

اثر فرهنگ بر شیوه مذاکره

غلامرضا کریمی* - کامران تاجیک**

و مشکل‌گشایی مشترک می‌بینند، درحالی که افراد دارای دیدگاه برد - باخت، آن را با دید مقابله و مواجهه می‌نگرند. به عنوان مثال، ژاپنی‌ها بر وضعیت برد - برد (همکاری برای رسیدن به کیکی بزرگتر) تاکید دارند، اما اسپانیایی‌ها بیشتر طرفدار نگرش برد - باخت (سهیم بیشتر از یک موجود) هستند. نگرش برد - باخت به جای همکاری و مشکل‌گشایی مشترک، بیشتر بر چانه‌زنی برای کسب منافع بیشتر تاکید دارد.

سبک شخصی: خودمانی^(۲) را رسمی؟

سبک شخصی، شامل مواردی از قبیل شیوه صحبت کردن، استفاده از عناوین (مثلاً "جناب‌عالی" در مقابل "دوست عزیز")، نوع لباس پوشیدن، و مواردی از این دست در برخورد با طرف‌های مذاکره است. فرهنگ، اثر زیادی بر سبک شخصی مذاکره‌کنندگان دارد، مثلاً به‌طور کلی، سبک آلمانی‌ها رسمی‌تر از آمریکایی‌هاست. کسی که سبک رسمی دارد، افراد مقابل را با عناوین رسمی مورد خطاب قرار می‌دهد و سعی می‌کند تا از وارد شدن به حریم خصوصی یا زندگی خانوادگی آنها پرهیز کند، اما مذاکره‌کننده‌ای که سبک خودمانی داشته باشد، طرف مقابل را با اسم کوچک صدا می‌زند، به دنبال ایجاد رابطه‌ای شخصی است و ممکن است که خیلی راحت کتتش را در بیاورد و یا از لباس‌های غیررسمی استفاده کند. به عنوان یک

به‌طور مثال، آمریکایی‌ها بیشتر به دنبال امضای قرارداد هستند و نمی‌خواهند زمان زیادی را صرف مذاکره کنند، زیرا از دید آنها این کار اتلاف وقت است. به‌طور کلی، باید استراتژی‌ای که در مذاکره انتخاب می‌کنیم، با توجه به دیدگاه طرف مقابل باشد تا موجب نتیجه‌گیری بهتری شود، مثلاً اگر طرف مقابل مایل به ایجاد رابطه است، شاید بهتر باشد که کمتر بر جزئیات زودگذر تکیه کنیم و در عوض، تاکیدمان را بیشتر بر همکاری‌های بلندمدت قرار دهیم؛ برعکس، اگر طرف مقابل صرفاً به دنبال امضای قرارداد باشد، شاید تلاش ما برای ایجاد رابطه صرفاً به اتلاف وقت و انرژی منتهی می‌گردد.

روش مطمئن‌تر آن است که کار مذاکره را

با سبکی رسمی شروع کنید و اگر دیدید

که امکان‌ش هست، به سمت

خودمانی شدن بروید.

نوع نگرش به مذاکره^(۱): برد - باخت یا برد - برد؟

به علت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی و یا هر دو، شیوه نگرش افراد به مذاکره متفاوت است. عده‌ای آن را فرایندی می‌دانند که در آن، هر دو طرف می‌توانند سود ببرند (الگوی برد - برد)، در حالی که برخی دیگر آن را کشمکش می‌دانند که ناگزیر منجر به برد یک طرف و باخت طرف دیگر می‌شود (الگوی برد - باخت). مذاکره‌کنندگانی که دارای دیدگاه برد - برد هستند، مذاکره را به چشم فرایندی مبتنی بر همکاری

فرهنگ، اثری بسیار مهم بر شیوه تفکر، برقراری ارتباط و رفتار افراد دارد. علاوه بر این، فرهنگ بر نوع معاملات و چگونگی مذاکره در مورد آنها تاثیرگذار است. تفاوت‌های فرهنگی موجود میان مدیران تجاری مختلف هم می‌تواند فرایند مذاکره را دچار مشکل و بعضاً دچار بن‌بست نماید، اما با وجود این، نباید ناامید شد، چون یک راه موثر برای مقابله با تفاوت‌های فرهنگی، همانا شناسایی صحیح وجوه تمایز فرهنگ‌هاست. در این نوشته ۱۰ عامل اصلی را که موجب تفاوت میان شیوه تفکر و عمل مذاکره‌کنندگان مختلف می‌شوند، بررسی خواهیم کرد. این عوامل در واقع، نشانگر نوع نگرش خاص هر فرهنگ به شکل و محتوای مذاکره است. با درک این تفاوت‌ها، می‌توان طرف مقابل را بهتر درک کرد و در نتیجه، به موفقیت‌های بیشتری دست یافت.

آموزه‌های این مقاله برای تمام فعالان اقتصادی، به‌ویژه دست‌اندرکاران بازرگانی و بانکداری بین‌المللی مفید است.

هدف مذاکره: بستن قرارداد یا ایجاد رابطه؟

نگرش فرهنگ‌های مختلف نسبت به هدف مذاکره، با هم متفاوت است. از دید عده‌ای، هدف مذاکره در درجه اول و مقدم بر هر چیز، امضای قرارداد است، اما برخی دیگر هدف مذاکره را صرفاً امضای قرارداد نمی‌دانند، بلکه برای آنها مذاکره مقدمه‌ای است برای ایجاد رابطه میان طرفین. تحقیقات نشان می‌دهند که آسیایی‌ها به ایجاد رابطه علاقه بیشتری دارند. شاید هم به همین دلیل باشد که آنها مایلند زمان بیشتری را صرف مذاکره نمایند، در حالی که

* دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. (gholamrezakarami@yahoo.com)
** دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. (kamran_t1990@yahoo.com)

قاعده کلی، مطمئن تر است که کار را با سبکی رسمی شروع کنید و اگر دیدید که امکانش هست، به سمت خودمانی شدن بروید. ریسک این کار از خودمانی شدن سریع خیلی کمتر است.

نوع ارتباط: مستقیم یا غیرمستقیم؟

در حالی که برخی فرهنگ‌ها در برقراری ارتباط بر روش‌های ساده و مستقیم تاکید دارند، فرهنگ‌های دیگر به شدت از روش‌های غیرمستقیم و پیچیده استفاده می‌کنند. در روش‌های غیرمستقیم، ممکن است که از بازی با کلمات، سخن‌گفتن به شکل استعاری، بیان حالات از طریق چهره و شیوه‌های دیگر زبان بدن^(۳) استفاده شود. در مذاکره با افرادی مثل آمریکایی‌ها که از ارتباط مستقیم استفاده می‌کنند، می‌توانید انتظار داشته باشید که در مقابل پیشنهادهای و سوال‌هایتان، پاسخ‌های روشن و مشخصی را دریافت کنید، اما در مقابل افرادی مانند ژاپنی‌ها که متکی بر روش‌های غیرمستقیم هستند، ممکن است که مجبور باشید پاسخ طرف مقابل به پیشنهادهایتان را از اظهارات به ظاهر مبهم، اشارات و حرکات، و سایر نشانه‌های مشابه دریابید.

آیا هدف از مذاکره صرفاً امضای قرارداد است یا این که مذاکره مقدمه‌ای است برای ایجاد رابطه‌ای وسیعتر میان طرفین؟

حساسیت نسبت به زمان: زیاد یا کم؟

برخی اوقات ادعا می‌شود که بعضی از فرهنگ‌ها نسبت به بقیه، ارزش بیشتری برای زمان قایلند، اما چنین اظهارنظری ممکن است دارای دقت لازم برای توصیف واقعیت‌های موجود نباشد. به جای این حرف، بهتر است که زمان صرف‌شده برای مذاکره به وسیله افراد مختلف را با توجه به هدفی که از مذاکره دارند، ارزیابی کنیم، مثلاً برای آمریکایی‌ها معامله، یعنی امضای قرارداد و وقت، یعنی طلا، بنابراین آنها می‌کوشند تا هرچه سریعتر معامله را به انجام برسانند. به این ترتیب، آمریکایی‌ها سعی می‌کنند تا تشریفات کار را به حداقل برسانند و یگراست به سراغ موضوع اصلی بروند، اما در مقابل، ژاپنی‌ها و سایر آسیایی‌ها

که هدفشان بیش از امضای قرارداد، ایجاد رابطه است، نیاز دارند تا برای رسیدن به این هدف، زمان را در فرایند مذاکره سرمایه‌گذاری کنند تا از این طریق، طرف مقابل را بهتر بشناسند و امکان ایجاد یک رابطه بلندمدت را ارزیابی کنند.

احساسات‌گرایی^(۴): زیاد یا کم؟

اگرچه در زمینه احساسات‌گرایی، شخصیت فردی نقش مهمی دارد، اما نمی‌توان انکار کرد که در رابطه با نشان‌دادن احساسات، قواعد متفاوتی در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد که این قواعد در نهایت خود را در سر میز مذاکره نشان می‌دهند. به این ترتیب، در حالی که برخی از مذاکره‌کنندگان مانند آمریکایی لاتینی‌ها ممکن است احساسات خود را در مذاکره نشان دهند، بعضی دیگر مثل ژاپنی‌ها و خیلی از آسیایی‌های دیگر، بیشتر مواقع سعی می‌کنند تا احساسات خود را پنهان کنند.

شکل توافق: کلی یا خاص؟

هدف مذاکره هرچه باشد - چه امضای قرارداد و چه برقراری رابطه - تقریباً در همه موارد، توافقات حاصله به شکل قراردادی مکتوب درمی‌آیند. از جمله عوامل مهم تاثیرگذار بر شکل قرارداد مکتوب

② یک مذاکره‌کننده خوب، کسی است که با شناخت عوامل فرهنگی و با آمادگی ذهنی کافی، بر سر میز مذاکره حضور یابد.

تنظیم‌شده، عوامل فرهنگی است، مثلاً آمریکایی‌ها بیشتر قراردادهایی را ترجیح می‌دهند که در آنها تمامی شرایط و رویدادهای احتمالی - ولو این که چندان هم محتمل نباشند - پیش‌بینی شده باشد. دلیل این امر هم روشن است: از دید آمریکایی‌ها، معامله، یعنی قرارداد، و در صورت بروز مسایل خاص هم مرجع حل اختلاف همان قرارداد است. از سوی دیگر، چینی‌ها به طور مثال، ترجیح می‌دهند که قرارداد به جای مسایل و نکات تفصیلی، صرفاً شامل اصول کلی موردتوافق باشد، چون از دید آنها، اساس معامله، رابطه میان طرفین است. به اعتقاد آنها، اگر شرایط پیش‌بینی‌نشده‌ای اتفاق بیفتد، طرفین برای حل مشکل باید اولویت را به روابط خود بدهند و نه به قرارداد.

شیوه رسیدن به توافق: جزء به کل یا کل به جزء؟

یکی از مسایل مربوط به شکل قرارداد این است که فرایند مذاکره استقرایی^(۵) است یا قیاسی^(۶)؟ به این معنا که آیا بحث، از توافق بر سر اصول کلی آغاز شده و سپس به موارد خاص‌تر پرداخته می‌شود، یا این که ابتدا بر سر جزئیاتی مانند قیمت، تاریخ تحویل و کیفیت محصول توافق حاصل شده و سپس قرارداد از

مجموعه چنین جزئیاتی تشکیل می‌شود؟

فرهنگ‌های مختلف، نگاه‌های متفاوتی در این زمینه دارند، مثلاً در حالی که فرانسوی‌ها ترجیح می‌دهند که ابتدا بر سر اصول کلی توافق حاصل شود، آمریکایی‌ها تمایل دارند که اول در مورد جزئیات بحث کنند. برای آمریکایی‌ها، مذاکره اساساً شامل یک سری مصالحه و بده - بستان بر سر مجموعه‌ای از جزئیات است، اما برای فرانسوی‌ها اصل موضوع، رسیدن به توافق در مورد اصول کلی است، اصولی که راهنما و تعیین‌کننده سایر مسایل در فرایند مذاکره هستند. از دید آنها، اصول کلی مورد توافق، همانند چارچوبی است که قرارداد بر آن استوار می‌شود.

معمولاً تیم‌های مذاکره‌کننده‌ای که دارای یک رهبر مشخص هستند، نسبت به تیم‌هایی که بر مبنای توافق جمعی عمل می‌کنند، سرعت عمل بیشتری دارند.

سازمان تیمی: رهبری واحد یا توافق جمعی؟

در هر مذاکره‌ای، شناخت سازمان تیمی طرف مقابل و تصمیم‌گیرنده اصلی تیم مذکور بسیار مهم است. در حالی که در تعدادی از فرهنگ‌ها تأکید بر فردگرایی است، فرهنگ‌های دیگر بر گروه تأکید دارند. اینگونه ارزش‌های فرهنگی متفاوت ممکن است بر شیوه سازمان‌یافتن طرفین مذاکره اثرگذار باشند. یک انتهای طیف این است که در تیم مذاکره‌کننده یک نفر رهبر مطلق باشد. بسیاری از تیم‌های مذاکره‌کننده آمریکایی، پیرو چنین روشی هستند. در مقابل، ژاپنی‌ها بر مذاکره به شکل تیمی و تصمیم‌گیری بر مبنای توافق جمعی تأکید دارند. در مذاکره با یک تیم ژاپنی، ممکن است مشخص نباشد که رهبر چه کسی است و تصمیم‌گیری نهایی را چه کسی انجام می‌دهد. در مورد تیم‌های نوع اول، معمولاً گروه مذاکره‌کننده کوچک است، اما در نوع دوم، گروه اغلب بزرگ است. برای مثال، ممکن است در معامله‌ای مهم در چین، آمریکایی‌ها با سه نفر بر سر

میز مذاکره حاضر شوند، در حالی که چینی‌ها ده نفر باشند. باید به خاطر داشت که معمولاً تیم‌هایی که دارای یک رهبر مشخص هستند، نسبت به تیم‌هایی که بر مبنای توافق جمعی عمل می‌کنند، سرعت عمل بیشتری دارند.

ریسک‌پذیری: زیاد یا کم؟

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد در برخی از فرهنگ‌ها ریسک‌گریزتر هستند. در واقع، در معامله‌کردن، فرهنگ مذاکره‌کنندگان می‌تواند بر تمایل آنها به پذیرش ریسک (مثلاً به شکل قبول یا عدم قبول شرایط نامطمئن و یا استفاده از روش‌های جدید) اثرگذار باشد. ژاپنی‌ها با تأکید بر نیاز به اطلاعات گسترده و تصمیم‌گیری به شکل گروهی، گرایش به ریسک‌گریزی دارند و در مقابل، آمریکایی‌ها ریسک‌پذیرند. در مواجهه با

مذاکره‌کنندگان ریسک‌گریز، می‌توان از این روش‌ها استفاده کرد: انجام مذاکره بدون عجله، استفاده از توافقات کاهنده ریسک، ارائه اطلاعات کافی درباره خود، تلاش در جهت ایجاد رابطه و جلب اعتماد طرف مقابل، و حرکت در جهت انجام معامله به صورت گام‌به‌گام.

جمع‌بندی

سبک‌های مذاکره درست همانند شخصیت‌های افراد، دارای تنوع گسترده‌ای هستند. این تنوع، به‌خصوص در مذاکره میان افراد متعلق به فرهنگ‌های مختلف بیشتر به چشم می‌آید. یک مذاکره‌کننده خوب کسی است که با شناخت عوامل فرهنگی و با آمادگی ذهنی کافی، بر سر میز مذاکره حضور یابد.

در نوشته حاضر، ما ۱۰ مورد از چنین عواملی را

مورد بررسی قرار دادیم که در جدول زیر آنها را به طور خلاصه مشاهده می‌کنید. توجه به این عوامل کمک می‌کند تا ضمن پرهیز از مطلق‌نگری در برخوردها، بتوانیم سبک‌ها و روش‌های مذاکره را بهتر درک کنیم و با استفاده از چنین درکی، در مذاکره با افراد متعلق به فرهنگ‌های دیگر، به موفقیت‌های بیشتری دست یابیم.

اثر فرهنگ بر شیوه مذاکره

عوامل مهم در مذاکره	طیف تغییر
هدف	بستن قرارداد ————— ایجاد رابطه
نوع نگرش	برد - باخت ————— برد - برد
سبک شخصی	خودمانی ————— رسمی
نوع ارتباط	مستقیم ————— غیرمستقیم
حساسیت نسبت به زمان	زیاد ————— کم
احساسات‌گرایی	زیاد ————— کم
شکل توافق	کلی ————— مبتنی بر جزئیات
شیوه رسیدن به توافق	جزء به کل ————— کل به جزء
سازمان تیمی	رهبری واحد ————— توافق جمعی
ریسک‌پذیری	زیاد ————— کم

زیر نویس‌ها

- 1) Negotiating Attitude.
- 2) Informal.
- 3) Body Language.
- 4) Emotionalism.
- 5) Inductive.
- 6) Deductive.

فهرست منابع

- 1) هاور، دنیس ای / اصول مذاکرات تجاری و ترفندهای آن / ترجمه رضا حسین زاده، ناصر / انتشارات نسیم دانش / تهران / چاپ اول / پاییز ۱۳۸۴.
- 2) Hofstede, Greet / 1980 / Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values / Newbury Park / CA: Sage Publications.
- 3) Salacuse, Jeswald W. / 2005 / Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect your Negotiation / www.iveybusinessjournal.com.

ما را از پیشنهادها و نظریات خود بهره‌مند کنید.