

## التفاوض على نحو تعاوني



تتوقف المفاوضات التي تصون علاقات مكان العمل وتقويها على التعاون أكثر من المنافسة الصريحة. وكما تبين مقالات هذا القسم من الكتاب، فإن المفاوضين التعاونيين يفهمون مصالح بعضهم بعضاً -الرغبات والحاجات والآمال التي تكون مواقفهم حول المسائل التي في قيد النقاش- أكثر مما يتجادلون انطلاقاً من مواقف صلبة جامدة. إنهم يصوغون ببراعة صفقات تلبي مصالح الطرفين المتفاوضين في وقت واحد.

كذلك يرى أولئك المفاوضون أنفسهم متحدين مع الطرف الآخر في مواجهة تحدٍ أو مشكلة مشتركة أكثر مما يخرطون في صراعٍ بغير سلاح، صراعٍ يكون فيه ربح أحد الطرفين هو حتماً خسارة الطرف الآخر.

وبدلاً من أن يرى هؤلاء المفاوضون التفاوض كأمرٍ يحدث بين أفرادٍ أو مجموعات، فهم يسعون جاهدين لإقامة أنظمة تفاوض فاعلة في شركاتهم بحيث تساعد مثل هذه الأنظمة جميع مديري الشركة على التعلّم من خبرات بعضهم بعضاً، وعلى بثّ رسالة منسجمة متساوقة من الشركة إلى شركائها الإستراتيجيين في الشركات الأخرى.

obeikandi.com

## أفضل نصيحة في التفاوض

من قبل أن تجلس إلى ما بعد  
إبرامك صفقة



تُسْتَهَلُّ الكتب التي تتحدث عن كيفية التفاوض بالتعليق نفسه في معظم الأحيان، وهو أن القارئ -سواء أدرك ذلك أم لم يدركه- مُنْخَرَطٌ على الدوام في التفاوض: عندما يشتري أو يبيع بيتاً، أو يساومُ رئيسه في العمل للحصول على علاوة، وهذا واضحٌ طبعاً، لكن كذلك -وإن كان الحال هنا أقل وضوحاً- عندما يُجْرَبُ التوصل إلى اتفاق مع ابنته ذات السنوات العشر حول مدة مشاهدتها التلفاز. قد يتساءل المرء عن أوجه هذا اليقين -إذ هل يجب عليك فعلاً أن تبادر الصغيرة بالطريقة نفسها التي تساوم بها رجلاً عند بيعه سيارتك المستعملة؟- والجواب: هذا صحيح من حيث الأساس، وهو عينه ما يسود مكان العمل أكثر فأكثر، إذ إنه مع تفتيت توقعات الموظفين للهرمية الوظيفية يتزايد إحلال التفاوض محل المفاهيم القديمة -التي على شاكلة: «أخبره وحسب ماذا يفعل»- وذلك لتحديد ما يقوم به المدعو بالمرؤوس وكيف ومتى. وأيُّ مُشْتَغَلٍ بالأعمال مُتَنَوِّرٍ في أيامنا هذه يمكن له أن يقول لزبون أو مُورِّد ذي أهمية: «ها هو

السعرُ المطلوب... وسيان عندي قبلته أم رفضته؟». لا طبعاً فمن المفترض لك أن تبني علاقة طيبة، وأن تكتشف مصالح الطرف الآخر، وتحاول تحديد تقاطعها مع مصالحك؛ بكلماتٍ أخرى: من المفترض بك أن تتفاوض.

ومع ازدياد أهمية أخذ هذا الموضوع في الحسبان، قمنا في «هارفارد ماناجمنت أباديت» بمسح لعدد من كتب إرشادات التفاوض المتوافرة في المكتبة المحلية، وبحثنا عامدين عن تنوع واسع في طرائق مقارنة الموضوع، متوقعين على سبيل المثال أن نجد مؤلفات تحوي حياً بغية لإلحاق هزيمة منكرة بالطرف الآخر؛ كي نقارنها بمؤلفات تحوي نصائح أكثر حكمةً وتعقلاً. ربما كان ما توصلنا إليه متعلقاً بمكتبتنا المحلية وحسب، لكنّه على كل حال قد كشف عن درجة مدهشة من الإجماع في تلك الكتب التي راوحت بين كتاب «دليلك للوصول إلى الموافقة» لمؤلفين من «هارفارد نيفوشيشن بروجيكت» الذي وصل عدد نسخه إلى أكثر من مليوني نسخة - حتى كتاب «دليل المغفل إلى كسب المفاوضات». وفيما يلي نقدم خلاصة أفضل النصائح:

### قبل أن تجلس مع الطرف الآخر

بينما تستعدّ، إليك سلفاً هذه النصيحة المفيدة في كل مسعى والمهمة جدّاً في التفاوض بالذات؛ وذلك كيلا ترتبك على الفور عند لقاءك الطرف الآخر:

أنت بحاجة إلى الاستعداد على جبهتين: عليك أولاً تبني الموقف الصحيح، ثم عليك جمع معلومات حول ما هي مصالحك وما يمكن أن تكون عليه مصالح الطرف الآخر.

الموقف المنصوح به في التفاوض رصين بارد منفصل عن الذات والمشاعر الشخصية، بل غيري بمعنى الغيرية في الفلسفة البوذية اليابانية (زن).

يؤكد مؤلفنا «دليلك للوصول إلى الموافقة» روجر فيشر ووليام أوري أنّ عليك أن تفصل الأشخاص عن المشكلة، وأول شخص تفصله هو ذاتك أنت. فتعليق ذاتك خارج طاولة التفاوض يكاد يشبه وضع يافطة على صدرك تقول: «هيه... لا بأس أن تمارس عليّ بعض الجودو العاطفيّ الغريب».

إنّ الحاجة الماسّة إلى سبّر المصالح هي جوهر اختلاف التفاوض المتنوّر عن سواه. يتفق الخبراء أنّ عليك تجنب التفاوض انطلاقاً من المواقف، إذ يقول أحد الطرفين مثلاً: «لن أعطيك سوى مئة دولار ثمناً له»، فيردّ الآخر: «لن أقبل بأقلّ من مئة وخمسين دولاراً». ويستمرّان على هذا المنوال المضجّر وغير الفاعل من تبادل العرض والعرض المضادّ، في حين يحاول كلّ منهما أن يصل إلى رقم نهائيّ هو أقرب ما يكون من عرضه البدئيّ. ويبدل المتفاوضان جهداً أكبر على تأكيد مواقفهما المتعاقبة والدفاع عنها أكثر من ذلك الذي يبذلانه للتوصّل إلى حلّ هو الأمل لكليهما في آن معاً.

وعلى العكس من ذلك، يكون حالُ التفاوض انطلاقةً من المصالح حيث الغاية هي تجاوزُ المواقف إلى ما ورائها؛ بغية كشف الرغبات والحاجات والآمال التي كوّنت المواقف. وعندما يكتشف الطرفان المتفاوضان مصالحهما معاً، سيتمكنان من الوصول إلى نتيجةٍ لم تخطر في بال أيٍّ منهما في عرضه المبدئي، نتيجة ترضي كلاهما أكثر بكثير من نتيجةٍ مهاككةٍ طويلة الأمد.

يعرضُ فرد إي. جانت في كتابه «التفاوض بطرفين رابحين» مثلاً رائعاً استمدّه من الواقع، إذ إن لديه صديقاً يعمل محامياً في مكتبه الخاص، وقد بادرت يوماً أمينةٌ سرٌّ مكتبه تطلب علاوةً على الأجر. إذ أتت مُسلّحةً بكل أنواع المعطيات الموضوعية التي تشير إلى حصول معظم أمناء السرِّ القانونيين في المنطقة على أجر أعلى من أجرها بنسبة ثلاثين إلى خمسين في المئة، وتشير إلى أنّ نفقات الاستبدال بها أمينةٌ سرٌّ أخرى في حال مغادرتها للمكتب ثم تدريبها سوف يكلفه ما يعادل دفع مبلغ العلاوة التي تطلبها ثلاث سنوات كاملة. لقد كانت مشكلة المحامي أنه وجّه ممارسته للمحاماة بما يخدم المصلحة العامة، ما يعني أنّ عمله لم يكن مربحاً، ومن ثمّ لم يكن في وسعه تحمّل النفقة المطلوبة. لكن بدلاً من أن يردّ على أمينة سرّه منطلقاً من موقفه الخاص: «المبلغ غير متوافر»، سألتها المحامي المتنوّر عدة أسئلة - هذه هي الطريقة الأهم في التفاوض انطلاقةً من المصالح - وذلك كي يدرك ما وراء مطلبها، فتبيّن له أنّها تحتاج فعلاً إلى المزيد من النقود لتحسين ظروفها، وأنها تحبّ العمل لديه

ولا ترغب بالعمل في مكان آخر، بل يسعدها أن تعمل وقتاً إضافياً. وذلك مهّد السبيل إلى حلّ يرضي الطرفين معاً، إذ وقر لها المحامي عملاً بدوام جزئيّ لدى محامٍ آخر، وعرض عليها تلطيفاً للتفاوض أن تستخدم الحاسب الموجود في المكتب مجاناً للقيام بأعمالها. وهكذا عن طريق تلك الترتيبات تمكّنت أمينة السرّ عبر عملها المستقل في أوقات فراغها من تحصيل أجرٍ ساعيّ يعادل خمسة أضعاف ما كان هذا المحامي يدفع لها وثلاثة أضعاف الأجر في الشركات القانونية الأخرى. كذلك فقد عملت يوم العطلة مرّة كل أسبوعين مُحَقِّقَةً ربحاً إضافياً يفوق ما كانت ستناوله على أنه علاوة، فضلاً عن بقائها بدوام كامل في العمل الذي تُحِبُّ.

إذاً ينبغي أن تتفاوض لا انطلاقاً من مواقفك، بل انطلاقاً من مصالحك، ويكمن مفتاح فهمك لمصالحك وتقويمك ما تدعوه الكتب «قوتك التفاوضية» في تحديد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي» المتاح أمامك، الذي يُشار إليه عادةً بالاسم المختصر «باتنا» أو «باتانا» (لفظة أوائلية من أوائل حروف كلمات الاسم الكامل بالإنكليزية).

فكّر أين ستنتهي بك الحال ما لم تُبرم الصفقة؟ كيف يمكنك تحقيق مصالحك دون تعاون الطرف الآخر؟ فكّر ملياً في هذا كله. وإليك المثال الآتي: في التفاوض لشراء سيارة، يمكن أن يكون بديلك شيئاً غير قولك لنفسك: «خسارة... لن أحظى بمتعة امتلاك هذه السيارة المكشوفة الحديثة الجذابة التي طالما تأقّ قلبي إلى امتلاكها».

ولِيُكُنْ على شاكلة: «حسناً... سيارتي الحالية تفوقها روعة». كلما كان بديلك («باتنا» المتاح أمامك) أقوى، كانت قوتك التفاوضية أشد، وهذا مثالٌ توضيحيٌّ قياسيٌّ على ذلك، أيّ الموظّفتين في وضعٍ أفضل لطلب ترقية: موظفة تحمل عرْضي عمل في حقيبتها من جهتيّ توظيف أخريين، أم موظفة بلا فُرْص واضحة في أيّ مكان عملٍ آخر؟ وهذا بالضبط يقترح خطوةً في الاستعداد للتفاوض هي غاية في الأهمية -على الرغم من سهولة إغفالها وعدم التنبيه لها: اذهب وحَسِّن بديلك، ما يعني في مثالنا هذا: ابحث عن عَرْضي عمل.

عندما تحدّد بديلك الأفضل للاتفاق التفاوضي يمكنك استخدامه لتوضيح وزيادة فاعلية الخطوات التي تحددها لتحركاتك في التفاوض والاقتراحات التي قد ترغب في طرحها لبدء المناقشات.

يقترحُ جانت في كتابه - للتعامل بالذات مع طرفٍ لا يميلُ إلى التفاوض انطلاقاً من المصالح- إستراتيجيةً تدعى «ميني ماكس» (وهنا لا بدّ من تحذير مُنصف: قد يعدّ بعضُ أنصار فكرة «التشكيك في كل شيء» هذه الإستراتيجية شديدة الارتباط بالموقف). إليك الـ «ميني ماكس» ووجه نفسك الأسئلة الآتية:

1- ما الحد الأدنى الذي ترى أنك مستعد لقبوله عبر التفاوض؟ وماذا عن بديلك الأفضل ما لم يتمّ الاتفاق؟ وإلى أيّ درجة أنت على استعداد للجوء إليه؟

2- ما الحد الأعلى الذي يمكنك طلبه دون أن يُرفض ويُستخفّ به وبك؟

3- ما الحد الأعلى الذي تستطيع تقديمه وسوف لن تتجاوزه؟

4- ما الحد الأدنى الذي يمكنك تقديمه دون أن يُرفض ويُستخفَّ به وبك؟ وهنا عليك التفكير بعمق في البديل المتاح أمام الطرف الآخر («باتنا» الآخر)، ثم التوثق من أن العرض الأدنى الذي تُقدمه له هو أفضل من ذلك البديل ولو بعض الشيء.

والآن تفصيلٌ أخير قبل الجلوس إلى طاولة التفاوض: أين يجري التفاوض؟ يقول جون إيليتش مؤلف «دليل المغفل إلى كسب المفاوضات»: إنَّ من الأفضل لك التفاوض في مقرِّك أنت، وما لم يكن لك ذلك فليكنَّ إذاً في مكان محايد، لا في مقرِّ الطرف الآخر على الإطلاق إن أمكنك تجنُّب هذا الأمر. أما فيشر وبروس باتون- إذ إن فيشر هو أحد مؤلّفي الطبعة الثانية من دليل «الوصول إلى الموافقة»- فهما أكثر مرونة، إذ يقولان: أين يمكن للطرف الآخر أن يشعر براحة أكبر- إن كان ذلك يخدم غاياتك-؟ هناك إذاً ليكنَّ التفاوض. والآن... أين هي الملفات والمخططات والسبورة البيضاء حتى الخبراء الذين قد تحتاجون إليهم؟

### البدء

تدخل، وتصافح، ثم تجلس، وتبتسم. حاول أن تُقيم علاقات شخصية طيبة قدر المستطاع مع الأشخاص على الجانب الآخر منذ اللحظة الأولى؛ للتواصل وجهاً لوجه، وكذلك طبعاً في أثناء

كل المحاورات السابقة للتفاوض الرسمي. إنك بحاجة إلى أن تتوجه طاقات الجميع إلى تحليل المسائل والوصول إلى حلٍّ فاعل نافع لكلا الطرفين لا إلى اتخاذ الوضعيات، أو تنمُّ الأقوى على الأضعف، أو الشعور بالإهانة، أو أي حالة من الغضب قد تعوق الخروج بنتيجة معقولة.

لا يمكنك إلغاء المشاعر في أثناء التفاوض، لكنَّ الغاية بالأحرى هي إخراجها إلى العلن والإقرار بوجودها مع تقليل أثرها بوصفها عقبة على الأقل. وفي أحسن حال، يمكنك أن تأمل استخدام هذه المشاعر لتكوين تحالف يُسرِّع العمل بين الطرفين ويدعُهم عند انتهاء التفاوض راغبين في العمل معاً من جديد.

تحدَّث قليلاً عن مشاعرك - إنَّما بغير استفاضة واستغراق - ولا بأس ربَّما في قولك بضع كلمات عما قد تكون عليه مشاعر الآخر مثل: «يمكنني تصوُّر أنك أنت أيضاً تودُّ رؤية نتيجة طيبة لمناقشاتنا». كن مهذباً محترماً ودوداً، وأظهر ذلك لا بالإصغاء وحسب، بل بالإنصات العميق المُتلقِّف لكلِّ كلمة بإعجاب. أمَّا بالنسبة إلى السؤال القديم عينه: «هل تنتظرهم ليطرحوا عرضهم الأول أم تطرح عرضك أنت أولاً؟»، فيقدم فيشر وبلاتون جواباً خارجاً عن المألوف: «ما العجلة؟ إنَّ طرح رقم ما على الفور قد يعوق اكتشاف المصالح التي على الطرفين السَّعيُّ إليها أولاً. كذلك فقد ينبثق اتفاق محتمل دون اقتراح أي من الطرفين عرضاً أول».

وينصح إيليتش أنه إن كان يجب على أحد الطرفين أن يطرح عرضه الأول، فليكن إذاً الطرف الآخر؛ لأن ذلك العرض سيحدِّد على الفور

الحدين الأعلى والأدنى للتفاوض: الأعلى الذي سيجب عليك دفعه، والأدنى الذي سيجب عليك قبوله.

ويردّ خبراء آخرون بحجة معاكسة: لم لا تضع أنت الحدّ، خاصة أن العرض الأول قد يُرسي بقية التفاوض موجهاً النتيجة النهائية في اتجاهه. وفي كتابهما «التفاوض بعقلانية» يسرد ماكس إتش. بازمان ومارغريت إيه. نيل دراسة قاما بها، إذ طرحا أسئلة على وكلاء عقارين؛ لتقدير السعر الحقيقي لمنزل معين. قسّما الوكلاء إلى أربع مجموعات، وأعطوا أفراد كل مجموعة رزمة صغيرة من المعلومات المتطابقة لدى الجميع إلا في تفصيل واحد، وهو السعر الافتراضي لإدراج المنزل للبيع في السوق. ولا ريب أن المجموعة التي أُعطيت سعر الإدراج الأعلى قد وضعت «السعر الصحيح» الأعلى للمنزل، في حين ثبتت المجموعات الأخرى أسعاراً تتناقض بتناقض سعر الإدراج المعطى لكل منها.

يُحقّق تثبيتك السعر بنفسك أفضل النتائج عندما لا يكون الطرف الآخر قد كلّف نفسه عناء جمع الحقائق الضرورية أو التفكير في مصالحه. وكما تتجنّب أن يُثبت الآخر السعر لك، ينصحك بازمان ونيل ألاّ تقدّم عرضاً مضاداً لاقتراح مبدئيّ سخيّف إذ من الأفضل حينها أن تقول: «لا، شكراً، أعلمني حين تكون مستعداً للتفاوض بجديّة».

### التقدّم بعملية التفاوض

يمكن إيجاز معظم الأفكار الناشئة حول كيفية التقدّم عبر عملية التفاوض بنصيحة طريفة نوعاً ما، تقع في أربع جمل: كي تُحرّك الأمور إلى الأمام

اطرح سؤالاً، حتى لو رداً على سؤال، وما لم تتمكن من طرح سؤال، الزم الصمت وانتظر حتى يتدخل الطرف الآخر لإنهاء التوقف المؤقت المزعج.

وفي أحوال نادرة، وحفاظاً ربما على الجانب الإنسانيّ للأمر، قد يمكنك طرح تعليق ما أو تأكيد ما قيل، وبعدئذٍ وعلى الفور أضفْ بغير عميقٍ اكتشافات سؤالاً ما. انبشْ أعمق فأعمق فأعمق بحثاً عن مصالح الطرف الآخر، ووضِّحْ فهمك لما قاله الطرف الآخر، وذلك لزيادة معرفته ومعرفتك - «كيف وصلتَ إلى ذلك العرض؟» اعصفا ذهنيكما بسرعة لتأتيًا بحلٍّ «خارج الصندوق» كما يقول المثل.

إن فيشر وزملاءه من أنصار وضع معايير مستقلة وموضوعية يمكن احتمالها - معالم مثل القيمة في السوق، أو النفقات، أو التسويات السابقة، أو الأحكام العلمية - ومن أنصار استخدام الأسئلة لدفع الطرف الآخر إلى رؤية قيمة هذه المعايير. أما جانت، فيعارض ذلك قائلاً إن الموضوعية تهرب من النافذة عندما يصبح التفاوض جيداً.

في حال كون الطرفين المتفاوضين على استعداد للرضوخ للحقائق مع عدم اتقافهما على ماهية هذه الحقائق، يمكن ربما لمراقب محايد أن يحدد لهما معالمها ومعالم الصفقة التي يجب عليهما التوصل إليها.

يتفق معظم الخبراء أنه إذا بدا لك وللطرف الآخر انتهاءكما إلى طريق مسدود، فعليكما إحالة خلافاتكما إلى شخص وسيط. لكن ماذا لو لم يتوافر ذلك الوسيط وبقيت وحدك إزاء الطرف الآخر وراح يُخاتل أو يُخادع؟ يمكنك تخمين الجواب: اعزل الأشخاص عن المشكلة وقتش

بحثاً عن المصالح الكامنة واطرح سؤالاً. ثمة في الطبعة الثانية من كتاب «الوصول إلى الموافقة» اثنان من الأمثلة المفضّلة لدينا على أنها أسئلة طُرحت استجابةً لمُخاتلة الآخر: «هل من نظرية ما وراء إجلاسي على الكرسي المنخفض وظهري قبالة الباب المفتوح؟»، و«هل نتبادل الأدوار يوماً فيوماً في إهراق القهوة واحداً على الآخر؟». إذاً، هل تردُّ بسؤال أو ربّما ترفع مستوى النقاش من التفاوض على المسائل إلى التفاوض حول كيفية تفاوض الطرفين... أيّ أن تُقرّ أن الطرف الآخر يُناور في الكلام فتُجاريه قليلاً ثم تقترح العودة إلى الحديث في العمل: «واو... لم أرَ لسنين مثلاً نموذجياً كهذا الشرطي الجيد أو (الشرطي السيئ). والآن، هَلْ نعود للاطلاع على الأسعار التي يضعها السوق لأوضاع يمكن مقارنتها بوضعنا».

### التوجُّه نحو النهاية

فور انبثاق إطار عام لاتّفاق محتمل، سارعْ بلطفٍ شديدٍ إلى الملمة القطيع المبعثر صوب ذلك الاتجاه. وينصح إيليتش بأسلوب يدعو «التوجيه إلى البؤرة» قائلاً: ذكّر الطرف الآخر أن المسألة (كذا) قد سوّيت، وأنّ عيش تذكّره لما اتفقتما عليه بشأنها، وارضض إعادة فتح مناقشتها، ثم انتقل إلى مسائل ما تزال مفتوحة للنقاش.

قد يكون من المفيد، خاصة في المفاوضات البالغة التعقيد - كتلك الجارية بين أكثر من طرفين - تدوين مسودة للاتفاق بعد كل توافق في وجهات النظر بين الأطراف: «أعلم أنه مازال أمامنا الكثير لنقوم به، لكنني ارتأيت تثبيت البنود التي يبدو أننا سوّينا

حتى الآن، فما رأيكم؟ هل أخطأتُ فهمَ أيِّ شيءٍ؟ ثم ما التغييراتُ التي ترغبون بها؟» إن مجرد فكرة وجوب قراءة المسودة مرة أخرى واحدة قد يُشجع على الموافقة.

كذلك يشير يوري إلى ضرورة عدم استعجال الطرف الآخر في أثناء القراءة - ولا حتى استعجال نفسك - لأنه إذا شعر بالضغط فقد يفقد السيطرة على أعصابه بسبب نقطةٍ ما صغيرة جداً. وأما استعجالك أنت فقد يُنسيك التفكير في مصالحك مرة أخيرة عند تقويم البنود النهائية المقترحة.

ويقترح إيليتش أنه عندما تعتقد أنكما اتفقتما أخيراً، اطرح سؤالاً آخر وحسب: «هل حصلنا على اتفاقية؟»، فإن كان الجواب نعم، فتبادل المصافحة وتوقف عن الرشق البطيء للأسئلة، وإن شعرت بالارتباك والحيرة، فحوّل ما يمكن أن تقول فلا بأس عندئذ أن تتحدث عن الطقس.

### قراءات إضافية

*The Complete Idiot's Guide to Winning Through Negotiation*  
by John Ilich (1996, Alpha books)

*Getting Past No* by William Ury (1993, Bantam Books)

*Getting to Yes* by Roger Fisher and William Ury (1991,  
Penguin Books)

*Negotiating Rationally* by Max H. Bazerman and Margaret  
A. Neale (1992, The Free Press)

*Win-Win Negotiating* by Fred E. Jandt (1985, John Wiley  
& Sons)

## كيف تحصل على ما تريد؟

### قواعد التفاوض الناجح



تخيّل السيناريو الآتي: يتوجّه رجلٌ عائداً من عطلته إلى مكتب البريد ليأخذ بريده المُحتفظ به هناك، لكنه يصل بعد عشر دقائق من قرع جرس إغلاق المكتب. يجدُ باباً جانبياً ما يزال مفتوحاً فيدخل ويطلب التحدّث إلى أحد المديرين.

تقرّر المديرّة أنّ تسليمه البريد أهونٌ من مجادلته حول ذلك. إذاً، فقد أنجز هذا الرجل ما كان يبدو مستحيلاً: الحصول على بريده من مكتب البريد بعد انتهاء ساعات الدوام الرسميّ. لكنّ أيّ انتصارٍ هذا الذي حقّقه؟ فقد كان الموظفون ساعتيّذٍ يستعدّون للمغادرة، وقد شهِدوا جميعاً سلوكه البغيض فصاروا - في المرّات المقبلة وكلما رأوه داخلًا مركزَ البريد - يختفون على نحوٍ غامضٍ أو يضعون عبارة: «راجع النافذة الآتية من فضلك» على مكاتبتهم فورَ وصوله إلى نُصْدِ المراجعات (الكونتوار). لقد عالَجَ هذا الرجلُ عمليةَ التفاوض على أنها هجوم فراح يدفع ثمنَ ذلك الخطأ.

وجّه لنفسك ثلاثة أسئلة قبل الاستعداد للتفاوض:

ما الذي تريده؟

لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟

ما بدائلك؟

كيف يُمكنك تحسين فُرصِك في لعبة التفاوض؟

روجر جيه. فولكيما مفاوضٌ مُحَنَّكٌ ومستشارٌ في إدارة النزاع ومؤلف كتاب «لعبة أدوات التفاوض: كيف تحصل على ما تريد بالضبط في أيّ وضع عمليٍّ أو شخصيٍّ؟»، وفيه يقدم بعضاً من النصائح الفاعلة قائلاً: افهم أولاً قبل كلِّ شيء القاعدة الذهبية للتفاوض «لن يتفاوض معك أيّ شخص ما لم يعتقد أنّك قادرٌ على مساعدته أو على إيدائه». إذاً، فهدفك الأساسيُّ بوصفك مفاوضاً هو أن تفهم كيف يمكنُ لك أن تساعد أو تؤدّي غريمك وكيف يمكن له أن يساعدك أو يؤدّيكَ.

وينصح فولكيما أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة قبل الاستعداد للتفاوض: ما الذي تريده؟ لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟ ما بدائلك؟

وبشأن التفاوض نفسه يسرد فولكيما بعض القواعد المهمة، كأن تطرح في أثناء التفاوض أسئلةً لتعرف عبرها أقصى ما يمكنك من المعلومات بشأن الطرف الآخر، مع التوثق من صحّة فهمك لها عبر إعادة صياغة العبارات وطرح الأسئلة وإيجاز كيفية تقديم العملية التفاوضية.

إن من المفيد الإفصاح عن معلومات تتعلق بدخيلة نفسك حول تأثير تصرفات الطرف الآخر عليك. ومن المفيد كذلك تفسير ما تفكر فيه قبل إبداءِ عدم الاتفاق في الرأي. وعلى النقيض من ذلك، فإن من المحبط لعملية التفاوض التعامل بأسلوب الدفاع والهجوم، كما هو الحال في مثال مكتب البريد. ومن غير الفاعل إضعاف موقفك بالإكثار من الحجج، إذ الأجدى ببساطة أن تقدم السببين أو الأسباب الثلاثة الأقوى لديك، فضلاً عن أنه من المحبط جداً للتفاوض القول للطرف الآخر إنه يحظى بصفقة جيدة جداً؛ لأن هذا النوع من الأساليب يدعى وفقاً للخبراء «مهيجاً للتوتر» وهو يضع الطرف الآخر في حالة دفاعية.

يقسم فولكيما المفاوضات بحسب أساليبهم إلى ثلاثة أنماط:

التعاوني، والتجنبي، والتسوي. فالمفاوض التعاوني هو الأرجح قدرة على تحقيق النجاح التفاوضي المحير ذي الطرفين الراغبين، في حين يترك المفاوض التجنبي الكثير من المشكلات العالقة دون حل، وينال المفاوض التسوي بعض ما يريد لا كله.

يؤكد فولكيما أهمية أن تكون صريحاً مع ذاتك لتدرك من أي نمط أنت، وكذلك أهمية إدراك أنماط الآخرين، إذ ربما تود يوماً تأليف فريق من المفاوضين للجلسات المهمة، فتختارهم حينئذ من الأنماط الأقوى.

تري، ماذا تفعل إن طرح أحدهم عرضاً أول مبالغاً فيه؟ فما هي الحيلة التقليدية لبائع السيارات المستعملة: «كم تود أن تدفع مقابل هذه

السيارة يا فتى؟ دولاراً واحداً؟ كنتُ وهبتك إياها مجاناً لو استطعتُ، فكم تودُّ أن تدفعَ إذاً؟». إزاءَ هذا العرضِ ينصحُ فولكيميا إما بتجاهلِ العرضِ برُمتهِ أو بالاستجابةِ له بشيءٍ من الدهشةِ أو عدم التصديق. وماذا تفعلُ ترى إن ماطلَ أحدهم كثيراً؟ ينصحُ فولكيميا بتحديدِ مدةِ التفاوضِ سلفاً، وعند عدم إمكانيةِ ذلك عليك إعلامُ الطرفِ الآخرِ بالموعد الذي لن تنتظرَ بعده. إذاً وباختصار، إن مفتاحِ التفاوضِ الناجحِ هو وضوحُ حاجاتِك وأهدافِك وإدراكُ أنَّ «أيَّ شيءٍ جرى التفاوضُ عليه قابلٌ للتفاوضِ». لكنَّ ذلك لا يعني أنَّ عليكِ التفاوضَ حول كلِّ شيءٍ، فكثيراً ما يكونُ الأمرُ أبسطَ من أن يستحقَّ التفاوضَ، أي إنه بالتحليلِ الأخيرِ لمثالنا المذكورِ عن مكتبِ البريدِ كان يجبُ على الرجلِ أن يعودَ وحسبِ عندما يفتحُ المكتبُ أبوابَهُ من جديدٍ في اليومِ الثاني إذ يمكنُ للبريدِ أن ينتظرَ.

### قراءات إضافية

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

## طرفان رابحان مع مارڪ غوردون

أسلوب التفكير الأحداث نحو أقصى عائد تفاوضي 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 مارڪ غوردون طلباً للجواب، وغوردون هو المدير الإداري لشركة «سي. إم. آي/ فانيتج بارتريز إل. إل. سي» والمستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضي في كلية الحقوق بجامعة هارفارد. وبوصفه متخصصاً في التفاوض فقد قدّم غوردون الاستشارة لزيائته من الشركات، وقام بدور الوسيط في تسوية الدعاوى القضائية، وعمل في تسهيل ورشات عمل وإدارتها لمديرين تنفيذيين، ومسؤولي اتحادات، ومسؤوليين 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 يوجي ضمناً بنموذج مضادّ 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 نعلم 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 قضاة ورق. لكن لن يسير العمل بفاعلية عالية إن كنت أحاول التفاوض لتكوين تحالف إستراتيجي، أو إدارة أجزاء مهمة من أعمال الخاريجة، 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 يتخلص الناس من عادة التفكير انطلاقاً من  
المواقف؟

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

### العائد التفاوضي

#### الموجة القادمة في نظرية الطرفين الربحين

لا يشتغل أسلوب التفكير الحاليّ الأحدث في رؤية «المفاوضات» بوصفها  
شيئاً مستقلاً، بل تفضّل شركة مارك غوردون للاستشارات «سي.  
إم . آي/ فانتيج بارتنرز» بدلاً من ذلك استخدام منهج يُعنى بنظام  
التفاوض لأيّ 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 أيّ  
صفقة، وكي يكون للشركة أفضلية تنافسيّة مستدامة عليها أن تملك  
القدرة على العمل التعاونيّ 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 بطريقة 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 وللنتاج 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 سلسلة من تقارير المسح السرية 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 (كتربيبة على الظهر، 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 تتهز الغنيمه اليوم فقد لا تكون مُتاحة 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 أن 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 وبعث 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 الاتفاق التفاوضي... لذلك فكّر بعمق في النفقاتِ والمكاسبِ المترتبة على لجوئك إلى بديلِكَ الأفضل. في حال كونك الطرفَ المعنيَّ بإدارة العمال ولم تستطع الحصول على اتفاق مع اتحاد 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 أفضل من ذلك بكثير، ما يعني أنك تحتاج إلى فهم مصالحك على أفضل وجه. إذاً عليك المتابعة وسؤال نفسك عن الأهمّ 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 مثمرة 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 نحو 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.

obeikandi.com

## طريقة أفضل للتفاوض

سبع طرائق لتعزيز شراكاتك في عالم الأعمال



توم كراتن ميكرو

لقد كان نائب رئيس قسم تطوير الأعمال - ولندعه «جيسون» - شخصاً مُماحكاً 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 المديرين بتقدير أهمية العلاقات في تعامل شركاتهم مع موظفيها، وزبائنها، وشركائها من الشركات الأخرى، حتى أنداها.

لماذا إذاً لم يَحْتَجِ شركاءُ شركةِ جيسون اليابانيين إلى عقدِ 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 مُستَخَفًّا 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 عُوِدوا 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، مُعرضاً 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 ماسّة إلى خدمةٍ معيّنة.

«أفضل لك كثيراً أن ينظر الناس إليك بشيء  
من الثقافة والودّية 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 والودّية 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».

### فواضاً من الجانب نفسه على طاولة التفاوض

يقترح الخبراء - بدلاً من معالجة العملية التفاوضية على أنها منافسةٌ حاصلها الصفر بين رابح وخاسر - وضع 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 «متلازمة أعراض الفطيرة المتبيسة»، إذ لم يكن في مقدوره تغيير قطاعه في أنّ حصول الطرف الآخر على شيءٍ يريده عبر الأخذ والعطاء هو خسارة له. ولكن من الممكن غالباً أن يتوصل المتفاوضون إلى اتفاقات تؤوّل بكتلا الشركتين إلى مواقف أفضل من ذي قبل. فلو وافقت شركة جيسون مثلاً على سعرٍ أكثر سخاءً للمواد التي يقدمها الموردون، لكانت تمكنت من تحمّل نفقات تحسينات الإنتاج، ولكانت بدأت - على المدى الطويل - تواجه عدداً أقل من أعطال أجزاء آلاتها، وكان المورد أكثر قدرةً واستعداداً للمساعدة

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

### اختر علاقاتك بعناية

مع تزايد إدراكِ شركتك أهميةَ العلاقات الإستراتيجية، كرس اهتماماً خاصاً لعملية اختيار الأشخاص الذين تُعينهم ممثلين 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 يُجسد بحقَّ الشركة التي تمثلها». ووفقاً لوجهة نظر تيريز، فإن «نموذج فانس لومباردي» - الذي يدقُّ صدره براحته داعياً رفاقه إلى السلاح عاقداً العزم على دحر الخصم بأيِّ ثمن - ليس الشخص المناسب لتمثيل شركتك في بيئة الأعمال الحديثة. ويقول غرين هاف مضيفاً إلى رأي تيريز إنه ولا حتى شخصٌ عدائي الطبع أو شخصٌ مغرمٌ بالمجادلة والمناظرة سيكون مناسباً فاعلاً لتكوين علاقات إستراتيجية، إنَّما الممثلون المثاليون للشركة هم أولئك الذين يتحلون بملكة 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 وجدَّ فيها أن التحالفات الناجحةً بين الشركات هي تلك التي تخرط «المنفذين» - أي الموظفين الذين سيُطبَّقون 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 التَّعاونِ لا المِنافسةَ بين الأفراد

إنَّ الطريقةَ الأكيدةَ للحصول على أعلى النتائج من موظّيك - وفقاً للمدارس الفكرية القديمة- هي إذكاءُ المنافسةِ بينهم بقياس أداء الأفراد ومنح المكافآت والعلاوات والترقيات للموظّفين الذين يتفوقون على زملائهم في الأداء. لكنَّ المشكلةَ في هذا الأسلوب أنه عندما يكونُ كسبُ أحدِ الموظفين هو خسارةُ موظّفٍ آخر يتكوّن لدى الأشخاص عاملٌ قويٌّ يُحبِّطُ تكاتفهم في أنواع العمل التعاوني التي تقيد الشركة على

المدى الطويل. والأمر عينه ينطبق على المنافسة بين الشركات، فبدلاً من شُكِّ 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».

ثمة 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

تُبنى العلاقات الإستراتيجية - مثلها مثل الزواج - على التواصل الجيد، فكما أنه من المُحتم أن يُفضي التحذلق والخداع في تدبر المعلومات التي يُخبرها أحد الزوجين لزوجه - ما يُعلمه به وما يبقيه سراً عنه - إلى تناقص في الثقة المتبادلة التي يُعول الشريكان بها كلٌّ 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 التدفق 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 أيا من هذه والمتسمة بتعقيد أكبر من ذي قبل، فيقول غرين هاف عنها إنها تحتاج إلى تواصل أفقيٍّ من قسم إلى قسم ومن فريق إلى فريق؛ لأنه عندما تُحتجَز 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 مؤقتةٍ مكوّنة من موظفين يعملون في أقسام ومهامٍ مختلفةٍ في الشركة.

يحثّ 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 مخافةً تحوّلها إلى أسبابٍ مكتملةٍ 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 زاحرةً بالعزيمة والطاقة بفضل كل الإرشادات التي تُشعِرُهُم بأنهم أعضاء ذوو قيمة ومكانة 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 نوع من مجتمع الجماعة الذي تسير فيه الأمور على ما يرام».

يقول غرين هاف: إن الطبقات توجد حواجز بين الناس: «تتجسد فكرة الطبقات في جوهر ممارسة الإشارة إلى المدير وكأنه أعلى منزلةً منك، وهي مُتضمنةٌ أيضاً في الامتيازات الإضافية التي تعطيتها للأشخاص الأعلى منك في الهيئة الإدارية. إنها فكرة تقلل من فاعلية الشركة كلها. فإن كنت تقوم بأشياء تزيد من وضوح تمايز الطبقات في شركتك، فكن مستعداً لتناقص فاعليتها نتيجة 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)