

فصل 5: مسائل میان فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره

نسخه شماره 4 / زمستان 1393

تهیه و تنظیم:
دکتر روح اله تولایی
(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مسائل میان فرهنگی در مذاکره:

➤ پیش فرض های زیربنایی مذاکره اثربخش در بخشها و فرهنگهای مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه ای با هم دارند.

➤ رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف با هم فرق می کند و افراد در فرهنگهای گوناگون ممکن است ادراکهای متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند.

پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی:

مدیریت تعارض و مذاکره

ابعاد	فرهنگ	ژاپنیها	مردم آمریکای شمالی و کاناداییها	مردم آمریکای لاتین
عواطف		عواطف با ارزشند ولی باید پنهان نگه داشته شوند	عواطف ارزش چندانی ندارد، مبادله با دیگران بیشتر بدون دخالت عواطف صورت می پذیرد	حساسیت عاطفی با ارزش است، مبادله ها بصورت بسیار عاطفی و گرم صورت میگیرد
قدرت		قدرت زیرکی نقش بازی میکند، در جستجوی صلح باید بود	بازیهای قدرت همواره صورت می پذیرد، به دنبال اقامه دعوی باشید، خیلی به دنبال صلح نباشید، نیرومندی بسیار با ارزش است.	قدرت برتر نقش ایفا میکند. قویتر از دیگران بودن ارزش ویژه ای دارد
تصمیم گیری		تصمیم گیری گروهی با اجماع نظرات صورت می پذیرد.	گروه یا تیم، اطلاعات برای تصمیم گیرندگان فراهم میکند.	تصمیمها به وسیله افراد مسئول گرفته میشود

پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

ابعاد	فرهنگ	ژاپنیها	مردم آمریکای شمالی و کاناداییها	مردم آمریکای لاتین
تعامل اجتماعی		حفظ آبرو قطعی است، تصمیمها اغلب بر اساس حفظ فرد از شرمندگی گرفته میشود	تصمیمها بر اساس تحلیل هزینه-منفعت گرفته میشود. حفظ آبرو اصلا مهم نیست	حفظ آبروی شخص و احترام و شان وی مهم است.
تشویق		هنگامی که حق کسی تشویق است، باید بدون سرو صدا و بدون استدلال صورت پذیرد. صبوری، احترام، تواضع و فروتنی بسیار ارزشمندند.	اینکه تشویق حق کسی است یا نه، باید با استدلال همراه باشد. هنگام بحث غیر شخصی رفتار کنید و هنگام ارائه پیشنهاد عملگرا باشید	فرد هنگام بحث، احساسی و آتشی است و از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت می برد

پیش فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

- پیام همه این بحثها برای افرادی که در وضعیت های میان فرهنگی فعالیت می کنند این است که به دقت درباره محتوای هر مذاکره بیندیشند.
- شما باید از تفاوتهای میان سبکهای مذاکره و منظری که هر مذاکره کننده به فرایند مذاکره می نگرد آگاه باشید.

جنبه های اخلاقی مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

- از آنجا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح میشود.
- مدیران مانند هر مذاکره کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در مذاکراتی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند.

انگیزه رفتارهای غیراخلاقی در مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ موارد زیر می توانند انگیزه مذاکره کنندگان در انجام رفتارهای غیراخلاقی باشند:

1. انگیزه سود: طرفین به کسب سود بیشتر تمایل دارد.
2. حس رقابت: طرفین فکر میکنند منابع کافی برای برآوردن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد.
3. عدالت خواهی: جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی.

مذاکره

فنون غیراخلاقی در مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

(کیفیت اطلاعات مبادله شده برای مذاکره تلفیقی)

شرح - وضوح - برد	فن
علل دروغ ممکن است محدودیت گزینه‌ها، نیت سوء مذاکره کننده، اقتدار چانه زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد.	دروغ
ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گزینه‌های مذاکره کننده، هزینه‌های آنچه یک طرف مذاکره از دست می‌دهد یا آماده است بپردازد، اهمیت مباحث و ویژگیهای محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می‌تواند درباره آنها صورت پذیرد.	تبلیغات پر سر و صدا
اعمال و بیاناتی که همراه با وعده وعید می‌باشد، تقاضای اولیه بیش از حد، بی‌دقتی و بیان نادرست واقعیتها یا تقاضاها، و تقاضای امتیازات ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می‌شود.	فرب
مذاکره کننده با قطع یا حذف برخی از گزینه‌های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدامهای خود، یا فرستادن پیغامهایی به طرف مقابل یا هم‌پیمانهای وی، به تضعیف و تخریب روحیه طرف مذاکره می‌پردازد.	تضعیف روحیه طرف مقابل
مذاکره کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم‌پیمانهای موضع خود را تقویت می‌کند. همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رسانه‌ها یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع خود به دست می‌آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می‌کند.	تقویت موضع خود

فنون غیر اخلاقی در مذاکره - ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

شرح - وضوح - برد	فن
مذاکره کننده با افشای بخشی از واقعیتها و کوتاهی در بیان واقعیتهای پنهان، یا کوتاهی در توضیح ادراکات نادرست یا جهل طرف مقابل، یا پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می گردد.	عدم خودشنودی
مذاکره کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می گیرد و برای سو استفاده از ضعفهای او بکار می برد و گزینه های او را محدود کرده، تقاضاهایی بر علیه او اقامه می کند یا هم پیمانهای او را تضعیف می نماید.	استثمار اطلاعاتی
مذاکره با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می پذیرد، تقاضای خود را تغییر می دهد، وعده های خود را پس می گیرد و (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند) تهدید میکند. همچنین رفتارهایی میکند که انتظار نمی رفت از او سر بزنند.	تغییر موضع
مذاکره کننده با دادن اطلاعات اضافی به طرف مقابل، با پرسشهای زیاد و طفره رفتن از پاسخ به پرسشهای طرف مقابل، افکار طرف مقابل را آشفتگی می سازد، یا به رفتارهای پیچیده تری مانند ضعف نشان دادن در یک زمینه به گونه ای که ذهن طرف مقابل بر آن تمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می آورد.	گیسختگی در افکار طرف مقابل
مذاکره کننده از طرف مقابل می خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل به همان میزان یا بیشتر ضرر کند، یا مذاکره کننده وضعیت "برد-برد" را به وضعیت "برد-باخت" تبدیل می کند.	حداکثر تقاضا

نتایج رفتارهای غیر اخلاقی در مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

برخی از نتایج رفتارهای غیر اخلاقی عبارتند از:

1. منافع کوتاه مدت حاصل شده، با **تبعات منفی بلند مدت** همراه است و در مذاکره بعدی نمی تواند از این طریق به خواسته هایش برسد.
2. باید منتظر **انتقام جویی** ناراضیان نیز باشد.
3. ممکن است به دام چنین رفتارهایی بیفتد و در **موقعیتهای آتی** نیز مرتکب رفتار غیر اخلاقی شود.