

المحاضرة التاسعة

الاتجاه الأول (الاستشارة)

ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن ، تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يكون الطرف الآخر جاهلا بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضا ذات السلوك ، إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف المتفاوض بتنفيذها، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها ، كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة

الاتجاه الثالث (التحكيم)

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ يقوم بدور مشابهه (Arbitrator) القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم تماما لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذا على جميع الأطراف المعنية ، إن ذلك إذن يختلف عن دور الوسيط الذي يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم.

إن هذه الاتجاهات الثلاثة السابقة،
(الوساطة والاستشارة والتحكيم)، تشترك
في التجاء طرف أو أكثر من المتفاوضين
لجهة محايدة، غير متصلة، بشكل مباشر
على الأقل، بموضوع النزاع للمساعدة في
توجيه العملية وترشيد التوصل إلى اتفاق

الاتجاه الثاني (الوساطة)

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتما وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضا واضحا في الأهداف ، هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهريا عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

الاستشارة والمحللون

نطاق مهام المستشار ودوره

سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار، فهو يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية. لكي يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشتمل على:

متى يتم اللجوء للمستشارين

من المفيد اللجوء للاستشارة عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر، وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الأعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحله الأخيرة. أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

مواصفات المستشار

قد يكون المستشار بيت خبرة (منظمة) أو فردا يتمتع بمواصفات مخصوصة، ومن أهم شروط نجاحه:

الخبرة الكافية

الحياد وعدم التحيز

تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات

التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة)

تحديد الصور التعاقدية المناسبة

وذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.

تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع

وذلك بتحديد التالي:

الفروق ونواحي الاختلاف، في الأهداف والتوجهات والوسائل

الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء

المصالح المشتركة للطرفين

قيّم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف

عادة ما تشتمل هذه المرحلة على التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل من البدائل المطروحة.

إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق

تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن، أي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري، ويشمل ذلك:

المنافع الخاصة بكل طرف

القضايا ومكوناتها وأبعادها

المصالح والمكاسب والأغراض

الأطراف المتفاوضة والتي سبق مناقشتها أعلاه

خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة. ويقوم بذلك من خلال:

تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات