

### الناس ..

يستند الاتجاه التعاونى فى التفاوض - وهو الاتجاه الذى يفترض تحقيق جميع الأطراف لمكسب ما - إلى مقدمة منطقية بسيطة إلا أنها هامة، وهى أن المفاوضات تجرى بين كائنات بشرية؛ إذ إنك لاتستطيع التفاوض مع حاسب آلى (كمبيوتر).

لذا يجب أن تتوافر لديك المعرفة بالناس، حتى يمكنك أن تتفاوض بنجاح. ويقول ألكسندر بوب «إن الدراسة الحقيقية للجنس البشرى هى دراسة الناس». فدراسة طبيعة الإنسان ليست فقط من الأمور الملائمة للمفاوض، بل إنها أساسية.

إن سبل دراسة الإنسان متنوعة مثل طبيعة الإنسان ذاته، ويمكن أن تتعلم كثيراً عن أمور الناس من خلال القراءة والاستماع، وكذلك من خلال مراقبة الناس وتدارس كيف كانت وكيف تكون ردود أفعالهم فى مواقف معينة. وتستطيع أن تزيد حصيلتك من المعلومات عن السلوك البشرى من أى موضوع صحفى، أو أية محادثة عادية، أو من خلال أية رحلة فى القطار، أو على متن طائرة.

وندرس فى هذا الفصل ونقترح بعض الوسائل لتعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن سلوك الناس، وكيف تستفيد من هذه المعلومات فى موقف تفاوضى.

## الغريزي؟ أو العقلاني؟

يقول ميكيا فيللي: «الرجل الحكيم يقول - وهو محق في ذلك - إن من يرغب في التنبؤ بالمستقبل يجب أن يراجع الماضي، حيث إن الأحداث الإنسانية تشابه تلك التي جرت في أوقات سابقة. ويرجع ذلك إلى أن هذه الأحداث من صنع رجال كانت تحركهم - وسوف تحركهم إلى الأبد - نفس العواطف والأهواء، ولذا... فإنه من الضروري أن تسفر عن نفس النتائج.

وتشتمل المفاوضات على تبادل الأفكار بين الناس بهدف تغيير علاقه ما. وتجتمع على مائدة المفاوضات مجموعة مختلفة الخواص من الأفراد، يتسمون بشخصيات وسمات وعواطف مختلفة. وأحيانا يبدو السلوك الإنساني من - الناحية الظاهرية - غير منظم ومشوش، وغير خاضع لقواعد. وتميل الصحف إلى تأكيد هذا الانطباع، حيث تمثل الجرائم التي لا معنى لها والأعمال العدوانية الناجمة في الغالب عن التفاهات الغبية والسلوك غير الطبيعي من جميع الأشكال، العديد من الأخبار التي تنشرها الصحف يوميا. ومن الصعب في ظل هذه الدلائل أن نعتقد أن الإنسان كائن عقلاني. ومن الأصعب أن نعتقد بأن سلوكه يخضع لنموذج منطقي.

كيف ندرس سلوك الإنسان؟ ما نوع الاختبارات أو التجارب التي يجب أن نجربها؟ ماهي طبيعة مدخلنا لدراسة الإنسان؟ لقد طرأت تغييرات جذرية بخصوص الإجابة عن هذا النوع من الأسئلة، خلال الأعوام الخمسين الأخيرة. ويمكن تصنيف الاتجاهات المختلفة لدراسة الإنسان إلى: علم النفس الوظيفي، وعلم النفس البنائي، وعلم الارتباط وعلم السلوك، وعلم النفس الشامل «الجشطالتي»\* والتحليل النفسي، وعلم النفس الغريزي، وعلم النفس

---

\* المراجع: المقصود بعلم النفس «الجشطالتي» هو إشارة إلى مدرسة قائمة بذاتها في إطار علم النفس، مبنية على أساس أن الخبرة تشكل من أنماط متشابهة. ولا بد للنظر الشامل لها حيث إن الجزيئات المنفصلة لا نتكنا من فهمها الدقيق. وبالتالي فهذه المدرسة لا تكفي بتحليل أى جزئيات أو أحداث بمجزل عن سياقات التفاعل المتعلقة بها.

الكلية، وعلم الظواهر، وعلم النفس الوجودى، وعلم النفس البشرى، وعلم النفس التبادلى، وعلم النفس الاجتماعى الحيوى. وقد سيطرت المدرسة السلوكية بزعماء «جون واتسون» على علم النفس فى العقد الأول من القرن الحالى. وألهمت النتائج الرائعة لعلم النفس الحيوانى، التى حققها مورجان وثورندايك أفكار السلوكيين. وذكر واتسون أنه يجب دراسة الإنسان على أنه مثل أى حيوان آخر، ويجب مراقبة السلوك، مثل أى ظاهرة فى العلوم الطبيعية الأخرى، مثل الكيمياء والفيزياء وعلم وظائف الأعضاء وكذلك علم الأحياء. ولقد ذكر واتسون أن أحداً من السلوكيين لم يلاحظ ما يمكن أن نطلق عليه شعوراً وإحساساً أو وعياً إدراكاً حسيّاً أو خيالياً أو إرادة. ولذا يجب إسقاط كل هذه المصطلحات عند وصف النشاط الانسانى، ويجب أن تقتصر التجارب على الملاحظة الموضوعية لنتائج التأثير والاستجابة. ومن الأمثلة البسيطة على نوع التجارب التى تجربها المدرسة السلوكية، تلك الدراسة المتأنية للعين، وهى تطرف عندما نلمس القرنية، فقد تم إجراء آلاف التجارب من هذا النوع، ومن ثم جمع كم هائل من المعلومات المفيدة.

إلا أن اتجاه المدرسة السلوكية تعرض لنقد شديد من تزايد أهمية علماء علم النفس الديناميكي، الذين يذهبون إلى القول بأن الانسان ليس مجرد آلة، ولا يمكن أن نشرح سلوك الإنسان وفقاً لنظرية التأثير والاستجابة، حيث إنه لا يمكن أن نتجاهل ونبعد كيفية السلوك وسببه، والحالة العقلية للإنسان ومشاعره عن العلم. ففى ألمانيا نجد أن علماء علم النفس الكلى قد أحدثوا ثورة فى أفكارنا عن كيف نفهم الأشياء وكيف نخل المشاكل. كما قدمت مدرسة التحليل النفسى لفرويد وأدلر ويونج وغيرهم نظريات عن الضغط والتوتر العقلى وتأثير اللاوعى وهى نظريات كان لها أثر هائل على الفكر الحديث. ولا تقتصر دراسات السلوكيين اليوم على الحركات العضلية التافهة، إلا أنها بفضل تعريف معدل «السلوك» تحتل مجالاً هاماً فى علم النفس التطبيقي.

ولقد أدت محاولات أخرى للتوصل لفهم أوضح للسلوك الإنسانى إلى تحليل العناصر التى يتكون منها. ولم تلق أى قائمة لهذه المكونات موافقة قاطعة، ودارت مناقشات لانهاية

لها حول تعريف مثل هذه المصطلحات. وعلى سبيل المثال.. فقد اقترحت أنه من المفيد أن نقول إن السلوك يتكون من العادات والغرائز والذكاء أو التعليم؛ غير أنه ثبت صعوبة تعريف هذه الخصائص أو السمات، دون إدراك أنها متداخلة وليست محددة بوضوح. غير أن المفهوم القائل بأن السلوك يتشكل وفقاً لهذه العناصر الثلاثة يعد مفهوماً مفيداً.

إن العادات تعتبر من أشكال السلوك التي أصبحت دائمة أو مستقرة، نتيجة للتكرار المستمر. وكثير من الخصائص المعجبة لنا في الحديث والإيماء تعد من العادات السلوكية، ونحن نعتبر الشرب أو التدخين من العادات. وهناك اتفاق كبير حول معنى العادات، إلا أننا عندما نتكلم عن غرائز الإنسان، نجد اختلافاً شديداً في الآراء بخصوص ما ينبغي أن نصفه بالغريزة. ويعرف بعض العلماء الغريزة بأنها دافع أو حافز طبيعي، فهم يتحدثون عن الدافع للحفاظ على الحياة، أو الحافز نحو البحث عن البهجة وتجنب الألم، أو الحافز لضمان السعادة. ويعرف علماء آخرون، يراقبون نوعاً معقداً من السلوك الغريزي في المستويات الأدنى من الحياة يعرفون كلمة الغريزة «بأنها نموذج منظم فطرياً للسلوك». هذه الآراء المتعارضة تتفق مع الخلاف بين الذين يتأملون ما يجرى في داخل نفوسهم وبين السلوكيين في مجال علم النفس.

وعندما نأثى إلى تحديد أى جزء من السلوك يعتبر غريزيا - وعلى العكس من السلوك المكتسب - نجد أن العلاقة بين الاثنين غير واضحة. وهنا نعتقد أن أسلاف الإنسان في الزمن القديم قد تكيفوا مع البيئة، معتمدين بصفة رئيسية على استخدام غرائزهم. ثم بدأ ذكاء الإنسان يتحدى هيمنة الغريزة الإنسانية ببطء ولكن بثقة. ومن ثم تكونت حضارتنا الحالية نتيجة للصراع بين الغريزة والعقل، وكما يقول رودريك سيدنبرج «إن التاريخ يعتبر عملية صراع مستمر وتغيير ديناميكي، ناجم عن العلاقة دائمة التغيير بين الغريزة وبين العقل في بناء عالمنا».

### التنبؤ بالسلوك

على الرغم مما يبدو من تعقيدات السلوك الإنساني، إلا أنه من الممكن التنبؤ به وفهمه. ويتميز السلوك الإنساني بوجود نموذج يمكن التعرف عليه للتطور، ويحكمه منطقته

الداخلي الخاص. ويحتاج اكتشاف العناصر التي يمكن التنبؤ بها في السلوك إلى نوع مكثف من التحليل، يجب أن يبدأ بتعرف مدى السلوك وتوازن قواه في الظروف «العادية». من خلال هذه الأدلة، نصبح في موقف يؤهلنا للتنبؤ بمسار السلوك في ظل ظروف محددة. وسوف نركز أكثر على مايفعله الناس، وليس على سبب أو دافع مايفعلونه.

ففي ظروف معينة.. تصبح هذه التوقعات بسيطة، إذا ما درسنا أعمال الأفراد كأعضاء في جماعة كبيرة، ومن ثم يمكننا تطبيق قانون الاحتمالات الحسابي. في أى عدد من المرات تجرى فيها قرعة بعملة معدنية، فإن احتمال ظهور الكتابة يصل إلى خمسين بالمائة، ونفس النسبة كذلك للصورة، وكلما زادت عدد المرات التي تجرى فيها القرعة، اقتربت النتائج من تحقيق هذه النسبة.

وهنا نشير إلى أنه بعد فترة قصيرة من انتهاء الحرب العالمية الثانية، خضعت حالة مشيرة لسلوك جماعي لملايين من سكان نيويورك لدراسة مكثفة من جانب إدارة المياه في المدينة، فقد بدأ ضغط المياه ينخفض لسبب ما في فترة المساء تماماً، عند دقائق الساعة السابعة ثم السابعة والنصف... إلخ. وحتى نهاية فترة المساء.. كان الانخفاض في ضغط المياه شديداً وثابتاً لدرجة أثارت انزعاجاً شديداً، واختارت الإدارة عينة عشوائية كبيرة من سكان المدينة، مما يتيح التوصل إلى نتائج موثوق بها، وخضع هؤلاء الأفراد لبحث أجراه فريق علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الرياضيات والخبرين، وقد ثبت بشكل قاطع أن في الفترة من السابعة إلى العاشرة مساءً، وعند دقائق الساعة السابعة ثم السابعة والنصف وهكذا حتى العاشرة.. يستخدم الناس أكبر عدد من دورات المياه والصنابير.

ربما أمكنك مما ذكر أن تستببط سبب هذه الظاهرة. لقد كان السبب هو بداية دخول التلفزيون في ذلك، حيث كان الناس يقادرون أماكنهم من أمام أجهزة التلفزيون إلى المطبخ أو الحمام عند دقيقة كل ساعة وفي منتصفها، حين تذاع الإعلانات أو الفترة بين البرامج في محطات التلفزيون. والخلاصة أنه بالطبع لمن المستحيل أن نؤكد أن شخصاً معيناً سوف يدخل الحمام في تمام السابعة مساءً، إلا أن الدراسة الحسابة للموضع تتيح لنا توقع ذلك.

حتى السلوك الفردى يمكن التنبؤ به فى حالات معينة؛ أى عندما نعرف الظروف ونفهمها. ففى هونج كونج مثلاً يوجد أفراد معينون يلعبون - فى ساعة معينة من اليوم - لعبة «ما - جو» من أجل المال، ويمكن أن نتوقع فوزهم ولكن لماذا؟ لأن من الطبيعى أن يتوجه مفتشو الصحة، بعد عملية التفتيش على المطعم إلى حجرة خلفية لممارسة اللعبة، فالتاريخ المدون فى هذه المستعمرة يقول بأنه لم يحدث أن خسر أى مفتش صحة فى هذه اللعبة.

وأحيانا نواجه توقفاً مؤقتاً لقانون المتوسطات. وعندما ندرس الحقائق المتعلقة به، سوف نجد سبباً.

إن التنبؤ بالسلوك الجماعى جزء من حياتنا اليومية، فمثلاً.. عندما تقود السيارة فى طريق رئيسى، فإننا نخاطر بحياتنا لاعتقادنا أن بمقدورنا توقع سلوك قائدى السيارات فى الاتجاه المعاكس. إن حياتنا مرهونة باحتمال عدم اتخاذ أى من هؤلاء السائقين قراراً مفاجئاً بالانحراف أمام سيارتنا. وبالطبع هناك احتمال لحدوث ذلك، إلا أنه من غير المتوقع أن يقع هذا الحادث كثيراً بسبب احتمالات السلوك الجماعى. وإذا لم يكن هذا صحيحاً، فإن عدداً قليلاً منا سيواصل قيادة سيارته.

ومن خلال خبراتنا فى الحياة، فقد شكلنا عديداً من الأحكام على أساس السلوك الجماعى ونحن نطبقها فى مواقف عديدة دون تفكير. وعلى سبيل المثال، إذا كنت مسافراً فى قطار وتوقف فجأة، فإنك ستعتقد بكل تأكيد أن القطار توقف بسبب بعض المشاكل الميكانيكية، وليس لأن سائق القطار ترك مكانه ليقتطف بعض الزهور من على خط السكك الحديدية. وبمعنى آخر ستدرك أن السلوك الميكانيكى للقطار أصعب توقفاً من السلوك الإنسانى لسائق القطار. وكما قال شارلوك هولمز لزميله الدكتور واتسون: «بينما السلوك الإنسانى لغز غير قابل للحل فى مجموعه، إلا أنه يصبح يقيناً رياضياً كاملاً. ولا يمكنك أن تتنبأ ما سيفعله أى فرد، ولكن يمكنك دائماً أن تتوقع بدقة ماينوى عمله عدد معين من الأفراد. فالأفراد يختلفون إلا أن النسب المثوية لتصرفاتهم تظل ثابتة».

ويفشل عديد من الأشخاص الذين يشاركون فى المفاوضات، فى استغلال هذا النوع من الاقتراض العملى، كأداة ملائمة للتفاوض. لقد جلست إلى مائدة المفاوضات مع عدد كبير من المحامين، ورجال الأعمال ومدبرى العقارات. وفى أغلب الأحوال، أثبت هؤلاء أنهم مفاوضون يتميزون بمهارة ودهاء شديدين، رغم احتمال عدم دراستهم للسلوك الإنسانى على الإطلاق. إن هؤلاء المفاوضين يعتمدون على خبراتهم الشخصية، ويكتسبون من خلال ممارستهم للمساومة لسنوات طويلة، معرفة هامة لبعض المهارات والأساليب اللازمة لفهم الآخرين، ويقول هؤلاء «لا يمكنكم المجادلة مع النجاح».

بيد أننى أقول إنهم يرضون بقبول نتائج أقل مما يمكنهم تحقيقه. إن التعلم عن طريق الخبرة عملية تجريبية بطيئة، لا يمكن أن تودى إلى إلمام واسع بالموضوع. وقد تمنحك الخبرة الفردية مهارة كافية للتفاوض، إلا أنها لن تمدك بنفاذ البصيرة للتعرف على الاحتمالات العديدة المتاحة فى الموقف التفاوضى.

ويدرك البعض عدم كفاية خبراتهم، ويحاولون توسيع نظرتهم عن طريق دراسة السلوك الذى ينتهجه الآخرون أثناء المفاوضات. وغالبا ما يكون الآخرون الذين يدرسون سلوكهم، منافسين لهم فى المفاوضات. يقول بنيامين دزرائيلى: «لكل قاعدة استثناء، إلا أنه نادرا ما تصل إلى نتيجة عن طريق إتباع نصيحة المنافس». وأنا أفضل أن استبدل كلمة «نصيحة» إلى «مثال». ومن الصعب التوصل إلى تقييم دقيق فى هذه الحالات، حيث إن الوسائل التى تدرس فى هذه الحالة هى ذاتها موظفة لمواجهة الأسلوب والتصرفات، التى يستخدمونها هم أنفسهم.

### دراسة محدودة لأسباب تصرفات الإنسان

فيما يلى بعض المصطلحات السيكلوجية التى تطلق على بعض مشاكل خاصة بفهم سلوكنا وسلوك أفراد آخرين نتفاوض معهم.

**التبرير المنطقى:** عندما يبرر الفرد موقفاً ما، فإنه يفسر وضعاً ما على نحو يجعل الفرد

فى أفضل صورة ممكنة. فعلى سبيل المثال تبرر إحدى شخصيات أوبريت «الميكادو» للمؤلفين جيلبرت وسوليفان الكذب «بأنه وسيلة تهدف إلى إضفاء تفاصيل ذات مصداقية فنية كبيرة لقصة بسيطة وغير مقنعة». ومن هنا نلاحظ أنه تجنباً للمشاعر غير السارة، يقوم الناس «بإعادة تنظيم» الأحداث الماضية لتصبح أفعالاً أكثر ملاءمة لهم فهم يلجأون للتبرير المنطقي، لكي يبرروا قراراتهم أو للتنفيس عن أحاسيسهم أو اكتساب قبول أندادهم لهم.

من ذا الذى لا يسعى إلى تبرير النتائج التى تحققت فى ختام المفاوضات؟ إننا نعرف جميعاً قصة الثعلب الذى حاول جاهداً الوصول إلى عنقود عنب منر بلا طائل، فأخذ يعزى نفسه قائلاً: «ربما كان عنبا مرا وأنا لا أريده حقا». وفى الواقع أن الثعلب كان فى أمس الحاجة إلى العنب، إلا أنه عندما أدرك أنه لن يناله أخذ يعزى نفسه، وأخفى شعوره بالفشل والإحباط بقوله إنه لا يريد العنب ولكنه كان يخدع نفسه بل ويكذب على نفسه. غير أن علم النفس يصف ذلك بالتبرير المنطقي.

ومن الأشكال الأخرى التى قد تتخذها عملية التبرير العقلى ما يمكن تعريفه «بنقيض العنب المر». فعندما يتم رفض بعض الأفراد من جماعة مهمة، يسعى هؤلاء إلى الانتقام عاطفياً عن طريق قبول قيم هذه الجماعة، ويحاولون التفوق عليهم. فعامل المصنع الذى لا يُسمح له بتنمية شعور الانتماء لهذه الجماعة يتحول إلى «محطم لمعدلات الإنتاج»، وينتج أكثر من الحد الأقصى الذى حددته الجماعة. وكثير من الرجال الناجحين يدفعهم نفس الحافز، وهو «إظهار» التفوق على الآخرين.

**الإسقاط:** عندما يرجع شخص ما دوافعه لأشخاص آخرين.. فإنه يقوم بعملية إسقاط، وغالباً ما يتم ذلك دون وعى. وعلى سبيل المثال فقد أعطيت حق التفاوض مؤخراً على شراء سلسلة موتيلات من رجل سنسميه مستر إدواردز. وخلال إبرام الصفقة، سألت السيد إدواردز إذا كان ينتهج أسلوباً معيناً فى التفاوض أم لا. وقد اعترف لى - دون أن يدرك الفائدة التى يحتمل أن أجنبيها مما كان يصرح لى به - أن أسلوبه الوحيد، الذى

ينطبق على جميع المواقف، هو استغلال رغبة جميع الناس في كسب المال. لقد كان مستر إدواردز يقوم بعملية إسقاط، فقد كان ينسب إلى الآخرين الدافع المهيمن على سلوكه، وهو كسب المال خلال أى مفاوضات، ولقد نجح أسلوب مستر إدواردز في معظم الحالات لأنه يستند إلى الحاجات الإنسانية الأساسية، غير أن هذا الأسلوب فشل في تفاوضاتنا، ولم يتم التوصل لاتفاق، فقد كان عميلى يريد سلسلة الفنادق لشهرتها واسمها الذى يحظى بالاحترام، كما أنه كان يقدر سمعته واحترامه لنفسه أكثر من المال الذى قد يريحه.

والإسقاط أحد أهم الوسائل وأكثرها شيوعاً لإدراك الإنسان للأشياء فى البيئة الخارجية والتفكير فيها. ويذهب البعض إلى أن هذه العملية غالباً ما تجرى دون وعى، حيث إن الفرد يلون وربما يشوه إدراكه للأشياء الخارجية وللأفراد عن طريق إضفاء خصائصه عليهم. وتؤكد معظم تفسيرات الإسقاط أن الناس يميلون إلى إسقاط سماتهم غير المرغوبة على الآخرين. فالشخص الذى يعتاد الغش يعزى نفسه باعتقاده أن الجميع يغشون، ويقال إن برنارد شو لاحظ مرة قائلاً: «إن العقاب الرئيسى للكذاب أنه لا يستطيع تصديق الآخرين».

**الإحلال:** غالباً ما ينفس الناس عن غضبهم أو يصبون ثورتهم على شخص أو شئ لا يكون السبب فى المشكلة. إنهم يبحثون عن كبش فداء، تماماً مثلما يفعل ذلك الزوج الذى يعود إلى البيت من عمله بعد أن يوبخه رئيسه توبيخاً شديداً؛ إذ يحاول الزوج بكل ما يحمله من مشاعر مكبوتة، أن يريح أحاسيسه المجروحة فيركل باب منزله بقوة ويضرب أطفاله ويبدأ مشاجرة مع زوجته التى لا ذنب لها. وعلى مدى التاريخ.. قاد البشر أفراد - دون ضمير - يستغلون هذا الضعف. والبحث عن كبش فداء نعلق عليه أخطأنا من أكثر «الألعاب» الشائعة منذ قديم الزمن، وحتى وقتنا هذا. كما أن المشاعر التى لاداعى لها فى المفاوضات قد تكون مجرد نتيجة لعملية الإحلال.

**الكبت:** الكبت هو استبعاد المشاعر أو الرغبات المؤلمة أو الكريهة للفرد من فكره الواعى.

وأحد أمثلة ذلك «النسيان» المريح لحدث غير سار في الماضي، أو مهمة غير مرغوبة في المستقبل. ويصر فرويد على أن النسيان له دافع ولا يحدث مصادفة. وأحد أشكال القمع عندما يتذكر الفرد فجأة موعداً غير سار، بعد أن يمر الوقت المناسب للوفاء به. ويمكن للمفاوض الجيد أن يدرك تماماً أن الطرف الآخر لم يكن يريد الحضور.

**تكوين رد الفعل:** غالباً ما يقوم الناس بكبت دوافع قوية وغير مقبولة، ثم يفكرون ويتصرفون بشكل معاكس تماماً للدوافع المكبوتة. ويجب أدراك أن الكبت عملية تتم بلا وعي. ونجد في مسرحية هاملت مثلاً شهيراً لتكوين رد الفعل؛ إذ تعلن الملكة بأسلوب مضحك ومنمق، بل ومتعال بأنها لن تتزوج مرة أخرى إذا ما توفي زوجها. إن أم هاملت كانت تدرك الحقيقة في تعليقها الشهير: «أعتقد أن المرأة كثيرة الشكوى».

**الصورة الذاتية:** كل فرد يكون صورة لذاته يستوحىها من أماله وخبراته وتقدير من يحبونه. ويهدف عديد من القرارات الشخصية إلى حماية صورة الشخص أو تعزيزها، ولذا فإننا عندما نتعرف على نظرة المرء لنفسه يمكننا أن نصل لافتراضات خاصة بدوافعه وردود فعله لأحداث قد تقع في المستقبل. غير أنه يوجد دائماً احتمال بالأى يكشف صورته الذاتية بالكامل. وفي هذه الحالة يمكن أن تصل لتصور أكثر وضوحاً لصورته الذاتية عن طريق دراسة أفعاله وتجاريه السابقة.

**الاضطلاع بدور:** إن نوع السلوك الذى يتضح عند الاضطلاع بدور ما يعتمد - إلى حد كبير - على التجارب السابقة فى الحياة. إن الرجل الذى يطلب منه القيام بدور الأب ومعاينة ابنه الصغير سوف يتصرف غالباً كما كان يفعل والده أو على العكس من ذلك تماماً. وهذا يعتمد إلى حد بعيد على مفهومه عن العقاب الذى كونه فى صباه. وغالباً ما تتوافر لنا فكرة واضحة عن الدور الذى نريد أن نضطلع به، أو ربما يجب أن نقول ذلك. غير أنه فى حالة الشك، فإننا نقوم بدور يرضينا من خلال التجربة والخطأ.

وحتى تزداد صعوبة مهمتنا فى فهم السلوك الانسانى.. فإن بعض علماء النفس يقولون إنه عندما يلتقى شخصان، أ و ب لإجراء مناقشة، فإنه تكون لدينا ستة أدوار شخصية

مختلفة. وبالنسبة لـ أ توجد ثلاث شخصيات منفصلة متمثلة في أ ١ وهو الشخصية الفعلية لـ أ، و أ ٢ الشخص الذى يتخيله أ (الصورة الذاتية)، وأخيراً أ ٣ وهى الشخصية التى يبدو عليها أ. وينطبق نفس الشيء على «ب» فتكون لدينا ست شخصيات. ومهما كانت مصداقية هذا المفهوم ككل.. فإنه مفيد فى عملية التفاوض، حيث يضطلع كل فرد بدور مختلف اعتماداً على وظيفته فى هذا الموقف. وهو يلعب أكثر من دور فى الغالب. وإذا ما فهمنا موقف الدور فى سلوك الفرد، فإننا سندرك ماسيرواجهنا من شخصيات متعددة حتى فى أبسط المفاوضات.

**السلوك العقلانى:** يطلق على بعض أنواع السلوك سلوك غير عقلانى. غير أننا يجب ألا نحكم على السلوك بأنه غير عقلانى، دون فهم افتراضاته ومقدماته المنطقية. وقد قال لويس د. إنريز: «تسعة أعشار الخلافات الخطيرة فى الحياة ناجمة عن سوء الفهم، حيث لا يفهم المرء الحقائق التى تبدو مهمة لشخص آخر، ومن ثم لا يمكنه إدراك وجهه نظره». ويتصرف الإنسان وفقاً لمنطقه الفردى. ونحن نصف الشخص بأنه عقلانى إذا ما درس النتائج المحتملة لكل تصرف يمكنه أن يقوم، وإذا ما أحرك نظام أولوية معين لهذه النتائج، وإذا اختار الحل الذى من المنتظر - حسب تقديره - أن يؤدى إلى أفضل نتيجة. وبمعنى آخر.. فإننا نفهم المقدمات المنطقية والمعايير التى يتصرف على أساسها الفرد. وإذا لم يتوفر لنا هذا الفهم، يمكن أن نصف تصرفاته بأنها غير عقلانية. إلا أن هذا وصف خاطئ. فنحن الذين لانستطيع أن نجد أسباباً تبرر فهمنا لمقدماته المنطقية وأولوياته، فقد يستشيط أحد الأطراف غضباً «دون سبب منطقي»، إلا أن هذه الثورة قد تكون إستراتيجية عقلانية فى الباطن، حتى يصدق الطرف الآخر تهديداته.

وهنا يمكن أن نقول «إن جنونه له ما يبرره» تزداد مشكلة تعريف السلوك العقلانى تعقيداً، لأنها تعتمد - إلى حد كبير - على السلوك المحتمل للأفراد الآخرين. وعند المقامرة.. فإن الشخص العاقل هو الذى يزيد إلى - أقصى حد ممكن - توقعات الفائزة التى يمكن أن ينالها. وحتى يحقق أكبر قدر ممكن من توقعاته، يجب أن يضع فى اعتباره

جهود جميع الأطراف «العاقلة» الأخرى فى المباراة، التى تحاول نفس الشئ. إن كل هذه العوامل توضح أن السلوك العقلانى ليس ثابتاً، بل يعتمد على عديد من العناصر المعقدة والمتغيرة، ومنها الأفراد وخلفياتهم وسلوك الأشخاص الآخرين المشاركين، والمقدمات المنطقية التى يؤمن بها كل شخص مشارك.. أى الموقف ككل. وسوف نرى فى نظرية الحاجة فى المفاوضات، التى سوف نتناولها فى فصول تالية، أن السلوك «غير العقلانى» أحياناً قد يبدو منطقياً، عند فهم علاقته بالهيكل الكلى للمفاوضات أو عن وضع ذلك فى الاعتبار.

وتذكرنا هذه الأفكار الخاصة بالسلوك غير العقلانى، بقصة الرجل الذى فرغ إطار سيارته خارج مستشفى للأمراض العقلية. وعندما نزل الرجل لتغيير إطار السيارة، وقف أحد نزلاء المستشفى يراقبه من وراء السور. قام الرجل بفك صواميل الإطار، ووضعها بعناية داخل غطاء الإطار الذى وضعه على جانب الطريق. وبينما ذهب لإحضار الإطار الاحتياطى، مرت سيارة مسرعة، وصدمت غطاء العجلة وتبعثرت الصواميل طول الطريق. بحث الرجل عن الصواميل المفقودة قدر استطاعته، إلا أنه لم يجد أياً منها، ووقف فى مكانه حائراً لا يدري ماذا يفعل. وفى هذه اللحظة دعاه النزىل - الذى شاهد الواقعة كاملة - وعندما اقترب الرجل من السور، قال النزىل: «أقترح أن تخلع صامولة من كل إطار وأن تضعها فى الإطار الرابع، ثم تتوجه بالسيارة إلى أقرب محطة خدمة لابتياح صواميل المواصلة الرحلة». وأدرك الرجل بالطبع أنه حل رائع لمأزقه، إلا أنه شعر بالحرج فجأة، فسأله النزىل: «ما الخطب الآن؟»، أجاب الرجل: «إننى حزين جداً، ها أنت من الداخلى تقول لى - وأنا بالخارج - ما يجب أن أفعله»، فأجاب النزىل: «قد أكون مجنوناً ولكننى لست غيباً».

فى هذه الحالة يعتبر سلوك النزىل عقلانى جداً. ومن الواضح أن السائق لا يمكنه الاعتقاد بأن تفكير جميع النزلاء غير عقلانى.

يعتبر عدم فهم مقدمات الناس ووصف أعمالهم بأنها غير عقلانية أحد القيود، التى يضعها الأفراد. نحن جميعاً نضع قيوداً من نوع أو آخر طوال الوقت. نحن نضع العقبات

التي تقف أمام تحقيق الأهداف، التي قد تكون لها قيمة كبيرة بالنسبة لنا، ونتمسك بهذه القيود، التي هي من وحي خيالنا ربما طوال حياتنا. إن القصة التالية تشرح هذه النقطة، يصنع الفلاح سوراً مكهرباً حول مرعاه. وبعد عام من إقامة السور يثنى الفلاح المجاور له على السور البديع، قائلاً إنه لاحظ أن الأبقار لم تقترب من السور طوال العام، كما أضاف أن فكرة السور لم تكن عملية بالنسبة له لارتفاع قيمة فاتورة الكهرباء التي لا يمكنه تحملها، فضحك الفلاح الأول، وقال: «لاندع ذلك يقلقك، لقد قطعت الكهرباء عن السور بعد اليوم الثاني. إن هذه الأبقار لم تدرك الفرق أبداً».

اسأل مجموعة الأطفال في دور الحضانة: من منهم يستطيع أن يرسم، سيكون ردهم جيمعاً بالإيجاب. حاول ذلك مع مجموعة في فصل دراسي في الثلاثينات من عمرهم، ومن المحتمل أن يجيبوا جميعاً بأنهم لا يملكون مهارة أو موهبة الرسم، فهذه مجرد قيود وضعوها هم بأنفسهم. وإذا استطاعوا أن يتخلصوا من هذه القيود.. فإنه يمكنهم أن يدعوا. إن المفاوضات تتطلب أن نتعامل مع الموقف بأقل قدر ممكن من القيود التي نضعها لأنفسنا، فهذا ييسر الانفتاح العقلي، مما يؤدي إلى تطبيقات خلاقة. وكلما انفتح الشخص على تجارب أكثر، زادت قدراته الإبداعية. وحتى وقتنا هذا لا توجد صيغة شاملة للسلوك الإبداعي، إلا أن هناك بعض الأشياء التي تمنع النشاط الإبداعي. ونادراً ما يجرب الشخص الذي يقع تحت ضغط كبير، العمل الإبداعي، حيث يفضل المشاركة في مسائل روتينية محضنة. ويميل الناس في مواجهة التوتر أو الخطر أو أمر غريب أو المجهول، إلى اللجوء إلى الشيء المألوف والسلوك الإبداعي، وغالباً ما يغلق المرء عينيه عندما يجلس في غرفة مظلمة تماماً. إن الظلام الذي يعرفه وعينيه مغلقتين، أكثر ألفة من الظلام الذي يعايشه وعينيه مفتوحتين.

عندما يلتزم الشخص مقدماً بحل ما، ويصفه بأنه «أفضل وسيلة» أو «الوسيلة الوحيدة».. فإنه يوصد الباب أمام الحل الإبداعي. وقد تفتح أمامه وسيلة أفضل للحل، إلا أن الشخص الذي لديه فكرة مسبقة قد لا يراها، والأسوأ من ذلك أنه قد يكون وضع نفسه في موقف لا يمكنه الفكاه منه.

وعندما ننظر إلى جميع الخصائص العقلية التي كشفها لنا البحث في مجال علم النفس، ندرك المصاعب التي تعترض دراسة فن التفاوض، من خلال خبراتنا أو خبرات الذين لهم علاقة بها. وفي الحقيقة.. لا يبدو أن السلوك البشري في الأزمان السابقة، كان معقداً إلى هذا الحد، فلقد كان العقل قادراً على حل جميع المشاكل منذ فترة ليست بعيدة، كما أن الناس قد تكيفوا مع الاعتقاد القائل بأن المنطق يعبر عن الحقيقة، وأن الأفعال إما منطقية أو غير منطقية. كما أنهم آمنوا - مع أرسطو - بأن العقل يتفوق في مكانته على القدرات البشرية، وأن العقل يتعارض مع مشاعر الإنسان. غير أن علماء علم النفس الديناميكي يذهبون إلى القول بأن السلوك الانساني ليس صراعاً بين قوتى التفكير والعواطف، أى العقل مقابل القلب، بل إنه نتيجة للجمع بين الاثنين، بالإضافة إلى عدد من العوامل الأخرى، مثل: البيئة (النفسية والثقافية)، والخبرات المتراكمة، والتوازن الكيميائي.

غير أن التعقيد - كما رأينا - سوف يضع عقبة جديدة أمام فهم مايفعله الناس.

من الضروري التعامل مع العناصر المشتركة بين جميع الأفراد، والابتعاد من لحظة إلى أخرى عن نقاط الخلاف الأساسية بين الأفراد. وعن طريق التفاعل مع أوجه التشابه، يمكننا التوصل لفهم أوضح للاحتياجات البشرية، وهو السبيل لإنجاح المفاوضات.

إن الناس يقومون بعملية عقلانية للأمور، ويقومون بعملية إسقاط وإحلال، ويلعبون أدواراً. وأحياناً ما يتبنون أفكاراً أو يتخذون رد فعل، كما أنهم يسعون للتوافق مع صورتهم الذاتية، وانتهاج سلوك «عقلاني».

الآن يحاول المفاوض المتمرس النظر إلى الشخص الذى أمامه على مائدة المفاوضات، ثم يخمن ماذا يفعل وليس لماذا يفعله؟

حاول أن تستمع إلى مايسميه البروفيسير أ.هـ. ماسلو «صوت الدافع» أو «الإشارات الداخلية» والاعتراف بوجودها. ومن خلال الوعي بوجودها، يمكن أن تعترف بما تحبه وتكرهه، ومن ثم تختار ماتريده عندما تأكل أو تشرب أو تخلد إلى الراحة، وهذا دليل أكثر

مصداقية من قواعد وبرامج وجداول الآخرين. ويقول أوليفر وندل هولمز «إن لحظة تبصر قد تساوى خبرة الحياة». وهذا الاتجاه قد يتيح لنا أن نرى أن ما اعتقدنا أنه دافع في الماضي أصبح عملية تفكير عميق. ولانستطيع إلا أن نتذكر أن أى قرار أو تفكير أو دليل قد يكون خطأ، وتوجد دائما مقابلة بين التحقق عن طريق التجربة والحقائق الخارجية. ومن أجل توسيع هذا المبدأ، استغل كل خطأ كتجربة، نحصل منها على حكمة، مع الاستفادة أكثر من وعيك الخاص.

كما يقول ماسلو «إن علم النفس يجب أن يدرس الإنسان، ليس كقطعة صلصال سلبية لاحول لها، تشكلها وتحكم فيها القوى الخارجية فقط، ولكن يجب أن يدرس علم النفس أيضاً، السبل التي من شأنها، أو يجب أن نجعله بسيطاً ومستقلاً ومحركاً، وله قدرة على الاختيار، ومسئولاً عن حياته الخاصة. نحن ننسى أن الحياة عملية دائمة التغيير، فلانزال نسعى للوصول لنفس النتائج من نفس الأعمال. وإذا ماتوصلنا لنتائج غير ثابتة من سلوك مشابه نسيباً، أصابنا الإحباط.

### فهم ما يحدث

عندما نحاول الخروج عن التفكير الخطي الذي يستند إلى السبب والنتيجة .. فإننا نتساءل ماهى الخطوة التالية؟ وماذا سيحدث بعد ذلك أو ماذا حدث من قبل؟ وهذا يعنى أننا كمخلوقات - ذاتية الانعكاس - لانزال نسأل أنفسنا هل يمكن أن نسيطر على ما يحدث؟ هل نحن مسئولون عن النتيجة؟ لأنه من الصعب - إن لم يكن مستحيلاً - أن نحدد السبب والنتيجة.

يتضح مبدأ السببية فى التأكيد أن أياً ماكان يحدث .. فإنه حتما سيكون ذا سابقة أو سبب يفسر حدوثه. وإذا ماذهبت إلى متجر للساعات فدقت إحدى الساعات أولاً، ثم تلتها بقية الساعات، فهل يمكن إن نقول إن الساعة الأولى كانت السبب فى دقات الساعات الأخرى؟

فى كتاب «التفكير الاستقرائى» .. هاجم دافيد هيوم العلاقة السببية، حيث بدأ

بالاعتقاد بأن الأسلوب العلمى يفضى إلى الحقيقة، غير أنه انتهى إلى الاقتناع بأن هذا الاعتقاد ليس عقلانياً، حيث إننا لا نعلم شيئاً. وقال وهيوم: «إن كل أفكارنا عن الأسباب والنتائج نابعة من العادات فحسب، وهذا الاعتقاد ينتمى إلى طبيعتنا الحسية أكثر من انتمائه إلى طبيعتنا التأملية، إن مجرد تكرار حدث مرة تلو الأخر يجعل الإنسان والحيوان يتوقع أن يتكرر الحدث من جديد. ومن الضروري أن نتذكر أن التماثل فى الماضى ينتج عنه توقعات للمستقبل، وهذا يختلف عن مسألة عما إذا كان هناك أساس مقبول للاعتداد بهذه التوقعات».

ورغم استطاعتنا التعميم.. فإن التوقعات تحمل فقط درجة عالية من التأكيد. ولا يمكن أن يتأكد الأفراد كيف سيكون رد فعلهم، عندما يتكرر نفس الحدث مرة أخرى.

تميز السببية الاجتماعية - التى تعتبر المفاوضات جزء منها - بطبيعة غاية فى التعقيد. وقد تحولت العلوم الاجتماعية - فى محاولتها وضع نظام من هذه الأحداث - إلى التحكم الإحصائى، وفسرت أى اختلافات على أنها «خطأ محتمل».. نحن نتعامل مع المحتمل، ولانملك معلومات مؤكدة. كما أن درجة أو قوة اعتقادنا تجاه افتراض معين هى احتمالات حدوثه. وهذه نظرة كلاسيكية. إن الاحتمال كذلك حالة عقلية فيما يتعلق بأمر مؤكد أو حدث متوقع، أو أى شأن آخر لا يتوافر له معرفة مطلقة، ويقول جون ماينارد كينز «إن المحتمل هو الافتراض الذى من المنطقى أن نتصرف على أساسه». ويقول هيروودوت «ليس هناك شىء مفيد للإنسان أكثر من أن يستعين بمشورة طيبة، لأنه عندما تسير الأحداث عكس توقعات الفرد.. فإن قراره يظل صحيحاً، حتى وإن لم يسمعفه الحظ، أما عندما يتصرف المرء عكس المشورة السليمة.. فإنه يحصل بالمصادفة على ما لا يحق توقعه، وفى هذه الحالة لا يكون القرار أقل حمقاً».

إن أهمية الاحتمال تنبع فقط من الحكم بأنه من الحكمة أن نتصرف على أساسه، ولا يمكن تبرير الاعتماد الفعلى عليه إلا من خلال الحكم بضرورة وضعه فى الاعتبار، عند القيام بأى عمل. ويقول هنرى بونيكار «نحن نختار قواعد لتنظيم خيراتنا ليس لأنها صحيحة، ولكن لأنها أكثر ملاءمة»، وهذا يمثل رأى عدد كبير من المفاوضاتيين الآن.

تستلزم المفاوضات أن نفهم أفعالنا ونتعامل مع ردود فعل الآخرين. إن أساليب التوصل إلى حل لا تتبع فقط من خلالنا، كما نقر بذلك اتجاهات علم النفس، وليس من خارج حدودنا كما يعترف معظم من يجرون مفاوضات، ولكنها تجمع بين هذين الاتجاهين على الأقل.

يتناول علم النفس الكلى (الجشطلتى) مفهوم النموذج أو الشكل أو الكل. ويجب أن نفرق أنفسنا فى التفاصيل الجوهرية، ولكن يجب أن نحاول أن نستوعب ونفهم الكل. أثبت علماء علم النفس الكلى - عن طريق تجارب أجريت بعناية - أننا نفهم الأشياء أو الوضع ككل، أو كنموذج معين فى إطار علاقته بالإطار العام أو خلفيته. إننا لانستجيب بنفس القوة لعناصر معزولة فى البيئة، كما هو الحال مع الوضع الكلى. وهذا الاتجاه فى علم النفس، الذى يدرس عملية التعلم فى إطار الكل، يتعارض مع المفهوم الذرى الذى يتعامل مع عناصر منفصلة. وقد استخدم هذا المبدأ فى الحرب العالمية الثانية لتحريف الأفراد بالطائرة؛ إذ تم تعريفهم بالطائرة ككل، وليست مجردة، مثل الذيل وشكل الأجنحة.

عند تطبيق علم النفس الكلى على الدراسة فى مجال المفاوضات.. فإنه يؤكد على أن النموذج الكامل للتجربة أهم من الأجزاء المنفردة فى تحديد مفرها فى المفاوضات، وليس هناك مغزى للتحرك المنفرد لأحد المشاركين. ويمكن فقط تقسيم العملية ككل تقييما عقليا، كما لا يمكن إصدار حكم حول الإستراتيجية الكاملة لأحد المشاركين بناءً على افتراضات، أو معلومات حول إستراتيجيات الآخرين. ومهما كان اختيارك.. فإن إستراتيجية كل فرد تعتمد على إستراتيجية الآخرين.

وننتقل إلى عملية التفاوض ذاتها، ونأتى للمرحلة التالية، وهى مرحلة الاستعداد للتفاوض، على أساس قبولنا للأسلوب التعاونى، متحصنين فى ذلك بمعرفتنا للسلوك البشرى.

## تطبيقات الفصل الثالث

- ١- هل تستطيع استخلاص أمثلة في حياتك قمت خلالها بعمليات تبرير عقلاني أو إسقاط، أو إحلال، أو قمع أو تشكيل لرد الفعل؟
- ٢- ماهى الصورة الذاتية التى لديك عن نفسك؟ وهل تؤثر على قدرتك التفاوضية.
- ٣- ادرس الناس ودوافعهم. أعد النظر فى تحليلك السابق للناس ودوافعهم. وهل اهتم هذا التحليل بسبب دفع الناس إلى التصرف أو بهم يتم تحريك الناس؟ هل تستطيع إدراك التمييز بين لماذا فعلوا، وماذا فعلوا؟ وأيها تعتقد أنك تعول عليه أكثر؟ وأيها تظن أنك تستطيع الاعتماد عليه بدرجة أكثر فى التفاوض؟