

نحن بين أيديكم

دليل للميسرين في اتفاقية الأمم المتحدة
الإطارية بشأن تغيّر المناخ (UNFCCC)

المقدمة

لماذا دليل آخر؟

ملاحظة حول المساهمين

المقترح 1 خذ مساحتك

المقترح 2 اكتسب منظورًا أوسع

المقترح 3 كوّن صداقات

المقترح 4 أضف لمسة من الدعابة

المقترح 5 استمع، استمع، استمع

المقترح 6 كسر القواعد بحكمة

المقترح 7 العواطف ليست دائمًا سلبية

المقترح 8 مكونات التوافق

الخاتمة

دليل سريع بالمقترحات

عن المؤلف

المقدمة

مرحبًا بك في هذا الدليل الذي ربما تمنيت قراءته في بداياتك كميسر ضمن اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ. سواء كنتَ وجهاً جديداً يدخل "غرفة العمليات" للمرة الأولى، أو "ديناصورًا" حكيماً على وشك الإنقراض، ستجد هنا حتماً ما يفيدك.

وعلى عكس الأدلة الأخرى المليئة بالمحتوى الفني والإجرائي، يأتيك هذا الدليل بروح مختلفة. فهو يضم انعكاسات واستراتيجيات وأدوات من زملائك أنفسهم. في الصفحات التالية ستجد معارف مُكتسبة بشقّ الأنف. يمكنك طبعاً الاستفادة منها لبناء اتفاقيات مناخية طموحة.

قد يفكر بعضكم الآن: «لا حاجة لي لدليل آخر، لدي ما يكفي من الانشغال.»

أعلم تماماً أنك تتنقل بسرعة بين بنود جدول الأعمال، و تحارب النعاس خلال "ماراثونات" إجرائية طويلة، وتنجو من الاجتماعات المتتالية لتنتهز على متن الطائرة في طريق عودتك إلى الوطن.

ولهذا عزيزي القارئ، لقد أخذ جدولك المزدهم خصيصاً في الاعتبار وكتب هذا الدليل بهدف جعل التيسير ممتعاً من جديد. وبعد أن تقلّب صفحاته، قد تعود إلى عملك بابتسامة خفيفة، أكثر استعداداً لتولي دورك بخفة و طاقة وتركيز.

لماذا دليل آخر؟

عزيزي القارئ، في صميم عملك تكمن مفارقة.

لقد تطوّعت لدور داخل منظمة تقوم قراراتها على التوافق، حيث تقع معظم التعليمات تحت فئتي «افعل» و «لا تفعل». ومع ذلك، لا يوجد توافق حول ما يعنيه أن تكون ميسراً جيداً. ونتيجةً لهذه المفارقة، فإن كثيراً من الأدلة الموجودة (مثل الدليل الموجّه لرؤساء الجلسات) تخبرك بما يجب أن تفعله، لكنها لا تخبرك فعلياً كيف تفعله.

يحتوي هذا الكتيّب على المزيج (غير السري) من المعلومات الداخلية الذي يفتح لك المستوى التالي من عملك، وهو خلاصة 16 مقابلة مع رؤساء وميسرين سابقين وحاليين. ورغم أنه لا يوجد اتفاق كلي حول ما يعنيه أن تكون ميسراً ناجحاً، إلا أن هناك أنماطاً وممارسات مثبتة، ومجموعة من الخيارات المتاحة أمامك.

في ما يلي هو مجموعة من ثمانية مقترحات تصحبك في رحلتك كميسر. إعتبرها بمثابة قدرات أساسية وأدوات تساعدك على التنقل في المفاوضات المناخية بوعي أكبر، وثقة، وسهولة. كل من هذه المقترحات تتضمن خلاصات سريعة و "لمحة" نظرية (إذا ما كنت ترغب في التعمق، أو فقط لتبدو أكثر إقناعاً في جلسات النقاشية).

إليك حيلة صغيرة: تخيل هذا الكتيّب كبطاقة تعليمات السلامة الخاصة بالرحلات الجوية والموجودة في جيب المقعد أمامك. قد لن تجعل طائرُك تحلق، لكنها قد تساعدك على اجتياز المطبات الهوائية بأمان في حال ورودها. إذن، اربط حزامك الآن و اقلب الصفحة، و لنبدأ.

ملاحظة حول المساهمين

رغم أن قائمة المساهمين مجهولة، قد يساورك الفضول لمعرفة المزيد عن الأشخاص الذين ساهموا في إعداد هذا الدليل. فهم يأتون من دول مدرجة في الملحق الأول و أخرى غير مدرجة فيه على حدّ السواء (بنسبة 50/50)، ومن بينهم رجال ونساء (9 رجال و7 نساء)، كما يتمتعون بخبرات متنوعة بوصفهم ميسرين شباباً و مضمّرين وكذلك رؤساء للهيئتين الفرعيتين: الهيئة العلمية للمشورة العلمية والتقنية (SBSTA) و الهيئة الفرعية للتنفيذ (SBI). و بهذا فإن كنتَ منخرطاً في هذا المجال منذ مدة، قد تتمكن من تخمين البعض من بينهم عند قراءة الاقتباسات.

مراجعات حول الكتاب

هذا كتاب كنت أتمنى أن يقدمه لي أحد قبل عامين من بدء عملي كميسر. إنه أشبه بجوهره مليئة بالحكمة الهادئة، مرجع يساعدني في اجتياز المفاوضات. أنصحك بقراءته، لن تندم

باتريشيا نيينغورو □ الوفد الكيني

توجد العديد من الأدلة الخاصة بمفاوضات تغيّر المناخ، غير أن هذا الدليل فريد. يحتوي على تعليقات موجزة لكنها ثاقبة، يقدم فيها المفوضون المتمرسون تجاربهم حول ما ينجح و ما لا ينجح. كما أنه عملي ويمكن إستخدامه كأداة مساعدة أثناء الجلسات

كارلوس فولر □ الوفد البلجيكي

هذا الدليل هو الأكثر سهولة في الطرح مما صادفته حول التيسير. إذا كنت مهتماً بتعلم كيف تكون ميسراً فعلاً في المفاوضات أو فقط فضولياً لمعرفة مقومات الميسر الجيد، فأنصحك بقراءته. إنه سهل الاستيعاب، غني بالمعلومات، وممتع

جاكوي رويسغا □ الوفد النيوزيلندي

دور الرئيس أو الميسر لا يقتصر على الجانب الفني أو القانوني، بل هو أيضاً رحلة إنسانية. يوفر هذا الدليل رؤى قيّمة حول كيفية التحضير لتلك الرحلة، و كيفية تجاوز مجرد تطبيق القواعد إلى إستكشاف طرق للعمل مع الأشخاص الآخرين في القاعة لبناء الثقة اللازمة بين الأطراف لإيجاد الحلول المشتركة

بول واتكنسون □ الوفد الفرنسي

المقترح 1

خذ مساحتك

"لا تؤدِّ الدور كروبوت يتَّبَع النص — بل

إِجْلِسْ في مقعدك بذاتك الحقيقية."

لماذا يُهمُّ ذلك

لأن تفويضك المكتوب يتجاوز المساحة الأساسية التي تُعرف بـ «مساحة الإذن» لتلك التي تحتاج أن تطالب بها لتكون فعّالاً. عليك أن تدخلها، وتملكها، وتجعلها ملكك. فهذا هو تحديداً الفارق بين مجرد القيام بإجراءات التيسير وبين ممارسة التيسير فعلياً.

في الممارسة

بعد أن تتسلم دورك، تتمثل مهمتك الأولى في تهيئة الظروف اللازمة للتوصل إلى اتفاق. إلى جانب تفويضك المكتوب، هناك شيء أقل وضوحاً ولكنه بنفس الأهمية: وهو «مساحة الإذن» التي يمنحك إياها زملاؤك لإنجاز المهمة.

«عندما تكون ميسراً جديداً، فمن غير المرجح أن يسمح لك الحاضرون بحرية كبيرة. ومع ذلك، ما كنت سأقوله لنفسي عند بداياتي هو الآتي: ابحث عن مساحة الإذن لتعمل بحرية أكبر.»

إذا لم تشغل هذه المساحة، فستكون حينها مجرد قارئ من الورق. الميسرون الفعّالون يتجاوزون كتاب القواعد ويبدؤون منذ بداياتهم بصياغة النبرة والتفاعل والاتجاه الخاص بهم. ومن خلال خلقك لمساحة الإذن هذه، فأنت تدعو القاعة إلى الانخراط بنيتك.

«أحياناً يمكن أن تقاد بواسطة قواعد الإجراءات، أو بما تراه من الآخرين، أو بما تعتقد أن الجميع يفعله، فتتبع هذا قالب. انني صرت أكثر نجاحاً عندما كنت أكثر ذاتية. و عليه نصيحتي ان لا تكون مجرد آلة تتبع النص، عباً مقعدك.»

قد يختلف هذا من شخص إلى آخر. بالنسبة للبعض فهذا يعني طرح أسئلة مباشرة، ولآخرين يعني النزول من المنصة للتعامل مع التعقيدات في القاعة.

«في منتصف جلسة، نزلتُ من المنصة إلى مقعدها و جلست بجانبها ودار بيننا حديث جانبي بينما الجميع ينتظر... ثم عدتُ إلى المنصة ومنحتها الكلمة مجدداً، فوافقت. تجاوز النص وتجاوز المنصة قد يكون فعّالاً أيضاً.»

الأهم هو أن تتخيل لنفسك موقفاً فاعلاً، ثم تبادر. التيسير السلبي يميل إلى إعادة إنتاج المآزق. وعندما تكتفي بمناداة المتحدثين، فإنك تخاطر بتكريس الديناميات القائمة بدلاً من تغييرها.

«قلتُ للمفاوضين: سأقوم بهذا الدور إذا سمحتم لي أن أيسر بطريقة حقيقية... أما إذا اعتقدتم أنني مجرد شخص في المقدمة يقول لمن الدور في الكلام، فلا أظن أنني أريد القيام بذلك.»

تتطلب هذه المساحة بعض التأمل الذاتي. اسأل نفسك:

- ما هو تعريفي الشخصي للنجاح، و كيف أقود المجموعة لتحقيقه؟
- أي نوع من الأجواء أريد أن أخلق في القاعة؟
- كيف أُرغب أن يشعر زملائي بعد مغادرة القاعة؟
- كيف تُكمل مساحة الإذن لدي مساحة شريكي في التيسير، وكيف أدعمه ليأخذ مساحته؟

هذه ليست أسئلة نظرية، بل قرارات استراتيجية تساعد على تشكيل نبرتك واختياراتك وحضورك. كلما عرّفت دورك ونواياك بوضوح، كلما جسّدتها بنجاح أمام الآخرين.

خلاصات

- التموضع قوة: أفضل الميسرين يدخلون سلطتهم بقصد أن يهيئوا ظروف التوجيه المشترك وبناء التوافق.
- تهيئة ظروف الانخراط: عندما تمتلك دورك بثقة، فإنك تدعو المشاركين إلى التفاعل بشكل أعمق.
- أكثر من مجرد منسق: أنت لا تحافظ فقط على النظام؛ بل تشكّل التفاعل والطاقة و التمكين داخل القاعة

نظرية وتحليل

نظرية التموقع

(Harré & van Langenhove / هارا & فان لانجنهوف): في البيئات عالية الرهانات، تُطالب السلطة وتساوم وقد تُقاوم. في هذا النطاق، يجب على الميسر أن يشكّل دوره بنشاط. فإنه لو لم يموضع نفسه بثقة ووضوح، فسيفعل الآخرون ذلك بالنيابة عنه.

الوكالة السردية

(Sara Cobb / سارة كوب):

يشكّل الميسر «قصة» الجلسة ليس فقط من خلال البيانات الرسمية، بل أيضاً عبر اختيار توقيت التدخل، وإعادة التأطير، وحتى الصمت أحياناً، ليعيد صياغة الحكمة.

اكتسب منظورًا أوسع

"أكبر تحدٍ في عملية اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ هو أننا كثيرًا ما نفشل في إدراك الصورة بأكملها."

لماذا يُهمّ ذلك

عندما تكون غارقًا في زوبعة المفاوضات، من السهل ان لا ترى الصورة كاملة . لهذا ففهم الديناميات «الفوقية» – أي العلاقات بين الجلسات، والجداول الزمنية، والمزاجات، والتفويضات – سيمكّنك من التصرف بشكل أكثر استراتيجية، وأكثر هدوءًا. علاوة على هذا فالميسرون الذين يحتفظون بالرؤية الأوسع يكونون أكثر قدرة على مساعدة المفاوضين على المضيّ قدما عند العثرات. إن هؤلاء يستشعرون كيفية تشابك الخيوط المختلفة ويتصرفون وفقًا لذلك.

في الممارسة

المنظور لا يأتي من جدول الأعمال، بل من السياق. حاول أن تفكر في مشاورتك الخاصة ليس كسلسلة من الاجتماعات، بل كخيوط منسوجة في نسيج الاتفاقية الإطارية الأوسع. هذا النسيج في حد ذاته متداخل مع كل الموضوعات التي تتم مناقشتها، وإذا شدّ القماش في مكان آخر، فقد يظهر ذلك في غرفتك. بالإضافة لذلك، فإن إدراك أن غرفتك جزء من مفاوضة أكبر بكثير يمكن أن يساعدك على أن تكون أكثر مرونة، وأقل انفعالا، و أيضا أكثر استجابة للتحوّلات الطفيفة من حولك.

«نحن مؤمنون بشدة أن كل مسألة يجب أن تُتفاوض

على حدة، لكن بعض القضايا تتشابك.»

«في كل جلسة تقريبًا، هناك لحظة تقول فيها: حسنًا،

نحن في وضع انتظار... ننتظر إما أن ينتهي الرقص

في هذه الغرفة أو أن تنتهي الحالة في غرفة أخرى.»

ومع ذلك، أنت لست فعلا رهينة للديناميات التي خارج غرفتك فيمكنك أن تكسب ميزة استباقية من خلال الإصغاء إلى مزاج مجموعتك. يمكنك أيضا استخدام زملائك كأجهزة استشعار تمدك ببيانات مهمة عما يجري في الخارج.

«إذا جاء المفاوضون مباشرة من جلسة لم تُحرز تقدمًا،

فمن المرجح أن يجلبوا معهم مزاجًا سيئًا. أما إذا

كانت المفاوضات جيدة وتقدمية فسوف يجلبون

المزاج الجيد إلى الغرفة.»

«قبل أن أدخل القاعة أسأل دائما: كيف جرت تلك

المفاوضة؟ ما المزاج؟ هل كان هناك تقدم؟ وما

القضايا؟»

حاول فك تشابك الخيوط الوافدة إلى نسيجك: التفويضات الوطنية والمواقف التفاوضية في الغرف الأخرى. أدخل هذا

المنظور الأوسع في الاجتماعات اليومية التي يعقدها رؤساء اللجان الفرعية والتي توفر مساحة لطرح القضايا المشتركة، وتبادل الرؤى، وتلقي التوجيه. و ان اتابك شك، راجع رؤساء الوفود أو اطلب من أعضاء الأمانة مناقشة الديناميات

الأوسع.

«أعقد الكثير من الاجتماعات مع رؤساء الوفود حتى

يمنحوا المفاوضين في الغرفة الإذن بالتخلي عن

أشياء تمسكوا بها لسنوات عديدة. يمكن لرئيس

الوفد أن يقول: هيا يا مفاوضي، لن تموت في هذا

الخدق.»

وبينما تبقى مدرّكًا للقضايا المترابطة، لست بحاجة إلى حلها جميعًا – فهذا من صميم مهام رؤساء اللجان الفرعية والرئاسة. وأخيرًا، لا تنس أنك هنا لمسافة طويلة. إن توسيع

أفقك الزمني يمكن أن يساعدك على الاسترخاء في دورك دون الدفع نحو اتفاق بسرعة كبيرة. النسيج المتقن يحتاج إلى وقت.

«أنا لا أنظر إلى عملية الاتفاقية الإطارية سنة بسنة

بل أراها نوعًا من التطور. إذا اعتقدت أنك تحتاج إلى

قطع ميل كامل كل عام في كل شيء، فلن تكون

سعيدًا في هذه العملية. ولا ينبغي أن تكون سعيدًا

جدًا، لأنها بطيئة.»

خلاصات

- ارسم خريطة المنظومة: افهم كيف يرتبط موضوعك بمواضيع وغرف وقوى أخرى.
- تتبّع أنماط المزاج: تعرّف كيف تنتقل الطاقة والمواقف بين الجلسات واستخدم هذا الوعي بشكل استراتيجي.
- احتضن التطور: انظر إلى المفاوضات كجزء من رحلة أطول بدلًا من أحداث منفصلة تتطلب حسماً فوريًا.

نظرية وتحليل

إضفاء المعنى التنظيمي

(Weick / وايك):

إن فهم البيئات المعقدة والسريعة يتطلب رصد الأنماط، وليس الحقائق فقط. بالإضافة إلى التفويضات والمواقف يجب على الميسرين تفسير المزاج والزخم والاستعارة.

نظرية النضج

(Zartman / زارتمان):

ليست كل اللحظات مناسبة بالتساوي لإيجاد حل. الميسرون الذين يفهمون مفهوم «النضج» يمكنهم تحديد متى تكون الأطراف جاهزة للتحرك حقًا، بدلًا من فرض التقدم قبل أوانه

كُون صداقات

"هناك أوقات تمكنا فيها من إزالة الحواجز والتوصل إلى اتفاق لأننا كنا نعرف بعضنا البعض ونحترم بعضنا البعض كأشخاص."

لماذا يُهم ذلك

التيسير لا يحدث فقط من المنصة؛ بل يحدث أيضًا في دردشات الممرات الودية، ومحادثات الواتساب، والأحاديث الهادئة في المقهى. الأمر لا يتعلق بأن نصبح أصدقاء مقربين، بل ببناء الألفة والثقة. فالصداقات تسمح للناس بالتحدث بصدق أكبر، وخلق مواقف أكثر مرونة.

في الممارسة

إذا أردت قوة دفع في مفاوضات صعبة، فإن الأرضية العلائقية تساوي أهميتها المعرفة الإجرائية. لهذا فإن بناء الألفة خارج الإطار الرسمي هو «القوة السرية» للميسر.

«أعرف أسماء أبناء الآخرين. أعرف أين قضوا إجازاتهم. أعرف من تزوج مؤخرًا ومن انفصل... أحيانًا نشعر وكأننا جميعًا محبوسون في غرفة على مدى أسبوعين، ولهذا فإن نتذكر إنسانيتنا لأمر مساعد.»

يتطلب التيسير الفعال فهمًا دقيقًا للمواقف المتنوعة وللأشخاص الذين يحملونها. رغم أن خلق صداقات ليس ضمن توصيفك الوظيفي، لكنه يمنحك معرفة لا تعطيتها إياها أية رزمة من الوثائق.

وربما تكون الصداقات أكبر مواردك لفك المواقف المتصلبة التي تبدو غير قابلة للتحويل. فالأصدقاء يودعونك بالمعلومات اللازمة لقراءة «النصوص الثانوية» التي تُبقي هذه المواقف قائمة.

«لن ينجح الأمر إذا لم يشعر من في الغرفة – ولو إلى حد ما – أننا أصدقاء؛ فهذا ما يمنحهم القدرة على القول: اسمع، نعلم ما قلناه في القاعة، لكنك تعرف كيف تسير الأمور. ربما في الجولة القادمة يمكننا النظر في ذلك.»

لا تحتاج إيماءات كبرى بل أحيانًا مجرد فنجان قهوة في الصباح أو رسالة واتساب أثناء الاستراحة. أو ربما تحية دافئة في الممر. هذه الإشارات الإنسانية الصغيرة تبني زخمًا لا تستطيع التبادلات الرسمية أن تحققه. وتذكر، قليل من الدفء الإنساني قبل اليوم الأول يجعل عبور اللحظات الصعبة في اليوم الرابع أسهل بكثير.

«أكبر تحضيراتي ربما يحدث قبل يوم من وصولنا. أبدأ مراسلة الناس وأقول: أهلاً، كيف حالك؟ لا أطيق الانتظار لرؤيتك في بون. إذا تواصلت قبل الجلسة، فعندما تلتقون يسير كل شيء بسلاسة.»

عندما تتوتر المفاوضات، فإن القدرة على اجتيازها معًا تصنع الفارق. وعندما تُستخدم جيدًا، فإن اللا رسمية ليست ضعفًا بل إستراتيجية.

«لا تخش اللا رسمية. لا تخش التواصل عبر واتساب... ما تزال على المنصة، لكنك تتصل عبر قناة مختلفة.»

تحذير: يجب أن تمتد الصداقات عبر كل مجموعات التفاوض. فإذا رأى الأطراف أن الميسر منازج جدًا لمجموعة بعينها، تتبخر الثقة سريعًا. الميسر الفعال يبني علاقات مع جميع الأطراف للحفاظ على المصداقية والحياد.

خلاصات

- أنسن العملية: تذكير الجميع بأن خلف المواقف أشخاصًا لهم هموم مشتركة.
- العلاقات هي البنية التحتية الحقيقية: غالبًا ما تحدث الاختراقات المهمة خارج الجلسات الرسمية خصوصًا عبر محادثات قائمة على الثقة.
- الاستثمار قبل الشدة: بناء الألفة مبكرًا يخلق صمودًا عند صعوبة المفاوضات.

نظرية وتحليل

نظرية رأس المال الاجتماعي

(Putnam / بوتنام):

تُنشئ الشبكات العلائقية رأس مال اجتماعي قيم – أعرافًا

مشتركة، وثقة، وتبادلية – تُقلل من تكاليف المعاملات

وتمكّن التعاون عندما لا تكفي الحوافز الرسمية وحدها.

الاقتران الرخو

(Weick / وايك):

في الأنظمة المعقدة مثل الاتفاقيات الإطارية، تتشابه

السلطة الرسمية والتأثير غير الرسمي بشكل فضفاض

لكنه لا يفصل عما يحدث. الثقة تتدفق عبر القنوات

غير الرسمية مثل رسائل الواتساب، دردشات الممرات،

والقصص الشخصية. الميسرون الذين يعملون ضمن هذا

«النسيج الخفي» من العلاقات الودية يمكنهم تحريك نتائج

تبدو عالقة على صعيد الوسائل الرسمية.

المقترح 4

أضف لمسة من الدعابة

لماذا يُهم ذلك

تغيّر المناخ قضية عاجلة ومسؤوليتك كميّسر ثقيلة، لكن الجدية لا تعني الجمود. وبسبب ثقل المهمة – أو ربما رغماً عنه – فإن استخدام الدعابة يمكن أن يخفف الضغط ويعيد ضبط الطاقة، وينعش الغرفة عندما تثقلها الإجراءات.

في الممارسة

إن النكتة المناسبة في الوقت المناسب لا تؤدي فقط إلى إضحاك القاعة: إنها تُظهر ثقّتك في قيادة الغرفة، وتخلق إحساساً بالأمان، وتمنح الجميع منظوراً مختلفاً. في اللحظات المشحونة، يمكن أن تصنع الفارق بين طريق مسدود وحوار مثمر.

«أسعى إلى خلق جو جيد في القاعة بإخبارهم أنهم رائعون... إنهم متعبون جداً، فإذا استطعت أن أخفف عنهم قليلاً، فإنهم يشكرون ذلك.»

تُعيد الدعابة أيضاً إبراز الجانب الإنساني الذي قد يضع وسط النقاشات الفنية. من خلال الإقرار بالتجارب المشتركة – مثل غرابة الجلوس في غرفة لمدة 20 ساعة – تمنح الآخرين إذناً لأخذ نفس عميق.

«هناك الكثير من المواقف التي لو مازحتَ فيها بشأن كوننا في غرفة منذ 20 ساعة – وهذا ليس طبيعياً – سيقول الناس: صحيح، هذا غير مقبول. و بالفعل يكسر ذلك الجليد ويمنح الناس بعض الراحة.»

عندما يتشارك المفاوضون الضحك، فإنهم يتشاركون لحظة اتصال تذكّرهم بالهدف المشترك. تجربة مشتركة يمكن أن توجههم نحو غايات مشتركة بدلاً من مواقف متقاطعة. و عليه فاستخدم الدعابة المناسبة لإذابة التوتر وخلق قاعدة تسويات مثمرة.

عليك فقط أن تعير اهتماماً للآتي: ما يضحك طرفاً قد يُربك أو يُسيء إلى طرف آخر، خصوصاً في سياقات متعددة اللغات. السخرية أو النكات اللاذعة قد تكون محفوفة بالمخاطر. لهذا استخدام الدعابة بحساسية ثقافية.

خلاصات

- حوّل التوتر إلى خفة: التوقيت المناسب للدعابة يخفف الضغط ويعيد ضبط الديناميات.
- ذكّر بإنسانيتنا المشتركة: الضحك يربط الناس عبر الانقسامات ويُعيد أنسنة «الخصوم»
- أظهر الثقة عبر الخفة: الدعابة المناسبة تُظهر ارتياحك في التعقيد وتبني الثقة بقيادتك.

نظرية وتحليل

نظرية التنفيس

(Freud & Spencer / فرويد & سبينسر):

الضحك يعمل كصمام لتخفيف التوتر في البيئات المشحونة عاطفياً، ويوفر انطلاقة جديدة للمحادثة.

إعادة التأطير

(Watzlawick / واتزلويك):

تُعيد الدعابة صياغة المشهد وتفتح آفاقاً معرفية لحلول لم تكن مرئية ضمن الإطار السابق.

نظرية ضبط الانفعال

(Heise / هايزا):

تقطع الدعابة المسارات العاطفية السلبية بإدخال جو إيجابي، مما يفتح الباب لتفاعلات بنّاءة.

استمع استمع استمع

"يجب أن تبني فهماً لما هو ممكن وما هو مطلوب."

لماذا يُهم ذلك

يُذكر الميسرون كثيرًا بضرورة «الاستماع»، لكن ماذا يعني ذلك تحديدًا؟ الاستماع الحقيقي هو القدرة على التقاط القصة الكاملة خلف التصريحات، الانتباه الى ما لا يُقال، ورصد التغييرات الصغيرة في المواقف حتى قبل أن يُعلن عنها. الاستماع الماهر هو ما يمكن الميسر من توقع العقبات قبل أن تتصلب، والشعور بالحركة قبل أن يصرح بها علاوة على التقاط التوافق قبل أن يلفظ.

في الممارسة

يدرك الميسرون الفعّالون أن هناك عدة أنواع من الاستماع، يمكن استخدام كل منها لأغراض مختلفة. النوع الأول من الاستماع هو لفهم المفاوضة ككل. و يمكنك أن تسميه «الاستماع إلى الصورة الكبرى».

«احصل سريعًا على إحساس بالقوى الموجودة في الغرفة، وفهم لديناميات الأطراف، و القضيتين أو الثلاث التي ستحدث الفرق فعلاً

هذا النوع من الاستماع الواسع يمكّنك من تتبع أين تتقارب المواقف وأين تتباعد. كما يسمح لك بفهم شكل المفاوضة ومكوناتها ودينامياتها. بهذه المعلومات يمكنك أن تموقع نفسك في الغرفة، وتحدد الأولويات، و ان تتلافى مناطق الهبوط المحتملة.

بالإضافة إلى هذه الرؤية الواسعة، ينبغي لك أيضًا أن تستمع لما لم يُقال: أي ما يُخفى في التشديد، أو الصمت، أو اللغة الغامضة و هذا ما يمكن ان تسميه «استماع إلى المساحة السلبية».

«مسألة أن تسمع ما خلف الكلمات وأن تعيد تفسير ما قيل إلى شيء قابل للتطبيق من قبل جميع الأطراف هي من أهم أجزاء العملية بالنسبة لي.»

«تحتاج أن تسمع إلى ما لم يُقل. تفعل ذلك بالإنصات إلى اختيار الكلمات، إلى مواضع التشديد، وإلى موضوع النقاش. عندما لا تُثار مسألة مهمة، سجّلها ذهنيًا — غالبًا ستحتاج ل طرحها لاحقًا.»

عند الاستماع لما لم يُقال، تمهّل وأجّل توقعاتك. العب دور المحقق الذي يبحث عن ما يفاجئك أو ما يبدو غير متسق. التقاط القرائن يساعدك على صياغة أسئلة وتطوير خيارات، كما أنك تبني هكذا الثقة مع الأطراف التي تشعر أنك تستمع لتفهمهم.

النوع الثالث من الاستماع يتعلق بالتغيير. أثناء المتابعة قد تلاحظ تحولات دقيقة في السرد: موقف أعيد تعريفه أو عزز بمعلومات جديدة. يساعدك هذا النوع من الاستماع على رصد التحولات الصغيرة التي قد تشير إلى مرونة أو فرصة محتملة. يمكنك أن تسميه «استماع لتتبع التغييرات.»

«ستجد الناس يقولون أشياء قد تبدو فارغة لمن هم خارج العملية، لكنها السهم الذي أبحث عنه. يقولون: هذا موقفنا، لكن اقتراح فلان أثار اهتمامنا وربما نتحدث عنه أكثر... إنها إشارة إلى حركة.»

«أحيانًا ترى جملة واحدة تخرج من أفواههم: آه، هذه كانت لتغيّر الموقف. أصبحوا الآن أكثر مرونة في هذا الموضوع. و بهذا ترتسم أرضيتنا المشتركة و نستطيع ان نمضي.»

ضع في بالك أن ممثلي المجموعات التفاوضية غالبًا ما يعملون بتفويضات صارمة. قد تكون لغتهم حذرة و مساحتهم محدودة، وغالبًا ما يخاطبون مجموعتهم وعواصمها والأطراف الأخرى في ذلك الآن. و لهذا التقط الإشارات الخفية، خصوصًا في المحادثات الثنائية أو الاجتماعات الجانبية غير الرسمية.

الاستماع يفي دائماً بغرض. عندما تعي لماذا وكيف تستمع، ستتمكن من دمج الأنواع الثلاثة في عملك. فكّر في هذه الأنواع من الاستماع كأدوات مختلفة في صندوق أدواتك. و بتطبيقها في لحظات مختلفة طوال المفاوضة، ستكون مجهزًا لتحديد وتوجيه المجموعة نحو مناطق الهبوط المحتملة.

خلاصات

- طوّر استماعًا متعدد الأبعاد: مارس أنواعًا مختلفة من الاستماع لالتقاط ما يُقال وما لا يُقال وما يتغيّر.
- ركّز على تحولات السرد: التغييرات الصغيرة في اللغة غالبًا ما تشير إلى حركة مهمة قبل أن تُعلن رسميًا.
- استمع لمناطق الهبوط: الاستماع النشط يساعد على تحديد أماكن التسوية المحتملة وكيفية الوصول إليها.

نظرية وتحليل

التأطير وتحديد الأجنحة (Entman / انتمان):

عملية الاستماع تشكّل ما تختاره لتبرزه وتُساّله وتبني عليه. الطريقة التي «يؤطر» بها الميسر الأفكار الوليدة تؤثر في كيفية تفسير الآخرين لها والتفاعل معها.

الوساطة السردية

(Winslade & Monk / وينسلايد & مونك):

ينشأ النزاع من سرديات متنافسة حول الوضع. من خلال الاستماع إلى كيفية تطور هذه السرديات، يمكن للميسرين تحديد اللحظات التي تتحول فيها المواضيع المهيمنة، وخلق فرص لسرديات جديدة مشتركة تستوعب وجهات نظر متنوعة.

كسر القواعد بحكمة

"يجب أن تفهم القواعد حتى تتمكن من كسرها."

لماذا يُهمّ ذلك

نعم، إن القواعد والإجراءات أساسية في عملية الاتفاقية الإطارية، فهي ما يخلق القدرة على التنبؤ ويمنح الشرعية. لكنها ليست القصة الكاملة، إذ إن الالتزام الصارم بها من دون تفكير استراتيجي يمكن أن يعرقل التقدّم. الميسرون الفعّالون يعرفون كيف يعملون داخل هذه الحدود من دون أن يُحاصروا بها، مُنتقلين بين السلطة الرسمية والاحتياجات الآنية. إن فهم القواعد والإجراءات في سياقها الاجتماعي الأوسع يمنحك الثقة للارتجال والحكمة لمعرفة متى يكون ذلك ممكناً.

في الممارسة

لتبدأ، تخلّ عن الضغط لمعرفة كل قاعدة بالتفصيل. من الجيد أن تتذكّر أن الأمانة العامة تدعمك. وإذا لزم الأمر، استخدم المستشارين القانونيين أو حتى رؤساء الهيئتين الفرعيتين.

«لا بأس ألا تعرف كل شيء... بعد أن فعلت ذلك، أعلم الآن أنه لا بأس بذلك. سيكون هناك دائماً من يستطيع الإجابة عن سؤالك. لا بأس أن تقول: لا أعرف، دعني أتحقق.»

الإطار الإجرائي يمنحك هيكلًا، لكنه يمكن أن يكون مرناً في ظل ظروف معينة. إن فهم ما تسمح به القواعد وأين يمكن ثنيها سيساعدك على اقتراح خيارات مبتكرة من دون تجاوز الخطوط الحمراء. ويجب أن يُدعم ذلك بفهمك لمواقف المفاوضين، والثقة التي يمنحونك إياها.

«هناك سلسلة كاملة من القيود. يجب أن تكون العملية محكمة بالأطراف، شاملة، مفتوحة... لكن في النهاية يمكنك كسر كل القواعد ما دمت قد بنيت الرصيد السياسي والثقة اللازمين لحل الأمور.»

في الممارسة، قد يبدو ذلك كإعادة ترتيب طريقة عمل مجموعة الاتصال، أو صياغة مبتكرة للخلاصات غير الرسمية، أو ببساطة طرح السؤال: هل هناك طريقة أخرى يمكننا القيام بها ضمن التفويض؟ المفتاح هو الشفافية والشمول. إذا اقترحت تمديد قاعدة، فاشرح السبب واطلب التعليقات. فالتقدّم المحرز في المجموعات الصغيرة يجب أن يُعاد إلى المجموعة الأوسع، لأن الاستبعاد قد يؤدي إلى رد فعل عنيف وانسحابات. اربط أي تغيير بخدمة التقدّم، لا بالراحة.

«معرفة القواعد أداة. إذا كنت تعرف القواعد فقط لكنك لا تستطيع الوفاء بوعودك، ولا أن تكون شفافاً وجديراً بالثقة، فلا تحاول حتى.»

حاول اتخاذ مقارنة فعالة عند تفسير القواعد والإجراءات. ستعرف أكثر عن مدى قدرتك للثني عبر التفاعل مع المجموعة والأخذ والعطاء مع الآخرين.

«عليك أن تفهم القواعد حتى تستطيع ثنيها، وإلا يمكنك أن تخترقها بسهولة. هذا الفهم يساعدك على معرفة إلى أي مدى يمكنك الدفع ومتى تتراجع، لأنها عملية تفاعلية. إنها مساحة ذهاب وإياب، تلعب ضمنها.»

خلاصات

- أتقن القواعد لكسرها: الفهم العميق للإجراءات يمنحك الثقة لمعرفة متى تخدم المرونة العملية.
- اشرح الخروج عن المألوف بشفافية: عند ثني القواعد اربط بوضوح منهجك بالغاية المشتركة.
- ابن الثقة بالحكم الرشيد: مصداقيتك تحدد مقدار الإبداع الإجرائي الذي يقبله المشاركون.

نظرية وتحليل

ريادة السياسات

(Kingdon, Mintrom / كينغدون، مينتروم):

الميسرون، مثل رواد السياسات، يدفعون الأمور قدماً عبر اقتناص الفرص داخل القيود. غالباً ما يعتمد نجاحهم على معرفة متى يلتزمون بالنص، ومتى يكتبون سطرًا جديدًا.

المساحة التقديرية

(Lipsky / ليبسكي):

الأدوار الأمامية في الأنظمة المعقدة غالباً ما تتطلب من الأفراد تفسير السياسة في الزمن الحقيقي. أنت تعمل في المساحة الضبابية بين البروتوكول والتقدّم. من هذا المنظور، فإن ثني القواعد ليس خرقاً بل خاصية من خصائص التيسير التكيفي والاستجابي.

القيادة التكيفية

(Heifetz / هايفتز):

المفاوضات المعقدة تتطلب التمييز بين المشكلات التقنية (التي يمكن حلها عبر الإجراءات المعمول بها) والتحديات التكيفية (التي تتطلب أساليب جديدة). الميسرون الماهرون «يضبطن حرارة الغرفة» بمعرفة متى يلتزمون بالعمليات المألوفة ومتى يشجعون على العمل التكيفي.

العواطف ليست دائمًا سلبية

"في بعض الأحيان يكون من المفيد السماح للعواطف بأن تأخذ مجراها... فهذا يساعد الأطراف الأخرى على فهم دوافعها."

لماذا يهّم ذلك

المفاوضات المناخية معقدة للغاية من الناحية الجيوسياسية والفنية، لكنها أيضًا إنسانية بعمق. خلف كل بطاقة اعتماد شخص يحمل فخرًا وطنيًا، وضغوظًا مهنية، وشغفًا حقيقيًا. غالبًا ما تعتبر العواطف عبئًا، لكنها يمكن أن تكون وقودًا حيويًا عند توجيهها بشكل صحيح. الميسرون الذين يتعاملون مع العاطفة كجزء مشروع من عملهم يمكن أن يحولوا التوتر إلى اتصال، و طاقة العاطفة إلى قوة دافعة.

في الممارسة

يُنظر إلى التعبير العاطفي — للأسف — غالبًا على أنه نوبات انفعالية. وعندما يحدث ذلك، فإن إدخال العواطف إلى الغرفة قد يبدو خطوة خطيرة نحو التشتيت أو الانحراف عن فحوى الأفكار.

«هذا هو التحدي الذي أواجهه مع السماح بدخول العواطف. لقد صرخ أحدهم في وجهي مرة لأنه كان غاضبًا. أنا لا أرى الغضب كأساس للمشكلة، بل طريقة إيصاله.»

المفتاح هو فهم أن العواطف نفسها ليست المشكلة، بل كيفية إظهارها. العاطفة لا تُعرقل الغرفة، بل العاطفة غير المُعترف بها وغير المُعالجة هي ما يفعل ذلك. إن خلق مساحة للتعبير، ضمن حدود الاحترام، يمكن أن يؤدي إلى فهم أعمق.

«أحيانًا يكون من المفيد السماح للعواطف بأن تُعبّر عن نفسها. دع الغضب يُعبّر عن نفسه، ودع الخوف يُعبّر عن نفسه، ودع القلق يُعبّر عن نفسه أيضًا. أحيانًا يكون ذلك مفيدًا لأنه يساعد الأطراف الأخرى على فهم مصدر مشاعرهم. إنه في الواقع يساعد الأطراف الأخرى، وليس بضعف.»

أول مكان لإرساء ذلك هو مع نفسك. قد تمنحك الطقوس الروتينية مساحة لأخذ نفس و استيعاب حالتك العاطفية دون أن تنفعلت بلا ضوابط.

«بالنسبة لي شخصيًا، أسمح لنفسي أن أشعر بما أشعر به. عندما أشعر بالإرهاق وأحتاج عشرة دقائق للبكاء، أسمح لنفسي بذلك ثم أستعيد توازني.»

«إذا كنت واقفًا، اجلس. إذا كنت جالسًا، غير وضعك. هذا يمنحك استراحة من 15 إلى 20 ثانية لتهدئة اعصابك، لأنه إذا ما قمت بضبطها فستقول شيئًا تندم عليه لاحقًا.»

«أغسل وجهي كل ليلة وكل صباح، وأضع بعض المرطب والمكياج. يقيني ذلك مترنّة. إنها 5-10 دقائق التي آخذها كل صباح وتمنحني شعورًا بأنني ما زلت أنا هنا... لأنه لولا ذلك أعتقد أنني كنت سأصاب بعُصاب يشبه حالة بريتي سبيرز.»

هذه الطقوس تسمح للميسرين بأن يكونوا قدوة في التنظيم دون كبت. عندما تستطيع معالجة عواطفك، لا تملك فقط ميزة في المواقف الصعبة، بل تجعل الأمر أكثر أمانًا للآخرين ليفعلوا الشيء نفسه.

«بعض المفاوضين بارعون في وضع عواطفهم في كلمات دون بكاء أو صراخ أو أي من تلك الأمور، وأعتقد أن ذلك لأمر مساعد. إذا استطعت وضع مشاعرك في كلمات من دون مهاجمة أي شخص، فسوف يتجاوب الآخرون معها.»

وأخيرًا، كما أن عواطفك تخصك لتعالجها، لا تنس أيضًا أن شريكك في التيسير ستكون له طريقة مختلفة. إن الحديث عن كيفية تعاملكما مع العواطف معًا يمكن أن يساعد في الحفاظ على نسق الحوار ضمن القاعة في خضم مواقف عاطفية صعبة.

خلاصات

- ميّز بين العاطفة والسلوك: الشعور ليس المشكلة، بل كيفية توجيهه.
- قدّم نموذجًا للذكاء العاطفي: طريقتك في التعامل مع مشاعرك تحدّد كيف سيعبّر الآخرون عن مشاعرهم.
- اخلق مساحة للتعبير البناء: العواطف تُشير إلى ما يهم المشاركين فعلاً ويمكن أن تكشف عن مصالح جوهرية.

نظرية وتحليل

الذكاء العاطفي في التفاوض (Shapiro / شابيرو):

العواطف مصادر قوة ومعلومات في التفاوض. الميسرون المهرة في الذكاء العاطفي يساعدون الأطراف على التمييز بين الاهتمامات الجوهرية (التقدير، الانتماء، الاستقلالية المكانية، والدور) والقضايا الموضوعية.

التنظيم الذاتي والنمذجة (Bandura / باندورا):

الميسرون الذين يُظهرون قدرة على التعامل مع العاطفة بشكل متزن يبنون مناخًا من الأمان النفسي، مما يشجع الآخرين على التعبير عن أنفسهم بشكل بناء.

تحويل النزاع

(Lederach / ليديراش):

الاتفاقات المستدامة لا تنشأ من قمع العواطف الصعبة بل من تحويل العلاقات حتى يتم إستيعابها. من خلال خلق قنوات بناءة للتعبير العاطفي، يساعد الميسرون الأطراف على الانخراط رغم التعقيد الحاصل و نقاط الاختلاف.

مكوّنات التوافق

"عليك أن تدير الأمر بطريقة تجعل الجميع غير راضين نوعًا ما، ولكنهم في الوقت نفسه راضون عن أنهم بذلوا قصارى جهدهم، ويمكنهم أيضا تبرير ذلك أمام رؤسائهم."

لماذا يُهمّ ذلك

في نهاية المطاف، يتمحور عملك حول شيء واحد: الوصول إلى التوافق. ولا يقتصر الأمر على تلك اللحظة الرمزية عند إسقاط المطرقة من دون اعتراض. فالعمل الحقيقي لبناء التوافق يتم على مدى الوقت، من خلال خطة دقيقة من التوقعات، و التوقيت المثالي للاقتراحات، وإدارة السياسة خلف الكواليس. الميسّر الفعّال يفهم المكوّنات الاجتماعية والعاطفية والسياسية للتوافق، ويكون مهيبًا جيدًا لتوجيه المجموعة نحو قرار متماسك.

في الممارسة

رغم أن الجميع في القاعة اجتمعوا للتعامل مع تغيّر المناخ، إلا أن المسؤولية الأساسية لكل مفاوض هي تمثيل المصالح الوطنية. وعلى المستوى العملي، يرتبط التوافق ارتباطًا وثيقًا بالفخر الوطني. نجاحك يتوقف على ما إذا كان زملاؤك سيعودون إلى أوطانهم مرفوعي الرأس و بوظائف محفوظة.

«الاتفاق الجيد يعني أن كل طرف يمكنه أن يحفظ ماء وجهه. هناك ما يكفي للجميع ليعودوا سعداء ويبرروا ذلك لرؤسائهم.»

جزء من ذلك يتعلق بالعدالة الإجرائية. حتى إن خاب أمل طرف ما من النتيجة، ينبغي أن يشعر بأنه قد أتيحت له فرصة حقيقية لعرض وجهة نظره. إرساء الشعور بالمشاركة و سماع صوت الأطراف جزء من عملك، وهو ما يدعم شرعية التوافق.

قد يبدو هذا غريبًا، لكن تحقيق أقصى قدر من الفخر يتطلب منك الالتزام بحد السرعة. لا يمكنك التحرك بسرعة كبيرة إذا كان هدفك أن تعبر بالجميع خط النهاية. يحتاج الناس إلى وقت كافٍ لإظهار أنهم دافعوا عن موقفهم واستيعاب المشهد بالكامل قبل الالتزام.

«ثمة حاجة لإدارة العملية حتى تصل إلى منطقة الهبوط حيث لا يشعر أحد أنه تنازل مبكرًا جدًا، أو أنه لم يحصل على كل ما أراد، أو أن أحدًا آخر حصل على أكثر مما ناله.»

ربما سمعت أن التوافق يُوصف بأنه تلك النقطة التي يكون فيها الجميع غير سعداء بنفس القدر. ورغم أن في ذلك بعض الحقيقة، إلا أنه يُبسّط مهمة معقدة. نادرًا ما تُوزّع الأعباء بالتساوي، ونادرًا ما تُشارك التنازلات بشكل متناسب. بدلًا من السعي وراء استياء مشترك، اعتبره خط الأساس. إنه الثمن اللازم لتحرك المجموعة إلى الأمام.

«لم أصادف بعد حالة قال فيها المفاوضون: واو، نحن نحب هذا النص. لقد قمت بعمل رائع. ذلك لا يحدث أبدًا... وأعتقد أنه جزء من القصة. يجب أن يكونوا دائمًا غير راضين عن النص، من هنا فعلينا أن نستمع إلى الرسائل الأساسية التي تأتي بعد أصوات الاستياء الشديدة.»

يمكنك إذن أن تخفف نظرتك إلى التوافق كألم مشترك لتراه بصورة أخرى وهي تلك التي ترسي فهما و التزاما مشترك. أنت لا تبني مجرد اتفاق، بل تبني قدرة جماعية على إيجاد حلول تدفع نحو تغيير اجتماعي واسع. إذا بدا ذلك مهمة شاقة لك، فإنها بالفعل كذلك. فالنجاح لا يبدو دائمًا كنص نهائي، بل أحيانًا يبدو كالتزام و استمرار الأطراف في العملية.

«حتى إذا لم تتمكن من التوصل إلى قرار لكن الجميع ما زالوا يتحدثون، فهذا يعني أنني لم أخلق خلافًا أثناء التيسير. هذه هي رؤيتي للنجاح.»

«أول ما سمعته كميسّر هو أن الجميع ينبغي أن يكونوا غير سعداء بالتساوي، لكنني أعتقد أن أفضل الغرف هي التي يوجد فيها فهم مشترك لمكاننا في هذه اللحظة.»

في نهاية الأمر، التوافق ليس مجموع العناصر الفردية، بل الصفقة الكاملة المطروحة. أحيانًا يوافق الأطراف على التنازل عن بعض مطالبهم لأن الحصول على نتائج في مكان آخر كان أكثر أهمية بالنسبة لهم في النهاية.

«حتى وإن كانت لدينا آراء مختلفة، فقد كان لدينا نفس مستوى الفهم بأنه أحيانًا عليّ أن أتقدم بضع خطوات، وأحيانًا عليك أنت أن تفعل ذلك. لكن عمومًا، نحن نسعى للنتيجة التي ستعرفنا كمجموعة.»

أقوى قرارات التوافق تنمو من اتفاق أساسي بين الأطراف على أن العمل الجماعي أمر لا غنى عنه. أنت تعزز ذلك بوضع توقعات واضحة حول مهمتك المشتركة وتأكيد الغاية الأساسية التي تجمعكم باستمرار.

خلاصات

- احفظ الكرامة والوجه: يظهر التوافق عندما يتمكن المشاركون من الحفاظ على نزاهتهم أثناء تقديم التنازلات.
- اضبط وتيرة الرحلة بعناية: امنح وقتًا كافيًا لتوضيح المواقف بالكامل قبل التحرك نحو الحلول.
- ابن معنى مشترك: يعكس التوافق الحقيقي فهماً مشتركاً للمشكلة والمسار إلى الأمام.

نظرية وتحليل

نظرية التفاوض حول «الوجه»

(Ting-Toomey / تينغ-تومي):

في البيئات متعددة الثقافات مثل الاتفاقية الإطارية، يجلب المشاركون توجهات ثقافية مختلفة تجاه مفهوم «الوجه» (الصورة العامة للذات). الميسّرون الناجحون يتعاملون مع هذه الديناميات عبر خلق عمليات تسمح للأطراف بالحفاظ على الكرامة أثناء تقديم التنازلات اللازمة.

التعددية الجزئية

(Cobb, Rifkin / كوب، ريفكين):

بدلاً من السعي وراء الحياد، تتضمن التعددية الجزئية جهداً واعياً للتفاعل مع جميع السرديات في النزاع. يتطلب هذا النهج من الميسّرين أن يوفروا مساحة نشطة لوجهات نظر متعددة، حتى المتنافسة منها. إنه التزام بالرؤية العادلة: ضمان ألا يُستبعد أي صوت من المحادثة أو من التوافق.

الخاتمة

ها أنت ذا، أمام قائمة من النصائح والحيل والتأملات التي تدعمك في رحلتك كميّسر. نأمل أن تحمل معك بعض هذه القطع لتتغذى عليها في المرة القادمة التي تجد نفسك فيها غارقًا داخل مجموعة اتصال، متسائلًا لماذا وافقت أصلًا على التيسير.

قد تبدو بعض هذه الأفكار مألوفة، وربما وجدت نفسك تفكر: «مهلاً، أنا أقوم بذلك بالفعل!» وهذا ليس مستغربًا، إذ إن كل فكرة هنا فهي متأتية من أصدقائك وزملائك في المجال. يمكنك أن تأخذ إذا هذا الدليل كوليمة مشتركة: مائدة جماعية من الممارسات والخبرات والكرم التي ساهم بها أولئك الذين تظهر أسماؤهم في الصفحة الأخيرة. كل شخص جلب أفضل ما لديه، ونحن فقط رتبنا لك المائدة.

قد تلاحظ أن هذه المقترحات لا تتبع الشكل المعتاد للأدلة. فهي ليست قواعد، وليست قوائم تحقق. إنها دعوات، طرق للرؤية، وطرق للحضور، وطرق للعمل مع التعقيد غير المتوقع في المفاوضات المناخية. إنها لا ترسم مسارًا واحدًا واضحًا، بل تذكرك أن هناك مسارات، والكثير منها. وأنه يُسمح لك — بل يُشجّع — على اتخاذ منعطف جديد عند الحاجة.

بصياغة هذه المعارف في كتيب، كان الهدف هو جذب مزيد من الانتباه إلى العقلية والمواقف والسلوكيات التي تميّز الميسّرين الفعّالين. ومن خلال لفت الانتباه، كان القصد هو تشجيع ثقافة تيسير تُعزّز قدرة الاتفاقية الإطارية على تقديم اتفاقيات مناخية أكثر طموحًا واستدامة.

في هذه الآونة، هذا ما تتطلبه العملية: مزيد من الأشخاص — مثلك — يجلبون الوضوح والإبداع وقليلًا من الهدوء إلى قلب الفوضى.

رحلة موفقة

دليل سريع بالمقترحات

خذ مساحتك 1:

طالب بمساحة الإذن الخاصة بك خارج كتاب القواعد الرسمي. من خلال ترسيخ حضورك ونهجك، ستخلق الظروف للانخراط الحقيقي وبناء التوافق بدلًا من مجرد إدارة الجلسة.

اكتسب منظورًا أوسع 2:

افهم السياق الأوسع الذي تجري فيه مفاوضاتك. من خلال إدراك الترابطات بين الجلسات والموضوعات والمزجات المختلفة، يمكنك التنقل بين التحديات بشكل أكثر استراتيجية ومساعدة المفاوضين على تجاوز نقاط التعثر.

كوّن صداقات 3:

ابن علاقات خارج الإجراءات الرسمية لتشكيل شبكات ثقة تمكّن من التواصل الصادق وحل المشكلات بمرونة. تمنحك هذه الروابط رؤى لا تستطيع الوثائق الرسمية أن توفرها، ويمكن أن تساعد الأطراف على إيجاد حلول مبتكرة عندما تبدو المواقف متصلبة.

أضف لمسة من الدعابة 4:

استخدم الدعابة لتحويل المفاوضات عالية الضغط عبر تخفيف التوتر، وإعادة ضبط الطاقة، وبناء تماسك المجموعة. خفة الظل في مكانها المناسب تُظهر الثقة، وتخلق إحساسًا بالأمان، وتمنح منظورًا ضروريًا خلال النقاشات المكثفة.

استمع، استمع، استمع 5:

الاستماع الفعّال يتضمن فهم السرد الكامل، والتعرف على العناصر غير المعلنة، وتتبع التحولات الدقيقة في المواقف. عبر تطوير مهارات استماع متنوعة، يمكن للميسّرين توقع العقبات، ورصد الحركة الناشئة، وتحديد فرص التوافق.

لنّثّن القواعد 6:

بينما تخلق القواعد والإجراءات هيكلًا أساسيًا وشرعية، فإن معرفة متى وكيف تُطبّق بمرونة هو مفتاح تجاوز المآزق. يدرك الميسّرون الماهرون أن القواعد في خدمة العملية — وليس العكس — ويمكنهم التنقل بطرق مبتكرة ضمن الحدود مع الحفاظ على الثقة.

العواطف ليست سيئة دومًا 7:

يمكن أن تكون العواطف إشارات قيّمة تُبرز الاهتمامات الجوهرية وتدفع الزخم عند توجيهها بشكل صحيح. من خلال دعم التعبير العاطفي المحترم وتقديم نموذج في تنظيم المشاعر، يمكن للميسّرين تحويل التوتر إلى اتصال ودفع الزخم نحو الحلول.

مكوّنات التوافق 8:

يتطلب التوافق الحقيقي إدارة ليس فقط القضايا الموضوعية، بل أيضًا التوقيت والتوقعات واحتياجات المشاركين للحفاظ على الكرامة. يدرك الميسّرون الناجحون، أن التوافق يتحقق عندما يشعر الجميع أنهم سُمِعوا ويمكنهم العودة إلى بلدانهم بكرامة مهنيّة سليمة.

عن المؤلف

جوليان توماس هو باحث فني و مصمم و مستشار مقيم في هولندا. مجال بحثه يمتد إلى المواقف والافتراضات والخصائص العاطفية لعلم المناخ والسياسة. عمل خلال مسيرته مع علماء وموظفين حكوميين مهتمين بالمناخ لتطوير منشآت و أدوات و نصوص و أيضا مواقع إلكترونية تساعد في توقع مستقبل مناخي مستدام. و من بين الجهات التي تعاون معها في الماضي استوديو المستقبل الحضري ومؤسسات KNMI و PBL (جامعة أوتريخت) و بحثية هولندية مختلفة.

(www.julienfthomas.com)

شكر وتقدير

لقد كان هذا البحث والإنتاج بدعم سخّي من صندوق أما الوصول إلى مجتمع اتفاقية NL. الصناعات الإبداعية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ فهو بفضل الوفد الهولندي. و اما الشكر الأخير فيمتد للمساهمين الـ 16 الذين جعلوا هذا الكتاب حقيقة.

تصميم جرافيكّي بواسطة

Brent Dahl

(www.brentdahl.net)

ملاحظة أخيرة: باعتباره وثيقة عمل، فإن هذا الكتاب يتطور من خلال تعليقاتكم. إذا كنت ترغب في

المساهمة في الإصدار التالي، يرجى الاتصال بـ

julienfthomas@gmail.com