**مذكرة التدريس**

**حالة حفل اليوبيل**

11/2024-6912

كتب مذكرة التدريس هذه ماتيس دي كيمبينير، وعمير تشيشتي، وجاكوب كاسبرتشيك، وشانتانو جاين، ورودولفو بيليتز، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، ووارن تيرني، باحث ما بعد الدكتوراه في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. كمساعد للمُحاضرين عند تمثيل مسرحية تقمص الأدوار "*حالة حفل اليوبيل*" في الفصول الدراسية.

يود المؤلفون توجيه الشكر إلى مارتينا كياري على تعليقاتها على هذا الدور.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.This translation, Copyright © 2024 INSEAD.

The original teaching note is entitled “*Jubilee Case*” (06/2024-6912), Copyright © 2024 INSEAD

نظرة عامة

حفل اليوبيل هو حالة لاكتشاف القيمة تهدف إلى تعليم الطلاب كيفية استكشاف وفهم المصالح الأساسية لدى الطرف الآخر وإيجاد حلول إبداعية للوصول إلى اتفاقيات. ظاهريًا، يبدو التوصل إلى صفقة بشأن السعر مستحيلًا، مع وجود منطقة مساومة سلبية أو منطقة محتملة (ZOPA). فمديرة المدرسة تريد حدًا أدنى لسعر الإيجار لاستخدام أراضي المدرسة (سعر الحجز الأولي أو أسوأ عرض مقبول بقيمة 200 ألف يورو) أكبر مما يرغب منظم حفل اليوبيل في دفعه (سعر الحجز الأولي بقيمة 150 ألف يورو). ولسد هذه الفجوة، يتعين عليهم أن يدركوا أن منظم اليوبيل يمكنه أن يعرض ترك المطعم الذي تم بناؤه لحفل اليوبيل لتدريبات المدرسة (بقيمة 50 ألف يورو لمدير المدرسة)، وعرض برامج تدريب لطلاب المدرسة المهنية (بقيمة 30 ألف يورو لمدير المدرسة)، ونقل قاعة المدرسة إلى موقع جديد مفضل (بقيمة 20 ألف يورو لمديرة المدرسة)، وكل ذلك سيلبي مصالح مهمة للمدرسة ويسمح لمديرة المدرسة بخفض السعر المطلوب بما يصل إلى 100 ألف يورو في المجمل. وإذا تم العثور على جميع التفضيلات الثلاثة المتوافقة (أي المشتركة) ومصادر القيمة الأساسية، تصبح منطقة المساومة أو ZOPA إيجابية، وتتراوح بين حوالي 100 ألف يورو و150 ألف يورو.

يستند حفل اليوبيل إلى قصة حقيقية لطالب ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD الذي نظم اليوبيل لجامعته في هولندا. وفي الحياة الواقعية، تمكن الطرفان (منظم اليوبيل ومديرة المدرسة) من اكتشاف اثنين من المصادر الثلاثة الكامنة للقيمة المخفية (المطعم وقاعة المحاضرات، ولكن ليس برامج التدريب) والتوصل إلى صفقة. إذ أدركا أنهما كانا قادرين على خلق المزيد من القيمة من خلال برامج التدريب فقط بعد حفل اليوبيل، عندما فات الأوان للقيام بذلك.

الخط الزمني

يستغرق التمرين 15 دقيقة للتحضير وحوالي 45 دقيقة إلى ساعة للتفاوض. يجب إخبار الطلاب بأنه لا يمكنهم إظهار مواد دورهم لبعضهم البعض، باستثناء نموذج الاتفاقية في دور مديرة المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا يتجاوزوا المعلومات الواردة في الأدوار، أو بعبارة أخرى، ألا يكذبوا صراحةً.

يحق للمُحاضرة أن تطلب من الطلاب التفاوض عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني؛ وهو ما من شأنه أن يزيد من صعوبة توصيل المعلومات وإيجاد حلول مربحة للطرفين بشكل كبير. وإذا كان التواصل يتم عن بُعد، فيجب تخصيص ساعة واحدة للتفاوض (أي الحد الأقصى من الفترة الزمنية التي تتراوح بين 45 و60 دقيقة)، كما يجب التأكيد على أنه لا يجوز للمفاوضين إرسال أي جانب من جوانب المواد الخاصة بدورهم إلى بعضهم البعض بما في ذلك مخططات الطابق الموضحة في الملاحق.

يجب على المُحاضرة أن تسمح بفترة استراحة لمدة 10-15 دقيقة بعد انتهاء المفاوضات، مما يمنحها الوقت لاستخدام نماذج النتائج لإنشاء ملخص نتائج على برنامج Excel يوضح ما إذا تم التوصل إلى اتفاق أم لا (اتفاق مقابل طريق مسدود)، وحلول مربحة للجانبين (نعم/لا بشأن المطعم، والقاعة، وبرامج التدريب)، وأسعار الإيجار النهائية، وأية تفاصيل أخرى.

ملخص المناقشة

* في جلسة المناقشة، تعرض المُحاضرة جدول ملخص نتائج Excel وتسأل أولًا ما إذا كان الطلاب قد أبرموا صفقة أم لا، ولماذا.
* ثم ينبغي لها أن تسأل عن من تمكن من اكتشاف المصادر الثلاثة للقيمة (المطعم، قاعة المحاضرات، وبرامج التدريب)، ولماذا، أو لماذا لا. وقد تختار المُحاضرة الصفقات المُبالغ فيها، مثل الطرق المسدودة التي لم يتم اكتشاف قيمتها، أو الحالات التي تم فيها إيجاد كل الحلول الإبداعية، أو أسعار الإيجار المرتفعة أو المنخفضة بشكل غير عادي، وتسأل ثنائي الطلاب المعني عن كيفية توصلهم إلى هذه النتيجة.
* وللتوصل إلى اتفاق، يتعين على المفاوضين أن يتجاوزوا **المواقف السطحية** (150 ألف يورو مقابل 200 ألف يورو لسعر الإيجار) وأن ينتقلوا إلى **المصالح** أو الأهداف الكامنة (الحد من تكاليف حفل اليوبيل وإقامة مهرجان رائع لمنظم اليوبيل؛ وتلبية الاحتياجات المالية، والمكانية، والتعليمية للمدرسة المهنية وتلاميذها لصالح مديرة المدرسة). وهذا يسمح لهم بتقديم خيارات جديدة إبداعية، مثل أن يقدم المنظم لطلاب المدرسة المهنية تدريبات صيفية، وأن يقوم فريق حفل اليوبيل ببناء مطعم ومطبخ جديدين يخدمان احتياجاتهم واحتياجات المدرسة، وأن يقوم طاقم بناء اليوبيل بنقل قاعة المدرسة إلى الموقع المفضل لمديرة المدرسة للحد من تكاليف الطاقة على المدى الطويل.
* يمكن للمُحاضرة أن تسأل عن مدى شفافية الطرفين مع بعضهما البعض. هل أفصحا عن كل المعلومات (*ما الذي أفصحت عنه؟ ما المعلومات التي أخفيتماها ولماذا؟*). ويمكنها التأكيد على الحذر في الكشف عن المعلومات بشكل متبادل (تبادل المعلومات)، بدلًا من الشفافية الكاملة من جانب واحد، لتجنب الاستغلال في المفاوضات إذا لعب الطرف الآخر لعبة الربح والخسارة.
* ربما استخدم أحد المفاوضين أو الآخر **تكتيكات وهمية**، بمعنى آخر، التظاهر بأن التفضيل المتوافق (على سبيل المثال، طلاب من المدرسة المهنية يساعدون في بناء حفل اليوبيل) مكلف بالنسبة لهم ومقايضته بمزيد من التنازلات من الطرف الآخر. يجب على المُحاضرة أن تسأل عما إذا كان أي من الطلاب قد استخدم تكتيكات وهمية، أو تم استخدام تكتيكات وهمية ضدهم. يوضح الأخير المخاطر التي قد تأتي مع الشفافية - الكشف عن تفضيل متوافق أو مشترك قد يؤدي إلى محادثة تعاونية مربحة للجانبين مع الجانب الآخر، ولكن قد يؤدي أيضًا إلى استخدام الجانب الآخر لهذه المعلومات ضدك.
* حتى بعد تعظيم القيمة، يجب المطالبة بها أيضًا. بعد تحويل منطقة المساومة السلبية إلى منطقة إيجابية من خلال إدراك مديرة المدرسة لقيمة مطعم حفل اليوبيل، ونقل القاعة، وفرص برامج التدريب، لا يزال يتعين تقسيم الغنيمة بين الجانبين. كيف حققوا ذلك؟
* عند مناقشة المطالبة بالقيمة، قد تشير المُحاضرة إلى مفاهيم التفاوض التوزيعي مثل سعر الحجز (السعر الأدنى المقبول)، أو سعر التطلُّع، أو سعر الهدف (هدف متفائل ولكن في نفس الوقت واقعي)، أو أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية (BATNA)، أو منطقة المساومة، أو منطقة الاتفاق المحتمل (ZOPA) بين أسعار الحجز الخاصة بالجانبين المعنيين. يمكن تقديم هذه المفاهيم هنا أو في تمرين تفاوضي توزيعي سابق مثل الحالة الفنية أو التفاوض على المنح الدراسية.
* قد تلاحظ المُحاضرة أن العروض الأولى القوية يمكن أن تساعد المفاوض على المطالبة بالقيمة في المفاوضات القائمة على السعر لقضية واحدة، ولكنها تميل أيضًا إلى منع خلق القيمة. وقد تسأل عما إذا كان هذا قد حدث لأي من ثنائيات التفاوض في قضية حفل اليوبيل. هل فشل أي من الثنائيات في اكتشاف القيمة والتوصل إلى صفقة جزئيًا بسبب العروض الأولى المندفعة أو العروض المضادة؟ هل كانت هناك أي مجموعات كادت العروض المُبالغ فيها أن تعرقل فيها المفاوضات، لكنها تمكنت من العودة إلى المسار الصحيح، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف حولوا مجرى المحادثة؟
* يمكن للمُحاضرة أن تسأل كيف أثرت المفاوضات على العلاقة بين الطرفين؟ من الناحية المثالية، لا ننتهي من المفاوضات بصفقة جيدة من حيث الجوهر فحسب (على سبيل المثال، السعر وغيره من القضايا المادية)، لكن نتمتع أيضًا بعلاقة جيدة مع الطرف الآخر.
* إذا تم التعامل مع حالة حفل اليوبيل عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف، يمكن للمُحاضرة ملاحظة أن قنوات الاتصال الفقيرة تؤدي إلى المزيد من الصفقات الفاشلة، وتقليل خلق القيمة، والمزيد من الصراعات. فعندما يكون ذلك ممكنًا، يجب على المفاوضين محاولة الاجتماع وجهًا لوجه لإجراء الصفقات التجارية من هذا النوع.

المراجع

Falcão, H. (2012). *Value negotiation: How to finally get the win-win right*. FT Press.

Galinsky, A. D. (2004). Should you make the first offer? *Negotiation, 7*, pp. 1-4.

Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N. & Galinsky, A. D. (2013). The remarkable robustness of the first-offer effect: Across cultures, power, and issues. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*, 1547 – 1558.

Sinaceur, M., Maddux, W., Vasiljevic, D., Nuckel, R., & Galinsky, A. D. (2013). Good things come to those who wait: Late first offers facilitate creative agreements in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*, 814-825.

Swaab, R.I., Galinsky, A.D., Medvec, V., & Diermeier, D.A. (2012). The communication orientation model: Explaining the diverse effects of sight, sound, and synchronicity on negotiation and group decision-making outcomes. *Personality and Social Psychology Review, 16,* 25-53.