

تابع/ نماذج الشخصية

نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين:

- ١- 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.
- ٢- نموذج أنا بخير وأنت لست بخير: من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسو 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.
- ٣- نموذج أنا لست بخير وأنت بخير: يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكتئاب، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الرابحين في الحياة، يحس دائماً بالإنهماكية، والضالة، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية، ويفضل أن ينزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
- ٤- نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير: يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بانعدام 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.

نماذج الشخصيات وفقاً لمدى التركيز:

- ١- النمط المركز على أهدافه: يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ حقوق وأهداف الآخرين بعين 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.
 - ≡ الأسلوب العدوانى: الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين مع إنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

وفيما يلي نجري مقارنة بين الأسلوب الحازم والأسلوب العدوانى:

أبعاد المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدوانى
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	<ul style="list-style-type: none"> - الشرح وتوضيح الأهداف، والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدو. 	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.

٢- النموذج المركز على أهداف الآخرين وحقوقهم: ويركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون وما هي طرق التعامل مع طلباتهم 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 حقوقه وموارده واحتياجاته وأهدافه وعجزه عن الدفاع عن نفسه، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأييب النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الإيجابي والسلبي

أبعاد المقارنة	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التركيز (التأثير)	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلى الصواب	التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم، 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 و الانزواء وتحقير الذات. - إذكاء شعور الآخرين بالقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

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

بناءً على ذلك هنالك ثلاث أنماط من المفاوضين:

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

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض؟

تقتضي الإجابة الإشارة إلى نقطتين:

الأولى: ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي، فهو يميل أساساً إلى اتباع 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 يؤخذ 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 علي تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

وثمة 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 النمط الطليعي بشخصية قوية، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه.

وإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طليعيًا، 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.

نمط المفاوض البيروقراطي: فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى، فطريقة عمله منظمه، 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 إلى اتفاق).

سؤال: أي من الأنماط السابقة يكسب الجولة أو الجولات التفاوضية؟

تلك الأنماط تجني أنواعاً مختلفة من المكاسب (يعني يختلف الهدف في العملية التفاوضية باختلاف نوع المفاوض وشخصيته) فالمفاوض النزويجي مثلاً سيسعى إلى إيجاد كعكة (الحصول على مكسب) أكبر ما يمكن أن تكون، فإذا ما تفاوض نزويجيان فإن كلاً منهما سيحاول إيجاد كعكة (مكسب) ممكنة، وستكون النتيجة في مصلحة كلا الطرفين بحيث يمكن أن يقال أن كلاً منهما قد كسب، أما إذا تفاوض أمريكيان سيكون أحدهما هو الفائز، بالرغم من أنه سيتترك انطباع لدى الطرف الآخر بأنه لم يخسر، وإذا ما تقابل مفاوض ماهر مع مفاوض تنافسي ولكنه غير ماهر، فالتعاون سيسود في المفاوضات، أما إذا تقابل مفاوض تنافسي ماهر مع مفاوض متعاون ولكنه غير ماهر فسيسيطر المفاوض التنافسي الماهر في هذه الحالة.