

## 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 العسيرة 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 كثر وتعاونهم معنا؛ كي نتمكّن من إنجاز مهامنا ومسؤولياتنا. ومع تنوّع 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»؛ لأنّ طريفي 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 حدّ الحفاظ على انسجام الطرفين على حساب التوصل إلى حل حقيقي للمشكلة المدروسة.

يفضّل المفاوضون في مكان العمل اللجوء إلى أحد الأسلوبين المذكورين دون الآخر، لكنّ أيّاً منهما بمفرده هو أسلوب محدود 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 حدّ سواء؛ لأنها قد وجدت 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 خطوةً إلى الوراء: غالباً ما يعني غيابُ المسافة أنك عاجزٌ عن فهمِ الصورةِ كاملةً. إذاً، قرّر بالحدِّ الأدنى أنك ستوافق قبل أن تهرب.

2- واجه الموقف: هذا بالضبط ما هو مطلوبٌ 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 صورةً كاملةً معقولة عن الوضع برمته- حان الوقت للتوثق من أن جميع المشاركين من جانبك قد فهموا الوضع كُله مثلما فعلت، وتوثق من جديد بأنك استوعبت الصورة الكاملة للأمر لا ما تتمنى حدوده وحسب.

5- قوم وحلّ: إلجأ 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 للتنافس 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، واتبع 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 لتتصورها 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 العالمية 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 لاستخلاص 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 تحركاتٍ نظرائهم، لذلك فهم يعملون على صوغ البنية الأساسية للتفاوض عبر إشراك الأشخاص المناسبين، التحكّم 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: «يحوزون 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 يصغوا في حساباتهم المسائل التنظيمية التي سترافقها الحكومة الفدرالية.

• **المفاوضون الاستثنائيون يشكّلون قوةً دافعةً باتجاه الاتفاق:** يقول واتكينز وروزغرانت: «لا تسيّر مُجريات المفاوضات على نحو سلس منذ البدء حتى الاتفاق، بل تجري بين جزرٍ ومدٍّ عبر 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)