

# التفاوض الاستراتيجي

## إدارة التفاوض وسط الأزمات

# التفاوض الاستراتيجي

## إدارة التفاوض وسط الأزمات

**The Little Book of Strategic Peacebuilding**  
**Negotiating During Turbulent Times**  
**Author: Jayne Seminare Docherty**

Translated and printed by permission  
Arabic edition © 2008 by Dar El Thaqafa Communication House  
All rights reserved, international copyright secured

المؤلفة: جين سيمينار دوكرتي  
اصدار جمعية الأمل العراقية  
جميع حقوق الطبع أو إعادة النشر محفوظة لدار الثقافة / مصر



From  
the People of Japan



جمعية الأمل العراقية  
Iraqi Al-Amal Association  
منظمة غير حكومية NGO



Empowered lives.  
Resilient nations.

تنويه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978 - 1 - 77322 - 542 - 5

سلسلة بناء السلام 2

بقلم:

جين سيمينار دوكرتي

# التفاوض الاستراتيجي

إدارة التفاوض وسط الأزمات

ترجمة:

هدى بهيج

مراجعة اصدار جمعية الأمل العراقية:

الدكتور أحمد كاظم



From  
the People of Japan



جمعية الأمل العراقية  
Iraqi Al-Amal Association  
منظمة غير حكومية NGO



Empowered lives.  
Resilient nations.



## تقديم وعرض

بقلم الأستاذ الدكتور عقيل الخاقاني

عميد كلية الآداب - جامعة الكوفة

هذه ثلاث حلقات من سلسلة من الكتب التي قرن كتابها فيها بين العلم والعمل؛ أي بين المعرفة العلمية الأكاديمية والخبرة العملية - التي قد تزيد عند بعضهم على عقدين من الزمن - في قضايا (إدارة الصراع) و(التفاوض الاستراتيجي) و(بناء السلام)، وعرض مشكلاتها ومعالجتها، على نحوٍ يمكن أن يستفيد منها المتخصصون وغير المتخصصين، من المعنيين بشؤون المجتمع المدني وقضاياها عامة وقضايا الحوار وبناء السلام خاصة.

وعُقدت الحلقة الأولى - من هذه السلسلة - على (تحويل الصراع، ربط محكمٍ وواضح للمبادئ الإرشادية)، لـ(جون بول ليديراتش)، وعُقدت الحلقة الثانية على (التفاوض الاستراتيجي، إدارة التفاوض وسط الأزمات)، لـ(جين سيمينار دوكرتي)، أما الحلقة الثالثة فقد عُقدت على (استراتيجيات بناء السلام، هل يمكن بناء السلام؟)، لـ(ليزا شيرك)، من دون أن يُشغل هؤلاء الكُتّاب أنفسهم بالجانب التاريخي، أو

أن يُطبَّعوا في التنظير، إلا على نحو عام، بمقدار ما تقتضيه طبيعة البحث، إنَّما قدِّموا خلاصة نظرية لرؤية ولدت من رحم تجربة ميدانية، من شأنها أن تعزِّز (النظرية)، باختبار صحَّة فرضياتها؛ ابتغاء التوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى إضافة معرفية حقيقية، فضلا عمَّا توفره هذه السلسلة من معرفة منهجية بطرائق البحث، وتجربة ميدانية، للباحثين والدارسين والمعنيين بما تقدِّم. لذا نجد لهؤلاء المؤلفين حضورا لافتا، وهم يتحدثون عن تجاربهم، على نحو يدلُّ على إيمانهم بما كتبوا، تنظيرا وتطبيقا، وبما انتهوا إليه من نتائج وتوصيات.

ولعلَّ ما يزيد في أهمية هذه السلسلة هو أنَّ كتابها تصدِّو الموضوعات مستحدثة، ليس للبحث الأكاديمي عهدٌ قديم بها، ولم يعد البحث فيها ودراستها أمرا أكاديميا فحسب، إنَّما أضحي مطلبنا إنسانيا عاما؛ بسبب تصاعد حدَّة الصراعات والنزاعات التي عصفت ولما تزل تعصف بالعالم اليوم، ولاسيَّما السياسية والدينية منها، على نحو بات يهدِّد المجتمع الدولي ويقضُّ مضاجعه، في ضوء التطور التقني وانتشار أسلحة الدمار الشامل ووصولها إلى بعض المنظمات والجماعات الإرهابية.

من هنا تُعدُّ كتب هذه السلسلة مصادر مهمة في ميدانها، سواء أكان في البحث أم في التدريس أو في التدريب العملي على مفرداتها. وما يميِّز هذه (السلسلة) أيضا، هو أنَّها لم تعالج هذه الموضوعات والقضايا التي تقدِّم ذكرها، بوصفها جزءا من واقع راهن فحسب، بل نراها تؤسِّس لمنهج علمي عملي في كيفية التعامل مع ما يماثلها من مشكلات مركبة أو معقَّدة، يمكن أن ترافقها أو أن تقع في المستقبل؛ أي عدم الاقتصار على معالجة القضايا المعاصرة التي حملت هؤلاء الباحثين على النظر

فيها ووضع حلول لها، إنّما تأخذ بالحسبان ما قد يطرأ أو يحدث في العالم من تطورات سياسية أو اقتصادية أو فكرية أو اجتماعية، بما يضمن لهذا المنهج - الذي يقرون بين العلم والعمل - استمراره ونجاحه. وهذه مهمة ليست باليسيرة، تحتاج إلى قدر كبير من الوعي، والوضوح في الرؤية والمنهج، والتوازن بين الفكر والسلوك؛ على أنّ العالم يشهد تطورات كبيرة وسريعة، ربّما يعزُّ على كثير من الباحثين أو الدراسين إدراكها أو التنبؤ بها.

من هنا نستطيع أن نبيّن أهمية هذه الدراسات للمؤسسات الرسمية ذات العلاقة، التشريعية والتنفيذية، ومنظمات المجتمع المدني وجمعياته، والمؤسسات الأكاديمية، بمراكزها البحثية وأقسامها العلمية المعنية بهذا الشأن، ولاسيّما قسم المجتمع المدني الذي يُعدُّ القسم الوحيد من نوعه في الجامعات العراقية، وقد استحدث سنة (2008م) في كلية الآداب - جامعة الكوفة؛ لإعداد جيلٍ متخصص في قضايا المجتمع المدني، على وفق التشريعات والقوانين النافذة ومبادئ حقوق الإنسان، وترسيخ المعرفة الحقيقية بالمجتمع وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني ومنظماته، ورفدها بملاكات متخصصة لإسناد عملها وتفعيله، وتعزيز المشاركة الشعبية وإشاعة ثقافة الحوار وبناء السلام والديمقراطية وحقوق الإنسان، فضلا عن توظيف إمكانات خريجي القسم ومهاراتهم للعمل في المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية التي تُعنى بقضايا المجتمع المدني؛ ابتغاء الارتقاء بأدائها بما يلبي حاجة سوق العمل ويسهم في خدمة المجتمع وحلّ مشكلاته، والارتقاء بالوعي القانوني والعدل الاجتماعي، وإعداد الدراسات والبحوث

الأكاديمية الرصينة والبرامج المتميّزة، وعقد المؤتمرات والندوات  
والمواسم الثقافية؛ لإعلاء قيمة الإنسان بوصفه القيمة الحضارية الكبرى  
في هذا الوجود.

وبعد، فلا بدّ من إسداء الشكر وإفرا إلى كُتّاب هذه الحلقات الثلاث  
على ما بذلوا من جهدٍ كبير، قرنوا فيه بين العلم والعمل الميداني الرصين.  
والشكر موصول إلى الأخ الفاضل الدكتور أحمد كاظم (التدريسي في  
كلية الآداب - جامعة الكوفة) على ما أنفق من وقت وجهد كبيرين في  
تقويمها تقويماً لغويّاً دقيقاً. ولا بدّ من أن نخصّ بالشكر الجزيل والثناء  
الجميل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وجمعية الأمل  
العراقية، على إسهامهم الفاعل في أن ترى هذه الدراسات النور، متمنين  
للجميع دوام التقدّم والازدهار...

عقيل الخاقاني، العراق، النجف الأشرف،

جامعة الكوفة، تشرين الأول، 2017م

Email: aqeel.alkhaqani@uokufa.edu.iq



## مقدمة دار النشر

معظم الكتب التي تتحدث عن التفاوض، تتكلم عن التفاوض في ظل الأجواء المستقرة ولكننا - نحن البشر - مختلفون تماماً، في نظراتنا للأمور وتقويمنا للأشياء، واتخاذ القرارات، وغالباً ما يجعل هذا الأمر الأجواء المحيطة بالتفاوض غير مستقرة وزاخرة بالنزاعات.

لكن هذا «الكتاب المختصر» يتميز بأنه يقدم نصائح مفيدة، وخطوات عمل محددة، تساعدنا في أن نجتاز التفاوض بنجاح، حتى وسط النزاعات والتوترات. إن هذا الكتاب خير مرشد لإدارة المفاوضات في أوقات الأزمات.

يسعد دار الثقافة أن تقدم لقراءها هذا الكتاب ضمن سلسلة «الكتاب المختصر» وذلك بالتعاون مع Mennonite Central Committee «MCC» لجنة مانويت المركزية.

دار الثقافة



## شكر خاص

إنني مدينة بالامتنان العميق لكثير من الطلبة الذين درستهم على مدى سنوات عديدة، الذين ساعدوني في تنقيح أفكار هذا الموجز، لقد كانوا في الحقيقة زملاء مساعدين كما كانوا طلاباً.

وأدين بالشكر إلى كريستوفر هنيمان Christopher Honeyman وأندريا ك. شيندر Andrea K. Schneider لدعوتهما إياي للاشتراك في ندوة نوفمبر 2003 للذين يمارسون التفاوض ويدرسونه.

إن المحاورة مع مجموعات متعددة التوجهات بشأن التفاوض، ثم العمل بعد ذلك على الأبحاث التي قمنا بها حول فحص قوانين السوق ومراجعتها قد ساعدني على تنقيح أفكاري بشأن التفاوض الاستراتيجي. أتوجه بالشكر أيضاً إلى هوارد زير Howard Zehr لصبره ومعاونته لي أثناء كتابتي لهذا الموجز، وأخيراً، أنا مدينة بالفضل الكبير لفرانك بليمان Frank Blechman لمشاركتها لسخية إياي بمعرفته وحكمته الخاصة بالمفاوضات المركبة متعددة الأطراف.



## التفاوض في وقت الاضطرابات

تتجاوز سارة جونز، البالغة من العمر خمس سنوات، مع والدها بشأن الملابس التي سترتديها في المدرسة اليوم، ويناقش أخوها جون، الذي يبلغ الثامنة من العمر، والدته في موعد النوم المناسب لتلميذ بالصف الثالث الابتدائي، أما أختهم ليبي، ذات السادسة عشر عاماً، فتعقد اتفاقاً مع والديها بأن تؤدي وظيفة جليسة أطفال في صباح يوم السبت مقابل تزويدها بسعر البنزين ومفاتيح السيارة في ليلة السبت، ويقضي الوالدان صباح السبت في متجر بيع السيارات لمناقشة صفقة شراء سيارة جديدة، وفي لقائهم العائلي يوم الأحد بعد الظهر تناقش الأسرة كلها الأمور المتعلقة بقضاء العطلة إما على الشاطئ وإما على الجبال في الصيف المقبل، إن هذه الأسرة تتمتع بمفاوضين ناجحين.

التفاوض هو الشكل الأكثر استعمالاً في حل الصراعات، ويتضمن التفاوض فردين أو أكثر (ويطلق عليهم غالباً «أطراف التفاوض») وهم الذين يتواصلون مع بعضهم لتحقيق فهم مشترك للتغلب على الاختلافات والوصول إلى تسويات أو إلى منفعة متبادلة، وقد كُتبت الكثير من الكتب والمقالات والأبحاث الدراسية والرسائل العلمية عن

التفاوض أكثر مما كتب عن أية وسيلة أخرى للتعامل مع الاختلافات البشرية، وتحوي محال بيع الكتب في المطارات على الأقل كتاباً واحداً عن التفاوض، معداً لجعلك أكثر نجاحاً في المساعي التجارية.

تخبرك هذه الكتب متى تكون متفاوضاً «خشناً» ومتى تكون «رقيقاً»، إنها تعدل كشف الأسرار الثلاثة «للفوز» عن طريق التفاوض.

يتضمن التفاوض فردين أو أكثر يتواصلون مع بعضهم لتحقيق فهم مشترك، والتغلب على الاختلافات، للوصول إلى تسويات أو إلى منفعة متبادلة.

وتعطي تلميحات لتوقيت مشاركتك أو حجبك للمعلومات أثناء المقايضة، ويشرح بعضها مراحل التفاوض، ويساعدك على أن تفهم أن التفاوض يتضمن وضع جدول أعمال، وتحديد المشكلة، وتضييق مجال الاختلافات بين الأطراف، وتقوم معظم الكتب والكتيبات التي تتناول موضوع التفاوض باستكشاف طرق حل المشكلة، والتحاور، والإقناع، والمقايضة، ومجموعة هائلة من الأنشطة التواصلية الأخرى لتحقيق الاتفاق حول مشكلة معينة، بعض من هذه الكتب يعطي شروحات مفصلة متعلقة بتأثير اختلاف الجنس والثقافة على أساليب التفاوض، وتساعدك على التفكير في تأثير اهتمام وسائل الإعلام بالقضية على عملية التفاوض، أو تقودك عبر تعقيدات المفاوضات الدولية متعددة الأطراف.

لكن هذه المفاهيم المهمة والشقية الخاصة بالتفاوض ليست هي

موضوع هذا الكتاب، فهذا الموجز يستكشف بعداً للتفاوض لا يتم فهمه على نطاق واسع، وأحتى الانتباه إليه في بقية الكتب، وهو، كيف تؤثر التغيرات في الأجواء المحيطة على التفاوض؟ وكيف يمكن مواجهة هذه التغيرات أو الانتفاع منها في عملية التفاوض؟

### تغير البيئات المحيطة

غالباً ما تحدث المفاوضات في محيط العلاقات الموطدة، كما حدث مع عائلة جونز التي ذكرناها سابقاً، أو قد تحدث داخل الأبنية الاجتماعية الراسخة مثل النظام القانوني أو الخلفيات المشتركة، وعندما يلتقي المفاوضون في ظل العلاقات والهياكل السليمة بصورة عامة، ويتم قبولها على نطاق واسع بوصفها هيكل وعلاقات مشروعة، فإنهم يعملون في نطاق إحساس مستقر نسبياً بالواقع، فتكون علاقاتهم وتفاعلاتهم محكومة بقواعد ومبادئ مفهومة لكل منهم، وهذه القواعد والمبادئ يتم تدعيمها بمفاهيم ثقافية مقبولة طواعية عن كيفية القيام بالأمر، أو عن طريق قواعد السلوك الرسمية والالتزامات العقدية، أو عن طريق مزيج ما، من الاثنين معاً، وهذا يعني أن بإمكان الأطراف في البيئات المستقرة أن يركزوا على نقاط الالتقاء أكثر من التحكم بالاختلافات في بيئاتهم التي تؤثر على علاقاتهم.

تقدم البيئة المستقرة آليات تدعم عملية التفاوض، وتشمل الآتي:

- قواعد للسلوك مقبولة لدى كل منهم.
- مبادئ مشتركة للعدالة.
- يقين نسبي بأن المتفاوضين لهم مستقبل مشترك.

• مؤسسات (رسمية أو غير رسمية) يمكنها أن تدعم الاتفاقات التي تم التفاوض بشأنها.

ولكننا جميعاً نعلم أن الحياة قد يسودها الفوضى، وأن التغييرات تحدث بالفعل.

أحياناً يتم فرض التغيير علينا، مثلاً عندما يقوم صاحب شركة بالاندماج مع شركة أخرى، أو تقوم شركة منافسة بشراء الشركة التي نعمل بها، أو عندما تجبرنا القوانين الحكومية الجديدة على تغيير أساليبنا في إنجاز الأعمال، أو عندما تقرر إدارة المدارس المحلية أن تدمج مدرستين معاً بسبب تقلص عدد السكان.

وفي بعض الأحيان نقوم نحن بمبادرة التغيير، فنقرر مثلاً أن ننهي علاقتنا الزوجية، أو نشترك في حملة للحفاظ على البيئة لإجبار الحكومة على تغيير قوانينها وممارساتها، أو أن نبادر بالتغيير الذي يقود إلى تنوع عرقي وعنصري أعظم في أماكن عملنا، أو نعمل في بلد تمزقه الحروب سعياً لإنهاء النزاعات الأهلية والعنف الداخلي.

معظم الكتب التي تتناول موضوع التفاوض لا تطرح في كثير من الأحيان الأسئلة الصعبة مثل، كيف يمكننا التفاوض عندما تسود الفوضى؟ وكيف يمكن للبيئة غير المستقرة أن تغير وتحول مسار عملية التفاوض؟ وكيف يمكننا أن نتفاوض مع أحدنا الآخر عندما تكون المؤسسات والأبنية التي تدعم التفاوض مكسورة أو مفقودة؟ وكيف نتفاوض عندما لا تكون لدينا مفاهيم مشتركة عن كيفية التفاوض؟

خلال أوقات التغيير الاجتماعي والمؤسسي، تكون الآليات التي



تدعم التفاوض غير واضحة وهشة أو مفقودة تماماً، وهنا تقوم الأطراف بالتفاوض في البيئات التي يحتمل أن يكون فيها:

- قواعد للسلوك غير واضحة أو متناقضة.
- مبادئ متناقضة للعدالة.
- عدم يقين من أن لديهم مستقبلاً مشتركاً.
- مؤسسات أو آليات مكسورة أو غير موجودة أو متناقضة، لتدعيم الاتفاقات التي يتم التفاوض بشأنها.

### من الذي يمكنه الانتفاع من هذا الكتاب؟

إن كنت قد جربت من قبل أن تتفاوض حول موضوع ما ولكنك واجهت صعوبة في تحديد الأطراف التي تحتاج وجودها على مائدة التفاوض، فهذا الكتاب لأجلك، وإن كنت قد توصلت من قبل لاتفاق تم التفاوض عليه، فقط لكي تجد أطرافاً أخرى جديدة أو موضوعات جديدة تنشأ لإفساد الاتفاق، فهذا الكتاب لأجلك، إن كنت قد سعت لتحقيق تغيير اجتماعي، وكنت غير واثق من كيفية استعمال التفاوض كاستراتيجية لتحقيق أهدافك، فهذا الكتاب لأجلك، بكلمات أخرى، هذا الكتاب هو لأي شخص قد واجه موقفاً كانت فيه ممارسات التفاوض القائمة تبدو غير ملائمة.

لقد قمت عن عمد باختيار ثلاث قصص شديدة الاختلاف عن التفاوض في وقت الاضطرابات لكي أوضح الدروس المقدمة في هذا الكتاب، إحدى القصص تتضمن زوجين يتفقدان على الطلاق، والأخرى تتحدث عن مفاوضات تحدث في العمل بعد دمج شركتين معاً، أما

القصة الثالثة فتتعامل مع موضوع بيئي معقد، إن ما يربط القصص الثلاثة معاً هو الاضطراب الذي يحيط بعملية التفاوض ويتقدمها في كل حالة، هذا الكتاب ليس وصفة للتفاوض، بل هو دعوة للتجربة الخلاقة، إنني أتمنى أن يلهم هذا الكتاب القراء لتجربة أساليب جديدة للتعامل مع المفاوضات الصعبة، بدلاً من افتراض أن المواقف الصعبة تجعل المفاوضات مستحيلة.

هذا الكتاب هو دعوة لتجربة اساليب جديدة للتعامل مع المفاوضات الصعبة، بدلاً من افتراض ان المواقف الصعبة تجعل المفاوضات مستحيلة.

### هل التفاوض لعبة؟

الكتب التي تتناول موضوع التفاوض بصورة معلنة أوضمنية تعده لعبة أولقاءً يشبه لعبة تتم بين اللاعبين، فالكثير من هذه الكتب ينظر فقط للعناصر التخطيطية للعبة التفاوض، ولكن ما التحركات التي يمكن لأحد الأطراف أن يقوم بها لكي يزيد من فرصه في الفوز؟

إن تشبيه التفاوض باللعبة يفيد إذا تذكرنا أن هناك أنواعاً مختلفة من الألعاب، فيبدأ جيمس ب. كيرس James P. Carse كتابه «الألعاب المحدودة والألعاب غير المحدودة» Finite and Infinite Games بقوله:

«هناك نوعان من الألعاب، نوع يمكن أن يطلق عليه الألعاب المحدودة، والآخر يطلق عليه الألعاب غير المحدودة، فالألعاب المحدودة هي التي تلعبها بهدف تحقيق الفوز، أما الألعاب غير المحدودة فتتم لهدف الاستمرار في اللعب؟»

يمكن للمفاوضات أن تكون كلعبة محدودة أو كلعبة غير محدودة، أو كلعبة محدودة تؤدي في نطاق لعبة غير محدودة، عندما يضع المفاوضات الفوز بجولة المفاوضات بوصفه أولوية عظمى، حتى لو أنهى فوزهم هذا علاقاتهم بالطرف الآخر، فإنهم بذلك يلعبون لعبة محدودة، أما عندما يتعاملون مع المفاوضات كلقاء واحد في سياق علاقة مستمرة سيفوزون فيها ببعض الجولات ويخسرون في البعض الآخر، فإنهم بذلك يلعبون لعبة محدودة في نطاق اللعبة غير المحدودة لعلاقتهم.

في الأجواء المستقرة، قد يختار المفاوضات أن يركزوا على التخطيط قصير المدى بمعنى البحث عن التحركات التي تساعدني على الفوز في هذه المفاوضات، أو قد يختارون مزيجاً من التخطيط والاستراتيجيات التي تركز على إدارة العلاقات والمشاكل على مدى إطار زمني أطول، مثل: كيف يمكنني أن أزيد من فرص فوزي بهذه الجولة مع الحفاظ على استمرارية اللعبة (العلاقة) حتى يمكنني أن أفوز في جولات أخرى؟

أما في الأجواء غير المستقرة، فيتعرض المفاوضات الذين يحاولون التركيز فقط على المستوى التخطيطي إلى الخسارة حتى لو فازوا، فإنهم قد يخسرون في النهاية إذا جعل عدم الاستقرار بينهم من تنفيذ اتفاقهم أمراً صعباً أو مستحيلاً.

وأحياناً قد تحوّل التغيرات التي تحدث في البيئة ما يبدو أنه انتصاراً إلى هزيمة، ففي البيئة غير المستقرة، يمكن للمفاوضين الذين يفهمون ويستجيبون بفاعلية للنزاعات الموجودة في بيئاتهم المضطربة أن يتفاوضوا

حول مشاكلهم الخاصة بصورة أكثر فاعلية ويساعدون في إيجاد الاستقرار للنظام الأكبر، ولكي يقوموا بهذا الأمر لا بد أن يفكروا بعد استراتيجي بشأن ما هو أكثر من مجرد علاقتهم مع المفاوضين الآخرين الموجودين على مائدة المفاوضات، إنهم يحتاجون أن يفكروا في الطريقة التي يمكن بها للعبة التفاوض أن تندمج وتتأثر وتغير اللعبة غير المحدودة للعلاقات الاجتماعية التي تشكل البيئة التي يعيشون فيها ويعملون.

### لماذا أُلّف هذا الكتاب

في مجال عملي، أجد نفسي في رفقة مجموعتين مختلفتين من الناس المهتمين بقضايا تسوية النزاعات أو تحويلها، فأحدى المجموعتين، وهي جماعة الدارسين عن موضوع التفاوض والمفاوضين المحترفين، تميل للتفكير في التفاوض بوصفه لعبة محدودة، حتى لو كانت هذه اللعبة موضوعة داخل لعبة غير محدودة للعلاقات البشرية، ويصف كثير منهما التفاوض كما لو كان يحدث دائماً في خلفيات مستقرة، فيها قواعد وحدود واضحة، وفائزون وخاسرون واضحون.

أما المجموعة الأخرى، وهم النشطاء في مجال السلام وبناء السلام، فإنها تميل إلى النظر للتفاوض بعمق، يرى كثيرٌ منهم أنّ العالم ساحة لعب غير متعادلة، تقوم فيها الأطراف القوية بقهر الأطراف الأضعف، وبما أن الأطراف الأضعف ستخسر في النهاية لعبة التفاوض المحدودة، فمن الأفضل عدم القيام بهذه اللعبة على الإطلاق، هنا يتم صنع السلام عن طريق تركيز الطاقة على تغيير ساحة اللعب وقوانين اللعب، وليس بالتفاوض حول موضوعات أو مشاكل محددة مع الأطراف القوية المستبدة.

لكني أعتقد أن كلا المجموعتين على خطأ، فالذين يتعاملون مع التفاوض على أنه لعبة محدودة في محيط مستقر يقللون من التعقيد الكامل للنزاعات التي أتت بالأطراف إلى مائدة المفاوضات، إنهم قد يتفاوضون في الاتفاقات التي تضع ضمادة على الصراعات المتأصلة العميقة التي يصعب علاجها، وبذلك يخلقون اضطراباً اجتماعياً أعظم، وهكذا فإن السلام الذي يفوزون به في هذه المواقف هو مجرد الشعور بالتحسن، أما من يعتقدون أن التفاوض هو دائماً الترويج لمصلحة الأطراف القوية، فإنهم يركزون على مصادر النزاعات العقيمة المتأصلة، ولكنهم يتجاهلون خيار التفاوض بصورة استراتيجية لتحويل النزاع وتغيير الأنظمة الاجتماعية غير العادلة، ولكن كلا المجموعتين ستتفان عند التفكير في كيفية التفاوض الاستراتيجي في البيئات غير المستقرة.

- ويتضمن التفاوض الاستراتيجي في الأجواء غير المستقرة ما يأتي:
- التركيز على المشاكل الحالية وعلى العلاقات طويلة الأجل بين الأطراف.
  - إدارة الاضطرابات في الأجواء المحيطة والتفاعلات التي تحدث على مائدة المفاوضات.
  - العمل على دعم النظام الاجتماعي أو الإدارة السياسية التي تساند عملية التفاوض والاتفاق الذي يتوصل إليه المتفاوضون، أو تكوين أحدهما والحفاظ عليه.

## التفكير في الصورة الكبيرة

لكي يتم التفاوض بنجاح في المشكلات مع غياب الأنظمة التي تنظم التفاوض وتدعمه، لابد للمفاوضين أن يديروا أيضاً الفعاليات التي يتم التعامل معها عادة بطريقة هادئة وروتينية بواسطة المؤسسات القائمة، ومن ثم يجب أن يعتمدوا على حسن النية وعلى مساندة الأطراف الأخرى التي لاتحضر على مائدة التفاوض لكي يتم تنفيذ اتفاقهم والحفاظ عليه، فمهما كانت جودة الاتفاق وعدالته وإبداعه، لن يستطيع الآخر ونأني ساندوه إذا لم يتشاورالمفاوض ونمع هم بشأن هو يعرفوهم بهذا الاتفاق، على أن هذا الإعلام وهذه المشورة يجب أن تبدأ قبل انعقاد المفاوضات الرسمية، وتحتاج أن تستمر حتى بعد التوصل إلى اتفاق.

يمكننا التفكير في التفاوض الاستراتيجي بأنه مجموعة من طبقات التفاعل التي تشمل المفاوضات الأولية على المائدة، وظلال المفاوضات مع الأطراف التي لمتحضرعلى المائدة، (انظر الشكل رقم 1 صفحة 21)، تتم المفاوضات الأولية في القلب، ثم في الطبقة التالية للخارج، نجد ظلال المفاوضات مع الأطراف التي لها مصلحة في النزاع ولكنها قررت أن لاتتفاوض.

التفاوض الاستراتيجي هو مجموعة من طبقات التفاعل التي تشمل كلا من المفاوضات الأولية وظلال المفاوضات.

تتضمن هذه المجموعة المؤسسات والهيئات التي قد يكون لها مصلحة في النزاع. في حال النزاع الأسري، قد تشمل هذه المؤسسات العائلة الكبيرة الممتدة أوالمجتمع الديني، وفي النزاعات التي تحدث

في أماكن العمل، قد تقوم النقابات بهذه المهمة، أما في النزاعات العامة، فيقع أصحاب السلطة من الموظفين الحكوميين الكبار أو المنظمات غير الحكومية ضمن هذا التصنيف.

هذه المؤسسات والهيئات غالباً ما تكون لابعاً أساساً عندما يتعلق الأمر بتنفيذ أحد الاتفاقات، ولكن المفاوضين الذين يمثلون هذه الأطراف كثيراً ما يتمكنون من التحدث عن جزء واحد صغير فقط من المؤسسة، فتكون المفاوضات الداخلية في تلك المؤسسات مهمة للغاية عندما يأتي وقت تنفيذ الاتفاق والمحافظة عليه.

تحيط بالمجموعات المنظمة لأصحاب المصالح الطبقة الشعبية العامة المكونة من أفراد غير منظمين الذين يمكن تعبئتهم إما لمساندة الاتفاق الذي يجري التفاوض بشأنه وإما لمناهضته، فإذا وعى المتفاوضون احتياجات الطبقة الشعبية العامة وخططوا مسبقاً لعرض اتفاقهم عليها، يمكنهم بذلك أن يقللوا من فرص تكون جماعات تعارض نتائج مفاوضاتهم.

أخيراً، في أكثر الأجواء صعوبة وعدم استقرار، قد تتخذ الأطراف القوية التي لا تكون مشاركة بصورة مباشرة في النزاع أو في المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها إجراءات تغيير هذه الأجواء أو تضع ضغوطاً قوية على المفاوضين، لأهداف غالباً ما ترتبط عرضاً بالنزاع المحوري فقط، مثال على ذلك الحرب ضد الإرهاب بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، فقد صنفت الولايات المتحدة عدداً من الجماعات التي كانت مشتركة في المفاوضات لإنهاء النزاعات الأهلية حول العالم على أنها منظمات

إرهابية، في بعض الحالات، بدأت الولايات المتحدة بتحويل بعض الموارد العسكرية والمالية الإضافية للحكومات التي تتفاوض مع هذه الجماعات، الأمر الذي أوقف المفاوضات بصورة أساسية.

لكن من الواضح أن المفاوضين لا يمكنهم أن يتنبأوا بوقوع أحداث مثل الحادي عشر من سبتمبر، ولا يستطيعون أن يفعلوا الكثير للتحكم في ردود أفعال الأطراف القوية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن في كثير من الحالات يكون من الممكن التأثير على تحركات الأطراف القوية الخارجية، مثل الكونجرس أو الإعلام، إذا اتخذت الأطراف المتفاوضة موقفاً موحداً بشأن هؤلاء الممثلين الأقوياء، في هذا الكتاب، سأقوم بالتعامل مع حالات تستطيع فيها الأطراف أن تفرض نفوذها على الممثلين الأقوياء الذين هم خارج المفاوضات، ولكنني أريد أن أعترف أن هناك بعض الحالات يكون فيها التأثير على الممثلين الخارجيين الأقوياء أمراً مستحيلاً.

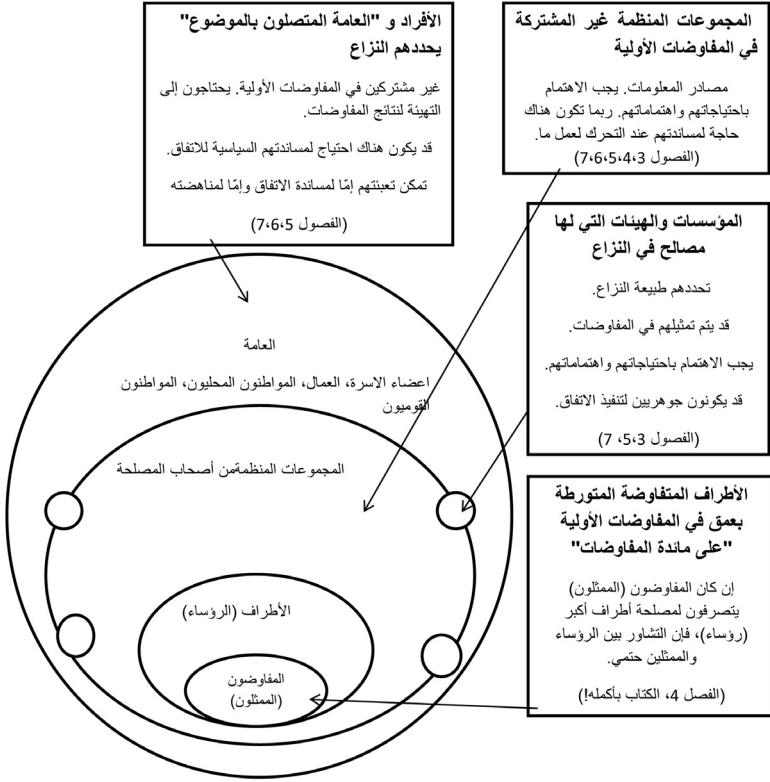
### ثلاث قصص

سنعود من وقت لآخر في هذا الكتاب لقصص ثلاثتشرح التفاوض أثناء أوقات التغيير، وفي كل فصل ستستعمل هذه القصص لشرح النقاط المقصود إيضاها واقتراح طرق لمساعدتك في المواقف التي قد تكون فيها إما مجرد مراقب وإما مشاركاً بصورة فعلية.



## (الشكل 1)

# التفاوض الاستراتيجي يشمل المفاوضات الأولية وظلال المفاوضات



بعض الأطراف القوية  
الأخرى يمكنها أن تغير  
أجواء المفاوضات وتؤثر  
فيها.

### جين وسام ينهيان زواجهما

جين وسام متزوجان منذ 24 عاماً، ولديهما ابنة في السادسة عشرة من العمر، تدعى جنيفر. لقد قررا الطلاق، وهما يريدان أن يتفاوضا بشأن شروط اتفاق الطلاق بنفسيهما بدلاً من الاستعانة بمحاميين.

يحتاج جين وسام أن يقررا كيفية تخصيص الأصول والديون، ومن الذي سيتكفل باحتياجات جنيفر، بما فيها مصروفات تعليمها؟ وكيف سيتمكنان من الاستمرار في اتخاذ القرارات كوالدين معاً؟ وكيف سيتشاركان في حقوق الزيارة؟ وأين ستقضي جنيفر العطلات؟ وكيف سيتكفلان التأمين الصحي الدائم لجنيفر؟

### العمل الشاق لدمج الشركات

يلتقي ممثلون عن نقابة الموظفين وعن إدارة شركة أكم - زوكون

للتفاوض بشأن عقد العمل الذي يحكم 30% من العاملين بالشركة. Acme- ZOCON

وهذه هي أول مفاوضات من نوعها تحدث منذ دمج شركتي "أكم" و"زوكون" معاً.

منذ أن تم الدمج كانت هناك إدارتان لعمليات إعادة التنظيم، والتقليص بنسبة 25% في قسمين رئيسيين من الشركة. تشمل المفاوضات موضوعي الأجور الاعتيادية وأرباح نقابة الموظفين، فضلاً عن مسألة الإجراءات التأديبية التي سيتم استخدامها مع موظفي النقابة، هل هي تلك التي تم التفاوض بشأنها مع أكم أم التي تم التفاوض بشأنها مع زوكون قبل دمجهما.

### تطبيق نظم الإدارة الإيكولوجية (\*)

يلتقي موظفو هيأتين فيدراليتين مع مربّي المواشي وممثلين عن جماعات الدعوة لحماية البيئة لمناقشة كيفية تحديد عدد الماشية التي سترعى على الأراضي الفيدرالية. وكانت العلاقات بين هذه الأطراف يسودها النزاع والتقاضى. فجماعات حماية البيئة قد رفعت دعوى ضد هاتين الهيئتين لمنعهما من إصدار تصاريح بالرعى. إذ تريد بعض جماعات حماية البيئة أن تمنع رعى المواشي من الأراضي العامة، على حين ترى جماعات أخرى أن بعض الرعى يمكن أن يكون مقبولاً، ولكنهم يريدون أن يعدلوا هذه العمليات بتحديد عدد المواشي التي سترعى. يوافق بعض من مربّي المواشي على تغيير ممارسات الرعى، ويقاوم هذه التغييرات آخرون. ويميز بعض مربّي المواشي بين جماعات حماية البيئة المحلية الأصل والجماعات الوطنية الأصل، معطين الجماعات الأولى مصداقية وشرعية، على حين يصفون الأخيرة بأنها من جماعات من الأجانب الغريباء الذين يتدخلون في أمور لا يفهمونها.

الولايات الفيدرالية الجديدة تطلب أن تتخذ القرارات الخاصة بالرعى باستعمال "استراتيجيات إدارة النظم الإيكولوجية"، ولكن لا أحد يعرف بوضوح ما شكل إدارة النظم الإيكولوجية. ويزيد على ذلك أن هاتين الهيئتين ليس ليهما إجراءات تشغيل قياسية للإدارة على مستوى إيكولوجي.

\* الأيكولوجي Ecology: هو العلم الذي يدرس العلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها. (المحرر عن الموارد).



## المفاوضات تتم في أجواء متفاوض عليها

يتضمن التفاوض أطرافاً بينهم نزاع أو صراع، ويعملون على التوصل إلى حل لمشكلتهم بشرط ألا يستعمل العنف في هذا الحل، وقد يجري التفاوض بطريقة تنافسية: إذ يحاول كل طرف أن يزيد من مكاسبه ويقلل من خسائره الشخصية، أو قد يجري التفاوض بصورة تعاونية: بأن تحاول الأطراف أن تفهم كيف يمكن لكل طرف أن يصل إلى أكثر الحلول المرضية لمشكلته، في معظم الحالات، تتحرك الأطراف فيما بين المنهجين التنافسي والتعاوني، بحسب الموضوع، وطبيعة علاقاتهم، مع حشد من العوامل الأخرى.

إن العلاقة المميزة لمعظم المؤلفات التي تتحدث عن التفاوض هي فكرة أن المتفاوضين يعرضون مواقفهم (أي أهدافهم المعلنة)، ولكنهم يكونون مدفوعين أكثر بمصالحهم (وهي ما يريدونه حقاً) واحتياجاتهم (أي ما يحتاجونه بالفعل لكي يعيشوا)، إن النموذج التقليدي للمواقف مقابل المصالح، يعبر عنه حال فتاتين تتجادلان عن سينال آخر برتقالة في المنزل، فكل منهما تصر على أن تأخذ البرتقالة كاملة، وكل منهما تدعي أن اقتسام البرتقالة (أو اقتراح التقسيم) ليست خياراً يمكن طرحه

للتفاوض، وهكذا تسأل الوالدة كلاً منهما عن سبب احتياجها لهذه البرتقالة، فتقول إحدى الفتاتين إنها تحتاج الثمرة وعصيرها لصنع وصفة معينة، على حين تحتاج الفتاة الأخرى القشر لعمل وصفة مختلفة، إن الحل الذي تفوز بواسطته كلا الفتاتين (المقايضة التكاملية) هو أن تحصل إحدى الفتاتين على كل القشر وتحصل الأخرى على الثمرة وعصيرها.

لسوء الحظ تكون الحياة في الغالب أكثر تعقيداً من مثل هذه الحالة، فليس من الصعب فحسب أن تجد نتيجة يربح بها الجميع، أو نتيجة تكاملية في التفاوض، لكن في كثير من الحالات توجد نزاعات هائلة حول من الذي من حقه الجلوس إلى مائدة التفاوض؟ وما القضايا الفعلية التي سيتم التفاوض بشأنها؟ وكيف يجب هيكلية المفاوضات أو إدارتها؟

### الحد الأدنى الذي يحتاجه التفاوض

لكي يتم التفاوض، يجب أن تتفق الأطراف أولاً على أن لديها نزاعاً أو صراعاً، ويجب أن تتفق أيضاً على أن التفاوض هو عملية ملائمة للتعامل مع هذا الموقف، فمثلاً عائلة جون، يسمح لسارة التي تبلغ من العمر خمس سنوات أن تتفاوض بشأن ما سترتيده في المدرسة، لكن على العكس، لم تدرك عائلة هاريسون أن ابنتها بوبي، رفيق سارة في اللعب، شريك مقبول في التفاوض، أو على الأقل ليس في هذا الموضوع، فإذا أراد بوبي أن يتفاوض بشأن اختياره لملابسه، فإن عليه أولاً أن يعيد التفاوض بشأن قوانين أسرته غير المعلنة لدور كل من

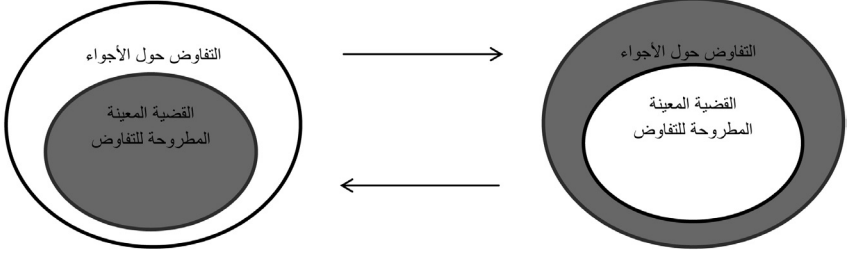
الوالد والطفل، إن بوبي يفهم ذلك بالفطرة عندما ينوح متدمراً «سارة تقوم باختيار ملابسها!».

وإذ تشعر والدة بوبي بالإحباط نتيجة الصراعات اليومية التي تحدث حول ملابس المدرسة، تتحدث مع والدة سارة، التي تشرح لها الأشياء القابلة للتفاوض والأشياء غير القابلة للتفاوض في الأسرة، وفي اليوم التالي، يقوم بوبي ووالدته معاً بتقرير ما سيرتديه في المدرسة، في هذه الحال، قامت والدة بوبي بتغيير إحساسها بالواقع لكي تقبل بوبي شريكاً في المفاوضات، ومسألة اختياره لملابسه موضوعاً قابلاً للتفاوض، في الحقيقة لقد قامت والدة بوبي بتغيير شيء يعتقد الكثير من الناس بصعوبة تغييره، وهو شعورها بكيانها بوصفها أمّاً وفهمها الداخلي لما هو متوقع من «الأم الصالحة».

توضح هذه القصة البسيطة أن جميع المفاوضات التي تتم حول قضية أو مشكلة معينة تتم في سياق يكون هو نفسه قابلاً للتفاوض وقابلاً للتغيير، وخلال أية مفاوضات، يستطيع الأطراف ويمكنهم عادة أن ينتقلوا من مناقشة مشكلة معينة إلى التفاوض بشأن الأجواء التي يعملون فيها. يمكننا أن نتخيل هذه السمة المهمة للتفاوض في أذهاننا باستعمال النموذج الموضح في الشكل الآتي:

## (الشكل 2)

يمكن للأطراف أن تنتقل بين نوعين من التفاوض



لكي تتفاوض الأطراف حول قضية ما، لا بد أن تتسم أجواء التفاوض بالسمات الآتية:

- يجب أن تكون لدى الأطراف علاقة متبادلة معترف بها.
- يجب على الأطراف أن تتفق على أن هناك نزاعاً أو صراعاً.
- يجب أن تتفق أيضاً على أن النزاع أو الصراع قابل للتفاوض.
- أخيراً يجب على كل طرف أن يعي أن الطرف الآخر هو شريك شرعي في المفاوضات.

في الأجواء المضطربة قد تكون الشروط الأربعة اللازمة للتفاوض هشة أو ضعيفة، لذلك يجب أن توجه الطاقة نحو بناء هذه الشروط اللازمة للتفاوض حول القضايا أو المشكلات.

المفاوضات التي تتم حول قضية أو مشكلة معينة تتم في أجواء معينة تكون هي في حد ذاتها قابلة للتفاوض والتغيير.



وإلى حدٍ ما، تحتاج الأطراف المشتركة في المفاوضات أن يكون لديها أيضاً حس بالعالم المشترك، ليس من الضروري على الإطلاق أن تشارك الأطراف تماماً في فهم موحد للواقع، ولكننا يمكن أن نقول إن المفاوضات ستكون أسهل إذا توافر الآتي:

- إذا اتفقت الأطراف على تلك الأجزاء التي قد تكون أكثر ارتباطاً بالقضية الأساساً أثناء مفاوضاتها.
  - إذا شاركت الأطراف قواعد وقوانين وتوقعات ضمنية حول كيفية تقدم سير المفاوضات.
  - إذا أدركت الأطراف شرعية الأحكام الذين من المحتمل اللجوء إليهم إذا وصلوا إلى طريق مسدود في مفاوضاتهم.
- لكن هذه الشروط المثالية يقل احتمال نجاحها في أوقات التغيير، ففي مثل هذه الحالات، يجب اقتسام الطاقة والاهتمام بين كل من التفاوض حول السياق والتفاوض بشأن القضايا المحددة، هذا الاهتمام المقسم هو السمة المفتاحية التي تفرق بين التفاوض في أوقات التغيير والتفاوض في خلفية مستقرة نسبياً.

### مفاهيم ضمنية عملية

كلّما حاولنا التفاوض، تكون هناك مشاكل تتوافر فيها الشروط اللازمة للتفاوض، فربما ترى بعض الأطراف أن هناك نزاعاً، على حين لا تدرك الأطراف الأخرى أن هناك مشكلة. ويحتمل حدوث هذا الأمر بالتحديد في حالات التفاوت الهائل في القوة، أو عندما تتواصل الأطراف مع بعضها بطريقة غير مباشرة فقط، فمثلاً، قد يرى العمال الاعتياديون

بشراكة أكم - زوكون مشاكل نتيجة الدمج قد لا تدركها الإدارة العليا، وعلى الجانب الآخر في التطرف الأكبر لهذه المشكلة، قد تنكر بعض الأطراف حتى وجود الأطراف الأخرى في النزاع، أو قد تدرك وجودها ولكنها تنكر عليها حقها في أن تشارك في المفاوضات.

أحياناً يجب أن تستعمل الأطراف تكتيكات المواجهة لخلق الشروط والظروف الملائمة للتفاوض، ولكن يجب استعمال المواجهة بحذر لتجنب سجن بعض الأطراف داخل الشعور بأنها أطراف «صالحة» والأطراف الأخرى «شريرة» تمنع التحرك نحو مائدة التفاوض، إن تكتيكات المواجهة العنيفة أو الشرسة يمكنها أن تترك آثاراً من الغضب والألم التي تعوق القدرة على العمل بتعاون مع الآخرين في المفاوضات، ولكن المواجهة التي تستعمل جيداً وبحذر يمكن أن تخلق الظروف الملائمة الضرورية للتفاوض.

## التغيرات في الأجواء المحيطة يمكن أن تخلق اضطراباً في المفاوضات

تستعمل الأطراف أحياناً تكتيكات المواجهة لكي «تجبر» الطرف الآخر على التفاوض، أولت تحديد القضايا وتعريفها، ولكي تستعمل مثل هذه التكتيكات بفعالية، نحتاج أن نفهم عدم الإستقرار الذي يجعل من الصعب على الأطراف أن يعترفوا ببعضهم شركاء في التفاوض وأن يصلوا إلى اتفاق بشأن قضايا التفاوض، الحالات الثلاث التي ذكرناها في الفصل الأول توضح طرقاً متنوعة تكون المفاوضات فيها صعبة بسبب اضطراب الأجواء المحيطة بعملية التفاوض.

### جين وسام ينهيان زواجهما

يجب على جين وسام أن يتفاوضا بشأن بعض القضايا الصعبة: كتخصيص الأصول والديون، والتكفل باحتياجات جنيفر، وتحديد كيف سيستمران في القرارات كوالدين معاً، والاتفاق على حقوق الزيارة، وتحديد أين ستقضي جنيفر العطلات؟ والاتفاق حول كيفية التكفل بالتأمين الصحي الدائم لجين، ولكن، بمثل أهمية حل هذه

القضايا، سيكون على جين وسام أن يعيدا تشكيل عالميهما لكي يتضمن حقيقة أنهما سيظلان والدين متعاونين على الرغم من أنهما لن يستمرا متزوجين.

إن إعادة التفاوض حول واقع العلاقة بالنسبة لجين وسام لن يكون مستقراً بعمق حتى لو أراد كلاهما الطلاق. فالواقع لا يتم التفاوض معه بعقلانية، فنحن لا نقاوض أونتاجر بشعورنا بحياتنا ككل منسق، ولكن بدلاً من ذلك، يحكي كلُّ منا قصة حياته، وروايات تحكي سيرتنا الذاتية التي تعطي حياتنا معنى وتشكل شعورنا بالهوية، لذلك يجب على كل من جين وسام أن يعيدا رواية قصة علاقتهما وتشكيل هويتهما كجزء من الانتقال من كونهما شريكان في الزواج لكونهما والدين مطلقين لجينفر. كيف يمكن لجين وسام أن ينجحا في قائمة المتطلبات اللازمة للتفاوض؟

- أن يتفقا أن لديهما نزاعاً.
- أن يتفقا على أن التفاوض هو أفضل الطرق للتعامل مع نزاعهما.
- أن يعترف كلُّ منهما بالآخر شريكاً شرعياً في التفاوض.
- أن يتفقا على قائمة أولية من الموضوعات التي يحتاجان لمواجهتها.
- يجب أن تكون لديهما علاقة متبادلة معترف بها، ولكنها علاقة في طور التغيير؛ لأنهما سيعيدان تشكيل قصة زواجهما وعملهما لتحديد رؤية مشتركة لعلاقتهم المستقبلية.

هذا العامل الأخير يشير إلى عدم الاستقرار في الأجواء المحيطة بكل من جين وسام، فتعقيدات الموقف غير المستقر ستؤثر على تفاوضهما؛

لأن الطبيعة المتغيرة لتلك العلاقة هي بالتحديد التي أتت بجين وسام إلى مائدة التفاوض، لأن مفاهيمهم المختلفة حول مستقبل علاقتهما كوالدين متعاونين والعملية العاطفية الصعبة لحل هويتهم من زواجهما تخلق عدم استقرار في علاقتهما المتبادلة المعترف بها، فضلاً عن أن عدم استقرار علاقتهما من الأرجح أن تعبر عن نفسه في الاختلافات حول توحيد الرؤية في المناطق الأربع الآتية:

• تعريف القضية: ما الأمر الذي نتفاوض بشأنه؟ أو ما الأمر القابل للتفاوض؟

• ما مبادئ السلوك التي تحكم عملية التفاوض؟  
• ما مقاييس العدل التي تستعمل للمساعدة في حل الاختلافات حول هذه القضايا؟

• ما الأطراف الخارجية التي يلجأ إليها للمساعدة في حل أي تعقيد قد يحدث في المفاوضات؟

إن لم يفهم جين وسام العملية الصعبة المتعلقة بإعادة التفاوض حول هويتهم وإعادة رواية وقائعها بشكل آخر، فإنهما عندما يتعثرا في المفاوضات فإن الأرجح هو أن يتهم أحدهما الآخر بأنه غير عقلاني، أو غير دقيق، أو شديد العاطفة، ولكن، من ناحية أخرى، إذا استطاع أن يعيدا رواية وقائع حياتهما بطرق تسمح لكل منهما أن يتحرك للأمام بحياته، فإن المفاوضات حينها ستسير بصورة مرضية أكثر وستدوم الاتفاقات لمدة أطول.

إن حال جين وسام تشير إلى سمة مهمة للأجواء المحيطة التي تحدث فيها المفاوضات: إن واقعنا الاجتماعي المشترك هو نتاج تكوين

غرض ومعنى لحياتنا، وقصة كل منا هي جزء محوري من الطريقة التي نعطي بها معنى لعالمنا، أما أنواع الفعاليات التي ترتبط كثيراً بالتفاوض فهي: المقايضة، وحل المشكلات، والمناقشة والجدل، والإقناع، ولكي تشترك في هذه الفعاليات تستعمل الأطراف لغة رسمية ولغة ودية، اللغة الرسمية هي لغة عقلانية تحليلية؛ إنها لغة المنطق والمقايضة، أما اللغة الودية فهي اللغة التي نستعملها للتعبير عن الارتباط أو عدم الارتباط بالآخرين، يستعمل المفاوضون هاتين الصيغتين من اللغة معاً لتكوين علاقة يستطيعون فيها أن يحلوا المشكلات ويسووا النزاعات وللمحافظة على هذه العلاقة أيضاً.

وعلى العكس، فإن الفعاليات التي نستعملها للتفاوض حول واقعنا المشترك - أو الأجواء التي نتفاوض فيها - تتضمن تسمية العالم المحيط (ما الموجود حولنا؟ وماذا يعني؟)، وكذلك تسمية أنفسنا والآخرين (من أنا؟ ومن أنت؟)، إن أنواع اللغة التي نستعملها للتفاوض حول واقعنا المشترك هي رواية القصة، والاستعارات، والتشبيهات أو الرموز القوية، هذه الأشكال من اللغة هي أغنى وأكثر تعقيداً من لغة التفاوض حول القضية؛ فهي مرتبطة بالقدرة البشرية على إعطاء معنى للعالم، أو بمعنى أدق مرتبطة بحقيقة بالقدرة البشرية على خلق عالم من العلاقات والمؤسسات الاجتماعية.

تغيير البيانات يتطلب حقائق ومفاهيم مشتركة  
لكي يتم التفاوض بشأنها. وهذا يتضمن  
القصص والاستعارات والتشبيهات  
والرموز.

للوصول إلى اتفاقات بشأن القضايا المحددة التي يواجهها جين وسام في طلاقهما يجب عليهما أيضاً أن يقضيا وقتاً في رواية وقائع عن هويتهما وعما سيصبحان عليه بالنسبة لأحدهما الآخر، إن رواية الوقائع تفتح المجال أيضاً للـحزن، الذي يعدُّ جزءاً مهماً في أية عملية للتفاوض، وفيها تتكيف الأطراف مع الأجواء المتغيرة التي تحوي الخسارة.

### العمل الشاق لدمج الشركات

عندما يجتمع ممثلون من العمال ومن الإدارة في الشركة المندمجة حديثاً أكم - زوكون لكي يتفاوضوا حول وضع عقد عمل جديد لثلاثين بالمائة من قوة عمل الشركة، فإنهم يعملون في نطاق مجموعة ممارسات شديدة الرسمية والمؤسسية وهي التي تحكم التفاوض بشأن العمل.

- إنهم يدركون ماهية علاقتهم.
  - ويقبلون أن التفاوض هو الوسيلة المناسبة للتعامل مع اختلافاتهم.
  - إنهم يعترفون بأحدهم الآخر بوصفهم مفاوضين شرعيين.
  - ربما يشتركون ببعض القوانين والمبادئ غير المعلنة التي تتعلق بكيفية التفاوض.
  - ربما تتفق الأطراف على الحكام أنفسهم الذين من المحتمل الاستعانة بهم إذا وصلوا إلى طريق مسدود في مفاوضاتهم.
- في هذه الحالة، قد تقود ثقة الأطراف في قدرتهم على التعامل مع هذه المفاوضات «الروتينية» إلى المشاكل لأن الأجواء المحيطة بهم قد تغيرت أكثر مما يدركون.

فكل شركة تطور ثقافة مشتركة من قواعد وقوانين وقيم وتوقعات مشتركة عن السلوك المناسب السليم، ودمج الثقافات المشتركة ليس بالأمر السهل ولا الخالي من الصراعات، فضلاً عن أن الصراعات تتفاقم بسبب أن الجانب السهل من الدمج نادراً ما يتم إعطاؤه الاهتمام المناسب خلال عملية مفاوضات الدمج؛ فصيغتنا الهوية «نحن» و«هم» القديمتان يصعب موتهما والتخلي عنهما، وعلى الأرجح أنهما يستمران مدة من الوقت، والأكثر من ذلك أن من النادر ما يكون ارتباط الشركتين المندمجتين ارتباطاً بين ندين متساويين، وفي بعض الأحيان يكون نتيجة لاستيلاء عدائي من واحدة على الأخرى، وعندما يتبع الدمج إعادة تنظيم وتقليص للعمالة، يراقب الموظفون عن كثب لتحديد أي الموظفين سينتفع من الدمج وأيهم سيعاني منه.

وعندما تبدأ عملية التفاوض يكون من المحتمل أن يبدأ الطرفان في افتراض أنهما يشتركان في القواعد والمبادئ والتوقعات نفسها الخاصة بكيفية سير المفاوضات وتقدمها، ويشتركان في ذلك إلى حد ما، ومع ذلك تقوم كل شركة بأداء مفاوضاتها الخاصة بالعمالة بحسب مبادئها الثقافية غير المعلنة، وقد يدهش المفاوضون من شركة أكم - زوكون من مدى الاختلاف والتفاوت في مبادئ كل منهما، والاحتمال الأكبر هو أن تظهر نتائج الثقافة المشتركة بوضوح أثناء التفاوض حول الإجراءات التأديبية التي ستحكم العلاقات في الشركة المندمجة، ولكن هذه النتائج ستظهر أيضاً في مناقشات أخرى.

على السطح، قد يبدو أن المفاوضين في شركة أكم - زوكون يتفقون بشأن تلك الأجزاء الخاصة بواقعهم الذي يتفاوضون حوله، وهذه



الأجزاء مرتبطة ارتباطاً كبيراً بموضوع مفاوضاتهم، ولكن المفاوضات الأكثر عمقاً حول أية ثقافة ستسود ثقافة (أكم) أم ثقافة (زوكون)، أو كيف سيدمجان ثقافتهما معاً، سيولى هذا الأهتماماً خاصاً، وللأسف، ليست هذه هي نوعية القضايا التي يعترف بها أو تلائم بسهولة معظم المتفاوضين بشأن العمالة.

تنشأ صعوبة أخرى بالنسبة للمفاوضين من «أكم - زوكون» من حقيقة أن التغيرات التي تكونت باندماج الشركتين ربما تمت المصادقة عليها بطريقة غير متعادلة في الشركة، فإذا فكرنا في المنظمة أو الشركة وكأنها على شكل هرم تكون القيادة في قمته، وفي الطبقة المتوسطة الإدارة، والعمال في القاعدة، وقد يكون الدامج تفاوض مع مستويات القمة، ربما تم هذا باستشارة الطبقة المتوسطة أي الإدارة، وربما باستشارة قليلة أو من دون استشارة العمال على الإطلاق، ولكن الإدارة المتوسطة والعمال لا بد أن يعيدوا التفاوض بشأن علاقتهم في التقسيم الثقافي الجديد لشركة أكم - زوكون لكي تتمكن الشركة من أداء عملها بفعالية، (الشكل 3) في الصحيفة (38) يوضح الحاجة للانتباه للطرق التي تؤثر بها التغيرات التي تحدث في البيئة على أعضاء الشركة أو الجماعة بصورة مختلفة.

نتعلم من حالة شركة «أكم - زوكون» أن التغيير لا يرحب به كل أطراف النزاع ترحيباً متساوياً، وهذا يخلق اضطراباً بالنسبة للمفاوضين.

### (الشكل 3)

## التغيير لا يعاني منه كل أفراد المنظمة بالكيفية نفسها



وقد يكون بعض الموظفين مستعداً للتحرك إلى لأمام وتبني رواية مستقبلية لهواية «أكم - زوكون» المشتركة. على حين قد يحزن موظفون آخرون على فقدهم الهوية القديمة كما فقدوا وظائفهم مع الدمج، إن محاولة التحرك مباشرة نحو حل المشكلات والمقايضة عندما يكون لدى الأطراف مشاعر مختلفة حول التغيرات في علاقتهم بالشركة من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى إثارة المقاومة ضد الاتفاق المتفاوض عليه.

### تطبيق نظم الإدارة الإيكولوجية:

إن كانت حالتا جين وسام، وشركة «أكم - زوكون» تدعوان للتحدي، فإنهما لا يقاسان إلى التفاوض حول تنفيذ استراتيجيات إدارة إيكولوجية على أرض فيدرالية، ففيهذه الحالة يكون لدينا:

- أطراف منقسمون داخلياً؛ فليس جميع أصحاب المواشي لديهم النظرة تجاه النزاع نفسها، وليس لجميع حماة البيئة نظرة موحدة نحو النزاع، والسلطات الفيدرالية تزخر بالانقسامات الداخلية وبالتنافس بين الهيئات المختلفة فيها.
- أطراف ضعيفة التنظيم ومن الصعب التعرف عليها؛ فأية جماعات منظمة لحماية البيئة هي التي سيتم إشراكها في المفاوضات؟ وماذا سنفعل بشأن مربّي المواشي الذين لا يريدون أن يشتركوا في هذه العملية؟
- ممثلون من مختلف السلطات البيروقراطية الكبيرة الذين لا يستطيعون أن يتحدثوا باسم مؤسساتهم كلها، بل قد تحدد قدراتهم على جلب ذرائع لتحميلها على المشكلة في النهاية مدى نجاح نتيجة المفاوضات.

- أطراف لا بد، بطبيعتها، من أن تتفاوض من خلال ممثلين، ولكن ممثليها معرضون لأن يصيبهم الضرر بفعل النزاعات الداخلية فيما بينهم.
- مجموعة من القضايا شديدة الاتساع والتعقيد حتى أن تحديد المفاوضات داخل جدول أعمال يكمن إدارته يكون أمراً صعباً.
- ممثلون (الكونجرس والمرشحون السياسيون في المنظمات الفيدرالية نفسها) لا وجود لهم على مائدة التفاوض ولكن لديهم السلطة لإحداث تغييرات في الأجواء المحيطة بالتفاوض التي تتضمن اهتماماً فورياً من الأطراف.

عندما تكون الأجواء غير مستقرة بشكل كبير،  
يكون على الأطراف أحياناً أن يعطوا «المفاوضات  
التي تسبق التفاوض» القدر من الاهتمام نفسه  
الذي يعطونه لعملية التفاوض نفسها.

في هذا الإطار، تكون المفاوضات الأولية التي تسبق التفاوض في مثل أهمية المفاوضات التي تتم على مائدة التفاوض؛ إذ تشمل المفاوضات التي تتم قبل التفاوض تحديد القضايا، واختيار المكان المحدد والمشكلة التي ستركز حولها التفاوض، وإقامة علاقات بين الأطراف تكون ملائمة لمساندة التفاوض، ووضع جدول زمني للمفاوضات، وكثيراً ما تتضمن المفاوضات التي تتم بشأن التفاوض استخدام عمليات أخرى لحل النزاع أو لتحويل النزاع، تشمل على سبيل المثال، الحوارات، ومجموعات المناقشة، وعمليات تصويرية تخيلية لتحسين العلاقات وتطوير فهم مشترك للمشاكل قبل بدء المفاوضات.

دعونا نفترض إذن أن الأطراف قد نَقَّحت المشكلة الأصلية بالطرق

الآتية: قام ممثلون من جماعات حماية البيئة وأصحاب المواشي الذين كانوا يشتركون في عمليات تحاورية أخرى لعدة سنوات، بالاتفاق مع المديرين المحليين لمنظمتين فيدراليتين في منطقة محددة في نيو مكسيكو معلنين أنهم على استعداد للتفاوض بشأن أربعة قضايا، هذه القضايا هي: المعلومات (بيانات عملية وبحثية) المطلوبة عن النظام الإيكولوجي لاتخاذ قرارات بشأن الصحة الإكولوجية قبل تقديم تصاريح للرعي في هذه المنطقة، من الذي سيقوم بتجميع البيانات؟، كيف سيتم تحليل البيانات؟، وبواسطة من ستركز المفاوضات على التخطيط لمنطقة واحدة صغيرة لمدة من خمس إلى عشر سنوات قادمة؟، يدرك المشاركون في هذا الأمر أنه عمل تجريبي - منهج جديد للتخطيط التعاوني - وأن هذه المفاوضات لن تحل النزاع الاجتماعي والسياسي الأوسع حول حقوق الرعي على الأراضي الفيدرالية، ومع ذلك فإن هذه التجربة المحدودة قد تظهر أنموذجاً للتفاوض بشأن ممارسات إدارة النظام الإكولوجي التي يمكن تكرارها في مكان آخر في نظام الأراضي الفيدرالية.

وإذا تم الاتفاق على التفاوض، يمكننا الآن أن نقول:

- إن المشاركين في هذه العملية يدركون علاقة أحدهم بالآخر، ولكن على الأقل هناك طرفان (جماعات حماية البيئة وأصحاب المواشي) مرتبطان أيضاً بمنظمات أخرى تنظر لهذا المستوى من التعاون بعين الشك.
- هذه الأطراف تقبل أن التفاوض هو الوسيلة المناسبة للتعامل مع اختلافاتهم ومشاكلهم حول القضايا شديدة التحديد التي قاموا

بالتعريف عليها، ولكنهم، على الرغم من ذلك، لا يفترضون أن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة التي سيحلون بها نزاعاتهم، فربما، في أحيان أخرى أو قضايا أخرى يلجؤون إلى التقاضي أو لأفعال أخرى أقل تعاونية.

- إنهم يعرف بعضهم ببعض بوصفهم مفاوضين شرعيين لهذه القضايا، ولكن الكثير حول هذه القضايا يظل غير واضح.
- إنهم يحتاجون أن يطوروا قواعد وتوقعات بشأن المفاوضات فهي عملية جديدة بالنسبة لهم.
- ربما لا تدرك الأطراف شرعية الحكام المحتمل الاحتكام إليهم إذا وصلوا إلى طريق مغلقة في مفاوضاتهم، لذلك، يحتمل أن يؤدي حدوث فشل في المفاوضات إلى استمرار العداء وتكتيكات المواجهات.

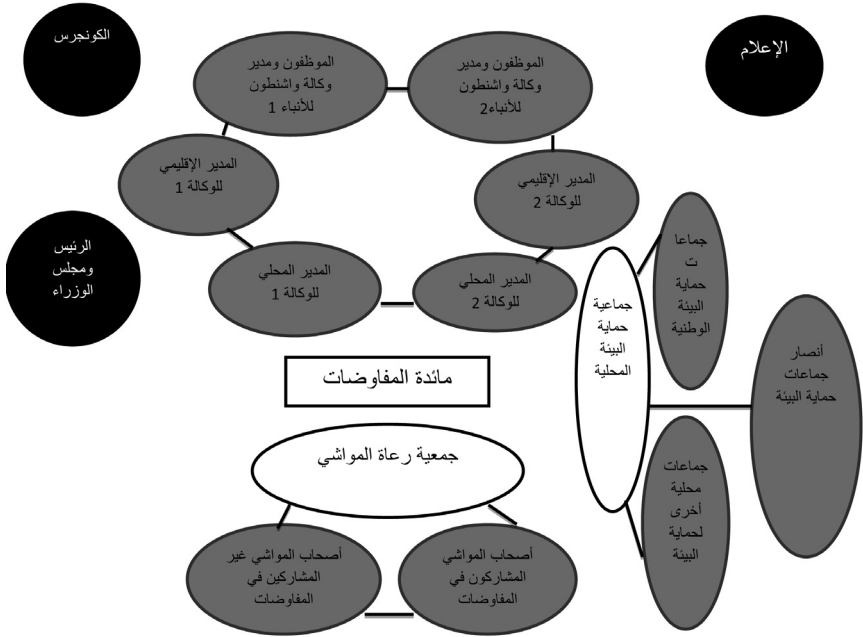
يمكننا بسهولة أن نرى العلاقات هشة وأن القضايا التي يتم التفاوض بشأنها معقدة؛ لذلك سيظهر الاضطراب نفسه أيضاً في المفاوضات، عندما يقوم الآخرون الذين هم ليسوا طرفاً في الحوار بالتصرف بطرق تغير الأجواء التي يعمل فيها المفاوضون، وهكذا، فإذا شرع الكونجرس قانوناً جديداً - الذي على الأرجح سيكون بناء على توصيات جماعات حماية البيئة أو أصحاب المواشي الذين لا يشاركون في المفاوضات - فكيف سيؤثر هذا على القضايا المطروحة على مائدة التفاوض وعلى العلاقات بين المتفاوضين؟ أو، إذا قامت جماعة أخرى من جماعات حماية البيئة بمقاضاة المنظمات التي تدير الأراضي أثناء عملية التفاوض، فكيف ستستجيب الأطراف لذلك الأمر؟ أو، إذا بدأت إحدى

منظمات رعاة الماشية حملة عامة للدعاية لمصلحة أصحاب المواشي، فكيف ستستجيب الأطراف؟ أو، إذا قام مدير جديد لإحدى المنظمات بإعادة تنظيم العاملين وإعادة وضع أولويات الأهداف بالنسبة لمنظمتهم، كيف سيتأثر ممثلو هذه المنظمة بهذا الأمر؟

يوضح (الشكل 4) تعقيدات «المفاوضات التي تتم وراء مائدة التفاوض» التي من المحتمل أن تؤثر على المفاوضات الأولية، ويتضمن أيضاً الأطراف التي لديها سلطة اتخاذ الإجراءات التي ستؤثر على المفاوضات.

#### (الشكل 4)

يحتاج المفاوضون أن يتحكموا في المفاوضات الأساسية  
وفي المفاوضات التي تحدث من خلف مائدة التفاوض



الأطراف غير الموجودة على مائدة المفاوضات ولكنها تستطيع التأثير في العملية ويتم الضغط عليها من جميع الأطراف على مائدة المفاوضات والأطراف التي قررت أن لا تكون موجودة على مائدة التفاوض.



الأطراف غير الموجودة على مائدة المفاوضات ولكنها تستطيع التأثير في العملية ويتم الضغط عليها من جميع الأطراف على مائدة المفاوضات والأطراف التي قررت أن لا تكون موجودة على مائدة التفاوض.

الأطراف غير الموجودة على المائدة ولكنها قد تستطيع أن تؤثر على الأطراف الموجودة على المائدة و/ أو تعاقبها لوجودها على مائدة التفاوض.

الأطراف الموجودة على مائدة المفاوضات، التي لا بد أن تتفاوض معاً، وربما تتأثر بالأطراف التي ليست على مائدة التفاوض. \_\_\_\_\_ خطوط الاتصال بين الأطراف الموجودة على مائدة التفاوض والأطراف غير الموجودة، ربما تكون متعاونة أو عدائية.

من المحتمل أن تهدد هذه المفاوضات هوية المشاركين، فجماعات حماية البيئة التي كانت تتقاضى لمنع الرعي على الأراضي الفيدرالية لا بد أن تعيد رواية قصة هويتها الخاصة وهوية أصحاب المواشي لكي يشتركوا جميعاً في هذه المفاوضات، وبالمثل، يجب على أصحاب المواشي أن يفكروا بجدية في كيفية تغيير ممارساتهم وهويتهم لكي يتبنوا قضايا الصحة الخاصة بالنظام الإيكولوجي، هل يمكن لمربي مواشي أن يعتنق الهوية والقيم التقليدية لرعي البقر بينما يقوم بالعمل

مع جماعات حماية البيئة التي يبدو أنها تقلل من قيمة الرعي بوصفها وسيلة للحياة؟ تتزايد التهديدات التي تتعرض لها الهوية أكثر فأكثر لأن كلاً من جماعات حماية البيئة وأصحاب المواشي يحتاجون أن يبعدوا أنفسهم عن الآخرين في «معسكراتهم» الخاصة لكي يتفاوض كل واحد مع الآخر.

ستظهر الاضطرابات الحادثة في البيئة كلما قامت الأطراف بالتفاوض حول قضايا حساسة، فمثلاً، عند نقطة ما سيحتاجون أن يقرروا ما إذا كان يجب قياس الصحة الاجتماعية الاقتصادية للاقتصادية للمجتمعات المحلية، أم أن النظام الإيكولوجي يهتم فقط بالبيئة الطبيعية، وسيحتاجون أن يقرروا أيضاً ما إذا كان أصحاب المواشي وجماعات حماية البيئة سيشارك بصورة فعالة في جمع البيانات وفي مراقبة الأنظمة، أم ستظل تلك الوظائف في أيدي العلماء الحكوميين، إن الموافقة على هذه القضايا ستفصل المفاوضين أكثر عن الجماعات الأخرى التي عرفوا أنفسهم بها، وهذا يجعل هذه القضايا أكثر تعقيداً مما قد يتوقعه المرء.

يتضح من هذا أن هناك عدة طرق يمكن بها خروج هذه المفاوضات عن مسارها عن طريق عوامل خارجية، ولكي تنجح في مفاوضاتها، تحتاج الأطراف الموجودة على مائدة التفاوض أن تدير هي أيضاً المفاوضات مع الأطراف الأخرى بنجاح.

في البيئات المستقرة، تساعد الندوات أو ميادين التفاوض الثابتة على تحديد الأطراف والقضايا، وفي المجال القانوني، يقوم النظام القانوني بتعريف جانب الادعاء، والمدعى عليه، والقضايا المشروعة

المطروحة للتفاوض، وفي مجال الأعمال، قد نتفاوض بشأن عقد صيغ بطريقة قانونية عن طريق القوانين وتوقعات الصفقات التجارية، وتوضح دراسات الحال التي قمنا بها ثلاثة مشاكل مختلفة:

- إن جلسة المناقشات واضحة ومستقرة ومقبولة من الأطراف جميعها، ولكن الاضطراب في علاقتهم يتطلب أن يقوموا باستعمال النقاش بحذر إذا أرادوا أن يواجهوا جميع مشاكلهم وقضاياهم (طلاق جين من سام).

- تظهر جلسة المناقشة أنها واضحة ومستقرة، ولكنها أكثر ضعفاً مما يعتقد الأطراف، وربما شديدة المحدودية لمواجهة جميع القضايا (دمج شركة «أكم - زوكون»).

- تقدم الأجواء غير المستقرة للأطراف مجموعة كبيرة من جلسات المناقشة من أجل تقديم قضيتهم (المحاكم، ومساندة الكونجرس، وتعبئة الرأي العام) ولكن لا يوجد اجتماع لمناقشة التفاوض يمكن أن يحوي جميع الأطراف والقضايا (قضية أنظمة الإدارة الأنظمة الإيكولوجية).

يمكن للأطراف أن تتخذ قرارات أفضل بشأن ما إذا كانت لديهم مشكلة في المناقشة، إذا بدأوا بتقييم للنزاع في جملته.

إن كان من الواضح أن الأطراف المختصة موجودة على مائدة المفاوضات، فيمكنهم أن يسألوا ما القضايا التي لم تواجه في مفاوضاتهم؟ وما السبب في ذلك؟ ليس من الملائم أن نلوم جلسة لمناقشة على الفشل في تبني القضايا المفقودة، فأى ميدان قائم للتفاوض يحمل في حد ذاته قوانين وتوقعات حول أنواع القضايا التي

يتم التفاوض بشأنها، فإن كانت هذه هي المشكلة، يمكن للأطراف أن يتعرفوا على طرق لتمديد المناقشة لكي تتناول القضايا المفقودة.

إن كان هناك نوع من الشك بشأن ما إذا كانت جميع الأطراف حاضرة على مائدة التفاوض، فيمكن استعمال (الشكل 1 ص 21) و (الشكل 4 ص 43) للتعرف على أطراف أخرى لها مصلحة في النزاع، ثم بعد ذلك، يمكن للأطراف أن يعرفوا من الذي لا يمكنه دخول المفاوضات، كما يتم تصورها في الوقت الحالي، وما السبب في ذلك؟، وفي كثير من الحالات، يكون من المستحيل أن نخلق جلسة مناقشة يمكنها أن تشمل الأطراف المشتركة في النزاع جميعها، فقد تختار بعض الأطراف أن لا تتفاوض، على حين قد تفضل أطراف أخرى أن تشارك بصورة غير مباشرة فقط في ظلال المفاوضات التي تحدث وراء مائدة التفاوض، لكن إذا كان لدى المفاوضين فهم واضح ومشارك للنزاع الأوسع، يمكنهم أن يخلقوا أكثر جلسة شاملة ممكنة لمناقشة التفاوض، ويمكنهم أيضاً أن يعملوا بصورة أكثر فعالية مع الأطراف غير الموجودة على مائدة التفاوض لضمان أن تكون الاتفاقات التي يتفاوضون بشأنها مقبولة للآخرين، وهكذا، يزيد احتمال تنفيذها.

## الإعداد الإستراتيجي للتفاوض

- لا تعد المفاوضات الخيار الأوحده على الإطلاق لمواجهة النزاعات، ولذلك تحتاج الأطراف التي تفكر في اللجوء إلى التفاوض أن تسأل:
- هل المفاوضات هي أفضل خيار لمواجهة قضايانا ومشاكلنا؟
  - ما بدائل المفاوضات؟

في وقت الاضطرابات، قد لا يكون من الواضح لدى الأطراف ما أفضل البدائل لاتفاق التفاوض

يجب على الأطراف أن تقوّم مراراً أفضل بديل لديها لاتفاق التفاوض، قبل دخول المفاوضات وأثناء التفاوض أيضاً، ليكون لديها عادة الخيار بأن تترك التفاوض وتدخل في عملية أخرى لمواجهة نزاعاتها وصراعاتها.

إن الأطراف التي تعمل في أجواء غير مستقرة أو متغيرة قد تجد من الصعب عليها أن تقيم أفضل بديل لديها عن اتفاق التفاوض، فخيارات تسوية النزاعات البديلة قد تكون غير واضحة، بل أن عملية التفاوض

نفسها قد يظهر أن بها مخاطرة وأنها ضعيفة لأنها تفتقر إلى المساندة المؤسسية الصلبة، في مثل هذه الحالات قد تحتاج الأطراف أن تخلق علاقات وأنظمة تساند عملية التفاوض، وأكثر من ذلك قد يصبح التفاوض مفيداً فقط لمواجهة جزء صغير واحد من الصراع الأوسع، لذلك فقد تحتاج المفاوضات أن تشترك مع بعض الفعاليات الأخرى لتسوية النزاعات قبل أن يقوم المفاوضون بعملهم وأثناء ذلك وبعده.

إذا قررت الأطراف أن تتفاوضيحتاج لزيادة وضوح مجال التفاوض ومحدوديته في الأجواء التي تعج بالتغيرات والاضطرابات؛ ولذا يحتاجون أن يحددوا:

- المشاكل أو القضايا التي سيتفاوضون بشأنها.
- المشاكل أو القضايا التي سيواجهونها بوسائل أخرى.
- الجماعات أو الأطراف الأخرى التي تحتاج أن تستعد لعملية التفاوض ولنتائج التفاوض.
- كيف يوضع هذا التفاوض في مكانه المناسب مع بقية العمليات الأخرى لإدارة المشاكل أو القضايا المحددة، وفي علاقتهم الأوسع، ومع تغيرات هذه الأجواء المحيطة بالتفاوض.

### جين وسام ينهيان زواجهما

الطلاق هو عملية قانونية نظمتها الدولة عن طريق المحاكم، وبهذا الشأن، يعمل جين وسام في أجواء مستقرة تقدم لهما الاختيار بين التقاضي والتفاوض، لكن عدم الاستقرار في موقفهما لا ينشأ نتيجة ضعف ما في نظام تفاوضهما القانوني، بل ينشأ من حاجتهما للتفاوض

بشأن علاقتهما الشخصية وهويتها أثناء سيرهما في الإجراءات القانونية لطلاقهما، لنفترض أنهما قررا التفاوض، يحتاج جين وسام أولاً أن يتخذا بعض القرارات الاستراتيجية المهمة.

**التغير في الأجواء المحيطة يجعل تقويم  
خيارات تسوية النزاع صعباً.**

هل يريدان أن يتفاوضا وجهاً لوجه، أم عن طريق المحامي الخاص بكل كل منهما؟ فالتفاوض وجهاً لوجه يسمح بوجود مساحة لمواجهة مشكلة إعادة التعريف والتحديد لعلاقتهما الشخصية، ومن ثم وجود مساحة تسمح بزيادة سيطرتهم على المصدر الرئيس للاضطراب في حياتهما، ويقلل التفاوض وجهاً لوجه من مخاطر سوء التواصل، كما يمكنه أيضاً أن يمنع مشكلة أن يقوم المحامي بالتركيز فقط على النواحي القانونية للحقوق والمسؤوليات من دون العناية بالنواحي الشخصية الخاصة بعلاقتهما.

ومن ناحية أخرى، يكون الزوجان اللذان يتفاوضان بشأن طلاقهما وجهاً لوجه مجبرين على التحايل للوصول إلى حل عقلائي للمشكلة مع وجود الصدمات العاطفية الشديدة في الوقت نفسه، ولهذا السبب يحتاج جين وسام أن يقررا ما إذا كانا سيستخدمان وسيطاً بينهما لمساعدتهما في عملية التفاوض أم لا.

فإذا استخدما وسيطاً يحتاجان أن يقررا نوع الوسيط الذي سيوظفانه: هل هو محام أو مشير أو وسيط من مركز الوساطة المحلي؟ وجميع هذه الخيارات تكون متوافرة في كثير من الولايات، إن المحامي قد يكون

أقل تركيزاً على العلاقات طويلة الأجل بين الطرفين، على حين قد يكون المشير أو الوسيط من مركز الوساطة المحلي أقل معرفة واطلاعاً على النواحي القانونية، فإذا استخدمنا وسيطاً غير محام، سيكون عليهما أن يستشير كل منهما محاميه الخاص بشأن النواحي القانونية أما إذا اختارا محامياً كوسيط، فقد يختارا أن يعملوا مع مشير لكي يواجهها الأمور المتعلقة بعلاقتهما.

ثم يأتي بعد ذلك موضوع جنيفر، يوجد في بنية النظام القانوني جوانب لحماية مصلحتها وسلامتها، ولكن هذه الجوانب لا تتعامل مع الاضطراب الذي تعانیه نتيجة تغير علاقة والديها ببعضهما، فكيف ستتعد لتنتيجة المفاوضات؟ وهل حقاً سيكون لها صوت في المفاوضات عندما تبلغ سن السادسة عشرة؟ ربما يكون لجنيفر آراء في عدد من الموضوعات، مثلاً، ما الحدود التي ستوضع على والديها عندما يتعلق الأمر بطلبهما من جنيفر أن تنقل رسائل بينهما؟ وإذا وجد والداها شريكي حياة جديدين، فكيف سيتم دخولهما لحياتها؟ وهناك حقيقة أن احتياجات جنيفر قد تتغير بعد التفاوض حول الاتفاق، فكيف سيعمل والداها معاً لاتخاذ القرارات التي تتعلق بهذه التغيرات، وما العمل الذي ستؤديه جنيفر في تلك المناقشات؟ وقد تدعى جنيفر للتعبير عما تفضله في بعض الأمور، سواء في الوساطة أو في جلسة مشورة، إذ يزيد إشراكها في هذه الأمور من شعورها بأن لديها نوعاً من السيطرة على وضع غير مستقر.

إن لدى جين وسام الكثير من الاختيارات لإدارة التحديات الاستراتيجية التالية بنجاح:



- خلق عملية تفاوض أو مجموعة من العمليات التي تتضمن أموراً قانونية ومالية فضلاً عن النواحي المتعلقة بعلاقتهم، والتوازن بين هذه الأمور.
- ضمان أن احتياجات جنيفر موضوعة في الاعتبار أثناء التفاوض وعند تنفيذ الاتفاق.
- إشراك جنيفر في العملية بطرق تساعد على التكيف مع التغيرات التي استجدت على حياتها بطلاق والديها.

### العمل الشاق لاندماج الشركات

إن اندماج شركتي أكْم - زوكون والتقليص الناجم عنه لطاقة العمل قد أدى إلى عدم استقرار العلاقة بين العاملين والإدارة، وربما تجري المفاوضات بحسب الجدول المخطط لها، ولكن من غير المحتمل أن تكون هذه المفاوضات روتينية؛ فالمشاكل المرتبطة بتطوير ثقافة تعاونية جديدة، والخسائر المرتبطة بالتقليص، والقبول غير المتعادل للدمج داخل المؤسسة سيخلق مشاكل بالنسبة للمتفاوضين.

فضلاً عن ذلك، يجب على الأطراف أن تتعامل مع واقع الاقتصاد العالمي؛ فالتهديد بأن الشركتين «ستتركان» علاقتهما بالعمل عن طريق انتقالهما إلى بلاد أخرى قد غيّر توازن القوة بين الشركات والنقابات العمالية.

في الآونة الأخيرة، تلقت الكثير من الشركات تنازلات ضخمة من العاملين بها لكي «يحافظوا على حدود تنافسهم ويحافظوا أيضاً على وظائفهم في مكانها»، أحياناً كان الفوز بهذه التنازلات يتم من خلال

تكتيكات المقايضة الصعبة التي أنقصت قوة النقابة العمالية، بل حتى أزالها تماماً، وفي أحيان أخرى، تم تحقيق هذه التنازلات بتبديل العلاقات بين الإدارة والنقابة من علاقة مقاومين إلى علاقة شركاء، يتضمن التكتيك الأخير إلى حد كبير تغيير الهويات ورواية قصة جديدة عن العلاقة، وهو ما يشبه إلى حد كبير الطريقة التي يروي بها جين وسام وقائع جديدة أثناء عملية تفاوضهما حول الطلاق، جميع هذه القضايا والاحتمالات تحوم حول مفاوضات أكم - زوكون، ويتم تضخيمها بعدم الاستقرار الذي خلقته عملية الدمج.

إن الإرادة والعمالة لشركة أكم - زوكون يمكن أن تخففا من تأثير عدم الاستقرار الناتج بعد الدمج في مفاوضاتهما إذا تعرفوا على المدى الكامل للمشكلات والقضايا التي تواجه الشركة، ولكي يقوموا بذلك، يحتاجان أن يفكرا بطريقة مختلفة تماماً بشأن جدول أعمالهما وهدف مفاوضاتهما، فبدلاً من التفاوض فقط حول الإجراءات التأديبية في مواقع العمل، وحول الأجور والأرباح، يمكن للطرفين أن يفكرا أيضاً في كيفية استغلال هذه الفرصة لمواجهة المشاكل الأخرى المرتبطة بالدمج، إن تمديد جدول أعمالها وتوسيعه بهذه الطريقة سيتطلب تجميع حذر للمعلومات، وهكذا يمكن للأطراف أن يفكروا في إقامة مشروع استماع سابق للتفاوض مع الإدارة المتوسطة والعمال الاعتياديين في سبيل الكشف عن بعض التحديات والقضايا المرتبطة بدمج ثقافتي شركتي أكم وزوكون، ويمكن لمشروع الاستماع أيضاً أن يكشف عن مستوى الرضا والاهتمام أو عدم الرضا الناشئ عن الدمج وتقليص العمالة.

يمكن لممثلي الإدارة والعمال في شركة أكم - زوكون أن يستعملوا

مفاوضاتهم بطريقة استراتيجية لإدارة عدم الاستقرار الموجود في بيئتهم المحيطة إذا فكروا في التحديات الآتية:

- توسيع جدول أعمالهم لكي يستوعب القضايا المتعلقة بالدمج.
- الحصول على معلومات من القطاعات المختلفة في الشركة حيث يتم اختبار عملية الدمج بصورة مختلفة.
- جعل تفاوضهم جزءاً واحداً من عملية أوسع لمواجهة النزاعات التي تنشأ عن الدمج وهكذا تجني شركة أكم - زوكون المزايا الكاملة للدمج.

### تطبيق نظم الإدارة الإيكولوجية

كانت عمليات الحوار بين أصحاب المواشي وجماعات حماية البيئة وموظفي المنظمات الفيدرالية تدور على مدى سنوات في الجنوب الغربي، وكان المشتركون فيها يشكون كثيراً من أن هذه الحوارات لا تدخل أبداً في حيز التنفيذ، أو يشكون من أنهم يتفاوضون، ثم تقوم جماعة أو أخرى بالتراجع عن العملية بمجرد أن يقتربوا من الوصول إلى اتفاق، وقد نشأت هذه المشكلة الأخيرة نتيجة الافتقار إلى الوضوح بشأن الاختلافات بين الحوار والتفاوض، والافتقار إلى اهتمام كافٍ بالأطراف الموجود على مائدة التفاوض، والفشل في التأكد مما إذا كان أولئك المشاركون مستعدين حقاً للتفاوض، يتضح من ذلك وجوب اتخاذ كثير من الحيلة في أية مفاوضات لكي يتم وضع توقعات واقعية، وإشارات واضحة للمشاركة، وآليات للتصديق على الإجراءات أثناء تقدمها.

إن المفاوضات، في دراسة هذه الحالة، متمرسون ومحنون في مشاريع الحوار، وأيضاً في فعاليات بناء العلاقات، ووسائل الثقة، وهم يعرفون أنفسهم على أنهم «مركز راديكالي»<sup>(1)</sup> نتيجة لاشتراكهم في هذه العمليات الأخرى لتسوية النزاعات، وهم مستعدون «لرفض قسوة الحقب الماضية التي سيطرت على المناقشات الخاصة برعي الماشية على الأراضي العامة لأنها قد أتت بمشاعر قليلة ولكنها قاسية على الناس الذين يتحدثون في حبهام المشترك للأرض الذين يجب أن يكونوا حلفاء طبيعيين؟» لقد اختاروا أن يتفاوضوا بشأن موقع محدد ومجموعة محددة من القضايا: كيف يمكننا أن نتقن مشروع تجريبي للتعاون لأجل تنفيذ نظم الإدارة الإيكولوجية في هذه المنطقة وطريقة تأثيرها من خمس سنوات إلى عشر سنوات قادمة؟

يتطلب هذا التفاوض توازناً دقيقاً بين الحذر والأمل، فالأطراف يحتاجون أن يعرفوا أن ما يفعلونه هنا لن يفرض تغييرات مهمة على الأوضاع التي يتبنونها هم أو الأطراف الأخرى غير الموجودة على مائدة التفاوض بشأن الرعي في الجنوب الغربي، وفي الوقت نفسه، يحتاجون أن يكون لديهم نوع من الأمل في أن الدروس التي تعلموها من خلال هذا التفاوض والمشروع التجريبي الناتج عنها قد يأتي بنتائج إيجابية لما قد كان دائماً يشكل نزاعاً عنيفاً.

إن تحديد المفاوضات في نطاق تجربة إدارية على أرض محددة جغرافياً هو المفتاح للوصول إلى المشاركة الكاملة والاستماع إلى

---

(1) راديكالي: نزاع إلى إحداث تغييرات متطرفة في الفكر والعادات السائدة أو في الأحوال والمؤسسات القائمة (المحرر عن المورد).

الأطراف من دون زيادة في تضخيم الآمال أو خلق شعور بالمخاطرة غير المقبولة، إن ضمان أن تكون الأطراف ملتزمةً بتجربة أمر جديد بشكل راديكالي هو أمرٌ مهم أيضاً، ويحتاج هذا الأمر للاهتمام طوال وقت التفاوض لأن الضغوط التي تفرضها الأطراف الأخرى سوف تؤثر على حساب المفاوضين للمخاطرة وعلى استمرار التزامهم بالعملية.

تتعقد الموازنة بين الحذر والأمل بالقضايا المتعلقة بالهوية، فقد يكون المشاركون مستعدين للتعريف على مركز راديكالي، ولكن القليل فقط سيكون عندهم استعداد لقطع جميع علاقاتهم مع الجماعات الأخرى، هذا لأنهم سيحتاجون لهذه الجماعات الأخرى لو فشلت هذه المفاوضات، ويحتاجون أيضاً لهذه الجماعات لمواجهة الصراع الأوسع حول الرعي على أراض فيدرالية، والأكثر من ذلك أن تنفيذ اتفاق التفاوض بنجاح قد يتطلب تدخل جماعات أخرى في المشروع التجريبي، وسوف يعتمد على قدرة المنظمات الفيدرالية على الحفاظ على مجرى التمويل والتكليف الواضح بالمشروع من خمس سنوات إلى عشر سنوات قادمة، ويتطلب هذا أيضاً العمل مع أطراف أخرى لكي يكون هناك تواصل واضح بشأن حدود المشروع، وخلق آليات لإشراك الآخرين في تقدم سير المفاوضات والتجربة.

وكما يحدث في كثير من المفاوضات متعددة الأطراف بشأن البيئة، قد تمت الاستعانة بالميسرين للمساعدة في إدارة التفاوض، يمكن للميسرين أن يساعدوا الأطراف على التحكم في عدم الاستقرار في الأجواء بتركيز الاهتمام على مساعدتهم في تطوير مهاراتهم لمواجهة التحديات الآتية:

- التأكد من أن الأطراف قد خططوا جدولهم الزمني ومجال مفاوضاتهم بوضوح وبحذر.
- مساعدة الأطراف على إعادة المفاوضات الرئيسية وموازنتها عن طريق مفاوضاتهم التي تتم من وراء مائدة التفاوض.
- مساعدة الأطراف على العمل معاً عن طريق فئات جماعة أصحاب المصلحة بطرق تحترم احتياجاتهم للحفاظ على علاقات إيجابية مع الآخرين الذين يشاركونهم في هويتهم (أصحاب المواشي، وجماعات حماية البيئة...).
- إعادة الأطراف لتعليم الآخرين وإشراكهم في المشروع التجريبي بمجرد أن يتم التفاوض بشأنه.
- مساعدة الأطراف على مواجهة تأثير الاضطرابات التي تنشأ نتيجة تحركات الأطراف الأخرى غير الموجودة على مائدة التفاوض.

### مفاهيم ضمنية عملية

ستنجح الأطراف التي عرضناها في دراسات الحال على الأرجح في خلق عملية التفاوض والحفاظ عليها إذا قرنوا التفاوض بعمليات أخرى لمواجهة النزاع، فجين وسام قد يرغبان في الاستعانة بمشير، وبوسيط أيضاً أثناء مفاوضات طلاقهما، وعمليات الحوار التي تشرك أصحاب مصلحة آخرين قد تحتاج أن تستمر جنباً إلى جنب مع المفاوضات، وقد توافق الأطراف على التفاوض بشأن مشكلة واحدة ولكن تحتفظ بالحق في مقاضاة أحدها الآخر في مشاكل أخرى، ويجب أن يتم وضع هذه الحدود بأوضح طريقة ممكنة عند بدء المفاوضات لكي نتجنب الاستياء والمشاعر القاسية فيما بعد.

## إدارة المفاوضات التي تتم من وراء مائدة التفاوض

في الأجواء غير المستقرة يمكن لقرارات المفاوضين أن تكون لها تأثيرات بعيدة المدى تقود أناساً آخرين للاهتمام الشديد بما يقومون به، ويتعلم المفاوضون الاستراتيجيون كيف يجعلون هذا الاهتمام الخارجي يعمل لمصلحة اتفاق التفاوض على المدى الطويل، فبدلاً من رؤية «المهتمين ممن هم من الخارج» كمصدر إزعاج، يعمل المفاوضون الاستراتيجيون المهرة مع هؤلاء الذين من خارج لخلق جماعة من الأنصار الذين يساندون الاتفاق، هؤلاء الأنصار هم مكمل أو بديل لازم للمؤسسات التي تمثل اتفاق التفاوض في الأجواء المستقرة وتدعمه.

من المفيد أن نفكر في التفاوض الاستراتيجي داخل الأجواء غير المستقرة وكأنه مسرح ارتجالي مليء بالجمهور، فيه قواعد فضفاضة فيما يتعلق بالمشاركة، وسلسلة أخرى من القواعد التي تتغير باستمرار. إن تعلم كيفية إدارة التحركات التي تقوم بها الأطراف غير الموجودة على مائدة التفاوض أو على الأقل توقعها هو أمر شديد الأهمية، ففي

- الأجواء غير المستقرة يجب أن يتنبه المفاوضون لخمسـة أنواع من الأطراف الموجودة على مائدة التفاوض (انظر الشكل 1، ص 21):
- أطراف مشتركة في النزاع ولكن يمثلهم آخرون أثناء التفاوض.
  - أطراف منظمة تشترك في الاهتمامات وفي القضايا مع واحد أو أكثر من المفاوضين، ولكنهم اختاروا ألا يشاركوا في التفاوض.
  - مؤسسات ومنظمات قد تكون مهمة لتنفيذ الاتفاق، قد يكون لها ممثلون على مائدة التفاوض أو لا يكون.
  - جمهور العامة غير المنظمين الذين تكون مساندتهم لاتفاق التفاوض أساسية لنجاحه.
  - الأطراف الخارجية القوية التي يشترك مباشرة في الصراع ولكن يمكنها تغيير أفضل بديل لاتفاق التفاوض لدى المفاوضين عن طريق تغيير السياق.

في هذا الفصل نقوم بفحص بعض الطرق التي يمكن بها للمفاوضين أن يديروا الاضطرابات الحادثة في التفاوض بواسطة الأطراف الذين يمثلونهم، وستناقش أيضاً كيف يمكن للمفاوضين أن يجدوا حلفاء يحتمل وجودهم في الأطراف المشتركة في النزاع ولكنهم غير موجودين على مائدة التفاوض، وسيقوم الفصل السابع بمناقشة الطرق التي يمكن بها للمفاوضين أن يبنوا مساندة شعبية لاتفاقهم ويحافظوا عليه سواء مع جمهور العامة أو مع الأطراف الخارجية القوية، ولكن يجب أن يكون مفهوماً بوضوح أن المساندة الشعبية لاتفاق المفاوضات يجب أن يبدأ منذ بداية التفاوض، إذ لا يمكن إضافته ببساطة في نهاية العملية.



## علاقة الرئيس بالمثل في المفاوضات

عندما ترسل الأطراف ممثلين عنهم لمائدة التفاوض، يكون المتفاوضون حينها «ممثلين» يعملون نيابة عن «الرؤساء» في النزاع. واستخدام الوكلاء أو الممثلين هو أمر شائع في المفاوضات، حتى في الأجواء المستقرة، ولكن السياق غير المستقر يزيد من تعقيد العلاقات بين الممثلين والرؤساء.

في الأجواء المتغيرة، يمكن رؤية التفاوض كمسرح ارتجالي مليء بالجمهور، فيه قواعد فضفاضة فيما يتعلق بالمشاركة، وسلسلة أخرى من القواعد التي تتغير باستمرار.

إن أي اتفاق يقوم به الممثلون تجب موافقة الرؤساء عليه، مما يشير الأسئلة بشأن المصداقية، ما مدى دقة تمثيل كل وكيل لمصالح الطرف الذي يمثله ومواقفه؟ هل يمكن لأي ممثل أن «ينقذ» اتفاق التفاوض؟ بمعنى آخر، هل المفاوضات التي تتم من وراء مائدة التفاوض تجعل الاتفاق الذي تم التفاوض بشأنه على المائدة موثقاً وثابتاً؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تحدد الثقة التي تكون لدى المفاوضين في قدرتهم على الوصول إلى اتفاق قابل للاستمرار، وهذا العامل يؤثر في اختيار أفضل بديل لاتفاق التفاوض لدى كل طرف.

إن الإجابة على السؤالين بشأن كل ممثل موجود على مائدة التفاوض يمكن أن تساعد الأطراف بصورة أكثر واقعية على تقدير مخاطر أن تعطل المشاكل التي تحدث في التفاوض من وراء المائدة عملية التفاوض الأساسية:

- ما مدى تنظيم العلاقة بين هذا الممثل ومرؤوسيه وما مدى رسميتها؟
- ما مدى الشرعية التي يتمتع بهل هذا الممثل؟

في الأجواء غير المستقرة، يحتاج المفاوضون أن يتعاونوا معاً لتشكيل جماعة أنصار متماسكة قادرة على مساندة اتفاقهم حتى أثناء تفاوضهم حول قضايا صعبة.

يجب أن لا يخلق استخدام الممثلين اضطراباً بالنسبة للمفاوضين؛ فبعض العلاقات بين الرئيس والممثل تكون رسمية وشديدة التنظيم، كما في حالة العميلالذي يقوم بتوكيل محام، هنا تكون العلاقة علاقة عملوليس علاقة شخصية؛ علاقة تعاقدية وليست علاقة سياسية، بعض الممثلين الآخرين يتم اختيارهم عن طريق عمليات سياسية قد تكون إما أكثر رسمية وتنظيماً وأما أقل، فمثلاً، يعمل ممثل اتحاد العمال المنتخب على أن يظلتفاهم مع دائرته الانتخابية حتى لا ينتهي بهالأمر إلىالعضوية الاعتيادية، وتعدّ هذه العملية رسمية ومنظمة، ولكنها مع ذلك أكثر عشوائية من علاقة المحامي بموكله، ولكن العلاقة بينالرئيس والممثل تكون أكثر عشوائية عندما يكون الطرف ائتلافاً مهلهلاً أويكون جماعة عضويتها اختيارية، ففيجماعات مثل الجمعيات الاجتماعية أوالجمعيات الناشطة المخصصة لغرض ما بالتحديد، قد تتقلب العضوية بحيث يجد ممثلها صعوبة في إظهار موقف متماسك وثابت، وأكثر من ذلك، توجد القليل، إذا وجدت، من الآليات الرسمية للجماعة لإبعاد ممثل متطوع عن مائدة التفاوض.

عندما تكون العلاقة بين الرئيس والممثل سياسية للغاية أو غير رسمية، حينها يكون من الأهمية أن توثق شرعية الممثل، فهل تم اختيار هذا الممثل بطرق يعدها هذا الطرف شرعية وسليمة؟ هل الطرف يعتقد أن الممثل يقوم بعمل موثوق به ومقبول في تمثيل اهتماماته واحتياجاته؟ إن الممثل المختار من خلال عملية عادلة وسليمة بواسطة هذا الطرف يكون له شرعية أكثر مما لدى الممثل الذي كان اختاره مثيراً للجدل، ويمكن أيضاً أن ينال الممثل الشرعية بنجاحه في التفاوض أو أن يفقد شرعيته بالفشل فيه، عندما يكون الطرف جماعة وليس مجرد فرد، فإن النزاعات الداخلية على وضع الممثل يمكنها أن تعوق المفاوضات؛ لذلك يجب الاهتمام بها أيضاً.

عندما نأخذ الأمرين معاً: رسمية علاقة الممثل بالرئيس وشرعية الممثل مع مساعدة الطرف، فإن ذلك ينهي احتمالية أن تعطل النزاعات بين الممثل والرئيس المفاوضات بين الأطراف، والشكل (5) يوضح الطرق التي بها تزيد الشرعية والاستقرار من احتمال أن تعطل عملية التفاوض الصراعات بين الطرف وومثلها أو تقلل من هذا الاحتمال.

إن الاضطراب الناجم بسبب الأجواء المحيطة يمكنه أن يتسرب داخل العلاقات حتى العلاقات الرسمية المنظمة بين الرئيس والممثل، فقد يشك بالقواعد التي تحكم علاقات الرئيس بالممثل أو يتم تحديدها، وهذا يجعل من الصعب إصلاح التصدعات عندما تحدث، والأجواء غير المستقرة كثيراً ما تنتج جماعات جديدة مهلهلة التنظيم من أصحاب المصلحة، إذ تصعب إدارة العلاقات بين الرئيس والممثل ويصعب التحكم فيها بشكل خاص، ولذلك يمكننا أن نتوقع أثناء أوقات

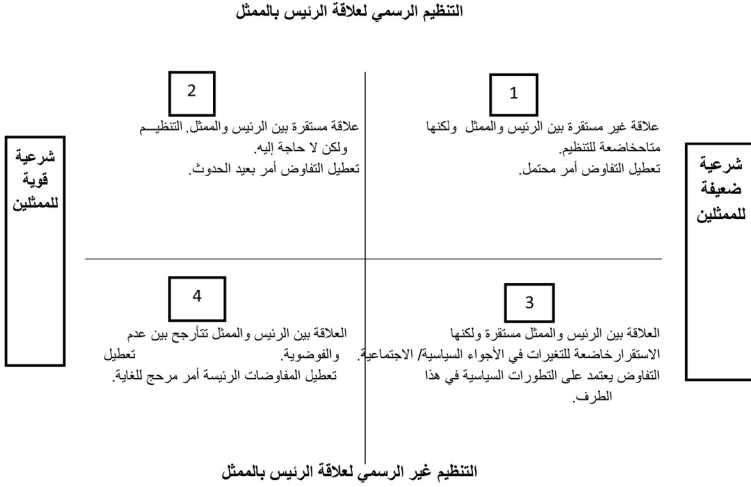
الاضطرابات رؤية مزيد من العلاقات بين الرئيس والممثل تقع تحت التصنيفين الثالث والرابع في (الشكل 5).

بعض الأطراف تتحرك بسرعة، على حين تحتاج أطرافاً أخرى لمزيد من الوقت للموافقة على الاتفاق المقترح أو رفضه، وتميل الأطراف القادرة على اتخاذ قرارات سريعة للاعتقاد بأن الأطراف الأخرى تتباطأ أو تفاوض بنية سيئة، وهكذا يقوم استكمال نسخة فارغة من الجدول الموجود بالصفحة التالية (الشكل 6) بذكر الأطراف المحددة والتفاوض وسماتهم النظامية التي يمكن أن تساعد المفاوضين على فهم الطرق التي تؤثر بها بنية الأطراف على التفاوض، مما يبدو فوضوياً وعشوائياً يصبح مفهوماً وهكذا يصبح أقل تهديداً لعملية التفاوض.

في حالة نيو مكسيكو، تقوم جماعات حماية البيئة وأصحاب المواشي وموظفو الهيئة جميعهم بالعمل كممثلين ولكن لأنواع شديدة الاختلاف من الرؤساء، فربما يمكن أن يتحدث موظفو الهيئة بثقة أكثر بالنيابة عن رؤسائهم، ولكن الهيئات ليست كياناً واحداً، إنهم يتنافسون على الموارد وعلى الهيئة، وكلا الهياتين معرض للتغيرات في الحلبة السياسية، إن جماعات حماية البيئة الموجودة على مائدة التفاوض قد تعمل مع هيئات شديدة التنظيم ولا تسعى لتحقيق الربح، وفي هذه الحال، تكون قدرتها على التوصل إلى اتفاقات متشابهة لقدرة ممثلي الهيئة الفيدرالية، على حين قد يتحدث ممثلو جماعات أخرى لحماية البيئة نيابة عن رؤساء محليين آخرين لجماعات حماية البيئة يكونون أكثر فوضوية ويشبهون أكثر جمعيات الحي، وهنا تكون قدرتهم على التوصل لاتفاق أكثر ضعفاً.

## (الشكل 5)

### شرعية العلاقات بين الرئيس والممثل ورسميتها



ربما يكون أصحاب المواشي هم اقل المفاوضين تنظيماً، فالمشاركون يتفاوضون عن أنفسهم بوصفهم من أصحاب المواشي المحليين ولهم مصلحة كبيرة في النتيجة، ولكنهم أيضاً يتحدثون كممثلين - عينوا أنفسهم بأنفسهم - عن أصحاب المواشي - قد تكون لديهم آليات قليلة للتأكد مما إذا كان أصحاب المواشي المحليين الآخرين سيقبلون اتفاق التفاوض أم لا.

إحدى عواقب عدم استقرار أجواء التفاوض التقلب الشديد في العلاقات بين الرئيس والممثل.

إذا اعترفت الأطراف بهذه العوامل الخاصة بالتفاوض من وراء مائدة المفاوضات أثناء عملية التفاوض وواجهاتها، يمكنهم أن يضعوا

توقعات أكثر واقعية بشأن مدى سرعة التصديق على الاتفاق المقترح أو رفضه، ويمكنهم أيضاً أن يزيدوا من احتمال التوصل إلى نتيجة ناجحة بمساعدة بعضهم بعضاً للتعرف على نوع الاتفاق الذي يمكن لكل منهم أن «يروجه» لرئيسه.

في حالة شركة أكم - زوكون، يجب على الأطراف أن تعي أن التأكيد الروتيني الاعتيادي على اتفاق التفاوض قد لا يكون من السهل تحقيقه، فقد تكون كلُّ من الإدارة والعمال في فوضى نتيجة للدمج، مما يعوق قدرتهم على التصديق على اتفاق معين، وقد يصبح الاتفاق المقترح هو أرض المعركة ويعبر الرؤساء عن قلقهم وعدم رضاهم عن الاضطراب الحادث في محيطهم إذا لم تتم مواجهة القضايا «غير الأساسية» لدمج ثقافتي الشركتين، والتكيف مع تقليص العمالة، وهويات «نحن - هم» المتبقية، على مائدة التفاوض.

### إقامة المفاوضات مع الممثلين والرؤساء:

عندما يتفاوض الممثلون نيابة عن الرؤساء يجب عليهم أن يتشاوروا مع أنصارهم أثناء التفاوض، فإذا كانت بعض الأطراف غير منظمة جيداً، أو إذا كانت تعمل بقوانين ثقافية عن التشاور تتطلب تدوياً مطولاً، يجب أن يُعدّل النطاق الزمني للتفاوض تبعاً لذلك، سيكون مغرباً للمجموعات الأكثر تنظيمياً أن تدفع الآخرين للعمل بمثل كفاءتها هي، ومع ذلك يكون إجبار الممثلين على العمل من دون المشورة الملائمة مع رؤسائهم خطأ كبيراً، فالقضايا التي يتم التفاوضي عنها من خلال الكفاءة المفروضة بصورة متكلفة ستعود لمطاردة الأطراف عند التصديق الأخير على الاتفاق.

(الشكل 6)

أطراف التفاوض وبنيتهم الاجتماعية

نوع الطرف	طبيعة البنية	السرعة التي يمكن أن يتحرك بها	تماسك الأطراف ووحدها
شركة	شديدة التنظيم تسلسل هرمي للنظام	سرعة كبيرة - بمجرد إشتراك مكونات العناصر اللازمة	شديدة التماسك مقاييس واضحة ومشتركة لقياس النجاح.
إتحاد عمال	شديد التنظيم؛ سياسي	سرعة معتدلة بمجرد أن يوضع القرار للتصويت إلا إذا كان هناك إضطراب ساسي في الاتحاد.	عادة ما يكون متماسكاً ولكنه قد يكون أقل تماسكاً في أوقات التغيير السريع في النظام.
جماعات الدعوة لحماية البيئة	تتراوح ما بين التنظيم الشديد، مع الموظفين مدفوعي الأجر الذين يعملون كممثلين، إلى التنظيم المهلهل، مع المتطوعين الذين يعملون كممثلين.	تتراوح ما بين السرعة المتوسطة إلى السرعة الضعيفة وعدم الثقة.	تتراوح ما بين الاهداف الواضحة والموحدة والاهتمامات الواضحة ولكن لا توجد مؤشرات واضحة لتحقيق النجاح.

<p>قد تكون مشوشة بالتفويضات المتنافسة وبتغيير المشهد السياسي.</p>	<p>بطيئة، قياساً بالشركات وسريعة قياساً بالهيئات الاجتماعية والجماعات السياسية الأخرى.</p>	<p>تسلسل هرمي للنظام. منظمة، ولكن قد يكون بها نوع من عدم التماسك في النظام بسبب التفويضات المتنافسة وتأثير الممثلين السياسيين على السياسات وعلى إجراءات العمل القياسية.</p>	<p>هيئة حكومية</p>
<p>قد لا تكون متماسكة بشكل كبير بسبب تعدد الأهداف المتضاربة. قد تفتقر إلى المعايير المشتركة لقياس النجاح.</p>	<p>بطيئة نسبياً. تحتاج إلى الوقت لبناء الاتفاق الجماعي عن طريق العمليات الديمقراطية.</p>	<p>نصف منظمة. ديمقراطية، وهكذا تكون مفتوحة للتغيير.</p>	<p>هيئة إجتماعية - مثل جمعية ساكني الحي</p>
<p>قد يكون من الصعب تمييزها بسبب النزاعات الداخلية.</p>	<p>قد تكون شديدة البطء، خاصة إذا كانت القبيلة تعمل بالاتفاق الجماعي وبالتداول.</p>	<p>تخضع كثيراً للنزاعات الداخلية بين «التقدميين» و«التقليديين»، على الأرجح تعمل ثقافياً بالاتفاق الجماعي أكثر منه بتصويت الأغلبية.</p>	<p>جماعة ثقافية غير مسيطرة، النموذج المستخدم هنا: قبيلة أمريكية من السكان الأصليين (ملحوظه ما نحتاجه هنا هو تحليل ثقافي بأسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات.)</p>



## العمل مع أصحاب المصالح الذين يحجمون عن التفاوض:

إن الأطراف المنظمة التي لها مصلحة في النزاع ولا تشترك في المفاوضات يمكن رؤيتها أما على أنها تمثل تهديداً للعملية أو على أنها سمة محتملة لتحقيق تغيرات في النظام للتعامل مع النزاعات الكامنة عميقة الجذور، وفي الواقع إن وجود هذه الأطراف يتضمن كلا الأمرين معاً، لأن لديها امكانية تفويض أية اتفاقات، فهي منظمة وتعني بما يكفي بالقضايا لكي تحتج على تسويات تراها خاطئة أو غير حكيمة، وهذه الجماعات يمكنها أيضاً أن تؤثر على الجمهور العام، ومن ثم كثيراً ما نرى في الأوضاع غير المستقرة جماعات تختص بالاهتمام بموضوعات محددة تشكل بسرعة للاحتجاج ولمنع تنفيذ الاتفاقيات التي ربما عمل آخرون على مدى سنوات لاتقانها.

يمكن للمفاوضين أن يجتنبوا هذا الأمر اذا عاملوا المجموعات المنظمة الأخرى على أنهم حلفاء محتملون ومصادر مفيدة للمعلومات لاختبار الاتفاقيات المقترحة، فيمكنهم أن يجمعوا المعلومات من الجماعات أصحاب المصلحة عن طريق الحوارات الرسمية أو غير الرسمية، وعن طريق اشراك أطرافاً أخرى، يمكن للمفاوضين أن يظهروا أنهم يأخذون اهتمامات الآخرين بمحمل الجد، ويختبرون ردود الأفعال المحتملة للحل المقترح، ويبقون الباب مفتوحاً للآخرين للاشتراك في المفاوضات، ويعدون الآخرين لمساندة الاتفاقيات وتنفيذها فيما بعد.

هذا المنهج الاستراتيجي للتفاوض في أجواء غير مستقرة يتم تحقيقه

بأفضل صورة إذا قرر المفاوضون معاً كيف يقومون بجمع المعلومات من الأطراف الأخرى، إنهم يحتاجون أن ينتبهوا جيداً للآتي:

الأطراف المنظمة غير الموجودة على  
مائدة التفاوض قد تكون هي المفتاح  
لخلق أنظمة تؤيد اتفاق التفاوض.

- تحديد وقت مناسب للمشاورات مع المجموعات الأخرى.
- تحديد متى يتشاورون مع الآخرين وكيف.
- الوصول إلى اتفاق مشترك بخصوص نوعية المعلومات المختصة بمفاوضاتهم التي سيشاركونها مع الآخرين.

يحتاج المفاوضون ان يفكروا جيداً بشأن  
كيفية المشاركة بالمعلومات بطرق لا تثير  
المقاومة كعملية التفاوض.

المشاورات غير الرسمية تتم بطريقة طبيعية، فمثلاً، في حالة نظم الإدارة الإيكولوجية، يمكن لأصحاب مربى المواشي ان يناقشوا القضايا المتعلقة بنظم الإدارة الإيكولوجية مع أعضاء زملاء لهم في جمعية رعاية المواشي المحلية، على حين يقوم ممثلو المنظمة بمناقشة موضوعات مشابهة في اجتماعات الموظفين أوفي التجمعات الحرفية فضلاً عن أن المعلومات غير الرسمية مفيدة، ولكن جمعها يستتبع مخاطر يجب التحكم فيها، فالمفاوضون قد يسمعون فقط ما يريد بالفعل نظرهم الخاصة، وقد يعرضون بصورة لا شعورية صورة مشوهة للأفكار التي

يفكر فيها المفاوضون، ويمكنهم أيضاً عن غير قصد أن يزيدوا من التوترات بين الأطراف إذا شاركوا المعلومات التي جمعت بصورة غير رسمية، ويمكن للمفاوضين أن يعقدوا اجتماعات أكثر رسمية مثل اجتماعات جمع المعلومات العامة مع قطاع عريض من أصحاب المصلحة، وبفعلهم هذا، يجب أن يفكر المفاوضون جيداً بشأن كيفية المشاركة بالمعلومات بطرق لا تثير المقامة لعملية التفاوض، ويمكن لميسر ليست لديه مصلحة في المفاوضات أن يساعد في هيكلة عملية تجميع المعلومات ومشاركتها ويساعد في تنظيم هذه العملية لإثارة استجابات مفتوحة وخلاقة وغير مصدرة للأحكام، ويسمح استخدام الميسر أيضاً للمفاوضين بأن يستمعوا بانتباه إلى أفكار المشاركين، والفائدة الأخرى للاجتماعات العامة للجماعات المتعددة لأصحاب المصلحة هي الطريق التي بها يخلقون مكاناً للأطراف غير المشاركة في المفاوضات الرسمية للتداول مع الآخرين الذين لا يشاركونهم آراءهم، ويخلق هذا الأمر فرصاً نادرة وقيمة للأشخاص لإعادة التفاوض حول حياتهم المشتركة عندما تصاب الطرق القديمة لإدارة تفاعلاتهم وعلاقاتهم بالاضطراب.

يحتاج المفاوضون أن يفكروا جيداً بشأن كيفية المشاركة بالمعلومات بطرق لا تثير المقاومة لعملية التفاوض.

## مفاهيم ضمنية عملية:

عند محاولة موازنة المفاوضات التي تتم من وراء مائدة التفاوض مع المفاوضات التي تتم على مائدة التفاوض، قد يجد المفاوضون صعوبة في تحديد وقتهم وطاقاتهم بين هاتين العمليتين، فقد ينفذ صبرهم من الطريقة التي يبطئ بها العمل مع الأطراف الأخرى من مفاوضاتهم، لكن التفكير في أنفسهم «كمنظمة متعملة» وفي الوقت نفسه كمفاوضين يمكن أن يساعدهم على الموازنة بين المفاوضات التي تتم من وراء المائدة وتلك التي تتم على مائدة التفاوض، فعندما يقومون بحل المشاكل أو بالمقايضة، يمكنهم أن يركزوا على التفاوض، وعندما يريدون أن يفحصوا اتفاقاً محتملاً فإنهم يفعلون حسناً إذ يصبحون كفريق متعلم يعمل بتعاون لجمع المعلومات وتقويمها، ومن المفيد بالنسبة لهم أن يتضح لديهم متى سينتقلون بين هذين الدورين وكيف.

## التفاوض حول المعنى

لماذا كل هذه الضجة بشأن أناس غير موجودين على مائدة التفاوض؟ ما الذي يجعل من الصعب للغاية أن نحدد الجهات العاملة، والموقع، والأمور التي سنتفاوض بشأنها في أوقات الاضطرابات؟ لماذا لا يمكننا أن نفرض السيطرة على عملية التفاوض، ونقصر المشاركة على الأطراف الراغبين في التفاوض ونتجاهل أولئك الذين اختاروا عدم المشاركة؟

### التفاوض حول الأجواء المحيطة

تكمن الإجابة في (الشكل 2 ص 27)، فكما رأينا في الفصل الثالث، لكي يتم التفاوض حول القضايا يحتاج الأطراف أن يكون لديهم حس مشترك أو تعاوني في الأجواء التي تحيط بعملية التفاوض، في أوقات الاستقرار يظهر هذا الحس المشترك واقعياً من خلال مؤسسات مثل المحاكم والمدارس والنظام السياسي ورؤساء المحليات والهيئات الحكومية البروقراطية.

ان الاختلافات في رؤية العالم غالباً ما تكون هي السبب الجذري للنزاع وهي تتطلب اهتماماً بالغاً بالطرق التي يبني بها الناس حسهم بالواقع.

أما في وقت الاضطرابات، التي تأتي غالباً نتيجة للتغيرات التي تززع الأنظمة الاجتماعية الموجودة، لا تشترك الأطراف في شعورها بالأجواء الملائمة لمساندة التفاوض، فالأنظمة التي تخلق حساً مشتركاً بالمغزى قد تكون مكسورة أو مفقودة؛ ولا يعد في إمكانها أن تعمل لأن ليس لديها المساندة الملائمة من المواطنين أو لأنها قد تحطمت حرفياً، الأنظمة المكسورة أو المفقودة لا يمكن فرضها، بل تجب إعادة التفاوض بشأنها وإعادة التصديق على شرعيتها من الناس، وهذا هو تحدي صنع المعنى، في كل من الدراسات للحالات الثلاث، كانت أجواء التفاوض غير مستقرة بدرجة كبيرة لأن الأطراف فيها يعطون تعريفات مختلفة لاجوائهم المشتركة ولعلاقاتهم، ويتحدث بعض الناس عن أطراف متنازعة تكون لديهم مفاهيم مختلفة أو رؤى مختلفة للعالم، والمفهوم والنظرة ليسا الأمر نفسه، والاختلاف بينهما هو أمر مهم.

ان الفتاتين اللتين كانتا تتنازعان في الفصل الثاني على تقسيم البرتقالة وكانت كل منهما ترى البرتقالة بصورة مختلفة، كانت إحداهما تقوّم البرتقالة من حيث قشرها، وكانت الأخرى تقومها من حيث عصيرها، تعاملت كل من الفتاتين مع البرتقالة كسلعة مفيدة تصلح للمقايضة أو للمتاجرة. فإذا كانت إحدى الفتاتين قد رأتها كأمر مقدس لا يجب ايداؤه، على حين رأتها الأخرى كسلعة للمتاجرة، هنا

يجب أن نقول إن لدى الفتاتين نظرة عامة مختلفة لأن كلا منهما لديها معنى مختلف عن البرتقالة.

أما اختلافات المفهوم فيمكن مواجهتها عادة عن طريق الالتقاء معاً أو مشاركة المعلومات، كما حدث مع الأم التي ساعدت الفتاتين على إدراك أن كلا منهما يمكن أن تحصل على ما تريده من البرتقالة، لكن الاختلافات في النظرة العامة هي أمر أكثر صعوبة، فمثل هذه الاختلافات تتطلب اهتماماً بالغاً بالطرق التي يبني بها الناس حسهم بالواقع.

من المفيد أن نفكر في الناس بوصفهم كائنات لديهم نظرات عامة، فرؤية العالم هي عملية فعالة وإيجابية لصنع المعنى الذي يشكل حسنا بالواقع وفهمنا لخيارات أفعالنا، كل إنسان ينشغل برؤية العالم، ولكن فعاليات نظراتنا العامة تكون لا شعورية إلى حد كبير، فنظرتنا الشخصية لما حولنا بشكل عام هي أمر «فطري» بالنسبة لنا حتى أننا نراه فقط عندما نلتقي بشخص آخر لا يشاركنا في «فطرتنا» هذه.

لا يمكننا أن نجيب بسهولة على السؤال القائل «كيف ترى العالم؟»، ولكن رؤيتنا للعالم تظهر في لغتنا وفي سلوكياتنا، وتتضح بصورة خاصة في القصص التي نرويها عن حياتنا وعن العالم من حولنا، ففي روايتنا لقصتنا وفي أفعالنا، نقوم بصورة غير مباشرة بالإجابة عن خمسة أسئلة:

- ما الواقع؟
- كيف يكون العالم منظماً؟
- ما الذي نقدره والذي لا نقدره في العلم عموماً؟
- ما الذي يشكل المعرفة الحقيقية عن العالم؟

• كيف يجب علينا (وعلى الآخرين) أن نسلكه ونتصرف على منواله في العالم؟

إن النظرة العامة للعالمات كون طيبة بلا حدود، وليست ثابتة أو غير قابلة للتحويل والتغيير إنها تحوي شكوكاً وعدم توافقات داخلية وتتغير استجابة لتغيير الظروف، بما فيها اللقاءات مع الآخرين الذين لا يشتركون مع غيرهم بهذه الرؤية العامة نفسها، هل تذكر والددة بوبي في الفصل الثاني؟ لقد غيرت من حسنها بالواقع وفهمها لكيفية تصرفها لكي تتفاوض مع بوبي بشأن اختيارهم لملابس المدرسة، كانت التغييرات في رؤيتها العامة للعالم ضرورية لخلق أجواء مناسبة للتفاوض.

إن الأجواء غير المستقرة تظهر الشكوك وعدم التوافق والنزاعات التي تكون موجودة في رؤية الأطراف للعالم، وهذا يجبرهم على بذل الجهد لخلق معنى للأسئلة الخمسة المتعلقة بالرؤيا العامة المذكورة في أعلاه، ولذلك فيجب على هذه الأطراف أن تقضي وقتاً أطول من المعتاد في رؤى وقائعهم وفي أنشطة أخرى تساعدهم على خلق حس بالواقع تتم مشاركته بطريقة ملائمة تسمح لهم بالقيام بعمل مشترك في العالم، بما في ذلك العمل المشترك للتفاوض.

في الاجواء غير المستقرة، يجب على  
المفاوضين ان يفسحوا المجال لرواية  
الواقع لكي يتفاوضوا حول الواقع الذي  
يحاولون ان يعيشوه معا.

في كثير من الأجواء غير المستقرة تكون أحاسيس الأطراف المتصارعة بالواقع من بين الأسباب الجذرية لنزاعهم، فمثلاً، قد



تفكر جين بصورة لا شعورية في الزواج على أنه رحلة مشتركة يساند فيها الطرفان أحدهما الآخر عبر تقلبات الحياة وتغيراتها، على حين قد يراه سام على أنه عقد منصوص فيه أدوار وتوقعات واضحة، إن هذا يجعل عودتها للمدرسة وكل التغيرات التي أتى بها لحياتهما الأسرية ولعلاقتهما مشكلة بالنسبة له، ويكون بالنسبة لسام تطوراً طبيعياً للحياة، وربما لا يدركان حتى هذا الاختلاف إلى أن يبدأ كل منهما في رواية قصته في حضور شخص آخر يمكن أن يساعدهما على اكتشاف المعنى الذي يعطونه لحياتهما.

بل يمكن للأطراف المتنازعة أن ترى حتى الأحداث والأشياء بطرق تستثني أو تجعل أجزاء من الواقع غير مرئية، بما فيما الأطراف المشتركة في النزاع نفسها! فمثلاً، بعض جماعات حماية البيئة يفترضون أن البشر ليسوا جزءاً من الأنظمة الإيكولوجية «الطبيعية»؛ إنهم بالفطرة يؤذون المساحات الطبيعية الضعيفة مثل مراعي الأراضي الصحراوية، فإما ان تكون المجتمعات القروية التي تعتمد على الأرض غير مرئية وإما أن يتم تعريفها بالنسبة لجماعات حماية البيئة على أنها مشكلة، بنظرة مشابهة، يقوم بعض أصحاب المواشي برفض الأنظمة الإيكولوجية على أنها مجرد خيالات وأوهام تخدعهم بها جماعات حماية البيئة لكي تدمر الرعي باعتباره حياة، أما من يعرفون أنفسهم من أصحاب المواشي بأنهم تقدميون، فهم على العكس يدعون أن ممارسات الرعي السيئة قد سببت ضرراً للمراعي، فهم، على الرغم من أنهم يرون جماعات حماية البيئة صادقين، يتناقشون في أن المجتمعات البشرية هي جزء من النظام الإيكولوجي وأن الممارسات الرعوية الجيدة يمكن أن تحسن صحة النظام الإيكولوجي.

تقع في قلب هذا النزاع الأسئلة المتعلقة برؤية العالم: هل الأنظمة الإيكولوجية حقيقية واقعية؟ إن كانت كذلك، فهل المجتمعات البشرية التي تعيش بعيداً عن الأرض هي جزء من النظام الإيكولوجي، أو هم دخلاء غير طبيعيين على الإيكولوجي؟ إن عملية التفاوض المبنية على المصلحة وحدها لا يمكنها أن تخلق مجالاً للأطراف لاكتشاف هذه المشكلة المتعلقة بالرؤية العامة الشاملة للعالم.

في الأجواء غير المستقرة، تحتاج الأطراف أن تتعرف على الاختلافات في نظراتها للعالم وتتصارع معها لكي تخلق شعوراً بالواقع المشترك الذي يمكنه أن يحافظ على علاقات جديدة وطرق جديدة للعيش معاً، إن العمليات التقليدية للتحليل العقلاني للتفاوض واللغة الآلية المتعلقة بالتفاوض غير ملائمة لصنع معنى مشترك، فيجب رواية الواقع والاستماع إليها بعمق، ويجب خلق روايات مشتركة جديدة إن كان يمكن للأطراف أن يؤمنوا شعوراً مستقراً بالواقع يؤدي إلى مستقبل مسالم آمن.

### إفساح المجال لرواية الواقع في التفاوض

تدخل رواية الواقع في أي تفاوض عندما تستعمل الأطراف الإقناع لإقامة قضيتها للوصول إلى اتفاق محدد، يقول الطرف «أ»، إن ما حولنا هكذا، وعلاقتنا بهذا الشكل، فعليك أن تقوم بالفعل «س»، فيقوم الطرف «ب» بالرد برواية مختلفة بشأن الواقع وباقتراح نتيجة مختلفة، وعلى الرغم من ذلك، فإن القليل من الكتيبات التي تعالج عملية التفاوض تركز على طبيعة الروايات التي يرويها الناس أثناء التفاوض والطريقة

التي تشكل بها هذه الروايات عملية التفاوض، كما لم يعط إلا القليل من الاهتمام للطرق التي يمكن بها للمفاوضين أن يدمجوا عمليات رواية الواقع المشتركة (إعادة التفاوض حول الواقع) مع حل المشكلة (التفاوض بشأن القضايا).

التوسط في عملية الطلاق (المساعدة على التفاوض) هو إحدى الممارسات التي غالباً ما تفسح المجال للأطراف بأن يتشاركوا برواياتهم، وقد يحدث هذا أثناء التوسط، أو قد يعمل الشريكان على إعادة رواية وقائعهم مع مشير، ويتعاونان أثناء جلسة المشاورة على إعادة التفاوض حول واقعهما، مع التفاوض بشأن التفاصيل القانونية والفنية لطلاقهما عن طريق الوساطة، إن الروايات التي تذكر في جلسات المشاورة تشكل المفاوضات في جلسة التوسط، وإذا كان وسيط الطلاق مشيراً هو أيضاً، فقد ينسج هذه العمليات معاً بدلاً من إرسال الشريكين إلى مشير آخر.

إن التفاوض بصورة فعالة في البيئة غير المستقرة يتطلب وعياً متزايداً بأنواع الروايات التي يحكيها الناس عندما يكونون في صراع ومنازعات، وبالأخطار المحتملة، وبفوائد التركيز على الروايات أثناء التفاوض أيضاً.

إن المفاوضات المعقدة متعددة الأطراف كما في حالة «نظم الإدارة الايكولوجية» قد يسبقها أو يصاحبها عمليات لبناء علاقات إيجابية بين الأطراف، وهذا يخلق

فرصاً للتفاوض حول الواقع، ولكن الاحتمالات تكون محدودة

فصنع المعنى يتضمن أكثر من مجرد بناء علاقات إيجابية؛ بل يتضمن كذلك بناء قصة مشتركة عن العالم الذي يمكن أن يضم جميع الأطراف بطرق يجدونها ملائمة وذات مغزى، فمثلاً، إحدى الروايات التي لا تذكر عادة وتؤثر على أجواء التفاوض هي قصة البشر بوصفهم مديرين ومتحكمين في العالم الطبيعي، هذه الرواية تجعل من الصعب إثارة قضايا القيم والأخلاق، والمعنى من ذلك أن هذه الرؤية ترى علاقة أخرى بين الطبيعة والمجتمعات البشرية، يمكن للأطراف التي تقضي وقتاً معاً وتبني علاقات شخصية إيجابية متبادلة، ولكنها إذا تركز على خلق قصة تضم علاقات أخرى ممكنة بين البشر والطبيعة، فحينها ستجتاز الأطراف وقتاً صعباً في التفاوض حول نزاعات بيئية عسيرة الحل.

إن عدم الاهتمام برواية الواقع في التفاوض لهو أمر مؤسف له، فالخط الفاصل بين التفاوض حول الواقع والتفاوض حول القضايا لا يكون واضحاً أو ظاهراً أبداً، وهاتان العمليتان من الضروري أن تتداخلتا لأن هناك قوة عظيمة مرتبطة بعملية «تسمية الواقع» بالنسبة لعلاقة ما، في الأجواء المستقرة يتم تسمية الواقع بواسطة المؤسسات والعلاقات المعترف بها من كافة الأطراف بأنها شرعية، هذا الواقع المشترك أو المتكون يؤسس سياق التفاوض ويحافظ عليه، أما في البيئات غير المستقرة، فالخلاف حول تسمية الواقع هو في مثل أهمية القضايا المحددة التي يتم التفاوض بشأنها أو ربما أكثر أهمية.

## قوة العالم ورواية الواقع

مع اعترفنا بأهمية صنع المعنى والمغزى في التفاوض، ليس من السهل دائماً أن ندرج رواية الواقع بطرق عادلة ومفيدة، فأعظم قوة في أية علاقة هي قوة تسمية الواقع، وإغراء، الآخرين بالعيش داخل الواقع الذي قمنا بتسميته أو إجبارهم عليه أو إقناعهم به، وفي التفاوض يوجد خطر أن يفرض طرف ما رواية تمنع الطرف الآخر من الحديث عن شعوره الخاص بالواقع، وتزايد هذه الخطورة كثيراً عندما تقوم الأطراف برواية وقائعها على التوالي، لأن الراوي الثاني يمكن أن يقع بسهولة في شرك القصة التي رواها الطرف الأول.

دعونا نفترض أن الوسطاء قد طلبوا من جين أن تروي قصتها عن الطلاق أولاً، فإنها ستقول:

«إننا نقوم بعملية الطلاق لأن سام بدأ علاقة غرامية مع سكرتيرته بعد أن عدت أنا إلى المدرسة لكي أستأنف عملي بذهاب جنيفر إلى الكلية، ومن الواضح أنه لا يريدني أن أطور من عملي ومهنتي، كان يمكن للأمر أن تسير بصورة جيدة بالنسبة له لو كنت قد استمررت في حياتي بصفة زوجة تلازم البيت، لأكون دائمة الوجود هناك لكي أسدد احتياجاته بدلاً من أن يفكر في أنني أحتاج أن أكون سعيدة وسليمة، من الواضح أنه يشعر بالتهديد نتيجة استقلالي المتنامي ويفضل صحبة صديقه التي تعجب به وتركز كل طاقتها عليه.»

بهذه الكلمات تم وضع سام بالفعل في موقف ضعيف، لأنه يجب أن يستثمر فرصة روايته لقصته لكي يناقض الصور السلبية في

قصة جين، لوجود الثقافة المضخمة للرجال الناجحين الذين يبيعون الزوجة الأولى لكي يفوزوا بزوجات جدد أكثر شباباً، يجب على سام أيضاً أن يناقش الصور السلبية التي استحضرتها إلى الذهن قصة جين من الثقافة المحيطة.

فكر كم كانت المفاوضات ستسير في منحى مختلف تماماً لو كان سام قد روى قصته أولاً، وقال:

«إنني لا أفهم لماذا نسعى نحو الطلاق، لقد كانت الأمور تسير بصورة جيدة، عندما قالت جين إنها تريد أن تعود للمدرسة مرة أخرى لكي تستأنف مهنتها، لقد حاولت أن أكون مسانداً ومشجعاً لها، ولكن يبدو ان كل ما كنت أفعله لم يكن كافياً بالنسبة لها، كانت تبدو شديدة الغضب لأنه كان عليها البقاء في المنزل لتربية جنيفر، وشديدة الغضب بشأن المساندة التي كانت تقدمها لي في عملي، إنني أعود للبيت الآن ولا أجدها هناك، فهي تكون في الخارج إما في إحد الاجتماعات وإما مع مجموعة دراسية، إنني أريد أن أذهب بعطلات طويلة في نهاية الأسبوع كما اعتدنا أن نقوم بذلك، ولكن دائماً ما يكون عليها أن تكتب بحثاً أو ما شابه، لم يبقَ شيء كما كان على حاله من قبل، إننا لم نعد نحظى بزواج الآن لأن جين قد «انصرفت» وتركت علاقتنا الزوجية.»

إن القوة المرتبطة برواية قصة العلاقة المتغيرة، كما في حالة الطلاق، لها دلالات خطيرة عند التفاوض حول التسويات القانونية والمالية، فإذا شكلت جين والوسطاء شعورياً أولاً شعورياً الواقع الذي سيتم تحديد القضايا من خلاله باستخدام قصة جين، فإنهم بذلك يقللون من قدرة

سام على تقديم أية مطالب مرتبطة بالموارد المالية، فهم، وربما حتى هو، قد يظنون ان عليه ان «يدفع» ثمن أخطائه، من ناحية أخرى، إذا قام سام مع الوسطاء سواء أكان ذلك شعورياً أو لا شعورياً بتشكيل الواقع باستخدام القصة التي تصور جين كما لو كانت قد خانت القواعد غير المعلنة لعلاقتها بسام، فإنها عندئذٍ ستوضع في وضع سيء، فكل من سام والوسطاء، وحتى جين نفسها، قد يفترضون أن «ثمن» استقلاليتها هو زوال حقها في تقديم مطالبات ضد سام لمساندتها.

توجد مشاكل مشابهة في جميع دراسات الحال التي ذكرناها، فإذا تم تصوير شركة أكم على أنها تنفذ شركة زوكون من ممارسات الإدارة الضعيفة، فإن الأشخاص والممارسات والسياسات المرتبطة بزوكون ستكون في وضع سيء سواء في المفاوضات الرسمية أو غير الرسمية لتفعيل الدمج، الأطراف المؤيدة لنظم الإدارة الايكولوجية لا يمكنها أيضاً أن تتفاوض لو كان أصحاب المواشي يفكرون في كل جماعات حماية البيئة على أنهم «من سكان الحضر الذين يشتاقون للأشجار»، الذين لا يعرفون شيئاً في الاراضي الصحراوية، وكذلك إذا كانت جماعات حماية البيئة تعتقد أن جميع أصحاب المواشي هم «أشرار» لا يهتمون بالبيئة، لذلك يجب عليهم أن يتبنوا قصة يتخلى فيها كل منهم عن جزء من بره الذاتي.

### اتفاقات التفاوض هي قصص لتعريف العالم المحيط

اتفاق التفاوض قصة لتسمية العالم؛ إنه يجسد طرقاً جديدة للحديث عن العالم وعن السلوك فيه، ويقبل مجموعة محدودة من العلاقات

الممكنه بين الأطراف، إن مثله مثل أية قصة لتسمية العالم، يمكن أن يشمل الآخرين أو يمكن أن لا يهتم بهم، وبما أن الأطراف المتورطة ليس جميعها موجوداً على مائدة التفاوض يمكن للمفاوضين أن يقعوا بسهولة في فخ خلق رواية مشتركة تزيل اللوم عن موقفهم الحالي وتحمل عبء حل المشكلة على شخص غير موجود في التفاوض، يحتاج المفاوضون أن يتذكروا أن الأطراف التي يلومونها هي جزء من «الجمهور» الذي يحتاج أن يصدق على الاتفاق ويسانده، ولذلك يكون وضع اللوم المتعلق بالمشكلة وعبء حلها في غير محلها هو طريق سريع للفشل.

حتى لو لم تتم إزالة اللوم أو وضعه في غير محله، سيختبر الآخرون قصة تسمية العالم الخاصة باتفاق التفاوض كمحاولة لإعادة صياغة واقعهم والتحكم في اختياراتهم في الحياة، ربما يمكنهم أن يتبنوا هذه القصة أو يرفضوها، خاصة إذا لم يكونوا « داخل » القصة وإذا فكروا في أن تفعيل القصة سيسبب لهم أو لأمر أو لأشخاص يحبونهم نوعاً من الأذى، ويمكن أن تأخذ مقاومتهم شكل رفع القضايا، أو الاحتجاج، أو الحملات الإعلامية، أو حتى العنف.

في الأجواء غير المستقرة يمكن للمفاوضين أن يزيدوا من إمكانية نجاحهم إذا أدركوا واستغلوا فرصتهم في مساعدة النظام الأوسع على الاستقرار حول قصة جديدة مشتركة.

وكما ناقشنا في الفصل السابق، يمكن أن يمنع التشاور مع أصحاب المصلحة غير الموجودين على مائدة التفاوض حدوث تفاوض بشأن اتفاق (خلق قصة تعريف العالم المحيط) سيثير المقاومة من الجماعات



العامّة، لكن ما يصعب التحكم فيه أكثر هو الطريقة التي سيستجيب بها الجمهور العام للاتفاق المقترح، ويمكن للمفاوضين أن يتعاملوا أيضاً مع هذا التحدي بتعديل وضعهم، لذا فقد اقترحت في الفصل الأخير أن المفاوضين أيضاً يحتاجون أن يصبحوا منظمة متعلمة لكي يعملوا مع الأطراف غير الموجودة على مائدة التفاوض، ويحتاجون أيضاً أن يفكروا في أنفسهم على أنهم قادة المجتمع، خاصة عندما يتطلعون إلى الحصول على اتفاق مصدق عليه ويتم تنفيذه، وفي وقت الأزمات أو عدم الاستقرار يقوم قادة المجتمع المؤثرون بمساعدة الناس على توقع رؤية جديدة والتحرك بفعالية نحو جعل هذه الرؤية حقيقية واقعة، وبحث الفصل التالي عن طرق يمكن بها للمفاوضين أن يبنوا مساندة لاتفاقهم.

### مفاهيم ضمنية عملية

إن التنقل ذهاباً وإياباً بين رواية الواقع وحل المشكلة يكون صعباً في أغلب الأحيان، فرواية واقع في الماضي هي جزء واحد من العملية، ولكن هناك احتجاج أيضاً للتفكير ولتصور قصص جديدة للمستقبل، وهذه القصص الجديدة تحول الانتباه إلى الأجواء وإلى الطريقة التي سيؤثر فيها اتفاق التفاوض سواء للفضل أو للأسوأ، ولذا يحتاج المفاوضون أن يفكروا ويكتشفوا إجابات على أسئلة مثل هذه: إذا اتفقنا مثلاً على الاتفاق «س»، فكيف سيبدو مستقبلنا؟ من يحتاج أن يكون مشتركاً في هذا الأمر؟ كيف سيكون شعورنا بهذا الأمر؟ ماذا سيسمح لنا هذا أن نفعل؟ وما الذي سيمنعنا هذا عن عمله؟ كيف سيؤثر ذلك

في الآخرين؟ هل يمكن مساندة هذا الأمر؟ هل هذه الطريقة الجديدة بان نكون معا تساير قيم مجتمعنا؟ هل هذا الاتفاق يعيد تشكيل العالم وصياغته بطرق إيجابية مفيدة؟

عند القيام بهذا النوع من الاستكشاف، من المفيد إذا استطاع المفوضون أن يستقطعوا وقتاً ومكاناً للتعبير الحر عن الإبداع من دون الإدانة، أو المخاطرة بالوقوع في فخ اتفاق أو التزام، ولذلك يمكن القيام بهذا الأمر في جلسات إثارة الأسئلة البارعة المفاجئة، أو في الأنشطة التخيلية، أو في أداء المهام (أن تقوم الأطراف بأداء مهام أطراف أخرى في النزاع)، وغيرها من الأنشطة التعليمية الإبداعية الأخرى، ومن المفيد أن نشير إلى هذه الأوقات بوضوح على أنها «لسيت تفاوضاً» حتى يتمكن الأطراف من المشاركة بحرية وإبداع، إن التحرك حرفياً إلى مكان مختلف ووضع الأثاث في الغرفة بنظام مختلف يمكن أن يساعد المشاركين على تهيئة ذهنهم للتفاوض، إن وجود ميسر للمساعدة في هذه العملية يمكن أيضاً أن يغير من فهم الأطراف لما يفعلونه، لكن مفتاح النجاح هو إيجاد طرق لشغل المشاركين بحوارات خلاقية، أو ما يدعوه ستيفن ليلجون «الاتصال الفائق» الذي يدعو المشاركين لتغيير الطريقة التي يرون بها أنفسهم والآخرين ومشكلتهم.

## تعبئة الاتفاق واستمراره ومساندته

دعونا نفترض أن المفاوضين في كل من الحالات الثلاثة التي ذكرناها قد توصلوا إلى اتفاق، فماذا سيحدث الآن؟ هذا يعتمد على أنظمة المساندة الموجودة وعلى المساندة التي يمكن للمفاوضين أن يفوزوا بها من أولئك الذين لم يكونوا مشتركين في التفاوض، فإذا كانت أنظمة المساندة مفقودة أو تفتقر إلى الشرعية سيحتاج المفاوضون عندها إلى أن يروجوا للاتفاق للآخرين، ولكن هذا ليس وضع «قبول أو رفض»؛ بل هي مسألة درجة من الموافقة أو الرفض، فحتى لو كانت آليات المساندة مثل المحاكم تقوم بوظيفتها كلها، قد يحتاج الأطراف أن يبنوا تأييداً سياسياً حتى لا تمنع أطرافاً أخرى مصداقية اتفاق التفاوض وتنفيذه، دعونا ننظر في حالاتنا الثلاثة.

حتى الآن كنا نواجه مفاوضات جين وسام كما لو أن جنيفر هي الطرف الثالث فقط الذي يحتاج ان يهتم الأمره، لكن هذا قد لا يكون دقيقاً تماماً، إنهما قانونياً مسؤولان فقط عن جنيفر ولكن قوانين الأسرة والثقافة قد تأتي بأشخاص آخرين إلى الصورة عندما يحدث اتفاق الطلاق، ومن المهم أن نلاحظ أن حال جين وسام تضع الكثير

من الافتراضات الثقافية وتظهر الاتجاهات الثقافية السائدة تجاه الزواج والطلاق.

قد يحتاج المفاوضون أن يروجوا الاتفاق لأولئك الذين لم يكونوا مشاركين في المفاوضات.

في المجتمع الثقافات، يكون لدى الكثير من الأسر افتراضات ثقافية بشأن الزواج التي تتطلب اشراك أعضاء العائلة الممتدة الكبيرة في مفاوضات الطلاق منذ البداية، وحتى بالنسبة للأسر التي لا تتوقع تدخل العائلة الممتدة في مفاوضات الطلاق، فإن تأقلم جينفر على الطلاق قد يكون أسهل إذا تعاون أعضاء العائلة الممتدة وتحدثوا بإيجابية عن الاتفاق بين جين وسام، وربما ينتمي جين وسام إلى مجتمعات متدينة يكون لديها إجراءاتها القانونية الخاصة أو شعائرها الخاصة لإنهاء الزواج، بكلمات أخرى، إذا أراد كل من جين وسام من آخرين أن يساندوا اتفاقهما فيجب أن يتفاوضا للحصول على تلك المساندة.

يمكن للمفاوضين في حالة شركة أكم - زوكون أن يعتمدوا على المساندة المؤسسية لاتفاقهم، ولكن هذه المساندة قد تكون محدودة أضعيفة، فلو كانوا قد استخدموا هذه الجولة من المفاوضات لمواجهة قضايا تنشأ نتيجة دمج ثقافتي الشركتين، فقد يحتاجون إلى كسب أنواع غير معتادة من المساندة والموارد لتنفيذ الاتفاق، دعونا نقول مثلاً إنهم قد اتفقوا على إرشادات عامة لنظام مكان العمل ولكنهم يقترحون أيضاً أن يشارك العمال مع المديرين في عملية مسرة للحديث بشأن دمج

القوانين الثقافية لكل من أكم وزوكون، ويريدون أيضاً أن ينشئوا لجنة مراقبة للإشراف على فعالية العملية التنظيمية الجديدة وتقييمها والقيام بالتعديلات اللازمة قبل الجولة القادمة من المقايضات، إنهم يحتاجون موارد للاجتماعات الميسرة ولمشروع الإشراف والمراقبة، ويحتاجون للمساندة السياسية من العاملين ومن الإدارة للتصديق على اتفاق أقل وضوحاً من الطبيعي.

المفاوضون في حال الإدارة أراضي الرعي قاموا بتصميم نشاط تعليمي يتطلب خلق العلاقات طويلة الأجل والمحافظة عليها، وتكون منظمة على أساس تجربة متعددة السنوات في نظم الإدارة الإيكولوجية، إنهم يحتاجون إلى أطراف أخرى إما لمساندة المشروع، وإما على الأقل، ليظلوا حياديين مدة طويلة بما يكفي للقيام بالتجربة وتقييمها، ولا بد لهم من تنظيم الموارد لإجراء التجربة بطريقة تقدم نتائج مصدق عليها على نطاق واسع، بل قد يرغبون في مساعدة الأطراف غير المشاركة في المفاوضات لتجميع البيانات وتحليلها، أو قد يريدون منهم أن يعملوا كلجنة مراقبة للمشروع.

إن تنفيذ الاتفاق في هذه الحال يعتمد بشدة على قدرة الهيئات الفيدرالية على المحافظة على الالتزام بالمشروع، فالكونجرس يتحكم في ميزانياته وتضع اتجاهاته السياسية بواسطة منتخبين سياسيين، فهذه الهيئات تتأثر بطريقة غير مباشرة بإرادة الجمهور الشعبي، فإذا قام الشعب بالتعبئة ضد المشروع، فيمكن للكونجرس أو مديري الهيئة أن ينهوا المشروع، هذه هي الحال التي يكون فيها كسب مساندة الجمهور مهماً للغاية، ولكن المفاوضين قد لا يرون ذلك بوضوح.

## فهم سبب معارضة الآخرين للاتفاق

في الوقت الذي يبذل فيه المفاوضون جهداً شاقاً لصياغة اتفاق في قضايا صعبة يدهشون كثيراً عندما يعارض آخرون خططهم المقترحة، وغالباً ما يكونون غير مستعدين للسيطرة على الاستجابات السلبية التي تنشأ، ولكنهم قبل أن يشكُّوا في مزايا عملهم أو يشعروا بالغضب تجاه الآخرين لعدم تعاونهم، يجب على المفاوضين أن يفكروا في البيئة التي يعملون فيها، فالاستجابات السلبية قد لا تكون هي ردود الفعل للاقتراح بقدر ما هي تعبيرات عن الإحباط من العالم الذي يبدو فوضوياً وعشوائياً.

هناك دليل كبير على أن التغيير والصراع الاجتماعي يمشیان جنباً إلى جنب، فحيث يهز التغيير استقرار النظام الاجتماعي الموجود ينتفع بعض الناس من التغيير، على حين يعاني آخرون من هذا التغيير نفسه، وفي كثير من الحالات لا يعلم الناس ما إذا كانوا سيستفيدون من التغيير أم سيعانون منه، ولكنهم يجدونه فقط غير مريح لهم، أو قد يفترضون أنهم سيكونون هم الخاسرين وليس المنتفعين من التغيير.

لقد استعاد المفاوضون شعورهم بالسيطرة على حياتهم عن طريق التفاوض، ولكن هناك آخرين لم يشاركوهم تجربتهم نفسها، فعندما يقوم المفاوضون بحماس بعرض اقتراحهم قد يسمع الآخرون فقط أن هناك تغييراً آخر قد أقحم وفرض عليهم.

والعوامل الآتية تؤثر على الطريقة التي يستجيب بها الناس للتغيير:

- هل اختاروا التغيير أو فرض عليهم؟

- هل توقعوا حدوث التغيير أو كان غير متوقع؟
  - هل يرون التغيير عقبة غير مهمة أو قوة ممزقة خطيرة؟
  - هل يبدو التغيير بالنسبة لهم إيجابياً أو سلبياً؟
- لو فهم المفاوضون وعملوا بهذه الحقائق يمكنهم أن يقوموا بالتغييرات التي يفترضونها بطرق تزيد من إمكانية المساندة

### توقع المقاومة الشعبية ومنعها والعمل معها

قمنا في الفصل السابق بوصف الطرق التي يمكن بها للمفاوضين أن يعملوا مع مجموعات أخرى من أصحاب المصلحة لكي يتأكدوا من أن اتفاقهم يشمل مجموعة واسعة من الاهتمامات والاحتياجات، ولكن ماذا عن الناس غير المرتبطين بجماعات من أصحاب المصلحة؟ هل نحتاج أن نحسب لهم حساباً في التفاوض الاستراتيجي؟

إن إيجاد التوازن بين المشاركة بالمعلومات  
وخلق مساحة للمفاوضين لكي يخاطروا  
ويكونوا خلاقين، عملية حساسة.

في الأجواء غير المستقرة يفقد المفاوضون القدرة والشرعية لجعل الآخرين يتعاونون مع خططهم، والمؤسسات التي قد تدعم الاتفاق تصبح بدلاً من ذلك غير مستقرة للغاية بحيث لا تتمكن من تحقيق هذه المهمة ولذلك يجب على المفاوضين أن يتحملوا مسؤولية بناء الإرادة السياسية، وكلما أمكن، الآليات المؤسسية، لمساندة العلاقات التعاونية المتفاوض عليها حديثاً والحفاظ عليها، إن مدى اعتماد الاتفاق على

التأييد السياسي من الجمهور يجب أن يحدد بحسب كل حال، ففي بعض الحالات يكون مجرد عدم مناهضة الجمهور أو مقاومتهم للاتفاق ملائماً وكافياً، وفي مواقف أخرى، يجب أن يتعاون الجمهور بفعالية وإيجابية لتنفيذ الاتفاق.

السرية أمر ضار بالعملية البطيئة الخاصة ببناء الإدارة السياسية، لكن العديد من المفاوضين يعتقدون أن السرية هي أمر ضروري لإنجاز أعمالهم، ولديهم بعض الحق في ذلك، فأنت لا تستطيع أن تقوم بالتفاوض الشاق وحل المشكلات عندما تقوم كاميرات التلفزيون بتعقب تحركاتك، وهكذا يكون في التفاوض الاستراتيجي إيجاد الأوازن بين المشاركة بالمعلومات لإعداد الجمهور للاتفاق وبين خلق مساحة للمفاوضين لكي يخاطروا ويكونوا خلاقين هو عملية حساسة.

عند التفكير في كم المعلومات التي يجب مشاركة الجمهور به، يجب على المفاوضين أن يضعوا في الاعتبار عاملين:

- ما مدى تأثير جمهور العامة بنتيجة التفاوض؟
- ما حجم المساندة الشعبية اللازم لتنفيذ اتفاق التفاوض؟

### تجهيز الجمهور

لإيجاد التوازن بين السرية والشفافية يحتاج المفاوضون إلى خريطة مشتركة للوضع العام، فيمكنهم حتى قبل أن يبدأوا في مناقشة مشاكل أو قضايا محددة استعمال (الشكل 1 ص 21)، و (الشكل 4 ص 43) بوصفه هيكلاً للتعرف على العاملين الآخرين في العملية، وحتى لو لم يصلوا إلى اتفاق كامل على هذه الخريطة، يمكنهم على الرغم من ذلك ان



يستخدموها للتخطيط لإدارة التفاعلات التي تحدث من وراء المائدة التي يحتاجونها لمساندة عملهم، ويمكنهم أيضاً أن يعيدوا الرجوع إلى الخريطة بصفة دورية لكي يتفهموا التغييرات التي تحدث في البيئة وتتطور أثناء مفاوضاتهم.

وعندما يقومون بصياغة خريبتهم، وفيما بعد وهم يعملون للتوصل إلى اتفاق، يحتاج المفاوضون أن يفكروا في مدى المساندة الشعبية المطلوبة لتنفيذ اتفاقهم، وان يسألوا: هل يحتاج اتفاقهم لتأييد الناخبين؟ هل يحتاج لتعاون المواطنين؟ هل يتوقع من الناس أن يغيروا من سلوكهم؟ هل يحتاج ببساطة إلى احتمال الجمهور أكثر من احتياجه إليالمساندة الفعالة؟ هل يتطلب مساندة العاملين الأقوياء مثل الكونجرس والرئيس في حالأراضي الرعي؟

أثناء العمل عبر المشاكل وبناء المساندة بين جماعات أصحاب المصلحة المنظمة غير الموجودين على المائدة، يجب على المفاوضين أيضاً أن يفكروا في كم المعلومات التي يحتاجون أن يشاركوها مع الجمهور، ومتى يشاركون بهذه المعلومات؟ وما أفضل طريقة للمشاركة بها؟ وكلما زادت التغييرات التي يتطلبها اتفاق التفاوض من الجمهور، ازدادت الحاجة لمزيد من الشفافية، اذ يصبح الناس أكثر استعداداً للتغيير إذا فهموا سبب الحاجة للتغيير، وإذا شعروا أن لديهم نوعاً من المعلومات يمكن أن يشاركوا به بخصوص الطرق التي سينفذ بها هذا التغيير، وبالمثل، كلما كان الاتفاق يعتمد أكثر على المساندة الفعالة من الجمهور زاد احتياج أن يقوم المفاوضون بإعداد الجمهور لفهم الاتفاق وإعلامه به.

إن إعلام الجمهور يتطلب أكثر من مجرد الإعلانات الدورية التي تفيد بأن المفاوضات تسير بصورة جيدة، أو نشر الاتفاقات المقترحة لرؤية كيفية استجابة الجمهور لها، ومن الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوضين أن يفكروا في إعلام الجمهور بها بشأن عملهم ما يأتي:

- أن يجعلوا الجماعات من أصحاب المصلحة غير الموجودين على المائدة يعلمون الناخبين بشأن العمل الايجابي الذي يتم القيام به.
- أن يجعلوا الجماعات أصحاب المصلحة الذين يتصفون بالعداء غالباً يلقون تصريحاً مشتركاً لمساندة عملية التفاوض.
- إعداد مجموعة من التصريحات الصحفية المشتركة الخاصة بالتفاوض وطلب رد فعل من الجمهور.
- التأكد من أن الجمهور على وعي بالاجتماعات التي يتم فيها التعرف على ردود فعل الجماهير، يجب تنظيم تلك الاجتماعات بحيث يمكن للأشخاص غير المرتبطين بالجماعات أصحاب المصلحة المشاركة فيها.
- دعوة الإعلام لعمل روايات معمقة بشأن هذه القضايا لزيادة وعي الجمهور بالمشاكل التي يواجهها المفاوضون.

عند توقع استجابات جماهيرية باتفاقهم، يجب على المفاوضين أن يفكروا جيداً في المشاكل التي تنشأ عندما تهدد التغييرات هوية الناس، يبدو النزاع عشوائياً بالنسبة للناس، ولكن النزاع المطول يطور نوعاً من الاستقرار خاص به، فالمؤسسات والمنظمات تتشكل حول النزاع، وتستمد هدفها من النزاع، ويبدأ الأفراد والجماعات في اعتماد هوياتهم من معارضة «الآخر العدو»، وهكذا يمكن حقيقة للتغييرات

الإيجابية في العلاقات أن تكون مصدر تهديد كبير للأشخاص والمنظمات، إن إجراء تغييرات إيجابية هو عملية طويلة وصعبة لإعادة تشكيل المنظمات والهيئات، ومساعدة الناس على إيجاد طرق جديدة لتحديد هوية ذاتية إيجابية لا تعتمد على العدو المعارض.

كلما زادت التغييرات التي يتطلبها اتفاق التفاوض من الجمهور، ازدادت الحاجة لأن تكون المفاوضات أكثر شفافية.

### التعامل مع الاتفاق بواقعية

بعد مفاوضات طويلة وشاقة، قد يكون المفاوضون مرهقين ومزهوين بأنفسهم في الوقت نفسه، وللاحتفال بنجاحهم يخاطرون بالترويج الزائد للاتفاق بالقول العلني أو الضمني بأن كل شيء الآن سيكون على ما يرام، فقد حل السلام، وقد يحتفل الناس معهم، ولكنهم سرعان ما يستفيقون على العقبات الاعتيادية والمحملة لتنفيذ الاتفاق.

إن المفاوضين أنفسهم يصابون بالارهاق، وربما لا تكون لديهم الطاقة والقوة لتنفيذ الاتفاق، وغالباً لا يكونون هم الأشخاص الملائمين للقيام بهذه المهمة، إذا كانوا قد قاموا بعملهم جيداً، وأتوا بآخرين للتفاوض كمستشارين أو كمفاوضين في الظل، فيمكنهم أن يسلموا عملية تنفيذ الاتفاق لآخرين، وفي الوقت نفسه، يحتاج المفاوضون، أربما مجموعة مراقبة أخرى تم بناؤها كجزء من اتفاق التفاوض، إلى أن يستعدوا لإعادة مناقشة القضايا وإعادة التفاوض حول المشاكل غير المتوقعة بمجرد ظهورها.

## تعبئة الموارد

إن تنفيذ الاتفاقات في الحالات المعقدة هو مشروع طويل المدى يتضمن تعبئة الموارد وتعاون العديد من فعاليات المنظمات والعاملين، من ضمن دراسات الحالات الثلاث التي ذكرناها يبدو أن جين وسام وحدهما هما المتحكمان في الموارد التي يحتاجها لتنفيذ اتفاقهما، فجميع الحالات الأخرى تحتاج لمساندة أنواع مختلفة من الأطراف ممن هم ليسوا في المفاوضات الأساس، وكلما كانت التسوية تعتمد على موارد لا يتم السيطرة عليها بواسطة الأطراف الموجودة على مائدة التفاوض، ازدادت حاجة المفاوضين لأن يعملوا في جميع أجزاء عملية التفاوض والمفاوضات التي تتم من وراء المائدة لتعبئة تلك الموارد، وهكذا يكون خلق رؤية مشتركة وخطط واقعية مشتركة لتعبئة الموارد جزءاً مهماً في التفاوض الاستراتيجي في الخلفيات غير المستقرة.

### غرس قيادة ذات رؤية

عندما يكون هناك القليل من المؤسسات المستقرة لمساندة اتفاق التفاوض تكون القيادة ذات الرؤية أمراً مهماً للغاية، وإذا نضع في الاعتبار الدرس الذي تعلمناه في حالة شركة أكم - زوكون (الشكل 3 ص8)، يحتاج المفاوضون أن يفكروا بشأن غرس قيادة ذات رؤية على جميع مستويات النظام الذي يعملون فيه، ومرة أخرى، هذا هو جزء من عملية التفاوض من وراء المائدة الذي يتم أثناء المفاوضات، وهو عامل مهم في نجاح الاتفاق.

إن التحدي الأكبر هنا هو خلق شعور بالقيادة المشتركة، ففي وقت

الاضطرابات يتطلع الناس غالباً للقادة الأقوياء الذين يستطيعون «حل المشاكل»، فإذا أخذ المفاوضون دور قادة المجتمع لمدة طويلة لكي ينالوا مساندة للاتفاق، فقد يريد هم الآخرون أن يستمروا في أدوار القيادة أو أن يأخذوا مزيداً من المسؤولية لتحقيق نجاح طويل المدى للاتفاق، أكثر مما هو واقعي أو مناسب فإذا كان المفاوضون قد قاموا بتحديد قادة في كل أجزاء النظام، وتمت دعوتهم لعملية التفاوض من خلال المشاورات من وراء المائدة وكسبوا مساندة للاتفاق، عندها يمكن للمفاوضين أن يشعروا بمزيد من الثقة في أن آخرين سيبدلون جهداً لجعل الاتفاق واقعاً.

### عرض الاتفاق وشرحه

عند تقديم اتفاقهم، يحتاج المفاوضون أن يكونوا واضحين بشأن ما قد تفاوضوا فيه وما لم يتفاوضوا فيه، وإلا فإن كثيراً من الناس سيتوقعون أكثر مما هو واقعي من الاتفاق، ويجب عليهم أيضاً أن يساعدوا الناس في فهم كيف سيساعد هذا الاتفاق الصغير على تحقيق تغيرات طويلة المدى للأفضل، وهنا يفعل المفاوضون حسناً لو تذكروا أنهم يدعون الناس لقصة ورواية جديدة؛ فهم لا يقدمون قائمة من الخطوات العقلانية المنطقية التي سيتبعها الناس لأنها ذات معنى، فالناس يتصرفون من نتائج رواياتهم أكثر مما من شعورهم بالمنطق، لذلك فهم يحتاجون أن يروا ويشعروا كيف يفتح هذا الاتفاق مجالاً لإمكانات جديدة لحياة أفضل.

جيمس لوي، الذي كان يعلم في جامعة جورج ماسون في برنامج تحليل النزاعات وحلّها، كثيراً ما كان يقول: «يمكنك أن تحلّ أي نزاع إذا

لم تكن تهتمّ بمن الذي سيحصل على الفائدة، « ولكن من الصعب اتباع هذه الحكمة القاسية عندما تكون قد كرست جهداً وقتاً هائلاً للتفاوض، ولكن في البيئات غير المستقرة يمكن لهذا الأمر إما أن ينجح وإما أن يكسر نجاح الاتفاق، فيجب على المفاوضين أن يفكروا جيداً فيمن سيقوم بإعلان الاتفاق، من الطبيعي أنهم يحتاجون أن يشعروا بملكيّتهم لعملهم، ولكن عملهم قد يحظى بفرصة أكبر للنجاح إذا شاركوا بريق الشهرة مع الآخرين الأقل تورطاً في التفاوض، وعلى وجه الخصوص إذا استطاعوا الحصول على تحالف مع جماعات عدائية في المعتاد لم تكن موجودة على المائدة لكي تقف معهم لمساندة الاتفاق.

### التخطيط للتكيف

البيئة المضطربة تعني أن أي اتفاق تفاوض سوف يلاقي صعوبات وعوائق، فيمكن للمفاوضين أن يعدوا لهذا الأمر بأن يبنوا في اتفاهم آليات لإعادة مناقشة الاتفاق عندما تحدث مشاكل، فمثلاً، في حال شركة أكْم - زوكون ونظم الإدارة الايكولوجية، يقوم المفاوضون بتكوين فرق للمراقبة، بما فيها الفرق التي تشمل آخرين ممن ليسوا على مائدة التفاوض، وعند عرض الاتفاق تكون حقيقة العقبات أمراً معروفاً بوضوح، ومن ثم فعند حدوث المشكلة الأولى، يمكن للمفاوضين أن يقدموا مساعدة ضخمة إذا اتحدوا في التزامهم بالاتفاق، وذلّوا الصعوبات وقدموا الارشاد لاجتياز المشكلة.

## ختام

من الواضح أن التفاوض في أجواء غير مستقرة هو صراع صعب ومعقد، وأرجو أن يكون هذا الكتاب قد أشار إلى بعض الطرق التي يمكن بها للمفاوضين أن ينجحوا حتى في وقت الاضطرابات، ويتمكنوا من إحداث تغييرات اجتماعية إيجابية في وسط يبدو أنه تشويش وفوضى بالنسبة للعديد من الناس.





## قائمة المراجعة الخاصة بخطوات التفاوض الاستراتيجي

القائمة الآتية تتناول بعض السمات المميزة للتفاوض الاستراتيجي، أرقام الفصول والأشكال المذكورة توجه القارئ للمناقشات التي تمت حول كل موضوع في هذا الكتاب، ولكن هذه القائمة لا تعد قائمة مراجعة لعملية التفاوض كلها.

الإعداد للتفاوض. يمكن استعمال عمليات أخرى لحل النزاعات لمساعدة الأطراف على تحديد ما اذا كانوا سيتفاوضون أو لا، ومن الذي سيكون موجوداً على مائدة التفاوض؟ وما الذي يرغبون في التفاوض بشأنه؟ مجموعات الحوار تسمح للناس ببناء علاقات إيجابية واكتشاف القضايا من دون أية ضغوط للتوصل إلى اتفاق ما، إن تحليل المشاكل المشترك يساعد الأطراف على التوصل إلى تعريف مشترك لمشاكلهم، وأيضاً العمليات التخيلية يمكن ان تساعد الأطراف على التفكير بشأن مستقبل مثالي يمكن أن يخدم جميع احتياجاتهم، ويمكن لذلك أيضاً أن يساعد الأطراف في التعرف على هدف مشترك قبل التفاوض في قضايا محددة.

عند الدخول في عملية التفاوض، لا تنسى أن:

- توفر الشروط السابقة للتفاوض (الفصل 2).
- تستعمل تكتيكات المواجهة بحرص (الفصل 2).
- تفكر بطريقة استراتيجية بشأن مناقشات التفاوض (الفصل 3).
- تشير بوضوح إلى التحول من الحوار أو الفعاليات الأخرى إلى التفاوض (الفصل 4، حالة النظم الايكولوجية).
- تقرر ما إذا كنت ستستعين بوسيط أم بميسر (الفصل 4).
- تدرس أفضل الاختيارات البديلة لديك لعملية التفاوض (الفصل 4).

### التفاوض بأسلوب استراتيجي.

الفعاليات التالية تتعامل مع الصورة الكبيرة التي تفصل بين المفاوضات الاستراتيجية والمفاوضات التكتيكية، عند التفاوض بطريقة استراتيجية، تذكّر أن:

- تتعرف على مصادر عدم الاستقرار في الموقف الموجود (الفصل 3).
- تعملوا معاً لجعل جلسة المناقشة تخدم المفاوضات، فلا تضغطوا المفاوضات داخل جلسة المناقشة (الفصل 3).
- تقوم بعمل خرائط مشتركة للعاملين في الأجواء الأوسع (الفصلان 5، 4، 1، 4، 5 والجدول في الفصل 5).
- تساعدوا بعضكم بعضاً لإدارة المفاوضات التي تتم من وراء مائدة التفاوض (الفصل 5).
- تحافظوا على المفاوضات مفتوحة لاستقبال معلومات من الآخرين المشتركين في النزاع (الفصلان 5، 7).
- تجعلوا المفاوضين «فريقاً متعلماً» عند جمع المعلومات من الآخرين (الفصل 5).

- تحددوا جدولاً زمنياً واقعياً للمشاورات مع الآخرين غير الموجودين على مائدة التفاوض (الفصل 5).
- تعدوا الآخرين للاتفاق (الفصلان 5، 7).
- تفحصوا الاتفاقات المقترحة قياساً بالاحتياجات والاهتمامات التي لدى الآخرين غير الموجودين على مائدة التفاوض (الفصل 5، 6، 7).
- خططوا سلفاً للتنفيذ (الفصل 7).
- تعملوا على إيجاد التوازن بين الشفافية والسرية (الفصل 7).
- تعملوا كقادة المجتمع وليس مجرد مفاوضين يهتمون بمصلحتهم الذاتية (الفصلان 6، 7).
- تشركوا التفاوض مع الفعاليات الأخرى لحل النزاعات (الفصول 3، 5، 6).

#### معنى التفاوض:

- الفعاليات التالية تتعامل مع الحاجة لخلق معنى جديد في وقت الاضطرابات، عند التفاوض بطريقة استراتيجية تَدَكَّرُ أن:
- تدمج أنشطة حل المشكلات مع أنشطة خلق معانٍ إبداعية، على مائدة التفاوض وما وراء مائدة التفاوض (الفصول 2، 6، 7)
  - تدعوا الآخرين لعملية صنع معنى جديد (الفصل 6).
  - تعد الآخرين لرواية تسمية العالم الخاصة بالاتفاق (الفصلان 6، 7).
  - تتجنب رواية تسمية العالم التي تضع كل اللوم على الآخرين غير الموجودين على مائدة التفاوض (الفصل 6).
  - تشارك الرواية وليس فقط التفاصيل الفنية للاتفاق عند إظهاره للجمهور (الفصل 7).

## تنفيذ الاتفاق

- إن التوصل لاتفاق هو فقط مجرد بداية لعملية تحقيق الاستقرار للبيئة غير المستقرة، ويكون المفاوضات الاستراتيجيةون أكثر فعالية عندما:
- يخططون سلفاً للتنفيذ (الفصل 7).
  - يتفاوضون لطلب مساندة الآخرين غير الموجودين على المائدة (الفصول 5، 6، 7).
  - يغرسون قيادة ذات رؤية في كل أجزاء النظام (الفصل 7).
  - يعدون أنفسهم والآخرين للعقبات والعوائق (الفصل 7).
  - يبنون آليات في الاتفاق لإعادة المفاوضات مرة أخرى (الفصل 7).

- هل تعرف كيف تدير المفاوضات بنجاح؟
- ماذا يمكن فعله في أوقات الأزمات لجعل أجواء التفاوض أكثر استقراراً؟

• هل يمكن أن تخرج كل الأطراف ابحة من التفاوض؟

• كيف يتم تنظيم المفاوضات وما خطواتها؟

إن كنت تبحث عن كتاب يجيب على هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة المتعلقة بإدارة المفاوضات، وتسوية النزاعات، فهذا الكتاب الذي بين يديك هو ماتريده بالضبط، فهو يقدم المعلومات والنصائح المتعلقة بالتفاوض بشكل عملي وعلمي ببساطة ومن دون أي تعقيد.



## الفهرس

5	تقديم وعرض
9	مقدمة دار النشر
11	شكر خاص
13	1 - التفاوض في وقت الاضطرابات
29	2 - المفاوضات تتم في أجواء متفاوض عليها
35	3 - التغييرات في الأجواء المحيطة يمكن أن تخلق اضطرابا في المفاوضات
53	4 - الإعداد الإستراتيجي للتفاوض
63	5 - إدارة المفاوضات التي تتم من وراء مائدة التفاوض
77	6 - التفاوض حول المعنى
91	7 - تعبئة الاتفاق واستمراره ومساندته
105	قائمة المراجعة الخاصة بخطوات التفاوض الاستراتيجي

