

الفصل السابع

المفاوض العملى

اعتمدنا فى هذا الفصل على -

"The Practical Negotiator". William Zartman & Moureen Beinar.

بعض الناس مفاوضون جيدون ، والبعض ليسوا كذلك، والبعض أفضل في نوع خاص من المفاوضات أكثر من غيرها. ولكن ماذا في الشخص الذي يجرى المفاوضات مما يسبب هذا الاختلاف؟

من بدهيات هذه الدراسة أن المفاوضين لا يولدون وإنما يصنعون، وأن هناك ما يمكن تدريسه وتعلمه حول العملية التفاوضية. ولكن الناس يتعلمون الأشياء بشكل مختلف ، ويطبقون ما تعلموه بطريقتهم الخاصة وفقا لشخصياتهم. وليس لدينا النية أن نقترح أن اختبارات الشخصية يجب أن تجرى على مفاوض المستقبل أو أن أنماطا معينة فقط من الشخصيات يجب أن تختار لكي يكونوا دبلوماسيين، فلم نصل إلى هذا بعد، وقد يأمل بعض الناس أن لا نصل أبدا إلى ذلك. إن تقييما لشخصية المتقدم قد يكون عاملا في الاختيار للخدمة الدبلوماسية، وذلك ليس هو العامل الوحيد وليس هناك حتى اقتراحا بأن المفاوضين يمكن أن يكونوا على طراز معين لكي تجيء ردود فعلهم بشكل يمكن التنبؤ به، وما زال علم النفس بعيدا عن أن يكون قادرا على تقديم هذه النصيحة بشكل يعتمد عليه، وأفضل ما يمكن أن يقال أن شخصية ما وسمات الاتجاه قد تحدت ويشك في أنها تتفاعل بطرق خاصة. وما دامت دراسات الشخصية ما زالت في مرحلة تجريبية جدا، فإن العلامات المستخدمة هنا إنما تشير إلى فئات تقريبية من السمات وليس إلى أنماط متميزة وثابتة.

وللشخصية والاتجاهات دور في صياغة الطريقة التي يتصرف بها المفاوضون وتجيء عليها ردود فعلهم. وتشير الشخصية إلى العناصر الأكثر دواما في التكوين النفسى للفرد، وفي اتجاهاته، ومدركاته وألوان سلوكه التي تتصل بها وإن لم تكن بشكل جامد. فإذا كانت العلاقة وثيقة جدا، وإذا كانت شخصيات متميزة لديها اتجاهات وألوان سلوك محددة، فإن مهارات التعليم وعملياته ستكون غير مجدية، وسيكون التفاعل الشخصى أمرا يعتمد بشكل مباشر على التركيب الكيميائى لمكونات الشخصية. وفي الواقع فإن التفاعل بين الشخصيات إنما يتم من خلال عدد غير محدد من العناصر بما في ذلك الاتجاهات المتصلة بالشخصية والعمليات المستقلة عنها. وتعمل المفاوضات على هذه الأرض الوسط حيث تتفاعل ألوان السلوك ويؤثر كل منها فى الآخر.

مهارات التعلم:

على النقيض من القول المأثور القديم بأن «السفير هو رجل أمين أرسل إلى الخارج لكي يكذب من أجل بلده». يصير الدبلوماسيون الغريبيون بقوة على الحاجة إلى صفات إيجابية

بل وتعاونية فى المفاوضات. وفى مقابلات مع عدد من الدبلوماسيين الأمريكيين والطلبة الذين يدرسون المفاوضات المتصلة بدور الأمم المتحدة فى حفظ السلام، حددوا مهارتين على أنهما أكثر المهارات الشخصية أهمية. الأولى هى مشاركة الآخرين مشاعرهم، والثانية هى تكامل الشخصية. وسوف نناقش تكامل الشخصية وكون المرء جديرا بالثقة فى جزء خاص فيما بعد. أما المهارة الأولى فهى تضمن القدرة الحاسمة على فهم وجهة نظر الطرف الآخر، على الأقل من أجل مواجهتها بشكل أكثر فعالية، كما تتضمن المكونات الثقافية والعاطفية. لموقفه. إن الدبلوماسى الذى طور مستوى كافيا من الثقة مع مفاوض الجانب الآخر لكى يكون قادرا على أن يقول لهم كيف أن موقفهم يصدم جانبه، وأن ينصحهم حول التغييرات الضرورية لتحريك كلا الجانبين للتوصل إلى اتفاق، مثل هذا الدبلوماسى إنما يقف فى الموقف المواتى «كوسيط لجانبه هو» غير أن التعاطف مع موقف الجانب الآخر سيكون شيئا كثيرا أن تطلبه، وفى كل الحالات سوف يضعف قدرة المفاوض للتحدث نيابة عن جانبه، ولكن أن يشارك مشاعر الآخرين يعنى أنه يعلم كيف يبدو موقفه من وجهة نظر الفريق الآخر.

وكما حذر دبلوماسى ذو تاريخ طويل «حاول أن تفهم الجانب الآخر، حتى لا تبدو أنك تعاملهم بخشونة وبغير عدل. إنهم يجب أن يدركوا أنك تعلم وجهة نظرهم كذلك» وأضاف شارلز بوست الذى عمل سفيرا لدى الأمم المتحدة وكذا لدى عدد من البلدان:

«إن لم تبذل محاولة لكى تفهم وجهة النظر الأخرى، أو إذا فشلت محاولتك، فإن من المؤكد تقريبا أنك ستخفق فى التفاوض ما لم تكن ممسكا بكل الأوراق وتستطيع ببساطة أن تفرض إرادتك.

إن أفضل المفاوضات يجب أن يكون لديهم المزيج الصحيح من الإلحاح واللباقة، يعنى أن عليهم أن يكونوا قادرين على أن يدفعوا بالمسائل الرئيسية بشكل متكرر وإلى حل نهائى، ولكن عليهم أن يفعلوا ذلك بفهم عظيم للجانب الآخر».

والصبر هو أيضا عامل ركز عليه عدد من المفاوضين ذوى الخبرة كمصدر عظيم للقوة. وأيا كانت مهارة المفاوض، فإن العديد من المفاوضات المعقدة تتطلب شهورا طويلة وفى بعض الأحيان شهورا للتوصل إلى اتفاق حولها، وما يضاف إلى الحاجة إلى الصبر حقيقة أن الفترة التى ستستمر فيها المفاوضات هى دائما أمر لا يمكن التنبؤ به. وقد عقب الرئيس

الأمريكي السابق جيرالد فورد على الحاجة إلى الصبر العظيم بقوله «إنك لا تستطيع أن تتوجه إلى المفاوضات وتتوقع حلا سريعا جدا للخلافات. فإخلافات دائما أمر شرعى جدا، وهي تتطلب حركة تدريجية، الأمر الذى قد يأخذ خمس ساعات أو خمسة أيام وربما أطول». وقد تطلبت المفاوضات التي أنهت الحرب الكورية عامين، ٥٧٥ اجتماعا. كما أخذت مفاوضات المعاهدة النمساوية ثمانى سنوات، ٤٠٠ اجتماع. واستمرت المفاوضات حول الوكالة الدولية للطاقة الذرية ثلاث سنوات تقريبا. كما ظل قانون البحار تحت النقاش لأكثر من حقبة.

وما دامت المفاوضات تتضمن تغيرا فى القيم والتكيف، فهي عملية تعليمية يصبح فيها كل جانب مدرسا وطالبا، وهو ما يأخذ وقتا، فإن وقتا إضافيا مطلوب دائما لإقامة اتصالات بين الأطراف. وقد اقترح جورج كينان^(١) «إنه إذا ما قررت أن مفاوضاتك سوف تجرى فى

(١) Kennan, George دبلوماسى ومؤرخ أمريكى من مواليد عام ١٩٠٤. كان من أول من التحقوا باخارجية الأمريكية عام ١٩٢٧ واتجه إلى التخصص فى اللغة والشئون الروسية عمل سكرتيرا، ومستشارا وسفيرا فى الاتحاد السوفيتى. كما عمل سفيرا فى يوغوسلافيا. شارك بكتاباته عن الاتحاد السوفيتى فى تطوير الفكر الأمريكى فى فترة ما بعد الحرب الثانية، وكان أبرز مساهماته فى ذلك مقاله الشهيرة: The Sources of Soviet Conduct، والتي اعتبرت الأساس الفلسفى لنظرية الاحتواء الأمريكية.

أنشأ إدارة التخطيط بوزارة الخارجية الأمريكية، كما عاون وزير اخارجية مارشال فى صياغة مشروع إنهاض أوروبا الذى عرف بمشروع مارشال.

اعتبر جامعة برنستون - التى تخرج فيها - ملجأه الأكاديمى فى الفترات التى كان يعتزل فيها العمل الرسمى والدبلوماسى، وفيها كتب أعماله الهامة حول الدبلوماسية الأمريكية، والتاريخ الروسى، والسياسة السوفيتية، والعلاقات الأمريكية السوفيتية، ومن أبرز هذه الأعمال:

-American Diplomacy, 1900-1920.

- Realities of American Foreign Policy

- Soviet American Relations 1917- 1920

-Russia Leaves the War.

- The Atom and the West under Lenin and Stalin

ومذكراته التى صدرت فى جزئين عن الفترة من ١٩٢٥ - ١٩٥٠ - ١٩٦٧، والتي تعتبر أرقى ألوان التاريخ الدبلوماسى لأحداث هذه الفترات.. ثم كتابه الأخير:

The Nuclear Delusion: Soviet-American Relations in the Atomic age

وهو الكتاب الذى يعكس جهوده ومواقفه فى الدعوة إلى ترشيد العلاقات الأمريكية السوفيتية وخاصة فى مجال التسلح النووى والامراتيجى.

جنيف ، فعليك أن توجر منزلا بهيجا لمثلك، وأن تدعه يشترك في نادى المدينة . وبعد هذا يرتب لموعده الأول مع الروس». وداخل كل جانب فإن نفس أنماط مشاكل الاتصالات قد تنشأ، وهو ما يتطلب مرة أخرى صبرا من المشاهدين المترقين. وقد أثار آرثر جولدبرج تجربته فى التفاوض حول معهد القضاء مع الاتحاد السوفيتى:

«لقد وافق كل فرد فى فريقنا على أنه من غير المتصور أن السفير السوفيتى المسكين قد اتصل تليفونيا بالماريشال جرتشكوف. فليس لديه حرية الوصول التى لدينا لمراكز السلطة . كما أنه لا يستطيع أن يتصل بجرميكو^(١) كذلك. وعلى أفضل وضع فسوف يرسل تلغرافا لمن يشرف على هذا العمل فى وزارة الخارجية، والذي سوف يرفعه بدوره خلال هيكل التسلسل الوظيفى فى الحكومة السوفيتية. فالحكومة الأمريكية لديها ميزة ضخمة فيما يتعلق بالسرعة ، الأمر الذى بسببه أؤكد ضرورة أن تكون صبرا فى المفاوضات الدولية. إن الأمر يتطلب قدرا يتعدى الحدود المعقولة من الوقت لحل مشكلات تبدو وكأنها يجب أن تحل فى وقت قصير جدا» .

والثقة فى النفس هى صفة أخرى يشير إليها المفاوضون على أنها حاسمة فى المفاوضات. وبعبارة جولدبرج مرة أخرى «فإنها من الواضح أن الثقة بالنفس هى أمر مطلوب ، فإن لم يكن لديك ثقة فى قدرتك الخاصة فأنت لست مفاوضا جيدا. فأنت هياب إلى حد بعيد. إن شجاعة مؤكدة أمر مطلوب إذا كان عليك أن تنجح على الإطلاق كمفاوض» ومع هذا فإن الثقة بالنفس قد تعتمد على إدراك أن المفاوض يحوز التأييد الكامل من وطنه لإدارة المفاوضات. ويواصل جولدبرج «إن أى مفاوض يجب أن يحوز التأييد فى مفاوضاته. وهذا حقيقى بوجه خاص فى المجال الدولى» .

ويشير عديد من المفاوضين الإبداع كعنصر هام، وإذا ما ناقشنا هذا بشكل عملى، فالإبداع هو القدرة على أن تتقدم بحجج واقتراحات للتغلب على الخلافات حين تثور،

(١) Gromyko, Andery سياسى ودبلوماسى سوفيتى. ولد عام ١٩٠٩ تلقى تعليمه فى المعاهد الزراعية، والاقتصادية كما عمل باحثا فى أكاديمية البحث العلمى السوفيتى فى القسم المختص بالشئون الأمريكية شغل عددا من المناصب الدبلوماسية فى الداخل والخارج منها سفيراً فى واشنطن ١٩٤٣-١٩٤٦، وممثلا للاتحاد السوفيتى فى مجلس الأمن ٤٦ - ١٩٤٩ كما عمل نائبا ونائبا أول لوزير الخارجية حتى عين وزيرا للخارجية عام ١٩٥٧ وهو المنصب الذى شغله حتى عام ١٩٨٥ حين عين رئيسا لمجلس السوفيت الأعلى. شارك فى مؤتمرات ذهران، ويالتا، وبوتسدام، ورأس الوفد السوفيتى فى مؤتمر دومبارتون أوكس حول أمن ما بعد الحرب عام ١٩٤٤ من الساسة السوفيت القلائل الذين كتبوا مذكراتهم التى صدرت مؤخرا بالروسية.

وأكثر من التكرار أو تنفيذ المزاغم، فقد تبين أن الحجج الجديدة هي المدخل إلى الإقناع، وسوف ينظر إلى المقترحات الجديدة كشي حاسم في تشكيل أجزاء من الاتفاقية.

وتضع المفاوضات المعقدة حول العديد من القضايا المفاوضات في مركز المسئول عن تنفيذ التعليمات وحماية مصالح أمته، وتضعه تحت ضغط كبير. وقد تستمر جلسات المفاوضات لساعات طويلة، ومن الأمور المعروفة للوفود إطالة الجلسات بهدف إنهاك الجانب الآخر. وفوق الصبر، فإن المفاوضات يحتاجون إلى التحمل والقوة حين يتعرضون للهجوم. ويشعر السفير جولد برج بقوة أن:

«السفير يجب أن يكون لديه القدرة على الاحتمال، والقدرة على الاحتمال الجسدى والعقلى. فيجب أن يكون مستعدا مادام لا يستطيع دائما أن يتحكم في وقت المفاوضات لأنها تشمل آخرين. فيجب أن لا يحل عليه التعب بسهولة. فقد رأيت أناسا أكفاء ليسوا مفاوضين جيدين لأنهم يجهدون بسرعة جدا. وأستطيع أن أتذكر شخصا من فريقنا فلم أكن أستخدم واحدا من أفضل رجالى بعد العاشرة مساء. فقد كان التعب يحل عليه بسرعة، وعند هذه النقطة يصبح سريع الاستشارة ويبدى تقريبا عقبات عقلية. فهو لا يستوعب ما يجرى، ولا تصبح هناك فائدة من إبقائه معنا، ولم يكن عضوا كبيرا السن فى الفريق».

والقدرة على الاحتمال مطلوبة من أجل الإصرار الذى هو فى بعض الأوقات أكثر أهمية من الحجج الممتازة. ويتذكر السفير هاريمان تجربة تفاوضية^(١) مع الأمير سيهانوك تطلبت ماثرة على متابعة الموضوع لجعله يوافق على اقتراح أمريكى:

«بينما كان يحضر مؤتمرا للتفاوض نهض سيهانوك يوما وقال أنه سيفادر المفاوضات.. وعلى هذا أخذت طائرة إلى روما وقابلته فى مساء اليوم التالى. وسأقول لك كيف فعلت

(١) Harriman, Averel' دبلوماسى أمريكى عمل بالصناعة والبنوك. من مواليد عام ١٨٩١. عمل سفيرا فى الاتحاد السوفيتى من عام ١٩٤٣ - ١٩٤٦، وسفيرا لدى المملكة المتحدة من إبريل - أكتوبر ١٩٤٦، ثم وزيرا للتجارة حتى عام ١٩٤٨ شارك وأدار عددا من المفاوضات الهامة حين رأس وفد المفاوضات الأمريكى حول معاهدة الحظر الجزئى للتجارب الذرية عام ١٩٦٣، كما شارك فى مفاوضات باريس حول فيتنام عام ١٩٦٨ - ١٩٦٩. يعتبر من أكثر المهتمين بالشئون، وتبرع بعشرة ملايين دولار لإنشاء معهد لدراسة الشئون الروسية. من مؤلفاته:

- America and Russia in a Changing World.

- Special Envoy to Churchill and Stalin.

هذا. وفي مثل هذه المواقف عليك أن تكون مصمما. فلم يستطع مثله في جنيف أن يقول لى متى سيصل كما أنهم لا يعلمون ما إذا كان سيستطيع أن يرانى. وسألت عن اسم الفندق الذى سيكون فيه وأخبرونى بذلك وجعلت سكرتيرا من السفارة الأمريكية يجلس فى ردهة الفندق، وأبلغته أن يبقى هناك حتى يصل سيهانوك. وحين وصل كان على السكرتير أن يذهب إليه ويخبره أنني أريد أن أراه.

ووصل سيهانوك على ما أعتقد فى الساعة مساء، وقال أنه ليس لديه وقت لكى يرانى، وكنت قد ذكرت لرجلنا أن عليه أن يصر على مقابلتى له. وعلى هذا قال سيهانوك أخيرا: إنه سيرانى لمدة ١٥ دقيقة. وحين قابلته أمضينا معا ساعتين. وكانت نتيجة ذلك أنه أعاد سفيره إلى جنيف ووقع اتفاقية فى النهاية، وقد أشبع كبرياءه كثيرا أنى شخصا فعلت هذا».

وكما أن بعض الصفات الشخصية قد تفسر فعالية الفرد، فإن صفات أخرى قد تحد قدراته على التفاوض بنجاح. وقد تخلق الحاجة لأن تكون محبوبا أو أن ينظر إليك كصديق ما يعتبره ذوو الخبرة الواسعة فى المفاوضات «أسلوبا رقيقا» وكثيرا ما يطالبون المفاوض أن يكون «أكثر اهتماما بخلق انطباع ودى من أن يكون دقيقا» وبدلا من هذا فإنه من الجوهرى خلق أكبر درجة من الوضوح فيما يتعلق بما هى القضايا وما هى الاختيارات».

وكما عبر خبير بارز آخر (روبرت لوفت):

«أعتقد أنه يجب أن تكون قادرا على أن تعرض الأمور بوضوح معقول وأن لا تورط نفسك فى عبارات وفقرات طويلة. إنها يجب أن تصاغ وتعاد صياغتها بشكل جيد جدا، ومرة أخرى، أعتقد أنه يمكنك أن تتفادى جعل الموضوع طويلا. وما أن تقدم قضيتك، كف عن الكلام واجلس، ذلك أن هنا كثيرا ما تخسر الكثير من القضايا. ويخسر المفاوض بتسجيله نقطة ثم يستمر فى الشرثرة إلى الأبد. عندئذ فإنك تفقد الانتباه وربما تخسر نقاطا».

وعلى نفس المنوال فإن المفاوض يجب أن يتعلم تجنب صبغ المواقف بالصبغة الشخصية. وكما عقب لوفت «إنه فى بعض نماذج المفاوضات لا تستطيع أن تهرب من أن تكون موضع ضغط، ولكن لا تأخذ ذلك بشكل شخصى ولا تدعه يضايقك. التزم

بالهدف الرئيسى ودع التفاهات تمر، وعلى هذا فإن من اللازم جدا أن يكون المفاوض الفعال مسيطرا على عواطفه، وبعبارة فيليب جيب «من وقت لآخر فإنه مما له قيمته أن تبدو غاضبا جدا، ولكن على العموم، فإن تناول المشكلة بنوع من البرود هو فيما أعتقد أكثر فعالية. ومن الأمثلة أنك لن تفقد أعصابك ما لم تكن تعتمزم ذلك». وفي المفاوضات التي استمرت ١٤ أسبوعا في لندن في نهاية ١٩٧٩ والتي ناضلت فيها الأطراف المتحاربة في زيمبابوى - (روديسيا) للتوصل إلى اتفاق، فإن الكثير من الفضل في النتيجة الناجحة نسب إلى اللورد كارينجتون وزير الخارجية البريطانى^(١). وكما لاحظت الإيكنوميست (في ١٥ ديسمبر ١٩٧٩) «إن التقدم قد تحقق فقط في محادثات لانكستر هاوس عن طريق تحديد مواعيد لإنجاز المفاوضات وعن طريق نفاذ صبر اللورد كارينجتون المتعمد».

مقابلة الشخصيات:

بصرف النظر عن وجهات نظر ذوى الخبرة الذين كان لديهم الفرصة لمراقبة الآخرين وهم يتفاوضون، وأن يديروا المفاوضات بأنفسهم، فإن العديد من الدراسات التجريبية قد بحثت في العلاقة بين سمات شخصية أو اتجاهات معينة وبين السلوك القائم على المساومة. وقد خص دوركمان ما انتهت إليه هذه الدراسات في عدد من الافتراضات:

١ - كلما كان الموقف أكثر تعقيدا كان أكثر توترا، وكلما تحددت الأدوار بشكل أوضح في موقف تفاوضي، فإن من الأقل احتمالا أن تؤثر المتغيرات الشخصية (باستبعاد الثقافة) في السلوك التفاوضي.

٢ - كلما أتاح الموقف التفاوضي الفرصة لمجموعة متنوعة من التحديدات للهدف ولنوايا الخصم، وهكذا، فإنه من الأكثر احتمالا أن المتغيرات الشخصية سوف تؤثر في السلوك التفاوضي.

٣ - وفي المواقف التي تسمح بعدد متنوع من التحديدات، فإن هذه «الصفات» التي تؤثر في إدراك موقف محدد، أو التي تتصل بمظاهر محددة جيدا للموقف، من الأكثر احتمالا أن تؤثر في السلوك التفاوضي.

(١) Carrington, Peter سياسى بريطانى. ولد عام ١٩١٩. تقلد عددا من المناصب التنفيذية والإدارية، كما شغل منصب رئيس مجلس العموم ١٩٦٣ - ١٩٦٤، ووزيرا للدفاع، ووزيرا للخارجية وشئون الكومنولث ١٩٧٤ - ١٩٧٩ كما حصل على عدد من درجات الدكتوراه الشرفية من الجامعات البريطانية والأمريكية، من أبرز أدواره ومساهماته الدبلوماسية دوره في مفاوضات لانكستر عام ١٩٧٩ التي أنهت ما كان يعرف بمشكلة روديسيا وأقامت دولة زيمبابوى.

٤ - إن تغيير المواقف (أكثر من اختيار مفاوضين، معينين أو تغيير تحديد الأدوار الدبلوماسية) هي الاستراتيجية الأكثر فعالية لتسهيل التوصل إلى اتفاقيات تفاوضية مرضية.

٥ - وبوجه عام، فإن السلوك التفاوضي يرتبط بشكل أوثق بمظاهر الموقف الملح الذي يواجهه المفاوضين.

فالتائج واضحة : فمن ناحية فإن الشخصية تقصر في بعض المواقف عن أن تكون عنصر تنبؤ بالسلوك، ولكن من ناحية أخرى، فهي حين تعمل فإنها تفعل ذلك من خلال عناصر الاستراتيجية والتكتيك. ولذلك يصبح من الضروري أن تفحص السمات والنماذج التي وجد أن لها بعض التأثير.

وهناك مدخل خاص بالاتجاهات وقد سعى إلى تجميع كثير من أنواع الخصائص التي تم التعرف عليها في نطاق الشخصية والتي أطلق عليها التوجه الشخصي. ويمكن أن نسمي طرفي هذا النظام «بالمستجيب» و«غير المستجيب»، يحدد هذا التفاعل في رؤيتهم لأسباب النتائج البشرية. ويتابع النموذج غير المستجيب أهدافه بشكل مستقل عن الآخرين، وهو لا يهتم بخصمه في حد ذاته، ويرى أسباب الأحداث الإنسانية في المواقف، والقوى والآليات المسببة لها. ومثل هذا النموذج قد يكسب كثيرا لفريقه في المفاوضات، ولكنه ليس مفاوضا «جيذا» بمعنى خلق نتيجة ومثلى سواء من خلال التعاون، أو من خلال المنافسة. ويأتي النموذج المستجيب في شكل نموذجين فرعيين: الشخصى المتعاون الذى ينشد نتيجة إيجابية بالعمل مع الجانب الآخر خلق هذه النتيجة ويتوقع من الآخرين أن يفعلوا مثله، والشخص المنافس الذى يبحث عن نتيجة إيجابية بالتنافس مع الجانب الآخر خلقها ويتوقع منه أن يفعل نفس الشيء وباعتبار هذا التصنيف ذو الثلاثة أوجه، فقد أظهرت التجارب المختلفة أن النموذج المتعاون عادة ما يفضل التفكير المجرد، ويتسامح مع الغموض، ويكره الحكم المتسلط، ويتقبل المرونة الأخلاقية، ولديه نظرة إيجابية عن نفسه، ويبدى أنه صادق ويمكن الاعتماد عليه والثقة فيه. ومن ناحية أخرى فإن النموذج المتنافس يميل إلى أن يكون لديه اتجاهات ميكيايلية، وأن يكون شكاككا، ولديه وجهات نظر سلبية عن نفسه، أما نموذج التوجه الشخصى المنخفض، فسوف يفضل تفكيرا محددا، ويكره الغموض، ويظهر التسلط، ويتفادى الميكيايلية. فإذا كان الجانب التفاوضى هو نموذج تعاونى فسوف يستجيب بشكل إيجابى للتعاون من الجانب الآخر، ولكنه سيميل إلى أن

ينتقم وأن يرد بشكل سلبى على نموذج تنافسى فإذا كان الجانب التفاوضى ذا شخصية تنافسية فسوف يستسيغ تحديا مقنعا من نموذج تنافسى آخر، وسوف يتصرف كلاهما بشكل جيد، ولكنه سيعتبر النموذج التعاونى باهتا وسيحاول استغلاله. وتحديد صحيح مسبق لنماذج الشخصية والسلوك السليم القائم على هذه النماذج، فإنه يمكن الحصول على أفضل النتائج. ويؤكد مثل هذه الدراسات بمعانٍ علمية أكثر بصيرة السير هارولد نيكلسون الذى كتب يقول «إن أعظم الأخطار هو عدم قدرة المدرسة العسكرية أن تفهم إخلاص المدرسة المدنية، وفشل أصحاب الحوانيت فى أن يتحققوا أن الحارين إنما تلهمهم فكرة مختلفة كلية حول وسائل وأهداف المفاوضات.. هذا الاختلاف فى المفهوم يخلق الاستياء على جانب ، والشك المزدرى على الجانب الآخر».

ومرة أخرى فإنه يجب أن نؤكد أن هذا لا يتضمن فكرة السببية أو أي دليل عن علاقة تبادلية خاصة فى كل الحالات، ولكن ببساطة ملاحظة متكررة أن هذه المجموعات من سمات الشخصية أو أساليب السلوك تميل إلى أن تسير معا. وكثير من هذا قد تأكد على أنه من قبيل الفطرة السليمة، ولكن هكذا أيضا الكثير من المعرفة العملية. وهناك الكثير من العلاقات المتبادلة التى قد تبدو معقولة ولم تؤكدها أو تفهها الملاحظة الدقيقة (ونعنى التجارب). ومع هذا، وبالتحديد بسبب الحاجة إلى الملاحظة الخاضعة للتحكم قبل إصدار بيانات صحيحة، فإنه من الأكثر صعوبة أن تجد أمثلة لهذه المجموعات من المواقف فى تاريخ الحالات الحقيقية. فمثلا فإن العقيد معمر القذافى يبدو أنه يتفق مع نموذج التوجه الشخصى المنخفض. وفى الواقع أنه فى مفاوضات البترول - وخاصة تلك التى جرت فى ١٩٧٠ - ١٩٧١ بعد أن جاء إلى الحكم مباشرة - بدا أنه مهتم بأن يكسب أكثر من أن يصل إلى حل وسط، وغير مهتم بخصوصه فى حد ذاتهم، وميال لأن يرى القوى، والمواقف، والآليات على أنهم خصوم. ومع هذا هل ينطبق هذا على الرجل الذى يليه فى القيادة عبد السلام جلود الذى يراه العديد من المراقبين على أنه شخصية مختلفة جدا عن القذافى؟ وماذا عن الأعضاء الآخرين للوفد الليبى أو الحكومة الليبية؟ هل جميع الليبيين ينتمون إلى نموذج التوجه الشخصى المنخفض؟ فإذا كان الأمر كذلك، فهل يرفض خصومهم التفاوض مادام أصحاب هذا النموذج هم مفاوضون ذوو مستوى ردىء إن الأداة يجب أن تصقل لكى تكون مفيدة فى استخلاص نتائج سليمة، وسوف يكون من قبيل الكارثة على المفاوضين إذا ما اتجهوا ببساطة إلى أن يضعوا خصومهم ضمن نموذج معين

ويتصرفوا معهم على هذا النحو. ولكن مجموعة الاتجاهات قد تكون مفيدة في الحكم على ردود الفعل، والتقليل من المفاجآت، وتفسير الطريقة التي يستجيب بها الناس.

وهناك أسلوب آخر يركز على مكونات الشخصية التي ترى في ضوء الحاجات الأساسية، وهو الأسلوب الذي تطور في عمل سبكتر والذي وجد أن احتياجات الشخصية إنما تنبئ بشكل جيد عن الاستراتيجيات، كما تبين أن تفاعل الشخصية يقرر النتائج. إن المفاوضين الذين يستخدمون التكتيكات التي تتضمن وعودا للمشاركة في البنود يبدو أنهم مدفوعون باحتياجات شخصية للتأييد، والموافقة والاحترام وخاصة في المواقف التي ينخفض فيها الصراع. ومفاوضين آخرين يعتمدون على أساليب تتضمن وعودا لتبادل منافع معينة يبدو أنهم مدفوعون بالحاجة إلى المناورة، وإظهار المهارة، وحب الاستعراض، وهم يميلون إلى الخداع وحاجتهم إلى الإنجاز ضعيفة.

وبوجه عام، وكما قد لاحظ بالفعل كتاب القرن ١٩ ومن مارسوا المفاوضات من أمثال دى كالييرز ودى فليس، فإن سمات شخصية معينة تصنع مفاوضين ماهرين إنهم يجب أن يوجهوا نحو الإنجاز ولكن بدون روح عدوانية كما يجب أن يكونوا ذوي مظهر يعطى شعورا بالارتياح، وميالىن إلى التوفيق والاسترضاء كما لا يجب أن يكون الشخص منهم مندفعاً، أو خجولاً، أو يقلل من احترامه لذاته. وعلى عكس هؤلاء الكتاب الأوائل في علم النفس الشائع الذين ركزوا على مثل هذه السمات في شكلها المجرد، فإن علماء النفس اليوم يدرسون السمات في تفاعلها. وقد وضعت استنتاجات سبكتور فائدة هذه النتائج في المنظور الصحيح «إذا ما أقدمنا على مائدة المساومة ونحن نعلم بعض الشيء عن الجانب المقابل لنا، ما هي دوافعه، ما هي احتياجاته الأساسية، كيف يرى موقف المفاوضات. ما الذي يتوقعه منا أن نفعله، فسوف نكون في موقف أحسن لكي نتنبأ بالاستراتيجية التي يختارها وأن نكون مستعدين لأن نتعامل معه وأن نصل إلى اتفاقية سريعة ومرضية».

بناء الثقة:

إن بعض القلق حول سمات الشخصية والاتجاه بنا إلى التعرض لمسألة الثقة والتي هي إحدى الخصائص الفنية الرئيسية للمفاوضة الناجحة. ولعديد من المفاوضين تعليقات مثل تلك التي صدرت عن السفير كينيث روش «إنني غالباً ما رأيت توقفاً في المفاوضات بسبب الصراعات العاطفية وعدم الثقة» وتجارب مثل تجارب مونتون ديتش تركز على الثقة باعتبارها العنصر الرئيسي في الوصول إلى اتفاقية مرضية. وكما هو الحال مع عناصر أخرى

للمفاوضة، بدءا بالتناقض الرئيسى بين الصراع والتعاون، فإن عنصر الثقة ينطوى على تناقض. فجلسات المفاوضات التى تتسم بالود والتعاون وحل المشكلات إنما تبنى على الثقة كفضيلة يشترك فيها المتفاوضون. ولكن حتى فى مواقف تتسم بالصراع والعداء وحيث يحاول كل جانب أن يحصل على أفضل نتيجة فى المفاوضات النهائية، فإن كل جانب أيضا يسعى إلى أن يخفى العداء والصراع وأن يث الثقة فى الجانب الآخر. وزيادة على ذلك فإنه من مصلحة أكثر المتفاوضين صرامة وعداوة أن يشجع بإخلاص مشاعر الثقة، مادام اكتشاف المواعيد الزائفة لإنهاء المفاوضات والقصد السىء إنما يدمر العنصر الذى يحتاجه لكى يكسب صفقة خاطفة. وبعبارة أخرى، فإنه لما أراد المفاوض أن يخادع احتاج أن يبدو جديرا بالثقة من أجل أن ينجز بسهولة ونجاح خداعه حين تأتى لحظته.

ومن ناحية أخرى، فإنه من المغرى دائما لأى مفاوض أن يسىء استخدام الثقة قليلا مادامت هناك مناسبات يمكن فيها الفوز بتقدم ذى قيمة عن طريق الخداع. وهكذا فإن أى فريق لا يمكن أن يكون موضع الثقة الكاملة ما دام سيكون تحت رحمة خداع الآخر، كما أن أى طرف لا يمكن أن يكون غير جدير بالثقة كلية، إذ أن هذا سوف يدمر إمكانية أى اتفاقية. ولأن الاتفاقيات تتضمن أحداثا غير متوقعة فى المستقبل ونتائج منفصلة ولاحقة للاتفاقية الفعلية، فإن الثقة تصبح أمرا ضروريا. ورغم تصوير المتفاوضين كمخادعين ومكيافيلين، فإن الكثيرين يشيرون إلى الأهمية المطلقة لتكامل الشخصية. وقد عقب شيتزل على خبرته الواسع فى التفاوض مع الأوروبيين: «إن تكامل الشخصية هو من الوضوح لدرجة أن أحدا غير مستعد لأن يجعله موضع شك». وحتى فى أكثر المفاوضات حدة، فسوف تجد الأوروبي يقول «إننى أواجه صعوبة كبيرة ولكن لدى ثقة كاملة فى هذا الرجل، إننى أعلم أنه أمين تماما فيما يحاول أن يفعله».

إن الثقة هى مجرد أمر يتصل بالمصادقية، سواء فيما يتعلق بالمعلومات حول حوادث ماضية أو نوايا حول أحداث متوقعة فى المستقبل. وهناك الكثير من الطرق التى يمكن بها تحسين المصادقية وإن لم يكن واحد من هذا الطرق يستطيع أن يؤكدها. والوسائل الرئيسية لتحسين الثقة حول معلومات الماضى هى ببساطة أن تعد سجلا يمكن التحقق منه، بما فى ذلك استخدام مصادر مستقلة للمعلومات أو حتى من مصادر الطرف الآخر. فإذا ما اكتشف المفاوض وهو يخادع فسوف يضر هذا بمصادقته ويضعف من كونه جديرا بالثقة فى مفاوضات مقبلة مع نفس الجانب. وكما عقب شيتزل فإن ما يتطلبه المفاوض الناجح

هو «الأمانة الكاملة في محاولة تطوير تقدير على الجانب الآخر للحدود التي تحيط بقدرته على الوصول إلى حل وسط» أو كما عبر هاريمان: «إذ كنت تريد التوصل إلى اتفاق، فإن عليك أن تختار رفيقا ممن له سمعة لدى الجانب الآخر، قد لا تكون معروفة بشكل شائع، بأنه عادل ويغنى التوصل إلى اتفاقيات. بينما إذا ما عينت رجلا ليس لديه مثل هذه السمعة، فإنك قد تضحي بالتقدم في المفاوضة»، وغالبا ما يشير المفاوضون للأثر الإيجابي الذي يمكن أن يكون لعلاقة العمل الإيجابية على المفاوضة وعلى الثقة في التفاوض. فالصلات بعيدا عن مائدة المفاوضات وفي جو غير متوتر قد تساهم في خلق علاقة عمل جيدة. وأحد المزايا الممكنة من الاجتماعات وجها لوجه لرؤساء الدول في مؤتمرات القمة هي خلق علاقات عمل شخصية، كما ذكر الرئيس السابق جيرالد فورد في مقابلة جرت بعد أن ترك الرئاسة:

«أعتقد أن اجتماعات القمة بين رؤساء الحكومات لإقامة علاقة شخصية هي من الأمور الهامة. وفي حالة عدد من الناس الذين التقيت بهم وكانوا رؤساء حكومات سواء مستر برجنيف، أو الرئيس جيسكارد، أو المستشار شميدث، أو رئيس الوزراء ويلسون، أو رئيس الوزراء كالاهان، أو السادات ورايين وآخرين فقد عملت بشكل أفضل. وأعتقد أنها فائدة متبادلة لكلا الجانبين أن يحصل على الخبرة ومعرفة أحدهما الآخر وجها لوجه... وقد طورت بعد هذه اللقاءات الشخصية القدرة على أن أتصل تليفونيا وهو ما فعلته مع كل رئيس حكومة تقريبا إذا ما كان أمامنا مشكلة، وقد جعل تعرفنا الشخصي الأولى أحدنا بالآخر من الأسهل أن نتحدث عبر المسافات الطويلة أو أن نكتب ونتواصل من خلال الخطابات.. وثمة شيء في هذه العلاقة جعل من الأسهل تفهم وجهة نظرهم وأن يتفهموا هم وجهة نظرنا».

ولكن هناك حدودا للدور الذي تلعبه الثقة الشخصية. فرغم أن الرئيس فورد قد عقب على فوائد اجتماعات القمة التي تعقد وجها لوجه. فإنه قد عبر أيضا عن رأيه بأنها لا يجب أن تعقد بشكل متكرر مجرد بناء مثل هذه العلاقة الشخصية. وفي كلمات فيليب جيب: «إذا كان لديك علاقات صداقة قوية جدا مع الشخص المقابل لك على الجانب الآخر، وإذا كان لديك تعليمات فإنه قد يستطيع أن يقول لك أن تلك هي التعليمات التي تلقاها وأنه شخصا لا يوافق عليها، ولكن هذا أمر يختلف عن أن تفترض أنه مجرد أنه شخص لطيف معك فإنك سوف تتمكن من أن تكسبه إلى صفك». كذلك روى جيب واقعة تثبت حدود العلاقة الشخصية:

«في عام ١٩٤٧ كنت عضواً في لجنة لوضع خطة للجنة القانون الدولي، وكان كورتزكي هو الممثل الروسي في هذه اللجنة، والذي أصبح بعد هذا زميلي الذي نتفق معاً في المزاج والمشاعر في محكمة العدل الدولية. وبينما كنا في هذه اللجنة عملنا معاً بشكل وثيق جداً، وكان مجاملاً جداً ويأتي للغداء أو للعشاء معنا ويختلط بحرية جداً. وفي العام التالي جاء مع وفد إلى الجمعية وحين رحبت به أولاً رحبت به بحرارة شديدة وقلت «ماذا لو تناولنا الغداء معاً اليوم؟» وقال «إنني مشغول جداً اليوم. أشكرك، وحين عرضت عليه أن نلتقى على الغداء غداً، كرر الرفض، وكان ذلك نفس ما فعله في كل مرة نقترّب منه. وأتذكر تحذير شارلز بوهلن (السفير والخبير في الشؤون السوفيتية) أن تلك ظاهرة مستمرة: أن تكون المعلومات من الكرملين «هذا العام عليك أن تبدي الصداقة وتتعامل بلا كلفة مع الناس، وانظر ماذا ستحصل من هذا» أو أن تكون التعليمات «هذا العام سنكون باردين ولا تدعهم يتقربون منا كثيراً».

إن الثقة والمصداقية من الأمور الهامة إذا ما أريد أن يتأكد كل جانب من رغبة الجانب الآخر في الوصول إلى نتيجة عن طريق التفاوض. وقد عقب آرثر جولدرج عام ١٩٦٩ بأن المشكلة في موقف الإدارة الأمريكية في مفاوضات فيتنام في باريس كانت في افتقارها للمصداقية:

إن الجانب الآخر عليه أن يعتقد أن موقفك هو موقف يوثق فيه ... إن برنامج الإدارة في الفتنمة يجري على النقيض تماماً من موقف أننا نبغى نصراً عسكرياً. لقد دخلنا فيتنام بقوة كاملة وبقواتنا التي بلغت ٥٠٠,٠٠٠ على افتراض أن الفيتناميين الجنوبيين لن يستطيعوا مواصلة هذه الحرب وسوف ينهارون إذا لم نرسل قوات بحجم كبير إلى فيتنام ... معتبرين أن الهدف هو... أن ندعم الحصن حتى يستطيع الفيتناميون الجنوبيون أن يفعلوا ذلك بأنفسهم، وكان ذلك سيكون نصراً كاملاً إذا ما كنا قادرين على النجاح في هذا البرنامج. والآن فإن هذا لا يمكن تصديقه من الجانب الآخر بمعنى تفاوضي.

فنحن نقول أننا لا نريد نصراً عسكرياً.. ولكنهم يعتقدون أننا نسعى لهذا النصر. وسوف يكونون حمقى إن لم يعتقدوا في ذلك. كما أنني أفهمها على هذا النحو. وسوف أقول أن هذا البرنامج الذي أعلن هو برنامج لنصر عسكري.

وفى نفس المنوال، فإن إعلان أحد الجانبين عن استعداده للتوصل إلى نتيجة تفاوضية قد يفتقر إلى الثقة فيه بسبب نوعية التمثيل فى المفاوضات. وفى هذا لاحظ جولدمبرج أيضا: «... فأنت لا تستطيع أن تحصل على مفاوضات ناجحة حول فيتنام أو تجعل الجانب الآخر يعتقد بأنك حقا مهتم بالمفاوضات، فإعطاء المساعد الثالث لأفرييل هاريمان (رئيس الوفد الأمريكى فى المفاوضات)، وهو موظف خارجية لطيف ورجل قادر وكفاء جدا، لقب سفير، لقد تبين لى من التفاوض مع الشيوعيين أن البروتوكول مهم بالنسبة لهم كما هو مهم للشعب الأمريكى. فإذا كان رئيس الفريق رجلا ذا مكانة، فإنهم سوف يرسلون مفاوضا رئيسيا، وإذا ما خفضت من درجة المفاوضات فسوف يبعثون بمفاوض ذى مرتبة دنيا وفى كل حالة يحدث تدهور فى عملية التفاوض».

وقد فعلت فيتنام نفس الخطأ فى مارس ١٩٧٢ فى مفاوضات كيسنجر^(١)، وهو ما أدى بالولايات المتحدة أن تنهى المفاوضات وعاد الجانبان إلى ميدان المعركة.

إن الثقة والاتفاق عن طريق التفاوض هما أمران متداخلان إلى الدرجة التى لا يصبح فيها أحدهما ممكنا بدون الآخر. ومع هذا فإن الثقة لا تستطيع أن تكون شرطا أوليا للمفاوضة مهما كانت فائدتها. فلا يستطيع المرء أن يوقف المفاوضات ويخلق الثقة قبل أن يستمر، إن الثقة يجب أن تبنى كجزء من عملية التقدم نحو الاتفاق.

(١) Kissinger, Henry أمريكي الجنسية ألماني المولد. ولد عام ١٩٢٣ هاجر بسبب ديانته اليهودية إلى الولايات المتحدة عام ١٩٣٨ ومنح الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٣، والتحق بالجيش الأمريكى خلال الحرب الثانية، تخرج من جامعة هارفارد كما حصل فيها على درجتى الماجستير والدكتوراه عن رسالتين: The Meaning of History و The World Restored وكان كتابه عن: Nuclear Weapons and Foreign Policy الصادر عام ١٩٥٦ هو الذى جذب إليه أنظار الدوائر الأكاديمية والرسمية.

- اختاره الرئيس الأمريكى نيكسون عام ١٩٦٩ مستشارا للأمن القومى حتى عام ١٩٧٥، ثم وزيرا للخارجية من عام ١٩٧٣ - ١٩٧٧.

- يرتبط اسمه بأكثر الأحداث الدولية أهمية فى فترة السبعينيات: بناء الوفاق الأمريكى السوفيتى، التصالح مع الصين، إنهاء الحرب الفيتنامية، أدواره فى عمليات السلام فى الشرق الأوسط بعد حرب ١٩٧٣.

عن هذه الأحداث دارت مذكراته التى صدرت فى جزئين

- The White House Years.
- Years of Upheaval.

والثقة حول النوايا هي أمر معقد، لأنه في المقام الأول ليس هناك إمكانية التحقق منها حتى يصبح الوقت متأخرا. وكما ذكر هاريمان، فإن سجلا جيدا يساعد، ولكن يجب أن تكون هناك طرق أخرى لتأكيد قابلية التنبؤ، وسنوضح بعض هذه الطرق هنا، وشأن أى كتاب للأمثال، فإن بعض هذه المخطوط التوجيهية قد تكون متداخلة أو متناقضة، تاركة الأطراف إما أمام الحاجة إلى التعرف على اللحظات الملائمة أو أمام اختيار مفتوح.

إن الثقة سوف تتدعم إذا ما أثبتت المفاوضات قدرته على أن يفهم مشكلات الجانب الآخر ويساعد على حلها، ثم يعرض مشاكله الخاصة كذلك:

إن التعاطف إنما يقع خارج نطاق وصف مهمة المفاوضات ولكن مشاركة الآخرين في مشاعرهم هي شيء هام. وقد تبدو القدرة على الاستماع لمطالب ومواقف الطرف الآخر، وتحقيق الثقة المتبادلة، أمرا يتناول الجوانب الظاهرية ولكنها قد تترك أثرا حقيقيا على جوهر الاتفاق.

إن الثقة تتدعم إذا ما استطاع المفاوضات أن يبدى اهتماما حقيقيا في مساعدة الجانب الآخر للوصول إلى هدفه في الوقت الذى يحتفظ بهدفه الخاص وأن يجعل الهدفين يبدوان منسجمين.

وإذا ما بدا أحد الأطراف وهو يتنازل عن عدد من النقاط التي تعتبر حاسمة لقضيته، فإن عدم الثقة قد يترتب على ذلك، ولكن إذا ما أمكن إظهار أن أهداف الجانبين متشابهة أو أن أحدهما يكمل الآخر أو حتى إذا ما تبذرت المعلومات لهذا الهدف، فإن الثقة يمكن أن تعزز.

تعزيز الثقة عن طريق عدم التهديد أو الوعد بشكل مفرط:

إن المكافآت الجانبية يجب أن تقدم بشكل جاد، تاركة الانطباع أنها سوف تنفذ، كما أن المواقف الأولية يجب أن تكون معقولة. وتتسم بالمسئولية، ناقلة شعورا بالأهداف المحدودة وبالجديرة بالثقة. وتدمر الضغوط المفرطة والاستهلالات المبالغ فيها الثقة، وتثير الشكوك حول دوام أى اتفاقية والتي هي بالضرورة أقل كثيرا عن المطالب الأولية. هذا العامل يميز العلاقات المصرية الإسرائيلية عن العلاقات الإسرائيلية السورية خلال محادثات فض الاشتباك وبعدها.

تتدعم الثقة باتفاقات الخطوة خطوة مع إحصاء النقاط وحتى يتم إحرازه على طول الطريق:

فإذا عرف الأطراف أنهم يستطيعون أن يتوقفوا ويراجعوا عدة مرات قبل التوصل إلى النتيجة النهائية التي لا رجعة فيها، فإن ثقتهم تزايد ويدركون أن الطرف الآخر، وهو يفكر بنفس الطريقة، سيكون أقل احتمالا لأن يتخلف عن الوفاء بما اتفق عليه. ومع هذا فإن البنود الأولى يجب أن تتضمن بعض المشكلات الكبيرة التي يجب أن تحل والا فإن التصور سيكون أن المشكلات الأصعب إنما يجرى تأجيلها وستكون النتيجة انعدام الثقة. وقد كان جوهر مفاوضات الخطوة خطوة التي قام بها كيسنجر في الشرق الأوسط هو خلق ثقة من خلال اتفاقيات جزئية والتي كان على الأطراف فيها ببساطة أن يكون لديهم ثقة في بعضهم البعض.

تتدعم الثقة بواسطة «العروض بلا مقابل» لاكتساب الثقة:

إذا ما قدم جانب إلى الجانب الآخر عن طيب خاطر مناسبات ثانوية يكون فيها تحت رحمة الآخر مدلا عن وجهة نظره في الآخر على أنه جدير بالثقة، فإن من شأن ذلك أن يرسخ في الذهن فكرة الثقة في إجراءات التفاوض، وبعد كل شيء، فإن الانحناء، والمصافحة، والتحية، ومس القبة برفق، هي جميعها تعبيرات تعود إلى القرون الوسطى حول الثقة في الجانب الآخر، أو عن طريق لفظة تقول أنه تخلى عن استحكاماته الدفاعية طواعية، ولا شيء يصور هذه النقطة أفضل من زيارة الرئيس السادات إلى القدس في نوفمبر ١٩٧٧ حيث كانت المبادرة الدبلوماسية المنطوية على مخاطرة عرضا سخيا للثقة، والتي فرضت الثقة على الجانب الآخر. والمثل الأقل إثارة كان إعلان باكستان في ٢٧ يونيو ١٩٧٢، وهو اليوم الذي سبق افتتاح مؤتمر سملا بين الجانبين، أنها مستعدة لاستئناف العلاقات الدبلوماسية مع الهند مقدمة بذلك تنازلا سخيا دون انتظار المقابل له من أجل أن تخلق الثقة.

تتدعم الثقة حين يؤدي أحد الأطراف العمل الذي وعد به مهما حدث:

إذا ما استطاع جانب أن يظهر أنه سوف ينفذ ما وعد به في كل الأحوال، فإن ذلك قد يقلل من قيمة العمل كتنازل، ولكنه سوف يزيد من استعداد الجانب الآخر على الاعتقاد بأن العمل سوف يتم. وتصبح المشكلة عندئذ هي تدعيم إمكانية التنبؤ بنوايا المستقبل.

تتدعم الثقة حين يظهر جانب أو يظهر له أن العمل هو في صالحه:

ومرة أخرى فإنها مسألة البرهنة على نوايا المستقبل بتقديم دواعي لتنفيذها. فإذا أمكن
حث جانب على تنفيذ العمل بنفسه، حتى ولو لم يكن لديه نية سابقة لأن يفعل ذلك،
فإن فرص أن يفعل هذا ومن ثم فرص اعتقاد الجانب الآخر في ذلك ستزيد. وقد تقدم
الاتفاقية أسبابا جيدة لهذا الدافع. وقد كانت المشكلة مصدر إزعاج دائم للعلاقات الروسية
الأمريكية، وكما عبر كوهلر، «إننا يجب أن نحاول أن نحصل على الوعود التي سيشعر
الاتحاد السوفيتي نفسه بحافز أكيد للمحافظة عليها. سواء لأن الوعود تتفق مع المصالح
السوفيتية أو لتأثر الرأي العام العالمي، وعلى أية حال، فإننا يجب أن نكون يقطين دائما ضد
أن نقايض أرصدة سياسية واقتصادية وعسكرية محددة خاصة بنا بوعود الاتحاد السوفيتي
التي لا سند لها، ولدى إسرائيل نفس الشعور حول الثقة بالبدان العربية.

تدعم الثقة حين لا يكون هناك بدائل أخرى مفضلة:

إذا لم يكن هناك طريق آخر للتوصل إلى النتائج المشار إليها، أو طريق آخر لأحد
الأطراف لكي يتصرف، أو على الأقل لا يوجد بديل أقل تكلفة، فإن الاحتمالات هي أن
الجانب الأضعف سوف يأخذ بالطريق الموعود. ورغم أن هذا يبدو منطقيا، فإنه يشير إلى
حقيقة أن الأطراف تستطيع أن تستخدم هذه الحالة في حججهم من أجل أن يزيدوا من
مصداقية التزاماتهم.

تدعم الثقة حين يوافق جانب على معاقبة من ينتهكون الاتفاق:

في حالة الثقة الكاملة يصبح العقاب غير ضروري لأن انتهاكات الاتفاق غير متصورة.
ولكن في غياب الثقة الكاملة، فإن تقترح أو توافق على إجراءات للتحقق أو العقاب التي
ستكون الأطراف نفسها عرضة لها إذا ما حطمت الثقة، فذلك طريق للإيحاء بأن مثل هذا
الخرق ليس أمر متصورا. وبالتأكيد فإنه مما يمثل مشكلة كبيرة مع الرفض السوفيتي
للتفتيش والتحقق في اتفاقيات نزع السلاح أن مثل هذا الرفض يوحى بشكل قوى أن
الروس يتون خرق المعاهدة، وقد تستعاد الثقة إذا ما ظهر بشكل مقنع أن هذا الرفض هو
لأسباب أخرى. وبشكل أكثر وضوحا فإن الثقة تتعزز حين يكون لدى الأطراف فكرة
واضحة عما سيفعله الآخر إذا ما تحققت الثقة أو ضعفت. كما يجب أن تكون المزاي
والعقوبات بدورها مما يمكن الاقتناع به وتصديقه، ولكن إذا ما كانت هذه المزاي أو
العقوبات ملائمة فإنها سوف تضيف تحديدا لاحتمال المستقبل فإذا ما نقض أى من

الموقعين على معاهدة حظر التجارب لعام ١٩٦٣، أو الاتفاقيات الأخرى للحد من الأسلحة، فإن نتائج مثل احتمال أعمال مماثلة من أطراف أخرى، تكون معروفة جيدا. ولنفس السبب، فإن حقيقة أنه كان هناك ادعاء بانتهاكات من جانب الروس لاتفاقيات سولت^(١)، وأن وزير الخارجية كيسنجر قد أغمض عينه عنها باسم الوفاق قد خلق عدم ثقة في كل من الاتفاقيات وفي نظام المسؤولية.

تتدعم الثقة حين يتزايد الاعتماد المتبادل:

إذا ما ارتبطت المزايا التي يعد بها أحد الأطراف بشكل لا ينفصم بالمزايا التي يتلقاها هذا الطرف نفسه، فإن فرص التخلف عن الوفاء بالالتزامات سوف تقل. ويسهل تحقيق ذلك حين يتقاسم أحد خيرا تحقق حديثا (حتى ولو ان مجردا مثل السلام)، أكثر مما إذا ان سيشارك خيرا كان من قبل ملكا خاصا. ولكن أيا ما تم الوصول إليه، فإن توفير الرضا المتبادل أو الحرمان المتبادل إنما يحسن المصدقية حول الموضوع الذي يتقاسمه الجانبان. وقد كانت إحدى نقاط تركيز الرئيس السادات في مفاوضاته مع الإسرائيليين في عام ١٩٧٧، وبداية عام ١٩٧٨، على الأقل إذا حكمنا ببياناته العامة، أن كلتا الأمتين سوف تكسب من السلام وأن كليهما سوف تخسران بدونه.

ستدعم الثقة حين يظهر عائد سريع للاتفاقية:

حتى إن لم تظهر الفوائد الكاملة للاتفاقيات حتى وقت متأخر كثيرا، فإن بعض الفوائد العاجلة التي يقدمها أحد الأطراف إلى الآخر سوف تساعد في إقناع الأخير بالاتفاقية بأكملها. وسوف يساعد أيضا في جعله مستولا. وبعد اجتماعات السادات ورئيس الوزراء

(١) SALT وترمز إلى Startic Arms Limitations Talks أى محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين القوتين العظميين والتي بدأت رسميا في سبتمبر عام ١٩٦٩، بهدف الحد من قوتها النووية والاستراتيجية وأنتجت اتفاقية سولت الأولى التي وقعت في مؤتمر قمة موسكو بين الرئيس الأمريكي نيكسون والزعيم السوفيتي برجنيف في يونيو ١٩٧٢. كما توصلت البلدان بعد سبع سنوات إلى اتفاقية سولت الثانية التي وقعها في فيينا في يونيو عام ١٩٧٩ كل من الرئيس الأمريكي كارتر والزعيم السوفيتي برجنيف، غير أن الاتفاقية لم يصدق عليها الكونغرس الأمريكي، وتواصل القوتان جهودهما الآن للتوصل إلى اتفاقية جديدة بهدف خفض ترسائتهما من الأسلحة الاستراتيجية الهجومية بنسبة ٥٠٪ وتعف هذه المحادثات بـ START: أو محادثات خفض الأسلحة الاستراتيجية.

بيجين مباشرة فى نهاية عام ١٩٧٧، سمح للصحفيين الإسرائيليين بزيارة مصر للمرة الأولى. وقد حصلت هذه السابقة على اهتمام كبير فى صحافة كلا البلدين على أنها عائد مبكر للمفاوضات.

وخلال عملية جعل الثقة جزءا من سلوك الجانبى وتعاملهم المنظم، فإن ثقة شخصية أكبر يمكن أيضا أن تنمو بين أعضاء الوفود المتعارضة. ومع استمرار المناقشات فإنه يمكن أن يطورا تعارفا شخصيا مع نجاح المفاوضات والبدء فى مساعدة أحدهم الآخر لإقناع حكوماتهم بالاتفاقيات، والحقيقة أنه لهذا السبب فإن كثيرا من وزارات الخارجية تفرض تناوب أعضاء الوفود.

ويتدكز تيودور أخيلز، عضو الوفد الأمريكى الذى صاغ معاهدة الأطلنطى، علاقة العمل الوثيقة التى سادت بين الوفود المختلفة خلال هذه المفاوضات:

«فى البداية كان هناك البريطانيين، والفرنسيون، والبلجيك، والهولنديون، واللوكسمبرجيون، والكنديون ونحن. وكانت المفاوضات عادة تدار بوساطة وزير الخارجية ومختلف السفراء فى واشنطن. ولكنهم كانوا يتقابلون فقط بشكل غير متكرر. أما المفاوضات الفعلية فكانت تدار عن طريق مجموعة عمل تضم عددا من أعضاء الوفد الأمريكى. أما الأعضاء الاخرون فكانوا وزراء أو مستشارين سياسيين مختلف سفارات الدول المشتركة فى المفاوضات فى واشنطن.

كان هذا قبل أيام الهواء المكيف وكنا نتقابل طوال الصيف بالقمصان ذات النصف كم حول مائدة فى أحد مكاتب وزارة الخارجية الأمريكية. ومع انتهاء الصيف كنا قد توصلنا إلى اتفاقية جيدة، والجميع يعرف كل منهم الآخر بشكل حميم، ويتق كل منهم فى الآخر، وتعودنا جميعا على العمل معا. وقد بدأ دريك ميللر، الذى كان الوزير البريطانى وأكبر أعضاء الممثلين البريطانيين فى مجموعة العمل، بدأ شينا سميناه فيما بعد روح الناتو. ففى يوم من أيام مجموعة العمل قدم اقتراحا لم يلقى قبول أحد، وعبرنا عن ذلك تقريبا بشكل فظ وقال دريك «حسنا، هذه هى التعليمات التى تلقيتها من لندن وسأبلغهم أنتى قد قدمت اقتراحى أنه رفض وأن هذا هو ما يعتقد الجميع أنه الرد المناسب».

وهكذا عملنا معا بشكل جماعى وما اعتقدنا أنه كان أفضل نظام. وقد نقل دريك الاقتراح إلى لندن وحصل على الموافقة عليه، كما أحلناه نحن جميعا إلى حكوماتنا المختلفة وحصلنا على الموافقة.

وقد تطور هذا إلى أسلوب تفاوضي فعلا. ومهما كان لدى أى منا من تعليمات، فسوف نحاول أن نجد ما نظن أنه الإجابة الصحيحة ثم نحاول أن نحصل على موافقة حكوماتنا عليه. وهو ما نجح جدا فى الواقع.

وحيث أنشئت المنظمة الدائمة للناثو فى لندن كنت عضو الوفد الأمريكى فى إحدى اللجان، وكان بعض أعضاء هذه اللجنة أعضاء فى لجنة العمل. وبعضهم لم يكونوا أعضاء فيها ومن بينهم عضو الوفد الفرنسى وكان عضوا جديدا على الصورة. وعند إحدى النقاط قدم اقتراحا، وكنت قد نسيت أنه قادم جديد وقلت «إن هذا لا يبدو معقولا، ماذا عن هذا الاقتراح» ونظر إلى فى ضيق إلى حد ما وقال «حسنا، هذه تعليماتى» وقلت «نعم أعلم ذلك، ولكنها خاطئة، غيرها» ونظر إلى متعجبا هذه المرة، وربما معتقدا أن هذا الأمريكى لا بد أن يكون مخبولا، وأنه لا يدرك أنى لا بد أن أنفذ تعليماتى. وعبرنا هذه النقطة. وبعد هذا بقليل كان على أن أقدم اقتراحا بناء على تعليمات لم أكن أرضى عنها. وقال الفرنسى وآخرون أنهم لا يميلون إليها. وقلت «هذه هى تعليماتى، ولكنى لا أعتقد أنها فكرة جيدة وسوف أرى إن كنت أستطيع تغييرها» عند هذه النقطة انفجر الفرنسى تقريبا. هل هذا الأمريكى مجنون، أو أنه أستاذ فى النفاق، أو ما الذى يحاول أن يفعله؟.. ولم يخطر للفرنسى أن المفاوضات يجب أن تجرى بهذه الطريقة. ولكنها نجحت.

وهناك العديد من الحالات التى كان فيها عنصر الثقة الذى يجمع بين المتفاوضين حتى هؤلاء القادمين من بلدان غير حليفة - فارقا بين النجاح والفشل، ويتذكر اللورد كاردون^(١) ممثل بريطانيا السابق فى الأمم المتحدة مثل هذه الحالة:

فى عام ١٩٦٧ حين قدمنا القرار البريطانى ٢٤٢ حول الشرق الأوسط، عملنا طبعاً ليس فقط فى الأروقة والمكاتب فى نيويورك، ولكن فى كل عواصم العالم، وكانت

(١) CARADON, Hugh M. Foot إدارى بريطانى من مواليد ١٩٠٧، تولى مناصب إدارية وتنفيذية فى عدد من المستعمرات ومناطق الوصاية البريطانية فى فلسطين، وشرق الأردن، وقبرص، وجاميكا، ونيجيريا. عمل ممثلاً دائماً لبريطانيا فى مجلس الوصاية التابع للأمم المتحدة ١٩٦١ - ١٩٦٢. ثم وزير دولة لشئون الخارجية وممثلاً دائماً لبريطانيا لدى الأمم المتحدة ١٩٦٤ - ١٩٧٠، أستاذاً زائراً فى جامعات برنستون، هارفارد وجورج تاون. من مؤلفاته:

A Start in Freedom.

يعرف عنه أنه مهندس قرار الأمم المتحدة رقم ٢٤٢ الذى صدر عقب حرب يونيو عام ١٩٦٧ الشرق الأوسط. والذى يعتبر حتى الآن من الوثائق الأساسية لجهود التوصل إلى تسوية سياسية.

التلغرافات تمضى، وعملنا على مدى أسابيع. واعتقدنا أن لدينا الأصوات التسعة فى مجلس الأمن وأنا عملنا من أجلها واعتقدنا أننا قد حصلنا عليها. وكنا فى سبيلنا أن نأخذ الأصوات يوم الاثنين، حيث اتصل بى وفدى يوم الأحد مساء وقالوا «لا فائدة» وقلت «ماذا حدث» فقالوا «فى هذه اللحظة الأخيرة قدم اقتراح روسى، من الواضح أنه اقتراح مدمر ومتطرف» وكان ردى هو وجوب التوجه لأخذ الأصوات فى اليوم التالى، فالناس قد انتظروا لكى نحاول، وأن تقدم تعديلات اللحظة الأخيرة، لا، لا نستطيع الانتظار أطول من هذا. وما زلت أظن أن لدى الأصوات التسعة، وطلب كورنيسوف الذى كان عندئذ نائب وزير الخارجية أن يرانى. وكنت أحترمه كثيرا، ووافقت أن يرانى على انفراد، وحين توجهنا إلى غرفة صغيرة فى مجلس الأمن وقال فى الحال «أريدك أن تعطينى يومين» وقلت اطلب منى أى شىء آخر، ولكن لا تطلب منى ذلك. إننا لم نمن لعدة ليال ولا افترض أنكم أيضا قد نتم. وأظن أن لدينا الأصوات التسعة».

ولم أكن متأكدا تماما فى الواقع حيث لم نكن قد سمعنا من الأمريكين اللاتين، وحيث كنا نحتاج للحصول على الأصوات التسعة على صوتين من أمريكا اللاتينية. فى مثل هذه المناسبات فأنت تتحدث بصراحة جدا معى. وعندئذ قال «إنى لست متأكدا أنك تفهم ما أقوله لكن إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين اثنين».

وتساءلت ما الذى سيظنه وفدى، أو ما الذى ستظنه حكومتى عن هذا، ولكنى عدت إلى المجلس وقلت، فى هذه اللحظة الأخيرة قدم طلب لتأجيل هذا التصويت الهام، وطلبت فض الاجتماع حتى مساء الأربعاء.

وفى يوم الأربعاء، وبعد أن تحدثت سوريا، التى كانت مرتبكة قليلا حول القرار الروسى الذى قدم مساء يوم الأحد، تقدمنا نحو التصويت، وكان التصويت برفع اليد اليمنى تأييدا للقرار البريطانى لأنه قدم أولا. ثم كان هناك تهليل من شرفة الصحافة، وهو ما تحقق عنده من أنه تصويت بالإجماع. لقد صوت الروس أيضا مع القرار البريطانى، وهذا هو السبب الذى لأجله كان يطلب منى يومين. ولم يكن ليطلب منى بهذا التعبير ما لم يكن سيعمل مع بقية الوفود، وفى الواقع لم أكن أتوقع منه أن يفعل أكثر من أن يمتنع عن التصويت. ولكن حين قال «إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين» كان يعنى أنه لن يدمر مبادرتى، كان يريد وقتا لكى يعود لحكومته لكى يحصل على تأييد لقرارنا. وما كان يقوله لى كان مسألة ثقة، وقد اعتمدت كلها على العمل معاً.

بدء المفاوضات: مرحلة التشخيص:

قبل أن نفتح الجلسة الرسمية الأولى بوقت طويل، تبدأ عملية التفاوض بالقرار الذى يتخذه كل جانب باستكشاف إمكانية التفاوض. ومثل هذه المرحلة ليست عادة واضحة المعالم ومحددة كما ستوحى كلمة «قرار»، وكثيرا ما تختفى الاتصالات واستطلاع الآراء الأولى فى الممارسة اليومية للدبلوماسية أو فى الصراع نفسه. وحيث إن الاتصالات الجارية هى خاصية دائمة للعلاقات فى عالم لا يتضمن فحسب آلاف الدبلوماسيين وإنما أيضا وسائل الإعلام، والمنظمات الدولية، والجماعات والاتصالات غير الحكومية، فإنه من الصعب عادة وغالبا غير مثمر محاولة تحديد اللحظة الدقيقة التى بدأت فيها هذه الصلات. وحقيقة أنه فى حالات خاصة قد يوافق جانب على أن يبدأ مفاوضات رسمية بدون توقع أو حتى رغبة لأن يرى تسوية تتم عن طريق التفاوض. فقد دخل اليابانيون المفاوضات مع الولايات المتحدة فى نفس الوقت الذى كانوا يعدون فيه لهجومهم على بيرل هاربور. فى هذه الحالة قدمت المفاوضات غطاء جيدا وما زال من غير الواضح ما إذا كانت جنوب أفريقيا مهتمة بالتوصل إلى حل عن طريق التفاوض لكى يحل محل خططها لاستقلال ناميبيا ما بين ١٩٨١ - ١٩٨٧، أو أنها أدركت خلال عملية التفاوض أن حلا تفاوضيا كان غير مقبول. وفى حالات أخرى كثيرة، فإن المناقشات التى تبدأ فى شك يمكن أن تفتح الطريق إلى مفاوضات ناجحة. وقد بدأت محادثات سولت. واتفاقية فض الاشتباك حول الجولان بهذه الطريقة.

ومع هذا، فإن بداية العملية التفاوضية إنما تتضمن بشكل عام أنه كان هناك تغيرات مقصودة واختيارية فى جوهرها فى الطريقة التى رؤيت بها الأشياء، سواء أمكن تحديد لحظة معينة يمكن أن تتوافق مع هذه التغيرات أم لا. وفى بعض الأحيان فإن تغيرا فى التناول يمكن أن يشار إليه بحادث مثير مثل إعلان الرئيس المصرى السادات عن خطته لزيارة القدس. وفى أوقات أخرى فإن التغير قد يكون تدريجيا وأكثر هدوءا.

وليس كل المسائل قابلة للتفاوض فى وقت معا. فالأطراف المرتبطة بالصراع قد ترفض أن تتصل بعضها ببعض، وفى هذه الحالة فإن أى مفاوضة تصبح غير ممكنة. وحتى ولو كانوا راغبين فى الاتصال، مباشرة أو من خلال أطراف أخرى، فإن المسألة نفسها قد تكون ما زالت غير قابلة للتفاوض. وقد تكون الأسباب موضوعية أو ذاتية. ويتوقف ذلك على مدى رؤية المرء للتصورات والواقع، ووجهة نظره من المسألة ذاتها. فالأطراف المستعدة للتفاوض حول قضية تنظر إلى عدم الاستعداد التفاوضى على أنه مشكلة ذاتية محضة

للطرف الآخر. وقد يقولون «إن عناد وتصلب الجانب الآخر هو الذى منعنا من أن نجد حلا واضحا». وكما قالت النيويورك تايمز فى ٣٠ يناير ١٩٧٨ «أن الرئيس محمد سياد برى رئيس الصومال قد ذكر أنه لا يرى أية فرصة لتسوية تفاوضية مع أثيوبيا لإنهاء الحرب حول منطقة الأوجادين فى القرن الإفريقى.. إن التحكم فى الحرب انتقل من أيد الأثيوبيين إلى الاتحاد السوفيتى.. ولن يستطيع أحد أن يقنع الاتحاد السوفيتى بوقف الحرب».

والأطراف التى ليست مستعدة للتفاوض قد تعتبر عدم القابلية للتفاوض كعقبة موضوعية كامنة فى موضوع الخلاف نفسه «إنه ليس هناك سبيل للتوفيق بين المواقف فى هذا الصراع، فنحن على طريق تصادمى». وقد يلقى اللوم على عدم الاستعداد الذاتى للجانب الآخر، والذى يشكل جانبا من «البناء الموضوعى» للصراع. قال الإسرائيليون لعدة سنوات «لقد كنا دائما راغبين فى التفاوض، ولكن العرب غير قادرين على ذلك بسبب انقساماتهم وضعفهم، وعلى هذا فإنه من غير المجدى بالنسبة لنا أن نتبع طريق المصالحة»

وليس هناك الكثير مما يمكن عمله إذا ما رفض جانب أن يتفاوض. وقد يحاول الجانب الآخر أن يغير تصور خصمه للقضية، وبطرق سوف تناقشها بعد ذلك فى هذا الفصل، ولكن إذا ما رفض الخصم حتى أن يعتبر أن حلا مقبولا بشكل متبادل قد يكون ممكنا، فإن المفاوضات لن تكون بالطبع ممكنة. وما دام الأمريكيون، والفييتاميون الشماليون، واليونانيون والأتراك، والفرنسيون والجزائريون، والمصريون والإسرائيليون، وآخرون كثيرون، قد شعروا أو جانب واحد من هذه الأطراف، أنه ليس هناك حل مقبول للجانبين للمشكلة الفيتامية، أو القبرصية، أو الجزائرية، أو سينية، أو أى مشكلة أخرى، فإن مثل هذا الحل لن يتحقق. وموضوعيا، قد يكون هناك العديد من النتائج المتصورة التى تقع فى مكان ما «بين» مطالب الجانبين، ولكن إنكار جانب أو كلا الجانبين لذلك منعهما من تحقيق ذلك. ومع هذا ففي كل حالة، وفى حالات أخرى كثيرة، أصبح واضحا عند نقطة ما أن مثل هذه الحلول قد تكون قائمة. وكنتيجة لهذا الإدراك فإن حق الاعتراض قد تُخلى عنه وتم التوصل إلى حل واحد مقبول بشكل متبادل من خلال المفاوضات. وعند هذه النقطة أدرك كلا الطرفين أنه حول قضية أو أكثر فإن مصالحهم المشتركة تزيد على مصالحهم المتصارعة، أو على الأقل أن مصلحتهم المشتركة فى اتفاق ما رجحت صراعاتهم حول قضايا محددة.

ورغم أن إثارة عدد غير محدود من الأمثلة لن يستطيع أن يثبت أن تسوية تفاوضية هي أمر متاح لكل مشكلة. فإن الشواهد التاريخية تظهر أنه حتى العديد من هذه القضايا والتي بدت، موضوعيا، على أنها الأكثر استعصاء على التفاوض، قد حلت أخيرا. وبالنسبة لبعض المشاكل، فإن الأمر ليس كذلك، فخلال مفاوضات ميونيخ، ظن رئيس الوزراء نفيل شمبرلين أن التفاوض ممكن، وعاد إلى إنجلترا قائلا «لقد جئت بالسلام إلى زماننا». ولكنه سريعا ما أدرك ما رآه الآخرون في وقت مبكر - أن وضع حد لمطالب هتلر لا يمكن أن يتحقق من خلال التفاوض. ومن أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة بشكل متبادل، فإن كلا الجانبين يجب أن يكونا على استعداد للتحرك من المواقف الأصلية غير المقبولة. فإن لم تكن الأطراف غير راغبة في أن تفعل هذا، أو إذا تصوروا خصومهم على أنهم لا يتزحزون عن القضايا الأساسية، فإن مفاوضات حقيقة لن تكون ممكنة. ولكن هذه اعتبارات ذاتية.

وقد يظل نزاع ما غير قابل للتفاوض إذا لم يتصور جميع الأطراف أنها سوف تكون في موقف أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه في غيابه. وفي كلمات السفير كنيث روش، والذي تفاوض بشكل واسع في شئون التجارة والدبلوماسية: «أنه لكي تحصل على مفاوضات ناجحة فإن كلا الجانبين يجب أن يشعرا أنهما يريدان التوصل إلى اتفاق، فإذا دفعت أحدا مثلا إلى أن يشتري شيئا لا يريده، فقد تباع له هذا الشيء الواحد، ولكن من الآن فصاعدا فإن علاقتك معه لن تستمر».

ولذلك فإن قابلية قضية ما للتفاوض هي في نهاية الأمر مسألة ذاتية تتصل بنفاذ البصيرة والإرادة. وكما صاغها فلاديمير فليبت، الذي مثل يوغوسلافيا في النزاع المعقد حول تريستا «إنني متأكد أنه ليس هناك مثل هذه المشكلة، ومثل هذا الصراع في العالم الذي لا يمكن تسويته إذا ما كان الجانبان مصممين على التوصل إلى اتفاق». عند هذه النقطة من الجدل فإننا لا نقول أن حلا معيناً يقوم ويعترف به من جانب الأطراف. ولكن نقول ببساطة أن إمكانية حل ما يجب أن يعترف به أولا لكي تبدأ عملية التفاوض.

إدراك الفرص المتاحة:

متى تكون المفاوضة طريقا ملائما لتناول صراع ما؟ إن الخصائص التي أدت بأطراف نزاع إلى تحديد قضايا على أنها قابلة للتفاوض يمكن أن توصف بعدة طرق، مشيرة إلى

مظاهر مختلفة ولكنها متصلة، لطبيعة وعملية التفاوض. وأن نفس الحقيقة القائلة أن هناك العديد من الطرق للإجابة على السؤال تقدم فرصة للأطراف التي تحاول أن تسقط العقبات التي تقف بينهم وبين التوصل إلى اتفاق. فإذا لم يتمكنوا من أن يجدوا إجابة مقنعة في مجموعة من المصطلحات فإن في مقدورهم محاولة تعبيرات أخرى بما أنهم يحاولون تغيير التقديرات الذاتية لخصومهم.

أن تتخذ قرارات جديدة:

بشكل عام فإن للمواقف الصالحة للتفاوض خاصتين:

أن يوافق الأطراف على أنهم يحتاجون إلى حل (نحن لا نستطيع أن نستمر هكذا أكثر من ذلك)، وأن قرارهم حول حل ما يجب أن يكون إجماعياً (إننا جميعاً في هذا الموقف معاً سواء رضينا أم لم نرض). أما الخاصية الثانية فهي أن يمضى الطرفان معاً (علينا أن نجتمع معاً حول حل جديد)، وأن حلاً يجب أن يوجد وبشكل يمكن أن نقبله جميعاً. هذه هي السمات التي تجعل المفاوضة مختلفة عن عمليات أخرى لصنع القرار.

تصبح المفاوضة ملائمة إذا ما كانت القرارات يجب أن تكون بالإجماع:

تختلف المفاوضة عن شكلين آخرين لصنع القرار يتميزان بقواعد بسيطة بصورة متساوية. حين يوافق الأطراف المهتمون باتخاذ قرار على أن يلتزموا بالأغلبية العددية حول بديل محدد. فإنهم بذلك يكونون قد أقاموا قاعدة تسمى التصويت. أو حين يوافقون، صراحة أو ضمناً، على أن يلتزموا بحكم طرف آخر، وقد تأخذ القاعدة عدداً من الأسماء وفقاً لصفات التقاضي (التحكيم، الإملاء، حكم قضائي إلخ)، ولكن الخاصية الغالبة هي الاعتراف بالسلطة.

تصبح المفاوضة ملائمة حين لا تكون هناك سلطة أو أغلبية ولكن حين تكون الإجماع هو قاعدة القرار:

أو، إذا عكسنا هذا التعريف، فإننا نستطيع أن نقول أنه حين لا تكون هناك بدائل محددة تقتضى التصويت عليها بالموافقة أو المعارضة، وحين لا تكون هناك اتفاق على مساواة الأعداد بالقوة، وحين لا تكون هناك سلطة معترف بها لاتخاذ قرار، فإن القضية تحتاج لأن يحسم فيها عن طريق التفاوض مادام ليس هناك اتفاق حول الإجراءات التي ينجم عنها اتفاق حول الجوهر. وبالطبع فإن هذه الصفات وحدها لا تبيء عما إذا كان

الأطراف يتصورون مسألة على أنها قابلة للتفاوض، أو مجرد أن المفاوضة هي عملية ملائمة للتوصل إلى قرار. ومن ناحية أخرى، فإن هذه السمات تساعدنا على أن نفهم لماذا تستخدم المفاوضة بين أطراف متساوية ذات سيادة ولا يعترفون بسلطة أعلى، ولا يمكن أن يجبروا على أن يطيعوا شروط اتفاق ما، وهي خاصية تنطبق على كل من العلاقات بين الدول وأيضا (ربما بشكل يشير الدهشة) على إدارة علاقات العمل (فيما عدا في هذه الحالات حين تكون للحكومة السلطة على التدخل وإجبار الأطراف على التوصل إلى اتفاق).

وتجذب هذه الخصائص الانتباه أيضا إلى نقطة سوف تثبت أنها حاسمة في المناقشات المقبلة، ونعني أن المفاوضات تتضمن فوق كل شيء اكتشاف (أو اختراع) بدائل جديدة أكثر من الاختيار بين خيارات محددة. وهكذا:

فإن المفاوضة تصبح ملائمة حين يجب اختراع حلول جديدة لكي تحل محل حلول قديمة غير مقبولة، أو أن حلولا جديدة يجب أن تخلق حين تثار مشكلات جديدة.

وهذا يعنى أن حلولا قديمة يجب أن تقدم في ضوء جديد، ولكن تعنى فى الأغلب وبشكل أكثر أن حلولا جديدة يجب أن توجد.

أن تخلق نظم جديدة:

إن أكثر الطرق التاريخية لأن تقول نفس الشيء هي:

إن المفاوضة تكون مناسبة إذا ما حدث تغير في هيكل العلاقات وأن نظاما جديدا يجب أن يخلق أو أن تحل المشكلات في غيابه:

تميز التاريخ «بعصور من المفاوضة» وافتترات حين دعيت الدبلوماسية لتمارس نشاطا غير عادى. وغالبا ما جرى هذا بعد حرب ما، وحين كان يتعين بناء نظام دولى جديد من الحكام، ومن الأمثلة على ذلك جولات المؤتمرات فى فيينا، وفرساي، وسان فرانسيسكو التى تلت الحروب النابليونية والحروب العالمية الأولى والثانية. وفى أوقات أخرى، يسجل عصر المفاوضة تغيرا أوسع فى النظام الدولى، حتى إلى ما بعد آثار حرب واحدة. إن المفاوضات المختلفة التى تجرى خلال الثمانينات هى جزء من عملية استبدال عدد من النظم الدولية السابقة مثل النظام الاستعمارى، نظام ثنائية الأقطاب، والنظام الاقتصادى الذى أقامته الدول الصناعية خلال القرن التاسع عشر.

إن وصول مجموعات جديدة إلى مائدة المفاوضات هو غالباً العلامة الرئيسية الكبيرة عن انقضاء نظام دولي ما. وحتى قبل مناقشة مضمون نظام جديد، فإن أعضاء جددا محتملين يريدون أن يشاركوا في إجراءات خلق مثل هذا النظام. وقد استوعب اقتصادى من دول العالم الثالث هذه الثنائية بشكل جيد حين تحدث عن التفاوض حول علاقة جديدة مع الدول الغنية من خلال المساومة الجماعية: «إن جوهر هذه الصفقة الجديدة كمن في هدف الدول النامية في الحصول على فرصة أكثر مساواة وأن تضمن الحق في أن أن تجلس كأعضاء متساوين حول موائد المساومة العالمية، إن مقعداً على المائدة هو علامة على أن أحد الأطراف يرى الآخر كطرف يؤخذ في الحسبان، رغم أنها لا تعنى بالضرورة الاستعداد للدخول في مفاوضات معه. وقد يستخدم الظهور بمظهر الاستماع لمطالب الدول النامية، كحيلة لتأخير البحث عن حلول مقبولة بشكل متبادل للمشكلات الاقتصادية. كما أن التحدث معاً قد يستخدم لتعليم الطرف الآخر أكثر من الاستعداد لتبادل التنازلات. ومع هذا، فإنه في الوقت الذي قد يقصد بالرغبة المعبر عنها للدخول في مفاوضات كطريقة لإحباط نظم جديدة أكثر من خلقها، فإن التعبير عن الاستعداد للتفاوض إنما يخلق في الحقيقة إجراءات يمكن أن تؤدي في المدى البعيد إلى تغيرات في الجوهر.

وتقدم أنساق النظام العالمى الإطار أو الهيكل لإدارة العلاقات الدولية، بما فيها استخدام المفاوضات كأداة لحل المشكلات. ولكن حين تحتاج أنساق النظام العالمى ذاتها أن تستبدل، أو حين تتغير علاقات القوى داخل نظام، فإن الحاجة إلى التفاوض تصبح أعظم ما دام أنه حتى القواعد الدنيا للنهج التقليدى الذى كان يقوم قبل ذلك أصبحت عرضة لأن تكون موضوع شك. ولا يقتصر التغيير على أن أطرافاً جدداً تنشده عضوية النظام، ولكن التعريفات والمعايير القديمة تصبح موضع شك، وتجهد قضايا جديدة، وتعرض طرق راسخة لاتخاذ القرارات للتحدى. وسوف ناقش في الجزء التالى القواعد والعلاقات التى تتفكك بسبب التغيرات فى القوة السياسية للأطراف. وقد كانت الحدود هى الاختبار النهائى لعلاقات القوى. فالدول تتعاضد ثم تتفاوض لكي تجعل حدودها تعكس قوتها النسبية. وحتى حديثاً ومع بداية عام ١٩٧٩، تحارب الصينيون والفييتاميون حول إقليم كل منهما وأساسه القانونى فى نظام للعلاقات الدولية. وقد أصرت فيتنام على أن تسحب القوات الصينية إلى الجانب الآخر لخط الحدود التاريخى الذى وافق الجانبان على احترامه، كشرط

مسبق للمفاوضات. وقد نظرت الصين إلى هذا الخط كنتيجة لمعاهدة غير متكافئة من عهد إمبريالي، فرضه الحكم الاستعماري الفرنسي للهند الصينية على أسرة كنج عام ١٨٧٧، ١٨٩٥، وأرادت أن يكون الخط نفسه موضع مفاوضة. وكان لدى الصين والهند، ومراكش والجزائر، وأثيوبيا والصومال نفس المشكلات.

وتصبح المفاوضات مطلوبة متى يتغير أى هيكل للعلاقات، ليس فقط فى مجال الدبلوماسية، وإنما فى حالات أخرى مثل اندماج المؤسسات التجارية، وبلوغ سن الرشد لأفراد عائلة. بالطبع، فإنه حتى حين لا يمر هيكل علاقة ما بمرحلة من التغير والتحدى، فإنه من المحتمل أن تستخدم المفاوضة كأداة لحل المشكلات وخفض الصراع فى غياب قواعد رسمية للقرار. وهذا هو الحال دائما فى المساومة حول إدارة العمال، والجلسات التشريعية لصياغة القوانين، والمنازعات المتصلة بتظلمات الأفراد.

انتهاز فرصة التغيير:

تكون المفاوضة ملائمة بعد حدوث تغيرات مواتية:

كان الكتاب الدبلوماسيون من القرن السابع عشر يقولون دائما لقرائهم أن يتعلموا الإمساك باللحظة الصحيحة، ولكن مثل هذه النصيحة تصبح لا معنى لها ما لم تقل كيف تحدد اللحظة الصحيحة. ومن بين أشكال التغيرات المواتية هو التغير فى الاتجاهات، وتغير من يمثلونها. وهذا التغير الأخير من السهل تحديده. فحين تهزم الحكومة التى رفضت أن تتفاوض أو استبدلت بحكومة أخرى، فإن استطلاعاً متحفظاً للآراء هو أمر مسموح به وفقاً للإجراءات الدستورية. ورغم أن هذا قد يبدو واضحاً، إلا أنه لا يراعى دائماً فإن حزبا ما قد يكون رهين نظرتة إلى الحكومة السابقة بحيث لا يستطيع أن يقوم بالمسعى الضرورى. واخطر المقابل هو أن المسعى قد لا يتم بشكل متحفظ بما فيه الكفاية بحيث يفقد الحزب المعارض توازنه حتى ولو كان محبذاً بعض الشيء للتفاوض (رغم أنه قد يكون صحيحاً أن درجات مختلفة من التوجه إلى الجمهور قد يكون أيضاً مفيداً فى تحقيق وعد تبقية السرية غامضاً). وقد اختار الرئيس السادات نهاية عام ١٩٧٧، حين جاءت حكومة جديدة حديثاً إلى الحكم، لكى يقدم اقتراحه المفاجئ للسلام. ومع هذا فإنه من المألوف أن صاحب المنصب الجديد هو الذى يقوم بالمسعى.

إن التعرف على التغيرات فى الاتجاه فى نفس الأشخاص هو أكثر صعوبة إلى الحد الذى يستطيع المرء أن يقول إن فن إدراك هذه التغيرات إنما يماثل فن إحداثها. فتقديم مبادرة جديدة عند نقطة تدرك فيها حدوث تغيير فى الرأى لدى صناع القرار على الجانب الآخر، هو أمر حاسم، سواء كان مصدر التغيير يكمن فى أحداث خارجية أو فى تكتيكات خاصة. وقد لاحظ أمريكى ذو دور نشط فى مفاوضات التسلح على مدى حقبتين أن مبادرة الرئيس كيندى فى خطبته فى الجامعة الأمريكية فى يونيو ١٩٦٣ حين قال للروس «إننا لن نختبركم ما لم تختبرونا»، قد جاءت فى اللحظة الصحيحة تماما. وكما ذكر فيشر «أنه قد تحدث قطعة طويلة قبل أن تتحقق أى حركة على الجانب الآخر، ويصبح الأمر هو تقرير متى سيكونون مستعدين للحركة قبل أن تمنح شيئا، وقد ذكر اللورد كارنجتون، ممثل بريطانيا الدائم فى الأمم المتحدة خلال الصراع العربى الإسرائيلى عام ١٩٦٧، لماذا كان التوقيت صحيحا للمبادرة التى أدت إلى القرار ٢٤٢ فى نوفمبر ١٩٦٧ بينما لم تكن الجهود فى الصيف السابق غير مثمرة:

«دعا الروس إلى عقد اجتماع خاص للجمعية العامة، ولمدة شهر أو أكثر جلسنا فى الجمعية فى هذا الصيف. ولم يتحقق شىء نتيجة لهذا على الإطلاق فيما عدا المشاعر واللغة السيئة، وكنا فى موقف أسوأ فى نهاية الجمعية العامة أكثر مما كنا فى بدايتها. ولذلك كان مجرد الإحباط الذى نجم عن هذا التأخر مساعدا على بذل جهد جديد... ولا أستطيع أن أشرح لماذا عند هذا الوقت بالذات، ولكنى أفترض أنه كان الوقت الذى قد تكون إحباطات الجمعية العامة خلال الصيف قد ساهمت فى حسن الحظ الذى صادف التوقيت، لأن الناس قد تيقنوا أن شيئا بالفعل يجب أن يفعل.»

وخاصة فى وقت الصراع، فإن طرفا قد يجد صعوبة فى تصور ميل الطرف الآخر نحو المفاوضة، وقد يركز بدلا من هذا حول مواصلة الصراع. وعند قمة الصراع فى جنرال إليكتريك بين الإدارة واتحاد العمال عام ١٩٦٢، فإن حدة الصراع قد أدت إلى تعميم القضايا الحقيقية وتركيز الانتباه على الأوصاف أكثر منه على المشكلات القائمة مضيئة لذلك صورا نمطية ذات أفكار مبسطة إلى العقبات الأخرى أمام حل المشكلة. وفى المنازعات الدولية، فإن الأطراف غالبا ما ينغمسون فى اتهامات واتهامات متبادلة إلى الحد الذى تضيع فيه إمكانية حل المشكلات أو حتى الاحتفاظ بالهدف. وتصبح الكبرياء

والصورة العامة عنصرًا أساسيًا إلى الدرجة التي لا يجزئ فيها الأطراف على إظهار أى مرونة، وعلى هذا فإنهم لا يتحركون أبداً لاختبار ما إذا كانت اتجاهات الآخرين قد تغيرت. وقد انتقد أفريل هاريمان إدارة نيكسون عام ١٩٦٩ لعجزها عن إدراك اللفتات التصالحية الصادرة من الفيتناميين الشماليين:

إن الإدارة تتوقع أن يأتي الفيتناميون الشماليون ويبلغونا أن تهدتتهم للقتال لها أهمية سياسية، إنهم لن يفعلوا هذا أبداً. إن موقفهم هو أننا نحن المعتدون، وأن علينا أن نخرج قواتنا، وأنهم لن يبدوا أى اهتمام أو يتفاوضوا حول هذا الموضوع حتى نفعل ذلك. وعلينا أن نقبل ذلك. علينا أن نتحمل مخاطر ما إذا شئت أن تضعها على هذا النحو. لقد فصلوا قواتهم فى الولايات الشمالية للفيلق الأول فى فيتنام الجنوبية. وكان واضحاً تماماً أن هذا كان فضاءً للاشتباك، ووافق مستشارونا العسكريون فى باريس على أنه كان كذلك، ولكن قياداتنا فى سايجون، ورتاسة أركان الحرب قالت «ليس لدينا دليل، لقد أنزلنا بهم الهزيمة». وعادة ما تحقق التغيرات فى الاتجاه نحو التفاوض من خلال التقييم المقارن لإمكانات الماضى والحاضر:

فالحظة تكون مواتية للتفاوض حين يتصور كلا الطرفين أنهما قد يكونان فى وضع أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه بدونه. إن عدم الوصول إلى اتفاق - وهو ما يشار إليه فيما على أنه الوضع الذى يمس أمن أحد الأطراف - هو نقطة هامة يرجع إليها فى التفكير حول المفاوضات. وهى هامة فى أساليب الإقناع حين يحاول أحد أن يبيع شروطاً معينة فى مفاوضة، وهو ما سناقشه فيما بعد، وهى أيضاً هامة بالنسبة للقرار الأول للدخول فى المفاوضة. وهناك نقاط متغيرة تتعلق بالأمن، ما دام هناك أكثر من أساس واحد لتقدير قيمة ومعنى عدم التوصل إلى اتفاق - ماذا لو انقطعت المحادثات الآن؟ ماذا لو أن المحادثات لم تبدأ على الإطلاق؟ ماذا إذا ما كان طريق آخر قد اختير للوصول إلى الهدف؟ وهكذا. ومع هذا، فإن الأطراف عادة ما تلتقط نتيجة أو على الأكثر بضع نتائج قليلة تقارن بها مزايا التفاوض، وغالباً ما يدرك الناس بشكل انتقائى، وعادة ما يخفض صناع القرار أوضاع المستقبل غير الأكيدة إلى عدد يمكن التعامل معه حين يقررون طريق العمل. وبالطبع قد ترى الأطراف نتائج مختلفة فى نفس الموقف، أو تقدر نفس النتيجة بشكل مختلف، أو قد

يرى كلاهما نفس النتيجة ويعتبرونها أسوأ بالنسبة لهما عن اتفاقية ممكنة تتم عن طريق التفاوض.

فمثلا، قد يشعر أحد الأطراف أن البدائل غير المقبولة تكمن في تدفق الزمن الذي يعمل ضده - كما فعل رئيس الوزراء إيان سميث في روديسيا حين قرر أن يبحث عن حل تفاوضي في الوقت الذي ما زال فيه في السلطة، وإلا فسوف يفقد كلا من السلطة الحالية وإمكانات المستقبل - بينما يشعر الجانب الآخر أن البديل يقدمه جهد المستقبل وعدم التأكد قد يكون مرغوبا بشكل أقل من شروط تفاوضية يمكن تصورها - كما فعل بعض الوطنيين الزيمبابويين في أوقات مختلفة في نفس الموقف. وقد فشلت ٩ محاولات مثل هذه قبل ١٩٧٩ ولكن نجحت محادثات لانكستر في تحقيق استقلال زيمبابوي المعترف به لأن كلا الجانبين دخل المفاوضات وهو في وضع ضعيف إلى حد كبير، فبعد سبع سنوات من الحرب لم يشعر أى من الجانبين أنه يستطيع أن يحرز نصرا في وقت قريب. وحتى حكومة موزيروا و سميث لم تكن تستطيع تحقيق الاعتراف الدولي الذي تحتاج إليه، كما أن قوات الجبهة الوطنية قد عانت هجمات قوية على حصونها، فبالنسبة للجانبين كانت تكاليف واحتمالات استمرار الحرب أكثر عبا من تكاليف واحتمالات تسوية تفاوضية أو أن كلا الطرفين قد يتوصلان إلى الشعور بأن البديل هو نفس الموقف غير المرغوب فيه مثل الحرب التي لا تكسب، مثلما فعلت الحكومة الأمريكية في وقت ما من عام ١٩٦٩، وما فعل المكتب السياسي لفيتنام الشمالية في صيف عام ١٩٧٢. وقد يأتي التغيير أيضا من خلال أطراف ثالثة معنية، والذين يتصورون سيناريو للمستقبل على أنه الحل البديل الذي لا يمكن تجنبه إلا بالمفاوضات، وقد تعهد الأعضاء الغربيون في مجلس الأمن التابع للجمعية العامة بالتفاوض حول حكومة انتقالية في ناميبيا بدون مراعاة كبيرة للشكل الخاص للحكومة أو مزايا النظام القائم، لأنهم رأوا أن البديل الوحيد هو بحر من الدماء. وخلال حرب بيافرا «عبر البابا عن الاعتقاد أن حلا فيدراليا عسكريا مفروضا هو أمر مستحيل» لأن «حربا طويلة سوف تؤدي إما إلى التدخل الأجنبي أو إلى الانقسام الدائم لنيجيريا» واقترح أن حلا وسطا هو أفضل بديل. وما هو أكثر تكرارا فإن التغيير في الاتجاهات يجب أن يصدر ويعترف به من الأطراف أنفسهم. وقبل أن يتحركوا نحو حل وسط عن طريق التفاوض - سحب الصواريخ مقابل وعد بعدم الغزو - كان على الرئيس كيندى ورئيس الوزراء خرتشوف أن يقنعوا أنفسهم ويقنع كل منهما الآخر بأن البديل الوحيد هو حرب نووية.

ونوع آخر من التغيير المتصور يتعلق بعلاقات القوى، بما يتضمنه هذا من بنود مثل تعذر التقدم والمساواة.

فالحلظة تكون مواتية للتفاوض حين تغير علاقات القوى اتجاهها نحو التعادل: حين يأفل نجم من كان يملك اليد الطولى، أو أن يحسن من كان في موقف اخاسر موقفه. فحين يفقد الجانب الذى كانت له السيطرة تحكمه المنفرد على المشكلة، فقد يريد أن يضع كل جهوده فى إعادة تأكيد سيطرته، ولكنه قد يتحقق أيضا أنه من الأفضل أن يتحدث الآن بينما ما زال فى موقف موات نسبيًا من أن يستمر فى رفض التفاهم ويواجه ربما لحظة أسوأ. وهنا فإن دور التحذيرات يصبح هامًا، لأن هذا الجانب يجب أن يقتنع أن الوضع فى الواقع سوف يستمر فى تدهوره.

وبشكل مشابه، فإن الجانب الذى سبق استبعاده استطاع أن يظهر بعض الزيادة فى قوته الذاتية، رغم أنه قد يجد تشجيعًا لكى يواصل نضاله حتى تتقلب الأوضاع تمامًا، فإنه من الأكثر احتمالًا أن يقنع بالاعتراف بوضعه المتحسن الذى أشارت إليه موافقة الطرف الآخر على أن يبدأ المفاوضات. وحقيقة أن المواقف ليست متماثلة: ففى الحالة الأولى فإن الجانب الذى فقد وضعه المسيطر يجب أن يتم إقناعه أن الأمور سوف تزداد سوءًا، بينما فى الحالة الثانية فإن الجانب الذى سبق إقصاؤه يجب أن يقتنع أن الأمور لن تتحسن سريعًا. ولكن عندئذ فإن الناس لن يصلوا دائمًا إلى نفس القرار لنفس الأسباب.

إن الاعتراف بهذين الأثرين هو وصف موجز لكل استراتيجية المفاوضات حول استقلال المستعمرات، فالدول المستعمرة قبلت التفاوض حول الاستقلال حين شعرت أن تيار التاريخ لم يعد فى جانبها وأن عليها أن تحاول إنقاذ ما تستطيعه من الموقف، كما تفاوض الوطنيون بعد أن رفعت بعض الانتصارات الهامة سواء عن طريق انتخاب أو عن طريق حرب العصابات من مكائهم، حتى رغم أن تيار التاريخ كان معهم. وتمثل حالة زيمبابوى التى أشرنا إليها المثل الوحيد الحديث لهذا الأثر. كما ينطبق أيضا على حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ فى الشرق الأوسط، وهو الموقف الذى تصوره كيسنجر بشكل أكثر دقة، رغم كل النقد الذى وجه لدوره الخاص: فمصر قويت بما فيه الكفاية بأدائها فى مستهل الحرب ومحو أسطورة العرب الذين ينهزمون بسرعة بحيث أصبحت مستعدة للتحدث. كما أن إسرائيل تحررت من غرورها بحيث أصبحت مستعدة للتحدث أيضا. وكان احتمال تدمير الجيش المصرى الثالث غرب القناة من شأنه أن يدمر هذه التغييرات ويعيد عدم استعداد كلا الطرفين للتفاوض مثلما كان سيفعل نصر إسرائيلى كامل.

وقد حدث موقف مماثلة إلى درجة أقل في عام ١٩٧٠، حين قوت الأسلحة التي حصل عليها العرب من معنوياتهم، وسببت التردد لدى الإسرائيليين الذين كان لهم السيطرة، غير أن الأثر لم يكن كبيرا بما فيه الكفاية في حد ذاته، كما لم يستخدم بشكل فعال من أطراف ثالثة لكي ينتج مفاوضات حول أي هدف أبعد من إنهاء حرب الاستنزاف. وبشكل مشابه فإن الحرب الأهلية اللبنانية عام ١٩٧٦ ساعدت على المساهمة في توازن القوى بشكل موات للمفاوضة وخاصة أن أثرها المضعف على الأطراف الفلسطينية للتفاوض هو النتيجة المباشرة للخسارة التي عانوها في الحرب اللبنانية، وكما ذكر مسئول من فتح «ليس أمامنا خيار إلا أن نوائم أنفسنا مع البيئة العربية الآن، والعرب يريدون أن يتفاوضوا» (نيويورك تايمز، ١٠ ديسمبر ١٩٧٦) ولكن الأثر لم يعمل على كلا الجانبين وكان على المفاوضات أن تنتظر عاما كاملا قبل أن يعاد تنشيطها بدون منظمة التحرير الفلسطينية.

وفي الربع الثالث من هذا القرن فإن المواقف التفاوضية لمنظمة الدول المصدرة للبتترول (أوبك)، وشركات البترول العالمية الكبرى، قد انعكست تقريبا. ففي بداية الخمسينيات، فإن شركات البترول كانت تستطيع استخدام التهديد بوقف الإنتاج في بلد واحد وأن تزيده في بلد آخر كسلاح ضد بلد لا يرضخ لشروطه. ومع عام ١٩٧٠ حين وحدث العضوية في منظمة الدول المصدرة للبتترول سياسات ومواقف المساومة للدول المنتجة للبتترول، أصبح من الواضح لشركات البترول أنه إذا توقفت المفاوضات مع بلد واحد فإن الشركات لن يسمح لها بزيادة الإنتاج في مكان آخر، ولكن ستواجه بدلا من هذا خطر الحظر الشامل على كل عملياتها، وفي سبتمبر عام ١٩٧٠ استغل الكولونيل قذافي تزامن زيادة الطلب والنقص المتوقع في الإنتاج لكي يظهر لكل من حكومات الأوبك وشركات البترول أن علاقة القوى لكلتا المجموعتين قد تغيرت. وأبدا لم تعد المفاوضات - كما كانت من قبل - منذ أن أثبت القذافي كيف يمكن أن تستخدم فاعلية تخفيضات الإنتاج وتهديدات وقفه ضد الشركات المنفردة. وقد عبر الوزير الأندونيسي للصناعات الأساسية والثروة المعدنية عن وجهة نظره في العلاقة الجديدة المنشودة ليس فقط في السوربترولى ولكن في النظام الاقتصادى الدولى فى مجموعه «إننا مستعدون لأن نتعاون مع كل إنسان، ولكن تعاون كشرىكين متساويين فى هذا فإن فى لغتنا مثلا يقول «إننا نريد أن نتعامل معهم كشرىكاء لا كمتطفلىن».

وهذه الأمثلة تظهر أن التغيير فى القوة النسبية هو مسألة إدراك وتصوير بقدر ما هى ثروات مادية «فشعور جانب ما بأنه أصبح متساويا بشكل أكثر، وتخلصه من وصمة كونه خصما عاجزا عن المقاومة ويسهل التغلب عليه ويلقى التوبيخ والعقاب، كل هذا إنما يمثل أهمية فعلية مثل القوى المتعادلة أو مصادرها أو حتى كسب معركة حاسمة، وفى هذا فإن قرارات الأمم المتحدة، وحكومات المنفى، والزيارات الخارجية هى فى بعض الأحيان المرادفات الرمزية لعناصر المساواة الجوهرية.

التغلب على الفيتو المزدوج:

تكون المفاوضات ملائمة إذا ما كان لدى جميع الأطراف فى النزاع حق الاعتراض على الحل:

وفى حين أن هذه هى أوضح طريقة للتعبير عن هذه الحقيقة، فإن هناك طرقا أخرى للتعبير عن نفس الشئ: فالمفاوضة ضرورية لحل مشكلة ما حين يكون الطرفان متساوين وحين يكون لدى كل جانب القوة لكى يعوق حصول الآخر على هدفه، أو إذا كانت موافقة الطرفين مطلوبة للحل.

وهذه الصيغ المختلفة تشير إلى حقيقة أن المفاوضات تنشأ من حق الاعتراض المزدوج، حين يستطيع كلا الجانبين أن يحبطا حلا عن طريق التفاوض لا يجوز رضاهم، ولكنهما يستطيعان أيضا منع حل منفرد من أن يتم إذا ما استبعدهما. وهذا تعبير عميق عن تكافؤ الأطراف فى المفاوضات، رغم أن هذا بالطبع لا يعنى أن جميع الأطراف يجب أن يكونوا متساوين فى جميع الجوه. فالأطراف عندئذ تنظر إلى قدرة الجانب الآخر على إعاقة حل كسبب للتوصل إلى اتفاق. وقد رفض الإسرائيليون طويلا التفاوض مع الفلسطينيين، الذين لا يشكلون فى رأيهم كيانا تفاوضيا مشروعاً. ومع هذا، فإن الرئيس المصرى أوضح فى جميع بياناته العامة أنه لن يكون هناك حل شامل للموقف فى الشرق الأوسط بدون الفلسطينيين، كما أن منظمة التحرير الفلسطينية قد حاولت بشكل مستمر توضيح أن ليس هناك حل ممكن بدونها.

وقد رأى سير جيفرى هاريسون، الممثل البريطانى فى المحادثات حول قضية تريستا، اليوغوسلاف والإيطاليين، الذى عارض كل طرف منهم مطالب الآخر الإقليمية فى المنطقة، يتحركون فى اتجاه المفاوضات. «لقد ادعى كل منهما أن له حقوقا فى أرض أكثر. وكانا

يعلمان أنهما لا يستطيعان الحصول عليها، كما تحققت أن أفضل ما يأملان فيه هو المنطقة أ، والمنطقة ب على التوالي. وعلى هذا فقد قررنا بالعقل والمنطق فيما أظن أنه من الأفضل أن يبدلا غاية جهدهما ويتوصلا إلى تسوية».

ومن ناحية أخرى، فإن رفض جانب واحد الاعتراف بالوضع المتساوي للآخر هو دائما عقبة رئيسية أمام المفاوضات. وهذا تعبير آخر عن الطابع الذاتي للعقبات، رغم أن الجانب الراض دائما ما يدعى أنه يشير إلى موقف موضوعي من الحقيقة أو على الأقل من الحق وليس إلى مجرد تصور. ومرة أخرى ولمدة طويلة رفضت الولايات المتحدة والفائتكونج، والفرنسيون وجبهة التحرير الوطنية، واليونانيون والأتراك القبارصة، والمصريون والإسرائيليون، الاعتراف بالحق المتساوي وقوة الجانب الآخر للاشتراك في تقرير حل لمشكلتهم المشتركة. إن الاعتراف بأن أي حل غير ممكن بدون اشتراك الجانب الآخر، والذي يجب أن تشبع مصالحه إلى حد ما من خلال المفاوضات، كان في كل حالة عنصرا حاسما في قرار استكشاف إمكانية المفاوضات. وقد تتطلب القضية وقتا طويلا لكي تنضج إلى النقطة التي يعترف عندها الجانبان بحق الاعتراض المتبادل هذا، أو أنه قد يحدث بشكل مفاجيء ومثير. ومع هذا فإنها ليست القضية وحدها هي التي تتغير أو تنضج، وإنما أكثر من هذا علاقة الأطراف التي تجري اختبارها وتعزيزها، خلال هذا الوقت فإن كل جانب، أو على الأقل الجانب الذي يتعرض للتحدى، سوف يحاول أن يظهر أن لديه القوة أو الحق لفرض حل منفرد للمشكلة، وفي الواقع لكي يظهر أن حق الاعتراض المفترض للجانب الآخر غير فعال. و فقط حين يعترف الجانبان أن الخلاف يمكن أن يحل فقط بقرار مشترك، فإن البحث عن هذا الحل، ونعني العملية التفاوضية، يمكن أن يبدأ.

ويعتبر الموقف الروديسي حالة وثيقة الصلة بموضوعنا. فقط حين وافق كلا الطرفين أن الآخر ضروري للحل كان في الإمكان أن تجرى المفاوضات. ففي عام ١٩٧٦ وقبلها، كانت حكومة سميث هي التي تتعرض للضغط للاعتراف بحق الوطنيين في زيمبابوي للاشتراك في تقرير شكل حكومة المستقبل. ولكن حين أنكر سميث بشكل فعال هذا الحق، قررت جبهة التحرير الوطنية أن تزيد من قوتها، وأصبح الزيمبابويون هم الذين يجب إقناعهم بحق وقوة نظام إيان سميث في المطالبة بدور في تقرير النظام التالي، ومن ثم بجدوى المفاوضات.

وحين هددت حكومة المحافظين الجديدة بأن تدعم نظام سميث - موزيروا بالاعتراف به، وألحقت الأخيرة ضررا شديدا بالولايات التي تلوذ بها الجبهة الوطنية على خط الجبهة، ولكنه لم يكن ضررا كافيا لكي يعكس تيار التاريخ وكسب الحرب، فإن القدرة المتبادلة لكلا الطرفين لفرض حق الاعتراض على حل الآخر قد اعترف بها وأصبح في الإمكان بدء المفاوضات المؤدية لاتفاقية لانكستر عام ١٩٧٩، إن المفاوضات هي حقا حدث يجب الإمساك به في اللحظة المناسبة، خشية أن تستمر القوى التي أدت إلى هذه اللحظة في فعلها وتتسبب في انقضاء هذه اللحظة.

وكانت هذه أيضا الحالة مع مفاوضات باريس حول فيتنام، والتي لم تكن لتبدأ حتى نهاية عام ١٩٧٢، حين تيقن الطرفان أخيرا أن أي منهما لا يستطيع حسم الموقف بشكل منفرد، وعلى هذا احتاجا أن يتخذا قرارا مشتركا حول المستقبل. فحين اعترف بحق الاعتراض المتبادل، كان من الممكن بدء المفاوضات.

واعتبر ناصر أن تأميمه لشركة قناة السويس عام ١٩٥٦ كان في نطاق حقوق مصر المشروعة، ومن ثم لم تكن موضوعا للتفاوض. وقد رفض حضور مؤتمر لندن للدول الاثنتين والعشرين ولكنه وافق على استقبال لجنة منزيس في القاهرة.. وقد قدم سير أنطوني إيدن في مذكراته رواية حرفية واقعية للمناقشات بين ناصر ومنزيس:

منزيس: إن ما تتجاهله أن الشيء الفعلي الذي قمت به هو التكرار لامتياز كان ما زال أمام سريانه اثنا عشر عاما.

ناصر: ولكن كيف يمكن لأحد أن يشتكى من هذا إذا كان في نطاق سلطتنا؟

منزيس: إنني لا أسلم أن ذلك كان في نطاق سلطتك في الحقيقة فيما أعتقد أنه لم يكن. ولكن ألا ترى أنه إذا كان اتجاهك أنه مجرد أنه كان في نطاق نفوذك فإنك تستطيع أن تقض عقدا ملزما لك، وهكذا، في ضربة واحدة، تدمر ثقة العالم في كلمتك التعاقدية؟

ناصر: اني لا أستطيع أن أفهم هذا. إن الامتياز كان سينقضى على أي حال في اثني عشر عاما، وعندئذ أفترض أن نفس الضجة كانت ستحدث إذا كنت على حق.

منزيس: على الإطلاق. إذا لم تكن قد تدخلت في الامتياز، فليس لدى شك أن الشركة نفسها كانت ستبدأ قريبا جدا مفاوضات معك لتنظيم مستقبل القناة. ولكن هذه

المفاوضات كانت ستدور في غير مناخ الأزمة، كما كان من الممكن أن يتم التوصل إلى نتائج معقولة وعادلة بدون مناقشات حامية حول مسائل مثل السيادة.

ناصر: ولكن هذا يتجاهل حقيقة أن لنا الحق في أن نفعل ما فعلنا، وإذا كان لنا الحق في أن نفعل شيئا فإننا لا نستطيع أن نفهم كيف يعترض أحد على ذلك.

في هذه الحالة، وما دام ناصر قد رفض قبول أن حاملي أسهم القناة أو المنتفعين لهم أي حق أو قدرة لكي ينازعه قراره، فلم يكن هناك اعتراف بحق الاعتراض المتبادل ومن ثم بإمكانية التفاوض.

ومن المهم هنا أن نتفادى فكرة أن المفاوضات هي «الشيء الصالح» لأننا نكتب عنها، وأن كل الطرق الأخرى للتوصل إلى حل هي طرق شريرة. ومن الطبيعي تماما، حيثما يكون هذا ممكنا، لكل جانب أن يحاول تجنب المشاركة في اتخاذ القرار مع خصمه وأن يتهرب من محاولات خصمه أن يكون له حق الاعتراض.

إن أمثلة قرارات مشتركة أو تم التفاوض بشأنها - حين تثبت عدم إمكانية الحلول المنفردة - أمثلة مثل فيتنام، والجزائر، وقبرص وسيناء، بين أمثلة أخرى، لا يجب أن تحجب الحالات العديدة الأخرى حين يحاول طرف متحداً أن يفرض حقه في الاشتراك في حل مشكلة وهزم في المحاولة كما أظهر مثل السويس، وقد أدى عدم تمكن الطرفين من تحقيق تقدم عام ١٩١٧ في الحرب العالمية الأولى إلى انتصار الحلفاء عام ١٩١٨، وهو ما لم يترك مجالاً كبيراً للتفاوض، كما رفض الحلفاء في نهاية الحرب الثانية ما أبدته دول المحور من رغبة في التفاوض حيث كان الحلفاء يريدون استسلاماً غير مشروط وليس تفاوضياً. وتتخذ كل يوم العديد من القرارات المنفردة على كل المستويات حيث تود أطراف أخرى أن تشترك، ولكنها غير قادرة على أن تفرض مآزقاً يعطيها القوة على فعل هذا. وعلى ذلك فإنه ليس من المدهش أن يكون التوصل إلى قرار استكشاف إمكانية المفاوضات حول قضية ما بطيئاً، وحتى بمجرد بدء المفاوضات، فإن كل جانب قد يكون متيقظاً دائماً لإمكانية التهرب من حق الآخر في الاعتراض وحل النزاع بنفسه.

وزيادة على ذلك، فهناك أسباب أخرى، بالإضافة إلى الفوز، لرغبة طرف في تفادي المفاوضات. فهو قد يريد أن يبدو متشدداً أمام رأى عام داخلي مثلاً أو أن يجذب الانتباه عن مشكلات أخرى، أو أن يفرض مشقة صراع ملتهب على خصمه، أو بمجرد الدعاية. في كل الحالات، فإن الصراع ببساطة لا يؤدي هذا الطرف بشكل يكفي لإقناعه بالتفاوض.

أن تحقق نتائج جديدة:

تكون المفاوضات ملائمة حين تتعامل مع نتيجة جديدة والتي يمكن أن تحقق بشكل مشترك فقط:

إن «الخير» الجديد الذى يمكن أن تحققه المفاوضات يمكن أن يكون إبداعا إيجابيا - مثل الصلب الذى نتج عن التفاوض حول الشروط التى جمعت بين الحديد والفحم فى سوق صناعية مشتركة - أو أنها قد تكون نهاية موقف لا يحتمل - مثل إنهاء حرب عن طرق التفاوض حول شروط معاهدة سلام. فى أى من الحالتين، فإن الهدف لا يمكن تحقيقه بشكل منفرد، ولهذا فهو يتطلب القرار المشترك الذى يتم التوصل إليه من خلال المفاوضة. وفى هذه العملية، فإن المفاوضة تستخدم خلق خير جديد، ولكى تقرر أنصبة الأطراف فيه. هذه الأنصبة هى الشروط التى يقوم عليها القرار. إن هذا يشبه أن الاتفاقية قد أنشأت صندوقا اتفقت الأطراف أن تكافىء نفسها منه لعقدها هذا الاتفاق. والأطراف التى تقرر إقامة سلام إنما تقرر أيضا حول تخصيص للمزايا الفوائد منها، وقواعد تحديد هذه العناصر فى المستقبل. إن هذا التخصيص الذى تقرر بشكل مشترك هو الذى يقول لكل طرف ما إذا كان اشتراكه فى تحقيق هذه النتيجة الجديدة يستحق أم لا.

إن الحكم بأن هذه النتيجة تستحق هذا الجهد يجب أن يجرى على أساس افتراضين يجب على المفاوض أن يقيهما دائما فى ذهنه. الأول هو النتيجة التى يتوقعها، والحد الأقصى الذى يشعر أنه يستطيع أن يحصل عليه بشكل واقعى من الجانب الآخر. فإذا كانت هذه النقطة المثلى أقل من المساهمات المطلوب منه أن يقدمها للحصول على اتفاق، فإن النتيجة لما سيواجهه من تكاليف وفوائد إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، ومرة أخرى، إذا كانت هذه النقطة أقل ملاءمة من النتيجة المتوقعة أو من الاقتراضات الجارية، فإنه سيكون أقل اهتماما بالاتفاق مما لو كان وضعه الأمنى مؤلما وغير مقبول، وبعبارة دبلوماسى ذى تاريخ طويل ومتميز فى الدبلوماسية «إن هدف أى مفاوض ناجح هو أن يعرف مقدما الحد الأدنى الذى يمكن أن يقبله، وأين يكون مستعدا للانسحاب ويدع المفاوضة تفشل تماما إن لم يكن مستعدا أن يحافظ على الحد الأدنى من موقفه».

وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر بشكل محدد هذه المفاهيم فى محاول إقناع إسرائيل بفكرة فض الاشتباك فى الجولان عام ١٩٧٤:

لم يكن لدى إسرائيل خيار بين بديل جيد وبديل سيء ولكن بين بديلين سيئين، الأول (وهو الموقف الأمني) أن تظل متشددا، وأن تدع المفاوضات تفشل بكل النتائج المترتبة بالنسبة للعلاقات مع الولايات المتحدة . والبديل الثاني (وهو النتيجة المتوقعة) هو تنازلات إقليمية بما تتضمنه من مخاطرة أمنية. فأى البديلين أفضل؟ إن هذا لسوء الحظ يمكن معرفته فقط بعد أن تظهر الحقيقة.

إن أحد الدروس الهامة التي تعلمها الإسرائيليون بعد حرب ١٩٧٣ في الشرق الأوسط، في تقدير صفران، هي أنه حتى الخصم الضعيف عسكريا يمكن أن يختار أن يلجأ إلى الحرب إذا ما ترك بدون خيارات أفضل، «إن الإسرائيليين قد اعتبروا أن الحرب «مستحيلة» لأنهم ظنوا أن السادات ليس لديه أمل في أن يكسب. ولم يدركوا أنه قد يفيد أن يلجأ للحرب إذا ما كان لديه فرصة معقولة في أن لا يعاني هزيمة ساحقة وسريعا جدا. وهكذا فإن اتخاذ قرار الدخول في المفاوضات على أساس أنها «تستحق بذل الجهد فيها» إنما يأخذ في اعتباره تقديرات تفكير الجانب الآخر.

وقد لا تحقق نتيجة واحدة بشكل تفضل مع الأطراف عدم التوصل إلى اتفاق، أو كما قرر السفير كينيث روش، «مواقف تصبح فيها المفاوضات مستحيلة تماما، وهي الحالة التي ستنهار فيها المفاوضات سريعا جدا.. فإذا كانت أهداف الأطراف غير منسجمة كلية فإنه يجب مواجهة ذلك بشجاعة. فالاتفاق الذي يتجاهل عدم الاتساق في الأهداف لن يكون اتفاقا ذا شأن. وما لم يعمل على إبراز أهداف جديدة، سواء من خلال إعادة تقييم الاتجاه القائل بأن «الأمر لا يستحق» أو بخلق نتائج جديدة، فإن المفاوضات سوف تفشل. ويتضمن قرار كل جانب محاولة التفاوض تقييما للنتائج الممكنة لتقدير ما إذا كانت النتيجة التي تم التوصل إليها، ونصيب كل جانب فيها، تبرر ما بذل فيها من ثمن.

أن تضع شروط المفاضلة:

تكون المفاوضات ملائمة أيضا حين تتعامل مع تبادل لنتائج يتم التوصل إليها بشكل مشترك:

في الحالة السابقة، تقاسم الجانبان في النتيجة، في هذه الحالة فإن نتائج جديدة تم تبديلها. بهذا المعنى، فإن المفاوضة هي وسائل وضع شروط المفاضلة في عقد حين تكون قيم أو «أثمان» البنود المتبادلة ليست محددة. وتفكير الأطراف هو نفس تفكيرهم في حالة

صفقة متوقعة - أو بشكل ملائم أكثر - في موقف مقايضة. فأحد الأطراف يريد من الطرف الآخر أن يتنازل عن شيء ما، ويبحث عن بند مقبول يبادل به، أو أن طرفاً يريد أن يتنازل عن شيء له قيمة عند الطرف الآخر ويحاول أن يضع ثمناً عادلاً في عمله يقدره الطرف الأول. وغالباً فإن هذا «الشيء» هو ببساطة اعتراض على حل مقبول للمشكلة المطروحة، وعلى الطرف الأول أن يتقدم ببند ملائم للمبادلة مع الطرف الآخر لكي يزيل حق اعتراضه وينهى حالة الجمود في المفاوضات. ورغم ما قد يبدو أنه غير عادي، فإن هذا النمط من التصور يمكن استخدامه في عدة مواقف. لإظهار ملاءمة المفاوضات لحل المشكلة وإظهار درجة التبادل المطلوبة لاتخاذ قرار مشترك وهكذا، فإن الوطنيين الزيمبابويين في أعوام ١٩٧٧ - ١٩٧٨ كانوا يحاولون الحصول على نصيب يكونون به في موقف المتحكم في حكومة روديسيا، في الوقت الذي كانوا يستخدمون فيه حرب العصابات لكي يجعلوا قيام هذه الحكومة بعملها مستحيلاً في غياب اشتراكهم. وكانت الحكومة الروديسية، بدورها، تحاول التخلص من هذا الاعتراض بدفع الثمن - إن لم تكن تستطيع إزالته بطريقة أخرى - وكانت العملة الوحيدة المقبولة للوطنيين هي الاشتراك. هذا التبادل - الاعتراف بحق كل طرف في الاشتراك - كان أساس اتفاقية لانكستر في ديسمبر عام ١٩٧٩. وخلال جولات فض الاشتباك كان الإسرائيليون يقولون «إن عمق الانسحاب يعتمد على حجم التعويض». إن أي مفاوضات هي مسألة تقرير كل جانب لمدى ما يريد، ومدى ما هو مستعد أن يعطيه للحصول على ما يريد، وعندئذ يتحقق التوازن بين الجانبين. وحتى حين كان الجانب الأمريكي يعد سلسلة خياراته الأولى لمخاضات سولت، يفكر في إقامة تبادل أساسي للمطالب مع الروس. «في مقابل إشباع رغبة موسكو فيما يتعلق بأولويته حول ABM فإن واشنطن كانت تأمل في أن تفوز بما تريده بشكل أكثر وضع سقف لبرنامج الصواريخ الهجومية السوفيتية..» وهذا في الأساس ما حدث في النهاية، رغم أنه قد أخذ وقتاً للوصول إليه.

الشروط الضرورية والكافية:

كل هذه الطرق المختلفة لتصوير المواقف الملائمة للتفاوض يمكن أن تلخص بالقول أن المفاوضات تكون ملائمة حين يرى الأطراف أن مشكلة ما يمكن فقط أن تحل بشكل مشترك وحين تكون لديهم الإرادة لإنهاء موقف قائم يعتبرونه غير مقبول في الوقت الذي يعترفون فيه بمطالبة الطرف أو الأطراف الأخرى الاشتراك في هذا الحل. وبين عناصر ثلاثة: نفاذ

البصيرة، والإرادة، والمساواة، فإن أكثرها أهمية هي الإرادة. فبدون الإرادة للتوصل إلى اتفاق فإنه لن يتحقق، حتى ولو قبلت مطالبه الجانب الآخر للاشتراك في الحل.

ويتذكر أرنست فان دير بيجل، الذي مثل هولندا في مفاوضات السوق المشتركة، افتقار دييجول للاستعداد لأن يرى المفاوضات حول دخول بريطانيا إلى المجموعة الأوروبية تنجح في أعوام ٦١ - ١٩٦٢ :

لا أظن أن أحدا يعلم حقيقة ما إذا كان الفرنسيون غير مهتمين كلية بتفاصيل المفاوضات لأنهم كانوا يعلمون أنه على أية حال فإن الجنرال (دييجول) عند نقطة محددة سوف يقول لا، أو ما إذا كانت المفاوضات سوف تنجح الآن، وبعد مرور هذا الحدث، فإنه من الواضح أنه إذا كان البريطانيون قد قدموا كل شيء فإن الجنرال كان سيقول لا.

وبعد الجولة الثالثة من اجتماعات لجنة الثمانية عشر لنزع السلاح في جنيف في بداية الستينيات، قدمت الدول غير المنحازة التي اشتركت في المحادثات تقريرا إلى الجمعية العامة تقول فيه إنه إذا كان اتفاق لم يتحقق فإن ذلك يرجع إلى الافتقار للإرادة السياسية من جانب القوى النووية وليس بسبب ندرة أفكار جديدة. وربما رأت القوى النووية أسبابا مختلفة لعدم الاتفاق، ولكن مع هذا فإنه بدون الإرادة على الاتفاق، ولأسباب تعتبر ذاتية أو موضوعية، فإنه لن يكون هناك اتفاق. والمثال الكلاسيكي هو معاهدة السلام النمساوية، والتي كان التوصل إليها ببساطة في حكم المستحيل ما دامت الإرادة للتفاوض لم تكن متوفرة لدى ستالين ولكنها كانت ممكنة تماما بمجرد وجود هذه الإرادة.

ولكن الإرادة، ونفاذ البصيرة، والمساواة إنما تنطبق على عدد من العناصر المحددة، مثل عدم تقبل الموقف، وعدم القدرة على تحسين الموقف بشكل منفرد، وقبول الطرف الآخر، ومن الواضح أن هذه الموضوعات مرتبطة بل حتى مترتبة على بعضها البعض، ومن المحتمل أن الشرط الأول هو إدراك أن الموقف غير مقبول، سواء لأنه مكلف بشكل لا يمكن احتماله أو لأنه، سواء كان محتملا أم لا، فإنه يمكن أن يتحسن. وكثير من المراقبين للأحداث المثيرة في الشرق الأوسط في نهاية عام ١٩٧٧ أشاروا إلى الثمن المتزايد لعدم التوصل إلى اتفاق بالنسبة لمصر. فمع انح الاقتصاد الداخلية، وقرب أن تصبح المعدات السوفيتية الصنع بدون قطع غيار، فإن مصر، في رأي الكثيرين، لم تكن تقوى على استمرار حالة الحرب مع إسرائيل. ولم يكن مما يشير الدهشة أن تحدث مبادرة الرئيس

السادات فى نفس العام الذى حدث فيه حوادث شغب يناير عام ١٩٧٧ احتجاجا على إلغاء دعم الأسعار فى مصر.

وفى بعض الأوقات فإن إدراك أن موقفا لا يمكن أن يستمر أكثر من هذا إنما يكون مفروضا من الخارج. وفى حالة تريستا، فإن المفاوضات قد حركها حادث أثبت أن عدم فعل أى شىء لحل المشكلة يمكن أن يؤدى إلى أعمال عدائية نشطة. فحين أعلنت دولتنا الاحتلال الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى فى ٨ أكتوبر ١٩٥٣ أنهما يخططان لتسليم سلطة الحكم فى واحدة من المنطقتين لإيطاليا، الأمر الذى كان فى الواقع سيقسم الأقليم على طول خطوط الاحتلال، ظهرت معارضة ضخمة، شعبية وحكومية، فى يوغوسلافيا. ويروى المفاوضات اليوغوسلافى، فلاديمير فليت أنه:

«حين فهمنا أنكم، الأمريكيين والبريطانيين، جادون ١٠٠٪ فى الرغبة فى سحب القوات فى أقرب وقت ممكن، عندئذ عرفنا أنه ليس هناك مزيد من إضاعة الوقت، وأن علينا أن نجد حلا».

وفى أوقات أخرى فإن الأطراف يفرضون الموقف غير المقبول أحدهما على الآخر وإن لم يكن بالضرورة فى وقت واحد. إن هجوم تت لعام ١٩٦٨، وضرب وبث الألغام فى الشمال عام ١٩٧٢ قد أوضحا هذه الحقيقة للولايات المتحدة وفيتنام الشمالية على التوالى وبشكل يفصل بينه ٤ سنوات. وأصبحت المواجهة حول مشروع فورست هلز - نيويورك. لإسكان الطبقة المتوسطة، إلى الحى المجاور قابلا للحل الوسط والمفاوضة حين توصل الخصوم إلى إدراك أن المعارضة التامة مصيرها الهزيمة الكاملة «لقد تحققوا أنه إن لم يكن هنا حل وسط فإن المشروع الأصيلى سوف يقام».

والشرط الثانى هو التحقق أن عدم التقبل هذا لا يمكن تصحيحه بشكل منفرد أو كما يسميه علماء النفس، الاعتراف بالأهداف التى تتحقق بتعاون جميع الأطراف المعنية، تلك التى تكون ملزمة للجميع ولا يمكن تجاهلها، ولكن التى لا يمكن تحقيقها بجهود وموارد مجموعة واحدة بمفردها، أنها تتطلب الجهود المنسقة وموارد الجماعات المعنية. كل من هذين الشرطين - عدم القبول وعدم الكفاية - هى أمور ذات تكاليف ومزايا أو حكم نسبى، وهى تعنى بوجه عام أنه عند مستوى ما من التوقعات والجهود فإنه قد يكون ممكنا تحسين الموقف، لكن فقط فى اتحاد مع جانب آخر له مصلحة فيما يترتب من نتائج.

ورغم أن طبيعة هذا الشرط سوف نظورها بشكل أكثر فيما بعد، فإنه قد يكون من المفيد هنا أن نقدم الشرط الثالث، وهو اشتراك الطرف الآخر أو قبول مطلبه في بعض الفوائد. وهذا، في عديد من الحالات، عقبة رئيسية، لأنها تتضمن أحكاما حول الشرعية التي يحاول دائما الطرف المنازع أن ينكرها، هذه الشروط الثلاثة، مضافة إلى تصور إمكان التفاوض، وتوفر الإرادة للتفاوض، هي المكونات الأساسية في قرار استكشاف إمكانية التفاوض.

خلق الفرص:

لم تكن المحاولات السابقة للتعرف على القضايا الممكن التفاوض حولها مجرد عمل من أعمال التصنيف. فما دامت هذه الصفات أمورا ذاتية في التصور والإرادة، فإنه يمكن التلاعب بها، ونادرا ما يتوصل الطرفان إلى قرار لاستكشاف إمكانية التفاوض في نفس الوقت، وعلى هذا فإنه يصبح من المهم للطرف الذي يبدأ بذلك أن يكون قادرا على التأثير على قرار الطرف الآخر في نفس الاتجاه. والتناقض القائم في هذا الموقف هو أنه - بالنسبة للطرف الذي لم يقرر بعد أن يتفاوض، فإن قرار الطرف الآخر هو سبب كافٍ للطرف الأول للاستمرار في الرفض لأنه يجعله يبدو أن الطرف الآخر إنما يستسلم فإذا ما استطاع الطرف الأول أن يصمد فقط أطول قليلا، فإن الآخر يمكن أن يستسلم كلية. ويؤدى قرار التفاوض كمطلب للاشتراك في حل المشكلة، الأمر الذي لا يعترف به الطرف الذي يرفض التفاوض، وأيضا علامة ضعف، مادام المفاوضات مستعدة الآن للحل الوسط. وأنه في مواجهة مثل هذه العقبات المتجددة فإن على جانب واحد أن يحاول خلق أو فرض الشروط التي تبرر التفاوض في عيون الآخر.

وقد وصف أنطوني إيدن في مذكراته الظروف التي أدت إلى بدء مؤتمر جينيف حول الشرق الأقصى عام ١٩٥٤، وفي إعداده لاجتماع مع شو اين لاي، كان إيدن محتاجا لأن يقرر ما إذا كانت الحكومة الصينية مستعدة لأن تدخل في ترتيب على الإطلاق وأن يقرر ما إذا كانت الشروط القائمة - في نظر الصينيين - تبرر المفاوضات:

«إن الفرنسيين ما زال في إمكانهم أن يصمدوا في الهند الصينية ولكن في أى لحظة فإن أى كارثة كبيرة قد تتغلب عليهم ولا يبقى من خيار إلا رحيل جماعى مشين. وفي الوقت الذى كان الجيش الفرنسى فيه ما زال موجودا، كان لدينا عنصر أكيد نساوم به رغم ما كان عليه من ضعف. وربما كان الصينيون أنفسهم يعلمون هذا فعلا، ولكن ربما كانوا

حكماء بما فيه الكفاية لكي يقدرُوا أنها لم تكن سياسة جيدة تلك التي تدفع عدوا إلى اليأس. وفي مدى عدة شهور لم يكن يكفى شيء إلا الاستسلام. وكان السؤال هو ما إذا كان الصينيون يرون الأمور في هذا الضوء».

خلق حلول:

إن أكثر الطرق موضوعية لبدء المفاوضات هي أن تظهر للطرف الآخر، إمكانيات حلول خلاقية. وقد وصف أحد الدبلوماسيين المتمرسين المفاوضات الدولية على أنها «مجموعة من المشكلات المشتركة والتي يصعب جدا إيجاد الحلول لها، وأنه من المأمول أن تأتي من خلال البحث المشترك. وأعتقد أننا فقدنا أساسا كبيرا في السنوات الأخيرة بتحويل العديد من المشكلات من هذا الإطار إلى تلك التي ينظر إليها كعلاقات خصومة تنطوي على مصالح متصارعة بشكل حاد. وأن أحدا ما يتعين أن يفوز، وأن أحدا يتعين عليه أن يخسر». ومثل هذا التناول يمكن أن يأخذ عددا من الأشكال.

وهناك حلول جديدة، وبدائل جديدة لتحديد القضية، وإمكانيات جديدة للمرونة يمكن أن تقترح، ولإظهار أن الأطراف ليسوا محصورين داخل مأزقهم وأنه يمكنهم أن يخرجوا منه بإظهار إرادة طيبة خلاقية. فالحل الخلاق للمشكلات يمكن أن يصور بالنزاع بين اثنين حول ما إذا ما كانت نافذة يجب أن تفتح أو تغلق. وما داموا سيستمرون في الجدل على هذا الأساس، فإن واحدا سوف يفوز وسيخسر الآخر. ولكنهم إذا عادوا إلى وضع الخلاف لإظهار أن ما يريده أحدهما هو أن يحصل على هواء جديد بينما يريد الآخر أن يتفادى تيارا هوائيا، فإنهما عندئذ يستطيعان فتح نافذة في غرفة ملاصقة والباب الذي يقع بينهما. وهكذا يستطيع كلاهما أن يفوز بالاشترك في إيجاد خلاق. وبنفس الطريقة، إذا ما استطاع طرف أن يقترح حولا بديلة لمشكلات دولية أكثر خطورة، عندئذ فإنه قد يكون ممكنا البدء في المفاوضات.

ويجب على الطرف الذي يبادر بذلك أن يكون حريصا على أن لا يحصر نفسه في مقترحات محددة عند هذه النقطة، وإنما الأفضل من ذلك أن يجعل من المفهوم أن الحلول، والبدائل، والتعريفات، والإمكانيات. إنما تثار كمجرد أمثلة لنمط النتيجة الممكنة. لهذا الهدف، فإن البيانات غير الرسمية، ووجهات النظر الشخصية، والمقالات الخاصة، وبالونات الاختبار الأخرى، هي من الأمور المفيدة. ويلعب الغموض دورا كبيرا في مرحلة

الإعداد للمفاوضات، فالكثير جدا من الوضوح قبل أن يتحدد موقف بشكل مشترك بين الأطراف قد يجعل التنازلات صعبة حين تبدأ المفاوضات. وقد يقدم الغموض مرونة في مرحلة ما قبل المفاوضات. بل إنه كما هو أكثر أهمية من الغموض، لنفس الأسباب، تفادي التعهد الملزم. فالفترة السابقة على التفاوض، هي وقت لجس النبض والاستكشاف، وإظهار نماذج من الإمكانيات للجانب الآخر، ولكنه ليس وقت تقديم حلول محددة. وقد تركزت جهود كيسنجر من بداية عام ١٩٦٨ على جعل هانوي توضح «نوع النتائج» التي يمكن أن تقبلها بشكل يتفق مع أهدافها، وبعد ١٩٧٠ حاول أن يظهر لهانوي «أنواع النتائج» التي يمكن للولايات المتحدة أن تقدمها.

وبعد الاجتماع الأول لرئيس الوزراء بيجين والرئيس السادات في نهاية عام ١٩٧٧، أعلن كلا الزعيمين بشكل علني موافقتهم على حقيقة أن «كل شيء قابل للتفاوض إلا تدمير دولة إسرائيل». ومع هذا وقبل افتتاح اجتماعات التفاوض في ١٠ يناير كان هناك تشدد في الاتجاهات على كلا الجانبين. وكان كلا الجانبين يصدران بيانات عامة حول شروطهما للتسوية. وأصبحت اللغة المبالغ فيها مثيرة لدرجة أن الولايات المتحدة حاولت إقناع الأطراف أن تفرض حظرا رسميا علي البيانات العلنية. وقد توفقت اجتماعات القدس بعد افتتاحها بوقت قصير حيث اتهم كلا الطرفين الآخر بوضع شروط مستحيلة.

والطريقة الأخرى لإظهار الإمكانيات لحلول خلاقية هي أن تقترح إمكانية تبادل المزايا، والمنافع الجانبية، والتعويض، وفوائد ممكنة أخرى كحافز على الاتفاق، وقد تكون إمكانية تطلع طرف إلى تبادل المزايا أكثر من توقع أن يستسلم الجانب الآخر، كافية لجذب الطرف الآخر إلى المفاوضات. ومرة أخرى، فإن الجانب الذي يأخذ المبادرة يجب أن يكون حريصا على أن لا يقدم مقترحاته كما لو كانت مقترحات محدودة. هذا الخطأ وقع في مناسبة سبقت مفاوضات القواعد الأمريكية في دول مختلفة (أسبانيا، الفليبين)، حين عجل بفكرة المساعدة «للدفع» ثم استخدام التسهيلات ومن ثم أخذت كشيء مسلم به. وبوجه عام فإن فكرة أن هناك سلعة معينة متاحة لتبادلها خمقابل بند آخر هي التي تطرح. مثلما جعل الإسرائيليون معروفا أنهم سوف يبادلون الأرض بإنهاء الحرب مع ترك كمية كل سلعة يتم تبادلها للاتفاق عليها في المفاوضات. وربما كان كيسنجر أكثر من أي وزير خارجية أمريكي آخر هو الذي استخدم المكافآت الجانبية للتوصل إلى اتفاق، ففي اتفاقية فيتنام، وفي فض

الاشتباك الثاني فى سيناء، وفى المؤسسة الدولية للملاحة التى كان على قانون البحار أن ينشئها، وفى مفاوضات قاعدة الفلين، فإن كميات كبيرة من المال وأشياء أخرى قد وعد بها من أجل التوصل إلى اتفاق. وقد نجح هذا الأسلوب فى بعض الأوقات.

والطريقة الثالثة هى أن تظهر أن نفعاً جديداً يمكن أن ينشأ بالعمل المشترك بينما لا يمكن أبداً أن يتحقق بقرار منفرد. ويجب على الجانب المبادر أن يظهر كيف أن الجانب الآخر سيكون فى موقف يكسب فيه من النفع الجديد الذى سيتم التوصل إليه بدون إخفاء حقيقة أن المبادر أيضاً سوف يستفيد، غير أن كسباً كبيراً للغاية للجانب الثانى سوف يشير شكوكه، بينما لن يجتذب كسب كبير للغاية يحصل عليه المبادر الجانب الآخر وهنا مرة أخرى، فإن ما يقترح هو الكسب الذى يتحقق بشكل مشترك من أجل التوصل إلى قرار للتفاوض، بينما ستعالج المفاوضات نفسها تخصيص المساهمات والفوائد.

هذه الأنواع من المقترحات هى ممارسة موضوعية للقوة، تستهدف أن توحى بالرضا للجانب الآخر بشكل يتوقف على موافقته على التفاوض. مثل هذا الإشباع قد يقدم بواسطة الجانب المبادر- كما هو فى حالة البدائل الجديدة وتبادل المنافع- أو أن الطرف الذى يبادر إنما يقدم مجرد إشارة إلى أن مثل هذا الإشباع سوف يتحقق بطبيعة الحال للمشاركين، كما هو الحال فى المنافع التى تحققت حديثاً. فى الحالة الأولى، فإن مثل هذه الممارسة للقوة هى وعد (أو إشباع إرادى)، وفى الثانية، هى تنبؤ (أو إشباع غير إرادى).

وقد اقترنت الوعود والتنبؤات بالمقابل السلبى لها ونعنى التهديدات والتحذيرات، لكى تشكل جوهر خطاب الرئيس كارتر فى ٢١ يوليو ١٩٧٧، والذى كان عنصراً هاماً فى مفاوضات سولت الثانية:

«إن صواريخ كروز إنما تهدف إلى تعويض التهديد المتزايد لقدراتنا الرادعة وهو التهديد الممثل فى البناء السوفيتى لقوى الأسلحة الاستراتيجية الهجومية.. فإذا أمكن التحكم فى هذه التهديدات، فإن مستعدون للحد من برامجنا الإستراتيجية» (وعد).

«ولكن إن لم يكن من الممكن التوصل إلى اتفاق، فإنه يجب أن لا يكون هناك أى شك أن الولايات المتحدة تستطيع وسوف تفعل ما يجب أن تفعله لحماية أمنها وضماني كفاية وضعها الاستراتيجى» (تهديد)

«ووجهة نظرنا أن اتفاقية للحد من الأسلحة الاستراتيجية والتي تعكس مجرد أدنى مستوى مشترك يمكن الاتفاق عليه سوف تحقق فقط وهما عن التقدم وفى آخر الأمر ترجعا فى عملية الحد من الأسلحة كلها» (تحذير)

«ووجهة نظرنا أن التقدم الحقيقى فى محادثات سولت لن يحقق فقط الاستقرار فى التنافس فى الأسلحة ولكنه يستطيع أيضا أن يقدم أساسا للتحسن فى العلاقات السياسية» (تنبؤ)

تفادى الكارثة:

مثل الوجه الآخر للعملة، فإن المفاوضات يمكن البدء فيها بإقناع الطرف الآخر بأنه فى غياب الحل المشترك فإنه لن يبقى إلا البدائل الأسوأ، وبإظهار أن هناك مأزقا، وأنه لا مخرج فى غياب محادثات، أو أن الأمور سوف تسوء (أو أنه يمكن جعلها تسوء) بمرور الوقت بدون تسوية، وبإظهار أن الجانب قادر على أن يساند مطلبه فى التفاوض بالقوة اللازمة.

مع نهاية الخمسينيات كان واضحا أن الوضع فى القطب الجنوبى أصبح خطرا بشكل متزايد، فلم تكن هناك قيود على البحث فيه وطالبت عديد من الدول بالإقليم وبالحد من القيام ببحوث غير محدودة وبلا قيود على النشاطات السلمية أو غير السلمية. وفى عام ١٩٥٨ دعا الرئيس ايزنهاور الدول التى لها مطالب فى المنطقة واحدى عشرة دولة مرتبطة فى نشاطات العام الدولى لفيزياء الأرض للاشتراك فى مؤتمر فى أنتاركتيكا «من أن تصبح هدفا للصراع السياسى» وإبقاؤها منطقة مفتوحة لكل الأمم لإجراء نشاطات عملية أو نشاطات سلمية أخرى وقد نتج عن المؤتمر فى نهاية الأمر معاهدة دولت القارة وجعلتها خالية من السلاح. وهكذا تم تفادى مخاطر أدركتها العديد من الدول.

وفى عام ١٩٧٤ حاول جلافكوس كلريدس القائم بأعمال رئيس جمهورية قبرص إقناع الرئيس الرئيس الشرعى مكاربوس، والذى كان قد عزل، بالحاجة لقبول «اتحاد جغرافى» كأساس للمفاوضات مع المحتلين الأتراك. وقد شعر كلريدس أن البديل لقبول الصيغة هو عدم التوصل إلى اتفاق على الإطلاق ودمج شمال قبرص كمستعمرة تركية. وكان السؤال - كما وصفه كلريدس، هو ما إذا كان مكاربوس «مستعدا لمواجهة الواقع» وهو السؤال الذى أجاب عليه مصدر يونانى - قبرصى «إنى واثق أن الأسقف يرى الواقع ولكنى غير واثق أنه مستعد لأن يعترف بما يرى» وهو تحليل حاد الملاحظة للمقومات الموضوعية والذاتية. وفى الحقيقة أن مكاربوس لم يكن قادرا على أن يتوصل إلى تفاهم مع الواقع وأصبح شمال قبرص مستعمرة تركية لبقية العقد.

ويمكن الإيحاء بالبدائل الأسوأ بطريقتين، بالتهديدات، وبالتهذيرات. وكلها تنبئ بالكارثة التي ستحل، فالتهديد يشير إلى الخسارة التي ستلحق بجانب بإرادته الخاصة، بينما يشير التحذير إلى نكبة سوف تحدث مستقلة عن أى عامل بشرى، وفى كلتا الحالتين، فإن الكارثة المقبلة تطرح كبديل للمفاوضة، جاعلة الأخيرة نافعة بالمقارنة.

ويعتبر استخدام التحذيرات أكثر أمانا، مادام الأطراف عندئذ لديهم سبب وجيه لكى يتحدوا ويعملوا معا لتفادى كارثة وشيكة الوقوع، بينما تخلق التهديدات مشاعر متناقضة: فالجانب الآخر الذى يفترض أن يجذبه التهديد إلى التفاوض حول اتفاقية مشتركة، فإن التهديد قد يثير فيه المقاومة. فالتهديدات، مثل حقوق الاعتراض - لها طريقة فى خلق تقدم نحو المفاوضات، وبحيث تصبح نفسها هى المشكلة أكثر من أن تجذب الانتباه إلى المآزق الأصلية المطلوب التغلب عليه. ويردد الدبلوماسيون دائما كلمات ديجول أنهم لن يتفاوضوا تحت ضغط أو يساقوا إلى مائدة المفاوضات بالقوة. وكما أعلن الفيتناميون الشماليون دائما، فإنهم لن يأتوا إلى مائدة التفاوض تحت وابل القنابل. ولكن مادام الأطراف أيضا لن يتفاوضوا كثيرا فى غيبة ضغط فإن السؤال يصبح: أى شكل من الضغوط هو الأكثر مساعدة على التفاوض. فالتهذيرات - شأن حدوث توقف فى المفاوضات - هى أفضل نظريا إذا ما كانت ملائمة، ولكن التحذيرات مطلوبة فى بعض الأوقات.

وقد حذر كيسنجر مؤتمر قانون البحار عام ١٩٧٦ بأن الإدارة التالية لن تكون أسهل فى التعامل معها. (فى نفس الوقت الذى وعد فيه بتأييد مالى للوكالة الدولية المقترحة للبحث عن المعادن، كما هدد أيضا أن يتصرف بمفرده إذا لم يتوصل الآخرون إلى اتفاقية مقبولة. وأجاب أحد المندوبين «إننا لانحب أن نؤخذ بالقوة»، وعجز المؤتمر عن التقدم. وبعد ذلك بستة أشهر، «حذر» الرئيس كارتر، وكما كتبت الصحف لكى تتفادى المعانى غير السارة «يهدد» - بالنظر فى إسراع تطوير الأسلحة الأمريكية إذا ما فشل الروس فى أن يتفاوضوا بشكل جدى حول تقييد التسليح. وقد فشل كلا المجهودين فى إظهار بديل أسوأ. ومن ناحية أخرى، حذرت السلطات البانامية وعديد من الأمريكين لمدة طويلة بأن الموقف مع بنما يحمل إمكانية الانفجار، وبتنتائج مؤلمة لقدرة أمريكا على الإبقاء على القناة مفتوحة ما لم يتم التفاوض حول معاهدة جديدة. وقد استمرت هذه التحذيرات لمدة طويلة حتى بدت تقريبا شبيهة بإطلاق إشارات خطر كاذبة ولكن كان لها تأثيرها فى نهاية الأمر.

وعلى عكس تناول الموضوعى الذى ذكرناه سابقا، فإن تناول السلبى لا يمكن أن يصبح فعالا بالكلمات وحدها، فغالبا ما يتطلب الأمر عملا توضيحيا أو مقدم ثمن حول

التهديد أو التحذير لكي يدرك الطرف الآخر فكرة أنه بدون المفاوضات فإن الأمور ستكون أسوأ أو على الأقل لن تكون أفضل. والتهديدات والتحذيرات يجب أن تكتسب مصداقية، كما يجب أن تصان ضد الأساليب المضادة. وهكذا يجب أن يكون هناك ضغط - وخاصة بواسطة من يوجه التهديد - لكي يظهر أنه يستطيع وأنه سوف ينفذ تهديده.

ولم يكن الألمان الشرقيون والاتحاد السوفيتي في بداية الخمسينات يريدون أن يجدد الغرب قابلية عملة ألمانيا للحياة والبقاء، ولمنع ذلك فقد بادورا بحصار برلين كإشارة تهديد بقصد منع مثل هذا العمل. ويروي روبرت لوفت - الذي كان مشتركا في صناعة القرار الأمريكي للتعامل مع هذا التهديد - لماذا فشلت محاولة عزل برلين الغربية: لقد تعلمت من التجربة حين كنت مسؤولا عن كل القوات الجوية خلال الحرب أننا حملنا ٧٢,٠٠٠ طن فوق الهملايا.. ولذلك فإن الشيء الذي نفعله هو أن نكسر الحصار. فلا يملكك اخوف من ذلك، فإذا ما أسقطوا إحدي طائرتك فإنهم بذلك في حرب لأنه ليس لهم حقوق في الممرات الجوية.. ومجرد أن رأوا أننا نحمل كل الطعام، والفحم، والدقيق المطلوب للإبقاء على برلين حية، عندئذ تصدع الحصار وأحيينا قدرة وحيوية العملة الألمانية الغربية.

ويمكن للعمل التهديدي أن يأخذ عددا من الأشكال، كل منها له مشاكله، ومن المشاكل الأساسية الافتقار إلى التقدم والقدوة على التوصل إلى حل، وحق الاعتراض وينشأ عدم التقدم حين تمنع الظروف أيا من الجانبين من صنع حل بمفرده. فكل جانب وضع بالضرورة عناصر غير كافية للحل، وجعل هذه الحقيقة معروفة لجانب آخر في نفس الموقف (مفترضا أن عناصرهما معا كافية) يمكن أن تحول حالة الجمود في المفاوضات إلى اتفاق.

ويستخدم «حق الاعتراض» هنا للإشارة إلى موقف يستطيع فيه كل جانب أن يمنع الآخر من تقديم حل. وتمثل الحاجة إلى جعل الجانب الآخر يدرك أنه جزء من المشكلة ولذلك يجب أن يكون جزءا من الحل والقوة الدافعة وراء الحروب والثورات من أجل أهداف تفاوضية. مثل هذا العمل تكتيك لإجراء مفاوضات يحمل معه خطرا أن الجانب الآخر قد يحاول أن يزيل حق الاعتراض بإزالة من يمارسه، ويختفى موضوع المفاوضات كلية في الدخان، وتعرض الحركات الوطنية على جهود الحكومات الاستعمارية لاستعادة القانون والنظام بدون اشتراكها، فإذا تغلبوا على محاولات تصفيتهم - وسجلهم في هذا جيد إلى حد ما - فإنهم يصبحون جزءا من المأزق وعندئذ من الحل، بعد أن كانوا جزءا من المشكلة.

كما هو الحال مع الوعود والتنبؤات، والتهديدات والتحذيرات، والتي ناقشناها آنفاً، فإن التمييز هو بين الأنواع الإرادية وغير الإرادية من القوة. إن الوصول بالموقف إلي طريق مسدود يمكن أن يكون أفضل تكتيك منه كحق اعتراض. فهو أقل تعرضاً للخطر، وأقل احتمالاً لأن يصبح موضوع هجوم، وهو أكثر تشجيعاً.

ويعتبر نزع السلاح النووي مثل علي الوصول إلي طريق مسدود فهو مثل الزواج من غير الممكن تحقيقه بشكل متفرد، وتقول الأطراف لبعضها البعض بشكل مستمر أنه مالم يتقبل الآخر عروض التحكم المتبادل في الأسلحة، فإن الموقف سوف يصبح إرادياً وبشكل تلقائي أسوأ بالنسبة لكليهما.

الانحناء للضغط الخارجي:

والطريقة الثالثة للتوصل إلى بدء المفاوضات هي أن تنحني أمام ضغط خارجي من طرف ثالث. ومادام مثل هذا الضغط يعمل بشكل أفضل حين ينظر إليه على أنه محايد وكذلك لا مفر منه، فإن الطريق الذي يستخدم طرفاً ثالثاً لإحداث ضغط له تأثيره سوف ينظر إليه كمجرد أداة للأول. وبالطبع فإنه لا شيء يتطلب أن يكون الطرف الثالث نفسه مصقولاً وغير مباشر، فيما عدا ما يتطلبه دوره من فعالية. ويستطيع الطرف الثالث بدوره أن يستخدم أنواع التكتيكات التي وضحتها آنفاً: الإشارة إلى الفوائد التي ستندفق نتيجة التوصل إلى حل أو إمكانيات جديدة لحل المشكلة، وإظهار ضرر سوف يحدث إذا لم يتحقق حل، أو حتى القيام بدور أكثر نشاطاً وتقديم دوافع لنتيجة تتحقق عن طريق التفاوض أو التهديد بالحرمان من مزايا إذا مارفض أحد الأطراف أو كلاهما أن يتحدث. وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر كل هذه الأساليب في زيارته المكوكية بين مصر وإسرائيل في أعقاب حرب عام ١٩٧٣ في الشرق الأوسط. كما فعلت بريطانيا العظمى ذلك أيضاً لإقناع الروديسين والزيبابويين للتوصل إلى إتفاق عام ١٩٧٩، فبعد مرات من فشل البريطانيين والأمريكيين، استطاع اللورد كارينجتون تهديد الجبهة الوطنية بإنذارات بأن يواصل بدونهم في عدد من المراحل الحاسمة. وغالبا ما جندت الحركات الوطنية قوة الأمم المتحدة لصالحها لبدء المفاوضات، ولكنها نادرا ما كانت فعالة لأنها مرتبطة بشكل وثيق بجانب واحد ولا تعتبر بشكل كاف طرفاً «ثالثاً». ومع هذا، فإن ضغط طرف ثالث يمكن أن يكون فعالاً جدا حين يأتي من قوة معنوية تستند إلى مؤسسات، أو نصير مشترك للجانبين، أو مجموعة من الأصدقاء، وكل من يستطيع أن يمارس ضغطاً معنوياً علي الأطراف.

ومن الاتفاقات التي تم التوصل إليها أخيراً بضغط طرف ثالث كانت تتعلق بنزاع نهر الجانجيز بين الهند وبنجلاديش. فخلال فصل الجفاف لا تتوفر مياه كافية لإمداد كلا البلدين، وتبودلت الادعاءات والادعاءات المضادة فيما يتعلق ببناء الهند لسد يحول المياه من بنجلاديش. وقد أتت بنجلاديش بالنزاع إلى دورة خريف عام ١٩٦٧ للجنة السياسية الخاصة في محاولة لاستخدام الأمم المتحدة. وبمساعدة أطراف ثالثة من مجموعة عدم الانحياز والتي من أعضائها الهند وبنجلاديش، تم التوصل سرا إلى «بيان بتوافق الآراء» وقد وافق الطرفان على استئناف المحادثات الثنائية في دكا في ديسمبر، والتي أنتجت في النهاية اتفاقاً رسمياً. وقد تفادى الاتفاق على استئناف المحادثات تصويتاً في الأمم المتحدة. والتي كان على الدول الأعضاء أن تختار بين ادعاءات الدولتين. وقد تدعم ضغط الأطراف الثالثة غير المنحازة بالمعارضة المعروفة للمجموعة للتدخل الخارجي وخاصة الزج بالقوى الكبرى، في مشكلات تتورق بين أعضاء المجموعة.

وبصورة مشابهة، كانت منظمة الوحدة الإفريقية فعالة في إبعاد أعضائها عن المواجهة، وإقناعها بالتفاوض في المقام الأول بواسطة التحذير، ولكن أيضاً لأن اهتمام المنظمة الدولية يعني أن المظالم التي كانت موضع تجاهل في الماضي وجدت على الأقل من يستمع إليها. وتحليل تكتيكات الأطراف الثالثة هو أمر معقد، لأنهم يستطيعون أن يشغلوا مجموعة متنوعة واسعة من المواقف تتراوح ما بين طرف ثالث ليس له أى مصلحة على الإطلاق إلى طرف ثالث له مصالح مباشرة في الصراع، بما فيه مصالح مشتركة مع واحد من الجانبين.

تضييق الخلافات:

والسبيل الآخر لتحقيق البدء في المفاوضات هو أن تظهر مقدار ما هو قائم من اتفاق وتضييق موضوعات الاختلاف. في هذه الحالة فإن إدراك الطرف الآخر يمكن التأثير فيه عن طريق أن تظهر له مجالات الاتفاق العديدة، حتى وإن كانت ثانوية، وبمعزل مجالات عدم الاتفاق ومثل هذه الصيغة المتوازنة لها ميزة وضع القضايا المختلفة وفقاً لعلاقتها الصحيحة وأهميتها النسبية، ولكن لها التأثير الأبعد في جعل الأطراف تبدأ في الاتصال وتبادل الأفكار حول المشكلة العامة.

وكان جورج ماكجى، والذي كان عندئذ وكيل الخارجية الأمريكية للشئون السياسية قد أوفد إلى الكونغرس خلال انفصال ولاية كاتنجا للتحدث إلى زعيم الانفصال تشومبي حول قبول خطة الأمم المتحدة لمعالجة الصراع :

« كان تكتيكي المتعمد، مع إدراكي أنني لا أستطيع الحصول على كل شئ أريده منه لننفذ خطة يوثانت، هو أن أرى ما الذى أستطيع أن أحصل عليه منه بشكل يتسق مع الخطة، وأن يكون على الأقل متجها فى اتجاه الخطة، وانتهى الأمر بموافقته على أربع من خمس خطوات محددة جدا والتي كانت تقدما إلى الأمام وأعلن علانية أنه سوف ينفذها بشكل منفرد» .

وبالبحث عن مناطق يقوم فيها اتفاق بالفعل، فإن الأطراف قد تجد أن ما يفرق بينهم أقل مما كانوا يظنون، وقد يكتشفون أيضا أن الفجوة أعظم، ولكنه على الأقل قد بدأوا مؤقتا عملية التفاوض، وعادة فإنهم خلال هذا سوف ينشئون فمة ثالثة من القضايا لن يقوم حولها اتفاق أو عدم اتفاق فى الوقت الراهن، وسوف يحتفظ الأطراف بهذه البنود لإمكان المساومة حين تناقش موضوعات الخلاف. هذا النوع من الدافع للتفاوض يكون عادة ممكنا فقط حين تكون الصلات المنتظمة - سفراء أو وفودا إلى نفس المنظمة الدولية مثل الأمم المتحدة أو جهاز إقليمى - تعمل بالفعل ويستطيع الممثلون أن يتقابلوا ويناقشوا بدون قرار محدد لبدء المفاوضات. فى مثل مراحل جس النبض هذه فإن الكثير يمكن أن يتحقق.

السكون فى فترة المفاوضة: تلخيص:

إن الوسائل التى اقترحناها أنفا ليست مفاتيح بيانو يصدر أصواتا فى الحال حين تضغط عليها. وهى غالبا ما تشمل سنوات من المجهود. بين الوقت الذى يقرر فيه جانب أن المشكلة أصبحت ملائمة للتفاوض، والوقت الذى يقنع فيه الجانب الآخر بذلك. وغالبا ما تتطلب قدرا كبيرا من الوقت، أولا فى التنفيذ، ثم فى الاتصال بالجانب الآخر، وبعندئذ لا يزال هناك وقت أكثر لعملية التجربة والخطأ والتفكير فى بدائل جديدة وإبلاغها تباعا. وفى نفس الوقت فإن القضايا يمكن أن تنتقل من المقدمة إلى المؤخرة أثناء اشتعالها أو هدونها. وفى الفترات الأخيرة، وحين تبدو القضايا الأخرى أكثر ضغطا، فإن اهتماما أقل يمكن أن يكرس لمحاولات إيجاد بعض حلول مقبولة للطرفين، رغم أنه فى الحقيقة فإن هذا سيكون أفضل وقت لمعالجة المشكلة فى الوقت الذى لا تكون فيه حادة إلى حد كبير، وتغيير القضايا بمرور الوقت فى أحيان كثيرة إلى الأفضل، وفى أحيان كثيرة أخرى إلى الأسوأ، وما دام ليس هناك حكم مبنى على التجربة العملية لتمييز الصراعات التى تتطور إلى الأحسن من تلك التى تتطور إلى الأسوأ، فإنه ليس هناك نصيحة ثابتة تقدم حول معالجة الصراعات الآن أفضل من معالجتها فى وقت لاحق، وللسبب نفسه، فإن العديد من المشكلات الكامنة لن تشتعل من جديد. أو على الأقل بنفس الصورة، وعلى هذا فإنه ليس واضحا

حتى ما إذا كانت تحتاج أن تعالج حين تكون فاترة. ومع هذا، فإن هناك العديد من المواقف التي يمكن التعرف عليها والتي من المؤكد فيها أن مشكلة ساكنة سوف تتجدد في وقت لاحق وبشكل يجب أن تكون الجهود لحلها جاهزة.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الحدود غير المحددة بدقة، والقضايا التي لم تحل منذ وقت الحرب، والكثير من القضايا المتعلقة بإعادة التوزيع.

وبوجه عام فإن الأساليب التي تسبق المفاوضات يمكن أن تلخص على أنها محاولات لإظهار أن موقفاً وإن كان مؤلفاً فإنه في غياب المفاوضات سوف يصبح أكثر إيلاماً في المستقبل، أو أنه يمكن أن يتحسن من خلال المفاوضات. وتتم الاستعانة بقوى خارجية أو الأعمال ذات الإرادة لطرف واحد لدعم القدرة على الإقناع، وكثيراً فإن البرهنة يمكن جعلها جديرة بالثقة فقط إذا ما تأيدت الكلمات بتوقع مبدئي بما ستكون عليه الأمور إذا جرت أو لم تجر المفاوضات.

وثمة أخطار قليلة في هذه المرحلة التمهيدية. أحدها هي أن وسائل الضغط ذاتها يمكن أن تصبح هي القضية قبل أن تواجه القضية الحقيقية. وخطر آخر هو أن محاولات إظهار أن نتائج مفيدة ممكنة من خلال المفاوضات قد تثير توقعات الجانب الآخر وهي توقعات لا يمكن إشباعها حين تبدأ المحادثات بالفعل. وخطر آخر يجب تفاديه هو المقترحات التي لم تنضج ظروفها، فهذه المرحلة التمهيدية ليست وقت مقترحات محددة ورسمية، ولكن لأفكار عامة وبلونات اختبار للتعرف على طبيعة الأمور الممكنة إذا ما كانت المفاوضات ستبدأ في أي وقت. ومرة أخرى، فإن المقترحات المحددة قد تضخم التوقعات في الحكومة أو لدى الرأي العام الداخلي أو أن يحكم عليها على أنها غير كافية وفقاً لمبدأ أقبليها أو أرفضها.

فإذا أثبتت نجاحها، فإن هذه الأساليب، وتحقق موقف قابل للتفاوض قد تؤدي بالطرفين إلى النقطة التي يكونون فيها مستعدين للبدء في استكشاف إمكانية حل تفاوضي، في نفس الوقت، فإن كل جانب يجب أن يكون ممارساً لبعض الدراسات والتفكير الجاد الذي يغطي البنود التالية :

١- استعرض وكن على علم كامل بحقائق المشكلة: أسبابها، تاريخها، تغيراتها وتطورها:

إن المرحلة التي تسبق المفاوضات هي مرحلة تشخيصية حيث يفحص النزاع بشكل

شامل قبل أن يمكن اختبار العلاج. وتتضمن الحقائق موقف كل جانب والذي يجب أن يعرفه بوضوح وقوة.

٢- انظر فى السوابق والمراجع التى تحكم مواقف متشابهة:

هل هناك مبادئ راسخة مستقرة تملئ نتيجة معينة؟ هل هناك إجراءات لتناول مشكلات متشابهة؟ وهل هناك أسباب قوية لاتباع أو لتفادى هذه السوابق؟

٣- اعرف السياق والتصورات التى تعطى معنى للموقف وعناصره الأساسية:

ومن الواضح، بأدق المعانى، أن هذا الموقف لم يحدث أبداً: وفى كل المواقف الأخرى، ثمة شئ كان مختلفاً. ولو فى الوقت فقط. ولذلك يصبح ضرورياً الشروع فى ممارسة نظرية لتحديد نمط الوقف ونمط الأحداث التى تشكله. هذا البحث فى سبيل التعريفات المختلفة ومراجع المشكلة هو أمر حاسم لإيجاد حل، وأيضاً لفعل أكثر ما يمكن نحو جعل وجهة نظر ما تسود.

وبينما النقطة الأولى، الحقائق والسوابق، تتحدثان عن نفسيهما، فإن البحث عن التعريفات والمراجع هو أكثر تعقيداً. ومع هذا، فهناك الكثير من الأمثلة. فآزمة الصواريخ الكوبية يمكن أن تحدد كمحاولة من جانب كوبا للدفاع عن نفسها، وكمحاولة من روسيا لخلق أداة للمساومة تقايض بها لإزالة الصواريخ الأمريكية فى تركيا، وكمحاولة من روسيا لضمان وعد أمريكى بعدم غزو كوبا، وكمحاولة من روسيا لمد الحدود الإقليمية للمكان لمنطقة نفوذها، أو كحركة ذات مخاطرة عالية وكإجراء ضعيف لاختيار الاستجابات الأمريكية واقتناص ميزة إذا كان ممكناً. ويمكن أن يحدد الغزو الذى تعرض له إقليم شابا مرتين كشار لتأييد زائير لشوار يونيتا فى أنجولا، وإعادة المنشقين الانفصاليين، أو على أنها الحركة الأولى فى حملة للإطاحة بنظام موبوتو، أو كاندفاع سوفيتى من إفريقيا المتطرفة إلى إفريقيا المعتدلة. ومادام كل هذا دقيقاً فإن الطريقة التى يحدد بها الموقف ستقرر الأسلوب الذى سيتم تناوله بها، والدرجة التى سيعتبر بها الموقف قابلاً للتفاوض.

٤- حاول أن تعدد وتفهم أخطار ومصالح كل جانب:

ويتضمن هذا معرفة ما يهم ولا يهم لك، وفصل المصالح الأساسية عما يطرحه الريح، وفصل ما هو قابل للتفاوض عن العناصر غير القابلة للتفاوض، وإجراء نفس الشئ بالنسبة للجانب الآخر، وأنه من المهم بوجه خاص أن تكون على وعى بالضغط الداخلى والخارجية على مفاوضات الجانب الآخر. وبعد تعطل المفاوضات المصرية الإسرائيلية فى ١٩

يناير ١٩٧٨ بعد وقت قصير جدا من بدنها، عقب هنرى تتر فى النيويورك تايمز أن المصريين قد قللوا من تقدير القيود السياسية على ييجين - حكومته، والأحزاب السياسية، والرأى العام- فى الوقت الذى بدا فيه الإسرائيليون كأنهم يظهرون فهما قليلا لمشكلات السادات فى العالم العربى.

٥- كن يقظا للعناصر الفعالة فى وجهات نظر الجانبيين للموقف، والمكونات العاطفية للجانب الآخر:

إن قضايا الاعتراف، والكرامة، والقبول والحقوق والعدالة قد تكون أكثر أهمية من الميل الفعلى للمصالح المادى، وأخذ هذه المسائل فى الاعتبار قد يسهل الحل. وكما عقب إفريل هاريمان «بدلا من أن يذهب الناس إلى الحد الأقصى فى محاولة شرح ما لدى الجانب الآخر من خطط شريرة، يجب علينا أن ننفق وقتنا محاولين أن نفهم دوافع هؤلاء الناس الآخرين. ويتعين عليك أن تحصل على هذه المعلومات من كل مصدر متصور».

٦- فكر فى حلول بديلة على هذه الأسس:

إن الأفكار يجب أن تتضمن حلولاً يفضلها الجانب الآخر، وحلولاً خاصة بك، وحلولاً جديدة تربط الاثنين بعدة طرق. وهى يجب أن تشمل محاولات للبناء على التعريفات والمراجع الأولى.

٧- فى الوقت الذى تجرى فيه هذه الدراسات فى الوطن وتتم الاتصالات لإقناع الجانب الآخر حول قابلية المشكلة للتفاوض، فإن الأحداث يمكن أيضا أن تبدأ من أجل الاستماع إلى وجهة نظر الجانب الآخر:

إن الكثير من رسالة المفاوضات يمكن أن تتحقق بشكل جيد من تكراره للمواقف التى عبر عنها بشكل علنى عدة مرات من قبل وإعادة تأكيد الوعود التى قدمها لجمهوره فى الوطن. ولكن جزءا من الرسالة قد يكون مختلفا. وغالبا فإن الحاجة لشرح وجهة نظر الفرد إلى الآخرين تضع قيودا جديدة على تماسكها ومصداقيتها التى تسمح بالظهور لأفكار تتيح نتائج جديدة. ورغم أن الوقت مازال مبكرا للبدء فى اقتراح حلول فإنه يجدر الاستماع لبيانات وتوضيحات الجانب الآخر من أجل استكمال الدراسات التى يجرى إعدادها ووضع موقفك أمام الجانب الآخر من أجل مساعدته على إجراء دراسته بشكل قوم.

ومما تقدم، فإنه كما هو مهم الإجابة علي نفس الأسئلة حول تصور الجانب الآخر للأشياء- في نفس الوقت الذى يطور فيه هذا الجانب فهما أفضل لموقفه الخاص، فإن من المهم أيضا توضيح وجهة نظر الفرد الخاصة. إن فهم كيف يفكر الجانب الآخر هو طريق جيد لتفادى المفاجآت، وطريقة مفيدة أيضا للإعداد لمساعدة الجانب الآخر في إعادة ترتيب تصوراتهِ للتوصل إلى مواقف متسقة بشكل أسهل مع تصورات الفرد الخاصة. وفي نهاية اجتماعات الجولة الأولى لمخادئات الحد من الأسلحة الاستراتيجية مع الروس، قال المفاوضون الأمريكيون «لقد كنا منغمسين في مشاكلنا الخاصة بالتعريفات بحيث لم نبذل جهدا جادا لتوقع مشكلاتهم».

وتفهم ما الذى يجعل الجانب الآخر يتعجل في السير هو أمر يختلف عن مشاركته في خطوته، وفي الوقت الذى لا معنى فيه لمعارضة أهداف الجانب الآخر لمجرد أنها أهدافه، فإن المرء ليس عليه أن يناصر هذه الأهداف من أجل أن يفهمها ومن المهم تضمين هذه البنود التى لا يريد أن يحصل عليها الجانب الآخر - الأهداف المحرمة - وكذلك البنود التى يريد المرء الحصول عليها لنفسه - أهداف التملك - وبعض المواقف تتضمن فقط صراعات حول الادعاءات والمطالب حيث ما يحققه كل جانب فيها هو أكثر أهمية له مما يحققه الجانب الآخر، بينما ثمة مواقف أخرى يكون فيها من الأكثر أهمية الحيلولة دون أن يحصل الجانب الآخر على إنجازات معينة عن الحصول عليها لنفسك.

إن هناك بساطة مضللة في الموقف الذى تتخذه العديد من الحكومات والذى يعتمد على أن المصالح الوحيدة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى الفترة التى تسبق المفاوضات الفعلية هى مصالحها، وأن المرء يمكن أن يتابع أهدافه بالقوة والخداع أو أى أساليب أخرى. ويعتبر روبرت شينزل أحد المفاوضين الأمريكيين ذوى الخبرة الواسعة فى أمور نزع السلاح والتجارة أن هذه الفكرة تعتمد على افتراضى أن :

الجانب الآخر يفعل نفس الشئ، وعلى هذا فسوف تواجه بتصادم للقوى، ومن هذه المعركة سوف ينبثق شئ ما، وأن هذا الشئ هو نتيجة الصراع. ومن الواضح أن هذا أسهل إلى حد كبير من المفاوضة، لأن مجرد الكلمة تعنى أنك تحاول التوصل إلى حل ودى للخلاف.. وسوف أسلم بأن هناك استحسانا للطريقة الأولى، فهو لا يتطلب خيالا، وهو حقا لا يحتاج إلى مهارة، وهو سهل بوجه خاص لبلد قوى مثل الولايات المتحدة.

غير أن هذا المنهج لا يلائم الحل المنتظم لصراع فى أى عالم إلا فى ذلك العالم الذى تنطبق عليه قاعدة داروين فى البقاء للأقوى.