

## التفاوض في المنازعات الصعبة

### تقديم:

إن المنازعات التي يصعب السيطرة عليها قد يصعب حلها عن طريق التفاوض - وهذا ما جعلنا نصفها بتعبير التي يصعب السيطرة عليها (Intractable)... ولكن الكثير من المنازعات - حتى تلك التي تتسم بالمرارة الشديدة - ينبغي ألا تُترك لتصل لمرحلة يصعب فيها السيطرة على تلك المنازعات وهذا يتوقف على سرعة تدخل الأطراف عندما تدرك وجود بداية الصراع والتنازع.

وعندما يبدأ الصراع تكون هناك ملامح متعددة للتعامل معه، ومن ذلك الاستسلام أو اللجوء للعنف حتى يستسلم أحد الأطراف، وهناك مستويات متعددة تتجسد في إيجاد بدائل للعنف، وهنا تحاول الأطراف ذاتها أن تحل النزاع من خلال المناقشات Discussion، أو التفاوض Negotiation أو الوساطة Mediation أو عن طريق أسلوب حل المشاكل Problem Solving\* ...

\* ملحوظة للمترجم: هناك إجمال وشيء من عدم الوضوح في استخدام الكاتب لمصطلحات "النقاش" و"التفاوض" و"الوساطة" و"حل المشاكل" فلم يوضح الفروق أو التداخل فيما بينها وفي هذا شيء من القصور ولذلك تركت الكلمات الإنجليزية بجوار كل كلمة.

... كذلك يمكن للأطراف المتنازعة أن تلجأ إلى طرف

ثالث للتحكيم Arbitration ...

وبخلاف المنازعات بين الأفراد، فإن هناك منازعات قد تنشأ بين الهيئات العامة والمؤسسات، وهنا يكون للقانون والمحاكم وكذلك الحكومات والهيئات الدولية دور تؤديه لتحل تلك النزاعات بأسلوب سلمي.

إن المكونات الثلاثة الرئيسية للنزاع هي "القوة/القدرة Power" و"الحقوق Rights" و"المصالح Interests".

القوة هنا تعني القهر أو الإكراه (Coercion) والحقوق هنا تعني المعايير المستقلة للنزاهة والعدل المستند للقانون أو فيما اتفق عليه اجتماعياً. أما المصالح فهي الاحتياجات والمخاوف وما يقلق، وهذه العناصر الثلاثة تجدها دائماً مصاحبة لمفهوم النزاع.

وعادة ما يتم حل معظم المنازعات بطرق ودية، خاصة بين الأطراف على المستوى الخاص دون اللجوء إلى المحاكم أو استخدام العنف، وعادة ما يتم ذلك عن طريق التفاوض الذي يكون -على الرغم مما قد يستهلكه من وقت- أقل كلفة من العنف والمحاكم.

أما في قطاع الأعمال فهناك حالات عديدة تكثر فيها بل

تتوالد النزاعات، ولعل أشهر الأمثلة تتجسد فيما يحدث عادة في قطاع المقاولات، حيث تقوم شركات المقاولات الكبرى التي تتعاقد معها المؤسسات الكبرى بالتعامل مع مقاولين من الباطن ولعلم شركات المقاولات مُسبقاً بأن أمثال مقاولي الباطن عادة ما يتسمون بسمات المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المُتخفي، فهي تؤخر دفع مستحقاتهم لوقت طويل حتى تستكشف جودة الأداء من عدمها، أو الغش من عدمه، وينتج عن هذا منازعات كثيرة بسبب هذه المستحقات وحساب أيام العمل منذ وقت التعاقد مع هؤلاء المقاولين وأشياء من هذا القبيل عادة ما تنتهي إلى المحاكم وإلى التحكيم.

### تصعيد الصراع Conflict Escatation :

من الممكن أن تتصاعد النزاعات بسبب اختلاف الرأي حول مشكلة ما، وقد يتحول الأمر إلى أزمة كبرى، إن ما قد يبدأ بمجرد توتر بسيط قد ينتهي إلى حدوث مرارة شديدة في الشعور تقود إلى الانتقام والانتقام المضاد .

إن التصاعد الفجائي للنزاعات من الأمور التي تحدث بخصوص النزاعات الممتدة والتي قد يصعب السيطرة عليها . وقد تتصاعد مثل هذه النزاعات وتصل لمستوى الأزمة بمجرد فرد هنا وفرد هناك ويتطور الأمر إلى النظر إليه على أنه يمثل

جماعات وحقوقاً لا يمكن السكوت بشأنها، وتتحول الأمور إلى معسكرات يشعر أحدها أنه الأقوى فيقوم أساساً بالتصعيد "وتستثار الأطراف الأخرى وتشعر أكثر بالمخاوف والقلق، وقد تحدث أنواع من الاستقطابات، وتصل إلى حد ممارسة العداء والعنف لمقابلة آراء الآخرين حتى في داخل كل معسكر، فهنا من يتهاون في التصعيد قد يتم وصفه من داخل المعسكر بأنه خائن" أو مهادن" أو "جاسوس" أو "عدو الداخل"، وهنا يتم فقدان كبح جماح مصعدي الصراع، وتُفتقد السيطرة تماماً على مجريات الأمور، ويتم استبعاد المعتدلين على كل جانب على أساس أنهم لا يستطيعون مجابهة الصراع.

وتتصاعد التهديدات وفي غمار تبادلها تُفتقد الرؤية للحقائق، وتصل مشوهة للأطراف، وتُفتقد القدرة على فصل الأفراد والأطراف من القضايا، وهو من الأمور الهامة للإدارة الموضوعية للصراع.

وتتجه الأمور نحو إلحاق أكبر أذى من قبل كل طرف للآخر.

### المصالح Interests:

تعد المصالح أساسية في سعي المفاوض لحل النزاعات الصعبة. إن المصالح تُعبر عن الاحتياجات، ونواحي القلق

ومخاوف الأطراف، إن المصالح هي التي تدفعك إلى المطالبة والحصول على شيء ما، إذن فإن ما تخفيه مطالبك في المفاوضات هي مصالحك.

المشكلة -عبر المراحل الأربعة التي تحدثنا عنها تفصيلاً على مدى هذه الدراسة- تكمن ليس في التعرف على المطالب والمصالح بقدر ما تكمن في استقصاء الحقيقة بخصوص هذه المطالب والمصالح وإذا ما كانت لدى الأطراف مصالح متنافسة Competing Interest .. وإلى أي مدى يتمكن مفاوض ما من تحديد هذه المصالح المتنافسة، سواء فيما يتعلق به أو ما يتعلق بالطرف الآخر، وما هي المصالح المتوافقة بين الطرفين، وما هي المصالح المتناقضة بينها؟ المهمة الرئيسية هي محاولة الكشف عن الأجندة والمصالح الخفية، حيث يحاول كل طرف أن يصل للحقيقة في هذا الصدد، وبعدم القدرة على اكتشاف الحقيقة تبتعد الأمور عن فرص حل النزاعات والوصول إلى اتفاقات.

### المفاوض كوسيط -As-Mediator The Negotiation:

إن الوساطة عادة ما تتضمن شكلاً من أشكال التدخل من قبل وسيط، أو طرف ثالث محايد لا يكون من شأنه أن يفرض تسوية ما، ولكن يكون دوره هو مساعدة الأطراف على الوصول إلى تسوية.

وعادة ما يتم اللجوء إلى الوسطاء المفاوضين عندما تكون هناك صعوبات حقيقية في عبور الفجوة القائمة بين الأطراف المتفاوضة. وأساساً ينبغي على الوسيط أن يتخذ أرضية محايدة بعيدة عن آراء المفاوضين، ومواقف الرأي العام، ويقوم بتقييم مصالح الأطراف بشكل يتسم بالثقة والسرية إن اقتضى الأمر، وذلك للتعرف على مواقع وأرضيات من الممكن أن تخدم في دفع عملية التفاوض نحو الوصول إلى تسوية تحظى بالموافقة المتبادلة بين الأطراف، وعلى الوسيط أن يحاول مرة ثانية عندما تخفق محاولاته الأولى.

ولكن دائماً ليس من السهولة أن تجد الأطراف المتنازعة من يقوم بدور الوسيط بالشكل والمهارات المطلوبة؛ ولذا فإنه من الأفضل أن يتدرب من يتدرب على زيادة ورفع مهاراته التفاوضية على القيام بدور المفاوض الوسيط، فالأطراف التي تتقن هذا الدور لا تحتاج إلى وسيط إذا ما وصلت الأمور فيما بينها في عملية التفاوض إلى وجود فجوات كبيرة، بل تكون مدربة من تلقاء نفسها على القيام بهذا الدور الهام.

ولكن من المهم أن نشير هنا إلى أن المفاوض الوسيط، يختلف عن الوسيط الحقيقي، فأولاً، من الصعب أن يكون "الأول" محايداً وموضوعياً بشكل حقيقي. فإذا ما قام المفاوضان بدور المفاوض -كوسيط- فإنهما لا يزالان الطرفين

المتصارعين في عملية التفاوض، فلا يمكنهما الابتعاد كثيراً عن موقف الرأي العام الذي يمثله كل منهما، ولا يمكن لهما الحصول على معلومات من الطرف الآخر بشكل سري أو مؤتمن كما في حالة الوسيط الحقيقي.

ولكن عندما تصل الأمور إلى شبه الطريق المسدود، وخشية أن تتحول الأمور إلى نزاع ممتد مريع، هنا من الممكن أن ينتهج كل مفاوض العديد من ملامح المفاوض الوسيط ويحاول كل منهما أن يطبقها حتى يتمكن من البحث الفعال عن الأرضية المشتركة التي تؤدي إلى الوصول إلى تسوية.

ولعلنا نرصد هنا أهم الملامح والمنطلقات التي يتعين تبنيها لكي ينجح المفاوض في القيام بدور "المفاوض كوسيط" وهي:

- أن لكل طرف من الأطراف المتفاوضة مصالح هامة يتعين أخذها في الحسبان.

- أن الحلول لا بد وأن تراعي أكبر قدر من مصالح الطرفين كي يكون الحل مقبولاً.

- أن المصالح مثل المطالب يمكن المقايضة بشأنها وتبادلها.

- أن هناك مصالح ستكون متنافسة وهناك أخرى متوافقة.

إن هذه المنطلقات هامة لمن يرغب في النجاح في دور المفاوضات - كوسيط، وليس في انتهاجها ما يمنع أن يكون أحد المفاوضين طرفاً في الوقت نفسه يواجه المفاوضات الآخر في نهاية الأمر.

### المصالح المتخفية/الخفية Hidden Interests:

إن الوصول إلى كشف مطالب ومصالح المفاوضين من الممكن أن تكتنفه صعوبات حقيقية، كما أنه إذا رفض المفاوض الكشف عن مصالحهم / مطالبهم، فهذا لا يعني أن هذا المفاوض صعبٌ أو متشددٌ.

فهناك احتمال وارد بأن هذا المفاوض أو ذاك لا يعرف على وجه الدقة ما هي مصالحهم، فربما أنهم لم يعتادوا على التعبير عن هذه المصالح أو أنهم لم يتأملوها بشكل مباشر ومدروس. فلم نذكر ما هي مطالبنا أو مصالحنا؟ إن معظمنا لا يحاول أن يختبر دوافعه الحقيقية وماذا يريد فعلاً.

إذا كان ما سبق يعبر عن أمر غير معتمد، فإن هناك بعض الذين يقومون بإخفاء مصالحهم بشكل متعمد أو لأن في إخفائهم لمصالحهم ما يمثل ميزة بالنسبة لهم.

فعلى سبيل المثال: نجد المدرسين الذين يطالبون برفع أجورهم نادراً ما يقولون مثلاً: إن أساس مطلبهم هو أن يتمتعوا بمستوى المعيشة الذي يتمتع به غيرهم.

بل إن أساس مطلبهم يكمن في قولهم: إن رفع أجورهم هو استثمار أفضل للموارد البشرية واستثمار في مستقبل أطفال هذا الوطن.

هناك آخرون يتخذون موقف التأييد لحدث أو لفرد ما ليس لصالح ذلك الحدث أو الفرد، لكن لصالح انتهاز الفرصة لتدمير مصالح خصم معين مثلاً.

كل هذه أشكال من أشكال إخفاء المصالح الحقيقية، ولكن من أكثر الأمور شيوعاً لإخفاء المصالح، وعدم الكشف عنها هو عدم التأكد من أن ما يتم التعبير عنه بصفته مصلحة يُعد التعبير الدقيق عن هذه المصلحة.

كذلك تكمن مشاكل التعبير عن المصالح في أن بعضاً من المفاوضين يخلط بين المطلب والمصلحة والموقف غير المرن في المفاوضات فقد يختلط الأمر ولا تسعى الأطراف للكشف عن الفرق بينهما ولعل ما حدث بخصوص النزاع على سيناء، وحل ذلك النزاع ما يوضح تلك النقطة، فلقد وصلت الأمور إلى طريق مسدود بسبب الخلط وعدم المرونة، فلقد قررت إسرائيل عدم الانسحاب من سيناء، (موقف ومطلب أو مصلحة)، وأصررت مصر على أنها لن تتوقف عن مهاجمة إسرائيل (مطلب ومصلحة) ولكن بفحص

المطلبين/المصلحتين تم التوصل إلى صيغة أن تحتفظ إسرائيل بحدود آمنة (مصلحة/مطلب) وأن تدخل مصر إلى بقية سيناء بشكل سلمي - وهنا اقتنع الطرفان بمقايضة الأرض مقابل الأمن.

ويستطيع المفاوض القيام بدور "المفاوض كوسيط" ليستكشف مصالح الأطراف عن طريق قدراته التواصلية التي تعرضنا لها في مرحلة / التفاوض، وأهمها هنا:

❖ الاستماع الإيجابي للمفاوض الآخر، ومحاولة البحث عما يُعبر عن مصالحه (مخاوفه - احتياجاته دوافعه، نواحي القلق لديه).

❖ الاستخدام الفعال والمؤثر للأسئلة في عملية التواصل.  
❖ استخدام أسلوب التلخيص الفعال لتوضيح ما يكمن وراء المطالب.

❖ محاولة إعادة صياغة وتأطير القضايا بالطرق التي تسمح بإيجاد حلول بديلة تتناسب ومصالح الأطراف.

### المصالح والاختيارات Interests & Options:

إن المفاوض - كوسيط لا ينبغي له أن يركز على المواقف المعلنة للطرف المفاوض الآخر، فهذا عادة ما يتسبب بل يؤدي

إلى الوصول إلى طريق مسدود من البداية. كذلك فإن إنكار ما يريده الناس وما يطالبون به يُعدّ بمنزلة خطوة سلبية قد تفسر على أنها أداة من أدوات التهديد.

إن انتقال المفاوض كوسيط إلى التركيز على السؤال الخاص، لماذا يريد الناس هذا المطلب أو ذاك؟ أي أن التركيز على مصالح الناس، وهنا فقط من الممكن البحث عن المواقع المرنة التي تيسر الطريق على اختيارات الحل.

ومن أهم الأدوات الفعالة هنا هو أسلوب تعصيف الأفكار (Brainstorming) وكذلك فصل عملية إيجاد البدائل والحلول الجديدة عن عملية تقييمهم، كل هذا من شأنه أن يبعد الأطراف عن الوصول إلى طريق مسدود، كذلك فإن محاولة استكشاف مصادر سوء التفاهم بين الأطراف وتجنبها من الأمور الحيوية لتجنب النزاعات.

### العواطف Emotions:

بطبيعة الحال، فإن الاعتبارات العاطفية لا يمكن تجنبها عادة. والعواطف تنطلق مع النزاعات وترتبط بعامل الحسم لدى كل طرف من الأطراف المتنازعة.

والسؤال الصعب هنا كيف يتم التعامل مع العاطفة في خضم النزاع.

إن التعامل الفعال والإيجابي مع عنصر العاطفة يكمن في أن تعترف بحق الآخرين في أن يعبروا عن انفعالاتهم وأن هذا حق متبادل للأطراف المتنازعة، وأن ساحة التفاوض تسمح بهذا من أجل التنفيس وترشيد العلاقة\* إلى أن يتم بناء جسور للتواصل الفعال.

كذلك هناك بعض الحالات التي تختفي فيها حالات الحاجة الحقيقية والملحة للتنفيس عن العواطف، بل تستخدم العاطفة والانفعال بشكل مدروس ومتعمد لإحداث نوع من الهيمنة والسيطرة على ساحة الحوار وعلى المفاوضات الآخر -كنصيحة هنا- ألا يتعامل بالمثل ولكن بالهدوء والصمت المعبر عن القوة والاحتواء، فأنت تعلم أن من حق الآخرين أن يعبروا عن انفعالاتهم، ولكن دون أن تقر وتوافق على ما يذهبون إليه، أو على هذا الأسلوب ذاته، والأمر كله منوط بقدرتك فيما يلي ذلك الموقف، ولا مانع أن تعتذر لهم إذا كنت السبب في انفعالاتهم، وكان لذلك ما يبرر تلك الانفعالات خصوصاً إذا كنت لا تقصد ما ورد عنك، تذكر

\* ملحوظة للمترجم: يذكر لي السفير د. أشرف غريال أنه من أول اللقاءات بين المفاوضين المصريين والإسرائيليين كان من المسموح به أن يكون هناك مجال للتنفيس عن الغضب ولقد حدث ذلك وصاح البعض في وجه البعض الآخر كثيراً، إلى أن حدث ترشيد للعلاقة وانضبطت بعد ذلك التفاعلات إلى حد كبير.

دائماً مستحقات قضيتهم واقبل اعتذارهم إذا كان الموقف عكسياً.

### قائمة بمراجعة أهم البنود بخصوص النزاعات الصعبة:

- تبين دور المفاوض كوسيط.
- ابحث عن مصالحهم كمحرك ودافع لمطالبهم.
- استخدم تكتيكات واستراتيجيات التحاور والتناظر للكشف عن المصالح المتخفية / الخفية (غير المعلن عنها).
- ابحث وتعرف عن القيم الدافعة لهم.
- لا تتحدّ أو تنتقد أو تهدد القيم التي يعتقها المفاوض الآخر.
- تفهم قيمهم كسبب لدوافعهم (مصالحهم).
- حاول توليد اختيارات جديدة بالإحجام عن تبني الأحكام غير الناضجة بخصوص الحلول المقترحة / المقدمة.
- حاول الوصول إلى اتفاقية بخصوص القضايا المحورية باستخدام الاختيارات الجديدة التي تتوافق ومصالح كل طرف.

### تجنب الأخطاء الشائعة التالية:

- تجاهل دور المصالح في توليد المطالب الجديدة.

● تفضيل الرضى بالفشل المتبادل على النهاية الناجحة  
لحل النزاع.

● مهاجمة قيم المفاوض الآخر.

● الرفض الفوري للمحاولات التي من شأنها اكتشاف  
الاختيارات والبدائل الجديدة.