

المكتب الأفريقي لدواوين المظالم ورشة عمل التفاوض والوساطة:
ديربان ، كوازولو- ناتال 15-13 مارس 2019:

البرنامج

أ. اليوم الأول: التفاوض

النتائج:

في نهاية هذه الجلسة ، سيتمكن المشاركون من:

1. شرح المبادئ التوجيهية للتفاوض القائم على المصلحة.
2. إجراء مفاوضات قائمة على المصلحة.
3. تقدير قيمة المفاوضات القائمة على المصلحة في حل النزاعات.

البرنامج:

الساعة 9:00 - 9:15	مقدمة (نشاط).
الساعة 9:15 - 9:45	توماس كيلمان (نشاط).
الساعة 9:15 - 9:45	مفاوضات الفرش (النشاط).
الساعة 9:45 - 10:00	عملية التفاوض.
الساعة 10:00 - 10:30	استراحة.
الساعة 10:30 - 11:15	إعادة الصياغة (نشاط)
الساعة 11:45 - 11:45	مبادئ التفاوض.
الساعة 11:45 - 12:00	"اربح قدر ما تستطيع" (نشاط)
الساعة 12:00 - 13:00	استراحة غداء
الساعة 13:00 - 13:45	مفاوضات الزوجه المخيفة (نشاط).
الساعة 13:45 - 14:00	التوصل إلى اتفاق.
الساعة 14:00 - 14:45	مفاوضات مطعم كيب مالي المشهور (نشاط).
الساعة 14:45 - 15:15	استراحة.

الساعة 15:00 - 16:00 مفاوضات العلاج المغربي الحلو (نشاط).

ب. اليوم الثاني: الوساطة

في نهاية هذه الجلسة ، سيتمكن المشاركون من:

1. شرح المبادئ التوجيهية للوساطة.
2. إجراء الوساطة.
3. تقدير قيمة الوساطة كوسيلة لحل النزاعات.

البرنامج:

- الساعة 9:00 - 9:15 خلاصة اليوم الأول (نشاط).
- الساعة 9:30 - 9:15 المصور: ما يفعله الوسيط (النشاط).
- الساعة 9:45 - 9:30 صفات الوساطة.
- الساعة 10:00 - 9:45 الاستماع التعاطفي.
- الساعة 10:30 - 10:00 استراحة.
- الساعة 11:00 - 10:30 خطوات في الوساطة (نشاط).
- الساعة 11:30 - 11:00 عملية الوساطة.
- الساعة 12:00 - 11:30 إجراءات فتح الوساطة (نشاط).
- الساعة 13:00 - 12:00 استراحة غداء
- الساعة 14:00 - 13:00 الوساطة بين عمال المستشفيات وإدارة المستشفيات (نشاط).
- الساعة 14:45 - 14:00 الوساطة بين الأحزاب السياسية (نشاط).
- الساعة 15:15 - 14:45 استراحة.

الساعة 15:15-16:00 الوساطة بين الحكومة ومعارضى تعدين الكثبان الرملية في منطقة ريفية (نشاط).

ج. اليوم الثالث: الوساطة (تتمة)

في نهاية هذه الجلسة ، سيتمكن المشاركون من:

1. تطبيق مبادئ التفاوض التي تعلموها في اليوم الأول للسيناريوهات المقدمة من مكتب المظالم الأفريقي.
2. تطبيق مبادئ التفاوض التي تعلموها في اليوم الثاني للسيناريوهات المقدمة من مكتب المظالم الأفريقي.

تطبيق المبادئ المستفادة على سيناريوهات مكتب أمناء المظالم الأفريقيين:

9:00-9:15 خلاصة اليوم الثاني (نشاط).

9:15 - 10:00 وساطة الاستثمار المباشر المحتمل المهدد (نشاط).

الساعة 10:00 - 10:30 استراحة.

10:30 - 11:15 وساطة المشرف المفترس (نشاط).

11:15 - 12:30 وساطة ترميم المطار الدولي (نشاط).

12:30 الختام والغداء.

د المواد

اليوم الأول: التفاوض

1. كيف تستجيب للنزاع؟
2. مفاوضات الفرش.
3. مبادئ التفاوض.
4. التخطيط للتفاوض: قائمة التدقيق.
5. مفاوضات الزوجة المخيفة.
6. مفاوضات مطعم كيب ملاي المشهور (نشاط).
7. مفاوضات مشغولات الحلوى المغربية.

1. كيف تستجيب للنزاع؟

1.1 فكّر في ثلاث حالات كان لديك فيها أكبر قدر من الصراع في حياتك.

1.2. وضح كيف تعاملت مع الصراع لكل حالة.

1.3. أي من الطرق التالية استخدمته لكل حالة؟

- 1.3.1 لقد حاولت إيجاد حل وسط من خلال تبني "الأرضية الوسطى".
 1.3.2 لقد أخبرت الشخص الآخر كيف شعرت وحاولت الحصول على مساعدة الشخص الآخر لحل النزاع.
 1.3.3 لقد حاولت تجنب الحرج بتأجيل التعامل مع المشكلة.
 1.3.4 أنت "أصريت على وجهة نظرك" لتحقيق هدفك على الرغم من أنه يؤذي الشخص الآخر.
 1.3.5 لقد تماديت مع الشخص الآخر حتى يشعر بالرضا عنك.

1.4. مفتاح سمات الشخصية:

- الفقرة 1.3.1 = المتنازل.
 الفقرة 1.3.2 = حل المشكلات المشترك.
 الفقرة 1.3.3 = المتجنب.
 الفقرة 1.3.4 = المنافس.
 الفقرة 1.3.5 = ملائمة.

1.5. هل استخدمت طريقة واحدة باستمرار لتسوية المنازعات؟ إذا كان الأمر كذلك ، فما هي؟

1.6. إذا استخدمت أساليب مختلفة لتسوية النزاعات ، فهل تم تكرار أي منها؟

[مقتبس من ديفيد McQuoid-Mason من توماس كيلمان وضع حالة الصراع Xicom (1974)].

2. مفاوضات الفرش.

الدور: المشتري المحتمل

المعلومات المعروفة لجميع الأطراف

وضع البائع إعلانًا في صحيفة السبت لبيع "فرش جديد وثابت ومزدوج وأفضل عرض". عند التفتيش في مدخل منزل البائع صباح يوم الأحد ، يحدد المشتري أن المرتبة عبارة عن علامة تجارية ، لا تزال في غلافها البلاستيكي الأصلي بسعر 150 دولارًا من متجر محلي.

المعلومات المعروفة للمشتري فقط

تزورك جدتك هذه الليلة وتحتاج إلى فرش جيد لتحل محل الفرش الموجود على سريرك الذي كان يمضغه كلبك الليلة الماضية. أنت سوف تنام على الأرض وتترك جدتك تنام على سريرك. لا يوجد مكان آخر لجدتك للنوم فيه. تعاني جدتك من آلام الظهر وتحتاج إلى فرش ثابت لتنام عليه. لا توجد إعلانات أخرى في الصحف والمخازن مغلقة. لديك القليل من المال - بعد أن فقدت وظيفتك. لذلك تحتاج إلى أفضل صفقة ممكنة.

[أنشأه ريتشارد أ. سالم حقوق الطبع والنشر عام 1990 ، مبادرات إدارة الصراعات 1987 مبادرات إدارة النزاع]

الدور: البائع المحتمل

المعلومات المعروفة لجميع الأطراف

وضع البائع إعلاناً في صحيفة السبت لبيع "فرش جديد وثابت ومزدوج وأفضل عرض". عند التفتيش في مدخل منزل البائع صباح يوم الأحد ، يحدد المشتري أن المرتبة عبارة عن علامة تجارية ، لا تزال في غلافها البلاستيكي الأصلي بسعر 150 دولاراً من متجر محلي.

المعلومات المعروفة فقط للبائع

لقد أحضرت فرشاً الأسبوع الماضي لجدتك لتستخدمها عندما تزورك الليلة. اشتريت الفرش المعروض للبيع بالتخفيض في متجر محلي مقابل 50 دولاراً. ما إن اشتريت فرشاً حتى قامت جدك بتسليم آخر إلى منزلك. لا يمكنك إرجاع الفرش الذي اشتريته من المتجر لأنه كان معروضاً للبيع المخفض. وليس لديك مكان للاحتفاظ به. تريد التخلص منه اليوم بحيث لا يكون موجوداً عند وصول جدك. رؤية الفرشين معاً سيضر بمشاعره. لديك القليل من المال وتحتاج إلى بيع الفرش مقابل أكبر قدر ممكن من المال.

[أنشأه ريتشارد أ. سالم حقوق الطبع والنشر عام 1990 ، مبادرات إدارة الصراعات 1987 مبادرات إدارة النزاع]

3. مبادئ التفاوض

الخطوة 1: التحضير للتفاوض

- فهم الحقائق والمشاكل
- قرر ما هو أقل ما يمكنك توقعه
- ما هو الشيء غير القابل للتفاوض؟
- ماذا يهم الجانب الآخر؟
- ما هو الشيء الذي يهمك في كلا الحالين؟

الخطوة 2: عملية التفاوض.

- حاول بناء علاقة جيدة مع الطرف الآخر
- كن ودوداً وودياً
- تحدث عن ما تريده (على سبيل المثال ، أعتقد ، أشعر)
- اكتشف ماذا يريد الجانب الآخر
- ناقش الحلول أو خيارات حل المشكلة
- لا تقدم مطالب غير عادلة أو غير واقعية
- لا تكن مسيئاً ، أو مفرطاً في التعاطف أو تقدم تهديداً
- قدم شيئاً ما مقابل شيء من الجانب الآخر

الخطوة 3: الانتقال والتوصل إلى اتفاق

- حدد مصالحكم المشتركة
- حاول تحريك العملية إذا كان الجانب الآخر
- لا يفكر في تقديم حل وسط
- حاول أن تجعل الاتفاقية عادلة قدر الإمكان
- استخدم معايير موضوعية لقياس الامتثال للاتفاقية (على سبيل المثال إعطاء تواريخ محددة لتنفيذ الأشياء)

4. التخطيط للتفاوض: قائمة التدقيق

- ما هي القضايا المطروحة؟
- ما هي المعلومات التي تحتاجها من الطرف الآخر؟
- ما هي مصادرك للصلاحيات التفاوضية؟
- ما هي استراتيجيات التفاوض التي ستستخدمها؟
- ماذا ستقول في عرضك الافتتاحي؟
- ما هي الاستجابة التي من المحتمل أن تصدر من الطرف الآخر؟
- كيف ستقوم بالرد؟
- ما هو أكثر ما تريد؟
- ما هو أقل ما يمكن أن تقبله؟
- ما هي النتيجة المرجحة؟
- ما هي المعلومات التي لديك؟
- ما هي المعلومات التي تريد ان تستخرجها من الطرف الآخر؟
- ما هي سلطتك لتسوية؟
- ما هي البدائل التي لديك إذا فشلت في التسوية؟

5. مفاوضات الزوجة المخيفة

تعمل ماريا مشونو كمدرسة ، متزوجة من موندي مشونو، وهو سائق شاحنة. لديهم ثلاث اطفال. في يوم من الأيام تتلقى ماريا مكالمة هاتفية من امرأة تدعى ثاندي تخبرها أنها كانت صديقة موندي على مدى السنوات الثلاث الماضية. وتقول ثاندي إنها قيل لها أنها مصابة بفيروس نقص المناعة البشرية ويجب أن تكون قد أصيبت بالمرض من "موندي" لأنها لم يكن لديها أصدقاء آخرين غيره.

يعود موندي إلى المنزل من رحلة بعد تناول بعض المشروبات مع أصدقائه. تخبره ماريا عن المكالمة الهاتفية من ثاندي وتقول إنها لن تمارس الجنس معه مرة أخرى إلى أن يخضع لاختبار فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز وتوافق على عدم رؤية ثاندي مرة أخرى. ينفى "موندي" أن "ثاندي" صديقته وأنه مارس الجنس معها. ماريا ما تزال تتهم موندي وموندي يغضب منها ويضربها. ويضرب موندي الأطفال الثلاثة الذين يحاولون حماية ماريا. تحاول ماريا مغادرة المنزل للذهاب مع أطفالها إلى عائلتها ، ولكن يتم قفلها في غرفة نوم موندي. بعد ذلك ، أجبرت موندي ماريا على ممارسة الجنس غير الآمن معه ، ثم ضربها مرة أخرى عندما حاولت الاعتراض.

في اليوم التالي بينما كان موندي ما تزال نائماً ، تمكنت ماريا والأطفال الثلاثة من مغادرة المنزل والذهاب إلى منزل والديها. هي وأطفالها يذهبون إلى العيادة لتلقي العلاج الطبي. الممرض يحيلهم لك كمساعد قانوني للحصول على المشورة. تقول ماريا إنها لا تزال تحب موندي وتريد العودة إليه. تطلب منك الاتصال بموندي والتفاوض معه للتأكد من أنه لن يضربهم مرة أخرى إذا عادوا إلى بيتهم. أنت تتحدث موندي هاتفياً ويقول إنه لا يزال يحب زوجته وأولاده. وينفي أن تكون له علاقة مع ثاندي ولكنه يوافق على مقابلتك.

يطب منكم العمل كل اثنين مع بعض ، يمثل أحدهم ماريا إمشونو أو موندي ميشونو بنفسه ، في محاولة للتوصل إلى تسوية تفاوضية عن طريق استخدام المبادئ التوجيهية للتفاوض.

[استنادًا إلى "قضية ماريا امشونو" في ديفيد ماكويود ماسون وليندي كوتزي ولويد لوتز وأوشا جيفان وسيونيل خوزا قانون الشارع: القانون العملي لجنوب إفريقيا (39) (2015)]

6. مفاوضات مطعم كيب ملاي المشهور

يمتلك إد 40 ٪ من المخزون في مطعم كيب ملاي المشهور. قام قبل ثلاث سنوات ، بتعيين خوانا ، صديقه القديم ، ليكون رئيس الطهاة براتب 15000 دولار في السنة. كان المطعم يكابد في ذلك الوقت وتلقت جوانا وعداً بنصيب من العمل إذا سارت الأمور على ما يرام. كان أداء المطعم جيداً خلال العام التالي وقام إد بمكافأة جوانا بمبلغ قدره 5 آلاف دولار. كما أخبرها بأنه أوعز إلى محامي المطعم بإعداد عقد يمنح جوانا فائدة بنسبة 10٪ في العمل. وأعربت جوانا عن سرورها البالغ. لم تسمع جوانا شيئاً بعد ثلاثة أشهر ، وسألت عن نصيبها من العمل. ورد إد بأن المحامين كانوا بطيئين في إعداد الأوراق ، لكنهم قدموا تأكيدات لجوانا ، مفادها: "حسب علمي، جوانا ، أنت تملكين 10 ٪ من العمل".

شعرت جوانا بالأمان مع هذا التأكيد. بدأ الحي في جذب المزيد من السياح واستمر المطعم في الازدهار. مرت ثلاثة أشهر أخرى دون اتفاق رسمي. ثم قدم إد لجوانا شيئاً بمبلغ 4 آلاف دولار ، ونصحتها بأن تعتبره أرباحاً من الأرباح ، وأكد لها أنه سيكون هناك المزيد في نهاية العام. وقالت جوانا إنها تشعر بالمسؤولية الأساسية عن نجاح المطعم. وأعربت عن تقديرها للشيك ، لكنها شعرت بالضيق لأنها لم تستلم نصيبها في المطعم رسمياً. وقالت إنه ما لم تحصل على حصة فورية من الأعمال تبلغ 30٪ ، فإنها ستستغل فرصة للمغادرة لبدء مطعم يحمل اسم مطعم جوان مالاي في الجوار. وقال إد أن جوانا لا

تستطيع فتح المكان الجديد لأنه بموجب شروط العقد كان المحامون يستعدون ، وكانت جوانا تملك 10٪ من المطعم وتم حظرها من التنافس لمدة خمس سنوات داخل دائرة نصف قطرها 10 كيلومترات. جوانا كانت غاضبة وقالت إنها لم تتذكر أي نقاش حول تقييدها تجارياً ولا تقبله. وقال إد أنه أشار إلى الشرط لجوانا عندما وافقوا على صفقة ملكية 10٪. وقالت جوانا إنها سوف تتحدث إلى محام.

اقترح صديق مشترك أن جوانا وإد يجب عليهما الجلوس ومحاولة حل خلافتهما من خلال التفاوض. اتفقوا ورتبوا للاجتماع لمناقشة الوضع. قوموا بتمثيل جوانا وإد للتوصل إلى تسوية عبر التفاوض باستخدام مبادئ التفاوض.

[مقتبس من ديفيد ماكويود ماسون وريتشارد أ. سالم]

7. مفاوضات مشغولات الحلوى المغربية.

الدور: رئيس شركة أثلون للمياه النقية

تعمل شركة أتلون للمياه النقية في مجال تعبئة و توزيع و بيع ماء الشرب. لدى شركتك مصنع تعبئة زجاجات بالقرب من الجبال وتأخذ الماء من ينبوع على أرض الشركة . تقوم خمس شاحنات تابعة للشركة بعد ذلك بتسليم المياه للعملاء في منطقة المدينة.

لقد علمت للتو أن مصدر الماء الوحيد لديك قد تغير لونه بسبب المعادن تحت الأرض. المعادن غير ضارة ، لكنها تلون الماء بلون بني. قررت إغلاق مصنعك حتى يتم حل المشكلة. ليس لديك مصدر آخر للمياه. المياه المعبأة في زجاجات تكفيك ليوم واحد للتوزيع. ما لم تتمكن من حل المشكلة اليوم ، لن تتمكن شركتك من إجراء عمليات التسليم في الموعد المحدد وستبدأ الأعمال في التدهور.

تخبرك موظفتك الكيميائية أن لديها علاجًا لهذه المشكلة. إذا تم استخراج كمية صغيرة من رحيق زهرة مغربية نادرة وخلطها مع الماء كما هي وضخها في أحواضك ، ستعود المياه إلى لونها الطبيعي. يتم استخلاص كمية بسيطة من هذا الرحيق من الزهور مرة واحدة في السنة وتستخدم لطلاء اللوز المحلي. ثم يتم شحن المنتج إلى جميع أنحاء العالم في إطار التجارة باسم "مشغولات الحلويات المغربية".

أنت علمت بأن الأزهار في غير موسمها ، فلن يكون الرحيق متاحًا لمدة ستة أشهر. ومع ذلك ، أنت تعلم أيضًا أن علبة واحدة تحتوي على 12 قطعة من مشغولات الحلوى المغربية متوفرة في متجر حلوى في فندق صن في المدينة. اتصلت هاتفياً بالمالكة المتجر. وقالت إن سعر العلبة 20 دولارًا. وافقت المالكة على حجز علبة لك لمدة ساعتين.

موظفتك الكيميائية تخبرك أن طلاء الرحيق على أحد مشغولات الحلويات المغربية يكفي لمعالجة المياه المعبأة في زجاجات لمدة أسبوع واحد. يكفي مقدار 12 من مشغولات الحلوى لمدة 12 أسبوعًا لإيجاد حل دائم.

قبل أن تغادر إلى المدينة ، تتصل عليك مالكة متجر الحلوى لتخبرك أن منافسًا ، ميتلاند بيفراجس، يريد أيضًا شراء مشغولات الحلوى. إنها ستقابلكما خلال ساعتين لتبيع لمن هو أعلى سعرًا منكما.

أنت تتساءل عما إذا كان منافسك قد علم بمشكلتك ويحاول اخراجك من العمل وإلا لماذا تهتم ميتلاند المشروبات بشراء العلبة الوحيدة من مشغولات الحلوى المتاحة لك؟ أنت تقوم بمهاتفة مدير ميتلاند وتتفقان على اللقاء قبل الذهاب إلى متجر الحلوى لمعرفة ما إذا كان بإمكانكما التوصل لاتفاق. يمكنك إنفاق ما يصل إلى 25000 دولار.

[أنشأه ريتشارد أ. سالم 1990 ، مبادرات إدارة الصراعات]

7.1 مفاوضات مشغولات الحلوى المغربية

الدور: رئيس شركة ميتلاند للمشروبات

تشارك شركة ميتلاند للمشروبات في تعبئة وتوزيع وبيع ماء الشرب. لدى شركتك مصنع تعبئة زجاجات بالقرب من الجبال وتأخذ الماء من ينبوع على أرض الشركة. تقوم خمس شاحنات تابعة للشركة بعد ذلك بتسليم المياه للعملاء في منطقة المدينة.

لقد علمت للتو أن مصدر الماء الوحيد لديك قد تغير لونه بسبب المعادن تحت الأرض. المعادن غير ضارة ، لكنها تلون الماء بلون أحمر. قررت إغلاق مصنعك حتى يتم حل المشكلة. لا يوجد لديك مصدر آخر للمياه. المياه النقية المعبأة في زجاجات تكفيك ليوم واحد متاحة للتوزيع ، وما لم تستطع حل المشكلة اليوم ، فإن شركتك لن تتمكن من إجراء عمليات التسليم في الموعد المحدد وستبدأ الأعمال في التدهور.

تخبرك موظفتك الكيميائية أن لديها علاجًا لهذه المشكلة، إذا تم أخذ الكمية البسيطة من جوزة اللوز المغربية النادرة ومزجها بالماء وعند ضخها في أحواضك ، ستعود المياه إلى لونها الطبيعي. هذا اللوز يتم حصاد سنويًا في المغرب ، مغلّفًا برحيق حلو مأخوذ من الزهور في الجبال القريبة وشحنه إلى جميع أنحاء العالم تحت اسم "مشغولات الحلويات المغربية".

أنت علمت بأن الأزهار في غير موسمها ، فلن يكون الرحيق متاحًا لمدة ستة أشهر. ومع ذلك ، أنت تعلم أيضًا أن صندوقًا واحدًا من 12 قطعة من مشغولات الحلوى المغربية

متوفرة في متجر حلوى في فندق صن في المدينة. أنت اتصلت بمالكة المتجر وقالت إن سعر العلبة 20 دولارًا. ولكن أخبرتك أن منافسًا ، وهي شركة أثلون بيور ووتر ، يريدونها أيضًا ، وقالت إنها ستبيع لمن يقدم أعلى من بينكما خلال ساعتين.

موظفتك الكيميائية تخبرك أن طلاء الرحيق على أحد مشغولات الحلويات المغربية يكفي لمعالجة المياه المعبأة في زجاجات لمدة أسبوع واحد. مشغولات الحلوى الـ12 تكفي لمدة 12 أسبوعًا لإيجاد حل دائم.

أنت تتساءل عما إذا كان منافسك قد علم بمشاكلتك ويحاول اخراجك من العمل وإلا لماذا تهتم أثلون للمياه النقية

بشراء العلبه الوحيدة من مشغولات الحلوى المتاحة لك؟ بينما أنت تخطط لاستراتيجيك ، يهاتفك رئيس أثلون للماء النقي وتنفقان على اللقاء قبل الذهاب إلى متجر متجر الحلوى لمعرفة ما إذا كان بإمكانكما التوصل إلى اتفاق. يمكنك إنفاق ما يصل إلى 25000 دولار.

[أنشأه ريتشارد أ. سالم 1990 ، مبادرات إدارة الصراعات]

اليوم الثاني: الوساطة 1

1. للتركيز: ما يفعله الوسيط.
2. خطوات في الوساطة.
3. الوساطة بين عمال المستشفيات وإدارة المستشفيات (نشاط).
4. الوساطة بين الأطراف السياسية الساعية للوساطة.
5. الوساطة بين الحكومة ومعارضين تعدين الكتلان الرملية في منطقة ريفية (نشاط).

1. للتركيز: ما يفعله الوسيط.

مطلوب ثلاثة ممثلين للقيام بهذا التمرين: عميل ومحامي ووسيط.

1.1 مقابلة بين المحامي والعميل

- العميل: دخل ابن جرتي إلى المرآب الخاص بي عندما كنت غائبا. أخذ دراجتي وصدم بها شجرة في أسفل التل فتهشمت. لقد أهلك كل شيء
- المحامي: هل كان هناك أي شهود؟
- العميل: ليس حسب ما أعلم.
- المحامي: هل كان الدخول قسريا؟
- العميل: لا ، لقد تركت المرآب مفتوحا.
- المحامي: هل كان هناك أي ضرر آخر؟
- العميل: لا ، هذا كان كل شيء.
- المحامي: ما هي الأضرار؟
- العميل: تكلف الدراجة 200 دولار في عام 2000.
- المحامي: هل كانت الدراجة مؤمنة؟

العميل: .No

1.2 مقابلة بين الوسيط والعميل

العميل: دخل ابن جرتي إلى المرآب الخاص بي عندما كنت غائباً. أخذ دراجتي وصدم بها شجرة في أسفل التل فتهشمت. لقد أهلك كل شيء

الوسيط: هل هناك شيء آخر؟

العميل: لا ، هذا كان كافياً. يا للوقاحة!

الوسيط: كيف تريد أن تكون التسوية لهذا الموضوع؟

العميل: ما أريده هو الاعتذار. وأريد من الصبي أن يفعل ذلك عندما يكون والديه حاضرين.

الوسيط: هل هناك شيء آخر؟

العميل: نعم ، أريد منه أن يتعهد بعدم القيام بذلك مرة أخرى.

الوسيط: ماذا عن الدراجة؟

العميل: لا تهمني الدراجة. لم يتم استخدامه لمدة خمس سنوات منذ أن انتقل أطفالي.

[صممه ريتشارد سالم ، مبادرات إدارة الصراع ، شيكاغو]

2. خطوات في الوساطة

الخطوة 1: المقدمة

يجعل الوسيط الأطراف يأخذوا راحتهم ويشرح لهم القواعد. دور الوسيط لا يتمثل في اتخاذ قرار بل مساعدة الأطراف على التوصل إلى اتفاق. يشرح الوسيط أنه لن يقف مع أي جانب.

الخطوة الثانية: رواية القصة

كل طرف يروي ما حدث. الشخص الذي يحضر طرفي الشكوى يدلي بروايته أيضاً من القصة أولاً. لا يسمح بالمقاطعة. ثم يشرح الطرف الآخر نسخته من الحقائق.

الخطوة الثالثة: تحديد الحقائق والمشاكل

يحاول الوسيط تحديد الحقائق والمشاكل التي يتفق عليها الطرفان. يتم ذلك من خلال الاستماع إلى كل جانب ، وتلخيص وجهات نظر كل طرف ، والسؤال عما إذا كانت هذه هي الحقائق والمشاكل كما يفهما كل طرف من الطرفين.

الخطوة الرابعة: تحديد الحلول البديلة

يفكر الجميع في الحلول الممكنة للمشكلة. يقوم الوسيط بإعداد قائمة ويطلب من كل طرف شرح مشاعره تجاه كل حل.

الخطوة الخامسة: مراجعة ومناقشة الحلول

واستناداً إلى المشاعر المعبر عنها من الأطراف ، يقوم الوسيط بمراجعة الحلول الممكنة والمحاولات لتحديد الحل الذي يمكن أن يتفق عليه الطرفان.

الخطوة السادسة: التوصل إلى اتفاق

يساعد الوسيط الأطراف على التوصل إلى الاتفاق الذي يمكن أن يتعايش به كلا الطرفين. يجب تدوين الاتفاق. يجب على الأطراف أيضاً مناقشة ما سيحدث إذا خرق أي منهما الاتفاق.

3. الوساطة بين عمال المستشفيات وإدارة المستشفيات

يعترض عمال المستشفيات في الدولة على تفتيشهم عند مغادرة مبنى المستشفى. يعاني المستشفى من خسائر كبيرة بسبب سرقة الأدوية والمواد الغذائية والمعدات والفراش. على الرغم من النداءات الموجهة إلى العاملين في المستشفيات للمساعدة في منع وقوع الخسائر ، فإن السرقات مستمرة. تقدم إدارة المستشفى عمليات تفتيش إجبارية لجميع العاملين في المستشفيات عندما يغادرون مباني المستشفى تعبيراً عن حالة اليأس. يعلن العاملون في المستشفى عن نزاع مع الإدارة على أساس أن عمليات التفتيش الإجبارية هي انتهاك غير قانوني لحقهم الدستوري في الخصوصية. تؤكد المستشفى أن الخطوات معقولة ومبررة. المفاوضات المباشرة بين الطرفين تفشل ويوافق الجميع على الوساطة.

في مجموعات من ثلاثة أشخاص يمثلون عمال المستشفى أو الوسطاء أو ممثلين عن إدارة المستشفى ، قوموا بإجراء وساطة باستخدام الخطوات المذكورة أعلاه في الوساطة للتوصل إلى قرار.

[استناداً إلى السيناريو الوارد في ديفيد ماكويود ماسون وليندي كوتزي ولويد لوتز وأوشا جيفان وسيبونيل خوزا قانون الشارع: القانون العملي لجنوب إفريقيا الطبعة 41 (2015) 3]

4. الوساطة بين الأطراف السياسية

أعضاء الحزب السياسي (أ) يرغبون في عقد اجتماع عام في منطقة المدينة التي يسيطر عليها حزب (ب). الحزب (أ) تمكن من الحصول على إذن من المجلس المحلي لعقد الاجتماع في قاعة المجتمع. يهدد أعضاء الحزب (ب) الذين يعارضون بشدة سياسات الحزب (أ) بفض الاجتماع. يعتقد الحزب (أ) أنه ينبغي أن يكون السكان المحليون أحرار في رغبتهم في اختيار حضور الاجتماع أم لا. يقول زعيم الحزب (ب) إنه يعرف أن أياً من السكان المحليين لن يرغب في حضور الاجتماع لأنهم سيدعمون حزبه. في النهاية ، يوافق قادة الحزبين (أ) و (ب) على السماح للوسيط بمساعدتهم على حل النزاع. في مجموعات من ثلاثة يمثلون كقادة للحزب السياسي (أ) ، أو الوسطاء أو قادة الحزب السياسي (ب) ، قوموا بإجراء وساطة باستخدام الخطوات المذكورة أعلاه في الوساطة للتوصل إلى قرار.

Based on a Scenario in David McQuoid-Mason, Lloyd Lotz, Lindi]
Street Law Coetzee, Malebakeng Forere and Tammy Cohen
القانون العملي لجنوب إفريقيا الطبعة 34 (2004) 2]

5. الوساطة بين الحكومة ومعارضى تعدين الكتلان الرملية في منطقة ريفية

ينص قانون الحقوق على أن لكل شخص الحق في العيش في بيئة خالية من التلوث ومحمي من التدمير. كما يقول أن لكل شخص الحق في التقدم الاقتصادي والحرية الثقافية. تود الحكومة منح شركة تعدين أجنبية الحق في إزالة الألغام في محمية طبيعية بجوار بحيرة لتوفير المعادن للبلد وخلق فرص العمل

وتحسين المنطقة. يرغب السكان المحليون في المحمية في الاحتفاظ بالكثبان الساحلية حتى يتمكنوا من مواصلة حياتهم التقليدية في جمع النباتات الطبية في غابات الكثبان الرملية.

في مجموعات من ثلاثة أشخاص يمثلون وزير التعدين والمعادن ، والوسطاء أو قادة المجتمع الذي يعارضون تعدين الكثبان الرملية في منطقتهم ، قوما بإجراء وساطة باستخدام الخطوات المذكورة أعلاه في الوساطة من أجل التوصل إلى قرار.

Based on a Scenario from David McQuoid-Mason, Lloyd Lotz and Lindi]
Democracy for Coetzee 'Conflicting Human Rights in a Democracy' in
All: التعليم من أجل تعزيز ثقافة الحقوق - دليل المتعلم الطبعة 105 (2017) 2].

اليوم الثالث: الوساطة 2

1. الاستثمار الأجنبي المباشر المهدد.
2. المشرف الجشع.

3.

1. الاستثمار الأجنبي المباشر المهدد

وقد تبرعت شركة XYZ المحدودة ، وهي شركة تصنيع بريطانية في البلاد ، بمبلغ 15 مليون دولار أمريكي لإعادة بناء الطرق وإصلاح نظام توزيع المياه في منطقة كبيرة مجاورة لخطة التصنيع الأولية في مقاطعة الجنوب الشرقي قبل أربع سنوات. ولكن لم تنفيذ شيء سوى القليل جداً. سيأتي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من المقر الرئيسي في لندن الشهر المقبل لإجراء مراجعة سنوية للمكتب المحلي والمناقشات الاستكشافية مع الحكومة حول استثمار جديد. لقد استفسروا لماذا لم يتقدم مشروع البنية التحتية. يحاول نائب الرئيس المحلي أو XYZ (البلد) المحدودة لمدة ثلاثة أسابيع الحصول على مقابلة مع مجلس المنطقة للحصول على تفسير وخطة للمضي قدماً بسرعة أكبر.

رأي نائب الرئيس الأول أن السلطات المحلية ، ولا سيما مفوض المقاطعة ، فاسدة وتتوقع رشوة شخصية قبل الموافقة على وثائق التخطيط والتنظيم النهائية. من جانبه ، يتطلع مفوض المقاطعة إلى الزائرين من لندن لأنه يعتقد أن نائب الرئيس غير كفؤ ، وتم إرساله إلى البلاد في آخر مشاركة له لإنهاء فترة عمله مع XYZ.

نظرًا لأن الوقت أصبح جوهريًا ، تحول نائب الرئيس الأول إلى أمين المظالم. يعتقد أمين المظالم أن العلاقات طويلة الأجل تتطلب توسطًا وليس نهجًا للتحقيق.

في مجموعات مكونة من ثلاثة نواب يتولون منصب نائب الرئيس الأول ، وأمين المظالم ومفوض المقاطعة، قوموا بإجراء وساطة ، مستخدمين الخطوات المذكورة أعلاه في الوساطة للتوصل إلى قرار.

[أعدّها أرلين بروك ، المدير السابق لمركز بحوث أمعاء المظالم الأفريقي
جامعة كوازولو - ناتال ، دوربان ، جنوب أفريقيا]

2. المشرف الجشع.

الخريجة (أ) أصبحت مسؤولة صغيرة في قسم الخدمات الاجتماعية منذ ثلاث سنوات. كان هذا توظيفًا خاصًا كجزء من برنامج لتطوير القيادة. ومع ذلك ، فإنها لم تتلقَ مطلقًا أي اختصاص لدورها وتم تعيينها لما تعتقد أنها مهام وضيعة مقارنةً بفوجها المكون من ثلاثة ذكور انضموا للبرنامج في نفس وقت انضمامها. ومع ذلك ، فقد لاحظت وجود فجوة في الطريقة التي تتواصل بها الوزارة مع العائلات التي لديها احتياجات طويلة الأجل ، وأنشأت نشرة تحمل رسومات تساعد على فهم عملية تسجيل وتحديث المعلومات مع أخصائيي الحالات. نسخت هذه على آلات ناسخة في المكتب وتركتها في مكتب الاستقبال. وقد أعربت موظفة الاستقبال عن تقديرها لهذه ، ولكن لم يعترف أو يذكر أي شخص آخر بمبادرتها.

في ثلاث مناسبات على الأقل في الأشهر الثمانية الماضية ، طلبت منها المشرف عليها أن تكون معها لتناول العشاء بعد العمل. لحسن الحظ ، كانت لها ارتباطات أخرى ، وتُظهر المرة الثانية أن أختها كانت تنتظرها في الردهة. كانت تشعر في المرة الثالثة بعدم الارتياح بعض الشيء عندما أصر مشرفها ، بطريقة مازحة أن رفضها يعتبر إهانة له.

وبحلول وقت مراجعة أدائها في منتصف العام التالي ، تمت ترقية أحد رفيقاتها ، وأخرى غادرت، وكان الرجل المتبقي متجانسًا بما فيه الكفاية ولكنه غير مثمر للغاية. كانت نتيجة مراجعة أدائها متوسطة وكان المشرف المشرف عليها غامضًا فيما يتعلق بالمجالات التي تحتاج إلى تحسينها. وردًا على أسئلتها حول موجة جديدة من حالات التقاعد ، أشار إلى أنه لا توجد أي خانات ممكنة للترقية في هذا الوقت ، وأنه لا يعتقد أن مزاجها كان مناسبًا للإشراف على الإداريين الجدد.

وفي الشهر التالي ، اضطرت إلى قضاء ثلاثة أيام من إجازة العزاء لحضور جنازة عمها في قريتها التي تبعد حوالي 10 ساعات بالسيارة. تمت الموافقة على هذا. في اليوم الذي غادرت فيه ، تذكرت أنها ستحتاج إلى ملء استمارة لإجازة عطلة لمدة خمسة أيام إضافية. سلمت الاستمارة شخصيًا إلى مكتب المشرف الخاص بها. لم يتم إجراء الموافقة قبل مغادرتها ، لكنها كانت واثقة من أنه لن تكون هناك مشكلة حيث أن كل شخص تقريباً اضطر للسفر إلى مكان بعيد للعودة إلى المنزل (من أجل تقديم واجب العزاء أو أي نوع آخر من الإجازات) يحتاج عادةً إلى عدة أيام للقيام بذلك.

عندما عادت قامت بالفحص للتأكد من أن العمل الرقي كان حسب المطلوب. غير أن المشرف عليها أخبرها بأن هناك مشكلة في طلبها ولم يوافق على الإجازة. وأعربت عن عدم التصديق والإحباط ، وطلبت كيفية المعالجة. بدا قاسيا في وجهها ثم ذهب إلى مكتبه.

عندما حاولت سحب الأموال من حسابها في نهاية الشهر ، أدركت أن راتبها لم يدفع. وقد أخبرتها مسؤولة الموارد البشرية بأنها الآن تخضع لإجراءات تأديبية لأنها هربت دون التأكد من أن طلبها قد تمت الموافقة عليه. لم يخبرها أحد في مكتب الموارد البشرية بما يجب فعله بعد ذلك. فاشنكت إلى أمين المظالم.

في مجموعات من ثلاثة يمثلون الخريج (أ) ، وأمين المظالم ومشرف إدارة الخدمات الاجتماعية قوما بإجراء وساطة باستخدام الخطوات المذكورة أعلاه.

[أعدتها أرلين بروك ، المدير السابق لمركز بحوث أمناء المظالم الأفريقي
جامعة كوازولو - ناتال ، دوربان ، جنوب أفريقيا]

3. وساطة ترميم المطار الدولي

الدور: السيدة نتوري - الشاكية

كانت السيدة نتوري قد حصلت على امتياز لشراء عربة صغيرة للوجبات الخفيفة لأكثر من أحد عشر عامًا في المحطة الرئيسية بالمطار. وعلى الرغم من أن عربتها كانت في ركن خفي، فقد قامت بعمل رائع لأنها كانت بالقرب من الممر الذي يؤدي إلى الحمامات. لذلك كانت قبل أربع سنوات واحدة من أوائل أصحاب الامتيازات الذين تعلموا من فرصة استئجار متجر صغير في زاوية. وبالإضافة إلى الوجبات الخفيفة ، أصبح لديها الآن مساحة لتقديم الحرف اليدوية من قبل الحرفيين المحليين الصغار من قريتها. تم منحها عقد إيجار مناسب لمدة خمس سنوات ولكن مع زيادة الإيجار كان عليها التخلي عن موظف واحد للتحمل هي العبء بالكامل لتشغيل المتجر بنفسها. كانت تربطها علاقات ممتازة مع نائب مساعد المدير كوسي الذي كان يعمل مع أصحاب الامتيازات وكان شاكرًا على صبره لمدة عامين خلال المرض المفاجئ لزوجها ووفاته.

في مارس من العام الماضي ، ضرب القدر مرة أخرى عندما طلب المطار من جميع أصحاب الامتيازات والمستأجرين إخلاء المبنى حتى إشعار آخر. كانت السيدة نتوري متحمسة لإمكانية تجديد نشاطها التجاري عندما علمت أن خطة تجديد المطار ستنتقل جميع المتاجر الصغيرة إلى ممر الالتقاء الرئيسي. وأكدت نائبة المدير كوسي لها أنه عندما تكتمل أعمال التجديد ، فإنها لن تحتاج إلى عقد إيجار جديد. سيتم تمديد عقد إيجارها الحالي إلى متجر أكبر قليلاً مع رسوم تسجيل أعلى قليلاً. خلال التجديدات ، سُمح لها بالعمل بعربتها الأصلية.

ومع اقتراب أعمال التجديد ، لاحظت السيدة نتوري أن ثلاثة من أكبر المتاجر ، ومنافذ المتاجر الكبرى من المدينة ، بدأت في الظهور. على الرغم من أنها ستنافسها بالتأكيد على المواد الغذائية الرئيسية مثل العلامات التجارية الشهيرة للقهوة في البلاد ، إلا أنها كانت واثقة من أن صناعتها الإقليمية الفريدة ستكون جذابة للمسافرين المحليين والدوليين. عملت السيدة نتوري بجد خلال الأشهر السبعة التي تشوهدت فيها بسبب التجديدات لبناء مخزون من الحرف وتدريب ابنة جارتها للعمل معها في المتجر الجديد.

بعد شهرين من الانتهاء من التجديدات ، لم تسمع السيدة نتوري أي شيء من الإدارة. ثم ذات يوم شاهدت الناس يقومون بالتحضيرات كما لو كانوا على وشك احتلال أحد المساحات الأصغر. ذهبت على الفور للتحدث مع إدارة المطار. كان هناك الآن مكتب إدارة تم إعادة هيكلته للمستأجرين وأصحاب الامتيازات. لم يجد السيد كوسي أي مكان. كان نائب المدير المساعد الشاب فظاً وغلظاً. وقال إن السيد كوسي يعرف أنه سوف يتم استبداله ولا ينبغي له أبداً أن يقدم أي وعود لأحد. في الواقع ، تم تأجير "مكانها" بالفعل لصاحب امتياز كان سيدفع إيجاراً أعلى بكثير لا تستطيع تحمله. علاوة على ذلك

، لن تكون العربة متناسبة مع الصورة الجديدة للمطار - حيث سيتعين عليها مغادرة المكان خلال شهر واحد.

كانت السيدة نتوري في حالة ذهول. قضت أكثر من خمسة أشهر في محاولة للتفاوض مع نائب المدير المساعد ومن ثم الحصول على موعد مباشر مع مساعد المدير. وأخيراً ، اشتكت إلى أمين المظالم من أن أعمالها قد تم الاستيلاء عليها بشكل غير عادل.

[أعدّها أرلين بروك ، المدير السابق لمركز بحوث أمناء المظالم الأفريقي
جامعة كوازولو - ناتال ، دوربان ، جنوب أفريقيا]

3.1 وساطة ترميم المطار الدولي

الدور: تعليمات نائب المدير المساعد - المدعى عليه

كان المطار يدخل مرحلة مثيرة من التحديث. يقوم الآن فريق جديد بإدارة مكتب الإدارة المعاد هيكلته للمستأجرين وأصحاب الامتيازات بتفويض لضمان الربحية والكفاءة. وكان أصحاب الامتيازات السابقون في زوايا مختلفة من المطار وأصبحوا الآن في محور جديد يتعرض لازدحام تجاري بشكل كبير ، وهذا من شأنه أن يمنح مستخدمي المطار خيارات متنوعة من السلع والأغذية. سيكون هناك أيضاً فرص لرجال الأعمال الشباب.

وقد تم إخلاء أصحاب الامتيازات لمدة تقل عن عام للسماح بإجراء أعمال تجديد ، والتي تم الانتهاء منها بشكل ملحوظ في الوقت المحدد ، من أجل تمكين المطار من تنفيذ المرحلة الثانية من مشروع إعادة التأهيل. وفقاً للسكرتير ، فقد تم إخطارهم بالقول "فقط إذا كنت تستوفي الشروط التالية ، فستتمكن من العودة إلى المبنى:

1. طلب رسمي مكتوب
2. عدم التقصير في المدفوعات للسنوات الثلاث السابقة
3. تخزين مجموعة جيدة ومتنوعة من العناصر لتلبية الرغبات العامة بشكل كافٍ."

وكان نائب مساعد مدير المطار الجديد الذي رد في نهاية المطاف على السيدة نتوري يرى أنها لم تتأهل لأي من الشروط حيث أظهرت السجلات أنها تأخرت بثلاثة أو أربعة أشهر عن مدفوعات الإيجار خلال العامين الماضيين. .

عندما قام أمين المظالم بإشعار المكتب أولاً بشكوى السيدة نتوري ، قام مساعد المدير (الذي كان يعرف أن مدير المطار قد خصص مخزناً صغيراً لكن جيداً لابن أخيه ، تخرج مؤخراً من كلية إدارة الأعمال.) أخيراً نائبه أن يتعامل مع الأمر باعتباره كان مشغولاً للغاية بخطط التنفيذ النهائية. علاوة على ذلك ، لم يفهم المدير سبب أو قبول أمين المظالم التدخل في عقد امتياز خاص!

[أعدّها أرلين بروك ، المدير السابق لمركز بحوث أمناء المظالم الأفريقي
جامعة كوازولو - ناتال ، دوربان ، جنوب أفريقيا]

3.1 وساطة ترميم المطار الدولي

الدور: أمين المظالم - خلفية تعليمات أمين المظالم

لم يتعامل أمين المظالم مع العديد من الشكاوى في الماضي حول إدارة الطيران المدني. عندما اتصل موظف الحلول المبكرة بالإدارة لإخطارهم بالشكوى ، استغرق الأمر ثلاثة أسابيع قبل أن يشير المكتب الرئيسي إلى أنه ينبغي عليه التعامل مع مكتب الإدارة الجديد للمستأجرين وأصحاب الامتيازات. بعد عدة محاولات للحصول على موعد مع المدير ، قال سكرتيرته بتكبير لموظف الحلول المبكرة أنه تم تفويض نائب المدير المساعد للتعامل مع هذه المسألة ولكن يجب أولاً التحقق من ديوان النائب العام لتحديد ما إذا كان أمين المظالم يسمح له بالتدخل في شأن الإدارة.

أجرى أمين المظالم محادثة مع المركز الأفريقي للمظالم فأرشدته المركز بأن يتعرف على قضية قديمة لكن مبدئية من كولومبيا البريطانية في كندا مع وقائع مشابهة جداً (تم رفض مالك المطعم العودة بعد تجديد الواجهة البحرية على الرغم من الوعود بأن يستمر عقد الإيجار الخاص به). وقد رأت هذه القضية أن الإجراءات والقرارات الحكومية التي ليست تشريعية أو قضائية تخضع بالتأكيد لولاية أمين المظالم - حتى لو كانت تتعامل مع المسائل التعاقدية - طالما كانت في خدمة تعتبر جزءاً من سياسة الحكومة.

في هذه الحالة ، كان الرأي التمهيدي لمحقق الشكاوى هو تطبيق القانون المحلي:

- نصت المادة (1 12) (ب) من قانون الإيجارات لعام 2001 على أن الإشعار الخاص بالأماكن التجارية (من نوع عقد الإيجار الذي كان مقدم الشكوى) يجب أن يكون ستة أشهر

- وأصدرت المحكمة العليا منذ أكثر من 18 عاماً على قضية بأن على أصحاب الامتيازات طويلة الأجل ممن لديهم عقود إيجار قانونية والذين لا يستحقون رسوماً أو إيجاراً أن يُعتبروا مستأجرين وليس مجرد مرخص لهم بسبب مدة العلاقة.

قرر أمين المظالم تعيين فريق وساطة للتعامل مع حقيقة أن الأطراف ستحتاج إلى التعامل مع بعضها البعض في المستقبل إذا كان هناك اتفاق على مواصلة عقد إيجار السيدة نتوري. كما أنه فكر في ما إذا كانت بحاجة إلى تعويض عن الربح الضائع.

قوموا بتمثيل كل من السيدة نتوري ، وأمين المظالم ونائب مدير المطار المساعد بإجراء الوساطة.

[أعدّها أرلين بروك ، المدير السابق لمركز بحوث أمناء المظالم الأفريقي
جامعة كوازولو - ناتال ، دوربان ، جنوب أفريقيا]