

## الفصل السابع

# الصراع بين الشخص والأوضاع القائمة

## كيف تفاوض؟

عائشة تدرس من أجل الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة معروفة في المملكة مع مستشفى جامعي ملحق بها؛ إنها تجري بحثاً عن اضطرابات الاستقلاب لدى المرضى الذين يعانون زيادة في أوزانهم، وبوصفها اختصاصية في الكيمياء الحيوية، فإنها تركز على قيم محددة للدم، وللقيام بذلك عليها التعامل مع الفئران؛ فتحقنها بالأمصال، ثم تأخذ عينات دم من أجل تحليلها. هذا عمل شاق؛ لأنه ذو مجال واسع، ويتطلب تفاصيل دقيقة في مجالات كثيرة. استطاعت عائشة حتى الآن مجاراة متطلبات العمل، فهي تستمتع بالعمل، وتمضي وقتاً طويلاً في المختبر في المساء أيضاً، وألقت محاضرة عن أول نتيجة حققتها بنجاح (وكثير من الخفقان) في مؤتمر قومي، وهي تأمل أن تنتهي أطروحة الدكتوراه خلال الأشهر العشر القادمة، ثم تنهي إجراءات الدكتوراه إلى أن ينتهي عملها الحاضر، وهي تشرف على طالبين في الماجستير، حيث تجد أن ذلك يأخذ كثيراً من وقتها، ولكن جدولها الزمني أصبح فجأة ضيقاً أكثر؛ فالبروفيسور المعروف المشرف على رسالتها حصل على تمويل كبير، ويتوقع مساعدة فاعلة منها في البحوث. لا تستطيع عائشة أن

تقوم بالعمل الجديد إلا بمزيد من الدعم؛ لذلك قررت أن تطلب من صاحب العمل مساعد باحث يمكنه أن يقوم بالعمل الروتيني في المختبر.

### وضح موقفك

هذا يعني أن على عائشة أن تجري مفاوضات؛ عليها أن تتحقق من شيء ما، وللقيام بذلك تحتاج إلى شخص آخر للمساعدة (رئيسها).

### عملية تقديم تنازلات متبادلة

المفاوضات تتضمن أن تأخذ وتعطي: المشاركون كلهم عليهم الوصول إلى اتفاق؛ يشعرون بأنهم قادرين على دعمه وتنفيذه، حتى عندما يكون لديهم مصالح مختلفة، وهذا يعني أن المشرف عليها سوف يوافق فقط إذا وجد أن الحل مفيد وقابل للتنفيذ. في أفضل الحالات يريد أن يستفيد منه هو شخصياً، وهذا ما يجعل القرار أكثر سهولة.

الأشخاص المفاوضون يمكنهم الاتفاق على حل فقط إذا كان يخدم أهدافهم؛ رئيس عائشة يريد أن تجري مزيداً من البحوث، وتشرف على طلبة الماجستير، من جانبها تريد عائشة الانتهاء من الأطروحة في إطار الوقت المتفق عليه، وفي أحسن الحالات الاتفاق الذي يتم بعد انتهاء المفاوضات سوف يؤدي إلى قرار اتخذه المعنيون كلهم معاً وكذلك تنفيذه في نهاية النقاش، وفي حالة عائشة هذا يعني أنه يجب الترتيب لمُساعد باحث آخر، أو طريقة أخرى لتخفيف العبء.

### حدّد نقطة انطلاقك

يمكنك بوصفك شخصاً هادئاً أن تبلي بلاءً حسناً في المفاوضات؛ فالمفاوضات واحدة من تقنيات التواصل التي تكون نقاط قوة الشخص

الانطوائى بصورة خاصة مفيدة فيها، ولكن قبل الخوض في نقاط القوة هذه، يوجد أمران يجب أن تكون مطلعاً عليهما؛ أولاً: سوف تعرف شيئاً عن قواعد المفاوضات- إن موقفك التفاوضي سوف يحدد نقطة بدايتك التي منها سيتطور مزيد من الإستراتيجيات. ثانياً: أن تعرف المراحل المختلفة من المفاوضات، وماذا تشمل كل مرحلة، بحيث يمكنك بناء خطة مناسبة حيال ما يجب أن تفعله أنت شخصياً.

أول خطوة في التفاوض هي تحديد موقفك، ثم ترتيب أي شيء آخر بناءً على هذه القاعدة.

### ثلاث نقاط تساعدك على تحديد موقفك

**النقطة الأولى: حدد موقفك الحالي، وما الذي تهدف إليه.**

1. ماذا عليك أن تعرض؟
2. ما الذي تريد أن تصل إليه المفاوضات؟
3. كيف يبدو هذا الهدف للأشخاص الذين تتفاوض معهم؟
4. ما المعلومات التي تحتاجها عن الأشخاص الذين تتفاوض معهم وعن الهدف من المفاوضات؟

**النقطة الثانية: ميّز بين ما هو مهم وما هو مرّن.**

1. حدد مجال التفاوض الأكثر أهمية بالنسبة إليك، والترتيب الذي ترغب في مناقشة النقاط بموجبه.
  2. ما الذي تريد الوصول إليه في أحسن الحالات في كل مجال؟
  3. ماذا يمكن أن تكون النتيجة التي يمكنك قبولها؟
- الإجابة عن السؤالين الأخيرين سوف تكسبك فرصة ثمينة للمناورة.

النقطة الثالثة: تأكد من أن كل شيء واضح ومتسق (متناغم). إذا كنت تتفاوض في فريق (لقسمك مثلاً) فعليكم الاتفاق على النقطتين الأولى والثانية بين الأعضاء قبل المفاوضات الحقيقية، تصبجون أقوى عندما يكون لكم جميعاً المطلب نفسه. النقطة الثانية سوف تكون ذات فائدة عالية على وجه الخصوص: المرونة. كثير من المفاوضات تفشل بسبب المواقف المتصلبة من دون مبرر، ولكن عادةً ما توجد طرق تقربك أكثر إلى ما تريد وإلى الأطراف الأخرى أيضاً.

### تفهم الجانب الآخر

سوف تكتشف ما يريده الطرف الآخر خلال المفاوضات. تأكد من فهمك إلى أين يحاول أن يأخذك الطرف الآخر: يمكنك إيجاد أفضل طريق للوصول إلى قرار مشترك فقط عندما تتضح المصالح المعنية كلها.

خذ في حسابك النتائج طويلة الأمد قبل المفاوضات وفي أثنائها: كيف سينظر الطرف الآخر إليك أو إلى شركتك في المستقبل؟ ما تأثير ذلك؟ ماذا تريد أن يكون شعورك عندما تغادر طاولة المفاوضات؟

عائشة تمكنت من تحديد موقفها الخاص باستعمال النقاط الثلاث المذكورة سابقاً. إليك ملخص ذلك.

### مفاوضات من أجل تخفيف أعباء العمل

هذه النقاط الثلاث لتوضيح موقف عائشة.

النقطة الأولى: حدد موقفك الحالي، وما الذي تطمح إليه.

1. ماذا على عائشة أن تقدم: أداء البحث، الالتزام، المصادقية.

2. الهدف: التقليل من أعباء العمل في المختبر (العمل الروتيني الذي يستهلك الوقت) بتوظيف مساعد باحث.
  3. الهدف من وجهة نظر المشرف: نفقات إضافية، لكنه من جانب آخر يعني المزيد من الضغط بسبب مشروع البحث الجديد ومزيد من طلاب الماجستير؛ يجب مشاركة العمل بطريقة ذكية.
  4. معلومات عن الأشخاص المشاركين في المفاوضات وما تم التفاوض عليه: من حيث المبدأ، هل توجد موارد كافية متاحة لتدفع لمساعد الطالب؟ هل سبق أن حدث هذا في الماضي؟ ما عدد الساعات الحقيقية المطلوبة لتخفيف العبء في العمل؟
- النقطة الثانية: الفرق بين ما هو مهم وما هو مرن.

1. موضوعات للنقاش: موضوع واحد فقط؛ تخفيف عبء العمل!
2. أفضل نتيجة ممكنة: مساعد طالب. يوجد مرشح مؤهل جيداً ولطيف ...
3. النتيجة التي قد تكون مقبولة: توقف الإشراف على طلبة الماجستير إلى حين الحصول على الدكتوراه. هذا البحث الجديد فرصة جيدة لاتخاذ موقف. يجب أن يكون على جدول الأعمال بالتأكيد.

النقطة الثالثة: التأكد من أن كل شيء واضح ومتسق.

1. لا يوجد أحد آخر مشترك بالمعنى الحقيقي للكلمة.
2. من أجل التوضيح: ماذا يعني للعمل إذا عُيِّن مرشح للدكتوراه مساعد طالب؟ هل سيتم تقديم الدعم أم المقاومة؟

عائشة حضرت للنقاش على هذه الأسس؛ قبل كل شيء وضحت المسائل التي تتطلب حلولاً:

1. من باب الدقة، هي تحتاج إلى خفض ساعات عبء العمل الحالي من 8-10 ساعات أسبوعياً.
  2. اكتشفت من خلال السكرتيرة أن من غير الواضح إن كان تمويل المشروع الجديد متوافراً، ولكن لا أحد يتذكر أن مرشح دكتوراه كان لديه مساعد طلاب.
  3. مجموعة العمل لديها اطلاع على العبء الثقيل على عائشة، وهي سعيدة أن عليها الحصول على شيء من الراحة في المرحلة الحالية، ولكن ثمة زميل حصل على درجة الدكتوراه منذ عهد قريب ليس سعيداً بذلك؛ حيث أوضح أنه يرى أن حلاً يتضمن تعيين مساعد طالب يُعدُّ تكلفة زائدة.
- لقد حُدِّد موعد الآن. عائشة تدرس مراحل المفاوضات المختلفة لمساعدتها على التخطيط.

## مراحل المفاوضات

### ملخص مراحل المفاوضات

مجموعة من المفاوضات تمر خلال مراحل مختلفة. هنا ملخص يتضمن أيضاً استعداداً قبل المناقشات وعمل المتابعة.

## المفاوضات: تسلسل الأحداث

### قبل المفاوضات: استعداد

#### المهمة: التوضيح

تحديد المواقف باستعمال النقاط الثلاث الموضحة سابقاً، التأكد كذلك من التاريخ، والغرفة والأشخاص المفترض حضورهم، وواسطة التواصل المطلوبة وتوزيع العمل.

في أثناء المفاوضات: المراحل

المرحلة الأولى: البدء.

المهمة: تكوين مناخ إيجابي.

كيف: أحاديث قصيرة، طرح الأسئلة والاستماع، لغة جسد إيجابية.

المرحلة الثانية: جوهر المفاوضات.

المهمة: إيجاد موقف مشترك.

كيف: تقديم الحجج، والأسئلة، والاستماع المجدي، المواقف

المنسقة، إيجاد تفاهات، واتخاذ قرارات.

المرحلة الثالثة: الانتهاء.

المهمة: الاتفاق على التطبيقات، ضمان علاقات إيجابية.

كيف: التلخيص، مشاركة الوظائف، تلطيف الأجواء إن لم يتم

الاتفاق، وداع لطيف.

بعد المفاوضات: المتابعة

المهمة: تنفيذ النتائج، تحليل المفاوضات: ما الذي سار على نحو

جيد؟ ما الذي يمكن تطويره؟ وكيف؟

كيف: من دون إضافة أشخاص آخرين: نقد ذاتي، ملاحظات، إضافة

أشخاص آخرين: اجتماعات قصيرة وتبادل آراء، هنا أيضاً اكتب

ملاحظات عن النقاط المهمة.

المرحلة الأولى من المفاوضات، بمعنى أن التحضيرات بدت لعائشة على

النحو الآتي:

1. النقاط الثلاث تم توضيحها، انظر فيما سبق.

2. الموعد: حُدد. المكان: مكتب الرئيس.

3. لا يوجد أناس آخرون مشاركون.
4. الوسيلة: صفحتان من أوراق الـ A4 القياسية، واحدة تحتوي ملخصاً للأعمال والمشاريع التي تعمل عليها عائشة جميعها، وأخرى تحتوي السيرة الذاتية للمرشح الذي تم اختياره لمهمة المساعد.
5. تحضيرات أخرى: لا يوجد.

لدى عائشة أفكار بشأن المرحلة الثانية – المفاوضات بحد ذاتها؛ البداية:

1. لن تأخذ وقتاً طويلاً؛ عائشة تعرف الرئيس، وتعلم أنه لطيف، وأنه بوصفه انبساطياً يحب الناس ولكنه غالباً غير صبور بسبب أعباء عمله؛ لذلك هي تعلم أن عليها الوصول إلى لب الموضوع بسرعة.
2. بما أن رئيسها لا يحب أن يحشر في خيار واحد، فقد قررت أن تقول –وقبل أي شيء– أن الوقت المتاح لها ضيق جداً لمشروع جديد (لديها ملخص جاهز للتشديد على النقطة المهمة بصرياً خلال المفاوضات) وأنها قلقة حيال ذلك. سوف تنتظر الإجابة وتلتقط ما تسمعه، وتأمل أن تقنع المشرف بأن الحل الأمثل في هذه المرحلة هو (المساعد)؛ على الأقل لجهة تخفيف عبء العمل في الإشراف على طلاب الماجستير. خلال المفاوضات (من 1–3) من الضروري وضع إطار وحدود للعمل.

### وضع إطار وحدود للعمل ١

1. أصراً على أن كل إنسان قادر على أن يحقق النقاط التي يريدها، وأنت منهم، وهذا ينطبق إذا قام أحد من موقع أعلى منك بالمقاطعة؛ فلتقل بلباقة: «هل من الممكن أن أكمل نقطتي باختصار...».

2. أرجع المتحدثين إلى النقطة الأصلية إذا ابتعدوا عنها.
3. استعمل تعبيرات مناسبة للأشخاص الذين تتحدث معهم.
4. تواصل بصرياً، ثم استدر نحو الشخص الذي تتحدث إليه؛ حاول ألا تطوي ذراعيك أو تصالب ساقيك.
5. ابق هادئاً داخلياً وخارجياً حتى إن جرى استفزازك، أو كان الوقت ينفد؛ تنفس بعمق وهدوء إذا شعرت بالإجهاد أو الغضب.

عائشة حصلت على ما تريد: أقر المشرف أن مشروع البحث الإضافي (القريب إلى قلبه) يجعل تخفيف عبء العمل ضرورياً، ووافق على تعيين مساعد، على أن يكون الشخص موجوداً لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة في المشروع الجديد. وافق على اقتراح عائشة للمرشح الجيد باهتمام - كذلك الورقة التي تحتوي السيرة الذاتية له. النتيجة هي أنه طلب من عائشة التحضير للمقابلة والتواصل مع الإدارة وكانت في غاية السعادة، وأعربت لرئيسها عند خروجها عن مدى سعادتها بالفرص الجديدة.

### نقاط قوى التفاوض لدى الانطوائيين

بعض نقاط قواهم تعني أن لدى الأشخاص الهادئين كثيراً من الأوراق الراححة في حالات المفاوضات. بعد أن أصبحت معتاداً على التحضير للمفاوضات وسلسلة الأحداث، سوف تطلع قريباً على معظم أهم الميزات الموجودة لدى الأشخاص الهادئين في حالات من هذا القبيل - وإشارات إلى كيفية الاستفادة منها.

### القوة الرابعة: الاستماع

الاستماع يجعل المفاوضات أكثر إمتاعاً: أي شخص لديه المجال المناسب ليعبر عن موقعه بوضوح يبدو أكثر استعداداً لتقبل وجهة نظر الآخرين؛ هذا

يساعد على جاهزية السؤال الصحيح في الوقت الصحيح في المفاوضات (المرحلة الثانية)، ولكن قدرتك على الاستماع وإعطاء الشخص المقابل لك الفضاء الضروري، مهمان أيضاً.

حقيقة إصفائك تجعل من يقابلك يشعر بجدية تعاملك معه (كما ستفعل طريقة تعاملك مع ما يجب عليك قوله)، هذا يعني أنه سيحاول أن يكون متعاوناً، ولا يبذل جهداً كبيراً في محاولة أن يجعل نفسه مسموعاً مرة أخرى، هذا يزيل التوتر من الموقف ويجعله أقل إجهاداً لك. بتعبير أوضح، الاستماع أيضاً يزيدك بشيء مهم في المفاوضات: معلومات أساسية عن وجهة نظر الشخص المقابل لك ومصالحه. يمكنك بناء كل ذلك في تفكيرك وبحثك عن النتيجة؛ وهذا لمصلحتك عندما تكافح من أجل تحقيق نتيجة مقبولة لكل منكما.

عائشة تلاحظ شيئاً مهماً عند الحديث عن مساعد إضافي، ظل رئيسها يعود إلى مشروع البحث والموارد الضرورية والعاجلة له، هذا يعني أنه يمكن أن تتبين في أثناء المفاوضات إن كان يمكن للمساعد أن يشارك في مشروع البحث الجديد، وهذا يوسع فضاء المناورات. فجأة وجد الرئيس أن المساعد مفيد أيضاً. الأسئلة الثلاثة البسيطة المدرجة أدناه تجعل موضوع الاستماع لديك منظماً في أثناء المفاوضات.

### ٩ ثلاثة أسئلة للمستمعين الأذكياء

1. ما الحاجة التي يمكن اكتشافها؟
2. ما الشعور الذي يمكنني اكتشافه؟
3. ما الاحتمالات التي يمكنني رؤيتها لبقية المحادثة؟

لا تخف من التقاط ما تسمعه؛ هذا يعني أنك تفكر فيما سمعته وما قيل من الطرف المقابل لك، وتأخذه على محمل الجد بدلاً من الإصرار على موقفك ببساطة. لا تكرر الأشياء حرفياً، ولكن عبّر عما فهمت؛ مثلاً، يقول المشرف على عائشة في المرحلة الأخيرة من المفاوضات (المرحلة الثالثة): «حسناً أرجو ألا يكون هناك مشكلات في المواقف!» شعرت عائشة بالإحباط، وأجابت عن طريق إعادة تشكيل ما سمعته: «هذا يبدو كأنك مررت بوقت عصيب؟» وضع رئيسها في ما بعد المشكلة مع الإدارة، ثم ناقش كل منهما هذه الصعوبات وكيفية تجنبها في الوضع الحالي.

### القوة السادسة: التفكير التحليلي

بوصفك شخصاً هادئاً، فإن مهارة التفكير التحليلي تسهل عليك تحديد موقفك في المفاوضات. يمكنك مطابقته مع ما يتمناه الشخص المقابل لك، فضلاً عن هذا سيجد وبسرعة ما المعلومات التي ما زلت بحاجة إليها لتأمين مساحة إيجابية للمناورة. مهارتك في التحليل سوف تساعدك على إعادة تشكيل السؤال الآتي بدقة. السؤال التحليلي الأساسي عند المفاوضات:

كيف يمكن لهذه المعلومات أن تساعد على إدارة ما تبقى من المفاوضات؟

### الاستماع يؤدي إلى حلول

لم يكن في وسع عائشة معرفة إن كانت الموارد الضرورية للمساعد متوافرة قبل المفاوضات؛ لذلك استمعت بانتباه شديد عندما تحول النقاش إلى تمويل البحث إضافة إلى عمل المعهد الروتيني، وهنا أحست أنه من غير المناسب السؤال عن التمويل مباشرةً.

لذلك لمّحت إلى هذا الموضوع بطريقة غير مباشرة عن طريق ذكر أن أي تأخير في عملها يمكن أن يسبب تكلفة، وفوق كل شيء يمكن أن يتمخض عن

صعوبة في تمويل عملها الخاص حتى حصولها على الدكتوراه، هذا يعني أن فكرة قضية توافر الموارد قد تمت إثارها على الأقل - المال من أجل المساعد أصبح مطروحاً - والحل المفضل نسبياً يتم مقارنته مع البدائل الأخرى!

### القوة الثامنة: الإصرار

#### قيادة المحادثات إلى المكان الذي تريده

الانطوائي المثابر لديه ميزة واضحة في المفاوضات؛ يبقى صبوراً ومحترماً في أثناء شرح قضيته، ولكنه يبقى متشبهاً بها. الصبر يعني النجاح بعد كثير من المناقشات، والإصرار على الموقف هو ما يسمى بالمثابرة.

أفضل ما يمكنك أن تعمله هو أن تستغل قدرتك على التحمل، وأن تستعمل اللغة المناسبة لقيادة المحادثات باتجاه ما تريد؛ سوف تتمكن من ذلك عن طريق الاحتفاظ ببعض الجمل المهمة في ذاكرتك.

#### كيف تصر على موقفك في قضيتك

1. هنا بعض الجمل المصممة لإدارة مفاوضاتك.  
«لنعد إلى القضية... ثانية».
2. «ما تقوله ذكرني بأمر تحدثت عنه في البداية، وهو...».
3. «كيف باعتقادك يمكن أن يكون ذلك متوافقاً مع...؟»

هذه الإستراتيجيات اللغوية سوف تبقيك على المسار، وتساعدك على جعل نظيرك يتبنى موقفك؛ هذا أداء قيادي حقيقي!

### القوة العاشرة: التعاطف

جعل نظيرك يتبنى موقفك أمر مهم - على وجه الخصوص - عند المفاوضات، وبذلك يكون التعاطف ميزة لك، ولكن نقطة القوة هذه تشتمل

على مزيد من المزايا؛ إنها لا تعني إبقاء عينك مفتوحة على ما تريد أن تقود المفاوضات إليه فحسب، بل أن تبقّيها مركزة على علاقتك مع نظيرك متجاوزاً بذلك موضوع المفاوضات.

الأشخاص الهادئون المتعاطفون يريدون الوصول إلى قرار بروح اتفاق حقيقي، لا بالإفراط في المتابعة أو التلاعب بالنظير، وهذا النوع من النهج مثالي للمفاوضات؛ فعاشئة لم ترد أن تفسد علاقتها مع رئيسها حتى إن لم يكن في وسعها الحصول على ما تريد.

التعاطف لا يعتمد على المنصب: الرؤساء الهادئون الذين يمتلكون نقطة القوة هذه يقدرونها عندما يتوصل موظفونهم إلى قرارات في المفاوضات اعتماداً على مبادرتهم، وليس تحت الضغط.

إن لم تصل المفاوضات إلى النتيجة الصحيحة، فالتعاطف يساعد على جعلها نتيجة سلمية. عن طريق القول: «للأسف، قد أتمكن من إقناعك في المرة القادمة!»، فالذين لم يحالفهم النجاح هذه المرة لا يبعدون أنفسهم عن الحالة فقط، ولكن يظهرون روحاً رياضية وثقة هادئة رائعة؛ لا يوجد خطر مواجهة ونقد ذاتي مفرط، وهذه ليست واقع حال كثير من الانبساطيين.

### عقبات الانطوائيين في أثناء المفاوضات

مثلاً يمكنك استغلال نقاط قوتك في أثناء المفاوضات، قد تكون هناك عقبات بانتظارك؛ يمكنها أن تحمل معها تحديات واحتياجات معها. هذا الجزء سوف يركز على هذه الصعوبات المتوقعة، وعلى السؤال كيف يمكن التعامل معها بصورة أفضل.

#### سؤال من أجلك

أي من نقاط قوتك الشخصية يمكنك استعماله لتكون ناجحاً في المفاوضات القادمة؟

وهذه هي الطريقة التي أنوي  
استعمالها بها

هذه هي نقاط قوتي

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

### العقبة السادسة: عقلاني على نحو مفرط

الانطوائيون التحليليون بقوة عرضة للذهاب إلى المفاوضات باعتقاد غير صحيح؛ هذا الاعتقاد يفيد أن من يفوز هو من يمتلك أفضل الحجج.

سيكون جميلاً لو حصل ذلك! لو كان الأمر دائماً حول ما هو الأفضل، سيكون عالماً على خير ما يرام، ولكننا بشر والبشر لديهم مشاعر. إن عدم الاعتراف بالمشاعر - أو ببساطة يجادلون كأن من يقابلهم ليس لديه مشاعر - تصرف غير صحيح.

### مواقف عاطفية في المفاوضات

تأخذ المشاعر صوراً وأنماطاً شتى. لنعد إلى مفاوضات عائشة ثانية؛ في حالتها توجد ثلاثة عوامل أثرت - على نحو خاص - في سلوك رئيسها العاطفي والمفاوضات بينهما؛ أولاً: تعمل عائشة مع المشرف عليها يومياً، وهذا أدى إلى نوع من التقارب بينهما. لحسن الطالع، في هذه الحالة يعملان معاً على

قاعدة الثقة المتبادلة واحترام كل منهما الآخر. بمعنى آخر حالتان إيجابيتان عاطفياً. ثانياً: يوجد فرق في المكانة بينهما. هذا يولد عواطف: كيف يتعامل المشرف على عائشة مع حقيقة أنها تطلب شيئاً ولديها هدف؟ كيف يكون الأمر إذا لم يرَ الأمور بطريقة تتناسب مع حقيقة هذه المرشحة للدكتوراه؟ تحت أي شروط عليه أن يقبل اقتراحات الموظفين؟ وكيف سيبدو ذلك للأشخاص المشاركين الآخرين زملاء الدكتورة، الزميل الذي قدم تعليقات حاسمة مثلاً؟

يوجد عامل ثالث بسيط ولكنه مهم في المحيط العاطفي: كيف هو مزاج المشرف عليها في ذلك اليوم؟ هل كان يُعاني صداً، أم تشاجر مع زوجته، أم إنه في مزاج رائع بعد ممارسة الركض هذا الصباح؟ لذلك يمكنك أن ترى أن المشاعر تضيف خططاً إضافية بخاصة في عمق المفاوضات؛ لذلك عليك:

التعامل مع الإستراتيجيات العاطفية بوصفها جزءاً من إجراءات التواصل في المفاوضات كلها.

لمواجهة العقبة الآتية عليك التغلب على بعض المشاعر التي تمثل رغبة في إبقاء الموقف على ما هو عليه.

### العقبة الثامنة: الانغلاق على موقفك الخاص

أي شخص يذهب إلى المفاوضات عليه أن يكون مستعداً لأن يكون مرناً؛ السبب في ذلك يكمن في طبيعة المفاوضات: إنها تتمحور حول المواءمة بين اهتمامك واهتمام الشخص المقابل لك. للقيام بذلك عليكما بالتقدم أحدهما نحو الآخر في عمليات المفاوضة، وهذا التقدم يأتي إذا قُومت معايير اتخاذ القرار، والبدائل والسبل للحل، أو طورتها أكثر.

غالباً ما تطرح مفاهيم جديدة محددة تحتاج إلى فضاء رحب ومُجد في المفاوضات؛ الانغلاق على موقفك يمكن أن يعيقك هنا، فكثير من الانطوائيين

يقدرّون المواقف المدروسة والهدوء والسكينة اللازمة للتفكير، ومن السهل أن تفقد الرؤية لهذه العوامل كلها وسط تكرار الذهاب والإياب في المفاوضات؛ يمكن لهذا أن يضعف الثقة والتناغم؛ ويمكن اتخاذ إجراءات مضادة، ويمكنك توظيف قدراتك التحليلية (وولعك بالكتابة) لضمان أن يكون لديك الفضاء للمناورة في مفاوضاتك.

الخطوة الأساسية هي تقديم تكوين بنية تنظيمية لأجزاء جديدة ومعقدة من المعلومات.

### ابقَ مرناً من خلال التحليل

ساعد في إجراء مفاوضاتك

دَوِّن ملاحظات في أثناء المفاوضات بحيث تكون صورة واضحة تماماً -يمكنك استعمال الملاحظات لتحويل التركيز، أو يمكنك تأجيل التعامل مع بعض النقاط في الاتفاق مع نظيرك، ثم تعيد تجميعها في النهاية وذلك بكتابتها. الملاحظات غالباً لا تبطلُ المناقشات، بل على العكس: فعندما تكتب شيئاً، فهذا يشعر الشخص الآخر أنك تأخذ كلامه على محمل الجد.

### العقبة العاشرة: تجنب المواجهة

سيكون هناك دائماً مفاوضون يمارسون الضغط عن قصد أو من دون قصد لتقوية موقفهم التفاوضي، ويصرون على قرارات سريعة، ويتحدثون بسرعة وبصوت مرتفع، أو يعطون إشارات نفاذ صبر من خلال لغات الجسد مثل طقطقة الأصابع أو الانحناء إلى الأمام. الانبساطيون الذين يشعرون بسهولة أن مشاعرهم تأذت في أثناء المفاوضات بسبب مزاجهم هم عرضة للتصرف هكذا بصورة خاصة.

ولكن يمكن الاستفادة من الاستعجال على نحو متعمد بوصفه وسيلة قوّة؛ بحيث يستثمر الشخص المقابل وضعك وأنت تحت الضغط لدفعك إلى اتخاذ قرارات.

كثير من الأشخاص الهادئين يشعرون في ظروف من هذا القبيل أن الشخص المقابل يتعمد إنتاج وضع مواجهة محتملة في المفاوضات؛ بتعبير آخر غير مريح إطلاقاً.

**العواقب:** لقد سمحت للضغط الممارس عليك بجعلك تشعر بالتوتر، وهذا يضعف موقفك التفاوضي بكل سهولة.

إذا كنت تفاوض مع شخص يضعك تحت الضغط، ينبغي أن تعمل أول خطوة على جعلك تنأى بنفسك داخلياً؛ انتبه جيداً لما يحدث، راقب الوضع والشخص المقابل لك، كما لو كنت تشاهد فيلماً؛ هذا سوف يجعل من الصعب عليك التصرف بصورة غريزية مثل الدفاع عن نفسك بصورة عدائية أو التراجع.

**الخطوة الأولى: كن على علم أن الشخص المقابل لك يريد أن يضعفك تحت الضغط.**

تذكر أنك من يقرر كيف تستمر المفاوضات وما النتائج. لا أحد يجبرك على قبول مزاج سيئ أو ضغط من الطرف الآخر؛ لذلك بدلاً من ذلك اهدأ؛ خذ نفساً عميقاً، وحافظ على وتيرة السرعة عينها وخططك نفسها.

**الخطوة الثانية: خذ نفساً عميقاً وحافظ على وتيرة سرعتك.**

هنا يمكنك توظيف اللغة ولغة الجسد: قدم بإيجاز ما يهم الشخص المقابل، من دون ذكر ما الذي يطلبه (أستطيع أن أفهم أن الأمر الأكثر أهمية هو البقاء ضمن الميزانية). هذا يوضح أنك منتهبه لما يهم الشخص الآخر، من دون إعطائه الفرصة. عندما تتحدث افعل ذلك بالسرعة نفسها والاندفاع نفسه في نبرة الصوت كما تفعل دائماً. احرص على التواصل بصرياً بثبات

بالعين: كن ثابتاً من دون تحديق. حرّك عينيك ضمن (المثلث الاحترافي لنظيرك) بين الحاجبين و أعلى الأنف.

عدم قول أي شيء (الصمت) يُعدُّ إستراتيجية مفاوضات قوية. من لا يقول شيئاً بدلاً من الاستعجال للإبقاء على الحديث بعد تقديم العرض يعبر عن ثقة. يمكنك البقاء صامتاً عندما يقدم الشخص المقابل لك عرضه: لا أحد يجبرك على تغيير موقفك مباشرة؛ لذلك فكر في العرض بهدوء؛ قد يؤدي ذلك إلى أن يصحح نظيرك نفسه عفوياً.

إذا أصبح الضغط الذي يمارسه الشخص المقابل كبيراً، وإذا كنت تعتقد أنه يمكنك اقتراح استراحة؛ أجل كل شيء إلى ما بعد ذلك.

### الخطوة الثالثة: اقترح استراحة

أحياناً لا يمكن تأجيل المفاوضات؛ مثلاً إذا كان الشخص المقابل لك لا يملك وقتاً كافياً، أو غير متاح في تلك اللحظة، فهذا هو الوقت للمثابرة والاستمرار!

أفدّ من مهارتك في الاستماع والتحليل والثبات، ثم التزم بالخطوتين الأولى والثانية اللتين تعلمانك كيف تعيش مع خوفك من المواجهات. نتمنى لك حظاً وفيراً في هذا كله!

### سؤال لك ٤

كيف ستتعامل مع حاجاتك وعقباتك في المستقبل؟

كيف أميل للتعامل معها

عقباتي

.....

.....

.....

.....

كيف أميل للتعامل معها

عقباتي

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### \* نقاط أساسية مختصرة

1. عند التفاوض، الأمر الأساسي هو العمل معاً من أجل موقف تتعايش معه الأطراف كلها.
2. أهم النقاط عند الاستعداد للمفاوضات توضيح موقفك والتخطيط لمراحل النقاش نفسها؛ الأطراف كلها تشعر بالأمان عندما لا تبقى المناقشات تدور حول الأمور نفسها.
3. نقاط القوة الآتية مفيدة، وبخاصة للمفاوضين الهادئين: الاستماع، والتفكير التحليلي، والتعاطف والثبات (الإصرار).
4. ثم ثانيةً، العقبات في المفاوضات هي: كثرة التفاصيل، العناد وتجنب المواجهة، ولكن أي شخص مطلع على نقاط ضعفه يمكنه أن يبقيها تحت السيطرة؛ بحيث لا تُسبب له أضراراً أو توتراً مفرطاً. هذا يطبق بصورة خاصة لتجنب المواجهات.