

العملية التعاونية

فى المفاوضات الناجحة تفوز جميع الأطراف

* ليست مباراة:

غالبًا ما تقارن عملية التفاوض بالمباراة، إلا أن المباراة تعتمد على قواعد محددة ومجموعة من القيم المتعارف عليها، حيث يتقيد كل لاعب بالتحركات التى يجب أن يتبعها، والأمور التى يمكنه أن يقوم أو لا يقوم بها. وحقيقة أن الحظ يلعب دوراً فى بعض المباريات أكبر من غيرها، ولكن تظل لكل مباراة عدة قواعد تتحكم فى سلوك اللاعبين وتحصى ما حققوه من مكسب أو خسارة. وفى المباريات تكشف القواعد عن المخاطر والجوائز، غير أن مثل هذه القواعد لا تتوافر لعمليات التفاوض غير المحدودة، التى قد تضطر للدخول فيها طوال حياتنا. فقد تعلمنا المخاطر المعروفة فى عملية التفاوض من خبراتنا الواسعة، وليس من كتاب لقواعد التفاوض، ففى موقف يحدث فى الحياة، يتوافر للمفاوض عادة قدر يسير من السيطرة - أو لا تتوفر إطلاقاً - على التغييرات المعقدة أو الإستراتيجيات العديدة التى لا تخصى، والتى قد يلجأ إليها منافسه فى المعركة. والأمر الأكثر صعوبة حقاً يتمثل فى محاولة التعرف على تركيبة القيم التى يبنى المفاوض الخصم عليها إستراتيجياته.

إن اعتبار المفاوضات مباراة نلعبها يعنى الدخول فى مساومات بروح تنافسية بحتة. ومن هذا المنطلق، يناضل المتفاوض ضد الأفراد الآخرين لتحقيق هدف يأمل هو وحده فى

بلوغه. حتى وإن اقتنع المنافس بأن يخوض هذه المباراة التفاوضية، فإنه - عندئذ - مهدد بأن يصبح الخاسر الرئيسي وليس الفائز.

وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، طالب بعض رجال الأعمال اليابانيون موظفيهم بدراسة الإستراتيجيات والتكتيكات العسكرية، لتساعدهم فى نجاح أعمالهم التجارية. ولكن كم من أصحاب الأعمال هؤلاء أدركوا أن مقارنة الأعمال التجارية بالحرب ليس سوى استعارة؟ وكم منهم رأوا أن هدف تحقيق صفقة تجارية ناجحة ليس فى موت المنافس.

يجب أن يكون الهدف من المفاوضات هو التوصل إلى اتفاق، وليس تحقيق انتصار كامل. ويجب أن يشعر الطرفان أنهما حققا بعض المكاسب، حتى وإن اضطر أحدهما للتخلى عن الكثير، فإن النتيجة العامة يجب أن تشير إلى تحقيق مكسب.

صحف مطوية

إذن فالتفاوض ليس مباراة وليس حرباً أيضاً. وهدف التفاوض ليس القضاء على المنافس. والمفاوض الذى يتجاهل هذه النقطة يتعرض لخطر كبير يلحق به.

ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك التاريخ المعاصر لصناعة الصحف فى مدينة نيويورك. ويذكر أن بيرترام باورز، رئيس اتحاد عمال الطباعة، قد اشتهر بأنه «مفاوض صعب المراس». ويذكر أنه بعد تنظيم إضرابين أصابا الصحف بالشلل، تمكن عمال الطباعة فى نيويورك من توقيع عقود عمل بدت رائعة وغير عادية. لقد كانت هذه العقود لا تنص على أيجور أعلى فحسب، بل إنها منعت الصحف من تركيب أجهزة توفر الأموال مثل أجهزة الجمع الآلى لجداول بورصة الأوراق المالية.

وهنا نقول بأن عمال الطباعة قد حققوا أهدافهم على مائدة المفاوضات لإصرارهم على مواقفهم حتى النهاية. غير أن الصحف واجهت - وهى مرغمة - مصاعب اقتصادية، مما اضطر ثلاث صحف كبرى إلى الاندماج، بل والتوقف عن الصدور نهائياً، بعد أن حدث إضراب آخر استمر لفترة طويلة.

لقد كانت النتيجة النهائية أنه لم يعد تصدر في نيويورك سوى صحيفة مسائية واحدة وصحيفتان صباحيتان؛ مما حرم الألو ف من العاملين في مهنة الصحافة من فرص العمل. لقد كانت المفاوضات «ناجحة» لطرف واحد، ولكن المريض توفي.

الأنانية التعاونية*

فكر في المفاوضات كمشروع تعاوني، فإذا ما بدا الطرفان التفاوض على أساس تعاوني، فإن هناك احتمالاً قوياً بأن يقتنعا بالعمل على تحقيق أهداف يجنيان ثمارها بالتساوي. ولا يعني ذلك أن تتساوى قيمة جميع الأهداف بالنسبة للمشاركين في المفاوضات. ولكنه يعني أن هناك احتمالاً أكبر أن يحقق كل طرف أهدافاً تعاونية ناجحة.

غير أنه ليس هناك ما يدعو للتخلي عن الاتجاه التنافسي، باعتباره عملية تساعد على الاندماج، فالمنافسة تساعد على التنسيق بين أنشطة الأفراد. فلا يمكن لأحد طرفي المقص أن يقص وحده. إذن.. يمكن أن نعتبر أن المنافسة التي تسمح لكل فرد أن يتعرف على مقدار كفاءته ووسائل مواجهته للآخرين - بحيث يكسب الطرفان بنسب تتناسب مع إمكانياتهما - إنجازات تعاونية.

إن البحث عن مصالح مشتركة للطرفين يعطي دفعة كبيرة تجاه التوصل لاتفاق، ولقد ذكر الرئيس الراحل الأمريكي فرانكلين د. روزفلت: لقد كنت أرى دائماً أن أفضل رمز للتعقل هو مد الجسور. «يبدو أنه من المناسب هنا أن نضيف ما قاله روبرت بنشلي: «يبدو لي أن أصعب مرحلة في بناء الجسر هي البداية».

تنبه دائماً لتحويل المصالح المختلفة إلى قنوات لرغبات مشتركة. وعند البحث عن قنوات مشتركة؛ تستثير فكرة تحقيق أهداف مشتركة حاسة طرفي المفاوضات، وتتحقق هذه

* «تعبير الأنانية التعاونية» (Cooperative Egotism) هو تعبير المقصود منه تسليط الضوء على أهمية التعاون كمبدأ تفاوضي رئيسي، أي إن التعاون مطلوباً في كل الأحوال كشرط لنجاح التفاوض حتى وإن كان مثل هذا التعاون ينبع من منطلق الأنانية الفردية البحتة... فهو تعاون «ذكي» دافعه تحقيق المصلحة الذاتية، ولكنه يؤدي كذلك لنجاح التفاوض ككل.

الأهداف عن طريق إيجاد مصالح واحتياجات متبادلة، ومن خلال التركيز على الأمور التي يمكن الاتفاق عليها، دون إسهاب حول نقاط الخلاف. وقد دعت الملكة اليزابيث الثانية، خلال زيارتها لالمانيا الغربية في عام ١٩٦٥، إلى اتباع هذا المنهج قائلة: «لقد استمعنا على مدى خمسين عاما للكثير من الأمور التي تفرق بيننا، فدعونا نبذل جهدا أكبر حتى نتذكر ما يوحدنا وفي طريق هذه الروابط نستطيع أن نبدأ في إقامة تفاهم أفضل في المستقبل.

ويمكننا هنا تطبيق ما يسمى بالتعريف الفرنسي للحب: «على كونه نوعاً من الأناية التعاونية» أو التعاون، ولو من منطلق الأناية البحتة كمنهج تفاوضي.. والمثال التوضيحي لذلك هو ما حدث عندما كنت أقوم بتمثيل رابطة عمال إصلاح الراديو والتلفزيون في نيويورك، وقد شمل جدول الأعمال في أحد الاجتماعات البحث عن سبل أفضل لاجتذاب أعضاء جدد، وتقديم المزيد للأعضاء الحاليين، إلا أن المشكلة كلها تلخصت فيما بعد في كلمة واحدة هي الدعاية، وأصبحت القضية هو كيف يمكننا القيام بالدعاية الناجحة.

كان من المنطقي أن نسمى لتحقيق الدعاية من خلال محطات الإذاعة نظراً لوجود صلة - وإن كانت بعيدة - بين عمال الإصلاح ومحطات الراديو. واستناداً إلى هذا التفكير، تقدم الاتحاد بعرض لكل محطة، يقوم بمقتضاه عامل الإصلاح - في مقابل الدعاية المجانية في محطة الراديو - بالاعلان عن اسم محطة الإذاعة وبرامجها على نوافذ متجره. وبالإضافة إلى ذلك يتأكد من أن كل جهاز يقوم بإصلاحه يستقبل إرسال المحطة بوضوح - وهو الأمر الأهم بالنسبة لمحطة الإذاعة، وإلى جانب ذلك يقوم عامل الإصلاح بمسح جميع أرجاء المنطقة التابعة له، ويبلغ المحطة عن أى منطقة لا يصل إليها إرسال المحطة بوضوح.

وقد بلغت قيمة الدعاية المجانية التي تحققت لعمال الإصلاح نتيجة لهذه الترتيبات المتبادلة أربعين ألف دولار أمريكي وذلك في أول عقد تم توقيعه بين الطرفين.

وتتعدد مزايا المنهج التعاوني حيث إن النتائج يمكن أن تكون أعظم والحلول أكثر دواماً، فنحن نعلم الأطفال أن واحداً زائد واحد يساوي اثنين، وأن اثنين ناقص واحد يساوي واحداً. ويميل معظم الناس طول حياتهم إلى تطبيق المبادئ الحسابية للحكم على ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. لذا لا نجد صعوبة في فهم الشخص الذي يطبق في مفاوضات المبدأ الحسابي «أنا أكسب وأنت تخسر»، ومبدأ «ما يضاف إلى ينقص منك». إن مثل هذا المفاوضات لا يستخدم إلا المعادلات البسيطة في الحكم على السلوك الانساني.

إلا أن هذه المعادلات لا تنطبق على كل جهد بشري.

إن الجهود البشرية التعاونية من الممكن أن تتراكم عندما يتم تبادل الأفكار وليس السلع المادية فقط. فإذا ما تبادلت أنا وأنت الأفكار أصبح لكل منا فكرتان، بدلاً من فكرة واحدة، وتصبح النتيجة آنذاك أن واحداً زائد واحد تساوي أربعة - ومن المؤكد أن أحداً لم يخسر نتيجة لهذا التبادل، مثلما يمكنك أن تمنح كل طفل من أطفالك كل ماتملك من حب ولن يخسر أحد. وهناك احتمال أن ترضى عدداً أكبر من «احتياجاتك» عندما تساعد أشخاصاً آخرين على تحقيق قدر أكبر من الثراء والسعادة والأمن. وهذه في الواقع، هي النتيجة المثالية للمفاوضات.

وينتهي عديد من المفاوضات التي تجرى في جو شديد التنافس فيما يبدو كانتصار ساحق لأحد الأطراف؛ فقد حصل الفائز المزعوم على ما كل يبغيه، بينما كان نصيب الخاسر هزيمة مهينة. غير أن هذه «التسوية» نادراً ما تستمر. إن الواقع يقول إنه ما لم تكن الشروط التي تم الاتفاق عليها تقدم ميزة ما للخاسر، فإن الأخير سوف يسعى بعد فترة ليست بطويلة لتغيير هذه التسوية. وعلى عكس الحال في المباراة.. فإن المفاوضات الواقعية لا تنتهي. وكثيراً ما تكون قناعة كثيرين ومن زبائني بأنهم قد حققوا نصراً كاملاً على منافسيهم، بعد أن اضطر الجانب الخاسر إلى قبول هزيمة تامة. وقد حاولت باستمرار أن أوضح لهم أنه يوجد عديد من العناصر المستمرة والآثار الجانبية، التي يمكن أن تؤثر على التوصل إلى تنفيذ الاتفاق بصورة نهائية.

هذا ما أقوله دائماً، فإنك إذا ماتغلبت على معارضيك وعلى محاسبيهم ومحاميتهم.. فإن التسوية الإجبارية التي تخدم طرفاً واحداً ليست نهائية ولن تدوم. وعوامل عدم دوام مثل تلك التسويات الاجبارية متعددة، وأثبتت التجربة أنه غالباً ماتقوم الزوجة بدور حاسم فيها، فالعادة السائدة جرت بأن يناقش الأزواج زوجاتهم فى شئون العمل، والزوجة لن تتردد فى الإفصاح عن أن الصفقة التي أبرمها زوجها وخسر فيها مجحفة، وهنا تقنعه بأن أى اتفاق مبدئى ممكن الرجوع فيه لأنه غير مقدس. وفى حالات أخرى - وبعد إعادة نظر هادئة - قد يرفع الطرف الذى لم يرض عن نتيجة المفاوضات أو حتى طرف ثالث - دعوى قضائية لإلغاء أو تعديل التسوية غير المناسبة. إن التسوية التي تنحاز انحيازاً تاماً لجانب واحد، تثير المشاكل، ويتضح فى النهاية أنها مضيعة كبيرة للوقت والجهد، لأنها تحمل فى طياتها بذور دمارها.

ومع ذلك.. فإن أنصار الاتجاه التنافسى يتساءلون دائماً لماذا لايتوصلون إلى نتائج حاسمة على الإطلاق فهم يرون أنهم يعملون بشكل جاد، غير أن الحظ والحياة لايتسمان لهم أبداً. ودائماً مايحدث خطأ ما. إن مثل هذه الرؤية ينبغى ألا تثير الدهشة، حيث لايمكننا أن ننجز الكثير، دون تعاون «كامل» من الآخرين ومساعدتهم. فمن ذا الذى يستطيع أن يقود سيارة، دون أن يعتمد على التزام الآخرين بقواعد المرور؟

إن هناك مزايا أخرى للمنهج التعاونى فى التفاوض، أهمها أن النتائج تكون أفضل دائماً، والحلول أكثر استمرارية.

منذ عدة سنوات، أراد أحد الرياضيين المشهورين أن يزيد من قيمة عقده السنوى، وقد حاول - بدافع عدة أسباب - أن يتفاوض بنفسه، إلا أنه فشل فى الوصول إلى ما يعتبره تسوية مرضية له. وعلى الرغم من أنه كان على قدر كبير من الغنى والذكاء، إلا أنه كان خجولاً، وعلى حد قوله لم يكن نداً لمديره العام الذى كان صعب المراس. بالإضافة إلى ذلك فقد احتفظ المدير بورقة أخيرة فى جعبته، وهى الفترة القانونية الخاصة بالاحتفاظ باللاعب، والتي يستحيل بمقتضاها أن ينتقل اللاعب من فريق إلى آخر.

وانتهى الأمر بأن استطاع ذلك المدير أن يجبر اللاعب - وباستمرار - على التوقيع على عقد أقل مما يستحقه، وكان نتيجة لذلك أن انخفضت معنويات اللاعب، حتى أنه أجرى المفاوضات مع هذا المدير عن طريق الخطابات فقط، فلقد شعر بالهزيمة حتى قبل أن يبدأ المفاوضات.

وفيما بعد اتصل أحد وكلاء الفنانين باللاعب، واقترح عليه حلاً يخلصه من مأزق الفقرة القانونية الخاصة باحتكاره والاحتفاظ به في فريق مديره ذى المراس الصعب، وأوضح له هذا الوكيل أنه ليس هناك ما يمنع اللاعب من ترك «الرياضة» وممارستها بالمرّة.. ثم أقنعه هذا الوكيل أيضاً بأنه (أى اللاعب)، وبالرغم من خجله.. إلا أنه يتمتع بشخصية لطيفة ومظهر حسن، وأن هذا الأمر يمكنه من النجاح فى مجال الأعمال السينمائية، خاصة وأن هناك عديداً ممن هم أقل منه من ناحية المظهر والقبول والنجاح، قد نجحوا فى مجال السينما. ومن هذه المنطلقات بدأت المفاوضات مع منتج سينمائى مستقل، ودار الحديث حول عقد لمدة خمس سنوات.

ولقد كان هذا التحرك من قبل اللاعب نحو السينما - وهو فى قمة لياقته الرياضية - بمثابة خوفاً من ردود نوع من ممارسة الضغوط الفعالة على ذلك المدير العام.. حيث بدأ القلق ينتاب هذا المدير من ردود الفعل العكسية للمشجعين فى حالة ترك النجم للفريق، وهذا فى شأنه الإضرار بالعمل، وبالفرق الذى ينتمى إليه اللاعب. ومن هنا تمكن اللاعب من استئناف مفاوضاته مع المدير من أجل زيادة قيمته عقده زيادة هائلة فى الموسم التالى. إن الأمر هنا لم يتوقف على رضوخ المدير المتشبث لهذا اللاعب فقط، وإنما قام أعضاء آخرون من نفس الفريق بانتهاج نفس الأسلوب التفاوضى للاعب، مستنفيدين المدير العام دون رحمة!!

إن مدلولات هذا الموقف تقول بأنه كان من الأحرى والأفضل لمثل هذا المدير أن يسلك مسلك التفاوض، وليس مسلك الهيمنة. وكان من الأفضل لو استطاع توجيه جهوده نحو هدف تعاونى، يرمى إلى تحسين مستوى النادى وليس إلى مقاومة المطالب

العادلة للاعب. إن الدرس المستفاد هنا هو أهمية عدم الضغط أبداً من أجل تحقيق أفضل اتفاق، ومن ثم تضع منافسك في وضع حرج. إن هذا الموقف ينطبق عليه مقولة السيدة سانت فنسنت ميلاي: «حتى الشخص الجبان الوديع يمتلك الشجاعة للمواجهة والقتال في وقت الشدة».

تحقيق التوازن في الحياة

نادراً ما تجرى المفاوضات في هدوء وسلام، وكذلك لا تشابه - عادة - ظروف وملايسات التفاوض، فمن بين آلاف المفاوضات التي شاركت فيها فعلياً لا أجد اثنتين من هذه المفاوضات متطابقة. وأحياناً يضمن عميل لي الكعكة كلها تقريباً عندما يتفاوض من مركز قوة، وأحياناً أخرى كنت اضطر للتفاوض، بينما تتجمع كل نقاط القوة مع الطرف الآخر في المفاوضات. وفي هذه الحالة يجب أن يتبنى المرء «إنقاذ كل ما يمكن إنقاذه».

من الحالات التي أحصل فيها لموكلتي على جزء يسير من الكعكة، أحاول أن أعزيه وأعزى نفسي بقصة البارون أ.دونسون، وهو من روسيا البيضاء، واستقر في ريو دي جانيرو بالبرازيل، حيث قابلته منذ عدة سنوات في حفل بمناسبة عيد ميلاده الثمانين، حيث قدم لنا عروسه الجديدة وكانت فتاة برازيلية جميلة في بداية العشرينات من عمرها. تجمع كل الرجال حول هذه المخلوقة الجميلة، محاولين الاستئثار باهتمامها طوال الليلة وجلست مع البارون، حيث تبادلنا الحديث وتناولنا الشراب. ومع مرور الوقت أصبحنا صديقين، وأخيراً واتتني الشجاعة فسألته لماذا تزوج من فتاة صغيرة. وهنا وضع البارون يده على كتفي، وأجاب ببساطة: «من الأفضل في سني هذا أن أحصل على عشرة بالمائة من أفضل شيء، بدلاً من مائة بالمائة من لاشيء».

فالمفاوضات أخذ وعطاء. غير أن كل طرف يراقب منافسه، باحثاً عن أى دليل يؤكد رأيه، ويعطيه ميزة تفاوضية.

وينطبق تشبيه بلوتارش على المقولة التالية: «كما يستخرج النمل العسل من الزعتر وهي

من أقوى وأجف الأعشاب، فإن الرجال يحققون مكاسب ومزايا في أصعب المواقف، ومن هنا يجب أن نتعلم كيف نفعل ذلك ونطبقه، مثل الرجل الذى ألقى طوبة على كلبه إلا أنه أخطأه وأصاب حماته فقال حينذاك «ليس الأمر سيئاً جداً رغم كل شئ».

إن من الأمور الشيقة حقاً هو أن نراقب اثنين من المفاوضين البارعين يتنافسان. و«كقاعدة».. يمكن أن يتوصلا إلى اتفاق فى أقل وقت يمكن، حيث إنهما يتناولان مباشرة لب المشكلة ولا يهدران الوقت فى أمور غير جوهرية. فكل منهما يتجسس مواطن القوة للطرف الآخر ويستشعر عناصر جس النبض الأولية، ثم سرعان ما يكتشف أنه يتعامل مع مفاوض بارع، وأنه من الممكن التوصل لحل سريع. ويمكن بالفعل تسوية عديد من إضرابات العمال فى اجتماع واحد أو اثنين، ولكن لأسباب سياسية أو اقتصادية قد لا يتحقق الاتفاق إلا فى وقت لاحق، فالمفاوضات مثل الفاكهة تنضج فى الوقت المناسب.

وعندما تجرى المساومات بكل الهدوء الذى يتسلح به المقامر المحترف أثناء لعبه مباراة بوكر، فإن ذلك ليس سوى سلوك ظاهرى. ففى الواقع لا يخوض الخبراء مباراة تفاوضية، بل إنهم بارعون فى فن إيجاد حلول وسط والتوفيق بين الطرفين. إن الخبراء يدركون تماماً ضرورة إيجاد أرضية مشتركة للمصالح، كما أنهم يتجنبون السقوط فى فخ المنهج التنافسى الداعى لضرورة الفوز بالمباراة.

ويستطيع كل جانب فى أول فرصة سانحة فى المفاوضات، أن ينقل إلى الطرف الآخر الحد الأقصى لما يمكن أن يقدمه من تنازلات، والحد الأدنى من التنازلات الذى يتوقعه فى المقابل. ولا يتم ذلك صراحة، بل ببراعة من خلال التلميح أو تسريب متعمد للمعلومات. وهذه المهارات والأساليب، التى يكتسبها المفاوض البارع بعد فترة طويلة وتدريب، تمكنه من التوصل لتسوية مرضية. إننا نرى أمثلة يومية على مثل هذه المفاوضات فى الأمم المتحدة. غير أنه يجب أن نتذكر أن القرار النهائى فى المفاوضات لا يرجع لهؤلاء المحترفين، حيث إنهم يمثلون حكوماتهم، ولا يمكنهم التوصل إلى تسوية مرضية لمشاكل العالم من تلقاء أنفسهم.

* عندما نفقد السيطرة على أدوات حكمنا

أحيانا عندما يبدو المنافس وكأنه مطارد، نجد إغراءً بالضغط عليه بأقصى قدر ممكن. إلا أن أى ضغط إضافي قد يكون بمثابة «القشة التي قصمت ظهر البعير».

إذن، فإن من أبسط وأول الدروس التي يجب أن يتعلمها المفاوض هو «متى يتوقف». فالمفاوضات لا تنطبق عليها مبادئ الحساب البسيطة التي تعلمناها في طفولتنا، فالأمر أكثر من ذلك، وعدم معرفته على النحو الصحيح من شأنه أن يؤدي إلى كوارث. كذلك ينبغي أن نعلم جيداً أن هناك دائماً نقطة حرجية في المفاوضات، يكون رد الفعل بعدها - مثل حالة المفاعل الذري - الذي تنفلت عملية السيطرة عليه، فيصل إلى حالة الانفجار وتدمير البيئة من حوله. ونجد مثالا لذلك في البحث الموسع الذي أجرى لمعرفة أسباب توقف العمل بشكل مفاجئ - سواء نتيجة إضراب أو حوادث أو عدم توافر الإمدادات - في مناجم الفحم حول مانسستر بإنجلترا منذ عدة سنوات، فقد أثبت البحث أن العمل يتوقف عندما يتجاوز حجم كل مجموعة عمل العدد الحرج.

لذا .. يجب ألا يكون هدف المفاوضات تحقيق نقطة واحدة إضافية، بل يجب أن يشعر متى يقترب من النقطة الحرجية، وأن يتوقف قبل بلوغها. وعموماً يجب أن تسفر المفاوضات عن إرضاء بعض الاحتياجات لجميع الأطراف.

وبالطبع لا يتحقق ذلك عندما يتم التهام أحد الأطراف. ولاحظ أنه من السهل أن يغيب هذا الهدف عنك، وأن تتجاوز النقطة المحرجة في غمار المفاوضات.

في إحدى الحالات.. كلفني أحد العملاء، وكان المستأجر الأخير في مبنى إداري، تقرر هدمه بعد أن نوى المالك الجديد بناء ناطحة سحاب، بدلاً من المبنى المكون من أربعة طوابق. وبعد أن ترك جميع المستأجرين الآخرين ذلك المبنى إلى مباني أخرى، كانت مهمتي تتمثل في التوصل إلى حل يقبله الطرفان، إلى جانب حماية كافة حقوق موكلتي.

وقد أدرك صاحب المبنى أن عليه دفع مبلغ من المال لموكلتي، لكي يترك المبنى

وأصبحت المشكلة هي: «ما هو أقل مبلغ ممكن قبوله لترك المبنى؟» اتصل بي صاحب العقار أولاً لمعرفة رأيي في المبلغ (وفى رأيي كان هذا خطأ، فلقد استهدف هنا ممثل وكيلى - وهو أنا في هذه الحالة - والذي يتمتع بسلطات محدودة).

سألنى المالك «ما هو المبلغ المطلوب؟»، فأجبت قائلاً: «أسف أنت المشتري وأنا لا أبيع». وبذلك أصبح عليه تحمل عبء بدء المفاوضات، وسارت الأمور حتى الآن سيراً طيباً. وأدرك كلانا أن موكلى في مركز قوى جداً، لأن عقد إيجاره لن ينتهى قبل عامين، بينما يريد المالك أن يبدأ فوراً فى هدم المبنى.

أظهر العرض الأول اعتماد المالك لدفع تكاليف الانتقال والفرق فى الإيجار، فرفضت أن أبحث أية تفاصيل سوى المبلغ النقدي الذى يدفعه، وتساءلت «كم؟». وبعد أخذ ورد عرض المالك مبلغ ٢٥ ألف دولار، وعندئذ رفضت حتى دراسة العرض فغادر المالك مكنتى.

كانت خطة المالك التالية التأجيل، إلا أن ذلك لم يكن فى صالحه، حيث إن موكلى كان على استعداد للبقاء فى المبنى، وعندما فشلت استراتيجية التأجيل، جاء العرض التالى من خلال محامى المالك، وأبلغت صاحب المبنى «المالك» أننا سوف نتفاوض، عندما يقدم عرضاً فى الحدود المقبولة، فقال: «خمسين ألف» فأجبت: «غير مقبول».

استمرت الاتصالات وارتفعت معها قيمة العرض، ولم أحدد الرقم أبداً إلا فى المراحل النهائية. إلا أننى قمت بجمع بعض المعلومات، حيث قمت بحساب المبلغ الذى دفعه المالك مقابل شراء وتكلفة بقاء المبنى حالياً، وكذا تكلفة الوفاء بأقساط الرهن حتى انتهاء مدة إيجار موكلى.

توصلت نتيجة لذلك لمبلغ ربع مليون دولار، علماً بأن ذلك ليس سوى تخمين ورغبة فى عدم الضغط على المالك حتى آخر دولار، واضطر محامى المالك لمزايدة المبلغ الذى حدده من قبل، ووافق فى النهاية على دفع مبلغ ١٢٥ ألف دولار، وأعتقد أن هذا الحل أَرْضَى الجميع.

بيد أن ثمة مفاجأة كانت في انتظاري، فعندما سلمني محاميو المالك شيكا بالمبلغ، قال لي محامي شاب: «لقد كان مافعلته بقبول الشيك من قبل الحكمة.. فإنك لو مارست الضغط لتحصل حتى على مجرد خمسة دولارت أخرى، لكان من الممكن أن تصيب رافعة الونش الموجودة بالقرب من الموقع ذلك المبنى القديم، وكان من الممكن أن تصيبه «عن طريق الخطأ». ومن ثم يعلن أن المبنى مصدر للخطر ويجب هدمه، ولو حدث هذا ماكان لموكلتي أن يحصل على أى شئ البتة فى هذه الحالة.

يمكن استخلاص عدة نقاط فى هذا الشأن. ولم يكن من الذكاء أن يعلن المحامى ذلك، غير أنني أدركت أنه كان يعنى مايقول: «عندما تنتهى المفاوضات بنتيجة غير مرضية للمنافس.. فإنه أحيانا يكون منزعجاً إلى الحد، الذى يعبر لك فيه عن قدرته على اتخاذ موقف مغاير، حتى يعطيك شعوراً غير سار، مشيراً إلى أنه كان يمكنه مزيد من التحرك لإجبارك على ما هو أقل، إذا اعتقدت بأن كان يمكنك الاستمرار فى الضغط عليه.

لقد كان موكلتى معرضاً للخطر، ولو أنني أدركت مدى اقتراب من الحد الأقصى، لقبلت بمبلغ أقل كى ابتعد عن النقطة الحرجة. إن خطر التماذى أكثر من اللازم ليس جديراً بالمجازفة.

إن المفاوضات البارعة سلعة نادرة، والمفاوضات فى حد ذاتها أداة مفيدة للسلوك الإنسانى. ومن هذا المنطلق يمكن إجادتها من خلال الدراسة والممارسة. وحتى نعلم كيف أننا جميعاً لم نصل لدرجة الكمال، نستشهد بمقولة فى كتاب «كيف تتفاوض الأمم»، لمؤلفه فريد تشارلز ايكيل، إن المفاوضات الكامل - وفقاً لكتابات القرنين السابع عشر والثامن عشر حول الدبلوماسية - هو ذلك المفاوضات الذى ينبغى أن يتمتع بسرعة عالية فى التفكير، وبديهة حاضرة وصبر بلا حدود. وعليه كذلك أن يجيد المراوغه دون أن يلجأ للكذب، وأن يكتسب ثقة الآخرين دون أن يوليهم ثقته، وهو متواضع لكن حازم، ويسحر

الآخرين دون أن يتأثر بسحرهم، ويمتلك الكثير من المال، وزوجة جميلة، ويقاوم إغراء كل الثروات والنساء.

إن المفاوضات الناجحة هي تلك التي لا تثير شهوة الأفراد نحو المزيد، فلا تؤدي إلى اضطرابات أو دعاوى قانونية أو حروب، بل هي تلك المفاوضات التي يشعر فيها الجانبان أن كلاً منهما قد كسب شيئاً ما. حتى وإن حصل أحد الأطراف على الكثير فإن الصورة الشاملة تنم عن مكسب متبادل.

تلخيصاً لما سبق.. نقول بأن التفاوض مشروع تعاوني، يجب البحث من خلاله عن مصالح مشتركة، فالمفاوضات عملية سلوكية وليست مباراة، والكل يحقق مكسباً ما في المفاوضات الجيدة.

هذه هي الأسس التي يمكن أن نتعرف من خلالها مناهج وتعقيدات المفاوضات الناجحة.

تطبيقات الفصل الثانی

١ - فیما یلی بعض فلسفات التفاوض:

- العمل هو العمل.

- فی المفاوضات الناجحة يحدث نوع من نزف خفیف للدماء للأطراف المتفاوضة.

- البقاء للأصلح.

- بادر الآخرين قبل أن یباغتك.

- بادر الآخرين ثم تراجع.

هل يمكن أن تذكر فلسفات أخرى للتفاوض.

٢ - وضح فلسفات التفاوض المختلفة التي استمعت إليها من منافسك أو مساعدك. وإلى

أی فئة تنتمی فلسفات تفاوضك؟ وكيف تعلمت فلسفة التفاوض هذه؟ هل

اكتسبتها نتيجة جهد واع من جانبك.