

الفصل السادس (الجزء الثاني) : الشخصية والثقافة والسلوك

التفاوضي

يختلف الأفراد بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية ، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماته وبالتالي على السلوك الذي ينتهجه خلال جلسات التفاوض المختلفة .

سمة :

تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد ، وتبنى هذه المفاهيم عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين ، فهي صفة للشخص ذاته ، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات أو الأفعال والتعبيرات اللفظية والتغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي.

النمط :

يعبر عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر وبناءً على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً ، في حين تعزي السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.

الشخصية :

هي كل العناصر والصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية ، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمة ، إن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته .

تركز نظرية السمات :

على تحديد سمات معينة للشخصية يمكن قياسها للتعرف على نوعية الشخصية ، فقد يوسم الفرد بأنه ذو شخصية اجتماعية أو قلقة ، أو اندفاعية .. الخ ووفقاً لهذه النظرية تتكون الشخصية من مجموعة من السمات ، ويختلف الفرد في شخصيته عن الآخر بقدر اختلافه في كل سمة من هذه السمات.

ويختلف الباحثون في تقسيمهم لسمات شخصية المفاوض ، فبعضهم يصنفها وفقاً للدافع ، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للمفاوض ، وبعضهم وفقاً للحالة المزاجية للفرد كنزاعته إلى التفاوض أو الاكتئاب أو النشاط .

نماذج الشخصية :

أ- النماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء /

- 1- **النموذج المعطي :** لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الآخرين ويميل إلى مساعدة الناس ، ويرى العار في مساعدة الناس له ، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو ، ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية ، ويميل هذا النموذج إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
- 2- **النموذج الأخذ :** ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء ، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية ، وخاصة في المدي القصير ، ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
- 3- **النموذج المعطي الأخذ :** شخصيته رغبة في العطاء والأخذ ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

ب- وفقاً لمدى التساهل والتشدد :

- 1- **النموذج المتساهل :** يميل عادة إلى تجنب النزاع الشخصي ، ويقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق ، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه قد استغل فيشعر بخيبة الأمل.
- 2- **النموذج المتشدد :** يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً ، فهو يريد الربح ، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.
- 3- **النموذج المبدي :** يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض ، ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

ج- وفقاً لدافع الانجاز :

1- النموذج الطموح (هذا النموذج عادة) :

✓ يمتلك رغبة كبيرة في الانجاز ولديه طموح واضح ويميل إلى السيطرة.

- ✓ يضع لنفسه أهدافاً واضحة وينظر إلى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
- ✓ لا يضيع وقتاً للاسترخاء ولا يسعى للتمتع بالإجازات.
- ✓ لا يضيع وقته ويلتزم بالمواعيد المحددة.
- ✓ لا يتقبل الفشل بسهولة وإذ ما أضطر للانتظار فهو صبور.

2. النموذج الهادي : وهذا النموذج عادة /

- ✓ ليس من السهل إثارته ولا يميل إلى السيطرة.
- ✓ لا يضع لنفسه أهدافاً مغالى فيها.
- ✓ يقدر خبرات الآخرين.
- ✓ يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

3. النموذج الواعي : وهذا النموذج عادة /

- ✓ يسعى للاتفاق ويمكن الاعتماد عليه.
- ✓ يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل ، ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- ✓ يحترم رئيسه ، ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- ✓ يتبع في حياته روتيناً ونظاماً معيناً.

4. النموذج غير الواثق بنفسه : هذا النموذج عادة /

- ✓ غير موجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.
- ✓ هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه ، وهو مشغول بإشباع حاجاتهم.
- ✓ يتجنب الإفصاح عن رغباته.

5. النموذج الحيوي : هذا النموذج عادة /

- ✓ يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة.
- ✓ لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تستبطن التحدي.
- ✓ يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

6. النموذج القلق : هذا النموذج عادة /

- ✓ يجد صعوبة في الاسترخاء ، ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.
- ✓ يركز على المستقبل لخوفه منه.
- ✓ لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

استناداً لما سبق ، يوجد أربعة أنماط تفاوضية :

- 1- **النمط الواقعي** : يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر ، والقدرة على إقامة الدليل ، وهذا النمط يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بالخيال الضعيف ، كما أنه يرى الصورة الكلية للموضوع.
2. **النمط الابتكاري** : يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل ، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة ، كما يتصفون بمزاج متقلب وسرعة الحركة ويعتمدون على الأسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات ، والشخص الابتكاري شخص صبور في التعامل مع التفاصيل ، كما أنه ليس دقيقاً في عرض المعلومات وتنقصه الواقعية.
3. **النمط المقوم** : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها ، وعادة يحاول استمالة مشاعر الآخرين ، ويقدم عروض مغرية بهدف الامتثال لأرائهم ويحاول التوصل إلى الحلول الوسطى ، ويقبل بعض الأفكار الجديدة دون التحقق من صحتها ، وتنقصهم القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية.
- إن التفاوض مع شخص ذو نمط مقوم يفرض عليك أن تخاطب المشاعر ، وأن تعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة ، وأن تبدي اهتمامك بما يقوله ، وأن تحاول التعرف على القيم التي يؤمن بها .
4. **النمط التحليلي** : يتصف هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية ، وهم في العادة غير عاطفيين ، ويتمتع بقدرة على المواجهة ، ويواجه مشكلة في علاقه مع الآخرين.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي ، يفرض عليك أن تكون صبوراً وأن تستخدم المنطق في نقاشك ، وأن تبحث عن الأسباب والنتائج ، وأن تحلل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة وأن تعمل على تحليل البدائل المتاحة.

د- وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين :

- 1- **نموذج أنا بخير وأنت بخير :** يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه ، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم ، كما يعتقد بأنه كالأخرين ، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين.
- 2- **نموذج أنا بخير وأنت لست بخير:** من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير ، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة ، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور ، ويفترض سوء النية.
3. **نموذج أنا لست بخير وأنت بخير :** يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكتئاب ، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الرابحين في الحياة ، يحس دائماً بالانهازمة ، والضالة ، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية ، ويفضل أن ينزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم ، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
4. **نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير :** يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بعدم قيمة الحياة ، ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها ، وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكتئاب والتخبط ، ويعتقدون أنه ليس هنالك أناس رابحون في الحياة ، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة ، قد تنقذهم منها أحلام اليقظة.

هـ- وفقاً لمدى التركيز :

- 1- **النمط المركز على أهدافه :** يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ حقوق وأهداف الآخرين بنظر الاعتبار ، وقد يتخذ أحد **الأسلوبين** : **الأسلوب الحازم** الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين والتمسك بما يؤمن به دون إنهاك أو إنكار لحقوق الآخرين ، **والأسلوب العدواني** الذي يرمي إلي تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، مع إنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

أنماط المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجال التركيز	الأهداف دون إحباط الآخرين	الأهداف وإحباط الآخرين
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أفوز وأنت تخسر وأنا دائماً على حق
آليات التعامل	- الشرح وتوضيح للأهداف، والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدو	- السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض

2. النموذج أهداف

المركز على الآخرين وحقوقهم

يركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين ، وماذا يريدون وما هي الطرق التعامل مع حقوقهم وأفكارهم ومواردهم ، ويتخذ أسلوبين الإيجابي والسلبي ، فالأسلوب الإيجابي يقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها ، وإبداء الاهتمام دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم. أما الأسلوب السلبي يقوم على إنكار حقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم وعجزهم عن الدفاع عن أنفسهم ، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأييد النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها.

أنماط المقارنة	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التأثير	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلي الصواب	التأثير على ذات الآخرين وعلي رضاهم وتعاطفهم مع إنكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل المتساهل
الآليات	- التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير. - إذكاء شعور الآخرين بالتقدير، وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج	- الاعتذار والشعور بالدونية والإنياء وتحقير الذات. - إذكاء شعور الآخرين بالقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف ، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.

و- وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس :

1. **توجه منخفض نحو المهمة والناس:** ولا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.
2. **توجه متوسط نحو المهمة والناس :** ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى.
3. **توجه عال نحو المهمة والناس :** ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يمتدحها علماء النفس ، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية ، وفيه قسط كبير من التروي ، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته.

بناء على ذلك هناك ثلاث أنماط من المفاوضين :

- ✓ **المقاتل :** وهو شديد التوجه نحو المهمة.
- ✓ **المتعاون :** يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.
- ✓ **المسوي :** ويسعى دائماً إلى الحل الوسط ، بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض علي طريقة عمل المفاوض :

تقتضي الإجابة الإشارة إلي نقطتين :

- ✓ **الأولى :** ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي ، فهو يميل أساساً إلي إتباع طريقته في العمل ، ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الآخر ، وبالتالي فإن المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الآخر يعمل وفق طريقته ، لا وفق طريقته ، وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة.
- ✓ **الثانية :** لا بد في مرحلة التخطيط للمفاوضات أن يأخذ في عين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الآخر ، فلو كان التفاوض وفق منهج (نحو التوصل إلى اتفاق) أو وفق منهج (نحو تحقيق المكاسب) لكان المفاوض يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة وأن عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل على تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

ثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين :

- النمط الطليعي /** شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية ، ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاً وضاعطاً وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلى اتفاق ، ويتمتع بشخصية قوية ، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه ، فإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طليعياً ، فإنه لا بد أن يستعد بالتالي :
- اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطليعي .
- تزويد الرئيس بقدر كبير من المعلومات ، لأن الرئيس الطليعي يعرف كثير من التفاصيل بما يفوق الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.
- التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق.
- قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات ، بحيث يكون داعماً مؤازراً للرئيس ، بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.
- وجود فترات راحة.

المفاوض البيروقراطي / فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى ، فطريقة عمله منظمة، يمارس كثيراً من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ، فمثلاً عند التفاوض على صفقة ما سيتذكر أهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية ، وإذا ما توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد أن يتبع منهج (نحو تحقيق المكاسب لنا) لا منهج (نحو التوصل إلي اتفاق).

