الفصل الثالث
سياسات التفاوض

سبق لنا أن أوضحنا أن السياسة التفاوضية هى أولًا وقبل كل شئ مجرد إطار عام حـاكم لكـل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم، وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح "الاستراتيجية" الذى يكاد يكون هـو الحـاكم المطلـق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله وللقضية التفاوضية ذاتها، وإن كان على العكس بالنـسبة لمـصطلح "التكتيك" الذى يكاد يقتصر مداه الزمنى ويرتبط فقط باللحظة التفاوضية التى يستخدم فيها لإنجاح أثـره وجنى ثماره.

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية. وتستخدم فى ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن ثـم فـإن معرفـة الخـصم المفاوض للسياسات التفاوضية التى سوف نستخدمها فى عمليـة التفـاوض متمكنـة مـن الاسـتعداد بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، بل والحيلولة دون تحقيق أهدافنا التى وضعناها لكـل جلسة من جلسات التفاوض، خاصة إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هى إحدى اسـتراتيجيات مـنهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة.

ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هى المفتاح الرئيسى لمعرفة منهج الطرف الآخر الذى سـوف يستخدمه فى التفاوض، والهدف المرحلى الذى يسعى إلى تحقيقه. وماذا يدبر من وراء الجلـوس إلـى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ.

وعموما، وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلى:

- سياسة الاختراق التفاوضية.
- سياسة التعميق التفاوضية.
- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية.
- سياسة التعتيم التفاوضية.
- سياسة الحصار التفاوضى.
- سياسة إحداث التوتر التفاوضية.
- سياسة الاسترخاء التفاوضية.

- سياسة الهجوم التفاوضى.
- سياسة الدفاع التفاوضى.
- سياسة التناول المتدرج للقضية وعناصرها.
- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية.
- سياسة المواجهة الصريحة المباشرة.
- سياسة الالتفاف والمراوغة وعدم المواجهة المباشرة.
- سياسة التطوير.
- سياسة التجميد.

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلى:

٣-١ سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدى التفاوضية

٣-١-١ سياسة الاختراق

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع فى حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لـم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يمثل كما مجهولاً وصندوقًا مغلقًا فى حاجة إلى اختراقه، ولا يعنى هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بـالطبع معلومات غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها.

وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها إليك عبر عـدة قنـوات لإقناعـك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العمليـة التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولى أو المبدئى الذى يتكون خلاله اللقاء التفاوضى الأول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق نظرا لقدرة الطرف الآخر على إضفاء كثير من الـصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة، والتى سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد هذه السياسة علـى الحـصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالـة الـضباب المحيطة به.

وبادئ ذى بدء تكون مهمة الفريق التفاوضى أو رجل التفاوض تحديد معـالم الطـرف الآخـر بالحصول على البيانات التالية:

١- من هو؟ أى اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفى، ملامحه، مرحلته العمرية. بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية ... إلخ.
٢- ماذا يريد؟ أى معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد. سواء بشكل عام فى حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضى أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التى نحن بصددها.
٣- ماذا يملك؟ أى معرفة قوة الضغط التى يحوزها، أو حجم المنافع التى يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلها؟
٤- ما هى حدود سلطاته؟ أى معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائى أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟، ومن هى تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها؟ وما مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟
٥- كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هى وسائل الضغط، أو وسائل الجذب التى إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح. وتستخدم فى سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهم تلك الأساليب أسلوب "المؤتمرات التفاوضية"، حيث فيه دعوة جميع الأطراف التى لها علاقة بالموضوع أو مهتم بنتائجه إلى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسبا للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات المهمة التى تساعد فى وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال.

وتستخدم هذه الوسيلة فى كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول، أو الحكومات، بل إن منتجى السلع ومقدمى الخدمات يستخدمونها بكثرة فى حالة اختراق أسواق جديدة، حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها فى تلك السوق من:

- موزعى هذه السلعة أو مقدمى الخدمة.
- منتجى هذه السلعة المنافسين.
- بعض كبار مستهلكى السلعة.

٣-١-٢ سياسة الجدار الحديدى التفاوضية

وهى السياسة التى تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذى عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدى بفاعلية كبيرة فى المفاوضات الدولية والمحلية

بل والشخصية على حد سواء، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقـدرة على المحافظة على أسرارهم، وأنهم من غير المعروفين للطرف الآخر، وأن الاحترام والثقة قائمـان بينهم وبين رئيسهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم، وأنهم شديدو الصلابة والتزمت أمـام المغريـات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التى تخفى مشاعر أصـحابها وعـواطفهم الحقيقية...إلخ.

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسى والتأثير علـى وحـدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضى متكامل. فضلاً عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أى اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث زرع أجهزة التصنت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضى على خير وجه.

٣-٢ سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعتيم التفاوضية

٣-٢-١ سياسة التعميق (التأكيد)

وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التى تم الحصول عليها من الطرف الآخـر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها. وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقًا من المجالات التـى تم بحثها فى الجلسات السابقة، خاصة وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر ومن ثـم فإنه من معرفة المجالات التى يتم التركيز عليها أكثر يمكن تعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليهـا بـشكل كبير.ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجـة القـضايا والنـواحى الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفـاوض بـشأنها. ولا تستخدم هذه السياسة، إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شئ عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض مـن المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أى تأكيد مستوى العلاقات التفاوضـية مع الطرف الآخر بالسير فى نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا.

٣-٢-٢ سياسة التعتيم (التشكيك)

ويطلق عليها البعض أحيانًا سياسة التهميش أو التسطيح. حيـث تعمـل علـى جعـل العمليـة التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحى الشكلية للقضية التفاوضية. وهـى الـسياسة التى تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر

للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك فى قيمة المعلومات التى حصل عليها، وفى تصديقها وفى مدى مناسبتها.

وبصفة عامة، تستخدم هذه السياسات لإخفاء سحابة من الشك، وإلباس الموقف التفاوضى غلاله الريبة والتوجس، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا.

فإذا ما توافرت لديه هذه البيانات، فهى بيانات قديمة ومتقادمة، وإذا كانت حديثة فهى غير صحيحة أو مشكوك فى صحتها، وإذا كانت صحيحة فهى بيانات إجمالية ينقصها التفصيل أو التخصيص، وإذا كانت تفصيلية فهى بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة، فهى بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها، وهى إلى حد كبير بيانات متعارضة أى أن مجموعها العام لا يعول عليه فى إجراء عملية التفاوض.

ومن ثم، فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحى الشكلية للقضية التفاوضية بدلاً من الانزلاق إلى مخاطر التعارض فى نواحيها الموضوعية والتى قد يواجه فيها بما ليس فى الحسبان، خاصة وأن لديه نقصا خطيرا فى المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التى فى حوزتنا والتى نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

٣-٣ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية

٣-٣-١ سياسة التوسيع والانتشار

وهى سياسة من أهم وأزكى سياسات التفاوض التى تجعل جلساته ساخنة دائما، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التى يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل فى الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها معا، مما يمثل إرهاقًا للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التى تحتويها والتى يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

٣-٣-٢ سياسة التضييق والحصار

وتقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماما من النقطة التى نحن بصددها، وعدم التوسع فى تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

فعلى سبيل المثال: غالبا ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية فى دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض فى صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.

٣-٤ سياسة إحداث التوتر التفاوضى / سياسة الاسترخاء التفاوضى

٣-٤-١ سياسة إحداث التوتر التفاوضى

يعد "القلق" أحد أهم العوامل التى من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضيا، ويتم إحداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضى، من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار فى الموقف التفاوضى، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، فضلاً عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضا وسيلة فى نفس الوقت لزيادة حالة "القلق" لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحى الفنية فى القضية التفاوضية مثل: (العوامل الجغرافية – الهندسية – القانونية – التعليمية – البحرية – الاقتصادية – التجارية – السياسية – الثقافية – الاجتماعية – القومية...إلخ) وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين فى هذه النواحى ويجعله دائم التغير فى فريق التفاوض الخاص به. أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف فى الرأى بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التى سوف تتحملها عملية التفاوض.

٣-٤-٢ سياسة الاسترخاء التفاوضى

ويطلق عليها البعض أحيانًا سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهى تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التى يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هى جوانبه التى حاول الطرف الآخر أن يجعلها مبهمة ويخفيها عنا. وتستخدم فى سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن فى هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها. وكثيرا ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسية هذه الوسيلة فى مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود

التجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم باستضافة هذه الوفود فى أفخر الفنادق التى تبعد كثيرا عن مكان التفاوض المحدد، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخرة من الليل، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولأسرهم، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددا لغاية يكاد يكون محددا فقط للتوقيع على الاتفاق الذى أعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الإعلام والصحافة اللذين سبق إخطارهما واختيارهما لتسجيل اللحظة "التاريخية" لتوقيع العقد يتم التوقيع عليه، ولا مانع من إضافة فقرات إعلامية تظهر مدى براعة وكفاءة وجهد وصبر وإتقان وتفانى فريق مفاوضى العالم الثالث فى الوصول إلى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة للغاية.

٣-٥ سياسة الهجوم التفاوضى / سياسة الدفاع التفاوضى

٣-٥-١ سياسة الهجوم التفاوضى

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا فى العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض. وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التى تجعلنا فى موقف متميز قوى يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذى لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد فى التفاوض معه، كما تستخدم فى حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة فى عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التى أخفيناها فى المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول.

٣-٥-٢ سياسة الدفاع التفاوضية

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضى الذى يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار فى جنى المكاسب التى تعنى بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واعٍ متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التى تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضى ساخنًا حتى لا يجرفه تيار النسيان. وفى الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات، خاصة خلال الجلسات التفاوضية.

٣-٦ سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

٣-٦-١ سياسة التناول المتدرج

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو إلى شكلها النهائى العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذى ترتكز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر فى إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسى المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

٣-٦-٢ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

وهى من أكثر السياسات استخداما فى العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها فى المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضى الملائم.

فعلى سبيل المثال: عندما تكون هناك شركة ترغب فى تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصدور قرار حكومى يحظر استيراد مثل هذه المواد فى الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة فى التفاوض لشراء الآلات والمعدات فى هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغى القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار فى العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمنًا مرتفعا لآلاتها ومعداتها التى ترغب فى بيعها.

٣-٧ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف

٣-٧-١ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة

تقوم عملية التفاوض وفقًا لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفى التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأى خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبيا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

فعلى سبيل المثال: فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته، أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كلا منهما، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التى يجنى كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب. أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإن من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

٣-٧-٢ سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر

كثيرا ما تكون المصلحة المشتركة هى العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصرا فيه، فى حين تكون الحقيقة هى الهزيمة الكاملة.

٣-٨ سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

٣-٨-١ سياسة التطوير التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على أن أى قضية تفاوضية هى أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التى تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة

عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون.

فعلى سبيل المثال: فإن قيام إحدى الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها من أجهزة التليفزيون والمسجلات لإحدى الشركات فى دول العالم الثالث فى مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلاً فى إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات، ثم فى مرحلة أخرى إعطائها حق إنتاجها بالكامل...وهكذا.

٣-٨-٢ سياسة التجميد التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالى على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضى القائم دون أى تغيير أو تعديل سواء سلبا أو إيجابا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر فى زيادة حجم المعاملات معه.

وأيا كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أى بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدى إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة التكتيكات التفاوضية.