

المقدمة: الجيل الثاني من تدريس التفاوض

كريستوفر هانيمان (Christopher Honeyman)، جايمس كوبين (James Coben) وجوزيبي دي بالو (Giuseppe De Palo)*

ما هو تعريفنا "للمجالات"؟ من أين تبدأ، وأين تنتهي، وما هو محتواها؟

تحتفظ معظم المجالات بالأجوبة الصائبة على الأسئلة المطروحة أعلاه. فمن المحتمل، إذا ما درسنا الطب أو الهندسة في بكين في هذا النصف الأول من القرن الواحد والعشرين، أن نتلقى العديد من المقررات التعليمية ذاتها كما لو أننا أجرينا دراساتنا في بوسطن. تجدر الإشارة إلى أنه حتى في مجال الطب، ذلك المجال المستفيد بشكل خاص، ومنذ أكثر من مئات السنوات، من الاستثمارات المكثفة والعلمية المكلفة التي صُبت فيه، نجد الفوارق بين أجوبة الاختصاصيين على تلك الأسئلة ملفتة للنظر. ماذا عن العلاج بوخز الإبر؟ هل علاج تقويم العمود الفقري من ضمنه أم لا؟ هل يستحق الطب الشمولي التكريم أم عدم الاعتبار؟ فليعد بنا التاريخ في مجال الطب -الذي تمّ تدريسه قبل كل شيء، كمهنة منذ آلاف السنين- "فقط" مئة سنة إلى الوراء، ونجد شكوكاً أسوأ بكثير في ما نعتبره الآن تكريس أوقات وهمية في المناهج التعليمية الأكثر تقديراً. ولكنّ البعض من العناصر الأساسية والدائمة كانت قائمة في ذلك الحين؛ فالطلب كان متزايداً على دورات تدريبية أكثر تنظيمًا وصرامة؛ وتعلّبت الطريقة العلمية على العديد من أشكال التدجيل القديمة (حيث كان بالفعل الطلب على الأطباء منخفضاً بشكل حاد). وأصبح من الممكن تخيل الخطوط العريضة للطب الحديث، وإن لم تكن واضحة تماماً، مع العديد من الاختصاصات الفرعية التي كوّنت في النهاية، عملية ابتكار الطب الحالي. وهذا الأمر، هو برأينا، شبيه تقريبا بالوضع الحالي لمجال التفاوض وإدارة النزاعات.

*كريستوفر هانيمان هو المدير الإداري لإدارة نزاعات كورنيل، وهو مكتب استشارات في واشنطن، العاصمة، وماديسون، ويسكونسين. قام بإدارة سلسلة، من سبعة عشر عاما، لمشاريع الأبحاث والتطوير الرئيسية في إدارة النزاعات وهو محرر شريك في كتب مجال التفاوض *The Negotiator's Fieldbook* (ABA 2006). بريده الإلكتروني هو: honeyman@convenor.com. جايمس كوبين هو أستاذ جامعي في الحقوق ومدير معهد تسوية النزاعات في كلية الحقوق في جامعة هاملاين في سانت بول، مينيسوتا. عنوان بريده الإلكتروني هو: jcoben@hamline.edu. جوزيبي دي بالو هو رئيس "إي دي آر سنتر س.ب.ا. (الوسائل البديلة لتسوية المنازعات) في روما، إيطاليا، وأستاذ دولي لقانون وممارسة الوسائل البديلة لحل النزاعات في كلية الحقوق من جامعة هاملاين في سانت بول، مينيسوتا. عنوان بريده الإلكتروني هو: giuseppe.depaolo@adrcenter.it.

انطلاقاً من هذه الفكرة، أحرزنا تقدماً تدريجياً على مدى جيل واحد، خلال 25 سنة من إصدار العدد الأول لمجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض)، التي لحظ فيها المحرر في ذلك الحين، جيفري ز. روبين Jeffrey Z. Rubin أن "... مجال تسوية النزاعات هو مجال واسع جداً، ينطوي على العديد من أشكال النظريات والتطبيقات بحيث لا أحدًا منا يعلم الحدود الكاملة لميدانه" (روبين 1985: 6). وفي النهاية، تبقى ملاحظة روبين أكثر من صحيحة.

يكفي أن يمضي جيلاً واحداً لكي يتم تقليدياً الوثوق بشكل تام بأي ابتكار اجتماعي. لقد برهن تدريس أساليب التفاوض عن نجاح كبير وكان متيناً نسبياً، بناءً على بعض القياسات، بما في ذلك نجاح السوق عبر مجموعة متنوعة من الاختصاصات. ولطالما كان تماسك وجاذبية نموذج التدريس الذي لقي اهتماماً في مجال القانون، والأعمال، والسياسة العامة، والعلاقات الدولية، والتخطيط الحضري، ومجالات أخرى، ملحوظاً. انطلاقاً من قاعدة لم يُسجل فيها أي مقرر تعليمي لمادة التفاوض في العام 1979 أصبح هناك تقريباً في كل كلية حقوق أو إدارة أعمال في الولايات المتحدة، على الأقل، حلقة دراسية واحدة حول التفاوض، ونجد العديد من البلدان تسلك إلى حد ما الطريق ذاته. ولكن هذا النجاح بالتحديد مقترنٌ بالطبيعة غير المكتملة لمجال متعدد التخصصات بحيث يتم إخفاء التحدي الصلبي للاكتشافات المنفصلة في العديد من الاختصاصات.

لقد كانت تلك الاكتشافات على مدى العقود الماضية عديدة. لكن، وعلى العموم، لم تكن قد أدرجت بعد في التدريس الحالي بأية طريقة منظمة أو متلائمة. وهذا الكتاب، بالإضافة إلى النشرة المتزامنة لعدد ربيع 2009 من مجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض) [المجلد 25(2)] مع قسم خاص محرر من نفس المحررين]، يرسم معالم النتائج الأولى لمجهود متعدد التخصصات، من أجل إعطاء معنى لهذه الاكتشافات. ونحن عازمون على تجديد تدريسنا لمجال التفاوض في كثير من البيئات والثقافات.

الخلفية

إنّ العديد من السلاسل المتداخلة من الأحداث أدت إلى ولادة هذا المشروع. وبلغت سلسلة واحدة من النشاطات ذروتها في أواخر العام 2006، عندما نشر أندريا شنايدر Andrea Schneider وكريستوفر هانيمان Christopher Honeyman كتاب *The Negotiator's Fieldbook* (كتاب مجال المفاوضات) (ABA 2006) وهو مرجعية يُجسّد فيها الجزء العرّضي الأكبر والأكثر تنوعاً من الأفكار والمفاهيم بشأن أساليب التفاوض على الإطلاق. وشمل مؤلّفو الثمانين فصلاً من الكتاب المذكور أرقاماً رئيسية من تقريبا 30 اختصاصاً أكاديمياً وتخصصات في الممارسات. ومن ثمّ تمّ تدريس نسبياً القليل من المواضيع التي تمّ تغطيتها، في حلقة دراسية نموذجية خاصة بالتفاوض، باستثناء ما هو ضمن أي مجال نشأ عنه هذا الاكتشاف الخاص.

في البداية، لم يكن يُنظر إلى ذلك على أنه مسألة اهتمام مباشر بتدريس أسس التفاوض، لأنه من أحد أهداف *Fieldbook* تعزيز تطوير المقررات التعليمية المتقدّمة حول التفاوض واعتبرت أغلبية المواد التي تضمّنها الكتاب مناسبة أكثر للوضعيّة تلك. إلا أنه بعد ستة أشهر، نشر هانيمان Honeyman مقالا (هانيمان 2007) كان عبارة عن تحدياً لوجهة نظره الخاصة السابقة: تركت له صفقة عقارية من المفترض أن تكون بسيطة، شعورا بالقلق بأنّ القدر الكبير من المعرفة الذي قد يقتضيه شخص ما لفهم "أسس" التفاوض أو النجاح فيها، يجري أخذها فقط الآن بعين الاعتبار في المقررات التعليمية "المتقدّمة" حتّى.

وفي الوقت نفسه، هناك مبادرة ثانية - وهي مشروع من ثلاث سنوات، لأربعة بلدان ولست جامعات، يقضي بتطوير مناهج دراسية عبر وطنية بشأن الحلول البديلة للنزاعات، تمّ إطلاقها من جايمس كوبين James Coben وجوزيبي دي بالو Giuseppe De Palo -توصّلت إلى استنتاجات ذات الصلة. وقررنا معا أن نعرض مشروعاً جديداً متعدد التخصصات من شأنه أن يشكّل متابعة لاتّجاهي التحقيق السائدتين. ومن ثم، حالفا الحظ بما فيه الكفاية لنستطيع الاستفادة من اتّجاه سائد ثالث ومتميّز والمساهمة فيه وهو: سلسلة المناقشات بشأن كيفية تدريس التفاوض وما الذي يتمّ تدريسه في التفاوض، التي ميّزت البرنامج حول التفاوض في كلية الحقوق بجامعة هارفارد ومجلتها الأولى، مجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض).

وفي الحال، أصبح من الواضح أنّ العديد من أساتذة التفاوض الخبيرين كانوا منفتحين إلى إمكانية أن يكون المجال جاهزاً لتلقّي محاولة شاملة من إعادة التفكير في ما يتمّ تدريسه وكيفية تدريسه في الحلقات الدراسية الأساسية حول أساليب التفاوض. وأسفرت النتيجة عن تعاون بين معهد تسوية النزاعات التابع لكلية الحقوق في جامعة هاملاين Hamline، ومركز "آي دي آر" الذي هو مركز الوسائل البديلة لحل النزاعات (روما)، ومؤسسة JAMS، ومجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض)، والعديد من أولئك الذين ساهموا

في إعداد كتاب المجال *Fieldbook*. لقد خططنا لمجهود من ثلاث سنوات تحت اسم "المشروع التطويري للتعليم الثاني من التعليم العالمي". وكانت الانطلاقة السابقة في أيار/مايو 2008 خلال اجتماع دام أربعة أيام في روما. وهدف هذا الاجتماع إلى إنتاج مجموعة أولى من الكتابات التي قد تعتبر نوعاً من برنامج عمل لتكييف حلقات دراسية قصيرة حول التفاوض، أخذ في الاعتبار الاكتشافات المؤخرة ومواجهة تحدي تدريسها في بيئات عبر ثقافية. ويتضمن هذا الكتاب 22 من تلك الكتابات. هناك ثمانية¹ أخرى، تم اختيارها كنموذج تمثيلي للكل، تشكل الجزء الأكبر من طبعة ربيع 2009 من مجلة التفاوض *Negotiation Journal*.

ولأننا اتفقنا على أنّ المفاهيم الغربية، لاسيما الأميركية، عُرست في كل الجيل الأول من تدريس التفاوض، رأينا أنّ الطريقة الأنسب لتقييم أي جهد لإنتاج تحديثات "الإصدار 2.0" "version 2.0" من مناهج ومواضيع التدريس النموذجية تقضي بأن يتم تجربتها على وجه السرعة في ثقافات أخرى، بالمدى القابل للتطبيق. وخططنا بالتالي أن تكون جهود الجولة الثانية في إسطنبول في أواخر العام 2009؛ وفي العام 2010، ستستمر المبادرة بالمضي قدماً لتطال نقاطاً أبعد من الشرق.

هذا الكتاب هو العمود الفقري للجهد بأكمله. ونتوقع طبعتين إضافيتين في تتابع سريع، لتنظيم وإصدار في أسرع ما يمكن أحدث الأفكار التدريسية لعشرات من الزملاء في هذا المشروع.

أخذ عيّنات عن أفضل إصدار 1.0

كما تمت الإشارة إليه أعلاه، جرى أول حدث عام لتلك المبادرة، في روما، إيطاليا في أيار/مايو 2008. قمنا بتنظيم وتقديم دورة تدريبية "تنفيذية" من يومين بشأن أساليب التفاوض الأساسية، مع طلاب هم في المقام الأول إيطاليين. كانت الدورة عادية مؤلفة من الحلقات الدراسية التي دامت يومين من ناحية، وغير عادية من ناحيتين أخرتين. اتفقنا (مع مراجعتنا بالتعاون مع فريق الاستشارات الممتاز لدينا، باب/الشكر في هذا الجزء) على أنّ الموضوع الذي تم اختياره هو عبارة عن اتجاه سائد إن لم يكن عالمياً في حقل نشاط تركز عليه مثل هذه الدورات القصيرة. وما هو أقلّ اعتيادياً، استخدام ستة أساتذة مختلفين، مُنح لكل منهم ساعتين من الوقت لإعطاء حلقة دراسية. وتمّ إجراء ذلك بحيث تم تقديم كل وحدة من الصف من قبل مدرّب يعتبر من نظرائه بارعاً، بشكل خاص، في هذا الموضوع. وكان هدفنا تقديم الدورة بمعيّار من "المؤشرات" لا يمكن الاعتراض عليه، بحيث قد يتم تقييم كل شيء جديد مقارنةً مع أفضل الممارسات الحالية.

والأكثر غرابة هو أنّ من تابع المدرّبين ليس فقط الثلاثون طالباً بل أيضاً خمسون من نظراء المدرّبين. (كان ذلك غير عادي للغاية لدرجة أننا حتّى نحن تفاجأنا به؛ توقعنا أن يختار معظم أساتذة

التفاوض، ذوي الخبرات العالية، المدعوين إلى اجتماع من أربعة أيام في أيار/مايو في روما، تمضية معظم اليومين من الدورة التنفيذية بقيامهم بجولة في المدينة، بدل الجلوس في غرفة ضيقة يتابعون فيها موادًا يعرفونها مسبقًا أو قدموها أنفسهم عدة مرات من قبل. وتسبب تقانيهم بأزمة من حيث تأمين أمكنة للجلوس).

في أعقاب التدريس المراقب، منح الطلاب الشهادات المعتادة قبل انصرافهم، بينما اجتمع العلماء يومين للتحليل وإعادة التفكير. تشجّعوا على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات وإذا أمكن، عبر وطنية، لغايات كتابة الجولة الأولى من المقالات وفصول الكتاب. وتتضمن هذه الطبعة الأولى أغلبية الأعمال الثلاثين التي تم إنجازها حتى التاريخ الحالي.

إعادة التفكير، على مراحل

تبدو الصورة المشتقة من برمجيات الإصدار 1.0، والإصدار 2.0 الخ،، ملائمة لجهد لا يمكنه أبدا التوصل منطقيًا إلى أكثر من استنتاج مؤقت، إذا ما استمر مجال التفاوض بالتطور. كما أنها تُفسّر بمفهوم إصدار بيتا أو الإصدار التجريبي. بالفعل، قد يتم اعتبار، في أحسن الحالات، الكتابات الثلاثين التي ألفت نتاج هذه السنة للمبادرة كإصدار بيتا لما سيحصل في السنوات القليلة القادمة. بفضل التمويل المقدم من مؤسسة JAMS، استطعنا إنتاج هذا الكتاب خلال سنة من المؤتمر الأول. كما، من خلال الترتيبات المسبقة مع مجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض) عرفنا أن طبعة نيسان/أبريل 2009 قد تكون بشكل أساسي مخصصة لنتيجة هذه المناقشات. النشرتان هما مكملتان لبعضهما البعض.

مع مراعاة طلب التعاون من التخصصات المتعددة، حيث أمكن، منح زملائنا الحرية الكبيرة في تقرير بأنفسهم أي موضوع أو نهج يبدو أكثر جاذبية وأنسب للكتابة عنه في هذه السنة الأولى من الجهود. وجد العديد من زملائنا أنفسهم يعيدون التفكير في جوانب رئيسية من مجال التفاوض وأساليب تدريسه.

بالنسبة إلى المواضيع الأخرى التي تبنّاها زملائهم، ورّعنا هذه المقنطفات من الأفكار الواسعة بين هذا الكتاب والعدد الخاص من *المجلة* بطريقة نعتقد أنها تنم عن مجموعة متماسكة في كل سياق.

للتسهيل، نعرض الفصول التي تلي تحت خمسة عناوين:

الصورة الكبيرة

كينيث فوكس Kenneth Fox

التفاوض باعتباره عملية ما بعد الحداثة

ما ماهية التفاوض في رأي أساتذة التفاوض؟ يقول فوكس إنه قد حان الوقت كي نقوم بالتكيف مع مجموعة واسعة من الظواهر التي لم تخطر بعد على بال المفاوضين أو أساتذتهم. وتشمل هذه الظواهر العولمة، وفهم أفضل لاستعصاء بعض النزاعات، ونقل المعرفة من سياقات محددة بمكان، مثل، من بين أمور أخرى، التفاوض بشأن الرهائن إلى الاستخدام العام. وتثبت هذه الظواهر مجتمعةً أنه بالرغم من عدم إقرارنا بذلك، نملك إيديولوجيا تضمن إعادة التفكير انطلاقاً من بداية الأمور إلى نهايتها.

فيليس بيرنارد Phyllis Bernard

إيجاد أرضية مشتركة في تربة الثقافة

يقضي الغرض الرئيسي من إجراء الدورات التدريبية العالمية حول التفاوض، بحسب تعبير بيرنارد Bernard، بتسهيل التجارة الدولية. ولتبرهن كيف أنّ التجارة الدولية هي متأثرة بمجموعة من الأعمال، وبالأعراف التقليدية والمرتكزة على الثقة التي لا يتحصّر بشكل جيد لها المفاوضون الدوليون العاديون، طرحت بيرنارد Bernard تلك الأمور بشكل صريح على الطاولة بحيث من الممكن أخذها بعين الاعتبار إلى حدّ ما. وأضافت أنّ مفتاح النجاح، هو التدريب على الصفقات الحديثة ولكن تماشياً بشكل أوثق مع البيئات الاجتماعية التي تجري فيها.

ميشال لوبارون Michelle LeBaron وماريو باتيرا Mario Patera

الممارسة التأملية في الألفية الجديدة

تستخدم لوبارون LeBaron وباتيرا Patera ثقافتها الخاصة - الكندية والنمساوية على التوالي - للتدقيق في الافتراضات التعليمية لمجموعة من أفضل أساتذة التفاوض. اكتشفا عدداً من الافتراضات النظرية غير المعلنة، المتأثرة بشكل كبير بالفكر الغربي بشكل عام وبالثقافة الأميركية بشكل خاص، ويبرهنان الافتراضات البديلة التي قد توجّه بشكل أفضل تدريب الجيل الثاني.

مواضيع جديدة لعصر جديد

كريس غوثري Chris Guthrie

أنا فضولي: هل يمكننا تدريس الفضولية؟

فضولية غوثري Guthrie ناجمة عن نقص ملحوظ في نظرية الفضولية المقنعة، البحوث المصممة بشكل جيد بشأن هذه الفضولية، أو رسم التصور المتناسك لها، على الرغم من أن الكتابات بشأن التفاوض مليئة بالإشارات العفوية إلى الحاجة إلى الفضولية من جميع الجوانب. و غوثري Guthrie يحلّل في هذا الفصل التقنيات التي تثير الفضولية ويوصي باستراتيجيات تدريسية تعزّز عامل الفضولية.

كاثرين تينسلي Catherine Tinsley، ساندر شيلديلين Sandra Cheldelin، أندريا شنايدر Andrea Schneider

واميلي أماناتولا Emily Amanatullah

التفاوض على هويتك العامة: مسيرة المرأة إلى السلطة

استعانت الكاتبات بالظاهرة الاستثنائية لترشح امرأتين، من الحزبين السياسيين الأساسيين في الولايات المتحدة الأمريكية، للرئاسة ونيابة الرئاسة خلال انتخابات عام 2008 لتسلط الضوء على العقبات التي تستمر المرأة في مواجهتها عندما تسعى إلى التفاوض بشأن تبوّء أعلى المناصب في المجتمع- ولا نتحدث هنا فقط عن المناصب الحكومية. فبعد عرض مفصل للأخطاء التي أوقعت هيلاري كلينتون وساراه بالين في "المصيصة" وتأثيرها على تقييم المجتمع للمرأة الطموحة، تستعرض الكاتبات استراتيجية تتعلق بالجنسانية gender في عملية التفاوض، أساسية للمرأة العاملة التي تتقدم في مسيرتها المهنية.

نوام إبنير Noam Ebner، أنيتا بابو Anita Bhappu، جينيفير براون Jennifer Brown، كيمبيرلي كوفاتش

Kimberlee Kovach وأندريا شنايدر Andrea Schneider

إبرام الاتفاقيات: التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني

هناك كمّ هائل من المفاوضات يتم حالياً الفضّ به بواسطة البريد الإلكتروني - مع اكرات قليل للاستراتيجية الأساسية لذلك أو حتى المجاملة العامة. وها أنّ المؤلفين يكشفون عن أسباب ذلك ويقترحون أساليب ستحضّر الطلاب بشكل أفضل لمواجهة حقائق الأعمال المستقبلية.

جينيفير براون Jennifer Brown

معالجة التصورات المولية

تركّز براون Brown على مشكلة أساسية في تدريس التفاوض: عندما يشير المفاوضون أو المسؤولون إلى "الوقائع"، ما يشيرون إليه فعلاً هو تفسير موالٍ لما تختاره الذاكرة من وقائع. فكيف نساعدهم على تخطّي هذه الحواجز الفكرية؟ تجد براون Brown مفارقة مثيرة للفضول في قلب المشكلة، وتقدّم استراتيجية للتدريس.

ماريا فولب Maria Volpe وجاك كامبريا Jack Cambria

حنكة التفاوض: عندما لا يتم تحديد الفوارق الثقافية

هناك الكثير من المقاطع في هذا الكتاب مثيرة للجدل، بالفعل، "عليكم أن تخوضوا دراسة الثقافة، قبل أن تذهبوا إلى التدريس أو التفاوض في مكان ما". ولكن ماذا لو لم تستطيعوا؟ ويستوحي فولب Volpe وكامبريا Cambria وجهات نظرهم، من خبرة فريق التفاوض في تسليم الرهائن، في قسم شرطة نيويورك، الذي يتضمن 100 مفاوضاً من الذين قد يقعون على ثقافة جديدة في أي زاوية من المدينة من دون سابق إنذار. يصفان كيف يتم تحضير طلاب التفاوض للحالات المفاجئة التي لا يستطيعون الاستعداد لها.

جاكلين نولان-هالي Jacqueline Nolan-Haley وإيوا غمورزينسكا Ewa Gmurzynska

الثقافة - صلة الجسد/الروح في أخلاقيات التفاوض

تشير نولان-هالي Nolan-Haley وغمورزينسكا Gmurzynska إلى أنّ بعض الأساتذة في مؤتمر تدريس "الجيل الثاني" في روما 2008 ودورة "المؤشرات" يحذرون تدريس الأخلاقيات بحجة أنّها كثيرة التعقيد مقارنةً بالوقت المتاح، فيما يعتبرها البعض الآخر ركناً أساسياً. دعمت الكاتبتان الرأي الثاني ولكنهما تساءلتا عن ما هو التعلّم السائد حالياً بالنسبة لأخلاقيات التفاوض. ومن خلال انتقاء عدد من المشكلات الأخلاقية الشائعة في ضوء الاختلاف الشاسع في موانئ شرف المحامين في بولندا والولايات المتحدة، استنتجتا أنّ الاختلاف بحدّ ذاته يوضح الحاجة إلى الحساسية الأخلاقية وهو يتطلّب بالتالي تركيزاً خاصاً على الأخلاقيات في التعليم.

حبيب شمعون وراندي هازليت Randy Hazlett

سايكولوجيا العطاء وتأثيراتها على المفاوضات

هل تعتقد أنّ "التخلي عن أشياء" قاعدة واحدة للتفاوض؟ بالاستناد إلى تاريخ أنجح ثقافات التفاوض في العالم، يرى شمعون وهزلت أنه يوجد، في بداية علاقات العمل غير المألوفة، حكمة متأصلة.

غريغوري تود جونز Gregory Todd Jones

تصميم نظام الإرشاد: نماذج حاسوبية هجينة لتدريس التفاوض بشأن عقود معقدة

يسأل جونز Jones ما إذا باستطاعتنا أن نتعلم أمراً مفيداً حول التفاوض بعزلة عن الناس؟ على عكس ما يبدو، باستطاعتنا في الحاسوب فحسب، أن نجري تغييرات كافية على بعض السيناريوهات بغية الحصول على نتائج مختلفة قابلة للتصديق. وبشكل مفاجئ، يبيّن جونز كيف أنّ المفاوضين الحقيقيين قد يجدون بسهولة أنفسهم يرتبطون بإحدى تلك العقود "المعقدة".

مناهج إعادة التصميم

نادجا أليكساندر Nadja Alexander وميشال لوبارون Michelle LeBaron

نهاية لعب الأدوار

هل هذا خنجر أراه أمامي، حيث المقبض تجاه يدي؟ تعالي، دعني ألتقطه... تدافع أليكساندر ولوبارون عن تصميم يشبه تصميم اللابيد ماكبيث على إزالة لعب الأدوار من مركزها المعظم في الدورات التدريبية على التفاوض. وأشارتا إلى أنّ استبدالها بأدوات تدريس أجدد وأكثر حيوية قد يكون مفيداً للمصلحة العامة.

ميليسا نيلكين Melissa Nelken، بوبي ماكادو Bobbi McAdoo وميليسا مانويرينغ Melissa Manwaring

بيئات تعلم التفاوض

لم لا يكون نموذج تدريس التفاوض في أغليته على شكل دراسة التفاوض؟ يحتج المؤلفون على أنّ مدرّسي التفاوض يفتقدون إلى فرصة استثنائية في التدريس عندما لا يجيزون للطلاب التفاوض في عناصر المقرر التعليمي بحد ذاته. احتجوا بأنّ هناك عوامل أخرى تحتاج لأن يتم التشديد عليها بشكل أقوى أيضاً. ويتضمن ذلك أهداف واضحة، مرتكزة على الأداء ومصمّمة للمجموعة الخاصة من الطلاب؛ وسلسلة من أنشطة التعلم مخصصة بشكل محدد لتلك الأهداف؛ وتطوير مهارات ذات تأمل ذاتي بحيث يتم تشجيع الطلاب وتمكينهم من تطبيق ما تعلموه، كما متابعة التعلم بأنفسهم.

أنيتا بابو Anita Bhappu، نوام إبنير Noam Ebner، ساندا كوفمان Sanda Kaufman ونانسي ويلش Nancy Welsh

تكنولوجيا التواصل الإلكتروني والتطور العلائقي

يكن مفتاح النجاح في التفاوض في إدارة وتعزيز العلاقات. قد يكون هذا المفهوم صعب التحقق في الدورات التدريبية التنفيذية القصيرة المدة، حيث للطلاب القليل من الوقت للتطور العلائقي. ليس هناك ما يدعو للقلق: يؤكد المؤلفون أنه باستخدام بشكل استراتيجي الاتصال الإلكتروني قبل وخلال وبعد تلك الدورات، يستطيع الطلاب فعلياً التدرّب من أجل إقامة العلاقات الجيدة عن بعد والاعتماد عليها، على حدّ سواء.

النماذج والأدوات

نوام إبنير Noam Ebner ويائل إفرون Yael Efron

المضي قدماً: إعادة النظر في المساومة الموضوعية

في مكان ما، بالتماشي مع الطريق إلى التدريس المنتشر للمفاهيم المرتكزة على المصالح، يحتج إبنير وإيفرون، بأنّ تدريس التفاوض قد أضعف أمراً ما – وهو التركيز المصمم على ما يجب القيام به عندما لا يمكن توسيع المحور، وعندما تكون المصالح التنافسية للفرقاء شديدة ومجال المساومة صغير. أكد المؤلفان أنه إذا كنّا سنعلّم المفوضين كيفية النجاح في الحياة الحقيقية، علينا أن ندرّسهم المساومة. ويقدم المؤلفون تمريناً متطوراً بشكل تام، مخصّصاً لذلك فقط.

ديفيد ماتز David Matz

ما الذي حصل فعلاً في التفاوض؟

يستعرض ماتز Matz نوعاً مختلفاً جداً من المقررات التعليمية للتفاوض، بالاستناد إلى التدقيق الوثيق لتفاوض واحد مهمّ مع تاريخ متنازع فيه وتعقيدات لا تُعدّ ولا تُحصى. وبالإشارة إلى أهداف ستة خاصة به، تكمن في تصميم المقرّر التعليمي، يُبرز ماتز Matz أنّ العديد من أنواع التفاهم صعبة أو مستحيلة التحقق في الخلفيات الموجهة للمهارات الأكثر نموذجية.

جوليا آن غولد Julia Ann Gold

الحقيقية الثقافية عندما "تربحون بقدر ما تستطيعون"

تستخدم غولد Gold تمريناً واحداً، يتم تدريسه بشكل شعبي كإطار عمل لمعرفة كيف أنّ أنماط القيم الثقافية من شأنها أن تؤثر على ما يسمعه الطلاب – بشكل مختلف عما كنتم تحاولون تدريسه. وهي تقترح عدداً من النهج المختلفة لفتح باب الافتراضات الثقافية في قلب التمرين.

التحضّر من أجل "الأبرياء في الخارج"

هارولد أبرامسون Harold Abramson

القفرة الخارجية باتجاه ثقافات أخرى: سبعة مبادئ توجيهية

يستخدم أبرامسون أحيانا الدروس الصعبة التي تعلمها خلال سنوات التدريب في الخارج لتحديد سبعة مبادئ توجيهية أساسية للمدربين المتمركزين في الولايات المتحدة الذين يخططون لركوب الطائرة. وأكد أن التخطيط سيأخذ وقتا أطول بكثير من الرحلة.

جوزيف ستولبيرغ Joseph Stulberg، ماريا بيلار كنيديو أريلاغا Maria Pilar Canedo Arrillaga ودانا

بوتوكوفا Dana Potockova

تخفيض حواجز التواصل

يركّز المؤلفون على مشاكل تريك مدرّسي التفاوض الدوليين – وهي أنّ لغتكم ليست لغة الطلاب. هذا الفريق المتعدد الجنسيات الأتس ولكن الأكثر حكمة، من بعد العديد من التجارب التي اختبرها، يقارن المذكرات ويقدم مرجعية من المسائل الأساسية. مع هذه المبادئ التي تبدو ظاهريا أساسية، يشير المؤلفون إلى أنهم مكرّمين في ما يقومون بمخالفته أكثر مما يقومون بمراعاته.

لين كون Lynn Cohn، رانس هاويل Ranse Howell، كيمبرلي كوفاتش Kimberlee Kovach، إندرو

لي Andrew Lee وهيلينا دي باكير Helena de Backer

جننا ودّرنا فهل أحدث ذلك تغييرا؟

يحتج المؤلفون بأنّ أفضل التحسينات في تدريب "الجيل الثاني" لن تتحقّق فقط بإدخال مضمون جديد، ولكن بواسطة أربع ابتكارات محددة في تصميم التدريب: التقييمات المعمّقة لأهداف العملاء والبيئات الثقافية قبل التدريب؛ والمتابعة التي تلي التدريب؛ وتقنيات تشجيع الاعتماد الهيكلي وبالمستوى التنظيمي لما يتمّ تعلّمه من الأفراد؛ وتأخير مقياس الإنجاز.

كيمبرلي كوفاتش Kimberlee Kovach

الثقافة، الإدراك وتفضيلات التعلّم

تمنح كوفاتش جولة سريعة لعدد من جوانب الثقافة، في طريقها إلى موضوعها المركزي – بأنّ الثقافات الخاصة تتضمن أنماط محددة من التعلّم. لم يكن لغاية الآن تدريس التفاوض بشكل عام حساسًا لذلك.

وتحتج كوفاتش بأنه لكي تكون المقررات التعليمية فعالة يجب أن يتم إعادة بنائها بشكل واسع من الألف إلى الياء في كل ثقافة مختلفة.

الخطاب الشعري

جون وايد John Wade

لجنة حتّ الطلاب على التعلم

الخطاب الشعري غريب بعض الشيء بسبب تعدد الجوانب الثقافية لدى الأطراف.

البند التالي على جدول الأعمال: إسطنبول والشرق الأقصى

بفضل هذه المجموعة الهائلة من المواضيع والمفاهيم التي يجب النظر فيها، نحن لا نتوهم أن تمثّل منشوراتنا للسنة الأولى من المبادرة، مرحلة نهائية من التطور. نتطّلع إلى مساعدة العديد من زملائنا وإضافة آخرين لتطوير هذه المواضيع والمفاهيم بشكل أكثر. وسيتضمن جزء كبير من التطوير الذي سيصدر النور، قدرًا أكبر من الدقة. بالفعل، نتوقع أن تتضمن الطبعة الثانية بشكل خاص "نماذج وأدوات" أكثر، حيث أنّ المساهمين معنا يناضلون في تحديهم بإحضار إلى الصفوف وبشكل فعال أحدث الأفكار من علم التفاوض المعاصر المتعدد التخصصات.

إننا نتطلع إلى المرحلة التالية من هذه المبادرة التي ستتضمن إعادة تصميم دورة دراسية تنفيذية من يومين لأفراد من ثقافة قديمة وغنية يتعايش فيها معظم المسلمون مع تقاليد علمانية محضة. ويسرنا التسليم بأنّ زملائنا سيواجهون تحدي ابتكار نماذج تدريسية مناسبة ومختصرة، مستمدة من منافع الكتابات التي سبق أن أنتجوها. ليس لدينا شك بأنّ هذا الفريق الذي تم اختياره بشكل دقيق من 50 عضوا هو جدير بمواجهة هذا التحدي. وما إن يحاولوا إيصال كيفية تدريس هذه المادة الجديدة في سياق الثقافة التركية ستمضي عندئذ المبادرة قدما نحو بيئة الشرق الأقصى المختلفة بشكل جذري.

نحن أنفسنا لا يمكننا أن نفكر أنه سيكون هناك سلسلة من الرحلات أكثر استيعابا من تلك التي سنقوم بها، سواء أكانت فكرية أو بخلاف ذلك.

¹ ملاحظات

عناوين مجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض) لنيسان/أبريل 2009 من المشروع هي التالية:

المقدمة: تدريس التفاوض 2.0

كريستوفر هانيمان *Christopher Honeyman*، جاييمس كوبين *James Coben*، وجوزيبي دي بالو *Giuseppe De Palo*

بثّ الروح في التفاوض الدولي

فيليس إي. بيرنارد *Phyllis E. Bernard*

حول ماذا يدور التدريب؟

كيفين أفروتش *Kevin Avruch*

تحديد النجاح في التفاوض والدورات التدريبية الأخرى بشأن حل النزاعات

جون وايد *John Wade*

سير صف التفاوض: دروس من تعليم الكبار

ميليسا ل. نيلكين *Melissa L. Nelken*

التدريس من أجل التطبيق: تصميم المنهج الدراسي لمادة التفاوض للارتقاء بمستوى التعليم الطويل الأمد

بوبي ماكادو وميليسا مانويرينغ *Bobbi McAdoo and Melissa Manwaring*

إدارة مفارقة خلفية الهدف: كيف يمكننا الحصول على نتائج أفضل من أهداف عالية وأن نكون مسرورين.

كلارك فريشمان وكريس غوثري *Clark Freshman and Chris Guthrie*

النساء على طاولة المساومة: المزالق والآفاق

كاثرين ح. تنسلي *Catherine H. Tinsley*، ساندرا إي. شيلدبيلين *Sandra I. Cheldelin*، أندريا كوفيفير شنايدر *Andrea Kupfer*

Schneider، وإميلي ت. أماتوللا *Emily T. Amanatullah*

تعزيز مهارات التفاوض القيادية للمجموعة لبناء القدرة المدنية

ديبورا شمويلي *Deborah Shmueli*، ولاس وارفيلد *Wallace Warfield*، وساندا كوفمان *Sanda Kaufman*

المراجع

هانيمان ك. *A sale of land in Somerset County*. 2007 Honeyman C. مجلة التفاوض *Negotiation Journal* 23(2): 212-203.

روبين، ج. ز. *Editor's Introduction*. 1985، Rubin, J. Z. مجلة التفاوض *Negotiation Journal* 1(1): 8-5.

شنايدر، أ. ك. *The negotiator's fieldbook: The desk*. 2006 Honeyman, C. و هانيمان، ك.

reference for the experienced negotiator (كتاب مجال المتفاوض: مرجعية مكتب المتفاوض الخبير). شيكاغو: نقابة المحامين الأميركيين.