

اصول مدیریت در ژاپن، چین و کره*

مترجم: قدرت الله معمار زاده

کسانی که با ژاپن، چین و کره دادوستد می‌کنند، باید این معنا را درک کنند که در عین حال که بین این کشورها وجوه اشتراکی وجود دارد، اصول مورد عمل در هر کدام از آنها، با اصول مورد عمل در دو کشور دیگر از سایر جهات متفاوت است.

مدیریت سازمانهای بازرگانی ژاپنی، چینی و کره‌ای طبق اصول یکسانی عمل نمی‌کنند. هر کدام از این سه جامعه دارای فلسفه، مشخص و جداگانه‌ای است که مدیران امور بازرگانی فعالیت‌های خود را بر مبنای آن سامان می‌دهند. این دیدگاهها به شیوه‌های رفتاری خاصی که متناسب با موقعیت هر کدام است، می‌انجامد. در نتیجه، آگاهی از اصول مدیریت در کشورهای مذکور نه تنها مفید است، بلکه برای برقراری روابطی موفقیت آمیز با مدیران آنها نقشی حساس خواهد داشت.

گرچه هر کدام از سه دیدگاه در نوع خود منحصر به فرد است، در عین حال شباهتهایی را نیز می‌توان در بین آنها مشاهده کرد. در ژاپن روابط بازرگانی در چارچوب وا (wa) صورت می‌پذیرد که بر هماهنگی گروهی و همبستگی اجتماعی تأکید دارد. در چین رفتار بازرگانی بر محور گوناگویی (gunaxi) یا روابط شخصی جریان پیدا می‌کند. در کره/پنجا (inhwa) یا هماهنگی مبتنی بر احترام به روابط سلسله مراتبی، شامل اطاعت از بالا دستها مد نظر می‌باشد.

وا

وا اشاره به ارزشی دارد که ژاپنیها برای وفاداری و اجماع گروهی قائلند. این معنی را می‌توان به جستجوی همکاری متقابل یا وجود زمینه، این گونه همکاری تعبیر نمود که اعضای گروه را قادر می‌سازد همه، توان خود را وقف دستیابی به هدفهای گروهی کنند. انتظار از اعضای گروه آن است که برای نیل به وا هدفهای فردی (و خود خواهانه) را فدای هدفهای گروهی کنند. با وجود این، وا امری یک سویه نیست. درست است که تک تک اعضا تنها زمانی به منافع می‌رسند که گروه از رهگذر فعالیت‌های خود منفعی حاصل کرده باشد، اما تک تک آنها نیز پاداشی ببرند.

* "Jon P. Alston, "Wa, Guanaxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea." Business Horizons, (March-April 1989), pp. 26-30.

وا در متن گروه واقع می‌شود. ژاپنیها به ندرت به عنوان افراد مستقل بین خود یا با خارجیان عمل متقابل انجام می‌دهند. افراد همیشه اعضا و نمایندگان یک گروه هستند. وا افراد را با گروهها مرتبط می‌سازد. از این روست که در ژاپن اکثر فعالیتها در چارچوب گروه انجام می‌گیرد و هم از این روست که عضویت‌های گروهی تا بدین پایه مهمند. در نتیجه، شمار ژاپنیهایی که بتوانند خود را جدا از عضویت‌های گروهی مطرح کنند، اندک است.

برای مثال، یک کارگر ژاپنی سوال "شغلستان چیست؟" را با جمله "مهندس هستم"، یا "برنامه‌نویس کامپیوتر هستم"، پاسخ نخواهد گفت. او به جای آن جواب خواهد داد: "برای تویوتا کار می‌کنم"، یا "تویوتاچی هستم". موقعیت خاص او در مقایسه با عضویت گروهی وی اهمیت کمتری دارد. در محافل هنری، نقش آفرینان و هنرمندان برای نشان دادن عضویت خود در مدرسه استاد مربوطه و ابراز وفاداری نسبت به او، نام وی را بر خود می‌گذارند.

وا از اعضای گروه، از گروه کار گرفته تا شرکت و ملت، می‌خواهد که با همدیگر همکاری کنند و به یکدیگر اعتماد داشته باشند. در شرکت‌های ژاپنی کمتر رویه‌ای را می‌توان یافت که روحیه وا را در بین کارگران تشویق نکند.

وا چنان رواجی دارد که ژاپنیها ترجیح می‌دهند و معمولاً "اصرار می‌ورزند که همه دادوستدها بین دوستان صورت پذیرد. این مسئله از جمله دلایلی است که معرفهای مناسب در ابتدای برقراری روابط بازرگانی تا این حد اهمیت دارد. ژاپنیها دوست ندارند که با غریبه‌ها معامله کنند. در نتیجه، کمتر تماس بازرگانی است که با مذاکرات مستقیم آغاز گردد. یک ژاپنی ترجیح می‌دهد که ابتدا غریبه را در نوعی متن گروهی جای دهد. هنگامی که ژاپنیها با کسی ملاقات می‌کنند همیشه بین آنها کارت بازرگانی ردوبدل می‌شود و این کارتها به دقت مورد مطالعه قرار می‌گیرند. آمریکاییهایی که با طرفهای ژاپنی معامله می‌کنند باید کارتهایی همراه داشته باشند که موقعیت (یا رتبه) بازرگانی آنها را به تفصیل بیان دارد. در غیر این صورت، ژاپنیها نخواهند فهمید که چگونه باید با فردی به ظاهر تک افتاده ارتباط برقرار سازند.

برقراری دوستیهای نزدیک با همقطاران نیز ضروری است، زیرا وا مستلزم آن است که اعضای گروه از طریق اجماع به توافق کامل دست یابند. این امر بحثها و مصالحه‌های مداوم را ضرورت می‌بخشد. با وجود این، مطابق با اصل وا بحثهایی از این دست در فضایی آکنده از دوستی و همکاری صورت می‌پذیرد. در نتیجه، ژاپنیها ترجیح می‌دهند تا حصول اجماع، ظاهری از توافق صوری را حفظ کنند. مطلبی که برای خارجیان و به ویژه آمریکاییان، اغلب قابل فهم نیست. در مواردی گفتن حقیقت ممکن است کسی را ناراحت کند یا او را در گروه به مخاطره افکند. در ژاپن مادام که تفاهم نزدیک بین طرفهای ذیربط حاصل نشده، و حتی بعد از آن نیز، کسی "ورق خود را رو نمی‌کند".

تعامل به مقدم شمردن همنوایی گروهی بر حقیقت در اصطلاح ماکوتو (makoto) تجسم می‌یابد که معادل کلمه "صمیمیت" است. مع هذا ژاپنیها این واژه را به عنوان بخشی از فرایند تأمین همنوایی و حسن نیت، قطع نظر از مسئله حقیقت، توجیه می‌کنند. در ژاپن صمیمی بودن به معنای پشتیبانی عاطفی است؛ در آمریکا همین واژه صداقت و صراحت مقصود را افاده می‌کند. در آمریکا آدم صمیمی زنگو و به تمامی صریح اللهجه است، حتی چنانچه بیان واقعیات مخاطب را برنجانند. در ژاپن صمیمی بودن معنای نگرانی برای قلمرو عاطفه است تا عرصه واقعیت، از این روست که آمریکاییها غالباً "آری" ژاپنی را با "نه" اشتباه می‌گیرند.

وا همچنین بعد زمانی مشخصی را شامل می‌گردد. بقای گروه و موفقیت نهایی آن با نظر داشت به چشم اندازی بلندمدت تنظیم می‌شود. اعضا پس از پذیرفته شدن در گروه به صورت اعضای دائمی تلقی می‌شوند - آرمان استخدام مادام العمر در شرکتهای ژاپنی را می‌توان در همین معنی سراغ گرفت. ژاپنیها اموری از قبیل فعالیتهای بازرگانی را در شعاع تأثیری که بر توسعه بلندمدت و در گروه خواهند بخشید، ارزیابی می‌کنند.

برقراری روابط شخصی و مجتمع کردن دو گروه دارای مصالح مشترک سبب می‌گردد که ژاپنیها قراردادهای را به عنوان توافقیهای شخصی بنگرند که باید با تغییر شرایط تغییر یابند. تغییری در حال با تغییر متقابلی در آینده پاسخ گفته خواهد شد، لکن قراردادهای سیال تلقی می‌شوند. تغییری در هزینه، ماده خام سبب آن خواهد شد که تهیه کننده این ماده تغییر در قیمت قراردادی آن به هنگام تحویل را خواستار شود، زیرا هزینههای بالاتر ممکن است سود را منافی کند. انتظار آن است که طرف دیگر با این فرض که تهیه کننده در آینده تخفیفهایی را منظور خواهد نمود یا انجام پاره‌ای معامله‌های ترجیحی را پیشنهاد خواهد کرد، با این تقاضای افزایش قیمت موافقت کند.

به علاوه، و این الزام را مطرح می‌سازد که غریبه‌ها پیش از ملاقات نوعی رابطه اجتماعی، هر چه قدر هم که رقیق بوده باشد، با همدیگر برقرار کنند. چنین ارتباطی معمولاً "از طریق یک واسطه شکل می‌گیرد. کمتر رابطه بازرگانی است که بتواند بدون انجام معرفیهای مناسب توسط یک طرف ثالث که مورد احترام هر دو طرف است، هموار و خالی از اشکال تحقق پذیرد.

وجود واسطه‌ها مهم است، زیرا انتقادهای همکاران و اعضای همگروه، و در گروه‌ها تهدید می‌کند. زمانی که انتقاد ضرورت داشته باشد، طرف ثالث ممکن است قادر باشد انتقادهای و خبرهای منفی را که بیان آنها به صورت آشکارتر توسط دوستان مقدور نیست، منتقل نماید. در صورت نیاز به بحث بازاری در خصوص تقاضاها، واسطه ممکن است "نامه تفاهمی" را از شخصی به شخص دیگر انتقال دهد. چنین یادداشتی می‌تواند مواضع یا تقاضاها را به شیوه‌ای صریحتر از آنچه که می‌توانست در جریان مذاکرات



مستقیم مناسب تلقی شود. مطرح سازد به علاوه، انتقال غیرمستقیم پیغام از طرفی به طرف دیگر صراحت و درشتی مطالب را تعدیل می‌کند. بدین ترتیب جزئیات مواضع درخواستها یا تعبیرهای گوناگون از پیشنهادها، بی‌آنکه با در گروه به خطر افتند، در معرض بحث و مبادله آرا قرار می‌گیرند.

در صورتی که استفاده از واسطه یا پیغام عملی نباشد، ژانپنها برای بحث درباره مسائل رسمی به تشکیل جلسه‌های غیررسمی متوسل می‌شوند. هنگامی که جلسه حالتی غیررسمی داشته باشد، بحثهای جدی را می‌توان در قالب گفت و شنودهای به ظاهر معمولی و تصادفی انجام داد. از این روست که ژانپنها بخش عمده‌ای از اوقات خود را صرف پذیرایی از طرفهای معامله، فعلی و بالقوه می‌کنند. گفتگوهایی که در یک بار صورت می‌گیرد می‌تواند در عین حال که چندان جدی به نظر نمی‌آید، بر اختلاف نظرهایی که طرح آنها در موقعیتی رسمی تر مطبوع نخواهد بود، تمرکز داشته باشد.

در میان ژانپنها پذیرایی به ندرت اتلاف وقت محسوب می‌شود. در جریان صرف غذا یا نوشابه است که می‌توان روابطی شخصی برقرار کرد و از بحثهایی که برای او زیانبخش و خطرآفرینند، احتراز نمود (گرچه محتوای صحبتها در چنین حال و هوایی نیز نمی‌تواند بیش از حد صریح، مبارزه جویانه یا منفی باشد). آمریکاییها برای برقراری و تحکیم رابطه مبتنی بر او باید خود را آماده دعوتهای مکرری به شام یا کشانده شدن از رستورانی به رستوران دیگر بکنند.

گوناکسی

گوناکسی از پویشهای مهم جامعه، چین محسوب می‌شود. این اصطلاح به روابط ویژه‌ای که دو نفر با یکدیگر دارند، اشاره می‌کند. دوستی مبتنی بر این تفاهم ضمنی که طرفین یکدیگر را به میزانی نامحدود مورد یاری و مساعدت قرار خواهند داد، بهترین تعبیری است که می‌توان از این واژه به دست داد (Pye 1982, 88). دو نفری که در رابطه گوناکسی با هم شریکند، فرض را بر این می‌گذارند که هر کدام در قبال دیگری کاملاً متعهد است. آن دو به رغم مقررات و دستورالعمل‌های رسمی مبنی بر مراعات بی‌طرفی، تفاهم کرده‌اند که هوای یکدیگر را داشته باشند. تخصیص منابع کمیاب، هنگامی که موجود باشند، بر مبنای گوناکسی انجام می‌گیرد تا رویه‌های رسمی و دیوانی.

بر زمینه‌ای از این دست، گوناکسی دو طرف را از طریق مساعدت‌های متقابل به یکدیگر پیوند می‌دهند تا از رهگذر احساسات و عواطف، رابطه گوناکسی نباید تنها دوستان را شامل گردد، گرچه در این مورد دوستان ارجح شمرده می‌شوند. مسئله این است که رابطه مذکور اساساً انتفاعی است تا عاطفی. بُعد اخلاقی مؤثر در این رابطه ناظر به این معنی است که طرفی که اصول انصاف را مراعات نمی‌کند و مساعدت را با مساعدت پاسخ نمی‌گوید، اعتبار خود را از دست داده و به عنوان فردی غیرقابل اعتماد معرفی خواهد شد.

در گوناکسی برعکس و، رابطه گروهی مطرح نیست. این رابطه خصوصیتی فراگیر و کاملاً شخصی

دارد. در چارچوب آن هر کدام از طرفین متعهد است که طرف دیگر را، معمولاً "به طور نامحدود، یاری دهد. چنینها سلسله مراتب را بسیار مهم می‌شمرند، اما گوناکسی در سطحی فردی عمل می‌کند.

این جنبه، فردی گوناکسی، صرف‌نظر از تأکید آن بر پیوندهای خانوادگی، به کارگران چینی اجازه می‌دهد که شغل خود را به آسانی تغییر دهند. آن دسته از رابطه‌های مبتنی بر گوناکسی را که دیگر متضمن فایده‌ای نیستند یا اساس همیاری متقابل خود را از دست داده‌اند، می‌توان به آسانی ملغی کرد. در نتیجه در اقتصادهای تایوان و هنگ کنگ تحرک‌شغلی و شور کارآفرینی^۱ فراوانی دیده می‌شود. شاغلان هرگاه تغییر شغل را به سود خود تشخیص دهند به این کار مبادرت می‌کنند. با توجه به ارزش و اهمیت خود اشتغالی^۲ در جامعه چین (چنانکه از ضرب المثل "نوک یک جوجه باشی بهتر است تا نشیمن یک گاو"، به خوبی برمی‌آید، رابطه‌های مبتنی بر گوناکسی باید به طور دائم تقویت شوند؛ هنگامی که افراد از واحدی به واحد دیگر منتقل می‌شوند، برقراری این گونه روابط با همکاران جدید ضروری است. این خصوصیت فردمحورانه، گوناکسی امکان تغییرات سریع در روابط را فراهم می‌آورد. خارج‌یانی که از روابط گوناکسی خود غفلت ورزند خود را با کارگزارانی رو به رو خواهند یافت که نسبت به طرحهای پیشنهادی آنها کاملاً "بی‌علاقه‌اند.

یک ویژگی منحصر به فرد گوناکسی آن است که به نفع طرف ضعیفتر عمل می‌کند. گوناکسی دو نفر را که غالباً "از لحاظ مرتبه نابرابرند به ترتیبی به یکدیگر پیوند می‌دهد که طرف ضعیفتر می‌تواند درخواست مساعدتهای ویژه‌ای را بکند که در قبال آنها اجباری به تلافی متقابل در همان حد ندارد. در چارچوب رابطه، متقابل نابرابر، طرفی که داوطلبانه بیش از آنچه می‌ستاند می‌دهد، از اعتبار و احترام فزونتری برخوردار خواهد شد.

از جمله نتایج این جنبه از گوناکسی آن است که ادعای عدم کفایت از سوی طرف ضعیفتر را باید طرح زیرکانه، این درخواست دانست که طرف دیگر قویتر وظیفه دارد که بزرگوارانه عمل کند. مقامات چینی در جریان مذاکرات خود با خارجیان از آنها انتظار دارند که به اعتبار قویتر و غنیتر بودن در مواردی امتیازهایی بدهند.

قدرتی که به طرف ضعیفتر داده می‌شود بازتابی از اصل کنفوسیوسی وفاداری خانوادگی است که در چارچوب آن پیوندهای خانوادگی یاریهای متقابل را ایجاد می‌کند. یک نمونه عملی از رواج گوناکسی مبتنی بر خانواده را می‌توان در شرکتهای تحت کنترل دولت که از اواسط دهه ۱۹۸۰ به استقلال نسبی دست یافته‌اند، مشاهده کرد. بسیاری از این بنگاههای اقتصادی تحت سرپرستی بستگان مسئولان حزبی رده بالا قرار دارند. مسئولان مزبور جواز کار و فعالیت را تنها برای خویشاوندان و دوستان خود صادر کرده‌اند. مطلب زیر به نقل از گزارشی که اخیراً "انتشار یافته است (Wall Street Journal 1988)، اهمیت گوناکسی را بیان می‌دارد:

1. entrepreneurship

2. self-employment

تنها کسانی می‌توانند جواز دریافت کنند که ارتباطات خوبی دارند. بعد از آن نیز ممکن نیست که کارشان سکه نباشد، زیرا انحصار تجارت اقلام بسیاری مانند اتومبیل‌های وارداتی را در دست خواهند داشت. پشت سر هر سودجوی بزرگی حامی کردن کلفتی قرار دارد... فرزندان بعضی از رهبران با استفاده از نفوذ پدران خود به سودجویی می‌پردازند. چه کسی جرأت آن را دارد که با دم شیر بازی کند؟

از جمله نتایج عملی گوناکسی آن است که وفاداریهای شخصی غالباً "از وابستگیهای سازمانی یا شاخصهای قانونی مهمترند. یک آمریکایی که می‌خواهد در کار ترخیص کالاهای خود از گمرک چین تسریع به عمل آورد، ممکن است مجبور شود که قبل از آماده شدن همه اسناد و گرفتن امضاها و مهرهای لازم روزها و حتی هفته‌ها انتظار بکشد (که غالباً "نیز چنین می‌شود). لکن واردکننده‌ای که از رابطه گوناکسی با یکی از مأموران دولتی یا گمرک برخوردار است، می‌تواند اقدام سریعتر و مساعدتری را انتظار داشته باشد.

در نتیجه، ممکن است سرتیبه یا موقعیت سازمانی شخصی، قدرت او را چنانکه در واقع هست، نشان ندهد. یک فرد دون پایه در نظام دولتی یا غیر آن ممکن است در سایه روابط گوناکسی با افراد رده بالا در واقع از نفوذ فراوانی برخوردار باشد. مفهوم چنین وضعی روشن است. آمریکاییهایی که می‌خواهند با چینیها دادوستد داشته باشند باید یا خود روابط گوناکسی برقرار سازند یا با کسانی آشنایی پیدا کنند که دارای چنین روابطی با افراد منتفذ هستند.

برقراری روابطی از آن خود در قالب گوناکسی ارجح است، زیرا این قبیل وابستگیهای غیررسمی غالباً "از روابط رسمی مؤثرترند. از این رو، نمایندگان مؤسسه‌های بازرگانی خارجی برای برقراری روابط گوناکسی و کشف افراد برخوردار از این رابطه با مسئولان قدرتمند، باید اقامتی طولانی در چین داشته باشند. روابط بازرگانی با چین از طریق تلگراف و تلکس عملی نیست. مسائل مرتبط با امرواردات و صادرات در اختیار گروهی بالنسبه کوچک است و تصمیمگیریهای عمده را شعار اندکی از مسئولان در دست دارند. کشف این‌گونه اشخاص صاحب نفوذ و ایجاد رابطه گوناکسی با آنها یا وابستگانشان مسئله اصلی به شمار می‌رود. زیرا در غیر این صورت احتمال موفقیت چندانی وجود نخواهد داشت. در اصل نظام دیوانی چین راه عمل را سد می‌کند، در حالی که گوناکسی عمل را تسهیل می‌نماید. به گفته یک آمریکایی:

وجود این ساختار غیررسمی یک دلیل دارد: نظام رسمی کار نمی‌کند. نظام غیررسمی راه حل مشروعی است که شغل ایجاد می‌کند و به فعالیتهای اقتصادی میدان عمل می‌دهد.

به علاوه، اهمیت گوناکسی به معنای آن است که سیاستگذاری روزمره براساس برداشت از منافع شخصی صورت می‌گیرد و از این رو می‌تواند به شدت متغیر باشد. گوناکسی از بسیاری جهات ضد دیوانسالاری و طرفدار فرد است. متأسفانه سیاستها نیز مانند اشخاص به سرعت تغییر می‌کنند. به

طوری که در مورد این که اعتبار اجرایی سیاست خاصی تا چه زمانی است، تنها می‌توان به حدس و گمان متوسل شد. برای مثال، قراردادها تا هنگامی که شرایط زمان تنظیم آنها برجاست و امضاکنندگان آنها تغییر نیافته‌اند، لازم الاجرا خواهد بود. تغییر در هر کدام از این دو عامل همه توافقیهای قبلی را منتفی می‌سازد.

این واقعیت از جهت آنکه مدیران چینی می‌توانند بسیار سازش‌پذیر^۱ و برخوردار از روحیه کارآفرینی باشند، واجد عنصر مثبتی است. گوناکسی با فراهم کردن امکان فرار از مقررات دست‌ویا-گیر از رهگذر روابط شخصی، عامل تعادلی در برابر دیوانسالاری ثقیل چین ایجاد می‌کند. به گفته تای:^۲

یکی از کلیدهای موفقیت در عرصه فعالیت‌های بازرگانی در چین روابط شخصی (یا گوناکسی) است. روابط مناسب می‌تواند از بابت تأمین مواد ارزاقیت، برخورداری از بخشودگیهای مالیاتی، دریافت اجازه فروش محصولات در داخل یا صدور آنها به خارج و دسترسی به کمکهای لازم در صورت بروز مشکلات، کارساز باشد. اما رابطه به تنهایی کفایت نمی‌کند.

بر همین قیاس، تصمیمگیری در چین، حتی زمانی که امکان رهایی از پیچیدگیهای دیوانی از رهگذر گوناکسی وجود داشته باشد، به‌کندی صورت می‌گیرد. در این کشور تصمیمها از بالا به پایین اتخاذ می‌شوند و فرد بالا دست در هر رابطه گوناکسی باید با پیشنهاد خاصی که مطرح است موافقت کند. این رویه که می‌تواند به‌کندی فوق العاده‌ای در اتخاذ تصمیمهای مهم بینجامد، کسانی را که در پی تداوم و یکنواختی سیاستها و اعمال مقررات به شیوه‌ای یکسان از سوی دیوانیان چینی هستند، به شدت کلافه خواهد کرد. در واقع به موازات تلاشی که صاحبان قدرت برای دستیابی به قدرت باز هم بیشتر به عمل می‌آورند و در جریان آن وابستگانشان را نیز به تغییر رفتار وامی‌دارند، سیاستها دستخوش دگرگونی می‌شوند.

رتال جامع علوم انسانی

اینهوا

اینهوا یک اصل کلیدی در رفتار اقتصادی کراهیهاست که مانند وای ژاپنی به تأمین همناختی تعبیر می‌شود. مع هذا در اصطلاح کراهی عنصر گروهی، به ترتیبی که در مورد او مشاهده کردیم، مورد تأکید نیست. در واقع اینهوا بر همناختی بین افراد نابرابر تأکید دارد. این مفهوم افرادی را که از جهت مرتبه در شأن و قدرت مساوی نیستند، به همدیگر پیوند می‌دهد. لازمه اینهوا آن است که زیردستها به بالادستها خود وفادار باشند و بالا دستها نیز رفاه و راحت فرودستان را وجهه همت قرار دهند.

اینهوا که از مکتب کنفوسیوسی برگرفته شده است، در مناسبت حاضر بر انتظام روابط نابرابرها تأکید دارد. این مفهوم منبعت از این آرمان کنفوسیوسی است که شخص در برابر والدین، صاحبان

1. adaptable

2. L.S.T. Tai

قدرت، به ویژه حاکمان، مسترها و رهبران سازمانی موظف به وفاداری کامل است. در دنیای نوین، اینها از فرد می‌خواهد که به سلسله مراتب وفادار بماند. کارگران باید همان وفاداری را که به والدین و بزرگترهای خانواده دارند، در برابر سرپرستان (و سایر بالادستها) نیز از خود نشان دهند. هنگامی که همه اعضای شرکت تشکیل یک خانواده را می‌دهند، منظور آن است که از رهبران شرکت می‌باید همانند بزرگترهای خانواده اطاعت کرد.

در نتیجه مدیریت کراهی نوعی "مدیریت طایفه‌ای" تلقی می‌شود - موقعیتی که وجود مدیران ارشد دارای روابط خویشاوندی در شرکتها آن را تسهیل می‌کند. قریب به یک سوم کل مسئولان اجرایی در بزرگترین گروههای بازرگانی کراهی با کارفرمایان و کارکنان نسبت خانوادگی دارند.

در کره پیوندهای اینها مانند پیوندهای خانوادگی که بر همه بستگیهای دیگر تقدم دارند، جزو وفاداریهای درجه یک به حساب می‌آیند. در نتیجه، کراهیها ترجیح می‌دهند قبل از وارد شدن در معامله‌ای با بیگانگان، با آنها پیوندهای شخصی برقرار سازند. اهمیت برتر روابط شخصی مفید این معنی است که روابط اقتصادی در این کشور نیز مانند ژاپن باید میان "دوستان" و پرمبنایی شخصی شکل گیرد.

رابطه اینها دو نفر یا تعداد بیشتری از افراد معمولاً "نا برابر را، قطع نظر از عضویت‌های سازمانی یا گروهی آنها، با همدیگر مربوط می‌سازد. این تأکید بر فرد کراهیها را، تا حدود زیادی به سان چینیه‌ها، فردگرا بار می‌آورد. در کره وفاداریهای سازمانی چندان ریشه‌ای ندارد و کارگران شغل خود را، هر زمان که به نفعشان باشد، تغییر می‌دهند. این مثل کراهی که "یک کراهی از سه کراهی نیرومندتر است"، رساننده این معنی است که بعد از برقراری رابطه اینها نمی‌توان آن را به عنوان مطلبی مسلم و بی‌چون و چرا تلقی نمود.

مذاکره کنندگان کراهی نیز به همان نسبت کراهیهای فردی از خود نشان می‌دهند. جان گراهام^۱ و همکارانش طی رشته آزمایشهایی که به عمل آوردند، دریافتند که احتمال "نه" گفتن کراهیها سه بار بیش از ژاپنیهاست. احتمال قطع سخنان طرف مقابل و صدور دستور نیز در مورد کراهیها بیشتر است.

بازرگانان خارجی باید شبکه‌های ارتباطی شخصی خود را در محافل دولتی برقرار سازند. هدایت بخش مهمی از فعالیتهای اقتصادی کشور به دست مسئولان دولتی است و مادام که موافقت و حمایت یک یا چند اداره دولتی جلب نشود، احتمال نهایی کردن قراردادهای عمده ناچیز خواهد بود. مشکل یک آمریکایی آن است که این قبیل رابطه‌های مبتنی بر اینها بلند مدت است و برقراری و تحکیم مبنایی آنها نیازمند زمان و بردباری زیاد است.



1. John Graham

به علاوه، بعد از برقراری رابطه، اینها باید پیوسته در حفظ و تحکیم آن کوشید. از آنجا که قراردادها از رهگذر روابط شخصی امضا کنندگان مورد تعبیر قرار می‌گیرند تا بر مبنای اصل و نص، اعتبار قرار داد از روابط شخصی حاکم بر فضای انعقاد آن فراتر نمی‌رود. از این رو، مصلحت آن است که حل و فصل مسائل نه از طریق وکیل و واسطه، بلکه مستقیماً "به توسط طرفهای ذی‌ربط صورت گیرد.

قراردادهای کراهی اسنادی نیستند که تنها حقوق و تکالیف طرفین را بیان دارند، بلکه افزون بر آن اعلام مقاصدی تلقی می‌شوند که پایبندی اخلاقی امضا کنندگان پشتوانه اجرایی آنهاست. مقاصد و نیت طرفین قرارداد اهمیت بیشتری از بندهای مندرج در آن دارد. به همین دلیل انجام مذاکرات دگر باره و تجدیدنظر در مفاد قراردادها امری عادی تلقی می‌شود. کراهیها در صورت تغییر شرایط و مصالح رعایت مفاد قرارداد را الزامی نمی‌دانند.

از آنجا که بعد عاطفی قرار داد از محتوای مکتوب آن مهمتر می‌باشد، خارجیان نیاز به آن دارند که بارها با طرفهای کراهی خود ملاقات نموده و بین خود و آنها پیوندهای دوستی برقرار سازند. در پی رسمیت یافتن شراکت مورد نظر، پرداختن به جنبه‌های احساسی قضایا ضرورت می‌یابد.

هیچ کس نباید با کراهیها قراردادی امضا کند، مگر آنکه آمادگی حفظ رابطه، مورد توافق در مدت اعتبار قرار داد و غالباً "فراتر از آن را داشته باشد. در کراهی هر توافقی تا زمانی معتبر است که کسانی که مذاکرات مربوط به آن را صورت دادند، قدرت را در دست داشته و به ادامه همکاری علاقه مند بوده باشند. در غیر این صورت، قرارداد می‌تواند به مخاطره افتد. یک شیوه موثر بعد از امضای قرارداد آن است که در حق طرفهای اصلی کراهی خوبیها و محبت‌هایی به عمل آید تا آنها در واقع علاقه‌ای اختصاصی و شخصی به ادامه همکاری داشته باشند.

رابطه مبتنی بر اینها رابطه‌ای ذاتاً "نا برابر است، لکن روابط شخصی تنها میان کسانی پدید می‌آید که مدعی نوعی برابری - به ویژه از باهت سن و شأن - می‌باشند. ارتباط مسئولان رده بالای کراهی با عضو فرودستی از یک گروه مذاکره کننده آمریکایی، در هر سطحی از تخصص و کارآیی هم باشد، خیلی راحت نخواهد بود. کراهیها در مورد عناوین و موقعیت به شدت حساسند و از این رو آمریکاییهایی که مایلند با مسئولان کراهی رده بالا سروکار داشته باشند، باید خود نیز مراتبی را احراز کرده باشند.

یک جنبه دیگر اینها آن است که هر کدام از طرفین رابطه از باهت حمایت طرف دیگر و خوشحال کردن او مسئولیت دارد. این مطلب به کیبون (kibun) می‌انجامد که می‌توان آن را "احساسات" توصیف کرد. هیچ فردی که در رابطه اینها مشارکت دارد، جرأت ناراحت کردن طرف دیگر را به خود نمی‌دهد. از این روست که کراهیها دوست ندارند حامل خبر ناخوشایند باشند. خبر بد غالباً تا اواخر بعد از ظهر به اطلاع فرد ذی‌ربط رسانده نمی‌شود تا تمام روز او خراب نشود. اگر یک کراهی در



پایان یکروز فعالیت و تجارت به‌اشاره برخی مشکلات را مطرح می‌سازد، باید حرف او را به دقت گوش کرد. در هر حال کره‌ایهایی که با دیگران روابط شخصی برقرار ساخته‌اند، از انتقال اطلاعات نگران-کننده به آنها احتراز می‌کنند.

در نتیجه کره‌ایها نیز مانند ژاپنیها به ندرت زبان به انتقاد می‌کشایند یا اطلاعات منفی را به شیوه‌ای مستقیم ارائه می‌دهند. این رویه، به دلیل احتراز سوداگر کره‌ای از دادن خبر ناخوشایند، ممکن است در مواردی به انتقال اطلاعات گمراه‌کننده بینجامد. کره‌ای ممکن است حتی از اعلام تأخیر در تحویل کالا خودداری کند، زیرا این کار برای او خیلی دردناک است. کسانی که با کره‌ایها سروکار دارند باید به دقت گوش کنند تا مضامین نهفته را در سخنان دوستانی که با آنها رابطه‌اینها دارند، دریابند. □

استراتژی‌های توسعه در کشورهای نیمه صنعتی تحلیل تطبیقی

منتشر شد

نویسنده: بلا پالاسا
مترجم: محمدعلی حقی