

### أصول التفاوض

#### • حول التفاوض:

منذ فترة قريبة، تشاجر اثنان من أبنائي حول جزء من فطيرة تفاح متبقية، حيث أصر كل منهما على أن يأخذ الجزء الأكبر. ولم يتفق الاثنان على تقسيم عادل. ولذلك اقترحت أن يقطع أحدهما الفطيرة بأى طريقة يريد، ويترك للآخر اختيار الجزء الذى يريده. وبدا هذا عادلاً لكليهما وقبلت اقتراحى وشعر كل منهما بالإنصاف.

إن هذا مثال للتفاوض «المثالى».

البائع يحاول الاقتراب من تحقيق صفقة كبيرة. ويلقى عرضه بصورة أساسية قبول العميل المتوقع - ولكنه لا يزال هناك عدد من الأسئلة لا بد من الإجابة عليها. ماهو حجم تخفيض الثمن الذى يمكن أن يعطيه؟ من الذى يتعين عليه أن يخزن معظم الطلبية - المشتري أم البائع؟ هل يمكن الاسراع بالتسليم؟ هل سيوافق البائع على إعطاء المشتري حماية من تغيير السعر على الطلبيات المكررة لعامين؟

إن المشتري والبائع يتفاوضان على الصفقة.

وفى وقت ألقى فيه الكمبيوتر ضرورة وجود عديد من الوظائف فإن دور المفاوض يتزايد من حيث الأهمية، لأننا جميعاً مفاوضون.

## • ماهو التفاوض؟

لا يوجد شيء يمكن أن يكون أسهل في تعريفه أو أوسع في نطاقه من التفاوض. إن كل رغبة تتطلب إشباعاً، وكل حاجة لا بد من تلبيتها هي مناسبة محتملة لكي يبدأ الناس من خلالها عملية التفاوض. وكلما تبادل الأشخاص الأفكار بنية تغيير العلاقات، وكلما اجتمعوا للاتفاق على أمور محل اختلاف، فإنهم يتفاوضون.

ويعتمد التفاوض على الاتصال. ويحدث بين أفراد يعملون لحسابهم الخاص أو كممثلين لجماعات منظمة. لذلك فإنه يمكن اعتبار التفاوض عنصراً من عناصر السلوك البشري. وقد تم تناول جوانب منه بواسطة العلوم السلوكية التقليدية والحديثة بداية من التاريخ، والقانون، والاقتصاد، والاجتماع، وعلم النفس، وحتى علم إيصال المعلومات «السيبرنيطيقيا» وعلم معانى الألفاظ العام، ونظرية المباراة وصنع القرار، والنظم العامة.

غير أن النطاق الكامل لمفهوم التفاوض أوسع كثيراً لدرجة لاجتمعه مقصوراً على علم واحد أو حتى مجموعة من العلوم السلوكية الموجودة.

وفي كل يوم، تنشر صحيفة «نيويورك تايمز» عن مئات المفاوضات. وتجري محاولات في الأمم المتحدة وفي العواصم بجميع أنحاء العالم لتسوية الحروب «الصغيرة»، وتفاوض الوكالات الحكومية مع الكونجرس في الولايات المتحدة من أجل الاعتمادات المالية. وهذه شركة خدمات عامة تتباحث مع وكالة تنظيمية بشأن الرسوم، وتتم تسوية لإنهاء الإضراب. وتتفق شركتان على الاندماج معاً، ولكن لا بد من حصولهما على موافقة وزارة العدل وتنتقل ملكية قطعة صغيرة ولكنها ثمينة من عقار من شخص لآخر. هذه هي أشكال المفاوضات التي قد تصفها «التايمز» في أى يوم من أيام الأسبوع. وأحياناً قد تكون هناك اتفاقية مثيرة تجذب الاهتمام العالمى مثل معاهدة حظر التجارب النووية. ولكن المفاوضات التي لا تخصى، والتي لا تذكر في التايمز أو أى صحيفة أخرى أكثر أهمية بالنسبة للأشخاص الذين اشتركوا فيها.

وحتى هذا الموقف التفاوضى القديم جداً حول موضوع الزواج لم يتأثر إلا قليلاً بهذا

الكمبيوتر الذى يتفاحرون به كثيرا. وقد يتولى الكمبيوتر دور «الخاطبة» فى التوفيق بين رجل وامرأة، فهنا يتولى الكمبيوتر دور الوسيط، ولكنه يتنبأ فقط بأن طرفين معينين فى التفاوض لديهما أفضل فرصة للتوصل إلى إتفاق مرضى.

وحتى الوقت الحالى.. لا توجد نظريات عامة لإرشاد فرد فى أنشطته التفاوضية اليومية. وكثيرا ما تضطر جميعا لتعلم التفاوض بنفس الطريقة التى نتعلم بها أشياء أخرى مثل الجنس وذلك عن طريق التجربة والخطأ. والشخص الذى يدعى خبرة ثلاثين عاما فى التفاوض قد يكون ببساطة قد ارتكب نفس الأخطاء كل عام طوال الثلاثين عاما.

وهكذا فإن معظم معلوماتنا عن التفاوض، للأسف، لا بد أن تأتى من تجربتنا الشخصية المحدودة. ويفرض معظم الناس قيودا أخرى على عملية التفاوض. وهنا، على سبيل المثال، جزء من دراسة أجرتها لجنة الشئون القضائية فى مجلس الشيوخ. الأمريكى صدرت منذ سنوات قليلة. وتقول:

بالنسبة لأى أمريكى فإن التفاوض هو أقل وسائل تسوية النزاعات ازعاجا. وقد يكون التفاوض استطلاعا، ويؤدى إلى تشكيل وجهات النظر وتحديد مجالات الاتفاق أو الخلاف، أو قد يهدف إلى وضع ترتيبات عملية. ويتوقف نجاح التفاوض على ما إذا كانت: (أ) القضية قابلة للتفاوض أصلا (مثلا، يمكنك أن تبيع سيارتك ولكن لا يمكنك بيع ابنك) (ب) إن المتفاوضين ليسوا مهتمين فقط بالأخذ، ولكن أيضا بالعطاء وإنهم قادرون على مبادلة قيمة بقيمة أخرى. كما أنهم مستعدون للتوصل لحل وسط - أو (ج) إن أطراف التفاوض تثق فى بعضها إلى حد ما، وإذا لم يحدث ذلك.. فإن وجود شروط أمان أكثر مما ينبغى ستجعل الاتفاق غير قابل للتنفيذ.

إن المتطلبات الثلاثة التى حددتها اللجنة للتفاوض الناجح تحد بصورة كبيرة من مجال العمل الممكن. فالأطفال يباعون، حتى فى أمريكا، كما يشير إلى ذلك بوضوح الإعلان بين الحين والآخر الكشف عن عصابة لبيع الأطفال فى السوق السوداء. ولا يتردد والدان

اختطف طفلهما في التفاوض من أجل إطلاق سراحه، ويجب اعتبار جميع القضايا قابلة للتفاوض كلما كانت هناك احتياجات بشرية لا بد من تلبيتها..

وبالنسبة للشرط الثاني، فمن المستحيل التنبؤ في أى تفاوض بماذا ستكون النتيجة. ولذلك فمن المستحيل التوقع سلفاً باستعداد أى طرف «للتوصل لحل وسط». ويتم التوصل إلى حل وسط عادة أثناء المجرى الطبيعي للمساومة. وينشأ ذلك بصورة طبيعية كنتيجة لدراسة دقيقة للحقائق، وأيضاً بدراسة المصالح المشتركة والمصالح المتعارضة للمفاوضين المشتركين في التفاوض. وعلى الرغم من أنه قد يتم التوصل لحلول وسط نتيجة للتفاوض، فإنه لا يجب أن تدخل الأطراف في مناقشات بقصد التوصل لحل وسط فقط. وحتى في تفاوض «بسيط»، يتم تناول عدد من القضايا. ومن النادر أن يكون من مصلحة أى شخص أن يصل لحل وسط بشأن أى منها. والمثل القديم الذى يقول: «إن عجالات الدبلوماسية تدور غالباً على شحوم القموض» يمكن تطبيقه هنا. ومن الأفضل الدخول في مفاوضات دون فرض قيود على أنفسنا، بل من الأفيد الدخول من منطلق استغلال الفرص المتاحة والميزات التى يمكننا الحصول عليها التى يعرضها الطرف الآخر

ومن المستحيل - تقريباً - تلبية الشرط الثالث الذى حددته اللجنة. «فإن الأطراف المتفاوضة «لاتثق» بوجه عام فى بعضها. والتعامل مع عدم الثقة عند الآخرين هو فعلاً سند المفاوضات الماهر فى هذه المهنة. وباختصار.. فإننى أشك فى إمكانية إجراء مفاوضات إذا كانت شروط اللجنة الثلاثة شروطاً مسبقة للنجاح.

### • نموذج واقعى من الحياة

التفاوض ليس دائماً مريحاً وغالباً ما يكون نشاطاً شاقاً ومرهقاً. فالعاملون فى مدينة ما قد يضعون سياراتهم فى محطات للسكك الحديدية، ثم يدركون بعد ذلك بأن ثمة ما يهدد حقوقهم فى الأماكن التى يضعون فيها سياراتهم، وهنا تجدهم أكثر رغبة فى القيام بنوع من التفاوض من خلف الستار - أو التفاوض السرى - الذى قد يؤدي إلى الحد من هذه الحقوق. فمنذ فترة، اتصلت إدارة العقارات فى محطة للسكك الحديدية بشركة عقارات،

والمشكلة: أن محطة السكة الحديد احتاجت إلى المال، فبدأت في البحث عن طريقة، تستفيد بها من ممتلكاتها الواسعة في الحصول على هذه الأموال.

لقد كانت الشركة العقارية مهمة، ولكن كانت هناك حقائق معينة لا بد من مواجهتها. الحقيقة الأولى كانت حقيقة قانونية، وهي أنه لا يمكنك الحصول على سند قانوني قاطع للملكية محطة السكك الحديدية للعقار. فالسكك الحديدية لا تشتري دائماً أرضها مباشرة. فقد تسلمت كثيراً من أراضيها إما بالمصادرة أو بصك بدلاً من المصادرة، وكلتا الطريقتين تخولان حق عودة الملكية للمالك الأصلي، أى الحق في استعادة الأرض إذا لم تستخدم لأغراض السكك الحديدية.

وبعد كثير من الاجتهاد والتعمق في التفكير، توصل المستشارون القانونيون للشركة العقارية إلى حل، يتضمن عدم شراء الأرض، ولكن استئجارها بدلاً من ذلك لمدة ٩٩ عاماً.

وهنا يبدأ العامل الثانى فى الظهور - العامل «البشرى»، فالأشخاص الذين يعملون فى المؤسسات الكبرى لا يميلون غالباً إلى وضع أنفسهم موضع المخاطرة، كما أن محامى السكك الحديدية يحتاجون لبعض الإقناع.

وقد تم الاتصال بشركة مختصة وإقناعها فى النهاية بالتأكد على أن الخطة قانونية. وحتى الشركة المختصة كانت على استعداد لتعزيز الخطة بوثيقة تأمين قانونية. وعندما تم التعهد بإصدار وثيقة التأمين بالفعل، لم يجد محامو السكك الحديدية بديلاً غير الموافقة على أن الإجراء قانونى.

وتضمنت الخطوة التالية تخليص الأرض، من رهن السكك الحديدية. وقد درست الشركة القانونية رهونات السكك الحديدية بصورة عامة، وهذه القضية بصورة خاصة. وظهرت نقاط مقيده. وكانت السكك الحديدية قد وضعت رهوناتها فى سنوات الثلاثينات والأربعينات. وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد الناس الثقة فى الحالة المالية للسكك الحديدية.

وكانت هناك سوق محدودة لبيع سندات السكك الحديدية أو رهوناتها، ولم تتضمن هذه الرهونات أيضاً مادة تشمل الممتلكات المكتسبة فيما بعد.

وأصبح الحل يكمن فى إبرام صفقة دفترية؛ أى أخذ جزء من الأرض التى حصلت عليها السكك الحديدية بعد الرهن، ومبادلتها مع الوصى على الرهن بالأرض التى يشملها الرهن.

هذه الفكرة أدخلت طرفاً آخرًا فى الصورة. فالرهن يتولاها وصى. وقد اتصل مسئول العقارات بالوصى ليناشده الأتى: أى شىء من شأنه تحسين الوضع المالى للسكك الحديدية يفيد جميع الأطراف المعنية، وعلاوة على ذلك فقد عرض على الوصى تقارير الشركة المختصة التى تؤكد أنه يمكن إتمام هذا الأمر. وفى أعقاب بعض المناقشات، وافق الوصى على عملية تبديل الأرض.

والآن جاءت مرحلة جديدة من التفاوض، فقد اختيرت محطة للسكك الحديدية، ووقع الاختيار على الممتلكات الزائدة المحيطة بها لتطويرها وقدمت الخطط إلى مجلس المدينة لبناء مركز تجارى.

وكانت النتيجة صاعقة، فمواطنو المدينة يستخدمون هذه الأرض كساحة لانتظار سياراتهم منذ عدة سنوات، ويفترضون أن ذلك من حقهم. وقد كان رخاء العديد من الشركات فى المدينة يعتمد على رضا واستمرار إقامة نفس الأشخاص الذين يستخدمون هذه الأرضى كمكان لانتظار سياراتهم.

ولكن مجلس تقسيم المدينة لم يهتم مطلقاً بتقسيم ممتلكات السكك الحديدية. وعندما لم تتم مراعاة ظروف المواطنين، وتم الرد عليهم بطريقة سيئة، فإنهم وضعوا الأرض ضمن الفئة المعروفة باسم «منطقة تجارية ب». ومعناها قدم لانتظار السيارات مقابل كل قدم لرجال الأعمال. وهذا القرار لم يأت اعتباراً، لأن الأرض المحيطة قد تم تقسيمها إلى مناطق بصورة ماثلة. غير أن المواطنين واصلوا ممارسة ضغوطهم، وفى خلال أسبوع أعيد تقسيم الأرض لتدخل فى فئة «منطقة تجارية ا»، الذى يحدد قدمين لمكان الانتظار مقابل

كل قدم من مساحة المشروع لرجال الأعمال، وكانت تلك هي المرة الأولى على الإطلاق التي يطبق فيها مثل هذا التنظيم في المدينة.

وربما كان لدى شركة العقارات أسس جيدة إلى حد ما تتيح لها محاربة التنظيم الجديد، ولكنها انجهدت - بدلا من ذلك - إلى السكك الحديدية، وحصلت على قطعة أرض بمحاذاة قطعة مملوكة للسكة الحديد، وأمثلة لنظام تقسيم الأرض الأشد صرامة.

وعندما لم تجد المدينة مخرجا آخر، منحت شركة العقارات تصريحها بالبناء، وما إن حصلت الشركة على التصريح، اتصلت بإحدى سلاسل المطاعم، وتمت مفاوضات وإبرام عقد إيجار، وتضمن العقد مطالبة مهندس سلسلة المطاعم في فلوريدا بتقديم تصميمات للصورة الداخلية للمطعم في غضون شهر واحد.

ومن ناحية أخرى، هب اعصار سياسى واسع النطاق في المدينة، وجعل الطرف «الخارجي»<sup>(١)</sup> من الموقف قضية كبرى. وعندما وجد الطرف «الداخل في العملية»<sup>(٢)</sup> أن الأمر يخرج من يده، ألغى التصريح تعسفا. ولم يكن أمام شركة العقارات سوى اللجوء للمحكمة. ولم يكن هناك شك في أنها ستكسب القضية، إذا نظرت دعواها دون تحيز.

إن معظم المفاوضات ذات الأهمية، يتوافر بها قدر من عنصر الحظ. وعلى الرغم من أن غالبية قضاة المحكمة العليا في الولاية كانوا من الجمهوريين، فقد اختير قاض ديمقراطى وحيد عن طريق ضربه حظ. وبالحظ (وقليل من المناورة) وضعت القضية أمام هذا الديمقراطي الوحيد، الذى لم تعوقه المتطلبات الحزبية إلا قليلا، وكان هناك احتمال أكبر لأن ينظر الدعوى فوراً ودون تحيز.

وعندما أدركت المدينة التى أنجبت كل مسئوليتها من الجمهوريين ذلك، أجرت اتصالات مع شركة العقارات لمعرفة إمكانية تسوية الأمر، ولكن الشركة أصرت على الحصول على تصريح البناء. غير أن ممثل المدينة قال أن ذلك غير ممكن بسبب المناخ السياسى فيها. وبدلا من ذلك عرض مجلس المدينة شراء الأرض وهم يعلمون جيدا القيود التى تمنعهم من ذلك. ومن أجل الحصول على الثمن.. عرض العقار بأكمله للبيع. ونتيجة لتعذر الحصول على الأموال اللازمة وقتها، ومواجهة شركة العقارات لبعض المشاكل المادية، قدمت المدينة شروطاً مغرية وتم إنهاء الصفقة.

(١) سلسلة المطاعم.

(٢) المدينة التى أعطت التصريح.

هل انتهت المفاوضات ؟

كلا.. لقد كان عقد الإيجار مع سلسلة المطاعم واضحاً في تحديد أنه إذا كانت قواعد البلدية تمنع بناء منطقة تسويق فإن الإيجار يعتبر لاغٍ . وقد تم إفادة السلسلة بأنه سيتم بناء مكان آخر حالما يتم العثور على مكان ما مناسب.. الأمر الذي لم يكن مقنعاً لسلسلة المطاعم - كوعد- فبادرت إلى رفع دعوى قضائية نظراً للإخلال بشروط العقد.

وكانت الدعوى القضائية هي آخر ما تحتاج إليه شركة العقارات، لاسيما هذا النوع من القضايا، ورغم محاولتها لفت انتباه سلسلة المطاعم إلى أن الأمر الذي حدث من مجلس المدينة يفوق قدراتها، إلا أن الإجابة التي تلقوها، هي: «حسناً... إننا كذلك اتحاد تعاوني مساهم، ولدينا التزامات نحو مساهمينا».

وكان محامو شركة العقارات يعلمون أن أية اتحاد تعاوني عام لديه التزام نحو مساهميه، بل ويجب عليه أن يخطرهم بكل قضية مهمة ترفع ضدهم.

وتساءل رجال شركة العقارات: «هل يمكن أن تسبب دعوى قضائية ارتباكاً لسلسلة المطاعم؟ حسناً، لنرى إذا كان ذلك ممكناً».

لقد نص العقد الأصلي على ضرورة الرسوم الهندسية للمبنى خلال شهر على الأكثر... إلا أن هذه الرسوم وصلت متأخرة.. ورغم أن ذلك لم يكن عاملاً مؤثراً في المسألة إلا أن شركة العقارات انتهزت الفرصة، ورفعت دعوى قضائية ضد سلسلة المطاعم للتضرر.

واستجابة لضغوط المحكمة على السلسلة بضرورة المثول أمامها، قامت السلسلة بالاتصال بشركة العقارات تسألها إمكانية التنازل عن الدعوى، في مقابل تنازل السلسلة عن دعواها التي أقامتها؟ وكان الرد من قبل شركة العقارات: «إننا متمسكون بدعوانا، وليست لدينا النية للتنازل عنها».

لقد كان الرد أشبه بحركة إحراج الملك في لعبة الشطرنج... ولم يتقدم أى طرف منهما في خطوات القضية، واستمر ذلك الوضع المتجمد لمدة 6 شهور.

حدث بعد ذلك أن تلقى مكتب وكيلى القضائى مكالمة تليفونية عاجلة من نظيره المختص بسلسلة المطاعم، يطلب إمكانية مقابلتهم فوراً، فأخبره وكيلى القضائى بأنه مشغول حالياً وأنه سيتصل به لاحقاً لتحديد موعد.

وبديهياً... أحسنا بتغير ما في موقف السلسلة، فقمنا بعمل بحوث مكثفة، اكتشفنا على أثرها أن السلسلة بصدد الاتفاق مع اتحاد تعاونى أكبر، إلا أن الدعوى المرفوعة من قبلنا كانت تمثل حجر عثرة فى شأن هذا الاتفاق. وسرعان ماتم استدعاء أصحاب سلسلة المطاعم، وعقدت المقابلة فى مكتب شركة العقارات، وأمليت الشروط، ووافقت السلسلة على دفع مبلغ ٢٥ ألف دولار نقداً، وتنازل كلا الطرفين عن دعواهما القضائية.

وتتضمن عملية التفاوض المعقدة هذه - أو سلسلة المفاوضات - أمثلة جيدة وسيئة للعناصر الداخلة فى التفاوض الناجح، وسيتناول الكتاب هذه العناصر.

### المفومات الأساسية

فى هذه الحالة تتفاعل الصفات الإنسانية مع بعضها فى أبهى صورها الرائعة والمتناقضة. ومعرفة السلوك البشرى أمر ضرورى لأى مفاوض.

إن المفاوضين الذين يستعدون، ويقومون بواجبهم، تكن لهم اليد العليا فى التفاوض. وتضع جميع أطراف المفاوضات افتراضات معينة. وقد تثبت بعض هذه الافتراضات ولايثبت بعضها. ويمكن أن يعتمد التفاوض الناجح على افتراضاتك الخاصة وتوقعك لافتراضات الجانب الآخر.

وتلعب أساليب التفاوض - الإستراتيجية والتكتيكات - دورها؛ فمثلاً تعتبر الإستراتيجية المعاكسة للدعوى القضائية المضادة، تكتيكاً، سوف نبهته بمزيد من التفصيل.

وكل طرف من الأطراف لديه احتياجات، مباشرة وغير مباشرة يريد أن يشبعها. وعندما تضع طريقة التعامل احتياجات الجانب الآخر فى الاعتبار، فإنها تكون ناجحة. وعندما يتم تجاهل الاحتياجات، وتتم ممارسة التفاوض على أنه مباراة، لها فائز بكل شىء وخاسر لكل شىء، فإن الجانبين يفشلان فشلاً ذريعاً.

إن توقع وإشباع الاحتياجات مسألة محورية للوسيلة التى نبهتها، ودعونا نلقى نظرة على نوع مختلف فى التفاوض، تكون فيه جميع الاحتياجات مهمة.

الطرف (أ) فى هذه المفاوضات هو مستثمر ومضارب ذو نشاط واسع النطاق، وأحد رجال المال، الذين حققوا شهرة فى أوساط الأعمال اليوم، واسمه جونسون.

وجونسون هذا لديه عديد من المشروعات المختلفة - فنادق ومعامل ومغاسل السيارات ودور سينما. ولعدد من الأسباب الوجيهة قرر أنه يريد دخول مجال نشر المجلات.

وقام «وسيط» بتسهيل اتصال جونسون بناشر مجلة، اسمه روينسون، يصدر ويشرف منذ بضع سنوات علي تحرير مجلة جيدة في مجال متخصص، ولكنه أخذ في الظهور. ولم «تتوقف» المجلة أبداً بالفعل، ولكن نظراً لأن روينسون يقوم بمعظم الأعمال بنفسه. فكانت التكاليف قليلة، وقد حقق روينسون مستوي معيشي مريحاً، وربما وكان روينسون أفضل شخص في مجال النشر المتخصص الذي يعمل فيه. وقد قدمت دور نشر ضخمة عروضاً لضمه ومجلته إليها، ولكن لسبب أو لآخر لم يفوزوا بشيء.

وقرر جونسون أنه يريد هذه المجلة. وعلاوة علي ذلك، فهو يريد خدمات روينسون، الذي رأي أنه يمثل نواة لسلسلة ممتدة من المجلات المتخصصة. وبعد مآدبتي غداء جمعتهما سوياً.. تم التفاهم علي البدء في تفاوض جاد.

ومن خلال ملاحظته الخاصة وعن طريق تحرياته، اكتشف جونسون بعض الأشياء عن روينسون، فمثلاً.. أدرك أن روينسون يعتمد في قدرته، وله مبرره، علي الاحترام البالغ الذي يتمتع به. ولايلجأ إلا قليلاً إلي دور النشر الكبرى، «المصانع» كما يطلق عليها.

ولم يثق روينسون في «الدخلاء» وهم الذين ليسوا جزءاً من عالمه الخلاق. كما أنه لا يثق - بصفة خاصة - في «أنماط الأعمال»، ولا سيما تلك الأعمال التي لاتتعلق بالهدف غير المبدع للنشر.

ولكن روينسون لديه الآن زوجة وأسرة تحتاج إلي رعاية وتربية. وبدأت طموحاته التي تكتفئها المخاطر الكبيرة لأن يكون مديراً مستقلاً بذاته تسيطر علي مشاعره، ومن ثم لم تعد الساعات المتأخرة في مكتبه - وخاصة تلك الساعات التي يقضيها في مهام غير خلاقة مثل حفظ الكتب - ملائمة أو مناسبة لمزاجه.

وعندما جاء وقت التفاوض، بدأها جونسون بالاعتراف بجهله الكامل بنشر المجلات، وقال إن أحد أعظم القيم الثمينة في تعاونهما هو أنه سيكون لديه محترف سيتولي كل شيء.

ثم وضع جونسون علي المنضدة شيكا بمبلغ ٢٥ ألف دولار، وقال: «إننا بالطبع نتحدث عن أموال كثيرة في صورة أرباح في متناول اليد وطويلة المدى. ولكنني أشعر بأن أي إتفاق مثل الذي أمل أن أبرمه معك سيكون ربحاً فورياً وحقيقياً».

وقام جونسون بتقديم روينسون إلي عدد من شركائه، وخاصة مدير أعماله الذي سيكون تحت تصرف روينسون، ويخفف عنه أي مهام روتينية شاقة يريد أن يتخلص منها.

وأثناء استمرارهما في الحديث، أصر روينسون علي اتفاق نقدي وليس أسهما في شركة قابضة لها شروط. ولكن جونسون فضل أن يؤكد علي عناصر ومبدأ السلامة لمدي طويل، وأشار إلي مدي نمو الشركات القابضة من حيث القيمة خلال السنوات القليلة الماضية، ومدي دور فائدة الشركة في الربط بينهما. وعلاوة علي ذلك أكد حاجته إلي الطاقات الخلاقة الكاملة لروينسون، والتي لاتعوقها مشاكل خاصة بوظيفة أخرى أو تقاعد أو غير ذلك.

وفي التحليل الأخير، باع روينسون مجلته وخدماته لفترة متعاقد عليها وهي خمس سنوات، وحصل علي ٤٠ ألف دولار كمقدم نقدي، والمبلغ الباقي في صورة أسهم، لايمكن بيعها قبل خمس سنوات.

وخرج روينسون وقد تحققت احتياجاته الرئيسية علي أن يلقي مساعدة فيما يتعلق بالأجزاء الأكثر «بغضاً» إليه من العمل، مع التأكيد علي سيطرته الكاملة علي الجزء الإبداعي كما حصل علي التأييد للتوسع فيه، وعلي الضمان المالي وتم حل نزاعاته.

وحصل جونسون علي شركة ذات قيمة ثمينة، وخدمات رجل نادر القيمة بمقابل أقل عما كان يمكن أن يكون مستعداً لدفعه.

فماذا جعل هذا التفاوض ناجحاً؟ إنه معرفة الطبيعة البشرية والاستعداد الإستراتيجية - فجميعها تتحد لترضي احتياجات الأطراف المتفاوضة.

## مفاوضات المبيعات

بدأ عديد من المؤسسات اليوم يعترف باتساع نطاق وأهمية أساليب التفاوض الفعالة. وتحاول بعض منظمات المبيعات التقدمية تزويد بائعيها بهذه الأساليب إلى جانب أدوات البيع. وأعمال بيع حقوق الامتياز - علي سبيل المثال - ناجحة للغاية بهذه المبادئ.

ويتم بيع كل منتج أو خدمة يمكن تصورها تقريباً من خلال موزعي حقوق الامتياز، التي يمكن أن تتراوح بين مئات ومئات الآلاف من الدولارات. وعلي الرغم من أن المشترين المتمتعين بهذه الحقوق لديهم عادة الخبرة التجارية الكافية لجمع الأموال اللازمة للدخول في المغامرة، فإنهم نادراً ما يكونون مفاوضين مهرة، كما تحول تصوراتهم المسبقة عن أساليب التفاوض غالباً بينهم وبين الحصول علي جميع الامتيازات، التي يمكنهم الحصول عليها.

وكمثال توضيحي.. يذهب المشتري المتمتع بحق الامتياز إلى مكتب المبيعات في العادة، إستجابة لإعلان في صحيفة شرح مميزات وإمكانيات حق امتياز خاص، ويذهب المشتري وهو في موقف الاستعداد للتحدي: «موافق، دعني أري». والبائع مدرب جيداً في التعامل مع هذا النوع من الأشخاص. وبدلاً من معارضة الموقف العدائي للمشتري، فإنه يعيد توجيه هذا الموقف، ويتبع برنامج يطلق عليه «تأهيل المشتري». ويبدأ بسلسلة من الأسئلة تستفسر من المشتري عن اسمه وعنوانه وخبراته السابقة ومؤهلاته، مما يؤدي بالمشتري المحتمل إلى موقف يشعر فيه، بأنه لايد أن يظهر للبائع أنه مؤهل للعمل في نشاط حقوق الامتياز، وأنه سيكون إضافة ذات قيمة لمؤسستهم. وبدلاً من أن يتم البيع للمشتري يوضع المشتري في موقف التفاوض علي بيع نفسه.

وفي موقف آخر.. كان صاحب امتياز يقوم ببيع حق امتياز معقد، وكان من الضرورة تقديم السلعة محل البيع من أجل فهمها واستيعابها بصورة واضحة، ووجد البائع أن المشترين - الذي كانوا مقتنعين فيما يبدو أثناء مغادرتهم المكتب - فقدوا اهتمامهم فيما بعد. وتبين أن الصعوبة نشأت عندما لم يستطع المشتري أن يشرح بوضوح العرض، لزوجته

ومحامييه أو محاسبه. فقد أثاروا جميعاً الشكوك المزعجة، التي كان من الممكن تبديدها بمجرد شرح دقيق للعرض. وكان من نتيجة هذا أن المشتري المحتمل لم يتورط فقط في عمل لا يمكنه شرحه أو تبريره، بل إنه فقد الاهتمام والحماس الذي دخل به عملية التفاوض.

وشعر البائع أن الحل لهذه المشكلة ليس منع المشتري من بحث العرض مع من اختارهم، أو إرسال رجل مبيعات لتقديم نفس الصفقة عدة مرات لإرضاء جميع المتشككين. وبدلاً من ذلك بذلت محاولة لإرشاد المشتري إلى مصادر علمية، تفهم العرض فهماً تاماً، وهذا يمكن أن يلبي حاجته للمعرفة والفهم.

بعد ذلك، عندما كان يجري تقديم السلعة، تم التأكيد البالغ على أن حق الامتياز فريد من نوعه، وأن قليلاً فقط من الأشخاص هم القادرون على فهمه فهماً كاملاً أو تقديم أي مشورة بشأنها. غير أن المشتري لا يزال بحاجة إلى إرضاء نفسه عن طريق إثبات خارجي. وقد تم تلبية هذه الحاجة بإنهاء تقديم الصفقة بالجملة التالية، «إذا كنت ترغب في شراء حق الامتياز المذكور يجب أن تفعل الآتي: ليحسب أولاً لدي مكتب بيتر بيزنس بيرو. ثم تحدث إلي اثنتين - علي الأقل - من مالكي حقوق الامتياز المدرجين في هذه القائمة. وبعد أن تفعل ذلك اتصل بنا لعقد اجتماع آخر». ولم تجر أية محاولة للاتصال بالمشتري المحتمل إلى أن أخذ وقته لبحث الأمر مع هذه المصادر. ويبدو أنه عندما تمت تلبية حاجته من المعرفة والفهم بهذه الطريقة، اقتنع المشتري تماماً وجاء الاتفاق النهائي دون تعقيدات.

### المفاوضات بيهن الإدارة والعمال

نشأت المساومة الجماعية كأداة فعالة لتسوية نزاعات العمال مع إدارة العمل. وازداد الاهتمام بهذه الأداة التي تعتبر واحدة من أدوات التفاوض، حينما بدأ كلا الجانبين دورات ودراسات في تفاوض العمل. ونتيجة لذلك سيطر المفاوضون ذو الدرجة العالية من

التدريب علي جانبي مائدة المساومة.

وعلي حد تعبير البروفيسور ليون م. ليبس، فإن: «القليلين الذين لديهم خبرة مباشرة في مجال علاقات إدارة العمل يعتقدون أن القرارات التي يتم التوصل إليها بالمساومة الجماعية هي القرارات الوحيدة المرضية تماماً، ولا بد من عمل أي شيء يمكن عمله لتشجيع ودفع هذه النوعية من المفاوضات. ولا بد من تطوير عديد من التكتيكات بصورة ملائمة». وفي الولايات المتحدة تجري هذه المفاوضات الصناعية، ويستخدم في إطارها نوعان من التهديد، التي يجوز أن يتسبب أحدهما في إنهاء التفاوض وفشله. ويتم ممارسة أساليب التهديد من قبل طرفي التفاوض علي مائدة التفاوض. يتعلق الأول: بحق العمل في الإضراب، ويتعلق الثاني بحق الإدارة في إغلاق مكان العمل أو إعادة تحديد المواقع أو طرد العمال<sup>(١)</sup>. ويكون جميع مفاوضي العمل والإدارة علي وعي مستمر بأنه في حالة فشلهم في تحقيق تسوية، فإن واحداً من هذين التهديدين أو كلاهما سينفذ.

وعلي الرغم من الخطوات الهائلة التي حققها العمال من خلال التفاوض، إلا أن هناك طرفاً تفاوضياً محددة ينبغي وأن يتم انتهاجها لضمان نجاح التفاوض. ويلاحظ أن أمر الابتكار في مثل هذه الطرق من الأمور غير مأمونة العواقب. ولتأكيد هذا القول، نجد أن محاولات البعض لابتكار أساليب تفاوضية غير المتعارف عليه، قد أتت بعكس المرجو منها، فالمبتكر في مثل هذا السياق عادة ما يدفع الثمن بأن يرفد من عمله علي سبيل المثال..وعلي كل حال فلا بد أن يراعي المتفاوض وجود علاقات عامة قوية - وهنا نتذكر حالة فشل ديفيد ج. ماكدونالد في الفوز مرة ثانية بمنصب رئيس اتحاد عمال الصلب الأمريكيين في عام ١٩٦٥، بعد أن حاول التوصل إلي تسوية لحوادث ونزاعات بسيطة حين استبق الأحداث فعالج الأمر بما لا يستحقه. وبمعني آخر.. فقد وظف أساليب حل الاختلافات، في حين أن الأمر لم يكن ليستدعي ذلك.

ويحكي أن شخص يدعي ماكدونالد عمل عن قرب مع مستشاره العام الذكي، أرثر

(١) الطرد هنا يهدف إلى إجبار العامل على قبول شروط الإدارة. (المترجم والمراجع).

ج. جولديبرج لوضع نهاية للإضرابات الطويلة والمكلفة، التي اجتاحت الصناعة منذ الحرب العالمية الثانية وأدى تعاونهما إلى تشكيل لجنة للعلاقات الإنسانية.

وقد عقدت اللجنة - المؤلفة من أربعة من كبار ممثلي الصناعة والاتحاد - اجتماعات طوال العام لبحث المشاكل وطرح الاقتراحات من أجل الحصول على المنفعة المتبادلة. كل ذلك دون ضرورة العمل في ظل مواعيد نهائية متفق عليها. ويبدو أن مثل هذا السلوك يمثل وسيلة نموذجية، تؤدي إلى الوصول إلى حلول نموذجية. ولقد ثبت من الواقع أن استخدام مثل هذا الأسلوب قد أدى إلى النجاح في إدارة العمل، بصورة جيدة جداً لدرجة أن صناعة الصلب بدأ يشار إليها على أنها نموذج يحتذى به لما يمكن إنجازه بالعلاقات الصناعية.

ثم حدث خطأ ما، حيث خسر ماكدونالد رئاسة الإتحاد أمام آي. أو. أيل الذي قام بحملته الإنتخابية، تحت شعار «أعيدوا الإتحاد إلى العضوية». وقد تجاهل ماكدونالد، تلميذ جولديبرج - في ابتكاره نظاماً أفضل للمساومة الجماعية - جانباً ضرورياً من التفاوض وهو الاتصال، وفشل في تعريف الأعضاء بدقة بما يحدث بالضبط. وقد سمح بالسرية التامة للجنة العلاقات الإنسانية الجديدة من أجل السماح لأعضائها بحرية بحث المشكلات، دون خوف من الصناعة أو رد فعل الأعضاء. وعلى الرغم من أن الغاية كانت مرغوبة فإن الوسيلة سمحت لمجموعة متمردة باستغلال فشل ماكدونالد في إبلاغ الأعضاء والاتصال بهم.

ويستفيد الزعماء المثقفون للاتحادات والإدارة اليوم من التفاوض بدرجة محدودة فقط، ويطلق على هذه المحدودية مصطلح المساومة الجماعية. ويتضمن النطاق الأوسع للتفاوض جوانب الاتصال فهو يدرس التأثيرات على المجتمع ككل، ويعترف أيضاً بالمساومة الجماعية كأداة لحماية الرفاهية العامة للشعب. ومن الواضح أن هذه الجوانب والاعتبارات الأكبر الأخرى تلقي تجاهلاً حتى الآن.

وسوف يحمل المستقبل - بلا ريب - نوعاً ما من التغيير في القواعد ومناخ المساومة الصناعية الجماعية. وسوف يتم حظر أو إلغاء الإضرابات المخالفة للمصلحة العامة عن طريق شكل ما في أشكال المشاركة الحكومية.

كيف سيؤثر مثل هذا التغيير علي أساليب التفاوض؟ والإجابة هي أنه لا تأثير علي الإطلاق، فمفاهيم كيفية التفاوض أساسية بطبيعتها، وتختلف عن قواعد ولوائح المساومة الجماعية، التي قد تتخذ شكلاً من أشكال «الحدائنة» أو «الموضة» من وقت إلي آخر.

### التفاوض حول العقارات

انظر في عملية التفاوض التالية، لتدرك مدى قدرتك علي تحديد عناصر السلوك الإنساني، والاستعداد، والافتراضات، والإستراتيجية والتكتيكات وإشباع الحاجة.

إن البطاقة البريدية العادية ليست عادة الشيء الأكثر إثارة للانتباه من أي طرد بريدي. غير أنني وزميل لي في شركة عقارات واجهنا إستثناءً لذلك ذات صباح، عندما كنا نراجع عروض العقارات التي قدمها السماسرة. ووجدنا علي إحدي البطاقات البريدية عرضاً من سمسار لبيع عقار قيمته ٨٠٠ ألف دولار. وإذا كان السمسار يهدف إلي جذب انتباهنا فقد نجح بالتأكيد، وكان علينا أن نعرف المزيد عن العقار.

وعندما تحرنا الأمر اكتشفت أنا وزميلي فريد موقفاً أكثر إثارة، فالعقار تحت سيطرة بنك تجاري. وفي ظل الظروف العادية.. فإنه من الممكن أن تبلغ قيمة الأرض نفسها ٨٠٠ ألف دولار. ولكن الظروف لم تكن عادية فقد شب حريق ودمر المبني المقام علي الأرض، ولم يترك سوي جزء معرض لخطر الانهيار. وأرسلت إدارة البناء بالفعل أمراً قضائياً إلي مسؤولي البنك التجاري يطالبهم بعمل فوري لضمان سلامة العقار. وبدلاً من عملية الإدارة الروتينية اليومية المستمرة للعقار، ووجه البنك بوضع غير معتاد ومهدد.. وضع يبدو أن البنك غير قادر للتكيف معه. والحل الوحيد الذي تمكن المسؤولون من الوصول إليه هو

البيع فوراً، وقررت أنا وفريد (زميلي) إخراجهم من ورطتهم، ولكن بناءً علي شروطنا بالطبع. وطرحنا عرضاً بمبلغ ٥٥ ألف دولار إذا أرادوا أن يستردوا جزءاً من ثمن الصفقة في شكل رهن لمدة عشرين عاماً، أو الاقتراح البديل وهو ٤٧٥ ألف دولار نقداً. وقد رفض مدير العقار من البنك التجاري حتي التفكير في عرضنا المكتوب، ثم اتصل به فريد وطلب تحديد موعد، منح إياه علي مضض.

ودخل فريد في الموضوع مباشرة. وأبلغ مدير العقار بأن مجلس المديرين لابد أن يتخذ القرار النهائي بالبيع أو عدمه، وكان المدير هو وكيلهم الوحيد. لذلك فإنه إذا رفض المدير التصرف، فسوف يتخطاه فريد ويقدم العرض إلي مجلس المديرين بنفسه. وهذا التهديد - لمكانة المدير - حقق مقوله وتم تقديم عرضنا إلي مجلس المديرين.

وقد جعل المجلس - الذي كان يساوره قلق تجاه الحالة الخطيرة للعقار - نفسه رهن إستراتيجية واحدة، هي: قبول عرض أول شركة يتلقاه، وقبل عرضنا بالدفع الفوري. ومن الطبيعي تماماً أن مدير العقار كان غير سعيد بالمرّة عندما أبلغنا بالتليفون، وقال إن العقد سيكون جاهزاً في الخامسة يوم الجمعة، وإنه من الأفضل أن نكون هناك في الساعة الخامسة تماماً. وعندما وصلت أنا وفريد قدمت إلينا وثيقة من ١٣ صفحة صيغت بعناية.

وكان وجه المدير - الذي لم يزل غير سعيد - عبوساً، وقال: «هذا هو العقد. لاتضعوا نقطة واحدة علي أي حرف. فلتأخذوه أو تتركوه تماماً كما هو» وبعد قراءته، قررنا أخذه وبعد ٣٠ دقيقة من وصولنا، غادرنا مكتب المدير، وأصبحنا الملاك المتعاقدين للعقار. ولم تبق سوي الإجراءات الشكلية لإنهاء الملكية، قبل أن نصبح الملاك القانونيين الكاملين.

وكما يحدث غالباً في المفاوضات، أصبحت «الإجراءات الشكلية المجردة» نقطة الانطلاق لمزيد من المناقشات وتعديل الاتفاق. وبشكل لا يصدق.. اندلع حريق ثان في المبني بعد ساعات قليلة من توقيعنا العقد، مما أدي إلي القضاء تماماً علي البناء المحطم. وفي الصباح التالي هرعت إلي مكنتي، وقضيت عطلة نهاية الأسبوع غارقاً في البحث القانوني. وبحلول صباح يوم الاثنين كنت قد أكملت «واجبي» وانتظرت أنا وفريد في مكنتي مكالمه هاتفية من البنك التجاري. ودق جرس الهاتف في تمام الساعة التاسعة،

ورتبنا لعقد اجتماع في هذا الصباح في مقر شركة قانونية شهيرة في وول ستريت.

وقد رحب بنا الشريك الرئيس في الشركة القانونية ترحيباً حاراً، وأدخلنا إلي جناح مكتبه الخاص، وافتتح المناقشة قائلاً: «نحن لسنا هنا لنبحث القانون، ولكن لمجرد التخلص من موقف صعب للغاية»، وأومات معرباً عن موافقتي علي هذا الكلام. ومضى في شرح مانعرفه بالفعل، وهو أن الشوارع المحيطة بالعقار قد أغلقت بسبب الوضع الخطير، وأن البنك التجاري أصبح أكثر لهفة من ذي قبل للتخلص من العقار. وأصر البنك ومحاموه علي أن تتولي مسؤولية العقار فوراً، ونقضي علي مصادر الخطر.

وواجهت ذلك بالقول بأنني وفريد ليست لدينا فرصة لبحث الأمر بصورة شاملة، وأنا نحتاج لوقت قليل. وقد وضعت غرفة اجتماعات كبيرى تحت تصرفنا، ولكن وكيل البنك تنحي بي جانباً قبل أن يتركنا وحدنا، وقال: «تذكر أن موكلك في هذا العقد تنازل عن جميع الحماية القانونية»<sup>(١)</sup>. والقانون الذي كان يشير إليه من شأنه تحميل البائع خسائر الحريق، وبالتخلي عن حماية هذا القانون، فإن الخسائر ستقع علي عاتقنا.

وقلت بحرص: «أنت علي صواب تماماً، فقد تخطينا عن جميع حقوقنا القانونية». وأضفت، مستعرضاً أمامه فائدة البحث القانوني طوال عطلة نهاية الأسبوع: «ولكن هذا يعني أننا نملك فقط الحق الذي يقره القانون العام»<sup>(٢)</sup>، قبل إصدار القانون التشريعي المكتوب. ويلقي القانون العام بصفة عامة خسائر أي حريق يحدث قبل إنتهاء إجراءات الملكية علي المشتري. ولكن المحاكم أقرت عديداً من الاستثناءات لهذه القاعدة القانونية. وذكرت وكيل البنك التجاري بأن الاستثناء يمكن أن ينطبق علي وضعنا. وأنه في حالة بيع شئ ما محدد، مثل: المبنى، مع الأرض فإذا ما دمرت النيران المبنى.. فإن الخسائر تكون خسائر البائع. ويجب علي البائع أن يسلم بالضبط بما يتعاقد عليه، أو لا بد من إجراء تعديل في السعر.

(١) يقصد المؤلف الحماية القانونية المنصوص عليها في القانون المكتوب، واستخدام كلمة «statute» للتعبير عنه. (المترجم والمراجع).

(٢) يعني المؤلف القانون غير المكتوب واستخدام تعبير «Common Law». (المترجم والمراجع).

ومضيت أقول: «الآن.. يوضح ذلك العقد العجيب الذي وضعته مانشرته إلي أبعد حد ممكن لقد أوضح - ليس مرة واحدة ولكن أربع مرات - أننا نشترى مبني مدمراً جزئياً، وهو الآن مدمر تماماً. والآن من حقنا الحصول علي مبني مدمر جزئياً أو إجراء تعديل في السعر».

وفي غرفة الاجتماعات وضعنا أنفسنا أنا وفريد موضع البنك التجاري. وقدردنا أنه إذا عرض الأمر علي القضاء.. فإن ذلك سيستغرق عامين علي الأقل للفصل فيه. وخلال هذه الفترة سيتعين علي البنك التجاري دفع ٢٥ ألف دولار سنوياً كضرائب علي العقار، كما أنه سيخسر مبلغاً مائلاً في صورة فوائد سيحصل عليها في سعر شرائنا. وطبقاً لتقديرنا الحذر.. فإن البنك سيخسر علي الأقل ١٠٠ ألف دولار حتي لو فاز في القضية.

وعدنا نحمل عرضنا، وهو أننا «سنتسلم العقار فوراً بدلاً من التأخير أسبوعين أو ثلاثة إذا خفضوا سعر الشراء بمقدار مائة ألف دولار. وحدث صمت مشوب بالذهول، أعقبة ثورة من جانب مدير العقار، ولكن في غضون دقائق قليلة اتفقنا علي تخفيض قيمته ٥٠ ألف دولار وتملكنا العقار فوراً. وفي التو أصبحت أنا وفريد «الملاك الاسمين المطلقين» لقطعة ثمينة من الأرض وبالطبع مبني مدمر تماماً - يستدعي نفقات قليلة جداً لتنظيف الأرض.

إن عملية التفاوض سالفة الذكر كانت تتعلق بموقف معقد إلي حد ما. ومع ذلك فإنه بالنسبة لشخص ليست له خبرة في إجراء صفقات خاصة بالعقارات، فإنه يمكنه إدراك معظم عناصر هذه العملية، وذلك لأن التأكيد علي كل تصرف وتصرف مضاد هو رغبة، تلبية حاجة إنسانية أساسية. وإشباع الحاجات هو الهدف العام لجميع المفاوضات، ولذلك فإنه يمكن أن يزودنا بمنهج منظم لدراسة عملية التفاوض. وسوف يستعرض هذا الكتاب عناصر العلوم السلوكية الملائمة لهذه العملية، ثم يحدد ويطور نظرية الحاجة إلي التفاوض، ويقدم في النهاية مجموعة من الأمثلة التوضيحية لنظرية الحاجة. وسوف يسمح لك فهم هذه التركيبة بالتصرف في أي موقف تفاوضي بقوة جديدة وعمق في الفهم، وسوف يصبح التفاوض فن العمل علي زيادة إمكانات التفاوض.

## تطبيقات الفصل الأول

- ١ - أين تعلمت التفاوض؟ ما هو أول ماتعيه ذاكرتك من خبرة تفاوضية؟ هل اتصلت من قبل بطرف اكتسبت منه بعض أساليب ومهارات التفاوض؟
- ٢ - هل تستطيع تحديد مختلف المجالات التي يمكن تطبيق عملية التفاوض عليها؟
- ٣ - اذكر أسماء سبعة مجالات، مارست فيها - شخصياً - التفاوض. الأمثلة ستكون إدارة العمل، العقارات إلى غير ذلك.
- ٤ - ما المهارات والأساليب والإستراتيجيات، التي ترى أنها تعمل علي وجود: مفاوض جيد؟ مفاوض غير ناجح؟
- ٥ - هل تستطيع أن تذكر أمثلة للتفاوض السيئ في حياتك اليومية، وفي حياتك الإجتماعية، وفي حياتك العملية أو علي الصعيد الوطني في الآونة الراهنة؟