

# بررسی تطبیقی سبک‌های مذاکره در جهان

تألیف: دکتر شمس‌السادات زاهدی  
استاد دانشگاه علامه طباطبائی

ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله جامع علوم انسانی

چکیده

مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است. سبک‌های مذاکره در کشورهای گوناگون، تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و نظام‌های ارزشی متفاوت قرار می‌گیرد. میزان تأکید بر هر یک از مراحل مذاکره شامل ایجاد رابطه، تبادل اطلاعات، اعمال نفوذ، نتیجه‌گیری و عقد قرارداد، نیز از تفاوت‌های فرهنگی تأثیر

می‌پذیرد. از بین راهبردهای اساسی مذاکره شامل برد - برد، برد - باخت و باخت - باخت، راهبرد اول که امکان منتفع شدن طرفین مذاکره را فراهم می‌آورد، مناسب‌ترین راهبرد است.

چنانچه در مواقع بحرانی که حساسیت نسبت به موضوع افزایش می‌یابد طرفین سعی کنند به جای برخورد احساسی، به نحو عقلایی و منطقی با موضوع برخورد نمایند، امکان اتخاذ نتیجه‌ی برد - برد افزایش می‌یابد. به تعداد فرهنگ‌های گوناگون در جهان، تنوع سبک‌های مذاکره وجود دارد. در این مقاله به سه نوع متداول از سبک‌های مذاکره اشاره شده است.



## مقدمه

مذاکره، مبنای اساسی ارتباطات بین ملت‌ها و دولت‌ها است. مذاکره کردن هنری است که همه کس از آن برخوردار نیست، بورژوا اگر قرار باشد مذاکره بین افرادی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت صورت گیرد. در چنین حالتی آگاهی از فن و هنر مذاکره ضرورت بیش‌تری می‌یابد.

مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف است که به منظور نیل به توافق دربارهی منافع مشترک و در عین حال، متضاد، به کار گرفته می‌شود.<sup>(۱)</sup> همه‌ی ما در نقش‌های گوناگونی که در خانواده، گروه‌های رسمی و غیررسمی، سازمان و جامعه‌ی خود ایفا می‌کنیم از این ابزار به وفور بهره می‌گیریم و بنابراین می‌توان گفت که انواع مذاکره به

فراوانی تنوع ارتباطات ما هستند.

دو تن از صاحب‌نظران، انواع مذاکره را به سه دسته‌ی کلی تقسیم می‌کنند:

۱- مذاکره در زمانی که افراد و گروه‌ها با هم تضاد منافع دارند، یعنی آن چه که یک نفر یا یک گروه می‌خواهد الزاماً همان چیزی نیست که طرف دیگر یا گروه دیگر خواستار آن است.

۲- مذاکره برای حل اختلاف نظر و تعارض بین دو نفر در شرایطی که هیچ مجموعه‌ی قوانین مشخص و تدوین شده و روش‌های معینی وجود ندارد، یا این که طرفین ترجیح می‌دهند خارج از قوانین و مقررات شناخته شده عمل کرده و برای حل مسالهی تعارض و اختلاف نظر از راه‌حل‌های ابتکاری و ابداعی خود استفاده کنند.

۳- مذاکره در حالتی که طرفین ترجیح می‌دهند که به جای کشمکش و برخورد رو در رو، یا به زانو درآوردن دیگری یا گرفتن امتیازات ویژه یا قطع رابطه، به نوعی توافق دست یابند و یا این که برای حل مشکل، مسالهی را به یک مقام بالاتر ارجاع کنند و نظر او را بپذیرند. (۲)

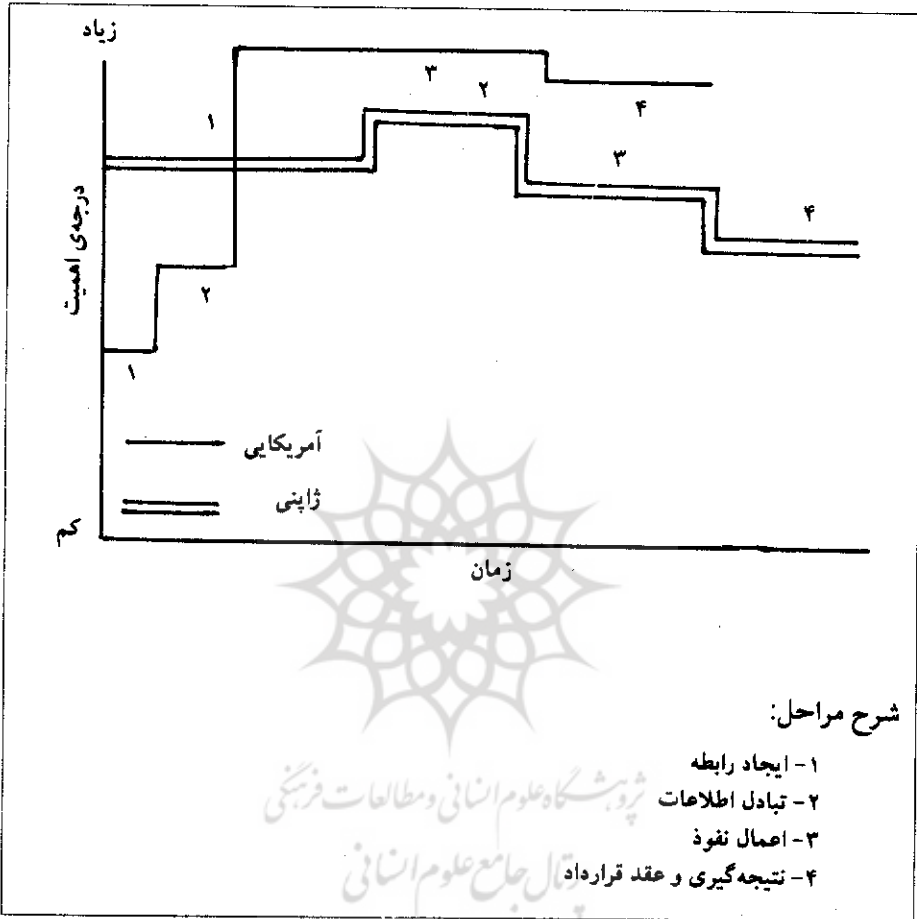
عوامل مهم در مذاکره عبارتند از: اول، منافع خود را در گروی تامین منافع دیگری دانستن؛ دوم، اعتماد یا عدم اعتماد بین طرفین مذاکره؛ سوم، توانایی هر یک از طرفین در قبولاندن دیدگاه خود به طرف مقابل؛ چهارم، شخصیت و نظام ارزش‌ها و علائق طرفین و پنجم، هدف‌ها و منابع طرفین مذاکره. (۳)

فرایند مذاکره بسیار پیچیده است که چهار مرحله را در برمی‌گیرد: ایجاد رابطه، تبادل اطلاعات، ترغیب و توافق (۴). اگر چه این مراحل در فرهنگ‌های گوناگون، طی می‌شوند ولی میزان تاکید و ارزش‌گذاری بر هر یک از این مراحل، از عوامل ویژه‌ی فرهنگی تأثیر

می‌پذیرد. در این جا نسبت به تشریح این مراحل اقدام می‌گردد.

## ۱- ایجاد رابطه

نخستین قدم در مذاکره، رابطه‌سازی بین طرفین مذاکره است. در فرهنگ‌های متفاوت برای این مرحله از مذاکره امتیازهای متفاوتی در نظر گرفته می‌شود. برای مثال به مقایسه‌ای که در مورد روش مذاکره‌ی آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها به عمل آمده است اشاره می‌شود (نمودار ۱). به طوری که از نمودار استنباط می‌شود اهمیتی که ژاپنی‌ها برای برقراری رابطه‌ی اولیه قائل هستند خیلی بیش‌تر از آمریکایی‌ها است. برای ژاپنی‌ها خیلی مهم است که پس از جلسات رسمی به داخل شهر بروند و وقت زیادی را در آن جا بگذرانند و با افراد کشور طرف مقابل به مراوده بپردازند زیرا چنین فکر می‌کنند که از این طریق موانع رسمی از بین می‌رود و احساس احترام متقابل تقویت می‌گردد و کم‌کم طرفین به یک دیگر اعتماد پیدا می‌کنند. در جلسات مقدماتی که آمریکایی‌ها برای ورود به بحث، تعجیل دارند و خلاصه می‌خواهند به اصل مطلب بپردازند ژاپنی‌ها ترجیح می‌دهند درباره‌ی مسائل عام و کلی بحث کنند زیرا به نظر آن‌ها جلسات اولیه صرفاً برای رابطه‌سازی تشکیل می‌شوند. انجام معاملات در زمان صرف صبحانه و ناهار که از ابداعات آمریکایی‌ها است برای ژاپنی‌ها مفهومی ندارد و اگر چنین روشی بین دو گروه در پیش گرفته شود احتمال شکست مذاکره بسیار افزایش می‌یابد.



نمودار (۱) مقایسه‌ی روند مذاکرات بین آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها

## ۲- تبادل اطلاعات

کسب اطلاعات درباره‌ی مذاکره به ما کمک می‌کند با قدرت بیشتری به فرآیند

مذاکره وارد بشویم. هر قدر قبل از نشستن بر سر میز مذاکره، اطلاعات بیش‌تری درباره‌ی سازمان و نحوه‌ی مدیریت طرف مذاکره، انگیزه‌ی طرف از مذاکره، میزان قدرت فرد مذاکره‌کننده در سازمان متبوعش، تغییرات اخیر در سازمان وی و تحولات احتمالی آتی قابل پیش‌بینی، معیارهای اقتصادی و سایر معیارهای مرتبط با ماهیت موضوع مذاکره به دست آوریم، سهم ما در سایر مراحل مذاکره بیش‌تر می‌شود. فقدان اطلاعات در مذاکره سبب ضعف ما خواهد شد و گاهی نیز به از دست رفتن منافع حیاتی ما منجر می‌شود. به طور کلی منظور از تبادل اطلاعات عبارتست از بیان وضعیت و نیازهای یک طرف و درک وضعیت و نیازهای طرف مقابل. شناخت موقعیت و وضعیت طرف مقابل و درک علائق و نیازمندی‌های او حتی اگر طرفین از فرهنگ مشترکی برخوردار باشند بسیار دشوار است. تفاوت‌های فرهنگی نیز به نوبه‌ی خود تا حدود زیادی بر میزان این دشواری‌ها می‌افزاید، زیرا در برداشت‌ها و ادراکات افراد از مشکلات و واقعیت‌های مرتبط با کار، تفاوت‌های بیش‌تری وجود دارد. در ادامه‌ی مثال پیشین و مشاهده‌ی نمودار چنین برمی‌آید که ژاپنی‌ها در مقایسه با آمریکایی‌ها، وقت زیادی را صرف این مرحله می‌نمایند و اهمیت زیادی را برای این مرحله قائل هستند.

### ۳- ترغیب

ترغیب عبارتست از اعمال نفوذ بر فرد یا گروه به منظور انجام دادن یک کار خاص. در ترغیب، طرفین سعی می‌کنند برای قبولاندن نظرات خود به طرف مقابل، در او نفوذ کنند. با توجه به مثال قبلی، مذاکره‌کنندگان آمریکایی این مرحله را مهم‌ترین مرحله‌ی مذاکره می‌دانند و علاقه‌مندند که سریعاً طرف مذاکره را بر مبنای استدلال‌هایی که ارائه می‌دهند تحت نفوذ خود درآورند و پیش‌نهاد خود را به او بقبولانند. برای ژاپنی‌ها نیز این مرحله، بسیار مهم است اما زمانی برای ترغیب طرف مقابل اقدام می‌کنند که روابط فیما بین با گرمی و تفاهم پیش‌رفته و زمینه‌ی اعتماد متقابل فراهم آمده باشد. (۵)

## ۴- توافق

مرحله‌ی نهایی مذاکره، توافق و احتمالاً عقد قرارداد است. این مرحله برای همه‌ی افراد از همه‌ی فرهنگ‌ها مرحله‌ای بسیار مهم است ولی نگرش آن‌ها نسبت به موضوع تفاوت می‌کند. در تحقیقی که به وسیله‌ی خانم نانسی آدلر صورت گرفته است مشخص شده که آمریکایی‌ها در پی کسب امتیازات کوچک هستند اما ژاپنی‌ها به یک کل منسجم می‌اندیشند. در واقع نگرش کلانی که ژاپنی‌ها در این زمینه دارند باعث می‌شود که علاقه‌ی چندانی به امتیازات جزئی نشان ندهند و وقت و انرژی زیادی را در این مورد صرف نمایند. آمریکایی‌ها فرآیند مذاکره را مرحله به مرحله پیش می‌برند. در مورد هر مرحله به مباحثه می‌پردازند و برای نیل به توافق می‌کوشند و سپس به مرحله‌ی بعد می‌پردازند. ژاپنی‌ها تمام فرآیند را به صورت یک مجموعه در نظر می‌گیرند و سعی می‌کنند نیازها و نظرات طرف متقابل را تشخیص دهند و پس از ایجاد اعتماد متقابل، امتیازاتی را در نظر می‌گیرند و در نهایت مذاکرات را خاتمه می‌دهند. (۶)

## مذاکره‌کنندگان:

در برخی از متون مذاکره‌کنندگان به سه دسته طبقه‌بندی شده‌اند: ملایم، سخت و اصولی. (۷)

مذاکره‌گر ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی پرهیز کند و لذا به سادگی به دادن امتیاز می‌پردازد تا نیل به توافق را تسریع کند. وی به دنبال دست یافتن به یک راه حل دوستانه است ولی اغلب اوقات، خود را در وضعی می‌بیند که مورد سوء استفاده قرار گرفته است. مذاکره‌گر سخت، هر موقعیتی را به عنوان محملی برای جدال طرفین می‌بیند. در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی تری اتخاذ کرده و بیش‌تر ایستادگی کند نتیجه‌ی به تری می‌گیرد. مذاکره‌گر سرسخت می‌خواهد پیروز شود. با این وجود نتیجه‌ی کار چنین شخصی اغلب منجر به ایجاد پاسخی به همان میزان سخت و خشن می‌شود که او را مأیوس و مستاصل می‌کند و نیروی او را از بین می‌برد و

به روابط او با طرف دیگر لطمه وارد می‌سازد.

نوع سوم که نه ملایم است نه سخت و بل که هم ملایم است و هم سخت، روش مذاکره‌ی اصولی است. کسی که این نوع را برمی‌گزیند در مورد موضوعات مطروحه براساس قدر و اعتبار آن‌ها تصمیم می‌گیرد و صرفاً چک و چانه زدن و پافشاری بر سر هر موضوع را مبنای کار قرار نمی‌دهد. در مذاکره‌ی اصولی، مذاکره‌گر، هر جا که امکان دارد به دنبال منافع متقابل است و هر وقت که منافعش در تضاد قرار می‌گیرد، دنبال آن است که نتیجه و حاصل مذاکره، مبتنی بر نوعی معیار و میزان منصفانه، مستقل از اراده و خواست هریک از طرفین باشد. در مذاکره‌ی اصولی جانب انصاف رعایت می‌شود و در عین حال مذاکره‌گر را در برابر کسانی که در صددند از منصف بودن او بهره‌برداری کنند مصون و محفوظ نگه می‌دارد. این سه نوع مذاکره در جدول شماره‌ی (۱) مقایسه شده‌اند: (۸)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



جدول شماره‌ی (۱) مقایسه‌ی سه نوع مذاکره

اصولی	سخت	ملایم
<p>- شرکت کنندگان در مذاکره مشکل‌گشا هستند.</p> <p>- هدف نیل به یک نتیجه‌ی معقول است که با کارآیی و به طور دوستانه به دست می‌آید.</p> <p>- اشخاص را از مساله جدا کنید.</p> <p>- با اشخاص ملایم باشید و با مساله سخت برخورد کنید.</p> <p>- روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع.</p> <p>- منافع را کشف کنید.</p> <p>- از داشتن خطی برای حداقل مورد قبول خود پرهیز کنید.</p> <p>- به راه‌هایی برای نفع متقابل بیندیشید.</p> <p>- پیش‌نهادهای گوناگونی ارائه دهید که بتوان از میان آن‌ها مناسب‌ترین را انتخاب کرد، تصمیم را به بعد موکول کنید.</p> <p>- روی به کار گرفتن معیارهای عینی پافشاری کنید.</p> <p>- کوشش کنید به نتیجه‌ای برسید که مستقل از خواسته‌ها و مبتنی بر استانداردها باشد.</p> <p>- استدلال کنید و به استدلال طرف مقابل گوش فرا دهید. به اصول تسلیم شوید نه به فشار.</p>	<p>- شرکت کنندگان در مذاکره خصم یک دیگرند.</p> <p>- هدف پیروزی است.</p> <p>- به عنوان شرط تداوم روابط امتیاز بخواهید.</p> <p>- با اشخاص و با مساله سخت برخورد کنید.</p> <p>- به دیگران اعتماد نکنید.</p> <p>- تهدید کنید.</p> <p>- در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را همراه کنید.</p> <p>- دنبال منافع یک جانبه باشید، به عنوان بهایی که طرف باید برای رسیدن به توافق بپردازد.</p> <p>- به دنبال پاسخ این سوال باشید: شما چه می‌خواهید؟</p> <p>- روی موضع خود پافشاری کنید.</p> <p>- سعی کنید در کشمکش بین خواسته‌ها پیروز شوید.</p> <p>- فشار بیاورید.</p>	<p>- شرکت‌کنندگان در مذاکره دوستان یک دیگرند.</p> <p>- هدف نیل به توافق است.</p> <p>- امتیاز را بدهید تا تداوم روابط را تضمین کنید.</p> <p>- با اشخاص و با مساله به طور ملایم برخورد کنید.</p> <p>- به دیگران اعتماد کنید.</p> <p>- پیش‌نهاد جدید بدهید.</p> <p>- حداقل مورد قبول خود را مشخص کنید.</p> <p>- برای رسیدن به توافق عقب‌نشینی و خسران یک جانبه را بپذیرید.</p> <p>- به دنبال پاسخ این سوال باشید: طرف مقابل چه می‌خواهد؟</p> <p>- روی رسیدن به توافق اصرار کنید.</p> <p>- سعی کنید از کشمکش بین خواسته‌ها پرهیز کنید.</p> <p>- به فشار تسلیم شوید.</p>

## راهبردهای اساسی در مذاکره:

راهبردهای مذاکره را به سه دسته کلی می‌توان تقسیم کرد: اول، برد - برد؛ دوم، برد - باخت و سوم، باخت - باخت.<sup>۱</sup> در استراتژی اول، فرآیند مذاکره به نحوی طی می‌شود که هر دو طرف از نتایج آن منتفع شوند و خود را برنده‌ی مذاکره تلقی نمایند. در استراتژی دوم، یکی از طرفین از فرآیند مذاکره بهره‌مند می‌شود اما طرف مقابل احساس خسران و زیان می‌کند. در استراتژی سوم، هیچ یک از طرفین از انجام مذاکره نفعی نمی‌برد و در واقع هر دو طرف احساس باخت می‌کنند.

به‌ترین استراتژی مذاکره، استراتژی برد - برد است که البته خیلی هم آسان نیست. فرآیند مذاکره را به نحوی اداره نمود که طرفین برنده باشند، بویژه وقتی که وضعیت بحرانی شود و حساسیت نسبت به موضوع افزایش یابد و طرفین به جای برخورد عقلایی و منطقی، با موضوع به نحو احساسی برخورد کنند. در این استراتژی، طرفین به نیازهای یک دیگر توجه دارند و در کلیه‌ی مراحل مذاکره به این نکته عنایت دارند که این توافق چه نفعی برای طرف مقابل در پی خواهد داشت. البته ممکن است این سوال مطرح شود که اگر ما در مذاکره برنده باشیم استراتژی برد - باخت، خیلی هم چیز بدی نیست و تا وقتی منافع ما تامین باشد بردن یا باختن طرف مقابل چندان اهمیتی برای ما نخواهد داشت. در پاسخ به این پرسش می‌توان گفت که بازنده، بی‌کار نخواهد نشست و در فکر تلافی و جبران خسارت خود خواهد بود و این تلافی‌ها ممکن است برد موقت ما را به باخت دائم بدل سازد. مصادیق زیادی از مذاکره برد - باخت وجود دارد که برد اولیه به باخت نهایی تبدیل شده است. به عنوان مثال می‌توان به اعتصاب کارکنان کنترل ترافیک هوایی اشاره کرد که در زمان ریاست جمهوری رونالد ریگان در آمریکا اتفاق افتاد. برخورد ریگان با اعتصاب‌کنندگان به گونه‌ای بود که منجر به شکست اعتصاب گردید و نتیجه به نفع ریگان اعلام شد اما این برد اولیه در نهایت به باخت تبدیل شد. در پی اعتصاب این افراد، کارگران زیادی شغلشان را از دست دادند و اتحادیه‌ای که در آن

عضویت داشتند، منحل شد و مردم از دریافت خدمات به موقع محروم شدند و بدیهی است که در این میانه نمی‌توان ریگان را یک برنده به حساب آورد.<sup>(۹)</sup>

### سبک‌های مذاکره:

سبک مذاکره در هر کشور از ویژگی‌های فرهنگی موجود در آن کشور تاثیر می‌پذیرد. بنابراین به تعداد فرهنگ‌های گوناگون، سبک‌های مذاکره وجود دارد و به سختی می‌توان به شناخت دقیقی از این گونه‌گونی‌ها دست یافت. با این وجود به چند مورد از طبقه‌بندی‌های بسیار کلی که در این زمینه ارائه شده است اشاره می‌گردد.

#### ۱- سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله:

در سبک کل‌گرا<sup>۱</sup>، مذاکره‌کننده دارای دیدی کلان نسبت به موضوع است و می‌کوشد تا موضوع را به صورت یک کل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه‌های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد. در مقابل، عده‌ای علاقه‌مندند تا فرآیند مذاکره را به صورت مرحله به مرحله<sup>۲</sup> پیش ببرند. در چنین وضعیتی طرفین، موضوع را به اجزایی تقسیم می‌کنند و در هر مرحله به طور جداگانه به یکی از آن اجزا می‌پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله به مرحله‌ی بعدی می‌رسند (مثل آمریکایی‌ها). تحقیقات نشان می‌دهد که چینی‌ها بیش‌تر به سبک کل‌گرایش دارند و به دیدن کل علاقه‌مندند و ترجیح می‌دهند اجزای سازنده‌ی موضوع را با هم ترکیب کنند و آنان را در قالب یک کل واحد به نحوی بررسی نمایند که همه‌ی اجزا در رابطه‌ای هم‌آهنگ با یک دیگر قرار گیرند. به این ترتیب، چینی‌ها زمانی درباره‌ی یک قرارداد به توافق می‌رسند که کل آن را به عنوان یک مجموعه‌ی واحد به خوبی ادراک کرده باشند. پس از این زمان

1- Holistic style

2- Sequential style

است که می‌توانند به توافق‌های جزئی و کم‌اهمیت‌تر بپردازند.<sup>(۱۰)</sup> به نظر چینی‌ها مهم این است که درباره‌ی کلیات و جنبه‌های عمومی، توافق حاصل شود و به همین دلیل رسیدگی به امور جزئی به جلسات بعدی واگذار می‌گردد. به نظر کرک براید، این طرز برخورد، ناشی از فرهنگ چینی است که از برخوردها و تضادهای گریزان است.<sup>(۱۱)</sup>

در روش کل‌نگر لازم است که درباره‌ی اصول کلی توافق به عمل آید و لذا ابتدا یک چارچوب کلی برای مذاکره تعیین می‌شود و وقتی طرف مقابل در مورد اصول کلی موافقت کرد دیگر به وی اجازه داده نمی‌شود تا از چارچوب تعیین شده فراتر رود. یکی از محققین که در مورد سبک مذاکره‌ی چینی‌ها تحقیقاتی را انجام داده است چنین می‌نویسد: غربی‌ها پافشاری چینی‌ها در مورد تعیین چارچوب کلی را، چندان مهم تلقی نمی‌کنند و به آسانی بر سر اصول کلی به توافق می‌رسند و به علت همین توافق آسان است که در روند مذاکره به سادگی مزایایی را از دست می‌دهند.<sup>(۱۲)</sup>

## ۲- سبک مصالحه در مقابل مواجهه:

در سبک مصالحه یا سازگاری<sup>۱</sup>، طرفین مذاکره سعی دارند ارتباطات میان خود را به نحوی تنظیم کنند که به تضاد و مواجهه<sup>۲</sup> منجر نشود و در مجموع، برای هم‌آهنگی و سازش با طرف مقابل، ارزش زیادی قائل هستند. کسانی که به این سبک معتقدند از برخورد با طرف مذاکره پرهیز می‌کنند و چنان چه احساس کنند که طرف مقابل از تاکتیک‌های مواجهه و برخورد استفاده می‌کند بسیار ناراحت می‌شوند. سبک مذاکره‌ی چینی‌ها را می‌توان در زمره‌ی این طبقه‌بندی قرار داد.

پیروان سبک مواجهه و برخورد از مصالحه و سازش روی گردانند. فرآیند مذاکره را محملی برای احقاق حق خویش قلمداد می‌کنند و از هر فرصتی برای تحقق اهداف خود بهره می‌گیرند و به طور کلی پیروان این سبک، کسی را که به دنبال سازش با طرف مقابل

1- Conformity

2- Confrontation

باشد فردی ترسو، ضعیف و بی‌ارزش می‌شمارند. برخی از محققان غربی به بررسی تطبیقی درباره‌ی رفتار مدیران مذاکره‌گر پرداخته‌اند و به نتایج جالبی نیز دست یافته‌اند. راجان و گراهام درباره‌ی رفتار مدیران روسی چنین اظهارنظر کرده‌اند: (۱۳) «مدیران روسی به راه‌حل‌هایی که باعث شود هر دو طرف از فرآیند مذاکره منتفع شوند توجهی ندارند» آنان می‌افزایند: «لغت روسی برای منفعت (Pribyl)، برای روس‌ها معنای منفی دارد و از آن مفهوم استثمار تداعی می‌کنند. روس‌ها منفعت یک طرف را همواره با هزینه و ضرر طرف دیگر همراه می‌دانند». به نظر راجان و گراهام، مذاکره‌کنندگان روسی غیر منعطف، سازش‌ناپذیر، اهل برخورد کردن و تضاد آفرین هستند.

جدول شماره‌ی (۲) مقایسه‌ی روش‌های مذاکره‌ی آمریکایی‌ها و روس‌ها

روسیه	آمریکای شمالی	
اخلاقی؛ توجه به ایده‌آل‌ها	واقعی؛ تمسک به منطق	سبک مذاکره
ایده‌آل‌های ادعایی	واقعیت‌های عینی	مبنای گفت و گوها
امتیازات بسیار کم و ناچیز	اعطای امتیازات در مراحل اولیه به منظور ایجاد رابطه	شیوه‌ی امتیازدهی
تسلقی امتیازات ارائه شده از جانب حریف به عنوان یک نقطه ضعف. عدم اقدام به مقابله به مثل	انجام عمل متقابل به مثل به منظور جبران امتیازات دریافتی	واکنش نسبت به امتیازات دریافتی
عدم رابطه‌ی مستمر	کوتاه مدت	نوع رابطه
محدود	وسیع	قلمروی اختیار
افراطی	ملاچیم	موضع‌گیری اولیه
نه چندان جدی	بسیار جدی	پایبندی نسبت به مهلت تعیین شده

محققان دیگری به مقایسه‌ی سبک رفتاری روس‌ها با آمریکایی‌ها پرداخته‌اند. (۱۴)

این محققان به عواملی از قبیل سبک مذاکره، برخورد، امتیازدهی، واکنش نسبت به توافق‌ها، رابطه، اختیار، موقعیت اولیه و مهلت مقرر توجه کرده‌اند (نک جدول ۲).

محقق دیگری نیز بر این باور است که در نظام اخلاقی غرب، حل تضادها و برخوردها به منظور حصول توافق، کاری بسیار خوب و پسندیده تلقی می‌شود در حالی که روس‌ها به علت ویژگی‌های اخلاقی خاصی که دارند بر این باورند که کسی که برخوردها و تضادهای جدیدی ایجاد کند و به اختلافات پیشین دامن بزند کار خوبی کرده است. لغت معامله کردن (Deal) در زبان روسی مفهومی منفی دارد و فرد معامله‌گر، آدمی سازشکار و ضعیف قلمداد می‌شود. عده‌ای بر این باورند که روس‌ها خیلی مرموزند و انگیزه‌ها و هدف‌های اصلی خود را از مذاکره به راحتی بروز نمی‌دهند و این صفت را ناشی از ایزوله بودن آن‌ها در تجارت جهانی و به تبع آن، عدم اعتماد به خارجی‌ها می‌دانند. البته لازم به تذکر است که این اظهار نظرها را نمی‌توان به طور کامل پذیرفت. به قول یکی از مدیران بین‌المللی، «اگر چه روس‌ها در مذاکرات، خیلی چانه می‌زنند ولی پس از عقد قرارداد، نسبت به اجرای مفاد آن بسیار پایبندند و از طرف مقابل نیز همین انتظار را دارند». یکی از کارگزاران بانک چیس مانهاتان<sup>۱</sup> و نماینده‌ی این بانک در مسکو نیز می‌گوید: «همکاران روسی او بسیار سخت و پیچیده رفتار می‌کردند اما هرگز دروغ نمی‌گفتند و در انجام پرداخت‌های مالی نیز بسیار دقیق بودند». (۱۵) به طور کلی باید توجه داشت که نمی‌توان به نتایج تحقیقات، صد درصد اعتماد کرد زیرا چنین تحقیقاتی با زمینه‌های ذهنی محققان غربی درآمیخته‌اند و احتمالاً از مفروضات و پیش‌داوری‌های غیرواقعی آن‌ها تأثیر پذیرفته‌اند و خلاصه، پذیرش نتایج تحقیقات باید با رعایت احتیاط عمل شود.

۳- سبک اغواگرانه<sup>۱</sup>

در این سبک، طرفین مذاکره سعی می‌کنند چارچوب فکری یک دیگر را مورد شناسایی قرار دهند و با مطرح کردن اطلاعات، پذیرفتن اشتباهات و گاه ابراز سخنانی اغواکننده، حریف را به قبول نظرات خود ترغیب نمایند. از جمله کشورهایی که در آن کاربرد سبک اغواگرانه عمومیت بیش‌تری دارد کشور برزیل است. چند تن از پژوهش‌گران در باره‌ی سبک مذاکره‌ی برزیلی‌ها به تحقیق پرداخته‌اند و چنین نتیجه گرفته‌اند که برزیلی‌ها در مذاکرات خود از روش‌های متنوعی بهره می‌گیرند: از جمله این که با طرح سخنان خوشایند و مطبوع طرف مقابل را مورد لطف قرار می‌دهند و با موجه جلوه دادن خود، در جهت حصول توافق تلاش می‌ورزند. چنین به نظر می‌رسد که برزیلی‌ها از روش‌های مدیریت بر مبنای اثرگذاری بر طرف مقابل و بویژه از شیوه‌های خاص طرف توجه قرار گرفتن به خوبی آگاهند. منظور از این شیوه‌ها این است که فرد کاری می‌کند تا دیگران او را خوب و مثبت ارزیابی کنند و از این رو، فرد می‌کوشد تا به صورت منفی و ناخوشایند در نظر دیگران ظاهر نشود و بر آن‌ها اثر مثبت گذارد. برزیلی‌ها بسیار پرحرف هستند و از روش‌های غیر کلامی نیز بسیار کمک می‌گیرند (مانند به صورت طرف مقابل خیره شدن و یا دست او را فشردن) و خلاصه با جلوگیری از ایجاد برخورد و تضاد و اجتناب از تعارض، برای ترغیب حریف به قبول پیش‌نهادشان تلاش می‌ورزند. به نظر برخی از محققان این شیوه‌ی مذاکره نمایان‌گر نظام ارزشی برزیلی‌ها و نموداری از رفتار سازمانی آن‌ها است. سازمان‌های برزیلی از برخورد و تعارض هراس دارند و نسبت به بُعد انسانی کار حساسیت زیادی نشان می‌دهند. (۱۶)

تفاوت‌های رفتاری مذاکره‌گران ژاپنی، آمریکایی و برزیلی در جدول شماره‌ی (۳) منعکس شده است. (۱۷)

## جدول شماره ۳) - تفاوت‌های رفتاری ژاپنی‌ها، آمریکایی‌ها و برزیلی‌ها

آمریکایی	برزیلی	ژاپنی	رفتار (تاکتیک)
۲/۵	۰	۵/۵	دوره‌های سکوت (تعداد دوره‌های بیش‌تر از ده ثانیه، در هر سی دقیقه)
۱۰/۳	۲۸/۶	۱۲/۶	تداخل محاورات (قطع سخنان یک‌دیگر، حرف زدن بیش از یک نفر در یک زمان، تعداد در هر سی دقیقه)
۳/۳	۵/۲	۱/۳	نگاه خیره به حریف (دقایقی که در هر دوره‌ی ده دقیقه‌ای به طرف مقابل خیره می‌شدند)
۰	۴/۷	۰	لمس کردن (به جز دست دادن، در هر سی دقیقه)

## نتیجه‌گیری

با توجه به آن‌چه گذشت مشخص می‌گردد که اولاً سبک‌های مذاکره در جهان، بسیار گوناگون‌اند و ثانیاً سبک مذاکره در هر کشور از ویژگی‌های فرهنگی موجود در آن کشور تأثیر می‌پذیرد. با توجه به این که بسیاری از ارتباطات و مبادلات دولت‌ها و ملت‌ها بر مبنای مذاکرات صورت می‌گیرد آشنایی با زمینه‌های فرهنگی و ویژگی‌های محیطی طرفین مذاکره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با در نظر داشتن این اصل کلی، در این جا به یک راهنمایی کلی جهت انجام مذاکره اشاره می‌شود. بدیهی است که این راهنمایی با توجه به شرایط موقعیت، قابل تعدیل خواهد بود.

پس از تعیین گروه مذاکره و مشخص ساختن افراد واجد شرایط و تجهیز آنان به اطلاعات مورد نیاز در باره‌ی موضوع مذاکره (شامل ماهیت موضوع و ابعاد گوناگون آن، امکانات و محدودیت‌های طرف مذاکره و ...)، طرح مذاکره شامل تقاضاهای اولیه، سبک کار، تقدم و تأخر موضوع‌های مطروحه و سایر ریزه‌کاری‌های مرتبط، تهیه می‌گردد. در طرح تقاضاهای اولیه، نباید به‌ترین پیش‌نهادها در اول مذاکره مطرح گردد زیرا طرف مقابل منتظر است تا در گام‌های بعدی امتیازات بیش‌تری را دریافت کند.



هم‌چنین به‌تراست در مذاکره از موضوع‌های آسان‌تر که سریع‌تر به توافق منجر می‌شوند آغاز کرد و به تدریج که زمینه‌ی تفاهم و توافق فراهم گردید به موضوع‌های مشکل‌تر پرداخت. خصوصیات روانی و عکس‌العمل‌های طرف مقابل باید مورد توجه باشد و برای جلب اعتماد وی تلاش شود. از اطناب کلام و زیاده‌گویی و هم‌چنین از تکرار و تداخل مطالب اجتناب گردد و از شگردهای غیراخلاقی مانند تهدید و تطمیع، استفاده نشود. به‌طور خلاصه فرآیند مذاکره باید به نحوی هدایت شود و خاتمه پذیرد که طرفین احساس کنند برنده شده‌اند وگرنه طرف بازنده سعی خواهد کرد شکست خود را تلافی کند.

به‌طور کلی، صبوری، متانت، رعایت احترام متقابل و تطبیق شیوه‌ی مذاکره با ویژگی‌های محیطی کشور میزبان، تأثیر مساعدی بر فرآیند مذاکره داشته و احتمال احراز نتیجه‌ی برد-برد را افزایش خواهد داد.

## یادداشت‌ها

- ۱- راجر فیشر و ویلیام یوری، «اصول و فنون مذاکره»، ترجمه‌ی: مسعود حیدری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۰، ص ۱۷.
- ۲- جمیز استونر و ادوارد فریمن، «مدیریت» مترجمان: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۱۱۴۹ (نام منبع اصلی که مطلب موجود در این کتاب از آن نقل شده است: Lewicki, Roy and Litterer, Joseph, "Negotiation and negotiator: readings, exercises, and cases", Homewood, Irwine, 1985).
- ۳- همان، ص ۱۱۵۰.
- 4- Adler, N.J., "International dimensions of organizational behavior", PWS- Kent Publishing South- Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA, 1997, P.206.
- 5- Mendenhall, Mark etal, "Global management", Blackwell Publishers, Cambridge Massachusetts, 1995, p.553.
- 6- Aller, "Opicit".
- ۷- فیشر و یوری، همان، ص ۱۸.
- ۸- همان، ص ۳۳.
- 9- Acuff, Frank L., "How to negotiate anything with anyone anywhere around the world", American Management Association, Newyork, 1993, p.23.
- 10- Mendenhall, "Opicit.", p.557.
- 11- Kirkbride, P.S., etal, "Chinese bargaining and negotiating behavior: The cultural effects", Working Paper No.23, City polytechnic of HongKong, 1988, P.7.

- 12- Pye, L. "Chinese commercial negotiating style", Oelgeschlager, Gunn, and Hain, Newyork, 1982, P.42.
- 13- Rajan, M.N. & J.L. Graham, "Nobody's grandfather was A merchant: understanding the soviet commercial negotiating process and style", California Management Review, 1991, Spring, PP.40-57.
- 14- Glenn, E.S., Witmeyer, D., & Stevenson, K.A., "Cultural style of persuasion", International Jornal of Intercultural Relations, Vol, 1984.
- 15- MendeHall, "Opcit", P.559.
- 16- Graham, J.L. & Herberger, R.A. , "Negotiators abroad, don,t shoot from the Hip", Harvard Business Reviw, July-August 1983, P.P. 160-168.
- 17- Graham, J.L. , "The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study", Journal of international busines studies, Spring, Vol. XVI, No. 1, 1985, PP. 81-96.