

## طريقة أفضل للتفاوض

سبع طرائق لتعزيز شراكاتك في عالم الأعمال



توم كراتن ميكرو

لقد كان نائب رئيس قسم تطوير الأعمال - ولندعه «جيسون» - شخصاً مُحاحكاً عندما يتعلّق الأمر بالعقود. كان يُفضّل الوثائق المفصّلة التي تتكهن بأيّ مشكلة يمكن تصوّرها، ويشرع في التخطيط للعقوبات المترتبة على كلٍ منها. أما الثقة بالنسبة إليه فقد كانت فكرةً دخيلة، وأمّا الشراكات فكانت في وجهة نظره مبنيةً على لغة القانون العويصة والوعد الأكيد بالانتقام في حال نكوث أيّ طرفٍ بالتزاماته في الصفقة.

تخيّل إذاً صدمته إزاء العقد المُقترح الذي واجهه في اجتماعه الأول مع الشركاء الجدد في اليابان، إذ كان مؤلفاً من فقرتين غامضتين، وقد تشوّش أكثر عندما انزعج نظراؤه اليابانيون فجأةً وشعروا بالإهانة من إصراره على أنّ اتفاقيتهم البسيطة لن تفي بالغرض.

لقد بدأ المديرون بتقدير أهمية العلاقات في تعامل شركاتهم مع موظفيها، وزبائنها، وشركائها من الشركات الأخرى، حتى أندادها.

لماذا إذاً لم يَحْتَجِ شركاءُ شركةِ جيسون اليابانيين إلى عقدٍ مُسَهَبٍ؟ بالطبع لأنهم يعتقدون أن اهتمامَ الطرفين بالعلاقة بينهما هو الضمانة للوفاء بالوعود.

يقول ليونارد غرين هاف، الأستاذ في كلية التجارة بجامعة دارتموث ومؤلف كتاب «إدارة العلاقات الإستراتيجية: مفتاح نجاح الأعمال»: «لطالما كانت العلاقاتُ شأنًا مُستَخَفًا به، لكن على الرغم من ذلك عندما تفكر فيما يجري بين الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، فإنك ترى كيف تعتمد فاعلية الإدارة كثيرًا على العلاقات».

ومثل غرين هوف ها هي كريس تيرنر - مؤلفة كتب في التجارة والأعمال، ومُستشارة في جامعة كامبريدج، ومُستشارة مُقيمة في جامعة ماساتشوستس - تعزو جانباً من الاهتمام الجديد بالعلاقات إلى التدفق المُطرد لجيلٍ جديدٍ من الشباب الذين عودوا على التعامل مع شبكة الإنترنت والذين لديهم اهتمامٌ طفيفٌ بالإسهام بمهاراتهم لدى الشركات القائمة على الهرمية والأنظمة الصارمة. وفي كتابها «كلهم زعيمٌ وما من رعية»: حكايات شركة خارجة على القانون»، تقول تيرنر: «بدأ الناس يدركون أن آليّة الأوامر والسيطرة ليست طريقةً فاعلة في إدارة الشركات».

وفيما يلي سبعة مبادئ ينصح بها الخبراءُ المديرين الذين يرغبون بتحسين قدرتهم على مزيدٍ من الفاعلية في علاقاتهم المهنية.

## اعلم أن الصفقات قلما تُبرم مرة واحدة

لطالما اعتزَّ جيسون بسُمعته بصفته شخصاً قادراً على إبرام صفقات صعبة، وكم كان يناضل في تعاملاته مع مُوردي شركته من أجل الحد الأدنى لسعر السلع، مُحرّضاً مورداً آخر في أثناء سعيه إلى ضالته في الوصول إلى أفضل صفقة ممكنة، غير مُلقٍ بالأ إلى أن نظراءه كانوا يخرجون من الصفقة مُقسمين في أعماقهم على الانتقام منه لاحقاً. وكانت الفرصة تأتيهم عندما تجد شركة جيسون نفسها في مأزق مفاجئ وفي حالة مأساة إلى خدمة معينة.

«أفضل لك كثيراً أن ينظر الناس إليك بشيء  
من الثقافة والودية وحسن النية لا بالرغبة في  
الانتقام منك»

لقد كانت استجابة جيسون الممكن التنبؤ بها على الدوام هي: «لا». ولو أنه تعامل وشركته مع الموردين على نحو أفضل، ولو أنهم عزّزوا علاقة إيجابية بهم، لكانوا حظوا بفرصة أفضل لإيجاد شريك يتعاون معهم عند حلول تلك الضائقة.

يقول غرين هاف: «عامل الناس وكأنك ستحتاج إلى التعامل معهم ثانية، فمن الصعب أن تجد صفقة تُبرم مرة واحدة. وأفضل لك كثيراً أن ينظر الناس إليك بشيء من الثقة والودية وحسن النية لا بالرغبة في الانتقام منك».

وماذا عن تلك العقود الضخمة؟ يكتبُ غرين هاف مجيباً: «تكون العقود المكتوبة بإسهاب وشمولٍ ضروريةً في حالِ كون العلاقات سيئةً وحسب. وهي تقومُ آنذاك بدورِ البديل عن الثقة والنية الطيبة، لكنها ليست بديلاً جيداً. ومن الأفضل للمديرين الاستغناء عنها عبر تحسين العلاقات».

### فاوضاً من الجانب نفسه على طاولة التفاوض

يقترح الخبراء- بدلاً من معالجة العملية التفاوضية على أنها منافسةٌ حاصلها الصفر بين رابح وخاسر- وضْع الطرفين المتفاوضين نفسيهما على الجانب نفسه من طاولة التفاوض- بالمعنى الرمزي للعبارة- أي: وقوفهما متّحدين في مواجهة تحدٍّ أو مشكلةٍ مشتركة.

لقد كان جيسون ذلك التنافسي بطبيعته يعاني ما يدعوه غرين هاف «مُتلازمةً أعراض الفطيرة المُتبّسة»، إذ لم يكن في مقدوره تغيير قناعته في أنّ حصول الطرف الآخر على شيءٍ يريده عبر الأخذ والعطاء هو خسارةٌ له. ولكن من الممكن غالباً أن يتوصّل المتفاوضون إلى اتفاقاتٍ تؤوّل بكلتا الشركتين إلى مواقفٍ أفضل من ذي قبل. فلو وافقت شركة جيسون مثلاً على سعرٍ أكثر سخاءً للمواد التي يقدمها الموردون، لكانت تمكّنت من تحمّل نفقات تحسينات الإنتاج، ولكانت بدأت -على المدى الطويل- تواجه عدداً أقل من أعطال أجزاء آلاتها، وكان المورد أكثر قدرةً واستعداداً للمساعدة

عندما يتطلَّب التزايدُ المفاجئُ في الطلب - على منتجات الشركة - طلبياتٍ سريعةً من التوريد.

### اختر علاقاتك بعناية

مع تزايد إدراكِ شركتك أهميةَ العلاقات الإستراتيجية، كرّس اهتماماً خاصاً لعمليةِ اختيار الأشخاص الذين تُعيّنهم ممثّلين لها. يقول غرين هاف: «عندما تتعاملُ مع شركةٍ أخرى، لا يكون الأمرُ كياناً مجرداً يتعاملُ مع كيانٍ مجردٍ آخر، بل شخصٌ يتعاملُ مع شخصٍ آخر، لذلك فأنت تحتاج إلى شخصٍ يُجسّد بحقّ الشركة التي تمثّلها». ووفقاً لوجهة نظر تيريز، فإنّ «نموذج فانس لومباردي» - الذي يدقُّ صدره براحته داعياً رفاقه إلى السلاح عاقداً العزم على دحر الخصم بأيّ ثمن - ليس الشخص المناسب لتمثيل شركتك في بيئة الأعمال الحديثة. ويقول غرين هاف مضيفاً إلى رأي تيريز إنّه ولا حتى شخصٌ عدائي الطبع أو شخصٌ مغرمٌ بالمجادلة والمناظرة سيكون مناسباً فاعلاً لتكوين علاقات إستراتيجية، إنّما الممثلون المثاليون للشركة هم أولئك الذين يتحلّون بملّكة التواصل المُقنع والقدرة على تحقيق فهمهم لاحتياجات حلفائهم وإظهارها.

### اشمل المنفذين في الملاحظة

يقول جين سلوفينسكي - الشريك الإداري في «مجموعة إدارة التحالفات - غولدستون، إن. جيه.» ومدير أبحاث التحالفات

الإستراتيجية في «كلية راتجرز للإدارة»- إنه: «غالباً ما يلتقي الشخصُ المفاوض من الشركة (أ) مصحوباً بمحاميه مع نظيريهما من الشركة (ب)، ويبرمان الصفقة ثم يرميانها من فوق الجدارِ الفاصلِ إلى المعنيين بالتنفيذ قائلين لهم: «إياكم وإفسادها». وهذا هو النموذج الذي لا ينجح». أتمَّ سلوفينسكي حديثاً دراسةً وجدَ فيها أن التحالفات الناجحةً بين الشركات هي تلك التي تخرط «المنفذين» - أي الموظفين الذين سيُطبّقون فعلياً بنودَ الاتفاق- في عملية إبرام الصفقة.

يساعد شَمْلُ المنفّذين في العملية العلاقات بين الشركات؛ لأنّ لدى منفّذي الصفقات فهماً واقعياً للإمكانات والقدرات، ما يعني انتفاء الأخطاء في التوقعات. ولكونهم يتعلّمون على أرض الواقع حقائق عن هذا التحالف الوليد في أثناء تكوينه، فإنهم مستعدون على نحو أفضل للشروع في تنفيذ الاتفاق فور توقيعه.

### غَدُّ التَّعَاوَنِ لَا المَنَافَسَةَ بَيْنَ الأَفْرَادِ

إنّ الطريقة الأكيدة للحصول على أعلى النتائج من موظّيك -وفقاً للمدارس الفكرية القديمة- هي إذكاء المنافسة بينهم بقياس أداء الأفراد ومنح المكافآت والعلاوات والترقيات للموظّفين الذين يتفوقون على زملائهم في الأداء. لكنّ المشكلة في هذا الأسلوب أنّه عندما يكونُ كسبُ أحد الموظفين هو خسارةُ موظّفٍ آخر يتكوّن لدى الأشخاص عاملٌ قويٌّ يُحِبُّبُ تكاتفهم في أنواع العمل التعاوني التي تفيد الشركة على

المدى الطويل. والأمر عينه ينطبق على المنافسة بين الشركات، فبدلاً من شنك حرباً على شركة منافسة تباع الخدمة نفسها التي تبيعها شركتك، لم لا تعملان معاً لتوسيع هذا القطاع؟

يقول غرين هاف: «عندما تشجع الأشخاص على التفوق على أقرانهم، فإنهم يتوقفون عن التعاون فيما بينهم، فلو ساعدت إحدى الموظفات مثلاً وتفوقت نتيجة لذلك، فإنني بمساعدتي لها أكون قد خاطرتُ بخسارتي في التنافس. هناك قاعدة لدى بعض الشركات مفادها أنك لن تحصل على تقويم إيجابي إذا كان نجاحك على حساب شخص آخر، وهذه القاعدة أسلوب أفضل بكثير».

ثمّة أسلوب فاعل آخر وهو تقويم أداء فريق العمل لا أداء الأفراد مع توخي الحذر من عدم إذكاء نوع من منافسة فريق لفريق؛ لأن ذلك سيضر بالشركة على نحو مؤكد مثلما ستفعل المنافسة بين الأفراد.

### تشاطروا المعرفة

تبنى العلاقات الإستراتيجية - مثلها مثل الزواج - على التواصل الجيد، فكما أنه من المحتم أن يفضي التحذلق والخداع في تدبر المعلومات التي يخبرها أحد الزوجين لزوجه - ما يعلمه به وما يبقيه سراً عنه - إلى تناقص في الثقة المتبادلة التي يعول الشريكان بها كل على الآخر، كذلك يكون الحال في العلاقات بالنسبة إلى شركتك. تقول تيريز: «الشفافية تزيد الثقة، والثقة تقوي العلاقات. كلما أفصحت عن معلومات أكثر كان الأمر أفضل؛ لأن المعلومات قوة». وللتواصل

كذلك مفتاح آخر وهو التدقق الأفقيّ- لا الشاقوليّ- للمعلومات. ففي العلاقات التقليدية لتوصيل المعلومات تنتقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل- من المشرف إلى المدير إلى العامل- وأحياناً من الأسفل إلى الأعلى إذ يقوم المدير بجمع معلومات استخبارية من الأشخاص في المناطق الحساسة ضمن مكان العمل. أما في شركات أيماننا هذه والمتسمة بتعقيد أكبر من ذي قبل، فيقول غرين هاف عنها إنها تحتاج إلى تواصل أفقيٍّ من قسمٍ إلى قسمٍ ومن فريقٍ إلى فريقٍ؛ لأنه عندما تُحتجز المعلومات في «صوامع» شاقوليةٍ فلن يستفيد القسم (أ) في الشركة مما تعلمه القسم (ب) حول تغيير سلوك المستهلك مثلاً. وثمة حلٌّ فاعل لهذا الأمر: طوّر فرق عملٍ مؤقتة مكوّنة من موظفين يعملون في أقسامٍ ومهامٍ مختلفة في الشركة.

يحث سلوفينسكي المديرين على مواجهة المشكلات مع حلفائهم عند بقائها على مستوى الحقائق وقبل تصاعدها إلى مستوى العواطف والانفعالات، ويقول إنه يجب تكريس وقتٍ في الاجتماعات ربع السنوية؛ لمناقشة المشكلات المتوقعة مخافة تحوّلها إلى أسباب مكتملة لإفساد الصفقة بحلول الاجتماع المقبل: «تفسد الأمور ما لم نعرف كيفية التعامل معها وحلّها».

### أوجد مجتمع جماعة لا نظام طبقات

يذكر غرين هاف في كتابه أنّ المديرين في شركة «إم. بي. إن. إيه» لبطاقات الاعتماد لا تُخصّص لهم أقسام خاصة في المرّاب أو في

الندوة، وهم يرتدون ملابس موظفي الشركة العاديين نفسها، ويعملون في مكاتب صغيرة كباقي الموظفين تماماً. والنتيجة الواضحة لذلك هي غياب المسافة التي توجد عادةً بين المديرين والموظفين - تلك المسافة التي يمكن لها الإضرارُ بمعنويات الموظفين وحماستهم وإنتاجيتهم. بل تمتد النتيجة إلى بذل الموظفين جهوداً زاخرةً بالعزيمة والطاقة بفضل كل الإرشادات التي تُشعِرُهُم بأنهم أعضاء ذوو قيمةٍ ومكانةٍ في فريق العمل.

تقول تيرنر: إن هناك أهمية بالغة لتعريف المديرين إلى الموظفين والانخراط معهم في محاورات عادية عرضية، وتسمى هذه الخطوة «بالإدارة عبر التسكُّع»: «إن أحد الأمور الأكثر أهمية التي يمكن للمدير القيامُ بها تعريفه إلى العاملين معه، إذ يكمنُ جزءٌ من عمل زعيم أي مجموعة من الناس في تنمية نوعٍ من مجتمع الجماعة الذي تسير فيه الأمور على ما يرام».

يقول غرين هاف: إن الطبقات توجد حواجز بين الناس: «تتجسّد فكرة الطبقات في جوهر ممارسة الإشارة إلى المدير وكأنه أعلى منزلةً منك، وهي مُتضمّنةٌ أيضاً في الامتيازات الإضافية التي تعطيها للأشخاص الأعلى منك في الهيئة الإدارية. إنّها فكرة تقلل من فاعلية الشركة كلها. فإن كنت تقوم بأشياء تزيد من وضوح تمايز الطبقات في شركتك، فكن مستعداً لتناقص فاعليتها نتيجةً لذلك».

## قراءات إضافية

*All Hat and No Cattle: Tales of a Corporate Outlaw* by Chris Turner (2000, Perseus Books)

*Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success* by Leonard Greenhalgh (2001, The Free Press)