

كيف تُجري مفاوضات ناجحة؟

مايو 2017

من؟

ربما يبدو بديهياً أن الذين يشاركون في المفاوضات هم الجانبان أو الأكثر الذين يسعون للتوصل إلى تسوية. ولكن في الكثير من المفاوضات هناك أطراف تشارك في المفاوضات أكثر من الأشخاص الموجودين في قاعة التفاوض. ففي المفاوضات الدولية هناك غالباً أطراف خارجية ترغب في اللطمئنان إلى النتيجة، ومن المهم أن يتم تحديد هذه الأطراف وأن تُوضع خطة سواء للتواصل معهم بانتظام أو عرض مستجدات الموقف عليهم في نهاية التفاوض. وتختلف كيفية الاستجابة باختلاف الموقف. كما أن وجود أشخاص لديهم مهارات تواصل جيدة مع الأطراف الأخرى ومع وسائل الإعلام أو المجموعات المهتمة يمكن أن يساعد في مواصلة الزخم واستمرار الدعم.

بالنسبة لمن يُجرون التفاوض فعلاً من المهم أن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات أو على الأقل لديهم رؤية واضحة عن كيفية اتخاذ القرارات. وليس غريباً أن نسمع أن هناك مفاوضات فشلت بسبب أن شخصاً ما لا يمكنه اتخاذ قرار أو لا يمكنه التحدث نيابة عن دولته أو منظمته. ولذلك فإن فهم صلاحيات كل شخص يشارك في عملية التفاوض وتنظيم الجانب العملي للمفاوضات من العناصر الهامة.

ولنضرب مثلاً، إذا كان الشخص عليه في قضايا معينة أن يستشير المسؤولين في حكومة دولته فإن المفاوضات الدولية لا بد أن تتيج وقتاً إضافياً لاستيعاب ذلك ووقتاً للاتفاق بين مختلف الأطراف على كلا الجانبين بشأن الموقف الجماعي لكل جانب في اللحظة الراهنة.

بعض المفاوضات تقتضي خبرات لا يمتلكها الدبلوماسيون وهي المفاوضات ذات الطبيعة الفنية في العادة. ولهذا فإن التأكد من وجود المستوى المناسب من الخبرات الفنية سيجعل المفاوضات أكثر سلاسة ويحول دون حدوث تأخير لا داعي له إذا تحقق الزخم للتوصل إلى اتفاق. ويسري ذلك على كل المفاوضات بدءاً من تغير المناخ وحتى التكنولوجيا النووية. في المفاوضات ليس من غير المألوف أن تطرح أفكار جديدة في حاجة لاختبارها ومناقشتها. وكل ذلك يستغرق وقتاً.

كيف؟

تختلف المفاوضات باختلاف الموقف ولا توجد قواعد راسخة وسريعة لكيفية إجراء المحادثات. حيث نجحت بعض المفاوضات لأن بعض المجموعات الصغيرة للغاية - أو حتى مجرد شخص واحد في كل جانب - تمكنت من تسوية خلافاتها بمساعدة أحد الوسطاء. في معظم المفاوضات من الجوهري للغاية إفساح المجال لتجربة أفكار جديدة - لإتاحة إمكانية أن تأخذ المحادثات اتجاهات جديدة دون الخشية من أن تجد هذه الأفكار طريقها إلى وسائل الإعلام أو انتشارها بين مجموعة أوسع.



البازونة كاثي آشتون
الممثل السامي للاتحاد الأوروبي لشؤون
السياسة الخارجية والأمن سابقاً

في هذه النسخة من التأملات الدبلوماسية التي تصدرها أكاديمية الإمارات الدبلوماسية تستعرض البازونة كاثي آشتون، الممثل السامي للاتحاد الأوروبي لشؤون السياسة الخارجية والأمن سابقاً، بعضاً من أهم الدروس المستفادة من خبراتها في المفاوضات وتبين أهمية تحديد وفهم من يجب أن يشارك في التفاوض وكيف تتم إدارة عملية التفاوض وما هي النتائج المراد تحقيقها.

الجميع يتفاوضون. بالنسبة لمعظم الناس، تحدث المفاوضات الرئيسية مع الأصدقاء وأفراد العائلة أو في حياتهم المهنية. أما بالنسبة للدبلوماسيين فإن التفاوض أحد الأركان الجوهرية لعملهم سواء كان ذلك في العلاقات التجارية أو قضايا السلم والأمن أو مناقشة تفاصيل زيارة هامة أو اتخاذ قرار بشأن التعيين في وظائف المنظمات الدولية. وهناك أمثلة كثيرة على الحالات التي تكون فيها مهارة التفاوض عنصراً هاماً لتحقيق أفضل نتيجة.

بالتشابه مع ما سبق فإن الوساطة بين الأطراف تتزايد أهميتها في مجموعة الأدوات والمهارات الدبلوماسية. فالطرف الثالث الذي يستطيع الحفاظ على استقلاله بعيداً عن المشكلة ويمكنه مد يد العون لمن يبحثون عن المساعدة للتوصل إلى حل هو طرف لا تُقدّر قيمته بثمان.

في المجال الدبلوماسي المعاصر، أصبحت هذه المهارات مقومات جوهرية في عمل الدبلوماسيين. ولهذا فإن التحدي هو معرفة كيفية وضع الترتيبات لعملية تفاوض - أو وساطة - يتوفر لها أفضل فرص النجاح. يعتمد ذلك على وضع آلية جيدة يتم تصميمها بحيث تكون فرصة النجاح أقرب احتمالاً - وإن كان تحقيق النجاح ليس مضموناً دائماً.

التوصل إلى أفضل آلية لتنظيم المفاوضات يتوقف على الإجابة على الأسئلة التالية:

- من الذي يشارك في هذه المفاوضات؟
- كيف نمضي بهذه المفاوضات قدماً؟
- ما هي النتائج المراد تحقيقها؟

ماذا؟

منذ بداية المفاوضات من المهم أن تحدد ما ترغب في تحقيقه من هذه المفاوضات. حيث يضع ذلك حدوداً واضحة لما تحاول القيام به. وليس من غير المألوف ولا سيما في المفاوضات الرئيسية أن يبدي الأطراف رغبتهم في إضافة قضايا أخرى أو ممارسة ضغوط لإدراج نقاط إضافية في المفاوضات. ولهذا السبب لا بد من الوضوح في تحديد ما تحاول تحقيقه وأن تبين ذلك للجميع فعلياً منذ البداية. الوضوح في تحديد القضايا التي لا تتناولها المفاوضات يساعد في تفادي الانتقادات وتجنب سوء الفهم.

ولا يعني ذلك أن كافة جوانب التفاوض ستكون واضحة. ففي المفاوضات ذات الطبيعة الفنية تحديداً هناك خيارات حول كيفية الوصول إلى النتيجة المراد تحقيقها. فالأمر يشبه لعبة ترتيب وتركيب الصور المقطعة. عندما تكتمل اللعبة، ترى الصورة بوضوح. وعندما ترى المظهر الذي يظهر به النجاح. وقطع اللعبة مختلفة الأشكال والأحجام. ومن الممكن أن ينتهي الموقف إلى صورة مؤلفة من قطع مختلفة الأشكال مقارنة بما كنت تتوقعه منذ البداية. ولنضرب مثلاً إذا قدّم أحد الأطراف في المفاوضات تنازلاً كبيراً في إحدى النقاط فإن ذلك قد يفسح المجال لتنازل أقل في نقطة أخرى. ولهذا تصبح إحدى قطع اللعبة أكبر من القطعة الأخرى. وتظهر التحديات أمام المفاوضين عندما يضع طرف أو آخر أو طرف خارجي كل اهتمامه على قطعة واحدة فقط وقد لا يكون لديه الرغبة في حدوث أي تغيير أو تنازل في هذه القطعة.

وبالتالي من المهم للغاية في جميع مراحل عملية التفاوض أن تتشاور وتحدد مع فريق العمل النقطة التي تقف عندها مقارنة بالنتائج التي ترغب في تحقيقها. في المفاوضات المعقدة يمكن أن يحدث لبس ولغط حول ما هو آخر موقف تحديداً. ويصدق هذا القول تماماً عندما تسير المفاوضات بوتيرة سريعة. النقاط العملية ومنها ترقيم الصفحات أو تسجيل القرارات لها أهمية وخصوصاً إذا كان هناك احتمال لإغفال نقطة رئيسية. العودة إلى نقطة تم الاتفاق عليها مسبقاً يمكن أن يؤدي إلى انهيار المفاوضات وهي بمثابة إعلان عن سوء النية.

الوضوح في تحديد القضايا التي لا تتناولها المفاوضات يساعد في تفادي الانتقادات وتجنب سوء الفهم.

في بعض الأحيان لا تُكتمل المفاوضات كافة الأجزاء الواردة في الخطة التفاوضية. وذلك ليس له أهمية كبيرة في حالات عديدة طالما هناك تقدم يتم إحرازه وأن كلا الطرفين يعتقدان أنهما يمضيان قدماً. ولكن في بعض الحالات يستدعي ذلك التفكير والتأمل في النقطة الأساسية وهي ما إذا كانت هذه المفاوضات قد كللت بالنجاح أم لا. وهذا يعني العودة إلى القرارات التي تم اتخاذها في البداية، والتفكير في الخيارات المطروحة إما بمواصلة التفاوض أو التوقف لبعض الوقت أو الاكتفاء بما تحقق حتى اللحظة الراهنة، وإتاحة المجال لمفاوضات جديدة مختلفة في المستقبل.

من المهم - قبل البدء في المفاوضات - أن تبين الحدود للفريق الذي يعمل معك. فمعرفة ما هو مقبول، وما يُعد خطأ أحمر لا يمكن تجاوزه، وما هي القضايا الأكثر أهمية، وما إذا كان هناك مجال للمناورة يعني أن أعضاء فريق العمل يستطيعون العمل معاً بيسر وارتياح ويعرف كل شخص منهم ما يفكر فيه الآخر وما يحتاجه.

بالرغم من أن المفاوضات ربما تبدو واضحة جداً فيما يتعلق بأهدافها إلا أن هناك حاجة لوضع نظام ما لمعرفة النقطة التي تقف عندها وكيف تنطلق منها إلى الأمام. إنشاء هذه العملية للمراجعة هو أحد المقومات الجوهرية للنجاح. من حين لآخر يتبنى المفاوضون وجهات نظر مختلفة حول أهمية قضية ما، ولذا فإن تحديد موقف كل شخص فيما يخص النقاط الرئيسية سيساعد في بقاء الأمور في مسارها الصحيح.

”من الجَوْهَرِيِّ للغاية إفساح المجال لتجربة أفكار جديدة“

المفاوضات لها وتيرة. ولذا فإن توفير درجة من اليقين لعملية التفاوض يُمكن المشاركين من الاندماج في عملهم بصورة أكثر سهولة. فاستخدام نفس المكان ونفس القاعات يساعد الجميع في التقدم بسرعة أكبر نظراً لتعودهم على البيئة المحيطة. وقد يساعد اللجوء إلى الجلسات الافتتاحية غير الرسمية أو ترتيب لقاء أثناء تناول الطعام في عملية التفاوض ولا سيما إذا كانت هناك أفكار جديدة في حاجة للاختبارها أو إذا كانت هناك حاجة للحديث بصورة غير رسمية بعض الشيء.

الوقت له أهمية. في المناقشات المعقدة ربما تنخفض الفائدة الناتجة عن الاجتماعات القصيرة لأنه بمجرد الدخول في التفاصيل ينتهي وقت الاجتماع. ولذا استعد لتخصيص عدة أيام للتعرض للقضايا الرئيسية وأفسح المجال في هذه الأيام لتناول الأفكار. في الأشكال الأخرى للمفاوضات من المهم أن تسير بوتيرة رشيقة وعملية وألا يتم إهدار الوقت. إن تحديد النظام المحيط بعملية التفاوض وإعادة النظر فيه وإدخال التعديلات الضرورية بحسب مقتضيات المفاوضات يمكن أن يساعد في مضي الأحداث قدماً أو يتيح وقتاً لمزيد من التأمل والتفكير في المراحل السابقة.

في أي مفاوضات تحدث خلافات تعرقل المحادثات أو توقفها كلية. ولذا من المفيد تخصيص بعض الوقت يمكن استخدامه للتوقف لبضع ساعات أو السماح بتبخر المشكلة أو التعامل معها خارج القواعد الشكلية للجدال واليقاش. ولكن يجب أن يدرك كل من يشارك في المفاوضات أنه بحاجة لتخصيص الوقت الكافي لها؛ على الأرجح أكثر من الوقت الذي كان يتوقعه.

في المفاوضات الدولية التي تُستخدَم فيها لغات مختلفة من المهم أيضاً التأكد من عدم وجود أي غموض أو شك قانوني لدى أي من المشاركين.