

كيف تصبح مفاوضاً: الاستراتيجيات والتكتيكات

الفريق (المتقاعد) لازارو سومبايو



مشروع دعم الوساطة

المحتوى

٣
٤
٤
٦
٦
٧
٧
٧
٩
٩
١٠
١١
١١
١٣

© ٢٠٠٩ لازارو سومبايو ومشروع دعم الوساطة (مركز الدراسات الأمنية، والمعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا، زيورخ، والمؤسسة السويسرية للسلام "سويس بيس"، برن)

مركز الدراسات الأمنية

المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا، زيورخ

سايلر غراين ٤٥-٤٩ - SEI

(CH) الاتحاد السويسري - ٨٠٩٢ زيورخ

الهاتف: +٤١-٤٤-٦٣٢-٤٠ ٢٥

الفاكس: +٤١-٤٤-٦٣٢-٤١ ٤١

css@sipo.gess.ethz.ch

www.css.ethz.ch

المؤسسة السويسرية للسلام (سويس بيس)

شارع سوننبرغ ١٧

صندوق البريد

(CH) الاتحاد السويسري - ٣٠٠٠ برن ٧

الهاتف: +٤١-٣١-٣٣٠-١٢ ١٢

الفاكس: +٤١-٣١-٣٣٠-١٣ ١٢

info@swisspeace.ch

www.swisspeace.ch/mediation

المؤلف: لازارو سومبايو

المحررون: سايمن ج. أ. مايسن، داميانو سغوايتماتي

يمكن الاطلاع على هذا التقرير عبر شبكة الإنترنت على الموقعين

<www.swisspeace.ch/mediation> و <www.css.ethz.ch>

"صورة الغلاف الأمامي: ديفيد روس "المفاوضة ١٥ x ١٨

باستيل على الورق www.davidrossgallery.com

الشكر: نحن مدينون بالكثير لـ "غونثر بينشلي" لإطلاقه ورشة عمل "إنتيبي" (Entebbe) ودعمه لها، ولـ "جوليان هوتينجر" و"موريزي مايكل" على تعليقاتهما المفيدة على النص؛ ولـ "نادينا دايداي" و"ماريون رونكا" على إعدادهما التصميم؛ ولـ "كريستوفر فيندلي" على التنسيق؛ ولوزارة الخارجية الاتحادية في سويسرا على دعمها أوراق عمل الوساطة الخاصة بمشروع دعم الوساطة.

إخلاء المسؤولية: كل رأي تم التعبير عنه في هذا المقال يمثل وجهات نظر المؤلف وحده، وليس بالضرورة وجهات نظر مركز الدراسات الأمنية أو المؤسسة السويسرية للسلام (سويس بيس) أو وزارة الخارجية الاتحادية في سويسرا.

التمهيد

بقلم جوليان توماس هوتينجر، وزارة الخارجية الاتحادية السويسرية

المرتبطة بالتحضير للمفاوضات، بالإضافة إلى مناقشة الاستراتيجيات والتكتيكات التي يلجأ إليها المفاوض خلال مرحلة التفاوض، والتطرق في الوقت عينه إلى الخصال الضرورية التي يجب أن يتحلى بها أي مفاوض جيد.

وأكثر ما أدهشني هو الأسلوب والنبيرة المستخدمان في ورقة البحث هذه. فلم يكتف المؤلف بتقديم الجوانب الأساسية للمفاوضات والتمعن فيها وتفسيرها فحسب، بل طرحها بكل شفافية وبساطة أيضاً. والورقة محبوكة بدقة من بدايتها حتى نهايتها ومطروحة بمهارة، سواء عندما يناقش الكاتب مرحلة التحضير أم عندما يتناول مرحلة الاستراتيجية أم التكتيكات التي يجب استخدامها، بالإضافة إلى أن الورقة تسلط الضوء على التدقيق المستمر الذي يخضع له المفاوضون والأمور التي تُتوقع منهم. ولكن في نهاية المطاف، ليس المفاوض سوى كائن بشري كغيره من البشر، يتم استدعاؤه للمساعدة في البحث عن الحلول الفضلى للمشاكل المطروحة. وتتطلب هذه المهمة التحلي بالتواضع والصدق، والإنسانية بكل تأكيد، بالإضافة إلى أنها تختبر المبادئ الأخلاقية للمرء. وليست الفائدة من هذا المقال حكراً على المفاوضين وحدهم، بل يمكننا نحن، الوسطاء، أن نستفيد منه أيضاً. فهو يساعدنا في استيعاب المعضلات التي يواجهها المفاوضون بصورة أفضل، كما يتيح لنا أيضاً تطوير الاستراتيجيات والتكتيكات التي نعتمدها في الوساطة.

يجب قراءة ورقة عمل الفريق "لازارو سومبايو" بعناية والتمعن فيها ومعاودة قراءتها، إذ من الضروري أن نترسخ المعلومات المهمة المذكورة فيها تدريجياً، كما يجب عدم الاستهانة بها بسبب أسلوب صياغتها الواضح. ويمكننا القول من دون تردد إن هذه الورقة من عمل رجل محترفٍ ومتمرسٍ يدرس بدقة مجال عمله، بينما يتحدث من قلبه عن مهنته. باختصار، تشكل هذه الورقة عملاً فنياً نبيلاً من توقيع رجل اكتسب كل ما يعرفه عن مهنة التفاوض من خبرته العملية على الأرض.

في الأسابيع التي تسبق إطلاق عملية السلام، غالباً ما يطرح المفاوضون والوسطاء على أنفسهم ألف سؤال: ما المقاربة الفضلى التي يجدر اعتمادها؟ أو ما الذي نسيئته؟ أو ما الخطأ الذي ارتكبته في الماضي؟ على الأرجح أن أسئلة من هذا النوع تراودنا جميعاً، مفاوضين كنا أم وسطاء، إذ نشارف على البدء بعملية تفاوض مجهولة الأفق.

ما من عملية تفاوض سهلة بحد ذاتها، لكن مما لا شك فيه أن الجانب الأصعب منها هو كيفية الشروع في عملية السلام، أو بالأحرى كيفية بدء الأمور بالطريقة الصحيحة. تراودكم في أحلامكم صوراً من تجاربٍ ماضية، وتعاودكم لحظات ارتكبتم فيها خطأً وتداهم أحلامكم حالات تسرعتم فيها أو ضغطتم فيها كثيراً للتوصل إلى اتفاق، باحثين عن أرضية مشتركة. يوقظكم في الصباح الباكر الخوف من أن تكونوا قد نسيتم أمراً غاية في الأهمية، فيغيب النوم عن أعينكم. حتى الآن، كانت معظم هذه المخاوف تُعتبر أخطاراً مهنية للمفاوضين أو الوسطاء. وقد تكون هذه الأمور من المبادئ الأساسية التي يتناقش الوسطاء ويتمازحون بشأنها في ما بينهم بشيء من القلق، غير أن كل واحدٍ منا في البداية – وقيل أن يدخل قاعة المفاوضات – تتراءى له هذه الأسئلة بشكل اعتيادي ومتكرر، بصرف النظر عن جوهر المفاوضات أو مكان انعقادها.

عندما قرأت للمرة الأولى ورقة الفريق "لازارو سومبايو"، كنتُ مدركاً لكل تلك الهواجس التي تلوح في الخلفية وتملكني الفضول لأعرف النصائح التي قد يقدمها وسيط مرموق مثله للمفاوضين حول طريقة التعامل مع تلك الشواغل. تتشوّقتُ لقراءة كيف تعامل هو مع هذه المخاوف أثناء توليه المفاوضات في كينيا لمدة ثلاث سنوات من أجل حل النزاع بين شمال السودان وجنوبه. لكن أكثر ما أثار اهتمامي هو معرفة كيف كان ليتعامل مع هذه الهواجس اليوم. بالنسبة إلي، يفتح هذا المقال "كيف تصبح مفاوضاً: الاستراتيجيات والتكتيكات" العيون وينير العقول، فهو يتوقف عند كل المسائل الأساسية

نجاح عملية السلام أو فشلها. وليس بإمكان الوسطاء، كما كانت حالي أنا في عملية السلام في السودان، أن يساعدوا غيرهم إلا من خلال جهودهم في المفاوضات. بالتالي، يمكنكم تعزيز فرصكم في تحقيق السلام عبر تحسين مهاراتهم التفاوضية ومواقفكم كمندوبين.

ينقسم هذا المقال إلى الأجزاء التالية: أناقش أولاً بعض النقاط التي تتناول التحضير للتفاوض ووضع إطار العمل قبل بداية المفاوضات. وأعرض ثانياً استراتيجيات المفاوضات. وتشمل الاستراتيجيات طريقة العمل على المدى الطويل بهدف بلوغ الأهداف. وأتطرق ثالثاً إلى موضوع تكتيكات التفاوض، أي الأسلوب المعتمد على المدى القصير لتنفيذ الاستراتيجيات. ويمكن الاطلاع على قائمة بهذه الاستراتيجيات والتكتيكات في المربع ١. وأختم رابعاً المقال بنقاش موجز لما أعتبره من الميزات الضرورية التي يجب أن يتحلّى بها كل من المفاوضات الجيد والوفد المفاوضات.

التحضير للمفاوضات ووضع إطار العمل

يجب الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية قبل الانخراط في أي عملية تفاوض. وتتعلق هذه الأسئلة بالتوقيت، والتحضير ضمن الوفد، والاستعانة بوسيط، وتحديد النقاط التي تريد التحدث عنها (جدول الأعمال) بوضوح والمكان الذي تريد إجراء المفاوضات فيه (المكان)، والتعبير بوضوح عن مبادئك الأخلاقية. وعليك أيضاً تحديد تركيبة الوفد المفاوضات الخاص بك. سنعود إلى مسألة "من هو المفاوضات" في نهاية المقال، بعد مناقشة "كيفية التفاوض" أولاً، فحينئذٍ سنظهر صفات المفاوضات بوضوح أكبر.

التوقيت والمكان

هل يجدر وقف القتال أو الاتفاق على وقف إطلاق النار قبل الشروع في المفاوضات؟ لا تبدأ مفاوضات بشأن السلام بطلب وقف إطلاق نار شامل، إذ إن فرض وقف إطلاق النار من دون التفاوض حوله ومن دون إدماجه في السياق الصحيح ليس فعلياً وقف إطلاق النار. فهذا الأمر يستدعي الآليات وأنظمة مراقبة وتنفيذ (مثل مواقع

من ١٢ إلى ١٤ يوليو/تموز ٢٠٠٨، شارك الفريق "الارارو سومبايو"، رئيس الأركان السابق للقوات المسلحة الكينية كمحاضر في ورشة عمل تدريبية حول حل النزاع وبناء السلام لجهة دارفورية مسلحة من غير الدول. وقد نظم ورشة العمل مشروع دعم الوساطة، الذي بادرت إلى إطلاقه وتمويله وزارة الخارجية الاتحادية السويسرية. يستند النص التالي إلى محاضرات الفريق "سومبايو" وهو يتوجه إلى الجهات المسلحة من غير الدول التي تستعد لمفاوضات السلام.

المقدمة

المغزى من المفاوضات هو أن يعمل الطرفان مع بعضهما البعض لحل مشكلة معينة. المفاوضات هي امتداد للحرب لكن على مسرح مختلف. لذلك، من المستحيل إطفاء الحرب ثم الانتقال إلى المفاوضات وكان شيئاً لم يكن. الحرب مستمرة، في ساحة مختلفة، في ميدان مختلف.

دعوني أستهل الحديث بمقولة أفريقية: " إذا رأيت شقيقتين يتشاجران فلا تحاول أن تفصل بينهما، وإلا انقلب عليك كلاهما". لقد عشت تجربة كهذه عندما شغلنت منصب كبير الوسطاء في عملية السلام بين الحكومة السودانية والحركة الشعبية/الجيش الشعبي لتحرير السودان. لقد استغرقنا ثلاث سنوات من المفاوضات قبل توقيع اتفاق السلام الشامل في يناير/كانون الثاني 2005. ومعظم ما تعلمته في موضوع المفاوضات قائم على تلك التجربة. لكن قبل المشاركة في تلك العملية، كانت مسيرتي المهنية تقتصر على الجيش، وقد ساهم هذا الأمر أيضاً في بلورة فهمي للمفاوضات.

الانتقال من السلام إلى الحرب طريقاً معروفاً، أما الانتقال من الحرب إلى السلام فطريقاً غامضاً ومجهول الأفاق. يهدف هذا المقال القصير إلى تليخيص ما تعلمته في رحلتي هذه. فأتوجه صراحةً إلى المفاوضات، أي المندوبين عن الطرفين الذين يحضرون للتفاوض في عملية السلام، على أمل أن تسهم هذه الدروس حول كيفية التفاوض في مساعدة المفاوضات المستقبلين على تحسين مهاراتهم التفاوضية، فإنا على قناعة تامة بأن المفاوضات أساس

قم بالتحضير قبل المباشرة بالمفاوضات: إذا اعتبرت أنك لست على تمام الاستعداد، فاعمد إلى تأجيل بداية المفاوضات. وإذا لزم الأمر، استعن بالخبراء للتحضير للمفاوضات. وفي حال التفاوض من خلال كبير الوسطاء، اطلع على المسائل التمهيدية التي تحتاج إليها قبل البدء - مثل مسألة مكان انعقاد المفاوضات.

تجنب التفاوض مع نفسك: باعتبارك طرفًا في المحادثات، عليك التفاهم والتوافق مع أعضاء مجموعتك قبل الذهاب إلى المفاوضات، وذلك لتفادي التفاوض على طاولة الحوار مع نفسك، أي مع من هم في صفك. عندما تلاحظ حدوث هذا الأمر، عليك تأجيل المفاوضات أو طلب استراحة. وإلا، زدّت من خطر الانقسام على طاولة الحوار.

أين يجب أن تجري المفاوضات؟ يشكّل اختيار مكان المفاوضات أمرًا غاية في الأهمية، وبصفتك مفاوضًا، على الوسيط استشارتك في هذه المسألة. فلا اعتقد أنه من الممكن إجراء مفاوضات إذا كان أي من الطرفين غير مرتاح. بالتالي، من الضروري ألا يكون البلد المختار منحازًا إلى أي طرف، ولا سيما إلى الحركات المقاتلة ضد الحكومة. لكن في حال عدم ارتياح الحركات للبلد الذي تم اختياره، فلا فائدة من أخذها إلى هناك. ومن جانب آخر، يجب أن تراتح الحكومة للبلد المختار وتشعر بأن أقوالها تلقى أذانًا صاغية. من هذا المنطلق، غالبًا ما تتم مناقشة خيار الموقع قبل إجراء المفاوضات. على سبيل المثال، تم التوصل إلى اتفاق وقف إطلاق النار في جبال النوبة في سويسرا؛ وما سهّل الاتفاق هو عدم وجود أجندة خفية لدى سويسرا لمصلحة أي من الطرفين. أما المفاوضات بشأن اتفاق السلام الشامل في السودان فقد جرت بالمداورة بين ثلاثة بلدان (كينيا وأوغندا وإثيوبيا) قبل أن تنتقل بشكل دائم إلى كينيا. ولترتيب المقاعد على طاولة الحوار أهمية أيضًا. وفي أغلب الأحيان، لا يحق للمفاوض أن يختار ترتيب مقاعده حول طاولة الحوار، فهذا الأمر هو بشكل عام من اختصاص الوسيط.

القوات، والخطوات المعتمدة في حال انتهاك اتفاق وقف إطلاق النار). وبالتالي مجرد القول ببساطة "دعونا نوقف القتال" لا يشكل اتفاقًا فعليًا حول وقف إطلاق النار. غالبًا ما يشكل القتال السلاح الوحيد الذي تملكه حركة متمردة لتدفع بالطرف الآخر إلى طاولة الحوار. قد يبدو هذا التصريح وكأنه نقيض ما يدعو إليه رجلٌ مثلي، أي رجل سلام، لكن إن أردت التوصل إلى اتفاق دائم، على الطرف الآخر أن يتفاوض بجديّة. فإن أرادت حركة ما وقف إطلاق النار قبل المفاوضات أو في خلالها، قد يبدو للطرف الآخر أنها على شفير الخسارة. لذلك، يجب تشكيل فريق مفاوض بينما يكون القتال مستمرًا. ووحدها المفاوضات التي تبرز تقدمًا جديًا ستتمكن من وقف إطلاق النار بشكل مستدام، بحيث يوقع الطرفان على الاتفاق ويوقفان القتال ويتفقان على طريقة التنفيذ.

لكن من الممكن أن يتسبب القتال بوقف المفاوضات أيضًا، وفي هذه الحالة، يجب أن يدعو المفاوضون إلى وقف مؤقت للأعمال العدائية. عندما استولى الجيش الشعبي لتحرير السودان على مدينة توريت في السودان في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢، انسحبت الحكومة السودانية من مفاوضات السلام. واضطر الطرفان إلى توقيع مذكرة تفاهم بشأن تعليق الأعمال العدائية قبل استكمال المحادثات. غير أن هذا الأمر لم يكن اتفاقًا لوقف إطلاق النار؛ بل تعليقًا مؤقتًا للأعمال العدائية. وقد احتفظ كلا الطرفين بإمكانياتهما العسكرية. ولم تستهل الحركة الشعبية لتحرير السودان والحكومة السودانية المفاوضات بتناول المسألة الأمنية؛ بل الواقع أنهما لم يتفقا في بداية المفاوضات التي جرت في مدينة مشاكوس إلا على المبادئ الرئيسية التي تتناول موضوع "الدولة والدين" و"تقرير المصير".

لذلك، فإن نصيحتي للمفاوضين هي هذه: ابدؤوا بالاتفاق على طرق التفاوض، ثم انتقلوا إلى الاتفاق على المبادئ العامة وعلى الهدف؛ ثم توافقوا على جدول الأعمال؛ وبعندئذ ابدؤوا بالمسائل السهلة. وإذا دعت الحاجة، تفاوضوا في مرحلة مبكرة على وقف مؤقت للأعمال العدائية. ولوقف شامل لإطلاق النار، انتظروا حتى تتطور المفاوضات.

الوسطاء والخبراء

الطرفين بالمعرفة المطلوبة للتفاوض بثقة. قد يكون لحضور المراقبين فائدة أيضاً على طاولة المفاوضات، بهدف إبقاء المجتمع الدولي والإقليمي مطلعاً على التقدم. غير أنه لا يحق لهم التدخل في مسائل جوهرية.

تحديد المبادئ الأخلاقية والقواعد الأساسية

حدد مبادئك الأخلاقية والتزم بها: يتطلب تحديد النبرة المناسبة للمفاوضات نزاهةً من جانب المفاوض. فالمرء لا يساوم على مبادئه الأخلاقية. تبرز هنا ثلاث خصائص مهمة:

أولاً، عليك التشاور والتواصل: في فريق من المفاوضين، لا توافق على أي أمر إلا بعد استشارة زملائك، فمن المفضل تأجيل المفاوضات لليوم التالي وتقديم اقتراح تم التفكير فيه بعناية.

ثانياً، كن مستعداً للاعتذار عن أي خطأ قد يصدر عنك: فأنت كائن بشري؛ وترتكب الأخطاء؛ لا تتخذ موقفاً متعنناً ومتصلياً سمعك من قول "أنا أسف". فالاتفاق النهائي أهم من صورتك الذاتية. كن مستعداً للقول: "أنا أعتذر. أنا أسف. كنت محقاً. كنت محقاً. لم أفهم الأمر". لا تُعتبر هذه الاعترافات علامة ضعف، بل هي في الواقع علامة قوة؛ فمن القوة أن يتمكن المرء من إعادة النظري موقفه. سيزيد احترام الناس لك أكثر إذا كنت مستعداً للاعتذار عن خطأ ما. فقد بات من المعروف أن الاعترافات تُلين موقف الجانب الآخر، مسهلةً بذلك عملية حل الخلاف. كن سموحاً عندما تتلقى اعتذاراً. لا تبقى عالقاً في الماضي.

ثالثاً، لا تقترف بحق الآخرين أعمالاً ترفض أن يقترفوها بحقك: لا تُضف موقفاً جديداً في منتصف المفاوضات. لا ترد عبر اعتماد لغةٍ لا تساعد العملية. لا تَقم بحيل مسيئة. لا تعتمد على الإذلال. فستكتشف لا محالة. إذا قدمت مستنداً، من الضروري أن يكون واضح المصدر. لا يجذب الناس التحقير بهم. إن لم تكن ترغب في أن تتعرض لأمور من هذا النوع، فلا تعرض الآخرين لها.

من يجب أن يكون الوسيط؟ في المقام الأول، يجب أن يوافق الطرفان على الوطاء – ولا سيما على كبير الوطاء، مما يعني أن إجراء الكثير من الاستشارات أمرٌ إلزامي قبل تعيين وسيط المرأة التي تريد أن تلد طفلها تذهب إلى الطبيب أو القابلة وليس العكس، وحتى بعد تعيين الوسيط من جانب منظمة إقليمية مثلاً، يجب أن يوافق عليه الطرفان، فمن الضروري أن تثق بعنتا الطرفين بقدرة الوسيط على تحقيق النتائج المرجوة. لذلك، يجدر بك كوسيطٍ أن تلتزم بالحياد في تعاملك مع الطرفين.

ما الذي تتوقعه من الوطاء؟ بإمكان الطرفين أن يلتصقا بالنصح من الوطاء، فهذا هو الهدف من تعيينهم. في حال واجهت كطرف في النزاع خلافات داخل وفدك، أطلب التشاور. وأثناء التشاور، يمكنك اللجوء إلى الصراحة، فما من وسيطٍ يتمتع بمصداقية قد يفصح موقفك في الجلسة العامة. يمكنك دائماً التحدث إلى الوسيط فالوسطاء الذين يرفضون مناقشة المسائل مع الأطراف ليسوا بوسطاء. ولا يفرض الوسيط عليك أبداً اتخاذ موقفٍ معين. في حال قدّم لك نصيحة، وأنت قبلت بها، تصبح هذه النصيحة موقفك أنت وليس موقف الوسيط. القرار الوحيد الذي يتخذه الوسيط يخص مسائل إجرائية وإدارية، ولا يشمل نتائج المضمون. يضطلع الوسيط بدور الحكم، وإذا قال الحكم أنه تم تسجيل هدف، يكون الهدف قد سُجل بالفعل. لن يبذل رأيه. وبهذه الطريقة، يكون قرار الوسيط ملزماً.

ما الذي يمكنك توقعه من الخبراء؟ إلى جانب الوطاء، غالباً ما يكون من المفيد أيضاً أن يحضر مراقبون وخبراء "حياديون" لدعم المفاوضات. وقد يدعم الخبراء الفريق الوسيط، لكنهم قد يدعمونك أنت أيضاً، كفريقي مفاوض باسم أحد طرفي النزاع. تتطلب بعض مواضيع التفاوض خبرةً متخصصة قبل البدء بالتفاوض حولها تبعاً للأصول. لذلك، إذا لم تكن مطلعاً بما يكفي على الموضوع وليس لديك أي خبراء لمساعدتك، أطلب من الوطاء الحصول على بعض الإرشاد حول الموضوع حيث بإمكانهم إحضار خبراء ليزودوا كلا

غضبك، لتدفعك إلى فقدان السيطرة. تذكر الهدف الذي تريد تحقيقه، ولا تدعه يغيب عن ذهنك. لا تسمح لنفسك بأن تضع في متاهات بعيدة كل البعد عن مبتغاك. حتى ولو لم تكن تحب الطرف الآخر - عليك أن تحترمه. أنت لا تتفاوض مع صديقك؛ أنت تتفاوض مع خصمك.

تطلع إلى المستقبل وليس إلى الماضي: غالبًا ما ننظر إلى الماضي، غير أن الماضي لا يفيد إلا كمرجع. المهم هو ما تريد تحقيقه في المستقبل. لقد حددت مشكلة مع خصمك، ومتى حددتها، تسألها: ما هدفك؟ ما الذي تريد تحقيقه؟ تجرأ على سؤال الطرف الآخر ما الذي يريد حله في الخلاف الذي حددتمناه كلاكما. في معظم الحالات، عندما يكون النزاع معقدًا، تحتاج إلى وسيط أو ميسر لأداء دور الحكم.

لا تضع الوقت على مسائل تافهة: لتفادي الوقوع في شرك المسائل التافهة، عليك دائمًا التحقق من موقعك. حدد مدى أولوية المسألة التي تتفاوض فيها على مقياس من 1 إلى 10. يجب أن تتخطى دائمًا منتصف هذا المقياس. وإذا حلت في الوسط، تحقق من الأولويات. إذا قدمت المفاوضات أجوبةً عليها، أبرم الصفقة. يمكن أن تكون المفاوضات سهلة أو صعبة أو حتى شديدة التعقيد، فلا تهدر وقتك على المسائل التافهة. ما الذي يُعتبر مسألةً تافهة؟ في نظري، سؤال "من سيوقع على هذا الاتفاق" تافه. كذلك، فإن تحديد المنصب الذي سيتم تعيين كل طرف فيه في المستقبل يشكّل مسألة تافهة أيضًا، فأنت لم تبلغ المستقبل بعد. لا تتفاوض حول اتفاق ما سعيًا لاكتساب مصالح شخصية. فهذه المسائل تافهة. قم بإنشاء المؤسسات (قل مثلًا "يجب تأسيس هيئة تشريعية للدولة")، لكن لا تركز على مناصب شخصية في المؤسسات التي سيتم إنشاؤها.

معرفة المواقف والمصالح والتعبير عنها

إعرف ما تريد وما تريده الجهة الأخرى: إحرص منذ البداية على معرفة ما تريد. فإذا تصرّفت على أساس افتراضات حول الأمور التي تريدها، فأنت تتفاوض للسبب الخطأ وللفضية الخاطئة. ضع مخططًا مفصلاً لما تريد. واطلب من الطرف

تحديد أساليب التفاوض قبل البدء: يجب أن يحدد الطرفان أساليب التفاوض ويوقعها عليها. ويجب تحديد الجدول الزمني للمفاوضات بوضوح بالإضافة إلى توقيتها ومكانها. شدد على أن يكون لك قولٌ في كيفية انعقاد الاجتماعات. ويجب الإجماع أيضًا على الناطق الرسمي. وينبغي الاتفاق قبل المفاوضات على موضوع إشراك وسائل الإعلام وعلى الإفصاح عن المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة التوافق على القواعد المتعلقة بعضوية كل وفد.

الاتفاق على المسائل وترتيبها بحسب الأولوية: ناقش

عملية تحديد المسائل ثم وضع إطار العمل. يجب أن يكون لديك جدول أعمال، ومن الضروري أن يوافق عليه الجميع. وحدها المسائل التي يختلف عليها الطرفان سيتم التفاوض فيها. وينبغي أن يتفق كلا الطرفين على أي مسائل جديدة مضافة لاحقًا. وفي ما يتعلق بالموضوع الذي يجب البدء به، لا تختار الموضوع الأصعب لافتتاح المفاوضات به. ابدأ بمسائل مثل القواعد المعنوية بالغذاء (أي الترتيبات المعنوية بالشؤون الإنسانية). لا تبدأ بموضوعٍ صعب، مثل وقف إطلاق النار. ابدأ ببندٍ أقل إثارة للنزاع قبل معالجة البنود الأكثر تعقيدًا، أي المتنازع عليها.

غالبًا ما يتفاوض الطرفان على جدول الأعمال وأساليب التفاوض وجهًا لوجه في "مرحلة ما قبل المحادثات". لذلك، من الضروري أن تكون هذه النقاط واضحة قبل المباشرة بالتفاوض على المحتوى الأساسي.

كيفية التفاوض: الاستراتيجيات

متى تم وضع إطار العمل، يجب أن تتوخى الوضوح في تحديد الاستراتيجيات. ففيماستعمل غالبًا إلى تغيير التكتيكات تبعًا لكيفية تطور الأمور، عليك الالتزام بالاستراتيجيات.

التركيز على الأهداف والمستقبل وتفادي

المسائل التافهة

ركز على الهدف: تشكّل هذه النقطة القاعدة والمبدأ الأولين. عليك تفادي مشاعر مثل الغضب عندما تكون ضمن فريق تتفاوض. فقد ترغب الجهة الأخرى في إثارة

٣. حدّد أساليب التفاوض قبل البدء
٤. توصّل إلى اتفاق على جدول الأعمال
- الاستراتيجيات
٥. ركّز على الأهداف، وتطلّع إلى المستقبل، ولا تَضِعْ وقتك على المسائل التافهة
٦. إعرف ما تريد وما تريده الجهة الأخرى
٧. عبّر عمّا تريده بشكل مباشر وواضح؛ كن مدرّكاً لمدى أهمية الكلمات ولغة الجسد
٨. لا تستسلم لأي سبب
٩. كن واقعياً وعقلانياً
١٠. ضع خطة احتياطية
١١. كن متيقّظاً للوضع وتحكّم بزمام الأمور
١٢. إجم مستندات التفاوض
١٣. توصّل إلى اتفاق على طرائق التنفيذ، تفاوض مع أشخاص يتّمعنون بسطة
١٤. تحقّق من الوقائع التكتيكية
١٥. إعتدل في انفعالاتك
١٦. لا تقبل برّي سلبى أو تعطرداً سلبياً
١٧. كن حازماً ومرناً، واعتمد نبرة ودية
١٨. إسحب العرض وانسحب
١٩. إجب رغبتك الفعلية
٢٠. ضع جانباً المسائل التي تعجز عن تحقيقها في مرحلة معينة
٢١. حافظ على خطّ الدفاع النهائي

كن مدرّكاً لمدى أهمية الكلمات ولغة الجسد: لكل كلمة معنى؛ استخدم كلماتك بعناية. انتهى أحد أول اجتماعاتنا بخلاف بسبب كلمتي ” موقت“ و”انتقالي“. فقد أراد فريق الكلمة الأولى، فيما أراد الفريق الآخر الكلمة الثانية. بالنسبة إلي، حملت الكلمتان المعنى نفسه. أما الفريقان، فقد اعتبروا الفارق مسألة حياةٍ أو موت. كلمة ” موقت“ تعني ”من إلى“، على خلاف كلمة ”انتقال“ التي تعني ”المرور عبر“. تثير بعض الكلمات الفردية نقاشات إلى ما لا نهاية. وقد كان من الضروري ترجمة اتفاق السلام الشامل. فأحضرتُ بنفسى مترجمين تابعين للأمم المتحدة؛ ولم أَدع الطرفين يترجمان المستند.

الأخر أيضاً أن يكشف عن تمنياته. قدّم مخطّطاً، واطلب من الطرف الآخر تقديم مخطّط في المقابل. من المرجح أن تنهار المفاوضات أو تتعرقل أو تؤوّل إلى جمودٍ في حال إغفال مسائل ذات أهمية أساسية بالنسبة إلى الجانب الآخر. وفي حال إغفال مسائل أساسية بالنسبة إليك، إعمد إلى المماطلة في المفاوضات واطلب وقتاً فاصلاً. قد يطلب أحياناً خصومك تفسيراً لسبب رغبتك في أمر ما. لديهم الحق في السؤال، ويمكنك أن تفسّر لهم هذا الأمر. لكن عليك أنت أيضاً أن تستوضح عن سبب تشبّثهم بأولوياتهم.

عبّر عن رغبتك بشكل مباشر وواضح أثناء المفاوضات: عليك أن تعبّر بوضوح عما تريد، وإلا فلن يكون لتصريحك أي فائدة بالنسبة إلى الطرف الآخر أو سيعجز الوسيط عن مساعدتك في الحصول على ما تريد. إذا لم تعبّر عما تريد، لا يمكنك الحصول عليه. لن يعطيك أحدٌ أي شيء إلا إذا عبرت عن رغبتك في الحصول عليه. عليك أن تقدم في بعض الأحيان أسباباً لرغبتك في أمر ما. الوضوح ضرورةٌ عند التعبير عن موقفك. تجنّب الانجرار وراء العروض التافهة. إعرف ما تريد واسع إلى الحصول عليه.

إذا عبّرت عن مرادك بوضوح، سيجترم الجانب الآخر وضوحك. وإذا كانت المسائل معقدة، إعمد إلى تدوينها خطياً، لكي تبدأ المفاوضات في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

تجدد الإشارة هنا إلى الفارق بين الاستراتيجيات، حيث من الضروري توضيح أهدافك الإجمالية، والتكتيكية، حيث غالباً ما يكون من الحكمة عدم الكشف عما تريده (راجع الوارد أدناه).

المرّيع ١: المفاوضات في بضع نقاط التحضير

١. حضّر للمفاوضات قبل الانطلاق فيها
٢. حدّد مبادئ الأخلاقية والتزم بها

مجالاً للمناورة. إقترح خيارات بديلة لتحريك المحادثات في حال جمودها. فكر بسرعة كبيرة.

الثقة، السرية، السلطة

كن متيقظاً للوضع وتحكم بزمام الأمور: تُشكّل الثقة مكوناً أساسياً في المفاوضات. والحضور الجسدي والفكري مهم في المفاوضات. لذلك، من الجيد أن تُستعد للتفاوض، لكن لا تكشف كل أوراقك المخفية. إكس الصورة التي تريد أن يراك بها الطرف الآخر بهدف أن تقنعه بمجازاتك. بصفتك مفاوضاً، عليك أن تحافظ على التواصل بالنظرات وأن تكون مستمعاً جيداً. يجب أن تُظهر حزمًا ومرونة وأن تتمتع بحس من الفكاهة. فالمفاوضات امتدادٌ للحرب، لذا يجدر بك على طاولة الحوار أن تجرّد خصمك من سلاحه.

إحمِ مستندات التفاوض: تكتسب وثائق عملية التفاوض أهمية كبرى. والصفقات الفردية غير المرتبطة بنطاق العملية الأوسع غير مقبولة. تجنّب التوقف عند المسائل التي سبق أن تم الاتفاق عليها. يجب أن تحتفظ بنسخة مطبوعة من كل مسودة أو اقتراح يتم تقديمه من جانبك أو من جانب الطرف الآخر، نظرًا إلى تداول المستندات المزيفة في أغلب الأحيان. لهذا السبب، لا تعتمد على النسخ الإلكترونية فحسب. النسخة المطبوعة أساسية.

اتَّفِقْ على أساليب التنفيذ؛ تفاوض مع أشخاص يتمتعون بسلطة: من وجهة نظر عسكرية، من غير الممكن السماح بتنفيذ عملية من دون توجيهات حول ما يلي: "كيف" و"متى" و"ماذا" و"من"؛ لقد حاول المجتمع الدولي دفعا للتوصل إلى اتفاق في السودان قبل الاتفاق على كل أساليب التنفيذ. وهذا التصرف يفقر إلى البصيرة؛ ذلك أن الخطر يكمن في أن الاتفاق سينهار متى يتم التوقيع عليه. لهذا السبب، يجب الاتفاق على أساليب التنفيذ قبل توقيع الاتفاق النهائي، فهي جزءٌ من اتفاق السلام. وللأسبب عينه، لا تتفاوض سوى مع الشخص الذي يتمتع بالسلطة والذي بإمكانه التصرف باسم الأطراف. ثمة

انتبه للغة الجسد! من الضروري فهم ما تقوله الجهة الأخرى. فهل تقول: "نعم، نحن على أتم الاستعداد لإبرام صفقة" أم "كلا، لسنا جاهزين"؟ الصفقات تتم بالاستناد إلى تفاهم شخصين عازمين على إحراز تقدم وإنجاز الأمر.

المقايضات والمساومة

لا تتخل عن أي شيء من دون مقابل: في بداية مفاوضة ما، لا تُفصح عن كل ما لديك. فباعتدائك هذه الطريقة، ستولد الشعور الخاطئ بأنك ضعيف. يجب أن تتوافر لديك الموارد للمساومة، فهي مهمة جدا كمقايضات في مرحلة لاحقة عندما تكون على وشك أن تبرم صفقة. كن محامي الشيطان من وقت إلى آخر: ضع نفسك في مكان الطرف الآخر. اطلب دائما أكثر، وكُن مستعدا لإعطاء شيء ما لقاء طلبك. عندما يتعلق الأمر بإبرام الصفقة، قد تضطر إلى طلب المزيد من الطرف الآخر، لكن عليك أن تكون مستعدا للتنازل عن الأمور التي بإمكانك العيش من دونها. لا تدفع بالطرف الآخر إلى حائط مسدود، فقد يعتقد أنك في نهاية المطاف لا ترغب في عقد اتفاق.

كن واقعيًا وعقلانيًا: كن منطقيًا في مطالبك؛ وإلا لن تؤخذ على محمل الجد. إذا طلبت أقل، قد يؤوّل بك المطاف إلى الحصول على أقل مما طلبته حتى. يجب أن يكون الطرفان واقعيين إذا أرادا أن يحلّ الخلاف. في بعض الحالات، تلجأ الأطراف إلى التفاوض وفي ذهنها مواقف و رغبات مثالية. يجب ألا تقدم مطالب غير واقعية وخيالية. في بعض الأحيان، تبدأ الأطراف المفاوضات بمطالب ذات سقف عال جدا. وتعتمد هذا الموقف لكي تنجح في المقايضة في مرحلة لاحقة من المفاوضات. عندما تواجه استراتيجية من هذا النوع، تجاهلها بشيء من الضحك. ولا تغضب بسببها.

ضع خطة بديلة: من الضروري أن تضع خطة احتياطية تكون بمثابة "الخطة بـ". لا تبدأ المفاوضات وظهرك إلى الحائط. أترك

أنها لن تناسبك كما تناسب البروفسور. لا يستطيع المرء أن يدعي أنه مفاوض، عليه أن يكون مفاوضاً.

المفاوضات امتداداً للحرب؛ لا يمكنك الذهاب إلى الحرب من دون تكتيكات. يمكنك أن تضع استراتيجية رائعة، لكن عليك تنفيذ الاستراتيجية.

اعتدل في انفعالك: يشكل الانفعال التكتيك الطبيعي الأول عندما تبلغ المحادثات مرحلة صعبة. لكن في المفاوضات حيث تكون الأعصاب ثائرة أصلاً، ليس الانفعال بالتكتيك الصائب. فهو لا يفيد في المشاورات. هذا الأمر مهم في الجلسة العامة عندما تعمل على تقديم وجهة نظر. عليك تقديمها كرجل دولة محتك لكي يفهم الجميع موقفك. ويجب أن تثير المسألة من دون اللجوء إلى لغة مهينة.

لا تقبل برد سلبي أو تعطٍ رداً سلبياً: لا تنسحب لمجرد رفض شخص ما طلباً. إعرف سبب رفضه وحاول أن تتفق الطرف الآخر بحاجتك. قدم اقتراحاً بالمقايضة في حال أردت فعلاً ما طلبته. من جهة أخرى، لا تُجب برد سلبي على طلب من الطرف الآخر. حاول الاستماع إلى اقتراحه وتغيير طلبه ليتناسب مع موقفك. أخبر الطرف الآخر باستعدادك للتفاوض قدر ما يتطلب الأمر لحل المشكلة.

كن حازماً ومرناً، واعتمد نبرة ودية: في حال أظهر الطرف الآخر تعجراً، غير الأسلوب. إستخدام الكلمات أساسي في تحديد الهوية. وهذا لا يعني أنه عليك أن تبدل رأيك ليتوافق مع رأي الطرف الآخر. إذا ناديت الطرف

مستويات مختلفة لسلطة المفاوض! ويجب أن يكون الشخص الذي تتفاوض معه قادراً على تنفيذ الاتفاق.

الطريق إلى السلام غالباً ما يكون محفوفاً بالمطبات ومجهول الأفق. لقد توقعنا عقبات في تنفيذ اتفاق السلام الشامل، لكن طالما يلتزم كلا الطرفين بالمبادئ المتفق عليها، سيحل السلام، وسيتمكنان بالرغم من كل شيء من تحقيق أرباح السلام للناس على أرض الواقع.

تحقق من الواقع: تحقق من الواقع بعد كل خطوة في عملية التفاوض، ولا سيما قبل التوقيع النهائي. عندما تعتقد أنك أبرمت صفقة، من المحتمل أن تكون قد خسرتها. لذلك، أطلب الحصول على بعض الوقت لقراءة المستند قبل نهاية المحادثات والتوقيع. إذا أردت التوصل إلى اتفاق فعلاً، لن يمنعك تأخير نهائي إضافي من تحقيق مسعاك. أنتم، الأطراف المتفاوضة من ستحملون تبعات الاتفاق.

أنت الآن جاهز لتحديد استراتيجية مفاوضاتك المقبلة.

كيفية التفاوض: التكتيكات

أقدم في هذا القسم بعض تكتيكات التفاوض، لكن هذه القائمة غير شاملة أو ملزمة. فكل عملية تفاوض مختلفة عن الأخرى. قد يكون من المربك التمييز بين المسائل التي تحتاج إليها وتلك التي لا تحتاج إليها. ينبغي أن تتبع المسائل منك وأن تتخذ موقفك عن قناعة. قد ترغب في ارتداء بذلة بروفسور، غير أنك لست بروفسوراً. لا شك في أن البذلة ستغطي، غير

١ يتحدث روبرت وييل (www.cenad.org) عن خمسة مستويات من سلطة التفاوض: (١) سلطة الحضور بصفة "شرعية"، على طاولة التفاوض والتمتع بالتفويض المناسب للحضور؛ (٢) سلطة اتخاذ موقف، (٣) سلطة التمكن من تغيير موقفك الأول وإظهاره، "مرونة"، (٤) سلطة اتخاذ قرار أولي على "طاولة التفاوض" (٥) سلطة نقل قرارك إلى شركتك أو حكومتك واكتساب الدعم له.

ضع جانبًا المسائل التي تعجز عن تحقيقها في مرحلة معينة: لا تُمضِ الكثير من الوقت على مسائل تعلم أنك لن تتوصل إلى اتفاق عليها في الوقت الحالي. تجنّب تقييد نفسك في موضوع واحد. إنبتِه من المعرقلين الذي يحيدون عن المفاوضات عبر الادعاء بأنهم يريدون أمرًا لا يهدفون إلى الحصول عليه فعلاً. إذا أدركت أنه يتعذر الاتفاق على موضوع ما، ضعه جانبًا أو قم بحلّه. ستلاحظ على الأرجح أن المسائل ستُحل من تلقاء نفسها في جميع الأحوال إذا تابعت المفاوضات. اسع إلى بلوغ الهدف الأسمى وخذ في الاعتبار العلاقات المستقبلية مع الأطراف. لا تنظر إلى المكاسب التي تحققها في الوقت الحاضر فحسب، بل خذ في الاعتبار ما ستحققه على المدى الطويل أيضًا.

حافظ على خط الدفاع النهائي: في المفاوضات، تضطر أحيانًا إلى القول: "إقبل العرض أو ارفضه".

والتخلي عن كلمتك الأخيرة هذه يُضعف السبب الذي دفعك إلى دخول المفاوضات أساسًا. حاول قراءة لغة الجسد التي يعبر بها الطرف الآخر لفهم نواياه الفعلية. في لحظة الدفاع النهائي، لا تستخدم كلمات مثل "إقبل العرض أو ارفضه"، إلا إذا كنت تعني ذلك بحق. فعند استخدامك لغة من هذا النوع، يجب أن يكون لديك مخطط بديل عندما تتسحب من المفاوضات.

هذه القائمة ليست شاملة. كن حذرًا لدى استعانتك بأي تكتيك. كن جاهزًا للدفاع عنه أو إبعاده.

من يجب أن يفاوض؟

بعد أن ناقشنا كيفية التفاوض، بننا أكثر قدرة على التوقف عند السؤال الأساس لناحية من يجب أن يفاوض. ستتم مناقشة هذا السؤال في القسم الآتي.

إختيار وفد التفاوض

عند الاستعداد للمفاوضات، تبرز مهمة أساسية ألا وهي اختيار الوفد. عليك اختيار وفد يمثل مصالح من تمثّلهم وإلا ستبقى المشكلة قائمة على مدى ٥٠ عامًا. وترتبط طريقة اختيار الفريق بتحديد ما تدور حوله المفاوضات، ذلك أن تركيبة الفريق تحدد المسائل

الأخر بالأخ أو الأخت، ستساعد هذه التسمية في التخفيف من حدة أجواء المفاوضات من دون تغيير مبادئك. أبقِ خياراتك متنوعة. لا تصر أن موافقك هي الصحيحة؛ وإلا ستقتل قصبتيك في معظم الحالات، يتوجه الأشخاص إلى المفاوضات بفكر متعنّت وهذا غير مُجد.

إسحب العرض وانسحب: يشكّل هذا التكتيك تهديدًا للجهة الأخرى. ففي حال وافق الطرف الآخر على عدم مهاجمة موقع معين في الميدان، لكنه هاجم موقعك بقوة عسكرية في يوم المفاوضات، فالتكتيك هو أن تعلن انسحابك من المفاوضات قائلًا: "سأنسحب لأنك لم تحترم كلمتك". لكن لا تجعل اعتماد هذا التكتيك من عاداتك وإلا ستعتبر صاحب إنجازات كاذبة أو تهديدات فارغة وستجاهلك الناس. إلجأ إلى هذا التكتيك مرة واحدة - ولا تُعد الكرة.

وإذا استخدم الطرف الآخر تكتيك "الانسحاب" كل الوقت، ماذا بإمكانك أن تفعل؟ يجب أن تكون قديسًا لنلا يستفزك الطرف الآخر. لكن في حال لم يتم حل النزاع، ستعلم أنه عندما ينسحب الطرف الآخر، سيعود من دون شك. قد تستغرق عودة خصومك شهرًا أو سنة أو ست سنوات (كما في السودان، حيث توقفت المحادثات بين العامين ١٩٩٤ و ٢٠٠٠). لذلك، عليك أن تدعي الانسحاب فقط في حال كان الطرف الآخر مقتنعًا حقًا بأنك لن تعود في القريب العاجل.

إحجب رغبتك الفعلية:

لا تكشف كل ما لديك للجهة الأخرى، ذلك أنه من المفيد أحيانًا التضليل عن الوضع الفعلي ونواياك الحقيقية. فيالافتتاح أكثر من اللازم، ستعرض المهمة للخطر. وينطبق هذا الأمر في المفاوضات تمامًا مثلما ينطبق في الحرب. فكما يعرف كل جندي، يجب ألا تتكشف النوايا أبدًا. إلجأ إلى التمويه لإخفاء تحركاتك ونواياك. فقد يدفع هذا التصرف بالطرف الآخر إلى اتخاذ قرارات متسرعة والكشف عن نقاط ضعفه. وإذا هاجمت نقطة الضعف هذه، لا تُعبّر عن الأمر صراحةً. حافظ على نفس معالم الوجه، سواء فشلت أم نجحت.

وبحسب المسائل التي تعالجها، ستكون بحاجة إلى أشخاص آخرين. لكن بشكل عام، يُعتبر الأفراد السالف ذكرهم الأعضاء المهمين في الوفد. ويجب أن يمثلوا الشعب بأكمله؛ ويجب ألا يأتيوا من منطقة واحدة. من غير الممكن أن يكون الوفد عبارة عن مجموعة من الأصدقاء، أو أن يتألف من قادة فقط إذ من المهم أن يرى الأشخاص في الميدان أنهم ممثلون في الوفد.

وتبرز نقطة مهمة أخرى، ألا وهي الحفاظ على الوحدة ضمن فريقك. تتشكل عملية جمع أعضاء فريقك معًا للمفاوضات خطوة أساسية في التفاوض مع عدوك.

المرتع ٢: تمرين "تشكيل المرتع بواسطة الخيط" الهدف:

الإطلاع عن طريق التجربة المباشرة على المتطلبات اللازمة لكي يدير الفريق مهمة ما بفعالية. الإرشادات: إعد إلى تأليف فرق من قرابة ٨ أو ١٢ أشخاص. يجب أن يكون الجميع معصوبي الأعين. ثم أعطهم خيطًا بطول ٣ أمتار تقريبًا. تكمن مهمتهم في تشكيل مرتع بواسطة الخيط، على أن يحمل كل شخص جزءًا من الخيط. أخيرًا، يُعلمون الميسر بانتهائهم لكي يستطيعوا بعد ذلك إزالة الغصاة عن أعينهم. المصدر: الاستجابة للنزاع، برمنغهام، المملكة المتحدة (Responding to Conflict, Birmingham, UK)

إذا اتحدتم، تتجون بحياتكم؛ وإذا تفرقتم، تُلْقون حتفكم. قوتكم في وحدتكم. خلال المحادثات في السودان، لاحظنا أنه من الصعب أن تحافظ الحكومة السودانية على واجهة موحدة من جهة، فيما تتألف الجهة الأخرى من فريقين خصمين: "الحركة الشعبية لتحرير السودان الموحدة"، و"الحركة الشعبية لتحرير السودان الانفصالية". فكان على "ريك مشار"، والراحل "جون قرنق"، التفاوض من أجل توحيد قواتهما. ولم تُحرز المفاوضات مع السودان تقدمًا جدًّا إلا بعد أن وحد فصيلا "الحركة الشعبية لتحرير السودان" قواتهما.

التي يجدر التفاوض حولها. والأشخاص الذين فهموا عن حق جوهر النزاع هم الذين يجب ضمهم إلى الفريق. يجب أن يكونوا من أصحاب العلم والالتزام. لا يستطيع أي شخص الانضمام إلى المفاوضات. تحتاج إلى دعوة؛ لا يمكن أن يحضر أيًا كان إلى المكان. ومتى تم تحديد جدول الأعمال، يجب الاتفاق أيضًا على الوفد وعدد الأعضاء. كلما ازداد عدد الأعضاء، طالت المدة للحصول على الموافقة. من يجب أن يشارك في الوفد؟

أولًا، ينبغي تمثيل القيادة السياسية، إذ يعلم السياسيون كيفية التوجه إلى الناس وإلى قاعدتهم الشعبية. ويجدر بهم إعلام من يمثلون بالأوضاع، ولا سيما النساء، فهن يحملن العبء الأثقل. لا تضم النساء إلى وفدك لمجرد مراعاة النوع الاجتماعي، بل إعد إلى إشراكهن لأنه يحق لهن الانضمام. للنساء حدسٌ يفترق إليه الرجال. وغالبًا ما يتجاهل الرجال مدى أهمية الحدس. لقد منح الله النساء نعمة الحدس، والقدرة على الرؤية بتبصر وهو أمرٌ يفترق إليه الرجال. بالتالي، فإن النساء يشكّلن مصدر غني للوفد المفاوض.

ثانيًا، عليك تقديم المعلومات للقادة الميدانيين الذين لديهم خبرة في القتال ويعرفون معناه وتداعياته. في ما يتعلق بالمسائل الأمنية، يجب إشراك قادة عسكريين في وفد المفاوضات.

ثالثًا، يجب أن يكون لديك محامٍ، وإلا سيكون من المستحيل صياغة المستندات؛ ذلك أن المحامي يعرف كيفية تنفيذ هذه المهمة وانقاء المصطلحات.

رابعًا، يمكنك شمل ممثلي المجتمع المدني في وفود المفاوضات. أنا أكنّ كل الاحترام للمجتمع المدني، لكن هذا الأخير لا يستطيع وحده التفاوض على اتفاق. أما الممثلون عن المجتمع المدني فيضطلعون بدور مهم في حشد القاعدة الشعبية التي تمثلها. وعندما تُحرز تقدمًا، يلعب هؤلاء دورًا مهمًا في نقل المعلومات إلى القواعد الشعبية. لا يمكنك إبرام اتفاق بمفردك من دون قاعدتك الشعبية.

مميزات المفاوضات الجيدة

يتصف المفاوضون الأكفاء بالهدوء والروية والرصانة والإبداع والأخلاق الحميدة والحزم والعدل. ويُظهرون مرونة عندما يستدعي الوضع ذلك. على المفاوض أن يتمتع بميزة الإصغاء بتمعن وأن يحجم عن التحدث من دون تفكير. ويجدر به أن يكون واسع الإطلاع وأن يتحلى بالصبر وأن يكون مثابراً. ويجب أن يتمتع المفاوضون بقدرات إدراكية مميزة من أجل "استشعار الأحاسيس"، والتنبيه إلى ما يحصل. من الضروري أن يثبتوا وجودهم وألا يتم اعتبارهم مجرد كراسٍ فارغة. ففي بعض الأحيان، من الممكن أن يجلس شخصٌ في كرسي، غير أنك لا ترى سوى الكرسي؛ هذا أمر سيئ. ولا ينبغي أن يكون هذا الشخص عضواً في الوفد، على المفاوضات الجيدة أن يكون منطقيًا ومحترمًا ويتمتع بحس الفكاهة. وإلا، ستعاني من الضغط المرتفع، مثل حالي. يجب أن تكون لديك القدرة على تجاهل بعض الأمور بشيءٍ من الضحك، حتى عندما تكون الأوضاع جدية. يجب أن تكون صادقاً وصريحاً.

والموضوع الأهم الذي ينسأه الناس هو أن تكون ممثلاً قبل أن تتكلم. ممثلاً حتى للشخص الذي تقائله، لأنه قبل الجلوس على الطاولة. لذلك، قبل بدء المفاوضات، فليشكر أحدكما الآخر من أجل تهدئة أعصابكما من شأن

هذا التصرف أن يشجع الطرف الآخر على التخفيف من حذره؛ وبهذه الطريقة يمكنك أن تجرّده من سلاحه.

أحد التمارين المناسبة للتدريب على عمل وفد التفاوض هو لعبة "تشكيل المربع بواسطة الخيط" (المربع ٢). ما الذي يمكننا تعلّمه من هذا التمرين؟ أولاً، للتفاوض بشكل جيد، يجب أن يكون لديك قائد. وينبغي أن يتحرك الفريق كله تبعاً لما يطلبه القائد. فمن الضروري أن يقوم أحد بتنسيق عمل الفريق. غير أنه يجب ألا نعتمد على شخص واحد في وفد التفاوض، لذا، على القائد أن ينقل المعلومات إلى بقية الفريق. ففي حال غادر القائد، ولم يكن الفريق مطلعاً بما يكفي، قد تفشل الجهود. على سبيل المثال، شكّلت وفاة "جون قرنق" ضربةً قويةً لتنفيذ اتفاق السلام الشامل. ثانياً، يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عن المشكلة (مثلاً، في التمرين، يجب أن تعرف ما هو شكل المربع!)، وإلا لن تتمكن من إيجاد الحل. ثالثاً، عليك أن تتمكن من العمل بفعالية ضمن فريق. فيجب أن يتقن أعضاء الوفد العمل ضمن فريق. لا ينبغي أن يباليوا في تقدير أهميتهم الفردية. عليكم أن تستمعوا إلى بعضكم البعض وتتمكّنوا من التواصل واستباق الأمور. من هذا التمرين، تلاحظ أنه يمكنك تنفيذ أي أمر مع الآخرين، إذا كانت لديك القيادة الصحيحة، والإدراك الصائب، ومهارات التواصل الصحيحة.

الفريق (المتقاعد) لازارو سومبايو

في العام ٢٠٠١، عُيِّن الفريق "سومبايو" مبعوث كينيا الخاص إلى الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، وهي منظمة إقليمية للقرن الأفريقي. وفي هذا المنصب، اضطلع الفريق "سومبايو" بدور كبير الوسيط في عملية السلام السودانية التي أفضت إلى توقيع اتفاق السلام الشامل بين الحركة الشعبية/الجيش الشعبي لتحرير السودان والحكومة السودانية في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥.

وشغل الفريق "سومبايو" منصب رئيس الأركان للقوات المسلحة الكينية من العام ٢٠٠٠ إلى حين تقاعده في شباط/فبراير ٢٠٠٣ من أجل تكريس نفسه بالكامل لإتمام عملية السلام في السودان. وُلد "سومبايو" في العام ١٩٤٧ في "الجيو" (مقاطعة ماراكويت في كينيا). وفي العام ١٩٦٨، التحق بأكاديمية ساندهيرست العسكرية الملكية في بريطانيا. وبعد تنفيذ مهمات في القوات الجوية، ثم انتقاله ليصبح رئيس الاستخبارات العسكرية وأيضًا رئيس قسم الاتصال في مكتب الرئيس بين العامين ١٩٩٣ و١٩٩٨، شارك في مبادرة السلام بين الصومال وكينيا في العام ١٩٩٨.

انظر أيضًا الكتاب:

"The Mediator Gen. Lazaro Sumbeiywo and the Southern Sudan Peace Process" الوسيط الفريق لازارو سومبايو وعملية السلام) في جنوب السودان، بقلم "وايتاكا وايبهينيا"، دار East African Educational Publishers العام ٢٠٠٧.



لازارو سومبايو، إنتيبي، تموز/يوليو ٢٠٠٨

أنشئ مشروع دعم الوساطة في العام ٢٠٠٥ كمشروع مشترك بين المؤسسة السويسرية للسلام (سويس بيس) ومركز الدراسات الأمنية في المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا في زيورخ. ووزارة الخارجية الاتحادية السويسرية هي مطلق مشروع دعم الوساطة والشريك الأساسي له. يهدف مشروع دعم الوساطة إلى دعم الوسطاء وأطراف النزاع من أجل اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية لإجراء مفاوضات سلام فعالة.

مركز الدراسات الأمنية في المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا في زيورخ عبارة عن مركز أكاديمي سويسري للمهارات متخصص في الأبحاث، والتدريب، وخدمات المعلومات في مجال العلاقات الدولية والسياسة الأمنية. ويعمل مركز الدراسات الأمنية أيضًا كجهة استشارية لهيئات سياسية متنوعة ولعموم الناس. ويشارك مركز الدراسات الأمنية في مشاريع بحثية مع عدد من الشركاء السويسريين والدوليين؛ مركزًا على الأخطار الجديدة، والأمن الأوروبي وعبر الأطلسي، والاستراتيجية والعقيدة، وانهيار الدولة، وبناء الدولة، والسياسة الأمنية والخارجية السويسرية. يدير مركز الدراسات الأمنية شبكة العلاقات الدولية والأمنية، وبالتعاون مع معاهد شريكة، يدير الشبكة الشاملة لإدارة المخاطر وتحليلها (شبكة المخاطر والأزمات) ومشروع "التاريخ المتوازي حول منظمة حلف شمال الأطلسي ومعاهدة ارسو" (مشروع التاريخ المتوازي)، وشبكة السياسة الأمنية والخارجية السويسرية، وشبكة أمن المنطقة الأوروبية الآسيوية وروسيا. ومركز الدراسات الأمنية هو عضو في مركز الدراسات المقارنة الدولية، الذي يشكل مبادرة مشتركة بين المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا في زيورخ وجامعة زيورخ، www.css.ethz.ch

المؤسسة السويسرية للسلام (سويس بيس) معهد أبحاث تطبيقية حول السلام في مجال تحليل النزاع وبناء السلام. تبحث سويس بيس في أسباب الحروب والنزاعات العنيفة، وتطور أدوات للكشف المبكر عن التوترات، وتصيغ استراتيجيات للتخفيف من حدة النزاع وبناء السلام. وتُشهم سويس بيس في تبادل المعلومات وإقامة الشبكات حول مسائل السلام والسياسة الأمنية الراهنة من خلال تحليلها وتقاريرها بالإضافة إلى اجتماعاتها ومؤتمراتها. وقد تأسست سويس بيس في العام ١٩٨٨ تحت عنوان "المؤسسة السويسرية للسلام"، بهدف ترويج أبحاث السلام المستقلة في سويسرا. تضم سويس بيس اليوم ٣٠ موظفًا. ومن أهم عملاتها وزارة الخارجية الاتحادية السويسرية ومؤسسة العلوم الوطنية السويسرية، بالإضافة إلى المؤسسات والمنظمات الدولية والوطنية. www.swisspeace.org