



ارائه شده توسط:

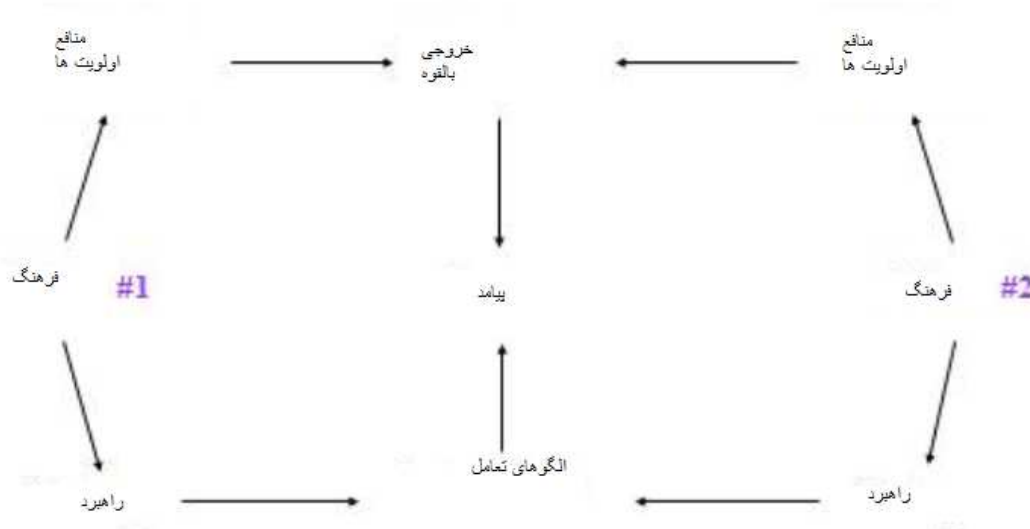
سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

مذاکره در محیط جهانی از مزایای درک واضح نحوه اثرگذاری فرهنگ مذاکره کنندگان بر منافع و اولویت ها و راهبردهای میز مذاکره بین فرهنگی برخوردار است. مدل شکل ۱ نشان دهنده این رابطه است.

فرهنگ و راهبرد مذاکره



این مدل دو مذاکره از میان فرهنگ های مختلف نشان می دهد. فرهنگ اشاره به ماهیت منحصر به فرد گروه دارد. هنگامی که راهبرد مذاکره و فرهنگ را مطالعه می کنیم اغلب از مرزهای ملی به عنوان مرزهای فرهنگی استفاده می کنیم. فرهنگ در این نمونه همان ارزش ها، هنجارها و عقاید ملت و دستگاه های سیاسی، اقتصادی و قانونی است که ساختار تعامل اجتماعی فراهم می کنند. از نقطه نظر رفتار محض، فرهنگ راه حل های کارکردی برای مسائل تعامل اجتماعی فراهم می کند. این بدان معناست که افراد در فرهنگ های مختلف مسائل تعامل اجتماعی را از طریق مذاکره و به شیوه مختلف حل و فصل می کنند. می توانید افرادی را بیابید که از راهبردهای مذاکره ای یکسان در هر فرهنگ استفاده می کنند. افراد در فرهنگ های مختلف به طور عمده بر راهبردهای مذاکره ای مختلف متمرکز اند. در فرهنگ گرایش عمده به استفاده از راهبرد مذاکره به چشم می خورد. فرد به هیچ وجه در یک فرهنگ هنجارها و ارزش های یکسان را دنبال نمی کند یا دقیقا به یک شیوه به مذکره نمی پردازد. فرهنگ جبری نیست، در گرایشات فرهنگی میزانی از تغییر وجود دارد. این میزان تغییر جدی-انعطاف پذیری فرهنگی نام دارد (گلفند با همکاران،

۲۰۱۱). در فرهنگ های جدی هنجارهای اجتماعی قوی وجود دارد که رفتار بین فردی را هدایت نموده و این رفتار تحت نظارت اجتماعی و تحریم انحراف ها می باشد. جدی بودن فرهنگ از تنوع رفتاری می کاهد. فرهنگ های انعطاف پذیر دارای هنجارهای اجتماعی هستند اما با فرد تطبیق داده می شوند و تنوع رفتاری زیادی وجود دارد و عملکرد فی البداهه رایج است.

درک ویژگی های تعیین کننده فرهنگ مفید است چون این ویژگی ها هنجارهای فرهنگ را توصیف می کنند. وقتی رفتاری را می بینید که متناسب با گرایش عمده است، می توانید برچسب رفتار فرهنگی به آن بزنید. و وقتی که شما رفتار فرد را فرهنگی می دانید حتی اگر به نظر شما این رفتار بدکارکردی باشد، متوجه می شوید که این رفتار ریشه دوانیده و تغییر آن دشوار است. در کل افراد فرهنگ های انعطاف پذیر به راحتی و افراد فرهنگ های جدی به دشوار با تعامل اجتماعی در میان مرزهای فرهنگی خود را وفق می دهند. اما در بین فرهنگ ها، افراد دارای هوش فرهنگی-کسانی که رفتار دیگران را در قالب فرهنگ می دانند-کارکرد موثری با افراد فرهنگ های دیگر دارند چون آنها به تفاوت های فرهنگی احترام گذاشته و شیوه های خلاقیت آمیز مدیریت آنها را می یابند.

این مدل نشان می دهد که فرهنگ های مذاکره بر منافع و اولویت ها و راهبردهای میز مذاکره تاثیر می گذارد. منافع اشاره به دلایلی دارند که چرا مذاکره باید صورت گیرد. منافع به این سوال جواب می دهد، چرا این سوال را از من می پرسید؟ اولویت ها اشاره به اهمیت نسبی هر مذاکره کننده در زمینه مسائل مختلف جهت مذاکره دارد. راهبرد مذاکره مجموعه ای از رفتارهای هدفمند می باشد که افراد جهت رسیدن به توافق در مذاکره در پیش می گیرند. همانطور افراد سراسر جهان به طرز گوناگون احوال پرسیدنی می کنند-برخی می بوسند، برخی خم می شوند، برخی دست می دهند و آنها مسئله مذکره را به طرز مختلف حل می کنند. برای این مذاکره کننده موثری در محیط جهانی باشید، لازم است که راهبردی برای پی بردن به منافع و اولویت های طرف مقابل داشته باشید.

پیامد مولفه اصلی این مدل بوده و اشاره به نوع خاصی از توافق مذاکره ای-توافق یکپارچه یا منافع محور دارد. این توافق با توجه به منافع و اولویت های طرفین امکان پذیر است چون شامل تعامل بین مسائل و منافع اولویت بالا و پایین است. در اقتصاد توافق کیفیت بالا وجود دارد که بهینه پارتو نام دارد بدین معنا که توافق بهتر دیگری وجود

ندارد. در مقابل توافق های نیمه بهینه بدین معنی اند که توافق پشت میزی را می توان به نفع طرفین بهبود بخشید. دلایل زیادی برای مذاکره در قالب توافق های یکپارچه/منافع محور/پارتو وجود دارد.

چالشی که مذاکره کنندگان با آن مواجه اند این است که آیا درون و بین فرهنگی مذاکره می کنند یا اینکه به مذاکره قراردادهای کیفیت بالا منافع محور می پردازند. تحقیقات نشان می دهد که مذاکره کنندگان درون فرهنگی در سراسر جهان ارزش را باقی نهاده و مذاکره کنندگان بین فرهنگی ارزش بیشتر در پشت میز مذاکره از خود به جای می گذارند. شیوه اجتناب از باقی گذاشتن ارزش پی بردن به منافع طرف مقابل، اولویت ها و سوق دادن آنها به سوی خود می باشد. سه شیوه برای این کار وجود دارد. مورد اول پی بردن به محیط اجتماعی، اقتصادی و قانون سیاسی طرف مقابل است. مورد دوم پرسیدن است و شیوه سوم ارائه پیشنهادات چند مسئله ای و استنباط می باشد. ما و همکاران (۲۰۱۵) در نگارش مذاکره موثر با سرمایه گذاران مستقیم و خارج از مرز چینی شرح داد که چگونه توسعه های محیط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی چینی نگرشی درباره منافع و اولویت های این سرمایه گذاران فراهم می کند. چه عاملی سبب سرمایه گذاری مستقیم خارجی فراتر از مرز چینی گردید؟ این مفسیرین بر این نظر اند که نگاهی به خط مشی اقتصادی برون گرا دولت چین بیندازیم که در سال ۲۰۰۰ اعلام گردید. آنها بر این نظر بودند که خط مشی برون گرا دولت باعث گردید تائینی گیلی به تامین مالی دست یابد تا نام تجاری ولو را به دست آورد. ابتکارات اخیر دولت مرکزی چین در مبارزه با فساد نشانه محیطی دیگری است که به درک منافع سرمایه گذاران مستقیم و خارج از مرز چینی کمک می کند. گواناکسی، سیستم روابط و شبکه های اجتماعی که روابط کسب و کر را در چین توصیف نموده است می تواند به راحتی به فعالیت های فسادآمیز تبدیل گردد که مقامات رسمی از قدرت دسترسی خود برای منافع شخصی استفاده کنند. اما ابتکارات اخیر دولت مرکزی چین در مقابله با فساد بدین معناست که سرمایه گذاران مستقیم و خارج از مرز چینی به طور جهانی در پی شرکا و دستیابی به اهدافی اند که معروفن به صداقت، کمال و معامله شفاف بوده تا اعتبار آنها نیز ارتقا یابد.

توصیف ما از نحوه تغییرات در مقررات و خط مشی دولت بر منافع سرمایه گذاران مستقیم و خارج از مرز چینی نشان دهنده اولین شیوه برای پی برده به اولویت ها و منافع هم نظیران می باشد. محیط و فرهنگ داخلی با مطالعه

خط مشی اقتصادی و برنامه های توسعه اقتصادی با مرور قانون گذاری و به ویژه مقررات را درک کنید. درباره تاریخ اخیر سرمایه گذاری خارجی از بین منابع جدید مغایر با دولت فعلی تحقیق کنید. ارزیابی منافع و اولویت های این منابع مستلزم گام استنباطی به سوی درک مفاهیم محیط طرف مقابل، موقعیت، منافع و اولویت های آنها در میز مذاکره است.

رویکرد مستقیم تر پرسیدن سوالاتی از طرف مقابل درباره منافع و اولویت های مد نظر در پشت میز مذاکره است:

- چرا این موقعیت و سمت را اتخاذ نموده اید؟ به چه چیزهایی نیاز دارید؟ چه اهمیتی برای شما دارد؟

- چه مسئله ای برای شما مهم تر است؟

- اولویت برتر شما چیست؟

- درباره X, Y چه چیزهایی به من پیشنهاد می دهی؟

- اگر آنچه که از X می خواستی به تو می دادم، آیا می توانی آنچه راجع به Y می خواهم به من بدهی؟

فرا تحلیل اخیر کانگ و همکاران (۲۰۱۱) نشان می دهد که این شیوه کارآمدی برای کسب اطلاعات درباره منافع و اولویت های طرف مقابل بوده که می توان آن را به قرارداد منافع محور تبدیل نمود. اما کارایی آن به این مسئله بستگی دارد که آیا طرف مقابل مایل به افشا این اطلاعات می باشد. در اصل، اینکه آیا طرف مقابل اطلاعات درباره منافع و اولویت های خود افشا می کند به این مسئله بستگی دارد که آیا طرف دیگر به مذاکره کننده اعتماد می کند مبنی بر اینکه از اطلاعات به نفع خود استفاده نکرده و به سود دو طرف بهره گیرد. این بدان معناست که مذاکره کننده ابتدا لازم است به ارزیابی محیط اعتماد بپردازد قبل از اینکه سعی کند از راهبرد سوال و جواب رباره منافع و اولویت های طرف مقابل استفاده کند.

فرهنگ یک سرخ برای محیط اعتماد است. اعتماد در بین افراد و نهادها بسته به فرهنگ متغیر است. در زمینه توافقات مذاکره ای، به طور عمده به اعتماد در میان مردم می پردازیم (اعتماد به نهادها هم مربوط می گردد چون پیش زمینه مذاکرات محاسبه می شوند. مفاهیمی برای اختلافات در پی قرارداد مذاکره ای در فرهنگ هایی بیابید

که در آنها قانون قوی بوده و دستگاه قضایی قراردادهایی را اجرا می کند که مستقل است نسبت به اینکه منفعت سیاسی داشته باشد.

در فرهنگ های غربی انعطاف پذیر بدون رابزه قبلی نوعی اعتماد شناور وجود دارد یعنی به همدیگر اعتماد دارند مگر اینکه رفتار خیانت آمیز به اعتماد از یکی از طرفین سر بزند (میرسون، ویک و کرامر، ۱۹۹۶ را ببینید). اما هنجار جهانی مقابله به مثل بدین معنی است که اگر یکی از طرفین اعتماد را به دیگری گسترش دهد، دیگری احتمالاً مقابله به مثل می کند. این رفتار مقابله به مثل اعتماد را توجیه و تحکیم می کند. در مذاکرات اعتماد شناور منجر به اشتراک گذاری اطلاعات مستقیم درباره منافع و اولویت ها می گردد که در مراحل بعدی مذاکره می توان از آنها برای ساختار بندی پیشنهادات چند مسئله ای تبادل منافع و اولویت ها استفاده کرد که منجر به توافقات یکپارچه می گردد که خارج از قرارداد ارزش کمی دارند. این مسئله راهبرد پرسش و پاسخ نام دارد (جینا با همکاران، ۲۰۱۱).

اعتماد شناور ویژگی های تعامل اجتماعی در دیگر نقاط جهان محسوب نمی گردد. در آمریکای لاتین، فرهنگ ها نسبتاً ضعیف بوده اما اعتماد بین فردی پایین است. برای مذاکره موثر در این محیط، افراد درگیر ایجاد روابط در ابتدای کار می شوند. زمانی که اعتماد حاصل گردید، آنها به راهبرد سوال و جواب روی می آورند.

در خاورمیانه، آسیای جنوبی و آسیای شرقی همکاری و تعامل اجتماعی تحت فرهنگ جدی به جای اعتماد بین فردی می باشد (برت، جینا، توچر، ۲۰۱۵). اما هنجار اجتماعی موجود برای مذاکره رقابت، عدم همکاری بوده و مذاکره پرسش و پاسخ مذکور نوع تعامل اجتماعی غیرساختار بندی شده است (یاماگیشی و یاماپیشی، ۱۹۹۴). بدین دلیل هنجارهای همکاری در کل در مذاکرات روابط کسب و کار جدید در این بخش های جهان وجود ندارد. افراد از دیگران انتظار دارند که سعی کنند در مذاکره از مزیت برخوردار شوند. برخی نیز تلاش می کنند طرف مقابل را متقاعد کنند و از هیجانات منفی، تهدید، اطلاعات جدید و غیره استفاده می کنند. این مسئله راهبرد تایید و پیشنهاد نام دارد (جینا، برت، نان دکولیر و کامدر، ۲۰۱۱). به طور نظری این امکان وجود دارد که از نگرش و اطلاعات منافع و اولویت های طرف مقابل استفاده کرد و توافقات منافع محور ایجاد کند (پرویت، ۱۹۸۱). مذاکره کنندگان

پیشنهاداتی ارائه می دهند که برایشان خوب است، آنها پیشنهاداتی را تایید می کنند که برایشان اهمیت دارد. اطلاعات نهادینه در تایید و پیشنهاد نهفته است اما هیجان و تدافع منفی در کنار راهبرد تایید و پیشنهاد هست که باعث می گردد مذاکره کنندگان به دشوار بتوانند درگیر تحلیل منطقی شوند که تاثیر متقابل و پتانسیل بین منافع و مسائل اولویتی بالا و پایین را نشان می دهد. در سطح جهانی، تنها گروه فرهنگی که به ازای آن شواهد راهبرد تایید و پیشنهاد و ایجاد توافقات منافع و نگرش محور وجود دارد، ژاپن است (ادیر، اوکامورا و برت، ۲۰۰۱).

گزینه ای که پیش روی مذاکره کنندگان در هنگام میزان اعتماد کم قرار می گیرد، پیشنهادات مسئله چندگانه است که از شروع مذاکره استفاده می شود. مسائل چندگانه دارای برخی ویژگی ها هستند که منجر به مذاکره قراردادهای منافع محور می گردد. آنها تمامی مسائل در مذاکره را به هم مرتبط ساخته و ارتباط متقابل ایجاد می کنند. این تاثیرات متقابل به تفاوت ها در اولویت ها و منافع مذاکره کنندگان می پردازند. در عین حال چون پیشنهادات مسائل چندگانه شامل تمامی مسائل است، آنها از منافع مذاکره کننده محافظت می کنند. پیشنهادات مسائل چندگانه مغایر با تفکیک مذاکره به سک سری مسائل واحد، بر این مبنا می باشد که مذاکره کننده می داند چه مقدار ارزش از قرارداد بر اساس پیشنهاد مسئله چندگانه عاید وی می شود. مذاکره کنندگانی که از پیشنهاد مسائل چندگانه از شروع مذاکره استفاده می کنند با نوعی پیشنهاد مسئله چندگانه شروع می کند که برای آنها ارزش ایجاد می کند. در جریان تبادل پیشنهاد مسئله چندگانه دو مسئله رخ میدهد. نخست اینکه آنها درباره مسائلی که در اولویت و منفعت پایین قرار دارند اقرا نموده و پایبند به مسائلی اند که دارای اولویت و منافع بالا می باشند. دوم اینکه آنها تحت نظر دارند که طرف مقابل در کجا اقرار نموده و پایبند است. هر چند این فرایند مذاکره پیشنهادات چند مسئله ای لزوما بدین معنا نیست که مذاکره کنندگان قصد دارند نگرشی درباره اولویت های دیگری ایجاد کنند، اطلاعات در اختیار مذاکره کننده ای است که می تواند کنار ایستاده و نحوه الگو پیشنهادات را بررسی کند. همانند پیشنهادات تک مسئله ای، مذاکره کنندگان پیشنهادات چند مسئله ای مطرح نمی کنند که فایده ای برایشان نداشته باشد.

نقطه ضعف پیشنهادات چند مسئله ای تطبیق دهی ضعیف است (جینا با همکاران، ۲۰۱۵). طرفین، برای استفاده موثر از پیشنهادات چند مسئله ای جهت ایجاد منافع طبق قراردادها و تاثیرات متقابل، لازم است پایبند به پیشنهاد

چند مسئله ای اولیه مذاکره کننده نباشند. وقتی مذاکره کنندگان پایبند به پیشنهادات چند مسئله ای اولیه باشند احتمالاً نتوانند از آنها به طور موثر برای بررسی تاثیرات متقابل در موقعیت مذاکره استفاده کنند. تا کنون تحقیقات برخی مذاکره کنندگان چینی را نشان داده اند که به طور موثر از پیشنهادات چند مسئله ای استفاده کرده اند (ژانگ، یائو، برت، زانگ، ۲۰۱۵).

چالش مذاکره موثر در محیط جهانی نحوه درک واضح از منافع و اولویت های مذاکره کننده، تفاوت های فرهنگی در استفاده از راهبرد مذاکره مربوط به اعتماد بین فردی، مذاکرات بین فرهنگی در فرهنگ ضعیف و جدی و حتی مذاکره های درون فرهنگی چالش آمیز می باشد. سه راهبرد برای دستیابی به نگرش جهت درک محیط طرف مقابل، پرسیدن سوال (و دادن پاسخ های خود) رباره منافع و اولویت ها، و در صورت وجود محیط اعتماد، استفاده از پیشنهادات چند مسئله ای و اجتناب از پایبندی می باشد. هنگامی که مذاکره کنندگان در قراردادهای منافع و اولویت ها را تبادل می کنند، آنها بیشتر از توافق اظهار رضایتمندی دارند چون هر کدام به جوانب مهم دست یافته اند و احتمالاً مفاد قرارداد مربوط به خود را اجرا می کنند. همانطور که شرکت های بیشتری وارد هماهنگی های کسب و کار جهانی می شوند، برداشت ساده از نحوه اثرگذاری فرهنگ بر راهبرد مذاکره و نحوه استفاده موثر از راهبرد مذاکره صرف نظر از فرهنگ می تواند این باشد که تفاوت بین هیچ نوع قرارداد وجود ندارد، توافقی که هیچ کدام از طرفین به طور واقعی خوشحال نیستند توافق منافع محور که پیامدها را برای هر دو طرف به حداکثر می رساند.

References

- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 371-385.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371.
- Brett, J. M., (2014). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Brett, J. M., Gunia, B. & Teucher, B. (2015). Culture and negotiation: The role of trust, tightnesslooseness, and mindset. Working paper.

Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C. et al. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332, 1100-1104.

Gunia, B. C., Brett J. M., Nandkeolyar, A., & Kamdar, D. (2011). Paying a price: Culture, trust, and negotiation consequences. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 774-789.

Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2013). The remarkable robustness of the firstoffer effect across culture, power, and issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1547-1558.

Kong, D. T., Dirks, K. T. Ferrin, D. L., (2013). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.

Ma, L. Brett, J. M., Wang, H., Zhang, Z-X. (2015). Negotiating with the Chinese Outbound Foreign Direct Investors (FDIs). Working paper.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations, Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 166-195.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press. Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan.

Motivation and Emotion, 18(2), 129-166.

Zhang, C., Yao, J. J., Brett, J. M., Zhang, Z. (2015). Using MIOs to create value in Chinese negotiations. working paper.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی