

## ممارسة الضغط

كيف تُهدد في أثناء التفاوض

آدم د. غالينسكي وكاتي أ. ليليانيكويست

في الثالث من آب عام 1981، أضرب 12,000 مراقب جوي بعد انهيار المفاوضات مع الحكومة الفدرالية حول الأجور وساعات العمل والإعانات. فما كان من الرئيس رونالد ريغن إلا أن اتخذ موقفاً عنيداً ومتصلباً: «لهذا السبب يجب عليّ أن أخبر هؤلاء الذين يفشلون في إثبات وجودهم والاستعداد لأداء الواجب هذا الصباح: أنهم ينتهكون القانون، وفي حال عدم حضورهم إلى العمل وإعلان استعدادهم لأداء الواجب في 48 ساعة، فإنهم سيخسرون عملهم، ويصرفون من الخدمة.»

في الخامس من آب، وتصديقاً لكلامه، نَقَذَ ريغن تهديده وطرده 11,359 مراقباً جوبياً لم يعودوا إلى العمل. نظر العديد من المراقبين إلى تهديد ريغن المثير للجدل وتنفيذه على أنه لحظة بالغة الأهمية في رئاسته، وأنه تأسيس لانتصارات سياسية مستقبلية.

تُلقي هذه القصة الضوء على الدور المهم للتهديدات في العمليات التفاوضية. على وجه العموم، إن التهديد هو اقتراح يطرح مطالباً، ويحذر من عواقب عدم الامتثال. حتى لو لم يلجأ أي من الفريقين إلى استخدامه، فإن التهديدات الكامنة تُلقي بظلالها على معظم عمليات التفاوض.

يمكن أن تكون التهديدات جليلة القيمة في مساعدتك على تحقيق مصالحك. وقد وجد الباحثون فعلياً أن الأشخاص يُقيمون نظراءهم على نحوٍ مُرضٍ أكثر عندما يمزجون الوعود مع التهديدات بدل تقديم الوعود فقط. فبينما تُجشع الوعود على الاستغلال، يُحفز التهديد بالعقوبة على التعاون. لكن بسبب أن التهديدات يمكن أن تترد سلباً بطرق غير مقصودة، يجب على المفاوض الماهر أن يتعلم كيف يستعملها على نحو حكيم.

لإدراكنا أن هناك وقتاً ومكاناً للتهديدات، سنفتتح الكلام بالحديث تفصيلاً متى نستخدمها على نحو فاعل، ثم نقدم الأسلوب الحكيم لإلقائها: أسلوب يتّصف بالاستعداد، وتحقيق المصالح، وإنقاذ ماء الوجه، والدقة.

## متى تُهدد

حددت الأستاذة جين بریت من جامعة نورث وسترن مع زملائها ثلاثة مواقف، يمكن أن تكون فيها التهديدات تكتيكاً ضرورياً وفعالاً. أولها: عندما يحاول المفاوضون أن يتجاوزوا إخفاقاً حاداً في التوصل إلى اتفاق، حيث تكون التهديدات مطلوبة، ربما لجعل الفريق الآخر يأتي إلى طاولة المساومة. إن الهجوم الذي ينطوي على تهديد ووعيد هو أحد الطرق لجعل ممثلي بلد عنيد، على سبيل المثال، يحضرون محادثات سلام. ثانياً: يمكن للتهديدات أن تكون سلاحاً ضد التمرد والاستعصاء، عبر أخذ عملية التفاوض، بعيداً عن الطريق المسدود باتجاه التسوية. ربما يكون التهديدُ الطريقة الوحيدة لإرسال إشارة للمُتَمَرِّمين بأنهم ليسوا الوحيدين الذين يملكون القوة. أخيراً، يمكن للتهديدات المُصاغة على نحو جيد أن تضمن أن اتفاقاً سينقذ العملية التفاوضية، ويساعد على تنفيذه ومتابعته أيضاً.

**يُقيم الأشخاص نظراً لهم فعلياً على نحو مرضٍ  
أكثر عندما يدمجون الوعود في التهديدات  
بدل تقديم الوعود فقط.**

برغم أن التهديدات تخدم هدفاً معيناً، إلا أنها ربما تعود بعواقب ثقيلة الوطأة. إذ ربما يحفز التهديدُ المقاومةً عند الطرف الآخر.

فعندما يشعر الأشخاص أن حريتهم قد قُيّدت، يقومون برد فعل على ما يُدركون أنه فقدان للخيار. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن الأفراد يستغرقون وقتاً لمغادرة مرآب السيارات، عندما تكون هناك سيارة أخرى في الانتظار أطول من الوقت الذي يستغرقونه عند عدم وجود أي سيارة. على نحو مشابه، عبر التهديد، ربما تقلل فعلياً من احتمال أن الطرف الآخر سيمنحك ما تتمناه. أبعد من ذلك، يمكن أن يُنظر إلى اتفاق تمّ بالإكراه على أنه غير شرعي، دافعاً الطرف الآخر إلى الإخلال بشروط هذا الاتفاق ما لم تُلقَ تهديدات إضافية. إن فرض تهديدك يمكن أيضاً أن يحرض الرغبة في الانتقام. حيث وجد علماء النفس أن الانتقام له أسس بيولوجية، تدوم حتى يتم إرضائها وإشباعها، مثل الجوع. وكلما كانت عواقب التهديد أكثر قسوة، كان الانتقام المحتمل أكثر تشدداً وتطرفاً.

بناءً على ذلك، يُرضي التهديد الفاعل مصالحك من دون إيجاد سوء نية بأن الاتفاق يجلب الانتقام. يجب أن يكون هدفك أن تُهدد بتهديدات تدعو الطرف الآخر إلى احترامك والإعجاب بك. ففي الوقت الذي يشجع فيه الاحترام على المصادقية والامتنال، يمنع الإعجاب نظيرك من اتخاذ وضع دفاعي ويمنع كذلك التحدي.

### كيف تهدد تهديداً حكيماً

كيف يمكنك أن تهدد تهديداً يضمن محصلة إيجابية ويحفز كلاً من الإعجاب والاحترام؟ يكون ذلك بالتوثق أنه تهديد حكيم.

## التهديدات الحكيمة تظهر الاستعداد والرغبة

عند التهديد بتهديد حكيم، يجب عليك أن تكون مستعداً لفرض العواقب المنصوص عليها في حال عدم الامتثال، وأيضاً أن تجعل مطالبك معقولة على نحو كافٍ، بحيث سيكون الطرف الآخر مستعداً وقادراً على الاستجابة لهذه المطالب. بمجرد أن تبني قدراً كافياً من المصادقية، فإن مجرد احتمال القيام بالتهديد يمكن أن يكون كافياً، ليحث الآخرين على اتباع مسار الفعل الذي ترغبه. فعبر تنفيذ تهديده بطرد المراقبين الجويين المضربين، بعث ريغن بإشارة إلى كل من الكونغرس والاتحاد السوفييتي أنه لا يمكن العبث معه، مع جعل الحصول على تنازلات منهم أسهل.

يجب أن تنحصر المطالب ضمن منطقة ما هو محتمل بالنسبة إلى الطرف الآخر. وكما أشار العالم السياسي الراحل كارل دويتش: «لا يمكن حتى لأكثر التهديدات قوة أن تمنع الناس من العطاس». لا تطلب طلبات يعجز نظيرك عن تلبيةها حتى لو رغبت بذلك.

## التهديدات الحكيمة ترضي المصالح

يرضي التهديد الحكيم مصالحك، ويستهدف مصالح الطرف الآخر. أمعن النظر فيما إذا كان التهديد سيساعدك حقاً في تحقيق أهدافك الأوسع. ربما يعود تهديداً ما بالرضا والمسرة، لكنه أيضاً يمكن

أن يلزمك بمسار عمل معين. إضافة إلى ذلك، إن تنفيذ تهديد ما يمكن أن يكون مكلفاً. لتقييم هل سيحقق التهديد مصالحك أو ينتهكها، أجب عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

1- هل يركز تهديدك على الانفعال؟ على المفاوضين الفاعلين أن يكونوا منطقيين وعاقليين -منيعين ضد الضغوط الآنية والعواطف المتقلبة.

يجب أيضاً أن لا يحدث التهديد تحت تأثير الغضب: حيث ربطت دراسات عديدة الغضب بنقص في عملية معالجة المعلومات وتحليلها، والسلوكيات المجازفة، والتقدير الغامض والمبهم. إليك قاعدةٌ معتمَدة قائمة على التجربة العملية: لا تهددُ أبداً بتهديد لم تخطط له سلفاً. تجبرك هذه القاعدة على أن تأخذ بالحسبان كلاً من العواقب القصيرة المدى والبعيدة المدى في محيط لا تكون فيه أسير عواطفك وانفعالاتك.

2- هل سيستدعي تهديدك تهديداً مضاداً يُقرّم تهديدك؟ تُحرض التهديدات غالباً على تهديدات مضادة مدفوعة بردة الفعل والانتقام. قبل قيامك بتهديد ما، قيم التأثير المحتمل لاستجابة أو رد تصعيدي، لئلا تطلق معركة لست جاهزاً لها.

3- هل سيكلفك التهديد أكثر مما سيكلف الطرف الآخر؟ ليس الغرض من التهديدات معاقبة من يخالفك الرأي، بل تحقيق مصالحك

الخاصة. عندما تنسى هذه النقطة المهمة، ستتسبب رغبتك في تلقين الطرف الآخر درساً في جعلك ربما تُصعد تهديداً من دون الانتباه للثمن الباهظ الذي سيعترب عليك.

إذا كنت مصراً على أن التهديد سيخدم مصالحك فعلياً، فاحرص أن يعمل التهديد كمحفز، لا كعقوبة. أطره بطريقة يكون الامتثال معززاً لمصالح نظيرك، بدل أن يكون أن عدم الامتثال سيعيقها.

تخيل نزاعاً بين شركة الحواسيب المحمولة باليد، جانسن Jansen، ومستشفى عام، ريفرسايد Riverside، إذ أرادت شركة جانسن أن تصبح لاعباً رئيساً في سوق العناية الصحية المربح جداً. في الوقت نفسه، تحتاج مستشفى ريفرسايد إلى حواسيب محمولة باليد لتزيد من الكفاءة وتحسن وضعها المالي المتزعزع. توصل الطرفان إلى اتفاق

إن الهدف أن تحقق التنفيذ من دون مقاومة، والامتثال من دون رغبة بالثأر، والاحترام من دون احتقار وازدراء.

حول نظام إدارة معلومات، لكن بمجرد أن تم تركيب النظام، تجادل الطرفان فيما إذا كانت البرمجيات المعدلة مُتضمنة ضمن الصفقة. من دون البرمجيات المتخصصة، ربما تُجبر مستشفى ريفرسايد على الإفلاس ولا يتم ربما دفع المال لشركة جانسن.

واجهت مستشفى ريفرسايد خياراً محدداً. كان بإمكانها التهديد لتوفير البرمجيات باستعمال لغة العقوبة: «إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق، فسترون القليل من مالكم». بدلاً من ذلك، كان يمكنها أن تُوَطر التهديد فيما يتعلق بمصالح شركة جانسن الأوسع: «في حال إفلاسنا، فعلى الأرجح أنكم لن تحرزوا تقدماً في هذا السوق الجذاب. لكن، في حال وصولنا إلى اتفاق، سيُنظر إليكم على أنكم المخلص بالنسبة إلينا، ويمكنكم أن تتبوؤا القيادة في السوق». عبر تركيز التهديد على منافع الامتثال، زادت مستشفى ريفرسايد من احتمال التوصل إلى اتفاق تكاملي.

### التهديدات الحكيمة تنقذ ماء الوجه

يتيح التهديد الحكيم لك أن تنقذ ماء وجهك - أن تخرج من العملية التفاوضية دون أن يُمسَّ كبرياؤك. كيف سيؤثر تهديدك في الطريقة التي ينظر بها الفريق الآخر إليك؟ كيف سيؤثر في سمعتك على المدى الطويل؟ لكي تُؤخذ على محمل الجد في عملية تفاوضية، احرص أن تكون العواقب ذات مغزى وتأثير في الطرف الآخر. لو أن ريفغن هدد فقط بإلغاء أيام العطل للمضربين الذين لم يمتثلوا، لكان تحذيره على الأرجح أهمل ولم يُؤخذ جدياً.



## الإضرابات والعواقب

في عام 1984، أُضرب أعضاء من اتحاد عمال السيارات الكندي ضد شركة جنرال موتورز. وحصل تماماً مثل ما توقع العمال، فعندما توقف خط الإنتاج تدريجياً عن العمل، كلف الإضراب الشركة ملايين الدولارات يومياً على شكل إنتاج ضائع. بعد 13 يوماً فقط أذنت جنرال موتورز لمطالب الاتحاد الرئيسية.

في العام الثاني أُضرب عمال شركة هورمل Hormel لتعبئة اللحم. في هذه الحالة، كانت الإدارة قد حضرت نفسها لإبقاء الإنتاج مستمراً، بدايةً عبر التزود بالعمال ومن ثم بتوظيف عمال بدلاء يرغبون بالعمل مقابل أجر أقل على نحو ملحوظ من العمال المضربين. قليلة هي المطالب التي جرى تلبيةها من ضمن مطالب العمال المضربين، وفقد معظمهم وظائفهم على نحو دائم.

لقد جرى إصدار التهديد نفسه في كلتا الحالتين، لكن عمال شركة هورمل بالغوا في تقدير أثر تحذيرهم، حيث فشلوا في إدراك أن الإدارة لديها ملاذ بديل للعمل. في نهاية المطاف، أصبحوا ضحايا لتصرفاتهم.

تسمح التهديدات الحكيمة للطرف الآخر أن يحفظ ماء وجهه أيضاً. امنح الطرف الآخر طريقة سهلة ليلبي طلباتك عبر تقديم بدائل تكون مساوية في القيمة بالنسبة إليك. وعبر السماح له باختيار الخيار المستساغ إلى أبعد حد، فإنك تدعه يمتثل من دون التضحية باحترامه لنفسه. أطرّ تهديديك بحيث يشعر أن امتثاله نعمة لا تنازلٌ قد أُجبر عليه. بناءً على ذلك، حين يلبي مطالبك، يجب عليك أن ترد بالشكر لا بالغرور والاعتداد بالنفس. وعبر ضمان أن يُنقذ كلا الفريقين ماء وجههما، فإن ذلك يزيد من فرص أن كليهما سيلقى الاحترام والإعجاب.

### التهديدات الحكيمة دقيقة

تُعبّر التهديدات الحكيمة عن احتمالات واضحة. عند إصدار تهديد، ضع جدولاً زمنياً غير رسمي لتعاقب الأحداث يربط عواقب معينة بفشل الطرف الآخر في تلبية حاجاتك. عندما تكون دقيقاً في مطالبك، تزيد من فرصة أن الطرف الآخر سيحقق توقعاتك. يجب عليك أيضاً أن تُقدّم خطأً زمنياً واضحاً وطريقاً للهروب لتجنب عواقب تهديديك.

لعمل ذلك، يجب أن تعرف سلفاً ماذا تريد ومتى تريد ذلك؟ على سبيل المثال، ربما تُصرّح: «إذا لم نلتق التوثيق المطلوب منك مع نهاية الشهر، فسوف نُوقف الخدمات ونسعى وراء حقوقنا القضائية. لكن

إذا التزمت بالمهلة الزمنية التي وضعناها، فسنتابع كما جرى الاتفاق  
أصلاً». عندما تكون دقيقاً، فإنك تتجنب النزاعات المستقبلية حول  
تلبية طلباتك أو عدم تلبيةها.

«أظن أن إحجام الرجل عن إلقاء التهديدات أو أي تعبيرات فيها  
ازدراء هو من علامات الحصافة ورجاحة العقل»؛ كما قال ميكافيلي  
مرة. مع التسليم بطبيعة التهديدات التي من المحتمل أن تكون متقلبة  
لكن ملائمة، فإنه يجب أن تصدر بعناية وفكر عظيمين. إن الهدف أن  
تحقق التنفيذ من دون مقاومة، والامتثال من دون رغبة بالثأر، والاحترام  
من دون ازدراء. عبر الاستخدام السديد للتهديدات الحكيمة، يمكنك  
الوصول إلى الاتفاقات بمصافحة بالأيدي وابتسامة.