


মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ ও সন্ধি স্থাপন

Cross Cultural Communication & Negotiation



মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ বলতে ভিন্ন সংস্কৃতির মানুষের সাথে মৌখিক বা শব্দবহির্ভূত যোগাযোগের মাধ্যমে কথোপকথন, তথ্য বিনিময় ও সন্ধি স্থাপনকে বোঝায়। সংস্কৃতিভেদে মানুষের যোগাযোগের প্রক্রিয়া ও সামাজিক রীতি-নীতি ভিন্ন হয়ে থাকে। তাই ভিন্ন সংস্কৃতির সাথে যোগাযোগের ক্ষেত্রে ভুল ব্যাখ্যা, ক্রটিসহ নানা সমস্যা সৃষ্টি হতে পারে। বিশ্বায়ন ও প্রযুক্তিগত বিকাশের কারণে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ক্ষেত্রে মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ কৌশলগতভাবে গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠেছে। এই ইউনিটে মিশ্র সংস্কৃতিতে যোগাযোগের ধারণা, প্রক্রিয়া, প্রবাহ, আন্তর্জাতিক ব্যবসায় প্রধান বাধাসমূহ এবং তা মোকাবেলার উপায় সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। পরিশেষে আন্তর্জাতিক যোগাযোগের একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ, আন্তর্জাতিক সন্ধি সংস্থাপনের প্রক্রিয়া, কৌশল ইত্যাদি আলোচনা করা হয়েছে।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এই ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৬.১ : মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগের ধারণা, প্রক্রিয়া ও প্রবাহ		
পাঠ-৬.২ : কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা ও যোগাযোগের কার্যকারিতা অর্জনের উপায়		
পাঠ-৬.৩ : সন্ধি স্থাপনের ধারণা, প্রকারভেদ, প্রক্রিয়া, আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের কৌশল, সন্ধি স্থাপনে সরকার ও বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের অবস্থান।		

পাঠ-৬.১

মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগের ধারণা, প্রক্রিয়া ও প্রবাহ

Concept, Process and Flow of Cross Cultural Communication



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ সম্পর্কে ধারণা পাবেন;
- মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগের প্রক্রিয়া সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন; এবং
- আন্তর্জাতিক ব্যবসায় যোগাযোগের প্রবাহ সম্পর্কে জানতে পারবেন।

মিশ্র সাংস্কৃতিক ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে যোগাযোগ একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। আন্তর্জাতিক ব্যবসায় একজন ব্যবস্থাপকের সাফল্য অনেকাংশে নির্ভর করে ভিন্ন সংস্কৃতিতে তার কার্যকর যোগাযোগের দক্ষতার ওপর। সে ক্ষেত্রে মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ সম্পর্কিত বিষয়াবলি বোঝা ও কার্যকর যোগাযোগ স্থাপন করার জন্য যোগাযোগের প্রক্রিয়া এবং এর প্রবাহের ধরন সম্পর্কে জানা অত্যন্ত প্রয়োজনীয়। ভাষার পার্থক্য, উচ্চ-প্রাসঙ্গিক বনাম নিম্ন-প্রাসঙ্গিক সংস্কৃতি, শব্দবহির্ভূত যোগাযোগের পার্থক্য, ক্ষমতার দূরত্ব ইত্যাদি কারণগুলো প্রধানত মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগকে প্রভাবিত করে। উদাহরণস্বরূপ, উচ্চ-প্রাসঙ্গিক সংস্কৃতিতে যোগাযোগের প্রক্রিয়া কিছুটা অনানুষ্ঠানিক। অন্যদিকে নিম্ন-প্রাসঙ্গিক সংস্কৃতিতে অনেক বেশি আনুষ্ঠানিক, সংক্ষিপ্ত ও স্পষ্ট।

মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ

Cross Cultural Communication

মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ অধ্যয়নের এমন একটি ক্ষেত্র, যা বিভিন্ন সাংস্কৃতিক পটভূমিতে যেখানে লোকেরা কীভাবে নিজেদের মধ্যে বিভিন্ন উপায়ে যোগাযোগ করে এবং কীভাবে তারা নিজেদের সংস্কৃতির বাইরের সংস্কৃতির সাথে যোগাযোগের প্রচেষ্টা চালায়, তা প্রকাশ করে।

মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ প্রক্রিয়া

Cross Cultural Communication Process

মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ প্রক্রিয়া হলো কতিপয় পদক্ষেপবিশিষ্ট একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। কার্যকর যোগাযোগের পদক্ষেপগুলোর মধ্যে রয়েছে :

- (১) সাংস্কৃতিক সংবেদনশীলতার বিকাশ
- (২) সাবধানী এনকোডিং
- (৩) বাছাইপূর্বক প্রেরণ
- (৪) ফলাবর্তনে সাবধানী ডিকোডিং
- (৫) কাজের অনুসরণ।

(১) সাংস্কৃতিক সংবেদনশীলতার বিকাশ

Developing Cultural Sensitivity

কার্যকর যোগাযোগের জন্য ব্যবস্থাপকের সাংস্কৃতিক সংবেদনশীলতা থাকা প্রয়োজন, যার মাধ্যমে তিনি একটি নির্দিষ্ট সংস্কৃতির প্রকৃতি, মাত্রা ও উপাদানগুলো সম্পর্কে জানতে পারবেন। এই সাংস্কৃতিক সংবেদনশীলতা একটি ভিন্ন সংস্কৃতিতে বসবাসকারীর দৃষ্টিভঙ্গি বোঝার ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। যখন ব্যবস্থাপক একজন প্রেরকের ভূমিকা পালন করে তাকে অবশ্যই প্রাপককে জানতে হবে এবং যে বার্তাকে এমন রূপে পাঠাতে হবে, যা তার প্রাপকের বোধগম্য হয় এবং বার্তা প্রেরণের উদ্দেশ্য সফল হয়। এ ক্ষেত্রে যে বিষয়গুলো বিবেচনা করতে হয় তা হলো :

- বার্তাটি কী ধরনের আচরণ প্রদর্শন করছে এবং প্রাপক কীভাবে তা গ্রহণ করবে?
- সাংস্কৃতিক পটভূমি কী?

- কোন প্রসঙ্গে (সামাজিক, অর্থনৈতিক বা সাংগঠনিক) বার্তাটি পাঠানো হয়েছে?
- পরিস্থিতি সম্পর্কে ওই ব্যক্তির প্রত্যাশাগুলো কী?
- দুই পক্ষের আপেক্ষিক অবস্থান কী এবং এই যোগাযোগের থেকে কী অর্জন হতে পারে? ইত্যাদি।

(২) সাবধানী এনকোডিং

Careful Encoding

এনকোডিং হলো প্রেরকের মনের ভাব প্রেরণযোগ্য করে পাঠানো। মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ, বার্তার প্রত্যাশিত অর্থ অনুবাদ করার জন্য প্রেরককে প্রতীক হিসেবে উপযুক্ত শব্দ, ছবি বা শারীরিক ভঙ্গি ব্যবহার করতে হবে। এ ক্ষেত্রে ভাষা প্রশিক্ষণ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। এ ক্ষেত্রে প্রেরক আঞ্চলিক প্রবাদ বা ভাষা ব্যবহার করতে পারবে না।

মৌখিক যোগাযোগের ক্ষেত্রে সমস্যাগুলো এড়ানোর উপায় হলো ধীরে ও স্পষ্টভাবে কথা বলা, চলিত ব্যবহার ও দীর্ঘ বাক্য এড়িয়ে যাওয়া এবং যদি সম্ভব হয় বিভিন্ন উপায়ে বিষয়গুলো ব্যাখ্যা করা। বার্তা এনকোডিংয়ের সময়ে যথাসম্ভব বিষয়গত হতে হবে এবং কোনো ব্যক্তিগত ব্যাখ্যার ওপর নির্ভর করা যাবে না।

(৩) বাছাইপূর্বক প্রেরণ

Selective Transmission

বার্তা প্রেরণের জন্য কোন ধরনের মাধ্যম ব্যবহার করা হবে, তা নির্ভর করে বার্তাটির প্রকৃতি, গুরুত্ব, প্রাপকের প্রত্যাশা, পারস্পরিক সম্পর্ক, সময় ইত্যাদির ওপর। সাধারণত তাৎক্ষণিক বার্তা (Instant Messaging), ই-মেইল, চিঠি বা মেমো, বিবরণী, টেলিফোনে কথা, টেলিকনফারেন্স, ভিডিও কনফারেন্স বা মুখোমুখি কথোপকথন ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে।

ব্যক্তিগত যোগাযোগের মাধ্যমে ব্যবস্থাপক যেমন সরাসরি প্রত্যুত্তর পেতে পারে, তেমনি প্রয়োজন হলে দ্রুত সমন্বয় আনতে পারে। আধুনিক বৈদ্যুতিক মাধ্যমসমূহ যেমন : স্কাইপে, ভিডিও চ্যাট ইত্যাদির মাধ্যমে এ যোগাযোগ আরো বেশি তরান্বিত হয়েছে।

(৪) ফলাবর্তনে সাবধানী ডিকোডিং

Careful Decoding of Feedback

ডিকোডিং হলো প্রেরক কর্তৃক পরিবেশিত বার্তা বা সংবাদকে গ্রহণযোগ্য করে অনুবাদ করার প্রক্রিয়া। সার্বিক প্রতিক্রিয়া পাওয়ার সর্বোত্তম উপায় হলো মুখোমুখি যোগাযোগ, যা ব্যবস্থাপককে দেখতে, শুনতে কিংবা কীভাবে বার্তাটি ব্যাখ্যা করা হচ্ছে, তা তাৎক্ষণিকভাবে বুঝতে সাহায্য করে। গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে যখন দৃশ্যমান কোনো ফলাবর্তন পাওয়া সম্ভব নয়, তখন সবচেয়ে ভালো উপায় হলো প্রত্যুত্তর গ্রহণের জন্য কয়েকটি উপায় ব্যবহার করা।

বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর ক্ষেত্রে টেলিফোন, নিয়মিত সভা ও প্রদর্শন, বিবরণী ও পরিকল্পনার মাধ্যমে সদর দপ্তর ও সহায়ক সংস্থাগুলোর মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করা যায়। এর ফলে পারস্পরিক সহযোগিতা ও কর্ম নিয়ন্ত্রণ করে প্রতিষ্ঠানকে সুচারুভাবে চলতে সাহায্য করে।

(৫) কাজের অনুসরণ করা

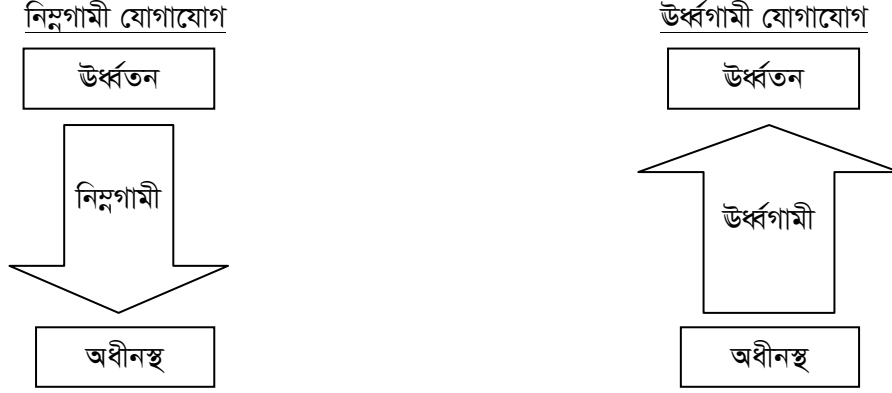
Follow-up Action

কার্যকর যোগাযোগ, ফলাবর্তন ও বিশ্বাস বজায় রাখার জন্য ব্যবস্থাপকের উচিত আলোচনার ভিত্তিতে সম্মতি অর্জন করা ও সেগুলোর বিষয়ে যথাযথ পদক্ষেপ নেওয়া।

যোগাযোগ প্রবাহ

Communication Flow

আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ে বিভিন্ন দেশের বিভিন্ন সংস্কৃতির মানুষের সাথে যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করতে হয়। পারস্পরিক তথ্য বিনিময়ের অভিমুখের ওপর ভিত্তি করে এই যোগাযোগের প্রবাহ নিম্নগামী ও উর্ধ্বগামী-উভয় দিকে স্থানান্তরিত হতে পারে।

**(ক) নিম্নগামী যোগাযোগ****Downward Communication**

প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন নির্বাহীগণ যখন অধীনস্থদের সাথে যোগাযোগ করেন তখন তাকে নিম্নগামী যোগাযোগ বলা হয়। নির্বাহী বা ব্যবস্থাপক কর্তৃক যোগাযোগ প্রবাহের প্রাথমিক উদ্দেশ্য হলো আদেশ ও তথ্য সরবরাহ করা। নির্বাহীগণ এই প্রবাহটি ব্যবহার করে তাদের অধীনস্থদের নিজ নিজ দায়িত্ব সম্পর্কে অবহিত করতে পারে, যা প্রতিষ্ঠানটির কার্যক্রমসংক্রান্ত প্রয়োজনীয় তথ্যের প্রবাহকে সহজতর করে তোলে। উদাহরণস্বরূপ, সাংগঠনিক যোগাযোগের নিম্নগামী ব্যবস্থা জাপানের তুলনায় ফ্রান্সে অনেক বেশি প্রচলিত। এ ক্ষেত্রে অন্য সংস্কৃতির ব্যক্তির সাথে যোগাযোগের ক্ষেত্রে একটি সহজ গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলো সহজ ভাষা ব্যবহার এবং বহুল প্রচলিত শব্দ ব্যবহার করা।

(খ) উর্ধ্বগামী যোগাযোগ**Upward Communication**

প্রতিষ্ঠানের অধীনস্থ যখন উর্ধ্বতন নির্বাহীদের সাথে যোগাযোগ করে তখন তাকে উর্ধ্বগামী যোগাযোগ বলে। অধীনস্থ কর্তৃক যোগাযোগ প্রবাহের প্রাথমিক উদ্দেশ্য হলো প্রতিক্রিয়া সরবরাহ করা, প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করা বা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের থেকে সহায়তা নেওয়া। উদাহরণস্বরূপ, মার্কিন যুক্তরাষ্ট্র ও জাপানের তুলনায় দক্ষিণ আমেরিকা ও কিছু ইউরোপীয় দেশে যোগাযোগের উর্ধ্বগামী প্রবাহ দেখা যায়।

**সারসংক্ষেপ :**

যোগাযোগের কার্যকারিতার মূল চাবিকাঠি হলো তথ্য প্রাপক কীভাবে সঠিক তথ্যকে ব্যবহার করে। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে যোগাযোগের প্রবাহ নিম্নমুখী ও উর্ধ্বমুখী-দুটিই হতে পারে। উর্ধ্বমুখী প্রবাহে তথ্য অধীনস্থ থেকে উর্ধ্বতন নির্বাহীদের কাছে এবং নিম্নমুখী প্রবাহে তথ্য উর্ধ্বতন নির্বাহী থেকে অধীনস্থ স্তরে সরবরাহ করা হয়। যোগাযোগের প্রক্রিয়ার মধ্যে রয়েছে সংবেদনশীলতা বিকাশ, এনকোডিং, প্রেরণ, ডিকোডিং এবং কাজের অনুসরণ করা।

পাঠ-৬.২

কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা ও যোগাযোগের কার্যকারিতা অর্জনের উপায় (Barriers of Effective Communication and Ways to Achieve Communication Effectiveness)



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- আন্তর্জাতিক ব্যবসায় কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রধান প্রধান প্রতিবন্ধকতা সম্পর্কে জানতে পারবেন; এবং
- মিশ্র সংস্কৃতিতে যোগাযোগের ক্ষেত্রে কার্যকারিতা অর্জনের উপায় সম্পর্কে ধারণা পাবেন।

আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সফলতা অর্জনের জন্য ব্যবসায়িক অংশীদারদের মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থা অপরিহার্য। কার্যকর যোগাযোগ আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করতে সাহায্য করে। অনেক সময় জাতীয় ও সাংগঠনিক সাংস্কৃতিক পার্থক্য কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে। অকার্যকর যোগাযোগের ফলে একদিকে যেমন বিভ্রান্তি তৈরি হতে পারে, তেমনি ব্যবসায়ের সাথে সম্পর্কিত সকল পক্ষের মধ্যে দূরত্ব তৈরি করতে পারে। এই পাঠে আন্তর্জাতিক যোগাযোগের প্রধান বাধাগুলো বর্ণনা করা হয়েছে এবং সেই সাথে সমস্যাগুলো মোকাবেলা করার বিভিন্ন উপায় পর্যালোচনা করা হয়েছে।

কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা

Barriers of Effective Communication

যোগাযোগ প্রক্রিয়ায় বিশেষ করে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে, বিভিন্ন পর্যায়ে ব্যক্তিতে-ব্যক্তিতে পার্থক্য, সংস্কৃতির ভিন্নতা, ধারণার পার্থক্য, অশাব্দিক যোগাযোগের বিভিন্নতা ইত্যাদি নানা বিষয়ে সমস্যা লক্ষ করা যায়, যার কারণে যোগাযোগ ফলপ্রসূ হয়ে ওঠে না। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের যোগাযোগের ক্ষেত্রে সাধারণত যে সমস্ত প্রতিবন্ধকতা লক্ষ করা যায়, তা সম্পর্কে নিম্নে আলোচনা করা হলো :

(১) ভাষাগত প্রতিবন্ধকতা

Language Barriers

তত্ত্বাবধায়ক দেশে নিয়োজিত কর্মীদের জন্য বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের সদর দপ্তরে ব্যবহৃত ভাষার জ্ঞান থাকা অপরিহার্য। যদি ব্যবস্থাপকরা সদর দপ্তরের ব্যবহৃত ভাষাটি না বুঝে থাকে, তবে ভৌগলিকভাবে ছড়িয়ে থাকা বিভিন্ন অংশগুলোর মধ্যে সঠিক তথ্য প্রবাহ বাধাগ্রস্ত হয়। আবার ইংরেজি ভাষাকে সাধারণ আন্তর্জাতিক ভাষা হিসেবে বিবেচিত হলেও প্রতিটি ব্যবসায় বা সংস্কৃতিতে নিয়মিতভাবে ইংরেজি ব্যবহার করা হয় না। ফলে ইংরেজিতে যোগাযোগের ক্ষেত্রে কর্মচারী বা অন্য পক্ষের সাথে ভুল-বোঝাবুঝি তৈরি হতে পারে।

এ ছাড়া লিখিত যোগাযোগের ক্ষেত্রে দুর্বলতা, এক ভাষা থেকে অন্য ভাষায় অনুবাদ সম্পর্কিত সমস্যা ইত্যাদি যোগাযোগের ক্ষেত্রে ভাষাগত প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে। তা ছাড়া অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, প্রশাসনিক, সাংস্কৃতিক, জনসংখ্যা, শিক্ষাব্যবস্থা ইত্যাদি কারণে সাংস্কৃতিক দূরত্ব তৈরি হয়, যা আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে ভাষাগত প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে।

(২) ধারণাগত প্রতিবন্ধকতা**Perceptual Barriers**

ধারণা বা উপলব্ধি হলো বাস্তবতা সম্পর্কে প্রত্যেকটি মানুষের নিজস্ব দৃষ্টিভঙ্গি। ব্যক্তিভেদে এই দৃষ্টিভঙ্গি ভিন্ন হতে পারে এবং তা তাদের বিচার-বুদ্ধি ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে প্রভাব ফেলে। ধারণা, আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের বিভিন্ন ব্যবসায়িক সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে প্রভাব ফেলে এবং ধারণাগত পার্থক্যের কারণে চুক্তি, বিজ্ঞাপন ইত্যাদি যোগাযোগের ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে। এ ছাড়া আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপক তার সহকর্মী বা অধীনস্থদের প্রতি কী ধারণা করছে যোগাযোগের ক্ষেত্রে তার প্রভাব পরিলক্ষিত হয়। উদাহরণস্বরূপ ব্যবস্থাপক হিসেবে নারীদের প্রতি এশীয় ব্যবস্থাপকদের তুলনায় পশ্চিমা ব্যবস্থাপকগণ ভালো মনোভাব পোষণ করেন। এ ধরনের উপলব্ধিগুলো তাদের নারী সহকর্মীদের সাথে মতবিনিময় বা যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রভাব ফেলে।

(৩) সাংস্কৃতিক প্রতিবন্ধকতা**Cultural Barriers**

ভাষা ও ধারণা ছাড়াও আরেকটি বড় প্রতিবন্ধকতা হলো সংস্কৃতি, যা বিভিন্নভাবে যোগাযোগকে প্রভাবিত করতে পারে। নিম্নে সংস্কৃতি সম্পর্কিত কিছু প্রতিবন্ধকতা সম্পর্কে আলোচনা করা হলো :

(ক) সাংস্কৃতিক মূল্যবোধ**Cultural Values**

প্রতিটি সংস্কৃতির ভিন্ন ভিন্ন মূল্যবোধ, স্বীকৃত আচরণ, ভদ্রতা ইত্যাদির সমন্বয়ে কিছু বৈশিষ্ট্য রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, কিছু সংস্কৃতিতে সময়কে সম্পদ হিসেবে বিবেচনা করে সময়কে যথাযথ ব্যবহার করা হয়। আবার কিছু সংস্কৃতিতে সময়ের ব্যাপারে নমনীয় মূল্যবোধ দেখা যায়। সুতরাং ভিন্ন কোনো সংস্কৃতির ব্যবস্থাপকদের সাথে আলোচনা, চুক্তি বা অন্য যেকোনো যোগাযোগের সময়ে সংশ্লিষ্ট সংস্কৃতির মূল্যবোধ জানা প্রয়োজন।

(খ) ভুল ব্যাখ্যা**Misinterpretation**

একটি দেশের সাংস্কৃতিক বিশ্বাস, দৃষ্টিভঙ্গি, নিয়ম ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে কোনো ঘটনা, কাজ বা সম্পর্ককে ব্যাখ্যা করা হয়। মিশ্র সংস্কৃতিতে যোগাযোগের ক্ষেত্রে এই ব্যাখ্যা বাধা হয়ে দাঁড়ায়। কারণ একই ঘটনার ব্যাখ্যা সংস্কৃতিভেদে ভিন্ন হতে পারে। এমনকি এটি সংস্কৃতি ব্যবসায়িক যোগাযোগের প্রতিদিনের ক্রিয়াকলাপকেও প্রভাবিত করতে পারে। যেমন : দিবালোকের সঞ্চয় মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে খুব পরিচিত হলেও অনেক এশীয় ব্যবসায়ীদের জন্য বিষয়টি পরিচিত নয়।

(৪) শব্দবহির্ভূত যোগাযোগ**Non-verbal Communication**

যখন শব্দের ব্যবহার না করে দেহের ভাষা, অঙ্গভঙ্গি, চিহ্ন, আকার-ইঙ্গিত ইত্যাদির মাধ্যমে যোগাযোগ স্থাপন করা হয় তাকে শব্দবহির্ভূত যোগাযোগ বলা হয়। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে শব্দবহির্ভূত যোগাযোগের যে সমস্ত গুরুত্বপূর্ণ বিভাগ রয়েছে তা হলো কিনিমিক্স, প্রক্সিমিক্স, কৌনমিক্স, ক্রোম্যাটিক্স।

(ক) কিনিমিক্স**Kinemics**

কিনিমিক্স হলো দেহের গতি ও মুখের অভিব্যক্তির মাধ্যমে যোগাযোগের ব্যবস্থা। এর মধ্যে উল্লেখযোগ্য হলো চোখের যোগাযোগ (Eye Contact), অঙ্গভঙ্গি (Posture) এবং ইঙ্গিত (Gesture)। উদাহরণস্বরূপ, মৌখিক যোগাযোগের সময়ে সরাসরি চোখের দিকে তাকানো মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে ভালো ব্যবহার হিসেবে গণ্য হলেও এশিয়ার অনেক দেশে গ্রহণযোগ্য নয়। আবার অঙ্গভঙ্গিসংক্রান্ত বিষয়, যেমন দীর্ঘ বৈঠকে আরামের জন্য চেয়ারে বা টেবিলে পা উঠিয়ে বসা মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে সাধারণ বিষয় হলেও মধ্যপ্রাচ্যে তা অবমাননাকর হিসেবে বিবেচিত হয়, যা যোগাযোগে প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে। অনেক সময় বিভিন্ন প্রকার ইঙ্গিতের ব্যবহার বিদেশি ব্যবস্থাপকদের জন্য সমস্যা তৈরি করে। কারণ দেশভেদে অর্থ ভিন্ন হয়। যেমন-বৃদ্ধাস্থলি ও তর্জনী একসাথে করে 'O' গঠনের অর্থ একেক দেশে একেক রকম। এই 'O' দ্বারা মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে 'সম্মতি', জাপানে 'অর্থ', দক্ষিণ ফ্রান্সে নিরর্থক ও ব্রাজিলে অশ্লীল চিহ্ন হিসেবে বিবেচিত হয়।

(খ) প্রক্সিমিক্স**Proxemics**

প্রক্সিমিক্সের মাধ্যমে যোগাযোগের ক্ষেত্রে মানুষ যে পরিমাণ শারীরিক দূরত্ব বজায় রাখে সেই সংক্রান্ত বিষয় নিয়ে আলোচনা করা হয়। শারীরিক দূরত্বের বিষয়টিও দেশভেদে বিভিন্ন হয়। যেমন-মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে লেনদেনের ক্ষেত্রে সামাজিক দূরত্ব বজায় রাখা হয়; আবার মধ্যপ্রাচ্যের সংস্কৃতিতে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের মতো দূরত্ব বজায় রাখাকে কিছুটা নেতিবাচক হিসেবে দেখা হয়। এর ফলে এদের মধ্যে যোগাযোগের ক্ষেত্রে ভুল-বোঝাবুঝি তৈরি হয়।

(গ) ক্রোনিক্স**Chronemics**

ক্রোনিক্স বলতে সংস্কৃতিতে সময় কীভাবে ব্যবহার করা হয় তা বোঝানো হয়। দুই ধরনের সময়সূচক রয়েছে : মনোক্রনিক ও পলিক্রনিক। মনোক্রনিক (Monochronic) সময়সূচিতে ধারাবাহিকভাবে কাজ করা হয় এবং সময়কে গুরুত্ব দিয়ে সঠিকভাবে ব্যবহার করা হয়। মার্কিন যুক্তরাষ্ট্র, কানাডা, অস্ট্রেলিয়ার পাশাপাশি উত্তর ইউরোপের অনেক সংস্কৃতিতে এই ধরনের সময়সূচি মেনে চলা হয়। বিপরীত দিকে পলিক্রনিক (Polychronic) সংস্কৃতিতে সময়ের চেয়ে ব্যক্তিগত সম্পৃক্ততাকে বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন-লাতিন আমেরিকা ও মধ্যপ্রাচ্যে এই সময়সূচি ব্যবহার করা হয়। মনোক্রনিক সময়সূচি মেনে চলা দেশগুলোতে সভা যথাসময়ে শুরু হয়ে যথাসময়ে শেষ হয়। কিন্তু পলিক্রনিক সময়সূচিতে সভাসমূহ দেরিতে শুরু হয়ে দেরিতে শেষ হওয়া সাধারণ বিষয়। ফলে দুই ধরনের সময়সূচি মেনে চলা সংস্কৃতির মধ্যে আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সংগঠিত হলে সময়সূচিসংক্রান্ত সমস্যা তৈরি হতে পারে।

(ঘ) ক্রোম্যাটিক্স**Chromatics**

ক্রোম্যাটিক্স যোগাযোগের ক্ষেত্রে রঙের ব্যবহারকে বোঝায়। প্রতিটি সমাজে বিভিন্নভাবে ক্রোম্যাটিক্স ব্যবহার করা হয়। এক দেশে যে রং দ্বারা একটি জিনিস বোঝানো হয়, অন্য দেশে হয়তো সম্পূর্ণ বিপরীত জিনিস বোঝানো হয়। উদাহরণস্বরূপ, মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে শোকের সময়ে কালো পোশাক পরানো হয়, ভারতের কিছু অঞ্চলের লোকেরা এ সময় সাদা পোশাক পরেন।

পরিশেষে বলা যায়, উপরোক্ত কারণগুলো আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে। তাই এ সমস্ত প্রতিবন্ধকতা বিবেচনা করে সতর্কতার সাথে মিশ্র সংস্কৃতির মধ্যে যোগাযোগ কার্যকরভাবে স্থাপন করা উচিত।

যোগাযোগের কার্যকারিতা অর্জনের উপায়

Ways to Achieve Communication Effectiveness

আন্তর্জাতিক ক্ষেত্রে যোগাযোগের কার্যকারিতা উন্নয়নে বেশ কিছু পদক্ষেপ নেওয়া যেতে পারে। নিম্নে কিছু প্রধান উপায় আলোচনা করা হলো :

(১) ফলাবর্তন পদ্ধতির উন্নয়ন

Improve Feedback System

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে যোগাযোগের কার্যকারিতা উন্নয়নের একটি প্রধান উপায় হলো ফলাবর্তন পদ্ধতির উন্নয়ন। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের সফলতার জন্য সদর দপ্তর ও অধিভুক্ত সংস্থাগুলোর মধ্যে যোগাযোগ রক্ষা করা অতীব গুরুত্বপূর্ণ। এ ক্ষেত্রে দুই ধরনের ফলাবর্তন পদ্ধতি রয়েছে—ব্যক্তিগত (যেমন : মুখোমুখি সভা, টেলিফোন কথপোকথন, ব্যক্তিগত ই-মেইল ইত্যাদি) এবং অব্যক্তিগত বা নৈর্ব্যক্তিগত (যেমন : প্রতিবেদন, বাজেট, পরিকল্পনা ইত্যাদি)। উভয় পদ্ধতিই সদর দপ্তরকে অধিভুক্ত সংস্থাগুলোর কাজের অগ্রগতি সম্পর্কে সচেতন রাখে; তাদেরকে তদারকি, কর্মক্ষমতা পর্যবেক্ষণ, নিয়ন্ত্রণ করার পাশাপাশি লক্ষ্য ও মান নির্ধারণে সহায়তা করে। দক্ষতা অর্জনের জন্য সদর দপ্তর ও অধীনস্থ সংস্থাগুলোর মধ্যে নিয়মিত ফলাবর্তন ও ধারাবাহিক সহযোগিতা থাকা অপরিহার্য।

(২) ভাষা প্রশিক্ষণ প্রদান

Provide Language Training

অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায় তত্ত্বাবধায়ক দেশের ব্যবস্থাপকগণ সদর দপ্তরের সাথে ভালোভাবে যোগাযোগ রক্ষা করতে পারেন না। এ জন্য যোগাযোগকে আরো কার্যকর করার জন্য ভাষা প্রশিক্ষণ প্রদান একটি অন্যতম উপায়। তাই তত্ত্বাবধায়ক দেশের কর্মীদের; বিশেষ করে ব্যবস্থাপকদের সদর দপ্তরে ব্যবহৃত ভাষা শিখতে হবে। আবার ইংরেজি যেহেতু ব্যবসায়ের আন্তর্জাতিক ভাষা হিসেবে বিবেচিত হয়, তাই তাদের ইংরেজি ভাষায় কথা বলা, ই-মেইল পাঠানো বা প্রতিবেদন তৈরি করার দক্ষতা অর্জন করা গুরুত্বপূর্ণ। তা ছাড়া মৌখিক দক্ষতার সাথে সাথে লিখিত যোগাযোগে এবং এক ভাষা হতে অন্য ভাষায় অনুবাদ করার দক্ষতা অর্জন করা গুরুত্বপূর্ণ।

(৩) সাংস্কৃতিক প্রশিক্ষণ প্রদান

Provide Cultural Training

বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য সাংস্কৃতিক প্রশিক্ষণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। বহিঃসাংস্কৃতিক যোগাযোগের ক্ষেত্রে কমপক্ষে এক পক্ষের যদি অন্য পক্ষের সংস্কৃতি সম্পর্কে কিছুটা ধারণাও না থাকে, তবে সেই যোগাযোগ কখনো কার্যকর হয় না। এই প্রশিক্ষণগুলো অবশ্যই নির্দিষ্ট অঞ্চল বা দেশের ওপর ভিত্তি করে পরিচালিত হতে হবে। যখন কোনো কর্মীকে অধিভুক্ত ভিন্ন সংস্কৃতির কোনো প্রতিষ্ঠানে পাঠানো হয় তার পূর্বে এই প্রশিক্ষণ প্রদান করা গুরুত্বপূর্ণ। তবে প্রশিক্ষণের ধরন, সময়কাল ইত্যাদি নির্ভর করবে ভিন্ন সংস্কৃতিতে ওই ব্যক্তির থাকার সময়কাল, স্থানান্তরের উদ্দেশ্য, সংস্কৃতিগত পার্থক্য ইত্যাদির ওপর। এই প্রশিক্ষণ শুধুমাত্র ভিন্ন সংস্কৃতিতে কাজ করতে যাচ্ছে তাদের মধ্যে সীমাবদ্ধ না রেখে সেই সমস্ত কর্মীকেও দিতে হবে, যারা তাদের কর্মস্থল থেকে ঘন ঘন অন্যান্য সংস্কৃতির সাথে যোগাযোগ করে।

(৪) নমনীয়তা ও সহযোগিতা বৃদ্ধিকরণ

Increase Flexibility & Cooperation

কার্যকর আন্তর্জাতিক যোগাযোগের জন্য সকল পক্ষের নমনীয়তা ও সহযোগিতা বাড়ানো প্রয়োজন। এই পারস্পরিক বোঝাপড়া ও সহযোগিতা বৃদ্ধির জন্য প্রতিটি পক্ষকে কিছুটা ছাড় দেওয়ার জন্য মানসিকভাবে প্রস্তুত থাকতে হয়। এই জন্য সংস্থাগুলোর মধ্যে ঘন ঘন সম্পর্ক নির্ধারণী সভার আয়োজন করা যায়, যা তাদের মধ্যকার সম্পর্ক আরো দৃঢ় করে তুলবে।



সারসংক্ষেপ :

আন্তর্জাতিক ব্যবসায় যোগাযোগের ক্ষেত্রে বেশ কিছু বিষয় প্রতিবন্ধকতা হিসেবে কাজ করে। এর মধ্যে উল্লেখযোগ্য কিছু প্রতিবন্ধকতা হলো ভাষা, ধারণা, সংস্কৃতি ও শব্দবহির্ভূত যোগাযোগ ইত্যাদি। ভাষার ব্যবহার ও লিখিত যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রায়ই ব্যাখ্যার যথেষ্ট অর্থ হারিয়ে যায়, ধারণা ও সংস্কৃতিগত পার্থক্যের জন্য লোকেরা বিষয়গুলোকে আলাদাভাবে ব্যাখ্যা করতে পারে। শরীরের ভাষা, মুখের অভিব্যক্তি, দূরত্ব, সময়, রঙের ব্যবহারের মতো শব্দবহির্ভূত যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রায়ই দেশভেদে ভিন্নতা দেখা দেয় এবং যোগাযোগে বিঘ্ন ঘটে। যোগাযোগের কার্যকারিতা বাড়ানোর জন্য বেশ কিছু পদক্ষেপ নেওয়া যায়। যেমন-ফলাবর্তের উন্নয়ন, ভাষাগত ও সাংস্কৃতিক প্রশিক্ষণ প্রদান, নমনীয়তা ও সহযোগিতা বৃদ্ধিকরণ ইত্যাদি যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা কাটিয়ে উঠতে সহায়ক হতে পারে।

পাঠ-৬.৩

সন্ধি স্থাপনের ধারণা, প্রকারভেদ, প্রক্রিয়া ও আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের কৌশল
Concept, Types, Process of Negotiation and International Negotiation Tactics

উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সন্ধি স্থাপন সম্পর্কে ধারণা পাবেন;
- আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের প্রকারভেদ সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের প্রক্রিয়াটি বর্ণনা করতে পারবেন;
- কার্যকরভাবে সন্ধি স্থাপনের কৌশল সম্পর্কে ধারণা পাবেন; এবং
- সন্ধি স্থাপনে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান এবং সরকারে অবস্থান সম্পর্কে জানতে পারবেন।

ব্যবসায়িক কার্যক্রম পরিচালনার পাশাপাশি নানা ধরনের কৌশলগত ব্যবসায়িক সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকগণ অন্যান্য দেশের বিভিন্ন পক্ষের সাথে সন্ধি স্থাপন করেন। এই আন্তর্জাতিক ব্যবসায়িক সন্ধি স্থাপনে সাংস্কৃতিক পার্থক্য তৈরি হওয়া একটি সাধারণ বিষয়। সাফল্য অর্জনের জন্য ব্যবস্থাপকদের কৌশলগত সন্ধি স্থাপনের বিষয়ে গুরুত্ব দেওয়া প্রয়োজন। এই পাঠে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে সন্ধি স্থাপনের বিভিন্ন দিক ও প্রক্রিয়া সম্পর্কে আলোচনার পাশাপাশি বিভিন্ন কৌশল সম্পর্কে আলোকপাত করা হয়েছে।

সন্ধি স্থাপন

Negotiation

সকলের কাছে গ্রহণযোগ্য একটি সমাধানে পৌঁছানোর জন্য এক বা একাধিক পক্ষের সাথে দর-কষাকষির প্রক্রিয়াকে সন্ধি স্থাপন বলে। এটি একটি শিক্ষামূলক দক্ষতা, যা শুধুমাত্র আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদের জন্য নয়, দেশীয় ব্যবস্থাপকদের জন্যও অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

সাধারণত যে সমস্ত বিষয় নিয়ে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান ও তত্ত্বাবধায়ক দেশের মধ্যে আলোচনা হয়, তা হলো কর্মী নিয়োগের প্রক্রিয়া, প্রত্যক্ষ আর্থিক বিনিয়োগ, কর, মালিকানা নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি। এ ছাড়া যৌথ উদ্যোগ (Joint venture) গ্রহণ ও পরিচালনার বিষয়ে স্থানীয় সংস্থাগুলোর সাথে সন্ধি স্থাপন সংঘটিত হয়। প্রতিষ্ঠানের পরিচালনাগত বিষয় ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের সম্প্রসারণ, অতিরিক্ত উপকরণ ও পণ্যের আমদানি-রপ্তানি, লাভ পুনরুদ্ধার ইত্যাদি বিষয় নিয়েও আলোচনা বা দর-কষাকষি হতে পারে। আরও দীর্ঘ পরিসরে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে বিভিন্ন দেশের মধ্যে সন্ধি স্থাপন হতে পারে।

সন্ধি স্থাপনের প্রকারভেদ

Types of Negotiation

বিভিন্ন কারণে পক্ষগুলোর মধ্যে সন্ধি স্থাপনসংক্রান্ত আলোচনা হতে পারে। তবে কী ধরনের আলোচনা হবে, তা নির্ভর করে যে লক্ষ্যে আলোচনাটি হবে তার প্রকৃতির ওপর।

সাধারণত দুই ধরনের সন্ধি স্থাপন রয়েছে। যেমন :

(১) বিভাজক সন্ধি স্থাপন ও (২) একীভূত সন্ধি স্থাপন

(১) বিভাজক সন্ধি স্থাপন

Distributive Negotiation

যখন দুটি পক্ষ একটি নির্ধারিত মানের ওপর ভিত্তি করে দুটি বিপরীতমুখী লক্ষ্য নিয়ে প্রতিযোগিতা করে এবং যা এক পক্ষের জন্য লাভ হিসেবে গণ্য হয় তা অন্য পক্ষের জন্য লোকসান হিসেবে গণ্য হয়, তখন সেই দর-কষাকষিকে বিভাজক সন্ধি স্থাপন বলে। যেমন : একটি পণ্য কেনাবেচার ক্ষেত্রে ক্রেতার লক্ষ্য থাকে কম দামে জিনিসটি ক্রয় করে বেশি অর্থ

সংরক্ষণ করা এবং বিক্রেতার লক্ষ্য থাকে মুনাফা অর্জনের জন্য যথাসম্ভব বেশি দামে জিনিসটি বিক্রয় করা। এই পরিস্থিতিতে ‘জয়-পরাজয়’ (win-lose) হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়।

(২) একীভূত সন্ধি স্থাপন

Integrative Negotiation

একীভূত সন্ধি স্থাপন সকল পক্ষের পারস্পরিক স্বার্থকে কেন্দ্র করে সংঘটিত হয় এবং গঠনমূলক সমাধান নিয়ে আসে, যা সকলের জন্য উপকারী হয়। এই পরিস্থিতিতে কখনো কখনো ‘জয়-জয়’ (win-win) পরিস্থিতি হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়। এ ধরনের পরিস্থিতিতে সম্পর্ক দীর্ঘমেয়াদি হয়ে থাকে এবং আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে এটি সবচেয়ে কার্যকর কৌশল।

সন্ধি স্থাপনের প্রক্রিয়া

Negotiation Process

সন্ধি স্থাপনের জন্য কতগুলো মৌলিক পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়। নিম্নে সন্ধি স্থাপনের প্রক্রিয়াটি আলোচনা করা হলো :

(১) পরিকল্পনা

Planning

আলোচনার মাধ্যমে সংশ্লিষ্ট পক্ষটি যে উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করতে চায় তা চিহ্নিত করার মাধ্যমে পরিকল্পনা শুরু হয়। তারপর তারা লক্ষ্য পৌঁছানোর জন্য বিকল্পগুলো অনুসন্ধান করে। বিকল্পের পরিমাণ যত বেশি হয়, সন্ধি স্থাপনায় সাফল্যের সম্ভাবনা তত বেশি থাকে। পরবর্তীতে পদক্ষেপগুলোর মধ্যকার সাধারণ বিষয়গুলোকে বিবেচনায় আনা হয়। কিছু উল্লেখযোগ্য বিষয় হলো : (ক) সীমা নির্ধারণ, যেমন : কোনো কারখানা নির্মাণের জন্য তিন কোটি টাকার বেশি না দেওয়া; (খ) বিষয়গুলোকে স্বল্প ও দীর্ঘমেয়াদি বিবেচনায় বিভক্ত করা এবং (গ) আলোচনার জন্য বিবেচিত বিষয়গুলোর ক্রম নির্ধারণ করা।

(২) আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক তৈরি

Interpersonal Relationship Building

আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক তৈরি হলো অন্য পক্ষের জড়িত ব্যক্তি সম্পর্কে জানা এবং লেনদেন ও ব্যবসায়িক আলোচনা শুরু করার পূর্বে পারস্পরিক বিশ্বাস তৈরি করার প্রক্রিয়া। বিশ্বের বিভিন্ন দেশে সন্ধি স্থাপনের ক্ষেত্রে এ প্রক্রিয়াটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ হিসেবে বিবেচিত হয়।

(৩) কর্মসম্পর্কিত তথ্য বিনিময়

Exchanging Task related Information

সন্ধি স্থাপন প্রক্রিয়ার এই পর্যায়ে প্রতিটি পক্ষ গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে তাদের নিজ নিজ অবস্থান নির্ধারণ করে, যা পরবর্তীতে পরিবর্তিত হতে পারে। এ ক্ষেত্রে অংশগ্রহণকারীরা অপর পক্ষ কী অর্জন করতে এবং কী ছাড় দিতে ইচ্ছুক, তা জানার চেষ্টা করে।

(৪) প্ররোচনা

Persuasion

এই পদক্ষেপটি অনেকেই সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ হিসেবে বিবেচনা করে। যদিও প্রত্যেক পক্ষই জানে কিছু ছাড় না দিয়ে চূড়ান্ত চুক্তিতে পৌঁছানো সম্ভব নয়, তবুও কোনো পক্ষই নির্ধারিত লক্ষ্যের বেশি ছাড় দিতে চায় না। প্ররোচনা পদক্ষেপের সাফল্য নির্ভর করে (ক) পক্ষগুলো পরস্পরের অবস্থানকে কতটা ভালোভাবে জানে, (খ) তাদের মধ্যকার সামঞ্জস্যপূর্ণ ও পার্থক্যের ক্ষেত্রগুলো নির্ণয়ের ক্ষমতা কতটুকু, (গ) নতুন বিকল্প তৈরি করার ক্ষমতা কতটুকু এবং (ঘ) এমন একটি সমাধানে পৌঁছানোর ইচ্ছা, যেখানে প্রত্যেক পক্ষই লক্ষ্য অর্জন করেছে—এই মনোভাব পোষণ করা।

(৫) চুক্তি**Agreement**

সন্ধি স্থাপনের চূড়ান্ত পর্যায়ে হলো ছাড় দেওয়ার মাধ্যমে চূড়ান্ত চুক্তিতে পৌঁছে যাওয়া, ছাড় দেওয়া এবং চুক্তি করা—এই কৌশলগুলো সংস্কৃতিভেদে ভিন্ন হয়। দক্ষ আলোচকগণ পূর্বেই তাদের ছাড়ের কৌশল সম্পর্কে জ্ঞাত ও সচেতন থাকেন। পরিশেষে বলা যায়, আন্তর্জাতিক ক্ষেত্রে কার্যকর সন্ধি স্থাপনের জন্য উভয় পক্ষের মধ্যকার সাংস্কৃতিক পার্থক্য বিবেচনা করা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

আন্তর্জাতিক সন্ধি সংস্থাপনের কৌশল**International Negotiation Tactics**

আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের বেশ কয়েকটি কৌশল ব্যবহৃত হয়। নিম্নে কিছু সাধারণ কৌশল আলোচনা করা হলো :

(১) অবস্থান**Location**

আলোচনার জন্য অবস্থান একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। সাধারণত বেশির ভাগ পক্ষই আলোচনার জন্য একটি নিরপেক্ষ অবস্থান পছন্দ করে। কারণ নিরপেক্ষ অবস্থান বেছে নেওয়ার কিছু সুবিধা আছে। যেমন : কোনো একটি আলাদা স্থানে থাকার খরচ বেশি হওয়ার কারণে উভয় পক্ষই সন্ধি স্থাপনের কাজ যথাসম্ভব দ্রুত করার চেষ্টা করে। আবার এ ক্ষেত্রে চুক্তিটি সফল হওয়ার সম্ভাবনা বেড়ে যায়। কারণ আলোচনা ফলপ্রসূ করে কোনো ধরনের চুক্তিতে পৌঁছানোর ক্ষেত্রে তারা অনুপ্রাণিত হয়।

(২) সময়সীমা**Time Limits**

যখন অন্য পক্ষের সময়ের সীমাবদ্ধতা থাকে তখন সময়সীমা একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশল হিসেবে বিবেচিত হয়। বিশেষ করে কোনো পক্ষ যদি অন্য পক্ষের দেশে সন্ধি সংস্থাপনের জন্য অবস্থান করে তবে, সে ক্ষেত্রে অপর পক্ষে তাদের নিজস্ব দেশে ফেরার একটি সময় নির্ধারিত থাকতে পারে, দেশে ফেরার পূর্বে তারা সাধারণত কোনো সিদ্ধান্ত পৌঁছানোর জন্য আগ্রহী থাকে। নিরপেক্ষ কোনো অবস্থানে সন্ধি সংস্থাপনের ঘটনা ঘটলেও অনুরূপ ঘটনা ঘটতে পারে।

(৩) অন্য পক্ষের অবস্থান**Positions of Other Parties**

দক্ষ ব্যবস্থাপকদের অবশ্যই উদ্দেশ্য অর্জনের ক্ষেত্রে অন্য পক্ষের অবস্থান নির্ণয় করতে হয়। কার্যসম্পাদন ও আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক তৈরি—এ দুইয়ের মধ্যে আপেক্ষিক সম্পর্ক বিবেচনা করার দক্ষতা থাকতে হবে। সেই সাথে অন্য পক্ষের সদস্যদের জন্য বরাদ্দকৃত ক্ষমতা, দলের গঠন ও তাদের প্রস্তুতি সম্পর্কে জানতে হয়।

(৪) সংস্কৃতিভিত্তিক পার্থক্য সম্পর্কে ধারণা**Concept about Culture based Difference**

সন্ধি স্থাপনের ক্ষেত্রে সাংস্কৃতিক পার্থক্য বিবেচনা করা একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। এ ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপককে অন্য পক্ষের সাংস্কৃতিক প্রেক্ষাপট বা ধরন সম্পর্কে জানতে হয়, পরিস্থিতির সাথে সমন্বয় করতে ও নিয়ন্ত্রণ রাখতে প্রয়োজনীয় প্রস্তুতি নিতে হয় এবং সর্বোপরি উদ্ভাবনী ক্ষমতাসম্পন্ন হতে হয়।

(৫) সক্রিয় অংশগ্রহণ**Active Participation**

সন্ধি স্থাপনের ক্ষেত্রে দক্ষ আলোচককে অবশ্যই সক্রিয় শ্রোতা হতে হবে; সম্পর্কিত প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করার, প্রয়োজনীয় বিষয়গুলোর সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা অর্জন ও তার সারসংক্ষেপ তৈরি করার ক্ষমতা থাকতে হবে।

উপর্যুক্ত কৌশলগুলো ব্যবহারের মাধ্যমে আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনের ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট পক্ষগুলো সাফল্য লাভ করতে পারে।

সন্ধি সংস্থাপনে সরকার বনাম বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের অবস্থান

Government vs Multi-National Companies' Position in Negotiation

একটি বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের দর-কষাকষি করার ক্ষমতা, বিভিন্ন স্তরে সরকারের জড়িত থাকা ও সরকারকে প্রভাবিত করার ক্ষমতা দ্বারা প্রভাবিত হয়। যে সমস্ত বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান ভালো দর-কষাকষি করার ক্ষমতা থাকে, তারা তত্ত্বাবধায়ক দেশের সরকারের সাথে আলোচনার ক্ষেত্রে সর্বাধিক অনুকূল অবস্থান অর্জন করে থাকে এবং তাদের কার্যকলাপে তত্ত্বাবধায়ক সরকারের কম হস্তক্ষেপ থাকে।

একটি বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান ও তত্ত্বাবধায়ক সরকারের মধ্যে সন্ধি স্থাপনের ওপর নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানটির মালিকানাধ্বতের হার। একটি বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের দর-কষাকষি করার ক্ষেত্রে তার অবস্থান প্রতিষ্ঠানটির আকার, প্রযুক্তি, বিজ্ঞাপন, রপ্তানির পরিমাণ, কর্মী ব্যবস্থাপনা, পণ্যের বৈচিত্র্য, রাজনৈতিক আচরণ ইত্যাদির ওপর নির্ভর করে। যে সমস্ত তত্ত্বাবধায়ক দেশে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান পরিচালনার ক্ষেত্রে সরকারের হস্তক্ষেপের পরিমাণ বেশি থাকে, দর-কষাকষি করার ক্ষেত্রে সে সমস্ত প্রতিষ্ঠানের অবস্থান দুর্বল থাকে। গবেষণায় দেখা গেছে, তত্ত্বাবধায়ক সরকারের হস্তক্ষেপের রাজনৈতিক ফলাফল যদি হস্তক্ষেপ না করে পাওয়া অর্থনৈতিক ফলাফলকে অতিক্রম করে তখন সে ক্ষেত্রে তত্ত্বাবধায়ক সরকার বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমে বেশি হস্তক্ষেপ করে থাকে।



সারসংক্ষেপ :

সন্ধি স্থাপন হলো এক বা একাধিক পক্ষের সাথে দর-কষাকষির প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে একটি গ্রহণযোগ্য সমাধানে পৌঁছানো হয়। দুটি মূল ধরনের সন্ধি সংস্থাপন রয়েছে—বিভাজন যেখানে দুটি পক্ষ দুটি বিপরীতমুখী লক্ষ্য নিয়ে দর-কষাকষি করে এবং একীভূত যেখানে পারস্পরিক স্বার্থকে কেন্দ্র করে গঠনমূলক দর-কষাকষি করে। সন্ধি স্থাপনের প্রক্রিয়াতে পাঁচটি মৌলিক পদক্ষেপ জড়িত : পরিকল্পনা, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক স্থাপন, কার্যসম্পর্কিত তথ্য আদান-প্রদান, প্ররোচনা ও যুক্তি। আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনে বিভিন্ন ধরনের কৌশল ব্যবহৃত হয়। এর মধ্যে অবস্থান, সময়সীমা, অন্য পক্ষের অবস্থান ও সাংস্কৃতিক পার্থক্য বিবেচনা, সক্রিয় অংশগ্রহণ ইত্যাদি উল্লেখযোগ্য।

রেফারেন্স বইসমূহ

- Charles W. L. Hill (2007), International Business : Competing in the Global Marketplace (6/e) McGraw-Hill Higher Education.
- Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, International Management : Culture, Strategy and Behavior, (6/e), Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Helen Deresky, International Management : Managing Across Borders and Cultures, (4/e), Prentice-Hall of India Pvt. Ltd. New Delhi.



১. মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগ বলতে কী বোঝায়?
২. মিশ্র সংস্কৃতির প্রেক্ষাপটে যোগাযোগের প্রক্রিয়া আলোচনা করুন।
৩. ভিন্ন সংস্কৃতির প্রেক্ষাপটে বার্তা প্রেরণের পূর্বে বার্তা প্রাপককে কী কী বিষয় বিবেচনা করতে হয়?
৪. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে যোগাযোগের প্রবাহ কত ধরনের হতে পারে? বর্ণনা করুন।
৫. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের যোগাযোগের ক্ষেত্রে ব্যবসায়ীরা কী কী ধরনের প্রতিবন্ধকতার সম্মুখীন হয়? আলোচনা করুন।
৬. মিশ্র সংস্কৃতিতে কার্যকর যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করার জন্য কী কী পদক্ষেপ নেওয়া যায়? আলোচনা করুন।
৭. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে কী কী ধরনের সাংস্কৃতিক প্রতিবন্ধকতা তৈরি হতে পারে? বর্ণনা করুন।
৮. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে শব্দবহির্ভূত যোগাযোগের যে সমস্ত বিভাগ রয়েছে তাদের তুলনামূলক আলোচনা করুন।
৯. সন্ধি স্থাপন কাকে বলে? আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে কী কী বিষয়ের ওপর সন্ধি স্থাপন হতে পারে? তা আলোকপাত করুন।
১০. বিভাজক ও একীভূত সন্ধি স্থাপনের মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।
১১. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে সন্ধি স্থাপনের প্রক্রিয়া আলোচনা করুন।
১২. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের সন্ধি স্থাপনের ক্ষেত্রে সফলতা অর্জনের জন্য কী কী কৌশল অবলম্বন করা যায়? তা আলোচনা করুন।
১৩. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের সন্ধি স্থাপনে প্রতিষ্ঠান ও সংশ্লিষ্ট তত্ত্বাবধায়ক দেশের সরকারের তুলনামূলক আলোচনা করুন।