

الإطار الصحيح

إدارة المعنى وصياغة العروض المقترحة



مارجوري كورمان آرون

أنت عازمٌ على إقناع المديرين الأعلى منصباً أن يَسمحوا لقسمك بشراء مخزن صغير يحوي منتجاتٍ مُتكاملة؛ لاعتقادك أن حيازة هذه المنتجات واسمها التجاري مهم لتطور القسم مستقبلاً. وسيطلب هذا الشراء على أي حال إنفاقاً مبالغ كبير من المال، أو دَيْناً أكبر، في الوقت الذي تتوسّع فيه الشركة باتجاهاتٍ أخرى أيضاً. إنك مقتنعٌ أن امتلاك ذلك المخزن سيكون إجراءً حكيماً؛ فكيف ترفعُ فرصَ موافقةِ الإدارةِ إلى حدّها الأقصى؟ وهل ينبغي لعرضك أن يؤطّر الاقتراح على شاكلةِ «خطوة جديرة بالمخاطرة» أو «فرصة لا يمكننا تحمُّل إضاعتهَا»؟

الحقيقة أن أسلوبك في تأطير عرضك المقترح سيكون له بالغ الأثر فيما سيحدث له، ولماذا؟ لأن التأطير يؤثرُ في الطريقة التي نفهمُ بها العرض. يقول جِلّ. تي. فيرهيرست وروبرت إيه. سار في كتابهما «فنّ التأطير: إدارة لغة القيادة»: «تماماً مثل المصوّر، عندما نختارُ إطاراً

فإننا نختار الجانب أو الجزء الذي سنركّز عليه من الموضوع والجزء الذي سوف نستبعده... وعندما نختار التركيز على جانب ما فتحنّ نجعله أكثر قابليةً للملاحظة، وأكثر تعبيراً عن المعنى، وأكثر قابليةً للتذكّر». ويقولان أبعد من ذلك: إنّ التّأطير «يضيف لونا أو يشدّد على الموضوع... وتحدّد الأطر ما إذا كان الناس سيلاحظون المشكلات، وكيف سيفهمونها ويتذكرونها، وكذلك كيف سيقومونها ويتصرفون حيالها».

إن الأطر تُركّز أو تُعمّم ولديها القدرة على التأثير، وكذلك على تغيير المعنى. إذاً كيف يمكنك أن تستولي على قدرة التّأطير عند صوغك عرضاً مقترحاً أو إطلاقك مبادرة لتغيير ما في الشركة؟

التأطير الفاعل يفيد من النماذج الذهنية

يحمل كل منا نماذج ذهنية عن طريقة تصرّفه في الظروف المختلفة، ويمكن للتأطير أن يحدّد النموذج الذهني الذي نقرّر اتّباعه. لنقل إنّ موظفاً في مصرف يواجه مطالباً بتصحيح أثر سياسات إقراض المصرف في جماعات المجتمع المحلي، فيمكنه عندئذ أن يؤطّر المطالب عند عرضها أمام مجلس الإدارة على أنها «إرغامٌ على دفع الأموال»، فيحفّز بذلك النموذج الذهني الذي يقاوم «الإذعان» للضغوط. لكنّه إذا أطرها على أنها مشكلة في العمل - مثل الحاجة إلى كسب مشاعر الجمهور - فقد يقتنع مجلس الإدارة بتمويل بعض البرامج. ولو أطّر هذا الموظف ظروف المصرف على أنها «مصارعة مع غوريلا تزن خمس مئة رطل»، لكان مجلس الإدارة فعلً بسرعة كل ما في وسعه لوقف

إزعاجات الغوريلاً وتلبية مطالبها. وإليك مثلاً آخر: تخيل أنك نائب رئيس شركة هندسية صغيرة يتفاوض مع مقاول عام كبير فيما يتعلق بتجاوزات الإنفاق، فبينما هو مصمم على مناقشة إنفاق كل قرش يمكنك بدلاً من ذلك أن تشير إلى الإطار الأوسع للموضوع - القيمة الإجمالية للمشروع البالغة عدة ملايين من الدولارات - وكذلك المدخرات التي يحققها عمك في أماكن أخرى، أو ربما يمكنك الإشارة إلى حجم شركته (بالمقارنة بشركتك) بوصف ذلك سبباً لعدم معنى قلقه إزاء أمر ضئيل الأهمية.

الاستعارات فاعلة استخدمها بعناية

تساعدنا الاستعارة أو (المجاز) - كما في تلك الغوريلاً ذات خمس مئة الرطل - في فهم أمر ما ومعرفته عبر الإلماح إلى شيء آخر، وهي ترشدنا بشأن كيفية تطبيق القواعد والقيم المقترحة. يمكن لمدير تنفيذي يقترح مشروعاً مشتركاً أن يؤطر الأمر على أنه فرصة باستخدام استعارة مثل «قطار يغادر المحطة»، فالفشل في القفز على متنه يعني تفويته والبقاء وراءه. في حين يمكن لمدير يعارض المشروع أن يؤطره في استعارة مثل «مجرد محاكاة لما هو رائع» مع التركيز على حُقق المسارعة إلى المشاركة دون تحليل هذه الخطوة بعناية. إن الاستعارة - في كل من الحالتين المذكورتين - تدفعنا إلى التركيز على جانب مختلف من المسألة المذكورة. كذلك يمكن لاستخدام الاستعارات في تأطير الخطط الإدارية أن يساعد على تنفيذها، كأن يشرح مدير منشأة للطاقة الكهربائية العناصر الثلاثة لبرنامج

المتعلق بالجمهور- ضمن جهود تنظيف البيئة- عبر الاستعارة «كرسي بثلاث قوائم»؛ مصوراً على نحو مسرحي الحاجة إلى القوائم جميعها لدعم رأي الجمهور في المنشأة. إن الاستعارة فاعلة بفضل ما تستحضره في الذهن من روابط وعلاقات ومفاهيم تشابهيّة قادرة على الإقناع. لكن قد يكون ثمة خطر فيما تستتبعه الاستعارة، فها هما فيرهرست وسار يصفان كيف كان لخطاب رئيس شركة في موظفيه نقيض النتائج المرجوة منه؛ بسبب تناقضات وسلبيات ما استتبعته الاستعارات التي ذكرها. فقد بدأ رئيس الشركة مستخدماً استعارة يصور فيها الشركة على أنها «أسرة» لكنّه فيما بعد- مع متابعته للتعريف ببعض مبادرات التغيير- أشار إلى استعارة: «القطار يغادر... وعليكم ألا تكونوا آخر من يصعد إليه، وإلا فسوف تجدون كرسيكم قد أخذ»، فجعل ما استتبعته هذه الصورة من التّرك أو التهديدات استعارة الأسرة البالغة السُخف. إذاً، لا تخلط الاستعارات عندما تكون المجازفة عالية الأخطار.

استخدم علم النفس

لتأطير عروضك المقترحة على نحو أفضل

يقول عالما النفس دانيال كانيمان وأموس تفيرسكي: إن الناس ميّالون نفسياً إلى تفضيل تجنّب خياراتٍ بعينها، وذلك عبر وصفهما لنموذج اتخاذ قرارٍ منطقيّ- نموذج الاحتمالات- يصوّر قيمَ النتائج المختلفة على هيئة مكاسب أو خسائر. يُظهر بحث هذين العالمين أن التأطير

الإيجابي والسلبي له أثر كبير في كيفية اتخاذ الناس للقرارات. فإن أُطرتَ عرضك مُنتفعاً بهذه السُّمة النفسية الموجودة لدى الناس، زادت إمكانية حصولك على الاستجابة التي تسعى إليها. ولكي تشجع الموافقة على اقتراح تسوية مثلاً، تجنّب تأطير الأمر بعبارة مثل: «أقلّ بكثير من مطلبكم الأصلي» إنما أطّره على نحوٍ إيجابي كقولك: «أكثر بكثير من العرض الأولي»، وقولك: «ستكون تمويلات الآن لك». ومما يقوّي إستراتيجيتك أيضاً جعلُ العرضِ المقترح ملموساً، كأن تُحضر معك صكاً مصرفياً ومسوّدةً لاتفاق التسوية، فهذه الطريقة تصبح الصفقة محسوسةً - كسب أكيد - ورفضها يعني رفض «ما هو متاح على طاولة التفاوض» بالمعنى الحريّ.

أطّر، واضعاً نصبَ عينيك المجازفات المفضّلة على المكروهة

يُظهر بحث عالمي النفس كانيمان وتفيرسكي أن الناس قد يفضلون المجازفة بخسائر مستقبلية محتملة أكبر على مواجهتهم خسائرَ حالية أكيدة أقلّ. وهذا ما يحدث في أثناء تفاوضك لتسوية نزاع قانوني في ميدان الأعمال، فبرغم إدراك المدعى عليه أنه يواجه مجازفةً بحكم قضائي أكبر ضده مستقبلاً، فإنه قد يجد أنّ من الأصعب عليه تسوية الأمر والدفع حالياً. كذلك فقد يقبل المدعي بتسوية أقلّ لاحقاً؛ لعدم رغبته في خسارة ما هو متاحٌ حالياً على الطاولة.

شجّع اتّخاذ مجازفة مشتركة عبر التّأطير السلبّي

يمكن حتى للتأطير السلبّي- في ظروف معينة- أن يكون بالغ الفاعلية أيضاً. لنقل إن قسمك يحتاج إلى حصةٍ محدودة من تمويلات التسويق من أجل منتج جديد، فقد كانت المبيعات حتى الآن مُخَيِّبة للأمال؛ بسبب شيءٍ من سوء التقدير فيما يتعلّق بالسوق المُستهدفة مع بعض الخلل في ذلك المنتج (وها قد تمّ إصلاحه حديثاً). هنا يمكنك أن توطّر اقتراحك لمدير التسويق بقولك: «أن نسحب السدادة الآن يعني أن نحكمَ بفشل كل جهود التسويق التي بُذلت على هذا الأمر حتى الآن. دون مساعدتك سيكون هذا المنتج مجرد فشل موجه». يستفيد هذا الإطار من الميول النفسية لقطع العهود ولتجنّب الشعور بالندم، إذ لدى الناس أوهام إيجابية فيما يتعلّق بنوعية قراراتهم، فإنّ رفض مدير التسويق تخصيص الحصة التمويلية، فقد يشعر بالندم إزاء إستراتيجية التسويق وتقسيم مخصصات الموارد، في حين تُتيح لها موافقتها على القيام بمحاولة ثانية تجنّب الشعور بالندم عبر قبول المجازفة بمُنتجك هذا.

كي تكسب الموافقة على اقتراح تغيير ما، قلّل التشديد على الالتزام والمسؤولية. فقد أظهر البحث أن الناس يظنون غالباً ملتزمين بأسلوب تصرفٍ معين مدة طويلة بعد ظهور دلائل أو ظروف متغيرة تجعله أسلوباً يفتقر إلى الحكمة، ويفعلون ذلك إذا كانوا مسؤولين على نحو كبير عن ذلك الأسلوب. فيمكن مثلاً لمتسلقي الجبال المُتمرسين أن يعلقوا في أوضاع خطيرة جداً؛ بسبب ما يتخذون من قرارات بتسلق القمم ثم يعجزون عن التراجع لخطورة الظروف الجوية السيئة. كذلك في مجال

الأعمال قد تنخفض كلفة الاستثمار في مشروع كبير نسبياً، وقد تدفع المديرين في غالب الأحيان إلى هدر الأموال. وكلما كان المدير مسؤولاً مباشرةً على نحو أكبر عن القرار الأصل بالاستثمار، كان أصعب عليه أن يتراجع؛ إذاً، كيف يمكن لك تغيير هذا النوع من التفكير؟ لنقل إنك تؤيد اقتراحاً بتغيير جذري لأسلوب التسويق المتبع في قسمك، ففي وسعك عندئذ أن توقف استمرار الالتزام بخطة التسويق الحالية عبر تأطير القرار على أنه جيد كلياً، مشدداً على التغييرات الحاصلة على الصعيد السكاني وعلى سمات المستخدمين الجدد، وكذلك على التغييرات في أساليب حصول المستهلكين على المعلومات: «إنّ لدينا هنا فرصة للوصول إلى سوق «جن إكس»، ونحتاج إلى إعداد موقع على شبكة الإنترنت ذي تفاعلية عالية؛ كي نجذب هؤلاء المستهلكين». بطريقة العرض هذه ستوجد مسافةً لحفظ ماء الوجه بين صانعي القرار وقراراتهم الماضية؛ لتقليل ألامهم وحرّجهم إزاء الموافقة على تغييرها.

كيفية استخدام صفقة باستخدام إطار إيجابي

لنفترض أن شركة ألبسة معروفة تحاول توقيع عقد حصريّ مع بطل رياضيّ حائز على ميدالية ذهبية في أولمبياد العالم. سيتأثر كل من طرفي التفاوض بأسلوب تأطير الأسئلة. وقد يفكر الرياضي: ما الذي يمكن أن أخسره بتوقيع هذه الصفقة الحصريّة؟ ما الذي يمكن أن أكسبه بالانضمام إلى هذا المشروع بوصفي عميلاً حصرياً؟ في حين قد تفكر إدارة شركة الألبسة: ما الذي سنكسبه بالنقاط هذا البطل الرياضي؟ ما الذي يمكن

لعملنا أن يخسره بربط رأس مال وجهود تسويقية بالنتائج
المُحتملة غير المؤكدة للمنافسة الرياضية؟

لقد أظهرت تجربةً تفاوضية قام بها كلٌّ من ماكس بازرمان -
أستاذ زائر في كلية الأعمال بجامعة هارفارد - ومارجريت نيل -
أستاذة في كلية الأعمال بجامعة ستانفورد - أثر التأيير الإيجابي
أو السلبي، أي التأيير في هيئة كسبٍ أو خسارة على القرارات
التفاوضية. فعندما أطرا إيجابياً هدفَ التجربة التفاوضية
الجماعية على أنه تحقيقُ لكسب - مُخبرين الأطراف المتفاوضة
أنَّ أيَّ اتفاقٍ أفضل من العقد الحالي سيمثّل كسباً لجمهورهم -
كانت النتيجة أن عدداً أكبر من المتفاوضين قد توصل إلى إبرام
اتفاقات، وكانت النتائج منصفة. وعلى العكس من ذلك، عندما
أطرا الأمر سلبياً - مُخبرين الأطراف المتفاوضة أن أيَّ تنازلات
تُقدّم على العروض الأولية تمثّل خسارة لجمهورهم - كانت
النتيجة أن عدداً أقلّ من المتفاوضين قام بتقديم تنازلات أو
توصل إلى إبرام اتفاقات، وكان المتفاوضون أقلّ ميلاً إلى رؤية
النتائج منصفة.

وفي تجربة تفاوضية مشابهة، أتى تأييرُ الهدف على أنه رفعُ
للأرباح إلى حدّها الأقصى، مع خفض للنفقات إلى حدّها الأدنى
بنتائج مماثلة للتجربة السابقة. وهكذا فإنّ على شركة الألبسة أن
تؤمّر الصفقة مع الرياضي على أنّها فرصة إيجابية لتطوّره أكثر

بالاستفادة من علامة ألبستِها، وعلى الرياضيِّ من جانبه أن يشدّد على الطرائق الإيجابية التي سيوسّع بها هذا الربط بين الألبسة وعالم الرياضة نطاق عمل الشركة وجاذبيّتها في السوق.

أطرٌ بحيث تستفيد من ميل فطريٍّ أو تقلل أثره

تغيّر ملكيّتنا الأشياءَ طريقتنا في تحديد قيمتها، ففور شعورنا بالملكيّة نميل غالباً لوضع سعرٍ للشيء المعنيّ أعلى من ذاك الذي نرغبُ في دفعه مقابل هذا الشيء نفسه. يصفُ علماء النفس في جامعة ستانفورد سلسلةً من التجارب التي أُعطيَ فيها الأشخاصُ الخاضعون للتجربة فنجاناً بوصفه موضوعاً للدراسة. إذ وضع هؤلاء الأشخاص للنجان سعراً وسطياً أعلى بكثير من ذاك الذي وضعه له أولئك الخاضعون للتجربة الذين أُعطوا نقوداً أو إذناً بشرائه، وكذلك الأشخاص الذين سُمح لهم بالاختيار بين النجان والنقود (السعر المُقدّر له). يمكن لمعظم الناس الذين يقومون ببيع منزل أو محلّ تجاريّ أن يختبروا حساً أعمق بهذا النوع من الميول الطبيعية؛ إذأ، كيف يمكنك تأطير عرضك بحيث تتحاشى هذا التأثير أو تستفيد منه؟

يسعى خبراءُ المبيعات إلى أن يوجِدوا هذا التأثير بأنفسهم عبر الإشارة إلى أيّ شيءٍ يبيعهونه بكلمات «لك». لكنّ تأثير الميل الطبيعي الذي ذكرناه قد يكوّن عقبةً عند شراء شيء من شخص امتلكه وقتاً

طويلاً. وهنا يمكن للمشتري أن يتجنّب تأطير العرض على نحو «عليك بيع المنزل الذي عشتَ فيه طوال عمرك» مؤطّراً إياه بصيغة: «إليك فرصة لتحقيق أهدافك ما بعد التقاعد». وفي هذه العملية التفاوضية نفسها يحاول المفاوضون المتمرسون إيجاد ميول فطريّة موازية، بحيث يصبح إتمام الصفقة في حدّ ذاته مصدراً آخر للنفع.

كـمـجـمـوع... أم كأجزاء؟

بيّن البحث أنّ الناس يثمنون سلسلةً من المكاسب الصغيرة أكثر من مكسبٍ واحدٍ مساوٍ لها قيمةً، كذلك فهم ينعجون لتكبّد خسائر متعددة أكثر من انزعاجهم إزاء خسارة واحدة كبيرة معادلة في القيمة. إذاً، فعند تأطير عرض أمام مشتري ما، يمكن للبيّاع المفاوض أن يصف مزايا بيع كل جزء من موضوع البيع منفصلاً عن الآخر، في حين يتحدّث عن التكاليف بنتيجتها الإجمالية: «عندما تستعين بشركتنا المتخصصة بالاستشارات الحاسوبية، ستحصل على التمديدات اللازمة كافة مع نظام شبكة متكاملة، إضافة إلى الدعم الفنيّ على مدار الساعة مقابل سعر واحد منخفض». وعند تأطير عرض الصفقة نفسها أمام البيّاع، فيمكن للمشتري المفاوض أن يذكر صراحةً سعر كل جزء على حدة: «سندفع لكم المبلغ (س) مقابل التمديدات، والمبلغ (ع) مقابل النظام، والمبلغ (ص) مقابل الدعم الفنيّ».

إن التّأطير هو بحقّ الإدارة الفاعلة للمعنى التي تؤثر في فهم سامعيك للرسالة التي تنوي إيصالها إليهم، وفي ردّ فعلهم عليها أيضاً.

لذلك يُنصَح المديرون في عالم الأعمال بتأطير رسائلهم على نحو إستراتيجي؛ مُدركين القوة الكامنة في الاستعارات والمقاربات، وفي علم النفس البشرية.

قراءات إضافية

The Art of Framing: Managing the Language of Leadership by Gail T. Fairhurst and Robert A. Sarr (1996, Jossey-Bass, Inc.)

Judgment in Managerial Decision Making by Max H. Bazerman (1998, John Wiley & Sons, Inc.)

Metaphors We Live By by George Lakoff and Mark Johnson (1983, University of Chicago Press)

Negotiating Rationally by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale (1993, The Free Press)