

תוכן עניינים

- 1..... פרק 1 : נציגים במו"מ
- 2..... 1.1. טקטיקות
- פרק 2 : ניתוח מקרה - הסכם הגרעין עם איראן שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.
- פרק 3 : אופי המו"מ בין ארה"ב לאיראן שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.
- פרק 4 : סוף דבר שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.
- ביבליוגרפיה שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.

הספרות המחקרית בנושא תרבות ומו"מ מצאה באופן עקבי כי נציגי מו"מ משיגים באופן משמעותי פחות רווח משותף כאשר המו"מ מתבצע על פני פער תרבותי מאשר מו"מ המתנהל בתוך התרבות שלהם. במונחים של אתגרים פסיכולוגיים, לנציגי מו"מ בהקשרים תרבותיים יש נטייה לפחות מניעים שיתופיים (כלומר, חששות גבוהים לגבי התוצאות גם של העצמי וגם של האחר) מאשר משא ומתן בהקשרים תוך-תרבותיים. לדוגמא, הספרות העוסקת בהטיה בין-קבוצתית מצאה כי האנשים פחות מוכנים להרחיב את שיתוף פעולה לחברים מקבוצות חיצוניות בהשוואה לחברים מהקבוצה שלהם. ואכן, מחקר מו"מ מוקדם על ידי גרהאם¹ מצא כי נציגים במו"מ בין-תרבותיים הם תחרותיים יותר מאשר במו"מ תוך-תרבותיים. מו"מ בין-תרבותיים הוא מאתגר יותר משום שיש לו פוטנציאל לקידום דינמיקה קבוצתית שלילית שתוביל לאטימה תודעתית בקרב הנציגים למו"מ. לדוגמא, מצבי רוח שליליים כגון חרדה ופחד שמתעוררים בדרך כלל במצבים בין-תרבותיים הוכחו כמפחיתים גמישות קוגניטיבית. באופן דומה, כבר נמצא שאתנו-צנטריות קשורה לנוקשות בחשיבה. ממצאים אלה מראים כי בהקשרים בין-תרבותיים, יהיה קשה יותר לנציגים למו"מ לקיים מוטיבציה אפיסטמית (כלומר, הצורך לפתח הבנה מדויקת של העולם באמצעות עיבוד מידע מכוון ושיטתי) מאשר בהקשרים תוך-תרבותיים.² הבדלים תרבותיים מסבכים אפשרות לקואורדינציה יעילה של הנציגים ועלולים להוביל לתהליכים שליליים שפוגעים עוד יותר ביחסי העימות. יתרה מזאת, סטריאוטיפים מובנים של הנציגים מגבירים את הפוטנציאל לתוצאה שלילית בקרב נציגים בין-תרבותיים.³

המחקר מצביע על כך שנציגי מו"מ מתרבויות שונות מביאים מרקם תרבותי ספציפי ואסטרטגיות התנהגותיות לשולחן הדיונים. לדוגמא, בעוד שנציגים מהקשר תרבותי נמוך כגון ארה"ב, מחליפים מידע ישירות דרך קביעת סדרי עדיפויות, נציגים מתרבות בעלת הקשר גבוה כגון יפן, רומזים באופן עקיף על סדר העדיפויות שלהם באמצעות שימוש בהצעות בעלות נושאים מרובים. הבדלים תרבותיים כגון אלה בנורמות מו"מ מצביעים על כך שבהקשרים בין-תרבותיים, קשה יותר לנציגי המו"מ לעסוק ברצף יעיל ומתואם של התנהגויות אינטגרטיביות מאשר בהקשר תוך-תרבותיים. אתגר תרבותי זה הוא בעייתי בהתחשב בספרות המו"מ הרחבה אשר מראה כי רצף של התנהגויות במו"מ אינטגרטיבי, בין אם מדובר ברצף גומלין של טקטיקות אינטגרטיביות (כלומר, טקטיקות מו"מ זהות בהתאמה) או רצף משלים של טקטיקות אינטגרטיביות (כלומר, זיווג של טקטיקות אינטגרטיביות שאינן זהות), הוא מנבא חשוב של רווח משותף גבוה. חוסר שיתוף פעולה ומוטיבציה אפיסטמית הקשורים באינטראקציה עם אנשים שאינם מוכרים מבחינה תרבותית ובעיות התיאום

¹ Graham in Lynn Imai, Michele J. Gelfand, *The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes*, 112.2 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, 84 (2010)

² Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 84

³ Elizabeth D. Salmon, Michele J. Gelfand, Ayşe Betül Çelik, Sarit Kraus, Jonathan Wilkenfeld, Molly Inman, *Cultural contingencies of mediation: Effectiveness of mediator styles in intercultural disputes*, 34 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 887 (2013)

שנובעות מהתנגשות סגנונות התנהגות, גורמים לנציגים לעסוק פחות בתהליכי מו"מ בין-תרבותיים שיובילו לרווח משותף.⁴ יריבים מתרבויות שונות לרוב לא חולקים את הציפיות, הנורמות וסגנונות התקשורת שמכוונים התנהגויות במצבי עימות.⁵

במחקר שנערך על ידי אימאי וגלפנד,⁶ הן בדקו את ההשערות הבאות: לאנשים עם אינטליגנציה תרבותית (CQ) גבוהה יותר יהיו מניעים משותפים גבוהים מאשר בקרב אנשים עם CQ נמוך יותר; אנשים עם CQ גבוהה יותר יהיו בעלי מוטיבציה אפיסטמית גבוהה יותר מאנשים עם CQ נמוך יותר. על מנת לבחון את ההשערות הללו, 236 משתתפים נבדקו. כל המשתתפים היו עובדים במשרה מלאה וכללו 42% נשים ו-58% גברים. רוב המשתתפים היו לבנים (58%) או אסייתיים-אמריקניים (31%), כאשר 11% הנתרים היו מורכבים מקבוצה רב-אתנית הכוללת, אפרו-אמריקנים, היספאנים, הודים וכו'.⁷

המחקר מצא כי בקרב אנשים בעלי CQ גבוהה קיימים מניעים קואופרטיביים ומוטיבציה אפיסטמית גבוהים מאשר אנשים בעלי CQ נמוך יותר. אנשים עם CQ גבוהה יותר הם גם יותר קואופרטיביים באופן כללי, וקיים בהם רצון גדול יותר לפתח הבנה מדויקת של סביבתם בהשוואה לאנשים עם CQ נמוך יותר. לפיכך, הממצאים הראשוניים מראים עדות לכך ש-CQ מספק למנהלי המו"מ מאפיינים פסיכולוגיים מועילים לתהליכי משא ומתן אינטגרטיבי אשר יובילו לתועלת משותפת בשולחן המו"מ הבין-תרבותי.⁸

מחקר אחר נערך על ידי אימאי וגלפנד,⁹ בקרב 150 סטודנטים לתואר ראשון ושני: 75 אמריקאים ממוצא מערב אירופה ואסיה 75 המזרח שחיו בארה"ב בפחות מחמש שנים, והם במקור מסין, יפן וקוריאה. ממצאי המחקר אישרו את טענת החוקרים כי מאפיינים פסיכולוגיים מאפשרים למנהלי מו"מ בעלי CQ גבוהה יותר להתגבר על מכשולים אנדמיים להקשרים במו"מ בין-תרבותי על ידי אימוץ אסטרטגיות מו"מ אינטגרטיביות יותר והשקעת מאמץ קוגניטיבי יותר להבנה מדויקת של העמיתים מתרבות לא מוכרת.¹⁰

1.1.1 טקטיקות

ברקוביץ ואח'י¹¹ הגדירו מו"מ כתהליך של ניהול עימות שבו המתדיינים מבקשים סיוע, או מקבלים הצעת עזרה מפרט, קבוצה, מדינה או ארגון על מנת ליישב את הסכסוך שלהם או לפתור את המחלוקת ביניהם מבלי להזדקק לכוח פיזי או פנייה לסמכותו של החוק.

⁴ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 84-85

⁵ Salmon et al., לעיל ה"ש 3, בעמ' 889

⁶ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 85

⁷ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 86

⁸ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 87

⁹ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 95

¹⁰ Imai, Gelfand, לעיל ה"ש 1, בעמ' 95

¹¹ Jacob, J. Bercovitch, Theodore Anagnoson, Donnette L. Wille. Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations. 28.1. JOURNAL OF PEACE RESEARCH, 8(1991)