

[افتراضات ..]

منذ الوقت الذى نولد فيه، ونحن نبدأ: فى تكوين افتراضات، فالأشياء الساخنة مؤلمة، وذراعا الأم دافئتان ومريحتان. وعندما تنمو وننضج نستمر فى تكوين عدد كبير من الافتراضات بسرعة هائلة. فنحن لا نستطيع العيش بدون افتراضات. فعندما نسلم بائع المتجر نقودنا، فإننا نفترض أنه سيعطينا سلعتنا والباقي من النقود، وعندما ترسل ثمن اشتراك فى مجلة، فإننا نفترض أننا سنتسلمها. وعندما نستقل طائرة إلى شيكاغو، فإننا نفترض أنها ستهبط فى مطار أوهارا. وإذا كان لا بد أن نستفسر عن كل شئ ونجد دوافع أو مبررات لكل شئ من البداية للنهاية، فإننا لن نجد الوقت لإنجاز أى شئ.

ولكنه من الضرورى أن نعيد بصورة دورية مراجعة كم الافتراضات الضخم لدينا. فبعضها خاطئ ولا بد من استبعاده، ويحتاج البعض الآخر إلى تعديل. وهناك من الافتراضات ما يظل صالحاً.

إن الافتراضات جزء حيوى من المفاوضات. وعند الدخول فى تفاوض، يكون المرء عاجزاً بدرجة هائلة إذا لم يراجع افتراضاته، ويتوقع افتراضات الطرف الآخر.

مصدر سوء الفهم

لقد نصح القاضى آرثر ت. فاندبيريلت المحامين بأنهم عندما يقفون أمام هيئة المحلفين، لا بد أن يضعوا فى ذهنهم «البيئة الثقافية» لقضيتهم، وألا يتجاهلوا «افتراضات العصر» الذى

يعيشون ويتحدثون فيه، لأنهم لا يتكلمون من فراغ إلى رجال دون آراء مكونة من قبل. ولا يستطيع المحامون تجاهل الرأي العام أو الاستهزاء به - ذلك الرأي المؤلف من مبادئ مقبولة - حتى رغم علمهم بأنه غالباً ليس أكثر من مشاعر التحامل التي يبررها الناس والتي تسود في عصرهم.

ويقول ألبرت. ف. ديسي في كتابه: «العلاقة بين القانون والرأي العام في إنجلترا خلال القرن التاسع عشر» (نيويورك، دار النشر ماكميلان ١٩٠٥): «قبل كل شيء، من الممكن وبصفة عامة، إرجاع مجموعات ما من معتقدات كثير من الناس إلى افتراضات أساسية معينة، ويعتبرها هؤلاء الناس في ذلك الوقت - وبكل الثقة - أنها حقيقية وصادقة إلى الحد الذي تكاد تختفى فيه صفة أن الأمر مجرد «افتراض»، هذا وبغض النظر عما إذا كانت هذه الافتراضات حقيقية بالفعل أو وهماً».

وقليلون يدركون أن جزءاً كبيراً من معتقداتنا يقوم على افتراضات خفية لدينا في اللاشعور، وليس من السهل إظهارها في العلن وكثيراً ما نفشل في إدراك وجودها. ومثل جبل الجليد الذي لا نرى إلا شكله الظاهري.. فإن تسعة أعشار افتراضاتنا لا تظهر لنا، فهي مختفية تحت مستوى الوعي والإدراك. ومن المؤكد أنه لا يتم تعلم الافتراضات بنفس طريقة تعلمنا للرياضيات. وعند تحليلها تظهر أنها تشكيلة متنوعة من المعلومات أو نكتشف - كما يحدث في العادة - أنها معلومات مضللة، تراكمت لدينا عبر مراحل حياتنا، أو قد يثبت أنها مبادئ وعقائد، تضرب بجذورها في الصراعات العاطفية لدينا.

إن إمعان النظر في بعض الافتراضات «المنزلية» يمكن أن يكشف عن أمور مفاجئة. فهذا زوج يراقب زوجته وهي تعد اللحم المشوى لوجبة العشاء. وبعد أن وضعت الزوجة اللحم على لوح التقطيع، قطعت الشريحة الأولى، وألقت بها في سلة المهملات.

وسألها الزوج «لماذا فعلت ذلك يا عزيزتي؟» فأجابت: «لا أعلم، فأني كانت تفعل ذلك دائماً». وعندما رأى الزوج حماته سألها عما إذا كانت تتخلص من القطعة الأولى من اللحم قبل الطهي أجابت «نعم» وقالت: «لقد كانت أمي تفعل ذلك دائماً. لذلك

فقد اتصل الزوج الحائر بجدة زوجته. وقالت السيدة المعجزة: «نعم لقد كنت أتخلص من طرفي قطعة اللحم لأن المقلاة التي كنت أطهي فيها اللحم كانت أصغر منها.

والافتراض القائل أن التصرف المقبول منذ زمن طويل صحيح - دون أى علم بالحقائق الكامنة وراء هذا التصرف - يمكن أن يؤدي إلى نشاط لا معنى له ولا جدوى منه.

ومن الصعب أن تخضع الافتراضات الخفية للتحقق العقلي. وإذا طرحنا افتراضاً مؤداه أن مقعداً معيناً سوف يتحمل وزننا الثقيل، فإننا نستطيع اختبار صدق هذا الافتراض بالجلوس على الكرسي. وإذا تحملنا المقعد، فإن افتراضنا يكون حثيثاً صائباً، وإذا انهيار بنا كان الافتراض خاطئاً. وسنكون أغبياء إذا كررنا نفس التجربة بالضبط مع ذات المقعد. فنحن نتعلم ونراجع ونعدل تفكيرنا باختبار افتراضاتنا وافتراضات خصمنا. لذلك... فإنه من المهم أن نعرف متى نلقى بثقلنا وراء افتراض معلوم أو خفي.

وليس هناك خطأ في وضع افتراضات. والمشكلة تنشأ عندما نتصرف ونفكر، كما لو كان الافتراض حقيقة مطلقة. وإذا علمنا أننا بصدد وضع افتراض، فإننا نستطيع الإستعداد لما هو غير متوقع، وأن يقل احتمال ١ كتأكيد على موقفنا كأنه عقيدة. وإذا ثبت خطأ الافتراض، فإن احتمال أن نصاب بأذى يصبح أقل.

وكمثال بسيط للافتراض الخفي.. افترض أن شخصاً ما سألك عن الاسم الذي يطلقونه على عيد الرابع من يوليو في بريطانيا العظمى؟ وقد تصبح في حيرة ولا تستطيع إعطاء الإجابة الصحيحة، لأنك افترضت أن السؤال هو «ماذا يسمون يوم الاستقلال (بالنسبة لأمريكا) في بريطانيا العظمى؟» وإذا لم يكن يعوقك أى افتراض خفي، فإنك كنت ستعطي الإجابة الصحيحة، وهي: «ماذا يمكن أن يسمون اليوم الذي يقع بين الثالث والخامس من يوليو غير أنه اليوم الرابع من شهر يوليو؟».

وهذا مثال توضيحي آخر لافتراض خفي، فإذا أبلغك شخص بأنه شاهد متسولاً خارجاً من غرفة حمام السيدات، هل ستصدم؟ ولماذا قد تصدم؟ لأن افتراضك الخفي للموقف

هو أن المتسول رجل. ولكنه لم يقل ذلك. إنه: افتراضك الخفى الذى قادك بعيداً عن الحقائق. (هذا المثال أوضح فى اللغة الانجليزية لأن كلمة متسول بالانجليزية تسرى على المذكر والمؤنث معا، على العكس من العربية).

كم من المرات نفترض أننا نعلم جميع الحقائق؟ هذا مثال كان شائعاً قبل سنوات قليلة: فى أحد أيام يناير الباردة تم تنصيب رجل فى الثالثة والأربعين من عمره رئيساً لبلاده، وكان يقف بجانبه سلفه، وهو جنرال مشهور تولى منذ ١٥ عاماً قيادة القوات المسلحة لبلاده فى حرب أدت إلى هزيمة كاملة للأمة الألمانية. وقد نشأ هذا الشاب على الإيمان بالعتيدة الكاثوليكية. وبعد مراسم أداء اليمين، قضى الشاب خمس ساعات، يتفقد عرضاً عسكرياً أقيم تكريماً له، وظل يحتفل حتى الثالثة من الصباح فمن هو؟ الحقائق المتوفرة هناك كافية لأن تجعل الأمريكى العادى يفترض على الفور أنه جون. ف. كينيدي، ولكنه كان أدولف هتلر.

إذن.. فإن الافتراضات تعد جزءاً حيوياً فى نظام الاتصال البشرى، ويتعين علينا استخدامها باستمرار فى تصنيف ومحاولة فهم ملايين المؤثرات الغامضة التى تواجهنا. إننا نتلقى اتصالات، ونفسرها، ونكون «تخميناً أولياً».. وهو افتراض نظل نؤمن به إلى أن يثبت بطلانه. وحسبما تقول المدرسة الكلية (الجشططية)^(١) النفسية: كى نسير غور فتحة، نستخدم أولاً عصا مستقيمة لنرى إلى أى مدى ستؤدى بنا. وربما نعيد صياغة ذلك، ونقول إنه لكى نسير أغوار العالم، فإننا نستخدم افتراضاً إلى أن يثبت بطلانه. ويتعين أن نتذكر أنه من السهل تنفيذ افتراض بسيط، غير أنه من الصعب إدراك وتصحيح الافتراض الخفى.

وفى أحيان كثيرة يهدر كم هائل من الوقت فى تفاوض، لأن كلا الجانبين أساء فهم حقائق الموقف. وربما تصبح الحقائق مشوهة لأن أحد الطرفين أو كليهما وقع فى قبضة افتراضات خفية دون وعى بها. وينبغى على المرء أن يحاول دائماً معرفة ما وراء الكلمات

(١) إحدى نظريات التعلم الذهنى، والجشططت هو نمط من العلاقات بين المدركات. ويتم تعلم هذا النمط فى لحظة من التبصر المفاجئ دون الاعتماد على الخبرة السابقة.

المجردة للمفاوض. ومن أجل العثور على الحقائق.. يجب أن تنظر إلى «العالم الخارجي»، وليس النظر إلى كلمات المعارضة. وإذا كانت الحقائق صحيحة فإنه يمكن التحقق منها، والتحقق يقود إلى حل ويعدنا عن سوء الفهم. وغالبا ماتكون المهمة الناجحة للوسيط، هي مجرد تفسير ونقل المعلومات بدقة.

لا يجب أن ينسى المفاوض مطلقا أن مايفترضه ليس سوى تخمين أو احتمال. ولكنه إذا تصرف كما لو كان الافتراض حقيقة يقينية، فإنه يقوم بمخاطرة محسوبة. ولذلك إذا استطعت تحديد «اليقينيات المفترضة» لدى منافسك، فإنه يمكنك استقلال مخاطرتة المحسوبة بصورة مفيدة.

والمفاوض الذى يفشل فى فهم الوضع الفورى لأنه متأثر بافتراض خفى، فإنه سيظل غالباً متأثراً بهذا الافتراض كحقيقة طوال التفاوض، وهذا يمكن أن يؤدي إلى كارثة. لقد وجد أحد المحامين نفسه - لسوء الحظ - فى موقف كهذا عند إبرام عقد إيجار، وكان ذلك الموقف أثناء اجتماع لبحث عقد إيجار هام ومعقد. ومن المعروف أن عمليات إبرام العقود فى مراحلها النهائية تختلف من عقد إلى آخر، مثلها فى ذلك مثل أى موقف نمر به فى حياتنا. ولذلك .. لا بد من التعامل معه على أنه حالة منفصلة وفريدة، وهناك نماذج مطبوعة لعقد الإيجار معروفة، باسم عقود إيجار نموذجية للعقارات^(١). وتعتبر نماذج «قياسية»، وتستخدم دائماً، وبطريقة قانونية فى الصفقات الروتينية.

وتتضمن هذه النماذج كما هائلاً من الشروط فى طباعة فاخرة. وحتى المحامى الذى يمارس القانون - منذ خمسين عاماً - لن يتذكر أهمية كل مصطلح فى هذه النماذج. وقد قال زميل لى فى الاجتماع لمحامى الخصم: «هذا هو عقد الإيجار النموذجى القياسى للعقارات. وأنت تحفظه بلاشك عن ظهر قلب من خلال ممارستك الطويلة. «وأجبر زميلى بهذه المقولة محامى الخصم على افتراض دور ما. وبدلاً من تحليل عقد الإيجار حسب انطباقه على الوضع الحالى، استغنى المحامى الآخر عن قراءة النموذج القياسى المطبوع،

فقد افترض أن بحث النموذج سيظهر نقص خبرته. فقد أدى الدور الذى كان هدف التلاعب به، وهو أنه لا بد أن يكون على علم بكل كل كلمة فى عقد الإيجار «القياسى». وأهمل المحامى الجزء الرئيسى من العقد، وقضى بقية الوقت فى مناقشة بعض الأجزاء الأخرى المضافة بالآلة الكاتبة، والتي تعتبر غير ذات أهمية مقارنة بالأجزاء المطبوعة فى أصل النموذج. وقد استخدم الافتراض الخفى استخداماً إستراتيجياً لصالح زميلى المحامى وفى مجال الأعمال، ولاسيما البيع، رأينا جميعاً أمثلة للأشخاص الذين «تخدعهم» الافتراضات.

وحتى قدرة الكمبيوتر الخارقة على حل المشاكل يمكن أن يطلها افتراض خفى، وقد تم شرح هذا الأمر فى مؤتمر دولى حول الاتصال. وألقى خبير كمبيوتر بارز تقريراً حول الصعوبات التى تواجه الخبراء فى تغذية الكمبيوتر بالمشاكل، وقال الخبير إنه أسندت لشركته مهمة تحديد المسافة المناسبة، التى يجب أن تفصل سيارة وأخرى أمامها على طريق السفر. وقد أدخلت المعلومات التالية فى الكمبيوتر: زمن رد الفعل بالنسبة للسائق، وظروف الطقس، وطبيعة سطح الطريق، ومعامل احتكاك الإطارات، والمقاومة الهوائية للسيارة إلى غير ذلك. وخرج الكمبيوتر بالصيغة التالية - أخذنا فى الاعتبار كل هذه البيانات - يجب السماح بمسافه أمان واحدة بين سيارة وأخرى، كلما كانت السرعة عشرة أميال فى الساعة، وكلما تضاغفت السرعة، تضاغفت مسافة الأمان .. إلى آخره. ولكنه عندما تعامل الخبراء مع هذه الصيغة، لم يدركوا أن لديهم افتراضاً خفياً قائماً فيها، ولم يتأكد ذلك إلا عندما شرعوا فى إجراء اختبار على الطريق لتجربة الصيغة. وحينئذ اتضح أنه بمجرد أن سمحوا بأربع أو خمسة أو ست مسافات أمان بين سياراتهم والسيارة التى أمامها، كان فى استطاعة السيارات فى الحارة المجاورة أن تمر وتتخطاهم، وتملأ المسافة التى يحاولون الاحتفاظ بها بينهم وبين السيارة الأمامية. والافتراض الخفى الذى أبطل هذه الصيغة، هو أن السيارات تستخدم طريقاً ذا حارة واحدة، وأنها تملك الطريق وحدها تقريباً، وهذه حالة لم تنطبق على الواقع.

وقبل سنوات قليلة، افتخر بعض خبراء الكمبيوتر بأنهم ابتكروا آلة دقيقة للعب

الشطرنج. وقد تم برمجة جهاز الكمبيوتر الذى لديهم لكى يتوقع ويهزم - فى أى مباراة يلعبها معه حتى أعظم أساتذة الشطرنج فى العالم. وكان هذا، على الأقل، هو الافتراض.

واستخدمت هذه الآلة مرات قليلة إلى أن جلس بطل شطرنج، وكان قد درس مباريات شطرنج سابقاً مع الكمبيوتر، أمام خصمه الإلكتروني. وكانت أول نقلة بدأ بها المباراة هى تحريك بيدق عسكرى الطاوية مربع واحد للأمام. ثم تقدم بالرخ الطاوية مربعاً واحداً وكانت تلك النقتين ينقصهما التفكير السليم. وأضاءت لمبات الكمبيوتر ولكنه لم يقم بنقطة رداً على ذلك. ونظراً لأن الافتراض هو أن البطل البشرى سيلعب الشطرنج بالطريقة المنطقية الصحيحة، فإنه لم تتم برمجة الجهاز لممارسة المباريات غير المنطقية.

لقد قال الدكتور سيدنى لامب فى مؤتمر بجامعة ييل، حول الكمبيوتر والصفات البشرية: «إن الكمبيوتر ليس ذكياً على الإطلاق ولكنه غبى للغاية بالفعل، وهذا فى الواقع أحد أعظم قيمه.. أى غباؤه الأعمى»، غير أن ذلك نادراً ما يكون ميزة، عندما يبنى الإنسان افتراضاته الخفية استناداً إلى نتائج للكمبيوتر.

والكلمات نفسها كثيراً ما تجسد الافتراضات الخفية. وكلمات مثل «شروق الشمس» و «غروب الشمس» تساعد فى تخليد الافتراض القديم القائل بأن الشمس تدور حول الأرض. والناس لديهم ميل إلى توصيف كل شئ بشكل متيسر، مما يؤدي بصورة خطيرة إلى الحد من قدرتهم على فهم الواقع، وهم يتصرفون أيضاً كما لو أن الصفة التى أطلقونها قد وصفت كل ما يقال عن الشئ الموصوف. وعلى سبيل المثال يتعامل عديد من الناس مع وصف «عقد»، كأنه لا يمكن أن يكون سوى اسم أداة قانونية، وهذا بعيد جداً عن الحقيقة، فقد يتضمن العقد بيع أجهزة لاعلاقة لها بينوده القانونية. وربما تحدد عقود بيع حقوق الامتياز - مثلاً - بنوداً لحجم عمل، يتجاوز الحجم الذى من المحتمل أن يحققه المتعامل فى بيع حق الامتياز. ولدى رؤية هذه التقديرات المتفائلة بدرجة كبيرة، فإنه من الممكن أن يفترض العميل المحتمل أن هذا الحجم من العمل سيتحقق (فى حالة شراء حق الامتياز).

ويتحدث س.ا.هاياكاوا عن افتراض خفى أساسى مستمر فى اللغة، عندما يقرر أن «معتقداتنا الضمنية هى افتراضات غير واعية تتصل بالعلاقات بين اللغة والواقع، وهى منظومة افتراضات تقوم - إلى جانب أشياء أخرى - على عدم التمييز بين التعبيرات عن اللغة والتعبيرات عن طبيعة العالم». وسوف تساعد دراسة علم دلالات الألفاظ العام - بدرجة لاحد لها - فى تحليل جميع أنواع الافتراضات والتعامل معها.

تصنيفات الافتراضات الخفية

إن وضع الافتراضات الخفية فى ثلاثة تصنيفات يمكن أن يفيد فى التفاوض، وهذه التصنيفات هى:

أولاً: الافتراضات الخاصة بالعالم الخارجى. أى العالم الطبيعى المادى الذى يوجد خارج عقل الانسان.

ثانياً: الافتراضات المتعلقة بالعالم الخاص، أى العالم الذى يوجد داخل عقل كل منا.

ثالثاً: الافتراضات المتعلقة بالعالم الخاص للشخص الآخر.

ويتضمن التصنيف الأول، الخاص بالعالم الخارجى أكبر وأوسع مجالات الافتراضات الخفية، فهو يتعلق بالبيئة والزمن والمكان الذى نعيش فيه. ويتعين علينا محاولة التأكد - قدر استطاعتنا - من «حقائق» العالم المحيط بنا، بدلاً من أن نقبل صورة ذهنية عن العالم. وقد كان ذلك هدف جاليليو عندما حاول التأكد، من الاعتقاد «المنطقى» القائل بأن المادة الثقيلة تسقط أسرع من المادة الخفيفة. وعندما أسقط أوزاناً مختلفة من برج بيزا المائل، وجد أن الافتراض خاطئ.

وتقوم معظم الرؤى للعالم الخارجى على افتراض اما خفى أو معلوم. وينبغى علينا لذلك أن نخضع هذه الافتراضات للتحقيق المستمر.

إن اللغة هى أساسية فى تصور العالم لكل منا، غير أنها يمكن أن تضللنا فى أن بناءها يتجه لأن يجبرنا على رؤية العالم، وكأن ليس به سوى قيمتين أسود أو أبيض، جيد أو

سء. وهذا هو، لسوء الحظ، وجهة نظر الجدلية الماركسية، وهي وجهة نظر غير مساعدة في فهم العالم اليوم. ومن الممكن أن ينظر إلى العالم على أنه يتألف من عدد، لايحصى من ظلال الرمادى، تندمج بنجاح مع بعضها على التوالى. والتشكيلة الكبيرة من القيم والتدفق والتغيير المستمرين للأفكار، هي التى تضىف الروعة والحيوية لمفاهيمنا تجاه البيئة. ويمكن أن تؤدى الافتراضات تجاه العالم الخارجى - بمساعدة بناء لقوى صارم - لأن نعتقد أن هناك مطلقات، وهي - فى حد ذاتها - لاتخضع لأى تحقيق آخر. ومع وضع ذلك فى الاعتبار، يحذرنا هارى ماينارد بأن نحترس من وضع تصنيفاتنا فى قوالب جامدة. إن العالم «عملية» وليس مجموعة غير متغيرة من الأشياء.

وفى مجال العالم الخاص.. يجب علينا أن نكون حريصين على إدراك أن علمنا الداخلى ليس سوى صورة للعالم الخارجى، فنحن نميل إلى وضع افتراضات عن عواطفنا وتفكيرنا. ويمكن أن تسبب هذه الافتراضات لدينا لبساً لدرجة، تجعلنا نشغل فى التمييز بين «أنا أشعر أن»، و «أنا أعتقد أن» والنتيجة هي أن الشعور بأن الحقيقة هي هذا أو ذاك قد تتحول - بشكل أو بآخر - إلى تفكير أو اعتقاد بأن هذا هو الواقع.

ويمكن أن تؤدى القدرة على توقع افتراضات الطرف الآخر إلى نتائج مذهلة من الأعمال التجارية. ولايحاول كثير من رجال الأعمال مراوغة الحكومة بشكل قانونى، عن طريق توقع افتراضا بها، على الرغم من أن كثيراً منهم يحلمون بالشور على ثغرة قانونية فى اللوائح التى يخضعون لها.

وعلى أية حال.. فإن هذه الخطط تحقق الهدف أحياناً كما تصبح قصصاً معتادة.

وإن الخبرة الواسعة لهيئة الجمارك الأمريكية تجعل من المستحيل بالفعل التخطيط للتحايل على قوانين الجمارك، مع عدم خرق القانون فى نفس الوقت، ولكن أحد المستوردين فعلها. وفعلها عن طريق دراسة دقيقة للوائح، وتوقع الافتراضات المعنية التى سيضعها رجال الجمارك.

فمن المعروف أن القفازات الحرىمى الجلدية الفرنسية تفرض عليها رسوم استيراد مرتفعة؛ مما يجعلها غالية الثمن جدا فى الولايات المتحدة. وفى هذه القصة ذهب المستورد

إلى فرنسا، واشترى ١٠ آلاف زوج من أعلى القفازات الجلدية، ثم فصل بعناية قفازات اليد اليمنى عن قفازات اليد اليسرى، وأرسل شحنة بـ ١٠ آلاف «فردة يسرى» إلى الولايات المتحدة.

وعندما وصلت الشحنة لم يطلبها المستورد، بل تركها في الجمارك حتى انقضت فترة المطالبة بها. وعندما حدث ذلك طرحت إدارة الجمارك الشحنة في مزاد، كما يقضى القانون. ونظراً لأن هذه الشحنة من القفازات اليسرى عديمة القيمة، فإن صاحب العطاء الوحيد لشرائها، كان هو وكيل المستورد المذكور واشتراها بسعر ضئيل جداً.

وعندئذ... أدركت سلطات الجمارك أن هناك شيئاً يدبر، فأمرت رجالها بالاستعداد تقريباً لشحنة متوقعة من القفازات اليمنى، فلم يكونوا ليسمحوا للمستورد بتنفيذ مخططه.

ولكن المستورد توقع هذا، وتوقع أيضاً أن رجال الجمارك «سيفترضون» أن الشحنة الجديدة ستصل إلى الجمارك دفعة واحدة في صندوق واحد. لذلك فقد عباها في ٥ آلاف صندوق، كل اثنين في صندوق، وبنى حساباته على احتمال أن مسؤل الجمارك سيفترض أن كل فردتى قفاز في الصندوق هي فردة يمنى والأخرى يسرى.

ونجحت المناورة، ومرت الشحنة الثانية من الجمارك، ولم يدفع المستورد سوى الرسوم الجمركية المقررة على ٥ آلاف زوج فقط، بالإضافة إلى المبلغ البسيط الذى دفعه في مزاد الشحنة الأولى، وأصبح لديه الآن ١٠ آلاف زوج قفاز في الولايات المتحدة.

إن الانطباعات التى نتشبع بها على مر السنين تشكل أحكامنا وتخلق انحيازاً. لذلك يجب أن ندرك أن الأفكار لا تحتمل بالنسبة للآخرين نفس معانيها لدينا، ولا بد أن نميز بين عالمنا الخاص ونفس العالم لشخص آخر. ودون فهم الاختلاف فى وجهات النظر والتفسير، سنضطر إلى الشعور بأن أية تسوية فى تفاوض، لا بد أن تقوم على أساس «من الذى على صواب» وهذا أمر غير مجدٍ. ومع اعتبار الحل الوسط هدفاً، والاهتمام الضرورى بالفارق الدقيق فى المعانى، سوف يكون هناك عدد لا يحصى من الحلول المتاحة يتراوح من الحلول الإيجابية تقريباً إلى المستحيلة تقريباً.

ولنتوقف الآن لبرهة عند افتراض معقد وخطير أحياناً، وهو أنك دائماً على وعى بافتراضاتك الخفية.

منذ عدة سنوات، ألقى محاضرة حول علم دلالات الألفاظ العام. ولكي أظهر الافتراضات الخفية للطلاب، فقد عرضت شيئاً مبركاً وكأنه قلم رصاص، وسألت الطلبة الحاضرين أن يذكروا لي حقائق - وليس افتراضات - عن الشيء الذي أحمله، ووصف الطلاب هذا الشيء بأنه قلم رصاص، وأنه مصنوع من الخشب وبداخله رصاص إلى غير ذلك. ثم قمت بشئ الشيء المذكور لرى الطلبة أنه مصنوع من المطاط، وأن كل «حقائقهم» كانت بالفعل افتراضات.

وبعد عام أو نحو ذلك من هذه المحاضرة، حضرت بنفسى ندوة أقامها الدكتور «بوتراجر»، فى معهد علوم دلالات الألفاظ العامة. وخلال الندوة، رفع الدكتور بوتراجر شيئاً يشبه قلم الرصاص، وطلب من مستمعيه كتابة الحقائق عن هذا الشيء فى بطاقة معلومات. وكتب أن الشيء يبدو أن له ستة جوانب، ويبدو أصفر.. إلى آخره، وخلصت إلى تقرير بأننى، أنا أيضاً، استخدمت قلم رصاص مطاطياً لشرح نفس النقطة لطلبتى.

وبعد جمع البطاقات، ألقى الدكتور «بوتراجر» «القلم الرصاص» على المنضدة، وبدلاً من أنه يرتد القلم لأعلى بعث بصوت رنة معدنية، فالقلم كان مصنوعاً من الصلب وليس من المطاط.

إننا نضع أنفسنا أحياناً فى موقف الخسارة الكبيرة بالافتراضات الخفية عن دوافع وتصرفات الآخرين، وذلك لسبب واحد، هو أن هذه الافتراضات حول العالم الخاص للآخرين تتلون بوجهات نظرنا، وقد أعطانا القديس بولس مثلاً جميلاً لذلك، عندما قال: «بالنسبة للانقياء تكون كل الأشياء نقية». وتقوم افتراضاتنا عن الآخرين غالباً على صفة غير واقعية، وبدلاً من أن ننصت لما يقوله الآخرون - فإننا نغمس فى الاستماع لما نرغب الاستماع إليه. وإننا نفترض - دون أى تحيز فى الواقع - أنهم قالوا أشياء معينة، وأحياناً نذهب لحد أننا نضع افتراضات عما سيقوله شخص قبل أن تواتيه فرصة التفوه به. كما

أنا نقاطع الكلام ونطرح رؤيتنا لما يوشك أن يقوله ذلك الشخص، ولانعطى لأنفسنا أبداً فرصة الاستماع لما كان يمكن أن يقوله، ولذلك فإننا نحرم أنفسنا من معلومات قيمة. وعندما نستمع إلى معارضينا، لا بد أن ندرك أن نظرتنا للعالم هي نظرة شخصية، وأن تقديراتنا للقيم هي تقديرات شخصية، وأن مفاهيمنا الأخلاقية هي مفاهيم صالحة لنا فقط.

إن الافتراض الخفى يلعب دوراً ملحوظاً في جميع مراحل التفاوض، في مجال الأعمال.

وينبغي أن نكون على وعى بصورة مستمرة بالتأثيرات المحتملة للافتراضات الخفية حول التفاوض، وهذا ينطبق على افتراضات المنافس الخفية وافتراضاتنا الخاصة أيضاً. وعلى سبيل المثال.. هب أن منافساً بدأ مناقشته معك بدرجة من السخونة والشدة جعلتك تدرك اندفاعه العاطفى غير الرشيد. لاتدعه يضغط على أزرارك العاطفية، ويجعلك ترد عليه وتتعامل معه بنفس الأسلوب تصرف معه كما يتصرف متخصص فى الجودو، أى لاتتصرف بعدم معارضة القوة بالقوة كما يفعل زورق «القطر» الذى يدفع السفينة إلى مسارها فى المحيط، فهو لايقطر السفينة فقط إلى المسار، ولكنه يتولى تدريبياً إرشاد السفينة، ثم يمارس ضغطاً عليها عند الحاجة. وعليك الاستمرار فى محاولة فهم والاقتراب من السلوك العاطفى «غير المتعقل»، ويمكنك عندئذ التغلب على الدفاعات النفسية سريعة الانهيار لدى المفاوضين بتقديم الحقائق. ومن الممكن أن تتم الدعوة لعقد جلسة تقصى الحقائق لتقييم الحقائق وإقرارها أو تحديد هدف للتفاوض. ومن الممكن استخدام الجلسة للحصول على الصلاحيات اللازمة من كلا الطرفين. ويشير فرانسيس بيكون وهو خبير فى أسلوب البحث عن الحقائق إلى أسلوب مشترك لجمع الحقائق، وهو ببساطة: إننا يجب أن نقود الأشخاص إلى التفاصيل نفسها وتسلسلها ونظامها، فى حين أنه يجب على الأشخاص - من جانبهم - أن يجبروا أنفسهم لبرهنة على طرح أفكارهم، وأن يبدأوا فى الإطلاع بأنفسهم على الحقائق».

ويمكن أن تكون جلسة مشتركة لتقصى الحقائق ذات فائدة بالغة لاتخاذ قرار، ولا بد

من توجيه الجهود للتقييم المشترك والمشاركة. ومن الممكن تكوين الحقائق التي يتم التوصل إليها بصورة مستقلة بوجهة نظر الفرد الخاصة، كما أنها تظل مواد تفاوض. لقد أدرك ويليام جيمس ذلك عندما أشار إلى أن: «الحياة صراع طويل بين النتائج القائمة على الوسائل المجردة لفهم الأمور، وبين النتائج المخالفة الناشئة عن الفهم الغريزي للأمور على أنها حقائق فردية».

إن الحقائق التي يتم التأكد منها بصورة مشتركة هي مواد الحل الذي يجرى التفاوض حوله. وإذا قضى وقت كاف من التحليل وتقصى الحقائق.. فإنه من الممكن تحديد مجالات الخلاف، ومعظم الحقائق ذات القيمة في المجال المحدد. إن الخلافات التي توجد حينئذ ما هي إلا خلافات في الرأي تجاه ماسيحدث، وخلافات محتملة تجاه الأهمية المرتبطة بحقائق معينة. وفي جلسة التفاوض نفسها، يتسم توجيه التفاوض إلى إحداث تغييرات في الأفكار أو تغييرات في شيء ما خارج الحقائق. وربما تتضمن عملية التفاوض بكاملها بحث شكوك معينة فقط، ولذلك فإن الارتباط بين الاحتمالات سيكون موضوع التفاوض.

وفي مؤتمر يعقد قبل التفاوض ويجرى فيه تحليل الحقائق، لا بد من التأكيد البالغ على محاولة فهم القضية. وإذا تناولت أى عملية تفاوض حقائق «مطلقة».. فلا يمكن أن يكون هناك تفاوض. وسوف يتحول التفاوض إلى إجراء علمي، لأن جميع الأطراف ستجبه إلى الاتفاق حول «الحقائق». (هذا إذا أمكنهم الاتفاق على الإجراءات). ويقال إنك لا تستطيع أن تختلف حول حقيقة، ويمكنك فقط تجاهلها. غير أن تحديد مفهوم الحقيقة هو عرضة للاختلاف أيضاً ويقول زينوفانيس الشاعر اليوناني القديم: «إن الحقيقة المحضة لم يرها الإنسان ولن يعرفها مطلقاً».

ويبحث علم دلالات الألفاظ العام مختلف المشكلات القائمة في عملية التأكد من «الحقائق». وفيما يلي أربع وجهات نظر بديلة تجاه الحقائق، يجب على الفرد أن يكون على دراية بها:

١ - إن هذا الأمر حقيقة لأنه يتفق مع الواقع، ويمكن التحقق منه.

مثال ذلك: «بعض البنادق محشوة بالرصاص».

٢ - إنه حقيقة لأنه قاعدة تؤمن بها (إنه صحيح).

مثال ذلك: «لاتفعل بالآخرين مايبغضه أنت نفسك».

٣ - إنه حقيقة لأننا نشعر به.

مثال ذلك: «الأطفال يحتاجون إلى الحب».

٤ - إنه حقيقة لأنه صحيح وفقاً لقواعد نظام معين.

على سبيل المثال، في لغة الجبر. $2x + 2y = 2(x + y)$.

وبناء على ذلك، لنطلق وصف حقيقة على معلومة، من المعروف أن الأطراف «تراها» وتتفق عليها وفقاً لأي من الوسائل الأربع المذكورة. وإذا كان هناك خلاف حول حقيقة.. فإنه خلاف على المصدر أو المعلومة أو الوسيلة.

وبعد محاولة ما.. قد تصبح الحقائق الخارجية الكافية متاحة لكشف افتراض خفى محتمل، ويتمكن المفاوض البارع حيثذاك من الاستفادة من «الحقائق» لإرضاء الجميع.

تطبيقات الفصل الخامس

- ١ - هل تستطيع ضرب أمثلة توضيحية تتأكد فيها فائدة الافتراض ؟ وأفادك فيها الافتراض الخفى مثلما أضربك ؟
- ٢ - فى أنشطتك اليومية، راقب الآخرين وهم يضعون افتراضات خفية. وضع قائمة بتلك الافتراضات التى لم تنفعهم بصورة ملائمة. إبحث عن سبب عدم إدراك الفرد الافتراضى الخفى، لاحظ أنشطتهم والأشياء التى يقولونها.
- ٣ - ضع قائمة بافتراضاتك الخاصة التى كانت خفية فى البداية، ولكنها قفزت إلى ذهنك الواعى. إبحث عما حدث وأدى إلى خروج أحد افتراضاتك الخفية إلى النور.