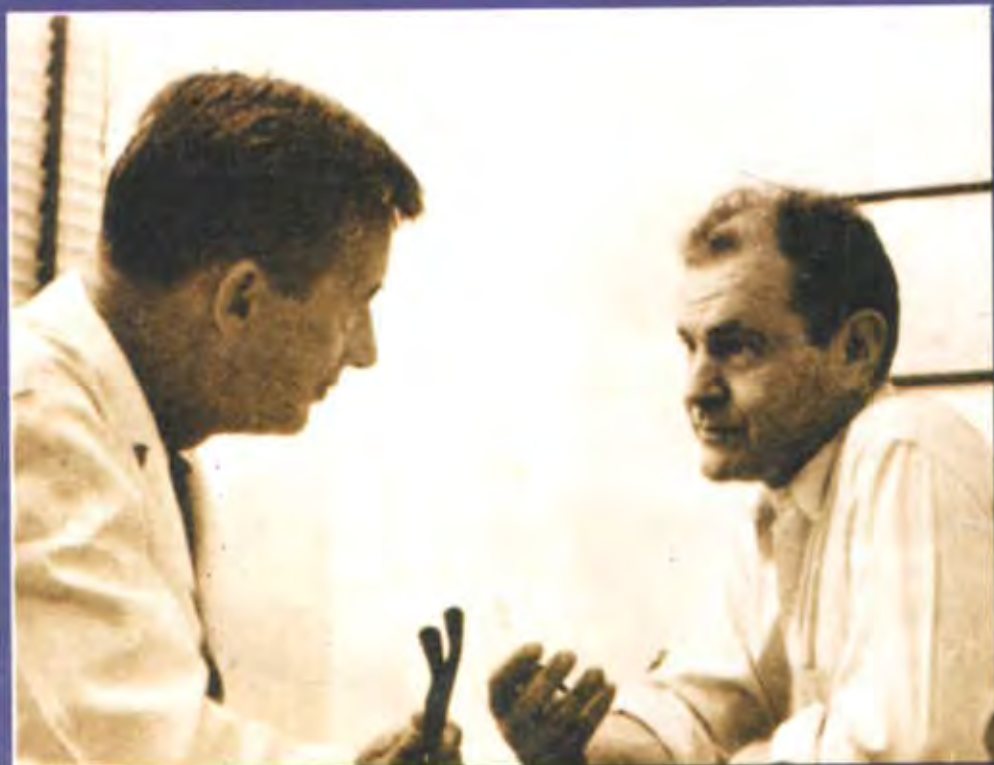


نختلف ونظل أصدقاء



القمص أنطونيوس كمال حليم

نُحْتَفِ

وَنُظَلُّ أَمْسِدُ قَائِلًا

القمص أنطونيوس كمال حليم

السلسلة : الإرشاد النفسى الدينى

الكتاب : نختلف ونظل اصدقاء

المؤلف : القمص انطونيوس كمال حليم

الطبعة الأولى : ٢٠٠٢

المطبعة : مطابع الامل تليفون وفاكس : ٢٣٤٤٤٩٩

طلبات الجملة : ١ / صبحى صديق ت : ٥٦٤٦٢٢١

رقم الإيداع : ١٧٥٤٠ / ٢٠٠٠



قداسة البابا المعظم
الأبنا شنودة الثالث



نيافة الحبر الجليل

الأنبا صموئيل

أسقف شبين القناطر وتوابعها

المحتويات

٦		تقديم
٧	كيف نختلف ونظل اصنقاء؟ مهارات لحل الصراع.	الفصل الأول
٢٣	فن التفاوض العبور من لا إلى نعم (٥ مبادئ لتجنب المعارضة)	الفصل الثاني
١١٤	من خصوم إلى شركاء	خاتمة

الاختلاف لا يعنى الخلاف

لا يجب أن يفسد الخلاف في الرأي للود قضية، فالاختلاف لا يعنى ضرورة الخلاف .

+ والتفاوض أسلوب قلما يفشل لو أتيح له ان يتم بناء على قواعد وشروط مدروسة، وذلك بروح الحب والتفاهم ، وبدون التضحية بمصلحة طرف على حساب الطرف الآخر .

+ أما المواجهة فهي لا تعنى الهجوم أو العنف أو القاء حجارة الاتهامات، أو تعرية الناس أمام أنفسهم ، بل تعنى العناية والحب للشخص الذى أواجهه ، فإني أن لم أكن أهتم به لتركته وشأنه سواء أصاب أم أخطأ .
وهذا الكتاب تكلمة هامة لما ورد فى كتاب أتحبنى وقد كان كثير النفع للكاتب ومساعديه ، لعله يكون كذلك للقارئ العزيز وللأسرة المسيحية ولكنستنا الحبيبة ولمجتمعنا المصرى .

بقى أن نقول أن الفصل الثانى عن فن التفاوض مفيد جداً لمن يقومون بالعمل أو البحث عن عمل يقتضى مهارات البيع وعقد الصفقات ، مما يجعل هذا الكتاب ذو فائدة مزدوجة روحياً واجتماعياً .



كيف يختلف ونظل أصدقاء ؟



مهارات لاجل الصرايم



(أع ١٥ : ٣٦ - ٤)

أختلف بولس وبرنابا برغم الوحدة التي جمعت بينهما في العمل الروحي ، وقررا أن يفترقا ويظلا أصدقاء فإنه من الممكن أن تختلف حتى حين نخدم .

- ما هو سبب الخلاف ؟
- ماذا يؤدي بالخلاف للوصول إلى النزوة ؟
- اتفق بولس وبرنابا أنه من الممكن ألا تتفق وأن يستمر كل في طريقه ،
- ما هي منفعة هذا الحل ؟
- ماذا كان ممكناً أن يحدث لو استمر الجدل ؟
- إن كاتب الأعمال لم يلق اللوم على أحد الطرفين ، فلماذا ؟
- عندما تتحمس لفكرة من الأفكار فنحن لا نرى وجهة النظر الأخرى بوضوح . لاحظ أن هناك نصوصاً عديدة تثبت عودة مرقس للخدمة مع بولس وأنه نافع له وللخدمة (١ تيم ٤ : ١١) .
- لماذا تغير موقف بولس ؟

ورقة عمل لمراجعة الصراع

عند دراسة أى صراع لاحظ للنقاط التالية :

+ من هم الأطراف المتصارعة ؟

+ ما هي الموضوعات التي تسبب النزاع ؟

+ ما هي مصلحة كل طرف ؟

+ ما هي مصادر قوة كل طرف (السن - الاتصالات - المال -

السلطة - البلقاة إلخ) .

+ مدى أهمية هذا الصراع بالنسبة للفريقين ؟

+ ما هو مسار الصراع :

(أ) هل يزيد أم ينقص ؟

(ب) هل يستمر رغم تغير المواقف ؟

(ج) ما هي النتيجة المحتملة ؟

+ ما هي الحلول المقترحة ؟

نشاط تعليمي

١ - ما رأيك في الأمثال التالية :

- لا محبة إلا بعد عدواة - حبيبك يبلغ لك الزلمط - المركب اللي فيها ريسين تغرق .

- الأقطاب المتشابهة تتنافر والأقطاب المختلفة تتجاذب .

- الطيور على أشكالها تقع .



٢ - يستخدم هذا النشاط دون حديث :

- يقف المشاركون في دائرة من ٦ - ٩ أفراد وبينهما مسافات يمد كل فرد ذراعه بحيث يلمس أطراف أصابع الآخر . يحاول أحد المشاركين قيادة الجماعة بدون حديث يميناً أو يساراً أو للأمام أو للخلف عن طريق لمس أطراف الأصابع فقط .

يحاول شخص آخر إيقاف هذا التأثير أو الجلوس إلى الأرض تماماً ، مع استمرار التلامس . يدور حوار حول المسافة النفسية المطلوبة بين أفراد الجماعة ، والتأثير الاجتماعي وممارسة القوة ، ووسائل منع التأثير أو الضغط .



فى كل من المواقف التالية نقدم لك مشهداً شاسعاً للصراع داخل الجماعة . تخول فى كل موقف الحوار الذى يحدث ، ما هى المشاعر المصاحبة ، وما هى النتيجة المحتملة ؟

الكنيسة بيت الملائكة ولكن أعضائها من البشر ، وهم ليسوا كاملون مائة بالمائة ، فقد ينشأ الاختلاف بين وجهات النظر فى الكنيسة نون أن يكون هذا مدعاة لليأس التام أو الإحباط ، تأمل معنى المواقف التالية ، وكيف يمكن تقريب وجهات النظر المختلفة حولها :

١ - ذهب بعض أعضاء الكنيسة الساكنين فى الأماكن البعيدة إلى كنائس أخرى لأنها أقرب إليهم ، ولكنهم لم يستريحوا فعادوا إلى كنيستهم ، مما أعضب الخدام فى الكنيسة الجديدة التى تشكوا من ضعف الحضور عندها .

٢ - كانت خلاصة الكورال النشيطة تسعى لجذب الفتيات للترانيم والتسابيح ، وتندمج معهم فى أنشطة بناءه ، لكن البعض بدأ يواجهها لأن الأنغام التى اختارتها كانت غريبة ، كما أنها سمحت " لغير المتدينين " بالوقوف فى الكورال .

٣ - قامت السيدة / م بتدريس مادة الفكر المعاصر فى اعداد الخدام ، وكان الفصل يحوى بنيناً وبنات ، فأعترض البعض بأن بولس الرسول لا يرى أنه من حق المرأة أن تدرس بالكنيسة .

المبادئ الرئيسية لفض النزاع

الميل الثاني والخد الآخر

حين نتذكر مواقف الرب يسوع المسيح حيال النزاع نجد انه لم يتخذ الموقف السلبي بل الموقف الإيجابي المفعم بالحنان واللطف والمحبة . ففى عظته على الجبل قال لتلاميذه " من نظمك على خدك الأيمن فحول له الآخر أيضاً " (مت ٥ : ٣٩) . وهو يريد بقوله هذا أن يعلمنا ألا نترك ميدان المعركة وكذلك ألا نهاجم ، بل نحاول باللطف والتسامح أن نمتص غضب عدونا ونكتسب رضاه ، بل وصداقته ، بالتفاهم الودى المنزه عن الأغراض والمطامع . فلو طبقنا هذا المبدأ فى معاملتنا لاستقامت الأمور فيما بيننا وزال التناحر والتناظر بين الناس وسادت المحبة فيما بينهم . وبالطبع فإن التفسير الحرفى للأية يجعل من المسيحى عرضه للجزء والسخرية ، وهو ما لم يرضى به الرب حتى فى حياته الخاصة .

المهم هو البحث عن الحل الذى يرضى جميع الأطراف لفض النزاع . وهناك من يعتبر أن التسامح فى التعامل درب من التخاذل وتصغير النفس أمام خصمها ، أو يعيل إلى استعمال العنف معه والعمل على طرده من الجماعة ، ولكن التسامح مع القوة هو غاية الوصية ، فإذا ما أرتأيت انعدام الأمل فى الوصول إلى حل يرضى جميع الأطراف فما عليك كمرشد إلا أن تتباحث مع أطراف كل النزاع على حدى للوقوف على انطباعاتهم ، فقد يهديك هذا التصرف إلى معرفة بعض الأمور التى كانت خافية عليك .

١ - الطول العريضة لكافة الأطراف :

لا يكفي بأن تترك إمكان إيجاد حلول للنزاع ، بل يجب أيضاً أن يكون لدى أطراف النزاع الرغبة في تنفيذها .
هذان الشرطان هما ببساطة طريقة لتحديد الفرق بين العراك والألعاب أو المناظرات . فإن لعدمت لديك الخيارات التي تؤدي إلى وفاق بين المتنازعين ، أصبحت في خضم المعركة ويبدو لك إن القضاء بعض الأفراد له ما يبرره .

٣ - التعاون أفضل من التنافس :

شرح هذا المبدأ (ألان بيللي) في كتابه " حل النزاع فيما بين الأشخاص " وقال : هناك الكثير من الدلائل المتوافقة ما يفيد بأن الفرق المتعاونة تكون أكثر تآلفاً وإنتاجاً واهتماماً بالعمل من الفرق المتنافسة .
مثال ذلك :

إذا قام خمسة أشخاص بتسلق جبل بحيث يتنافسون فيما بينهم على الوصول إلى القمة كل قبل الآخر ، ففي هذه الحالة يجب أن يعتمد كل منهم على مptomاته الشخصية ومهاراته البدنية وقوته على حمل معدات التسلق ، ولا يتبادلون المعلومات فيما بينهم . ويختلف الأمر بالنسبة للفريق المتعاون حيث توزع المهام فيما بينهم كل حسب قدرته ومهارته . فقد تتوفر لدى واحد منهم معلومات قيمة للغاية عن مرحلة الإعداد للرحلة ، وآخر عن تسلق الجبال بمهارة ، وآخر تكون لديه قوة جسمانية تفوق الآخرين تمكنه من حمل الكثير من المعدات . وهكذا فإن روح التعاون فيما بينهم يخلق جواً من التسآلف فيبذل كل فرد منهم أقصى ما في وسعه لانجاح العمل الذي يقومون به جميعاً .

ورب قاتل إن المنافسة فيما بين الفرق تعمل على تقوية الأداء وانهاض الهمم وزيادة التآلف فيما بين أفراد كل فريق ، وهذا ما يحدث فعلا ، ولكن بعدد المنافسة بين فريقين فإن الفريق الفائز هو الذي يستمر أعضائه في حالة تفاهم وتآلف . أما الفريق المهزوم فيظل مستاءاً منقسماً على نفسه ، وربما يتحين الفرصة للأخذ بالتأثر من الفريق الفائز ، أو ينقلب على قائده وينقسم أعضاؤه .

٣ - الاجابات ظاهرة سلبية :

من الصعب تقرير ذلك في أى نزاع كنسى . فالقاعدة المعتمدة هى أن " الخلاف يعنى الرفض " أو أنت تخالفنى فأنت عدوى " أو " إنك لا تقبلنى لأننا دائما نختلف " أو " إننا نختلف إما أنا أو أنت " ، وهى لا تمثل الواقع فى جميع الحالات ، فغالبا ما تفتح الخلافات آفاقا جديدة للتفكير ومعالجة موضوعات صعبة . فالاختلاف فى رأى يجعل الناس يتفحصون بإمعان المشاكل المعروضة عليهم والتي كانوا فيما مضى يسلمون بصحتها .

إن كان قد مر على زواجه أكثر من ثلاثة شهور فلا بد أن تكون قد لاحظت أنكما تختلفان فى رأى فى بعض الأمور . وهذا شئ طبيعى فأحيانا ما " يتفق " الناس على " أن يختلفوا " فى بعض المسائل . أحيانا أخرى يقرون بالاختلاف ويعملون بهمة على الوصول إلى مسلك يرضى جميع الأطراف . وإذا بسبب الاختلاف العراك فإنه أيضا قد يودى إلى التعاون (ليس محبة إلا بعد عداوة) .

كنت مؤخرا مع جماعة من المصلين بأحدى الكنائس ، وكان تصفهم غير راض عن خدمة الكاهن والنصف الأخر كانوا راضين عنها كل الرضا .

وكان من رأى الفريق المناصر هو أن المناهضين ما عليهم الا ان يمتنعوا عن
الحضور. وتسمى هذه طريقة (البلدوزر) الذى يكس من يقف امامه ! ولكن
هذا الرأى يجعل كلا من الفريقين فى موقف عدائى للفريق الأخر حتى قبل ان
يحاولوا ايجاد مخرج من هذه المشكلة .

ما أفضح أن يضطر الذين ساندوا مرشحاً لم يأخذ فى انتخاب رئاسى
الى المغادرة أو على أقل تقدير أن يلتزموا الصمت لأن المرشح الفائز لم يكن
من اختيارهم . واذ نقدر المعارضة النزيهة فى السياسة الوطنية يتعين علينا
أيضا ان نقدر الاختلاف النزيهة فى الأمور الكنسية .

إن أفضل أسلوب فى معالجة المشكلة فى تلك الكنيسة هو مد يد
المساعدة إلى من كانوا يسعون إلى الوصول إلى اتفاق بين الفريقين المتنازعين
وليس بالأحرى إلى كيفية اتخاذ قرار بشأن من يزمع الامتناع عن الحضور .
لم يكن هناك فى مبدأ الأمر من يعتقد فى إمكانية مجرد التفكير فى شئ آخر
سوى الانقسام ، ولكن بعد أن تمنعوا فى هذه الإمكانية مدة من الزمن استطاعوا
الوصول إلى اتفاق ارتضاه معظم الناس (هناك قلة من الناس لم تسعد بهذه
النتيجة ولم يكن أمامهم سوى ان يهجروا هذا المجتمع)



أهداف إجراءات ضبط النزاع ودور الوسيط

الغاية المنشودة من إجراءات ضبط النزاع هي نزع العداوة فيما بين الأطراف وإقامة صلح مبنى على التفاهم وصفاء النفوس . والأمل معقود على أن نتمكن من مساعدة الناس على معالجة المواقف الصعبة وإذكاء روح التعاون فيما بينهم للصالح العام والخاص . والهدف النهائي ، هو الانتقال مسن مرحله العداوة الى المودة ومن العنف الى التسامح .

على أنه يصعب في كثير من الأحيان تحقيق هذا الهدف النهائي ، فعلياً أن نسعى الى التوصل الى الحلول الوسط التي نعددها فيما يلي :

اتخاذ قرارات واضحة :

من النتائج الهامة التي تؤدي إلى المصالحة هي قدرة أفراد الجماعة على اتخاذ قرار بشأنه الصعوبات التي تواجههم . وغالباً ما تتخذ القرارات اللازمة بعد انقضاء فترة زمنية طويلة وهذا من شأن أن يزيد الصعوبات تعقيداً . إن ضبط النزاع ما هو إلا فن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وفض النزاع والسعي نحو توفير روح التعاون بين أفراد الجماعة .

المزيد من التسامح :

إن مهمة الوسيط هي إقناع أفراد الجماعة بأن الخلاف في الرأي ليس بالأمر الخطير ، فالتعارض في الآراء يساعد على إيضاح أبعاد المشاكل ، وأنه ليست هناك مشكلة تستعصى على الحل طالما توافرت النية الحسنة والهدف

المشترك وهو تحقيق الصالح العام . ومما يعود بالفائدة على أفراد الجماعة هو تذكيرهم بصفة منتظمة أن الخلاف في الرأي ليس أمراً سيئاً بالضرورة ، وأنه قد يؤدي إلى نتائج جيدة - في نهاية الأمر - إذ ربما تزودنا آراء الآخرين ببعض المعلومات التي كانت خافية علينا .

كبح العدوان :

على ضابط النزاع أيضاً أن يبين أن اتباع المسلك العدواني بغية الإساءة إلى الآخرين أو الأقلال من شأنهم أو إهانتهم أو التخلص منهم وخيم للعاقبة ، وأنه ينبغي أن يلتزم الجميع بالتعاليم الواردة في الكتاب المقدس عن كيفية التعامل مع الخصوم .

الخوف عن المسلك العنفي :

يتمثل هذا المسلك في الانسحاب أو الامتناع عن الحضور مما يحول دون تكاتف الجماعات أو الأفراد في مجهود تعاوني على إيجاد حل يرضى جميع الأطراف . فإن اصر شخص سلبى على موقفه فهذا من شأنه أن يضعف الصلات الترابطية بين الجماعة بحيث تصبح أكثر قابلية للانهياب عما لو تكاتف الجميع على حل المشكلة .

الاتصال :

غالباً ما يحدث أن يلتمس الحوار بين الناس أو قد يلتزمون بالحرص أثناء الحديث أو بالتعبير عن آرائهم بعبارات مبهمة أو غسيرة واضحة بحيث يضحى التفاهم فيما بينهم جزئياً أو ضئيلاً للغاية . وفي مثل هذه المواقف

يستحسن أن تشجع كافة الأطراف في الإفصاح عن متاعبهم بصراحة . وأحيانا ما تجد نفسك مضطرا أن تبذل جهدا كبيرا في سبيل إقناع الناس بتبادل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم . وسوف تلحظ أنهم يحجمون عن ذكر الحقيقة خوفا من أنها " تعمل على تعقيد الأمور " ، وهذا الإحساس بالخوف يخالف الواقع عادة .

وهناك من الأفكار الأخرى قد تكون مؤدية للغرض (ولا سيما فيما بين المجموعات) ألا وهي أن تدون كل مجموعة آراءها كتابة على قطع كبيرة من الورق بحيث يمكن قراءتها بسهولة . وهذا الأسلوب في التعبير عن الرأي يعطى انطباعا لدى كاتب الرسالة بأن مضمون رسالته قد وصل إلى علم متلقيها دون الحاجة إلى ترديدها مرة أو مرات أخرى . هذا بالإضافة إلى أن من ساهموا في كتابة الرسالة لن يتولد لديهم الإحساس بالحاجة إلى إعادة ما سبق أن قاله غيرهم .

هذا وقد تبين أن المواجهة في بعض المناسبات تؤدي نتيجة طبيعية ، فيطلب إلى كل فرد من أفراد الجماعة أن يدون بعض الأفكار التي يرغب في مناقشتها مع الآخرين ، ثم يهيأ لكل منهم فرصة التخاطب مع خمسة أو ستة أشخاص في نفس الغرفة التي سبق أن دارت فيها مناقشات عقيمة فكانت النتيجة مشجعة للغاية .

مساعدة كل المجموعات على أن تشعر بأنها أقوى مما تظن :

كلنا نعلم ان أعنف المجموعات في المجتمع هي تلك التي تشعر أنها الأضعف . ولعلك لاحظت مسلكك الذي يميل إلى العنف في حالة الإحباط أو عندما تشعر بقلة أهميتك أو تأثيرك على الآخرين أو عندما تفقد السيطرة على تصرفاتك . إن ما نبتغيه في ضبط النزاع هو مساعدة كل المجموعات على

تحسين قوتهم والتحكم في أعصابهم بغية الحد من احتمال العنف الشفهي أو الجسماني .

من يشعر بالنقص ، أو يعتقد أن الناس يعتبرونه مخطئاً ، أو أنه مرذول منهم لسلوكه معهم غالباً ما يلجأ إلى أساليب الغش أو العنف للوصول إلى ما يريه . ومن ثم فإن مساعدة هذه الفئة من الناس على تصحيح مفاهيمهم وعلى تصبيرهم بما يرغبون خلوياً بأن يجردهم من حدة العدوانية ، فيبصرون الأمور على حقيقتها . فإقنعهم بأنك أنت أقوى لذلك يمكنك التفاوض أو التنازل دون أن يهتز موقفك .

فإن كان أحد الأطراف ضعيفاً فساعدته على اكتشاف مواطن القوة الكامنة فيه ، والمهملة منه ، واستخدامها لا ضد الآخرين بل في التفاوض .

مساعدة جميع الأطراف على البقاء في دائرة صنع القرار :

يتعذر ضبط النزاع بين أطراف انسحبوا من مسرح الأحداث . فأحياناً ما تختلف الناس عن الحضور أو المساهمة في أنشطة الكنيسة ، وأحياناً ما يلزمون ملازلهم ويتصلون بالمجتمعين تلفونياً . وهناك من يحضر الاجتماعات حاملاً معه شكاوى المعارضين الذين تخلفوا عن الحضور لطرح وجهات نظرهم بدقة ومسؤولية . وهذا النمط من السلوك يصعب التعامل معه . فالتبليغات المجهولة أو المتواترة عادة ما تكون عديمة الجدوى ، ولا تعبر من الوضع ، ولا تقدم معلومات إضافية تساهم في حل النزاع أو التصالح .

ومن ثم يجب بذل كل جهد ممكن لتشجيع جميع من يهمهم الأمر على المناقشة .

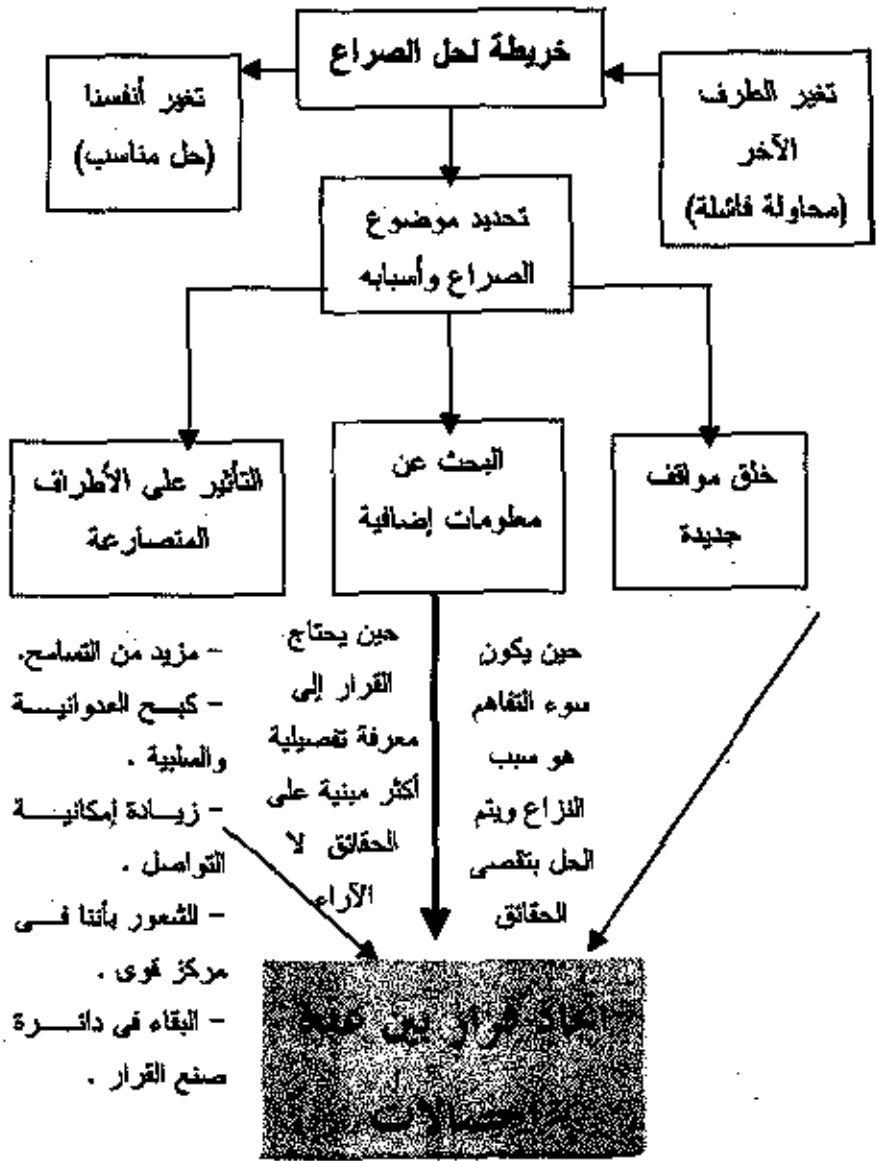
كما ينبغي الاتفاق على أن يقتصر اتخاذ القرارات على الذين يشتركون في الاجتماعات والأنشطة . كما يجب عدم السماح لأي شخص بأن يقوم مقام شخص آخر في التعبير عن رأيه أو التكلم نيابة عنه .

من يجب عليه أن يتغير ؟

هناك نظرية تسمى ا ب ج مؤداها أنه إذا كان (ا) لديه صراع مع (ب) فإن الوسيط (ج) يؤثر في حدة الصراع وامكانية الوصول إلى حل . ويمكن تغير (ا) أو (ب) أو تغير الظروف المحيطة (ج) لخلق جو مناسب ليسهل حل المشكلة .

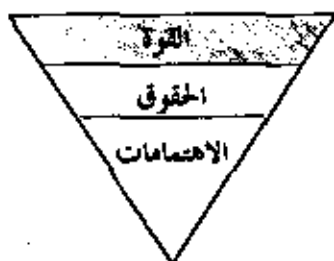
بحاول البعض حل المشكلات عن طريق

- ١ - تغير الطرف الآخر
- ٢ - تغير أنفسنا وسلوكنا
- ١ - يميل إليها الكثيرين .
- ٢ - أكثر الطرق انتشاراً .
- ٣ - أقلها فائدة .
- أقصر الطرق ، وأصعبها ، ولكنها أنجحها ، على الأقل من وجهة تحكمننا في سيرها .
- ٢ - تغير ظروف الصراع
- عن طريق زيادة الحوافز للصلح ، وإزالة سوء الفهم ، إعادة صياغة وجهات النظر ، البحث عن المصالح المشتركة وهذا ما نتحدث عنه في الصفحة المقبلة



- مزيد من التسامح.
- كبح العدوانية والميلية .
- زيادة إمكانية التواصل .
- للشعور بأننا في مركز قوى .
- البقاء في دائرة صنع القرار .

تدريب لتنمية مهارات التركيز
على المصالح المشتركة



نظام متوتر



نظام ناجح

القوة ، الحقوق ، الاهتمامات

أيهم أهم ؟

- ١ - إن الجماعة القائمة على القانون والسلطة والقيادة القوية يمكن أن تسيّر بنظامها ولكن الصراعات التحتية تستمر بين أفرادها .
- ٢ - إن التركيز على الحقوق والواجبات فهو قد يساعد على أرساء النظام ونزوع فتيل الخلافات بناء على القواعد الثابتة لتوزيع المسؤوليات والحوافز .
- ٣ - إلا أن النظام الأكثر نجاحاً في الخدمة أو في الأسرة أو المؤسسة أو الجماعة أو الكنيسة هو أن تكون الاهتمامات المشتركة هي عنصر الوحدة الذي يجمع الأفراد ويوحدهم .

ثالثا اهتمامات المشتري كما يظهر في :

الاحتياجات ، والقيم ، والطموحات ، والرغبات ، والمخاوف ،
والمصالح المشتركة ، وقد يتعارض موافق مع موقف شخص آخر ولكن هذا
يدعوا إلى التفاوض ، ويوجد اهتمامات ومصالح مشتركة كثيرة .
وعلينا أن نحول الصراع من السلطة والقوة ، من هو الرئيس أو المسئول أو
صانع القرار أو الأقوى ، إلى ماذا يفيد الجماعة .

كلمة أخيرة :

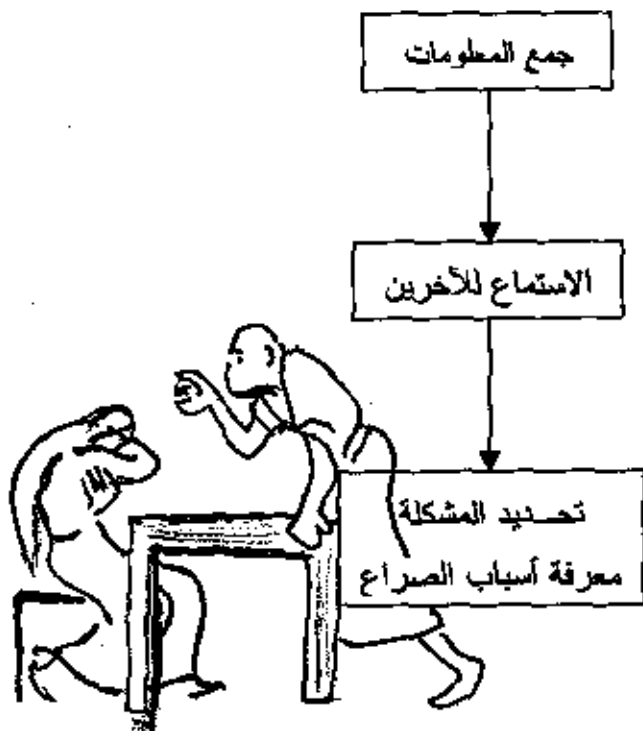
للمشكلة الكبرى التي يجب أن نتغلب عليها في ضبط النزاع هي مشكلة
للخوف . فواجبتنا بصفتنا مهتمون بفض النزاع هو أن نساعد كل شخص على
الإحساس بأنه قوى أو على الأقل تقدير أقوى مما يظن في قرارة نفسه ، وبذلك
يستطيع الجميع أن يحتلوا بعضهم بعضا في المواقف الصعبة . ففى النزاع
لا ينحصر الإحساس بالخوف على الخوف من الآخرين بل يشمل أيضا الخوف
الذاتي (هل سأقبل شيئا لندم عليه فيما بعد ؟) .

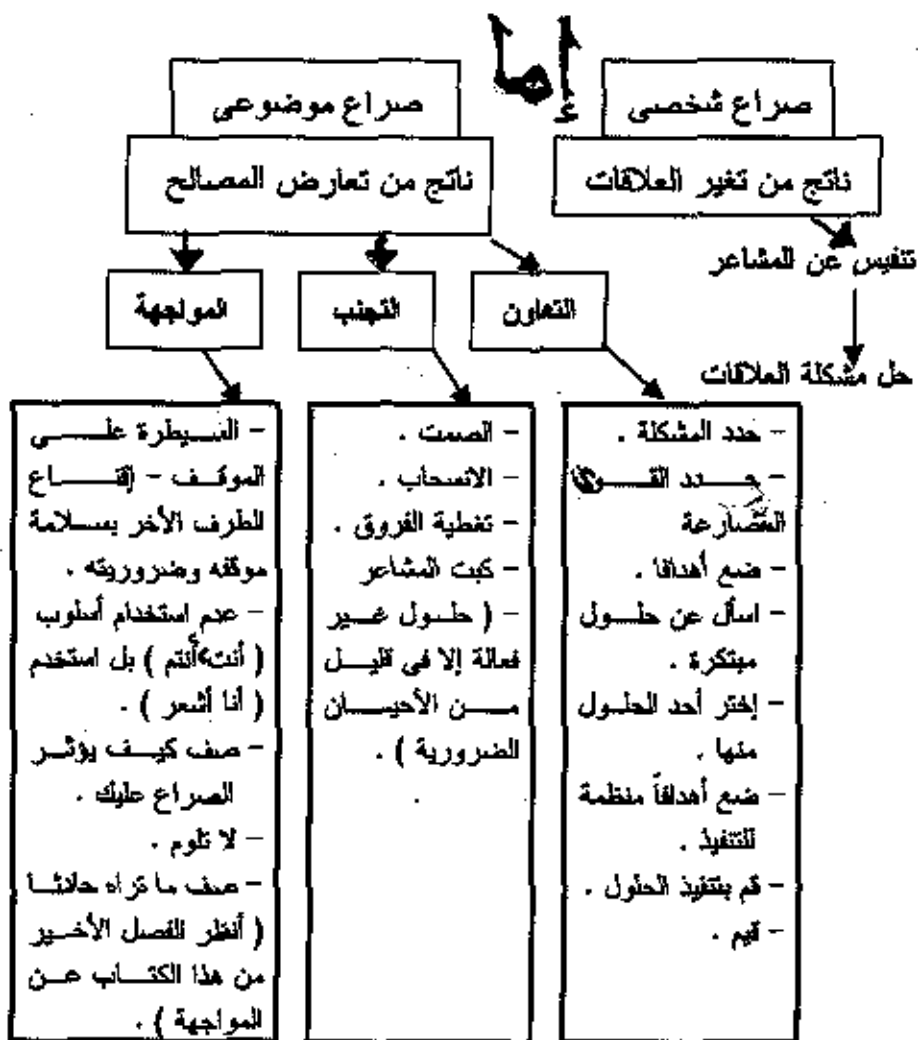
التفهم بفض النزاع للكفاء هو من يستطيع أن يخرس في عقلية الناس
إن الطريقة المثلى لتسوية الأمور هي الاستماع إلى الرأي الآخر برحابة وسعة
صدر ، وبذلك يمكن التوصل إلى سبل لإنهاء الخلافات والتي اتفاق يحوز
رضاء الجميع . فالناس لا يعربون عن آرائهم عندما يعترضهم الخوف ،
فلنساعدهم على إزالة هذا الشعور فيعملون على التقارب فيما بينهم .

وفيما يلي نقدم نموذجاً لحل المشكلات يعتمد على تقسيمها إلى مشكلات شخصية (تنشأ من أسباب نفسية: حسد ، تنافس ، نقص محبة ، .. إلخ) و مشكلات موضوعية فيها تعارض للمصالح .

خطوات حل الصراع

عن بتمان وولسون Putman and Wilson





إذا فشل الحل: اللجوء لطرف ثالث

الاستعانة بمساعدة خارجية

صفات الوسيط

- يتق فيه جميع الأطراف - ليس مستقيماً من الحل - سلطته
- قليلة على الأشخاص - قدرة كبير على تناول الموقف خبرة
- بالعلاقات الاجتماعية .
- واليك تعليقات مركزة على كل نقطة من نقاط حل الصراع .



الاستماع للآخرين

- يعتبر الاستماع للآخرين من الخطوات الهامة قبل البدء في البحث عن حل الصراع .
- والمهم في الاستماع هو أن 'تستمع' فعلاً لوجهة نظر الطرف الآخر ، ولا تكون مشغولاً بأفكارك الخاصة ، أو فكرتك المسبقة عما يضايق محدثك .
- لا تهتم في هذه المرحلة بالحلول أو صياغة الاقتراحات ، أو الدفاع عن نفسك لتبرير موقفك .
- فقط استمع بانتباه واحترام .

- أحد صياغة ما سمعت بأسلوبك لتثبت لمحتك أنك فهمت ، أو تصحح من
سوء الفهم الحادث .

- ليس الاستماع معناه الموافقة على كل ما قيل ، ولكنه هام جداً وله فوائد
عديدة في حل الصراع .



فوائد الاستماع الجيد

- يثبت لمعارضيك استعدادك للتفاوض .
- يقلل من مقاومتهم وبفاعهم الزائد عن أنفسهم .
- يحاولون هم أيضاً فهم وجهة نظرك كما فهمت أنت موقفهم .
- ينفس عن المشاعر المشحونة والجريئة .
- يزيل سوء الفهم ويعد المسرح للبحث عن الحلول .

التعرف على وجهة نظر كل جانب

غالباً ما لا يعبر الناس عن رأيهم بوضوح ولا سيما في المراحل
الأولى من الموقف الحرجة . وقد يبدون استيائهم واستعاضهم ، ولكن عندما
يطلب منهم إيضاح نوعي هذا الشعور يجدون صعوبة في الإصباح عنها
على وجه الدقة ، وغالباً ما تكون هذه الأسباب 'جوفاء' أو نابعة عن علاقات
سيئة ولا تعبر تعبيراً صادقاً عن مكونات النفس . وهذا للموقف يضعك في
مواجهة شخص أو أشخاص غير مريحين يصعب وراه اختلاق العليل للتعبير
عن سخطهم . وغالباً ما تصاغ هذه 'الأسباب' في صورة شكوى ، أمثال ذلك :

إن الخادم أو الكاهن يفتقد شعب الكنيسة على فترات متباعدة ، أو أنه يخاطبهم بعنف وغير ذلك من الأسباب الواهية . وبدلاً من تنحيه عن هذه الأسباب جانباً باعتبارها غير مقنعة فإنه من الأفضل تكوين فريق مهمته أن يتعرف على حقيقة مشاعر هؤلاء الأشخاص والوقوف على تطلعاتهم فيما لو تجسنت الأمور ، فالأهداف أو الرغبات غالباً ما تكون مواضيع أو اهتمامات محل تفاوض . فالفريق الذي يعبر عن رغباته وأهدافه تتاح له فرصة أفضل للوصول إلى حلول مرضية أكثر من مجرد إلقاء التهم .

إن اقتراح مساعدة فئة من الناس عن طريق تبصيرهم غالباً ما يقابل بالمقاومة خشية أن يؤدي ذلك إلى تعزيز موقفهم مما يثير المشاكل . وعادة ما يحدث أن تكون المجموعة الأكثر تبصراً بالأمور أقوى من غيرها ، ومن هذه القوة تتبع القابلية على التفتح والصراحة .

تحديد المشكلة

لقد تكشف أنه من المفيد في معظم المواقف النزاعية أن تتضمن كل المجموعات على محاولة تحديد أبعاد المشكلة محل البحث . ومن المسلم به أنه لا يمكن الإحاطة بكافة المشاكل في وقت واحد ، وأن الأمر لا يخلو من بعض الخلافات بشأن ماهية المشاكل .

وبمطالبة المجموعات بتقريب وجهات النظر فيما بينها والاتفاق على تحديد أبعاد المشكلة ، نكون قد اتخذنا الخطوة الأولى نحو الانتقال من مشاعر الغضب إلى مشاعر التعاون على حل المشكلة . وعادة ما يطلق على تحديد أبعاد المشكلة العبارات التالية : من ذا الذي يفعل ماذا ؟ و " من ذا الذي لا يفعل ماذا ؟ " و " من ذا الذي يشعر بماذا ؟ " وتحديد أبعاد المشكلة يجب أن يصاغ أو

يدون دائماً بكيفية ترفع من احتمال موافقة جميع الأطراف ، فإن وصلت إلى نتيجة أن المشكلة بها شق نفسي شخصي يمكنك اتباع الآتي :

التعامل مع المشاعر

تساوي الوقائع والمنطق مع المشاعر (وهي وقائع)
وللملاقات من حيث الأهمية . تلعب الانفعالات دوراً كبيراً في النزاع ، ورغم أنها في حد ذاتها منطقية وعقلية إلا أنها عندما تصطدم بالمشاكل فإنها تفقد صفاتها . والملاحظ أنه إذا ما أهملت المشاعر أو ظلت حبيسة فإنها تسيطر على الإنسان وتسبب له متاعب آجلة أو تتفقت من عقابها في موقف آخر .

وأفضل ما يمكن عمله لمعاونة الناس على التعامل مع مشاعرهم هو مساعدتهم على التعبير عنها والتحدث بشأنها ، وليس بالضرورة أن يفصحوا عنها عملاً . أن مطالبة الناس بالأعراب عن مشاعرهم وتفهمهم هذه المشاعر ينطوي على الكثير من الفوائد ، في حين إن إساءة النصح إليهم بعدم القلق أو عدم الغضب غير مجد . أن تبدي إلى شخص ما استعدادك للاستماع إلى شرح مشاعره وتفهم وجهة نظره يحمل على رفع معنوياته وثقته بنفسه ويجعله أكثر قدرة على التحكم في مشاعره مما لو ظلت حبيسة في نفسه ، أو لا تجد من يستمع إليها .

من المهم جداً إدراك أنه غالباً ما تكون للمشاعر المعبر عنها غير متناسبة مع ما يحدث فعلاً في المنظمة . وأحياناً ما يغالي بعض الناس في نكر مشاعرهم لأنهم يتذكرون تجارب مأساوية مرت بهم في الماضي . فمثلاً

الشخص الذى وقع فى مشكلة صعبة منذ عدة سنوات مضت مع أحد مسئولى
بالدولة أو الكنيسة واستعصى حلها حتى الآن ، فإنه لا يزال يعانى من هذا
الوضع وكلما تذكرها كلما عاثر فى خضم المشكلة وما جلبته له خيبة أمل .
ولهذا فبالاستماع إلى المشاعر ثم التفرةة بينها وبين القضايا الحالية يسهم فى
إيجاد حل للنزاع .

الوشائج الرباطة

كل مجموعة تتصف بالترابط تنشأ فيما بين أفرادها وشيجة أو علاقة
تربطهم ببعض . وهذا ما يطلق عليه " المبدأ التنظيمى " . وغالبا ما تتعدد
المبادئ التنظيمية فى هيئة واحدة . وهذه المبادئ تكون بمثابة الغراء الذى يربط
بين الناس جميعاً ، وهى ما تتكون من الأهداف المشتركة والتاريخ المشترك
والقيم المشتركة . وإذا ما تعرضت المجموعة لنزاع داخلى فإنها تكون قد
تفانقت عن مبادئها التنظيمية وتناست أن هناك من الأسباب الهامة ما يدعوا إلى
التوافق فيما بينهم فى المقام الأول . إن تذكير المجموعة بهذه الروابط كفىل بأن
يحفظ التوازن بين قوة الدفع (هؤلاء الذين يشيعون الفرقة بين الأعضاء) وقوة
الاجذب (أولئك الذين ينادون بالترابط) . كما إن استعراض ما جنته المجموعة
من فائدة نتيجة ترابطهم فى الماضى والحاضر، والذى أسفر عنه قيم وأمال
مشتركة لمن شأنه أن يؤكد ويدعم مقدره الهيئة أو الكنيسة أو الأسرة فى سعيها
نحو القضاء على النزاع .

الاستعانة بمساعدة خارجية

عادة ما يكون الغير معيناً على ضبط النزاع ، ومن ليس له مصلحة في النتيجة يمكن أن يساعد أطراف النزاع على تركيز أعمالهم وأن يحكم في سلامة التأثيرات المتبادلة ، وأن يقدم تأكيداً إضافياً لكل شخص أن في استطاعته فض الخلافات فيما بينهم . هذا الطرف " للخارجي " ينبغي ألا يكون خارج الجماعة ، بل مجرد خارجاً عن النزاع .

ويجب أن يكون قائداً لموضع ثقة ومحيداً ، ويجب ألا ينظر إليه من أحد الأطراف على أنه منحاز لرأي معين ، كما يمكن أن يكون شخصاً من نفس المذهب وله معتقدات متشابهة (كأن يكون قائداً في كنيسة في نفس المنطقة) . كما يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين أو مستشارين متخصصين .

والآن ما هي المؤشرات التي تدعوك إلى الاعتقاد بوجود الاستعانة بمستشار خارجي ؟

- خلافات شديدة لم تفلح اجتماعات المجموعات في تذليلها .
- وجود دلائل تشير إلى أن المتخاصمين فقدوا ضبط النفس وأصبحت اجتماعاتهم تهدد بالعراك .
- أطراف النزاع امتنعوا عن التخابط فيما بينهم .
- المناقشات تنسم بالهجوم وتوجيه اللوم .
- بعض الناس يحاولون جذب الرئيس المختص إلى صفهم .
- فشل محاولات التوفيق .

اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية

" إن كان ممكنا فليسبب طاعتكم سالموا جمع الناس (رو ١٢، ١٨) .

أسس تقابلية التعامل .

ضع علامة ✓ على الأفعال التي قمتم بها هذا الشهر .



سالموا بعضهم بعضا

شجعوا سخر النفوس

استنصوا الضعفاء

تأنوا على الجميع

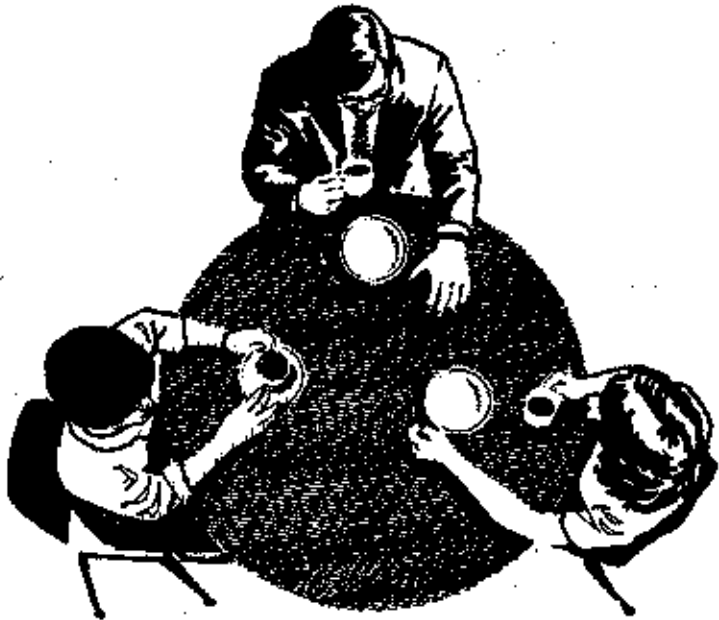
لا يجازي أحد عن شر بشر

إله السلام نفسه يقدمكم (يوسايف التهمة) .

سالموا على بعض وثيقة مقدسة

(اتس ٥ ، ١٢ - ٢٥)

العبور من لا إلى نعم



٥ مبادئ لتجنب المواجهة

أعتمدت في هذا الفصل على كتاب (وايم أوري) القيم المترجم بعنوان

[فن التفاوض] مع تعديلات شاملة : Negotiating

Your Way From Confrontation to Cooperation .



نور على الطريق
دراسة كتابية



(مت ١٨ : ١٩)

" أقول لكم أيضا إن اتفق اثنان منكم على الأرض في أى شئ يطلبانه فإنه يكون لهما من قبل أبى الذى فى السموات " .

- ماذا تعنى كلمة " أتفق " ؟
- لماذا يريد الرب يسوع من هذا النص ؟
- وضح قوة الاتفاق بين الأخوة وفاعليته ؟
- ما هى أسباب هذه الفاعلية ؟
- كيف تتخيل المجتمع المسيحى إذا نفذ هذه الوصية ؟
- ما هو دور الكنيسة فى صنع الاتفاق حسب متى ١٨ : ١٥ ؟

عودة إلى التسامح

(تك ٣٧ - ٤٥)

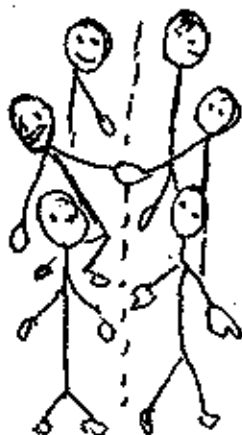
- ما هى الطرق التى أخطأ بها إخوة يوسف إليه ؟
- بأى الطرق أخطأوا نحو أبيهم ؟
- ما الدافع نحو أعمالهم ؟
- لماذا كان يوسف قادرا على التسامح ؟
- كيف استعاد إخوة يوسف وأبوه كثيرا من تسامحه ؟
- ما هو العائد الذى تحصل عليه عندما تغفر لشخص ما ؟

استكبر

- ١ - يعتبر الصراع في رأيي
- ٢- عندما أجد نفسي في موقف الصراع فأبني
- ٣- فكر الآن في طباعك وأسلوبك الطبيعي في التعامل ، وقارنه بتصرفاتك عندما تدخل في الصراع .
- ٤ - الحسنة التي أتميز بها عندما أدخل في صراع هي
- ٥ - العيوب التي يتصف بها سلوكي عندما أكون في صراع هي
- ٦ - في النزاع فأني أكون سعيداً إذا تصرف الناس كالآتي :

نشاط تطبيقي

عليكم أن تتعبوا وتقضوا محبتهم:



في هذا التدريب يجعل مجموعة من المتسابقين يقفون في مواجهة أحدهم الآخر وبينهم خط وهمي يحاولون كل طرف أن يجعل الطرف الآخر يقف في ناحيته وعند إعطاء التعليمات على المرشد أن يستخدم كلمة (إجعل) الطرف الآخر يخطو وساحتك . نلاحظ أن بعض المتسابقين يستخدم الجذب أو الأمر أو الإقناع أو التوسل كما يحاول البعض تبديل المواقع .
ويصلح هنا التمرين البسيط لهذه مناقشة عن أساليب التفاوض بناء على الخبرة الحادثة .

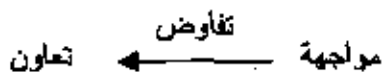
إن فكرة هذا الفصل تنشأ من سؤال

كيف تحول المواجهة إلى تعاون ؟

كيف تغير الموقف من صراع للشجار إلى مشكلة تحتاج إلى حل ؟
إن الدول تتحالف حتى مع منافسيها حتى تصل إلى أهدافها ، فإن التعاون أصبح الآن سر الوجود الإنساني ، فالتحديات التي تواجه الناس تجعلهم يشعرون أنهم في قارب واحد ، لا يستطيع أي فرد أن يقول هذا الجزء من القارب ملك لي وأستطيع أن أفعل فيه ما شئت ، فيوقد ناراً أو يصنع حفرة ! فمثلاً في مشاكل الحفاظ البيئة لا يمكن إلا أن يتعاون الناس جميعاً لحل مشكلة التلوث ، وغيرها من الأمثلة كثير .

ولا يعني التعاون نهاية التنافس أو عدم وجود الصراع بل أن يراعى الكل مصلحة الآخرين ، فنحن لن ننجح أبداً في التخلص من خلافاتنا ، وليس المطلوب منا أن نفعل ذلك ، ولكن ما يمكننا عمله هو أن نتعامل مع هذه الخلافات بأسلوب بناء .

والطريق من المواجهة إلى التعاون هو التفاوض :



أختري الحواجز

كل منا يتفاوض كل يوم ، فكثير من وقتنا يقضي في محاولة الوصول إلي اتفاق مع الآخرين ، وقد نسعى نحن للتفاوض ، كل منا يتفاوض بروح من التعاون ولكننا غالباً ما نصاب بالإحباط فنحن نسعى للحصول علي " نعم " ولكن في أحيان كثيرة لا نحصل إلا علي " لا " وقد نحاول الحصول علي حل بهدوء فنجد أنفسنا في شجار يطول .

فلنتفكر في يوم عادي في حياتك ، فقد تدخل في جدال علي مادة الإفطار مع زوجتك بشأن أنثريه جديد ، فأنت تعتقد أن ذلك هو الوقت المناسب ، ولكنك تفاجئ برد زوجتك : " لا تكن مضحكاً فأنت تعلم تماماً أننا لا نستطيع ذلك الآن " تتوجه بعد ذلك إلي مكتبك للاجتماع برئيسك لتعرض عليه اقتراحاً مدروسياً بعناية بشأن أحد المشاريع الجديدة ، ولكن رئيسك يقاطعك بعد دقيقة واحدة ليقول : " لقد جربنا هذه الفكرة من قبل ولكنها لم تنجح ، لننتقل إلي البند التالي في أجندة الاجتماع " .

وأثناء راحة الغداء تتوجه إلي أحد المحلات في محاولة لإرجاع خلاطاً كنت قد اشتريته من هناك واكتشفت به عطلاً ، ولكن البائع يرفض أن يرد لك نقودك حيث أنك لا تحفظ بالإيصال ويقول : " إنها سياسة المحل " .

وعند عودتك إلي العمل بعد الظهر ..تحاول أن تحصل علي توقيع أحد الزبائن علي عقد سبق الاتفاق عليه وقت أنت بالإعلان عنه بالفعل لمعاونيك واتخذت الإجراءات اللازمة لبدء التصنيع ، ولكنك تدهش من قول عميلك :

"أسف إن رئيسي يرفض الموافقة على الصفقة إلا في حالة حصولنا على خصم ١٥٪".

وفي المساء تحتاج لإجراء بعض المكالمات التليفونية ، ولكنك تجد أن خط التليفون مشغول بمكالمات إبنك ذى الثلاثة عشر سنة ، فتثور فسى وجهه قائلاً : " أترك التليفون " فيصيح فيك إبنك المراهق : " لعله من الأفضل أن أقضي معظم وقتى خارج هذا البيت " .

فإذا ذهبت للخدمة بالتريية الكنسية وجدت أن أمين الخدمة يريد نقل فصلك إلى يوم الأحد وهو يوم لا يناسبك .

كل منا يواجه مثل هذه المواقف التفاوضية الصعبة مع زوجة غاضبة ، أو رئيس مسيطر ، أو بائع متشدد ، أو زبون مزاحم ، أو مراهق صعب المراس ، أو أمين خدمة حساس . ومهما كان الإنسان بطبعه لطيفاً ومنطقياً ، فقد يتحول تحت الضغط إلى شخص غاضب صعب المراس وخصم عنيد ، فالمفاوضات قد تصل إلى طريق مسدود ، أو قد تفشل تماماً بعد أن تكون قد أصاعت كثيراً من قوتنا وأرقتنا الليلي الطوال، وسببت لنا القروح والآلام .

تعريف التفاوض

المفاوضة هي عملية التفاوض والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى إتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح ، بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى ، فالتفاوض لايعنى فقط تلك العملية الرسمية التى يجلس فيها المتفاوضون حول مائدة لمناقشة موضوع متنازع عليه، فهى نشاط يومي غير رسمي نقوم به كلما حاولت الحصول على أحد احتياجاتك من شخص آخر .

ولنتفكر لثوان في كيفية اتخاذك للقرارات المهمة في حياتك، تلك القرارات التي لها أكبر الأثر على مستوى أدائك في العمل ومعيانك في المنزل . كم من هذه القرارات تستطيع أن تصل إليه وحدك، وكم منها تحتاج إلى أن تصل إليه مع الآخرين من خلال التفاوض؟ وقد أجاب معظم الذين وجه إليهم هذا السؤال قائلين: " أنا أحتاج للتفاوض في معظم الحالات " فالتفاوض هو أهم أشكال صنع القرار سواء في حياتنا الشخصية أو العملية أو الكسبية .

الإشتراك في حل المشكلة

قد نكون كلنا مفاوضين ولكن معظمنا لا يحب التفاوض، فنحن نرى فيه نوعا من المواجهة للعصية حيث نجد أنفسنا أمام اختيار غير سهل، فلو أننا تساهلنا حتى نحافظ على العلاقة فقد ينتهي بنا الأمر إلى التخلي عن موقفنا ، ولو أننا تشددنا حتى نفرض موقفنا فنحن نضر بالعلاقة وقد نفقدها تماما .

ولكن أماننا بديلا ثالثا: الإشتراك في حل المشكلة، وهذا البديل ليس تسامحا كاملا أو تشددا كاملا بل مزيج بين الإثنين ، فهو يشتم بالتسامح مع الناس والتشدد مع المشكلة . فبدلا من أن نهجم بعضنا البعض ، فنحن هنا نشترك في مهاجمة المشكلة. وبدلا من تبادل الصياح عبر مائدة المفاوضات ، فنحن نجلس جنبا إلى جنب في مواجهة مشكلتنا المشتركة.

إن الإشتراك في حل المشكلة يدور حول المصالح intrist وليس المواقف position ، فأنت تبدأ بتحديد مصالح كل من الطرفين، وإهتماماتهما، وحاجاتهما، ومخاوفهما، ورغباتهما، التي تكمن وراء مواقفهما المتضادة، ثم تقوم بعد ذلك بالبحث عن الحلول المختلفة والاختيارات الممكنة لتحقيق هذه

المصالح - إن هدفك هنا هو الوصول إلى حل مرض للطرفين بأسلوب فعال وودي .

العوائق الخمسة للتعاون

أن هناك خمسة عوائق شائعة تحول دون الإشتراك في الوصول لحل المشكلة، فقد تحاول في بادئ الأمر أن تشرك خصمك في محاولة للتوصل لحل، ولكنك فجأة تجد نفسك في مواجهة وجهها لوجه معه ، لذلك فإن أول عائقين في طريق التعاون هما الناس أنفسهم: أنت والطرف الآخر .

١ - رد فعلك :

ولكن أمناء ، إذ يجب أن نعترف أن العائق الأول يكمن داخلنا نحن، فالإنسان هو آلة رد فعل ، فعندما تتعرض لضغط أو تواجه رفضا قاطعا أو تشعر أنك تتعرض لهجوم فمن الطبيعي أن تشعر بالرغبة في القيام بهجوم مضاد. وفي العادة فإن ذلك يساعد على تصاعد دائرة الفعل ورد الفعل التي تؤدي لخسارة كل من الطرفين ، أو قد يأخذ رد فعلك شكلا مختلفا ، فقد تفضل الاستسلام لمجرد الرغبة في الانتهاء من المفاوضات والحفاظ على العلاقة . فأنت في هذه الحالة تخسر ، ولأنك أظهرت للأخرين ضعفك فإنك تعرض نفسك لاستغلالهم .

فالمشكلة التي تواجهها عند التفاوض ليست فقط السلوك الصعب للطرف الآخر، ولكن رد فعلك يمكن أن يجعلهم يتمادون في هذا السلوك .

٢- مشاعر الآخرين :

إن المشاعر السلبية للطرف الآخر تعتبر العائق الثاني في طريقك .
فراء هجومهم قد يكمن غضبهم وعداوتهم . و وراء موقفهم المتشدد قد يخفي
خوفهم وعدم ثقتهم ؛ فلأنهم مقتنعون تماما بأنهم على حق وبأنك مخطئ فهم
يرفضون الإستماع إليك . ولأنهم ينظرون إلى الحياة على أنها غالب ومغلوب .
فقد يشعرون بمبرر لاستخدامهم الحيل الغير شريفة .

٣- موقف الآخرين :

في المشاركة لحل المشكلة .. فإنك والطرف الآخر تواجهان المشكلة
وتهاجمانها سويا ، ولكن العائق في طريقكما هنا هو سلوك الطرف الآخر
وتمسكه بموقفه ، عادته في التثبيت برأيه ومحاوَلته الضغط عليك لتذعن له .
وغالبا ما يكون هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يعرفونه للتفاوض ، الأسلوب
التقليدي الذي تعلموه في طفولتهم ، فالبديل الوحيد في نظرهم هو أن يستسلموا
لك ، وهذا بالطبع هو آخر ما يتمنون فعله .

٤- عدم رضا الآخرين :

قد يكون هدفك هو الوصول إلى حل مرضي للطرفين ، ولكنك قد تجد
أن الطرف الآخر لا يهتم البتة بذلك ، فهم قد لا يرون كيف أن هذا الحل سيعود
عليهم بالفائدة ، حتى لو استطعت أن ترضى مصالحهم ، فقد يخشون أن يفقدوا
ماء وجههم في حالة تراجعهم ، وإذا كنت صاحب فكرة الحل فقد يرفضونه
لمجرد هذا السبب وحده .

٥ - قوة الآخرين :

وأخيرا ، فلو أن الطرف الآخر نظر إلى عملية التفاوض على أنها غالب ومغلوب ، فقد يعتقدون العزم على هزيمتك ، لأنهم قد يؤمنون بنظرية "مالي هو لي ، ولكن مالك هو أمر خاضع للمفاوضة" . وإذا كان باستطاعتهم الحصول على ما يريدونه باستعراض قوتهم فلماذا يلجأون للتعاون معك ؟
وتخطئ الرغص عليك أن تخترق كلا من هذه العوائق الخمسة للتعاون : رد فعلك ، مشاعرهم ، موقفهم ، عدم رضاهم ، وقوتهم .

استراتيجية الاختراق :

وكما هو الحال في فنون القتال اليابانية كالجودو والإيكودو .. عليك أن تتجنب المواجهة المباشرة بين قوتك وقوة خصمك ، فحيث إن محاولات التغلب على مقاومة الآخرين لا تؤدي غالبا إلا إلى زيادتها ، فعليك أن تحاول الالتفاف حول هذه المقاومة ، فهذا هو الطريق لاختراقها .

إن التفاوض الاختراقي هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر ، فبدلا من محاولة فرض فكرة جديدة عليه ، حاول إن تشجعه على الوصول لنفس الفكرة بنفسه ، وبدلا من أن تملئ عليهم ما يجب أن يفعلوه دعهم يصلون إلى ذلك بأنفسهم . وبدلا من الضغط عليهم لتغيير رأيهم .. إخلق الجو المناسب الذي يمكنهم أن يتعلموا فيه ، فلن يستطيع أحد أن يخترق مقاومتهم سواهم شخصيا ، وتتحصر مهمتك في مساعدتهم على ذلك .

إن مقاومتهم للحل المشترك للمشكلة تنبع من العوائق الخمسة السابق ذكرها ، فوظيفتك كمفاوض هي أن تزيل هذه العوائق التي تفصل بين رفضهم

وبين قبولهم للاتفاق المرضي للطرفين، بين "لا" و "نعم" ؛ لذلك فإن لكل من العوائق الخمس خطوة مناسبة في الإستراتيجية.

الخطوة الأولى :

فلكي تشترك في محاولة لحل المشكلة عليك أولاً أن تستعيد توازنك العقلي ، وتركز كل قواك على حل المشكلة ، بما أن العائق الأول هو رد فعلك الطبيعي .

الخطوة الأولى :

هي السيطرة على رد الفعل من أجل تحقيق أهدافك ، ولكي تتخيل الموقف بشكل أفضل يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تقف في شرفة تطل منها على مفاوضاتك . ولذلك فإن الخطوة الأولى في استراتيجية الاختراق هي " لا تفعل " .

الخطوة الثانية :

إن العائق الثاني أمامك يتمثل في مشاعر الآخرين السلبية - خوفهم وشكوكهم وعدوانيتهم . فمن السهل في هذا الموقف أن تجد نفسك وقد أقحمت في جدال عقيم ، ولكن عليك هنا أن تقاوم ذلك الإغراء . وبالضبط كما تمكنت من استعادة توازنك العقلي ، عليك أن تساعد الطرف الآخر أن يفعل نفس الشيء ، فلكي تخلق المناخ المناسب للاشتراك في حل المشكلة عليك أن تتخلص أولاً من مشاعرهم السلبية نحوك بأن تفعل بالضبط عكس ما يتوقعونه منك . فهم يتوقعون أن تتعامل معهم كخصم ولكن عليك أن تأخذ جانبهم

بالإصغاء إليهم ، والاعتراف بسلامة وجهة نظرهم ومشاعرهم والاتفاق معهم قدر الإمكان ، وإيداء الاحترام لهم . فلكي تتمكن من الجلوس معهم جنباً إلى جنب في مواجهة المشكلة المشتركة عليك إن " تأخذ خطوة إلى جانبيهم " .

الخطوة الثالثة :

الآن فأنت تريد أن تتناول المشكلة سوياً ، ولكن هذا الأمر ما زال صعباً طالما تمسك الطرف الآخر بموقفه محاولاً الضغط عليك لكي ترضخ . وشعورك بالرغبة في رفض موقفهم هو أمر طبيعي هنا ، ولكنه لن يزيدهم إلا تمسكاً وتشدداً ، فما عليك إلا أن تفعل العكس . إقبل كل ما يقولونه وحاول أن تعيد صياغته كمحاولة لتناول المشكلة . فيمكنك مثلاً أن تطلب منهم مزيداً من الإيضاح : " أخبرني أكثر " ، " ساعدني على فهم لماذا ترغب في ذلك " تصرف كما لو كانوا بالفعل شركائك ، الذين يسعون مثلك للوصول إلى حل . وهكذا ، فإن الخطوة الثالثة في استراتيجيات الاختراق هي أن " تعيد الصياغة " .

الخطوة الرابعة :

وبينما تكون - في هذه المرحلة - قد نجحت في إشراك الطرف الآخر في محاولة الوصول لحل ، فأنت ما تزال بعيداً كل البعد عن هذا الاتفاق المرضي للطرفين ، فالطرف الآخر قد يكون غير راضٍ أو غير مقتنع بفوائد الاتفاق . وقد تشعر هنا بالرغبة في الضغط عليهم ، ولكن لن يزيدهم ذلك إلا مقاومة . وإذا فعلت العكس ، وأن تتبع نصيحة الحكيم الصيني القديم الذي قال : " ابن جسرأ من الذهب " من موقفهم إلى الحل المرضي لكليهما ،

فعلينا عندئذ أن نعتبر الهوة بين مصالحهم ومصالحك ، وأن نساعدهم في حفظ ماء وجههم ، وإظهار الحل كما لو كان نصرا لهم ، ولذلك فإن الخطوة الرابعة هي : " ابن جسرا ذهبيا " .

الخطوة الخامسة :

قد يستمر الآخرون في رفض التعاون. بالرغم من كل محاولاتك إعتقادا منهم أن باستطاعتهم أن يتغلبوا عليك في لعبة القوة. وقد تشعر هنا بالرغبة في تصعيد الموقف، فالتهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد، وبالتالي للمعارك المكلفة العقيمة ، البديل أمامك هنا هو أن تستخدم قوتك لتعلم وليس لتصعد. اشحن كل قواك التفاوضية في محاولة لجذبهم مرة أخرى لمائدة المفاوضات. وضح لهم أنهم لن يستطيعوا أبدا أن يفوزوا وحدهم، بل يجب أن يفوزوا معك فالخطوة الخامسة هي " استخدم قوتك لتعلمهم لا لتخضعهم " .

إن تسلسل هذه الخطوات مهم جدا، فلن تستطيع التخلص من مشاعر الآخرين السلبية إلا إذا تحكمت في مشاعرك ، ومن الصعب أن تبني لهم جسرا ذهبيا إن لم تكن نجحت بالفعل في تغيير اللعبة لتصبح الإشتراك في حل المشكلة ، وهكذا يستمر التفاوض .

سوف ندرس هذه الخطوات الخمسة بعد هذا التمهيد .

طريقك إلى الإتفاق

تصهيد :- إدرس البدائل

قلنا أن التفاوض لا يعني التضحية بمصالحك الشخصية بل الوصول الى حل يرضي الطرفين، وتتحول العبارة من :

خاسر - منتصر	إلى	منتصر - منتصر
--------------	-----	---------------

أما في حالة عدم الاتفاق ونمو الخلاف فتنمو الرغبة في الانتقام ، أو يؤدي التمسك بالرأى والعناد إلى أن كل من الطرفين يكون خاسرا .

خاسر - خاسر

١- حدد مصالحك :

وفي هذه الخطوة عليك أن تعرف ماذا تريد ، فإن لم تكن تعرف بالضبط غايتك ، فإنك بالطبع لن تصل إليها أبدا .
وعليك أن تحدد الغاية مع نفسك بدقة، كأن تقول أريد زيادة ٢٠٪ على مرتبي ، أو إختصار خمس ساعات من العمل إذا كنت تعمل في قطاع خصاص وتبذل جهدا كبيرا لا تجد له تقديرا .

٢- حدد مصالح الآخرين :

في حالة المساومات التقليدية فقد لا تحتاج أن تعترف سوى موقفك أنت، ولكن الحل المشترك للمشكلة يدور حول إرضاء الطرفين بقدر الإمكان ، فالتفاوض عملية مزدوجة لا تستطيع أن تحقق منها مصالحك دون تحقيق مصالح الطرف الآخر في نفس الوقت .

٣- الاختيارات والطول :

إن الهدف من تحديد مصالح كل من الطرفين هو محاولة التفكير في حلول مبتكرة لإرضائهما، والحل هو مشروع إتفاق ، أو حتى جزء من إتفاق. ومن الأخطاء الشائعة في التفاوض أن يتمسك الإنسان بحل واحد هو موقفه الأصلي، ولكنك عندما تفتح عقلك للتفكير في عديد من الاختيارات والطول الممكنة ، فقد تنجح في خلق إمكانيات جديدة وأفكار مبتكرة .

٤- البدائل :

بعد أن تقوم بفرد (الفطيرة) أو المشكلة عليك أن تفكر في كيفية تقسيمها ، طويلا أم قطريا ... إلخ . ومن الأخطاء الشائعة هنا إستخدام صراع الإرادات ، أنا أريد - هو يريد ، وكل يتمسك بموقفه محاولا أن يفرضه على الطرف الآخر .

* إننا نذهب في معظم الأحيان إلى المفاوضات سعياً وراء الإتفاق ، ولا نبدأ في التفكير في بدائل الإتفاق ، إلا في حالة فشلنا في الوصول إلى حل وهذا بالطبع خطأ تقليدي. فلو أنك عرفت في البداية عدة بدائل للإتفاق فإن ذلك سيزيد من فرصة نجاحك في تحقيق مصالحك .

* إن أفضل بدائلك للإتفاق هي مفتاح قوتك التفاوضية . فإن قوتك لا تعتمد على كونك أقوى أو أكثر خبرة أو ثراء من الشخص الآخر بقدر ما تعتمد على مدى جودة وصلاحيه أفضل بدائلك للتفاوض. فلو أنك تذهب للتفاوض ولديك حل بديل ، فإن ذلك لاشك سيزيد من قوتك أثناء التفاوض، فكلما كان هذا الحل البديل جيداً ، كنت أكثر قوة وأكثر ثقة .

* ومع ذلك ضع حداً فاصلاً لا تتنازل عنه ، فإسأل نفسك :-

إن لم أرضى بالحل المثالي :

فما هو الحل البديل المقبول؟

وما هو الحل الذي بالكاد أقبله؟

وما هو أفضل بدائل الطرف الآخر؟

وما هو الحل الذي لن أوافق عليه؟

إجر بروفة قبل التفاوض فالإستعداد المسبق يجعل التفاوض أسهل .

يمكنك اللجوء إلى ملئ ورقة عمل تتناول الحلول والبدائل كما هو مبين :

ورقة عمل للإعداد لحل مشكلة

<p>الخاصة بهم</p> <p>-١</p> <p>-٢</p> <p>-٣</p>	<p>الإهتمامات والمصالح ، الخاصة بي</p> <p>-١</p> <p>-٢</p> <p>-٣</p>	
<p>الطول المتاحة :</p> <p>-١</p> <p>-٢</p> <p>-٣</p>		
<p>الخاصة بهم :</p>	<p>أفضل البدائل للإتفاق الخاصة بي :</p>	
<p>ممکن قبوله</p>	<p>أفزع بـ</p>	<p>الإقتراحات :</p> <p>أطمح إلى</p>

خمسة مبادئ للتفاوض

أولا : لا تتفعل

إن انفعالك أنت وليس انفعال الطرف الآخر هو العائق الأول لتقدم التفاهم . فهناك من المواقف أو التكتيكات ما يثير رد فعل الغضب فيك ولكن هذا يجعلك تخسر المفاوضات .
ولكن هل يمكنني أن أتوقف عن الانفعال في جو مشحون بالمعارضة والمشاحنة والمواجهة والمطالبة بالحقوق ... إلخ ؟
هذه الطرق قد تفيدك :

١- اكتشاف خطة الطرف الآخر

إن اكتشاف الحيل مبكرا يساعدك على عدم الغضب. هناك عشرات من الحيل والطرق التي يستخدمها الطرف الآخر عن عمد أو عن غير عمد لإفساد المحاوره منها :
- المواقف المتحجرة :

مثل الأمر الواقع 'ما قد تم ولا يمكن تغييره . الالتزام السابق'
' لا أقدر تغيير موقفسي حيث أنني أرتبط بـ ' .
المعاطلة والتوقف ' سنعاود الإتصال بك '

ب - الهجوم :

" إقبل وإلا "

" إنك لا تقول الحقيقة "

" إنك ليس لك حيلة في الموقف "

ج - المزاوغة :

حين يوهمك الطرف الآخر بأنه سيتغير، أو يضنك بعود

كاذبة، أو يطلب مطالب إضافية في آخر لحظة .

٢ - أعرف مواطن ضعفك

حتى لا تتور وتترك المفاوضة إعرف مواطن ضعفك وما هي المنطق

الحساسة التي قد يضغط عليها المفاوض حتى يخرجك خارج المباراة .

كل منا يعرف ما يغيظه، أو يستدرجه في عراك، أو يهينه . فالتناس

غير متشابهين في هذه النقطة، فهناك من يهمله الكرامة أو السلطة ،

أو الإحترام أو المجاملة، وهناك من لا يهتم بهذه الأمور، ولكنه يغضب إذا

تجاهلته ... إلخ . فإذا لمس الطرف الآخر هذه النقاط - عن عمد أو عن غير

عمد - فكن مستعداً للسيطرة على نفسك قبل أن تنتسب أو تتحول إلى الهجوم

أو الدفاع الزائد عن النفس .

1 - لا تستشار :



كانت إحدى المدرسات تعمل مع مدير سريع
الانفعال حاد الطباع كثير الغضب ، ولكنها تعلمت عندما
تسمع صياحه المتكرر أن تنظر للأمور بموضوعية ، وأن
تبعد نفسها عن مشاكله ، ثم تعقد ذراعيها وتقول لنفسها :
" دعه يملأ الدنيا بصياحه ، إن هذا قد يفيد في إزالة
شحنات الغضب الداخلية لديه " ، وكانت تذكر نفسها بأن
هذا الغضب ليس بالضرورة موجه ضدها ، وإنه ليس
عليها أن تتور ، ونجحت هذه الخطة في تهدئة الموقف .

ب- لا تستنفذ الطرف الآخر :

كما أن عليك أن تضبط إنفعالاتك ، فعليك أن تقلل من انفعال الطرف
الأخر ، ويتم ذلك إن عرفت مواطن الضعف عنده والنقاط الحساسة التي يجب
أن تتجنب أن تمسها في مجادلتك له ، فلا تضغط على الأزرار الساخنة التي
تحوّله إلى خصمك ، فبعض الناس يشعرون بالمرارة تجاه أي نقد أو مسخرية ،
والبعض الآخر يؤلمه مواجهته أمام الناس ... إلخ ، فكن حساسا لضعفات
الآخرين ولا تستخدمها لصالحك .

توقف قليلا ولا تقل شيئا ، فكر قبل أن ترد ، لا تفعل ، أخرج إلى الشرفة ! .

ولكى تكسب وقتا لإعادة التفكير في الحلول يمكنك الآتى :

أ - أعد الشريط إلى بدايته :

لكى تحد من سرعة الحوار يمكنك أن تعيد ما قيل بنوع من التلخيص على مسامع الآخرين كنوع من المراجعة لمشروع الاتفاق .

ب - لا تتسرع فى القرار :

أطلب وقتا لاستراحة قصيرة ، فمعظم جلسات التفاوض تطول لساعات ، فكر فى عذر طبيعى مقبول ، قد لا يمكنك أن تترك مكان الحوار ، ولكنك تستطيع أن تغير مجرى الحوار ، بقصه أو نكتة أو موقف طريف ، لتقليل التوتر وكسب وقت للتفكير العميق .

وأن كان معك زميل فى الحوار فاترك له المجال للتفاوض حتى تسترح قليلا وتمالك أعصابك وتفكر مليا فى قرارائك .

وتذكر أنه ليس عليك أن تغضب ، ولا أن تتساهل وتترك حقوقك كلها ، بل أن تحصل على ما تريد دون تضحية بالطرف الآخر .

ثانيا : لا تجادل

أخطو إلى جانبهم

على الملاح أن يعرف كيف يبحر عكس الريح، ويناور حتى تصبح الريح موافية ، فالريح المعاكسة ليست بالضرورة مانعا للإقلاع إن استطاع قائد القارب أن يوجه الدفة بحيث يسير في طريق محصلة الريح والتيار .
كذلك فإنه عندما تتفاوض ، لا يكن موقفك الرفض التام لمنازعك، حاول أن تجد نقاط اتفاق ولو قليلة ، سيكون هذا مفاجأة لهم، وسوف يجتنب هذا العمل المشاعر العدوانية التي قد يكونها نحوك والتي تشكل حاجزا أو حائطا في وجه التفاهم .

ولكى تركز على المشكلة عليك نزع سلاح الآخرين، وذلك بمعالجة المشاعر السلبية، وكسب قدر من إحترامهم لك، وإن لم تستطع بالتصام أن تكسب حبهم ، على الأقل تجنب عداوتهم ، وعلى الأقل عليك أن تجعلهم يأخذون كلامك مأخذ الجد ويتعاملون معك كإنسان .

إن سر نجاحك في نزع سلاح الآخرين هو استغلالك لعنصر المفاجأة ، وأهم شيء هنا هو أن تفعل عكس ما يتوقعونه منك، ولو أنهم يأخذون موقفا متحجرا فإنهم يتوقعون منك أن تلجأ إلى الضغط ، ولو أنهم يهاجمون فهم يتوقعون منك المقاومة . ولذلك فيجب ألا تضغط وألا تقاوم ، إفعل عكس ذلك : أخطو إلى جانبهم .. فإن هذه الخطوة من جانبك تقدهم اتجاههم ، تجعلهم أكثر استعدادا لتغيير موقفهم المعادي . وبالإضافة إلى ذلك فكما أدرك ممارسو الفنون العسكرية اليابانية قديما .. فإنه من الصعب عليك أن تهاجم شخصا تجده

بجانبيك ، والأهم من ذلك ... فإن هذه الخطوة تضعك أنت وخصمك جنباً إلى جنب ، وهو الوضع الأمثل لكما لكي تبدأ مع المفاوضات لحل المشكلة .
إن هذه الخطوة تعني عدة أشياء : أن تصغي إليهم ، وأن تعترف بسلامة وجهة نظرهم ، وأن توافق قدر الإمكان على ما يقولونه .

وقد يكون من الصعب عليك أن تقدم على هذه الخطوة ، وأنت في موقف مواجهة مع خصمك ، فعندما يصمون آذانهم لكلماتك ، فمن الطبيعي أن تشعر بالرغبة في أن تفعل المثل ، وعندما يرفضون الاعتراف بوجهة نظرك ، فمن المؤكد أنك سترفض الاعتراف بوجهة نظرهم ، وعندما يعترضون على كل ما تقوله ، فقد تجد من الصعب عليك أن تقبل ما يقولونه ، ورغم أن كل هذه تعتبر رذود فعل مفهومة ومتوقعة ، إلا أنها لن تزيد الموقف إلا تأزماً .

ولكي تتجح في اختراق مقاومة الطرف الآخر عليك أن تعكس كل هذه الأساليب، فإذا كنت تريد أن يصغوا إليك ، يبدأ أنت بالإصغاء إليهم أولاً ، وإذا أردتهم أن يعترفوا بوجهة نظرك ، حاول أن تعترف أنت بوجهة نظرهم ، وإذا أردت منهم أن يتفقوا معك لماذا لا تبدأ أنت بالاتفاق معهم .

استمع أنت بانتباه

في كثير من الأحيان ، تمضي المفاوضات على الوجهه التالي : تبدأ مجموعة " أ " بتحديد موقفها المبدئي ، بينما تكون المجموعة " ب " مشغولة بالتفكير فيما سيقولونه بحيث أنهم لا يستمعون لما يقوله الآخرون . وعندما يأتي الدور على مجموعة " ب " لتحديد موقفهم فإن المجموعة " أ " تفكر : " إنهم يستجيبوا لما قلناه ، لا بد أنهم لم يصغوا إلينا . لعله من الأفضل أن نعبد عليهم

ما سبق أن قلناه " . وهنا تشعر مجموعة " ب " بأن كلامهم لم ينتبه إليه جيداً من قبل الطرف الآخر ، ولذلك فهم يبدأون هم أيضاً في إعادته . وهكذا تمضي الأمور .. حوار بين الصم !

ولكن الفرصة متاحة أمامك لتوقف هذه السلسلة من الحوارات من طوف واحد ، لو كنت على استعداد لأن تبدأ بالاستماع .

إصغ إلى ما يقوله الآخرون

إن الإستماع للآخرين قد يكون أرخص تنازل يمكنك أن تقدمه لهم ، فكل منا بداخله رغبة قوية في أن يفهمنا الآخرون ، فلو أنك أرضيت هذه الرغبة الكامنة عند الطرف الآخر ... فقد تتجح في دفع عجلة المفاوضات .

ولو أن الطرف الآخر كان غاضباً أو قلقاً ... فلماذا لا تحاول أن تستمع إلى شكواه . لا تقاطعه حتى لو شعرت أنه مخطئ أو أنه يهينك ، ويمكنك أن تشعره بإصغائك إليه عن طريق تركيز نظرك عليه ، أو هز رأسك من أن لآخر ، أو ترديد عبارات مثل " نعم - نعم " ، " أرى ما تقصده " ، وعندما ينتهي من حديثه أسأله بهدوء إن كان لديه شيء آخر يريد أن يضيفه ، وشجعه على أن يفضي إليك بكل ما يضايقه ، بأن تقوله له مثلاً " من فضلك إستمر في حديثك " أو " وماذا حدث بعد ذلك " . أن الناس تشعر برضا حقيقي عندما تعبر عن مشاعرهم وشكواهم للآخرين .

لخص كلامهم وأطلب منهم التصحيح

ليس كافياً أن تستمع لما يقوله الطرف الآخر ، بل يجب أن تشعرهم بذلك . وأفضل أسلوب لتحقيق ذلك هو أن تردد على مسامعهم ما سبق أن قالوه ، ويمكننا تخيل مثل هذا الموقف بين بائع وزبون تاجر :



الزبون : لقد اشتريت هذا الجهاز للرد على المكالمات التليفونية من هنا ، منذ ما لا يزيد عن شهر ، والآن لا تكاد تسمع الأصوات . ولعيب ليس في الشريط فقد قمت بتغييره . ما هذه الآلات الرديئة التي تبيعونها لزبائنكم ؟ إنى أفقد كثيراً من فرص العمل بسببكم .. إنى أطلبك بتغيير هذا الجهاز بنوع أفضل في الحال ، وإلا ستري ماذا سأفعل .

البائع : حسناً يا سيدي . أريد فقط أن أتأكد من أنني لم أسيء فهم ما قلته . تقول إنك اشتريت هذا الجهاز منذ شهر لتستخدمه في عملك ، وإنك الآن لا تسمع منه أية أصوات ، ولذلك .. فإنك تريد استبداله بنوع أفضل ، وترى أن الوقت عنصر مهم في الموضوع . هل هذا ما قلته ؟

الزبون : أجل .

البائع : انرى ما الذى يمكننا عمله بحال هذا الموضوع .

إن التلخيص يعنى إيجاز ما فهمته من أقوال الطرف الآخر حتى إن لم تكن توافق عليه ، وإعادته عليه بكلماتك أنت . تذكر أن تحافظ على وجهة نظرهم ، فلن يجدى هنا أن تحاول إيضاح وجهة نظرك ، أو أن تجعلهم يدركون خطأ تفكيرهم ، فلن يسعد الزبون بالطبع لو أنك قلت له : " إنك لم تنجح فى تشغيل الجهاز ، ولذلك عدت به إلينا " .

إن تلخيصك للكلام الآخرين يشعرهم بالرضا ، أولاً لأنك فهمتهم ، وثانياً لأن لديهم الفرصة لتصحيح أية أخطاء فى فهمك لهم ، كما أنه يعطيك الفرصة للتأكد أنك بالفعل فهمت ما يعنوه ، ولذلك فإن التلخيص يعتبر واحداً من أهم الأدوات التى فى جعبة أى مفاوض أو مرشد أو خادم .

إعترف بصحة وجهة نظر الطرف الآخر

بعد الاستماع للطرف الآخر ، فإن الخطوة التالية هى أن تبدى تفهماً لوجهة نظرهم ، وقد تجد صعوبة فى ذلك لاختلافها الشديد عن وجهة نظرك ، ولكنك ستفقد فرصة عظيمة لو أنك لم تقم بهذه الخطوة ، فكل إنسان - مهما كان صعب المراس - يحتاج من الآخرين أن يبدوا تفهماً لموقفه ، وبارضائك لهذه الرغبة عند الطرف الآخر ، فإنك تخلق المناخ المناسب للاتفاق بينكما .

ولا يعنى تفهم وجهة نظر الآخرين بالضرورة أن تتفق معها ، ولكنه يعنى ببساطة أنك تقبلها كإحدى وجهات النظر القابلة للدراسة ، فكأنك تقول للآخرين " يمكننى أن أرى وجهة نظركم " ويمكنك أن توصل لهم هذا الإحساس بأن تقول من أن لآخر عبارات مثل : " إن لك وجهة نظر " " أعرف جيداً ماذا تقصد " أو " أفهم تماماً ما تقوله " .

أن عقل الطرف الآخر أشبه ما يكون بمخزن مقدس مليء بالغضب
 الدفين والنوايا المبيتة للرفض والأحقاد القديمة ، ولذلك فإن الجدل فى هذه
 الحالة لن يودى إلا إلى مزيد من الغضب والرفض ، ولكن عندما تقر بصحة ما
 يقوله الآخرين .. فإن هذا يساعدهم على التغلب على هذه المشاعر القديمة ،
 وفى الواقع ، فإن هذه المشاعر تبدأ فى الاختفاء ، وتدرجياً .. فإنه عندما تسمح
 لهم بأن يمرضوا القصة من جانبهم ، وعندما تقر بصحة ما يقولون ، فأنت
 بذلك تخلق لهم المجال النفسى المناسب ، لكي يتقبلوا هم أيضاً فكرة أنه قد
 يكون للقصة جانب آخر .

أعترف بمشاعر الآخرين

لا تتجاهل مشاعر الطرف الآخر ، فورا هجومه غالباً ما يكمن غضبه ،
 ووراء تحجره غالباً ما يختفى خوفه ، فهما كانت آراؤك منطقية فإنك لن تجد
 منه أدلثاً صاغية ، إلا إذا استطعت أن تغلب على مشاعره .



تخيل مثلاً أحد موظفيك ، وقد اندفع ثائراً إلى مكتبك ، وصاح
 فيك : " لقد تعبت من الإحساس بأن تخدعنى . فلقد اكتشفت لتوى أن
 أحد زملاء يحصل على مرتب يفوق مرتبى بمائة جنيه ، رغم أنه يقوم
 بنفس العمل الذى أقوم أنا به ... لن أقبل ذلك أبداً " .

لو حاولت أن تشرح له لماذا يحصل زميله على مرتب أكبر - حتى لو كان السبب مقنعاً - فلن يزيده ذلك إلا غضباً، ولذلك فعليك أولاً أن تظهر له تفهمك لمشاعره : " أنت تعتقد أننا نستملك .. أنا أنهم إحساسك، وربما لو كنت مكانك لشعرت بنفس الإحساس " .

وهذه بالطبع ليست الإجابة التي يتوقعها منك الموظف، فهذه الحركة منك ساعده على أن يهدأ ويسألك : " لماذا إذن لا أحصل على نفس مرتب فلان ، وأنا أؤدي نفس عمله ؟ " .

إن مجرد طرحه لمثل هذا السؤال - حتى لو كان سؤالاً غاضباً - فهو دليل على استعداده لسماع تفسيرك، وهنا يمكنك أن تبدأ في إقناعه .
إن شعور الطرف الآخر - في معظم الأحيان - يكون مشابهاً لشعور الموظف في هذه الحالة .. إنه لا يحظى بالتقدير الذي يستحقه ، وأفضل طريقة لتلطيف الجو هي أن تفهم موقفه ، بدلاً من الجدال العقيم . فلو قلت له : " إنني أقدر مشاعرك تماماً " أو : " لو أنني في مكانك لشعرت بنفس الغضب " ، فأنت بذلك تساعد على إدراك أنك قد سمعت ما يريد قوله وتفهمته تماماً .

ولكن حذار فإن الطرف الآخر عادة ما يستطيع أن يدرك إذا ما كنت بالفعل مخلصاً في إعتراك أم لا ، فنبرة صوتك وكل حركاتك يجب أن تنبئ عن صدق مشاعرك، وليس كلماتك فقط .

قدم اعتذاراً

ربما كان أفضل أشكال التسليم بصحة رأي الطرف الآخر ، هو :
الاعتذار ، فهذا هو الدرس الذي نتعلمه كلنا في طفولتنا . لو قلت هذه الكلمة
السحرية : " أنا أسف " فبإستطاعتك أن تستمر في اللعب ، ولكن للأسف ...
فإن معظمنا ينسى هذا الدرس حين يكبر ، فإن ما يريده الناس في بعض
المواقف هو أن يعترف الآخرون بأنهم أخطأوا في حقهم ، وإن يشعروا أبداً
بالأمان في التفاوض إلا بعد أن يعترف الآخرون بخطئهم ، فالاعتذار في هذه
الحالة يخلق الظروف الملائمة للوصول لحل بناء للخلاف .

ولست في حاجة أن تقدم الاعتذار بإستحياء أو بتأنيب للنفس فالخطأ لا
يعنى بالضرورة الجريمة ، فيكفي أن تقول : " يؤسفني أنك تعرضت لهذه
المشكلة ، فأنت واحد من أفضل أصدقائي ، وآخر إنسان أحب أن أسبئه إليه .
ما الذي أستطيع أن أقوم به لأعوضك ؟ " حتى لو كان الطرف الآخر مسئولاً
عن الورطة التي تجد نفسك فيها ، نحاول أن نتعذر عن نصيبك من الخطأ ،
فهذه الخطوة الجريئة من جانبك قد تكون الخطوة الأولى في مسيرة الوفاق ،
التي قد تؤدي بالآخرين للاعتراف عن نصيبهم هم أيضاً من الخطأ .

أظهر الثقة

قد تتخوف من أن يعتبر تسليمك بصحة موقف الطرف الآخر نوعاً
من الضعف ، ولكن بالعكس .. فإن ذلك التصرف يعكس قوتك ، وللتأكد من
إدراكهم لذلك . فعليك أن تظهر ثقتك بنفسك أثناء الحديث ، فعند التعامل مع

هجوم من الآخرين .. حاول أن تظهر التعقل قدر الإمكان فاتخذ وضعاً هادئاً وتكلم بنبرة وثقة . قف برأس مرفوعة ونظرات ثابتة ، وخطاب مهاجمك باسمه مباشرة ، فإظهار عدم الخوف هو أفضل أسلوب لنزع سلاح الآخرين .

والفهم بقدر ما استطعت

بعد أن تستمع إلى الطرف الآخر وتعتزف بصحة رأيه ، فإن الخطوة التالية هي أن توافقه كلما استطعت ذلك ، فمن الصعب أن تهاجم إنساناً يتفق معك في الرأي .

والتي بدون تقديم التنازلات

لست في حاجة لأن تقدم أية تنازلات، ما عليك إلا أن تركز على النقاط التي توافق عليها بالفعل، فنحن ... نركّز على نقاط الخلاف حتى لو كان الاتفاق على ٩٩٪ والخلاف على ١٪ من جوانب الموضوع ، ولكن الموقف هنا يجب أن يختلف تماما ، فإذا ما كان لأحد رأى يختلف معه بنسبة ٩٩٪ أريدك أن تقول له: " إنني أتفق معك " . ثم ركز على نسبة الـ ١٪ التي تتفقان بشأنها. ومن الطبيعي أن يركز الإنسان على نقط الخلاف ، لأنها هي سبب المشكلة، ولكن من الأفضل في البداية أن تركز على النقاط المشتركة .

أبحث عن أي فرصة للاتفاق ، حتى لو كان ذلك على سبيل المزاح ، فالمزاح والدعابة لهما فائدة أخرى في التأثير على صورتك في عيّن الطرف الآخر .

أجمع إجابات بـ "نعم"

إن كلمة السر في أى إتفاق هي "نعم" . إن "نعم" كلمة سحرية تسزع سلاح الطرف الآخر، يبحث عن الفرص التي تستطيع أن تقبول فيها "نعم" دون الحاجة إلى أن تقدم أى تنازل ، كأن تقول مثلاً : "نعم . لك الحق في ذلك" أو "أجل إني أتفق معك" . كرر كلمة "نعم" كلما إستطعت .

وعليك أيضاً أن تحاول أن تحصل من الطرف الآخر على أكبر قدر من الـ "نعم" . إن هذا أسلوب ثبتت فاعليته ، عندما استخدمه متحدث عام في تعامله مع التعليقات العدوانية التي كانت تصدر من مستمعيه ، فلو قال له شخص ما : "إن ما تقوله غير واقعي بالمرّة" يرد عليه قائلاً : "أتريد أن تقول أنك لا تعتقد أن الميزانية التي أفترحها ستتمكن من تغطية العجز في خلال خمس سنوات ؟ - أهذا ما تريد قوله ؟" . وهنا يقول المعارض "نعم" وبذلك الكلمة السحرية تأخذ العلاقة بين الطرفين شكلاً مختلفاً ، فيتحوّل الجدل العدواني بينهما إلى بداية حوار متعقل .

وكلمة "نعم" التي تنجح في إنتزاعها من الطرف الآخر ، تساعد أكثر على تقليل التوتر ، فكلما جمعت منهم حجماً أكبر من الموافقة - حتى لو كانت موافقة على ما يقولونه هم - فإنك بذلك تهين الجو المناسب ، الذي يستطيعون فيه أن يقولوا "نعم" لإقتراح مهم بالفعل .

تناغم مع اتجاهاتهم

إن الموافقة قد لا تكون لفظية ، فلو أنك راقت صديقين منهمكين فى الحديث ... فسوف تلاحظ شيئاً ملفتاً للنظر ، فلو أن أحد الأصدقاء ارتكز على كوعه ... فإن الآخر يفعل نفس الشيء ، ولو تحدث أحدهم بصوت هامس ... فإن صوت الآخر يخفت أيضاً ، فدون وعى منهما يحاول الاكتمان أن يتوافقا مع بعضهما البعض ، حتى يكون الحوار بينهما أكثر فاعلية ، فكل منهما ، وكأنه يرسل رسالة للآخر : " أنا مثلك " .

إن هذه الرسالة لا تصل من خلال مضمون الحوار ، بقدر ما تصل من خلال شكله ، فحاول أن تراقب أسلوب الآخرين فى الحوار ... فلو لاحظت مثلاً أنهم يتكلمون ببطء ، فقد ترغب أيضاً فى إتباع نفس الإيقاع البطئ ، ولو أنهم يتكلمون بصوت هادئ ... فقد يكون من واجبك أن تخفض صوتك ، وعليك أن تراقب حركاتهم ... فلو أنهم يميلون للأمام للتأكيد على نقطة ما ، فماذا لو فعلت نفس الشيء لتظهر لهم إهتمامك ، لا تقلد حركاتهم ، ولكن إتبع نفس أسلوبهم فى التماور ، فهذا هو التناغم معهم .

وقد يكون من المفيد أيضاً أن تتفاعل مع لغتهم ، فلو أنهم كانوا يتحدثون بالعامية .. فقد يكون من الأفضل لك أن تتحدث بنفس اللغة ، ولو كانوا ينتمون لثقافة مختلفة فقد يجدر بك أن تتعلم بعض العبارات المهذبة من لغتهم ، وتستخدمها فى حديثك معهم ، فذلك يبين لهم إهتمامك بسهم وإحترامك لهم .

كما أن الناس تستخدم أساليب مختلفة من " لغة الحواس " فمنهم من يستوعب بعينه أو بأذنيه أو بمشاعره ، فلو استخدم الطرف الآخر ألقاباً خاصة

الرؤية مثل " أتري ماذا أقول ؟ " أو " لننظر معاً إلى هذه النقطة " فحاول أن تتجاوب معهم باستخدام عبارات مشابهة ، مثل : " إني أرى وجهة نظرك " أو " أستطيع أن أتصور ما تحاول أن تقوله " ، ولو أنهم يعتمدون أكثر على ألفاظ سمعية ، مثل : " إصغ إلي " فعليك أن ترد قائلًا " أنا أسمعك " ، وإن كانت لغتهم تركز على المشاعر مثل : " لا أشعر أن ذلك أمراً سليماً ... " فاستطاعتك أن ترد بالقول " أنا أيضاً لا أشعر بالراحة لذلك " ، فأفضل طريقة للوصول إلى الآخرين هي أن تستخدم اللغة التي يجيدون فهمها .



إعتراف بالشخص الذي تتفاوض معه

بإستماعك للطرف الآخر وإيدائك التقبل لوجهة نظره ، وإتفاذك معه قدر الإمكان ... فإنك في الواقع تعترف بالشخص نفسه كإنسان ، فأنت تظهر له الإحترام، ولكنك أحياناً تحتاج أن تشعره بذلك بطريقة مباشرة أكثر.



فلنأخذ على سبيل المثال... واحداً من أصعب الخلافات في العالم : الصراع العربي الإسرائيلي ، فحتى ١٩٧٧م . كان الزعماء العرب يرفضون الاعتراف بالوجود الإسرائيلي أو حتى الاعتراف باسم إسرائيل كدولة . ولكن في شهر نوفمبر سنة ١٩٧٧م إخترق الرئيس المصري " أنور السادات " هذا الحائط المحرم برطنته الدرامية إلى القدس ، إن زيارة قائد عسكري للبلد الذي هاجمه بجيشه ، منذ لا يزيد على أربعة سنوات كان أمراً مفاجئاً للإسرائيليين ومثيراً لحيرتهم بشأن رؤيتهم للمصريين، ومطلقاً للعلاقات بوجه عام . بهذه الحركة وحدها ، إستطاع " السادات " أن يخترق الحاجز النفسي الذي كما وصفه هو - كان يشكل ٩٠٪ من الصراع بين الطرفين ، وإستطاع أن يخلق المناخ الذي ساعد في النهاية على الوصول لمعاهدة السلام بين مصر وإسرائيل، التي كانت مستحيلة في نظر معظم الناس . إن كثير من المشكلات في العالم والمجتمع الأسرة والكنيسة يكون مصدرها التجاهل الكلي لشخصية الطرف الآخر .

أن تقبل الشخص لا يعنى بالطبع تقبل سلوكه ، فالآباء يحبون ابنهم
الصغير ذا الثمانية أعوام حتى بعد أن يقوم بلصق صفحات الجريدة بالصمغ ،
أو يحاول أن يخنق أخته ، فعليك إذن أن تفرق بين الشخص وبين سلوكه .

إعتراف بسلطتهم وكفاعتهم

لتفرض أنك تسعى لإقناع رئيسك فى العمل بخصوص أحد الأمور ، فقد
يرى أنك تحاول أن تتحدى سلطته أو تقلل من شأنه ، فيتساءل : ترى هل
تحاول الإيحاء بأنه قد يكون مخطئاً أو غير ذى كفاءة ؟ قد يؤدي به ذلك
إلى مزيد من المقاومة لكل ما تقوله ، ولكى تؤكد له أنك لا تحاول القيام بذلك
بالمرة .. عليك أن تبدأ حديثك معه بقول " أنت الرئيس هنا " أو " إنى أحترم
سلطتك " .

وإن كان الطرف الآخر معترفاً بنفسه بشكل زائد ، أو على النقيض من
ذلك تنقصه الثقة بذاته .. فقد يمكنك أن تعتبر ذلك فرصة لك ، وليس عقبة فى
طريقك ، فالشخص الذى يحتاج إلى التشجيع يعتمد فسى الفسالب على تقدير
الآخرين له ، فكلما نجحت فى إرضاء هذه الرغبة فى التقدير عند الآخرين
استطعت أن تكسب ودهم .

ابنى علاقة مع الطرف الآخر

إن إحدى أفضل الطرق للأعتراف بالطرف الآخر هي محاولة بنساء علاقة معه ، فقد يمكنك أن تدعوه لتناول القهوة أو الغداء ، أو يمكنك اللقاء به بعد العمل . وفي مثل هذه المناسبات : يمكنك أن تتحدث معه عن الأمور العائلية والهوايات ، وغيرها من الاهتمامات الخاصة بكل منكما ، وحاول أن تعطى بعض الوقت قبل بداية المفاوضات لمثل هذه الأمور ، فمثل هذه الحركة البسيطة لإظهار حسن النوايا قد يكون لها تأثير بعيد المدى .



إن علاقات العمل الجيدة مثلها مثل حساب التوفير في البنك يمكنك أن تسحب منه في أي ظرف طارئ . فعندما نتعامل مع شخص ما نعرفه جيداً ونحبه ، فنحن غالباً ما نبحث عن الظروف المخففة لتبرير أي موقف له : "أعتقد أنه لم يحضر الاجتماع لأنه مريض" . ولكن عندما تعاملنا مع شخص لا نحبه فإننا نرى نفس الموقف من منظور مختلف تماماً : "إنه قصد ألا يحضر الاجتماع ويتجاهلني ، حتى يشعرني أنه هو صاحب اليد العليا" . باختصار لو كانت العلاقة إيجابية فالطرف الآخر سيميل دائماً للبحث لك عن عذر ، وبهذا الشكل .. يمكنكما معا أن تتجنبوا الوقوع فمسى أي سوء تفاهم .

وأفضل وقت لإرساء أسس أى علاقة جيدة هو قبل ظهور المشاكل ،
 فإذا عرضتك مهمتك للوقوع فى صراع مع شخص ما .. فعليك أن تبدأ بإرساء
 قواعد العلاقة بينكما منذ أول لحظة ، فهذه العلاقة الجيدة يجيب أن تقوم بين أى
 مدير إنتاج ومناقسة فى السوق ، أو أى رئيس نقابة وخصمه فى إدارة العمل، أو
 أعضاء الكنيسة أو أقرباء الزوج أو الزوجة ، فعندما يتشدد الطرف الآخر
 يمكنك أن تقول له : " وبعد يا سامى لقد نجحنا دائماً فى التعامل سويًا ، إننا
 نخسر كثيراً بهذا الشكل " .

عبر عن رأيك دون استفزاز

بمجرد أن تسمع للطرف الآخر وتتعرف به .. فأله يصبح أكثر
 استعداداً للاستماع إليك ، وهنا يحين دورك للتعبير عن آرائك ، وعليك أن تفعل
 ذلك دون أن تجعلهم يصمون أذانهم .

لا تقل " لكن " ، بل قل " نعم ... و " :

إن إحدى الطرق الشائعة فى التعبير عن الخلاف فى وجهة النظر ،
 هى أن تبدأ بقول : " ولكن .. " ، فعندما يقول لك أحد الزبائن : " إن سعرك
 مرتفع " قد تشعر بالرغبة فى الدفاع عن نفسك بقول : " ولكن هذه السلعة
 هى أحسن نوعية يمكنك العثور عليها " . ونسوء الحظ .. فإن الزبون عندما
 يسمع كلمة " ولكن " فكأنك قلت له " أعتقد أنك مخطئ للأسباب الآتية " ، ولذلك

فهو يتوقف عن الاستماع إليك .

وقد يصبح الطرف الآخر أكثر إصغاءً لك ، لو أنك بدأت بالاعتراف
بسلامة رأيه بقولك : " نعم أنت على حق تماماً في أن أسعارنا مرتفعة بعض
الشيء ، وما يوفره لك هذا الفارق في السعر هو نوعية أرقى وخدمة أفضل
وصلاحية أعلى " . حتى لو أردت الاختلاف معه في الرأي .. فيمكنك التعبير
عن ذلك بشكل أكثر شمولية : " إنى أرى تماماً لماذا تشعر بهذا الإحساس ،
وأحترم شعورك ، ومع ذلك .. اسمح لى أن أوضح لك وجهة نظرى " أو
يمكنك القول : " إنى أتفق معك تماماً ، والشيء الذى قد أسقطته من اعتبارك
هو ... " ، ومهما كانت اللغة التى تستخدمها .. فالمهم هو أن تقدم أرقامك ، كما
لو كانت إضافة لرأى الطرف الآخر ، وليس تعارضاً معه .

ابدأ عباراتك بـ " أنا " وليس بـ " أنت " :

فى أثناء تعبيرك عن رأيك .. فإن احتمال استفزاز الطرف الآخر
سيصبح أقل لو أنك تحدثت عن نفسك أنت ، بدلاً من الحديث عنه هو ، فعلى
كل حال .. فأنت لا تعرف غير تجربتك الشخصية .



لفرض أنك تتعامل مع مراقق عنيد من أبنائك ، و بعد أن يعود إلى المنزل قبل منتصف الليل ، ولكنه عاد في الثالثة صباحا .. يمكنك أن تعبر عن رأيك بقولك : " إنك لم تلتزم بكلمتك ا أنت إنسان غير مسئول " أو " أنت تفكر في نفسك فقط ولا تفكر في أسرته " . إن هذه العبارات التي تبدأ ب " أنت " من الطبيعي أن تثير غضب المراقق ، وتجعله يحاول الدفاع عن نفسه .

ولكن لو قلت : " لقد شعرت أس أنك خذتني .. لقد قلت عليك وتخيلت أن حادثا مريعا قد وقع لك ، حتى أنني قد أتصلت بالشرطة ، للتأكد أن مكروها لم يقع لك " ، فبدلا من الهجوم .. فإنك تعبر هنا عن مشاعرك وتجربتك بهذه العبارات ، ورغم أن الرسالة التي قصدت أن تصل إلى ابنك قد تكون واحدة في الحالتين ، ولكن عندما تصيغها بهذا الأسلوب .. فإن الصبي يصبح أكثر استعدادا لسماعك .

أن جوهر أى من هذه العبارات التى تبدأ بـ " أنا " هو أن تصف تأثير المشكلة عليك ، فأنت تبلغ الطرف الآخر بنتائج تصرفاته بشكل يصعب عليه أن يرفضه ، لأنك تتحدث عن تجربتك أنت . وبعض العبارات التى يمكنك أن تستخدمها هى " أشعر .. " أو " ينتابنى الإحباط عندما .. " ، أو " لا أشعر بالراحة بخصوص ... " أو " إن الوضع كما أراه هو ... " .

إن مثل هذه العبارات لا تمثل تحدياً لوجهة نظر الطرف الآخر ، ولكنها ببساطة تقدم لهم مفهوماً جديداً للأمور - مفهومك أنت ، وهى لا تملئ عليهم كيف يتصرفون أو يفكرون أو يشعرون ، فلهم كل الحق فى التعبير عن آرائهم ، كما أن لك الحق فى التعبير عن آرائك .

ولكن تذكر أن بمجرد استخدام لفظ " أنا " فى عباراتك ، لا يعنى أنها تعبر عن رأيك ، فلو قلت لابنك المراهق : " أن أشعر أنك غير مسئول " ، أو " أنا أشعر أنك لم تفى بوعدك " فما زالت لهجتك اتهامية وتستفز نفس رد الفعل الدفاعى عند الطرف الآخر ، ولكن عبارات " أنا " الحقيقية يجب أن تركز على احتياجك واهتمامك ومشاعرك ورغباتك أنت ، وليست عيوب الطرف الآخر .

دافع عن وجهة نظرك



ولنأخذ على سبيل المثال حالة أبوين في مواجهة طفلهما ،
الذى لم يتعد عامه الخامس ، وقد أخذ يصرخ لأنه لا يريد أن يترك
في المنزل وحده مع أخته الصغيرة . كيف يواجهان الموقف ؟ هل
يرضخان لصراخه ويمكثان معه في البيت ؟ أم هل يهددان بضربه
أو يحاولان إرضاءه ؟ لقد اقترح أحد كبار علماء نفس الطفل ،
استراتيجية ثالثة : على الأبوين أن يظهرآ تعاطفا مع طفلهما ،
ويقولان له : " نحن نعلم أنك لا تريدنا أن نخرج الليلة ، وأنك أحيانا
تشعر بالخوف أثناء غيابنا ، ونتمنى لو كان باستطاعتنا البقاء معك ،
ولكننا مدعون على العشاء مع الأصدقاء الليلة . غدا سنتناول
العشاء معك بالمنزل ، اعترف أولا برأى الطرف الآخر ، ثم تمسك
برأيك أنت .

اعترف بالخلافات بينكما بروح متفائلة

إن التعبير عن اتفاقك مع الطرف الآخر لا يعنى تجاهلك للخلافات
بينكما ، بل بالعكس .. فإنه من الأفضل أن تعترف بهذه الخلافات بصراحة ،
فذلك يبين للطرف الآخر بوضوح أنك متفهم لوجهة نظرهم ، وذلك يساعدهم
على الاسترخاء . وفى كثير من الصراعات العنصرية .. لا يشعر الطرفان

بالراحة بمجرد الاعتراف بأوجه الاتفاق بينهما ، أما الأمر الأكثر أهمية هنا ، فمجرد أن يواجهها بوضوح أوجه الخلاف .

وعند تحديد الخلافات .. قد تتعجب من أنها ليست بالحجم الذى تخيلته ، ولكنها فى بعض الأحيان تبدو وكأنها مستحيلة الحل ، ولذلك .. فمن الضرورى أن تأخذ موقفا متفائلا . عليك أن تؤكد رغبتك فى الوصول إلى اتفاق ، وإيمان بإمكانية الوصول لحل مرضى للطرفين : " أعتقد أن باستطاعتنا أن نصل إلى اتفاق هنا " . كن جريئا فى الاعتراف بسلامة رأى الطرف الآخر ، وجرينا فى التمسك برأيك ، وجرينا أيضا فى التعبير عن تفاؤلك بشأن الوصول لحل لخلافاتكما .

خلق المناخ المناسب للتفاوض

باختصار .. إن العقبات التى عليك تخطيها هى أساسا شكوك وعداوة الطرف الآخر وأذانه الموصدة لأرائك وعدم احترامه لها ، فأفضل استراتيجية هنا هى أن تأخذ جانبية ، ومن الصعب عليه فى هذه الحالة أن يكن لك العداوة وقد استمعت إليه ، واعترفت بصحة وجهة نظره ومشاعره .

فعندما تستمع إليه .. يصبح من السهل عليه أن يستمع هو أيضا إليك ، فالأحترام يولد مزيدا من الاحترام .

إن خصمك - وقد دهش وسر بموقفك - قد يقول لنفسه : " هذا الشخص يبدو لى أنه بالفعل يفهم ويقدّر مشكلتى ، وحيث إنه الوحيد تقريبا الذى يستمع لي .. فلا بد أنه ذكى بالفعل " ، وهنا يصل إلى اللحظة الحاسمة : ربما أستطيع أن أتفاوض مع هذا الشخص بالرغم من كل شئ " .

ثالثاً لا ترفض : أعد الصياغة

الآن .. وبعد أن خلقت المناخ المناسب للتفاوض ، فإن التحدى التالي أمامك هو أن تغير اللعبة ، والمشكلة هي أنه فى الوقت الذى تحاول أنت فيه مناقشة اهتمامات الآخرين وكيفية إرضائهم .. فقد يتمسكوا بموقفهم . وفى الوقت الذى تبدى أنت فيه مرونة .. قد يكونوا هم متحجرين ، وفى الوقت الذى تهاجم أنت فيه المشكلة .. قد يركزون هجومهم عليك شخصياً .

حاول تغيير الاتجاه

ولكى تغير لعبة المفاوضات .. عليك أن تفعل الآتى : أفعّل عكس ما تشعر فعلاً بالرغبة فى فعله : عامل خصمك كزميل ، وبدلاً من أن ترفض كل ما يقوله أقبله ، وأعد صياغته كفرصة للحديث عن المشكلة .

إن إعادة الصياغة يقصد بها إعادة توجيه اهتمام الطرف الآخر ، بعيداً عن موقفه الأسمى ، فى اتجاه محاولة تحديد المصالح ، والوصول إلى حلول مبتكرة ، ومناقشة المعايير العادلة للاختيار . وبالصبر كما أنك تستطيع أن تضع إطاراً جديداً حول صورة قديمة .. فإنيك عندئذ تضع إطاراً من الحل المقترح حول موقف الطرف الآخر المتشدد ، فبدلاً من أن ترفض هذا التشدد .. فإنيك تتعامل معه كمساهمة فعالة فى النقاش ، ويمكنك إعادة الصياغة بأن تقول مثلاً : " هذا أمر مثير للاهتمام . ولكن لماذا تريد ذلك ؟ لماذا لا تساعدنى على فهم المشكلة التى أنت بصدها ؟ " وفى اللحظة التى يرد فيها الطرف الآخر على سؤالك .. فإن التركيز فى الحوار ينتقل من المواقف إلى المصالح ، وبهذا الشكل تكون قد نجحت فى تغيير اللعبة .



أطرح اسئلة تساعدك على حل المشكلة

إن طرح الأسئلة التي تكشف عن إهتمامات الآخرين، مثلها مثل إزالة قشر البصلة ، فأنت تنزع طبقة بعد الأخرى ، كما يحدث في الحوار التالي :

" لماذا تريد أن تترك وظيفتك " كان هذا هو السؤال الذي طرحه شريك قديم في مؤسسة تجارية على أحد معاونيه، فكان الرد :

" لأنني في حاجة إلى النقود ، وأنت لا تعطيني علاوات كافية " .
ما المشكلة ؟

" في الواقع لقد رزقنا أنا وزوجتي بطفل جديد، ونحتاج للانتقال إلى شقة أوسع " .

" ما المشكلة إذن ؟ "

" لا نستطيع أن نعثر على واحدة بإيجار معقول "

عندما استطاع صاحب العمل هنا أن يصل إلى لب المشكلة ، تمكن من استخدام صلته ليعثر لمعاونه على شقة أوسع في حدود دخله، وإنتهى الأمر بالمعاون بأن يستمر يعمل في الشركة لمدة ثلاثين عاماً أخرى ، وأصبح في نهايتها هو نفسه شريكاً ، لأن المحاولة الجادة للوصول إلى المصالح والإهتمامات الخاصة بكل طرف ، ساعدت في النهاية على التوصل لإتفاق مرضٍ للطرفين .

أطلب النصيحة من الطرف الآخر

ثمة أسلوب آخر لجذب الطرف الآخر لمناقشة الإختيارات المتاحة، هو أن تطلب منهم النصيحة، فربما كان ذلك آخر ما يتوقعونه منك ، " ماذا تقترح على أن أفعل ؟ " ، أو " ماذا تفعل لو كنت مكاني ؟ " ، أو " ماذا تظن يمكنني القول لرؤسائي أو زملائي ؟ " .

إن طلب النصيح من أي إنسان هو بالطبع أمر يرضي غروره ، فإنك بذلك تعترف بمكانته وكفاءته ، وذلك لا يؤدي فقط لتهديته وتلطيف الجو معه ، بل يعطيك أيضاً الفرصة لشرح مشكلتك له ، وإستعراض العوائق التي تواجهك .

تجاهل الهجوم

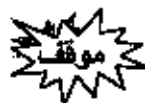
أحد المواقف المقترحة هو أن تظهر ، كما لو أنك لم تسمع الهجوم ، وأستمر في الحديث عن المشكلة نفسها .

كذلك فيمكنك أن تغير تفسير الهجوم ، فلو أنك مثلاً تحاول أن تحصل

على موافقة إدارتك على إنتاج سلعة جديدة ونفاجاً بهجوم من الزملاء :

" ليس لديك أفضل من هذا الاقتراح الذي لن ينجح أبداً ؟ " .. فإن ذلك يؤدي إلى اتخاذك موقفاً دفاعياً ومعادياً ، ولكن من الأفضل أن تحاول تجاهل الهجوم الشخصي عليك ، وتركيز الانتباه على الموضوع نفسه ، أي أن تعيد تفسير الهجوم وكأنه هجوم على المشكلة ذاتها : " قد تكون محقاً بعض الشيء هنا ، ولكن من وجهة نظرك : أنت كيف يمكننا أن تطور هذا الاقتراح ، حتى يتحقق نه النجاح ؟ "

أن مهاجمك هنا كان يسعى لأمرين : أولا : أن يثبت فشل اقتراحك .
ثانيا : أن يثبت فشلك أنت شخصا . وأنت من حقلك أن تختار الهجوم
الذي تريد أن تواجهه فلو اخترت الهجوم الموضوعى على الاقتراح ذاته
فأنت بذلك تنجح في درء الهجوم الشخصى عنك وفي توجيه اهتمام
خصمك نحو المشكلة ذاتها .



في مناقشة بين زوجين بشأن ميزانية الأسرة اتهم الزوج زوجته :
" إنك تسرفين في شراء كثير من الكماليات ، أتذكرين ذلك التمثال
الذي دفعتي فيه خمسة وسبعين جنديها " فتزد عليه الزوجة :
" وماذا في ذلك؟ ألم تقم أنت بدعوة كل أكاربك على الغداء الأسبوع
للماضى من باب التظاهر بالكرم ؟ كم كلفك هذا التقاخر؟ " ... يستمر الحوار
لساعات، يتعابر فيها الزوجان بالماضى ، وينسى ان الميزانية نفسها.
ولكن هناك دائما فرصة لإعادة صياغة الموضوع من الماضى إلى
المستقبل ، من محاولة تحديد من المخطئ إلى محاولة التوصل لما يمكن
عملة لحل المشكلة ، فمن الممكن أن تقول الزوجة لزوجها: " نعم يا
صبرى " لقد اتفقنا أن الثمن الذى دفعته في التمثال كان باهظا . أعذك ألا
أكرر هذه الغلطة مرة أخرى ، لتفكر الآن في ميزانية الشهر المقبل ، كيف
نضمن أن نلتزم بها ؟ " فعندما ينتقد خصمك أحد أعمالك الماضية .. لا
تضيع فرصة أن توجه له هذا السؤال : " كيف نضمن ألا يتكرر ذلك مرة
أخرى ؟ " أعد صياغة اللوم ليصبح التزاما مشتركا بمواجهة المشكلة ...

أعد صياغة " أنت " و " أنا " لتصبح " نحن "

في أثناء سجار الزوجين بشأن الميزانية .. لا نسمع إلا " أنت فعلت ذلك " و " أنا لم أفعل " فلو أننا تحولنا من " أنت " و " أنا " إلى " نحن " فقد يساعد ذلك كثيرا على حل الموقف فالزوجة يمكنها أن تسأل " كيف تضمن أن نلتزم بميزانيتنا " ؛ فكلمة " نحن " تخلق وضعاً جديداً من التكاتف بين الطرفين بتوجيه اهتمامهما معا للمصالح و الأهداف المشتركة .

إن إحدى الطرق البسيطة و الفعالة في إعادة صياغة الموقف من " أنت " و " أنا " إلى " نحن " هي استخدام الحركات الجسمانية ، فعندما يتجادل الطرفان .. فإنهما عادة ما يقفان أو يجلسان وجها إلى وجه بشكل يوحى بالمواجهة بينهما ، وما عليك إلا أن تجد مبرراً لأن تجلس جنباً إلى جنب مع خصمك .. كأن تجلس بجواره لتعرض عليه وثيقة ما أو إقتراحاً ما ، أو اجلس بجوار زوجتك على الأريكة بدلاً من تبادل الصياح ، إن الحديث بهذا الشكل لن يؤثر في الموقف بقوة سحرية ، ولكنه سيؤكد على الإحساس بأنكما شريكان تواجهان تحدياً صعباً ، جنباً إلى جنب ..

تفاوض بشأن قواعد المفاوضات :

لا توجه الاتهامات للآخرين .. ما عليك إلا أن تراقب ما يفعلونه ، فإذا دأب شخص ما على مقاطعتك عليك أن تنتظر إليه وتخاطبه بالاسم : " ماجد .. أنت تقاطعني " أو يمكنك أن تسأله : " أسمح لي بأن أكمل جملتي ؟ " اجعل لهجتك سلسلة غير هجومية قدر الإمكان ، ولو كرر " ماجد " سلوكه إلفت

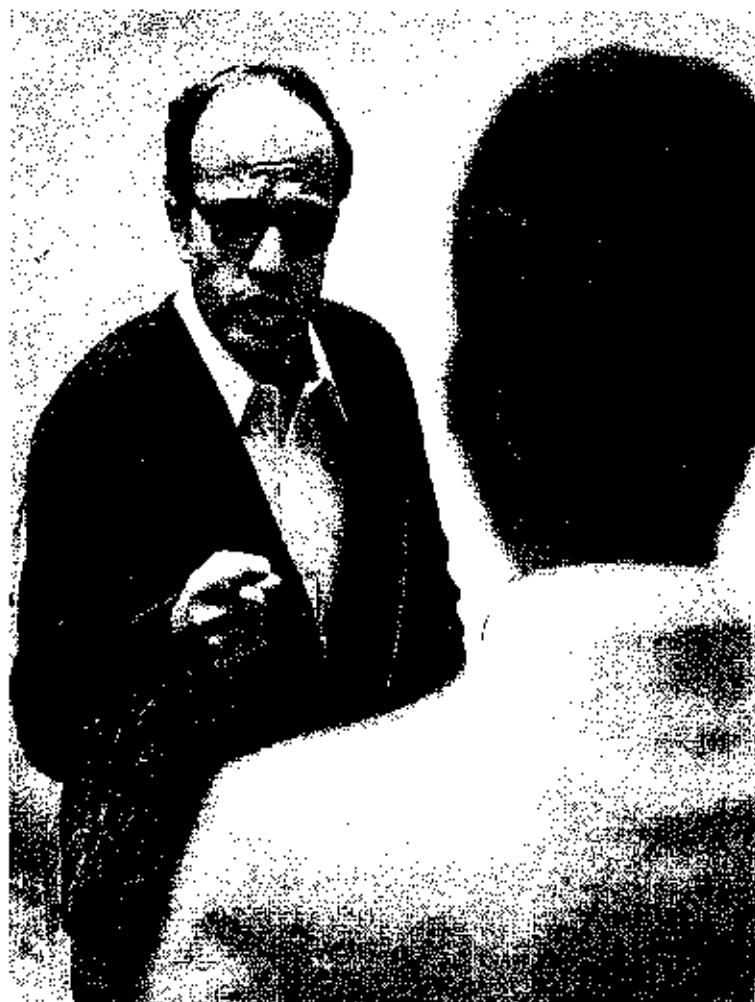
نظرة بأدب ورقة : " انتبه .. فأنت تقاطعني ثانية " ، إعتبر نفسك صديقاً ،
تتبعهم لأخطائهم فالقت نظرهم برفق .

إذا كان مجرد لإشارة الحوار غير كاف .. فقد يحتاج الأمر لمفاوضات
عقلية بخصوص قواعد الحوار .

خذ خصمك جانباً ، وقل له : " أشعر أن أسلوبنا في التفاوض لن يؤدي
إلى النتيجة التي نسعى إليها . لماذا لا نحاول أن نوقف هذا الجدل العقيم بشأن
الموضوع ذاته ، ونناقش سوياً قواعد الحوار أو يمكننا القول بشكل أقل
رسمية : " هناك شيء ما يقلقني وأحب أن أناقشه معك " .

تفاوض بشأن الطريقة بالضبط ، كما لو كنت تتفاوض بخصوص
المضمون نفسه : حدد المصالح ، واقترح الحلول بشأن أفضل طرق التفاوض ،
وناقش المقاييس العادلة للسلوك ، فمثلاً.. إذا رفض خصمك الحديث في أي شيء
سوى المواقف المتشددة ، فلماذا لا تحاول أن تشرح له : " إنني أهدف إلى
التوصل إلى اتفاق ، يرضينا سوياً بشكل ودي وفعال . وكما يبدو لي .. فلكي
ننجح في تحقيق ذلك يجب أن نكون على استعداد للاستماع لبعضنا البعض ،
وتبادل المعلومات بشأن مصالحنا ، والتفكير سوياً في الحصل .
علينا أن نفرد القطيرة أولاً قبل أن نقسمها ، فلو شرحت لي مصالحك بشكل
أفضل .. فقد أستطيع أن أساعدك في تحقيقها ، ويمكنك أيضاً أن تفعل نفس
الشيء معي ، فلماذا لا نحاول ؟ |

رابعاً : لا تضغط ابن لهم جسراً من ذهب



مع إخلاصك في محاولات الصلح فإن المفاوضات قد تفشل ومن أسباب فشل المفاوضات ما يلي :

١ . الفكرة ليست فكرتهم :

فقد يرفض الطرف الآخر اقتراحك ، لأنه ببساطة " لم ينبع من هنا " وهذا ما يحدث عندما لا تعط الفرصة للآخر ليشارك معاً في اختيار الإسم الجديد للشركة .

٢ . المصالح التي لم يلتفت إليها :

فقد تكون تجاهلت أحد المصالح الرئيسية لخصمك ، فمثلاً .. لم ترحب أحد الشركات بفكرة للتخلي عن اسمها عند اندماجها مع شركة أخرى .

٣ . الخوف من الإحراج أمام الآخرين :

فلا أحد يحب أن يفقد مكانته في أعين معاونيه ، وقد شعر أحد المديرين أن السبب الأساسي في فشل مفاوضات ضم شركتين هو أنه أخرج المدير الآخر أمام معاونيه .

٤ . التعجل أكثر من اللازم :

قد يقاوم خصمك الاتفاق لشعوره بالحيرة أمام هذا الموقف ، فالقرار حَظير والوقت غير كاف ، ولذلك فقد يكون من الأسهل عليه أن يرفض .

أن التحدى أمامك الآن هو أن تقنع الطرف الآخر أن يتخطى الهوة التي تفصل بين موقفه الأصلي . والاتفاق الذي تسمى أنت للوصول إليه ، وهذه الهوة مليئة بالشك والخوف وعدم الرضا .

والترك هذه النصائح التي تساعدك على بناء جسر يعبره المتفاوضون من لا إلى نعم :

أشرك الطرف الآخر

أن أحد أكثر أخطاء التفاوض شيوعاً ، هو أن تعلن للأخرين أنك قد توصلت إلى حل للمشكلة ، فعندما يعلن مخططو المدن عن خططهم الجديدة للتخلص من الفضلات ، دون استشارة سكان المنطقة .. فإنه سرعان ما ينظم المواطنون حركات مناهضة للمشروع ، وعندما تعلن الإدارة عن خطة عمل عصرية ، دون أخذ رأى الموظفين فيها .. فإن الموظفين يسعون سراً لإفساد الخطة ، وعندما يجتمع وزير الميزانية مع كبير معاوني الرئيس ، وستة من أعضاء الكونجرس ، ويخرجون على الناس باتفاق بشأن بعض بنود التوفير في الميزانية .. نجد أن بقية أعضاء الكونجرس - الذين لم يشتركوا في الاتفاق - يرفضون الاتفاق ويعترضون عليه ، ويمتنعون عن التصويت ، وبالتالي .. فإن الطرف الآخر قد يرفض اقتراحك لو لم يكن له نور في التوصل إليه .

أن التفاوض ليس مجرد تمرين فني في حل المشاكل ، ولكنه عملية سياسية يجب أن يشترك فيها الأطراف المختلفة ليصلوا إلى حل سوياً ... إن عملية التفاوض نفسها لا تنقل أهمية عن نتيجة التفاوض ، وإذا شعرت بالإحباط للوقت الطويل الذي تستغرقه المفاوضات .. تذكر أن المفاوضات عبارة عن طقوس خاصة بإشراك الأطراف المختلفة في العمل سوياً ، فعندما يشترك

الناس في العمل فإن رؤيتهم للأمور كلها تختلف ، وقد يقدمسون تنازلات لم يكونوا ليقدّمونها ، لو أنهم غير مشتركين في عملية البحث عن حل . وقد يقبلون أفكاراً سبق لهم أن رفضوها ، فعندما يساهمون بأفكارهم في الاقتراح .. فهم يشعرون أنه تابع منهم ، وليس مفروضاً عليهم .

سألهم عن أفكارهم واجعلها أساساً لاقتراحاتك

في أثناء التفاوض .. تشعر جميعاً برغبة في أن " نقول " للأخرين كيف يمكنهم حل المشكلة ، وأن نقول لهم لماذا نعتقد أن هذا حلاً مناسباً لهم .
إن فن التفاوض يقوم أساساً إلى كيفية السؤال ، وليس كيفية الإجابة . إن أبسط أسلوب لإشراك الطرف الآخر هو أن تسألهم عن أفكارهم - ما هو أفضل أسلوب في نظرهم لحل مشكلة التوفيق بين مصالحكما ، بعد هذا تسأل :
الطلاقاً من أفكارك " ماذا لو أننا " ولكن تذكر أن البناء على أفكار الآخرين لا يعنى التخلي عن أفكارك أنت ، ولكنه يعنى ببساطة بناء جسر ، يربط بين أفكارك وأفكارهم ، وتذكر ما قاله بلبا روما في القرن السابع عشر عن أحد القساوسة : " في بداية الحديث كان يؤيد كل أرائي دائماً ، وفي نهايته كنت أنا أؤيد أرائه دائماً " .

اطلب منهم إبداء الرأي البناء

في أثناء عرضك لأفكارك ... عليك أن تشرك الآخرين معك ، بأن تطلب منهم أن ينفذوا ما تقوله ، عليك أن تؤكد لهم أن ما تسعى إليه ليس مجرد قرار بـ " نعم " أو " لا " ولكنك تطلب تفاعلاً كاملاً . شجعهم على القيام بإبداء

التعليقات البناءة ، بأن توجه لهم بعض الأسئلة ، التي تساعد حل المشكلة ، مثل : " ما مصالحك التي تتعارض مع هذا الاقتراح ؟ " ، أو " لماذا تعتبر ذلك أمراً غير منصف لك ؟ " أو " كيف يمكننا تعديل الفكرة ؟ " أو " هل هناك أسلوب لجعل الفكرة أفضل لك ، دون أن تصبح أسوأ بالنسبة لي ؟ "

اتح لهم فرصة الاختيار

إذا رفض الطرف الآخر أن يقدم اقتراحاته ، أو يعلق على اقتراحاتك ... حاول أن تشركه بأن تعرض عليه بعض الاختيارات ، فعلى سبيل المثال .. إذا كان يماطل في تحديد موعد للتفاوض .. يمكنك أن تبدأ بطلب قرارات صغيرة ، مثل : " هل يناسبك موعد الساعة العاشرة يوم الثلاثاء ، أكثر من الساعة الثالثة يوم الأربعاء ؟ " أو " أتحب أن نلتقي في مكتبك أو مكتبي ؟ "

إذا رفض أن يفكر في هذه الاختيارات .. يمكنك أن تقدم له قائمة من البدائل ليختار منها ، فلو أنكم اختلفتم بشأن تحديد السعر مثلاً .. فإنه يمكنك أن تقترح : " باستطاعتنا أن نحل الخلاف بين السعر الذي تطالبون به ، والسعر الذي أعرضه عليكم بأن نطلب الحكم من مئتمن محايد ، أو قد أستطيع أن أدفع الفرق بين السعرين ، ولكن في شكل أصول وليس نقداً ، أو أدفعها على دفعات وليس دفعة واحدة . أي هذه الاقتراحات يروقك أكثر ؟ " فهنا يكون من الأسهل على الطرف الآخر أن يختار بين (أ) و (ب) و (ج) ، عن أن يفكر في اقتراح جديد .

بمجرد أن يختار الطرف الآخر أحد البدائل .. ففي الحال تصبح هذه فكرته هو ، ولتأخذ مثلاً من قصة صاحبة المنزل ، التي كان تتفاوض بشأن

عقد اتفاق مع مقاول ، فبسبب قلقها من أن تستمر أعمال تجديد المنزل لفترة أطول بكثير مما رتبت نفسها له .. فقد اقترحت على المقاول فرض غرامة تأخير قدرها ٢٠ ٪ ، ولكن المقاول رفض هذا الشرط ، فما كان منها سوى أن تحدثه قائلة : " حسناً " حدد أنت موعداً مؤكداً لانتهاج العمل بالمنزل . ولم يجد أمامه سوى أن يحدد موعداً بعد ثلاثة أشهر من التاريخ المتوقع بالفعل ، لانتهاج من العمل ، فهنا سألته صاحبة المنزل : " حسناً .. لتوافق الآن على إضافة بند الغرامة لل عقد ؟ " فلم يكن هناك بدا من الموافقة الآن ، حيث إن السيدة لم تلزمه بأكثر مما افترضه هو في أسوأ الظروف .

إن عملية التعاون مع الخصم من أجل هدف مشترك ، قد تكون طويلة ومضنية ، ولكنها بلا شك مجدية للغاية .



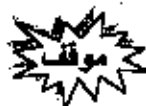
لا تنتظر للأمر باعتباره فطيرة محدودة الحجم

قد تشعر أنك لا تستطيع إرضاء الطرف الآخر بغير الإضرار بمصالحك أنت ، فبعض الناس ينظرون للأمر باعتباره فطيرة محدودة الحجم . فكلما زاد نصيب الآخرين ، قل نصيبك أنت ، ولكن في أغلب الأحيان .. يمكنك أن تقوم بفرد عجيبة هذه الفطيرة ، ليزداد حجمها وتحقيق مصالح الأخرين ، دون أن تضرب بمصالحك .

حاول إجراء بعض المبادلات قليلة التكلفة - كبيرة الفائدة

إن أبسط طريقة لفرد عجينة القطيرة ، هسى أن تجرى مبادلة قليلة التكاليف عظيمة الفائدة ، ويمكنك أن تحدد الأشياء التي باستطاعتك أو تعطيسها للطرف الآخر ، وتكون ذات فائدة كبيرة له ، ولا تكلفك كثيرا وفى المقابل يمكنك أن تحصل منهم على الأشياء التي تعنى كثيرا لك وتكلفهم قليلا .

لا تنس قيمة الاعتراف بالفضل للآخرين ، حتى لو كان الحل فكرتك أنت ، فماذا يحدث لو أنك أتحت للطرف الآخر ، ليشاركك فى فضل الوصول إليه ، أو حتى ينفرد بهذا الفضل . فى مدينة واشنطن - وهى مدينة مليئة بالسياسيين التواقين لنسب كل الأفكار الجيدة لأنفسهم - هناك مثل يقول : " لا حد لما يمكنك القيام به فى هذه المدينة ، طالما أنك مستعد لنسب الفضل لشخص آخر " . ونفس الشيء صحيح فى المفاوضات .



ولناخذ مثلا العروس التي أرادت أن تشتري طقما من الصينى ، ولكن خطيبها رفض قائلا : " لن نحتاج لكل هذه الأطباق " ، وأصبح موضوع طقم الصينى أحد أسباب الخلاف بين العرسين ، حتى حاول العريس يوما أن يسترضى عروسه فاصطحبها إلى أحد المتاجر ، وهناك رأى طقما راقه ، فى الحال وافقت العروس على اختياره ، ونسبت إليه الفضل كله ، فأتاح له ذلك أن يعلن بفخر للعائلتين والأصدقاء أنه هو الذى اختار الصينى بنفسه .

تقدم ببطء لتصل بسرعة

حتى لو نجحت في إرضاء رغبات الطرف الآخر ، وإفقاد ماء وجهه إذا تراجع .. فقد يستمر في الرفض ، لشعوره بصعوبة عملية التوصل إلى اتفاق ، فهناك كثير من القرارات التي يجب أن تصلوا إليها في وقت قصير ، ومهمتك هنا هي أن تجعل العملية سهلة لكليهما. تقدم ببطء حتى تصل بسرعة . اعتبر نفسك دليلاً يساعد أحد الأشخاص ، الذين يخافون من الارتفاع الشاق على جبل شديد الانحدار ... عليك بتقسيم الرحلة إلى مراحل ، وحاول أن تسير بسرعة مرافقك . قف للراحة من آن لآخر ، وانظر خلفك لتتفقد المسافة التي قطعتها .

ولكى تنجح في إذابة الجليد عند بدء مفاوضات صعبة ابداً بالموضوع الذي تشعر أنه من السهل أن تحصل على موافقة بشأنه ، ثم يمكنك التقدم تدريجياً من الأسهل إلى الأكثر صعوبة ، وبذلك .. فأنت تساعد الطرف الآخر على القبول ، وتظهر لهم أن ذلك أمر ممكن .

أما إذا كان الطرف الآخر متشككاً بشكل زائد.. فلماذا لا تبدأ بإجراء تجربة صغيرة ، لنفرض أنك وصلت لفكرة صائبة بشأن مشروع جديد أو خدمة كنسية ، ولكن رئيسك يرفض أن يوافقك عليها ، فبالنسبة له من الأسهل والأضمن أن يستمر في اتباع الأساليب المضمونة التي سبق تجربتها ، فلكي تسهل الأمر عليه ... اقترح عليه تجربة الفكرة : " هل يمكننا إجراء تجربة على المشروع في أحد الأقسام (أو الأسر) فقط ؟ " أو " هل يمكننا تجربتها لشهر واحد فقط ؟ " فعندما تقلل من حجم المخاطرة .. تصبح الموافقة للتجريبية أسهل على الطرف الآخر . وعند الانتهاء في المفاوضات .. فكثيراً

ما تفقد عزيمتك وتشعر بالإحباط ، وقد يكون من المفيد جداً - هنا - أن تذكر نفسك والطرف الآخر بأن نقاط الاتفاق بينك وبين الطرف الآخر تفوق نقاط الخلاف ، وذلك سيولد عندك روحاً حماسية جديدة . ويمكنك التوقف بعد كل خطوة لتسترجع مع الطرف الآخر التقدم الذي أحرزته المفاوضات : " وهكذا .. فقد اتفقتنا بشأن السلعة والسعر . لا يتبقى لنا الآن سوى أن نقرر كيف سنتقاسم تكاليف الخدمة والتسليم " .

لا تطالب الطرف الآخر بالالتزام نهائى حتى تصل إلى النهاية

أحياناً .. لا ينجح أسلوب الخطوة خطوة ، لأن الطرف الآخر قد يرفض حتى أن يصل إلى اتفاق بسيط ، لأنه يعتقد أنه " إذا فرط فى بوصة .. فلإن الطرف الآخر سيستولى على ميل بأكمله " ، وأن كان هذا الوضع .. فلا تحلوا الضغط عليهم للحصول على أية تنازلات فورية . امنحهم الإحساس بالراحة ، بأن تؤكد لهم أنهم ليسوا بحاجة للوصول إلى التزام نهائى ، قبل نهاية المفاوضات ، عندما يتأكدون تماماً مما سيحصلون عليه فى المقابل .

هذا هو بالضبط ما فعله الرئيس " جيمى كارتر " Jimmy Carter ، أثناء مفاوضات كامب دافيد سنة ١٩٧٨ بخصوص أزمة الشرق الأوسط ، فقد كان كل من رئيس الوزراء الإسرائيلى " مناحم بيجن " ، والرئيس المصرى " أنور السادات " رافضاً أن يتخلى عن موقفه ، خوفاً من أن يُفسر أى تنازل من جانبها على أنه علاقة ضعف ، فلم يطالبها " كارتر " بتغيير مواقفها حتى نهاية محادثات السلام ، التى استمرت ثلاثة عشر يوماً ، وطوال هذه الفترة .. حاول أن يركز انتباهها على مسودة المناقشة الأمريكية فى محاولة لنقدها

وتعديلها ، وبعد كتابة ثلاثة وعشرون مسودة مختلفة .. وضع لهما تماماً أنه لا سبيل لتحسين الاتفاق لأحد الجانبين ، دون أن يؤثر ذلك سلباً على مصالح الجانب الآخر . وهنا فقط طلب " كارتر " من " بيجن " و " السادات " أن يصلا إلى قرار ، بدلاً من إرغامهما على إصدار أكثر من قرار مؤلم على طريق التفاوض .. طلب من كل من القائدين أن يصدر قراراً واحداً في النهاية ، وبدلاً من مواجهة منحدر زلق .. استطاع كل منهما أن يرى بوضوح ما الذي سيحصل عليه مقابل تنازلاته ، فاكتشف " بيجن " أنه مقابل الانسحاب من سيناء سيحصل على السلام مع مصر ، وأدرك " السادات " أنه في مقابل السلام مع إسرائيل سيسترد سيناء ، ففي الحال وافق الطرفان .

عبر الجسر

إن بناء جسر من ذهب يعني أكثر من مجرد تقديم اقتراح مغر للطرف الآخر ؛ فهو يعني أولاً : إشراكهم في التوصل لهذا الاتفاق ، وثانياً : النظر فيما وراء مصالحهم الواضحة (كالنفود مثلا) ، لمحاولة إرضاء رغباتهم الأخرى غير الملموسة ، مثل رغبتهم في الاستقلال أو تحقيق الذات ، وثالثاً : بناء جسر من الذهب قد يعني أيضاً مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم ؛ عندما يتراجعون عن موقفهم المبدئي ، بأن تجد لهم طريقة يستطيعون بها أن يقدموا الاتفاق لأعدائهم ، كما لو كان نصراً لهم . وأخيراً .. فإن بناء الجسر يعني للتقدم ببطء نحو الهدف ، موجهاً للآخرين خطوة خطوة لعبور الجسر .

أنت الآن قد سهلت الأمر قدر الإمكان على الطرف الآخر ليوافق ، فإبان حدث هذا وعبر الجسر - ميروك ، ولكن إذا لم يحدث ذلك .. فعليك أن تصعب عليه عملية الرفض قدر الإمكان ، وذلك بذكر تبعات الرفض وهذه هي النقطة الخامسة .

لا تندفع لانتهاه

عادة ما تتصف المرحلة الأخيرة من المفاوضات بالاندفاع والتسرع ، وأيا كانت أسباب التعجل .. فهو يؤدي إلى الوقوع في العديد من الأخطاء فلسو أنك تعجلت الطرف الآخر ... فغالبا ما يكون رد فعلهم عنيفا ، فقد يثورون لأتفه الأسباب ، أو يكتشفون فجأة عيوباً في أحد بنود الاتفاق ، فحتى لا تفقدهم .. عليك بخفض سرعتك ، وإعطائهم فرصة للتفكير .

شجعهم على مشاوره أتباعهم .. فمن الممكن أن يكون أتباعهم قد أوصوهم بأن يتخذوا موقفاً متشدداً ، فلو عادوا إليهم باتفاق مختلف تماماً ، فقد يرفضونه ، ولذلك .. فأنت لو أعطيتهم الفرصة لعقد اجتماع مع أتباعهم ، فذلك سيعطيهم الفرصة ، ليشرحوا لهم فوائد الاتفاق المقترح ويضمنوا تأييدهم .

خامسا : لا تصعد الموقف استخدم قوتك لتطعمهم لا لتخضعهم

حين يفشل البعض فى بناء جسر من الذهب فإنهم قد يلجأون إلى القوة والانتقام ، حتى يرغمون الخصم على النزول من أعلى الجبل ، فأنت قد تتحول من الإصغاء إلى التهديد فمن إعادة صياغة موقفهم إلى التمسك بموقفك فى عناد .

فحتى لو كسبت المعركة ... فقد تخسر الحرب كلها .

ليست هذه هى قمة المهارة ، ولكن قمة المهارة هى إخضاع عدوك دون قتال .

* إن أفضل قائد عسكري هو الذى لا يحارب أبداً كما قال صن تزو Sun Tzu .
ولكن كيف تستطيع أن تستخدم قوتك فى إخضاع خصمك ، دون أن يفتيه الأمر بينكما إلى معركة مكلفة ؟

كيف تستخدم قوتك بشكل بناء وليس بشكل هدام ؟

إن الخطأ الشائع الذى تقع فيه عند إحساننا بالإحباط ، هو أن نتخلى عن مبارزة حل المشكلة ، ونتحول إلى لعبة القوة بدلا منها .
إن التغلب على صراع القوة معناه أن تسهل على الطرف الآخر أن يقبل ، وفى نفس الوقت تصعب عليه أن يرفض ، فلكى تسهل عليهم عملية القبول .. عليك أن تلجأ لمفاوضات البحث عن حل ، ولكى تصعب عليهم الرفض ..

عليك أن تمارس قوتك ، ولا يتطلب الأمر منك أن تختار بين الطرفين ،
فمن الممكن أن تقوم بهما سوياً .

اعتبر ممارسة القوة جزءاً لا يتجزأ من مفاوضات البحث عن حل ،
فاستخدام قوتك لجذب الطرف الآخر لمائدة المفاوضات . ولكن بدلاً من أن
تسعى لتحقيق نصر عليهم .. أسع لتحقيق الرضا لكليهما ، فاستخدم قوتك لكى
تساعدهم على استعادة عقولهم ، وليس لكى تجعلهم يركعون لك .

وإذا رفض الطرف الآخر أن يتفاوض بالزعم من كل محاولتك .. فعادة
ما يكون السبب فى ذلك أنهم يعتقدون أن بإمكانهم أن ينتصروا عليك ، فكل ما
عليك هنا هو أن تمنعهم بخططهم .

استخدم قوتك لكى تعلم الطرف الآخر أن السبيل الوحيد لانتصارهم ، هو
أن تنتصروا سوياً . تصرف كما لو كنت مستشاراً ، تنصحههم بشأن أفضل
الطرق لخدمة مصالحهم ، وألفت نظرهم لأن مصالحهم تكمن فى تجنب النتائج
السلبية لعدم الوصول لاتفاق . لا تحاول فرض شروطك عليهم ، وبدلاً من
ذلك .. حاول أن تساعدهم على أن يتخذوا القرار ، الذى يخدم مصالحهم
ومصالحك فى نفس الوقت .

إن استخدام القوة لتعليم الطرف الآخر يجب أن يسير - جنباً إلى جنب -
مع بناء الجسر الذهبى ؛ فالأسلوب الأول يبين للأخرين النتائج السلبية لعدم
الاتفاق ، بينما يلقى الأسلوب الثانى الضوء على النتائج الإيجابية للاتفاق ، فأنت
هنا تضع أمام الطرف الآخر خيارين : إما أن يقبل مخاطر عدم الاتفاق ،
أو أن يعبر الجسر إلى نعم ، ومهمتك تتحصر فى أن تبين لهم بوضوح الفرق
بين الخيارين ، حتى يدركوا أنه من الأفضل لهم أن يعبروا الجسر .

أشرح لهم النتائج

إن لم يفهم الطرف الآخر نتائج الفضل في التوصل لاتفاق .. فعليك أن تبدأ بشرح خطورة ذلك لهم .

وجه أسئلة اختبار للواقع

إن أفضل وأسهل طرق تعليم الآخرين ، هو أن تتركهم يعلمون أنفسهم ، وجه إليهم أسئلة ، تهدف لجعلهم يفكرون في نتائج عدم التوصل لاتفاق ، واجعل الواقع يقوم بتعليمهم.

إن الأسئلة الثلاثة الأكثر شيوعا لاختبار الواقع هي :

١. ماذا تعتقد سيحدث لو أنك لم توافق :

إن أكثر الأسئلة وضوحا هو ذلك السؤال الذي وجهه إياكوكا للكونجوس: " كم ستكون التكلفة لو لم نصل إلى اتفاق ؟ " إذا شعرت أن الطرف الآخر لا يرى جانبا من الصورة .. فحاول إبرازه له في صورة سؤال " هل أنت متأكد تماما لخطورة النتائج لكل منا لو لم نحسم هذا الموضوع ؟ " فإن كان الطرف الآخر لم يفكر في هذه المشكلة من قبل - أو أنه لم يدرك مدى خطورتها - فسوف يبدأ الآن في تقدير القيمة الحقيقية لجسرك الذهبي .

٢. ماذا تظن أنني فاعل ؟ :

لو شعرت أن نظيرك قد يقتل من شأن قوة أفضل بدائلك للتفاوض .. فباستطاعتك أن توجه له هذا السؤال : " لو لم نصل إلى اتفاق .. فماذا تتوقع مني أن أفعل لأحقق مصالحى ؟ " ، أو " ماذا تتصحنى أن أفعل ؟ " فقد وجه رئيس عمل لموظفه الدائم التغييب عن العمل مثل هذا السؤال : " ماذا تتوقع أن يكون تصرفى لو تكرر الإشكال مرة أخرى ؟ " .

٣. وماذا ستفعل أنت ؟ :

لو شعرت أن الطرف الآخر يغالى فى تقدير قيمة حلوله الخاصة ، فبمكأن تسأله بشأن ذلك : " لو لم نصل إلى اتفاق فما الذى سيمكنك عمله ؟ وكم سيكلفك هذا ؟ وهل سيرضى مصالحك ؟ " ، ومن الطبيعى أن يحاولوا المغالاة فى قيمة أفضل بدائلهم ، فحاول أكثر أن تكشف لهم جوانبه السلبية : " بالطبع يمكنك اللجوء للقضاء ، ولكن كم من الوقت سيستغرق هذا الأمر ؟ وهل فكرت فى تكاليف المحاماة ؟ وحتى لو أنك واثق من أنك على حق .. فهل تضمن أن يكون هذا هو نفس شعور القضاة ؟ " .

حذر ولا تهدد

إن توجيه الأسئلة قد يكون كافياً ليعلم الطرف الأخر الحقائق الواقعية لفشل عملية التوصل لاتفاق ، والخطوة التالية التى أمامك هى أن تشرح لهم بشكل مباشر ما سيتوجب على ذلك ، فقبيل أن

تلجأ إلى أفضل بدائلك للتفاوض .. عليك أن تظهر للطرف الآخر ما تعتزم أن تفعل ، فهذا يعطيهم فرصة لإعادة النظر في رفضهم للتفاوض كيف إذن تستطيع أن تعرف الطرف الآخر بشأن أفضل بدائلك بأسلوب يدفعه لمائدة المفاوضات وليس إلى ميدان المعركة ؟ إن السر في ذلك يكمن في كيفية صياغتك لكلامك ، بحيث يبدو لهم كلبوع من التحذير وليس التهديد ، وقد يظن البعض أنه لا فرق هناك بين التحذير والتهديد ، حيث إن الاثنين يحاولان توضيح النتائج السلبية التي ستترتب على عدم التوصل لاتفاق . ولكن في واقع الأمر .. هناك فرق دقيق ، ولكنه أساسي بين الاثنين ، فالتهديد يبدو أمرا ذاتيا ومتحديا ، بينما يبدو التحذير موضوعيا ومليئا بالاحترام .

إن التهديد هو إعلان عن اعتزامك الإساءة أو الإضرار أو إنزال العقاب بالطرف الآخر ، فهو وعد سلبي . ولكن التحذير - على العكس من ذلك - هو تنبيه قبل وقوع الخطر ، ففي التهديد .. تنذر بما " سوف تفعله بهم " إذا لم يوافقوك ، ولكن في التحذير تنبه لما " سوف يحدث " في حالة عدم التوصل لاتفاق . فإن التحذير يفصل بعض الشيء بينك وبين أفضل بدائلك ، وهو يجعل نتائج عدم الاتفاق تبدو أكثر موضوعية كأمر نابع من الموقف نفسه ، فمن الأسهل بالطبع على خصمك أن ينحني أمام الأمر الواقع الموضوعي ، عن أن يتراجع أمامك شخصيا . بالإضافة لذلك .. بينما يأخذ التهديد شكلا من المواجهة والتحدى .. فإن التحذير عادة ما يصدر بأسلوب ينم عن الاحترام . اعرض معلوماتك بأسلوب محايد ودع الحكم للآخرين ، وكما زادت خطورة تحذيرك ، تطلب الأمر منك إبداء مزيد من الاحترام .

ثمة أسلوب آخر لاستعراض أفضل بدائلك أثناء التفاوض ، هو أن تتسحب بهدوء . ولكن حذار! فهذا ليس بالتكتيك الذي يمكنك اللجوء به ، فلا تستخدمه أبداً على سبيل التهويل ، ولكن استخدمه لترسل رسائل واضحة للآخرين ، بأنك جاد بشأن اللجوء لأفضل بدائل . وعند خروجك من غرفة المفاوضات .. لا داعٍ لصيق الباب ، فيكفى أن تقول لهم : " أسف ولكن لا أظن أن أسلوبنا في التفاوض حتى الآن سيؤدي إلى أى نتيجة بناءة . أنا على استعداد للتفاوض عندما تكونون مستعدين له . إليكم رقم تلفوني . وحتى تتهيأوا بالفعل للتفاوض .. أعتقد أنني قد ألجأ للحلول البديلة " . واترك الباب مفتوحاً وراءك ، لتعطى الطرف الآخر الفرصة ليدعوك للعودة ، أو لرئيسك أن يتصل برئيسهم ، أو لطرف ثالث لمحاولة التوفيق بينكما .

ولكن المشكلة هنا هي أن الاستعراض العلني للقوة قد يستفز الطرف الآخر ، ويحفزهم على مبادلتك الهجوم - حتى ولو كان ذلك أمراً لا هدف له - فقد تسيطر عليهم مشاعر الغضب ، وتعميمهم عن مخاطرات الصراع وفوائد التفاوض ، فمقاومتهم غير المنطقية قد تؤدي إلى إجباط محاولاتهم لتلقيهم درسا من خلال استخدامك لقوتك .

ولذلك .. فأهم شيء هو كيفية استخدامك لقوتك : فكلما زاد استخدامك

للقوة ، زادت حاجتك للتغلب على مقاومتهم .



في بداية الأزمة الكوبية للصواريخ .. قرر الرئيس الأمريكي " كينيدي " عدم توجيه ضربة جوية فورية للصواريخ السوفيتية في كوبا ، فقد أراد أن يتجنب استفزاز الرئيس " خروشوف " وجعله يدبر هجوماً مضاداً ضد القوات الأمريكية في برلين أو تركيا ، حيث إن هذا الهجوم بدوره قد يتصاعد ويتحول إلى حرب عالمية ثالثة فلكي يستعرض قوته دون أي تحد استفزازي .. لجا كينيدي أولاً للحصار البحري لكوبا ، وقد أثمرت خطته بالفعل ، وحلت الأزمة من خلال المفاوضات دون اللجوء للحرب .

كلما زاد تحكمك وسيطرتك على مشاعرك .. قل احتمال حصولك على رد فعل سلبي من الطرف الآخر ، فلو أنك عضو في نقابة ، وقررت الإضراب عن العمل .. فحاول أن يكون الإضراب سلمياً قدر الإمكان وسيطر على عناصر الشعب عندك ، بحيث لا يتورط أحد في أعمال التخريب أو العنف. ولو أنت صاحب العمل .. ففكر جيداً قبل أن تقوم بتعيين أفراداً بدلاً من العاملين المضربين ، وحاول أن تتحكم في مشاعرك ، بحيث لا تستفز الآخرين ، وتذكر دائماً أن هدفك الأساسي هو جذبهم لمائدة المفاوضات .

استخدم الأساليب المشروعة

إذا استخدمت قوتك بشكل مشروع فإن الطرف الآخر غالباً لن يحاول مقاومتها ، بل هي بالعكس تد تنفعه للتفاوض ، فالشرعية لا تجعل خصمك يأخذ استخدامك للقوة بصورة شخصية ، فهو لا يعتبر موقفك تحدياً ذاتياً له عليه أن يواجهه بل يقول إنما لجأت لحق من حقوقك .

إبطل مفعول هجومهم

إذا شعرت أن ذنبك سوف يهدد بأن يخطأك ليحصل من رئيسك على صفقة أفضل .. فيمكنك أن تخاطب رئيسك بهذا الشأن مقدماً ، وأن تأخذ منه تعهداً بأنه سيطلب من الزبون أن يعود للتفاهم معك ، فعندما يقوم الزبون بتهديدك ، تكون مستعداً تماماً لهذا الموقف : " لك مطلق الحرية يا سيدي في التفاوض مع رئيسي .. فقد ناقشت الموضوع معه بالفعل ، وأنا أثق أنك ستحصل منه على نفس الرد ، فإنك بهذا الشكل تبطل قدرته على إجراك دون أن تهاجمه .

إن التحدي الحقيقي أمامك هو أن تحبط هجوم الطرف الآخر ، دون الحاجة للقيام بهجوم مضاد ، فهذهك ليس عقابهم ، بل أن تظهر لهم أن المفاوضات هي الطريق الوحيد أمامهم لتحقيق مصالحهم .

العمل على حل النزاع الجماعي وتنمية مهارات الحوار

- حدد بدقة موضوعات الخلاف أو تعارض المصالح .

- خطط للحوار في عدة جلسات - شجع على التفاعل وعدم الهروب .

- اقترح حلولاً عملية وحاول اختبارها نظرياً ثم عملياً مع المتصالحين .

- أعد بناء العلاقات عن طريق الشركة أو الأعيان أو الجو الاجتماعي أو التشجيع وشكر المتعارضين على حسن تعاونهم .



- تابع التقدم .

ماذا أفعل لو لم تنجح الطرق السابقة ؟

أستخدم الطرف الثالث

حقوق نوعاً من التحالف

سواء أكنت تتفاوض مع ديكتاتور ، أم متجر كبير ، أم رئيس صعب المراس .. فمن المفيد دائماً أن تقيم لنفسك تحالفاً قوياً مع مؤيديك وأنصارك ، ففي أزمة برلين وقفت الولايات المتحدة بجانب إنجلترا وفرنسا . وفي الخلاف بين مجلس الحى وهيئة الطرق لجأ مجلس الحى للاستعانة بمحام شهير ، وفى مشكلة المتجر الكبير مع جمعية صغار العمال استطاعت الجمعية أن تجتهد حوالى ثلاثة آلاف متسوق .

وعند محاولة تحديد الأشخاص الذين يمكنك التحالف معهم .. فكر فيما من تعتقد أنهم أكثر تعاطفاً مع قضيتك ، وأكثر استعداداً لمناصرتك ، مثل : صديق موثوق به ، أو قريب ، أو عميل دائم ، أو مؤسسة تشاركك فى أهدافك ، أو أى شخص واجه نفس المشاكل مع خصمك ، ولكن تأكد دائماً أن قضيتك عادله وأن الحق فى صفك ، وإلا وقعت فى التحزب ومناصرة الخطأ .

من الطبيعى أن تفكر فى اللجوء للأصدقاء والحلفاء .. وأحياناً تفكر فى التوجه لمؤيدى وأنصار الطرف الآخر : عائلاتهم ، أصدقائهم ، زملائهم ، أو زياتهم . قد لا يستمع إليك الطرف الآخر ، ولكن من الممكن أن يستمع إليك أنصاره ، وبالتالي فمن الممكن أن ينجح هؤلاء الأنصار فى إقناع الطرف

الأخر بقبول التفاوض . فمثلا في حالات الرهائن المحلية ... كثيرا ما تلجأ الشرطة لأفراد أسرة محتجزى الرهائن ، أو أصدقائهم لمحاولة إقناعهم . أما في الحالات الدولية .. فغالبا ما يلجأ المفاوضون إلى الدول : التي تنتمي إليها هذه الجماعات الإرهابية لمحاولة التوسط .

بالإضافة إلى اللجوء لأتصارك ، أو أنصار الطرف الآخر يمكنك أيضا أن تلجأ للأشخاص المحايدين - غير المتحازين لأي منكما - فإذا كنت مثلا تتفاوض مع منافسك في القسم بشأن من يتولى القيادة فسي مشروع جديد ، فقد يمكنك أن تلجأ لوساطة رئيسكما ، وإن كنت عضوا في جمعية أو نقابة ، تحاول التفاوض مع خصم عنيد ، فقد يمكنك أن تطلب تدخل وسائل الإعلام أو بريد القراء .

استخدم الطرف الثالث لوقف الهجوم

إن وجود طرف ثالث قد يحول بين خصمك وبين التهديد أو الهجوم عليك ، فعند نشوء صراع بين الأطفال فإن وجود رقابة الوالدين غالبا ما يحول دون حدوث إصابات ، وإذا كان عامة الناس متيقظين لما يحدث فإن أكثر الحكومات ديكتاتورية ستتردد كثيرا قبل استخدام العنف ضد المعارضين .



ولننظر هنا إلى مفاوضات غير عادية حدثت سنة ١٩٤٣ ، عندما نظمت مئات من السيدات الألمانيات المتزوجات من اليهود ، مسيرة دامت أكثر من أسبوع في شوارع برلين ، مطالبين بإطلاق سراح أزواجهن من السجون النازية ، حيث كانوا ينتظرون تنفيذ حكم الإعدام فيهم ، ففكر النازيون في إطلاق النار على السيدات ، ولكنهن لم يتراجعن ، وبذلك فقد وضعن النازيين في مأزق : إما إطلاق سراح المساجين ، أو استخدام العنف ضد النساء العزل على مرأى ومسمع من مواطنيهم ، الذين يحاولون الحفاظ على روحهم المعنوية وكسب تأييدهم وفي النهاية .. اضطرت أكثر الحكومات بربرية أن تقبل الاختيار الأول ، وتعفو عن حوالي ألف وخمسمائة يهودي ، ونجحت السيدات في استعراض أفضل بدائلهن للتفاوض - المسيرة - وفي نفس الوقت .. لم تلجأ الحكومة للعنف وإطلاق النار ، بسبب وجود الطرف الثالث وهو في هذه الحالة - الشعب الألماني كله .

استخدم الطرف الثالث للبحث على نجاح المفاوضات

إن الطرف الثالث يمكنه أيضا أن يقنع الآخرين بالتفاوض معك ، فالقاضي يمكنه أن يستدعيك أنت وخصمك إلى لقاء بعيد عن قاعة المحكمة ، ليحاول أن يفتحكما بالتوصل إلى اتفاق . وأحيانا فإن مجرد إحسان خصمك أن الآخرين يراقبون الموقف ، قد يدفعه لقبول التفاوض .

وقد يستطيع الطرف الثالث أيضاً بوساطته أن يساعدكما في فض الخلاف، ففي استطاعته أن يساعد كل منكما على فهم مصالح واهتمامات الآخر ، أو أن يطرح بعض الاقتراحات ، التي قد تساعد على التوصل إلى اتفاق ، فقد يجد خصمك أنه من الأسهل عليه أن يقبل الشخص الوسيط ، عن أن يستسلم لك أنت ، وقد يكون هذا الوسيط صديقاً مشتركاً للطرفين ، أو خادماً ، أو كاهناً أو رئيساً لهما ، أو قائد نقابتهما ، أو مجرد شخص محايد .

إذا رفض الطرف الآخر أن يقبل اقتراحك .. فإنه يمكنك أن تطلب معونة الآخرين لإقناعه بصحة هذا الاقتراح ، فلدينا مثلاً ما يحدث عند إقناع مدمنى الخمر أن يطلبوا العلاج بمحاولة اللجوء لوساطة آخرين كما في المثال التالي :



عانت زوجة طويلاً من إيمان زوجها للخمر ، رغم وعوده المتكررة بالإقلاع عنه ، وفي لحظة يأس .. طلبت الزوجة معونة الأخرين : أولاده وأصدقائه المقربين ومخدوميها إلخ .. وواجه الجميع الزوج لإقناعه بالبحث عن علاج ، وحاول كل منهم إشعاره بمكانته لديهم ، وحكوا له عن حوادث محددة . تتسبب فيها الخمر ، مثل حوادث القيادة أو أعمال العنف أو التصرفات غير اللائقة ، وصمم الجميع على ضرورة طلبه للمساعدة . ولتسهيل عملية اتخاذ القرار عليه أعدوا له قائمة بمرکز العلاج ، وقاموا بالفعل بحجز مكان له ، وأمام هذا السيل من الاهتمام والدعم ، لم يجد الزوج بداً من قبول المساعدة . الزوجة وحدها لم يكن باستطاعتها أن تقنعه ، فكان لابد من اللجوء للأصدقاء والأقارب والمزلاء ، فكما يقول المثال الإنجليزي : " إذا قال لك شخص واحد أن لديك ذنباً فسترضك وتسخر منه ، ولكن إذا سمعت الكلام من ثلاثة أشخاص .. فلا بد أنك ستلتفت حولك للتأكد ! " .

سيكون الطرف الآخر أكثر استعداداً لمساعدتك ، لو أنك استطعت أن تقنعه بعدالة قضيتك ، ويمكنك أن تبرهن له على ذلك بالإشارة لمقاييس العدالة المختلفة .

اشعرهم بأن لزال أمامهم مخرج

قوتك تصبح عديمة الفائدة لو استخدمتها لوضع غريمك في مأزق ، ودفعه للمقاومة بكل قوته ، فمن الأفضل دائماً أن تترك له مخرجاً ، وبالرغم من أنك قد تشعر أن الطرف الآخر يعرف تماماً طريق الخروج من المأزق ، فقد يفقد الأمل في أن هذا المخرج ما زال متاحاً.



قد يعتقد أحد لصووس البنوك الذي احتجز بعض الرهائن أنه - بعد أن أطلق النار على أحد رجال الشرطة - لم يعد لديه ما يخسره إذا قتل الرهائن ، فمهمة مفاوض الشرطة هنا ، هو أن يقنعه أنه ما زالت لديه الفرصة إذا قبل التفاوض . وقد يعتقد المراهق الذي سرق أموال والديه لشراء مخدرات أنهما لن يغفرا له أبداً ما فعله ، فعليهما هنا أن يقنعا بترحيبهما به وأن باب التوبة مفتوح .

أترك لهم فرصة الاختيار

من التناقض الغريب أنه في اللحظة التي يبسدى فيها الطرف الآخر علامات الاقتناع ، فإنه من الأفضل لك أن تتراجع ، وتدعهم يتخذون القرار بأنفسهم ، احترام حريتهم في الاختيار ، بين تقبل نتائج عدم التوصل لاتفاق وعبور الجسر للذهبي ، ففي النهاية .. يجب أن يكون الاختيار اختيارهم ، فعندما يتوسط أفراد الأسرة والأصدقاء لمواجهة مدمن الخمر ، فإنهم يدفعونه للبحث عن العون ، ويصفون له نتائج عدم التوصل لحل ، ولكنهم في النهاية يحترمون حريته في الاختيار .

ليس كافياً أن تعطى للأخريين فرصة اختيار إما هذا أو ذلك ، بل عليك أن تمنحهم الفرصة لاختيار التفاصيل ، فالبرغم من كون الأصدقاء ، هم الذين قاموا بأعداد حقائب المدمن وإجراءات الحجز لعلاجه ، فهم على الأقل يتركون له فرصة الاختيار بين مركزين مختلفين لاستشفاء ، فهذا يشعره أنه صاحب القرار .

حتى لو كان باستطاعتك الانتصار - تفاوض :

إن النتيجة المفروضة على الآخرين نتيجة غير مستقرة ، وحتى لو تفوقت قوتك على قوة عريمتك ، فلا بد أن تفكر مرتين قبل أن تسعى لإحراز النصر ، وفرض اتفاق معين على خصمك .. إذ إن ذلك لن يؤدي فقط إلى زيادة مقاومته ، ولكنه أيضاً سيجعله يحاول التقليل من شأن هذا النصر ، أو حتى إبطال مفعوله في أقرب فرصة . ولقد تعلم العالم أجمع هذا الدرس في أوائل القرن الحالي ودفع ثمنه عالياً : فعندما فرضت شروط السلام بعد الحرب

العالمية الأولى .. سرعان ما انهار هذا السلام ، وكانت النتيجة حرباً عالمية ثانية .

وحين يصطليح زوج مع زوجته بشروطه هو ، فقد يحدث أن يتكرر النزاع في زمن قريب .

إن أفضل النتائج وأكثرها استقراراً حتى للطرف الأقوى ، هي النتائج التي تتحقق من خلال المفاوضات ، ولقد لخص رئيس الوزراء البريطاني في القرن التاسع عشر " بنيامين ديزرائيلي " Disraeli هذا الدرس لكل المفاوضين ، حين قال : " إن أهم شيء عليك أن تعرفه - بعد معرفة الوقت المناسب لانتهاز الفرصة - هو أن تعرف متى تترك هذه الفرصة تمضي " ، ففي خصم الصراع على القوة .. من الضروري لك أن تتذكر أن هدفك ليس الانتصار من خلال تفوق قوتك ، ولكن هدفك هو تحقيق المصالح من خلال تفوق تفاوضك .

ضع الشروط التي تقلل نسبة المخاطرة قدر الإمكان :

لا تعتمد على إمكانية اللجوء للقضاء لإلزام الطرف الآخر بتنفيذ الاتفاق ، فالنقاضي قد يكون طويلاً ومكلفاً . ولو كنت في شك من التزام الآخرين بوعودهم .. حاول أن تصيغ شروط التعاقد ، بحيث لا يمكنك أيضاً إشراك آخرين في الاتفاق ، مما يجعل التراجع أمراً أكثر صعوبة إلى خصمك .. حاول أن تحصل على توقيع كبار المسؤولين من الطرف الآخر ، أو قم بدعوة الأشخاص أو الهيئات ، التي تعرف أهميتها بالنسبة لنظيرك حتى يشهدوا الاتفاق ، وبممكنك بعد ذلك الإعلان عن هذه الصفقة للجميع .

أعد توطيد العلاقة :

قد تؤدي المفاوضات الصعبة إلى توتر العلاقة بين الطرفين ، وإذا عانر الطرف الآخر مائدة التفاوض وهو يشعر بالمرارة فقد لا يحاول إقناع أنصاره بالاتفاق أو بتنفيذه ، وبهذا الشكل قد يصبح الاتفاق مجرد حبر على ورق .
ولذلك فمن مصلحتك أن تشعر نظيرك بالرضا ، قدر الإمكان عند نهاية المفاوضات وحبذا لو انتهيت اللقاء بشكل ودي غير رسمي .



تحويل الخصوم إلى شركاء



هناك قصة طريفة تحكى عن أب توفى ، تاركاً سبعة عشر
جمالاً لأبنائه الثلاثة ، على أن توزع كالتالى : نصفها لابنه الأكبر ،
وتثلثها لابنه الأوسط ، والتسع للأصغر . حاول الثلاثة تقسيم التركة
بهذا الشكل ؛ ولكنهم فشلوا فى التوصل إلى حل ، لأن الرقم ١٧ لا
يقبل القسمة على اثنين أو ثلاثة أو تسعة ، فلجأ الأبناء إلى سيدة
عجوزة حكيمة . وبعد تفكير عميق .. قالت لهم : " لماذا لا تأخذوا
جملى أنا ، وتحاولوا القسمة من جديد ؟ " وبالفعل عندما أصبح العدد
ثمانية عشر .. استطاع الابن الأكبر أن يأخذ نصفها - أى تسعة
جمال واستطاع الابن الأوسط أن يأخذ ثلثها - أى ستة جمال ، وأخذ
الابن الأصغر تسعها - أى جمليين . وكان حاصل جمع تسعة وستة
واثنين هو سبعة عشر ، وبهذا الشكل .. تبقى معهم جملاً ربوه إلى
صاحبه السيدة العجوز .

قد تبدو مفاوضاتك لا حل لها - مثل مشكلة السبعة عشر جماً - ولكن بإمكانك دائماً أن تفعل مثل العجوز الحكيمة .. أن تأخذ خطوة خارج المفاوضات ، لتتظر إليها برؤية جديدة تساعد على الوصول إلى الجمل الثامن عشر .

وقد يكون هذا الجمل سياسة الاختراق ، التي تتيح لك أن تخرج إلى الشرفة ، وتتنظر إلى مشكلتك برؤية جديدة ، وتتمكن من الاختراق عن طريق الالتفاف حول مقاومة الآخرين ، والأهوال منهم بشكل غير مباشر ، والتصوف بأسلوب عكس توقعاتهم . المهم في ذلك هو أن تعامل خصمك باحترام - ليس كشيء عليك الضغط عليه - ولكن كشخص عليك إقناعه ، فبدلاً من محاولة تغيير رأي الآخرين بالضغط المباشر حاول أن تغير الجو العام الذي يصيغون فيه قراراتهم ، أتركهم يصلون لنتائجهم بنفسهم ، فهدفك ليس أن تكسب معركتك معهم ، بل أن تكسبهم هم .

لتحقيق هذا الهدف عليك أن تقاوم الإغراءات الطبيعية التي قد تتعرض لها، وأنت تتصرف بشكل عكسي .. عليك بالتحكم في مشاعرك، عندما تشعر بالرغبة في رد الهجوم ، وأن تستمع إليهم عندما تشعر بالرغبة في الكلام، وأن توجه الأسئلة عندما تشعر بالرغبة في إلقاء الردود ، وأن تتخطى الخلافات عندما تشعر بالرغبة في شق طريقك بالقوة، وأن تعلمهم عندما تشعر بالرغبة في تصعيد الموقف .

لا شك أن مفاوضات الإختراق ليست بالأمر الهين ، فالمفاوضون الناجحون يجب أن يتحلوا بالصبر والمثابرة ، وعادة عندما يحدث التقدم بالتدريج ، فالاختراقات البسيطة تتجمع لتصبح اختراقات كبيرة، وفي النهاية تتجح حتى أصعب المفاوضات - التي كانت تبدو مستحيلة - في التوصل إلى إتفاق مرضى للطرفين .

ملخص الخطوات الخمس لسياسة الإختراق

سواء كنت تتفاوض مع رئيسك أو زوجتك ، أم محتجز رهائن ، أم
إنيك المرافق .. فإن المبادئ الأساسية لا تتغير ، وبإختصار .. فإن
الخطوات الخمس للإختراق هي:

١- لا تتفعل:

أول خطوة ليست هي أن تسيطر على تصرفات الآخرين ، بل على
تصرفاتك أنت ذاتك، فعندما يرفض الطرف الأخر ، أو يشن هجومه عليك
فقد تندفع في الهجوم المضاد أو تلجأ للإستسلام ، ولكن المطلوب منك هنا
أن تسيطر على رد فعلك، عن طريق تحديد اللعبة التي يلعبها معك
الآخرون، ثم إشتغل لنفسك الوقت لتفكر في مصالحك وأفضل بدائلك
للتفاوض. وطوال المفاوضات لا تتوقف لحظة عن التفكير في الجائزة
التي ستحصل عليها في حالة نجاحك ، وبدلاً من الغضب ركز على
حصولك على ما تريد. لا تتفعل: إذهب إلى الشرفة .

٢- أخطو إلى جانبهم :

قبل أن تتفاوض عليك أن تخلق المناخ المناسب بأن تتغلب على
غضب وخوف وعداوة وشكوى الآخرين، وهم يتوقعون منك الهجوم
والمقاومة فأقبل العكس تماماً: استمع إليهم، وإعترف بسلامة منطقتهم ،
وإتفق معهم كلما كان ذلك ممكناً .. إعترف أيضاً بسلطتهم ومهارتهم
لا تتجادل أخطو إلى جانبهم.

٢- أعد الصياغة:

التحدى التالي أمامك هو في أن تغير اللعبة، وقد تشعر بالرغبة في المقاومة والرفض عندما يبدي الطرف الآخر تعنتا، ولكن ذلك لن يبدي إلا إلى مزيد من التشدد، فبدلا من ذلك وجه إنتباههم للتحدى الأكبر أمامكما سويا، وهو إرضاء مصالح الطرفين . عليك أن تقبل أى شئ يقولونه ، ثم تعيد صياغته كمحاولة للتعامل مع المشكلة .
إطرح بعض الأسئلة التي تؤدي لحل المشكلة، مثل: (لماذا تريد ذلك؟) أو (ماذا كنت ستفعل لو أنك في مكاني؟) ، أو (ماذا لو...؟) وبدلا من أن تحاول أن تعلم الآخرين بنفسك.. دعهم يتعلمون من المشكلة.. أعد صياغة خططهم بالإلتفاف حول مواقفهم المتحجرة ، والتغلب على هجومهم وكشف حيلهم ، لا ترفض : أعد الصياغة .

٤- ابن لهم جسرا ذهبيا :

أخيرا أنت الآن مستعد للتفاوض ، ولكن قد يستمر الطرف الآخر قسى المقاومة ، لعدم اقتناعه تماما بفوائد الاتفاق معك . وقد تشعر هنا بالرغبة في محاولة الضغط والتشدد ، ولكن قد يؤدي ذلك إلى تضاعف مقاومتهم . وبدلا من ذلك .. حاول أن تعمل العكس .. حاول أن تجذبهم إلى الاتجاه الذي تريدهم أن يسيروا فيه . اعتبر نفسك وسيطا ، مهمته تسهيل أمر الموافقة عليهم ، واشركهم معك في العملية، وتقبل أنكارهم. حاول أن تضع نفسك محلهم ، وأن ترضى مصالحهم التي لم تتحقق ، خاصة حاجاتهم الإنسانية الأساسية .. ساعدهم على إنقاذ ماء وجههم ، بحيث يبدو الاتفاق النهائي ، كما لو كان نصرا لهم .. تقدم ببطء حتى تصل بسرعة ، ولا تضغط : ابن لهم جسرا ذهبيا .

٥- استخدم قوتك للتعليم لا لإخضاعهم :

إذا استمر الطرف الآخر فسي المقاومة ، معتقدا أن بإمكانه الفوز دون تفاوض فعليك أن تعلمهم .. عليك أن تصعب عليهم عملية الرفض ، ولا تلجأ للتهديد أو القوة ، فهذا الأسلوب غالبا ما يؤدي لتبادل الإقام الحجارة ، فلو أنك حاولت وضعهم في مأزق فقد يهاجموك بكل قواهم ، وبدلا من ذلك .. عليك أن تعلمهم وتعطيهم درسا عن ثمن عدم التوصل لاتفاق .. وجه إليهم بعض الأسئلة لاختبار الواقع ، وحرهم بدلا من تهديدهم ، واستعرض أمامهم أفضل بدائلك للتفاوض ، ولا تستخدم هذا البديل بالفعل إلا في حالة الضرورة القصوى ، وحاول تقليل مقاومتهم قدر الإمكان عن طريق السيطرة على مشاعرهم ، والتأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم . بل هو تحقيق الرضا المتبادل لكليهما .. تأكد من أنهم يدركون أن الجسر الذهبي دائما مفتوحا أمامهم ، ولا تصعد الموقف : بل استخدم قوتك للتعليم .



من خصوم إلى شركاء

لعقد عقدة ما .. فإن الأمر يحتاج إلى طرفين ، ولكن لحل موقف معقد .. لا يحتاج الأمر إلا لطرف واحد فأنت في استطاعتك أن تحول مسار حتى أصعب علاقاتك ، فقوتك الحقيقية تكمن في قدرتك على تغيير اللعبة ، من مواجهة وجهها لوجه مع نظيرك إلى اشتراك جنباً إلى جنب معه في حل المشكلة .. ستعرض طريقك عوائق كبيرة ، مثل : ردود فعلك الطبيعية ، ومشاعر الآخرين العدوانية ، وشكوكهم ، وعدم رضاهم ، واستعراضهم لقوتهم ، ويمكنك تخطي كل هذه العقبات باستخدام سياسة المفاوضات الاختراقية . لا تقبل الإجابة بـ " لا " .

في أثناء الحرب الأهلية الأمريكية .. ألقى الرئيس " إبراهيم لنكولن " Abraham Lincoln خطاباً ، أشار فيه بشيء من التعاطف للثوار في الجنوب ، ولكن موقفه هذا أثار سيدة مسنة من المتعصبين للوحدة ، فهاجمته لحديثه المتعاطف مع العدو ، في الوقت الذي كان عليه أن يفكر في تدميرهم ، فرد عليه " لنكولن " قائلاً : " لماذا يا سيدي ؟ ألا تعتقد أني أدمر أعدائي ، عندما أحولهم إلى أصدقاء ؟ " .

وهذا هو بالضبط الهدف من استراتيجية الاختراق .. القضاء على خصومك بتحويلهم إلى شركاء في التفاوض .

إن جاع صدوك فأطعمه وأن عطش فإسقه لأنك أن قطعت هذا تجمع
جمر نار على رأسه (رو ١٢ : ٢٠) .



ولكن المحبة لا تعني التنازل عن الحقوق أو الانسحاب من الموقف ، بل نحب، وتختلف ونظل أصدقاء .

ممكـن نختلـف ممكـن نختلـف
فـى الإسم نختلـف فـى الشكـل نختلـف
فـى الطبع نختلـف فـى الرأى نختلـف
لكن
فـى عيلة المسيح فـى كنيسة المسيح
فـى جسد المسيح
كننا أعضاء ورأسنا المسيح
ممكـن

هدية السلطنة في القيادة والرعاية

اتبعنى (سمات القائد)

تعلموا منى (سلطان القائد)

اتحبنى (حل الصراع فى الكنيسة والأسرة)

نختلف ونظل اصدقاء

اذهب وعاتبه (آداب المواجهة)

التعامل مع الشخصيات الصعبة (قريباً)

هذه السلسلة

ما هو الصراع؟

هو تعارض في الرأي أو الأهداف أو المصالح بين شخصين لا يستطيعا الأفتراق بسهولة . أو بين مجموعتين لا يريدان إنهاء التعامل، أو بين أفراد أسرة مرتبطة بعلاقات لا يمكن فصلها، فيستمر الصراع بينهم ...

ما هي الطرق السلبية لحل الصراع؟

المقاطعة والانسحاب والانفجار والهجوم والخصومة أو فرض الرأي و الاستسلام وضياع الحقوق إلخ .

ما هي الطرق الإيجابية لحل الصراع؟

ما هي آداب المواجهة والعتاب بحسب الإنجيل وعلم النفس الاجتماعي وعلم القيادة هذا هو موضوع هذه السلسلة التي تجمع بين الدراسة المتعمقة والتطبيقات العملية .
إنه كتاب نافع للكنيسة وللأسرة ولكل الأفراد والمجتمع .