

## مؤسسة رعاة البقر الحرة

آدم سميث (ADAM SMITH)، جون وين (JOHN WAYNE)

والطريقة الأمريكية في المفاوضات<sup>(1)</sup>.

يعد «حفظ ماء الوجه» مفهوماً مهماً لاستيعاب الأشياء وفهمها. ففي ثقافة العمل التجاري في الصين، تركز سمعة الإنسان وموقفه الاجتماعي على هذا المفهوم. فقد يكون للإفراط في الثقة بالنفس أو الافتقار إلى رباطة الجأش والقدرة على الصمود، نتائج كارثية على المفاوضات التجارية، حتى إن حدث ذلك بطريقة غير مقصودة.

هذا هو ما جرت به الحكمة التقليدية المتعارف عليها عن الصين، كما هو شائع في الإعلام الشهير، مما يزرع به موقع: [www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com). وفي الحقيقة، باستطاعة المرء أن يجد في هذا الموقع حكايات نادرة وقوانين مفيدة عن الاختلافات الثقافية، تشمل نحو أربعين ثقافة مختلفة فيما يتعلق بالأعمال التجارية في العالم. نرجو أن تلقي نظرة عليها.

لكن، هل حقاً أن «الكرامة مهمة في الصين؟» فمشكلة تلك القوانين والحكايات النادرة أنها نادراً ما تكون مفيدة. إذ من السهولة بمكان أن يساء فهمها أو تفسيرها. وربما ورطك تطبيقها بطريقة خاطئة في مشكلة أكثر تعقيداً من إهمالها وعدم الالتفات إليها. فتخيل مثلاً المأزق التالي، الذي وجد فيه جون شبرايت (John Shipwright) نفسه:

”مرة أخرى؟ لا.. ليس مرة أخرى. هل حقًا يريدون الحديث عن التسليم مرة أخرى؟ أكاد أفقد عقلي!“. فاكتفى جون بهز رأسه وجاهد للسيطرة على سلوكه الذي يناقض ما يدور في ذهنه من أفكار.

لقد بقي في شانغهاي الآن لأربعة أيام وثلاث ليالٍ، لم يذق فيها للنوم طعمًا. كان مجهدًا ومريضًا. رأسه لا يزال مثقلًا بما احتساه من شراب في ليلته الأولى، ويطننه لا تزال تضطرب ويصيبه الغثيان كلما تذكر جلد الخنزير وأرجل الدجاج التي يحاول جاهدًا إخراجها من معدته. والآن، أرادوا التحدث عن التسليم مرة أخرى.

تلك كانت رحلة شبرايت (Shipwright) الثانية إلى الصين. لقد تبرع بـ ”ترتيب الأمور“ مع العميل الجديد. ففي حقول النفط تتعدد شروط البيع: السعر، الجودة النوعية، التصميم، موعد التسليم، خدمة العقد، ونقل التقنية... إلخ. وقد شرح شبرايت (Shipwright) باهتمام بالغ كل التفاصيل المتعلقة بمواعيد التسليم والأعمال المتراكمة في يوم الثلاثاء. فاتفقوا على دورة تسليم في الموقع المحدد مرة كل ستة أشهر، ثم دلفوا لمناقشة الموضوعات الأخرى. فسألوا يوم الأربعاء مرة أخرى عن موعد التسليم. فاضطر إلى تكرار معظم المعلومات التي سبق أن شرحها فيما يتعلق بالمناوبة الثلاثية. رأس المال المستثمر والمبلغ الذي يجب أن يدفع مقدمًا لضمان التسليم المبكر. ومرة أخرى اتفقوا على التسليم خلال ستة أشهر. والآن، أول شيء سألوا عنه يوم الجمعة، هو موعد التسليم أيضًا. أنتذ كاد السيد شبرايت (Shipwright) يفقد عقله.

كم مدير أعمال ناجحًا تحطم بمثل هذا السلوك الصيني القاسي ياترى؟ لا شك في أنهم أكثر من أن يحصوا، مثلما نعتقد. لكن هل يا ترى تلك هي نية الصينيين، أن يرهقوا الأمريكيين وينهكهم؟ ربما! غير أننا نرى أن هذا غير صحيح في معظم الأحوال. إذ تعزى المشاكل الخطيرة التي ورد ذكرها أنفًا

إلى الاختلافات الثقافية في عملية المفاوضات بالبلدين. فحتى في حال اهتمام الفريقين المتفاوضين وحرصهما على نجاح الشراكة بينهما، سوف تؤدي مثل تلك الاختلافات حتماً إلى إنهاء المفاوضات، وربما نفسها تماماً، ومن ثمّ خسارة العلاقة التجارية المتبادلة التي تدر أرباحاً على الفريقين.

إن المعاناة التي تعرض لها السيد شبرايت (Shipwright) بسبب تقاطع الاختلافات الثقافية، نابعة من كيفية إبرام العقود ومنح الامتيازات وفقاً لما تراه كل عقلية على حدة.

لقد ظن أن الصينيين قد وافقوا على مدة التسليم التي حددت بستة أشهر. غير أنهم في الواقع لم يكونوا قد وافقوا. فمن وجهة نظرهم أنهم قد فرغوا من مناقشتها في تلك اللحظة فقط. فحسب رؤيتهم، لا يغلق النقاش حول موضوع ما حتى يتم الاتفاق على كل الموضوعات المطروحة للمفاوضات. فمن وجهة نظر السيد شبرايت (Shipwright) أن القرار قد اتخذ للمرة الثانية، فيما يتعلق بموعد التسليم، مما يعني أن الأمر قد حسم. لكن في المقابل، لم يكن الصينيون قد فهموا بعد تلك الحركة التي عبر فيها عن مدى امتعاضه مما ظنه غباءً أو محاولة للاستفزاز.

ما نسميه نحن مخرجاً من مأزق ما في هذه الثقافة، لا يعني شيئاً في نظرهم، بل أكثر من ذلك، إذ يعد مفاجأة مزعجة.

هل يا ترى استوعب السيد شبرايت (Shipwright) الاختلافات في أسلوب الصينيين في التفاوضي، وما يكمن بين ثناياها من منطق؟

إن كان قد فعل، فربما تمكن من إدارة المفاوضات بشكل مختلف تماماً. فبدلاً من الضيق والامتعاض بسبب عدم إحراز أي تقدم في المفاوضات، وما صاحبها من فوضى عارمة وانزعاجه من عدم التزامهم الأخلاقي بما تم

التوصل إليه من اتفاق حول رؤية ما ، بدلاً من ذلك كله ، كان على السيد شبرايت (Shipwright) فهم تكرارهم المستمر للأسئلة بطريقة مختلفة. وفي واقع الأمر، كان ينبغي فهم تركيزهم على موعد التسليم كعلامة على إحراز تقدم جيد في المفاوضات ودلالة على أهمية أولوياتهم.

إن سلوك الصينيين الذي يتسم بتكرار الأسئلة مهم، وأحياناً يستعصي على المسؤولين الأمريكيين فهمه. وعليه، سنوفر لك في هذا القسم الثاني من الكتاب، حجرة دراسية، إن شئت، نستعرض فيها الاختلافات الثقافية التي غالباً ما تطل برأسها في أثناء المفاوضات التي تجري في الدول الواقعة خلف المحيط الباسيفيكي.

الاختلافات في أسلوب الصينيين في المفاوضات تتجذر عميقاً، وتعزي بعض التفسيرات هذا لما حفلت به الصين من زخم تاريخي، الاعتماد على الزراعة والأسلوب التصويري في الكتابة. كما أن لتعاليم كونفوشيوس (Confucius) التي تمتد لألفي وخمسمائة عام تأثيراً مهماً في الطريقة التي يتعامل بها الصينيون مع بعضهم بعضاً. ويمكن إيجاز أهم نقاط تلك الاختلافات في: انطباعات الوجه، المرتبة الاجتماعية، التوافق والانسجام بين الأشخاص، الصلات، التفكير التكاملي وغيرها. لكن، قبل الخوض في تفاصيل هذه الموضوعات المهمة في الفصل التالي من هذا الكتاب، لا بد لنا من إلقاء نظرة سريعة على الثقافة الأمريكية، عملاً بنصيحة سقراط (Socrates) (\*): «اعرف نفسك» التي أسداها للبشرية قبل ألفي وخمسمائة عام أيضاً.

### أسلوب جون وين (John Wayne) :

تخيل، إن شئت، المناظر الختامية للفوز بجائزة أكاديمية جون وين (John Wayne) للأداء في فيلم "العزم الصادق". حيث كان شريف روستر كوقبيرن

(\* سقراط: فيلسوف يوناني، ولد عام 470 ق. م. يعد هو وأفلاطون وأرسطو، واضعي أسس الثقافة الغربية. قال: الفضلية هي المعرفة. وقد سجن وهو في السبعين من العمر، وحكم عليه بالموت بتهمة "إفساد شبان أثينا" فتجرع السم وقضى نحبه عام 399 ق. م (الترجم).

(Sheriff Rooster Cogburn) ممتطيًا صهوة فرسه، وهو يباعد بين ساقيه، حاملاً في إحدى يديه مسدسًا عيار (45)، بينما يحمل في اليد الأخرى بندقية ونتشستر عيار (73). ويأتي نفسه مترعًا برائحة الويسكي، ممسكًا لجام الفرس بأسنانه، مندفعًا عبر مروج أركنساس، مخترقًا مجموعة من الأشرار المدججين بالسلاح. فالتقى وجهًا لوجه مع أربعة رجال من أولئك الأشرار، وبعد تبادل لإطلاق نار غزيرة، ظهرت شخصية جون وين (John wayne) تخرج سالمة بعد نجاتها من تلك المحنة في نهاية الفيلم!

صحيح.. يا لها من مغامرة مدهشة! لا شك في أننا ندرك أن ذلك كله مجرد خيال جامح ووهم حقيقي. ولا شك أيضًا في أننا ندرك أن شريف روستر كوقبيرن (Sheriff Rooster Cogburn) كان سينتهي ووجهه لأسفل، غارقًا في دمائه، مسجياً إلى جانب فرسه الميت، في حال كانت تلك المغامرة حقيقية وليس خيالاً ووهماً كما هو الحال، لكن على الرغم من ذلك، تعد مشاهدة تلك الحكاية الخيالية أمرًا مسلياً.

لا شك أيضًا في أن مثل تلك المشاهد التي نراها في الأفلام عبر شاشة التلفاز أو نطالعها في الكتب [مثل دور كلنت إيستوود (Clint Eastwood) في فيلم يوم دانيال الذي لا يقبل الغفران، الذي مثل فيه لويس (Lewis) دور آخر هندي أحمر، أو حتى أوما ثورمان (Uma Thurman) في فيلم (حفلة الموت)] لا شك في أنها تؤثر في سلوكنا اليومي بطريقة غامضة وبارعة، غير أنها شديدة التأثير. إذ يعمد بعضنا إلى التصرف كما فعل جون وين (John wayne) في تلك المغامرة الخيالية. وغالبًا ما تؤدي المخادعة وصيحات الاستحسان أكلها كلما أدى أحدها مثل ذلك الدور. غير أن مثل هذا السلوك يتحول قطعاً إلى مشكلة حقيقية عندما نجلس وجهًا لوجه حول مائدة مفاوضات مع مديري أعمال لم يشبوا وهم يتعدون بالمفهوم الراسخ للأبطال الأمريكيين. إذ تدور في خلدنا

دائمًا تلك المشاهد الطبيعية للبطولة الأمريكية التي تغذيها بها وقطمنا عليها. لكن بدلاً من المسدسات، البنادق، أو سيوف الساموراي<sup>(\*)</sup>، فإن أسلحتنا هنا هي كلمات، أسئلة، تهديدات ووعود، ضحكات صافية ومجابهة وتحدي. ونترقب الظفر والانتصار، فعلى الرغم مما قد يبدو في الأمر من غرابة، إلا أن أربعة أشخاص مقابل شخص واحد يبدو أمرًا مقبولاً لا يشكل أدنى معضلة. غير أننا غالبًا ما نصاب بالإحباط عندما نكتشف أن الأمر جد وليس مجرد مشهد في فيلم. إنها مفاوضات أعمال تجري في حياتنا الحقيقية وليس الأمر مجرد تمثيل أو خيال جامع، مما يعني تعريض أرباح شركاتنا للخطر، بصرف النظر عما قد يلحق بنا وبسمعتنا. ولا شك في أننا سوف نخسر مثلما كان سوف يلحق بـ (شريف) (Shreiff) إن كان الأمر حقيقة وليس خيالاً.

يعيد هذا المشهد نفسه كثيرًا مع انتشار الشركات الأمريكية بشكل أكبر عبر العالم. لكن أسلوب رعاية البقر في التفاوض، الذي خدمنا جيدًا في غرف المؤتمرات عبر الولايات الأمريكية المتحدة، ألحق بنا أذىً جسيمًا في مؤتمراتنا مع الدول الأجنبية.

ربما لا يوجد شيء وحيد يجسد أسلوب الأمريكيين في التفاوض أكثر من مقولتهم الشهيرة: ”أطلق النار أولاً، ثم اطرح الأسئلة فيما بعد“. وهي مقولة قديمة أطلقت ذات مساء أحد أيام السبت في الغرب. غير أن جذور أسلوب الأمريكيين في التفاوض تمتد عميقًا إلى أبعد مما تبدو في الأفلام وعبر شاشات التلفاز. ولكي نفهم أسلوب الأمريكيين في التفاوض، لا بد لنا من أن نأخذ في حسابنا مظاهر أساسية شتى لخلفيتنا الثقافية، خاصة ظهور التفكير الغربي، إرث مهاجريننا الأوائل، التأثير التاريخي لجيراننا فينا، الركيزة الأساسية لنظام تنافسنا الاجتماعي والتجاري، وأخيرًا: كثيرًا مما نتلقاه من تدريب في مدارسنا التجارية والقانونية الحالية.

(\*) الساموراي: واحد من طبقة المحاربين الأرستقراطية اليابانية القديمة (المترجم).

## جذور الثقافة الأمريكية :

تبدأ الثقافة حيث تبدأ الجغرافيا<sup>(3)</sup>. لقد طور أسلافنا أنظمة اجتماعية وطرقاً في التفكير للتغلب على المشكلات وتوظيف الفرص التي تتيحها بيئاتهم المختلفة. ولا شك في أن اليونان تمثل مهد الحضارة الغربية القديمة التي بزغ فجرها عام 500 ق.م. انظر إلى الخريطة وسوف ترى آلاف الجزر. فتلك هي أبرز سمات اليونان الجغرافية. فالجزر تغذي مشاعر العزلة والمزاج الفردي. وفي الحقيقة جاءت كلمة العزلة من لفظة فرنسية تعني الوحدة أو الجزيرة. فعندما تضيق ذرعاً بجارك، تستطيع دومًا أن ترحل عنه إلى جزيرة أخرى، خاصة إذا كانت البحار هادئة كهدهوء بحر إيجه، ولن تحتاج إلى مساعدته أو (مساعدتها) لنصب خيمتك. وعلى كل حال، لن تستطيع حمل أناس كثير معك في مركبك. وبالطبع، بدأ حجم المراكب يزداد مع تطور الزمن، وجلبت التجارة فيضاً من الأفكار الجديدة من كل أنحاء دول البحر الأبيض المتوسط. فوفدت إلينا الحرية الشخصية، الشخصية الفردية، التفكير الموضوعي وحتى الديمقراطية.. جاءتنا كلها من عالم تلك الجزيرة القديمة.

لننظر الآن إلى قرنين مضيا من الزمان. لقد كانت الولايات الأمريكية المتحدة عبر تاريخها، أمة تأثرت بمن وفدوا إليها مهاجرين. وليس ثمة شك في أن التلاقح المستمر بين مختلف الرؤى والأفكار التي جاءت مع أولئك المهاجرين من وراء البحار، قد غذت كل تجاربنا. إذ تحتم على كل وافد جديد العمل بجد لكي ينجح. ومن هنا انبثقت القوة الهائلة والقدرة على العمل التي تشكل المفهوم الأخلاقي للعمل وسط الأمريكيين. ومن الفوائد الأخرى التي ورثناها من أسلافنا المهاجرين، تلك الفردانية<sup>(\*)</sup> والاستقلالية التي تعد أمراً حاسماً

(\*) الفردانية: فلسفة تقول إن الفرد هو غاية في ذاته وذو قيمة عليا، وإن المبادرة والمصالح الفردية يجب ألا تكون خاضعة لسيطرة الحكومة أو المجتمع أو رقابتها. وتصر على أنه لا يجوز تضحية الفرد في سبيل الجماعة (المترجم).

للحياة في هذا العالم المائج. غير أن تلك المبادئ جلبت إلينا أذىً شديداً على طاولة المفاوضات.

وتعريف المفاوضات: التوافق. أي توقف شيء على آخر - حالة لم يحسن الأمريكيون التعامل معها كما ينبغي مطلقاً.

لقد ورتنا الكثير من هذه الجزيرة / العقلية الفردانية، عن جيراننا التاريخيين. «تحرك تجاه الغرب حيث يوجد مجال واسع للحركة». وهكذا سادت تلك الحكمة التقليدية للمائة والخمسين عاماً الأولى لتجربة شعبنا. فلم يكن للأمريكيين كمجموعة، تجارب كثيرة في المفاوضات؛ لأنهم كانوا قادرين دائماً على التدخل في الصراعات حيثما أطلت فتنة برأسها في أي مكان في العالم.

لقد ساعدت المسافات الطويلة التي تفصل بين الناس على تطور النظام الاجتماعي، ليس من خلال جولات محددة من المفاوضات فحسب، بل عن طريق مفاوضات قصيرة أيضاً. إذ لا يخدم امتطاؤك ظهر الفرس يوماً كاملاً في الطريق إلى مستودع عام أو حظيرة ماشية، المفاوضات التي تستغرق وقتاً طويلاً أو يرسم الخطوط العريضة لتقدمها. فالحرص على تسوية الأمور بسرعة من الأهمية، واحرص أيضاً، كل الحرص، على حسم الأمور بشكل قاطع في المفاوضات، عملاً بمبدأ: «ليس مهماً أن توافق أو ترفض، غير أنه مهم جداً أن أحصل منك على إجابة قاطعة: نعم أو لا». فقد كانوا قديماً في الغرب يثمنون عالياً الصراحة في المفاوضات ووضع كل الأوراق على الطاولة دونما مواربة أو مناورة، بل يتوقعون ذلك دائماً. وما زال الأمر قائماً حتى اليوم في مجالسنا ومدارسنا.

يجب علينا من جهة أخرى، إدراك القوى الأساسية المميزة التي تدفعنا والتي تكمن خلف أنظمتنا الاجتماعية والاقتصادية. وقد علل آدم سميث (Adam Smith) ذلك في كتابه (Wealth of Nations) (ثروة الشعوب) الذي نشر عام 1776م، فيما يوصف بأهم جملة كتبت باللغة الإنجليزية على الإطلاق: ”من خلال

سعيه الدائم لتحقيق هدفه الشخصي، يقدم الإنسان دعمًا هائلًا<sup>(4)</sup> لتحقيق هدف المجتمع، يفوق كثيرًا ما يمكن أن يقدمه من دعم عندما ينوي فعلًا تعزيز ذلك الهدف“. وهكذا كشف سميث (Smith) الستار عن ذلك اللغز القديم الذي يقول إن مصالح الفرد تتعارض مع مصالح المجتمع بالضرورة. كما وضع بجانب هذا في كتابه الذي ألفه بالاشتراك مع بنجامين فرانكلين (Benjamin Franklin) بذور فلسفة أكثر الأنظمة الاجتماعية حيوية وفعالية وهيكلها، التي ابتكرها الإنسان على الإطلاق. وعليه، لا نجد بلدًا في العالم يثمن عاليًا الروح الفردانية والتنافسية كما تفعل الولايات الأمريكية المتحدة. ويظهر هذا جليًا في الشكل (6.1) الذي بني على التجربة العملية والملاحظة والاختبار، إذ سجلت الولايات الأمريكية المتحدة (91) نقطة مقابل (17) إلى (25) نقطة لأعلى ثقافات صينية جماعانية.

نحن إذن تسنمنا قمة القائمة، نهاية المقياس. فالأمريكيون يثمنون الروح الفردانية على تلك الجماعانية أكثر مما تفعل أي دولة أخرى في العالم. وقد سجلت هذه الأرقام بناءً على بحث تقدم به عالم هولندي متخصص في الإدارة العالمية، يدعى جيرت هوفستيد (Geert Hofstede) إذ أجرى مسحًا عام 1970م، على عمال شركة (IBM) حول العالم فيما يتعلق بالقيم والمبادئ التي تدفعهم للعمل. فاكتشف من خلال ما جمعه من معلومات أربعة أوجه للاختلافات الثقافية، أبرزها مقياسه الذي عرف بـ (الفردانية / الجماعانية).

25	هونغ كونغ	52	سلوفاكيا	91	الولايات الأمريكية المتحدة
25	صربيا	51	أسبانيا	90	أستراليا
23	تشيلي	48	الهند	89	بريطانيا
20	بنغلاديش	47	سورينام	80	هنغاريا
20	الصين	46	الأرجنتين	80	هولندا
20	سنغافورة	46	اليابان	79	نيوزيلندا
20	تايلاند	46	المغرب	76	إيطاليا
20	فيتنام	41	إيران	75	بلجيكا
20	غرب أفريقيا	39	جامايكا	74	الدنمارك
19	السلفادور	39	روسيا	71	فرنسا
18	كوريا (الجنوبية)	38	البرازيل	71	السويد
17	تايوان	38	الدول العربية	70	آيرلندا
16	البيرو	37	تركيا	69	النرويج
16	ترينيداد	36	يوركواي	67	ألمانيا
15	كوستاريكا	35	اليونان	65	جنوب أفريقيا
14	أندونيسيا	32	الفلبين	63	فنلندا
14	باكستان	30	بلغاريا	60	أستونيا
13	كولومبيا	30	المكسيك	60	لكسمبورج
12	فنزويلا	30	رومانيا	60	بولندا
11	بنما	27	البرتغال	59	مالطا
8	الإكوادور	27	سلوفينيا	58	تشيكوسلوفاكيا
6	قواتيمالا	27	شرق أفريقيا	58	سويسرة
		26	ماليزيا	55	النمسا
				54	إسرائيل

الشكل (6.1) مؤشر الضردانية / الجماعانية (الأرقام الكبيرة تشير إلى أن تلك الدول تعطي قيمة أكبر لمفهوم ثقافة الضردانية)  
(المصدر: هوفستيد 2001م)

يشير مؤشر الفردانية / الجماعانية الذي يعرف اختصارًا بـ (IDV) إلى تفضيل السلوك الذي يرجح المصلحة الشخصية على مصلحة الجماعة. فالثقافات التي سجلت درجات عالية في المؤشر (IDV) تعكس عقلية (الأنا) وتميل دائمًا لقبول روح المبادرة الفردية وتقبلها، في حين تعكس الثقافات التي سجلت درجات أقل، عقلية الـ (نحن) وتميل عمومًا لإخضاع الفرد لمصلحة الجماعة. ولا يعني هذا أن الأفراد يفضلون في الاندماج مع الجماعة عندما يشير مؤشر الثقافة إلى درجة عالية في مؤشر الفردانية / الجماعانية، غير أنه يعني بالضرورة قبول المبادرة الشخصية والاستقلالية. فالفردانية تناسب المجتمعات التي تكون فيها الروابط بين الأفراد ضعيفة، حيث ينتظر أن يهتم كل فرد بنفسه (أو بنفسها) وعائلته المباشرة أو (عائلتها المباشرة). أما الجماعانية، ولأنها مغايرة تمامًا للفردانية، فهي تليق بالمجتمعات التي يتحد فيها الناس من الولادة في مجموعات قوية متماسكة، تستمر عبر حياتهم في حمايتهم، وبالمقابل، يخلص كل منهم لتلك المجموعة إخلاصًا منقطع النظير.

بالطبع، يعكس نظامنا التعليمي أيضًا عمق تفكير آدم سميث (Adam Smith) إذ نجد أن لما يحدث في مدارسنا التجارية والقانونية تأثيرًا بالغًا في طريقتنا في المفاوضات. فقد تعلمنا من خلال نظامنا التعليمي الأمريكي عبر التاريخ، المنافسة في المجالين، الأكاديمي والرياضي. وصحيح.. تعد علاقات المنافسة والفوز أفكارًا ورؤى أساسية في العملية الاجتماعية في أمريكا. لكن المنافسة والفوز لم يحظيا في النظام التعليمي الأمريكي بتلك الأهمية البالغة مثلما حظيا بها في مدارسنا التجارية والقانونية؛ حيث يحظى الطلاب الذين يقيمون أفضل حجج باحترام زملائهم، كما يحصلون على أعلى الدرجات. ولا شك في أن مثل تلك المهارات على قدر عالٍ من الأهمية على طاولة المفاوضات، غير أن أهم مهارات التفاوض لم تدرس، وفي أفضل الحالات، استعرضها النظام التعليمي على استحياء في التدريب في المجالين، التجاري والقانوني<sup>(5)</sup>. فنحن

لم نعلم طلابنا كيفية طرح الأسئلة، الحصول على المعلومة، الاستماع أو كيفية استخدام الاستجابات كإستراتيجية إقناع قوية. وفي واقع الأمر، قليلون جداً منا هم الذين أدركوا أن الذي يبادر لطرح الأسئلة في معظم بلدان العالم، هو الذي يسيطر على عملية التفاوض، ومن ثمَّ يحقق أكثر من غيره في المفاوضات. أما أسلوب جون وين (John Wayne) في المفاوضات، فيتألف من ضبط السلوك، التوقعات والتصرفات العادية. وقد تمت مناقشة كل صفة على حدة فيما يلي، غير أنه لا بد أن ندرك أن كل عامل من تلك العوامل وثيق الصلة ببقية العوامل الأخرى، لتكون العوامل مجتمعة الأساس المعقد لطائفة طويلة من استراتيجيات المفاوض الأمريكي وفنونه في التفاوض.

نرجو صادقين أن يكون واضحاً أن ما نتحدث عنه هو سلوك المفاوضين الأمريكيين أو الطريقة الأمريكية في التفاوض. وبكل تأكيد، ليس كل إداري أمريكي غير صبور، لا يجيد الإصغاء أو نزاع لإثارة الجدل. وليس كل مفاوض أمريكي يواجه بالضرورة صعوبات في أثناء المفاوضات العالمية. غير أن كثيرين يتصفون بذلك ويعانون منه، خاصة عندما نقارنهم برجال الأعمال من بلدان أخرى.

### أستطيع إنجاز المهمة بمفردي:

يشعر معظم الإداريين الأمريكيين أنهم باستطاعتهم إدارة أي وضع تفاوضي بمفردهم. «ليس ثمة مشكلة في اجتماع أربعة مفاوضين صينيين مقابل مفاوض أمريكي واحد».

أنا لا أحتاج إلى أي مساعدة. أستطيع التفكير والتحدث بالسرعة المطلوبة لكي أحصل على ما أريد، وما تريده الشركة أيضاً». هكذا سوغ جون وين (John Wayne) تبريره. وينطوي الأمر أيضاً على تبرير اجتماعي: "لماذا أصطحب أشخاصاً أكثر مما أحتاج إليهم؟". وثمة تبرير آخر مخادع: "لماذا لا أحصل على

التقدير الكامل من أجل تحقيق النجاح؟ لماذا نقسم لجنة التفاوض؟“ .وعليه، كثيراً ما نجد أن فريق المفاوضين الأمريكيين أقل عدداً في المفاوضات التجارية.

تعد قلة عدد أفراد فريقك المفاوض، خسارة كبيرة في المفاوضات، والأسوأ من ذلك، أن تذهب لطاولة التفاوض وحدك. فثمة أشياء كثيرة تجري في المفاوضات في الوقت نفسه - التحدث، الإصغاء، إعداد الحجج وشرح مختلف وجهات النظر، صياغة الأسئلة والبحث عن موافقة. ولا شك في أن كثرة عدد المفاوضين تساعد على إنجاز كل تلك الأمور بشكل أفضل، الأمر الذي يضمن أفضل نجاح ممكن. وبالطبع، يعنى كل فرد في فريق المفاوضين الصينيين بمهمة محددة، كأن توكل إليه مهمة الإصغاء جيداً دونما أدنى مسؤولية في المشاركة في الحديث وما يدور من نقاش. ففكر للحظة واحدة في مدى إتقانك لتلك المهمة عندما لا يكون ذهنك مشغولاً بالبحث عن إجابة لما يطرحه عليك المتحدث أو (المتحدثة) من سؤال تالٍ. لكن على الرغم من ذلك كله، ربما كان أهم سبب لكي يضم فريقك المفاوض العدد الأكبر من المفاوضين، أو على الأقل، عدداً مساوياً لعدد أعضاء فريق الطرف الآخر، هو ذلك التأثير البارع للإيماء بالرؤوس وما يرتسم على الوجوه من تعابير إيجابية تفيد بالموافقة على ما تذهب إليه في حديثك.

إن المفاوضات شأنها شأن أي نشاط اجتماعي، ولهذا قد يكون لموافقة الآخرين (أصدقاء وخصوصاً) آثار حاسمة فيما تتمخض عنه من نتائج. كما يمكن أن تشكل كثرة أعضاء الفريق المفاوض مؤشراً جيداً للجدية والالتزام لفريقي التفاوض.

### نادني: ماري (Mary) فقط:

يعد الأمريكيون أكثر شعوب العالم ميلاً للمساواة وعدم الاهتمام بالرسميات والأمور الشكلية في العلاقات الشخصية. ويمثل التركيز على الأسماء الأولى قمة الثلج. ولهذا نخطئ عندما نتغاضى عن المراتب الاجتماعية

ونغض الطرف عن الألقاب الرسمية والأمور الشكلية غير المهمة كالإسهاب في المقدمات مع عملائنا، فنزعجهم ونضايقهم في الوقت الذي كنا ننشد راحتهم. وصحيح.. كثيرًا ما ننجح في جلب الراحة لأنفسنا ونحن نمارس تلك العادة، غير أن ذلك يسبب القلق، وربما التذمر، لعملائنا من البلدان الأخرى.

في المجتمع الصيني مثلًا، نجد أن العلاقات الشخصية بين الناس تتسم بالطبقية، بمعنى أنه ثمة اختلاف في المرتبة الاجتماعية في العلاقة الشخصية بين كل شخصين تقريبًا. وهنالك عوامل كثيرة تستدعي مثل هذا التمييز الطبقي كالعمر مثلًا، الجنس، مكان التعليم، الوضع الوظيفي في الشركة، نوع الشركة التي يعمل فيها الشخص المعني أو حتى المجال الصناعي للعمل. فعلى سبيل المثال، نجد أن رئيس الشركة الأولى الرائدة في مجال صناعي ما، يتمتع بوضع اجتماعي أعلى مرتبة من رئيس الشركة التي تحتل المرتبة الثانية في المجال نفسه. ولهذا نجد أن الصينيين شديدي الاهتمام بهذا النوع من التمييز وفق التسلسل الهرمي من حيث المرتبة الاجتماعية. وليسبب منطقي - تحكم معرفتهم لأوضاعهم الاجتماعية، طريقة سلوكهم في العلاقات البينية. ولهذا فمن السهل جدًا أن تستوعب أهمية تبادل البطاقات التجارية (Business Cards) في الصين، إذ تشكل مثل تلك الطقوس، العلاقات الاجتماعية بوضوح شديد، وتجعل كل شخص يدرك ماهية الدور الذي يجب عليه الاضطلاع به. ولهذا أيضًا نجد أن المهمات التي يضطلع بها الأشخاص الذين يتسمنون ذروة سنام المراتب الاجتماعية، تختلف كثيرًا عن تلك التي يضطلع بها من هم أدنى مرتبة، لدرجة استخدام ألفاظ مختلفة لشرح الفكرة نفسها بناء على مرتبة الشخص الذي يضطلع بهذه المهمة أو تلك.

لكن يصعب على الأمريكيين فهم مثل تلك القوانين في إدارة المفاوضات التجارية، وصحيح.. قد نحقق ما نريد من خلال المساواة وعدم اهتمامنا

بالرسميات والأمور الشكلية عندما نتعامل مع أجنبى داخل الولايات الأمريكية المتحدة. لكننا نعقد الأمور كثيرًا على أنفسنا وعلى شركاتنا على حد سواء، عندما نطلب إلى المسؤولين في شانغهاي، طوكيو، باريس، أو لندن، أن ينادونا بأسمائنا المجردة، ماري (Mary) أو جون (John) هكذا.

### عذراً لركاكة لغتي الفرنسية :

الأمريكيون غير بارعين في التحدث باللغات الأجنبية. وأكثر من هذا، لا نأسف حتى على ذلك. وعذرنا في هذا دائماً أن اللغة الإنجليزية هي لغة عالمية، خاصة فيما يتعلق بالتقنية والعلوم. فحيثما ذهبنا، نتوقع أن نجد أحداً يتحدث الإنجليزية. وصحيح.. كثيراً ما يصدق توقعنا. غير أننا نجد أنفسنا في رحمة طرف ثالث مترجم في حال خاب ظننا.

حتى عندما يكون عملاؤنا، شركاؤنا وممولونا يتحدثون اللغة الإنجليزية، فإن الضرر يلحق بنا لا محالة عند طاولة المفاوضات، لعدة أسباب، أهمها: أولاً : تتيح الاستعانة بالترجمين فوائد جمة للطرف الآخر. فمثلاً، قد يعتمد الإداريون الصينيون أحياناً للاستعانة بالترجمين، حتى إن كانوا يفهمون الإنجليزية بشكل جيد؛ لأن هذا يتيح لهم الفرصة لملاحظة استجاباتنا غير اللفظية. وبالمقابل، عندما نتحدث نحن يكون لديهم وقت أطول للرد. ولأنهم يفهمون اللغة الإنجليزية، فباستطاعتهم صياغة إجاباتهم في أثناء عملية الترجمة.

ثانياً: يعد إجراء المفاوضات باللغة الإنجليزية أداة ثانية فعالة في أيدي خصومنا. وصحيح.. قد يبدو التفاوض بلغتنا الأولى مفيداً لنا، غير أن أقوى حججنا تفشل عندما يجيب الطرف الآخر، «أسف، لست واثقاً من أنني قد فهمت. فهلا تفضلت بإعادة ذلك؟». وبجانب هذا، يتوافر للمفاوضين الذين يستمعون للحديث الدائر بلغة ثانية، مزيد من الحرية

للمناورة واختيار ما يريدون من فهم يحقق أهدافهم. كما أنه مفيد لهم أيضاً حتى عندما يتحدثون، إذ من السهولة عليهم بمكان، التوصل من الالتزامات الأولى بمجرد الاعتذار، «ليس هذا ما كنت أقصده بالضبط». ثالثاً: تتعلق خسارتنا هنا بما نفترضه في أولئك الذين يجيدون اللغة الإنجليزية. فعندما تلتقي مجموعة من المسؤولين الأجانب، من الطبيعي جداً أن تفترض أن أكثرهم إتقاناً للغة الإنجليزية هو بالضرورة أكثرهم ذكاءً وأشدهم تأثيراً. لكن هذا نادراً ما يتحقق في المفاوضات التجارية مع أجانب. وبجانب هذا كله، فغالباً ما نوجه حديثنا وحججنا بالإقناع وحتى مناشدتنا واهتمامنا، لذلك العضو الذي يجيد اللغة الإنجليزية أكثر من زملائه في الفريق، ولهذا نحقق أقل نتائج ممكنة.

### راجع المكتب الرئيس:

ليس من السهل دائماً تحديد صانع القرار في المفاوضات التجارية العالمية. وفي واقع الأمر، يجن جنون المفاوضات الأمريكيين عندما يسمعون الجانب الآخر في منتصف طريق المفاوضات: «لا بد لي أن أراجع الأمر مع المكتب الرئيس». وهكذا يفهم الأمريكيون أن صناع القرار ليسوا موجودين حول طاولة المفاوضات. آنئذ يشعر الأمريكيون أنهم ضيعوا وقتهم أو حتى خدعوا.

تحديد سلطة المفاوضات حول طاولة المفاوضات حالة شائعة فيما وراء البحار، ويمكن أن يكون مناورة مفيدة في التفاوض. وفي الحقيقة، يقول لك المفاوض الأجنبي «لكي تتوصل إلى تسوية معي، لا يقتصر الأمر على إقناعي فحسب، بل عليك إقناع مديري أيضاً الذي يوجد على بعد (5.000) ميل من هنا». ولهذا لا بد أن تكون حجتك دامغة ومقنعة. وبجانب هذا، تساعد مثل تلك المناورة على الاحتفاظ بجو التناغم والانسجام عند طاولة المفاوضات من خلال ترك المجال للمكتب الرئيس لكي يتحمل اللوم برفضه وعدم موافقته.

غير أن مثل تلك الأساليب لا تتفق مع الطريقة الأمريكية في المفاوضات؛ لأن الأمريكيين شديداً الاعتداد بأنفسهم لتمتعهم بسلطات كاملة وتفويض تام لعقد اتفاق ما، والموافقة على الصفقات التجارية. بعد كل هذا، لا يجد جون وين (John Wayne) نفسه مضطراً إلى مراجعة المكتب الرئيس.

### ادخل في الموضوع مباشرة:

كما سبقت الإشارة آنفاً، يكره الأمريكيون اللّف والدوران حول الموضوع، ويفضلون القفز إلى جوهره مباشرة بأسرع ما يمكن. لكن مع الأسف الشديد، يختلف تعريف جوهر الموضوع في المفاوضات التجارية باختلاف الثقافات. ففي كل بلاد عملنا فيها، وجدنا أن المفاوضات التجارية تمر بأربع مراحل:

1 - مجاملات عامة لا تتصل بالمهمة مباشرة.

2 - تبادل المعلومات المتصلة بالمهمة.

3 - الإقناع.

4 - تقديم التنازلات والموافقة.

تشتمل المرحلة الأولى على كل تلك النشاطات التي تساعد على تحقيق الألفة والوثام. إذ يبدو المسؤولون خلال هذه المرحلة التي تعرف بـ (حديث قصير) وكأنهم يسبحون في بحر، يحاول كل منهم أن يسبر فيه غور شخصية الآخر، مكوناً أحكاماً سريعة، لكنها مهمة تتعلق بالمنافسة، المزاج والشخصية. غير أنها تخلو من أي معلومات تتصل بالعمل التجاري موضوع اللقاء. أما المعلومات التي يتم تبادلها في المرحلة الثانية من المفاوضات التجارية، فتعنى بحاجة أطراف التفاوض وأولوياتها. في حين تركز المرحلة الثالثة على محاولات كل طرف تغيير وجهة نظر الطرف الآخر من خلال اعتماد أساليب شتى للمناورة والإقناع. أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتعنى بتحقيق الهدف النهائي من المفاوضات والتوصل إلى اتفاق، غالباً ما يكون محصلة سلسلة من التنازلات أو الاتفاقيات الجانبية الصغيرة.

على صعيد آخر، نجد أنه من وجهة النظر الأمريكية، تمثل المرحلة الثالثة (الإقناع) لب الموضوع. فنحن نميل دائماً لاجتياز المرحلة الأولى والثانية بسرعة. فتحدث في أثنائهما عن كرة الغولف، الطقس أو الأسرة، غير أننا نستغرق قليلاً من الوقت لمجاملة الطرف الآخر فيما يخوض فيه من حديث وفق ثقافته. وبالسرعة نفسها نحدد احتياجاتنا وأهدافنا. ونميل لكي نكون أكثر اهتماماً بإقامة الحجج المنطقية من اهتمام الطرف الآخر بها. لكن في كثير من البلدان الأخرى، لا تمثل المعلومات والإقناع لب الموضوع. ففي الصين مثلاً، يقضي المتفاوضون وقتاً طويلاً في التعرف على بعضهم بعضاً. ولأن الصينيين يفضلون عدم الاعتماد على نظام قانوني لتفادي الاختلافات والصراعات، نجدهم يحرصون كثيراً على بناء جسور قوية من الثقة المتبادلة قبل الشروع في الأعمال التجارية. أما الأسلوب الأمريكي في التفاوض، فنجده عرضة للتأثر السريع بما يعرف في الولايات الأمريكية المتحدة بـ (التناذر) (\*) وهو أمر غير معروف لدى الصينيين، إذ يساعد النظر لساعة المعصم من وقت لآخر، على دفع المفاوضات قدماً إلى الأمام. ففي المفهوم الصيني، ينطوي الضيق ونفاد الصبر على رأي أو فكرة محددة، مما يستدعي قضاء مزيد من الوقت في المرحلة الأولى من المفاوضات.

### ضع كل أوراقك على الطاولة :

يتوقع الأمريكيون الحصول على معلومات صادقة في أثناء المفاوضات. أما في حال عدم توافرها، فغالباً ما تنهار المفاوضات بطريقة مفاجئة. كما أننا ندرك أيضاً أن الدولارات شأنها شأن المعلومات، يجب مقايضتها. «أخبرني بما تريد، وسوف أخبرك أنا بما أريد». وثمة عجلة غير عادية لهذه العلاقة التبادلية. وبمقارنة أساليب المديرين في المفاوضات في العشرين دولة التي درسناها، نجد

(\*) التناذر: مجموعة علامات أو أعراض تظهر في وقت واحد، وتميز علة من العلل أو مرضاً من الأمراض (المترجم).

أن الأمريكيين يتوقعون الحصول على معلومات بسرعة شديدة. إذ سرعان ما نشعر بعدم الراحة في حال عدم الحصول على شيء مقابل ما نقدمه في ذلك اليوم. فتلك العلاقة التبادلية على درجة عالية من الأهمية في كل الثقافات، لكن لأن العلاقات تميل للاستمرار طويلاً في مناطق أخرى، يرغب المفاوضون الأجانب في الانتظار والتريث حتى يروا كل أوراق الطرف الآخر في المفاوضات.

### لا تكن متفجعاً، بل تحدث:

ينزعج الأمريكيون كثيراً بسبب الصمت الذي يسود في أثناء المحادثات. صحيح.. قد يبدو هذا أمراً غير ذي شأن، غير أننا كثيراً ما نشاهد الأمريكيين يتورطون بسبب الحاجة إلى كسر حاجز الصمت الذي قد يسود من وقت لآخر.

أسلوب الأمريكيين في المحادثات يشتمل على فترات صمت قليلة، تستمر لمدة طويلة نوعاً ما - تمتد عشر ثوانٍ أو أكثر قليلاً. و بالمقابل، نجد أن أسلوب المحادثات في بعض أجزاء الصين يشتمل على فترات صمت طويلة تحدث بشكل عرضي، غالباً ما تكون وسيلة للخروج من مأزق ما. وقد وجدنا أن المفاوضين الأمريكيين يتصرفون تجاه فترات صمت الفريق الصيني في أثناء المفاوضات بإحدى طريقتين؛ الأولى: يقدمون نوعاً من التنازلات. الأخرى: يكسرون الصمت بمناشدة لإقناع الطرف الآخر. وقد وجدنا أن الطريقة الثانية تعوق بلوغ الهدف المنشود من ناحيتين؛ الأولى: يضطلع الأمريكيون بمعظم الحديث. الأخرى: لن يعرفوا الكثير عن وجهات نظر الفريق الصيني في المفاوضات.

### لا تستسلم أبداً:

يؤمن الأمريكيون بالإلحاح عالياً. فقد تعلمنا منذ نعومة أظفارنا ألا نياس أو نستسلم أبداً. في الرياضة، في الصفوف الدراسية أو حتى في غرف المفاوضات، تعلمنا أن نكون دائماً مهاجمين وأن نكسب. ومن ثم، فتحن ننظر

للمفاوضات بوصفها شيئاً لا بد من الفوز به. وتتوقع دائماً أن تنتهي مفاوضاتنا بتوقيع اتفاق. بل أكثر من ذلك، نحزن ونقلق كثيراً إن لم نحصل على الجزء الأكبر من الكعكة. غير أن الفشل في عدم عقد المفاوضات يعد لدينا كارثة أسوأ من خسارتها. إذ بإمكاننا تعزية أنفسنا وإيجاد العذر لها بتحمل الخسارة، مؤكداً أداء أفضل في المفاوضات القادمة. لكن الأسوأ من ذلك أن نجد أنفسنا مضطرين إلى قبول نتيجة غير محددة لمفاوضاتنا.

على الرغم من أننا سوف نرى أن المثابرة والإصرار مهمان في بعض أنحاء الصين، إلا أن عملاءنا هنالك من الباعة والمشتريين لا يشاطروننا بالضرورة فهمنا نفسه للمفاوضات. ففي كثير من البلدان، ينظر للمفاوضات على أنها وسيلة لإقامة علاقات تجارية طويلة الأمد، ليست لها نهايات محددة. غير أننا نرى فيها جهداً تعاونياً مشتركاً يظهر تلك العلاقة التكافلية المتبادلة، ويحاول كل طرف فيه أن يضيف المزيد إلى نصيبه من الكعكة.

### أنجز مهمة واحدة في كل مرة :

يميل الأمريكيون كثيراً للشروع في مفاوضات معقدة بالتتابع، بمعنى أنهم يحددون الموضوعات أولاً ثم يعزلونها عن بعضاً البعض، فيفاوضون من أجل تحقيق موضوع واحد في كل مرة. فمثلاً، كثيراً ما نسمع المفاوض الأمريكي يردد: «دعونا نتفق على الكمية أولاً ومن ثم نناقش موضوع السعر في مرحلة لاحقة». وهكذا نجد أن الاتفاق النهائي في أي مفاوضات أمريكية، هو مجموعة تنازلات حصلوا عليها من خلال مناقشة موضوع تلو آخر. وهكذا أيضاً يمكن قياس مدى التقدم بكل سهولة، «لقد أنجزنا الآن نصف المهمة عندما نكون قد توصلنا لاتفاق حول نصف الموضوعات المطروحة للنقاش على طاولة المفاوضات». في حين نجد في بعض البلدان الأخرى، خاصة في الثقافات الشرقية، أن التنازلات والوصول

إلى اتفاق، يتم فقط عند نهاية المفاوضات. إذ تتم مناقشة كل الموضوعات دفعة واحدة دون أن يسوى أي واحد منها حتى نهاية المفاوضات.

ولأن المفاوضات في الطرف الآخر «لا يبدون يلزمون أنفسهم إطلاقاً بأي شيء» يشعر المفاوضون الأمريكيون على الدوام بتحقيق شيء من التقدم في المفاوضات عبر الاختلافات الثقافية. فكلما حيل بينهم وبين التوصل لاتفاق، قدموا للطرف الآخر تنازلات غير ذات شأن.

### الصفقة التجارية.. هي الصفقة :

عندما يتوصل أمريكي لاتفاق، فإنه يتوقع (أو تتوقع) أن يحظى صنيعه بالاستحسان، بغض النظر عن الظروف المحيطة بما توصل إليه من اتفاق. غير أن بلدان العالم الأخرى تنظر للاتفاقيات بطريقة مختلفة. وقد أحسن ديليو. هـ. نيومان (W.H. Newman) وصفها، حيث يقول:

«في بعض بلدان العالم، يعد رفض الطلب الذي يتقدم به شخص ما لعمل شيء ما، أمراً غير لائق. فما قد يفهمه المواطن الغربي على أنه التزام ووعد، قد لا يزيد على كونه أكثر قليلاً من مجرد محادثة بين صديقين. ومفهوم جداً في بعض المجتمعات، أن التزام اليوم قد ينسخ غداً بطلب صارم، خاصة إذا كان ذلك الطلب صادراً من شخصية مؤثرة. وفي بعض حالات أخرى، بالكاد يعدو معنى الالتزام عن كونه مجرد إظهار لحسن النوايا لا يتوافر له غير القليل جداً من القدرة على التنفيذ. وما دام الإنسان يسعى لتنفيذ ما التزم به، لا يشعر بأي نوع من تأنيب الضمير، ولا يبذل أي جهد إن لم يكن قادراً على تنفيذ الاتفاق، وليس ثمة شك في أن مثل هذا السلوك يعقد الأعمال التجارية ويجعلها أكثر ضبابية، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بتعهدات جديدة».

## أنا.. هو أنا :

يعتد معظم الأمريكيين بما يتخذونه من قرارات، ويكرهون تغيير وجهة نظرهم حتى في حال تسبب هذا القرار أو ذلك في خلق ظروف صعبة. ويتجلى هذا بكل وضوح في شخصية جون وين (John Wayne) وسلوكه الثابتين المؤكدين. إذ تعامل مع كل شخص وكل حالة بكل صراحة. ولهذا لا يمكن أبدًا اتهامه بأنه حرياء تغيير لونها حسب ألوان البيئة التي توجد فيها.

يصطحب كثير من المفاوضين الأمريكيين المفهوم نفسه معهم إلى طاولة المفاوضات: المنافسة، العزم والإصرار وضرورة اتخاذ القرار.. أي قرار. لكن مثل هذا التعصب في الرأي قد يكون خطأ فادحًا مهلكًا ومميتًا في المفاوضات التجارية العالمية. ويمكن القول ببساطة: ليس ثمة استراتيجية أو أسلوب يمكنه تحقيق النجاح في كل الأحوال. إذ يستدعي اختلاف البلدان واختلاف الأشخاص طرقًا وأساليب مختلفة أيضًا.

## الخلاصة :

يجهل معظم الأمريكيين أساليب التفاوض في البلدان الأخرى. إذ نميل دائمًا لفهم السلوك التفاوضي في سياق الشخصية، كأسلوب تكساس الطائش أو أسلوب (Wall Street) المتأنق أو أسلوب كاليفورنيا المتمهل. غير أن الأمر يختلف من وجهة نظر عملائنا وشركائنا الأجانب، إذ يرون أننا، نحن الأمريكيين، نتميز بطريقتنا الخاصة في التفاوض. غير أن تلك النكهة المميزة التي نحملها معنا أينما ذهبنا لمفاوضات حول العالم، تجلب لنا الكثير من المشاكل. وعليه، فلا بد لنا أن نتعلم كيفية ضبط سلوكنا والتمتع بوعي وإدراك وفكر ثاقب حيثما ذهبنا للتفاوض.

## الهوامش:

1 - هذا الفصل تحديث ومراجعة لموضوع مأخوذ من مجلة هارفارد التجارية بعنوان «المفاوضون عبر العالم - لا تلقِ بثقلك منذ اللحظة الأولى» كتبه جون ل. قراهام (John L. Graham) وروي أ. هربيرجر (Roy A. Her-berger) عدد يوليو - أغسطس 1983م، ص 160 - 168.

2 - هذا الوصف مأخوذ من عدة حوادث متشابهة تمت ملاحظتها.

3 - هنالك كتابان على درجة عالية من الأهمية في هذا الموضوع، جديران بالاطلاع عليهما في أثناء رحلتك التالية إلى الصين ومنها، هما:

أ- كتاب جريد دايموند (Jared Diamond) بعنوان (Guns Germs and Steel - The Fates of Human Societies) (نيويورك: نورتون، 1999م) الذي فاز بجائزة بوليتزر (\*).

ب - كتاب ريتشارد ي. نايسبيت (Ricard E. Nisbett) بعنوان (The Geography of Thought - How Asians and Westerners Think Differently... and Why) (نيويورك: المطابع الحرة، 2003م).

فهما كتابان في غاية الأهمية لكل من يود ممارسة الأعمال التجارية في آسيا. فاستغل أيام تعافيك من تعب الرحلات الطويلة المتكررة بالطائرات لقراءة تقاريرك وما شابها.

---

(\* ) جائزة بوليتزر: إحدى جوائز مالية سنوية يمنحها منذ عام 1917م، مجلس أمناء جامعة كولومبيا الأمريكية لأحسن الأعمال الصحفية والأدبية المنشورة في الولايات الأمريكية المتحدة. ويبلغ عدد جوائز بوليتزر المخصصة لضروب العمل الصحفي ثمان جوائز. أما عدد الجوائز المخصصة للفنون الأدبية، فيبلغ خمس جوائز، وقد أضيفت إليها عام 1943م، جائزة لأفضل عمل في حقل التأليف الموسيقي. ومنشؤها هو جوزيف بوليتزر (المترجم).

4 - نحسب أن هذه أكثر الكلمات المنسية في جملته. لقد قال "كثيراً" ولم يقل "دائماً" أو حتى "معظم الوقت". فمن خلال استخدامه للمصطلح "كثيراً" أكد سميث (Smith) أنه قد يكون لسلوك التنافسية نتائج سلبية على المجتمع والشركات في آنٍ واحدٍ. في حين قد يكون للسلوك الذي يتسم بروح التعاون فوائد جيدة. لكن مع الأسف الشديد، لقد أغفل، أو قل تجاهل، زملاؤنا في الأقسام المالية في مدارسنا التجارية والقانونية، وفي وول ستريت، تلك البراعة. بل ذهب غوردن جيكو (Gordon Gecko) في الحقيقة إلى القول "كثيراً ما كان الجشع مفيداً".

5 - لقد لاحظنا أنه قد تم تحسين تلك الحالة حتى شاع الآن اختيار الدروس التي تعنى بالمفاوضات في كثير من المدارس التجارية حول العالم (كمدرسة الميراج بجامعة كاليفورنيا في كل من إرفين ووارتون). وذهبت بعض المدارس التجارية إلى أبعد من ذلك، لتطالب بجعل الدروس المتعلقة بالمفاوضات مادة أساسية في منهجها الدراسي (كمدرسة جورج واشنطن ومدرسة هارفارد، وقد بدأت الأخيرة عام 1993م).

6 - الموضوع الذي كتبه وليام هازن نيومان (William Hazen Newman) بعنوان "تأثير الادعاءات الثقافية على المفاهيم الإدارية في الولايات الأمريكية المتحدة"، في كتابه الذي أصدره بالاشتراك مع جيمس ل. ماسي (James L. Massie) وجين ليوتجونس (Jane Luytjens) بعنوان "Management in the International Context" (نيويورك: هاربر و روو 1972 م) ص 75.

