

بناء الإجماع أثناء النزاعات العائلية: النصائح والأدوات



من مستشار إف إف آي براكتيشنر

جك وفورد زميل إف إف آي براكتيشنر والحاصل على جائزة التخصصات المتعددة لعام ٢٠٢٢ من إف ئي آي، رؤى طورها على مدى نحو ٣٠ عاماً من العمل كوسيط مع الشركات العائلية، ويستعرض في مقاله مبادئ للتفاوض وحل المشكلات بالتراضي إلى جانب أمثلة من المشاريع العائلية.



إن مساعدة العائلات في التوصل إلى إجماع لحل نزاع طويل الأمد ليس أمراً يسيراً على الإطلاق. وبحكم عملي وسيطاً للنزاعات المتعلقة بالشركات العائلية لمدة تقارب الثلاثين عاماً، أشارك هنا بعض الرؤى المهمة بشأن مبادئ التفاوض وحل المشكلات بالتراضي والتي يمكن أن تكون مفيدة لمجموعة واسعة من المستشارين.

أ. السؤال "لماذا؟": الفصل بين "المصالح" و"المواقف"

منذ عام 1981، لطالما كان المرجع الرئيسي في فن التفاوض الحديث هو كتاب "الوصول إلى الموافقة: التفاوض على اتفاق بدون استسلام" للمؤلفين روجر فيشر وويليام يوري. ومن أبرز الأفكار الرئيسية التي طرحها الكتاب هو أنه يجب على الأشخاص في حالة النزاع أن يفصلوا "مواقفهم" عن الأمور الأساسية الأخرى التي تقف وراءها مثل القلق والآمال والمخاوف - أي بمعنى أوسع "المصالح". إذا كان أطراف النزاع مصرين على مواقف متضاربة، فهم يميلون إلى الاعتقاد بأن المعركة أو التسوية هما السبيلين الوحيديين لحل النزاع؛ إلا أنهم لو بحثوا في "مصالح مشتركة" - والمقصود بها تلك القضايا الأعمق والأولويات الشخصية - فقد يكون هناك فرصة لإيجاد نتيجة بناءة للجميع.

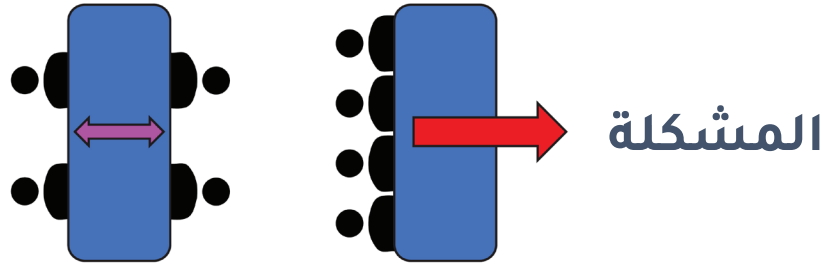
كان لاري كينغ بارعاً في استخراج المعلومات من ضيوفه أثناء المقابلات، والسبب في ذلك أنه كان صريحاً حول ما لا يعرفه، وكان فضوله المفتوح يسهل على ضيوفه الانخراط في محادثات أكثر استرخاءً.

في التفاوض، يمكن اختزال نهج كينغ في السؤال "لماذا؟". ولاستكشاف المزيد عن الأفكار والمشاعر الأساسية، نقوم بطرح أسئلة مثل: "هل يمكنك أن تخبرني المزيد عن ذلك؟"، "لماذا هذا أمر مهم بالنسبة لك؟"، "لديك قناعة راسخة حول هذا. فما الذي يمكن أن يكون وراء ذلك؟"

مثال على شركة عائلية: كانت هناك عائلة مكونة من خمسة أشقاء اختلفوا فيما بينهم حول ما يجب القيام به بشأن العقار الثمين المتوارث منذ ثمانية أجيال. وكشفت المقابلات الفردية السرية أن أحدهم أراد زراعة جزء من الأرض والاستقرار في المزرعة، بينما أراد ثلاثة منهم الاستمتاع بالمنزل القديم لقضاء الإجازات وعطلات نهاية الأسبوع، فيما أراد الخامس الانفصال عن البقية والحصول على حصته نقداً لشراء شقة في مانهاتن. وعندما تم التواصل بشأن هذه المصالح، اتفق الجميع على تفويض الأمر إلى محامي العائلة الذي يتعامل مع شؤون الإرث لتعديل اتفاقيات الأملاك بما يتيح تحقيق رغباتهم جميعاً. لم تكن تلك العملية سهلة على الإطلاق؛ بل كانت هناك تصريحات نارية أحياناً، وذرف للدموع في أحيان أخرى، وكذلك مناقشات موضوعية. لكنهم تمكنوا في نهاية المطاف من فهم هواجس بعضهم الآخر وتمكنوا إثر ذلك من التوصل إلى حلٍ خلاق.

يمكن لجميع مستشاري الشركات العائلية العمل بشكل داعم بدون أحكام مسبقة، وطرح أسئلة ودية ومحددة لاستقصاء القضايا العميقة.

يمكن لجميع مستشاري الشركات العائلية، بشكل داعم بدون أحكام مسبقة، وطرح أسئلة ودية ومحددة لاستقصاء القضايا العميقة



ب. التركيز على المشكلة

هناك مبدأ آخر في الوصول إلى الاتفاق وهو التركيز على المشكلة بدلاً من الأشخاص، فعلى الرغم من أن هذا أمر مبسط إلى حد ما، نظراً لأن العلاقات السيئة بين الأشخاص غالباً ما تكون جزءاً كبيراً من المشكلة، إلا أنه مع ذلك وصفة مفيدة، وهناك طريقة جلية لنقل المفهوم وهي رسم جدولين - أحدهما بأشخاص على الجانبين يتواجهون، والثاني بأشخاص على نفس الجانب يواجهون المشكلة. استخدم هذا الرسم بشكل متكرر مع العائلات، فهو لا يعبر فقط عن أهمية فهم المشكلة، ولكن يتحدى العائلة أيضاً على التفكير في أنفسهم على نفس الجانب من الجدول لذا فهو يكون بمثابة تذكير بحجم ما يشتركون فيه.



ت. إيجاد النظام من الفوضى: «مثلث الاهتمامات»

غالباً لا يصل التفاوض البسيط القائم على الاهتمامات إلى اتفاق لأن «الاهتمامات» لم يتم استكشافها بشكل كامل، حيث يكون نطاق «الاهتمامات» في الشركة العائلية واسعاً للغاية ويعبر عنه أفراد العائلة بطريقة فوضوية قد يشعر معها المستشار بالقلق إزاء الانخراط في هذه الفوضى - من عدم المساواة في الدخل إلى الشعور بأن البيانات الرئيسية تم إخفاؤها، أو ما يتعلق بالأهداف المهنية الفردية احتياجات السيولة، والاحتكام الشخصي إلى اختلافات حول مستقبل المشروع، والتنافس بين الأشقاء والتمييز بين الجنسين، ناهيك عن قضايا الحوكمة ومسائل الثقة والاحترام والعدالة وما إلى ذلك.

الاهتمامات - الموضوعية - الإجرائية - الشخصية

الرسم المرفق هو إطار مفاهيمي مفيد على شكل مثلث بسيط، يجسد أحد أضلاعه المتجهة للأعلى الاهتمامات «الموضوعية»، ويجسد الضلع المقابل في الاتجاه نفسه الاهتمامات «الإجرائية»، فيما يجسد الضلع القاعدي الثالث - وغالباً ما يكون الضلع الأكثر أهمية - الاهتمامات «الشخصية». وهذه المفاهيم الثلاث تظهر غالباً في معظم نزاعات الشركات العائلية، وأنا أسميها «مثلث الاهتمامات».

مثال على شركة عائلية: امتلكت شقيقتان بالغان ممتلكات عائلية على الشاطئ تعود للجيل الثالث، وكانت هناك خلافات حادة بينهما بشأن استبدال منضدة المطبخ في المزرعة الأصلية، فاختارت الشقيقة الأكبر سطحاً من الجرانيت، واستقبلت الشقيقة الصغرى المنضدة الجديدة في بداية الصيف، هنا صاحت الشقيقة الصغرى معربة عن عدم إعجابها بالجرانيت وعن تفضيلها لسطح القطع الخشبي، وادعت أنها لم تُشاورها متهمة الشقيقة الكبرى بمضايقتها منذ الصغر.

تبدو الـ «الاهتمامات» التي تم التعبير عنها متشابكة، لكن تطبيق مثلث المصالح يمكن أن يساعد في تفكيكها، فالمصلحة الموضوعية: نوع المنضدة الجديد. المصالح الإجرائية: الاستشارة والتواصل الفعّال. المصالح العاطفية: القصور بين الأخوة والشعور بدور الضحية.

يتيح هذا الإطار البسيط فرصة لمناقشة كل جانب من جوانب المثلث بطريقة منهجية، مما يمكن العائلة من بدء فهم التعقيدات - بطريقة منظمة بدلاً من الفوضى. يعتبر هذا المثلث إحدى الطرق التي تساعد العائلة على بدء فك تشابك عناصر النزاع والتعامل مع الأجزاء بشكل منفصل - ثم إعادة ترتيبها مرة أخرى.



ث. إيجاد الإبداع ضمن العائلة

واحدة من أكثر الجوانب التي تبعث في النفس الرضا في العمل مع العائلات هي الاستفادة من إبداعهم لتشكيل مستقبلهم بأنفسهم. وبصفتي وسيطًا أو مستشارًا، لا يتم توظيفي لكتابة تقرير وصياغة توصيات، واجبي أوضح أن أفراد العائلة أنفسهم بحاجة إلى العمل على فهم قضاياهم، وإيجاد خيارات للتعامل معها - بمساعدة خبرتي بالطبع - وصياغة حل يدمج أكبر عدد ممكن من المصالح المتضاربة.

تبدو «الاهتمامات» التي تم التعبير عنها متشابكة، لكن تطبيق مثلث المصالح يمكن أن يساعد في تفكيكها، فالمصلحة الجوهرية: نوع المنضدة الجديد. المصالح الإجرائية: الاستشارة والتواصل الفعّال. المصالح العاطفية: القصور بين الأخوة والشعور بدور الضحية.

إذا تسرعت العائلة كثيراً في مناقشة القرار النهائي، فإنها قد تفوت خطوات أساسية في فهم تعقيد المشكلة، وبدلاً من ذلك، يمكن تشجيع العائلة على البدء بمسائل صغيرة. بحيث يتم مناقشتها واتخاذ قرارات بشأن مسائل تبدو ثانوية. يمكن أن تكون هذه القرارات الثانوية خطوات لتحسين التواصل والاحترام المتبادل، وإيجاد اتفاق يلائم الجميع لأنه تم إنشاؤه بمشاركة الجميع. ومن بين العديد من الأساليب لاتخاذ القرارات الصغيرة، هناك أربعة تستحق اهتمامًا خاصًا:

1. الحصول على متطوعين لإتمام الواجب المنزلي المشترك

يمكن لعضوين أو ثلاثة أفراد من العائلة الاتفاق على التعاون في «الواجب المنزلي».

مثال على الشركة العائلية: كان ثلاثة أشقاء متنازعين بخصوص مستقبل عملهم المريح والعقارات الثمينة التي يملكونها في الضواحي، فدام النزاع لسنوات، بما في ذلك فصل الشقيق الأكبر لشقيقته وشقيقه من الشركة العائلية. أدركت العائلة أنها بحاجة إلى مساعدة. إحدى المهام الأولية منذ البداية كانت ترتيب أهدافهم. تولوا "الواجب المنزلي"، وبدأ أحدهم بصياغة مسودة، وآخرون قاموا بنقدها، وخلال جلسة مشتركة مثمرة، قاموا بتنقيح النسخة النهائية، واتفقوا على ثلاثة أهداف: التأمين المالي في كبرهم، والحفاظ على الجمال البيئي للأرض، واستمرار العمل العائلي (عن طريق آخرين). وهنا تم التوصل إلى اتفاق تام، بل على كل حرف فيه.

عندما يشارك أفراد العائلة بأنفسهم في إكمال الواجبات المنزلية، بدلاً من المستشار، يمكن أن تبدأ العملية في تحسين التواصل وخلق شعور بالوحدة في حل المشكلات، وتعزيز إدراك العائلة بأن لديها القدرة على صياغة حل خاص بها.

2. اتخاذ قرارات صغيرة بالتوافق

إن العائلة التي تم وصفها أدركت أنه من أجل تحقيق تلك الأهداف في معاملة معقدة، كانت بحاجة إلى خبراء في ستة مجالات متميزة. بدلاً من أن يقترح الوسيط خبير واحد في كل مجال، تمت دعوة العائلة لتقديم الاقتراحات، وبالتعاون مع شبكة الوسيط، وافقت العائلة على مقابلة خبيرين في كل مجال.

مثال على الشركة العائلية: انطلقوا في زيارة العديد من المكاتب، غالباً معاً في نفس السيارة. وطرح كل فرد منهم خلال المقابلات الأسئلة. وبعد كل مجموعة من المقابلات، ناقش أفراد العائلة المقابلة، واتفقوا خلال النقاش على اختيارهم للخبير في كل مجال. استغرق الأمر الكثير من الوقت، ولكنه كان وقتاً مجدداً - فشعروا بالملكية للفريق وتعلموا أنهم يستطيعون التوصل إلى اتفاقات. جمعوا فريقاً قيماً من الخبراء، وبمساعدة هؤلاء الخبراء، أنجزوا مجموعة معقدة من المعاملات التي استوفت كل أهدافهم.

“أحد أكثر الجوانب الرائعة في العمل مع العائلات هو توظيف إبداعهم في تشكيل مستقبلهم الخاص.”

3. قم بكتابة «مسودة» على كل وثيقة

إحدى التقنيات الهامة هي وضع علامة «مسودة» على الوثائق، مما يشير إلى أن المستشار ليس عالمًا بكل شيء ويحتاج إلى مساعدة من أفراد العائلة فيقومون بتحسين الوثيقة، ويشعرون بالتعاون، ويطورون إحساسًا بـ «ملكية» محتواها.

4. الاتفاق على «الخطوات التالية»

بعد الحصول على اتفاق العائلة حول «الخطوات التالية» هو خطوة صغيرة مهمة نحو التعاون. يمكن أن ترتبط «الخطوة التالية» بمسألة معينة تحتاج إلى بحث، أو يمكن أن تكون بسيطة مثل الاتفاق على الاجتماع التالي. هذه التقنيات الأربع أعلاه يمكن أن تبني تدريجياً إحساساً بأن العائلة يمكنها تشكيل مستقبلها، وبمجرد ذكرها، تكاد تصبح تلقائية - لكن يجب عدم التقليل من أهميتها.

الخاتمة

باستخدام النهج أعلاه - يمكن أن يؤدي البحث عن الاهتمامات الأعمق، وتشجيع الشعور بالتلاحم في مواجهة المشكلة، وتقديم هيكل مفاهيمي للبحث عن النظام في قلب الفوضى، وتعزيز إبداع العائلة - إلى نتائج مثيرة. وهنا يمكن أن تؤدي تحديات التعامل مع العاطفة في نزاع العائلة في سياق مسائل تنظيمية معقدة إلى الشعور بالارتياح من رؤية العائلة تحتفل بقرار صاغوه بأنفسهم، وغالباً فقد ساهمت بعض المنهجيات البسيطة جداً في الوصول إلى هذه المرحلة من التوافق.

المراجع

1. فيشر، آر، أوري، دبليو، وباتون، بي. (2011). الوصول إلى نعم: التفاوض على الاتفاق دون الاستسلام (الطبعة الثالثة). مجموعة البطريق للنشر.
2. وكالة أنباء. (2021، 23 يناير). وفاة لاري كينغ، عملاق البث التلفزيوني على مدى نصف قرن، عن عمر يناهز 87 عاماً. تم الاسترجاع من <https://www.bostonglobe.com/2021/01/23/nation/larry-king-broadcasting-giant-half-Century-dies-87/>

نُبذة عن المساهم

جاك ووفورد، زميل في إف إف آي، وحاصل على جائزة إف إف آي متعددة التخصصات لعام 2022، وهو وسيط، وميسر، ومحام، ومُحكّم صاحب مكتب ممارسة وطنية ودولية خاص به مقره في كامبريدج، ماساتشوستس. عمل في بناء الإجماع والتوافق لأكثر من 40 عامًا، بدءًا من النزاعات السياسية الكبيرة وصولاً إلى شراكته في قسم العقارات في مكتب محاماة بوسطن، مما أسفر عن إنشاء مشاريع تطوير معقدة. من عام 1999 إلى عام 2002، شغل منصب عضو مُعين من قبل الرئيس في لجنة تسوية النزاعات في الخدمة الاتحادية، حيث قام بحل النزاعات في مفاوضات بين الحكومة الاتحادية وموظفيها المُنظمين نقابياً. جاك عضو سابق في مجلس إدارة إف إف آي، وقد تخرج من كلية هارفارد وكلية القانون في هارفارد وجامعة أكسفورد، حيث كان طالباً حاصلًا على منحة رودس. يمكن التواصل مع جاك عبر البريد الإلكتروني على

johnwofford@earthlink.net



FFI

بالتعاون مع

مركز دبي
للشركات العائلية | غرفة دبي
للتجارة

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زورو الموقع الإلكتروني

DUBAICHAMBER.COM/DCFB