

UC Irvine

UC Irvine Previously Published Works

Title

AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation - Arabic)

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/1vg6n36s>

ISBN

979-8656170376

Authors

Graham, John

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

Publication Date

2020-07-22

Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons Attribution License, available at <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed

جون ل. غراهام

ليندا لورنس

ويليام هيرنانديز ريكيخو



كيف تبني علاقات من خلال التفاوض الابتكاريّ

ترجمة: عبد الرحيم أبوردة

إهداء جون

إلى العائلة التي نشأتُ بينها: شارلوت، جون، شيري، ماري إلين، ستيف، ويل. كانوا أولَ مَنْ علّمني فنَّ التفاوض. وأثناء كتابة كلمات الشكر هذه أتذكّر أن غالاجر، مؤسسة «Seeds of Hope» («بذور الأمل»)، إذ كانت تُقلّني في دبلن وبلفاست، وتُريني سُبُلَ السلام.

إهداء ليندا

إلى روث، ولين، وتوم، لقاء مئة وستة وخمسين عاماً من المحبة والدعم.

إهداء ويليام

إلى عائلتي مارتا، وويليام، ومارينا، على إبداعهم وتبصّرهم وبساطتهم.

فهرس المحتويات

[كيف تنبي علاقات من خلال التفاوض الابتكاري](#)

[جون ل. غراهام](#)

[ليندا لورنس](#)

[ويليام هيرنانديز ريكيخو](#)

[المقدمة](#)

[الشكر والتقدير](#)

[عن المؤلفين](#)

[مقدمة: هل اشتريت سيارة مؤخراً؟](#)

[أهمية القصص](#)

[الفصل 1. العودة إلى الماضي: نظرة موجزة على تاريخ المفاوضات](#)

[للتحرك إلى الأمام، يجب النظر إلى الوراء](#)

[من القوة إلى الخيال: العودة إلى عالم الحكمة](#)

[صندوق جانبي 1.1 | أضف لمسة من الأناقة](#)

[الفصل 2: تعرف على بصيص الفرص](#)

[الصندوق الجانبي 2.1: التعريفات والاستعارات في المفاوضات](#)

[جون لاسيتز: إلى اللانهاية وما بعدها](#)

[إيلي سايمون: لا تبغ العرض، بع الرؤية](#)

[أمازون في سياتل](#)

[كل الملوك وخبولهم... ماذا عن أولمبياد في القدس؟](#)

[توماس إديسون وإحدى يوارق فرصه الكثيرة](#)

[الفصل 3: تحديد الشركاء وصنع الشراكات](#)

[صندوق جانبي 3.1: «من فينيقيا إلى هايك إلى السحابة»](#)

[البحث عن شركاء](#)

[هل المصير في ضد الإنترنت؟](#)

[النهج التقليدي](#)

[أحياناً هم من يعثرون عليك](#)

[تبديل الشركاء](#)

[قصة أخيرة غير مروية عن الشراكة](#)

[الفصل 4: بناء العلاقات الشخصية](#)

[جس نبض غير رسمي](#)

[صندوق جانبي 4.1: د. تشانغ](#)

[العلاقات الشخصية طويلة الأمد هي الكنز المنشود](#)

[استخدام التقنيات المتقدمة لبناء العلاقات](#)

[هل يجب ألا نتفاوض مع إرهابي؟](#)

[صندوق جانبي 4.2: كارول هولت ونقاط القوة](#)

[الفصل 5: تصميم الأنظمة لتحقيق النجاح](#)

[تصميم الأنظمة: البعد الثالث](#)

[تصميم الأنظمة والتفاوض الابتكاري](#)

[كيف يحسن التصميم تدفق المعرفة](#)

[صندوق جانبي 5.1: إطعام الوحش](#)

على الورق، لم يكن ذلك ممكناً

الفصل 6. اختيار الفريق المناسب

خُذَتْ في شانغهاي

قليل جداً، ومتأخر كثيراً

إختيار الفريق

الصندوق الجانبي 6.1: توازن دقيق، والكيمياء تحسب

صندوق جانبي 6.2: دبلوماسية قلم الرصاص: الاستعانة بخبير

فورد في فيتنام

تدريب المفاوضين وأهمية الوسطاء

صندوق جانبي 6.3: دروس من باميلونا

الوسطاء غير المتوقعين: «كرييس» و«بلدز» في أيرلندا الشمالية

الفصل 7. استثمار التنوع

استخدام التنوع لتحقيق النجاح

الأخطار الكامنة في التنوع الثقافي

أنواع أخرى من التنوع

استنتاجات لمديرين ومفاوضين

عشاء الشكر والتفاوض الابتكاري

الفصل 8: استكشاف المكان والفراغ والإيقاع

المكان

صندوق جانبي 8.1: المكان والمساحة: دروس من العلم

المسبح أم غرفة الاجتماعات

صندوق جانبي 8.2: المسير الحقيقي في الغاية

صندوق جانبي 8.3: لغة الفضاء

إيقاع المفاوضات

ببطء ولكن بثبات

الفصل 9: الاستعداد للمشاعر والسلطة والفساد

المشاعر: راقب الحاجب المتجدد

الفرص التي يوفرها الغضب

صندوق جانبي 9.1: نزاع على ممر السيارات

صندوق جانبي 9.2: وجه البوكر الياباني

السلطة: العدو الثاني للابتكار

الفساد: العدو الثالث للابتكار

الفصل 10. تبدل الأدوار

تبدل الأدوار

رجل ذو أدوار عديدة

صندوق جانبي 10.1: العراق

نحن في خضم أعظم أزمة في عصرنا

صندوق جانبي 10.2: اختراع الجد

الفصل 11. ابتكار المفاجآت

قدم عرضاً صغيراً

احتفل بالإنجازات الصغيرة

غيروا المقاعد

المجاورة العشوائية

السرعة

[مشاركة الأفكار](#)

[الاستراحات](#)

[مداولات جانبية](#)

[اختيار الأفكار](#)

[التفكير بالعكس والقروء الطائرة](#)

[التفكير بشكل أوسع](#)

[دعها للعد](#)

[الفصل 12. الارتجال](#)

[عرض آخر في الظلام](#)

[مضحكة فعلاً](#)

[توقع غير المتوقع](#)

[صندوق جانبي 12.1: دروس التهريج](#)

[الطرف الآخر](#)

[صندوق جانبي 12.2: التفاوض الابتكاري، في الظلام](#)

[الفصل 13. اللعب معاً بلطف](#)

[صندوق جانبي 13.1: دروس من المسرح](#)

[دروس من رياض الأطفال](#)

[جعل مشاة البحرية يلعبون بلطف](#)

[الفصل 14. المراجعة والتحسين](#)

[العقود](#)

[مراسم التوقيع](#)

[تقييم المقر الرئيسي](#)

[التواصل اللاحق](#)

[حل النزاعات والتعديلات](#)

[خلاصات](#)

[حكاية Toy Story: قصة شركاء](#)

[الملحق الأول: تعريف "التفاوض الابتكاري" بعبارة تقنية](#)

[الدفع عند التسليم \(COD\)](#)

[4 دفعات متساوية:](#)

[1- عند التسليم،](#)

[2- عند التشغيل،](#)

[3 و 4 بفاصل 90](#)

[الملحق الثاني: 82 طريقة لتوليد المزيد من الأفكار](#)

[تحريك الجسد والحيز \(Get Physical\)](#)

[اختيار الأشخاص المناسبين في الغرفة \(Get the Right People in the Room\)](#)

[الزمن مهم \(Time Matters\)](#)

[دربوهم جيداً \(Teach Them Well\)](#)

[قواعد التفاعل \(Rules of Engagement\)](#)

[الفهرس](#)

هذا الكتاب ليس عن كيف يتفاوض الأمريكيون.

هذا الكتاب عن كيف كان ينبغي لهم أن يتفاوضوا.

في كتاب آخر لنا — «المفاوضات العالمية: القواعد الجديدة» — تحدّثنا عن كيفية اختلاف أساليب التفاوض حول العالم. الاختلافات الثقافية عامل أساسي يجب أن يأخذه بالحسبان كل من يعمل في التجارة الدولية أو في المجال الدبلوماسي. وفي ذلك الكتاب تحديدًا، شرحنا كيف يجري الأمريكيون مفاوضاتهم عادةً.

كتاب «و؟ كيف تبني علاقات من خلال التفاوض الابتكاري» ينطلق من فكرة أن هناك نهجًا عالميًا وأمثلة للتفاوض.

نحن نؤمن بأن هذا النهج سيُجدي نفعًا في أي مكان في العالم — ولهذا جعلنا الكتاب متاحًا بعدد متزايد من اللغات. بل ويمكنك ببساطة أن تقترح على زملائك الأمريكيين قراءته باللغة الإنجليزية.

المقدمة

«و؟» عندما تُنطَقُ بنبرةٍ صاعدة، تُجسِّدُ هذه الجملةُ البسيطةُ جوهرَ التفاوضِ الابتكاريِّ بطريقتين أساسيتين. أولاً، تُقرُّ بأنَّ الابتكارَ نشاطٌ اجتماعيٌّ يشملُنِي ويشمُلكَ، وأحياناً يشملُ ديكَ وجينَ ويوشيَ وماريا. وثانياً، هذا السؤالُ في أبسط صيغهِ يسألُ: ما الذي يأتي لاحقاً بعد التوصلِ إلى اتفاق، ويتجاوز ذلك النهجَ القديمَ القائمَ على «الوصول إلى نعم». كما أنه يتجنَّبُ تلكَ العبارةَ التي تقتلُ الإبداعَ: «نعم، ولكن...». وهو يوحي بعلاقةٍ طويلةِ الأمدِ بينَ الشركاءِ حيثُ يقومُ التنازُّلُ. إنَّ كتابنا هذا، التفاوضُ الابتكاريُّ (وسنستخدم هذا المصطلحَ اختصاراً من الآن فصاعداً)، يتناولُ طريقةً جديدةً للتفكيرِ في التبادلِ الإنسانيِّ، وكيفيةِ إجراءِ مفاوضاتٍ ابتكاريةٍ في جميعِ جوانبِ حياتك الشخصيةِ والتجاريةِ والسياسيةِ والعالميةِ.

الشكر والتقدير

نتقدّم بالشكر إلى جميع أعضاء مجلس مركز بناء السلام المدني بجامعة كاليفورنيا في إيرفاين على عملهم الرائع وما تركوه من أثر في كتابتنا. وتُمثّل هذه الصفحات على وجه الخصوص أفكار باولا غارب ودلّسي ولاري كوغلان وإخلاصهما لبناء السلام. وكان لإشراف إريك ألغرين بيترسن دور حاسم في تشكيل فريق هذا الكتاب. كما نشكر محررتنا في بالغريف ماكلان لوري هارتنغ التي رأت بارقة فرصة غابت عن غيرها فأثّرت بعمق في بنية كتابنا.

ونشكر جميع رواة قصصنا: إيلي سايمون، بروس مّني، سودير فنكاتيش، روبرت ناغورني، مريّسا أرزاتيه، أنطوني تشانغ، ماري روبنسون، يان سونو، ويليام غراهام، كارول هولت، ماثيو ألكسندر، الأب غريغوري بويل، أماوري غالي، غريغ كرلي، يوشيهيرو سائو، مارك لام، ديفيد أوبستفيلد، خورخي هابيثا، ميلي ديكومبو راما، لورنس بيرنز، خيرت هوفستّده، سامانثا كروس، ماري غلي، جون غيرتسن، بول إكمان، برنارد لافايت، شارون غراهام نيدر هاوس، تيريزا لافيل، باولا غارب، وروبرت كوهن. وقد صمّم الغلاف المتميّز جيّسي سانشيز وسيمون بُودوان.

في ذكرى الرّاحلين: ميغيل ألفونسو مارتينيز، آن غالاجر، إدوارد ت. هول، جيمس داي هودجسون.

عن المؤلفين

جون ل. غراهام

بروفيسور فخري (Professor Emeritus) في إدارة الأعمال الدولية بجامعة كاليفورنيا في إيرفاين. كان أحد المؤسسين لمركز بناء السلام المدني ومعهد الأعمال والقانون الأمريكي/الصيني التابع لجامعة كاليفورنيا. على مدى أكثر من ثلاثين عامًا، قدّم غراهام الاستشارات والتدريب التنفيذي في مجال المفاوضات الدولية لعدد كبير من قادة الشركات الكبرى المدرجة ضمن قائمة Fortune 500. في عام ٢٠٠٩، تم تكريمه كأفضل مُحاضر في فئة "التجارة الدولية" من قبل منظمة NASBITE International. يحمل غراهام درجة الدكتوراه من جامعة بيركلي، وقد نشر أكثر من ٦٠ مقالًا في مجلات مرموقة مثل *Harvard Business Review* (مرتين)، و *Negotiation Journal*، و *Journal of Marketing*، و *Management Science*. شارك في تأليف خمسة كتب أصبحت من أكثر الكتب مبيعًا في مجالاتها، وهي مذكورة أدناه. كما كتب مقالات نشرت في *New York Times*، و *Los Angeles Times*، و *USA Today*، و *Christian Science Monitor*، و *Orange County Register*، و *La Opinion*. وقد تناولت أبحاثه تقارير صحفية في مجلتي *Smithsonian* و *Chronicle of Higher Education*، كما ظهرت أعماله في *NBC Nightly News*، و *ABC Good Morning America*، و *Fox News*. غراهام أيضًا من قدامى المحاربين، خدم تسع سنوات ضمن وحدات القوات الخاصة التابعة للبحرية الأمريكية UDT/SEAL.

من أبرز مؤلفاته:

- بلاشتراك مع ويليام هيرنانديز ريكيخو: *Global Negotiation: The New Rules* (٢٠٠٨).
- بلاشتراك مع ن. مارك لام: *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace* (٢٠٠٧).
- بلاشتراك مع شارون غراهام نيدھوس: *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*، الطبعة الثانية (٢٠١٣).
- بلاشتراك مع السفير جيمس دي هودجسون ويسيهيرو سانو: *Doing Business in the New Japan*، الطبعة الرابعة (٢٠٠٨).
- بلاشتراك مع فيليب ر. كاتبورا وماري س. جيلي: *International Marketing*، الطبعة السادسة عشرة (٢٠١٣).

ليندا لورنس

تشغل منصب المدير التنفيذي للأفكار في شركة *Ideaworks Consulting*، كما تُدرّس إدارة الابتكار في كلية ميراج للأعمال بجامعة كاليفورنيا في إيرفاين. تملك أكثر من ثلاثين عامًا من الخبرة في تطوير الإبداع في مختلف القطاعات، بما في ذلك المجموعات التجارية، والمنظمات غير الربحية، والهيئات الحكومية. حصلت ليندا على أكثر من ٥٠٠ جائزة تقديرًا لإبداعها وخدماتها المجتمعية. نُشرت أعمالها في مجلات مثل *Creativity*، و *Journal of Philanthropy*، و *Qualitative Market Research: An International Journal*. وهي مستشارة لمركز بيل للابتكار وريادة الأعمال، وأحد مؤسسي مركز بناء السلام المدني ومبادرة "شجرة الزيتون" بجامعة كاليفورنيا في إيرفاين، وكانت على مدى أكثر من عشرين عامًا عضوًا في مجالس إدارات متعددة. أكملت ليندا البرنامج التنفيذي للابتكار والتغيير المؤسسي في كلية جون ف. كينيدي للإدارة بجامعة هارفارد، وتحمل درجة الماجستير في التنمية التنظيمية. تمزج بين معرفتها العملية في مجالي الإبداع والديناميكا التنظيمية لتوجيه الفرق نحو بناء شركات أكثر ابتكارًا وربحية.

ويليام هيرنانديز ريكيخو

رئيس وكبير المستشارين في شركة *Requejo Consulting, Inc.*، وهي شركة كاليفورنية متخصصة في الاستشارات الإدارية الدولية، وتطوير الأعمال الدولية، والمفاوضات الدولية، والتنمية التنظيمية. عمل ويليام مع العديد من الشركات متعددة الجنسيات على مشاريع متنوعة. كما يشغل منصب أستاذ زائر في موضوعات مثل المفاوضات المتقدمة، ومفاوضات الأعمال الدولية، والمعاملات التجارية الدولية، والمشاريع المشتركة الدولية، والتحالفات الاستراتيجية، والتسويق الدولي في عدد من الجامعات في الولايات المتحدة وأوروبا. شارك في تأليف كتاب *Global Negotiation: The New Rules* (٢٠٠٨) و *Global Business Today, Global Edition* (٢٠١١). كما أسس مدرسة *Asturias* لإدارة الأعمال في إسبانيا. تخرج ويليام في كلية الحقوق بجامعة جورجتاون، متخصصًا في القانون الدولي.

عن المترجم

عبد الرحيم أبوردة

مترجم وباحث فلسطيني من قطاع غزة، وطالب دكتوراه في اللغة الإنجليزية (العلوم الإنسانية الاجتماعية) بجامعة وايومنغ، حيث يركّز في أبحاثه على الخطاب، واللغة، والتمثيل الإعلامي، والدراسات الإنسانية العامة. حصل على درجة الماجستير في الدراسات الدولية من جامعة وايومنغ، وكان من خريجي برنامج فولبرايت.

يعمل عبد الرحيم في مجالات الترجمة، والكتابة الأكاديمية، والتواصل بين الثقافات، وله خبرة في ترجمة النصوص الفكرية والأكاديمية من الإنجليزية إلى العربية، مع اهتمام خاص بالحفاظ على دقة المعنى، وروح النص، وسلاسة الأسلوب العربي. كما عمل في التدريس الجامعي، والتدريب، والمشاريع العامة التي تربط المعرفة الأكاديمية بالجمهور الأوسع.

في هذه الترجمة العربية لكتاب «و؟ كيف تبني علاقات من خلال التفاوض الابتكاري»، حرص المترجم على تقديم النص بلغة عربية واضحة وسلسة، مع الحفاظ على أفكار المؤلفين ونبرة الكتاب وأمثلته المتنوعة من مجالات الأعمال والدبلوماسية وبناء السلام. كما راعى الفروق الثقافية والاصطلاحية بين الإنجليزية والعربية، بحيث يصل الكتاب إلى القارئ العربي بوصفه نصاً عملياً ومفيداً، لا مجرد ترجمة حرفية للنص الأصلي.

مقدمة: هل اشتريت سيارة مؤخرًا؟

تبدأ عملية البيع عندما يقول الزبون "نعم".

— هارفي ماكاي¹

مع مئات الكتب والدورات المتاحة في موضوع التفاوض، لماذا نحتاج كتابًا آخر؟ الجواب باختصار أن العالم تغيّر بعمق خلال العقد الأخير، وأن الأساليب التي كانت تنجح في ذلك الزمن لم تعد فعالة اليوم، ولن تكون كذلك غدًا بالتأكيد.

ولنأخذ مثالًا سريعًا: التفاوض الذي يكاد يهابه الجميع، وهو شراء سيارة جديدة. كل واحد منّا قام بهذه المهمة هذا العام، وتجاربنا الثلاث تُبين إلى أي حدّ تغيّرت القواعد.

خرج جون ليساعد ابنه على الشراء. كانت قد اختارت الطراز الذي تُريده وقادته في تجربة سابقة، ومهمتهما كانت ببساطة شراء السيارة بأفضل سعر. أصرّ البائع على أنه قبل الحديث عن السعر لا بدّ لها أن تقوم بتجربة القيادة. استغرق الأمر عشر دقائق من جون وابنته وهما يكرران أنّهما فعلا ذلك من قبل، وأنهما فقط يريدان شراء السيارة. وأخيرًا، وعلى كُره من التخلّي عن أسلوب قديم يراه مؤثرًا في «تليين» الزبون، اصطحبهما البائع إلى مكتبه الصغير.

سألًا عن السعر والشروط. وبحسب «نصّه» الجاهز، رفض البائع أن يذكر لهما السعر، وطالب بدلًا من ذلك بأن تُخبره ابنته جون بالمبلغ الشهري الذي تستطيع دفعه. رفضا، وطلبا منه مرةً أخرى أن يذكر سعر السيارة. رفض مجددًا وسأل مرةً أخرى عما تُريد دفعه شهريًا. فسألاه مرةً ثالثة عن السعر. عند هذه اللحظة ارتفعت الأصوات، وغادروا المعرض غاضبين. في النهاية، اشترت ابنة جون سيارة من علامة تجارية أخرى.

من الواضح أن البائع كان يتبع استراتيجية التفاوض التي أستخدمت لفترة طويلة في مبيعات السيارات. حيث لا يسمح اختبار القيادة للعملاء فقط بالشعور بالسيارة بدنيًا، بل يساعدهم أيضًا على تخيل أنفسهم عقليًا وهم يقودون هذه السيارة بالذات، مما يخلق ارتباطًا عاطفيًا. الخطوة التالية للبائع هي دفع الزبون إلى تقديم العرض الأول والالتزام بالسعر الذي يقبل دفعه. عادةً ما يضع ذلك المشتري على طريق الالتزام، ثم يستطيع البائع أن يُعدّل الشروط بحيث تُطابق السعر الذي التزم به المشتري سلفًا. وتبقى القوة بيد البائع لأنّ لديه كلّ المعلومات، بينما يكون المشتري قد قطع أكثر من نصف الطريق نحو الشراء. هذه الاستراتيجية نموذجية لنهج تنافسي

¹ هارفي ماكاي، أصبح مع أسماك القرش من دون أن تُؤكل حيًا، نيويورك: هاربر بزنس، 2005.

تبادلتي، حيث يُعدّ ربح طرفٍ خسارة الطرف الآخر. وهذا سببٌ رئيسيٌّ لم يكره الناسُ شراءَ السيارات، ولا سيّما في الولايات المتحدة، إذ إنّ معظمَ المبيعاتِ الأخرى لا تتضمنَ مساومة.

اتّبع ويليام نهجًا مختلفًا، فاستشار صديقًا عملَ مديرًا ماليًا في عددٍ من معارض السيارات. وبحكم تدريبه القانوني، كان ويليام يعرف تمامًا أنّ بيعَ السيارات في الولايات المتحدة من أكثرَ المفاوضات التجارية تنظيمًا وإحكامًا²، لذلك لجأ إلى صديقه. لكن حتى هنا، طرح الصديق نفسه الأسئلة ذاتها التي طرحها بائعُ جون: بحسب وضعك واحتياجاتك، أي نوعٍ من السيارات ترى نفسك تقود؟ كم أنت مستعدٌّ أن تدفع؟

لم يكن اختنابُ القيادة خيارًا مطروحًا، فأرسل الصديق لويليام صفحات ويب مختارة بعناية. قاد ويليام السيارة افتراضيًا، وبدأ ينسج رابطًا عاطفيًا معها. جرى سريعًا تحديدُ عناصر مثل المكانة، والاحتياجات الشخصية، وبعض المزايا في السيارة، وإدخالها في «المعادلة». ثم جاء دورُ السعر. وكما في تجربة جون، لم يُناقش السعر قط. بدلًا من ذلك صار المحورُ الحاسم هو ما يقبلُ ويليام دفعه، خصوصًا بعد أن اشتدَّ الارتباطُ العاطفي.

في النهاية خرج ويليام بما كان يريده تقريبًا تمامًا: سيارة Jeep Grand Cherokee 4x4 مزودة بكل الإضافات والكماليات. صار الاتفاقُ النهائي هو السعرُ التأجيري الذي توقعه في الأصل مضافًا إليه 30 دولارًا شهريًا لمدة 36 شهرًا. اختزل الأمرُ أخيرًا إلى ما إذا كان ويليام يرى الصفقة «عادلة». أما «عدالةُ المعاملة» فقد أكلها لصديق يعلمُ خفايا «رقصة البيع». وفي المحصلة رأى ويليام أنّ السعرَ عادل، لكنه لم يتحقّق من ذلك، ولم يكن يرغب أصلًا في استنزاف الطاقة العاطفية اللازمة لمعرفة الحقيقة. اتّبعَت ليندا، التي تكره معارضَ السيارات حقًا، نهجًا ثالثًا. على مدى عدّة أيام بحثت في الإنترنت عن سياراتٍ عمرها عام واحد وذاتٍ عددٍ منخفضٍ من الأميال لابنتها، وقارنتها بالسيارات المعروضة في إعلانات الصحف. ولأنّ السيارات الجديدة بدت تُكلّف تقريبًا مثل المستعملة وتأتي مع ضمانات، حوّلت تركيزها إلى السيارات الجديدة وأطلعت على التصنيفات الخاصة بالسيارات الرخيصة والموثوقة والمؤقّرة للوقود. في موقع U.S. News & World Report وجدت رابطًا يقدّم تسعيرًا مضمونًا، فنقرت عليه وملأت التفاصيل للسيارات التي ترغب بها. خلال دقائق حصلت على ضمانات أسعارٍ لنفس السيارات التي اختارتها من معارض تقع ضمن 25 ميلًا من منزلها، وكانت كلّ الأسعار أقلّ من الأسعار المُعلّنة لطرانٍ بخياراتٍ أقل.

لكن مفاوضاتِ السعرِ لديها ورقةٌ أخرى غير متوقّعة: قيمةُ مغايضةِ سيارتك القديمة. في المرّة السابقة التي خرجت فيها ليندا لشراء سيارة، كانت تلك القيمة سرًا محفوظًا بعناية. كان «البلو بوك» موضوعًا خلف مكتب البائع، يقلّب صفحاته قليلًا ثم يعرضُ سعرًا. وبحكم امتلاكه كلّ المعلومات عن سعرِ السيارة الجديدة وقيمةِ القديمة، كان في موضع قوّة.

اليوم تتأخّر تلك المعلوماتُ فورًا ومجانًا. لذلك دخلت ليندا موقع Kelley Blue Book، وأدخلت تفاصيلَ سيارة ابنتها القديمة،

² دانيال هـ. بنك، *البيع طبع إنساني*، نيويورك: ريفرهد بوكس، 2012.

وطبعت القيمة التقديرية. مُسلحةً بهذه المعرفة و ببعض نصائح الشراء التي وجدتها على الإنترنت، ذهبنا في صباح آخر سبت من الشهر إلى معرض قريب. قادت الابنة السيارة في تجربة القيادة، وبدأت المفاوضات. كانت المسألة بالغة البساطة.

سألنا إن كان البائع سيُطابق السعر المضمون على الورق من معرض آخر يبعد 12 ميلاً. أجرى الموظف فحصه الروتيني مع مديره، وقرّر أن يبيع السيارة بهامش ربح أدنى مما يُفضّل خيراً من ألا يبيع شيئاً، ووافق على السعر. وكانت المقايضة سهلة أيضاً. عرض سعرًا يقلّ 500 دولار عن سعر «البلو بوك». قبلنا بفارق 250 دولارًا أقل، وغادرتا خلال ساعة واحدة. شعر الجميع بأنه رابح، وستنصَح عائلة ليندا أصدقاءها بالتعامل مع ذلك البائع.

ثلاثة أساليب مختلفة، وثلاث نتائج مختلفة. ومع ذلك فالمشتري المبتكر بحق أمامه إمكانياتٌ أوسع. بدل الانشغال بكيفية شراء سيارة، يمكنك حجز سيارة للساعات التي تحتاجها فقط. مع خدمات جديدة مثل Zipcar لن تكون هناك دفعة أولى ولا تأمين ولا صيانة ولا وقود ولا تخزين تتكفّل به. تستطيع أن تختار مركبةً رباعية الدفع عندما تحتاج إلى نقل الأغراض أو سيارة Smart لركنها في ازدحام المدن. لا حاجة لأيّ تفاوض. وإن كنت تعيش في مدينة، فبإمكانك الاختيار بين أنماطٍ متعدّدة من النقل العام، أو سيارات الأجرة، أو خدمات Uber وLyft.

في عالمٍ تُتاح فيه المعلومات فوراً أينما وجدت تغطيةً للهاتف المحمول، لم تُعد القواعد القديمة صالحة. انتبه إلى بروز الشبكات في الأمثلة الثلاثة الأخيرة: صداقة ويليام التقليدية، وإمكان وصول ليندا إلى المعلومات في القرن الحادي والعشرين، وشبكة Zipcar الاجتماعية التي يتيحها الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. لقد غيّر تناظر المعلومات قواعد اللعب بالنسبة إلى ليندا. كما أثر الوزن الثقافي للشبكات والعلاقات الشخصية في صفقة ويليام. في هذا القرن تعلّمنا الكثير عن عمليات الابتكار. أذكى الحاضرين سيستخدمون تلك التقنيات، بينما ستظلّ التقنيات المعيارية تُقضي إلى طريقٍ مسدود. التفاوض اليوم يحتاج إلى أساليب أكثر ابتكاراً، مجتمعة من خبراء حول العالم. سنعرض في الصفحات التالية قصصهم عن مفاوضات ابتكارية ناجحة.

أهمية القصص³

"كان يا ما كان..."

"في البداية..."

"منذ زمن بعيد في مجرة بعيدة جداً..."

إذا كنت إنساناً فأنت متعلّق بالقصة قبل أن تتجاوز العبارة الافتتاحية. ما الذي يجعل القصص ساحرة إلى هذا الحد؟ ولماذا هي جزء أساسي من فكرة التفاوض الابتكاري؟ لنبدأ بقليل من التاريخ.

³ ستيفن دينغ، دليل القائد إلى السرد القصصي: إتقان فن وانضباط السرد في الأعمال، سان فرانسيسكو: جوسي باس، 2011.

تخيّل أسلافك البعيدين جالسين حول نارٍ موقدة. ذلك اللهيب البدائي كان اختراعًا جديدًا آنذاك. كان العالم مكان مخيف. الطعام نادر. الضواري كثيرة. والقبيلة القريبة تنافسكم على طعامكم ونسائكم. اللغة حديثة العهد ومهارات البقاء أساسية. لتعلّمها لا يوجد معلّم ولا دليل إرشادات ولا مقاطع على يوتيوب. لكن أسلافك اكتشفوا أداة رائعة لنقل المعرفة الحيوية. إنها القصة. قصة كيف تفوّقوا على الأسد أو استعملوا لحاء شجرة لتخفيف الألم.

التاريخ التطوّري واضح. القبائل التي نجحت في استخدام القصص لنقل تلك المعلومات كانت هي التي عاشت بما يكفي لتنجب نسلًا. ومن منظورٍ بيولوجي قد يكون سرد القصص نابعًا من القدرة على التعرّف إلى الأنماط. أن تلاحظ شيئًا غير مألوف في المشهد كان حاسمًا إذا أردت أن ترى أسدًا يتحرّك في العشب العالي. ومن تلك المهارة الفطرية في التعرّف إلى الأنماط بدأ البشر يصفون معنى على لحظات عشوائية في الأصل. نرى وجهًا على سطح القمر يسمّيه الناس الرجل في القمر. ونرى صورة مقدّسة في شظيرة جبنٍ مشوية.

حاجتنا إلى فهم الأنماط كثيرًا ما تدفعنا إلى إضفاء مشاعر إنسانية على أشياء غير حيّة. في تجربة شهيرة أجراها عالما النفس فريتس هايدر وماريان زيمل في أربعينيات القرن العشرين⁴، شاهد المشاركون رسومًا متحركة بدائيّة لصندوقٍ بغطاءٍ متأرجح، ومثلثين، ودائرةٍ تتحرّك على الشاشة بأنماطٍ عشوائيةٍ إلى حدٍّ ما. وعندما سُئلوا بعد المشاهدة عمّا رأوا، لم يَصِفِ الأشكال الهندسيّة سوى 3 من أصل 114 مُشاركًا. أمّا الـ 111 الباقون فحكوا قصصًا عن بطولةٍ ومتّمرّين، وعن حبٍّ وأبوابٍ تُصَفَّق، ونوبةٍ غضبٍ عارمة. (إن أردت أن ترى بنفسك، فالمقطع متاح على يوتيوب:

<http://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E>)

نقلُ القصص بوصفه نقلًا للمعلومات ليس إلّا وجهًا واحدًا لاستخدامها كأداة. بسبب ميلنا إلى تمرير كل معلومة عبر مُرشّحٍ عاطفي، كانت القصص الأكثر بقاءً في الذاكرة هي الأشدّ عاطفة: قصصُ الفتيات في ضيق، والأبطال والأشرار، والانتصارات والهزائم. في قلب كل قصة مشكلةٌ ما، وشخصٌ إمّا أن يحلّها أو يفشل. ومن هنا ليس صعبًا أن تتحول القصص إلى حكايات أخلاقية، أي قواعد العيش معًا. الصالحون يفعلون كذا، والسيئون يفعلون كذا. كلّ ديانةٍ لديها هذه القصص الأخلاقية، طرقٌ سهلة لتتذكر القبيلة القواعد. أحيانًا تشرح السلوك، وأحيانًا تشرّح الألغاز. استغرقنا آلاف السنين لندرك من أين يأتي الأطفال. ومن الطبيعي إذاً أن يستخدم الناس القصص لشرح أعظم لغز: من أين نأتي نحن؟ ومن هنا قوة عبارة «كان يا ما كان». هذه الصيغة الأولى تعدّ بقصةٍ تُشبع فضولنا وتُشعرنا بأن لنا مكانًا في نسق الأشياء. تُنشئ نظامًا من الفوضى، وترتّبها بعد أحداثٍ عشوائية، وأملًا في أن تُحلّ المشكلة، وأن ينتصرَ البطل، وأن يغلبَ الحقُّ في النهاية. في طبيعة القصص أنها تصنع بدايةً ووسطًا ونهاية.

أحيانًا تكون هذه السرديات طويلة، مثل ملحمة أوديسيوس. وأحيانًا تكون قصيرة، مثل لطيفةٍ في أغنيةٍ ريفية، أو مقولةٍ بنجامين

⁴ فريتس هايدر وماريان زيمل، «دراسة تجريبية في السلوك الظاهر»، *American Journal of Psychology*، مجلد 57، 1944، ص 243-259.

فرانكلن التي تحتّ على معالجة المشكلات عند ظهورها: «غرزة في وقتها تُوفّر تسعاً». ولأن الحكايات القديمة كان يسهل تذكرها إذا كانت مقفأة أو مُغناة، تُظهر الأبحاث أننا نميل إلى تصديق العبارات المُقفأة حتى لو لم تكن صحيحة. في محاكمة أو. جاي. سمبسون، صدّق المحلفون عبارة «إذا لم يكن هناك دليل قاطع، فلا إدانة» فجعلتهم يميلون إلى الحكم. القصص الجيدة تُقنعنا لأنها تجعلنا نشعر أننا نفهم الموقف. نثق بحدسنا، نُخفّض حذرنا، ونُصدّق.

وبعض القصص لا تحتاج حتى إلى كلمات كي تنقل مشاعر قوية وتجذبنا إلى سردية كاملة. تخيل الصورة الشهيرة من زمن الكساد التي التقطتها دوروثيا لانغ لأم مهاجرة مع أطفالها يديرون وجوههم عن الكاميرا. في لحظة واحدة تشعر بآسها وعزمها وآمالها ومخاوفها، وتفهم ما فعله الكساد بأناسٍ مجتهدين مثلها.

إذا، لِمَ هذا مهمٌ في التفاوض؟

أولاً، لأنّ كلّ طرفٍ يدخلُ المفاوضةَ ومعه قصّتهُ الراسخةُ في ذهنه. في نزاعٍ قانوني يكون المبدأ غالباً: أنا على حقّ، والطرف الآخر مخطئ. وغالباً ما يكون هناك بُعدٌ أخلاقيّ: لستُ فقط على حقّ، بل على حقّ مُحقّق. أمّا الآخر فليس مخطئاً فحسب، بل شَرير أيضاً.

ثانياً، لأنّ معظم قصصنا عبر التاريخ كانت أبيض وأسود. لا يربح إلا واحدٌ ممّا. لو كنتَ مكان القديس جرجس مُتجهاً لقتلِ الثّنين، فإمّا أن تقطع رأسه، أو تلقى حتفك بناره.

أمّا عند قلّةٍ مستنيرة، فهناك سيناريو ثانٍ. منذ عقود انتشرت نظرية الربح للجانبين. إذا تحدثنا عمّا نريده حقاً، فببدل تقسيم البرتقالة مناصفة، أخذُ العصير وتأخذُ أنت القشرة لتبشّرَها في خليط الكعك. لكن لهذا النهج مشكلتان.

أولاً، ليس له تقليدٌ راسخٌ في قصصنا. إذا ناسبَ جذاءٌ سندريلا قدمها، فهي والأمير يعيشان في سعادةٍ أبداً. لكن الأختين غير الشقيقتين تبقيان تحملان الضغائن، والخبرة تقول إنهما لن تقبلا ذلك بسهولة.

ثانياً، النتيجة دائماً محدودة. إنّها البرتقالة نفسها نفسها، وإنّ بطريقة مختلفة. لا تستطيع سوى فتاةٍ واحدة أن تتزوج الأمير. (ثم هل هو فعلاً جائزة كبيرة؟) رجل لا يتذكر المرأة التي عاشرها الأسبوع الماضي إلا إذا جرّبت حذاءً.

لا. التفاوض الناجح حقاً هو الذي تكون نتيجته أكبر بكثير ممّا تخيلناه. لا نقسم فطيرةً بأسة واحدة، بل نبني معاً مصنعَ فطائر، ويأكل الجميع الفطائر إلى الأبد.

لعلَّ أشهرَ أمثلةٍ في التفاوض تدور حول جدالٍ على برتقالة. أبسطُ حلٍّ هو أن نقطعها نصفين ليتحصّل كلُّ طرفٍ على نصيبٍ عادل. لكن عندما بدأ المتفاوضان يتبادلان الحديث والمعلومات حول مصالحهما، ظهر حلٌّ أفضل بوضوح: من أراد العصير لِفطوره أخذ اللبَّ، ومن أراد القشرة لصناعة المربّى أخذ القشر. وانتهى الأمرُ بأن نال الطرفان أكثر.

غير أنَّ أيًّا من الاتفاقين ليس ابتكارياً على نحوٍ خاص. تصبح أمثلةُ البرتقالة قصّةً عن الابتكار حين يقرّر الطرفان التعاونَ على غرس شجرة برتقال.

إذاً لهذا نقول إن كل شيء يبدأ بالقصة. أقوى قصّة هي التي تفوز، وغالباً بطرائق مُفاجئة. في الدوائر السياسيّة يُسمّى ذلك التأيير أو التدوير الإعلامي. فالقصص الأولى الأكثر عاطفة هي التي تهَيّ مسرح التفاوض. على سبيل المثال، فكرة أنَّ «أوباماكير» يضمّ «لجان موت» كانت باطلة تماماً، ومع ذلك تغلّبت بسهولة على القوائم النقطيّة التي كان يروّجها المؤيّدون. ومنذ ذلك الحين والمؤيّدون في موقع الدفاع عن برنامجٍ يوافق عليه معظم الناس في الواقع عندما يطلّعون على تفاصيله.

قصصُ المفاوضات الابتكاريّة الناجحة هي اللّبناتُ الأساسيّة لكتابتنا. نعلم أنَّك ستُصدّق وتُتذكّر قصصنا أكثر من شرائح عرض مليئة بنقاط موجزة أو خلاصات لنتائج أبحاث. ومع أنَّ البحث العلمي هو أساس هذا الكتاب، فإنّ القصص ستُعِينك على تطبيق ما تتعلّمه على كلّ المفاوضات الابتكاريّة التي ستخوضها في المستقبل. وعلى الطريق قد تتعلّم كيف تصبح أنت نفسك راوٍ مُقنِعاً للقصص

الفصل 1. العودة إلى الماضي: نظرة موجزة على تاريخ

المفاوضات

كلّما نظرتُ أبعدَ إلى الوراء، رأيتُ أبعدَ إلى الأمام.

— وينستون تشرشل

كلمة التفاوض مشتقة من مصطلحين لاتينيين هما *negare otium*، وترجمتهما الحرفية: «إنكار الفراغ» أو «نفي أوقات الراحة». وفي الفرنسية والإسبانية تحولت عبارة «إنكار الفراغ» إلى معنى «الأعمال» أو «التجارة». ومع أنّ الكلمة لاتينية الأصل، فإن السلوك نفسه أقدم من تلك الثقافة بنحو ثلاثمئة ألف سنة، أي منذ تشكّل نوع الإنسان العاقل.

طوال تلك السنين كان لدى البشر أربع وسائل أساسية لحلّ النزاعات أو معالجة المشكلات. وبشيءٍ من الترخيص الاصطلاحي نسميها «الـ M الأربع» بالإنجليزية:

Might القوة، Market السوق، Mutual interests المصالح المتبادلة، iMagination الخيال.

ويرى علماء الأنثروبولوجيا أننا على امتداد نحو مئتين وتسعين ألف سنة اعتمدنا أساساً على الخيال. ففي سافانا جنوب شرق إفريقيا كانت جماعات صغيرة متنقلة من الصيادين وجامعي الثمار تتحلّق حول نيران المخيمات، وتجمع خيالاتها لاختراع أفضل سبل البقاء. لم يخترعوا النار التي كانت تُدفنهم وتطبخ طعامهم وتحميهم، لكنهم اخترعوا قائمةً مذهشةً من طرق استخدامها. حول تلك النيران استثمر البشر خيالهم الجمعيّ وعلاقاتهم طويلة الأمد كي ينجوا ويطوّروا أساليب أرقى للعيش.

ومع ذلك فقد فقدنا بطريقة ما تلك المهارات التفاعلية التي أسهمت في نجاحنا كنوع بشريّ. ويبدو أنّ الأميركيين خصوصاً مثقلون بقيود ثقافتهم عندما يتعلّق الأمر بالتفاوض على نحو ابتكاري. فكّر في أساليبك أنت للتفاوض في القرن الحادي والعشرين.

يكاد كل شيء في حياتك يعتمد على التفاوض. حتى قبل أن تتكلّم، كنت تُفاوض على ما تأكله من صينية الكرسي العالي، كنت ترمي ما بعض الأصناف من الأكل إلى الكلب. ثمّ تدرّجت إلى مواعيد النوم، ومشاهدة التلفاز، والواجبات، والأنشطة، ومواقيت العودة للبيت. وحين صرت بالغاً ما زلت تقضي ساعاتٍ تتفاوض فيها على طعام العشاء، ومكان الإجازة، وكلّ تلك القضايا الطفولية نفسها لكن مع أولادك. وفي العمل تتفاوض على المهام التي ستتولاها، وساعات دوامك، وربما راتبك. ومن غير وعي تتفاوض طوال اليوم في قضايا أصغر: من سيأخذ الأولاد إلى المدرسة، كم تستطيع البقاء في تلك الاجتماع، من تريد في فريقك، أين ستلتقون على

الغداء، متى تُجدول مكانة المؤتمر، أيّ أصدقاء ستري في نهاية الأسبوع، وأي عائلة ستزورها في الأعياد.

في كلّ هذه التفاعلات اليومية، كم مرّة تظهر كلمتا **الإبداع** أو **الابتكار**؟ لقد تعلّمت التفاوض طبيعياً، في الغالب عبر محاكاة غير واعية لوالديك وإخوتك وقودتك. والتقنيات التي صقلتها في صغرِكَ هي على الأرجح ما تستخدمه اليوم بحسب أسلوبك الشخصي: نوبات غضب، جاذبية و"سحر"، رضوخٌ فوري، تردد، تسويف، أو هزّ الرأس موافقةً من غير نيةٍ للقيام بما اتفق عليه. وربما تلقيت مع الوقت تدريباً رسمياً في حلّ النزاعات أو تفاوض الأعمال. على الأرجح تعلّمت أن "تُحضر واجبك"، وأن تُصرّح بما تريد، وأن تُصغي، بل وأن تبحث عن صفقة مقبولة للطرفين. وهناك "حكمة تقليدية" تُوصي بأن تُخفي المعلومات المهمة، أو أن تبدأ بعرض مبالغ فيه من أجل تثبيت مرساة تفاوضية.

لكن لا أحد علمك كيف يجعل **التفاوض الابتكاري** الجميع أنجح، وما الخطوات الحاسمة في مساره، وكيف تستخدم الأدوات العديدة التي ستحتاجها في الطريق. فكيف فقدنا مهارات التفاوض الابتكاري التي ورثناها عبر تطوّرنا على ذلك السهل البدني بين أشجار الظل المتناثرة؟

للتحرك إلى الأمام، يجب النظر إلى الوراء

يُبلّغ علماء الأحياء الميدانيون الذين يتابعون جاموس الكيب عن سلوكٍ لافت: إنهم يُصوّتون. بعد الظهيرة الطويلة حين يستريح القطيع، تنهض الإناث، وتتحرك قليلاً، ثم تستلقي من جديد. وفي النهاية تتجه كلّ واحدةٍ منهنّ إلى الجهة التي تظن أنّ على القطيع أن يسير فيها. بعد نحو ساعةٍ من هذا "التصويت"، يتحرك القطيع في الاتجاه الذي تقرّر. لا هرمية ولا قائد. إنّه مسارٌ ديمقراطي لاتخاذ القرار يمسّ كلّ فردٍ في القطيع وحظوظه في البقاء.

وطبيعياً أننا نحن البشر تطوّرنا في البيئة نفسها، وحتى الأزمنة الحديثة نسبياً كنّا منظمين على النحو ذاته تقريباً. كان التعاون مفتاح نجاح نوعنا. فالبشر، مثل معظم الحيوانات الكبيرة الأخرى، مُصمّمون وراثياً للعمل سوياً ضمن مجموعات. لكنّ التعاون البسيط ليس ما يجعلنا نوعاً مميزاً. تتضمن معظم قوائم خصائصنا المميزة خصائص يمكن ملاحظتها مثل أدمغتنا الكبيرة شديدة التعقيد قياساً إلى حجم الجسد، وإبهامنا القابل للتحرك بحرية واستقلالية. التفكير المجرد، واللغة، والتأمل، وحل المشكلات، والثقافة هي أيضاً من الأمور التي غالباً ما تكون على رأس أولوياتنا. غير أنّ بعض الحيوانات الكبيرة الأخرى تشاركنا بعض هذه السمات. تخطر في البال مجموعات حيتان الأوركا، وبعض الرئيسيات، والأخطبوطات.

وقد قال الفيلسوف الاسكتلندي آدم سميث يوماً: «الإنسان حيوانٌ يعقّد الصفقات. لا يفعل ذلك أي حيوانٍ آخر. لا كلبٌ يُبادل عظامه مع آخر.» نعم، إنسانيتنا تتبدّى أوضح ما تكون في النشاطين المذكورين في عنوان كتابنا: الابتكار والتفاوض.

ولإلقاء نظرة على ذلك الأسلوب البدني في حلّ المشكلات يمكنك مشاهدة الفيلم الكلاسيكي The Gods Must Be Crazy على

نتفليكس. فقد طوّر أولئك الأفارقة ما قبل التاريخ طرائقًا للتعاون فيما بينهم ومع من حولهم، وقد تطوّرت هذه الطرائق اليوم إلى تجارة عالمية بالابتكارات أنتجت التقدم الاستثنائي لنوعنا البشري.

نعلم أنّ حتى القبائل البدائية التي لا تشترك في لغة واحدة كانت قادرةً على مبادلة السلع، أحياناً من غير لقاءٍ وجهًا لوجه. يشير الأنثروبولوجيون إلى أمثلةٍ على «التجارة الصامتة» وقعت قبل ظهور اللغات المشتركة والكتابة والنقود والإنترنت بزمان طويل. كانت القبيلة أضع مجموعة من السلع على ضفة نهرٍ بارزة، وتُسعر القبيلة بـ بما فعلت عبر الدخان أو الطبول أو الضرب على جرسٍ معدني. فيأخذ أفراد القبيلة ما يرغبون فيه، ويتركون مجموعةً مقابلةً من السلع. فإذا لم ترض القبيلة أ بالكمية، لا تأخذ شيئاً. حينئذٍ تزيد القبيلة ب على ما تركته. فإذا أخذت القبيلة أ السلع المعروضة تمت الصفقة.

من الواضح أنّ الثقة والعلاقات طويلة الأمد كانتا عنصرين حاسمين في هذه التجارة. ويُدلي جارد دايموند، مؤلّف الأسلحة والجرائم والفلاد⁵ بملاحظةٍ مشابهة: «في المجتمعات التقليدية، أنت تعرف الجميع، وستعامل معهم طوال الخمسين سنة الآتية من حياتك. لذلك يهدف حلّ النزاعات إلى تحقيق إغلاقٍ عاطفيٍّ للأمر.»⁶

الإنسان بطبيعته يُفاوض ويبتكر معاً. ولا نتجاوز حدودَ بصيرتنا الفردية إلا إذا جمعنا خيالنا. ويمكن للجميع استخدام أدوات الابتكار والتفاوض هذه كلّ يوم. لكنّ التفاوض الابتكاري حاسمٌ أيضاً على أكبر المسارح وأكثرها رسميةً: في التجارة العالمية، وفي العلاقات الدولية، وفي بناء السلام.⁷

من القوة إلى الخيال: العودة إلى عالم الحكمة

لم نتراجع سيطرة الخيال على القوة والسوق والمصالح المتبادلة إلا خلال الأعوام العشرة آلاف الأخيرة. فمع أنّ عقول البشر وأجسادهم ظلّت في جوهرها كما هي، فقد تضاعفت عناصر من الثقافة تُميل كفة التفاعل الإنساني نحو لا كفاءةٍ مُضرة. لقد فقدنا قدراتنا الفطرية على التفاوض الابتكاري، وبدأنا نعتمد أكثر فأكثر على القوة والسوق والمصالح المتبادلة لحلّ مشكلاتنا.

القوة

قبل نحو عشرة آلاف سنة أخلّت الزراعة بنمط الصيد وجمع الثمار وبالثقافة المصاحبة له⁸. بدل أن يلتقط الناس الحبوب البرية معاً

⁵ جارد دايموند، **الأسلحة والجرائم والفلاد: مصائر المجتمعات البشرية**، نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1999.

⁶ إيمي تشوزك، «جارد دايموند: أطفال غينيا الجديدة ليسوا مدللين»، **نيويورك تايمز ماغازين**، 10 يناير 2014.

⁷ لكن لماذا الحرب إذا؟ لماذا العنف؟ لدى ما تبقى من جماعات الصيد وجمع الثمار المعاصرة حول العالم يكون العنف في الأغلب نتيجة التنافس على النساء أو شح الموارد الناجم عن المناخ. بل إنه يُقدّر أنّ 40 في المئة من رجال قبائل اليانومامي القاطنين في أعماق غابات الأمازون قد قتلوا إنساناً بسبب مثل هذه القضايا. ومع ذلك فإنّ الحياة اليومية، حتى لدى اليانومامي، مليئة بالتعاون داخل القبائل وبينها. انظر أيضاً: ستيفن بينكر، **The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined** (نيويورك: فايكنغ، 2011)؛ **The**

20 «The Origins of War: Old Soldiers?», Economist يوليو/تموز 2013، ص 69–70؛ ديفيد ب. باراش، **Are We Hard-Wired for Violence?** (نيويورك: هارڤرد، 2013)، ص 12.

⁸ سبنسر ويلز، بذرة باندورا: الكلفة غير المتوقعة للحضارة، نيويورك: راندوم هاوس، 2010.

ثم يرحلوا، مكثت بعضُ الأسر في مكانٍ واحدٍ موسماً أو موسمين، واستلذت شعورَ التحكّم بمصدر غذائها المستقبلي إذا زرعت المحاصيل ورعتها. وبديهي أنهم إن لم يُريدوا لأسرٍ جِوَالَةٍ أخرى أو للحيوانات أن تأكل ذلك القمح، فعليهم حمايته بالأسوار والرماح. وكان عليهم أيضاً أن يُبادلوا للحصول على اللحم الذي لم يعودوا قادرين على مطاردته أثناء العناية بالحقول. ولعلَّ أولَ المفاوضات بين الجماعات كانت حول الماء. أعطني منفذاً إلى جدولك أعطك جزءاً من محاصيلي. أو لعلها كانت تشبه المصاهرة. زوّجني ابنتك لابني.

وقد أدّى هذا النظام الجديد إلى طولٍ أكبر في الأعمار، ونموّ سكانيّ حاد، وظهور تخصصاتٍ مثل الفن والرياضيات، ثم المدن والحكّام والملوك والتراثيبيّة الاجتماعية. هذا فضلاً عن النزاعات الحتميّة على الحدود والأسعار العادلة، وكلّها زادت الحاجة إلى التفاوض. حين ينجح التفاوض يكون الأمر رائعاً. وحين يفشل تكون الحرب. لم يكن جنكيز خان وغزاته يمشون وقتاً طويلاً في مناقشة الخيارات مع جيرانهم. وهكذا تبنّت المجتمعات الزراعية السيف والهراوة والإكراه العسكري بوصفها أساليب إقناع. غلبت القوة على الخيال.

المنافسة في السوق

مهّد الحضارة الغربية القديمة كان اليونان نحو عام 500 قبل الميلاد. إذا نظرت إلى الخريطة ترى سمته الجغرافيّة البارزة: آلاف الجزر. وهذه الجزرُ بيّنة مثاليّة لنُموّ الفرديّة. بل إنّ كلمة isolation (العزلة) تعود إلى الفرنسية isola، ومعناها «جزيرة». إذا غضبت من جارك يمكنك دائماً الانتقال إلى جزيرةٍ أخرى، ولا سيّما حين تكون مياه بحر إيجيه هادئة. لست بحاجة إلى عون جارك لإلقاء شبكتك. وفي الواقع لا يتّسع قاربك لكثيرٍ من الناس على أيّ حال. لذلك ترسّخت في ذاك العالم الجزيريّ القديم جذورُ الحرّية الشخصية، والفرديّة، والتفكير الموضوعي، بل والديمقراطيّة أيضاً.⁹ مع أنّ «تصويت» جاموس الكيب قد لا يوافق على هذا الادّعاء.

عندما نشر آدم سميث كتاب ثروة الأمم عام 1776 ترسّخ مفهومُ المنافسة السوقية حقاً. وفي ذلك الكتاب صاغ الفيلسوف الاسكتلندي ربما أهمّ جملةٍ كتبت بالإنجليزية: «إنّ الإنسان بسعيه وراء مصلحته الخاصّة يُسهّم كثيراً في ترقية مصلحة المجتمع أكثر ممّا يفعل حين يقصدُ حقاً ترفيته». ¹⁰ بضربة قلم حلّ سميث المعضلة القديمة بين مصلحة الجماعة ومصلحة الفرد. ومن خلال معارفه مثل بنجامين فرانكلين بُنيت هذه الفلسفة في البنية الأساسية لأكثر النُظم الاجتماعية ديناميّة ابتكرها البشر. ولذلك لا تُقدّر الفرديّة وروح المنافسة في أيّ بلدٍ على الكوكب كما تُقدّران في الولايات المتحدة.

⁹ ريتشارد نيسبت، **جغرافيا التفكير**، لندن: نيكولاس بريلي، 2005.

¹⁰ نرى أنّ هذه هي الكلمة الأكثرُ نسياناً في جملته. لقد قال «غالباً»، لا «دائماً» ولا حتى «في معظم الأحيان». وباستعماله لفظ «غالباً» أقرّ سميث بأنّ السلوك التنافسي يمكن أن يخلف أثراً سلبية على المجتمع والمؤسسات، وأنّ السلوك التعاوني قد يكون أمراً حسناً. هذه الدقّة في درسه كثيراً ما نفوت زملاءنا في أقسام المالية في كليات الأعمال وفي وول ستريت، بل لعلهم يتجاهلونها. كان ينبغي لغوردون غيكو أن يقول في الحقيقة: «الطمعُ جيّدٌ غالباً».

وفوق ذلك كانت أمريكا عبر تاريخها أمةً متأثرةً بمهاجريها. فاختلاط الأفكار والمنظورات القادمة من وراء البحار أغنى تجارب الجميع. كلٌّ وافدٍ جديد اضطرَّ إلى الاجتهاد كي ينجح، ومن هنا خُلِقَ العمل القويّ عند الأمريكيين. ومن صفاتِ أسلافِ المهاجرين أيضًا فرديةً واستقلاليةً شديدتان، وهما سيمتان لازمتان للمخاطرة الأولى بالهجرة وللبقاء في الفضاءات الواسعة. بل إنَّ إعلان الاستقلال وافق تاريخنا وهويّتنا القومية وعزّفهما معًا.¹¹ غير أنَّ هذا الهوس بالاستقلال يضرُّنا على طاولة التفاوض. فالتفاوض بحكم تعريفه حالةٌ تبادلٍ اعتمادٍ بين الأطراف، وهي حالة لم يُحسن الأمريكيون التعامل معها يومًا.

لقد ورثنا قدرًا أكبر من هذه العقلية الفردية من تاريخنا الحدودي. كانت الحكمة الشائعة خلال المائة والخمسين سنة الأولى من عمر أمتنا تقول: «اتجه غربًا فهناك متسع للحركة.» لم يمارس الأمريكيون كمجموعة التفاوض كثيرًا، لأنهم دائمًا كانوا قادرين على الذهاب إلى مكان آخر عندما تنشأ الصراعات.

صندوق جانبي 1.1 | أضف لمسةً من الأناقة

أمزج فلسفة آدم سميث بسلوك جون وين، وستحصل على هذا الوصف الصريح لمفاوض دولي أمريكي ذا خبرة واسعة، يُناهز الستين عامًا: "أنت دائمًا تجد نفسك في غرفة صغيرة في بلد صغير. واجبك أمام الشركة هو التوصل إلى أفضل صفقة ممكنة، ولذلك تدخل وأنت تطلب الكثير أكثر مما هم مستعدون لمنحك. وتبقى هناك وقتًا كافيًا للحصول على ما تريد. إن كنت محظوظًا، ستخيفهم لدرجة أنهم سيرغبون بالعودة إلى طاولة المفاوضات في المرة القادمة". سألنا: "ماذا عن إمكانية التعامل مع الطرف الآخر كشركاء لبناء علاقات طويلة الأمد ومفيدة للجميع؟"

"هل أنت مجنون؟ من أنتم؟ اشتركيون؟"

أتاحت المسافات الطويلة بين الناس قيامَ نظامٍ اجتماعيٍّ يقوم على مفاوضاتٍ أقلَّ عددًا وأقصرَ زمنًا. فرحلةٌ يومٍ كاملٍ على ظهر حصانٍ إلى الدكان العام أو حظيرة المواشي لا تُشجّع على مفاوضاتٍ مطوّلة. كان مهمًّا حسمُ الأمور سريعًا وألا تُترك للصفقة أطرافٌ سائبة. «قُل لي نعم أو لا، لكن أعطني جوابًا صريحًا.» كانت الصراحة، ووضع الأوراق على الطاولة، قيمةً عاليةً ومُتوقّعةً في الغرب القديم. تذكرُ قوةُ جون وين¹² البارزة في الثقافة الذكورية الأمريكية. ولا تزال المصارحة المباشرة، لا الدبلوماسية، محلَّ تقديرٍ اليوم في مجالس الإدارة وقاعات الدراسة.

¹¹ ربما كان سيكون حاليًا أفضل لو أنَّ توماس جيفرسون والآباء المؤسسين استخدموا المصطلح الأدق: «إعلان السيادة السياسية». لقد علّمتنا العولمة أنَّ الأمم، حتى «أقوى دولة على الكوكب»، تظلُّ متباعدة الاعتماد.

¹² جون ل. غراهام وروي أ. هيربرغر، «مفاوضون في الخارج: لا تتصرّف بعفوية متهورّة»، **Harvard Business Review**، عدد يوليو إلى أغسطس 1983، ص 160 إلى 168.

بالطبع يعكس نظامنا التعليمي أيضًا فلسفة آدم سميث. وما يجري في قاعات الدرس في كليات الأعمال والقانون يؤثر بدوره بقوة في أسلوبنا التفاوضي. في أرجاء النظام التعليمي الأمريكي نتعلم المنافسة، أكاديميًا وفي الميادين الرياضية معًا. فالعلاقات التصاعديّة والفوز موضوعان أساسيان في عملية التنشئة الاجتماعية الأمريكية. لكن لا يكون التركيز على المنافسة والفوز أهمّ منه في مناقشات القضايا داخل قاعات كليات القانون وإدارة الأعمال¹³. فالطلاب الذين يقدّمون أفضل الحجج، ويحسنون تنظيم الأدلة، أو ينسجون حجج الخصوم، يبالغون احترام زملائهم ودرجات عالية، فضلًا عن الوظائف في شركات الاستشارات ومكاتب المحاماة المرموقة. ستكون هذه المهارات مهمّة على طاولة التفاوض، لكن أهمّ مهارات التفاوض لا تُدرّس أصلًا، أو في أحسن الأحوال يُقلّل من شأنها على نحو مُخجل في تدريب الأعمال والقانون¹⁴. نحن لا نُعلّم طلابنا كيف يطرحون الأسئلة، وكيف يحصلون على المعلومات، وكيف يُصغون، أو كيف يستخدمون السؤال بوصفه استراتيجية إقناعية قوية. والواقع أن قلّة منا تدرك أنّه في معظم أنحاء العالم يكون صاحبُ الأسئلة هو من يضبط عملية التفاوض، وبذلك يُنجز أكثر في مواقف المساومة. فأين يدخل الإبداع إذا؟

الخلاصة أنّ آدم سميث و«ثقافة رعاة البقر» لدينا قد برّرا نهجًا تنافسيًا في التفاوض. نعم، قوى السوق أفضل من الهراوات ورماح الملوك والمستبدين والطغاة. بل إنّ فلاديمير بوتين وافق مؤخرًا قائلًا: «على السلطات أن تشرح للناس بطريقة واضحة ومفهومة، لا بالهراوات والغاز المسيل للدموع، بل بالمناقشة والحوار»¹⁵. لقد غلبت الأسواق القوّة، لكن مع تركيز ضئيل على الخيال والابتكار.

المصالح المتبادلة وعلم النفس الاجتماعي الأمريكي

شخص لقي مصرعه وهو يتسلّق القمّة المئة من بين أعلى مئة قمّة في نيو إنغلاند. كان المطر يهطل. وقد افترق هو وشريكه في التسلق أثناء الصعود. والمفارقة أنّه مات وهو يخالف نصيحته هو نفسه. القاعدة الأساسية في تسلّق الجبال هي: لا تترك رفيقك. وفوق ذلك كان خبيرًا في «المصائد النفسية». لعلّ تسلّق الجبال يمثّل المثال الأوضح على حالة تبدأ فيها على مسارٍ ما ويصعب عليك الرجوع. كان تركيزه منصبًا على بلوغ قمّة تلك الجبل المئة، بينما كان الهدف المسؤول هو الوصول بأمانٍ إلى السفح. أغلب المتسلّقين يموتون في طريق النزول.

بعد نحو قرنين من لحظة «البيد الخفيّة»، نصطدم بالنظرية الثالثة والأخيرة التي تمنعنا من العودة إلى مفاوضات ابتكارية ك تلك التي دارت حول نيران أسلافنا. قبل الحرب العالمية الثانية كان التفاوض يُدرسه في الغالب علماء السياسة، وتركز اهتمامهم على حالات الدبلوماسية. تغيّر ذلك مع نهاية الحرب وضرورة التعامل مع اتحادٍ سوفيتيّ قوي. ففي عام 1948 في معهد MIT، وتحت إشراف عالم النفس الاجتماعي كورت لوين، كتب **مورتون دويتش** أطروحته المفصلية التي قارن فيها بين الجماعات التعاونية والجماعات

¹³ يُشير إلى أنّ كثيرًا من كليات الطب في الولايات المتّحدة انتقلت إلى نظام **ناجح/راسب** في التقييم، لأنّ التنافس على الدرجات بين الطلاب المتفوّقين ألحق ضررًا بعملية التعلّم.

¹⁴ نُثني على جيمس سيبينوس وزملائه في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد لجعلهم مساق التفاوض شرطًا إلزاميًا في برنامج ماجستير إدارة الأعمال. تُقدّم معظم المدارس مساقات التفاوض كمقرّرات اختيارية رائجة، غير أنّ هارفارد أدركت على نحوٍ سديد أنّ التفاوض جانبٌ أساسي من النشاط التجاري، ومنحت هذه المساقات مكانة بارزة في منهجها الدراسي.

¹⁵ ريتشارد بودرو، «بوتين يحدّث على استخدام الحوار لا "الهراوات"»، **وول ستريت جورنال**، 24 سبتمبر 2011، ص A9.

التنافسية. ثم انتقل دويتش إلى جامعة كولومبيا حيث أشرف لاحقاً على نحو سبعين أطروحة في مجال حل النزاعات وعلم النفس الاجتماعي.

حين بدأ جون غراهام دراسته عن المفاوضات الدولية في بركلي كان «إنجيلُ التفاوض»¹⁶ قد صدر بالفعل، وهو كتاب علم النفس الاجتماعي للمساومة والتفاوض، ألفه اثنان من طلاب دويتش. أحدهما، جيفري ز. روبن، كان الأبرز في هذا الحقل، يدرّس في تافس وعضوًا في برنامج هارفارد الناشئ للتفاوض. في كتابه عام 1975 مع بيرت براون الذي لخص الأدبيات، لم تظهر كلمتا «الإبداع» ولا «الابتكار» في الفهرس أو جدول المحتويات. وكان روبن أيضًا أول رئيس تحرير لمجلة التفاوض. وفي بيانه الافتتاحي عام 1985 عرّف التفاوض بأنه «تسوية الخلافات وخوض الصراع عبر التبادل اللفظي».¹⁷

كانت هناك ثلاث انتقادات منصفة لذلك الحقل خصوصاً في تلك الفترة. أولاً، انتُقد لنزعه إلى الاختزال، أي لمحاولته دراسة عملية معقدة عبر تفكيكها إلى أجزاء. ولعلّ أبرز مثال على ذلك استخدام مقارنة معضلة السجينين في نظرية الألعاب التي ابتكرها دويتش. ثانيًا، وربما الأسوأ، أنّ الحقل انتُقد لحاجته إلى كمية مخرجات التفاوض، وهو ما قاد مباشرة إلى الغفلة الأساسية عن الإبداع والابتكار. فكيف نفيس نتائج رخوة كهذه. أخيرًا، انتُقد الحقل لتجاهله المركزية الإثنية في نظرياته ونتائجه ودلالاته. فالناس في البلدان والثقافات الأخرى يتفاوضون بصورة مختلفة، وغالبًا ما يفعلون ذلك على نحو ابتكاري. بل إنّ كلمة «ثقافة» غائبة عن فهرس «إنجيل» روبن وبراون، وكلمة «الدولية» أُفردت لها صفحتان كاملتان في المتن.

في الآونة الأخيرة، على أي حال، ازداد الاهتمام بالمفاوضات الدولية، وصار مفهوم الإبداع يُذكر على نحو أكثر تواترًا لدى باحثين مهمين في الحقل. في كتاب الوصول إلى نعم¹⁸ الذي يُعدّ «إنجيلًا» معاصرًا للحقل، يحمل الفصل الرابع العنوان الآتي: «اختراع خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة» [التوكيد على اختراع من عندنا]. ونحن نتمنّى لروجر فيشر وويليام يوري عرضهما السريع للموضوع، ونُقدّر خلفيتيهما في القانون والأنثروبولوجيا على التوالي. غير أنّ أساس كتابهما الذي باع سبعة ملايين نسخة هو أدبيات علم النفس الاجتماعي التي كانت مهيمنة في الحقل حين كُتب الكتاب أول مرة عام 1983. بل إنهما يُبديان تقديرًا لمنطق السوق في تعريفهما قوة التفاوض عبر فكرة أفضل بديل لاتفاق تفاوضي (BATNA). أي إنك إن كنت البائع الوحيد ولديك مشتررون كثر فأنت في موقف قوي، والعكس صحيح.

ذكر عددٌ من الأعلام فكرة الابتكار، لكن من غير تفصيل. فعلى سبيل المثال ظلّ أستاذ هارفارد هوراد رايفا يدعو منذ زمن إلى الابتكارية في المفاوضات:

ينبغي للفرق أن تفكر وتخطّط معًا بصورة غير رسمية، وأن تقوم بعصف ذهنيّ مشترك يمكن عدّه نوعًا من «الحوار» أو

¹⁶ جيفري ز. روبن وبرت ر. براون، علم النفس الاجتماعي للمساومة والتفاوض، نيويورك: أكاديمك برس، 1975.

¹⁷ جيفري ز. روبن، «مقدمة المحرر للعدد الأول»، Negotiation Journal، المجلد 1، العدد 1، 1984، ص 5-9.

¹⁸ روجر فيشر، وويليام يوري، وروس باتون، الوصول إلى نعم: التفاوض على الاتفاق من دون تنازل، نيويورك: بنغوين، 2011.

«ما قبل التفاوض». في هذه المرحلة المبكرة لا يُجري الطرفان مقابضات، ولا يقدمان التزامات، ولا يدخلان في جدلٍ

حول كيفية تقسيم الكعكة.¹⁹

يتجاوز ديفيد لأكس وجيمس سيبينوس في كتاب التفاوض ثلاثي الأبعاد 3D - Negotiation²⁰ مرحلة «الوصول إلى نعم»، ويتحدثان عن «اتفاقاتٍ إبداعية» و«اتفاقاتٍ عظيمة». كما يوصي أستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT لورنس سسكيند وزملاؤه²¹ بإجراء «مفاوضاتٍ غير رسميةٍ متوازنة» بهدف بناء نتائج تفاوضية مبتكرة. لكن، في نهاية المطاف، لم تُنتج لنا المدرسة الأمريكية في علم النفس الاجتماعي سوى مفهوم المساومة التكاملية. وهذا بلا شك تقدّم إضافي على الإكراه وخطوة أعلى من التفاوض التنافسي. غير أنّ النهج التكاملي، مع تركيزه على المصالح المتبادلة بدل المواقف المعلنة، ما يزال ينظر إلى عملية التفاوض بوصفها معاملاتٍ تبادلية لا أكثر.

وأخيراً، قد يشرح جيفري روبن²²، متسلّق الجبال وخبيرُ التفاوض، ما يجمع بين النشاطين: فبلوغُ القمة والوصولُ إلى «نعم» لا يُشكّلان إلّا نصفَ العمل. أمّا النزولُ الآمنُ عن الجبل، وتنفيذُ الاتفاقات عبر علاقاتٍ طيبة، فهما الهدفان الأهم.

الخيال: عودةً إلى التفاوض الابتكاري

يعتمد نهجنا الابتكاري في التفاوض على ذلك كلّهُ، ويضيف مفاهيمَ مُثبتةً استُلهمت من مصادر متنوّعة:

- شركات وادي السيليكون مثل Intel و IDEO²³
- الابتكار المفتوح²⁴
- شبكات العمليات و«أقمشة الأداء» لدى جون سيللي براون²⁵
- وصف ديفيد أوبستفيلد لمفهوم *tertius iungens* (أهمية الطرف الثالث في الابتكار)²⁶
- رؤى من علوم الدماغ الحديثة

¹⁹ هوارد رايفاء، بالاشتراك مع جون ريتشاردسون وديفيد مكالف، تحليل التفاوض: علم وفن اتخاذ القرار التعاوني، كامبريدج: بلكناب/دار نشر جامعة هارفارد، 2002، ص 196.

²⁰ ديفيد أ. لأكس وجيمس ك. سيبينوس، التفاوض ثلاثي الأبعاد: أدوات قوية لتغيير قواعد اللعبة في أهم صفقاتك، بوسطن: مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2006.

²¹ لورنس سسكيند، سارة مكيرنان، وجينيفر توماس لارمر، دليل بناء التوافق: مرشد شامل للوصول إلى الاتفاق، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: بييج، 1999.

²² جاي. ويليام برسلين، «وفاة محرر مجلة التفاوض جيفري ز. روبن في حادث»، *Negotiation Journal*، يوليو 1995، ص 195-199.

²³ توم كيلي وجوناثان إلمان، الوجوه العشرة للابتكار: استراتيجيات IDEO لهزيمة دور محامي الشيطان ودفع الإبداع عبر المؤسسة، نيويورك: كرنسي دابلداي، 2005. توم كيلي، جوناثان إلمان، وتوم بينرز، فن الابتكار لدى IDEO، شركة التصميم الرائدة في أميركا، نيويورك: كراون بوكس، 2001.

²⁴ هنري تشيسبرو، الابتكار المفتوح: الإلزام الجديد لابتكار التكنولوجيا والاستفادة منها، بوسطن: مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2006.

²⁵ جون هاغل الثالث، وجون سيللي براون، ولانغ ديفيس، قوة الجذب: كيف تُطلق التحركات الصغيرة الذكية أشياء كبيرة في الحركة، نيويورك: بيسك بوكس، 2012.

²⁶ ديفيد أوبستفيلد، «الشبكات الاجتماعية، ونزعة *tertius iungens*، والمشاركة في الابتكار»، *Administrative Science Quarterly*، المجلد 50، العدد 1، مارس 2005، ص 100 إلى 130.

- بحوث الفرق الافتراضية
- الاقتصاد التجريبي
- عمليات الابتكار المصقولة عبر أكثر من ثلاثين سنة من الدراسة والممارسة في الإعلان والإبداع والابتكار
- ثلاثة عقود من الأبحاث حول أفضل ممارسات المفاوضات حول العالم

تستند المفاوضات الابتكارية أيضًا إلى ممارسات مألوفة في اليابان وهولندا. فقد طوّر اليابانيون طقسًا ثقافيًا للتفاوض التعاوني يستخدم على نحو طبيعي أدوات العمليات الابتكارية بطرق غير مألوفة لمعظم المساومين الأمريكيين²⁷. ويؤدي نهج الرينجيشو لديهم، القائم على التوافق الصاعد من القاعدة، إلى اتفاقات ممتازة، وتنفيذ سريع، وعلاقات طويلة الأمد. أما الهولنديون فهم خبراء العالم في اللغات الأجنبية والثقافات والانفتاح على التعاون التجاري الدولي.

هدفنا أن نبيّن كيف أنّ الإبداع والابتكار مفتاحان لمفاوضات الأعمال. فما يزال الحقل عالقًا في الماضي، يتحدث عن «إبرام الصفقات» و«حلّ المشكلات». بل إنّ استخدام مصطلحات مثل «الريح للطرفين» يكشف بقايا التفكير التنافسي القديم. ومع ذلك فمفاوضات الأعمال ليست شيئاً يمكن «الانتصار» فيه أو «الخسارة»، كما أنّ استعارات المنافسة وحلّ المشكلات تُقيّد الإبداع.

صندوق جانبي 1.2 | كيف يعمل التفاوض الابتكاري

1. التفاوض الابتكاري أقدم من التاريخ وأبعد من المستقبل، وهو قائم على أبسط موهبة بشرية: الخيال.
2. يبدأ بومضة أمل ورؤية أنّ الأشياء يمكن أن تصبح أفضل، بل تغيّر العالم.
3. تعثر على الشركاء المناسبين تمامًا وتقتنعهم برويتك.
4. ثم تبني علاقات مع الطرف الآخر.
5. تبتكر النظام الذي يجعل هذه العلاقات ممكنة.
6. تضيف الأشخاص المناسبين تمامًا في المواقف المحددة، بمن فيهم الميسرون.
7. تضع الثقافة في الحسبان وتشجّع التنوع.
8. تلتقي في الأماكن والمساحات المناسبة وبالإيقاع المناسب.
9. توظف العاطفة وتتجاوز الخوف والفساد.
10. تشجّع تبادل الأدوار وتغيّر ها.
11. تستخدم أدوات الابتكار.

²⁷ ديفيد أويستفولد، «الشبكات الاجتماعية، ونزعة *tertius iungens*، والمشاركة في الابتكار»، *Administrative Science Quarterly*، المجلد 50، العدد 1، مارس 2005، ص 100-130.

12. وتستخدم أدوات الارتجال.

13. تواصل تحسين العلاقات بطرائق جديدة.

14. وحتى عندما تظن أنك وصلت إلى أفضل نتيجة ممكنة، تواصل استخدام هذه الاستراتيجيات لصنع نتيجة أفضل وأطول أمداً وأكثر استدامة.

للأسف ما يزال النهج النفسي الاجتماعي²⁸، بكل عيوبه، يهيمن على التفكير الأمريكي في هذا الموضوع، ولا سيما في كليات الأعمال والقانون. وغالبًا ما تُهمل العمليات الابتكارية في اليابان وهولندا لصالح المناهج التبادلية في المساومة التنافسية والتكاملية. خذ مثلاً الصراع الإسرائيلي الفلسطيني. رغم أكثر من ثلاثة عقود من المساومة التكاملية، نصحاء وممارسة، لم يتحقق هناك أي تقدّم. في الفصل التالي سنُبين ما الذي يمكن أن تُحقّقه مفاوضات ابتكارية.

²⁸ جيمس د. هودجسون، يوشيهيرو سائو، وجون ل. غراهام، ممارسة الأعمال مع اليابان الجديدة، الطبعة الرابعة، بولدر: رومان آند إنترفيلد، 2008.

الفصل 2: تعرف على بصيص الفرص

«إذا أردت أن تبني سفينة، فلا تحشد الناس لجمع الحطب، ولا تُقسّم عليهم الأعمال، بل علّمهم الشوق إلى اتساع البحر الذي لا ينتهي.»

— أنطوان دو سانت إكزوبيري

استخدامنا نحن لعبارة «حلّ المشكلات» و«حلّ النزاعات» في الفصول السابقة يعكس طريقةً قديمةً ومُقيّدةً في التفكير بشأن عمليات التفاوض. فالتفاوض الابتكاري ليس مُصمّمًا لحلّ المشكلات أو لفضّ النزاعات. الغاية من التفاوض الابتكاري هي العثور على الفرص واستثمارها.

لذلك تكون الخطوة الأولى في العملية هي التعرف إلى فرصة ضئيلة. ويقودنا هذا التفكير إلى تعريفٍ للتفاوض الابتكاري. فتعريفاتُ القرن العشرين واستعاراته ومصطلحاته في مجال التفاوض مليئةٌ بكلمات مثل: المشكلات، النزاعات، الخصومات، تقسيم الأشياء، ألعاب تنافسية، حملاتٌ عسكرية، بل وحتى الشطرنج والبوكر. أمّا نحن فنستخدم مجموعةً مختلفةً من الكلمات (انظر الصندوق الجانبي 2.1 لتبيان الفارق):

التفاوض الابتكاري هو استخدام عمليات الابتكار لبناء علاقاتٍ طويلة الأمد من أجل العثور على فرصٍ استثنائية واستثمارها. نعم، قد تُحلّ مشكلاتٌ وتُفضّ نزاعاتٌ على الطريق، لكن السؤال الأساسي في التفاوض الابتكاري هو: ما الفرص الموجودة هنا؟ اضطررنا إلى الضحك عندما رأينا فهرس هارفارد بزنس ريفيو لعدد مارس 2012. تحمّسنا في البداية. ستتحدث المجلة عن أفكار جديدة، والغلاف يعلن: «إعادة اختراع أمريكا» و«لماذا يحتاج العالم إلى أن تنهض الولايات المتحدة من جديد». ثم نظرنا في الداخل. كان الفهرس والمقالات نفسها احتفالاً لغويًا بكلمة التنافسية الأمريكية. «تقرير خاص: استعادة القدرة التنافسية للولايات المتحدة، لماذا تعني القدرة التنافسية الأمريكية لنا جميعًا» هي أول ثلاث عشرة كلمة في الداخل. شكرًا لك، يا آدم سميث.

في القرن الحادي والعشرين يكون النهج الملائم، أي نهج التفاوض الابتكاري، أن يستعمل عناوين مقالاتٍ مثل: «أين تكمن الفرص؟» «مَن في العالم سيكون أفضل الشركاء؟» «كيف يمكننا أن نتعاون على أكمل وجه مع الصينيين والروس والعرب لدفع التقدّم الإنساني؟»

وفي الواقع يمنحنا غلافُ عدد مارس 2012 من هارفارد بزنس ريفيو بارقةً فرصة. نعم، إنّ نظام الأعمال في الولايات المتحدة يحتاج فعلًا إلى طريقةٍ جديدةٍ للتفكير في التفاوض، وهو النشاط التجاري الأساسي. وننتقل الآن إلى أربع قصص عن بوارقٍ أخرى

الصندوق الجانبي 2.1: التعريفات والاستعارات في المفاوضات

الوصول إلى اتفاق	تجارة تكاملية
تحكيم	اتصال
مزاد	مفاوضات تحقيق
مفاوضات	اتخاذ القرارات المشتركة
مقايضة	مسك دفاتر
معركة فكرية	وساطة
شراء وبيع	اجتماع العقول
حملة عسكرية أو سياسية	تسلق الجبل
شطرنج	مناقشات
مفاوضات تنافسية	محادثات (مفاوضات القراصنة)
حل النزاعات	مفاوضات سلام
الوصول إلى توافق	بوكر
تجاوز الحواجز	مأزق السجناء
نقاش	حل المشكلات
مساومة	فخ نفسي
دبلوماسية	تقسيم الكعكة
مناقشة	استبدال
حل الخلافات	معاملة
تقسيم الممتلكات	بين أربعة عيون
مبارزة	مفاوضات ثلاثية الأبعاد
مزاد هولندي	شد الحبل
تبادل	مناورة واستسلام المواقع
مفاوضات قصوى	السعي إلى "نعم"

نظرية الألعاب	
خلافات حول السعر	إبداع
مزداد للخيول	ابتكار
	بناء العلاقات

جون لاسيتر: إلى اللانهاية وما بعدها

إحدى أكثر المفاوضات ابتكاراً في تاريخ صناعة الترفيه بدأت في الظلام ولم تقع إلا نتيجة سلسلة من الإخفاقات.

كان الظلام داخل صالة عرض ووردمن في ويتير عام 1964، حيث دفع جون لاسيتر ذو الأعوام السبعة 49 سنتاً لمشاهدة فيلم ديزني *Sword in the Stone*، فوقع في الغرام. حين جاءت أمه لاصطحابه كان يعرف أن قدره أن يصبح رسّام رسوم متحركة. وبفضل ذلك الشغف وتشجيع أم كانت معلّمة فنون في مدرسة ثانوية، كان بعد اثنتي عشرة سنة يدرس على أيدي ثلاثة من رسّامي ديزني الذين يدرّسون بدوام جزئي في «معهد كاليفورنيا للفنون». بل قضى صيفيات عملٍ فيها قائداً لرحلة *Jungle Cruise* في «ديزني لاند». لذلك لم يكن مفاجئاً أن يحصل سريعاً على وظيفة أحلامه: مقعد في استوديو ديزني الأسطوري للرسوم المتحركة.

لكن تلك الرؤية وذلك الإصرار أורطاه سريعاً. إذ شاهد عرضاً مبكراً لفيلم *Tron* عام 1982، فوقع في الغرام مرةً أخرى، هذه المرة مع تقانة الصور المولدة بالحاسوب (CGI). دافع بقوة عن هذه التقانة الجديدة مؤكداً أنها ينبغي أن تغير كل شيء. غير أن هذا لم يكن الخطاب الذي يودّ الناس سماعه داخل أنجح استوديو رسوم متحركة في العالم. فطُرد على الفور بسبب حماسه تجاه هذه التقانة التخريبية الجديدة.

وبالطبع للقصة بقية، وسنعود إليها لاحقاً في هذا الكتاب. لكن بدايتها كانت مع رصد لاسيتر بوارق من الفرص.

إيلي سايمون: لا تبع العرض، بع الرؤية

يُدرّس إيلي سايمون فنّ المهرج في أمريكا وكوريا وإيطاليا ورومانيا. ألف كتاباً عن ذلك، ويمكنك مشاهدته على يوتيوب وهو يعرض تقنياته: http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4. كتب وأخرج وأنتج مسرحية تجمع بين الرقص الكوري التقليدي ومهرجي الكوميديا دلّارته الإيطالية والأفنتة. وشغل منصب رئيس قسم التمثيل ورئيس قسم الدراما في جامعة كاليفورنيا في إيرفاين. ظننّا أنّه سيحدّثنا قليلاً عن استخدام الفكاهة في التفاوض، لكنه بدلاً من ذلك روى لنا قصة

تُعدّ مثالا دراسيا لشخص رصد بارقة فرصة.

في إحدى المرات، خطط إيلي سايمون لمشروع مذهل: بناء مسرح إليزابيثي متنقل وعرض عمل لشكسبير في الجامعة، مباشرة في الحديقة بالحرم الجامعي. كانت الفكرة تبدو جنونية، وكان قلة من الناس يؤمنون بإمكانية تحقيقها. ومع ذلك، كان إيلي قد خطط لكيفية تنفيذ هذه الخطة. تلقى قسم المسرح مؤخرًا تمويلًا إضافيًا، وقرر إيلي أن هذه الأموال ستكون كافية لإنشاء هيكل متنقل على نمط المسرح الإليزابيثي.

كانت لدى إيلي سايمون فكرة مجنونة. ولأكون أدق، كانت لديه فكرة خارقة الجنون لم يظن أحد إطلاقًا أنها ممكنة: أراد أن يبني مسرحًا إليزابيثيًا متنقلًا ويقدم شكسبير في الحديقة الخضراء الكبيرة الواقعة في وسط الحرم الجامعي.

والأكثر جنونًا أن لديه خطة لتنفيذها. بما أن قسم الدراما تلقى حديثًا مبلغًا صغيرًا من المال، رأى أن التمويل يكفي لبناء هيكل إليزابيثي صغير ومرن. وبشراكة زملائه في قسم الدراما وعلاقته القوية مع كيث بانغز، رئيس استوديو الإنتاج، صار تصميم المسرح وتغطية تكاليف الأيدي العاملة أمرًا هينًا. أما إخراج العروض المسرحية، فذاك ما ظلّ يفعله طيلة مسيرته المهنية. سيُهدي وقتَه فحسب.

وبرغم أن الجامعة الكبرى ليست بيئة ريادة حقًا، فإنه مضى ونفذ المشروع. قام الطلبة والعاملون ببناء الديكور: مسرح يضم 128 مقعدًا، مكوّن من 15 قطعة يزن كلٌّ منها طنًا. جرّوه إلى فضاء العرض، وقدموا مسرحية تاجر البندقية، ثم فكّوه لتخزينه من جديد. لم يبق سوى إخراجه إلى الجمهور. سهلة.

لكن في هذه المرحلة اصطدم سايمون بالجدار المعتاد في أيّ بنية بيروقراطية. فما إن بدأ يشرح رؤيته المسرحية لأيّ شخص حتى قيل له إن ذلك غير ممكن. خطير جدًا. مسؤوليته القانونية كبيرة. مكلف. مستحيل بكل الطرق.

احتجّ قائلًا إن المسرح قد بُني فعلاً. كل ما يلزم هو نقله من مُجمّع الفنون في الجهة المقابلة من الشارع إلى الحديقة. فجاءه الجواب: كلا. لا يمكن فعل ذلك.

تصادف أن مايكل دريك، رئيس الجامعة، رجلٌ منفتح، ويخصّص وقتًا للتواصل مع الطلاب والأساتذة. كان لدى سايمون موعدٌ معه، فأقترح أن يقوموا بنزهة بعد الغداء. تمشياً حتى وصلا إلى نقطة مطلّة داخل الحرم. وأثناء الطريق تحدّث سايمون عن أن القسم يريد الشيء نفسه الذي يريده الرئيس: دمج الحرم بالمدينة، وإشراك الجميع في مشاريع تعاونية، والقيام بجهود تُبقي التفاعل البناء بين الأجيال.

وعند تلك اللحظة بالضبط أخرج سايمون مستطيلاً مغلّفًا كهديّة. فهو ليس مدرّسَ دراما عبثًا.

قال سايمون: «هذه هي رؤيتي»، بينما كان الرئيس يفتح هديته. كانت صورةً رقميةً للمسرح وقد وُضعت فوق صورة الحديقة الخضراء الغناء التي أمامهما.

فما كان ردّ الرئيس؟ «أتمنى لو نستطيع إقامة الليلة.» وبعد قليل: «ما الذي تحتاجه؟»

في تلك اللحظة لم يكن سايمون يعلم، فترك الأمر مفتوحاً: «لا فكرة لديّ الآن، لكنني واثق أننا سنحتاج دعمك عاجلاً أم آجلاً.» كان مجرد علمه بأنّ الرئيس موافقاً كافياً ليدفعه للاستمرار، يطرق الأبواب المناسبة ويطلب الدعم. ظهرت قضايا تقنية. تبين أنّ خمسة عشر طناً حمولة ثقيلة جداً على عشب غير مدعّم، حتى قبل إضافة بضعة أطنانٍ من الناس. كان الهيكل سيغوص عمودياً في الأرض قبل العرض الأول. وظهرت مسائل أمان. فالتفتيش الذي كان كافياً داخل فضاء فنون العرض لم يكن مرضياً لمساحة مفتوحة قد تهطل فيها الأمطار. وفي المكان البديل الذي وجده سايمون، وهو ساحة إسمنتية بجوار المكتبة، لم تكن هناك أيّ مصدرٍ للطاقة إلا بالاستعارة من المكتبة، حيثُ توجد حواسيب كثيرة وإمكانٌ حقيقيّ لحدوث تذبذباتٍ في التيار. لم تكن الكهرباء مشكلةً قبل الانتقال، لكنها صارت الآن عقبةً كبيرة.

تزايدت الصعوبات والتكاليف، لكن سايمون وزملاءه كانوا يعرفون أنّ عليهم التحرك الآن أو ألا يفعلوا أبداً. إن لم يُطلق المهرجان في ذلك الصيف الأول فلن يحدث مطلقاً. سيفكك المسرح، وينتهي كلّ شيء. تجاوزت النفقات الميزانية، لكن الخطط كانت موضوعية، وبيعَت التذاكر. كان المشروع يتحوّل ويكبر كوحش، ينحرف يمنة ويسرة خارج سيطرة سايمون تماماً.

حينها استخدم سايمون ورقة المساومة الكلاسيكية، من غير أن يدري وقتها. قرّر أنّ الشيء المسؤول الوحيد هو الانسحاب. لم يكتفِ بالتهديد بإيقاف المهرجان، بل كان جاداً في ذلك. صار الحلم كابوساً وأبعد ما يكون عن الواقع. قال: «ابحثوا عن مدير فني/مدير عام/مسؤول جمع تمويل/مُشرف بناءٍ آخر.»

لكنّ مثل هذا الشخص غير موجود. كان المشروع «طفلاً» سايمون وشغفه، وصار كلّ حياته. ولو كانت هذه مفاوضاتٍ عادية لفشل المشروع برُمته. لكنها لم تكن كذلك. من غير أن ينتبه كان سايمون قد بنى العلاقات طويلة الأمد التي يحتاجها. فقد رأى الرئيس والعميد أنّ الفكرة ثمينة للغاية بحيث لا يجوز التخلّي عنها. فاستخدموا قليلاً من الإبداع، وحشدوا الحلفاء، ووقّروا مزيداً من المال، ونفدت جميع مقاعد موسم New Swan Shakespeare Festival الأول خلال أسبوعين. كان نجاحاً غير مسبوق، وحصل القسم والكلية على تغطية صحفية تفوق ما جمعت أحداث مسرحية كثيرة مجتمعة.

ومع ذلك لم تكن رؤية سايمون مقتصرةً على ذلك الموسم. كان هدفه ترسيخ تقليد صيفي يدوم طويلاً بعد ولايته. لكن حتى موسماً ثانياً بدا بعيد المنال من دون التمويل الذي أطلق المشروع. لذا طوّر سايمون ما تعلّمه. قال له صديقُه ديفيد إمّس، مؤسس مسرح

South Coast Repertory وأحد أنجح المسارح الإقليمية في البلاد: «لا تَبِع العرض. بِع الرؤية.»

وهكذا انطلق سايمون ليبيع تلك الرؤية، لا لمن هم فوقه فحسب، بل لكلّ مَنْ شارك في المشروع. بدأ بالتخلّي عن رئاسة قسمه، ما أتاح له التعامل مع المسرح كوحدةٍ مستقلةٍ ماليًا وقانونيًا، ومكّنه من العمل كليًا من دون أن يتقاضى أيّ مقابلٍ من المسرح.

بدلًا أن يجتمع مع فريق المرافق في غرفهم المعتمة، أخذهم إلى داخل المسرح. (ستحدث عن أهمية الاجتماع في فضاءاتٍ إبداعية في الفصل الثامن). تحدّث معهم على انفراد، واستنفر بقية أفراد مجتمعه. كان بحاجةٍ حقيقيةٍ إلى مساعدتهم، وطلبها صراحةً. شرح أنّ مشروعه ناشئ يحتاج إلى كل ما يمكنهم حشده من إبداع، وأنه سيعمل بميزانيةٍ شحيحة. وجعلهم يضحكون. (فهو يدرّس أصلًا أنّ الضحك يطلق الذات الإبداعية الأصيلة لدى الجميع). وسرعان ما صار الكهربائيون ومديرو المرافق يأتونه باقتراحات: «أظنني أعرف كيف نوفّر بعض المال وننجز هذا العمل.»

جمع التمويل بمشاركة رؤيته مع قادة المجتمع. ومع أنه لم يطلب المال من قبل، حين سمع أحدُ أصدقائه عن الموسم الثاني اشترى عرضَ ليلةٍ كاملة وجاء بكل أفراد مكتب المحاماة الذي يعمل فيه. ورأى أشخاصًا في مكتبٍ قانوني آخر على الطرف الثاني من المدينة أنّ الفكرة رائعة، ففعلوا الشيء نفسه.

صار الموسم الثاني الآن كامل العدد. لديه فريقٌ كبير من المناصرين والداعمين والمعجبين. ومع أنّ الصعوبات ستبقى دائمًا، فقد وجد سايمون أن أسهل طريقةٍ لتحصيل المزيد من التفاوض هي أن تجعل الجميع في صفّك منذ البداية. بلا مبالغة.

صندوق جانبي 2.2 | قواعد السرد الإقناعي²⁹

«تنمو القصة في عقلٍ مُستمعٍ.»

أنتِ سمُنز

1. اجعل الناس يفهمون حاجة التغيير. لامس مشاعر الألم أو الإحباط لديهم، وأعطهم سببًا شخصيًا ليهتمّوا.
2. قل الحقيقة. لا تبع أكثر ممّا عندك لتقدّمه. كلّما ازداد تصديق الناس ازداد انخراطهم. وإن أمكن، دَعهم يُجربون بأنفسهم.
3. اجعلها بسيطة. سببٌ واحدٌ مقنع تؤيّدُه نقطتان أو ثلاثُ براهين أقوى بكثير من قائمةٍ طويلة. إذا كثرت الكلام بدا صوتك كإعلانٍ متأخّر الليل.
4. ركّز على الإيجابي. هذا يخفّف الألم ويجعل الناس يشعرون بتحسنٍ بينما تُساهم في تغيير العالم.

²⁹ انظر: ستيفن دينغ، دليل القائد إلى السرد القصصي: إتقان فنّ وانضباط السرد في الأعمال، سان فرانسيسكو: جوسي باس، 2011، للمزيد من التفصيل.

5. اطلب الالتزام. «انضموا إلى فريقتي. ساعدونا لننتقل إلى الخطوة التالية.» أرهم كيف ستبدو حياتهم أفضل.

أمازون في سياتل

في زمنٍ تتصارع فيه المدنُ بشراسةٍ لاستقطاب أصحاب العمل الكبار والاحتفاظ بهم، تبدو المفاوضاتُ الأخيرة بين أمازون ومدينة سياتل حالةً فريدة.

إنها صفقةٌ مغريةٌ جدًا للمدينة. فالمقرُّ الجديد سيضمُّ نحو 12 ألفًا من أصل 30 ألفًا من موظفي أمازون في سياتل. وهذا يقارب حجم مدنٍ كاملة مثل أنابوليس أو هيلنا أو جونو. وإذا افترضتَ أنَّ نصف هؤلاء الموظفين على الأقل لديهم أزواجٌ أو شركاء أو أطفال، فهذا يعني عددًا كافيًا من دافعي الضرائب ذوي الرواتب المرتفعة لملء مدينةٍ بأكملها مثل أولمبيا.

يقع المقرُّ الجديد لأمازون في حيِّ مخازن منخفض الأبنية وواطئ الإيجارات سابقًا. يقول جون شوتلير، مديرُ العقارات العالمية والمرافق في أمازون: «كان حيِّ ساوث ليك يونيون مكانًا يمرُّ الناسُ عبره، لا إليه.» وتدفع أمازون تكلفةً مسارٍ للدراجات وعربة شارعٍ جديدة مرتبطة بخطِّ القطار الخفيف في سياتل، لأن الشركة تشجّع موظفيها على السكن قرب العمل واستخدام وسائل النقل البديلة.

هذه الفلسفة دفعت مطوري الشقق إلى التهافت على المنطقة. فقد أصدرت سياتل العام الماضي تصاريحَ إنشاءٍ سكني أكثر من أي وقتٍ خلال العقود الثلاثة الماضية. وتسعى شركاتٌ تقنيةٌ أخرى إلى مساحاتٍ قريبة. وأنشأت جامعة نورث إيسترن حرمًا مقابل الشارع. وتترك عشرًا شاحنات الطعام بالفعل حول التطوير، ومع الحيِّ الجديد ستتشأ حاجةٌ إلى مطاعم وأعمالٍ خدمات.

فكيف تفاوضت أمازون على هذه الصفقة؟ بحسب نيويورك تايمز³⁰: «عندما حضر مسؤولو أمازون الاجتماعات الأولى... فوجئ مسؤولو المدينة. لا بحجم الخطّة، بل ببساطة النقاش.» وقال مارشال فوستر، مديرُ تخطيط المدينة: «لم تكن مفاوضات شاقة. دخلوا ببساطة وقالوا: نرى أنّ هذا هو الموقع.»

وماذا أخذوا في المقابل؟ إعفاءاتٌ ضريبيةٌ ضخمةٌ لسنواتٍ عديدة، وهي المطلبُ الأول لأيِّ صاحب عملٍ كبير؟ لم تطلب أمازون ذلك أصلًا.

السّر أنّ لأمازون الرؤية والأهداف نفسها التي لدى المدينة. فأمازون تجذب مهندسين ومديرين أذكيا مرتقعي التعليم، وغالبًا شبابًا، وهم بالضبط من يرغبون في العيش والعمل في بيئة حضرية نابضة. لذلك كان إنشاء مقرٍّ في سياتل أداةً للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات للشركة.

³⁰ كيرك جونسون ونيك وينغفيلد، «مع تمديد أمازون، يتغيّر وسط مدينة سياتل»، نيويورك تايمز، 25 أغسطس 2013، نُشر على الإنترنت.

لم تكن المدينة لتجد شريكاً تفاوضياً أفضل، حتى لو اختارت الفريق بنفسها.

كلّ الملوك وخيولهم... ماذا عن أولمبياد في القدس؟

ذكرنا في الفصل السابق العقدة الغوردية الكبرى في العلاقات الدولية، أي الصراع العربي الإسرائيلي والسلام الدائم في الشرق الأوسط بين اليهود والمسلمين والمسيحيين. لقد تناول جميع الرؤساء الأميركيين منذ 1948 هذا الملف — أيزنهاور وكينيدي وجونسون ونيكسون وفورد وكارتر وريغان وبوش وكلينتون وبوش الابن ثم أوباما — ولم يتغيّر شيء. وقد استُشير روجر فيشر وويليام يوري، مؤلفا كتاب الوصول إلى نعم، في شأن تلك المفاوضات، وكذلك طيف واسع من خبراء المساومة التكاملية على مر السنين. غير أنّ استطلاعاً حديثاً في إسرائيل³¹ يشير إلى أنّ الشباب أقلّ تفاؤلاً بالسلام ممّا كانوا عليه في أي وقت خلال العشرين عامًا الماضية.

اعتاد الناس في الشرق الأوسط على الصراع والعنف. لذا فإنّ مجرد التفاوض على السلام هناك لم ينجح. حان وقتُ طريقةٍ جديدة في التفكير، وهدفٍ أشهى من مجرد «السلام». يمكننا أن نلمح بارقةً فرصةً للمنطقة. بدلَ منطقة حرب، تخيل شرقاً أوسطاً مزدهراً دينامياً. تخيل شعوباً ودولاً تستثمر مواردها الطبيعية والروحية على نحوٍ إبداعي وتعاوني. سيؤدّي تركيزٌ جديد على الازدهار بوصفه الهدفَ الأسمى إلى إنتاج السلام على الطريق. وقد يكون تنظيم الألعاب الأولمبية في القدس عام 2032 أو 2036 خطوةً أولى مفيدة. إليك ما نشرناه حول هذا الموضوع في شبكة مدونات هارفارد بزنس ريفيو بتاريخ 7 يوليو 2011:

أدى الدمار شبه الكامل لاقتصادات أوروبا في الحرب العالمية الثانية إلى تهديد خطير لاستقرار مؤسسات أوروبا الاجتماعية والسياسية. وكان قادة أوروبا يدركون أنّ إعادة البناء من بين الأنقاض تتطلب تأسيس مؤسساتٍ دوليةٍ من نوعٍ جديد تكفل الازدهار والاستقرار والسلام في الإقليم. وكانت أولى هذه المؤسسات الجماعة الأوروبية للفحم والصلب التي أُنشئت عام 1952 لدمج صناعتي الفحم والصلب في فرنسا وألمانيا الغربية وإيطاليا وبلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وبعد خمسين عاماً، وبالاعتماد على نجاح هذا الاختبار الاقتصادي الصغير في الاعتماد المتبادل، نرى اليوم الاتحاد الأوروبي وقد ضمّ سبعة وعشرين دولةً عضواً، مع دولٍ مرشحةٍ تأمل الانضمام مستقبلاً. وباستثناء الركود الاقتصادي الأخير، فقد نمت الاقتصادات خلال العقود، والأهم من ذلك أنّ السلام استمرّ.

هل ينجح مثلُ هذا النهج في الشرق الأوسط الممزّق بالحروب؟

إنّ التركيز الجديد على الازدهار بوصفه الهدفَ الأسمى سيُنْتِج السلام على الطريق. والمفتاح هو ابتكار مسارٍ يحقق منفعةً متبادلة.

³¹ إدموند ساندروز، «استطلاع سلام الشرق الأوسط يثيرُ القلق»، لوس أنجلوس تايمز، 7 أغسطس 2013، ص A3.

جَوهْرُ المشكلة كان القدس. فالبلدُ القديمةُ المقدَّسةُ مسألةُ إيمانٍ لكثيرين. إنَّها مُقدَّسةٌ للمسيحيين واليهود معًا. ولدى المسلمين لا يفوقها منزلةً روحانيةً إلا مكَّة والمدينة. وبينما يبدو القتال على هذه «العقارات الدينية» أبدئيًا، يمكن للقدس أن تكون أيضًا حلًّا.

السياحةُ الدينيةُ تُطعم بالفعل اقتصاداتِ إسرائيل وفلسطين والمنطقة المحيطة. ففي عام 2000، قبل موجة العنف الأخيرة، جلبت السياحة لإسرائيل 3.2 مليارات دولار من الإيرادات. قارن ذلك بديزني لاند في مقاطعة أورانج بولاية كاليفورنيا التي تحقِّق مبلغًا مقاربًا بفضل عشرة ملايين زائر سنويًا ينفق كلُّ منهم نحو 150 دولارًا على التذاكر والطعام والتذكارات، فضلًا عن نفقات الفنادق والمواصلات.

وللقدس ما يقدِّمه لعددٍ أكبر من الناس من «المملكة السحرية» (ولا نقصد الإساءة لميكي). فالسوق المحتملة تضم 3.5 مليارات من المسيحيين والمسلمين واليهود حول العالم. فكنيسة القيامة (المقامة فوق قبر المسيح) تجذب المسيحيين. وحائط المبكى هو أقدس مكانٍ عند اليهود. وسيقصد المسلمون قبة الصخرة. وكثيرٌ من السيَّاح سيزورون الأماكن الثلاثة. وخارج البلدة القديمة تقع بيت لحم والخليل والناصره وأريحا وبحيرة طبريا والبحر الميت والبحر الأحمر، ونكتفي بذكر الأوضح. وتقديرنا السريع على ظهر الظرف يُظهر إمكانَ تحقيق 10 إلى 20 مليار دولار سنويًا إذا أُنجِزت الأمور على النحو الصحيح. وهذا يعادل قرابة 10 إلى 15 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي الحالي لإسرائيل.

أهذا يبدو ضربًا من الجنون؟ لا نرى ذلك. فصفاقات «الربح للطرفين» لم تُعد كافية. في بيئة الأعمال العالمية في القرن الحادي والعشرين، تُعدُّ المفاوضات الابتكارية مفتاحَ الازدهار وسط التقلبات الجديدة. والفرق هنا بين المعاملات والعلاقات، وبين المقايضات والمشاركة، وبين التفكير «خارج الصندوق» والتفكير «بمنطق الأنظمة المفتوحة»، وبين الاستسلام والإبداع. فالمفاوضون الابتكاريون يحولون المساومة إلى عملية ابتكار، ويدمجون أفضل الممارسات من كلِّ نهج.

وما يلزم في إسرائيل وفلسطين هو هدفٌ مشتركٌ لإطلاق هذه العملية. ما رأيك بالقدس موقعًا لدورة الألعاب الأولمبية لعام 2024؟ هكذا نرى إمكانَ عملها:

تشير مبادئُ التفاوض الابتكاري إلى تشكيل «لجنة أولمبياد القدس 2024» تضمُّ أعضاءً من الجهات المحلية الرئيسية: إسرائيل وفلسطين، وربما الأردن ولبنان وسوريا. تعقد اللجنة اجتماعاتها الأولى بصورة غير رسمية، في مكانٍ محايدٍ ومريح، مع تيسيرٍ دولي. وتكون عمليةُ اللقاءات الأولى عصفاً ذهنيًا، غير أنَّ نتائجها ستكون أفكارًا جديدةً وعلاقاتٍ شخصيةً إيجابية.

قد تجلب الألعاب الأولمبية ما يصل إلى 50 مليار دولار من الإيرادات. أمَّا الرمزيةُ الروحيةُ لملايين يزورون منابعَ إيمانهم فلا تُقدَّر بثمن.

لكن قبل أن تتدفق الدولارات الاستثمارية الدولية، تفترض هذه الرؤية الصغيرة الحالية تقسيمًا سياسيًا سلميًّا لإسرائيل وفلسطين على نحو يُعيد التأكيد عليه «اتفاق أوسلو». وتفترض إسقاط جميع المقاطعات التجارية في المنطقة. وتفترض ألا يضطرّ الفلسطينيون إلى المخاطرة بتلقي الرصاص وهم «يقفزون السياج» للعمل في إسرائيل. وتفترض قدرة الشركات على دمج عمليات مصانعها المتكاملة في المنطقة. وتفترض أن ترسل الولايات المتحدة ودولاً أخرى إلى المنطقة جحافل من السياح بدل سفنٍ محمّلةٍ بالسلاح. وتفترض مدينةً قديمةً في القدس منفتحةً، دوليةً، وقبل كل شيء كاملةً غير مُجزأة. وتفترض تجارةً وسفرًا حرّين بين جميع دول المنطقة بما يتيح للجميع الازدهار بطرائق جديدة.

وقد قدّم لنا فريقٌ صغير من المفكرين الابتكاريين كنزاً من الأفكار الإضافية: نشرُ الفعاليات الأولمبية ليس في مواقع عبر إسرائيل وفلسطين فحسب (مثل الكرة الشاطئية في غزة أو التجديف في بحيرة طبريا) بل ربّما في الأردن ولبنان وسوريا القريبة أيضاً. أو استخدام «طوب من جدران الأمن» في البلاد لبناء الملعب الرئيسي في القدس. ولماذا نتوقّف عند الأولمبياد؟ فبنية السياحة التحتية الجديدة من أجل الألعاب ستدعم أيضاً بطولة كأس العالم، وربما تُقام التصفيات في أنحاء المنطقة كذلك.

أمّا الأمن فليس عقبةً كما قد تظنّ. فمعدّل الوفيات بالعنف في إسرائيل (حتى في ذروة خطورة العقد الماضي) لا يختلف كثيراً عن نظيره في الولايات المتحدة، وهو ربع المعدّل في البرازيل التي استضافت ريو دي جانيرو فيها ألعاب 2016. سنطّلق «أولمبياد القدس» شرارة السياحة إلى المنطقة، وتدفع اللاعبين الإقليميين الأساسيين إلى الاستثمار في العمل المشترك، وتُغري الشركات المتعددة الجنسيات بالاستثمار في الإقليم، وقد تُزرع بذلك بذور «اتحادٍ تجاريٍّ شرق أوسطيٍّ» أوسع، كما أنجبت «الجماعة الأوروبية للفحم والصلب» الاتحاد الأوروبي.

لقد كان الشرق الأوسط مهد الحضارة الغربية. وصار كذلك منذ زمنٍ بعيد بفضل الابتكار والتجارة في المنطقة. ولا يسع المرء اليوم إلا أن يتخيّل ما الذي قد تُنتجه التجارة الحرة هناك.

كانت التعليقات على تدوينتنا، كما تتوقع، متباينةً إلى أقصى حد. بعض القراء أثنى على تفكيرنا الابتكاري. آخرون انفجروا غضباً وهاجمونا بتهم السذاجة والجهل والغباء وما هو أسوأ من ذلك. أمّا الأمرُ الصادم فعلاً فكان طريقة تفاعل المعلقين مع بعضهم. وقد اعتبر محررو هارفارد بزنس ريفيو عدداً من تلك التعليقات غير صالِح للنشر. وعلى خلاف ما حدث مع جون لاستر في ديزني، لم تُطرد. واصلت المجلة نشر سلسلتنا عن التفاوض الابتكاري. ورغم أنّ قراءة بعض التعليقات لم تكن ممتعة، فإنّ التنفيس العاطفي يمكن أن يكون مفيداً بطرقٍ عدّة كما سنصف في الفصل التاسع. ولمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع يمكنك أيضاً زيارة

موقعنا: www.JerusalemOlympics.org

توماس إديسون وإحدى بوارق فرصه الكثيرة

لم يكن توماس إديسون³² مجرد مُخترع. كان مُفاوضًا ابتكارياً. تأمل مجموعة الشركات التي أنشأها، وعددها 171 شركة. خمسون منها كانت في دول تمتد من الأرجنتين إلى كندا، ومن اليابان والصين والهند إلى إيطاليا وألمانيا وفرنسا. وقد خاض شركات في السيارات الكهربائية والبطاريات والأسمنت والكيماويات وآلات المكاتب. إن الفرق الإبداعية التي طوّرها أرسّت الأساسات لصناعات الموسيقى والسينما والاتصالات اليوم. ولم نذكر بعدُ شركة «جنرال إلكتريك».

يسرد المؤرخون اثنين وعشرين مخترعاً للمصباح المتوهج قبل إديسون، غير أنّ تصميم فريقه تفوّق على الآخرين بثلاث طرائق: مادة أفضل للتوهج، وفراع أعلى داخل المصباح، ومقاومة كهربائية أكبر تسمح بتوزيع الطاقة من مصدر مركزي. لكن المصباح الأفضل لم يكن وحده سبب نجاح إديسون. إذ طوّره وشركاؤه كذلك شبكة أساسية لنقل الكهرباء من مولدٍ بعيد عبر الأسلاك إلى المصابيح. واليوم تصنع «جنرال إلكتريك» كلّ شيء من المحمّصات حتى آلات التوربو.

في عام 1878، حين بدأ إديسون عمله الجادّ على تطوير المصباح الكهربائي، كانت أمريكا سوقاً محتملة رائعة تضمّ نحو 60 مليون مشترٍ ممكن. ومع ذلك كانت تلوح في الأفق بارقة فرصة أكبر: أربعمئة مليون مستهلك محتمل في الإمبراطورية البريطانية الفيكتورية. في الفصل التالي سنعرض كيف اتخذ هذا المُفاوضُ الابتكاري الخطوة لكي يُحوّل تلك الطموحات إلى واقع.

³² بول إسرائيل، إديسون: حياة من الابتكار، نيويورك: وايلى، 1998. راندال ستروس، ساحر منلو بارك، نيويورك: تري ريفرز برس، 2007. فرانسيس پهل، ذكريات منلو بارك، الأجزاء 1 إلى 3، ديربورن، ميشيغان: معهد إديسون، 1936 و1938 و1941.

الفصل 3. تحديد الشركاء وصنع الشراكات

«في تطوّر الشخصية يأتي أولاً إعلان الاستقلال، ثم الاعتراف بالاعتماد المتبادل.»

— هنري فان دايك

بحلول الوقت الذي تقدّم فيه توماس إديسون للحصول على البراءة رقم 223,898 الخاصة بنسخته من المصباح الكهربائي، كان قد أنشأ بالفعل شركة إديسون للضوء الكهربائي في مدينة نيويورك. وكان قد باع رؤيته قائلاً: «سنوفّر الكهرباء بثمن زهيد إلى حدّ لا يحرق الشموع إلّا الأغنياء»، وهي عبارة ساعدته على استقطاب مستثمرين مثل عائلة فاندربيلت و J. P. مورغان. وخلال عقدٍ واحد فقط كان قد استقدم عشراتٍ من أذكى المهندسين في العالم، وبنى أول مختبرٍ صناعيٍّ في العالم في منلو بارك بولاية نيوجيرسي.³³

كان يمتلك السوق الأمريكية (نحو ستين مليوناً آنذاك)، لكن أحلامه كانت أكبر: الإمبراطورية البريطانية بأسرها (نحو أربعمئة مليون). وكان رجلٌ واحدٌ يقف في طريقه.

فقد كان جوزيف سوان يحمل البراءة البريطانية للتقنية نفسها تقريباً، وقد رفع دعوى على إديسون هناك. ما كان غيرُه ليراه عقبةً رآه إديسون فرصة. وسرعان ما أقنع سوان بأنّ الشراكة خيرٌ من التقاضي، خطوةً جعلت كليهما بالغَي الثراء.

لذلك أسّس الشريكان سنة 1883 شركة إديسون وسوان للضوء الكهربائي (*Ediswan*) لتصنيع الابتكار وتوزيعه في بريطانيا وإمبراطوريتها الواسعة. ورغم القول الشهير إنّ «الشمس لا تغيب عن الإمبراطورية البريطانية»، فإنها كانت تغيب كلّ يومٍ عن جزءٍ ما من تلك الإمبراطورية، وكانت تلك الأماكن تحتاج إلى الإضاءة. وهكذا أثمرت المغامرة أرباحاً كبيرة، وتمكّن إديسون في النهاية من شراء حصة سوان والخروج به من الشركة.

أسطورة «المخترع المنفرد» ليست إلّا أسطورة. فالاختراع كان، وما يزال دائماً، رياضةً فريق.³⁴

³³ بول إسرائيل، إديسون: حياة من الابتكار، نيويورك: وايلي، 1998؛ راندال ستروس، ساحر منلو بارك، نيويورك: ثري ريفرز برس، 2007؛ فرانسيس يهل، ذكريات منلو بارك، مجلدات 1-3، ديربورن، ميشيغان: معهد إديسون، 1936 و1938 و1941.

³⁴ يرجى مراجعة: جونا ليرر، «أفول العالم المنفرد»، وول ستريت جورنال، 5 فبراير 2011، نُشر على الإنترنت. وكذلك: مايكل نيلسن، «آينشتاينات الجدد سيكونون العلماء الذين يشاركون المعرفة»، نيويورك تايمز، 29-30 أكتوبر 2011، ص C3.

صندوق جانبي 3.1: «من فينيقيا إلى هايك إلى السحابة»

«السحابة المعتمدة على الحشود، ذات المنطق الويكيноми، هي الشيء الجديد الذي يطلبه اليوم كلّ مستشارٍ إداري من عملائه أن يتبنّوه. ومع ذلك فالسحابة ليست شيئاً جديداً أصلاً. لقد كانت على الدوام منبع الابتكار البشري. فالتقدّم التقني للإنسان لا يقوم على ذكاء الأفراد بقدر ما يقوم على تشارك الأفكار جماعياً، وقد كان الأمر كذلك عشرات آلاف السنين. يتصاعد تقدّم البشر ويتراجع بحسب مقدار ما يتواصل الناس ويتبادلون.»³⁵

البحث عن شركاء

كيف تحدّد أو تستحدث أفضل الشركاء لتحويل بارقة الفرصة إلى فرصة حقيقية؟ سنعرض لك كيف يفعل بعض أكثر المفاوضين ابتكاراً ذلك، في شتّى الظروف، وفي أنحاء العالم. والخطوة الأولى هي البحث.

في عصر الإنترنت صار البحث مفتوح المصدر أسهل كثيراً، وصارت السجلات المتاحة للبحث تتكاثر كلّ يوم. في جزء من الثانية يمكن لعملية بحث في Google أن تخبرك بأمورٍ عن أشخاص كان يلزم سابقاً محقّق خاص لاكتشافها: الانتماءات، الأحياء التي يسكنونها، التبرّعات السياسية، سجلات الضرائب، سجلات المحاكم، والذكر في منشورات نادرة. ويقدم LinkedIn نسخاً محررة من تواريخ المهّن ولقطاتٍ عن الأشخاص الذين يعرفهم الشركاء المحتملون. كما يمكن لتتبع المسار المهني أن يشرح الخلفية أو يكشف عن معارف مشتركة. وبناءً على مدى تحقّق الناس في استخدام أدوات الخصوصية، قد يكشف Facebook عن معلومات عنهم تفوق ما قصدوا أصلاً مشاركته.

اليوم سيتابع المدير الشاب الذكي الشريك المحتمل على Twitter، ليذكر مثلاً ذائقةً موسيقيةً مشتركة في اللقاء الأول. وتُنتج Instagram و Pinterest فرصاً إضافيةً لالتقاط الرؤى. وتظهر مواقع تواصل اجتماعي أخرى بالسرعة التي تجعل من المستحيل تقريباً إتمام القائمة.

عندما يصبح التعرف إلى الناس من السجلات العلنية سهلاً بهذا القدر، تُغرينا الراحة بتجاوز أساليب جمع المعلومات البشرية القديمة. لكن ذلك سيكون خطأً جسيماً. وحده الزميل السابق يستطيع أن يروي لك التفاصيل الحميمة التي تساعدك على اختيار فردٍ لفريقك أو على الاستعداد لنزاع. هل يُعدّ النساء كائناتٍ أدنى. هل تراجع عن اتفاقٍ شفهي. هل يغبس أو يثور غضباً حين لا يحصل على ما يريد. هل تتعامل بلطف مع الآخرين. هل يَكْنِز المعلومات. هل هي واسعة العلاقات أم خجولة إلى حدٍّ مؤلم.

³⁵ مات ردلي، «من فينيقيا إلى هايك إلى السحابة»، وول ستريت جورنال، 24 سبتمبر 2011، ص A15.

ستتعلم أشياء كثيرة أيضًا من خلال ما لا يقوله الناس عن الآخرين. فالصمتُ اللافت حين تناقش الطموح أو اللطافة، المتابعة بعد الوعد أو الالتزام، يملأ فراغاتٍ في الصورة. وكما تقول كارلي فيورينا، الرئيسة السابقة لشركة إتش بي: «الغاية هي تحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى بصيرة.»

وطبعًا ليست كلُّ تلك المعلومات معلوماتٍ جيّدة. فوكالاتُ التصنيف الانتمائي، على ما لها من هيبة، مشهورةٌ بإدخال بياناتٍ سيّئة، وبالخلط بين أرقام الضمان الاجتماعي، وباللبس بين متقاعدٍ مسنّة وشابٍّ صغير. وقد تكون الفضيحة الإلكترونية صنعةً حبيبة مرفوض أو منافسٍ في العمل. إذا كان «تفقّد المصدر» نصيحةً مُجدية في القرن الماضي، فهو اليوم أحمق.

وعلى مستوى المنظّمات ستجد معلوماتٍ مفيدة في كتاب حقائق العالم الصادر عن وكالة الاستخبارات المركزية، وفي وحدة المعلومات الاقتصادية وأوكسفورد أناليتكا. ومع ذلك، حتى في المصادر الجيدة، ينبغي الانتباه إلى قَدَم البيانات. فالمُلخّصات الاقتصادية قبل ثلاثة أشهر قد تكون غير دقيقة على نحوٍ صارخ. ولم يمضِ وقتٌ طويلٌ قبل انهيار إنرون حتى كانت مجلات الأعمال تمجّد «عبقريّتها».

هل المصرفي ضد الإنترنت؟

بروس ماني يرأس قسم إدارة الأعمال في جامعة BYU. وقد ورد اسمه مرّة في مقالٍ بوول ستريت جورنال عن أشخاص تُشبه أسماؤهم وظائفهم. تخيّل أن تأخذ دروسًا في التفاوض من أستاذٍ اسمه «ماني» (Money) - يعني نقود. إنّه محبوبُ كليّة الأعمال، ودود، سريع البديهة، لا يكلّ. وفي تاريخ كلية ميراج لإدارة الأعمال على مدى خمسين عامًا لم يُنه برنامج الدكتوراه في ثلاث سنواتٍ سوى شخصين (المتوسط أقرب إلى خمس سنوات)، وهو أحدهما.

كان لبروس ميزتان كبيرتان اكتسبهما خلال سنتين قضاهما مبشّرًا مورمونًا في اليابان: اللغّة ومهاراتُ البيع الشخصي. ورغم أنّ خيار الخدمة كان طوعيًا، فإنّ مكان الإرسال حدّدته الكنيسة. وهو يعترف بأنّ الشاب المورموني الذي لا يذهب في «رسالة» قد لا يجد موعدًا للمواعدة في BYU، وهو حافزٌ قويّ كما نرى.

وبسبب المهارات التي يكتسبها المورمون خلال رسائلهم، يتولّى كثيرٌ منهم إدارة جزءٍ مهم من أعمال أمريكا الدولية. في كتاب قبائل (Tribes) يحدّ جويل كوتكن خمسَ جماعاتٍ إثنية تمارس تأثيرًا لافتًا في نظام الأعمال العالمي: اليهود، واليابانيون، والصينيون، والهنود، والأنجلوساكسون. كما يتوقّع جماعتين صاعدتين: المورمون والأرمن.

في إحدى دراساته استخدم بروس ماني مهاراته في اليابانية لإجراء مقابلات مع مديريين يابانيين وأمريكيين حول طريقة عثورهم

على خدماتٍ صناعية. وهذه مقتبسٌ من تقريرٍ له في Journal of Marketing³⁶.

³⁶ آر. بروس ماني، ماري سي. غيلي، وجون ل. غراهام، «استكشافات في الثقافة الوطنية وسلوك الإحالة الشفوية عند شراء الخدمات الصناعية في الولايات المتحدة واليابان»، Journal of Marketing، المجلد 62، أكتوبر 1998، ص 76-87.

«لا تضحك، لكنَّ كلَّ الخدمات [المرتبطة بالأعمال] المهمَّة لديَّ وجدتُها في دليل الهاتف الأصفر.»

(مديرٌ أمريكي لشركة تصنيع صغيرة في الولايات المتحدة)

«عند بدء عملٍ جديد يكون بنكُك كلَّ شيء. تقريبًا كلُّ مزوِّدي الخدمات عندي حصلتُ عليهم عبر حديثي مع بنكي.»

(مالكٌ ياباني لشركة صغيرة لصناعة مواد التجميل في طوكيو)

وبدلائلٍ تجريبيةٍ وافرة يصف الأستاذ ماني هذا الاختلافَ الجوهرِيَّ في أهمية التزكيات والإحالات بين البلدين. ففي اليابان، بل في معظم بلدان العالم، يدرك الناس قيمةَ الإحالات. أمَّا في الولايات المتحدة فالأمر أقلُّ بكثير. كما قال مديرٌ ياباني لِماني:

«المديرون الأمريكيون لا يفهمون الآلية [كيف تختار مزوِّدي الخدمات]. المدراء التنفيذيون في الشركتين يعرف بعضهم بعضًا منذ سنين طويلة جدًا. القرارُ يُتخذ في القمة، وبعدها تسير الأمور بسرعة كبيرة. ربَّما كانت تسير ببطءٍ قبل ذلك. وليست الأسعار وحدها ما يحسم القرار.»

(شركةٌ يابانية لخدمات الهندسة)

إذاً على المفاوضين الابتكاريين أن يتعلَّموا النظرَ إلى الطريقة التي تختار بها أغلبُ الشركات حول العالم شركاءها. إنَّها منهجيةٌ أرسخُ وأكثرُ إنتاجيةً بكثير من مجرد بحثٍ على Google.

النهج التقليدي

بعد أن تجمع كلَّ ما تستطيع من معلومات قبل اللقاء للمفاوض، يبقى هناك دائماً ما يمكن تعلُّمه. فالمفاوض الابتكاري بارعٌ في الملاحظة والإنصات، ويولِّي عنايةً للمؤشرات الثقافية. هل وصولُ شاتبةٍ إلى اجتماعٍ مع صينيين بفسطانٍ أبيضٍ لامع يعني الجِدَاد، أم إنَّها ببساطة لا تدرك الدلالة الثقافية لفسطانها الصيفي المفضَّل. هل الصوتُ المرتفع لرجلٍ ما علامةُ غضب، أم هو نبرته المعتادة. هل تنبُّسُ امرأةٍ وهي تغطِّي فيها خجلًا، أم لأنَّها تتبع أعرافَ ثقافتها الخاصة.

على سبيل المثال يدخل لاعب كرة قدم مبتدئ إلى غرفة الملابس حيث بقية أفراد الفريق يلعبون معاً منذ سنوات. يدور في الغرفة يصافح الجميع. يغمز لأحد اللاعبين المخضرمين. يختار المخضرم ولا يعرف كيف يرد. هل هذه غمزة غزل. أم إشارة إلى سر مشترك يتوهم المبتدئ أنهما يتقاسمانه. لا أحد يدري. لذلك يكتفي اللاعب برَدِّ المصافحة ويراقب.

لا يغمز المبتدئ للاعب التالي ولا للذي بعده. وعند اللاعب الثالث يغمز من جديد. وبعد أربع مصافحات تظهر غمزة أخرى. أخيراً يلاحظ المخضرم النمط ويفهم المعنى. لا معنى أصلاً. للمبتدئ لَمَّةٌ عصبية في الوجه تظهر على فترات متباعدة.

الدرس الأول. وإن كان المفاوض الابتكاري يبذل جهداً مسبقاً في البحث عن الشركاء المحتملين فإن جمع كل ما يلزم من معلومات

قبل الوقت يكاد يكون مستحيلًا.

سواء في التحضير المسبق أو في الملاحظة الميدانية فإن أفضل المفاوضين الابتكاريين يتحلون بذكاء عاطفي واجتماعي ويتأثرون في إطلاق الأحكام ويسارعون إلى التكيف مع المعلومات الجديدة. والمهارات نفسها التي تحتاجها في موقف تعارف ستكون مفيدة مع كل من تلقىهم خلال مشوار مفاوضات طويل ولا سيما عند اختيار الشركاء الذين سيساعدون أفكارك على الازدهار.

أحياناً هم من يعثرون عليك

بالنسبة لسودهير فنكاتيش كاد بحثه أن يودي بحياته. لكنه أيضًا أطلق مسيرته المهنية التي استمرت طوال عمره.

كان فنكاتيش طالب دكتوراه شاباً في علم الاجتماع بجامعة شيكاغو. وكان مهتماً منذ زمنٍ بكيفية تكوّن هُويّات الناس. وهو أمريكي من أصل هندي، تخصصّ سابقاً في الرياضيات بجنوب كاليفورنيا، وكان يطلق شعره حتى الخصر متأثراً بآخر مشروع بحثي له: متابعة فرقة Grateful Dead في جولاتٍ عبر البلاد.

مسحاً بلوح ملاحظات وسبعين سؤالاً من نوع الاختيار من متعدد، بدأ بحثه في ثلاثة مبانٍ سكنية مؤلفة من 16 طابقاً على بحيرة ميشيغان. ولأن المشروع كان مُدائناً ومهجوراً، فقد كانت العائلات تستجرّ الكهرباء والماء خلسة، ولا تعمل المصاعد ولا الأضواء. رأى أن المكان مناسبٌ تماماً لدراسة الشباب الفقراء.

ولمّا وصل مُتعباً إلى الطابق السادس كان الظلام قد بدأ يحلّ، ولم ينجح في إقناع أحدٍ بالإجابة عن أسئلته. ثم، ووفقاً لكتاب ستيفن ليفت³⁷ Freakonomics، «فجأة، عند بسطة الدّرج، فاجأ مجموعةً من المراهقين يلعبون النّرد. واتّضح أنهم عصابةٌ باعة كراك صغارٍ يديرون نشاطهم من المبنى، ولم يسرّهم رؤيته.»

لم يعرف المراهقون ما يصنعون به. لم يكن على الأرجح فرداً في عصابةٍ منافسة، وقطعاً «مو شرطي»، وليس أبيض البشرة. بدأوا يتجادلون بشأن مصيره فيما تعالت أصوات الحشد. ثم وصل عضوٌ آخر من العصابة. خطف اللوح من يد فنكاتيش، ولمّا رأى أنّه استببانٌ مكتوباً قال محتاراً: «ما أقدر أقرأ شيء من هالخرابيط.»

فسأله فنكاتيش أول سؤالٍ مطبوع. ضحكوا جولةً كاملة، ثم دارت نقاشاتٌ غاضبة حول مصيره. «وفيما كان الموقف يبدو في أسوأ حالاته لفنكاتيش، ظهر رجلٌ آخر.» كان هذا «جاي. تي.» زعيم العصابة. تحدّث قليلاً عن مصطلحات الاستببان، ولم يُبدِ رغبةً في التّدخل مباشرةً مع مرؤوسيه. حلّ الظلام، وغادر «جاي. تي.»

قال المراهق المرتجف الذي يحمل المسدس: «الناس هنا ما يطلعون أحياء.»

³⁷ ستيفن د. ليفت وستيفن ج. كَبْنر، اقتصاد العفاريات: اقتصادي متمدّد يستكشف الجانب الخفي لكل شيء، نيويورك: ويليام مورو، 2009.

كانت ليلةً طويلةً جدًا. خَفَّ قبضا فنكاتيش عليه، وقَدَّم له زعيمهم علبةً بيّرة، وكان يمرّ عليهم بين وقت وآخر. حاول فنكاتيش أن يحصل على إجاباتٍ لأسئلته فلم يلقَ سوى ضحك. «طلع الفجر ثم الظهر.» وبعد نحو أربع وعشرين ساعة من تعرّثه في ذلك المبنى أطلقوا سراحه.

بالنسبة لمعظم الناس كان هذا سيشكل نهاية البحث، وربما تحوّلًا في المسار المهني. لكن فنكاتيش تشبّث بالمشروع. جرّب أسلوبًا جديدًا: أن يندسّ داخل العصابة ليحاول فهم عالمها حقًا. ولَمَّا عثر ثانية على «جاي. تي.» ظنّ الزعيم أنّه مجنون، حرفيًا. «طالبُ جامعةٍ يبغي يتودّد لعصابة كراك.» لكن «جاي. تي.» كان فضوليًا أيضًا بشأن ما يفعله فنكاتيش. اتضح لاحقًا أنّ «جاي. تي.» خريجُ جامعةٍ ومتخصّصٌ في الأعمال. عمل فترةً قصيرة في مجال التسويق وكان يعرف أهمية البيانات وكيف تفتح الفرص التجارية الجديدة.

خلال السنوات الست التالية، درس فنكاتيش العصابة من الداخل، أولًا في ذلك المشروع السكني ثم في مشروع آخر في ساوث سايد. كانت عائلاتُ أفراد العصابة تنتقل من بيتٍ لآخر، وكانت وجباتُ العشاء تُؤكل على الأرض. كان يجلب هدايا للأطفال. وروت له امرأةٌ كيف سكبت دمّ تاجرٍ مخدراتٍ مراهق قُتل في الشارع أمام بيتها في «زجاجة طفلها» لتشرّبه علامةً على النار.

ولَمَّا وُجّه الاتهام في النهاية إلى عددٍ من أفراد العصابة سلّم بعضهم فنكاتيش رُزْمًا من دفاتر ملاحظات. بداخلها سجلاتٌ دقيقة لعمليات العصابة المالية: «المبيعات، الأجور، الديون، حتى منافع الوفاة التي تدفعها العصابة لعائلات أعضائها المتوفين.» كانت كنزًا لا يُقدَّر بثمن، شيئًا لا يمكن لأي باحثٍ أكاديمي أن يحلم بالحصول عليه عبر الطرق التقليدية. قاده ذلك إلى دراسة اقتصاد الظلّ والطبقات الدنيا طوال حياته.

الآن، لا أحد يتوقع من مشاركتي في مفاوضاتٍ ابتكارية أن ينام على الأرض في أحياءٍ فقيرة. لكن قصة فنكاتيش تُظهر بدقّة مدى أهميّة اختيار الشركاء، حتى الأكثر بعدًا عن التوقّع.

من الواضح أنّ فنكاتيش الشاب حين خرج لبحثه لم يكن يدري أنّه داخلٌ في وضعٍ تفاوضي. بل إنّهُ خلال تلك الليلة الطويلة الأولى شعر كرهينة في مفاوضاتٍ تحرير رهائن، من دون أن يفادى أحد نيابته عنه.

وفي اللقاء الثاني اتخذ فنكاتيش قرارًا استراتيجيًا حاسمًا: سعى هو بنفسه إلى الشاب الذي بدا ممسكًا بزمام الأمور، وقَدَّم عرضًا غير مألوف... أن يصبح جزءًا من عصابة «جاي. تي.»

في معظم مواقف التفاوض لا يمكنك فعلًا أن تعبر الطاولة وتتضم إلى الجانب الآخر. ومع ذلك فإن هذه الروح، أي البحث عن أفضل الشركاء حتى من الطرف المقابل، قد تنتج عنها نتائج استثنائية. إنه نهجٌ طويل الأمد، ويعمل حتى عندما تكون الرهانات أعلى بكثير مما كانت عليه في شيكاغو.

تبديل الشركاء

إن اختيار الشريك المناسب عملية مهمة دائمًا، وأحيانًا تكون مسألة حياةٍ أو موت.

أحد عملاء ويليام، شركة Rational Therapeutics، يجري اختبارات حساسية كيميائية للأورام. تُسحق أنسجة حية، تُسمى assays، من شتى أنحاء العالم إلى مقر الشركة في كاليفورنيا. هناك يختبر العلماء أدوية سرطانٍ مختلفة على النسيج الحي، فيُغفون المرضى من عذاب التجريب داخل أجسامهم، ويضعون نظام علاجٍ شخصيًا لكل مريض.

لما رغبت Rational Therapeutics في التوسع، بدا لها أن البرازيل سوقٌ شبه مثالية، فهي تنمو ولديها مستوى من الرعاية الصحية قادر على دعم هذا النوع المتقدم من الاختبارات.

بدا الأمر سهلًا. فالتدريب على اختبارات الحساسية الكيميائية مجالٌ صغير نسبيًا، ولا يملك خبرته إلا قلّة من المتخصصين القادرين على العمل ببرامج «الموت الخلوي المبرمج» ex vivo. جميعهم يعرفون بعضهم البعض، والمنافسة بينهم حادة. محاولة استمالة أحدهم تُغضب الآخر.

تواصل المدير التنفيذي للشركة، الدكتور روبرت ناغورني، مع شريك مثالي كان صديقًا تعرّف إليه في مؤتمراتٍ طبية دولية. وبما أن د. ناغورني طبيبٌ جراح ويحمل درجة الدكتوراه، فقد كان د. إسماعيل دايل يعرف الساحة المهنية في أكبر مدن البرازيل، ساو باولو، أكثر من غيره. أوصى مختبرًا محليًا يُجري أصلًا فحوص HIV، وسافر د. ناغورني إلى البرازيل للقاء أصحاب المختبر.

ثم بدأ الفحصُ النافي للجهالة لهذه الشراكة، وهي عمليةٌ تستغرق عادةً 9 إلى 18 شهرًا. في البداية سارت الأمور بسرعة: بدا أن المختبر يملك القدرات التقنية، وأن القيادات والموظفين يمكن دمجهم بسلاسة. لكن الفريقين اكتشفا لاحقًا أن لكلٍ منهما رؤى مختلفة، فتعثّرت المفاوضات عند قضايا الملكية الفكرية وتقاسم العائدات ووتيرة المعاملات. وبعد أشهرٍ محبطة ألغى د. ناغورني الصفقة.

مع ذلك ظلت رؤية التوسع في أميركا الجنوبية قائمة، واستمرت المحادثات. وأدرك د. ناغورني أنه بحاجة إلى شريكٍ راسخ بما يكفي للتعامل مع شركة أمريكية، لكن ليس كبيرًا لدرجة يُضعف فيها شركته. أخذت قائمة المرشحين تضيق.

في البرازيل، لا يوجد سوى ثلاثة أو أربعة «أطباء أورام فائقين» يديرون عياداتٍ نخبية. تدربوا في أبرز المراكز الأمريكية كـ MD Anderson و Sloan Kettering، أو في أرقى المراكز البرازيلية. يعالجون رؤساء دول ومشاهير ومديرين تنفيذيين دوليين. لو اختار د. ناغورني أحدهم شريكًا لنال فورًا حق الوصول إلى مرضاه، ما يعني عمليًا ضمان النجاح. لكن ذلك سيُقتضي مباشرة «الفائقين» الآخرين.

بدا د. ناغورني التواصل. أحدهم، وهو مرتبطٌ بأفضل مستشفيات ساو باولو، لم يكن يؤمن بطريقة Rational Therapeutics

أصلاً. وآخر أراد سيطرةً كاملة، وربما ليستولي على التقنية ويؤسس مختبره الخاص.

لم ينجح شيء، ولم يُرد د. ناغورني أن يضر بعلاقته مع د. دايل الذي رتب له كل هذه المعارف. ثم انتشر خبر البحث عن شريك، فبرز اسم د. نيسي ياماغوتشي مرشحاً قوياً.

كان صديقاً لد. دايل، ويمتلك سمعةً ممتازة. تعافت عدة حالاتٍ ميؤوس منها من مرضاه بعد أن تلقت علاجاتٍ مبتكرة صممتها الشركة، رغم أن بروتوكولاتهم القياسية لم تكن توصي بما تقترحه Rational Therapeutics. وكان لدى أحد مرضاه قليل من فرص النجاة لكنه دخل في هدأة كاملة بعد إرسال نسيجه إلى الشركة للاختبار. كان د. ياماغوتشي يملك مختبراً بحثياً ناشئاً. نقل نتائج تلك الحالات وأبلغها رسمياً إلى الشركة.

استناداً إلى علاقات د. دايل، بدأ د. ناغورني يُنشئ فكرةً أخرى: تحالفاً استراتيجياً متكاملًا. أصبح الفريق قادراً على الإفادة من صلة د. دايل بجامعة ساو باولو الفدرالية ومختبراتها، ومن ممارسات د. ياماغوتشي السريرية ونفوذه في اثني أكبر مستشفيات المدينة. معاً أتاحوا فرص بحثٍ تعاوني لطلاب الطب المتفوقين، وأبرموا اتفاقاً لتوريد غير حصري مع مستشفى ألبرت آينشتاين، مع الحفاظ على ملكية د. ناغورني الفكرية.

بوصفها أول شركةٍ لاختبارات الحساسية الكيميائية تعمل في البرازيل، أصبحت Rational Therapeutics في موقعٍ ممتازٍ للنجاح. إن مرونتها في تبديل الشركاء، وحساسيتها لعلاقات صديقها البرازيلي، وانفتاحها على هيكلٍ مختلفٍ للتحالف، منحها أفضليةً المبادرات الأولى.

تحويل الأعداء إلى شركاء

قال نيلسون ماندبلا ذات مرة: «إذا أردت أن تصنع السلام مع عدوك، فعليك أن تعمل معه. عندها يصبح شريكك.» هل تصلح المبادئ نفسها في موقفٍ يشبه داود في مواجهة جالوت، أي مراقبة واحدة في مقابل تكتلٍ دوليٍّ ضخم؟

لأن ماريسا لم تكن قد بلغت الثامنة عشرة حين غادرت إلى الجامعة، لم تستطع الحصول على خط هاتفٍ باسمها. فاشتركت في باقةٍ عائليةٍ صديقةٍ لها. ولمدة عام تقريباً كانت تُرسل نصيبها من الفاتورة بانتظام. في الأسبوع الأول من عطلتها الصيفية، وبينما كانت منهمكةً في تدريب صيفي بمستشفى محلي، انقطعت خدمة هاتفها. وجدول يتغير على مدار اليوم، بل أحياناً كل ساعة، لم تكن تستطيع الاستغناء عن هاتفها.

عندما تواصلت ماريسا مع شركة الاتصالات، تبين أن الفاتورة الأساسية متأخرة كثيراً. وبحسب ممثل الخدمة المتعالي، فالطريقة الوحيدة لفك ارتباطها من تلك الباقة والبدء في دفع فواتيرها بنفسها هي أن تدفع الفاتورة الأساسية كاملةً (أكثر من 650 دولاراً) إضافةً إلى رسمٍ إنهاء قدره 250 دولاراً.

مذهولة، أنهت المكالمة وبدأت تُفكر في بدائل أخرى للحصول على الخدمة. لكن كل ما خطر لها كان صعباً ومكلفاً تقريباً بالقدر نفسه. ثم قرّرت أن تجعل الشركة نفسها في صفّها.

جاءت مكالمتها التالية مع ممثّل آخر. قالت: «عمري 18 عاماً للتوّ، وهذه أول تجربة لي مع شركة هواتف. أتمنّى أن تساعدني.» كذبتي أخضعت بطنها، صارحت ماريسا الممثّل بكل ما عندها.

بعد أن شرحت وضعها، بما فيه تاريخ دفعاتها المنتظم الذي تعطلّ قبل أن يصل للشركة، طلبت منه أن يساعدها على استكشاف طرائق لحلّ المشكلة. عندها لمح الممثّل ثغرة: صحيح أنّ الفاتورة الأساسية كانت متضخّمة، لكن لم يحن موعد استحقاقها حتى اليوم التالي... بعد سبع ساعات فقط.

دفعّت ماريسا فاتورة الشهر السابق فوراً. وخلال دقيقة أتيحت لها إعادة فتح خطّ جديد باسمها، من دون رسم الإنهاء البالغ 250 دولاراً.

وهكذا، وكأنها لمسة سحر، حصل الطرفان على نتيجة أفضل من المتوقع. الشركة ربحت زبونة جديدة مُخلصة، وهو ما تُنفق بعض الشركات ملايين الدولارات لتحقيقه، وماريسا حصلت على الخدمة التي تحتاجها. أحياناً يكون أفضل حليف لك هو خصمك الأول، متى آمنت أنّ كلّ تفاوضٍ يحمل فرصة.

التأثير في فريق شريكك

لا يغضب المديرون اليابانيون، ولا بطرقون الطاولة في أثناء التفاوض. هكذا تقول الحكمة الشائعة. ومع ذلك كان شيغيرو هاشيمورا، المدير العام للتسويق والمبيعات في شركة يابانية كبرى من تجمعات الكيريتسو العاملة في اتصالات الفضاء، غاضباً بحق. فحين سمع مقترحات المورد الأمريكي لصناعة قمرٍ صناعي اتصالي بملايين الدولارات، دوّت ضرباته على الطاولة. عادةً ما تعني هذه الاستجابة من الجانب الياباني شيئاً واحداً: الصفقة ماتت.

كيف وصل الأمر إلى هنا؟ كانت شركة التجارة اليابانية تمثل الشركة الأمريكية في اليابان منذ أكثر من عشرين سنة. وفي بداية تلك العلاقة أوفد هاشيمورا متدرّباً للعمل في مكاتب الشركة الأمريكية بجنوب كاليفورنيا. لذا كان يعرف التنفيذيين جيّداً ويصف علاقته بهم بأنهم «أشبه بالعائلة». وطوال ذلك الزمن كانت العلاقة بين الشركتين إيجابية جداً، ونتاج عنها مبيعات لثمانية أرقامٍ صناعية لوكالة تطوير الفضاء الوطنية اليابانية (NASDA)، النظير الياباني لوكالة ناسا.

ومع تحرير قطاع الفضاء في اليابان، طُلب إلى شركة التجارة اليابانية اختيار شركة أمريكية لتقديم عرضٍ لقمرٍ صناعي للاتصالات مملوكٍ للقطاع الخاص. وقد جرى اختيار الشركة الأمريكية مسبقاً لأربعة أسباب:

1. العلاقة الطويلة والشخصية
2. موثوقية الشركة الأمريكية وخبرتها اللازمة
3. إيمان جعل عملية الشراء أكثر انسياباً
4. «كنّا نتوقع أن تكون الأسعار عادلة»

لكن العرض الذي قدّمه البائع الأمريكي كان مختلفاً عما توقعه هاشيمورا. فقد تضمّن جدول تسليم أطول بمقدار 45 شهراً من الجدول المتفق عليه سابقاً، وسعرًا أعلى بنسبة 40 في المئة. شعر هاشيمورا بأن الشريك الأمريكي يستغل كونه الموردّ المنفرد. ومع ذلك وقّع على إذن المباشرة (ATP) متضمنًا دفعةً أولى تتجاوز مليون دولار، لأنه لم يُرد تأخير الإطلاق أكثر.

ثم جاء اجتماع فبراير. كان الفريق الأمريكي بقيادة مدير مشروع، ومن ضمنه كريس ماسترسون مهندس مشروع وعدّة أشخاص آخرين. ومثل الجانب الياباني هاشيمورا وآخرون من مكاتب شركة التجارة في جنوب كاليفورنيا. أولاً علم هاشيمورا أن العمل الجاد على المشروع لم يبدأ بعد رغم توقيع ATP، فبدأ ينزعج. وقال الأمريكيون إن العمل الجوهري لا يمكن أن يبدأ لأن مواصفات القمر الصناعي ومتطلباته لم تُحدّد بدقة بعد. ثم رفضوا التزحّج عن السعر والجدول الزمني للتسليم ولم يعرضوا بدائل. عندها انفجر هاشيمورا غضبًا وغادر الاجتماع.

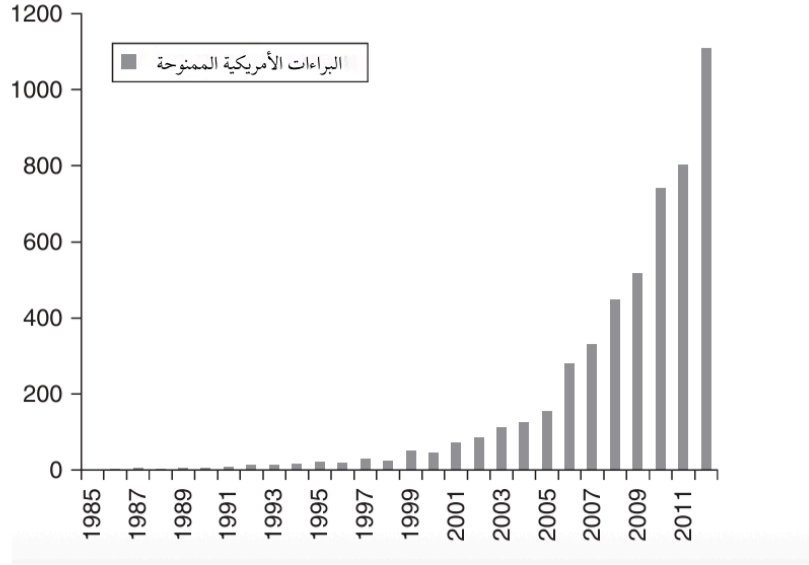
بعد قليل اتصل هاشيمورا بروبرت ديلاني، نائب رئيس الشركة الأمريكية ومدير عمليات أنظمة الفضاء فيها. كان ديلاني يملك خبرة خمس عشرة سنة مع اليابانيين، وقد سمع عن تصرّف هاشيمورا في الاجتماع. طلب هاشيمورا من ديلاني استبدال فريق إدارة المشروع الأمريكي بأكمله.

امتثل ديلاني سريعًا للطلب، لكنه أبقى ماسترسون مسؤولاً عن «تنظيف الفوضى». لحسن الحظ كان ماسترسون يتكلم بعض اليابانية ويمتلك فهمًا جيدًا لطبيعة النظام التجاري في اليابان. استؤنف إنتاج القمر الصناعي، وظهرت مهارات ماسترسون في إدارة العلاقات من جديد. وعندما حدثت تأخيرات لاحقة بعناية منه أبقى هاشيمورا على اطلاع. وقد دفع العميل الياباني أقساط التسليم المبكر «بسبب العلاقة الجيدة مع ماسترسون»، كما قال هاشيمورا.

ليس بوسعك دائمًا استبدال الفريق العامل على الجانب الآخر من التفاوض. ومع ذلك، إذا كان فريقك يعمل على نحو صحيح، فقد لا تحتاج أصلًا إلى الاستبدال.

قصة أخيرة غير مروية عن الشراكة

امشٍ في أيّ شارعٍ في شنغهاي وسترى أطفالاً يرتدون قمصاناً كُتِبَ عليها عبارات مثل “Toy Snory” و “Mickey Louse”.
لذلك تُعدّ سرقة الملكية الفكرية من أبرز شكاوى الأمريكيين ضدّ الصين. وهذا النزاع (أو لنقل هذه الفرصة) أهمّ بكثير من قمصان
التي-شيرت. فالموضوع على المحك يساوي مليارات، وربما تريليونات، من الدولارات.



الشكل 3.1. براءات اختراع أمريكية مُنحت لفرق ابتكارٍ تضمّ مواطنين أمريكيين وصينيين معاً.

المصدر: patft.uspto.gov.

تسمع قصصَ الرعب لأنّ الصحفيين ومحرّريهم يحبّون قصصَ الرعب. أمّا القصص التي لا تسمعها فهي عن الشراكات الناجحة
بين الشركات الأمريكية والصينية. خذ مثلاً هاتفك الآيفون. يُجمّع في الصين، وتدخل فيه قطعٌ وتقنيات آتية من الصين واليابان
وألمانيا وتايوان وكوريا الجنوبية وعدة دول أخرى فضلاً عن الولايات المتحدة. في الواقع تُعدّ شراكة Apple مع Hon
Hai/Foxconn من أخصب الشراكات التي شهدتها العالم.

والجزء الذي قد لا تكون سمعت به من قبل مبنيّ على بحثنا الأصلي: اليوم تُعدّ البراءات الأمريكية المقدّمة من فرقٍ مشتركة أمريكية
صينية أسرع القطاعات نمواً، إذ تتزايد بصورةٍ أسية وأنت تقرأ هذه الصفحة. أولُ فريقِ ابتكارٍ أمريكي صيني مُنح براءةٌ ضمّ
باتريسيا سي. وانغ (من شنغهاي) وروبرت وينغارد (بالو ألتو) ولينارد بونس (سان كارلوس) عن عملهم في «عملية لتحضير
ملونات برتقالية بوليمرية» (رقم 4,258,189، 24 مارس 1981). ومن ذلك البداية المتواضعة تضخّمت الأعداد: 45 براءة

أمريكية مُنحت لفرقٍ أمريكية صينية عام 2000، و156 في 2005، و742 في 2010، و1109 في 2012 (انظر الشكل 3.1 و[هذا الرابط] <http://merage.uci.edu/longinstitute/NewsAndArticles.aspx> لمزيدٍ من التفاصيل). وهناك أيضًا

أدلةٌ متزايدة على أنّ هذا التعاونَ الدولي يقود إلى أوراقٍ بحثيةٍ أهم (أكثر اقتباسًا).³⁸

ومع استمرار المخترعين الأمريكيين والصينيين في العمل معًا، نرى أنّ الصينيين سيزداد اهتمامهم بحماية بروتوكولات الملكية الفكرية. وعندها قد يصيرُ «الأعداء» أقوى حلفائنا.

³⁸ جوش فيشمان، «الفرق الدولية والأبحاث تحظى باقتباسات أكثر من الأعمال التي يكتبها مؤلفون من الولايات المتحدة وحدها»، كرونكل أوف هاير إديوكيشن، 10 مارس 2011، نُشر على الإنترنت.

الفصل 4. بناء العلاقات الشخصية

«كلُّ تغييرٍ في أمريكا يبدأ من مائدة العشاء.»

— رونالد ريغان

في وثيقةٍ شديدة السريّة كُثِفَ عنها هذا العام، عرف العالمُ أخيراً عن اجتماعٍ سرّيٍ هدفه بناءُ التحالف بين ونستون تشرشل وجوزيف ستالين، وقد عُقدَ في موسكو إبانَ الحرب العالميّة الثانية. ووفقاً لخبرٍ لريتشارد نورتون-تايلر في صحيفة الغارديان³⁹، وصفَ السّير ألكسندر كادوغان، وهو مسؤولٌ رفيعٌ في وزارة الخارجية، ذلك اللقاء في رسالةٍ كتبَ فيها: «لا يمكن تصوّر ما هو أفضحُ من مأدبةٍ في الكرملين، لكن لا بُدَّ من تحمّلها.»

وبعد أن أصابه الإحباط، طلبَ تشرشل عقدَ اجتماعٍ خاصٍّ في مساء اليوم التالي. ويصف كادوغان المشهد قائلاً: «تشرشل وستالين... يجلسان يتوسّطهما مائدةٌ مثقلَةٌ بألوانِ الطعام، تتوجّها خنزيرةٌ مُرضعة، وزجاجاتٌ لا تُحصى.» ويُضيف: «كان ما أجبرني ستالين على شربه قاسياً حقّاً؛ أمّا ونستون، وكان يشكو آنذاك صداً خفيفاً، فبدا حكيماً إذ اقتصر على نبذِ أحمرٍ فقّاحٍ من القوقاز لا ضررَ فيه نسبياً. بدا كلُّ شيءٍ مفعماً بالسرور كجرس زفاف، وانفضَّ الحفلُ عند الثالثة فجراً.»

جس نبض غير رسمي

لننتقل سريعاً إلى يونيو/حزيران 2013. كانت العلاقات بين الصين والولايات المتحدة مضطربة منذ عقود، وكلُّ طرفٍ يندّد بالآخر بصورةٍ روتينيّة. ثم، من دون أيّ صخب، يعقد الرئيس باراك أوباما والرئيس الصيني شي جين بينغ اجتماعاً غير رسمي في «سانيلاندز» بولاية كاليفورنيا. أهو مثالٌ آخر على تجاهل الصحافة للأخبار الجيدة عن علاقة الولايات المتحدة بالصين؟ ربّما. بحسب فريد زكريا في مجلة تايم⁴⁰، كان القمّة نتيجة أشهر من التحضير. جرت ثماني ساعات من لقاءات غير رسمية، بلا نقاط حديث معدّة سلفاً ولا قوائم شكاوى. هذا بعد ذاته كان خروجاً كاملاً عن الماضي.

في منتصف عشاء الليلة الأولى، فاجأ الوفد الصيني مضيفيه بإخراج شراب الماو تاي الشهير المصنوع من السورغم ليرفعوا نخباً خاصاً. ربما ظنّوا أنّه سيُلبّن أجواء القمّة. يقال إن هنري كيسنجر قال لزعيم الصين السابق دنغ شياو بينغ: «أظن أننا إذا شربنا ما

³⁹ ريتشارد نورتون-تايلر، «حين التقى ونستون تشرشل بجوزيف ستالين: خنزيرات مرضعات ومشروبات قاسية»، الغارديان، 22 مايو 2013، نُشر على الإنترنت.

⁴⁰ فريد زكريا، "مرحباً أيها الرئيس. لقاء طيّب"، مجلة تايم، 12 يونيو 2013، عبر الإنترنت.

يكفي من الماو تاي يمكننا حل أي شيء." واستمر الحديث العفوي.

لكن ذروة القمة كانت جلسة ثنائية بين الرئيسين. تحدثا عن الفقر، ورويا طفولتهما خلال الثورة الثقافية وفي سنوات أوباما في إندونيسيا. وتبادلا الحديث عن أحلامهما لبلديهما وعن الفرص التي تنتظر الطرفين.

لم يكن أي طرف يتوقع اتفاقات جوهرية، رغم أنَّ الموقف من كوريا الشمالية تغيّر بوضوح. ما حققته القمة فعلاً كان خطوة حاسمة في مفاوضات طويلة الأمد.

لم تكن المسألة مسألة طعام وشراب، مع أن القمتين اشتركتا في ذلك. بل العنصر الأهم ورد كجملة عابرة في رسالة كادوغن المصنفة سرياً قديماً. كتب أن تشرشل "أدار الحديث في نقاش لا توقيير فيه ولا تقيد."

هذا النقاش غير المقيّد، أو الحديث الجانبي، جزء من جانب قليل التقدير في التفاوض الابتكاري نسميه "جسّ النبض غير المتعلق بالمهمة." كلمة "جسّ النبض" آتية من الملاحه لقياس عمق الماء، وهنا نقصد بها كل محاولة لاستطلاع الأشخاص والبيئة لاستخراج معلومات مفيدة.

وقت كتابة هذه السطور ظهرت نتائج إيجابية من لقاء أوباما وشي في سانيلاندز. هناك ذوبان جليد مستمر بين الكوريتين، وربما الأبرز زيارة قائد البحرية في جيش التحرير الشعبي الصيني لرئيس العمليات البحرية الأمريكية في ساحة البحرية بواشنطن. أوضح الأميرال الصيني وو أن هدف الزيارة هو "أن نلقي نظرة قريبة على البحرية الأمريكية، وأن يتعرّف أصدقائنا في البحرية الأمريكية علينا عن قرب." وتزامنت مع الزيارة مناورات مشتركة قبالة سواحل كاليفورنيا. ولا نعرف ماذا شرب الأميرالات.

كثيراً ما يبدو للأمريكيين الموجهين نحو المهمة أن هذا كله مضيعة للوقت. أما لدى الثقافات التي تركّز على العلاقات فغالباً ما يكون هذا هو الهدف من اللقاء الأول، وربما من اللقاءات الأولى كلها. الحديث غير المتعلق بالمهمة.

خذ مثلاً الطريقة المعتادة التي يبدأ بها الأمريكيون:

1. ترسل رسالة تشرح فيها هدفك التجاري. يمكنك ذكر اسم أو اسمين إن أمكن.
2. تجري مكالمات متابعة لتحديد موعد.
3. أثناء الموعد، تتبادل حديثاً قصيراً لمدة خمس دقائق عبر مكتبها. هذا ما يسمّى بجسّ النبض غير المرتبط بالمهمة.
4. تبدأ الحديث في الشأن التجاري. قد تكون هناك خطوات إضافية في آسيا وأميركا اللاتينية وجنوب أوروبا والهند وأفريقيا، لكنها تبدو للكثير من الأمريكيين مجرد تأخير غير ضروري.

هناك عدة أسباب تجعل بقية العالم ترى هذه المرحلة بشكل مختلف. أول سببين هما قانوني وثقافي. في الولايات المتحدة نميل إلى

الثقة حتى يظهر ما يدعو لعدمها. وإذا انتهت الأمور إلى فوضى لاحقاً فلدينا جيوش من المحامين لإنقاذ الموقف.

أما معظم الناس على الكوكب فيتجنبون اللجوء إلى المحامين والمحاكم إذا تعثر العمل. وبعضهم لا يملك أصلاً أنظمة محاكم قوية كدعم. ولا يوجد نظام قانوني في العالم يشبه نظام الولايات المتحدة.

بدلاً من ذلك يعتمد أغلب الناس على علاقات قوية قائمة على الثقة لتخفيف النزاعات لاحقاً. يُستثمر الوقت والمال في بناء هذه العلاقات قبل البدء في العمل. لذلك فإن خمس دقائق من حديث التعارف غير المرتبط بالمهمة في الولايات المتحدة قد تتحول إلى خمسة أيام أو أسابيع أو حتى أشهر من هذا الحديث في شانغهاي أو لاغوس أو ريو دي جانيرو. لا توجد طريقة أخرى. في الثقافات الموجهة نحو العلاقات⁴¹ في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية وجنوب أوروبا تسود الشكوك وانعدام الثقة كل الاجتماعات مع الغرباء. من الصعب هناك كسب الثقة ومع ذلك لن يبدأ العمل من دونها. في هذه الثقافات يجب أن تُنقل الثقة عبر الروابط الشخصية أو الوسطاء. يجب أن يعرفك شريك عمل موثوق به إلى شريك موثوق آخر وهكذا. لذلك فإن الخطوة الأولى الأساسية في حديث التعارف في كثير من البلدان هي إيجاد الروابط الشخصية مع المؤسسة أو المسؤول الذي تستهدفه.

يمكن أن تكون هذه الروابط صلات بالمدينة الأصلية أو العائلة أو المدرسة أو الأعمال السابقة. في بعض الأماكن يمكن أن تكون الروابط مؤسسية. في اليابان يمكن لمصرفك أن يقوم بالتعريف. في الصين أو الهند يجب أن تستند الروابط إلى خبرة شخصية. على سبيل المثال تتصل بزميل دراسة سابق وتطلب منه ترتيب عشاء مع صديقه. تُعد الوجبات المكلفة في أماكن راقية دليلاً على فهمك لقيمة العلاقات الشخصية الإستراتيجية. إذا سارت الأمور جيداً يقبل صديق زميلك دور الوسيط ثم يرتب لك اجتماعاً مع عميلك المحتمل أو شريكك في العمل الذي يعرفه جيداً.

في العادة يرتب الوسيط لك غداء أو عشاء في الليلة التي تسبق زيارتك لمكاتب العميل. ويحضر الوسيط المناسبين. وسيصر على أن تدفع مبلغاً كبيراً في هذه الوجبة. هذا مهم جداً لأن صدقك سيقاس بحجم الفاتورة. ولمن يكتفي بسندويتش على الغداء وهو منحنى فوق الكمبيوتر قد يبدو هذا الطقس غير فعال. مع ذلك يعرف الخبراء أن هذه الوجبة التي تكلف 500 دولار قد تكون أفضل استثمار يمكنك القيام به في أغلب مناطق العالم.

أحدث اللقاءات الأولى ستكون واسعة ومتفرعة وربما سطحية من وجهة النظر الأميركية. حتى وإن كان وسيطك قد منح العلاقة مباركته سيحاول شريكك الأجنبي أن يجسك بأوسع معنى. مدى أمانتك وإخلاصك ونزاهتك وكفاءتك. وسيبحث نظيرك عن شعور بالانسجام والترابط الشخصي. ولا يمكن استعجال هذه العملية. قد يختبر هذا الاستفهام الفارغ صبرك وحتى قدرتك على الاحتمال. لكن عليك اعتباره علامة تقدم. شريكك مهتم.

⁴¹ نصنف الدول الناطقة بالإنجليزية ودول شمال أوروبا بوصفها ثقافات موجهة نحو المعلومات. أما ثقافات آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية فتميل إلى أن تكون موجهة نحو العلاقات. أي إنها تعطي قيمة أكبر للعلاقات الشخصية مقارنة بالقواعد والقوانين وغير ذلك. للمزيد حول هذا الموضوع انظر: ويليام هرنانديث ريكجو وجون إل. غراهام، التفاوض العالمي. القواعد الجديدة. نيويورك. بالغريف ماكميلان. 2008.

في نقطة ما عندما تكون قد اجتزت اختبار الصورة الكاملة سي طرح العميل أو الوسيط موضوع العمل. هذا يعلن نهاية مرحلة الاستكشاف غير المتصل بالمهام في ثقافات العلاقات. وحده العميل أو الوسيط يمكنه إعطاء هذه الإشارة. نكرر. وحده العميل أو الوسيط يمكنه إعطاء هذه الإشارة. لست أنت. وحتى عندها وبعد مناقشة قصيرة للعمل قد يعود عميلك الأجنبي إلى المزيد من الحديث غير المتصل بالمهام.

معظم الأميركيين يتحملون العشاء. لكنهم في مكاتب العميل في اليوم التالي لا يستطيعون مقاومة تقديم المقترحات. هذا يُعد قلة ذوق شديدة من منظور الطرف الأجنبي. حتى عندما يخبرهم موظفهم المتمرسون أن يواصلوا الأحاديث الجانبية حتى يفتح العميل موضوع العمل لا يستطيع معظم الأميركيين ذوي النفوذ تحمّل ما يسمونه تأخيرات.

على سبيل المثال تحدّثنا مع مجموعة من المديرين الأميركيين الذين يطورون علاقة عمل مع نظراء إسبان. كان اعتراض الأميركيين أن كل زيارة لمدرّيد مرهقة لأن الإسبان يصرون على الأكل والشرب حتى ساعة متأخرة من الليل. ومع إرهاق السفر لا يبقى أي طاقة للنقاش خلال النهار. أوصينا بدعوة الإسبان إلى هيوستن لمواصلة العمل. رد أهل تكساس: جرّبنا ذلك. لكن حتى في هيوستن يواصلون السهر حتى وقت متأخر وهناك علينا أن نتعامل أيضاً مع عائلتنا.

النتيجة واضحة. في الخارج وغالباً أيضاً في الولايات المتحدة دائماً دائماً أترك للعميل أو الوسيط مهمة فتح موضوع العمل.

الاستكشاف غير المتعلّق بالمهام لكبار التنفيذيين

دور كبار التنفيذيين في المفاوضات الدولية يكون غالباً احتفالياً. واحتفالي لا يعني غير مهم. عادة يُستدعى هؤلاء التنفيذيون للتوقيع على الاتفاق فقط بعد أن يكون المدراء في المستويات الأدنى قد أنهوا كل القضايا. وأحياناً يُشرك كبار التنفيذيين في وقت أبكر لإظهار التزام الشركة وأهمية المفاوضات. في الحالتين يكون النشاط الرئيس للمديرين التنفيذيين هو الاستكشاف غير المتعلّق بالمهام. ينبغي الاكتفاء بتصريحات عامة عن إمكان بناء علاقة عمل قوية وطويلة الأمد. أما التفاصيل فيجب أن تترك للمدراء والموظفين.

إقناع كبار التنفيذيين الأميركيين بأهمية هذا الاستكشاف وإجراء التعديلات اللازمة في سلوكهم قد يكون صعباً. طريقة ناجحة لذلك هي تزويد التنفيذي المتمحور حول المهام بمهمة. يحفظ قائمة بأسئلة مناسبة يطرحها في اللقاءات الأولى مع نظرائه رفيعي المستوى. كرة القدم موضوع جيد تقريباً في كل مكان. لكن القليل من المعرفة بالكريكيت سيكون مفيداً في سيدني. اسأل ممثلك المحليين أو الوسطاء عن الموضوعات الملانمة وادرسها مسبقاً.

لأن معظم المؤسسات لها هيكل هرمي يفترض كثيرون أن ثقافة القائد هي ثقافة المؤسسة. لذا فإن هذه الجسّات في المستوى الأعلى تعد مؤشرات حاسمة على الموثوقية والانسجام والصدق. التسرع في هذه الطقوس قد يدمّر سنوات من مفاوضات المستويات الأدنى.

ضع في بالك أن الحديث قد يبدو صغيراً لكنه يتضمن أيضاً مجموعة من الإشارات غير اللفظية الصغيرة التي تكون مهمة جداً في هذه المرحلة الحرجة. وهي أيضاً جزء من الاستكشاف غير المتعلق بالمهام.

تبدأ العملية من المطار. المديرون التنفيذيون رفيعو المستوى خصوصاً من الثقافات الآسيوية يتوقعون استقبالهم بسيارة ليموزين تنقلهم من المطار إلى فندق فاخر ثم إلى اجتماعكم. ينبغي أن يكون تناول الطعام في مطعم راق ويفضل أن يكون مشهوراً. عرض بطاقات العمل لا يجري عادة على هذا المستوى القيادي مع أنه يخضع لقواعد صارمة في المستويات الأدنى. من المفترض أن تكون قد تعرّفت إلى نظرائك جيداً قبل هذه الاجتماعات وأن تتعرّف عليهم من النظرة الأولى.

مكان اللقاء له دور أيضاً. لا ينبغي أن يكون الاجتماع الأول عبر طاولة اجتماعات ضخمة أو من خلف مكتب تنفيذي عريض. كما تستقبل أصدقاءك على طاولة صغيرة في مطعم أو على أريكة في غرفة المعيشة كذلك يرتب المفاوض المبتكر لاستكشاف غير متعلق بالمهام في أماكن غير رسمية.

ابدأ بمحادثة غير رسمية وحافظ عليها لأطول فترة ممكنة.

صندوق جانبي 4.1: د. تشانغ

عندما احتاج مستشفى الأطفال في مقاطعة أورانج بولاية كاليفورنيا إلى تطوير برنامج طب القلب لديه، حاولت الإدارة استقطاب طبيب شاب لامع تدرب ودرّس في أبرز برامج طب قلب الأطفال في البلاد مثل جونز هوبكنز وهارفرد ومستشفى بوسطن للأطفال ومستشفى لوس أنجلوس للأطفال. كان د. تشانغ حينها في قمة نجاحه ويعمل في بيئة عالمية المستوى في مستشفى تكساس للأطفال، وهو أستاذ مُنْتَب في بابلور، ولم تكن لديه أي رغبة في ترك مكانه.

في البداية يذكر د. أنطوني تشانغ أنه كان لديه "واحد في المئة" فقط من الاهتمام بتولي الوظيفة. لكن كبير أطباء الأطفال في المستشفى د. نيك آنس كان مثابراً. ظل يتصل به ويتعرّف أكثر إلى د. تشانغ وما الذي يحركه. تحدثا عن تجاربهما المشتركة في تكساس وأحلامهما المشتركة في الابتكار بطب الأطفال. وفي نهاية كل اتصال كان د. آنس يسأل عن مستوى الاهتمام فيرد تشانغ بجزء أعلى قليلاً مثل "ربما 1.3 في المئة".

بعد نحو اثنتي عشرة مكالمة على مدار سنة كان ذلك الرقم ما يزال أقل من 20 في المئة. ومع ذلك واصل آنس الاتصال والحديث عن اهتمامات تشانغ والتزام المستشفى بأن يصبح رائداً في المجال.

اليوم يقود تشانغ معهد القلب للأطفال في المستشفى ولديه ممارسة ناجحة، وحصل على درجتين إضافيتين في الصحة العامة

والمعلوماتية الطبية الحيوية، وهو رئيس تحرير كتاب "العناية المركزة القلبية للأطفال". وهو عضو في لجنة مراجعة المنح في المعاهد الوطنية للصحة وعضو في هيئات تحرير كل مجلة رئيسية في تخصصه. يدرّس الصحة العامة والصحة العالمية والمعلوماتية الطبية الحيوية في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس وينظم مؤتمرات دولية.

كيف وصل هذا النجم إلى هناك؟ استغرق الأمر قرابة عامين وما لا يقل عن خمسين مكالمات وزيارة. حين وافق أخيراً كان قد كَوّن صداقة قوية مع آنس وعلاقة جيدة مع المدير التنفيذي للمستشفى. لم تكن مفاوضات تقليدية لكنها قادت إلى ارتباط طويل الأمد مثمر. قلة من إداريي المستشفيات كانوا سيأخذون كل هذا الوقت أو يتعرّفون بهذا العمق إلى مرشح محتمل خاصة عندما كان مستوى اهتمامه في بدايته مجرد أجزاء صغيرة من المئة. بالنسبة لتشانغ والمستشفى كانت العملية تستحق الجهد.

العلاقات الشخصية طويلة الأمد هي الكنز المنشود

بالطبع فإن مرحلة الأحاديث التمهيدية غير المتصلة بالعمل وبناء العلاقات ليست سوى البداية. فأنجح العلاقات تُبنى عبر سنوات، بل عقود، من العمل المشترك. ويزداد هذا المسار تعقيداً كلما زاد عدد الأشخاص والمنظمات المشاركة في المشروع. هنا تحديداً يستطيع المفاوض المبتكر إحداث فارق حقيقي.

تتمتع ماري روبنسون بابتسامة دافئة أسرة، وتخصّص وقتاً لتبادل الحديث مع كل طالب وأستاذ وفائدٍ مجتمعيّ اصطفّ في ذلك الطابور الطويل لتكريمها بمنحها جائزة بناء السلام المدني من جامعة كاليفورنيا في إيرفاين. ماري روبنسون رئيسة سابقة لجمهورية إيرلندا، ومفوضّ سامٍ سابق لحقوق الإنسان في الأمم المتحدة، وحائزة على ميدالية الحرية الأميركية وعلى جائزة سفيرة الضمير من منظمة العفو الدولية، وأستاذة في جامعتي كولومبيا وبريتوريا، ومستشارة لجامعة دبلن. سيرتها الذاتية وحدها تكفي لستة أشخاص رفيعي الإنجاز.

وربما الأهم من الألقاب أن عملها غيّر حياة ملايين البشر في بلدانٍ شتّى، عبر بعضٍ من أكثر عمليات التفاوض ابتكاراً يمكن تخيّلها.

حين انتُخبت روبنسون عام 1990 أول امرأة تتولّى رئاسة إيرلندا وهي في السادسة والأربعين، كانت قد راكمت بالفعل حصيلةً لافتة من النجاحات. فبعد حصولها على درجاتٍ قانونية من ترينيتي كوليج ومن هارفرد، جمعت بين العمل محاميةً مرافعة، وتمثيل النساء أمام محاكم دولية، وتدريس القانون في ترينيتي، وخدمة برلمانية عضواً في مجلس الشيوخ، وكل ذلك وهي أم لثلاثة أطفال.

لم تكن قيادة البلاد آنذاك مهمةً يسيرة. فالفقر كان مستشرياً، وأيرلندا الشمالية عانت قرابة ثلاثين عاماً من حرب أهلية عُرفت بـ الاضطرابات. ومنذ استقلال إيرلندا عن إنجلترا عام 1922 والمنطقة تمرّقها صراعاتٌ سياسية ودينية معاً. كانت بلفاست خطرةً إلى

حدّ يعوق الناس عن الانتقال من طرف المدينة إلى طرفها الآخر.

تعاملت روبنسون مع صراع أيرلندا الشمالية على مراحل، كلٌّ منها غير متوقَّع وغير مسبوق. ففي خطابها الافتتاحي مدّت يد الصداقة وعبرت عن المحبة للطرفين. وربما وحدها امرأة استطاعت استعمال كلمة "المحبة" والنجاة من تبعاتها السياسية. ثم وضعت مصباحاً في نافذة مطبخ بيت الرئاسة، وهو تقليدٌ إيرلنديّ يُشير لأيّ مسافرٍ منهك بأنّ في الداخل كرمٌ ضيافة. ورغم أنّ الخطوة كانت رمزيّة في جوهرها، فقد مهّدت المسرح لما سيأتي بعدها من أفعال.

ثم قصدت مكاناً غير متوقَّع إطلاقاً: قصر باكنغهام. ولتفهم مدى أهميّة ذلك، ينبغي أن تعلم أنّ دستورَ إيرلندا يحظرُ على رئيس الدولة مغادرة البلاد. وعلى الرئيسة أن تطلب إذن السلطة التشريعيّة قبل أيّ سفر. وخلال السبعة عقود التي تلت الاستقلال، لم يستطع أيّ رئيس أن يتجاوز ما تبقى من العداء إلى حدّ يسمح له بعبور البحر الأيرلندي.

دُعيت لإلقاء «محاضرة ديمبلي». فُرض الرّفُض.

لقاءاتٌ مع الجالية الإيرلندية في لندن. رَفُض.

دَزيئةٌ أخرى من الدعوات. رَفُض.

ثم جاءت درجةٌ فخريّة من جامعة كامبريدج وموعدٌ مع فاتسلاف هافل رئيس تشيكوسلوفاكيا. عندها فقط، وبعد هذا السيل من الطلبات، وافقت الحكومة الإيرلندية. وفي يومها في كامبريدج التقت الأمير فيليب، مُستشار الجامعة. وكان اللقاء ودّيّاً إلى حد أنها تلقت بعد عامين دعوةً من الملكة إليزابيث. في ذلك الوقت رضخت الحكومة، وإن لم تُصنّف الزيارة «زيارة دولة» ولا «زيارة رسمية». وبعد فنجانٍ شايٍ قصير، التُقِطت صورة. لم يكن حدثاً عالميّاً، بل كما تصفه في كتابها *Everybody Matters*: «رئيسةُ إيرلندا وملكةُ إنجلترا، امرأتان، رافعتانِ رأسيهما.»

وبعد ثلاث سنوات جاءت زيارةٌ رسمية برفقة رئيس الوزراء جون ميغور، ثم في عام 2011 قامت الملكة إليزابيث فعلاً بزيارةٍ إلى إيرلندا.

لم تكن تلك اللقاءاتُ مدخلاً مباشراً إلى حلّ صراع إيرلندا الشماليّة، لكنها أدّت غايةً مهمّة. فقد أظهرت أنّ قروناً من الصراع يمكن أن تُعتَقَر بين الإيرلنديين وجيرانهم، وربطت روبنسون بشبكةٍ من الحلفاء الأقوياء.

وعلى خلاف معظم البلدان، يُفترَض في رئيسِ إيرلندا أن يكون غير حزبي. خاضت روبنسون الانتخابات مُستقلّة. خلفيتها كاثوليكيّة، وتنحدر أسرتها من شخصياتٍ إيرلنديّة محافظة بارزة، لكنها عملت من أجل حقوق المثليين وحقوق النساء في وسائل منع الحمل والزواج الثاني.

ثم اتّجهت إلى فئةٍ مُهمّشةٍ أخرى: نساء إيرلندا الشماليّة. فبينما كان الأبناء والأزواج والإخوة يتبادلون إطلاق النار وتفجير القنابل،

كانت هؤلاء النساء يبذلن جهداً لصناعة فضاء آمنٍ يَخْرُجُ بِأَسْرِهِنَّ من الفقر.

ومنذ بداية ولايتها دعت مجموعاتٍ مجتمعية، خصوصاً العابرة للمجتمعين، إلى زيارة «آراس أون أوكثيران» مقرّ الرئاسة، وكان كثيرٌ من المدعوين نساءً. وهكذا قبلت روبنسون عام 1992 دعوةً من تحالفٍ لمنظماتٍ نسائيةٍ من أكثر المناطق تهميشاً. وهؤلاء بدورهنّ دعون مسؤولين منتخبين وشخصياتٍ رفيعةً إلى استقبالٍ معها. كانت تلك أولَ زيارةٍ عملٍ يقوم بها رئيسُ إيرلندي إلى إيرلندا الشمالية، لكنها لم تكن الأكثر إثارة للجدل. فذلك جاء بعد عامٍ واحد.

قالت بكلماتها⁴²:

من المستحيل تقريباً وصفُ شِدَّةِ تلك اللحظة من دون فهم السياق. لم يكن هناك وقفٌ لإطلاق النار ولا مسارٌ للسلام في تلك المرحلة، وكانت وتيرة العنف تتصاعد. وصلت الأمور إلى طريقٍ مسدودٍ صيغَ بمنطق “إمّا أن نَرْجَحَ أو نخسر”. كانت الحكومة البريطانية عازمةً على “كسب الحرب”، بينما لم يكن الجيش الجمهوري الإيرلندي لِيُقَرَّ يوماً بـ “الخسارة”. لم تكن هناك مساحة لطرح منظورٍ آخر على الوضع، كأن نقول إن إطارَ حقوق الإنسان قد يُيسّر حواراً لا يُلقى باللوم على أحد. ومع ذلك، كانت روبنسون مُصمّمةً على الذهاب إلى غرب بلفاست لتقاء تلك الجماعات المحلية، وهذا كان يعني أنها ستجتمع مع الممثلين المنتخبين هناك، ومن بينهم جيرري آدمز، زعيم حزب شين فين، “الجناح السياسي” للجيش الجمهوري الإيرلندي.

لم يكن أحدٌ يذهب إلى غرب بلفاست، ولم يكن أحدٌ يلتقي جيرري آدمز... كان من غير القانوني بثُّ صوته في الإذاعة أو التلفاز. كانت هذه الجماعة في غرب بلفاست تشعر بالغزلة التامة؛ فبرأيها ليست جزءاً من بريطانيا. لم تكن الأموال تأتي من أي مكان... وكانت المنطقة محظورة على الشرطة. ومع ذلك، كان فيها مجتمعٌ نابضٌ بالحياة؛ مليءٌ بأناسٍ طيّبين يعملون بجِدٍّ لمواجهة قلة الخدمات والموارد والتمييز الذي يُعانون منه. هذا ما أردتُ أن أكرّمه.

عندما سمعت الحكومة البريطانية بخطط الزيارة، أبلغت روبنسون بوجوب إلغائها. وكانت حكومتها الإيرلندية نفسها تُنَبِّط من عزيمتها، مع أنّها لم تكن تستطيع منعها من السفر، لأن وجهتها تطلّ جزءاً من إيرلندا. فقرّرت المضيّ قدماً.

وعند الحدود اصطحبته قواتٌ خاصة للتأمين، لكنها حين وصلت إلى أول موقعٍ مُدرَج في جدولها كان في استقبالها حشودٌ من تلاميذ المدارس يلوّحون بالأعلام الثلاثية الألوان، وكانت فرقة سانت أغنيس الكورالية تُنشد، وتتعالى أصواتُ القُرَب الموسيقية، وتُودَى رقصاتٌ إيرلندية. وبعيداً عن كاميرات التلفاز صافحت جيرري آدمز، ثم التقت المعلمين، والعمال النقابيين، والموسيقيين، وتلاميذ المدارس، وقادة من الجيش الجمهوري الإيرلندي، وأعضاء المجالس المحلية، ونساء المجتمع.

وعادت إلى بيتها سالمة، بعد أن أظهرت الاحترام والتقدير لأهالي غرب بلفاست. وبعد أسبوعٍ واحد رأى 75 في المئة من

⁴² ماري روبنسون، «الجميع مهم: حياتي في إعلاء الصوت»، لندن: ووكر، 2013.

الإيرلنديين أنها فعلت الشيء الصواب حين صافحت آدامز. ارتفعت شعبيّتها إلى 93 في المئة، وانكسر الجمود.

كانت تلك الزيارة جزءاً مهماً من سلسلة التحركات التفاوضية التي أفضت في النهاية إلى «اتفاق الجمعة العظيمة» عام 1998، الذي أنهى زمن «المتاعب».

وهذه الزيارة مثالٌ جيّد على عددٍ من مبادئ التفاوض الابتكاري. أولاً، اعتقدت روبنسون أنّ إيجاد حلٍّ ممكنٍ رغم مرور عقودٍ من دون حل. وثانياً، نجحت في إحضار الأشخاص المناسبين إلى الطاولة، أولئك الذين كانت حياتهم تُدمر بالاشتباكات اليومية، وكثيرٌ منهم نساء. وكانت مستعدةً للمخاطرة، بما في ذلك تعريض العلاقة الجديدة والهشة التي بدأت تتشكّل مع الحكومة البريطانية للخطر. وبدلاً من الانشغال بمنطق «تربّح أو تخسر»، ركّزت على بناء الثقة، ثمّ على بناء العلاقات.

استخدام التقنيات المتقدمة لبناء العلاقات⁴³

يبدو البحث عن مصادرٍ جديدةٍ للطاقة أنّه يُولّد الكثير من الطاقة الكلامية. ومع كلّ الجدل حول أنابيب النفط والحفر في أعماق البحار والتكسير الهيدروليكي، قد تظنّ أنّ استغلال الحرارة الطبيعية القادمة من باطن الأرض سيكون أمراً محسوماً. لكنّ الظنّ خادع.

تأمل مشروعاً طُرِح لأول مرّة قبل عقدين في مدينة بِنْد، أوريغون، وهي من أكثر البيئات صداقةً للبيئة في الولايات المتحدة. أرادت شركة الكهرباء المملوكة للمشاركين في يوجين، أوريغون (EWEB) وشركة «كال إنرجي» استخدام المصادر الحرارية الجوفية المحلية لتوليد الكهرباء. هذه التقنية قديمةٌ جداً. فقد استعمل الرومان الينابيع الحارة للحمامات العامة وللتدفئة تحت الأرض في إنكلترا في القرن الأول، وكان الصينيون قد سبقوهم بثلاثمئة عامٍ في استخدام الطاقة الحرارية الجوفية. وبحلول القرن الرابع عشر كانت فرنسا تُسخّن أحياءً كاملة بهذه الطريقة، واستخدم الإيطاليون التقنية للأغراض الصناعية مطلع القرن التاسع عشر. وفي عام 1892 كانت مدينة بُويسي في أيداهو تُدفأ بهذه الطاقة، وبعد ثماني سنواتٍ كانت التقنية تعمل في آيسلندا وتوسكانا وحتى في كَلَامْث فولز بولاية أوريغون. اليوم تعمل محطّات الطاقة الحرارية الجوفية بنجاحٍ في أربع وعشرين دولة.

تُعدّ الطاقة الحرارية الجوفية منخفضة التكلفة، موثوقة، مستدامة، وصديقة للبيئة، أي مناسبة تماماً. لكنّ الواقع يفرض حفر آبار، وتتبع بعض الغازات (وهي أقلُّ بكثير من أيّ نوعٍ آخر من المحطّات)، وقد تكون الكلفة مرتفعة.

لذلك بدأت شركات الطاقة باستقطاب الحلفاء قبل الشروع في التفاوض مع الحكومات المحلية. فشكّلت منظّمة باسم «فريق العمل الحراري الجوفي لأوريغون الوسطى» ودعت عدداً كبيراً من أصحاب المصلحة للمشاركة. كان هدفُ الفريق تقديم النصح لرعاة المشروع في تخطيط مشروع تجريبيٍّ للطاقة الحرارية الجوفية يكون مسؤولاً بيئياً. لم يوافق المشاركون على دعم المشروع، بل على التعرّف إليه فقط.

⁴³ ويليام تي. غراهام، «فعالية بناء التوافق في تطوير مشاريع الطاقة المتجددة»، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة البيئية، جامعة هارفارد، 2008.

بدأ الفريق باختيار مُيسرة محلية، هي «جوان مان». تقول: «كانت بُد حينها مجتمعًا صغيرًا جدًا (حوالي 17 ألف نسمة)، لذلك كنت ترى هؤلاء الناس في المتجر وفي مباريات كرة القدم للأطفال».

ثم نظموا خلوة على مدار عطلة نهاية الأسبوع. استخدمت مان اختبار شخصية لتتعرف أكثر إلى كل مشارك وتستبق المشكلات المحتملة. بنهاية العطلة كان المشاركون قد توصّلوا إلى توافق حول قواعد السلوك وإجراءات العمل، فتجنّبوا بعض المعارك التي كان يمكن أن تلوح لاحقًا.

الخطوة التالية كانت جدول اجتماعات مجتمعية تُعقد مرّة في الأسبوع، في أول خميس من كل شهر ولمدة عامين. كانت صحيفة The Bend Bulletin تنشر إعلانًا كل ليلة أحد، وكان يُحثّ جميع سكّان المدينة على الحضور. ثم نظم الفريق زيارات ميدانية ليرى السكّان محطات أخرى تعمل بالفعل ويزوروا الموقع المقترح لمشروعهم.

كانت هذه كلّها خطوات معيارية إلى حدّ كبير ضمن عملية مدروسة. لكنّ مان مضت أبعد من ذلك، فرتّبت عشاءاتٍ دافئة تسبق الاجتماعات مع مجموعاتٍ تتشابه اهتماماتها. وبما أنّ جميع الأعضاء لديهم أعمالٌ وأسراً تشغلهم، فقد منحتهم هذه اللقاءات الجانبية فرصة فريدة للحديث عن القضايا في جوّ غير رسمي. حضرت مان كلّ لقاء. تقول: «أُتيحت للجميع فرصة لقائي لتوضيح آرائهم أو طرحها. ويمكنني القول إنّّه خلال عامين التقى بي الجميع فريدًا. إذا طلبوا منّي نقل أمرٍ ما إلى المجموعة كلّها فعلت ذلك. وإذا طُلب منّي حفظ السريّة التزمتُ بها. أظنّ أنّ لي سمعة طيبة قبل هذه الجلسات بأنّي لا أفشي ما يدور خارج الإطار المناسب، ولم أسيء استغلال ذلك».

إلى جانب أهل البلدة، كان هناك مجموعتان أخريان تلقّيان كثيرًا: رعاة المشروع، ومجموعة بحكم المنصب من ممثلي الوكالات الفدرالية. بدأ ممثلو هذه الوكالات بموقفٍ مؤيّد للمشروع، وكانوا يَتنبّتون قبل كلّ اجتماع من أنّه لا توجد قوانينٌ تُخالف. وعندما كانت تظهر أسئلة في الاجتماعات كان لديهم جوابٌ عنها، وغالبًا ما كان الجواب أنّ المسألة لن تُشكّل مشكلة. ومع هذا الموقف، حرصوا أيضًا على أن يكون لأفراد المجتمع رأي في تصميم المشروع.

وكان لرعاة المشروع دورٌ ثابت أيضًا: تقديم الخبرة الفنية واستقدام خبراء خارجيين لتتقيف جميع المشاركين والإجابة عن الأسئلة المحددة. وبحسب مان: «طُلب من المجموعة أن تُسهّم في سدّ نقص الخبرات إذا عرفوا أحدًا حين لا يعرف الرعاة. كانت كلّ من كال إنرجي وEWEB منفتحتين جدًا على الاستعانة بمصدرٍ أو خبيرٍ مختلف. كانت الأسئلة تُستقبل دائمًا. لا أتذكّر ولو مرّة واحدة أُعيد فيها توجيه سؤالٍ بدلًا من الإجابة عليه».

نتيجة لذلك صار لجميع أصحاب المصلحة صوتٌ مسموع؛ شعروا بالاحترام، وظلّت الاجتماعات متحضرة. قارن ذلك بما قد تراه في مجلس مدينتك المحلي. وإذا ظهر أمرٌ يتعدّر حسمه، نُقل إلى الاجتماع التالي، وتتكفّل المجموعة بالعثور على مزيدٍ من الخبراء لتزويدهم بالمعلومة. وعندما كانت النقاشات تصل إلى طريقٍ مسدود، استخدمت مان اقتراحًا سريعًا بخمس أصابع لقياس المزاج في

القاعة: خمسُ أصابع تعني موافقةً كاملة، وثلاثة تعني موافقةً جزئيةً مع الإقرار بالنتيجة، وأصبع واحد يعني تحفظاتٍ كبيرة مع قبولٍ لاحق، أما عدمُ رفع اليد فيعني الرفض. وباتِّباع هذا الأسلوب الدقيق بدلَ العدِّ البسيط لليدين، رأتُ ما أن القضايا المهمة طُرحت وعولجت. وفي النهاية أفضى هذا النهج إلى فهمٍ أعمق واتفاقاتٍ أطولَ عمراً.

وبما أن موقعَ المحطة كان قد حُدّد سلفاً، استطاع فريقُ العمل معالجةَ مسائلَ كتتنسيقِ المساحات الخضراء، ومواقعِ طرقِ الوصول، ووضوحِ أعمدةِ البخار، وتصميمِ المداخل، ومساراتِ خطوطِ نقلِ الطاقة ومظهرها، بل وتصميمِ المرفقِ العام أيضاً. وكلّ هذه القضايا كان يمكن أن تُعرقلَ المشروع لولا مشاركةَ المجموعة في تلك اللقاءات غير الرسمية.

وفي ختامِ المشروع الذي استمرَّ عامين، وقَّعوا وثيقةً بتوصياتهم، وأقاموا مراسمَ توقيعٍ رسمية. ثم أُدرجت توصياتهم واتفاقاتهم ضمنَ خطةِ المشروع وأصبحت مفتاحَ المضيّ قدماً.

ومن خلال اختيارِ مُيسرةٍ محلية، وإشراكِ كلّ صاحبِ مصلحةٍ ممكن، وتخصيصِ وقتٍ للتعرفِ بعضهم إلى بعضٍ خارجَ قاعة الاجتماع، نزعَتِ المجموعة صعوبةَ التفاوض من على الطاولة قبل أن يبدأ العمل أصلاً. ومن خليطٍ من الخصوم المحتملين صاغ الأعضاء فريقاً من الزملاء المتبادلين للاحترام. وما زال هؤلاء الناس يعملون معاً بعد عقدين. بالفعل، في عام 2013، وبعد سلسلةٍ من التأخيرات المالية، عاود المشروعُ التقدّم عبرَ آبارٍ تجريبية.

هل يجب ألا نتفاوض مع إرهابي؟

في عام 2006 كان عملُ المُستجوبِ العسكري في العراق من أصعب المهام في العالم. كان الانتحاريون يفجرون كلّ يومٍ مساجدَ وأسواقاً ويقتلون مئات الأبرياء. مواطنو العراق، وقد شرُّدوا وفقدوا أقاربهم واشتدّت بهم الفاقة، لم يكونوا ميّالين لمشاركة المعلومات مع الجيش الأميركي. ومع ذلك، فبدون تلك المعلومات لم تكن هناك طريقةٌ لوقفِ المُفجرين وصانعي القنابل أو القادة الذين يأمرّون بالهجمات.

الأساليبُ التقليدية القائمة على العداء لم تكن تنجح. ففضيحةُ سجنِ أبو غريب كانت قد تصدّرت عناوين الصحف حول العالم، وإنّما جعلتُ الأسرى أكثرَ تردداً في الكلام.

بصفته محققاً جنائياً سابقاً، كان ماثيو ألكسندر يعلمُ أنّ السبيلَ الوحيدَ للحصول على معلوماتٍ جيّدةٍ من شاهدٍ مُعادي هو بناءُ علاقةٍ قائمةٍ على الثقة، أي افتراضُ قدرٍ من التعاونِ والأهدافِ المشتركة⁴⁴.

⁴⁴ هانس يواخيم شارف هو أوّل من رسّخ هذا المبدأ في الاستجواب. انظر: ريموند إف. توليفر، المُستجوب، (أتلان، بنسلفانيا: شيفر للتاريخ العسكري، 1997).

صندوق جانبي 4.2: كارول هولت ونقاط القوة

في شركتها للتجهيزات الطبية، كانت كارول هولت مثل فريقٍ تدخلٍ سريعٍ بمفردها. لديك مشكلة في إقناع الممرضين بشراء منتج جديد؟ اتصل بكارول. موقعٌ جديد يحتاج إلى العمل دولياً؟ كارول قادرة على ذلك.

كما أنها حلّت مشكلة الذمم المدينة التي أنهكت شركتها: تحصيل مستحقات ضخمة من مستشفيات كبرى كان يستغرق أشهراً طويلة. حتى مع وجود موظفين أكفاء وذوي خبرة في قسم التحصيل، كان معدل القبض يصل إلى 120 يوماً، ما يعني أنّ بضائع بملايين الدولارات تبقى مجمّدة قبل تسديد ثمنها. في كلّ مكاملة، وكلّ شهر، كانت هناك عمليّة تفاوض صغيرة.

السبب في تميّز كارول في كلّ ما تولّته أنها إنسانة اجتماعيّة. فهي ممرضة سابقة، تتمتع بتعاطف عالٍ، وقد أمضت وقتاً في بناء علاقات متينة مع الموظفين والعملاء والأطباء والموردين، أي مع الجميع تقريباً. لكنّ كارول لا تستطيع شخصياً إجراء كلّ مكالمات التحصيل، وكانت تحتاج إلى نظامٍ يواكب عملها حين تنتقل إلى حالة طارئة جديدة.

لذلك درّبت الموظفين على اختبارٍ بسيط في الشخصيّة يقيس طرائقهم المفضّلة في التحفيز، وطلبت منهم تعليق النتائج على أبواب مكاتبهم أو حجيراتهم. بعضهم يحبّ تعلّم أمورٍ جديدة، وآخرون يفضلون الألفّة والروتين. بعضهم يستمتع بالتعرّف إلى أشخاص جدد، فيما يفضل آخرون لقاء عميلٍ قديم على دخول قاعة كوكيتيل مزدحمة. بعد ذلك سأل هؤلاء الموظفون نظراءهم في مستشفيات العملاء أن يشاركوا في نسخة إلكترونية من الاختبار نفسه «لأنّه ممتع»، وتكفّلت شركة كارول برسومه.

فجأة بات كلّ موظّف تحصيل يعرف تماماً كيف يحدث كلّ شخصٍ يتواصل معه. أصبحت المحادثات أكثر دفئاً لأنّ الأساليب كانت تُفصّل بحسب الشخص على الطرف الآخر من الهاتف. لم تكن هناك طلبات مباشرة لتسريع المدفوعات، لكنّ فواتير الشركة بدأت، على نحوٍ ما، تقفز إلى أعلى الرُّزم على المكاتب. خلال بضعة أشهر، انخفض زمن التحصيل إلى النصف، ثم إلى ثلاثة أشهر، وهو أفضل من متوسط القطاع.

تلك الاتصالات الشهرية تحوّلت إلى بناء علاقات، لا إلى مساومات يائسة. وحتى حين كانت المستشفيات تفاوضُ شركاتٍ أخرى، كانت شركة كارول تُدفع مستحقّاتها أولاً.

الغرفة التي جرت فيها “المفاوضة” كانت بعيدة كل البعد عن المثالية. مساحة ستة أقدام بستة، جدران من لوح الخشب المضغوط، وكراسٍ بلاستيكية. بعد أسابيع من الاستجواب على يد مختصّين، لم يكشف سجين مهم يُدعى أبو حيدر أي شيء. مع ذلك، اشتبه

ألكسندر في أن لديه المفتاح للوصول إلى الزرقاوي، الرجل الثاني في تنظيم القاعدة. خلال أقل من ست ساعات كان سيُنقل أبو حيدر إلى سجن أبو غريب وهو لا يزال يحتفظ بكل أسرارهِ.

قرّر ألكسندر أن يقوم بمحاولة أخيرة غير مُصرّح بها. ووفقاً لكتابه ⁴⁵How to Break a Terrorist، لم يكن لديه سوى دقائق قليلة ليتدرّب على نبرته وجُملة الافتتاحية قبل أن يُحضّر أبو حيدر وتُنزَع قطعة القماش السوداء عن رأسه. بدل التهديد أو الإقناع القسري أو الرشوة، بدأ ألكسندر حديثه معه بوصفه حليفاً. رجلاً محترماً متعلّماً قد يشترك معه في هدفٍ واحد.

تحدّثا طويلاً عن دقائق معتقدات أبي حيدر الدينية، وكان ألكسندر يستخدم نسخته من القرآن الكريم لطرح الأسئلة. وتبادلا الحديث عن أبطالهما المفضّلين في رياضة القتال القسوى. وأبدى ألكسندر تعاطفه مع أبي حيدر بشأن الفوضى التي أطلقتها فرق الموت الشيعية بعد سقوط صدام، والتبعات السياسية لحربٍ إقليمية بين السنة والشيعة. تفاجأ أبو حيدر لكنه ازداد فضولاً. لم يبقَ سوى دقائق على نقله.

قال ألكسندر بصدق: “ساكون صريحاً معك لأن الوقت ضيق”. وخاطبه كرجلين عاقلين مُطالعين. ثم أضاف صراحتين أخريين. “نحن بحاجة إلى قادة أقوياء قادرين نثق بهم ونعمل معهم عن كثب كحلفاء متكافئين. وأظن أنك واحدٌ منهم.”

ثم قال: “قبل أن أعرض عليك هذا، أحتاج أن أعلم أنني أستطيع الوثوق بك.” وطلب اسماً. وبعد لحظاتٍ طويلة من الصمت، نطق أبو حيدر بالاسم: المصري. كان حلقةً واحدة تفصل عن الرجل الذي كان ألكسندر يبحث عنه منذ أشهر. وبعدها مباشرة وصف أبو حيدر ذلك الرجل بدقة والمكان الذي التقاه فيه. كانت تلك لحظة الصدق الحاسمة. انتهت المقابلة وانتهى الوقت، ووقف أبو حيدر ليصافح ألكسندر.

أوقف ألكسندر عملية النقل، ورَتّب أن يحصل أبو حيدر على كتاب هاري بوتر الذي طلبه، وفي النهاية حصل على المعلومات التي احتاجها للإطاحة بقائد القاعدة. الاحترام والعلاقة والثقة. إذا بدأت بها، فحتى العدو يمكن أن يتحوّل إلى حليفٍ في التفاوض.

⁴⁵ ماثيو ألكسندر بالاشتراك مع جون آر. بروينغ، *How to Break a Terrorist*، نيويورك: فري برس، 2008.

الفصل 5. تصميم الأنظمة لتحقيق النجاح

«ينظر الحكيم إلى الفضاء، فيدرك أنَّ الأبعاد لا حدود لها.»

— لاو تسي

الأب جريجوري بويل، مرتدياً قميصاً أكسفورد أبيض ناصعاً وله لحية بيضاء، يبدو كأنه سائنا كلوز حقيقي. ولكن هديته الأهم هي إيمانه بالأشخاص الذين تم تجاهلهم من قبل المجتمع. ولتجسيد هذا الإيمان، يقوم الأب جريجوري بويل يومياً بعقد منات من الاجتماعات والمفاوضات.

أجرينا مقابلتنا معه في مكتبه في لوس أنجلِس، على بُعد شارعين من البرج الضخم لسجن مقاطعة لوس أنجلِس، وهو موقع مناسب لأن الغالبية الكبرى من موظفيه كانوا أعضاء عصابات يترددون على منظومة السجون. وبجوار المكتب، ما يزال مقهى «هوم غيرل» يقدم الغداء لزبائن من موظفي المكاتب: «تاكوس» سالمون بالبيستو ومشروبات الخيار، تُقدَّم إلى الطاولات على أيدي نساء مكسّوات بالوشوم. بالنسبة إلى هؤلاء النادلّات والمضيفات والطاهيات، هذه أول وظيفة حقيقية لهن. ويُعدّ المقهى والمخبز واحداً من ثلاثة مواقع، من بينها فرعُ أضيف العام الماضي في مطار لوس أنجلِس الدولي. وتضمّ واجهة العرض الأنيقة كعكاتٍ فاخرة و«ماكارون» بالشوكولاتة وجوز الهند لذيذاً إلى حدّ يُقال معه مجازاً إنّه «يموت لأجله المرء».

ولعلّ عبارة «يموت لأجله» غيرُ موفّقة هنا، لأنّ الموتَ هو ما أنجب «هوم بوي إندستريز»، المنظمة الآخذة في التوسّع التي يقودها هذا الكاهن اليسوعي. فعندما وصل قبل 25 عاماً، كانت رعيّته تمتدّ عبر أكبر مشروعيّ إسكانٍ وأقفرهما إلى الغرب من نهر المسيسيبي. وكان عددُ الضحايا مُفزَعاً: كان يدفن كلّ أسبوعٍ عددًا من شبّانه الرعيان ينتمون إلى عصاباتٍ متنافسة. بدأ بمحاولات التوسّط لعقد هُدنٍ ووقف إطلاق النار، لكن تلك الجهود بدت وكأنّها تُقوّي تماسك العصابات وتمنحها مكانة «الدول» المتنازعة. وسرعان ما أدرك أنّ نزاعات العصابات كانت مشحونةً بالعنف، لكن لم يكن ثمة «قضية» حقيقية يُتنازع عليها. كان هؤلاء الشبان يستمدّون كلّ هويّتهم من كراهيتهم لأفراد العصابات الأخرى. أمّا السببُ الحقيقي لسلوكهم فكان، كما يعبرُ بإيجاز، «غياباً قاتلاً للأمل».

وليس ذلك غريباً. كانت هذه جيلاً من فتيان بلا آباء، وأحياناً بلا أمّهات أيضاً. لا قنّات راشدة، ولا وظائف جيّدة متاحة، ولا أسباب تدفعهم للبقاء في المدرسة. عندما يخرج الفتيان إلى مناطق عصاباتٍ أخرى، يتوقعون تماماً أن يموتوا. المخدرات، وجراح الرصاص، والسجن كلّها محطاتٌ عابرة تقود إلى المصير المحتوم.

قرّر الأب بويل معالجة ذلك اليأس العميق بتوفير شيء لا يقدّمه أحد: الوظائف. ولم يكن الأمر سهلاً أبداً، فالسجناء السابقون وأفراد العصابات الحاليون ليسوا في قائمة «الموظف المثالي» عند أحد. صحيح أنّه استطاع أن يضع بعض الشبان عند البالغين متعاطفين كانوا قد أفلتوا من حياة العصابات ونضجوا بعدها، لكنّه كان يحتاج إلى أكثر من وظيفة هنا وأخرى هناك.

كان يعرف حقيقة واحدة: «لا يوقف الرصاصة شيء مثل الوظيفة».

عثر على متبرّعين مستعدين للاستثمار في مخبّر مهجور، وبدأ التوظيف. كانت الأجور عند الحد الأدنى، والعمل شاقاً بدنياً، لكنّ كل وظيفة كانت عملاً حقيقياً مشروعاً، وأوّل عمل في حياة كثيرين منهم.

كانت هناك قاعدة واحدة فقط: عليك أن تحضر وتعمل مع زملائك. وهؤلاء الزملاء قد يكونون أعداءك الألداء. كانت هذه القاعدة الوحيدة التي لا مجال للتفاوض حولها. إن لم تنشأ العمل في تلك الظروف، فهناك من يصطفّ خلفك راعباً في ذلك.

وشيء ما في ذلك العمل صاغ روابط جديدة، وخلق جماعة لم يعرفها هؤلاء الشبان من قبل. يقول بويل: «النساء يتواصلن وجهًا لوجه، والرجال كتفًا إلى كتف». وهكذا، واقفين جنبًا إلى جنب، يعجنون العجين ويُخرجون أرغفة طازجة من الفرن، تحوّل الأعداء تدريجيًا إلى حلفاء، من غير كلمة واحدة.

ومع نجاح مخبّر «هوم بوي إندستريز»، أضاف بويل ورعاته أعمالاً أخرى: الطباعة بالشاشات، ثم مقهى «هوم غيرل». لم تنجح كلّ المحاولات. يصف بويل خطته لتعليم موظفيه مهنة السباكة: تعلّموا بإتقان، لكن لم يكن في السوق طلبٌ يُذكر على خدماتهم. «من كان يظنّ أنّ رجال الضواحي لا يريدون في مطابخهم سجناء سابقين بطول ستّ أقدام ومفعمين بالوشوم، وحذّم مع زوجاتهم؟» والوظائف ليست سوى جزء من الصورة. ففي يومٍ ما دخل سجينٌ سابق يشكو صعوبة إيجاد عمل. كان على جيبه، يغطّي كامل المساحة من الحاجبين إلى منابت الشعر، وشمّ سجنّي يقرأ: «F*** The World». فهل يُعقل أن تكون هذه فعلاً الصورة التي تريدها سلسلة وجبات سريعة؟ «هل تريد البطاطا المقلية مع طلبك؟» بينما تأخذ الأمهات أطفالهنّ المدعورين ركضًا عائدين إلى موقف السيّارات.

عثر بويل على طبيبٍ مُتعاطف وافق على إزالة الوشم المُسيء. وسرعان ما بدأ سجناء سابقون آخرون يطلبون الشيء نفسه. وبعد وقتٍ قصير، صار هناك ثلاثون طبيبًا مُتطوعًا يستعملون جهازَي ليزر لإزالة نحو أربعين ألف وشم في السنة.

كان من السهل على هؤلاء الفتيان أن يجدوا طريقهم إلى العصابات. أمّا الفتياتُ فطريقٌ مُظلم آخر. فتكاد تكون جميعهنّ ضحايا اعتداء جنسي، وكثيراتٍ منهنّ أيضًا ضحايا عنفٍ جسديٍّ وإهمالٍ إرامي. انضمّ عددٌ من المُعالجين النفسيين إلى الجهود، ثم تزايد العدد مع تراجع الوصم الاجتماعي لطلب المساعدة لدى الجنسين. والآن يقدّم أربعون مُعالجًا وأطبّاء نفسيّين مُرخّصون، مُنتقون بعناية، الدّعم إمّا في المكتب الرئيسي أو في عياداتهم القريبة. وهناك أيضًا مدرسة ثانوية في المقر القديم.

يقول بويل: «لو قلنا إنّ هؤلاء الصبية صعبُ تعليمهم، لَكُنَّا مُخطئين تمامًا. إنَّهم مُستحيلون.» ثم تدمع عيناه: «لقد خرَّجنا للتو 37 طالبًا. سبعةٌ وثلاثون خريجًا من الثانوية.» ولَمَّا سألناه كيف حدث ذلك، قال: «لأنَّ كلَّ واحدٍ من هؤلاء المُعلِّمين يَهْتَمُّ. هذا كلُّ ما في الأمر. إنهم يَهْتَمُّون، والصبيةُ يتعلَّمون حين يَجِدُون أخيرًا مَنْ يَهْتَمُّ بهم.»

ما بناه بويل هو «مجتمع» في مكانٍ لم يَكُن فيه مجتمع. «لا تستطيع إقناع الناس بالكلام فقط بأنَّ العصابة مكانٌ فارغ. عليك أن تُتيح لهم أن يَعيشوا في مجتمعٍ يَهْتَمُّ بهم فعلاً، عندها فقط سيرون الفارق.»

كُنَّا في مكتبه: ثلاثُ جدرانٍ مُغطَّاةٍ بالصور والرُّسوم، وجدارٌ زجاجيٌّ من الأرض إلى السقف يُطلُّ على ردهة «هوم بوي إندستريز». المكان حديثٌ مفتوحُ التصميم، أرضياتٌ إسمنتيةٌ، أناسٌ يملؤون استمارات الوظائف، وآخرون يصعدون الدَّرَج إلى المكاتب، وإلى جانبهم المخبز ومُتجر الهدايا، والكلُّ ينتظرون لقاءً بويل. وكلَّ دقيقتين يُشير بويل من فوق رؤوسنا إلى شخصٍ في غرفة الانتظار مُجربًا «فَرْزًا صامتًا» للطلبات المتدفقة، بينما يوجِّل المكالمات الهاتفية لدقائق. يدخلُ أكثرُ من شابٍّ بأدبٍ يطلبون منه المفاتيح: فمواقف السيارات القريبة تُحدِّد الوقوف بساعتين فقط، ويريدون نقلَ سيارته قبل أن تُخالفها الشرطة.

وفي لحظةٍ ما قاطع لقاءنا لأمرٍ يلزمه التدخُّلُ الفوري. وخلال تلك الدقائق الأربع رأينا فنَّه المصقول في «التفاوض الابتكاري» يعمل أماننا. دخل شابٌ وقتاة. رَحَّب بهما بويل، ونهض من مكتبه واقترب. بدا أنَّ الشابَّ يُعاني مشكلةً طبيَّةً مُستمرةً، وأنَّ زملاءه يضغطون عليه ليذهب إلى المستشفى للفحص. رَتَّبوا كلَّ شيء، لكنَّه لا يريد الذهاب قبل الثامنة مساءً، أي إنَّه على الأرجح لن يذهب أصلاً. لديه تاريخٌ عائلي جعله يخاف الإبرَ والأطباءَ والمستشفيات. يعتقد أنَّه إذا ذهب هناك فسيموت. بدأ بويل الحديث: «أفهم أنَّك لا تُريد الذهاب إلى المستشفى قبل الثامنة. هل تستطيع أن تُخبرني لماذا؟»

خفض الشابُّ رأسه وقال: «أنا في العمل. لا أريد أن أترك العمل.» قال بويل بهدوء: «اسمع.» فرفع الشابُّ نظره. «أنا مديرك، وأقول لك إنّ هذا هو عملُك اليوم. أنا أدفع لك لتكون عاملاً سليماً مُنتجاً، وهذا هو أهمُّ عملٍ لك اليوم.»

تركه بويل دقيقةً ليستوعب الكلام، ثم التفتَ إلى الشابة: «هل تستطيعين قيادته إلى هناك والبقاء معه؟» فأومأت برأسها. عندها أمسك بويل كتفَي الشابِّ برفق، ونظر في عينيه مباشرةً وقال: «يا بُنَيَّ، الشيء الوحيد الذي يجب أن تخشاه هو ألا تُعالج هذه المشكلة. وأنا أعلم أنَّك قويٌّ بما يكفي لتفعل ذلك.» كان الشابُّ يُقاوم انفعالاته، فعاد بويل إلى الشابة: «ستبقين معه حتى ينتهي كلُّ شيء، صحيح؟» فأجابت بحماسة: نعم.

قال بويل: «هي قادرةٌ على أن تُقلِّك وتبقى معك مهما احتاج الأمر. ونحن محظوظون بوجودها في فريقنا. إذن، هل يمكنك الذهاب الآن؟»

هَزَّ الشابُّ رأسه موافقاً. ثم دارت دقيقةٌ أخرى للحديث عن بطاقات التأمين، وغادر الاثنان الغرفة.

عاد بويل إلى مكتبه وقال مبتسمًا: «أراهن أنكما ظننتما أنها مُعالجته الاجتماعية، أليس كذلك؟» فأومأنا. قال: «لا، إنها فقط نعمل في غرفة تسجيل الدوام. لقد لاحظت المشكلة وكانت تُلح عليه أن يُعالجها.»

إذا حللنا هذا الحوار نرى كثيرًا من عناصر «التفاوض الابتكاري»، وجرعة كبيرة من الطريقة التي يبني بها بويل علاقات هذا المجتمع.

أولاً، أسلوب الحديث: بدأ بويل بتأطير القرار في «قطعة صغيرة» يستطيع الشاب التعامل معها: «أفهم أنك لا تريد الذهاب إلى المستشفى قبل الثامنة.» لم يكن صدامًا، ولم يُلمح لفظيًا إلى الماضي أو إلى مخاوف الشاب. انتقل السؤال من «هل سيتلقى العلاج؟» إلى «متى؟». ثم تراجع خطوة للوراء وأعطى الشاب مساحة الكلام، وأصغى جيدًا لجوابه. لعب الشاب هنا دورًا مهمًا بوصفه شخصًا بالغًا قد تكون لديه أسباب وجيهة لتأجيل الذهاب إلى الثامنة.

بعد ذلك أزال بويل الاعتراض بعقلانية: «أنا مديرك، وأقول لك إن هذا هو عملك اليوم.» وقدم له سببًا للموافقة: «أنا أدفع لك لتكون عاملًا سليمًا مُنتجًا.» وهكذا صار ذهابه إلى المستشفى جزءًا من أداء عمله.

ثم منح بويل قليلًا من الوقت ليستوعب هذه الزاوية المختلفة. وطلب «شراء التزام» من الشابة، مُجنّدًا حليفًا ثالثًا: انظر، كلانا يريدك أن تفعل هذا. ومع ذلك أبقى للشاب خيارًا وفرصةً ليلتزم بالنتيجة: «هل يمكنك الذهاب الآن؟»

يكافئ بويل الشاب على هذا الاختيار، وفي الوقت نفسه يضع ثقته في الشابة لتعنتي به. وبحلول لحظة خروج الشائنين، يكون كلٌ منهما قد صار جزءًا آمنًا من المجتمع، ويعلم كلاهما أن له دورًا أكبر فيه. فبشفائهما بعضهما بعضًا، يُقويان الكل.

إنّك الشابة، كانت النتيجة غير المتوقعة أكبر بكثير مما تَحَيَّلْتَ. كثيرًا ما يبدأ الموظفون الجدد في مؤسسة «هومبوي إندستريز» بالوظيفة التي تشغلها. والتأكد من أن الناس يُثَبِّتون حضورهم وانصرافهم على ساعة الدوام لا يحتاج إلى مهارة كبيرة، لكنّه يُتيح لكلّ موظفٍ حاليٍّ فرصة التعرف إلى الأحدث التحاقًا، بحيث يكون الوافدون الجدد قد كَوَّنوا صداقاتٍ وعرفوا زملاءهم حين ينخرطون في بنية قوة العمل. لقد انتقلت الآن من «وافدة جديدة» إلى «عضو محوري في المجتمع».

نشيرُ إلى تفصيلة واحدة فأتت بويل نفسه. تلك اللحظة حين أمسك كتفي الشاب وناداه «يا بُني».

يهزُّ بويل كتفيه قائلاً: «إنه فتى بلا أب.»

ثمة دروس كثيرة عن «التفاوض الابتكاري» في حكاية الأب بويل. سرعته التفاوض الفعال. جمال بناء العلاقات الطويلة الأمد. الالتزام العاطفي. ارتجاله وتبديله السريع للأدوار من صاحب عملٍ إلى صورة الأب. لكن الأب بويل يُبرهن أهميته «تصميم الأنظمة» بطريقتين مختلفتين ودقيقتين.

تصميم الأنظمة: البعد الثالث

في مقال «التفاوض ثلاثي الأبعاد» في «هارفارد بزنس ريفيو»، راجع ديفيد لاكس وجيمس سبينيس⁴⁶ مئات جولات التفاوض ووجدوا أنَّ معظم المفاوضين لا يولون الاهتمام إلا للبعدين اثنين من العمل: تكتيكات التفاوض وتصميم الصفقة (أي ما ينتهي مدوّنًا في العقد). أمّا «البعد الأهم» فغالبًا ما يُهمل، وهو تصميم نظام التفاوض نفسه.

فكّر في قصة «هومبوي». كان هدف الأب غريغوري بويل الأوّل أن يوقّف القتل في رعيّته. جرّب طريق «مفاوضات السلام»، ولم ينجح. عندها وسّع أفق الحوار بإدخال طرفٍ ثالث إلى المشهد: أصحاب عملٍ مُحتملون.

وبحسب لاكس وسبينيس، فإن «المفاوضين ثلاثيي الأبعاد» يُعيدون تشكيل نطاق اللعبة وتسلسلها لتحقيق النتيجة المرجوة. إنهم يتحرّكون بروح رياديّة «خارج الطاولة»، فيضمنون الوصول إلى الأطراف الصحيحة، بالترتيب الصحيح، لمعالجة القضايا الصحيحة، بالوسائل الصحيحة، في الوقت الصحيح، وتحت توقّعاتٍ صحيحة، ومع تحديدٍ سليمٍ لخيارات «عدم الاتفاق».

وقد فعل الأب بويل كلّ ذلك حرفيًا: أطلق ريادة أعمالٍ ناجحة في نحو ستّ صناعات. واستقطب إلى معركته ضدّ العنف شبكةً واسعة: موظفين، ومتبرّعين، وموردين، وزبائن، وأطباء إزالة الوشوم، ومطارَ لوس أنجلِس الدولي، ومعالجين نفسيين، ومعلّمي ثانويات، ومتطوعين، ومُفرّجًا عنهم من الرجال والنساء، وأفرادًا مُحتملين من العصابات. لقد جمعَ مجتمعًا كاملاً يعمل من أجل السلام، في برهانٍ جديدٍ على أن «لا شيء يوقّف الرصاصة مثل وظيفة».

على مستوى آخر، يُجسّد الأب بويل مبادئ تصميم الأنظمة بصورة ملموسة في مكتبه. زرنا مكاتبَ كثيرٍ من المديرين التنفيذيين عبر السنين، وكثيرٍ منهم يزعم سياسة «الباب المفتوح». وكان بيل غيتس المثال الأشهر لرجلٍ بلا باب، بل مقصورة فحسب. لكن تصميم مكتب الأب بويل متفرّد ومفصّل على أهدافه. يمكنك أن تُسمّيه «حوض أسماك». لكنك ستستأسل: من السمكة هنا، هو أم جماعته؟

يستطيع أن يجلس خلف مكتبه ويُجري مقابلةً وفي الوقت نفسه يراقب «عصابته» فوق أكتاف المُحرّرين. يحكم على الأمزجة والانفعالات من الحركات وتعابير الوجوه في الخارج. يقطع الاجتماع ليعتني بشخصٍ آخر بحسب الحاجة لا بحسب المكانة. وبوسع جماعته أن تُشاهد كدَحّه المتساوي حتى وقتٍ متأخّر من الليل، فيكون قدوةً للمؤسسة كلّها.

ولو سألنا الأب بويل: هل خطّطت لهذا كلّهُ؟ لربما قال: «لا، لقد ربّبت الله الأمر هكذا». أو ربما قال: «كلا، ولا شيء من هذا مهمٌ حقًا. المهمُّ ببساطة هو تلك الـ "معاضدة التامة" في عملنا المشترك.» وربما يكون مُحقًا.

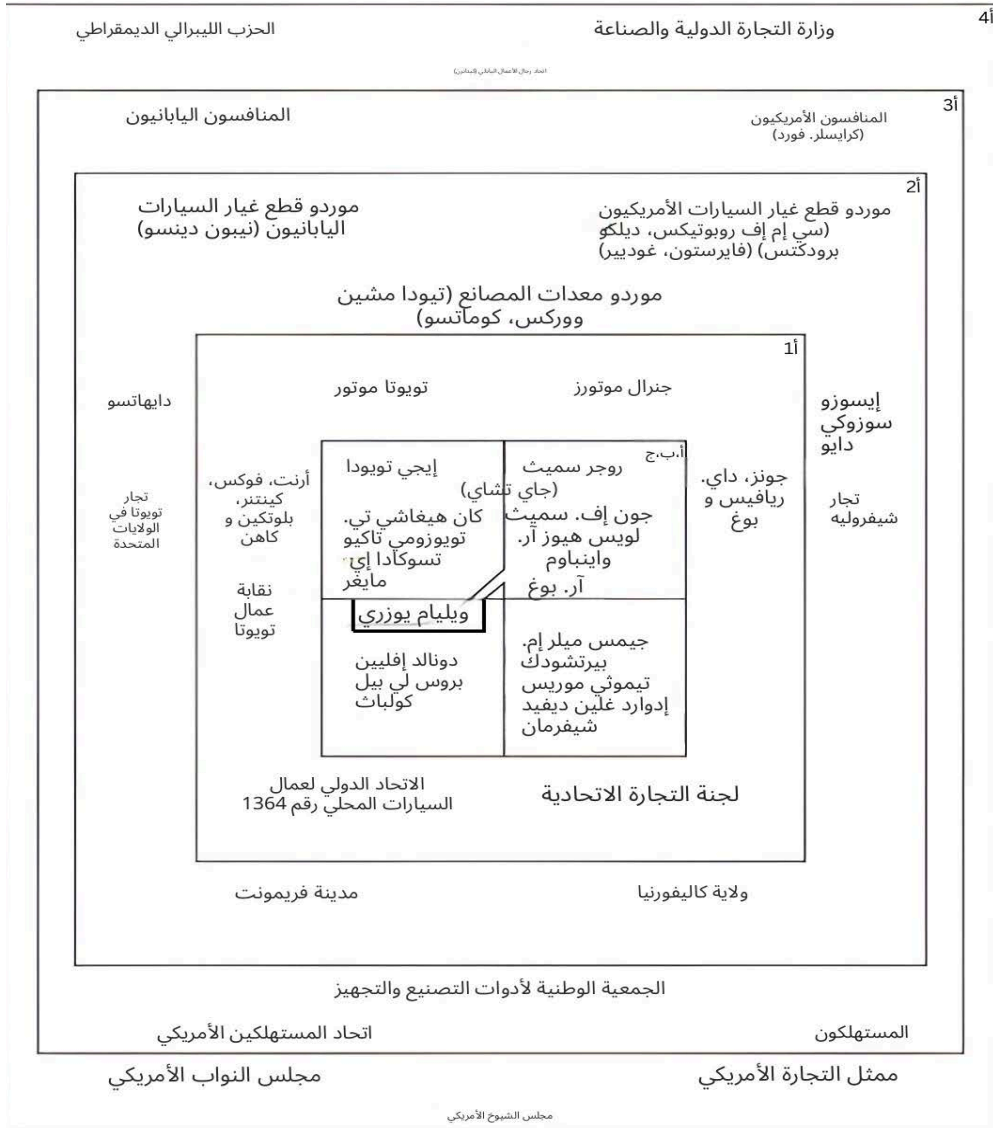
⁴⁶ ديفيد أ. لاكس وجيمس ك. سبينيس، *D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most-3 Important Deals*، بوسطن: دار نشر كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2006؛ ولاكس وسبينيس، "D Negotiations: Playing the-3 Whole Game"، *Harvard Business Review*، نوفمبر 2003، ص 1-8.

تصميم الأنظمة والتفاوض الابتكاري

في أواخر ستينيات القرن العشرين، كان جون طالبًا جامعيًا يُوصَل الخضار والفواكه في منطقة خليج سان فرانسيسكو. وكان من محطاته مقصف المصنع الجديد آنذاك لتجميع سيارات شركة جنرال موتورز في مدينة فريمونت بولاية كاليفورنيا. كان المصنع بحجم ثمانية وثمانين ملعب كرة قدم. واليوم يحتضن تعاونًا بين تسلا موتورز وتويوتا.

ومن عام 1984 إلى عام 2010 كان هذا المصنع مقر واحد من أنجح المشاريع المشتركة الدولية في التاريخ. فقد كانت منشأة «نمي» NUMMI اختصارًا لـ New United Motor Manufacturing, Inc. مملوكةً بالاشتراك بين جنرال موتورز وتويوتا، وهما مُنافسان عالميان شرسان. كانت دافعية جنرال موتورز هي تعلّم أساليب «التصنيع الرشيق» اليابانية، بينما احتاجت تويوتا إلى موطئ قدمٍ تصنيعيٍّ داخل الولايات المتحدة مع اقتراب فرض عقوبات تجارية من واشنطن الغاضبة. وعلى امتداد ربع قرنٍ حصد المشروع جوائز عديدة في التصنيع والتصميم المشتركين، فيما أنتجت الشركتان سياراتٍ بكلا العلامتين، ومنها «شفروليه نوبا» و«تويوتا كورولا».

كتب ستيفن وايس، الذي يعمل الآن في كلية شولك للأعمال في تورونتو، ربما أدق دراسة حالة أنجزت حول تفاوض تجاريٍّ دوليٍّ كبير، وذلك عن مفاوضات جنرال موتورز وتويوتا لتأسيس مصنع «نمي» NUMMI انظر العرض 5.1. يضع المربع المركزي في العرض «الفاعلين» الرئيسيين في التفاوض، بينما يسرد وايس في المربعات الخارجية طيفًا واسعًا من «الجمهور» أو أصحاب المصلحة. وفي هذه الحالة، قدّم أيضًا قائمةً بالاجتماعات المهمة بين الفاعلين، ووصف مسار المفاوضات بتفصيلٍ معقول. لاحظ أنّه منح الفضل لـ «جاي تشاي» Jay Chai الذي أدّى دور المُيسّر، أو باليابانية «تشوكاي-شا». أمّا بقية التفاصيل فليست جوهرية هنا؛ المهمّ هو طريقة تمثيل عملية التفاوض. إنّه جهدٌ مبكّر لوصف «تصميم الأنظمة».



المَلحق 5.1: الفاعلون والجماهير في مفاوضات جنرال موتورز وتويوتا.

ملاحظات: اقترح إيان وايز هذا الهيكل.

المستطيلات الأكبر حجمًا (على هيئة حلقات) تُمثل درجاتٍ متناقصةً من الانخراط:

1. الفاعلون الأساسيون.
2. التوابع وأعضاء الشبكة والجماهير الداعمة.
3. فاعلو الصناعة والسوق «المنافسون».
4. الفاعلون البيئيون/السياسيون.

تُشير الحروف إلى مستويات التحليل السلوكي:

أ) منظمات.

ب) مجموعات.

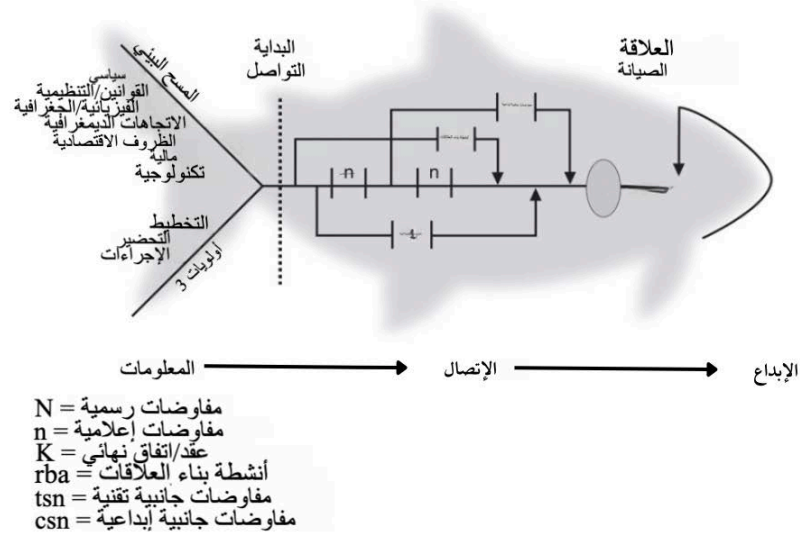
ج) أفراد.

باستثناء لجنة التجارة الفيدرالية FTC، تحتوي الخانتان 1ب و 1ج على فِرَق التفاوض مع استبعاد الرؤساء التنفيذيين تويوتا وسميث، وكذلك اللاعبين الأفراد الرئيسيين.

المصدر: ستيفن وايز، «إنشاء مشروع مشترك بين GM/Toyota: حالة مفاوضات معقدة»، *Columbia Journal of World Business* (صيف 1987): ص. 23-35.

خريطة وايز لمفاوضات مصنع NUMMI تقدّم نوعاً من «الخريطة» التي يمكن أن يطبّق عليها ديفيد لأكس وجيمس سبينيس فكرة «حملة التفاوض». وهذه، كما يقولان، قد تستغرق أشهراً أو حتى سنوات، وتشمل تحديد الأطراف ذات الصلة وتجميعهم في جبهات، ثم تحديد ما إذا كان يمكن دمج هذه الجبهات، ووضع ترتيبٍ للتعامل مع كل جبهة على حدة، وتقدير مقدار المعلومات التي ينبغي مشاركتها بين الأطراف ومع الخصوم أيضاً⁴⁷. وبالطبع لا نُحبّ استعمالهما لمعجمٍ عسكريٍّ تنافسيٍّ في الشرح، لكننا نُقدّر الإطار الإرشادي الذي يقدّمانه للتخطيط للمفاوضات المعقدة ذات الصفقات الضخمة.

⁴⁷ ديفيد أ. لأكس وجيمس ك. سبينيس، «Harvard Business Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations»، *Review*، نوفمبر/تشرين الثاني 2012، ص 92-100.



الشكل 5.2. عملية المفاوضات العالمية

في كتاب ويليام وجون السابق، التفاوض العالمي: القواعد الجديدة، يصف المؤلفان نموذجًا مختلفًا لتصميم الأنظمة انظر الشكل 5.2: «بروتوكول أو خارطة طريق للمفاوضات العالمية... الاستخدام الموحد للمعرفة والاتصال والإبداع لبناء ترتيبات تجارية تُحقق الازدهار المتبادل حول العالم.» ويُشبَّهان مخطَّط هذه العملية بهيكل سمكة.

تُحدَّد صورة «السمكة» المجالات الرئيسية للبحث والإعداد والتخطيط والإجراءات. وهي ترسم الجدول الزمني الحاسم ونقطة الاتصال الأولى. ثم تميّز بين المفاوضات الجانبية الرسمية وغير الرسمية، والثقافية والتقنية، أثناء النّقدّم نحو العقد. وأخيرًا تمتدُّ إلى المستقبل عبر صيانة العلاقة.

تقدّم السمكة للمفاوض المبتدئ المراحل والقضايا المختلفة في المفاوضات العالمية، وتُنظّم المهامّ متعددة التخصصات في وحدات عمل قابلة للإدارة. ومع ذلك فإن مخطط السمكة يُظهر طرفين فقط في التفاوض ويتجاهل الأطراف الثالثة والجماهير الأخرى.

حاول أن تتخيّل استخدام هذه المخططات لتحليل عمليات التفاوض في «هومبوي». يا ساتر. سنتطير الصناديق والسهام في كل اتجاه. لا توجد طريقة لالتقاط البنية والعمليات في رسم ثنائي الأبعاد. التشبيه الأنسب ربما يكون «سحابة معلومات» ثلاثية الأبعاد بمدخل مفتوح للجميع. أو لنقل «نظامًا شمسيًا»: شمس مركزية هي «العلاقة الأساسية»، تدور حولها كواكب وأقمار هي «الأصول» ذات المدارات المتقاطعة، تجمعها جاذبية متبادلة تشدّ النظام الثلاثي الأبعاد معًا. اعتبر الأب بويل و«أبناءه» تلك العلاقة

الأساسية التي تجذب أصولاً أخرى: أشخاصاً أفكارهم وأوقاتهم وجهودهم، موارد رأسمالية كالنفود والعقار وقيمة العلامة، والقيمة الرقيقة التي لا تُقاس للمجتمع و«التعاقد التام». وكما في النظام الشمسي، فإن «التفاوض الابتكاري» أنظمة مفتوحة تشجع أيضاً على التدفق من مصادر خارجية. الكون لا نهائي.

وبما أنّ أيّ مخططٍ ثنائي الأبعاد يعجز عن وصف العمليات المعقّدة للتفاوض الابتكاري وصفاً كافياً، فسنعرض العناصر وحسب، ونَدْعُ لك تركيبها في تصاميم أنظمتك الفريدة.

كيف يُحسّن التصميم تدفق المعرفة

المفتاح في «التفاوض الابتكاري» هو أن تتعلّم أكبر قدر ممكن عن الطرف الآخر. أشخاص بعينهم، وعلاقات شخصية معيّنة، وأماكن اللقاء، وأوقاته، وقنوات التواصل، قد تُنشّط اتصالات صادقة وتفتح مجاري معرفة غنيّة. وأمور أخرى قد تُعطّل التواصل المفتوح وتحبس تلك المعرفة. ومهمّتك أن تزيد هذه التدفقات إلى أقصى حد.

قبل عدّة سنوات، وأثناء أحد برامجنا للشركات في شركة بوينغ، اكتشفنا أنّ المهندسين في المجموعة بدأوا أصلاً «برسمون مخطّطاً» لعملية التفاوض بالطريقة التي يألّفونها هم: مخطّط «غانت» الزمني. كان التفاوض القادم مع مورّد قطع لهيكل ذيل طائرة، وقد تضمّن المخطّط كلّ خطوةٍ بدرجةٍ لافتة من التفصيل والرقّي. شجّعنا المهندسين، ثم طلبنا منهم أن يُدرجوا عوامل ومتغيّرات لا يسهل قياسها. عندها بدأت الإجراءات تتفكّك سريعاً؛ فالقوى غير المتوقّعة لا تظهر في مخطّط إدارة مشروع مُحكّم مُعاد البناء.

هنا التقى علم التفاوض بفنّه لأول مرة. أدرك المهندسون أنّ المورّد يريد سعراً جيّداً، لكنه يريد أيضاً «أشياء أخرى»: علاقةً طويلة الأمد مع بوينغ، وإمكانية تزويد منتجاتٍ أخرى، وتوصيات وإحالات إلى أقسامٍ أخرى داخل بوينغ. لم تكن هذه العوامل تنسجم جيّداً مع تحليل الكلفة والمنفعة الأولي.

الخطوة التالية هي تهيئة عملية التفاوض لتعظيم تدفق المعرفة. ومع أنّ بعض هذه العوامل قد يبدو بسيطاً، فهي جميعاً مفاتيح لتصميم ناجح للنّظم:

1. عدّد الأطراف.
2. عدّد المشاركين الأفراد.
3. الجمهور المتابعون للتفاوض، مثل وسائل الإعلام وغيرها.
4. قنوات الاتصال.

وفي الفصل الثامن سنناقش ثلاثة عوامل أخرى: المكان، والحيز/البيئة، وإيقاع التفاوض. وعادةً تُحدّد العوامل السبعة كلها قبل بدء المفاوضات الرسمية، وأيّ عاملٍ واحدٍ منها قد يصنّع الفارق بين النجاح والفشل.

عدد الأطراف

في كثيرٍ من المفاوضات، يتجاوز عدد الأطراف شركتين اثنتين. فإلى جانب البائع والمشتري، يوجد في العادة مورّدون آخرون، وشركات هندسية استشارية، ومصارف، وشركات تجارة، ومسؤولون حكوميون. وبوجه عام، كلّما زاد عدد الأطراف اتّسعت فرص الوصول إلى حلولٍ مبتكرة، لكن ازدادت معها درجة التعقيد وصعوبة إدارة التفاوض. وللأسف، كثيرًا ما يدفعنا نفاذ صبرنا، نحن الأميركيين، إلى محاولة جمع الجميع سريعًا و"طرق" اتفاقٍ على عجل. وغالبًا ما ينتهي هذا المسار إلى الإحباط.

بدلاً من ذلك، نوصي بأن تقتصر الجلسات الأولى على أقلّ عددٍ ممكن من الأطراف، وربما على ممثلي الشركتين الأساسيتين فقط. وإذا كان لا بدّ من إشراك طرفٍ ثالث منذ البداية، فقد ننصح باتّباع أسلوبٍ يشبه "الضغط المنظم"؛ أي لقاء كلّ طرفٍ على حدة قبل جمعهم معًا. ففي كتاب *Dolphins and Sharks* يلاحظ بيتر شيكيرف نهجًا مختلفًا لممارسة الضغط في روسيا: بدل الاجتماع بالجميع منفصلين، تُبنى "تحالفات متراكمة". تلتقي طرفًا واحدًا، فإذا اتفقتما، تستدعيان طرفًا ثالثًا. وإذا اتفق الثلاثة، يدعو الثلاثة طرفًا رابعًا، وهكذا.

بعد أن تتوصّل أنت وشركاؤك إلى اتفاق، أي بعد الوصول إلى «نعم»، نوصي بخطوةٍ إضافيةٍ يشارك فيها الجميع. الفكرة هنا هي تعظيم الجانب الابتكاري في اتفاق الأعمال عبر تجاوز مجرّد «الحصول على نعم». في هذا الاجتماع الختامي ينبغي أن تكون الأسئلة المحوريّة: «هل هناك طريقةٌ لتحسين هذه العلاقة بما ينفع الجميع؟ وبوجه خاصّ، هل ثمة أمرٌ لم نضعه في الحُساب؟» وكلّما ازداد عدد الأطراف المشاركة ازدادت الأفكار الجديدة التي يمكن توليدها.

عدد المشاركين الأفراد

في المفاوضات غالباً ما يكون الأميركيون أقلّ عدداً، وهذا قد يكون عيباً خطيراً. من الضروري معرفة مَنْ سيحضر من الطرف الآخر، ثم ترتيب فريقك تبعاً لذلك. لا تتردد في إشراك أعضاء إضافيين، بما فيهم الخبراء الماليون أو الفنيون. قد يكون ما تدفعه لهم استثماراً حكيماً.

الجماهير المؤثرة

في أي صفقة قد توجد جماهير متعددة تؤثر في النتائج. شركة موانئ دبي العالمية مثال واضح. بعد أحداث 11 سبتمبر وما تبعها من ردود فعل سلبية من الأميركيين تجاه دول الشرق الأوسط، تقدمت هذه الشركة المملوكة لدبي بعرض للاستحواذ على عمليات في عدة موانئ أمريكية. تأمل جماهيرها المؤثرة:

1. خطّابو الاستحواذ والمنافسون، حتى شركات صينية.
2. هيئات حكومية: لجنة التجارة الفيدرالية المختصة بمكافحة الاحتكار، والكونغرس فيما يخص الحديث عن حواجز التجارة، ووزارة الخارجية، ووزارة التجارة، ومكتب الممثل التجاري للولايات المتحدة، إضافةً إلى جهات أمنية متنوعة.
3. المتبرعون للرئيس جورج بوش.
4. الرأي العام الأمريكي.
5. نقابات عمال الموانئ.
6. شركات شرق أوسطية أخرى تدرس استحواذات داخل الولايات المتحدة.

والآن تخيل كيف كان يمكن للشركة أن توجّه هذه الجماهير المختلفة لصالحها. لكل جماعة مصلحة في كيفية سير محادثات موانئ دبي العالمية، وقد جرى التأثير في بعضهم عبر تسريبات انتقائية للمعلومات. ومع ذلك، انتهى الأمر بأن تعاون أعضاء الحزب الديمقراطي في الكونغرس مع غضب الرأي العام الأمريكي على إفشال الصفقة رغم تهديد الرئيس بوش باستخدام حق النقض.

اعتُبر مثلاً شركة «تيلينور» النرويجية للهاتف المحمول، التي اتّهمت شريكها الروسي «ألتيمو» بشراء تغطية صحفية أوكرانية لخلافتهما حول الأصول. ليست هذه المرة الأولى التي تُسرّب فيها معلومات عمداً إلى وسائل الإعلام للضغط على الطرف الآخر كي يوافق على شروط مقترح ما. فمن الصعب على الطرف المقابل أن يقول «لا» لاتّفاقٍ أعلن للناس سلفاً. ومع ذلك فهذه مناورَةٌ محفوفة بالمخاطر، إذ كثيراً ما تُفضي إلى انعدام الثقة وانهيار مسار التفاوض. ومحاولة التأثير في المفاوضات عبر تسريب المعلومات إلى صحافة أجنبية (أي أمريكيون في بلدٍ أجنبي أو العكس) أخطرُ وأشدُّ مجازفة.

وغالباً ما يُحاول العملاء أو الشركاء الدوليون توجيه «الجماهير» لصالحهم، ولا سيّما جمهورهم المحلي، بما فيه الحكومات المحلية. وقد تستطيع أنت أيضاً فعل الشيء نفسه، خصوصاً حين تتصوّر بعض تلك الجماهير شركاء محتملين.

قنوات التواصل

يمكنك التواصل عبر قنواتٍ لا تُحصى: لقاءات وجهاً لوجه، أو عبر وسيط، أو عبر الصحافة، أو بالهاتف، أو المكالمات الجماعية، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني، أو التراسل الفوري، أو الرسائل النصية، أو المؤتمرات الهاتفية، أو الاجتماعات المرئية، أو سكايب، أو تويتر، أو فاين، أو يوتيوب، أو إنستغرام، وغير ذلك كثير ممّا قد لا يكون قد اخترع بعد. وبصعب تخيل كيف ستتطوّر تقنيات الاتصال مع اتّساع نطاق نقل البيانات. فأنظمة «الحضور عن بُعد» بتقنية التلفاز عالي الدقة التي تكلف اليوم نحو 400 ألف دولار قد تُستبدل لاحقاً بحلولٍ أكثر إقناعاً تُحاكي الواقع محاكاةً شبه تامة.

صندوق جانبي 5.1: إطعام الوحش

عندما كانت القائدة «دي» - هكذا كان أفرادها ينادونها - تتوجّه إلى موقع التفاوض في قاعدة كامب بندلتون، استخدمت أسلوباً كثيراً ما يُهمَل: قوّة الإعلام.

في هذه الحالة، شمل الإعلام الصحافّة نفسها، والمراسلة المحليّة المحبّبة ذات الموقف العدائي ومصوّر ها الهجومي. توقّفت القائدة للحديث معهما، أجابت عن جميع أسئلتهما، وتعمّدت أن تزوّدتهما بمعلومات تُظهر مشاة البحرية في صورة «القادمين للمساعدة»، وتُبرز المشاركين المحليين بوصفهم أشخاصاً غاية في الأهميّة تُحترم آراؤهم.

كما استفادت من الشبكة غير الرسميّة، فتحدّثت إلى من اعترضوا طريقها ممّن يُحتمل أنهم قادة في جماعاتهم المحليّة الصغيرة. وكانت تحفظ جيّداً القاعدة التي علّمها إياها أحد ضباطها:

«الإعلام وحشٌ. لا بدّ أن تُطعمه فتاتاً من المعلومات على فتراتٍ متقاربة، وإلا ظلّ جائعاً. وحينها سيفترسك.»

الحكمة الشائعة تقول إنّ الأفضل دائماً هو اللقاء وجهًا لوجه. ففيه تنفتح كلّ القنوات، اللفظيّة وغير اللفظيّة. يستطيع الناس أن يلمسوا، ويشمّوا، بل ويزنّوا بعضهم بعضاً أحياناً. التقبيلُ مقبولٌ في بعض الثقافات. يمكنك بسهولة قياس الانتباه والفهم من خلال تعابير الوجه و هيئات الجسد⁴⁸.

وينطبق هذا على نحوٍ خاصٍّ مع العملاء المنتمين إلى ثقافات تركز على العلاقات. أمّا القنوات الأخرى للاتصال التي قد تُستخدم في الولايات المتحدة فغالباً لا تكون فعّالة ولا مقبولة. فالمجتمع الياباني، مثلاً، يقوم على تواصلٍ شبه متواصلٍ وجهًا لوجه. كثيرٌ من المعلومات المهمّة التي تُنقل على نحوٍ بالغ الدقّة لا يمكن نقلها في رسالة أو مذكرة أو فاكس أو بريد إلكتروني أو اتصالٍ هاتفي أو حتى عبر مؤتمرات الفيديو. كما أنّ الاتصالات المكتوبة تترك سجلاً للتفاعلات، وقد لا يكون ذلك مناسباً في بعض الظروف. وفوق ذلك، يصعبُ على المفاوضين اليابانيين قول «لا» في المواقف الوجيهة؛ إذ إنّ الضغوط الاجتماعيّة والانسجام بين الأشخاص يمنعان الردود السلبيّة، وهذه الضغوط أضعفُ كثيراً عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني.

ومع ذلك، فهناك مزايا واضحة للتواصل الإلكتروني. فالمعلومات قد تتدفّق بسلاسة وراحة أكبر عبر الإنترنت. وإذا قارنت بين نصوص مفاوضات وجهيّة ونصوص مفاوضات جرت عبر البريد الإلكتروني، فستجد أنّ اللقاء المباشر قد يشهد سوء فهم، أو رسائل تُفقد، أو أخطاء في الاستقبال، أو تكراراً. كما أنّ الاستماع بانتباه أثناء تفكيرك في ما ستقوله تالياً أمرٌ صعب. أمّا البريد

⁴⁸ مذكرةٌ بحثيّة، «مواجهة الابتكار وجهًا لوجه»، 1 آذار/مارس 2013، متاحة على الإنترنت:

<http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEXFinalReport.pdf>

الإلكتروني فيمنحك وقتاً لتقرأ بعناية، بل ولتستشير الآخرين في رسائل محددة. ويتيح كذلك صوغ ردود متأنية. في الواقع يشبه البريد الإلكتروني الحديث أثناء لعبة الغولف: تتكلم عند نقطة الانطلاق، ثم وأنت تلاحق كراتك الطائشة في اتجاهات مختلفة، تجد وقتاً لتفكر ملياً بالمعلومات التي وصلتك وبردك المناسب.

ومن ذلك نستخلص درسين أساسيين:

1. اسأل عن تفضيلات قنوات التواصل.
2. صمم أنظمة اتصال تعظم تدفق المعرفة كي تبني الإبداع.

على الورق، لم يكن ذلك ممكناً

مثل الأب بويل، كان الهدف الأول لفريق الشؤون المدنية في سلاح مشاة البحرية الأمريكي (CAG) في أفغانستان هو إنقاذ الأرواح، سواء أرواح رفاقهم من المارينز أم أرواح «الصالحين» من السكان المحليين. لكن في أحيان كثيرة يجعل تسلسل السلطة وحدود الصلاحيات تنفيذ هذا الهدف أمراً عسيراً.

حوالي منتصف الطريق بين كابول وقندهار، الحرّ جسيم خالص. في مقاطعة ناوا بولاية أفغانستان يبلغ متوسط الحرارة في تموز نحو 103 فهرنهايت. تنمو خشخاش الأفيون جيداً مع الحرّ إذا وجدت الريّ من نهر هلمند. وكذلك فعلت طالبان حتى عام 2009 حين نفذت قوات مشاة البحرية الأميركية عملية «ضربة السيف» ثم «التدفق». بحلول 2010 صارت ناوا ملصق الدعاية للنجاح العسكري في تلك الحرب الملعونة. كانت جزيرة أمان تحيط بها مناطق خطرة يسيطر عليها طالبان.

هل تتذكّر عمر الشريف وهو يطلق النار على سارق ماء في فيلم «لورنس العرب»؟ هذا الفعل مفهوم تماماً لأهالي ناوا. في مكان الماء فيه حياة، تصير أزياء التمويه البنية لمشاة البحرية مطابقة تماماً للبيئة القاحلة.

رغم نجاحات ناوا منذ «التدفق»، بقيت مشكلة «البدو الصحراويين» قائمة إن أراد القضاء ضمان ازدهار مستقبل. على ضفاف نهر هلمند كانت المجتمعات مستقرة وأمنة وخالية من العناصر المتمردة، وتمتعت باقتصاد نام. أما على بُعد أربعة أميال غرب النهر، حيث لم تعد الحقول تُروى بسهولة من المياه الجارية، فكان يعيش أهالي منطقة شوشوراك المهمشون، ويُشار إليهم محلياً بـ«الناس الصحراويين» قياساً على المناطق الأكثر خُصرة. وبسبب هذا التهميش كانت شوشوراك أرضاً خصبة لعدم الاستقرار، إذ استمرّ زرع الخشخاش هناك وكانت لديها قدرة كبيرة على تهديد استقرار ناوا الذي تحقق في السنوات الأخيرة. كان على كتيبة مشاة البحرية الأميركية المشرفة على القضاء أن تحلّ هذا المأزق إن أرادت حماية استقرار الناس الصحراويين. لكن شخّ الميزانيات الأميركية وترهل الموارد جعل الحلّ المدني خياراً صعباً.

الكابتن غريغ كورلي والكابتن أموري غالاييس من مشاة البحرية، نحيلان وسريعان وذكيان. بوصفهما ضابطي شؤون مدنية (CAG) كانت مهمتهما دعم مشاريع الأشغال العامة في ناوا، وكانا يتبعان للعقيد المسؤول عن أنشطة الشؤون المدنية كلها في المنطقة. هذا العقيد نفسه هو من كتب تقارير كفاءتهما، لكنه عيّنها عملياً للعمل مباشرةً مع قائد الكتيبة في قضاء ناوا. قائد الكتيبة لم تكن لديه سوى «الطلقات» في ترسانته، أمّا إضافة فريق الشؤون المدنية فوقرت «سلاحاً» آخر هو الأشغال العامة التي تولّد الصداقة.

وبما أنّ الماء شحيح، مال كورلي وغالاييس إلى تكتيك دفع تكاليف حفر بعض الآبار لكسب ودّ السكّان. وكان قائد الكتيبة متحمّساً لذلك. فقد صارت الآبار الخيار المفضّل لقادة الكتائب في ولاية هلمند ولمستشاري الشؤون المدنية على الأرض بسبب انخفاض تكلفتها ومحبوبة الفكرة لدى الأفغان.

لكن قيادة الشؤون المدنية في المقرّ أصدرت أمراً بوقف حفر الآبار في المنطقة. فقد أظهرت دراسات الفريق أنّ مياه هذه الآبار غالباً ما تكون رديئة النوعية إلى درجة أنّ السكان مع الوقت سيغضبون من وجودها أكثر من غيابها. إضافة إلى ذلك أحدثت الآبار اضطراباً في الاقتصاد المحلي، إذ قطعت الأرزاق عن أشخاص كانوا يكسبون قوتهم من جلب الماء وتوزيعه على القرى. وهذا قد يخلق شتّاناً عاطلين ساخطين قد يجدون سبباً للبحث عن عمل لدى جماعات التمرد. وكان هناك أيضاً سبب للاعتقاد بأن تلك الآبار قد تدعم إنتاج الأفيون أو تحفّض منسوب المياه الجوفية. ومع ذلك كانت الشيكات تُصرف من فريق الشؤون المدنية.

لم تكن الصورة أبسط على الجانب الأفغاني. فحفر بئر في مكان معيّن قد يثير العداوات بين القادة المحليين. ويستحق التكرار: الماء حياة، وبالتالي الماء سلطة، والسلطة مال. إن التحكم بالوصول إلى بئر بنّته الولايات المتحدة يعني تغييراً في النفوذ والتراتبية قد يؤثر في النظام الاجتماعي للقبائل.

في شوشوراك، درس كورلي وغالاييس بعناية موقع البئرين اللذين أصرّ عليهما قائد الكتيبة. كان خيار وضع بئر قرب مسجد وارداً على أساس أن القائد الديني لن يعارض. وخيار آخر هو قرب قاعدة الجيش الوطني الأفغاني (ANA) بوصفها أكثر القوى الأمنية نزاهة واحتراماً، وهذا يضمن التوزيع العادل والوصول الآمن للماء. لكن الأهالي المحليين ليسوا مثل «التركمان» الناطقين بالفارسية الذين يملأون رتب الجيش. وخيار ثالث كان الساحة المركزية للقرية التي يترأسها قائد قبلي عجوز له سجل ممتاز في التعامل مع مشاة البحرية الأميركية وخبرة في حلّ النزاعات، وقد كان قد وبّخ رجال الكتيبة مرةً بسبب سلوكهم في نقطة تفتيش.

كانت مشكلة فريق الشؤون المدنية هي إسقاط تصميم تفاوضي منطقي على «علبة ديدان» خطيرة. كان قائد الكتيبة قريباً نسبياً من شوشوراك، لكن «كامب لذرناك» ومقرّ الشؤون المدنية يبعدان أكثر من 50 ميلاً. لم تكن الاجتماعات الحضورية التي تشمل كل أطراف مشاة البحرية ممكنة. تحسّن هذا التواصل الصعب كثيراً حين نُقل الكابتن غالاييس للعمل مع طاقم الشؤون المدنية في «لذرناك».

لم تكن غرف الاجتماعات في مقر قيادة الكتيبة فخمة، لكنها على الأقل سمحت لك بأن تخلع درعك الواقى داخل «الأسلاك» كما يسميها المارينز أي داخل المناطق المحصنة. أما زيارة الأهالي فكانت قصة أخرى. فمجرد الوصول كان يعني التعرّض للخطر من قنّاصة وعبوات على الطريق. وصف الكابتن كورلي الأمر لنا قائلًا:

تصلُ إلى الاجتماع وسلاخُك بيدك ودرعُك الواقى عليك. يعملون على جدولٍ زمنيٍّ يخصّهم. عند بعضهم هواتفٌ محمولة، ولدى قلةٍ سيارات، والأغنياء يملكون تلفازاً، لكنّهم يحصدون القمح بالمنجل. لدى بعضهم كهرباء، غير أنّ الشمس هي التي تحدّد المواعيد في العموم. الطحن اليومي يشيخهم سريعاً؛ رجالٌ في الثلاثين شابت لحاهم. الأذكى بينهم، مثل حاكم القضية، يميلون غالباً إلى تأييد الأميركيين. لكنّهم يعرفون أنّ مكوثنا يتمّ على دفعات من ستة أشهر. ما إن تغادر فرقةً حتى تأتي أخرى وتسمع بكلّ الوعود التي قطعتها الفرقة السابقة. إنهم يعرفون جدولنا. هم بدانيون، لكن ليسوا أغبياء.

لم أكنبُ عليهم. قلْتُ لهم متى سنوقف المشاريع وماذا نفعل. لقد مرّوا بهذا مع الروس ويعرفون ما سنفعله. أكثرهم أرادوا رحيلنا، باستثناء الذين كنّا ندفع لهم الإيجار. كلُّ من كان بمنزلةٍ عاليةٍ تكفي ليتعامل معنا ثقافياً كان ذكياً بما يكفي ليدرك أننا لسنا باقين طويلاً. كنّا نتعامل مع الأفراد يومياً، لكنّنا على المستوى العام كنّا نحاولُ فكّ الارتباط. ومع ذلك رأونا أفضل مصدرٍ متاحٍ للأموال.

حضرنا «شورى» وهي كلمتهم لاجتماع البلدية. كنْتُ هناك مع مات دنكن، المسؤول السياسيّ المحليّ من وزارة الخارجية. كان الخبير المحليّ في شؤون الحوكمة، وهو وسابقوه سببٌ كبير في نجاح «نوى». كان رئيسُ مجلس المجتمع المنتخب محورَ المجموعة حتى دخلنا، فالتفت الجميع إلينا. وهذا بالضبط ما لا نريده؛ فلا مصلحة لأحد إذا صار الأميركيون مركزَ الحوكمة المحليّة. حاولتُ أن أوّدي دورَ الصحفيّ المراقب.

أرائكُ سبعينيّةٌ ذهبية تصطفّ على الجدران. الأرضيّة سجّادٌ صناعيٌّ عتيقٌ جدّاً وفوقه بساط. مكتبٌ عسكريّ، ناسٌ على الأرائكُ وآخرون جلوسٌ أرضاً متربّعون يشربون الشاي، ذبابٌ في كل مكان، بصقٌ على الأرض، حرارةٌ شديدة، ومصباحٌ واحد يتدلّى من السقف. نوافذٌ مكسورة، وإطلالةٌ على مجمّعٍ مسوّرٍ مجاور. لا نباتاتٍ مزروعة. أعشابٌ طويلة تنبت في الشقوق، والحدائق في الخارج تبدو للزينة فقط. بمنظورنا كان المنظر مقرّفاً تماماً.

الرجالُ الكبار يصلون أولاً إلى الاجتماعات فهم لا يعملون في الحقول، فيأخذون الأرائكُ ويجلسُ المتأخرون على الأرض. كان رئيسُ المجلس المحليّ يدير الجلسة، لكنّ «تربيل إتش» - وهو لقّبنا للحاج حمد الله هلمند، الشيخ الأكبر صاحب النفوذ الأكبر في البنية القبليّة غير الرسميّة - كان قد فوّض الشابّ بالمسؤوليّة. وإذا بدأ اثنان أو ثلاثة بالكلام صمت الجميع. كان مترجمانا المخصّصان شابّين من كابول تلقّيا دورةً مكثّفةً في الإنجليزيّة ثمّ عُيّنَا للعمل مع وحدات القوات البرية الأميركية. كوْنُهما «غرباء» كان يخلق أحياناً توتراً مع السكّان الذين يحمل كثيرٌ منهم ضغينةً عرقيّةً تجاههما.

ليس ذلك وصفة لمفاوضات طويلة، كما أن الحفاظ على تدفق المعلومات في مجلس الشورى لم يكن مهمة سهلة. لكن ذلك كان عمل النقيب كيرلي، وقد نجح فيه.

في النهاية شيدوا بنراً واحدة خارج قاعدة الدورية التابعة للبحرية الأميركية، كان من المقرر تسليمها إلى الجيش الوطني الأفغاني. جاء تمويل البئر من «برنامج الاستجابة الطارئة للقائد» CERP، وهو مصدر أموال مخصص للإنفاق السريع ذي الأثر المباشر. استهدف فريق الشؤون المدنية CAG بالتحديد شريحة المشاريع الصغيرة ذات الأثر السريع ضمن البرنامج، وهي المخصصة لأي مشروع تقل كلفته عن 5000 دولار. ما دامت كلفة البئر أقل من هذا السقف، يكون قائد الكتيبة هو صاحب سلطة الإقرار، لا عقيد الشؤون المدنية الذي عارض مشروع البئر. كما أتاحت أموال البرنامج صرفاً سريعاً بإجراءات مناقصة مبسطة. درس النقيب كيرلي عروض ثلاثة مقاولين، واختار واحداً بناءً على السعر والسمعة وعضويته في مجلس المجتمع المحلي، وكذلك لأنه كان ينفذ عقداً موازياً لبناء مدرسة.

أضاف الوضع الأمني الهش في شوشوراك مشكلة أخرى للفريق؛ إذ كان على العمال المحليين القادمين من «المنطقة الخضراء» في نوى أن يتحملوا مخاطرة كبيرة بالذهاب إلى تلك المنطقة النائية. لذلك لم يكن المقاولون الذين يعرفهم الفريق مستعدين للذهاب إلى شوشوراك إلا إذا دُفعت «علاوة أمان» مرتفعة تُعوّض الخطر، وقد تكفل المارينز بذلك.

اتجه النقيب كيرلي بعد ذلك إلى الحاكم مناف، حاكم منطقة نوى، الذي كان يراه إدارياً كفواً وفعالاً. كان الحاكم يعرف شركة من لشكر كاه، عاصمة ولاية هلمند، وافقت على حفر بئر واحدة في شوشوراك ضمن ميزانية 5000 دولار. لم يتمكن فريق الشؤون المدنية قط من الجزم بسبب قدرة هذه الشركة أو رغبتها في البناء بهذه الكلفة المتدنية. كانوا يشكون، ولكن دون تأكيد، في وجود صفقة جانبية يحصل بموجبها الحاكم على «عمولة» لقاء ترتيب الحماية. ومن الممكن أيضاً أن الشركة كانت مستعدة لتحمل قدر إضافي من المخاطرة وأن تُنجز هذا المشروع بسعر رخيص على أمل أن يُسند إليها الأميركيون عقوداً إضافية لاحقاً.

ولما تلقى المارينز دليلاً صورياً، وتأكيداً من مصدرين مستقلين، وأجروا زيارة تفقد، دُفعت مستحقات المقاول. أفاد مستشار الشؤون المدنية الذي خلف كيرلي بأن للبئر آثاراً مرغوبة: فقد أوفت بوعود قائد الكتيبة، وقدمت مياهًا صالحة للشرب للسكان، ومنحت الثقة والحافز لأهالي شوشوراك للمشاركة في الحكم المحلي. ورغم أن البئر حققت غاية المارينز، إلا أن النجاح لم يكن كاملاً لأن بعض الأهالي شكوا من أن الماء «غير عذب» كما كان خيراً الشؤون المدنية قد توقعوا.

في نهاية المطاف تحقق مقصد قائد الكتيبة، وهو توفير مصدر ماء جديد لشوشوراك. وأتاح ذلك للقوات كسب تأييد سياسي هناك، في مركز التوتر الأساسي بجنوب نوى. كما خدم الموقع النهائي لمصلحتين ثانويتين للتحالف؛ إذ سيتمكن موقع الجيش الوطني الأفغاني الأساسي من الاستفادة من الماء القريب، ما يخفف هواجس الإمداد. وبما أن البئر تقع ضمن مجال رؤية ذلك الموقع، فقد صار توفير الحماية للمكان ورواده جزءاً ملازماً للاتفاق، على مدى غير محدد ومن دون كلفة.

أسلحةٌ ودروعٌ جسد، والعملُ عبر مترجمين، ودبلوماسيةٌ قاعديةٌ، ولوائحٌ شديدةُ التعقيد، وطرقاً خطيرة، ومسافاتُ قيادةٍ طويلة، وفصائلُ متنازعة؛ ومع ذلك نجحوا في جذبِ الأصولِ والتعاونِ من أطرافٍ متباينةِ المصالح. كلُّ ذلك يمثلُ تصميمَ أنظمةٍ ناضجاً لصالحِ «التفاوضِ الابتكاري» في أفضلِ صُوره.

الفصل 6. اختيار الفريق المناسب

تحتاج البشرية إلى أشخاص عمليين... ولكنها أيضاً تحتاج إلى حالمين.

— ماري كوري

خُذْتُ فِي شَانغهاي

اسم مدينةٍ واحدةٍ فقط في العالم يُسْتخدَم أيضاً فعلاً، لكنه استخدام غير مُشرف:

:Shanghai (to shanghai)

أن تُجبر شخصاً على الصعود إلى سفينة بالقوة، غالباً بمساعدة الخمر أو المخدّر. جاء هذا من أسلوبٍ كان منتشرًا قديماً لتأمين بحّارةٍ لرحلاتٍ إلى الشرق.

اليوم يُستخدَم المصطلح كلما جرى خداعك ودفعك إلى وضعٍ غير مرغوب فيه، خصوصاً في مفاوضاتٍ رفيعة المستوى. والكلمة تكشف الكثير عن الصعوبات التي يواجهها كثير من المفاوضين عندما يلتقون ثقافةً أجنبية.

في عام 1995، ظلّ جيم بولسن أنّه يجلس في مقعد السائق. فبصفته أول رئيسٍ على الإطلاق لـ«فورد الصين»، كان مستعداً للتفاوض على مشروعٍ مشتركٍ مع «شركة شانغهاي لصناعة السيارات». وكان لدى فورد ميزة: فهنري فورد يبيع سياراتٍ هناك منذ ثلاثينيات القرن العشرين. وكان هنري فورد الثاني من أوائل التنفيذيين الأميركيين الذين التقوا دِنغ شياو بينغ بعد أن أعادت الصين فتح أبوابها الاقتصادية عام 1978. وبحلول تسعينيات القرن الماضي، كان لدى الشركة ثلاثة مشاريعٍ مشتركةٍ قائمة في مجال قطع الغيار، ومشروعٌ آخرٌ مُزمع البدء.

أما على الجانب الآخر من الطاولة، فكانت «شانغهاي لصناعة السيارات» أكبر شركات صناعة السيارات الصينية وأرباحها، مع مصنعٍ في شانغهاي مُعدٌّ لإنتاج مئة ألف سيارة «أودي سيدان» ومئتي ألف فان سنوياً في مشروعٍ مشتركٍ مع «فولكسفاغن».

دخلت فورد و«شانغهاي أوتو» في مفاوضات سرّية منذ فترة، وفجأة أعلنت إدارة كلينتون فرض عقوباتٍ تجارية تضع رسوماً جمركية بنسبة 100% على وارداتٍ صينية تفوق قيمتها مليار دولار. ردّت بكين برسومٍ جمركيةٍ مضادةٍ وهددت بوقف جميع المشروعات المشتركة مع شركات السيارات الأميركية. وجُعِل يوم 26 فبراير موعداً نهائياً لهذا التهديد.

قبل الموعد النهائي باثني عشر يوماً، أعلن لو جيان، رئيس «شانغهاي أوتوموتيف»، أنَّ المتنافسين على العقد، فورد وجنرال موتورز، عليهما تقديم عروضهما النهائية قبل نهاية الشهر، وأنه إذا لم تُرضه تلك العروض فـ«تويوتا» بانتظار الفرصة.

مع ذلك، شعر باولسن بأنَّ كَفَّته أرجح. كانت المحادثات تسير على ما يرام، وقد اجتمع مع الممثل التجاري للولايات المتحدة ومع وزارتي التجارة والخارجية في واشنطن. واحتياطاً، عرَّج على كلية «ميراج» لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا بـإرفاين ليتلقى تدريباً على التعامل بين الثقافات، وهناك التقينا به.

ورغم أنَّنا درَّينا أكثر من ألفي مدير في فورد على الثقافة اليابانية، فقد شاركنا في هذا الملف الصيني مع كاترين شين، وهي من مواليد بكين وتشغل اليوم كرسي ميشلان في القيادة في «المدرسة الأوروبية الصينية للأعمال» في شانغهاي.

ولدهشتنا اكتشفنا أنَّ باولسن، على الرغم من عمله في قضايا المصانع في المكسيك وتشيكيا وبولندا وفرنسا وتنقله إلى الصين طوال 18 شهراً، لم يعيش قط خارج الولايات المتحدة. كان مهندساً لامعاً ودوداً من الغرب الأوسط، ورجلاً مخلصاً لفورد، لكنه كان غير مُستعد بما يكفي لمفاوضات على الطريقة الصينية.

وفي الأثناء سقط الموعد النهائي لـ«حرب تجارية» محتملة، إذ رأت الدولتان أنَّ الخطاب الحاد يمنحهما مكاسب سياسية أكثر من خوض الحرب نفسها. لكن المنافسة بين الشركتين ظلَّت قائمة.

لعبت فورد ورقةً جديدة: أعلنت برنامجاً لبحث المحركات الصديقة للبيئة بالتعاون مع «الأكاديمية الصينية للعلوم». ورافق الإعلان تسليم مجموعة مفاتيح لسيارة «فورد تورس» تعمل بالبنزين والميثانول كهدية لوزير العلوم والتكنولوجيا الصيني.

وردت جنرال موتورز بإعلاناتٍ عن نقل التكنولوجيا، مع منحةٍ قدرها مليون يوان لجامعة «تسينغها» في بكين، وهي بالمصادفة الجامعة التي تخرَّج منها معظم كبار المسؤولين الصينيين. وكان ذلك المرحلة الأولى لتأسيس «معهد جنرال موتورز-الصين للتكنولوجيا» بما يشمل من مختبراتٍ ومراكز فنية إضافية.

وعاد باولسن إلى الولايات المتحدة ليقنع فورد بإدخال تعديلاتٍ تصميمية على «التورس»، أهمها زيادة المساحة عند الأرجل في المقاعد الخلفية، لأنَّ معظم المشترين الصينيين آنذاك كانوا يجلسون في الخلف ويقود عنهم سائقون.

غَيَّرَ جنرال موتورز (GM) قواعد اللعبة

في هذه المرحلة رفعت جنرال موتورز الرهان مرة أخرى، وذلك بإضافة امرأة إلى فريقها. كانت شيرلي يونغ تعمل مستشارة ثم نائبة للرئيس منذ عام 1983، وكانت سيرتها في الولايات المتحدة لافتة: عضوة في مجالس إدارة شركات كبرى، وعضوة في لجنة الترشيحات في بورصة نيويورك، وخبيرة لدى وزارة الخارجية الأميركية للتنمية الدولية، ووصية على أكاديمية فيليبس أندوفر

وكلية ويليسلي ومركز إنترلوكن للفنون. كما كانت عضوة في جمعية خريجي كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. اختيرت امرأة العام من اتحاد الإعلان الأميركي ومن المجلس الصيني الأميركي للتخطيط. هذا فضلاً عن ترؤسها لجنة المئة، وهي مجموعة قيادية من الأميركيين ذوي الأصول الصينية، وعضويتها في مجلس أوركسترا شنغهاي السيمفونية مع تبرّع بقيمة 125 ألف دولار مولته جنرال موتورز.

لكن إن كانت يونغ ذات شبكة علاقات قوية في الولايات المتحدة، فغوانشيها في الصين كانت أقوى. فوالدها يُعد بطلاً في الصين وتايوان معاً لأنه قُتل على يد اليابانيين حين كان قنصل الصين العام في الفلبين خلال الحرب العالمية الثانية. وزوج أمها كان سفير الصين لدى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا. وُلدت يونغ في شنغهاي، وتحدث الماندرين بطلاقة، ولها أقارب كثر في أنحاء الصين.

كانت مهمتها الدفع بنقل التكنولوجيا، وكانت تعمل مباشرة تحت إشراف نائب رئيس جنرال موتورز المسؤول عن عمليات الصين. غير أنّ سيرتها لم تكن سوى البداية. فقد تولّت بنفسها تنظيم زيارات التنفيذيين والمسؤولين الصينيين في رحلات تقصّي الحقائق إلى ديترويت. وأثناء وجودهم هناك، جُنّدت أكثر من ألف موظف أميركي من أصول صينية في جنرال موتورز لاستقبالهم. وبالمقابل، كانت تُحضر كبار التنفيذيين في جنرال موتورز إلى شنغهاي، ورافقت الرئيس التنفيذي في ثلاث رحلات، وكذلك خمسة من بين أكبر سبعة مديرين في الشركة خلال أوائل الخريف، وهو حضور غير مسبوق في تاريخ علاقات جنرال موتورز الدولية. وكان هناك حتى رحلة إلى ريو لمسؤولي شركة شنغهاي أوتو، بزعم زيارة عمليات جنرال موتورز الناجحة هناك.

بينما كانت يونغ تبني الجسور، كانت فورد تفعل العكس للأسف. فبعد تسعة عشر شهراً من التنقّل، تقاعد كبير المفاوضين جيم بولسن. وفي أواخر أغسطس خلفه فوغن كوشداريان، وهو موظف مخضرم في فورد منذ 33 عاماً وله خبرة دولية في اليابان وأوروبا. لم يكن كوشداريان يتحدث الماندرين مطلقاً، ولم تكن لديه أي خبرة سابقة في الصين.

بحلول ذلك الوقت كانت فورد وجنرال موتورز قد استثمرتا أو التزمتا بعشرات ملايين الدولارات، فأسستنا معاهد للتكنولوجيا ومصانع لقطع الغيار. كما قدّمت جنرال موتورز تكنولوجيا من قسمي هيوز للإلكترونيات وإدارة النظم الإلكترونية. أمّا فورد فلم يكن لديها لتقدّمه سوى تعديل بسيط في مقعد «التورس» الخلفي لزيادة المساحة عند الأرجل.⁴⁹

وكما وصف بولسن الوضع لاحقاً في مجلة تايم: «لم يكن لدينا عدد كافٍ من المتحدثين بالصينية لإقامة اتصال وثيق مع المسؤولين في شنغهاي. كنّا نلعب دور اللحاق بالركب بـموارد أقل».

وليس من المستغرب أنه في 31 أكتوبر وقّعت «شنغهاي أوتو» صفقة مع جنرال موتورز لإنتاج 100 ألف سيارة «بوبك ريغال» في مصنع تجميع جديد بقيمة مليار دولار في شنغهاي. وتبعته لاحقاً سيارات الميني فان.

⁴⁹ ن. مارك لام وجون ل. غراهام، الصين الآن: ممارسة الأعمال في أكثر أسواق العالم ديناميكية، نيويورك: ماغرو هيل، 2007.

قليل جداً، ومتأخر كثيراً

بعد خسارتهم، ألقى مسؤولو فورد اللوم على هندستهم "الحديثة أكثر من اللازم". لكن الخسارة الحقيقية حدثت قبل ذلك بكثير في ديترويت. لقد أفسدوا جهودهم بأنفسهم بالشخص الذي لم يرسلوه.

كان الدكتور لاري وونغ موظفاً آخر في فورد بخبرة 32 عاماً، لكن بسيرة مختلفة تماماً. فهو مهندس طيران يمتلك خبرة تقنية واسعة، وشغل منصب رئيس "فورد تاويان" أحد عشر عاماً وجعلها اللاعب المهيمن هناك. وهو متحدث أصيل للماندريين والكانتونية، وقد نال قبل عام فقط لقب "رجل أعمال العام في تاويان".

اختيار فورد لباولسن إذن كان محيراً حقاً. خصوصاً إذا نظرنا إلى ما آلت إليه مسيرة وونغ بعد ذلك: بعد عام واحد أصبح أول صيني من أصل إثني يرأس نادي جوكي هونغ كونغ، وهي مؤسسة صغيرة ظاهرياً تجني 12 مليار دولار سنوياً وتعيد 1.5 مليار دولار لما كان حينها مستعمرة بريطانية. وكان ذلك يمثل 11 بالمئة من القاعدة الضريبية لهونغ كونغ، مع فائض يكفي لتمويل جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا بمبلغ 300 مليون دولار.

ومنذ تلك العقود، لم تتعافَ فورد بعد من ذلك القرار السيئ في التوظيف. فقد وظفت الشركة أخيراً مديراً صينياً من أصل إثني تمكن بعد ست سنوات من إبرام صفقة مع ثالث أكبر شركة سيارات في الصين. وبحلول عام 2005، كانت مبيعات جنرال موتورز تفوق سيارات فورد المصنعة هناك بثلاثة أضعاف. وفي عام 2012 بلغت الأرقام: جنرال موتورز 2.8 مليون سيارة، وفورد 627 ألفاً. وحتى اليوم، لا يزال المدير التنفيذي الحالي لفورد، آلان مولالي، يعيد تركيزه على الصين محاولاً اللحاق بالركب.

والدرس بسيط جداً: الأبطال الحقيقيون في التفاوض الابتكاري يبدأون مبكراً، وربما قبل الولادة. يفهمون كل الثقافات المعنية، ويسعون إلى علاقات تعاونية طويلة الأمد. ومع احتمال امتداد الأعمال لسنوات طويلة، يستخدمون كل الموارد اللازمة لبناء تلك العلاقات. لأنه لا أحد ينجز "تفاوضاً دولياً" مجرداً؛ فالتفاوض دائماً يكون بين أشخاص.

إختيار الفريق

يُعدّ اختيار أعضاء فريق التفاوض جزءاً مهماً من تصميم الأنظمة. ويأتي المفاوضون من درجات وظيفية مختلفة، تبعاً لحجم الشركات وحجم الصفقة وأهميتها. إن اختيار الممثلين الأنسب يمكن أن يصنع علاقةً تجارية ناجحة أو ينسفها تماماً، كما يوضح المثال الخاص بشركة فورد في الصين.

الصندوق الجانبي 6.1: توازن دقيق، والكيمياء تحسّم

تجديف أولمبي. أجهزة الإرغوميتر، سيقان وظهور وأذرع وعضلات بطن، مشروب رياضي، صباحات باردة، منبهات الفجر، إرهاق وتوقعات تمتد أربع سنوات. فريق الولايات المتحدة لتجديف القارب الثماني للرجال فاز بثلاث بطولات عالم متتالية بين 1997 و1999. وكان هدفه التالي ذهبية أولمبياد 2000. لم يكن الأميركيون قد فازوا بذهب أولمبي في التجديف منذ 1964.

تحدث المدرب مايك تيبّي أشهرًا عن أهمية «كيمياء الفريق» والثقة والمشاعر خلال الاستعدادات لدورة سيدني. ثم انجرّ إلى سحر الأرقام. فهناك مقياس موضوعي واحد لقدرات المُجَدِّف: قوّة السحب على جهاز الإرغوميتر. فاز ديف سايمون، طالب السنة الثانية في جامعة براون، ببطولة الولايات المتحدة عام 2000 بنتيجة 531، وهي ثاني أعلى نتيجة مُسجَلة. سلّمه تيبّي الميدالية في الحدث، وكان ذلك شرفًا كبيرًا لفَتَى صغير.

مقتونًا بأرقام سايمون، منحه تيبّي مقعدًا في قارب الثماني الأولمبي. وكان معنى ذلك الاستغناء عن المفضّل لدى الفريق مايكل ورلي، الذي حصد ذهبيات في البطولات العالمية الثلاث كلّها مع القارب الأميركي الثماني. في سيدني أنهى الفريق الأميركي السباق خامسًا بشكلٍ مُخيّب. فيلم براد ألان لويس الوثائقي **A Fine Balance**، الذي يورّخ لهذه الأحداث، شهادة قويّة على أهمية كيمياء الفريق.

وبالمناسبة، ندرك المفارقة في استخدام مثالٍ من رياضةٍ تنافسيّةٍ لشرح كيمياء فرق التفاوض. لكن في الحالتين تطلّ الثقة والمشاعر عناصرَ أساسيّة لنجاح أيّ فريق.

لدينا جميعًا تصوّراتنا عمّا يجعل المفاوض جيّدًا. وقد نصّح السير فرانسيس بيكون باستخدام «الرجال الجسورين للمطالبة والاعتراض، وأصحاب البلاغة الحسنة للإقناع، وذوي الدهاء للتحري والملاحظة». ويُطري بعض الناس المثابرة، والانبساطية، وخفّة اللسان، وسرعة البديهة، أو الأسلوب الودود السّمج. تبدو هذه السمات جميلة في السّمع، لكن هل تُحدّث حقًا فرقًا في التفاوض؟

السمات الأساسية للمفاوض

استنادًا إلى أبحاثنا المستمرة، ومقابلتنا مع مفاوضين ذوي خبرة، ومراجعاتنا للأدبيات، وتجاربنا العملية في الصفقات التجارية، توصلنا إلى سبع سمات رئيسية يحتاجها المفاوضون:

1. قدرة عالية على الاستماع

2. ذكاء اجتماعي

3. الاستعداد للعمل ضمن فريق والاستعانة به

4. ثقة بالنفس

5. تطلعات عالية

6. نفوذ داخل مقر الشركة

7. مهارات لغوية

سواء كنت تبحث عن مفاوضين مؤقتين أو دائمين، أو عن مديري علاقات طويلة الأمد، فأنت تحتاج أشخاصًا يمتلكون عدّة مهارات مترابطة من هذه القائمة.

القدرة العالية على الاستماع:

بما أنّ التفاوض يُعرّف أحيانًا بأنه صنع قرارٍ مشترك، وأنّ القرارات ينبغي أن تُتخذ على أساس أكبر قدر ممكن من المعلومات، تصبح مهارات الاستماع أمرًا حاسمًا. وللوصول إلى أكثر الحلول ابتكارًا، يجب أن يكون المفاوض يقظًا لأدقّ المؤشرات على المصالح الحقيقية للطرف الآخر.

كما أنّ الاستماع الجيّد هو الخطوة الأولى في الإقناع والابتكار معًا. قبل أن تحاول تغيير رأي الطرف المقابل، عليك طرح أسئلة جيّدة لتعرف ما الذي يحتاج إلى معرفته. وفي الصفقات الدولية تُختبّر قدرتك على الاستماع أكثر، إذ عليك استخراج المعنى من إنجليزية غير متقنة ومن قواميس غير لفظية مختلفة. الخلاصة: المستمع الجيّد يزيد تدفق المعلومات إلى أقصى حد.

الذكاء الاجتماعي:

لا سيّما في الثقافات التي تركز على العلاقات، تكون الجوانب الاجتماعية للاجتماعات التجارية حاسمة للنجاح. والذكاء الاجتماعي، أي القدرة على التفاهم مع الآخرين، لا يُسهّل نقاط التماس الاجتماعي فحسب، بل يشجّع أيضًا على تدفق المعلومات والأفكار، وبذلك تستطيع اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وإبداعًا.

يعرّف دانيال جولمان في كتابه «الذكاء الاجتماعي: العلم الجديد للعلاقات الإنسانية»⁵⁰ هذا النوع من الذكاء على النحو الآتي:

الوعي الاجتماعي - يشير الوعي الاجتماعي إلى طيف يبدأ من الإحساس الفوري بحالة الشخص الداخلية، مرورًا بفهم مشاعره وأفكاره، وصولًا إلى «النقاط» المواقف الاجتماعية المعقدة. ويشمل:

● **التعاطف البدائي:** الإحساس مع الآخرين ورصد الإشارات العاطفية غير اللفظية.

● **التناغم⁵¹:** الإصغاء بتقبّل كامل والاتصال الحقيقي بالشخص.

⁵⁰ دانيال جولمان، الذكاء الاجتماعي: العلم الجديد للعلاقات الإنسانية (نيويورك: بانثام، 2006)، ص 84.

⁵¹ دانيال هـ. بينك، *To Sell Is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (نيويورك: Riverhead Books، 2012).

- **الدقة التعاطفية (الذكاء العاطفي)⁵²:** فهم أفكار ومشاعر ونوايا الآخر.
- **الإدراك الاجتماعي:** معرفة كيف يعمل العالم الاجتماعي.

الكفاءة الاجتماعية - مجرد معرفة شعور الآخر أو ما يفكر فيه لا يضمن تفاعلاً مثمراً. تبني الكفاءة الاجتماعية على الوعي الاجتماعي لتتيح تفاعلات سلسلة وفعّالة. ويتضمن طيف الكفاءة الاجتماعية:

- **التزامن:** التفاعل بسلسلة على المستوى غير اللفظي.
- **تقديم الذات:** عرض أنفسنا بفاعلية.
- **التأثير:** توجيه مسار التفاعلات الاجتماعية.
- **الاهتمام:** مراعاة احتياجات الآخرين والتصرف وفقاً لها.

الاستعداد للعمل ضمن فريق والاستعانة به:

حتى أبرع المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة لا يمكنه الإلمام بكل شيء: التفاصيل الفنية، الشؤون المالية، الاعتبارات الثقافية، وصيانة العلاقات. وجود مهندسي تطبيقات، ومحللين ماليين، و مترجمين، وكلاء محليين في الخارج عنصر أساسي في فريق تفاوض ناجح، وهم يستحقون الاستثمار. أضف أعضاء صغاراً متى أمكن للملاحظة والتعلم. إنهم يضيفون عيوناً وأذاناً إضافية، ومنظورات جديدة، وروابط مهمة لبناء علاقة طويلة الأمد.

الثقة بالنفس:

ردم الهوة بين الشركات والثقافات عمل مُرهق لممثل التفاوض الأساسي. فأنت تتفاوض مع العملاء ومع المقرّ الرئيسي في الوقت نفسه. العملاء يشكون في سياسات شركتك، والمديرون الماليون يتساءلون عن الوقت والمال اللذين تستثمرهما في بناء العلاقات الشخصية. للعمل في مواقف يكتنفها الغموض حول دورك، تحتاج إلى الإيمان بنفسك وبأفكارك.

صندوق جانبي 6.2: دبلوماسية قلم الرصاص: الاستعانة بخبير

سوزان معلّمة متمرسّة، تُدرّب المعلّمين وتبقى المعلّمة المفضّلة لمئات الطلاب. صقّها في الصفّ الأوّل يعجّ بالحركة: أطفال يعملون معاً، يقرؤون في زاوية، يطرحون الأسئلة. وبسبب هذا الانخراط العالي نادراً ما يسبّبون إزعاجاً عندما يمرّون إلى المحوّلّة لشحذ أقلامهم المكسورة.

لكن أطفال اليوم يواجهون عشرات الاختبارات المعيارية، يجلسون لفترات طويلة في مقاعد محدّدة من دون القيام لأي سبب.

⁵² دانيال جولمان، الذكاء العاطفي: لماذا قد يكون أهم من معدل الذكاء (نيويورك: بانتم، 1995).

ولمساعدهم على الانضباط والتخطيط المسبق وضعت سوزان قاعدة جديدة: لكل تلميذ قلمان، ولا يُسمح بشحذهما إلا في نهاية الدرس، مباشرة قبل الفسحة.

مع اندفاع 22 طفلاً إلى الفسحة، أصبح الازدحام حول آلة الشحذ فوضوياً جداً. دفعات غير لطيفة ومناكب في غير مكانها قادت إلى كلمات قاسية وبعض الكدمات. هنا دخل الخبير، الضليع بثقافة المكان. قدّم جيرمي، وهو طفل خجول نادراً ما يتكلم، حلاً لسوزان: «لنجعلها مثل صفّ استلام التلاميذ بالسيارات». واحداً واحداً، وعلى كلّ مربع أرضي، تحدّد المجموعات ترتيبها كلّ يوم بناءً على سلوكها الجماعي خلال الدروس.

حسّنت سوزان الخطة أكثر، فأدخلت ألعاباً تعتمد على جمع وطرح الأعداد أثناء الوقوف في الصفّ. رياضيات حقيقية ساعدت الأطفال على تعلّم الصبر الذي يحتاجونه. كلّ ما تطلّبه الأمر خبير في السادسة من عمره وبصيرة جديدة ألغت الحاجة إلى حلّ النزاعات من أساسها، من دون أي تفاوض.

تطلّعات عالية:

أحد الدروس الأساسية في مئات دراسات التفاوض هو أنّ من يطلب أكثر في البداية يحصل في النهاية على أكثر. لذا، إذا تساوى مسؤولان في كل شيء، فالأفضل إرساله هو صاحب التطلّعات الأعلى. المفاوض الذي يملك سقف توقعات مرتفعاً لن يكتفي بمجرد الوصول إلى اتفاق، بل سيبحث عن نتائج مبتكرة حقاً.

نفوذ داخل مقرّ الشركة:

في المفاوضات الدولية خصوصاً، يكون الجزء الأصعب غالباً إقناع الإدارة العليا بالاتفاق. وقد يكون عرضك لوجهة نظر الطرف الآخر بإتقان خطراً، لأن إدارتك قد تثق بك أقل. كلما كانت صلات ممثلك بالإدارة أقوى، ازدادت فرص النجاح.

مهارات اللغة:

لا توجد سمة أهم من اللغة في المفاوضات الدولية، ومع ذلك تُهمَل كثيراً. عندما يجنّد التنفيذيون طلاب الأعمال، يبحثون عن مهارات تواصل قوية: كتابة رسائل وتقارير ممتازة ثم تقديمها شفويّاً. لذلك تركّز كليات الأعمال لدينا على هذه المهارات بالتعليم والممارسة والتغذية الراجعة.

وهنا يظهر التناقض: مع استمرار الشركات الأمريكية في التوسّع عالمياً، ما زالت الجدوى من الطلاقة في الصينية أو الإسبانية محدودة. بل إن الخطط الدراسية الجامدة في معظم كليات الأعمال الأمريكية تكاد تُقصي الأدوات الحاسمة التي تُنجز بها الأمور في

البلدان الأخرى.

وهذه الفجوة قد تكون مدمرة.

فورد في فيتنام

تخيّل بلداً شيوعياً من حيث المبدأ. بعد عقود من الجمود مع المؤسسات المملوكة للدولة قررت الحكومة تشجيع قدر من الرأسمالية وهي ترى البلدان القريبة تقفز اقتصادياً. الرهانات كبيرة وكذلك العقوبات.

هنا يظهر جان جونغ مين سونو. وهو موظف أميركي مخضرم قضى ثلاثين عاماً في هيئة الوساطة والمصالحة الفيدرالية. وهو خبير في تحويل نزاعات العمل والإدارة إلى علاقات عمل وإدارة. في عام 2003 قبل مهمة لثلاث سنوات مع منظمة العمل الدولية وهي وكالة تابعة للأمم المتحدة من أجل تحسين علاقات العمل في المشروعات الرأسمالية الجديدة في فيتنام. امتدّت المهمة لاحقاً إلى ست سنوات.

الغريب أنّ إرث الشيوعية ترك هديتين للشركات الخاصة والأجنبية الجديدة في فيتنام. قوة عاملة متعلّمة في الأغلب. واشتراط وجود نقابة في كل منشأة يزيد عدد عمالها على عشرين. الشرط الثاني فريد بين الدول الشيوعية وقد منح سونو بداية قوية. كانت مهمته أن يبني على هذا الأساس وقرّر أن يستخدم جوانب من التفاوض الابتكاري موضوعاً ومنهجاً.

بدأ العمل في أكثر المحافظات تصنيفاً صناعياً وعددها سبع. جرى اختيار عشر شركات متوسطة الحجم في كل محافظة على أن تكون لديها نقابات نشطة ليصبح المجموع سبعين عميلاً جديداً. كان بعضها مؤسسات مملوكة للدولة وبعضها خُصّص أو في طريقه إلى الخصخصة. وعدّة شركات كانت مملوكة لجهات من آسيا وأوروبا والولايات المتحدة. أمّا العميل الأكثر إثارة للاهتمام فكان شركة فورد التي وافقت عام 1997 على مشروع تجميعي مشترك بنسبة 75 إلى 25 مع شركة سونغ كونغ ديزل في مدينة هاي دونغ على بعد نحو أربعين ميلاً من هانوي. كان مقررّاً أن يجري تجميع خمسة طرازات من فورد للسوق المحلية وللتصدير.

من المبادئ الأساسية لعلاقات العمل الجيدة التي توصي بها هيئة الوساطة الفيدرالية ما يلي:

- احترام جميع الأطراف وأدوارهم في مكان العمل
- تواصل ثنائي الاتجاه مستمر
- مشاركة وفيرة للمعلومات
- بناء علاقات إنسانية مباشرة

وتتشابه قائمة مبادئ بناء التوافق عند لورنس ساسكايند التي سراجها بعد صفحات قليلة ومعها مبادئنا في كتابنا «المفاوضات

العالمية» مع توصيات الهيئة.

في الولايات المتحدة تشمل برامج التدريب المشتركة لمديري الشركات ومسؤولي النقابات تنمية مهارات الحوار الاجتماعي والتواصل والتفاوض الجماعي القائم على المصالح ومهارات الوساطة. والأفضل أن يُحدّد التدريب بوقت كافٍ قبل نهاية عقود العمل. غير أنّ هذه البرامج تصبح أكثر حيوية عند بداية أصعب مهمات الوساطة. في البرامج الفعّالة يتعلم الطرفان تقنيات التفاوض الابتكاري ويبني المديرون وقادة النقابات علاقات شخصية.

المفتاح إلى النجاح هو التدريب. وبالنسبة لفورد بدأ التدريب في مكان غير مألوف. منتج شاطئي على خليج ها لونغ الأخاذ. قبل عشرات آلاف السنين نشأت هنا ثقافات قديمة وسط خليج يضم نحو ألفي جزيرة كلسية بأشكال وأحجام مذهشة. قبل خمسمئة عام أنشد نغوين ترائي قصيدة تمتدح فيه «أعجوبة الصخور في السماء». اليوم يُعد المكان موقع تراث عالمي لليونسكو ومحطة لا غنى عنها في أي رحلة عالمية.

دُعيت فورد مع تسع شركات أخرى من المحافظة نفسها إلى دورة تدريبية لثلاثة أيام. كان جزء من المحتوى تقليدياً إلى حد ما. محاضرات رسمية بمواد تمهيدية. واستُكمل ذلك بتمارين لعب الأدوار ثم أنشطة لبناء الفريق. ولعل الأهم أنّ الوقت كان متاحاً للقاءات غير الرسمية والعشاء مع فقرات ترفيهية ونزهات على الشاطئ. وعندما وصل المشاركون إلى جلسات العصف الذهني كانوا قد تعارفوا وأصبح بينهم ود.

كان للجغرافيا دورها. تُظهر الأبحاث أنّ السير قرب الأشجار والماء يحفّز الإبداع. كما أنّ المكان المحايد بل البديع أزال أي مشكلات قوة محتملة كانت كامنة في المصنع. واحتوى هذا التدريب على عنصر أساسي آخر. مُيسّر ذو خبرة.

كيف نجحت العملية: التفاصيل

1. الأشخاص: في هذه الحالة جمع سونو كبار مديري الموارد البشرية وممثلي النقابة قبل فترة طويلة من مفاوضات عقود العمل وعلمهم كيف يكونون شركاء متعاونين لا خصوماً. تعرّفوا إلى بعضهم بعضاً كأشخاص قبل أن تصل القضايا إلى الطاولة. وحصلوا على دعم زملائهم، فوضع الشركاء الفيتناميون والأجانب على قدم المساواة.
2. الأهداف: بالعمل المشترك المبكر أُتيحت للفرق المندمجة فرصة صياغة الأهداف نفسها. بدأوا يرون مستقبلاً مشتركاً لمشروعاتهم.

3. الفرق: امتازت فرق سونو بعدد من الخصائص التي تثبت الأبحاث أنّها تزيد الحلول الإبداعية، مثل:

- كان الحجم مناسباً: ثمانية أشخاص لكل منشأة، وهو ضمن المجال الأمثل من 5 إلى 12.⁵³

⁵³ كال بيشوب، «ما بعد العصف الذهني: المجموعات الكبيرة»، تم الاسترجاع في 1 نيسان/أبريل 2005، من: <http://www.ezinearticles.com>. رينا مانينغ، «توليد الأفكار في مجموعات العصف الذهني ومجموعات تناوب الأدوار: فروق في كمية الأفكار وجودتها وإدراك المهمة»، رسالة دكتوراه، جامعة تكساس التقنية، 1996.

- ضمنت أشخاصاً بسمات وخبرات مختلفة⁵⁴.
 - كانت متنوّعة ثقافياً⁵⁵.
 - شملت بعض النساء⁵⁶.
 - احتوت على بعض الخبراء⁵⁷ وبعض غير الخبراء⁵⁸.
- كان حجم المجموعة الكاملة في المخيم مناسباً أيضاً، إذ بلغ 80 مشاركاً. وهذا العدد كافٍ لتعزيز الأهداف المشتركة بين الفرق، كما أنه أقل من الحد الأعلى البالغ 150 شخصاً الذي ما زال يسمح للمجموعة أن تشعر بأنّها مجتمع واحد.
- التوقيت: كانت ثلاثة أيام هي المدة المثلى للتدريب خارج مقرّ العمل لأسباب عدّة:
 - أتاح التوقيت للمجموعة أن تتعلّم بطرائق مختلفة: محاضرات رسمية، وتمارين عملية، ونقاشات غير رسمية أثناء الاستراحات. ولأن أساليب التعلّم تختلف بين الناس، تمكن الجميع من تبادل المعرفة.
 - فرض التوقيت موعداً نهائياً حقيقياً. بخلاف ما يحدث في معظم بيئات العمل، لا يمكن تأجيل مناقشة صعبة إلى الأسبوع أو الشهر القادم. كان هناك حافزٌ داخليٌّ لإنهاء القضايا المطروحة⁵⁹.
 - توفّرت تسعُ فرصٌ لتناول الوجبات، وبمثلها من أوقات الاستراحة، حيث يمكن للمشاركين القيامُ بأمرٍ مختلف تماماً⁶⁰.
 - كان هناك ليلتان ليترك المشاركون أفكارهم "تختمر" أثناء النوم، مما يمنح العقل اللاواعي وقتاً لتحسين تلك الأفكار⁶¹.
- تصنّع فورد اليوم في 21 دولة حول العالم، من ألمانيا واليابان إلى البرازيل وروسيا والهند والصين ورومانيا وفنزويلا وفيتنام.
-
- ⁵⁴ مارغريت كولكينا، «تذكّر أن تقف: الابتكار في فرق الارتجال الكوميدي وفرق إعادة هندسة العمليات»، رسالة ماجستير، جامعة بيربردين، 1995. لو هونغ وسكوت إي. بايج، «مجموعات حلّالي المشكلات المتنوّعين يمكن أن تتفوّق على مجموعات ذوي القدرة العالية»، مجلة وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم، 17 أيلول 2004، متاح على الإنترنت. ترايسي كيدر، روح آلة جديدة، نيويورك: لينتل براون، 1981. ويليام دبليو. مادوكس وأدم د. غالينسكي، «الحدود الثقافية والحوازز الذهنية: العلاقة بين العيش في الخارج والإبداع»، مجلة علم النفس الاجتماعي والشخصية، المجلد 6، العدد 5، 2009، الصفحات 1047-1061. آرون بولين، «العلاقات بين الشخصية والعملية والأداء في مجموعات العصف الذهني التفاعلية»، رسالة دكتوراه، جامعة إلينوي الشمالية، 2002.
- ⁵⁵ مارغريت كولكينا، «تذكّر أن تقف: الابتكار في فرق الارتجال الكوميدي وفرق إعادة هندسة العمليات»، رسالة ماجستير، جامعة بيربردين، 1995. لو هونغ وسكوت إي. بايج، «مجموعات حلّالي المشكلات المتنوّعين يمكن أن تتفوّق على مجموعات ذوي القدرة العالية»، مجلة «وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم»، 17 أيلول/سبتمبر 2004، متاح على الإنترنت. ترايسي كيدر، روح آلة جديدة، نيويورك: لينتل براون، 1981. ويليام دبليو. مادوكس وأدم د. غالينسكي، «الحدود الثقافية والحوازز الذهنية: العلاقة بين العيش في الخارج والإبداع»، مجلة علم النفس الاجتماعي والشخصية، 6، رقم 5 (2009): 1047-1061. آرون بولين، «العلاقات بين الشخصية والعملية والأداء في مجموعات العصف الذهني التفاعلية»، رسالة دكتوراه، جامعة إلينوي الشمالية، 2002.
- ⁵⁶ ميلبا بيرنز، «مقارنة ثلاث منهجيات لحلّ المشكلات الإبداعية: العصف الذهني، القياس الشخصي، العلاقة القسرية»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنفر، 1983. وولي وآخرون، 2010.
- ⁵⁷ مالكوم غلادويل، «الومضة: قوّة التفكير بلا تفكير»، نيويورك: لينتل براون، 2005.
- ⁵⁸ كاثرين وايلي، «الخبرة بوصفها توجهاً ذهنياً: آثار المعرفة بالمجال في حلّ المشكلات الإبداعية»، مجلة الذاكرة والإدراك، المجلد 26، العدد 4، 1998، ص 716-730.
- ⁵⁹ تيريزا أمبيل، «كيف تقتل الإبداع»، مجلة هارفارد بزنس ريفيو، عدد سبتمبر/أكتوبر 1998، ص ص 76-78.
- ⁶⁰ مارك ج. بيرمان، جون جونسون، وستيفن كابلان، «الفوائد المعرفيّة للتفاعل مع الطبيعة»، مجلة Psychological Science، المجلد 19، العدد 12 (2008)، ص 1207-1212. أليس م. آيزن، «تأثير المزاج الإيجابي في صنع القرار في المواقف المعقّدة: قضايا نظريّة وتطبيقات عمليّة»، مجلة Journal of Consumer Psychology، المجلد 11، العدد 2 (2001)، ص 75-85.
- ⁶¹ أولريش فاغنر، شتيفن غايس، هيلدا هايدر، رولف فريغر، ويان برن، «النوم يُلهم البصيرة»، مجلة Nature، المجلد 427، 22 كانون الثاني 2004، ص 352-355. إيرين ج. وامسلي، ماثيو تاكر، جيسكا باين، خوسيه أ. بينافيس، وروبرت ستيكغولد، «الحلم بمهمة التعلّم يرتبط بتعزيز تثبيت الذاكرة المعتمد على النوم»، مجلة Current Biology، المجلد 20، العدد 9، أيار 2010، ص 850-855.

ورغم أنَّ تنوع قوانين العمل وبيئات العمل في هذه الدول يمثل تحدياً كبيراً، تفخر فورد بسمعتها العالمية الراهنة في العلاقات العمالية الإيجابية. وقد ظهرت ممارساتها التعاونية في فييتنام مبكراً من خلال مشاركتها في ورشات خدمة الوساطة والمصالحة الفدرالية، ونجاحها في العمل في تلك البيئة العمالية الصعبة لمدة ستة عشر عاماً من دون إضراب.

انتبه إلى الدروس الأساسية من تصميم جان لبرامج خدمة الوساطة والمصالحة الفدرالية في فييتنام. السياق أساسي. يجب بناء علاقات شخصية جيدة قبل أن تسود أساليب التفاوض الابتكاري. اختيار موقع التدريب خارج مقر العمل أمر محوري إذ يفضل أن يحوي أشجاراً ومياهاً. كما أنَّ اللقاءات غير الرسمية مُصمَّمة لتحفيز التفكير الابتكاري الذي يتجاوز الحلول المباشرة للمشكلات. وأخيراً، يقوم جان والخدمة بدور التلقيح بوصفهما مسهلين للعملية.

تدريب المفاوضين وأهمية الوسطاء

تُقدِّم شركات كثيرة في الولايات المتحدة تدريباً لموظفيها على التفاوض. لكنَّ عمل جان سونو (Jan Sunoo) خلال العقود الثلاثة الماضية كان ناجحاً على نحوٍ استثنائي في تقليل الإضرابات، لأنَّه اتَّبَعَ نهجاً استباقياً لبناء مهارات التواصل وحلَّ المشكلات.

وتُعدُّ مساواة الطرفين، العمال والإدارة، في تعلُّم مبادئ «التفاوض القائم على المصالح» أولويةً مهمَّة لدى خدمة الوساطة والمصالحة الفدرالية FMCS. هذا الأسلوب يُركِّز على تبادل المعلومات حول المصالح، من أجل بناء مجموعةٍ جديدةٍ من الخيارات وعلاقاتٍ قائمةٍ على الثقة. وهذا بالضبط ما نسمِّيه «التفاوض الابتكاري»، أو بناء «مصانع للفطائر» بدل التنازع على قطعةٍ واحدة.

وتُظهر قصة جان أيضاً الدورَ الحاسم الذي يمكن أن يلعبه الوسطاء. إذا لم تكن مُطلَّعاً على نظرية تحليل الشبكات الاجتماعية الحديثة، فقد تبدو لك «العُقد» مصطلحاً من كوكبي آخر. لكنَّ «العُقد» ليست سوى مصطلح أهل الشبكات للأشخاص في الشبكة، وقد تكون أيضاً كياناتٍ أخرى كالميكروبات أو الأبقار أو المنظمات أو الشركات أو الدول. والعُقد التي تتمتع بـ«المركزية» هي أشخاص يصلون الناس ببعضهم، كما تفعل النحل عندما يُلْقِح الأزهار.

وقد أمضى ديفيد أوبستفيلد (David Obstfeld) عاماً كاملاً يرصد أنماط التفاعل بين العُقد في مركزٍ هندسيٍّ لشركة سيارات كبرى، قبل أن ينال الدكتوراه من جامعة ميشيغان. وخلص إلى أنَّ الأطرافَ الثلاثةَ ضروريةً في عمليات الابتكار. وفي مقالته التي نالت جائزة في مجلة Administrative Science Quarterly⁶² سمَّاهم «تِرْتيوس يُونغنس» tertius iungens، أي «الذين يصلون»، وبين أنَّ دورهم أوسع من مجرد الوساطة أو «الواصلين»⁶³ عند مالكولم غلادويل. فهذه العُقد تُعرِّف بين أفرادٍ غير مرتبطين، وتُيسِّر أيضاً تنسيقاً جديداً فيما بينهم. وهذا الدور الغني يُشبه كثيراً دور الـ«تشوكاي-شا»⁶⁴ chūkai-sha في

⁶² ديفيد أوبستفيلد، «الشبكات الاجتماعية، وتوجّه تِرْتيوس يُونغنس، والانخراط في الابتكار»، مجلة Administrative Science Quarterly، المجلد 50، العدد 1، 2005، ص ص. 100-130.

⁶³ مالكولم غلادويل، «النقطة الحرجة: كيف تصنع الأشياء الصغيرة فرقاً كبيراً» (نيويورك: ليتل براون، 2000).

⁶⁴ جيمس داي هودجسون، يوشيهيرو سائو، وجون ل. غراهام، «ممارسة الأعمال مع اليابان الجديدة»، الطبعة الرابعة (بولدر، كولورادو: رومان أند ليتفيلد، 2008).

اليابان، وكذلك «تشونغجيان رن» zhōngjiàn rén⁶⁵ في الصين. وعلى مقربة من حياتنا اليومية، أسأل أيَّ أبٍ أو أمٍّ فرغ بيئتهما من الأولاد عن شعور فقدان ذلك «الوسيط» و«الشاهد» الذي كان يُطْفئ الخلافات على مائدة العشاء. إنَّ وجود طرفٍ ثالثٍ يزيدُ بدرجةٍ كبيرة من إمكانيات التفاوض الابتكاري.

صندوق جانبي 6.3: دروس من بامبلونا

المخاطرُ كبيرة، وصخبُ الجماهير وصليلُ الحوافر يصمُّ الأذان. احتمالُ الموت حاضراً دائماً. ومع ذلك، وعلى مدى قرون، تجمّع الشبان من أنحاء العالم للمشاركة في الجري أمام الثيران في مهرجان بامبلونا، حيث يقضون ثلاث أو أربع دقائق مرعبة يركضون أمام الثيران من حظيرتها خارج البلدة إلى حلبة المصارعة.

كلَّ عام يُصاب بعضهم بنطحات، وأحياناً يموت عداؤون. ومع السنين، صُمِّمت إجراءاتٌ للحدِّ من هذه الإصابات. أولُ إجراءات السلامة سورٌ معدني يضمُّ ثلاثة آلاف قطعة يفصلُ المتفرجين عن العدائين. وهناك قواعد صارمة: يمنع على العدائين الشرب، وأخذ استراحة أثناء الجري، أو الالتفات نحو الثيران أو استفزازها. كما يجب ربطُ الأحزمة الحمراء والمناديل التقليدية بَعْدَ محكمة.

هناك محترفون ذوو خبرة يؤدّون أدواراً حاسمة: أولاً الرعاة *pastores* الذين يُوضعون على طول المسار بعصيٍّ كي يمنعوا الثيران الشاردة أو بعض البشر الحمقى من ارتكاب حماقات. ثم المُناورون *dobladores* وهم غالباً مصارعون سابقون يفهمون طبائع الثيران بعمق، ويستخدمون عبااتهم ليسحبوا العدائين إلى الأطراف عند دخولهم الحلبة ويقودوا الثيران مباشرة إلى الحظيرة.

أما الشخصيات التي تُعيّن الثيران حقاً على التقدّم في الشارع فهي الثيران الوسطية. في الوسط تسير الثيران المقاتلة *toros bravos*، وهي ثيران إسبانية أصيلة تُدرَّب على القتال. ورغم أن معظم الماشية تعلّمت الفرار من الخطر برووسٍ منحنية، فإن هذه الثيران أقلَّ خوفاً من التهديدات الجانبية بفعل تدريب القطيع على الالتفاف إلى الداخل نحو الممر. قرونها سترتطم بسياج الشارع إن اندفعت جانبياً.

في الأزقة الضيقة المكتظة بالمنشدين يمكن لهذه الثيران أن تنتشّت وتهاجم بسهولة، لكن الذي يمنع ذلك وجودُ مجموعتين أكثر هدوءاً: تُرافق الثيران الستة المقاتلة ثيرانٌ مُستأنسة أكبر حجماً وأهدأ طبعاً تُسمّى *mansos* لتدفعها إلى الأمام. وبعد دقيقتين من خروج جميع الثيران من الحظيرة، تأتي مجموعة ثانية من ثيران *mansos* الأصغر والأبطأ لتعيد أيَّ ثورٍ شارد إلى القطيع.

⁶⁵ ن. مارك لام وجون ل. غراهام، «الصين الآن: ممارسة الأعمال في أكثر أسواق العالم ديناميكية»، مرجع سابق.

وفي أيّ تفاوضٍ نموذجي، قد تُشبه بعض الأطراف تلك الثيران المقاتلة؛ ذكوراً مُهيمنةً مُدربةً على القتال أو اجتياح كلِّ عائق. لذلك من المهم جداً أن تضمّ الفرقُ الناجحة أشخاصاً يشبهون الثيران المُستأنسة؛ أهدأ طبعاً، أكثر ترويضاً، ذوي خبرةٍ وعلاقاتٍ قائمة، لتهدئة المتوترين وإعادتهم إلى صلب الموضوع والإبقاء على الغضب تحت السيطرة.

يذكرُ التنفيذيّ في مجال الطاقة والبيئة وليام غراهام⁶⁶، الذي عمل مع لورنس ساسكايند لدراسة أربعة مشاريعٍ طاقيةٍ دوليةٍ في الولايات المتحدة، أنّ الاستعانةَ بمُيسرين مهنيين قد قصّرت أمانة التفاوض وأنتجت اتفاقاتٍ أكثرَ ديمومةً في ثلاثةٍ من تلك المشاريع الأربعة (انظر الفصل الرابع). وقد شارك في كلِّ من المفاوضات الأميركية الأربع ما لا يقلّ عن عشرة أطراف: وكالاتُ فيدراليةٍ ومحليةٍ، سياسيون، مطوّرون ومستثمرون، شركاتُ طاقة، منظماتٌ بيئيةٌ غيرُ حكوميةٍ، جماعاتُ مجتمعيةٍ محليةٍ، ملاكُ أراضٍ مجاورون، وقبائلُ من السكّان الأصليين للأميركيين. وكانت جميعُ المشاريع تتطلّب مفاوضاتٍ تمتدُّ لسنواتٍ عدّة. ومع ذلك، ففي أحدها أنفقت شركة «كالباين» ملايين الدولارات على مدى عشرين سنة، وما يزال المشروعُ غارقاً في التقاضي أمام محكمة الاستئناف للدائرة التاسعة في الولايات المتحدة.

ويقتنع غراهام بأنّ المُيسرين المهنيين الذين أُشركوا في الحالات الثلاث الأخرى هم الذين صنعوا الفارق. فبحسب أحد المشاركين: «كان للجميع صوتٌ متكافئ، لكن ليس بالضرورة قوةٌ متكافئة. فبحكم التعريف، تمتلك بعضُ الجهات المخوّلة قانوناً فرضَ شروطٍ إلزامية، أو جهةٌ مُقدّم المشروع، مطارقٌ أكبر. وقد نُوقِشت بعضُ الأمور على نحوٍ منفصل. فمثلاً، التقت قبائلُ السكّان الأصليين منفردةً مع شركة PGE [شركة الكهرباء المحلية] في مسائلٍ ثقافيةٍ سرّية». وعلى النقيض، وصّفَ مشاركون في مفاوضات «ميسن ليك» الفاشلة اجتماعاتهم بأنّها «صاخبةٌ وعاطفية»، وأنّ ممثلي الحكومة لم يكونوا محايدين ولا مؤيدين لطاقة الحرارة الجوفية. وفي الحالات الثلاث الناجحة تولّى مُيسرون من طرفٍ ثالثٍ نهجَ «بناءِ التوافق»، الذي أوجدَ مناخاً قائماً على التكافؤ والثقة، فأنمرَ بدائلَ ابتكاريةٍ وأفضى إلى اتفاقاتٍ متينة.

لقد وضع لورنس ساسكايند⁶⁷ وزملاؤه معاييرَ عمليات بناءِ التوافق؛ إذ يتعيّن على المُيسرين الإشرافُ على ثلاثة عناصرٍ جوهريةٍ في أيّ تفاوض:

1. المضمون/الموضوع (ما الذي يُغذّي النزاع)،
2. العلاقات (من الأطراف المتنازعة)،
3. العملية (كيف سيعالج أصحابُ المصلحة اختلافاتهم).

⁶⁶ وليام تي. غراهام، فعالية بناءِ التوافق في تطوير مشاريع الطاقة المتجددة: رسالة في ميدان الإدارة البيئية، كامبريدج: جامعة هارفارد، 2008.

⁶⁷ لورنس سسكند وجيفري كرويكشانك، كسرُ الجمود: مناهجُ توافقيةٌ لحلّ النزاعات العامة، نيويورك: بيسك بوكس، 1987. لورنس سسكند، سارة مكيرنان، وجينيفر توماس-لامر، دليلُ بناءِ التوافق: مرجعٌ شاملٌ للوصول إلى الاتفاق، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: ساج، 1999.

ويتفق المختصون على هذه المبادئ المشتقة من علم عمليات الابتكار ومن ممارسة بناء التوافق لدى ساسكايند، وأهمها:

- تمكين المشاركين من استكشاف الأفكار بأمان، ومنحهم أصواتاً متكافئة في تصميم العملية.
- مراعاة الفوارق الثقافية والأعراف واحترامها.
- تنويع أساليب التدخل: مجموعات عمل، جلسات عامة، لقاءات جانبية، ومقابلات ثنائية لتوضيح المصالح، وتعزيز التعاون، وتوليد الخيارات.
- الفصل بين طور الابتكار وطور الالتزام.
- السعي لاختراع خيارات تحقق مكاسب متبادلة.
- التشديد على «تغليف» الأفكار في حزم متكاملة.
- اختبار البدائل عبر لعبة «ماذا لو».
- تجنب نسبة الأفكار إلى أفراد بعينهم ومنع شخصتها.
- العصف الذهني بلا نقد.
- التخطيط لاجتماعات خارج المقر تمتد يومين، لإتاحة «نوم» الأفكار وترسيخها.
- التوسط في اجتماعات اللجان الفرعية، والاتصالات الهاتفية/المرئية، واللقاءات الحضورية.

وتعدّ عملية اختيار الوسطاء حاسمةً بوجه خاص. فقد قال مشاركون في مشروع تجديد ترخيص الطاقة الكهرومائية لوادي «كراين» في كاليفورنيا: «أدركنا نحن الجهات التنظيمية أن شركة PG&E جادة عندما طلب منا جيم هولمن (مدير المشروع لدى الشركة) المشاركة في مقابلات اختيار الموردين والمساعدة في انتقاء مُيسرٍ نتمكن جميعاً من العمل معه. لقد أضفى ذلك مصداقيةً كانت مفقودة، وأتاح لنا المُضيّ قدماً كمجموعة بثقة أكبر في العملية».

وليس مُستغرباً أن يكون إدخال المُيسرين في البداية هو الأفضل. ومع ذلك، ففي مشروع الحرارة الجوفية في «بند» الموصوف في الفصل الرابع، جرى الاستعانةً بوسيطٍ بعد الوصول إلى طريقٍ مسدود. وقد استطاعت مُيسرةُ جهازِ حرس الغابات الأميركي أن تُجري تدريباً على عملية بناء التوافق قبل استئناف النقاشات الموضوعية، ثم أعادت تركيز الحوار على «المصالح» بدلاً من الجدل حول «المواقف». وفي نهاية المطاف، سُرّت بأن تُقرّ بأنّ «قوة التوافق الذي بناه المجتمع المحلي هي التي أبقت المقترح متماسكاً عبر العملية التشريعية. وهي نفسها ما حيرَ وأربكَ المشرعين وموظفيهم المعتادين على مساوماتٍ قائمة على المواقف والتسويات».

وفي هذا المجال من الأعمال تحديداً، يُعدّ «بناء التوافق» معياراً ذهبياً مستقراً؛ فشبه جميع التنفيذيين في قطاع الطاقة/البيئة الذين قابلهم غراهام كانوا على دراية بمفاهيم التفاوض الابتكاري ومزاياه. بل إنّ لجنة تنظيم الطاقة الفدرالية في الولايات المتحدة FERC، المشرفة على تراخيص المشاريع الكهرومائية، تُشجّع رسمياً منذ أكثر من عقدٍ الاستعانة بالتيسير المحايد وبعملات بناء التوافق عند إصدار التراخيص الجديدة.

وقد طَوَّر لورنس ساسكايند نظريةً وممارسةً بناء التوافق والمفاوضات غير الرسمية المتوازية، وأضحت هذه المقاربات مستخدمةً على نطاقٍ واسع اليوم، ولا سيَّما في النزاعات الدولية متعدِّدة الأطراف. وهو وزملاؤه يقرّون بجذوة إلهامٍ تاريخية: «لقد نجحت اليابان في بناء التوافق، وأسهم هذا النجاح في نهضتها الاقتصادية بعد الحرب». وبحسب عالم الأنثروبولوجيا جون فايفر، فإنَّ المجتمع الياباني «الأكثرُ تمدُّناً»؛ فقد عاش اليابانيون في مُدنٍ كبيرةٍ أطولَ من غيرهم، وطَوَّروا عبر القرون عملياتٍ اجتماعيةً أوجدتُ واحدًا من أكثر البلدان أمانًا وثراءً في منطقةٍ تكاد تخلو من الموارد الطبيعية.

الوسطاء غير المتوقَّعين: «كريبس» و«بلدن» في أيرلندا الشماليَّة

أحياناً يأتي أفضلُ الوسطاء أو الميسرون من أماكن لا تخطر على البال.

بعد عقودٍ من «الاضطرابات» في أيرلندا الشماليَّة، بدأت مبادراتٌ قاعديةٌ تربط بين أمَّهاتٍ من الجانبين فقدن أبناءهنَّ في العنف. لكن بينما كانت الأمَّهاتُ يسعين إلى السلام، كان الأبناءُ الباقون لا يزالون في حالةٍ حرب، يقسمون على الثأر لتلك الوفيات السابقة. في الوقت نفسه، كانت عصاباتُ الشوارع المتنافستان في لوس أنجلِس، «الكريبس» و«البلدن»، منخرطتين في إطلاق نارٍ متبادل لا ينتهي.

لهذا بدا منطقيّاً أن يُجمَعوا جميعاً في بلفاست.

في الصباح الأوَّل، دخل القاعةُ ثمانيةُ شبَّانٍ متوجِّسين وعادتيين من كلِّ بلد. كان ذلك أوَّلَ مرَّةٍ يغادر فيها شبَّانُ لوس أنجلِس أحياءهم، وأوَّلَ رحلةٍ طيران، وأوَّلَ زيارةٍ لبلدٍ آخر. أما شبَّانُ بلفاست فكانت تلك أوَّلَ مواجهةٍ لهم مع أفارقةٍ أميركيين. كان الجميعُ متردِّداً في الكلام، والساعاتُ الأولى لم تُثمر حواراً حقيقيّاً. وعندما تكلموا، لم يخرج سوى الغضب: على حيواتٍ قُطعت، وأسرى تفرَّقت، وأطفالٍ شاهدوا ما لا يُتخيَّل.

على العشاء، انكشفت طبقةٌ أخرى. بدأ الشبَّانُ يتحدَّثون عن أُلهم الشخصيّ، ذلك الأُلَمُ المتخفّي وراء الغضب، والذي يتجدَّد كلما وقع موتٌ جديد. ولد هُشتم، كانت أسماءُ الشوارع مختلفة، لكن التجاربُ متطابقة تماماً.

في اليوم الثاني، شرعوا يتحدَّثون عن آمالهم وأحلامهم التي تبدّدت، عن مخاوفهم وندمهم. ولسببٍ ما، ساعدهم الاستماعُ إلى القصص نفسها بلكناتٍ مختلفة على تجاوز نفورهم من الإصغاء لخصومهم في الحيِّ المقابل.

ثم طُرِح سؤالٌ واحد: كيف يمكن تغيير ذلك؟ اقترح شبَّانُ بلفاست أفكاراً تصلح لعصابات شوارع لوس أنجلِس. وبالمقابل اقترح شبَّانُ لوس أنجلِس ما قد ينجح في أيرلندا الشماليَّة. كانت كلُّ المقترحات حلولاً سمعوا بها من قبل، لكنهم لم يستطيعوا تخيلها عبر طبقات الأُلَم والغضب حين تأتي من منظورٍ شارعٍ واحد يفصلهم.

مع نهاية اليوم الثالث، كان الأطراف الأربعة المتنازعة قد وضعوا خططاً ملموسة: قوائم بالأشخاص الذين يمكن إشراكهم، أهدافٌ محدّدة، مهام، ومواعيد نهائية. وبما أنّهم جميعاً ذوّ تأثير، لا بالمعنى التقليديّ بل داخل مجموعات أقرانهم، بدت الخطط قابلةً للتنفيذ.

لم تكن النتائج نصراً فورياً. فما زالت هناك اشتباكاتٌ في بلفاست وإطلاق نارٍ بالسيّارات في لوس أنجلِس. لكن الأرقام انخفضت بشكلٍ ملحوظ، ابتداءً من تحرّكات تلك النواة الصغيرة من الميسّرين غير المتوقّعين.

الفصل 7. استثمار التنوع

«إنَّ تنوُّع ظواهر الطبيعة عظيمٌ جدًّا، وإنَّ الكنوزَ المخبوءةَ في السماواتِ غزيرةٌ إلى حدٍّ يجعلُ العقلَ البشريَّ لا يفتقرُ أبداً إلى غذاءٍ جديدٍ.»

— يوهانس كبلر

لماذا تكون دولة صغيرة جداً بحجم ولاية ماريلاند تقريباً، تكاد تخلو من الموارد الطبيعية، وتتهدهدها سنوياً مياه البحر المرتفعة، موطناً لبعض أكثر المفاوضين ابتكاراً في العالم؟

كيف لبلدٍ تزيد نسبة سكَّانه الأصليين على 80 في المئة، ويتحدثون لغة لا يتحدثها غيرهم في العالم، أن يُتقن فنُّ توظيف التنوع؟
الجواب قائم على السمك والزهور.

في سنة 1579، وبعد قرون من الغزو والسيطرة، أعلنت المقاطعات الهولندية المتحدة استقلالها عن إسبانيا. وخلال المئتي عام التالية تقريباً صاروا من رواد التجارة العالمية. كانوا يصدرون منتجاتهم الزراعية إلى المستعمرات في أنحاء المعمورة، ويجلبون مستجدات “العالم الجديد” إلى أوروبا. وبحكم موقعهم على بحر الشمال كان تصدير السمك هو الأبرز، وهذا غير مستغرب، أمَّا المستغرب قليلاً فهو براعتهم في زراعة الزهور في ذلك المناخ البارد.

وبخلاف الحرير أو الذهب مثلاً، للسمك والزهور عمرٌ قصير. لذلك كان على التجار الهولنديين أن يكونوا بارعين جداً في إبرام الصفقات بسرعة كبيرة. كما تحوّل حاجز اللغة إلى ميزة. فخلافاً للإسبان والإنجليز، وهم قوى كبرى كانت تفرض على التجار التحدّث بلغتهم، تعلّم الهولنديون لغات الآخرين.

وهذان العاملان معاً جعلاً بناء العلاقات طويلة الأمد أمراً حاسماً.

بحلول عام 1815، وبعد نحو عقدين من الاحتلال الفرنسي، ظهرت تلك الطبقة الماهرة من التجار في هيئة “مملكة هولندا”، وبقيت خبرتهم في اللغات والتفاوض كما هي. في الواقع كان هذا الحس الثقافي عميقاً إلى درجة أن أول باحث صاغ خصائص ثقافية مختلفة ضمن إطار علمي كان غيرت هوفستد⁶⁸.

وُلد البروفيسور هوفستد في مدينة هارلم وتعلّم في لاهاي، وقضى سنوات الحرب العالمية الثانية تحت الاحتلال النازي. ثم وقع في

⁶⁸ غيرت هوفستد، عواقب الثقافة، الطبعة الثانية، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: دار سيج، 2001م.

حب فتاة إنجليزية، وعندما زارها هناك تعرّض لصدمة ثقافية أخرى، وتعرّض لواحدة مختلفة تماماً عندما أبحر إلى إندونيسيا مهندس سفن. بحلول عام 1981 كان قد جمع ما يكفي من البيانات خلال عمله باحثاً في شركة IBM ليضع نظرية موثقة تقول إن الناس من ثقافات مختلفة يستجيبون للمواقف جزئياً بحسب المعايير الثقافية التي تعلّموها.

اليوم يتصدر الهولنديون العالم في استصلاح الأرض من البحر وفي النقل والتقنية. حتى إنهم تجاوزوا اختراع إديسون الشهير المصباح الكهربائي في شركة فيليبس.

الدكتور يورغ هابيثا رجل طويل القامة هادئ الطبع، وهو مدير أول في "فيليبس للبحوث". يرأس قسماً يطوّر ابتكارات لحلول الصحة الشخصية مثل حساسات الجسم والملابس الذكية. كثير من أبحاث الشركة يتم في مراكز تصميم بأوروبا والولايات المتحدة وآسيا، يعمل فيها 1500 باحث من أنحاء العالم.

الدكتور هابيثا خبير في جعل هذه التخصصات المتنوعة وهذه الثقافات المختلفة تعمل معاً وتتجاوز خلافاتها لتخترع حلولاً مشتركة. ويبدأ الأمر من فلسفة الشركة: "لدينا أناس أذكيا جداً في فيليبس، لكن الأذكيا ليسوا كلهم عندنا." هذه البصيرة متجذرة في ثقافة الشركة منذ أكثر من ثلاثين عاماً حين كانت فيليبس من رواد "الابتكار المفتوح"، أي شراء التقنية من شركات أخرى وبيع تقنياتها هي، وبناء شراكات لتطوير أفكار جديدة.

من هذه الشراكات كونسورتيوم يضم 33 شريكاً تموله أوروبا لمكافحة أمراض القلب عبر الوقاية والكشف المبكر. وبين الشركات المشاركة شركات كبيرة مثل مدترونك إيبيريا ونوكيا ومؤسسة فودافون، وشركات نسيج إيطالية مثل نايلستار وسمارتكس، إضافة إلى مستشفيات كبرى منها مستشفيات جامعية في آخن وهيدلبرغ ومدرسد، وجامعات بحثية في إيطاليا وإسبانيا والبرتغال وألمانيا.

كيف تجمع فيليبس كل هؤلاء ليعملوا معاً؟ تبدأ بدور "الطرف الثالث الميسر" في مقار إبداعية خاصة تبعد نحو تسعين دقيقة بالسيارة عن آخن، وفي ثمانية أستوديوهات فرعية في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. هناك يستقدمون أنثروبولوجيين وعلماء اجتماع ثقافيين ونفسيين وباحثي اتجاهات، إلى جانب المصممين والمهندسين المعتادين.

بدأ مشروع "قلبي" MyHeart في ورشة تطبيقية بمدرسد. وصفت لنا ميلي دوكامبو راما، مديرة "تصميم الآفاق الاستراتيجية"، الورشة على النحو الآتي:

بدأ MyHeart بثلاثة وثلاثين شريكاً طوّروا ستة عشر فكرة مفهومية مختلفة كلياً، كلها صيغت عبر عملية يقودها فهم الناس واحتياجاتهم. في المرحلة الأولى كان عليهم فهم المجال كله من الوقاية إلى إدارة الأمراض المزمنة. كان ينبغي أن تتجج الأفكار الأصلية لكل أصحاب المصلحة في المستقبل، وأن تُفكّر خطط الأعمال بعناية. ومن خلال عملية الاختيار الدقيقة لدى فيليبس قرروا بالإجماع أي الاتجاهات يتابعون.

الخطوة الثانية كانت تشكيل 75 مشاركاً في ثمانية فرق عابرة للشركات ركزت على "حزم عمل" مثل الملابس الوظيفية أو الإلكترونيات القابلة للارتداء. لم تكن الفائدة الوحيدة هي التعاون الإبداعي. فقد منح تحويل الورشة إلى فعالية ليومين المشاركين فرصة لبدء بناء الثقة والعلاقات طويلة الأمد. كان هناك وقت للنوم على الأفكار ولعب الكرة الطائرة لتعزيز روح التعاون والمنافسة.

هذا البناء للثقة محوري، لأن الفرق ستواجه قضايا شائكة جداً. أبرزها الملكية الفكرية، وهي حجر عثرة في كثير من الشراكات. يقول هابيثا: "طريقة تعامل الشركات الأوروبية مع الأفكار القابلة لبراءات تختلف من بلد إلى آخر. كما أن القوانين الوطنية تمنح المبتكرين حقوقاً مختلفة. صيغ اتفاق كونسورتيوم MyHeart بحيث لا يمنع الشركات الشريكة من استغلال الملكية الفكرية."

هذا الاهتمام بالبنية القانونية مسبقاً يثمر انفتاحاً لافتاً بين الشركات الثلاث والثلاثين. وتبني الورشات على ذلك لتخلق علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة. الفضاءات المشرقة والألعاب والوجبات المشتركة تصنع تاريخاً مشتركاً من تعاون ناجح وتكافؤ تلك النجاحات المبكرة. ودور فيليبس كميسر محترف يساعد على تهدئة الصراعات عند ظهورها. إنها وصفاً مثالية للتفاوض الابتكاري، وقد بدأت تؤتي ثمارها في تقنية رائدة.

وفي قلب هذا النجاح، كما دوماً، يقف الناس أنفسهم. انفتاح على الأفكار الجديدة، واستعداد لاحتضان التنوع، وقدرة على الوصل بين البشر. هذه كلها سمات أساسية للمفاوض المبدع.

استخدام التنوع لتحقيق النجاح

لقد دفع التبادل التجاري الدولي تقدّم البشر عبر القرون. تُستعار الأفكار الجيدة، بل وتُبتكر، عبر التفاعلات العابرة للثقافات. تذكر طريق الحرير القديم أو وادي السيليكون في القرن الحادي والعشرين.

العمل مع مجموعات متنوعة ليس سهلاً دائماً، لكن الدراسات تُظهر أن المجموعات المتنوعة توضع أفكاراً أكثر على الطاولة وتقدم زوايا نظر مختلفة لتلك الأفكار، فيتضاعف الناتج الإبداعي إذا أمكن تجاوز مشكلات التواصل الأولى. هذا بالضبط ما جاء بجون وزميل له إلى مكاتب شركة جنرال موتورز في وورن، ميشيغان.

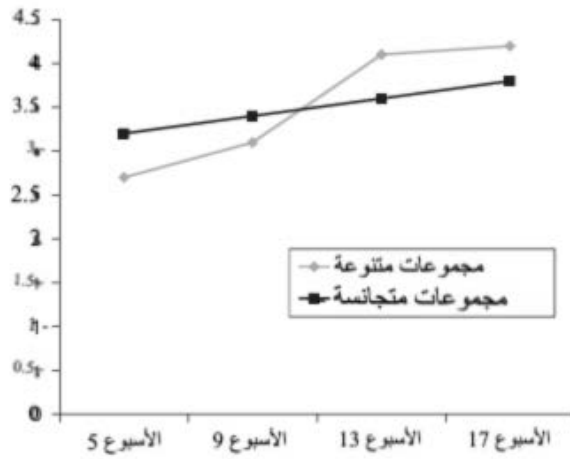
في يومٍ ربيعيٍّ باردٍ عام 2007 التقينا بالدكتور لورنس بيرنز، وهو مديرٌ لامعٍ لمعجَم بالحيوية، وكان حينها نائب رئيس للبحث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي. كانت منشأة البحث والتطوير تمتدُّ على ميلٍ مربع، وقد كانت يوماً ما من أكثر الأماكن ابتكاراً في العالم، لكنها بدت في ذلك اليوم متواضعة على نحوٍ مفاجئ.

ولأنّ بيرنز كان يؤمن بأن الطريقة الوحيدة لحاق جنرال موتورز بمنافستها تويوتا هي استثمار تنوع قوّة العمل العالمية في الشركة، فقد استعنا بنا لتطوير برامج تدريبٍ عابرةٍ للثقافات. مشكلةٌ نموذجية كانت أنّ الأمريكيين والبرازيليين يتولّون معظم الحديث في فرق

العمل العالمية داخل جنرال موتورز، بينما الصينيون والكوريون لا يستطيعون أو لا يرغبون في أخذ دور في الكلام.

يُبيّ مَقترحنا على دراسة رائدة تناولت الأثرَ طويل الأمدَ لتتنوع الفرق على أدائها، ونشرها ثلاثة باحثين⁶⁹ في جامعاتٍ بوسط الغرب الأمريكي في مجلة أكاديمية الإدارة عام 1993. والتفاصيل فيها لافتة.

تكوّنت 36 فرقة عمل من 4 إلى 5 طلاب جامعيين في تخصصات الأعمال للعمل على طيفٍ من الحالات خلال أربعة أشهر: كانت 17 فرقةً متجانسةً ثقافياً (جميع أفرادها من الجنسية والخلفيّة العرقية نفسها)، فيما كانت 19 فرقةً متنوّعة تضمّ مثلاً: «أمريكياً أبيض، وأمريكياً أسود، وأمريكياً من أصولٍ إسبانية، وعضواً أجنبياً من آسيا أو أمريكا اللاتينية أو أفريقيا أو الشرق الأوسط».



الشكل 7.1. متوسط عدد الأفكار المقترحة.

المصدر: واتسون وآخرون (1993).

في الأسابيع 5 و9 و13 و17 طُلِب من المجموعات أن:

1. تدرس الحالة من زوايا نظر متعدّدة.
2. تُحدّد المشكلات ذات الصلة بالوضع الموصوف في الحالة.
3. تُعدّ قائمةً بالبدائل الممكن استخدامها لمعالجة المشكلات التي تمّ تحديدها.

⁶⁹ وارن إي. واتسون، كماليش كومار، ولاري ك. مايكلسن، «أثرُ التنوّع الثقافي في عمليّة التفاعل والأداء: مقارنةً بين فرقٍ متجانسةٍ وأخرى متنوّعةٍ في المهام»، مجلة أكاديمية الإدارة، المجلّد 36، العدد 3 (1993)، الصفحات 590–602.

4. تختار ما تراه أنجع هذه البدائل وتُقدّم تبريراً واضحاً لتوصيتها.

في المتوسط، زادت إنتاجية الأفكار لدى المجموعات المتنوعة والمتجانسة معاً خلال فترة الأسابيع السبعة عشر (انظر الشكل 7.1). كانت المجموعات المتنوعة في البداية في موقفٍ أضعف، لكن بعد العمل معاً تحسّن أدائها بسرعة أكبر، وفي الأسبوع الثالث عشر تجاوزت بالفعل نظيراتها المتجانسة.

الأخطار الكامنة في التنوع الثقافي

تبدو فرص التنوع واضحة: مزيد من الأفكار، ومزيد من الزوايا للنظر في تلك الأفكار، وحلول أكثر ابتكاراً. أمّا لتجنّب عثراته، فخطوتك الأولى هي إدراك بعض الفروق الثقافية في أساليب التفاوض.

على مدى العقود الثلاثة الماضية درسنا أساليب التفاوض لدى أكثر من 1500 رجل وامرأة أعمال في 17 دولة تمثل 21 ثقافة⁷⁰. أجرينا مقابلات مع مديريين متمرّسين، وشهدنا مفاوضات فعلية في عدة بلدان، كما حلّلنا في مختبر للعلوم السلوكية استبياناتٍ وتسجيلاتٍ مرئية لجلسات تفاوض. اخترنا اليابان وكوريا وتايوان والصين (تيانجين، قوانغتشو، وهونغ كونغ) وفيتنام والفلبين وروسيا و«إسرائيل» والنرويج والتشيك وألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة وإسبانيا والبرازيل والمكسيك وكندا (الناطقّة بالإنجليزية والناطقّة بالفرنسية) والولايات المتحدة، لأنها من أهم شركاء التجارة الحاليين والمستقبليين لأمريكا.

وعند النظر عبر هذه الثقافات يتبيّن درسان مهمّان:

1. التعميمات الإقليمية كثيراً ما تكون غير دقيقة. فأسلوبا التفاوض الياباني والكوري متشابهان في نقاطٍ معيّنة، ولكنهما

يبدوان متباينين تماماً في نقاطٍ أخرى.

2. اليابان حالة استثنائية. ففي معظم أبعاد أساليب التفاوض تأتي اليابان عند طرف المقياس أو قريباً منه. على سبيل المثال،

كان اليابانيون الأقلّ تواصلًا بصرياً بين كل الثقافات التي درسناها، لكنهم كانوا أيضاً الأفضل في خلق القيمة داخل

مفاوضاتهم.

⁷⁰ قُمت المؤسسات والأشخاص الآتون دعماً حاسماً للأبحاث التي يستند إليها هذا العمل: وزارة التعليم الأميركية؛ Toyota Motor Sales USA, Inc.; Solar Turbines, Inc (إحدى شركات Caterpillar Tractors Co.); صندوق أبحاث الابتكار لأعضاء هيئة التدريس وبرنامج (IBEAR) International Business Educational Research في جامعة جنوب كاليفورنيا؛ شركة Ford Motor Company؛ معهد Marketing Science Institute؛ Madrid Business School؛ وكذلك الأساتذة: Nancy J. Adler (University of Manchester Business School)، A. Gabriel Esteban (McGill University)، Nigel Campbell (Russian Academy of the National Economy)، Richard H. Holton (Houston, Victoria)، Leonid I. Evenko (University of California, Berkeley)، Alain Jolibert (Université des Sciences Sociales de Grenoble)، C. Y. Lin (Dong Ki Kim National Sun-Yat Sen University)، Hans-Gunther Meissner (Korea University)، Sara Tang (Dortmund University)، Alena Ockova (Mass Transit Railway) Czech Management Center)، Kam-hon Lee (The Chinese University of Hong Kong) Corporation, Hong Kong)، و Theodore Schwarz (Monterrey Institute of Technology).

تُسببُ الاختلافاتُ الثقافيةُ أربعةَ أنواعٍ من المشكلات في مفاوضات الأعمال الدولية: ⁷¹

1. اللغة
2. السلوكيات غير اللفظية
3. القيم
4. عمليات التفكير وصنع القرار

ترتيبُ القائمة مهم. فالمشكلاتُ الأقربُ إلى آخرها أشدُّ خطورةً لأنها أدقُّ وأخفى. على سبيل المثال، يلاحظُ مفاوضان فوراً إن كان أحدهما يتحدث اليابانية والآخر الألمانية. حلُّ هذه المشكلة قد يكون بقدرٍ من البساطة كاستخدام مُترجمٍ أو التحدث بلغةٍ ثالثةٍ مشتركة، وقد يكون بقدرٍ من الصعوبة كتعلم لغةٍ جديدة. أياً يكن الحل، فالمشكلة هنا ظاهرة وواضحة.

أما الفروقُ الثقافية في السلوكيات غير اللفظية فغالباً ما تكمن تحت مستوى وعينا. في التفاوض وجهاً لوجه يتبادل المشاركون كمّاً هائلاً من المعلومات بوسائط غير لفظية. ويذهب بعضُ الخبراء إلى أنَّ هذه المعلومات قد تكون أهمَّ من المعلومات المنطوقة، وأنَّ معظم هذا "التواصل الإشاري" يجري من دون وعيٍ كامل. وعندما تختلف الإشارات غير اللفظية لدى الشركاء الأجانب عن إشارتنا المألوفة، يكون المفاوضون أكثرَ عُرضةً لسوء الفهم من غير أن يدركوا ذلك. فعندما يُقاطع عميلٌ فرنسيٌّ حديثُ الطرف الآخر على نحوٍ متكرر، قد يشعر الأميركيون بعدم الارتياح من غير أن يعرفوا على وجه الدقة لماذا. وهكذا تبقى كثيرٌ من حالات الاحتكاك بين الأشخاص خفية، فتؤثّر في العلاقات التجارية من غير أن تُلاحظ، ومن ثم لا تُعالج.

أما الفروق في القيم وفي طرائق التفكير وصنع القرار فهي أعمقُ خفاءً، ولذلك يكون التعرف عليها ومعالجتها أصعبَ بدرجةٍ أكبر.

اللغة

تكونُ مشكلاتُ الترجمةِ كبيرةً في العادة، ولا سيما عندما تكونُ اللغاتُ متباعدةً لغوياً في سياق المفاوضات الدولية (انظر الجدول 7.2 للاختلافات اللغوية عن الإنجليزية). وينبغي لمتحدّثي الإنجليزية توقُّعُ صعوباتٍ أكبر في التواصل مع متحدّثي اللغات الأبعد على المقياس، مثل الصينية أو العربية.

وقد تبدو المفاوضات العالمية مُربكةً على نحوٍ خاص. فكثيراً ما تكونُ الإنجليزية لغةً ثانيةً لمعظم التنفيذيين على الطاولة. وحتى الناطقون الأصليون بالإنجليزية من إنجلترا والهند والولايات المتحدة يواجهون كثيراً صعوبةً في فهم بعضهم بعضاً، كما أن

⁷¹ للاطلاع على تفاصيل إضافية، انظر جون إل. غراهام، "الثقافة وإدارة الموارد البشرية"، ضمن *The Oxford Handbook of International Business*، تحرير آلان إم. روغان وتوماس إل. بروير (أكسفورد: Oxford University Press، 2001)، pp. 503–536. لمناقشة أكثر تعمقاً لتأثيرات الثقافة على التفاوض، انظر *The Handbook of Negotiation and Culture*، تحرير ميشيل جيه. غيلفاند وجين إم. بريث (سانفورد، كاليفورنيا: Stanford Business Books، 2004).

الترجمات نادرًا ما تكون مطابقة تمامًا.

السلوكيات غير اللفظية

بحسب عالم الأنثروبولوجيا راي ل. بيردوستل، لا تنتقل الكلمات وحدها أكثر من 35٪ من الرسالة في المحادثات، بينما يُنقل نحو 65٪ بطرق غير لفظية⁷². ودرس ألبرت مهربان⁷³، وهو عالم نفس من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، التفاعل وجهًا لوجه، فوجد أن:

- 7٪ من المعنى يأتي من الكلمات المنطوقة نفسها.
- 38٪ من القنوات فوق اللغوية، مثل نبرة الصوت وارتفاعه.
- 55٪ من تعابير الوجه.

قد تختلف النسب الدقيقة، لكن الحقيقة واضحة: طريقة قول الشيء أهم في الغالب من ما يُقال.

في أبحاثنا سجلنا صوتاً وصورة أكثر من 400 رجل وامرأة أعمال من أنحاء العالم في مفاوضات محاكاة. وشملت تحليلاتنا المنتظمة لهذه الأشرطة إحصاء ما يقوله المفاوضون، مثل استعمال كلمتي “لا” و “أنت”، ونسب التهديدات والتحذيرات والأسئلة والإفصاحات الذاتية. كما أحصينا السلوكيات غير اللفظية مثل فترات الصمت، والمقاطعات، والتواصل البصري، والملامسة خلال نصف ساعة من التفاوض.

واليك لمحة سريعة عن بعض الفروق الثقافية التي لاحظناها:

اليابان: أسلوب تفاعلهم من بين الأقل حدةً والأكثر تهذيباً. يتمّ التقليل من التهديدات والأوامر والتحذيرات، ويُفضّل بدلها الوعود الإيجابية والتوصيات والالتزامات. وطبيعة الحديث المهذبة لديهم تعني أنهم نادرًا ما يستعملون كلمة “لا” وضمير “أنت/أنت”، ونادرًا ما يطيلون التحديق في الوجه، وغالبًا ما يلجأون إلى الصمت.

كوريا: كثيرٌ من غير الآسيويين يعمّمون على “آسيا”، غير أنّ النتائج تُظهر أن هذا خطأ. في دراستنا استخدم المفاوضون الكوريون عقوباتٍ وأوامر أكثر بكثير مما فعله اليابانيون. كما استعمل الكوريون كلمة «لا» وقاطعوا المتحدث أكثر من ثلاث مرات مقارنة باليابانيين، ولم تُسجل فترات صمتٍ قط.

الصين الشمالية: يطرح المفاوضون من شمال الصين (أي في تيانجين وما حولها) أسئلة أكثر بنسبة 34 في المئة. بل إن 70 في

⁷² روجر أو. كروكيت، "اجتماع القرن الحادي والعشرين"، 26، *BusinessWeek*، فبراير 2007، الصفحات 72-80.
⁷³ ألبرت مهربان، *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*، الطبعة الثانية. (بلمونت، كاليفورنيا: وادسورث، 1980).

المئة من عبارات المفاوضين الصينيين صُنِّفت بوصفها أساليب لتبادل المعلومات. وكانت جوانب أخرى من سلوكهم مشابهة لليابانيين، ولا سيما قلّة استخدام «لا» و«أنت» وكثرة فترات الصمت.

تاوان: يتصرّف رجال الأعمال في تاوان على نحو مختلف عن نظرائهم في الصين واليابان، وأقرب إلى الكوريين. فقد أكثر الصينيون في تاوان من النظر إلى الآخرين، بمتوسط يقارب عشرين دقيقة من أصل ثلاثين دقيقة. وطرحوا أسئلة أقلّ وقدموا إفصاحات ذاتية أكثر من أي مجموعة آسيوية أخرى.

روسيا: كان أسلوب الروس مختلفاً عن أي مجموعة أوروبية أخرى، ومشابهاً في جوانب كثيرة للمجموعة اليابانية. نادراً ما استخدموا «لا» و«أنت»، واستعملوا أطول فترات صمت بين جميع المجموعات. وحدهم اليابانيون قلّ لديهم التحديق الوجهي، ووحدهم الصينيون طرحوا نسبة أعلى من الأسئلة.

إسرائيل: تميّز المفاوضون الإسرائيليون بثلاث سمات. استخدموا أدنى نسبة من الإفصاح عن الذات، ما يوحي بأنهم يُبقون أوراقهم قريبة من صدورهم. وسجّلوا أعلى النسب بفارق كبير في الوعود والتوصيات. كما كانوا في أقصى السُّلم من حيث كثرة الإحالات إلى عروض المنافسين. ولعلّ الأهم أنهم قاطع بعضهم بعضاً بوتيرة أعلى بكثير من أي مجموعة أخرى، وهو سلوك غير لفظي يُرجّح أن يكون سبب الصورة النمطية لدى الأميركيين بأنهم “يدفعون بقوة”.

ألمانيا: يصعب توصيف السلوك الألماني، إذ وقع المفاوضون الألمان قريباً من الوسط في معظم الأبعاد. ومع ذلك تفرّدوا بارتفاع نسبة الإفصاح عن الذات إلى 47 في المئة، وانخفاض نسبة الأسئلة إلى 11 في المئة.

المملكة المتحدة: كان المفاوضون البريطانيون متشابهين على نحو لافت مع الأميركيين في جميع الجوانب.

إسبانيا: تُعدّ كلمة الاستقبال الهاتفي «ديغا» بمعنى “تكلم” استعارة مناسبة للنهج الإسباني في التفاوض. ففي التسجيلات المرئية استخدم الإسبان أعلى نسبة من الأوامر بين جميع المجموعات بلغت 17 في المئة، وقدموا معلومات أقلّ نسبياً (لم تتجاوز الإفصاحات الذاتية 34 في المئة). كما قاطعوا بعضهم أكثر من أي مجموعة أخرى، وكثُر لديهم استعمال «لا» و«أنت».

فرنسا: ربما كان المفاوضون الفرنسيون الأكثر هجومية بين المجموعات. فقد استخدموا أعلى نسبة مجتمعة من التهديدات والتحذيرات (8 في المئة). وكثرت لديهم أيضاً المقاطعات والتحديق الوجهي واستعمال «لا» و«أنت» مقارنةً بالمجموعات الأخرى، ولمس أحد المفاوضين الفرنسيين ذراع شريكه أثناء المحاكاة.

البرازيل: كان رجال الأعمال البرازيليون، مثل الفرنسيين والإسبان، ذوي أسلوب هجومي. سجّلوا ثاني أعلى نسبة من الأوامر بين جميع المجموعات. وفي المتوسط قال البرازيليون كلمة «لا» 42 مرة، و«أنت» 90 مرة، ولمسوا أذرع بعضهم نحو خمس مرات خلال ثلاثين دقيقة من التفاوض. وارتفع لديهم أيضاً التحديق الوجهي.

المكسيك: يُظهر السلوك المكسيكي خطورة التعميمات الإقليمية أو اللغوية. فقد اختلفت سلوكياتهم اللفظية وغير اللفظية عن أبناء عمومته في أميركا اللاتينية بالبرازيل، وعن نظرائهم القاريين في إسبانيا. يجيب المكسيكيون الهاتف بعبارة «بوينو» وهي أقل حدة ومطالبة. وفي نواح كثيرة شابه سلوك مفوضي المكسيك سلوك مفوضي الولايات المتحدة.

كندا الناطقة بالفرنسية: تصرّف الكنديون الفرنكوفون على نحوٍ شبيهٍ بأقاربهم في القارة. وكالمفاوضين من فرنسا استخدموا نسباً مرتفعةً من التهديدات والتحذيرات، ومعدلاتٍ أعلى من المقاطعات والتواصل البصري. وهذا الأسلوب التفاعلي الحاد لا ينسجم جيداً مع الأساليب الهادئة لبعض المجموعات الآسيوية أو مع متحدّثي الإنجليزية، ومنهم الكنديون الأنجل *ophones*.

كندا الناطقة بالإنجليزية: استخدم المفاوضون الكنديون الناطقون بالإنجليزية أدنى عددٍ من أساليب الإقناع العدوانية مجتمعةً (تهديدات، تحذيرات، عقوبات مجموعها 1 في المئة) بين المجموعات الخمس عشرة. وربما كانت هذه الفوارق السلوكية، كما يقترح باحثو الاتصال، من بذور الشقاق بين المجموعات العرقية في كندا على مرّ السنين. وفي المفاوضات الدولية استخدم الإنجيل *phones* الكنديون مقاطعاتٍ وكلمة «لا» أكثر على نحوٍ ملحوظ من مفوضي الولايات المتحدة أو اليابان، وهما الشريكان التجاريان الرئيسيان لكندا.

الولايات المتحدة: مثل الألمان والبريطانيون، وقع الأميركيون في منتصفٍ معظم الأبعاد تقريباً. وتميّزهم الوحيد أنهم قاطع بعضهم بعضاً أقل من سائر المجموعات.

هذه الفروق العابرة للثقافات معقدة، ولا ينبغي الاعتماد على هذا الوصف وحده للنتائج بسلوك الأطراف الأجانب. غير أنّ الوعي بها مهمٌ حتى لا يُساء فهم صمت الياباني، أو تكرار «لا، لا، لا» لدى البرازيلي، أو التهديد الفرنسي.

الاختلافات في القيم الإدارية

هناك طرقٌ كثيرة للتفكير في الثقافة. يشير أستاذ الإدارة الهولندي غيرت هوفستيد إلى الثقافة بوصفها «برمجيات العقل»، ويرى أنّها دليلٌ يرشد الإنسان إلى كيف يفكر وكيف يتصرّف، وأنّها أداةٌ لحلّ المشكلات⁷⁴. ويقدم عالم الأنثروبولوجيا والمستشار الإداري إدوارد تي. هول تعريفاً أدقّ صلةً بالمفاوضين الدوليين: «الناس الذين كنّا نُسدي لهم النصح كانوا يضربون رؤوسهم بحاجزٍ غير مرئي... كنّا نعلم أنّ ما يواجهونه هو طريقةٌ مختلفةٌ تماماً في تنظيم الحياة، وفي التفكير، وفي تصوّر المسلمات الأساسية حول الأسرة والدولة، والنظام الاقتصادي، بل والإنسان نفسه»⁷⁵. غالباً ما تكون الفروق الثقافية غير مرئيةٍ كما الماء للأسماك، وإهمالها قد يضرّ بشركتك وبمسارك المهني.

⁷⁴ جيرت هوفستيد، *Culture's Consequences*، الطبعة الثانية. (ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: سيغ، 2001)؛ سوزان بي. دوغلاس، "استكشاف عوالم جديدة: تحدي التسويق العالمي"، *Journal of Marketing*، يناير 2001، الصفحات 103-109.

⁷⁵ إدوارد تي. هول، *The Silent Language* (اللغة الصامتة)، (نيويورك: دولداي، 1959)، ص. 26.

تتفق معظم التعريفات التقليدية للثقافة على أنها مجموع القيم والطقوس والرموز والمعتقدات وطرائق التفكير التي تُكتسب بالتعلم، ويتشاركها أفراد جماعة من الناس، وتنتقل من جيل إلى جيل. وتُقيم الثقافة في عقل الفرد. غير أن عبارة «ثقافة ما» تعني ضمناً أن جماعات كبيرة من الناس، ومن ضمنهم التنفيذيون في الأعمال، تُشاطر تلك المعتقدات.

تكمُن تحت تنوع الثقافات بين نظم الأعمال اختلافات أساسية في القيم الثقافية. حين درس هوفستد أكثر من 100 ألف موظف في شركة آي.بي.إم عبر 66 بلداً، وجد أن الثقافات الوطنية تختلف على أربع أبعاد رئيسية. ولاحقاً توصل هو ومئات الباحثين إلى أن طيفاً واسعاً من أنماط السلوك في الأعمال يمكن تفسيره باثنين من تلك الأبعاد الأساسية: مؤشر الفردية/الجماعية (IDV) الذي يركز على توجه الذات، ومؤشر مسافة السلطة (PDI) الذي يركز على توجه السلطة. درجات أعلى على مؤشر IDV تعني تفضيل الأهداف الفردية على أهداف الجماعة، وهذا البعد هو الأكثر فائدة⁷⁶. ودرجات أعلى على مؤشر PDI تعني قبولاً أكبر للتسلسل الهرمي على حساب المساواة. ويُلاحظ أن الارتباط بين درجات هوفستد ودرجات البعد اللغوي مرتفع جداً ($r > 0.6$)⁷⁷.

الجدول 7.2: مؤشرات الفردية والمسافة اللغوية لدول ومناطق مختارة

الدولة	المسافة عن اللغة الإنجليزية	مسافة السلطة	الفردية/الجماعية	اللغة الأساسية
الولايات المتحدة	0	40	91	الإنجليزية
أستراليا (بشكل عام)	0	36	90	الإنجليزية
المملكة المتحدة	0	35	89	الإنجليزية
المجر	4	46	80	المجرية
هولندا	1	38	80	الهولندية
نيوزيلندا	0	22	79	الإنجليزية
بلجيكا (الناطقون بالهولندية فقط)	1	61	78	الهولندية
إيطاليا	3	50	76	الإيطالية
الدنمارك	1	18	74	الدنماركية
كندا (الناطقون بالفرنسية فقط)	3	54	73	الفرنسية
بلجيكا (الناطقون بالفرنسية فقط)	3	67	72	الفرنسية
فرنسا	3	68	71	الفرنسية
السويد	1	31	71	السويدية

⁷⁶ هاري سي. ترياندس، *Individualism and Collectivism* (الفردية والجماعية)، (بولدر، كولورادو: وستنفيو بريس، 1995).

⁷⁷ جويل وست وجون إل. غراهام، "مقياس المسافة الثقافية القائم على اللغويات وعلاقته بالقيم الإدارية"، *Management International Review*، المجلد 44، العدد 3 (2004): الصفحات 239-260.

أيرلندا	0	28	70	الإنجليزية
سويسرا (الناطقون بالألمانية فقط)	1	26	69	الألمانية
ألمانيا	1	35	67	الألمانية
جنوب أفريقيا	1	49	65	الأفريكانية
سويسرا (الناطقون بالفرنسية فقط)	3	70	64	الفرنسية
فنلندا	4	33	63	الفنلندية
بولندا	3	68	60	البولندية
جمهورية التشيك	3	57	58	التشيكية
النمسا	1	11	55	الألمانية
إسرائيل	5	13	54	العبرية
إسبانيا	3	57	51	الإسبانية
الهند	3	77	48	الدرافيدية
الأرجنتين	3	49	46	الإسبانية
اليابان	4	54	46	اليابانية
المغرب	5	70	46	العربية
إيران	3	58	41	الفارسية
روسيا	3	93	39	الروسية
البرازيل	3	69	38	البرتغالية
الدول العربية	5	80	38	العربية
تركيا	4	66	37	التركية
اليونان	3	60	35	اليونانية
الفلبين	7	94	32	التاغالوغية
المكسيك	3	81	30	الإسبانية
البرتغال	3	63	27	البرتغالية
شرق أفريقيا	8	64	27	
هونغ كونغ	6	68	25	الكانتونية
تشيلي	3	63	23	الإسبانية
الصين	6	80	20	الماندرين
سنغافورة	6	74	20	الماندرين

تايلاند	7	64	20	التايلاندية
فيتنام	7	70	20	الفيتنامية
غرب أفريقيا	8	77	20	
كوريا الجنوبية	4	60	18	الكورية
بيرو	3	64	16	الإسبانية
إندونيسيا	7	78	14	الدهاسا
باكستان	3	55	14	الأردنية
كولومبيا	3	67	13	الإسبانية
فنزويلا	3	81	12	الإسبانية

المصدر: غيرت هوفستيد، «عواقب الثقافة»، الطبعة الثانية (ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: ساج، 2001).

الاختلافات في التفكير واتخاذ القرار

عندما يواجه المديرون الغربيون مهمة صعبة في المفاوضات، فإنهم غالبًا ما يقومون بتقسيمها إلى أجزاء صغيرة. يتم تناول القضايا مثل السعر وشروط التسليم والضمان والخدمة واحدة تلو الأخرى، ليصبح الاتفاق النهائي عبارة عن مجموع من الاتفاقيات الفردية. في آسيا، يتم مناقشة جميع القضايا دفعة واحدة وبدون تسلسل واضح، ويتم تقديم التنازلات في نهاية النقاش. النهج الغربي المتسلسل والنهج الشرقي الشمولي لا يتناسبان بشكل جيد.

بسبب هذا، غالبًا ما يلاحظ المديرون الأمريكيون صعوبة في تقييم تقدم المفاوضات، خاصة في البلدان الآسيوية. في الولايات المتحدة، يُعتبر أن نصف العمل قد أُنجِز عندما يتم حل نصف القضايا. ولكن في الصين أو اليابان أو كوريا، لا يبدو أن أي شيء قد تم حله في البداية، ثم تنتهي الأمور بشكل مفاجئ وسريع في النهاية. غالبًا ما يقوم الأمريكيون بتقديم تنازلات إضافية قبل لحظات من إعلان الطرف الآخر عن الاتفاق.

مدير تنفيذي لأحد شبكات المتجر الكبيرة في أمريكا، خلال رحلة إلى اليابان لشراء ستة منتجات مختلفة، اشتكى أن المفاوضات حول المنتج الأول استغرقت أسبوعًا كاملاً. في الولايات المتحدة، كان يمكن حل هذا الأمر في نصف يوم. حسب تقديراتها، كانت ستحتاج إلى ستة أسابيع لإكمال المشتريات في اليابان. فكرت حقًا في رفع أسعار المشتريات لتسريع العملية. ولكن قبل أن تُقدم على مثل هذا التنازل، وافق اليابانيون على شراء المنتجات الخمسة الأخرى في ثلاثة أيام فقط. كما اعترفت المديرة نفسها، كانت محظوظة فقط.

الخطأ الذي كادت أن ترتكبه يُظهر ليس فقط الاختلافات في أساليب اتخاذ القرار. للأمريكيين، تعتبر المفاوضات التجارية وسيلة لحل مشكلة، تهدف إلى تحقيق أفضل نتيجة لكلا الطرفين. ومع ذلك، بالنسبة لرجال الأعمال الياباني، المفاوضات تمثل فرصة لتأسيس علاقات طويلة الأمد قائمة على المنفعة المتبادلة. تلعب القضايا الاقتصادية دورًا ثانويًا في المفاوضات، وتصبح سببًا لبناء تعاون

تجاري متناغم. في هذا السياق، لا يعتبر حل قضية واحدة حاسماً - حيث أن التفاصيل ستحل نفسها بمجرد وضع الأسس للتفاعل المنسجم.

وهكذا، وفقاً لتجربة هذه السيدة الأمريكية في العمل، بمجرد الوصول إلى أول اتفاق للشراء الذي أشار إلى بدء العلاقة، تم حل "التفاصيل" الأخرى بسرعة.

أنواع أخرى من التنوع

يوجد التنوع في أساليب التفاوض عبر أنواع أخرى من المجموعات أيضاً، مثل المناطق والقطاعات والصناعات والشركات والمغتربين والجنود. ومع أنك قد تمتلك فهماً أساسياً لبعض الثقافات الأخرى، فإنك لا تتفاوض مع دول أو ثقافات أو شركات، بل تتفاوض مع أشخاص. وفوق ذلك، فإن سلوك أي شخص يتحدد بعوامل عديدة غير الثقافة، مثل الشخصية، وثقافة القطاع أو الشركة، وتجارب الاغتراب، والعمر، والنوع الاجتماعي، والفروق الإقليمية، بل وحتى كيمياء الدماغ. ولا نستطيع أن نساعد في مسألة فصيلة الدم التي قد تهم مديراً تنفيذياً يابانياً، ولا في سنة الميلاد بحسب التقويم الآسيوي مثل عام الخنزير أو الحية أو الجرذ، لكن بوسعنا أن نبين لك تأثير بعض العوامل الأخرى.

الثقافة والدولة لا تتطابقان دائماً

مع أنه يمكن تعميم أنماط تفاوض وطنية، فإن معظم أبناء أي بلد قادرون سريعاً على وصف الفروق الدقيقة في الثقافة عبر الأقاليم داخل أوطانهم. يقول المكسيكيون إن هناك خمس مكسيكات فعلياً. ويؤكد الفيتناميون أن في بلدهم ثلاث ثقافات مختلفة جداً: الشمال والجنوب والوسط. أما أشدّ المفاوضين صلاباً في اليابان فهم من يوكوهاما، وفي إسبانيا من فالنسيا، وفي الصين من شنغهاي.

وتكشف اللغات عن فروق إقليمية مهمة. فلوحات الطرق السريعة قرب برشلونة تضع مخارج الطريق بالكاتالانية والإسبانية معاً: *sortida* و *salida*، وغالباً ما يطلي كُتاب الجدران الكتلان كلمة *salida* احتجاجاً. وقد ميّز هوفستيد بين البلجيكيين الناطقين بالفرنسية والفلمنكية، وبين الكنديين الناطقين بالإنجليزية والفرنسية. ولو أجرى دراسته في الولايات المتحدة اليوم، لاحتاج إلى قياس قيم العمل لدى الأميركيين الناطقين بالإسبانية على نحو منفصل. وحتى حينها ستثور مجادلة حول ضمّ المهاجرين من المكسيك وكوبا في فئة واحدة.

وأكبر الفروق الثقافية داخل البلدان تكون في المناطق الأكثر سكاناً. فسويسرا الصغيرة تضع أربع لغات رسمية على عملتها الورقية هي الفرنسية والألمانية والإيطالية والرومانش، بينما تحمل ورقة العشرين روبية في الهند ثلاث عشرة لغة رسمية. وفي شبه القارة الهندية تنوّع ديني ولغوي يفوق ما في أوروبا. أو خذ الصين مثلاً، فهذه خلاصة للفروق الإقليمية في أساليب التفاوض من كتابنا

مفاوضو الشمال الشرقي: الصورة النمطية عنهم أنهم صريحون. مفاوضو الأقاليم الثلاثة الواقعة شمال نهر يانغتسي معروفون بأنهم مجتهدون وعمليون في الأعمال. هم في العادة صادقون ومباشررون إلى حد قد يبدو فجاً أحياناً. كما أنهم غير مشهورين بالإقدام على المخاطرة أو بالإبداع.

منطقة بكين: يُعرف مفاوضو بكين بسمتين نادرتين داخل الصين: نزعة بيروقراطية وأخرى إمبراطورية في النظرة، وكلتاها تقودان إلى قدر منخفض نسبياً من الإبداع. ولأنهم كثيراً ما يضعون "الإطار" ابتداءً، فليسوا بارعين في التفكير خارج ذلك الإطار. ومع تزايد الكوادر الكوزموبوليتانية القادمة من العاصمة، قد تكون بكين تجاوزت هذه التعميمات شيئاً فشيئاً.

منطقة شانغهاي: بكلمة واحدة: أذكاء دهاء. هؤلاء المفاوضون منفتحون، كثيرو الكلام، ومبدرون. سيحاولون لفت انتباهك بطرق ودرجات لن تراها في أي مكان آخر في الصين. بالنسبة لهم كل شيء ممكن، وهم مفكرون مبدعون للغاية. يُنعت متحدثو لهجة شانغهاي بأنهم "أبناء حلقة ضيقة" وماهرون سياسياً إلى حد الدهاء. ويصفهم البعض في الصين بأنهم حاسبون متعمدون، بل وربما مراوغون. لكن قبل كل شيء فهم ناجحون، وهم فعلياً المجموعة التجارية المهيمنة في البر الرئيسي.

الجنوب: كان أهل هذه المناطق الأقرب تاريخياً إلى التأثيرات الأجنبية، ما أفرز لديهم قوة خاصة في ريادة الأعمال والعفوية. هم أكثر ميلاً إلى الصراحة والأمانة. أقلّ حساباً وتديباً من أهل شانغهاي، لكنهم تجار بارعون ويولون اهتماماً خاصاً للربح السريع.

هونغ كونغ: ثقافة الأعمال في هونغ كونغ تختلف بوجوه مهمة عن الأوصاف العامة. فغالبيتهم الصينيين في هونغ كونغ ثنائيو اللغة، يتقنون الإنجليزية على الأقل، وكثيراً ما تكون إنجليزيتهم أفضل من إنجليزيتك. ومع تعلمهم الإنجليزية تشبّعوا أيضاً بالثقافة البريطانية. لغتهم الأولى في الغالب كانتونية، وهي أقسى اللهجات نبرة. يبدو لك دائماً أن هناك جدالاً دائراً، وسببهم ذائع الصيت وفجّ جداً أحياناً. وإذا غضبت منهم فالغالب أن "الوجه" سيفقد على طرفي الطاولة، وعندها تموت الصفقة عادةً. والمفارقة أن التواضع والالتفاف في الخطاب أكثر شيوعاً في هونغ كونغ منها في شمال الصين.

تايبوان: يرى غيرهم من الصينيين أن أهل تايبوان أكثر محافظة في السلوك واللغة. انتصر تأثير الكونفوشيوسية ولهجة الماندرين حتى وهم إلى جوار حكم شيوعي في البر. لذلك تظل المكانة والسنّ والعائلة أقوى القواعد في الجزيرة. تميل الشركات إلى الإدارة من الأعلى، وعملية اتخاذ القرار فيها أوتوقراطية. يمكن للمديرين أن يكونوا عمليين إلى حد كبير، لكنهم قد يُقدمون أحياناً على خطوات جريئة.

سنغافورة: الأثر التاريخي البريطاني هو المفتاح هنا. يشتهر السكّان بإجادة الإنجليزية وبقيمهم الأساسية في الأعمال: الالتزام

⁷⁸ إن. مارك لام وجون إل. غراهام، *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (الصين الآن: ممارسة الأعمال في السوق الأكثر ديناميكية في العالم)، (نيويورك: ماكجرو هيل، 2007).

بالقواعد والوضوح في التعامل. الصينيون في سنغافورة أكثر فردانية؛ يتحركون بسرعة، واتخاذ القرار يميل إلى الطابع السلطوي.

الصينيون ما وراء البحار: المديرون الصينيون في الخارج، المولدون والذين نشؤوا في إندونيسيا أو تايلند أو الفلبين أو كندا أو الولايات المتحدة، غالباً ما يكونون ثنائيي الثقافة، فيستطيعون التفكير والتحدث بصفتهم "أبناء البلد" في أوطانهم الجديدة. ومع ذلك يمكنهم تشغيل روح ريادة الأعمال ومهارة المساومة المتوارثة من أسلافهم على السواحل الجنوبية بسرعة لافتة. سيقون عملاء أشداء ومنافسين أصلب، ولا سيما على أرضهم.

ويمكن تمييز الصينيين في الخارج أيضاً بلهجاتهم الصينية، وحداثة هجرتهم، ومكان خبرتهم الجامعية. وكلما تعاملت معهم على طاولة التفاوض، سواء في بانكوك أو بوسطن، حَسُن أن تتقصى تاريخهم الشخصي قبل كل شيء.

تختلف أساليب التفاوض بين القطاعات

قد تكون الفروق في أساليب التفاوض كبيرة بين قطاع وآخر، حتى داخل البلد الواحد. خذ مثلاً قطاعي البنوك وتجارة التجزئة. فالمفاوضات مع المصرفيين، في كل البلدان تقريباً، تسير على الطريقة الأكثر تحفظاً وتقليدية. لا أحد يريد مصرفياً مُغامراً.

المصرفي الإسباني ماريو كوندية، الذي عُرف - على نحوٍ ساخر - بلقب «إل تيبورون» (القرش)، كان مالك رابع أكبر بنك في إسبانيا، وصوّت له مواطنوه كأكثر رجال الأعمال استحقاقاً للإعجاب. كان يظهر كثيراً على غلاف مجلة إل تيمبو بمظهر أنيق، ثم أمضى آخر بضع سنوات من حياته في السجن بسبب «ممارساته المصرفية» الجريئة.

ومع ذلك، فالمألوف أنك ستجد على طاولة التفاوض بائعين تجزئة أكثر جرأة من المصرفيين، أينما كنت.

ثقافة الشركة

يعرف كل من عمل في شركتين ضمن الصناعة والبلد نفسيهما أن للشركات ثقافات خاصة بها، أي طرائق مميزة في العمل والتفكير. كثير من استراتيجيات الاندماج أو الاستحواذ التي بدت منطقية جداً على الورق فشلت بسبب اختلافات في «أسلوب الإدارة». خذ مثلاً بارزاً: دمج دايملر كرايسلر في عهد ديتر تسشه. قبل أربعين عاماً تقريباً أشارت هارفارد بزنس ريفيو إلى أنه «حين تسعى شركة إلى الاندماج فإنها تُفضّل شريكاً تتكامل عملياته معها في جانب ما، كخط المنتجات أو التسويق أو التصنيع. غير أن نجاح الدمج يعتمد على حد أدنى من التوافق في أنماط الأعمال الأساسية»⁷⁹.

أما حديثاً، ففي التعليق على اندماج AOL مع تايم وورنر قيل: «لقد مرّت AOLTW فعلاً بسلسلة من التغييرات في الأفراد، فسقط عدد من كبار التنفيذيين من الشركة المتعثرة كما تسقط الفاكهة الفاسدة من الشجرة. استقال الرئيس التنفيذي السابق لتايم وورنر

⁷⁹ ريتشارد إي. ديفيس، "التوافق في الزيجات المؤسسية"، *Harvard Business Review*، يوليو-أغسطس 1968، الصفحات 87-93.

جيرالد ليفين في يناير، ثم تبعه المدير التشغيلي والقائم بأعمال الرئيس روبرت بيتن في يوليو. وجاءت مغادرة بيتن ضمن عملية إعادة هيكلة عامة للشركة نقلت النفوذ بعيداً عن وسائط الإعلام الجديدة المتمردة إلى ساحة إعلام تايم وورنر القديمة»⁸⁰.

تُوجّه أهداف الشركات واستراتيجيات النمو ثقافة الشركة، وقراراتها اليومية، وأسلوب التفاوض لديها. صدام «الإعلام القديم» المحافظ مع «الإعلام الجديد» الإبداعي مثال واحد. وإليك مثلاً آخر: نيمان ماركوس في مواجهة شقيقته براند/متجر برغدورف غودمان. كلاهما متجران فاخران مملوكان معاً وغالباً ما يتبادلان التنفيذيين. لكن برغدورف يطمح تحديداً إلى خدمة مدينة نيويورك وحدها، بينما يتوسّع نيمان ماركوس اليوم سريعاً عبر الولايات المتحدة، وهذا ينعكس بطرق كثيرة على ثقافة الإدارة في كل منهما. وللمبالغة قليلاً في المثال، تخيل فقط اندماجاً بين مايكروسوفت وأبل.

المفاوضون مع خبرة عمل مختلفة في الخارج

سُعدّل التنفيذيون الأجانب الذين لديهم خبرة عيش أو عمل في الولايات المتحدة أساليب تفاوضهم، ويبدون وكأنهم يفهمون المناهج الغربية. لاحظنا في محاكاة التفاوض أن التنفيذيين اليابانيين الذين أقاموا في الولايات المتحدة ستة أشهر فقط بدأوا من دون قصد يعكسون أسلوب التواصل الأمريكي مثل التواصل البصري وإيقاع الحوار.

لكن مدى فهم التنفيذيين الأجانب للأسلوب الأمريكي واستجابتهم له يتفاوت تبعاً لطول الإقامة في أمريكا ونوعيتها. أسئلة بسيطة مثل: «كم مكثت في الولايات المتحدة؟» و«ما مسؤولياتك هناك؟» تساعد على تقدير مستوى الفهم. عموماً تكون جولات الاغتراب الأعلى مرتبةً وظيفياً أقصر زمناً، ثلاث إلى خمس سنوات، وتكون العلاقات فيها في الأغلب مع طاقم مقار شركاتهم الأجنبية لا مع الأمريكيين. ينبغي أيضاً الانتباه إلى أن كثيراً من رجال الأعمال الأجانب الذين يملكون كفاءةً ثنائية الثقافة قادرون على تشغيل «الوضع الأمريكي» وإيقاعه حسب الموقف. رأينا مثلاً شركاء مكسيكيين يحيون هذا التبدل، فيخرطون في ترفيه الأعمال وحديث المجاملات حيناً، وفي أحايين أخرى يبدوون العمل الجاد بسرعة تُربك الطرف الآخر.

تميل إلى تركيز اهتمامك على التنفيذيين ذوي الخبرات الاغترابية الطويلة لأنهم يتحدثون الإنجليزية أفضل ويبدو أنهم يفهمونك أكثر، وقد يبدو «أذكى». هذا خطأ. كثيراً ما يكون الأجنبي ذو الخبرة الاغترابية الأطول الأقل نفوذاً داخل مجموعته. في حالات كثيرة بيّنت الدراسات أن زملاءه في الوطن الأم أكثر قدرةً على التفكير الإبداعي... وعلى اتخاذ القرار.

السن

«إنّ شباب اليوم يحبّون الرفاهية. لديهم سوء أدب، وقلة احترام للسلطة، ولا يوقّرون كبار السن، ويتحدثون هراء حين ينبغي أن يعملوا. لم يعودوا يقفون عند دخول الكبار، ويعارضون آباءهم، ويتحدثون كثيراً في الجماعات، ويلتهمون طعامهم، ويضعون أقدامهم

⁸⁰ سكارلت برويت، "قد يحاول مجلس إدارة AOLTW الإطاحة بـ كيس"، 17، *InfoWorld Daily News*، سبتمبر 2002.

على الطاولة، ويطغون على من هم أكبر منهم.» تبدو مألوفة؟ هذا الكلام منسوب إلى سقراط نحو 500 قبل الميلاد. اليوم تتسع الفجوة بين الأجيال لأنّ الأصغر سناً أقدر على مواكبة التغيّرات شبه اليومية في أنظمة التواصل وغيرها من التقنيات. ويرى بعض الخبراء أنّ هذه الفروق بين الأجيال ستزداد أهميّة مع تزايد تشابه الشباب مع أقرانهم في بلدان أخرى أكثر من تشابههم مع كبار السنّ في بلدانهم.

النوع الاجتماعي (الجنس)

ثمة أمران يعملان ضد النساء في المفاوضات الدولية. الأول هو الاعتقاد بأنّ النساء غير فعّالات كمفاوضات. والثاني أنّ التقدّم نحو المساواة الذي حققته النساء الأمريكيات في مهن الإدارة لا يشاركه نظراؤهن في الخارج، ولذلك تشعر كثيرات بأنهن لن يُقبلن كنديات من قبل الطرف الآخر. كلا الانطباعات خاطئ.

من دراستنا عن فروق النوع الاجتماعي في مفاوضات طلاب الماجستير في إدارة الأعمال، ومن كمّ كبير من الدراسات المشابهة، نعلم أنّ النساء لا يحققن في المختبر أرباحاً بمستوى أرباح الرجال. ونعلم أيضاً أنّ النساء الأمريكيات يتقاضين في الحياة العملية دخلاً أقل من الرجال، ومن الأسباب الرئيسة لذلك أنهن لا يطلبن المال بقدر ما يطلبه نظراؤهن الرجال. لكن مفاوضات المختبر أو الرواتب لا تروي القصة كاملة.

في أحدث دراسة عن قرارات التسعير التي اتخذها أطباء بيطريون أمريكيون من الذكور والإناث، حدّدت النساء أسعاراً أدنى من الرجال⁸¹. على خلاف الرجال، أخذت النساء بالحسبان بعض سمات زبائنهن وعدد شركائهن في العيادات. وقد رفعت النساء أسعارهن عندما ازداد عدد شركائهن، بينما لم يفعل الرجال ذلك. وتقول عالمة اللغويات ديبورا تانن:

«عادة ما تشعر النساء براحة أكبر في الحديث على انفراد. تجربة التحدّث في اجتماع عام لإثبات المكانة أقرب إلى خبرة الذكور من خبرة الإناث التي تميل إلى حفظ الانسجام. يمكن استثمار ذلك. لا تنتظري الاجتماع العام، بل اطرحي فكرتك مسبقاً على انفراد. هذا ما يفعله اليابانيون، وفي أوجه كثيرة أسلوب النساء الأمريكيات أقرب إلى أسلوب اليابانيين منه إلى أسلوب الرجال الأمريكيين.»⁸²

عندما أغلق الكونغرس الأمريكي الحكومة في خريف 2013، كانت «التنوّعية» هي ما أعاد تشغيلها. وبحسب تقرير غلاف مجلة تايم «النساء هنّ الراشحات الوحيدات المتبقيات في واشنطن»: «في إحدى أحلك لحظات الإغلاق الحكومي، ومع هبوط الأسواق وتبادل الاتهامات، صعدت السيناتور الجمهورية من مين إلى المنصة لتفعل أمرين لم يجرؤ عليهما زملاؤها بعد. امتنعت عن اللوم

⁸¹ ويليام إل. كرون، ماري سي. جيلي، جون إل. غراهام، وجون ديليو. سلوكهم، "الفروق بين الجنسين في تسعير الخدمات المهنية: التداعيات على الدخول وعلاقات العملاء"، *Organizational Behavior and Group Decision Processes*، المجلد 109، العدد 1 (2009): الصفحات 93-105.

⁸² ديبورا تانين، *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation* (أنت لا تفهم وحسب: الرجال والنساء في المحادثة)، (نيويورك: ويليام مورو، 1990).

وقفت نساء أخريات في مجلس الشيوخ خلفها. في الليلة السابقة اجتمعت معظم النساء العشرين في المجلس على نحو غير رسمي حول البيتزا والسلطة والنبيذ في مكاتبهن، وناقشن طرقاً عدة للتسوية. لا سيجار ولا رقائق قمار هناك، بل حوار إيجابي محترم. في النهاية جرى إحراج زعمي المجلس هاري ريد وميتش ماكونيل ودفعهما إلى سلوك أفضل، وكان هذا النمط المختلف من الخطاب بين النساء سبباً مباشراً لخيارات أكثر ابتكاراً⁸⁴.

لن يفاجئ هذا عالم النفس ستيفن بينكر. ففي «الملائكة الأفضل في طبيعتنا» يدعم أربعة أسباب لانحسار العنف عالمياً: حكم القانون، وحكم المعلومات، والتجارة، ومشاركة النساء في السياسة. ويلاحظ بينكر: منذ الصغر يميل الذكور إلى العنف أكثر من الإناث، ويتخللون العنف ويستهلكون ترفيهه أكثر، ويرتكبون الحصة الأكبر من الجرائم العنيفة، ويتلذذون بالعقاب والانتقام، ويخاطرون أكثر في التكتيكات العدوانية، ويصوّتون لسياسات وقادة أكثر ميلاً للحرب، ويخططون لمعظم الحروب والإبادات وينفذونها. تاريخياً قادت النساء حركات السلام والعمل الإنساني بما يفوق تأثيرهن في المؤسسات السياسية. وفي العقود الأخيرة، حيث أصبح لهن تأثير غير مسبوق في شتى مجالات الحياة، كانت العقود نفسها التي أصبح فيها نشوب حرب بين دول متقدمة أمراً غير معقول⁸⁵.

النساء الأمريكيات ببساطة أفضل في إدارة العلاقات الشخصية من الرجال الأمريكيين. إنهن يولين اهتماماً أكبر لزملائهن في العمل. كما لاحظنا من ملاحظتنا المخبرية لمفاوضات حملة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) أن الرجال الأمريكيين يقطعون النساء الأمريكيات بتكرار مثير للدهشة⁸⁶. فالنساء الأمريكيات أكثر توجهاً نحو العلاقات من نظرائهن الذكور. علاوة على ذلك، يُظهر أحدث علم لأدمغة أن النساء يمتلكن حرقاً قوياً دماغياً أكبر من الرجال عندما يتعلق الأمر بإدارة العلاقات الشخصية⁸⁷. وتلك السمة تخدمهن جيداً (وربما أفضل) في المفاوضات الدولية.

الانطباع الخاطئ الثاني عن المساواة بين الجنسين أعقد قليلاً. صحيح أن النساء في دول أخرى لا يتمتعن بمستوى المساواة نفسه الذي تتمتع به الأمريكيات، لكن في بعض الحالات أوضاعهن أفضل. في مسح لمنندى الاقتصاد العالمي شمل 115 دولة جاءت الولايات المتحدة في المرتبة 22. في القاع السعودية في المرتبة 114 واليمن 115. وفي القمة السويد أولاً ثم النرويج ثانياً من حيث العدالة الحقيقية بين الجنسين.

⁸³ جاي نيوتن-سمول، "النساء هن البالغات الوحيديات المتبقيات في واشنطن"، 16 *Time*، أكتوبر 2013، عبر الإنترنت.
⁸⁴ لمزيد من الطرق لابتكار خيارات لمشكلة ديون حكومة الولايات المتحدة، انظر تعليقات جون على شبكة مدونات *Harvard Business Review*، "نقاش سقف الديون يحتاج إلى وسيط"، 19 يوليو 2011، انظر: <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs> *

⁸⁵ ستيفن بينكر، *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (الملائكة الأفضل في طبيعتنا: لماذا انخفض العنف)، (نيويورك: فايكنغ، 2011)، الصفحات 684-685.
⁸⁶ جريس نو، جون إل. غراهام، وماري سي. جيلي، "تأثير النوع الاجتماعي على السلوكيات والنتائج في مفاوضات المشتري والبائع بالتجزئة"، *Journal of Retailing*، المجلد 64، العدد 4 (شتاء 1988): الصفحات 427-438.
⁸⁷ للاطلاع على ملخص للأبحاث الحديثة، انظر "الجنس والأدمغة: عاش الاختلاف"، *The Economist*، 7 ديسمبر 2013، الصفحات 82-81

الأمر تتحسن للنساء حول العالم، وإن ببطء شديد في بعض الأماكن. في الولايات المتحدة تشكل النساء 57 في المئة من طلاب المرحلة الجامعية الأولى. وهذا الاتجاه شائع في دول أخرى، معظمها في أوروبا، لكنه موجود حتى في إيران التي جاءت في المرتبة 108 وفي السعودية. هذا التحول في القبول الجامعي غير المشهد في البرامج المهنية. نحو نصف طلاب كليات القانون والطب في أميركا من النساء. وتشكل النساء قرابة 30 في المئة من طلبة ماجستير إدارة الأعمال، ويشكلن حوالي 20 في المئة من طلاب الهندسة.

استنتاجات لمديرين ومفاوضين

مع كل ما قد يطرأ من مشكلات في المفاوضات العابرة للثقافات، خصوصاً حين تخطط مديرين من ثقافات بعيدة في القيم واللغة، فالعجب أن أي عمل دولي يتم أصلاً. لا شك أن ضرورات الاقتصاد العالمي تجعل كثيراً منه ممكناً رغم العثرات. لكن فهم الفروق الثقافية وغيرها بين الجماعات يمكن أن يقود إلى معاملات تجارية دولية أفضل، ليس مجرد صفقات، بل علاقات عمل مبتكرة وذات ربحية عالية.

عشاء الشكر والتفاوض الابتكاري

«يوجد ديك رومي مع المائدة الفارسية. هي تُحضّر اليامز وأشياء من هذا القبيل. الطعام الفارسي موجود هناك أيضاً... يوجد طبق بالليمون وآخر بالبطاطا، لكنهما يعتمدان على اللحم وصلصات ثقيلة. تُحضّر كثيراً من السمك والبادنجان... وأحياناً تطبخ لي أرزاً بنياً إذا كنتُ حاضراً على الغداء. لكن عندهم دائماً الأرز الأبيض. لا توجد لفائف خبز على مائدتهم. دائماً الأرز. ويكون هناك عادة سلطة. وأما الديك الرومي فذاك هو. ومعه البطاطا المهروسة.»

«في كل عام، إضافة إلى الكم الهائل من الطعام الجاميكي اللذيذ، نضع دائماً ديكاً رومياً محشواً، وصلصة التوت البري، والمرق. نزيّن الطاولة ونضع الديك الرومي في الوسط. لكن الديك الرومي لا يُؤكل أبداً، باستثناء جزء واحد... عنق الديك الرومي... أما بقية الديك فتبقى على الطاولة من دون أن يمسه أحد. في اليوم التالي يُلفّ ويُوضّع في الثلاجة في المرآب. قد يأخذ صهري فخذاً أو شريحة صدر، لكن نحو 90 بالمئة منه يبقى. وبحلول اليوم الخامس يصل إلى سلّة القمامة وهو لا يزال عملياً غير ممسوس.»

«عادةً، على سبيل المثال، حين نُحضّر عشاء الشكر هنا، نُطبخ الديك الرومي على الطريقة المكسيكية... أوه، نعم، تلقّه بأوراق الموز ومع شيء خاص من النكهات والتوابل المكسيكية لديّ هنا وتضعه معاً. نضعه في الفرن وبعد أربع أو خمس ساعات تُخرجه، فيكون الديك رومياً عصارياً جداً، لذيذاً، لأنك إن فعلته بالطريقة الأخرى التقليدية

فإنّه أحياناً يكون جافاً جداً... وكما قلتُ لك، سنأخذ الأشياء الجيدة من المكسيك ونُدخلها في النظام الأمريكي ونستمتع بها. لسنا بحاجة إلى كسر قاعدة واحدة من قواعد النظام الآخر لكي نشعر بتحسن.»

تأتي هذه الاقتباسات الثلاثة بحروفها من دراسة لاثنين من زملائنا، وهي تُظهر الجوانب الإيجابية للتنوّع الثقافي حين يُمارَس عملياً⁸⁸. تركّز التعليقات على العائلات ثنائية الثقافة وعشاء عيد الشكر، ويمكن تلخيص تفسير الباحثين على النحو الآتي:

إنّ مفهوم «التخالُق/الكريُوليّة» creolization ينحدر أساساً من حقل اللغويات، ويُعرّف بأنّه «اجتماع عناصر متنوّعة لتكوين كيانٍ جديدٍ نابضٍ بالحياة». والكلمة مشتقّة من الإسبانية «كريُولو criollo» والبرتغالية «كريُولو crioulo» والفرنسية «كريُول créole». وقد حمل الاسم «كريُول» تاريخياً معاني عدّة، من الإشارة إلى شخص من أصل فرنسي أو إسباني وُلد في الأمريكيتين، إلى فردٍ ذي إرثٍ عرقيٍّ مختلط. وبوصفه صفةً، استُعمل «كريُول» أيضاً لوصف ما هو ممزوج أو مُختلط، بما في ذلك الناس والطعام واللغة.

ويرى إدوار غليسان، الشاعر والروائي والفيلسوف المارتينيكي، أنّ «التخالُق» هو لقاءٌ يُحدث تغييراً في الأطراف المتلاقية بحيث تصنع شيئاً جديداً. وهذا التصرّو يدعمه باحثون آخرون يعرفون «التخالُق» بأنّه «أيّ اجتماعٍ لسماتٍ أو عناصرٍ ثقافية متنوّعة لتكوين سماتٍ أو عناصرٍ جديدة».

وعلى الرغم من بعض «حقول الألغام» المعروفة، فإنّ التنوّع الثقافي دائماً ما يُضفي...

⁸⁸ سامانثا إن. إن. كروس وماري سي. جيلي، "تهجين العائلة والمجتمع: عندما يلتقي التقليد بالابتكار"، ورقة عمل، كلية بول ميراج للأعمال، جامعة كاليفورنيا، إيرفاين.

الفصل 8: استكشاف المكان والفراغ والإيقاع

«الفراغ هو نفس الفن.»

— فرانك لويد رايت

كان الحرُّ شديدًا. العرق يتصبَّب داخل درعك الواقية. تأتيك الأوامر عبر سماعتك من عدَّة مستويات. قرويون صوماليون غاضبون، يحملون سواطير مُلطَّخة بالدم وبنادق كلاشينكوف AK-47، يقرعون بوابات المجمع. وفي وسط الشارع، يرقد شقيقُ العمدة جثةً هامدة.

في الداخل، تحاولُ فرقةُ الشؤون المدنية التابعة لقوات مشاة البحرية الأمريكية التفاوضَ مع العمدة. تكادُ صرخاتُ القرويين تُغرق كلماتِ المشاركين: مندوبُ لبرنامج الغذاء العالمي يحاول إدخال مساعداتٍ مُلحَّة إلى القرية، ومقاوُلٌ خاص يريد إنشاء مزرعة رياح على الشاطئ ذاته الذي اختاره المارينز للانزال البرمائي، وزعماء من قبيلتين متحاربتين، وكلُّ ذلك تُسجِّله صحفيةٌ غاضبةٌ ترتدي الحجاب مع مصوِّرها العدوانية. الكابتن “د” كما تُناديها قواتها مثقلةً اليدين.

يبدو الصراعُ حقيقيًا. القرويون الصوماليون حقيقيون. القاعدةُ الأمامية تعجُّ بمارينز حقيقيين ذوي مهمَّةٍ واقعية. المستشارُ الثقافي، كلود هنري، محاربٌ قديم في الجيش الفرنسي خدمَ ربعَ قرنٍ في مناطق مختلفة من أفريقيا. الأسلحةُ حقيقيةٌ بلا ريب، وكذلك غضبُ القرويين.

أما ويليام إيرنانديث ريكيخو، فبعضُ العناصر عنده اختيارية. حين يرتدي الخوذة يكون مشاركًا في الاشتباك. لكنَّه، بصفته مُضمنًا مع الفريق، يتعرَّض للظروف “المُهدِّدة للحياة” نفسها التي يواجهها الآخرون. وإذا نزع الخوذة فهو مجردُ مراقب.

فجأةً يقتحم القرويون باحة المجمع. تسمع طقطقةً أمانِ الأسلحة وهي تُرْفَع. “من أنت؟” يصيح صوماليٌّ وهو يلوح بساطورٍ على بُعد بوصاتٍ من وجهه ويليام. بدا الوقت مناسبًا للعودة إلى وضع المراقب. خوذةٌ إلى خارج.

على الرغم من “واقعية” القرويين، فنحن في الحقيقة داخل قاعدة كامب بندلتون قرب سان ديبغو بولاية كاليفورنيا. مهمتنا في هذا التدريب الميداني المبتكر هي اختبارُ ما إذا كان فريقنا قادرًا على استخدام مهارات التفاوض التي تعلَّمها الأسبوع الماضي في قاعة الدراسة داخل بيئةٍ مُحاكاةٍ تُشبه إلى حدٍّ كبير ظروفَ الميدان التي ستعمل فيها مجموعةُ الشؤون المدنية التابعة للمارينز في عالم ما بعد أفغانستان.

كانت مهمّة هنري أن يضبط "الأجواء" بدقّة. جلب مهاجرين أمريكيين من أصلٍ صومالي ينتمون إلى قبائلٍ متحاربةٍ بالفعل. المجمع نسخة طبق الأصل، وحرارة صيفه مطابقة. والأهم أنّ هنري يعرفُ الثقافةَ بحكم سنواته في أفريقيا. وعلى خلاف فرق الجيش الأمريكي، فقد عاش في القرى نفسها، وفي المساكن ذاتها التي يحمي سكّانها. يمكنه أن يُخبرك أنّ الساطور مُخيفٌ حقًا، لكنّه ليس شديد الخطر إذا أبقيت مسافةً آمنة، بخلاف بندق AK-47. كما يمكنه أن يوضّح أنّ رفع AK-47 في الهواء علامةٌ ابتهاجٍ لا تهديد.

مهمّة اليوم تهدئة القرويين، وإقناعهم بأنّ يُطلقوا النار على المارينز عندما يصلون الأسبوع المقبل. لكن وعود الطعام والطاقة والأمان قد لا تُقنع أفراد القبائل المتنازعة غير المستعدين لقبول أيّ قيادة، ولا سيّما بعدما قُتل أحد زعمائهم لتوّه في الشارع. "لديهم انتخاباتٌ ديمقراطية"، يعلّق أحد القرويين مراقبًا. غير أنّ قواعد هذه الثقافة مختلفة.

المرحلة الأولى، كما في أي تفاوض، هي مراقبة كلّ شيءٍ عن كثب. لكن إذا داهمك اندفاع الأدرينالين عند دخولك "صفقة أعمالٍ عادية"، فإنّ الأثر يتضخّم في هذا الموقف الحركيّ فعلاً (وصفهم للرصاص الطائر). حين تدخل المشاعرُ على الخط، تطيرُ كلّ تلك الدروس العقلانية من النافذة.

ولأنّ أطراف التفاوض شملوا نساءً بلباسهنّ المحلي، ورئيس الشرطة، والعمدة، وزعماء قبائلٍ متعدّدين، ووسائل الإعلام، وكلّهم مرّوا للتوّ بجانب كومةٍ من الأشلاء كانت لشقيق العمدة، فقد أدركت الكابتن "د" أنّ اختيار الأشخاص الموجودين في الغرفة أمرٌ حاسم. لو تولّت هي الاختيارَ لربما منحت الشرعية لبعض المشاركين أو نزعتها عن آخرين.

لذلك تركت القرار للخبراء المحليين. اتفق العمدة وشقيقه الآخر ورئيس الشرطة على السماح لعضوٍ واحدٍ من كلّ فصيلةٍ مقاتلٍ في القرية بالدخول.

ثم جاء اختيار المكان. في النهاية، وافق القرويون على موقعٍ محايدٍ نسبيًا، وهو مجمعٌ إسمنتيّ من طابقين يخصّ العمدة شديد الحرّ والاختناق؛ بلا إنارة، لكنه مُسوّرٌ بسياجٍ آمنٍ المارينز داخله المحيط الداخلي، فيما احتشد الأهالي خارجَه مباشرة. وسلم الجميع أسلحتهم عند الدخول باستثناء العمدة. حتى الكابتن سلّمت سلاحها علامةً على حسن النية.

كان القرار الكبيرُ الثاني مسألةً تتكرّر في كلّ تفاوض: الجلوس. جلسَ العمدة على الكرسيّ الوحيد. ولما طلبتِ الكابتنُ كرسيًا، قيل لها إنهم فقراء ولا كرسيّ آخرى لديهم. ربما يجلسُ العمدة على الأرض مثلهم؟ أجابَ بالنفي لأنّ ركبته تؤلمه. وبهذا، وفي سلّم التواصل غير اللفظي، خسرت مكانة مهمّة ولن تُرى على أنها يدٌ له.

لذلك استعانت بمعرفتها الثقافية لاستعادة بعض المكانة. كانت تعلم أنّ من واجب المضيف تقديم الطعام والشراب، فذكرت أنها عطشى. أصبح عليه أن يُحضّر شيئًا، والأسوأ بالنسبة إليه أن يخدم امرأةً بنفسه.

وكان التحديّ التالي تحديد مَنْ يملكُ سلطةً اتخاذ القرار النهائي. وهي المعتادة على سلاسل القيادة العسكرية الواضحة، شعرت في

البداية بالحيرة. بدا أنَّ القرويين يحتاجون إلى بلوغ إجماعٍ ما بين جميع الفصائل، ولكلٍّ أجندته الخاصة. وكلُّ طرفٍ أرادَ سلطةً على الوظائف أو ببساطة الحصولَ على دفعٍ مباشرٍ مقابل السماح لقوة المارينز الرئيسية بالنزول. ولم تكن مُخوَّلةً بمنح أيٍّ من الأمرين لأحد.

وتدهورت الحالةُ سريعاً. طلبتِ الجماعةُ من أحد الأعضاء الخروج. وبعد فترةٍ قصيرةٍ خارج السور، ازدادَ هيجانُ الحشد، فعادَ العضو. عندها أوقفَ العمدةُ الاجتماعَ فجأة. عادتِ الكابتنُ إلى درعها الواقية، واقتادت فريقها خارجاً عبرَ حشدٍ أشدَّ عداءً.

ومع ذلك، حاولتِ الاستمرارَ في التواصل؛ كانت تُصغي للرجال والنساء الذين أحاطوا بفريقها وتحببُ عن أسلحتهم، بينما كان الفريقُ ينسحبُ بهدوءٍ عائداً إلى القاعدة الأمامية المؤمَّنة.

خلال جلسة التقييم بعد المهمة، كانت الكابتن "د" منزعة. بوصفها مفاوضة، فشلتُ في تحقيق هدفها المُعلن: ضمانُ استقبالِ آمنٍ للمارينز الذين سيصلون الأسبوع التالي. حينها كشفَ المدربون الطبيعة الحقيقية للمهمة: في موقفٍ تعمَّدوا أن يكون خاسراً للطرفين، أرادوا اختبارَ مدى قدرة أفراد الفريق على الحفاظ على هدوئهم، وتطبيق مهاراتهم المكتسبة حديثاً، وإحراز بعض التقدُّم، ثم الخروج أحياء.

على الأرجح، لن تجري مفاوضاتك تحت تهديد الرصاص والسواطير. لكن كما تعلَّمتِ الكابتن "د"، فإنَّ الثقافة مهمَّة. والمكانة مهمَّة. والجغرافيا مهمَّة. والفريقُ الخبيرُ مهمٌ. بل وحتى تعريفُك لكلمة "اجتماع" مهمٌ.

إن كنتَ أمريكياً، فكلمة "اجتماع" تمتدُّ لتشمل كلَّ شيءٍ من دردشةٍ ثنائيةٍ لنصف ساعةٍ في مقهى إلى عرضٍ رسميٍّ بحضور عشراتٍ في قاعة مجلس الإدارة. وقد يتطلَّب أيُّ اجتماعٍ ساعاتٍ من التحضير أو دقائق قليلةً لتفقُّد الملاحظات. ليس الأمرُ كذلك في ثقافاتٍ أخرى، وهذه التوقعاتُ المختلفة قد تنسفُ الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

ومع ذلك، فدرجة أكبر مما قد تتخيل، تعتمدُ المفاوضاتُ الابتكارية على التركيبة الصحيحة من المكان والحيز والإيقاع.

المكان

في عام 2013، التقى الرئيس أوباما بالرئيس الصيني شي في «صنيلاندز» في بالم سبرينغز، وهو منتج غير رسمي ذو مناخ لطيف، يقع تقريباً في منتصف الطريق بين عاصمتي البلدين. وفي عام 1986، عقد الرئيس ريغان ورئيس الوزراء السوفييتي غورباتشوف قمتهما في ريكيافيك بإيسلندا، وهو اختيار عملي أيضاً لتساوي البعد بين العاصمتين. رغم اختلاف المناخين، فإنَّ حياد تلك المواقع ولَّد مساواةً ضمنية بين قادة العالم ساعدت على تخفيف التوترات.

لأسباب عملية ونفسية، قد يؤثر موقع التفاوض تأثيراً كبيراً في النتائج. عملياً، قد تترتب آثار قانونية على إبرام الاتفاق في ولاية

قضائية دون أخرى. لكن الأسباب الأهم نفسية واجتماعية.

في المفاوضات التنافسية، يسعى الأميركيون غالباً إلى ميزة «الأرضية البيئية». ففريق «الملعب البيتي» يمتلك معلوماته وموارده جاهزة، وجميع أعضاء الفريق متاحون بالقرب. أما الفريق الزائر فيحضر بأقل قدر من الموارد والمعلومات والأفراد، وعليه الإقامة في الفنادق.

غير أنَّ المزية الأكبر التي تمنحها «الأرضية البيئية» نفسية بالأساس، إذ توجي بالقوة. إذا كان الطرف الآخر يأتي إليك، فهذا يعني أنه يريد شيئاً منك. أنت تتحكم بالموارد النادرة، سواء كانت منتجاً أو خدمة إذا كنت البائع، أو وصولاً إلى سوق مهم إذا كنت المشتري. سيحاول المفاوضون التنافسيون دائماً عقد الاجتماعات في مكاتبهم. أما المفاوضون الابتكاريون فيفضلون موقعاً محايداً يعزّز تشارك المعلومات على نحو متكافئ.

ويزداد تأثير الموقع أهمية عند التعامل مع عملاء أو شركاء من ثقافات تُقدّم العلاقة على الصفقة، لأن المكان يبعث رسائل قوة أعلى بكثير لديهم. في اليابان مثلاً قد يزورك بائعو السيارات في منزلك. لذا، في الأعمال الدولية، توقع حرصاً على اختيار موقع محايد، كالمطاعم أو حانات الكاراوكي أو المنتجعات الصحية أو ملاعب الغولف أو أي موقع خارجي آخر حيث يمكن للتنوع أن يثمر اختراعاً وحلواً مبتكرة.

إن القيود الحالية التي تفرضها الحكومة الأميركية على تأشيرات دخول بعض التنفيذيين الأجانب تشكّل عيباً كبيراً للشركات الأميركية. كثيراً ما يكون من غير العملي دعوة نظرائك الصينيين أو الشرق أوسطيين لزيارتك بسبب التأخيرات أو الرفض من سلطات الهجرة الأميركية. يمكنك، بدلاً من ذلك، دعوتهم إلى أحد مكاتبك في دولة أخرى. على سبيل المثال، رتب مفاوضو «جنرال موتورز» زيارة إلى مصنعهم البرازيلي لنظرانهم من «شنغهاي أوتو» خلال مفاوضات حساسة.

وإن اضطررت للذهاب إلى «أرض» شريكك، تستطيع خلق حيز أكثر حياداً للتخفيف من عيوبك. يمكنك حجز مرافق اجتماع في فندقك أو في مصرفك أو مكتب إحدى الشركات التابعة، ثم تدعو الفريق الآخر للحضور إليك. قد تقول: «لقد رتبت كل شيء وهو جاهز»، أو «هنا سنبعدون عن الهاتف»، أو قد تكون فعلاً بانتظار وصول شحنة مهمة.

ويمكنك أيضاً التفكير في موقع خارجي غير مألوف. عندما عمل جون محلاً للأسواق في شركة «سولار توربينز إنترناشونال»، التابعة لـ«كاتربيلر»، كانت الشركة تدير قارباً تابعاً لها في سان دييغو. قبل عصر الهواتف المحمولة والاتصالات اللاسلكية، كانت الشركة تدعو العملاء إلى يوم من الإبحار مع الدلافين وصيد السمك في مياه كورونادو الهادئة. وقتً للحديث والنقاش والضحك والطعام وحتى صيد سمكة أو اثنتين. ولم يكن بإمكان العملاء الإفلات من ذلك الموضع الساحر.

أخيراً وصلنا إلى باريس

في عام 1973، أنهت «اتفاقيات باريس للسلام» حرب فيتنام، ونال هنري كيسنجر ولي دك ثو جائزة نوبل للسلام. ومع ذلك، فإن مجرد اختيار مكان عقد تلك المحادثات احتاج أسابيع من التفاوض⁸⁹.

في أبريل 1968، بدأ الرئيس جونسون باقتراح جنيف، موقع المفاوضات التي قسّمت فيتنام في الأصل إلى نصفين. برّر فريقه الاختيار بأن سويسرا دولة محايدة وبأن مرافقها قادرة على استيعاب الصحافة العالمية المتوقعة. قابلت هانوي ذلك باقتراح بنوم بنه في كمبوديا، فرفض الأميركيون فوراً. ثم عرض جونسون مواقع آسيوية: فيينتيان في لاوس، رانغون، جاكرتا، أو نيودلهي. قالت الفيتنامية الشمالية لا، واقترحت وارسو. بعد ذلك عرضت الولايات المتحدة كولمبو في سريلانكا، طوكيو، كابول، كاتماندو، روالبندي في باكستان، كوالالمبور، روما، بروكسل، هلسنكي، وفيينا.

جادلت هانوي بأن جميع هذه المواقع إمّا غير محايدة أو لا تقيم علاقات دبلوماسية مع فيتنام الشمالية. وفي 2 مايو، رفضت اقتراح عقد اجتماع سرّي في خليج تونكين على متن سفينة إندونيسية. أخيراً قبلت الولايات المتحدة على مضض بباريس؛ فقد كان الأميركيون يخشون تدخل شارل ديغول المحتمل. وبما أن الاتفاق على المكان استغرق 34 يوماً، فلا غرابة أن يكون «الحيز» أيضاً موضوعاً صعباً.

المساحة (الحيز)

لحسن الحظ، أشكال الطاولة أقل من عدد دول العالم. أراد الفيتناميون طاولة مستديرة تمنح «الجبهة الوطنية للتحرير» التي تقاتل لصالح الشمال في الجنوب اعترافاً متساوياً، خاصة بعد أن دعت الولايات المتحدة حكومة فيتنام الجنوبية للجلوس معها. وجادل الجنوبيون لصالح طاولة مستطيلة تمثل جانبيين متميزين في التفاوض. في النهاية توصّلوا إلى حل يجمع بين الاثنين. إذ تجلس الحكومتان، الشمالية والجنوبية، إلى طاولة مستديرة، بينما يجلس الآخرون، الأميركيون والـ«فيتكونغ»/الجبهة، إلى طاولة مربعة تُحيط بالمستديرة.

صندوق جانبي 8.1: المكان والمساحة: دروس من العلم

بحسب الدراسات العلمية، فإن المكان الذي تعقد فيه اجتماعك قد يؤثر بطريقة غير واعية ولكنها مهمة في نتائج أي نقاش. إذا أردت التركيز في التفاصيل، فاختر غرفة ذات سقف منخفض وجدران حمراء. أمّا إذا كنت تبحث عن نتائج ابتكارية، فحاول تعظيم هذه العوامل التي أثبتت فعاليتها:

⁸⁹ لاري بيرمان، *No Peace, No Honor: Nixon, Kissinger, and Betrayal in Vietnam* (لا سلام، لا شرف: نيكسون و كيسنجر والخيانة في فيتنام)، (نيويورك: تاتشستون، 2001).

1. انتقل إلى موقع خارجي محايد⁹⁰.
2. اطلّ غرفة الاجتماع باللون الأزرق⁹¹.
3. وسّع الحيز بصرياً عبر سقف عالٍ⁹².
4. زوّد الغرفة بألعابٍ وأدوات⁹³.
5. اجعل حرارة الغرفة دافئة⁹⁴.
6. احرص على وجود مناظر طبيعية يمكن رؤيتها⁹⁵.
7. أضف نباتاتٍ وأزهاراً⁹⁶.
8. علّق فناً حديثاً⁹⁷.
9. انشر عطراً بخلصة اللافندر⁹⁸.
10. قرّب الناس من بعضهم مكانياً⁹⁹.
11. ربّب كراسي وأرائك طرية، وشجّع على الجلوس المريح والاسترخاء¹⁰⁰.
12. اجعل ضوءاء الغرفة تقارب ضوءاء مقهى¹⁰².

بدأت المحادثات في 13 مايو 1968 في «مركز المؤتمرات الدولي» في فندق «ماجستيك» القديم. وقد وجّه الرئيس جونسون

-
- ⁹⁰ ألبسون ستاين ويلنر، "عصف ذهني مثالي"، *Inc.*، المجلد 25، العدد 10 (أكتوبر 2003): الصفحة 31.
- ⁹¹ رافي ميهتا وروي تشو، "الأحمر أم الأزرق: اكتشاف تأثير اللون على أداء المهام المعرفية"، *Science Magazine Online*، 5 فبراير 2009.
- ⁹² جوان مايرز-ليفلي وروي تشو، "تأثير ارتفاع السقف: أثر التمهيد على نوع المعالجة التي يستخدمها الناس"، *Journal of Consumer Research*، المجلد 34، العدد 2 (أغسطس 2007): الصفحات 174-186.
- ⁹³ بول كيلي، *The Seven Slide Solution: Telling Your Business Story Effectively in Seven Slides or Less* (حل الشرائح السبع: سرد قصة عملك بفعالية في سبع شرائح أو أقل)، (ويستبورت، كونيتيكت: سيلفرماين بريس، 2005).
- ⁹⁴ جون إيه. بارغ و إيديت شاليف، "قابلية استبدال الدفء الجسدي والاجتماعي في الحياة اليومية"، *Emotion*، المجلد 12، العدد 1 (فبراير 2012): الصفحات 154-162.
- ⁹⁵ ستيفن كيلر و إدوارد ويلسون، *The Biophilia Hypothesis* (فرضية البيوفيليا)، (واشنطن العاصمة: آيلاند بريس، 1995).
- ⁹⁶ نانسي إيتكوف، "الرغافة، الالتزام، والإنتاجية في القرن الحادي والعشرين"، دراسة كلية الطب بجامعة هارفارد ومستشفى ماساتشوستس العام، خريف/شتاء 2006؛ سيجي شيباتا وناوتو سوزوكي، "تأثيرات نبتة داخلية على أداء المهام الإبداعية والمزاج"، *Scandinavian Journal of Psychology*، 45 (2004): الصفحات 373-381؛ روجر أولريش، "تأثير الزهور والنباتات على إنتاجية مكان العمل"، دراسة مركز أنظمة وتصميم الصحة بجامعة تكساس إيه أند إم (ربيع/صيف 2003)، الصفحات 49-59.
- ⁹⁷ رونالد إس. فريدمان وينس فورستر، "تأثيرات الإشارات التحفيزية على التباين الإدراكي: تداعيات على حل المشكلات الإبداعي والتحليلي"، *Journal of Personality and Social Psychology*، المجلد 88، العدد 2 (فبراير 2005): الصفحات 263-275.
- ⁹⁸ جيه. ديجل واي. إي. كوستر، "الروائح: الذاكرة الضمنية وتأثيرات الأداء"، *Chemical Senses*، المجلد 24 (1999): الصفحات 317-325.
- ⁹⁹ هاينريش بيير وبولكو في. أوتينجر، *A Passion for Ideas: How Innovators Create the New and Shape Our World* (شغف بالأفكار: كيف يخلق المبتكرون الجديد ويشكلون عالمنا)، (ويست لافاييت، إنديانا: بيردو يونيفرسيتي بريس، 2002)؛ ماندي ويشسلي سيجال، "الأبداعية والانجذاب: مقياس غير تدخلي لتأثير القرب المكاني في بيئة ميدانية"، *Journal of Personality and Social Psychology*، المجلد 30 (1974): الصفحات 254-259.
- ¹⁰⁰ جوشوا أكرمان، كريستوفر سي. نوسيرا، وجون إيه. بارغ، "الأحاسيس للمسبية العرضية تؤثر على الأحكام والقرارات الاجتماعية"، *Science*، المجلد 328، العدد 5986 (25 يونيو 2010): الصفحات 1712-1715.
- ¹⁰¹ دارين إم. لينينيكي ودون جي. بيرن، "التفكير على ظهرك: حل الجناس الناقص بشكل أسرع عند الاستلقاء منه عند الوقوف"، *Cognitive Brain Research*، المجلد 24، العدد 3 (أغسطس 2005): الصفحات 719-722.
- ¹⁰² رافي ميهتا، روي تشو، و أمار شيما، "هل الضوءاء المحيطة سبباً دائماً؟ استكشاف تأثير الضوءاء المحيطة على الإدراك الإبداعي"، *Journal of Consumer Research*، المجلد 39، العدد 4 (ديسمبر 2012): الصفحات 784-799.

تعليماته للمفاوضين الأميركيين، وكانت الكلمة الأولى فيها «بسرعة». أمّا أوامر وفد فيتنام الشمالية فكانت عكس ذلك تماماً: «المُطالعة». أقام الأميركيون بدايةً في فنادق، بينما استأجر وفد الشمال قصراً مريحاً. احتاجت المفاوضات أربع سنوات أخرى لتؤتي ثمارها، ومات ملايين خلال تلك السنوات الأربع. إنّه مثال واضح على أثر المكان والحيز والإيقاع.

المسبح أم غرفة الاجتماعات

تحت مظلة من المظلات البرتقالية اللامعة، وبجوار أكواخ المسبح، تُجري مجموعة من محامي ميامي تفاوضاً تجارياً. ووفقاً لخبر في «نيويورك تايمز»¹⁰³، كانت «مفاوضات العقد تسير على ما يرام حتى قطعتها امرأة ببيكيني صغير لتسأل ميتشل ستيفنسون وموكله إن كانا يرغبان في مشروبات».

ورغم أن مثل هذه الملهيات قد تكون جانباً سلبياً، فإن مزيداً من الشركات تختار مواقع «بجوار المسبح» لمفاوضات جذية. لعقود، كانت الأفلام الضخمة تُمنح الضوء الأخضر في أكواخ فندق «بيفرلي هيلز». كما أدارت «المافيا» إمبراطورياتها من مقاعد الاسترخاء على شاطئ ساوث بيتش أو فوق موهيتو في فندق «ناسيونال» الشهير في هافانا قبل كاسترو.

اليوم تقول بيتي ويلسون، نائبة رئيس المبيعات الإقليمية في سلسلة «ستاروود»: «أرى بشكل متزايد مجموعات صغيرة تريد أن تجتمع في أماكن غير تقليدية». لقد أدى الطلب على أماكن «الشمس والمرح» إلى حجز الأكواخ الشاطئية العشرين ذات الأسقف القشبية في «منتجع ماريوت بيتش»، والأكواخ المكيفة ذات الطابقين في «لووز ميامي بيتش». وفي المدن الأبد، تُعقد الاجتماعات على الشرفات الخارجية في الصيف وفي المنتجعات الصحية طوال الشتاء.

وبحسب «التايمز»، فجزء من الجاذبية ببساطة هو أن الناس يحبون الذهاب إلى الاجتماعات في أماكن لطيفة. وجزء يعود إلى السعي الدائم وراء الجديد والمختلف. لكن الأهم أن المهنيين باتوا يعقدون اجتماعات أصغر ويبحثون عن مزيد من التعاون.

كما يقول ستيفنسون: «عقلك يمكن أن ينطلق بحرية حين لا تكون داخل مبنى مكتبي أبيض فيه نفس الطاولة الموجودة في المكتب المجاور».

هو محق، وهناك الكثير من العلم يدعم وجهة. لكن لفهم لماذا يُعد اختيار الحيز المناسب في المكان المناسب أمراً مهماً للمفاوض المبدع، يكفي أن تنتظر إلى المشهد المعتاد في معظم الشركات والمؤسسات.

اتفقت شركتان، «أ» و«ب»، على التفاوض حول مشروع مشترك. حُدد الاجتماع في غرفة المؤتمرات بأحد الأبراج. على الطاولة الضخمة المحاطة بعشرين كرسيّاً جليداً عالي الظهر، أُعد لكل مقعد دفتر أصفر جديد وقلم يحمل شعار الشركة وكومة صغيرة من

¹⁰³ مارثا سي. وايت، "اجتماعات العمل تنتقل إلى جانب حوض السباحة (لا تفرط في الأناقة)"، 19 New York Times، أغسطس 2013، عبر الإنترنت.

الوثائق المالية داخل مُجَدِّد حلقات صغير. وعلى الجانب كأس كريستالي ثقيل بجوار قارورة ماء بلاستيكية. وفي نهاية الغرفة شاشة مسطحة فوق خزانة، وإبريق معدني لامع يحفظ القهوة ساخنة بجوار مجموعة أكواب تحمل شعار الشركة.

ورغم عدم وجود بطاقات أسماء، فإن الجميع يعرف تماماً أين يجلس. هناك احتمالان فقط. إذا جلس رئيسا الشركتين عند طرفي الطاولة، سيجلس إلى جوار كل واحد منهما معاونوه مرتبين حسب الأقدمية إلى اليمين ثم يصطف الباقون يمينا ويسارا حتى منتصف الطاولة تماماً. وسيشغل المحامون المقعدين الأخيرين، وهم يصلون ومعهم مجموعاتهم الخاصة من الوثائق السميكة في مجلدات سوداء كبيرة. وفي السيناريو البديل، سيصطف فريق الشركة «أ» في مواجهة فريق «ب». لا يُسمح بالخروج عن هذا النظام، ويُتسامح مع قدر ضئيل من «الثرثرة»، بينما يدخل الجميع وينتظرون القائد ليأخذ مقعده. إنها سبع دقائق تماماً بعد الموعد المحدد، وسيُرفع الاجتماع في الوقت المضبوط تماماً بعد ساعتين.

قبل أن تُنطق كلمة واحدة، يمكننا الجزم بأن هذا الاجتماع لن يخرج بتفاوض ابتكاري. والمرجح جداً أن يخرج الفريقان محبطين، أقل رغبة في المضي في المشروع، وعلى دربٍ تصادمي يُفشِل هذه الشراكة ويقوّض فرص أي تعاون لاحق.

دعونا نحلل أسباب ذلك:

1. لنفترض أنّ الفريقين قرّرا أن العمل معاً فكرةٌ جيدة، إذ سيتشارك التكنولوجيا أو التسويق أو التوزيع أو سيتحالفان ضد منافس. لقد وافقا على الفكرة من حيث المبدأ، لكن هناك تفاصيل مزعجة يجب تسويتها. غير أنّها مسألة مهمة، ولذلك لم تُترك للمرؤوسين. واجهت كل شركة صعوبة في اختيار العشرة المحظوظين الذين سيشكلون فريقها، وقد يعارض بعض الأعضاء هذا المشروع سراً لأنه يهدد مجالاتهم الشخصية. باستثناء القائد، وربما حتى القائد إذا كان مجلس الإدارة يراقبه من فوق كتفه، لا يوجد مُحاطرون في الغرفة. وللزيادة في الحيلة، ثمة حمام أو اثنان. من بين العشرين شخصاً في بدلات القوة الزرقاء الداكنة، واحدٌ من بلدٍ آخر، وآخر ذو بشرية مغايرة، وثلاث نساء فقط. ليس فقط أنّ الأشخاص الخطأ في الغرفة، بل إن عددهم كبير جداً. وهناك قلّة جداً من الأشخاص المناسبين.
2. كما في كل الأعمال، هناك افتراضٌ بأن القرارات ستتخذ بعقلانية. وهذا خطأ مَيّت. فالكثير من الأبحاث العصبية الحديثة تُظهر أنّ الناس يتخذون قراراتهم عاطفياً ثم يغلفونها بمسوغاتٍ عقلانية لتبريرها. ستكون الدفاتر على الطاولة مجرد أدواتٍ لتقديم ذلك التبرير.
3. منح أعضاء الفريق أنفسهم وقتاً قليلاً وكثيراً في أنٍ معاً. ساعتان تكفيان لطرح الاعتراضات ومناقشتها، لكنها أقل بكثير مما يحتاجون إليه لتشكيل فريقٍ واحد أو الاتفاق على أهدافٍ مشتركة تمنع كثرة الجدل. ليس هناك حتى وقتٌ كافٍ للخروج لاستراحة قصيرة.
4. بما أنّ ترتيبات المقاعد متشابهة عملياً، لم تُحسم الهرمية جسدياً، ما يعني أنّ على جميع اللاعبين فرضها بأنفسهم. أسهل طريقة لفعل ذلك هي قول «لا» لأي اقتراحٍ يطرحه شخصٌ آخر.

5. تُعزّز الطاولة الكبيرة الطبيعة التصادمية للإجراءات. تُظهر الأبحاث أنّ كلما صغرت الحواجز بين الناس، وكلما لانت الأسطح واستدارت التي يجلسون عليها، وكلما اضطروا إلى الانحناء أو اللمس، وكلما عملوا على الورقة ذاتها أو أبريق الماء ذاته، ازداد تعاونهم. أمّا هنا فلدينا حاجزٌ خشبي ضخم يفصل صانعي القرار بنحو عشرة أمتار. وبينهم جيوشٌ من المدافعين لا يتشاركون حتى ورقة واحدة أو إبريق ماء. وهؤلاء المحاربون جميعاً في «دروعهم الشخصية»، كرسى جلدِي قاسٍ بظهرٍ عالٍ وأذرعٍ تمكّنهم من الاتكاء بعيداً عن كل فكرةٍ على الطاولة.

6. صُمم المنظرُ للتعليم: شاشة تلفاز فارغة. جدار نوافذٍ عالٍ فوق أي احتمالٍ للأشجار الخضراء. ربما لوحةٌ تجريدية على الجدار. فناجين زرقاء داكنة ودفاتر صفراء متطابقة. صمّتُ شبه تام. لا بشر، لا شيء مثير، لا حياة. ومع ذلك، تُثبت عقودٌ من الأبحاث أن الناس يكونون أكثر ابتكاراً عندما يرون الأشجار الحيّة وهي تتحرك مع الريح، أو عندما يسمعون أصوات الناس في مقهى، أو عندما تطرأ أشياء عشوائية. كل ومضةٍ صغيرة من الشرارة الإبداعية تُقتل في قاعة مجلس الإدارة.

7. لا يوجد طعام. اجتماع الساعة العاشرة صباحاً هذا لن يتيح مشاركة «كوكيز» أو التلذذ بقصص عن «شيلي» الأسطورية لوالد أحدهم. لن يكسر هذا الجمع خبزاً معاً، مخالفاً قاعدة الضيافة القديمة التي وُجدت قبل أن يجوب التجار طريق الحرير في أراضٍ معادية. وقبل استراحة الظهر، سيكون كل من في الغرفة، وخصوصاً من تخطى الفطور، لا يفكر إلا في الوجبة التالية.

ليس من المستغرب أن تغيب الثقة وتقاسم الأفكار وبناء العلاقات في هذا السياق. كلُّ شيءٍ مُهيأٌ ضد هذه النتائج.

والآن، للمقارنة، ألقِ نظرةً داخل مدرسة التصميم في ستانفورد أو شركة IDEO الإبداعية التي أسهمت في كل شيءٍ تقريباً، من فارة الحاسوب إلى المسحقة، ومن طريقة تعاملك مع المصارف أو شرائك للملابس الداخلية إلى أسلوب قبولك في المستشفى. وبين هذا وذاك، بنت عشرات المشروعات المشتركة وعلاقاتٍ طويلة الأمد على الطريق.

تَسعُ قاعاتُ الاجتماع ثلاثة أشخاص أو ستة أو عشرة. هناك مقطورة من طراز Airstream وشيءٌ دائري يشبه مقعداً ثلاثياً بسقفٍ ودفتراً أوراقٍ مُزّعة حيث يكون عادةً طاولة القهوة. المساحات المفتوحة قد تتسع لمئة شخص، والمساحات الخارجية لأكثر من ذلك. الأرضيات خرسانية، لذا يمكن للكراسي والأرائك الحمراء والطاولات والفواصل الجدارية أن تتحرك على عجلات. لا ترى طاولة اجتماعاتٍ واحدة، وإن وُجدت منصّاتٌ عملٍ تحتضن تصاميم غامضة نصف مكتملة. الناس جالسون فوق الطاولات، أو على أكياس الفاصلوليا على الأرض، أو ممتدون على الأرائك، أو واقفون عند الألواح البيضاء يرسمون، أو ركبّةً لركبةٍ حول طاولاتٍ واطنة. في الخلفية طنينٌ لطيف من الضحك والحديث، مع شذراتٍ من لغاتٍ أخرى. خارج النوافذ أشجارٌ وسياراتٌ ومارة. أينما نظرتُ وجدتُ ما يثير الاهتمام: صناديق قطع غيار، درّاجات، أكوام من الأقلام الشمعية والأوراق الملونة، ألواح بيضاء مغطاة بملاحظاتٍ لاصقة نيون، لفائف شريطٍ لاصقٍ ملوّن زاهٍ، لعبٌ، قَبَعات، ريش، ألعاب لوحية، وبنادق Nerf.

قد تستغرق الاجتماعات عشر دقائق أو سبع ساعات إذا انطلق تيار الإبداع واستدعيت طعاماً صينياً. اللباس يتراوح بين العادي والغريب، ورغم أنَّ الطاقم يميل إلى الشباب، فهناك كثيرٌ من الشَّعر الأشيب وقِلَّةٌ من الرؤوس اللامعة تحت أشعة الشمس. حين تبلورُ الفريق فكرةً، يمكنه استدعاء مجموعة تركيز فورية لتفكيكها أو الإضافة إليها. ثَمَّة مطبخٌ مكدَّس بالوجبات الخفيفة وطاولاتٌ غير رسمية داخلية وخارجية. تفوح رائحة الفشار أو الكعك الطازج، وفي أواخر بعد الظهر تُقدَّم النبيذُ والبيرة.

عادةً ما يحجز العملاء ليلةً أو ليلتين في بالو ألتو، ويتشاركون العشاء أو الفطور مع شركائهم في العمل، ويجدون وقتاً لـ«النوم على أفكارهم» وتحسينها قبل أن يغادروا وفي أيديهم شيءٌ لامع.

بصراحة، أين تُفضَّل أن تتفاوض على صفقتك القادمة؟

صندوق جانبي 8.2: المَسير الحقيقي في الغابة

ربَّما كانت أشهر مفاوضاتٍ جانبيةٍ إبداعية تلك التي جرت بين باول نيتزه ويولي كفيَتسينسكي. كان ذلك عام 1982 في جنيف، حين أخذوا ما يُعرَف مجازاً بـ«المَسير في الغابة» وخرجا بحلٍّ مُبتكرٍ للمأزق الأميركي السوفييتي بشأن خفض الأسلحة النووية. دارت المناقشات بطريقةٍ غير رسمية، مع حركةٍ فعليةٍ بين الأشجار. وفي النهاية، رُفِضَ مقترحُهما من الطرفين، لكن الجميع يتفق على أنَّه أرسى نبرةً جديدةً للمحادثات الجارية، ومهد الطريق لتقدُّم كبير بين ريغان وغورباتشوف في قمتها برييكيافيك في أكتوبر 1986. أحياناً يكون أفضلُ مكانٍ هو الفضاءُ المفتوح.

المفاوضات الدولية

عندما تتفاوض خارج الولايات المتحدة، قد يكون اختيار الحيِّز المكاني أهمَّ حتى ممَّا تتوقَّعه (انظر الوصف الكلاسيكي للأنثروبولوجي إدوارد هال عن «لغة الفضاء» أنظر الصندوق الجانبي 8.3. الأميركيون يقدِّرون اللاشكالية ويشعرون بالارتياح لها، بينما يقدِّر التنفيذيون في معظم البلدان الشكالية ويشعرون بالراحة فيها. إذا سافرت إلى تايلند مثلاً، فسيؤلَّى التايلنديون تنظيم الترتيبات المادية للمفاوضات بما في ذلك الوقت والمكان والمرطبات والاستراحات (إلا إذا سبقت أنت إلى ترتيبها). نصيحتنا الوحيدة للأميركيين في مثل هذه الحالات هي أن تسألوا التايلنديين أين تجلسون. سيكون لديهم ترتيبٌ محدَّد في أذهانهم، وإذا تجاهلت ترتيبهم سيشعرون بعدم الارتياح.

إذا كان شركاؤك الأجانب يزورون مكاتبك، فننصح عندئذٍ بتهيئة المكان بما يجعلهم مرتاحين وأكثر تعاوناً. ولإظهار اهتمامك بالصفة المرتقبة، اجتمعوا في مساحةٍ تشبه غرفة جلوس مريحة، من دون مكاتب أو طاولات اجتماعات. كثيرٌ من الرؤساء

التنفيذيين لديهم مثل هذه الزوايا في مكاتبهم، ولأكثر من سبب قد تكون مقابلة تعريفية موجزة وغير متعلقة بالمهمة مع الرئيس التنفيذي الأميركي خطوة أولى مناسبة. أما الشركات التي تستقبل عملاء أجنبى بشكل متكرر فيوسعها تخصيص غرفة مجهزة خصيصاً لهذا الغرض، مما يزيد تدفق المعلومات ويحفز الإبداع.

صندوق جانبي 8.3: لغة الفضاء

مثل الزمن، تختلف لغة المكان من مكان إلى آخر. رجل الأعمال الأميركي المعتاد على نمط الحياة المؤسسية في الولايات المتحدة لا يجد صعوبة في تقدير الأهمية النسبية لشخص ما بمجرد ملاحظة حجم مكتبه مقارنةً بالمكاتب المحيطة به. هناك نمط شائع يقضي بأن يكون للرئيس أو لرئيس مجلس الإدارة أكبر مكتب. يليه في المساحة مكتب النائب التنفيذي للرئيس، وهكذا نزولاً في السلم حتى نصل إلى قاعة العمل المشتركة التي تسمى أحياناً بـ "bull pen". غالباً ما توضع المكاتب الأهم في الزوايا وفي الطوابق العليا. وتقع الأجنحة التنفيذية في الطابق الأعلى. ويُعكس ترتيب نواب الرئيس ومكاتبهم بما يُعرف بـ "صف التنفيذيين" حيث تصطف مكاتبهم على امتداد واحد.

أما الفرنسيون فغالباً ما يُقسّمون المكان بوصفه شبكةً من نقاط الاتصال والنفوذ والنشاط والاهتمام. وسُيُعثَر عادةً على المشرف الفرنسي في وسط مرؤوسيه كي يتمكن من الإشراف عليهم والتحكم بسير العمل.

يشعر الأميركيون عند الازدحام بأن مكاتبهم داخل المنظمة تتراجع. وكما يُتَوَقَّع في العالم العربي، فإن موقع المكتب وحجمه يُعدّان مؤشرًا ضعيفًا إلى أهمية الشخص الذي يشغله. ما نعدّه نحن ازدحاماً يعدّه العربي فسيحاً. وينطبق الأمر نفسه على الثقافات الإسبانية. وقد أوضح مسؤول لاتيني هذا المنظور الإسباني وهو يرافقني في جولة داخل مصنع. فتح باب مكتب مساحته 18 في 20 قدمًا يجلس فيه 17 كاتبًا مع مكاتبهم وقال: "تري. لدينا مكاتب واسعة جميلة. مساحة كبيرة للجميع."

في الشرق الأوسط وأميركا اللاتينية قد يشعر رجل الأعمال بأن الزمن يفوته وأن المكان مزدحم. يقترب الناس منه كثيرًا، ويضعون أيديهم عليه، ويضيقون جسدًا عليه عمومًا. أمّا في اسكندنافيا وألمانيا فيشعر بأنه في بيئة أقرب إلى مألوفه، لكن الناس هناك يبدون أبرد قليلًا وأبعد مسافة. المكان نفسه هو الذي ينقل هذا الإحساس¹⁰⁴.

¹⁰⁴ إدوارد تي. هول، "اللغة الصامتة في الأعمال التجارية الخارجية"، *Harvard Business Review*، مايو-يونيو 1960، الصفحات 96-87.

تلجأ بعض الشركات ذات التوجّه التنافسي إلى خلق أجواء «مزايدة» في مفاوضاتها عبر ترتيب جلوس العارضين المتنافسين في غرفٍ متجاورة. تشتهر «بتروبراس»، شركة النفط الوطنية البرازيلية، باستخدام هذا الأسلوب مع مورّديها، بحيث يتمكّن وكيل المشتريات من التنقّل بسهولة بين الغرفتين للضغط على الطرفين. كما تشتهر «والمارت» بجمع الموردين في غرفةٍ واحدة بينما يدير وكيل المشتريات مزادًا صريحًا: «أدنى سعر يفوز بالصفقة». كلّ هذا يقع على النقيض التامّ من الطرف ذي الضغط المنخفض كأن ترتشف بضع زجاجات «كورونا» على متن قارب «سولار تورباينز» قبالة ساحل كورونادو. قد تدرّ هذه الأساليب الضاغطة أرباحًا قصيرة الأجل، لكنها ستقضي على أي إبداع، وعلى أي علاقة تجارية طويلة الأمد

إيقاع المفاوضات

طوكيو: كان اجتماع الايساتسو (التحبة الرسمية الافتتاحية) محدّدًا قبل أسابيع، في قاعة مجلس إدارة الشركة اليابانية في طوكيو. وصل جون غراهام، الذي يعمل مع شركة أميركية لمعدات رأسمالية، قبل أسبوعٍ ليتحضّر لهذه الخطوة الحاسمة في التفاوض على اتفاقية توزيع للسوق اليابانية.

هناك حضر هو ومساعداه عدة اجتماعات مع مديري أدنى رتبة في الشركة اليابانية، للتأكد من أنّ كل تفصيل جاهز لاجتماع يوم الخميس.

ثم بدأت الأمور تتعثر. نائب الرئيس الأميركي، وهو في منتصف الأربعينات ولم يزر اليابان من قبل، كان مقرّرًا أن يصل مساء الأربعاء ليحصل على إحاطة سريعة ونومٍ جيد. تأخّرت الرحلة، ثم تأخّرت مجدّدًا. وصل نائب الرئيس ومدير مبيعات الشرق الأقصى إلى الفندق وهما منهكان ومحرومان من النوم، ولم يصلا إلا في التاسعة من صباح اليوم التالي.

حدثت العثرة الثانية صباح الخميس أيضًا. الاتفاق القانوني الأميركي، الذي كان من المفترض أن يسبق هذا الاجتماع، لم يصل. وإذا جاء الاعتماد فلن يكون إلا بعد الاجتماعات المقررة، ما عني أنّ الأميركي يجب أن يُبدي نبرة إيجابية من دون أن يقول «نعم».

في إحاطة عُقدت على عجل، التقى جون غراهام وممثل الشركة في طوكيو بنائب الرئيس ومدير المبيعات. وبسبب غياب الاتفاق القانوني، اتفقوا على «الرقص» خلال الاجتماعات، أي تجنب أي التزامات. وبما أنّ العرف يقضي بتجنب الحديث في الأعمال خلال اجتماع الآيساتسو، فالمفترض أن يكون ذلك الجزء سهلاً.

ثم سأل نائب الرئيس عن الأصول والسلوك. افترض الممثل أنّ نائب الرئيس يفهم شيئًا عن الثقافة، فاكتمى بأن قال له «كن على سجيتك»، وصعد المسافران مسرعين للاستحمام.

وصل غراهام والثلاثة التنفيذيون الأميركيون إلى مكاتب الشركة في طوكيو تمام الساعة الثانية ظهرًا.

رافقتهم موظفة استقبال بلباس رسمي إلى غرفة اجتماعات فخمة، حيث وجدوا 16 كرسيًا وثيرًا مرتبة على شكل مربع، وبجوارها طاولات قهوة صغيرة. لم يُطلب منهم الجلوس.

بعد قليل دخل ثلاثة مديرين يابانيين، وهم الذين كان جون والممثل يلتقيانهم طوال الأسبوع. جرى تبادل رسمي لبطاقات الأعمال على نحو مفاجئ، وتبادل السبعة حديث مجاملة قصيرًا بالإنجليزية عن السفر من سنغافورة.

وحين انضم ثلاثة مديرين أكبر رتبة، اكتسب الاجتماع طابعًا رسميًا ومحترمًا أكثر مما توقعه الأميركيون. وظهرت فوارق المكانة، وهو ما سبّب لهم عدم ارتياح. إذ كانوا على قدم المساواة اجتماعيًا مع المديرين الأصغر رتبة، فاضطروا الآن إلى التكيف مع وضع أدنى مقارنة بطاقم الإدارة الأكبر سنًا. وقبل أن يتمكنوا من تثبيت الندية، دخل رئيس الشركة اليابانية. ومع ازدياد تودّد الستة اليابانيين لرئيسهم، بات الأميركيون فعليًا في مستوى أدنى بمرتين.

تبادلٌ رسمي آخر لبطاقات الأعمال. وعندما طُلب الجلوس أخيرًا، جلس الجميع بالترتيب الدقيق لمراتبهم الوظيفية. جلس رئيس الشركة اليابانية ونائب الرئيس الأميركي متجاورين في زاوية مُخططة مسبقًا (زاوية قائمة)، وجلس خلفهما قليلًا وعلى مقعد مرتفع مديرٌ صغير للقيام بالترجمة (مع أنّ الرئيس الياباني يتحدث الإنجليزية جيدًا). قُدمت الشاي.

بات الرئيس الياباني الآن يملك السيطرة الكاملة. كان يوجّه الأسئلة لكل أميركي بدوره، مستخدمًا المترجم. ثم بدأ «الحوار» بين أعلى مسؤولين. لكنه لم يكن حوارًا تمامًا. فالرئيس كان يطرح سؤاله باليابانية وهو ينظر إلى الأميركي. وأثناء حديث المترجم، كان على الأميركي أن يحوّل نظره، بينما كان نظيره يملك وقتًا أطول لتأمل وجهه وردود فعله. وعندما يتكلم الأميركي، كان الرئيس يفهم فورًا، لكنه يحصل على مهلة إضافية بينما ينقل المترجم ما قيل، فيحصل على ضعف الوقت للرد وضعف الوقت لدراسة الأميركي. ولم يكن عليه أن يغيّر اتجاه نظراته، ما منحه نوعًا آخر من الهيمنة غير اللفظية.

كان كل من في الغرفة مركزين على نائب الرئيس الأميركي، لذلك كان يسارع إلى ملء أي فراغات في الحديث. وحتى تلك اللحظة كان الجميع حريصين على تجنّب أي نقاش تجاري، فانصرفوا إلى موضوع الغولف. وبما أنّه الرياضة المفضلة للأميركي، انفرجت أساريره ووصف ملاعب وبطولات قرب مقر شركته.

أما جملته التالية فكانت كفيلة بإسقاط الأفواه دهشة لو لم يكن الحضور مؤدبين. إذ دعا رئيس الشركة اليابانية إلى المشاركة في بطولة غولف عند زيارته المقبلة للولايات المتحدة — لتوقيع اتفاقية التوزيع! قادت هذه الدعوة إلى مزيد من التعليقات التجارية وإلى التنبؤ بعلاقة طويلة ومزدهرة بين الشركتين.

أخفى الرئيس الياباني دهشته وردّ بأدب. ثم استأذن على الفور، مقترحًا أن ينتقل الأميركيون إلى غرفة أخرى لحضور عرض يقدمه طاقم التنفيذيين. وبقيّة العلاقة — إن قامت أصلًا — ستجري بشروط تُملّيها الجهة اليابانية.

ما الذي حدث؟

كان الأميركي شاباً قليل الخبرة وجاهلاً تماماً بثقافة الأعمال اليابانية. كان متحمساً لإغلاق الصفقة، ومنهكاً ومضطرب الساعة البيولوجية فلم يلحظ الفروق الدقيقة، ولا حتى تذكر تعليماته الصريحة بتجنب الحديث في الأعمال. وبفضل وجود المترجم، لم يكن لديه الوقت الكافي لحسب ردوده المقبلة، وكان يشعر بضغط عشر عيون تراقب كل كلمة ينطق بها.

غير أنّ الأهم كان تعليمات «تصرّف بطبيعتك». فالقادم من ثقافة تُعلي من سرعة الفعل واتخاذ القرار الفردي وتنتظر بتجاهل فروق المكانة، لم يملك الأدوات الثقافية للمشاركة في معاملة أكثر رسمية بكثير. وإحساسه الفطري بالتوقيت، الذي ينجح في بلده، ارتدّ عليه هنا¹⁰⁵.

الأمريكيون والوقت

«اجعلهم ينتظرون فقط.» يعرف باقي العالم أنّه لا توجد مناورة تفاوضية أنفع مع الأمريكيين من هذه، لأنّه لا أحد يُقدّر الوقت أكثر منهم، ولا أحد أقلّ صبراً عندما تبطؤ الأمور، ولا أحد يُكثر من النظر إلى ساعته اليدوية مثلهم.

لكنّ الأمريكيين يستطيعون أيضاً أن يتعلّموا كيف يوظّفون عامل الزمن لصالحهم. أرادت شركة سولار ترابينز Solar Turbines (التابعة لكاتربيلر) بيع تجهيزات صناعية من توربينات وضواغط غاز بقيمة 34 مليون دولار لمشروع خط أنابيب غاز روسي. اتفق الطرفان على أن تُعقد المفاوضات النهائية في موقع «محايد» بجنوب فرنسا. في الجولات السابقة كان الروس صارمين لكن معقولين. أمّا في مدينة نيس فلم يكونوا «لُطفاء» قط. صاروا أشدّ صرامة، وبصراحة غير معقولين تماماً.

استغرق الأمر يومين مُحبطين قبل أن يشخّص الأمريكيون المشكلة. وحين فهموها أجروا اتصالاً حاسماً بالمقرّ في سان دييغو. لماذا صار الروس «باردين» فجأة؟ لأنّهم كانوا يستمتعون بطقس نيس الدافئ، ولا رغبة لهم في إبرام صفقة سريعة والعودة إلى موسكو. كان الاتصال بكاليفورنيا نقطة التحول. إذ سمح مسؤولو المقرّ لوفدهم بأن «يأخذ وقته». من تلك اللحظة تغيّر روتين المفاوضات إلى اجتماعات صباحية قصيرة من 45 دقيقة، وتُقضى بعد الظهر في ملعب الغولف أو على الشاطئ أو في الفندق لإجراء الاتصالات وإنهاء الأوراق. أخيراً، خلال الأسبوع الرابع، بدأ الروس يقدّمون تنازلات ويطلبون اجتماعات أطول. لماذا؟ لأنّهم لم يستطيعوا العودة إلى موسكو بعد أربعة أسابيع على المتوسط من دون عقدٍ مُوَقَّع. وكان المدققون الصارمون في بلادهم سيطالبون بدليل على أن ضغط الوقت أثمر نتيجة جيّدة لصالح سولار.

يمكن كذلك أن تؤثر العطلة الوطنية. فقد دعت بتروبراس PetroBras فريقاً أمريكياً للتفاوض على عقد قيمته 5 ملايين دولار لتجهيز منصة نفطية بحرية قبل عطلة عيد الميلاد مباشرة. الصيف لطيف في ريو، لكن الأمريكيين كانوا في وضع تفاوضي سيئ

¹⁰⁵ جيمس دي. هيجسون، يوشيهيرو سانو، وجون إل. غراهام، *Doing Business in the New Japan* (ممارسة الأعمال التجارية في اليابان الجديدة)، الطبعة الرابعة. (بولدر، كولورادو: رومان أند ليتفليلد، 2008).

بسبب ضغط أسرهم التي تنتظرهم في البلاد.

وأخيراً، ملاحظة حول «حدود الزمن»: قد يزيد ضغط الوقت من وتيرة الإبداع والعصف الذهني، لكن أفضل العلاقات التجارية الدولية تحتاج إلى وقت لكي تتكوّن علاقات شخصية قابلة للاستمرار، وتُطوّر بُنى وعمليات أعمالٍ مبتكرة.

ببطء ولكن بثبات

توقيئه لا يخطئ. يعرف متى يتكلم، ومتى يصمت، ومتى ينتظر. دع الأب غريغوري بويل يروي لك قصّتين أخريين من كتابه

(وشوم على القلب)¹⁰⁶ *Tattoos on the Heart*.

التقيت أنطوني عبر موظفة الإفراج المراقب الأسطورية في الجانب الشرقي، ماري ريدجواي. قالت عبر الهاتف متوسّلة: “ساعد هذا الولد.”

أخبرتني أين يمكن أن أصطدم به صدفة، لأن آخر عنوان معروف له كان سيارته المتروكة للموت في شارع ميشيغان. كان أنطوني في التاسعة عشرة، وقد عاش وحده منذ زمن. اختفى والداه منذ سنوات طويلة في دوامة من الهيروين وأحكام السجن، فصار يعتمد على نفسه، يبيع أحياناً قارورة من PCP ليشتري بها وجبات بيغ ماك أو شطيرة باسترامي مادنس من مطعم جم. كان قتي صغير الجسد، وإذا تكلم خرج صوته ضعيفاً، رقيقاً كقصبة، حادّ الطبقة؛ لو أغمضت عينيك لظننته، كما يقول الرفاق، “تحدّث” مع طفل في الثانية عشرة.

ذات يوم كنّا نتكى كلاهما على سيارته “المخرّبة”، ودار حديثنا نحو موضوع “ماذا تريد أن تعمل، ماذا تريد أن تكون عندما تكبر؟”

قال: “بدي أصير ميكانيكي. بصراحة ما بعرف شي عن السيارات، بس حابب أتعلّم.”

الميكانيكي الذي أراجع، دينس في شارع بروكلين، كان أشبه بأسطورة في الحي. دينس قادر على إصلاح أي سيارة. ياباني أمريكي طويل القامة، نحيل كالعصا، في أواخر الخمسينات، مدخّن شره. ليس رجل كلمات قليلة، بل رجل بلا كلمات أصلاً. فقط يدخّن. تجلب سيارتك شاكباً من صوت تحت الغطاء، وتسلم المفاتيح لدينس الواقف بسيجارتته المتدلّية من شفتيه.

يأخذ المفاتيح، وعندما تعود في اليوم التالي يسلمك السيارة وهي تهمهم كما يجب. لا تتبادل أيّة كلمات طوال العملية كلها.

ذهبتُ إلى دينس لأتوسّل طلبتي.

قلتُ: “شوف يا دينس،” وأنا أجلس في مكتبه الضيّق، غرفة حرقاً مليئة بالدخان، “وظّف هذا الشاب أنطوني. صحيح ما

¹⁰⁶ غريغوري بويل، *Tattoos on the Heart: The Power of Boundless Compassion* (وشوم على القلب: قوة التعاطف اللامحدود)، (نيويورك: فري بريس، 2010)، الصفحات 76–77 و 111–115.

بعرّف شي عن السيارات، بس عنده حماس كبير وبظنّه ممكن يتعلّم."

راح دينس يحدّق بي، يومئ قليلاً، وقطعهُ رمادٍ طويلة تتدلى من طرف سيجارته، كأنها تقرّر هل تقفز من الحافة أم لا. ضاعفتُ جهدي. أخبرته أن الأمر لن يكون وظيفةً واحدة لشاب واحد، بل سيفتح موجة سلام في الحي كله. سحبات طويلة من الصمت ونظرات صخرية. أخرجتُ مجرّفتي وقبعتي وعصاي الخشبية. جائزة نوبل للسلام، تغيير مجرى التاريخ، تغيير العالم كما نعرفه. لا شيء. كان دينس يملأ رثتيه بالدخان بينما أملأ الهواء برجائي الصادق. أخيراً استسلمتُ وصمتُ. فعلتُ ما بوسعي، ومستعدّ لأنهي الحديث. عندها أخذ دينس سحبةً أخيرة طويلة، ونفثها في الهواء، فغامت سحابة الدخان أمام وجهه حاجبةً رؤيتي. وما إن تبدّد آخر أثرٍ للدخان حتى نظر إليّ وقال الجملة الوحيدة التي قالها في ذلك اليوم:

"سأعلمه كلّ ما أعرف."

ومثالٌ آخر على حسن بويل الباهر في التوقيت:

"كانت القدّاس على وشك أن يبدأ في كامب مونز، وكنتُ أصافح الرفاق المصطفيين إلى القاعة الرياضية. كلهم يرتدون بزّاتهم العسكرية، مبتسمون ومهذّبون. كان هناك فتى مغطى بالوشوم في وجهه وذراعيه، وهو أمر غير معهود لهذه الفئة العمرية. سحبته جانباً وقال إن اسمه غرّمبي. لم يعطيني غير لقب العصابة، وبدأ أقسى من معظم الأولاد من النظرة الأولى. قلتُ، وأنا أخرج بطاقةً من جيبِي: "اسمع، كلّمني لما تطلع، ونشيل وشومك ببلاش."

عادةً ما تكون الاستجابة واحدة: يمسك البطاقة، يحملق فيها، ويقول شيئاً مثل: "عند؟... واو... ببلاش؟... تمام." لكن غرّمبي لم يأخذ بطاقتي. نظر إليّ، وكما يقول الرفاق "كلّه جنان"، وعلى أعلى طبقة صوت قال: "طيب ليش أنا حاططهم إذا بدي أسيلهم؟" كان منفعلاً وعدوانياً. هذا نادر الحدوث. أمام هذا المشهد النادر صرتُ هادئاً جداً ووجدتُ صوتي الساكن على غير العادة.

قلتُ: "شوف، أنا حتى ما بعرفك... بس أنا عارف ليش حطّيت كل هالوشوم."

قال بصوت أعلى: "إي طيب، ليش؟"

قلتُ بهدوءٍ بقدر ما كان صوته عالياً: "ببساطة... يوم من الأيام، وإنّتش منتبه، راسك... علق... جوا مؤخرتك. صحيح، يا صاحب، دَخَلت راسك محل ما لازم. ف..." ودَسَسْتُ بطاقتي في يده، "بتتصل فيني... أول ما... تلاقي راسك."

ليس هذا أفضل ما أفعل، لكن كما قد يقول الرفاق: "ما بخلي حالي"، أي إن جنّ عليك أحد جننّت عليه. أحاول إصلاح ذلك. بعد نحو خمسة أشهر، أعطاني أحدهم رزمة تذاكر لليكرز تكفي لملء حافلة الرعية بأولادٍ مشاغبيين من بيكو غاردنز يجمعهم نفورٌ عام من النظافة وحساسيةٌ من الاستحمام. كان الليكرز ما يزالون يلعبون في الفورم، وقد أنعم علينا بمقاعد ليست في "نزيف الأنف" بل في "نزيف الدماغ". كانت مجموعة أولاد المشروع تركض أمامي، لكنني صعدت الدرج على

مهلي. فجأة، وعلى نحو خمسة عشر مقعداً بمحاذاة الممر، وقف شباب كامب مونز يحيونني. قال أحدهم: "هاي يا جي، إحنا من كامب مونز." اتضحوا أمامي، كلهم بلباس التمويه وقد حصلوا أيضاً على تذاكر مجانية. صافحتُ أيديهم واحداً واحداً وهم يجلسون خلف بعضهم على طرف الصف. وصيحات "انزلوا قدام" لم تجعلنا نسرع التحية. كنّا جميعاً متحمسين لهذا اللقاء المفاجئ.

كنتُ أقترِب من النهاية، والثالث قبل الأخير كان غرمي. تلاقّت عيوننا، ومددتُ يدي إليه، فرفض مصافحتي. قلتُ في نفسي: ليس جيداً. لحظة صمت، ثم فجأة عانقتني غرمي بقوة. قرّب فمه من أذني وهمس: "أطلع يوم الثلاثاء... وأتصل فيك الأربعاء... بدي... تشيل وشومي."

هذا هو جوهر نجاح بويل. إنه يفهم ذلك الفتي وكلّ الآخرين في هذا المكان. هو منغرسٌ عميقاً في ثقافتهم. ليس مُفاجئاً أن رفاقه ينادونه «جي دوغ» وأنهم مستعدّون لفعل أيّ شيءٍ من أجله. لم يكتفِ ببناء علاقاتٍ طويلة الأمد، بل خلق فضاءً يسعدُ الناسُ بالمجيء إليه والتفاعلِ داخله، كما بنى البنية المجتمعية التي ستبقى قائماً. وبالطبع بدأ بمصنعٍ للبطائر.

لاحظ أن قصص الأب غريغ بويل أظهرت صبراً غير مألوف مرّتين: انتظر دينس حتّى يجمع أفكاره، وانتظر غرمي حتّى يُعبّر رأيه. ومهما أحسنت اختيار المكان الذي ستجتمعون فيه وطريقة تأنيثه، يبقى مقدار الوقت الذي تُتيحهُ للتفاوض عاملاً حاسماً. تذكر الأشهر التي قضتها شركة فورد في فينتام مع فترات الاستراحة في منتجع فاخر، والسنوات التي التقت فيها فرق الطاقة الحرارية الأرضية على العشاء في أوريغون. كلّما استطعت بناء روابط في أجواء غير رسمية، كانت النتائج المتوقعة أفضل. وكلّما عرفت أكثر عن الأشخاص الذين تُفاوضهم، استطعت أن تُحدّد بدقة المدة التي ينبغي أن تستغرقها كلّ مرحلة من مراحل محادثتك.

الفصل 9: الاستعداد للمشاعر والسلطة والفساد

«النوع البشري يفكر بالمجازات ويتعلم من خلال القصص.»

— ماري كاترين بايتسون

لا بدَّ أنّه تمرّن عليها. تدرج الكرسي في الهواء ثم طَقّة وهو يرتطم بالجدار ويغرز فيه. على جانبي الطاولة، حدّق الكوريون والأمريكيون بدهشة بينما ظلّ الكرسي عالقاً في الحائط فوق الأرض. وبعد لحظة صمت طويلة، نهض الأمريكي، حَسَر أوراقه في حقيبته، وقال: «انتهى الأمر.»

ليست هذه حيلة تفاوض عادية، لكنها كانت فعّالة جداً. وقد قادت إلى نتيجة كارثية لأحد الفريقين أو لكليهما.

أولاً خلفية المشهد. كانت مشتريات الهواتف الخلوية في الولايات المتحدة تتراجع. كل من أراد هاتفاً يملكه أصلاً، والطلب على الرقائق شبه الموصّلة داخل الهواتف كان يهبط أيضاً. وزاد الطين بِلّة ركوذ اقتصادي مستمرّ جعل الآفاق بعيدة الأمد أكثر قتامة. طالب المصنعون الكوريون بخفض الأسعار من شركات الشرائح الأمريكية، مع أنّ هوامش الربح عند هذه المرحلة كانت ضئيلة أصلاً. وخلال هذا التفاوض القاسي ظلّ الكوريون يضغطون، رغم أنّ الطرفين يعرفان أنّ مستقبلهما الطويل يعتمد على الابتكار الذي لا يستطيع توفيره إلا الأمريكيون.

كان الفريق الكوري مكوّناً من أربعة أعضاء وقد أدّوا واجبهم جيداً. يقوده مدير «قديم المدرسة» في الستينيات من عمره، ومعه خبيران مالي وتقني في الأربعينيات، ومدير شاب لامع حاصل على ماجستير إدارة أعمال من جامعة أمريكية رفيعة ويتحدث الإنجليزية بطلاقة. (هو مُطلق الكرسي).

أما الفريق الأمريكي فجمع على عَجَل، ويضمّ مدير أعمال، وفنياً في المشروع، ومديراً للمشروع من أصول كورية أمريكية. لم يملك أيّ منهم خبرة دولية تُذكر، وبحكم كونهم خبراء تقنيين فقد افتقروا إلى المهارات الاجتماعية التي يتمتع بها معظمُ المفاوضين. حين دخل الأمريكيون القاعة كان التوتر ملموساً. الكوريون كانوا قلقين من تصاعد تهديدات جيرانهم في الشمال. والأمريكيون كانوا مُنهكين من ثماني عشرة ساعة طيران وتوقّف في الطريق. وعند أول نقطة خلاف، نهض الكوري وانطلق الكرسي طائراً. حاز الأمريكيون: هذا ليس السلوك الذي توقعوه بعد تدريبهم العابر على «الثقافات الهادئة الكتومة في آسيا». وبدلاً من أن ينهضوا

ويغادروا فوراً، تردّدوا وهم يحاولون فهم ما حدث للتوّ.

ما لم يعرفوه أنّ حادثة رمي الكرسي كانت مخطّطاً لها بعناية. المدير الكوري الشاب كان يعلم أنّ الأمريكيين يصدّقون الصور النمطية، وأنهم معتادون على مشاجرات الحانات الساخنة في بلدهم. جمع هذه المعرفة خلال تدريب داخلي في شركتهم. وكان فريقه قد عمل معاً لسنوات وسافر مراراً إلى الولايات المتحدة تحديداً لدراسة أساليب التفاوض الأمريكية. صقلوا مهاراتهم في مفاوضات تزداد صعوبة. ثم تمرّنوا. وتمرّنوا. حتى صار العرض محكماً: كل إيماءة في مكانها وتوقيت لا يخطئ.

بعدها استغلّ القائد الكوري ارتباك الأمريكيين. أرسل مديره الشاب إلى خارج الغرفة واعتذر مطوّلاً عن «غضبه الذي لا يُعْتَفَر». أوضح أنّ المشروع حيوي لنجاحهم المستمر. لكنه أبقى الكرسي مغروزاً في الجدار. جلس الأمريكيون، وما زالوا مضطربين، وأعطوا كل شيء تقريباً.

تبخّرت هوامش الربح الضئيلة تماماً. جاؤوا إلى الطاولة وهم يظنّون أنهم سيقتنعون الكوريين بالمنطق، لكن الكوريين تفوّقوا عليهم باستخدام قوة العاطفة، أي اللاعقلانية الدرامية.

ربح الكوريون هذه المناوشة بوسائل غير تقليدية. لكن هذا على النقيض تماماً من «التفاوض الابتكاري». بدلاً من العثور على أرضية مشتركة ومحاولة الابتكار معاً لصنع هواتف جديدة وزيادة المبيعات المشتركة، خسر الطرفان.

هذه مجرد مثال على كيف يمكن للعاطفة أن تفوق أيّ تفاوض، وعلى مدى أهمية تسخير قوة تلك العواطف، لا لكسب صراع، بل لبناء العلاقات.

تُخبرنا علوم الأعصاب أنّ الناس يستجيبون للمحفّزات العاطفية تقريباً على الفور. يشعرون أولاً، ثم يرشّحون المعلومات عبر تلك المشاعر كلما تفاعلوا في ظروف مشابهة. وعندما تدخل العواطف السلبية القويّة إلى الغرفة، تخرجُ الإبداعية، وتبقى خارجاً. يشرح عالم الأعصاب في جامعة جنوب كاليفورنيا أنطونيو داماسيو أن عملياتنا الإدراكية، مثل الاستدلال والتعرّف والذاكرة، تعمل خلال أجزاء من المئة من الثانية. يمكننا أن نغيّر رأيًا في حقيقة ما عندما نتعلم حقيقة أفضل. لكن الأجزاء العاطفية من أدمغتنا أبطأ بكثير في التغيّر. التعاطف والخيال والحبّ والوفاء كلّها تلتئم «على مهلها»¹⁰⁷.

المشاعر: راقب الحاجب المتجدّد

يعرف مدربو الشركات وعلماء الأعصاب منذ عقود أنّ مشاركة المشاعر تخلق روابط وولاءات يصعب كسرها. لهذا ترى أنشطة بناء الفريق في كثير من الخلوات المؤسسية: الانزلاق على الحبال، القفز من الجبال، ركوب الأمواج في الأنهار، تصوير مقاطع محرّجة، والغناء السيئ. أي نشاط يوقظ شعوراً قوياً يجعل اللحظة لا تُنسى ومهمّة، ويزيد شدّة إحساسك تجاه الأشخاص الذين

¹⁰⁷ كريستيان ماك إيوين، "لا تفعل شيئاً وحسب؛ ابقَ واقفاً هناك"، 14 'Los Angeles Times' أغسطس 2011، الصفحة A20.

تشاركهم تلك اللحظة.

ولربط عاطفي أقوى، لا شيء يتفوق على الجيش. قد تكره الرقيب في التدريب، لكن مع نهاية المعسكر ستكون مستعداً حرفياً لأن تموت من أجل رفاقك. الهدف المشترك، والعدو المشترك، وتقاسم الظروف الجسدية البائسة كل ذلك مُصمّم لتعزيز تضامن الجماعة.

فكيف تدخل العواطف في التفاوض الابتكاري؟ بول إيكمان، أستاذ علم النفس المتقاعد في جامعة كاليفورنيا في سان فرانسيسكو، هو المرجع الأبرز في تعابير الوجه والعواطف. في حلقاته التعليمية أواخر السبعينيات، تعلّم جون غراهام الكثير عن أساسيات العواطف. أكثر ما كان مدهشاً في عرض إيكمان هو خارطة عضلات وجهه التي كان يبينها من خلال سيطرته اللافتة على كل عضلة. حاجب بول نيومان أو ستيفن كولبير المرفوع لا يقارن بحركات الوجه التي كانت "تقرص" على وجه البروفيسور إيكمان وهو يشرح نظام ترميز أفعال الوجه لديه (FACS) Facial Action Coding System¹⁰⁸. جادل إيكمان بأن هناك ست عواطف أساسية: السعادة، والحزن، والغضب، والخوف، والاشمئزاز، والمفاجأة. ويمكن ملاحظة هذه المشاعر مباشرة عبر قياس حركات عضلات معينة في الوجه.

وأثناء عمله في بركلي وجامعة جنوب كاليفورنيا، كان جون من أوائل من استخدموا نظام FACS في دراسة المفاوضات وجهاً لوجه¹⁰⁹. وفي هذا العمل، برهن مع زملائه أن العيوسات (التي تدل عليها حركات "الوحدة الحركية 4") والمقاطعات وحدة التحديق تؤدي نتائج التفاوض، بينما الابتسامات ("الوحدة الحركية 12") وتزامن التعابير تعيدان النتائج. وقد قادتنا هذه النتائج إلى التركيز على جانبين من العاطفة هنا. أولاً سننظر في آثار الغضب على التفاوض الابتكاري. ولاحقاً في الفصل 12 سننظر في آثار الفكاهة على المفاوضات. عموماً، وكما تتوقع، الغضب أمر سيئ، والسعادة أمر جيد.

التأثير السلبي للغضب

تُظهر حكاية الكرسي الكوري بدقة مقدار الضرر الذي يمكن أن يلحقه الغضب بعمليات التفاوض الابتكاري. عندما ارتطم الكرسي بالحائط وجلس الأمريكيون في أماكنهم، تبخّرت فرص الإبداع كلها. عندما يكون الغضب مُهدّداً أو مُخيفاً، فهو على الأرجح يُنهى روح الابتكار ليس في ذلك الاجتماع فحسب بل في العلاقات الشخصية أيضاً. إذا شعرت بالغضب، عليك أن تأخذ استراحة وتفهم السبب. وإذا كان شركاؤك يُظهرون غضباً، فعليك أن تأخذ استراحة وتفهم السبب. نادراً ما يجتمع الغضب والاختراع. وغالباً ما تسوء الأمور بسرعة. من الطبيعي أن يعكس البشر السلوكيات التي يرونها على الجهة المقابلة من الطاولة. فالترامن التفاعلي يعني أن الابتسامة تُؤدّ ابتساماً، والتهديد يُؤدّ تهديداً، وارتفاع الصوت يُؤدّ ارتفاعاً مقابلاً. ومن هناك يتصاعد الغضب.

¹⁰⁸ بول إيكمان ودبليو. في. فريزن، *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement* (نظام ترميز حركة الوجه: تقنية لقياس الحركة الوجهية)، (بالو ألتو، كاليفورنيا: كونسلتنغ سايكولوجيست بريس، 1978).

¹⁰⁹ جون إل. غراهام، "دراسة استكشافية لعملية مفاوضات التسويق باستخدام منظور عبر ثقافي"، الفصل 14 ضمن *Developing Communicative Competence in a Second Language* (تطوير الكفاءة التواصلية في لغة ثانية)، تحرير روبن سي. سكارسيلا، إيلين إس. أندرسون، وستيفن دي. كراشين، (بوسطن: هابنلي وهابنلي ببلشرز، 1990).

الفرص التي يوفرها الغضب

مع ذلك، في أربع حالات محدّدة يمكن للغضب أن يعمل لصالحك. لكن استخدمه بحذر شديد. أولاً، حتى لو لم ترَ في حياتك كرسياً يُرمى أثناء التفاوض، فإنك بوصفك أمريكياً رأيت أشخاصاً يغضبون. ينصح تشيستر كاراس، الذي يُدرّس مزيجاً من التفاوض التنافسي والتكاملي في دوراته وكتبه المعروفة، بأن الغضب قد يكون مفيداً عندما يُستخدم لتأكيد أهمية قضايا معيّنة؛ أي عندما تستخدمه كأداة تواصل.

ثانياً، يمكن استعمال الغضب لهزّ شخص ما وإخراجه من تفكيره الروتيني. من كليشيهات علم الإبداع، ولسبب وجيه، أنّ “التفكير خارج الصندوق” أساسي. مثال ذلك: كان جيم وأنديا يشاهدان التلفاز مساءً حين زحفت ابنتهما المراهقة إلى الغرفة وهي مطوية على نفسها من الألم. كانت تعاني آلاماً في المعدة منذ أشهر بلا تشخيص، لكن هذه المرّة كان الألم حاداً.

اتصلت أنديا بالطبيب فوراً، وهي تبكي وتصرخ. سواء كان غضبها أم خوفها هو السبب، فقد جعلاه يعيد التفكير في تشخيصه ويستشير أطباء آخرين. خلال يومين اكتشف أنّ الفتاة مصابة بعدوى استوائية لم يخطر له أن يفحصها من قبل. وبعد أيام قليلة شُفيت أخيراً بدورة بسيطة من المضادّات الحيوية.

صندوق جانبي 9.1: نزاع على ممر السيّارات

على قفّة جرف يطلّ على المحيط الهادئ في لاغونا بيتش بولاية كاليفورنيا، كان هناك منزلان بملايين الدولارات يتشاركان إطلالة بزاوية 180 درجة وصوت الأمواج وممرّاً طويلاً للسيّارات. الملاك الأصليون لم تكن لديهم مشكلة مع هذا الترتيب، لكن المالكين الجدد تشاجرا سريعاً. كان أحدهما يقيم حفلات تزعج الآخر. وكانت سيارات أحدهما تُركن دائماً في الجزء المشترك من الممرّ. الجار أ وضع حواجز إسمنتية جعلت الوقوف صعباً أو مستحيلاً. الجار ب رفع دعوى بخصوص حقّ المرور. الجار أ ردّ بدعوى مضادّة. تصاعدت التقاضي لسنوات من دون نهاية منظورة. عُرضت تسويات مالية عديدة ورُفضت. المشاعر سيطرت على الموقف ولم يعد شيء يدفع أيّ جار للتنازل.

أخيراً، وافق الطرفان على تجربة الوساطة. وبما أنّ الجارين كانا ثريين جداً، بدا أنّ المسألة المالية ستكون سهلة الحل، لكنها لم تكن كذلك. عندما سأل القاضي بعمق أكثر، وجد المشكلة الحقيقية. قال أحدهما: لا يهمني المال. يسعدني أن أدفع لإزالة الحواجز. إنما لا أريد أن أعطي ذلك الأحمق قرشاً واحداً.

عاد الوسيط باقتراح ابتكاري. ماذا لو لم يدفع أ لجاره أيّ مبلغ، بل تُمنح نصف أموال التسوية لجهة خيرية يختارها ب، والنصف

الآخر لجهة خيرية يختارها القاضي.

وللجار ب قدم الشق الآخر من الاقتراح. ماذا لو لم يتلق أي مال، بل تُمنح التسوية نصفها لجهة خيرية يختارها هو، ونصفها لجهة يحددها القاضي.

قبل نهاية اليوم، كان الجاران ومحاميهما قد وافقوا على عرض التسوية. عبر توظيف المشاعر الإيجابية الخيرية لدى المتقاضين، تمكّن القاضي من تجاوز عدائهما المتبادل وغضبهما الحقيقي. واستطاعت الجمعيات الخيرية أن تستفيد فعلاً من المال الذي كان هذان الجاران الثريان يهدرانه في نزاعهما المستمر حول الممر.

في حالة أندريا لسنا متأكدين ممّا الذي أدى الغرض، الغضب أم البكاء. كلاهما يؤثر في الآخرين عاطفياً. بالفعل، وحدة الفعل لدى إيمان رقم 4، تجعّد الحاجب، يمكن أن تدلّ على الغضب لكن أيضاً على الحزن أو الخوف.

ثالثاً، يتعلّم كلّ من يأخذ مقرراً في التسويق هذه الأيام أنّ الشكاوى معلومات مهمّة. لقد بُنيت شركات كاملة على فكرة “التعامل مع الشكاوى”. وتزداد الشكاوى حدّة عندما يصاحبها الانفعال، مثل الغضب والحزن. لذلك، عندما ينفجر شريكك في التفاوض غضباً، خذ استراحة، واهداً، ثم اعرف لماذا سبّب هذا النقاش كلّ هذا الألم. فكلّما عرفت أكثر عن شركائك، استطعت أن تعمل معهم بإبداع أكبر — على الأقل احتمالاً.

رابعاً، الإحباط هو الخطوة الأولى في أيّ عملية إبداعية تُصمّم لحلّ المشكلات. فلو لم تكن مُحبطاً من وضع ما، لما رغبت أصلاً في إصلاحه. ليندا لورنس، التي عملت سنواتٍ كثيرة ضمن فرقٍ إبداعية مختلفة، سرعان ما تعلّمت أنّ علاقات العمل داخل أيّ فريق تبدأ دائماً بالطريقة نفسها:

جلسة تدمّر جماعي (وتقول إنّ هذا هو الاسم التقني لها). فبعد أن يدخل موظفو الحسابات بمهمّة جديدة، يبدأ مديرو الفنّ والكتاب الإعلانّيون بالشكوى: “هذه أغبى مهمّة أُعطيناها على الإطلاق. المنافسون ينفذونها بشكل أفضل. لا يمكننا إنجاز هذا بحلول يوم الجمعة.” وكان موظفو الحسابات الجدد يُصدمون دائماً. فعملهم هو جلب الأعمال، وكانوا يتوقّعون من الفريق الإبداعي أن ينقّض بحماسة على الفرصة لإظهار مهاراته.

الغريب في هذا التصرف أنّه كان يقود دائماً إلى حلولٍ شديدة الإبداع. فعندما كان موظفو الحسابات يطلبون من الفريق الإبداعي التوقّف عن التدمّر، كان الفريق يكتّم تدمّره إلى أن يغادر موظفو الحسابات الغرفة، ثم يواصل التدمّر. وبعد سنواتٍ من المشاركة في هذه الجلسات — وما تلاها من حلول — تعلّمت ليندا أنّ في هذا التدمّر المشترك شيئاً سحرياً. إنّهُ يتيح للفريق اكتشاف المشكلات الحقيقية التي ينبغي حلّها، وينتج لأعضاء الفريق أن يبنوا قدراً من التضامن حول “عدوّ” مُفترَض، سواء أكان ضيق المهلة أم

صعوبة المهمة. ولذلك، عندما كانت تضع الجداول الزمنية لأي مشروع، كانت تُدرج دائماً وقتاً للتدبّر، وتُعلّم موظفي الحسابات بتوقّعه، وتنصحهم بمغادرة الغرفة بأسرع ما يمكن كي يعمل الفريق على القضايا ثم يمضي إلى التألّق.

بالعودة إلى الفصل الثالث تحدثنا عن تجربتنا الفكرية بشأن إقامة الألعاب الأولمبية في القدس على مدوّنة Harvard Business Review؛ وكانت ردود الفعل على ذلك الإدراج غالباً سلبية، بل لاذعة أحياناً. غير أنّنا، ونحن نفرزها، تعلّمنا ثلاث دروس سريعة:

1. التنفيس عن المشاعر بشأن استحالة المهمة يمكن أن يكون تمهيداً مفيداً للتفكير الإبداعي.
2. الهجمات الشخصية غالباً ما تُلحق الضرر بعملية الابتكار.
3. من الضروري التركيز على المستقبل لا الماضي من أجل الابتكار.

صندوق جانبي 9.2: وجه البوكر الياباني

شكوى أمريكية شائعة عند التفاوض مع اليابانيين هي ما يبدو كغيابٍ لتعبيرات الوجه لديهم: «لا نستطيع أن نعرف بماذا يفكرون، أهم سعداء أم حزينون أم غاضبون أم ماذا؟» تساءل بول إيمان¹¹⁰ وزملاؤه عن كونية تعابير الوجه وذهبوا إلى المختبر ليتحقّقوا. عرضوا على مشاركين يابانيين وأمريكيين من الرجال الفيديوهات نفسها: أحدها عن جرو صغير، وآخر يوثق طقس ختان في غينيا الجديدة حيث استُخدم حجر كـ«أداة جراحية». يا ساتر. أظهر الأمريكيون على وجوههم مزيجاً من الدهشة والخوف والاشمئزاز. بالمقابل، لم يُبدِ اليابانيون شيئاً.

الاستنتاج المباشر سيكون أن تعابير الوجه ليست كونية، لكن ذلك سيكون خاطئاً. تساءل إيمان عمّا سيحدث لو شاهد الأشخاص الفيديوهات وحدهم من دون وجود باحثين في الغرفة. أظهرت الكاميرات الخفية عدم وجود فروق: كانت الاستجابة الكونية هي الدهشة والخوف والاشمئزاز. اليابانيون مُجتمعيّاً مُدربون على ضبط إظهار الانفعالات في السياقات الاجتماعية، والأمريكيون أقلّ التزاماً بذلك.

في مختبرنا قمنا بتصوير حركات وجوه رجال أعمال يابانيين وأمريكيين أثناء مفاوضاتٍ مُحاكاة، ثم أحصينا التعابير. لم نجد فروقاً. تفسيرنا أنّ اليابانيين يحركون وجوههم بقدر ما يفعل الأمريكيون، لكنّ الأمريكيين لا يستطيعون قراءة تعابير نظرائهم اليابانيين بسبب فروقٍ زمنية وعوامل اجتماعية أخرى. لذلك يبلغ الأمريكيون أنهم لا يرون شيئاً سوى «وجه البوكر الياباني».

¹¹⁰ بول إيمان، *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (الكشف عن العواطف: التعرف على الوجوه والمشاعر لتحسين التواصل والحياة العاطفية)، الطبعة الثانية. (نيويورك: هولت، 2003).

الدلالة للمفاوضين واضحة: لغة الجسد، أو «الإشارات» بلغة لاعبي البوكر، قد تمنح معلومات مفيدة، لكن احتمال إساءة تفسيرها كبير، ولا سيما في السياقات العابرة للثقافات.

(اطّلع بنفسك على التعليقات في

<http://blogs.hbr.org/2011/07/bringthe-olympics-to-jerusalem> ؛ فهي ليست ممتعة كثيراً للقراءة. ولا يزال

بإمكانك إضافة تعليقك إن رغبت.)

إن تنفيس تلك الانفعالات أثناء التفاوض قد يقود إلى كشف معلومات أكثر وإظهار المشكلات الحقيقية، وهذا بدوره قد يفضي إلى أفكار أكثر بناءً. حتى أسوأ التعليقات يمكن أن تكون مصدراً لنتائج تفاوض ابتكارية. السر هو التمييز بين الشكاوى والغضب. فإذا تمّ تجاوز ذلك الحد، توقّف فوراً. اهدأ. فالغضب يتصاعد ويمكن أن يفسد تفاوضك الحالي وعلاقاتك الشخصية. استخدمه نادراً وبحذر شديد جداً.

السلطة: العدو الثاني للابتكار

الفكرة الأهم عن دور القوة في التفاوض قدّمها فيشر ويوري في كتابهما *Getting to Yes*. عرّفا فيها مفهوم «أفضل بديل لاتفاق تفاوضي» أو BATNA، وشرحاً كيف يتيح لك قياس قوتك في أي تفاوض: إذا كانت لديك بدائل جيّدة كثيرة للتوصّل إلى اتفاق مع شركائك الحاليين في التفاوض، فهذا يعني أنّ لديك القوة. أي إنك إن كنت تملك براءة اختراع لمنتج فريد، فحتى لو كنت تتفاوض مع وولمارت أو مايكروسوفت أو دونالد ترامب، تكون القوة بيدك. هذه صياغة للقوة مبنية على السوق.

في الفيزياء تُعرّف القوة بأنّها معدّل إنجاز الشغل عبر الزمن. أمّا تعريف القوة الاجتماعية فليس بتلك السهولة، لكن إليك قائمة شائعة بأنواع القوة التي يستخدمها الناس:

قوة:

- الإدراك
- المنافسة
- الشرعية
- تحمّل المخاطرة
- الالتزام
- الخبرة

- معرفة الاحتياجات
- الاستثمار
- الثواب والعقاب
- السابقة
- الإصرار
- الموقف الذهني

وقد قدّم العالمان النفسيان جون فرنش وبيترام رافن قائمة أبسط من ذلك¹¹¹:

القوة القسرية: إلزام شخص بفعل شيء لا يريد.

«إذا لم تعطني سعراً أقل، فالعلاقة تنتهي هنا.»

قوة المكافأة: منح شخص ما يرغبه أو تقليل ما لا يرغبه.

«إذا خفضت السعر، سنتكّن من التعامل معك لوقت طويل.»

القوة المشروعة: إحداث شعور بالواجب أو المسؤولية لدى الطرف الآخر.

«لا يمكنك تقاضي أسعار مرتفعة كهذه في عقد حكومي.»

القوة المرجعية: القدرة على منح شخص ما شعوراً بالقبول أو الرفض أو الاستحسان أو الاستهجان.

«أسعارك المنخفضة ستُحسن سمعتك في السوق.»

قوة الخبرة: تقديم معرفة أو خبرة متخصصة.

«استناداً إلى خبرتي الطويلة في هذا المجال، أسعارك غير معقولة تماماً.»

القوة المعلوماتية: تزويد الطرف الآخر بالمعلومة.

«استناداً إلى أحدث بيانات التسويق، أسعارك مرتفعة جداً.»

نحن نؤمن بمفهوم مختلف للقوة. في العلاقات الاجتماعية لا وجود لشيء ثابت اسمه القوة بذاتها. هذا مفهوم لا يفيد عادة إلا بأثر رجعي إذا كنت أكاديمياً أو صحفياً. يميل علماء السياسة خصوصاً إلى تفسيرات تقوم على «القوة». يقولون مثلاً: «فازوا بالتفاوض باستخدام قوتهم الـ_____» ضع الصفة التي تريد.

¹¹¹ جون آر. بي. فرينش وبيترام رافين، "أسس القوة الاجتماعية"، ضمن *Studies in Social Power* (دراسات في القوة الاجتماعية)، تحرير دوروين كارترايت، (أن أربور: جامعة ميشيغان، 1959).

لقد جعل الإرهابيون التسعة عشر في الحادي عشر من سبتمبر فكرة الولايات المتحدة باعتبارها أقوى دولة في التاريخ بلا معنى. أنصار تفسير القوة سيقولون إن الإرهابيين طوّروا «قوة مضادة». لكن هذا تفسير لاحق للحدث ولا يشرح ما جرى فعلاً.

نحن نرى أنّ ما يوجد هو التفاوض والتبادل الإنساني. لذلك يحتاج المفاوض المبتكر إلى اليقظة تجاه محاولات الإكراه أي لعب القوة. إذا رصدتها فأعد الحوار فوراً إلى مسار الابتكار. إنّ التركيز على فرص الشراكة يجعل ذلك التصوّر القديم حول «أفضل بديل لاتفاق تفاوضي» أقل كفاءة وأضعف فائدة. بدلاً من القلق بشأن شركاء بدلاء فكّر في كيفية بناء شراكة أفضل.

الفساد: العدو الثالث للابتكار

كان يوماً حاراً من أغسطس عندما التقى ويليام وجون بميغيل ألفونسو مارتينيز في فندق ناشيونال للحديث عن إنشاء برامج مشتركة بين جامعة كاليفورنيا في إرفاين وجامعة هافانا. شغل مارتينيز عدداً من المناصب الكبيرة. كان رئيس اللجنة الاستشارية الجديدة لمجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، ومتحدثاً باسم وزارة الخارجية الكوبية، ورئيس الجمعية الكوبية للقانون الدولي. كان يتقن ثلاث لغات بطلاقة وهي الإنجليزية والفرنسية والإسبانية، وكان يدرّس التفاوض الدولي في كلية الحقوق بجامعة هافانا على نحو يشبه دوراتنا في جامعة كاليفورنيا في إرفاين. كان رجلاً ضخم الجثة يشعر رمادي مربوط على هيئة ذيل حصان، وكان يلهث عندما جلسنا أول مرة. بدا متعباً بسبب رحلاته الأخيرة واجتماعاته الطويلة في الأمم المتحدة بنيويورك.

خلال جلسة تمهيدية غير متصلة بالمهام قبل مناقشة البرامج المشتركة المحتملة سألنا مارتينيز فجأة إن كنا نلعب الشطرنج أو البوكر. كنا نريد الحديث عن التفاوض المبتكر، وهو أراد الحديث عن ألعاب. لكنّه في الحقيقة كان يجسّ نبضنا بشأن استعاراتنا، ومن ثمّ عن قيمنا ومفهومنا للتفاوض. إن استعارة الشطرنج توحى بنظرة مكيفيلية لأن اللعبة تتطلب لعدّة نقالات سلفاً. والبوكر يوحي بأن الكذب مقبول بل متوقّع. كلنا اللعبتين تميلان إلى استعارات تقوم على المنافسة.

بعد أربع سنوات اصطحبنا ثلاثين طالب ماجستير إدارة أعمال من جامعة كاليفورنيا في إرفاين إلى كوبا في دورة سكنية لمدة تسعة أيام حول أنظمة العقارات والرعاية الصحية في الجزيرة التي تتغير بسرعة. وقد نما نجاح ذلك البرنامج الابتكاري من الدور المحوري الذي لعبه مارتينيز في مفاوضاتنا المبكرة المشتركة، إلا أنّه للأسف لم يعيش ليراه. فقد توفي عام 2013.

غير أنّ سؤاله عن الشطرنج والبوكر يسلط الضوء على قضيتين أساسيتين تتعلقان بالفساد والأخلاقيات في التفاوض المبتكر. الكذب أي تقديم معلومات مضلّة، وحجب المعلومات. يعتمد التفاوض المبتكر اعتماداً تاماً على التدفق غير المقيد للمعلومات الدقيقة، ويمكن للتضليل وحجب المعلومات أن يسبباً ضرراً بالغاً للإبداع.

يُعرّف بول إيكمن، خبيرنا في تعابير الوجه، باكتشافه «التعابير الدقيقة» التي تظهر على وجوهنا لكسور من الثانية كمؤشرات على

المشاعر¹¹². في دراساته وجد أن نسبة صغيرة جداً من الناس، نحو خمسين شخصاً من أصل عشرين ألفاً اختبرهم هو وزملاؤه، يمكنهم كشف الخداع من دون تدريب رسمي. وفي عمله المهني الحالي يستخدم أيضاً دلائل لغوية اجتماعية لاكتشاف الكاذبين. يقول إنه استطاع معرفة أن الرئيس الأسبق بيل كلينتون كان يكذب أثناء فضيحة مونिका لوينسكي لأنه استخدم «لغة إيعادية».

إلا إذا كنت ضمن تلك الفئة الضئيلة، أي ربع في المئة ممن يستطيعون كشف الكذب بالفطرة، فستضطر إلى تقييم صدق معلومات شركائك اعتماداً على شعورك. إذا شعرت أنهم يضلّونك فتمّة احتمال كبير أن يكونوا كذلك. هنا يظهر موقع البوكر. البحث عن «العلامات» مهارة أساسية في تلك اللعبة التنافسية التي يُعدّ فيها التمويه وحجب المعلومات أمراً مقبولاً تماماً. لكن إذا كانت خلفياتكم الثقافية أو العرقية مختلفة فاحتمال ارتكاب الأخطاء عند استخدام «رادار الكذب» لديك يكون مرتفعاً جداً.

أين الحقيقة؟

يتباين تعريف الحقيقة عبر الثقافات. خُذ مثلاً إشكالية wa في اليابان، أي حفظ الانسجام الاجتماعي. يشتكي المفاوضون الغربيون كثيراً من صعوبة الحصول على تغذية راجعة من نظرائهم اليابانيين¹¹³. لهذا الشكوى ثلاثة تفسيرات:

1. يقدّم اليابانيون قيمة الانسجام بين الأفراد wa على الصراحة المباشرة.
2. قد لا يكون اليابانيون قد توصّلوا هم أنفسهم إلى توافق داخلي بشأن العرض.
3. يفوت الغربيين كثيراً التقاط الإشارات اليابانية الدقيقة وإن كانت واضحة لأهلها.

تُعدّ wa قيمةً محوريّة في الثقافة اليابانية. لذلك تكاد الردود السلبية على المقترحات التفاوضية لا تُقال صراحة، وإن قيلت جاءت شديدة اللطف والإيحاء. نعرف الحكاية الكلاسيكية: يجيب الياباني على طلب أمريكي يقول من نوع “سنفكر بالأمر.” غالباً ما تعني هذه العبارة “لا” بالمعنى الأمريكي. أما إذا كان الطرف الياباني يريد فعلاً أن “يفكر”، فسيشرح آلية اتخاذ القرار وسبب التأخير. ومع ذلك فالمفاوض الياباني يتحرّج من التلفّظ بكلمة “لا”.

تصف الباحثة اليابانية كيكو أوّدا ست عشرة طريقة لتجنّب قول “لا” في اليابان. وقد وجدنا نحن أن المفاوضين اليابانيين ينطقون كلمة “لا” بمعذّل يقلّ عن مرّتين في كل نصف ساعة داخل المحاكاة التفاوضية، بينما يبلغ المعدّل عند الأمريكيين خمس مرّات، وعند الكوريين سبع مرّات، وعند المديرين التنفيذيين البرازيليين اثنتين وأربعين مرّة. وفي الردود الملتبسة يلجأ اليابانيون إلى ازدواج ثقافي بين *tatemaie* و *honne*: *tatemaie* تعني “الموقف الرسمي الصادق ظاهرياً”، و *honne* تعني “النية الحقيقية” أو “ما في القلب”. من الأدب عندهم الإفصاح عن *tatemaie* حفاظاً على الود، مع كتمان *honne* إن كان قد يجرّح الطرف الآخر، مع كونه معلومةً نافعة. يظهر هذا الفرق في شهادات استرجاعية لمسؤولين يابانيين يصفون الأمريكيين بأنهم صادقون صريحون إلى

¹¹² بول إيكمان، *Emotions Revealed*، المرجع المذكور سابقاً.

¹¹³ جيمس دي. هيجسون، يوشيهيرو سانو، وجون إل. غراهام، *Doing Business in the New Japan* (ممارسة الأعمال التجارية في اليابان الجديدة)، الطبعة الرابعة. (بولدر، كولورادو: رومان أند ليتفلد، 2008).

حدّ يربك اليابانيين. وأخيرًا، فإن التواصل البصري أثناء التفاوض أقل بكثير لدى اليابانيين: نحو 13% من الوقت بين يابانيين، مقابل 33% لدى الأمريكيين والكوريين، و52% لدى التنفيذيين البرازيليين.

لهذا يُحدّ من تسريب المشاعر السلبية في اليابان، وتُبقى *honne* مكتومة. يرى الأمريكيون هذا الفصل بين *tatemae* و *honne* نفاقًا أو خداعًا، لكنه في الوعي الياباني ممارسة أخلاقية لخدمة قيمة الانسجام *wa*.

وبسبب هذه الفروق الثقافية يتّهم كثيرٌ من الأمريكيين اليابانيين بالكذب، بينما قد يظهر الأمريكيون "يلفون ويدورون" حين يُلتَنون الحقيقة مع مفاوضين ألمان أو إسرائيليين معروفين بالصراحة القاسية. في العبرية تسمّى الصراحة المباشرة *doğri*، وكلمة "صريح" في الإنجليزية ترجع أصلًا إلى قبيلة *Franks* الجرمانية.

لا تكن ساذجًا يؤكل حقه

في الولايات المتحدة يبدأ الناس من افتراض الصدق ما لم يظهر العكس. في معظم أنحاء العالم العكس هو القاعدة: الثقة تُكتسب بمرور الزمن. وبرز هذا في إسرائيل على نحوٍ خاص، حيث شعارٌ تفاوضيٌّ مركزيٌّ هو: "لا تكن *freier*" أي "لا تكن ساذجًا يؤكل حقه".¹¹⁴ لذلك نسمع قادة إسرائيليين يحذرون نظراءهم الأمريكيين من الإفراط في الثقة. والملائمة تقتل الابتكار، وربما يفسّر هذا جانبًا من استمرار التعطّل في المنطقة.

قضايا أخلاقية أخرى

لنعد إلى سيول والكرسيّ المرمي. إذا كان ذلك انفجار غضبٍ فوريًّا غير مخطّط، فقد أضّرّ بعملية الابتكار المحتملة. أمّا إن كان مشهدًا مدبّرًا، فهو كذبٌ متعمّد يجمع بين شُبّهي الشطرنج والبوكر في عبارة ميغيل ألفونسو، وتكون الأضرار مضاعفة. والاحتيال صورةٌ من الكذب تُعاقب عليها القوانين؛ إنّه مسألة قانونية قد تبرز داخل التفاوض، كما ظهر في أزماتٍ مالية حين أساءت بنوكٌ كبرى عرض الحقائق.

ونوعٌ آخر من الفساد هو الرشوة. المنظومة القانونية الدولية تزداد صرامة ووضوحًا، ولا سيما قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الأمريكي (US Foreign Corrupt Practices Act) الذي يحظر على الأفراد والشركات الأمريكية رشوة مسؤولي الحكومات الأجنبية. نحن لا نبيح الرشوة، لكن كثيرين حول العالم، وأحيانًا في واشنطن، يرون "دفع الإتاوة" نوعًا من "التفاوض الخلاق". ومع ذلك يكاد كل السياسيين ينكرون علنًا تأثّر تصويتهم بالتبرعات.

وتذكيرًا بما ورد في الفصل الخامس: استخدم الأمريكيون المال في أفغانستان بدلًا عن الرصاص، ورؤي ذلك نهجًا عمليًا. لكن أيا

¹¹⁴ للاطلاع على مناقشة موسعة، انظر

<http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247>

يكن المانح، فغياب الشفافية يضرّ بالمجتمع ويقوّض "التفاوض الخلاق الكبير". كما أن التسريبات الانتقائية للمعلومات صورة أخرى من الكذب. أمّا اتساع الاطلاع العام فمفيد دائماً؛ فالمفتاح هو الانفتاح والشفافية لخدمة التفاوض الخلاق.

المفاوضات الإبداعية كأخلاق

وبالنظر إلى بديل التفاوض الخلاق الأفضل، يرى المؤلفان أنّه غير أخلاقيّ اعتماداً مقارنة تنافسية أو حتى "تكاملية" تقليدية؛ فكلاهما تُنبئان النظر في "المصالح" وتقاسمها بدل السعي إلى فرص التعاون وصناعة قيمة جديدة. وكلاهما تحدّان ممّا يستطيع البشر إنجازه حين يعملون معاً.

الفصل 10. تبدل الأدوار

عند كتابة كلمة «أزمة» بالصينية، تتكوّن من حرفين: أحدهما يرمز إلى الخطر والآخر إلى الفرصة.

— جون ف. كينيدي

كما يعرف أيّ أبٍ أو أمّ، من الصعب إقناع الأطفال بتناول الخضروات. ويصبح الأمر أصعب حين يتطلّب وصول تلك الخضروات إلى المائدة ركوب حافلتين بعد يومٍ طويل من الوقوف في العمل، ودفع جزء كبير من الراتب. ليعقود جرّبت إدارة خدمات الصحة في كاليفورنيا كل ما في جعبتها لتشجيع العائلات على الأكل الصحي تفاديًا للسكري والسرطان وأمراض القلب. ومع ذلك، حتى في كاليفورنيا المعروفة بوعيها الصحي، لم يكن معظم الناس يتناولون سوى حصّتين من الخضار يوميًا، وإحدى هاتين الحصّتين غالبًا ما كانت البطاطا المقلية.

كانت الحواجز كبيرة. أحياء المدن الداخلية حيث تنتشر السمنة مكتنّزة بمطاعم الوجبات السريعة، بينما تندر الأسواق التي تبيع المنتجات الطازجة. الوجبات السريعة رخيصة ولذيذة وسهلة المنال. إعلانات الوجبات غير الصحية لا تتوقّف على التلفاز، في حين كان ميزانية إعلانات الدائرة صغيرة جدًا.

قبل زمنٍ طويل من إطلاق ميشيل أوباما حملتها الوطنية، قرّر اختصاصيو التغذية في كاليفورنيا أن يفعلوا شيئًا مختلفًا. بدأوا بالبحث لفهم سبب اختيار الأمهات المشغولات ذوات الدخل المحدود أطعمةً مقلية أو مُصنّعة عالية السعرات. بعض الإجابات كان متوقّعًا: الفواكه والخضروات غالية، ثقيلة الحمل، تحتاج وقتًا للتضير، وتفسد بسرعة. وبعضها ثقافي: لدى الأميركيين الأفارقة تُعدّ الوجبة بلا لحم ليست وجبة. لدى اللاتينيين يُعدّ استخدام وصفات العائلة، وغالبًا ما تتضمّن القلي بالسمن، تعبيرًا عن المحبة. وفي الحقيقة، لدى كل الشرائح كان اصطحاب الأسرة إلى مطعم وجبات سريعة يُعدّ مكافأة وتعبيرًا عن الحنان.

في مجموعات التركيز في أنحاء الولاية، كانت الأمهات يرين أنهنّ يفعلن الأفضل لأطفالهن. وعندما واجهن أدلة على أن تلك “المكافآت” تُضرّ الأسرة، طلبت تقريبًا كل أم نصيحةً لتغيير نظام العائلة الغذائي. لكن حتى مع المعلومة، هناك فجوة بين النية والفعل. وهنا دخلت مفاوضات ابتكارية.

حين عملت الدائرة معنا لردم تلك الفجوة بدأنا بحقيقةٍ أخرى من البحث: خلال آخر 48 ساعة تناول نصفُ الأسر الأميركية طعامًا من مطعم وجبات سريعة. حتى ذلك الحين كانت إستراتيجية الدائرة تقوم على محاربة انتشار تلك المطاعم حيًا بحَيٍّ، ومرتفعًا بمرتفع. شجّعوا البقالين على افتتاح متاجر في الأحياء الداخلية. عملوا داخل المدارس لحظر عقود الوجبات السريعة وماكينات

المشروبات الغازية. لكن مواردهم محدودة، والجهود الطويلة الأمد لم تُحقّق نتائج قصيرة الأمد.

بدأنا بأحد مبادئ التفاوض الابتكاري: صناعة قصةٍ لعالمٍ مثالي. بالطبع، عالمٌ يأكل فيه الجميع عشر حصص من الفاكهة والخضار خلال 48 ساعة الماضية. شجّعنا الجميع على طرح أفكار “مجنونة” والعمل على دفعات قصيرة لوضع أكبر عدد من الأفكار على الطاولة. مثل هذه الفقرة ذات الجملة الواحدة. ومن تلك الأفكار المجنونة جاء الاختراق. بما أنّ الأبحاث تُظهر أنّ الأطفال يعتقدون أنّ الطعام في أغلفة الوجبات السريعة أذ من الطعام نفسه بلا غلاف، اقترح أحدهم أن نغلف الجزر في كيس بطاطا مقالية. واقترح آخر أن نبذل ميزانيات الإعلانات بيننا وبين الصناعة. وثالثٌ رأى أن نرفق لعبًا مع البروكلي. وفجأة برزت فكرة كبيرة: بدل النظر إلى الصناعة كعدو، لمَ لا نتعامل معها كشريك، فنستفيد من ميزانياتها الإعلانية وجاذبيتها التسويقية ونقاط بيعها المريحة كقناة توزيع فعّالة. ربما تُنتج للأطفال خيار الجزر أو التفاح داخل وجبات “هابي ميل”.

طبعًا، المسافة بين الفكرة وتحقيقها طويلة، وهنا استخدمنا مبدأً ابتكاريًا آخر: إذا طلبنا من ماكدونالدز أن يقدّم منتجاتنا، ماذا سيجني بالمقابل. ما الذي يساعدنا على بناء علاقةٍ معهم.

بدأنا جلسة تمثيل أدوار لمعرفة ما يمكن أن نقدّمه. إحدى الاختصاصيات، وقد أدّت دورَ صاحب امتيازٍ لمطعم سريع، خبّأت كرة شاطئية تحت سترتها، وضمت ذراعيها، وقالت بغلظة: “أروني المال.” مجرد محاكاة العدو اللدود بدنيًا جعلها تبذل دورها. لم تُعد خبيرةً صحة مخلصه، بل أصبحت صاحب امتيازٍ يفكر في همّة الأول: ليس محيط الخصر المجهول للناس، بل أرباحه هو.

قبل لقاء هيئة أصحاب الامتياز كان علينا أن نعرف كيف سنُدرّ الفكرة المال عليهم. ساعدنا البحث مجددًا: إذا كان نصف الأميركيين يأكلون في مطاعم سريعة فالنصف الآخر لا يفعل. كثيرون من هؤلاء أمهاتٌ يردن خياراتٍ صحية لأولادهن، وبإتاحة تلك الخيارات قد تستعيد المطاعم الأسر التي خسرتها بسبب المخاوف الصحية. استغرق الأمر عامين من العمل مع الروابط الإقليمية والأسواق التجريبية، لكن سرعان ما أصبح بوسع الأطفال في أنحاء البلاد اختيار الحليب أو العصير بدل الصودا، والتفاح بدل البطاطا. تبين أنّ العائق الأكبر كان مجرد موقفٍ ذهني: أنّ مشغلي مطاعم الوجبات السريعة هم “العدو”. حين بدّل اختصاصيو التغذية أدوارهم واحتضنوا خصومهم السابقين لصناعة قصةٍ مشتركة، ساعدتهم الشركاء الجدد على الوصول إلى مزيدٍ من الأطفال بخياراتٍ أكثر صحة.

تبدّل الأدوار

سواء أدركت ذلك أم لا، يدخل كلّ واحدٍ منّا كلّ لقاءٍ يوميًا داخل دورٍ معيّن. بعض الأدوار قوالبٌ جاهزة: الأب الصارم. الأمّ الحنون. مضحك الصف. وبعضها تُحدده الظروف: الضحية البريئة في حادث سيارة. لاعب الوسط الذي سجّل هدف الفوز. وبعضها تُشكّله ديناميات الأسرة: في كلّ عائلة هناك الذكي، والجميلة، والمتمرّد، والعنيد، والمتدين، والموثوق، وآخر العنقود.

في الحياة نغیر أدوارنا باستمرار. خلال يوم واحد يمكن للابنة المُطبعة أن تكون المبدعة اللّعبة، والزوجة المُحبة، والأمّ اليقظة، والأخت المدللة، والمُدعية الصاخبة في «ليلة البنات».

وأحياناً يُفرض تغيير الدور على الناس. في فيلم وودي آلن «بلو جاسمين» Blue Jasmine تدور القصة حول امرأة متزوجة من رجلٍ شديد الثراء. بسرعة انتقلت من طالبة جامعية إلى «متكبرة» تتعامل مع التسوق من دور الأزياء، وبيوت الريف، وحلبات السباق، وأسطول السيارات الفارهة كأمورٍ بديهية. لا تطيق قضاء الوقت مع أختها البسيطة الطباع، وتتجاهل خيانة زوجها حفاظاً على أوهامها ونمط حياتها. وحين اتضح أنّ زوجها محتال على غرار برني مادوف، وسُحبت منها ثروتها، لم تستطع التكيف مع دورها الجديد. واصلت السفر في الدرجة الأولى وهي غارقة في الدّين، ورأت أنّ أيّ وظيفة أدنى بكثيرٍ من المكانة التي تتخلّوها لنفسها.

وكما حدث مع «جاسمين»، كثيراً ما نفعل الشيء ذاته في مفاوضات الأعمال أو السياسة. نفترض دوراً منذ البداية ثم ننسى استخدام مرونتنا الفطرية لتبدّل الأدوار حين قد يُساعدنا ذلك حقاً. والأسوأ أنّنا نحشُر الآخرين في الأدوار التي نُسندها لهم وننسى أن نتخلّهم على نحوٍ آخر غير خصوم.

حتى من يعملون معاً شهوراً وسنواتٍ في بياناتٍ رسمية قد يعلقون في انطباعاتهم الأولى. لذلك، حين تُيسر ورشاتٍ عن التفكير التعاوني نبدأ بتمرينٍ بسيط جداً. نطلب من الحضور أن يتزوج كل شخصٍ منهم مع أقلّ من يعرفه في الغرفة. لديهم دقيقتان ليعرف كلٌ منهما اسمَ شريكه ووظيفته ولماذا هو معنيّ بالمشروع وما مواهبه أو مواهبها الخفية. ثم يعرف كلٌ منهما شريكه أمام الجميع. في كلّ مرّة يكتشف زملاء العمل أو أعضاء المجلس أنّ الشخص الذي وضعوه بعناية داخل دورٍ واحد يمتلك دوراً مختلفاً تماماً في بياناتٍ أخرى. يدهش الجميع حين يتضح أنّ موظّف التمويل الهادئ مُعلّم كونغ فو، أو أنّ رئيسة المجلس راقصةً شرقيّ بارعة. في المجموعات الأكبر قد تكشف فرقةً موسيقيين كاملة، أو فريقاً من لاعبي الكرة الطائرة.

ما إن يُظهر الناس جانباً آخر من شخصياتهم حتى يغدو قبولهم لتبدّل الأدوار أسهل بكثير، ويتخلّصوا من الصور النمطية التي يحملونها عن الآخرين.

خلال سير التفاوض يمكن للأدوار أن تتبدّل، وينبغي لها في كثيرٍ من الأحيان أن تتبدّل. قد يرى «المُحبط» على الجانب الآخر من الطاولة أفاقاً طويلة الأمد لنجاح التفاوض ويتحوّل فجأةً إلى نصيرٍ للفكرة. قد يُرقى شخصٌ ما أو يُنقل إلى بلدٍ آخر، فيدخل لاعبٌ جديدٌ بروى مختلفة. قد ينتقل شخصٌ من دور «مدير المهمات» الصارم إلى دورٍ أكثر هدوءاً في جمع المعلومات. وقد يتولّى الانطوائيّ دوراً قيادياً مُتكلّماً حين يكون الحديث في مجال خبرته. بقدرتك على تبني أدوارٍ أخرى، يستطيع المفاوض الابتكاري إطلاق محفّزاتٍ غير متوقّعة ونتائجٍ إيجابية.

هذه حالةٌ جيّدة كمثال...

الحرب والسلام والأسرى

بالنسبة للدكتور برنارد لافاييت، كانت إحدى أهم مفاوضات حياته تقوم على الغداء وعنصر المفاجأة، إضافةً إلى تبديل الدور الذي كان متوقعاً أن يؤديه.

عمل لافاييت مع مارتن لوثر كينغ جونيور وكان برفقته يوم اغتياله. وعلى مدى الخمسين سنة الماضية نقل فلسفة كينغ في اللاعنف ودرّسها لأناسٍ حول العالم. ومن أقل مبادئ هذه الفلسفة فهماً ما يلي: قد يرغب العنيفون في أخذ حياتك، لكن إذا كنت قد أعطيت حياتك مسبقاً لقضية السلام، فلن يبقى لديهم ما يأخذونه.

في كولومبيا، ومنذ عام 1964، كانت ما يصل نسبته إلى 30 بالمئة من البلاد تحت سيطرة جماعةٍ ثورية مسلحة تُعرف باسم فارك (القوات المسلحة الثورية الكولومبية). ومع ذلك، وكحال الناس العاديين في كل مكان، كان أهل تلك المناطق يريدون العيش بسلام، لذلك سافر الدكتور لافاييت إلى هناك ليُعلم أساليبه اللاعنفية.

كان يزور قريةً صغيرة برفقة المفوض السامي للسلام وقسّ وحاكم الولاية، حين قرر مقاتلو فارك الاستيلاء على محصول القهوة في القرية. اعترض الضيوف البارزون، فاخطفهم المسلحون واقتادوهم في مسيرٍ طويل عبر الأدغال. قُتل اثنان من الأربعة لاحقاً، لكن كانت المجموعات قد تفرقت عند ذلك الوقت، وصار لافاييت يسير مع فصيل الحراسة الخاص به. كان قائدهم، وهو رجل يقود أربعمئة مقاتل، معروفاً بين رجاله بعنفه وحاجته إلى السيطرة المطلقة. الواقع أن أحد حراس لافاييت كان بلا يد، إذ قُطعت حين قتل دجاجة برّية وأكلها من دون إذن القائد.

كان لافاييت أسيراً مثالياً؛ يمشي خمسة أيام في مسالك جبلية شديدة الانحدار، يعرج ويكاد ينهار. جلس ليستريح، فأمرته الحراسة أن يقف. لا راحة. فوقف لافاييت، لكنه نظر إلى ساعته. كانت الثانية والنصف، ولم يتوقفوا للغداء بعد.

استجمع بقايا الإسبانية عنده وقال: «كبيرو كومير» *Quiero comer* أي «أريد أن أكل». فجعل الحارس فوهة بندقيته الكلاشينكوف عند جنب لافاييت. فزاد لافاييت إصراراً. مضى إلى صخرة مُسطحة، وجلس وقال ثانية: «كبيرو كومير!» وأضاف للتأكيد: «برونتو! أكي!» *¡Pronto! Aquí!* أي «حالياً، هنا».

دُهل الحراس واستدعوا قائدهم ليتعامل مع هذا الأسير. وعندما وصل كرّر لافاييت مطالبه، مشيراً إلى ساعته، ثم أعادها مرةً ثالثة. كان على القائد الآن أن يتخذ قراراً. هذا الأسير لديه مشكلة واضحة. إنه لا يعرف كيف يكون أسيراً. لا تدريب لديه أبداً. ألا يدري أننا سنقتله؟

لكن لافاييت كان قد حسم أمره: إن كان سيعيش فلا بد أن يأكل، وإن كانوا سيقتلونه فلن يحتاج ذلك الغداء على أي حال. ثم طَيق واحداً من المبادئ التي يعلمها: السلوك غير المألوف إذا كان صادقاً، وفي ظروفٍ قصوى، يمكن أن يوقظ ضمير مهاجمك. وهكذا

بدل دوره ببساطة، من أسيرٍ مُطيعٍ إلى أسيرٍ مُطالب.

ربما لم يكن الضمير هو ما أفتق القائد، بل براغماتيته. كان عليه هو أيضاً أن يقرّر: هل يواصل المسير ومعه أسيرٌ صعب سيزداد صعوبة، أم يقتله، أم يطلق سراحه؟ جاء القرار على شكل غداء. ابتسم الحراس وهم يأكلون التّمّاليس، إذ إن لم يأكل لافاييت فلن يأكلوا هم أيضاً. وبعد قليل وصلت فرس، وأمر القائد لافاييت أن يركبها. لم يسبق له الركوب، فتردّد قليلاً، لكنه أمام الاختيار بين احتمال الحرية ومزيدٍ من المسير امتثل للأمر.

وبدهي أنه ارتكب خطأ المبتدئ: تشبّث بالحياة فوضع قدميه بإحكام تحت بطن الفرس. فانتفضت الفرس طبيعياً. كانت الإسبانية التي يعرفها قد نفدت؛ يعرف ما يكفي ليطلب الطعام، لكن كلمتي «هُو!» و «**أهدأ**» كانتا خارج قاموسه. ضحك الحراس بعدما هدّوا الفرس، وعلموا لافاييت أساسياتٍ قليلة، ثم أرسلوه في طريقه إلى أسفل الجبل.

لمن يرغب في سماع القصة بصوت لافاييت نفسه، وهو يرويها أفضل منا، فالمقطع على يوتيوب:

http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4

وهكذا، سواء كنت تعمل من أجل السلام أو علّقت في نقطة خلاف داخل مفاوضات، فيوسعك أن تأخذ درساً من هؤلاء المحترفين: اذهب لتتناول الغداء، وفكّر في خطوةٍ غير معتادة لكسر الجمود... مثل تبديل الأدوار.

تغيير الأدوار في المفاوضات الكبيرة

أحياناً تحتاج إلى تغيير دورك لأن شركائك أو خصومك يبدّلون أدوارهم. وهذا قد يفتح طريقاً لمفاوضات أكثر ابتكاراً أو يغلقه تماماً. في الصفحة الأولى من صحيفة نيويورك تايمز بتاريخ 20 سبتمبر 2013 برزت ثلاث قصص تصلح أمثلة واضحة على كيف يساعد تغيير الأدوار في دفع المفاوضات الابتكارية. من البديهي أننا لا نعرف كيف ستنتهي تلك المفاوضات الثلاث، لكن كلاً منها كان خطوةً إيجابية في مواقف كانت متجمّدة.

يصعب تخيل شريكٍ أسوأ في التفاوض من الرئيس الإيراني السابق محمود أحمدي نجاد. فمنطقة المربك في خطبه كان لا يقلّ استفزازاً عن طريقة إلقائه. إنكاره للمحرقة؟ حقاً؟ كان عنوان الصحيفة: «يُقال إن إيران تسعى لاتفاق نووي لإنهاء العقوبات» أمراً غير وارد أصلاً وهو في السلطة. أمّا الآن، فالرئيس الإيراني الجديد، الأكثر اعتدالاً حسن روحاني، يتبادل رسائل تحمل غصن زيتون مع الرئيس أوباما. ويبدو أن روحاني حاز أيضاً موافقةً، ربما ضعيفة، من المرشد الأعلى آية الله علي خامنئي. إنّه تحوّل لافت إذا تذكّرنا عقداً من حرب الكلمات والحصار على إيران.

وليس تغيرُ الشخص الجالس على كرسي الرئاسة في إيران سوى عاملٍ واحد. فبحسب توماس إردبرنك ومارك لاندلر في الصحيفة: «رأى القادة الإيرانيون نبذة رسالة السيد أوباما إشارةً واعدةً جداً، ومفارقةً، فإنهم يعتبرون ما يرونه تراجعاً في النفوذ الإقليمي

لأمريكا أمراً إيجابياً. وقد أشاد السيد روحاني علناً بقرار أوباما الامتناع عن توجيه ضربةٍ لسوريا بسبب هجومها بالغاز السام على مدنييها».

ولا مفارقة في منطق الإيرانيين الجديد. فقد تغيّر دور أمريكا في الشرق الأوسط بفشلها في العراق وأفغانستان وبازدياد استقلالها الطاقى. وكلتا الحالتين تمنحان القيادة الأمريكية وسياساتها في المنطقة منظوراً جديداً.

أما العنوان المفاجئ الثاني فكان: «تحوّل إلى الدبلوماسية بشأن سوريا وإيران». يشرح الصحفي ديفيد إي. سانجر أنّه في التمهيد الخطابى للتصعيد بين الولايات المتحدة وسوريا، اتخذت روسيا دور الوسيط. والروس، لاعبو الشطرنج، غالباً ما تحكمهم دوافع معقّدة في الدبلوماسية، لكن ربما رأوا فرصةً لحل سلمي للفوضى الدامية التي تمثّلها سوريا وقت كتابة المقال. وهو دور سعت إليه موسكو من قبل، فثمة أدلة متزايدة على أنّ السوفييت حاولوا فعلاً التوسّط في الصراع بين الولايات المتحدة وفيتنام في ستينيات القرن الماضي. ويبدو أنّ هذا التحوّل الدبلوماسي استفاد أيضاً من اقتراح «عابر» لوزير الخارجية جون كيري بإمكان تجنّب العنف إذا سلّم السوريون فوراً كل أسلحتهم الكيميائية. وربما لو كان نائب الرئيس جو بايدن من طرح الاقتراح لكان أسهل تسويقه بوصفه «عابراً». الدبلوماسية لعبةٌ مثيرة، ونادراً ما تتطوي على قدرٍ كبير من الإبداع، لكن قد تدفعها روسيا في اتجاه ابتكاري.

العنوان الثالث اللافت في الصحيفة يومها كان: «البابا يقول إن الكنيسة 'مehوسة' بالمثلبيين والإجهاض وتحديد النسل». وتذكر لوري غودستين أنّ تغيير القيادة في الفاتيكان يؤثّر بوضوح في طريقة التفكير، وربما في صناعة السياسات داخل الكنيسة. ونعتذر لمن قد يعترض على وصف هذا بأنه نوع من التفاوض، لكن حرفياً لا يعلم كيف ستؤول الأمور في هذا الميدان إلا الله.

رجل ذو أدوار عديدة

ملازمٌ أول، ومرشّحٌ لمنصب الحاكم، وقاضٍ اتحاديّ في محكمة المقاطعة، وعضوٌ في مجلس الشيوخ عن ولاية مين، وزعيم الأغلبية في مجلس الشيوخ الأمريكي، ومدافعٌ عن اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) ومنظمة التجارة العالمية (WTO). وفي عام 1994 رفض ترشيح الرئيس بيل كلينتون له لعضوية المحكمة العليا. وكان مديراً لشركاتٍ مثل ديزني، وفيديكس، وزيروكس، وبوسطن رد سوكس، كما كان شريكاً ورئيساً في مكتب محاماة، وبانياً للسلام. وقد خاض محاولتين لمعالجة الصراع الفلسطيني-الإسرائيلي، في عامي 2001 و2009.

صندوق جانبي 10.1: العراق

حتى في ظل التوتر الشديد والتهديد بالقتل، من الممكن تغيير الأدوار لإجراء مفاوضات مبتكرة.

حدث ذلك في الأسابيع الأولى من الحرب في العراق. حيث توحد العراقيون من جميع الفصائل ضد القوات الأمريكية. ومع غياب حكومة فعّالة، برزت إلى السطح الصراعات الطائفية المتراكمة لعقود. تم اغتيال القادة الدينيين وتفجير المساجد، وتعرض المدنيون للتهديد في كل مرة يخرجون فيها من بيوتهم، وأحياناً حتى وهم بداخلها.

حاولت القوات الأمريكية، دون فهم عميق للثقافة المحلية، تقليل مستوى العنف من خلال توجيه القوات لحماية القادة الدينيين. ومع ذلك، فإن وجود الجنود المسلحين زاد من عدم الرضا بين السكان المحليين الذين نزلوا إلى الشوارع بأسلحتهم. وكان كل لقاء من هذا القبيل يهدد بالتحول إلى تبادل لإطلاق النار.

نزلت فرقة صغيرة من الجنود الأمريكيين من المركبات المدرعة في زقاق مغلق، حيث كان أحد القادة الدينيين المؤثرين مختبئاً في مسجده. كانت مهمتهم حمايته، لكن لم يكن لديهم سوى مترجم واحد.

وأثناء وقوفهم عند الزاوية، بدأ المارة بالتجمع، وسرعان ما ازدحمت الحشود بشكل كبير. حاول المترجم أن يشرح أن الجنود جاءوا لحماية قائدهم، لكن الحشد إما لم يسمع أو لم يصدق. وفي النهاية، شكل الناس حصاراً صاخباً ومسلحاً، موجهين أسلحتهم نحو الجنود. حركة خاطئة واحدة - ويمكن أن يموت مئات الأشخاص.

لم يستطع العقيد الشاب إتمام مهمته، وأصبحت الوضعية متوترة بسرعة. ثم قام بخطوة غير متوقعة - خطوة تخالف كل ما تعلمه، ودهشت جنوده. أمر جنوده بإنزال أسلحتهم، الركوع، والابتسام.

امتثل الجنود، المدربين على القتال الميداني ولكن المعتادين أيضاً على اتباع أوامر قائدهم. ظل الخوف على وجوه الجنود البالغين تسعة عشر عاماً، لكن مع انحنائهم واحداً تلو الآخر برشاشاتهم إلى الأسفل، هدأت الحشود تدريجياً. لماذا جثا الجنود الأجانب العدائيون على ركبهم؟ ثم رفع العقيد بندقيته، ممسكاً إياها من البرميل، ليظهر علامة أخرى على الود.

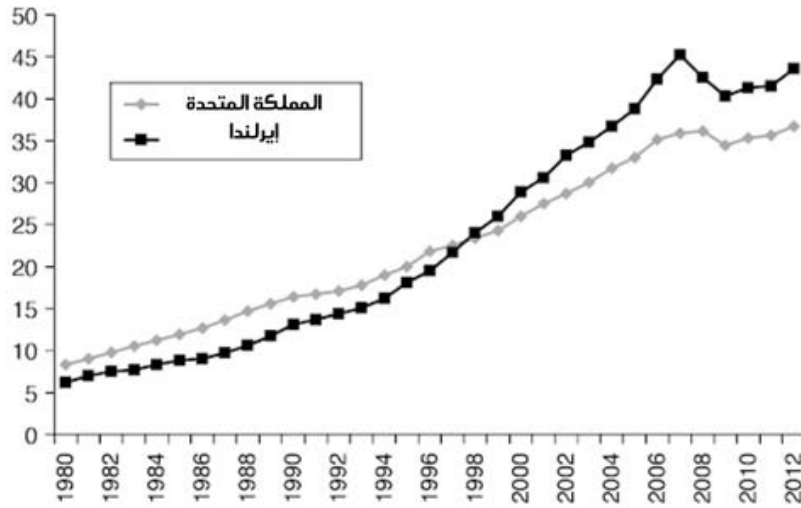
عندما هدأ العراقيون، أصبح صوت المترجم مسموعاً. الآن استمع الناس وأصبحوا أكثر ليئاً بصورة ملحوظة. أتاح ذلك للعقيد فرصة إخراج جنوده بأمان، دون أن تسفك قطرة دم واحدة.

بتغيير أدوارهم - من غزاة مسلحين إلى رجال متواضعين، حول الجنود حالة يحتمل أن تكون قاتلة إلى سلمية.

حين كان وسيطاً في عملية السلام في إيرلندا الشماليّة. والمثير أنّ تلك التسوية لم تكن أوّل مهمّة له على صلة بـ«الاضطرابات»
The Troubles، على الأقلّ ليس بصورة مباشرة.

بعد أن استقال ميتشل من مقعده في مجلس الشيوخ عام 1994 من غير رضا بيل كلينتون، رفض ترشيحه للمحكمة العليا. عندها

طلب منه الرئيس أن يرأس «مؤتمر البيت الأبيض للتجارة والاستثمار في إيرلندا الشمالية». قيل له يوماً إن الأمر لن يستغرق سوى بضعة أيام، لكنّه في الحقيقة امتدّ ثلاث سنوات. في هذا الدور الجديد التقى ميتشل قادة الأعمال في بلفاست من الطرفين، الاتحاديّين والقوميين. وقدّم الطرفان حججاً سمعها من قبل: «هناك علاقة قويّة بين البطالة والعنف». كان قد سمع من روبرت زوليك – وهو أيضاً صاحب أدوار متبدّلة، وآخرها رئاسة البنك الدولي – الجملة نفسها في جلسات الاستماع حول «نافتا» و«منظمة التجارة العالميّة»: «لا شيء يوقف الرصاصة مثل الوظيفة». وقد أظهرت أعمال ميتشل مع جماعات التجارة كثيراً من خصاله الجيدة، خصوصاً إحساسه القوي بالعدالة. وتلك الصورة قادتّه إلى أكثر مراحل مسيرته إشباعاً وربّما أشدّها عاطفة: طُلب إليه أن يقود فريق وساطة من ثلاثة أشخاص وأن يترأس محادثات السلام الشاملة بين الأحزاب، التي تُوجت بـ«اتفاق الجمعة العظيمة» عام 1998.



الشكل 10.1. الناتج المحلي الإجمالي للفرد، المملكة المتحدة وأيرلندا (تعادل القوة الشرائية).

المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية (WDI Online).

كانت قصّة تلك السنوات الثلاث أشبه بقطار هوائي في مدينة ملاه. في كتابه صنعُ السلام¹¹⁵ *Making Peace* ما يزال ميتشل يأسف لأنّ العمل انتزع وقتاً من عائلته، وغالباً ما بدا مهمّةً يائسة: نزعُ السلاح لدى الطرفين. مع ذلك واصل، وفكّر خارج الصندوق، فأكدّ إلى جانب العنف على المعاناة الناجمة عن الحرمان الاقتصادي.

¹¹⁵ جورج جيه. ميتشل، *Making Peace: The Behind-the-Scenes Story of the Negotiations that Culminated in the Signing of the Northern Ireland Peace Accord* (صنع السلام: القصة من وراء الكواليس للمفاوضات التي تُوجت بالتوقيع على اتفاقية سلام أيرلندا الشمالية)، (بيركلي: مطبعة جامعة كاليفورنيا، 1999).

وفي الأثناء كانت ماري روبنسون تصلُ الحلفاء، من أفراد الأسر الملكية إلى مقاتلي الشوارع. وغيرت آن غالاغر، وهي ممرضة سابقة، دورها لتؤسّس «بذور الأمل»، فأنشأت حواراً بين السجناء والضحايا الذين آذوهم.

وقد دعمت هذه الجهود الشعبية من أجل السلام برامج التنمية الاقتصادية التي جاء ميتشل أصلاً للترويج لها. وبتمويلٍ أساسي من الاتحاد الأوروبي واستثمارات أمريكية في جمهورية إيرلندا، بدأ الفارق الاقتصادي الكبير بين شطري الجزيرة يتضاءل (انظر الشكل 10.1). وقد تساوَت المداخل في البلدين تقريباً في الوقت نفسه الذي وُقعت فيه اتفاقات السلام، وكلّ ذلك لأنّ ميتشل أوصل الرسالة بصفته مُرَوِّجاً للأعمال وبانياً للسلام معاً.

نحن في خضم أزمة في عصرنا¹¹⁶

أكبر مشكلة ستواجه الأمريكيين خلال العشرين سنة المقبلة تترّص داخل بيوتنا نفسها. ليست حروباً خارجية ولا إرهاباً. وليست اقتصادية، مع أنّ كثيرين وصفوها كذلك. وليست المخدرات ولا الحميات الغذائية. بل هي تغيّر الأدوار لدى خمسة وسبعين مليون أمريكي. إنّ أعظم مشكلة واجهت الأمريكيين قرابة عام 2014 هي التدهور المتدرّج في قدرات جيل الطفرة السكانية. لكن كما ألمح كينيدي، يمكن النظر إلى هذه المشكلة أيضاً بوصفها فرصة لمفاوضات ابتكارية. وكما قال فرانكلين د. روزفلت: «كما تبدأ الصدقة من البيت، يبدأ السلام من البيت أيضاً».

«السعادة أن تملك عائلة كبيرة محبة عطوفة مترابطة... في مدينة أخرى.»

— جورج برنز

«ميزة أن تنشأ مع إخوة وأخوات أنّك تُتقن الكسور الحسابية باكراً.»

— روبرت بروت

في هذا الموضوع، للفكاهة أهميةٌ لسببين. أولاً، قليلٌ من الخفة يساعدنا جميعاً على اجتياز التعديلات الجادة التي سنُدخلها على حياتنا العائلية في العقود المقبلة. ثانياً، نعلم أنّ الدعابة أداة مهمة لتحفيز التفكير الإبداعي. لذلك، ومع تقديرنا لطرفات برنز وبرولت، فإنّ من قابلناهم يملكون رؤية مختلفة تماماً. فاليوم، تبتكر ملايين العائلات الأميركية طرائق للعيش قريبين بعضهم من بعض كي يعملوا معاً بإبداعٍ وتعاون، لا لمجرد تقسيم الأشياء.

¹¹⁶ للاطلاع على تفاصيل غزيرة حول هذا الموضوع، انظر شارون غراهام نيدرهاوس وجون إل. غراهام، *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living* (الجميع في العائلة: دليل عملي للعيش الناجح متعدد الأجيال)، الطبعة الثانية. (لأنهام، ماريلاند: تايلور ترايد، 2013).

إنّ تزايد أعداد كبار السنّ بما يصحبه من اعتلالاتٍ حتميّة، وتدهور الأوضاع المالية وأنظمة التقاعد¹¹⁷، وتكاليف رعاية الأطفال حين يعمل الوالدان بدوامٍ كامل، وتقلب أسواق العمل والإسكان، كلّها أبرز التحديات الراهنة. يتحوّل جيل الطفرة من دور المُعيل إلى المتقاعد، ومن الوالد إلى الجدّ، ومن ربّ الأسرة إلى المُفاوض. وبشكلٍ متزايد، تحتاج الأسر متعدّدة الأجيال إلى الإبداع لتصميم ترتيباتٍ جديدة وأنماط تفاعلٍ جديدة مع ازدياد العيش في كنف العائلة الممتدة.

إنّ الثقافة الأميركية تتغيّر:

1. إنّ تقاعّد جيل الطفرة السكانية وَهْنَهُ في الولايات المتحدة يدفعان إلى إعادة هيكلةٍ شاملةٍ لدعم المسنّين الحكوميّ والخاصّ، مثل نظام الضمان الاجتماعي وصناديق التقاعد الأخرى وميديكير والرعاية الطبية عمومًا. ستكون هذه عملية تكيفٍ تمتدّ قرابةً عشر سنوات، شاقّةً على الأفراد والمؤسسات.
2. إنّ تجربتنا القوميّة الممتدّة خمسين عامًا مع نموذج الأسرة النووية أو النواتية (أبوان وطفلان ونصف و«سياج أبيض») تؤلّ إلى نهايتها. تعود العلاقات العائليّة الممتدّة المتبادلة الاعتماد لتصبح قاعدةً ثقافيةً من جديد.
3. سيُبنى سكنٌ جديدٌ يلائم أحياءً مختلطة الأعمار وقُرب الأسر متعدّدة الأجيال. ويمكن لثلث المنازل المنفردة الحالية أن يستوعب وحدةً سكنيّة ملحقة أو صيغةً مشابهةً لها، وسيحدث ذلك بالفعل.
4. إنّ ازدياد ظاهرة «الأبناء العائدين» إلى بيت الأهل في ظلّ المحن الاقتصادية الراهنة هو بمثابة تدريبٍ تمهيدي لموسمٍ طويلٍ وصعبٍ خلال سنواتٍ تقاعد جيل الطفرة. ملايين الأميركيين يتعلّمون من جديد حيّل الموازنة بين القُرب والخصوصية التي ستكون حاسمةً في العقود المقبلة.
5. سوف يَخفُتُ الهوسُ الثقافي الأمريكي بالاستقلالية الفردية في العلاقات خلال العقد القادم، جزئيًا استجابةً لعوامل الاقتصاد. وسيقود ذلك إلى أكواد بناء مختلفة وصنّيع أكثر إبداعًا لمفهوم «المنزل».

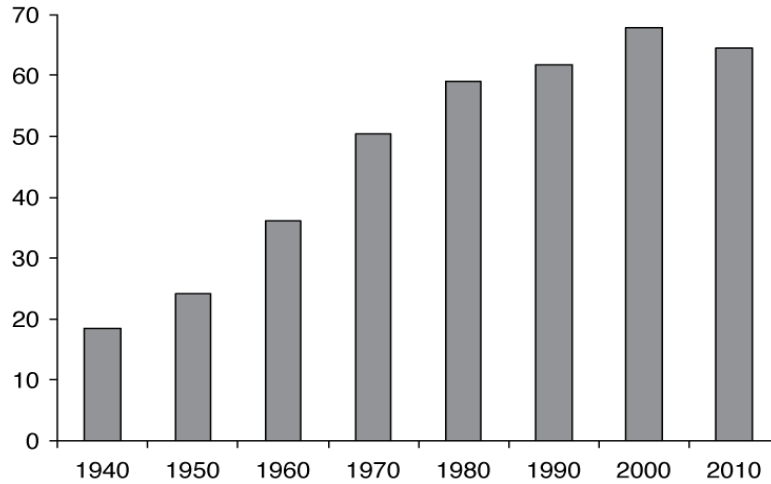
في عام 1940، كانت أكثر من 60 بالمئة من الأرامل المُسنّات يعيشن مع أبنائهنّ. وبحلول عام 1990 هبطت هذه النسبة إلى أقلّ من 20 بالمئة¹¹⁸، ويرجع ذلك بدرجةٍ كبيرة إلى نظام الضمان الاجتماعي. أمّا في عام 2010 فكان هذا المسار قد بدأ ينعكس، لأسبابٍ اقتصاديةٍ واجتماعيةٍ معًا (انظر الشكل 10.2).

تأمّل ظاهرة «أبناء اليوميرانغ». تختلف التقديرات، لكن وفقًا لمكتب الإحصاء الأمريكي فإن ما يقرب من ثلث الأميركيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و34 عامًا يعيشون اليوم مع والديهم. وهذا يزيد على 21 مليون شاب وشابّة (انظر الشكل 10.3). قبل عقدٍ من الزمن كانت عناوين الصحف والكتب والأفلام تُسمي هذه الظاهرة «قتل الإقلاع»، وكان بعض الآباء والأمهات لأبناء في

¹¹⁷ إي. إس. براوننج، "الديون تُعيق الأميركيين الأكبر سنًا"، *Wall Street Journal*، 7 سبتمبر 2011؛ كيتي هيل، "قريبًا: زيادات أقل لكبار السن؟"، *SmartMoney.com*، 13 يوليو 2011؛ مارك وايتيوس، "تهديد آخر للاقتصاد: جيل الطفرة يقلل من إنفاقه"، *Wall Street Journal*، 16 أغسطس 2010، و *The Economist*، "قد ينخفض الطلب على الأسهم"، 9 يناير 2012.

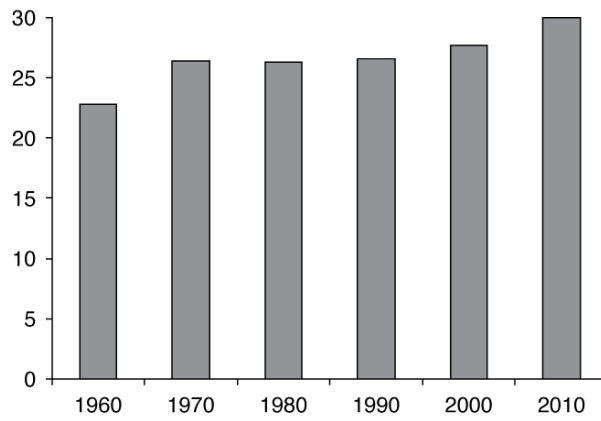
¹¹⁸ كاتلين ماكغاري وروبرت إف. شويني، "الضمان الاجتماعي، النمو الاقتصادي، وصعود استقلالية الأرامل المسنات في القرن العشرين"، *NBER Working Paper No. 6511*، أبريل 1998.

العشرينات يتذمرون. أمّا الآن فأتضح أن «أبناء البوميرانغ» ليسوا سوى عَرَضٍ آخر للتغيّر الثقافي الأكبر الذي يطال المجتمع الأمريكي: إعادة لَمّ شمل الأسرة الممتدة.



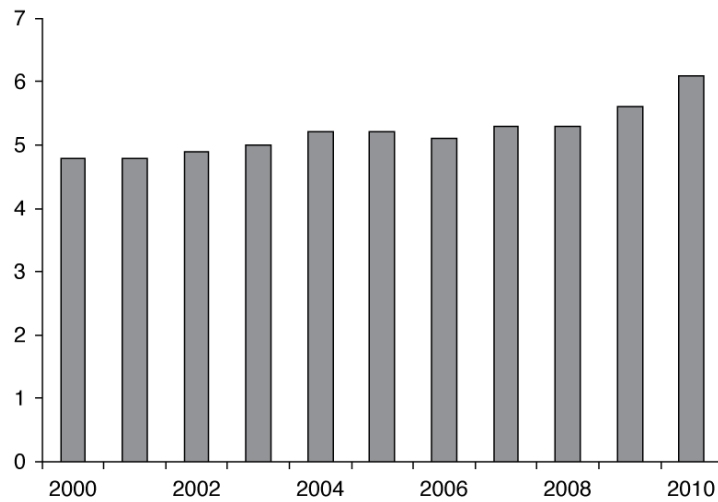
الشكل 10.2. نسبة الأراامل فوق سن 65 عامًا اللاتي يعشن بمفردهن.

المصادر: McGarry و Schoeni (1998) وتعداد السكان في الولايات المتحدة.



الشكل 10.3. نسبة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و34 عامًا ويعيشون مع والديهم.

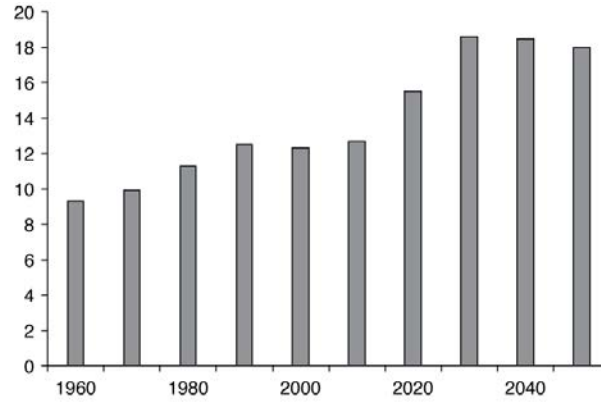
المصدر: تعداد السكان في الولايات المتحدة.



الشكل 10.4. نسبة الأسر متعددة الأجيال.

المصدر: تحليل بيانات تعداد السكان في الولايات المتحدة أجرته AARP.

الأجداد أيضًا يعودون للسكن مع أبنائهم. تشير بيانات مكتب الإحصاء الأمريكي إلى ازدياد المنازل التي تضم ثلاثة أجيال في الولايات المتحدة. ويُقدّر مركز بيو للأبحاث أنّ أكثر من 17٪ من السكّان، أي نحو 54 مليون أمريكي، كانوا يعيشون في مساكن متعدّدة الأجيال عام 2011، بعد أن كانوا 28 مليوناً عام 1980. وهذا يساوي قرابة 6٪ من جميع الأسر الأمريكية (انظر الشكل 10.4). بل إنّ الإحصاء يُقلّل من حجم الظاهرة، لأنّه لا يحتسب مَن يسكنون بجوار بعضهم أو في الجهة المقابلة من الشارع أو في منازل مزدوجة أو شقق متلاصقة. الناس يعودون للعيش معاً لأنّ التجربة الكبرى لجيل ما بعد الحرب العالمية الثانية لم تُفلح. ثلاثة أجيال ينبغي أن تكون معاً، وليس لأسبابٍ ماليةٍ فقط.



الشكل 10.5. نسبة سكان الولايات المتحدة فوق سن 65 عاماً.

المصدر: مكتب تعداد السكان في الولايات المتحدة.

لقد تكوّن الإنسان، نفسياً وبدنياً، على العيش في أسرٍ ممتدة. نحن أسعد ما نكون داخل قبائلنا. ونكتشف سريعاً أنّ المؤسسات الأخرى كالشركات والنقابات والحكومات والمنظمات الدينية لا تستطيع، في النهاية، أن ترعانا على نحوٍ كافٍ. الأسرة وحدها تستطيع وستفعل، كما فعلت في الأزمنة الأولى على سفوح السافانا في غرب أفريقيا.

السكّان المُسنّون في أمريكا يزدادون اليوم بوتيرةٍ معتدلة، لكن هذه الوتيرة ستتسارع قريباً. ووفق توقّعات مكتب الإحصاء، سيتضاعف عدد كبار السنّ بين الآن وعام 2040 ليزيد على 80 مليوناً (انظر الشكل 10.5). وعندئذٍ سيصبح ما يصل إلى واحدٍ من كل خمسة أمريكيين مسناً يبلغ 65 عاماً فأكثر، وسيكون لدى أكثر من نصفهم إعاقةٌ واحدة على الأقل.

لهذا كلّه، على الأسر أن تتفاوض من أجل تصميم مجتمعاتٍ ومنازل تستوعب شيخوخةً سريعة التمدّد بطرائق مبتكرة. وداخل تلك المنازل، لا بدّ للناس أن يواصلوا تغيير أدوارهم كي يزدهروا في هذه الأوضاع الجديدة.

تمامًا مثل الأسرة في شمال كاليفورنيا التي وصفتها «سان فرانسيسكو كرونكل».

الساعة 5:55 من عصر يوم أحد في البيت الواقع في فيرفيلد. تمشي غريس كاري ذات الأعوام الخمسة حاملة جرسًا صغيرًا، تُرنّحه لدعوة الجميع إلى العشاء.

بحلول السادسة مساءً يكونون جميعًا جلوسًا حول مائدة الطعام: والدا غريس، برناديت، 37 عامًا، وجورج كاري، 42 عامًا؛ شقيقها جاك، 3 أعوام؛ خالتها وخالها، تيريزا، 41 عامًا، وستيف لافيل، 42 عامًا؛ أطفالهما جينيفر، 15 عامًا، ومايكل، 13 عامًا، وداني، 11 عامًا؛ وجدّتها وجدّها، غريتشن، 70 عامًا، وجو شيلتس، 72 عامًا. حتى كلبة العائلة، روكسي، تحضر. الجميع يعيشون في منزل مساحته 6800 قدم مربع على أرض مساحتها 4.8 فدان بمحاذاة قناة بوتسا ساوث. يسكن الشيلتس في الطابق السفلي، ولكل من العائلتين الأخريين جناح مستقل في الطابق العلوي.

بدأت فكرة "مجمع العائلة" بعد تشخيص جو بمرض باركنسون عام 1999. كانت بنات الشيلتس الخمس قد تزوجن وغادرن المنزل، فصار بيت فيرفيلد الذي كبرن فيه أكبر من الحاجة وصيانتته أثقل. وفي الوقت نفسه كانت عائلتا كاري ولافيل تضيقان بمنازلهما في فيرفيلد.

تقول غريتشن شيلتس إن تيريزا لافيل هي صاحبة الفكرة بأن يعيش الجميع معًا. فقد تنقّلت هي وستيف حول العالم أثناء خدمته طيارًا في سلاح الجو. وبعد انتهاء خدمته قالت: "سنعود إلى فيرفيلد، ثم سنعيش معًا."

كانت ثلاث من بنات الشيلتس قد انتقلن بعيدًا، لكن العائلات الثلاث المقيمة في فيرفيلد كانت تمضي وقتًا معًا أصلًا، "لذا كان اندماج أساليب حياتنا طبيعيًا"، كما تقول برناديت كاري.

بدأ البحث عن موقع في عام 2000 وانتهى بالشراء في نوفمبر 2000. ثم اختارت العائلة مكتب المعمار Jacobson, Silverstein & Winslow في بيركلي. تقول غريتشن شيلتس: "أمضينا ساعاتٍ لا في الحديث معهم فحسب، بل في تصفّح الكتب أيضًا" لاستخلاص الأفكار.

كان إيجاد تمويلٍ للبناء صعبًا. دعت العائلة مسؤولي القروض إلى الغداء لشرح الحلم، لكن احتمال التخلف عن السداد كان مقلقًا. أخيرًا وافق مسؤول قروض من بنك فيرست نورذرن على الإقراض. تقول: "لقد التقطت الرؤية." بلغت كلفة المشروع 1.4 مليون دولار، أي ما يعادل 466,666 دولارًا لكل عائلة، وتشمل ثمن الأرض والتصميم والبناء باستثناء المسيح وتنسيق الحدائق والألواح الشمسية. استخدم الشيلتس جزءًا من معاش جو التقاعدي لشراء الأرض، وساهمت المجموعات العائلية الثلاث في الدفعة الأولى بعد بيع منازلها. يملكون المنزل على الشيوع بصفته مستأجرين مشتركين، وتُودع كل عائلة مساهمتها في حسابٍ مشترك يُسدّد منه القرض الممتد 15 عامًا والتكاليف المشتركة الأخرى. ومع أن المنزل الجديد

فريد، يُقدّر جو شيلتس أن شراء ثلاثة منازل جديدة في فيرفيلد تناسب احتياجات كل عائلة كان سيكلف "ضعف ما دفعناه على الأقل". فالمنازل المنفصلة الجديدة في فيرفيلد قد يتراوح ثمنها من نحو 600 ألف دولار إلى أكثر من مليون. ولو بنوا ثلاث منازل منفصلة لكان عليهم شراء ثلاث قطع أرض، لأن تنظيمات المدينة لا تسمح إلا بمنزل واحد على قطعهم الحالية. يُقدّر شيلتس أن ثلاث قطع أرض كانت ستزيد بمئة ألف دولار على ما دفعوه لقطعهم. أما تكاليف البناء فكانت ستزيد بنحو 500 ألف دولار.

يُحاذي بهو الدخول رواقًا يمتد عبر الجزء الأوسط من المنزل. يصطف في الرواق رفوف كتب تحت نوافذ كبيرة على الجدار الخارجي وفتحات تؤدي إلى "الغرفة الكبرى" ذات السقف الذي يمتد بطابقين. في الطرف الأيسر من الغرفة الكبرى مساحة جلوس تضم موقفًا للتدفئة وتلفازًا وبيانو ومقعد نافذة وجدارًا آخر من النوافذ يُطل على الفناء الخلفي حيث الشرفات والمسبح والعشب وتلّ عشبي جاف ينحدر نحو القناة. يتوسط الغرفة الكبرى طاولة طعام طويلة تتسع حتى لعشرين شخصًا. كانت أول عملية شراء مشتركة "لقيمة الاجتماع على الطعام"، كما تقول برناديت كاري. وقد أتاحت هذه الطاولة أيضًا للعائلة إقامة أمسيات شورية كل خميس في الشتاء. بدأوا ذلك مع الأصدقاء والجيران الذين كانوا أحيانًا يجلبون آخرين، فتتحول الجلسات إلى نقاشات حيوية. يقول جورج كاري: "كانت وسيلة لبناء مجتمع أوسع."

اختارت كل عائلة ألوان منطقة سكنها. أما ألوان وتفصيل المساحات المشتركة فاخترت بالتعاون. تقول غريتش شيلتس: "كان ذلك عملاً بحق". فقد كان الجميع يجتمع حول مائدة الشيلتس لاتخاذ قرارات أثناء البناء. والتعاون مفتاح كبير لنجاح هذا النمط من المعيشة. تتناوب العائلات على طهي العشاء أسبوعيًا بأكمله. وكلّ يتكفل بفطوره وغدائه وعشاء الجمعة، الذي ينتهي غالبًا إلى بقايا الطعام أو البيتزا. العائلة المسؤولة عن الطبخ تخطّط القوائم وتتولى التسوق. وتُقسّم مهام تنظيف المساحات المشتركة على ثمانية أشخاص وتُدور أسبوعيًا، مع إعفاء جو وأطفال عائلة كاري. وتتولى كل عائلة الاعتناء بمنطقتها الخاصة. وتقول غريتش شيلتس إن تناول العشاء معًا الساعة السادسة "تجربة مميزة للصغار". فهي تتيح للجميع فرصة الحديث عن يومهم.

كما تتيح فرصة لإطفاء بؤر النزاع قبل اشتعالها، إذ تؤكد أنهم أمضوا وقتًا طويلًا في مناقشة هذا الموضوع قبل الانتقال. وتحاول العائلة عقد اجتماعات منتظمة للجميع، مع إعفاء الأطفال عندما تكون الأمور المالية على الطاولة. تقول غريتش، وهي ممرضة تعمل عند الطلب كمرشدة كاثوليكية مدنية مع "نورث باي هوسبيس": "الكيمياء موجودة هنا لتجعل الأمر ينجح. لدينا التزام تجاه بعضنا بعضًا." وفي التخطيط للبيت "رأيناه زواجًا بين عائلات" وطريقة "لنكون موجودين من أجل الأم والأب"، كما يقول ستيف لافيل. "هذا ليس تجربة. سنجعلها تنجح." ويوافقه جورج كاري: "مهما حدث يمكننا حلّه. العائلة أكثر إبهارًا من البيت."¹¹⁹

¹¹⁹ جودي ريختر، "طاولة ممثلنة"، 10 'San Francisco Chronicle' سبتمبر 2005، القسم F، مُستخدمة بإذن.

صندوق جانبي 10.2: اختراع الجد

سأل الطبيب المناوب: "من أقرب أقربائه؟" فبادرت أن غالاغر قائلة: "أظنني أنا." وبالتدريج جعلت هذه الكلمات الأمر واقعاً. كان ديك مدين، ذو السبعين عاماً، ممدداً على سرير في جناح لمعدمي المرضى في مستشفى دبلن، يحتضر من الالتهاب الرئوي. الأطباء أبقوه حيّاً، لكن أن أنقذت حياته. أن ممرضة بالتدريب، لكنها كانت قد غيّرت دورها لتصبح أعظم "واصلة" في إيرلندا، أو بتعبير أشمل مستخدم عند ديفيد أوبستفيلد: *tertius iungens*. بصفقتها مؤسسة منظمة لبناء السلام تُدعى "بذور الأمل"، كانت تبدو وكأنها تعرف الجميع على الجزيرة، شمالاً وجنوباً، من البروتستانت والكاثوليك، والسجناء السابقين والشرطة، والأغنياء وأصحاب النفوذ، إلى أناس في أشد الضيق، مثل ديك. كانت تكتشف الاهتمامات المشتركة، وتُجري التعارفات، فتقوي بذلك السلام الذي صمد في أيرلندا الشمالية خلال العقود الماضية.

كما أنقذت أشخاصاً مثل ديك، ذلك الغريب الذي صادفته في شارع باردٍ ممطر فأخذته إلى المستشفى. زارته أثناء تعافيه، ولما تماثل للشفاء نقلته هي وزوجها جيري إلى شقة صغيرة قرب منزلهما في ضاحية من ضواحي دبلن. كانت عشاءاتها كل أحد تُغذي جسده وروحه، وسرعان ما أعطياه مفتاح بابهما الأمامي. وبالمقابل، ساعدهما في العناية بابهما ذي الأربعة عشر عاماً، جيرد، أثناء عملهما بدوام كامل. كان جيرد بطلاً ناشئاً في الكرة الإيرلندية والـ *Gaelic football*، وكان أعظم مشجعيه ديك؛ لم يُفْتَهُ له مباراة قط، وأضحى أكثر من يهتف له في المجتمع طوال خمس سنوات.

وخلال العام الماضي، حين تدهورت صحة ديك مجدداً، انتقل إلى بيت أن ليلفظ أنفاسه هناك، فاعتنى به الثلاثة معاً ووقروا له الراحة وهو يخبو رويداً. مات ديك في البيت، تحيط به عائلته المُتَبَنِّاة. كان جيرد يمسك بيده ساعة وفاته، وقبل جبينه في المراسم التي حضرها العشرات من مجتمعه المُحتَضِن. جيرد يفتقد صديقه الأقرب¹²⁰.

ومع وجود ثمانية أشقاء يتكفلون بأمها، ابتكرت أن أدواراً جديدة لأسرتها، ولديك، أفضت إلى علاقة غنية مُجزية. ونروي هذه الحكاية ونحن نحمل أسى حديثاً؛ فقد رحلت أن نفسها خلال العام الماضي. نحن نفتقدها.

هذه الأسرة الممتدة غيّرت أدوار أفرادها كي ينجح عيشهم معاً. وبعد عقدٍ من الزمن، حين أجرى جون مقابلةً أخرى معهم، كان الجميع لا يزالون يقطنون منزلهم في فيرفيلد. الرُضّع صاروا مُراهقين، والمراهقون غدوا بالغين، والآباء أصبحوا أجداداً. توفقت العائلات عن اجتماعاتها الأسرية نصف الشهرية المنتظمة، لكنهم ما زالوا يُعالجون المشكلات بحسب الحاجة. وكحال خمسين مليون أمريكي آخرين، يُعيد أفراد الأسرة صياغة اتفاقاتهم باستمرار. وقد حوّلوا جملةً من المخاطر إلى فرص. نعم، عشرة أشخاص من

¹²⁰ نيدر هاوس وغراهام، *All in the Family*، المرجع المذكور سابقاً.

ثلاث أجيال وكلب عائلة واحد!

وفي المقابل، ستجني الصبيُّ خلال العقد القادم حصادَ سياسةِ الطفلِ الواحد؛ فسيكون على كلِّ زوجين في منتصف العمر الاعتناء بأربعة والدين، ومع ضالَّةِ البنيةِ الاجتماعيةِ الداعمة، تفكَّر الحكومةُ في سنِّ قوانين تُلزم هؤلاء الأبناءَ بذلك. أمَّا في إيرلندا فالمشكلةُ عكسية؛ فمع شيوع الأسر الكبيرة في خمسينيات القرن الماضي، كثيرًا ما تجدُ ثمانية أبناءٍ بالغين لكلِّ جدٍّ. لذا ابتكر بعضُ البالغين بدائلهم الخاصة.

الفصل 11. ابتكار المفاجآت

نصف ساعة بين الاستيقاظ والنهوض كانت دائماً مثمرة لأي مهمة تتطلب الإبداع.

— سير والتر سكوت

أمضت باولا غارب حياتها كلها في صناعة السلام وتعليم الآخرين ذلك، من العاملين في الوقاية من العنف والعصابات في لوس أنجلوس إلى مجالس المصالحة الدولية بعد الحروب. وقد قضت من وقتها في التفاوض ما يكفي لعدة حيوات. أما حكاياتها المفضلة فكلها تدور حول عنصر المفاجأة.

بوصفها طالبة أمريكية في سنوات الحرب الباردة، انتهزت فرصة نادرة للدراسة في موسكو. هناك التقت شاباً روسياً وسيماً، وعلى مدى عشرين عاماً تزوجت وأنجبت طفلين قبل أن تعود إلى الولايات المتحدة أستاذة في جامعة كاليفورنيا في إيرفاين. معرفتها العميقة بلغة وثقافة البلدين ساعدتها كثيراً وهي تدرس ثم تشارك في مفاوضات السلام بين جمهورية جورجيا السوفيتية السابقة ومنطقة أبخازيا الساعية إلى الاعتراف بها دولة مستقلة.

طوال سنوات، كان من شبه المستحيل جمع الطرفين حتى لبدء نقاشات. وبعد عملٍ طويلٍ مع ناشطين من القاعدة الشعبية وبناء ثقةٍ استغرق أكثر من عقد، وافق الطرفان أخيراً على عقد اجتماعٍ مشتركٍ يقَدِّم فيه كلُّ مشاركٍ أوراقاً تعبّر عن وجهة نظره المختلفة.

لكن قبل أن يبدأ المؤتمر كانت هناك مسألة صغيرة تتعلق بنشر التوصيات. فعادةً تُنشر أوراق المؤتمرات معاً، إما بحسب الموضوعات أو بتناوب وجهات النظر. ونظراً لاختلال ميزان العلاقة بين الطرفين، إذ يمتلك الجورجيون المال والسلاح وقوة الأمر الواقع، أصرَّ أحد المشاركين الأبخاز على أن تُنشر الأوراق في كتابين منفصلين. كان يرى أنَّ النشر معاً يبعث رسالةً ضمنيةً مفادها أنَّ شعب أبخازيا قَبِلَ بأن يبقى تابعاً لجورجيا.

الحجج العقلانية لم تُجد. “هكذا نُفعل الأمور دائماً.” “طباعة كتابين مكلفة.” وكلّما ألحَّ الجورجيون، ازداد تمسّكه برأيه. وبعد صباحٍ طويل، أخذ المشاركون استراحةً غداء. جرّبت باولا حججاً مختلفة مع بقيّة الوفد الأبخازي، لكن ما من شيء ابتكروه كان كفيلاً بإقناعه.

بعد الغداء استؤنفت المحادثات وقد فقد الطرفان أيَّ أملٍ في التوصل إلى اتفاق. عندها فعل المفاوض الجورجي أمراً غير متوقَّع. تنازل. قال: “تعرفون، لا بأس عندي بكتابين منفصلين.” وعند تلك اللحظة تخلى الأبخازي المتصلّب عن مقاومته. ما إنْ شاع شعورٌ

بالمساواة في القاعة حتى وافق على أن النشر معاً هو الأجدى.

وبقيت عقبة أخيرة: من يفتح الكتاب؟ فوجود الورقة الأولى، أو حتى الاستحواذ على النصف الأول من الكتاب، قد يوحي بأن طرفاً ما قد غلب حجته. واستلهاماً من مفاوضات أكاديمية خبرتها في قضايا النشر، تقدّمت باولاً باقتراح بسيط: الترتيب الأبجدي؟ تأمل الطرفان، ثم هزأ رؤوسهما موافقةً، وتاب التخطيط للمؤتمر مساره. خطوة صغيرة نحو سلام دائم بين منطقتين طال عداؤهما. حتى لو لم تكن تقود مؤتمراً دولياً للسلام أو تلاعب مقاتلين في غابة استوائية، فهناك طرق لإدخال عناصر الابتكار في كلّ تفاوض. هذه التقنيات قادمة من ورشات الابتكار، ومن المسرح، ومن تجارب في علم الاجتماع وعلم النفس، إضافةً إلى عقود من المحاولة والخطأ في الميدان. ربما استخدمت بعضها من قبل من غير أن تدري أنها أدوات مُحكمة ومُثبتة الفاعلية. ويمكن توظيفها في مفاوضات جانبية ابتكارية، أي "مفاوضات موازية غير رسمية" وفق مصطلح لورنس سسكيند، أو "ما قبل التفاوض" وفق مصطلح هاورد رايف كما ورد في الفصل الأول، أو للمساعدة على كسر الجمود. فكّر كيف يمكنك أنت، أو ميسرك، استخدامها لتحفيز الخيال¹²¹.

قدّم عرضاً صغيراً

لقد أنجزت واجبك. اخترت أعضاء الفريق المناسبين. هيأت أجواءً ودّية. رتبت اللقاء في مكانٍ مُريح. وربما حدّدتم أهدافاً مشتركة. لكن ما إن تدخل الغرفة حتى يتبدّل كلّ شيء. السيناريو القديم يعمل تلقائياً: أنت على جانبٍ من الطاولة تمثل "قوى الخير"، وخصمك على الجانب الآخر يمثل "قوى الشر". عليك أن تنتصر. لذلك تكون خطوتك المفاجئة الأولى هي أن تتنازل عن شيء. بالطبع يكون شيئاً ضئيلاً الأهمية بالنسبة لك أو لنتيجة تعاونكم لاحقاً. قد يكون بنداً طُرح في مفاوضات سابقة فاشلة، أو شيئاً تبتكره أنت. ومن خلال بحثك تكون قد اكتشفت أنه في حقيقة الأمر ليس قضيةً للطرف الآخر. لكن يجب أن يبدو وكأنه نقطة تستحقّ التفاوض. هذا على الأرجح ما فعله المفاوض الأبخازي في القصة التي بدأ بها هذا الفصل. غالباً ما كان يعلم أنه لا مَالٍ يكفي لنشر تقريرين، ففاجأ الطرف الآخر بالتخلي عن أمرٍ لم يكن يُحدث فرقاً لديه ولا في النتيجة. قد تكون مفاجئته مُخطّطاً لها. وكلما بادرت بتقديم هذا العرض مبكراً كان أفضل. أولاً، هو يكسر الصورة النمطية القديمة: لستَ خصماً شريراً مستعداً للقتال حتى الموت على كلّ تفصيل. إنه يغيّر دورك جذرياً. والغريب أنك حين تتنازل عن شيء، تضع نفسك في موقع المضيف الكريم، وقد يبدأ الآخرون باتباع هذا النهج.

¹²¹ لمزيد من التفاصيل حول العديد من الأفكار المدرجة هنا، انظر ستيف جونسون، *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (من أين تأتي الأفكار الجيدة: التاريخ الطبيعي للابتكار)، (نيويورك: ريفر هيد بوكس، 2010).

تُرى هذه الديناميَّة في ثقافاتٍ أصيلةٍ كثيرةٍ حول العالم، حيث يكون إهداءُ العطايا هو بدايةَ التفاوض وتعبيراً عن القوَّة معاً: فمن يقدِّم الهدايا الأوفر يُنظر إليه على أنَّه الأقوى.

احتفل بالإنجازات الصغيرة

حالما يُقبل ذلك العرض الصغير – وقد أُجريت ما يكفي من البحث لتتأكد من قبوله – يستطيع الفريق كلُّه أن يسجِّله باعتباره فوزاً. بهذا تتأسَّس أنماطٌ جديدةٌ قوامُها التعاون، فيبدأ الجميع يشعرون أنَّ المجموعة فريقٌ واحد يعمل معاً. والأهمُّ أنَّه نجاحٌ مبكِّر يثبت أنَّ هذا الفريق يقدر على إنجاز الأمور بسرعة. فإذا اضطرَّ أحدهم إلى الاتصال بالمقرِّ الرئيسي ليقدم تقريراً في أول استراحة، يمكنه أن يقول بصدق إنَّ المجموعة تحقق تقدماً بالفعل. تُوضَع إشارات «تَمَّ» في بعض خانات تلك اللائحة الطويلة. كما أنَّ هذا يغيِّر صورة كلِّ شخصٍ عن نفسه داخل الغرفة: بدل الحذر وانعدام الثقة يشعرون بالثقة والنجاح. والناس الذين يتفاوضون من موقع قوَّة يكونون عادةً أكثر سخاءً من أولئك الذين يشعرون بأنَّهم يتمسكون بالحافَّة بأطراف أصابعهم ولديهم الكثير ليخسروه.

ولتعزيز هذا الشعور، احتفلوا بالفوز بنخبٍ صغير. من البديهي أنَّك إن كنتَ في الصباح الباكر فسيكون «النخب» قهوةً وقطعة بيغل، لكن اجعلها مراسمً بسيطة. وفي هذه اللحظة تمنحك الاستراحة فرصة لإدخال عنصر مفاجئةٍ آخر.

غيِّروا المقاعد

سواء كنتم في قاعةٍ تقليديةٍ حول طاولةٍ كبيرةٍ أو نجحتم في بدء التفاوض في مكانٍ غير رسمي، فالأرجح أنَّكم جلستم في وضعٍ تنافري: فريقٌ على جانبٍ وفريقٌ على الجانب الآخر. وقد تكون الحال أسوأ كما في طقس الأيساسو الياباني المذكور في الفصل الرابع؛ إذ قد تكونون قد وُجِّهتم بصمتٍ إلى مقاعد وفق ترتيب القوَّة، ولستم أنتم أصحاب القوَّة. إذن غيِّروا الأمر. مهما كان اقتراحكم للاحتفال، ليشمل مغادرة المقاعد: السير إلى البوفيه لتناول القهوة، أو الوقوف لتدوين أمرٍ ما على اللوح الأبيض. وبينما يقف الناس، اقترحوا نقاشاً غير رسمي حول أمرٍ يتعلَّق بذلك الفوز أو بالخطوات التالية، وشكِّلوا «فرقاً متقاطعة» لعدَّة دقائق من النقاش.

هذا أصعب ممَّا يبدو. البشر بطبيعتهم إقليميون، وهذا الدافع يوجِّه السلوك منذ اللحظة الأولى لدخولهم الغرفة. في قاعة الدرس يمكنك التنبؤ بسلوكٍ لاحق من موضع الجلوس: المتحمسون في الأمام، والمترددون في الخلف. المنفتحون يجلسون قرب غرباء، والمنطوون يتركون مقعداً أو اثنين. لكن الجميع يخلق «مساحته الشخصية»؛ تماماً كما تترك الكلاب علاماتٍ في الزوايا، يضع الناس علاماتهم: زجاجة الماء هنا، والحقيبة هنا، والمعطف على هذا الكرسي، والكرسي على زاويةٍ معيَّنة، والقلم والورق مصطفَّان على نحوٍ مخصوص. إن لم تضع خطة جلوسٍ مختلفة فسيعود الناس تلقائياً إلى المكان والتشكيل نفسهما طوال المدَّة، وسيضيِّقون إن جلس زائرٌ أو وافدٌ جديد في ذلك المكان «المحجوز». حين يصل الناس إلى ورشٍ إبداعية فيها أرائك و«بُني باجز»، يسألون غالباً عن أماكنهم. وحين نخبرهم أنَّ الأمر لا يهم وأنَّهم سيحرِّكون قريباً، يشعرون بالارتباك دائماً.

يمكن توقُّع هذا السلوك «التملُّكي» في أماكن العمل، حتى لدى المبدعين الذين يبدون وكأنَّهم يزدهرون في الفوضى. على سبيل المثال، عندما انتقلت وكالة الإعلان الشهيرة «شايت داي» إلى مساحة عمل ثورية صمَّها معماريٌّ مرموق، لم تُخصَّص للموظفين أماكن ثابتة بهدف تعزيز التفاعل والإبداع الجماعي. بدل ذلك مُنحوا عرباتٍ صغيرة لأوراقهم، وكان عليهم استعارة حواسيب يومياً والجلوس حيث يشاؤون في المكان المشرق المملوء بالأشجار. كانت النتيجة أنَّ الناس تعسَّوا. أرادوا أماكنهم الخاصة، مواضع يضعون فيها صور أطفالهم وكلابهم، زوايا يلجأون إليها أو ببساطة يعرف الآخرون أين يجدونهم غداً. إحدى المُنتجات التلفزيونية صنعت لنفسها مساحةً ببناء جدارٍ من أشرطة تجارب الأداء الكبيرة كأنها طوب. ولا عجب أنَّ المبنى التالي للشركة ضمَّ، إلى جانب مساحات التعاون الإبداعي، أماكن ثابتة يقيم الناس فيها «أعشاشهم». طلبُ تغيير المقاعد سيجعلهم غير مرتاحين. شخصٌ آخر سيكون في «إقليمهم» الجديد قرب حقائبهم وزجاجات الماء، وسيشعرون هم أنفسهم كأنَّهم متطقلون على مساحة الآخرين. في المرَّة الأولى التي تطلب فيها ذلك ستواجه بالمقاومة. هنا تأتي فائدة المُيسِّر¹²².

بصفتك مشاركاً لا يمكنك أن تقترح طريقة إدارة المفاوضات أثناء الجلسة، لكن يمكنك مسبقاً أن تقترح كيف تود أن يمضي اليوم وما القواعد الأساسية.

بإمكان المُيسِّر أن يتجاوز تلك المقاومة عبر إقرار إمكان الحركة منذ الصباح. يمكنه أو يمكنها أن يُعلم الحاضرين بأنَّهم سيُشكّلون مجموعات عملٍ صغيرة طوال اليوم، لذا ينبغي وضع الحقائق على الجدار الخارجي لتسهيل الانتقال من فريقٍ إلى آخر. هذه خطوة محايدة، والناس يميلون إلى اتباع هذا النوع من التعليمات اللوجستية من المُيسِّر. وإذا لم يضع المُيسِّر تلك القاعدة قبل البدء، فيمكنه أن يجعل الخطوة الأولى تبدو مؤقتة بطلب إيجاد مساحةٍ لنقاشٍ مدته خمس دقائق. بعد أن يتحرَّكوا لهذه الخمس دقائق، تُقدَّم الفرق المؤقتة تقاريرها من أماكنها الجديدة، ثم يمضي المُيسِّر في جدول الأعمال، تاركاً الناس في مقاعدهم الجديدة مع شيءٍ من عدم الارتياح. وبالنظر إلى صعوبة العمل ضد الغريزة، قد لا يبدو تغيير المقاعد مجدياً، لكن لهذا التغيير فائدتين مهمتين. أولاً، يُغيِّر البيئة التنافسية؛ فلا شعورياً سيحسَّ الناس أنَّهم يعملون ضمن فريقٍ جديد. ولأنَّ «جدران» الحقيقة وزجاجة الماء التي تُنبَت أقاليمهم قد زالت، سيكونون أكثر انفتاحاً على العروض والاقتراحات. وإذا كان ترتيب الجلوس قد فُرض وفق هرمية القوة، يصبح هذا التغيير أهم: ما دامت تلك الرُّتب لا تُعزَّز مادياً كلَّ دقيقة عبر مخطَّط الجلوس، فقد يشعر الناس بقليلٍ من القوة والقدرة على طرح اقتراحاتهم.

وكلَّ هذا يقود إلى السبب الثاني لتبديل المقاعد: تُظهر دراساتٌ حديثة أنَّ تغيير تركيبة الفرق المؤقتة يزيد بشكلٍ كبير تدفُّق الأفكار

¹²² نيكول أوكسلي وماري دزيندوليت، "تأثيرات الميسرين على أداء مجموعات العصف الذهني"، *Journal of Social Behavior and Personality*، المجلد 11، العدد 4 (ديسمبر 1996): الصفحات 633-647؛ توماس كرامر، جيرارد فليمينغ، وسكوت مانس، "تحسين العصف الذهني وجهاً لوجه من خلال النمذجة والتيسير"، *Small Group Research*، المجلد 32، العدد 5 (أكتوبر 2001): الصفحات 533-541؛ ولورنس سسكيند وجيفري كروكشانك، *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (كسر الجمود: المناهج التوافقية لحل النزاعات العامة)، (نيويورك: بيزك بوكس، 1987)؛ ولورنس سسكيند، سارة ماكيرنان، وجينيفر توماس-لارمر، *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (دليل بناء التوافق: دليل شامل للوصول إلى الاتفاق)، (ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: سيج، 1999).

الجديدة¹²³. إذا أردت تشجيع التفكير الابتكاري لدى الجميع في الغرفة فاستمر في إيجاد ذرائع لينخرط الناس في فرق مؤقتة متبدلة. الآن وقد رسخت جواً ناجحاً وخلاقاً، يمكنك البدء بتطبيق تقنيات جديدة لإبقاء تلك الروح حية خلال التعاملات المقبلة. أنتم تشرعون في رحلة معاً، لكن الهدف بالنسبة لمعظم الناس هو مجرد تقاسم «الفطيرة» الأولى. عليك أن تقطع قطعاً من الطريق قبل أن تكشف رؤية أوسع وتقصّدوا «مصنع الفطائر». وهذا يعني أن عليك البدء باستخدام تقنيات مختلفة في المرحلة التالية مباشرة.

المجاورة العشوائية

أول تقنية هنا هي مشاركة معلومات مذهشة¹²⁴. لأن الناس يدخلون الغرفة حاملين آراءهم ومعلوماتهم الخاصة، ابحث عن خمس إلى ثماني حقائق لا يُرجح أن يعرفها الجميع، ودع مُيسر الجلسة يوزع صفحات موجزة تشرح تلك النتائج. يمكن أن تكون هذه النتائج إحصاءاتٍ من قطاعك مع توضيح أثارها. تخيل مثلاً أنك تريد التفاوض على وكالة توزيع في بلد جديد. قد تعرض شيئاً مثل: في بلدنا يستخدم 40 بالمئة من المستهلكين منتجنا بطريقة معينة، بينما في البلد المستهدف لا يفعل ذلك إلا 10 بالمئة. إذا عرفنا المستهلكين الجدد طرُقاً إضافية لاستخدام المنتج، قد نُضاعف مبيعاتنا أربع مرّات. أو يمكن أن تستعير أفكاراً من قطاعات أخرى. وأفضل الأمثلة قد تأتي من صناعات بعيدة تماماً عن صناعتك. فقد استعانت سلسلة مستشفيات بدروسٍ من فرق الصيانة السريعة في سباقات ناسكار لتوجيه نقاش مع موظفيها حول إجراءات القبول في المستشفى. للوهلة الأولى قد لا يبدو هذا أكثر الطرائق كفاءة لبدء التفاوض. لكنّه طريقة مجرّبة لجعل حتى أكثر العقول خملاً تبدأ بتخيّل مزيدٍ من الإمكانيات. تُسمّى هذه التقنية «المجاورة العشوائية»، أي وضع شيئين عشوائيين جنباً إلى جنب. لعلّ توماس إديسون أشهرُ مخترعٍ اعتمدَ هذه التقنية. حين أراد قتيلاً تحترق طويلاً داخل مصباحه الجديد اختبر آلاف المواد العشوائية: قطع غيارٍ من آلات، قطع قطنٍ وأسلاكاً، وحتى أعشاباً بريّة من ساحة الموقف.

بطبيعة الحال لا يمكنك أن تُسلم ورقةً فحسب وتتوقّع مصباحاً جديداً. لا بدّ من إشراك الفرق. لذا ينبغي لمُيسر أن يدعو ذوي المهارات المتشابهة، كالمهندسين أو المحامين من كلّ طرف، إلى التزاوج في ثنائياتٍ يضعون فيها قائمةً بكلّ الطرائق التي قد تُعبر بها المعلومات الجديدة مقاربتهم للمسألة المطروحة. افترض مثلاً أنّ الموضوع عاديّ مثل مدّة عقدٍ مقترح. طرفٌ يريدّها قصيرة، والآخر يريد وقتاً أطول لبناء قاعدة زبائنه. قد تشمل الأخبار الصادمة التي تأتي بها بنوداً عن شركاتٍ تعمل بعقودٍ شهرية، وأخرى تُبرم فوراً عقوداً لعشرين سنة. ويمكن أن تعرض أساليب تفعيلٍ مبتكرة مثل نهج «العقود المرنة»، وهو موضوعٌ سنغطيه بتفصيلٍ في الفصل الرابع عشر. وحين يطلب مُيسر من فرقك التفكير في كيفية العمل معاً تحت تلك السيناريوهات المختلفة سيكتشفون طيفاً

¹²³ هون-سيوك تشوي ولي ثومبسون، "نبذ قديم في زجاجة جديدة: تأثير تغيير العضوية على الإبداع الجماعي"، *Organizational Behavior and Human Decision Processes*، المجلد 98، العدد 2 (نوفمبر 2005): الصفحات 121-132؛ شارلان جين نيميث ومارجريت أوميسون، "توليد الأفكار الإبداعية: التناغم مقابل التحفيز"، *European Journal of Social Psychology*، المجلد 37، العدد 3 (2006): الصفحات 525-535.

¹²⁴ بافان سينغ، "دراسة تجريبية لإنتاجية توليد الأفكار في مجموعات صنع القرار: تداعيات على تصميم وممارسة أبحاث نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS)"، رسالة دكتوراه، جامعة يورك، 2000؛ وأبيوكي أوروب، "العصف الذهني الفردي: تحليل سلوكي لصناع القرار"، رسالة دكتوراه، جامعة نيو ساوث ويلز، 1997.

واسعاً من الإمكانيات ويضعون مزيداً من الخيارات على الطاولة. عندها لن تنتهي إلى خصومة مُحبطة حول عقدٍ لثلاث سنوات أو خمس، والأهم أنّ الجميع سيحصلون على تجربة ابتكار إمكانياتٍ جديدة بأنفسهم. ولجعل نقاشات المجاورة العشوائية أكثر إنتاجية هناك أربعة قواعدٍ للاشتباك. أولاً، يجب على المُيسر التأكيد أنّ المطلوب هو مزيدٌ من الخيارات لا الخيارات الجيدة بالضرورة. الغالبية العظمى من الأفكار الجيدة تولّد مِيتة لأنّ الناس يمارسون رقابةً ذاتيةً ولا ينطقون بها. حتى الخيارات «المضحكة» قد تقود إلى حلولٍ مبتكرة، لكنها لا تُشعل النقاش ما لم تُطرح.

السرعة

الشرط الثاني الذي يُشجّع التفكير الإبداعي هو السرعة. تُظهر الأبحاث أنّ الأفكار التي تُنتج في جلساتٍ عصفٍ ذهني لمدة خمس دقائق أكثر عدداً من تلك التي تُنتج في جلساتٍ لثلاثين دقيقة¹²⁵. حين يظنّ الناس أنّ عليهم الأداء بسرعة، يفعلون. والحدود الزمنية القصيرة تمنع الإفراط في التفكير، وبالتالي تمنع انتقاد الأفكار لحظة ظهورها. في ورشائنا التنفيذية وجدنا أنّ دقيقتين هما الزمن الأمثل لتوليد الأفكار عبر المجاورة العشوائية. ونظراً لأنّ بعض الناس انطوائيون وبعضهم انبساطيون، فهذه أفضل طريقة لتنظيم «جلسات العصف المصغرة»:

- دقيقتان لكتابة الأفكار بصمتٍ فردياً
- (مُلصقات الملاحظات الملونة ممتازة لالتقاط الأفكار دون تفاصيل زائدة)
- دقيقتان لتبادل الأفكار مع الشريك
- ثلاث دقائق لإضافة أفكارٍ جديدة إلى القائمة المشتركة وتحسين المطروح معاً¹²⁶

مشاركة الأفكار

القاعدة الثالثة هي أن تُشارك كل الفرق أفكارها بإيجازٍ مع المجموعة، حتى لو كانت تعمل على أجزاءٍ مختلفةٍ من القضية نفسها¹²⁷. عادةً نعطي الفرق دقيقةً أو دقيقتين لمشاركة كل أفكارها. فإذا كان لديك ثمانية أشخاص في الغرفة، فستحصل غالباً على عشرين طريقةً مختلفةً لمقاربة المسألة خلال أقل من خمس عشرة دقيقة، دون مشاحناتٍ تُذكر أو مساحةٍ كبيرة لأجنداتٍ خفية أو ألعاب قوة. الآن ترى لماذا تبدو الطريقة فعّالة في النهاية. الشرط الأخير أنّه لا يجوز ترتيب هذه الأفكار أو تحديد أولوياتها فوراً. الدماغ

¹²⁵ مايكل ديبل وولفجانج شتروب، "فقدان الإنتاجية في مجموعات توليد الأفكار"، *Journal of Personality and Social Psychology*، المجلد 61، العدد 3 (سبتمبر 1991): الصفحات 392-401؛ إميلي برونين و إيلانا جاكوبس، "سرعة التفكير، المزاج، وتجربة الحركة العقلية"، *Perspectives on Psychological Science*، المجلد 6، العدد 3 (2008): الصفحات 461-486.

¹²⁶ تيموثي كوشيري، "العصف الذهني بأسلوب IGP: دراسة منهجية تتكيف مع الخصائص الشخصية في مجموعات توليد الأفكار"، رسالة دكتوراه، جامعة مينيسوتا، 2003؛ أليسون ستاين ويلنر، "عصف ذهني مثالي"، *Inc.*، المجلد 25، العدد 10 (أبريل 2009): الصفحة 31؛ حامي كوشكون، "تأثيرات عرض المشكلة في المجموعات الاسمية والتفاعلية (العصف الذهني)"، رسالة ماجستير، جامعة تكساس في أرلينغتون، 1996؛ ودينيس بروفي، "الاختبار الأولي لنظرية التوفيق ثلاثية المستويات لحل المشكلات الإبداعي"، رسالة دكتوراه، جامعة تكساس إيه أند إم، 1995.

¹²⁷ سوزان كامبل، "تأثير التواصل الجماعي على حل المشكلات المفتوحة بين طلاب الهندسة الجامعيين"، رسالة دكتوراه، جامعة ولاية بنسلفانيا، 2001.

البشري يُحبّ الجديد، لكن ليس بزيادة. الناس يُحبّون الأمان أيضاً، وقد تبدو الأفكار الجديدة غريبةً وخطرة عند تقديمها أوّل مرّة، خصوصاً إن لم تكن أفكارهم. لذا دَع تلك البداياتِ الفتيةَ لقاءً على الطاولة. في هذه المرحلة يشعر الجميع بالإنتاجية والنشاط. حلُّ مشكلةٍ سريعاً يطلق في الدماغ الأوكستوسين، وهو دافعٌ كيميائيٌّ مُكافئٌ لذلك الذي تناله من الضحك مع الأصدقاء أو من علاقةٍ حميمة ناجحة. وبينما يمشي الجميع في وهجٍ كيميائيٍّ لطيف، تأمل ما أنجزته حتى الآن:

1. أثبتت أنّ فريقك بأكمله يستطيع التوافق على القضية التي طرحتها أولاً.

2. اعترفتم بذلك الانتصار واحتفلتم به.

3. أنشأت فرقاً متعدّدة الاختصاص من كلّ جانبٍ عملت معاً بنجاح.

4. أثبتت أنّ كلّ من في الغرفة مُبدعٌ وله أفكارٌ جيّدة.

5. أنت في طريقك لحلّ أوّل قضيةٍ شاقّةٍ بطرائقٍ مبتكرة.

6. محوتِ الذهنيّة العدائية التلقائيّة.

وقد أنجزت كلّ ذلك في أقلّ من ساعة. أنت حقّاً تستحقّ استراحة.

الاستراحات

ليست الاستراحة في هذه المرحلة مجرّد فرصة للاسترخاء. إنّها طريقةٌ مُثبتةٌ علمياً للحصول على نتائج أفضل على نحوٍ ثابت¹²⁸. السبب واضح: البشر لم يُخلّقوا للجلوس بلا حركة والتركيز الطويل. أسلافنا في سهول إفريقيا، صيّادين كانوا أم جامعين، لم يكونوا ليقبوا أحياءً طويلاً لو لم يظلّوا يتحرّكون. تعرف هذا شعورياً إن جلستَ بعد الغداء ساعةً كاملةً أمام عرضٍ تقديمي طويل، أو حتى إن تقلّبتَ ملأً خلال فيلمٍ من ساعتين اختاره شريكُ حياتك. في ورشاتنا التنفيذيّة وجدنا أنّ عشرين دقيقة هي الحدّ الأقصى الذي يمكن إبقاء الناس فيه مُنخرطين على المقاعد نفسها، حتى لو كانوا يشاركون بفاعلية.

وما تفعله خلال الاستراحة مهمٌّ أيضاً. مع تقنيات اليوم، أي استراحةٍ بلا تنظيم سينتهي بها الحال في العادة إلى تفقّد البريد الإلكتروني، فتتلاشى مشاعرُ النجاح في قلقٍ حول تسرّب في أنابيب المنزل أو طردٍ لم يصل إلى المكتب. من البديهي أنّ المديرين المزدحمين بحاجة إلى البقاء على تواصل، لكن يمكن لمُيسرّك أن يحصر تلك المتابعات في الاستراحات الأطول حين يكون لدى النقاشات وقتٌ للتعافي بعدها. يُستحسن أن يقترح المُيسر أن تكون الاستراحة القصيرة، من خمس إلى سبع دقائق، لتلبية الحاجات السريعة ولمنح الجميع دقيقةً لإلقاء نظرة على الأفكار الملقاة حرقاً على الطاولات. إذا استخدمتَ مُلصقات الملاحظات لالتقاط الأفكار الخام، فيمكن للمُيسر لصقها على نافذةٍ قريبة أو على الحائط لتشجيع الناس على التجمّع حولها. لقد صنعتُ الآن وضعاً لا

¹²⁸ روبين بورتر فيلد، "تأثيرات الحضارة والانتباه على إنتاجية العصف الذهني"، رسالة ماجستير، جامعة تكساس في أرلينغتون، 2000؛ جوزي غلاوسبوس، "مُكرّس للإلهاء"، *Psychology Today*، مارس/أبريل 2009، عبر الإنترنت؛ آب ديكستر هويس، "فكر بطريقة مختلفة: مزايا الفكر اللاواعي في تطوير التفضيلات وصنع القرار"، *Journal of Personality and Social Psychology*، المجلد 87، العدد 5 (2004): الصفحات 586–598.

يواجهه المُفاوضون عادةً. لنفترض أنك ما زلتَ تعمل على مسألة مدّة العقد. في تفاوضٍ اعتيادي يكون كلّ طرفٍ الآن يعرض تنازلاتٍ طفيفة: أربع سنوات بدلاً من خمس من هذا الطرف، وثلاثٌ بدلاً من سنتين من الطرف الآخر. أمّا أنت فبين يديك عشرون خياراً، وعلى أحدٍ أن يختار ما سيُعمل عليه.

مداولات جانبية

هناك أكثر من طريقةٍ لمعالجة هذه الحيرة. يمكن للمُيسّر أن يعيّن مجموعةً صغيرةً لمناقشة البدائل لاحقاً خلال اليوم. أو يمكن للمشاركين أن يتطوّعوا. في الحالتين يبدو هذا الملف قابلاً للحلّ بما أنّ الإمكانات كثيرة، وتُحفظ الأجواء الطيبة للانتقال إلى موضوع آخر. العيب في هذه الطريقة أنّها تترك من اعتادوا العمل بخطّ واحدٍ متسلسلٍ في حالة «تعلّق». هؤلاء يريدون حسم الموضوع والقرار «الآن وفوراً». مُيسّرٌ جيّد سيُقدّر إن كان هذا النهج مناسباً أم لا.

اختيار الأفكار

نهجٌ آخر هو اختيارُ نحو خمسٍ من بين العشرين فكرةً لمناقشتها لاحقاً في مجموعةٍ فرعيةٍ. طريقةٌ عملية لذلك أن تمنح كلّ مشاركٍ ثلاثَ لواصقٍ ملوّنة صغيرة من اللون نفسه ليضعها إلى جوار ثلاث أفكارٍ يراها الأكثر وعداً. في ورشاتنا التنفيذية يوفّر هذا قدراً من الضبط، ويعزّز قيم المساواة بما أنّ لكلّ شخصٍ العدد نفسه من الأصوات، وغالباً ما يقود إلى إجماعٍ مُفاجئٍ حول أفضل الأفكار. فوراً، ودون جدال، تُهمّش الأفكار الأقلّ وعداً من دون تضييع وقتٍ أو جرحٍ مشاعر. لكن لبعض الأشخاص ذوي الحاجة الكبيرة للتحكّم يكون هذا التصويت المتكافئ مُحبطاً تحديداً لأنّه متكافئ. في الشركات أو الثقافات الهرميّة، فكرة ألا يتخذ القائد القرار تُعدّ ضرباً من الهرطقة.

في هذه الحالة يمكن للمُيسّر أن يوضّح القواعد: سنناقش الأفكار لاحقاً في مجموعةٍ فرعيةٍ، ويمكن للقائد أن يتطوّل لها إن كانت المسألة كبيرة. سنقلّص تلك المجموعة القائمة إلى ثلاث خيارات، وتقدّم مقترحات، ثم يتخذ أصحاب القرار الخيار النهائي من بين تلك الثلاث. بعد إنجاز خطوة ناجحة في التفاوض، يحين وقت تجربة تقنياتٍ جديدة.

التفكير بالعكس والقرود الطائرة

بعد أن تنهي بنجاح بندين أو ثلاثة من قائمتك، سيكون الفريق الذي أمامك مختلفاً تماماً عن فريق الصباح الباكر. صاروا يعملون معاً، وربما يضحكون أحياناً، ويعرفون أنّ بإمكانهم معالجة المسائل الصعبة. ومع ذلك فهم ما زالوا يعملون وفق الرؤية التي دخلوا بها الغرفة: سنخرج من هذا التفاوض سالمين، ولن نخسر حصّتنا من تلك «الفطيرة». هنا يمكنك أن تُحوّل تلك الرؤية إلى رؤية «مصنع الفطائر»، وسيؤمن جميع المشاركين أنّهم هم من تخيلها. أولاً عليك أن تصنع تلك الرؤية، ثم تعمل ببساطة إلى وراء

لتعرف كيف تُحقّقها. من الأفضل البدء حين يكون الناس مسترخين ومُشَبَّعين وقد بدّلوا المشهد. وفق جدولك، يعني هذا بعد غداء يتبعه وقتٌ للمشّي بين الأشجار¹²⁹. وإن لم تكن في منتجٍ أو قرب حديقة، فحتى نافذةٌ تُطلّ على قمم الأشجار تساعد¹³⁰.

التفكير بشكل أوسع

ليس من السهل دفع مجموعةٍ إلى أن تحلم على نطاقٍ واسع، خصوصاً حين يأتي أفرادها إلى الاجتماع وهم مقتنعون أنّهم في فريقين منفصلين. هنا يظهر أثرُ المُيسّر الماهر. حان الوقت ليقترح المُيسّر استراحةً قصيرة بعد التقدّم الملحوظ الذي حقّقتم. في عالمٍ مثالي قد تسمّون ذلك تمرين «السماء الزرقاء»، لكن الواقع يقول إنّ هذه العبارة ستستقرّ مقاومةً فورية، ولا سيّما لدى أصحاب الخلفيات التقنية أو المالية الحاضرين. هؤلاء جاؤوا «لينجزوا» ولا يريدون التشتّت بأحاديثٍ عمّا «لن يحدث». مع ذلك فمعظم المهندسين والعلماء والماليين يرتاحون لسيناريوهات «ماذا لو». غالباً ما تُستخدم هذه السيناريوهات للسيطرة على الكوارث، لذا يلزم تحويل التركيز. أفضل طريقة لتحفيز التفكير الكبير هي الإيضاح بكيف فعل آخرون ذلك، وهنا يضيف المُيسّر معلوماتٍ داعمة.

الخطوة الأولى هي جمع قصصٍ عن متعاونين حقّقوا أشياء لم يتخيّلوها من قبل، من قطاعكم أو من مجالاتٍ أخرى، وربما من هذا الكتاب. اعثر على خمس قصص، ورو كل واحدة بجملي قليلة، ودع المُيسّر يوزّعها على فرقٍ ثلاثية عابرة للاختصاصات. يضع المُيسّر القواعد: لديكم ثلاث دقائق لتخيّل العالم بعد عشر سنوات إذا قاد هذا التعاون إلى شراكةٍ بالغة النجاح. كيف سيبدو؟ ماذا ستبنون؟ ما حصّنتكم السوقية؟ وفي أي بلدان؟ كيف ستُحسنون الإفادة من مواهب كلّ مشارك؟ (وبينما أنتم في ذلك، لا بأس بحلّ الجوع العالمي وصناعة السلام أيضاً)¹³¹. يسمّي بعضهم هذا «هدفاً جريئاً ضخماً». يدوّن الجميع بصمتٍ خواطرهم على ملاحظات لاصقة ملوّنة.

في الخطوة التالية هناك قاعدة إضافية: لأنّ السيناريو تخيّل، لا مكان لعبارة «نعم، ولكن». عند مشاركة الأفكار ينبغي أن يكون التعقيب الوحيد «نعم، و...». يمنح المُيسّر الفرق خمس دقائق لتشارك أفكارها وصياغة سيناريو موحدٍ يضمّ أفضل أفكارهم وما يستولدونه أثناء النقاش. ثم يعرضون رؤيتهم بإيجاز على المجموعة كلّها. إلى الآن انقضت 10 إلى 12 دقيقة.

هنا غالباً ما يتعرّض المسار لأنّ «الواقع» يحضر، ولأنّ الناس مُدربون على التفكير الخطي. حين يضعون خطة السنة المقبلة ينطلقون ممّا هم عليه الآن. تظهر الحواجز. تنخفض التوقعات. نسخة 2.0 نادراً ما تتفوّق كثيراً على نسخة هذا العام لأنّ الناس لا يريدون تحمّل تبعات الفشل. العلاج لهذا الضيق في الأفق هو التفكير بالعكس. يعطي المُيسّر لكل فريقٍ دقيقتين للإجابة: كيف يجب أن يبدو العالم بعد ثماني سنوات كي نبلغ ما تخيلتموه بعد عشر سنوات؟ ما الذي ينبغي أن يكون قائماً آنذاك؟ ثم يمنح كلّ فريق ستّ دقائق للأسئلة نفسها لسنة ست، ثم أربع، ثم سنتين. وأخيراً دقيقتان عمّا يجب فعله في السنة القادمة كي نصل إلى السنة الثانية. وخلال هذا

¹²⁹ مارك جي. بيرمان، جون جونيديس، وستيفن كابلان، "الفوائد المعرفية للتفاعل مع الطبيعة"، *Psychological Science*، المجلد 19، العدد 12 (2008): الصفحات 1207–1212.

¹³⁰ ستيفن كيلرت وإدوارد ويلسون، *The Biophilia Hypothesis* (فرضية البيوفيليا)، (واشنطن العاصمة: آيلاند بريس، 1995).

¹³¹ نيرا ليبيرمان وواي. تروب، "سيكولوجية تجاوز هنا والآن"، *Science*، المجلد 322 (2008): الصفحات 527–534.

«التجربة الذهنية» كلها، بتعبير أينشتاين، يفترضون أنَّ أيَّ حواجزٍ يمكن تجاوزها. عشر دقائق لهذه التجربة، وبذلك يكون مجموع الزمن 20 دقيقة.

في ورشنا التنفيذية نسمي ذلك «لو كانت القرد تطير». جاء التعبير من حديثٍ أجرته ليندا لورنس في رحلةٍ طويلة من جنيف إلى كاليفورنيا. كان جالساً إلى جانبها مديراً ابتكارٍ في شركة جونسون أند جونسون، فسألته عما يفعله حين تصطم فرقه البحثية بمشكلة لا حل لها.

شرح أنَّ قسمه يصنع الدعامات القلبية، وهي هياكل معدنية دقيقة تُبقي الشرايين المسدودة مفتوحة. مشكلاتهم غالباً مع المعدن نفسه. يصعب صنع شيءٍ متينٍ يصمد على المدى الطويل ولا يسبب جلطاتٍ دموية. وللمعادن خصائص لا يغيرها التمي. حين يواجه مهندسوه عقبةً تعوقهم، يضعونها جانباً ويتابعون قائلين: «حسناً، ولو كانت القرد تطير». أي بدلاً من أن يعلقوا في «الواقع» يفكرون في كيف يمكن أن ينجح الأمر إذا أُزيل «هذا القرد» تحديداً من الطريق. وبناء نتيجة إيجابية تخیلاً، يستطيعون غالباً الرجوع خطوة خطوة ليجدوا طريقاً مختلفاً حول العقبة أو من تحتها أو فوقها. «تمام. لنضع محرّكاتٍ نفاثةً لذلك القرد.» وغالباً ما كانوا يبتكرون طرائق لدمج المعادن أو تجريب طلاءاتٍ تجعل ابتكاراتهم تعمل في العالم الحقيقي.

ولتطبيق هذه التقنية في التفاوض يمكن لمُيسرِك استعارة هذه القصة والمصطلح، أو الحديث ببساطة عن «العقبات» وشرح العملية: خمسُ دقائق لتحديد الحواجز. (نجد أنَّ المواردَ والكوادرَ والمالَ والوقتَ تظهر تقريباً دائماً). ثم خمسُ دقائق لاختيار «أخطر خمسة قرد» وتحديد من يمكنه «تنبئها». أي إذا ظهرت هذه الصعوبات في الطريق، فأَيُّ شخصٍ في منظمتكم أو ممّن تعرفون أو تستطيعون الوصول إليهم يمكن أن يساعد في إزالة هذا الحاجز؟ كثيراً ما يكون «متنبئ القرد» موجوداً في الغرفة أصلاً. كما قال لنا أحدُ التنفيذيين في شركةٍ تقنية: «مثيرٌ للعجب كيف لا نجد مالاً في الميزانية لشيء، لكن حين يقع مديرنا التنفيذي في حب مشروع جديد يظهر المال.» إنها سحر. أو قوة الرؤية.

انتهت الاستراحة. لقد أمضيتُ نصف ساعة، وكلُّ من في الغرفة صار يفكر على نحوٍ أوسع. الاحتمالات تتربّص في المخيلة. الخطوة الخامسة هي إدماج تلك الرؤية الأكبر في نقاشاتكم، وهذا بسيط. يسأل المُيسر إن كان ثمة بنودٌ جديدة ينبغي إضافتها إلى جدول الأعمال للنقاش اليوم أو لاحقاً. لم يضطر أحدٌ إلى الموافقة على تلك الرؤى. لم يقضوا عاماً في وضع تلك الخطط. لكن باب المستقبل فُتح على مصراعيه.

دعها لِلْعَد

إذا كان في وسعك إبقاء فرق التفاوض يوماً ونصف اليوم أو يومين فأمامك فرصةٌ فريدة. لأنَّ أكثر ما يزيد إنتاجيتك في رحلتك نحو «مصنع الفطائر» هو أن تترك الناس «ينامون على الأمر».

تطوّر البشر لاقتناص الفرص. هم بارعون في ذلك، حتى إن لم يدركوا. في الواقع يعمل العقل الباطن حين نلّنا استخرجنا شيئاً من عقولنا الواعية أثناء النهار، وهو يعمل دائماً ونحن نيام. تُثبت دراسات كثيرة أنّ الناس يتعلّمون أكثر، ويبتكرون حلولاً جديدة أكثر، ويتعاونون أكثر مع فرقٍ جديدة عندما يحصلون على نومٍ بين الجلسات¹³²، حتى لو كانت قيلولةً فقط¹³³. كثيراً ما ينتهي يومٌ تفاوضيٌّ طويل وبقيت مسائلٌ بلا حل، واحدة أو اثنتان أو خمس. وهنا يلعب المُيسّر دوراً آخر: يطلب منهم صراحةً ألا يفكروا في المشكلة. تشمل تعليمات المساء: كُلوا، اشربوا، استمتعوا، غنّوا، ارقصوا، اضحكوا. لكن إياكم، «تحت طائلة الموت»، أن تفكروا في القضايا غير المحسومة. وبالطبع، إضافةً إلى كونهم حلوليين، يُسعدُ معظم البشر كسرُ القواعد، أو على الأقل عقولهم الباطنة تفعل. اطلب من مجموعةٍ ألا يفكروا في نمورٍ بيضاء، وسيصعب عليهم التفكير في شيءٍ آخر. في خبرتنا مع الورش ذات اليومين، نحو ثلثي مشكلات اليوم الأول «غير القابلة للحل» تتقدح حلولها لدى أحدهم بينما يغفو، أو في الحَمّام صباحاً، أو أثناء الجري. قصصُ المخترعين الكبار مليئةٌ بتلك الإلهامات: نظرية النسبية، وبنية الـDNA، والبالون المملوء بالهيليوم. بعد غمر أنفسهم في المشكلة تماماً، قفز هؤلاء القفزة الحاسمة حين لم يكونوا «يفكرون» أصلاً. إذا كانت عندك جلسةٌ يومين، فاحجز نصف ساعةٍ في الصباح لسماع تلك الحلول غير المطلوبة، المفاجئة، الأصلية.

وهناك أيضاً كثيرٌ من العلم حول الأكل والشرب واللعب يمكن أن يحسّن نتائجك. بحسب المشاركين وطبائعهم قد تجرّب بعض التقنيات المثبتة الفاعلية. أبسطها الأكل. تذكر أن كلمة «تعاون» في أصلها من «co-» و«laboring» أي «العمل معاً». أمّا تكوين روابطٍ أقوى، كـ«رفيق» أو «شركة»، فيعود إلى اللاتينية «con pane» أي «مع الخبز». في ورشنا التنفيذية وصفوف الماجستير نعرف منذ زمنٍ أن القليل من الحلوى يُنعش الإبداع. نوزّع قضبان شوكولا صغيرة على الفرق ذات أكبر عددٍ من الأفكار في دقيقتين، أو الأكثر ابتكاراً، أو الأكثر مضحكية. وعندما يعمل الناس بجِدٍّ على مشروعٍ معاً نضع أوعيةً من «إم أند إمز» نسميها «حبوب التفكير». واليوم هناك دراسة تُثبت أن الحلوى تُسعد الناس، وبالتالي تُنعش الإبداع¹³⁴.

وبالطبع ينفع الطعامُ المغذي أيضاً. نقدّم صواني فاكهةٍ وبيغلٍ سخية، ومكسراتٍ وخضاراً مع بسكويتٍ وكعكٍ وجبنٍ ونبيد. وتكون العطايا غير المتوقعة أبلغ أثراً من تلك المُدرجة على الجدول، لذا يمكنك إضافتها إلى «مفاجآت» أيام التفاوض. وإذا كان الطعام داخل غرفة التفاوض سياسةً حكيمة، فالغداء والعشاء يمكنهما فعلاً تحسينُ روح الفريق والنتائج. مجردُ الأكل معاً يساعد في بناء الروابط القابلة للاستمرار، إذ يكتشف الناس اهتماماتٍ وأصدقاءً مشتركين. قليلٌ من النبذ قد يساعد أيضاً، مع التحققُ المعروف على كثرة القليل. أخيراً، يمكن للأنشطة المسائية أن تُحسّن الابتكار على نحوٍ ملموس. خمسُ دقائقٍ من اللعب قبل العشاء، مثل مسابقة

¹³² أولريش فاغنر، شتيفن غايس، هيلدا هايدر، رولف فيرليغر، ويان بيرن، "النوم يُلهم البصيرة"، *Nature*، المجلد 427، 22 يناير 2004، الصفحات 352-355؛ جيفري إم. إيلينبوغن، بيتر تي. هو، جيسيك باين، ديبرا تيتون، وماثيو وكر، "الذاكرة العلائقية البشرية تتطلب الوقت والنوم"، *Proceedings of the National Academy of Sciences*، المجلد 104، العدد 18 (1 مايو 2007): الصفحات 7723-7728؛ إيرين جيه. وامسلي، ماثيو تاكر، جيسيك باين، جوزيف إيه. بينافيدس، وروبرت ستينجولد، "الحلم بمهمة تعلّم يرتبط بتعزيز توطيد الذاكرة المعتمد على النوم"، *Current Biology*، المجلد 20، العدد 9 (مايو 2010): الصفحات 850-855.

¹³³ دنيس جيه. كاي، سارنوف إيه. ميدنيك، إليزابيث إم. هاريسون، جينيفر سي. كاندي، وسارا سي. ميدنيك، "مرحلة نوم حركة العين السريعة (REM)، وليس الحضانه، تحسن الإبداع عن طريق تهيئة الشبكات الترابطية"، *Proceedings of the National Academy of Sciences*، 8 يونيو 2009، عبر الإنترنت.

¹³⁴ أليس إم. إيزن، "تأثير الوجدان الإيجابي على اتخاذ القرارات في المواقف المعقدة: قضايا نظرية ذات تداعيات عملية"، *Journal of Consumer Psychology*، المجلد 11، العدد 2 (2001): الصفحات 75-85.

معلومات عامة، مع تشكيل ثنائياتٍ ومنحهم ألواناً للتنافس، تَخْلُطُ الفرقَ مرّةً أخرى وتُنعش الإبداع¹³⁵. الغناء والرقص إضافةً جيدة¹³⁶. وفي الواقع أيّ نشاطٍ حركيّ متزامن بيني الروابط¹³⁷. ولائحةٌ كاملة بطرائق رفع أداء فريقك تجدها في الملحق بعنوان «82 طريقة لتوليد مزيد من الأفكار». وحاول ألا تُخرج نفسك كثيراً في رقصة الخط.

استجد، استعز، أو اسرق

تأمل مواطنةً أمريكيةً عاديةً تبدأ إفطارها ببرتقالٍ من شرق المتوسط، أو شمامٍ من فارس، أو قطعةٍ من بطيخٍ إفريقي. بعد الفاكهة وفنجان القهوة الأول، تنتقل إلى الوافل، كعكاتٍ تُصنع بتقنيةٍ اسكندنافيةٍ من قمحٍ استونس في آسيا الصغرى. وتسكب فوقها شراب القيقب الذي ابتكره السكّان الأصليون لأحراج الشمال الشرقي. وإلى جانب ذلك قد تتناول بيض طائر استونس في الهند الصينية، أو شرائح رقيقةً من لحم حيوانٍ دُجّن في شرق آسيا ومُلاححةٍ مُدخّنةٍ بطريقةٍ طُوّرت في شمال أوروبا. وأثناء الأكل تقرأ أخبار اليوم مطبوعةً بحروفٍ اخترعها الساميون القدماء، على مادةٍ اخترعت في الصين وبطريقةٍ صينيةٍ أيضاً. أو لعلّها تقرأ الأخبار على حاسوبٍ أجزاءه من أنحاء العالم كلّها، لكنّه مُجمّعٌ على الأرجح في الصين¹³⁸.

على هذا النحو نفسه، كثيرٌ من أفكارنا الأساسية حول «التفاوض الابتكاري» مقترضةٌ من الآخرين. بعضها من كبار المفاوضين الدوليين في العالم، كالهولنديين واليابانيين، وكثيرٌ ممّا نوصي به سيكون مألوفاً لديهم. فمثلاً، من السهل جمعُ المفاوضين اليابانيين في قربٍ جسديٍّ وثيق، فقد عاشوا هكذا قروناً طويلة. ومن السهل أيضاً أن يعملوا في مجموعاتٍ صغيرةٍ مع غيرهم، إذ إنّ التنفيذيين قد عملوا في عدّة تخصصات، فيفهم كلّ منهم نظراءه، ما يخفّف «أثر الصوامع» الشائع في الشركات الأمريكية. أمّا الحركة الجسدية فتصوّر بدايةً اليوم في مصنعٍ يابانيٍّ عادي: هتافٌ جماعيٌّ وتمارين بدنيةٍ. الغناء؟ اليابانيون اخترعوا الكاروكي، حتى لو لم تُجده. الاستراحات عادةً راسخة. عدم انتقاد الحلول مبكراً؟ اليابانيون أصلاً يجدون صعوبةً في نقد الآخرين، ولا سيّما الأجانب. وتُثبت الدراسات العلمية أنّ اليابانيين أميلٌ من الغربيين إلى استخدام المرنّيات والتفكير الكلّي، وهما تحوّلان ضروريان في التفاوض الابتكاري. وبالطبع تفسّر الثقافة أيضاً لماذا قد لا تكون بعضُ هذه التقنيات مُريحةً للمفاوضين اليابانيين. فالتنوّع ليس نقطتهم الأقوى، وإدخالُ نساءٍ ومجموعاتٍ إثنيةٍ مختلفةٍ عن قصد قد يبدو لهم غريباً. وهم ليسوا مشهورين بإبداعٍ فطريٍّ واسع النطاق على الرغم من تركيزهم الجديد عليه: في المدارس الابتدائية اليابانية، تصطفّ صفوفُ الثالث الابتدائي لتتحني وتُنشد شعار المدرسة بصوتٍ واحد. والمفارقة أنّ ذلك الشعار قد يتضمّن «سنكون مُفكرين مستقلّين». وقد يشعر المفاوضون الصينيون أيضاً بعدم الارتياح حيال طرائق إبداعيةٍ كثيرةٍ حتى وهم يعالجون فجوةً في الإبداع مقارنةً بالولايات المتحدة. وقد سألت آن هالبيرت في «نيويورك تايمز ماغازين»

¹³⁵ ديفيد إتش. كرانز، هوارد كونيوتز، وإيلكه ويبر، *Group Identity, Context, and Social Goals* (هوية المجموعة، السياق، والأهداف الاجتماعية)، مركز أبحاث القرارات البيئية. اقتبس في مقال "لماذا لا يكون الدماغ أخضر؟"، *New York Times Magazine*، 19 أبريل 2009، الصفحات 36-43.

¹³⁶ تانيا شارتران وجون إيه. بارغ، "تأثير الحرباء: العلاقة بين الإدراك والسلوك والتفاعل الاجتماعي"، *Journal of Personality and Social Psychology*، المجلد 76، العدد 6 (1999): الصفحات 893-910؛ إس. إس. ويلترميث وسي. هيث، "التزامن والتعاون"، *Psychological Science*، المجلد 20 (2009): الصفحات 1-5.

¹³⁷ آدم بلاتنر، "استخدام الإبداع للاستكشاف في العلاج النفسي"، *Psychiatric Times*، يونيو 2003، عبر الإنترنت؛ ميليندا وينر، "الحاجة الجدية للعب"، *Scientific American Mind*، مارس/أبريل 2009، الصفحات 21-29.

¹³⁸ مقتبس عن رالف لينتون، *The Study of Man* (دراسة الإنسان)، (نيويورك: أبلتون-سينشوري-كروفتس، 1936)، الصفحة 327.

أسئلة غير مريحة: هل تستطيع الصين أن تنشئ مدارس تُنمّي الانفتاح والمرونة والابتكار؟ وماذا يحدث للصين إذا فعلت؟ وتضيف: «في الوقت الذي يسعى فيه الأمريكيون لمحاكاة نهج الصين القائم على الاختبارات والتركيز الرياضي، يحاول التربويون الصينيون الترويج للتركيز الغربي على التفكير النقدي في الداخل... ألغيت الامتحانات المتوسطة في عموم الصين، وتُنَبَّطُ دروسُ المراجعة في العطل على نطاقٍ واسع... والحكومة الصينية قلقةً من أن طلاباً كثيراً صاروا أشبه بعمالٍ مثابرين على الاختبارات يفكرون إلى المهارات اللازمة في السوق العالمية.»¹³⁹ إلى جانب المهارات التي سبق أن استعارها المفاوضون الابتكاريون من اليابانيين، هناك اثنتان يجدر بالأمريكيين أيضاً احتضانهما.

أولاً: اليابانيون «مكاسبُ معلومات» خارقة. يلتزمون الصمت ويَدْعُونَ الآخرين يتكلمون، وبذلك يستفيدون من تنوع زملائهم الدوليين، من زبائن وموردين ومنافسين وعلماء، على نحوٍ يفوق أيَّ مجتمعٍ آخر. كثيراً ما نستخف بهذا النهج ونسميه نسخاً أو اقتباساً، لكنّ الانفتاح على أفكار الجميع كان دوماً مفتاح الإبداع وتقدّم البشر. اليابانيون كغيرهم إثنومركزيون، لكنهم في الوقت نفسه يحترمون الأفكار الأجنبية كثيراً. ثانياً: يفضّل اليابانيون العمل مع «دلافين»، أفرادٍ يسبحون معاً ويعتمدون بعضهم على بعض في الحماية. الثقة والإبداع توأمان. وهم حتى يُدرّبون شركاءهم على التصرف كالدلافين لصالحهم هم أيضاً: شاهدُ الشراكة التي امتدّت ربع قرنٍ بين تويوتا وجنرال موتورز في مصنع «نُمي» الناجح في فريمونت بولاية كاليفورنيا، أو التعاون الممتدّ لعقودٍ بين ميتسوبيشي وبوينغ. وما دام الحديث عن التوافق، فمع أنّ لورنس سسكيند وزملاءه يُنسب إليهم إدخال «بناء التوافق» إلى الأمريكيين عام 1987،¹⁴⁰ فإنّ اليابانيين كانوا يستخدمون هذا النهج في المفاوضات قبل ذلك بسنين. وقبل عقودٍ من نشر هنري تشيسبرو كتاب «الابتكار المفتوح»،¹⁴¹ كان الهولنديون يُتقنونهُ. وبالطبع كان اليابانيون والهولنديون حكماء بما يكفي ليستعيروا من الولايات المتحدة أيضاً. فقد تعلّم «فيلبس ريسيرتش»، مثلاً، الكثير عن تقنيات الابتكار من رواد وادي السيليكون مثل ديفيد كيلبي في شركة IDEO. أحد أسباب صعوبة الاقتباس لدى الأمريكيين هو ثقافتنا الإثنومركزيّة. شأنُ الناس في كلّ مكان نظراً أنّ بلدنا وأفكارنا هي الأفضل، حتى حين لا تكون كذلك بالدليل. من يملك أفضل نظام رعايةٍ صحيّة؟ لدى الولايات المتحدة أفضل تقنيات الطب، لكنّها لا تُنتج أطول أعمار. اليابانيون يتصدّرون هذه الفئة. ونقول منظمة الصحة العالمية إنّ الفرنسيين يقدّمون أفضل نظامٍ صحي. وفي قائمتها يحتلّ اليابانيون المرتبة العاشرة، ونقع نحن في المرتبة 37. صحيحٌ أنّ لدينا أعلى نظامٍ صحي في العالم، إذ ننفق أكثر من 8000 دولار للفرد سنوياً، بينما ينفق اليابانيون نحو 4000. وانظر إلى جارنا الجنوبي: كوبا تنفق 400 دولار سنوياً لكل مريض وتُحقّق تقريباً العمر المتوقع نفسه الذي تحقّقه الولايات المتحدة، مع ترتيبٍ لدى منظمة الصحة العالمية أدنى من ترتيبنا بمرتبتين فقط. ليس لدى الكوبيين أفضل التقنيات، لكنّ نظام تقديم الخدمات لديهم شديد الكفاءة والفاعلية. لعلّ من الحكمة أن نستعير أفكاراً جيّدة في الرعاية الصحيّة من هاتين الجزيرتين معاً.

¹³⁹ آن هلبرت، "إعادة التأهيل (إعادة التعليم)"، "1"، *New York Times Magazine*، أبريل 2007، الصفحات 36-43.
¹⁴⁰ لورنس سسكيند وجيفري كروكشانك، *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (كسر الجمود: المناهج التوافقية لحل النزاعات العامة)، (نيويورك: بيزك بوكس، 1987).
¹⁴¹ هنري تشيسبرو، *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (الابتكار المفتوح: الضرورة الحتمية الجديدة لخلق التكنولوجيا وتحقيق الربح منها)، (كامبريدج: مطبعة كلية هارفارد للأعمال، 2006).

الفصل 12. الارتجال

"نعم، و..." حين يوافق كلُّ مشاركٍ في تمرينٍ ارتجاليٍّ على أنَّ هذا الشيءَ المتخيَّل هو فعلاً كرة شاطئيَّ كبيرة، يتصاعد التفاعل حركةً إلى أعلى.

— إيلاي سيمون

في تاريخ البشر توجد قصصٌ كثيرة عن أناسٍ فاوضوا للخروج من السجن، لكن نادراً ما نسمع عن مَنْ فاوضوا للدخول إليه. كان لوك بوغن وغويندولين أوكسينهم مهوسين بكرة القدم. كان هو لاعباً بارزاً في جامعة نوتردام، وكانت هي أصغر لاعبةٍ وهدافةٍ في تاريخ جامعة ديوك قبل أن تنتقل للعب في الدوري النسائي المحترف. حين توقَّف الدوري وتخرَّج هو، وجدا نفسيهما بلا منفذٍ لشغفهما باللعبة. فقرَّرا خوض مباريات عفوية حول العالم. جمعا ميزاتٍ صغيرة، واستعاناً بصديقين من مدرسة السينما في ديوك، وتوجَّهوا إلى البرازيل حيث لعبت غويندولين في دوريِّ صيفي. في البرازيل والأرجنتين كانا يسألان المارة حتى يدلَّهما الناس على أفضل مباريات الشارع في المدينة. ينضمُّ كلُّ منهما إلى فريق، ويصوِّر الصديقان المباراة. ثم وصل الفريق إلى بوليفيا، حيث تُلعب أفضل مباريات الشارع في سجن سان بيدرو. وكما تصف غويندولين في كتابها (إيجاد اللعبة) Finding the Game: 142

تبدو مباراةٌ في سجنٍ فكرةٌ بعيدة الاحتمال إلى حدٍّ استثنائي. هل سنمشي إلى البوابة وحقائبنا ممتلئة بالكاميرات،

ونضع أيدينا على القضبان ونقول: «هل يمكننا الدخول؟»

مباريات الشارع عفوية... أمَّا السجنون فلا تعمل هكذا. هناك بيروقراطية. ربما كُنَّا نحتاج إذنًا قبل أشهر. وحتى لو

كان لدينا هذا الوقت، من أين نبدأ؟ هل نرسل بريداً إلكترونياً؟

من مقهى إنترنت مقابلٍ للسجن عثروا أخيراً على رقم هاتفٍ وتحَدَّثوا إلى سجينٍ بالداخل، لكنه لم يستطع مساعدتهم. المرور عبر القنوات الرسمية لم يكن لينفع كثيراً لأن «النزلاء هم الذين يتولَّون إدارة الداخل. الحُرَّاس يطوفون بالخارج ولا يدخلون إلى الداخل.» ومع ذلك جرَّب صانعو الأفلام الشباب. أظهروا بطاقةً بريدية تحمل اسم الفيلم الذي يحاولون إنجازه. أُشير عليهم ببابٍ جانبي تعلوه لافتة «المدير». طردهم أحدهم وأمرهم بالذهاب إلى السفارة. بعد رحلة تاكسي طويلة اكتشفوا أن السفارة مغلقة. في اليوم التالي سألوا صاحب مقهى إنترنت، فصقَّر لحرَّاسٍ يمرُّون، وأخذهم الحرَّاس بدورهم إلى المكتب نفسه الذي طردوا منه في اليوم السابق.

¹⁴² غويندولين أوكسينهام، *Finding the Game: Three Years, Twenty-five Countries, and the Search for Pickup Soccer* (العثور على اللعبة: ثلاث سنوات، خمس وعشرون دولة، والبحث عن كرة القدم العشوائية)، (نيويورك: سانت مارتين بريس، 2012)، انظر الصفحات 108–119.

جلس رجل أصلع يضع نظارات خلف المكتب من دون أن يكلمنا. كتب تعليماتٍ على ورقةٍ وردية. قال: «اذهبوا إلى وزارة السجون البوليفية. يجب أن تتحدثوا إلى أليخاندرو. إذا منحكم الإذن، يمكنكم التحدث إلى السجناء.» وقف وصافحنا. «الأمر صعب، لكنه غير مستحيل.» في الثامنة صباح اليوم التالي جلسنا إلى طاولة اجتماع. يمتدّ ندبٌ على طول وجه أليخاندرو. الحديث كلّهُ بالإسبانية.

كانت هناك إيماءاتٌ ومصافحات، وحين بلغوا المصعد سألت غويندولين لوك: «هل حصلنا عليه؟ الإذن؟»

قال لوك وهو يرفع قُبعة كنزته كأنه يستعدّ لعملية سرّية: «النزلاء هم من يقرّرون في النهاية.»

ولأن اثنين فقط من الفريق كانا يتكلمان أو يفهمان الإسبانية، ذهبا للتفاوض. وعند عودتهما جلس الأربعة على السرير.

قال لوك: «شرحنا لهم فكرة الفيلم...»

قال فرغ: «استمعوا إلينا باهتمامٍ شديد. تحمّسوا وفهموا فوراً. قالوا تعليقاتٍ ثاقبة عن عالميّة اللعبة. ثم قالوا: الآن الجزء

المؤلم... تكلفة الأمر.»

«عليكم أن تجلبوا كعك الفاكهة لربع السجن.»

في البداية ظنّ صانعو الأفلام أنهم لم يسمّعوا جيداً. ثم حسبوا وسألوا: «كيف سنحمل ثلاثمئة كعكة فاكهة؟» طمأنهم السجناء بأن كل ما عليهم هو إحضار المال، وهم سيشترون الكعك. المبلغ قرابة خمسمئة دولار، لكن هناك عقبة أخرى: «يقولون لا يمكنك اللعب. لا نساء. ويبدون مصرّين.»

وبما أنهم وصلوا إلى هذه المرحلة، ظهر الفريق عند البوابة، فسمح الحُرّاس للوك بالدخول. تقول غويندولين: «أثيرتُ بسبابتي أنني أريد الدخول أيضاً. رفع حاجبيه وقال شيئاً، وبرغم أنني لا أتكلّم الإسبانية عرفتُ أنه يقول: أنت أيضاً؟ هزرتُ رأسي وكأنني متأكدة أنني أريد الدخول.» وأتبعوا الأسلوب نفسه لإدخال رايان وفرغ. في الداخل وجدوا «مدينة» فيها سجناء ونساؤهم وأطفالهم، وروائح طعامٍ يُطهى، والجميع يلبسون كما يشاؤون. صعد صانعو الأفلام درجاً إلى غرفةٍ يجلس فيها المندوبون المنتخبون من السجناء ينتظرون.

سلم لوك ظرفاً من المال وقال بالإسبانية: «هذا الجزء الأول.»

تقول غويندولين: «لدينا فكرةٌ تشكّلت من مشاهدة أفلام الحركة، تقضي بأن نقسم المال نصفين، نعطي نصفه مقدماً ونصفه

الآخر بعدما نخرج آمنين. راقبتُ الخواتم الذهبية السمكية في أصابع تيوفيلو وهو يقلب الأوراق. انتظرنا أن يلاحظ أنّ

الظرف يحوي نصف ما وعدنا به. أنهى العدّ ونظر إلى لوك. تتنح لوك وحاول أن يشرح. خبا صوته. ارتميتُ إلى الوراء

على الأريكة. هل كنا نظن حقاً أننا سندخل سجنًا ونُملي الشروط؟ قال تيوفيلو: لا. أعطونا كلّهُ الآن. لم يتردّد لوك. سلم

الطرف الثاني..»

كانت المشكلة التالية أن السجناء طلبوا ما يكفي لشراء 375 كعكة فاكهة، نحو 500 دولار، بينما أحضر الفريق 400 دولار فقط، طائنين أنهم سيتظاهرون بالبراءة كأنهم لا يحسنون الحساب.

لَعِقَ تيوفيلو إبهامه وهو يفرز الأوراق. نادى: «ثلاثة آلاف بوليفيانو.» هَزَّ الرجل في الجهة المقابلة رأسه موافقاً، ثم مَدَّ تيوفيلو يده تحت المكتب وأخرج صندوق كعكٍ أصفر. «ربما هم حقاً يشترون الكعك.»

بقيت عقبة أخرى: ليس من المفترض أن تلعب غوين. مشى الفريق إلى الساحة الداخلية، مَرَّوا ببائع الفشار، ويرجلٍ يقطر الجرحُ الطازج في جانبه ستَّ بوصات دماً، ولافتاتٍ تعلن بيعَ هواتف نقالة، وغسيلٍ يجفّ تحت الشمس. بعد حديثٍ قصير مع اللاعبين التفت لوك إليها: «غويني، يمكنكِ اللعب.» لعب الاثنان بأقصى ما لديهما. خطفت غوين الكرة من لاعِبٍ قويٍّ رشيق. سقط هو وبقيت هي واقفة. وعرفت لاحقاً أنه مجرمٌ مشهور محبوسٌ بتهمة القتل. في نهاية المباراة «انحنى سجينٌ على ساعده وشَمَّ قلبٍ وسلسلةُ شائك، وصَبَّ فانتا دافئة في كأسٍ بلاستيكية وردية تشبه أكواب طقم شاي للأطفال.» لقطاتُ سحب المال من الصرّاف، والمشهد المتوترُ عند التسليم، والمباراةُ في تلك الساحة التي تزيّنها جدارية نمرٍ عملاقٍ بزيّ كرة قدم، كانت من أكثر ما في فيلمهم Pelada قوّة وجذباً. في النهاية نال الجميع ما أرادوا... وزيادةً قليلة.

أما الدرسُ في التفاوض الابتكاري فبسيط: عليك أن تُحضِرَ الأشخاصَ المناسبين إلى طاولة التفاوض. وعليك أن تتحلّى بمرونة عالية. وكلّ شيءٍ في الحياة، يسري في التفاوض «قانونٌ مورفي»: أي شيءٍ يمكن أن يسوء، فسيُسوء. بل إن النسخة المتطرّفة كثيراً ما تنطبق أيضاً: حتى ما لا يمكن أن يسوء... قد يسوء مع ذلك.

عرض آخر في الظلام

طَوَّرَ المفاوضون المتمرسون استراتيجياتٍ للتعامل مع الطوارئ المفاجئة، ويمكن للوافدين الجدد أن يتعلّموها أيضاً. نقطة البداية هي تبني قناعةٍ بسيطة: أي شيءٍ قد يتغيّر في أي لحظة. فقد ينكسرُ ساقُ المفاوض الرئيس في الفريق الآخر، ذلك الذي درسته وبنيت معه علاقةً طويلة، فلا يستطيع السفر إلى اجتماعك. أو تستيقظ صباحَ الاجتماع الكبير على خبر بيع الشركة التي تتفاوض معها. أو في سياقٍ عابرٍ للثقافات يرتكب أحدهم إساءة لا تُعتَفَر فيغادر الطرف الآخر القاعة. قائمة الاحتمالات السلبية لا نهاية لها.

كان فريقُ إحدى وكالات الإعلان قد استعدَّ ببدائل وحملاتٍ متوازية تضمّ إعلاناتٍ مطبوعة وتلفزيونية وخارجية وإذاعية وموادّ مساندة، مع لوحاتٍ قصّةٍ مرسومةٍ وتسجيلات. وأبرموا شراكةً لشراء المساحات الإعلانية توقّر ملايين الدولارات، وتعاونوا مع وكالة علاقات عامة للوصول إلى مجتمعاتٍ يصعب الوصول إليها. وصنّعوا نماذجَ للهدايا الترويجيّة، وحدّدوا التكاليف والخطّ لخمس سنواتٍ قادمة في مجلّداتٍ بسماكة ستّ بوصات وُرّعت قبل أسبوعين على الأربعة عشر صاحب قرارٍ الذين يجب أن يتفقوا

على اختيار الوكالة. وأخيراً استأجروا بمبالغ كبيرة أنظمة صوت وإضاءة وحواسيب ومعدات عرض وتجهيزات بصرية، مع عقود الاتحادات العمالية اللازمة، في ساكرامنتو بولاية كاليفورنيا.

بعد أسبوعٍ من البروفات شعر الفريق أنه جاهزٌ للعرض الكبير. سافر اثنا عشرَ من التنفيذيين الأساسيين والمتعاقدين الرئيسيين من أنحاء الولاية. كانت مخاطرةً عالية لأن هذا العميل قادرٌ على توفير إيرادٍ ثابت خلال الركود بينما تنهأى وكالات أخرى. شهوّر من العمل ستبلغ ذروتها في اجتماعٍ من ساعتين. وكان الفريق قد فاوض على وضع عرضه في خانة «الأخير» ضمن الجدول، واستعدّوا لإبهار العملاء المحتملين والختام على نغمةٍ عالية مع لحنهم اللاصق بصحبة مشاهد مذهلة على شاشةٍ كبيرة بينما يطلبون الصفة.

سارت الأمور على ما يرام طوال الساعة الأولى والنصف. وكانوا جاهزين للربع ساعة الأخيرة، ينهون قبل السادسة بدقائق ليُعيدوا أصحاب القرار مبكراً إلى بيوتهم. تماماً عند الخامسة والنصف انقطع التيار الكهربائي. كان الاجتماع في قاعةٍ داخلية فأطبق الظلام الدامس. تحسّست ممثلة العميل الأقرب إلى الباب طريقها إليه وفتحت ثيقاً من الضوء قادماً من ممرّ النوافذ، لكن الشمس كانت تغرب. عُرض خياران على فريق الوكالة: إمّا إكمال العرض في الظلام، وإمّا تأجيله والعودة لعرضه كاملاً حين يستطيع الأربعة عشرَ شخصاً من جهة العميل تنسيق مواعيدهم من جديد. آلاف الدولارات صُرفت على الإيجارات وتذاكر السفر والفنادق. تنسيق ستةٍ وعشرين جدولاً زمنياً. مدّة مجهولة يتذكّر فيها العميل نهايات عروض الوكالتين المنافستين بينما تفقد وكالة ليندا الزخم وعنصر المفاجأة. عملياً لم يكن هناك خيار.

خلال خمس دقائق أرسل أحدهم لإحضار راديو يعمل بالبطارية من عمق المكاتب المجاورة. ووجد الشريك في الوكالة مصباحين صغيرين في حقائب اليد، من النوع المخصّص لقراءة قوائم الطعام. وواصلوا التقدّم، يقدّمون طلبهم الأخير للعمل على موسيقى إذاعيّة رديئة الصوت، حاملين المصابيح تحت ذقونهم مثل أطفال مخيمٍ ليليّ بينما يطلبون من العملاء المحتملين اختيارهم.

بعد أسبوع جاء الحكم. اختيرت الوكالة. وشرح العميل السبب:

«مرونكم في موقفٍ صعب — استنتجنا أنكم قادرون على التعامل مع أيّ أزمةٍ قد تطرأ خلال السنوات الخمس المقبلة.»

مضحكة فعلاً

عند النظر إلى الوراء تبدو القصة مضحكة بحق. وهذا يقودنا إلى الدور الضخم الذي يلعبه حسّ الفكاهة في صناعة تفاوض مرّن وناجح. رأيت هذا مع مؤدّي الستاند أب. حين تموت نكتة، كما يحدث كثيراً، يُحوّل الكوميديان البارّ ذلك الفشل إلى جزءٍ من النكتة التالية فُتميئ الجمهور من الضحك. ما لا يعرفه الجمهور أن الكوميديان تمرّن مسبقاً على «الإنقاذ»، وجّهز العبارات التي سيحتاجها إن لزم الأمر. ومن المذهل دائماً مشاهدة فرقة ارتجال جيّدة. السياسيون منهم يراقبون الأخبار باستمرار ويحضّرون سلفاً فقراتٍ

قصيرة عن موضوع اليوم. لكن ما يثير الإعجاب حقاً هو براعتهم في تلقّي الأسئلة غير المتوقّعة من الجمهور وإضحاكهم بها مراراً. كلّ ذلك ينطلق من قاعدة الارتجال الأولى: «نعم، و...». ممثّلو الارتجال يقبلون أيّ شيء يُقدّف في وجوههم ويحوّلونه إلى ما هو أفضل.

(انظر «دروس المهرج» في الصفحة التالية).

لا يتوقّع أحدٌ منك أن تكون كوميدياً عظيماً أو ممثّلاً ارتجالياً محترفاً. لكن يمكنك أن تحمل تلك الذهنية إلى كلّ اجتماع. أيّاً كانت المفاجآت القادمة من الطرف الآخر، ينبغي أن يكون ردّك الأول إيجابياً. حاول صياغة كلّ تفاعلٍ على طريقة «نعم، و...»، وسرعان ما سينخرط الجميع في الغرفة في الذهنية نفسها.

يمكن للفكاهة أيضاً أن تُخفي الحرج. إذا قدّمت عرضاً شفهياً يراه الطرف الآخر مبالغاً فيه بوضوح، يمكنك إضافة عنصرٍ «سخيف» يضحك الناس بينما تعيد ترتيب أفكارك:

أنت: «دعونا نتفق على أن ننجز هذا خلال ستة أشهر.»

هم: صمّت حجري ونظراتٌ حادة تكاد تنقبّ الزجاج.

أنت: «حسناً»، مع ضحكة خفيفة، «ما رأيكم بستة أسابيع؟ لا، جدّاً... ما المهل الزمنية التي تدور في أذهانكم؟»

نحن لا نقول إن عليك تحويل كلّ عرضٍ أو عرضٍ مضاد إلى نكتة. لكن أحياناً تكفي لمسة خفيفة من الفكاهة لتُبقي العرضَ على الطاولة وتُبقي الفريق الآخر في الغرفة، خصوصاً إذا كنتَ تبني العلاقة منذ البداية. هناك حتى بعض العلم يدعم هذه الاستراتيجية. حين يضحك الناس معاً يميلون إلى أن يُحبّ بعضهم بعضاً أكثر. وبالتحديد، إذا استطعتَ أن تجعل شخصاً يضحك على ما قلته، تحصل على دفعةٍ من الأوكسيتوسين، تلك المادة الدماغية الجميلة نفسها التي تعمل في العلاقة الحميمة وتؤدّ الترابط، بينما تُحسن الإبداع¹⁴³. وكما ذكرنا في الفصل التاسع، وجدنا في دراستنا المخبرية حول التفاوض أنّ الضحك كان المتغيّر اللغويّ الأهمّ الذي يؤثّر في الإعجاب¹⁴⁴.

توقّع غير المتوقّع

يُخطّط المفاوضون الجيّدون لقدّر معيّن من الاضطراب: تتأخّر الطائرات، يمرض الناس، تتعطل أنظمة الحاسوب، لا يوافق

¹⁴³ أبارنا لابرُو و في. إم. باتريك، "التباعد النفسي: لماذا تساعدك السعادة على رؤية الصورة الكبيرة"، *Journal of Consumer Research*، المجلد 35، العدد 5 (2009): الصفحات 800–809؛ فلويد هانت، "عصف ذهني أفضل"، *Training & Development*، المجلد 48، العدد 11 (1994): الصفحة 57؛ إدوارد دي بونو، *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (الإبداع الجاد: استخدام قوة التفكير الجانبي لابتكار أفكار جديدة)، (نيويورك: هاربر بيزنس، 1992)؛ روجر فون أوش، *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative* (ضربة على جانب الرأس: كيف يمكنك أن تكون أكثر إبداعاً)، (نيويورك: بيزنس بلس، 2008).

¹⁴⁴ جون إل. غراهام، جينيفر بي. هايت، وجويس نيو، "استكشاف تأثيرات السلوكيات الحوارية على الجاذبية الشخصية في بيئة العمل، المفاوضات التجارية وجهاً لوجه"، ورقة عمل، كلية بول ميراج للأعمال، جامعة كاليفورنيا، إرفاين، 2014.

المحامون على المستندات، وينقطع التيار. إذا كانوا قد تدربوا مسبقاً فهم مُستعدّون بخطط طوارئ في حال أصرَّ الطرف الآخر على نقطة في الصفقة. ومع ذلك ستبقى هناك أحداثٌ لا يمكن التنبؤ بها إطلاقاً. قد تتعرَّض للخطف. أو زلزال¹⁴⁵. أو تُمنع من السفر أسبوعاً بسبب رمادٍ بركانيٍّ معلق. من الواضح أنَّك لا تستطيع الاستعداد لكلِّ عقبةٍ محتملة. لكن يمكنك تذكُّر تقنيةٍ واحدة تكاد تنجح دائماً: حين تقع الكارثة، ابدأ بتحويلها إلى قصّةٍ طريفة. عبر إعادة التأطير قد ترى زوايا جديدة تقود إلى حلِّ المشكلة. تُظهر الدراسات أنَّ مَنْ هم في مزاجٍ جيّد يكونون غالباً أكثر إبداعاً. وحتى إن لم تستطع حلَّ المشكلة فوراً فستُظهر حسن النية ورغبتك في مواصلة بناء العلاقة. وعلى الأقل ستكون لديك قصّةٌ رائعة تحكيها لأصدقائك في السهرة المقبلة.

صندوق جانبي 12.1: دروسُ التهريج

يُدرِّس الدكتور إيلي سايمون فنَّ «المهرج» حول العالم لممثليين ومديرين تنفيذيين. والمفارقة اللطيفة أنَّ هذه الدروس في العاطفة والارتجال والتعبير عن الذات والتعاطف هي نفسها الأدوات التي يستخدمها المفاوضون الابتكاريون. وفيما يأتي الخلاصات التي أخذناها من كتابه فنَّ التهريج¹⁴⁶.

1. كُنْ أصيلاً. لدى كلِّ إنسان «طفلٌ داخلي» يتفاعل بصدقٍ كامل. عندما تستكشف ذاتك الحقيقية ستقود عواطفك أفعالك، ولن تقفز عليك غضباً أو جرحاً في لحظة تفاوضٍ حرجية.
2. افهم الآخرين. حين تعرف نفسك تستطيع أن تركز على التعرّف إلى الآخرين. ستري متى يكونون خائفين أو غير واثقين أو غير مرتاحين.
3. لن تعرف مسبقاً ما الذي سيحدث. مهما ظننت أنَّك توقعت الأحداث، فالضمانة الوحيدة هي أنَّ المفاجآت ستقع. في الواقع، يجدر بك أن تستعدَّ للفشل، لأن ذلك الاستعداد سينقذك عندما تتلقّى انتكاساتٍ لاحقاً.
4. اقبل كلَّ ما يُعرض. في المسرح يُسمّى ذلك «نعم، و...». عندما يوافق كلُّ شخصٍ في تمرينٍ ارتجاليٍّ على أنَّ العنصرَ المتخيّل هو حقاً «كرة شاطئ كبيرة»، يرتفع التفاعلُ درجةً بعد درجة.

جرب ذلك بنفسك في غداء عملك القادم: ابدأ بعبارة عشوائية مثل «أنا أحبُّ البوظة بالشوكولاتة». على الشخص التالي أن يقبل ويضيف: «وأنا أحبُّ البوظة بالشوكولاتة وأعشقها مع الفراولة». لن تمرّ دورتان حتى يكون الجميع مبتسمين أو يضحكون. الآن جرب بدء محادثةٍ يرفض فيها كلُّ واحدٍ عرضَ السابق: «لكن البوظة تُسمن». بدورةٍ واحدة حول الطاولة ستكون تتحدّث إلى

¹⁴⁵ إيل سايمون، *The Art of Clowning: More Paths to Your Inner Clown* (فن التهريج: مسارات إضافية لمهرجك الداخلي)، الطبعة الثانية. (نيويورك: بالغراف ماكميلان، 2012).

¹⁴⁶ دانيال إتش. بينك، *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (أن تباع هو أمر إنساني: الحقيقة المدهشة حول تحريك الآخرين)، (نيويورك: ريفر هيد بوكس، 2012).

جماعة متجهمة لن تتفق على أي شيء.

5. ابقَ فضولياً. شارك بنشاط في استكشاف الخيارات: كيف حلّ الآخرون هذه المشكلة؟ هل نجرب برنامجاً تجريبياً صغيراً؟ ماذا لو لم نحتاج إلى القلق بشأن المال؟ أتساءل...

الطرف الآخر

وجه المرونة الآخر هو استعدادك لإحداث تغييرات إيجابية. قد تتبدل الظروف. انظر كيف عدلت بيكسار وديزني عقودهما عندما حقق فيلم Toy Story نجاحاً مفاجئاً في الفصل الرابع عشر. كما يمكن للأدوار أن تتغير، وغالباً ينبغي أن تتغير. قد يرى الرفض على الجهة المقابلة آفاق النجاح على المدى الطويل فيتحول فجأة إلى مؤيد. قد يترقى أحدهم للعمل معك، أو يُنقل إلى بلد آخر، ويأتي لاعب جديد بوجهات نظر مختلفة. إذا كنت قد اجتزت المراحل الأساسية للمفاوضة ثم وسعت نطاق العمل أو الشراكة فستدرك غالباً حاجتك إلى مزيد من الشركاء لإنجاز الأهداف. قد ينجح المشروع بفريق جديد بالكامل، كما حدث في مشروع حساسية الأدوية الكيميائية في ساو باولو. هذه العقول والموارد الجديدة تستطيع أن تمضي بك أبعد مما تخيلت في المراحل الأولى. وكلما كنت أكثر مرونة، ازدادت حظوظك في بناء مصنع الفطائر ذاك.

صندوق جانبي 12.2: التفاوض الابتكاري، في الظلام

في أيّ تفاوض، كي تصل إلى النتائج التي تريدها، عليك أن «تبيع» رؤيتك، أي تُقنع المشاركين الآخرين بأنّ العمل معاً سيكون أفضل ممّا تصوّروا. وهذا صعبٌ حين لا تعرف الأشخاص الذين تحتاج إلى إقناعهم. وهذا بالضبط ما تفعله الإعلانات، غير أنّ القاعدة هناك هي: بَعْ الطَّيْنين لا شريحة اللحم. أحياناً تستطيع إقناع الناس بأنّ شراء منتجك سيحسن حياتهم، وغالباً لديك ما تستند إليه من أسباب: أسهل، أرخص، أسرع، أجمل. تخيل إذن متعة بيع هذا المنتج: إنه مطابق تقريباً لمنافسيه. تقنيته مضى عليها نحو خمسمئة عام. يشتريه الزبون مرة أو مرتين في السنة. ثمنه آلاف أو عشرات الآلاف من الدولارات. لا ضمانات لديك أنّه سيُحسن أيّ شيء، ومع ذلك سيدفعون المال. وعلى فكرة، لديك ثلاثون ثانية فقط لبيعه. من دون تواصلٍ شخصي ولا حتى صور. عبر مكبر صوتٍ رديء بينما جمهورك مشغولٌ بامرٍ آخر. نعم، مهمتك هي بيع خدمات الطباعة من خلال إعلاناتٍ إذاعية.

حين تناولت وكالة ليندا هذه المهمة، فعلت هي وفريقها الإبداعي ما سيفعله أيّ أحد: اتجهوا إلى هوليوود. على مرّ السنين عملوا كثيراً مع شركة إنتاج لتسجيل الإعلانات الإذاعية، لكن هذه المجموعة قدّمت شيئاً إضافياً: بعضَ أظرف الناس الذين جُمعوا في مكانٍ واحد. فريقٌ متحرّك جاء من فرق الارتجال الشهيرة، ونوادي الساند أب، وكُتّاب المسلسلات الكوميدية. كيف وصف كاتبٌ

في الوكالة تلك الجلسات؟ «أقصى قدرٍ من المرح يمكنك أن تحظى به وثيأبك عليك.» هذه المرة اتفق الجميع على أمرٍ واحد: المهمة مستحيلة. لا يمكن إنجازها.

فبدأ الفريق الكلام عن أي شيء: ماذا فعلوا في عطلة نهاية الأسبوع، وكيف تشعر الكلابُ تجاه جلب الكرات، مع «حواراتٍ متخيَّلة للكلاب» ولهات الألسن. مقارنةً الكلاب بالرجال في مواقفهم من اللعب بالكرات. ماذا سنطلب على الغداء. ظلُّ الحياة عموماً. وظلُّ الحياة خصوصاً.

لحظةً إلهام: موضوعُ رئيس. الذين يشتررون طباعتنا يصبحون ناجحين نجاحاً باهراً. والذين لا يشتررون ينتهي بهم الأمر خاسرين. كان هناك شقيقان يملكان شركتي زينة حدائق تبيعان طيور الفلامنغو البلاستيكية. أحدهما يقود سيارةً فاخرة ويأكل الكافيار، والآخر يقود خردةً بالكاد تدخل ممرّ مطعمٍ للوجبات السريعة. وكان هناك منافسان في الأعمال: أحدهما يستدعي خدماتٍ فاخرة إلى شقته في السطح، والآخر... فهمتَ الفكرة.

قاد النقاشُ إلى الحديث عن الخدمات الفاخرة، وكلّما كانت أكثرَ عبثاً كان أفضل. جلساتُ تدليك؟ روت ليندا قصتها عن مُدلكةٍ ألمانية في جزيرةٍ إيطالية نائية كانت بالتأكيد لا تفهم الإنجليزية حين تقول لها: «ألف، من فضلك.» وكان ذلك مضحكاً حقاً. في جلسة التسجيل ألهمت القصة ممثلي التعليق الصوتي للارتجال، فاختاروا للمُدلكة المتخيَّلة اسم هيلغا، وبدأوا يستعرضون «عملها» بقرع صدورهم بأيديهم وهم يحاولون الكلام. كانت النتيجة مُضحكةً إلى حدِّ البكاء، إذ كان كلُّ ممثلٍ يضيف لمسةً صغيرةً في كلّ لحظةٍ لاحقة. وبنهاية الجلسة كانت صدورهم تلتهب من شدة القرع. وقد أدى الإعلانُ الإذاعي الناتج إلى زيادة المبيعات في البلاد كلها إلى حدِّ أن المطابع بالكاد لحقت بالطلبات.

كان ذلك تفاوضاً ابتكارياً في أبهى صوره: فريقٌ موثوق تربطه علاقةٌ طويلة الأمد. فضاءٌ خلاق. رؤيةٌ مشتركة. إذن بالارتجال والتحسين. ونتيجةً باهرة لم يكن أحدٌ ليتخيَّلها. جرَّب أنت أيضاً وقتَ تشاء. ربّما فقط من دون قرع الصدور.

الفصل 13. اللعب معاً بلطف

كان المخرج إنغمار برغمان مشهوراً بنوبات غضبه. حين انتقل من «رمي الكراسي» إلى «التشجيع»، أصبحت أعماله أيقونات عالمية.

— روبرت كوهين

مهمتك بوصفك قائداً أن تكون مُحققاً في نهاية الاجتماع، لا في بدايته.

— ديفيد كول

عودةً إلى عام 1987 ظهر بندٌ صغير في موازنة ريغان المقدّمة إلى الكونغرس يتعلّق بمشروع علمي لم يسمع به معظم الناس. وبعد أن أُقرّت الموازنة في المجلسين، كان لدى وزارة الطاقة والمعاهد الوطنية للصحة بحلول 1990 مذكرةٌ تفاهم، وبدأنا مشروع رسم خريطة الجينوم البشري. كان بحثاً على نطاق هائل، وما يزال أكبر مشروع تعاوني في علم الأحياء في العالم. ومع أن عدّة وزاراتٍ وجامعاتٍ حول العالم شاركت فيه، افترض الجميع أنه سيستغرق 15 سنة. خلال عقدٍ واحد حصل الباحثون على مسودةٍ عاملةٍ للجينوم، وبعد ثلاث سنوات امتلكوا خريطةً لا بأس بها. وبحلول 2006 كانوا قد سلسلوا آخر صبغي، مع بقاء نحو 8 بالمئة من الجينوم غير مُسلسل حتى وقت كتابة النص.

في الوقت نفسه رأى فريقٌ آخر من العلماء، يقوده عالم الوراثة السابق في المعاهد الوطنية للصحة كريغ فنتر، أن بإمكانهم إنجاز المهمة بكفاءةٍ أعلى. فأطلقوا عام 1998 شركة سيليرا. ومع 300 مليون دولار فقط كان تمويلهم أقلّ من عُشر تمويل المشروع العام. استخدموا أسلوب «إطلاق النار العشوائي» لتسريع العملية، وبما أنهم ممولون من القطاع الخاص فقد قصدوا أن يحصلوا على براءات اختراع لما يتوصلون إليه.

بدأت «السباق». جمع المشروع العام عيّاتٍ من عددٍ كبير من المتبرّعين؛ تحوّل بعضها إلى مواردٍ للحمض النووي، لكن أكثر من 70 بالمئة من العمل النهائي جاء فعلياً من متبرّعٍ واحد، رجلٍ من بوفالو في نيويورك. أمّا سيليرا فجملت 21 عيّنةً واستخدمت خمساً، إحداها من فنتر نفسه. ويبدو أن التنافس عبر البلاد حفّز الابتكار؛ إذ تبنّى الفريق العام بعض الاختصارات أيضاً، وبحلول عام 2000 كان الفريقان قريبين من الهدف. في نيسان أعلنت سيليرا على نحوٍ مفاجئ أمام مجلس النواب أن باحثيها أكملوا التسلسل. لكن بسبب اتفاقيةٍ وقّعوها عام 1996 لم يستطيعوا نشر نتائجهم قبل نشر الفريق العام نتائجه. بعد ثلاثة أشهر أتاحَت المعاهد الوطنية للصحة على الويب المسودة العاملة الأولى للمشروع العام، وخلال 24 ساعة حمّل العلماء نصف تريليون بايت من تلك البيانات المجانية المتاحة. وفي شباط نشرت Nature بحثَ الفريق العام، ونشرت Science بحثَ سيليرا.

نظرياً كان المشروعان متنافسين، لكن كل فريق بنى على عمل الآخر، والنتيجة الصافية كانت فهماً أعمق للجينوم ولعملية فك شفرته. وقد قلص تنافسهما قرابة خمس سنوات من الموعد المتوقع للإنجاز، وهو أمر نادر في المشاريع العامة أو الخاصة. وأطلقت معارفهما المشتركة نصف درزنٍ من المشاريع المتخصصة الجديدة، بما يحمل إمكاناتٍ كبيرة لعلاجاتٍ طبيّة أكثر فاعلية حول العالم. في الواقع تحدث هذه «التعاونات التنافسية» أكثر ممّا تظنّ، وإن كانت عادةً أقلّ علانية. ولهذا فإن تعريف «العمل معاً» أوسع بكثير مما يتصوره معظم المفاوضين. تذكر موظفي وزارة الصحة الذين انتهى بهم الأمر إلى العمل مع مكدونالدز بدلاً من محاربتهم. وتذكر المدنيّين العراقيّين الغاضبين الذين هتفوا لاحقاً للجنود الأمريكيّين المسلّحين. سواء بدأت في الفريق نفسه، مثل مفاوضي العمالة والإدارة الذين يريدون نجاح شركتهم، أو كخصمين لدودين يمكنهما في نهاية المطاف العمل معاً، مثل الإرهابي ومحققه، فهناك مبادئ تنطبق.

أولاً، تذكر أن البشر «مُبرمجون» فطرياً ليتقوا بقبائلهم ويتجنّبوا سواها. وقد أثبتت دراساتٌ علمية حديثة أنّ التعاون مهارة بقاء أساسية، وأنّ الرضّع وأقرباءنا الشمبانزي يشاركون بسعادة. ببساطة، في عالمٍ مثالي نحبّ العمل معاً. فهو مجزٍ في ذاته، حتى في عالمٍ أقلّ من مثالي. تخيل الآتي:

داخل مصنع قوارير في يوم صيفٍ حارٍّ في مونتيري بالمكسيك، يقترب معظم الناس من صورة الجحيم قدر ما يمكن. المعدّل اليومي للحرارة نحو 99 فهرنهايت، وقد تنخفض ليلاً إلى 80. ثم هناك الفرن. لصنع الزجاج من الرمل عليك تسخينه إلى 4172 درجة. حتى أفضل الأفران عزلاً سيضيف بعض حرارة الجو.

كانت ليندا لورنس وزملاؤها، يذوبون في بدلاتهم الرسمية، يجوبون هذا المجمع الضخم محاولين فهم سبب بقاء الموظف العادي في عمله أكثر من عقد. العمل مُنهك، تكراري، منخفض الأجر، مع فرنٍ هادرٍ وخطوط تجميعٍ صاخبة ورافعات شوكية تُسقط منصّات خشبية. ومع ذلك لم تظهر قضايا عمالية كبيرة، ولا إضرابات. التقت الاستشاريون مجموعاتٍ صغيرة مختارة عشوائياً من العمال لمعرفة السبب. جلست لورنس مع فريق ضبط الجودة، رجالاً ونساءً يقضون ثماني ساعات في اليوم، خمسة أيامٍ أو ليالي في الأسبوع، يراقبون القوارير المكمّلة على خطّ التجميع. في الغالبية الساحقة تكون القوارير مثالية، لكن أحياناً يختل شيء بسيط، فيتعيّن إيقاف الخط وإصلاحه. 99 بالمئة ملل، 1 بالمئة كارثة. بالنسبة لموظفٍ مكتبيٍّ أمريكي لا يبدو هذا عملاً مثالياً.

بدلاً من إجراء مقابلاتٍ عبر مترجم، جعلت ليندا العمال في أزواجٍ يُجري كلٌّ منهم مقابلةً لزميله، وهي طريقة أكثر كشافاً لما قد لا يبوحدون به لغريب. ثم جلست كلُّ ثنائيتين مع ثنائيتين أخريين ليعرض كلُّ فريقٍ من ستة أشخاص نتائجهم على الزملاء والاستشاريين. بعد أسئلة تمهيدية عن السيرة، مثل: منذ متى تعمل هنا؟ ولماذا؟ طُلب منهم سؤالان: احكِ لي عن أفضل يومٍ لك. وكيف يمكن أن تحصل على مزيدٍ من الأيام كهذا؟

لم تكن الإجابات الأولى مفاجئة. يعملون هنا لأنه عملٌ مستقر. يسكنون قريباً. المكان يبدو كالعائلة، بل إن كثيرين منهم عائلة فعلاً،

إذ يُجَنِّدُ أفرادُ العائلة الموسَّعة الجيلَ التالي. ذكروا عطلاتِ العمال مع النزهات والهدايا للأطفال. لكنَّ السوالين التاليين كشفوا سرَّ غياب النزاعات العمالية. حين سئلوا عن «أفضل أيامهم» بدأ بعضهم بذكر تطلَّعاتٍ صغيرة، أمورٍ لا تصنع يوماً جيِّداً في العمل. ثم سرعان ما شرعوا يصفون الأيامَ الجيِّدة. وعلى اختلاف أمثلتهم كان بينها قاسمٌ واحد: أنَّهم عملوا فريقاً واحداً لحلَّ تحدٍّ ما.

وكان الردُّ على السؤال الثاني أعجب. خلال دقائق صار العمالُ يقذفون اقتراحاتٍ تملأ ورقةً تلو أخرى على الحامل الورقي، عن تحسين العمل الجماعي، وتسريع الاستجابة، ومنع الحوادث، وتقنيات توفيرٍ لا تتطلَّب بيرو واحدًا من إنفاقٍ رأسمالي. أكثر ممَّا قد تتوقَّعه من تقريرٍ طويل يُعدُّه مستشارون باهظو الأجر. بعد نصف ساعة كانت هذه الفرقُ ومشرفوها يقدِّمون المقترحات للإدارة العليا.

صندوق جانبي 13.1: دروس من المسرح

سواء كنت تُقيم مهرجاناً لشكسبير أو تصنع فيلماً جماهيرياً، أو ترتب لاندماجٍ شرقي، أو تراجع عقد نقابة، أو تُبرم معاهدة سلام، أو حتى تناقش مع العائلة من يمسك جهاز التحكم عن بُعد، فالمبادئ نفسها تنطبق.

في كتابه **العمل معاً في المسرح** لروبرت كوهين¹⁴⁷ يقدِّم ملاحظاتٍ عميقة حول كيف تجمع طاقماً ومجموعةً من مئات الأشخاص لصنع عرضٍ يُقدَّم في الوقت المحدد، كلَّ ليلة.

1. **المستبد يأمر. القائد يتعاون.** ما لم يكن تحت يدك جيشٌ كامل، فستحتاج لإقناع الناس بالانضمام كي تُنجز أيَّ شيء. القيادة هي تنظيم التعاون. إنها صفة لا لقب. هي رؤية ودمج وتنظيم يشمل الفريق كلاً. ووفقاً لمصمِّمة الرقصات الحائزة جوائز تويلا ثارب: «المتعاونون لا يؤلِّدون... بل يُصنَّعون. يوماً بعد يوم، عبر الممران والانضباط والانتباه، وعبر الشغف والالتزام، وقبل كلِّ شيء عبر العادة.»
2. **تعرف إلى الجميع قبل أن تبدأ.** ابحث قليلاً واسأل من حولك. ترتيب اجتماع، حتى عبر البريد الإلكتروني، ينبغي أن يُظهر رغبتك في اللقاء والعمل مع الجميع.
3. **الثقة والاحترام أساس كلِّ فريق،** حتى لو كان فريقاً من المتنافسين. إذا لم يشعر الناس بالأمان فسوف ينسحبون إلى مواقف غير قابلة للدفاع أو إلى عنادٍ أعمى. وإذا ساءت الحال بما يكفي فسيمشون خارجاً.
4. **الخلاف ضروري، لكن النبذة هي كلُّ شيء.** أيُّ عملٍ إبداعي يتحسن حين يُبنى على أفكار كلِّ المشاركين، لذا

¹⁴⁷ روبرت كوهين، *Working in Theater: Collaboration and Leadership* (العمل في المسرح: التعاون والقيادة)، (نيويورك: بالغراف ماكميلان، 2011).

فالاختلافات حيوية للنجاح. بدلاً من الصراخ «لا!» يُقرّ المخرجون الجيّدون ويضيفون: «أعجبتُ بهذه الحركة، لعلّك تستخدمها بفاعليّة أكبر في المشهد التالي.»

5. استمتع. اكسر الجليد. كلمة **Company** تعود جذورها إلى «مع الخبز». مسرح الفنّ بموسكو، أقدم مشروعٍ تعاونيٍّ في العالم، بدأ عام 1897 بعشاءٍ استمرّ حتى الفطور.

إذا قارنتَ هذا بمنازعات العمل والإدارة حول العالم ستفهم أين يكمن الفارق. أولاً، يؤمن العمالُ والمشرفون والمديرون في المصنع بأنهم جزءٌ من عائلة. ومثل أيّ عائلةٍ حقيقية، ستزعجك بعضُ الشخصيات، لكنك تحتاج إلى التآلف لأمدٍ طويل. ثانياً، للجميع مصلحةٌ مباشرة في النجاح. إذا تعثر المصنع خسروا أرزاقهم. ثالثاً، كبني البشر منذ الأزل، يحبّون قهرَ التحديات معاً. بهذه العناصر الثلاثة يستطيع رجالُ الأعمال الدوليون وصنّاعُ السلام والعصاباتُ المتنافسة والأحزابُ السياسية أن يكفّوا عن القلق حول تقسيم «الفطائر»، وأن يُنشئوا مصانعَ فطائر. أو في هذه القصة، مصنعَ قوارير.

دروسٌ من رياض الأطفال

كيف تضمن أن يتعلّم فريقك أنت، وعلى الجانبين معاً، جنّي الفائدة من التعاون؟ فهذا عكسُ ما يظنّه معظم الناس عن التفاوض. حين عادت ليندا لورنس إلى الجامعة في منتصف مسيرتها لدراسة التطوير التنظيمي، كان أصدقاؤها يسألونها كثيراً: ما معنى هذا بالضبط؟ فكانت تجيب: «إنّه أسلوبٌ لنجعل البالغين يلعبون بلطفٍ مع الآخرين... ويتوقفون عن الجري بالمقصّات.»

الخطوة الأولى أن تجعل جميع أفراد فريقك بلا جدالٍ في صفّك. من المدهش كم تُنسّف مفاوضاتٍ لأنّ بعضَ الأعضاء يُحبّطون جهود فريقهم من غير وعي. في الفرق الكبيرة قد يحضر بعضهم لأنهم طُلب منهم ذلك، مع أنّ لهم مصلحةً شخصية في العكس تماماً. قد يكون الاندماجُ المخطّط جيداً للشركة، لكنّ نائبَ الرئيس الثاني قد يفقد وظيفته في تقليص المناصب الحتمي. وإذا اشترت شركتنا تلك الناشئة ذات التقنية الجديدة، فماذا سيحلّ بالمنتج الذي ابتكرته قبل عقد؟ لا يهمّ كم معسكراً لبناء الفريق تمولّ، فإذا كان الأفراد سيخسرون من العملية فلن يفتحوا لمحاولات الفريق.

بعضُ هذه التضادات سيكون ظاهراً، وبعضها يأتي من مصادر لا تخطر لك. قبل سنواتٍ عملنا مع منظّمةٍ غير ربحية تحاول ضمّ شركاء للتوسّع. المشكلة أنّ الشركاء لم يتفاهموا داخلياً. كانت امرأتان تُديران أهمّ قسمين، وهما على خلافٍ دائم، ولا أحد يعرف السبب. فقد كانتا صديقتين وجاريتين قبل العمل معاً، بل إنّ إحداهما هي التي استقطبت الأخرى. ومع كلّ خطوة تقدّم كانت المنظّمة تتراجع خطوةً أخرى.

بعد سلسلة مقابلاتٍ صريحة عرفنا القصة من زملائهما. نعم، كانتا صديقتين، حتى تلك الليلة حين اتّصلت رئيسة القسم بالشرطة

بسبب حفلةٍ صاخبةٍ في الحيّ، فانتهى الأمرُ مع الأسف باعتقال ابنِ الأخرى. هذا النوع من «الدمِ الفاسد» لا تُصلحه كلماتُ المدير، فتغيّر الهيكلُ التنظيمي، ولم ترسل المنظمةُ المرأتين معاً مرّةً أخرى لمحادثة الشركاء المحتملين. لا جريّ بالمقصّات.

أحياناً تكون الأجنداتُ المتعارضة في القمّة. ففي تسجيلات إدارة نيكسون التي كُشف عنها مؤخراً، سُمع نيكسون، المعروفُ بعدائه للشوعية، يقول لخصمه بريجنيف: «إذا قررنا العملَ معاً فسنغيّر العالم.» وردّ بريجنيف بأن ينسيا «الماضي السيئ» وبياشرا التخطيطَ لزياراتٍ متبادلة. كان مساعدهما سيصعقون، بينما كان كلّ واحدٍ منهما يعلن علناً أنّ الآخر شرٌّ محض.

لا فريقٌ سيتوافق تماماً في كلّ بند، لكن يمكنك تقليل الخلاف إذا اخترت الأعضاء بعناية وتحققت من وحدة الرؤية. تذكر عرضَ إيلي سايمون لمسرحه الشكسبيريّ المتخيّل للمستشار الجامعي. كلما أكرّث اللقاءات، وكان المكانُ غيرَ رسميٍّ، قلَّ انحرافُ فريقك عن الصف.

وإذا كان «اللعبُ بلطف» صعباً داخل فريقك، فالصعوبةُ تتضاعف حين تنظر إلى الجهة المقابلة من الطاولة. نادراً ما تعرف اللاعبين عن قرب، أو تتاح لك فرصة احتكاكِ كافية للتعرفِ إليهم. ثمّ هناك عقبتا الثقافة واللغة: إذا كان سوءُ الفهم ممكناً مع زميلك، فهو أسهلُّ مع نظيرك الذي لا تشاركه التوقّعاتِ نفسها ولا طرقَ العملِ نفسها.

في معظم ثقافات الشرق الأوسط مثلاً، الوصولُ إلى اتفاقٍ هو نقطة انطلاق. بينما يتوقّع الأمريكيون أن تكون هذه المرحلة «أنجزت». حين يريد الطرفُ الآخر متابعة التفاوض يشعر الأمريكيون بالخيانة والغضب. ما هو أمرٌ عاديّ لطرفٍ يصبح سبباً لتفجير العلاقة عند الآخر. والمديرون الصينيون واليابانيون ينظرون عادةً إلى العلاقات على المدى الطويل. يدّش الأمريكيون من بطء بناء الثقة والاعتماد على التزكيات، ولا يفهم نظراؤهم لماذا يندفع الأمريكيون بسرعةٍ قد تقوّض العلاقة لاحقاً.

كما أوضحنا في الكتاب كلّهُ، من المجدي فهمُ الثقافة وشخصيّات الأفراد وخلفيّاتهم في كلّ فريقٍ تفاوض. وإن بدا ذلك عبئاً كبيراً، فتذكّر أنّك ما إن تُتقنه حتماً ستتغيّر الأشياء. قد تُباع الشركة التي تتفاوض معها. قد يُنقل الأشخاص الذين عرفتهم إلى قسمٍ آخر. اقتصادُ الشركة، أو البلد، قد يتبدّل خلال أيّ علاقةٍ أطول من صفقةٍ واحدة. وقد يحدث كلّ هذا قبل أن تبلغ اتفاقك الأول.

واللعبُ بلطفٍ مع الآخرين أهميّةٌ على المدى البعيد. وهناك استراتيجيةٌ أخرى من حكمة رياض الأطفال: تعلّم مشاركة ألعابك. إذا قاد التفاوضُ إلى شراكةٍ بنتائج أفضل من المتوقّع، فأعد التفكير في اتفاقات التعويض. سترى في الفصل التالي كيف تصرّفت ديزني في موقفٍ كهذا. فكّر في مشروعاتٍ إضافية معاً. أعد النظر في صيغتك لكلّ جزءٍ من الاتفاق. السرُّ أن تدخل أيّ وضعٍ بهامشٍ من المرونة، في بدايات العلاقة أو بعد عقودٍ من الشراكة. هذه الذهنية هي الفاصل دائماً بين المفوضين الابتكاريين وغيرهم الأقلّ نجاحاً.

جعلُ مشاة البحرية يلعبون بلطف

الإكراه صار من موضة القرن الماضي. الحروب الكبرى انتهت. القرن الحادي والعشرون زمنٌ تسود فيه الكلماتُ على السلاح. طبعاً ستبقى هناك عملياتٌ ضبطٍ ضرورية حول العالم، لكن لا أحد، حتى الولايات المتحدة، يستطيع تحمل نفقاتٍ عسكرية ضخمة بعد الآن. لذلك يجادل الأستاذ ستيفن بينكر من معهد MIT في كتابه «ملانكتنا الأفضل¹⁴⁸» convincingly بأن الإنسان العادي اليوم أكثرُ أمناً من العنف مما كان في أي وقتٍ في التاريخ. نعم، تُوحى العناوين بأن الشرق الأوسط قد ينفجر في أي لحظة بحرب كبرى، لكن حكومات المنطقة لا تملك كلفةً هذا الصراع. وماذا عن الصين وتايوان والولايات المتحدة؟ الترابط التجاري بينها هائل، وصراعٌ عبر مضيق تايوان غيرُ معقول. وما يُسمّى «الاستدارة شرقاً» في التخطيط العسكري الأمريكي لا يبدو منطقياً حين تتعاون البحرين الصينيتين والأمريكية لإبقاء طرق التجارة مفتوحة حول القرن الإفريقي. فكيف يستجيب جيشنا لهذا العالم الجديد؟ إليك هذه القصة من مقالتنا في «هارفارد بزنس ريفيو» في يونيو 2011

(انظر المدونة والتعليقات على: <http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res>):

لأكثر من عقدين، يحاول قادة مقاطعتي سان دييغو وأورنج في جنوب كاليفورنيا إدارة النمو المتسارع لاحتياجات المسافرين جواً في المنطقة. وأحد الحلول المطروحة بقوة هو إنشاء مطارٍ دولي جديد عند الطرف الجنوبي من قاعدة كامب بندلتون.

عرض ديك مورفي، عمدة سان دييغو الأسبق، قبل نحو عشر سنوات خطةً ما تزال صالحة اليوم: «فكرة كامب بندلتون أن ندير ما أسميه مطار جنوب كاليفورنيا الدولي على جزءٍ من القاعدة. نحن لا نتحدث عن إغلاق كامب بندلتون... لكن يمكن أن يكون المطار مشروعاً مشتركاً مع مقاطعة أورنج... وأتصور أن يكون المطار أساساً للرحلات الدولية وعبر القارات مثل مطار دالاس. أي إن سكان سان دييغو أو أورنج أو ريفرسايد الراغبين في السفر إلى الخارج أو إلى واشنطن العاصمة يمكنهم الإقلاع من هناك.» سيساعد المشروع في خلق وظائف بالمنطقة ويفتح أكثر ولايات البلاد الأكثر سكاناً أمام التجارة الدولية. وهناك بالفعل خطٌ سكك حديدية إلى المنطقة يساعد المسافرين على الوصول من وإلى «بندلتون إنترناشونال».

الآن إلى الطرف الآخر. يريد مشاة البحرية ووزارة البحرية الاحتفاظ بكل خمسة عشر ميلاً من ساحل كاليفورنيا الذي يسيطرون عليه اليوم لأغراض التدريب. وكما قال لنا مساعد وزير البحرية في رسالة:

«إنّ الإنزالات البرمائية ما تزال جزءاً لا يتجزأ من عمليات سلاح مشاة البحرية، و MCB هي منشأة التدريب البرمائي الأولى على الساحل الغربي للولايات المتحدة... تقوم قوة المهام الاستكشافية الأولى... بتدريبات يومية في كامب بندلتون، بما يشمل الرماية الحية لإنزالات برمائية وحركة برية ومدفعية وهاونات ودبابات وطائرات تكتيكية وأنظمة ليزر. وجود مطارٍ تجاري داخل القاعدة سيسمّن مناطق التدريب ويقيّد الوصول إلى الأجواء ويقلّص فرص الوحدات لإجراء تدريبٍ واقعي.»

¹⁴⁸ ستيفن بينكر، *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (ملانكة طبيعتنا الأفضل: لماذا انخفض العنف)، (نيويورك: فايكنج، 2011).

هل يمكن لقادة مدنيين من سان ديبغو وأورنج ونظرائهم العسكريين أن يتوصلوا إلى اتفاق يرضي الطرفين؟ تاريخياً اتخذت فروغ الجيش والحكومة الفدرالية أسلوب «تقسيم البرتقالة» التنافسي في توزيع التمويل. لكن في بيئة تقليص الميزانية الحالية، تصبح المفاوضات الابتكارية ضرورية لتعظيم قيمة كل دولار يُنفق.

في هذه الحالة، أفضل حجة ضد استخدام مشترك للمطار في كامب بندلتون هي حاجة المارينز إلى الساحل للتدريب على إنزال الشاطئ. لكن هذه التكتيكات لم تُستخدم منذ الحرب الكورية، كما أشار وزير الدفاع غيتس الصيف الماضي. في المقابل يرتكز ثقل القوة العسكرية الأمريكية اليوم على السيطرة الجوية. قد يكون بناء منشآت جوية إضافية في كامب بندلتون، يكون جزءاً منها مطاراً تجارياً للمدنيين، فرصة لتدريب إضافي للعسكر. وربما يُغلق «بندلتون إنترناشونال» أمام المدنيين في أيام محددة يُخصّص حصراً للمارينز.

يمكن أن تكشف المفاوضات عن وسائل أخرى تفيد الجيش والمدنيين معاً. فربما تتاح وظائف خدمات بأجور جيدة في المطار الجديد لأزواج العسكريين والاحتياط. ومع انحسار الحروب الأمريكية واشتداد كبح الإنفاق سيدخل الجنود والبحارة والطيارون ومشاة البحرية سوق العمل المدني بأعداد كبيرة. يمكن للوظائف التي يخلقها هذا المطار الدولي أن تساعد المحاربين القدامى الأكثر المقيمين أصلاً في جنوب كاليفورنيا. وهناك أساساً للتعاون بين شركات الطيران والجيش، إذ إن نسبة كبيرة من طياري الطيران المدني بدأوا كطيّارين عسكريين.

لا يلزم أن يكون القرار بتخصيص جزء من كامب بندلتون كمطار تجاري دولي خياراً صافياً بين بنية تحتية دفاعية وبنية تحتية للتجارة. إن مقارنة تفاوض ابتكارية تأخذ مصالح المجتمعات المحيطة واحتياجات وزارة البحرية ومشاة البحرية والعسكريين أنفسهم المستقبلية بالاعتبار يمكن أن تقضي إلى منشأة مشتركة فريدة تلبي حاجات السفر لسبعة ملايين من سكان المنطقة ومتطلبات التدريب المتغيرة لقوة عسكرية حيوية.

كيف ستحلّ هذا الخلاف بحيث يخرج الطرفان أفضل حالاً مما هما عليه الآن؟ جرب أن تطبق كل ما تعلمته من «التفاوض الابتكاري» لصنع خطة، قد تتضمن شيئاً مثل ما يلي:

خطة موجزة للتفاوض الابتكاري

ابحث عن شركاء أو اصنعهم: أوضح الشركاء هنا هم القادة السياسيون المحليون الذين قد تستفيد دوائرهم من مطار دولي في كامب بندلتون. ويشمل ذلك مشرفي مقاطعتي أورنج وسان ديبغو وعمدتها وأعضاء برلمان الولاية والكونغرس. وربما يجد كل من الرئيس أوباما ورائد بول ما يستحق الدعم في المشروع. ستكون منظمات رعاية المحاربين القدامى مهتمة بالوظائف المحتملة. أما المعارضون فممن يتموضعون في ما سماه الرئيس آيزنهاور «المجمع العسكري الصناعي البرلماني». ومن المزعجات هنا ميزانية «مكافحة التعدي» البالغة 40 مليون دولار لدى وزارة الدفاع والمخصصة لإجهاض هذا النوع من المساعي. ولأفضل نتيجة،

يُفضّل أن يلتقي المنتقدون بالمدافعين. قد يصلح الأسلوبُ الروسيّ القديم في توسيع المشاركين: يلتقي «أ» مع «ب»، فإذا اتفقا التقيا مع «ج»، وهكذا.

العلاقات الشخصية: يلزم استثمارُ وقتٍ ومال هنا. بعد التدوينة، تمكّن جون غراهام من إشعال مراسلاتٍ نشطة مع قائد محطة بندلتون الجوية الحالية، بل دُعيّ بوجّه لزيارة القاعدة. لكن لم تُرفع كؤوس، وبقي الجنرالاتُ السابقون من المارينز على معارضتهم الشديدة. (يمكنك متابعة النقاش على: www.PendletonX.org).

تصميم النظم: بعد تشكيل الفريق الأولي يحين وقتُ تصميم العملية. على رأس المهام توسيعُ النقاش ليشمل معارضين منفتحين. بعدها تُحدّد من يُدرّج في الحوارات، وما المصادرُ الموضوعية للمعلومات، وأيُّ روتينٍ للاجتماعات سيُستخدم. ينبغي أن يتيح الجدولُ أنشطة بناء علاقات و«جلساتٍ جانبية» تقنية وإبداعية. وبالطبع يجب تضمينُ المرونة وقنواتٍ نظامٍ مفتوحة.

الناس: تكوينُ الفريق حاسم. في حالة كهذه تكون التيسير مهمّاً. اختيارُ شخصٍ يحظى باحترام الجميع وموافقتهم أمرٌ أساسي. ما ورد في الفصل السادس حول الميسرين وثيقُ الصلة هنا.

التنوع: تعمل العملياتُ الابتكارية بأفضل صورةٍ في بيئةٍ متنوعة، أيّاً تكن معاييرُها. ويشمل ذلك عسكريين من كلّ الفروع والرتب، ومهندسي الطيران والفضاء، وشركاتٍ إنشاء، ومهندسين معماريين، وخبراء دولٍ أخرى، ومنظماتٍ بيئية، ومسؤولين حكوميين محليين، ورجالاً ونساءً، وقادة نقابات، ومستشارين إداريين.

المكان/الحيز/الإيقاع: وهو مرتبطٌ بتصميم الأنظمة. يجب اختيار بيئاتٍ للنقاش خارج المواقع العسكرية. وهناك طيفٌ واسع ومتطوّر من برمجيات تبادل المعلومات المناسبة للمجموعة.

تبديل الأدوار: مفتاحُ التفكير الإبداعي أن تحاول التفكير مثل الآخرين. «امشِ ميلاً في حذائي.» قد يكون المارينز ذوو الخبرة الصناعية، والسياسيون ذوو الخبرة العسكرية، مفيدون على نحوٍ خاص.

المحفّزات: القهوة فكرةٌ جيّدة. لكن يجدر وضعُ القائمة كاملةً من الفصل 11 على الطاولة: عروضٌ صغيرة، الاحتفاءُ بانتصاراتٍ صغيرة، تبديلُ المقاعد، المفاجآت، الاستراحات، «النوم على الأمر»، التفكيرُ بالعكس، التفكيرُ الكبير، واستخدام «نعم، و...» دائماً.

أفكارٌ مجنونة: من تطبيق مبادئ الارتجال إلى التهرج واللعب. استمتعوا.

المراجعة والتحسين: بعد التوصل إلى اتفاق، ضع خطةً للمراجعات الدورية وتقييم التقدّم.

هذه خطةٌ طموحة. لكن يمكن توليدُ مليارات الدولارات وأن يستفيد ملايين الناس من تطوير مطارٍ دولي جديد في كامب بندلتون. تخيل الاحتمالات.

الفصل 14. المراجعة والتحسين

أفضلُ طريقةٍ للتنبؤِ بمستقبلِك هي أن تصنعه.

— أبراهام لينكولن

حالما تُبرمون اتفاقاً شفهيّاً يمكن لمفاوضاتكم أن تصبح أكثر ابتكاراً.

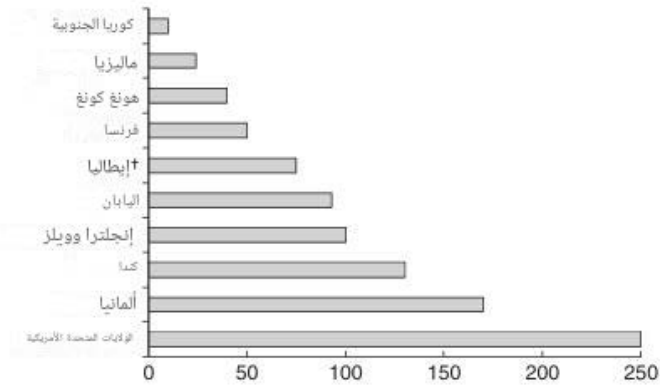
في الولايات المتحدة يميل التنفيذيون إلى «إنهاء الصفقات». أمّا في كثير من البلدان الأخرى فيميلون إلى «إقامة علاقات أعمال». هذا الاختلاف في النظرة يؤثر في الإجراءات التي تُعقَّب التفاوض وفي النتائج النهائية. حتى الآن قد تكون بحوزتك المخططات، لكن ما تزال هناك خطوات مهمة قبل أن تستطيع بناء مصنع الفطائر ذاك.

العقود

العقود بين الشركات الأمريكية تكون غالباً أطول من مئة صفحة، وتتضمن بنوداً مصوغة بعناية تغطي كل جانب من جوانب الاتفاق. يبذل المحامون الأمريكيون جهداً كبيراً لحماية شركاتهم من جميع الظروف والاحتمالات وأفعال الطرف الآخر. في عقد تجاريٍّ أمريكي نموذجي تُستخدم العبارات الشرطية مثل "إذا" و"في حال" و"لو" عشرات المرات، وقد تتجاوز الخمسين. أفضلُ العقود هي تلك المحكمةُ الأحكام بحيث لا يخطر ببال الطرف الآخر الذهابُ إلى المحكمة للطعن في أي بند. نظامُ التقاضي الخصوميّ عندنا يقتضي مثل هذه العقود.

في معظم البلدان الأخرى لا تعتمد الشركات على الأنظمة القضائية لحلّ الخلافات. بل إنّ كلمة "خلافات" لا تعكسُ الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها علاقةُ الأعمال. على كلّ طرفٍ أن يهتمّ بالمنافع المشتركة للعلاقة، ولذلك عليه أن يضع في الاعتبار مصالح الطرف الآخر. نتيجةً لذلك تكون العقود المكتوبة في كثير من البلدان قصيرةً جداً، كثيراً ما لا تتجاوز صفحتين أو ثلاث صفحات. تُصاغُ عمداً على نحوٍ فضفاض وتحتوي أساساً على عباراتٍ عن مبادئ العلاقة. وبما أنّ العقود في تلك البلدان تُصمّم لتأمين العلاقة، فإنّ التركيز الأمريكيّ على العقود المحكمة يعادل عمليّاً التخطيط للطلاق قبل الزواج.

ومن المفارقات أنّ الحكومة في اليابان تكثّف اليوم التدريب القانوني لتلبية المعايير التجارية العالمية، أي الأمريكية واقعياً. صارت العقود الأمريكية اليابانية تُشبه العقود الأمريكية حتى في الطول. لكنّ المظاهر خادعة. حتى في اليابان لا يملك النظام القضائي القدرة على خوض لعبة التقاضي التجاري كما تُمارس في الولايات المتحدة المولعة بالدعاوى. لذا تُعني العقود أقلّ، وتنتشر بدائلُ تسوية المنازعات أكثر بكثير (انظر الشكل 14.1).



شكل 14.1. عدد المحامين لكل 100,000 شخص.

المصدر: جامعة ويسكونسن، معهد الدراسات القانونية.

ما الشكل الذي ينبغي أن يتخذه عقد بين شركة أجنبية وأخرى أمريكية؟ لا جواب بسيطاً. الشكل يتوقف على حجم الاتفاق وأهميته، وعلى حجم الشركات وخبراتها. عموماً تستحق الصفقات الأكبر كلفة المراجعة القانونية من محامين أجانب وأمريكيين معاً. الشركات الأجنبية الكبرى التي لها تاريخ مع العقود الأمريكية ستفهم حاجة الأمريكيين إلى عقود مفصلة. وبعض الشركات، مدركة ازدياد التقاضي بين الشركات الأمريكية والأجنبية، ستتنص على النهج الأمريكي لحماية نفسها. أما مسؤولو الشركات الأجنبية الأصغر، ممن تنقصهم خبرة التعامل مع الأمريكيين، فقد يساورهم الشك أمام عقود طويلة مفصلة. في هذه الحالات يكون من المهم خصوصاً أن تشرح لماذا تحتاج إلى المراجعة القانونية والعقد المفصل. ومع ذلك، عليك أن تدرك أنه حتى مع أفضل شرح قد لا يفهم جميع التنفيذيين الأجانب.

وسبب آخر للتباطؤ أن العقد على الطريقة الأمريكية يحدث تأخيراً كبيراً في التوقيع. المحامون الأجانب سيدققون في كل تفصيل. وهناك قاعدة إرشادية تقول إن كل بند يحتاج يوماً كاملاً. فما يراجعه مستشارك القانوني في ثلاثة أيام قد يستغرق ثلاثة أسابيع في بانكوك أو ثلاثة أشهر في لاغوس. حديثاً كانت شركة في كاليفورنيا تباع خدمات تدريب تنفيذي لشركة "فيرست أوتو ووركس"، إحدى أكبر الشركات في الصين. اتفق على الأسعار والمحتوى والشروط كلها، وأرسلت الشركة الأمريكية العقد للتوقيع. ثم تراجع الطرف الصيني. كان المندوبون الصينيون لم يروا من قبل بنود "النص الجاهز" القياسية في العقد. استغرق الأمر شهراً مزعجاً آخر قبل تسوية الأمور.

وعلى الجانب الآخر كثير من التنفيذيين الأمريكيين، حتى في أكبر الشركات، رضوا بعقد "تسوية وسط" حين تكون بينهم علاقات شخصية متينة وطويلة. فقد صممت فورد ونيسان وبدأت الإنتاج في مشروع مشترك، وكانت سيارات الميني فان في مراتب الزبائن

قبل توقيع العقد فعلياً. هذا يعني مئات ملايين الدولارات من دون توقعات. لكن لكل حالة خصوصيتها. وأنت ومستشارك القانوني وحكما تحددان ما تحتاجه. تذكر أن الثقة والانسجام أهم عند نظرائك المتمحورين حول العلاقة من أي ورقة. فهم يهتمون بما يسميه جيمس سبينيوس وزملاؤه "روح الصفقة"¹⁴⁹. في بلدان كثيرة، منها الصين ونيجيريا وكولومبيا وإندونيسيا، تكون العقود للاسترشاد فقط ولا تعني الكثير فعلاً. نعم، أهميتها في ازدياد بعد انضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية، لكن اللحاق بالنظام القانوني الأمريكي سيستغرق عقوداً. وإلى أن يحدث ذلك سيواصل معظم شركائك الأجانب الاعتماد على الانسجام بين الأشخاص.

مراسم التوقيع

لأن الطابع غير الرسمي هو السائد في الولايات المتحدة، كثيراً ما تُرسل حتى أكبر العقود بين الشركات الأمريكية بالبريد من أجل التوقيع. تُعد المراسم هدراً للوقت والمال. لكن عندما تصل إلى اتفاق كبير مع عميل أو شريك أجنبي، فسيوقع نظراؤك أن يحضر كبار التنفيذيين لديك للتوقيع في مراسم. ومن الحكمة تلبية ذلك.

تقييم المقر الرئيسي

كثيراً ما يعود المفاوضون الأمريكيون إلى مقر الشركة باتفاق، فلا يلحون ترحيباً كاملاً. ويقول التنفيذيون غالباً: "النصف الثاني من التفاوض يبدأ حين أعود إلى المكتب." ولأن المقر لا يدرك مقتضيات التفاوض الدولي، يسأل: "لم استغرق الأمر كل هذا؟" عادةً يجب تفسير كل تسوية وتنازل وتبريرهما بالتفصيل. ثم نقوض الالتزامات التي تتطلب إجراءات إدارية محددة وتؤمر بتنفيذها. كل ذلك قد يُبطئ تنفيذ العقد وأداءه.

وفي أسوأ الأحوال، حين تسوء الاتصالات بين المفاوض والمقر، يضطر المفاوضون إلى التراجع والبدء من جديد. عندئذ سيتجاوز العميل أو الشريك الأجنبي هذا المسؤول الذي فقد ماء الوجه ويتحدث إلى شخص صاحب قرار حقيقي، أو يرفض الاستمرار وينهي العلاقة. الخبر الجيد أنه بعد إبرام الصفقة الأولى مع عميل أو شريك أجنبي، تمضي المفاوضات اللاحقة أسرع عادةً. كثيراً ما لا تكون هناك حاجة لإرسال فريق تفاوض كامل عند طرح قضايا جديدة. لهذا من الأفضل أن تبدأ بعرض صغير وبسيط نسبياً. وما إن تُبنى العلاقة حتى تسير المفاوضات الكبيرة والمعقدة بسلاسة أكبر. هذا هو النهج الذي تتبناه معظم الشركات الأجنبية حين تدخل السوق الأمريكية، وهو استراتيجية معقولة حين تسعى الشركات الأمريكية إلى أعمال دولية.

التواصل اللاحق

كما تكون الاعتبارات الشخصية مهمة أثناء التفاوض مع العملاء المتمحورين حول العلاقة، فهي مهمة أيضاً بعد انتهاء التفاوض.

¹⁴⁹ رون إس. فورتناج، ديفيد إيه. لاكس، وجيمس كيه. سبينيوس، "التفاوض على روح الصفقة"، *Harvard Business Review*، فبراير 2003، الصفحات 66-73.

ستبقى بطبيعة الحال على تواصل مع عملائك وشركائك في الخارج بشأن شؤون العمل، لكن من المهمّ بالقدر نفسه إبقاء العلاقات الشخصية دافئة. على كبير التنفيذيين لديك أن يبعث رسالة رسمية إلى نظيره في الجهة الأخرى يعبر فيها عن سروره بنجاح المحادثات وثقته بأن العلاقة الجديدة ستكون مزدهرة وطويلة الأمد. والأهمّ من ذلك القيام بزيارات شخصية دورية والاستثمار فيما يُسمّى «الوقت الجاهي».

أمرٌ أخير حاسمٌ في العمل الدولي: تجنّب تبديل التنفيذيين المسؤولين عن إدارة تلك العلاقات. مع العملاء الأمريكيين لا تكون هذه مشكلة كبيرة، لأنّ اقتصاديات الصفة أهمّ من العلاقات الشخصية، والمديرون يتبدلون كثيراً داخل الشركات وبينها. أمّا في معظم البلدان الأخرى فيمكث التنفيذيون فترةً أطول في شركاتهم ويُسند إليهم على المدى الطويل إدارة العلاقات بين الشركات. فقد استثمروا في بناء الروابط الشخصية التي تجعل العمل يسير بسلاسة.

عندما تُبدّل الشركات الأمريكية المدراء الرئيسيين يقلق العملاء في الخارج. فإذا اضطرت للتغيير فاستعدّ لجولة أخرى من الأحاديث غير المتعلقة بالمهمة وبناء الألفة، مع تقديم رسمي صحيح للمدير الجديد كي يُقبل بسهولة أكبر.

حلّ النزاعات والتعديلات

خلال معظم العلاقات التجارية ستطرأ تغييرات في البيئة أو لدى الشركاء. في الولايات المتحدة تُحلّ النزاعات الناجمة عن تلك التغيرات عبر قنوات قانونية مباشرة وصدامية أو، غالباً، عبر التحكيم. في بلدان كثيرة أخرى تُحلّ النزاعات في الظروف نفسها عبر التشاور. لذا تتضمن العقود المحلية عباراتٍ مثل: «تُبَحَث وتُقرّر جميع البنود غير الواردة في هذا العقد بروح من الصدق والثقة.» فإذا تعدّر تلطيف الاختلاف بالحوار تكون الخطوة التالية نقل المخاوف عبر الوسطاء المهمّين، وغالباً من قاموا أصلاً بالتعريف بين الطرفين. ولا يلجأ إلى الأساليب الصدامية والقانونية إلا إذا عجزوا عن التوسّط. في ثقافات العلاقة تُفسد تلك الأساليب الانسجام والثقة اللازمين لاستمرار الأعمال. إلى ذلك، كثيرٌ من الأنظمة القانونية الناشئة تعترّيها المحاباة والبطء، وحتى التحكيم يُنظر إليه سلباً في دولٍ عدّة.

أبسط حلّ هو إدراج شرط تحكيمٍ دولي في العقد عند وقوع الخلافات، مثل: «يُحسم أيّ نزاع أو مطالبة ناشئة عن هذا العقد أو متعلّقة به عبر التحكيم وفق قواعد غرفة التجارة الدولية للتحكيم الدولي» أو شرط تحكيم خاص ببلدٍ معيّن. ومع ذلك نقترح نهجاً يابانياً في حلول النزاع، أي مقارنة الخلاف بروح تعاونية والحوار مع عميلك أو شريكك الدولي. إذا حافظت على الانسجام والثقة ووجدت مصلحةً مشتركة صادقة في الصفة فسيمكن عادةً حلّ المشكلات بالتشاور البسيط. وبالطبع يبقى خيارُ الوساطة الشخصية عبر وسيطٍ مشتركٍ موثوق.

يمكنك أيضاً استخدام نموذج حوكمة أو بنود ممتصة للصدمات. في الحوكمة يتولّى أشخاص معالجة المشكلات والتطوّرات لا الورق

فقط. وفي البنود الممتصة للصدمات تستيق التغييرات وتُجيزها في جوانب معينة من العلاقات طويلة الأمد. لكن هذه الخطوات المتواضعة نحو «عقود حية» لا تُقَارَن بروابط شخصية قوية حين تحتاج إلى إدارة الهزات الحتمية في السوق سلبية كانت أم إيجابية.

خلاصات

حتى مع عقد موقّع لا تكتمل المفاوضات حقاً. ما يسميه الأمريكيون «المتابعة الدقيقة» ليس سوى صيانة مستمرة لعلاقة أعمال تتطور دوماً. أفضل وسيلة للوقاية من النزاعات هي مراجعة دورية نصف سنوية أو سنوية للعلاقة. وإذا كانت العلاقة تنمو وتتطور فعليك إدخال تعديلات على العقود بين حين وآخر. والأهم أن تُضيف إلى روح العلاقة بأسئلة مثل: «كيف نجعل هذه العلاقة أفضل؟» و«ما الذي لم نفكر فيه بعد؟» كلما استثمرت أكثر في علاقاتك المستمرة صار مصنع الفطائر لديك أفضل.

حكاية Toy Story: قصة شركاء

لرؤية كيف يبني المفاوضون الابتكاريون على العلاقات عبر الزمن، نختم القصة التي بدأناها في الفصل الثاني.¹⁵⁰

الجزء الأول: بينما كان الشاب جون لاستر يقع في حب الرسوم المتحركة، كان روي ديزني يكتب حلقات «زورو» في برنامج «عالم ديزني العجيب». وبعد عقدٍ من الكتابة والإخراج والإنتاج في شركة عمه والت، انتُخب روي عام 1967 لعضوية مجلس الإدارة. أحلامه، شأن لاستر، كانت مثيرة للجدل، فاستقال من الشركة والمجلس. لكنه، بوصفه أكبر المساهمين، دبر انقلاباً. أطاح هو وشركاؤه بالمدير التنفيذي وتصدّوا لمحاولة استحواذٍ عدائية، ثم استقدّموا مايكل أيزنر وجيفري كاتزنبرغ من بارامونت وفرانك ويلز من وورنر براذرز. مع هذا الفريق النجمي عاد روي إلى المجلس وتولّى قسم الرسوم المتحركة. في الوقت نفسه تقريباً كان ستيف جوبز يفقد منصبه في أبل، وعبقري «حرب النجوم» جورج لوكاس يمرّ بطلاقٍ قاسٍ. منتصف الثمانينيات كان على وشك أن يغيّر العالم بطرقٍ لم يتخيّلها أحد.

الجزء الثاني: كان لدى لوكاس أصلٌ غريب هو قسمٌ صغير يصنع حاسوب بيكسار الصوري ويبيعه لوكالات حكومية وشركات أجهزة طبية. كان بالحجم المناسب للبيع لتسوية الطلاق، وكان ستيف جوبز العاطل حينها المشتري المناسب. لكن مبيعات العتاد كانت تتهوى. استعانت إدارة بيكسار بالفتى لاستر، المطرود حديثاً من ديزني، كي يصنع أفلاماً قصيرة تُظهر قدرات الحاسوب. وسّع لاستر عمله وبدأ يصنع إعلانات ناجحة لعملاء خارجيين، لكن المبيعات واصلت الهبوط. كان كاتزنبرغ قد تولّى الآن دفة ديزني وحاول استعادة لاستر، لكنه بقي في بيكسار امتناناً لمعاملة جوبز ولأنه يستمتع بالرسوم الحاسوبية.

¹⁵⁰ تستند المواد هنا إلى العديد من المصادر، منها: والتر إيزاكسون، *Steve Jobs* (ستيف جوبز)، (نيويورك: سايمون وشوستر، 2011)؛ ليندر كاهني، *Inside Steve's Brain* (داخل عقل ستيف)، (نيويورك: بورتفوليو، 2008)؛ "تشارلي روز يتحدث إلى بوب إيغر"، *Bloomberg Businessweek*، 14-20 مارس 2011، الصفحة 26؛ إيفا دو، "أبل تحول سلسلة التوريد بعيداً عن فوكسكون إلى بيغاتون"، *Wall Street Journal*، 29 مايو 2013، عبر الإنترنت.

ولحمایة استثماره البالغ 10 ملايين دولار صفى جویز قسم العتاد وسرح نصف موظفي بيكسار المنة. ومع ذلك بقي في مازق. مشروعه الآخر، حاسوب NeXT الباهظ، كان يقترب من الغرق التقني، وعودته إلى أبل كانت بعد خمس سنوات لم يتنبأ بها حتى هو. كان جویز بحاجة إلى طوق نجاة، وقدم كاتزنبرغ في ديزني عرضاً: المال والإبداع التسويقي اللازمين لإنقاذ بيكسار الناشئة. كانت الصفقة 26 مليون دولار لإنتاج ثلاثة أفلام CGI توزعها ديزني.

كانت كل الأوراق بيد ديزني. فقد حقق كاتزنبرغ نجاحاً عالمياً مع «ذا ليتل ميرميد»، وكان «الجميلة والوحش» جاهزاً للإطلاق. لـديزني السمعة والقوة المالية لفرض الشروط. ففعلت. تبدأ بيكسار بفيلم Toy Story. بعد اقتطاع 12.5 في المئة من إجمالي إيرادات التوزيع، تتقاسم ديزني الأرباح مع بيكسار. تحصل ديزني على جميع حقوق الشخصيات والأجزاء اللاحقة. وبيكسار ملزمة بفيلمين إضافيين تستطيع ديزني إلغاءهما بغرامة بسيطة. كما يمكن لكاتزنبرغ التدخل في الإنتاج، وقد فعل. هو من استبدل صوت باز لايتنير إلى تيم أليين بعد انسحاب بيلي كريستال، وهو من أوقف الإنتاج أسبوعين لإعادة كتابة شخصية وودي. ورغم الصدامات الإبداعية واصل الفيلم تقدّمه وتحسّن.

وحين ترددت ديزني بشأن موعد العرض فكر جویز في بيع بيكسار إذ كانت تنزف مالاً. في ديزني قفزت الإيرادات تحت قيادة آيزنر والرئيس فرانك ويلز من 1.5 إلى 8.5 مليارات دولار، وارتفع السهم 1500 بالمنة، لكن ويلز توقى بحادث طائرة. توقع كاتزنبرغ أن يرفعه آيزنر إلى منصب ويلز، فلم يفعل، فغادر إلى دريم ووركس رافعاً دعوى. أخيراً وافقت ديزني على عرض «توي ستوري» في أواخر نوفمبر، وتمسك جویز ببيكسار قليلاً بعد.

الجزء الثالث: على خلاف التوقعات كان «توي ستوري» ضربة كبيرة بإيرادات بلغت 361 مليون دولار. تنبأ جویز قائلاً: «إذا حقق الفيلم نجاحاً متواضعاً، لنقل 75 مليوناً، سنتعادل. عند 100 مليون سنريح كلاهما. أما إن كان فيلماً ضخماً بحدود 200 مليون فسنريح جيداً وستريح ديزني كثيراً.»

تفاجأ آيزنر أيضاً. «لا أظنّ أحداً توقع أن يخرج الفيلم بهذه الروعة.» حتى خبراء ماتيل في الدمى صُعقوا. طُلب منهم في البداية إدراج باربي فرفضوا بدعوى أنّ إعطاءها صوتاً وشخصية قد لا يوافق أحلام كل فتاة. لكنهم رضوا لاحقاً بترخيص باربي وكن للأجزاء اللاحقة.

عند هذه النقطة، رغم العقد الموقع قبل أربع سنوات، قرّر جویز المطالبة بعقد جديد. هنا يظهر التفاوض الابتكاري. في النموذج التقليدي تظلّ أسس الصفقة الأولى ملازمة لك. مع أنّ أحداً لم يتنبأ بالمليارات من الأجزاء والتلفزيون والألعاب والمنتزهات والعروض الجليدية، عرف جویز أنّ بيده رابحاً وحان وقت العودة للطاولة. ولدهشته وافق آيزنر. فمع أنّ خلافات إبداعية وقعت، إلا أنّ الثقة بُنيت، وعرف الطرفان أنّ نجاحاً أكبر ينتظرهما إذا استمرت الشراكة. قدم جویز عرضاً: تنتج بيكسار خمسة أفلام جديدة هي «حياة حشرة» و«قصة لعبة 2» و«شركة المرعيين المحدودة» و«البحث عن نيمو» و«الخارقون». رأت ديزني أنّ «قصة

لعبة 2» جزءٌ لاحق وكان مخصصاً للفيديو فقط، وأرادت «سيارات» بدلاً منه. وبفضل الثقة توصلنا سريعاً إلى صفقة جديدة.

الجزء الرابع: بعد نحو عقد، في 2004، تبدّل ميزان القوة. كان جوبز مستعداً لتغييرٍ جديد. نجح في أبل، وبيكسار باتت تربح، وراح يبحث عن موزّعٍ جديد لدى سوني وفوكس ووارنر. أراد نسبةً أكبر وحقوقَ الأجزاء وبعضَ عائدات البضائع. وكان يأمل أيضاً أن يُستبدلَ آيزنر في ديزني ليحصل على شريكٍ تفاوضٍ أكثر إبداعاً.

في ديزني كان آيزنر يفقد سيطرته. بعد فشل «فانتازيا 2000» استقال روي ديزني، أكبرُ المساهمين، متّهماً آيزنر بسوء الإدارة، ومنها العلاقة مع بيكسار، وساهم من وراء الستار في إطاحته. عاد روي إلى المجلس، واختير جورج ميتشل، زعيم الأغلبية السابق في مجلس الشيوخ وعَرَّابُ سلام إيرلندا الشمالية، رئيساً للمجلس. مفاوضٌ ابتكاري ماهر.

اشتهر جوبز بأنّه «طريقي أو الطريق السريع»، لكن الحقيقة مختلفة. يقول رئيسُ أبل السابق إدغار وولارد: «إن كانت علاقته بك جيدة فلا أحد أفضلُ منه في العالم للعمل معه.» اختار المجلسُ روبرت إيغر مديراً تنفيذياً، فرأى جوبز فيه شريكاً أكثر إبداعاً. كانت أولُ تهنئةٍ لإيغر من جوبز، يأمل أن يعملوا قريباً معاً. وحدث «قريباً» بعد أسبوعين فقط حين ظهر إيغر مع جوبز ليعلنا أي بود فيديو ومعه عرضُ سلسلتي «لوست» و«زوجات يائسات».

آمن جوبز بتنوّع الآراء وكذلك إيغر. وسرعان ما أسّس إيغر علاقاتٍ جيدة مع روي ديزني والرئيس ميتشل. صار الفريق جاهزاً لتفاوضٍ لم يتوقّعه حتى جوبز: بيعُ بيكسار إلى ديزني. كان يمكن أن تكون الصفقة نقديةً بسيطة، تقاسمَ قطعة الفطيرة بسعرٍ يتفقون عليه. لكن جوبز أراد أكثر: علاقةً ابتكارية طويلة الأمد. حصل على أسهم ديزني بقيمة 7.4 مليارات دولار، ووضع فريق بيكسار الإبداعي في قيادة استوديوهات ديزني للرسوم. وعاد لاسّتر إلى ديزني، حلم طفولته، لكن هذه المرة كبيراً للمبدعين. وانتزع سيفه من الصخرة.

وحصلت ديزني بدورها على أكثر ممّا توقّعت. مع لاسّتر وإد كاتمول على رأس استوديوهات الرسوم، وتبعيتهما مباشرةً لإيغر، حقّق «توي ستوري 3» أكثر من مليار دولار في شباك التذاكر العالمي وحده. قفز سهم ديزني من 20 إلى 30 دولاراً عند إعلان الشراء، ولم يكن سهمُ أبل سيئاً هو الآخر.

مفتاح الصفقة كان ومضة إدراكٍ خطرت لإيغر في افتتاح «ديزني لاند هونغ كونغ». دخلت أشهرُ شخصيات الشركة، ومعظمها من التعاون المبكر بين كاتزنبيرغ وجوبز، بين بيكسار وديزني. الأهمّ أنّه لم تكن هناك شخصية واحدة صُنعت خلال العقد الأخير لهيمنة آيزنر. رغم المكاسب المالية كانت القدرة الإبداعية قد تلاشت، وديزني تحتاج إلى بيكسار. ما جعلها مفاوضةً ابتكارية أن إيغر فعل أمراً غير متوقّع: اعترف بذلك لجوبز منذ البداية. يقول جوبز: «بحسب قواعد التفاوض التقليدية هذا أحمقٌ ما تفعله. لقد كشف أوراقه وقال: نحن في ورطة. أعجبنى الرجل فوراً، لأنّ هذه طريقتي أيضاً.»

العنصر الثاني صيغ خلال مشي طويل في بالو ألتو وفي ملتقى في صن فالي. بدأت المحادثات بتعديل العقد القديم: يمنح التوزيع الجديد بيكسار كل الحقوق لأفلامها وشخصياتها مع حصة لديزني. تدفع بيكسار رسماً بسيطاً للتوزيع. لكن إيغر خشي أن يجعل هذا من الشركتين خصمين. قال لجوبز: «أريدك أن تعرف أنني أفكر خارج الصندوق حقاً»، وبدأ يلّمح إلى أن الصفقة يمكن أن تكون أكبر. شجعه جوبز، ولم يطل الوقت حتى اتضح لهما أن النقاش قد يفود إلى الاستحواذ.

ليس مفاجئاً أن يكون جوبز ابتكارياً، لكن قلّة تعرف كم كان مفاوضاً ابتكارياً أيضاً. مع آيزنر، الرجل التقليدي التنافسي، فاض على الشروط وفي الوقت نفسه بنى علاقة طويلة الأمد مع آخرين في ديزني. وبفضل تلك العلاقات، حين احتاج مقارنة أكثر إبداعاً أزال العائق وساعد روي ديزني على إطاحة آيزنر بإصراره على أن صفقة بيكسار لن تتم إن بقي. وساعدت علاقة لاستر الطويلة الجيدة مع روي في تلك المرحلة. وأخيراً، حين نضج الوقت واجتمعت الأطراف كلها، أصغى جوبز لإيغر في بيئة محفزة. ولم يكن إيغر قليل الحيلة. استحوذاته اللاحقة على لوكاس فيلم ومارفل تُظهر سعيه الدائم للإبداع ومهارته في التفاوض الابتكاري، وقد ضاعف مهارته تلك سعر السهم مرة أخرى. حين يُمارس التفاوض الابتكاري يبدو الأمر كالسحر.

الملحق الأول: تعريف “التفاوض الابتكاري” بعبارات

تقنية

تفترض هذه الحالة أن شركة Bolter Turbines, Inc. تسعى لبيع منظومة توليد كهرباء بالتوربينات الغازية بقيمة 3.65 مليون دولار إلى شركة Maverick Offshore Co. لاستخدامها في منصة نفطية في خليج المكسيك.

يرجى الرجوع إلى الجدول A1. يمثل العمودان A و B الأهداف التقريبية لكل من الشركتين بخصوص بيع/شراء مجموعة التوليد Bolter CS2000 المناسبة للعمل البحري. يتضح أن شركة Maverick تسعى إلى خفض السعر يناهز 20% وإلى تسليم أسرع، وغير ذلك.

- إن الاتفاق المدرج في العمود A يعكس أسلوباً تنافسياً يقوم على تقاسم الفارق بين موقعي الطرفين، وهو ما يوافق إحدى تعريفات “العدالة”.
- أما الاتفاق في العمود B فيمثل سلسلة من المقايضات التي يجريها المتفاوضون (logrolling) اعتماداً على اختلاف المصالح، وتباين التوقعات للمستقبل، وتحمل المخاطر، وتفضيلات الزمن، كما تظهر في تقييمهم للمنتجات والشروط. فقد توافق Maverick مثلاً على سعر أعلى مقابل تسليم أسرع. هذا النهج التكاملي يقوم على تبادل صادق للمعلومات حول التفضيلات وحسابات الكلفة/القيمة.

الجدول A1 ثلاثة أنواع من الصفقات					
A		B		1	
2		3			
Bolter Turbines		Maverick		تفاوض تنافسي	
عرض سعري بالشروط القياسية		أهداف الشراء		(تقسيم الفرق)	
				تفاوض تكاملي	
				(تبادل التنازلات)	
				تفاوض ابتكاري	
				(تجاوز الحدود)	
CS2000	تأجير لمدة 5 سنوات مع صيانة وضمان	\$2 500 000	\$2 350 000	\$2 200 000	\$2 500 000

مجموعة مولدات	كاملين، بما في ذلك تكاليف العمل				
الخيارات					
مأوى بحري مُصمم خصيصًا		300 000	350 000	300 000	400 000
مبادل حراري لاستعادة الطاقة		500 000	450 000	400 000	500 000
مرشح هواء للرذاذ الملحي		60 000	80 000	60 000	100 000
اتفاقية خدمة (صيانة دورية، قطع غيار (وأعمال صيانة		150,000 (سنتان)	120,000 (ثلاث سنوات)	90,000 (ثلاث سنوات)	150,000 (سنتان)
السعر الإجمالي	3,000,000	3 510 000	3 350 000	3 050 000	3 650 000
الشروط والأحكام	3 أشهر	3 أشهر	4,5 أشهر	3 أشهر	6 أشهر
التوصيل	10,000 / شهر	10,000 / شهر	42,500 / شهر	75,000 / شهر	10,000 / شهر
غرامة تأخير التسليم	من قيمة العقد 2%	2% من قيمة العقد	6% من قيمة العقد	2% من قيمة العقد	10% من قيمة العقد
غرامة إلغاء الطلب	5 سنوات، قطع غيار وأعمال	قطع غيار، سنة واحدة	قطع غيار وأعمال، سنة واحدة	قطع غيار وأعمال، سنتان	قطع غيار، سنة واحدة
الضمان	دفعات سنوية بقيمة 600,000 دولار لكل دفعة 5	4 دفعات	3 دفعات متساوية: 1- عند التسليم، 2- عند التشغيل، 3- بعد 30 يومًا	4 دفعات متساوية: 1- عند التسليم، 2- عند التشغيل، 3 و 4 بفاصل 90	الدفع عند التسليم (COD)
شروط الدفع	5% سنويًا	5% سنويًا	4% سنويًا	3% سنويًا	5% سنويًا
مؤشر التضخم	-	+	+	+	+

- وأخيراً، فإنّ الاتفاق الوارد في العمود III ينطوي على تفكيرٍ خارج الصندوق. بدلاً من صفقة بيع/شراء بسيطة، يقترح علاقة تأجيرٍ طويلة الأجل قد تكون أنسب للطرفين. والواقع أنّ شركة Solar Turbines, Inc. (وهي قسمٌ تابع لشركة Caterpillar وتُعدّ نموذجاً لشركتنا الافتراضية Bolter Turbines) ذهبت أبعد من التأجير لتعرض “خدمات توليد الطاقة” حيث يشتري العملاء الكيلوواطات بدلاً من شراء المعدة نفسها. إنّ الاتفاق في العمود III يجسّد نتيجةً مقارنةً ابتكارية للتفاوض.

الملحق الثاني: 82 طريقة لتوليد المزيد من الأفكار

كل هذه التوصيات مسنودة بأدلةٍ تجريبية، بعضها قوي جداً. توجد إحالات الدراسات الداعمة لكل طريقة على موقعهم.

تحريك الجسد والحيز (Get Physical)

1. اخرجوا إلى مكانٍ محايد خارج المقر.
2. اطلوا الغرفة باللون الأزرق.
3. وسّعوا الحيز البصري بسقفٍ عالٍ.
4. جهّزوا الغرفة بالألعاب والأدوات.
5. لا بأس بقليلٍ من الفوضى المنظّمة.
6. اجعلوا الغرفة دافئة.
7. احرصوا على وجود إطلالاتٍ طبيعية جميلة.
8. أضيفوا نباتاتٍ وزهوراً.
9. علّقوا فنّاً حديثاً.
10. انشروا عطراً خفيفاً من اللافندر.
11. قرّبوا الناس جسدياً بعضهم من بعض.
12. شجّعوهم على الاستلقاء والاسترخاء.
13. رتّبوا كراسٍ وأرائكٍ مريحة.
14. اسمحوا بقدرٍ من الضجيج يشبه المقهى.
15. ابنوا هويةً جماعية بتعيين ألوانٍ للفرق.
16. اجعلوا الفرق تتلامس أو تتجاوز عملياً.
17. أضيفوا حركةً بدنية.
18. وليكن هناك غناءً أو رقصٌ مشترك.
19. اطلبوا منهم الإبداع بأيديهم.
20. أو عرض الأفكار باستخدام اليدين.
21. أو عصر كرات مطاطية باليد اليسرى.

22. قدّموا حلولاً بسيطة لإسعادهم.

23. قدّموا لهم كأس نبيذ أو بضع بيرة.

24. خذوا نزهة في الحديقة للإنعاش، وامشوا بخطى متزامنة.

اختيار الأشخاص المناسبين في الغرفة (Get the Right People in the Room)

1. قلّلوا حجم المجموعة إلى ما بين 5 و12.
2. زيدوا نسبة النساء.
3. زيدوا عدد المنفتحين اجتماعياً.
4. أضيفوا الأكبر سناً.
5. أضيفوا تنوعاً في السمات الشخصية.
6. أضيفوا أصحاب الخبرات المتنوعة.
7. أضيفوا تنوعاً ثقافياً.
8. أضيفوا خبراء.
9. وأيضاً غير الخبراء.
10. أضيفوا أشخاصاً يملكون شبكات اجتماعية واسعة.
11. استعينوا بمستشارين مبدعين مثل الرسّامين والموسيقيين والكتّاب والشعراء.
12. لا مانع من حفنة صغيرة من ذوي النرجسية.
13. بدّلوا أعضاء المجموعة في كل تمرين.

الزمن مهم (Time Matters)

1. ضعوا مواعيد نهائية حقيقية.
2. عقدوا الجلسة مساءً.
3. قلّصوا زمن العصف الذهني إلى خمس دقائق.
4. دعوا الناس يأخذون قيلولة أو ينامون على المشكلة.

درّبوهم جيداً (Teach Them Well)

1. علّموا الناس كيف يجرون عصفاً ذهنياً.
2. درّبوهم أطول قليلاً على التقنيات، لمدة خمس عشرة دقيقة.
3. استخدموا ميسرين مُدرّبين جيداً.
4. أعطوهم معلوماتٍ تمهيدية.
5. ابدؤوا بالهامٍ من أفكار مجموعةٍ سابقة.
6. شغّلوا تسجيلاً لمجموعاتٍ تعمل على المشكلة نفسها.
7. أخبروهم أنّكم تتوقعون مزيداً من الأفكار وحدّدوا معايير الأداء.

قواعد التفاعل (Rules of Engagement)

1. ابدؤوا بعنصرٍ شخصي.
2. ساعدوا الناس على التعرّف إلى بعضهم.
3. أضيفوا قاعدتين جديدتين إلى قواعد أوزبورن الأربعة: الاسترخاء واللعب، والصمتُ مقبول.
4. أضيفوا روح الدعابة.
5. أضيفوا الموسيقى والفن.
6. ذكّروا الناس بعلاقاتهم المُحبّة.
7. وجّهوهم للتفكير بعقلية الطفل.
8. اطلبوا منهم أن يشكّكوا في قدرتهم على الإبداع لتجاوز الجمود.
9. شجّعوهم على تقديم أفكارٍ فريدة لا يستطيع سواهم إحضارها.
10. ابدؤوا بعملٍ مألوف يُنجز بطريقةٍ غير مألوفة.
11. كلّفوا المشاركين بكتابة أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقتٍ شديد القصر.
12. بدّلوا بين فترات العصف الاسمي الصامت والتفاعلي للمشروع نفسه.
13. جرّئوا حلّ المشكلة إلى مراحل.
14. اطلبوا تخيّل الأشياء كأجزاءٍ مكوّنة، كأن تكون الشموع شمعاً وخيطاً بدلاً من "شمعة".
15. شاركوا المهمة.
16. ورّعوا مكافآتٍ مفاجئة.

17. اطلبوا منهم حلّ مشكلاتٍ إبداعية تخصّ شخصاً آخر.
18. قولوا لهم إنهم يحلّون مشكلاتٍ لعميلٍ بعيد.
19. اجعلوهم يتخيّلون حلّ مشكلاتٍ في المستقبل.
20. امنحوا وقتاً قصيراً للتأمل أو الحضانة الذهنية.
21. قودوهم عبر تصوّر بصريّ موجّه.
22. قدّموا مزيداً من المؤثرات.
23. ثمّ مؤثراتٍ أكثر تباعداً وتنوّعاً.
24. اعرضوا شعاراتٍ تحفّز الابتكار.
25. بدّلوا افتراضات المشاركين.
26. وجّهوا التفكير إلى الحبّ، لا إلى الجنس.
27. تحدّوهم في الرسم أو البناء أو الغناء أو التمثيل الطريف.
28. استخدموا الاستعارات.
29. اسمحوا بقدرٍ يسير من الجدل.
30. خذوا استراحةً داخل الجلسة بنشاطٍ مختلف تماماً.
31. قارنوا المشاركين بمجموعاتٍ أخرى.
32. أخبروهم أنّ أفكارهم ستُستخدم فعلاً.
33. عزّزوا شعورهم بأنّهم فريقٌ مبدع.
34. احكوا للمشاركين قصةً عن الإبداع.

الفهرس

التفاوض ثلاثي الأبعاد (لاكس وسبينوس)، 16، 61

أبو غريب، 54، 56

أبو حيدر، 55 إلى 56

أكاديمي أوف مانجمنت جورنال، 96

العمر، 109 إلى 110

أحمدي نجاد، محمود، 152

العصابة، 127، 168

ألكسندر، ماثيو، 54 إلى 56

ألفونسو، ميغيل، 141، 14

القاعدة، 56

أمازون، 25

أناس، نك، 48

الغضب، 136 إلى 140

إيه أو إل تايم وورنر، 108

أبل، 42، 108، 168، 206 إلى 210

الجمهور

– الفكاهة و، 186

– التفاوض و، 62، 65 إلى 68

إذن الشروع في التنفيذ (41)، ATP)

بانغز، كيث، 22

خصائص المساوم

– التطلعات المرتفعة، 82

– النفوذ في المقر، 82

– مهارات اللغة، 83

- القدرة على الاستماع، 80
- نظرة عامة، 80
- الثقة بالنفس، 81
- الذكاء الاجتماعي، 80 إلى 81
- الاستعداد لاستخدام مساعدة الفريق، 81
- بييتسون، ماري كاثرين، 133
- بيرغدورف غودمان، 108
- أفضل بديل لاتفاق تفاوضي، 14، 160
- بيتر أنجلز أوف أور نيتشر (بينكر)، 111
- بايدن، جو، 153
- بوغن، لوك، 181 إلى 184
- بويل، الأب غريغوري، 57 إلى 62، 65، 69، 130 إلى 132
- برو، روبرت، 157
- البرازيل، 28، 37 إلى 39، 86، 96، 98، 101 إلى 102، 119، 125، 143، 181
- براون، بيرت، 15 إلى 16
- براون، جون سيللي، 17
- جامعة براون، 79
- بناء العلاقات الشخصية
- أهمية العلاقات طويلة الأمد، 49 إلى 52
- عمليات الابتكار و، 52 إلى 54
- التفاوض مع الخصوم، 54 إلى 56
- الاستطلاع غير المتعلق بالمهام، 43 إلى 48
- بونيس، ليونارد، 42
- بيرنز، جورج، 157
- بيرنز، لورنس، 96
- باز لايتير، 201
- كادوغن، ألكسندر، 43 إلى 44

كندا، 29، 98، 101، 107

الجاموس كاب، 10 إلى 11، 13

شركة سيليرا، 191 إلى 192

تشاي، جاي، 62 إلى 63

تشانغ، أنطوني، 48

تغيير الأدوار، 168 إلى 170

تغيير المراتب

– الثقافة الأميركية و، 156 إلى 164

– جورج ميتشل، 153 إلى 156

– في المفاوضات الكبرى، 152 إلى 153

نظرة عامة، 147 إلى 150

الحرب وأسرى السلام، 150 إلى 152

العلاج الكيميائي للحساسية، 37، 39، 188

تشيسبرو، هنري، 180

تشات داي، 168 إلى 169

الصين، 33، 41 إلى 45، 52، 67، 75 إلى 79، 83، 86، 88، 97 إلى 100، 104، 106 إلى 118، 119 إلى 124،

164، 178 إلى 179، 196 إلى 203

معهد تكنولوجيا الصين، 76

الأكاديمية الصينية للعلوم، 76

مستشفى تشوك للأطفال (مقاطعة أورانج)، 48

تشرشل، ونستون، 9، 43 إلى 44

سي آي إيه وورلد فاكتبوك، 33

كلينتون، بيل، 26، 76، 142، 155

كوين، روبرت، 191، 194

كول، ديفيد، 191

المخيلات الجمعية، 9

كولينز، سوزان، 110

ثقافة الشركة، 110

الشكاوى، 138 إلى 140

كوندي، ماريو، 108

بناء التوافق، 17، 84، 88، 90 إلى 117

السياق، 76، 89، 96، 105، 200

العقود، 201 إلى 203

التعاون

– دروس من رياض الأطفال، 195 إلى 197

– دروس من المسرح، 194

قوات مشاة البحرية الأميركية، 197 إلى 200

نظرة عامة، 195 إلى 197

الفساد، 141 إلى 152

حديث “رعاة البقر”، 32

شركة كراون فالي هايدروإلكتريك، 89

التهجين الثقافي، 113

الأزمات/الدم، 90 إلى 91

كوبا، 106، 141 إلى 142، 180

الثقافة، 97 إلى 105

كوري، ماري، 75

كيرلي، غريغ، 70 إلى 74

دايملر كرايسلر، 108

دالي، إسماعيل، 37 إلى 38

دي غول، شارل، 108

اتخاذ القرار

– الثقافة المؤسسية و، 108

– الثقافة الوطنية و، 34، 37، 98، 107، 129، 143

– الاختلافات في التفكير واتخاذ القرار، 104 إلى 105

– اختيار الفكرة، 173 إلى 174

– الجلسات الجانبية، 173

حفلات التوقيع، 204 إلى 206

ديميل، ماريان، 4

سيمونز، أنيت، 24

سيمون، ديف، 79

المتابعات، 204 إلى 205

شركة فورد موتور

– الصين و، 75 إلى 79

– نيسان و، 203

– فيتنام و، 83، 65 إلى 132

فوستر، مارشال، 25

الأربعة م، 79 إلى 83

فرنسا، 26، 29، 52، 76 إلى 79، 94، 98، 101 إلى 103، 106، 129، 180، 202

فرانكلين، بنجامين، 5، 13

فريكنوميكس (ليفيت)، 35

فرينش، جون، 140

غالاغر، آن، 156، 163

غاليس، أموري، 70 إلى 71

غارب، باولا، 165 إلى 166

غيتس، بيل، 62

غيتس، روبرت، 198

النوع الاجتماعي، 110 إلى 112

جنرال إلكتريك (جي إي)، 29

جنرال موتورز (جي إم)، 62 إلى 63، 76 إلى 78، 96

جنكيز خان، 12

ألمانيا، 26، 29، 42، 86، 95، 98، 100 إلى 101، 106، 126، 144، 190، 202

الوصول إلى نعم (فيشر وأري)، 140

غلاذويل، مالكوم، 88

غاذر موبس بي كريزي، ثيان، 11

غولدمان، دانيال، 81

غودستين، لوريسا، 153

غورباتشوف، ميخائيل، 118، 125

غراهام، جون، 13، 127، 135، 129، 219

غراهام، ويليام، 88 إلى 9

الكساد الكبير، 5

غنز، جرمز، آند ستيل (دابموند)، 12

هابتيوز، درغ، 94 إلى 95

هال، إدوارد، 1، 102، 125

هارفرد بزنس ريفيو، 19 إلى 20، 28، 61، 108، 138، 197، 213

هاشيموتو، شينغزو، 40 إلى 41

تقييم المقر، 203 إلى 4

هايدر، فريتز، 4

التطلعات المرتفعة، 82

هوفستيد، غيرت، 94، 102، 106

هولمان، جيم، 89

هولت، كارول، 55

صناعة هومبو ديزاين، 57 إلى 61، 65

مقهى هوم غيرل، 57 إلى 8

هونهاي/فوكسكون، 42

الهوتة، 143 إلى 4

مجلة التفاوض، 16

المفاوضات

– الجمهور، 67 إلى 68

– قنوات الاتصال، 68 إلى 69

– مقارنة بالجري أمام النيران، 87

– أهمية التدريب، 86 إلى 90

– عدد المشاركين، 66 إلى 67

– المصطلحات والاستعارات، 20

نيومان ماركوس، 108

نيو ساينس أوف هيومن ريليشنشيبيس (غولمان)، 81

نيسان، 203

نيتز، بول، 125

نيكسون، ريتشارد، 26، 196

الملاحظات، 86 إلى 8

نوكيا، 95

السلوكيات غير اللفظية، 47، 69، 80 إلى 1، 98 إلى 102، 117

إيرلندا الشمالية، 90 إلى 1

نورتون تايلور، ريتشارد، 43

نومي (المصنع المشترك تويوتا جنرال موتورز)، 62 إلى 3، 180

نيسنله، 95

أوباما، باراك، 7، 26، 43 إلى 4، 118، 152 إلى 3، 199

أوباما، ميشيل، 147

أوبستفلد، ديفيد، 17، 86، 163

الألعاب الأولمبية، 26 إلى 8، 79، 138

الابتكار المفتوح (تشيسبرو)، 180

أوكسهام، غويندولين، 181 إلى 4

الوتيرة، 127 إلى 132

الشركاء

– تأثير فريق شريكك، 40 إلى 41

– التغيير، 37 إلى 9

– تحويل الأعداد إلى داخل، 39 إلى 40

– الثقافة و، 33 إلى 4

– إيجاد، 32 إلى 3

– الطريقة “القديمة الطراز”، 34 إلى 5

– نظرة عامة، 31

– العثرات، 35 إلى 7

باولسن، جيم، 75 إلى 8

بتروبراس، 125، 130

بيفر، جون، 90

بي أند جي، 89

فيليبس، 94 إلى 6، 180

بينكر، ستيفن، 111

العروض، 184 إلى 206

بيتمن، روبرت، 108

بيكسار، 188، 206 إلى 210

المكان، 118 إلى 20

السلطة، 140 إلى 1

مؤشر بُعد القوة (102)، PDI)

رايفا، هوارد، 16، 166

راما، ميلي دوكاميو، 95

المجاورة العشوائية، 170 إلى 171

راتيونال ثيرابيوتيكس، 37 إلى 9

رايفن، برترام، 140

ريغان، رونالد، 26، 43، 118، 125، 191

الإحالات، 34، 196

ريد، هاري، 111

ريكوخو، ويليام هرنانديز، 115، 220

ريدلي، مات، 32

الرنين، 17

روبنسون، ماري، 49 إلى 52، 156

روزفلت، فرانكلين د.، 157

روهان، حسن، 152 إلى 3

راولاند، ف. شيرود، 31

روبين، جيفري زد، 15 إلى 17

روسيا، 66 إلى 72، 86، 98، 100، 129، 153، 165، 196، 199

سات إكزوبيري، أنطوان، 19

سانغر، ديفيد إي، 153

السعودية، 111 إلى 112

شوتلر، جون، 25

شوارتز، والتر، 165

سبينوس، جيمس، 16، 61، 63، 203

الاستعداد، 31

الاستيقاظ على، 176 إلى 80

العروض الصغيرة، 166 إلى 7

الفوز الصغير، 167 إلى 8

سمارت، جوزيف، 31

سميث، آدم، 11، 13 إلى 15، 19

علم الاجتماع

النكاء الاجتماعي: العلم الجديد للعلاقات الإنسانية (غولمان)، 81

سقراط، 109

سولار توربينز، 119، 127، 129، 211

سونغ كونغ ديزل، 83

الفضاء، 120 إلى 7

إسبانيا، 93، 95، 98، 100 إلى 1، 106، 108

السرعة، 171

ستالين، جوزيف، 43

ستيفنسون، ميتشل، 121

القصص

– أهمية، 4 إلى 7

– قواعد السرد الإقناعي، 24

تصميم المستقبل الاستراتيجي، 95

سونون، جا جونج-مين، 83، 85 إلى 6

المفاجآت، صناعة

– الاحتفال بالانتصارات الصغيرة، 167 إلى 8

– تغيير الكراسي، 168 إلى 70

– اختيار الأفكار، 173 إلى 4

– الجوانب الجانبية، 173

– النوم على الأمر، 176 إلى 80

– السرعة، 171

– التفكير بالعكس وقرود الطيران، 174

– التفكير الكبير، 174 إلى 6

سوسكايند، لورنس، 16، 84، 88، 90، 166، 180

سوان، جوزيف، 31

الأنظمة، تصميم من أجل النجاح

– التفاوض ثلاثي الأبعاد، 61 إلى 2

– التصميم والتفاوض الابتكاري، 62 إلى 5

– شركة هومبو للصناعات، 57 إلى 61

– كيف يحسن التصميم تدفقات المعرفة، 65 إلى 9

فيلق الشؤون المدنية في مشاة البحرية الأميركية، 69 إلى 74

تاويان، 42، 77 إلى 8، 97، 100، 107، 197

تائن، ديبورا، 110

تاتماي، 143 إلى 4

تاتووز أون ذي هارت (بويل)، 130

بناء الفريق

– الثقافة و، 77 إلى 9

– الخبراء، 82

فورد في الصين، 75 إلى 79

جنرال موتورز في الصين، 77 إلى 9

المفاوض/الميسر وأهمية الميسرين، 86 إلى 90

اللغة

– المساومة و، 83

– لغة الجسد، 139، 142

– الثقافة و، 98 إلى 9، 101، 165، 196

– التنوع و، 93 إلى 4، 98 إلى 9، 106 إلى 10

– الفردية و، 103 إلى 4

– التفاوض و، 17

الشراكات و، 33

الفضاء، 126

القصص و، 4

لاو تزه، 57

لاسيتر، جون، 21، 28، 206 إلى 10

لورنس، ليندا، 138، 175، 184، 193، 195، 220

لاكس، ديفيد، 16، 61، 63

ليفيت، ستيفن، 35

ليفيت، تيد، 213

لوين، كورت، 15

لوينسكي، مونيك، 142

لويس، براد آلان، 79

القدرة على الاستماع، 80

العلاقات طويلة الأمد، 9، 11 إلى 12، 14، 19، 23، 49 إلى 52، 61، 78 إلى 80، 1 إلى 93، 6، 105، 124، 127،

132، 178، 184، 190، 196، 205، 209 إلى 11

لوجيان، 76

لوكاس فيلم، 206، 210

ماكاي، هارفي، 1

مادن، ديك، 163

ميكنغ بيس (ميتشيل)، 155

القيم الإدارية، الاختلافات في، 102

مانديلا، نيلسون، 9

المنافسة القائمة على السوق، 13 إلى 15

ماجستيرات إدارة الأعمال، 110 إلى 112، 142، 177

ماكونيل، ميتش، 111، 192

ماكدونالدز، 148

ميدترونيك أيبيريا، 95

المكسيك، 76، 98، 101

مايكروسوفت، 108، 140

الشرق الأوسط، 26، 72 إلى 3، 152 إلى 3

التفاوض و، 96، 66 إلى 8، 116، 192 إلى 3، 196 إلى 9

الألعاب الأولمبية، 79

الوتيرة، 127 إلى 132

الشراكات و، 32، 5، 40 إلى 2

المكان، 118 إلى 20

بولندا، 141

بناء العلاقات، 44، 46 إلى 7

علم النفس الاجتماعي، 15 إلى 17

الاتحاد السوفيتي، 125

أوييدا، كيكو، 143

المملكة المتحدة، 100 إلى 1، 107

الولايات المتحدة

– الغضب و، 136

– تقييم المفاوضات، 203 إلى 4

– تغيير الأدوار، 156 إلى 60

– الصين و، 41، 2، 75 إلى 7

– الاتصالات و، 204 إلى 5

– “حديث رعاة البقر”، 32

– صناعة المفاجآت، 178 إلى 80

– التنوع و، 96، 98، 100 إلى 1، 104 إلى 13

– العادات الغذائية، 147 إلى 9

– العاطفة و، 133 إلى 4

– التفاوض الابتكاري، 17 إلى 18

– اليابان و، 40 إلى 1، 139

– اللغة و، 83

– المنافسة القائمة على السوق، 13 إلى 15

– الاجتماعات و، 117 إلى 18

– الشرق الأوسط و، 26، 72 إلى 3، 152 إلى 3

– التفاوض و، 96، 66 إلى 8، 116، 192 إلى 3، 196 إلى 9

– الألعاب الأولمبية، 79

– الوتيرة، 127 إلى 32

– الشراكات و، 32، 5، 40 إلى 2

– المكان، 118 إلى 20

– بولندا، 141

– بناء العلاقات، 44، 46 إلى 7

– علم النفس الاجتماعي، 15 إلى 17

خدمة الوساطة والمصالحة الفدرالية الأميركية، 83 إلى 4، 86

قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة، 144

فيلق الشؤون المدنية لمشاة البحرية الأميركية، 69 إلى 71، 73 إلى 4، 115

فان دايك، هنري، 31

فينكاتيش، سودير، 35 إلى 7

فينتر، كريغ، 191 إلى 2

فيتنام، شركة فورد موتور في

– الإرث الشيعي و، 83

– الجغرافيا و، 84

– كيف عمل، 85

– برامج التدريب المشترك، 83 إلى 5

فودافون، 95

وا، 143

وانغ، باتريشيا سي، 42

واين، جون، 14

ويلث أوف نيشنز (سميث)، 13

وايس، ستيفن، 62 إلى 3

ويرلي، مايكل، 79

الاستعداد لاستخدام مساعدة الفريق، 81

وينغارد، روبرت، 42

البنك الدولي، 155 إلى 6

منظمة الصحة العالمية، 180

منظمة التجارة العالمية، 155، 203

رايت، فرانك لويد، 115

شي جينبينغ، 43 إلى 4، 118

زين، كاثرين، 76

ياماغوتشي، نيسي، 38

يونغ، شيرلي، 77

يوتوب، 4 إلى 5، 21، 68، 152

زكريا، فريد، 44

تسيشه، دتر، 108

زيب كار، 3 إلى 4

زولينك، روبرت، 155