

الاستعداد للتفاوض

إن الاستعداد للتفاوض هو عملية مستمرة على مدار العام، مثله في ذلك مثل ذات العملية التفاوضية ذاتها. والتفاوض لا يتوقف أو يبدأ عندما ينقضى أجل عقد ما: ولا بد من الاحتفاظ بكل معلومة تتعلق بموقفك التفاوضي، ومراعاة استخدامها في المستقبل. وتحاول شركة جنرال موتورز تحليل القضايا قبل التفاوض، عن طريق حفظ رقم وصيغة مختلف شكاوى أعضاء نقابات العمال في ذاكرة الكمبيوتر، والبحث في كيفية التصرف فيها استعداداً لمعالجة المشكلات المتكررة.

وإذا علمت أنك ستجد نفسك في غضون شهر واحد على المائدة في مواجهة منافسيك في التفاوض فكيف تستعد لهذه المواجهة المباشرة؟ وكيف تستطيع التنبؤ بإستراتيجية الجانب المقابل؟ وكيف يمكنك الاستعداد للتصرف إزاءها؟ إن الإجابة ليست بسيطة، ولكن يمكننا تلخيصها في عبارة تذكرك بأيام الدراسة وهي: «إنجز واجبك المنزلي». وهناك عدد من المواقف التي نواجهها في الحياة، يكون الاستعداد لها ضرورياً، والتفاوض أحد هذه المواقف. وللحصول على نتائج ناجحة.. فإن الأمر يتطلب شكلاً مكثفاً للغاية من الاستعداد والتدريب القصير والبعيد المدى.

تحديد الأهداف

تباين الأهداف في مجالات التفاوض المختلفة. ولكنه من الممكن تلخيصها - بصورة

عامة - فى أنها تلبية لواحدة أو أكثر من حاجات الأطراف المعنية. وقد يكون من المفيد العمل بما سنوضحه على أنه «نظرية الحاجة للتفاوض» فى تحليل موقف منافسك وقدراته. وإذا جعلنا هدف أى تفاوض هو التشدد، فربما يودى ذلك بدرجة كبيرة إلى انهيار المفاوضات، وهناك وسيلة بديلة لصياغة الأهداف، وهى الحفاظ على مرونتها، فى حالة مستمرة، لكى يمكن تغيير التوقعات حسب ظروف التفاوض. راع أن تتعلم التعامل مع أهداف التفاوض، مثلما تفعل وفقاً لظروف الريح، كما تضطر أقوى الأشجار غالباً إلى الميل مع الريح. وعندما تستخدم الطائرات الورقية قوة الريح فإنها تزداد ارتفاعاً. والطيارون الذين قادوا أول طائرات أسرع من الصوت وجدوا أنه عندما تخترق طائراتهم حاجز الصوت، فإن أجهزة التحكم كانت تتغير وتعمل بطريقة عكسية، ولا بد أن يتم كل شئ بطريقة معاكسة، وكذلك فإن استخدام القوة العارمة ضد المعارضة فى اتجاه قد يكون له تأثير عكسى.. وماحدث فى فيتنام يجسد هذا الأمر بصورة عملية وملموسة.

التفاوض الفردى مقابل التفاوض الجماعى

يعتمد عمق الاستعداد وعدد وأنواع الأشخاص الذين قد يشكلون أو لا يشكلون فريقاً تفاوضياً على أهمية المفاوضات وصعوبتها والوقت المتاح. وفى معظم الحالات يكون التفاوض جماعياً (تفاوض فريق)، لأن المفاوض الفردى يحتاج إلى مساعدة. ويتوقف تحديد ما إذا كان المفاوض فرداً أو جماعة على عامل واحد مهم، وهو: ما المهارات أو المهام المطلوبة فى التفاوض المنتظر؟ وإذا استخدمت فريقاً للتفاوض فعلاً، عليك أن تستخدم فريقاً يكون أعضاؤه ممن ينفذون الخطط والأهداف، وإشرح لهم بدقة مقولة رالف والدو إيمرسون: «لايلقى عضو فى جماعة الثناء على تجديفه الفردى الوعر».

هناك أيضاً مهام للفريق بأكمله، مثل الحالات التى تحتاج فيها إلى عدد من الأشخاص فى الفريق من أجل التأثير السياسى أو العلاقات العامة. فمثلاً.. إذا كان لدى الإدارة عشرون عضواً للعلاقات العامة.. فإن نقابة العمال قد تحتاج إلى عشرين عضواً أو أكثر من فريقها لهذا الغرض. وهناك مدرستان - على الأقل - بشأن وجود أعضاء فى فريق

التفاوض، لا يتولون أى مهام سوى إحداث التأثير السياسى أو تأثير فى العلاقات العامة. وترى إحدى هاتين المدرستين أن هذا يستتبعه بالضرورة وجود صعوبات معينة، يستطيع الجانب الآخر استغلالها. وربما يتمكن منافسك من إثارة الخلاف بين الأعضاء، عن طريق إعطاء كل عضو بالفريق فرصة التحدث عن القضايا عندما تثار. وإذا لم يستطيع عضو بفريق خدمة غرض ما، أو أن يقدم مساعدة.. فإنه غالباً سيرقل نمط التفاوض بصورة مدهشة بمحاولته المساعدة فى العملية التفاوضية. أما المدرسة الأخرى فترى أنه عندما يأتى منافسك بفريق تفاوضى كبير.. فلا بد أن يكون هناك توازن رجل لرجل فى فريقك. ومع ذلك فإذا لم تكن هناك مهمة لأى من أعضاء فريقك التفاوضى، فهناك احتمال قوى فى أنه سوف يتكلم فى غير دوره، وسيلجأ إلى الكلام لمجرد التنفيس عن حاجاته العاطفية. لذلك.. فإنه من الخطورة أن يكون بالفريق عضو بغير وظيفة. وعليك أن توجد مهمة لكل عضو فى فريقك. إن وظيفة لكل عضو فى فريق التفاوض تماثل طريقة دفاع رجل لرجل فى لعبة كرة السلة. ويجب أن تدع كل عضو فى الفريق يراقب ويستمع بعناية، ويكتب تقريراً خلال الاجتماعات العامة عما يفعله نظيره فى الفريق الآخر بالضبط ولا بد أن يعد تقريراً حول الاتصالات غير الشفهية لنظيره المنافس وقوته، أو ضعفه النسبيين مقارنة بأعضاء الفريق الآخر وقابليته المحتملة للتأثر بالاقترحات. وبهذه الطريقة سيصبح جميع أعضاء فريقك أعضاء عاملين.

وربما تكون مميزات المفاوضات الفرد هي:

- ١ - منع المفاوضات المنافس من توجيه الأسئلة إلى الأعضاء الأضعف بالفريق، أو إثارة الخلاف بين أعضائه.
- ٢ - إلقاء المسؤولية كاملة على شخص واحد.
- ٣ - الحيلولة دون إضعاف المواقف الثابتة عن طريق الخلافات فى الرأى بين أعضاء الفريق.
- ٤ - اتخاذ قرارات فورية، وتقديم أو الحصول على التنازلات الضرورية.

وعلى الجانب الآخر من الممكن أن يكون تفاوض الفريق أفضل
للأسباب التالية:

١ - لأنه يستخدم عدداً من الأشخاص ذوى خلفيات فنية مختلفة، ويمكنهم تصويب
البيانات غير الصحيحة أو البعيدة عن الحقيقة.

٢ - ولأنه يمكن فى الفريق الحصول على حكم، جماعى، وكذلك التخطيط المسبق
بطريقة جماعية.

٣ - لأنه يواجه الجانب الآخر بمعارضة كبيرة.

ويستطيع قائد فريق التفاوض القدير استخدام مختلف أعضاء فريقه، كذريعة للحصول
على تنازلات أو لعدم اضطراره إلى تقديم تنازلات باتباع تكتيك «الرجل الجيد والرجل
السيء» أو مدخل «لا بد أن أبحث الأمر مع شريكى».

وينبغى تحديد استخدام أى من الأسلوبين - التفاوض الجماعى أو الفردى - حسب
كل مفاوضات. إن الجو والظروف المحيطة بالمفاوضات والوسائل جميعها عوامل لا بد أن
تحدد الاختيار. ويجب استخدامها أيضاً لتحديد رئيس الفريق المتفاوض، وفى جميع
الأحوال، لا بد من تقديم الدعم الكامل إلى الفريق المتفاوض، أو إلى الفرد المتفاوض،
ويجب اعطاؤه مساندة منظمته الكاملة، وتتضمن المسؤولية التى تتحملها الإدارة العليا عن
عملية تفاوض وشبكة سواء كانت فردية أو بفريق تفاوض الإرشاد من أجل تحديد
الأهداف، وتقديم المعلومات عن طبيعة الأهداف، وتقديم المساعدة التى يتوقعها
المفاوضون. وينبغى أن تستمر الإدارة فى تحفيز أدائهم، وطرح مقترحات لتصحيح مسار
المفاوضات. وهذا لايعنى أن تبقى الإدارة على رأس فريق التفاوض أو رئيساً للمفاوض
الفرد، بل العكس تماماً؛ إذ يجب عليها أن تشكل جهازاً تنظيمياً للسماح بحدوث تغذية
بالمعلومات الجديدة وقد تمر عملية تفاوض بكاملها دون التشاور مع سلطة أعلى، ولكن
العلم بوجود هذه السلطة، وأنها مسؤولة، وأنها ستقدم المساعدة عند الضرورة يمكن أن
يعطى المفاوض قدراً كبيراً من الثقة فيما يفعله.

وينبغى أن يكون رئيس الفريق المتفاوض قادراً على استغلال تخصص كل عضو من
أجل أقصى استفادة منه، ولا بد أن يمتلك معلومات واقعية كى يزود بها حتى المتخصصين

(من الفريق). كما يتعين عليه أن يعرف أين يستخدم متخصصاً في فريقه، وأن يدير عملية جمع الحقائق، وتوجيه الرجال في فريقه. وتشبه عملية توظيف فريق التفاوض بصورة فعالة إلى حد ما استخدام مجموعات الهجوم والدفاع في لعبة كرة القدم. وقد يتألف الفريق من مجموعات من المتخصصين، ويستطيع كل متخصص التفاوض في مجاله، ثم يأتي دور الفريق التالي. وعلى سبيل المثال قد يتفاوض الفريق الأول حول التكاليف، والثاني بعده حول سياسة الشركة. وقبل الشروع في التفاوض.. فإنه من الضروري أن يدرك أعضاء الفريق، أكثر مما يقال في اللحظة الراهنة، وأن تكون لديهم، وسيلة للإشارة متفق عليها فيما بينهم مسبقاً: ومتى يتم التوقف عن الكلام، ومتى لا يتعين عدم الكلام في موضوع معين، ومتى يتم لفت انتباه عضو إلى أنه يتحدث أكثر من اللازم. ويشغل مراقب الفريق وضماً أفضل كثيراً لمعرفة متى يحدث ذلك من وضع الشخص المشارك في الكلام فعلاً. وربما تعني إشارة بسيطة من المراقب كتوزيع قطعة حلوى أو لبان التوقف عن الحديث.

القضايا والمواقف

من الممكن تنظيم أى معلومات، يوجد عليها خلاف، في شكل قضايا التفاوض، وتكون القضايا عندئذ من الأمور التي يتخذ منها أحد الأطراف موقفاً إيجابياً، بينما يتخذ الآخر موقفاً سلبياً منها. ويجب أن تكون القضايا واقعية لأنه من الصعب إصدار حكم محدد عن قضايا غير واقعية. وبدلاً من بحثها، فإن الأشخاص يصبح لديهم ميل لتوجيه الاتهامات التي تتحول حينئذ إلى قضايا. ولكن الإتهامات هي أحكام حول موقف وقد يكون الحكم، بأن سعر البائع مرتفع جداً، صائباً أو غير صائب، ويكون من الصعب تماماً تسوية الأمر. ومن الممكن إثارة قضايا أكثر واقعية، عن طريق تقسيم حقيقة التكلفة إلى عناصر التكلفة، ثم تحديد ما إذا كان من الممكن التحقق من أن أياً من هذه العناصر غير واقعي، ولذلك لا بد من استبعاده.

وتتسم التساؤلات القائمة على ردود الفعل العاطفية أيضاً بعدم الواقعية، ولا يجب

استخدامها إلا للتأثير العاطفى الذى قد تحدته، مثل: ألا تعتقد أنك قد تجاوزت الحدود فى طلب كل هذا؟. ولا يجب اعتبار مثل هذه الأسئلة قضايا تتخذ بشأنها قرارات.

وإته من المهم تذكر أننا لا بد أن نحاول التفاوض حول المشكلات، وليس حول مطالبنا. فمطالبنا ليست سوى أسلوب الحل الواحد للمشكلات وقد تكون هناك حلول أخرى. وإذا تم بحث المشكلات.. فسوف نرى أن مطالبنا ليست الحل الوحيد لهذه المشكلات - وقد نرغب أثناء تفاوضنا، فى تغيير الموقف، وربما تكون مبررات ذلك التغيير كما يلي: تدخل وسيط فى القضية، وحدث تغيير فى موقف الطرف الآخر، وسوء التفسير المتعمد لموقف الطرف الآخر على أنه تغيير أو حدوث تغيير فى الحقائق المتاحة.

وعندما يقطع الجانب الآخر التزاماً، أو - لنقل - يضع حداً فإن وسيلة التعامل معه قد تكون التجاهل أو عدم إدراجها. والوسيلة الأخرى هى الحوار غير المبالى أو إلقاء نكتة من أجل أن يفقد الالتزام أو الحد من جديته. ويستطيع المزاج النفسى أن يؤدي مهمة فعالة فى المفاوضات. وفى إحدى المفاوضات، بعد أن توصل مسئولو نقابة العمال والإدارة إلى ما شعروا بأنه اتفاق مقبول، كانت وظيفة مسئولى النقابة هى الحصول على موافقة الأعضاء (أعضاء النقابة) على العقد، وأثناء مغادرته القاعة قال أحد مسئولى النقابة إنه سيحصل على موافقتهم أو يموت فى هذه المحاولة. وعندما عاد إلى جلسة التفاوض فى اليوم التالى، جاء بضمادات تلف رأسه وذراعه ملطخة بصلصة الطماطم. ولا حاجة للكلام فكل واحد فهم الرسالة التى كان يريد المسئول المصاب نقلها، وإذا لم يكن قد دخل القاعة بهذه الطريقة الهزيلة.. فإن الشكوك كانت ستحيط بإمكانية انتهاء المفاوضات (إلى حل) دون حدوث إضراب خطير. ولكن عندما اتضح الأمر، ضحك الطرفان واستمرت المفاوضات وقدمت التنازلات وشرعا فى إبرام إتفاق.

ويقال إنه يجب أن تستر موقفك التفاوضى وتكشف عنه، وهناك نظرية أساسية - إلى حد ما - تقول إنه بينما تستمر المفاوضات، فإن التنازلات تكون متبادلة من الجانبين. والعامل المحرك لإحداث ردود الفعل هذه، هو تحديد المبادئ والسوابق ليعمل الطرف الآخر على أساسها.

وكل موقف هو خلاصة جميع القضايا التي يجرى التفاوض حولها، وهناك بعض المفاوضات التي تشمل عدة قضايا، وبعض القضايا التي تكون أوسع نطاقاً من الأخرى. ومع تسوية القضايا الأوسع نطاقاً والأكثر أهمية، فإن بعض القضايا الثانوية تبدو وقد اختفت أو سويت. وبينما تنشأ حقائق جديدة من البحث عن الحقائق ومن التفاوض.. فإن الموقف النفسى الذى يتخذه الفرد من قضية ما قد يتغير، وكذلك سيتغير الموقف التفاوضى، والمفاوض الماهر يكون دائماً يقظاً تجاه هذه السلسلة المحددة من الأحداث والافتراضات ← الحقائق ← القضايا ← المواقف ← القرارات.

وإذا رغبت فى تغيير قرارات معارضك المنافس، حاول أولاً تغيير افتراضاته، وسوف يناقش هذا باستفاضة فى الفصل الخامس، والخاص بالافتراضات.

مكان الاجتماع

هل ستعقد الاجتماع فى مكتبك، أم على أرضك، أم ستذهبان إلى أرض منافسك المفاوض؟ هناك مميزات لكل حالة. وتتطلب كل عملية تفاوض جديدة دراسة جديدة، وإذا عقد الاجتماع فى مؤسستك.. فإنك تتمتع بالمميزات التالية:

١ - هذا يمكنك من الحصول على الموافقة، التى قد تكون ضرورية بشأن المشكلات التى لم تتوقعها.

٢ - ويمنع الطرف الآخر من إنهاء التفاوض قبل أوانها والمغادرة، الأمر الذى قد يفعله إذا كان فى مكتبه.

٣ - يمكنك الاهتمام بأمور أخرى، وأن تكون لديك التسهيلات المتاحة خلال انشغالك فى التفاوض.

٤ - هذا يعطيك ميزة نفسية فى أن الطرف الآخر قد جاء إليك.

٥ - هذا يوفر عليك المال ووقت السفر.

وللذهاب إلى منافسك المفاوض مميزات أيضاً، مثل:

- ١ - تستطيع تكريس وقته كاملاً للتفاوض دون تعطيلات أو مقاطعات، والتي ربما يؤدي إليها التفاوض في مكتبك.
 - ٢ - يمكنك الإمساك عن الإدلاء بمعلوماتك قائلًا إنها ليست متاحة لك الآن.
 - ٣ - تتمتع بخيار تخطي منافسك المفاوض إلى شخص ما في إدارته العليا.
 - ٤ - يكون عبء الإعداد على كاهل المنافس، وهو ليس خاليا نتيجة قيامه بمهام أخرى.
- وإذا لم يد أي من هذين البديلين مرضياً، فإنه يمكنك الاجتماع بمنافسك في أرض محايدة.

الاجتماع : الإعداد والافتتاح

نظرتك إلى منافسك يدل عليها ما يحدث بعد أن تبادر - أولاً - بدعوته إلى اجتماع على أرضك. فهل ساعده في إجراءات سفره؟ توليت إجراءات الحجز له؟ إن مناخ التسوية يتهيئ حتى قبل بداية الاجتماع. ومع بداية الاجتماع، هل أعددت الترتيبات الملائمة في مكان الاجتماع؟ وهل تفضى البيئة المحيطة إلى مناخ مريح؟ إن الترتيبات المادية تظهر أهمية الاجتماع. ويجب أن يتاح متسع من الوقت، مع الحيلولة دون حدوث مقاطعات تماماً.

وللترتيب المادى لغرفة الاجتماع، مثل الإضاءة واللون والمقاعد، تأثير محتمل على التفاوض. ولا يزال بعض الأشخاص يعتبرون أن رأس المائدة هو مقعد الأب، وسوف يستمعون بصورة أكثر تركيزاً إلى ما يقوله أى شخص يشغل هذا المقعد. وذات مرة دعيت إلى مفاوضات بين الإدارة ونقابة العمال، ممثلاً للإدارة. وبعد أن تم تقديمى، طلب منى نقابة العمال الجلوس على الجانب المقابل لهم من المائدة. وعندما جلست فى «جانبهم» نظر إلى فريق نقابة العمال باستغراب، غير أنه بعد فترة قصيرة من بداية التفاوض، نسى

فريق النقابة أننى أمثل الإدارة، وكان الأعضاء ينصتون إلى اقتراحاتى من الجانب الذى يشغلونه على المائدة بنفس العناية التى يستمعون بها إلى إقتراحات فريقهم، والإنتباه الذى أبدوه إلى ما كان بالغ الفائدة فى توصل التفاوض إلى نهاية مرضية.

وتشمل الترتيبات المادية الأخرى لغرفة الاجتماع: تليفونا للاتصالات الخارجية، وإتساعاً كافياً للغرفة بحيث يشمل جميع المرافق، وتكييفاً ملائماً للهواء، وشفاطاً للدخان، ومقاعد مريحة ولكن لدرجة لا تجعل الناس يغلب على المفاوضات، كما لا يجب أن تكون غير مريحة لدرجة تجعلهم يريدون المغادرة قبل الوقت الضرورى، كما تشمل هذه الترتيبات معينات بصرية ملائمة لك ولمنافسك كى تستخدم فى توضيح التفاصيل الدقيقة، ولا بد أن تكون المشروبات المنعشة بمختلف أنواعها جاهزة للتقديم فى أى وقت. ومن المهم أحياناً أن يكون هناك مكان آخر أو غرفة اجتماعات مجاورة للتشاور.

تحذير: عندما تكون على أرض منافسك المفاوضات ونزيراً فى إحدى الفنادق، فلا تقلل من شأن قدرته على معرفة طول المدة التى حجزت فيها غرفتك، كى يتوقع طول الفترة التى تعتقد أن المفاوضات سوف تستغرقها.

ويمكن تقسيم أشكال الاهتمام الزائد بأهداف التفاوض إلى:

(أ) من أين وكيف يبدأ (جدول الأعمال).

(ب) القضايا الرئيسية والثانوية.

(ج) الكشف عن الحد الأدنى والحد الأقصى لموقفك.

(د) الحد الأقصى لموقف المنافس.

(هـ) السلوك والأهداف، والإدراك القوى النسبة لكل جانب تأثير بالغ على توقعاتك وتحديد الأهداف. ولا بد أن تقوم أهدافك التفاوضية على فهم شامل لأكبر عدد يمكنك إدراكه فى سمات الظروف العامة، كما لا بد أن تتكيف مع الوضع القائم ومع عمك المحدد أو شركتك، ولا تجعل مجرد المعارضة قوتك الوحيدة.

جدول أعمال التفاوض

وقد يقدم طرف واحد أو كلا الطرفين جدولاً للأعمال، أو قد يعد كل طرف جدولاً لأعمال: جدول أعمال عام وآخر تفصيلي. ويقدم الجدول العام إلى الطرف الآخر ويخصص الجدول التفصيلي للاستخدام الخاص. وفي مواجهة بين الطلبة والإدارة، من الممكن أن يضم جدول الأعمال مطالب غير قابلة للتفاوض. ومن المواقف المضطربة أن يضم جدول الأعمال بنوداً لا يعبأ أي طرف بحثها.

وقبول الطرف الآخر لجدول أعمالك له مميزاته، حيث يمكن أن يضع الطرف الآخر موضوع الدفاع، فجدول أعمالك يحتوي على تعريفات لمصطلحاتك وفقاً لأسلوبك الخاص. ولذلك فإنه يشمل افتراضاتك، غير أنه لا بد نتذكر أن جدول أعمالك يكشف عن مواقفك مقدماً، وقد يسمح للطرف الآخر بإعداد رد فعل على النقاط التي ترغب في بحثها، وأنت أيضاً لست في موضع يتيح لك الاستماع إلى الطرف الآخر قبل تقديم مواقفك في جدول الأعمال. وهذا أيضاً عيب آخر لأنه لا بد أن يعتمد نظام الإجراءات، أو جدول الأعمال، على الاستراتيجيات المختارة سلفاً، أي قبل أن تعرف الموقف الفعلي للمنافس. ويمكن بدرجة كبيرة للغاية اعتبار جدول الأعمال أحد التكتيكات المستخدمة في التفاوض.

حاول ألا تسمح بأن يكون جدول أعمالك عرضة لترتيب اعتباري، دون سيطرة عليه. وكم من تفاوض تم تحديده شكله عن طريق جدول أعمال، يقوم على صيغة مكتوبة، أو عقد، أو عقد إجبار، أو اتفاق مع نقابة عمال أو مجرد سرد زمني للقضايا. فلا يجب أن يحدث ذلك، ولا بد - بدلا من ذلك - من إعطاء الاهتمام لمختلف القضايا المطروحة للبحث كي يمكن وضع الإستراتيجيات. ويتعين ترتيب القضايا من قائمة لكي يتم وضع القضايا الرئيسية أولاً. وهذا يحول دون إهدار الوقت في القضايا الفرعية. وبدلاً من ذلك يمكنك إدراج القضايا الفرعية أولاً، كي تتمكن من بدء التفاوض بتقديم تنازلات، على أمل أن تحصل على تنازلات في المقابل عند التطرق لبحث القضايا الأكثر أهمية. وبالطبع

سيعتبر منافسك تقديمك لتنازلات سابقة، وربما يتوقع منك المزيد. وعلى أية حال.. فإن القضايا الفرعية أحياناً ما تكون أسهل في تسويتها، ويخلق حلها مناخاً يعكس حسن النية. وإذا كشفت عن قضية رئيسية أولاً، فإن الطرف الآخر قد يحاول تجميد بحث القضايا الرئيسية مؤقتاً عن طريق إغراق الاجتماع فى القضايا الفرعية، لكي يستطيع دراسة ما يجب أو ما لا يجب عمله، أو قد يطرح عوامل ليوازن قضيتك الرئيسية.

وهناك آخرون يرتبون جدول الأعمال بشكل مختلف، قديلاً من التصنيف على أساس قضايا فرعية ورئيسية.. فإنهم يحددون أولاً مجموعة من الشروط أو القضايا، التي يرون أنه يمكنهم الموافقة عليها، وبعد الاتفاق، يطلبون تنازلات حول القضايا التي يسعون للاتفاق بشأنها والبعض الآخر يقسم القضايا إلى قضايا تتعلق بالدولارات وأخرى لاصلة لها بالمال، ويحاولون تسوية القضايا غير النقدية أولاً. تذكر الحكمة القائلة: «تلك خطة سيئة لا يمكن تغييرها».

افتتاح الاجتماع

ليست هناك قواعد صارمة تتعلق بافتتاح أو إدارة الاجتماع، ولكن هناك أساليب عديدة مختلفة مقترحة لذلك. وينصح بعض المفاوضين المتمرسين ببداية للاجتماع، ليست لها أى صلة على الإطلاق بموضوعه. ويرى آخرون أن قصة فكاهية تستطيع تخفيف التوتر. ولكن البعض الآخر يقترح طرح ملاحظات تمهيدية من شأنها تحديد بعض المبادئ العامة للتفاوض: حاجة كل طرف للحصول على شيء ما، ماهو طبيعة اتجاهك الموضوعى، كيف ستنتصت وتقيم جميع البدائل والمقترحات. كما يمكنك أيضاً تحديد المميزات التي سيحصل عليها منافسك المفاوض بالتعامل معك.

الكشف عن الموقف

متى تكشف عن موقف الحد الأدنى؟ إن ذلك سيعتمد كثيراً على منافسك. وإنه لمن السهل التعامل مع مفاوض ذى خيرة، عن التعامل مع مفاوض عديم الخبرة. وإذا وجهت

بمفاوض غير ذى خبرة وعرضت موقفك الأدنى على الشعور، فإنه يكون غير قادر على تقدير ذلك، ويجب عليك أن تعلمه لتمكنه من رؤية الاحتمالات، ومع ذلك.. وبمجرد توضيح هذه الاحتمالات، فإنه قد يفتقد الخبرة اللازمة لتصديقك، ولاتكشف عن موقفك الأدنى مبكراً إذا كان منافسك يحتاج إلى الإعلان عن مدى جديته وحسن أدائه فى التفاوض، أو إذا كان لابد أن يظهر لرئيسه مدى اجتهاده. فإذا كشفت عن موقفك بسرعة فإن ذلك قد يفسر من جانب الطرف الآخر على انه لهفة مفرطة، وستكون إستراتيجيتك أفضل إن جعلت الطرف الآخر يشعر أنه من الصعب للغاية حملك على الكشف عن موقفك. ولأيمكن أن يخاطر فريق نقابة العمال أو الإدارة بعاقبة القبول فوراً بأول عرض من جانب الطرف الآخر. وهناك مواقف نادرة تواجه فيها منافساً متلهفاً، ذكياً، حصيفاً، مطلعاً، وخبيراً غير مطالب بتقديم تقرير إلى أى شخص (مسئول). ومن الممكن - فى ظل هذه الظروف - أن تكشف عن الحد الأدنى من مواقفك فى بداية التفاوض. غير أنه حتى فى هذه الحالة، حدّد هدفك فى التفاوض بصورة غير مباشرة. ووجود مفاوض بارز فى الطرف الآخر سيعمل حينئذ لمساعدتك فى تحقيق ما تريده كحد أدنى فى التفاوض، وسوف تعمل - فى ذات الوقت - معه لمحاولة تحقيق الحد الأدنى الذى يريده.

الحد الأقصى لموقف المنافس

تواجه أحيانا منافساً ينتهج موقفاً غير معقول بدرجة تجعلك من الحكمة، بحيث لاتكشف عن أى موقف، على أمل أنه عندما يستمر التفاوض، فإنه سينتقل إلى موقف أكثر إيجابية لأنه لا يستطيع تبرير طلبه الأول. ومن المستحسن أحيانا أن تطرح مقترحات مضادة لمجرد موازنة مطالب منافسك، إذا شعرت أن موقفه غير معقول تماماً. عليك أن تؤكد على بقاء هذه المقترحات المضادة على المائدة، طالما ظلت المطالب التى تعتبرها استبدادية أو غير معقولة مطروحة. وعلى سبيل المثال.. إذا أرادت نقابة العمل أن يكون أسبوع العمل أربعة أيام، فيمكن أن يكون المطلب المضاد هو إلغاء جميع أيام الإجازات المدفوعة.

السلوك والأهداف

قبل أن ندرس سمات منافسك المفاوض، فلندرس السمات الموجودة في فريقك المتفاوض. هل ينتهج رئيس الفريق الموقف الذى يجعله يتخذ القرارات، عندما تسير الأمور في طريقها الصحيح ويبدأ في البحث عن شركاء إذا سارت الأمور في طريق خطأ؟ وهل يرفض أعضاء الفريق، رغم أنهم ينتمون إلى نفس المنظمة، العمل سوياً؟ وهل يعرفون الاقتراحات الخلاقة بوصفها عدم ولاء للفريق؟ وهل يقر الأعضاء «قانون ميرفى» - الذى يقول إنه إذا لم يتفق الاقتراح مع رأى.. فإنه ليس جيداً على الإطلاق - أو يلتزم بالدلائل السلوكية غير الواردة في هذا القانون، والتي تشير إلى أنه إذا كان من الممكن أن يخطئ الاقتراح فسوف يخطئ؟ ويمكن استخدام هذه الأمثلة كمعيار لقياس عمل السمات، عندما يفشل الاتصال داخل منظمة ما. وسواء كنت تدير منظمة كبرى أو صغيرة.. فإنك تحتاج إلى الموافقة على تكثيف العمل. ويرى البعض أنك لا تستطيع في منظمة صغيرة الحصول على موافقة، ولكن يمكنك الحصول على عمل. أما في منظمة كبيرة.. فإنه يمكنك الحصول على موافقة وليس العمل.

ولا يجب ألا تعتمد المفاوضات على الكفاءة فحسب. فأحد عناصرها الأساسية هو التفاعل ورد الفعل مع الأشخاص ومشاعرهم حاول ألا تفرق بين العقل والعاطفة وفكر فيهما على أنهما شئ واحد، وعملية واحدة. وقد تكون العواطف هي العقل الذى يعمل على مستوى أعمق، وكثيراً ما يقنع رجل أعمال نفسه بأنه منطقي تماماً في سلوكه، بينما يمكن فى الواقع أن يقول المرء إن تحيزه العاطفى الذى نشأ بالفعل ليقاوم التحيز العاطفى لمنافسه هو الذى يحدد التفاوض. وإنه لمن الأفضل عدم دراسة منطق المنافس بل الموقف الذى يخلقه ذكاؤه وعواطفه. ويجب أن يكون استخدام السلوك الذى يهدف إلى تصعيد الردود العاطفية نادراً فى المفاوضات، لأن هذا ينتهى عادة إلى هزيمة ذاتية. وتستطيع أن تكون غير معقولا، ولكن ليس بدرجه تجعل منافسك يشعر أنه من المستحيل التعامل معك.

وإذا أصر منافسك المفاوض بصورة غير معقولة - وغير مقبولة - على التحدث عن

قضية معينة أولاً، فإنه من المستحيل إثباته دون إنعاش الاستجابة العاطفية. وعلى سبيل المثال.. يمكنك طرح عناصر جديدة في التفاوض، يود منافسك التحدث عنها حتى قبل بحث مايعتبره القضية الأولى والأساسية. وعليك أن تختار قضية يهتم بها بصورة حيوية، قضية تستطيع أن تقدم تنازلاً بشأنها دون تكلفة، قضية تعلم أن رئيس منافسك - الذى قد يكون أعضاء نقابة العمل أو مشول أعلى بالشركة - يرغب فى بحثها. وتستطيع بذلك أن ترغم المنافس على التخلي عن موقفه غير المعقول بشأن مايجب بحثه أولاً، ويشار إلى ذلك بأنه تنازل لصرف الانتباه.

ويجب علينا أيضاً أن نشجع زيادة الاحترام فى علاقاتنا مع الآخرين خلال عملية التفاوض، فمناخ يتسم بالاحترام يعمل على تسهيل المنافسة، ويؤدى بدرجة بالغة إلى التوصل لحلول عبر التفاوض.

وأثناء تدريسه فى هاواى، أجرى جريجورى بيتسون مقابلة مع فتاة يابانية حول الأشكال المختلفة للأدب ودرجات الاحترام بين اليابانيين. وظلت الفتاة تسجل - لمدة ساعة تقريباً - الرسائل التى تظهر بها الابنة واحترامها لأبيها، ومن بينها فتح الباب له ومختلف جوانب خدمته إلى غير ذلك. وبعد أن أسهبت الفتاة فى ذلك إلى أن توقفت، وقالت: «ولكننا لانحترم الأب فى اليابان». وفوجئ بيتسون، ولم يستطع فهم الأسباب وراء أداء كل هذه الطقوس، إذا لم يكن هناك احترام. ولذلك تساءل.. لماذا يتصرف اليابانون بهذا الإذعان تجاه الأب، وقالت الفتاة: «آه..إننا نمارس ذلك فى حالة اضطرارنا إلى إظهار الاحترام لشخص ما».

إن الشخص الذى يكون قادراً على خلق علاقة مشجعة مع الأشخاص المعنيين الذين يتعامل معهم، فإنه يتمتع بموهبة تفاوضية هامة. ومن الضروري أن تستدعى فى التفاوض جميع القدرات التى فى يدك.

التدريب طويل المدى

يتطلب التدريب طويل المدى من أجل التفاوض، ممارسة مجموعة من المهارات. ويجب

أن تتحلى بصبر ودقة عالم فى البحث عن حصيلة التجارب الماضية. ويتعين عليك الجمع بين الاتجاه العلمى، وبين براعة مخبر فى التنقيب عن الحقائق والأرقام المتعلقة بموقفك. ولا بد أن تتمتع بالقدرة على استخدام المذاهب الحالية فى علم النفس للتنبؤ، بما سيحاول منافسك الآخر عمله. ولحل مشكلة.. فإنه يصبح أحياناً من الضرورى والمهم، تعلم عديد من المهارات الجديدة طويلة المدى، إحدى هذه المهارات الهامة هو فن الإنصات.

لقد تعلم والدى فن الإنصات فى سن مبكرة جداً. وعندما كان فى الرابعة عشرة فى عمره وظن أنه علم كل شىء، همس إليه أحد الأقارب، كبار السن، قائلاً: «يا جورج، إذا أردت أن تكون معرفتك وأنت فى الحادية والعشرين، هى نفس معرفتك وأنت فى الرابعة عشرة الآن فلتستمر فى الكلام دون الإستماع؛ لأنك إذا واصلت الكلام فإنك لن تعرف أى شىء فى الحادية والعشرين أكثر مما تعرفه الآن». ويقرر لا روتشيفوكولد ذلك بطريقة أخرى قائلاً: «إن أحد الأسباب التى تجعلنا نجد قليلاً جداً من الأشخاص المتعلقين، والذين يلقون القبول فى الحوار، هو أنه من الصعب أن يوجد شخص لا يعبأ بما يريد أن يقوله بدرجة، تتجاوز اهتمامه بإجابته عما يقال؟ ويمكن أن تكون مهارة الاستماع، أى التركيز على ما يقال وما لا يقال، ذات فائدة هائلة فى المفاوضات.

وبعد الانتهاء من بحثك، لا بد أن تتحلى بعقل متفتح، وتكون على استعداد دائم لإجراء تغييرات فى تقييمك للوضع. ومن الممكن أن تتطلب بعض الحقائق تعديلاً، أو قد يتحتم عليك تغيير أسلوبك. وغالباً ما يؤدي مرور الوقت وحده إلى استدعاء تغيير فى الإستراتيجية، ولذلك فإنه من المهم الاستمرار فى حالة استعداد للتطورات الجديدة.

ويقال إن الشخص لا يخسر أبداً إلى أن يتنازل. ادرس المثالى التالى:

وفى عام ١٩٣٥ بدأ سريان «مراسيم نورمبيرج»، وبحلول عام ١٩٣٦ أغلقت جميع حدود المانيا أمام اليهود. وكان يجلس بجانبى - فى جلسة خاصة عام ١٩٥٥ - مستثمر عقارات، نجح فى القيام بعمل بطولى أشبه بالمستحيل، حيث لم يهرب بزوجه فقط، ولكن بمدخراتها أيضاً إلى خارج المانيا، ولم ينل مرور الوقت من رضائه وفخره بأن يتحدث عن قصة عمله البطولى. وكان العاملان الأساسيان هما الشجاعة والجسارة.

وكان من الضروري بالنسبة له أن يستبدل مدخراته بسندات تجارية مسجلة فى الولايات المتحدة بخصم كبير. وقد مكنته شجاعته فى الاتصال بعميل فى سويسرا، كان يأمل فى أن يسجل له السندات فى الولايات المتحدة باسم المشتري اليهودى الجديد، وأودع ثروته لدى آخرين مقابل وعود شفوية. وبعد الانتهاء من كل ذلك، أقدم على اتخاذ الخطوة التالية. وبعد أن حفظ فى ذاكرته الأرقام المسلسلة الدقيقة، أشعل عود ثقاب «بشجاعة» ليشعل «حريقاً صغيراً فى السندات». وقد سمح له - بعد أن دفع الرشوة اللازمة - بعبور حدود ألمانيا «خالى الوفاض». وعندما وصل إلى الولايات المتحدة، توجه مباشرة إلى مكتب عميل تسجيل المؤسسة التى أصدرت السندات، وأبلغ عن تلف السندات، وقدم أرقامها المسلسلة، وحصل على بديل لها بعد فترة قصيرة.

أنجز دروسك

يعتبر البحث مرحلة هامة فى عملية الإعداد قصير المدى للتفاوض. ويجب أن يكون البحث موضوعياً، ليس فى نوعية الدلائل التى تجمعها، ولكن فى موقفك تجاه هذه الدلائل. وهناك سبب إيجابى لتكديس المعلومات، فهذا يحشد ثروة من المواد فى ذهنك، كى تستفيد من أى تطور جديد فى التفاوض.

ويتعين أن تكون مستعداً بكل نوع ممكن من المعلومات عن الأشخاص الذين ستفاوض معهم. وعندما كان الرئيس كينيدي يستعد للذهاب إلى فيينا لحضور أول اجتماع له مع خروتشوف، أعطى أهمية لدراسة جميع خطب خروتشوف وتصريحاته العامة. كما درس جميع المواد الأخرى المتاحة المتعلقة به، حتى التى تتعلق بوجبة إفطاره وذوقه الموسيقى. وليس من المؤكد ما إذا كان مثل هذا البحث المركز مطلوباً فى معظم المواقف التفاوضية. ولكن الأهمية البالغة لاجتماع الرئيس كينيدي قد تطلبت هذا البحث التفصيلى عن كل تفصيلة تتعلق بمنافسه.

إن الحاجة المتزايدة لجمع الحقائق فى جميع المجالات اليوم، تسبب غضباً متنامياً تجاه أفكار مثل إنشاء «مركز وطنى للمعلومات»، وهو «بنك ملفات» عملاق يعمل بالكمبيوتر، يمكنه تجميع كل الإحصاءات المتفرقة عن أى أمريكى، وبيئتها لمن يحتاج إليها.

وهذه فكرة كريهة لدى كثيرين، ولكنه يجب على المفاوض أحياناً أن يخضع مشاعره الشخصية تجاه التطفل، للحصول على المعلومات عن الآخرين لمقتضيات عملية التفاوض

ومن أجل الاستفادة بالمعلومات التي تحصل عليها من البحث.. لا بد أن تعتمد على حصيلتك العامة في المعرفة والخبرة. ومن الضروري دراسة التاريخ السابق لمنافسك وفحص الصفقات السابقة، التي له علاقة بها، ودراسة كل مشروع تجارى، أو اتفاق أبرمه، ولا بد أن تبحث أيضاً أى صفقات فشل فى إبرامها. وفى أغلب الأحيان سوف تعلم كثيراً، أو أكثر، عن الأشخاص من خلال إخفاقاتهم كعلمك عنهم من خلال نجاحاتهم. وإذا حللت بعناية أسباب فشل صفقة معينة، أو إخفاق عملية تفاوض ما.. فقد تخرج بفهم جيد لأسلوب تفكير منافسك، وأسلوبه فى العمل ومنهجه النفسى. وسيعطيك كل ذلك المفاتيح لمعرفة حاجاته، ويعدك للتفاوض معه بصورة أكثر فائدة لك. ويجب عليك أن تدرس المقترحات التي طرحها، والمقترحات المضادة التي رفضها ولماذا، ودرجة مرونته فى التفاوض، وإلى أى حد يكون عاطفياً فى أسلوبه.

وتستطيع أن تحصل على مفاتيح عن المواقف التي ستخذيها الشركات التجارية، عن طريق دراسة بعض صفقاتها السابقة.

ويمكن أن تفيد المصادر التالية فى ذلك:

الميزانيات والخطط المالية.

المنشورات والتقارير.

البيانات الصحفية.

مواد الإرشاد والنوعية.

إعلانات المؤسسة.

تقارير الوكالات الحكومية مثل لجنة الأوراق المالية والبورصة.

خطابات المسؤولين والتصريحات العامة.

السيرة الذاتية للعاملين فى الشركة.

افتراض أنك تدرس صفقة سابقة لمنافسك تتعلق بشراء أو بيع عقار، وسوف تعلن قيمة طوابع ضريبة الدمغة المقررة على الصفقة عن سعر بيع العقار. ولكن، ضع في الاعتبار أن هناك حالات، يتم فيها - عن عمد - استخدام المبالغة في طوابع ضريبة الدمغة، لمحاولة إخفاء السعر الحقيقي للعقار. ولا تعتمد على مصدر واحد، فهناك وكالات أخرى ستساعدك في الحصول على فكرة قريبة واضحة إلى حد ما عن ثمن بيع العقار، وحاول استخدام أكثر من مصدر للتحقق.

وإمكانك فقط - عن طريق التحقق من صفقة بيع عقار سابقة - الحصول على فكرة عن نوعية الرجل الذي ستعامل معه، ويمكنك اكتشاف فترة احتفاظه بالعقار قبل أن يقرر بيعه، وما هو حجم الربح الذي رضى به. وكل هذه العوامل مفيدة في تقييم منافسك، ولن تستطيع مطلقاً معرفة الكثير جداً عن الشخص الذي ستفاوض معه، وكما قال فرنسيس بيكون في مقاله عن «التفاوض»:

«إذا أردت العمل مع أى شخص، يجب أن تعرف طبيعته وأساليبه وبذلك تتفوق عليه أو على غاياته، ومن ثم تستطيع أن تعرف تقنمه ضعفه أو عيوبه، ومن ثم يهابك، أو تعرف هؤلاء الذين يهتمون به - ومن ثم تحكمه. وفي التعامل مع الأشخاص الخبيثاء، يجب علينا دائماً دراسة غاياتهم حتى نستطيع تفسير خطبهم، ومن الأفضل أن تقول القليل لهم، وتحدد أقل ما يبحثون عنه. وفي جميع المفاوضات ذات الصعوبة.. فإن الإنسان لا يسعى إلى أن يندر ويجنى في الحال، ولكنه يجب أن يجهز العمل ثم يجعله ينضج تدريجياً».

إن الفحص الدقيق الذي يقوم به محام متمرن، لحساب خبيره الاستشاري، سيكون أكثر من مجرد إلهام وقتي؛ إذ يجب أن يتم هذا الفحص بصورة مؤثرة. ففي قضايا الإهمال في ولاية نيويورك - مثلاً - كان يتحتم على المحامين أن يجتاز المدعون (الشاكون) فحصاً طبياً يقوم به طبيب من قبل المدعى عليه. وبطبيعة الحال.. فإن أى محام متمرس، لن يترك عميله يجري هذا الفحص، دون أن يكون موجوداً معه. وعندما يتواجد المحامي بمكتب الطبيب... فقد تواتره الفرصة لأن يطالع مكتبة الطبيب. ومن المفيد - عندئذ - أن يأخذ بياناً بالكتب المتعلقة بحالة عميله.

وأثناء المحاكمة.. يمكن أن يكون لهذا الفحص فعالية أكبر، حيث يبدأ المحامي بالتركيز على مدى جدوى الفحص الطبي، من خلال دفع الطبيب للاعتراف بأن ثمة كتيبا معينة هي صاحبة القول الفصل في هذه الحالة، بل- الأكثر من ذلك- دفعه للاعتراف بأن لديه نسخة من هذه الكتب في مكتبته الخاصة، ونتيجة لهذا التحليل الدقيق الذى قام به المحامي لهذه المؤلفات الطبية، تقوم هيئة المحكمة بعمل امتحان دقيق؛ لاختبار مدى تأهل الطبيب القائم بالفحص من عدمه.

هناك مصادر أخرى للحصول على المعلومات، التى تساعد فى دراسة شخصية منافسك وتقييمك له، وهى:

١ - مكتبته: يمكن أن تحصل على معلومات مفيدة تضاف إلى ما لديك من مخزون الحقائق عن منافسك، إذا ألقيت نظرة على مكتبته، حيث تستطيع معرفة اهتماماته السابقة والحالية، وهواياته، واهتماماته الثقافية والفكرية، ومدى قدرته على متابعة موضوع ما.

٢ - فحص سجله القضائى: ويمكن شراء هذه التقارير القضائية التى تتضمن الأحكام الصادرة ضد منافسك، كما تتيح فرصة جمع التفاصيل عن أى قضية، كان طرفاً فيها. ويعتبر الأشخاص الذين كانوا فى نزاع قضائى مع منافسك مصدراً مفيداً للحصول على المعلومات، حيث يمكنهم الإدلاء بمعلومات غير مدونة فى السجل القضائى.

ومن الممكن استخدام هذه الوسائل ليس فقط لجمع المعلومات عن الطرف الذى ستفاوض معه، ولكن أيضاً لمعرفة المزيد عن أى شخص ترغب فى ضمه إلى جانبك فى التفاوض.

٣ - الوسائل المباشرة: يمكن الحصول بطريقة مباشرة على حوالى ٩٠ فى المائة من المعلومات، التى تبدو أكثر صعوبة فى الحصول عليها، وتشمل الطريقة المباشرة المشار إليها مايسمى بالأرقام. فحياة الإنسان منذ ولادته سلسلة من الأرقام، فهناك على سبيل المثال رقم التأمينات الاجتماعية، وأرقام بطاقات الائتمان، والحساب المصرفى، وجواز السفر، والهاتف، والمنزل والشارع. ففى المجتمع الحديث.. يحصل الشخص على أرقام لايعرف كيف يتعامل معها جميعاً. ونظراً لأننا جميعاً لدينا هذه الأرقام.. فإنه من السهل الحصول على معلومات على أى فرد. وهناك عديد من المنظمات المتخصصة فى جمع المعلومات

الموثوق به، وغالباً ما تكشف عملية تحرى بسيطة موثوق بها عن كم هائل من المعلومات، عن الشخص الذى ستفاوض معه.

«أرادت زوجة أن تعرف ما إذا كان زوجها- الجندي السابق، والعائد من الحرب العالمية الثانية - يستخدم صندوقه البريدي ، في تلقي رسائل غرامية من صديقته التي تعيش في إنجلترا أم لا. وعندما تلقت معلومات من مخبرها الخاص بأن زوجها لم يتلق - خلال الأسبوع الماضي - أية رسائل من صديقته، فإنها لم تكن راضية تماماً عن هذه المعلومات. وقفز سؤال إلى ذهنها: كيف يمكنها أن تتأكد؟. لقد أصرت على معرفة الطريقة التي يحصل بها المخبر على أخباره. وقد أفصح لها المخبر - على مضمض - بأنه كلف موظفاً يعمل بمكتب البريد، أن يتصل به يومياً ليعطيه الأخبار، وعمّا إذا كان خطاباً مهماً متوقماً من إنجلترا قد وصل إلى المكتب أم لا، وبناءً عليه كان الموظف يرد عليه يومياً بعدم وصول أية خطابات.

ويعرف قاموس العامية الأمريكية عبارة «معرفة رقم شخص ما» بأنها «معرفة الحقيقة الخفية عن سمات شخص آخر أو ماضيه أو سلوكه أو دوافعه»، وهذا يلخص بشكل ملائم ما نحاول أن نفعله فى استعدادك العاجل للتفاوض. وعندما تسعى لمعرفة منافسك، حاول الحصول على رقمه إن هذا النوع من البحث ذو قيمة، ويستطيع الفرد أحياناً توفير وقتاً يساوى آلاف الدولارات مقابل سعر رمزى للغاية.

وعند بحث موقف ما، عليك أن تدرس وتعيد دراسة القواعد، فكيف يستطيع أى شخص فهم موقف معين دون معرفة القواعد الملائمة لهذا الموقف؟ كم من الأشخاص يقرأون التعليمات والنشرات التى تصاحب كل جهاز آلى أو حتى الأدوية التى يشترونها؟، وهناك حكاية صاحب مصنع اللعب، الذى يبدأ بتجميع كتيب أجزاء اللعبة بعبارة «عندما يفشل الجميع اتبع التعليمات».

وربما تشعر أنك تعلم فعلاً القواعد الملائمة لمشكلتك التفاوضية، وأنه من غير الضرورى إعادة دراستها. حينئذ حاول القيام باختبار بسيط. حاول أن تخفى ساعة يدك. والآن فكر فيما يلى: .. هل الأرقام الموجودة عليها بالعدد العربى أم الرومانى؟ وفكر أيضاً فى عدد الأرقام ثم اكشف وجه الساعة وراجع معلوماتك. وجرب نفس الأمر مع صديق لك. إننا ننظر فى حياتنا إلى الأيدي التى تحمل الساعات، وتذكر مكان الساعة فى اليد،

ونصرف الانتباه عن التفاصيل الأخرى فلا ننتبه أبداً إلى وجه الساعة. ونفعل نفس الشيء مع القواعد، فعندما ندرسها.. فإن ذلك يتعلق بموقف فعلى معين. ولذلك فإنه من الضروري إعادة دراسة القواعد مع كل مشكلة جديدة

أعطاني « فريد » زميلي صورة واضحة لمدى الحاجة إلى ضرورة إعادة فحص القواعد القانونية؛ إذ دعاني (فريد) لحضور مزاد لشراء حظيرة لطائرة شراعية تمتلكها الحكومة، وتولت إدارة الخدمات العامة تنظيم المزاد، فقد كان من المفترض أن يتم بيعها لأعلى مشتر. تناقشنا أنا وفريد بخصوص القيمة التقريبية للحظيرة، وحددنا بأن عرضنا سيكون ٣٧٥ ألف دولار؛ للمبنى والآلات كحد أقصى للاشتراك في المزاد. وصلنا إلى المزاد وقد سبقنا إليه أكثر من ١٠٠ شخص، إلا أن «فريد» كان قادراً بسرعة بديهته على أن يحدد ثلاثة من بين الحاضرين قائلاً لى: «هاهم منافسون»، وكان على صواب تماماً في ذلك؛ إذ يمكنك أن تميز بين السماسرة والمزايدين ، من ضمن الحاضرين ، من سلوكياتهم .

بدأ المزاد بسعر ١٠٠ ألف دولار، فعرضوا هم ١٢٥ ألف، ثم عرضنا نحن ١٥٠ ألف. وعندما وصل عرضهم إلى ٢٢٥ ألف دولار، لزم فريد الصمت، وطلب منى مغادرة قاعة المزاد، وانصرفنا سوياً . لقد كان الأمر محيراً للغاية؛ إذ كان اتفاقنا على تقديم مبلغ ٣٧٥ ألف دولار كسعر نهائي... ولكن حالما أصبحنا في الخارج، أوضح لى «فريد» بأنه قرأ في النشرة الدورية الخاصة بالمزاد بأن شروطه تقتضى أن الحكومة إذا شعرت بأن المبلغ غير مرتفع بصورة كافية.. فمن حقها أن تستبعده . ونظراً لأننا أصحاب أعلى ثانی سعر في المزاد ، فإنه من الطبيعي أن يتصلوا بنا ليخبرونا بأن السعر ٢٢٥ ألف دولار قد استبعد ، وعمّا إذا كانت لدينا الرغبة في تقديم عرض أفضل ، ويمكننا عندئذ أن نقدم سعراً أعلى، وفي الوقت نفسه يمكن أن نطالب الحكومة ببعض الامتيازات القيمة، مثل أخذ نسبة من الثمن كرهن.

وفي خلال سبعة أيام... حدث هذا بالضبط، مثلما توقع «فريد»، كما لو كان يقرأ سيناريو مكتوباً.

إن البحث يوفر المعلومات للمساعدة في توقع إستراتيجية التفاوض المرتقب، ولا بد أن يساعد هذا الإعداد في الإجابة عن تساؤلات مثل:

١ - هل هناك أى جزاءات في هذا التفاوض، مثل جزاء مقابل الخداع، أو جزاء مقابل إعطاء معلومات كاذبة؟

- ٢ - هل عرفت جميع الأطراف المعنية بالمفاوضات ؟
 - ٣ - هل وضع أى شخص حداً زمنياً للتفاوض، أو هل هناك حد زمنى طبيعى ؟
 - ٤ - من يود الحفاظ على الوضع الراهن، ومن يرغب فى تغييره ؟
 - ٥ - ما تكلفة الوصول إلى مآزق ؟
 - ٦ - ما وسائل الاتصال بين الأطراف فى هذه المفاوضات ؟
 - ٧ - هل يمكن طرح العديد من الأمور فى التفاوض فى وقت واحد ؟
- وعن طريق دراسة هذا النوع من الأسئلة بعناية، سوف تكتسب نظرة ثاقبة جديدة لإستراتيجية التفاوض الوشيك.

أحدث الوسائل

بالإضافة إلى الوسائل التقليدية للاستعداد للتفاوض، مثل إنجاز الواجب المنزلى ودراسة القواعد.. فقد شاعت وسائل أخرى بشكل واضح مؤخراً. وتستخدم هذه الوسائل أساليب الدراما النفسية والدراما الاجتماعية، والوحى الفكرى المفاجئ والمؤتمر، وقد تبدو هذه الأساليب للوهلة الأولى كأنها لا تمت للتفاوض بصلة. فواضعوها هم علماء النفس أو جمعيات الإعلان، غير أنها تستخدم فى إيجاد حلول للمشكلات، وفى الإعداد للتفاوض الذى تسعى إليه أيضا لحل المشكلات. فأنت تريد أن تعرف ما سيقوله الطرف الآخر فى التفاوض، وماذا سيرضه رداً على ما تقوله أو تفعله، بمعنى آخر ماذا سيكون تفكيره. وقد أثبت استخدام الأسلوب الجماعى طريقة ذات فاعلية عالية، للحصول على إجابات عن هذه التساؤلات. ويدين العلاج الجماعى والوسائل الجماعية لحل المشكلات بفعاليتها لقوة الاقتراح ولتبادل رجحان الصدى. وأثبت حل المشكلات عن طريق تقدير جماعى تفوقاً فى الغالب على النتائج، التى يتم الحصول عليها نتيجة التقديرات الفردية. وهذا الأمر معترف به فى مهنة الإعلان. وقد حلت الوسيلة التى يطلق عليها الوحى الفكرى المفاجئ بشكل واسع، محل المؤتمر العادى فى مواقف معينة، مثل ابتكار اسم لمنتج جديد أو شعار لحملة وهذه الوسيلة بسيطة إلى حد كبير. افترضت أن مشكلة قد أثيرت أو أنه لابد من اتخاذ اسم ماركة جديد، فإن الأسلوب العادى هو الدعوة لمؤتمر يجمع المسئولين

التنفيذيين المؤهلين للحصول على آرائهم المختلفة ثم يتخذ القرار استناداً إلى ما قيل. وفي جلسة وحى فكري مفاجئ يتم جمع مجموعة مناسبة من الأشخاص ومعهم سكرتيرة، ويتم عرض المشكلة بطريقة واضحة وموجزة. وإنطلاقاً من ذلك يسمح بالنقاش والتفكير بصوت عالٍ بالسير في أى اتجاه. وأن يقول كل شخص مايرد بخاطره. ولامحاولة لتصحيح أو تعيين أى مقولات غير أن السكرتيرة تأخذ فى تسجيل كل كلمة يتلفظ بها المجتمعون مهما بدت غرابتها. ويتم بعد ذلك إحالة النص الكامل لما قيل إلى المدير التنفيذي الرئيسى للتقييم.

وماهى وجهة النظر وراء هذا النوع من الاجتماع الجماعى ولماذا يجب أن يؤدى إلى نتائج؟ من المعتقد بأن نشاط العقل فى مجموعة يصبح معدياً. ويبدو أن الأفكار تنمو بالأخذ والرد كما فى لعبة البنج بونج. إن المناخ غير الرسمى للحديث والعوامل القوية المحفزة لتفكير الجماعة على طرح الاقتراحات، يعطى شعوراً بالأمن ويخفف من مقومات التعبير النفسية. وتحت تأثير المناقشة الجماعية يتسارع تفكير الفرد ونحصل على عديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة تتفوق لحد بعيد على الأفكار الناتجة عن مؤتمر تقليدى.

وقد خضع أسلوب العلاج النفسى الجماعى، الذى وضع فرويد أسسه، لتعديلات منذ بداية طرحه. وفى السنوات الأخيرة أدخل ج. ل. مورينو تحسينات هامة فى تطبيقه، ويستخدم مورينو مجموعات من الأفراد للعمل سوياً فى شكل مسرحية مرئجة لحل المشكلات الفردية. ويطلق على ذلك «الدراما النفسية». ويلجأ الأطباء النفسيون إلى الدراما النفسية لاستيضاح المشاعر والاتجاهات والإحباطات والعواطف الخفية. والأمر فى جوهره هو أن الفرد يعرب عن آراء مختلفة فى الجلسة الجماعية.

ومن الممكن أن تكون لهذا الأسلوب قيمة كبيرة فى التدريب من أجل التفاوض لأنه يسمح لك بأن تتمثل عملية التفاوض كاملة قبل حدوثها. ومن أوقات مختلفة تستطيع أن تلعب دورك أو دور مستشار لديك. وإذا أردت، فإنك تستطيع أن تلعب دور الطرف الآخر أو دور مستشاره. وعندما تتوافر الظروف، بالفعل، فإنها فكرة جيدة أن تلعب كل دور من هذه الأدوار، وذلك يساعدك على رؤية ما ستواجهه فى التفاوض المنتظر، كما يظهره لك بصورة أكثر وضوحاً عن مجرد الحديث عنه، وتتيح لك هذه الطريقة من

خلال اختيار دور محدد والتدريب عليه مع مجموعة من اللاعبين الآخرين، فرصة لتجربة شيء ما دون مواجهة مخاطر الفشل، كما تسمح لك بالتركيز على أى عناصر هامة، قد تكون تغاضيت عنها أو تجاهلتها.

وتتيح هذه الطريقة أيضاً للزملاء الاشتراك بصورة كاملة وأكثر حرية مع أعضاء المجموعة. وعلاوة على ذلك، فإنها تسهل إجراء التصحيحات فى استعدادك، لأنها تهيئ لك فرصة أن تضع نفسك مكان الزميل الآخر. يستخدم رجال الشرطة أسلوب لعب الدور، عندما يحاولون تمثيل تصورهم لكيفية وقوع جريمة. وعندما أصبحت محامياً، كنت محظوظاً بالعمل فى مكتب لويد باول سترايكر للاستشارات القانونية، وهو أحد أبرز المحامين اليوم. وبنقاش سترايكر فى كتابه «فن الدفاع» الاستعداد للمحاكمة: «إننى غالباً ما أأخذ الشاهد وأطلب من أحد زملايى استجوابي، وأن يوقع به إن استطاع. إنه تمرين عظيم حيث اكتشف غالباً فى أدائه أننى لم أتصرف جيداً كما كنت أأمل، ويتم بعد ذلك بحث أوجه الفشل وأسبابه، ثم أطلب من زميلى تبديل المواقع لاستجوبه أنا، ومن هنا تظهر أفكار جديدة بينما يتابع الموكل ويستمع طوال الوقت.

قبل الاعتراف بقسيس، تعين الكنيسة الكاثوليكية حسب التقاليد «محامياً للشيطان»، يتلقى تعليمات بتقديم جميع الحجج السلبية، وجميع الأسباب لعدم إجازة الشخص قسيساً.

هناك اختلاف هام بين «انتحال الشخصية» كشكل للاجتماع، وبين مؤتمر عادى. وفى الوحي الفكرى المفاجئ تستدعى مجموعة من الأشخاص، لديهم معرفة وخبرة وإنتاجات معينة سويًا. ويمكن أن يكون اشتراكهم الحر وغير المقيد فى المناقشة مفيداً فى حل مشكلة الاجتهاد الجماعى. وعلى أية حال.. فليس من الضرورى اختيار الأفراد المدعويين لمؤتمر ما، نظراً لمعرفتهم أو خبرتهم الخاصة. وربما تتم الدعوة لمؤتمر لإجراء مناقشة كاملة ونقص الحقائق. ويلعب التوجيه أو القيادة - وهو عامل غير هام فى الدراما الجماعية - دوراً حيويًا فى نجاح مؤتمر ما. فالمؤتمر هدفه الاتصال، ويمكن توجيه الاتصال

فى أى اتجاه من الاتجاهات الثلاثة : من أسفل إلى أعلى لحل المشاكل، ومن أعلى لأسفل لإبلاغ أشخاص أو إعطائهم تعليمات، وأفقياً للتنسيق أو التعاون. وقد تظهر أشياء مفيدة من خلال مؤتمر، إذا سمح بالاتصال المفتوح أو تدفق حر للمعلومات، ويتم تناول مشكلات معينة بشكل أفضل باستخدام تكتيك الدراما الجماعية، حيث يجرى فيها التعامل مع الآخرين بشكل أكثر فعالية عن المؤتمر. وعلى الرغم من أننا نستطيع فهم مايعنيه تافاريس ديسا - مساعد الأمين العام للأمم المتحدة للإعلام العام - عندما قال: «إذا أردت إنجاز شىء أعطه لفرد واحد، وإذا لم ترد إنجازاً اعطه للجنة».

إن الدراما الجماعية تعطيك فرصاً للتحليل الذاتى. ودراسة دوافعك وتفكيرك الشخصيين تعطيك غالباً مفاتيح لوجهة نظر منافسك المحتملة، وهذا يمنحك الفرصة لتسأل نفسك ماذا تريد بالضبط من التفاوض المنتظر. إن دراسة شاملة لهذا السؤال ستوضح تفكيرك بشأن الحلول المقبول للمشكلات المطروقة للتفاوض، كما ستطرح أيضاً الحلول الوسط الممكنة التى قد يتم التوصل إليها. ولن تكون الإجابات فى صورة تعبيرات مطلقة، ولكنها ستربط بدرجة احتمال الحل.

تطبيقات الفصل الرابع

١ - ضع قائمة بالمقومات الافتراضية الأساسية للمفاوضات القادمة. وادرس الآن النقيض التام لهذه العناصر التفاوضية، ثم حدد ما إذا كانت هذه العناصر غير ملائمة لك تحت ظروف معينة.

٢ - نظراً لعدم وجود ثوابت في الوسائل المعينة للاستعداد، ابحث كيف ستمارس تفاوضاً، قد يطلب من كل عضو بالفريق التحدث حسب رأيه الخاص، دون إشراف رئيس الفريق.