

## 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. لابد 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 أيام من انتهاء المحادثات. صحيحٌ أن الاتصال والتسويق المُعوّكين قد جعلا 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 بِظُرُوفِ 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 أنٍ و بذات المقدار، لكنّ البراعة في التفاوض عبر الثقافات هي تحدُّ حقيقي. وههنا نصائح 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، فالمدبرون الأمريكيون يتخذون القرارات عادةً بمفردهم، في حين يميل المدبرون اليابانيون إلى اتخاذ القرارات عبر الإجماع في الرأي، وهي ممارسة قد تُطيل وقت عملية التفاوض. كذلك فإن الأمريكيين يقدرّون المرونة كثيراً، في حين يرى أيُّ مديرٍ يابانيٍّ أنّ من المُخزّي تغييره أيّ 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 واختر 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، وعلينا 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 قدرٍ من المكاسب دون التضييق بأيٍّ 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 لو تبين 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 جدواه وخطورته إذا استخدم مع المفاوضين ذوي الطقوس.

يقول فيليم ماستبروك، 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».

## أدِر التفاوض

دعنا نفترض أنك اجتزّت بنجاح المراحل البدئية للتفاوض، واتفقت مع شريكك المتوقع على أرضية مشتركة تتوسّع 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 مكرّرين 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 فيحلّو لهم عادةً أن يقدموا في هذه المرحلة عرضاً تلو آخر؛ ليختبروا حدود الصفقة المحتملة. وتؤكد وندرز هنا أن التواصل غير الكلامي يمكن أن يكون شديد الأهمية في التفاوض مع أي رجل أعمال صيني، فهو قد يرد على أسئلتك بكلمات قليلة متوقّعاً منك أن تستخلص من إيماءاته وسياق كلامه كلّ 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 يغيب عنك التركيز عليه بوصفه شخصاً؛ لأنه من الأفضل لك دائماً أن تعرف أكبر قدر ممكن من الأمور عن شخصيته وأسلوب تواصله. تقول ونترز: «شخص طرق التفاوض وأساليب مقاربتة بحيث تبدو موجهة إلى شخص شريكك ولا تتجاهل ثقافته (وهذا مستحيل على أي حال!).» وحاول أن تتعامل معها على أنها خلفية، مع التركيز على إمكانات كل شخص من الجالسين إلى طاولة التفاوض. إنه أسلوب يُفضي إلى النجاح غالباً؛ لأنّ ثقافة جديدة مُتفقاً عليها من كلا الطرفين قد ابتُدعت من أجل هذا التفاوض بالذات».