

التفاوض باعتباره عملية ما بعد الحادثة

كينيث هـ. فوكس *Kenneth H. Fox* *

ملاحظة المحررين: 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 مجتمعة أنه بالرغم من عدم إقرارنا بذلك، نملك إيديولوجيا تضمن إعادة التفكير انطلاقاً من بداية الأمور إلى نهايتها.

في هذا السياق، يتعامل علم أصول التدريس التقليدي، البيداغوجيا التقليدية، مع التفاوض بوصفه عملية استراتيجية ووسيلة. وبغض النظر عن بضع الاستثناءات، يلقن الطلاب حالياً أن التحدي الرئيسي الذي يواجهه المفاوض هو تعلم كيفية وضع استراتيجيات عقلانية والعمل بها من أجل المطالبة و/أو خلق قيمة قصوى تلبي مصلحة المفاوض (أو موكله) الذاتية. وتشجع هذه الطريقة في التفكير، أمام المفاوضين، أبواب عالم من الإمكانيات التي تتيح تطوير أدوات التشخيص، والتحليل والتنبؤ.

* كينيث ح. فوكس *Kenneth H. Fox* هو أستاذ مساعد ومدير الدراسات العليا والجامعية حول المنازعات في جامعة هاملاين في سانت بول في ولاية مينيسوتا وزميل كبير في معهد تسوية النزاعات من كلية الحقوق في جامعة هاملاين. بريد كينيث الإلكتروني هو التالي: kfox@hamline.edu

وسنقوم بدراسة وظائف الدماغ (توم وآخرون Tom et al. 2007)، والإدراك (بيركي Birke وفوكس Fox 1999)، والنظريات المتعلقة بالألعاب وتلك السلوكية (بولت Bolt وهوبا Houba 2002)، والمزيد، وستكون مواضيع دراستنا كلها موجهة نحو تحقيق فهم أفضل لعمليات تفكيرنا الداخلية وطريقة تفكير نظرائنا؛ فضلا عن كيفية "لعب" عملية التفاعل بين المفاوضين، وكيفية تحقيق نتائج أفضل لنا ولعملائنا. إضافة إلى ذلك، توفر هذه الطريقة في التفكير إطارا مفيدا لكيفية تنظيم تدريس التفاوض. ويقوم علم أصول التدريس أي البيداغوجيا المتعلقة بالتفاوض على صعيد الجيل الأول على هذا الإطار المفاهيمي.

وفي الواقع، تمضية أربعة أيام مع بعض أفضل المنظرين والأساتذة في مجال التفاوض¹، طبعت في شعورا بالهول إزاء مقدار معرفتنا. إضافة إلى ذلك، فقد استحوذ عليّ، بعد تمضيّتي لتلك الأيام الأربعة، شعورا ملحا بأننا لا نزال نفتقر إلى أمر هام جدا. وسيتمحور جزء كبير من نقاشنا حول كيفية توسيع المعيار الراهن خاصتنا وكيفية صقل الإيصال التدريسي لهذا الكم من المعارف. غير أنني سمعت أصوات أخرى متفرقة، تشير إلى أن التطورات الأخيرة في مجال تدريسنا، هي من بين أمور أخرى، تؤكد ما برهنه بعض علماء التفاوض طوال سنوات عديدة: ألا وهو أن إطارنا الخاص بمقاربة دراسة وتدريس التفاوض محدود بشكل مفرط². واني لأتفق مع هذا النقد وأؤكد، عبر استخدام اللغة الخاصة بالمعيار الخاص بنا، إلى أننا ضحايا عمانا غير المقصود (سايمونز Simons وشابريس Chabris 1999). وأشير كذلك إلى أنه يتعين على نظرية التفاوض والتدريس الخاصة بالجيل الثاني أن تقر بهذه الحدود، وتوسع إطارنا بهدف إدراج نماذج إضافية تتيح فهم الأشخاص وكيفية تفاعلهم.

وعلى وجه التحديد، تدل تجربتنا على أرض الواقع، بشكل متزايد على أهمية النظر إلى ما يتجاوز الاحتياجات والمصالح للتوصل إلى فهم كامل للطرق التي يستقي عبرها المفاوضون المعنى من سياقاتهم الاجتماعية، ومن خلال تفاعلاتهم. إضافة إلى ذلك، فإن طريقة تصورنا لـ"عملية" التفاوض تحدّ مما نحن قادرون على تعلمه منها. وقد يفتح تصوّر مختلف للعملية آفاقاً جديدة لبحوث التفاوض وتدريبه. وسوف أتناول هذه الاقتراحات كلاً بدورها.

خبرتنا على أرض الواقع مع التفاوض

لطالما عمل المفاوضون في مجموعة واسعة من الوضعيات. ومع ذلك، قمنا في خلال السنوات الأخيرة، بتوسيع إلى حدّ أبعد علم التفاوض للنظر، بطريقة أكثر عمداً، في حالات التفاوض التي تتحدى الافتراضات القائمة وتتطلب أساليب جديدة لمقاربة الممارسة الخاصة بنا. وهنا تبرز الظواهر الثلاث التالية:

العولمة

لقد سافر التجار والمستكشفون وفاوضوا في أنحاء العالم كافةً، على مر السنوات التي سجلنا في خلالها التاريخ (شمعون - نيكولا 2007). بيد أنّ سهولة السفر، وظهور شبكة الإنترنت، والقوة العاملة والأسواق العابرة للأوطان، ناهيك عن غيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة، جعلت الأعمال والتواصل العالمية أمراً مألوفاً، إن لم نقل أمراً دنيوياً بالتأكيد. وفي ما كان ذلك نادراً حتى قبل عشرين عاماً، فقد أصبح أمراً ليس فيه ما يستحق الذكر أن يفاوض المحامون أو رجال الأعمال في مينيابوليس بشكل روتيني مع نظرائهم في بانغالورو، بكين،

كاراكاس، جاكارتا، جوهانسبرغ، موسكو، سيدني أو زيوريخ. فقد فقدت "المسافة" معناها الجغرافي. وفي الوقت نفسه، بينما يصبح عالمنا الجغرافي أصغر فأصغر، يغدو مدى تعقيد اختلافاتنا و"المسافة" بين عوالمنا الاجتماعية أكثر وضوحاً.

ولا تغيب هذه الاختلافات عن بال علماء التفاوض. وقد ركّز كمّ كبير من الدراسات، في خلال السنوات الأخيرة، على البعد الثقافي للتفاوض (فور Faure وروبن Rubin 1993؛ مينكل-ميدور Menkel-Meadow 1996؛ أفروش Avruch 1998؛ إغستروم Elgstrom 1999؛ وايس Weiss 1999؛ بريت Brett 2001؛ أفروش Avruch 2004)، ناهيك عن عضوية المجموعات وفقاً للجنس أو أشكال أخرى من هذه العضوية (جيليجان Gilligan 1982؛ كولب Kolb وبوتنام Putnam 1997؛ كولب Williams وويليامز Williams 2000). ونحن ننظر إلى مجموعة من العوامل الثقافية مثل مسافة السلطة، والفردية، والذكورة، وتجنب عدم اليقين والتوجهات على المدى الطويل، من بين أمور أخرى، كي نفهم كيفية التفاوض في إطار الثقافات المختلفة وفي ما بينها. وقد وضعنا كذلك رسوماً بيانية لمساعدتنا في التحضير للتفاوض مع نظراء من بلدان أخرى (سالاكوز Salacuse 1998). وتساعدنا هذه العوامل كلها في الإعداد للكثير من الحالات التفاوضية المختلفة التي قد نواجهها.

وبينما يعتبر فهم ثقافة معينة جزءاً أساسياً من ممارسة التفاوض في بيئة عالمية، فإنني أرى أننا بحاجة إلى الذهاب إلى أبعد من ذلك. على سبيل المثال، قد يقوم الاختلاف "الثقافي" في إطار مجتمعات محلية، وقد يقوم كذلك في ما بينها. علاوة على ذلك، يمكن لدراسة العوامل "الثقافية" في إطار التفاوض (سواء أكان ذلك بين المجتمعات

المحلية المحددة أو في إطارها) أن تقود إلى فهم آتية لاختلافاتنا. وقد يؤدي بنا الأمر إلى حكم زائف يقول بأننا " نفهم " الآن "من أين يأتي" المفاوضات المختلفين، ما يقود إلى حكم سطحي أو ربما خاطئ بشأن "الآخر". وفي الواقع، إننا نحتاج إلى فهم أكثر ذكاء للهوية الفردية والجماعية وللعلاقة التي تربطها بعملية التفاوض.

وقد طرحت ميشيل لوبارون Michelle LeBaron، من بين أشخاص آخرين، أفكارا تبصيرية مهمة عن طبيعة الثقافة والهوية الأعمق، وكيفية تغذيتها لفهمنا للنزاع. وهي تقدم في كتابها المعنون *تجسير النزاعات الثقافية Cultural Conflicts*، إطار عمل مدروس لفهم أنفسنا وكيفية تواصل أحدنا مع الآخر عبر الاختلافات الثقافية (لوبارون LeBaron 2003). وعلى غرار ما سأقترحه أدناه، فإن التفاوض في عالمنا المعقد يتطلب هذا النوع من التحول في التوجه نحو الاختلافات وإلى ما نطلق عليه الآن اسم " الثقافة".

النزاع الدولي

لقد اقتضت الديناميات المتغيرة للعلاقات السياسية والاجتماعية، أيضا طرقا جديدة للتفكير في كيفية التفاوض. وحتى نهاية الحرب الباردة، تم فهم النزاعات الاجتماعية عادة من منطلق الدول الفاعلة (مثل الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي السابق، والصين، وهلم جرا). أما اليوم، فقد تتضمن النزاعات الاجتماعية المجموعات غير المنظمة التي تتجاهل الحدود السياسية أو تتجاوزها، بنفس سهولة شملها للدول الفاعلة نفسها. علاوة على ذلك، قد تشمل مثل هذه النزاعات جماعات ذات هوية معقدة ومتغيرة تشكل تحديًا لشرعية تلك الدول الفاعلة (راسموسن Rasmussen

(1997). وقد تحد طبيعة النزاعات الاجتماعية المتغيرة بلا انقطاع، من فعالية عملية التفاوض، على الأقل إذا نظرنا إليها من المفهوم التقليدي. وفي هذا السياق كتبت ديانا شيغاس Diana Chigas ما يلي،

غالبا ما تميل النزاعات المستعصية إلى الاشمال على الاحتياجات والقيم الإنسانية الأساسية التي يواجهها الأطراف بصفقتها تهدد بقاءهم، وبالتالي، بصفقتها غير قابلة للتفاوض... ولئن كانت هذه القضايا المتعلقة بالهوية والبقاء، والخوف من "الآخر" غالبا نتاج تصعيد النزاع ولم تكن لها علاقة بالقضايا التي فجرت النزاع بادئ ذي بدء، فإنها تهدد تسوية النزاع. ويصبح التفاوض أو المساومة، باعتبارهما السبيل إلى التسوية مستحيلين في ظل هذه الظروف (شيغاس Chigas 2005: 124).

وتجسد الحدود التي تصفها ديانا شيغاس Diana Chigas، طبيعة النزاع الاجتماعي المعقدة. وقد تجسد كذلك الأمر تطور فهمنا للنزاع الاجتماعي. وحتى مؤخراً، تم تلقين الإطار السائد للعمل من أجل السلام بنظرة "واقعية" للعلاقات الدولية، والدور الذي يضطلع به الممثلون الدبلوماسيون ومسؤولون آخرون في معالجة النزاع بين الدول الأمم (راسموسن Rasmussen 1997). ومع ذلك، تطورت في السنوات الأخيرة، التفاعلات غير الرسمية (المشار إليها باسم دبلوماسية "المسار الثاني"، و"المسار الثالث" و"المسارات المتعددة") لتشكّل أداة فعالة أخرى لصنع السلام وبناء السلام. وتجمع هذه التفاعلات غير الرسمية بين الدبلوماسيين المتقاعدين والرواد المدنيين المحليين وكبار رجال الأعمال

فضلا عن التربويين والمواطنين سواء أكانوا أفرادا أو جماعات من مختلف الانقسامات النزاعية (شيغاس Chigas 2005).

وفي حين قد تقتضي التفاعلات الرسمية الدبلوماسية مزيدا من التفاوض التقليدي³، تتيح التفاعلات غير الرسمية مجموعة واسعة من سبل التفاعل. وعلى وجه التحديد، يزيد العمل من أجل السلام في ما يتعلق بالمسارين الثاني والثالث من فرص إجراء حوار حقيقي بين المجتمعات المحلية المتنازعة (شيغاس Chigas 2005؛ ماكدونالد McDonald 2006). يبرز هذا الشكل الجديد من أشكال التفاعل الفارق النوعي بين التفاوض التقليدي (الذي يعتبر محورياً بمكان بالنسبة إلى تفكير "جيلنا الأول") وشكلا حوارياً أكثر للتفاعل (والذي أقتراح أن يشكل جزءاً من تطوير نظرية التفاوض وتدريبه "للجيل الثاني"). ويعتبر هذا التحول من استعارة "التفاوض" إلى "الحوار" تحولاً ملحوظاً. وسأعود لأتناول هذه النقطة لاحقاً.

التفاوض في خضم الأزمات والتفاوض بشأن الرهائن

بالإضافة إلى اكتسابه التجربة من العولمة والنزاع الدولي أو الاجتماعي، يشمل مجال التفاوض أيضاً اكتساب قدر كبير من المعرفة من العلماء والممارسين الذين يتحتم عليهم التفاوض في خضم الأزمات. وتضم هذه الحالات التفاوض مع محتجزي الرهائن، في حالات قيام الحواجز وفي خلال محاولات الانتحار، من بين حالات أخرى (لينسلي Lanceley 2003؛ سترينتز Strentz 2006). وتضع هذه الحالات المفاوضين بطرائق تكون في غالبية الأحيان متصلبة وعميقة، في مواجهة تهديد العنف الوشيك، والعاطفة الشديدة والعقلانية المحدودة. وقد تمّ في

السنوات الأخيرة تطوير هيئة متزايدة من العلماء من أجل فهم المفاوضين الذين يعملون في مثل هذه الحالات بشكل أفضل وإغنائهم بالمعلومات (أنظر فولبي Volpe وكامبريا Cambria، حنكة التفاوض، في هذا المجلد).

يبرهن عالم واحد على الأقل أنه من شأن حالات الأزمات أن تضع المفاوضين في مواجهة تحدٍّ أكثر التباساً وأساسيةً ألا وهو: التضارب في النظرات إلى العالم (دوكرتي Docherty 2001). في مثل هذه الحالات، يتجاوز عمل المفاوض استراتيجيات الحدّ من العاطفة، ليتم الإتيان بالنظام إلى حالات الفوضى وليتم إيجاد أرضية مشتركة. ويمكن أن ينطوي ذلك على واقع التفاوض بحدّ ذاته.

وتقدم جاين سيمينار دوكرتي Jayne Seminare Docherty

في نصها المعنون *Learning Lessons From Waco: When the Parties Bring Their Gods to the Negotiation Table* (تعلم دروساً من واكو: عندما يصطحب الفرقاء آلهتهم إلى طاولة المفاوضات)، تحليلاً مذهلاً ومقنعاً للتفاوض حول التفاوض بأزمة دافيديان الذي انتهى بشكل مأساوي (دوكرتي Docherty 2001)⁴. وهي تبرهن أنّ فهماً تقليدياً لعملية التفاوض لا يكشف التحديات الأعمق التي أحببت في نهاية المطاف المفاوضات الناجحة بين الحكومة الأميركية ومجموعة برانش دافيديان Branch Davidian. فضلاً عن ذلك، تقول دوكرتي Docherty إن النزاع شمل الاختلافات في رؤى العالم (أو، على حدّ قولها "طريقة رؤية العالم")⁵ التي لا يفهمها المفاوضون ولا يعالجونها. وقد جعلت هذه الاختلافات التفاوض التقليدي شبه مستحيل، وساهمت في هذه الحالة في إحداث كارثة إن لم تكن هي من أدّت إليها.

ويعتبر تركيز دوكرتي Docherty على مفهوم رؤية العالم تثقيفياً. وهو يعدّ مكملاً لعمل العلماء مثل كيفين أفروش Kevin Avruch وميشيل لوبارون Michelle LeBaron ويوسع بحثنا الثقافي في مجال التفاوض ليوحى بعداً آخرًا يستحق دراسة⁶ أعمق. وفي هذا السياق، تصف دوكرتي Docherty "رؤية العالم" على النحو التالي:

ليست رؤية العالم شيئاً واحداً فقط. فمصطلح رؤية العالم يعني في الواقع مفهوماً يحاول توضيح النتائج المترتبة على الأنشطة البشرية الفردية كما الجماعية، والنفسية كما الاجتماعية.... ليست رؤية العالم مجرد اسم يرمي إلى الاشتغال على الإجراءات، بل هي أيضاً مفهوماً يتحدى الكثير من الفئات المحددة للحياة العصرية. فضلاً عن ذلك، إن طريقة النظرة إلى العالم هي عملية تتحدى الانفصال المعاصر بين الظواهر الفردية والاجتماعية. وبالتالي، يدرس كثير من العلماء- بما فيهم علماء النفس والأنثروبولوجيا، وعلماء الاجتماع والسياسة وخبراء الدراسات الدينية- العمليات الجارية لتشكيل رؤية العالم، والمحافظة عليها، وتثقيفها (دوكرتي Docherty 2001 : 50-51).

وإني لأشير إلى أنّ الاختلافات الجوهرية في رؤى العالم موجودة في حالات التفاوض أكثر مما كنا نتصور. ويصف و. بارنيت بيرس W. Barnett Pearce وستيفن و. ليتلجون Stephen W. Littlejohn شكلاً من أشكال النزاع يشبه بمكان نزاع رؤية العالم المطروح من دوكرتي Docherty. ويصف بيرس Pearce وليتلجون

Littlejohn في كتابهما المعنون: *Moral Conflict: When Social Worlds Collide* (النزاع الأخلاقي: عندما تصطدم العوالم الاجتماعية)، نوعاً من النزاعات يمكن أن ينشأ عندما تتصارع الجماعات (أو أعضاء في جماعات مختلفة) لـ "تظم أخلاقية" غير متكافئة (بيرس Pearce وليتلجون Littlejohn 1997). ويعنيان بذلك الجماعات التي تفهم تجاربها وتصدر أحكامها بشأن الإجراءات السليمة أو غير السليمة بطرق مختلفة اختلافاً عميقاً. وهما يقدمان مجموعة واسعة من الأمثلة بهدف توضيح موطن نشأة هذا الشكل من أشكال النزاع الأخلاقي، علماً أن ليس فيها ما يشير إلى حالات من الأزمات.

وفي حين أن ذلك قد يكون أقل مأساوية، إنَّ ما تعلمته دوكرتي Docherty من التفاوض في خضم الأزمات لا يختلف عن الأشكال الأكثر دقة التي قد يواجهها المفاوضون في حالات تفاوض تبدو "عادية". وعلى وجه التحديد، عندما يعمل المفاوضون بشكل متزايد في بيئة متنوعة وعالمية، فإنه لمن المحتمل أكثر فأكثر أن يواجهوا نظراء يفهمون عالمهم ويفسرونه بطرق مختلفة إلى حد كبير، ولربما غير متكافئة وغير مرئية في غالبية الأحيان. حتى عندما نعمل على طاولة مؤتمرات ماهوجانية مع فرد له نفس المهنة المعيّنة، لا ينبغي لنا أن نفترض أنَّ المفاوضين جميعهم يفكرون، بل وينظمون عوالمهم الاجتماعية، بالطريقة التي نقوم نحن وفقاً لها بذلك.

إذا، ما الذي تكشف عنه تجربتنا المتنامية مع العولمة والنزاع الاجتماعي والتفاوض في خضم الأزمات؟ تشير الظواهر الثلاث إلى مركزية مفهوم الرؤية إلى العالم و"صنع المعنى" في إطار تجربة المفاوض، وتقول الثلاث بضرورة تحقيق المزيد من التثقيف والتدريس في

هذا المجال. على حد قول دوكرتي Docherty، ينبغي علينا، من أجل تحديد أي رؤية إلى العالم (بما في ذلك رؤيتنا الخاصة)، معرفة كيفية إجابة الشخص أو المجموعة الموضوعية تحت المجهر على الأسئلة التالية [:] ما هو الحقيقي أو الصحيح (علم الوجود)؟ كيف يُنظَّم "ما هو حقيقي" (علم المنطق)؟ ما القيم أو المهمّ (إكسيولوجيا)؟ كيف لنا أن نعرف ماهية الأمر (نظرية المعرفة)؟ كيف لي/ لنا أن نتصرف (علم الأخلاق)؟ (دوكرتي Docherty 2001 : 51).

ويتجاوز هذا التركيز ما يتناوله علم التفاوض على صعيد الجيل الأول بشكل عام. ومن الضروري أن تشكل الطرق الرامية إلى تحقيق فهم أفضل لمفهوم رؤية العالم وصنع المعنى جزءاً من علم التفاوض الخاص بالجيل الثاني.

أحد نماذج الجيل الثاني لدراسة "التفاوض"

نشأ في خلال المؤتمر الذي دام أربعة أيام، شعور ملحّ آخر ألا وهو أنّه: يبدو أنّ علم التفاوض الخاص بالجيل الأول، على الرغم من تنوعه ودقته وتبصره إلى حد عميق، ينشأ عن قاعدة إيديولوجية واحدة. وبعبارة أخرى، على الرغم من تعدد الرؤى إلى العالم التي نختبرها في الممارسة العملية، لقد لمست أنّ معرفتنا في ما يتعلق بهذا المجال ناشئة، في المقام الأول، ويا للسخرية، عن رؤية واحدة إلى العالم. ويتم مناقشة هذه النقطة في عدد من المساهمات الأخرى في هذا المجلد. لذلك، وبالتالي لا تكون وجهة نظري الوحيدة في هذا السياق. (أنظروا على سبيل المثال لوبارون LeBaron وياتيرا Patera، *Reflective Practice* (الممارسة التأملية)؛ غولد Gold، *Negotiating Cultural Baggage* (أمتعة التفاوض الثقافية))،

فضلا عن مقتطفات أخرى في العدد الخاص المرافق لمجلة *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض)⁷.

وقبل أن أتطرق إلى هذا المفهوم على وجه التحديد، أودّ أن أخطو بعيداً عن التفاوض للحظة لأناقش المعرفة، كمعرفة *qua knowledge*، لأنني أقترح أن نجد ها هنا ساحة غنية أخرى للبحث والتدريس المتعلقين بالتفاوض في ما يخص الجيل الثاني.

في كتابهما المعنون *The Theory Toolbox* (أدوات النظرية)، يقدم جيفري نيلون Jeffrey Nealon وسوزان سيرلز جيرو Susan Searls Giroux البرهان التالي حول المعرفة:

من أجل قيام المعرفة، ينبغي توفر إيديولوجيا بهذا المعنى، فضلاً عن أنه من الضروري وجود نوع من الاتفاق المسبق بشأن ما سيتم اعتباره معرفة، أو ما سيجري استخدامه من معايير للحكم على المعارف الجديدة أو النامية... إن الإيديولوجيا هي تلك المجموعة من المعتقدات المتشابكة التي تجعل أنواعاً معينة من التوافق في الآراء الثقافية أو المعرفة ممكنة، بل ولأنها موجودة في كل مكان وغائبة عن أي مكان، تميل الإيديولوجيا إلى الزوال - وإذا جاز التعبير - "داخل" الأشياء التي تجعلها ممكنة. ومن المفارقات أن الإيديولوجيا هي "التجريد الوهمي" الماورائي الذي هو في نفس الوقت نوع من "الفطرة السليمة" الملموسة (نيلون Nealon وجيرو Giroux 2003 : 86-87) [النسخة الأصلية من التركيز].

يتطرق نيون Nealon وجيرو Giroux إلى نقطتين تتصلان
بتنمية المعرفة المتعلقة بالتفاوض: أولاً وكما هي الحال مع أي معرفة
حول أي مجال، تستند معرفتنا حول التفاوض إلى عوامل إيديولوجية
تحدد مسبقاً ما سيتم اعتباره معرفةً وما سيجري استخدامه للحكم على
المعرفة الجديدة أو النامية في حقل التفاوض. وقد وضّح توماس س.
كوهن Thomas S. Kuhn جدالاً مماثلاً في كتابه المعنون *The Structure
of Scientific Revolutions* (بنية الثورات العلمية) (كوهن 1996).
ثانياً، قد تكون إيديولوجيتنا الحالية إزاء التفاوض "اختفت" ضمن فطرتنا
السليمة إلى درجة أننا لا ندرك كيفية تشكيلها الأسئلة التي نطرحها
والإجابات التي كان من الممكن أن نقيّمها⁸. هذه الأفكار هي إلى حد ما
صحيحة، فإنها تحد من قدرتنا على توسيع معرفتنا المتعلقة بالتفاوض،
ناهيك عن إجراء تغييرات جذرية على صعيد نموذج التفاوض خاصتنا⁹.

فما الذي ينبغي على العالم القيام به؟ يعتبر أحد الخيارات كناية عن
النظر في الإيديولوجيا التي يستند إليها علمنا واستكشاف نماذج أخرى
مختلفة تتيح فهم التفاوض. ولا يعني هذا التخلي عن علم التفاوض القائم.
بل على العكس، فإن ذلك يعني تحقيق وعي ذاتي أكبر في ما يتعلق
بالافتراضات التي يبني عليها علمنا، ودراسة الأسئلة الجديدة والحديثة
بشكل فعلي، التي تقوم على أساس افتراضات مختلفة حول ما يعتبر
معرفة في مجالنا.

إيديولوجيتنا الراهنة

وكما ذكرت في بداية مقالتي، يتم فهم نظرية التفاوض الراهنة في المقام الأول من وجهة نظر فردانية وعقلانية. ويفترض هذا التوجه مسبقاً، فكرة أنّ المعرفة في ما يتعلق بالتفاوض، تقوم بالطريقة الفضلى داخل عقل المفاوضين أنفسهم وقلوبهم، أو يمكن استخلاصها من خلال المراقبة السلوكية: كيفية تفكيرنا؛ الفخاخ والحواجز النفسية؛ طبيعة التأثير؛ وهلم جرا. وفي حين أن منظور التفاوض هذا لا يقدر بثمن، فإنه مقيّد بنظام المعتقد الأساسي الذي يعتبر جزءاً منه، وهو يقيد تنمية المعارف الجديدة.

نهج مختلف بشأن علم التفاوض

يضم مجال تسوية المنازعات بصورة متزايدة مناظير جديدة تربط بين التخصصات بهدف فهم النزاع. وتجسد مقالات أخرى في هذا المجلد هذا التنوع المتزايد (أنظر برنارد *Finding Common Ground*، (إيجاد أرضية مشتركة)؛ براون *Strategies for Addressing Partisan*، (إيجاد أرضية مشتركة)؛ براون *Perceptions* (استراتيجيات لمعالجة التصورات المولية)؛ غوثري *I'm Curious*، (أنا فضولي)؛ جونز *Designing*، (تصميم الإرشاد)). ويعتبر هذا التركيز الموسع مهماً ومرحباً به. وفي الوقت نفسه، كما قلت في مكان آخر، يبدو أن مجالنا لم يُجسّد بالكامل في علم يصب خارج الفطرة السليمة، والفردانية، والإيديولوجيا (فوكس 2006). وعلى وجه التحديد، نحن نبدأ بدراسة النزاع والتفاوض من منظور أود أن أشير إليه بوصفه علماً يلي عصر الحداثة¹⁰. وأقترح أنه ها هنا بالضبط تزدهر طرق جديدة للتفكير في التفاوض. وإذا خرجنا من إطار النموذج الراهن، فقد نجد أفكاراً جديدة ومثيرة للاهتمام كانت في السابق غير مرئية.

فماذا أعني بنهج "ما بعد الحداثة" لفهم التفاوض؟ أود أن أشير إلى توجّه نحو علمٍ يعكس حساً ناشئاً ودينامياً في ما يتعلق بالمعرفة، وكيفية صنعنا للمعنى، أو "مشاركتنا في خلقه". ويتبادر شكلان من أشكال ما بعد الحداثة إلى الذهن: الشكل الأول هو البناء الاجتماعي الذي يفترض أنّ المعنى متضمّن في المجتمع من خلال أنماط التفاعل الاجتماعي (بيرجيه Berger ولاكمان Luckman 1966). وكما ذكرت أعلاه، يصف بيرس Pearce وليتلجون Littlejohn ذلك على أنه " نظام أخلاقي" أو "نظرية" تفهم من خلالها جماعة ما، تجربتها وتصدر الأحكام في ما يتصل بالإجراءات المناسبة وغير المناسبة" (بيرس Pearce وليتلجون Littlejohn 1997: 51). فضلاً عن ذلك، يصف والتر تروت أندرسون Walter Truitt Anderson هذا النوع من فكر ما بعد الحداثة بما يتناقض مع نظم المعرفة السابقة:

وقد أُلخص الأمر على النحو التالي: لقد اختبر الناس في المجتمعات التقليدية ومجتمعات ما قبل الحداثة، العالمية universality، ولكنهم لم يختبروا مفهومها. قد تمضي أيامهم وحياتهم من دون الاضطرار إلى مواجهة أشخاص آخرين ذوي رؤى مختلفة تماماً إلى العالم - وبالتالي لم يكن من داع ليقلقوا كثيراً حول كيفية التعامل مع التعددية. أما الناس الذين عايشوا الحضارة الحديثة، فقد عرفوا مفهوماً للعالمية universality... ولكنهم لم يختبروا الأخيرة... والآن، في عصر ما بعد الحداثة، نجد أن مفهوم العالمية، على حد قول التفكيكيين deconstructionists، "يوضع موضع التشكيك".... ويبدو

الأمر كما لو أننا سنكون جميعاً مضطرين إلى اعتياد التعايش مع عالم متعدد الحقائق (أندرسون Anderson 1995: 6).

وإني لأفكر في ذلك بوصفه صنعا للمعنى على المستوى الكلي. ويشمل مفهوم صنع المعنى هذا فهما للثقافة، كما تدرس تقليدياً. ومع ذلك، فإن المفهوم يذهب أيضاً إلى أبعد من ذلك لدراسة السبل المعقدة والديناميكية حيث تدمج الجماعات الاجتماعية المعنى، والعواقب المترتبة على "بناء" المعنى هذا في مواجهة النزاع. وتتطرق لوبارون LeBaron أيضاً إلى هذه الظاهرة الأعمق في إطار عملها على تجسير النزاعات الثقافية. وفي الواقع، نحن بحاجة إلى مزيد من الانخراط الكامل مع مضامين النظريات البنائية الاجتماعية في ما يتعلق بفهمنا للتفاوض.

وهناك شكل ثان من أشكال فكر ما بعد الحداثة يشمل ما أود أن أشير إليه بوصفه نظريات علائقية أو حوارية، تركز على سبل مشاركتنا في خلق المعنى من خلال التفاعلات المحددة بين الأفراد وتفاعلاتنا الاجتماعية (جيرجن Gergen، شريدن Schrader، وجيرجن Gergen 2007؛ كيليت Kellett 2007؛ فان ليوين Van Leeuwen 2008). وأنا أفكر في ذلك بوصفه صنعا للمعنى على مستوى جزئي. انطلاقاً من هذا المنظور، لا تكشف التصريحات الفردية، في حد ذاتها، عن المعنى. بل على العكس، يتم تحقيق احتمالات المعنى من خلال "عمل تكميلي" (جيرجن Gergen، شريدن Schrader، وجيرجن Gergen 2009: 96). وبعبارة أخرى، يتم "الاشتراك في بناء" المعنى أو "خلقه بالتشارك" من خلال عملية تفاعل التواصل كما تجري في ما بين الأشخاص وليس من خلال الكلمات نفسها. ويشير جوزف فولجر

Joseph Folger ومارشال بول Marshall Poole ورائدال ستاتمان Randall Stutman إلى هذا الشكل من أشكال التفاعل في خلال النزاعات باعتباره "تحركات وتحركات مضادة" (فولجر Folger، بول Poole، وستاتمان Stutman 2005:27). إضافة إلى ذلك، يشير مكنامي McNamee وجيرجن Gergen إلى هذا الشكل من أشكال التفاعل بوصفه "خطاب الاعتماد المتبادل" (مكنامي McNamee وجيرجن Gergen 1999: 36). وفي حين أن هذا قد يبدو شبيها بالإصغاء الفعّال أو حتى تأدية حركات أنشوطية على غرار ما وصفه به غاري فريدمان Gary Friedman وجاك هيميلشتاين Jack Himmelstein (فريدمان Friedman و هيميلشتاين Himmelstein 2008)، فإن ذلك مختلف في الواقع. وتقترح النظرية العلائقية ألا نوضح المعنى القائم على الرغم من التفاعل. بل تقترح أن نقوم بدلا من ذلك، بالمشاركة في خلق معنى جديد فيما يتجلى التفاعل للعيان.

وتلمح جين سيمينار دوكرتي Jayne Seminare Docherty إلى نموذج ما بعد الحداثة هذا عندما تصف الفرق بين "الرؤية إلى العالم" بوصفها مفهوما و "طريقة الرؤية إلى العالم" باعتبارها عمليات جارية لتشكيل رؤية العالم، والمحافظة عليها وتعديلها (دوكرتي Docherty 2001: 51). ويشير علماء آخرون أيضاً، إلى أن المعرفة والمعنى يخلقان بالتشارك ويعاد خلقهما باستمرار، من خلال التجربة والتفاعل الاجتماعيين. إضافة إلى ذلك، يشير علماء مثل جويس فليتشر Joyce Fletcher (فليتشر Fletcher 1999)، وكينيث جيرجن Kenneth Gergen (جيرجن Gergen 2001؛ 2001ب)، ومكنامي McNamee وجيرجن Gergen (مكنامي McNamee وجيرجن Gergen 1999)، وبيرس Pearce وليتل جون Littlejohn (بيرس Pearce وليتل

جون Littlejohn (1997)، فضلا عن جون وينسلايد John Winslade وجيرالد مونك Gerald Monk (وينسلايد Winslade ومونك Monk 2000)، وروبرت أ. باروخ بوش Robert A. Baruch Bush وجوزيف ب. فولجر Joseph P. Folger (بوش Bush وفولجر Folger 2005)، من بين غيرهم من العلماء، إلى أنّ المعرفة ليست أمراً نسعى إليه أو نكتشفه، كما لو كانت موجودة بشكل مستقل عنا. بل على العكس، إن المعرفة أمر نتشارك في خلقه - ونعيد خلقه باستمرار - في سياقات اجتماعية. وبعبارة أخرى، يعتبر صنع المعنى وبالتالي عملية التفاوض أمرين حواريين dialogic¹¹.

وتعيد وجهة نظر ما بعد الحداثة هذه توجيه كيفية دراسة التفاوض. وعضوا عن الافتراض، في وسعنا التخطيط لخارطات طرق استراتيجية و"لعبها" وتطويرها من أجل تحقيق تفاوض ناجح، فإن هذه الرؤية الجديدة تحول تركيزنا إلى دراسة اللغة والتفاعلات والمعنى الذين يظهرون بشكل أساسي، عندما تتجلى عملية التفاوض. وهي تحوّل أيضاً تركيزنا إلى حيز أعمق وأكثر تعقيدا لرؤية العالم وطريقة النظر إلى العالم. وبعبارة أخرى، بالإضافة إلى دراسة المفاوضين بحدّ ذاتهم، في وسعنا أن نجد أفكاراً غنية من خلال تركيز اهتمامنا على العوالم الاجتماعية حيث يعملون، فضلا عن "المسافة في ما بين" المفاوضين، حيث يتم صناعة معنى جديد وإعادة صناعته. ومن شأن مثل هذه النظرة الجديدة إلى التفاوض أن تأتي ببصائر جديدة ومختلفة بشكل جوهري، في فهمنا لعملية التفاعل بين البشر هذه.

نهج ما بعد الحداثة لبيداغوجيا التفاوض

بنفس الطريقة التي يُغذّي بها تفكير ما بعد الحداثة بحوث التفاوض هكذا يمكن لهذا التفكير أن يغذّي أيضًا بيداغوجيا التفاوض. فتتضمن مثلا بيداغوجيا التفاوض الخاصة بالجيل الأول، بشكل عام، دراسة الخطوات أو المراحل للمضي قدما في عملية التفاوض (كوروبكين 2002 Korobkin). ويعطي هذا النهج لتدريس التفاوض معنىً مثاليًا ضمن نموذجنا الحالي، بما أننا نتصور العملية بحد ذاتها باعتبارها عقلانية واستراتيجية. إلا أنه إذا اعتقدنا أنّ التفاوض هو عملية ديناميكية وناشئة بحيث يغيّر كل تحرّك للتواصل بشكل محتمل كل شيء يتبعه، يصبح مثل هذا النهج المنظوري للتدريس من دون معنى.

ما نحتاجه بدل ذلك هو بيداغوجيا منسجمة مع مفهوم ما بعد الحداثة لعملية التفاوض بحد ذاتها. إذا اعتقدنا أنّ التفاوض هو عملية حوارية حيث يتشارك النظراء في التفاوض، في خلق معنى في كل تفاوض، نحتاج عندئذ إلى تحديد مبادئ توجيهية أكثر من تحديد هيكلية خاصة بالعمليات، لمساعدة الطلاب على تطوير الكفاءة في العملية. تدرّس، مثلا، بعض المدارس العليا بشكل متزايد حلقات دراسية عن نظرية وتطبيق العدالة التصالحية. لدى العدالة التصالحية أيضًا جذور علائقية وبنائية اجتماعية وقد تشكّل موضعا للبحث عن الرؤى البيداغوجية (فوغيل 2007 Vogel). وحاضر زميل لي، هوارد فوغيل Howard Vogel، في صف كلية الحقوق حول العدالة التصالحية، مع المحافظة على مبادئ "العملية الدائرية"¹² للعدالة التصالحية. ويقول الطلاب بأنّ خبرتهم بالتعلم من خلال هذه العملية الحوارية هي فريدة من

نوعها وقوية بما أنهم قادرين على اختبار والتفكير في "صناعة المعنى" كما يكشف الصف بحد ذاته عن ذلك.

كذلك، لدى مبادئ الوساطة التحويلية جذور علائقية (بوش Bush وفولغير Folger 2005). في التدريب التحويلي، يتعلم الوسطاء الحرص على جودة التفاعل البشري عندما يتبين بشكل متنازع فيه (فولغير Folger وبوش Bush 2001). وهناك طريقة واحدة لتحقيق ذلك، وهي الحرص على نوعية التفاعل في غرفة التدريب نفسها. بحسب كتابات روبيرت ستاينز Robert Stains، "بنفس الطريقة التي تكون فيها شخصية الوسيط مهمة للوساطة التحويلية، هكذا تكون الطريقة التي يتواصل بها المدرّب مع الآخرين في غرفة [التدريب] مهمة لخلق وصيانة بيئة تعليمية مع ميزات تحويلية" (ستاينز Stains 2001:163). تماما كما بالنسبة لتجربة الطلاب الذين يتعلمون عمليات العدالة التصالحية يخبر الطلاب في الحلقات الدراسية بشأن الوساطة التحويلية عن جودة مختلفة من التعلم، منسجمة مع التطبيق التحويلي بحد ذاته.

في حين أنّ "العملية الدائرية" أو ممارسات التدريب على الوساطة المحددة قد لا تتناسب مع خلفية صف التفاوض، فقد تغيّر العمليات التخاطبية أو الحوارية بشكل كافٍ ديناميات الصف الدراسي بحيث يتم تمكين الطلاب من اختبار والإقرار بكيفية صناعة المعنى وإعادة صناعتها، من خلال عملية التفاعل. وقد يظهر التدقيق الإضافي للاتصال بين المبادئ (ما بعد الحداثة) البنائية الاجتماعية والعلائقية من جهة والبيداغوجيا من جهة أخرى، طرق جديدة فعالة وحديثة لفهم التفاوض وتدريبه.

الخاتمة

إنّ التفكير الجاري في التفاوض محصور بنموذجه الخاص. ينبغي
لنظرية وبيداغوجيا التفاوض ذات الصلة بالجيل الثاني أن يحفظن هذه
الدروس ويتخطَّينَ حدود نموذجنا الحالي لدراسة التفاوض بطرق
جديدة. وباستخدام استعارة الكمبيوتر، إذا رغبتنا بشمل نقلة نوعية في
كيفية تصوّر التفاوض، قد نجد أنّ الجيل التالي من تدريس وعلم
التفاوض سيكون حقا الإصدار 2.0 (version 2.0) بدل الإصدار 1.7
و1.8.

المراجع:

أندريسون، و. ت. Anderson, W. T.، 1995، *The truth about the truth: De-confusing and re-constructing the postmodern world* (الحقيقة عن الحقيقة: توضيح وإعادة بناء عالم ما بعد الحداثة). نيويورك: مجموعة بيغوين: Penguin Group.

أفروش، ك. Avruch, K.، 1998. *Culture and conflict resolution* (الثقافة وتسوية النزاعات). واشنطن، العاصمة: USIP Press.

أفروش، ك. Avruch, K.، 2004. *Culture as context, culture as communication: Considerations for humanitarian negotiators* (الثقافة كسياق، الثقافة كتواصل: اعتبارات للمفاوضين الإنسانيين. *المجلة القانونية بشأن التفاوض في هارفرد Harvard Negotiation Law Review* 9: 391-407.

بيرجيه، ب.ل. وت. لوتمان Berger, P. L. and T. Luckmann، 1996. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (البناء الاجتماعي للواقع: أطروحة في علم اجتماع المعرفة). Garden City: Anchor Books.

بيرك، ر. وس. ر. فوكس Birke, R. and C. R. Fox، 1999. *Psychological principles in negotiating civil settlements* (مبادئ نفسية في التفاوض بالتسويات المدنية). *المجلة القانونية بشأن التفاوض في هارفرد Harvard Negotiation Law Review* 4: 1-57.

بولت، و. و. هوبا Bolt, W. and H. Houba، 2002. *Credible threats in negotiations: A game-theoretic approach* (تهديدات صادقة في المفاوضات: نهج نظري للعبة). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

بيرنارد، ب. Bernard, P.، 2009. *Bringing soul to international commercial negotiation* (بثّ الروح في التفاوض التجاري الدولي)، *مجلة التفاوض Negotiation Journal* 25(2): 147-159.

بيرت، ج. Brett, J. 2001 *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (التفاوض في جميع أنحاء العالم: كيفية التفاوض في الصفقات، تسوية النزاعات وصناعة القرارات عبر الحدود الثقافية). سان فرانسيسكو: جوسي باس. San Francisco: Jossey Bass.

بوش، ر. أ. ب. و ج. ب. فولجير R. A. B. Bush, J. P. Folger 2005 *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (الوعد بالوساطة: النهج التحويلي للنوع). سان فرانسيسكو: جوسي باس. San Francisco: Jossey Bass.

شمعون-نيكولاس، ح. و ر. دويل Chamoun-Nicolás, H. and R. Doyle 2007 *Negotiate like a Phoenician: Discover tradeables* (التفاوض مثل الفينيقي: اكتشف ما هو قابل للتداول) Houston: Keynegotiations

تشيفاس، د. Chigas, D. 2005 *In grasping the nettle: Analyzing cases of intractable conflict* (التفاوض في المنازعات المستعصية. في انتهاز القواص: تحليل حالات من التنازع المستعصي) من تحرير س. كروكير، ف. أ. هامبسون و ب. آل. C. Crocker, F. O. Hampson and P. Aall، واشنطن، العاصمة: United States Institute of Peace Press.

دوكرتي ج. س. Docherty, J. S. 2001 *Learning lessons from Waco: When the parties bring their Gods to the negotiation table* (تعلّم دروس من واكو: عندما يحضر الأطراف الهتهم إلى طاولة المفاوضات) Syracuse: Syracuse University Press

إلغستروم، أ. Elgstrom, O. 1999 *The role of culture: A discussion and case study* (دور الثقافة: نقاش ودراسة حالة)، في *منوعات التفاوض: مقالات إحياء لذكرى جيفري ز. روبين* D. M. Kolb. Cambridge: PON Books. *Negotiation eclectics: Essays in memory of Jeffrey Z. Rubin* الناشر.

فور، ج. ومنشورات ج. روبين G. Faure, G. and J. Rubin (eds). 1993 *Culture and negotiation: The resolution of water disputes* (الثقافة والتفاوض: تسوية النزاعات بشأن المياه). Sage: Thousand Oaks.

فليتشر، ج. ك. Fletcher, J. K. 1999 *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work* (أعمال الاختفاء: جنس التذكير والتأنيث، السلطة، والممارسات العلانية في العمل). MIT Press: Cambridge.

فولجير، ج. ب. و ر. أ. ب. بوش. Folger, J. P. and R. A. B. Bush. 1994 *Ideology, orientations to conflict, and mediation discourse* (الإيديولوجيا، الاتجاهات إلى المنازعة وخطاب الوساطة) *In New directions in mediation: Communication research and perspectives*, (في اتجاهات جديدة في الوساطة: أبحاث ومنظورات التواصل) من تحرير ج. ب. فولجير و ت. س. جونز J. P. Folger and T. S. Jones : Thousand Oaks Sage.

فولبير ج.ب. ور. أ. ب. بوش. 2001. *Designing mediation: Approaches to training and practice within a transformative framework* (تصميم الوساطة: نهج للتدريب والممارسة في إطار تحويلي). New York: Institute for the Study of Conflict Transformation. (نيويورك: معهد دراسة تحوّل المنازعات)

فولغير، ج. ب. م. س. بول ور. ك. ستوتمان، Folger, J. P., M. S. Poole, and R. K. Stutman. 2005. *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations* (العمل من خلال المنازعات: استراتيجيات للعلاقات، المجموعات، والمنظمات). 5th edn. Boston: Pearson. الطبعة الخامسة، بوسطن: بيرسون.

فوكس، ك. Fox, K..2006. *In search of a canon: Three texts on dispute resolution* (بحثاً عن الشريعة: ثلاثة نصوص حول تسوية المنازعات) *Negotiation Journal* مجلة التفاوض 22(2): 227-237.

فريدمان، ج. و. ج. هيملشتاين. 2008. *Challenging conflict: Mediation through understanding* (تحدي المنازعات: الوساطة من خلال التفاهم). ABA: Chicago (قسم تسوية المنازعات) Section of Dispute Resolution.

جيرغين، ك. Gergen, K. 2001a. *An invitation to social construction* (دعوة إلى البناء الاجتماعي) Sage: Thousand Oaks. جيرغين، ك. Gergen, K. 2001b. *Social construction in context* (البناء الاجتماعي في السياق) Sage: Thousand Oaks.

جيرغين، ك.، س. شرايدر، وم. جيرغين. 2009. *Gergen, K., S. Schrader, and M. Gergen. 2009. Constructing worlds together: Interpersonal communication as relational process* (بناء العوالم معاً: التواصل البيشخصي كعملية علائقية) Pearson: Boston.

جيليغان، س. 1982. 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development* (بصوت مختلف: النظرية النفسية وتطور المرأة) Cambridge: Harvard.

كيليت، ب. Kellett, P. 2007. *Conflict dialogue: Working with layers of meaning for productive relationships* (حوار التنازع: العمل مع طبقات من المعنى للعلاقات المنتجة). Sage: Thousand Oaks.

كولب، د. و. ل. بوتنام. 1997. *Through the looking glass: Negotiation theory refracted through the lens of gender* (من خلال زجاج الويا: نظرية التفاوض المنعكسة من خلال عدسة الجنس البشري). In *Workplace dispute resolution: Directions for the twenty-first century*, (في: تسوية منازعات مكان العمل: اتجاهات للقرن الواحد والعشرين) محرر من Michigan State Press: S. Gleason. East Lansing.

كولب، د. و. ج. ويليامز. 2000. *The shadow negotiation: How women can master the hidden agendas that determine bargaining success* (تفاوض الظل: تستطيع النساء إتقان البرامج المخفية التي تقرر نجاح المساومة). New York: Simon and Schuster.

- كوروبكين، ر. 2002. «Korobkin, R. 2002. (نظرية واستراتيجية التفاوض) Aspen : New York.
- كون، ت. س. 1996. *The structure of scientific revolutions* Kuhn, T. S. 1996. (بنية الثورات العلمية)، الطبعة الثالثة،: Chicago: University of Chicago Press.
- لانسلي، ف. 2003. *On-scene guide for crisis negotiators* Lanceley, F. 2003. (الدليل على الساحة للمفاوضين في الأزمات) الطبعة الثانية CRC Press. : Boca Raton
- لويبارون، م. 2003. *Bridging cultural conflicts: A new approach for a changing world* LeBaron, M. 2003. (تجسير النزاعات الثقافية: نهج جديد لعالم متغير) San Francisco: Jossey Bass.
- ماكدونالد، ج. 2006. *A new future for Kashmir?* McDonald, J. 2006. (مستقبل جديد لكاشمير؟) *In The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator* (في: كتاب مجال المفاوضات: مراجع المكتب للمفاوض الخبير) من تحرير أ. ك. شنايدر وس. هانيمان A. K. Schneider and C. Honeyman. ، واشنطن العاصمة: نقابة المحامين الأميركيين.
- ماكنايمي، س. وك. جيرغين. 1999. *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue* McNamee, S. and K. Gergen. 1999. (المسؤولية العلانية: موارد للحوار المستدام) Sage : Thousand Oaks
- مينكيل-ميدو، س. 1996. *The trouble with the adversary system in a postmodern, multicultural world* Menkel-Meadow, C. 1996. (المشكلة مع النظام المعادي في عالم ما بعد الحداثة والمتعدد الثقافات) *William and Mary Law Review* (المجلة القانونية ويليام أند ماري) 38(1): 5-44.
- نيلون ج. وس. جيرو 2003. *The theory toolbox: Critical concepts for the humanities, arts, & social sciences* Nealon, J. and S. Giroux. 2003. (أداة النظريات: مفاهيم دقيقة للعلوم الإنسانية، الآداب، والعلوم الاجتماعي) Rowman & Littlefield : Lanham.
- بيرس، و. ب. وس. ليتل جون 1997. *Moral conflict: When social worlds collide* Pearce, W. B. and S. Littlejohn. 1997. (النزاع المعنوي: عندما تتصادم العوالم الاجتماعية) Thousand Oaks: Sage.
- بوتنام، ل. ل. 1994. *Challenging the assumptions of traditional approaches to negotiation* Putnam, L. L. 1994. (تحدي افتراضات النهج التقليدية للتفاوض)، مجلة التفاوض *Negotiation Journal* 10(4) : 337-346
- راسموسين، ج. ل. 1997. *Peacemaking in the twenty-first century: New rules, new roles, new actors* Rasmussen, J. L. 1997. (صناعة السلم في القرن الواحد والعشرين: قواعد جديدة، أدوار جديدة، جهات فاعلة جديدة) *In Peacemaking in International Conflict: Methods & Techniques* (في صناعة السلام في النزاعات الدولية: أساليب وتقنيات) من تحرير I. W. Zartman and J. L. Rasmussen، واشنطن، العاصمة معهد بيس بريس Peace Press.

Salacuse, J. 1998. ج. سالاكوس، Ten ways that culture affects negotiating style: 'Some survey results' (عشر طرق تؤثر فيها الثقافة على أسلوب التفاوض) *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض) 14(3) : 221-240 .

Simons, D. J. and C. F. Chabris. 1999. د. ج. وس. ف. كابريس Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events (غوريلا في وسطنا: العمى المستدام غير المقصود للأحداث الدينامية) *Perception* 28(9) : 1074 – 1059 .

Stains, R. 2001. ر. ستاينز، Reflective training: Matching educational practice with transformative intention (التدريب التفكيرية: مطابقة الممارسة التعليمية مع النية التحويلية) *In Designing Mediation: Approaches to training and practice within a transformative framework* (في تصميم الوساطة: نهج التدريب والممارسة في الإطار التحويلي)، من تحرير J.P. Folger and R.A.B. Bush، نيويورك: معهد دراسات تحويل النزاعات.

Strentz, T. 2006. ت. سترانتز، *Psychological aspects of crisis negotiation* (جوانب نفسية من التفاوض في الأزمات) CRC Press : Boca Raton .

Tom, S., C. R. Fox, C. Trepel, and R. A. Poldrack. 2007. طوم، س.، س. ر. فوكس، س. تريبل، ور. أ. بولدراك، The neural basis of loss aversion in decision making under risk (الأساس العصبي لبعوض الخسارة في صناعة القرار المخاطر به) *Science* 315 : 515-518 .

Van Leeuwen, T. 2008. ت. فان لويين، *Discourse and practice: New tools for critical discourse analysis* (الخطاب والتطبيق: أدوات جديدة لتحليل الخطاب الهام) أكسفورد: أكسفورد بريس Oxford Press .

Vogel, H. 2007. ه. فوجل، The restorative justice wager: The promise and hope of a value-based, dialogue-driven approach to conflict resolution for social healing (رهان العدالة التصالحية: وعد وأمل نهج مرتكز على القيم، ومحرك حواريا لتسوية المنازعات للشفاء الاجتماعي) *Cardozo Journal of Conflict Resolution* (مجلة كارديوزو لتسوية المنازعات) 8(2) : 565-609 .

Weiss, S. 1999. س. ويس، Opening a dialogue on negotiation and culture: A "believer" considers skeptics' views (فتح حوار حول التفاوض والثقافة: "مؤمن" ينظر في وجهات نظر المتشككين) *In Negotiation eclectics: Essays in memory of Jeffrey Z. Rubin.* (في منوعات التفاوض: مقالات إحياء لذكرى جيفري ز. روبين)، من تحرير د.م. كولب D. Kolb. Cambridge : PON Books .

Winslade, J. and G. Monk. 2000. ج. و. ج. مونك، *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution* (الوساطة القصصية: نهج جديد لتسوية المنازعات) سان فرانسيسكو: جوسى باس Jossey Bass : San Francisco .

ملاحظات

- ¹ يشير هنا إلى مؤتمر بعنوان "Second Generation Global Negotiation Education" (تعليم التفاوض العالمي للجيل الثاني) المنعقد في روما، إيطاليا اعتباراً من 27-30 أيار/مايو 2008.
- ² منذ أكثر من عقد من الزمن، مثلاً، تحدت ليندا بوتنام Linda Putnam مباشرة هذه الافتراضات الرئيسية واستدعت المنظرين بشأن التفاوض لدراسة المقاربات البديلة لتدقيق عملية التفاوض (بوتنام Putnam 1994).
- ³ إلا أنني أقترح أنه من الممكن حتى فهم التفاعلات الدبلوماسية الرسمية بطرق جديدة مهمة بكسر النهج التقليدية للتفاوض وتطبيق نماذج جديدة للتحليل.
- ⁴ جاين سيمينار دوكرتي Jayne Seminare Docherty كانت أيضاً من الشتركين في مؤتمر روما أيار/مايو 2008.
- ⁵ قامت دوكرتي Docherty بتمييز مهم بين "رؤى العالم" كمرجع ثابت و"طريقة الرؤية إلى العالم" أو "صناعة العالم" كمصطلحات تجسد العملية الدينامية والناشئة على الإطلاق لخلق - وعلى حد تعبير البعض المشاركة بخلق - رؤى العالم (دوكرتي Docherty 2001: 160-150). إشارتها إلى الطبيعة الناشئة لصناعة المعنى مهمة. ناقش هذا بتفصيل أكبر في مناقشتي لنموذج التفاوض المتعلق بالجيل الثاني.
- ⁶ كل من كيفين أفروتش Kevin Avruch وميشال لوبارون Michelle LeBaron شاركا أيضاً في مؤتمر روما خلال شهر أيار/مايو 2008.
- ⁷ تشير مثلاً، فيليس بيرنارد Phyllis Bernard مؤلفة المقال الاستهلاكي في العدد الخاص من مجلة التفاوض Negotiation Journal، بحماس إلى الابتعاد عن النظرة إلى العالم الغربي التي تميز تدريب الجيل الأول ("الطولي، العقلاني، والمتجه نحو الحقائق")، باتجاه التدريب الذي يترك مجالاً "للروح" (التي لأغراض مقالها تعرّف عنها كشاملة لثلاثة عناصر: "العاطفة وانعدام الموضوعية والسرد العميق المتأصل في التقاليد العرقية والدينية والذكاء الثقافي") (بيرنارد Bernard 2009: 147-152).
- ⁸ إن مفهوم "الاختفاء" هو مفهوم مهم بشكل خاص. في سياق مختلف قليلاً، تبرهن جويس فليتشر Joyce Fletcher أنّ هناك أنواع معينة من الممارسات تختفي - أو على حد تعبيرها، "اختفت" بحيث أصبحت غير منظورة (فليتشر Fletcher 1999).
- ⁹ ويتناول جوزيف فولجير Joseph Folger وروبيرت باروخ بوش Robert Baruch Bush أيضاً مسألة الإيديولوجيا في سياق ممارسة الوساطة. يلمحون إلى أنّ الإيديولوجيا التي تغذي اتجاه الوسيط إلى تسوية النزاع تكون شكل ما يراه ويعتبره الوسيط مستدعياً التدخل (فولجير وبوش 1994). إنه الجدل ذاته الموضّح من جيفري نيلون Jeffrey Nealon وسوزان جيرو Susan Giroux (نيلون Nealon وجيرو Giroux 2003).
- ¹⁰ تستخدم كاري مينكيل-ميدو Carrie Menkel-Meadow أيضاً مصطلح "ما بعد الحداثة" في انتقادها للنظام المناهض الجاري (مينكيل-ميدو Menkel-Meadow 1996).
- ¹¹ يعتبر بيتر م. كيليت Peter M. Kellett أيضاً التفاوض كعملية حوارية. واقترح كيليت Kellett الذي استوحى من البحث في التحليل القصصي والتقنية التفسيرية، نموذجاً عن التفاوض الحوارية الذي يكفل التدقيق الإضافي (كيليت Kellett 2007).
- ¹² هارورد فوغيل Howard Vogel هو أستاذ جامعي في الحقوق في جامعة هاملاين Hamline في سانت بول، ولاية مينيسوتا.