

Konflikthåndtering og forhandlinger på tvers av kulturer



Etter nylig å ha mistet en viktig avtale i India, fikk en forhandlingsleder i en internasjonal organisasjon tilbakemelding på at hennes motpart følte det som om hun hadde hastet seg igjennom samtale. Denne forhandlingslederen trodde hun var effektiv med sin tid. Hvordan kan hun forbedre sin tverrkulturelle forhandlingsteknikk?

Forskning viser at å inngå avtaler på tvers av kulturer har en tendens til å føre til dårligere utfall sammenlignet med de forhandlingene som gjennomføres innenfor samme kultur. Dette er først og fremst fordi kulturer er preget av forskjellige virkemåter, kommunikasjonsstiler og normer. Som et resultat, når man forhandler på tvers av kulturer, bringer vi ulike perspektiver til forhandlingsbordet, noe som igjen kan føre til potensielle misforståelser og en lavere sannsynlighet for å utforske og oppdage integrerende, eller verdiskapende, løsninger.

Kulturelle misforståelser har en tendens til å oppstå på grunn av to hovedårsaker. Først når man konfronteres av kulturelle forskjeller, har vi en tendens til å stole på stereotyper. Stereotypier er ofte nedlatende (for eksempel: Italienerne kommer alltid for sent til møtet), og de kan føre til forvrengte forventninger om din kollegas oppførsel samt potensielt kostbare feiltolkninger. I stedet for å stole på stereotypier, prøv å fokusere på de kulturelle prototypene som er som et gjennomsnitt av atferder eller verdier.

For eksempel er det allment forstått at japanske forhandlere har en tendens til å ha mer stille perioder under deres samtaler enn for eksempel brasilianere. Når det er sagt, er det fortsatt en god del variasjoner innenfor hver kultur som betyr at noen brasilianere kan snakke mindre enn noen japanske gjør.

Dermed ville det være feil å forvente at en japansk forhandler som du aldri har møtt før skal være reservert. Men hvis det viser seg at en forhandler er spesielt stille, kan du bedre forstå hans eller hennes oppførsel i lys av prototypen. I tillegg kan bevissthet om dine egne kulturelle prototyper hjelpe deg å forutse hvordan motparten kan tolke din oppførsel i forhandlinger.

En annen vanlig årsak til tverrkulturelle misforståelser er at vi har en tendens til å tolke andres atferd, verdier og holdninger gjennom våre egne kulturbriller. For å overvinne denne tendensen, trenger vi å lære om den andre partens kultur. Dette betyr ikke bare å forske på skikker og atferder i ulike kulturer, men også prøve å forstå hvorfor folk følger disse skikkene og viser disse atferdene når dere møtes.

Like viktig, ikke bare har de forskjellige land sine unike kulturer, men også forskjellige landsdeler, team og organisasjoner har sine også. Før enhver forhandling, ta deg tid til å studere sammenhengen og den/ de personen/e på den andre siden av forhandlingsbordet, inkludert de ulike kulturene som han eller hun tilhører, som for eksempel kulturen i Frankrike, kulturen i et ingeniørmiljø, eller hans eller hennes selskaps bedriftskultur.

I denne spesielle saken lærte forhandlingsleder at hennes indiske motstykke ville ha verdsatt et langsommere tempo med flere muligheter for relasjonsbygging. Hun ser ut til å ha beveget seg inn det andre problemet: Det å bruke tiden effektivt i løpet av forhandlingene er generelt verdsatt i USA og noen europeiske land, men i India, er det ofte et større fokus på å bygge relasjoner tidlig i prosessen.

Ettersom denne virksomheten forhandlingsleder har observert, kan kulturelle forskjeller representere barrierer for å komme til enighet i forhandlinger. Men husk at forskjellene også kan være muligheter til å skape verdifulle avtaler. Dette tyder på at tverrkulturelle forhandlinger kan være spesielt florerer med muligheter for kolleger å kapitalisere på ulike preferanser, prioriteringer, oppfatninger og verdier.

Sigurd Solbu

Huthwaite Norway AS