

التفاوض عبر الثقافات

...

قد يأتي التهديد الأكبر على العلاقات الإيجابية المطلوبة لأي تفاوض ناجح من التفاوض عبر الثقافات، إذ ترتفع بشدة احتمالات سوء الفهم والحيرة والارتباك. ومع تزايد التفاعل في عالم الأعمال بين من كل أصقاع العالم، تزداد أهمية القدرة على الانخراط في تفاوضٍ تعاونيٍّ بارع لتصبح أكبر من أي وقتٍ مضى.

توضح مقالات هذا القسم من الكتاب بعضاً من أفخاخ سوء التفاهم الشائعة في التفاوض بين الثقافات، وتقدم اقتراحات لتجنب الوقوع فيها.

يدرك المفاوضون البارعون أنه يمكن للناس المنتمين إلى ثقافات مختلفة أن يمتلكوا مفاهيم وأفكاراً مختلفة جداً حول المدة التي ينبغي أن تستغرقها العملية التفاوضية، وحول مدى أهمية العلاقة بالطرف الآخر مقارنةً بتفاصيل الصفقة، وأخيراً حول مقومات الاستعداد المناسب لجلسة تفاوض. كذلك يعي المفاوضون المهرة الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار، فيبحثون عن أراضيات مشتركة تُجنّبهم ببراعةٍ وحثق أن تتطلي عليهم حيلٌ نظرانهم وأساليبهم.

oboeikendi.com

كيف تتحاشى أن تبدو «الأمريكي القبيح» عند إبرام صفقات في الخارج

آندرو روزنبوم

أنت تعرف الصورة النمطية: إنهم وقحون، ومفرطو الجرأة، ومجرّد تجّار. لقد حصلوا على الكثير من الأموال إنّما على القليل من الثقافة. لديهم مناعة إزاء الشكّ في أنفسهم، ولطالما كانوا غافلين عن الفروق الرهيفة بين الثقافات؛ إنهم «الأمريكيون القبيحون»!

لقد أعطى تبنيّ الكتاب الذي نُشر عام 1958 والفيلم الذي عُرض عام 1963 هذا الاسم للصورة النمطية السائدة. فإلى أيّ حدّ يا ترى تُقارب هذه الصورة حقيقة الأمريكيين الذين يُبرمون في أيامنا هذه صفقات خارج بلادهم؟ إلى أيّ حدّ هم «قبيحون» بالفعل في تعاملهم مع الشركاء الأجانب في دُنيانا المُعولة هذه؟

يقول برايو غويتارا مدير مركز تطوير المديرين لدى مصرف «يو. بي. إس» في وولفزبيرغ- في سويسرا: «إن لدى الأمريكيين في أيامنا هذه

استعداداً أكبر للتكيف مع الثقافات الأخرى من ذلك الذي كان لديهم عند تأليف الكتاب المذكور، لكنهم مازالوا يحتاجون في أغلب الأحيان إلى تحسين وعيهم الذاتي؛ كي يفهموا أن المهاراتِ عينها التي تُمكنك من النجاح والفوز في الولايات المتحدة قد تؤدي بك إلى الفشل في أوروبا وآسيا». يجب أن يتنبه المديرون الأمريكيون لجوانب ثلاثة في التواصل عند سفرهم إلى الخارج:

1- إيقاع المفاوضات: فبينما تُعدُّ السرعةُ والمباشرةُ في التفاوض من السمات المرغوبة لدى الأمريكيين، فقد لا تكون كذلك بالضرورة لدى غيرهم.

2- آليات العلاقات الشخصية: إذ تعتمد الأعمال التجارية في معظم أنحاء العالم المتحضر على الأشخاص والعلاقة بهم أكثر من اعتمادها على الصفة في حد ذاتها، لذلك فعلى الأمريكي الوافد ألا يحطَّ رَحَلاً من «المحاميين والدولارات» عندما يأتي للتفاوض.

3- عمق توضيح العرض: قد لا توصل الحُطْبُ الموجزة وعرضُ الشرائح المرئية (السلايدات) اقتراحك بالقدر الذي تأمل لدى شركاء من ثقافات تقدر العمق والتفصيل، لذلك فمن الأفضل أن تصطحبَ معك كلَّ الأرقام ودلالاتها.

لماذا ركّزنا على هذه النقاط بعينها؟

توضّح أن ماكدوناف بنغتون، الاستشارية الدولية المقيمة في فرنسا والمتخصصة بإدارة المتغيرات، خاصة عند تقاطع الثقافات المختلفة:

«لأن الأمريكيين يميلون إلى تقدير الإبرام السريع للصفقات والتسويق البارع والمكثف، دون أن يولوا أهمية كبيرة للعلاقات الشخصية في عالم الأعمال، في حين يرغب معظم الأوروبيين وكثير من الآسيويين بتطوير علاقات شخصية متينة حتى قبل دراسة الصفقة، مُنتظرين بعدئذ القيام ببحثٍ مُعمَّق استعداداً لأيِّ اتفاق».

يقول الخبير الياباني في تداخل الثقافات شبنوبو كيتاياما: «تُشدُّ الثقافة الأمريكية على «فكرة الاستقلال» الجوهرية فيها عبر تنبُّه المرء لنفسه، واستكشافه المهارات الفردية، وتعبيره عنها، في حين لا يملك ولا يقدر الارتباط المُنفَح مع الآخر. وتؤثر هذه القيم في الأنظمة التعليمية والقانونية، وفي ممارسات التوظيف والرعاية، وكذلك في الإدراك الفردي والعواطف والدوافع». يضيف كيتاياما وبنغستون أن الثقافات الآسيوية والأوروبية تميل إلى التشديد على التداخل والاعتماد المتبادل بين الثقافات عبر تقديرها للذات ولل فردية إنما في إطار السياق الاجتماعي، والروابط بين الأشخاص، مع الاهتمام بالآخرين والتنسيق معهم في تلاؤم وانسجام.

عندما طلبَ الخبير كيتاياما من 65 طالباً أمريكياً من الطبقة الوسطى و90 طالباً يابانياً - كانوا يدرسون جميعاً في جامعة أوريغون- أن يكتبوا قائمةً بالأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم يكسبون أو يخسرون، ركَّز الطلبة الأمريكيون أكثر على الطرائق التي يكسبون فيها بوصفهم أفراداً، في حين ركَّز اليابانيون على شعورهم بالكسب عندما تُحقق الجماعة التي ينتمون إليها نجاحاً ما.

هذه هي الفوارق التي يجب على المديرين التنفيذيين الأمريكيين أن يأخذوها في الحسبان عند عملهم خارج الولايات المتحدة؛ لذلك فعندما تعمل في الخارج:

خَفَضَ السرعة

إن إيقاع المفاوضات والمناقشات التجارية أبطأ بكثير خارج الولايات المتحدة مما هو فيها. وهذا ما كان على المديرين التنفيذيين - في مؤسسة «بانكرز تراست» في نيويورك - معرفته عندما جرى دمجها في المصرف الألماني «دويتشه بانك» في فرانكفورت منذ عامين. فقد كان «دويتشه بانك» مصرفاً «عالمياً» ضخماً - كما يحلو للألمان أن يسمّوا هذه المؤسسة الكبيرة - وكان نشيطاً جداً في القطاعات المصرفية كافة، لكنّ المجال الذي احتاج فيه إلى تعزيز أكبر كان قطاع العمل المصرفي الاستثماري. لذلك كانت خطة الاندماج في دار الاستثمار «بانكرز تراست» لتكون الحصيلاً مصرفاً تجارياً ملتزماً ذات ثقافة أمريكية تركز على الصفقات.

لقد وجدَ المديرين التنفيذيين الأمريكيون سريعاً أنه لم يكن في مقدورهم سبر أعماق شركائهم الألمان، هذا ما قاله أستاذ الإدارة بين الثقافات تيري غاريسون في كلية هينلي للإدارة في إنكلترا. ويضيف: «لاعتيادهم على اتخاذ القرارات السريعة والإدارة على أساس مشروع ما بحيث يندُر أن يتعدى التخطيطُ الصفقةَ المدروسة، فقد وجدَ المعيو «بانكرز تراست» أنفسهم أمام مصرفيين «عالميين» يخططون سنواتٍ

منذ اللحظة الحالية، مصرفيين يرون في الصفقة شيئاً يمكن القبول به أو تركه، ويعملون ضمن إطار توجيهي جماعي في المؤسسة. لقد بدا كل شيء غريباً جداً بالنسبة إلى هؤلاء الأمريكيين».

قسر الوصول إلى نتيجة ما مع شريك أجنبي قد يسبب المشكلات

أدار غاريسون حلقة دراسية جامعية ساعد فيها المديرين التنفيذيين الأمريكيين على الانسجام مع العمل المصرفي العابر للقارات، ويقول في ذلك: «لقد كانت المسألة هي تعليم الأمريكيين أن يخففوا السرعة، وأن يفكروا بمفردات مختلفة. فهؤلاء الألمان الذين أمضوا عمراً كاملاً في ثقافة إدارة القروض قد رأوا أنفسهم ليسوا بحاجة وحسب إلى دورة في العمل المصرفي التجاري الصاحب والسريع، بل إلى قاموس كامل أيضاً من المفردات الجديدة بالنسبة إليهم، والمتأصلة جذورها في الرأسمالية الأمريكية».

يقر سيفريد غوترمان، المدير التنفيذي لمصرف «دويتشه بانك»، أنه «كان هناك الكثير من العوامل التي لا يمكن قياسها، والتي يصعب أخذها بالحسبان قبل إتمام الاندماج».

ما قيل لا يعني أن الثقافات الآسيوية والأوروبية لا تقدّر الفاعلية، لكن العمل بالنسبة إليهم أكثر ارتكازاً على الأفكار والأمد الطويل، ولا تكون عملية مالية ما ناجحة برأيهم ما لم تكن جزءاً من تحقيق هدف

أكبر وأكثر استقراراً. وتشير «بنغستون» قائلة: «قد تؤدي محاولات استعجالِ محاوريك الأجنب إلى انسحابهم كلياً من المناقشات».

لا تأتِ بالمحاميين والدولارات

إنّ تدخل العلاقات الشخصية في العلاقات المهنية أكثر بكثيرٍ في أوروبا وآسيا مما هو عليه في الولايات المتحدة، يقول غوبتارا: «إن نيل ثقة الشركاء الأوروبيين والآسيويين عاملٌ أساسيٌّ في النجاح خارج الولايات المتحدة. فقد لا يحب الأمريكيون بعضهم بعضاً، لكن إن كان ثمة صفتة على الطاولة فإنهم يُبرمونها، في حين يرغب معظم الآسيويين والأوروبيين - حتى البريطانيين- بالتعرّف إليك قبل ذلك؛ ليتوثقوا من جدارتك بالثقة، ومن أنك لن تلتزم بمسيرة العمل معه هذه المرة وحسب، بل ستفعل ثانيةً عندما يطلب إليك ذلك أيضاً».

إذاً، عليك بتمضية بعض الوقت في تناول الغداء مع شركائك المحتملين خارج البلاد، ولا تتحدث على الفور في شؤون العمل، بل اسألهم عن الأشياء التي يحبونها في بلادهم. حاول كذلك أن تجد اهتمامات مشتركة بينك وبينهم، كرياضةٍ ما أو ربّما مشروبٍ إيطالي. ويمكن لك في أثناء هذا الوقت أن تلاحظ ردود أفعال محاورك: ما الذي يُضحكه؟ هل يكون ردُّ فعله عدوانياً إزاء تعابير معينة؟ يقول غوبتارا: «عندما تصلان في وجبتكما إلى التحلية، تناول موضوع عملكما على نحو عرضي، وخذ بعض المؤشرات من ردود فعله؛ لتعرف أسلوب المتابعة والتقدم، مع تركه يتقدّمك عبر الوضع برمّته».

يتفق خبراء التفاوض على أنّ القسر للوصول إلى نتيجة ما مع شريكٍ أجنبيّ لن تأتي إلا بالمشكلات، يقول غاريسون: «لا تخش من ترك الموضوع لتتحدث عن الطقس. لا تكن شديدَ الجديّة، خاصةً في البداية. بل أظهر لمحاوِرِكَ أنك غير مُتَعَجِّلٍ للوصول إلى النتيجة، وسيفترض على كل حال أنك جديّ. في حين سيدفعه إصرارك على الوصول إلى النتيجة إلى افتراض أنك يائسٌ مستميتٌ على الصفقة». يجب على رجال الأعمال الأمريكيين أن يأخذوا في حسابانهم عنصرَ بناء الثقة لا في المفاوضات وحسب بل كذلك في العمل مع الأوروبيين والآسيويين على أساس يوميّ. لقد تعلّمت شركة «يورو ديزني» درساً قاسياً من هذا النوع كلفها الكثير عندما أقامت «يورو ديزني» خارج مدينة باريس. فقد توقّعت الإدارة الأمريكية أن يتصرفَ الموظفون الفرنسيون في عملهم وفقاً لتوقّعاتها، ولم تبدل سوى القليل على بناء الثقة، عندها كانت النتيجة الوحيدة لهذه السياسة نزاعاً طويلاً ومميراً مع الاتحادات العمالية الفرنسية. أخيراً، استسلمت «ديزني» ووظّفت مديريين فرنسيين؛ لتُحلَّ مشكلاتُ العمل شيئاً فشيئاً مع بدءِ الشعور بالثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين.

احمل معك التفاصيل الصحيحة

على الرغم من أن البريطانيين قد يقبلون بتقديمك عرضاً توضيحياً مبسّطاً، كعروض قسم العلاقات العامّة، إلا أنّ معظم ثقافات قارة أوروبا وكثيراً من ثقافات آسيا لن تقبل بذلك، يقول غوبتارا: «ثمة

جانبٌ أكاديميٍّ للعمل في أوروبا وأجزاء من آسيا، حيث يكون عرضُ الاقتراح لمُحاورين من هؤلاء يشبه تقديم أطروحةٍ لنيل شهادة دكتوراه، فهم يتوقعون منك أن تكونَ قادراً على الإجابة عن أيِّ سؤال، فإذا فشلتَ في ذلك فلن تحوز على ثقتهم أبداً، حتى إنَّ الأوروبيين يطلقون على رجل الأعمال الذي لا يستطيع الإجابة عن أسئلةٍ مهمةٍ تعبيراً (كاذباً)».

قد يبدو تمحيصُ شريكك المُحتمل في الكثير من التفاصيل نوعاً من التَّحدُّق الذي لا طائلَ منه، لكن كما تقول بنغستون: «التفاصيل وفقاً لوجهة نظرهم هي الجزء السهل، ويعني التعمُّق في معرفة موضوعك - بالنسبة إلى الأوروبيين خاصة، سواء كانوا محقِّين أم مخطئين - أن الأخطار تُدارُ على نحوٍ ملائم».

لقد ضغط أحد المصنِّعين الأمريكيين حديثاً كلَّ المفاتيح الخاطئة في مناقشاته مع شركة فرنسية قام بشرائها. ففورَ الوصول إلى باريس قامت الشركة الأمريكية بدعوة مجلس إدارة الشركة الفرنسية إلى الغداء، وقد كان هذا المجلس من النوع الأكثر تقليديةً - جميع أعضائه من خريجي المدارس الكبرى في فرنسا الذين كانوا يعدُّون أنفسهم أُنبيئين مُواكبين للدارج، وفطنين ومثقفين. عند وصول رجال الأعمال الفرنسيين إلى مأدبة الغداء، دُهبوا لرؤية زملائهم الأمريكيين يرتدون قبعات البيسبول وقمصان الـ(تي شيرت) المطبوع عليها اسم الشركة الأمريكية التي ستشتري شركتهم، وكان على الطاولة زُكام من القبعات والقمصان عينها فُطِّبَ إليهم ارتداؤها أيضاً! وهكذا لم تُسر

أمورٌ هذا العرض المقترح على نحوٍ جيد، بل حدثَ الأسوأ من ذلك في أثناء الغداء. إذ عندما بدأ الفرنسيون بطرح أسئلةٍ إستراتيجية- بعد ما اعتقدوه وقتاً كافياً من لباقةٍ تأجيل الحديث عن العمل- تبينَ بوضوح أن المديرين الأمريكيين كانوا يعرفون القليل أو ربما لا شيء عن الشركة الفرنسية التي كانوا بصدد شرائها؛ اللهم إلا ميزانيتها. بعدئذٍ، لا يمكن أن تكون المغادرة الجماعية لرجال الأعمال الفرنسيين من تلك الشركة قد فاجأت الأمريكيين.

العب وفقاً للقواعد - قواعدهم

عندما تذهب مديرةً تنفيذيةً أمريكية خارج الولايات المتحدة، فمن السهل أن تنزلق إلى حقيبتها افتراضات ثقافية عدة، تقول بنغستون: «عندما تطول المفاوضات أو تصبح مُحِيطَة، تميل تلك الافتراضات المتعلقة بالثقافات الأخرى إلى القفز خارج الحقيبة وإلى طاولة التفاوض». والنقطة التي ينبغي تذكرها في أوقات كهذه هي أنك في مدار ثقافة شخصٍ آخر، وعليك في الوقت الحاضر أن تلعب وفقاً لقواعده.

ترسل الشركات عدداً أقل من المديرين التنفيذيين في أيامنا هذه خارج البلاد؛ بسبب التضيق المتزايد على الميزانيات. وهكذا، فإن المدير التنفيذي الذي يُرسل إلى بلدٍ أجنبي يحمل مسؤولية العمل لإنجاز مهمة شديدة الأهمية، وعليه إذاً على نحوٍ أساسي أن ينسجم مع قواعد الثقافة الأخرى: في التواصل والتفاعل والتفاوض. وما لم يفعل مُتصرِّفاً وفق مقولة «الأمريكي القبيح»، فلا بد أن فرص نجاحه ستكون ضئيلة.

oboeikendi.com

كيفية تجنب أفخاخ سوء التفاهم في المفاوضات بين الثقافات

آندرو روزنبوم

يحبُّ كل من هنري في لوس أنجلوس وهيروشي في طوكيو بزات «أرمانى»، ولعبة البيسبول، وموسيقا موتزارت، وشراب بوربدو الفاخر. لكن على الرغم من كل ذلك وعلى الرغم من تحاورِ هنري- أياماً عدّة- مع هيروشي شريكه المُحتمل، فهما لم يتمكّنا من الحديث عن الحواجز التي تحول بينهما، ولم يتم إبرام الصفقة. لا بد أن المشكلة تكمن في المفاهيم المختلفة لعميلة التفاوض بذاتها، وفي خطأ تفسير سلوك الآخر. فالتفاوض بالنسبة إلى هنري هو الدفع باتجاه إبرام صفقة وانتهى الأمر. لذلك، عندما لم يرَ أن المناقشات تتقدم بالسرعة التي حسبَ أنّ عليها التقدّم بها صارَ يناقش بقوةٍ متزايدة. ولأن هيروشي قرأ في هذا شيئاً من عدم الاحترام، فإن المفاوضات انتهت من حيث الجوهر قبل أيامٍ من انتهاء المحادثات. صحيحٌ أن الاتصال والتسويق المُعولّين قد جعلوا العالم أصغر بطرائقٍ عدة، إلا أن الفوارق العميقة بين الثقافات لما تزال قائمة. فعلى الرغم من ذوقيهما المتشابهين، قاربَ هنري وهيروشي التفاوض كلُّ

بطريقةٍ مُثَقَلَةٍ بظروفِ ثقافته الوطنية؛ ويرجع ذلك إلى جلوسهما إلى طاولة التفاوض دون استيعاب افتراضات الآخر حول عملية التفاوض، فما كان منهما في النهاية إلا الوصول إلى طريقٍ مسدود.

إن التفاوض عملٌ حساسٌ دائماً، وهو يتطلب حزمًا و دبلوماسيةً في آنٍ وبذات المقدار، لكنَّ البراعةَ في التفاوض عبر الثقافات هي تحدُّ حقيقي. وههنا نصائحٌ صغيرة يمكن أن تساعدك في إبرام صفقة مع شريك أجنبي:

استوعب التوقعات

قد تكون توقعات شريكك التفاوضي حول مسألة التفاوض مختلفة جداً عن توقعاتك. وعلى الرغم من أنه مثلك يرغب في النجاح، فقد لا يعني النجاح بالنسبة إليه وإلى مواطنيه ما يعنيه بالنسبة إليك. ويقول ميتسوغو إيواشيتا، الاستشاري في شؤون الإدارة المقيم في طوكيو، الذي يشغل منصب مدير مركز التواصل في عالم الأعمال، وما بين الثقافات: «قد تكون أساليب اتخاذ القرار مختلفة أيضاً، فالمدирون الأمريكيون يتخذون القرارات عادةً بمفردهم، في حين يميل المديرون اليابانيون إلى اتخاذ القرارات عبر الإجماع في الرأي، وهي ممارسةٌ قد تُطيل وقتَ عملية التفاوض. كذلك فإن الأمريكيين يقدرّون المرونة كثيراً، في حين يرى أيُّ مديرٍ يابانيٍّ أنّ من المُخزي تغييره أيَّ قرارٍ كان قد اتَّخذه». إنَّ فهمك هذه المواقف المهمة غير الظاهرة يساعدك في رؤية أولويات شريكك المُحتمل، بحيث يمكنك ملاءمة إستراتيجيتك وفقاً لها.

أسس أرضية مشتركة واختار أسلوبك

عليك أن تجد أي شيء يتيح لزميلك الأجنبي تشاطره معك، فهذا يعينك على تجاوز المشكلات التي قد تواجه أي شخص - كحروب الأنا وحفظ ماء الوجه وما إلى ذلك - وهو أسلوب جيد جداً، ذلك أن هذه المشكلات قد تبرز فجأة في أوقات قلما تتوقع حدوثها فيها. الآن، يمكن للعمل الفعلي أن يبدأ، وعليك اختيار أحد أسلوبَي التفاوض التقليديين لتتبعه: المتسهم بالجدل والتنازع، أو المتسهم بالسعي إلى حل المشكلات. يمكن للمفاوض المجادل - ذلك الشخص القوي المتطلب الذي يقدم القليل من التنازلات - أن يحقق نجاحاً عظيماً في حال توافر الظروف الملائمة، وهو إما أن يكسب أو أن يخسر، لكنه لا يعود أبداً باتفاقٍ مشروط. أما المفاوض الساعي إلى حل المشكلات، فينظر بشمولية أكبر محاولاً الحصول على أكبر قدر من المكاسب دون التفريط بأي من شروطه لفسخ الاتفاق، وهو يؤسس أرضية مشتركة مع الطرف الآخر كلما أمكنه ذلك، مع مقارنته للمفاوضات على أساس معالجتها خطوة خطوة. ويجب على المرء الحذر بشأن التعميم عبر الثقافات المختلفة، فإن الخبراء يتفقون على أن أسلوب التفاوض الساعي إلى حل المشكلات هو أكثر حصافةً وحكمة في المفاوضات بين الثقافات (وقد يقول الكثيرون بالفعل إنه الخيار الصحيح في أي تفاوض تقريباً)، فهو يساعدك على تجنب الأخطاء الناتجة عن عدم الانتباه وفق رأي إيلين ونترز المؤلفة المشاركة لكتاب «مسائل ثقافية في تواصلات عالم الأعمال» (ضمن منشورات تسهيلات واستشارات البرامج العام 2000). لكن لهذا

الأسلوب التفاوضي حدود، ففي العديد من الثقافات طقوس للتفاوض، في مراحلها المبكرة خاصة، ومن المهم بالتأكيد تعلم هذه الطقوس لدى ثقافة بعينها، حتى لتبين لك أن شريكك الأجنبي الآتي من هذه الثقافة لا يطالب بها. فالألمان، على سبيل المثال، يحتاجون في أغلب الأحيان إلى تمضية جزء كبير من وقت المفاوضات البدئية في إجراء الحسابات الدقيقة والسريعة. ينبغي الاتفاق على جميع الحقائق والأرقام، والويل للمفاوض الذي يرتكب أي خطأ! على كل حال، فإن هذه السمة التي تتميز بها الألمان ليست في الحقيقة متعلقة بإجراء الحسابات، إنها طقس من طقوس بناء الثقة يمر فيه الشريكان المحتملان عبر سلسلة من الاختبارات الروتينية لعرض جدارتهما بالثقة، وفي مثل هذه الحالة يمكن لأسلوب التفاوض الساعي إلى حل المشكلات، الذي يحاول أن يجد أرضية مشتركة بسرعة، أن يثبت عدم حذواه وخطورته إذا استخدم مع المفاوضين ذوي الطقوس.

يقول فيليم ماستنبروك، مدير المجموعة الاستشارية الهولندية في أمستردام، وأستاذ ثقافة الشركات وتواصلها في الجامعة الحرة في العاصمة الهولندية: «عندما تواجهنا الفوارق الثقافية في أساليب التفاوض، علينا أن نعي التأثيرات السلبية المحتملة لاستخدام أسلوب مرّن مختلط بين الأسلوبين؛ لأنه إذا لم يفهم من قبل الطرف الآخر فسوف يرى فيه لباقة مفرطة، وبذلك فهو سيثير استياءه؛ لأنه لن يكون قادراً على مقابله بمرونة مماثلة، بل قد يدفعه إلى الشعور أنه عاجز وأخرق، أو ربما يصل به إلى الإحساس بالدونية. كذلك فقد يصعب

عليه تصديق إخلاص الطرف المقابل؛ لأنه سيرى في هذا السلوك مجرد جهد يُبذل للإيقاع به في فخٍّ ما».

أدرا التفاوض

دعنا نفترض أنك اجتزت بنجاح المراحل البدئية للتفاوض، واتفقت مع شريكك المتوقع على أرضية مشتركة تتوسع الآن لعبة التكتيكات والأساليب، وفي هذه المرحلة- التي تراوح فيها المسائل الفعلية جيئةً وذهاباً بين المشاركين في التفاوض- يمكنك استخدام معرفتك للسلوك التفاوضي النموذجي الذي يناسب ثقافة شريكك المحتمل.

سيحاول المفاوضون الإيطاليون، على سبيل المثال، وفي الغالب، أن يجتازوا هذه المرحلة بسرعة مكررين إصرارهم على شروطهم لإرهاق الخصوم. وبمعرفة المفاوض الأجنبي لهذا الأسلوب يمكنه إيجاد أسلوبٍ مقابل جيد، وهو أن يُبدي عدم استعجالٍ للوصول إلى صفقة ما عبر تغيير الموضوع أو الاستطراد بعيداً عن الفكرة الأساسية وما إلى ذلك.

أما المفاوضون الصينيون فيحلون لهم عادةً أن يقدموا في هذه المرحلة عرضاً تلو آخر؛ ليختبروا حدود الصفقة المحتملة. وتؤكد ووترز هنا أن التواصل غير الكلامي يمكن أن يكون شديد الأهمية في التفاوض مع أي رجل أعمال صيني، فهو قد يرد على أسئلتك بكلمات قليلة متوقعاً منك أن تستخلص من إيماءاته وسياق كلامه كل ما تحتاج إلى معرفته. وهذا ما قد تجده الثقافات الغربية- الأكثر إيضاحاً- سلوكاً يصعب التعامل

معه، لكن يمكنك عبر الاستعانة بالصبر والتفكير الاستراتيجي أن تقطع شوطاً طويلاً في هذا التفاوض.

أما عن وضع حدٍّ لاستمرار المناقشات وإنهائها، فإن معظم الأوروبيين لا يقومون بذلك إلا إذا شعروا بإهانة كبيرة، في حين يسرُّ المفاوضون الآسيويون غالباً للتخلي عن مشروع ما إذا شعروا بعدم الراحة تجاه جانب ما من المفاوضات. فإن حدث هذا معك، فحاول التراجع وإصلاح المشكلة.

ركّز إذاً على ثقافة بلد شريكك المحتمل لكن دون أن يغيبَ عنك التركيز عليه بوصفه شخصاً؛ لأنّه من الأفضل لك دائماً أن تعرف أكبر قدر ممكن من الأمور عن شخصيته وأسلوب تواصله. تقول ونترز: «شخّصن طرق التفاوض وأساليب مقاربتة بحيث تبدو موجهةً إلى شخص شريكك ولا تتجاهل ثقافته (وهذا مستحيلٌ على أي حال!)». وحاول أن تتعامل معها على أنها خلفية، مع التركيز على إمكانات كل شخص من الجالسين إلى طاولة التفاوض. إنه أسلوبٌ يُفضي إلى النجاح غالباً؛ لأنّ ثقافةً جديدةً مُتفقاً عليها من كلا الطرفين قد ابتُدعت من أجل هذا التفاوض بالذات».

سلسلة RDM القيادي الناجح

تجمع هذه السلسلة مقالات نشرت في مجلات دورية صادرة عن كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد (هارفارد ماناجمنت أبيت - هارفارد ماناجمنت كوميونيكيشن لتر): بغية مساعدة المديرين من المستوى الأعلى والمستوى المتوسط في شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعليتهم، وكسب وسائل النجاح في المنافسة. وتقدّم كتب هذه السلسلة على نحو موجز دقيق وميسّر؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. وهي تعرض رؤى وأساليب موثوقة؛ لتحسين أداء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية عاجلة.

oboeikendi.com

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صُممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تُستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

| | |
|---|------|
| Harvard Business Review Interviews with CEOs | 3294 |
| Harvard Business Review on Advances in Strategy | 8032 |
| Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager | 1296 |
| Harvard Business Review on Brand Management | 1445 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Leadership | 8059 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Thinking | 181X |
| Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience | 2721 |
| Harvard Business Review on Business and the Environment | 2336 |
| Harvard Business Review on Change | 8842 |
| Harvard Business Review on Compensation | 701X |
| Harvard Business Review on Corporate Ethics | 273X |
| Harvard Business Review on Corporate Governance | 2379 |
| Harvard Business Review on Corporate Responsibility | 2748 |
| Harvard Business Review on Corporate Strategy | 1429 |
| Harvard Business Review on Crisis Management | 2352 |
| Harvard Business Review on Culture and Change | 8369 |
| Harvard Business Review on | |

| | |
|---|------|
| Customer Relationship Management | 6994 |
| Harvard Business Review on Decision Making | 5572 |
| Harvard Business Review on Effective Communication | 1437 |
| Harvard Business Review on Entrepreneurship | 9105 |
| Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People | 5564 |
| Harvard Business Review on Innovation | 6145 |
| Harvard Business Review on Knowledge Management | 8818 |
| Harvard Business Review on Leadership | 8834 |
| Harvard Business Review on Leadership at the Top | 2756 |
| Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times | 1806 |
| Harvard Business Review on Managing Diversity | 7001 |
| Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries | 1828 |
| Harvard Business Review on Managing People | 9075 |
| Harvard Business Review on Managing the Value Chain | 2344 |
| Harvard Business Review on Managing Uncertainty | 9083 |
| Harvard Business Review on Managing Your Career | 1318 |
| Harvard Business Review on Marketing | 8040 |
| Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance | 8826 |
| Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions | 5556 |
| Harvard Business Review on Motivating People | 1326 |
| Harvard Business Review on Negotiation | 2360 |
| Harvard Business Review on Nonprofits | 9091 |
| Harvard Business Review on Organizational Learning | 6153 |
| Harvard Business Review on Strategic Alliances | 1334 |
| Harvard Business Review on Strategies for Growth | 8850 |
| Harvard Business Review on The Business Value of IT | 9121 |
| Harvard Business Review on The Innovative Enterprise | 130X |
| Harvard Business Review on Turnarounds | 6366 |
| Harvard Business Review on What Makes a Leader | 6374 |
| Harvard Business Review on Work and Life Balance | 3286 |

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء؛
استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك
سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر
بالفكر الثاقب، ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة، ويسهم في
توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب
المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر؛ بغية
مد يد العون للمديرين؛ كي يمتلكوا ملكة التمييز، ويجروا محاكمات
عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

| | |
|--|------|
| Management Dilemmas: When Change Comes Undone | 5038 |
| Management Dilemmas: When Good People Behave Badly | 5046 |
| Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield | 290X |

oboeikendi.com

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر السريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو معلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك، أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يُعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

| | |
|--|------|
| Harvard Business Essentials: Negotiation | 1113 |
| Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation | 1121 |
| Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition | 8741 |
| Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People | 875X |
| Harvard Business Essentials: Finance | 8768 |
| Harvard Business Essentials: Business Communication | 113X |
| Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95) | 2896 |
| Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small | 3213 |
| Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge | 290X |

oboeikendi.com

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة، وإدارة اتصالات هارفارد؛ من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعليتهم، واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قُدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة، وأساليب تحسين أداء العمل، وتحقيق النتائج السريعة.

| | |
|--|------|
| The Results-Driven Manager: Face-to-Face Communications for Clarity and Impact | 3477 |
| The Results-Driven Manager: Managing Yourself for the Career You Want | 3469 |
| The Results-Driven Manager: Presentations That Persuade and Motivate | 3493 |
| The Results-Driven Manager: Teams That Click | 3507 |
| The Results-Driven Manager: Winning Negotiations That Preserve Relationships | 3485 |