

الإستراتيجية الانفعالية

مارغريت أ. نيل

جميعنا سبق لنا أن كنا في مفاوضات حيث قلنا أو فعلنا شيئاً ما في حرارة اللحظة عاد فيما بعد ليسكننا. ربما قد تبادلنا معلومات مع أحد لم يجب علينا تبادلها، أو صعّدنا من التزامنا بمسار عمل معين، الذي بالإدراك المؤخّر، لم يكن في مصلحتنا.

عندما تنفّلت المشاعر بعيداً عن السيطرة، تصبح قدرتنا على التفكير والعمل على نحو إستراتيجي موضع شك. في كتابه «فن التفاوض وعلمه: كيف تحل النزاعات، وتكسب أفضل ما يمكن من المساومة؟»، يُشدد هوارد رايفر على أهمية ضبط النفس على طاولة التساوم، خاصةً عندما يتعلق الأمر بانفعالاتنا وتجلياتها.

هناك في هذه النصيحة حكمة لا يمكن نكرانها. لكن الحال ليس دائماً هكذا، وهو أن الانفعالات القوية تعمل ضدنا أو أن قمع الانفعال هو مسار الفعل الأفضل. في الحقيقة، كما سأشرح، يمكن أن يعمل الانفعال لمصلحتك عبر تقديم معلومات حول أولويات نظيرك، وشحن مهارات صنع القرار لديك، وتعزيز قدرتك على ادعاء القيمة، وتشجيع الإيجاد التعاوني للقيمة.

الطريقة الصحيحة لتنظيم الانفعال

يفرض الطوفان الانفعالي - عندما نتجأنا مشاعر قوية، ومحددة، وغالباً سلبية - أخطاراً واضحة على المتفاوضين، الذين يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على التفكير بوضوح، عندما يواجهون مهمة إيجاد القيمة المعقدة والمتطلبة إستراتيجياً وادعائها. لهذا السبب، يمكن أن يكون التنظيم الانفعالي عنصراً أساسياً في عملية التفاوض. لكن الأنواع المختلفة من التنظيم تُنتج نتائج مختلفة.

في دراسة أُجريت في عام 2000، اكتشف جيمس غروس، وجين ريتشاردز، وأوليفر جون التكاليف الاجتماعية والإدراكية لشكلين من التنظيم الانفعالي: القمع، أو التحكم بانفعالات الشخص عبر عدم التعبير عنها، وإعادة التقدير، أو ضبط الانفعالات عبر تغيير طريقة الشخص في التفكير حول الوضع.

عندما يقوم نظيرك بهجوم شخصي ضدك، ربما تقمع انفعالاتك في محاولة لمقاومة «ابتلاع الطُّعم». لكن إذا توقعت أن يحاول منافسك إفقادك التوازن في اللحظات المهمة، يمكنك أن تستخدم الهجوم لِيُساعدك على معرفة القضايا المُهمّة.

بمقارنة تأثير إستراتيجيتي التنظيم هاتين، وجد الباحثون أن المفوضين الذين قمعوا انفعالهم عانوا معالجة إدراكية مُعطّلة. ما هو أكثر أنهم حظوا بحب أقل من نظرائهم، وهي حقيقة ربما ضعفت من قدرتهم على الانخراط في عمليات مشتركة لإيجاد القيمة.

إن قمع الانفعالات في عمليات التفاوض هو أمر غير حكيم، وليس فقط؛ لأن القمع قد يقود إلى نتائج أسوأ وشعور أعمق بالضغينة. إن محاولة قمع شعور يأتي بقوة -مثل الغضب الذي ينتابك ربما بعد تلقيك تهديداً- قد يكون مستحيلاً تقريباً. تُزوّد الانفعالات كلاً منكما أنت ونظيرك بمعلومات فريدة، ربما تقود إلى نتائج مفيدة على نحو مشترك.

إن الأمر ليس دائماً على هذه الحال، وهو أن الانفعالات

القوية تعمل ضدنا، أو أن قمع الانفعال

هو مسار الفعل الأفضل.

بدلاً من محاولة قمع مشاعرك، فُكّر عندما تكون ربما خاضعاً لتجارب انفعالية قوية مُقدّماً، وأعدّ تقييم الموقف قبل اختبار

الانفعال. وعبر إعادة التقييم، يمكنك التركيز على معنى وضع ما وتوقع رد فعلك الانفعالي. ماذا لو قررت سلفاً أن ترى التهديد على أنه يُزوّدك بمعلومات مهمة حول ما الذي يثمنه الطرف الآخر؟ بدل رد الفعل الانفعالي، يمكنك استخدام المعلومات لتعديل أوجه الاقتراحات المستقبلية.

الغضب: الجيد منه وكذلك السيئ

إن معظم المفاوضين هم «قوة دافعة مختلطة» في البنية، وهذا ما يتطلب منا كلانا أن نتنافس، لادعاء القيمة والتعاون لإيجاد القيمة. إن القدرة على التحرك جيئةً وذهاباً بين هذين الهدفين هي مهارة حاسمة وصعبة.

كيف تؤثر الانفعالات في إيجاد القيمة وادعائها؟ وجد الباحثون أليس إيسن وبيتر كارنيفال أن المزاج الإيجابي يقود إلى إيجاد أكبر للقيمة. وتشير المشاعر الجيدة ربما إلى أن مستوى المجازفة في وضع ما منخفض. مع الحاجة القليلة إلى اليقظة والحذر المترافقان مع الانفعالات السلبية، ربما يكون المفاوضون أكثر رغبة واستعداداً للتفكير على نحو مبدع ومبتكر. بالمقارنة، وجد الباحثون تاريخياً أن الغضب يترافق على الأرجح مع ادعاء القيمة.

لكن الغضب فعلياً يمكن أن يعيق هذه العملية. في دراسة أجريت في عام 1997، وجدت كيث أولريد، وجون مالوتزي، وفوساكو ماتسوي،

وكريستوفر رايا نتائج أكثر تعقيداً فيما يخص آثار الغضب والتعاطف في عمليات التفاوض ونتائجها. إذ قاموا بمقارنة المفاوضين الذين نقلوا مستويات عالية من الغضب ومستويات منخفضة من التعاطف مع بعضهم مع المفاوضين الذين أظهروا احتراماً انفعالياً إيجابياً للطرف الآخر. حقق المفاوضون «الغاضبون» مكاسب مشتركة أقل، وكان لديهم رغبة أقل في العمل مع بعضهم في المستقبل أكثر من المجموعة ذات الميل الإيجابي.

على نحو مفاجئ، لم يدع المفاوضون الغاضبون أي قيمة أكثر لأنفسهم من المفاوضين الآخرين. يبدو أن المفاوضين الغاضبين يجرون على أنفسهم تكاليف من انفعالاتهم السلبية من دون أي فوائد.

**أي عاطفة تسبب الشك يمكن أن تدفع
المفاوض إلى فعل العمل الإدراكي
الضروري لإيجاد القيمة.**

ماذا يحصل عندما لا يكون الغضب مُرَكَّزاً على فرد ما؟ قمت أنا ونيكولاس أندرسن من جامعة ستانفورد بإجراء دراسة حرّضنا فيها مشاعر الغضب عند واحد من مفاوضين اثنين. كان نصف المفاوضين الغاضبين واثقين أن نظراءهم حاولوا استثارة غضبهم، في حين لم يكن النصف الآخر كذلك.

وجدنا أن هذا الشك أدى إلى نتائج مشتركة أفضل للمفاوضين الغاضبين. في الحقيقة، أوجد المفاوضون الغاضبون لكن غير الشكوكين قيمة أكثر من المفاوضين المحايدين عاطفياً أو ذوي الميل الإيجابي الطفيف، الذين، بدورهم، عملوا أفضل من المفاوضين الغاضبين لكن غير الشكوكين. أكثر من ذلك هو أن المفاوضين الغاضبين، بوجه عام، كانوا قادرين على ادعاء نسبة مئوية أكبر من مورد ما أكثر مما كان نظراًؤهم.

أشارت التحليلات التي تلت أنه بينما تسبب الغضب نموذجياً بمعالجة رديئة للمعلومات، أمكن للشك حول مصدر غضب شخص ما تحفيز المفاوض الغاضب للانخراط في عملية معالجة فاعلة للمعلومات.

الدرس للمفاوضين هنا أن الغضب المُركَّز يقف في طريق إيجاد القيمة. لكن لاحظ أن التركيز، لا الغضب، هو الذي يخفف الحافز لمعالجة المعلومات. أي عاطفة تسبب الشك أو ترتبط به يمكنها أن تلهم المفاوض ليقوم بالعمل الإدراكي الضروري لإيجاد القيمة. تأتي مع الغضب الفائدة الإضافية لادعاء القيمة المُعزَّز. وهكذا، ربما تحسّن مكالمة هاتفية غير سارة تماماً قبل دخولك للتفاوض نتائجك - خاصة إذا لم يكن من رابط بين المكالمة الهاتفية والعملية التفاوضية.

التقط الشعور

ركزت معظم الدراسات الموجودة حول الوجدان في التفاوض على التجربة الانفعالية بدل التركيز على التعبير الانفعالي. حتى إن الدراسات أظهرت أن التعبير الانفعالي يوجد على نحو مستقل عن المشاعر، وهذا ما يجعل التعبير جديراً بالدراسة.

وجد مروان سينا سيور ولاريسا تيدنز من جامعة ستانفورد حديثاً: أن المفاوضين كانوا يقدمون تنازلات أكثر عندما كانوا يواجهون نظراء يعبرون عن أفكارهم بغضب (لكن ما كانوا بالضرورة يشعرون به). لم يستفد أولئك الذين عبروا بالغضب عبر ادعاء قيمة أكبر فقط، لكنهم أيضاً لم يفقدوا قدرتهم على إيجاد القيمة. بينما تحدد الانفعالات المُجرّبة ربما المسار الذي تعالج المعلومات ضمنه، يبدو أن التعبيرات الانفعالية تؤثر في الاستنتاجات الاجتماعية والسلوك القادم لنظيرك.

الانفعال والقدرة على الحكم

يثبت عمل الخبراء العصبيين في جامعة إيوا، أنطوان بيتشارا، وودانييل ترانيل، وهانا داماسيو تأثير الانفعال في عملية صناعة القرار.

لقد درسوا مرضى يعانون آفات اللحاء الأمام-جبهية البطن-إنسية. إذ تتضائل الاستجابات الانفعالية عند مرضى هذه الآفات

على نحو درامي. وبرغم أن وظائفهم العقلية وذاكرتهم لم تتأثر، إلا أن مرضى هذه الآفة أبدوا قدرة تالفة في صنع القرار. على سبيل المثال، أحد مرضاهم، «إليوت»، يمضي 30 دقيقة في محاولة اختيار واحد من تاريخين محتملين لموعد ما، باستخدام إستراتيجيات كلفة وفائدة معقدة نسبياً تتجاوز متطلبات المهمة.

في إحدى التجارب، عرض بيتشارا وبعض زملائه مرضى عاديين ومرضى الآفة لمهمة قمار. طُلب من المشاركين اختيار بطاقة واحدة من أربعة مجموعات في المرة الواحدة. في كل مرة يختار مشارك ما بطاقة من المجموعة (أ) أو (ب) يربح 100 دولار. وكل مرة يلتقط بطاقة من المجموعة (ج) أو (د) يربح 50 دولاراً.

لكن أحياناً بعد سحب بطاقة وربح 100 أو 50 دولاراً، كان يُقال للمُشارك إنه يجب عليه أن يُعيد مقداراً معيناً من أرباحه. بالنسبة إلى المجموعتين (أ) و(ب)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 1,250 دولاراً، وبالنسبة إلى المجموعتين (ج) و(د)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 250 دولاراً.

بكلمات أخرى، إن اختيار البطاقات من المجموعتين (ج) و(د) أثمر أكبر الأرباح الصافية.

تعلم المرضى العاديون أن يلتقطوا من المجموعتين (ج) و(د). لكن مرضى الآفة فضلوا المجموعتين (أ) و(ب)، التي تُثمر أرباحاً فوريةً أضخم لكن بأرباح صافية أقل. أكثر من ذلك، مع اكتساب المريض العادي الخبرة في المهمة، أظهروا إشارات توتر جسدية قبل اختيار بطاقة ما، في حين لم يُظهر مرضى الآفة هكذا تغيرات. في الحقيقة، استمر مرضى الآفة في الاختيار على نحو غير مُواتٍ حتى بعد إدراك عواقب أعمالهم.

قام المرضى الذين ينقصهم الانفعال باتخاذ قرارات سيئة حتى عندما علموا ما القرار الصحيح.

إذاً، ما الدرس المستفاد مما سبق؟ الدرس هو أن المستويات المنخفضة أو المعتدلة من الانفعال يمكنها أن تُهيئنا للتحديات والفرص عبر تزويدنا بمعلومات عن أهدافنا وتقديمنا باتجاهها.

ربما يزيد التعبير عن الانفعالات الإيجابية الاستعداد لدى نظيرك للموافقة على اقتراحاتك والنظر إليك وإلى الموقف عبر رؤية أفضل. في الوقت الذي يكون فيه وضع نظيرك في مزاج جيد، فإن ذلك يكون إستراتيجية مفيدة يمكنها غالباً أن تبدو مثل هدفٍ مستحيل. في الحقيقة، ينقل الناس المشاعر إلى بعضهم بعضاً لاشعورياً، مُقلِّدين التعابير الوجهية، ولغة الجسم، ونماذج الخطاب

لبعضهم بعضاً. إذا ابتسمت، فعلى الأرجح أن نظيرك سيفعل أيضاً، وذلك بدوره ربما يجعل نظيرك أسعد.

وجد فريتز ستراك، وليونارد مارتين، وسابين ستير أن الأشخاص صنفوا الرسوم الكارتونية على أنها مضحكة أكثر عندما كانوا يمسكون القلم بأسنانهم -مستخدمين العضلات المرتبطة بالابتسام- من الإمساك بشفايفهم -مستخدمين عضلات لا تتوافق مع الابتسام. إن مجرد تقليد ابتسامة ربما يحرض بعض فوائد الابتسام.

ما يعنيه هذا أن المفاوضين ربما يجدون أنها إستراتيجية ذكية أن يعبروا عن انفعالات لا يشعروا بها بالضرورة. على سبيل المثال، ربما يكون منطقياً أن تكون على نحو خاص دافئاً وودوداً باكراً في العملية التفاوضية؛ لتحفز الانفعالات الإيجابية عند نظيرك في هذه المرحلة، عندما يكون إيجاد القيمة في أوجه. في المراحل الآتية من العملية، ربما تختار أن تُعبّر عن انفعالات أكثر سلبية، مثل الغضب، في محاولة لادعاء قيمة أكثر لنفسك.

سنكون في وضع أسوأ من دون المعلومات المُلتقطة من استجابتنا الانفعالية لعملية تفاوضية. بينما تُبعد المشاعر غالباً انتباهنا عن مطالب تفاعل ما، يمكنهم أيضاً أن يخدموا كأدوات مفيدة لتفسير ردات فعلك وتوجيهها، وكذلك ردات فعل الطرف الآخر.