# التفاوض عبر الثقافات

تؤثر الثقافة في طريقة بناء الثقة والتواصل والاختلاف واتخاذ القرار، ولذلك تؤثر أيضاً في التفاوض. وتشرح إرين ماير، الأستاذة في إنسياد، ذلك في كتابها «خريطة الثقافة» الصادر عام ألفين وأربعة عشر، حيث تصف ثمانية مقاييس تقارن طريقة عمل الثقافات. ولكل مقياس طرفان، وليس أحدهما صواباً والآخر خطأً. والمهم هو موقع كل طرف بالنسبة إلى الآخر، والأفراد يختلفون دائماً. ونتابع يوسف، وهو مصدر، حين يلتقي شريكاً جديداً في الخارج.

## 1. خريطة الثقافة: نقارن ولا نضع قوالب

تشمل المقاييس الثمانية عند ماير التواصل، والتقييم، والإقناع، والقيادة، واتخاذ القرار، والثقة، والاختلاف، والجدولة. فنضع أنفسنا والطرف الآخر على كل مقياس وننظر إلى المسافة بينهما. وكلما كبرت المسافة زاد احتمال سوء الفهم. والبلد يعطي تلميحاً أوليًا فقط، لذلك نعتبره نقطة بداية ثم نراقب الشخص الحقيقي.

**مثال:** يلحظ مسافر أن ضيوف العشاء في بلد آخر يصلون متأخرين عن الموعد بوضوح. فيطبق فكرة خريطة الثقافة ويقارن المواقف من الوقت بدلاً من وصف الضيوف بقلة الذوق. فيرتاح المسافر ويستمتع بالأمسية.

**في العمل:** يستعد يوسف لأول اجتماع له في الخارج. فيطبق فكرة خريطة الثقافة: يضع أسلوبه وأسلوب شريكه على كل مقياس، ويسجل أكبر الفروق دون افتراض شيء عن الشخص نفسه. وفي الاجتماع، يكون مستعدًا للفروق بدلاً من أن تفاجئه.

## 2. الثقة: بالمهام أم بالعلاقات

يقارن مقياس الثقة عند ماير بين الثقة القائمة على المهام والثقة القائمة على العلاقات. ففي الثقافات المعتمدة على المهام تنمو الثقة من العمل نفسه: الاعتمادية والجودة والوفاء بالوعود. وفي الثقافات المعتمدة على العلاقات تنمو الثقة من الوقت المشترك، مثل الوجبات والأحاديث، قبل أن يبدأ العمل. فعندما يقدر الشريك العلاقات، قد تبدو العجلة في العقد باردةً، وعندما يقدر المهام، قد يبدو الوقت الاجتماعي الطويل وقتاً ضائعاً.

**مثال:** يقدم تاجر في السوق الشاي لكل زبون جديد قبل الحديث عن الأسعار. وهذه ثقة قائمة على العلاقات: الوقت المشترك أولاً، ثم تأتي التجارة. فيعود الزبائن لأنهم يشعرون بأنهم معروفون.

**في العمل:** يدعو شريك يوسف إياه إلى عشاء طويل، ولا يذكر العقد إطلاقاً. فيتعرف يوسف على الثقة القائمة على العلاقات ويقبل دون تعجل، ويستغل العشاء ليتعرف إلى أسرة الشريك وخططه. وفي صباح اليوم التالي، يفتح الشريك محادثات العقد بحرارة.


حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات ( شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

## 3. التواصل: سياق قليل أم كثير

يقارن مقياس التواصل بين التواصل قليل السياق والتواصل كثير السياق. ففي التواصل قليل السياق تؤخذ الرسائل على ظاهرها، ولذلك يكون التواصل الجيد دقيقاً وبسيطاً وواضحاً. أما في التواصل كثير السياق فيكون جزء كبير من المعنى ضمنيًا، في النبرة أو الصمت أو فيما لا يقال. وقد تعني عبارة مهذبة مثل سندرس الأمر موافقةً في مكان، ورفضاً لطيفاً في مكان آخر.

**مثال:** يقول صديق إن الفيلم كان مقبولاً، بنبرة باهتة وبلا ابتسامة. وعند قراءة إشارات السياق الكثير نلحظ النبرة وغياب الحماس. فنفهم أن الفيلم لم يعجب الصديق.

**في العمل:** يرد شريك يوسف بأن العرض مثير للاهتمام وسيدرس، ثم يعم الصمت. فيطبق يوسف مقياس التواصل ويحتمل أن هذا تواصل كثير السياق، فيسأل سؤالاً مفتوحاً عما يسهل قبول العرض. فيشرح الشريك أن شروط التسليم هي المشكلة.

## 4. القرار: بالتوافق أم من الأعلى

يقارن مقياس القرار بين القرارات التوافقية والقرارات الصادرة من الأعلى. ففي الثقافات التوافقية تتخذ القرارات بالمجموعة، وهذا يستغرق وقتاً أطول في كثير من الأحيان، لكنه قد يسهل التنفيذ لاحقاً. وفي الثقافات ذات القرار من الأعلى يقرر شخص واحد، غالباً المدير، وهذا أسرع في الغالب. وفي التفاوض يخبرنا هذا بمن يجب أن نقنعه وبالمدة التي قد ننتظرها. ورسم عملية القرار مبكراً يجنبنا الضغط على الشخص الخطأ أو على موعد خاطئ.

**مثال:** تخطط أسرتان لعطلة. ففي الأولى يقرر أحد الوالدين فوراً، وهذا أسلوب من الأعلى، وفي الثانية يناقش الجميع حتى يتفقوا، وهذا أسلوب توافقي. فتستغرق الخطة الثانية وقتاً أطول، لكن أحداً لا يشتكي بعد ذلك.

**في العمل:** يلحظ يوسف أن شركة شريكه تطلب مزيداً من الاجتماعات مع زملاء مختلفين. فيطبق مقياس القرار ويرى أسلوباً توافقيًا، فيسأل من غيرهم يجب أن يوافق، ويزود كل شخص بالمعلومات. فيستغرق القرار وقتاً أطول، لكن الفريق يتحرك بعدها معاً بسرعة.

## الخاتمة

وخلاصة القول، الثقافة تشكل طريقة بناء الثقة والتواصل واتخاذ القرار في التفاوض. وتقارن خريطة الثقافة عند إرين ماير بين الثقافات على ثمانية مقاييس، والمهم هو المسافة بين الطرفين. فنقارن ولا نضع قوالب جاهزةً، ونبني الثقة بالطريقة التي يتوقعها الشريك، ونقرأ مستوى السياق، ونرسم من يتخذ القرار. وهذا الاستعداد يحول الفروق الثقافية إلى شيء نستطيع إدارته.

**المصادر**


• إرين ماير (2014): كتاب The Culture Map، دار PublicAffairs – https://erinmeyer.com/books/the-culture-map/
• إرين ماير (2015): مقال Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da، مجلة Harvard Business Review، ديسمبر 2015 – https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da




حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات ( شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)