

التفاوض تحت الضغط



صحيح أن كلّ المفاوضات زاخرةً بالتحديات، لكن بعضها أكثر صعوبةً من بعضها الآخر. فالتفاوض في ظروف شديدة الضغط- مثلاً بين أطراف عنيدة أو عدوانية السلوك أو ربما في أوقات النزاع الحاد بين الأشخاص- يتطلب اهتماماً شديداً بالعلاقات.

وعلى الرغم من الألم الذي يتسبب به، فإنّ النزاع قد يُفضي كذلك إلى التعلّم والنّماء. تُقدم مختاراتُ هذا الجزء من الكتاب اقتراحات لوضع الملحوظات الناشئة عن تحليل النزاع ضمن عملية التعلّم التي تشمل كل قطاعات الشركة، وضمن الأسلوب الفاعل لحلّ المشكلات. تحتوي الإرشادات حول التفاوض تحت الضغط على كيفية فهم الطرف الآخر، وإعداد تحرّكات إستراتيجية قبل البدء بالتفاوض، إضافة إلى استخدام التعبير عن العواطف لإيجاد جوٍّ من التعاون.

oboeikendi.com

كيف تتفاوض مع خصم عنيد



آن فيلد

أنت على وشك التفاوض على عقدٍ جديدٍ مع موردٍ كبيرٍ في السوق، شخصٍ ذي أسلوبٍ عدائيٍّ عديمٍ التعاطف، معروفٍ عنه أنه يُبكي الرجال. لكنك بدورك لست رجلاً ضعيفاً. لذلك فإنك تأتي إلى النقاش مستعداً لمواجهة خصمك رجلاً لرجل، وعزمك على كسب كل شيءٍ راسخٌ كعزمه، لتخرج في نهاية المطاف بصفقةٍ أفضل مما توقّعت.

هل يبدو هذا السيناريو واقعياً؟ إنه في الحقيقة مجرد تفكيرٍ رغبويٍّ وفقاً لستّ دراساتٍ أجريت حديثاً في هذا الشأن. فقد وجد الباحثون أن المفاوضات الذين كانوا يعتقدون بأنهم سيواجهون خصماً صعباً دخلوا مجريات التفاوض بتوقّعاتٍ قليلة، وانتهوا إلى نتائجٍ أقلّ أيضاً مما توقّعوا. من بين الأمثلة التجريبية محاكاةٌ لتفاوضٍ مدته ثلاثون دقيقة بشأن الحصول على علاوةٍ وظيفية. وكانت النتيجة أن المشاركين الذين توقّعوا صعوبة الشخص المتفاوضٍ معه خرجوا بعلاوةٍ قدرها 13.130 دولاراً، في حين خرج المشاركون الذين توقّعوا تنافسيةً أقلّ لدى ذلك الشخص بعلاوةٍ قدرها 15.540 دولاراً.

عندما تكون بصدد مواجهة خصم لا يرحم، من
المهم التكهّن بجدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى
وضع دفاعي

تقول كريستينا ديكرمان، الأستاذة في علم الإدارة في كلية ديفيد إيكليس للأعمال بجامعة أوتا (في مدينة سولت ليك)، والمؤلفة المشاركة للدراسات المذكورة آنفاً: «يظنّ الناس أنهم سيكونون تنافسيين جداً عندما يواجهون خصماً تنافسياً، لكنهم عند مواجهة الوضع الفعلي يتنازلون».

لمَ يا ترى عند دخول شخصٍ ما في تفاوضٍ شاقٍّ نراه لا يكون على مستوى الحدث؟ والجواب: إن الأمر في معظمه يتعلّق بالدوافع، فالناس يرغبون في التوصل إلى الاتفاق وتجنّب الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات. وهكذا، فإنهم عندما يواجهون خصماً يوحي مظهره بالتنافسية الشديدة يتنازلون لضمان الاتفاق. إذًا، هل يمكن الاستفادة من هذا الأمر؟ نعم. هذا هو الجواب الذي يقترحه البحث المُنجَز من قبل كريستينا ديكرمان وزملائها- آن تينبرونسل من كلية مندوزا للأعمال بجامعة نوتردام، و آدم غالينسكي من كلية الإدارة من جامعة نورث ويسترن- فقد توصلوا إلى أنّ فهماً سائداً عنك بوصفك شخصاً تنافسياً يعمل غالباً في مصلحتك. وعلى العكس من ذلك، فإنك لو افترضت أن خصمك سيكون شخصاً رائعاً، فسوف تستجيب لذلك الافتراض بطريقة تشجعك على السلوك العدائي، تقول ديكرمان: «إنها نبوءة تحقّق ذاتها بذاتها».

على كل حال، فإن إدراكك مسألة أن الميلَ الفطريَّ لديك إزاء المواقف الصعبة هو التراجع يعني قطعك نصفَ شوطِ المعركة. وبتسلُّحك بهذه المعرفة، يمكنك اتخاذ خطوات معينة لتقليل آثارِ أسلوبِ خصمك العنيد إلى حدِّها الأدنى.

اعرفِ خصمَكَ

نصيحة للمبتدئين: لا تأخذوا سمعة خصمكم التفاوضي على أنه شخص صعب كحكم نهائي، تقول كريستينا ديكرمان: «الميلُ الفطريُّ العام لدى الناس أن يبالغوا في تقدير التنافسية التي سيكون عليها الخصم». لذلك حاول أن تُدخِلَ خصمَكَ في تفاوضٍ مبدئيٍّ حول عنصرٍ غير ذي أهمية في عملية التفاوض، كمكان انعقاد المفاوضات مثلاً، وبذلك تتحسَّس نوعاً ما مدى مرونة هذا الشخص ووديته فعلياً، وستُفاجأ على أرض الواقع من عدد الأشخاص الذين يبدوون أو يزعمون أنهم أقوياء والذين سرعان ما ينكمشون إزاء مجرد زمجرة ترويع. يستحضر بليم ماكورميك، أستاذ الإدارة في جامعة واكو- تكساس، قصة مالك لشركة صغيرة يحاول الحصول على تنازلات من صاحب الأرض بشأن مرآب السيارات، وهو لا يريد مساحات أكبر وحسب، بل يريد أيضاً من صاحب الأرض أن يتوقف عن جرِّ السيارات التي لا تحمل إذناً رسمياً. وعندما سأل هذا الرجل أصحاب الأراضي الآخرين في المنطقة عن سياساتهم، وجد أنهم لم يكونوا راغبين وحسب في تقديم مثل تلك التنازلات، بل خائفين حتى الموت من مواجهة أي دعاوى قضائية من أصحاب الأعمال المستأجرين لديهم. وهكذا، بدأ مالك الشركة الصغيرة جولة جديدة

في المفاوضات مع صاحب الأرض مشيراً إلى استعداده لرفع دعوى قضائية عندئذٍ. ويا للعجب، تنازل صاحب الأرض بسرعة.

إذا كنت قد تعاملت مع خصمك فيما مضى، فمن الأفضل لك أحياناً أن تواجه سلوكه العنيد على نحو مباشر. يقول مارك غوردن، المستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضي ومدير فرع الشركة الاستشارية «فانتيج بارترن» في بوسطن: «عندما تتبّه خصمك لسلوكه المُتَمَرِّم، فإنه على الأغلب يتوقف عنه». قد يكون سوء فهم ما هو السبب الكامن وراء الأسلوب العدائي لخصمك. خذ مثلاً على ذلك بائعاً يماطل في مناقشات إبرام عقد جديد؛ لأنه يعتقد - مخطئاً - أن نظيره في الشركة المُصنِّعة قد اشتكى منه إلى رئيسه في العمل، ويكفي حينئذٍ أن يصرِّح عن العقبات التي يتصوّرُها لتتلاشى على الفور، ويتحرّر سير العملية التفاوضية.

قلّ وقت المواجهة واحداً إزاء واحد

إذا كنت تعلم أن خصمك صعبٌ وبارعٌ جداً، فانظر إلى إمكانية تقليل الوقت الذي تواجهه فيه منفرداً. يقول جي. ريتشارد شل، الأستاذ في كلية هارتون بجامعة بنسلفانيا (فيلادلفيا)، ومؤلف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة»: «تحتاج أن تسلبَ خصمك قوةً ترهيب حضوره الشخصي». حاول أن تنجز أكبر قدرٍ ممكن من العمل عبر قنوات أخرى غير المواجهة واحداً لواحد - مستخدماً مثلاً البريد الإلكتروني أو الهاتف. ولا تخفّ أو تتوان عن جلب تعزيزات، يقول ماكورميك من جامعة بيلور: «ليس هناك أي فائدة

من الذهاب منفرداً ما لم ترَ نفسك قادراً على التعامل مع الوضع». اطلب من رئيسك في العمل أو زميلك أن يذهبَ بصحبتك واقترح أن يجلبَ خصمُك أيضاً أشخاصاً معه من الطرف الآخر إلى طاولة التفاوض. (لكن قُمْ أولاً ببعض البحث؛ لتقرر مَنْ في ذلك الطرف الآخر هو الشخص الأكثر إضعافاً للسلوك العنيد المعتاد لخصمك).

خطّط سلفاً لأجوبةٍ بارعةٍ سريعةٍ وتحركاتٍ إستراتيجية

عندما تكون بصدد مواجهة خصمٍ لا يرحم، من المهم التكهّن بأيّ جدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى وضعٍ دفاعيّ. تقول ديبيورا إم. كولب، أستاذة الإدارة في كلية سيمونز للإدارة في بوسطن، والمؤلفة المشاركة لكتاب «التفاوض اليومي»: «إنك بحاجة إلى أجوبةٍ بارعةٍ سريعةٍ لتغيير ملحوظات خصمك». وتشير كولب إلى ما قامت به مديرة شركة صغيرة لتوفير فِرَق العمل من بحثٍ دقيقٍ قبل بدء التفاوض؛ لإبرام عقدٍ جديدٍ مع زبون طالما تعامل مع شركتها، وكذلك إلى ما حدث في أثناء التفاوض الفعلي، إذ راح الزبون يجادل بشأن عدم حصوله على قيمةٍ كافيةٍ من الخدمات مقابل المال الذي دفعه للشركة. لكن مديرة الشركة المطلّعة، عبر بحثها الدقيق في أحوال السوق لمعرفة ما كانت الشركات المنافسة تتقاضاه مقابل تقديم خدمات مشابهة، دافعت بثقةٍ عن الأسعار التي حددتها. تقول كولب: «يمكن للمفاوضات الصعبة أن تزيد قوة خصمك، لذلك فأنت بحاجة إلى التخطيط لطرائق تدحّر تلك القوة».

إن معرفة بديلك التفاوضي المفتاح يساعدك في تجنبك
القبول عبر التهريب باتفاق قد تندم عليه فيما بعد

قرّر سلفاً كيفية كسبك مزيداً من الوقت في حال سير الأمور على غير ما تتمنى، أي: تسلّح باقتراحات معقولة يمكنك الاعتماد عليها مثل «عليّ العودة إلى الشركة لإحضار هذه الأرقام»، أو «سوف أكون مضطراً أولاً إلى مراجعة رئيسي في العمل بهذا الخصوص»، أو «أظن أن علينا أخذ استراحة قصيرة». وكي تمنع تتمرّ خصمك، عليك في مسألة الوقت- خاصة إذا كنت تعمل في ظل مهلة أخيرة أقصر من تلك المتاحة أمامه. ثمة طريقة أخرى غير الاقتراحات المعقولة، وهي أن تضع إطاراً زمنياً أطول لعملية التفاوض دون الكشف عن ضغط الوقت الذي تواجهه، كأن تقول: «أظن أننا بحاجة إلى أسبوع، فما رأيك؟». عندها، وفي حال احتاج خصمك مزيداً من الوقت بعد الموعد المتفق عليه- من قبلكما معاً- فسيكون ذلك في غير مصلحته، في حين تكون أنت قد ضمنت التزامك بما تعهدت به. يقول غوردن من شركة «فانتيج بارتترز للاستشارات»: «هكذا تقلب الطاولة عليهم».

ابحث خيارات متعددة

من الأفضل لك أن تتحاشى وضعاً «تناقش فيه خصمك وجهاً لوجه حول مسألة واحدة في حين تكابد عاجزاً عن التقدم»، هذا ما تقوله جوديث وايت، الأستاذة الجامعية المساعدة في الإدارة بكلية تاك للأعمال في

جامعة دارتموث- هانوفر. ثمة سبيلٌ لتجنّب المأزق المذكور، وهو أن تأتي إلى التفاوض حاملاً اقتراحاتٍ عدّة مثل: اتفاقية مرة واحدة من توريد قطع الآلات لأحد المصنّعين مقابل مبلغ مئة ألف دولار أمريكي، في مقابل اقتراحٍ آخر بإبرام عقد مدته ثلاث سنوات مع منح المصنّع حسمًا بقيمة 15% من كلفة كل حمولة. بإتاحتك هذه البدائل المختلفة سوف يمكنك استشعار أولويات خصمك- إذ نادراً ما تكون التكلفة المالية الأمر الوحيد الذي يأخذه في الحسبان- بل ربما تكتشف في أثناء مناقشته البدائل أن خصمك أكثر مرونةً مما كنت تعتقد.

حدّد بديلك التفاوضي (BATNA)

عندما تكون مُستميئاً على إبرام صفقة ما، فهذا يُضعف موقفك التفاوضي. ولتقويته عليك التفكير فيما قد يحدث إذا عجزت عن إبرام الصفقة: أي ما بديلك الأفضل للتفاوض (BATNA)؟ والمفتاح هنا هو في أن تتذكر أنك قد لا تكون الطرف الوحيد الذي يحتاج إلى إبرام هذه الصفقة. لذلك قم ببعض البحث سلفاً؛ لاستكشاف عواقب انسحابك من الصفقة على الطرف الآخر. يروي غوردن ما حصل مع مدير تنفيذي لإحدى شركات أنشطة التسلية، إذ علم، قبيل بدئه في المفاوضات مع أحد الموردّين الكبار، أن ذلك الموردّ الذي سيبيعه بضاعةً بعينها سيطلب زيادةً في الأسعار. فما كان منه إلا أن طلب من أحد فرق العمل لديه دراسةً إمكانية تغيير وجهة التوريد من ذلك الموردّ إلى الجهات المنافسة له في السوق

ليسارع المورد الكبير- فور سماعه بشيء من ذلك القبيل- إلى طلب زيادة متواضعة في الأسعار. يقول غوردون: «لقد تحول من إحساسه أن له اليد الطولى في التفاوض إلى الخوف من المجازفة بثاني أكبر زبون لديه».

تسهّل عليك معرفتك بديك التفاوضي الأفضل (BATNA) تحديد شروط الحالة الأسوأ التي سوف توافق عليها، وهذا يعني أنك ستكون أقلّ تعرضاً للقبول عبر التهيب بأي اتفاق قد تدم عليه فيما بعد. كذلك سيمكنك عند رفض الخصم تغيير مواقفه أن تدرك أنّ الوقت قد حان لتواجهه بمثل عناده. تستحضر بوبي ليتل، رئيسة قسم تدريب المديرين التنفيذيين في شركة «دي. بي. إم» للتوظيف في نيويورك، عملية تفاوض أجرتها حديثاً مع زبون محتمل، إذ رفض الزبون تغيير السعر الذي يقبل به، وتقول: «تمسكت بالسعر الذي رأيته مناسباً، ووضعت أنني لا أستطيع بأي حال تخفيضه أكثر». أدرك الزبون عندها أن ليتل ترغب في وضع نهاية للتفاوض، فتراجع على الفور موافقاً على سعر أعلى، وتقول في ذلك: «لقد أوحيت له أنني لا أخشى من تهديده بعدم التنازل».

قراءات إضافية

Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass) *Bargaining for Advantage* by G. Richard Shell (1999, Penguin)

التفاوض عندما يعتمد عمالك عليه

قد يترتب عليك الولوج في مناطق بيئية شائكة

...

نك مورغان

لقد أصبح مكان العمل في أيامنا هذه مملوءاً بالتوتر، بحيث يشعر كثير من المديرين بأنهم يواجهون نزاعات أكثر من أي وقت مضى. وهم على حق فيما يشعرون؛ لأن الضغوط الناجمة عن السعي الحثيث للبقاء في صدارة المنافسة في أثناء الأوقات الاقتصادية العصبية قد رفعت مستوى التوتر، وأنهكت أعصاب العاملين. لكن تأثيرات قوية إلى حد بعيد متداخلة في نسيج ثقافة الأعمال في أيامنا هذه راحت تضاف إلى مصدر تزايد النزاعات المذكور آنفاً. فالبنيات الهرمية الأقرب للأفقية في شركات عصرنا الحاضر، والأشكال الجديدة لتنظيم الشركات باتت توجد فرصاً جديدة للنزاع بين المراتب الإدارية المختلفة؛ لأن عدداً أكبر من موظفي الشركة صار معنياً باتخاذ القرارات لا بمجرد الانصياع لأوامر وتنفيذها. وفي الوقت عينه، فالمشروعات المشتركة والشركات المرتبطة معاً بشراكات اقتصادية، وكذلك المديرون والشركات المستملكة

لشركات أخرى كلها تواجه موظفيها بالحاجة الملحة إلى البحث عن علاقات جديدة في عالم الأعمال. وبرغم تزايد الصعوبات، إلا أن اعتماد الواحد على الآخر يتزايد أيضاً في هذا المجال. فأناس قليلون وحسب يعملون بمفردهم هذه الأيام، إذ نحتاج جميعاً إلى مُدخلات آخرين أكثر وتعاونهم معنا؛ كي نتمكّن من إنجاز مهامنا ومسؤولياتنا. ومع تنوع أنماط الناس والهيئات ضمن هذا الاعتماد المتبادل للجميع على الجميع، فإنه قد بات محتوماً نشوب النزاعات. وهذا ما خلص إليه خبراء التفاوض سي وباربرا وداريل لاندو مؤلفو كتاب «من النزاع إلى الإبداع»؛ إذ، كيف يمكنك تحمّل هذه المتغيرات التي تعصف ببيئة الأعمال؟ كيف يمكننا استثمار النزاع في تهيئة إمكانات التعاون الفاعل الذي يحسّن بالفعل الحالة القائمة ولا يكتفي بفضّ النزاع وحسب؟

تقدمُ بعضُ الطروحات الجديدة حول كيفية التفاوض في ظل الظروف الصعبة فِكراً حول حلّ هذه المعضلات في عصرنا الحديث. يقول الخبراء «لاندو»: «معظمنا لا يشعر بالراحة إزاء النزاعات، وكذلك فنحن لا نمتلك مجالاً واسعاً من الإستراتيجيات والمهارات للتعامل مع النزاع. لقد ورثنا عن أسلافنا صيادي فيلة الماموث أسلوب «القتال أو الفرار»، لكن لا العدائية ولا الهروب هو الإستراتيجية المناسبة أو الفاعلة في عالم الأعمال». يضيف الخبراء «لاندو» إن هناك أسلوبين أساسيين للتعامل مع الخلافات التي تنشأ في مكان العمل أو في أي تفاوض، إذ يجري في الأول معالجة جوهر المسائل المتنازع عليها، كأن يواجه مديرٌ ما مأزق البحث عن حلّ لمشكلة بين موظفين تتعلق بضبط الجودة، والسؤال هو: «هل من

الضروري أن تحقق المنتجات نسبة 100% من انعدام الخلل؟ أم إنه يمكن القبول بمستوى معين من الخطأ؟». يسمي الخبراء «لاندو» هذا الأسلوب: «المنافسة»؛ لأنَّ طريفة النزاع يتنازعان لإبراز فكرته إلى الصدارة، فقد يرى أحدهما أنه لا يسمح بوجود أي خلل، في حين قد يرى الآخر أنه لا ضير مع التساهل مع خطأ في الجودة لا يتعدى نسبة 1% مثلاً.

أما الأسلوب الثاني للتعامل مع الخلافات في العمل، فيسميه الخبراء «لاندو» «التسوية»، وفيها يجري التركيز على العلاقات بين الطرفين أكثر من المسائل التي يختلفان بشأنها إلى حدِّ الحفاظ على انسجام الطرفين على حساب التوصل إلى حلٍ حقيقي للمشكلة المدروسة.

يفضّل المفاوضون في مكان العمل اللجوءَ إلى أحد الأسلوبين المذكورين دون الآخر، لكنَّ أيّاً منهما بمفرده هو أسلوبٌ محدودٌ جداً؛ لأنك إذا كنت تركز على المنافسة فحسب، فأنت تجازف بالإضرار بالعلاقة وما يعنيه ذلك من خسارة فرص العمل الطويلة الأمد على نحوٍ مُنتجٍ وجيدٍ مع الطرف الآخر. كذلك إذا كنت تركز على التسوية والاتفاق فقط، فأنت تجازف بالإفراط في التنازل كثيراً عن موقفك بغية صون العلاقة بالآخر، ينصح الخبراء بإجماع في الرأي باللجوء إلى أسلوب يجمع الأسلوبين معاً في توليفة واحدة هي «التعاون». يقول الخبراء «لاندو»: «تهتم الشركات بالنتائج والعلاقات على حدٍ سواء؛ لأنها قد وُجِدَت أصلاً لتحقيق النتائج المطلوبة عبر الجهود المؤتلفة لأفرادها. إذاً، يجب حلّ المشكلات بطرائق تشجّع على تنافس الأفكار مع التشجيع في الوقت ذاته على تعاون الأفراد فيما بينهم؛ وهذا بالضبط هو جوهر التعاون». والآن، ما الطريقة التي

تمكّنك من الاستفادة من توليفة «التعاون»؟ ينصح الخبيران ماريك إف. ماسترز وروبرت آر. أولبرايت، مؤلّفا كتاب «الدليل الكامل لفضّ النزاعات في مكان العمل»، بعملية ذات ثماني خطوات:

1- تراجع خطوة إلى الوراء: غالباً ما يعني غياب المسافة أنك عاجز عن فهم الصورة كاملة. إذاً، قرّر بالحد الأدنى أنك ستوافق قبل أن تهرب.

2- واجه الموقف: هذا بالضبط ما هو مطلوب منك استعداداً لما هو أهمّ، كُن صريحاً جداً: ما نقاط القوة في موقف الطرف الآخر؟ وما نقاط الضعف في موقفك؟

3- اتكئ إلى الوراء وأنصت: خذ الوقت الكافي للإصغاء إلى الآخر، وتفهم جميع المسائل المطروحة والمطالب والآمال. راقب لغة الجسد ولا تطرح موقفك للمناقشة في مرحلة مبكرة جداً من العملية القائمة.

4- استوعب الوضع: الآن- وقد امتلكت صورة كاملة معقولة عن الوضع برمته- حان الوقت للتوثق من أن جميع المشاركين من جانبك قد فهموا الوضع كلّه مثلما فعلت، وتوثق من جديد بأنك استوعبت الصورة الكاملة للأمر لا ما تتمنى حدوده وحسب.

5- قوم وحلّل: الجأ إلى العصف الذهني السريع بحثاً عن حلول ممكنة ونتائج ترضي الطرفين. ما المحتمل أن يقبل به الآخر؟ ولأي مدى يمكنك توسيع ما تطلبه؟

6- اقترح احتمالات: فقد حان الوقت للتفاوض باستخدام كل الاستعدادات التي قمت بها حتى الآن. اقترح نتائج تحقق مغادرة كلا الطرفين طاولة التفاوض وهما يشعران بالرضا والنجاح.

7- توصل إلى النتائج: من المحتمل أن تحصل على القليل - وهذا جزء من التفاوض الفاعل - لكن العمل الذي قمت به حتى الآن ينبغي أن يكون قد أوصلك إلى النتيجة النهائية التي تسرُّك.

8- قم ببناء العلاقات: يجب إبقاء العلاقات الشخصية منفصلة عن مجريات العملية التفاوضية، فاعمل على الحفاظ عليها حقيقية وإيجابية.

لاحظ كيف تقدّم هذه الخطوات فرصاً للتناض في الأفكار، وفي الوقت نفسه للمحافظة على العلاقات وتطويرها.

صحيح أن أسلوب «القتال أو الفرار» إزاء النزاعات متأصل في أدمغتنا، لكن أبحاثاً بيولوجية جديدة أجريت في جامعة إيموري في أتلانتا تقترح تأصل الرغبة العميقة بالتعاون داخل هذه الأدمغة أيضاً. إذاً، عندما ينشب نزاع في مكان العمل - وهذا ما سيحدث حتماً - استسلم للميل الفطريّ الأفضل بين الرغبةيتين المتأصلتين المذكورتين، واتّبع أسلوباً تعاونياً لفضّ ذلك النزاع، فهذا سيعود عليك بالكثير، إذ سيجنّبك تصعيد النزاع إلى حربٍ شاملة، وسيقوي علاقات العمل بما لها من أهمية كبيرة، فضلاً عن تسهيل فضّ النزاعات المستقبلية بطرائق فاعلة ما كنت لتتصوّرها من قبل.

رؤى عميقة عن طريق مفاوضات دولية

يقوم خبيراً التفاوض مايكل واتكينز وسوزان روزغرانت- مؤلفاً كتاب «اختراقات سبّاقة في المفاوضات الدولية: كيف حوّل المفاوضون العِظامُ واقعَ النزاعاتِ العالميةِ الأقسى بعد الحرب الباردة» (منشورات جوسي- باس، 2001) - بالبحث في بعض من أهم المفاوضات الدولية الأكثر حدّةً والأطول أمداً، كتلك التي جرت بين الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الشمالية؛ وذلك لاستخلاصِ دروسٍ وملحوظات يمكن الاستفادة منها في عالم الأعمال. ويكتبان فيما يكتبان: «لم ينظر هؤلاء المفاوضون الاستثنائيون قط إلى الأوضاع التفاوضية على أنها مُخطّطةٌ سلفاً بحتمية الأقدار، أو أنها غير قابلةٍ للتغيير. إنهم يدركون أنّ ليس في وسعهم تحمّل التورط في التحرك كردّ فعلٍ على تحركات نُظرائهم، لذلك فهم يعملون على صوغ البنية الأساسية للتفاوض عبر إشراك الأشخاص المناسبين، التحكم في جدول المسائل المطروحة للنقاش، وإيجاد الروابط التي تعزّز قوتهم التفاوضية مع توجيه سير العملية بمرور الوقت. يعلم المتفاوضون المتمرسون حقّ العلم أن كثيراً من الأمور التي تكوّن نتائج التفاوض تحدث قبل جلوس الطرفين الواحد قبالة الآخر على طاولة التفاوض».

يقدم واتكينز وروزغرانت مبادئ عديدة أخرى استخدمها أولئك «المفاوضون الاستثنائيون»:

• **المفاوضون الاستثنائيون ينظّمون خطواتهم ليطلّعوا**

بدقّة: فهم وفقاً لواتكينز وروزغرانت: «يجوزون المعرفة الضرورية عبر القيام بكل ما يلزم من تحضيراتٍ للتفاوض: يشخّصون المعالم الأساسية للوضع، ويطلّعون على تاريخه وسياقه وعلى سجلّ المفاوضات السابقة، ويسبرون خلفيات نظرائهم وما هو شائع عنهم». وفي حال الولايات المتحدة وكوريا الشمالية، كان من المهم للفريق التفاوضي الأمريكي أن يُلمّ بتاريخ الصراع الطويل لكوريا الشمالية ضد أي هيمنةٍ من الغزو الأجنبي، وما أعطاه ذلك لهذا البلد ذي الموقع الإستراتيجي من حساسيةٍ خاصةٍ إزاء المسائل المرتبطة بالسيادة. وعلى النجوعين، فإنّ شركات ذات إرثٍ طويلٍ من الاعتزاز باستقلاليتها ستواجه محادثاتٍ دمجها في شركاتٍ أخرى بموقفٍ يختلف كلّ الاختلاف عن موقف شركات ليس لديها مثل ذلك التراث.

• **المفاوضون الاستثنائيون بارعون في تصميم العملية**

التفاوضية: ولأنّ الصين، واليابان، وكوريا الجنوبية، والوكالة الدولية للطاقة الذرية كانت جميعاً ستخاطر بفاعلية في المفاوضات، فقد أنفقت كلّ من الولايات المتحدة وكوريا الشمالية الكثير من الوقت في دراسة وتحليل (العمليات الممكنة: process issues). في عالم الأعمال أي طرف ثالث يجب اعتباره جزءاً من العملية، مثلاً عندما تتحدث شركات الطيران واتحادات قادة الطائرات يجب على المفاوضين أن يصفوا في حساباتهم المسائل التنظيمية التي سترافقها الحكومة الفدرالية.

• **المفاوضون الاستثنائيون يشكّلون قوةً دافعةً باتجاه الاتفاق:** يقول واتكينز وروزغرانت: «لا تسيّر مُجريات المفاوضات على نحوٍ سلسٍ منذ البدء حتى الاتفاق، بل تجري بين جزرٍ ومدٍّ عبرَ مُددٍ من التوقّف التام وانعدام الفاعلية تقطعُها من وقتٍ إلى آخر فوراً من تقدّم العملية التفاوضية حتى الوصول إلى اتفاقٍ ما أو إلى التوقّف والفسل». لقد قامت الولايات المتحدة وكوريا الشمالية- كلٌّ للضغط على الأخرى ولتسريع الوصول إلى نهاية- بالتفاوض مع المشاركين الأساسيين الآخرين في اللعبة، أي: الصين واليابان والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وفي عالم العمل، يمكن كذلك للمفاوض العازم على التوصل إلى تسوية أن يساعد في دفع الطرف الآخر إلى الاتفاق.

قراءات إضافية

From Conflict to Creativity: How Resolving Workplace Disagreements Can Inspire Innovation and Productivity by Sy, Barbara, and Daryl Landau (2001, Jossey-Bass)

The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace by Marick F. Masters and Robert R. Albright (2002, AMACOM)

تحويل المفاوضات

تغيير مقاربتك الشخصية للنزاعات بين الشركات
قد يعود عليك بنتائج مذهشة

نك مورغان

لقد حان وقتُ البتِّ في ميزانية أخرى لدى قسم التسويق وأنت مسؤول عن تطوير مُنتج جديد، ومن المدهش حقاً كثرةُ المسائل التي تحوّل بينكما على الرغم من كونكما فريقين مُطالبين بتفسير خطواتكما للمساهمين أنفسهم. هم في قسم التسويق يرددون على الدوام نغمة الاهتمام بالزبون، ويزعمون أن نتائج هذا المسح للسوق أو تلك العينة من الجمهور تُظهر أن المنتجات الجديدة كانت بعيدةً جداً عن المنحني البياني المطلوب، وأنت في المقابل تقول لهم: إن المُنتج جديد لم يسبق لأحدٍ معرفته قبل تسويقه، فكيف إذاً يمكن لأي شخص أن يعرف أريد شراءه أم لا؟ أما اليوم، فالتركيز على الشأن المالي، وقد آن أو أنّ المشاحنات بشأن ميزانية العام المقبل. ها أنت تقول لنفسك حين تفتح الباب الزجاجي الكلمات نفسها التي وضعها «دانتي» فوق بوابات

الجحيم: «تخلّ عن كلِّ أمل أنتَ يا مَنْ تدخل ههنا». تعلم أنك مضطّر إلى التفاوض مع مسؤول التسويق، وتخشى أنه سوف يتلو عليك من جديد إحصائياتِ الزبائن ضمن مساعيه لسحب الميزانية منك؛ إذًا، فاليوم لا محالة يومٌ تَعَس.

لطالما كان هذا النمط التفاوضي لكسبٍ طرفٍ على حساب خسارةٍ آخر هو النموذج الذهنيّ الأساسي لدى معظمنا لفضّ النزاعات بجميع أنواعها، وسواء نشبت بين الأفراد أو بين الشركات فالأمر في نظرنا حرب أو صراع. ونحن بالطبع الشخص الطيبّ والطرف الأول الذي سوف يخسر على الأغلب.

وفي النهاية، يُترجم هذا النموذج- ضمن محاولات تحقيق التوازن- بأن يحصل الشخص الآخر على أكثر وأن تحصل أنت على أقلّ.

لكن مؤكّد أننا قد سمعنا جميعاً عن تفاوضٍ يُفضي إلى طرفين رابحين على الرغم من أنّ الطرف الآخر لا يبدو معنياً بالنصف المتعلّق بك من الصيغة، وأنّ من الصعب في المعركة الحامية الوطيس أن تفكّر بطريقة فاعلة في كيفية ربح الطرفين معاً، في حين ينتهي الأمر بك إلى ميزانية أقلّ.

إنّما ثمة طريقة أفضل للتفكير، فبدلاً من النظر إلى التفاوض وفضّ النزاع على أنه حدث، ابدأ بالنظر إليه على أنه رحلة- رحلة تحوّل- عندها يمكن لمنظورك حول هذا النشاط الإنساني الصعب وغير المُجزّي- في غالب الأحيان- أن يتغير. وأبعد من ذلك، فقد أظهر

التحليل المكثف وكل ما كُتِبَ عن هذه الفكرة في العقد الماضي أن هذه الطريقة في النظر إلى فضّ النزاع غالباً ما تفعل فعلها، سواء قام الطرف الآخر بمُجاراتك فيها أم لم يَقم.

النزاع عنصر أساسي في تطوّر الأفراد والشركات

إن فهمَ النزاع وفضّه بهذه الطريقة هو جوهرُ سلوك الشركات، وكما يقول الخبيران بيتر إم. كليت وديانا جي. دالتون في كتابهما «إدارة النزاع في عالم مُرتَّب بالتفاوض»: «النزاع متأصل في أنظمة الشركات... هو جزء لا يتجزأ من ديناميكيات طرق إدارة الشركات للتوازنات؛ بُغية الحفاظ عليها فاعلة بحق. أولاً، هناك التوتّرات بين الإبداع والضوابط، وهي تحتاج إلى إيجاد توازنٍ وانسجامٍ بينها- إذ إن الشركات المعاصرة تزدهر وتحافظ على إنتاجية عالية لموظفيها عندما تتيح لهم حرية التعبير عن خبراتهم والمشاركة التي تحفّزهم على الإبداع- وثمة في الوقت عينه حاجة إلى النظام والضوابط بحيث يُوجّه الإبداع نحو تحقيق أهداف الشركة».

وتصحّ هذه الطريقة في تعامل الشركات الناجحة مع موظفيها في تعاملها مع العالم الخارجي، إذ يجب على الشركات الموازنة دائماً بين تأثيرها في بيئتها وتأثيرها بها، فإذا نجحت في الأمر الأول تسنى لها النمو والتفوق في السوق، وإذا نجحت في الثاني تمكّنت من التغيير استجابةً لبيئتها بالسرعة الكافية لتجنيبها أنواع الفشل والإخفاق الذي تواجهه، في أحيان كثيرة، الشركات الأقلّ منها مرونةً وتكيفاً.

وعن حالك إزاء مسؤول التسويق، فالحقيقة هي بالضبط تلك التي تعلمانها في أعماقكما، وهي أنكما - كليكما - على حق، فالشركات تحتاج أن تتأثر بالزبائن وأن تؤثر فيهم. يبقى عليك أن تُترجم هذه الحقيقة الأساسية إلى «قصة» تتطور باستمرار عند مناقشة الميزانية.

أما على المستوى الفردي، فيجب علينا جميعاً أن نستمر في الرحلة نفسها: الموازنة بين الحاجة إلى ترك بصمتنا على العالم من حولنا والحاجة إلى التكيف مع الواقع الذي نختبره؛ لأنَّ جوهر فض النزاعات يتضمن جعل تلك الرحلة التعاونية رحلة واعية مُتعمدة تبدأ بالإصغاء وتتقدم عبر التعلم، ثم الإدراك لتصل أخيراً إلى إرادة تعاونٍ جديدٍ وفاعل مع شركائنا في النزاع.

ابداً بإعادة النظر في فهمك النزاع وفض النزاع

ابداً بإدراك ما ليس عليه حقيقةً الأسلوب الناجح لفض النزاعات، فمعظمنا لا يحب النزاع، وكلنا نفضل لو أنه ينأى بعيداً عن حياتنا. لذلك ترانا مפתورين على تهدئة الأشخاص العدائين بيننا واسترضائهم، الذين تلو أصواتهم مزعجة كصرير العجلات. نحن نريد تكييفاً ما للوضع القائم؛ سعياً إلى السلام، وهذا بالضبط هو السبب وراء النتيجة التي تحصل عليها في التفاوض على الميزانية عندما ينفجر أحد الطرفين المتفاوضين بنوبة غضب مفاجئة. فإذا فُتح الطريق مرة واحدة أمام هذا الشخص للحصول على ما يريد، فإنه لا محالة سيستخدم الحيلة نفسها مرة تلو المرة؛ ولم لا؟ فقد

نجحت تماماً. إذًا، سيعيد الكرة وسوف نستمر بدورنا في مجاراته سعياً إلى السلام وحسب. لكن في الحقيقة، عندما نتخذ هذا الموقف فنحن نعمل بحق على كبت النزاع لا على فضّه. وكما يقول خبير التفاوض والوساطة كينيث كلوك: «يُفضي كبتُ النزاع إلى التساهل مع الشرِّ والقبول بالظلم، وهو ما يعزّز الخوف أيضاً. إنّ الخوف من التغيير والنزاع والمعارضة ومن الدفاع عما هو حقٌّ وصواب، ومن المطالبة بما هو لازم وضروري، ومن الإفصاح عما نؤمن به، سواء في الأسر أم في الشركات أم في المجتمعات، كله يفضي إلى الإطاحة بالنزاهة والى تدمير القيم الإنسانية».

يمكن للحلول الفاعلة أن تأتي فقط من الفهم الحقيقي للأرضية المشتركة لكلا الطرفين، وهذا هو سبب أهمية الإصغاء والتعليم العميقين

اعلم أن الأسلوب الناجح لفضّ النزاع ليس مجرد تسوية، كأن يأمر المدير التنفيذي للشركة بإيقاف مباراة الصياح المحتمة بينك وبين فريق التسويق بقوله، وفقاً للخبير كلوك: «كفى! سوف أعطي كلاً منكما أقلّ مما حصل عليه في العام الماضي بنسبة 3% وانتهت القصة». ويتابع كلوك: «إن تسوية النزاع -مع عدم الانخراط في كبت النزاع أو إنكار الأسباب الكامنة وارهء- هي مجرد كفاح لإسكات الغضب ومجرد فرض -ولو بمنتهى اللطف- لسلام فاتر لا حيوية فيه. إن التسوية مرتبطة بالكبت عبر نظام يعيد تكرار نفسه، وهي شكلٌ من أشكال الكبت، والكبت شكلٌ من

أشكال التسوية، وهؤلاء الذين يروّجون لكبت النزاع أو تسويته يعدّون النزاع شراً لا ضرورة له».

كذلك ليس فضُّ النزاع مصالحةً واسترضاءً، فالمصالحة هي بمنزلة «عظّمة» ترمي بها إلى كلِّ من الطرفين الغاضبين في نزاعٍ ما، وذلك عبر دفع الطرف الآخر؛ ليعتذر إليه أو يعده بعدم تكرار سلوكه المهين ثانيةً. أو ربما عبر دفع أحد الطرفين إلى اتخاذ خطوةٍ أحادية تبعث السرورَ في نفس خصمه. والمصالحة هي ما يحدث عندما يبدو مسؤول التسويق مُعتدّاً بنفسه، في حين يبدو الانزعاج واضحاً عليك، فيقول المدير التنفيذي لمدير قسم التسويق: «بوب، يمكنك تحسين الوضع عبر الموافقة على إجراء بعض البحث على مشروعه المُفضَّل، حتى لو أبدى فقط بعضُ زبائننا من الشركات الضخمة شيئاً من الاهتمام به، فسوف أقدم شخصياً رأسمالي بدئيّ لهذا المشروع». بكلمات أخرى: إذا كان كبتُ النزاع وقفاً مؤقتاً لإطلاق النار فور إنهاء التفاوض بشأن الميزانية، فإن المصالحة استخدامٌ «لحفنة من مال الإسكات وتميرير الخطأ»: لإيجاد مناخٍ أكثر ملائمةً للعمل معاً في سلام. يمكن للمصالحة أن تكون خطوةً مفيدة لكنها ليست فضّاً للنزاع، ويجب عدم النظر إليها خطأً على أنها كذلك.

أخيراً، فإن فضُّ النزاع ليس تنازلاً متبادلاً «مجرد قسمة للبيدر مُناصفة» بين مطلبك من الميزانية ومطلب مسؤول التسويق. يقول كلوك: «التنازل المتبادل يعني الأخذ والعطاء. وهناك مشكلتان جسيمتان في هذا الأمر، تحدث الأولى عندما يصعب التمييز بين الوساطة والإذعان،

وتحدث الثانية عندما يُطلب من طرفي النزاع التنازل في مسائل تتعلق بالمبدأ، وهذا بمنزلة تأييد إقامة توازن بين الحقيقة والأكاذيب، والحرية والعبودية، والسلام والحرب». «فإذا كانت قسمة البيدر مناصفةً» تعني أنك مرغمٌ دائماً على تأجيل منتجاتك الجديدة ذات الشعبية العالية التي يمكنها إحداث ثورة في السوق، فاعلم أن سلسلةً من هذه التنازلات قد ترغمك في نهاية المطاف على التخلي عن مبدأ أو عن حلم.

ولكن، إذا لم يكن فضُّ النزاع هو كَبْتُهُ ولا هو التسويةُ ولا المصالحة ولا حتى التنازلُ المتبادل، فما هو إذاً؟ إنه ببساطة: التعاون من أجل إيجاد شيءٍ ما جديد وفعال؛ شيءٍ تحوُّلي. يقول كلوك: «يولّد التنازلُ المتبادل نتائجَ بينيةً باهتة متوسطة الجودة غامضة وعادية. أما التعاون، فيولّد نتائجَ غيرَ متوقّعةٍ وتعاونيةٍ وتحوُّليةٍ وفريدة وفاعلة ومدهشة. حتى نتعامل مع الأضداد يمكننا اللجوء إلى التوليف بينها، سواء بتوليفات بسيطة أم بتوليفات مركّبة، إذ تتكون التوليفةُ البسيطة من إضافة جزء إلى جزء، أو بأخذ المعدل الوسطي بينهما، أو بخلط هذين الجزأين معاً إلى أن يتماهيا في كلِّ واحد. وتتكوّن التوليفةُ المركبة من جذب الأضدادِ للتقابلِ في توتُّرٍ فاعل ومضاعفتها، أو إعادة جمعها معاً إلى أن تصبح شيئاً جديداً ومختلفاً».

خطوات لفضّ النزاع

إذاً، كيف يمكنك تحقيق الفضّ التعاوني للنزاع؟ إليك الخطوات العملية بالتفصيل:

1) أصغ باهتمام شديد لكلا الطرفين

يسعى معظمنا إلى تقليل النزاع- وما يستتبعه من إزعاجات عاطفية- إلى الحد الأدنى، وكم نكابد أماً في الإصغاء إلى وجهات النظر الأخرى لا لشيء إلا لأننا نشبّث بصحة وجهة نظرنا. إذاً، فحتى تتمكن من تغيير الوضع الذي أدى إلى النزاع أصلاً، علينا البدء من هذه النقطة بالذات. حدّد كلوك وجوان غولد سميث- في كتابهما «فضّ النزاعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في عالم الوظيفة»- ثلاثة أجزاء مهمة للإصغاء الجيد:

أولاً- أنت تهدف إلى زيادة الفهم، إذاً «استوعب ثقافة النزاع وسياقه، فاكتشاف معنى النزاع بالنسبة إليك وإلى خصمك لا يقود وحسب إلى التسوية، بل يزيد إدراك الأسباب الكامنة وراء النزاع وقبولها وحلّها».

ثانياً- أنت بحاجة إلى الدخول في صميم الموضوع، إذاً «يمكن للإصغاء بفاعلية وانفتاح وتعاطف مع وجهة نظر الآخر- وبكل أحاسيسك- أن يضعك في مركز النزاع الذي منه تنبثق كلُّ السُّبل المُفضّية إلى فضّ النزاع وتحويله».

ثالثاً وأخيراً- هناك في مركز النزاع أنت بحاجة إلى تقصّي المشاعر الكامنة، «فعند نبش المشاعر الشديدة ورفعها إلى سطح الشعور ثم التحدّث عنها بانفتاح وعلى نحو مباشر مع الشخص الذي تتعلّق به، تزول الحواجز اللامرئية ويكون الحلّ والتحوّل».

إذاً، أنصت جيداً إلى فريق التسويق واسأل نفسك عن المشاعر الكامنة وراء تعلقهم الواضح بالبحث التسويقي؛ ربما لم يفهموا تماماً ما تمثله أفكارك الجديدة من اختراقٍ فنيٍّ مهم. إن الإصغاء في أثناء النزاع يعني الإصغاء إلى الطرفين- إلى الطرف الذي أنت فيه، إضافةً إلى الطرف الآخر، ولا سبيلَ إلا عبرَ هذا النوع من الانخراط العميق والنزيه؛ كي تتمكن من البدء بفهم للأرضية التي تقف عليها والأرضية الأخرى التي يقف عليها خصمك، والأرضية العميقة الكامنة وراء موقف كلٍّ منكما. ومن هناك بالضبط يمكن إيجاد البداية للتعاون؛ أوليسَ كلٌّ منكما يسعى- في الأساس- إلى إرضاء الزبائن؟ لماذا إذاً تنعكس تلك الرغبة الأساسية عينها بكلِّ هذا الاختلاف عند الممارسة العملية؟

إنّ فهم لغة النزاع- لغتك ولغة خصمك- مهم جداً لعملية التحوّل. فهل تستخدم لغة الحرب كأن تقول: «لقد أوصدوا الباب في وجه كل فكرة فورَ طرحنا إياها»؟ أم تستخدم لغة التنافس «فريقهم لا يلعب وفق قواعد اللعبة»؟ أم لغة الرحلة «هل يمكننا اتّخاذ هذه الخطوة معاً»؟ يشيرُ نوع اللغة التي تستخدمها ويستخدمها الطرف الآخر إلى سلوككُما في أثناء التفاوض، بل يتحكم به أيضاً. فإذا كانت لغتك تشير إلى شكوك عميقة غير مصرّح بها حول الاستعداد الحقيقي للطرف الآخر للسعي معك بحثاً عن حلٍّ، فإن هذه الافتراضات تحتاج إلى الإفصاح عنها، وإلا فإنها ستقف عقبةً في طريق أيِّ تعاونٍ ممكن؛ والأمر عينه ينطبق بالطبع على الطرف الآخر.

(2)- اعرف الأسباب الأساسية للنزاع

حالَ بدئك بفهم ما يدفع كلا الطرفين للإصغاءِ بدقّةٍ إلى المواقف المُعلّنة واللفّة التي تُعلنُ بها، يكون الوقت قد حان لتحديد ما يمكنك فعله فيما يخص الوضع القائم وتحتاج إلى البحث فيما وراء المشاعر لتعرف سببَ شدتها وطول بقائها: ما المخاوف الأساسية التي تعيق التوصل إلى حلّ؟ ما سبب نتائج مسح السوق وعيّنات الجمهور التي طالما كانت تغيظ قسمَ التسويق منك؟ هل يمكن أن تكونا كليهما مُرتبكين مُتحيّرين بسبب أهواء الزبون التّيقي الذي تتزايد صعوبة إرضائه؟

عندما تتضح هذه المشاعر، يمكنك البدء بفصل «القمح عن القش» في مواقف الطرفين، يقول كلوك وغولد سميث: «افصل ما يهمّ عمّا لا يهمّ ويكون عقبه في الطريق. والطريق إلى فضّ النزاع وتحويله ليس في الجدل حول من المُصيب إنما في الحوار، ولا في التنافس حول المواقف إنما في التعاون لتلبية الحاجات المشتركة». ويكمن مفتاحُ هذا الاستيعاب المُتنامي، وفقاً للخبيرين كلوك وغولد سميث، في المعرفة المُستمدّة من التصرفات العسيرة: «في كل نزاعٍ نواجهه ثمة تصرفات عسيرة تمدّنا بفرص لتحسين مهاراتنا وتطوير قدرتنا على التعاطف والصبر والمثابرة».

يحدّد كلوك وغولد سميث ستّ طبقات تحت المسائل الظاهرة في أي نزاع: الشخصيات، والمشاعر، والمصالح، والحاجات والرغبات، وملحوظات المرء عن نفسه واحترامه لذاته، والتوقّعات المُستترة والمسائل العالقة بلا حلّ من الماضي؛ يمكن كذلك إيجاد طبقاتٍ أخرى.

وبالبحث في هذا «الجبل الجليدي» من القوى المؤثرة خفية في فض النزاع، سيكون بمقدورك إيجاد بدايات لمخرج تحوُّلي من المعضلة، في حين يمكن للفهم المنقوص لها أو تجاهلها أن يجهض أي أمل في إيجاد الحل. إذًا، فهل شخصيات أطراف النزاع مختلفة جوهرياً؟ هل يُضمر أي طرف غضباً غير مُدرَك تجاه الآخر؟ ما الذي يريده كل طرف من وراء هذا النزاع؟ ما نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعتقد أنها لديك؟ ما التوقعات الخاطئة التي لديك - أو لدى خصمك - بشأن نتيجة هذا النزاع؟ وأخيراً، هل تُقاتل - أو يُقاتل خصمك - في معركة من الماضي تُكرِّرها ثانيةً من بدايتها؛ لأنها انتهت آنذاك على غير ما تمنيت؟ هل يتعلّق الأمر كلّ حقيقةً بذاك الفشل الذي واجهه مُنتجك منذ بضع سنين ومازلت لا تحبِّد الحديث بشأنه، ذاك المُنتج الذي راهن عليه قسم التسويق بقوة ثم كان عليه التخلّي عنه في منتصف الطريق وإيقاف أكبر حملة تسويقية لديه على الإطلاق؟

(3) - فتش عن طرائق فاعلة للتقدّم باتجاه فض النزاع

عندما ننظر بالعمق الكافي إلى دوافعنا ورغباتنا سنجد - على الدوام تقريباً - غموضاً ومفارقة، ويمكن لمواجهة هذه المفارقة أن تكون مؤلمة، لكنها جزءٌ من تطوير الحلول لمعظم المسائل الشاقّة في فض النزاع. العملية في جوهرها عملية حلّ للمشكلات: أنت تعلم من حيث الأساس أنّ عليك التركيز أكثر على احتياجات الزبون، لكنك لا ترغب بالتخلّي عن تعلّقك الشديد بتصميم مُنتج عالي الجودة. إذًا، كيف ستحلّ هذه المفارقة؟ عليك أولاً أن تتقبّل المفارقات التي

تجدها، وأن توجد طاقةً إيجابية عبر ردود الأفعال الفاعلة على هذه المفارقات. ثم عليك أن تجدَ كيفية حلّ المشكلات التي اكتشفتها، وكما يقول كلوك وغولد سميث: «هناك مقاربات كثيرة يمكننا عبرها أن نحلّ مشكلاتنا، لكن معظمنا يقارب هذه المشكلات على أنها خصوم أو أعداء، يجب دحرهم أو السيطرة عليهم، بدلاً من النظر إليها بوصفها فرصاً للتعلّم والتحسين. كثيراً ما نواجه مشكلاتٍ في حياتنا، لكن قلّ أن نتوقّف للتفكّر بعمق في كيفية تحسين الطريقة التي نحاول بها حلّ تلك المشكلات».

إن فهم لغة النزاع - لغتك ولغة خصمك - مهم جداً لعملية التحول

إذاً، فهل من طرائق أخرى أقلّ مجابهةً يمكنك بها معالجة مشكلتك مع مسؤول التسويق؟ هل في مقدورك دعوة بعض الزبائن المهمين إلى عملية المراجعة والتخطيط التي تقومون بها؟ إن خطوة البحث عن طرائق فاعلة التي تقود إلى فضّ النزاع هي بالضبط جوهر رحلة التحول نحو فضّه على نحو ناجح. فإذا استطعت أن تجد حلولاً فاعلة للمشكلات الأساسية التي كشفت النقاب عنها عبر الإصغاء والتعلّم العميقين، فقد برعت في الجزء الأصعب من مسيرة الوصول إلى فضّ النزاع. وهنا تُمتحن بحقّ إرادة التعاون لديك، فالحلول الفاعلة لا تأتي إلا من الفهم الحقيقي السليم للأرضية المشتركة بين الطرفين، وهذا سببُ الأهمية البالغة للإصغاء والتعلّم العميقين.

4- فَعَلَ الفهمَ الذي توصلت إليه في تطوير الأفعال فورَ تخطيطك لحلولك الرائعة للمشكلات -العصية على الحلّ حتى اللحظة- التي فهمتها حديثاً وحسب. يبقى عليك أن تقنع كلا الطرفين بالعمل بحلوك، وتحتاج من أجل ذلك أن تفعل الفهم والثقة اللذين حققتهما؛ كي تُقنع المشاركين في النزاع بعدم التشبث بالوضع الراهن والتحرك قداماً.

إذاً، فالنزاعات فرصٌ لتطور الأفراد والشركات، وهي على الرغم من عدم كونها بسيطةً - في أغلب الأحيان- أو خاليةً من التوترات- إلا فيما ندر- غير أنها تحمل في طياتها إمكانيات تطوّر وإبداع هائلين. والبدليل عن ذلك ليس سوى الركود فضلاً عن إحساس مؤرق بأنك وفريق التسويق تتركون وراءكم على الطاولة الكثير من الأفكار الجيدة ليتلقفها منافسوكم ويعملوا بها.

قراءات إضافية

Managing Conflict in a Negotiated World by Peter M. Kellett and Diana G. Dalton (2001, Sage Publications)

Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job by Kenneth Cloke and Joan Goldsmith (2000, Jossey-Bass)

oboeikendi.com

التفاوض البارع

جي. ريتشارد شل يحكي عن كيفية كسب اللعبة كل مرة

...

يقول جي. ريتشارد شل، مؤلف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة: إستراتيجيات التفاوض للأشخاص صائبي التفكير»: إنه يمكن لمعظم رجال الأعمال أن يصبحوا مفاوضين أفضل عبر تعلّم بضع مهارات أساسية. وشل هو مؤسس ورشة عمل وراتون لتفاوض المديرين في كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا في فيلادلفيا، وهو المدير الأكاديمي لها، وقد درّب مديرين في قطاعات مهنية كثيرة. يرأس شل أيضاً قسم الدراسات القانونية في كلية وارتون، إذ أجرى معه المقابلة الآتية الكاتب جيفري مارشال الذي يسهم بمقالات في «هارفارد ماناجمنت كوميونيكيشن لتر» الصادرة عن جامعة هارفارد:

مارشال- إذا كنت ذا شخصية من النمط (أ)، فلماذا يجب عليك ألا تجرّب أن تكون فجأة قطعة ودیعة؟

شل- لقد وجدنا أن تدريب الأشخاص بغير أخذ في الحسبان اختلاف أنماط شخصياتهم أمرٌ غير ناجح على الإطلاق. لذلك فنحن نبدأ

بتقويم مواقف الأشخاص إزاء النزاعات التي تشب بين الأفراد ومواقفهم إزاء التفاوض، ونسعى إلى توسيع مهارات التواصل الموجودة أصلاً لديهم. فإذا كنتَ شخصاً شديداً الميل إلى التعاون وتجد نفسك في موضعٍ تفاوضيٍّ عسيرٍ مسببٍ للكثير من القلق والتَّرقُّب، فلا بدَّ أنَّ احتمالات نجاحك لن تكون كبيرة. سيكون هناك أوضاع قد تحتاج فيها إلى الاستعانة بـموارد إضافية أو حتى أن تحيلَ مهمة التفاوض إلى شخص آخر أكثر ميلاً منك إلى المنافسة؛ لأنَّ الشخصَ التناضسيَّ سوف يفهم غالباً ما الذي يدور في ذهن شخصٍ تناضسيٍّ آخر، في حين يكون الأمر برمته بالغ الغموض والإزعاج بالنسبة إلى شخصٍ محبٍ للتعاون.

مارشال- هل هناك في الشخصية من سمات ومهارات تَواصُل أثبتت جدواها في مساعدة المفاوض القليل الخبرة؟

شل- إنَّ الاستعداد للإصغاء إلى الآخر مهارةٌ بالغة الأهمية، سواء كان المرء تناضسياً أم متعاوناً، ويتحلَّى كلا هذين النمطين من الشخصيات بمقدرةٍ جيدةٍ على الإصغاء. تعليم هذه المهارة سهلٌ نسبياً، على الرغم من أنَّ الأشخاص التناضسيين يميلون إلى الإصغاء فقط لما يكفي من وقتٍ ليُمسكوا بناصية الكلام وينطلقوا بعدئذٍ في التناضس. والسبيل لكي تعرف ما إذا كان الشخص الذي تواجهه تناضسياً أم لا هو رده أو عدم رده على تصرفاتك بالمثل، فإذا رميت كرةً من فوق الشبكة ولم تُعدِّ إليك، فاعلم أنك تواجه مفاوضاً تناضسياً وعليك التكيف مع ذلك.

مارشال- ما مدى أهمية الدلالات غير الكلامية- مثل لغة الجسد والتواصل البصري- في التفاوض؟

شل- أعتقد أنها مهمة جداً، لكننا وجدنا أن التركيز على هذه الجوانب من التفاوض بوصفه طريقة تعليمية قد أعطى مفعولاً مُناقضاً للمأمول منه؛ لأن الاهتمامَ ينصبُّ على الصندوق لا على ما بداخل الصندوق.

مارشال- هل يجب علينا أن نكون ممثلين ونُخفي مشاعرنا لتتصرفَ وفقاً لمنحنِ ألقى به علينا من قبل باحثٍ ما؟

شل- من المفيد على الدوام أن تتحكّم بمشاعرك، لكن قد يكون من المؤثر أيضاً أن تعبر عنها. لذلك نحبُّ أن نقول: استخدم انفعالاتك ولا تفقد السيطرةَ عليها. ومع الإقرار بعنصر التمثيل، فإننا نحاول تعليم الأشخاص أن يكونوا هم أنفسهم كمفاوضين.

مارشال- هل يجب عليك أن تهدّد الخصم؟

شل- التهديدات خيارات تفاوضية مثيرة للاهتمام، فالفكرة الضمنية لامتلاكك شيئاً يمكن أن تسلبه من الآخر هي فكرة حيوية في المفاوضات، وعلبك الاطمئنان لحيازتك دعمَ هذه القوة المؤثرة إلى جانبك على طاولة التفاوض؛ وإلا فلن تكون ناجحاً جداً.

إن التهديدَ صراحةً هو تحرُّك تفاوضيٍّ شديد القوة، ونحن ننصح بالاحتفاظ به لإحدى حالتين وحسب، الأولى: إذا كنت تواجه خصماً تنافسياً وراح يهدّدك في وقتٍ مبكر من التفاوض، عندها يجب عليك

أن تُريه بأنك قادرٌ على تهديده أيضاً، بذلك تكون قد رددتَ بالمثل في هذه المسألة وعرف كلُّ طرفٍ أنه قادر على الإضرار بالآخر ومُعرَّضٌ للتضرُّر منه؛ وهذا ما ندعوه بالمواءمة مع أسلوب نظيرك التفاوضي في حال إظهاره لأيِّ رأيٍ عدائيٍّ دون داعٍ. أمَّا الحالة الثانية التي تكون فيها التهديداتُ مطلوبةً، فهي عند نهاية العملية التفاوضية، وعندما تكون قد استنفدتِ كلَّ وسائل نفوذك الإيجابية، وتلاحظ أن الطرف الآخر لا يتصرَّف وفقاً لما تعتقد أنه مصلحته الحقيقية، عندئذٍ عليك أن تُريه أن العالم سيبدو موحشاً بحق ما لم يفتنم هذه الفرصة؛ وسترى أنه في الأغلب سيعيد النظر فيما يفعل.

يمكن على سبيل المثال التهديدُ برفع دعوى قضائية، وبينما يكون هذا في اليابان بمنزلة انفجارٍ مدمٍ، فإنه في عالم الأعمال في الولايات المتحدة عاديٌّ كقيادة سيارة، ويكون قولك: «إن تفعل هذا فسيكون علينا أن نُقاضيك» تهديداً حقاً، لكنه ليس نهاية العالم بالنسبة إلى علاقة العمل بين الطرفين.

مارشال- لماذا يكون المفاوضون العظامُ بارعين في الإصغاء؟ ولماذا يُكثرون من طرح الأسئلة؟

شل- يركِّز المفاوضون العاديون على أنفسهم- مشكلاتهم، أهدافهم، أفكارهم عن العالم. أما المفاوضون البارعون فيركِّزون على الطرف الآخر، ويكونون قد بحثوا في الكثير من التفاصيل بشأنه حتى احتشد في أذهانهم حملٌ ضخماً من الأسئلة، وتكون كلُّ الافتراضات التي

نقترحها بشأن طريقة الطرف الآخر في رؤية العالم موضوعات للتساؤل والاستفسار بين يدي المفاوض البارع. وأعتقد هنا أن السمة الأكثر أهمية في شخصية المفاوض العظيم هي استعداده ليكون جاهلاً وأن يلعب دورَ الجاهل.

«اسأل نفسك: من أكون؟»

من يكون؟ وكم سوف يستلزمني إقناعه؟

هذا ما سأفعله مهما استلزم الأمر».

مارشال- أنت تقول: «لا تساوم عندما يكون عليك أن تفاوض»،
ما الذي تعنيه بهذا؟

شل- يقول الناس أحياناً: «أنت تبدأ بعشرة وأنا أبدأ بخمسة، وننتهي بسبعة ونصف». وهم سيوردون هذا النموذج إلى أوضاع تفاوضية أكثر تعقيداً، حيث يكون هناك ربما خمس مسائل لا مسألة واحدة فقط، وقد يكون ثمة أمور تتعلق بالعلاقات ويخشى من المجازفة بها. يتضمن التفاوض الحقيقي استكشاف كل الحلول البديلة التي قد تكون موجودة، بما فيها نقطة الوسط بين الطرفين. ولكن إذا كانت لديك خمس مسائل ورحت تدرسها ببساطة واحدة تلو أخرى قائلاً للطرف الآخر: «ما موقفك بشأن هذه المسألة؟ حسناً، إليك موقعي أنا بشأنها. ودعنا (نقسم البيدرَ مناصفةً)»، فهذه مساومة وستجد نفسك فيها تاركاً كثيراً من المال وراءك على طاولة التفاوض؛ لأن

من المحتمل جداً أن من بين هذه المسائل ثمة مسألة واحدة أو اثنتان فقط تهمّانك على نحو أساسي على عكس البقية. وهكذا، سيكون من الأفضل لك أن تتنازلَ لهم عن كل شيء في واحدةٍ من المسائل الأقل أهميةً بالنسبة إليك، وأن تحصلَ على كل شيء في مسألة أخرى تهمّك جداً. ولا ضيرَ بعدئذٍ من «قسمة البيدر مناصفةً» في مسألة أخرى أو مسألتين.

مارشال- إذا كنتَ واحداً من أفراد فريقِ تفاوضي، فما مدى أهمية التواصل المتساوق بينكم؟

شل- إنه مهم جداً، وهو شيءٌ لا تُدرّب الكثيرُ من الشركات موظفيها عليه. تنفق الشركات مئات آلاف الدولارات على تدريب الموظفين حول شؤون المبيعات أو حتى المفاوضات، ثم ترسلهم معاً في فريقِ تفاوضي دون أن يتلقّوا أيّ تدريبٍ على الإطلاق بشأن آليات العمل كفريق، على الرغم من أن المفاوضات الأكثر أهمية وخطورة هي تلك التي تستدعي التفاوض بفريقٍ تفاوضي.

مارشال- أليس من غير المألوف نسبياً كتابة هدف ما والتواصل بشأنه مع شخصٍ آخر بحيث لا تتحرّك منفرداً؟

شل- نعم، الناس يفعلون ذلك من حيث الأساس. تُظهر الأبحاث حول التفاوض أنه يمكن لك أن تنجح في الاستفادة من ذلك، لكنك تترك على طاولة التفاوض مقادير هائلة من الإمكانيات المفيدة بسبب

عدم التفكير - بعض الوقت - بعناية أكبر حول مَطْمَحٍ معين وتسويغِه في ذهنك. ويصحّ هذا تحديداً فيما يخص أنماط الشخصيات التعاونية الذين يقدمون تنازلات كبيرة للطرف الآخر قبل البدء فعلياً في التفاوض. إن الالتزام بأهدافك أمرٌ بالغ الأهمية، وقد أظهرت الأبحاث أنه إذا دَوَّنتَ الأمور بوضوح، فأنت ستصبح أكثر التزاماً بها؛ لأنها اتخذت شكلاً ملموساً. ثمة خطوةٌ أبعد أيضاً، وهي التعبير عن الهدف أمام شخصٍ آخر حتى لو كانت الزوجة، أو ربما زميل لك في الفريق التفاوضي؛ لأنه هكذا يصير لديك جمهورٌ تكون مسؤولاً أمامه.

مارشال - هل يحدّد المفاوض البارِع الوسيلةَ الأقوى بالنسبة إليه؟

شل - نعم، أعتقد ذلك، فإن رسَّختَ أهدافك في ذهنك فلا بدّ - في أثناء انخراطك في التفاوض - أن تبرزَ فيه فكرة الوسيلة الأفضل لإقناع الطرف الآخر بمبررات أهدافك، وأنها تصبّ في مصلحته أيضاً. وفي ورشة العمل لدينا نقول في الغالب: إن الأسلوب الأقصر لاستعدادك للتفاوض هو أن تسأل نفسك: «من أنا؟ من هم؟ وما الذي سيلزمني لإقناعهم؟». مهما استلزم ذلك، يجب عليك القيام به.

معظمُ المحترفين ليسوا أشخاصاً مفاوضين بالفطرة، في أمريكا خاصة، حيث لسنا أصحاب ثقافة مساومة وتفاوض. إن

الحصول على المعلومات والمعرفة الكافية حول العملية التفاوضية -الذي يُكسِبُك الثقة والراحة الذهنية- واحدٌ من الوسائل البالغة الأهمية التي يجدر إضافتها إلى مجموعة أدواتك الاحترافية، بل يمكن لتطويرك ذاتك بوصفك مفاوضاً أن يعود عليك بفوائدٍ مُجزيةٍ جمّة.

قراءات إضافية

Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People by G. Richard Shell (1999, Viking)