

## كيف تتفاوض لتكوين تحالف يمكنك العيش معه



ريبيكا إم. سوندرز

تُهيمن التحالفات الإستراتيجية على عالم الأعمال في أيامنا هذه. إذ نرى شركةً ما تعلن على الدوام إبرامها اتفاقيات مع شركائها الموردين، ومع منافسيها، حتى مع زبائنها السابقين. فهل يُناسب التحالف شركتك؟ ابدأ بتحديد ما يمكن كسبه من شراكةٍ ما، وما يمكن تقديمه مقابل ذلك. اتبع إستراتيجيةً تفاوض تجعل الصفقة نافعةً لكل الأطراف.

### البدء

اعرف ما ترغب في تحقيقه

إنك بحاجة إلى الوضوح في تحديد أهداف شركتك في كل خطوة من خطوات العملية. ينصح روجر جيه. فولكيما مؤلف كتاب «علية أدوات التفاوض»: «دوّن أهدافك ثم رتبها وفق الأولوية. حدّد أسباب فضّ الصفقة. بهذه الطريقة يكون فريقُ التفاوض - في أثناء المفاوضات وعندما يحين وقت تقديم التنازلات - مُدرِكاً تماماً إلى

أيّ مدى يتنازل بالضبط». كذلك يشدّد فولكيميا على أهميّة «وضع قائمة بالأهداف من قبل فريق التفاوض بوصفه مجموعة؛ وذلك لضمان تحرك الجميع في الاتجاه نفسه». ويمكن للعصف الذّهني لأفراد الفريق معاً أن يكون طريقة فاعلة لوضع القائمة المذكورة.

### لاطف شريكك المُستقبلي المُحتمل

يقول د. ميتشل لي ماركس المؤلّف المشارك مع فيليب إتش. ميرفيس لكتاب «توحيد القوى»: «الملاطفة كلمة جميلة لوصف هذه المرحلة البدئية، إذ إن هدفك الأسمى هو بناء علاقة طيبة». والهدف من مرحلة الملاطفة هذه هو التخلّص من الشركاء غير المناسبين، لذلك فإنك بحاجة إلى الاطلاع على تفاصيل كثيرة عن مرشّحك المحتملين بالاطلاع على تقارير سنوية وقصاصات صحفية ومنشورات علاقات عامة. كذلك يمكنك التحدّث إلى زبائنهم بل حضور الاجتماعات المتعلقة بمجال عملهم - إن تسنى لك ذلك - خاصة تلك التي سيتحدّث فيها مديروهم التنفيذيون عن الخطط الطويلة الأمد للشركة. يقول ماركس: «أنت بحاجة إلى أن تجد شركة تتسجم أهدافها مع أهدافك سواء أكانت هذه الشركة معنيّة بقطاع الأعمال نفسه الذي تُعنى به أنت أم لم تكن».

### كُنْ في الصّدارة

تقول ميامي دونالدسون، المؤلّفة المشاركة مع مايكل سي. دونالدسون لكتاب «التفاوض للأغبياء»، إن عليك إعلام شركائك المحتملين بمصالحك في التحالف، ولا تحتفظ بهدفك من التحالف بل أوضحه

فورَ تحديدك إياه: «أعلم نظيرك لماذا تودُّ مقابلته»، لكنها تضيف: «التزم الصمت بشأن تفاصيل الشراكة المُقترحة حتى وجودكما معاً في الغرفة نفسها، فهذا سيمكّن الشريك المُحتمل من إحضار زملاء ذوي أهمية لهذا النوع من المناقشات يصطحبهم معه إلى الاجتماع الأول، ومع ذلك عليك الاحتفاظ بخططك الدقيقة والتفصيلية ملكاً شخصياً لك إلى حين توثقتهم من اهتمامهم بإبرام الصفقة». وقد يجب عليك - لاحقاً في أثناء المفاوضات - إحضار محاميك لإعداد اتفاقٍ سرّيّ التفاصيل، لكن مع ضرورة إتاحة المجال لحرية الكلام في المناقشات المبكرة عموماً.

### الوصول إلى البنود

تهانينا - لقد حددت الشركة المثالية من بين احتمالات عدة، وتودّدت إلى الشركة المحظوظة باختيارك وأقنعتها بتوحيد القوى معك. لكن ذلك كان الجزء الأسهل، وقد حان الوقت للتفاوض على البنود - وهذا هو المحكّ الذي تُكسب فيه معظم التحالفات أو تفشل. يكمن مفتاح النجاح في معرفة كيفية تحديد رؤية وأهداف مشتركة. وفيما يلي أسلوب قيام المفاوضات بذلك:

### كُون فريقاً يمكنه التحرك باتجاه واحد

يجب أن يمتلك الأشخاص الذين تتفاوض معهم سلطة اتخاذ القرارات واستيعاب المعاني الإدارية المتضمنة في أيٍّ من المسائل المطروحة على طاولة التفاوض.

وينطبق الأمر نفسه على أفراد فريقك التفاوضي أيضاً. تعرفُ دونالدسون جيداً- عبر خبرتها عشرين عاماً في تقديم الاستشارات للمديرين بشأن أسلوبهم التفاوضي- أنّ النزاعات الناجمة عن اختلاف الشخصيات غالباً ما تبرزُ في أثناء المفاوضات على نحو غير متوقَّع: «قد تجد نفسك تتعامل مع شخص صعب المزاج كثير التذمُّر أو شخصٍ ذي أسلوب تواصل قد يُبطئ المناقشات. لكن يجب ألا تدع هذه المسائل تدفعك إلى استبعاد هذا الشخص من المجموعة. فالسبب الوحيد الذي ينبغي أن يؤثر في مكان أحدهم في الفريق - ووفقاً لدونالدسون- هو دعم هذا الموظف أو الموظفة لمهمة الفريق». وتقول: «يجب أن يكون جميع أفراد فريقك حاضرين في العملية التفاوضية ما دام أن الأهداف مأخوذة لديهم في الحسبان حتى لو بطريقة المتقبل المنفعل غير الفاعل».

### ابداً المفاوضات بإيضاح الأهداف أو الاحتياجات المشتركة

يجب على كلٍّ من الفريقين المتفاوضين إيضاح احتياجاته أو أهدافه من التحالف. ويقول فولكيميا إنَّ للصدق أهمية كبيرة في ذلك، وإنه عليك ألا تتردد بشأن احتياجاتك وألا تغَيِّر حقيقتها. كذلك يجب ألا تنتهز هذه الفرصة لاتخاذ موقفٍ يفتقر إلى المرونة. يقول إيف. إل. دوز، الأستاذ الجامعي ورئيس مجلس «تِم كِن للتكنولوجيا والإبداع العالميين» في هيئة INSEAD «آي. إن. إس. إيه. دي» في فرنسا، والمؤلف المشارك مع غراي هيمل لكتاب «جدوى التحالف»: «هدفك هو كشف النقاب عن مصالحك الحقيقية».

## تشاطر المعلومات عن طيب خاطر

يُنظر إلى المعلومات في مفاوضات العمل أو الشراء على أنها مصدر قوة ينبغي الاحتفاظ به. لكن الأمر مختلف في المفاوضات الإستراتيجية، يقول دوز: «يبدأ التعاون في المفاوضات التقليدية في نهاية التفاوض. أما في مفاوضات التحالف فينبغي أن يكون التعاون جزءاً من العملية التفاوضية ومنذ بدايتها. إذ يجب الإفصاح بصراحة ووضوح عن التوقعات والالتزامات». ولكن - من جانب آخر - لا حاجة إلى مناقشة المجال الكامل للمنافع الكامنة المحتملة لشركتك - أي الجدوى غير المباشرة من التحالف أو الشراكة بالنسبة إليها.

يكن مفتاح التفاوض في معرفة كيفية تحديد رؤية  
وأهداف مشتركة

## شجع الثقة

لابد لأحد الطرفين المتفاوضين أن يبدأ بإظهار رغبته واستعداده للتعامل بصراحة والانفتاح، وقد يكون هذا الطرف أنت. تقول دونالدسون: «عندما تكون الثقة مفقودة بين المتفاوضين فسينتهي الأمر بأحد الطرفين خاسراً حتماً، وستبقى العلاقة بين الطرفين مشحونة بالخصومة والمعارضة حتى إن تمتت الشراكة بينهما، وسوف تعوق السلبية نجاح الشراكة وجدواها لكل المعنيين.

أصغ ... أصغ ... أصغ ...

يقول ماركس إنك بحاجة إلى التوثق من صحّة افتراضاتك، وكلما فهمتَ عاجلاً احتياجاتِ شريكك حددتَ عاجلاً أيضاً النقاطَ المشتركة بينكما ونقاطَ الاختلاف؛ بعدئذٍ يمكنك استكشاف الخيارات التي تُرضي الجميع.

### تخلّ عن التوقّعات غير الواقعيّة

عندما تكون قد أتممت العمل التحضيريّ للتفاوض على نحو وافيّ، ستعرف ما سوف يكون شرطاً مقبولاً لدى الطرف الآخر وما لن يكون. يرى فولكيما في هذا ألاّ تطرح في الاجتماع البدئيّ أفكاراً تعلمُ أن الطرف الآخر سيرفضها. وفي الوقت عينه لا بدّ أن يكون بحثك التحضيريّ الدقيق قد وقّر لديك حججاً للتحالف أو الشراكة مناسبة للطرح، ويمكن لك استخدامها في أثناء المناقشات.

### لا تنظر إلى فريق الشركة الأخرى بوصفه «عدوّاً»

يحذّر دوز من أنّه يجب على الطرفين المتفاوضين ألاّ يعدّ أحدهما الآخر خصماً في أثناء المناقشات: «هذا موقفٌ يمكن له أن ينقل المشاعر السلبية إلى مرحلة الإضرار بالإدارة الفعلية للشراكة في حال نجاح المفاوضات في الوصول إليها. يجب أن يكون هدف الطرفين الكسب المتبادل، ويجب أن تأتي النتائج بالمنفعة المتبادلة للطرفين أو تجميد الحال بحيث لا يكابدُ أيُّ منهما الخسائر».

## هاتِ المسائل التي لا خضوعَ فيها إلى طاولة التفاوض

أنت تعرف ما المسائل التي لا يمكنك الخضوعَ فيها، ولا التحلّي بشيء من المرونة، فأطلع فريقَ شريكك المحتمل عليها. تقول دونالدسون: «كُنْ في الصّدارة، وشجّع الأمرَ نفسه لدى الشركة الأخرى. فغالباً ما يُخفي أطرافُ التفاوض أعرافهم التي لا تقبل النقد «أبقارهم المقدّسة»، ونتيجةً لذلك - وبعد إبرام الصفقات - يجدُ كلٌّ من الطرفين نفسه مع قطعٍ من «الأبقار» التي ليس في وسعه إيفاؤها حقّها».

## صرّح عن المشاعر

يلاحظ ماركس أن مناقشات الشراكة يمكن أن تصل إلى مسائل تولّد ردودَ فعل انفعالية، كالخوف من فقدان مصالح أو إحباط تحقيق مصالح مهنية. ويرى أنه يجب التعبير عن ردود هذا الفعل؛ لأنه يصبح أكثرَ قابليّةً للتسبّب بثورات انفعالية عند بذلِ جهدٍ لتجاهلها بدلاً من معالجتها.

## لا تندفع

يستلزمُ الوصولُ إلى اتفاقٍ - يُمكنك وشريكك الجديد من العمل معاً على نحو جيد - بعضاً من الوقت، خاصةً إذا كنتما تمثّلان شركتين متنافستين. يقترح دوز أنه يجب عليكما مع تقدّم المفاوضات أن تُحضرا إلى الاجتماع الأشخاص الذين سيكون عليهم العيش مع عواقب أيّ اتفاقٍ يجري التوصلُ إليه، أي المعنيين بالتنفيذ الذين سيكونون

مسؤولين عن التحالف. كذلك ينبغي تضمين آخرين في الاجتماع، كموظفي القسم المالي؛ وذلك لتوفير الإجراءات الوقائية وموقف الشرطي الجيد - الشرطي السيء». إن انخراط هذا العدد الكبير من الأشخاص في التفاوض سيزيد وقت العملية التفاوضية على نحو كبير؛ فكن مستعداً لذلك.

### اطرح أسئلة

لقد قمتَ بالبحث والتقصي، لكنه قد لا يكون كافياً لفهم كامل وجهة نظر شريكك، إنك بحاجة إلى فصل الحقيقة عن الافتراضات المرتكزة على المعرفة المحدودة المكتسبة. يقول فولكيمان إنه يجب أن تسدَّ الأسئلة الثغرات المتبقية في المعلومات، وأن توضح المسائل الضبابية. لكن لا تستخدم أسئلة لإيضاح نقاط تُظهرك في موقف الرابح وتُظهر الآخر في موقف الخاسر في أثناء المفاوضات. ولا تطرح الأسئلة فقط، بل كن مستعداً أيضاً للإجابة عن الأسئلة.

### لخص على نحو دوري

تقول دونالدسون: إنه مع تقدّم التفاوض نحو الخاتمة يجب على زعيم أحد الفريقين التفاوضيين تلخيص نقاط الاتفاق، وهذا لن يضمن رؤية الجميع لما يحدث بالطريقة نفسها وحسب، بل سيوجد جواً من التفاؤل مع إيجاد الحلول لنقاط الخلاف واحدة تلو الأخرى، وبما يرضي الجميع.

في عالم تحالفات الأعمال الحديثة الغريب، قد يصبح منافسك اليوم شريكك غداً، وربما منافسك من جديد بعد غد. إذاً فعليك إدارة مفاوضاتك بعناية وانفتاح وعين على المستقبل.

---

### قراءات إضافية

*Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* by Yves L. Doz and Gary Hamel (1998, Harvard Business School Press)

*Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances* by Mitchell Lee Marks, Ph.D. and Philip H. Mirvis (1998, Jossey Bass)

*Negotiating for Dummies* by Michael C. Donaldson and Mimi Donaldson (1996, Hungry Minds, Inc.)

*The Negotiation Tool Kit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation* by Roger J. Volkema (1999, AMACOM)