

التفاوض الناجح
مهارات وأدوات

English Edition Copyrights

Conflict Management

Copyright © 2007 by William Arruda and Kirsten Dixson. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc.,
Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
Wiley Bicentennial Logo: Richard J. Pacifico

حقوق الطبعة الإنجليزية



John Wiley &
Sons, Inc.

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: التفاوض الناجح - مهارات وأدوات

تأليف: بادن أيونسون

ترجمة: زكريا القاضي

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2018

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر -

القاهرة - مصر



تليفون: 23490242 (00202)

فاكس: 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدا.

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف. ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسؤولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب. □

« تم إصدار هذا الكتاب بدعم من برنامج
أضواء على حقوق النشر لمعرض أبوظبي
الدولي للكتاب دون تحمل المعرض أي
مسؤولية عن محتوى الكتاب »

SPOTLIGHT
ON RIGHTS



التفاوض الناجح

مهارات وأدوات

تأليف

بادن إيونسون

ترجمة

ريم أحمد محمد

خبير تربوي

زكريا القاضي

المستشار الثقافي لمركز التعليم (حاليا)
والخبير التربوي الأسبق بمركز تطوير
المناهج وإعداد المواد التعليمية، وهيئة
المعونة الأمريكية USAID

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2018

المحتويات

9	تمهيد
13	مقدمة
15	الفصل الأول: الأساسيات
15	هل الصراع دائماً ما يكون شيئاً سيئاً؟
18	حل وإدارة الصراع
19	ما الأسباب التي تؤدي إلى الصراع؟
22	معالجة أنماط الصراع
27	الفصل الثاني: تطور الأخلاق
27	حلزونية الصراع
34	تحدي الحلزونية
36	الصراع داخل المنظمات
39	الفصل الثالث: مناهج لإدارة الصراع
40	التفاوض
41	المهارات الشخصية
41	الاختلافات الثقافية والجنسية
41	مجموعة تحركات
41	الاتصال والتواصل

42.....	أهداف أسمى
43.....	العين بالعين
45.....	بدايات تخفيض حدة التصعيدة
45.....	الاعتذار
46.....	التسامح
46.....	المدح
46.....	التضحية
47.....	مصادر جديدة
47.....	الفصل والتخزين المؤقت
47.....	السلطات الرسمية
47.....	التخطيط
48.....	المقياس
49.....	المأزق
51.....	التسويات
52.....	الوساطة
53.....	الوسطاء
56.....	هل تعد الوساطة مدخلاً ضعيفاً؟
58.....	هل نحتاج أحياناً إلى خلق صراع؟

61 الفصل الرابع: التفاوض - الأساسيات

61.....	ماهية التفاوض؟
63.....	الفوز والخسارة - الألعاب والعجائن:
65.....	"الفوز - الفوز" - ليست فقط أكليشييه ثابت أو زلة لسان عابرة (أفضل البدائل لاتفاقية التفاوض) و(أسوأ البدائل لاتفاقية التفاوض)
68.....	والخطط البديلة

70	الاجتناب.....
71	اختيار المناهج.....
75	الفصل الخامس : المواضع والتنازلات والاهتمامات
75	المواضيع والتراجعات والحد الأدنى
77	التنازلات
80	المواضع (المواقف) مقابل الاهتمامات
83	استثمار الوقت في كشف غطاء عن الاهتمامات
91	الفصل السادس : الاستعداد للتفاوض
91	الأرض والتفاوض
100	القوة والتفاوض
107	الوقت والتفاوض
108	الرأي العام والتفاوض
109	الضغط والتفاوض
109	التعبئة والتفاوض.....
112	اختبار الأشخاص
115	الفصل السابع : أساليب التفاوض.....
115	نموذج طريقة وارنر
117	نموذج أسلوب أرونوف ويلسون.....
123	الفصل الثامن : أدوات وتخطيط التفاوض
123	اختيار الأدوات.....
135	التخطيط

135	الاتفاقية
136	التفاوض - ليس عملية خطية ولكن دائرية
141	الخاتمة
143	قائمة المفردات
147	ثبت المصطلحات

تكميد

لم الضيق والقلق من الاتصال؟

بالطبع لأن الاتصال هو مهارة وموهبة سهلة لدرجة أن جميع الناس بإمكانهم التحدث عنها، ولكن هل التواصل يمكن أن يكون مهما جدا عندما تحتاجه؛ لترتقي بمهاراتك ومعرفتك لتطوير حياتك العملية؟

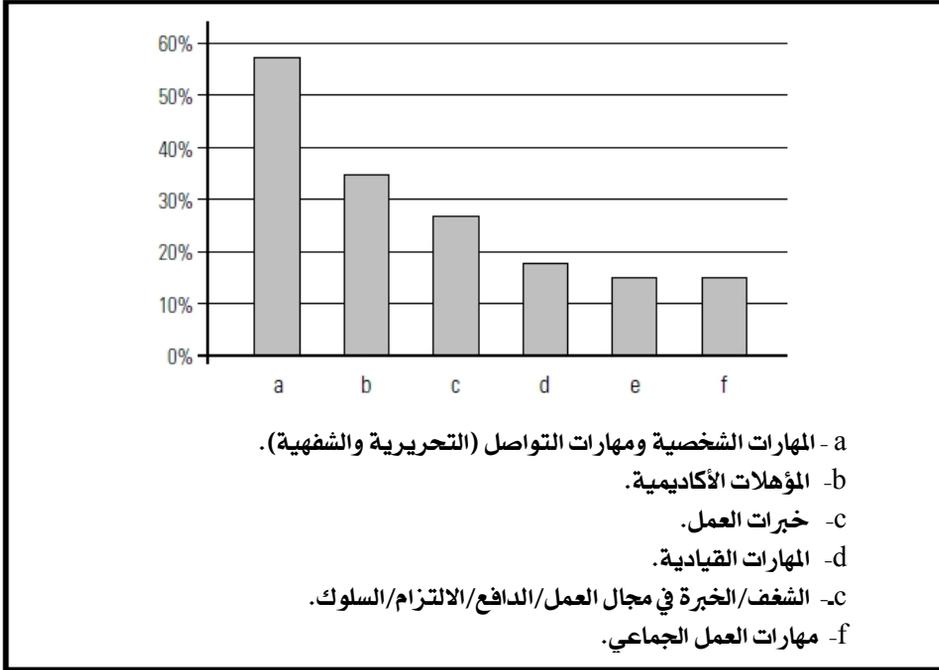
حسنا، فبالفعل هذا هو الأمر؛ إذ تعد كل أنواع التواصل والاتصال المختلفة ضمن أفضل أدوات العمل التي يمكنك استخدامها في مجموعة أدوات المهنة، حيث أجرى استطلاع في عام 2006 بواسطة مركز الدراسات المهنية العليا في استراليا "Graduate outlook 2006" والذي أوضح أنه عندما يبدأ أرباب العمل في البحث عن الخريجين لتوظيفهم فالمكافأة التقنية للخريجين في مجالاتهم المختارة تحتل فقط المرتبة الثانية الفقيرة بالنسبة لمهارات التواصل، التي يبحث عنها أرباب العمل بالدرجة الأولى، كما يوضح لنا الشكل (1) في الصفحة التالية.

حتى وأن لم يكن لديك شهادة علمية، أو إذا كنت في وظيفتك الأولى أو الثانية "المرتبة الوظيفية الأولى أو الثانية"، فمرارًا وتكرارًا...، يتم البحث بين هؤلاء الذين يتمتعون بهذه المهارات.

هل يمكن تعلم مثل هذه المهارات؟ بالطبع يمكن؛ فهذا الكتاب الذي تحمله بين يديك هو جزء من سلسلة أدوات العمل والتي سوف تساعدك لاستخدام جوانب من

الاتصال، كأدوات لكي تقيم مدى تقدمك في حياتك العملية وربما تنميتك الشخصية والسلوكية.

الشكل 1: إحصائية منظمة مهن الخريجين الأسترالية (GCA) لعام 2006 – العوامل التي يفضلها السواد الأعظم من أرباب العمل



فالمهارات البسيطة مثل التواصل بخلاف المهارات الشاقة والصعبة مثل حسابات التعددية والجهد البدني، والتي تعرف أيضًا على أنها مهارات للتوظيف العام أو مهارات قابلة للتحويل؛ مما يعني أن:

- المعرفة التقنية التي تتميز بها حاليًا يمكن أن تصبح مهملة وقديمة في غضون خمس سنوات، فالمهارات البسيطة السهلة سوف تظل مستخدمة لمدة عشرين أو ثلاثين عامًا.
- طبيعة المهارات البسيطة القابلة للتحويل سوف تساعدك في التقدم داخل المؤسسة أو

النطاق التخصصي الحالي الخاص بك؛ حيث تستطيع أن تساعدك في الاستمرار في منظمات أخرى عندما يمين الوقت المناسب لمثل هذه التحركات.

تتلخص إدارة الصراع في المهارات البسيطة للمواقف الصعبة - وسوف ابدأ بفحص بعض نماذج من الصراعات مثل لولبية (حلزونية) الصراع، وعرض طرق ووسائل الإقلاع عن وطرد هذه النماذج الحلزونية أو حتى إيقافها من البداية (Page IX) ويعد ذلك شوطاً كبيراً، سأستعرض الأسئلة الصعبة، مثل: هل يمكن أن يكون الصراع - بالإضافة إلى أنه مشكل - بحاجة إلى زيادة حدة الصراع في بعض الظروف، بدلاً من أن تخففها أو القضاء عليها؟

بعد استخدام المفهوم أو الفكرة العامة لإدارة الصراع كسباق، سأركز على فرعية الصراع - التفاوض، وهنا ستجد عالماً غريباً وساحراً من الاستراتيجيات والتكتيكات والامتيازات (التنازلات)، ونقاط التراجع والخطة البديلة والمناصب والاهتمامات والأرض والسلطة، وأكثر بكثير من هذا.

على أمل أن يجد القارئ هذا الكتاب سهل القراءة وأداة مفيدة ومصدرًا، ينبغي عليك الاعتماد عليه في حياتك المهنية كمتصل.

مُقَدِّمَةٌ

كما يشير العنوان، يمكن لإدارة الصراع أن تجعلنا نستكشف أفضل الوسائل لحل حالات الخلاف في مكان العمل، ويبين لنا أن الصراع يمكن أن يكون قوة مدمرة جدًا، فإنه يثبت أيضًا أنه يمكن أن يكون خلافًا أخلاقيًا وإيجابيًا، إذا أُدير بشكل صحيح.

في الفصول: الأول والثاني والثالث، نستعرض الأسباب المتعددة للصراع والطرق، التي لا تعد تقاربًا لهذه الأزمات، والأساليب المختلفة للتفاعل وإدارة هذه الصراعات فيتم استكشافها. ومن المفيد أحيانًا أن نتفهم الصراع بطريقة لولبية أو تصاعدية بمراحل مختلفة. وسنركز أكثر على الخلافات التي تحدث في المنظمات، بينما تكون فيها أحداث تؤدي للصراع.

هناك مجموعة من الحلول لإدارة الصراع، مثل: مهارات الشخصية أو دينامية ثقافية وجنسية، أو ديناميكات المجموعة، أو الاتصال والتواصل، أو أهداف العين بالعين (الثأر)، أو بدايات تخفيف التصعيد (الحدة)، أو الاعتذار أو التسامح والمدح أو التضحية، أو خلق مصادر جديدة، أو الفصل والتخزين المؤقت، أو السلطة الرسمية، أو التخطيط والقياس المناسب، أو حلول للمآزق، أو الحلول الوسطية (التسويات)، أو الوساطة.

وهذه الحلول سنكتشفها في الفصلين: الرابع والخامس. وأيضًا ساستمر بالتفكير في الفكرة القابلة للشك وغير العادية وهي أن الصراع يحتاج أحيانًا أن يتواجد وينشأ لحل مواقف معينة، بعد ذلك سوف (أحول انتباهي إلى) نوع معين من حلول الصراع - التفاوض.

في الفصل السادس، سوف أعرف الـ (BATNA)؛ أي (أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي) و(WATNA)؛ أي أسوأ البدائل لاتفاق تفاوضي (ثم التفاوض عليه)، وأخيرًا الخطط البديلة. بت الآن لأستطيع فهم مقولة "الكل يكسب" وليست كل أكليشييه (أي مقولة مبتذلة). وأهمية البحث عن الجانب الآخر من التفاوض، وأيضًا عن تجديد واضح لأهدافك والحد الأدنى، والتنازلات التي ننوي القيام بها.

أما عن الفصلين السابع والثامن، سأوضح الاختلافات بين مراكز ودور الأرض (الإقليم) والوقت - والرأي العام وأصحاب المصلحة في التفاوض، وسوف أتفحص أيضًا طبيعة القوى في التفاوضات، وكيف أن أسلوب وقت التعبئة يمكن أن يقدم مرونة أكبر، عندما تناقش النتائج، وهذا قبل أن نتقل إلى أساليب التفاوض في الفصل التاسع.

وأخيرًا، في الفصل العاشر، فسأقدم الأدوات التي يمكن أن يستخدمها المفاوض أثناء تأديته لعملية التفاوض، والتي تتضمن الاتصال اللافعلي والاستماع والتساؤل ومهارات الإقناع والإنذار - والاستراتيجيات والتكتيكات والحساسية الثقافية بين الجنسين وقنوات الاتصال المختلفة، وبعدها سأعرض خطوات التخطيط للتفاوض. وفي الختام، يتم الوصول إلى النتيجة النهائية.

إن الحياة ما هي إلا سلسلة من المفاوضات، وهناك عدد قليل منها الذي ينتهي في الواقع نهاية نكون ممتنين جدًا لها.

الفصل الأول

الأساسيات

يصيب الصراع معظم الناس الذين يعانون من الضغوط، ودائمًا ما يصيب المنزعجين والمضغوطين في الغالب. ولكن يمكن للصراع أن تكون له استخدامات أخرى؟ هذا ما نقصده؛ فيمكن أن يكون الصراع حلاً كما هو مشكلة (وربما حتى يكون حلاً ومشكلة في نفس الوقت؟)، وبما يتعلق بعدم أهمية مسألة إذا ما كان هؤلاء متورطين في الصراع بمعنى أنهم يريدون "حله" أو "إدارته".

ولمزيد من التوضيح، فسيساعدنا أن نفكر في أشكال وأنهاط الصراع، التي يمكن أن تحدث في العالم. وكيفية استخدام هذا التكوين مهم وإدارة صحيحة للأزمة.

هل الصراع دائماً ما يكون شيئاً سيئاً؟

لماذا لا يستطيع الناس التفاهم؟ لماذا توجد صراعات وأزمات في العالم؟ بإمكاننا أن نلاحظ الصراع في روضة الأطفال وفي مناسبات الزفاف، وفي صداقات في أماكن كثيرة من العالم، وفي قاعات المحاكم، وبين الأمم - وتبدو هذه ظاهرة عالمية. دائماً نفكر في أن

الصراع ما هو إلا تجربة سلبية مرهقة، تؤدي إلى العنف، وتؤدي في كثير من الأحيان إلى عنف جسدي. فالصراع، كما نعرف جميعًا من تجارب مريرة يمكن أن يكون مؤذيًا وبغيضًا.

العنف يمكن أن يؤدي إلى:

- مشاعر سلبية.
- حجب الاتصال.
- زيادة حدة الصورة النمطية السلبية للمتخاصمين.
- انخفاض معدل التنسيق بين من يعيشون ويعملون معًا.
- تغير الاتجاه بالنسبة للقيادة الاستبدادية عندما يكون النقاش قائمًا على حق مأخوذ مسبقًا ومسببًا للانفصال.
- نقص القدرة لرؤية وجهات النظر الأخرى، وانهيار التبني (التقمص) العاطفي والرؤية.

"الصراع هو نزعة متطرفة التفكير، فهو يحثنا للملاحظة، والتذكير فيدفعنا إلى الابتكار، ويضعنا في وضعية الملاحظة والاقتراح. ويعد الصراع شرطًا لا غنى عنه في التفكير والإبداع"

چون ديوي

عجبًا ولكن يمكن أن ينتج لنا الصراع أحيانًا فوائد إيجابية، مثل:

- تصدير الضغوط والإحباطات النفسية: التي تعبر عن الصراعات والأزمات فالمتخاصمين أحيانًا يختبرون الشعور والإحساس بالارتياح، ويمكن أن يهدوا ويفكروا في الموقف بجدارة أقل وإبصارًا أفضل. مثل:
- "فلقد أطلقت العنان لمشاعري" أو "على الأقل لقد أخرجته من حساباتي"
- آراء جديدة ومعلومات يمكن تجميعها عن الطرف الآخر: يمكن للمتخاصمين أن يصبخوا على معرفة بوجهة نظر كل منها، ويمكن أن يروا بعض المزايا في نقاط

- اختلافاتهم، وبزيادة التبني (التممص) العاطفي يمكن اتخاذ قرارات أفضل.
 - اكتساب منظور عنا (تكوين فكرة عنا): قد لا نكون حتى على علم ووعي كاف بوجهات نظرنا؛ حتى يجبرنا موقف خصام برؤية هذه الآراء، مما يجعلنا على علم أيضا بنقاط الضعف والتناقضات في آرائنا الخاصة، حيث يقوم الصراع بتنشيطنا وحثنا على العمل والتفكير في أشياء جديدة.
 - إمكانية اتخاذ قرارات أفضل وحل للمشكلات: نتيجة للصراع، فإنه يتم ابتكار وتأليف وجهات نظر ومعلومات جديدة. وهذا بالطبع يساعدنا على أن نرى الأشياء بوضوح أكثر وأيضا اتخاذ إجراء مناسب.
 - ازدياد التماسك: يمكن أن تجد المجموعات والفرق والأزواج والمنظمات أن الأعضاء (الأفراد) يصبحوا أقرب من بعد توتر الفصام (وأيضا الارتياح الذي يصاحب الحلول الناجحة لهذا الصراع) عما كانوا مسبقاً - ويصبح الرباط بين المتخاصمين أقوى وليس أضعف.
 - تحدي الرضا عن النفس: عند كبت الصراع في بعض المواقف تحدث أشياء غير صحيحة كثيرة - فيمكن أن يكون هنا تعارض في الأفكار الجديدة، وأيضا التخلص من الخجل، وإنكار قصر الرؤية المتعلقة بالتوترات التي لم تحل بعد. الخلاف يمكن أن يعارض كل هذه العوامل.
 - حدوث تغيير: غالباً ما يكون الصراع هو محرك التغيير، فلقد ناقش تشارلز داروين أن الصراع بين الكائنات الحية أدى إلى بقاء الأفضل؛ ولذلك فإن التطور كان معتمداً على الصراع، وناقش أيضاً كارل ماركس أن تطور الإنسان (الجنس البشري) اعتمد على الصراعات بين الطبقات الاجتماعية، أما بالنسبة لجورج برنارد شو، فقد نم عن الصراع بطريقة مختلفة؛ حيث قال:
- "إن الرجل المنطقي (العقلاني) يكيف نفسه مع العالم، أما الشخص غير العقلاني فيصر على محاولة جعل العالم يتكيف معه؛ والنتيجة أن التقدم يعتمد على الإنسان اللاعقلاني (غير المنطقي).

- تقدير (عدم الاستهانة) الاختلافات: إذا لم يتم فهم التناقضات بين جهتي الخلاف؛ لكي لا يقهر أحد، فإن تركيبات مزيج من الانفعالات لأناس مختلفة تتآزر معاً لتحدث.
- يمكن حل الصراعات النفسية الداخلية: فمن الممكن أن تكون لدينا صراعات داخلية (في أنفسنا)، وأيضاً صراعات وخلافات مع الآخرين، وأحياناً يمكن أن يساعدنا الانخراط في وحل الخلافات مع الآخرين إلى حل صراعاتنا الداخلية.

حل وإدارة الصراع:

إذا كان للصراع استخدامات، فإننا ربما نحتاج إلى أن نجعله يزداد بدلاً من إنقاصه في بعض الحالات أو المرافق. وسوف ناقش خلق الصراعات بطريقة أكبر في الفصل الخامس. نظراً لهذه الرؤية، وبافتراض الرؤية المتقاربة للصراع، فإنه يجب عليّ أن أكون أكثر حرصاً في اختيار الألفاظ فهذا شائع، فمثلاً بالنسبة لمصطلح (حل النزاع) وإدارة النزاع) يجب أن يستخدموا بالتبادل. ولكن (حل النزاع) ربما يعتبر نهجاً خاطئاً لاستخدامه في مواقف، تستدعي وجوداً أو زيادة في الصراع بدلاً من عدم وجوده.

قد يعني غياب الخلاف أنه إما أصبح محلولاً أو تم حله إلى اللاشيئية (العدم)، ولكن حتى هذه الحالة، من المحتمل أن تكون حالة مؤقتة، إذا لم تتم إزالة أعراض الصراع بإزالة أسبابه نفسها، فذلك يعني الوصول إلى "حل" ما هو إلا وهم. وقد يكون ذلك أفضل، لتزيد الصراع بدلاً من أن يتم حله ببساطة أو يكون محلولاً، ويمنحنا فرصة ممارسة هذا الخيار للتخلص من الصراعات، ولكن أيضاً الحفاظ على خيار زيادة الصراع عندما تلزم الحاجة.

وعلى نفس المنوال، يلزم علينا أن نكون على وعي عند التحدث عن "إدارة الصراع"، إذ يعني هذا أننا نقلل من قوة ولا عقلانية تغيرات الصراع، وربما نخدع أنفسنا بالتفكير في أن الترقيع (الإصلاح الجزئي) لسلوك الفرد سيصلح الموقف، بينما يمكن أن يكون الموقف في الواقع أكثر خروجاً عن السيطرة (خارج نطاق السيطرة أكثر بكثير، ويحتمل أن يكون خطراً وكامناً،

فقد نضلّل أنفسنا بتسمية الشجار "حرق/ نقب الإدارة" أو إدارة أسلحة نووية - هذه المصطلحات ببساطة هي خادعة ومضللة. وأفضل الوسائل لسوء الإدارة للتصرف في الصراع هي الاعتقاد بأن الخلاف يمكن حله "بكل بساطة"

"الافتراض (مسألة) معروفة وهو أنك تعرف من سيكسب التفاوض، وهو من صمت أكثر"

ما الأسباب التي تؤدي إلى الصراع؟

هناك أسباب عديدة محتملة تسبب الخلاف، من ضمنها أسباب العدوانية.

بعض الأسباب الرئيسية:

- ندرة المصادر: أن يكون هناك جانبان مختلفان/ حزبين مختلفين يريدان الشيء نفسه: معطفاً في محل، وواجهة شبك (نافذة)، وإرثاً ومكاناً للركن والوصول للنهر، ورخصة البث (الإذاعة)، والأرض (الإقليم/ البيئة المحيطة)، وتأثير الشخص الثالث، والسيطرة السياسية للدولة القومية. بينما لا يمكن مشاركة مثل هذا الشيء أو المصدر، أو إدراك وفهم أنه غير قابل للقسم؛ مما يؤدي إلى حدوث صراع (فينشأ الصراع).
- المحنة: الضائقة المالية يمكن أن تزيد الضغط؛ إذ يمكن أن تعرض الأوقات الصعبة بعض الأفراد والمجموعات والشعوب للضغط، وتقلل التماسك الداخلي للمجموعة؛ فالأوقات الصعبة يمكن أن تزيد من تماسك المجموعة، إذا كان أعضاء المجموعة الواحدة يرون أن التعاون وحده سوف يخفف من حدة الموقف، وإذا وجدوا هذه الكارثة يمكن أن تواجه بدلاً من الركود "عندما يصبح الماضي صعباً، يكون الصعب قد مضى"؛ فالركود الاقتصادي على سبيل المثال، عندما يتم الدمج به في الصراع الخارجي، قد يتفاقم ذلك الصراع الداخلي على المستوى المحلي.
- تمييز الاختلافات: على مر التاريخ، فهم الناس بعضهم البعض من خلال الأعراف (السلالات) المختلفة والأديان والطبقات والمناطق (الأقاليم) نظام الإيوان - مع

وجود تهديدات وحلفاء محتملين أيضًا.

- الأحياء: قد تكون العدوانية جزءًا من نظامنا البيولوجي، وهو الميل للبحث عن صراع، وبعدها حله بواسطة العنف سواء اللفظي أو الجسدي. وعلى سبيل المثال، الكتاب في مجالات مثل علم النفس حله التطوري والبيولوجيا الاجتماعية يناقشون أن أسلاف الإنسان الحالي كانوا بحاجة إلى ممارسة العدوانية؛ لتكتب لهم النجاة في بيئة عدائية وضد حيوانات البرية. وعدوانية مثل هذه كانت موجهة ضد الأشخاص الآخرين في سباق على الموارد النادرة مثل الأكل والأرض.

وهؤلاء الكتاب يناقشون أننا لا زال لدينا مثل هذه النبضات والدوافع، بالرغم من أننا نرغم علي العيش (التعايش) في إطار حضاري فيه الموارد غير نادرة. ولسوء الحظ، فإننا الآن يمكننا الوصول إلى عدد مختلف من "أدوات تضخيم العنف" سيارة ومسدسات وقنابل وأسلحة نووية وكيميائية وبيولوجية؛ فالنظريات العدائية مثل هذه، والتي - بأي حال من الأحوال - مقبولة عالميًا تقترح أننا لسنا عقلاء كما نعتقد أننا لسنا مسيطرين على أنفسنا كما نزعم، والرأي الآخر المعارض هو أننا لسنا عدائين بطبيعتنا، وهذا يجب أن يبقى في أذهاننا، عندما نحاول فهم طبيعة وسلوك البشر.

- البيئة: الحرارة والازدحام يدفعان الناس للميل إلى التورط في الصراعات والاختلافات.
- الصحة: غالبًا ما تكون القضية هو أنه كلما زاد تعب أو مرض الشخص، أصبح أقل تسامحًا باتجاه الخصومات والاختلافات والتغيير عن النمطية، وعرضة للتورط في الصراع في مثل هذه الظروف.

ليست كل الصراعات متشابهة؛ فإذا استطعنا التمييز بين الخلافات، ازدادت فرصة الوصول للكشف عن الأساليب وفهم الأسباب الكامنة، وزادت لدينا فرصة الوصول إلى بعض الحلول، وبالتالي هناك أنواع معينة من الصراعات، يمكن أن تواجه بردود واستجابات ومناهج وأساليب مختلفة كما يظهر في الجدول (1-1).

جدول (1-1): أنواع معينة من الصراعات والاستجابات المتعلقة بها.

الأمثال	المناهج
دع الرؤساء وكبير الموظفين أو الآباء يتولون المهمة.	إحالة الأمر إلى سلسلة القيادة
جلوس الطرفين معًا ومحاولة الوصول إلى اتفاقية، وغالبًا ما يتم ذلك عن طريق البحث عن أرض مشتركة (محايدة) وتبدأ المساومة على التنازلات "إذا فعلت هذا فسوف أفعل هذا".	التفاوض
تم استدعاء طرف ثالث لحل نزاع الطرفين، بإمكانه تقديم النصيحة وليس الإيجار.	الوساطة
طرف ثالث يستدعي للمساعدة، ولديه بعض السلطة لاتخاذ موقف.	التحكم
أمين المظالم وأمانة المظالم. قاضي محكمة خاص. تقييم خبراء.	أساليب أخرى بديلة لحل النزاع
قاعة المحكمة، مع قاضيٍ لدية قوة (سلطة) جوهرية لاتخاذ قرارات جازمة مع أو دون هيئة المحلفين.	الدعوى
فعل لا شيء: تبني انتظار ورؤية موقف، مقيداً عندما يستمر الصراع. تجاهل الإهانات والإنذارات.	التجنب والكسل
سحب دولتين الاعتراف الدبلوماسي. ترك زوجة لمنزلها في حالة غضب. يصبح شخصًا مريضًا بسبب الضغط وبسبب الصراع في مكان العمل، ويبقى بالمنزل.	الانسحاب
فرد يسيء لآخر. التسلط.	الهيمنة

الأمثال	المناهج
الحرب. طرد/ استبعاد التسابق عن عمل المتاجرة.	
الاستسلام للطرف الآخر، إمام بسبب أن الهزيمة تبدو شاملة، أو التوقع بأن هذا يمكن المساومة عليه من أجل استسلام آخر، فيما بعد فمثلاً: شخص ما يقول هاتفاً "لقد فزت" فالدولة المهزومة توقع معاهدة سلام، حتى ولو كانت كارهة لشروط هذه المعاهدة.	الاستسلام
ويتضمن العنف الجسدي، والإضرابات والعصيان المدني ومناورات خلف الكواليس	لعبة القوى (ممارسة السلطة من جانب واحد)

وفي الفصل الرابع، سوف أبدا بالتفكير في شكل وضعية معينه من أنواع حل الصراع - التفاوض.

معالجة أنماط الصراع:

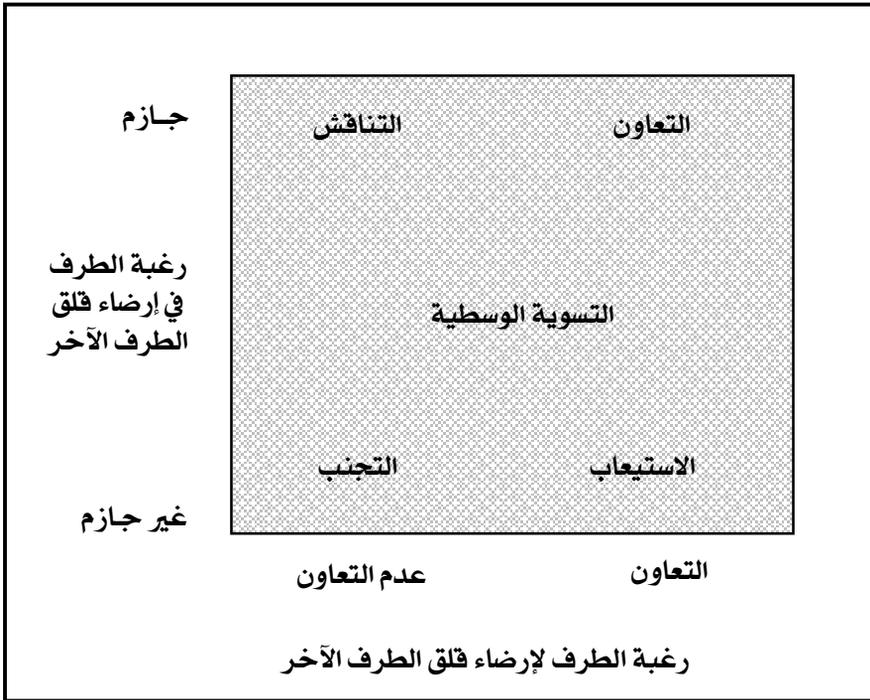
كما توجد هناك أساليب مختلفة من الصراع، فهناك أيضاً أنماط شخصية مختلفة للتفاعل مع الصراع (والأثنان غير متصلين)، فهم الأنماط الشخصية للتفاعل تجاه الصراع يمكن أن تساعدنا لفهم إذا كانت ردود أفعالنا تساعد أو أنها ستصنع الحلول لأي موقف خلافي. المحللة وخبيرة الصراعات "كينيث توماس" - بالاشتراك مع - "رالف كلمان" قاما بتطوير نموذج مقيد من ردود أفعال وتفاعلات الناس تجاه الخلافات فتحدثوا عن أن الناس يميلون لامتلاك نمط أسلوب مسيطر في التعامل مع الأزمات، ومن الممكن أن يكونوا خمس أساليب وهي:

- التناقش
- التعاون
- التسوية

- التجنب
- الاستيعاب

هذا النموذج (الشكل 1-2) قائم على سلوك جازم وسلوك غير مثبت وسلوك متعاون؛ فالسلوك الجازم وغير المثبت يطلعنا على رغبة الطرف الآخر في استرضاء قلقه أو قلقها أو قلقهم الخاص، بينما السلوك المتعاون وغير المتعاون يجبرنا برغبة الحزب/ الطرف الآخر في إرضاء قلقهم.

شكل (1-2) أساليب معالجة الصراع



فليس بالضرورة أن يكون أسلوب معين أفضل من غيره؛ إذ إن كل نمط وأسلوب لديه ليقدمه بالاعتماد على الموقف (كما يظهر في الجدول 1-2). بإمكاننا استخدام أسلوب معين في موقف معين وآخر في موقف آخر، ويمكننا أن نكون سعداء بنمط ننوي استخدامه للغاية، أو يمكننا أن نكون غير سعداء تمامًا باستخدامه؛ فيمكن للأقسام

والمنظمات والعائلات والمهن والدول المختلفة أن تفضل أسلوباً معيناً من أساليب معالجة الخصام.

جدول 2-1: أساليب معالجة الصراع وفنيات استخدامها

استخدامه	أسلوب معالجة الصراع
<p>عندما يكون العمل السريع والحازم حيويًا مثل أعمال الطوارئ. في المواضيع المهمة، بينما تكون الأعمال غير المحبوبة بحاجة إلى إنجاز مثل نقص تكاليف، وفرض قوانين مكروهة، والنظام. في أمور حيوية مثل رعاية الشركة، عندما تكون محققًا. ضد الناس الذين يتمتعون بسميزات السلوك غير التنافسي.</p>	<p>التنافس</p>
<p>إيجاد حل تكاملي عندما يكون كلتا المجموعتين المهتمين يحتاجواً إلى تسوية. عندما يكون هدفك موضوعي ويجب أن يدرس. دمج آراء الناس بوجهات نظر مختلفة. اكتساب الالتزام بإدماج الاهتمامات في إجماع العمل من خلال مشاعر تداخلت مسبقًا في علاقة معينة.</p>	<p>التعاون</p>
<p>عندما تكون الاهتمامات مهمة ولكن لا تستحق المجهود والطاقة المبذولة. اضطراب في أساليب ووسائل جازمة كثيرة. عندما يكون المعارضون ذوي قوة متساوية، وملتزمين بأهداف متبادلة وحصرية. لتحقيق حل مؤقت لمواضيع معقدة. للوصول إلى حلول مناسبة تحت ضغط الوقت. كدعم عندما لا ينجح التعاون والتنافس.</p>	<p>الحلول الوسطية (المساومة)</p>

استخدامه	أسلوب معالجة الصراع
<p>عندما يكون الموضوع تافهًا أو هناك ضغوطات مواضيع أخرى. عندما لا يكون لديك فرصة لفهم وإدراك لإرضاء قلقك. عندما تتفوق احتمالية القوة على فوائد الحل. عندما يتم تجميع المعلومات تلغى القرارات العاجلة. عندما يستطيع الآخرون حل الصراع بتأثير أكبر. عندما تكون المواضيع حماسية أو عرضة لمواضيع أخرى.</p>	التجنب
<p>عندما تجد نفسك مخطئًا - أسمح / دع طرفًا إذا مكانة أفضل لتسمع، ولتتعلم وتعرض وجهة نظرك لاحقًا. عندما تكون الأمور مهمة لغيرك أكثر منك لإرضاء الآخرين، والمحافظة على التعاون. بناء أرصدة اجتماعية لمواضيع فيما بعد. الاستهانة بالخسائر، عندما تكون مهزومًا أو خاسرًا. عندما يكون الانسجام والثبات ذوي أهمية خاصة. السماح للمرؤوسين بالتطور والتعلم من الأخطاء.</p>	الاستيعاب

الفصل الثاني

تطور الأخلاق

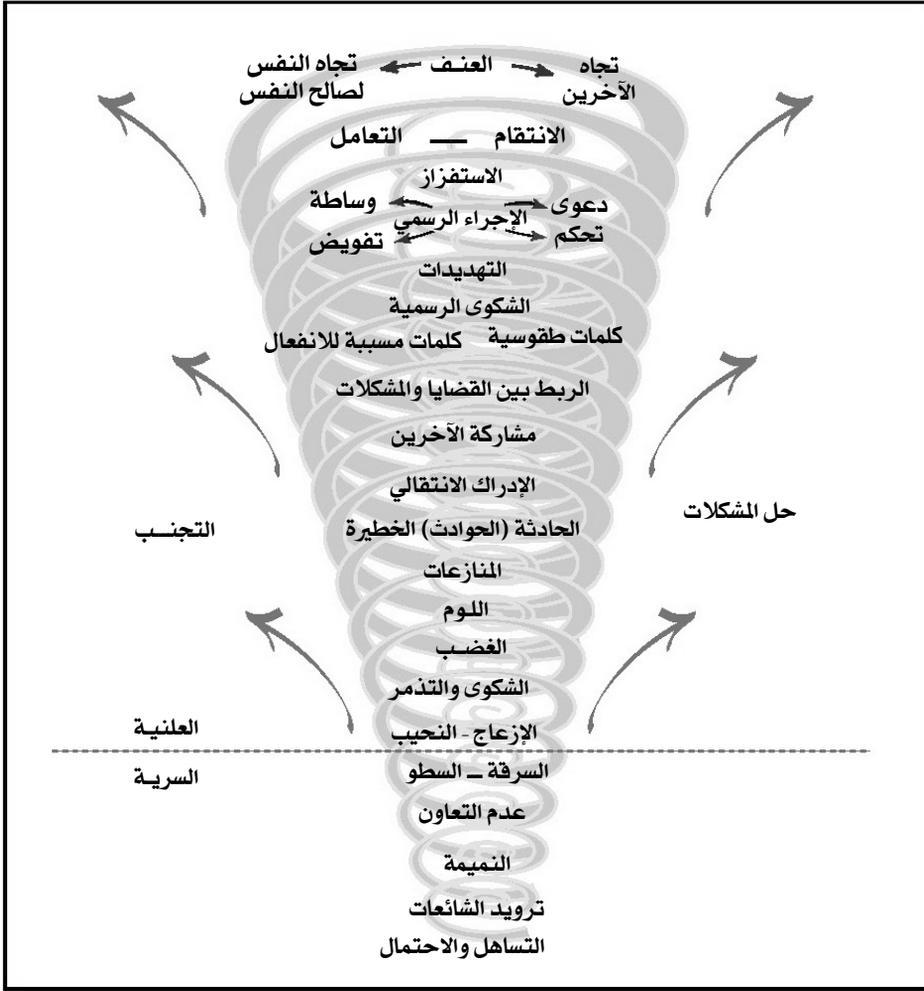
بالرغم من أن جميع الصراعات ليست متشابهة، إلا أن هذا يمكن أن يكون مفيداً في بحث كيفية تطور صراع معين. وفي هذا الفصل ، سوف القي الضوء على نموذج خام لتطور الصراع، وبعد استكشاف تغييرات معينة لصراع المنظمات.

حلزونية الصراع:

يمكن للصراعات أحياناً أن تتطور بطريقة تسلسلية، وهذا التسلسل يعرف بالسلم الحلزوني أو السلم التصاعدي. تظهر حلزونية الصراع النموذجية في الشكل (1-2) (الصفحة التالية).

لا تتطور كل الصراعات في هذا التسلسل نفسه، فهناك مراحل معينة من الحلزونية يمكن تخطيطها بترتيبات مختلفة، أو أنها يمكن أن تحدث في مراحل كاملة مختلفة. ويمكنك أن تعرف كيفية تشابه هذه الحلزونية لصراعات وكيف يمكن احتمالية قلب هذه الحلزونية، وبذلك يمكن أن تخفض من حدة الصراع! وكيف يمكن أن يكون من الممكن الخروج من هذه الحلزونية وإيجاد حل للصراع! وكيف يمكن أن نحذر أنفسنا لمخاطر التجنب!

شكل (1-2): دوامة النزاعات س



هل يمكن أن تكون هناك ظروف وحالات، حيث نريد أن تستمر هذه الحلزونية، بدلاً من التخلص منها.

"التدمير هو نتيجة للحياة التي لم تعاش"

أريك فوم

لدى الحلزونية نطاقان أساسيان - علني وخفي. والنطاق الخفي هو الذي يكون الصراع فيه لم ينشأ بعد أو حتى يظهر للعلن. أما النطاق العلني، ففيه الصراع أصبح علنيًا ومباشر التسلسل، كما يأتي:

1- التسامح: في قاع هذه الحلزونية يوجد التسامح. نعتبر نتيجة الصراع مقبولة، ولكن القبول لا يكون كاملاً.

2- المقاومة الخفية: بالصعود في الحلزونية سنرى مقاومة أكثر، وإن يكن لا يزال هناك تنوع خفي في أساليب الموظفين المقاومين للصراع في المنظمات، التي تحتوي على النميمة وعدم التعاون والسرقة والتخريب.

3- المقاومة العلنية: ونتقل الآن، ليس فقط من النطاق الخفي إلى النطاق العلني، ولكن أيضاً من السلبية إلى التصرف. دائماً يكون هناك صراع لإطلاق الخلاف للعلن، وتتقل الحلزونية والأين عن طريق التدمير والغضب ثم النقاشات.

4- الحالات الخطيرة: في مكان ما على طول الخط، يحدث شيء ما بسبب استقطاب آخر. حادثة خطيرة كهذه قد تكون حادثة أو جزءاً من سلسلة أحداث مستمرة، وقد تكون أيضاً تحدياً (أنظر الصفحة 16) أيا كان الحافز فهذا الحدث أو هذه الأحداث تصبح أحداثاً بلوريه، وتترائي لكشف نمط في مرض المشاعر والعدائية. يعد الفهم والتميز عاملين مهمين - فسوء الفهم وانهيار التواصل والكدمة والوكزة الجسدية يمكن تجاهلها أو تفسيرها حسب أسوأ الطرق الممكنة.

5- الإدراك الانتقائي: الإدراك الانتقائي يعني أننا ننوي أن نركز على عيوب معارضينا ونتجاهل مزايا قد تكون لديهم أو تنفي حججهم، ونركز أيضاً على مزايا وحججنا متجاهلين مواطن الضعف. في عبارات أخرى نبدأ بتنقية وتشويه الواقع؛ وذلك لنستطيع استقطاب الحجة، وبكل العيوب في الجهة الأخرى، وكل المزايا على الجانب الخاص ينافي الأعمال الوحشية الحقيقية، أو التي تم تخيلها في الحالات الخطيرة، الآن بالتأكيد ينظر إليها على أنها أسلوب مصحوب ببيانات، والتي دون دعمها سيتم التقليل من شأنها

6- تعبئة (تجميع) دعم الآخرين: بعد ذلك، يمكننا البدء باندماج الدعم (ائتلاف الدعم) مثل الأشخاص في قسمنا أو إدارتنا وأقاربنا وأصدقائنا، ويمكن أن تقوم بتدريب هؤلاء الناس من أجل أسبابنا الخاصة، على أنهم الذين يلعبوا الدور بدلاً عنا، ولكن بمفهومنا ونشرنا للمعلومات لهم، ونؤكد لهم صحة موقعنا، الذي ينعكس علناً بالرضا عن أنفسنا على أننا في الجانب الصحيح تمامًا، وأن معارضينا دائمًا في الجانب الخاطيء؛ فالبشر الذين يعانون من انقسام الولاءات، مثل أصدقاء الزوج المشتركين في مشكلة طلاق قد يكونون معرضين لضغط أن يختاروا جانبًا واحدًا على الآخر، وإن لم يقبلوا لهذا الضغط فقد يعاد تعريفهم على أنهم أعداء (إذا لم تكن معنا فإذًا أنت ضدنا)، ولكنهم أيضًا يمكن أن يقوموا بمهمة (التوسط).

7- قضية الربط: في مسألة الربط، يمكنك القول بأن هناك ربطاً للمواضيع، يحدث عندما تسمع:

- آوه، نعم؟ حسنا ماذا عن الوقت الذي كنت.....
- حسناً ولماذا إذاً فعلت هذا؟ ليست بقدر السوء الذي فعلت عندما...
- هذا سيء كما حدث في عام 1987 في النزاع على الحدود

المقصود (مسألة الربط) هو استحضار مواضيع أخرى على صلة بالمواضيع، فأحياناً سوف يقوم الشخص بعمل هذا الربط، عندما يكون هو أو هي على وشك خسارة براهينه، ويريد نقل هذا الحوار إلى ميدان آخر؛ حيث تزداد فرصة الفوز.

أحياناً ينشئ الشخص الذي يقوم بالربط (رابط) حالة، كما لو كان محامياً قوياً بصورة خاطئة أو شراً أو فساداً، في مقابل اعتبار الأمر مجرد مسألة مطروحة على طاولة النقاش.

في بعض الأحيان، أهمية الرابط، مشكلة، ويظهر الرابط ببساطة تغييرات في الموضوع، ولكن الرابط يعد وسيلة لكشف عن ماذا يدور الجدل حول الصراع الضمني، ويمكن أن يحدث هذا الكشف عمداً لتعريف ماهية الموضوع في الصراع، ويمكن أن يحدث أيضاً - من غير قصد - عن طريق التحدث عن مواضيع يمكن للجانب

المعارض الخطأ في الحكم عليها، وفهمها ومعرفة حقيقتها.

8- طقوس/ شعائر للشحن (إشعال الموقف): توضح الكلمات أو العبارات الدينية أن الصراع ديني، وإلى جانب ذلك، فقد يتتابنا إحساس بأننا كنا هنا من قبل - وربما في مرات عديدة:

- لا تبدأ بهذا مجددًا.
- فهذا نموذج منا / من رجال / من محاسبين.
- نحن نعيد الكرة مرة أخرى.

فكلمات الشحن (إشعال الموقف) هي كلمات مشحونة بعاطفة معينة، وتكمن أهميتها في إمكانية أن نستعين بردود واستجابات سريعة ودون التفكير في جانب معين، وعلى كلا الجانبين:

- إقالة/ طرد
- إضراب صناعي
- الخروج
- حماقة
- الشيطان الأبيض (الشر)
- الدموية النسائية
- انقطاع عن الإنتاج

فأحياناً، تلخص كلمات الشحن الموقف بإيجاز، ولكنها بطريقة أخرى، يمكن أن تكون قتلة حقيقيين ببرودة أعصاب وحلول خلاقية للمشاكل.

9- التهديدات: يمكن أن تكون بسبب عمل عنيف أو عمل غير عنيف. ولكن في هذه المرحلة، فالأفعال لا تتماشى مع الكلمات. وقد تكون التهديدات مجرد تنفيس عن غضب، أو لموقف تافه، أو لحفظ ماء الوجه، أو إنذاراً حقيقياً. لا تكلفنا التهديدات شيئاً إلا إذا لم تنفذ؛ فغالبا ما تفشل هذه القوة الغاشمة؛ لأنه لا يمكن استدعاء استجابة عليها، ولكن التهديدات يمكن أن تكون مقبولة لتأمين الحرص على الالتزام.

ويمكن أن تكون التهديدات أكثر تأثيرًا من الوعود على المدى القصير؛ لأن الناس مما لديهم الدافع لتجنب الخسائر، عن الحصول على مكافأة. المهددون (المتوعدون) بصورة أقوى من المتعهدين؛ لأن التهديدات تحتوي غالبًا على معلومات أكثر على الأرجح مما سوف يحدث في عبارات أخرى؛ فالتهديدات تميل إلى أن تكون محصورة في فترة محدودة من الإطار الزمني، بينما غالبًا ما تكون الوعود غامضة. يمكن أن يفوزوا عندما يخسروا وهذا يحدث حتى عندما يقوم المهدد بالتراجع عن تهديده، فأحيانًا ينظر إليه أو إليها على أنه ببساطة إنسان ومتسامح وقوي، ولكن عطوف، بدلاً من أن يكون ضعيفًا ومتنافرًا.

المتوعدون لا يملكون هذه المكانة التراجعية (الموقف المتراجع) والجانب السلبي في التهديدات هو أنها تميل لاستخراج تهديدات عكسية، على وشك الخروج من دوامة الصراع، فتميل إلى أن تقود إلى الالتزام "يجب علينا فعل هذا"، ونادرًا ما تلتزم "نعم فلن فعلها". ويميل هؤلاء المتخوفون إلى تجنب المهدين والميدان التي تم فيه إنشاء التهديدات، وهذا يعني انهيارًا في التواصل والثقة، وفي وقت أو مكان العمل فقد يعني هذا خسائر إنتاجية (في الإنتاج).

10- العمل (التصرف): فالأعمال الرسمية تتطلب روتينات محتمة ومنظمة، مثل:

- الجلوس على طاولة التفاوض.
 - استحضار طرف ثالث أو وسيط.
 - الذهاب إلى محكمة صناعية للتحكيم
 - الذهاب إلى محكمة أهلية أو جنائية للدعوي.
 - يأخذ الزوجين استراحة من الروتين المتوتر، للجلوس والتحدث.
- فكل هذه المناهج قد تكون رموزاً لفشل عمليات حل الصراع، وقد تؤدي إلى حلول ناجحة:..

11- التحريض: يعرف أيضًا كانه زائدة تكلفة (تحمل الخسائر) والتواء وتحريض، وتعتبر أحيانًا إغاطة عمدًا أو وخزًا لشخص ما أحيانًا عن طريق وجهة نظر واستدعاء

استجابة جسدية عنيفة. وهذه الاستفزات قد تكون:

- التدافع والتصارع أو انتهاك الحرية الشخصية.
- التهكم أو التعنيفات.
- التخريب مثل (تشويه العربات والمنازل).
- تفرط الأقسام في نفس المؤسسة في تحميل بعضهم بعضًا بأعمال زائدة.
- السيارة مكان شخص آخر مرة واحدة أو بالتردد.
- القيام بألعاب حرب بالقرب من أرض تابعة لدولة أخرى.

- إن الأطفال - خاصة الإخوة والأخوات - خبراء في التحريض، ويقوم الأطفال بجميع فئاتهم العمرية بذلك التحريض عامة تحت ضغط احتجاجات هزلية وبريئة؛ خصوصًا إذا استعدت للانتقام: "لقد بدأ هو / هي التي بدأت".

12- الانتقام: ينشأ ويبدأ الانتقام من دائرة العين بالعين، والتي تعد أيضًا ديناميكية التغير، فالمثل بالمثل والعين بالعين والسن بالسن أحيانًا ويبدأ. ولكن مستوى الانتقام قد يكون أكثر من متساوٍ مع منازعته، وينظر لها على أنها كذلك، عندما تعتبر الإجابة والرد غير متكافئين مع ما يمكن تسميته بإدعاءات الظلم أو الصراع نحو صراع بصراع أو قتال بقتال.

13- العنف: أحيانًا يمكننا تبرير العنف، ولكن في كثير من الأحيان لا يمكننا هذا؛ إذ يمكن التمييز بين العنف في بعض الظروف، فمثلًا هناك عنف تجاه الآخرين، وعنّف تجاه النفس أو اهتماماتها، فالعنف تجاه النفس المرء (ذاته) أو اهتماماته الشخصية غالبًا ما يتم بعد أن يكون هناك عنف تجاه الآخرين، فمن الممكن أن يتخذ شكل ونمط تدمير الشرفاء أو تدمير حاقد فغناء النفس يمنع المرء من التمسك بها، وقد يدفع لانتحار الفرد، دون مزيد من النتائج لعنف كارثي (والذي يتم فيه تدمير الجميع).

سوف أعرض عليه عرضًا لا يمكن رفضه..... لا تغضب أبدًا. لا ترسل تبقى
تهديدًا لأحد.. تفاهم مع كل الناس"

دون كورايينو "الأب الروحي"، كتب بواسطة ماريو يوزو

تحدي الحلزونية:

هناك معنى للخروج من هذه الدوامة (وليس دائماً - أنظر الفصل الخامس)؛ إذ يمكن لردود الأفعال النقدية (الاقتصادية) للمراحل أو المستويات المختلفة في هذه الحلزونية أن تساعد، وعلينا أن نضع في اعتبارنا أن مثل هذه ردود الأفعال قد تكون أسهل إذا:

- كنا نحن كأفراد، حازمين ومنطقيين، قادرين على فرض التبعية الحقيقية، ونقاوم مجموعة الضغوطات.
- كان كل من حولنا متشابهين ومتساويين.

أما الشرط الثاني فهو أصعب من أن يكون مضموناً أكثر من الشرط الأول، مما قد يجعل الشرط الأول صعباً في تحقيقه.

عندما يتحقق الشرطان معاً، فسوف يتسع الوضع؛ فالمجموعة والعائلة ومكان العمل والدولة يكونون غالباً مكاناً، أكثر سعادة للتواجد فيه عندما يتحقق الشرط الأول فقط، وسيصبح العالم مكاناً أفضل للعيش فيه على الأقل لشخص واحد. وعندما لا يتحقق أي شرط فالعالم يبدو، وكأنه مكان أفضل، ولكنه بالتأكيد يتجه إلى التصادم مع الواقع عاجلاً أم آجلاً.

"الخلافات العظيمة يمكن أن تحافظ على دوام نمو وازدهار البراعم"

لوچن بيرسل سميث

ويبين الجدول (1-2) بعض الاستراتيجيات للخروج من مراحل مختلفة في حلزونية الصراع.

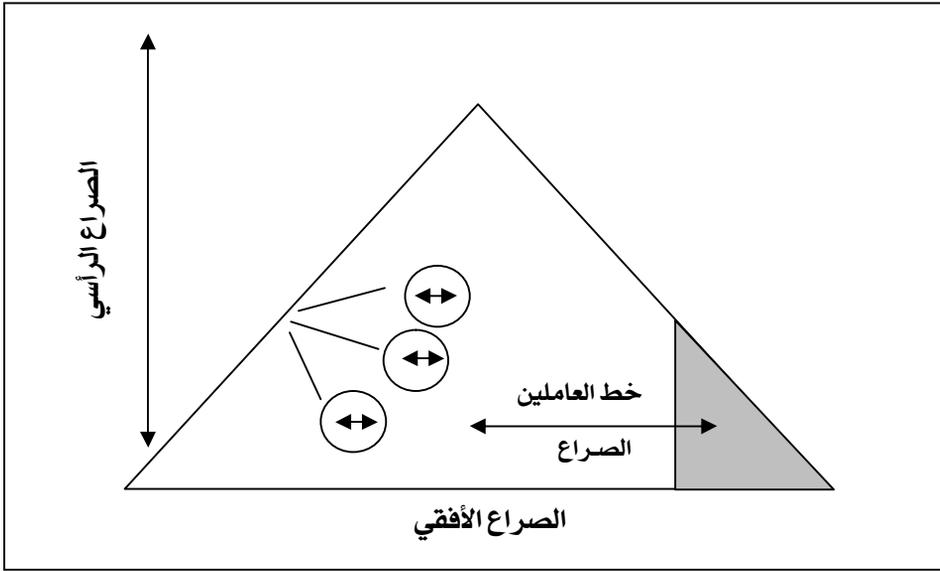
جدول (1-2) بعض الاستراتيجيات للخروج من مراحل مختلفة في حلزونية الصراع

مرحلة اللولبية	الفعل الانتقائي
مقاومة خفية	تحدي تسارع النميمة وعدم التعاون والسرقة والتخريب.
مقاومة علنية	تحدي العناد والأنين والتذمر والغضب والمجادلات.
الحوادث الخطيرة	إيقاف التأويل السلبي للأحداث والكلمات دون تفكير.
الإدراك الانتقائي	تحدي مفاهيم التصفية والتشويه للأحداث والكلمات
تعباً (تجميع) دعم الآخرين	مقاومة فكرة التجنيد ودون تفكير في مجموعة معينة؛ تحدي هؤلاء الذين يؤيدون تدريبك (استخدامك): تحقق من دوافعك عندما تفعل نفس الشيء نفسه.
قضية الربط	تأكد من أن الأمور فعلاً مرتبطة.
طقوس وكلمات للشحن وإشعال الموقف	إيقاف استخدام الكلمات والمسميات دون تفكير.
التهديدات	مقاومة استخدام التهديد والضغط والتسلط.
التصرف (الفعل)	تشجيع الإجراءات المهيكلية الصحيحة؛ مع وجود مراقب تأكيد الشفافية والفاعلية.
التحريض	مقاومة الإثارة والتحريض وتأويل الأحداث والكلمات، ومقاومة أو تجاهل التحريض والتشابك واللسع والنقب.
الانتقام	رفض الانتقام، أو انتقم بدرجة بسيطة عما قد كان متوقفاً أن يحدث وانصح الآخرين بفعل الشيء نفسه؛ استمد الرضا من عصب الآخرين لإفساد مخطط الانتقام.
العنف	أرفض أن تكون عنيفاً تجاه نفسك أو تجاه اتهامات أخرى (رغباتك الشخصية؛ صرف وكبح عنف الآخرين بإحضار طرف ثالث رسمي مثل الكبار المحترمين والأصدقاء أو الشرطة.

الصراع داخل المنظمات:

لنتقل الآن من الديناميكيات العامة لحلزونيّات الصراع إلى الديناميكيات المحددة للصراع في الهيئات. يحدث الخلاف داخل الهيئات خلال أربعة أنماط رئيسة (كما هو موضح في الشكل 2-2).

الشكل (2-2): بعض أنواع الخلافات داخل المنظمات.



وهذه الأنماط هي:

- **الصراع الرأسي:** يحدث بين الطبقات، وغالبًا ما يكون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطية (المعتدلة)، وبين المديرين الوسطيين والمراقبين، وبين المراقبين والمرؤوسين؛ فالصراعات غالبًا ما تقضي على الموارد والأهداف والمواعيد النهائية ونتائج التجربة.
- **الصراع الأفقي:** يحدث بين الناس الذين يعملون في نفس مستوى التسلسل الهرمي، في نفس المكانة، وغالبًا ما يكون الصراع بسبب تعارض الأهداف، وحقائق أو تحيل ندرة الموارد والأرض والكيمياء في صراع العلاقات الشخصية.

- **خط الموظفين:** يحدث بين أفراد يؤديون أنواع مهام مختلفة من الأعمال - فموظفو الخط - إنتاج البضائع والخدمات. وتتضمن خطوط الموظفين نظام تجميع العمال والمشرفين والموظفين والمحللين، ويعتبر خط العاملين الخط المختص بتجميع خط الموظفين؛ فوظائف العاملين تقع ضمن الموارد البشرية ومعالجة المعلومات والمستشارين القانونيين، وقد ينشأ الصراع بسبب المواضيع، مثل: الترفيه والتقييم والسماح بالدخول في برمجيات ومعدات كمبيوتر متخصص.
- **دور الصراع:** يحدث عندما يكون هناك سوء تفاهم، وينشأ بسبب شخص من المفترض أن يقوم بهذا الصراع؛ فهذه الصراعات التي تكون داخل الشخص نفسه والشخصية (له علاقة بالأشخاص الآخرين)، ويمكن أن تكون بسبب أن الموظفين لديهم وظيفة غير متكافئة وقديمة (غير صالحة)، وليست لها أوصاف، وكذلك بسبب تقديم التقارير إلى أكثر من مدير أو مشرف، أو استلام أوامر وطلبات متعارضة ومتعددة.

"كم عدد الخلافات التي قد تتضاءل إلى فقرة واحدة، إذا تجرأ المتنازعون على إيضاح شروطهم ومصطلحاتهم".

أرسطو

- هناك أيضًا عوامل قد تؤدي إلى حالات الصراع عندما تعمل في هيئات، ومنها:
- **ندرة الموارد:** عندما تكون موارد المنظمة نادرة (أو تبدو أنها نادرة) فسوف يحدث ذلك صراعا، كما لو كانت معركة بين الحيوانات على الطعام النادر، وهذا قد يتفاقم في الأوقات الصعبة، عندما تبدو مجموعة الموارد متقلصة.
- **ترابط سير الأعمال:** عندما يكون سير الأعمال مرتبطًا بإحكام أو متوافقًا تقريبًا، فكل الأقسام تقوم بالاعتماد على بعضها الآخر؛ فهذا يعني أن كل الأقسام تنتفع من كفاءات الأقسام الأخرى ولكن تكون سريعة التأثر، وتعاني من عدم كفاءة الآخرين فألية التخزين المؤقت مثل المخزونات هي أقل انتشارًا اليوم، حسب كمية الممارسات الإجمالية، مثل المعالجة والتصنيع في الوقت المناسب (وفقًا لقطاعي عمل واحد،

فالمواد الخام أو منتج معالج جزئياً يحتاجه عميل داخلي، ويوصلها القطاع التالي إلى أدنى كمية في التأخر عن العمل، أو يكون هناك تسامح في التأخير.

- القوة وعدم تباين الأهمية: وتحدث عندما يعمل شخص ذو مكانة عالية ومرموقة مع شخص ذي مكانة أدنى وغير مرتاح لهذا الوضع، أو عندما يتسم الناس جذرياً بقيم مختلفة، يتطلبونها للعمل معاً فهذا يمكن أن يحدث صراعاً، وهذا الخلاف يحدث أيضاً عندما يرفض شخص بقدرة عالية مساعدة شخص بقدرة أقل.
- عدم توافق الهدف: عندما تتعارض أهداف معينة لأقسام مختلفة وقطاعات مع أهداف أقسام وقطاعات أخرى، مع حدوث الانقسامات في نفس المنظمة. وبالرغم من ذلك، فإنهم يتشاركون في الأهداف العامة للمنظمة، وهنا قد يحدث صراع وهذه بعض أمثلة لكيفية حدوث عدم توافق الأهداف كما يظهر في الجدول (2-2).

القسم	أهداف القسم	القسم	أهداف القسم
المشتريات	البحث عن كفاءات عن طريق الشراء بكميات كبيرة لتقليل ترددات الشراء.	المالية	الرغبة في مخزونات قليلة لإبقاء الأسعار منخفضة.
الإنتاج	الحاجة إلى عدد محدود من المنتجات، مع وجود اضطرابات إنتاجية طفيفة.	التسويق	الاحتياج إلى منتجات متنوعة لجذب عملاء أكثر.
التسوق	الحاجة إلى سياسات ائتمان تتحررية للبيع للعملاء المهمشين.	رصد ائتمان	الحاجة إلى سياسات تسليف معتدلة لتقليل الديون الصعبة.

يعتبر سوء الفهم ولعب الألعاب وسلسلة من أنماط التواصل المختلفة مسائل حيوية لفهم طبيعة الصراع المؤسسي.

الفصل الثالث

مناهج لإدارة الصراع

لقد أمدنا الفصلين السابقين بفكرة واضحة عن كيفية تطور الأزمات، وسأقوم باستكشاف أفضل الطرق لإدارة أي صراع. وإذا كانت هناك أحياناً الحاجة لخلق الصراع، فإن هناك عددًا من الأساليب لإدارة الصراع، والتي تتضمن:

- التفاوض
- المهارات الشخصية
- الاختلافات الثقافية والجنسية
- مجموعة من التحركات
- الاتصال والتواصل
- أهداف أسمى
- العين بالعين (الثأر)
- بدايات تقليل حدة الصراع
- الاعتذار
- التسامح

- المدح
- التضحية
- موارد جيدة
- الفصل والتخزين المؤقت
- السلطة الرسمية
- التخطيط
- المقياس
- المأزق
- الحلول الوسطية
- الوساطة

التفاوض:

يعني التفاوض معانٍ مختلفة لأناس مختلفين، وعموماً يمكن الأخذ بها على أنها التفاعل بين مجموعتين من الأفراد أو المجموعات أو الشعوب لتسوية الخلافات، عن طريق التسويات والتنازلات، فالخيل السلوكية المعروفة بالاستراتيجيات والتكتيكات تعتبر أجزاء مهمة أحيانا أثناء عملية التفاوض؛ فالتفاوض يجذب أن يكون مستخدماً عندما:

- يكون الصراع نسبياً نشطاً.
- يكون الصراع ذا حدة ضعيفة.
- يكون كلا الجانبين متساوياً نسبياً في القوى.

ومناهج التفاوض مشروحة بتفاصيل أكثر، بدءاً من الفصل الرابع حتى الفصل الخامس.

"قريباً ما يقال، قريباً ما يقصد" (أي عندما يكون القول واضحاً، يكون القصد واضحاً - المترجم)

قول مأثور.

المهارات الشخصية:

يمكن للناس استخدام المهارات الشخصية إما فردية أو كمجموعة، والتي سوف تتصاعد كثيرًا في تقليل حدة التوتر، وبناء الجسور بين الناس في الخلاف، ومثل هذه المهارات تتضمن الإصرار والاستماع والتساؤلات والهيكلية أو تعريف المشكلة والمهارات مؤثرة.

الاختلافات الثقافية والجنسية:

يمكن أحيانًا أن تفهم الصراع من خلال مصطلحين أساسيين، هما: النوع وثقافة الأشخاص المتورطين في الصراع؛ فالمفهوم العام لهذه العوامل لازال في مراحله الأولى، ولكن ما هو معروف يجب أن يتم استخدامه لتسليط الضوء فقط على ما يبدو في حالة وجود خلاف.

مجموعة تحركات:

فديناميكيات المجموعة يمكن أن تساعدنا كثيرًا في فهم الصراع؛ فالمجموعات والفرق والاجتماعات وغالبًا ما يكونوا في بوتقة الصراع، فيمكن أن يساعدوا في إدارة الصراع بطرق سليمة، أو يجعلوا الصراع متفاقمًا بغرض تعطيل الالتزام وخلق شروط مسبقة لاتخاذ قرارات سيئة وحل المشكلات.

الاتصال والتواصل:

عادة ما يساعد الاتصال والتواصل بكل بساطة على إحضار أطراف الصراع للجلوس معًا على الأقل، وعندما يجلسوا يبدأوا بالتحدث والاستماع إلى بعضهم البعض، فهذا يزيد من فرصة أن كلا الجانبين سوف يتفهم حوافر ومخاوف واحتياجات للطرف الآخر. وقد يبدأ المتخاصمون حتى بالإعجاب ببعضهم أو على الأقل باحترام بعضهم البعض، ولكن الاتصال والتواصل لا يقومان بحل المسألة دائمًا - فالمتخاصمون قد يقومون باستخدام جهات الاتصال لتكرار التهديدات، أو خداع الطرف الآخر، أو إحياء الكره القديم.

أهداف أسمى:

الهدف الأسمى هو شيء يساعد جانبي الصراع أن يعمل عليه بالفعل، وقد يمكن تحقيق مثل هذا الهدف فقط إذا تعاون الجانبان معًا. وأحياناً يعتبر الخوف والاهتمام بالنفس الشئيين الوحيدين لتحفيز النفس للتعاون. وإذا أمكن إن ينشأ تهديد، أو إذا كان التهديد موجوداً بالفعل، فيمكن أن يتم إظهاره ليكون واقعياً أكثر..

فإذا أعيد توجيه الصراع ناحية هذا التهديد، فإن هذه علامة واضحة إلى أن المنظومة في خطر - وكذلك عندما تفضل الفصائل المتحاربة أن يجاربوا بعضهم البعض، بدلاً من محاربة عدوهم المشترك.

فالأهداف الأسمى يمكن التفكير فيها عملياً وفعلياً في كل مناسبة، وعندما أدرك كل من الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية أن الأسلحة النووية هي نمط من الحرب، لا يمكن لطرف الفوز بها، تم ظهور عقيدة الدمار المتبادل الشامل المؤكد (MAD)، فمثل هذه الحرب لا يمكن الفوز - الخسارة بها، ولكن فقط خسارة (كلا الطرفين خاسر)، لذلك كانت لدي كلا الجانبين الحوافز للتحرك باتجاه السلام في العلاقات (انفراج) أو نزع سلاح جزئي.

وبالتشابه، فبريطانيا والولايات المتحدة كانتا معادتين لفكرة اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفيتية في العام 1930 ولكنها شكلتا تحالفاً مع هذه الدولة ضد دول (القوى) المحور، وهي: (ألمانيا وإيطاليا واليابان) في الحرب العالمية الثانية. ويتأمل كتاب الخيال العلمي والمحللون السياسيون أحياناً كيف أن الطريقة الوحيدة لوقف هذه البلاد المتحاربة هو الخلق أو التلاقي لأهداف أسمى، والذي سوف يشتمل توحيد الجهد كله ضد عدو مشترك مثل غزو فضائي أو وابل من النيازك الذي قد يدمر أو يقصي الحياة من على كوكب الأرض؛ فالاتحاد ضد عدو مشترك يعني أننا إذا اتحدنا ننهض وإذا تفرقنا نسقط.

عند مستوى شخصي؛ فاستراتيجية الهدف الأسمى بالنسبة للأزواج في الصراع، هي أن يكون لديهم طفل (بالرغم من أن هذا لا يعني نجاحاً) بالنسبة للمؤسسات، فهذا شائع

أن تجد هناك نزاعات إقليمية وحدودية بين أقسام وفرق وانقسامات ومبانٍ ومكاتب ومناطق. ربما الشيء الوحيد الذي يمكنه حث المنازعين للقضاء على خلافاتهم، هو تهديدهم هم شخصياً أن يتم القضاء عليهم تجارياً عن طريق لاعب جديد في سوق العمل، والذي يهدد مكانة الجميع بعرض بضائع وخدمات أجود وأعلى

الأهداف الأسمى لا يمكنها أن تعمل، عندما يعتقد طرف معين أنه يمكن تحقيق نتيجة ربح - خسارة، مثلما يحدث بواسطة هجوم غادر أو ضربة استباقية ضد طرف معين وأيضاً يعملوا، بينما لا يرى الطرف الآخر العقلانية في النجاة الجماعية.

العين بالعين:

يعتبر الثأر من أهم الاستراتيجيات الأساسية ضمن تفاعلات البشر، وكما رأيتها في حلزونية الصراع - إذا فعلت هذا فسوف أقوم بالرد عليك، فيعد مبدأ الثأر أساساً لكثير من العدوانية والعنف المرذوقين والعين بالعين والانتقام، إذا أتفق الطرفان على من الذي سيبدأ بالتبادل، وبذلك تكون هناك احتمالية أن تكون هناك لانهية للثأر.

الآن، علينا نحن أن نحدد فقط من قام بالبداية في هذا، ولكن غالباً ما تكون المسألة مسألة فهم وإدراك.

"العين بالعين" استراتيجية، يمكن أن تعمل بالتعاون وأيضاً بالعدوانية، فأني تصرف مصحوب بالشعور بالطيبة والحب قد يعني التوجيه ورد الجميل بالمثل. في الحقيقة، يمكن أن يحدث الارتباك في الترددية - العدوانية وأيضاً المراعاة الإيجابية على تعاون أفضل؛ لأنها توضح أن الطرف المتردد يفكر في الرد بدلاً من بساطة التصرف بطريقة لا إرادية.

هناك إستراتيجية ذات صلة بذلك، وتسمى (GRIT)؛ أي مبادرات إحداث الحرج ورد الجميل في تقليل التوتر، ثم تطويرها في عام 1950 كنهج للتعامل مع الحرب الباردة، ولديها تطبيقات في مواقف مختلفة. وتعمل هذه المبادرات عن طريق إدارة الصراع غير عدد من المراحل:

1- تهدئة الأجواء من أجل المبادرات للإسترضاء عن طريق قول جملة واحده وعامة، تثير

- الانتباه للتقليل من حدة التوتر، خلال أفعال لاحقة، أو مميزات إلى الجانب الآخر المتردد.
- 2- خطوة علانية من جانب واحد تكون مسبقة لفعالها، وتشير إلى أنها من الاستراتيجية العامة.
- 3- كل إعلان يجب أن يقوم بدعوة التبادل من الجانب الآخر؛ فالتبادل لا يحتاج إلى أن يكون في شكل نفس الحركة ولكن يجب أن يكون خطوة استرضائية من نفس النوع.
- 4- كل مبادرة يجب تنفيذها دون أي متطلبات بالتبادل مع الآخر.
- 5- يجب حفظ المبادرات لوقت معين إن لم يقيم الطرف الآخر بالتبادل. وهذا لا يعطي الطرف الآخر الفرصة لاختبار مدى صدق نية (حسن النية) الطرف الخصم، وأيضاً يضع عليه الضغوطات.
- 6- المبادرة يجب أن تكون واضحة ومرنة وقابلة للتغير.
- 7- يجب أن تكون المبادرات ذات خطورة وعرضه للاستغلال، ولكن يجب تعرض الطرف إلى هجوم جاد صريح ومدمر.
- 8- التحركات يجب أن تصنف ضمن درجات الخطورة للتوصل للتبادل مع الآخر، وإذا بدأت الجهة الأخرى بالتبادل، فالمبادرة مبادلة على خطوات ذات خطورة قليلة أو أكثر خطورة.
- هذه المبادرات تتطلب بوضوح المخاطرة، ولكن يمكن استخدامها عن طريق جانب واحد لتجاوز المآزق، دون إظهار للضعف أو الاستسلام. يمكن أن تنتقل الشهرة أيضاً إلى الجانب الأول، لأنه يمكن أن تظهر الشهامة والدبلوماسية

"أسو الأشخاص، هم المزاج الذين رايتهم في حياتي، هم ذوو المزاج الذين كانوا يعرفون أنهم على خطأ"

يلسون مازنز

بدايات تخفيض حدة التصعيد:

فكما يمكن للصراع أن يتفاقم أو يتلولب، يمكن أيضاً أن يقلل من شدته؛ فدراسة الصراع في مواقف مختلفة تظهر أنه قد تكون هناك بدايات معينة لعمليات تقليل شدة الصراع، ولا يمكن تطبيق كل هذه البدايات على كل حالة صراع؛ إذ يمكننا أن نواجهه، ولكن بعضها يمكن تطبيقها قياسياً على بدايات تقليل حدة الصراع...

- فتح قناة جديدة للتواصل.
- التغيير في الخطابة لوصف أسلوب الصراع.
- حرمان مؤقت أو تنبيه للحرمان القهري والتقييد أو العقاب.
- أينما تم حبس المتنازعين وتغير في حالة الأسرى (مثل: حبسهم في المنزل في المناطق، أو الأماكن أو تقييمهم كبديل للمحاكمة أو السجن).
- تغير رؤساء المكاتب القواد.
- اعتراف علني ببعض المسؤولية لوجودية واستمرارية الصراع.
- اعتراف رسمي بوجود الحلم وحق القائد في التمثيل.
- التغيير والتخلي عن بعض الجوانب المذهبية، والتي تبرر الاستهلال للأهداف المثيرة والأعمال القهرية.
- إيقاف مؤقت للعنف القسري في منطقة معينة
- السماح أو المشاركة في مناقشات غير رسمية عن الحلول.

الاعتذار:

إذا قدر ببساطة أن يعتذر طرف للآخر؛ فهذا يعني أن كل ما تبقى هو إزالة الصراع؛ خصوصاً إذا كان الجانب الآخر يعاني من جرح لكرامته وفقدان ماء الوجه، فالطرف الذي يقوم بالاعتذار يجب أن يقوم بتحديد:

- ما إذا كان الاعتذار خطوة مذلة جداً للقيام بها أم لا.
- ما إذا كان الطرف الآخر لديه فضل بكل بساطة وكرم لقبول الاعتذار أم لا.
- هل يمكن للطرف الآخر أن يتبادل الاعتذار أيضاً.

- هل يرى الطرف الآخر الاعتذار كنقطة ضعف وهزيمة واعتزاز بكامل المسؤولية، ويعد ذلك الشجاعة في العدو المهزوم. والتمللمل هي أكثر من ذلك (مسبيين فقداً أكثر ماء الوجه).

التسامح:

إذا أمكن أحياناً اعتبار الاعتذار على انه استراتيجية ضعف، فإنه يعتبر عادة - كإستراتيجية قوة. وغالباً ما يكون الدافع هو معتقدات دينية وأخلاقية. والتسامح هو طريقة أخرى لمسح اللائحة - للتخلي عن الثأر. وتعتبر هذه الحلول الوحيدة أحياناً في حالات الشعور بالذنب؛ بسبب أخطاء الماضي، والتي تكون مزعجة جداً في المجتمع أو الأمة (مثل ما يحدث في مرحلة ما بعد التفرقة العنصرية في جنوب أفريقيا)، والتي قد تجعل هناك استحالة في تطبيق قانون نزيه ومحايده؛ مما قد يؤدي إلى أن يكون عدد السجناء داخل السجن أكثر من عدد المتواجدين بالخارج.

المدح:

هناك إستراتيجية أخرى وهي الإشادة؛ إذ إن الكل يحبون المدح أثناء المأزق في حافة للخروج من أي تراجع محسوس. أثناء أزمة الصواريخ الكبرى (بين الولايات المتحدة وكوبا - المترجم) في عام 1962، كانت الولايات المتحدة سريعة جداً في إعلان إشادتها لاسترضاء الموقف الروسي؛ حيث أن الرؤوس كانوا ملتزمين بإزالة صواريخهم من كوبا. وهذه الإشادة العلانية كانت العامل الرئيسي في انفراج الأزمة، فمراقبة العالم كانت لتطلب التصفيق للانسحاب المبجل وللمنسحب، وبذلك يمكن اكتساب مجد كبير، وتقليل خسارة فقدان ماء الوجه .

التضحية:

التضحية ببساطة هي الاستسلام والعطاء؛ حتى يكون هذا مؤلماً في الجانب المضحي، ولكي ينظر إليه على أنه سمو معنوي وأخلاقي.

مصادر جديدة:

إذا كان الصراع بسبب المصادر المحدودة، فحاول أن تنتج مصادر جديدة، وقد يكون هذا حقيقياً ورمزياً مثل المواقع الجديدة والأسواق والوظائف والمسميات الوظيفية والمكافآت والإكراميات، وحوافز الروابط الإنتاجية واستصلاح الأراضي الفقر في إقليم معين.

الفصل والتخزين المؤقت:

ببساطة، يعني مصطلحا "الفصل والتخزين المؤقت" الانفصال الجسدي بين الفصائل المتخاصمة، بذلك يقل معدل التقابل أو يقضى عليه؛ فمثلا قد تكون منطقة منزوعة السلاح موجودة بين بلدين أو إقليمين متنازعين: أو طفلين تشاجرا معاً في فصلهما في غرفتين منفصلتين؛ أو قسمين يتنازعان مع بعضهما؛ مما قد يستوجب تغييراً في نمط سير العمل، عن طريق عملية جرد المخزونات في المخزن، ولهذا السبب لا يمكن بسهولة حرمان الآخر من تخزين المعلومات المطلوبة.

السلطات الرسمية:

تتضمن الطريقة التقليدية لاستخدام السلطة الكثير من النصح؛ فالأطراف المتنازعة يجب بالطبع أن تتعرف على السلطة، سواءً إذا كانت الشرطة، أم الأمم المتحدة أو مدير مكان العمل، صاحب سلطة أعلى من الأقسام المتنازعة، أو حتى تعامل الوالدين مع أطفالهم المتشاجرين. وتحتاج هذه الإجراءات، مثل: التهديد بالعقوبات - القهرية الاعتقال والعنف والإقالة، وعدم وجود طعام، والحرمان من البدلات والامتيازات إلى أن تكون ذات مصداقية لكي تكون مستمرة.

التخطيط:

أي استخدام وسائل تسلسلية من المهام التقنية والخالية من أي شوائب والموثوقة بها والمحايده ل يتم تنفيذها في مناطق أي مختلفة وتخصيص موارد بين الأطراف المتنافسة في الهيئات؛ فمثلا الأساليب المنطقية مثل طريقة المسار الحرج ومخططات جانج وأدوات

أخرى من أدوات إدارة المشروع - يمكن أن تؤدي هذا الدور؛ حيث إن الناس لا يتصرفون دائماً بعقلانية، ومن الممكن بالطبع للعقلانية ان تبالغ في التقدير، فالغابات والوسائل تحتاج إلى جدية البشر في التفكير في القيام بها.

"عندما يجبرني رجل بأنه يقوم بعرض أوراقه، يتم تطبيق على الطاولة، فسأقوم بفحص أكامه"

اللورد (إسحاق) ليسلي هور- بيلسا

المقياس:

أي تناسب مقياس الحل مع طبيعة الموقف، ويفضل أن يتم تطبيق برنامج تجريبي على نطاق صغير، أو حتى القيام باختبار إذا كانت النتائج متواضعة. وإذا فشلت التجربة، فيمكن معاودتها بأسلوب أفضل، ولكن إذا نجحت، فإنها سوف تخلق نموذجاً يمكن نسخه بعد ذلك، وبهذه الطريقة، الحل يصل للآخرين.

لكن إذا كانت نتيجة المشتركين قوية - فإنهم يخاطرون بكونهم متميزين ضد التضحية أو تحقيق هدف العنف، يصبحون وقتها بحاجة للحماية، وهذه الحماية يمكن أن تكون موجودة في عمليات واسعة النطاق. ففي أي طرف معين في الصراع، يبدو هؤلاء الذين يتمتعون بوجهات نظر متطرفة، وكأنهم معتدون بالنسبة لهؤلاء أصحاب وجهات النظر الوسطية، والذين هم على الأرجح يريدون التسوية أو "التعاون" مع الجانب الآخر، والوصول بالصراع إلى نهايته بالفعل.

وقد يجد المتطرفون انه من المفيد لهم أن يحافظوا على استمرارية الصراع بدلاً من الانتهاء منه "وتلك مفارقة غريبة في أن هؤلاء المتطرفين في كلا الطرفين يشتركون - في الحقيقة في صفات كثيرة، أكثر من تلك التي - يمتلكها الوسطيون، بينما هناك مفارقة ذات صلة، وهي أن المتطرفين عادة جزء من المشكلة، بدلا من أن يكونوا جزءاً من الحل. وليس بالضرورة أن كل المتطرفين مخطئون دائماً؛ لأن وجهات نظرهم مبالغ فيها للغاية.

أعتبر ونستون تشرشل متطرفاً من قبل البعض أثناء فترة رئاسته لحزب المحافظين البريطاني في أواخر 1930، لأنه أراد أن يحارب ألمانيا؛ فالمعتدلون دائماً يريدون التفاوض من أجل التسوية، وفي ضوء الحرب العالمية الثانية، كانوا يعتبرون مهديين للوضع.

إن أي برنامج إرشاد على نطاق صغير، يشجع على التعاون والتسوية وحل المشاكل، بين هؤلاء المعتدلين على كلا الطرفين، وتكون هناك احتمالية الحكم عليها بالفشل؛ فإذا كانت النتيجة عظيمة، فالمتطرفون منبوذين، وموضع سخرية، ويصبحون مضغوطين ضحايا، ويقضوا على المتعاونين، وهذا السلوك الاستهدافي - رغم ذلك - يمكنه وحده أن يأتي بنتيجة في نطاق صغير. أما إذا قام المتطرفون بمهاجمة المتوسطين على نطاق واسع في تصادم واضح، فإنهاء الصراع، قد يتم إذا كان هناك تجمع حاشد وكبير من المعتدلين المحتملين والمتواجدين لدى كلا الطرفين للتعاون، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك صندوق لمشاريع تعاونية بقيمة مائة مليون دولار، كأن مخصصاً للقيام بها بين المتعاونين المحتملين في الصراع (مثل: الفلسطينيين والإسرائيليين، واليونانيين والأتراك والأيرلنديين بين الكاثوليك والبروتوستانتين)، فمن المحتمل - مثلاً - أن تكون هذه الخطة التخيرية فاشلة، أما إذا كان هناك صندوق بطلبات متعددة وبأهميات متوافرة بأكثر من 1 بليون دولار أو عشرة بلايين دولار، فإن الديناميكيات سوف تتغير؛ لأن صحة الإعداد يمكن أن تعرض بسعر أقل لحوافز بالإضافة إلى قدرات المتطرفين على إطالة أمد الصراع أو التنافس.

المأزق:

أي نموذجاً واحداً من الصراع، للطرف الآخر يقترح أن التصعيد للصراع غالباً ما يتوقف على واحد من خمسة أسباب ممكنة، وهي كالتالي:

- إن يسحق طرف ما الطرف الآخر (مثال: طفل يأخذ الدراجة ويذهب بعيداً).
- أن جانباً واحداً يأخذ ميزة من الآخر (مثال: طفل يأخذ الدراجة ويركبها ويذهب بها).
- أن جانباً ما يتجنب الصراع (مثال: شخص ما يتنازل عن الدراجة، بسبب عدم الاهتمام، أو / أي سبب آخر، مع التحول إلى أشياء أخرى).

- خضوع طرف ما للطرف الآخر (مثال: طفل يحمل دراجة بدل من الآخر).
- أن كلا الجانبين يصلان إلى حد أزمة (مثال: لا يمكن لطفل أن يهزم الآخر).

والورطة (المأزق) تحدث بسبب من بين هذه الأسباب الأربعة:

- 1- أن التكتيكات المستمرة قد فشلت، فكل طرف يعرف الآخر جيدًا ويقاوم أي حركة استباقية منه.
 - 2- تهالك الموارد، والجهد، والمال والوقت؛ أي عدم تواجدها بوفرة؛ لأنها بداية للصراع.
 - 3- تناقص الدعم الاجتماعي، من قبل المؤيدين والمدراء والحلفاء والأصدقاء، وتشجيع الهتاف للفرق، التي ليست متحمسة، وقد يسحب الدعم العاطفي والمادي.
 - 4- الأسعار أصبحت لا تتحمل، الترميز الجسدي و/ أو نزيف الأرصدة البنكية، والذي يبرهن على أن المستوى الحالي للصراع أصبح غير قابل للاستمرارية.
- ولذلك، فإن المأزق يمكن أن يكون شيئًا سيئًا. ولكنه في الحقيقة يمكن أن يكون أيضًا شيئًا مفيدًا في حالات معينة.

وقد تبدو هذه طريقة مجنونة في بعض الظروف أن نحاول خلق الأزمات أو زيادة شدتها، فهناك دائمًا أربعة عوامل، قد تؤدي إلى هذا الإجبار على الفصل.

وعندما تواجه المأزق، فعليك أن تفكر جيدًا في الأساليب التالية:

- تقل هذه الورطات كشيء عادي أن الخطأ يقع بالفعل على عاتق سلوك أو شخصيات من طرف شخص أو اثنين، أو حتى على كل المتورطين في الصراع.
- لدى الناس أسباب جيدة ليدخلوا في صراع ما، فقد يشعر شخص ما بأنه ليس هناك أي خيار آخر في مرحلة ما للصراع، سوى الاندفاع إلى حدة المأزق، وعليك أن تحترم هذه الملاحظة.
- على المتخاصمين أن يجدوا مخرجهم من هذه الورطة، مثل الاستعانة بالطرف الثالث مثلًا، الوسطاء، والذين يجب أن يكونوا حذرين في التقدم لإنهاء خلاف أو ورطة ما؛ لأنه مما يريح المسؤولين في الصراع أن يتم إيجاد مخرج، أكثر من محاولتهم التخلص منه بأنفسهم.

أحياناً، يعتبر الطريق المسدود للصراع أمراً طبيعياً، وله دور مفيد في عملية الصراع. وبالفعل، فإن هناك بعض الناس الذين لا يمكنهم حتى استيعاب مدى خطورة الصراع إلى أن يروا حجم الأزمة المسببة للصراع.

خلال ورطة ما أسرع من غيرهم من أطراف الصراع؛ فالمواعيد النهائية يجب أن يتم فيها التقابل، ولكن ذلك عادة ما يكون خطأ في تطبيق الضغط، عن طريق فرض مواعيد نهائية مصطنعة. وعندما يبدو الوقت وافرً يستطيع الناس أن يصبحوا مرنين ومبتكرين وبارعين وواقعيين بشكل أكبر. وعندما يتم تطبيق الضغط، فقد يشعر هؤلاء أن التسويات في الواقع هي استسلام، بدلاً من أن تكون نتيجة منطقية.

"لا يوجد هناك تصارع أعنف من الذي يكون بين أناس قد قبلوا فكرة ما
بالأمس، وهؤلاء الذين سيقبلون بنفس الفكرة غداً"

كريستوفر هورلي

التسويات:

ربما تكون التسويات أو تقسيم الخلافات صيغة شائعة، تستخدم في حل الصراعات، رغم أن مناشدتها البديهية قوية، ولكن ضعفها ليس واضحاً.

إن تقسيم الخلافات يعمل بوضوح تام في المواقف التي تحتوي على أشياء ذات مقادير يمكن تقسيمها، والتي يكون تقسيمها مرتبطاً بهدف لأطراف الصراع، ولا يكون الاختلاف بين الطرفين كبيراً. وبينما يكون هناك أيضاً ضغط الوقت للتنسيق، وكتكتيك يمكنه أن يكلف الكثير من المشاكل، سوف تميل إلى طلب أكثر بكثير من العادي؛ لأنهم يتوقعون نتيجة، ستكون في وسط الطريق بين ما يقوله طرف، وبأنه يريد شيئاً ما، وما يريده الطرف الآخر. ففي حالات التفاوض، يتم تقسيم الخلافات أحياناً بواسطة مفاوضين ذوي خبرة يحاولون تجنب نقاط ضعفهم الخاصة؛ لأنه إذا تمت التسوية عن طريق مفاوض ليس لديه خبره، ولا يعلم ما الذي يفعله، مع سوء الإعداد، سوف يبدأ بمناقشة نقاط مثيرة للسخرية.

وقد لا يؤدي هذا المنهج معها إلى نتائج مرضية بسبب:

أنه ينتج اتفاقات ليست بالحكيمة. كلما دافعت عن موقفك أصبحت مداناً أكثر؛ فالآن لديك أهداف سوف تورطك، ولا يمكنك التراجع؛ لأنك إذا فعلت، فسوف تخسر ماء وجهك، فالطاعة والقوة التي لديك ستهدر في محاولة إصلاح أفعال المستقبل بأخطاء الماضي.

هذا غير فعال؛ لأنه عن طريق الأخذ بنقاط افتتاحية متطرفة، ومحاولة خداع الطرف الآخر بأنها نوايا حقيقية، وجعل التسويات ضئيلة. فإن كلا الطرفين يستعدان لعملية تعادلية طويلة جداً، وكلما كان التطرق لنقاط افتتاحية أكثر والتنازلات أقل زاد الوقت والمجهود المستغرق لكشف إمكانية سير الاتفاق؛ إذ إن لدى كلا الطرفين الحافز للمماطلة والإثارة في التمثيل مثل، "التهديد بالمغادرة"

تعرض استمرارية العلاقة للخطر؛ إذ أنها تؤسس الصراعات كما لو كانت لديك الإرادة في تحقيق الضغط والموازنة؛ لذا يعد تقسيم الخلافات من أضعف الاستراتيجيات المستخدمة لفض الصراع، وهي استراتيجية - يمكنها أن تخلق مشاكل أكثر من المشاكل التي تحلها.

الوساطة:

تتطلب الوساطة طرفاً ثالثاً، يكون له دوراً فعالاً في البحث عن الحلول للصراع بين طرفي الأزمة- ويمكن للتفاوض أن يدار بطريقة غير رسمية من وسطاء هواة أو رسمياً بواسطة وسطاء محترفين.

يمكن للأطراف المتنازعة أن تختار وسيطاً محايداً بنفسها كاختيار ضروري، قبل متابعة أي إجراء منظم مثل اللجوء للتحكيم والدعوى؛ فالوسيط سيقوم عادة بتدبير بعض الجلسات مع كلا أو كل المتخاصمين الحاضرين، وسوف يجد هذا الوسيط أيضاً أنه من المفيد أن يعقد لقاءات خاصة مع الأفراد المتنازعين؛ فأحياناً يقوم بممارسة "الدبلوماسية المكوكة"، وهي التحرك خلف وما بين اللقاءات الخاصة، ومراعاة تطور الأوضاع مع طرف واحد، وهو بعد ذلك يقوم بعرض هذه مع الطرف الآخر.

يمكن للوسطاء أن يقدموا بعض أنواع البيانات للنقاشات، عن طريق طرح خيارات وقضايا على لوحة أو على ورقه، بل يمكنهم حتى أن يحاولوا الحصول على اتفاقية غير رسمية من المتنازعين أو يجعلونهم يوقعوا اتفاقية مكتوبة عما أتفق عليه فقط، ولكن يجب إدراك أن مثل هذه الاتفاقية من المحتمل أنها لن تكون ذات أي قوة قانونية، ولكن يمكن أن تكون هذه الطقوس مفيدة وتأكيد الالتزام، الذي يحتاج الوسيط إلى أن يتم الاتفاق عن طريق المتنازعين في الواقع، بل وبما يمكن أن يشير إلى أن الصراع يجب أن يستمر حتى بعد عملية الوساطة. قد يعمل الوسطاء مجاناً أو مقابل أجور، ويمكن أن يتطلب الأمر من المتنازعين أن يوقعوا على عقد قبل بداية العملية.

الوسطاء:

الوسطاء يأتون من جميع مناحي الحياة، فبعضهم محاسبون وبعضهم مستشارون وبعضهم علماء نفسيون، وبعضهم ليس لديهم مسمى وظيفي وقليل التدريب، أو دون حتى تدريب، ولم يخضع للتدريب على مهارات وساطة معينة، فالوسيط المثالي يجب أن يكون:

- محايداً ونزيهاً.
- حازماً بطريقه لائقة.
- لديه المهارات الشخصية والتواصلية، مثل: الاستماع الفعال والتساؤل وإعادة الصياغة والتقديم.
- لديه المهارة في خلق خيارات وبدائل لحل المشاكل.
- على دراية بعمليات التفاوض.
- حسن الاطلاع بالعوامل القانونية والإدارية المثالية.
- لديه الوعي بأن بعض المتنازعين سوف يحاولون التلاعب لتحقيق النقاط المرغوبة.
- مستوعباً لمسألة أن المتخاصمين يمكنهم أحياناً أن يجعلوا اختيار الوسطاء مثل بدائل الغذاء والتركيز والارتباط.

ومثال (1-3) يمدنا بشكل تفصيلي أكثر عن بعض المناهج التي يتبناها بعض الوسطاء

مثال (1-3): مناهج الوسطاء.

رغم أن هذه الأساليب واضحة، إلا أنها تزيد وضوحًا في صراع ليس لك به شأن؛ فمثلاً قد يكون لك صديق يجربك بمشكلة ما على الهاتف، وقد يكون حديثاً غير رسمي مع شخصين متنازعين، وقد تكون محاضرة وساطة رسمية ومنظمة.

- أن تكون موضوعياً/ أي ضرورة التحقق من صحة موقف كلا الجانبين، حتى لو كنت تفضل سراً وجهة نظر معينة، أو حتى عندما يحضر طرف واحد فقط.
- أن تكون داعماً. تستخدم لغة التعزيز غير المحددة، والتي يشعر الناس معها بالأمان والدافعية للمصارحة والمكاشفة..
- أن تلاحظ الأحكام بمعنى أن يمكنك الوصول إلى أحكام مبدئية من خلال ملاحظته لأحكام المتنازعين، ولمن كان على صواب - وعلى الوسيط أليسأل: "لماذا فعلت هذا؟" بل يسأل "ماذا حدث؟" و"كيف تشعر؟".
- استخدام استجاب ودي: أن طريق قيادة الوساطة وليس المحتوى تشجع الاعترافات من المشتركين، وتقلل من مقاومة النصح، إذا كان المشتركون بحاجة فعلا إلى ذلك، ولكن كعرض وليس توجيهات.
- استخدام معادلة الفوز بالفوز: العمل نحو تحقيق المكسب لكلا الطرفين، وتحويل المعارضين إلى شركاء في كل المشكلة.

أساليب الوساطة:

- التعريف بدورك كوسيط لكلا الطرفين اللذين تدعمهما من أجل الفوز.
- الاتفاق مع كلا الطرفين على الرغبة الأساسية في حل المشكلة.
- ترك كل شخص يقول ما هي المشكلة؛ للتأكد من أن الشخص الآخر فهم فعلاً هذه المشكلة كما يراها الآخر.
- توجيه الحديث نحو منهج مشترك لحل المشكلة بعيداً عن الهجوم الشخصي.
- تشجيع المشتركين للبحث عن إجابات، يحصل فيها الجميع على ما يريدون.

وهناك أساليب غير مقبولة في الوساطة، منها: إعادة توجيه الأخطاء "استدعاء الأسماء ووضعها جانباً"، والاحتقار، واللوم والتهديدات، واستحضار أحداث الماضي "وصناعة الاعتذارات، وعدم الاستماع والتعادل"، ومهما يكن من آخر، فإنه يجب عليك كوسيط أن تعيد صياغة كلام الأطراف المتنازعة ليصبح وصفاً محايد الاهتمام، ومؤكداً لمشروعية الوقت الحالي.

خطوات الوساطة:

افتتاح التعارف والتقديم والاتفاقيات.. التهيئة والتفسيرات (تعرض مذكرة بذلك إذا كان متفقاً على ذلك.

تأسيس (أ) مراجعة إجمالية .. ما الأمر؟ وتعطي فرصة لكل مشارك في أن يعبر عن وجهة نظره/ وجهة نظرها في الصراع (النزاع، القضايا والمشاعر.

(ب) التفاصيل : ما الذي يتضمنه الأمر؟ تفضيلات أكثر.. الاهتمامات والاحتياجات المحدودة، توضيح وجهات النظر غير الصائبة. تحديد كل القضايا الأخرى المتعلقة بذلك. استخدم العرض إذا تم الاحتياج إلىه.

التحرك (أ) أين هم الآن؟ تحديد مجالات الاتفاق . تشجيع الرغبة والإرادة في المضي قدماً، يتم عقد مؤتمر لاختيار المرشحين إذا كان ذلك مطلوباً.

(ب) التفاوض: يتم التركيز على التصرف المستقبلي. ما الشكل الذي يمكن أن يبدو عليه؟ ما الذي يستغرقه ذلك؟ قم بتطوير اختيارات - التجارة، حقق مكاسب لكل طرف مشارك فيها.

الختام إكمال: التعاقد. خطط مستقبلية تتضمن وقتاً محدداً لمراجعة الاتفاقية، قوائم ختامية.

إن الحاجة إلى الوستاء منطقية، وينبغي أن يكون الوستاء الجيدين على وعي بالعوامل الأساسية لعملية الوساطة، مثل تلك العوامل ذات الصلة بالاتصالات اللانظرية.

- هل يؤثر تصميم الغرفة على نتيجة الوساطة (هل وجود طرفي النزاع على فريقين متقابلين من مائدة ما، يؤكد تعارضهم أو نزاعهم، أو هل يمكن جلوسهم في أماكن أقل إيجاءً أو إعلاناً بالصراع؟)

- هل لدى تفضيل نحو طرف ما من طرفي النزاع، بأي نوع من أنواع التفاعل: البصري أو الاتجاه الجسدي وإيحاءات الرأس، بما قد يتضمن عدم حيادتي؟

- هل تصدر مني إيجاءات بالملل واضجر والانفعال، حين يستلزم التعارض أن يتسبب في حدوث ذلك؟

وقد يحتاج الوستاء أن يكون لديهم فهم واستيعاب لمحتوى النزاع، مثل تقنيات نوعية قانون الطلاق (الانفصال) أو أموال التسويق التجاري، كما أنهم بحاجة إلى عض ألتستهم غالباً (أي التوقف عن نطق ما لا ينبغي أو ما يمكن أن يؤدي إلى إفساد الوساطة)، ومن الممكن أن يكون لديهم حل مثالي كصراع خاص، ولكن مايمكن أن يكون أكثر أهمية بالنسبة للمتنازعين هو أن يكتشفوا حلولهم بأنفسهم، بما يكفل شعورهم بالانتماء إلى هذه الحلول وملكيتهما لها.

إن وصف الوستاء يشمل نطاقاً عريضاً إلى حد بعيد يجعلهم أشبه بالسوبرمان! إن الوستاء - بطبيعة الحال - ليسوا إلا بشراً، وغالباً لا يستطيعون - في أحيان كثيرة - الوصول إلى أن تفي بالمطلوب منها.

هل تعد الوساطة مدخلا ضعيفا؟

قد يرى بعض الناس أن الوسيط يفتقر إلى القوى التي تكفل له التوصل إلى اتفاق - أي أن يرغب طرفي النزاع على قبول التسوية بطريقة ما أو بأخرى - فإن الوساطة، عندئذ تكون مدخلا ضعيفاً أو هشاً. وعلى أية حال، فإن ضعف الوساطة يمكن أن يكون وقتها في الوقت نفسه - عندما لا تسير الأمور على ما يرام، يمكن للوسيط أن يوضح لطرفي

النزاع أنه في حالة عدم وصولها إلى تسوية بكامل إرادتهم، فمن الممكن أن ينتقل الصراع إلى حلقات أخرى، لا تخضع لسيطرتها بصورة كافية، وتفتقر إلى اليقين المطلوب، ومن ثم يمكن أن تؤدي بهما إلى تكلفة عالية لا يتحملها أي منهما - كاللجوء إلى التقاضي، وبمعنى آخر، هناك مزايا قوية في أن تمضي الوساطة عبر عملية "ضعيفة".

تفضيل الوساطة غالباً في المواقف التالية، حيث:

- يرغب طرف ما في تأجيل الوصول إلى حل بأقصى زمن ممكن.
- لا يرغب طرف ما في اتباع القواعد الأساسية المثل، بما فيها من شرف (فمثلاً، يحاول التقليل من قدر الطرف الآخر واعتباره).
- يتعامل أحد الطرفين أو الطرفان معاً بحقائق يساء تفسيرها أو بالتزام غير كاف بما تقره الوساطة.
- تتضمن الوساطة مسألة قانونية، حيث يحاول طرف أو طرفا النزاع تحقيق سبق في مكسب (متاح عن طريق الوساطة).
- العنف الأسري أو الخوف من العنف المحتمل أو المشكوك في حدوثه، أو حيث يوضح طرفا الاتفاق، ليس عن إرادة حرة، ولكن خشية الطرف الآخر.
- يكون هناك شك وعدم ثقة أو دليل على إساءة معاملة طفل جسدياً أو جنسياً.
- يكون هناك دليل على أن طرفاً ما، من طرفي النزاع، لديه مشكلات جنسية مستعصية على الحل.
- يكون طرفا النزاع مخادعين ومعاندين لاستمرار الصراع، بما يجعلها غير قادرين على الفصل بين مشاعرهم وعواطفهم الخاصة، فلا يظهرون حقيقة نواياهم؛ مما يطيل أمد الصراع.
- يمكن أن يصل الطرفان إلى اتفاقيات غير قانونية (فعلى سبيل المثال: الإعفاء الضريبي أو التهرب الضريبي، أو انتهاك المعايير الدولية للصحة والسلامة).

- يمكن أن يصل الطرفان إلى "صفقة مرغوبة لديهما"، والتي لا يجد فيها طرف ثالث أو المجتمع المحلي - أي ميزة فيها على الإطلاق.
- تؤدي الديناميات المستخدمة في الصراع إلى تأجيج النزاع، بدلاً من القضاء عليه.

هل نحتاج أحياناً إلى خلق صراع؟

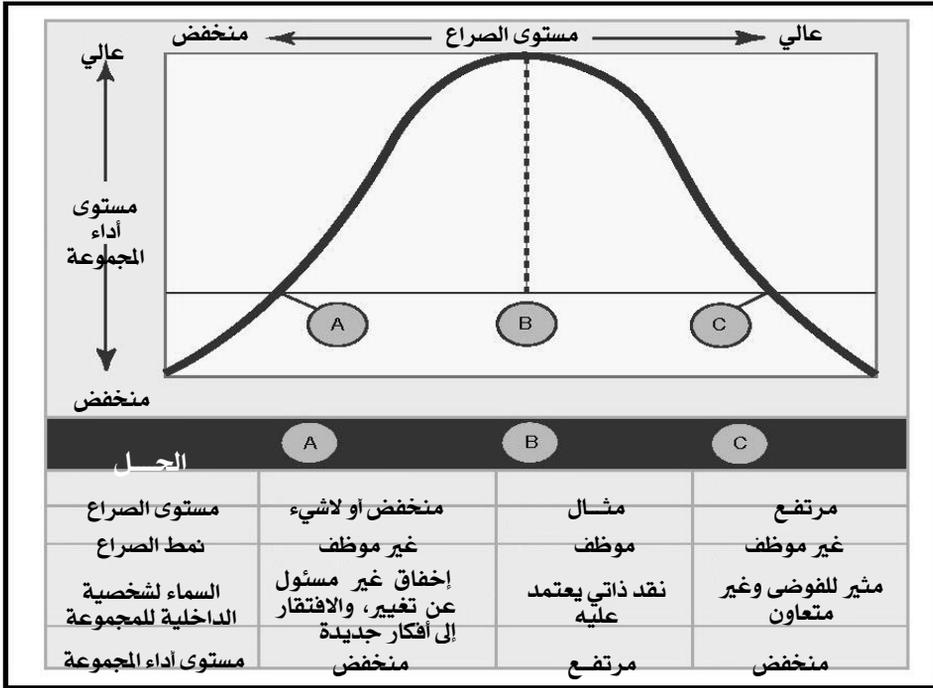
إذا وجدنا أنفسنا في دائرة صراع ما.. فهل نحن نرغب بالضرورة في الخروج منها؟ في معظم الأحوال، غالباً ما نفعل ذلك .

الآن حجم الصراع البادئ أمام أعيننا يبدو أساساً أمراً سلبياً في إيقاعه وفي الجهد الذي يتطلبه في بعض المواقف - على أية حال - قد نرغب في عمل تحكيم، قد يحقق الصراع من خلال هدفاً إيجابياً أكثر من سلبياً.

فعلى سبيل المثال، في مجرد حرب أو في ورشة تدريبية، لا يمكن مثلاً تجنب المواجهة، أو في علاقة شخصية ما، قد يكون إظهار الصراع دلالة على قدر المحبة. وحيث يكون الأمر، فإن الصراع يحتاج إلى أن يكون أقل أو أكبر، كما أن هناك أوقات يحتاج فيها إلى أن يحدث الصراع وأن تدع العاصفة تمر.

يميز كل من المحللين الإداريين الأمريكيين ستيفن روبنز وماري كولتير جين الصراع الموظف (أي الصراع الذي يمكن أن يغير مساره؛ ليسمح للابتكارية ولإبداع الوصول إلى حل بأن يحدث)، والصراع غير الموظف (أي الصراع يخرج عن نطاق السيطرة، ويدمر كل السبل المتاحة للوصول إلى حل)- كما هو موضح في شكل (1-3).

ولكي نميز بين هذين النمطين من الصراع، فذلك يعد أمراً مخادعاً بوضوح، إذ يقترح روبنز وكولتير أن المديرين، عليهم أن يبذلوا الجهد الملائم وأن يخلقوا الصراع أو يحاكوه، إذا أرادت المؤسسة أو المنظمة الاستمرار في ازدهارها لاندثارها.



شكل (1-3): الصراع والأداء التنظيمي

Source: SP Robbins & MK Coulter, *Management*, 9th edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2007, p. 436.

حاول بنفسك:

- 1- فكر في استراتيجيات إدارة الصراع التي نوقشت في هذا الفصل. أيها يمكن أن يؤدي ثماره في موقف ما، كنت قد اعتمدت عليه؟ وهل هناك (على الأقل) موقف، يمكن أن يكون غير سلسل الاستخدام؟ إذا كان هناك موقف من هذا النوع، هل يعد هذا الموقف تحدياً، يمكن لك أن تعتبره انتصاراً لك؟
- 2- المؤسسات التي لا تسرى فيها الأمور على ما يرام، ولا تؤدي بشكل طيب، هي في حاجة إلى مزيد أو أقل من الصراع. ناقش الأسئلة التالية، وابحث عن علاقتها لمؤسسة أنت تعرفها.. كلما كانت إجاباتك بـ "نعم"، كلما كنت أكثر قبولاً للقناعة بأن المؤسسة في حاجة إلى إيجاد صراع.

- 1- هل أنت محاط بإناس يرغبون في قول "نعم" (أي لا يميلون إلى الصراع - المترجم).
- 2- هل هؤلاء يخافون من الاعتراف بالتجاهل وعدم اليقين بالنسبة لك؟
- 3- هل هناك تركيز كاف، لدى صانعي القرار على ضرورة الوصول إلى تضمين بأنهم يفقدون رؤية القيم، والأهداف البعيدة - المدى (أو ذات المدى الطويل) أو مدى رفاهية المؤسسة.
- 4- هل يؤمن المديرون أنه من ضمن أولويات مصلحتهم أن يحتفظوا بانطباع السلام والتعاون في مؤسستهم، بغض النظر عن التكلفة التي قد يسببها ذلك؟
- 5- هل هناك اهتمام زائد لدى متخذي القرار بألا يؤذوا مشاعر الآخرين.
- 6- هل يؤمن المديرون بأن الشيوخ (العمومية) أكثر أهمية من الحصول على جوائز، أكثر من المنافسة والأداء العالي؟
- 7- هل يهتم المديرون - بالفعل - بالحصول على الإجماع في قراراتهم؟
- 8- هل يظهر المستخدمون - بشكل غير عادي - معارضة شديدة للتغير؟
- 9- هل هناك افتقار للأفكار الجديدة؟
- 10- هل هناك مستوى منخفض غير عادي من الرغبة في الاستغناء عن المستخدمين أو تغيير أدوارهم؟

Source: S Robbins, "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms', *California Management Review*, vol. 21, no. 2, 1978, p. 71. © 1978 by The Regents of the University of California. Reprinted with permission of The Regents

الفصل الرابع

التفاوض - الأساسيات

لقد أمدتنا الفصول السابقة بوجهة نظر عامة عن إستراتيجيات إدارة الصراع، وفي هذا الفصل سألقى الضوء على واحدة من هذه الاستراتيجيات وهي - التفاوض وسيتم عرضه في تفاصيل دقيقة.

ماهية التفاوض؟

سوف تكون حياتنا المهنية والشخصية أكثر إرضاء ونجاحا، إذا تمكنا فقط من تطوير مهاراتنا التفاوضية. ولكن ما معنى كلمة تفاوض؟

إن التعريفات المعجمية للمصطلح تتضمن:

- التفاوض مع الآخر أو الآخرين من أجل التوصل إلى شروط معينة أو إلى اتفاق.
- المناقشات والترتيبات لشروط العملية التجارية والاتفاقات.
- التسوية عن طريق المناقشات والمساومة.

فهناك تعبيرات أخرى للتفاوض، وتتضمن المفاوضة والمساومة، وعقد الاتفاقات والمشاجرة والإفراط في المساومة والمراهنه، فالمصطلح الإنجليزي "مصادفة" مشتق من

اللغة اللاتينية في كلمتين هما نفى (ليس) + (وقت الفراغ) أي "ليس وقت الفراغ" أو ببساطة "العمل".

ويعد التفاوض مهارة تخصصية يستخدمها الدبلوماسيون وأصحاب الأعمال ورؤساء الاتحادات - بتفوق، ولكن الأمر ليس متعلقًا بالحياة اليومية في الواقع، وإنما بأمور يمكن مناقشتها دون أي مبالغة أكثر؛ فالتفاوض هو حياتنا اليومية.

الكل يتفاوض في جميع المواقف المختلفة:

- طفل يحاول إقناع والديه بأنه يشتري له حلويات من السوبر ماركت.
 - تحاول إقناع زميلك في الشقة بأن تغسل الأطباق، حتى وإذا كان دورك لتمكن من الخروج.
 - ممثل عن اتحاد معين يأتي للتحدث مع الإدارة، والتشاور حول المراجعات السنوية عن الأجور والأوضاع.
 - لقد تأخرت أثناء تأديتك امتحانًا ، وتفكر في أن تقترح على المراقب / المحاضر أن يمدك ببعض الوقت الإضافي.
 - تفكر في المتاجرة بسيارة ما، والترفع بالأخرى.
 - تخيير الأم ابنتها الصغيرة، إما أن تأكل الخضار المخصص لها، أو أن تقوم بتنظيف غرفتها.
 - يحاول الأصدقاء أن يحددوا أي فيلم سيشاهدونه الليلة.
 - يقوم الموظف بطلب زيادة مرتبه الشهري.
 - مستهلك يحاول أن يعقد اتفاقًا أفضل مع البائع حول شراء ثلاجة.
 - متعارفين حديثًا يحاولان أن يقررا إما أن يصبحا صديقين أو عاشقين.
 - ممثلين عن دولتين يجلسون معًا للنقاش حول التوتر الحدودي بينهم وتهديد الحرب.
- فكل هذه الحالات، وحالات أخرى عديدة غيرها أيضًا تتطلب التفاوض.

" الصراع هو أب لكل الأشياء "

الفوز والخسارة - الألعاب والعجائن:

الصراع نتائج مختلفة. وهذه النتائج يمكن تصنيفها على أنها لغة غريبة (رطاة) لفرع في الرياضيات ويسمى " نظرية اللعبة " (كما موضح في الشكل 1-4)

الشكل (1-4): الفوز - الخسارة لديناميكيات الصراع.

	أنا أخسر	أنا أكسب	
	(0) جمع صفري	(+) جمع إيجابي	تخسر
	(-) جمع سلبي	(0) جمع صفري	تكسب

لو أنا وأنت في موقف سباق أو صراع، وفاز أحدهنا وخسر الآخر، فهذا يسمى نتيجة "جمع صفري" - فخسارتي حسابياً تلغي مكاسبك، وتنتج صفراً (لا يفوز أحد)؛ فالمسابقات الرياضية هي بالضبط حالات الجمع الصفري، والتي يكون فيها رابح واحد، فيما عدا حالات الانسحاب، والتي ينظر إليها على أنها حل غير مرضٍ ومؤقت.

وإذا خسرت شيئاً ذا قيمة، فهذا يسمى بنتيجة "الجمع السلبي". وإذا فزنا كلنا (على أي حال، فكلنا اكتسبنا شيئاً أردناه)، وهذا يسمى نتيجة "الجمع الإيجابي"، حالة الفوز (فاز بها الطرفان). هيا نلق نظرة على هذا النموذج:

في مؤسسة ما، قد يقوم صراع بين قسم المبيعات وقسم الإنتاج على مصدر تمويل محدود في سنة ما؛ فالخلاف يشير إلى أن كلا الجانبين يريان الموقف كنتيجة "جمع سلبي" والتي يكون فيها هناك خاسر واحد وربح واحد أيضاً، بعدما إذا كان يمكن أن يظهر طرف واحد كمساعدة بدلاً من منع الطرف الآخر، إذا فالموقف يتغير على سبيل المثال.

إذا كانت الصناديق مخصصة حالاً للمبيعات، وهناك طلبات جديدة تصل من الزبائن، إذا فهذا قد يساعد في زيادة صندوق الإنتاج وبالمثل، إذا تم تمويل زيادة الإنتاج، فإنه يمكن وضع منتج ما عالي الجودة في السوق، وتلك مهمة قسم المبيعات، التي بذلك تصبح أسهل (أنظر الصفحة 21).

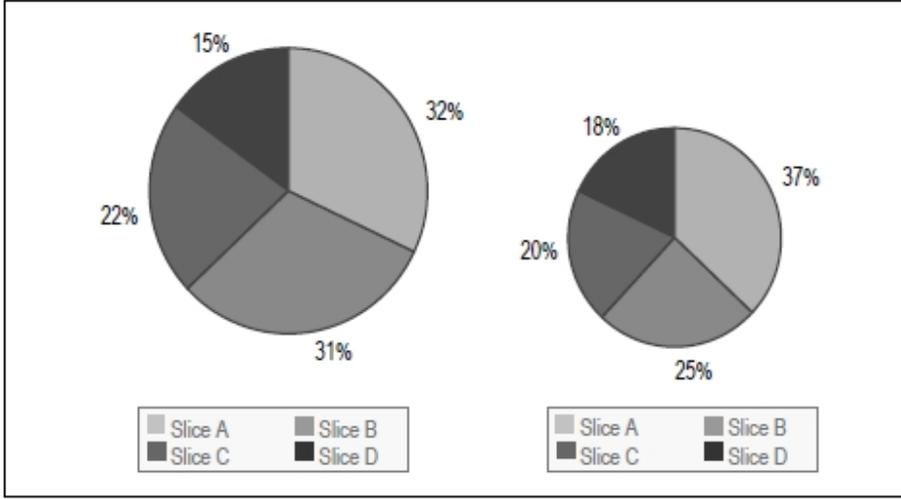
ولنأخذ مثلاً أبعد؛ ففي منظمة أخرى يتم المساومة في الإدارة، والعمل على زيادة الأجور، فالإدارة تقوم بعرض اتفاقية إنتاجية ومشاركة للربح وذلك إذا كانت ممارسة العمل بها زيادة في المخرجات بنفس كمية المدخلات؛ إذ سوف يحصل العمال على دفع أجور أكبر من العادي وتحصل الإدارة أيضاً على مكاسب أكثر.

إذ ليس من الممكن دائماً أن يتم شرح نتيجة الجمع الإيجابي، ولكن مثل هذه النتيجة المحتملة غالباً ما يتم النظر إليها أكثر، عندما يكون المتخصصون محتجزين في عملية "الجمع الصفري".

غالباً ما ينتاب التفاوض القلق بخصوص مسألة "من يحصل على ماذا أو من يحصل على ما يشاركه"؛ فكثيراً ما يتم استخدام التشبيه بالشطيرة أو الكعكة؛ فبطبيعتنا يتم فهم شكل هذه الشطيرة بما يشمل حسابات الجمع الصفري - وما لاتفهمه أنت سأفهمه أنا.

أحياناً، ممكن، أن تزيد من حجم هذه الشطيرة عن طريق خلق موارد جديدة - فمثلاً عندما تقوم الأقسام المختلفة في نفس المؤسسة بمساعدة بعضها لزيادة النمو، أو عندما يتعاونون بدلاً من أن يتنافسوا، فإن ذلك سوف يفتح ذلك آفاقاً لفرص جديدة؛ ولذلك نجد أن 15٪ من حجم الشطيرة أصغر، كما يظهر في الشكل (4-2).

الشكل (2-4) من يحصل على ماذا - الشطائر والشرايح.

**"الفوز - الفوز" - ليست فقط أكليشييه ثابت أو زلت لسان عابرة**

إن "نتيجة الفوز - الفوز" أصبحت تقريباً صيغة ثابتة هذه الأيام لبعض الناس؛ إذا أصبحت تبدو كشعور جيد لجزء من اللامعنى، التي لا يوجد لها مكان في العالم القاسي للرابحين والخاسرين حتى الآن؛ ففي التفاوض حيث لا تكون هناك حاجة إلى الحلول، والتي تعطي فرصة البقاء؛ على الأقل في فترة قصيرة أو متوسطة "الفوز - الفوز" أو نتيجة "الجمع الإيجابي" ليست ببساطة ليست المثالية الأخلاقية، ولكنها هدف حازم؛ حيث لا يخسر أحد وسيكون لدى الخاسرين حافز الإلزام بأي اتفاقية إذا كانت حقيقة واضحة بما يدمر أهداف الجانب الآخر.

هل فكرت من قبل كيف شعورك عندما تخسر؟ هل أحببت هذا؟!

هل تريد تعديل بعض الأشياء حتى تتمكن من الخروج من موقف الخاسر؟

من أصعب الدروس التي تتعلمها في التفاوض من أجل الاستمرار في اتفاقية معينة، هي أنه قد تريد أن تتنازل عن الأشياء القيمة لأناس لا تحبهم بالضرورة. وهذا بكل بساطة

ليس بسبب ضغط القوة المبذولة من قبل هؤلاء الناس، أو ليس بسبب أنهم تمكنوا من استخراج هذه التنازلات منا بأي طريقة.

فقد نكون مستعدين للعطاء من أجل التوصل إلى حل، ليشعر الأشخاص الذين نتفاوض معهم بأن النتيجة أصبحت لصالحهم، وأنهم لم يهزموا ولم يعانون مرارة الهزيمة، ويمكننا أن نرى بكل تأكيد أن الاتفاقية لا تبدو وكأنها ستستمر.

إن كلا الجانبين (حسب تكتيكات التفاوض) بحاجة أن يأخذوا شيئاً ما بعيداً عن التفاوض، وإلا سوف يقوم جانب ما بالمغادرة، شاعراً بأنه مضطهد، ولا يبدو أنهما سيتفقان على حال دائم. وكطرف مفاوض، يجب عليك أن تضع نفسك مكان الآخرين لترى موقفهم بوضوح وما هو حق كل طرف؟ فإذا افتقدت مثلاً ماء وجهك أمام الناس العائدين إلى المنزل، فسوف يقولون لك في كلمات مختصرة: من أجل أن تفوز، عليك أن تخسر قليلاً.

على سبيل المثال، فإن طرفاً ما من التفاوض قد يهاجم بشراسة لكسب المعركة الكبيرة، ولكن يمكن أن يخسر الحرب لاحتياجهم إلى التفاوض مع الجانب الآخر (ممولين منتجات، وربات المنزل والأزواج والبلاد) على المضمار، والذي يكون فيه الوقت، عندما يريد الطرف الآخر أن يعود لحل معادلة "الفوز - الخسارة".

وإذا لم تكن قاصداً في أن ندل الطرف الآخر فأسمح لهم دائماً بأن يحفظوا ماء وجهك؛ لأنه يوماً ما قد تكون بحاجة إلى هذا المعروف؛ فعجلة الحظ دائماً ما تدور، ولا تحاول أن تبقى تحتها.

يمكن أيضاً أن تسود ديناميكيات الفوز - الفوز، فمثلاً هناك مؤسستان، كل واحدة منهم لديها قوتها تخصصاتها وتفاوض الاندماج - وسوف تتم الهوية المدججة في القوى مع كل من تحقق أهداف كل مؤسسة منها، والتصرف بانفصالية لا يمكنه تحقيق أهدافها، فهذه المؤسسة الممتازة سوف تتعاون مع بعضها ككل؛ لتصبح أفضل بدلاً من تعاون كل جزء على حدة.

لنلق نظرة على الشكل (4-3) فهو رسم نموذج بسيط لعملية التفاوض، وكيفية العمل بها.

فالفكرة القديمة عن الصفقة الجيدة كانت العملية التجارية، والتي يأخذ فيها رجل واحد أفضلية عن الطرف الآخر والفكرة الجديدة عن العقد الجيد هي عملية تجارية يكون فيها الخير لكلا الطرفين

القاضي لويس د. برانديز

(أفضل البدائل لاتفاقية التفاوض) و(أسوأ البدائل لاتفاقية التفاوض) والخطط البديلة:

يبدأ النموذج بنقطة قرار بسيطة. هل يجب التفاوض أم لا؟

يحدث التفاوض غالباً بين فردين أو مجموعة من الأفراد يشكلان جانبي التفاوض، وكلما أستمر في الإشارة إلى كلا الجانبين في استكشاف الأمور العامة، فإنني سوف استخدم الاختصارات "OS" وتعني الجانب الخاص بنا، وTOS وتعني الجانب الآخر.

التفاوض يقوم غالباً على العطاء المتبادل "أعط شيئاً لتأخذ شيئاً في المقابل".

- لن ندفع لك 103 مليون دولار للأعمال، ولكنك ستقبل 102 مليون دولار؟
- إذا أكلت الكرنب الخاص بك، يمكنك بعد ذلك أن تشاهد مسلسل "Destruct man and codeless" الكارتوني.

وهذا أيضاً يعني أن كلا من الطرفين ليس لدهما القوة المطلقة؛ لأنه إذا كانت لدى أي طرف القوى المطلقة، فسوف يأمر ببساطة ويأخذ ما يريده دون أن يعطي شيئاً في المقابل.

ومع ذلك قد لا يكون التفاوض الوسيلة الوحيدة لتحقيق هدفك؛ فالناس يقبلون التفاوض فقط عندما يعرفوا أنهم سيدفعون الثمن، إذا استمروا في تبني أسلوبهم، وهذا يعني أن الأساليب الأخرى مفضلة أكثر، فقد تكون أفضل أو على الأقل تبدو أفضل لمحاولة حل الصراع، عن طريق لكم شخص ما في أنفه أو البدء في الإضراب أو الذهاب بعيداً، ومثل هذا المسار البديل للأفعال يشار إليه على أنه البديل لاتفاقية التفاوض.

يعد أفضل بديل لاتفاقية التفاوض (خيارًا آخر)، وبدلياً، يحقق نتيجة رائعة لأي نتيجة، قد نحصل عليها من عملية الصراع.

أما أسوأ البدائل لاتفاقية التفاوض، فهي حل آخر أو فعل بديل، والذي قد يحقق نتيجة أدنى من النتيجة التي قد تكسبها من اتفاقية التفاوض.

نستطيع الفوز بطرق (أفضل البدائل لاتفاقية التفاوض) والخسارة بطريقة (أسوأ البدائل لاتفاقية التفاوض). فالبدائل الأفضل تعد مصدر قوة بينما تعد البدائل الأسوأ مصدر ضعف (أنظر الجدول 1-4).

وعلى الأرجح البدائل الأسوأ سوف تحدث وهي الجانب الذي نستخدمه للتفاوض، وأيضاً على الأرجح ستكون الجانب الأقل في استخدامه للتفاوض.

في عبارات أخرى، فإنه يتم تفضيل استخدام أحسن البدائل للتفاوض: أما أسوأ البدائل، فإنه يفضل استخدامها أثناء التفاوض.

عندما تخطط لأمر ما، يجب عليك أن تحاول استخدام العصف الذهني لأكبر عدد ممكن من أفضل البدائل، ويجب عليك كذلك أن تستخدم العصف الذهني لأكبر عدد ممكن من مناهج التفاوض البديلة. وكلما زادت استخدامات الخطط البديلة، أصبحت مرونتك في التعاون أفضل، وقلت مستويات الضغط والنفسية في التفاوض.

فكلما أصبحت أكثر عرضة للضغط، وأصبحت أكثر ضغطاً.

لا تياس ولكن يستحب فقط أن تستخدم الخطط البديلة بدلاً من الذي تعتقده أنت في قضية ما؛ فالعوامل التالية المشروحة تعتبر مصادر خصبة للخطط البديلة، حتى يتم الوصول لأخر الخطط.

اجتهد دائماً لخلق اختيارات ومسارات بديلة للحدث، بدلاً من أن تنغلق على نفسك في واحدة أو عدد محدود من الخطط.

الجدول (1-4): حالات استخدام أفضل البدائل وأسوأ البدائل للاتفاق

الحالة	أسوأ البدائل	أفضل البدائل
- شخص ما يفكر في استخدام سيارة مستعملة من مكان لبيع السيارات	- البقاء في قيادة السيارة التي معه حتى تتعطل.	- شراء سيارة آخري بطريقة مباشرة من مالكين آخرين، والذين قد أعلنوا عن سياراتهم في الجرائد، ولهذا يتم عدم دفع ثمن الوسيط.
- البلد (أ) تتلقى تهديدات عسكرية من البلد (ب)	- الدولة (أ) سوف تحتل بواسطة الدولة (ب) احتلالاً دائماً.	- البلد (ب) تعتمد على إيرادات النفط لتمويل الحرب. سعر النفط ينخفض درامياً؛ لأنهم تنبئوا بمدى ذكاء الدولة (أ)، والبلد (ب) يتوقف عن وصف التهديدات.
- الاتحاد يطالب 30 بالمائة لزيادة الأجور.	- الاتحاد يبدأ بالإضراب، بالرغم من أن بداية الإضراب كانت بسبب سرقة وفساد رسمي.	- القيمة السوقية لأسهم الشركة ترتفع فجأة. جميع الموظفين لديهم أسهم، وسيصبحون أغنياء؛ فممثلي الاتحاد يقررون تأجيل الادعاءات؛ حتى يتم التخطيط لأجور منظمة وموردة.
- حبيبان لا يمكنهما الاتفاق على من يدفع فاتورة المطعم	لا يدفع أحد ويطلبوا الشرطة.	- مالك المطعم مرهف الحس يخبرهما أن الطعام أصبح في المنزل.

الاجتناب:

تسمح أفضل البدائل للاتفاق القوية لطرف ما في التفاوض بأن يرفض حتى بدء التفاوض، ولكن يمكن للطرف الأخر أن يرفض التفاوض، ولكن لأسباب أخرى. على سبيل المثال فكر في المواقف التالية:

- دولة ما تكون مستعدة لتطوير الأسلحة الذرية، ولكنها تحت ضغط من الدول الأخرى

- لا تفعل ذلك، فالدولة تتلاعب بالوقت عن طريق الدخول في تفاوضات وإعطاء انطباع عام للعملية التجارية وللتناج، ولكنها في الحقيقة ليست لديها النية للتفاوض.
- شخص ما على لائحة اختيار وظيفة، ويرى مرشح ما آخر أنه من المحتمل أن يكون ذلك تهديداً لمكانته، بدلاً من أن تحدد المكانة الصحيحة، أو تقوم بلامنطقية برفض المرشح. وبدلاً من ذلك يقوم بعرض مرتب منخفض ومهين على المرشح، وهذا على نحو واف مقبول؛ فالنائب العام يدرك أنه هيئة المحلفين للمحاكمة التالية كشف ظهور إعلامي، ويزيد من عملها، وبسبب هذا يكون مقبولاً عبر تحركات التفاوض للتسوية، قبل أن تذهب القضية إلى المحكمة وفي النهاية ترفض مثل هذه التسوية.
 - الطرف (أ) يرفض التفاوض مع الطرف (ب) لأن الطرف (أ) يقول إن الطرف (ب) مثل الشيطان الذي لا يجب التفاوض معه أبداً.
- إن رفض التفاوض أو المساومة المصطنعة تشكل حواجز كبيرة في عملية التفاوض. ومن هذه الحواجز:
- تسمية اللعبة - أتهم الطرف الآخر بعدم الجدية للتحرك، وأن كل اهتمامهم منصب فقط على عمل عروض يجب رفضها.
 - مباشرة هؤلاء المؤيدين لضغوط على الآخر (على سبيل المثال) رتبة الاتحاد والملف والمجلس والمساهمين ومالك ساحة السيارات أو أي سبب آخر.
 - إحضار طرف ثالث.
 - تغيير التفاوض لأمر تكون فيها المساومة الحقيقية أقرب إلى أن تحدث.

اختيار المناهج:

غالباً نختار التفاوض أو نكون مجبرين عليه، ونحن بحاجة إلى تجنب الهجوم بالقوة ودون تفكير. وإذا لم نرد أن نخسر، فعلينا بالتخطيط

"من الأفضل أن تتخلص من الصوف عند شراء الخروف"

مثل بريطاني

البحث أو الاستكشاف:

إن جوهر كل التفاوضات الجيدة هو التحضير وجوهر كل التحضيرات الجيدة هو البحث، ومن ثم ستكون بحاجة إلى التنبؤ بسلوك الطرف الآخر (Tos).

ويمكنك أن تفعل هذا عن طريق بناء النظريات والاستراتيجيات المناسبة "أنظر على سبيل المثال"، تكتيكات التفاوض رقم 6 و 35 فأنت؛ أولاً تريد الحقائق، وكما قال "شارلوك هولمز" للدكتور "واتسون" ليست لدي أي بيانات حتى الآن، وهذا خطأ عظيم؛ وأي عمل للنظريات قبل أن تكون لدينا بيانات، ؛ إذا يبدأ الفرد في التحايل على الحقائق لتتناسب مع النظريات، بدلاً من أن تتناسب النظريات مع الحقائق. وبالطبع لا يمكننا التنبأ بسلوك الناس بشكل مؤكد، ولكن هذا يساعد غالباً على محاولة معرفة ما نريد أن نعرف حقا عن الطرف الآخر (Tos)؟

دائماً ما يكون البحث إلى حد ما غير معقد، وقد يعني ببساطة الجلوس بهدوء والتفكير التأملي، أو بحث التصورات المشوهة، على سبيل المثال .. إذا أردت مثلاً أن تحاول إقناع زميلك في الشقة أن يقوم بغسل الأطباق، عندما يكون فعلاً دورك، فإنك سوف تحتاج إلى التفكير في ما قد تعرضه في المقابل لجعل هذا يحدث، ولكنك سوف تحتاج أيضاً إلى التفكير بحذر فيما تعرفه عن شخصية زميلك في الشقة، ودون ذكر سجلك الخاص، أو قدرتك على الاعتماد على نفسك.

في حالات التفاوض الأكثر تعقيداً، يصبح البحث كذلك أكثر تعقيداً، ففي ضبط العلاقات الصناعية، على سبيل المثال، سوف تحتاج إلى التفكير في نطاق أوسع من النقاط - هل الطرف الآخر في مرحلة نمو أو تقلص؟ هل هي غنية بالموارد أم أنها تقترب من الإفلاس؟ كيف تغير سجل العلاقات الصناعية؟ وما موقعها من خلال الصناعة؟ أو على نطاق أوسع؟ هل الناس، الذين سوف تواجههم على الأرجح، عبر مائدة المفاوضات، لديهم الصحة الشخصية والقوة لتحمل ضغوط المفاوضات الطويلة؟

هل هم محبوبون أم مكروهون في منظماتهم الخاصة؟ لماذا نعم أو لماذا لا؟ ماذا عن

الطرف الآخر (تذكر أن منافسينك أيضًا يريدون أن يعبروا أو يشتروا؟ ماذا تعرف عنهم وما الذي يقدمونه ويطلبونه؟

ففي هذه المواقف التفاوضية الأكثر تعقيداً، نجد مثل هذه البيانات، التي يمكن الحصول عليها من تقارير الشركة والوثائق الحكومية والإعلان والمصدر السري للمعلومات، وسيلا من الشائعات مع الطرف الآخر (Tos)، أو في الصناعة على نطاق أوسع أو المجتمع، ومن الناس داخل المؤسسة الخاصة بك، والذين لديهم خبرة ومعرفة مسبقة للتعامل مع الطرف الآخر. ويمكنك أيضاً أن تسأل الطرف الآخر رسمياً عن معلومات، طالما أن هذا ليس تحريماً، ومن ثم يجب ألا يكون هناك سبباً ساهقاً لعدم تزويدك بالمعلومات؛ خصوصاً إذا كانت معلومات حيوية.

الأهداف:

طالما حصلنا على المعلومات الرئيسة، فمن الممكن أن نبدأ بالتخطيط؛ إذ يجب علينا أن نوضح الأشياء المطلوبة عن الجانب الخاص بنا أيضاً، وأن نقوم بعمل بعض التخمينات المطبق عليها عن كيفية ارتباط موقع كل طرف بالآخر؟ ما الذي سيجعلنا سعداء؟ ما الذي تحاول بالضبط تحقيقه في المفاوضات؟ فهذه هي الأسئلة الأساسية، التي يجب اتباعها في المفاوضات .

- تذكر القول المأثور لا تبالغ في قسمين شيء ما بهذه الدرجة؛ لأنه قد ينتهي بك الأمر، وتحصل عليه. وفي كلمات أخرى، فإنه أحياناً ما نخسر عن طريق الفوز، ونكسب عن طريق الخسارة. وقد يستخدم الشخص مفاوضات بارعة بمهارات عالية؛ ليصل إلى وظيفة جديدة وزيادة في الأجور، بأقل قدر من الضغط، فهناك شخص آخر قد يتفاوض بنجاح، وتعدد المحاولات مع صديق عمل، بل يمكن أن يفقد فرصة التلاقي مع شريك أحلامه النجاح في التفاوض، وهذا ليس دليل سخرية

جرب نفسك

أستخدم الجدول أو نسخة منه وقم بتحليل على الأقل حالتين حقيقتين أو خيالين باستخدام المصطلحين (أحسن البدائل المقترحة لفض الصراع)، و(أسوأ البدائل المقترحة لفض الصراع).

الموقف	أحسن البدائل المقترحة لفض الصراع	أسوأ البدائل المقترحة لفض الصراع

الفصل الخامس

المواضع والتنازلات والاهتمامات

في الفصل الرابع، عرضنا نموذج الرسم البياني للتفاوض، وأوضحنا نظرة أبعد لعملية التفاوض، وفي هذا الفصل ألقى الضوء على عدد من نماذج التفاوض، ومدى فائدة الأخذ باهتمامات قائمة على مناهج لعملية التفاوض.

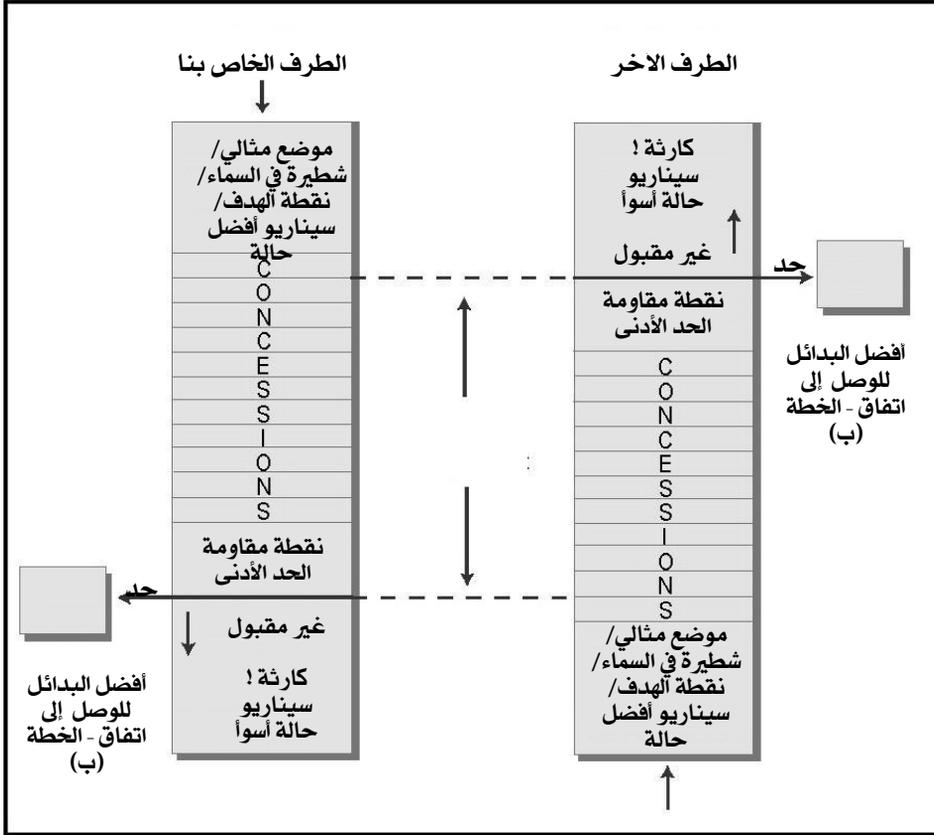
المواضيع والتراجعات والحد الأدنى:

ولنلق نظرة على الشكل (5-1). في هذا النموذج للتفاوض، فكلما الجانبين (نحن والآخرين) (TOS،OS) يعتبران مثل السفن في الليل، والتي تتحرك عكس الاتجاهات. إذا كانت هناك أي تجارة أو اتصالات بينه فالمفاوضون بحاجة إلى فهم تركيب الدوافع واحتياجات كلا الطرفين.

ما النقاط الافتتاحية؟ هل سيفتح جانبنا بقيمة منخفضة أو معتدلة (تفكر في أن 3000 دولار رقم معقول، فما رأيك؟

" هل يركز الطرف الآخر على اعتبار سعر معين؟ أم يتم الاتفاق على تجميع رزمة معينة مخصصة لسعر معين أو لخدمة أو لأجزاء منفصلة أو تدريب.

الشكل (1-5): نموذج التفاوض الثاني- "السفن في الليل".



Source: B Eunson, *Negotiation skills*, John Wiley & Sons, Brisbane, 1994, p. 7.

بالتفكير في أماكن الناس، فنحن بحاجة إلى معرفة أو التفكير في نقاط تراجعهم، والحد الأدنى، والحدود ونقطة المقاومة، وهذه أقل نقطة غير قابلة للاختزال إلى ما لا يستطيع المفاوض تجاوزها؛ لأنه إذا أراد المفاوض فعل هذا، فسوف يؤدي هذا إلى الفشل. سوف يقوم المفاوض غالبًا بإخفاء بعض المعلومات عن هذه النقطة، على الرغم من أنه يمكن أن تكون هناك ميزة تكتيكية في التعمد عن إعلان هذا.

كيف لشخص أن يصل إلى الحد الأدنى (أقل مستوى)؟ يمكن أن يصل المرء إلى هذه النقطة عن طريق نقاط مختلفة من عدم الرغبة عن طريق تقديم تنازلات (TOS)، وهو الطرف الآخر.

التنازلات:

التنازلات أو القابلية للتفاوض هي الأشياء أو الأصول التي تستطيع أن تعطيتها للطرف الآخر:

- سوف أقوم بغسل الأطباق لك.
- يمكنك مشاهدة برامج التلفاز التي تريدها.
- يمكنك تناول التسلية الخاصة بك.
- يمكنك أن تأخذ 20 دولارًا في الأسبوع، والأجور تزيد لأعضاء الاتحاد الخاص بك.
- سوف نعمل وقت إضافيًا ومعدات أقل.
- يمكنك أن تحصل على الجزء المتنازع عليه في الأرض.

فالتجارة العادلة عادة ما تكون تنازلاً واستسلاماً من كل طرف عن عدد من الأشياء للطرف الآخر. أما التجارة غير العادلة، فإنها تعني أن طرفاً ما تنازل أكثر من الطرف الآخر. وعموماً، فإنه كلما قل النفوذ في طرف ما، زادت التنازلات أو السلع التجارية، كلما زاد موقفك المأً وتنصيراً.

يمكن أن تكون التنازلات رخيصة أو غالية، ولكن يمكن أيضاً تظهر بشكل مختلف عند كل جانب. بطريقة مثالية، قد يكون الشيء ذو أهمية أقل بالنسبة لك (تنازل رخيص)، وقد يكون شيئاً يريده الطرف الآخر برغبة ملحة. وعن طريق التنازل، فأنت تريد شيئاً بالمقابل، وتكون في وضع يحق لك فيه أن تسأل عن طبيعة الوضع. وأسوأ موقف بالطبع هو عندما تحاول المتاجرة بشيء غالٍ عليك، وذو قيمة لك، ولكنه غير قيم بالنسبة للطرف الآخر. وهناك نموذج آخر من التفاوض يلخص هذا الموقف في مصطلح التنازلات أو السلع التجارية، كما هو مبين في الشكل (2-5) المثال (1-5) عدد من المواقف المشروحة التي تبين نموذجاً لتبادل التنازلات للتفاوض.

المثال (1-5): تبادل التنازلات – تاجر بما هو رخيص بالنسبة لك، ولكنه ثمين بالنسبة للطرف الآخر.

الموقف 1:

"فريدي" غاضب من نفسه، ففرقتة المفضلة، والتي تدعي "راما" قادمة إلى المدينة، ولكنه بسبب مماطلته فقد أضاع تذاكر عرضهم الوحيد "حياتي فوضوية". يقول فريدي لنفسه "يجب أن أنظّمها فهو يكلم نفسه وفي نوبة عتاب لنفسه يبدأ بتنظيف شقته. يتم الأعمال المنزلية بوصول صديقه "جو" الذي يقوم بالتحدث بلا أي هدف لفترة، ثم يقول "جو" إنه قام بحجز مقعدين في الصف الأمامي لحفلة "راما"، ويصيح كيف أنه قام بمجهود ضخم للحصول عليها. كان "فريدي" على وشك أن يوبخه؛ لأنه حصل على هذه التذاكر، ولكنه فكر في طريقه أفضل من ذلك: "آه، إنهم فرقة جيدة على ما أعتقد"، لقد قبل الموقف، وكان على وشك أن يسد الطريق على "جو" فيما قاله عن أنه أستطاع الحصول على تذاكر "راما" بعد جهد كبير.

يقول "جو": "مهلاً، أنظر إلى هذا!" مجمّعاً في غضب كل المجلات التي كان "فريدي" على وشك أن يرسمها، مثل "مجلة كول"، ومجلة عالم "يوب" للرجال فقط، ومجلة "جول" الخاصة بحوادث الطرق. وقال جو: "مهلاً هل يمكنك أن تبيع لي بعضاً من هذا؟ فلقد كنت انتظر هذا من سنين عديدة!"

راح "فريدي" يفكر سريعاً: "حسنًا فهم جزء من مجموعتي الخاصة، بالطبع.... فأنا أكره أن أفعل ذلك.... ولكن دعني أقول لك مع ذلك..... إن فتاتي "ماري" معجبة كبيرة جداً فرقة "راما"، فإما أن أخذهم أو أتركهم..... ما رأيك إذا أعطيتني التذاكر مقابل أي أربع أشياء تريدها؟

يبدو "جو" محتاراً وبعدها منزعجاً، ثم ينظر إلى المجلات ويتسم قليلاً، ويقول: "حسنًا لقد اتفقنا".

الموقف 2:

"سيولا" ممثل الاتحاد يعرف أن قسم الإرسالية الخاص بالمكتب يمكن أن يؤدي عمله بشكل أفضل مما عليه الآن. وفي الحقيقة، فإن معظم العاملين بهذا القسم قد ملوا من عملهم، فقد أفهمها المدير "باري" بكلمات غير مباشرة أنه يريد إنتاجية أعلى من قسم المعالجة؛ حيث علمت "سيولا" أنه لا يوجد غرف كثيرة للتحسين، ويوجد عامل كبير السن مريض، ولكنه محبوب كثيرًا في هذا المكان، ومحمي من قبل زملائه.

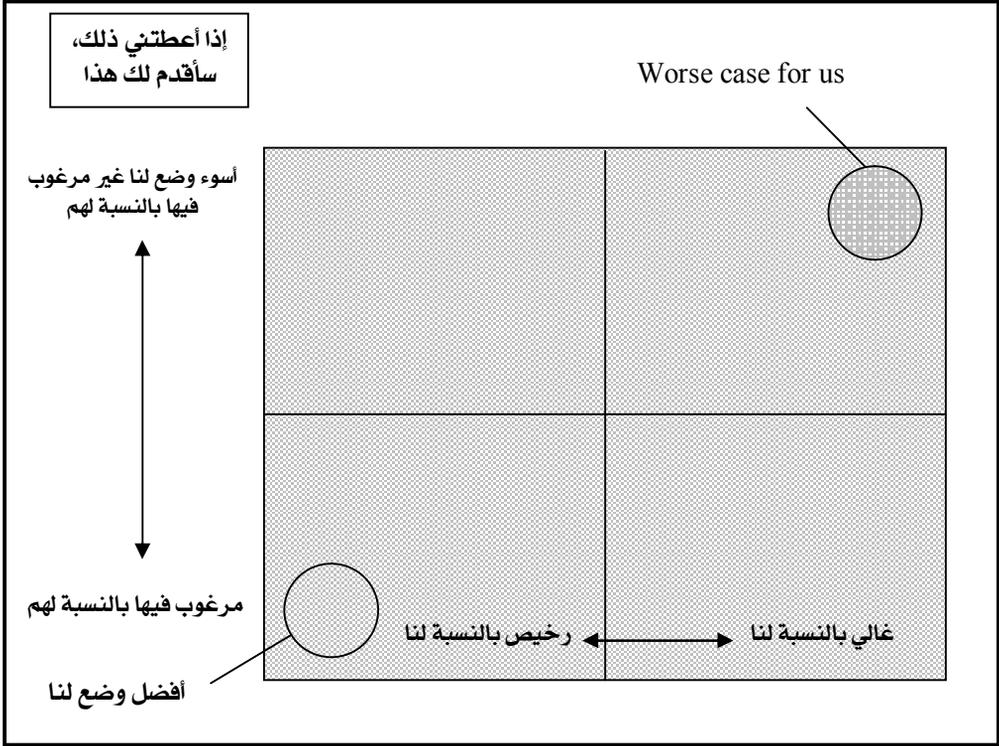
في اجتماع الإنتاج مع "باري"، وعدد من طقم مديري "هيئة الإدارة"، تتحرك "سيولا" بسرعة لتعرض "تحسينات إنتاجية في ضمن قسم الإرسالية.

الموقف 3: يتفاوض البلدان "فريدورنيا" و"تريانيا" على قطعة أرض حدودية بينهما. ولا يركز رئيس فريق مفاوضي "فريدونيا" على الأرض في حد ذاتها؛ إذ من خلال مسح للأرض بالقمر الصناعي (منطقة التنازع)، ظهر عدم وجود رواسب معدنية قيمة على الرغم من أن الصور الطبيعية تبدو وكأنها بلد نفطية قديمة - ورغم أن فريدونيا كانت في حاجة ماسة إلى الماء، التي لا توجد بوفرة في تريانيا، فقد لاحظ مفاوضوا فريدونيا مدى رغبة مفاوضي "تريانيا" في هذه الأراضي، وحاجتهم للماء.. ومن ثم، تم إقناعهم بالتخلي عن حكم قطعة الأرض المتنازع عليها، شريطة أن يتم إمدادهم بالماء عن طريق أنابيب ضخ الماء لمدة خمسة وعشرين سنة مجاناً.

عندما تقوم بتبادل التنازلات مع الطرف الآخر، عليك أن تتذكر هذه المبادئ:

- يجب أن تتأجر بما هو رخيص لديك ولكنه ثمين للطرف الآخر
- لا تقوم بأي تنازل دون استلام شيء بالمقابل.

الشكل (2-5): النموذج الثالث للتفاوض - تبادل التنازلات.



المواقع (المواقف) مقابل الاهتمامات:

فنموذج التفاوض الذي يسمى "السفن في الليل" يمكن أن يكون مقيداً أثناء التخطيط للتفاوض؛ فهو يساعدنا على رؤية الخطوط للأقل (القاع)، وتكون النقاط الافتتاحية والتنازلات حيوية للتجارة، والتي تحدث بالكثير من التفاوضات.

هذا النموذج يوصف بدقة ما يسمى أحيانا بالمساومة التوزيعية، والتي تعد عملية تفاوض، يحاول فيها الطرفان التنازل بأقل ما يمكن، وكسب أكثر ما يمكنك باستخدام نموذج الجمع الصفري، لاياً ما كان ما سيتم المساومة عليه.

عليك أيضاً تكون على وعي بأن هناك نموذجاً آخر للتفاوض، والذي يسمى المساومة التكاملية؛ فأسلوب المساومة التكاملية يعني التحرك بعد إلى الأقل سوءاً نتيجة

لطرف واحد أو للطرفين، أو من منهج قائم على المواضع إلى منهج قائم على الاهتمامات. ويمكن أن تكون حسب ما يقول الناس أنهم يريدونه، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا ما يحتاجونه.

إن الموضوع والمكانة التي يفترضونها (والتي يمكن تزحزح أو يمكن فقط أن يقتنعا بها عن طريق التنازلات)، والتي يمكن أن تتماشى واهتماماتهم. في كلمات أخرى، يمكن أن لا يكون التفاوض عملية بسيطة ومستقيمة وصرامًا عنيًا، ولكن هناك شيئًا متعدد الأبعاد أكثر؛ إذ إن منهج المساومة التكاملية من أبرز المناهج التي تجد الدفاع عنها في أحد أشهر الكتب مبيعًا في العالم، والتي تتحدث عن التفاوض، وهو "التوصل إلى اتفاق"، الذي كتب بواسطة "روجر فيشر" و"ويليام أورى" و"بروس باتون". وهذا الأسلوب يستتبع البحث عن مبادئ كامنة وبداية لسؤال الطرف الآخر (TOS) عن وضعهم الذي له حق الأولوية.

فكر على سبيل المثال في هذه الظروف:

- 1- أختان تتجادلان على برتقالة، فكلاهما يريدانها، ولكنها عن طريق النقاش اكتشفا أن واحدة منهما تحتاجها لتعمل عصيرًا وأخرى تريد فقط القشرة لعمل كيك.
- 2- طالبان يعملان معًا في المكتبة. أحدهما يريد أن يفتح الشباك، والآخر يريد أن يغلقه. بواسطة النقاش، سيكتشفان أنه واحدًا منهما يريد تنفس الهواء النقي، بينما الآخر يريد ألا يتطاير الورق عن طريق الهواء، وكان الحل أن يفتحوا شباك الغرفة المجاورة.
- 3- قبيلتان ذاهبتان للحرب عن طريق الوصول إلى النهر. وأثناء انعقاد الهدنة يكتشفان أن طرفًا ما يريد استخدام المياه في ري المحاصيل، بينما الطرف الآخر يريد أن يرى المدخل لأفضل موقع للصيد.
- 4- مديران ينشبان بينهما العداء، نتيجة صراعهما على مكتب في الزاوية، عن طريق النقاش، يكتشفان أن أحدهما يجب المنظر فعلاً ولكن الآخر يظن أن المكتب في هذه الزاوية سوف يمنحه أفضلية. الحل يمكن أن يكون: أن تعطي المكتب للمدير الذي يريد المنظر ببساطة، وتعطي للمدير الآخر مكتبًا آخر، يتماشى مع المصادر المتاحة للقب جديد ومسئوليات أكثر، سواء كانت حقيقية أو رمزية

في هذه المواقف، إذا أراد كلا الطرفين أن يشبثوا على مواقفهم، فقد تكون التسوية صعبة، ومن المحتمل أن نستتبع حل " فوز- خسارة "، لأن معظمنا لا يحب الخسارة، ونحن غالبًا ما نحمل الأخطاء الصحيحة عن طريق عكس أو قلب أي اتفاقية يتم التوصل إليها، إذ إن نتائج " الكسب - الخسارة " تكون معروفة بأنها غير ثابتة ولا تدوم طويلاً. إذا أمكن إيجاد النتائج المقيدة المتبادلة، وأنها مرضية لكلا الجانبين تحت مسمى "اهتمامات ضمنية"، فإن، فالحلول التكاملية والفوز - الفوز (الفوز لكلا الطرفين) بعد ذلك تكون محتملة، كما يظهر الشكل في الجدول (1-5).

الجدول (1-5): نموذج التفاوض الرابع- المساومة التكاملية.

الموقع	الاهتمام	الحل التبادلي والمرضي (الفوز - الفوز) أي الفوز لكلا الطرفين	الاهتمام	الموقع
أنا أريد.....	بسبب.....	أرض محايدة	بسبب.....	أنا أريد.....
برتقالة	أريد القشرة	واحد يأخذ القشرة والأخر يقوم بعمل عصير	أريد العصير	برتقالة
شباك مفتوح	حتى لا يتطاير الورق إذا كان الشباك مفتوح	فتح الشباك في الغرفة المجاورة	أريد هواءً نقيًا	شباك مفتوح
الوصول للنهر	أريد أن أصطاد	الري عن طريق الجريان السطحي، والأخر يختار موقعًا مناسبًا للصيد	أريد الري بالماء	الوصول للنهر
المكتب في الزاوية	أحب الهيبة	أحدهما يأخذ المكتب، والأخر يأخذ لقبًا جديدًا ومسئوليات جديدة	أحب المنظر	المكتب في الزاوية

في كل واحدة من هذه الحالات، سيكون كلا الجانبين بالتأكيد فائزًا الاستحالة المرضية، إذا كنا نتكلم عن الموارد المحدودة ولكن ضمان نجاحها ليس بالضرورة. لذلك، إذا قمنا بإعادة تعريف أو إعادة صياغة الموارد، فإن نتيجة 50-50، أو النتيجة التوزيعية، أو النتيجة المستقيمة، أو الوسطية (مثل كل أخت تأخذ نصف البرتقالة قبل تقشيرها) فسيكون حلاً غير مرضٍ لكلا الطرفين.

هل كان الفوز - الفوز (لكلا الطرفين) محتملاً؟ لا، ولكن من المؤكد أنه أمر مرغوب فيه جداً؛ لأنها مرضية للعدالة الطبيعية، ولديها فرصة جيدة في التزود بحل دائم.

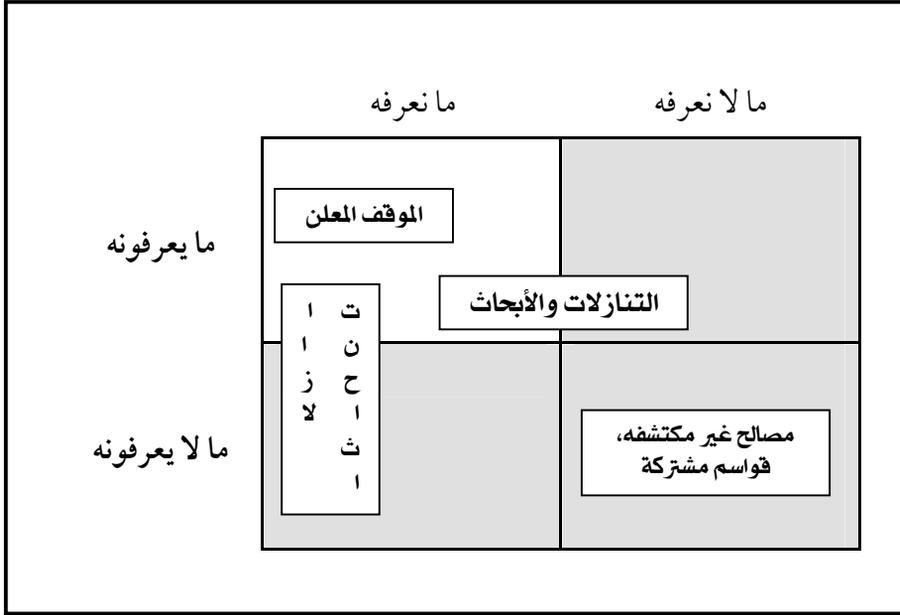
استثمار الوقت في كشف غطاء عن الاهتمامات:

ما يكون الناس غير واعين بأن المواضيع ليست مثل الاهتمامات، وبالفعل من الممكن ألا يكون أي فكرة من خلال السؤال عن اهتماماتهم. إننا لا نتمكن من قراءة الأفكار، فكيف لنا أن نعرف فيم يفكر الطرف الآخر، وبذلك يمكننا التحرك إلى مابعد مواضعهم؛ للكشف عن الاهتمامات المشتركة. في التفاوض، كما هو الحال في معظم تفاعلات البشر، يكون الطرف الآخر جزئياً غامضاً لنا، كما نكون نحن أيضاً جزئياً غامضين بالنسبة لهم.

يمكننا أن نكتشف اتفاقية أفضل مع الطرف الآخر، عن طريق البحث، ولكن مازال هذا البحث يخضع إلى كمية محدودة من المعرفة. إذا تمكنا من كشف الاهتمامات المشتركة فيجب أن نبطئ من سرعة واستخدام الاستماع والتساؤل وردود الفعل ومهارات تواصل أخرى؛ لفتح منطقة التفاهم المشترك بين الطرفين. إذا لم نفعل هذا - على سبيل المثال، إذا كان طرف أو كلا الطرفين غير صبورين، أو إذا كان كلا الطرفين يرى أن التفاوض ما هو إلا الصياح ببعض أو كل النقاط الافتتاحية - فلن يحدث إذاً الكثير من المفاوضات الحقيقية.

الشكل (3-5): يظهر نموذج المصفوفة لعملية الكشف.

الشكل (3-5): نموذج التفاوض الخامس - المصفوفة.

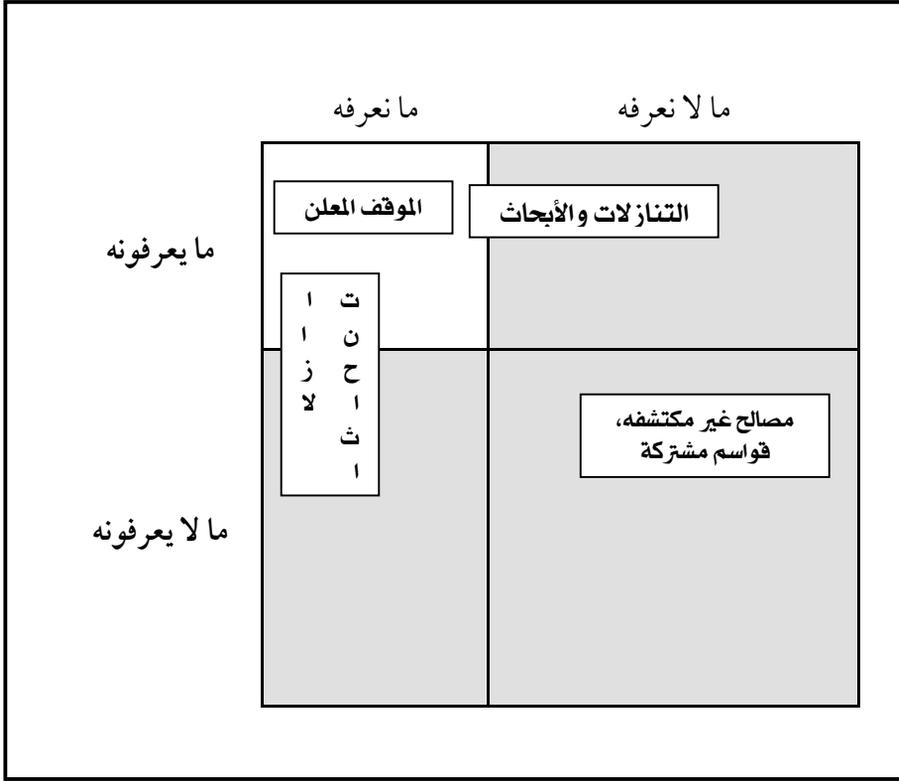


يجب أن نكون صبورين وغالبًا ما سنحتاج إلى أن نوفر بعضًا من مشاعرنا (علي سبيل المثال، عندما نتفاوض مع الناس لا تحبهم عن طريق عمل هذه الأشياء، فإننا نزيد من فرصنا لفتح مساحة من التواصل والكشف عن مناطق اهتمامات مشتركة. يوضح الشكلان (4-5)، (5-5) كيف يمكننا تطبيق نموذج المصفوفة لمواقف وحالات التفاوض الصحية وغير الصحية

"عندما تقدم موضوعًا ما، فمعظم المفاوضين سوف يقومون بشرح ما "نريده"؛ فهي مهمة المفاوض الآخر لاكتشاف ما يحتاجونه، أو سوف "يحلها"..... هذه المواجهة قد تتضمن الضغط؛ فمن المهم أن نتذكر، وبذلك فإن حل هذا الصراع في ظل هذه الظروف لا يكون اختبارًا للقوة، ولكنه فرصة لإظهار ما يحتاجه الناس.. إن الفهم بطريقة صحيحة يجب أن يؤدي إلى مساحة محتملة من الاتفاق والحلول الوسطية"

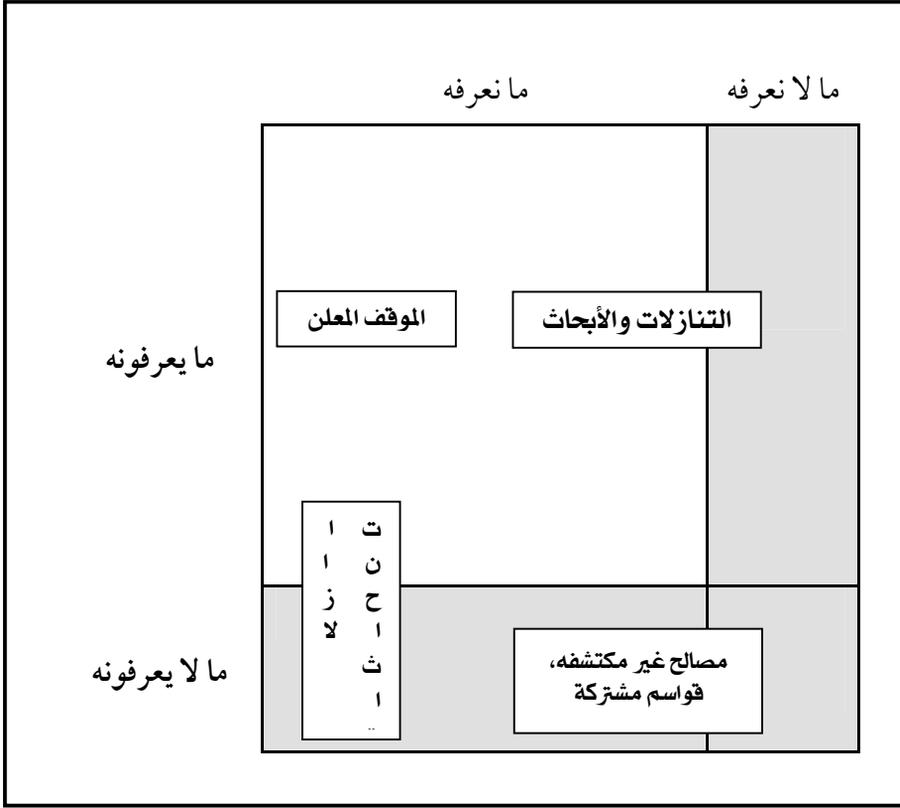
روبرت ب. مادكس، كتاب "تفاوض ناجح".

الشكل (4-5): نموذج المصفوفة لحالة تفاوض غير صحية:



يعتبر التمييز بين المواضع والاهتمامات بلا شك أمراً معيارياً؛ خصوصاً لإدارة مفاوضات حقيقية. ومع ذلك، يجب أن نكون حذرين للدفع بالموضوع أكثر من اللازم. فمثلاً، يقترح المدرس المفاوضات "كريس بروفير" أن التمييز يمكن أن يكون مضللاً في بعض الحالات، وخاطئاً في حالات أخرى، وهذا قد يؤدي إلى التباس في المعنى؛ إذ يمكن أن يكون مسبباً للخلاف، ويمكن أن يتجاهل وظائف المواضع الأخرى، مثل: نظام قوة، والتفاوض:

شكل (5-5): نموذج للمصفوفة لحالة فوضى صحية:



إن الاقتراح الفرد بموضع الاهتمامات أكثر من الموضوعات ذاتها مثل الاهتمام بالإنذار القضائي أكثر من معاناة الناس، بدلاً من الكلمات التي يستخدمونها فعلاً؛ فمن الطبيعي أن يكون تصرف خاطئ أن تهتم بالكلمات ومع استثناء المعاني لهذه الكلمات، ولكن هذا لا يعني أنه يمكننا أن نركز على المعاني أكثر من الكلمات؛ لأن تركيزنا على الاهتمامات بدلاً من المواضيع يشير إلى أنه علينا أن نركز على ما يريده الناس فعلاً بدلاً مما نريده نحن. إن تشجيع الناس على أن يتحولوا من الاهتمام بالمواضيع إلى التركيز على الاهتمامات الفردية، بالتوسع في تجميع هذه الاهتمامات إلى هذا الحد (التمييز بين الصراعات والاهتمامات)

يمكن - ودون قصد في أن يساهم في إنشاء جبهة قوية وطويلة معادية للإتحاد في الولايات المتحدة الأمريكية وللثقافة التشريعية أن تكون مهمة لتماسك الاتحاد عموماً؛ فالاتحادات العاملة تعتمد في قوتها أكثر على المواضع المشتركة عما تفعله شركات الأعمال، وهذا بسبب أن وحدة الاتحاد أكثر براعة من البناءات المؤسسية والشرعية.

إن منهج المواضيع مقابل الاهتمامات تم انتقاده عن طريق "جريت هو فستيد" وهو محلل ألماني في التواصل بين الثقافات، لقد ناقش أن النظرية استثنائية، وأمريكية على نحو فريد يُمكن ألا تطبق في الثقافات الأخرى. أما عن كتاب "التوصل إلى اتفاق" فقد تمت مناقشته في هذه العبارات:

هناك أسلوب أمريكي معروف للتدريب على التفاوض، والذي أنشأ أربعة مبادئ "للتوصل إلى اتفاق متبادلاً يمكن القبول بها على النحو التالي:

- 1- فصل الناس عن المشكلة.
- 2- التركيز على الاهتمامات وليست المواضيع.
- 3- اختراع وإيجاد خيارات للكسب المشترك.
- 4- الإصرار على استخدام معايير موضوعية.

وكل مبدأ من هذه المبادئ الأربعة يحتوي على افتراضات ثقافية خفية منها:

1- فصل الناس عن المشكلة: يفترض وجود مجموعة فردية قيمة، ففي الثقافة الجماعية، حيث تسود العلاقات العليا على المهام، يكون هذا طلباً مستحيلاً؛ فالناس هم المشكلة الأولى.

2- التركيز على الاهتمامات دون المواضيع: يفترض مسافة طاقة، ولكن ليست كبيرة. في مؤشر القوة والمسافة، نجد أن مواضع المفاوضات الثقافية ترتبط دائماً بقضايا السلطة التي تكون لها أهمية أولى، والاهتمامات الفعالة يمكن التضحية بها لصيانة مواضع القوة.

- 3- اختراع وإيجاد خيارات للكسب المشترك: يفترض التسامح هو الوصول إلى حلول جديدة، وهذا ليس تجنبًا مؤكدًا وكبيرًا؛ ففي مؤشر عدم تأكيد التجنب في الثقافات، " ما هو مختلف يكون خطيرًا"، وبعض الخيارات لا يتم التفكير فيها عاطفيًا لأسباب، قد تبدو غامضة للطرف الآخر.
- 4- الإصرار على استخدام معايير موضوعية: نفترض أن هناك موضوعية مشتركة بين الأحزاب، تتمثل في القيم الثقافية...، والتي تتضمن صفات عقلانية، وما هو موضوعي لحزب ما يكون شخصيًا بالنسبة لوجهة نظر تداخل الثقافات.
- 5- في كلمات أخرى، فإنه على الرغم من أن النماذج المختلفة للتفاوض لديها الكثير لتقدمه لمساعدتنا في المساومة، فإننا نحتاج إلى أن نكون على وعي بأن هذا يمكن ألا يطبق عالميًا.

"التجارات لن تحدث إلا إذا كانت لديها الميزة المتوافرة لكل الأحزاب المعينة. وبالطبع، فمن الأفضل توقع حدوث مساومة جيدة بما يتناسب مع موضع ومكانة الشخص. وأسوأ نتيجة تحدث عندما يتجاوز الطمع الحد ولا تكون هناك مساومة أو تجارة ليست بها ميزة لكلا الطرفين ولا تؤدي ثمارها للطرفين على الإطلاق"

بنيامين فرانكلين

جرب بنفسك:

استخدم الجدول المقابل (أو انسخه) ثم حلل، على الأقل، موقفين للصراع في مصطلحات المواضع والاهتمامات.

المواضيع	الإهتمام	الحل المتبادل	الاهتمام	المواضيع
أنا أريد	بسبب	أرض محايدة (حل وسطي)	بسبب	أنا أريد

الفصل السادس

الاستعداد للتفاوض

في الفصل السابق، واصلت العمل من خلال نموذج الرسم البياني للتفاوض، مستكشفاً جزءاً من عملية الاستعداد - المواضيع والاهتمامات والتراجعات والحدود الأدنى والتنازلات.

أما في هذا الفصل؛ فإنني سوف أبرز هذه الإعدادات، وسوف أركز على الجوانب الحيوية الأخرى في هذه المرحلة والتي تتضمن الأرض والسلطة والوقت والرأي العام والضغط والتعبئة والناس.

الأرض والتفاوض:

ينظر إلى هذه العوامل - إلى حد ما - على أنها تساعدنا على ما الذي نقوم بالتفاوض عليه، وكيف سنقوم بذلك التفاوض، ولكن..

أين سيحدث التفاوض؟

هل يجب أن يكون في منطقتنا، أم سيكون في أرض الطرف الأخر أم على أرض محايدة؟

أحياناً هذا لا يهم، ولكن أحياناً أخرى تكون المسألة معقدة جداً، وعملية التفاوض يمكن أن تحدث بواسطة ما يبدو وأنه مسألة تافهة عن مكان اللقاء. وعلى سبيل المثال، عليك التفكير في المواقف التالية:

- حبيبان يتجادلان بسبب ما على الهاتف، وبعد حوار ساخن توافقا على أنه يجب عليهما المحاولة في التعامل مع المواضيع الخاصة بهما وجها لوجه: يقول أحدهم "حسنا هلا تأتيني إلى هنا"، ويرد الآخر "لا، لتأت أنت إلى هنا".
- دولتان في حالة حرب، وقررتا أن تعقدا صفقة للمحادثات، ولكن ما يختارون المقابلة في دولة الثالثة على بعد آلاف الكيلو مترات.
- شركتان تخططان للاندماج ولكن لا تزال هناك حالة من عدم الثقة عند كل منهما، ويقرر المديران أنها سيأخذان كلتا المجموعتين العاملين إلى منتجع ما في جزيرة معينة لاستكمال المناقشات.
- عمال الرعاية الاجتماعية غالباً زبائنهم يبدون مرعوبين بالمحيط الرسمي والشكلي لمكاتب القسم، فعمال الرفاهية يقررون أنهم سيحاولون إراحة زبائنهم بزيارتهم في منازلهم، وهذا يحل بعض المشاكل، ولكن يبدو أن هناك مشاكل جديدة.

شكل (1-6): الأرض والتفاوضات

ضد	مع / في سبيل إلى	
<ul style="list-style-type: none"> • الإلحاح على التصرف بكرم • ضغط أكبر من المكونات، والمعرضين الداخليين ووسائل الإعلام المحلية. • القرب من المدراء سلاح ذو حدين، وصعوبة خلق تأجيلات. • صعوبة أكثر في الخروج 	<ul style="list-style-type: none"> • المعرفة • التحكم في البيئة (الأثاث وتوقيت الفواصل والأمن ووصول وسائل الإعلام) • السماح باستشارة وتفويض المدراء وموظفين الدعم والرؤساء والمدراء • الوصول إلى الموارد (مثلا الإسراع في كتابة وثائق الاتفاقية) 	مكاننا

ضد	مع / في سبيل إلى	
<ul style="list-style-type: none"> • الطرف الآخر قد يرى ويتم إخباره بأشياء أكثر مما يجب. 	<ul style="list-style-type: none"> • هل من الممكن "العرض والتكلم" (علي سبيل المثال جولة في المصنع أو الكتب • هل يمكن القيام بأي عمل آخر عندما لا يكون هناك على المكتب أي أعمال 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الإلمام بالبيئة المحيطة وإمكانية التعرض لضغوط أعلى و أداء أقل • مسافة بعيدة عن المستشارين والرؤساء والمدراء • تكلفة عالية فيما يخص السفر والمأوى. • الطرف الآخر ممكن أن يظل يؤدي وظائفه في الأعمال الطبيعية، بينما لا يمكن ذلك لطرفنا. • يمكن عمل تأجيلات ووضع المزيد من الضغط على طرفنا للموافقة - تكتيك الموعد النهائي يمكن استخدامه ضدنا. • الاعتماد على النية الطيبة للطرف الآخر يمكن أن يولد الإجماع. • يمكن إضعاف طرفنا - رمزية الطرف الآخر ملكيته لموقع ما يمكن أن يجعل الصفقة غير منصفة 	<ul style="list-style-type: none"> • ممكن أن ينحرف عن التعليقات وتكون مرنة والتواء القوانين "الصعاب" في التواصل في البيت • يمكن تأجيل ضرورة المرافعة للاستشارة والحصول على المعلومات • السهولة أكثر لاستخدام تكتيك السلطة المحدودة • سهولة أكبر للإضراب • إن تعطي الزائرين فرصة للكشف عن الطرف الآخر. • يمكن اعتباره كإشارة للشهامة (لفقه سماحة) والتي تضع الإجماع على الطرف الآخر. • من السهل الطعن على قائد الطرف الآخر لمدرائتهم • يمكننا استثمار أعمال أخرى أثناء تواجدها. • يمكننا التركيز الكامل بدون أي إزعاجات في المنزل أو مشاكل التدبير المنزلي. • يمكن استخدام طريقة الموعد النهائي. 	مكائهم

ضد	مع / في سبيل إلى	
<ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون التحقيق مع المدراء صعباً. • يمكن أن تكون هناك أزمة موارد. • تعقيد العملية باستدعاء طرف ثالث. • المضيف يمكن أن تكون لديه دوافع خفية • الانحياز والبحث عن المجد الشخصي. 	<ul style="list-style-type: none"> • ولا هذا الطرف أو الآخر يكون لديه مميزات خاصة. • إذا كانت العدوائية شديدة- يمكن أن يكون مكان فقط - للرمزية • يمكن أن يكون مساعداً أكثر للوصول لاتفاقية (مثلا مزج الأعمال بالسعادة). • عندما يكون الطرف الثالث لديه مصلحة راسخة. 	<p>في مكان آخر</p>

"دعنا لا نتفاوض أبداً بسبب خوفنا. ولكن دعنا لا نخاف أبداً من التفاوض"
 جونفلويد كينيدي

مكاننا - الشيء الجيد في ذلك المكان:

هناك مميزات واضحة في "أرض المنزل" (مكاننا)؛ إذ بالطبع، يكون المحيط مألوفاً لك، ولكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للطرف الآخر. وإذا كنت تعرف أين جميع الأشياء، فأنت تسيطر على البيئة المحيطة - من البداية، الأمر من مكان الأثاث في غرفة التفاوض إلى وقت الاستراحات والأمن، والسماح للإعلام بتصوير الحدث. ويمكنك بشكل ذكي في رحلة أو اثنتين، أن يكون لديك أساس للمصدر من الخبراء والداعمين الشخصيين، ويمكنك الاستشارة بسرعة مع أحد مدرائك، أو التنسيق معهم، والحصول على تفويض أكبر منهم، إذا احتجت إلى هذا. وهذا يعني أن التوثيق يمكن تحضيره حسب أسلوب منزلك - شكل دقيق للملكية أو النفوذ. ويمكن أيضاً أن تمنح ميزة تكتيكية إذا كنت تريد

الإسراع في عملية التفاوض، أو إذا كنت تخطط لكتابة التوثيق بطريقة ما للحصول على هامش ما.

وجودك في منزلك يمكنك أيضًا من أن تكون له مميزات، إذا كنت تحاول أن تبهر الطرف الآخر بمدى قدرتك في الالتزام بتعهدات لإنتاج سلعة ما على سبيل المثال، ويمكنك - كذلك - قيادة جولة من المرافق والتسهيلات، وسوف تقوم بهذا بالطبع، وأطلعك على الأشخاص مقدمًا؛ فمثلاً "العرض والتكلم" يمكن أن يكون جزءًا مهمًا جدًا في المسرح.

في النهاية، يمكنك أن تدبر أعمالاً عادية، عندما لا تكون جالسًا - بالفعل - على طاولة المفاوضات، وحتى يمكنك أن تفعل هذا فيما بعد، إذا كانت المناسبة والحدث يشرحان نفسيهما بنفسهما بالنسبة للعمل الأخر: إما علناً أو خفية.

مكاننا - ما الشيء السيئ بخصوصه:

هناك بعض العيوب لوجودك في مكانك، وجودك كمضيف يمكنه أن يضعك في موقف سلطة على ضيوفك، ولكنه أيضاً يعطهم القوة عليك؛ فعليك أن تعني باحتياجاتهم؛ إذ سيكون من المتوقع أن تتصرف بكرم، وهذا المتوقع يمكنه أن يتغلغل في نمط التنازل، جاعلاً هذا متناغماً مع جميع المفاوضات.

أنت أيضاً معرض مباشرة لأي ضغط من أنصارك (من هم في طرفك)، والذين يمكنهم أن يعترضوا على طريقتك عن طريق "النظر على كتفيك" في الكثير من الأحيان لتهديتك. إن كل المؤسسات لديها هياكل سياسية ومتعددة؛ ولذلك لن يكون مفاجئاً إذا كان هناك ذكاء ومعارضون لما تحاول تحقيقه في عملية التفاوض، وهؤلاء المعارضون سوف يكونوا قريبين بشكل غير مريح، إذا كانت المفاوضات تتصنع باهتمام الإعلام الأجنبي في مكان آخر أسهل لخداعة والتخلص منه، فالإعلام المحلي يمكن أن يثبت أنه أكثر اهتماماً وعلماً وتواصلًا بما يحدث، ويمكن أن يكون أكثر مهارة أو مراوغة في التعامل معك عما قد كان يمكن أن يكون، إذا تعاملت مع إعلام أجنبي في مكان آخر.

ولأنك في أرضك (مكانك) فأنت أيضاً ممنوع من استخدام تكتيكات محددة،

التكتيك المصطنع، حيث يمكن أحياناً أن يكون مؤثراً للإضراب، إما بشكل مؤقت أو دائم؛ إذا كنت في أرضك. وبهذه الوضعية أيضاً، فقد تم وضعك في نفس المكان، كما هو الطرف المضيف كضيف مكروهين؛ إذ إن المضيف ببساطة لا يمكن أن يخرج باشمئزاز.

هناك عدد من تكتيكات التفاوض الأخرى التي أصبحت الآن - وفجأة - غير متاحة لك؛ إذ لا يمكن طلب تأجيل لمدة طويلة لاستشارة مدرائك؛ لأنهم ببساطة أسفل الممر (أي قريين منك) (والهدف من التكتيك للزيادة من التأجيل، بينما تفكر في الأشياء أو ربما السخط على الطرف الآخر). أيضاً، لا يمكنك القول بأنه ليس لديك السلطة للتفاوض؛ لأن مشكلة السلطة يمكن حلها فوراً عن طريق دعوة مدرائك (مع احتمالية أنهم لا يرغبون بأن يتم دعوتهم؛ لأنهم يريدون منك أن تستخدم سلطتك المحدودة لخلق تأجيلات، وبذلك يتم إرشادك بأن تستخدم تكتيك السلطة المحدودة في المقام الأول.

يمكن أن يتطفل الزائرون على الجانب الآخر ويروا الأشياء كما هي فعلاً، وقيموا قدراتك الفعلية. هل يمكنك فعلاً أن تفي بالعهود التي تصنعها في هذا المحيط المصطنع في غرفة التفاوض؟ إذا كان لديك شيء لتخفيه، فإن القيام بـ "العرض والتكلم" يمكن أن يكون من أكثر الأفعال غباءً، التي يمكن القيام بها، وحتى دون مثل هذه الساحة، فالطرف الآخر سوف يقوم بجمع أي استخبارات فقط عن طريق إبقاء أعينهم وإذنبهم مفتوحة.

مكانهم (أرضهم) - ما الأمر الجيد في ذلك؟

إن زيارة أرض الطرف الآخر (الذهاب إلى مكان الطرف الآخر) يمكن أن تكون لها عدة مميزات، منها أن المدراء والجمهور أو العامة يمكنهم أن يعيقوا أسلوب المفاوضات بوجودهم في أرضهم الخاصة، وليس أرض الطرف الآخر - "تأثير سائق المقعد الخلفي" - لكن عندما يكون المفاوضات حرّاً في الرقابة المباشرة، تكون لديه مرونة أكثر في العمل. وبعد القيام بتقييم حكيم عن مخاطر القيام بهذا، فإنه يمكن للمفاوض الخروج عن النص والعمل بمرونة أكثر، ويخضع للقوانين عند الحاجة إليها. وإذا تم الاعتراض على هذا أثناء العودة، فقد يستطيع المفاوضات أن ينوه عن "صعوبة" التواصل مع المكان الرئيسي (أرضنا ومنزلنا) عن كل تفصيل صغير.

أن تكون بعيداً عن المنزل، فإن ذلك يسهل على المفاوض أن يؤجل متوسلاً بضرورة الاستشارة مع من في المنزل، والحصول على معلومات إضافية. ومن السهل أيضاً أن تستخدم السلطة وتكتيكات الخروج. إذا كان لدى الطرف الآخر شيء ليخفيه، يمكنك أن تكتشفه عندما تكون غالباً متعهداً / مضطلاً بكل صراحة - كل ما عليك أن تنظر وتستمع، وما ستكتشفه قد يقنعك بأن هؤلاء المضيفين محترمون ومؤهلون، ولكن قد تقنعك أيضاً بالعكس.

يمكن أحياناً أن يعتبر الذهاب إلى أرض غريبة إشارة للضعف - والمتوسلون يذهبون إلى سيدهم - ولكنهم يعتمدون على الموقف، واختيار طريقة معينة للعب هذا الموقف، مع إمكانية حدوث فهم عكسي للموقف. ومن الممكن، كذلك، اعتبار أن السفر موقف ضعف - ولفتة للساحة (تصرف شهيم)، والذي يجيد الطرف الآخر (على سبيل المثال، قام الرئيس الأمريكي ريتشارد نيكسون بالذهاب إلى القدس عام 1972، أو أن الرئيس المصري أنور السادات قام بالذهاب إلى القدس عام 1978 للتفاوض مع إسرائيل)؛ وهذا التكتيك ليس متشابهاً مع استراتيجية حل الصراع الخاصة التي ناقشناها من قبل.

كما أنه من السهل عليك أن تستخدم طريقة السلطة والقوة المحدودة على أرض غريبة، فمن الصعب أن يستخدمها الطرف الآخر في الحقيقة؛ إذ من الممكن أن يكون لديك الخيار لمناشدة رؤساء المفاوضين، الذين تتعامل معهم عن طريق السير في الممر؛ للتحديث مع الأشخاص الذين يتمتعون بالقوة بنفسك. ومن الممكن كذلك ألا يرغبوا في رؤيتك لبعض الأسباب التكتيكية، ولكن إذا كنت تعتقد أن الطرف الآخر يعيق الأشياء ولا يعمل على أفضل اهتمامات المدراء والمديرين، فإنها يهتمون بسماع هذا.

بينما تكون في المدينة أو في الجوار، فقد تكون قادراً على القيام بالأعمال الأخرى، وتحديد الأسماء، والاندماج في الشبكات الأخرى، أو ببساطة الترتبة للحفاظ على العلاقات القديمة. علاوة على ذلك، فإنه في حين أنه لدى المضيفين الميزة بأنهم ليسوا بعيدين عن محيطهم وبيئتهم الروتينية، فإن هذا قد يكون عبئاً عليهم، كما يمكن أن تكون

هناك مقاطعات للكلام، وقد لا يفهم المقاطعون أهمية إجراءات التفاوض. بعد ذلك هناك مشاكل عادية في تدبير شئون المنزل لسير التفاوض (الغذاء لم يأت بعد، أو أن جهاز الفيديو تعطل) وهذا يقلل من وقت وتركيز الطرف الآخر الذي يجب أن يكون كامل تركيزه على فحوى عملية التفاوض.

في النهاية، ففي أثناء الزيارة، يمكنك أن تستخدم تكتيك الموعد النهائي أو التنازل (الفرار) - يجب علي أن أغادر في هذا الساعة أو في هذا اليوم ولذلك أسرع وحل المشكلة (بالشروط التي تناسبني).

مكانهم (أرضهم) - ما الذي يمكن اعتباره أنه ليس على ما يرام:

الجوانب السلبية لإدارة العملية من ميدان الطرف الآخر؟ إن النسبية التي تبدو في عدم إلمامك بالبيئة المحيطة قد تكون معلقة. ويمكن أن يكون تواجدك بعيداً عن المنزل يمكن أن تكون تجربة وحيدة ومهلكة؛ مما يضعف من أدائك. وعلى سبيل المثال، تدفعك الظروف إلى الخروج بسرعة، وترسيخ شروط قد تكون أقل ملاءمة، أكثر من أن تكون مفضلة بالنسبة لما أردته، والبعد يعني أن الموضوع أزداد صعوبة، إذا لم يكن مستحيلاً أن تحذو حذو النصيحة التي قدمها لك الخبراء والمديرون وتكون لديك قوة إضافية للتقدم، كما أنه أيضاً سيكون مكلفاً أن تسافر وتستخدم مكاناً للإقامة؛ خصوصاً في المكان الذي تهتم به فرق المفاوضين.

وعلى الرغم من أنه يمكنك استخدام تكتيك الموعد النهائي ضد الطرف الآخر، فمن المحتمل أن تجعل الموائد تنقلب عليك - فإذا قام الطرف الآخر بتأجيلات، إذاً فستكون أنت وليس هم، من يعارضون الموعد النهائي، وعليك تحت الضغط أن تتنازل أكثر عما تمتلك، وأو يملك العالم من الوقت والكفاية.

الضيافة هي إجبار شعائري متبادل - وبينما يكون المضيف مجبراً أن يتصرف بكرم باتجاه الضيف، فإن الضيوف أيضاً مدينون بالفضل للمضيف لدعوتهم في المقام الأول؛ وهذا قد يترجم على أنه توقعات بالتنازلات للطرف الآخر.

في النهاية هناك رمزية لملكية الأرض (الإقليم)، وقد تظهر هذه الأفضلية (وقد تكون في الحقيقة) عن طريق السفر لموقع آخر؛ إذ إن طرفنا قد قام بالفعل بالتخلي عن ميزة للطرف الآخر، وبذلك قد أخذ لموقع (دورًا) أدنى.

"لا تتفاوض مع نفسك. تحل بالصبر وانتظر رفيقك الآخر أن يقوم بعرض مضاد، بعدما قمت بعمل واحد"

ريتشارد سميث

مكان آخر- ما الأمر الجيد في ذلك:

ما أفضل طريقة لمراوغة مشكلة مكاننا وبالمقابل مكانهم؟ ثمة حل واحد، وهو اختيار أماكن بديلة لكل اجتماع. وكذلك هناك أخرى، هي أن تتقابلوا في مكان ثالث ومحاميد، أيما لا يكون هناك لطرف ميزة على الآخر. إذا كانت العدوانية بين الأحزاب المتفاوضة قوية، فالمكان المحايد قد يكون حلاً لا مفر منه - فالإيجاعات الرمزية لطرف واحد للتقرب من الآخر قد تكون ببساطة غير مقبولة.

إن الأرض المحايدة قد تكون لديها ميزة تقديم وعرض بيئة مقنعة - الفن المعماري والمناخ والتسهيلات، وقد نقضي إلى الوصول لاتفاقية. إن كلا الجانبين قد يكونان في إطار عقلائي أفضل، عندما يتم الاتفاق على مزج الأعمال بالسرور، وسيكون الضغط أقل للتصرف بقسوة لإبهار المدراء والآخرين، سواء في البيت وفي ساحة الخصم.

الأطراف المشكلة للطرف الثالث (مثل: الممولين أو المستثمرين في الحقيقة) هم غالباً مشاركون في التفاوض، وقد يطلب أو حتى يحتاج إلى أن يتم إجراء الإجراءات في أرضهم.

مكان آخر- ما الأمور ليس على ما يرام في ذلك؟

تشابه بعض سلبيات التفاوض في منطقة الطرف الثالث مع سلبيات التفاوض في مكان الطرف الآخر. وقد يكون من الصعب أن تحقق مع مدرائك ما ترغبون في تحقيقه، فعلى سبيل المثال قد يعاني الموقع من ندرة الموارد إلى حد ما، فتعريف الطرف الثالث قد يكون معقدًا

على نمو غير ملائم؛ فالأطراف الوسطية (الثالثة) قد تكون لديها دوافع خفية، بدلاً من أن تكون محايدة بصدق، وقد تكون سرية جزئية ومتحيزة لطرف ما على الآخر، وتسعى للتأثير على النتيجة. والمضيف قد يحاول تحقيق فوائد من العلاقات العامة من القيام بهذا الدور.

القوة والتفاوض:

من الصعب أن يتم تعريف القوة في أي موقف، ولكن على الأقل، نجد أن معظمنا يعلم ذلك عندما يتم ممارستها علناً. القدرة على التجبر والتأثير أو ممارسة النفوذ على الآخرين تعد جزءاً خطيراً في أي عملية تفاوض، والقوة قد تكون واضحة، ولكنها قد تكون أيضاً خفية. (الجدول 2-6) يظهر بعض مصادر القوة أو النفوذ، التي يمكن استخدامها عليك أو على الآخرين.

الجدول (2-6): مصادر القوة والنفوذ.

مثال	السبب الجوهرى	مصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> العمال الفرديون (الشخصيون) قد يكونون بلا قوة ضد اضطهاد المدير، ولكن يمكن خلق قوة تعويضية عن طريق الاندماج معاً، في اتحادات أو استحضار ما يسمى بضد التميز أو من القوانين؛ للإبلاغ عن المخالفات. ومثل هؤلاء العاملين قد يستخدمون أيضاً تكتيكات أخرى، مثل: التخريب أو الانخراط في التجسس الصناعي. عادة ما يحاول أصحاب المحلات المشوشين التفاوض على حجم الشراء بالجملة المخفضة من تاجر الجملة المعتاد، عن طريق التهديد بالذهاب الجماعي إلى تاجر آخر أربعة أطفال من عائلة واحدة يتشاجرون عادة بلا انقطاع، ويتحدون معاً للضغط على والدهم ليأخذهم لمشاهدة فيلم في السينما. 	<ul style="list-style-type: none"> ممثلان فرديان يتحدان معاً في التحالفات ليمارسا نفوذاً أكبر، من أن يستطيع أي فرد أو أفراد (متحدون) يستمرون أن، متفرقون (يسقطون) 	<p>القوة في الأعداد</p>

مصر القوة	السبب الجوهرى	مثال
مقاومة غير متناسقة	<ul style="list-style-type: none"> • الممثلون الأقل قوة يمارسون النفوذ على من هم أكثر قوة عن طريق تحويل الضعف إلى قوة 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعوب الضعيفة تحارب شعوباً قوية، ويمكن أن تفوز عن طريق استخدام تكتيكات عسكرية لحرب العصابات والإرهاب والمقاومة السلبية أو مناشدة الرأي العالمى. • طفل صغير يقوم بابتزاز أخته الكبيرة عن طريق تهديدها بأنه سيقول أنها قامت بمضايقته (حتى وإن لم تفعل) إذا لم تعطه اللعبة أو الحلوى.
قوة بحجم بعوضة	<ul style="list-style-type: none"> • ممثلين يمارسون بقوة أقل النفوذ على ممثلين أكثر منهم قوة بواسطة استخدام حيل للإغاطة والتركيز 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة المفاوضات بين البلدان الضعيفة والبلدان القوية، أو قد يحدث أن الدولة الضعيفة نادراً ما تفوز كلياً، فإنهم يفعلون لأنفسهم أفضل مما يمكن توقعه، وهم يقومون بفعل هذا عن طريق التهديد والتأجيل، وممارسة حقهم في النقص من خلال الخروج المؤقت، والقيام بإزعاج أنفسهم، وعامل الاهتمام، فالأطراف الأكبر والأقوى تميل إلى أن تكون لديها مخاوف أضعف ومنتشرة، بينما تميل الأطراف الأضعف والأصغر إلى أن تكون لديها مخاوف أقل ومركزة، تمكنهم من التركيز على موضوع المفاوضات بأفق واحد، والذي سيزيد بشدة من التركيز على الموضوع وقدراتهم في الحصول على ما يريدونه.
تجنب الألم	<ul style="list-style-type: none"> • الممثلون يجعلون الطرف الآخر يشعر بعدم الرغبة في مواجهتهم أو 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم عامل ما بإطلاق شائعة للتشكيك؛ ليضمن أن أعضاء طاقم العمل سيتركوه وشأنه. • يقوم طفل بإطلاق شائعة نوبات الغضب، وبذلك سيقوم والداه بكل بساطة بإعطائه ما يريده بدلاً من محاولة التفاهم والتفاوض معه.

مصر القوة	السبب الجوهرى	مثال
	حتى التفاوض معهم	<ul style="list-style-type: none"> تطور دولة ما شائعة لاستخدام قوة وتهديدات عسكرية للحصول على مطاوعة دول أخرى في عدد من القضايا. المفاوض يقوم بتطوير إشاعة ما لإظهار انفعال مخيف، والذي يميل إلى الوساطة بين المفاوضين المعارضين.
الإعلان أو الدعاية	<ul style="list-style-type: none"> الممثلون يضغطون على الطرف الآخر في المجال العام 	<ul style="list-style-type: none"> طفل يجبس أنفاسه في سوبر ماركت؛ من أجل أن يحصل على حلوى، ويهدد بإيذاء نفسه، كما أنه يقوم بإذلال وإحراج والديه. طالب معارض يقف أمام دبابة متقدمة، بينما تقوم الكاميرات العالمية بنقل الحدث. يقوم العمال بإطلاق عدد من الفاكسات والنسخ المصورة، والتي "سقطت من الجزء الخلفى من الشاحنة" لوسائل الإعلام؛ ليفضحوا وجود مخالفات في المنظمة.
الجزر وليس العصا	<ul style="list-style-type: none"> الممثلون يحاولون أن يغيروا من سلوك الممثلين الآخرين عن طريق الإغراءات أو المكافآت. 	<ul style="list-style-type: none"> فريق الإدارة يعرض 80 في المائة زيادة في الراتب عن طريق الاتحاد، إذا قام العمال بإلغاء الإضراب. تقوم الأم بإحضار كيكة آيس كريم، لعرضها في مكان بارز، عندما لا يتحدث أولادها إليها.
فرق وأحكام	<ul style="list-style-type: none"> الممثلون في طرف ما يحاولون أن يدفعوا وتدا في تماسك الممثلين في 	<ul style="list-style-type: none"> عرض التسوية مع واحد من مجموعة العمل، والذي حتى الآن كان جزءاً من ائتلاف موحد من أصحاب العمل، الذين وقفوا ضد الاتحاد. مجموعة العمال تعرض ارتفاع رواتب فردية

مصر القوة	السبب الجوهرى	مثال
	الطرف الآخر	<p>للتناغم بين العمال، إذا قرروا أن يعبروا من أزمة خط الاعتصام والعودة إلى عملهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> • المدرس يعرض إعفاء من العقاب، إذا وافق أحد الطلاب أن يقول أسماء الطلاب الآخرين المتورطين في المقلب.
الخبرة	<ul style="list-style-type: none"> • الممثلون يحاولون أن يقنعوا أو يتأثروا بالتأثير بمعرفتهم ومصداقيتهم ومكانتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة ممكن أن تكون (على الأقل) لها نوعان. خبرة المحتوى، والتي تتعلق بالمعرفة التقنية عن مكان عدم الاتفاق بين الحزبين أو الممثلين، وإطلاع أسرع على العملية. متعلق بآليات عمليات التفاوض. • فريق الإدارة يتفاوض مع ممثلين الاتحاد بشأن الرواتب، وأحضر - خبيرًا اقتصاديًا ليعطيهم خبرات وآراء تقنية. • ممثلة الاتحاد تدعي معرفتها الواسعة عن قانون التعاملات الصناعية. • مجموعة من المتخصصين التقنيين يضرّبون عن العمل؛ من أجل الحصول على أجور أعلى، وهم على علم بأن الإدارة لا تستطيع تعويضهم. • مفاوض متخصص يتم استدعاؤه من قبل طرف ما ويتم تأجيل حضوره من الطرف الآخر؛ لأنهم يعلمون عن سمعته الجيدة في المنطقة.
الجاذبية	<ul style="list-style-type: none"> • نغلق الجاذبية بسحر وجاذبية الشخص، ومعرفة أيضًا بقوة العلاقة، 	<ul style="list-style-type: none"> • فالجاذبية لرجل الدين قد لا تكون لها أي قوة دنيوية، ولكنها قادرة على ممارسة التحكم، من خلال التأثير الضمني على إتباعه في الآخرة • محامي قد اعتاد الظهور على شاشة التلفاز قد ينحاز لطرف ما في التفاوض، والطرف الآخر

مثال	السبب الجوهرى	مصر القوة
<p>يظهره على أنه شكل لفرض الشخصية والسحر، يؤجل له تقريبا كل المواضيع، بغض النظر عن نوع النقاشات التي قدمها</p> <ul style="list-style-type: none"> • مثل ما يؤيد قضية، على الرغم من أنها تعرف عن موضوع أكثر من رؤساء القضية. وبعد أسبوعين من هذا، يظهر استطلاع الرأي أن أغلبية الناس الآن متعاطفون مع القضية 	<p>وهذا النوع من القوة يعتمد على الشخصية والروعة بدلاً من المهارات الفنية أو • السلطة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • مدير عام منظمة ما، معروف بأنه غير كفاء في خفايا التفويض، ولكنه مصر على قيادة فريق من المفاوضين، وهو يقود، ولكن يبقى فمه مغلقا بما فيه الكفاية؛ ليظهر صورة لنفسه وكأنه صاحب سلطه قضائية، وصاحب شكل أعلى ومكانة مرموقة، والتي يجد الطرف الآخر لأسباب مجهولة أنه تم إذاعتها (القبول بها ودون أي اعتراض). (تعتبر متشابهة مع الجاذبية). 	<ul style="list-style-type: none"> • القوة التي تتدفق أو تبدو، وكأنها تتدفق بكل بساطة من شخص موجود في موضوع / مكانة سلطة شرعية 	القائد
<ul style="list-style-type: none"> • النساء يمكنهم أن ينهوا الحرب، إذا أنكروا مضاجعة أزواجهم حتى يتم إحلال السلام. (إريستوفانز، ليسترانا). • علي نحو تقليدي، فالزواج متضمن بنوع من المقايضة، بدلاً من الترابط المتبادل أو مشاركة الدور؛ فالأزواج يدعمون زوجاتهم مادياً واقتمادياً، ولكن الزوجات يدعمن أزواجهن عاطفياً ونفسياً واجتماعياً. لقد أحضر معه للمنزل لحماً مقدداً وقد قامت بطبخه - لقد أصلح أنابيب المياه وهي أصلحت روحه. (بتينا ارندت) 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام ديناميكيا شخصية خصوصا المتعلقة بالعاطفة والحب والنشاط الجنسي- لممارسة النفوذ على الآخرين. 	الابتزاز العاطفي

مثال	السبب الجوهرى	مصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> • ما يوجد لديّ ولكن ما يوجد لدى صديقي لإعطائك أياه، فماذا يمكن أن تأخذ مني؟ (تي ت.س إليوت) (صورة لامرأة). 		
<ul style="list-style-type: none"> • قبل إندلاع الحرب العالمية الثانية، كانت ألمانيا الخاصة بهتلر ذات قوة مضاعفة عسكرياً مقارنة بتخلف قوة فرنسا وإنجلترا معاً، وقد كان تبجح هتلر هو الذي سمح له بخداع أعدائه ليدعوه ليفعل ما يشاء. • بالتشابه في العراق عام 1990، وبدائيات الألفية الجديدة، ادعى الوهم بأنه يمتلك أسلحة دمار شامل؛ من أجل تخويف جيرانه وأعدائه. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدث عندما يكون المهم هو الفهم والإدراك، بدلاً من واقع السلطة. 	الخداع الإدراكي
<ul style="list-style-type: none"> • أظهرت دراسة بحثية أن لعب الدور في التفاوض بشدة يهدم أرضية الملعب (الحوار) ويتضمن أنه (فيما مضى) تجاهل كلياً، أو استغل بلا رحمة. وقد يقومون الآن بعرض مصادر تعتبر ذات قيمة. وفي مغزى آخر، أصبحت النتائج المتعلقة بتأثير المفاجآت للأطراف الأكثر ضعفاً غير مفاجئة على الإطلاق، إذ طالما أصبحت للعبة تسمى بالتفاوض، وتتغير القوانين ويصح الجميع طموحين نحو السلطة، عن طريق هذه الحقيقة المتغيرة (روبين، زارتمان 1995). 	<ul style="list-style-type: none"> • تحدث عندما يكون التواجد البسيط لطرف ذي قوه ضعيفة في تفاوض حالة، فإنه يمكن أن يميز شرعية هذا الطرف، وتجعله يبدو على أنه طرف قوي مثل بقية الأطراف الأخرى الموجودة على المائدة 	الأصدقاء العظماء وأصحاب القوة

مثال	السبب الجوهرى	مصر القوة
<p>• الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعته معينة أو فصيلة إجتماعية معين يميلون إلى امتلاك استدامة للمعتقدات عن قوتهم الخاصة (أو ضعفهم) - عندما يرى مدير شركة نفسه وكأن لديه القوة والتأثير، والتي تجعله واثقاً أكثر من نفسه، والتي تحولها - كذلك - إلى أن يكون مؤثراً، بينما النساء هم الأقليات ومجموعات أخرى ضعيفة القوة، يعتقدون بأنهم غير أقوياء، ويتصرفون بعدم ثقة وبسلوك غير مثبت (رغم أنه لديهم موارد مثل الذكاء والمهارات الاجتماعية والأرقام المجردة)، (فولجر، بول وستوتمان 2004).</p>	<p>• استدامة المعتقدات عن القوة والضعف"</p>	<p>*التفكير يجعله كذلك*</p>
<p>• لقد جادل الكثير من الكتاب النسائيين بأن هناك قوة غير متزنة بحد ذاتها بين الذكور والإناث ودائماً في صف الرجال. والمؤلفون لا يوافقون على هذا الموقف المتطرف، حتى في علاقة عسكرية فقد يكون من الصعب حسب رأي الوسيط الكندي "جون هاينز"، الذي بأن "الرجل الذي يكون قويا جسدياً ونفسياً يكون ضعيفاً بسبب اعتقاده أن زوجته قد تمنع عنه حق رؤيته لأولاده. (كلارك وديفيد 1992).</p>	<p>• وهذه الرتبة تعني حريفاً "سماحة رمادية"، وتستخدم لوصف شخص ما يمارس قوة عمياء وغير رسمية (في الظل)، والتي تحدث عندما يظهر الشخص، وكأنه غير قوي لممارسة النفوذ؛ إذ يعتمد على</p>	<p>رربة جريس</p>

مصر القوة	السبب الجوهرى	مثال
	ديناميكيات القوة غير معروفة للعالم الخارجي.	
"أفضل البدائل للوصول إلى اتفاق"	• أفضل بديل لاتفاقية تفاوض	• كلما أصبح مفاوض "أفضل البدائل للوصول إلى اتفاق" أقوى، أصبحت لديه قوة في التفاوض.

"أسوأ شيء يمكنك أن تفعله في اتفاقية تبدو محطة لفعل هذا - وهذا يجعل الرجل الآخر وكان رائحته مثل الدماء، وبعدها تصبح ميتا.. أفضل شيء يمكنك فعله هو التفاوض من مصدر قوة، والتأثير هو أفضل قوة يمكن أن تكون لديك. الفوز هو أن يكون لديك شيء يريده الطرف الآخر.. أو أفضل حتى الآن.. أو الأفضل على الإطلاق، لا يمكنك العمل بدون هذا"

دونالد ترامب

الوقت والتفاوض:

إذا كان الوقت عاملاً مهماً فهل الوقت وافرًا أم نادرًا؟

هل يمكن لطرف أن يشتت الطرف الآخر عن طريق استخدام المواعيد النهائية؟

هل يمكن أن يجري الطرف الآخر العملية من خلال الثقافة، والتي تظهر الوقت بشكل

مختلف بالنسبة لطرفنا؟

هل هناك حاجة لاستثمار الوقت في العملية؟

هل يمكن بناء علاقة وإزالة الجليد وتطور الثقة ويتم الكشف عن المواضيع؟

إن الندرة أو توافر الوقت الحقيقي، أو التي تبدو وكأنها حقيقة أثناء عملية التفاوض "أيان ماكدف" قد ناقشت أن تأثير الوقت على التفاوض يمكن أن يتم شرحه في ثلاث نقاط مهمة:

- الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية: فقدان أهمية التواجد في الميعاد المحدد، وجلب المفاوضات لقيود التحفيز.
- استخدام الوقت: الطول الإجمالي للتفاوض، فالأنشطة، مثل بناء العلاقة وأخبار القصة وهكذا، تكون الأولوية في شروط تتعلق بمدى الوقت الزمني المسموح لهم.
- الوقت كمسألة في التفاوض: كيف إذا عدنا للوراء في التاريخ؛ لنرى سير مناقشات، لها صلة بالأحداث والصراعات والمظالم وهكذا؟ إلى أي مدى قد يدوم العلاجات في المستقبل؟

يجب علينا أيضًا أن نكون على وعي بالأنماط السلوكية (على كل الجوانب) للمحاولة وإدارة الأزمة، والتي ستتحمل مباشرة كل جوانب عملية التفاوض، ولكن بالأخص في مرحلة التحضير.

الرأي العام والتفاوض:

الجمهور أو أصحاب المصالح المحيطون بالتفاوض يجب أن يأخذوا في الاعتبار: ما الآثار التي ستتدفق من نتيجة محددة، ومن الذين ستؤثر فيهم هذه النتائج؟ على سبيل المثال قد يؤدي التفاوض المشتمل للاتحادات والإدارة في مصنع إلى ورطة أو طريق مسدود، لن يتم حله إلا عن طريق زيادة الأجور والأرباح على حساب زيادة الأسعار - وقد يستنكر المجتمع وحماية المستهلك الاتفاق الدافئ لكلا الجانبين، مفضيًا بذلك إلى نتائج علاقات عامة سلبية لكل من يعملون بالمصنع؛ فأصحاب المصالح في أي قرار عادة ما يكونون أكثر عددًا وأقل موضوعًا عما قد يقترح أول الأمر.

الجمهور الرئيسي للمفاوضين هم المدراء؛ فمعظم المفاوضين يتفاوضون كعملاء، يمثلون الآخرين مثل لوحة المدراء أو عضوية الاتحاد أو جمهور الناخبين، أو زبون يبيع منزلاً أو سيارة أو أثراً قديمًا؛ فهذه الأساسيات أو الدوائر الانتخابية الأساسية، ما تضمن

للمفاوضين السلطة الكاملة لإغلاق الاتفاقية - دون أي نوع من أنواع الاستشارات .
(في الحقيقة، قد تكون حجب هذه السلطة تكتيكيًا واعيًا، وطريقة يكون بها المفاوض أحياناً سعيداً لتأديتها).

قد يعمل المفاوض والمدير أثناء التخطيط، على بعض المناهج معاً. وفي بعض الظروف، قد يحتاج المفاوض أن يطور استراتيجية للعمل حول المدير، وربما حتى بالمدير في الظلام، إذا اعتقد أنه "سائق المقعد الخلفي" الذي سيقوم بعمل أشياء سيئة أكثر من الأشياء الجيدة؛ ففي مواقف تفاوض بسيطة بالطبع، فإن العملاء غالباً لا يكونون مشاركين. وعندما تقوم - مثلاً - ببيع سيارتك إليّ فإننا نتصرف نحن الاثنين وكأننا مديرين وليس عملاء (رغم أننا قد نختبر ضغطاً رئيسياً ممثلاً في الزوجين أو الأصدقاء أو مديري بنك)

الضغط والتفاوض:

يمكن أن تكون المفاوضات مجهدة، بسبب أن بعض المفاوضين يعتمدون محاولة استخدام التوتر كتكتيك. وفي المفاوضات، تعد الخطابة العامة من أفضل الوسائل لإدارة الإجهاد، من خلال التحضير لها. وكلما قلت فرص تعرضك لأي ضغط، زادت قدرتك على التفاوض.

التعبئة والتفاوض:

في هذه الأيام، عندما يتقدم الناس لوظائف، لا يكون همهم الأساسي المرتب الشهري، وإنما التعبئة - أي المرتب والإضافات (والتي يمكن بالنسبة للمحترفين أن يكون أكثر أهمية من المرتب نفسه). والشيء نفسه في التفاوض - فقد يكون أكثر الأشياء أهمية على الإطلاق، فالعوامل الفورية غير قابلة للقياس الكمي (علي سبيل المثال: زيادة سعر أو أجرة أو التسوية)، ولكن قد تكون عوامل أخرى؛ فأخصائي التفاوض "فرانك فريس" على سبيل المثال لاحظ أن:

لسوء الحظ بالنسبة للمفاوض الهاوي، يكون تفكيره الوحيد متمركزاً على الثمن الذي سيلقاه، ويكون المقايض فقط صاحب الخبرة، وهذا ما يريد رؤيته عندما ينظر للطاولة. ومثل الساحر، فالمساومة غالباً ما تحسب على الطرف الآخر للتركيز على شيء

واحد، وبهذا يستطيع هو (أو هي) العمل أكثر في التفاوض فقط خارج مستوى الأفق. ولذلك، فإن معرفته بخدع المساومة يجب أن يكون لديه نظرة أبعد، والانتباه أكثر لـ (متى وكيف ومن يتعامل مع المال).

يمكن للتفاوض أن يمضي على نحو فعال؛ خصوصًا إذا كان الموضوع متعلقًا بالمال في أشكاله المختلفة؛ فيجب عليك الكشف عن خيارات أكثر وليس، أقل وفهم عدد من الاقتراحات (مثل المقدمة من طرفك، أو من الطرف الآخر) والتي تعطيك خيارات أكثر. (الجدول 3-6) يستعرض بعض الأمثال للتعبئة:

الجدول (3-6): التعبئة وكيفية التعامل بها في التفاوض.

متى يحصلون على المال؟	
<p>فالمال والمكافآت الأخرى، كمنحة توقيع، يمكنها تغطية تكاليف البدء (الديون)، ويمكن لمطالب المرتبات الشهرية المتوسطة، على المدى الطويل، أن تناقش في مكان آخر في التفاوض، كما يمكن أن تحمي البائع من المنافسين المستدرجين عن طريق الموهبة (عن طريق طلب تعويض كلي أو جزئي للمكافأة، إذا أراد الموظف أن يستمر).</p>	<p>عن طريق التوقيع على عقد</p>
<p>يتم تقييم البضائع والخدمات المجانية كحافز للتوافق في الاتفاقية: وعلى سبيل المثال، قد يعرض صاحب أرض الإيجار مجانًا، لإغلاق الاتفاقية - يقوم مستأجر الأرض بتغطية مصاريف الديون والاستثمار في أماكن أخرى، بينما قد يستنتج صاحب الأرض فائدة الحصول على تدفق مالي في ضريبة جديدة، واستخدام ضمان التدفق المالي كضمانات للقروض.</p>	<p>بعد الترويج</p>
<p>يكون المال أحيانًا مرتبطًا بالأداء، ولكن يرتبط أحيانًا بعوامل أخرى أيضًا - وقد يتفاوض العاملون على بديل لتكلفة العيش المرتبط بمعدلات التضخم المالي، بينما يقوم الباني بتوصيل الاتفاق مع المستهلك، والتي ترتبط ببناء قائمة السعر النهائي، ومؤشر بناء أو / تكاليف العمل.</p>	<p>الاستجابة لمؤشرات السوق</p>

كيف يحصلون على المال؟	
* نقدًا	* غالبًا ما تكون السيولة النقدية جذابة، ولكن ليس دائمًا- على سبيل المثال، قد تكون عقوبات الضرائب في الزيادة المفاجئة في السيولة النقدية عقبة.. كما أن العروض النقدية صُنعت لأصحاب المصالح، في محاولات الاستحواذ، والتي لم يثبت تأثيرها أحيانًا؛ بسبب أن أصحاب المصالح اعتقدوا أن هناك مناطق قليلة لاستثمار أموالهم في سوق مشبع بالفعل.
اللعب في زاوية الضرائب	عرضًا أثناء موقف مساومة في الأجور، قد تكون له فوائد غير خاضعة للضريبة، مثل مدفوعات مؤسسة الصحة، أو الدفع في وقت لاحق، أو تأجيلها على أقساط للاستفادة من مميزات الضرائب.
ضمان أرباح مستقبلية	بدلاً من أن تعرض السيولة نقدية لزيادة الأجور، فقد يعرض صاحب العمل أمن وضمان التجميد لمرحلة معينة.
من يحصل على المال؟	
الأطراف الثلاثة	في مفاوضات الخطوط الجوية للولايات المتحدة، كان المرتب الشهري مرتبطاً بحجم الطائرات التي تحلق، ويكون القائد وطاقم الطائرة من العاملين من قبل (طيار قديم)، وقد قاموا بالتحليق بطائرة أكبر، ثم قامت الخطوط الجوية برفع سن التقاعد؛ ولذلك يستطيع الطيارون الأصغر سنًا الانتقال لشركات طيران أكبر، ويكونون جديرين بالمرتبات الأعلى.
الكيانات المرتبطة	تتجنب شركة قطع الأشجار ونقلها مسألة اللوم والمسؤولية في الدعوة الفضائية، عن طريق التبرع بالمال لبرنامج أكاديمي عن الغابات.
الدائون	إذا كانت معدلات الضريبة على الشركات أقل من الضرائب الفردية، فقد يكون لهذا معنى للقيام بعمل مدفوعات لشركة شخص ما، عن القيام بعمل مدفوعات للشخص نفسه.
الدائون	قد يعرض المفاوض أن يتبنى دينًا، ويقوم بعده بإعادة التفاوض على الشروط لهذا الدين مع الدائن، أو استبدال هذا الدين.

"هناك أناس شرفاء جداً، والذين لا يعتقدون أن لديهم صفقة ما لم يقوموا
بخداع تاجر".

أناتول فرانس

اختيار الأشخاص:

طالما أنه تم تنفيذ التخطيط والبحث، فإنه يجب اختيار الأشخاص. والخيار الأساسي الذي يجب أن نتخذه هو إما أن نستخدم مفاوضاً واحداً أو مجموعة من المفاوضين، وهذا يكون اختياراً معقداً. وإذا كان تفاوضاً من أجل أنفسنا، فإن فرق المفاوضين تختبر مميزات وعيوب الفرق في كل الحالات. ويستطيع أعضاء فرق التفاوض أن يدعموا بعضهم بعضاً فكرياً، فمنهم ما يقدم معرفة ومهارات متخصصة تنقص الآخرين؛ فيستطيعون أن يتعاونوا في تنفيذ تكتيكات، وقد يمد بالدعم الأخلاقي والقوة العديدة. على الجانب الآخر، فأعضاء فرق التفاوض قد يدعمون بعضهم مصادفة أو عمدًا، وقد يمد أجل التفاوض ويجعل المفاوض صعب المراس. في الحقيقة قد يوظف الطرف الآخر طريقة لمحاولة شق حقوق أعضاء الفريق المعارض، في بعض الأمور، عن طريق التلاعب مصادفة باختلافات الأعضاء "أي العمل على تشتيت" أعضاء الفريق الفردي بعيداً عن منطقة التفاوض الرسمية - يحدث ذلك على سبيل المثال في مناسبة اجتماعية (أنظر تكتيك التفاوض).

جرب نفسك

لاستخدام هذا الجدول، قم بتحليل موقف ما في شروط (الأرض) الموقف.
 قد يكون تفاوضاً عملياً فعلياً، أو قد يكون ببساطة مشكلة شخصية، مثل تواجد
 جميع فروع العائلة لقضاء عطلة احتفالية مثل الكريسماس.

مع	ضد	
		طرفنا
		الطرف الآخر
		مكان آخر

الفصل السابع

أساليب التفاوض

مع استكمال نموذج من الرسم البياني - السابق تقديمه - للتفاوض، فقد حان الوقت لاستكشاف طرق مختلفة من التفاوض، فقد قمت في الفصل الأول بفحص طريقة نموذج الصراع الخاص بـ "توماس كلمان"، والذي يتيح لنا الفرصة لتحليل وتخطيط التفاوضات والصراعات عن طريق التفكير في أساليب عديدة لمعالجة الصراع. وفي هذا الفصل، سألقى نظرة على نموذجين من أساليب التفاوض الخاصة بكل من (وارنر) و (أرنوف وويلسون).

نموذج طريقة وارنر

لقد تطور محلل التواصل لنموذج التفاوض، والذي يقوم على التقمص العاطفي والطاقة، فالتعاطف هو المقدرة على التواصل العاطفي مع الآخرين، وهي طاقة متعلقة بالقوة الفعلية، مثل (هل للمفاوض أن يرفع صوته ويتكلم أسرع وبحماس أكبر؟)، وللقوة اللافعلية، مثل (هل يستخدم المفاوض اتصال العين المباشر، ويميل للأمام، ويرفع يده بطريقة إيوائية عنيفة مثل التصويب؟). وتؤدي هذه السمات إلى أربعة أساليب من التفاوض، وهي:

انتهاز التسلط، وتعزيز الثقة والتلاعب بهدوء، والاقتراح بحذر، الشكل (7-1).

شكل 7-1: أساليب وارنر للتفاوض

قوى	
<p style="text-align: center;">انتهاز التسلط</p> <p style="text-align: center;">إيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • توصيات تنبيه عالية على النقطة الأساسية. • سحب المفاوضات إلى إغلاق سريع. <p style="text-align: center;">سلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمكن تبني مبدأ "خذها أو اتركها". • غالبًا ما تكون غير حساسة ومع غياب للبراعة. 	<p style="text-align: center;">تعزيز الثقة</p> <p style="text-align: center;">إيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • سرعة التركيز في الموضوعات المهمة. • اكتساب ناس أكثر عن طريق الحماسة. • تمتع غالبًا بالمرونة للوصول لاتفاق. <p style="text-align: center;">سلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن تكون عدوانية. • يمكن أن تفشل تمامًا في الاستماع.
قسري	مقنع
<p style="text-align: center;">التلاعب بهدوء</p> <p style="text-align: center;">إيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • سحب سريع للانتباه وللتركيز على التهديدات الحقيقية للاتفاق. • يمكن أن نركز بمهارة على النقاش. <p style="text-align: center;">سلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن تشوه المعلومات والحقائق. • استغلال ضعف الطرف الآخر بكل صراحة. 	<p style="text-align: center;">الاقتراح بحذر</p> <p style="text-align: center;">إيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على هدوء التفاوض • الفائدة في سحب الانتباه إلى موضوعات ذات عمق أكثر. <p style="text-align: center;">سلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون هناك فضل في محاولة إقناع الأطراف الأخرى. • يمكن أن تستمتع أكثر بالعملية. • تقدير عملية التفاوض نفسها عن الوصول لنتيجة.
قوى	

وهناك عبارات نموذجية يستخدمها المفاوضون لتوظيف هذه الأساليب، وهي:

- هل يمكن فقط أن تدعني أنهي هذا؟ - التسلط الانتهازي.
- أقدر لك موقفك في هذا - تعزيز الثقة.
- ما الذي حفزك لقول هذا؟ - التلاعب بهدوء.
- دعني أخلص ما أود اقتراحه. - الاقتراح بحذر.

- رغم أن المفاوض يمكن أن يفضل أسلوبًا معينًا، فمن المحتمل أن يستخدم المفاوض اثنين أو ثلاثة أو حتى الأربعة أساليب للتفاوض في أي نوع تفاوض. وكل أسلوب لديه نقاط قوة وأيضًا نقاط ضعف، ولكن، الإكراه لا ينتج أي شيء إذا قام فقط بتقديم اتجاه "مكسب - خسارة"؛ لأنه عدواني؛ ولذلك يمكن سحب المعارضة عليها، وتفويض أي اتفاقات، يمكن الوصول إليها تحت مظلة مثل هذا الضغط.

- يقترح وارنر أن "الأسلوب الفائق" هو الأكثر تأثيرًا، وهذا يتضمن عناصر للأربع أساليب مع تأكيد الإقناع - وهذا التأثير الأكبر للأسلوب الفائق / الممتاز يمكن رؤيته في التوجه الصحيح في الشكل الماسي، مضافين إلى إجمالي النموذج.

" دعنا لا نتفاوض أبدًا من منطلق خوفنا. ولكن دعنا لا نخاف أبدًا من التفاوض".

جون فلويد. كينيدي

نموذج أسلوب أرونوف وويلسون:

قام عالمان من علماء علم النفس (جويل أرونوف، وجون ويلسون) بتطوير نموذج لأسلوب تفاوض، قائم على مجموعة متغيرات شخصية:

- الإذلال : لوم النفس، والاستسلام، والاعتذار، والاعتراف، والتفكير، والامثال، وقبول العقاب، وترسيخ التحكم، والتكهن بأفعال الآخرين عن طريق مناورات استنكار الذات.

- التبعية: البحث عن المساعدة والحماية، والتعاطف، أو المساعدة، أو الخوف من الخسارة.
 - الموافقة: الإعجاب، والمحاكاة، والتعاون مع والخضوع للحماسة، وتلقائية في خدمة القائد.
 - الاستبداد: أن تكون عدائياً للآخرين وتنميّتهم، والمواقف المعادية للديمقراطية، وأن تكون مطيعاً وضعيف التمييز تجاه السلطة.
 - النظام: هيكله الأحداث بحذر عن طريق فرض نظام مباشر على العلاقات الشخصية والذات والعالم، وتنظيم المهام والمعاملات الاجتماعية في طرق محددة ودقيقة.
 - الانتماء: التعامل مع الآخرين وتأسيس الانخراط الحميم المتساوي مع الآخرين، وتكون مرضية للطرفين في إطار المعاملات الاجتماعية.
 - مكيافيلية التلاعب والاستغلال الانتهازي للعلاقات.
 - هيمنة: ترسيخ تقدير الذات بمسؤولية الاهتمام بنجاح تطوير الأشخاص والأجيال والمؤسسات، وأيضاً جودة وأهمية الإنجازات والمنتجات.
 - الاعتراف: ترسيخ فكرة تقدير الذات عن طريق عروض شخصية، تُكسب الإعجاب والاحترام والمدح والهيبية من الآخرين، وتركيز الانتباه لأفعال الشخص، عن طريق السعي للنجاح في الأعمال الصعبة للغاية.
 - الإنجاز: ترسيخ فكرة تقدير الذات، من خلال مسابقة ناجحة بمعايير الامتياز في السعي لنشاط مهمة موجهة، والقدرة على المسابقة ضمن معايير المواجهة للتوافق، وعبر نطاق واسع من المعاملات مع العالم.
- يعتمد هذا النموذج على جزء من النظريات الشخصية لعالم النفس "هنري ميري" ويمكن "أرنوف" و "ويلسون" من تحليل الأساليب التي ستكون لدى الأشخاص المختلفين في مواقف تفاوضية.
- على سبيل المثال، سيكون لدى أشخاص مختلفين مناهج مختلفة للمساواة، ليس فقط

فيما يتعلق بهؤلاء الذين في الطرف الآخر من التفاوض، ولكن أيضاً لهؤلاء الذين في ناحيتهم الخاصة، ويُعتبرون جزءاً من فريق التفاوض - هل سيرضخون للضغط من الآخرين، أم يكونوا صارمين و متمسكين بموقفهم؟

بالمثل، هناك أشخاص مختلفين لديهم أساليب مختلفة لاستخدام المعلومات، والتي تتضمن مناهج مختلفة لحل المشكلة وصياغة المناقشات، والاستجابة في صورة بيانات وأحداث جديدة في عملية التفاوض - هل ستكون جامدة أم مرنة في مثل هذه المواقف؟ بمثل هذه المتغيرات وموقف المساومة واستخدام تقنيات المعلومات ، كذلك يمكن تصميم خريطة تتضمن إحد عشر متغيراً شخصياً مختلفاً (كما هو مبين في الجدول 1-7).

" أنا شخص متنازل ومناور، أسعى للحصول على شيء ما، وهذه هي الكيفية التي يعمل بها نظامنا."

لينلون چونسون

الجدول (1-7): المساومة ضد مناهج استخدام المعلومات في التفاوض.

حالة مساومة		صارم	مرنة
خاضعة	ثابت		
التبعية	إذلال	صارم	مرنة
موافقة	أمر		
الاستبداد	هيمنة		
الاعتراف	مكيا فيلية	مرنة	مرنة
الانتفاء	الإنجاز		
	الحنو		

استخدام تقنيات المعلومات

من المحتمل أن نحلل متغيرات الشخصية ضمن شروط مناهج التفاوض، وعمّا إذا كانت تجيب عن التساؤل:

هل اختار المفاوضون الفرديون تعظيم نتائجهم المشتركة (لتأكيد المنافسة والتعاون) سواء كانوا يعملون بشكل فردي أو يتعاملون بحذر في تقاسم أهدافهم مع الآخرين)، أم هل كانوا عرضة لإظهار أو إخفاء الحقائق والمشاعر؟

تساعد تركيبات هذه العوامل في إنتاج خريطة ذات أربعة مناهج تفاوض مختلفة: التكاملية والخصومة والتملق والاستغلال - كما يظهر في الجدول (2-7).

الجدول (2-7): نموذج لأساليب أرونوف وويلسون في التفاوض.

تنافسي	تعاوني	
	الانتهاء	إظهار
	الإنجاز	
	الحنو	
الأسلوب: خصومة	الأسلوب: النموذج: تكاملية	
الإذلال	التبعية	إخفاء
الاستبداد	الموافقة	
مكيا فيلية	الأمر	
الأسلوب: استغلالية	الأسلوب: التملق	

يمكن استخدام النموذج أثناء المفاوضات العملية، وعلى سبيل المثال:

إذا لم تكن مستعداً للتحرك للأمام ناحية حل وسط مع الطرف الآخر في التفاوض، أو لتطوير نتائج متبادلة ومرضية للطرفين على أرض مشتركة، أو إذا وجدت أنك لا تتجاوب على نحو فعال بالنسبة للظروف والمعلومات الجديدة، وربما تكمن المشكلة في نفسك، بدلاً من شروط موضوعية، فقد تحتاج إلى التفكير بخصوص: إلى أي مدى تعمل شخصيتك بفاعلية ضد أفضل اهتماماتك الخاصة؟

تمدنا أيضًا أساليب أرونوف ويلسون بنظرة في "الجانب المظلم" لدوافع الإنسان:

- الشخصية الاستبدادية: بينما الجمود المعروف في حل المشكلة والتقييد مع الظروف يمكن أن يكون مرناً بشكل مفاجئ في التفاوض؛ خصوصاً إذا كانت موجهة ضد المفاوضين، الذين يبدو أن لديهم وضعاً ومكانة أعلى.
- الشخصية المذلة: قد تكون مخربة لنفسها كمفوض، وتعمل في إطار طرق الوعي وفقد الوعي؛ لاستحضار عدم الرضا وإثارة الآخرين - وقد تكون في الواقع استغلالية كالمكياق يلية والاستبدادية.
- الشخصية الحنونة: تستعد للتفكير في معلومات جديدة، فقد لا تكون منفتحة بدرجة كفاية للتحرك من خلال تغييرات عملية التفاوض - وعلى سبيل المثال، التحول من حالة تفكير توزيعية إلى تكاملية؛ مما يعني أنهم فقط مثل الشخصيات المنجزة، ولكنهم أيضًا مثل الميكافيليين البغضاء.

" لا يهم أن تقف إلى جانب معين في منافسة، فقد تنمو قدراتك، إذا كان بعض الأشخاص الذين في طرفك قد تواجدوا من قبل مع الطرف الآخر "

ساشا هيفتينز

جرب بنفسك:

قارن نماذج أساليب التفاوض بنموذج معالجة الصراع وإدارته في الفصل الأول.

الفصل الثامن

أدوات وتخطيط التفاوض

هناك عدد كبير من الأدوات التي يمكن للمفاوض أن يستخدمها أثناء عملية التفاوض. وفي هذا الفصل كلما تقدمت باتجاه نهاية نموذج الرسم البياني للتفاوض، أقوم بفحص هذه الأدوات حسب مدى أهميتها في التخطيط والوصول لاتفاق من خلال عملية التفاوض.

اختيار الأدوات:

الأدوات التي يمكن للمفاوضين أن يستخدموها أثناء عملية التفاوض، وتتضمن:

- الحساسية غير اللفظية
- مهارات الاستماع والاستجواب
- مهارات الإقناع
- مهارات الإشارة
- الحساسية الثقافية والجنسية
- قنوات التواصل
- الاستراتيجيات والتكتيكات

أولاً: الحساسية غير اللفظية:

المفاوض المتكامل هو المتصل المتكامل. على المفاوض أن يكون واعياً ليس فقط لما يقوله، ولكن أيضاً فيما لم يقله. وفي كلمات أخرى، فإن الجوانب المتعددة للتواصل غير اللفظي، مثل: وضعية الجسد والإيحاء والتواصل بلغة العين والملابس... وهكذا، مهمة للغاية في التفاوض (ناهيك عن تَعَمُّد ذكر الاتصال غير اللفظي الخاطيء أو لغة الجسد، عندما تقوم باستخدام تكتيك ما).

ثانياً: مهارات الاستماع والاستجواب:

تعني ببساطة أن يكون المفاوض قادراً على أن يركز فيما يُقال، وأن يضع جانباً كل شيء آخر. والأهم كما تبين هاتان الملاحظتان التاليتان (الأولى من فيشر ويوري، والثانية من براهام وهيربيرجر)، أن المفاوض الجيد يعرف أيضاً كيفية إلقاء سؤال ما:

- الكلمات تولد المقاومة .. بينما الأسئلة تولد إجابات.
- الأسئلة تسمح للطرف الآخر بأن يستقبل وجهات نظرهم وفحص تفهيمهم؛ فهم يشكلون تحديدات يمكن أن تستخدم؛ لتؤدي إلى مواجهة مع الطرف الآخر من المشكلة؛ فالتساؤلات لا تقدم هدفاً معيناً للتركيز عليه، أو حتى نقطة للهجوم؛ في حين إن الاستجابات لا تنقد ولكنها تُعلم.
- نحن لا نقوم بتعليم تلاميذنا كيف يطرحون السؤال، وكيف يحصلون على المعلومات، وكيف يستمعون وكيف يستخدمون الاستجواب كتكتيك قوى ومقترح. ومع ذلك، فإن هذه المهارات تُعد انتقادية على طاولة المفاوضات العالمية. وهناك قلة ممن يدركون أن في معظم الأماكن في العالم، هناك من يقومون بإلقاء الكثير من الأسئلة، وأنهم من يتحكمون في مجرى عملية التفاوض، وبالتالي يتم تحقيق الكثير في وضع المساومة.

ثالثاً: مهارات الإقناع:

يُعتبر الإقناع قوة وجزءاً جوهرياً أثناء تأدية عملية التفاوض، وأيضاً في الكشف عن تكتيكات وأساليب الإقناع المستخدمة، من خلال الجهات الفعلية الأخرى أثناء العملية. وبذلك، فإن فن وعلم قوة الإقناع سوف يتشكلان بقوة في الطريقة، التي سيتفاوض بها الناس.

رابعاً: مهارات الإشارة:

في عملية التفاوض، من المهم أن تنتبه إلى الإشارات، إذ تعد الإشارات رسائل شفوية وغير شفوية، تميل إلى أن تتعارض، أو تختلف قليلاً عما يُقال. لماذا فقط لا يستطيع الناس أن يخرجوا ويقولوا ماذا يقصدون؟ .. أحياناً، يفعل الناس هذا ولكنهم أحياناً يفضلون ألا يقوموا بهذا والاكتفاء بمحاولة التحقيق، دون أن يلزموا أنفسهم باكتشاف المدى الذي سيذهبون إليه، وبعض هذه الإشارات مشروحة في الجدول (1-8).

جدول (1-8): إشارات في التفاوض.

نوع الإشارة	مثال	معنى	الاستجابة المحتملة
مؤهل	كما هو عليه، العرض فقط سخيف	عندما تغيره أنت قليلاً، وسوف نقع نحن في ذلك.	إذا أعطيتنا فكرة عما تبحث عنه، فسوف نعطيك اعتباراً جاداً أكثر.
	نحن عادة لا نعطي تخفيضات.	لكن يمكننا فعل ذلك هذه المرة، إذا كان السعر صحيحاً، أو إذا أمكنك أن تفعل شيئاً من أجلنا.	سأكون قادراً على إعطاء 5% أكثر من شرائي المعتاد، وقد أكون قادراً على ذلك بطريقة أفضل الشهر القادم.
	لا توجد هناك طريقة للتكلم عن نسبة 8% في هذا الوقت.	عليك تخفيضها، وسوف تتمكن من هذا، أو عليك الوصول إلى الزيادات على مراحل، أو ربطها بالمكتسبات الإنتاجية، أو عليك العودة الشهر القادم.	لم لا نستقر على نسبة 6% الآن [الرمز يشير إلى أنك تستطيع تخفيضها إلى نسبة 5%]، مع وعد بأن تكون نسبة 3% السنة القادمة؟.
	لن أقوم بالتوقيع على اتفاقية بهذا الشكل	أظهر لي اتفاقية مثيرة للإعجاب أكثر	دعنا نناقش أي فقرات سوف يتم استثناءها، وسوف أناقشها مع رئيسي.

نوع الإشارة	مثال	معنى	الاستجابة المحتملة
المطلق المؤهل المختلط	لا نعطي أي تخفيضات، لو استطعنا، فلاتصل لنسبة 14%.	سوف أعطيك 4%.	إذا أعطيت تخفيضًا، هل سيكون بنسبة 5%؟
مبهر للجمهور	خطة المجلس هي زيادة الأجور؛ بحيث لا يجب أن تكون أعلى من المعدل القومي	ورغم أن هذا من المستحب أن يكون، إلا أنه لا يجب أن يكون.	أنا متأكد أن المجلس سيكون سعيدًا برؤية توزيعات الأرباح؛ أي برؤية ما يفعلونه، عندما يرون أن الإنتاج سيرتفع، عندما يحصل العاملون على زيادة متواضعة.
	يجب أن يرى شعبنا زيادة حقيقية، وعدالة في الأجور	تحقيق مزدوج؛ أي سوف "يودون ذلك" أو "يطلبون ذلك"	الوقت أصبح صعبًا. ضرب الرقم القياسي، أهذا ما تبحث عنه؟
نداء خفي	إذا كنت استمتعت بذلك، فالأمر كان بالنسبة للعام الماضي فقط.	نود نوعًا من الاعتذار الشعائري، وضرب الصدور. وبعد ذلك يمكننا الرضى عما يحدث. فبعد انتهاء الموقف، لن نحصل على تأييدي في أي مكان. ولكن إذا أردت جرّب فقط عدم الموافقة	نعم لقد أسأنا الحكم. ورغم هذه الفوضى ما زال يمكننا منع الكارثة. أنظر إلى هذه الصور، وأخبرنا رأيك فيها.
قائم على الافتراض	لنفترض من أجل الحوار أنه من الممكن فعلها قبل الميعاد. ما الشروط التي ستكون قادرًا على عرضها؟	نحن مهتمون، ولكن لا نريد أن نلزم أنفسنا.	من أجل الحوار فقط، سوف نناقش قيمة 100.000 دولار، سنخفضها في خلال 90 يومًا.

نوع الإشارة	مثال	معنى	الاستجابة المحتملة
رفض خاطئ	لن ندع هذا العقد حتى الغد؛ لقد ورطتنا في مشكلات كبيرة في تحضير عرضك، وعرفنا أنه علينا أن نبلغك بأن عرضك لم يكن تنافسياً.	ما زالت هناك فرصة، حاول أكثر. لن نخاطر بالظهور بأننا نعطيك امتيازاً غير عادل على المسابقة نفسها؛ فأنت بذلك قد أخذت المبادرة.	شكراً لأنك أخبرتني. سوف أرى إذا كان بإمكانني أن أعادل بعض الأمور هنا؛ لأنني شيئاً أفضل في محاولة أخيرة.
تأكيد سريع	لن أتفاوض تحت ضغط	إذا أزلت التهديدات، فسوف أتفق معك. اتركهم وستخوض تفاوضك بمعرفتك.	إذا تحملنا عقوبتنا لمدة 48 ساعة، هل تميل على الأقل إلى أن تناقش المقدمات؟
	قلقنا الأكبر أن مناوئين لنا سيكونون قادرين على المضي- مع مثل هذه الأدوات المعقدة.	السعر لا يشكل مشكلة لنا، فلا تهدر وقتاً في الحديث عن هذا، وعلينا بذل الوعد لنا بالتدريب.	إن هذه المعدات سوف تعطيك مثابرة وفرصة لقيادة سوق العمل. وسوف يكون التدريب مجانياً إذا أخذت أربع وحدات.
الاهتمام	نحن نقدم هذا العرض لك، والذي نعتقد بأنه أكثر من عادل ومنطقي.	إذا رفضت هذا ستظهر أنك غير عادل وغير منطقي.	حسناً، فمعظم أحداث الحياة ليست منصفة، أليس كذلك، لننظر إلى مزاياها.

"بعيداً عن النوع التفاوضي، فإن نمطا المشاركة الأكثر شيوعاً والأكثر إشكالية لشخص ما مع آخر ليسا نوعين مرتبطين"

جون كينيث جالبريث

بعد ذلك، يمكن لإشارة المؤهل أن تُرفق بما يسمى بالكلام السلبي المطلق، والتي تجعل استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر تبدو أقوى وأكثر حزمًا، وكلما بقى يصبح الأمر أسخف، فالكلمة الأخيرة تم الإدلاء بها، وربما كانت مصحوبة بلغة رافضة. ولكن الرسالة الحقيقية والمسترة تتلخص في التأهيل "كما هو عليه" - والتي تم فك شفرتها باقتراح أن استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر لا تبدو وكأنها عدائية كما تظهر.

يتصل المطلق المختلط أو المؤشر المختلط بكلام، يبدو وكأنه أكثر سلبية، ولكن مرة أخرى.. فالكفاءة. تقترح إشارة مختلفة، والتي أرسلت بالفعل؛ فالإشارات المبهمة تكون للاستهلاك العام (انظر التكتيك الثامن في تكتيكات التفاوض).

ومرة أخرى، يمكن ألا تكون الرسالة الحقيقية فعلاً عدائية. أما النداء الخفي، فإنه يظهر وكأنه يستحضر مثلاً ما بعد المات لخطايا الماضي، ولكن في الحقيقة، يمكن أن تكون إشارة التهاشي مع الأمور - لو كان الطرف الآخر على استعداد للتذلل قليلاً، لإرضاء احترام استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر (يمكننا أن نختار ألا نتذلل، ولكن يمكن أن تكون استراتيجية أسرع وأيسر من العراك).

القائم على الافتراض بأن "استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر" على استعداد لتحرك عن هذه المشكلة، ولكن لا يلتزم حتى أن يعرف تقريباً كيف ستكون استجابة الـ "الطرف الآخر". ويبدو أن الرفض الخاطئ حقيقة يقدم رفضاً للتعريف، ولكنها فعلاً محددة فقط، ربما تصبح موحدة، تحت ظروف مختلفة (وهي تقع ضمن قوة الطرف الآخر لتغير الظروف). التأكيد السريع هو إشارة لما يريد استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر التكلم عنه حقيقة، فهو إشارة إلى وضع جدول أعمال واضح تمامًا، والتي تكون غالباً على الرغم من ذلك مفقودة. يعد الاهتمام بإشارة "للغة محملة" - يستخدم الـ "استراتيجيات

وتكتيكيات الطرف الآخر" عمدًا، إما: "هتاف فرح" أو كلمات "صوت استهجان"، أو يتحدثانا لاعتراضهم (أو يأملوا أننا قد لا نلاحظ).

خامسا: الحساسية الثقافية والجنسية:

على الرغم من أن الجنس والثقافة تم شرحهما باختصار في الفصل الرابع، في ربط عوامل إدارة الصراع؛ فمن المهم أيضًا أن نفكر فيهما كمصطلحات، يتم استخدامها في التفاوض. المفاوضون المؤثرون لديهم حساسية تجاه الاختلافات الثقافية، ومثل هذه الحساسية تصبح مهمة رسميًا مع أشخاص، من دول أخرى، ولكن أيًا ما كان الأمر، تصبح مهمة "انتقالات من يوم إلى آخر مع "غير المفاوضين" هي البحث عن أماكننا المتزايدة والمتعددة الثقافات والشركات العالمية.

والجنس (تذكير أو تأنيث) قد يكون مهمًا أيضًا كعامل في التفاوضات. ويمكن للرجال والنساء أن تكون لديهم اختلافات حقيقية أو ما يظهر كأنه اختلافات (وتشابهات)، عندما يأتي الموضوع لنقطة المواقف والقيم والتواصل اللفظي وغير اللفظي، ونحن ننسى ذلك أثناء تعرضنا للخطر.

سادسا: قنوات التواصل:

يجب أن يكون المفاوض الجيد على وعي بمميزات وعيوب التفاوض عبر قنوات التواصل المختلفة - عندما تتلاقى الوجوه (في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية - مواجهات خلف الكواليس أو التفاعلات عن طريق تدخل طرف ثالث)، أو وسيط عن طريق التليفون، أو مؤتمر باستخدام شبكة الاتصالات أو الفاكس أو البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

سابعا: الاستراتيجيات والتكتيكات:

ماذا عن الاستراتيجيات والتكتيكات؟

كيف يمكننا أن نستخدمها بأنفسنا؟

كيف يمكننا أن نفرق بين توقيت استخدام الطرف الآخر لها؟

ما المردود الذي قد يكون لمعظم الناس؟

يعد هذا هو قلب التفاوض بينما بالنسبة للآخرين، مثل: "كالورو وأوسكارم"، فالموضوع إلى حد ما مبالغ فيه، وربما تنقصه الفكرة التالية:

تعتبر الاستراتيجية والتكتيكات عنصرا أساسيان في أي عملية تفاوض.. ولكننا نعتقد أنه غالبًا ما يتم التأكيد على ذلك بطريقة مبالغ فيها. وبطريقة تطور الانطباع بان التفاوض لا يعني شيئاً أكثر من عمل حيل مختلفة لمناورة المعارض، وإقناعه بعمل التزام مرغوب به. وقد تم تجاهل بعض الاعتبارات الأساسية الأخرى من أجل ما يشبه نظرية "اللعبة"، والتي تركز الانتباه على تقنيات "اللعب" للمعارض، بدلاً من فهم طبيعة ونفسية عملية التفاوض نفسها. وحتى تفهم فن الإقناع وأهمية الاستماع وضروريات بناء الثقة وترسيخ النية الصادقة، فإنه، لايمكنك أن تتفاوض بفاعلية، دون أن تكون لديك خطتك الاستراتيجية أو مخزونك من التكتيكات.

ورغم ذلك، يجب أن تكون على وعي بالاستراتيجيات والتكتيكات، حتى وإن كان ذلك فقط من أجل الدفاع عن أنفسنا.

ما الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك؟

ما المصطلحات التي سيتم استخدامها بالتبادل؟

من المهم أن نرى الاستراتيجية كتركيب معين من التكتيكات. هناك عديد من الاستراتيجيات والتكتيكات في التفاوض. وسيتم شرح نموذج منها في الجدول (8-2).

جدول (2-8): بعض التكتيكات المستخدمة في التفاوض.

وصف مختصر	التكتيك
عليك البدء بمعارضة شديدة، وتوقع أنه سيتم رفض بعض الجوانب.	1- نطاق المطالبة
بدأ بمحاولة بسيطة، والتي قد تثبت قيمتها في أجل قصير، ولكن يمكن سد دينها في مدى الأجل المتوسط والطويل، عن طريق جعل الطرف الآخر يخفض العرض في المقام الأول.	2- التقليل
التأثير عن طريق حل وسطي بين الطرفين، عن طريق إيجاد نقطة الوسط بين فتح المواقف.	3- تقسيم الاختلافات
إعلان في التفاوض أن شيئاً ما قد تم فعله بالفعل، وبذلك لا يمكن التفاوض فيه.	4- الأمر الواقع
خلق ميعاد نهائي للتفاوض، وبذلك تمنح الزائدين فرصة للضغط على الطرف الآخر.	5- الموعد النهائي
الكذب في الإحصائيات ومحاولة الخداع بالمطبوعات والرسوم وهكذا.	6- التلاعب بالبيانات
التركيز على التفاصيل الإجرائية (الأجندة، وسائل الراحة، وترتيب المنزل ومن سيقوم بذلك .. وهكذا) بدلاً من الأمور الأساسية أو البديلة.	7- الشكلية الإدارية للإجراءات وإعادة ترتيب الكراسي
عمل عمل عظيم وجدية أثناء التفاوض للتأثير في العامة والمديرين.	8- اللعب في صالة العرض
تغيير المفاوضين لجعل الطرف الآخر يمتاز كون أدائه نمطيًا، بإجباره على الذهاب إلى مدى أكثر مع أناس جديدة.	9- وجوه جديدة / تغير الأفراد
الاستمرار في الكلام، إذا أبلت الطرق الأخرى بلاء حسناً، أو منع الاهتمام عن طريق الانتقاء بين الأحداث، والذي قد يكون عيباً.	10- التنصت / التحدث / التكرار

وصف مختصر	التكتيك
رفض دخول المفاوضات، والجدل حول أنه ليس هناك أي شيء للتحدث عنه، أو أن الطرف الآخر غير شريف تمامًا أو مدلس، وأنه قد يكون متسمًا بحالة انعدام الأخلاق، ومن ثم لا يجب أن نتفاوض معهم.	11-الرفض للتفاوض
سؤال الطرف الآخر لأن يعترف بالفضل الشخصي.	12-التأييد الشخصي
محاولة سحق الطرف الآخر عن طريق البيانات وورقة العمل.	13- محاولة زائدة
الإدعاء بان قضيتك من نوع خاص، وبهذا يجب أن تكون شخصية معرضة للقيود الطبيعية والعقوبات.	14- النقاش حول قضية معنية
تملق الطرف الآخر.	15- الإطراء
إضراب بشكل كبير في التفاوض.	16- إضراب
إحضار مفاوض محترف (محامي مثلاً).	17-إحضار خبير للتفاوض من أجلك
تحرك النقاشات بعيدًا عن المناطق، التي قد تكون غير مريحة لك.	18-تغير الانتباه
ترتيب الأجندة؛ لتتضمن ما تريده وتقصى ما لا تريده.	19-تصليح الأجندة
تغير النقاش من تفاصيل واقعية الهجوم إلى تناول الصفات الشخصية لأعضاء الطرف الآخر.	20-مهاجمة الشخص
ترتيب للمعلومات الخاطئة لتسريبها للطرف الآخر.	21-التضليل / التسريب
التصرف بطريقة "شخص جيد وشخص سيء"؛ حيث يتصرف شخص بطريقة عنيفة ومهينة، بينما يتصرف الآخر بطريقة لطيفة ومتحضرة؛ فالمنطق يقول إن الشخص السيء" سوف يرغب في أن يقضى على الطرف الآخر، ويحثمهم على التعامل مع الشخص الجيد".	22-شخص جيد وشخص سيء

وصف مختصر	التكتيك
تصرف وكأنك على وشك أن تفعل شيئاً ثم تقوم بعمل شيء آخر.	23-المكر / الخداع
عندما يقوم الطرف الآخر بزيادة أَرْضِكَ، قم بتضليلهم عن طريق وضعهم في محيط غير مألوف، وقم بتصفيتهم بطريقة عدوانية، واجتمع معهم بطريقة صارمة، وتكلم معهم بأسلوب حاد.	24-غريب وفي أرض غريبة
اجعل الطرف الآخر يضحك لتهدئة الجو.	25-الفكاهة
أن تقول أشياء قليلة، أو لا تقول أي شيء؛ من أجل ألا تثير توتر الطرف الآخر. وربما تحذعهم للموافقة على الشروط غير مرغوب فيها لهم؛ لأنهم غير مرتاحين لهذا الصمت	26-الصمت
الحصول على شهادات من طرف ثالث، تكون لديه الهبة والمكانة المرموقة، أو تحدد معهم ميعاد ضمهم إلى فريقك.	27-الحصول على حليف ذي هبة
أن تمارس الضغط على الطرف الآخر بإدعاء أنه يمكنك الحصول على اتفاق أفضل من منافسيهم في الميدان.	28-المنافسة
حاول أن تقسم الطرف الآخر، عن طريق الاحتكام إلى اهتمامات البعض، ولكن ليس بالنسبة لكل الأعضاء من فريقهم للتفاوض.	29-الانقسام والغزو
محاولة تشتيت الطرف الآخر باستخدام أشياء تافهة.	30-الأمر الجانبي/ صرف الانتباه/ التشتت
إزالة أو تقليل التوتر عن طريق أخذ الاستراحة، وربما حاولوا أن يكسروا الجمود في بيئات اجتماعية وغير رسمية.	31-أخذ استراحة
تعمد سوء الفهم للطرف الآخر.	32-تعمد سوء الفهم
التلاعب بتواصلك غير اللفظي لخداع الطرف الآخر.	33-لغة جسد مصطنعة

وصف مختصر	التكتيك
ببساطة، اعتذر للطرف الآخر عن الأخطاء، أو للحصول من طرفك على الاحترام وبشكل مرضٍ، يمكنك التغلب على المأزق، وبذلك تكون حرًا في التحرك لأي أمور أخرى.	34- الاعتذار
معرفة التفاصيل وتخويف الطرف الآخر بها تعرفه.	35- تخصيص التفاصيل
أخبر الطرف الآخر بأنه لا يمكنك الذهاب إلى أبعد من ذلك، وأنه لا يمكنك التنازل أكثر.	36- البئر جاف
محاولة لعمل أرباح في زيادات أقل لن تنجح إذا حاولت انتزاعها كلها، ولكن يمكن أن تنجح فقط إذا طلبت شريحة في وقت ما.	37- السلامي
جعل الطرف الآخر يلتزم ويكشف أشياء معينة، ثم تدعى أنه لم تمنح لك السلطة لعمل اتفاقات معهم.	38- ليس لدي السلطة / سلطة محدودة
أعط الطرف الآخر اتفاقًا، يحفظ لهم كرامتهم، وتجنب أن يصبحوا أذلاء، حتى ولو لم تكن مضطرا، وهذا ليس أمرًا أخلاقيًا فقط، ولكن يمكن أيضًا أن يجبرهم على فعل الشيء نفسه لك، عندما تنقلب الطاولة في المستقبل	39- حفظ ماء وجوههم
إينما يمكن للغنائم أن تُقسم، ويتم تجنب الخلافات ويجرى التقسيم العادل عن طريق استدعاء شخص " قسم الغنائم " من المصادر المتنازعة، ودع التيار الآخر على أن يعطي كلا الطرفين حوافر لتقييم الخلافات بالتساوي	40- واحد يقطع والآخر يختار

" الميل للعدوانية - على الجانب الآخر - يشكل العوائق الكبيرة للتحضر "

سيجموند فرويد

التخطيط:

- لقد أحرزت عمليات التخطيط تقدماً كبيراً، كما يتضح من خلال نموذج الرسم البياني لعملية التفاوض (أنظر الصفحة 49). فكل المعرفة والمهارات في العالم لن تفيدك، إذا لم يكن لديك بعض التخطيط. " الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل ". ولا يهم إذا كنت تفاوض على الحدود بين بلدين أو على سعر سيارة، أو انتهاء قصة حببين.. في كل الأحوال، أنت بحاجة إلى التفكير فيها سلفاً.

قاوم محاولة القفز والتعجل على الأشياء ببساطة؛ لأن ذلك يجعلك تنحاز ناحية الأحداث وليس الأفكار، كما يمكنه أن يجعلك تتخيل أن ضغط الوقت لا يترك لك فرصة للتخطيط.

العب الدور - كن ذكياً وليس خجولاً أو ساخراً:

- فمعظم الناس يشعرون أنهم غير مرتاحين لاستراتيجية " لعب الأدوار "، ولكن هذا يعني أن تغلب على أي موانع. ويمكنك على الأقل أن تقوم بهذه التجربة، فقد تجد أن ضغوطات معينة تسمح لك بأن تفكر في أساليب جديدة، كما يمكنك أيضاً أن تجد أن لعب الأدوار للطرف الآخر، يمنحك ميزة بصيرة بتحركاتهم وأسلوبهم. ونتيجة لهذا فقد يمكن أن تبدأ في رؤية طريق لتطوير الاهتمامات المتبادلة؛ لذا قمنا بتخطيط شبكة التفاوض، ثم شرحها في نهاية هذا الفصل لمساعدتك في هذا.

الاتفاقية:

يأخذنا البحث عن الاتفاقية إلى نهاية نموذج الرسم البياني للتفاوض. وكما لاحظت، فإن التفاوض يختلف بشكل أوسع في نطاقه وأهميته؛ يمكن التوصل إلى اتفاق، ليس أكثر مجرد من تبادل صامت من الإبهاءات بين فردين في غرفة ما، أو قد يتطلب سلسلة توضيح للاجتماعات بين الفرق الكبيرة للأفراد، والتي تجري ببطء لسنوات.

بعض المشكلات ليست لها حلول، ومن ثم لا يحتمل أن تكون لها اتفاقية دائمة. وعندما يتم تعريف الناس بذلك، فإن ذلك يجعلهم يختارون تدريب " تحليل التفاوض على

أسلوب أفضل البدائل - المنافع/المخاطر" الخاص بهم؛ للخضوع لهزيمة قاسية، ثم يوقعون ورقة التفاوض بمجرد ورود إشارة دامغة. بالتبادل، فكلا الجانبين يمكن أن يحتفل بنتيجة الرضا المتبادل، حيث يتم تحقيق نتيجة الفوز - الفوز (كلا الطرفين يفوز)؛ ليس هناك أي خاسر، وتنص الاتفاقية على بداية شراكة طويلة الأمد ومثمرة للغاية، ويظل هناك بديل لكلا الطرفين، وهو أن يعودا بضجر إلى بداية عملية التفاوض والبدء من جديد.

يجب أن تكون جاهزاً دائماً للرحيل، أو لديك تكتيك مؤقت أو تفصيلي لخطواتك أثناء عملية التفاوض. تذكر أنه إذا كنت متورطاً في العملية، لدرجة أنك لا تستطيع الذهاب بعيداً، أو لا يمكنك الرحيل، فإن هذا سيشكل نفوذاً حاسماً عليك بواسطة الطرف الآخر. يجب أن تكون مستعداً للتصميم بخصوص ذلك، أو - على الأقل - أن تفعل كل شيء يمكنك فعله؛ لتجنب إرسال إشارات غير لفظية للطرف الآخر.

التأكيد على:

يمكن أن يتحقق من التأكيد على الاتفاقية عن طريق مصافحة بسيطة، أو هزة (إيماءة) للدماغ، أو عن طريق توقيع ألف ورقة للعقد. فالصيغة سوف تختلف اعتبارياً من موقف إلى آخر، وبالفعل من ثقافة إلى ثقافة. وأينما كان ذلك ممكناً (وعليك أن تجرب أن تجعل هذا ممكناً بقدر المستطاع)، اكتب الاتفاقية واجمع الأطراف المتعلقة بها لكي توافق عليها وتصدق عليها. وعلى أقل تقدير، فإن هذا سوف يقلل خلافات ما بعد التفاوض "، ولكنني اعتقدت أننا وافقنا على....." للاختلاف.

التفاوض - ليس عملية خطية ولكن دائرية:

الآن لقد تم هذا التأكيد، وانتهت المفاوضات، أو هل يمكن أن يحدث هذا؟! في الحقيقة، يمكن وببساطة أن تكون تلك بداية بدلاً من نهاية، كما يُشار إليها بالأشهر والإشارات على نموذج الرسم البياني للتفاوض.

يمكنك أن تتفاوض باتزان مؤقت، والذي سوف يصبح قريباً باتزان غير ثابت مرة

أخرى، ويمكن أن تكون معركة من خلال حرب أكبر، فالطرف الآخر يمكن أن يفهم استمرارية المفاوضات، والتي لن تنتهي فعلاً. و تحتاج شعائر استمرارية العلاقة إلى أن يُحافظ عليها وإلى إنعاشها. وأياً كان الموقف التفاوضي الذي أنت بصدده، فسوف تجد نفسك - إذا كنت في ساعتين أو ثلاثة أو ستين أو ثلاث سنوات - راغباً في العودة إلى البداية في نموذج المفاوضات. وفي كلمات أخرى، فإن النموذج يصبح دائرياً وليس طوليّاً.

حالما تقوم بعمل ملاحظات عن نسخة من شبكة تخطيط للتفاوض، يمكنك أن تفكر في بعض ألعاب للدور، إذا كنت مع شخص آخر، وتأخر دور الطرف الآخر، أو مع نفسك وتقوم بهذا الدور بنفسك.

"المفاوضون في موقف متضارب؛ فكل منهم يريد حل المشكلة بطريقة يهتمون فيها بأنفسهم فقط. وهذا - على الجانب الآخر - يفرقهم، فكل منهم عليه حل هذه المشكلة نفسها، وهذا يوحدهم مرة أخرى. إن المفاوضين مثل العاملين الحاملين لنفس "سلسلة العصابة". والمفاوض الذي لا يجب أن يكون وقحاً مع الطرف الآخر، فإنه يضيف إلى نفسه العبء المتبادل في عملية التفاوض بدلاً من تخفيفه. أما المفاوض الجيد على الجانب الآخر، فإنه يحترم الطرف الآخر.

جون تيرجس، "الوصايا العشر للمفاوض"

جريدة التفاوض

جرب نفسك

إذا كنت تشعر أن لديك فهماً عقلياً للعوامل المشاركة في حالة التفاوض، فيجب عليك أن تفكر بأنه قد حان الوقت للعمل بشبكة تخطيط التفاوض في أسفل الصفحة.

عن طريق هذه النسخة من الشبكة، قم بعمل شبكة أخرى أكبر إذا استطعت،

ولاحظ أنها تخاطب الجانبين في التفاوض -طرفنا والآخر - فأكبر جزء منك سوف يحاول التخمين عن طريق عوامل ذات صلة بالطرف الآخر، ولكن يبقى قياس مدى استعداد العقل، وهذا نفسه طبق على طرفنا.

لا تعتقد أنه يمكنك فعل ذلك دون تخطيط - فطرف واحد يكفي للتخمين. لاحظ فقط أنه لا يمكن أن تكون كل العوامل والجداول في الشبكة ظاهرة في حالة تفاوض، كما لاحظ أيضًا أن سلسلة الاهتمامات المتبادلة، هي الفئة الوحيدة التي لم تتم قسمتها في الشبكة، وربما تكون أهم فئة في السلسلة كلة. وبعد كل هذا، فإن الفوز ليس ببساطة مسلمات أو بدهيات (أي فكرة ثابتة، بل إنه متغير يرتبط بعوامل متعددة لا يمكن حصرها).

عوامل	طرفنا	الطرف الآخر
أفضل البدائل لاتفاقية التفاوض		
أسوأ البدائل لاتفاقية التفاوض		
الأهداف المترتبة من الأولوية الأهم إلى الأولوية الأدنى		
الموضوعات		
الاهتمامات النمطية (الثابتة)		
الحد الأدنى		
التنازلات		
الأرض		

الطرف الآخر	طرفنا	عوامل
		مصادر الطاقة / نفوذ الطاقة
		قيود الوقت / فرص الوقت
		الجمهور / أصحاب المصلحة
		الإطار
		الاستراتيجيات / التكتيكات
		وظائف الفريق / عوامل الضغط
		الجوانب الجنسية
		الإشارات
		الاستماع / التساؤل عوامل الإقناع
		الجوانب الثقافية
		قنوات التواصل

الخاتمة

بهذا نكون قد وصلنا إلى نهاية "فض/ إدارة الصراع". لتدع الأفكار والأساليب التي قرأناها جاهزة للتقديم لكن لبعض الوقت، وبعد ذلك قم بتطبيقها لترى مدى فعاليتها. ولا يوجد ضمان بأن النتائج ستكون إيجابية - بعد كل ذلك، لا يوجد ما يسمى بالإدارة الكاملة للصراع، وربما هذا شيء جيد.

ولكن من الآن، على الأقل ستكون لديك وجهات نظر متنوعة وتقنيات لمعالجة الصراع والتفاوضات ولا يمكن لهذا أن يكون شيئاً سيئاً. وكما تقول تلك المقولة التقليدية: إذا كانت الأداة الوحيدة التي تتواجد ضمن أدواتك هي المطرقة، فإنك بذلك تنظر إلى كل مشكلة على أنها مسمار - وفي كلمات أخرى كلما زادت عدد الأدوات التي معك في أي موقف قل الشعور بالضغط، وزاد تأثيرك في الاستجابة لهذا الموقف. وذلك على وجه التحديد، لأنه ستكون لديك حرية الاختيار والمرونة.

"إن كتاب الصراع" يغطي كل الأسباب التي تؤدي إلى صراع، وحلزونية الصراع، ومناهج للصراع مثل الأهداف الأسمى والمقياس والاعتذارات والتهديدات والفكرة البديهية المعاكسة بأن الصراع لا يمكن أن يكون شيئاً دائماً، ولكنه يمكن أيضاً أن يكون حلاً للمشكلة.

لقد استكشفت عالم التفاوض المأهول بالكائنات الغريبة مثل طرق أفضل البدائل للوصول إلى اتفاق، وكذلك أسوأ البدائل للوصول إلى هذا الاتفاق، وأيضًا المفاهيم المقيدة والثابتة مثل الفائدة المضادة والإقليم والاستجاب وأساليب الاستماع وطرق التفاوض والاستراتيجيات والتكتيكات.

إن التسلح بهذه الأدوات قد يُمكنك من القدرة على جعل العالم أقل خوفًا، وأكثر حيدة - أو على الأقل في قسم كبير منه، والذي يؤثر على تواجدك فيه.

قائمة المفردات

أفضل البدائل لاتفاقية تفاوض: اختيار أو عمل بديل يمكن أن يؤدي إلى نتيجة أفضل عن أي نتيجة قد تكتسبها من أي عملية تفاوض.

خط القاع (أدنى نقطة): النقطة التي لا توجد بعدها تنازلات، يمكن أن تُصنع للطرف الآخر دون تدمير جهتنا وموقعها (وأيضاً معروفة كموقف احتياطي له وحدود ونقطة مقاومة).

بناء حالة/ قضية: تطوير مناقشة بطريقة صحيحة أو غير صحيحة لتنجح في إتمام إقناع ما. التنازلات: شيء يمكن إعطاؤه للطرف الآخر، وغالباً في مقابل شيء ما أيضاً (مثل السلع التجارية).

إدارة الصراع: منهج في الصراع والذي يمكنه أن يقلل أو يقصى أو يزيد حدة الصراع. حل الصراع: أسلوب نستخدمه في الصراع، وغالباً ما يتعلق بتقليل أو إقصاء الأزمة. حلزونية الصراع: تسلسل متتابع متطور، ويمكن التنبؤ به إلى حد ما أثناء فهم أحداث الصراع.

المساومة التوزيعية: عملية تفاوض، والتي يحاول فيها طرفا النزاع أن يتنازلا بقدر الإمكان

ليحصل على ما يريدون - وهو مقارنة جمع صفرية، مستخدمين نهجاً يُستند عليه، بدلاً من نهج قائم على الفائدة.

عدم توافق الهدف: الصراع الذي يحدث في المؤسسات، عندما لا تتوافق أهداف معينة مع أقسام مختلفة.

GRIT: مصطلح يقصد به تدرج المبادرات المتبادلة في تقليل حدة الصراع - طريقة حل الصراع.

صراع أفقي: الصراع الذي يحدث داخل مؤسسة ما بين مجموعة من الناس، مشتركين في نفس مستوى التدرج / الهرمي.

كلمات لإشعال الموقف: ألفاظ مصحوبة بمشاعر معينة، مثل: التقدير أو التحيز، والتي قد تؤدي إلى تحديك بشكل سريع، وردود أفعال دون تفكير بالنسبة لطرف ما أو للطرفين.

مساومة تكاملية: أسلوب مساومة يقوم فيه المفاوضين بمحاولة التحرك من نهج يُستند عليه إلى نهج قائم على الفائدة.

ترابط القضايا/ الأمور: ربط الأمور التي قد تكون أو لا تكون - بطبيعتها - متصلة لتقوية حالة ما.

نتيجة جمع سلبية: حالة يكون فيها الطرفان خاسرين.

الخطة البديلة (ب): مسار بديل للقيام بفعل يمكنه أن يزود المرونة في التفاوض.

نتيجة جمع إيجابية: موقف يكون فيه الطرفان رابحين.

عدم توافق القوة/ الأهمية: الصراع الذي يحدث في المنظمات بين الأشخاص.

التحرش (التحدي): الإغاة والوخز عمدًا، ويتم أحيانًا بفكرة استدعاء ردة فعل بدنية عنيفة.

ندرة الموارد: الصراع الذي يحدث داخل المؤسسات، عندما تكون الموارد شحيحة أو تبدو وكأنها كذلك.

الانتقام: فعل متبادل أثناء وجود أو الاشتباه بوجود إهانة من طرف واحد ومتواصلة وقد تجاوزت الحدود عن طريق قيام الطرف الآخر لبدء الإهانة.

دور الصراع: وهو الصراع الذي يحدث داخل المؤسسات، عندما يكون هناك سوء تفاهم عن ماهية الواجبات والسلوكيات المتوقعة من أشخاص معينين.

الإدراك الانتقائي: تشويه وتصفية الحقيقة والواقع المرتبط بها، وبهذا يتم استقطاب الصراع. صراع خط العاملين: الصراع الذي ينشأ في المنظمات بين الأشخاص، الذين يقومون بأعمال الصف الأول والدعم.

الأزمة: وهي مرحلة ما في الصراع، تبدو فيها كل الأطراف وكأنها غير قادرة على التوصل إلى حل، وتعرف أيضًا بأنها ورطة وإخفاق.

هدف أسمى: وهو الهدف الذي تقوم كل الأقسام المتنازعة بالعمل عليه.

الصراع الرأسي: وهو الصراع الذي يحدث في الهيئات بين الأشخاص، ضمن مستويات طبيعية مختلفة.

أسوأ البدائل للوصول إلى اتفاق: هي أسوأ اتفاقية بديلة للتفاوض - وهي كذلك فعل اختياري أو بديل، قد يؤدي إلى نتيجة سيئة، بما في ذلك أي نتيجة يمكن اكتسابها من الصراع.

موقف فوز - فوز (كلا الفريقين يفوز): نتيجة جمع إيجابية.

استقلالية سير العمل: الصراع الذي يحدث في المنظمات، عندما تكون المدخلات في قسم معين هي المعلومات للأخر، ويحدث سوء تواصل.

نتيجة جمع صفرية: نتيجة الموقف الذي تكون فيه مكتسبات شخص آخر متساوية مع خسائر الشخص الآخر.

ثبت المصطلحات

A

agreement	اتفاقية:
confirming	تأكيدية
seeking	توسلية
apology	اعتذار

U

BATNA (best alternative to a negotiated agreement)	أفضل البدائل للتوصل إلى اتفاق
buffering	نشر/ تشتيت

C

communication	تواصل:
channels	قنوات
contact	اتصال
faulty	معيب
Compromise	تضمين
Concessions	حلقات - متتابعات
Concessions-trading model of negotiation	نموذج تجاري حلقي للتفاوض

conflict	صراع / نزاع:
always a bad thing?	دائمًا حول شيء ما غير طيب؟
approaches to	مداخل إلى الـ
causes of	أسباب الـ
de-escalation thresholds	تخفيف الحدود التفاوضية
development	تطور الـ
In organisations	في مؤسسات
organizational performance	الأداء التنظيمي
Resolving and managing of	إعادة حل وإدارة الـ
Win-lose dynamics of	ديناميات "فوز - خسارة" في الـ
Conflict creation	نشأة الصراع
Conflict-handling styles	أساليب التعامل مع الصراع
Conflict management	إدارة الصراع
Approaches to Conflict resolution	أساليب / مداخل إلى حل الصراع
Conflict spiral	حلزونية الصراع
Getting off Conflict stimulation	الخروج من إثارة الصراع
Contact and communication	الاتصال والتواصل
Cultural differences, conflict	اختلافات (فروق) ثقافية وصراع
Cultural sensitivity, negotiation	حساسية ثقافية وتفاوض

D

Decoupling	نسخ / مضاعفة
De-escalation thresholds	تخفيف الحدود التفاوضية
Dysfunctional conflict	الصراع غير الوظيفي

F

Flow-chart model of negotiation	نموذج الخريطة المعرفية للتفاوض:
BATNA	أفضل البدائل للوصول إلى اتفاق
Plan Bs	خطط إضافية
WATNA	أسوأ البدائل للوصول إلى اتفاق

Forgiveness	التسامح
Formal authority	سلطة رسمية
Functional conflict	صراع وظيفي

G

Game theory	نظرية المباراة
Gender differences, conflict	فروق نوعية، صراع
Getting to Yes	التوصل إلى اتفاق
Goals	أهداف:
Incompatibility, conflict	عدم توافق، صراع
Negotiation	مفاوضات
Superordinate	بديل متفوق
Graduate Careers Australia vii-viii	معادلة التخرج الأسترالية - رابع / رابع
GRIT (graduated and reciprocated Initiatives in tension reduction)	تدرج بدائل التفاوض وتقليل حدة الصراع وتناقص التوتر
Group dynamics, conflict	ديناميات جماعية، صراع

H

Horizontal conflict	صراع أفقي
Hot-button words	كلمات إشعال الصراع

I

Impasse see stalemate	حدة الصراع، انظر النموذج التفاوضي
Integrative bargaining model of Negotiation	المتكامل للتفاوض
Interests, negotiation	مصالح وتفاوض
Investing time in uncovering	استثمار الوقت في كشف المعوقات
Positions versus	المواضع مقابل ---
Interpersonal skills	مهارات بين شخصية

M

Matrix model of negotiation	النموذج الثابت للتفاوض
-----------------------------	------------------------

Mediation	وساطة
Mutually Assured Destruction (MAD)	دمار شامل متبادل

N

Negative-sum outcome	منتج جمع سلبي
Negotiating teams	فرق التفاوض
Negotiation	تفاوض:
Agreement	اتفاق
Avoidance	تجنب
Choosing approaches	مداخل اختيار
Choosing people	اختيار ناس
Choosing tools	آليات اختيار
Confirmation of agreement	تأكيد الاتفاق
Conflict management	إدارة الصراع
Cultural and gender Sensitivity	الحساسية الثقافية والنوعية
Planning	تخطيط
Signalling skills	مهارات إشارية
Strategies and tactics	استراتيجيات وتكتيكات
What is?	ماذا يقصد بال-----؟
Winning and losing	الربح والخسارة
Win-win outcome	منتج " رابح - رابح "
Negotiation approaches	مداخل التفاوض:
Concessions	تتابع / حلقات
Goals	أهداف ----
Investing time in uncovering Interests	استثمار الوقت في كشف الاهتمامات في ----
Packaging and negotiation	الإنهاء والتفاوض في ----
Positions, fallbacks and bottom lines	مواضع، وثغرات، ونقاط التواصل
Positions versus interests	المواضع مقابل الاهتمامات في --
Power and negotiation	القوة والتفاوض

Publics	عموميات
Stress and negotiation	الضغط والتفاوض
Research	بحث
Territory and negotiation	الإقليم والتفاوض
Time and negotiation	الوقت والتفاوض
Negotiation planning	التخطيط للتفاوض
Grid	شبكة
Negotiation process models	نماذج عملية التفاوض
Concessions-trading	التجارة التبادلية
Flow-chart	خريطة معرفية
Integrative bargaining	المساومة المتكاملة
matrix	قالب
Ships in the night	سفن في الليل
Negotiation skills	مهارات تفاوضية
Listening and questioning	الاستماع وطرح الأسئلة
Persuasive	مُقنع
Signalling	الإشارية
Negotiation styles	أنماط التفاوض
Aronoff and Wilson's model	نموذج أرونوف وويلسون
Warner's model	نموذج وارنر
Negotiation tactics	تكتيكات التفاوض
Negotiation tools	آليات التفاوض

O

Organisations	منظمات
Conflict	الصراع
Goal incompatibility in	عدم توافقية هدف الـ

P

Packaging and negotiation	الإنهاء والتفاوض
---------------------------	------------------

Plan Bs	خطط بديلة
Planning	التخطيط:
As an approach to managing conflict	كمدخل لإدارة الصراع
Grid	شبكة
Negotiation	التفاوض
Ships in the night model	نموذج "سفن في الليل"
Positions	مواضع
Interests versus	اهتمامات مقابل
Positive-sum outcome	منتج إيجابي المحصلة
Power, negotiation	قوة وتفاوض
Praise	مدح
Publics, negotiation	عموميات وتفاوض

R

Research	بحث
Resources	مصادر
Role conflict	دور الصراع
Role-playing	لعب الأدوار

S

Sacrifice	تضحية
Scale, of solution to conflict	مقياس نسبة الحل إلى الصراع
Ships in the night model of Negotiation	نموذج "سفن في الليل" للتفاوض
Signaling skills	مهارات إشارية
Soft skills	مهارات ناعمة
Staff-line conflict	صراع عمال الإنتاج المشترك
Stakeholders see publics, Negotiation	المساهمون، انظر: العموميات، والتفاوض
Stalemate, conflict	حدة، وصراع
Stress, negotiation and	الضغط والإجهاد، والصراع
Superordinate goals	أهداف بديلة فائقة

T

Territory and negotiations	الإقليم والتفاوض
Another place	موضع آخر
Our place	موضعنا
Their place	موضعهم
Thomas-Kilman conflict mode Model	نموذج توماس - كيلمان للصراع
Time, negotiation	الوقت والصراع
Tit for tat (as basis of conflict)	أساسيات الصراع

V

Vertical conflict	الصراع الرأسبي
-------------------	----------------

W

Warner's model of negotiation Styles	نموذج وأرنر لأنماط التفاوض
WATNA (worst alternative to a Negotiated agreement)	أسوأ البدائل للوصول إلى اتفاق
Win-lose dynamics	ديناميات "رابح - خاسر"
Win-win outcome	منتج "رابح - رابح"
Win-win situation	موقف "رابح - رابح"

Z

Zero-sum outcome	مخرج صفري المحصلة
------------------	-------------------