقى هوى فى نفسه، وتشارور مع أفضل الخبراء لإعداد أسلوب تناوله للموضوع وطرحه له. وعملت معه منظمات خاصة للقلب، وأعدوا طلبات موجزة، كذلك الوثائق اللازمة لتقديمها إلى أعضاء مجلس الشيوخ. ودخل موكلى - وهو مسلح

بأسلوب الخطاب المد - غرفة الاستماع فقط، ليكتشف أنه سيكون الشخص السادس،
الذي يستدعى للشهادة. وكان المتحدثون الخمسة السابقون عليه، متخصصين بارزين..
أطباء. وعلماء. ورجال علاقات عامة، وهؤلاء أشخاص قضوا حياتهم في هذا العمل .
وقامت اللجنة باختبار صفاتهم، وكفاءتهم وسألوا الشاهد أمامهم: «من كتب لك
خطبتك؟»

وعندما تم استدعاء موكلى.. وقف أمام أعضاء مجلس الشيوخ، وقال: «حضرات
السادة المحترمين. لقد أعددت خطبتي، ولكنني أهملتها. كيف لي أن أتنافس مع الرجال
البارزين الذين تحدثوا بالفعل؟ فقد أعطوكم كافة الحقائق والأرقام، ولكنني هنا لأناشدكم
بالتبابة عنكم، فالرجال المجتهدون مثلكم هم ضحايا مرض القلب، وأنتم رجال في مستقبل
العمر، وفي قمة نألقكم المهني، وأنتم بالفعل الأشخاص الأكثر تعرضاً للأزمات القلبية.
والأفراد الذي حققوا مراكز مرموقة في مجالهم، هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض
القلب».

ومضى موكلى في حديثه بهذه النخمة لمدة ٤٥ دقيقة، ولم يكونوا ليقفوه، فقد كان
يدفع كل سيناتور - من أعضاء مجلس الشيوخ - إلى أن يعمل من أجل «حاجته»
للسلامة، وأنشأت الحكومة بعد ذلك المؤسسة الوطنية للقلب، وكان موكلى أول رئيس
لها.

* التفاوض بين الدول: تضرب الاتفاقيات التي أبرمها العراق (المفاوض) مع شركات
البتترول الأجنبية (المعارضون) العاملة في العراق، مثلاً توضيحياً لتفاوض دولي، اضطر فيه
المعارضون للعمل من أجل حاجاتهم. ففي عام ١٩٥١.. كانت ملكية شركة البترول
العراقية، هي نفسها ملكية جميع شركات البترول الكبرى في البلاد. وكان ٩٥ في المائة
في أسهم الشركة مملوكة لجهات أجنبية.. أمريكية وهولندية وفرنسية وبريطانية. وفي
التفاوض على صفقة جديدة مع هذه الشركة - ذات السيطرة الأجنبية - أجبى العراق
الشركة على العمل لصالح حاجاته لاستخراج البترول العراقي. ووافقت الشركة على

إعطاء ٥٠ في المائة من أرباحها للعراق، كما تعهدت أيضاً بالعمل بجهد وزيادة إنتاجها من البترول. ومن ثم كانت زيادة عائدات البترول لصالح الحكومة العراقية، ومالبث أن اضطرت الشركات الأخرى ذات الملكية الأجنبية فوراً إلى تقديم نفس التنازلات.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للسلام والأمن:

• **التفاوض بين الأشخاص:** تعطى أيام الحدود في الغرب الأمريكي مثلاً جيداً للأشخاص، الذين يعملون من أجل حاجتهم للسلامة والأمن، ومن أجل حاجة معارضهم أيضاً. بعد أن تأكدت إقامة المجتمعات وانتقال الأمر إليها، طالب المستوطنون (المفاوضون والمعارضون) «بالنظم والقانون». وعلى الرغم من أن مطالبهم كانت تعنى التخلي عن حريتهم المطلقة، وفقاً لما تقتضيه الحدود.. فإن الحاجة للسلامة كانت جديدة بالتضحية، بالنسبة لمعظم الأشخاص في المجتمع.

• **التفاوض بين المنظمات:** يقنع أسلوب «العدو المشترك» المنظمات المتعارضة - غالباً - بالعمل سوياً من أجل حاجتها للأمن. ويجعل تهديد قوة خارجية - سواء كان حقيقياً أو متصوراً - خلافاتهم تبدو أقل أهمية. وتعتمد الأحزاب السياسية ولاسيما في أوروبا - بدرجة كبيرة للغاية - على هذه الوسيلة التفاوضية. فمثلاً في عام ١٩٦٤ انفتح الديمقراطيون المسيحيون الإيطاليون (المفاوضون) انفتاحاً مشيراً على اليسار، وتحالفوا مع اشتراكي الجناح اليساري، والاشتراكيين الديمقراطيين والجمهوريين (المعارضون). وقد دفعت قوة الحزب الشيوعي في إيطاليا - وهو أحد أقوى الأحزاب الشيوعية، خارج الكتلة السوفيتية بقية الأحزاب لتشكيل هذا التحالف.

• **التفاوض بين الدول:** يعمل صندوق النقد الدولي - الذي تأسس في مؤتمر الأمم المتحدة النقدي والمالي في بريتون وودز عام ١٩٤٤ - على استقرار عملات جميع الدول الأعضاء، وتوافق كل دولة (مفاوضة أو معارضة) تشترك في الصندوق على المساهمة في احتياطي النقد الأجنبي بالصندوق. ويستطيع الصندوق - بعد ذلك - الاعتماد على هذا

الاحتياطي في مساعدة أى دولة (عضو)، أثناء أزمة مؤقتة، تتعلق بميزان المدفوعات. ويتنافس عديد من أعضاء الصندوق - فيما بينهم - من أجل السيطرة على الأسواق في التجارة الدولية. ومع ذلك.. فإن من مصلحتهم مساعدة منافسيهم - بصورة غير مباشرة من خلال صندوق النقد الدولي. وعن طريق دعم عملة ضعيفة - حتى عملة دولة منافسة - تساعد الدول الأعضاء في الصندوق على منع حدوث أزمة مالية دولية، وحماية أمنهم الاقتصادى.

٤ - مفاوضات يعمل ضد حاجته للسلام والأمن:

• **التفاوض بين الأشخاص:** لقد عمل الكاتب المسرحى آرثر ميللر (المفاوض) ضد حاجته الخاصة للأمن فى مسرحية واقعية أيضاً. وعندما استدعى للشهادة أمام لجنة الأنشطة المشتركة بين الأمم المتحدة والولايات المتحدة - بمجلس النواب الأمريكى (المعارض) فى ١٩٥٦ - كان الكاتب المسرحى الحائز على جائزة بوليتزر، على استعداد للإجابة عن جميع الأسئلة المتعلقة بخبرته وانتماءاته السياسية. ونظراً لأنه لم يكن أبداً عضواً بالحزب الشيوعى.. فإنه توقع الخروج من التحقيق آمناً سالمًا. غير أن اللجنة لم ترد فقط معلومات عن خبرة ميللر، ولكنها كانت تريد معلومات تتعلق بأصدقائه وزملائه أيضاً، وهذا ما رفض ميللر إفتشاءه. فقد عرض الكاتب المسرحى أمنه للخطر من أجل حماية الآخرين، وفضل أسلوبه التفاوضى، وأدائه محكمة فيدرالية جزئية باحتقار الكونجرس فى العام التالى.

• **التفاوض بين المنظمات:** تضرب مناورة عسكرية - كانت شائعة الاستخدام خلال أوائل العصور الوسطى - مثالا للعمل ضد الحاجة للسلامة. فقد دأب المدافعون عن أحد الحصون (المعارضون)، الذين يتعرضون لهجوم جيش محاصر (المعارضون) على القيام بهجمات مضادة وقاتل المهاجمين، وما إن عبروا الخندق المائى الذى يحيط بالحصن حتى أحرقوا الجسر خلفهم. وكان قطع وسيلتهم الوحيدة للتقهقر (الجسر) بمثابة رسالة للعدو بأنهم لا يبنون العودة للحصن مطلقاً مرة أخرى، إلا إذا كانوا منتصرين. وكان هدفهم إثارة الخوف فى قلوب الجيش، الذى يحاصرهم؛ فقد تخلى المدافعون عن حاجتهم للسلامة،

واتخذوا - فيما يبدو إجراء غير معقول، ولكنه غالباً ما يثبت أنه وسيلة تفاوضية فعالة، وهذا هو أصل التعبير «أحرق جسورك خلفك».

* التفاوض بين الدول: فى عام ١٩٣٦ تزعم الجنرال فرانثيسكو فرانكو ثورة ضد الحكم الجمهورى فى إسبانيا. وفى غضون شهر.. سيطر على مساحات شاسعة من غرب وشمال إسبانيا، بمساندة رجال الدين والأشراف والجيش فى البلاد. وقدمت ألمانيا وإيطاليا المعونات له، وقررت فرنسا وبريطانيا عدم التدخل. وكانت روسيا هى الوحيدة التى ساعدت الجمهوريين رسمياً، غير أن آلاف الأفراد - من جميع أنحاء العالم - جاءوا لإسبانيا وقاتلوا إلى جانب الموالين لقضية الجمهوريين. وكان الجسر الدولى الذى شكله هؤلاء المتطوعون عملاً مهماً ورئيسياً، فى الدفاع الناجح عن مدريد وإسبانيا. وفى عام ١٩٣٧ واصل فرانكو فتح الشمال، وفى عام ١٩٣٨ اتجه جنوباً إلى البحر المتوسط، ووصل فينارز لتفتت إسبانيا الجمهورية. ومرة أخرى شن الموالون للجمهورية - يساندهم الجسر الدولى - هجوماً مضاداً يائساً، ونجحوا فى استعادة الضفة الجنوبية من نهر إيبرو. وحاولت الحكومة الجمهورية (المفاوض) استغلال هذا النصر لإقناع فرانكو (المعارض) بالتفاوض حول شروط السلام. ولإثبات حسن نيته عمل دون خوان نجرين - رئيس وزراء إسبانيا - ضد أمن حكومته، فأعاد الجسر الدولى إلى بلاده، وفشلت مناورته واستمر فرانكو فى هجومه، وسقطت الحكومة الجمهورية.

ومن الممكن لدولة ما أن تحقق نتائج أكثر نجاحاً، باستخدام التخلي عن سلامتها كوسيلة للتفاوض. وفى عام ١٩٤٠، فى أوائل الحرب العالمية الثانية - غزا الألمان الدانمارك، ومرت فترة دون اتخاذ إجراء ضد اليهود الدانماركيين. ثم فى أحد أيام عام ١٩٤٣ - بعد أن كثفت المقاومة السرية الدانماركية عملياتها التخريبية ضد النازيين - أصدر الألمان مرسوماً بضرورة أن يرتدى كل اليهود فى الدانمارك شارة صفراء على الذراع، تحمل نجمة داوود، وصدرت مراسيم مماثلة بترحيل اليهود إلى معسكرات اعتقال جماعية فى دولة بعد أخرى، فى جميع أنحاء أوروبا. وفى تلك الليلة بعثت المقاومة

السرية الدانماركية، رسالة فى جميع أنحاء الدانمارك وأعلن الملك كريستيان الثالث والعشرين أن الدانماركيين سواسية، وأنه هو نفسه سيضع نجمة داوود الأولى. وتوقع أن يحذو جميع الدانماركيين حذوه، وفى اليوم التالى.. وضع كل شخص - تقريباً - فى كوبنهاجن نجمة داوود، ونجحت وسيلة الملك كريستيان التفاوضية، وألغى الألمان أمرهم ونجأ اليهود الدانماركيون.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة معارضة للسلامة والأمن:

يمكن أن تثبت «الجرأة» إذا استخدمت بالصورة الملائمة، أنها تكنيك فعال فى التفاوض، ويبدو أن الأطفال يستخدمونها بشكل غريزى. ويعمل المفاوض ضد حاجة معارضة للسلامة والأمن، عن طريق دفعه إلى اتخاذ تصرف خطير، أو دفعه إلى تصرف يبدو - على الأقل - أنه يتهدد حاجته للسلامة والأمن.

* التفاوض بين المنظمات: يوجد بالجيش - فى الوقت الحاضر - أطباء نفسيون لمساعدة الجنود على مواجهة خطر الحرب. ويوضح الأطباء (المفاوضون) للجنود (المعارضون) أنه من الطبيعى تماماً أن نخاف، وأن المشكلة الحقيقية هى تعلم ألا نخاف من شعورنا بالخوف. وبهذه الطريقة يقنع الأطباء النفسيون الجنود بالتغلب على خوفهم، وأن يحملوا الأسلحة بإرادتهم والعمل ضد حاجتهم للسلامة. وقد استخدم إبراهيم لينكولن (المفاوض) هذه الطريقة؛ لتجميع الشمال خلفه، عند اندلاع الحرب الأهلية. وطلبت ساوث كارولينا (كارولينا الجنوبية) استسلام حصن سومطر الذى يحمى ميناء تشارلستون، ورفض لينكولن تسليم الحصن، قائلاً إن هذا يخالف اليمين الذى أقسمه - كرئيس - بحماية الممتلكات الفيدرالية، وأعلن أيضاً أنه سيرسل سفن إمدادات غير مسلحة إلى الحصن، على أن تعود إذا أبدت ساوث كارولينا مقاومة. ولم ينتظر الجنرال الغضوب ب.ج.ت بورجارد (المعارض) المتحالف حدوث المواجهة، فأطلق نيرانه على الحصن، وأجبره على الاستسلام، وهكذا أعطى للينكولن ميزة - لا تقدر بثمن - وهى الظهور فى شكل المدافع على الاتحاد، وليس المعتدى على حريات الجنوب كما صوره الجنوب.

• **التفاوض بين الدول:** فى عام ١٩١٧ عملت ألمانيا (المفاوض) بفعالية ضد أمن روسيا - أحد معارضيها - فى الحرب العالمية الثانية، ووصف ونستون تشرشل الأمر، فقال: «فى منتصف أبريل اتخذ الألمان قراراً كئيماً. ووصفه لوديدروف بأنه نفس مجبوس، ولا بد من التسليم الكامل بالمراهنات اليائسة، التى لجأ إليها الزعماء الألمان بالفعل. وكانوا فى حالة نفسية أدت لبدء حرب غير محدودة بالقواصمات، وكلهم ثقة فى جر الولايات المتحدة إلى الحرب ضدهم. واستناداً للجهة الغربية التى فى أيديهم من البداية.. فقد استخدموا أفظع ما تحت أيديهم من وسائل الهجوم، واستخدموا الغاز السام على أوسع نطاق، وابتكروا قاذفات اللهب. وعلى الرغم من ذلك.. كان هناك إحساس بالرعب، من أن يجردوا روسيا الأقوى من جميع أسلحتها. ونقلوا لينين فى سيارة مغلقة - مثل بكتيريا الطاعون - من سويسرا إلى روسيا».

وكان لينين يعيش فى المنفى بسويسرا، عندما أجبرت الثورة فى روسيا القيصر نيقولاس الثانى، على التنازل عن عرشه فى مارس عام ١٩١٧. وكانت رغبة لينين فى إنهاء مشاركة روسيا فى «حرب استعمارية»، وبداية «حرب طبقية» داخلية معروفة جيداً لدى الألمان. وقد عمل الألمان - بسماحهم بعودة لينين إلى روسيا - ضد حاجة معارضهم لحكومة مستقرة. وكما كان متوقفاً، فما إن وصل لينين روسيا، حتى زاد من قوة ونفوذ البولشيفيك (البلاشفة)، وأطاح بالحكومة المؤقتة فى ثورة ثانية، وقد تأثر موقف روسيا فى الحرب بسبب مشكلتها الداخلية. وبالإضافة إلى ذلك.. فقد سعى لينين - باعتباره رئيساً لمجلس مفوضى الشعب فى عام ١٩١٨ - إلى تحقيق السلام بأسرع وقت مع ألمانيا.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للسلامة والأمن:

• **التفاوض بين الأشخاص:** فى لعبة الروليت (القمار) الروسية.. يتفاوض كل فرد (المفاوض والمعارض) ضد حاجة الطرفين للسلامة. وتشتهر هذه اللعبة المخيفة بأنها نجحت فى تسوية عديد من أزمات التفاوض قديماً. وهذه اللعبة عبارة عن وضع رصاصة واحدة فقط فى خزانة بندقية ذات ست طلقات، ثم يتم تدوير الماسورة، ثم تمرير البندقية إلى كل

لاعب حسب الدور، وكل لاعب يأخذ البندقية ويصوبها تجاه رأسه، ثم يسحب الزناد، والمصادفة - وحدها - تمنح الفائز الحياة.

وقد ابتكر الصبية شكلاً خاصاً بهم في لعبة الروليت الروسية، ويطلق عليه لعبة «الدجاجة». ويتم في هذه اللعبة قيادة سيارتين، بينهما مسافة، وفي اتجاه متقابل، وتسير كل سيارة بحيث يمر بين عجلاتها خط أبيض وسط الطريق، وبأقصى سرعة حسب شجاعة أو تهور السائقين. والسائق الذى ينحرف عن الخط الأبيض أولاً هرباً من التصادم يوصف بأنه «دجاجة» أو جبان.

* **التفاوض بين المنظمات:** لقد شهدت حملة الحقوق المدنية - فى الجنوب - أمثلة عديدة للمنظمات والجماعات (المفاوضون)، التى عملت ضد حاجاتهم وحاجات معارضيهما. وأحياناً يتأثر الأمن الاقتصادى لعدد قليل فقط من الأشخاص، عندما تغلق حديقة بيسبول أبوابها لتتجنب الدمج العنصرى بين الأعضاء. وفى أحيان أخرى تؤثر خسارة الأمن الاقتصادى على الكثيرين، عندما تغلق المدارس أبوابها، ولا يتم تعليم الأطفال لتحمل الوظائف والمسئوليات فى المستقبل. وفى حالات أخرى معروفة.. يخسر مجتمع يكامله. كما يخسر والأعضاء فى جماعات كوكلوس كلان^(١)، وأعضاء مؤتمر المساواة العنصرية الأمن الاقتصادى، عندما تلقى أعمال الشغب المناهضة للاندماج العنصرى، خطط الاستثمارات المالية فى المنطقة.

* **التفاوض بين الدول:** يقدم الفيلم السينمائى دكتور سترينجلوف مثالاً خيالياً لدولة تعمل ضد حاجتها وحاجة معارضيهما للأمن. ففى هذا الفيلم ابتكرت دولة (المفاوض) آلة لـ (يوم الحساب) تتمتع بقدرة تدمير لاحصر لها. ويمكن للدولة أن تستخدم بصورة من الممكن تصورها اختراعها الهائل للتفاوض مع بقية العالم (المعارض) بالتهديد بتدمير نفسها والعالم كله، فى حالة وقوع هجوم عليها. وبهذه الطريقة.. كانت تتفاوض الدولة ضد حاجتها، وحاجة جميع معارضيهما للسلامة.

(١) جماعات Ku Klux Klou .. هى الجماعات المعادية للسود، وكانت تقوم بحملات لقتلهم.

وقبل أن تتفق الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى على حظر تجارب الأسلحة النووية - فوق سطح الأرض - كان النشاط الإشعاعى الزائد فى الجو، يشكل خطراً حقيقياً لسلامة الجميع. وقد وصفت منظمة «سين» - وهى منظمة وهبت نفسها للعمل من أجل أمن العالم - الوضع فى إعلان يقول: «لدينا الآن قنابل ذرية كافية لقتل كل روسى ٣٦٠ مرة. ويملك الروس قنابل ذرية تكفى لقتل كل أمريكى ١٥٠ مرة فقط، فنحن فى الصدارة. أليس كذلك؟».

٣ - الحاجة إلى الحب والانتماء

١ - مفاوض يعمل من أجل حاجة المعارض للحب والانتماء.

* التفاوض بين الأشخاص: فى يوم ما أثناء زهابى إلى مدينة نيويورك، أجريت حواراً مع جار لى. وكان حوارنا مثلاً جيداً للعمل، لصالح حاجة المعارض للحب والانتماء، وسألنى الجار عما أنا مشغول فيه، وأجبتته بأننى أكتب كتاباً عن فن التفاوض، فارتفع صوت رفيقى فى السفر، قائلاً: «أوه، إننى أتفاوض طوال الوقت فى عملى». وشرح طريقته قائلاً: «إننى اشترى أكبر قدر من حصص المنسوجات المحجوز عليها، وليس هناك - حسب رأى - سوى طريقة واحدة للتفاوض».

ومضى الرفيق يقول: «كان لا بد أن أحصل على البضاعة بأقل سعر ممكن، ولذلك فقد وجدت أن أفضل طريقة، هى التقليل من شأن الجودة وأصفيها بالسوء، وغالباً ما أَدع البضاعة تسقط على الأرض، ثم أدوسها بغير قصد. وبعد التحقير من البضاعة، أ طرح عرضاً مضحكاً إلى حد ما، وفى العادة نتسامم قليلاً ونبرم الصفقة».

واستمعت بانتباه، ثم قلت: «إننى أختلف معك فى استخدام عبارة «طريقة واحدة فقط»، فهل لى أن اقترح أسلوباً واحداً على الأقل، بديلاً مخالفاً تماماً لما تفعله؟ إن طريقتك قد تخلق - بالرغم من مع فائدتها - شعوراً عدائياً، خاصة عندما تعيب القماش، الذى قضى رجل وقته، وأنفق مهارته وماله فى تصميمه وإنتاجه، فالأشخاص يشعرون

بالأبوة تجاه الأشياء التي يمتلكونها؛ فنحن نتحدث بفخر عن بيتي، وعن سيارتي. فكيف تشعر إذا بدأ شخص ما في التحقير من منزلك أو سيارتك؟ والآن هب أنك أنت البائع، وتعرض على قطعة من قماش. وربما أقول لك - كطريقة أخرى للمساومة، « إن النموذج جذاب، ولكنني أعتقد أن تصميمك متقدم عن السوق الراهن، وأعتقد بالطبع أنك لو احتفظت بهذه البضاعة لحوالي عشر سنوات.. فإن ذوق الجمهور العام سيرقى إلى أفكارك». وقد وضعت بذلك البضاعة في موقف غير موات، دون التحقير من شأنها. ومن المؤكد أن البائع يكون أكثر لهفة للبيع الآن عندما يواجه احتمال الانتظار عشر سنوات، كى تصبح بضاعته قابلة للتسويق، فهو يعلم أن السلعة غير قابلة للتسويق، أو أنه سيرضها للتجارة العادية. فقد عملت (المفاوض) لصالح حاجة المعارض للحب والانتماء للتوصل إلى اتفاق. والانتماء يمكن أن ينطبق على الأشياء مثل الأشخاص. وعندما تنتهي من الصفقة.. فإن هناك احتمالاً كبيراً في أن يتولى البائع شحن جزء من البضاعة، يكون بحالة أفضل، وليس بضاعة سيئة.

إن هذا الارتباط بالأشياء التي نملكها ارتباطاً راسخاً، وقد لخصه شكسبير جيداً في عبارة «شئ رديء ولكنه ملكي».

* **تفاوض بين المنظمات:** هناك قول مأثور قديم، يقول: «إذا لم تستطع هزيمتهم، انضم إليهم» وقد أثبت ذلك القول أنه وسيلة مفيدة للمفاوض، الذي يعمل لصالح حاجة معارضة؛ للانتماء، عن طريق التوحد مع قوى المعارض. وتقدم المعركة الملحمية بين ملوك السكة الحديد في نهاية القرن مثلاً توضيحياً مركباً لهذه النقطة؛ إذ اشترك في هذه المعركة ثلاثة ممولين كبار، هم: ج.ب. مورجان الذي كان يمول عملية إعادة شركة نورزيرن باسيفيك، وجيمس ج. هيل الذي كان يمتلك أغلبية الأسهم في شركة جريت نورزيرن، وإدوارد ه. هاريمان الذي يتحكم في شركة يونيون باسيفيك. وكانت رغبة الجميع هي السيطرة على شيكاغو وبورلينجتون كوينسي؛ لأن ذلك سيفتح لمورجان وهيل طريقاً إلى شيكاغو وسانت لويس، في حين يتيح لهاريمان الوصول إلى الشمال الشرقي.

وقد اتحد هيل ومورجان - اللذان يعملان ضد هاريمان - لشراء أغلبية الأسهم فى شركة، "C. B & Q" ثم قسما السيطرة على الطريق بين شركتهما. ولكن هاريمان لم يكن ذلك الرجل الذى يحبط فغير خططه تماماً، واشترى كمية من الأسهم العادية والممتازة فى شركة شمال الباسيفيك، تكفى لسيطرته على هذا الطريق الحديدى، وعلى ٥٠ فى المائة أيضاً من الأسهم فى شركة "C. B & Q". وأجل هيل وأصدقائه الاجتماع السنوى لشركة شمال الباسيفيك لسحب الأسهم الممتازة من التداول، والقضاء على الأغلبية التى يتمتع بها هاريمان، قبل أن يتمكن من انتخاب مجلس جديد. وأدت كل هذه المناورات إلى حالة الذعر فى ٩ مايو ١٩٠١، عندما لم يستطع هؤلاء الذين باعوا - منذ فترة قصيرة - أن يشتروا أسهماً فى شركة شمال الباسيفيك، حتى بسعر ألف دولار للسهم الواحد. وقد كان لدى المتنافسين الثلاثة مايكفيهم، واتحدوا لإنشاء شركة قابضة، هى شركة نورزيرن للأوراق المالية، تعمل كوصى لشركات: شمال الباسيفيك، وجريت نورزيرن، و "C. B & Q"، وأعطى هاريمان أقلية ممثلة فى مجلس إدارتها.

هذه ليست نهاية القصة، فسوف نرى - فيما بعد - كيف حاول مورجان استخدام هذه الوسيلة للمناورة مرة أخرى، وهذه المرة مع رئيس الولايات المتحدة. وكان الرئيس تيودور روزفلت نداءً للممول، وعكس الأسلوب واستخدمه ضد مورجان.

* **التفاوض بين الدول:** إن برنامج هارى ترومان ذا النقاط الأربع، هو مثال للدولة التى تعمل من أجل حاجة الدول المتخلفة للانتماء، فقد اقترح ترومان (المفاوض) البرنامج فى عام خطاب تنصيبه عام ١٩٤٩؛ حيث عرض اقتسام المهارات الفنية والمعرفة والمعدات الأمريكية، مع الدول المختلفة (المعارضون)، لتحسين الصناعة والزراعة والصحة والتعليم فى الولايات المتحدة، وشجع البرنامج أيضاً الأمريكين على الاستثمارات الخاصة فى تلك الدول. وهكذا عمل برنامج النقاط الأربع، من أجل حاجة الدول المشاركة للانتماء: فمن طريق المساعدة فى تنميتها، فإن البرنامج يعطيها مدخلاً إلى مصاف الدول الصناعية الحديثة.

٢ - مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يمكنك - كمفاوض - أن تجعل الآخرين يعرفون أنفسهم لك بالضبط، كما يفعل الخفير - الذي يقوم بخدمة حراسة عندما يجبر شخصاً مجهولاً على أن يحدد هويته. وإذا أنصت بعناية إلى مايقوله الآخرون.. فستجد أنهم يشرحون «بين السطور» حوار حاجاتهم المختلفة للحب والانتماء، ويخبرونك كم هم ودودين، وكيف أن أهدافهم ومقاصدهم، هي ذاتها أهدافك ومقاصدك. وباستخدامك لهذا كوسيلة للتفاوض.. فإنك (المفاوض) تسمح لهم (المعارضين) بإشباع حاجتهم للحب والانتماء من خلالك. وأنصت جيداً لما يقولونه، ثم تصرف كى يشبعون حاجتهم.

والنادى الاجتماعى (المفاوض) الذى يطبق مختلف أشكال القيود على العضوية، مثال آخر لهذا الأسلوب، حيث يجبر أى عضو مرتقب (معارض) على العمل بجدية، من أجل حاجته إلى الانتماء. لذلك.. فإنه ليس من الغريب أن النوادى ذات شروط العضوية الأسهل، تجتد أحياناً صعوبة فى ملء قوائمها، تفوق الصعوبة التى تواجهها النوادى ذات المتطلبات الأشد صرامة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تستخدم بورصة نيويورك للأوراق المالية (المفاوض) هذه الوسيلة بصورة فعالة للغاية. فقبل إدراج مؤسسة (المعارض) فى المجلس الرئيسى.. يتعين عليها إعداد تقرير مفصل للغاية عن شؤون الشركة، وبعد ذلك يجب عليها تقديم تقارير منتظمة إلى البورصة حول مكاسيها ووضعها المالى العام. وهناك عدة أسباب، تبرر عدم رغبة مؤسسة فى الكشف عن معلوماتها، غير أن الحاجة للانتماء تفوق أهمية هذه المعلومات فى عديد من الحالات. كما أن هناك حاجة ماسة لإعداد قوائم بالمعلومات، لأنه عندما تدرج البورصة مؤسسة فى قوائمها، فإنها تقر فى الواقع وضع الشركة.

* **التفاوض بين الدول:** بعد الحرب العالمية الثانية.. أجبرت الولايات المتحدة وحلفاؤها (المفاوضون) اليابان (المعارض) على العمل، لصالح حاجتها إلى الانتماء إلى أسرة الدول. وعلى الرغم فى أن الحكومة اليابانية، قد استمرت فى أداء مهامها أثناء

الاحتلال، إلا أنها حرمت من السيادة الكاملة، إلى أن أقرت برنامجاً موسعاً للإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وبعد سبع سنوات.. أصبحت خلالها الإصلاحات جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليابانية، ومنح الحلفاء اليابان السيادة الكاملة.

٣ - مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض وحاجته للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أعرف سمسار عقارات يستخدم - بوصفه وكيلًا بمعنى الكلمة - هذه الوسيلة بفاعلية، حيث يطبقها عن طريق إيلاخ المشتري المرتقب بأن البائع يشعر بأنه هو الشخص المناسب، الذي يود أن يبيع منزله له. وعندئذ يعمل السمسار على نفس جبهة البائع؛ حيث يخبره بجميع الأشياء اللطيفة، التي قالها المشتري رداً على مجاملة البائع. وبالطبع عندما يجمع السمسار الاثنين سوياً، يكونان ودودين إلى حد بعيد، فقد خلقت التكتيكات التفاوضية لدى السمسار شعوراً بالانتماء بين البائع (المفاوض) والمشتري (المعارض). وفي العادة يمضي الإبرام النهائي للصفقة بصورة سريعة وسلسة.

* **التفاوض بين المنظمات:** من الممارسات الشائعة في مجتمع الأعمال الانضمام إلى اتحادات؛ حيث يمكن أن يعمل المتنافسون (المفاوض والمعارض) فيها سوياً من أجل هدف مشترك. وقد يحدث ذلك لضمان سن تشريعات، تدعم الصناعة ككل، أو مقاومة التشريعات غير المواتية. وقد يكون الهدف أيضاً تقاسم الخبرة المشتركة، والمساهمة في المشكلات التي تنشأ في الصناعة.

وفي اتفاقيات العمل المستقبلية.. قد تكون فكرة إقامة معارض، وعروض، وجميع الأشياء، التي تظهر بالرسوم البيانية مايتعاون العمال والصناعات في إنتاجه جيدة بالفعل. ويتم فقدان مستوى أكبر في الإنجاز والانتماء لاتحاد العمال والادارة، عندما تكون هناك صراعات مطولة من أجل الحاجات الأكثر أهمية. إن الأهداف الفورية التي تسعى الإدارة والعمال حينئذ إليها، تمنع الإمكانيات طويلة المدى للتعاون.

* التفاوض بين الدول: لقد عملت بريطانيا العظمى (المفاوض) على إقامة رابطة الكومنولث، لصالح حاجتها للانتماء، وحاجة مستعمراتها السابقة (المعارضين) لنفس الحاجة. وعلى الرغم من أن علاقات الكومنولث ضعيفة بدرجة كبيرة.. فإن هناك مميزات معينة، تستمدتها جميع الدول الأعضاء. وقد تأكد ذلك بالرفض البالغ، الذي أبدته جنوب أفريقيا للانسحاب في الكومنولث عام ١٩٦١. وحقيقة أنها انسحبت بالفعل مرة أخرى؛ لكي توضح أن نداءً لتحقيق الحاجة الأساسية، الأكثر أهمية سينتصر في العادة.

وقد أصبحت جنوب أفريقيا جمهورية عام ١٩٦٠، وطلبت العودة إلى الكومنولث؛ الأمر الذي تطلب موافقة الأعضاء الآخرين. وقد أثارت جنوب أفريقيا استياءً بالغاً بسبب سياساتها العنصرية القمعية، الموجهة ضد الهنود والأفريقيين. وتمثل التبرير الأساسي لهذه السياسة في أنها ستحمي حكومة الأقلية البيضاء من استيلاء الأفارقة والآسيويين عليها. وفي مواجهة الانتقاد العنيف من جانب الأعضاء الآسيويين في الكومنولث، سحبت جنوب أفريقيا طلبها بالعودة للرابطة، فقد تأكد أن حاجتها للأمن أقوى من حاجتها للانتماء.

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجته للحب والانتماء.

* التفاوض بين الأشخاص: يتفاوض الأطفال (المفاوضون) غالباً في مشاجراتهم التي لا تنتهي مع الكبار (المعارضين)، باستخدام وسيلة التخلى عن حاجتهم للحب والانتماء. وهناك قصة الطفل الذي قرر أنه لا يلقى معاملة ملائمة في المنزل، ولذلك فإنه سيهرب. ومن ثم جمع متعلقاته في حقيبة، وترك ورقة تقول: «أنا هارب من المنزل، ولن أعود أبداً. وفي حالة وقوع غارة جوية، يمكن العثور على في البدروم». فقد كان الصبي على استعداد للتخلى عن حاجته للانتماء، ولكنه لم يكن متضايقاً لدرجة تخليه عن حاجته للأمن.

* التفاوض بين المنظمات: يضرب الإصلاح البروتستانتي في ألمانيا أمثلة كثيرة للعمل ضد حاجة الفرد للانتماء. وقد يتم استخدامها - بشكل ملائم - كمثال للتفاوض على المستوى الشخصي والدولي ومستوى المنظمات. ولكنه نظراً لتقسيم ألمانيا

إلى عدة ولايات، ومدن حرة - يوحدتها فقط ولاؤها للكنيسة، وعلاقتها الرخوة مع الإمبراطورية الرومانية المقدسة - فقد يكون هذا أفضل مثل، يوضح أسلوب التفاوض على مستوى المنظمات.

وعلى مدار ١٥٠٠ عام كانت العقيدة المشتركة، والكنيسة الكاثوليكية القوة الوحيدة تقريباً الموحدة في أوروبا. ومن الصعب اليوم إدراك خيار النضال الذى واجه مارتن لوثر وأتباعه (المفاوضون) للبقاء فى الكنيسة (المعارض)، التى كانت تبدو لهم مرتشية وفاسدة، أو التخلّى عن عضويتهم فى مجتمع دينى، يحتضن معظم أوروبا. وكانت هناك أسباب سياسية واقتصادية وأيضاً روحية؛ جعلت نصف سكان ألمانيا يتحولون إلى البروتستانتية، غير أن الاختيار كان قاسياً.

* **التفاوض بين الدول:** عندما دخلت فرنسا وألمانيا السوق المشتركة.. تم التوصل على الفور إلى اتفاقية، تتعلق بالتجارة الحرة من السلع الصناعية. غير أن البنود الخاصة بالزراعة فى الاتفاقية كانت غامضة، بل كانت أكثر غموضاً من الخطط التفصيلية للتجارة الحرة فى المنتجات الصناعية. وكانت رغبة ألمانيا هى الحفاظ على الوضع غير المستقر للخطط الزراعية؛ لأنه يفيد المزارعين الألمان. وعلى الجانب الآخر.. مارست فرنسا - خلال أربع سنوات من المناقشات والجدل - ضغوطاً لوضع سياسة مشتركة للمنتجات الزراعية، تشبه - فى تفاصيلها ودقتها - السياسة الخاصة بالمنتجات الصناعية. وهذا ما كان يحتاجه ويريداه المزارعون الفرنسيون. وللتخلص من التكتيكات الألمانية المعوقة.. وجه الفرنسيون تهديداً: ما لم تساير ألمانيا الاتفاق الأصلى حول أسعار المنتجات الزراعية قبل حلول موعد معين.. فإن فرنسا ستسحب من السوق المشتركة. وهكذا كان الفرنسيون (المفاوضون) يعملون ضد حاجاتهم للانتماء، من أجل التفاوض مع الألمان (المعارضين)، حول اتفاقية مرضية بشأن الخطط الزراعية.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد ضربنا - فى موضع سابق فى هذا الفصل - مثلاً للعمل لصالح حاجة المعارض للانتماء، وذلك فى حديثى مع صديقى فى السفر. ومن

المفيد أحياناً اتخاذ النهج السلبي، والعمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء. وعندما تفاوض لشراء شيء.. فإنك (المفاوض) تقلل من قيمته، بالعشور على عيب في جودته. ويستخدم هذا الأسلوب في شراء الملابس، فالمشترى غالباً ما يشير إلى وجود تمزقات وثقوب أو بقع أو يعرض قماش السروال للضوء كي يستطيع - والبائع - رؤية الأماكن البالية التي لا يمكن تجاهلها في قماش السروال.

وعند التفاوض لشراء منزل.. يولى المشتري المحتمل غالباً اهتماماً بتوصيلات المياه المعنية، أو أرضية سيئة والعيوب الأخرى. ويرى بعض الناس أن هذا سيجعل المالك يتخلى على حاجته للانتماء، على الأقل فيما يتعلق بالشيء محل البيع.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعد مقاطعة الدول العربية (المفاوضين) للشركات الأمريكية (المعارضين) المتعاملة مع إسرائيل مثلاً لهذه الوسيلة، للتفاوض على مستوى المنظمات، ولهذا تأثير مزدوج يدركه قليلون. فإذا استمرت الشركة الأمريكية في التجارة مع إسرائيل.. فإنها تتنازل عن سوقها العربي. غير أنها إذا لبست المطلب العربي بالتأكيد على عدم التجارة مع إسرائيل.. فإن الشركة تبتدى ضعفاً: فهي تتخلى - بدرجة ما - عن شعورها بالانتماء لدولة قوية ومستقلة (الولايات المتحدة).

* **التفاوض بين الدول:** يُعطى العمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء أسماء مختلفة، مثل عبارة «لاصلة أو علاقة به». وقد جرى ذلك - على المستوى الدولي - مع الصين الحمراء، التي أبعدت عن الأمم المتحدة. وكلما حاولت الصين الحمراء (المعارض) شق طريقها إلى المنظمة الدولية، أجرت الولايات المتحدة (المفاوض) المفاوضات لاستمرار إبعادها. وكان موقف الولايات المتحدة هو أنه ينبغي أن تحصل الصين الشيوعية، على مكانها في الأسرة الدولية، وذلك بعد اتخاذ إجراءات ملائمة قبل قبول عضويتها. وهنا عملت الولايات المتحدة ضد رغبة الصين في الانتماء (ليس إلى الأمم المتحدة، بل إلى العالم المتحضر)، ولكن الصين انتهجت موقفاً، يمكن تفهمه، يقول إنه لا اهتمام لها بالحصول على مقعد بالأمم المتحدة، حتى إذا عرض عليها.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** فى المشهد الأخير من مسرحية روميو وجوليت لشكسبير يجلب الأمير (المندوب) السلام بين عائلة كابوليت (المفاوضون) وعائلة مونتاجيو (المعارضون). وبوفاة روميو وجوليت.. أراد الأمير من كلتا العائلتين العمل ضد حاجاتهم الفردية للانتماء، فيقول لهم:

«ألا ترون يآل كابوليت وعشيرة مونتاجو اللعنة التى لاحقت العداوة بينكما. لقد وجدت الأقدار الحب وسيلة لقتل أفرادكما. وتدفعنى أنا أيضاً لأن أعض الطرف عن خصوماتكما، كما فقدت اثنين غاليين (مركوتيو والكونت).. وكذلك حل العقاب بالجميع».

فالأمير يدرك أن كل طرف تخلى عن حاجته للحب، بفقد فرد من عائلته، ويستخدم هذه الحقيقة لجعلهما يعترفان بحماقتهما، ويتفقان على التفاوض من أجل إقرار السلام.

* **التفاوض بين المنظمات:** لقد استخدمت - بالفعل - شركة نورزيرن للأوراق المالية لصاحبها هيل ومورجان، كمثال للعمل من حاجة المعارض للانتماء. وتظهر التطورات اللاحقة أن ذلك مثال جيد للعمل ضد الحاجة للانتماء. وفى عام ١٩٠٢ أمر الرئيس تيودور روزفلت (المفاوض)، المحامى العام برفع دعوى قضائية لحل الشركة القابضة، شركة نورزيرن للأوراق المالية. وهرع ج.ب. مورجان (المعارض)، والمساهمون الرئيسيون الآخرون - فى الحزب الجمهورى الذى ينتمى إليه الرئيس - إلى واشنطن للحديث مع روزفلت لإثناؤه عن القضية. وعرض مورجان على روزفلت الحل التقليدى القديم، وهو العمل سوياً، وقال: «إذا ارتكبنا أى خطأ، ابعث برجلك إلى رجلى ويمكنهما تسويته».

وكما علق روزفلت بعد ذلك: «هذا مثال أكثر توضيحاً لوجهة نظر وول ستريت، فالسيد مورجان لم يستطع أن يمنع نفسه من اعتبارى منافساً كبيراً قوياً بنوى، إما تدمير جميع مصالحه، أو أنه من الممكن إغرائه للتوصل لانفاق لعدم تدمير أى شىء».

وهذا الموقف لم يناسب روزفلت العاشق لوطنه، فالواجب تجاه البلاد مقدم على أى حاجة لمساندة وول ستريت فى انتخابات عام ١٩٠٤ القادمة. ولذلك.. فقد عمل ضد حاجته، وحاجة مورجان للانتماء من أجل حماية «مصالح الشعب من الاحتكار والامتيازات..» فقد نجحت الوسيلة. وقد أمرت المحكمة العليا بحل شركة نورزبون للأوراق المالية، وعلى الرغم من أن وول ستريت حاول منع ترشيحه فى انتخابات عام ١٩٠٤، إلا أن روزفلت فاز بالترشيح، وأعيد انتخابه من قبل الشعب الأمريكى، الذى دافع روزفلت عن مصالحه.

• **التفاوض بين الدول:** منذ تأسيس ماليزيا عام ١٩٦٣.. حاولت أندونيسيا تدمير الاتحاد، مستخدمة الضغوط الدبلوماسية وحرب رجال العصابات. وحاولت الولايات المتحدة إجبار أندونيسيا على قبول الوضع بالتهديد، بسحب معوناتها إلى هذه الدولة الآسيوية. وفى عام ١٩٦٤ توقفت المعونات بالفعل، وأعلنت أندونيسيا (المفاوض) أنها تريد معونات من الدول (المعارضين)، التى لا تؤيد سياستها تجاه ماليزيا. وفى عام ١٩٦٥ عملت أندونيسيا أيضاً ضد حاجتها وحاجة معارضيتها للانتماء، عندما انسحبت من الأمم المتحدة، التى انتخبت ماليزيا لتوها لعضوية مجلس الأمن.

٤ - الحاجة للاحترام

١ - مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض للاحترام:

• **التفاوض بين الأشخاص:** أحيانا نجد (كمفاوض) أنه من المفيد أن تعمل من أجل حاجة معارضك للاحترام، بأن تصبح مهتماً ومرتبطة به بصورة مخلصية. ويتناول ديل كارنيجى فى كتابه «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس»، عدة تطبيقات لهذا المبدأ. وتتضمن بعض الوسائل التى يدعو إليها: أن تصبح مهتماً بصورة حقيقية بالناس، وأن تبتسم، وتذكر دائماً أن اسم الشخص هو أهم شئ لديه، وأن تشجع الآخرين على الحديث عن أنفسهم، وأن تتحدث عن اهتمامات الآخر، وتجادل جاهدًا أن تجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مهم. إن كل هذه الأشكال للتحدث مع معارضك، تغذى حاجاته الأساسية للاحترام. وعندما يتم تطبيقها بالصورة الملائمة.. فإنها تكون مصادر قوة ثمينة فى فن التفاوض.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات الحديثة - بشكل مستمر - للحصول على الاحترام والرضا من جانب الجمهور. وقد تستخدم مؤسسة حاجة مؤسسة أخرى للاحترام العام، لخدمة منفعتها الخاصة. وعلى سبيل المثال، أرادت مؤسسة زيروكس - منذ سنوات قليلة - توسيع أعمالها إلى بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، ولذلك اشتركت مع شركة ج. آرثر رانك المحدودة البريطانية الشهيرة وأنشأت شركة جديدة، هي شركة رانك - زيروكس لترويج منتجاتها في أوروبا. وعن طريق العمل لصالح حاجة زيروكس (المعارض) للاحترام العام في أوروبا.. حصلت شركة ج. آرثر رانك (المفاوض) على الحق، في الاستفادة من العمليات الصناعية، التي تقوم بها زيروكس.

* **التفاوض بين الدول:** تبين الدول - عادة - قبولها إجراء تغيير من القيادة في دولة أخرى، بالاعتراف رسمياً بالحكومة الجديدة. ولبعض الوقت، بعد الثورة الروسية عام ١٩١٧، لم تعترف دولة بالتحاد الجمهوريات السوفيتية. وقد استندت الولايات المتحدة في رفضها الاعتراف بروسيا إلى عدة عوامل، منها: إن اتحاد الجمهوريات السوفيتية رفض الوفاء بالالتزامات المالية، التي قطعتها الحكومة القيصرية على نفسها. كما أنه رفض الاعتراف بالتعويضات التي يطالب بها المواطنون الأمريكيون عن خسائرهم خلال الثورة، وامتنعت عن وقف الأنشطة التخريبية ضد حكومات الدول الأخرى. وبحلول عام ١٩٣٣، حلت الرغبة في زيادة التجارة الأمريكية مع الاتحاد والسوفيتي محل هذه الاعتراضات. وقد استغل فرانكلين روزفلت (المفاوض) حاجة روسيا (المعارض) للاحترام - بتجاهل معظم الادعاءات الأمريكية ضد الاتحاد السوفيتي - ومنح الاتحاد السوفيتي الاعتراف الدبلوماسي رسمياً، يوم ١٦ نوفمبر ١٩٣٣.

٢ - مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** من الشائع أن يعمل معارض من أجل حاجته للاحترام، خلال مفاوضات تسبق عملية الطلاق. وعلى سبيل المثال.. فقد يسمح زوج مثالي (مفاوض) لزوجته الشاردة (المعارض) بأن ترفع دعوى طلاق ضده، فهو بذلك

يحمى سمعتها وتضطر هي - فى المقابل - لأن تعمل لصالح حاجتها لاحترام الناس، بأن تعرض عليه تسوية أفضل بشأن الممتلكات، وترتيبات أفضل فيما يتعلق بالنفقة أو تعرض عليه - على أقل تقدير - السلام والهدوء.

* **التفاوض بين المنظمات:** يستطيع صاحب عمل (المفاوض) - بشكل مريح - تشجيع موظفيه (معارضين) على العمل لصالح حاجتهم للاحترام. ويرصد صاحب العمل مكافأة لتكريم أفراد القسم، الذى يتمتع بأفضل سجل فى الحضور، أو الإنتاج، أو أى نوع آخر من السلوك، يرغب فى تشجيعه. فالموظفون يكرسون أنفسهم - حينئذ - للفوز بالتقدير، الذى تنطوى عليه الجائزة. وربما يكون الاتحاد السوفيتى، هو أشهر موظف يستخدم هذه الوسيلة التفاوضية. وقد دفعت مشكلات الإنتاج فى عام ١٩٣٥ ستالين إلى دعوة جميع العمال السوفيت لزيادة الإنتاج. وأدهش عامل فى منجم فحم يدعى، الجميع - حتى ستالين - بأن تعدى حصة إنتاجه المقررة بمقدار سبع مرات. ولذلك أعلن ستالين عام ١٩٣٦ «عام ستاخانوف»، ولم يحصل جميع العمال الذين نجحوا فى أن يصبحوا «ستاخانوف» على جوائز فقط، بل أخذوا امتيازات خاصة وعلاوات أيضاً.

* **التفاوض بين الدول:** اعترفت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتى فى عام ١٩٣٣ بقليل من الشروط، ولكنها استخدمت وسيلة تفاوضية مختلفة - لحد بعيد - فى التعامل مع المكسيك عام ١٩١٣. فحتى هذا الوقت.. كانت الولايات المتحدة قد اعتادت على الاعتراف بالحكومات القائمة كأمر طبيعى، بغض النظر عن وسائل مجيئها للسلطة. ولكن فى عام ١٩١٣ نظم فيكتوريانو هويرتا انقلاباً دموياً ضد حكومة فرانثيسكو ماديرو وهى أول حكومة مكسيكية - فى عدة سنوات - تسعى لتحقيق الرخاء للجماهير والحريات السياسية لجميع المكسيكيين. وقد فقد ماديرو - نفسه - حياته فى المعتقل، الذى ألقاه فيه هويرتا. وعلى الرغم من أن عدة دول قد أقامت علاقات دبلوماسية مع حكومة هويرتا (المعارض) فى الحال.. فإن الأمريكى وودرو ويلسون (المفاوض) رفض الاعتراف «بحكومة جاءت بالقتل»، وذهب الرئيس الأمريكى لأبعد من ذلك، وأصر

على أن ثمن الاحترام الأمريكي هو استقالة هويرتا. وقد كلف قرار ويلسون المستثمرين الأمريكيين في المكسيك مئات الآلاف من الدولارات يومياً، وقد علق قيصر ألمانيا قائلاً: «إن القنبلة شيء حسن جداً، ولكن ماذا عن الأرباح؟» ورغم إصرار ويلسون على سياسته.. فإن الأرباح ذهبت بالفعل لتسليح أعداء هويرتا، ثم أرسل الرئيس الأمريكي - في النهاية - قوات أمريكية. وعندما لم يعد هويرتا قادراً على مقاومة الضغط الأمريكي، ذهب إلى منفاه الاختياري.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أحياناً يكون كل المطلوب لإجراء مفاوضات ناجحة بين مفاوض ومعارض، هو وسيلة تسمح للطرفين بالعمل، من أجل حاجتهما للاحترام وحفظ ماء الوجه. إن إحدى أكثر وسائل حفظ ماء الوجه - شيوعاً بالنسبة لأي طرف - هو التحدث على انفراد مع طرف ثالث محايد ويعمل كل طرف لصالح حاجته للاحترام، عن طريق تقديم تنازلات لمثل هذا الوسيط، وليس للطرف الآخر مباشرة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات المنافسة - أحياناً - لصالح حاجة الطرف الآخر للاحترام، عن طريق تشكيل اتحاد صناعي. ويعمل الاتحاد من أجل تعزيز مكانة الصناعة - ككل - غالباً بمساعدة شركة للعلاقات العامة، تشترك جميع الشركات في استجارتها من خلال الاتحاد، ويمكن أن تكون عبارة «معاً يمكن إنجاز الأمور الكبيرة» عنواناً لهذه الوسيلة، التي يستخدمها المتنافسون (المفاوضون، المعارضون) في الصناعة، بداية من الأشرطة القماش حتى الصلب.

* **التفاوض بين الدول:** إن دورات الألعاب الأولمبية هي أحد أشهر وأرسخ الأمثلة للدول، التي تعمل سوية لبناء الاحترام المتبادل، فعدد المسابقات متسع؛ كى يستوعب مهارات عديد من الدول. وتستطيع الدول الصغيرة أن تأمل في كسب الاحترام في منافساتها ضد الدول الكبرى. وعلى سبيل المثال، كانت نيوزيلنده وأثيوبيا وفنلندا ورومانيا وسويسرا والنرويج من بين الدول، التي فازت بمسابقات رياضية في أولمبياد عام ١٩٦٤.

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجته للاحترام:

• **التفاوض بين الأشخاص:** قد يبدو أن عمل الإنسان ضد حاجته الخاصة للاحترام، وسيلة تفاوضية لا يمكن تصورها. غير أن ذلك هو التكنيك الدقيق، الذى يستخدمه محامى (مفاوض) يوشك أن يتهمه القاضى (معارض) باحتقار المحكمة. وفى وضع كهذا.. يجد المحامى غالباً أنه من المناسب الاعتذار، وطلب العفو، أو التظاهر بسذاجة «الولد الريفى» كى يبرز ذنبه. ومن أجل التفاوض بصورة ناجحة مع القاضى.. فإن المحامى يعتمد لأن يحط من قدر نفسه، ويعمل ضد حاجته للاحترام.

• **التفاوض بين المنظمات:** يستخدم الخطباء (المفاوضون) فى دور الاستشفاء المسكرات كوسيلة لاقتناع السكيرين الآخرين (المعارضون) بالتخلي عن هذه العادة. فالخطباء يعملون ضد حاجتهم للاحترام ويعترفون بأخطائهم الماضية، ويوضحون الفوائد الإيجابية، التى يتيحها الامتناع عن تناول المشروبات الكحولية.

• **التفاوض بين الدول:** بعد الحرب العالمية الثانية.. اتخذت ألمانيا الغربية (المفاوض) موقفاً صارماً فى محاكمة مجرمى الحرب الألمان؛ كى تظهر للعالم أنها تتبرأ من ماضيها النازى. وكانت ألمانيا تأمل بتخليها هذا، عن حاجتها للاحترام فى العودة للعالم الحر (المعارض)، كشريك على قدم المساواة.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة معارضة للاحترام:

• **تفاوض بين الأشخاص:** تستطيع عن طريق العمل ضد حاجة شخص ما للاحترام، أن تدفع هذا الشخص لعمل عدة أشياء. وعلى سبيل المثال.. قد يعلم أب (مفاوض) ابنه (معارض) مهنة الأسرة والتواضع، وفى ذات الوقت يجعله يبدأ السلم من أوله. وهو هنا يعمل ضد حاجة ابنه للاحترام، كى يتمكن الابن من اكتساب دراية كاملة بالمهنة.

• **تفاوض بين المنظمات:** عندما تجمل جماعة معينة (مفاوض) الأعضاء الجدد

(المعارضون) .. يقومون بأداء الطقوس.. التى غالباً ماتقلل من شأنهم، وتجعلهم يبدون مدعاة للسخرية.. فإن هذه الجماعة تتفاوض ضد حاجة الأعضاء المرتقبين للاحترام: وبصورة مماثلة «يفاض» الجيش الأمريكى رجلاً مديناً لإدخاله العسكرية، بإدخاله دورة شاقة للتدريب الأساسى، تعمل ضد حاجاته للاحترام. ولكنه بمجرد أن يصبح جندياً من الطراز الأول، يعمل باهتمام على استعادة احترامه كجندى.

* **التفاوض بين الدول:** عندما تعلن الولايات المتحدة (المفاوض) - من خلال وسائل الإعلام عن الإخفاقات الاقتصادية فى الاتحاد السوفيتى، أو الصين الشيوعية، أو فى كوبا - فإنها تعمل ضد حاجة معارضيهما للاحترام. وقد عملت قوة غير صديقة - بصورة مماثلة - ضد حاجة أمريكا للاحترام فى أوائل القرن التاسع عشر. وعندما أصبح جيمس ماديسون رئيساً فى عام ١٨٠٩، كان ديفيد إيرسكين سفيراً لبريطانيا لدى واشنطن، وكانت زوجته أمريكية...، كما كان يرضى حاجة الولايات المتحدة للاحترام بكل طريقة. وقد تفاوض مع ماديسون على اتفاق لسحب الأوامر البريطانية فى المجلس المناهض للتجارة الأمريكية مع فرنسا، مقابل عدد من الامتيازات، لم ترض هذه الامتيازات جورج كانينج، وزير الخارجية البريطانى الذى، لم يرفض الاعتراف باتفاق مفيره فحسب، ولكنه استبدل به شخصاً مفرطاً فى بريطانيته هو «كوبنهاجن جاكسون». وقد اكتسب «كوبنهاجن» هذه الكنية؛ لأنه عرض الانذار النهائى، الذى سبق استيلاء بريطانيا على الأسطول الدانماركى عام ١٨٠٧؛ فقد كان أكثر ازدياً لحاجة أمريكا للاحترام، من ازدياته حتى لنفس الحاجة لدى الدانمارك. ووصف ماديسون بأنه رجل «قبيح أو بالأحرى يبدو وضيعاً»، وأن دولى زوجة ماديسون «بديئة، وفى الأربعين، ولكنها ليست جميلة»، وأن الأمريكين جميعهم «متشابهون»، وأنهم - بدرجات متفاوتة - أوغاد ومؤذنين، أكثر من الغوغاء فى الدول الأخرى». ووفقاً لتخطيط كانينج، شرع جاكسون فى قيادة تفاوض شاق مع الولايات المتحدة، حتى أنه اتهمها بالتصرف بطريقة سيئة، خلال مفاوضات إيرسكين. ولكن الوسيلة البريطانية ارتدت إلى نحر بريطانيا، وبدلاً من الرضوخ لمطالب جاكسون.. رفض روبرت سميث، وزير الخارجية الأمريكى، أى تعاملات أخرى مع الوزير البريطانى غير المحبوب.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للاحترام:

• التفاوض بين الأشخاص: يستطيع شاب وفتاة - يلتقيان في أول موعد بينهما - الوقوف في وضع تفاوضي، وضع غير رومانسي حسب الوصف الذي قد يوصف به. ونظراً لأن هذا هو أول موعد لها مع الشاب.. فإن الفتاة قد تتصرف وفقاً لقاعدة مسلم بها. وإذا أراد الشاب أن يذهب لأبعد مما تريد الفتاة، فإنها تتفاوض لجعله يتخلى عن مطلبه، على أساس أن هذا أول موعد بينهما، فهي تعمل (كمفاوضة) ضد حاجتها للاحترام، وضد حاجته هو الآخر (كمعارض)، غير أنه من المأمول أن تتفاوض معه على موعد ثانٍ.

• التفاوض بين المنظمات: يتم عادة تسوية النزاعات بين العمال والإدارة بأن يتخلى المفاوض والمعارض عن حاجتهما للاحترام، فإذا رضخت الإدارة للعمال.. فإنها تفقد احترامها بالاستسلام. ولو أذعن مفاوضو نقابة العمال للإدارة فإنهم سيواجهون نفس المشكلة. غير أنه من الضروري غالباً للتوصل لتسوية، أن يتوصل المتعارضون لحلول وسط، وأن يدعن كلاهما لمطالب الآخر. والمثل يقول: «ليست هناك تسوية جيدة ما لم ينزف الطرفين قليلاً من الدماء».

• التفاوض بين الدول: قبل أن تحصل الهند على حريتها في بريطانيا، انتهجت سياسة عدم العنف تجاه البريطانيين؛ إذ تخلى الهنود (المفاوضون) عن حاجتهم للاحترام، ولكنهم أجبروا البريطانيين (المعارضين) - في الوقت ذاته - أيضاً على التخلي عن حاجتهم للاحترام؛ نتيجة اتباعهم سياسة عدم العنف، وعدم التعاون، ووضع الهنود غالباً في مواقف مهينة كانت تعنى فقدان الاحترام. وعلى الجانب الآخر.. إقتيد البريطانيون - في محاولتهم لإقرار القانون - إلى اتخاذ إجراءات قاسية ضد شعب دون مقاومة، وقد عمل هذا بالطبع ضد حاجتهم للاحترام..

٥ - الحاجة لتحقيق الذات

١ - مفاوض يعمل لصالح حاجة معارضه لتحقيق الذات:

• التفاوض بين الأشخاص: إن هذه الوسيلة تصورها الزوجة (المفاوض) التي تخبر

زوجها (المعارض) بقولها: «موافقة، يمكنك أن تكون المسئول الرئيسى». أما إذا كانت الزوجة تعنى ماقالته أم لا، فهذا خارج عن الموضوع، وهذا هو تكتيكها التفاوضى. وقد تكون لديها قناعات قوية بما يجب عمله، ولكنها لاتقف مكتوفة الأيدى وهنا تلعب الزوجة على حاجة زوجها لتحقيق الذات؛ أى حاجته الداخلية لزيادة مهامه كرجل. غير أنها بمنحها زوجها هذا الامتياز.. فإنها سوف تتوقع تنازلات فى المقابل. وهناك المرأة التى تجلب الوفاق فى زواجها، باستخدام التكتيك الراسخ، وهو السماح لزوجها باتخاذ جميع القرارات الكبرى، مثل: وهل يجب أن تبقى الولايات المتحدة بعيدة عن الأزمات الخارجية؟ وهل تعتبر رحلة إلى الكواكب أمراً ضرورياً للأمن القومى؟ وهل هى راضية باتخاذ القرارات الصغرى من نوعية كيفية إنفاق دخل الأسرة، أو المكان الذى ستقضى الأسرة فيه أجازتهم.

فى عملية احتيال للاستيلاء على المال بعد كسب ثقة الضحية - والتي يجرى فيها التخطيط لحمل الضحية، أو الشخص المحتال عليه؛ لتسليم مبلغ ضخيم من المال للمحتال - فإن دور اللعبة هنا هو أن الضحية - وليس المحتال - يقترح تسليم المال؛ فالمحتال المتمرس يخطط للاحتيال، كى يجعل النتيجة المنطقية الوحيدة هى تسليم الأموال له، غير أن العرض (الدافع وهو تحقيق الذات) لا بد أن يأتى من جانب الضحية.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات الكبرى (المفاوضون) - فى العادة - من أجل حاجة تحقيق الذات لدى المنظمات الخيرية والثقافية (المعارضون)، عن طريق عرض دفع أى مبلغ مساوٍ للأموال، التى تجمع من المصادر الأخرى، دولار مقابل دولار. وهذا يشجع المنظمات على الاجتهاد لجمع التبرعات؛ مما يضاعف بالطبع من تأثير برنامج المؤسسة فى العطاء النافع، ويمكن أعمال الخير من تنمية دورها إلى الحد الأمثل.

* **التفاوض بين الدول:** إن «اكتشاف» بنما - كما أطلق عليه - هو مثال واضح لاستخدام هذه الوسيلة على المستوى الدولى، ففى عام ١٩٠٢، وهو تقريبا الوقت الذى قرر فيه الرئيس الأمريكى روزفلت التفاوض، أن برزخ بنما هو أفضل مكان لحفر قناة -

كانت بنما جزءاً من كولومبيا. غير أن هذه الدولة رفضت إعطاء الولايات المتحدة السيادة على هذا القطاع اللازم من الأرض. وبعد شعور روزفلت بالغضب تجاه «هذه الكائنات الحقيرة الضئيلة في بوجوتا»، شجع - ضمناً - ثورة في بنما. وفي نوفمبر عام ١٩٠٣ أرسل روزفلت ثلاث قاذفات أمريكية؛ لمنع نزول قوات كولومبيا في البرزخ، «إذا» اندلعت الثورة.

وفي يوم انتهت المهزلة، وأبرقت وزارة الخارجية الأمريكية في يوم ٣ نوفمبر - إلى القنصل الأمريكي في بنما: «وردت أنباء عن انتفاضة في البرزخ. أبلغوا الوزارة بصورة عاجلة وكاملة بالوضع». ورد القنصل قائلاً إنه - للأسف - لم تندلع انتفاضة بعد، ولكنها متوقعة في وقت لاحق اليوم، وقد حدثت حسب الموعد المقرر وولدت جمهورية بنما (المعارض). فعن طريق العمل لصالح حاجة البنميين (المعارضون) لتحقيق الذات، حصل روزفلت (المفاوض) على مايريد بالضبط: أفضل شروط لإنشاء قناة بنما.

٢ - مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** بمعنى إتاحة الفرصة للمعارض كي يعمل من أجل حاجته لتحقيق ما يمنحه درجة كبيرة من الرضا «تجعله يفترض أنه ناجح». وسوف تجد في بعض المواقف أنك تستطيع التفاوض - بشكل أفضل - بأن تعرض على معارضك مهمة عسيرة - يصعب عليه إنجازها - وليست مهمة سهلة. وقد قال ونستون تشرشل (المفاوض) في بيانه الشهير: «ليس لدى شيء أعرضه سوى الدم والكدم والدموع والعرق»، فقد عرض تشرشل على الشعب البريطاني (المعارضون) مهمة شاقة، سوف يشبع إنجازها حاجتهم لتحقيق الذات إلى جانب حاجات أخرى.

وإذا بدا مصطلح «معارض» المستخدم في هذا المثال - وغيره من الأمثلة الأخرى المستخدمة، في هذا الكتاب - مبالغاً فيه، فلنبحث في تفسير تشرشل القاسي لهزيمة حزبه، في انتخابات عام ١٩٤٥: «في مستهل هذه المعركة القوية، حصلت على السلطة الرئيسية في الدولة، واستسلم جميع أعدائي.. وقد منعت - على الفور - من جانب

الناخبين البريطانيين من جميع أشكال إدارة شئونهم». وكما يعلم أى سياسى ناجح.. فإن الناخبين هم معارضوه، ويجب عليه التفاوض معهم باستمرار، إذا كان يريد البقاء فى السلطة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل مشروعات وبرامج تحفيز النشاط الصناعى، التى يجد فيها العاملون فرصاً للأداء بمختلف القدرات، لخدمة حاجة العامل (المعارض) للشعور بأنه يستطيع إنجاز شئ ما ذى قيمة، وبأنه يمكن أن يكون مهماً للصناعة (المفاوض).
ويعنى آخر.. تعتمد هذه الخطط والبرامج على حاجته لتحقيق الذات، ويتوقف كثير من خطط التطوير وتحسين الأحياء الفقيرة - فى نجاحها - على قدرتها على خفر سكان المناطق المظحونة، للاشتراك فى الكفاح لتحسين هذه المناطق. ونحن هنا أيضاً بصدد الحاجة لتحقيق الذات.

* **التفاوض بين الدول:** لقد جعل أودولف هتلر (المفاوض) بريطانيا العظمى وفرنسا (المعارضون) يعملان من أجل حاجتهما، لتحقيق الذات فى عام ١٩٣٨؛ عندما أجبرهما على توقيع معاهدة ميونيخ. وكانت الدولتان الديمقراطيتان الراضيتان على استعداد للتضحية بحليفتهما تشيكوسلوفاكيا، مقابل «سلام فى وقتنا»، سلام يضمن حريتهم وسيادتهم الكاملتين على الإمبراطوريتين الاستعمارييتين الشاسعتين، فقد أدركت الدولتان الديمقراطيتان تدريجياً - فقط - أنهما يغيران وهم تحقيق الذات، مقابل حاجة بقاء الوطن الأكثر أهمية.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه لتحقيق الذات:

* **تفاوض بين الأشخاص:** يعتمد نجاح النظام القضائى على الاستخدام المستمر لهذه الوسيلة. ومن البديهي أنه ليس هناك شخصان يفكران ذات الطريقة، إلا أن القانون الأنجلوساكسونى يفترض أن ١٢ شخصاً، يستطيعون التوصل لاتفاق فى معظم الوقت. وسيحاول قاض حى الضمير، أن يجعل رأيه هو السائد من أجل تحقيق الذات. ولكن (المفاوض) لا يستطيع إجبار القضاة الآخرين (المعارضين) على الاتفاق معه، ويتعين عليه

التفاوض معهم، والتعامل مع آرائهم باحترام، والتوصل إلى حكم، يستطيع كل قاض منهم الإدعاء بأنه حكمه هو.

* **التفاوض بين المنظمات:** إننا نميل للاعتقاد بأن مصالح صاحب العمل ومصالح عماله مختلفة ومتعارضة، غير أنه - إبان وطأة الحرب العالمية الثانية - غالباً ماتم الاتفاق بين هذه المصالح المتباينة. وعندما يتحد صاحب العمل والعمال في جهودهم لتكثيف الإنتاج للدفاع عن البلاد، فإنهم يعملون سوياً في المصانع العسكرية، فقد قلل كل طرف من شأن مصالحه الخاصة، من أجل إنجاز مهمة أعظم، هي: الفوز في الحرب، وعمل الطرفان من أجل حاجتهما المشتركة. وفي المفاوضات يلفت كل من أصحاب الأعمال ونقابات العمال اهتمام الآخر للغرض الأسمى. وتحت ضغوط الحرب.. تم تغيير حاجة الطرفين لتحقيق الذات، في تحقيق مكاسب مالية إلى وطنية جارفة. وحتى في وقت السلم.. سيؤدي تعريف ملائم للأهداف المشتركة في عالم الاقتصاد - أيضاً بالعمال وصاحب العمل - إلى التعاون؛ فبعض الدول الأوروبية - مثل السويد - لديها علاقات عمل سلمية، قائمة على هذه الوسيلة التفاوضية الفعلية.

* **التفاوض بين الدول:** قد لا يوجد إطلاقاً نداء للمتعارضين؛ للعمل من أجل تحقيق الذات، أبلغ من نداء إبراهيم لينكولن في خطاب تنصيبه للمرة الثانية، وقد كانت نهاية الحرب الأهلية تلوح في الأفق، عندما وجه لينكولن خطابه إلى الشمال والجنوب (المفاوضين والمعارضين): «بدون حقد تجاه أحد، وبالخير للجميع، وبالإصرار على الحقد وبما أعطانا الله لنرى الصواب، دعونا نسمي جاهدين لنتتهي من العمل الذي نحن بصدده، ولنضمد جراح أمتنا، ونرعى هؤلاء الذين صمدوا في المعركة وأراملهم وأيتامهم، ولنفعل كل ماقد يحقق ويعزز سلاماً عادلاً ودائماً، فيما بيننا، ومع جميع الأمم».

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجته لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد استخدم المعلم الأسود العظيم بوكرت. واشنطن (المفاوض) هذه الوسيلة بنجاح في خطابه المسمى، اتفاق أطلانطا الوسط. ففي هذا

الخطاب.. ألح بوكر إلى أنه - ومواطنيه - سيقبلون في الوقت الراهن وضعاً سياسياً واجتماعياً وضيعاً، مقابل فرصة اقتصادية. وقال لأحد أنصاره البيض (معارض): «في جميع الأمور الاجتماعية البحتة، يمكن أن نكون منفصلين مثل الأصابع، ولكننا واحد مثل اليد ضرورية في كل الأمور من أجل التقدم المشترك».

فواشنطن يعتقد اعتقاداً بأن الرجل الأسود يستطيع - من خلال التعليم - تحقيق تقدم اقتصادى وربما يحقق في وقت ما - في المستقبل - الاندماج في الحياة الأمريكية. وقد حققت «مساوته» مع المواطنين البيض الكثير لتعليم وتدريب المواطنين السود، أما إذا كان الأمر يستحق هذا الثمن فتلك مسألة أخرى. وفي عام ١٨٦٩ - وبعد عام من هذا الخطاب - أقرت المحكمة العليا مبدأ «الفصل، ولكن مع المساواة» للمدارس، وبدأت ولايات الجنوب في إقرار قوانين جيم كرو، التي كانت لا بد وأن تؤدي إلى كارثة حاقت بالجنوب لعدة سنوات.

* **التفاوض بين المنظمات:** في اتفاق وسط آخر، ولكنه - هذه المرة - بين الحزبين الديمقراطي والجمهورى، عمل الديمقراطيون ضد حاجتهم لتحقيق الذات.

فقد كانت انتخابات الرئاسة عام ١٨٧٦ وشيكة، وكان صمويل ج. تيلدين - المرشح الديمقراطي - هو الفائز بلا شك، حيث حصل على ٢٥٠ ألف صوت، إلا أنه كان هناك نزاع حول الأصوات الانتخابية لثلاث من ولايات الجنوب، التي كانت مجالسها المكلفة بانتخاب المرشح، ويسيطر عليها ناخبون جمهوريون، من أنها ستصوت لصالح روثرفورد ب. هايس. وقد تضاعف الارتباك في ولاية أوريجون، التي كان الديمقراطيون والجمهوريون يزعمون السيطرة على إحدى دوائرها الانتخابية.

ولا يوجد في الدستور نص يتعلق بمثل هذا الموقف المربك. وفي النهاية تم تشكيل لجنة انتخابية، وبموافقة ضمنية من ديمقراطى الجنوبى.. سادت اللجنة أغلبية مؤيدة لهايس، فقد ضحى الديمقراطيون (المفاوضون) بحاجتهم لتحقيق الذات بتخليهم عن الرئاسة، مقابل أن أصبح إدعاؤهم قانونياً. ولكنهم حصلوا على ثمن مرتفع من الجمهوريين

(المعارضين) .. فقد تم انسحاب آخر القوات الفيدرالية، التي احتلت الجنوب بعد الحرب الأهلية. وجرى على الفور التصويت، وخرجت الحكومات الجمهورية المتبقية من ولايات الجنوب من الحكم. وكان للجنوب أيضاً عضو في حكومة هايس، وحصلت ولاياته على مبالغ كبيرة من المخصصات الفيدرالية لمشروعات التطوير الداخلى. وإجمالاً.. لم تكن صفقة سيئة بالنسبة للجناب، الذى كان قد خسر الحرب قبل أحد عشر عاماً فقط.

* **التفاوض بين الدول:** فى إحدى مراحل أزمة الصواريخ الكوبية ١٩٦٢ .. عملت الولايات المتحدة (المفاوض) ضد حاجتها، لتحقيق الذات بالتخلى عن مبادرتها، وكانت تستخدم كل أنواع الضغوط لإخراج الصواريخ من كوبا. وفى النهاية.. أمر الرئيس كينيدي بفرض حصار على الجزيرة، وبأن تقف جميع السفن الحربية الأمريكية - مباشرة - فى طريق جميع السفن الروسية التى تقترب من كوبا. وقال الرئيس إننا أبلغنا روسيا (المعارض) بأنه إذا مضت السفن الروسية فى طريقها، والتقت بخط حصارنا فسوف نعتليها ونفتشها لنرى ما إذا كانت تحمل شحنات عسكرية. ونحن بهذا تخلينا عن المبادرة، وتركنا للروس تحديد الخطوة القادمة فى المفاوضات. ولحسن الحظ - ومن أجل السلام العالمى - فإن عديداً من السفن الروسية التى كانت تحمل على الأرجح شحنات محظورة قد عادت، وقد سمح للسفن الروسية الحاملة شحنات غير عسكرية بالمضى فى طريقها لكوبا دون مضايقات.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة المعارض لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** ابتكرت بعض الشركات (المفاوضون) تكتيكات على درجة عالية من الفطنة، للتخلص من مسئول تنفيذى (المعارض) دون فصله فعلياً. وتتعبق مفاوضاتهم سلسلة حاجاته، بداية من الحاجة للأمان (قطع مرتبه)، حتى حاجته للجمال (رفع السجادة من مكتبه)، ولكن مهمة الشركة تتسم بالصعوبة لأنها تحاول جعل الرجل يتخلى على حاجة أساسية أكثر أهمية، أى الراتب الذى يحتاجه لإعالة نفسه وعائلته (انظر الفصل السابع).

إن إحدى أكثر وسائل دفع مسئول تنفيذى للاستقالة فعالية، هي العمل ضد حاجته لتحقيق الذات. وبالنسبة لرجل اعتاد اتخاذ القرارات المهمة، واعتاد أن يكون محور الاهتمام.. فإنه لاشئ أكثر تدميراً من الحرمان من سلطة اتخاذ القرار، ثم التجاهل التام. وفي العادة سيبرر المسئول التنفيذى الوضع بأن الإقدام على مخاطرة - تتعلق بحاجة أساسية مهمة - عندما يستقيل، ويبحث عن وظيفة جديدة، أقل شراً من الحرمان من الحاجة لتحقيق الذات.

• **التفاوض بين المنظمات:** أحياناً يحاول كبار المسئولين التنفيذيين (المفاوضين) - الذين يأسورهم الخوف من فقدان مواقعهم - القضاء على جميع تصرفات تحقيق الذات فى الإدارات التابعة لهم (المعارضين)، ويرسخون حكماً سلطوياً بالتخلص من جميع الاتصالات المتبادلة بين الإدارات؛ إذ إنهم يدركون أنه - دون معلومات - لابد للإدارات أن تعتمد عليهم كلية فى اتخاذ جميع القرارات. وعلاوة على ذلك.. لا يمكن توجيه النقد إليهم لانتهاهم بسوء التقدير، فى حين أنهم هم الوحيدون الذين لديهم الحقائق.

• **التفاوض بين الدول:** عندما تحاول دولة السعى لممارسة حاجتها لتحقيق الذات.. فإن دولة أخرى تصبح بأن هذا «عدوان». وعلى الرغم من أن الحروب - بصفة عامة - وحروب العدوان - بصفة خاصة - بعيدة لحد كبير للغاية عن نمط الحروب «السائد» هذه الأيام.. فإن الدولة التى تشعر بالاحتياى عليها، ستواصل قتال من يدعو لحماية وضع قائم. ولقد كانت حرب باكستان مع الهند حول كشمير، مثلاً نموذجياً «لمتد»، فقد كانت باكستان تحاول - فى هذه الحالة - الحصول على ماتعتبره أراض، من حقها شرعاً. وعلى الجانب الآخر.. كانت الهند على استعداد أن تبذل كل ما فى وسعها (باستثناء - فيما بدا - التفاوض حول القضية) للاحتفاظ بكشمير، ولذلك فقد عملت الهند (المفاوض) ضد حاجة باكستان (المعارض) لتحقيق الذات.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه لتحقيق الذات:

• **التفاوض بين الأشخاص:** عندما يوافق طرفان فى نزاع ما (مفاوض ومعارض)

على وضع القضية في أيدي محكم.. فإنهما عندئذ يتركان النتيجة - إلى حد ما - للصدفة. بسماحهما لطرف خارجي بوضع حل، فإن الطرفين يكونان قد تخليا عن حاجتهما لتحقيق الذات. والفرد الذي يشعر بالقوة والقدرة على العمل بكامل طاقاته، لن يحيل عادة القضية إلى محكم مستقل.

* **التفاوض بين المنظمات:** يعتبر الدستور الأمريكي مثالا بارزاً للمنظمات - وهي الولايات في هذه الحالة - التي تتخلى عن حاجتها لتحقيق الذات. ووفقاً لمواد الاتحاد الكونفدرالي فإن الولايات الفردية لها سيادة، وهذا يعني أشياء من بينها: أنها تستطيع تحديد - بل إنها حددت بالفعل - تعريفات جمركية مرتفعة على السلع المستوردة من الولايات المجاور. وكانت هذه العرقلة للتجارة بين الولايات، من أحد الأسباب الرئيسية للدعوة لعقد المؤتمر الدستوري. ولحسن الحظ.. فقد مضى مندوب المؤتمر لأبعد من المفاوضات. لتخفيف القيود التجارية، وإقامة اتحاد ولايات تخلت فيه كل ولاية (مفاوضة ومعارضة) عن درجة من تحقيق الذات، من أجل هدف إقامة المركزية القوية المرغوبة بشكل أكثر.

* **التفاوض بين الدول:** كانت اتفاقية واشنطن البحرية عام ١٩٢٢ جيدة الهدف، ولكنها (بالنسبة للولايات المتحدة) كانت مثالا مرعباً للدول (المفاوضة والمعارضة)، التي تعمل - بشكل مشترك - ضد حاجتها لتحقيق الذات. فقد اعتمدت بريطانيا طويلاً على بحريتها للحفاظ على تماسك إمبراطوريتها المترامية الأطراف. وحاولت الولايات المتحدة استعادة الأمن، الذي كانت عزلتها عن شئون العالم قد أعطتها لها، مع نسيان - من ناحية أخرى - أنها حصلت قبل عشرين سنة على إمبراطورية في الباسيفيكي. كما كانت الولايات المتحدة مهتمة - بشكل حيوي - بشئون آسيا، إلا أن كلتا الدولتين سعيتا بلهفة للحد من حجم بحريتي القوتين الرئاسيتين. وقد تقررت النسب في الاتفاقية، كما يلي: بريطانيا العظمى ٥، والولايات المتحدة ٥، واليابان ٣، وفرنسا ١،٦٧، وإيطاليا ١،٦٧، وهكذا أعطيت اليابان - التي كانت طموحاتها الاستعمارية في آسيا آخذة في الظهور - موقعاً يتسم بالتفوق النسبي البحري في الشرق الأقصى، لم تتمكن من الحصول عليه مطلقاً في «سباق تسلح» بحري.

وفى عام ١٩٣٠، تم زيادة نسبة اليابان، غير أنه فى عام ١٩٣٥ - عندما منعت اليابان من التساوى مع بريطانيا والولايات المتحدة - فإنها انسحبت من الاتفاقية. وبرغم هذا الانسحاب، واستيلاء اليابان على منشوريا.. فإن بريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة أبرمت اتفاقية جديدة للحد من حجم بحرياتهم.

٦ - الحاجة للمعرفة والفهم

١ - مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يعتبر الإقناع عن طريق استخدام المنطق والسبب أحد أكثر تكتيكات التفاوض شيوعاً وأهمية. ومن أكثر تطبيقاتها دقة - بالطبع - التقرير الواضح والدقيق والموجز للحقائق (نبحث فى الفصلين ٥، ٤ سبل تحديد الحقائق فى موقف ما).

* **التفاوض بين المنظمات:** تتفاوض المنظمات - بصورة متكررة أيضاً - بالإحتكام إلى المنطق والحقيقة. وعلى سبيل المثال.. فإنه إذا أقرت جماعة مستقلة - مثل اتحاد المواطنين، أو رابطة الناخبين - مرشحاً سياسياً.. فمن المؤكد أن يثبت المرشح السياسى هذا الإقرار المستقل - خلال حملته الانتخابية - ضد المرشحين المعارضين. فالتأييد غير المتحيز يعطى مصداقية لدعاوى وبراهين الحزب (المفاوض)، ويحتكم هذا التأييد إلى حاجة الناخبين (المعارضين) للمعرفة والفهم. كما يستخدم المعلنون أيضاً هذه الوسيلة، عندما يستغلون مساندة الباحثين المستقلين، مثل اتحاد المستهلكين، ومجلة جود هاوس كيننج أو جمعية الأسنان الأمريكية. ويسعى المعلنون - من خلال السبب - إلى إقناع المستهلك بشراء منتجهم وليس منتج المنافس.

* **التفاوض بين الدول:** لقد أدى أحد أشهر الأمثلة للعمل من أجل حاجة المعارض للمعرفة والفهم، إلى نهاية حصار طروادة، الذى استمر عشر سنوات. فقد أدعى اليونانيون (المفاوضون) التخلي عن الحصار، ولكنهم تركوا وراءهم حصاناً خشبياً ضخماً، وقد «سُمح» للطرواديين (المعارضين) بأن يعلموا أن الحصان قربان للآلهة. وقد صنع بهذه

الضحامة، كى يمكن إدخاله من بوابات طروادة، وهدم الطرواديون - المثلثون لتقديم قربان إلى الإلهة أثينا - جزءاً من حائط المدينة لإدخال الحصان والجنود اليونانيين - الذين اختبئوا - بداخله - إلى المدينة.

٢ - مفاوض يسمح للمعار بالعمل لصالح حاجته للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** عندما تقول فتاة (مفاوض) لصديقها (معارض) «أنا أعلم، ولكن لن أخبرك».. فإنها تجعله يعمل من أجل حاجته للمعرفة والفهم. وتعد قصة أخصائى النظارات عديم الضمير (المفاوض)، كما تعد الطريقة التى باع بها نظارة مثلاً لاستغلال حاجة الزبون (المعارض) للفهم. وما إن يظن الزبون أنه فهم.. فإنه يواجه مرة أخرى أخباراً سيئة جديدة. فالزبون يسأل: «ما هو الثمن»، ويجب أخصائى النظارات «عشرة دولارات». وإذا لم يكن ثمة رد فعل عنيف من جانب الزبون.. فإنه يضيف عندئذ، «مقابل الإطار»، ثم يمضى قائلاً: «وثنم العدسات هو خمس دولارات». وإذا ظل الزبون صامتاً.. فإن أخصائى القطارات المحتمل يضيف كلمة «لكل عدسة». وفى عملية التفاوض يسعى الزبون الفقير للفهم لإرضاء حاجته للمعرفة، وبهذه الطريقة يسقط ضحية لهذا الأسلوب.

* **التفاوض بين المنظمات:** لقد أنقذنى استخدام هذا الأسلوب - ذات مرة - من مشروع تجارى سعى للغاية، وقد كان الموقف يؤكد بالفعل وقوع كارثة مالية، حيث أقنعت بالاشتراك فى إنشاء فندق فى بوفالو بنيويورك، كمشروع مشترك مع أحد زملائى. ونظراً لأننى لا أعرف أى شىء إطلاقاً عن أعمال الفنادق.. فقد جرى الاتفاق - مقدماً مع زميلى - على ألا أتحمّل مسؤولية إدارة الفندق. ولسوء الحظ.. أصيب زميلى بأزمة قلبية، أقعدته عقب توقيعنا على الأوراق النهائية للمشروع، واضطرت - حينئذ - لتحمل إدارة الفندق كاملة، حيث كان يحقق خسائر قيمتها ١٥ ألف دولار شهرياً. وفى غضون ثلاثة أيام دعيت - كخبير من مدينة نيويورك سیتی - لإلقاء محاضرة أمام ٥٠٠ موظف فى بوفالو، عن كيفية أداء وظائفهم - لقد درست ماكانت تقدمه الدراسة فى كلية

الأعمال - فى هارفارد - من معلومات حول إدارة الفنادق، ولكن ذلك لم يكن كافياً بدرجة كبيرة. وجلست على مكتبي، واستجمعت تفكيري؛ فكل شئ يبدو فى غير صالحى، ثم واتتنى فكرة فجأة: لا أحد فى بوفالو يعلم أننى أجهل إدارة الفنادق جهلاً ميثوساً منه. فالشخص لا بد أن يكون مجنوناً بأن يتورط فى مشروع يخسر ١٥ ألف دولار شهرياً، إذا كان لا يعلم أى شئ عن نشاط المشروع. وكل شخص (المعارض) سيفترض أننى (المفاوض) خبير فى إدارة الفنادق، ولذلك قررت أن وسيلتى لا بد أن تكون القيام بدور الخبير.

ولدى وصولى الفندق.. أبلغت المدير بأن يرتب لى مواعيد مقابلات كل ١٥ دقيقة طوال اليوم، وموعد تلو الآخر. وبذا قابلت كل موظف مشرف، وكذلك كل شخص يبيع المواد الغذائية أو المستلزمات أو يقدم الخدمات فى الفندق. وعندما كان أى بائع يدخل غرفة الاجتماع، كنت أعبس فى وجهه، وأبلغه بأننى لم أعد أستطيع العمل معه، وأخبرت كل موظف بأنه لم يعد يستطيع العمل فى الفندق. وكانت مفاجأة لهم، ثم سألت: «كيف يمكننى مواصلة العمل مع أى شخص غير كفاء؟ إنكم تبدون زملاء جيديين، غير أننى لا أستطيع التسامح مع الأمور السخيفة التى تجرى.»، وعند هذا الحد.. كانوا يحاولون تبرير تصرفاتهم السابقة.

ثم قلت «وهذا يحدث فقط إذا استطعتم أن تبلغونى بأنكم تعون - على الأقل - كيفية إنجاز المهام. وإذا تمكنتم من أن تثبتوا لى أنكم تعلمون خطأكم، فربما نستطيع عندئذ الاستمرار فى العمل.»

لقد أمطرنى كل شخص قابلته - خلال الأيام القليلة التالية - بسيل من الاقتراحات والأفكار الجديدة، وكذلك وسائل جديدة لتطوير إدارة الفندق. وقد وضعت جميع الاقتراحات فى حيز التنفيذ، دون تقييم أى اقتراح بمفرده. وخلال شهر واحد انخفضت الخسائر إلى ألف دولار، بينما حقق الشهر التالى أرباحاً قدرها ٣ آلاف دولار. وعندما غادر زميلى المستشفى، كنت قادراً على تسليمه فندقاً يحقق مكاسب ثابتة. والمسألة

ببساطة هي أنى سمحت للآخرين بالعمل، من أجل حاجتهم للمعرفة والفهم، فقد جعلتهم يعتقدون بخيرتى، وتركهم مستمرين فى هذا الاعتقاد، ولم يكتشفوا أبداً جهلى التام بأعمال الفنادق.

• التفاوض بين الدول: فى عام ١٧٩٧ أعلن تيموثى بيكيرنج، وزير الخارجية الأمريكى، أن فرنسا استولت فى العام السابق على ٣١٦ سفينة، تحمل العلم الأمريكى أثناء إبحارها. وتجنباً للحرب.. أرسل الرئيس جون آدمس لجنة - تضم ثلاثة أعضاء - للتفاوض لتسوية الموضوع مع فرنسا. ووصل المبعوثون الأمريكيون، ليجدوا أن أحداً من المجلس الإدارى - أى الهيئة المؤلفة من خمسة أشخاص التى كانت تحكم فرنسا - لم يكن فى استقبالهم. وفى النهاية اتصل بالأمريكيين ثلاثة فرنسيون مجهولون، كان من الواضح أنهم من رجال تاليراند - وزير العلاقات الخارجية الفرنسى، وأحد أقوى الرجال فى العالم - وأبلغوهم أنه قبل أن تبدأ المفاوضات الفرنسية الأمريكية، لابد أن يتلقى المجلس الحاكم اعتذاراً من الرئيس آدمس، ورشوة قيمتها ١٢ مليون جنيه، وقرضاً قيمته ٣٢ مليون فلورين. ولم تكن هذه الشروط مبالغاً فيها فحسب، ولكنها كانت كذلك تسمى إلى الأمريكيين، وغادرت لجنة المبعوثين الأمريكية فرنسا، يتملكها الغضب. وطالب كثير من الأمريكيين بإعلان الحرب ضد فرنسا، عندما أعلن الرئيس آدمس عن أسلوب تعامل الرجال الفرنسيين المجهولين، الذين أسماهم z.y.x مع اللجنة الأمريكية. وفى محاولة لجعل المعارض يعمل من أجل حاجته للمعرفة، وإثارة حبه للاستطلاع.. فإن فرنسا قد عملت - دون قصد - ضد حاجة أمريكا المعارضة للاحترام، وهى مناورة انطوت على كارثة فى حالة قضية z.y.x.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للمعرفة والفهم:

• التفاوض بين الأشخاص: لقد خلد لونغفيلو^(١) مفاوضات شهيرة، قامت على

(١) هنرى وودزورث لونغفيلو، شاعر أمريكى (١٨٠٧-١٨٨٢)، اشتهر بالقصائد القصصية ذات الموضوعات التاريخية.

أساس حاجة المفاوض والمعارض للمعرفة والفهم. وعندما قام ميليس ستانديش بتفويض جون ألدين في عرض الزواج من بريسيلا مولنيس، كان ستانديش يعمل من أجل حاجته لمعرفة اهتمام بريسيلا بالمرضع. ولكن بريسيلا (المفاوضة) كانت تبدو بداخلها مفاوضات من نوع آخر؛ إذ قالت: «تحدث إلى نفسك يا جون»، وبذلك عملت لصالح حاجتها وحاجة جون (معارضها) أيضاً للمعرفة، وهكذا حددت وسيلة بريسيلا مجال المناقشة، وتلك فكرة جيدة دائماً في التفاوض.

• التفاوض بين المنظمات: إن المنظمات تستفيد - هي الأخرى - في تحديد مجالات الخلاف في بدايات عملية التفاوض، ويعمل الاتفاق المبكر حول القضايا على الإسراع بتسويتها فيما بعد. وقد لجأ أحد الأعضاء البارزين في هيئة المصالحة بواشنطن إلى وسيلة ساعدت - حسب رأيه - في إقرار تسوية سريعة. فبعد تلقيه أخبار تدخله للوساطة.. أعاد القضية إلى الطرفين، ولكنه تعمد خلط التقديرات والمواقف، التي طرحها عليه كل طرف. وعند ذلك سيطر الخوف على كلا الطرفين، لدرجة أنهما كانا على استعداد لعقد اجتماع، وتسوية الموضوع دون مزيد من اللغط؛ خشية أن يحدث لهم حدث أسوأ، فقد كان كل طرف (المفاوض والمعارض) في هذه الحالة يعمل لصالح الحاجة إلى المعرفة، وإلى فهم نفسه وفهم الآخر. غير أنني أشعر أن الوسيط دفع الطرفين، لأن يفقد إيمانهما بالوساطة كوسيلة تسوية، ولهذا.. فإن الوسيط أساء إلى وظيفته.

وفيما يلي طريقة أكثر إيجابية للعمل من أجل حاجة مشتركة للمعرفة والفهم.

تواجه الاتحادات التجارية كثيراً من المشاكل؛ خاصة فيما يتعلق بقوانين مكافحة الاحتكار وتحديد الأسعار فتحديد السعر عن طريق أى إتحاد مسألة غير قانونية، ولكن مع ذلك هناك كثير من الأمور، التي تستطيع الاتحادات التجارية عملها بصورة قانونية في هذا المجال. وعلى سبيل المثال.. شرعت الاتحادات في برامج لتوعية أعضائها بإجراءات حساب التكلفة، وقد عرض على الأعضاء أساليب حساب التكاليف الفعلية في صناعتهم، ثم عرضت عليهم أساليب لكيفية تطبيق هذه المعلومات - في مشروعاتهم الفردية - باستخدام

أساليب متماثلة فى الحسابات. وبعد تلقينهم هذه الأساليب تلقينا تماماً.. فإنه يصبح من غير المحتمل، أن يبيع أى عضو بأسعار أقل من التى يحددها محاسبو الاتحاد كحد أدنى. وذلك شكل للتفاوض، يعمل فيه كل عضو لصالح حاجته وحاجة المنافس (المعارض) المشتركة للمعرفة والفهم.

* **التفاوض بين الدول:** يعتبر قانون فولبرايت - الصادر عام ١٩٤٦ - من أنجح الوسائل، التى استخدمتها الولايات المتحدة (المفاوض)، للعمل من أجل إشباع حاجاتها وحاجه معارضيها للمعرفة والفهم. فقد تبنت الولايات المتحدة - تمويل برامج لتبادل البعثات الدراسية لتحقيق قدر أكبر بكثير من التفاهم بين الدول من خلال الطلاب والباحثين - فالمضيفون الأجانب يتعلمون كيفية معرفة وفهم الأمريكيين لكثير من القضايا والمفاهيم، كما يتعلم الأمريكيون كيفية معرفة وفهم الدول الأخرى. وقد شارك فى هذا البرنامج أكثر من ٢٥ دولة بما فيها أعداء أمريكا فى الحرب العالمية الثانية - وهم: اليابان، وإيطاليا، وألمانيا - ولكن لسوء الحظ لم تشارك ألمانيا الشرقية، ودول الستار الحديدى الأخرى فى البرنامج. وفى هذه الحالة منعت الحاجات الأساسية الأكثر أهمية إجراء مفاوضات مثمرة مع هذه الدول.

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجته للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** نحن جميعاً نحتاج إلى المعرفة والفهم، غير أنه أحياناً ما يكون ضرورياً أن نعمل ضد هذه الحاجة، كى نتفاوض بنجاح. وعلى سبيل المثال.. عندما يكون زوج (مفاوض) غير مخلص لزوجته.. فمن الممكن أن تكون علامات استيائه واضحة تماماً، وبدلاً من توجيه أسئلة أو إثارة مفاوضات غير سارة.. فإن الزوجة (المفاوض) قد تقرر التزام الهدوء والادعاء بإساءة فهم تراه. فالزوجة تتخلى عن حاجتها للمعرفة، وتحاول حماية زوجها بطرق أكثر ذكاءً وهدوءاً، وتوجه معارضتها تجاه التوصل لحل، يحمى ماء وجه الطرفين.

* **التفاوض بين المنظمات:** قد نقرر أحياناً - خلال سير التفاوض - المخاطرة بنتيجة

المفاوضات، استناداً إلى النية أو الاعتماد على الحظر. وربما تلجأ منظمة دينية إلى مثل هذه الوسيلة التفاوضية، وأحد أوضح الأمثلة التي تضحى فيها منظمة دينية - بإصرار - بالحاجة إلى المعرفة - من الناحية العلمية - هو عندما يرفض رجال الدين (المفاوضون) عملية نقل دم، حتى عندما يقرر الأطباء (المعارضون) أن المسألة مسألة حياة أو موت.

• التفاوض بين الدول: عمل الحظر الذى فرضته الولايات المتحدة على زيارة الصحفيين الأمريكيين للصين الشيوعية، ضد حاجة أمريكا (المفاوض) لمعرفة وفهم معارضها، غير أن العمل ضد الحاجة للمعرفة ليس دائماً فى غير صالح الدولة. وأثناء الأزمة الكوبية - بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى عام ١٩٦٢ - جرت عملية التفاوض التالية بين الرئيس كينيدي والرئيس خروتشوف، فقد تلقى الرئيس كينيدي - لسبب ما غير واضح، رسالتين متضاربتين من خروتشوف، الأولى: تتضمن شروطاً كانت مقبولة، والأخرى عكس ذلك. فماذا كان يجب عمله؟ فى الرابع من أغسطس عام ١٩٦٤ كتب روجير هيلسمان، مقالاً فى صحيفة وورلد تلجراف آند صن، الصادرة فى نيويورك، قال فيه: «إن روبرت كينيدي هو الشخص الذى يدرك مناورة دبلوماسية فائقة الذكاء. وقد لجأ كينيدي إلى ما أسماه «حيلة ترولوب»؛ أى الفكرة المعاكسة فى روايات الرواى الإنجليزي أنطونى ترولوب؛ ففى إحدى هذه الروايات فسرت فتاة الضغط على يدها بأنها عرض بالزواج، وكان اقتراح روبرت كينيدي هو التعامل مع الرسالة المقبولة فقط تجاهل الرسالة الأخرى». وقال كينيدي إنه سيقبل عرض خروتشوف، ثم مضى لي طرح أفكاره الخاصة حول هذا العرض.

لقد كان خروتشوف يعلم أنه بعث برسالتين متناقضتين، ولكن وسيلة الرئيس (المعارض) قد سمحت لخروتشوف (المفاوض)، بالتنازل عن حاجته للمعرفة والفهم، ويقبول تفسير كينيدي للرسالتين.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للمعرفة والفهم:

• التفاوض بين الأشخاص: يعمل الأشخاص (المفاوضون) فى الغالب ضد حاجة

معارضيتهم للمعرفة، عن طريق حذف حقائق مهمة، كى يعطوهم إنطباعاً مضللاً. وتعمل الأمهات لاستخدام هذه الوسيلة التفاوضية مع أطفالهن، فكم مرة تذكر الأم طفلها مثلاً قائلة: «ستناول فيها اللبن يا حبيبى»، وتسقط حقيقة أن الطفل سيشرب اللبن بالإضافة إلى دوائه.

ومن الممكن أن نحاول أيضاً الحصول على ميزة فى تفاوض، بخلق سوء فهم واستغلال حاجة المعارض للمعرفة، والمثال التالى يشرح هذه الوسيلة.

طلب منى شخص يدعى ج. روبرت ليشوفى (معارض) أن أمثله فى شراء قطعة أرض فى جزيرة ستين، أثناء النشاط المحموم الذى تلى بناء كوبرى فيرازانو القادم من بروكلين. وكان البائع (المفاوض) الذى كان مقرراً أن أتفاوض معه، أحد أكبر ملاك الأراضي. وعلمت - على الفور - أنه مشهود بأنه مفاوض ذاهية، لانهى صفقة مطلقاً، حتى يقتنع بأنه حصل على أفضل سعر ممكن - وبلغنى أيضاً أنه يستخدم تكتيكاً، أسميه أنا التفاوض «المستوى»، فهناك وكيل عن هذا البائع الذاهية يلتقى بك، ويساوم على السعر، ثم يقر ماتعتقد أنه السعر والشروط المقبولة للصفقة. ولكنك عندما تلتقى مع البائع الفعلى.. تكتشف أن الشروط ليست سوى تلك الشروط التى قبلت الشراء على أساسها، وليست تلك الشروط التى وافق هو للبيع على أساسها. فقد عمل البائع على وتر حاجتك للمعرفة والفهم، ووضلك بصورة ذكية ماكرة، ثم يتناول البائع ذاته بنداً ما لم تجر مناقشته من قبل، ويستغله كذريعة لرفع السعر، أو الحصول على شروط أكثر فائدة له. ويحاول أن يرفعك إلى مستوى جيد؛ ليواجهك بالاختيار بين بديلين: الموافقة على الشروط الجديدة، أو إلغاء الصفقة. وربما يلجأ لإستراتيجية تفريك بالحصول على سند الملكية فى غضون ١٥ يوماً، وليس فى فترة تتراوح من ٤٥ إلى ٦٠ يوماً - كالمعتاد - بعد توقيع العقد. ويستخدم البائع هذا الأسلوب الجديد، للحصول على تنازلات جديدة من المشتري، كما أنه يستخدم هذه الأساليب كثيراً ليتمكن من تحديد النقطة، التى سيرجع عندها المشتري الانسحاب من الصفقة على تلبية المطلب الجديد. وباستخدام تكتيك التفاوض

«المستوى» عادة.. لا يكاد البائع يلتقط قلمه ويتأهب لتوقيع المسودة النهائية للعقد، إلا ويضعه مرة أخرى، ويواصل التفاوض حول شرط واحد أخير. وتمكن المهارة البالغة في معرفة متى يصل صبر المعارض إلى نهايته.

وقد تمكن ليشوفى من فهم هذا التكنيك بمجرد تطبيقه فى التعامل معه، وأتى بإجراء مضاد أسميه «كشف المستور». فبعد أول محاولة لدفعه إلى مستوى جديد.. ابتسم ليشوفى، وشرع فى رواية قصة، أبدت اهتماماً بشخصية خيالية أطلق عليها اسم مستر دورف. وقال ليشوفى إنه لم يستطع أبداً شراء أرض من مستر دورف، لأنه كان فى كل مرة يظن فيها أنه أبرم الصفقة، فإذا بماستر دورف يستأنف يدفعه إلى مستوى جديد، ولم يشعر دورف إطلاقاً بالرضا، إلى أن تجاوزت شروط الصفقة حدودها الأساسية المرسومة. وهكذا أثبت «كشف المستور» أنه إجراء مضاد قوى. وفى كل مرة يحاول البائع استخدام مستوى جديد... ينظر ليشوفى إليه مباشرة، ويتسمم، ويقول: «الآن، الآن تتصرف مثل مستر دورف بالضبط». ولم تفضل هذه الوسيلة مطلقاً فى وقف حيل البائع، ومرحلة مناورة «المستوى» التى يستخدمها. وكشف المستور هو إجراء مضاد قوى؛ لأنه يقوم على الحاجة للاحترام، وهى حاجة أكثر أهمية من الحاجة للمعرفة والفهم. إن هذا يتفق مع المبدأ القائل بأن الوسيلة الأكثر فعالية، هى تلك التى تستخدم الحاجة الأكثر أهمية.

• **التفاوض بين المنظمات:** تستطيع أن تعمل (كمفاوض) أحياناً ضد حاجة معارضك للمعرفة والفهم، بإعطاء معلومات كثيرة للغاية. وتلجأ إلى ذلك عمداً لخلق ليس لدى المعارض، وتجعل من الصعب عليه متابعة تفاصيل التفاوض، ويمكنك أن تنجح فى إخفاء الكثير من الحقائق المهمة بتقديم معلومات وفيرة. وفى الحكومة.. يتم تحرير الميزانيات غالباً باستخدام هذه الوسيلة التفاوضية، كما ثبتت فائدة هذه الوسيلة أيضاً فى الحيلولة دون فهم المساهمين للكثير، عندما يطلعون على التقرير السنوى للمؤسسة.

• **التفاوض بين الدول:** يتم استخدام هذه الوسيلة فى أنشطة الاستخبارات والاستخبارات المضادة؛ حيث تتضمن جميع تكنيكات التجسس، بداية من الدعاية حتى

الخدع المحكمة، مثل تلك التي استخدمها الحلفاء (المفاوضون) في دفع ألمانيا (المعارض) للاعتقاد بأن غزو أوروبا سيصل إلى كالياس، بدلاً من نورماندى. فعندما تُعطى المعلومات المضللة عن عمد - وتستخدم - فإنها تعمل ضد حاجة المعارض للمعرفة والفهم.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للمعرفة والفهم:

• **التفاوض بين الأشخاص:** إذا اتفقت (كمفاوض) مع معارضك على ترك نتيجة التفاوض للصدفة، وذلك بالالتزام بما سيسفر عنه إلقاء قطعة عملة أو قذف قطعة نرد. فإنكما حينئذ تعملان ضد حاجتكما للمعرفة والفهم، فقد قرر كلاكما ترك القرار، كى يتخذ من طريق حدث خارجى مستقل.

• **التفاوض بين المنظمات:** يمكن أن تؤدي المنافسة - بسهولة - إلى الصمت والسرية والشكوك لدى جميع الأطراف. وقد أدى التنافس - داخل الجيش - بين القوات البرية والبحرية والسلاح الجوى الأمريكى - فى أعقاب الحرب العالمية الثانية - بالتأكيد إلى هذه النتيجة. وتجاوز اعتبار الاتجاه نحو برنامج دفاعى أكثر مركزية، هدد الكثير من العسكريين المخلصين لسلاحهم العسكرى، جميع الاعتبارات الأخرى. وفى كثير جداً من المناسبات.. تفوقت الحاجة إلى الاحترام العسكرى حدود الحاجة إلى المعرفة وتخطتها أيضاً لتتجاوز الحاجة إلى الأمن القومى. وعلى الرغم من ذلك - وبغض النظر عن النتائج التى قد يتوقمها المرء - فإن الأفرع الثلاثة الرئيسية (المفاوضون)، قد استخدمت هذا الأسلوب فى التعامل مع الكونجرس (المعارض)، بشأن تحديد المخصصات المالية، وفيما يتصل بجهود الكونجرس الرامية لأن يكون له قول فصل فى وزارة الدفاع؛ فالجميع كانوا يريدون أن يلقى الكونجرس بكل ثقله وراء طلبه، بغض النظر عن أهميته النسبية والحقائق المطروحة.

• **التفاوض بين الدول:** يعد النزاع على حدود سان خوان بين الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى فى القرن التاسع عشر مثالا واضحا لكل طرف، يعمل ضد حاجته للمعرفة. وقد أسفر شعار المؤتمر القومى الديمقراطى عام ١٨٤٤ القائل «٤٠/٥٤» وإلا نقاتلكم» عن معاهدة بحل وسط عام ١٨٤٦. وتصف معاهدة أوريجون عام ١٨٤٦

الحدود بين الأراضي البريطانية والأمريكية - على الساحل الشمالي الغربي للباسيفيكي - بأنها «القناة التي تفصل القارة عن جزيرة فانكوفر. والحقيقة هي أن الخط الساحلي محدد بعدة قنوات، تفصل جزر سان خوان المختلفة عن بعضها، وعن الأراضي الرئيسية. وأدعت بريطانيا بالطبع أن القناة المشار إليها هي مضيق روزاريو، الأمر الذي يجعل معظم الجزر بريطانية. بينما أعلنت الولايات المتحدة أن القناة هي مضيق هارو؛ مما يجعل جميع الجزر أمريكية.

وحاولت كل دولة إثبات وجهة نظرها بالقوة، وفي عام ١٨٥٣ بدأت شركة «خليج هدسون» لتربية الخراف والماعز في إحدى الجزر. وقالت الولايات المتحدة إن المزرعة مدينة للضرائب الأمريكية. وعندما رفضت الشركة الدفع، صادر محصل الضرائب الأمريكي بعض الخراف، وقد أخذت الحوادث التي تقع طابع الخطورة الفعلية، عندما تسلل خنزير من مزرعة تشارلز جريفين - وكيل الشركة - زاحفاً على بطنه من تحت أحد الأسوار، وأكل بعض حبات البطاطس من مزرعة مستوطن أمريكي، يدعى ليمان كتلر. وامتنشاط كتلر غضباً، وأطلق النار على الخنزير، عندما تسلل مرة أخرى لمزرعته، وهدد جريفين بالقبض على كتلر وإرساله إلى إنجلترا للمحاكمة. واستجابة لطلب الحماية العسكرية.. أرسلت الولايات المتحدة الكابتن جورج بيكيت - ومعه ستين جندياً - لحماية المستوطنين الأمريكيين. ورد حاكم فانكوفر على هذا الإجراء، بإرسال ثلاث بوارج حربية للمنطقة. ولحسن الحظ.. لم يطلق أى من الجانبين رصاصة، وتم تشكيل دورية مشتركة لحراسة المنطقة.

وخلال الحرب الأهلية الأمريكية.. هدأت «حرب الخنازير» إلى حد ما. غير أن أيأ من الجانبين لم يسمح للتفاوض بحل المشكلة. وأخيراً - وفي عام ١٨٧١ - تخلت الدولتان عن حاجتهما للمعرفة، ولجأتا إلى محكم ألماني مستقل هو، ويليام الأول. وقد طبق أسلوباً ومنطقاً ما على هذه المشكلة الشائكة، وأجرى قياسات لمختلف القنوات، وقرر أن تكون أعمق هذه القنوات هي خط الحدود الصحيح. ونظراً لأن أعمق قناة، كانت هي مضيق هارو.. فإن جزر سان خوان أصبحت من حق الولايات المتحدة.

٧ - الحاجة إلى الإحساس بالجمال

١ - مفاوض يعمل لصالح حاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* التفاوض بين الأشخاص: إن بدء التفاوض بطرح مطلب مبالغ فيه، ثم طلب تصفية الخلاف بصورة فجأة، هو أسلوب تفاوضي كثير الاستخدام. وعندما تفعل ذلك (كمفاوض).. فإنك تعمل على وتر حاجة معارضك للتوازن والانساق. ولكن هذا التكنيك قد يكون خطيراً، لأنه إذا كان المطلب الأصلي غير واقعي بدرجة بالغة.. فإن ذلك سيحبط استمرار التفاوض، بل يصل بالأمر إلى طريق مسدود. لقد رأيت كثيراً من خبراء تصفية التأمينات، يرفضون بحث تسوية، عندما يبدأ المندوب (المعارض) المباحثات بطلب غير معقول. ووفقاً لهذه الوسيلة.. فإن موقف المرء قد يصبح أكثر توازناً وقبولاً، إذا ارتبط بحقيقة خارجية، أو سابقة، أو نمط، أو مبدأ لاصلة له بالموضوع.

* التفاوض بين المنظمات: في عالم الأزياء.. يعمل المصمم (المفاوض) من أجل حاجة المشتري المرتقب (المعارض)؛ حيث يلعب على وتر حاجة المشتري للجمال، فالمصمم يصمم الأزياء ويعرض النماذج، وربما يلقي المشتري مجرد نظرة ويقتنع بالشراء بعد ذلك، وقد يساهم في تنظيم العروض، كى يتأكد من شراء سلع «أنيقة» بالفعل.

* التفاوض بين الدول: في المفاوضات التي تجرى بين الدول، التي لا تؤمن بنسق مشترك في القيم.. فإنه في المقيد غالباً الاتفاق على القواعد الرسمية، التي ستحكم المؤتمر وجدول أعمال الاجتماعات. ومن الممكن أن يتم توجيه الاجتماع للسير في قنوات بناءة، عن طريق لجوء المفاوض؛ للعمل من أجل حاجة الدولة المعارضة للإحساس بالجمال تجاه الشكل العام والنظام، وفي كثير من المفاوضات مع العالم الحر.. استخدمت روسيا هذه الوسيلة؛ لتحديد الإطار التنظيمي والتنسيقي الذي يقرر القواعد. وفي الغالب يستنزف جدول الأعمال وقتاً وجهداً، يفوق ما يحتاجه المفاوضات نفسها.

٢ - مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للإحساس بالجمال:

* التفاوض بين الأشخاص: عندما يواجه موظف مبيعات (المفاوض) العميل (المعارض) عند دفع الحساب في متجر للبيع بالتجزئة.. فإنه كثيراً ما يستخدم هذه الوسيلة. وتقوم مؤسسات التجزئة الكبرى بتدريب بائعيها، على دفع العميل لأن يعمل من أجل حاجته للإحساس بالجمال والذوق، حيث يحاولون اقتياد العميل إلى الطريقة التي تحقق له أقصى درجة من الاتزان، وهي الدرجة التي يبدى عندها أقل مقاومة، وتحقق له أكبر قدر من الاتساق. وغالباً ما يقدم العميل على الشراء، عندما يرى شخصاً آخر يشتري، ويكون هذا العمل أكثر ميلاً بطلب شراء مشروب يرتقال من الحجم «الكبير»، وإذا سئل: «هل تريد حجماً كبيراً؟» فهذا على العكس تماماً عما لو سئل: «هل تريد حجماً كبيراً أو صغيراً؟ فنحن نؤد سيكون أقل ميلاً لشراء الحجم الكبير.

* التفاوض بين المنظمات: عندما توفر شركة جواً منظماً، يتسم فيه كل شيء بالترتيب والتنظيم.. فإنها تمنح المعارض فرصة للعمل، من أجل إشباع حاجته للإحساس بالجمال. وتصدق هذه المقولة أيضاً، عندما يقدم المفاوض لمعارضه عملاً مكتملاً تقريباً، ويعطيه فرصة وضع اللامسات الأخيرة له. وتعد أنشطة ترويج المبيعات التي تثير اهتمام المستهلك بالمنتج، عن طريق تقديم جوائز لاستكمال الأغاني، ذات القافية الموحدة، أو تكملة الكلمات المتقاطعة أمثلة لهذه الوسيلة.

* التفاوض بين الدول: لقد استخدم الجنرال والديكتاتور المكسيكي أنطونيو لوبيز دي سانتا آنا هذه الوسيلة، بشكل فعال - للغاية - خلال الحرب المكسيكية الأمريكية. وقد كان الرئيس جيمس ك. بولك مصراً على الحصول على كاليفورنيا، وجميع الأراضي المكسيكية الأخرى، الواقعة بين تكساس والمحيط الهادى. وساوره أمل فى شراء هذه الأراضي، ولكنه عندما أخفق فى هذا السعى لجأ إلى الحرب، وفى غضون عام واحد احتلت القوات الأمريكية جميع الأراضي، التي كان يرغب فيها بولك، غير أنه لم يستطع إقناع الحكومة المكسيكية بالإقرار بالأمر الواقع فى معاهدة سلام.

فقد لعب سانتا آنا (المفاوض) - الذى أطيح به فى عام ١٨٤٤ - على وتر حاجة

بولك (المعارض) للإحساس والشعور، من أجل الاعتراف بوضع قائم، للحصول على مايريد: وهو العودة إلى السلطة. وعرض على بولك إبرام معاهدة سلام، إذا خططت الولايات المتحدة لعودته إلى المكسيك. وفي أغسطس عام ١٨٤٦ تم تحرير سانتا آنا من الحصار البحري الأمريكي، ونزل في فيراكروز، ثم حشد مؤيديه، واستولى بسرعة على الحكم. غير أنه أعلن - في مثال تطبيقي على ميثاق الشرف بين اللصوص - أنه لن يقبل معاهدة سلام، وأنه سيسترد أراضي المكسيك المفقودة. واستغرقت الولايات المتحدة عاماً خاضت فيه قتالاً ضارياً - لخلع سانتا آنا، وفرض تسوية سلمية على الحكومة المكسيكية الجديدة.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته، وحاجة معارضه للإحساس بالجمال:

• **التفاوض بين الأشخاص:** يحتمك المفاوض إلى الحاجة إلى النظام، والإحساس بالجمال، عن طريق قراءة شروط التفاوض مراراً وتكراراً وانتظام، ثم يضع قائمة بجميع النقاط المتفق عليها متجاهلاً - بشكل مؤقت - البنود غير المتفق عليها. وهذا العمل الذي يستهدف تخليص نظام التفاوض من الفوضى، يغذى شعور المعارض وإحساسه بمواطن الجمال، وغالباً مايسهل التوصل لحل.

• **التفاوض بين المنظمات:** تثار أحياناً أسئلة في المفاوضات، مثل: من هو الرئيس؟ وما الموضوعات التي لا بد من إدراجها في جدول الأعمال؟ ويتبين من هذه الأسئلة الأهمية البالغة، وأنها تثير خلافات لا نهاية لها. ويتم حل هذه المشكلة - بنجاح - باستخدام الرئاسة بالتناوب كوسيلة تفاوضية، وباستخدام جدول أعمال يوضع بالتناوب، وتعمل هذه الطريقة من أجل حاجة جميع الأطراف للإحساس بالنظام والترتيب. وفي كل يوم يوجد لكل طرف من أطراف التفاوض، من يمثله في الرئاسة، كما يتصدر أهم بند بالنسبة له جدول الأعمال، ويتغير الوضع في اليوم التالي (تنفيذاً لمبدأ التناوب). وربما يتم تطبيق فكرة التناوب أيضاً على التقارير الخاصة بتقدم المفاوضات، حيث يتصدر تقرير كل طرف القائمة والتناوب أيضاً.

* التفاوض بين الدول: يضرب برنامج التبادل الثقافي - الذى طبقته روسيا (المعارض) والولايات المتحدة (المفاوض) - مثلاً لهذه الوسيلة التفاوضية على المستوى الدولى. وقد انعكست القيمة العليا التى توليها كل دولة للبرنامج، فى الاهتمام الذى تعطيه كل دولة؛ للتأكد من أنها ترسل نفس عدد الفنانين الذى ترسله الدولة الأخرى.

٤ - مفاوض يعمل ضد حاجته للإحساس بالجمال:

* التفاوض بين الأشخاص: فى كثير من الأحيان.. تضطر (كمفاوض) لقبول أسلوب العمل ضد حاجتك للإحساس بالجمال. وغالباً مايفقد الأشخاص - الذين يدعون عملاً فنياً، أو يكتبون كتاباً، أو يزينون منزلهم - صبرهم، ويضحون بحاجتهم للإحساس بالجمال - فقط - لمجرد الانتهاء من العمل الذى يشغلهم، ومن الممكن استخدام ذلك أيضاً لدى التعامل مع شخص آخر. ولذلك فعندما تقول (كمفاوض) للطرف الآخر (المعارض) - بعد تمثر طويل - «دعنا نهنئ الأمر سوياً» فإنك قد تعطى بذلك قوة دفع جديدة للمفاوضات.

ويمكن اعتبار كثير من العادات والتقاليد الدينية - عندما ينظر إليها تاريخياً - وسائل تفاوضية. ففى أواخر العصور الوسطى.. جرت العادة بين يهود أوروبا الشرقية، أن تخلق المرأة المتزوجة كل شعر رأسها. فالمرأة اليهودية (المفاوض) تخلت عن حاجتها للجمال؛ كحماية (التفاوض) من إعداء الغوغاء والسوقة (المعارضون)، فى عصور التجاوزات فى حق اليهود. وعلى الرغم من ذلك.. فإن الخيلاء الأنثوى قد لجأ لاستخدام الشيتيل - أو الشعر المستعار (الباروكة) - الذى كان يصنع أحياناً من شعر نفس السيدة المخلوق، غير أن هذا الشعر المستعار كان يستخدم فى العصور، التى لم يكن فيها خطر يهدد حارات اليهود (الجيتو).

* التفاوض بين المنظمات: استخدمت مدينة نيويورك وسيلة جديدة فى تقييم العقارات - أثناء تحديد الضرائب المستحقة على مبنى سيجرام فى شارع بارك - إذ رفضت المدينة إعطاء ملاك المبنى أى خصم، مقابل الإبداع فى إنشاء مكان إنتظار السيارات،

والنافورة، والممرات المقنطرة بين المحال التجارية الموجودة بالطابق الأرضي للمبنى، بل إن الضرائب زادت بالفعل، بنسبة تقرب من ٢٠٠ في المائة، وقد أطلق مقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز - على هذا الأسلوب الجديد - اسم «ضريبة الجمال». فمن هذه الحالة علمت مدينة نيويورك (المفاوض) ضد حاجتها للجمال لتحقيق دخل أكبر، وربما تتسم هذه المفاوضات بقصر النظر، كما أنها قد تسبب معاناة للمدينة؛ لأن أصحاب المباني (المعارضين) أصبحوا حتى أكثر ميلاً لإنشاء المباني الكالحة، ذات الضرائب المنخفضة.

* **التفاوض بين الدول:** عندما ترسل الولايات المتحدة (المفاوض) فرقها الفنية، التي تمثل أحدث مدارسها الفنية - للخارج مما يثير السخرية منها.. فإنها في الواقع تتخلى عن حاجتها للجمال. وعلى الرغم من ذلك.. فإن ماتفعله هذه الفرق، هو أن تظهر للعالم (المعارض) الحرية الموجودة في الولايات المتحدة، ويحمل هذا الإجراء - كوسيلة تفاوضية - رسالة أبعد مما يعكسه الظاهر.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** من الممكن أن تعمل (كمفاوض) ضد حاجة معارضك للجمال والابتكار، بإقناعه بمزايا الخضوع للتقاليد. وعندما توجه - بشكل متطور - للتفكير الجمالي، فربما تستنكره مجرد أنه لا يخضع للتقاليد. ويمكن استخدام ذات التكنيك للتقليل من شأن أى أفكار جديدة، أو فن جديد، أو أساليب جديدة، أو مفاهيم جديدة، وسيحاول كثيرون تأكيد صحة موقفهم، ليس استناداً إلى الحقائق والمبررات، ولكن تأسيساً، فقط - على الاتفاق مع الذوق القائم المقبول؛ مثلما تصر الأمهات اليوم على تسريحة معينة لأبنائهن.

* **التفاوض بين المنظمات:** عندما يتم هدم مبنى جميل، أو معلّم تاريخي، أو بعض آثار الماضي المزخرفة لبناء مجمع سكني فاخر أو مبنى إداري.. فإننا نستطيع القول بأن أصحاب هذه المباني الجديدة (المفاوضين)، يعملون ضد حاجة العامة (المعارضين) للجمال. فالقديم والجميل غير مجدٍ اقتصادياً؛ لأن المباني والإنشاءات الجديدة «تدر أموالاً

أكبره، ويساق هذا المبرر أثناء موجة الاستياء والتقزز من برامج البناء الجديدة، التي تدمر كثيراً من المنشآت الجميلة في جزيرة مانهاتن، والأماكن الأخرى؛ لتحل محلها إنشاءات مجرد دفع الضرائب المستحقة عليها والاستفادة الاقتصادية منها.

• **التفاوض بين الدول:** استخدمت اليابان (مفاوض) هذه الوسيلة في القرن التاسع عشر، عندما حاولت الولايات المتحدة (معارض) فتح الأسواق اليابانية أمام التجارة العالمية. وحاول اليابانيون تجنب التعامل مع الدول الغربية، ووصفوها بأنها «همجية»، لاستشعر الجمال، عديمة الذوق. وكان دافعهم هو إخفاء الضعف الأساسي في الأمة، واستعراض دبلوماسية السفن الحربية، هو الذي قضى على هذه الوسيلة الفعالة للغاية.

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للإحساس بالجمال:

• **التفاوض بين الأشخاص:** تستطيع (كمفاوض) أن تعمل ضد حاجتك وحاجة معارضك للإحساس بالجمال، باستخدام أسلوب الدعاية والفكاهة في المفاوضاتك إذ إن الضحك وإلقاء النكات يؤدي إلى صرف الاهتمام، كما أنهما وسيلة مساعدة للغاية، عندما يتوتر الموقف. وتعرف الدعاية بأنها الاتجاه الهزلي والمضحك وغير المتوازن، ولذلك فهي تعتبر وسيلة، تعمل ضد حاجتنا للتوازن والنظام.

• **التفاوض بين المنظمات:** إن لوحات الإعلانات الضخمة - التي عادة ما تشوه الجمال الساحر للطرق السريعة - تعطى مثلاً لجميع الأطراف، التي تعمل ضد حاجتها للإحساس بالجمال. وتسمح الدول (المعارض) بهذه اللافتات؛ لأنها تحصل الضرائب عليها، بينما توضع الشركة (المفاوض) هذه اللافتات لتحقيق الأرباح. وعلى الرغم من إقرار الحكومة الفيدرالية للمبررات الاقتصادية لتشويه جمال الطبيعة.. فإنها تعرض حوافز مالية للولايات، التي تمنع وضع اللافتات الإعلانية الضخمة على الطرق السريعة الرئيسية.

• **التفاوض بين الدول:** لقد أثارت حالة «الفوضى» التي أشاعها توماس جيفرسون - في البيت الأبيض - ردود فعل دولية، تعتبر مثلاً فظاً لهذه الوسيلة. وعلى الرغم من أن

جيفرسون (مفاوض) كان ارسقراطياً من فيرجينيا ومضيفاً كريماً.. فقد قرر - عندما أصبح رئيساً - بأنه لا بد أن تعكس تصرفاته بساطة الجمهوريين، وعدم اهتمامهم بالشكليات . ولذلك عندما استقبل السفير البريطاني (المعارض) وزوجته، كان مرتدياً بدلة بالية، وفي قدميه «شيشب». وكان من الطبيعي أن يصدف السفير وزوجته، اللذين كانا متأنقين للغاية. ولكن الأدهى من ذلك، هو الذى أعلنه جيفرسون فى حفل العشاء بالبيت، الأبيض عندما قال: «إن التبسط يشكل أساس آداب السلوك والتعامل فى مجتمعات هذه البلد.»

وفى أول حفل عشاء حضراه.. كاد السفير البريطاني وزوجته، يموتان تحت الأقدام، عندما أعلن عن تناول العشاء. وفى غرفة العشاء اضطر الاثنان (السفير البريطاني وزوجته) للتدافع، كى يجدا مقعدين على المائدة، وكان عزاؤهم الوحيد أن جيفرسون لديه كبير طهاة فرنسى رائع. وقد أجمع السفير - بعد مشاورات مع الدبلوماسيين الأجانب الآخرين - بأن ما حدث إهانة لدولهم جميعاً. وعلى الرغم من الاحتجاجات.. ظلت الفوضى والتبسط عادة البيت الأبيض طول رئاسة جيفرسون. وبرغم أن هذه العادة ضحت بجميع مبادئ الإحساس بالجمال لدى المجتمع المهذب.. فإن جيفرسون كان مستعداً للتخلى عن حاجته وحاجة السفير للإحساس بالجمال؛ للفوز بأصوات الناخبين الأمريكيين. ولم يكن جيفرسون أول - أو آخر - السياسيين الأمريكيين، الذين يتملقون الناخبين بإهانة الحكومة البريطانية.

تطبيقات

١ - يمكن استخدام الأمثلة التوضيحية الحياتية بالطريقة التالية:

(أ) إثارة التفكير في طرق تصرف بديلة.

(ب) الحكم على طريقتك في التصرف، وأسلوبك التفاوضي؛ على أساس احتمالات كونها أكثر فاعلية، نتيجة استخدام حاجة أكثر أهمية.

وانطلاقاً من صعوبة الاستخدام في أشكال التطبيقات - من الأول إلى السابع - فإن شكل التطبيق رقم واحد أقل صعوبة من استخدامه من الثاني والثالث و... هكذا. وينطوي شكل التطبيق رقم ٦ على أكبر صعوبة محتملة بالنسبة لك. وفي حالة اضطرارك لاستخدام الوسيلة التفاوضية.. فإن الأمر سيكون أكثر صعوبة، كما أنه سيحمل مخاطرة أكبر إذا فشلت الوسيلة.

٢ - فكر في أمثلة توضيحية في حياتك الخاصة، وطبق المنظومة، ثم قارن ذلك بالمثال الواقعي الحياتي، لترى ما إذا كانت الوسائل التفاوضية ملائمة لك، ومناسبة لموقفك التفاوضي أم لا.

٣ - استخدم الأمثلة التوضيحية، لتقييم قوة وسيلة معارضك في المفاوضات القادمة.

المراجع

- Allport, G. W., and P. Vernon. *Studies in Expressive Movement*. New York: Hafner, 1967.
- Bell, David. *The End of Ideology*. New York: Free Press, 1960.
- Berelson, Bernard, and Gary A. Steiner. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.
- Berne, Eric. *Games People Play*. New York: Grove Press, 1964.
- Birdwhistell, Ray L. *Kinesics and Context*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.
- Boulding, Kenneth E. *The Meaning of the Twentieth Century*. New York: Harper & Row, 1965.
- Buchler, Justus. *Nature and Judgment*. New York: Grosset & Dunlap, Universal Library, 1955.
- Carr, Albert Z. *Business as a Game*. New York: New American Library, 1968.
- Chapman, A. H. *Put Offs and Come Ons*. New York: Putnam, 1968.
- Chase, Stuart. *The Most Probable World*. Baltimore: Penguin Books, 1969.
- Darwin, Charles. *Expressions of Emotion in Man and Animal*. Chicago: University of Chicago Press, 1965.
- Deutsch, Karl W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*. New York: Free Press, 1966.
- Discott, David S. *How to Make Winning Your Life Style*. New York: Peter H. Wyden, 1972.
- Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row, 1968.
- , *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.
- Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. New York: Knopf, 1966.
- Epernay, Mark. *The McLandress Dimension*. Cambridge: Riverside Press, 1963.
- Feldman, Sandor S. *Mannerisms of Speech and Gestures in Everyday Life*. New York: International Universities Press, 1959.
- Fromm, Eric. *Forgotten Language*. New York: Grove Press, 1951.
- Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial States*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*. New York: Harper & Row, 1964.
- Goffman, Erving. *Behavior in Public Places*. New York: Free Press, 1963.
- Goldner, Bernard. *The Strategy of Creative Thinking*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Gurr, Ted Robert. *Why Men Rebel*. Princeton: Princeton University Press, 1971.

- Hall, Edward T. *Silent Language*. New York: Fawcett, Premier Books, 1959.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. New York: World, 1966.
- Hovland, Irving L., Carl I. Janis, and Harold Kelley. *Communication and Persuasion*. New Haven: Yale University Press, 1953.
- Ikle, Fred C. *How Nations Negotiate*. New York: Harper & Row, 1964.
- Jourard, Sidney M. *The Transparent Self*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1964.
- Journal of Conflict Resolution*. Vol. 5, No. 3 (September 1961).
- Kelley-Williams. *Make Conflict Work for You*. Harvard Business Review, July-August 1970.
- Korzybski, Alfred. *Science and Sanity*. Lakeville, Conn.: International Non-Aristotelian Library Publishing Co., 1958.
- Kostelanetz, Richard. *Human Alternatives*. New York: Morrow, 1971.
- Lerner, Daniel, and Harold D. Lasswell. *The Policy Sciences*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1951.
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- Michael, Donald N. *The Unprepared Society*. New York: Basic Books, 1968.
- Nierenberg, Gerard I. *The Art of Negotiating*. New York: Hawthorn, 1968.
- , *Creative Business Negotiating*. New York: Hawthorn, 1971.
- , and Henry Calero. *How to Read a Person Like a Book*. New York: Hawthorn, 1971.
- Nirenberg, Jesse S. *Getting Through to People*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Overstreet, H. A., *Influencing Human Behavior*. New York: Norton, 1925.
- Parnes, Sidney J., and Harold F. Harding (eds.). *Source Book for Creative Thinking*. New York: Scribner's, 1962.
- Rapoport, Anatol. *Fights, Games and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1966.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 1962.
- Schelling, Thomas C. *Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press, 1960.
- Schwartz, Robert J. *Perceiving, Sensing, Knowing*. New York: Doubleday, Anchor Books, 1965.
- Shostrom, E. *Man—The Manipulator*. New York: Bantam, 1967.
- Toffler, Alvin. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.