

# 10

## 课堂“利益最大化”中的文化包容

*Minimizing Communication Barriers*

*Julia Ann Gold*



Julia Ann Gold 现任华盛顿大学法学院资深法学讲师及调解诊所负责人

“他骗人。”“她撒谎。”“我只不过是按规则行事。”“我觉得我公平到愚蠢的地步了。”这些都是学生参加“你要多赢<sup>①</sup>”游戏之后最常见的感想。“你要多赢”游戏是一个在谈判教学中广泛应用的案例，它能够在感情上激起学生强烈的反映。文化对于学生在这个游戏中的

<sup>①</sup> 版本出自迈克尔·惠勒，来源：哈佛大学法学院谈判项目。网站 [www.pon.org](http://www.pon.org)

反映和收获究竟有什么样的影响？本文将大致介绍文化价值模型，着重点在一些扎根于西方谈判理论中文化观念，同时讨论这些观念在“你要多赢”游戏中的影响方式。本文的目的在于促进谈判课教师们文化上的胜任力，从谈判课程之初提升必要的文化包容性。具体地，我的目标是从以下方面为老师和培训师提供帮助：①更好的理解他们的学生因文化差异带来的独特性；②拓展视野，摒弃狭隘的“一切就是如此”的观点；③在学生有意想不到的表现时，尽可能的去激发其好奇心，而不是单纯的下判断。

## 文化价值模型

文化渗透到了每个人的行为中，因此教师文化胜任力的要求也是理所当然的<sup>①</sup>。与本文讨论相关是每种文化中特定社会情境下人的行为模式表现出来的价值观念<sup>②</sup>。本文将简要描述三种文化价值模型（个人主义——集体主义，多元主义——单一主义，权力等级分类），以及个人主义——集体主义文化价值相关的低语境和高语境交流模式。这四点理解西方谈判理论下的文化假定所

---

① 文化胜任力的必要性是罗马峰会的主题，不出意外的话，也会在本卷的一些其他文章中反映（particularly Abramson, *Outward Bound to Other Cultures*; Alexander and LeBaron, *Death of Role Play*; Bernard, *Finding Common Ground*; Kovach, *Interplay of Culture and Cognition*; LeBaron and Patera, *Reflective Practice*; Volpe and Cambria, *Negotiation Nimbleness*）

② 关于文化价值模型及其在争端解决办法上的影响详见 高尔德 2005。

必须的。

### 个人主义——集体主义

第一个，也是最突出的文化价值模型就是个人主义——集体主义，也就是个人与社会的关系（霍夫斯泰德 1997，2001）。在个人主义的社会中，个人权利是主流，高度尊重个人隐私、自给自足、自主与独立等价值。在集体主义社会中，相对于集体需求，个人需求是次要的，同时个人往往是被包含在小集体之中，通常这一集体以家庭形式出现。集体的存活才能保障个人的存活。

### 多元主义——单一主义

个人主义——集体主义的两分论也体现在下面这一价值模型中，也就是多元主义——单一主义（霍夫斯泰德 1997，2001）。此说的重点在与人们如何平衡家庭或者小圈子（也就是小集体）的义务与社会大集体的义务。典型的个人主义社会对应多元化的价值认可，这意味着无论是什么身份，社会中的每个人都是平等的，同时规则对每个人都是一致的而不考虑关系亲疏。相对的，在单一化社会中，个人的感觉与关系决定了规则的应用。像家庭成员之类的小集体成员会得到优待，他们能够享受规则例外的豁免。

## 权力等级

这一文化价值特点与社会中弱势成员对不平等权力分配接受程度有关（如财富、威信、受教育权以及其他提升权力的资源）（霍夫斯泰德 1997，2001）。在高权力等级的社会中，人们很自然的接受权力不平等。享有权力的人强调身份并避免权力的分割或共享，他们将自己与那些没有或者有很少权力的人相区别。下级要小心翼翼的避免对掌权者的批评或意见分歧。

在低权力等级文化中，人们将不平等视为人为的。掌权者倾向于淡化权力，尽可能的缩小其与非掌权者的差距，在允许的最大范围内授权和共享权力。非掌权者则具有主动性并因此得到奖励。社会鼓励不拘一格。在低权力等级文化中，对掌权者的批评被认为是合适的，同时讨论和咨询被认为是有利的。

## 低语境与高语境交流模式

交流模式分别与个人主义和集体主义价值相关，同时着眼于信息的含义有多少来源于其周围的语境，而不是用词的变更（霍尔 1986）。在低语境交流中，人们说话的字面意义就是其含义，并没有其他的引申或暗示。“表达者”比“倾听者”更加重要。人们不希望通过揣摩对方没有说或者做的内容来推测其意思。低语境交流在个人化的文化中更加普遍，在此文化对共同的潜规则意思理解的

依赖更少。

在高语境交流中，表达的内容更多依信息接受者而“设计”，是共同潜规则、联系、双方历史的产物。表达者更像是在引导、暗示，而不是直言其事。一般地，言语对信息的表达而言不是必须的——手势甚至沉默都足以表达其意思——说话音量可能伴随着眉毛上扬。大多数高语境下交流的核心在于维持关系和保留面子。高语境交流与集体主义之间存在很强的联系。

这些文化价值及其对应的交流模式影响着人与人之间的行为，这其中就包括谈判。同时，这些文化的假定也渗透进西方谈判理论。

## 西方谈判理论中的文化假设

珍妮·布雷特和米歇尔·盖尔芬得从非西方——主要是亚洲——的视角考察了美国和北欧谈判理论，并提出了关于谈判受文化影响的五点假设：①谈判中的理性和感性；②谈判中的动机；③谈判者行为归因；④交流；⑤对抗。因为假设对我们而言是不可见的，这些作者分析谈判领域的“人为设计”：如记述的主题，最受关注的研究热点，被看做“给予”（布雷特和盖尔芬得 2006：175）的预言。本人将讨论这五点假设以及利己偏见和我们用来理解谈判的隐喻。

## 理性

布雷特和盖尔芬得从以下措辞中讨论了理性与感性的选择：“我怎样才能让对方妥协？”“我应当理性还是感性的谈判？”通过成本利益分析，理性谈判者依靠事实和理由来说服对方妥协，其假设对方在谈判中也是理性的。西方谈判理论充满了理性方式的假设，包括关于如何避免一些会导致谈判者谈判中不理性思考的错误启发和偏见的研究（伯克和福克斯 1999；克罗布金 2006）。“通向正确”原则：“对事不对人”（费舍尔，尤里和巴顿 1991），这也是另一个理性假定的例子（其他例子参见：《反应练习》，同卷，勒巴伦和帕特拉）。

个人主义文化价值是理性假设的基础。理性是“根本上自私而无其他中心的，这与支配许多西方文化的个人主义文化价值是一致的”（布雷特和盖尔芬 2006：177）。谈判者通过着重于目标、最佳退路、底线、对象以及渴望度来进行准备；对对方目标的注意更多的服务于不付代价的获得最大收获。低语境交流常用于理性谈判，强调线性思考，事实，数据，先例以及可能甚至是露骨的威胁。

在集体主义文化下，关注点在关系和更大程度上是引诱妥协的高语境交流。直到最近，美国和西欧关于谈判中的情感运用研究也不多（巴里，福尔默和凡·克里夫 2004；费舍尔和夏皮罗 2005）。而世界其他地方并非如此。例如，跨文化谈判研究表明台湾谈判者在谈判中运用了社会角色

和关系（德雷克 1995）。日本谈判者用到了三部分社会交换，叫做“Naniwabushi”。“Naniwabushi”依靠三阶段来故意说服对方表现得仁慈而让步，包括对于关系感受的表达，对导致情景或社会关系为难事件的讨论，最后以伤心或遗憾的表达和恳求对方让步结束（马奇 1989）。

### 动机

布雷特和盖尔芬得指出了—个谈判者动机上的主要文化差别：获得经济利益还是获得社会或关系利益（2006）。拥有个人主义价值观的西方谈判者追求经济你要多赢，在谈判中索取、创造价值。相反，持集体主义观念的非西方谈判者更愿意将关系、联系和彼此信任置于纯粹经济利益之上。集体主义观念的谈判者也许会避免艰难的谈价还价以维护其社会关系利益，因为其相信将来会因此得到回报。尤其是在双方在未来可能或很可能合作时，这就成为集体主义谈判者上述表现的原动力。

### 归因

归因是我们对于时间为什么发生的解释；这些解释与争端谈判有具体的关联。在察觉、指责、索赔促进中（费舍尔 1980/81），受损的一方会察觉到伤害、认定一个责任方并纠正损害。受损方对事情是否不利的理解往往与其对损害原因的认定有关——即事件是否“合乎情景”，是否是因为当事人之外的客观环境所引发？或者它是在对方控制

下的素质导致？当受损方认为对方素质或个人特点是损害的原因时，受损方在愤怒和烦恼的伴随下有更大的可能从察觉到指责然后用调整需求的方式提出索赔。

研究者已经发现西方文化的趋势是低估场景因素并高估个人素质因素，如个人能力（罗斯 1977）。这常同“基础归因错误”相联系。另一方面，研究表明亚洲人比美洲人更多的归因于场景（邦德 1983；莫里斯和彭 1994）。这一区别与文化价值上的个人主义与集体主义相关联。布雷特和盖尔芬得假设：在行为者受到其集体角色和集体规则与限制的高度约束的集体社会中，素质没有多大发挥的空间和自主权。在关系得到高度评价爱的集体社会中，归因于素质因素也会导致关系紧张。

### 利己偏见

研究表明，在有关认知偏见中，以自私自利的趋势判断一个人行为的利己偏见在文化上是多变的。美国人趋向于自私自利；东亚文化相对不那么自利（莫里斯和盖尔芬得 2004）。美国人信奉个人主义，而东亚人则受文化趋势影响要求考虑他人的感受，两者在独立的天性与更重关系的本性上的不一致有很大可能是利己偏见多变性的原因。

### 交流

布雷特与盖尔芬得的研究阐述了谈判低语境与高语境



交流的不同途径。对西方和非西方谈判的调查发现非西方的谈判者更倾向于从交换多信息的打包计划而不是纯粹的单信息提问中获取信息。交换各自方案是高语境交流模式下有效传播信息的重要部分，同时为高度价值权衡和共同利益提供可能。高语境交流中，能够从复杂和嵌入式的模式中推导结论的谈判老手可以很老练的从整体计划中调取信息。低语境谈判者采取更加具体地方式，采用问题接问题的方法并在问答中进行信息交换，但高语境谈判者也可以向他们一样达成一致。

## 对抗

在关于怎样处理冲突的方面存在极大地文化差异性，西方文化习惯直接对抗而非西方文化更偏爱间接对抗。布雷特和盖尔芬得指出，在西方，人们愿意接受直白的解决冲突方式并且低语境下的直接对抗或谈判方式。

另一方面，在更集体化的文化中，直接谈话可能会威胁关系并对整个大社会造成影响。间接解决冲突的方法是迂回的原则，无论是第三方以中间人的方式加入还是将信息传至其上级而不是直接对其本人。

被个人主义者成为“逃避”的行为在集体化文化中非常有效。就像佛教和道教宗教修炼讲求默想和静坐所阐释的，非西方文化重视沉默。同样，希钟·金姆的研究也表明东亚人更宁愿相信沉默有助于思考，父母也鼓励安静和非言语交流，与此同时，欧美人坚信交谈促进思考，父母

们鼓励口头交流（金姆 2002）。

## 隐喻

归根到底，隐喻充满着文化背景。隐喻通过将未知事物与熟悉领域进行对比，使人理解解生疏的事物（兰克福和约翰逊 1999）。因为文化决定了人们对什么事物熟悉，所以隐喻实际上是文化的窗户<sup>①</sup>。有关谈论的讨论和文章经常性的将谈判喻为游戏或者运动。从游戏的角度看，目标是获胜，有共同承诺遵守的规则，每个人都有明确的角色，策略与结果紧密相连。谈判学者用“获胜”的建议或“双赢”结果来表现这一隐喻。文化上，游戏和运动很典型的反映了强调自利和个人成就的个人主义。

## 你要多赢的应用

你要多赢是一个非常流行的、以囚徒困境（阿克塞尔罗德 2006）为基础的谈判游戏。这个游戏有许多变型。有一个版本是选手以四人为一组，要求每轮中每人必须出 X 或 Y，持续几轮，每个人的目标都是尽可能的得高分。如果组内每个人都出 X，则每人都扣分。如果没人都出 Y，则每人都加分。如果既有 X 也有 Y，则出 X 的加高分，出 Y 的人加低分。除了在几个有奖金的轮次选手可以讨论他们下一轮出什么外，游戏进行中不允许讨论。

<sup>①</sup> 布雷特与盖尔芬得在其 2006 年之文章中将隐喻视为人为产物，源于 2004 年。关于隐喻及其对谈判影响的讨论，见 Gadlin, Schneider and Honeyman 2006

无论是行政短期培训还是长学期的法学院或商学院课程，在西方谈判课程的许多章节中，“你要多赢”经常被用作“破冰者”。在这个出乎寻常地简单又有效的游戏中嵌入了许多文化背景，并以此阐述了博弈论中的经济学原理。在早期谈判课程中，此活动为讨论文化对观念的影响提供了机会，并能加强学生在文化对人与人之间相互作用上的认识。

文化和文化背景怎样贯穿于“你要多赢”？最明显是用游戏来介绍许多谈判理论中的基础性的概念和观念。这包括价值创新和索取的张力，个人与共同的收获，信任，妥协，归因，伦理和多回合谈判等等（不仅仅这些）。

从名称上看就建议选手实现“你要多赢”<sup>①</sup>的运动或游戏的隐喻和“游戏”的用词反映了自利和个人扩张的价值观。游戏的题目、积分单和规则同时也给定了“固定的蛋糕”，导致选手没有综合谈判的空间。然而，这个游戏比想象的要复杂，选手们会发现仅仅单纯的追求自利可能适得其反，个人的收获与共同福利之间存在紧密联系，尤其是在当关系在未来继续存在时。

那种参与者会单纯考虑自身利益并与为获胜而同其他选手进行直接谈判的观点是西方的、个人主义的观点。题目和规则都表明了潜在冲突的存在。在集体化的文化中，谈判时会避免直白的谈话，同时尽量由如调解人或中间人

---

<sup>①</sup> 教师们在对标题中“你”的解释也不同，有些人认为很明确是个人的“你”，也有人认为留给学生自己去理解，我赞同后者。

之类的第三方参与协调。而个人主义的观念认为直接的谈话是大部分课程的标准进程，学生被一再要求在一对一分组时进行直白谈判。

当感情变化引起选手做出与其利益相反的行为时，坚持理性十分艰难，例如当信任不再存在而且感性压倒理性时。如果一个选手违背承诺出 Y 而不是 X，那“对事不对人”就只是一个笑话。当选手恳求其他人履行承诺，“你应当遵守诺言”，甚至是威胁要惩罚过去的背叛时，非理性的谈判也许会成为讨论的重要手段。

无论是以金钱还是数字为单位，计分系统表明选手应当受经济利益而非社会利益的最大化的激励。然而，社会利益的重要性也可以在长学期的课程中变得更清晰，因为学生会有机会对第一次课上的行为“以牙还牙”，不管是好牙还是坏牙。

在运用中更有可能实现对另一个选手出 X 或 Y 动机的归因。个人主义者更倾向于将导致对其不利后果的行为归结于素质因素或个人特点，如她“不公正”、“自私”或“不诚信”，而非外部环境因素，如“这就是规则，她只是遵守规则”。这些归因会影响这些选手未来的关系，课程越长，影响越大。由于西方参与者更有可能将他们游戏中的行为描述为“公平”，而非西方选手也许并不这样，所以利己偏见也可能产生影响。

大多数情况下受限制的交流环境为高语境交流模式提供了便利，因此在此条件下参与者需要通过注意身体

语言和其他非言语信号来揣摩对方的动机和目的。低语境或者高语境交流模式都会在讨论环节中得以实现，而这一环节也往往是游戏总结时总有趣的话题。在沉默回合里，个人化文化对直白交流的偏好使低语境模式下的选手在游戏中遭遇到更大的挑战，因为他们不能进行讨论。

多元主义与单一主义论也许可以在规则与承诺被打破时用来解释参与者的动机。如果能够与其小组其他同伴达成一致的话，游戏中的单一者也许觉得应该有他们自己的规则。在课程中，由一个老板，具有某一文化背景的小组或其他一般背景的个人组成一个小组，如果是在一个大组中，这个小组也许会形成一个内部圈子，或多或少有他们自己的规则，用单一化的方式进行游戏。而那些习惯多元化的人则更倾向于遵循给定的规则。

权力等级同样会对游戏发展造成影响。教师在拥有不同权力等级观念的学生眼中会有不同的地位。高权力等级文化背景下的学生不会对教师进行质疑，更拥护以教师为“基础”。而低权力等级文化背景下的学生会提更多问题，挑战游戏的规则，对教学内容进行变更。权力也会对小组成员中产生影响，例如在一个对商业公司或者律师事务所的短期培训中，参与者也许会与下级或者上级组合到一起。游戏中的互动会受到小组成员层次关系的影响。

## 结论与给教师的建议

教师和培训师怎样根据以上信息创造一个具有文化包容性的课堂？首先，关键点在于要有足够的时间去对活动进行总结——包括回顾感情化的举动和抽出更多的课程温习学生学到的谈判知识。在课程刚开始的时候，我会建议准备一个文字感想，以便他们能够回顾玩游戏的过程。我会要求学生写下“谈判就像\_\_\_\_\_”。以此鼓励他们进行多样化的回答，目的在于使其获得自己的关于谈判的隐喻，而不是机械地像你要多赢一样隐喻为运动。

在介绍这一活动时，教师应当避免将此活动与“游戏”联系在一起，而用更加中性的词语如“练习”或“活动”。这样学生可以自己决定他们与活动的关系，西方观念和行为上对“游戏”这一词语暗含的意义使输赢观念强化。在总结时，教师可以探讨其他潜在的文化主题和观念，探讨文化在谈判每一方面影响的机会，这种探讨对全球任何地方的人应当像对同样文化下的邻居一样开放。

例如，一个关于交流模式的问题也许是：在开放交流环节，对你而言表达与倾听哪个对你目标帮助最大？相对于西方主流着重充分表达，教师要早早在课程中陈述此问题以强调倾听对谈判者的重要性。你要多赢游戏同样为讨论归因提供机会——学生在进行游戏时是否犯了西方典型归因错误如高估个人素质影响而低估环境影响？教师应

当讨论关于个人主义者的素质归因趋势而非环境归因，并要求学生思考这种趋势是否在他们身上有所体现。教师也许会讨论利己偏见并要求学生考虑他们自己是否高估他们在游戏中对自身行为的评价。

对谈判教师而言，对每个学生“保持掌控”（又一个运动的隐喻）和具备针对学生的文化胜任力在他们的观念中是首要的。最后，对个人文化背景和文化观念的认识也许会激发教师的好奇心并鼓励他们在课程中加深对于文化的理解。