

اختلاف الثقافات

يجب على المفاوض تبني أسلوب تفاوضي يتناسب مع قوته الذاتية بما فيها قوة حضارته، ولا يسعى إلى تبني أسلوب حضارة مختلفة فيكون بذلك قد كشف نقاط ضعفه بدلاً من الكشف عن نقاط قوته.

مثال: خطاب رئيس الاتحاد السوفيتي في الأمم المتحدة عام ١٩٦٠م.

وكذلك العرب مثلاً يستخدمون اتصالات غير لفظية (كتشابك الأيدي وتعبيرات الوجه... إلخ) هذه الإيماءات تختلف عما يجري في دول أوروبا الغربية.

بعض أساليب التفاوض في العالم:

١- الأمريكيون: الشخصية الأمريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص وهي شخصية واثقة وإيجابية، وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية، ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض، ويحترم من يتمسك بقواعد اللعبة، وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة، ومن خصائص المفاوض الأمريكي النشاط والمرح والمهنية والاحترافية والقدرة على المساومة.

٢- الألماني: الألماني يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة وي طرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة.

٣- الفرنسيون: يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات، ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة، ثم إلى اتفاق من حيث المبدأ، ولديهم قدره عالية على الكسب.

٤- الإنجليز: ينظر إليهم علي أنهم هواة وليسوا محترفين للتفاوض، كما أنهم لا يقيمون وزناً كبيراً للتخطيط للمفاوضات وهم لطفاء ووديون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

٥- الأوروبيون الشماليون: يتمتع الأوروبيون الشماليون بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين والسويديين.

٦- شعوب البحر المتوسط: يحتاج إتمام المفاوضات في دول هذه المنطقة إلى تشحيم (إضفاء المرونة على المفاوضات ورفض الرشوة بقوة) وهو عرف سائد عند تلك الشعوب، بعض الدول الغربية كانت لا ترغب بأن تقترن سمعتها بذلك فإنها لجأت إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

٧- الأسلوب الشيوعي: الأسلوب الشيوعي بيروقراطي ذو نكهة سياسية، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات، وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة، وفي بعض البلدان الشيوعية يضم فريق التفاوض ممثلًا سياسيًا يراقب التزام الأعضاء، ويهتم المفاوض عادة بإشباع حاجة الأمان ويتوقف بقاؤه في وظيفته على نجاحه في المفاوضات.

٨- الشرق الأوسط: يتبع المفاوض في الشرق الأوسط تقليد الصحراء، فهو تقليد قبلي، يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثأر مقدم على التسوية أو الحل الوسط، وتعتمد نتائج المفاوضات على المرحلة الأولى منها، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتًا طويلًا، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات حيث أنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليًا.

٩- الهنود: الهندي محب للمساومة، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

١٠- الصينيون: يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه والتخصص، والشك في الغربيين.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض

١- هدف التفاوض: يختلف هدف التفاوض من ثقافة إلى أخرى، يتمثل لدى الأمريكيين في الوصول إلى عقد موقع عليه يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، أما اليابانيين يستهدفون إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظر إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لا نهاية لها كما يستهدف الأمريكيان.

٢- الموقف التفاوضي: تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يحقق فوز/فوز أو عملية يفوز بها طرف ويخسر الآخر، إنه من المهم معرفة أي من هذين النوعين يكون المفاوض، فمفاوضو فوز/فوز يعتبرون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحل للمشكلات، في حين يرى مفاوضو فوز/خسارة أنها عملية مواجهة.

٣- أسلوب التفاوض: يصر المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية، أما المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي يحاول أن يبدأ النقاش باستخدام الاسم الأول للخصم، ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات ودية شخصية.

٤- الاتصال: تختلف طرق الاتصال بين الثقافات، فثمة ثقافة كالألمانية تؤكد على طرق الاتصال المباشرة والسريعة، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل اتصال غير مباشرة ومعقدة، فإن الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردًا واضحًا ومحددًا على الأسئلة والمقترحات، وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر.

٥- الوقت: ثمة فروق بين الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) الذي يعتر نظامًا دوليًا حيث يختلف من ثقافة لآخرى، فالتعبيرات مثلًا (حاليًا، غدًا) قد تكون لها معان متباينة المدى في الثقافات المختلفة، كذلك ما يسمى الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) يختلف أيضًا، فإحدى شركات السيارات التي لها فروع في كل من بريطانيا وألمانيا، وجدت أن الإنجليز يحتاجون إلى ضعف الوقت الذي يحتاجه الألمان لإنتاج سيارة، وكذلك فالتأخر عن الوقت المحدد للمفاوضات دون عذر في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر تجاوزًا كبيرًا لأصول الشرف وقوانين الأخلاق في حين أن الأمر ليس كذلك في دول أمريكا اللاتينية ودول الشرق الأوسط مثلًا.

٦- شكل الاتفاق وبنائه: تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق وبنائه الذي تحاول الأطراف التفاوضية التوصل إليه، فالأمريكيون يفضلون بوجه عام عقود مفصلة تحاول التنبؤ بكل الظروف، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة، ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائمًا، ولديهم ميل إلى تجاهل الاتفاقيات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها أثناء المفاوضات.

٧- تنظيم الفريق: الثقافة عامل مهم يؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق، حيث يميل الأمريكيون إلى اتباع منهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل، ويؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع، ويكون فريق التفاوض الياباني عادة ذو حجم كبير.

■ وعند التفاوض مع الحكومات يستحسن التركيز على الوزير أو على المسؤول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرار.

٨- لغة التفاوض: تختلف اللغات اختلافًا بيّنًا في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات، اللغة الفرنسية لغة مناسبة للمفاوضات نظرًا لدقتها ووضوح تعبيراتها، أما اللغة اليابانية أقل ملاءمة للاستخدام في التفاوض نظرًا لغموضها، أما مشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة.

٩- نظم التعليم: للتعليم تأثير في التفكير حيث أن الأنظمة التعليمية تختلف اختلافًا بيّنًا في تأثيرها، ففي فرنسا يركز التعليم على التفكير المنطقي وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠- القانون والأخلاق: الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو الأسلوب المناسب وغير المناسب، وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، فالفرق بين الهدية والرشوة مثلاً ليس هنالك اتفاق عالمي عليه، وكذلك الاختلاف بين الأنظمة القانونية يؤثر أيضاً في المفاوضات، وكذلك في بعض الدول تكون الاتفاقيات الشفهية مفضلة على المكتوبة، ويكون الإصرار على الاتفاقيات المكتوبة من قبيل الإهانة.

١١- تحمل المخاطر (المسؤولية): هنالك اتفاقات تتفادي مخاطر عدم تنفيذها أكثر من غيرها، فمثلاً اليابانيون في المفاوضات يؤكدون على طلب كميات كبيرة من المعلومات بهدف محاصرة المخاطر ووضع الاتفاق التفاوضي موضع التنفيذ.