

طرفان رابحان مع مارك غوردون

أسلوب التفكير الأحدث نحو أقصى عائدٍ تفاوضيٍّ للشركة



يتحدث الجميع عن «طرفين رابحين»، وقد أصبح هذا التعبير جزءاً من قاموس عالم الأعمال، لكن من الذي يُعنى في أيامنا هذه بالتفاوض الأنجح، وما هذا التفاوض؟

لقد رجعنا إلى مارك غوردون طلباً للجواب، وغوردون هو المدير الإداري لشركة «سي. إم. آي/ فانيتج بارتنرز إل. إل. سي» والمستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضي في كلية الحقوق بجامعة هارفارد. وبوصفه متخصصاً في التفاوض فقد قدّم غوردون الاستشارة لزبائنه من الشركات، وقام بدور الوسيط في تسوية الدعاوى القضائية، وعمل في تسهيل ورشات عمل وإدارتها لمديرين تنفيذيين، ومسؤولي اتحادات، ومسؤولين حكوميين، وضباط عسكريين، ودبلوماسيين في الولايات المتحدة، وكندا، وأوروبا، وآسيا، وإفريقيا، والشرق الأوسط، وأمريكا الجنوبية.

في مقابلة له مع الكاتب رويس فليبين يقدم غوردون معلومات موجزة قيّمة عن «الطرفين الرابحين» ويُطلعنا على بعض من أحدث أساليب التفكير في التفاوض التعاوني:

فليبين- ما جوهر التفاوض ذي الطرفين الرباحين؟

غوردون- دعني أبدأ بقولي: إنني لا أستخدم عبارة «طرفين رابحين». فنحن نفضّل استخدام عبارات مثل: التفاوض التعاوني، أو حلّ المشكلات على نحوٍ مشترك، أو التفاوض المرتكز على المبادئ والحقائق. وبالنسبة إلى الكثيرين، فإن نموذج الربح يوحى ضمناً بنموذجٍ مضادٍّ للخسارة، في حين بالنسبة إليّ فلا شكّ عندي ولا قلق بشأن صحة النظرية التي انبثق عنها مفهوم «الطرفين الرباحين»، لكنني لا أستخدم هذه التسمية أبداً.

فليبين- هل يمكنك شرح تلك النظرية؟

غوردون- تقول النظرية إنه من الممكن عموماً في أيّ تفاعل الحصول على «مباراة أو لعبة بحاصل إيجابي»، ومعنى ذلك إمكانية الخروج من تفاوضنا معاً بشيءٍ جيد لك وشيءٍ جيد لي، وهذا نقيضٌ عقلية التفاوض القديمة «ذات الحاصل صفر»، التي كانت مهمتي فيها هي دفعك إلى القيام بتنازلات. الفكرة في التفاوض التعاوني هي التفاوض دون تقديم تنازلات من قبل كل طرف للأخر، وذلك عبر البحث - بدلاً من ذلك- عن خيارات للربح المشترك.

فليبين- ألا يتعارض ذلك مع أساليب التفاوض التقليدية؟

غوردون- بالتأكيد، فلو قرأت النصوص التقليدية في التفاوض لرأيت كيف يتحدثون في مواقف متطرّفة لبدء التفاوض، وذلك لدفع

الطرف الآخر إلى تقديم التنازلات أولاً، ومن ثم يقترحون التوصل إلى تسوية لكن بعدما يكون الطرفان قد دارا بضع جولات، وما إلى ذلك. في حين تقول مدرسة فكر التفاوض التعاوني إنك لست في حاجة إلى تقديم التنازلات، وعليك بدلاً من ذلك البحث عن خيارات فاعلة. نحن نعتمد على مبدأ في التفكير موجود في نظرية الاقتصاد المتناهي في الصغر يقول: إنه إذا كان ثمة مجال من النتائج المقبولة الممكنة في أي تفاوض ثنائي، فلا بدّ إذاً على الدوام من وجود مجموعة من النتائج التي تُسعد كلا الطرفين أكثر مما كان الحلّ الأدنى المقبول سيفعل.

فليبين- هذا يعني ضمناً الاستعداد للنظر في خيارات مختلفة.

غوردون- صحيح تماماً. يتضمّن التفاوض التقليدي من حيث الأساس تبادل الالتزامات بين الطرفين جيئةً وذهاباً، وهذه لعبة يمكنك ممارستها حتى دون التحدّث باللغة نفسها: فعندما أساوم في أحد الأسواق يكفي أن أكتب الأرقام على قضاصة ورق. لكن لن يسير العمل بفاعلية عالية إن كنت أحاول التفاوض لتكوين تحالف إستراتيجي، أو إدارة أجزاء مهمة من أعمال الخارجية، أو تطوير بعض علاقات العمل المعقّدة الأخرى - للسبب البسيط في كونها تراجع بعض التحسين لجو العمل في السوق- إن أنا فشلتُ في إيجاد فرص الربح المشترك كافة، ولن يتسنى ذلك للمرء إلا عبر أسلوب أكثر إبداعية تحلّ فيه المشكلات على نحو مشترك.

فليبين- كيف يتخلَّص الناس من عادة التفكير انطلاقاً من
المواقف؟

غوردون- عليك أن تؤمن أنه في مصلحتك البحث عن طرائق لنفع
نظيرك التفاوضيِّ.

العائد التفاوضيِّ

الموجة القادمة في نظرية الطرفين الرابحين

لا يشتغل أسلوب التفكير الحاليّ الأحدث في رؤية «المفاوضات» بوصفها
شيئاً مستقلاً، بل تفضّل شركة مارك غوردون للاستشارات «سي.
إم . آي/ فانتيج بارترنز» بدلاً من ذلك استخدام منهج يُعنى بنظام
التفاوض لأي شركة بوصفه كلاً واحداً، أي يُعنى بالصفقات التي تجري
بين الشركة وجهات الأعمال الأخرى. يوضّح غوردون ذلك بقوله:
«ينخرط الناس عادةً في الأعمالِ بعضُهم مع بعض من أجل سببٍ ما.

وكثيراً ما يستمرّ أمد وجود هذا السبب مدة أطول من أمد أيِّ
صفقة، وكي يكون للشركة أفضلية تنافسيّة مستدامة عليها أن تملك
القدرة على العمل التعاونيِّ المستمرّ مع شركائها الإستراتيجيين،
ومورديها، وزبائنها، وآخرين، إذ إنه - ضمن بيئة يتزايد فيها

الاعتمادُ المتبادل في المصالح بين الجميع- يجب أن يكون في مقدور
الشركات العمل مع نظيراتها بطريقةٍ تحقّق التوازن بين الحصول على
نتائج جيدة من التفاوض وإدارة العلاقات على نحوٍ لائق».

تستخدم شركة «سي. إم. آي / فانتيج بارترنز» تركيزاً منهجياً على (RON) وتدعو هذا التركيز: الوصول بالعاقد التفاوضي لشركة ما إلى الحد الأقصى، حيث إن (RON) هو العائد التفاوضي (لفظة أوائلية من أوائل حروف كلمات الاسم الكامل). والهدف من قيامها بذلك إنما هو تغيير المنحني البياني للنتائج الإجمالية للشركة من عدد كبير من المفاوضات - التي تأخذ عادةً شكل منحني الجرس (بضع نتائج عظيمة، وكثير من النتائج المتوسطة، وبضع نتائج ضعيفة) - وتحويل ذلك المنحني في اتجاه إيجابي عبر تجديد النظام التفاوضي للشركة وتصحيحه برمته. إن قياس العائد التفاوضي (RON) وتحسينه يقدم منافع واضحة للشركة وللنتائج النهائي لحسابات الشركة دون بذل استثمارات ضخمة مقدماً. يقول غوردون: «نحن نستخدم نموذج عمل رباعي المستويات لتحسين فاعلية أي شركة، إذ نعمل في المستوى الأعلى على المهارات والسلوك. وفي المستوى الثاني على الوسائل المستخدمة في تأهيل السلوك - مثل: وسائل التحضير للتفاوض، ووسائل إدارة النزاع، ووسائل قياس كيفية سير العلاقات. ويمكننا على سبيل المثال مساعدة عميل ما للقيام «بتدقيق حسابات علاقات شركته مُستخدمين سلسلةً من تقارير المسح السريّة لمعرفة كيفية سير علاقات الشركة مع شركائها ومورديها وزبائنها». أما المستوى الثالث فيحوي ضمنه كل ما سبق وهو يمثل الأنظمة والبنى التي تدعم استخدام تلك الوسائل. يقول (غوردون) مُعلقاً: «يميل الناس عادةً لاستخدام الوسائل التي تؤثر في طريقة الحكم على أدائهم

لذلك فنحن نُنمى بالبنيات التحفيزية: الرسمية منها (كتقارير تقييم الأداء، والمكافآت، والعلاوات والترقيات) أو غير الرسمية التي تُقدّم في مكان العمل (كتربيّة على الظّهر، أو ملحوظة تهنئة وتشجيع مع ذكرِ العمل الجيد الذي دعا إليهما)، بينما تقوم شركات عدة بمكافأة مندوبي مبيعاتها مثلاً، بناءً على حجم مبيعاتهم في المدة الحالية، لكن من الصعب الحديث عن «شراكة» مع زبائنك بينما تقوم بمكافأة العاملين لديك على أساس الحجم قصير الأمد لمبيعاتهم وحسب».

أخيراً المستوى الرابع أو «الأساس» لدى مستشاري (شركة فانتيج)، وهو يُمثل ثقافة الشركة وعقليتها في جوهرها - أي ما هي نظرتها إلى ذاتها، وإلى زبائنها، وما الموقف الذي تتخذه إزاء إدارة علاقاتها. ويعلّق (غوردون): «إن كانت الشركة ذات عقلية ترى العالم من حولها وفقاً لعبارة: (إن لم تكن ذئباً أكلتك الذئاب) و(عليك كلّمنا استطعت أن تنتهز الغنيمة اليوم فقد لا تكون مُتاحةً لك في الغد) فسوف لن يُجدي نفعاً كبيراً تزويدها لموظفيها بوسائل حلّ المشكلات على نحو مشترك».

تأمل (شركة فانتيج) عبر تحسينها فاعلية أيّ شركة - على كلّ من هذه المستويات الأربعة أن تُثمر كلّ مفاوضات الشركة مكاسب متزايدة تُفضي إلى تحسّن كبير وجوهريّ في الأداء طويل الأمد لهذه الشركة.

ليس هدفك الإضرار بالطرف الآخر إنما مساعدته بكلفة قليلة من جانبك والحصول على مساعدته لك بكلفة قليلة من جانبه. وكلما كنت أكثر إبداعية في التوصل إلى أشياء جيدة لكليهما حققت سعادتهما في آن معاً.

فليبين- أمن المهم تبني كلا الطرفين هذا الأسلوب أم يمكنك استخدامه على نحو أحادي؟

غوردون- يمكنك في الواقع أن تستخدم هذا الأسلوب وحدك مع إغراء الطرف الآخر باللعب؛ لأنها لعبة مغوية نوعاً ما. فإذا أقتعتك بأن هدي في هو التوصل إلى اتفاق جيد لكلينا وأن في نيتي أن أكون مرناً وفاعلاً في التفكير بحثاً عن خيارات قد تتفكك ولكن دون أن تضر بي، عندها ستساق على الأرجح إلى الانخراط في هذه العملية. في حين إنني لو مارست معك لعبة اتخاذ المواقف المتشددة لكنت استجبت بأسلوب متشدد مماثل في مواقفك؛ لعلمك حينها أن الأمر سيكون لعبة مساومة ومماحكة.

فليبين- لكن ماذا لو مررنا في وضع من النزاع باستخدامنا أسلوبك أو لنقل واجهنا عائقاً ما؟

غوردون- عندها ستكون نصيحتي واحدة لكل من الطرفين: «فكر أولاً وبعمق فيما ندعوه (BATNA): أي «بدالك الأفضل للاتفاق التفاوضي» الذي ستلجأ إليه ما لم تتوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر. يمثل بدالك

هذا الحدُّ الأدنى الذي ستقبلُ به في الاتفاقِ التفاوضيِّ... لذلك ففكرْ بعمقٍ في النفقاتِ والمكاسبِ المترتبةِ على لجوئِك إلى بديلِك الأفضل. في حالِ كونك الطرفَ المعنيَّ بإدارةِ العمال ولم تستطع الحصول على اتفاقٍ مع اتحادِ العمال، اسأل نفسك عن تأثير ذلك في الإنتاج، وفي العلاقات العامة، وفي قدرتك الطويلة الأمد في العمل مع الاتحاد، وفي المعنويات وما إلى ذلك. بالتأكيد أن هدفك من النتيجة التفاوضية أفضلُ من ذلك بكثير، ما يعني أنك تحتاج إلى فهم مصالحك على أفضل وجه. إذاً عليك المتابعة وسؤال نفسك عن الأهمِّ بالنسبة إلى أجورك، وظروفِ العملِ لديك، والمسائل البيئية، والمكاسب...

وعندما تحدّد مصالحك الأساسية، عليك التقدّم نحو التمهّك في المصالح الأساسية للطرف الآخر؛ لأن المدى الذي تتعاشقُ فيه مصالحكما وتتقاطع هو أرضيةٌ مشتركةٌ مثمرةٌ جدية بالاستكشاف. لنقل مثلاً: إن الطرفين يريدان تقليل النفقات الصحية مع رفع كسب العمال منها إلى حدّه الأقصى. عندها يجب عليهما -بدلاً من التنازع على دولارات الرعاية الصحية- أن يصمّما عمليةً يحاولان عبرها على نحو مشترك تخفيض تغطية الرعاية الصحية. يمكنهما مثلاً تعيين فريق عمل مؤقت من الطرفين؛ للتدقيق في خيارات تغيير تغطية الرعاية الصحية.

لقد وجدنا في الممارسة العملية أنّ الكثير من مجموعات إدارة العمال يميلون إلى تجاهل مناطق المصلحة المشتركة، أو تجنّب الحديث بعمق وتفصيل عنها مُركّزين وحسب على مناطق النزاع، مما يزيد في صعوبة حلّ خلافاتهم.

فليبين- كيف تنفذون هذا الأسلوب في التفاوض الفعلي؟

غوردون- الخطوة الأولى هي تصميم عملية للتحدث معاً بحيث تُتيح التفكير السريع (العصف الذهني) المشترك بحثاً عن خيارات ودون التزامات؛ لأن من الصعب القيام بالتفكير السريع في حال خوفك من الالتزام بكل ما قيل. إذاً، فأنت تحتاج إلى إيجاد آلية للتحدث بصراحة وحرية - طارحاً الأفكار وبنياً على أفكار الطرف الآخر- دون خوف من الاحتجاز غير المدروس كفاية ضمن موقف معين. القواعد الأساسية مهمة جداً، ويمكن أن يكون توافر المساعدة والتسهيلات مفيداً جداً. ستود أيضاً أن تتوثق من أن لديك عملية للعبور في كل المسائل بطريقة ملائمة، وإلا فإن آخر موعد للتفاوض يمكن أن يزحف ببطء نحوك تاركاً لك وقتاً غير كافٍ للبحث عن حلٍّ أمثل. يتأخر الناس عادةً في البدء بمناقشات التفاوض الجماعي حتى نهاية اللعبة، في حين ننصح ببدء المناقشات التمهيدية في وقت مبكر أكثر من ذلك، بحيث يمكنك الشروع في ابتكار الخيارات قبل حلول وقت الضائقة.

أخيراً، ومهما قلنا عن الإبداعية والابتكار، فسيكون هناك بعض المناطق التي ستعارض فيها مصالح الطرفين إلى حد ما: فالعمال مثلاً يريدون نقوداً أكثر، في حين تريد الإدارة إبقاء النفقات تحت السيطرة. هناك إذاً بعض الأمور التي لا يمكنك ابتداع مخرج منها أو المداورة عليها. وعلى أي حال، فأنا أعتقد أن مجموعة المصالح التي تتعارض بحق - حيث تكون بالفعل لعبةً حاصلها الصفر- هي عادةً أصغر بكثير مما يظن معظم الناس.