

## التحضير للمفاوضات

لقد ساق جيمس سيبينس (James Sebenius) وزملاؤه في برنامج المفاوضات بجامعة هارفارد، أبلغ حجة فيما يتعلق بأهمية التحضير للمفاوضات<sup>(1)</sup>. وبالطبع، نحن نوافق على أن للشخص أو الأشخاص الذين تبعثهم للمفاوضات، طريقة تنظيمك للاجتماعات بين مختلف الوفود المشاركة في المفاوضات وموعدها ومكانها، تأثيرات جوهرية في العملية التفاوضية وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج، خاصة في الصين. ولهذا لا بد من حسن إدارة كل تلك الترتيبات التي تتم قبل الذهاب إلى طاولة المفاوضات بمهارة منقطعة النظير.

بالطبع أيضاً، مع أن هذا الفصل -رقم 8- ربما كان الفصل الأكثر حظاً في هذا الكتاب، إلا أنك تكون الشخص الأكثر حماقة إن كنت لا تزال تعمل على حظك في هذه المرحلة!

### اختيار أفضل المفاوضين:

كثيراً ما ينظر لاختيار الشركة لممثليها في المفاوضات على أنه الخطوة الأساسية في المفاوضات التجارية. إذ يتم اختيار المفاوضين من كل الدرجات الوظيفية في الشركات، بناءً على حجم تلك الشركات المعنية بالمفاوضات وحجم الصفقة التجارية وأهميتها. ولهذا نجد أن اختيار أفضل أعضاء الوفد التفاوضي قد يحقق الهدف بكسب الصفقة التجارية أو خسارتها. وقد وجدت أكثر من شركة أمريكية أن إيفاد الشخص غير المناسب لتمثيلها في المفاوضات مع الصينيين، قد أدى إلى فشلها.

## مميزات الشخصية التفاوضية :

لقد أجرينا مسحًا لرجال الأعمال في أربعة أقاليم في الصين العظمى، لكي نتعرف على ماهية المميزات والسمات التي يرونها مهمة لنجاح مفاوضاتهم المحلية. وقد قارنا وجهات نظر الصينيين بما يقوله المديرين الأمريكيون في الشكل (8.1).

بنظرة سريعة للشكل (8.1) يمكننا أن نخلص للآتي: في المفاوضات التي تجرى داخل بلادهم، يؤكد الصينيون ضرورة التحضير ومهارات التخطيط. أما الأمريكيون فلا يفعلون الشيء ذاته. وبالطبع، يعد جهد الأمريكيين في التحضير للمفاوضات مقارنة بنظرائهم الصينيين شيئًا لا يذكر. أما عنصر الوقت فسوف نعرض لكيفية توظيفه لاحقًا في الفصل الذي يتعلق بهذا الجانب، الذي يعد أيضًا أحد العناصر المهمة في المفاوضات.

بالمقابل، يولي الأمريكيون اهتمامًا حقيقيًا بالقدرة على التحليل والتحلي بالاستقامة والنزاهة والأمانة، في حين لا يفعل الصينيون الشيء نفسه. فالقدرة على كسب احترام نظرائك في المفاوضات عامل مشترك بين مختلف الثقافات. وربما كانت القائمة الأمريكية وقائمة هونغ كونغ في هذه المقارنة هما الأكثر شبهًا ببعضهما، إذ تؤكدان التعبير صراحة والتفكير بوضوح تحت الضغوط.

إذن، مَنْ الذي يمكننا إيفاده ليمثلنا في الصين؟ لقد حددت نتائج هذا المسح ماهية المفاوضين الذين ربما تراهم حول مائدة المفاوضات في مقاطعات الصين. ومن ناحية ثانية، خلصت قراءتنا المستفيضة لأدبيات المفاوضات العالمية، أبحاثنا المتصلة في موضوع المفاوضات، لقاءاتنا مع مفاوضين أصحاب خبرة في هذا المجال وتجاربنا الخاصة كمفاوضين في الصفقات التجارية المتبادلة بين الصين وأمريكا، خلص ذلك كله إلى قائمة من السمات المختلفة إلى حد ما بين المفاوضين، ذات أهمية خاصة في المفاوضات الصينية، يمكن

إيجاز تلك السمات في:

- 1 - القدرة على الإصغاء.
- 2 - المهارة في توظيف العلاقات البينية.
- 3 - الرغبة في الاستعانة بأشخاص آخرين لدعم الفريق المفاوض.
- 4 - الثقة بالنفس.
- 5 - ارتفاع مستوى الطموح.
- 6 - التنافس الاجتماعي.
- 7 - التأثير مراكز صنع القرار.
- 8 - المهارات اللغوية.

| الولايات<br>الأمريكية المتحدة                                                                                                                           | الصين<br>(تيانشين)                                                                                                                                                              | الصين<br>(قوانزو)                                                                                                                                         | هونغ كونغ                                                                                                                              | تايبوان                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - التفكير بوضوح<br>تحت الضغط<br>- التعبير صراحة<br>شفاهة<br>- القدرة على<br>التحليل<br>- القدرة على<br>كسب الاحترام<br>- الاستقامة<br>والنزاهة والأمانة | - القدرة على<br>الملاحظة<br>وتسخير الطاقة<br>- القدرة على<br>كسب الاحترام<br>- المهارة في حل<br>المشكلات<br>- المهارة في<br>التحضير<br>والتخطيط<br>- الشخصية<br>المؤثرة الجاذبة | - الإصرار وقوة<br>العزيمة<br>- مهارات<br>في التحضير<br>والتخطيط<br>- القدرة على<br>التميز والذكاء<br>- القدرة على<br>كسب الاحترام<br>- الروح<br>التنافسية | - المهارة في<br>التحضير<br>والتخطيط<br>- التفكير بوضوح<br>في ظل الضغط<br>- الثبات والجد<br>- الثقة بالنفس<br>- التعبير صراحة<br>وشفاهة | - الإصرار وقوة<br>العزيمة<br>- القدرة على<br>كسب الاحترام<br>- القدرة على<br>التميز والذكاء<br>- المهارة في<br>التحضير<br>والتخطيط<br>- الشخصية<br>المؤثرة الجاذبة |

الشكل (8.1) أهم خمس سمات تميز الشخصية التفاوضية.

إذن، لا بد من البحث عن ممثلين يمثل تلك الكفاءات والقدرات للتمثيل المؤقت أو الدائم في المفاوضات مع الصينيين. وفيما يلي وصف تلك السمات الثماني التي تميز المفاوض الناجح وشرح أسباب أهميتها:

### القدرة على الإصغاء:

تعد القدرة على الإصغاء عاملاً حاسماً في أي مفاوضات تجري هنا أو هناك. فالمفاوضات في أبسط صورها: المشاركة في صنع القرارات. ولهذا لا بد من صنع تلك القرارات بعد توافر أكبر قدر ممكن من المعلومات، بحيث تشمل على معلومات عن حاجة العملاء والنظراء وما يفضلونه. ولكي يتمكن الجميع من التوصل لأفضل حل يشبع طموح الطرفين، لا بد من انتباه المفاوضين لكل المؤشرات التي تدل على المصالح الحقيقية للعملاء. يضاف إلى هذا أن الإصغاء الجيد يعد الخطوة الأساسية في الإقناع. فقبل أن تحاول حمل نظرائك على الطرف الآخر من طاولة المفاوضات على تغيير آرائهم، لا بد لك أن تقرر من خلال أسئلة ذكية وإصغاء يقط: ما الذي يرغب الطرف الآخر في معرفته. إذ ليست ثمة مكاسب كبيرة تذكر في ذكر أحد الأطراف محاسن منتج الطرف الآخر والإشادة به عندما يكون العميل المحتمل مقتنعاً أساساً بأن هذا المنتج أو ذاك هو الأفضل، أو أن تكون سرعة التسليم تأتي في أول سلم اهتماماته.

أخيراً، يمكن القول إن قدرة الشخص على الإصغاء تعد الاختبار الأصعب في الصفقات العالمية؛ لأنها تكشف عن معنى في السياق لا يمكن اكتشافه من خلال عدم إتقان اللغة الإنجليزية ومختلف الحركات الأخرى، كما يرسم على الوجه من تعبير وغيره.

### العلاقات البيئية:

تتطوي هذه المميزات على مظهرين. الأول: لا بد أن يولي المفاوضون كل عنايتهم لسلوك العميل أو الممول. الآخر: لا بد من الاستجابة طبقاً لذلك.

فالمفاوضون الناجحون الذين يتميزون بمستوى عالٍ من العلاقات، يستطيعون ضبط طريقتهم في التفاوض طبقاً للوضع المائل أمامهم من جهة، وسلوك نظرائهم من جهة أخرى. فعندما يتسم سلوك العملاء بأسلوب تنافسي، ينتهج المفاوضون الأسلوب نفسه. وكذلك الحال عندما ينزع العملاء لانتهاج أسلوب تعاوني.

لأن أسلوب التفاوض يختلف من بلد لآخرى (ومن شخص لآخر) كانت المرونة في المفاوضات (أو لبس جلد الحرباء) شيئاً غاية في الأهمية.

### الاستعانة بمعاونين:

يمكن للرغبة في الاستعانة بأشخاص آخرين لدعم الفريق المفاوض، أن تشكل اختلافاً حاسماً في المفاوضات التجارية العالمية، الخبرة في التفاصيل التقنية، الشؤون المالية والاعتبارات الثقافية. إذ ليس من العدل أن نتظر من شخص واحد - حتى إن كان إدارياً أمريكياً - المحافظة على كل الجوانب المهمة في العلاقات الشخصية! ولهذا لا بد من الاستعانة بمهندسين، محللين ماليين، مترجمين ومندوبين أجانب كلما كان ذلك ضرورياً. فربما كانت المصاريف الإضافية استثماراً مهماً يستحق ما يبذل في سبيل تحقيقه من عناء. وبجانب هذا، ربما كان في مراقبة المفاوضات خبرة قيمة وتجربة ثرة للأعضاء الشباب العاملين في هذه الشركة أو تلك. فحتى إن كانت إضافاتهم متواضعة، إلا أن حضورهم يشكل فرقاً بكل تأكيد.

### الثقة بالنفس:

تعد مهمة عضو المفاوضات أصعب المهمات وأكثرها تعقيداً بين مهمات سائر أعضاء الشركة. وقد يكون ردم الهوة بين الشركات والثقافات عملاً مضنياً. إذ لا تتم المفاوضات مع العملاء وحدهم فحسب، بل مع المركز الرئيس أيضاً. فالعملاء يستفسرون عن السياسات التي تنتهجها شركتك. في

حين يستفسر مديرو التسويق عما يتعلق بالوقت والمال اللذين تتفقهما في بناء العلاقات الشخصية وتوطيدها، وهكذا. فالثقة بالنفس، أو ثقة الإنسان بما يؤمن به من أفكار، تعد أداة مهمة لأولئك الذين يعملون في مثل تلك الأوضاع الغامضة.

### ارتفاع مستوى الطموح:

يعد ارتفاع مستوى الطموح مفتاح تحقيق هدف الصفقة التجارية. إذ أكد أحد الدروس الأساسية بين مئات الدراسات الخاصة بإجراء المفاوضات منذ أمد بعيد جداً، أن المفاوضين الذين يحرصون على الحصول على الكثير في بداية المفاوضات، يحصلون في النهاية على ما يريدون. لهذا إن كان لديك شخصان تود إرسال أحدهما لإجراء مفاوضات، وتساويا في جميع المؤهلات، يبقى الشخص الأكثر طموحاً بينهما هو الشخص الأحق بالمهمة.

### التنافس الاجتماعي:

تأتي أهمية العلاقات الشخصية في المفاوضات التجارية من كونها تشبه إلى حد كبير أي نشاط اجتماعي، خاصة في الصين. ولهذا لا يقتصر أثر التنافس الاجتماعي والقدرة على التواصل مع الآخرين على تحسين العلاقات الاجتماعية فحسب، بل يتعداه إلى تسريع وتيرة تدفق المعلومات من الجانب الآخر على طاولة الحوار. وهكذا يتمكن الطرف المعني من اتخاذ قرارات بشأن الصفقة التجارية المعنية بناءً على كم وافر من المعلومات اللازمة.

### التأثير في مراكز صنع القرار:

لا شك في أن قوة التأثير المحلية مهمة جداً في المفاوضات العالمية، وقد سبق أن تحدثنا آنفاً عن مدى صعوبة مهمة الوفود التي تشارك في مفاوضات

عالمية - إذ تقع على عاتقها مهمة التعامل مع رؤية الجهة التي تمثلها من ناحية، والاختلافات الثقافية من ناحية أخرى. فقد أفاد كثيرون ممن استفتيناهم بين أعضاء وفود التفاوض، بأن تسويق الاتفاق لمراكز صنع القرار، يعد المرحلة الأصعب في المفاوضات التجارية. وبجانب هذا، فثمة خطورة في عكس وجهة نظر الطرف الآخر كما ينبغي - فربما كانت ثقة الجهة التي تمثلها فيك أقل مما يجب أن يكون عليه الحال. ولهذا تبقى القدرة على التأثير في مركز صنع القرار، هي المعيار الذي يستحق كل عناية عند اختيار ممثلين لإجراء مفاوضات في بلاد أخرى.

### المهارات اللغوية :

لا توجد ميزة من سمات المفاوض الناجح أكثر أهمية في الصين، ومع ذلك، لا تزال مهمة وغير معني بها، من ضرورة تحلي الصينيين بالمهارات اللغوية اللازمة. فكلما تحدثنا إلى مجموعة من الإداريين وسألناهم عن المؤهلات المطلوبة في طلاب المدارس التجارية، كانت إجاباتهم دائماً: إن أول شيء مهم هنا هو إجادة مهارات التواصل مع الآخرين. فكتابة الرسائل والتقارير وطريقة العرض للعملاء والمجموعات الداخلية، تعد جوانب حاسمة لتحقيق الغرض من المفاوضات في الولايات الأمريكية المتحدة.

من جانبنا، نؤكد في مدارسنا التجارية أهمية إتقان مثل تلك المهارات. إذ نزود طلابنا بتعليمات، تجارب عملية ومعلومات، ومن ثم نقيم أداءهم في ذلك كله.

الآن، تأتي المفارقة. فمع التحول الكبير الذي تشهده أسواق الشركات الأمريكية إلى العالمية، لماذا لا يطالب المديرون بطلاب ماهرين في اللغات الأجنبية؟ ففي الصناعة الأمريكية، ما زال اليوم الاهتمام بإتقان اللغة الصينية أو الإسبانية دون المستوى المطلوب.

وفي الواقع، ما زال عدم توازن المنهج الدراسي في معظم المدارس التجارية السبب الرئيس في عدم إتقان اللغات الضرورية لتحقيق مفاوضات ناجحة في البلدان الأجنبية.

يزعم كثير من المديرين الأمريكيين الذين يفتقرون إلى إجادة اللغات الأجنبية أن الإنجليزية هي لغة الأعمال العالمية. وصحيح.. هكذا كان الحال عندما كانت الشركات الأمريكية تسود العالم في أثناء سبعينات القرن الماضي وثمانيناته (1960-1980م). لكن اليوم، يستطيع الصينيون الاختيار بين الممولين الأمريكيين، اليابانيين، الألمان وحتى الممولين الكوريين. وبالطبع، أنفق الكوريون خلال العقد الأخير من القرن الماضي ملايين الدولارات في تعلم اللغة الصينية، تحضيراً لنمو نشاطهم التجاري مع جمهورية الصين الشعبية. فحققت جهودهم غايتها في الصين، لاسيما في الأجزاء الشمالية.

### أهمية الجوانب الإدارية :

يعد سماع المديرين الشباب الذين يتحدثون لغات أجنبية بطلاقة، بجانب ما اكتسبوه من تجارب في الحياة في بلدان أجنبية، أمراً حاسماً. فقد بدأت المدارس التجارية تزدهر في آسيا، ولهذا ربما كان أفضل مديرين يمثلون شركتك في الصين هم أولئك الذين تخرجوا في تلك المدارس التجارية والقانونية الجديدة. كما أن الشعوب التي هاجرت من بلدان ناطقة باللغة الصينية قد تكون مفيدة، لمهاراتها اللغوية من جهة، وإلمامها بالثقافة من جهة أخرى. لكن مع ذلك، لم يزل في الوقت متسع على الدوام لكي تُعلم أنت نفسك بنفسك هذه اللغة أو تلك. فحالما تبدأ في تعلم اللغة الصينية، تبدأ تثنى عالياً تلك الاختلافات الثقافية العميقة. وحالما تدرك أنه ثمة أكثر من طريقة، لتقول (أنت) باللغة الصينية، تبدأ في استيعاب مدى تأثير المنزلة الاجتماعية، ليس على أسلوب المحادثات فحسب، بل على كل أساليب السلوك والتفكير في الصين.

## عوامل أخرى:

من جهة ثانية، يعد الصبر أيضاً عاملاً حاسماً في الصين. فعادة ما تستغرق المفاوضات وعملية اتخاذ القرارات وقتاً طويلاً، خاصة في المراحل الأولى التي تعنى بالتعارف وتبادل المعلومات. ولهذا لا بد أن يتسم الرجال والنساء الذين يوفدون للصين بالهدوء. ونعني بالهدوء هنا القدرة على الإصغاء، والقدرة على السيطرة على النفس عندما يصمت الآخرون في الوقت الذي تنتظر أن يتحدثوا إليك، وأيضاً القدرة على اكتساب احترام الآخرين.

تأتي بعد ذلك مشكلة الاستعراق<sup>(\*)</sup>. إذ يعاني كل واحد منا تلك المشكلة بدرجة ما. لكن حتى أولئك الذين يتمتعون بوجهات نظر تستوعب الجميع، سوف يجدون أنفسهم أمام امتحان حقيقي في الصين.

غالباً ما يكون أداء الأشخاص الذين يتسمون بسلوك ثقافي شوفيني ضعيفاً في الصين، حيث يشكل الاحترام المتبادل رغم اختلاف الثوابت، محور الاتصال بين الناس. ولهذا تعد العقلية المحبة للاستطلاع والتعلم، والقدرة على التسامح والاهتمام بطريقة حياة الناس باختلاف بلدانهم واحترامها، أموراً مهمة.

أخيراً، في الوقت الذي نجد في الصين فئدة خمسة نجوم، نجد أن البلد الذي يسير بخطى حثيثة في مجال التنمية، ليس بفندق خمسة نجوم. وعليه، قد تشكل القسوة الشخصية أيضاً اختلافاً.

## النساء الأمريكيات مفاوضات:

إن التحيز الجنسي ضد النساء الأمريكيات اللائي يشغلن وظيفة مدير في بعض البلدان، بالإضافة لما يسوقه المديرون الأمريكيون من أساطير، قد ولد

---

(\*) الاستعراق: التمرکز حول العرق بوصفه غاية الغايات. وإيمان المرء أن عرقه أسمى من كل الأعراق (المترجم).

نوعاً من التردد والحيرة وسط الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات بشأن تكليف النساء ببعض المهمات. فعلى الرغم من أن النساء يشكلن نصف القوى العاملة تقريباً في الولايات الأمريكية المتحدة، إلا أنهن يمثلن نسبة قليلة ضمن العمال والموظفين الذين يتولون مهمات عالمية - (18%) فقط.

على كل حال، يتوقف نجاح الرجال أو النساء على قوة دعم الشركة. فعندما يتم تدريب المرأة المديرة وتحظى بدعم من شركتها، فعادة ما تحظى باحترام يتناسب مع ما تشغله من وظيفة وما تمثله من شركة. فلكي تنجح المرأة، لا بد من منحها لقباً ينطوي على مصداقية في ثقافة البيئة التي تعمل فيها، بالإضافة لدعمها ومساعدتها على التمتع بعلاقات تمكنها من أداء واجبها<sup>(2)</sup>.

باختصار، إن دعم شركتها لها ووقوفها خلفها، يحد كثيراً مما يمكن أن تواجهه من مشاكل بسبب جنسها.

بمجرد بداية المفاوضات، تقوى رغبة المضيف في مناقشة صفقات تجارية وما يبديه من احترام لنظيره الأجنبي أو تضعف وفقاً لما يبديه ذلك الأجنبي، بصرف النظر عن جنسه. وكما ذكر أحد الإداريين: «إن أصعب شيء في الاضطلاع بمهمة تجارية عالمية هو أن يتم إيفادك إلى هذه البلاد أو تلك، وليس ثمة شك في نجاحك بعد أن توفد».

أخيراً، ثمة شواهد جيدة تدل على أن التمييز بسبب الجنس قد يشكل في الصين مشكلة أقل مما يفعل في الولايات الأمريكية المتحدة. تذكر حكايتنا مع شيرلي ينق (Shirley Young) في الفصل الأول.

ربما كان تعزيز شعار "النساء يحملن نصف السماء" هو أهم إنجاز للرئيس "ماو" (Mao)، فقد أدى إدراكه لمدى الضياع والهدر في الثروة البشرية الذي حدث بسبب أفكار كونفوشيوس (Confucius) التي كانت تعشش في أذهان

الناس حتى يومئذٍ، إلى تحقيق مزيد من المساواة بين الجنسين في الصين. ثم جاءت شي كيهوا (Xie Qihua) المديرية التنفيذية لأكبر شركات فولاذ صينية (Fortune) (أي الحظ) أو الثروة لتروي حكايتها<sup>(3)</sup>:

بسبب ذكائها الحاد واهتمامها الشديد بكل ما هو تقني، استطاعت شي كيهوا ابنة الواحد والستين خريفاً، تسنم قمة الهرم في شركة شانغهاي لصناعة الفولاذ التي تعد أضخم شركة صينية في هذا المجال. فصارت بذلك المرأة الوحيدة في الصين التي تشغل وظيفة مرموقة كذلك.

تخرجت شي كيهوا (Xie Qihua) في جامعة تسنقهاوا في بيجينغ عام 1968م، بعد أن حصلت على الدرجة الجامعية في الهندسة. فالتحقت بشركة باوشان للفولاذ (وهي الشركة التي سبقت شركة شانغهاي للفولاذ) عندما أنشئت عام 1978م، فتدرجت بسرعة وثبات شديدين في المراتب الوظيفية حتى تسلمت كرسي المدير العام عام 1994م، ثم رئيسة للشركة عام 2000م. فتطورت الشركة تحت قيادتها بسرعة شديدة حتى صارت عام 2003م، واحدة من أفضل (500) شركة في مجالها لأول مرة منذ إنشائها (بلغت أرباحها 14.5 بليون دولار أمريكي). وأدخلت في الشركة سلسلة من التغييرات الجذرية لكي تزيد قدرتها على المنافسة بما فيها رصد أجور عالية للمديرين الرئيسيين بلغت (48.000) دولاراً شهرياً. كما عملت بقوة على توسيع مجال عمل الشركة خارج الصين.

ولدت شي كيهوا (Xie Qihua) في شانغهاي، حيث نشأت وتعلمت وعملت. وقد اشتهرت بالبساطة والمحافظة في زيها. ويبدو دورها القيادي المؤثر واضحاً في شركة يمثل الرجال السواد الأعظم من مديريها التنفيذيين. وهي تردد دائماً: "ليس مهماً كوني امرأة ماداموا يصغون عندما أتحدث".

فالشاهد هنا إذن أنه لا بد أن الرجال الصينيين سوف يصغون للنساء الأمريكيات اللاتي يشغلن وظائف المديرين التنفيذيين.

### تشكيل وفد المفاوضات:

تتعلق الاعتبارات الأخرى بعدد أعضاء الوفد الذين يرسلون للمفاوضات، والمستوى الإداري المناسب لأولئك الأعضاء حسب المرتبة الوظيفية. ويقترح أسلوب «أستطيع أداء المهمة بمفردي» الأمريكي، إيفاد مفاوض واحد فقط (يكون عادة من المراتب الوظيفية المتوسطة) مع منحه كامل الصلاحية بالموافقة والتوقيع نيابة عن الشركة، لكن في الوقت نفسه، لا بد من مراعاة الجانب الصيني عند اتخاذ القرارات بشأن تشكيل وفد التفاوض.

إن أول قانون في تكوين وفد التفاوض، يتلخص في ضرورة إدراك أن المفاوضات في الصين تسير أفقياً عبر مستويات، وليس رأسياً بين مستويات مختلفة. كما أن الموضوعات التي تتم مناقشتها تختلف من مستوى لآخر. بمعنى آخر، عندما يحضر المناقشات تنفيذيون من القمة، فإن حديثهم إلى نظرائهم يتمحور حول موضوعات لا تتصل مباشرة بالمهمة المطروحة على طاولة المفاوضات. في حين قد يوجه التنفيذيون من المستويات الأخرى أسئلة (من النوع الذي يحتمل إجابات قصيرة) لكن في كل الأحوال، ينصب محور اهتمام مثل تلك اللقاءات على توطيد العلاقات الشخصية على أعلى المستويات. أما عندما يحضر التنفيذيون من المستويات المتوسطة وفريق العمليات، يعني أولئك التنفيذيون القرارات والالتزامات لنظرائهم التنفيذيين من المراتب الوظيفية المتوسطة، أو ربما اكتفى التنفيذيون بالإصغاء، في حين يهتم فريق العمليات بتبادل المعلومات ومحاولة كل منهم إقناع الطرف الآخر. (في ظل هذه الظروف، لا بد أن يتألف الفريق الأمريكي في المفاوضات من أشخاص يعكسون أسلوب تشكيل الفريق الصيني وطريقة تعامله).

أما ملاحظتنا الأخيرة فيما يتعلق باختيار أعضاء وفد التفاوض، فتعنى بالترجمين. فكما سبق أن أسلفنا، هنالك عدد محدود جدًا من الأمريكيين هم الذين يتحدثون اللغة الصينية. ولهذا، فبالإضافة لما يمكن الحصول عليه من فوائد بسبب الاستعانة بترجمين، كثيرًا ما تكون الاستعانة بهم ضرورة حقيقية، خاصة عند بداية مناقشة قضايا جوهرية، حيث يصبح دور المترجمين مهم لسببين أساسيين، الأول: الحاجة إلى تزويد المترجمين بفكرة موجزة عن موضوع المناقشات قبل بدايتها. الآخر: الحاجة إلى الجلوس مع المترجمين عند نهاية المناقشات يوميًا لتقييم النتائج والوقوف على حقيقة اهتمامات الجانب الصيني. فدون وجود مترجم لن تحصل على أي شيء من هاتين الميزتين.

هنا لا ينحصر دور المترجمين المقتردين البارعين على الترجمة فحسب، بل يتعداه ليشمل توضيح المعاني التي ينوي الطرف المعني شرحها للطرف الآخر. فيمكن إذن أن يكون المترجمون سببًا للأذى أو وسيلة للمساعدة وتحقيق الفائدة، وعلى كل حال، سوف تجني بقدر ما تدفع. ويرأح أجرهم بناءً على مستوى المعرفة التقنية ونوع المناقشة التي تشدها. غير أنك لن تكون مضطرًا إلى إنفاق المزيد من المال على خدمات الترجمة. وصحيح.. يجب تزويد المترجمين بفكرة موجزة عن خلفية موضوع الصفقة التجارية المعنية، وما يتصل بها من مصطلحات خاصة. لكن ليس مطلوبًا أن تطلعهم على استراتيجياتك في التفاوض. وتذكر دائمًا أن المترجمين بمنزلة فريق ثالث في المفاوضات. حتى إن كنت أنت الذي تدفع لهم، إلا أن بواعثهم الشخصية وخوافهم تختلف تمامًا عن بواعثك ودوافعك أنت.

### التدريب على المفاوضات:

تحرص كثير من الشركات في الولايات الأمريكية المتحدة على تدريب موظفيها على المفاوضات <sup>(4)</sup>. فعلى سبيل المثال، درس جستر كاراس <sup>(5)</sup>

(Chester Karrass) أشخاصًا كثيرًا (نحو أربعمئة ألف شخص) أسلوب المفاوضات، ويعد هذا أكبر جهد مقارنة بما يقدمه في أي مجال آخر من خدمات<sup>(6)</sup> - انظر إلى دعاياته التجارية في المجالات التي توزع على متن طائرات الرحلات الداخلية في أمريكا. لكن، هنالك القليل فقط من الشركات، هي التي توفر خدمة التدريب على المفاوضات لمديريها من البلدان الأخرى. والمدهش حقًا هو تواضع الاهتمام بالجانب الثقافي في برامج تدريب الدبلوماسيين الحكوميين.

بدلاً من ذلك، يركز المنهج الدراسي في معظم المدارس الدبلوماسية على المهارات اللغوية، المهارات الاجتماعية والدبلوماسية والمعرفة الخاصة بالمهمة الدبلوماسية، بما فيها تاريخ الدبلوماسية والعلاقات الدولية، القانون، الاقتصاد، السياسة، المنظمات العالمية والسياسة الخارجية. أما الاختلافات الثقافية في أساليب المفاوضات والتواصل، فتأدراً ما تحظى بأي نوع من الاهتمام.

لقد أضافت بعض الشركات متعددة الجنسيات التدريب على المفاوضات العالمية إلى برنامج تدريبها. فقد عملنا مع شركات مثل (AT & T، Intel، Honeywell، Conexant، Allergan) في تطوير برامج تدريب وتوفير أخرى في مجال المفاوضات العالمية. وبشكل خاص، بناءً على استشارتنا، نظمت شركة فورد للسيارات أكبر سلسلة من برامج التدريب لموظفيها على مدار سنوات، اشتملت على دورات في اليابان، كوريا الجنوبية والصين.

مع الأسف الشديد، تعد شركة فورد هذه، الشركة الأمريكية الرئيسة الوحيدة التي تلتزم بمثل تلك البرامج التدريبية لموظفيها. لكن مع هذا كله، تبقى تلك الجهود الإبداعية التي بذلتها شركة فورد للسيارات، مجرد خطوة أولى فقط في سبيل تعزيز دورها في شراكتها مع الصين وعملاتها.

لقد أسدينا النصح لعدد كبير من أفضل الشركات الأمريكية للتفكير في مدى ما لحق بهم من ضرر بسبب عدم اهتمامهم باللغات الأجنبية وتأثير ذلك في استراتيجياتهم العالمية المضطربة. وصحيح.. سوف يساعد التدريب في المدى القصير، لكن من يا ترى سوف يسيطر على الأسواق بين الشركات الأمريكية عام 2020م و2030م؟.

ننكب حاليًا على تطوير برنامج تدريب جديد في المفاوضات العالمية لمائة شركة أخرى من شركات (Fortune) تشمل موظفيها في كل من أوروبا، أمريكا والصين. وسوف يشتمل برنامج التدريب على دورات طيلة أيام الأسبوع، تحتوي على أشرطة تلفازية تصور مفاوضات مشابهة، وتزود المشاركين بالمعلومات بانتظام.

بمعنى آخر، سوف يقدم المديرون الصينيون لنظرائهم الأمريكيين نصائح لتحسين مستوى أدائهم، فيما يفعل الأمريكيون الشيء ذاته للصينيين، إذ نرى في هذا التفاعل المتبادل في التدريب على المفاوضات العالمية، نقلة حقيقية باتجاه المستقبل.

### تحضيرات فعالة :

لا شك في أن كل مفاوض خبير ومجرب، يؤكد لك أنه لا يوجد وقت كافٍ للتحضير للمفاوضات مطلقًا. ولهذا لا بد من التحضير بشكل فعال بناءً على الوقت المحدد للمفاوضات العالمية. ولهذا يجب الإعداد جيدًا قبل بداية المفاوضات. ولتحقيق هدف الفعالية من حيث الإعداد والتخطيط لمفاوضات مع عملاء صينيين، أعدنا القائمة التالية:

- 1 - تقييم الوضع والأشخاص.
- 2 - تحضير قائمة الحقائق التي تود التأكيد عليها في أثناء المفاوضات.
- 3 - جدول أعمال.

- 4 - التسلح ببديل أفضل عن الاتفاق حول القضية موضوع المناقشة.
- 5 - استراتيجيات فرض التنازلات على الطرف الآخر.
- 6 - توزيع المهمات على أعضاء الفريق.

### تقييم الوضع والأشخاص :

لا شك في أن وسيلتك الوحيدة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن عميلك المحتمل أو شريكك قبل بداية المفاوضات، هي الحس العام فقط. فربما كانت كل أنواع المعلومات التي يتم جمعها صحيحة، اعتماداً على طبيعة الصفقة المعنية. إذ تتاح للشركات الأمريكية الأخرى مختلف أنواع المعلومات المالية والتنافسية الخاصة بالشركات الأمريكية. أما المعلومات الشبيهة الخاصة بالشركات الأمريكية، فهي غير متاحة أو أنها غير موثوقة.

يعد البحث عن المعلومات الجوهرية الحاسمة من عدة مصادر، الخطوة الأولى للتحضير لكثير من المفاوضات مثل تلك. وبالطبع، سوف يكون مفتاحك للحصول على تلك المعلومات هو وسيطك الذي قدمك لعميلك أو شريكك، إذ تأتي أهميته في هذه الناحية في المقام الأول. كما يجب أن تفهم هنا أن معرفتك للشخص الذي سوف تتفاوض معه في الصين، أهم بكثير مما يعتقد معظم الأمريكيين. فإن حطت طائرتك في الصين برفقة زملائك دون أن تكون قد حضرت لذلك من خلال جمع المعلومات الشخصية والتقنية اللازمة عن نظرائك الصينيين، أنتِ لا تتوقع الكثير عندما تبدأ الاجتماعات.

### الحقائق التي يجب التأكيد عليها في أثناء المفاوضات :

ليس مهماً إلى أي مدى تتوافر التحليلات الدقيقة والمعلومات الكاملة، المهم أن يتم التأكيد على كل المعلومات الحاسمة والافتراضات عند طاولة المفاوضات.

وكجزء من التحضيرات، لا بد من إعداد قائمة بتلك الحقائق ومناقشتها بين أعضاء وفد المفاوضات، كما لا بد من كتابة بعض الأسئلة المحددة. فكثيراً ما طغت على السطح مفاجآت (سارة ومحنة) نتيجة تأكيد تلك الحقائق.

### جدول الأعمال:

يأتي معظم أعضاء وفود المفاوضات التجارية إلى مائدة المفاوضات بجدول أعمال محدد للاجتماعات. ونحسب أن هنالك مهمتين أساسيتين لجدول الأعمال هذا، الأولى: كتابة جدول الأعمال وتزويد كل واحد من أعضاء فريقك بنسخة منه. الأخرى: لا تحاول معالجة كل موضوع بمعزل عن بقية الموضوعات الأخرى. وبكل تأكيد، تأتي المهمة الأخيرة هذه بما لا يشتهي الأمريكيون، بل على العكس تماماً من رؤيتهم لمناقشة القضايا موضوع المفاوضات، لكن على كل حال، من الأفضل في أي مفاوضات، وضع كل القضايا والمصالح والاهتمامات على طاولة المفاوضات قبل الشروع في معالجة أي واحدة منها. يبقى هذا صحيحاً ومطلوباً بشدة، خاصة عندما يكون على الجانب الآخر ممثلون من شركة صينية.

لا شك في أن الجانب الصيني سوف يبدو أقل تنظيمًا (أو حتى فوضويًا تماماً) بالنظر إلى جدول الأعمال. إذ يسمح جدول أعمالهم بالدوران حول موضوعات منتقاة. كما يعمدون كثيراً لإعادة مناقشة موضوعات سبقت مناقشتها وشارف الطرفان على إغلاق ملفاتها تماماً، الأمر الذي يزعج الأمريكيين، بل ربما بدا السبب الرئيس لضيق صدرهم وتوتر أعصابهم. وبكل تأكيد، مع استمرار تمسكهم بأسلوبهم الشامل في المناقشة الذي سبق وصفه آنفاً، فلا شيء يتم الاتفاق حوله من وجهة نظر الصينيين حتى تتم معالجة جميع الموضوعات المطروحة للنقاش. آنئذٍ، يكون الصبر هو مفتاح الوحيد لتحقيق غايتك.

## البديل الأفضل:

لقد أشار كل من فيشر (Fisher) ويوري في كتابهما الشهير (الظفر بـ "نعم") إلى أن اللف والدوران حول الموضوع في أثناء التحضير للمفاوضات يؤكد وجود خيار بديل أفضل للاتفاق حول موضوع المناقشات. لقد اقترحا، ونحن نؤيد اقتراحهما، أن يقضي المفاوضون والمديرون الوقت اللازم مع بعضهم بعضًا في التفكير فيما يمكن أن يحدث في حال فشلت المفاوضات في الوصول لاتفاق بشأن الصفقة المعنية. "هل ثمة شركة صينية أخرى يمكن مغازلتها، أو أنه لا بد لنا الآن التركيز على العمل داخل بلادنا ومن ثم نحاول فيما بعد مرة أخرى؟". ويشكل الخيار البديل هذا، النقطة المفصلية التي لم يعد فيها للمفاوضات أي معنى يذكر. لكنه على كل حال، أكثر من مجرد نقطة نهاية؛ إذ يعد خطة محتملة. وبجانب هذا، تؤكد قائمة خياراتك البديلة الحيوية، قوتك في المفاوضات. وثق بأنك سوف تسمع عن منافسيك من نظرائك الصينيين.

## استراتيجيات التنازل:

يجب اتخاذ القرار بشأن التنازلات وكتابتها قبل بداية المفاوضات. وتؤكد مثل تلك العملية - المناقشة والتسجيل - حتمية الصلة الوثيقة بين المناقشات والاستراتيجيات. ففي منتصف الطريق في كل مفاوضات مطولة، ثمة هدف محدد يدفعنا لتقديم ما يعرف بـ (سلسلة) من التنازلات. وقد وجدنا أن الطريقة الوحيدة التي تجنبنا هذا هي دقة التخطيط والالتزام قبل بداية المفاوضات.

وهنا، لا بد من اعتبار خاص لاستعداد الأمريكيين الفطري لـ «تجزئة المشكلة». فلا تقدم على مثل هذا العمل أبدًا؛ فلتكن لديك بدل هذا أسباب محددة لحجم التنازل الذي تجد نفسك مضطرًا إلى تقديمه.

أخيراً، نستطيع أن نلاحظ بسرعة شديدة أن المفاوضين الصينيين نادراً ما يقدمون تنازلاً دونما توقف لبرهة ما عن المفاوضات في أثناء فترة الراحة. إذ يتم تقييم الموضوعات والأسباب بعيداً عما يحدث من ضغط اجتماعي حول طاولة المفاوضات. ويبدو أن هذه معلومة جيدة يمكن للأمريكيين توظيفها واستغلالها لتحقيق مصالحهم.

### مهام فريق المفاوضات:

يعد توزيع المهام آخر خطوة في التخطيط لإجراء المفاوضات. لقد سبق أن ذكرنا أننا أهمية اختلاف مهام أعضاء فريق التفاوض الصيني. وعليه، لا بد لكل عضو في فريق التفاوض الأمريكي من استيعاب الدور المنوط به (أو بها). وربما شملت المهام الأخرى مسؤوليات الإصغاء أو متابعة جدول الأعمال ورصد استراتيجيات التنازل. وبالإمكان التحكم في ضبط تلك المهام وإعادة توزيعها وفق مجريات المفاوضات، أو من حين لآخر بعد تقييم الموقف التفاوضي.

### معالجة الظروف المحيطة بالمفاوضات:

تتمثل الخطوة التالية في التحضير أو التمهيد للمفاوضات في معالجة الظروف التي تكتنف المفاوضات وتطويعها لصالح شركتك. وقد تبدو بعض الموضوعات التي سوف نثيرها في هذا القسم بسيطة أو عادية، غير أن معظم المفاوضين الماهرين وعملائك الصينيين، يولونها دائماً كل عنايتهم واهتمامهم. ولا سيما في المفاوضات الصعبة، التي يجب أن يكون كل شيء فيها لصالحك.

أما إن كانت الظروف التي تكتنف المفاوضات ضد مصالحك، آنئذٍ، فيكون من الأهمية بمكان معالجتها قبل بداية المفاوضات. كما أن السيطرة على تلك العوامل مهمة أيضاً حالما تبدأ المناقشات. وسوف نتأمل خلال الصفحات التالية سبعة عوامل نرى أن لها أهمية خاصة، هي:

- 1 - المكان.
- 2 - التحضيرات المادية.
- 3 - عدد الأطراف المشاركة في المفاوضات.
- 4 - عدد أعضاء الوفود المشاركة في المفاوضات.
- 5 - المقابلات الرسمية (وسائل الإعلام... إلخ).
- 6 - قنوات الاتصال.
- 7 - الوقت المحدد للمفاوضات.

من الطبيعي جداً أن يتم إعداد كل تلك العوامل السبعة قبل بداية المفاوضات. ويمكن، بل يجب، تطويعها كلها لتحقيق مصالحك. إذ يمكن لأي واحد منها أن يشكل خطأ فاصلاً بين النجاح والفشل في المفاوضات مع المديرين التنفيذيين من الصين.

### المكان:

ربما كان المقرر الذي تجري فيه المفاوضات أهم العوامل التي تكتنفها لعدة أسباب، عملية ونفسية. كما قد يكون له تأثير جوهري في المسائل القانونية، إن كانت ثمة دعاوى قضائية سوف ترفع ضد هذا الطرف أو ذاك. وبجانب هذا كله، يعد مجرد وجود مقر المفاوضات في بلادك، مكسباً حقيقياً لك، لتوافر كل مصادر المعلومات المهمة لفريقك ولوجود أعضائه وسط عوائلهم وتمتعهم بدفع الأسرة.

بالمقابل، لا يتوافر للطرف الآخر الذي يغادر بلاده إلى حيث تجري المفاوضات، غير الحد الأدنى من الموارد الضرورية، المعلومات، والأشخاص المؤثرين الذين يمكنهم التأثير في مجرى المفاوضات. كما يتحتم على أعضاء الفريق قضاء أيام المفاوضات في غرف الفنادق، ومن ثمّ يفتقدون الدفع

الأسري الذي يستمتع به خصومهم. ومع هذا كله، ربما كان الجانب النفسي هو أكبر مكسب حقيقي يحصل عليه الطرف الذي ينتمي إلى البلاد التي يوجد بها مقر المفاوضات، لأن ذلك يمثل نوعًا من القوة الحافظة.

إن سعي الطرف الآخر إليك يعني امتلاكك شيئًا يحتاج إليه. فأنت إذن تسيطر على موارد نادرة، إن كانت منتجات أو خدمات (أنت البائع) أو أنك قد تمثل مفتاحه للوصول إلى السوق (فأنت المشتري إذن). ولهذا يسعى المفاوضون الأذكياء دائمًا لإجراء المفاوضات في مكاتبهم حيث يعملون. وأضعف الإيمان، أن تجرى المفاوضات في مكان محايد.

تتعاظم أهمية مقر المفاوضات خاصة عند التعامل مع عملاء أو شركاء صينيين، لما يشكله هذا المفهوم من قوة كبيرة في الصين. ولهذا كثيرًا ما نرى الإصرار في الأعمال التجارية التي يكون الصينيون طرفًا فيها على عقد المفاوضات في مكان محايد، كأن يكون مطعمًا، حانة (نرجو في الحقيقة ألا تكون الحانة، ضمن الخيارات البديلة ما دام لا أحد بيننا يستطيع الغناء) فندقًا، منتجًا أو نوعًا من الأماكن التي لا تعود لهذا الطرف أو ذاك.

تجدر الإشارة هنا إلى أن القيود التي تفرضها الولايات الأمريكية المتحدة اليوم على تأشيرات دخول المديرين التنفيذيين الصينيين إليها، قد كبدت الشركات الأمريكية خسائر فادحة. فكثيرًا ما تكون دعوة شركائك الصينيين لزيارتك في أمريكا أمرًا غير عملي، بسبب تباطؤ مكاتب الهجرة الأمريكية في استصدار التأشيرات ورفضها أحيانًا. ولهذا ربما رغبت في دعوتهم إلى أحد مكاتبك في بلاد أخرى - تذكر ما أقدمت عليه شركة جنرال موتورز في الفصل الأول من دعوة وفد شركائها في شركة شانغهاي للسيارات إلى فرعها في البرازيل.

أما إن وجدت نفسك مضطرًا للسفر إلى الصين، فثمة بعض أشياء يمكنك عملها لسحب البساط من الصينيين وحرمانهم من التمتع بذلك النوع من

الدعم الذي قد يتوافر لهم بسبب إجراء المفاوضات في مكاتبهم. كأن تقدم لهم تسهيلات لعقد المفاوضات في الفندق الذي يوجد فيه فريقك، أو البنك الذي تتعامل معه أو أي من المكاتب التابعة لشركتك، ومن ثم دعوة المديرين التنفيذيين الصينيين للاتصال هاتفياً. وبإمكانك في مثل هذه الحالة أن تقيم عليهم الحجة لأنك جهزت كل شيء ورتبته لهم. كما يمكنك أن تتذرع بانتظارك اتصالاً هاتفياً مهماً. وصحيح.. قد لا يساعد هذا كثيراً، لكنه على كل حال، يقدم نوعاً من المساعدة.

### التحضيرات المادية :

حالما تتم الموافقة على المقرر الذي تجرى فيه المفاوضات، تطل مسألة التحضيرات المادية برأسها. فعلى المفاوضين الأمريكيين أن يفهموا أن التحضيرات المادية لغرفة المفاوضات سوف تكون على درجة كبيرة من الأهمية، وتشكل دعماً وتواصلاً أكبر للصينيين مما تمثله للأمريكيين. ففي حين يثمن الأمريكيون الأمور غير الرسمية كثيراً ويرون في ذلك مصدراً للراحة، يهتم الصينيون كثيراً بالحياة الرسمية ويجدون فيها الراحة.

إن سافرت إلى الصين، فسوف يضطلع الصينيون بالتحضيرات المادية للمفاوضات (بالطبع، ما لم تفعل أنت ذلك). فالنصيحة الوحيدة التي يمكن إسداؤها للأمريكيين في مثل تلك الحالات، أن يسألوا الصينيين عن المكان الذي يمكنهم الجلوس فيه. فقطعاً يكون لدى الصينيين ترتيب محدد في ذهنهم. ولهذا ينتابهم نوع من عدم الراحة والامتعاض عندما تتجاهل ما أعدوه من ترتيبات.

أما إن كان الصينيون هم الذين يأتون إلى مكاتبك، فننصحك بإعداد الترتيبات المادية، حتى تجعلهم يشعرون بالراحة والاطمئنان، فيتعاونون معك. ففي حال كنت تود التواصل والتعبير عن رغبتك بشأن صفقة مستقبلية،

يكون الجو الأفضل: حجرة معيشة مريحة، يتم ترتيبها بحيث تكون خالية من الطاولات أو مائدات المفاوضات. إذ لكثير من المديرين التنفيذيين مثل ذلك الأثاث في مكاتبهم، ولأكثر من سبب، يمثل اللقاء الأول السريع مع المدير التنفيذي الأمريكي، الخالي من مناقشة أي جانب من موضوعات المهمة الأساسية، الخطوة الأولى الأفضل.

أما فيما يتعلق بالشركات التي كثيرًا ما يزورها العملاء الصينيون، فلا بد من تخصيص غرفة محددة وتأثيرها على النحو الذي سبق وصفه.

لأنه يجب عليك الترحيب بالزائرين الصينيين كضيوف محترمين، لا بد أن تخصص أماكن مناسبة لجلوسهم. غير أن ما يبدو «أفضل مقعد في الدار» في عين الأمريكي، قد لا يبدو كذلك من وجهة نظر الصيني. فثمة معياران مهمان في عين الصيني، الأول: المسافة التي تفصل المقعد عن الباب. الآخر: مكان بؤرة التركيز في الغرفة. فكلما جلس المدير التنفيذي الصيني الذي يحتل أعلى مرتبة بعيدًا عن الباب، وأحيط ببؤرة التركيز، التي عادة ما تكون لوحة كبيرة أو نافذة مطلة على منظر جميل، شعر ذلك المدير الصيني بقدر أكبر من الراحة.

لكن في معظم غرف الاجتماعات الأمريكية يعد مثل هذا المعيار شيئًا كماليًا، إذ نجد بؤرة التركيز أبعد ما تكون عن الباب. وعلى كل حال، لا بد من مراعاة هذا الوضع في الجلوس لغرف الطعام وغيرها من غرف الأعمال التي لها أهمية متصلة بهذا الشأن. وقبل أن نختم هذه الفقرة، ننصح بوضع بطاقات على المقاعد كطريقة سهلة وأمنة تساعد على تفادي أي نوع من الخطأ أو الحرج.

### عدد الوفود المشاركة في المفاوضات؛

في كثير من الصفقات التجارية التي تتم في الدول الواقعة خلف المحيط الباسيفيكي، نجد عادة هنالك أكثر من شركتين طرفًا في الصفقة الواحدة.

فكثيراً ما يكون بجانب المشتري والبائع، هنالك ممولون، شركات هندسية استشارية، بنوك، شركات تجارية ومسؤولون حكوميون. وعادة، كلما زاد عدد الأطراف المشاركة في الصفقة، كانت المفاوضات معقدة وصعبة. وكثيراً ما تدفعنا قلة حيلتنا على الصبر لمناقشة كل الأطراف دفعة واحدة للحصول على اتفاق. لكن كثيراً ما تنتهي بنا مثل تلك المحاولات إلى لا شيء غير الضيق والضجر. ولهذا نرى أن تقتصر المفاوضات على أقل عدد ممكن من الأطراف - وحبذا لو اقتصر الأمر على ممثلي الشركتين الرئيسيتين.

أما في حال اشتراك أكثر من طرف آخر، فننصح بانتهاج سياسة الضغط، التي تقوم على مبدأ الاجتماع بكل طرف على حدة قبل دعوة الجميع لطاولة مفاوضات واحدة.

ربما حقق أحياناً الاجتماع بكل تلك الأطراف في المراحل الأولى بعض المصالح - خاصة عندما يكون الجميع، ماعدا العميل، متفقاً معك. لكن قطعاً نادراً ما يحدث هذا، ولا سيما عندما تكون هنالك بعض الشركات الصينية الأخرى مشاركة في الصفقة. ولهذا عليك أن تكون منبهاً، فربما أقدمت الشركات الصينية على انتهاج هذا الأسلوب. ساعتي لا بد لك أن تسأل: أي الشركات سوف تشارك؟ وما الذي يدعوها إلى المشاركة؟ فإن أدركت حقيقة مشاركة أكثر من الأطراف الأساسية، وشعرت أن سبب مشاركتها غير مقنع، أنشد اقتراح عليهم أن الأمور سوف تكون «أسهل» دون إضافة أناس آخرين.

بالمقابل، إن كنت تخطط لإضافة طرف ثالث للمفاوضات، عندئذ لا بد لك أن تخطر الصينيين قبل وقت كافٍ، وكن مستعداً لتقديم سبب منطقي ومقبول.

### عدد الأفراد المشاركين (حول مائدة المفاوضات) :

كثيراً ما يتجاوز أفراد الوفد الصيني عدد نظرائهم من الأمريكيين في المفاوضات. ونحسب أن في هذا خسارة حقيقية. لقد سبق أن ذكرنا أهمية

معرفة أعضاء وفد الطرف الآخر، ومن ثمَّ تشكيل وفدك بناءً على طبيعة تشكيل وفد منافسك.

بجانب هذا، لا تتردد مطلقاً في إضافة أعضاء آخرين لفريقك كخبراء ماليين أو تقنيين. ولا تهتم بالنفقات، فكلما زاد إنفاقك في الاستثمار زاد عائدك.

بجانب أهمية زيادة عدد أعضاء فريقك، لا بد أن تهتم بالمقابل بتقليل عدد أفراد فريق الطرف الآخر كلما رأيت أنه يزيد على عدد أعضاء فريقك. وقد يتم هذا أحياناً بطريقة غير أخلاقية. فقد سمعنا عن مفاوضين صينيين عمدوا لتعطيل سير المفاوضات عن قصد عندما فوجئوا بزيادة عدد زائريهم المفاوضين. الأمر الذي اضطر بعض أعضاء الطرف الآخر إلى العودة إلى ديارهم، ومن ثمَّ تناقص هامش الزيادة في أعضاء الفريق المنافس. صحيح.. نحن لا ننصحك بانتهاج أساليب كهذه، غير أننا نود أن تكون مدركاً لها في حال استخدامها ضدك.

### المقابلات الرسمية (وسائل الإعلام... إلخ):

قد يكون في كل صفقة تجارية عدد من الجهات الرسمية ووسائل الإعلام التي قد تلعب دوراً مهماً في التأثير على نتائج المفاوضات. مثلما حدث مع شركة الزيت الصينية الوطنية عبر البحار (CNOOC) في محاولتها الفوز بشركة الزيت الأمريكية (UNOCAL) التي تحتل المرتبة التاسعة. تأمل عدد الجهات الرسمية والإعلامية التي كانت حاضرة:

1 - منافسون آخرون - تقدمت شركة شيفرون أيضاً بعرض لشركة (UNOCAL) للاندماج؛ لأنها تضم شركات زيت محلية وأجنبية.

2 - وكالات حكومية - لجنة التجارة الاتحادية (FTC) (التي تتهاض التجمعات الضخمة للرساميل)، الكونجرس<sup>(\*)</sup> (في خطوة لمحاربة أي تهديد للتجارة

(\*) الكونجرس: الهيئة التشريعية الاتحادية العليا في الولايات الأمريكية المتحدة. ويتألف من مجلسين: مجلس النواب ومجلس الشيوخ (المترجم).

(المحلية)، الغرفة التجارية والممثل التجاري الأمريكي، حيث تمثل كل تلك الجهات في مجملها طائفة واسعة من الوكالات الأمنية.

3 - اتحادات الصناعة البترولية.

4 - وسائل الإعلام المحلية والعالمية.

5 - شركات صينية أخرى فيها شركاء أمريكيون - مثل شركة (Haier and Maytag).

تخيل الآن كيف تستطيع الشركتان الرئيسيتان التعامل مع كل هذه الجهات الرسمية والإعلامية وتوظيف ذلك لمصلحتها. فلكل تلك الجهات اهتمام ومصلحة في المفاوضات بين شركتي (CNOOC) و (UNOCAL). وبالطبع، تم التعامل مع بعضها عن طريق تسريب مقصود للمعلومات.

من جانب آخر، ندرك أن ثمة مناورة تحدث في التوقيع على الصفقات التجارية بين الصين وأمريكا. فقد شهدنا أكثر من حالة تم فيها تسريب المعلومات عن قصد إلى وسائل الإعلام من أجل الضغط على الطرف الآخر في المفاوضات وحمله على الموافقة على شروط الطرف المعني. وساعتئذ يصعب على ذلك الطرف الاعتراض على اتفاق تم نشره عبر وسائل الإعلام. ومع ذلك، نلفت الانتباه إلى ضرورة توخي الحيلة والحذر في هذا الشأن. فكثيراً ما أدى سلوك طرف ما إلى إثارة الشك وانهيار المفاوضات. ولا سيما محاولة التأثير في سير المفاوضات عبر تسريب المعلومات للإعلام الخارجي (كأن يقوم بذلك الأمريكيون في الصين أو العكس) التي تعد محاولة تتطوي على مخاطر حقيقية.

ربما تتوقع إقدام العملاء الصينيين أو الشركاء على مناورة الإعلام لتحقيق مصالح ذاتية، خاصة وسائل الإعلام الصينية التي اعتادوها كثيراً كالحكومات المحلية. كما يجب عليك في الوقت ذاته الانتباه لتفاعل الإعلام الذي قد يساعدك، وتوظيف ذلك التفاعل لتحقيق مصلحتك كلما كان ذلك ملائماً.

## قنوات الاتصال:

ينصح دائماً بالمفاوضات وجهاً لوجه مع الصينيين؛ لأن قنوات الاتصال الأخرى التي ربما تستخدم للمفاوضات في الولايات الأمريكية المتحدة غير فعالة، أو أنها ببساطة شديدة، غير مقبولة لدى الصينيين. وكما أسلفنا سابقاً، يقوم النظام الاجتماعي على مفهوم الاتصال وجهاً لوجه. لكن أهم ما في الأمر أنه لا يمكن نقل الرسائل بالدقة المطلوبة عبر خطاب، مذكرة، فاكس، بريد إلكتروني، هاتف، أو حتى عن طريق الاجتماعات التي تتم عن بعد بواسطة الشبكة التلفازية أو الهاتفية عبر الأقمار الاصطناعية. وبجانب هذا كله، يصعب على الصينيين الاعتراض في المفاوضات التي تتم وجهاً لوجه. فعادة ما يحول الضغط الاجتماعي والتوافق الإنساني دون رفض هذا الطرف الاستجابة لمطالب ذاك أو العكس. وبالطبع، لن يكون مثل هذا الضغط قوياً كما ينبغي عبر الهاتف أو الرسائل الإلكترونية.

## الوقت المحدد للمفاوضات:

إن لم يكن المقر أو المكان الذي تُجرى فيه المفاوضات هو أكثر شيء أهمية في الوضع التفاوضي، فإن الوقت المحدد لإنجاز المفاوضات هو ذلك الشيء الأكثر أهمية في هذه الحالة.

عادة يكون الطرف الذي يحظى بقدر أكبر من الوقت، ويدرك هذا، في وضع تفاوضي أقوى من الطرف الآخر؛ لأن الطرف الذي يمتلك قدرًا أقل من الوقت يكون مضطراً إلى تقديم تنازلات تشجيعاً للآخرين للوصول إلى اتفاق. ولهذا يمكن توظيف الوقت كأداة تفاوض قوية.

لهذا يجني المفاوضون الصينيون ثماراً جمّة عندما يتعلق الأمر بالمناورة بعامل الوقت؛ لأن عقارب الساعة البيولوجية داخل نفس الأمريكي تدور بسرعة

وبصوت أعلى مما يحدث في نفس الصيني. فربما كان نضاد صبرنا بسرعة هو حلقتنا الأضعف في المفاوضات العالمية. فنحن نركز دائماً على السرعة في اتخاذ القرار والحصول على نتائج آنية. وعلى العكس تماماً، ينزع المدير التنفيذي الصيني للتريث كثيراً في المفاوضات التجارية. ولهذا فمن الصعب جداً انتزاع قرار صيني من خلال فرض حد معين للوقت، لسببين مهمين:

الأول: تستغرق طريقة الصينيين الشمولية في صنع القرار وقتاً أطول، خاصة عندما تكون الحكومة طرفاً في تلك المفاوضات.

الآخر: يفضل الصينيون عدم اتخاذ أي قرار، بدل اتخاذ قرار لا يحقق مصالحهم. وبالمقابل، يفضل معظم الأمريكيين المغامرة باتخاذ قرار سيئ، على ترك فرصة محتملة تقلت من بين أصابعهم.

من جهة أخرى، يستطيع الأمريكيون في الصين توظيف عامل الوقت لمناورة الجانب الصيني من خلال الحجز في فنادق مدة أطول من المدة المتوقعة أو أقصر. ولهذا يهتم معظم العملاء الأجانب بالتأكد من مدة حجزك في الفندق كجزء من التحضيرات التمهيدية للمفاوضات. وعليه فإن مدة حجزك تؤثر في سلوكهم.

فحالما تطأ أقدامك أرضهم، يسألونك أيضاً عن المدة التي تتوقع أن تقضيها في الصين. ولهذا على المفاوضين أن يكونوا مدركين تماماً أن ثمة شيئاً بسيطاً كحجز في فندق يؤثر كثيراً في طبيعة سير المفاوضات، فلا بد إذن من توظيفه لمصلحتك، لا لمصلحتهم.

بجانب هذا، يعتمد الصينيون لاستغلال أيام العطلات للتأثير في توقيت المفاوضات وتوظيف ذلك لمصلحتهم. فربما حددوا جدول المفاوضات بحيث يتيح لهم استغلال أيام العطلات (كاحتفالات أيام الربيع برأس السنة الجديدة

حول الصين) لتعزيز موقفهم التفاوضي. فغالبًا ما لجأ رجال الأعمال الأجانب إلى توظيف هذا الجانب في مفاوضاتهم ضد الأمريكيين - كأن يحددوا مثلاً (عن قصد) شهر ديسمبر موعدًا للمفاوضات.

أخيرًا، ربما تستطيع أحيانًا فرض حدود معينة للوقت على المفاوضين الصينيين من خلال تحديد موعد نهائي للمفاوضات. لكن يستحسن عدم اللجوء إلى هذا إلا في الحالات الطارئة. وحتى ساعتئذٍ لا بد أن يكون مصحوبًا بتعليل مقبول من وجهة نظر الطرف الآخر. وكن دائمًا منتبهًا ويقظًا، فبمجرد التعليق «متى نتوقع أن نسمع منكم شيئًا؟» قد يفهمه الصينيون على أنه إشارة صريحة إلى نفاذ الصبر. ولهذا ربما كان الأفضل أن تظل صامتًا. وفي الجانب الآخر، على المفاوضين الأمريكيين أن يفهموا عملية صنع القرار الصيني، فلا ينتظرون أن تسير الأمور بسرعة، ويتصرفون بناءً على ذلك.



## الهوامش:

- 1 - جيمس ك. سيبنيس (James K. Sebenius) ”التحديات الخفية للمفاوضات في بلد أجنبي“، (-Border Negotia - Cross The Hidden Challenge of tions) مجلة هارفارد التجارية، مارس - أبريل 2002 م، ص 82-76.
- 2 - نانسي ج. أدلر (Nancy J. Adler)، (Pacific Basin Manager: A Gaijin)، (Not a Women) إدارة الموارد البشرية، 26 (2)، صيف 1987 م، ص 169-191، ونانسي ج أدلر (International Dimensions of) (Nancy J. Adler) (Organizational Behavior، ) (Mason، OH: Southwestren College Pub-lishing، 2001 ط 4.
- 3 - آني وانق (Annie Wang) Holding up Half the Sky، Fortune، 4/10/2004 م، ص 174.
- 4 - يوفر برنامج هارفارد عن المفاوضات سلسلة من الدورات التعليمية في فن المفاوضات، وعنوانه على شبكة المعلومات العنكبوتية الإنترنت: (www.pon.harvard.edu). كما أن دورات المفاوضات هي الأكثر شيوعاً بين برامج الكلية الأكاديمية الملكية حول البلاد: انظر ليقه تومبسون (Leigh Thompson)، وجيفري ج. ليونارديلي (Geoffrey J. Leonardelli) ”لماذا كانت المفاوضات أكثر الدروس التجارية شيوعاً؟“ صحيفة إيفي (Ivey) التجارية على الإنترنت، يوليو / أغسطس 2004 م، ص 1.
- 5 - انظر موقع كاراس (Karrass) على شبكة المعلومات، لمزيد من المعلومات عن برامجه: (www.Karrass.com) ومن المواقع الأخرى التي توفر معلومات عن برامج التدريب العامة ومعلومات عن أساليب المفاوضات العالمية: (www.pon.harvard.edu)

وانظر أيضًا ماريسا محمد عيسى ( Learning the “ Marisa Mohd Isa )  
“ Art of Refined Behavior من مارس، 2003 م، ص 23.

6 - يوفر لي إديسون ( Lee Edison ) وصفًا مثيرًا لما يصفه ب ( صناعة  
المفاوضات ) في موضوع كتبه لمجلة ( New Straits ) ( Across the Board )  
( Times ) أبريل 2000 م، 37 ( 4 )، ص 14-20. وممن علقوا على موضوع  
التدريب على إجراء المفاوضات التجارية العالمية نذكر: يانق سوشينق  
( Yeang Soo Ching ) “ Putting a Humman Face on Globalization ” 16 )  
من يناير 2000 م، ص 10، وأ. ج. فوغل ( A. J. Vogl ) “ Negotiation: The  
“ Advanced Course. Across the Board ”، غرة أبريل 2000 م، ص 21،  
ور.ف. فيرا ( R. V. Veera ) “ MIT Preparing Students for New Millen- )  
21 ” ( New Straits Times ) nium من يوليو 2002 م، ص 5.

7 - روجر فيشر ( Roger Fisher )، ويليام يوري ( William Ury ) وبروس باتون  
( Bruce Patton ) “ Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giv- )  
ing In ” ( نيويورك: البطريق، 1991 ) .

