

تكنيكات التفاوض

إن إقناعنا لجميع «جزئيات» التفاوض يكمن - أساساً - في عدة عناصر أو أمور حيوية ورئيسية، تتجسد في الإعداد الدقيق للتفاوض، وتمحيص الافتراضات السائدة. وأهم هذه العناصر هو ترجمة تلك المعلومات المتاحة لنا إلى فهم للحاجات الإنسانية، التي أشرنا إليها آنفاً.

أما كيفية استغلالها على مائدة المفاوضات، فيرجع إلى التكنيك الذي نتبعه:: الإستراتيجية والتكتيك.

ونجد تفرقة واضحة بين كلمتي الإستراتيجية والتكتيك عند التعريف، بيد أنه من الصعب - غالباً - وصف تحرك معين بأنه جزء من إستراتيجية أو تكتيك. وعند الممارسة في الواقع.. يبدو أن كلمة خدعة حربية تجمع بين فكرة الإستراتيجية والتكتيك.

وفي هذا الفصل سوف نعتبر الإستراتيجية هي التكنيك المستخدم في عملية التفاوض الفعلية.. والتكتيك هو الأداة المستخدمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويمكن تشبيهه عديد من مواقف الحياة بالتكنيك الذي نستخدمه، عندما نرقص في قاعة رقص مزدحمة، متى نتحرك، أين نذهب، ماهي السرعة التي يجب أن نتحرك بها.. كل هذا تحدده شروط معينة مثل سرعة موسيقى الرقص، شريكك في الرقص، الراقصون الآخرون، حالتنا الذهنية، الحالة العقلية للآخرين، الالتزام لقواعد المرور واللوائح وهكذا.

فعنى سبيل المثال، قد تكون إستراتيجيتنا التحرك حول مكان الرقص من الخارج أو اختراق الراقصين إلى الوسط. ويحكم التكتيك الذى نستخدمه، سواء كان خطوة معينة أو تغيير فى الاتجاه، الإستراتيجية وكذلك الظروف المحيطة بنا فى اللحظة.

وتهدف الإستراتيجية المحددة هنا إلى تطبيق نظرية الحاجات، التى ناقشناها ببعض التفصيل فيما سبق.

وعند دراسة تكتيكات المفاوضات الناجحة.. فإنه يمكن لنا أن نعتبرها أدوات كثيرة، نتعلم كيفية استخدامها: وتعرف دائرة المعارف البريطانية الأداة بأنها «أداة يستخدمها العامل فى معالجة المواد المستخدمة فى حرفته، سواء فى العمليات الأولية لتشكيل أو تنظيم المواد، أو تحويل عمله إلى الشكل المطلوب، عن طريق القطع أو غيره، أو عند قياسه، أو اختبار دقته أو إحكامه كما ينبىء أثناء معالجته».

وتتشابه عبارتا «العمليات الأولية» و«تشكيل وقياس المواد» فى هذا التعريف مع مانقوم به عندما تبدأ المفاوضات؛ إذ تشمل عمليتنا الأولية والبحث ودراسة الحاجات والافتراضات والخبرات السابقة فى مجال المسح. ونحن نسعى مقدماً لقياس آمال وأهداف منافسنا، وكذلك أهدافنا وأمالنا وعلاقتها بالصراع والإجباطات المتصلة بالمشكلة، التى نتفاوض بصددنا، كما أننا نستخدم «أدوات» أخرى خلال المفاوضات لتحقيق أهدافنا.

وتقتصر إستراتيجية المفاوض غير المتمرس على أدوات محددة واضحة وبسيطة. أما المفاوض المتمرس فسوف يستعين بوسائل مختلفة لتحقيق أهدافه، وهذه الوسائل تشمل إستراتيجية «متى» أو إستراتيجية «كيف وأين».

وتشتمل إستراتيجية «متى» أساساً على إحساس سليم بالتوقيت. ومن الأسهل استخدامها فى المفاوضات، عندما ينضم عنصر جديد إلى الصورة، وليس عندما تكون جميع العناصر ثابتة. ويمكن لهذه الإستراتيجية - إذا طبقت تطبيقاً سليماً - أن تحول الوضع الثابت إلى وضع ديناميكى. أما إستراتيجية «كيف وأين» فتشمل أسلوب ومجال

التطبيق. ومن المفيد استخدام أكثر من إستراتيجيه فى نفس الموقف التفاوضى. وكلما أتقنت التكنيكات الإستراتيجية المختلفة، زادت فرصة نجاح المفاوضات. وقبل كل شئ، لانتعتمد على السلوك، الذى يصفه ماثيو أرنولد فى إحدى قصائده:

إننا لانفعل مايجب علينا..

ونفعل ما لايجب..

ونعتمد على اعتقادنا..

إن الحظ سوف يخدمنا.

فيما يلى أمثلة لإستراتيجية مزدوجة، تعرف باسم «الاعراء»، وهى إستراتيجية تجمع بين الانسحاب الظاهرى والعدول، وهما إستراتيجيتان أساسيتان سوف نناقشهما بالتفصيل فى آخر الفصل. وتطبق الإستراتيجية على ثلاث مستويات: على مستوى التعامل مع الأشخاص، والتعامل مع المنظمات (الشركات)، وعلى مستوى العلاقات الدولية.

وتعرف تجارة السيارات بأنها عمل تجارى يتسم بالمنافسة الشديدة، فيحاول عديد من المشترين الاستفادة بذلك عن طريق الانتقال من تاجر إلى آخر، قائلاً: «أعطني السعر فقط» ليحصل عاجلاً أم آجلاً على السعر المنخفض، وقد يكون السعر منخفضاً انخفاضاً غير طبيعى، أو حتى أقل من تكلفة التاجر ذاتها. وبعد أن يكمل المشتري جولته المقررة، يعود إلى التاجر صاحب أدنى سعر، معتقداً أنه أنهى مفاوضات الشراء، وأنه لامجال لمزيد من المناقشات. ولكنه لا يدرك أن المفاوضات بدأت تواء، إذ يطالب التاجر بمبالغ إضافية وتكلفة أعلى، بل إنه قد يقبل طلب الشراء دون تنفيذه أو يحوله إلى سيارة أخرى. وهكذا نصبح السعر المنخفض الذى استخدمه البائع لاغراء الزبون.

أما على مستوى المنظمة.. فيمكن أن نعكس الأدوار. ففي هذه الحالة يكون البائع هو الضحية، إلا أن الإستراتيجية هى نفسها بالضرورة. ونستخدم هذه الإستراتيجية، عندما تمر الشركة بأزمة مالية، ويصبح بيعها فوراً ضرورة. وهنا يعرض المشتري المحتمل سعراً أو صفقة يعرف أنها جيدة بدرجة غير معقولة عملياً. ويماطل المشتري فى إبرام الصفقة، إلا أنه

يوصل الإغراء حتى يفقد جميع المشترون المحتملون اهتمامهم، وحينئذ يعرض الثمن الحقيقي على أساس إما القبول أو الرفض، مما يضطر البائع إلى القبول.

أما على المستوى الدولي.. فإن «إغراق» السوق بالفائض من السلع يعتبر شكلاً «صريحاً» للإغراء، حيث ينخفض سعر البيع انخفاضاً شديداً، مما يضطر الصناعات المنافسة في الدول الأخرى إلى وقف نشاطها. وفي هذه الحالة تصبح الدول المنافسة في وضع احتكاري، وتفرض أسعاراً احتكارية.

استراتيجية «متى»

يمكن أن تفصل استراتيجية «متى» إلى العديد مما يلي:

الصبر، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب الهادئ، والانسحاب الظاهري، والعدول، والحدود، والخداع. وفيما يلي أمثلة على هذه الأنواع في الإستراتيجيات.

الصبر: (الصبر يعود بالفائدة). عندما تعلق أو تؤجل الإجابة بدلاً من إعلانها مباشرة، أو عندما لا تجيب عن سؤال أو تتشاور أو تقرر اتخاذ القرار بعد فترة تفكير، فأنت تستخدم إستراتيجية الصبر، والأنتظار حتى يفكر زملاؤك وكذلك إتاحة الفرصة للطرف الآخر للتفكير في الأمر يندرج تحت إستراتيجية الصبر. ويطلق عليها الشباب «الاحتفاظ بهدؤك»، وفي العلاقات العمالية تعرف بفترة الهدوء.

(ويعتبر الكويكرز - وهم طائفة الأصحاب) مثلاً على ذلك. وعندما يختلف المشاركون في الاجتماع الصاجبي حول مسألة ما.. فإنه من عادتهم إعلان فترة صمت. وإذا ما استمر الانقسام.. فإن القس يؤجل المسألة إلى وقت آخر أو اجتماع لاحق. وقد يكون هذا التأجيل لأجل غير مسمى، حتى يتم التوصل لحل للمشكلة. الصبر إذا يحول دون صدام مباشر، ويحقق التسوية في النهاية.

وقد اعتاد الرئيس الأمريكي فرانكلين د. روزفلت أن يروي قصة عن تخلى الصينيين بالصبر، استناداً إلى حضارة عمرها أربعة آلاف سنة. فقد تجادل شخصان جدالاً حاداً، وسط مجموعة من الأشخاص، وأعرب شخص غريب عن دهشته لعدم توجيه أى منهما

لكمة للآخر، فشرح له صديقه الصينى الأمر قائلاً: «إن الشخص الذى يوجه اللكمة الأولى يقر بأن معين أفكاره قد نفذ».

ومن العناصر الأخرى للصبر معرفة متى نتوقف. يجب أن يعرف مندوب المبيعات متى يتوقف عن الكلام، ويجب أن يعرف المحامى الحد الذى يتوقف عنده، عندما يناقش الشاهد. رويت - فى فصل سابق من الكتاب - قصة المستأجر الأخير فى المبنى الإدارى القديم. ومن المحتمل أن هذه المفاوضات تجاوزت النقطة، التى كان من الحكمة التوقف عندها. ويعترف بنيامين ديزرائيلى بهذا العامل، عندما يقول: «إن أهم شئ فى الحياة، هو معرفة متى تنتهز الفرص، وبعدها معرفه متى تتخلى عن ميزة ما».

المفاجأة: تشمل هذه الإستراتيجية التغيير المفاجئ فى الأسلوب، أو المناقشة، أو الموقف. وغالباً ما يكون التغيير جذرياً ودرامياً إلا أن ذلك ليس ضرورياً دائماً، وأحياناً ما نبدأ التغيير بإشارة غير هامة، مثل تغيير نبرة الصوت فى المفاوضات. وعندما تستخدم صوتاً هادئاً له نبرة واحدة طوال المحادثات.. فإن أى ارتفاع فى نبرة الصوت، قد يوضح وجهة نظرك بفعالية. ويمكن أن تستخدم المفاجأة كتكتيك فى المفاوضات، عند طرح معلومات جديدة أو اتخاذ موقف جديد. وعلى سبيل المثال.. أحياناً ما يكون تغيير رئيس وفد التفاوض بشخص جديد فى منتصف المفاوضات أمراً فعالاً. وبالطبع.. فإن لهذا التغيير بعض العيوب، ولكنه يحقق نفس الهدف الذى نسعى إليه من استبدال «الرامى» الذى فقد سيطرته على الكرة، بأخر أثناء مباراة للبيسبول. وعندما يستشيط أحد الأطراف غضباً - فى مفاوضة ما - ويتصرف بشكل غير عقلانى تماماً، فمن المحتمل أنه يستخدم تكتيك المفاجأة.. ويشعر الشخص، الذى يبدو غير عقلانى أن سلوكه سيزيد من صعوبة مواجهة الطرف الآخر للموقف. غير أن الشخص غير المتوازن عقلياً حقاً من أصعب الناس، الذى يمكن التعامل معهم؛ حيث إن سلوكه يدعو الدهشة دائماً. إن التعامل معه أصعب من التعامل مع مفاوض غير خبير.

لقد افتتحت شركة «انجلو - أمريكان» منجماً جديداً فى منطقة حزام النحاس فى دولة

زامبيا، واستأجرت عمالاً من مقاطعة قرية. وأقام العمال وأسرههم فى منازل مؤقتة، شيدت بالقرب من نهر كافو. أعدت الشركة خططاً عظيمة لإقامة قرية كبرى، تضم منازل حديثة وكهرباء ومياه جارية، وأكدت للعمال واتحادهم أن عمليات البناء ستبدأ «قريباً». ولم تكن المساكن المؤقتة رديئة فحسب، بل لم تكن مزودة بالمياه. وكان النهر المصدر الوحيد للمياه، مما يضطر العمال وأسرههم إلى النزول إلى النهر للاستحمام وإحضار المياه لاستعمالهم الشخصى. وقد انزعجت الإدارة بعد فقد عدد من الأطفال وإحدى الزوجات، أثناء استحمامهم فى المياه التى ترتع فيها التماسيح. حينئذ بدأ أن الحل الواضح هو وضع أنابيب للمياه فوراً، حتى لا يقترب أحد من النهر، وقررت الإدارة فى نفس الوقت معالجة المياه بالكولور كإجراء صحى.

دهشت الإدارة بعد إعلان حلها «الواضح»، عندما فوجئت بمسئول الاتحاد يأتى إليها، ويقول: «نحن لانريد هذه الأنابيب». فأجابت «الإدارة»: «عليكم أن تفكروا فى الأمر.. فإن عدداً كبيراً من الأشخاص يفقدون، ولتقبلوا تركيب هذه الأنابيب مؤقتاً من أجل مصلحتكم. كما أننا سنقوم أيضاً بمعالجة المياه بالكولور؛ للقضاء على تهديد التماسيح للعمال وأسرههم، فنحن نفعل ذلك من أجل العمال، فلماذا يرفض الاتحاد هذا الإجراء؟».

اكتشفت الإدارة عندما قامت بالتحقيق فى أسباب رفض مسئول الاتحاد، أن الأخير يعتقد أنه إذا تم تركيب أنابيب مياه مؤقتة.. فإن الإدارة لن تبنى مطلقاً المساكن الدائمة. لقد خشى الاتحاد ألا تنفذ الشركة الاستثمارات الضخمة، التى يحتاجها بناء قرية دائمة، وأن تكتفى بتركيب هذه الأنابيب؛ أى إن الاتحاد كان على استعداد أن يتقبل الظروف الحالية، حتى وإن كانت على حساب أرواح الناس، من أجل الضغط على الإدارة والإسراع ببناء مساكن دائمة.

تجاهلت الإدارة احتجاج الاتحاد، وقامت بتركيب الأنابيب.. إلا أنها حطمت بعد أسبوعين. وبالطبع لجأ العمال وأسرههم إلى النهر مرة أخرى؛ للحصول على الماء. وعندئذ

اكتشفت الإدارة أن الاتحاد نشر إشاعة في القرية، تفيد بأن الكلور الذى يستخدم لمعالجة الماء يحوى مواد، من شأنها التأثير على النسل بهدف تحديده؛ حتى لا يتوقف عمل النساء فى المناجم.

لقد فشلت محاولة الإدارة التفاهم مع اتحاد العمال مرة أخرى، فقد اضطرت الاتحاد بموقفه المتشدد الإدارة إلى بناء المساكن الدائمة بمعدل أسرع مما كان مقرراً، إذا كان قد كتب لخطة الفصل بين العمال والتماسيح النجاح. واندحشت الإدارة من موقف الاتحاد الذى يتعارض مع المصالح قصيرة المدى للعمال، من أجل الضغط عليها لبناء القرية.

الأمر الواقع (الأمر مرجعه إليك الآن) إن هذه الإستراتيجية تنطوى على مخاطرة، إلا أن هناك إغراءً متكرراً لاستخدامها. وتتطلب منك هذه الإستراتيجية أن تأخذ زمام المبادرة، وأن تحقق هدفك الذى يتعارض مع رغبة منافسك، ثم تنتظر رد فعل الجانب الآخر، ويتعين على من يستخدم هذه الإستراتيجية أن يقيم النتائج المترتبة عليها فى حالة فشلها. وأحد الأمثلة على التطبيق الفاشل لهذه الإستراتيجية، هجوم إنجلترا وفرنسا وإسرائيل على مصر، خلال أزمة قناة السويس، إذ تصرفت الدول الثلاث دون تشارٍ مسبق مع الولايات المتحدة، أملة أن تفرض الأمر الواقع على العالم، غير أن الولايات المتحدة تدخلت وأجبرت هذه الدول على وقف الهجوم والانسحاب.

ويحاول المحامى خلال استجواب شاهد - ليس فوق مستوى الشبهات من الناحية الأخلاقية - أحياناً أن يبرز جميع عيوبه وماضيه السيئ، قبل أن يبدأ الطرف الآخر فى إعادة استجوابه.

إن استخدام هذا التكتيك يحدث بشكل متكرر اليوم، عند اندماج مجموعات الشركات. وإذا أعلنت وزارة العدل - قبل أن يتم الاندماج فعلياً - أنها قد تعارض الأمر.. فإن المجموعة غالباً ماتمضى قدماً نحو إتمام الاندماج، وتواجه الحكومة بالأمر الواقع. تقول مجموعة الشركات: «لقد تم الاندماج فعلاً»، وماذا يمكن أن نفعل فى هذا الشأن؟ قد ترى الحكومة أن «عدم قانونية» هذا العمل لا يستحق تكبد مشقة إلغائه. وتحتاج إستراتيجية

الأمر الواقع إلى اعتراف من قبل الطرف الآخر، حتى تتم بنجاح. وما لم يتم اتخاذ إجراء.. فإن مستخدمها قد يجد نفسه في موقف كبير القضاة جون مارشال، عندما قدم حكماً للرئيس أندرو جاكسون، ورفض الأخير قبوله، وقال: «لقد اتخذ جون مارشال قراره، دعه ينفذه الآن». ولم ينفذ القرار مطلقاً.

إن إستراتيجية الأمر الواقع مفيدة في مواقف أخرى، إذا ما أرسل إليك عقد يتضمن بنداً لاتقره، اشطب الجزء الذي لا تريده، ثم وقع العقد، وأرسله مرة أخرى إلى منافسك. ويمكن للمنافس - في مواجهه الأمر الواقع - أن يعيد العقد، أو يبدأ مفاوضات جديدة، أو يقبل الشطب. وغالباً ما يقبل المنافس العقد المعدل.

الانسحاب اللطيف (من، أنا ؟): قررت شركة من الشرق بناء مصنع في تكساس، وتطلبت خطط البناء استخدام مباني من الصلب. وأدركت الإدارة - بعد اجتماعها مع مجلس الإدارة ومناقشة المشكلة - أنه قد يتعين عليها الاستعانة بعمال المباني المصنوعة من الصلب، ومعظمهم من أعضاء اتحاد العمال القوي في تكساس، الذي يفرض أجوراً عالية فضلاً عن صعوبة التعامل معه.

واستعانت الشركة بعمالها بدلاً من دفع الأجور التي يفرضها الاتحاد. وبلغ بناء المصنع مرحلة متقدمة، وعندما اكتشف اتحاد عمال الصلب الوضع، احتج الاتحاد قائلاً: «لا يمكنكم أن تفعلوا ذلك، أنهم ليسوا من أعضاء الاتحاد». وقالت الإدارة: «ماذا، لم نكن نعلم، لقد اعتقدنا أن من حقنا استقدام عمال البناء من شركتنا إلى تكساس. ومن الآن فصاعداً سوف نستعين بالعمال المعتمدين في نقابة العمال».

قبلت النقابة حل المشكلة بهذه السهولة، بينما كانت الشركة أكثر من مسرورة بإتمامها أكثر مراحل البناء تكلفة، موفرة بذلك مبالغ كبيرة، كانت ستدفعها لعمال نقابة تكساس.

لقد استخدمت إستراتيجية «الانسحاب اللطيف» بدرجات متفاوتة من النجاح في مجال

حقوق الامتياز. وهنا يلتزم مانح حق الامتياز - تجاه مشتري هذا الحق - بأن يتضمن كتيب التشغيل جميع المواقف المتوقعة، التي قد تنشأ خلال إدارة العمل. وتحتاج الشركة المانحة لحق الامتياز لسنوات لجمع هذه المواقف، حتى تستعد بكل وسيلة ممكنة لمواجهة الأمور غير المتوقعة، وحتى يستفيد من يشتري حق الامتياز من التجارب السابقة. لقد كان أحد هؤلاء المخططين الحريصين - صاحب امتياز سلسلة موتيلات - وقد حكى لى الرواية التالية: وجد ضيف فى إحد الموتيلات - حيث تم بيع حق الامتياز الخاص بها - بقعة فراش فى غرفته مما أثار غضبه بشدة، فكتب رسالة ساخطة إلى المشرف على الموتيل، وأجاب المشرف فوراً، مستخدماً نموذج الخطاب، الذى اقترحه مانح حق الامتياز. وقد تناولت الرسالة - بالتفصيل - سعادة الإدارة لاتصال الضيف بها، كما ذكرت أنها ملتزمة بالحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة مع العملاء الذين يدفعون مرتبات العاملين، وأن الإدارة يسعدها أن تستمع حتى إلى هذه المسألة غير العادية التى وردت فى الرسالة وأضافت الرسالة: «أنه رغم ندرة تكرار هذا الموقف.. فإنها سوف تدرسه بصفة شخصية، وتتولى الأمر من الآن فصاعداً». هدأ الضيف تماماً بعد أن قرأ خطاب المشرف، إلا أنه اكتشف بعد ذلك أن خطابه ألحق بطريق الخطأ، مع الرد عليه، وكتب - ويخط واضح بقلم أحمر - «يرسل نموذج خطاب بقعة الفراش».

الانسحاب الظاهري (الرجل الذى لم يكن هناك): تتكون هذه الإستراتيجية من مزيج من الصبر، وضبط النفس، والقليل من الخداع، وهى تهدف إلى إقناع منافسك بأنك تراجعمت، بينما أنت لاتزال تسيطر على الوضع، دون أن يدري هو ذلك. وقد استخدمت هذه الإستراتيجية بدرجة معينة من النجاح، فى دعوى قضائية أمام لجنة الإيجار فى مدينة نيويورك، حيث قررت لجنة الإيجار عقد جلسة الاستماع فى موعد تعسفى، يضر بمصالح موكلى، وقد قررت محكمة نيويورك العليا أن الموعد يضر بمصالح موكلى، واقترحت فقط على لجنة الإيجار تأجيل جلسة الاستماع، بدلاً من أن تصدر أمراً بذلك. كما طلبت - رغم اقتراح المحكمة - عقد اللجنة لجلسة الاستماع، وفى الموعد المحدد حضرت إلى الجلسة، ولكننى طلبت من كاتب الاختزال الرسمى أن يسجل البيان التالى، قبل أن

تبدأ الجلسة: «أحذر جميع الحاضرين من أن هذه الجلسة تعقد ضد رغبة المحكمة العليا»، وسوف أعمل على إبلاغ المحكمة بذلك، ومتابعة الأمر حتى يأخذ مجراه الطبيعي. وبالإضافة إلى ذلك.. فإننى لن أشارك فى الجلسة فى الوقت الحالى». غادرت الغرفة بعد أن أعلنت بيانى هذا، وكان واضحاً أن انسحابى كاملاً، غير أن أحد زملائى ظل داخل الغرفة، دون علم مسئول لجنة الإيجار فى الجلسة. وكان زميلى - الذى جلس بين مجموعة من الشهود الذين تم استدعاؤهم - مستعداً لأن يحل محلى، إذا قررت اللجنة عقد جلسة الاستماع بالفعل. ومن حسن الحظ أن هذه الإستراتيجية كانت فعالة، حيث لم يدر المسئول عن الجلسة ماذا يفعل، فاتصل بمفوض اللجنة لاستشارته، فطالبه الأخير بتأجيل الجلسة. واقتنع المفوض - فيما بعد - بأن أصحاب العقارات أفراد فى المجتمع، بل أفراد مهمون، وأنه لا يمكن الاعتداء على حقوق أحد دون إلحاق الضرر بالجميع.

من أمثله.. الانسحاب الظاهرى فى مجال الاستيلاء على الشركات: عندما تعلم شركة عامة أن شركة أخرى تحاول الاستيلاء عليها. وتكون المحاولة قد بدأت بالفعل فى السوق، حيث اشترت الأخيرة الأسهم، إلا أنها تنسحب بعد أن تتخذ الشركة العامة إجراءً انتقامياً أو غيره - سواء كان فعالاً أم لا - إذ يبدو أن المحاولة توقفت، أو أن الشركة تخشى مواصلة المحاولة. إن التراجع يكون ظاهرياً فقط، بينما تواصل الشركة العمل من وراء الكواليس، حيث تلجأ إلى التمويل المشترك، أو شراء الأسهم ممن سمعوا عن محاولة الشركة الاستيلاء على الأخرى ويأتون إليها سراً. ويستمر هذا الحال لبعض الوقت، حتى تفاجئ الشركة العامة بأن الشركة التى تسمى للاستيلاء عليها كانت تعمل سراً وأصبحت تسيطر عليها. إن الهدف من الانسحاب الظاهرى بعد الإعلان عن رغبتك فى الشراء، هو السماح للأصدقاء المزعومين للشركة العامة بالاتصال بالشركة الأخرى، بعد أن تهدأ مخاوف اكتشافهم، مما يساعدها على تحقيق هدفها.

العدول (يمكن أن نتجه إلى الأمام أو الخلف): طبقاً لهذه الإستراتيجية.. فإن تصرفك يتعارض مع ما يعتبر اجتهاداً أو هدفاً شائعاً، وقد قال برنارد باروش أن الذين يحققون أرباحاً فى بورصة الأسهم، هم أول من يدخلونها وأول من يغادرونها؛ أى إنك تشتري عندما

يكون الجميع متشائمين، وتبيع عندما يسود التفاؤل الأجواء. وتبدو هذه الإستراتيجية سهلة التنفيذ، ولكنها فى الواقع شديدة الصعوبة. ولو لم يكن ذلك حقيقياً، لأصبحنا جميعاً أثرياء وأقوياء.

عكست جرترود شتاين مفهوماً شائعاً حول رول ستريت، عندما قالت: «إن المال لا يتغير، ولكن الجيوب هى التى تتغير».

فى الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية.. احتل حزب العمال الأمريكى مكاناً بارزاً على الساحة السياسية فى نيويورك، وكان الحزب يملك أحد أعضاء مجلس الشيوخ عن ولاية بروكلين مقتناً شديداً، وقرر ملاحقته؛ فأقحم مرشحاً فى الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطى فى المقاطعة، مما قد يؤدى إلى أنهم سعوا إلى بسط سيطرتهم على الحزب الديمقراطى، وليس هزيمته فحسب.

ورفض عضو مجلس الشيوخ الاستسلام، أو تأييد حزب العمال الأمريكى، وسعى لمنع حزب العمل من أن «يجعل منه أمثلة».

قرر عضو مجلس الشيوخ ومعاونوه استخدام إستراتيجية «العدول»، حيث سعوا للسيطرة على حزب العمل الأمريكى فى المقاطعة، عن طريق اقحام مرشح فى الانتخابات الأولية، وقد استطاع عضو مجلس الشيوخ - فى يومين - جمع توقيعات كافية تأييداً للمرشح الجديد، مما هدد بإثارة نزاع فى الانتخابات الأولية لحزب العمال الذى رفع الراية البيضاء، ووافق على عدم محاربة عضو مجلس الشيوخ، إذا انسحب مرشحه من الانتخابات الأولية، ونجحت الإستراتيجية نجاحاً مطلقاً.

تسمح لك هذه الإستراتيجية (العدول) بالتفكير فى بدائل جديدة، ولا يوجد ما يشير بديهياً أو حتى منطقياً إلى أن الشركة التى تحقق أرباحاً أكثر، يجب أن تدفع أجوراً أعلى لنقابة عمالها. ومن المؤكد أن النقابة لن تقبل خفض الأجور، التى يحصل عليها العمال إذا انخفضت أرباح الشركة.

فقد توجه صديق لى أثناء زيارته للبرازيل - منذ عدة سنوات - إلى تاجر للأعمال الفنية فى ريو، ليشتري لوحة يعود بها إلى بلاده. وأعجب الصديق إعجاباً خاصاً بلوحة: حرب أريحا المقدسة، التى رسمت بأسلوب بدائى. وكانت أسعار اللوحات فى المعرض تتراوح ما بين مائة ومائة وخمسين دولار، إلا أنه عندما سأل التاجر عن سعر هذه اللوحة بالذات، أجابه البائع: «خمسمائة دولار»، وعلى الرغم من جمال اللوحة، فقد اندهش صديقى لفرق السعر وسأل - بإصرار - عن السبب، فروى له التاجر القصة التالية:

«فى أحد الأيام جاء هندی من أدغال شمالى الأمازون إلى المحل، حاملاً معه ثلاث لوحات، أدرك التاجر على الفور تميزها، وأبدى استعداده لشراؤها بنفس الثمن، الذى يحصل عليه الفنانون المعروفون فى ريو، أى نحو خمسين دولار للوحة. فسأل التاجر الرجل الهندي عن المبلغ الذى يريده، فأجاب قائلاً: «مائتين وخمسين دولار للوحات الثلاث».

قال التاجر: «هذا مستحيل، لا أستطيع دفع هذا المبلغ».

واستمر النقاش بينهما لبعض الوقت، إلا أن الهندي رفض أن يتزحزح عن مطلبه الأصلي. وبدأ التاجر يستشيط غضباً، فما كان من الهندي إلا أن غادر المحل، ووضع إحدى اللوحات فى صندوق للقمامة، وأضرم فيها النار. ولم يستطع التاجر أن يتحمل ذلك، فهرع إلى الخارج، وأخذ ينهر الهندي، قائلاً: «ماذا تفعل؟ لقد دمرت عملاً فنياً بديعاً! لماذا لا نتفق سوياً؟ كم تريد ثمننا للوحتين المتبقيتين؟».

فأجاب الهندي: «مائتين وخمسين دولار».

رفض التاجر قبول هذا السعر، وحاول التوصل للتفاهم مع الهندي الذى أبى بعناد التفكير فى أى عرض آخر. وعندما أدرك الهندي عدم إمكانية التوصل لاتفاق، غادر المحل مرة ثانية وأحرق لوحة ثانية، وانتظر فى هدوء أن يخرج التاجر إليه، ومالبت أن خرج إليه التاجر وقال له: «أرجوك لا تفسد اللوحة الأخيرة. كم تريد ثمناً لها؟»

فأجاب الهندي: «مائتين وخمسين دولار»

وقد دفع صديقي لهذا السبب مبلغ خمسمائة دولار، لشراء لوحة معركة أريحا المقدسة، التي أحضرها معه من البرازيل.

يطبق البعض هذه الإستراتيجية بشكل طبيعي تماماً، ومثال ذلك الرجل الذي يقرأ أن التدخين ضار بالصحة، فيقرر الامتناع عن القراءة. وفي حالة وجود شركة تعمل في مجال فريد، مما يساعد على تحقيق نجاح هائل لعدم وجود منافسه، وهنا يقرر مجلس المديرين إقامة شركة منافسة مستقلة، قبل أن يبادر أى طرف آخر باتخاذ هذه الخطوة.

إن خدعة ترولوب نوع من إستراتيجية العدول، التي نستقبل من خلالها رسالتين من المنافس، ونحن نقبل الرسالة التي نعتقد أنها مفيدة ونتجاهل الأخرى. كما أن ما نطلق عليه العدول المزدوج أكثر تعقيداً. وعند استخدام هذه الإستراتيجية، نبعث برسالتين عن قصد ونجبر المنافس على قبول الأقل مشقة، فمثلاً.. عندما نتقدم بمطلب معتدل أولاً، ثم نتبعه بمطلب أقوى، فإن الطرف الآخر سيكون على استعداد للاستجابة للمطلب الأكثر اعتدالاً، وهناك احتمال أكبر لقبوله.

إن العدول المزدوج له مزاياه، فمثلاً.. قررت شركة طيران كبرى بناء مجمع كبير في نيويورك، وسعت للحصول على الكهرباء بأسعار، أقل من تلك التي تفرضها شركة كون أديسون. ورفضت شركة الكهرباء الطلب، متعللة بأن لجنة الخدمات العامة لن تسمح بذلك، كما أن قائمة الأسعار لا تجيز ذلك. وعندما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود، كلفت الشركة مجموعة من المهندسين بتحديد تكلفة إنشاء محطة خاصة لتوليد الكهرباء. واكتشفت الشركة أن التكلفة ليست مرتفعة للغاية، وأن الاستثمار في بناء المحطة يمكن استرداده. لذا فقد جهزنا أنفسنا وبناء المحطة. عندما علمت شركة كون إديسون بذلك، عدلت موقفها فوراً، وتقدمت بطلب للجنة الخدمات العامة لفرص سعر منخفض، لمثل هذا النوع من الاستهلاك، ولم توافق شركة الطيران على التعامل بالسعر الجديد، وأصررت على تنفيذ خطة بناء محطة توليد الكهرباء؛ مما أثار مخاوف شركة الكهرباء، واضطرها لتعديل موقفها مرة أخرى، وعاودت الاتصال باللجنة ونجحت في الحصول على

أسعار أقل مرة ثانية. وعندئذ فقط.. استطاعت الشركة أن توقع عقداً مع شركة الطيران، ولم تكن شركة الطيران المستفيد الوحيد من المفاوضات، حيث يحق الآن لجميع الشركات التجارية - التي تستهلك معدلات عالية من الكهرباء في مدينة نيويورك - التمتع بنفس الأسعار المخفضة، التي قدمتها كون أديسون لشركة الطيران.

الحدود (هذا هو الحد النهائي): هناك أنواع عديدة من الحدود، منها حدود للاتصال، وهي التي يفرضها كل فريق تفاوض على مايمكن أن يتحدث بصدده، وإلى من يتحدث. وكذلك حدود زمنية حدود جغرافية، حين يقتصر عرض معين على منطقة معينة في البلاد، أو شركة واحدة فقط. وعندما يضع طرف حداً ما.. فليس هناك سبب يدعوك للالتزام به، ما لم يكن ذلك يتلاءم مع غرضك. وتتوقف المناقشات التي تجرى في الهيئات التشريعية عند بلوغ الحد الموضوع - لنقل منتصف ليلة الأول من ديسمبر مثلاً فإذا أراد بعض أعضاء الهيئة رغم ذلك أن تتاح لهم فرصة الحديث .. فإنه يتم إيقاف الساعة قبل منتصف الليل، بينما تستمر المناقشات. إذا حاول ألا تريق ماء وجه الشخص، الذي يفرض حداً معيناً خلال المفاوضات، إذا أردت تجاهل هذا الحد. وغالباً ما تكون روح الدعابة أمراً مساعداً في هذا الشأن. في إحدى المرات تم تحديد حداً زمنياً عند الخامسة مساءً، إلا أن الطرف الآخر رسم على قطعة كارتون شكل الساعة دون رقم ٥ وقد ساعد ذلك على تخفيف حدة التوتر وأستكلمت المفاوضات.

يدعو المفاوض الخبير - إذا أمكن - إلى عقد الاجتماعات، قبل عيد الميلاد أو عيد الشكر بثلاثة أيام. وفي هذه الحالة يوجد حداً زمنى طبيعى، حيث لا يريد الطرف الآخر أن تمتد المفاوضات بحيث تفوتهم فرصة قضاء العيد مع أسرهم. وقد ساعدت هذه الإستراتيجية إدارة شركة عامة، كانت مهتمة بعملية اندماج على حل مشكلتها. فقد أيدت الأغلبية من حملة الأسهم الاندماج، غير أن الأقلية لم تكن متفائلة بنفس القدر، وهددت برفع قضية. وقد تقدمت الأغلبية من حملة الأسهم باقتراح إلى الأقلية - من أجل حل المشكلة - يقضى بأن تحصل الأقلية على أعلى سعر، إذا انخفضت أسعار

الأسهم عن حد معين. وبهذا تم وضع حد لأى خسارة محتملة قد يتعرضون لها، وقد وافقت الأقلية على عملية الاندماج فى ضوء هذا الاقتراح.

يضع المفاوضون أحياناً حدوداً للمعلومات، التى تصدر عن المفاوضات، عندما تخص القضايا المطروحة أطراف المفاوضات فقط، وحتى لاستخدم فى الدعاية.

أخيراً.. يمكن استخدام أنواع عديدة من الحدود لاختبار قوة موقفنا. وإذا دفعك منافسك إلى الحد الموضوع.. فإنك تدرك أنه لا يعتقد أن موقفك قوياً، أو أنه ربما يختبرك. ومن المهم أن تتوافر لك إستراتيجيات مضادة.

الخداع (انظر إلى اليمين ثم اتجه إلى الشمال). تعتمد هذه الإستراتيجية على التحرك ظاهرياً فى اتجاه معين لتحويل الاهتمام عن الهدف الحقيقى. كما قد يتطلب إعطاء منافسك انطباعاً مزيفاً بأن لديك معلومات أكثر مما يتوافر لديك بالفعل، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية بنجاح فى المحاكمات الجنائية. ومن واجب محامى المقاطعة أن يطلع المحكمة على جميع المعلومات والحقائق التى بحوزته، ولا يمكنه أن يخفى أى أدلة، يمكن أن تكون لها صلة وثيقة بالقضية، رغم أنها قد لا تساعد، والإدعاء لا يلتزم المحامى بذلك فى الغالب. إن إستراتيجية الخداع التى ينتهجها محامى المتهم، قد تدفع محامى المقاطعة إلى الاعتقاد بأنه يعرف «جميع» المعلومات. ومن ثم يشعر محامى المقاطعة بأنه ملتزم الآن بأن يطلع المحكمة على كل شىء، بدلاً من مواصلة إخفاء حقائق متعلقة بالقضية.

يمكن حالياً - بفضول سرعة وسائل الاتصال - اختبار مدى قبول قراره أعدته الحكومة عن طريق الخداع، ويعلن «مصدر موثوق به» القرار كبالون اختبار، قبل أن يتم اتخاذه بالفعل. ويمنح ذلك الحكومة فرصة اختبار، ردود الفعل المختلفة، التى قد تحدث عندما أو إذا صدر القرار فعلاً. وفى حالة ظهور معارضة، يمكن أن تضع إستراتيجية، تبطل ردود الفعل المعاكس، أو تقرر البحث عن حل جديد للمشكلة.

فى بافالو بنيويورك، كان فندق بافالو - أول فندق كبير يشيده ستاتلر - أكبر فندق مدينة لعدة سنوات. وقد اعترفت ستاتلر أن يظل هذا الوضع قائماً، حيث قام - عند بناء الفندق الأول - بإعداد خطط كاملة لفندق ثان، جاهزة للاستخدام فى أى وقت. وعلم ستاتلر بقدم مجموعة من رجال الفنادق إلى بافالو لمشاهدة المواقع المحتملة، تقدم بخططه إلى إدارة البناء للعمل على أن يصل الخبراء إلى منافسيه المحتملين. وعندما يعلم رجال الفنادق بتقديم الخطط، فإنهم كانوا يتخلون عن فروعهم بسبب خداع ستاتلر، الذى يقوم - فيما بعد - بسحب الخطط لاستخدامها فى وقت آخر.

يمكن أن يكون الخداع مفيداً خلال التفاوض، إذا أردت التنازل عن أمر لا يمثل أهمية خاصة بالنسبة لك، وأعمل على أن يبدو هذا التنازل مهماً. غير أنه فى حالة التعامل مع شخص لا يدرك الوضع كاملاً.. تأكد من أنه بذل مجهوداً للحصول على التنازل، قبل أن تمنحه إياه. ويستخدم الخداع للتغطية على عناصر مهمة حين نتجاهل الأمور المهمة، ونؤكد على الأمور التى لاتمثل أى أهمية بالنسبة لنا.

إستراتيجية «كيف وأين»

بعض الأشكال الأساسية لإستراتيجية «كيف وأين»، هى المشاركة والترايط، وعدم الترايط، وتشعيب الموضوعات، والسيطرة والعشوائية، والعينة العشوائية، والسلامى (السجق) وتحديد الهدف وتغيير المستويات.

المشاركة («نحن أصدقاء»). تسعى - من خلال هذه الإستراتيجية - إلى مساعدة أطراف أخرى لنا، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وتعد الأحلاف الدولية - مثل حلف شمال الأطلنطى «ناتو»، أو حلف وارسو - أمثلة نموذجية لهذه الإستراتيجية. ويساعد كل طرف مشارك فى الحلف الآخر بإستراتيجية فردية مختلفة، وتشمل أيضاً إستراتيجية «أنا أيضاً» التى استخدمت فى مجال علاقات العمال فى المجال البحرى. وقد ذكرت صحيفة «نيويورك تايمز»، فى عددها الصادر فى الثامن والعشرين، من أغسطس عام ١٩٦٥، حيث وضعت تقريباً جميع نقابات العمال - فى المجال البحرى - بنداً فى عقودها، ينص

على أنه في حالة حصول نقابة أخرى على ظروف - أفضل من تلك المنصوص عليها في عقدها - فإنها تضاف إلى العقد المذكور وقد ذكرت الجريدة أن هذا يعد أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى استمرار إضراب شركة مارشنت البحرية لمدة ٧٣ يوماً، دون التوصل لتسوية. ويتضح من ذلك أن هذه الإستراتيجية حققت نتائج عكسية للنقابة.

عندما تصل المحادثات على مائدة التفاوض إلى طريق مسدود.. فإنه من المفيد دائماً إقناع الجانبين، بتشكيل فريقين يعقدان مباحثات منفصلة، بعيداً عن مائدة المفاوضات، لمحاولة حل الخلاف على أن يعودا إلى المفاوضات في وقت لاحق.

تعد المساومة الائتمالية توسيعاً وتطويراً للمفاوضات، التي تقوم بها على أساس المشاركة. وقد قرر مجلس العلاقات العمالية الوطني قراراً بأنه لا يجوز إجبار صاحب العمل بالتفاوض، مع جميع الاتحادات المعنية في نفس الوقت. بيد أنه يمكن لأعضاء الاتحادات الأخرى الجلوس أثناء تفاوض نقابة بعينها مع صاحب العمل حول عقد العمل. وبذلك تحصل الاتحادات الأخرى على فكرة طيبة حول إستراتيجية صاحب العمل، بل يمكن أن يلزمه بمقترحات معينة تقدم بها، أو الاستشهاد بأسبابه أو حججه لعدم التنازل بصدد قضية معينة، عندما تبدأ المفاوضات معها بعد ذلك. ومن الأسماء الأخرى التي تطلق على هذا الإجراء: المساومة المنسقة أو المساومة التآمرية، استناداً إلى الطرف الذي تنتمى إليه.

لا يجب أن تكون المشاركة من جانب واحد، بل يمكن أن يستفيد صاحب العمل ومسؤولو الاتحاد من العمل معاً، فقد استخدم أحد مسؤولي التنفيذ في صناعة البناء هذه الإستراتيجية لحل مشكلة صعبة. وكان المسؤول قد حصل على مقاولات من الباطن لعدة مبانٍ. وقد تردد مقاولون آخرون من الباطن في المشاركة في العقد، خوفاً من أن تفرض عليهم النقابات عقود متشددة، كما زعموا أنها صفقة خاسرة، غير أن المسؤول قرر المخاطرة.

ف عندما تقدمت النقابة بمطالبها المتشددة في العقد.. حاول المسؤول أن يستميل مسؤولي الاتحاد لمشاركته، بدلاً من أن يعارضهم. وقد درس المسؤول العقد المقدم ببدأ ببدأ، وسأل

مسئولى الاتحاد كيف يعالجون الوضع، وكيف يمكنهم - عن طريق المشاركة - مساعدته على الالتزام باللوائح، وتحقيق أرباح معقولة فى نفس الوقت. وقد أوضح له مسئولو الاتحاد أن الأمر ليس صعباً، وساعده - من خلال خبراتهم «الواقعية» - على معرفة كيف يمكنه الالتزام بالعقد أولاً، ثم الاستفادة من هذا الالتزام ثانياً.

فقد جعل المسئول أعضاء النقابة شركاء بدلاً من معارضتهم، مما ساعده على إتمام العمل بنجاح. وتحظى المشاركة بأهمية خاصة، عندما نخطط لعملية اندماج أو شراء شركة. ومن إحدى وسائل استخدام هذه الإستراتيجية أن تبلغ البائع أنك ستواصل العمل بنفس أسلوبه وتقاليده. وبهذا يمكن للبائع والمشتري أن يشتركا معاً، ويديرا المشروع على أسس مرضية للطرفين بعد الاندماج. وهذه الإستراتيجية مفيدة - بشكل خاص - عندما تحاول شراء مشروع خاص بأسره، يلتزم بتقاليد متوارثة.

الارتباط (أنا وأنت): فى كثير فى الحالات يطلب من المحامى أو غيره من المستشارين قبول أقل من المعتاد، نظراً لأن الأشخاص أو المشروع الذى سيشاركون فيه يتمتع .. بمكانة رفيعة، إلا أن المستشار يكتشف - بعد بعض الوقت - أنه تعرض لعملية استغلال. ورغم ذلك لا يزال المستشار يلتقى بعملاء، يقولون هذه قضية (أو مشروع) غير عادى بالمرّة. وإذا ما قبلت هذه القضية .. فإنها ستصبح من العلامات المميزة فى تاريخك كريمة فى القبة، وهنا يستخدم العميل إستراتيجية الارتباط، حيث يحاول أن يقيم صلة بين المستشار والمشروع من أجل المكانة، وليس للحصول على أجر أكبر. وقد سمعت أحد المحامين يجيب عن مثل هذا الطلب، قائلاً: «إذا نزعنا جميع هذا الريش فى قبعتى، ووضعته فى ذيلى، لأمكننى التحليق فى هذه الحجرة».

وكذلك تعتبر نظرية الدومينو الشهيرة - التى سيطرت على تفكير عديد من صناع القرار الأمريكين، لأكثر من خمسة وعشرين عاماً - مثلاً لهذا الارتباط. وتبرر هذه النظرية - التى تعرف أيضاً برد فعل السلسلة - كيفية انتقال الحكم الشيوعى من دولة واحدة إلى دول أخرى بنفس الأسلوب.

رأت زوجة رجل أعمال زوجها مع شابة في أحد الليالي، وعندما عادا إلى البيت - في وقت لاحق - سألته زوجته: «من هي تلك الفتاة التي كنت معها الليلة؟»

أجاب الزوج: «عشيقتي»؛ مما أثار غضب الزوجة، التي طالبت به بأن يغادر المنزل.

فقال الزوج: «حافظي على هدوء أعصابك»، وأضاف: «أليست لديك أسرة رائعة، ومنزل جميل، وفراء، وسيارة خاصة، وكل ما يمتناه قلبك؟، وأنت لا تريدن التخلي عن كل هذا. على كل حال.. هل تذكرين ماذا يوافق الغد؟»

فأجابت الزوجة باكية: «نعم، إنه عيد زواجنا». فقال الزوج: «حسنًا سوف نذهب إلى مطعم وعرض رائع، فدعينا تستمتع بوقت طيب».

وفي الليلة التالية.. أثناء تناول الزوجين العشاء احتفالاً بعيد زواجهما، التفتت الزوجة وسألت زوجها: «أليس هذا شريكك في المكتب»، فأجاب الزوج: «نعم»، فسألته مرة أخرى: «من التي تجلس معه». فكان رد الزوج: «عشيقته». فنظرت الزوجة إلى زوجها، وقالت: «عشيقتك أجمل من عشيقته».

تستخدم هذه التقنية استخداماً واسعاً في مجال الإعلان، وتؤكد شهادات كثيرة أن أشخاصاً مشهورين يستخدمون ويفضلون نوعاً معيناً من السجائر أو الصابون، أو مستحضر للشر، أو منتج آخر. إن هذه الشهادات تربط بين المنتج والشخصيات الثرية، أو الهامة أو ذات النفوذ التي تحبّه. وفي هذه الحالة يتحد كثيرون مع الشخصيات، ويبدأون في استخدام المنتج. ويفعل عدد كبير من رجال الأعمال الذين يعتقدون أنهم حاذقون للدرجة، تجنبهم التأثير بهذا التكنيك الاعلاني - حقيقة أنه مماثل لانتخاب شخصيات عسكرية وعلمية أو سياسية شهيرة، كأعضاء في مجلس مديري الشركات، حيث يفترضون أن الشركة سوف تستفيد من «الهالة»، التي يتمتع بها الأشخاص المشهورون.

عدم الارتباط (من صديقك؟): من الواضح أن هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية الارتباط. ويمكن تشويه منتج، أو قضية في أغلب الأحوال، عن طريق إظهار

الشخصيات الأخلاقية، التي لها صلة بها. وتستخدم هذه الإستراتيجية في مجال السياسة من جانب اليمين المتشدد واليسار المتشدد، إذ تعمل على توجيه اهتمام الرأى العام إلى نوعيه الأشخاص، الذين على صلة بتحرك أو قضية أو اقتراح معين، والهدف من وراء ذلك أن تدفع السمعة المفرضة للأشخاص - المشاركين في الحركة - الجمهور إلى التحرك فى الاتجاه العكسى، بعيداً عن تكوين علاقة ارتباط.

أكدت شركة التيبغ الأمريكية أنها تريد التوسع فى عمليات، بعد أن أصبحت بالفعل مجموعة شركات. ومن ثم فإنها سوف تغير اسمها حتى يعكس مصالحها الجديدة. ومن الصحيح أن الاسم الجديد، والعلامات التجارية الأمريكية تشير إلى مصالح أوسع، إلا أنه يجب أن نذكر أن توقيت التغيير يشير إلى أن الشركة كانت قلقة أيضاً لجزء الدلالة السيئة، التى اكتسبتها كلمة «تيبغ» خلال الستينيات، وتسمى إلى عدم الارتباط بها.

تستخدم الإستراتيجية أحياناً فى المفاوضات دون وعى، فعلى سبيل المثال.. دعت السفارة اليابانية فى واشنطن - استجابة لطلب شراء آلات أمريكية الصنع - ممثلى شركتين للاجتماع مع مندوب الشراء من الجهة اليابانية. وكان أحد المندوبين ثرثاراً، والآخر هادئاً نسبياً. وبينما هيمن الرجل الثرثار على الحديث، ظل الهادئ على الهامش؛ حيث لم يفعل أكثر من هز رأسه مؤيداً للمزايا الممنوحة. وقد بدأ الأخير يشعر أنه خسر الصفقة، عندما قال زميله: «أنا أحب بلدك وإننى فى شوق للقيام بزيارة أطول»، فسأله مندوب الشراء اليابانى بأدب عن آخر مرة زار فيها بلاده، فأجاب الثرثار: «عام ١٩٤٥»، ليكشف - دون وعى - أنه كان ضمن قوات الاحتلال الأمريكية فى اليابان. وقد بدأ الارتياح على وجه مندوب المبيعات الصامت، عندما كشف الآخر أنه كان ضمن أفراد مدفعية القوات الجوية الأمريكية فى المحيط الهادى خلال الحرب. وقد حصل الرجل الهادئ على طلب الشراء، حيث كانت إستراتيجية عدم الارتباط لصالحه.

تشبيب الموضوعات (تداخل وتشابك وتضافر). يمكنك من خلال هذه الإستراتيجية أن تعرض أكثر من مسألة أثناء المناقشة، حتى تقدم تنازلات حول أحدها،

وتحقق مكسباً من الأخرى. بيد أنه من الضروري أن نتعامل بعناية مع الأمور البسيطة، لأن مثل هذه الأمور عندما تستنزف وقتاً طويلاً.. فإنه الطرف الآخر يبدأ في المقاومة، معتبراً إياها قضايا مهمة، ويتوقع عندئذ تقديم تنازلات بشأنها. كما تشمل الإستراتيجية حشد كل قواك أو حججك أو ممارسة أقصى ضغط؛ للتأثير على نقطة معينة في المفاوضات. وتماثل الإستراتيجية في ذلك التكتيك العسكري، الذى يستغل المدفعية الآلية التى تطلق نيران مدمرة، وتغطي منطقة بعينها بدقة أكبر. كما أن هذا الاتجاه - فى لعبة الشطرنج - يتمثل فى استخدام قطع عديدة، للضغط على قطع أو مساحات خاصة بالمنافس.

يمكن استخدام إستراتيجية تشعب الموضوعات أيضاً لإثارة مطلب معاند، كقضية مؤقتة، عندما يتقدم منافسك بمطلب نشعر أنه ليس له مبرر. فمثلاً، عندما يقول مفاوضو نقابة العمال: «نحن نريد الآن ساعات عمل أقل فى الأسبوع»، فإن صاحب العمل قد يجيب قائلاً: «نظراً لمطالبتكم بتخفيض ساعات العمل الأسبوعية، فإننا نرى - من هذا المنطلق - التخلي عن عدد من أيام الإجازات الإضافية، التى تم الاتفاق عليها من قبل».

يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية أيضاً إثارة قضية فرعية، لتغطية القضية محل الاهتمام.

السيطرة (التغطية القسرية): من تقنيات هذه الإستراتيجية تغطية أكبر مساحة ممكنة لتحقيق تقدم فى مجال أو أكثر. وإذا عكسنا الوضع.. فإنه بإمكاننا أن نغطي قطاعاً كبيراً بقوة وضغوط أكثر من اللازم، لتجنب اختراق منافسك له، فقد حرصت عائلة روكفلر - بما لها من استثمارات عقارية ضخمة فى نيويورك - على الحفاظ على ارتفاع قيمة الأرض فى المدينة، عن طريق جذب أكبر عدد ممكن من الهيئات ذات المكانة الرفيعة. وقد أحس جون د. روكفلر الصغير أن إقامة مقر الأمم المتحدة فى المدينة، سيكون من أنجح المشروعات. وقد ناقش ويليام زيكندورف - الذى كان سمسار عقارات فى هذا الوقت - المشروع مع روكفلر، وكُلف بتوفير قطعة أرض مناسبة لإقامة مقر الأمم المتحدة.

استخدم زيكندورف إستراتيجية السيطرة بمساعدة أموال روكفلر؛ إذ بحث زيكندورف

عن قطعة أرض فى الجانب الشرقى من نيويورك. حيث توجد - بصفة أساسية - مجازر ومصانع تعبئة لحوم، تعاني من الركود، ثم قدر أسعار جميع قطع الأرض، التى بها كل حسب قيمتها، وحدد المبلغ الذى يريده المالك مقابل البيع، وقد عرض الشراء بضعف هذا المبلغ. وضمن هذا الأسلوب تجميع الأراضى سريعاً، قبل أن ترتفع الأسعار ارتفاعاً هائلاً، عندما يعلم أصحابها أن أموال رو كفلر تحت تصرفه.

ومن أحد الجوانب الأخرى لهذه الإستراتيجية.. أنه عندما تريد منع منافسك من تعرف نقاط ضعفك.. فإنه يمكنك حينئذ أن تعرف منافسك بالأدلة والمعلومات، فى محاولة لإخفاء المجال الذى نعتبره من نقاط ضعفك.

عندما تبدأ النقابة مفاوضات مع صاحب عمل، وتكون لدى النقابة مطالب عديدة، يحاول صاحب العمل - بوسائل عديدة - أن يمنع النقابة من عرض مطالبها أولاً، ففى هذه الحالة يعتاد صاحب العمل الحضور إلى قاعة المفاوضات مبكراً، ويضع سيورة، ويكتب عليها مطالبه بالكامل، ولا يترك أى مساحة خالية حتى تكتب النقابة مطالبها عليها. وبذلك التذكير المرئى على المطالب يأخذ صاحب العمل بزمام المبادرة من النقابة، ويمنعها من تقديم مطالبها فوراً.

هناك مجموعة معينة من رجال الأعمال، يطلق عليها «رجال الصفقات»، وهم يعتبرون سمسرة تجاريين بشكل ما، حيث يجمعون بين البائع والمشتري، أو أى عناصر أخرى مطلوبة، تحتاجها الصفقة، حيث يستخدم أكثرهم حكمة تقنيات مختلفة. غير أن رجل الصفقة العادى يستخدم أسلوب «البندقية الرشاشة» حيث يجمع - بغض النظر عن النتائج - أكبر عدد ممكن من الأشخاص، آملاً أن يحدث اتفاق بين اثنين منهما، ليحصل على عمولته.

العشوائية «الخداع بالصدقة»: فى هذه الإستراتيجية تستفيد من قانون الصدقة، لتتغلب على «ميزة الخداع» فى المباراة. فقد أصبحت - على سبيل المثال خبيراً - فى لعبة «خمن فى أى يد توجد العملة»، حيث تمكنت بفضل خفة اليد من خداع ابنى مراراً

عديدة؛ إذ كانت نسبة تخميناته الخاطئة عالية جداً باستمرار، إلى أن قرر الاعتماد على قانون الصدفة بإجراء قرعة بعملة خاصة به، ليحدد اختياره، ولترفع بذلك نسبة التخمينات الصحيحة إلى خمسين بالمائة بتكرار لعبة التخمين، والقرعة على مدى فترة طويلة. وكان ذلك يعنى أن الانتقاء العشوائى - المستند إلى قانون الصدفة - حسن من أدائه، بعد أن أصبح خداعى بلا جدوى.

هناك دائماً أناس محفظون - مثل لسان فى تجويف محل على هيئة جرس - يمكنهم التعامل مع الإحصاءات والقوانين الاحتمالية، حتى يقرعوا الجرس. ويعتبر البارون لونغ أحد هؤلاء الأشخاص، وهو واحد من أشهر المقامرين فى العشرينيات، وقد حقق البارون لونغ أكبر انتصاراته فى حلبة كالينت للسباقات فى مكسيكو، حيث استخدم مناورة «البناء».

يعتمد «البناء» على نظام رهان، يدفع فيه أصحاب مكاتب الرهان خارج حلبة السباق، على أساس التوقعات داخل الحلبة، والتي تعتمد - بالطبع - على أساس إجمالى الأموال، التي يتم المراهنة بها على حصان معين داخل الحلبة. وعندما يدفع صاحب مكتب الرهان خارج الحلبة، وفقاً لتوقعات الحلبة، يمكنه أن يحتفظ لنفسه بالنسبة، التي تستقطعها الحلبة كنفقات وضرائب.

كان يتعين على البارون لونغ تزوير توقعات الحلبة ليحقق مكاسبه، وذلك حتى يكون مكسب أسرع الخيول - المرشحة للفوز - أكبر بكثير من المخاطرة التي يشملها الرهان، فقد طلب من مجموعة كبيرة من معاونيه الوقوف أمام نوافذ المراهنة فى الحلبة، حتى يحقق هدفه عن طريق منع الجماهير من المراهنة على الخيول المرشحة، ولكي يعملون - فى نفس الوقت - على قلب توقعات الحلبة، عن طريق المراهنة على أضعف الخيول فى السباق.

وفى نفس الوقت.. يقوم عدد آخر من معاونيه بالمراهنة بمبالغ كبيرة على الخيول المرشحة للفوز فى مكاتب المراهنة. وخارج الحلبة فاز الحصان المرشح، وكانت نسبة الناتج تقترب من ١٠٠٠ إلى واحد، فاضطرت مكاتب المراهنة - التي لم تفلس - إلى سداد مكسبه وفقاً لهذه النسبة.

وقد غيرت مكاتب المراهنة - فيما بعد - إستراتيجيتها لمنع تكرار مثل هذه المناورة. غير أن نفس الخدعة نجحت في بريطانيا العظمى في عام ١٩٦٤، في حلبة جرايهاوند. وقد وضع مدير هذه الخدعة - وهو مقامر اسمه جون تيرنر - رجاله أمام النوافذ، كما فعل البارون لوخ - بحيث تم تزوير التوقعات، إلى أن وصلت إلى نسبة ٩٨٧٥ إلى ١. وقد رفع أصحاب مكاتب المراهنات - التي تعمل بشكل قانوني في بريطانيا العظمى - قضية، إلا أن قاضى المحكمة العليا أصدر حكمه في العام الثانى، بأن الخدعة عمل غير قانوني، ووصف القاضى القضية بأنها معركة فى الذكاء، فاز فيها مستر تيرنر، من الواضح أن مكاتب المراهنة قد تكرر نفس الخطأ رغم الدرس الماضى.

تروى قصة عن رجل مخادع يعرف باسم «رجل ميرفى»، كان يستخدم إستراتيجية العشوائية. وقد بدأت هذه الخدعة، واكتسبت اسمها فى العشرينيات فى منطقة واقعة غرب ميدان التايمز، تعرف باسم كيتشنهيل، حيث يعيش عدد كبير من المهاجرين الإيرلنديين لقد كانت خطة هذا الرجل تعتمد على الاقتراب من أى رجل غريب عن المنطقة، ويعرض عليه تعريفه بفتاة مقابل مبلغ معين. فإذا أعطاه الضحية مبلغاً معيناً من المال، يصحبه إلى مبنى سكنى، ويطلب منه أن يدق جرس شقة «مسز ميرفى»، حيث يتوقع أن يجد هناك أحداً باسم ميرفى فى المبنى. ويمكنك أن تلاحظ اليوم أن هذه الخدعة لازالت موجودة، فقد تغير الاسم، ولكن الخدعة لم تتغير.

العينة العشوائية (الكذابين قد ينجحون). تشمل هذه الإستراتيجية اختيار عينة، وافترض أنها تمثل الكل. وتستخدم الأحزاب السياسية هذه الإستراتيجية بشكل متكرر، لتظهر للرأى العام أن المسح الذى أجرى، يشير إلى أن مرشحها سيحقق الفوز. ويتمثل الخداع فى هذه الإستراتيجية فى زرع أشخاص، يقومون بالمسح فى مناطق منتقاة بعناية؛ إذ تستند الاحصاءات المقدمة فى المفاوضات - غالباً - إلى عينات عشوائية، ولذا يجب أن تفحص بعناية، ويعرفنا داريل هوف وإرفنج جيس كيفية الكشف عن العينة المتحيز والمتوسطات الخادعة، وغيرها من الأمور غير العادية فى كتاب «كيف تكذب من خلال الإحصاءات».

تُروى قصة عن راكب، كان يخشى ركوب الطائرات، بعد أن سمع عن أشخاص يحملون قنابل على متن الطائرات. وقد ناقش الراكب هذه المخاوف مع صديق له - من خبراء الاحصاء - سائلاً إياه: «ما هو احتمال وجود قنبلة على متن الطائرة التي أستقلها؟» فأجرى الصديق بعض العمليات الحسابية، وأجابه بأن الاحتمال قد يصل من ١ إلى عشرة ملايين. ففكر الراكب قليلاً، ثم سأل مرة أخرى: «ما هو احتمال وجود قنبلتين على نفس الطائرة؟»، فأجابه صديقه خبير الإحصاء: «هذا الأمر لا يدعو للقلق.. لأن هذا الاحتمال بعيد للغاية، وقد لا يحدث على الإطلاق طوال حياتك». وبعد مرور عام التقى المسافر مع صديقه، حيث سأله الأخير عن أحواله فأجابه: «إننى أسافر بالطائرة إلى جميع أنحاء العالم الآن، ولم يعد يساورنى القلق من أن يحمل أى شخص قبله على الطائرة التي أستقلها، لأننى أحمل معى واحدة». وقد أصبحت هذه القصة قديمة بعد عمليات الخطف والتفتيش.

ورغم صعوبة تصديق الرواية التالية.. فإنها تشير إلى أن جزءاً من الشهرة المبكرة لفريق البتلز الغنائى ترجع إلى إستراتيجية العينة العشوائية. وقد أدرك مدير الفريق الراحل بريان ايشتاين قدرات الفريق، قبل أن تتعرف الجماهير عليه؛ إذ كون الفريق شعبية مبدئية محدودة فى ليفربول، رغم أن تسجيلاتهم لم تكن إلا ضمن الأغانى الناجحة فى سباقات الأغانى. لقد قرر بريان ايشتاين تغيير هذا الوضع، فأرسل وكلاءه إلى مختلف المدن فى إنجلترا؛ حيث يتم تحديد الأغانى التى تحتل سباقات الأغانى، ليشتروا - خلال فترة محددة - تسجيلات فريق البتلز (التي قام ايشتاين فيما بعد ببيعها وفى متجره الخاص)، ونتيجة لذلك ارتفعت شعبية البتلز، وتقدم فى سباق الأغانى.

عندما انخفضت شعبية الرئيس جونسون فى خريف عام ١٩٦٧، أعد بعض مؤيديه لإجراء استطلاع للرأى، اقتصر على المناطق التى يوجد فيها تأييد قوى لجونسون، وفى نفس الوقت وضعوه أمام منافسين ضعاف. وقد تسربت النتائج على أنها تمثل ارتفاعاً فى شعبية الرئيس، ورغم استياء وكالات الأبحاث التى شاركت فى الاستطلاع، إلا أن مؤيدى الرئيس - الذين نظموا الاستطلاع - حققوا هدفهم.

أرادت شركة كبرى توزيع أسهم من إحدى شركات الجملة التابعة لها على المساهمين فيها. إلا أن الإدارة قررت - قبل أن تتخذ هذا القرار - أن من المفيد إثبات أن الشركة التابعة تسيطر على السوق إلى حد ما، وقد استعانت الإدارة بوكالة أبحاث محترمة، اقترحت إجراء المسح في سوق الجملة. ضيقت الشركة القابضة شروط الاستطلاع، بحيث لا يشمل أى منتجات منافسة في المجال المختار وقد أكدت نتيجة الاستطلاع الذى أجرته وكالة الأبحاث المستقلة - بالطبع - أن الشركة الفرعية تسيطر على سبعين بالمائة من السوق فى هذا المجال، وبذلك بدت شركة الجملة مرغوبة.

عندما نجري مسحاً بالعينة لا تكون لدينا فكرة - فى معظم الوقت - عن مصدر العينة أو العينة المتحكممة. وحتى إن أدركنا الانحياز المتأصل فى العينة فإنه لا يكون واضحاً. وقد زعم إعلان طريف فى أحد المرات أن تسعة من كل عشرة أطباء، يأكلون نوعاً معيناً من الشوبسوى (طعام صينى)، ثم قدم الاعلان صورة لعشرة، فكان أحدهم أبيض والباقون صينيين.

السلامى (السجق) شريحة واحدة كل مرة. تشمل هذه الإستراتيجية الحصول على شئ قطعه تلو القطعة، حتى تحصل عليها كلها فى النهاية. وقد أعطى ماتياس راكوسى، أمين عام الحزب الشيوعى الصينى، هذه التقنية اسمها، وشرح عملية «السلامى» لمعاونيه كما يلى: «عندما نريد الحصول على قطعة سلامى يدافع عنها خصمك بعنف، يجب ألا تنتزعها. بل ابدأ بأن تقطع لنفسك شريحة رقيقة جداً فلن يلاحظ صاحبها ذلك، أو لن يهتم بالأمر على الأقل. وفى اليوم التالى استقطع شريحة أخرى، ثم قطعة أخرى، وبذلك تنتقل قطعه السلامى إلى حوزتك، شريحة تلو الأخرى». ترى عملية استقطاع قطعة بقطعه بوضوح فى تحركات الشيوعيين، عقب الحرب العالمية الثانية.

تمشياً مع هذا الاتجاه، لا تظهر على الإطلاق أنك تحاول الاستيلاء على شئ من خصمك، مهما كان ضعف شأنه. فالبايع الماهر فى متجر المكسرات لا يقوم على الإطلاق بتحميل كفة الميزان أكثر من الوزن المطلوب، ثم يقطع جزءاً منه ليصل إلى الوزن

المناسب، بل يعمل على إضافة المكسرات دائماً، حتى يصل إلى الوزن المطلوب دون أن ينقصه أبداً.

يمكنك تكتيك السلامة بأن تدخل بقدمك من الباب. وتذكر الشركات الكبرى أن مرحلة البيع الأولية تهدف إلى تحقيق بداية، وتقديم شيء إلى العميل المحتمل، والحصول على شريحة صغيرة من العمل. ونجد مثلاً جيداً على تكتيك سلامي، في عملية التأمين على فك الرهان، فقد كانت شركات التأمين في الماضي تبيع بوالص تأمين للمواطنين، عندما يرهنون منازلهم، حيث يستخدم التأمين لسداد الرهن، عندما يموت الشخص الذي يحصل على أجر ثابت أو يتعرض للإعاقة. وحدث أن دخلت إحدى شركات التأمين متأخرة إلى هذا المجال، حيث اكتشف مندوبو مبيعاتها أن أكبر بنوده الإيداع، وأن القروض بها لا تهتم بتقديم معلومات لأكثر من شركة. وفي مواجهة هذا الوضع.. طالبت الشركة الجديدة رجالها باتباع تكتيك جديد.

يقول مندوب المبيعات لمسؤول البنك: «انظر.. نحن نعرض خدمة جديدة. نحن لا نقابل العملاء شخصياً كما تفعل الشركة القديمة. كما أننا لن نزور العميل، عندما يحصل على القرض كما تفعل، بل سوف نخدم العملاء بشكل مختلف تماماً، حيث نستخدم البريد المباشر فقط، ونحن نريد فقط أسماء العملاء، الذين لم يشتروا بوالص تأمين من شركة التأمين الحالية، لأننا نشعر أن من حق البنك والراهن الحصول على فرصة مزدوجة باستثمارهم من خلال التأمين». وقد اضطر البنك إلى الموافقة، كما حققت عملية التعامل مع العملاء بالبريد نجاحاً ساحقاً، بعد أن أصبح الراهنون، في وضع أفضل لشراء بوليصة تأمين، بعد أن امتلكوا منازلهم لعدة أعوام، كما أن مسؤولياتهم زادت، وأصبحوا أكثر نضجاً، وأكثر قدرة على تحمل تكلفة التأمين.

استأثرت الشركة الجديدة - بعد فترة ليست بطويلة - بتسعين بالمائة من بوالص تأمين الرهن، وتوجهت عندئذ إلى البنوك، وقالت: «نحن نسيطر الآن على تسعين بالمائة من العملاء. ألا تعتقدون أن نوع الخدمة التي نقدمها جيدة بأن تغطي مائة بالمائة من

عملائكم). وبعد فترة وجيزة، أصبحت الشركة الوحيدة الباقية لخدمة البنوك في المنطقة. وقد استخدمت الشركة تكنيك السلامى فى مناطق أخرى - بنفس القدر من النجاح - وانتهى بها الحال إلى تقديم خدماتها إلى عديد من البنوك فى الولايات المتحدة.

وتستخدم الحكومة الأمريكية تكنيك السلامى، للانسحاب من مجالات معينة لإنتاج الأسلحة، مستخدمة اتجاهها أكثر حكمة، بدلا من وقف الإنتاج بالكامل. وتطلق الحكومة على هذا الإجراء «التخلص المرحلى»، وهو يعنى خفض أوامر الشراء من منتج معين ببطء - أى قطعة بقطعة - حتى تتوقف تماماً إمداداته لوزارة الدفاع.

تحديد الهدف («كيف نحدد الهدف وتصيبه»). هذا المصطلح مأخوذ عن مصطلح فى مجال المدفعية، كانت القذيفة الأولى تطلق فوق الهدف والثانية أسفل الهدف، ثم يتم اختصار المسافة حتى تصيب الهدف تماماً. وقد شرح مسئول تنفيذى - فى شركة تجارية كبيرة - كيف استطاع الاحتفاظ بمنصبه المهم لفترة طويلة، عن طريق استخدام هذه النظرية؛ فواجبات عمله تقتضى أن يتخذ عديداً من القرارات، إلا أنه لا يحاول طوال الوقت اتخاذ «القرار الصحيح»، بل يكتفى بأن يكون فى المنطقه الصحيحه، ويقوم - فيما بعد - بخفض نسبة الخطأ.

ف عندما لا يسد الشخص المدين فاتورة مستحقة عليه، حاول أن تطلب منه مبلغاً أكبر مما هو مستحق عليه. ومن ثم.. فإنه - عادة - سوف يتصل ليناقش الرقم، ويتحقق من المبلغ الصحيح الذى هو مدين به، ومن المحتمل أن يبدو أكثر استعداداً لسداد قيمة الدين الأقل.

لقد أبرم صاحب عمل عقداً مع نقابة للخياطين، وعلى الرغم من أن العقد تضمن تصنيف العمال إلى أربع فئات، فإن جميعهم حصلوا على أجر موحد، إلا أن صاحب العمل رأى أن الأجر مرتفع. ولكن ذلك لم يمنع النقابة من المطالبة بأجر أعلى، وعندئذ تقدم صاحب العمل باقتراح مضاد مبدئياً استعداداً لرفع الأجور - ليس حسب النسبة التى طلبتها النقابة - مطالباً فى مقابل ذلك بتعديل تصنيف الوظائف لتشمل ست فئات، وليست أربع فقط. وقد قامت النقابة بزيارة فئات التصنيف مقابل رفع الأجور. وقد قبل

صاحب العمل فقرة قديمة، تقضى بعدم تطبيق التصنيف الجديد على العاملين الموجودين بالفعل، فضلاً عن دفع أجور أعلى إلى كبار الخياطين ذوى الخبرة، غير أنه سيقوم على مدى فترة معينة بسداد أجور أقل للعمال الأقل مهارة. وعن طريق هذه الإستراتيجية - أى دفع أجر أعلى وأجر أدنى - تمكن من تعديل الأجور، بحيث يكون الأجر المتوسط مطابقاً لهدفه تماماً.

التوكيل إن إمكانية استخدام وكيل فى المفاوضات، أمر يتمتع بأهمية كبرى، لدرجة أننا نقدمه كإستراتيجية منفصلة. ومن المعترف به أن الحماسة المتحيزة يجب أن تكون دستور كل محامى، كما يجب أن تكون دستور كل وكيل، يمثل أطرافاً مختلفة فى المفاوضات.

أحياناً يكون من المفيد أن يخوض وكيل أو ممثل المفاوضات بدلاً منك. وقد تدفعك ظروف معينة - قد تحدث فى أى مفاوضات - إلى اتخاذ هذا القرار. وقد تناول فرانسيس بيكون - فى مقاله عن التفاوض - دور الوكيل:

من الأفضل بصفة عامة أن تتعامل... من خلال وساطة شخص ثالث، وألا تشارك بنفسك.. وعند انتقاءك الوسيط، يفضل اختيار رجال صادقين، ينفذون مايكلفون به، ويطلعونك بأمانة على ماحققوه من نجاح، وليس أولئك المخادعين الذين يستقطعون من مكسب غيرهم لمصلحتهم الخاصة. كما أستعين بالأشخاص الذين يجيدون العمل الذى يكلفون به لأن ذلك أسرع وأنسب، بحيث تختار الجرى للمجادلة، والمهذب للإقناع، والماكر للملاحظة والاستفسار، المقدم للعمل الذى يحتاج إلى دعم كبير. كما تختار المحظوظين الذين نجحوا فى مهام سابقة كلفتهم بها، لأن ذلك يخلق الثقة ويعمل على مواصلة النجاح.

وفيما يلى مثال على تحقيق الوكيل لنتائج طيبة:

فقد عملت على ترتيب اجتماع بين عميلى ومنافسه، شارك فيه محامى العميل وأنا. ولكن العميل لم يحضر فى الموعد المحدد، فاقترحت - بعد فترة انتظار - أن تبدأ

المفاوضات، ومع مرور الوقت نجحت - من جانب واحد - فى الحصول على التزامات من المنافس. ففى كل مرة يطلب منها المنافس التزاماً من جانبى، كانت إجابتى: «أسف، ولكننى أملك سلطات محدودة». فقد حصلت من خلال ردى كوكيل على تنازلات لصالح عميلى، دون تقديم أى التزام، بأى شكل من الأشكال.

أثبتت تكنيك منح الوكيل فى المفاوضات سلطة محدودة أو مقيدة بتعليمات محدودة، لايجرؤ على تقديم التزامات لا تتعداها، أنه مفيد للغاية فى حالات كثيرة، حيث يتحفظ الجانب المنافس فى تقديم مطالبه، عندما يدرك أن الوكيل مقيد بتعليمات معينة.

وفى حالات معينة قد يحصل الوكيل على حافز فردى إضافى، يجعله يسعى لتسوية مناسبة. فمثلاً.. عندما تمثل شركة تأمين متهماً فى حادث سيارة، فإنها تقوم بدور وكيل المتهم. وفى الوقت نفسه لديها الحافز للتوصل لأفضل تسوية ممكنة، لأن عليها سداد قيمة الخسائر، التى يحكم بها إلى المدعى. بالإضافة إلى تكلفة الدعوى.

فى بعض الأحيان يكون من الحكمة منح جميع السلطات للوكيل، فهذا مايقوم به رجال الأعمال عندما يخضعون العاملين لديهم لبوليصة تأمين للأمانة. وفى حالة أى سرقة أو خيانة للأمانة.. يعنى من مهمة التقاضى أو إغفال هذه الجريمة، لأنهم لايملكون سلطة التعرف، لأنهم أوكلوا السلطة بالكامل إلى شركة التأمين فيعفى بذلك رجل الأعمال من اتخاذ عديد من القرارات الشاقة. وأعرف شخصاً حقق نفس القدر من الحماية، وتجنب التورط - فى نفس الوقت - دون أن يكلف نفسه نفقات التأمين على موظفيه. حيث يطالب كل من يتقدم لشغل الوظيفة بملء استمارة بوليصة التأمين، إلا أنه يقوم بالاحتفاظ بها، دون أن يقوم فعلاً بشراء بوليصة التأمين. ويتكون لدى الموظف انطباع بأنه يخضع لهذه البوليصة، مما يردعه عن أى عمل غير أمين، لاعتقاده بأنه سيواجه آنذاك شركة التأمين، التى تتخذ موقفاً أكثر تشدداً من صاحب العمل.

وعلى الرغم من أن دور الوكيل مطلوب - إلى حد كبير - عند عرض قضيتك.. فمن الأفضل تجنب التعامل مع وكيل منافسك عند التفاوض، بل تعامل مع المسئول

الرئيسى إذا أمكنك ذلك لأن النتيجة الطبيعية - فى هذه الحالة ألا تسلم من البداية، لأنك تتعامل بالفعل مع المسئول الرئيسى، أو حتى الطرف المطلوب.

لقد حدثت حالة، لها صلة وثيقة بهذا الموضوع - منذ عدة سنوات - وهى تعطى تفسيراً غير عادى للنقطة الرئيسى، والنتيجة الطبيعية لها. فقد اختفى والد موكلى لمدة ستة أشهر تقريباً، بعد مشاركة الولايات المتحدة فى الحرب العالمية الثانية. واكتشف أحد أقاربه - بطريق الصدفة - أنه يعمل طبائخاً فى شركة بناء. تعاقدت على بعض المنشآت الدفاعية فى إيران، وقد بدا الأمر مريباً أن يعمل الأب - الذى يجيد عدة لغات - طاهياً.

وقد ذكر لى موكلى فى القضية - بعد عدة سنوات - وذكر أنه يحاول دون جدوى صرف عائد بوليصة التأمين، التى تقدمها شركة البناء لموظفيها. وقد استمع المحامى الذى كان يتولى القضية لروايات عديدة تفسر سلوك الأب، وكان أكثرها إقناعاً أن الأب يعمل لدى مكتب الخدمات الإستراتيجية، التابع للمخابرات الأمريكية، وأرسل فى مهمة سرية إلى إيران، للتأكد مما يجرى على الحدود الروسية. وقد أراد العودة سريعاً إلى وطنه بعد أن حصل على المعلومات المطلوبة. ولذا فقد افتعل معركة مع رئيسه، مما أدى إلى فصله فوراً، حيث استقل باخرة متوجهة إلى الولايات المتحدة. إلا أن الباخرة أصيبت بطوربيد أطلقتته غواصة ألمانية، وغرقت فى مكان ما فى المحيط الأطلنطى. وقد نجى عدد قليل من الأشخاص من الحادث، أكدت شهاداتهم المكتوبة أنه شوهد آخر مرة متعلقاً بقطعة من الخشب. فقد كانت هذه الوقائع - فضلاً عن مرور عدة سنوات - كافية لإثبات وفاته. غير أن شركة البناء التى عمل معها، أبلغت المحامى أنه فصل قبل وفاته، وأنها لم تعد مسؤولة عنه. كما أشار المحامى إلى أن الرجل قد يكون عميلاً للحكومة، فكان رد الشركة أنه ادعى هذا لعدم دفع المبلغ المطلوب. ولم تسفر التهديدات والدعاوى والقضايا عن أى نتيجة على مدى ثلاث سنوات، وقد كان هذا هو الوضع عندما ظهرت فى الصورة، حيث تم توكيلى لأحل محل المحامى.

بعد إجراء التحقيق المبدئى، تأكدت أن شركة البناء تعمل فى إيران، فى ظل عقد مع

الحكومة، حيث تدفع الحكومة الفيدرالية المبلغ إلى الشركة إذا اضطرت الشركة إلى سداه. ولذا.. فقد قررت الالتفاف حول شركة البناء، والتوجه مباشرة إلى الوكالة الحكومية، التي تعاقدت مع الشركة التقدم إليها بمطلي.

تميزت الوكالة الحكومية - التي تقدمت لها بالمطلب - بسرعة الاستجابة، وقد دفعت الحكومة الأمريكية المبلغ كاملاً خلال أسبوع واحد، بعد أن قدمت الوثائق والأدلة اللازمة. ورغم أنني لم أعرف أبداً إذا ما كان الرجل عميلاً لمكتب الخدمات الإستراتيجية أم لا، إلا أنني كنت متأكداً أنه أحد هؤلاء الأبطال، الذين ضحوا بهوياتهم وأرواحهم خلال الحرب العالمية الثانية.

والدرس المستفاد من هذه الرواية هو: التعامل مع المسئول الرئيسي، أو الرجل الذي يوقع الشيكات.

تستخدم الشركات الدولية حالياً أشخاص ذوي ثقافة مزدوجة كوسيط أو وكيل. ولدى هذه الشركات دراية تامة الآن بجميع الاختلافات الثقافية، التي قد يواجهونها في دولة أجنبية.. ففي الهند - مثلاً - يميل المسئول التنفيذي المحلي، إلى تعيين أشخاص من المنطقة، التي ينتمى إليها فقط. وهذا النوع من المحاباة على أساس المنطقة، يصعب محاربه في الهند؛ نظراً لأن العمالة لاقيمة لها للهنود. فالرجل المحلي محاط - بشكل دائم - بموظفيه، وهم جيرانه في نفس الوقت، حيث ينقلون إليه الحكايات الخاصة (عن) الآخرين.

ومن ثم.. نجد أن المديرين ذوي الثقافة المزدوجة - الذين ولدوا في الهند، ولكنهم يقيمون في الخارج - ذوو قدرة أكبر على مواجهة الوضع؛ إذ لهم منظور أوسع، ويحظون بثقة جميع الأطراف، فهم يقومون بشرح وجهة نظر كل طرف للآخر.

يمكن للحياة، من خلال تقلباتها أن تهب دور الوسيط لشخص، لم يكن طرفاً من قبل؛ فأثناء انقطاع التيار على نطاق واسع في شرق الولايات المتحدة في عام ١٩٦٥، منح

الشباب في وسط مدينة نيويورك سلطات كاملة لتنظيم المرور، عندما نزلوا إلى التقاطعات المزدهمة، وقدموا المساعدة.

تغيير المستويات (يبدو الأمر مختلفاً من هنا): تشمل إستراتيجية أو تكتيك تغيير المستويات تغيير مدى مشاركتك في مشكلة، سواء إلى مستوى أعلى أو أدنى. كما قد تتضمن تقسيم المشكلة إلى أجزاء مختلفة، وإعادة تعريف الوضع، أو إعادة التعامل معه؛ فمثلاً.. إذا كان رجل يقوم بمعالجة المشكلة فلتدع سيده تواجهها. فعندما لا تستطيع وكالة حكومية ومقاول من الباطن التوصل إلى اتفاق نهائي.. فإنها قد يتحولان من نوع من العقود إلى آخر؛ أى من عقد محدد السعر - حيث يتم التفاوض على سعر كامل لتكلفة العقد - إلى نوع آخر، يتم التفاوض خلاله على كل عناصر التكلفة - كل على حدة - ويمكن للمشتري - من هذا المنظور الجديد - أن يساعد البائع على خفض عناصر التكلفة المتضمنة.

لنرى عدة أمثلة على هذه التكتيك على المستوى الشخصي في الخلاف، في منطقة مدرسة أوشين هيل براونسفيل، فإنه مهما قدم عمدة نيويورك من مقترحات لحل المشكلة بين المنطقة ونقابة المدرسين.. فإن أحد الطرفين كان يرفضها. ومن ثم فإنه عندما قدم العمدة جون ليندساى اقتراحاً جديداً لم يقصره - بشكل خاص - على منطقة أوشين هيل براونسفيل، بل طبقه على جميع المناطق في المدينة؛ مما أتاح للجانبين قبوله دون أن يفقد أيًا منهما اعتباره.

كذلك عندما تتم الدعوة لتنظيم إضراب.. فإن صاحب العمل - بدلا من التعامل مع لجنة النقابة - فإنه قد يرسل خطابات يحدد فيها موقفه إلى منازل موظفيه، ليلجأ بذلك إلى مصدر قوة النقابة، ويوجد تحول عكسي عندما تتخطى شخصاً ما. وقد تكون هذه الإستراتيجية فعالة، عندما تتعامل مع وكيل، يقول: «لأملك السلطة اللازمة»؛ أى إنه يطلب منك تجاوزه. ويجب أن تدرك عند التعامل مع مثل هذا الشخص أن مرونته محدودة، وأنه غير قادر على الأخذ بزمام المبادرة. وبالإضافة إلى ذلك.. فإنه قد تشوه المعلومات

المتبادلة في المفاوضات، عندما ينقلها وكيل محدود السلطات، حيث إنه سيبلغ المسئول الرئيسي فقط المعلومات التي يعتقد أن رئيسه يريد أن يسمعها فقط، ولذا.. فإن الأخير سوف يحصل على مفهوم خاطئ حول البدائل المتاحة في المفاوضات. ومن ثم يجب دراسة جميع هذه العوامل عند التعامل مع وكيل؛ خاصة عندما تقرر أن تخطى الوكيل هو الأسلوب الوحيد لحل المعضلة.

فقد قام والتر رويتر - وهو مفاوض موهوب راحل - بتغيير المستويات، عندما أصر على إجراء المفاوضات على المستوى الوطني، وليس على مستوى النقابة الإقليمية. ورغم ذلك.. فإنه لم يتمكن من إقناع النقابات المحلية بقبول الشروط المتفق عليها، بعد التوصل إلى اتفاق؛ إذ رفضت النقابات المحلية العقد، وقد تكررت نفس المشكلة في مفاوضات نقابات البحارة في الساحل الغربي. ولكن أصحاب العمل أصرروا - هذه المرة - على اختيار مراقبين من المحليات، والسماح لهم بالجلوس على مائدة المفاوضات، وأوضح المراقبون مواقفهم لمسئولى الاتحاد بعد أن شاهدوا الأخذ والرد فى الاجتماعات والمؤتمرات، وطالبوهم بمناقشة مشاكل المحليات. ثم توجه المراقبون - قبل نهاية المفاوضات - إلى النقابات المحلية، وأثبتوا فعالية فى نقل الصورة كاملة إليهم، ونالوا موافقتهم جميعاً على العقد.

إن تغيير النظرة إلى المشكلة يعد شكلاً من أشكال تغيير المستويات، وذلك مثلما حدث، عندما كان جون يذرع الغرفة ذهاباً وإياباً فى منتصف الليل، فأستيقظت زوجته وسألته: «ماخطبك ياجون» فقال لها: «لاأستطيع أن أسدد لهنرى مبلغ عشرة آلاف دولار أدين له به» فأخذت الزوجة سماعة التليفون، وهاتفت هنرى، وقالت له: «مرحباً هنرى، إن جون لايمكنه سداد العشرة آلاف دولار»، ثم وضعت السماعة مرة أخرى. فنظر إليها جون متسائلاً: «لماذا تتصلين بهنرى فى الثالثة صباحاً؟» فأجابت محتجة «حسنا يمكنك أن تواصل نومك الآن، فالمشكلة أصبحت تخص هنرى».

إن بعض أصحاب العمل يستخدمون هذا التكنيك فى التعامل مع النقابات حيث لم

يتوافر عندما تطالب نقابة بمعاش أكبر - على سبيل المثال - فإن صاحب العمل يعيد فحص بعض الافتراضات الواردة في خطة المعاش، وقد يكون ضمن هذه الافتراضات نسبة دخل صندوق المعاشات. وحين تم وضع الخطة كان المفترض أن الصندوق سيحصل على ثلاثة بالمائة من الدخل، إلا أنه - في ظل العائد الأعلى المحتمل اليوم - يمكن أن نفترض أن النسبة وصلت إلى أربعة بالمائة أو أكثر. لقد تغيرت المعادلة رغم عدم تغيير الأصول المادية للصندوق، مما يساعد على الاستجابة لطلب الاتحاد بزيادة المعاش، دون أن يضطر صاحب العمل إلى زيادة دخل الصندوق.

يعد تغيير وجهة النظر أحد الاتجاهات الأخرى المستخدمة في تغيير المستويات، التي يمكن اللجوء إليها في حالة حدوث انقسام في صفوف النقابة، فقد يسمى الأعضاء الشبان لأجور أعلى، بينما يسمى الكبار إلى معاش أكبر. وعندئذ يقدم صاحب العمل - بدلاً من محاولة لإرضاء الطرفين - عرضاً شاملاً بمبلغ محدد من المال، ويطلب النقابة بتقسيمه بأي أسلوب تريده؛ بشرط أن أنه يتم التصديق على المبلغ فوراً، على أن تقرر في غضون ثلاثة أو ستة أشهر أسلوب تقسيمه: أصبحت المشكلة الآن مسئولية النقابة.

عندما نغير المستويات فحسب.. فإنه يمكننا أن نغير الاتجاه الكلي لما نفعله، أو نحاول أن نفعله. وقد تكتشف أنك لا تتبع الصحف ولكن الأخبار، وأنت لا تتبع التأمين على الحياة بل الشعور بالأمان، وأنت لا تتبع النظارات ولكن القدرة على الرؤية، وأنت لا تتبع المظلة بل الظل. فهل فكرت في طبيعة عملك بالفعل؟ إن ترديد السؤال من آن لآخر قد يغير مفهوم حياتك. وإذا ماسأل الطبيب نفسه هذا السؤال - خلال ممارسته عمله الآن - فإن جوابه يتغير من «علاج المرضى» إلى «الحفاظ على الصحة»؟، وقد يتغير جواب المدرس من «التعليم» إلى «مساعدة الأفراد على النمو والنضوج». راجع قدرتك على التحول إلى مستوى أعلى، واسأل نفسك هذا السؤال: «أى عمل أمارسه؟»

تتمثل أهمية ترديد هذا السؤال على فترات - على مدار حياتنا - في أنه عندما تتطور أوضاع الحياة وأوضاع العمل، فإنها تصل إلى مستويات مختلفة. وتتميز الحياة بنموذج

تغير ثابت، وغالباً ما لا يدرك الأفراد المهنيون هذا التغيير. وقد أدرك رئيس «سلسلة متاجر فورده» أنه ارتقى إلى مستوى جديد، حيث لم يعد يتاجر في المواد الغذائية، ولكن في العقارات. وقد أصبح هدفه - منذ ذلك الحين - فتح مزيد من المتاجر لبيع الأغذية بدلاً من أسلوب بيعها.

وثمة تحذير ضروري في هذا الصدد، فعندما نغير المستويات، فإننا لا ننظر لها كما زعمت شركة راند، فقد انتقلت من فكره تجريدية عليا إلى أخرى دنيا، واكتشفت أن الأخيرة تمثل تحدياً أكبر. وقد ذكرت صحيفه نيويورك تايمز في عام ١٩٦٥ أن تقوم شركة راند - وهي من أقدم وأشهر بنوك المعلومات في البلاد - بتحليل أوضاع مدينة نيويورك، للعام الثاني على التوالي. وهي لديها قناعة الآن بأن الدراسات، التي قامت بها - من قبل - على أنظمة الدفاع الوطنية أبسط كثيراً عند المقارنة.

قال دوجلاس سكوت مدير مكتب المعلومات، التابع للشركة في مدينة نيويورك: «إن هذه - بكل تأكيد - تجربة جديدة لشركة راند»، وأضاف: «هناك أمور بسيطة مريحة في أبحاث الدفاع، ولكن ليس هنا»، كما أضاف موضحاً: «إن تعقيدات العنصر البشري، وتعقيدات العنصر المالي والسياسي، وتعقيدات مدينة نيويورك... أمر لم نواجهه في المؤسسة من قبل».

تعد هذه مشكلة عديد من الناس، عندما يصلون إلى مستوى تجریدی مرتفع. كيف يمكن لشركة راند أن تدرس الدفاع في الولايات المتحدة، دون أن تضع في اعتبارها المشكلة الأساسية للمدن والولايات والمواطنين، الذين يشكلون - قبل كل شيء - الولايات المتحدة؟ ويبدو أن راند قد عزلت قطاعاً من المياه بدلاً من الكل، وعاملته على أنه الكل، إذ استخدمت الشركة حالة كمثال. وبدلاً من الوضع الحيثي ككل، فقد اختارت نظاماً واحداً من عديد من نظم الدفاع المحتملة، واعتبرته النظام الذي يجب الدفاع به عن الفكرة التجريدية (هنا الولايات المتحدة)، وهنا تظهر مشكلات مدينة نيويورك أكثر تعقيداً.

فإذا كنت رجل مبيعات، فلا بد أن تضع في اعتبارك، تغيير المستويات فمما لاشك فيه

أن رجل المبيعات الذى يطرق بابك، يبدل نفس المجهود لإتمام صفقة، كما يفعل رجل مبيعات مليونير فى مجال العقارات، غير أن العائد لكل منهما لا يتناسب مع المجهود المبذول كما تختلف قيمة ما يبيعه كل منهما، كما أن العائد يختلف بنفس القدر. فقد أدرك دايموند جيم برادى الذى جمع ثروة من بيع معدات السكك الحديدية ذلك فى قوله بأنه إذا أردت أن تكسب معيشتك من البيع، فلا بد أن تبيع سلماً عالية.

كذلك يمكن أن يستفيد مديرو الكليات من تغيير مستويات التفاوض على مستوى منخفض، مثلما يفعلون عندما يتفاوضون مع الطلبة الذين يعترضون على الغذاء، أو الأساتذة أو المنهج الدراسى؛ إذ يجب عليهم أن يحاولوا تجاوز هذه المشاكل، لمواجهة المطالب على مستوى مختلف تماماً. ويمكن عن طريق ذلك تحويل شعور الطلبة بعدم الرضى - تجاه أمور تافهة - إلى حوار خلاق حول نوعية التعليم، وعلاقته بعالم اليوم، ومجتمع اليوم. وعندما تجرى مناقشات على هذا المستوى المرتفع.. فإن كل طالب يتشجع على المشاركة.. والعمل تجاه هدف مشترك.

مثال عملى للبدائل الخلاقة والإستراتيجيات والتكتيكات

منذ عدة سنوات؛ تم تشييد مصنع أثاث ضخمة على مشارف مدينة جنوية صغيرة، وقد وفر المصنع فرص عمل طيبة لعدد كبير من الناس. وأدرك الكبار فى المدينة المزاي الهائلة للتصنيع، وقدموا حوافز ضريبية لشركات أخرى انتقلت إلى المنطقة. ومع مرور السنوات، نما مصنع الأثاث، وقرر أنه من الضرورى بناء توسعات. إلا أن شركة التأمين الخاصة بالمصنع رفضت أن تؤمن على المبنى الجديد ضد الحريق بعد تشييده ما لم يتم تركيب نظام كامل للرش بالماء لمكافحة الحريق. وعندئذ اكتشفت الشركة أن خط المياه الرئيسى الموصل إلى المصنع غير ملائم للنظام المقترح، وأنه يتعين وضع خط رئيسى آخر.

وتوجهت إدارة مصنع الأثاث إلى مجلس المدينة، الذى أعلن عدم استطاعة تنفيذ المشروع؛ لأن الخط الجديد سيستخدم فى حالة الطوارئ فقط فى مصنع الأثاث، وبذلك لن تستعيد المدينة تكلفة التركيب. وقد حاولت الإدارة أن تتفاوض مع المجلس بعدة

وسائل، ففي جلسة استماع في مجلس المدينة.. قدمت الشركة حججاً قوية، وأثبتت أن العمال الذين سيعملون في التوسعات الجديدة سيستخدمون مياه أكثر، وأن ذلك سيعود بالفائدة على المدينة. ولكن المجلس رد ببيان، أعلن فيه أنه لا يملك تمويلاً كافياً، وهذا صحيح فقد أضعفت المدينة مركزها المالي، عندما منحت إعفاءات ضريبية لتشجيع الصناعات الجديدة؛ بحيث لم تتوافر في الخزانة أموال كافية لتمويل خط المياه الجديد (أمر واقع). وانسحب مديرو مصنع الأثاث غاضبين، وأعلنوا أن المصنع سوف ينقل بالكامل إلى منطقة أخرى «انسحاب ظاهري»، بل وذكروا أنه يمكنهم الحصول على معاملة ضريبية خاصة من مدينة أخرى (ارتباط).

وقد عرض المصنع القضية على مواطني المدينة (تغيير المستويات)، عن طريق الصحف المحلية، وقدم الحقائق كما يراها؛ حيث لا يمكنه الحصول على تأمين دون خط مياه رئيسي جديد لتشغيل نظام الرش، ومن ثم لا يمكن بدء العمل في التوسعات الجديدة، كما أن هناك مدناً أخرى على استعداد لتمويل مثل هذا المشروع بالكامل، نظراً لما يوفره من فرص العمالة للسكان المحليين (مخاطبة الحاجة إلى المعرفة). وقد بدأ مجلس المدينة يدرك أن إدارة المصنع لاتخاذ، حيث أثبتت المعلومات التي نشرتها الصحف أن لها فعالية كبرى، ولكن هذا الإدراك لم يكن ليحسن حالة خزانة المدينة.

واقترحت الإدارة عندئذ أن يقترض المجلس من حصيلة الضرائب المستقبلية (بدل خلاق)، غير أن أعضاء المجلس رأوا أن هذا الحل ليس سوى تأجيل للمشكلة، ولم يقبلوا الاقتراح.

وكان من الضروري - عند هذه النقطة - التوصل إلى حل مبتكر للمشكلة، يقبله الجميع، وقد اقترح عقد جلسة مشتركة لبحث الحقائق، حيث اتضح - من خلال فحص تكلفة البناء الفعلية للخط الرئيسي - أن المصنع يمكنه تمويل العملية بمفرده، على أن تقوم الشركة ببيع الماء إلى القاطنين ببناء المساكن الخاصة بالعمال في التوسعات الجديدة، في الأراضي الواقعة على طول خط مرور أنابيب المياه؛ وهكذا سوف يعمل الخط

على رفع قيمة الأرض مما يتيح للمصنع استعادة تكلفة تركيب الخط وتحقيق ربح. من ثم.. تقدم المصنع بطلب لتركيب الخط وتشغيله كشركة مياه محلية، وحصل على امتياز بذلك.

وهنا اعتقد الجميع أنه حل «جيد»، حيث إن المدينة لن تتكلف أى مبالغ، بينما يمتلك مصنع الأثاث شركة جديدة. إلا أن ظروف سوق المال تغيرت فى هذا الوقت، ولم يتوافر للمصنع التمويل الكافى لبدء تركيب خط الأثاث، كما لم يمكنه الاقتراض، ليصل الوضع إلى طريق مسدود من جديد.

إلا أن مسئولاً بالشركة أعاد فحص المشكلة، وتوصل إلى بديل جديد، فقد أدرك أن نظام الرش الذى كان سبباً فى المشكلة التى يواجهها المصنع، يهدف إلى حماية المبنى. إلا أن المبنى كان أقل قيمة بكثير من محتوياته (تغيير المستويات). واكتشفت الإدارة - بعد مزيد من الدراسة - أسلوباً آخر (بديل خلاق) لحماية محتويات المصنع، عن طريق نظام الرغاوى المطفئة للحرائق، وهو النظام الذى تستخدمه مصانع إنتاج الطائرات. ومن عيوب نظام الرش أن المياه قد تنزلق إلى أدوار أخرى، مما يمكن أن يصيب المصنع بخسائر قد تصل إلى ملايين الدولارات. ورغم أن نظام الرش بالماء يعد حيوياً لحماية صناعات معينة من الحرائق، إلا أن مزايا نظام الرغاوى المضادة للحرائق تفوق بكثير مزايا نظام الرش بالنسبة لصناعة الأثاث.

وأدرك أعضاء آخرون - فى اتحاد صناعة الأثاث التابع له المصنع - مزايا نظام الرغوة بعد تركيبه فى جميع أنحاء المصنع (ارتباط) حيث شكلوا مجموعة - على رأسها المصنع - وأمنوا ذاتياً على مصانعهم فى شركة تأمين خاصة بهم (مشاركة). وقد استخدمت الأموال التى تم توفيرها من أقساط التأمين، وأسلوب الحماية الجديد ضد الحريق فى إقامة مزيد من التوسعات.

إن هذه القصة توضح الاستخدام العملى المتعدد الأوجه لإستراتيجيات وتكتيكات مختلفة. ونادراً ما تتيح مواقف الحياة فرصة لاستخدام نوع واحد من هذه الاستراتيجيات والتكتيكات. ولهذا يتعين عليك أن يظل عقلك متفتحا لهذه البدائل المختلفة.

تطبيقات الفصل العاشر

- ١ - وضح - من واقع تجربتك، أو قراءتك، أو ما قد تكون قد استمعت إليه - كل إستراتيجية متضمنة في هذا الفصل. ويسمح لك هذا بإعادة دراسة كل عنوان، استخدم للتمييز بين الأجزاء المختلفة للعملية الكلية، ومن المفيد مراجعة قائمة الإستراتيجيات والتقنيات، قبل كل مفاوضات لتنشيط التفكير في بدائل خلاقية.
- ٢ - احتفظ خلال مفاوضاتك القادمة بثلاث إستراتيجيات - على الأقل - على سبيل الاحتياط.