

الفصل السادس

النكاء الاجتماعي والصراع والتعايش

إن الأشخاص الذين يقيمون دعاوي قضائية ضد الأطباء والمراكز الطبية عادة ما يذكرون في دعواهم توجهاً ما من جانب الطبيب أو الإداريين، ويتمثل هذا التوجه في صفات من قبيل الغطرسة، وقلة الاهتمام بالمعانة الإنسانية، والبرود والتكبر، وادعاء عدم الوقوع في الخطأ، فقد يقول صاحب الدعوى - مثلاً - "في ألم: كنت أود أن أسمع منه اعتذاراً، إلا أنني وجدته لا يقر أصلاً بوقوع أي خطأ".

المسار الحلزوني المزدوج:

عبر آلاف السنين من التاريخ ظهر لنا بشكل حاسم أن الصراع ينتج المزيد من الصراع، فما أن يندلع الصراع حتى يتخذ منحى تصاعدياً، وما أن يصل إلى حد معين من الشدة حتى يتحول لينهي نفسه بنفسه، لقد دامت صراعات عديدة بين الدول والفصائل السياسية والمجتمعات المتجاورة لفترات طويلة لدرجة أن أحداً لم يعد يعلم كيفية اندلاع الصراع أو سببه، كل ما يعرفونه أنه لم يكن لديهم خيار سوى الرد على الأعمال الوحشية من جانب الطرف الآخر، بل ورد الصاع صاعين.

من يراقب ويدرس الصراعات المستمرة يجد أن تصعيد العداء يتبع نمطاً دقيقاً محددًا، حتى وإن لم تلحظ الأطراف المعنية بالصراع هذا النمط، وعلى العكس من هذا، فإن الطرفين اللذين ينجحان في الحفاظ على علاقة ثنائية بناءة - سواء كان هذا على مستوى الأفراد أو العائلات أو الشركات أو الدول - ينهجان نقيض ذلك النهج التصاعدي، فيمكن للعلاقات الايجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت، باتجاه تصاعدي حلزوني إيجابي معزز، في نفس الوقت الذي تتخذ فيه العلاقات السلبية منحى حلزونياً سلبياً هداماً، ولكي نتحول في العموم من حالة الصراع إلى حالة التعاون، فإن الموقف يتطلب الارتقاء بهذا المنحى الحلزوني السلبى إلى منطقة محايدة، ومن ثم الارتقاء من جديد نحو منطقة ايجابية.

ادرس تطور المنحى الحلزوني للصراع إذا انعدمت الثقة لأي سبب من الأسباب، أو كان ذلك نتيجة لميراث تاريخي لعلاقة ما، فإن الموقف يميل من بدايته نحو الصراع، استفزاز من جانب أحد الأطراف، أو سلسلة من الاستفزات من جانب الطرفين، يمنح

كل طرف دليلاً على وجود نوايا سيئة لدى الطرف الآخر، وبعد عدد من الأعمال العدائية، يدخل الموقف في مرحلة التصعيد، وعند هذه النقطة تتمحي أي رغبة لدى الطرفين في الحفاظ على العلاقة فيما بينهما، ويجد الطرفان ضرورة لرد الفعل، أو الثأر من اعتداء لا يغتفر.

خلال هذا الانحدار نحو حالة صراع لا فكاك منها، تتغير كيمياء العقل لدى كلا الطرفين، فقد أُلزم كلا الطرفين نفسه بإلحاق الأذى بالآخر، ولن يكون أي منهما مستعداً بجدية لأن يدرس إمكانية السماح للطرف الآخر بتلقي شيء ذي قيمة، ويتحول الموقف إلى موقف (فوز - خسارة) سرعان ما يتحول - تصور - إلى موقف (خسارة - خسارة).

إذا امتدت علاقة الصراع هذه لفترة كافية لإحداث قدر كاف من الضرر، فربما تتدنى في النهاية إلى مستوى رابع يتمثل في طريق مسدود بالكامل، تجد هذا - وبشكل كبير - في العداوات القائمة على خلفيات دينية أو عرقية، وفي النزاعات طويلة الأمد حول الأراضي.

ففي حالة الصراع العربي الإسرائيلي في الشرق الأوسط، تحول الصراع إلى جزء أساسي من الحياة، فعلى أساسه تتشكل البنى التحتية، والقوانين، ومناهج التعليم، والسياسات الحكومية، والممارسات التجارية، وإذا تحولنا إلى أيرلندا الشمالية لوجدنا أن كلا من البروتستانت والكاثوليك يقتل كل منهما الآخر باسم نفس الإله.

وقد نبالغ في المثالية إذا اعتقدنا أن الصراع الذي يصل إلى المستوى الرابع المتمثل في الطريق المسدود قابل للحل بسهولة، إلا أن الواقع يوضح لنا أن طول أمد بعد الصراعات الأكثر دماراً في هذا العالم لم يمنع التوصل إلى نوع من الحلول الوسط في النهاية، فهناك علاقات طويلة الأمد قامت في دول بين جماعات عرقية أو أقاليم جغرافية أو عشائر، وكان أساسها تحقيق منفعة مشتركة للطرفين، إلا أن الحقيقة المؤكدة هي أن الزيجات السعيدة تدوم مدى الحياة، والعلاقات المثلى بين دولتين قد تمتد لقرون،

وهناك مؤسسات تشترك في مشروعات مربحة على مدى عقود من الزمن، أي المنحنى الحلزوني الصاعد هو أساس التعاون الفعال.

يجب أن يبدأ التقدم المتصاعد في علاقة ما وفق درجة معينة من درجات الثقة أو التعاطف - حسب مصطلحات الذكاء الاجتماعي - وقد تساعد الظروف على بداية ايجابية للعلاقة، فقد يكون لدى بعض أطرافها معدل عال وكاف من الذكاء الاجتماعي للتخطيط لحالة تشجع الآخرين على التواصل، والتشارك في المصالح والأهداف، والأرضية المشتركة.

يمكن أن تنتقل العلاقة - مع القدر الكافي من التعاطف - إلى مستوى من التقبل والمعاملة بالمثل، حيث يسهم كل طرف بما يحقق مصلحة الطرف الآخر، وقد تكون البداية مترددة نوعاً، إلا أنها تتدرج في ازدياد مع تبين المصالح، وعندها تتخرط الأطراف في نوع من التعاون المشترك.

مع بعض الحظ والمهارة، ومع مرور الزمن، تكتسب العلاقة طابعاً طويلاً الأمد وتعود بفوائدها على كافة أطرافها، وتنتقل من مرحلة "أعطني كذا مقابل كذا" إلى التبادل والعطاء غير المشروط، وعند هذه المرحلة، يبدأ أطراف العلاقة في النظر إليها على أنها علاقة مستمرة، وهو الأمر الذي يشتمل على جانب التوقعات المهم: حيث نكون قد ارتبطنا بالطرف الآخر لفترة كافية تجعلنا نرى إمكانية وجود تواصل دائم وراسخ.

وإذا كانت الظروف مواتية، فإن أطراف العلاقة يصلون إلى مرحلة الاستمرارية، وهي مرحلة يعتقد فيها جميع الأطراف بأن العلاقة تخدم احتياجاتهم ومصالحهم لدرجة تجعلها دائمة للأبد، وتكون لها هويتها الخاصة، وعند هذه النقطة نرى الصورة المعاكسة تماماً لمرحلة الطريق المسدود.

وفي حين أننا نجد في مرحلة الطريق المسدود أن لا أحد من أطراف الصراع يجد الدافع لتحقيق ما فيه مصلحة الطرف الآخر، فإن مرحلة الاستمرارية تمثل نوعاً من

التعاون، حيث يتفهم كل طرف قيمة مساعدة الآخرين في تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم، وأن هذا يعود عليه بالفائدة أيضاً.

ومن المفارقات أن مرحلة الطريق المسدود تعود بنوع من الفائدة على أطراف الصراع، فهم عندها يشعرون وكأنهم أبطال يدافعون عن أرضهم الأم، ويجدون النصر في إلحاق الأذى بأعدائهم، ولكنهم للأسف لا يتخيلون إمكانية وجود حالة مختلفة يمكن لجميع الأطراف فيها تحقيق الفائدة دون إلحاق الأذى ببعضهم البعض.

مثال: يروي لنا "كارل ألبريخت" في أحد كتاباته قائلاً: شهد أحد زملائي - في جلسة عمل لتكوين فريق من المحامين والمساعدات - تحول موضوع بعيد عن موضوع الجلسة الأساسي إلى بذرة لمشكلة سرعان ما صارت هي المحور الرئيسي لنقاش أطراف الاجتماع، ففي بداية الاجتماع جلس كافة المحامين إلى أحد جانبي الطاولة، بينما جلست جميع المساعدات على الجانب الآخر، بدأ زميلي الاستشاري الاجتماع بأن طلب من كبيرة المساعدات أن تحدد أهدافها من هذه الجلسة، فقالت: "كل ما نريده هو أن يمارس الجميع عمله في سعادة، وأن ينجزوا العمل على أتم وجه، وأن يتفاهموا مع بعضهم البعض".

ثم سأل الاستشاري كبير المحامين عن أهدافه من هذا الاجتماع، إلا أن كبير المحامين ضرب الطاولة بقبضته وهو يصيح: "أريد طرد هؤلاء المساعدات".

عند ذلك انخرطت بعض المساعدات في البكاء وساءت الأمور بدرجة كبيرة لبعض الوقت حتى تمكن الاستشاري من أن يحدد سبب هذا التوتر، وهو أنه لا أحد من المحامين قام بزيارة إحدى المساعدات السابقات - التي توفيت بالسرطان - في المستشفى، وجدت المساعدات أن هذا تحقير من شأنهن، مما أدى إلى فقدان حماسهن للعمل - الذي تباطأ نموه - ونما سلوك سلبي عدواني في ظل عداوة خفية.

المساعدات هن من يتحكمن في سير معظم العمل داخل مكاتب المحاماة، فهن من يتأكد من مواعيد المحامين، ويحددن مواعيد اجتماعاتهم وجلساتهم، ويقمن بالبحث

وحساب الأتعاب، أي أنهن يقمن بجميع الأعمال المكتتبية المهمة، حتى يستطيع المحامون التركيز على قضاياهم أو على جذب عميل جديد للمكتب.

ويسبب غضبهن الجماعي من المحامين لما أعطوه من انطباع بأنهم لا يهتمون بزميلاتهن المتدربات، فقد صار سلوكهن الانتقامي مكلفاً من الناحية المادية، فبدأت مواعيد الاجتماعات وجلسات المحاكمة والمواعيد النهائية لرفع الدعاوي تفوت المحامين، واستمر هذا الارتباك أكثر من عام.

ودافع المحامون عن أنفسهم بقولهم إنهم ظنوا أن المتدربة المريضة لم تكن ترغب في أن يزورها أحد بالمستشفى، لذلك لم يتوجهوا إليها احتراماً لما ظنوا أنها رغبتها، وعندما صار لسوء الفهم هذا تبعاته وتسيد جو من العدا، قرر كبار الشركاء بالمكتب طلب خدمات هذا الاستشاري حتى يضع حداً لهذا الصراع المحتدم.

كان طلب أحد الطرفين - المحامين - هو العدل، بينما كان طلب الطرف الآخر - المساعدات - هو السلام، وأدرك الاستشاري أنهم لن يحققوا أي تقدم في مسألة تكوين فريق العمل حتى تتم مناقشة وتسوية هذه المشكلة الرئيسية خلال الجلسة، مرت أربع ساعات مع المزيد من البكاء وتبادل الاتهامات، إلا أن الحسنة الوحيدة كانت في أن كل هذا يتم في جو من الهدوء النسبي، وفي النهاية تمكن الجميع من أن يزدادوا قريباً من بعضهم البعض، ومن ثم ناقشوا الأدوات المطلوبة لحل ما يستجد من خلافات في المستقبل وبشكل جماعي.

هكذا نرى أن بوسعنا - كبشر - أن نجد سبيلاً لتحويل حالة الطريق المسدود إلى استمرارية، إلا أن الأكثر تفاعلاً بيننا سيخلص إلى أن الوقاية من الانحدار إلى مثل هذا الموقف أفضل بكثير من محاولة علاجه.

كثيراً ما نسمع حواراً بين رجل في أوسط العمر مع طبيبه، فيسأل الرجل طبيبه: "كيف أتجنب الإصابة بالصلع؟" فيرد عليه الطبيب ملمحاً بمكر إلى الطبيعة الوراثية للصلع: "اختر لنفسك جداً غير جدك".

لذلك فإن أنسب وسيلة لتفادي الوصول إلى الطريق المسدود هي ألا نسمح منذ البداية بالدخول إلى هذا المسار.

لا للجدل:

توصلت منذ عدة سنوات إلى قناعة من أهم قناعات حياتي، وكان قراري النابع من هذه القناعة واحداً من أهم السياسات التي تبنيها وعادت علي بالفائدة، فقد قررت - وبكل بساطة - ألا أجادل أحداً في الرأي، أنا لم أقرر التوقف عن محاولة تغيير آراء الآخرين أو محاولة دفعهم إلى تبني آرائي وأفكاري، كل ما فعلته هو أن توقفت عن الجدل.

خلصت في النهاية إلى أنني لم أنجح أبداً في الخروج من أي جدال منتصراً، كنت أستطيع أن أصبح ماهراً في الجدل والمبارزة بالكلمات، ودحض آراء وأفكار الآخرين وتقليل أهميتها وقيمتها بواسطة تفكيري السريع ولساني اللاذع، إلا أنه كان علي أن أواجه ما اعتبرته الحقيقة الجوهرية في هذا البيت من شعر "ويليام بلاك": "الشخص الذي يتم إجباره على الاقتناع، لا يقتنع أبداً".

أيقنت - مع كافة مهارات الرد الفطن التي اكتسبتها طيلة دراستي بالجامعة - أنني لم أنجح سوى في أن أقنع الناس بما يحقق رضاي أنا لا رضاهم، وبدأت أفهم أن الانتصار على الآخرين في المعارك الكلامية نادراً ما يعود على شيء ذي قيمة حقيقية، إلا إذا اعتبرت الشعور بالنصر شعوراً ذا قيمة بالنسبة لي.

كما خلصت إلى أن في كل جدال أو نقاش، وكل مباراة لفظية نخسر شيئاً في مقابل الذي نكسبه منها، وفي حين يتمثل المكسب في أن يرى فيك المراقبون مجادلاً بارعاً، فإنك تجني من وراء هذا العداوة والمقت والرغبة في الثأر.

بدأت ألاحظ - من خلال سلسلة من المجادلات مع أصدقائي - أن بادرة المواجهة الكلامية تؤدي بدورها إلى مستوى آخر من المواجهة الكلامية، فمن يصطدمان في

معركة فكرية يكونان أقرب إلى الدخول في مواجهة جديدة فيما بعد، ويتحول الجدل إلى نمط سلوكي جبيري.

دفعني هذا اليقين إلى أن أعمل على توسيع نطاقي العقلي، وإلى أن أطرح على نفسي ذلك السؤال المهم "ما الذي أريده بالفعل من هذا الموقف؟" وأدركت أنني كثيراً ما تجاوزت مع آراء الآخرين - خاصة تلك التي يعبرون عنها بقوة أو بعنف - وكأنني سمكة تندفع نحو الطعم، كنت أندفع إلى رد العدوان بالعدوان، فلم يسعني أبداً أن أدع العناد يمر مرور الكرام، رضيت بما هو أقل مما كان يمكنني الحصول عليه.

بدأت أوقن بأن في وسعي أن أجتذب الآخرين إلى وجهة نظري، وأن أدفعهم إلى أن يستمعوا إلى أفكارني باحترام، وأن يتعاطفوا معها بشكل إيجابي، وذلك عن طريق عدم مهاجمة أفكارهم، فمن خلال الإنصات لهم والتأكيد على حقهم في عرض آرائهم، ودعوتهم إلى التعبير عن أنفسهم بشكل تام، بدأت أحقق الكثير والكثير مما أريده منهم، كما وجدت أن طرح الأسئلة عوضاً عن الخطاب التقريري غالباً ما يجدي بشكل أقوى في التأثير عليهم وتغيير آرائهم.

الحوار الحاسم:

إن محاولة تجنب الأحاسيس السيئة تؤدي إلى المزيد من الأحاسيس السيئة، فمعظم الناس يجدون الخلاف مع الآخرين - خاصة في المحاورات الثنائية - أمراً غير مستساغ، وفيما عدا قلة من المولعين بالصراعات، فإن معظمنا يبذل الجهد لأجل تجنب هذا، فنسمح بتواصل سوء الفهم دون العمل على إزالته، ونسمح للآخرين باستغلالنا أو التعامل معنا بتهور دون أن نواجههم، ونبتعد بأنفسنا عن التأكيد على حقنا الأخلاقي والمدني خوفاً من أن يغضب الآخرون منا.

منشأ هذا التجنب والجنبين لدى معظمنا يعود إلى الطفولة، كما أنه يبقى ملازماً لنا، فكلنا انحضرت بداخلنا عبارات "لا تغضب أباك وأمك"، "لا تغضب معلمك"، "لا تغضب الناس منك"، مثل هذه الأوامر يكون لها أثرها السلبي على مختلف المواقف الاجتماعية التي نواجهها خلال حياتنا ككبار، خاصة ونحن نتواصل مع أناس أطاعوا

نفس تلك الأوامر في سن صغيرة، وبالتالي فقد صار الكل أسرى أنماط خداعة، وتناغم زائف، وحروب خفية.

يقول خبير الصراعات البشرية الدكتور "ستيف ألبريخت": "إننا نخفض مستوى الرقابة العاطفية" ونخبر الآخرين بما نفكر فيه ونشعر به كثيراً، ويقول أيضاً: "بوسع البشر أن ينتفعوا من حياتهم بشكل هائل، وذلك من خلال الاستغلال الفعال لما سمي بـ "الحوار الحاسم" الذي يساهم في تنقية الأجواء سريعاً، فإذا أيقنت أن الآخرين يتصرفون بأساليب يمكن أن تهدد مصالحهم في موقف ما، فعندها سأكون أمام خيارين رئيسيين، إما أن أتعامل مع سلوكهم خفية، بمعنى أن أصوغ تأويلي الخاص لسلوكهم وأن أنسب إلى هذا السلوك مختلف الدوافع، وأن أعمل على مواجهته بأسلوب مراوغ بدلاً من المواجهة المباشرة، وإما أن ألجأ إلى حوار حاسم معهم ما إن أرى أي سبب محتمل للقلق.

"وبالنسبة للخيار الثاني - أي التصرف المباشر- فإنني أبدأ بتعريفهم بما يقلقني وأمنحهم فرصة أن يعدلوا من تصرفاتهم أو أن يجدوا وسيلة لاستيعاب مصالحهم، وكلما كان هذا الحوار الحاسم مبكراً، كلما ازدادت الخيارات التي يمكن القيام بها، أما إن انتظرت حتى يتولد الصراع، فإن عدد الخيارات الجيدة سيقل بصورة كبيرة".

إذن يطرح "ألبريخت" صيغة أو خطة أساسية لاتخاذ قرار حول إمكانية وكيفية إجراء الحوار الحاسم، وهي:

١- الفهم الواضح للموقف:

ما الذي تعرفه عن الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى؟ هل أنت على علم بنواياهم؟
ما الدليل الذي تملكه والذي قادك إلى أن تستنتج أنهم قد تصرفوا - أو قصدوا
التصرف - بما يضر بمصالحك؟ هل أنت بحاجة إلى إجراء حوار يصفى كل تلك
المسائل؟

٢- التحديد الواضح لمصالحك:

ما الذي تهدف إليه من خلال تواصلك أو علاقتك بهم؟ ما الذي تصبو إلى حمايته أو الحفاظ عليه أو تحقيقه.

٣- تحديد إستراتيجية للتعامل:

ربما يتمثل هذا في أن تبدأ بالحوار فوراً مع الطرف الآخر، ولكن مع أقل قدر من العدا، وفي أحيان أخرى يكون عليك أن تكتفي بالتعبير عن مصالحك وأن تطلب من الطرف الآخر أن يحترم هذه المصالح.

وقد ترغب - في المواقف الحساسة - في أن تخبر الآخر بهومك بصورة أقل مخاطرة، فيمكن لرسالة خاصة يسلمها صديق مشترك ومحل ثقة أن تدفع الآخر إلى التفكير في المسألة مقدماً وقبل المحاورة، ويمكنك أن تطرح عليه الموضوع بكل أدب عبر البريد الإلكتروني، طالباً منه المحاورة وجهاً لوجه، اختر أسلوباً ترى فرصته قوية في أن يشكل حواراً إيجابياً وبناءً.

٤- التحاور بروح بناءة:

أجعل من المحاورة بحثاً جدياً مشتركاً عن حل يقبله الطرفان، وفسر اهتماماتك للطرف الآخر وبين كيف أنك ترى هذه الاهتمامات عرضة للخطر، تأكد من أنك تتفهم - وبشكل تام - اهتماماته ومصالحه أيضاً، وكن مستعداً لما قد يبدر منه من مشاعر عدائية أو تنافسية أو دفاعية.

٥- العمل على الوصول لنتائج:

يكون من الأفضل أن تدعو الطرف الآخر إلى أن يتفق معك على مبدأ بعينه، أو نقطة اتفاق معينة، أو على الأقل أن يتفق معك على سياسة يمكن لكليكما أن يعتمد عليها خلال الحوار، ربما لا ينتج عن هذا اللقاء سوى تقليل حدة مشاعر العدا والتربص، أو ربما أفاد كبدية لتحسن العلاقة مع الوقت.

لاحظ أن هذه العملية ليس الغرض منها هو تحقيق أهدافك بقدر ما هو فتح أبواب التواصل واستمرار الحوار، وإذا عدنا لاستخدام لغة الذكاء الاجتماعي، فإن إجراء حوار حاسم يعني استحضر كافة مهارات أبعاد الذكاء الاجتماعي لإبطال أي إمكانية لنشوب صراع محتمل، وربما إيجاد السبل اللازمة للتوفيق بين الطرفين وتحقيق مصالحهما.

تفاوض القيمة المضافة:

كنت منذ بضع سنوات مهتماً بالكيفية التي يمكن أن يؤثر بها الصراع على عالم الشركات، خاصة الكيفية التي يحاول بها أصحاب الأعمال تسوية خلافاتهم والتوصل إلى اتفاق، فاكتشفت وجود بعض المبادئ السائدة في هذا الصدد - في عالم الشركات الغربية على الأقل - والتي يبدو أنها تحكم وتسيطر على عملية التفاوض.

لقد قدم المختصون في مجال إرشاد الشركات - كقسم تدريب الموظفين، أو قسم الأفراد، أو منظمو المؤتمرات - على مدى عقود دورات تدريبية رسمية تتعامل مع أساليب التفاوض، وكان أصحاب القدرات التفاوضية العالية موضع ثناء الصحفيين الاقتصاديين دائماً، ومن المفترض في المفاوض القدير أن يمتلك صفة ذات قيمة عالية تمكنه من أن يحصل على الكثير، في مقابل التخلي عن القليل، وتعتمد لغة التفاوض - كما تستخدم في مجال الأعمال والصحافة الاقتصادية - بشدة على الفوز والخسارة، والأخذ بدون عطاء، وأن يكون للمفاوض اليد العليا.

وأنواع الأيديولوجيات التي تحدد أساليب التفاوض متنوعة، بدءاً من مواجهات الحياة أو الموت، وحتى وجهة النظر الأكثر تعاوناً، والتي تتقبل فكرة أن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد بشيء ما من الاتفاق النهائي، فنجد أن المدرسة التي تقول بحتمية كسب كل شيء أو خسارة كل شيء تحتقر فكرة تقديم التنازلات، وتتصح دائماً باستغلال نقاط ضعف الخصم، واستخدام مختلف الذرائع التفاوضية، وترسيخ مبدأ

تميز القوى، واللغة المستخدمة توحى بأن أحد الأطراف ينجح على حساب فشل الطرف الآخر.

أما وجهة النظر المقابلة لهذه الأيديولوجية السابقة فهي التفاوض القائم على فكرة "المكسب في كل الأحوال"، ويدعو أنصارها إلى أساليب مساعدة كلا الطرفين على تحقيق غاياتهما، على أن هناك منهم من يدعو إلى تحقيق نوع خفي من فكرة حتمية الكسب، فمن خلال التخفي وراء لغة تعاونية، تعضد فكرة واحدة هي: "أنا أريدك بالفعل أن تحقق المكسب، طالما كان مكسبي أنا أكبر"، وفي بعض الأحيان نجد أن هذه الأساليب والذرائع الاستغلالية لا تزال تشير إلى نفس عقلية المكسب والخسارة، والفارق الوحيد يكمن في أن دعائه لا يروجون لأساليب تقوم على العدوان والقوة البحتة، بل مغالبة الخصم بالذكاء وحده.

إذا استعرضنا - وبشكل وافٍ - المقالات والكتب وبرامج عمل المنتديات والمؤتمرات الاقتصادية، لوجدنا انحيازاً واضحاً إلى مفهوم عدائي لحالة التفاوض، كما أن القليل من مناصري أحد المنهجين التفاوضيين هم من يرون في التفاوض عملية منهجية منظمة.

وتتعلق معظم المدارس الفكرية من نفس المنطلق، أحد الطرفين يقدم طلباً أو عرضاً، ومن المفترض أن يمثل هذا البداية الحقيقية لعملية التفاوض، أو قد ينصحنا آخر بأن ندرس الخصم قبل تقديم العرض الابتدائي، وربما كان هذا صحيحاً كأول خطوة من خطوات التفكير.

وتشخص معظم أساليب التفاوض الشائعة والمقبولة العملية على أنها معركة ذكاء، وبالتالي تبدو الخطوة الافتتاحية معتمدة بشكل كلي على تقييم المفاوض الماهر للموقف، فعليه أن يواجه تحدياً يتمثل في ابتكار إستراتيجية تدفع الطرف الآخر نحو تقديم مجموعة من التنازلات التي ما كان ليقبل بها في الظروف العادية.

منذ عدة سنوات - أثناء استعراضنا للأيديولوجيات وأساليب التفاوض المتبعة في الوقت الراهن - خطر لي أن الافتقار إلى عملية منهجية تتقبلها كل الأطراف أمر

- يفرض عائقاً كبيراً على التقدم للوصول إلى حل، بدأت التجريب باستخدام منهج وضع لي العديد من المقدمات المنطقية الأساسية للعملية التفاوضية التقليدية:
- ١- يبدأ التفاوض حينما يقدم أحد الأطراف عرضاً أو طلباً.
 - ٢- يتألف التفاوض من عملية شد وجذب حول العرض أو الطلب الأول، حيث ينشد كل جانب إبعاد الجانب الآخر عن نقطة البداية.
 - ٣- على المفاوض أن يخفي احتياجاته ومصالحه ومقاصده عن الجانب الآخر، حيث إن الشفافية تسهم هنا في إضعاف موقفه، بينما تخلق المعرفة باحتياجات الطرف الآخر ميزة مهمة.
 - ٤- على المفاوض أن يقيم كافة الاتفاقات المحتملة وفقاً للميزة النسبية، أي الدرجة التي يكون فيها للاتفاق قيمة كبرى ترجح كفة جانبه عن الجانب الآخر.
- على الرغم من أن تلك الفرضيات الأربعة أساسية وثابتة، إلا أنها في الواقع لا تقدم أساساً شديداً الفعالية لتحقيق ما نريده كمفاوضين.
- وتكمن المفارقة الأساسية للتفاوض من موقف قوة في المبدأ البسيط المسمى "التبادل السلبي"، وهو مبدأ طالما لاقى تجاهلاً في المقالات والكتب والندوات التي تفترض دوماً النموذج التفاوضي الإيجابي.
- يبين لنا مبدأ التبادل السلبي أننا - إذا قمنا والطرف الآخر بالدخول في التفاوض بنية كسب أقصى قدر من القيمة وتقليل القيمة التي يحصل الآخر عليها إلى الحد الأدنى - ربما يفشل كلانا في تحقيق الهدف الأول، بينما يحقق كلانا الهدف الثاني، أي يحصل كلانا على أدنى حد من القيمة المرجوة، وبافتراض أن لدى كلا الجانبين نفس المهارات الخاصة بالمفاوض القوي، فإن كلا منهما سينجح في حرمان الآخر من القيمة.
- هذه الحقيقة الساخرة تحول التفاوض التقليدي المبني على القوة إلى عملية اختزالية بدلاً من أن تكون عملية ذات قيمة مضافة، ومن خلال قلب العناصر الأربعة الأساسية يمكننا الخروج من عملية التفاوض بما يفوق ما كنا نرجوه.

خطوات الحصول على الموافقة:

بعد أن خالصنا إلى أن الأساليب التقليدية المعروفة دائماً ما ينتج عنها نتائج غير مثالية، بدأت في تجريب إجراء تفاوضي مرحلي يتناقض مع المثال الكامل المتفق عليه، وبعد استخدامه في بعض تجارب تفاوضية مهمة في مجال عملي وفي حياتي الشخصية، توصلت إلى أنه قد أظهر تميزاً وأنه يستحق المزيد من التطوير.

فبدلاً من البدء بالطلب أو العرض أو الاقتراح، فإن هذه العملية غير التقليدية تبدأ بحوار، وبمخالفة كلتا القاعدتين معاً - الأولى والثانية - فإن الخطوة الأولى في العملية تشتمل على كشف مصالح المفاوض للطرف الآخر، وتشجيع الطرف الآخر على التعبير عن مصالحه بدوره.

لقد وجدت أن الإفصاح للطرف الآخر عن مصالحه لا يقلل من فرصتي كمفاوض، والحقيقة أن هذا يدفع إلى الإسراع بالتفاوض نحو الأمور المحورية، كما وجدت أيضاً - وبصورة متكررة - أن الطرف أو الأطراف الأخرى من الاتفاق يفصحون أيضاً عن مصالحهم، على الأقل لدرجة لم يكن يتوقعها أصحاب الأسلوب التقليدي، وعلى أي حال، كيف يمكنني أن أقدم للطرف الآخر شيئاً ذا قيمة بينما لا أعرف شيئاً عن أهدافه ومصالحه؟

لقد تطور هذا الأسلوب الحدسي المضاد ليصبح تعريفاً مبسطاً للاتفاق، الذي هو تبادل للقيمة يخدم مصالح جميع الأطراف المشاركة فيه، وهنا يصبح للتفاوض معنى يتمثل في البحث المشترك عن اتفاق قابل للتنفيذ، يتطلب هذا الاقتراح أن نعرف العناصر ذات القيمة التي يمكن أن تدخل في الاتفاق، ومن ثم نجد وسيلة للجمع بينها بصورة تلائم كافة الأطراف، وقبل أن نتمكن من تعريف عناصر القيمة، علينا أن نعرف أولاً المصالح التي تخدمها هذه العناصر، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تعريف المصالح.

أحد الأجزاء الرئيسية الأخرى لهذا الإجراء الحدسي المضاد يشتمل على مخالفة القاعدة الأولى ولكن بأسلوب آخر، فأسلوب التفاوض ذو القيمة المضافة هذا لا يكفي بمجرد عدم البدء بتقديم عرض أو اقتراح ما، بل إنه يتضمن كذلك طرح

مجموعة من الصور المقترحة للاتفاق على الطرف الآخر - ثلاثة منها على الأقل - يمكن لأي منها أن يحقق مصلحة المفاوض، على أن مرحلة طرح الاتفاقات المقترحة هذه تأتي بعد التحديد الدقيق للمصالح الخاصة والتعرف بدقة على العناصر ذات القيمة التي قد تخدم هذه المصالح، وحينها يكون هناك معنى لتحديد مجموعات بديلة للقيمة - لكل منها تركيز نسبي مختلف - ومن ثم التقييم المنهجي للمصلحة المشتركة للطرفين.

يتطلب آخر عناصر عملية القيمة المضافة تقييم الاتفاقات الممكنة بالنظر إلى قيمتها المنظورة الكاملة بالنسبة لك، بغض النظر عن مدى القيمة الذي تعطيه للطرف الآخر.

وفي النهاية قمت بصياغة هذا الأسلوب غير التقليدي في إجراء تفاوضي مكون من خمس خطوات، مبني على نشوء نوع من التعاطف بين الطرفين، تتبع العملية - التي أسميها العملية التفاوضية ذات القيمة المضافة - خمس خطوات أو مراحل عامة هي:

١- تحديد المصالح:

فمن المفيد لكلا الطرفين توضيح ما يرجوان الحصول عليه من التفاوض، ليس وفقاً لنبود أي اتفاق فعلي، ولكن تبعاً لمطامحهما أو احتياجاتهما أو أهدافهما الفردية، فإن لم تكن لدى الطرف الآخر خبرة أو كانت خبرته قليلة في هذا النوع من تبادل المعلومات.

فقد تجد أنه من المناسب أن توجه العملية عن طريق تقرير مصالحك أولاً ومن هنا تساعد الطرف الآخر على أن يعبر عن مصالحه بدوره، وكثيراً ما يفيد أن تعبر عن مصالح الطرفين بشكل موثق، على شكل خطاب أو مذكرة يمكن أن تمثل منطلقاً ومرجعاً لتقييم الاتفاقات المتاحة.

٢- تحديد عناصر القيمة:

قبل أن يعرض كلا الطرفين لأي نوع من الاتفاقات، فإن على كلا الطرفين أن يدخلوا في عملية تفكير واسعة النطاق، لتحديد عدد من عناصر القيمة الممكنة، والتي قد تدخل في اتفاق ما، وقد يشمل هذا الأموال والعقارات والقرارات - أي

ما يوافق كل طرف على القيام به، أو ما يرفض كل طرف أن يقوم به-
والحقوق والمخاطر.

وكما كانت دراسة كلا الطرفين لهذه الاحتمالات عند هذه المرحلة متسمة
بالإبداع، كلما كان الاتفاق النهائي أكثر ثراءً.

٣- تحديد مجموعة من الاتفاقات المقترحة:

يتباحث الطرفان خلال عملية تتسم بالتعاون حول عناصر القيمة المختلفة في ضوء
مصالح كل منهما، ويستخدمان أسلوباً يسمى "قائمة الطعام الصينية" في الجمع
بين عناصر القيمة وفق المصالح الخاصة، حتى يتوصلا إلى خصائص متعددة
ومختلفة، لكل منها تركيزه ومقايضاته الخاصة.

ويتوجب أن يكون كل اتفاق موازناً للمصالح النسبية للطرفين، فإن لم تكن
لدى الطرف الآخر خبرة بمثل هذا النوع من العمليات، فبوسعك أن تقوم بصياغة
صور نهائية للاتفاق، حيث يكون كل منها متوازناً بطريقة مختلفة وأن تعرض
على الطرف الآخر أن يختار فيما بينها.

يؤدي هذا الأسلوب إلى سلب الطرف المتحضر أو العدوانى أهم أسلحته، حيث إنه
يفهم أن كافة هذه الخيارات تلبى احتياجاتك - وإن كان بطرق مختلفة- وأن
استعدادك لأن تسمح له باختيار أنسب صورة للاتفاق ينم عن ثقتك بأن قيمتها
جميعاً متوازنة، بغض النظر عن صورة الاتفاق.

٤- التعاون لاختيار الاتفاق الأنسب:

يمكن أن يتم اختيار صورة الاتفاق عن طريق أخذ رأي الطرف الآخر في كل
صورة من الصور المقترحة، فإن لم يكن موافقاً عليها جميعاً، فعندها يمكن
للطرفين العمل على تعديلها، أو العودة لوضع صورة أو عدة صور جديدة للاتفاق،
وما أن يخرج الطرفان باتفاق يناسبهما، حتى يصبح هذا الاتفاق أساساً للوصول
إلى تسوية نهائية.

٥- القيام بتحسين وتدعيم الاتفاق المختار:

غالباً ما تلقي صورة من صور الاتفاق القبول لدى الطرفين، لكنها تحتاج إلى قليل من التعديل، أو قد لا تحتاج إلى أي تعدي، إلا أن يوسع كلا الطرفين مراجعة الحل المختار ومحاولة التفكير في إضافات يمكن أن يسهم بها، أي عناصر قيمة يمكن أن تثري قيمة ما يحصل عليه أحد الطرفين أو كلاهما، كما أن هذه المرحلة تشتمل على تحديد إجابات لأسئلة "من؟ ما؟ كيف؟ متى؟" أي التفصيلات التي تصبح جزءاً من الاتفاق النهائي.

تطبيق هذه الاستراتيجيات البسيطة - عدم المجادلة، والحوار الحاسم، وأسلوب التفاوض بالقيمة المضافة - مفاهيم الذكاء الاجتماعي من أجل إيجاد حلول للصراعات البشرية، وهي لا تعطي إجابات تامة - ولا حتى جزءاً كبيراً منها - حول مسألة كيفية تعامل البشر مع بعضهم البعض بصورة أفضل، ولكن حينما نضيفها إلى بعض الجهد المبذول بوعي من أجل تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي، فعندها يمكن أن ترتقي بنا خطوات إلى الأمام.

