

النماذج والهيكل

نموذج المفاوضات للتوصل إلى أرضية مشتركة (ZOPA): منهج إدارة التفاوض الحساسة في الشركات العائلية



عادةً ما تكون المفاوضات داخل الشركات العائلية أحداثاً حساسة مشحونة بالمشاعر.

وكيف يمكن ألا تكون كذلك؟ فالأشخاص عاطفيون بطبعهم، وعندما نتبنى استجابات عاطفية مع العم بيل أو الأخت سارة، نعزز بذلك الأنماط العصبية لدينا. ويمكن أن تحرم تلك "القصص القديمة" أفراد العائلة من اتخاذ قرارات فعالة. وربما يحتاج عملاء الشركة العائلية إلى استكشاف كيفية استخدام نموذج جديد.

في برامج ماجستير إدارة الأعمال، يتطلع الطلاب على نماذج التفاوض التي تميل إلى اتخاذ قرارات عقلانية. وغالباً ما يكون لنموذج BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) - أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض) ويتصف بإمكانية الاستخدام المحدود في الأنظمة العاطفية المعقدة. بينما يتجاهل نموذج "عدم قبول المساومة" الخيارات والعروض المقابلة. أما "التهديدات والتحذيرات" فهي أساليب تعتمد على القوة يجب تحديدها وتعطيها. وعلى مدار عقود، ظللتُ أستخدم نموذج المفاوضات لإيجاد أرضية مشتركة (ZOPA) مع الأنظمة العائلية العاطفية، وأعتقد أن هناك دروساً يمكن للمستشارين تعلمها من تجارب الدبلوماسيين والمفاوضين وقت الأزمات الذين يستخدمون هذا النهج غالباً¹. وآمل أن يكون هذا المقال القصير مفيداً، والذي أعد خصيصاً للخبراء الذين يحتاجون إلى تسريع عملية التغيير أو الحد من النزاعات العاطفية.

"إن التدريب على أي نموذج جديد، كنموذج المفاوضات لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق هذا، يتطلب التكرار".

يُعرّف نموذج ZOPA بأنه المساحة المتاحة لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق. فكر في نموذج ZOPA على أنه قائمة تحتل العمود الأوسط بين طرفين، لكل منهما شروط غير قابلة للتفاوض، كما هو موضح فيما يأتي:²

الشكل 1: نموذج المساحة المتاحة لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق

شروطي غير القابلة للتفاوض	المساحة المتاحة لإيجاد اتفاق مشترك	شروط الآخر غير القابلة للتفاوض

قد يلاقي عملاء الشركات العائلية معاناة في تحقيق النتائج المرجوة عند التعامل مع مشكلات معقدة، مثل الخلافة والاستمرارية والنزاع والتواصل وعمليات نقل الأصول. لهذا أوصي الخبراء في مجال الشركات العائلية بمحاولة الحد من ذلك التعقيد بالاستعانة بالخطوات الثلاث الآتية:

1 التعامل مع قائمة الشروط غير القابلة للتفاوض لكل فرد معني من أفراد العائلة، وهي

الموضحة في العمود الأيسر. وهي الشروط التي يجب على كل فرد من أفراد العائلة العملية الالتزام بها في المستقبل. كما أنها أبسط البنود التي يمكن إدراجها في القائمة لأنها تعكس القيم الأساسية لكل فرد في العائلة. ومن أمثلة ذلك: وضوح المسار المهني أو الملكية أو إدارة الأصول. قم بتعديل هذا العمود حين تفكر في بنود جديدة. وإذا كان البند مهمًا وقابلًا للتفاوض، فأضفه إلى عمود المساحة المتاحة لاتفاق مشترك.

2 الخطوة الثانية: التعامل مع كل فرد في العائلة لإدراج الشروط الممكنة غير القابلة للتفاوض لكل فرد آخر من أفراد العائلة مشاركون في المفاوضات.

أكثر صعوبة، لأنه سيتعين على أفراد العائلة تقديم تخمينات مدروسة. وقد تتضمن الأمثلة أصولاً محددة، وتكاليف ثابتة في أي استثمار، وضرورة التوثيق. وكما هو الحال في لعبة البوكر، يحاول المشاركون تخمين الأوراق في أيدي اللاعبين الآخرين. ومرةً أخرى، إذا لم يكن البند شرطًا أساسياً غير قابل للتفاوض في نظر الطرف الآخر، فأضفه إلى عمود المساحة المتاحة لإيجاد اتفاق مشترك.

3 وأخيراً، إدراج احتمالات الاتفاق المشترك. ثم رقمهم لسهولة الرجوع إليهم ومناقشتهم

مع العملاء. قد تتضمن الأمثلة ما يأتي: (1) العمل معًا بصفتنا أصحاب شركة عائلية؛ و(2) تقسيم الأصول على/بين أصحاب شركة عائلية بعينهم؛ و(3) توزيع الأصول على الجيل القادم؛ و(4) تعديل أحكام الشراء/البيع في اتفاقية المساهمين فيما يتعلق بنقل الأصول داخل العائلة؛ و(5) توزيع بعض الأصول خارج ملكية العائلة؛ و(6) توضيح مراحل نقل الأصول؛ و(7) نقل الملكية من الجيل الحالي إلى الجيل القادم بطريقة الهبة. حاول إدراج عشرين من مناطق الاتفاقات المحتملة على الأقل، إذا كان ذلك ممكنًا.

إن التدريب على أي نموذج جديد، كنموذج ZOPA هذا، يتطلب التكرار. ولهذا عيّن أحد عملائي الحاليين العديد من الاستشاريين ثم قام بفصلهم. نادرًا ما يتحدث أصحاب الأعمال من الجيل الأول مباشرةً

دون حضور وسيط، وذلك لامتلاكهم شركات متعددة ذات صلة. ودائمًا ما تتطور لديهم احتياجات عاطفية، يمكن أن تؤدي عادةً إلى أحكام متسرعة ومقاطعات وانتقادات وسلوكيات تهديدية. بعد مرحلة الاكتشاف، أوصي باستخدام نموذج ZOPA كأداة لتحديد البدائل، وإعداد جداول أعمال للاجتماعات، والحد من النزاعات بين قادة الجيل الأول والجيل الثاني. وكما يعرف العديد من المستشارين في الشركات العائلية، فالقليل من التنظيم يُحقق نتائج إيجابية.

فيما يأتي بعض النصائح الإضافية للخبراء في مجال الشركات العائلية عند استخدام نموذج ZOPA:

- 1 الخصوصية.** يجب على كل عميل كتابة الاحتمالات الممكنة لاتفاق مشترك بالنسبة له على انفراد ومراجعتها مع المستشار في جلسات فردية. يمكن للعملاء الاحتفاظ بهذه الملاحظات في جيب خلفي أو ملف محمي بكلمة مرور على هواتفهم للحفاظ على السرية.
- 2 إمكانية الوصول.** عندما يكون ذلك مفيداً، احرص على حث كل عميل على استرجاع ملاحظاته الخاصة فيما يتعلق باحتمالات الاتفاق المشترك في أي وقت؛ إذ يجب على العملاء تعديلها بشكل متكرر لتحديثها باستمرار. ويمكن استخدام ZOPA باعتبارها نقاط نقاش لتسريع وتيرة المناقشات. وكما هو الحال في لعبة البوكر، فإن "بطاقة الآس في يدك" لا قيمة لها إلا عندما تضعها على الطاولة. إذا كانت الملاحظات على هاتف العميل، يمكن لعميلك استرجاع الملاحظات بشكل سري في أثناء أي مناقشة.
- 3 الاستماع.** عند التوسط، استمع بانتباه للحصول على رؤى حول الشروط غير القابلة للتفاوض لدى الطرف الآخر. وابحث عن أدلة سلوكية (مثل: رد فعل عاطفي، أو رفع الصوت، أو الوقوف). ثم اطرح أسئلة مفتوحة مثل، "الأمر مبهم بالنسبة لي بعض الشيء". أتقول إنك تريد الاحتفاظ بالملكية الكاملة أم تقسيم ملكية العقار الموجود في شارع 131 Church؟"

"عند التوسط، اكتبوا المساحة المتاحة لاحتمالات الاتفاق المشترك معًا فور ظهورها في قائمة عامة مشتركة. واستخدموا لوح ورقي قلاب أو ملاحظات رقمية أو ميزات الدردشة. استخدموا أيضًا كلمات مثل "خيارات" أو "احتمالات" أو "أفكار" في العنوان للتشجيع على طرح الكثير من الاحتمالات. يمكن أن تساعد ZOPA في تحديد جداول أعمال للاجتماعات المستقبلية."

- 4 أسلوب التنظيم.** عند التعامل مع شركات عاطفية معقدة، أفضل الاجتماعات المباشرة وجهًا لوجه لأنني أؤمن أنها عادةً ما تكون أكثر فعالية من الاجتماعات الافتراضية. ومع ذلك، تؤدي الاجتماعات المباشرة والافتراضية ثمارها عند استخدام نموذج ZOPA، ويمكن أن تشمل الاجتماعات الافتراضية المزيد من المشاركين في مواقع متعددة.

5

المعالجة. عند التوسط، اكتبوا الاحتمالات الممكنة للاتفاق المشترك فور ظهورها في قائمة عامة مشتركة. واستخدموا لوح ورقي قلاب أو ملاحظات رقمية أو ميزات الدردشة. استخدموا أيضًا كلمات مثل "خيارات" أو "احتمالات" أو "أفكار" في العنوان للتشجيع على طرح الكثير من الاحتمالات. يمكن أن تساعد ZOPA في تحديد جداول أعمال للاجتماعات المستقبلية. بعد ذلك، استطلعوا اهتمامات كل عميل في نهاية كل اجتماع لتحديد الاحتمالات الممكنة للاتفاق التي يجب التركيز عليها في الاجتماع القادم. في مرحلة معينة خلال عملية التشاور، غالبًا ما تصبح القضايا الأكثر أهمية التي تواجه العائلة واضحة. وفي هذه المرحلة، يمكن للخبير التركيز على الاحتمالات الممكنة للاتفاق ذات الصلة بشكل وثيق. ما سيحدد المرحلة التالية من المشاركة في عملية التشاور. ثم قوموا بتوزيع ملاحظات ZOPA المحدثة في نهاية كل اجتماع لضمان الاتساق والتفاهم المتبادل بين المشاركين.

6

التقدير. إن التعبير الصريح عن تقدير النقاط المقنعة التي يطرحها الطرف الآخر من شأنه تسريع خطوات نموذج ZOPA. ويُعد التقدير أحد أفضل محفزات السلوك الإنساني المؤيد للمجتمع، ويتوق الأشخاص إليه بشكل خاص في أوقات النزاع. إذا كان ذلك ممكنًا، فقد يكون من المفيد للعملاء أن يقولوا عبارة مثل، "أنا ممتن لأخي، جوزيف، لقيادته في اجتماعات التقييم الخاصة بنا. وأنا على استعداد لدعمه بفريق موارد متفانٍ يضم عشرة خبراء في مجالات التسويق والشؤون المالية وعمليات التشغيل والشؤون القانونية. كما أتطلع إلى عقد اجتماعات شهرية لحين إتمام هذه الصفقة".

باختصار، يمكن تطبيق نموذج المساحة المتاحة لاحتمالات الاتفاق المشترك ZOPA- على المفاوضات وعملية اتخاذ القرارات التي تنسم بالتعقيد العاطفي بالنسبة للعديد من قادة الشركات العائلية. كما يمكن أن يكون خيارًا آخر وأداة مفيدة للمستشارين.

ملاحظات:

1. انظر الأمثلة ذات الصلة في ك. فوس وت. راز (2016). *Never Split the Difference: Negotiating as if your life depended on it.* هاربر: نيويورك.
2. م. ميرينو (14 سبتمبر 2017). *Understanding ZOPA: The zone of possible agreement.* مدرسة هارفارد للأعمال عبر الإنترنت <https://onLine.hbs.edu/blog/post/understanding-zopa>.

المصادر

- و. سيح هايوارد (8 مارس 2017). حل لغز مواءمة الملكية في الشركات العائلية. مجموعة استشارات الشركات العائلية. <https://www.thefbcg.com/resource/solving-the-puzzle-of-ownership-alignment-in-a-family-enterprise/>
- ر. ناغر. (بدون تاريخ). مفارق الطرق - الجزء الثالث: معادلات القيمة. مجموعة استشارات الشركات العائلية. <https://www.thefbcg.com/resource/parting-ways-part-3-the-value-equations/>
- مجموعة استشارات الشركات العائلية. (بدون تاريخ). أهمية الاحترام. <https://www.thefbcg.com/resource/r-e-s-p-e-c-t/>

نبذة عن الكاتب

دوج جراي، حاصل على دكتوراه، ويتولى منصب الرئيس التنفيذي لشركة Action Learning Associates. يمكنكم التواصل معه عبر Doug@Action-Learning.com.

نبذة عن الكاتب

دوج جراي، حاصل على دكتوراه، ويتولى منصب الرئيس التنفيذي لشركة
Action Learning Associates. يمكنكم التواصل معه عبر Doug@Action-Learning.com.



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقوقه ومخططاته وعروضه وجداوله من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الاخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحًا أو ضمنيًا، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

جميع الحقوق محفوظة لصالح مؤسسة

Family Firm Institute

©2022

FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

DUBAICHAMBER.COM/DCFB