

Negocierea și diferențe culturale

Oameni din țări diferite se deosebesc prin valori, atitudini și experiență. Ei au forțe și slăbiciuni diferite unii față de ceilalți.

După părerea mea un negociator competent trebuie să își creeze un stil potrivit propriilor sale forțe - inclusiv celor caracteristice culturii din care provine. El nu ar trebui să încerce să urmeze stilul unei alte culturi, nu ar trebui să urmeze un stil în care alți oameni au forțe pe care el nu le are, un stil care va duce la evidențierea slăbiciunilor lui naturale, mai degrabă decât la evidențierea forțelor lui.

El trebuie să devină conștient de forțele lui și să își exerseze priceperea în a le exploata.

Trebuie, de asemenea, să fie conștient că alți oameni lucrează altfel. Este important a le respecta modul de lucru diferit fără a fi servil în fața lor. De exemplu, un detaliu despre modul în care arabii comunică unii cu ceilalți este faptul că la ei contactul fizic este diferit de cel al locuitorilor Europei de Vest: o unire a degetelor, sau chiar contact facial. Dar, negociatorii arabi sunt încrezători față de occidentalii care adoptă aceste gesturi. Ei respectă cealaltă parte atunci când aceasta, respectând tradițiile arabe, își păstrează propriile politețuri.

Diferențele dintre culturile naționale nu numai că influențează acest comportament de suprafață, dar condiționează totodată valorile fundamentale deținute de negociatori. Fiecare persoană aduce la masa de negocieri anumite presupuneri de care, deși adânc înrădăcinate, e posibil să nu fie conștient.

În ceea ce urmează încercăm să scoatem la iveală unele dintre aceste presupuneri și practici fundamentale. Una dintre cele mai semnificative distincții se poate face între concepții despre negociere ale americanilor și ale europenilor.

Americanii. Stilul de negociere american este probabil cel mai influent din lume. Este stilul care domină literatura și pe care mulți oameni încearcă să-l copieze. Este caracterizat înainte de toate de personalități debordante care transmit instantaneu sinceritate și căldură, personalități care sunt încrezătoare și sigure pe ele și care au ușurința de a trece imediat la o conversație exuberantă. Negociatorul intră în camera de negocieri încrezător și vorbind afirmativ.

În cadrul culturii americane respectul este asociat succesului economic. Există o tradiție bine definită: "wheeler-dealing", care se referă la preocuparea de a obține simbolurile succesului material.

Negociatorul american, începând negocierile cu entuziasm, apreciază această atitudine de urmărire a câștigului economic. Forțele lui sunt mari în special în fazele de tocmeală ale negocierii. El se mișcă natural cu rapiditate în aceste faze ale negocierii. Modul în care el "joacă" presupune că și alți negociatori ar trebui să fie guvernați de aceleași reguli. Îi admiră pe cei care sunt experți în a se

descurca în procesul de tocmeală și pe cei care joacă după aceleași reguli ca și el. El însuși este expert în a folosi anumite tactici pentru obținerea de avantaje și se așteaptă ca și ceilalți să aibă același profesionalism.

Cu acest tip de atitudine, concentrat pe procesul de tocmeală, negociatorul american este interesat de "pachete". Un vânzător se așteaptă ca cel ce cumpără să fie capabil să facă un bilanț al pachetului pe care îl solicită; pe de altă parte, cumpărătorul se așteaptă ca vânzătorul să ofere un pachet clar. Și folosesc intenționat cuvântul "pachet", deoarece cuprinde ceva despre ideea de produs și ceva mai mult despre forma în care acest produs este prezentat.

Sunt deci patru caracteristici pe care le-am identificat în legătură cu abordarea negociatorului american:

- *exuberanță;*
- *profesionalism;*
- *abilitate de a se tocmi;*
- *interes pentru pachete.*

Parțial, aceste caracteristici pot fi descoperite în istoria americană, la pionierii care căutau o nouă formă de a trăi, riscând enorm prin lărgirea frontierelor, fiind serios influențați de instinctele comerciale ale locuitorilor evrei.

Germanii. Stilul de negociere german arată cu totul diferit. În special pregătirea pentru negocieri a germanilor este absolut superbă. Negociatorul german identifică înțelegerea pe care speră să o facă. El identifică forma exactă a acelei înțelegeri. Identifică problemele care consideră că ar trebui să fie cuprinse în negociere. Apoi pregătește o ofertă rezonabilă acoperind cu grijă fiecare chestiune a înțelegerii.

În timpul negocierii, el va arăta elementele și oferta clar, ferm și afirmativ. Nu este deschis compromisului în mod semnificativ. Tiparul negocierii este surprinzător de asemănător cu anumite interpretări ale caracterului german: direct, sistematic, bine pregătit, inflexibil și nedispus să facă compromisuri.

Este un stil de negociere foarte puternic atunci când este practicat de negociatori pricepuți. Forțele lui ies la iveală în special în faza de ofertă a negocierii. Odată enunțate, ofertele par să capete un grad de sfințenie, așa că partea de tocmeală este micșorată.

Cum se poate face față? Din punct de vedere al procedurii este de preferat ca cealaltă parte să se asigure ca explorarea și declarațiile proprii să aibă loc în faza premergătoare înaintării acestor oferte. Ei pot astfel să-și prezinte perspectivele, dar trebuie să facă acest lucru tranșant, având în vedere că negociatorului german este atât de bun la a se pregăti și se mișcă cu atâta naturalețe și viteză în faza de ofertare.

Francezii. Negociatorii francezi sunt recunoscuți pentru trei caracteristici principale în înțelegerile internaționale: multă fermitate, insistența de a folosi limba franceză la negocieri și un stil de negociere fără doar și poate lateral. Adică, preferă să facă o înțelegere schițată, apoi o înțelegere de principiu, apoi să stabilească titulatura, și așa mai departe, acoperind pe rând întreaga lărgime a înțelegerii; aceasta contrastând cu modul de abordare pas cu pas al americanilor. Și, la fel ca de Gaule, ei au o mare capacitate de a câștiga spunând „non”.

Englezii. Sunt văzuți de celelalte naționalități ca fiind:

- amatori, spre deosebire de profesioniștii americani;
- mai degrabă prost pregătiți decât bine pregătiți;
- drăguți, prietenoși, sociabili, agreabili;
- flexibili și receptivi la inițiative.

Nord europeni. Nord europeanul abordează negocierile mult mai tăcut decât americanii sau germanii. Există o anumită reticență în modul în care se implică din punct de vedere social la începutul negocierilor. Este tăcut, vorbește încet și poate fi cu ușurință copleșit în această fază.

Este foarte deschis în declarațiile pe care le face și este dispus să ajute imediat cealaltă parte să obțină informații despre poziția pe care o adoptă. Este totodată foarte bun în a recunoaște posibilitățile creative și în a ajunge la decizii creative.

Finlandezii și norvegienii se încadrează în acest tipar; suedezii se încadrează și ei dar sunt influențați într-un mai mare grad de americani și de birocrăția suedeză. Danezii tind să aibă un stil scandinav și unul german.

Motivele ce stau la baza acestor caracteristici, în orice caz pentru țările scandinave, nu sunt greu de înțeles: morala creștină, stabilitatea politică, economiile bazate până nu de mult în principal pe agricultură și pescuit. Forța nord-europeanului stă în franchețea lui și în deschiderea pe care o are în fazele de explorare ale negocierii, care îi determină abilitățile creative din faza următoare. Nu se plasează pe același nivel cu americanii și germanii în ceea ce privește abilitatea de a face oferte, nici cu americanii în privința capacității de a se tocni, dar poate fi încâpățânat.

Pentru a-l putea influența, așteptați-vă ca el să exploreze, să fie flexibil și creativ.

Mediterraneanii. Cultura mediteraneană este în primul rând mai călduroasă. Saluturile și aspectele sociale degajă căldură, sunt utilizate cu exuberanță posturile și gesturile. Este dificil a fixa discuțiile la nivelul anumitor înțelegeri sau la nivelul anumitor faze de negociere.

În unele regiuni, anumite înțelegeri trebuie să fie „unse”, această problemă a „ungerii” este o temă centrală în culturile anumitor țări mediteraneene. Este privită ca o practică normală și nu are caracterul repulsiv (ca pentru nord-europeni) de „mită”.

Abordarea negocierii în aceste culturi trebuie să rețină tipurile de educație pe care le-am deosebit; și, totodată, să țină seama de nevoia de a „unge”. Cum nici o companie occidentală respectabilă nu dorește să fie asociată cu ideea de mită, este necesar ca aceasta să-și asigure o agenție locală și să aibă grijă ca acea agenție să se poată descurca cu „ungerea”.

Comuniștii. Abordarea comunistă este în mod obișnuit una birocratică, uneori cu tonuri politice. Aspectul birocratic duce la un grup de oameni care sunt implicați în negociere. Ei au obligații față de bugete, proceduri și obiective care în mod normal ar fi necunoscute negociatorului care provine dintr-o altă cultură și a căror semnificație este greu de apreciat de către negociator.

Metodele, la fel ca și țelurile sunt birocratice. Trebuie urmate protocoalele, sistemele, regulile și procedurile birocratice.

În unele țări comuniste acest lucru este impus de către sistemul politic în care nu este neobișnuit ca în echipa de negociere să aibă un reprezentant care să verifice conformitatea și performanțele celorlalți membri ai echipei. Nu este de disprețuit nici cazul în care comunitatea, în forma statului, își asumă responsabilitatea problemelor economice. În plus, interesele membrilor comunității - muncitori de rând - cer ca performanțele celor care pot influența succesul economic să fie verificate.

În această situație negociatorii au o preocupare de securitate necunoscută celor din societatea vestică. Abilitatea lor de a-și păstra slujbele depinde de succesul pe care îl au de la o negociere la alta, de rapoartele făcute pe baza acestor negocieri, pe natura, forma și forța comportamentului lor în timpul negocierilor.

Cum se poate face față? Anticipați:

- trafic preliminar dificil, probabil incluzând anumite specificații;
- schimbări de formă după ce înțelegerea începe să fie discutată;
- eforturi puternice de a reduce treptat prețurile care le-au fost oferite (un proces de reducere a prețurilor este diferit de „tocmeală”);
- utilizarea dispozitivelor birocratice cum ar fi falsificarea proceselor verbale ale unei întâlniri;
- achitări de datorii detaliat prezentate în scris și nevoia de a continua negocierile pentru proiectarea acestor achitări;
- nevoia de a avea semnăturile tuturor celor care au participat într-un fel sau altul la negociere - și de obicei cel puțin una în plus.

Orientul mijlociu. Negociatorul din Orientul Mijlociu vine dintr-o tradiție a deșertului - o tradiție tribală în care comunitățile sunt apropiate și compacte, o tradiție în care ospitalitatea este forța care guvernează. Timpul este neesențial: încrederea este importantă, iar vizitatorul trebuie să câștige

această încredere. Profetul Mohamed a fost războinic și contra-atacul este mai respectat decât compromisul.

Consecvența tiparului negocierii pune accent pe primele faze ale negocierii. Aspectele sociale - o formă extinsă a creării de climat / spargerii gheței - durează foarte mult. În timpul fazei dominante „sociale” unele aspecte ocazionale ale explorării intră în discuție - deși uneori incident. Din această discuție vastă, socială și ușor comercială poate apărea respectul reciproc și pot ieși la iveală relații acceptabile de posibilități comerciale. Apoi, dintr-odată înțelegerile pot fi încheiate.

Dar, înainte de aceasta fiți pregătiți pentru întârzieri și întreruperi. Ușa stă tot timpul deschisă și chiar când negocierile au atins un punct critic, o a treia persoană le poate întrerupe venind să discute o cu totul altă problemă. Bineînțeles că va fi binevenit și întâmpinat în cea mai bună tradiție arabă.

Negociatorul european lipsit de experiență se poate dezechilibra în urma acestei pierderi a terenului câștigat. El trebuie să-și dezvolte capacitatea de a se adapta la acest tipar, de a accepta lipsa relativă a importanței timpului și de a fi capabil, la un moment dat, să conducă discuția înapoi și să recâștige teren.

Tiparul este deci unul care pune accent pe formarea climatului și pe faza de explorare despre care am discutat în procesul de negociere. În mod eficient, acest tipar tradițional oriental poate împiedica serios fazele de ofertare și de tocmeală în drumul către o înțelegere.

Tiparul tradițional a fost în unele puncte înlocuit de revoluția petrolieră, cu tot mai mulți arabi fiind expuși tiparelor americane de educație și influență și preluând abordarea americană bazată pe ofertă și tocmeală.

Indienii. Indienilor le place să se tocmească - o tocmeală tipică pieței - și se simt privați dacă negocierile nu includ un ritual potrivit de tocmeală.

Chinezii. Negociatorul chinez se distinge prin: preocuparea pentru „fațadă”, specializare, suspiciune față de occidentali. Problema „fațadei” este cea mai importantă. Negociatorul chinez trebuie să fie văzut negociind cu o persoană care are o poziție cheie și autoritară, o persoană a cărei carte de vizită directorială este prezentată elegant, o persoană care are o mașină scumpă și șofer îmbrăcat într-o uniformă corespunzătoare. El nu trebuie să fie forțat să piardă din imagine prin a fi nevoit să-și retragă spusele ferme din timpul negocierilor, iar noi nu ne putem menține fațada impunătoare în cazul în care retragem o afirmație fermă pe care am făcut-o. Înțelegerea finală trebuie să îi permită să își mențină - sau de preferat să-și îmbunătățească - imaginea percepută de către cunoștințele lui.

Specializarea înseamnă că la negociere vor fi nenumărați experți - expertul tehnic, financiar, expertul de distribuție și alți trei experți. Acest lucru duce inevitabil la negocieri tergiversate, fiecare expert stabilindu-și și păzindu-și fațada în timpul negocierilor; și cunosc un explorator care alocă o zi umană ca timp de negociere pentru fiecare 10.000 lire pe care speră să-i facă din afacere.

E o regulă utilă. Înseamnă, de exemplu, că pentru a negocia o afacere de 100.000 lire sunt desemnați doi oameni pe o perioadă de o săptămână, sau o echipă de cinci oameni pe o perioadă de o lună pentru o afacere de 1.000.000 lire.

Chinezii sunt suspicioși cu occidentalii. Le displac în special încercările occidentalilor de a-i conduce spre discuții politice. Chinezii acceptă mai bine interesul pentru familiile lor. Un cadou pentru fiu (un mic dar în care a fost pus un gând, nimic ostentativ) este prețios, în contrast cu un prânz de afaceri luxos, care este inutil.

Orice cultură are o abordare diferită și analizând o serie de culturi, am identificat o serie de modalități diferite de a aborda negocierea.

Sugerăm ca negociatorii din fiecare cultură să își dezvolte forțele naturale, mai degrabă decât să adopte abordări care le vor evidenția inevitabil slăbiciunile.

Când întâlnesc altă cultură, ei ar trebui să respecte și să promoveze (fără a fi subiectivi) obiceiurile de negociere ale acelei culturi.

NEGOCIERI INTERNAȚIONALE - PARTICULARITĂȚI NAȚIONALE ALE NEGOCIATORILOR

INDIA	AFRICA	ORIENTUL MIJLOCIU	AMERICA LATINĂ
Atentă	Superficială	Rapidă	Rapidă
Medie	Lungă	Lungă	Lungă
Liber	Ambiguu	Colorat	Liber
Libere	Libere	Exagerate	Expansiv
Mare	Foarte mare	Mic	Mare
Prietenie	Suspiciune	Politete	Prietenie
Prietenie	Nesigurantă	Emotivitate	Veselie
Medie	Mică	Mică	Mică
Redusă	Medie	Medie	Redusă
Mediu	Mic	Mic	Mare
Medie	Mică	Mică	Mare

TIPURI DE NEGOCIATORI ȘI MODALITĂȚI DE ABORDARE A ACESTORA (în relațiile comerciale)

PARTENERUL PRIMITOR

Este bucuros să-l vadă pe specialist și să se întrețină cu el. Ascultă argumentele și propunerile. Poate fi sau nu interesat să cumpere.

S-ar putea ca partenerul să nu aibă competența să încheie contractul. Specialistul va trebui să-l pună întrebări la care acesta va fi obligat să-i răspundă, cum ar fi: cum va utiliza produsul oferit?, când intenționează să cumpere?, poate să recomande pe cineva care ar efectua cumpărarea imediat?

PARTENERUL VORBĂREȚ

Este vesel și de multe ori se îndepărtează de tema negocierilor. Dacă specialistul nu este atent, discuția cu partenerul vorbăreț poate să se scurgă rapid fără a se atinge scopul tratativelor – respectiv încheierea contractului.

Acestui tip de partener îi se va acorda un timp rezonabil pentru discuția generală, dar specialistul trebuie să exploateze orice ocazie pentru a-l aduce la subiectul tratativelor. Specialistul nu trebuie să înceteze să-și prezinte argumentele în manieră proprie.

Caracteristici ale tipului de partener

Cum trebuie abordat

PARTENERUL IMPULSIV

Pare nerăbdător și-l va întrerupe des pe specialist. Se poate întâmpla ca după ce își dă acordul pentru cumpărare să revină asupra deciziei, încercând să amâne discuțiile. Se enervează ușor.

Specialistul trebuie să trateze rapid cu acest gen de oameni, subliniind avantajele și făcând încercări multiple de a concludiona. Specialistul nu va înceta să-l preseze, într-o manieră comercială dar serioasă, să ia o decizie pozitivă. Dacă pare supărat se va renunța la detalii, vor fi subliniate avantajele principale și se va "forța" finalizarea.

PARTENERUL EZITANT

Acest tip de partener detestă să ia decizii. Este nervos, are un comportament indecis, își exprimă indecizia atât verbal cât și non-verbal.

Cea mai bună cale de a-l ajuta este ca specialistul să-și concentreze atenția asupra unei singure linii de conduită. I se vor prezenta dovezi fără repică, raționamente logice de umărare a propunerii făcute. Este necesară multă fermitate.

PARTENERUL CUMPĂȚAT

Cuvintele, gesturile, actele sale sunt calme, serioase. El ascultă cu grijă, pune întrebări detaliate și studiază în profunzime fiecare element al propunerii.

Specialistul trebuie să fie foarte bine documentat. Vor fi prezentate numeroase dovezi pentru a sublinia valoarea și avantajele produsului oferit. Specialistul va încerca să-i furnizeze toate datele solicitate, deoarece acest tip de partener intenționează realmente să cumpere.

PARTENERUL TĂCUT

Rămâne tăcut, fără să se pronunțe, fără să ofere prin gesturi sau mimică cel mai mic indiciu care să permită identificarea intențiilor sale.

Singurul mijloc de influențare a acestui tip de cumpărător este evidențierea de fapte. Specialistul trebuie să-i furnizeze dovada avantajelor pe care le va obține acceptând propunerea. Trebuie tratat cu atenție și respect. Este necesar să i se pună întrebări. Trebuie determinat să vorbească utilizând propria lui tactică.

NEGOCIERI INTERNAȚIONALE - TIPOLOGIA NEGOCIATORILOR

Tări anglo-saxone, țări nordice, Germania	Tări de origine latină, Franța
Nu fac decât un singur lucru o dată.	Fac mai multe lucruri deodată.
Se consacră total și exclusiv executării proiectului, fără a se referi la context, prioritar fiind raporturile dintre indivizi, cu sarcini precise.	Se admit întreruperi și schimbări de ocupații. Comunicarea face referire adesea la context.
Urmăresc cu scrupulozitate programul stabilit.	Relațiile dintre indivizi sunt mai importante decât atingerea obiectivului fixat.
Se străduiesc să nu deranjeze pe nimeni. De regulă sunt distanți și rezervați.	Proiectele și programul sunt deseori modificate. Prioritar este viitorul.
Proprietatea este bine definită. Nu se împrumută decât forțati de un program.	Schimburile, împrumuturile de obiecte sunt frecvente și admise.
Exactitatea este impusă la extrem.	Exactitatea este relativă.
Relațiile sunt superficiale și efemere.	Relațiile sunt intense și mai durabile.
Indivizii sunt mai lenti, mai metodici, mai puțin angajați.	Indivizii sunt lipsiți de răbdare, intențivi, tind să treacă direct la acțiune.
Angajamentele țin cont de termene, date, perioade.	Angajamentele se bazează îndeosebi pe persoane, pe elementul uman.

Un mic studiu experimental întreprins (R. Rășcanu, 1995) între subiecții angajați în diplomație, negocieri din țara noastră, ne arată un apetit deosebit pentru interrelația umană în cadrul colectivelor umane specifice pentru misiuni diplomatice. În momentul scrierii calităților necesare în munca de diplomat, subiecții au clasificat trăsăturile necesare acestei deosebit de solicitante activități ca fiind extrem de complexe și într-o dinamică specifică. Pe primul plan au așezat nevoia de informare cu seriozitate asupra problemelor complexe din țara respectivă, apoi necesitatea statuării unui set de relații, de schimburi de idei între diplomați; "deschiderea" spre problematica socio-culturală a zonei în care se desfășoară activitatea dar și a țării din care provine diplomatul respectiv, rolul de "negociator" al diplomatului care să dovedească fermitate dar și flexibilitate, adecvată la problemele diplomației, capacitatea de a lua decizii profunde, bine gândite, respectarea și motivarea unor conduite de loialitate față de țară, spirit constructiv și non conflictogen în relațiile din micro-colectivitatea în care își desfășoară activitatea, tact psihologic în toate ocaziile, răbdare, toleranță și în ansamblu capacități pentru o bună cooperare.

5.7. PSIHLOGIE ȘI DIPLOMAȚIE: PERSPECTIVE ACTUALE

De regulă, psihologii s-au enumerat printre umanitariștii, atât ca formație științifică dar și eforturi pe linia unor "câștiguri" în plan psihocomportamental.

În mod direct, mai rar, dar de cele mai multe ori în manieră indirectă practicienii-psihologi au găsit soluții și au rezolvat dificile probleme concrete - de cele mai diferite tipuri. Cei care și-au dublat permanent abilitățile datorită "câștigurilor" științelor de graniță s-au impus în domenii dintre cele mai delicate - de la neuropsihologie până la diplomație.

În istoria diplomației ca practică, activitate, ca artă ori ca știință, nu sunt menționate în mod expres nume de mari psihologi ori sociologi care să fi influențat sau să fi contribuit efectiv la statuarea unei decizii la nivel de stat, națiune, la nivel internațional. Cu toate acestea, acei lideri care au dispus de cunoștințe solide de psihologie politică, de psihologie socială, ori de psihologia comunicării au fost feriți de grave greșeli, de erori cu implicații nefaste asupra umanității. Perceperea și înțelegerea unui minimum de cunoștințe - informații de psihologie la nivelul diplomației pare în prezent un fenomen implicat în formarea celor din domeniu, dar nu trebuie uitat că doar comprehensibilitatea psihosocială nu este suficientă. Negociatorii, diplomații se preselecțează și selectează datorită unui set de deprinderi, de atitudini, de motivația intrinsecă raportată la acest domeniu - și se formează cu multe eforturi personale de filtrare în conduită, în gândire, în decizii, în acte voluntare etc.

Negocierile și diplomația au evoluat de la simple rezolvări practice de probleme având drept beneficiari eroi anonimi care se pierd în negura timpurilor până la sofisticate încadrări epistemologice în prezent.

Observarea comună care se impune este că negocierea înrudită cu diplomația (teoretic și practic) au deprins și au impus oamenilor "exercițiul răbdării", "tactica de a învinge cu armele adversarului", cu "balanța puterii", cu "influențe voalate" etc. Ambele (diplomația și negocierea) de fapt presupun tactici și strategii care pot influența nu doar domeniul politic internațional ci prin politica externă (cu negocieri ample de bază) pot modifica în timp chiar soarta umanității.

În secolul 20, în jurul anului 1956 diplomatul suedez Dag Hammarskjold introducea într-un dicționar politic termenul de "diplomație preventivă", gândind probabil (după sfârșitul celui de al doilea război mondial) că ar fi cazul ca statele, ca națiunile, omenirea să prevină conflictele și nu să aștepte apariția unor neînțelegeri chiar minore pentru a declanșa războaie. Poate că în perioada "Războiului Rece", poate că și în prezent când unele transformări sociopolitice pot influența decizii și tratative pașnice, psihologii și sociologii pot să schimbe și să influențeze (în bine?) conduite, atitudini individuale, decizii etc.

Conceptul de "diplomație preventivă" s-ar putea spune că pentru mult timp și pentru multe persoane a rămas un simplu termen într-un dicționar. Aceasta întrucât multe conflicte s-au agravat, nu au fost escaladate multe agresiuni între state, între națiuni, iar "balanța puterii" între marile superputeri nu a însemnat un echilibru securizant de forțe din moment ce războaie precum cel din Suez, Liban, Vietnam, Nigeria, Afganistan, Iran nu au fost în nici un plan câștigate pentru omenire, ori pentru politica secolului nostru.

Cooperarea și conflictele nu sunt studiate doar în cazul diplomației ori a psihologiei politice, ele sunt noțiuni de bază în orice sistem psihologic.

De aceea, apare cu mult mai curios în prezent faptul că situațiile anormale din politică, neavând de cele mai multe ori explicații "la vedere", nu beneficiază de studii și de aportul psihosocial al experților în domeniu, ele degenerază în războaie denumite "noi conflicte" precum cel din Balcani din fosta Iugoslavie, ori cel din zona Marilor Lacuri din Africa.

Chiar dacă epoca "războiul rece" s-a sfârșit și marile puteri percep prezentul ca o destindere, ca o relaxare necesară mutuală, asistăm unor forme noi și sofisticate de percepere a democrației, a sistemelor și normelor de raportare între state. În același sens, se descriu influențe până la degenerarea în războaie a conflictelor datorate înțelegerii nenuanțate a religiilor, a culturilor care creează identități interne de tip transcultural (ex. Nigeria).

De aceea, au și apărut "soli" ai diverselor state și națiuni care sub drapelul "ajutoarelor umanitariste" nu pot stinge nemulțumirile naționale (interne), în aria respectivă iscându-se de multe ori noi conflicte, de data aceasta internaționale, ieșind la iveală violențe difuze, dar perceptibile, de multe ori firești pentru anumite contexte psiho-socio-culturale și spirituale.

Chiar dacă nu este meritul exclusiv și efectiv al psihologilor și sociologilor, specialiștii începând cu anii 1990 (când Războiul Rece a luat sfârșit) au arătat că înmulțirea formelor de democrație în state cu tradiții și culturi diferite, ca și formele de economie de piață care pot genera global efecte pozitive pentru sistemul internațional. În același timp mult discutată și disputată globalizare pare să fi contribuit mai degrabă la mobilizarea în alt plan în macro religioasă (de exemplu a musulmanilor) și la accentuarea exagerată a unor identități spirituale și culturale decât să fi determinat apropieri între ele.

Încercările de dezvoltare recentă într-un sistem cosmopolit a unor state de tip "post-național" la nivel mondial s-au dovedit a fi grave greșeli pentru cei care și-au "acordat" acest privilegiu al inițiativelor.

Faimoasa viziune privind "the global village" a lui McLuhan pare a fi contrazisă de dezvoltarea unor puternice zone (locale) religioase și cu identitate etnică în multe regiuni de pe glob. (apud Jan Eliasson, 2000).

Acestea deși par fenomene de strict interes politic au la bază înțelegerea sau eludarea unor axiome psihologice, de aceea își găsesc rostul în prezentul material.

Sunt glasuri de politicieni care vorbesc în prezent despre "războiul total" ("total war") pe care îl descriu drept rezultanta prevalenței factorului etnic în strategiile interne care ar contribui (fără îndoială) la apariția acestui fenomen înspăimântător care ar dori - ca o expresie extremă - "purificarea etnică". Pentru acest "total ware" s-ar găsi și ingredientele necesare: populații civile amestecate, apariția unor actori de tip militarist din non-state, arii de mari conflicte ca și diversificarea și înmulțirea tuturor tipurilor de arme în mai toate regiunile de pe glob. Din 1990 în astfel de conflicte interne pe planetă au avut de suferit mai mult de 10 milioane de persoane civile.

Cu atari schimbări de optică politică și diplomatică din securitatea internațională metodele tradiționale care încearcă să estompeze crizele sunt sfidate, vorbindu-se chiar de "crisis management". Psihologii ar trebui să se facă mai bine și clar auziți în legătură cu prevenirea conflictelor care devine o problemă practică și nu doar un "puzzle" de rezolvat la școală.

Componentă a securității generale, securitatea mediului nemaifiind strict problema politicianilor și a superputerilor lumii preocupă din ce în ce mai mulți și mai diverși specialiști. De aceea, s-au și propus și statuat o serie de concepte și de metode relevante în acest sens. În glasul milioanele de victime și al posibilelor distrugerii totale a societăților umane în conflicte interne se disting posibile căi de urmat pentru a nu se ajunge la un dezastru general. Acestea ar putea fi:

- valorificarea și îmbunătățirea timpurie a avertismentelor și acțiunilor de preîntâmpinare a acestora;
- dobândirea și perfecționarea unor deprinderi de mediere în conflicte pentru instaurarea păcii oriunde pe glob;
- facilitarea reconcilierilor după conflicte și negocieri.

Toate acestea nu sunt doar "arme" și metode strategice ale diplomației; ele pot fi și sunt cunoscute de psihologi care le pot expune cu succes în condițiile actuale de permanente și dinamice schimbări sociale-economice mondiale.

Vor exista conflicte între state și pe viitor, cu siguranță. În consonanță cu schimbările din mediul internațional, ne vom axa pe "noile" conflicte interne. Voi expune câteva opinii asupra priorităților care trebuie avute în vedere pentru îmbunătățirea colaborării dintre diplomație și psihologie în scopul prevenirii conflictelor.

Pentru a controla violența trebuie acționat din timp

Orice conducător și adepții săi are întotdeauna posibilitatea de a alege înainte de a recurge la violență. Dacă se fac presiuni din exterior la locul și la timpul potrivit, se poate obține un rezultat pozitiv, chiar decisiv în oprirea escaladării conflictului.

Există diverse ocazii pentru a întreprinde o acțiune preventivă de-a lungul desfășurării unui conflict. **Succesele acțiunilor preventive** sunt adesea greu de dovedit, ceea ce ridică obstacole în calea vinderii acestei idei. Totuși, se pot aminti câteva cazuri din ultimii ani: eforturile intense de instaurare a păcii în America Centrală care au culminat la începutul anilor '90, tranziția politică din Namibia, și, recent, reglementarea pe cale pașnică a drepturilor rușilor care trăiesc în Statele Baltice.

Odată conflictul izbucnit, escaladarea violenței este factorul cel mai dificil de controlat. Apar temeri pentru securitate, cursele înarmărilor cresc în intensitate și se înmulțesc atacurile asupra civililor. În acest moment, există puține șanse de compromis și reconciliere, datorită percepției adversarului ca pe un demon.

Războiul civil nu înseamnă numai suferință umană, deoarece atunci când conflictul își mai pierde din intensitate sau i se pune capăt, acțiunile de ajutorare și rehabilitare fizică se fac cel mai adesea cu un cost enorm de resurse.

De aceea **prevenția violenței** este imperios necesară, ceea ce a dus la căutarea unor sisteme care să *identifice semnalele ce apar înaintea declanșării violenței*, așa cum se procedează în caz de foamete, inundații și cutremure. Chiar dacă aceste semnale sunt ambigue, ele dau factorilor de decizie posibilitatea de a evita o criză iminentă, de a-i schimba direcția și de a o atenua. Guvernele pot apela la organismele ONU și cele regionale pentru consultări, iar conducătorii din cele două tabere conflictuale pot fi identificați și contactați.

Puține conflicte izbucnesc din senin. Dovezi ale violenței iminente se adună precum norii de furtună. Știm acum că genocidul în Ruanda din 1994 poate fi considerat orice altceva, numai neprevăzut nu. Agențiile ONU și cele non-guvernamentale au tot trimis rapoarte care **semnalau starea de tensiune** în creștere și discursurile extremiste. În această privință este important să existe un **proces de învățare**. Rapoartele ONU și cele întocmite de diferite comisii care au abordat rolul ONU și al altor actori externi în catastrofa din Ruanda precum și în masacrul din Srebrenita, din fosta Iugoslavie dintr-o perspectivă critică trebuie să constituie importante puncte de referință pentru viitor.

Există o dilemă fundamentală legată de răspunsul la semnalele de violență iminentă pe care trebuie să le înțelegem mai bine. De ce dovezile unui conflict pe cale să izbucnească și ale unei catastrofe umane iminente sunt adesea respinse? De ce nu suntem oare pregătiți să vedem ceea ce ne sare în ochi înainte ca orice acțiune umanitară să se transforme într-o operațiune militară de mare amploare? Cu alte cuvinte, cum pot fi ajutați politicienii să ia decizii mai raționale, având în vedere că aceste decizii sunt cele mai dificile și trebuie de regulă luate în momente de stress maxim? Merită să studiem **dinamica percepției** în această privință pentru ca, de exemplu, semnele de criză adeseori sunt estompate de alte evenimente mai spectaculoase pe plan mondial.

Descoperirile și experiența acumulată în domeniul psihologiei ar putea juca un rol mult mai important și concret în conștientizarea sporită a mecanismelor relevante. Psihologii ar putea avea o contribuție deosebită în corelarea **semnalelor de criză și acțiunea preventivă**.

Deși Carta ONU se bazează pe experiența conflictelor interstatale din Al Doilea Război Mondial, nu face nici o diferență între diferitele **amenințări la pace și securitate**. Prin urmare, aceasta Carta a dovedit o aplicabilitate surprinzător de largă la conflicte interne. Dag Hammarskjöld chiar spunea cândva că ONU reprezintă "o organizație vie, capabilă să-și adapteze obiceiurile constituționale în funcție de diverse nevoi".

Articolul 33 din **Carta ONU** reprezintă o *colecție de soluții de pace* și un catalog de măsuri care pot fi luate. *Negociere, investigație, mediere, conciliere, arbitraj, reglementare pe cale juridică* și apelul la agenții regionale, toate acestea constituie măsuri care pot fi aplicate cu același succes în **cazul conflictelor interne**. Din varii motive, incluzând respectul politic față de statele membre și lipsa de mijloace, ONU s-a dovedit până în prezent **incapabil** să-și îndeplinească *sarcina de mediator al rezolvării conflictelor pe cale pașnică*.

Astfel, toleranța internațională față de suferința pe scară largă a civililor tinde să se diminueze pe zi ce trece. Solidaritatea nu se oprește în mod automat la granița, ci se extinde și asupra celor care au nevoie de ea.

Importanța normelor

Dată fiind cruzimea războaielor civile, la fel ca și rolul factorului etnic în izbucnirea conflictelor, eforturile de apărare a drepturilor omului au căpătat o importanță tot mai mare. Încă de la început, ONU a adoptat principiul ca această protecție trebuie să se realizeze prin respectarea sistemelor universale de norme.

În lumina mării complexități a conflictelor interne din ziua de azi, adaptarea unor măsuri speciale pentru protecția minorităților în timpul desfășurării conflictelor și acorduri de pace este pe deplin justificată.

Medierea și problema conducerii defectuoase

Atunci când scapă "spiridușul din sticlă" și violența pe scară largă începe să se manifeste, părțile conflictuale sunt forțate să apuce pe calea negocierii.

În acest punct apar iarăși limitări și dileme. Caracteristicile războaielor civile le fac mai dificil de rezolvat decât războaiele între state. În primul rând, unii dintre actorii implicați în războaie locale ar putea să obțină un profit de pe urma războiului și atunci sunt interesați în continuarea acestuia. Exemple în acest sens putem găsi în Europa și în Africa.

În al doilea rând, este foarte probabil ca părțile angajate într-un conflict nu vor renunța la scopurile lor incompatibile. În aceste condiții, conducerea defectuoasă - numită de unii "*patologică*" ținând seama de anumite exemple contemporane binecunoscute, este un factor care îngreunează serios ajungerea la un compromis. Aceasta conducere a ridicat imprevizibilitatea și suferința la nivele copleșitoare uneori.

Acordurile de pace trebuie respectate

Există numeroase obstacole în păstrarea căii pașnice după negocierea unui acord. Discursurile în favoarea războiului și ideile ca dușmanul vrea să pună stăpânire pe țară, pot continua să existe. Distanța dintre frica și un dram de încredere pare să fie extrem de mare. "Noi" și "ei" se află uneori la distanțe astronomice.

Democrația este adeseori considerată un mediu favorabil și un instrument în aplanarea conflictelor. Totuși, tranziția politică și economică reprezintă pietre de încercare în calea stabilității. Există numeroase exemple din diferite părți ale lumii, care demonstrează ca în stadiile incipiente ale democratizării, considerentele etnice și religioase sunt cele care au dus la apariția loialității și mobilizării politice. Un exemplu tipic ar fi fosta Iugoslavie. Atunci când se organizează alegeri, după încheierea unui acord politic, partidele trebuie să fie convinse că învingătorul în alegeri nu se va folosi de victorie pentru a acapara totul.

Conflictele interne mocnesc ani de zile, iar societățile deja devastate de război sunt adesea susceptibile la violență. Dacă nu se acționează asupra principalelor cauze ale războiului, violența va izbucni iar și iar. De asemenea, dacă nu se procedează la dezarmare pe baza unui acord de pace, armamentul va fi continuu să fie ținut la îndemână în caz de noi conflicte.

În perioada de după cel de-al doilea război mondial s-au încheiat o serie de acorduri de pace. Unele dintre ele ar fi putut foarte bine să fie scrise în nisip. UNITA din Angola a pornit iar războiul după alegerile din 1992, iar Khmerii Roșii au încălcat Acordurile de Pace de la Paris după ce inițial le semnaseră în 1992. De asemenea, regimul Habyarimana, înainte de genocidul din Ruanda, a refuzat să implementeze prevederile Acordurilor Arusha.

În lumina acestor experiențe, psihologii pot fi de mare ajutor în a ajunge la o mai bună înțelegere a modului în care sistemul de recompense și pedepse acționează în cazul implementării tratatelor de pace.

Reconcilierea reprezintă un scop pe termen lung

Durata mare în timp a conflictelor este un motiv suficient pentru a insista în găsirea unor strategii de reconciliere.

Concluzii: pentru o cultură a prevenției

A lăsa armele din mâini, a da la o parte diferențele și a reconstrui sisteme politice și economice nu este lucru ușor. Prevenirea conflictelor este pe atât de dificilă pe cât este de necesară.

S-a sugerat că în multe privințe, cum ar fi valul de naționalism și importanța problemelor minorităților, situația actuală este similară cu cea de după Primul Război Mondial. Ni se amintește că un conflict este un fenomen uman fundamental, lucru estompat de către caracterul abstract de teorie a jocului al Războiului Rece.

Astăzi pacea și securitatea nu mai sunt doar chestiuni reglementate exclusiv între state ci au devenit o parte a unui context social. Conflictele interne sunt adesea cauzate de nevoi, valori și aspirații. Identitatea individului și a grupului intră în scenă, iar miza o constituie consecințele frustrărilor economice și sociale.

Sfârșitul Războiului Rece și natura conflictelor interne au făcut ca relația dintre diplomație și psihologie să fie mai *comprehensivă și revelantă*. Psihologia și alte științe sociale sunt necesare nu numai pentru a rafina metode și practici ci și pentru a descrie și conceptualiza noul mediu de securitate.

Limbajul este principalul instrument de lucru al diplomatului și poate fi folosit pentru a da asigurări, a convinge sau a constrânge. Cuvintele pot fi puternice, ambigui sau pline de violență. Nu degeaba zice o vorbă înțeleaptă: "Fără limbaj nu există nici poezie, nici război". Într-un context de mediere multi-cultural, valoarea limbajului nu poate fi considerată ca de la sine înțeleasă. Psihologia poate avea o contribuție majoră în a lămuri modul diferit de interpretare a unei situații de criză în cadrul unei culturi sau a alteia.

Pe scurt, din perspectiva diplomației, am dori să sugerăm **patru domenii prioritare** pentru a avansa granițele cunoașterii în arii de interes reciproc pentru psihologie și diplomație.

În primul rând, datorită naturii greu de manipulat a conflictelor și posibilității izbucnirii violenței la scară largă, este nevoie urgentă de găsirea unor metode de prevenire a ei. Abilitatea noastră de a preveni conflicte violente în viitor ține, nu în mică măsură, de îmbunătățirile pe care trebuie să le facem în corelarea semnelor de violență iminentă cu acțiunea întreprinsă din timp. Trebuie să știm mai multe despre factorii psihologici, și nu numai, care-i constrâng deciziile și opiniile publice pentru a fi capabil să răspundă cât mai pozitiv la *semnale de violență* iminentă.

În al doilea rând, democrația, drepturile omului și pluralismul sunt bazele universale pentru o dezvoltare pașnică a societății noastre. Totuși, aceste valori sunt contestate în multe părți ale lumii. Psihologia a jucat un rol hotărâtor în cunoașterea fenomenelor care pot duce la conflicte violente. Am dori să sugerăm că ar trebui să se pună accent și pe nevoia de a ne extinde înțelegerea din perspectiva inversă, cum ar fi condițiile propice rezolvării conflictului și obținerii unei dezvoltări susținute a păcii și democrației.

În al treilea rând, în timp ce diplomația prin tradiție s-a preocupat în special de granițele geografice, conflictele din ziua de azi ne obligă să ținem seama de "**granițele interioare**" ale oamenilor. Într-o lume din ce în ce mai diversă, trebuie să construim o cale a păcii care să pună de acord co-existența etniilor cu un sentiment fundamental de protecție fizică. Conducătorii slabi s-au dovedit foarte abili în a exploata, crea și întreține o atmosferă de nesiguranță. Una dintre cele mai mari provocări ale secolului XXI va fi, fără îndoială, *acceptarea și absorbirea diversității culturale și religioase în și între societățile noastre*.

În al patrulea rând, implicarea internațională în prevenție necesită un grad înalt de acțiune transculturală și abilități. Măsura în care înțelegem modurile și condițiile de negociere în diverse contexte culturale trebuie dezvoltată, astfel încât să fie identificate căi de a încuraja părțile să respecte acordurile.

Prevenirea conflictelor este în mod clar în interesul nostru, dar trebuie întărit grupul suporterilor săi. Ideile comune - "*mituri pozitive și edificatoare*" sunt benefice și pot fi chiar necesare în toate comunitățile umane ca bază pentru consens și supraviețuire. Contribuind la construirea unei imagini pozitive a ONU, singurul forum universal abilitat să aibă grijă de viitorul nostru comun am reuși să întărim structurile de cooperare și susținere a păcii în întreaga lume.

A venit vremea să mergem înainte și să recurgem la o abordare mai sistematică pentru a **preîntâmpina frica** de răspândirea violenței și de a **reduce frica** în toate regiunile globului. Trebuie să creăm o "**cultură a prevenției**". Savanți, politicieni și diplomați, precum și cei din mass-media și afaceri, sunt suporterii naturali ai unei asemenea culturi.