

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها

چالش‌ها و استراتژی‌ها





سرشناسه	: استیروز، ریچارد ام. Steers, Richard M.
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت در پهنه فرهنگ ها: (چالش ها و استراتژی ها)
مشخصات نشر	: تهران: میر ماه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۴۸۸ ص: مصور (بخشی رنگی)
شماره	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۳۳-۱۶۵-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیهیای مختصر
یادداشت	: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است
یادداشت	: عنوان اصلی: Management Across Cultures Challenges and Strategies
یادداشت	: مترجمین: حسن درویش، پیر حسین کولیوند، حمیدرضا عسگری ده آبادی، صبا عبدیان
شناسه افزوده	: درویش، حسن، ۱۳۴۳ - مترجم
شناسه افزوده	: بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۸۲۱۲۰۶

مدیریت در پهنه فرهنگها

چالشها و استراتژیها

نویسندگان:

ریچارد ام. استیرز

و همکاران

ترجمه:

دکتر پیر حسین کولیوند

معاون توسعه و منابع انسانی

مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء

دکتر حسن درویش

دانشیار گروه مدیریت دولتی سازمان مرکزی

دانشگاه پیام نور

صبا عبدیان

کارشناس ارشد مدیریت گردشگری

گرایش برنامه ریزی و توسعه

حمیدرضا عسگری ده آبادی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی

گرایش رفتار سازمانی



مهرماه

۱۳۹۴ خورشیدی



بیمارستان فوق تخصصی
خاتم الانبیاء (ص)

مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها چالش‌ها و استراتژی‌ها



مرکز
تحقیقات
علوم
عصاب
شفا

نویسندگان: ریچارد ام. استیرز و همکاران

ترجمه: دکتر حسن درویش، دکتر پیرحسین کولیوند، حمیدرضا عسگری ده‌آبادی، صبا عبدیان
ناشر: میرماه (۲-۱-۲۲۷۲۲۹۰)

گرافیک جلد و متن: مهدیه ناظم زاده

لیتوگرافی و چاپ: قائم چاپ جوربند

صحافی: عطف

نوبت و سال انتشار: نخست/ ۱۳۹۴

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۳۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۳۳۳ - ۱۶۵ - ۵

تمام حقوق اثر برای مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا محفوظ است.

خیابان ولیعصر (عج) - خیابان رشید یاسمی - بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)

تلفن: ۸۸۸۸۴۰۴۰

انتشارات میرماه: تجریش، دزاشیب، خیابان شهید رضائی، کوی شهید مرتضی عباسی، پلاک ۳، واحد ۲

تلفن: ۲۲۷۲۲۹۰-۱-۲ و ۲۲۷۵۹۲۰۳-۴ فاکس: ۲۲۷۱۹۵۲۳

پیشگفتار

ما در جهانی متلاطم و متناقض زندگی می‌کنیم که در آن، امور قطعی بسیار محدودی وجود دارد و تغییر امری ثابت است. به علاوه، ما در طول زمان به طور فزاینده می‌فهمیم بسیاری از تفکراتی که درباره امور اطرافمان داریم، می‌تواند در جهان واقعیت یک امر کاملاً متفاوت باشد. به دلیل اینکه افق‌ها در حال تیره و تار شدن هستند، ما نیز به صحت ادراکی^۱ بیشتری نیازمندیم. چرخه‌های تجاری پویاتر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شده‌اند و شرکت‌ها، صنایع و کارکنان به طور فزاینده در تکاپوی ایجاد نظم و ترتیب هستند. قسمت عمده‌ای از این عدم اطمینان، نتیجه نیروهای اقتصادی است که تحت کنترل افراد و اغلب سازمان‌ها نیستند. بسیاری از امواج اخیر تغییرات تکنولوژیک، در برابر فشار برای ثبات یا پیش‌بینی‌پذیری مقاومت کرده‌اند. بسیاری از افراد و شرکت‌ها هنگامی که خود را در گود رقابت با نهادهای محلی، رقبا و فرهنگ‌ها قرار می‌دهند، در درک واقعیت‌های دنیای کنونی شکست می‌خورند. هنگامی که دانش وارد عرصه تجارت جهانی شود، تبدیل به قدرتی قطعی خواهد شد و چون مبنای دانشی ما پیوسته با عدم اطمینان همراه است، شرکت‌ها و مدیرانشان هر جا کمکی بیابند، از آن بهره خواهند گرفت. قضیه اصلی کتاب حاضر آن است که قسمت اعظمی از این مبنای دانشی برای مدیران، بر اساس ایجاد یک درک پایه‌ای از نحوه کارکرد مدیریت کسب و کار در مناطق مختلف جهان قرار دارد. به طور خاص، هدف ما توسعه اطلاعات و مدل‌های یادگیری است تا مدیران جهانی بتوانند از آنها برای پیگیری کارراه^۲ خود و مأموریت‌های شرکت استفاده کنند.

همزمان با اینکه مدیران، خود را در حال کار در ورای مرزها می‌بینند، درس‌های فرهنگی زیادی نیز یاد می‌گیرند. یک مثال کوچک را در نظر بگیرید. بسیاری از فرانسوی‌ها و آلمانی‌ها، از اتحادیه اروپا به عنوان «ما» یاد می‌کنند؛ در حالی که بیشتر انگلیسی‌ها اتحادیه اروپا را «آنها» می‌نامند (و این در حالی است که

1. Perceptual Accuracy
2. Career

این سه کشور عضو اتحادیه اروپا هستند). در حالی که انتقاد از مقامات کشوری در بسیاری از کشورها به عنوان امری مطلوب تلقی می‌گردد، انتقاد از پادشاه در کشور تایلند نوعی شرارت و جنایت محسوب شده و مستوجب پنجاه سال زندان است. در روسیه، شرکت‌ها دائماً به مقامات عالی‌رتبه دولتی پول می‌دهند تا رقبای تجاری‌شان را به چالش کشیده و بازرسی‌های جنایی از آنها انجام دهند. در کشور کره جنوبی که یک رهبر جهانی در عرصه شبکه‌های انعطاف پذیر IT است، سرپرستان اغلب فرض را بر این می‌گیرند که کارکنان کار نخواهند کرد مگر اینکه در دفتر و پشت میز خود قرار بگیرند. در یک پیمایش بازاریابی که اخیراً در بین دانشجویان آمریکا انجام گرفته است، فقط ۷ درصد از این دانشجویان توانستند ملیت بسیاری از نام‌های تجاری معروف را شناسایی کنند (این نام‌های تجاری شامل آدیداس، سامسونگ، نوکیا، لگو و اریکسون^۱ بود). به طور خاص، هنگامی که دانشجویان فهمیدند گوشی‌های بی سیم نوکیا در ژاپن تولید می‌شود، از نظر کیفیت رتبه بالاتری به آن اختصاص دادند.

سمفونی رادیویی باوارین^۲ در آلمان اخیراً قسمتی از برنامه موسیقی خود را از تور کنسرتش حذف کرد زیرا محدودیت‌های جدید اختلال در کار^۳ مصوب اتحادیه اروپا را نقض می‌کرد. شرکت عظیم AT&T آمریکا که در عرصه فناوری‌های ارتباطی فعالیت می‌کند، تبعیض‌های جنسیتی علیه کارکنان زن و مرد خود را به صورت موفقیت‌آمیز مورد پیگیری قانونی قرار داده است. وقتی شما در یک بازی گلف با دوستان در شمال آمریکا و اروپا، بگونه‌ای به توپ ضربه می‌زنید که وارد سوراخ می‌شود، خیلی عادی خواهد بود اگر به شما جایزه ای نقدی پرداخت شود. اما در ژاپن، در صورت موفقیت در بازی گلف، فرد برنده باید به بقیه بازیکنان جایزه و انعام بدهد. مدیر شرکت Niger Delta Development در نیجریه اخیراً بعد از اینکه کشف شد میلیون‌ها دلار از پول‌های دولتی را به یک جادوگر داده تا شرکت رقیب را مغلوب سازد، از شغل خود برکنار شد. مجازات اولین دفعه قاچاق مقادیر کمی از داروهای توهمزها در اروپای غربی، یک خطابه شدیدالحن یا یک اخطار جدی؛ و در تایلند مرگ متخلف می‌باشد. سرانجام، نحوه لباس پوشیدن در جلسات و مذاکرات کسب و کار جهانی می‌تواند چالش‌زا باشد. پوشیدن لباس چرمی می‌تواند نوعی توهین به هندوها در کشور هندوستان باشد. پوشیدن لباس زرد رنگ در مالزی مخصوص خانواده سلطنتی است و سفید، رنگ صبح در بسیاری از مناطق آسیا است.

1. Adidas, Samsung, Nokia, Lego & Ericsson

2. Bavarian

3. Noise-at-work

جدی؟ احمقانه؟ نامعقول و بی‌معنی؟ شاید پاسخ درست در اینجا، از دید بیننده حاصل شود. در هنگام مواجهه با چنین مثال‌هایی باید فرض را بر این بگیریم که دنیا بسیار کوچک‌تر شده است و خیلی از عادت‌ها و رسوم ددرساز احتمالاً با گذشت زمان و همزمان با اینکه جهانی سازی، بر همگن سازی نحوه انجام کسب و کار در پهنه مرزهای ملی فشار می‌آورد؛ ناپدید خواهند شد. اما در واقع، دنیا کوچک‌تر نشده، بلکه سریع‌تر شده است. فشارهای جهانی سازی امروزه بسیاری از تنوعات رسوم، آئین‌ها و اقدامات تجاری محلی را کنار گذاشته اما موفق به حذف کامل آنها نشده است. معنای این امر برای مدیران آن است که بسیاری از رسوم محلی فوق، در طول زمان باقی خواهند ماند و مدیران هوشیار خود را برای سرمایه گذاری بر این تفاوت‌ها (و نه چشم پوشی از آنها) آماده می‌کنند.

مدیران با نگاه به هزاران عدد از اینگونه چالش‌ها و عبرت گرفتن از هم‌راستایی‌های جهانی، درس‌های بسیاری دربارهٔ دنیایی که در آن کار می‌کنند، خواهند آموخت. مطلب فوق برای مدیران محلی که در داخل کشور خود کار می‌کنند و دنیای کسب و کار جهانی به طور فزاینده آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد نیز صادق است. با سرعت گرفتن روند جهانی سازی و رقابت، چالش اصلی برای مدیران این است که عملکردی بهتر از رقبا (چه به صورت فردی و چه از لحاظ گروهی) داشته باشند. این امر را می‌توان با تمرکز انحصاری بر علائق شخصی یا ایجاد همکاری‌های استراتژیک مفید با شرکای جهانی تحقق بخشید.

یک عامل مهم دیگر، مدنظر قرار دادن یک تغییر اساسی در ماهیت جغرافیای سیاسی می‌باشد. دوران استیلا و برتری شرق و غرب بر دنیا به پایان رسیده است. مدت زیادی نیست که مدیران جهانی بر یک یا دو بازار سهام، ارز، نظام اقتصادی یا رهبران سیاسی تمرکز می‌کنند. محیط کنونی کسب و کار بسیار پیچیده و وابسته بهم شده است. بر خلاف برخی پیش‌بینی‌ها، هم شرکت‌های تک ملیتی و هم شرکت‌های چند ملیتی قدرتمند و بااهمیت باقی خواهند ماند. در واقع، ما به سوی یک جامعه بدون مرز پیش نخواهیم رفت. شبکه‌های جهانی در مقایسه با تکنولوژی، کارآفرینی، رفاه اجتماعی و گروه‌های ذینفع محیطی، از اهمیت خاص خود برخوردار خواهند بود. در حقیقت، شبکه‌ها و روابط (و نه نهادهای سنتی و تاریخی) دائماً قدرت فزاینده خود را به نمایش خواهند گذاشت. تلاش‌های اقتصادی و تجاری در آینده (همانند تلاش‌های سیاسی، اجتماعی و محیطی آینده) به طور فزاینده در جستجوی زمینه‌های عمومی و همگانی، شراکت‌های مولد و بهره‌ور و مزیت متقابل خواهند بود.

مدیران هنگام مواجهه با این چالش‌های فزاینده جهانی، دو انتخاب دارند. اولاً، آنها در تبادلات

بین‌المللی می‌توانند فرض را بر این بگیرند که خودشان باشند و دنیا باید با آنها تطابق یابد (من یک مدیر هلندی با خصوصیات هلندی هستم؛ هر کسی این را می‌فهمد و لذا از مواضع خود کوتاه خواهد آمد). ثانیاً، این مدیران می‌توانند برای ایجاد و توسعه توانمندی‌های چندفرهنگی گسترده‌تری کار کنند تا بتوانند در هنگام نیاز، با دیگران تطابق یابند یا حداقل بفهمند که چرا دیگران مانند آنان رفتار نمی‌کنند (من یک مدیر هلندی هستم که در تلاش برای درک زمینه فرهنگی که همکارانم در آن کار می‌کنند، هستم). هرچند دو رویکرد فوق می‌توانند مفید باشند (خصوصاً اگر این مدیران و شرکت‌هایشان دارای منابع بحرانی مانند پول باشند)، اما دومین استراتژی (یعنی کار در جهت توسعه توانمندی‌های فزاینده چندفرهنگی) مزایای بالقوه بیشتری در بلندمدت به همراه خواهد داشت.

در این تلاش، مدیران نمی‌توانند به سادگی کتابی تحت عنوان «مدیریت جهانی برای افراد گیج و گنگ»^۱ ببابند. در حقیقت اگر چنین کتابی موجود باشد، نوعی متناقض نما خواهد بود. مدیران جهانی نمی‌توانند «افراد گیج و گنگ» یا «آموزش ندیده» باشند. اگر چنین باشد، این مدیران و شرکت‌های تحت فرمان‌شان شکست خواهند خورد و به بن بست خواهند رسید. در عوض، مدیران موفق، کار در پهنه مرزها را به عنوان یک فرایند توسعه بلندمدت می‌نگرند که مستلزم هوش و بصیرت واقعی است. آن یک فرایند راهبردی است نه یک فراگرد تاکتیکی.

به عنوان یک نتیجه، این کتاب بر توسعه فهمی عمیق‌تر از چگونگی و چرایی تفاوت اقدامات و فرایندهای مدیریتی در اقصی نقاط دنیا تمرکز دارد. کتاب حاضر نگاه وسیعی به نحوه تحقیقات اخیر در حوزه انسان‌شناسی فرهنگی، روان‌شناسی و مدیریت فرهنگی می‌اندازد زیرا این رشته‌ها با نحوه ساختاردهی بنگاه‌ها و کسب موفقیت توسط مدیران ارتباط دارند. این کتاب بر تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود بین فرهنگ‌ها تمرکز می‌کند زیرا ما معتقدیم که این امر بازتابی از واقعیت است. ما در تلاشیم تا زیربناهای روان‌شناختی که به شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی کمک می‌کند (و نیز رویکرد آنها به مردم دیگر مناطق دنیا) را شناسایی نماییم. اما بالاتر از همه، کتاب حاضر یک کتاب آموزشی است و به معرفی یک مدل آموزشی می‌پردازد تا توسعه ذهنی و عملی مدیرانی که در پی کسب تجربیات جهانی هستند را هدایت نماید. کتاب فرض را بر یک رویکرد آموزشی بلندمدت به رویارویی‌های جهانی، عملکرد مدیریتی و موفقیت در مسیر شغلی می‌گیرد.

عنوان این کتاب «مدیریت در میان فرهنگ‌ها: چالش‌ها و استراتژی‌ها» منعکس کننده دو هدف ما برای نگارش کتاب می‌باشد. در وهله اول، ما می‌خواهیم بررسی نماییم که اقدامات و فرایندهای مدیریتی چگونه می‌تواند در بین مرزهای ملی و منطقه‌ای تفاوت داشته باشد. مدیران در فرهنگ‌های مختلف اغلب نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به روش‌های گوناگون می‌نگرند. آنان خود را سازماندهی می‌کنند و به شیوه‌ای متفاوت، تصمیم‌گیری می‌نمایند. این مدیران معمولاً به روش‌های گوناگون ارتباط‌گیری، مذاکره و انگیزش می‌کنند. فهم این تفاوت‌ها به عنوان اولین گام در ایجاد توانمندی‌های مدیریت جهانی محسوب می‌شود. ثانیاً، ما می‌خواهیم استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را که می‌تواند توسط مدیران جهانی هنگام کار در پهنه فرهنگ‌ها مورد استفاده قرار گیرد، شناسایی نموده و مورد بحث قرار دهیم. بدین ترتیب، ما در پی این هستیم که کشف نماییم چگونه افراد می‌توانند در میان فرهنگ‌ها کار و مدیریت کنند (و آنان به چه نحوی می‌توانند بر بسیاری از موانع غلبه نمایند). ما این دو هدف را برای مواجهه با چالش‌های کسب و کار، بسیار سازگار و اجتناب‌ناپذیر می‌دانیم.

همانند بسیاری از نویسندگانی که به دنبال مخاطبان علاقمند هستند، ما اساساً این کتاب را برای بیان دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نامیدی‌های خود به رشته تحریر در آوردیم. ما مثل سایر اساتید و محققان این رشته، نسبت به کتاب‌هایی که در ارائه مطالب خود، کمی دست پایین عمل کرده و سطح هوش مخاطب را در نظر نمی‌گیرند، دلخور هستیم. از نظر ما، مدیران فعلی و آتی به عنوان مصرف‌کنندگان هوشمند اطلاعات رفتاری محسوب می‌شوند. آنان برای انجام بهتر کار خود، به دنبال کسب اطلاعات مفید و صحبت در مورد محیط نامطمئن هستند که در آن کار می‌کنند. این مدیران فقط در پی استنتاج‌های بیجا و ساده و کتاب‌های قانون نیستند. از نظر ما، مدیران در جستجوی استراتژی‌های یادگیری (و نه دستورالعمل‌های صرف) و درک این امر هستند که تبدیل شدن به یک مدیر جهانی، فرایندی بلندمدت است نه یک مسابقه سرعت.

ما همچنین نسبت به کتاب‌هایی که در تفسیر چالش‌های کسب و کار و رفتارهای مدیریتی جهانی، فرض را بر وجود یک دیدگاه جهان شمول می‌گیرند، اظهار بی‌علاقگی می‌کنیم. در حقیقت، ما به صورت بسیار جدی تلاش می‌کنیم تا تور خود را کمی پهن‌تر کرده و دیدگاه‌های متنوع را در هنگام بررسی موضوعات مختلف (از قبیل ارتباطات، مذاکره و رهبری) با یکدیگر ترکیب نماییم. مثلاً سؤال درباره تفاوت نحوه اقدامات مدیریتی در چین یا هند، با اقدامات آمریکایی‌ها یا کانادایی‌ها فرض را بر وجود مقدار زیادی

تعصبات غربی به عنوان یک نقطه شروع می‌گیرد (آنان چگونه با ما تفاوت دارند؟). در حقیقت، چرا یک سؤال ساده‌تر مانند «سبک‌های مدیریتی در چین، هند، آمریکا و کانادا به طور کلی چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟» مطرح نمی‌کنیم (ما چقدر با یکدیگر تفاوت داریم؟). به علاوه، ما ممکن است یک سؤال مفید دیگر درباره شباهت‌های مدیریتی در پهنه فرهنگ‌ها بپرسیم (ما چقدر با یکدیگر شباهت داریم؟). برای دستیابی به این امر، ما در برابر پذیرش یک «رویکرد همه گیر و نافع برای همه» به مدیریت محلی یا جهانی مقاومت می‌کنیم و معتقدیم که چنین رویکردی درک و موفقیت در این رشته را محدود می‌کند. هدف ما در اینجا، توسعه توانمندی‌های چندفرهنگی از طریق توسعه استراتژی‌های یادگیری است که مدیران در آن، می‌توانند به تجربیات شخصی خود متصل شوند و آن را با اطلاعات بیرونی (از قبیل اطلاعات ارائه شده در این کتاب و دیگر کتب) ادغام سازند تا به فهم بین فرهنگی دست یابند و نظریه‌هایی را در این حوزه شکل دهند که می‌تواند آنان را در پیگیری دغدغه‌های مدیریتی‌شان هدایت نماید.

در طی فرایند پژوهش و نگارش کتاب حاضر، سه نویسنده از نظر داشتن فرصت برای ایجاد یک تیم جهانی (مشمول بر محققان مدیریت از کشورهای برزیل، اسپانیا و آمریکا) خوشبخت بودند. این همیاری فرصت‌های متعددی را برای اتخاذ رویکردهای چندگانه نسبت به موضوعات مختلف در اختیار قرار داد. درس‌های زیادی نیز از این همکاری حاصل شد. در وهله اول، ما یاد گرفتیم که حقایق و واقعیت‌ها در اغلب موارد، معانی فانی و ناپایدار هستند و در مرزها و فرهنگ‌های مختلف، اشکال متفاوتی به خود می‌گیرند. ما آموختیم که نه فردگرایی و نه جمع‌گرایی صرف، مطلقاً خوب نیست و می‌تواند در برخی مواقع در کنار یکدیگر به کار برده شود و در بعضی مواقع نیز تعاریف و کاربردهای بسیاری متفاوتی به خود بگیرد. تقویم‌ها و کرونومترها لزوماً منجر به پیشرفت معنادار نخواهند شد. رفتار مبتنی بر هدف^۱ در اغلب موارد به وسیله تقاطع در هم آمیخته فعالیت‌های همزمان تکمیل می‌گردد. تئوری بی‌نظمی^۲ احتمالاً در کنار فرایندهای ذهنی، دارای شایستگی لازم خواهد بود. ما یاد گرفتیم که قوانین و روابط می‌تواند یک تیم متعهد چند فرهنگی و پرتراوت ایجاد کند که اعضای آن در کنار هم و با روحیه ای مبتنی بر انعطاف پذیری و هدف‌گرایی کار می‌کنند. ما آموختیم که سیستم‌های غیرخطی اکثراً می‌توانند از نظر کیفیت و کمال، بر سیستم‌های خطی پیشی بگیرند. ما آموختیم که اصطکاک فرهنگی بین شرکا، در اغلب موارد یک امر مطلوب است (نه چیزی که باید آن را نادیده گرفت). در مورد ما، این امر موجب خلاقیت بیشتر و

1. Goal-directed Behavior
2. Chaos Theory

دیدگاه واقع‌گرایانه‌تر نسبت به دنیای کاری شد. ما یاد گرفتیم که تقبل یک نقش رهبری می‌تواند زرق و برق دار و پر جلوه یا بی‌صدا و زیرکانه باشد، اما هر دو رویکرد با انجام استادانه امور سر و کار دارد. نهایتاً اینکه ما آموختیم کار در یک تیم جهانی می‌تواند دارای جاذبه‌های فراوانی باشد و محیطی ایجاد کند که در آن، می‌توان به یادگیری گسترده‌ای پرداخت. ما اعتقاد داریم که به واسطه این همکاری، به رشد و پیشرفت زیادی رسیده‌ایم.

در نگارش این کتاب، ما می‌توانستیم پژوهش‌ها و تجربیات خود در کشورهای مختلف و مناطق گوناگون دنیا ذکر کنیم که شامل آرژانتین، بلژیک، برزیل، کانادا، شیلی، چین، دانمارک، آلمان، ژاپن، مکزیک، نروژ، هلند، پرو، آفریقای جنوبی، کره جنوبی، اسپانیا، انگلستان، آمریکا و اروگوئه می‌باشد. در انجام چنین کاری، ما از همکاران و دانشجویان خود در قسمت‌های مختلف دنیا نکات زیادی آموختیم و معتقدیم این تجربیات موجب بهتر شدن کتاب شد. هدف اصلی ما در اینجا نگارش یک کتاب خالی از خطا نیست و ما معتقدیم که این یک کار غیرممکن است. در حقیقت، تصمیم برای نوشتن این کتاب در انگلستان (که عمدتاً به دلیل نیازهای مخاطبان، بازار و توانمندی‌ها شخصی بود) به خودی خود موجب ایجاد برخی تعصبات و خطاها شد. اما قصد و نیت ما نگارش کتابی بود که به طور همزمان منعکس‌کننده دیدگاه‌های ملی، فرهنگی و شخصی مختلف باشد. در این کتاب، به جای سرپوش نهادن و مخفی کردن تعصبات، سعی کرده‌ایم آنها را معرفی کرده و مورد بحث قرار دهیم. به عنوان یک نتیجه، این کتاب مشتمل بر یقینات محدود و تناقضات فراوان می‌باشد که این امر بیانگر دیدگاه ما نسبت به زندگی مدیران جهانی است. خصوصیات کلیدی کتاب حاضر بدین شرح است:

۱. نگاهی به پژوهش‌های اخیر در حوزه مردم‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصاد و مدیریت می‌اندازد تا نقاط اتصال فرهنگی و روان‌شناختی که شکل‌دهنده نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی هستند را تشریح نماید.
۲. یک مدل یادگیری برای هدایت عقلایی و عملی مدیرانی که در پی کسب تخصص برتر جهانی هستند، معرفی می‌کند.
۳. به معرفی مدل‌های مفهومی کاربر‌پسند برای هدایت فهم و شناسایی موضوعات می‌پردازد.
۴. درس‌های آموخته شده در هر فصل را خلاصه و یکپارچه می‌سازد.

وب سایت مکمل این کتاب (www.cambridge.org/management_across_cultures)

به ارائه مقتضیات اولیه و اسلایدهای آموزشی می‌پردازد. هر کتاب، حاصل تلاش جمعی نویسندگان و ناشران می‌باشد. افراد شاغل در انتشارات دانشگاه کمبریج به عنوان یک گروه تراز اول در آماده سازی این کتاب همکاری داشتند. به طور خاص، ما باید از پائولا پاریش، فیلیپ گود و لیز دیوی^۱ به خاطر توصیه‌ها، شکیبایی و حمایت بی‌دریغشان تشکر نماییم.

نهایتاً اینکه هیچ کتابی نمی‌تواند بدون حمایت خانواده‌ها به موفقیت برسد. این امر در مورد کتاب ما نیز صادق است زیرا خانواده‌های ما سه نفر به ما ملحق شدند تا جلوه ای واقعی تر به کتاب بدهند. به طور خاص، ریچارد باید از چهار نسل از زنانی که در کنارش بودند و از او حمایت کردند تشکر نماید: پت، شیلا، کاتلین و آلیسون^۲. کارلوس باید از همسرش کارول^۳ و دخترانش کلارا و ایزابل^۴ تشکر خاص نماید. لوسیارا نیز باید از مادرش جوسارا^۵ به خاطر حمایت‌های بی‌دریغش و از پسرش کایو^۶ به دلیل همدلی اش تشکر کند. به طور کلی، خانواده‌های ما به هر طریق ممکن در کنار ما بودند و به همین علت، از آنها تشکر و قدردانی می‌کنیم.

ریچارد ام. استیرز^۷

استاد سازمان و مدیریت دانشکده بازرگانی لاندکوئیست^۸، دانشگاه اورگان^۹ آمریکا

کارلوس جی. سانچز راند^{۱۰}

استاد مدیریت مدرسه بازرگانی IESE در بارسلونا اسپانیا

لوسیارا ناردون^{۱۱}

استادیار بازرگانی بین الملل مدرسه بازرگانی اسپرات^{۱۲}، دانشگاه کارلتون^{۱۳} کانادا

-
1. Paola Parish, Philip Good, Liz Davey
 2. Pat, Sheila, Kathleen, Allison
 3. Carol
 4. Clara & Isabel
 5. Jussara
 6. Kaio
 7. Richard M. Steers
 8. Lundquist College of Business
 9. Oregon
 10. Carlos J. Sanchez- Runde
 11. Luciana Nardon
 12. Sprott
 13. Carleton

مقدمه مترجمان

تمدن های بشری فرزندان فرهنگ هستند و این فرزند، از مادر فرهنگ تغذیه کرده تا به رشد و بالندگی رسیده است. در مورد ارتباط فرهنگ و تمدن گفته اند: «تمدن گونه ای اندیشه، تولید، رفتار و برخورد است که از زمینه های فرهنگی برخاسته از باورها و پیشینه های تاریخی ناشی می شود و میراث مردمی است که مفاهیم معیار و قالب های ویژه و نیز نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خاصی از آن زاده می شود». تمدن با هنرها، میراث و ابداعات علمی فکری و فرهنگی که طی سالیان دراز از درون آن می تراود و با خلاقیت هایی که در گستره های مختلف ادبی، هنری و اجتماعی ارائه می کند، وجود خود را به منصفه ظهور می رساند. لذا مشهود است که فرهنگ اهمیتی بس والا در جهان امروزی داشته و آشنایی با ابعاد و جنبه های مختلف آن ضروری است. «فرهنگ» واژه ای فارسی و مرکب از دو کلمه «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنای «بالا بودن» و «هنگ» از ریشه اوستایی «سنگ» به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آنها نیز به معنای «بالا کشیدن و بیرون کشیدن» است. به عقیده تیلور^۱، فرهنگ مجموعه نظام یافته ای از دانستنی ها، هنرها، باورها، آئین ها، حقوق و آداب و رسوم، منشأ خوبی ها و بسیاری چیزهاست که انسان از جامعه خودش کسب کرده است.

در دنیای صنعتی امروز که فناوری ارتباطات رکن اساسی آن را تشکیل می دهد، اداره امور زندگی انسان ها بر عهده سازمان قرار گرفته است. سازمان های جهانی، منطقه ای و کشوری مقررات مختلف بشر را رقم می زنند و برای رساندن انسان ها به مقصد، آنها را بر کشتی نشاندند و به اهداف مورد نظر می رسانند. بشر امروز برای دستیابی به مقاصد خود راهی جز از طریق یکی از سازمان های طراحی شده ندارد و باید از مسیر یک سازمان عبور کند تا به مقصود خویش نایل شود.

1. THNGE
2. Frederick Winslow Taylor

رشد روزافزون تعاملات و مبادلات بین‌المللی و جهانی شدن کسب و کارها، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و کسب و کار را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به حضور اثربخش در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای جهانی منجر می‌شود، معطوف کرده است. در میان این قابلیت‌ها، هوش فرهنگی^۱ مهم‌ترین ابزاری است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چندفرهنگی به کار گرفت. در فضای رنگارنگ کسب و کار امروزی، مدیر باید بتواند از میان انبوه عادات، باورها و اشاراتی که بیانگر ویژگی‌های کارکنان وی است، راه باز کند. اکنون دیگر تنها در خارج از مرزهای یک کشور نیست که به فرهنگ‌های بیگانه برمی‌خوریم. فرهنگ بیگانه همه‌جا هست؛ در بنگاه‌ها، در حرفه‌های گوناگون و در مناطق مختلف. تعامل با افراد مستلزم درک و سازگاری است و به همین جهت در میان مهارت‌های مورد نیاز قرن بیست و یکم، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی بسیار حائز اهمیت است. محیط کار جهانی، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است.

امروزه با جهانی شدن کسب و کارها، هوش فرهنگی تبدیل به یکی از پرکاربردترین ابزارهای مدیران شده است. «جهانی شدن» اصطلاحی است که از اواسط دهه ۱۹۸۰ متداول شده و به معنی فروریختن مرزها و فراتر رفتن از آن در سطح جهانی در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی... است که برآیند آن، دگرگون شدن ساختارهای محلی به جهانی می‌باشد. ابعاد و دامنه فرایند جهانی شدن به حدی وسیع و گسترده است که تمام شئون زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است؛ تا جایی که برخی از صاحب‌نظران از آن به عنوان بزرگ‌ترین رخداد تاریخ بشری یاد کرده‌اند. به علاوه، در طول چند دهه گذشته و در پرتو توسعه ارتباطات الکترونیکی، مفهوم فاصله و فضا به گونه‌ای غیرقابل تصور در هم ریخته است. جهانی شدن به شکل امروزی آن از زمان فروپاشی کمونیسم و نظام دوقطبی و پایان جنگ سرد عینیت یافته است. در واقع، جهانی شدن به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن جریان آزاد اندیشه، انسان، کالا، خدمات و سرمایه در دنیا میسر و محقق می‌گردد.

یکی از تأثیرات مهم و چالشی پدیده جهانی شدن، بر حوزه حساس فرهنگ است. بسیاری از ما زندگی

محلی داریم اما جهانی شدن حتی بافت محلی و به تبع آن، ماهیت تجربه فرهنگی ما را نیز تغییر می دهد. نمی توان با اطمینان کامل گفت که جهانی شدن، محلی بودن ها را حذف می کند؛ بلکه تجربه فرهنگی به شکل های متنوع آن، از «لنگرهای سنتی اش» در محلی بودن های خاص جدا می شود.

سازمان ها و تشکیلات، زمانی در دستیابی به اهداف موفقند که در رأس آنها مدیرانی توانمند و شایسته، زمام امور را در دست داشته باشند لذا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به شایستگی و موفقیت مدیر آن سازمان بستگی دارد. با عنایت به اینکه بسیاری از سازمان های بزرگ امروزی به صورت واحدهای جهانی در آمده اند، پس می توان این گونه نتیجه گرفت که یکی از عوامل موفقیت هر مدیر، آشنایی با فرهنگ کشور خود (در وهله اول) و سپس، کسب دانش و اطلاعات کافی و مورد نیاز درباره دیگر فرهنگ های موجود در جهان و تلاش برای برقراری ارتباطات اثربخش با دیگر فرهنگ ها می باشد.

امروزه جامعه اسلامی ایران در حوزه فرهنگی از جایگاه مطلوب و قابل قبولی برخوردار است و هوش فرهنگی مدیران دولتی و خصوصی می تواند منبع بالقوه ای برای ایجاد مزیت رقابتی در عرصه جهانی در حوزه های گوناگون برای میهن عزیزمان باشد. برای تحقق این هدف سازمان های مختلف به عنوان فعالان عرصه جهانی نیازمند مدیران فرهنگ شناس حرفه ای هستند. از این رو و با عنایت به جهانی شدن روزافزون کسب و کارها، توجه به ارتقای مهارت های دست اندرکاران بخش کسب و کار (از جمله هوش فرهنگی) دارای اهمیت ویژه ای است. بدین ترتیب، یکی از مهم ترین انگیزه های مترجمان برای ترجمه کتاب حاضر را می توان کمک به مدیران دولتی و خصوصی کشور برای شناخت بهتر فرهنگ های جهان و آشنایی با شاخص های مورد استفاده برای دسته بندی فرهنگ های موجود در سرتاسر جهان عنوان نمود. هر چند قبلاً در کشورمان کتب معدودی با عناوین مشابه در این زمینه ترجمه یا تألیف گردیده است، ولی می توان اظهار داشت که مطالب مطروحه در این کتاب دارای رویکردی متفاوت و جدید می باشد و سعی مؤلفان (که از برجسته ترین محققان حوزه مدیریت بین المللی بوده و تجربیات فراوانی در این زمینه دارند) بر این بوده است که دسته بندی اثربخش و مفیدی از مطالب مذکور در کتاب ارائه دهند. کتاب حاضر می تواند به عنوان منبع درسی برای کلاس های رفتار سازمانی پیشرفته، رفتار سازمانی بین المللی، بازاریابی بین المللی و ... کاربرد داشته باشد.

به دلیل حساسیت موضوع فرهنگ در مدیریت بین المللی و معدود بودن کتاب های فارسی مرتبط با این حوزه در کشور ما، مترجمان این کتاب با هدف پر کردن شکاف دانشی موجود در این رشته و خدمت به

جامعه دانشگاهی و مدیریتی کشور، دست به ترجمه کتاب حاضر زدند. بدینوسیله از حمایت‌ها و راهنمایی‌های کلیه عزیزان و اساتید محترم که قطعاً در بهبود ترجمه و آماده‌سازی کتاب حاضر نقش بسزایی داشته است، کمال تشکر و قدردانی را داریم. در پایان یادآور می‌گردد علیرغم تمامی دقت نظرها و نکته‌سنجی‌های بعمل آمده، این اثر نیز خالی از اشکال نمی‌باشد. لذا از مخاطبان گرامی تقاضا دارد نظرات و پیشنهادات ارزنده خویش را از طریق آدرس پست الکترونیک hamid.askari66@gmail.com منعکس نمایند.

گروه مترجمین

بهار ۱۳۹۴

فهرست

۲۷	فصل اول: واقعیت‌های جهانی و چالش‌های مدیریت
۳۱	جهانی‌سازی، تغییر و رقابت پذیری
۳۲	محرك‌های جهانی‌سازی
۳۵	معمای جهانی‌سازی
۳۷	همگرایی فرهنگی در برابر واگرایی فرهنگی
۳۹	تکثر فرهنگ‌ها در برابر تکثرگرایی فرهنگی
۴۰	شمول در برابر محروم‌سازی
۴۱	واقعیت‌های نوین جهانی
۴۲	حرکت از تغییر متناوب به سوی تغییر دائمی
۴۳	حرکت از انزوا به سوی ارتباط و اتصال درونی
۴۵	حرکت از تک فرهنگ‌گرایی به سوی چند فرهنگ‌گرایی
۴۷	چالش‌های پیش روی مدیران جهانی
۵۵	فصل دوم: توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی
۵۸	دیدگاه‌های سنتی نسبت به مدیریت
۶۱	گونه‌های مختلف مدیران جهانی
۶۲	انواع مدیران جهانی
۶۴	مأموریت‌های طولانی مدت برای مدیران مهاجر
۶۷	مأموریت‌های کوتاه مدت برای مدیران پروازی
۶۹	مأموریت با استفاده از فناوری برای مدیران مجازی
۷۰	نزدیک بینی مدیریت جهانی
۷۱	بازنگری در نقش‌های مدیریتی
۷۲	بازنگری مهارت‌های مدیریتی
۷۶	توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی
۷۷	چرخه یادگیری تجربی
۸۰	استراتژی‌های یادگیری برای مدیران جهانی
۸۳	فصل سوم: فرهنگ، ارزش‌ها و جهان بینی‌ها
۸۹	فرهنگ، اجتماعی‌سازی و رفتار هنجاری
۸۹	فرهنگ چیست؟
۹۲	فرهنگ و رفتار هنجاری
۹۴	ابعاد فرهنگی اصلی به منزله یک نقطه شروع
۹۵	جنگل نظریه‌های فرهنگ

۹۷	ابعاد فرهنگی اصلی
۹۹	نگرش به توزیع قدرت
۱۰۰	نگرش به روابط اجتماعی و سازمان
۱۰۱	نگرش به محیط پیرامون
۱۰۱	نگرش به الگوهای کاری و استفاده از زمان
۱۰۳	نگرش به عدم اطمینان، قابلیت پیش بینی و کنترل اجتماعی
۱۰۵	گرایش‌های منطقه‌ای و تفاوت‌های فرهنگی
۱۰۷	کاوش عمیق تر درباره پیچیدگی‌ها و تناقضات فرهنگی
۱۰۹	ثبات و تغییر فرهنگی
۱۱۱	رفتار کل نگرانه یا تکه تکه (تجزیه شده)
۱۱۲	خصوصیات فراگیر (همگانی) یا ویژه (خاص)
۱۱۲	قدرت‌های تشریح گر یا پیش بینی کننده
۱۱۴	فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌ها
۱۱۵	فرهنگ، ارزش‌ها و جهان بینی ها
۱۱۵	اجتناب از کلیشه برداری فرهنگی
۱۱۷	نگرش بی طرفانه به تفاوت‌های فرهنگی
۱۱۸	کسب آمادگی برای امور غیرمترقبه
۱۲۱	فصل چهارم: درون ذهن مدیریتی: فرهنگ، شناخت و اقدام
۱۲۵	یک مدل برای فرهنگ، شناخت و اقدام مدیریتی
۱۳۰	الگوهای تفکر مدیریتی
۱۳۱	اکتساب، حفظ و به یادآوری اطلاعات
۱۳۱	طبقه بندی اطلاعات
۱۳۳	ارزیابی، یادگیری و استدلال
۱۳۶	جغرافیای تفکر
۱۳۸	نگاه به بیرون: طبقه بندی و شبکه‌ای کردن نقشه‌ها
۱۴۱	نگاهی به درون: مستقل و وابسته
۱۴۴	فرهنگ و نقش مدیریتی
۱۴۸	الگوهای مدیریت در پهنه مرزها
۱۵۰	الگوهای مدیریت در فرانسه
۱۵۵	الگوهای مدیریت در مالزی
۱۵۸	الگوهای مدیریت در نیجریه
۱۶۲	آیا الگوهای مدیریتی همگرا هستند؟
۱۶۴	درون ذهن مدیریتی

۱۶۵	پردازش اطلاعات مدیریتی
۱۶۶	تفکر و اقدام مدیریتی
۱۶۷	نقش‌های مدیریتی ایده آل در مقابل نقش‌های مدیریتی واقعی
۱۶۹	فصل پنجم: درون ذهن سازمانی: ذینفعان، استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری
۱۷۲	یک مدل برای ذینفعان و انتخاب استراتژیک
۱۷۲	چرخه مدیریت استراتژیک
۱۷۴	قدرت و نفوذ ذینفعان
۱۷۷	حمایت نهادی
۱۸۰	پیوند استراتژی و ساختار
۱۸۱	یک مدل برای تصمیم‌گیری سازمانی
۱۸۵	استراتژی‌های تصمیم‌گیری در پهنه فرهنگ‌ها
۱۸۶	تصمیم‌گیری متمرکز
۱۸۹	تصمیم‌گیری مشورتی
۱۹۲	تصمیم‌گیری مشارکتی
۱۹۴	درون ذهن سازمانی
۱۹۴	ذینفعان، استراتژی‌ها و ساختارها
۱۹۵	استراتژی‌های عملیات و مدیریت کیفیت جامع
۱۹۷	فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی
۱۹۹	فصل ششم: یک ارزیابی تطبیقی از چارچوب‌های سازماندهی
۲۰۲	مدلی برای فرهنگ و طراحی سازمان
۲۰۵	شرکت‌های آمریکایی
۲۰۵	الگوهای فرهنگی آمریکا
۲۰۸	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در آمریکا
۲۱۱	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در کانادا و انگلستان
۲۱۳	شبکه‌های کسب و کار منسجم و مستقل ژاپنی
۲۱۴	الگوهای فرهنگ ژاپنی
۲۱۵	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در ژاپن
۲۲۶	شرکت‌های خانودگی چینی (گانگ سی)
۲۲۶	الگوهای فرهنگ چینی
۲۳۲	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در چین
۲۳۵	شرکت‌های آلمانی (کانزرن)
۲۳۵	الگوهای فرهنگ آلمانی
۲۳۶	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در آلمان

۲۴۳	گروه تجاری در مکزیک (گروپو).....
۲۴۳	الگوهای فرهنگ مکزیکی.....
۲۴۵	سازمان و گرایش‌های مدیریتی در مکزیک.....
۲۵۵	فصل هفتم: ارتباطات در پهنه فرهنگ ها
۲۵۷	دریچه چشم بیننده.....
۲۵۸	یک مدل برای فرهنگ و ارتباطات.....
۲۶۱	زبان، منطق و ارتباطات.....
۲۶۱	زبان و ساختارهای زبانی.....
۲۶۵	منطق فرهنگی و معنای مشترک.....
۲۶۸	زبان بین المللی و درک پیام.....
۲۷۱	استراتژی‌های ارتباطات بین فرهنگی.....
۲۷۲	محتوای پیام.....
۲۷۲	موضوعات مناسب برای بحث.....
۲۷۳	پذیرش و رد.....
۲۷۴	گشودگی برای بیان عقاید.....
۲۷۵	زمینه پیام.....
۲۷۷	حالات چهره.....
۲۷۸	فضای شخصی.....
۲۷۹	زبان بدن.....
۲۷۹	ارتباطات پنهان.....
۲۸۰	تشریفات ارتباطات.....
۲۸۲	ارتباطات با استفاده از فناوری.....
۲۸۴	فقدان اطلاعات زمینه ای.....
۲۸۵	مفروضات زیربنایی درباره دانش متقابل.....
۲۸۶	نارسایی‌های فناوری.....
۲۸۷	ارتباطات غیرهمزمان.....
۲۸۷	ارتباطات در هنگام مهاجرت به خارج.....
۲۹۲	ارتقای شفافیت پیام.....
۲۹۳	محتوای پیام.....
۲۹۳	وضوح زبان.....
۲۹۴	سبک تحویل.....
۲۹۶	بهبود قابلیت درک پیام.....
۲۹۶	پرس و جو.....

۲۹۶	دفاع.....
۲۹۷	حداقل سازی ناکارآمدی‌ها و موانع ارتباطات.....
۲۹۹	فصل هشتم: رهبری و تیم‌های جهانی
۳۰۵	معنای رهبری
۳۰۶	رهبری چیست؟.....
۳۰۹	رهبری: شرق در مواجهه با غرب
۳۱۲	رهبری: غرب در مواجهه با غرب.....
۳۱۴	مطالعه GLOBE پیرامون رهبری.....
۳۱۸	مدلی برای فرهنگ و رهبری.....
۳۲۴	تیم‌های جهانی
۳۲۵	کار با تیم‌های جهانی.....
۳۲۷	تیم‌های جهانی مجازی و مستقر در یک مکان
۳۲۸	چالش‌های مخصوص کار با تیم‌های مجازی جهانی.....
۳۳۱	کمبود دانش متقابل.....
۳۳۱	کمبود اطلاعات زمینه ای
۳۳۳	وابستگی بیش از حد به فناوری
۳۳۳	از دست دادن جزئیات پیام.....
۳۳۴	عدم درک مشترک
۳۳۵	نقش رهبران تیم‌های جهانی
۳۳۸	کار با تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان.....
۳۳۹	همکاری با تیم‌های جهانی مجازی.....
۳۴۳	فصل نهم: فرهنگ، کار و انگیزش
۳۵۰	دنیای کار.....
۳۵۲	ارزش‌های کاری در پهنه فرهنگ ها
۳۵۴	تغییر در ارزش‌های کاری
۳۵۵	ارزش‌های کاری و قرارداد روان شناختی
۳۵۶	کار و اوقات فراغت.....
۳۵۹	یک مدل برای فرهنگ، انگیزش و رفتار کاری
۳۶۱	فرهنگ و روان شناسی کار
۳۶۲	شناخت‌ها و انتظارات.....
۳۶۴	اسنادهای علی
۳۶۴	ریسک و عدم اطمینان
۳۶۵	کم‌کاری اجتماعی و عملکرد تیم.....

۳۶۶	محرك‌ها و پاداش‌ها در پهنه فرهنگ‌ها
۳۶۸	محرك‌ها و پاداش‌های بیرونی
۳۶۸	محرك‌های مالی
۳۷۰	جبران خدمت مدیر اجرایی
۳۷۱	جنسیت و جبران خدمت
۳۷۲	مزایای کارکنان
۳۷۳	محرك‌ها و پاداش‌های درونی
۳۷۴	مشارکت کارکنان
۳۷۵	نگرش‌های مرتبط با کار
۳۷۷	فرهنگ، کار و انگیزش
۳۷۸	نقش سلسله مراتب در انگیزش کاری
۳۷۹	اقدام فردی و گروه مدار
۳۷۹	تعریف روابط با محیط پیرامون
۳۸۰	الگوهای زمان و کار
۳۸۰	عدم اطمینان، قابلیت پیش بینی و کنترل اجتماعی
۳۸۱	فصل دهم: مذاکره و شراکت‌های جهانی
۳۸۶	جستجوی اشتباهات رایج
۳۸۷	مزایای شراکت‌های جهانی
۳۹۰	چالش‌های شراکت‌های جهانی
۳۹۶	مدلی برای فرهنگ و مذاکره
۳۹۸	استراتژی‌ها، امتیازدهی و عقد قرارداد در فرایند مذاکره
۳۹۹	استراتژی‌های رقابتی در مقابل استراتژی‌های حل مسأله
۴۰۲	مبادله اطلاعات و پیشنهادهای ابتدایی
۴۰۲	فرهنگ‌ها
۴۰۲	تبادل اطلاعات
۴۰۲	اولین پیشنهادهای
۴۰۳	چانه زنی و امتیازدهی
۴۰۴	توافق نهایی و عقد قرارداد
۴۰۴	اعتماد متقابل و دادگاه تجاری
۴۰۶	عقیده به شرایط تغییرپذیر
۴۰۷	الگوی مذاکره در پهنه فرهنگ‌ها
۴۰۸	تاکتیک‌های مذاکره
۴۰۸	الگوهای مذاکره در ژاپن

۴۰۹	الگوهای مذاکره در آمریکا
۴۰۹	الگوهای مذاکره در برزیل
۴۱۳	ایجاد شراکت‌های جهانی
۴۱۴	معیارهای انتخاب شرکای جهانی
۴۱۶	کسب آمادگی جهت مذاکرات جهانی
۴۱۷	مدیریت فرایند مذاکره
۴۱۹	مدیریت شراکت‌های جهانی
۴۲۲	تفکر مجدد در مورد مذاکره و شراکت‌ها
۴۲۴	ایجاد اعتماد متقابل
۴۲۸	همراستا کردن فرهنگ‌های شرکتی
۴۳۰	مدیریت تعارض شرکای جهانی
۴۳۵	فصل یازدهم: مدیریت در یک دنیای ناقص و فانی
۴۳۷	قواعد بازی
۴۳۹	مبانی تعارضات بین فرهنگی
۴۴۲	تعارض در ذات‌ها و ترجیحات
۴۴۲	تعارض در الزامات اخلاقی یا قانونی
۴۴۳	تعارض در اعتقادات و ارزش‌ها
۴۴۴	یک مدل برای اخلاق، قانون و کنترل اجتماعی
۴۴۶	تعارضات و چالش‌های اخلاقی
۴۴۷	سطوح درک تعارضات اخلاقی بین فرهنگی
۴۴۸	سطح ۱: معنای «ارزش‌های جهانی و فراگیر» چیست؟
۴۴۹	سطح ۲: رابطه بین اصول و اقدامات چیست؟
۴۵۰	سطح ۳: چگونه می‌توان تعارضات اخلاقی موجود در درون و بین سازمان‌ها را حل و فصل نمود؟
۴۵۱	جستجوی حقیقت
۴۵۲	سطح ۱: آیا ما باید دیگران را به استانداردهای یکسان فرا بخوانیم یا استانداردهای متفاوت؟
۴۵۳	سطح ۲: کدام رفتار به منزله رفتار مناسب با دیگران تلقی می‌شود؟
۴۵۵	تعارضات و چالش‌های نهادی
۴۵۷	رشوه و فساد
۴۶۱	روابط استخدامی
۴۶۳	حفاظت محیطی
۴۶۵	مدیریت در یک دنیای ناقص و فانی
۴۶۷	مدیریت در محدوده قیود اخلاقی و معنوی
۴۶۸	مدیریت در محدوده قیود قانونی و نهادی

۴۷۱	فصل دوازدهم: سخن آخر: سفر همچنان ادامه دارد!
۴۷۲	یادگیری از گذشته
۴۷۵	نگاهی به آینده
۴۷۸	فهرست منابع و مآخذ کتاب:

فصل اول:

واقعیت‌های جهانی و چالش‌های مدیریت

- جهانی سازی، تغییر و رقابت
- واقعیت‌های نوین جهانی
- چالش‌های پیش روی مدیران

مدیران جهانی ساخته می‌شوند، متولد نمی‌شوند.
این یک فرایند ذاتی نیست. ما در حال متحد کردن
جان‌ها و روح‌ها هستیم. ما انسان‌هایی که مثل
خودمان هستند را دوست داریم.

پرسی بارنویک (Percy Barnevik)
مدیر عامل سابق گروه ABB در سوئیس

تقریباً سی سال قبل، دو مشاور برجسته مدیریت به نام‌های پیترز و واترمن^۱ اقدام به انتشار یک مطالعه جامع در مجله فورچون^۲ ۵۰۰ نمودند که به دنبال شناسایی خصوصیات کلیدی مدیران در شرکت‌های موفق آمریکا بود. این مطالعه، بنا به اظهار رادیو ملی آمریکا به عنوان یکی از سه کتاب برتر قرن معرفی شد. این محققان بر اساس تحقیقات خود، آنچه چهل شرکت برتر دارا بودند را معرفی کردند. این شرکت‌ها دارای چندین ویژگی مشترک بودند که تحت سه عنوان کلی افراد، مشتریان و اقدامات^۳ طبقه بندی می‌شد. محققان فوق بدین نتیجه رسیدند که شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت باید دارای هشت خصوصیت کلی باشند: تعصب نسبت به عمل، روابط نزدیک با مشتریان، روحیه کارآفرینی، دستیابی به بهره‌وری از طریق افراد، یک فلسفه مدیریتی ارزش مدار که هدایتگر اقدامات و فعالیت‌های روزمره است، تمرکز بر حوزه‌های تجاری خاص، طراحی سازمان تخت (مشمول بر سلسله مراتب کم) و ترکیبی از ارزش‌های مشترک شرکت و درجه بالایی از خودمختاری و استقلال فروشندگان رده پایین.

پنج سال بعد از انتشار این مطالعه برجسته، یک بررسی توسط مجله *Business Week* به این نتیجه رسید که در بین چهل شرکت برتر، بیش از یک سوم آنها ضرر یا ورشکستگی مالی را تجربه کرده بودند. این شکست‌ها در حوزه‌های تکنولوژیک بسیار مشهودتر بود که در آن شرکت‌هایی مانند آتاری، دیتا جنرال، دی‌ای‌سی، لانیر، ان‌سی‌آر^۴ و غیره حضور داشتند و شکست‌های قابل توجهی را در کارنامه خود ثبت کرده بودند.

چه اتفاقی افتاده بود؟ آیا محققان از روش‌های غلط یا تعصبات شخصی در انتخاب شرکت‌ها استفاده کرده بودند؟ آیا شرایط کسب و کار آن قدر سریع تغییر کرده بود که بسیاری از شرکت‌های موفق و برنده، تبدیل به شرکت‌های شکست خورده شده بودند و بازندگان سابق نیز به برندگان فعلی بدل شده بودند؟ در حقیقت با بررسی بیشتر می‌توان دریافت که شرکت‌های ناکام و شکست خورده، از یک عنصر بسیار مهم غافل بودند: این شرکت‌ها اهمیت اقتصاد جهانی نوظهور را نادیده گرفته یا کم اهمیت قلمداد کرده بودند. شرکت‌های مذکور فاقد هرگونه هوشیاری و آگاهی نسبت به بازارهای جهانی، تهدیدها و فرصت‌های ژئوپلیتیک و عواملی بودند که

1 . Peters & Waterman
 2 . Fortune 500
 3 . People, Customers & Actions
 4 . Atari, Data General, DEC, Lanier, NCR

می‌توانست رقابت‌پذیری جهانی را تسهیل یا منع نماید. دنیای این شرکت‌ها تغییر کرده بود ولی خود آنها هیچ تغییری نکرده بودند. هرچند بسیاری از شرکت‌های متعالی، به نتایج اقداماتشان در درون مرزهای کشور خود می‌نگریستند، اما محیط کسب و کار موجب مطرح شدن مسائل و فرصت‌های جهانی شده بود. بنابراین، اقتصاد جهانی بسیاری از این شرکت‌ها را کنار زده و رقابتی توانمندتر را جایگزین آنها کرده بود. در عوض، امروزه به راحتی نمی‌توان کتابی در حوزه فروش یافت که نگاهی جهانی نداشته باشد و داده‌ها و شرکت‌های جهانی را در بررسی‌های خود وارد نکند.

بسیاری از شرکت‌ها در این مطالعه و دیگر مطالعاتی که به صورت همزمان اجرا شد، توجه زیادی معطوف به کسب و کار در محیط جهانی کرده و دریافتند که عنصر اساسی در موفقیت بسیاری از شرکت‌های معاصر، کیفیت کارکنان از بالاترین سطوح مدیریتی گرفته تا نمایندگان فروش، سرپرستان محصول و کارکنان عادی می‌باشد. همانگونه که لستر^۱ اقتصاددان دانشگاه MIT مشاهده کرد، موفقیت آتی شرکت‌ها و کشورها عمدتاً بستگی به کیفیت فناوری و افراد آنها دارد، نه لزوماً هزینه سرمایه و دستمزد افراد. از دیدگاه ما، خصوصیت اصلی این افراد باکیفیت، چارچوب جهانی تفکر آنهاست که مربوط به رفتار و عملکرد مدیریتی می‌باشد. دستیابی به چارچوب جهانی تفکر نیز دشوار است.

در یک سطح مدیریتی، مخمسه‌ای که بسیاری از مدیران ناکام یا معمولی امروزی در آن گرفتارند، از داستان‌های روایت شده درباره شکست در شرکت‌های برون مرزی قابل برداشت است. مدیران، مسئول بهره‌برداری از منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و فیزیکی سازمان به روشی هستند که دستیابی به اهداف کلی شرکت را در محیط آشفته و متخاصم جهانی (که معمولاً درک محدودی از آن دارند) تسهیل نماید. این چالش‌ها هنگامی مشکل‌ساز می‌شوند که عملیات در ورای مرزهای ملی انجام می‌گیرد. با این وجود، غفلت یا عدم آشنایی با سنت‌های کسب و کار محلی نمی‌تواند دلیل مناسبی برای شکست باشد. در واقع، خصوصاً در بسیاری از فرهنگ‌های غربی، فقدان موفقیت اغلب به شکست‌های فردی نسبت داده می‌شود، نه ملاحظات بیرونی که خارج از کنترل مدیریت قرار دارند.

1. Lester Thurow

همزمان با اینکه فشارهای جهانی سازی^۱ افزایش می‌یابد و مدیران زمان بیشتری را صرف انجام کسب و کار در پهنه مرزها می‌کنند، آموزش و توسعه دانش عموم افراد تبدیل به یکی از پرطرفدارترین معیارها برای موفقیت مدیران در اقتصاد جهانی شده است. به دلیل اینکه توجه زیادی معطوف به این چالش شده است، یک گروه گسترده از متخصصان مدیریت اقدام به توسعه دیدگاه‌هایی کرده‌اند که فراتر از مرزهای داخلی بسط داده می‌شود. این مفهوم به روش‌های مختلفی شناسایی می‌شود (مثل عادت‌های تفکر، هوش فرهنگی و ...)، ولی ما آن را صلاحیت چندفرهنگی^۲ می‌نامیم. هر نامی که بر این مفهوم بنهیم، این خصوصیات و مهارت‌ها هستند که مورد توجه می‌باشند و شرکت‌های کارآفرین در تلاشند تا آنها را در خود نهادینه سازند و به صلاحیت جهانی دست یابند.

چالش مدیریت موفق در یک محیط جهانی و پیچیده، موضوع کتاب حاضر است. هرچند مفهوم جهانی سازی بسیار شفاف است و این چالش‌ها نیز واقعی هستند، ولی ما پیشنهاد می‌دهیم برای غلبه بر این چالش‌ها، باید مجهز به کار، تفکر، انعطاف‌پذیری و رفتار دقیق باشید و اکتفا به راه حل‌های سریع الوصول نمی‌تواند به تنهایی، چالش‌ها را برطرف سازد. ما در ادامه پیشنهاد خواهیم داد که برای دستیابی به این امر، نیاز به توسعه برخی صلاحیت‌های چندفرهنگی داریم. این صلاحیت‌ها به عنوان یک ابزار مهم برای هدایت تعاملات اجتماعی و تصمیمات تجاری شرکت‌ها و جلوگیری از ارتکاب اشتباهات درون فرهنگی و استراتژیک که توسط بسیاری از پیشینیان انجام شده است، محسوب می‌شوند.

واضح است که کار و مدیریت در اقتصاد جهانی نیاز به فهم و مهارت‌های بین فرهنگی بیشتری دارد، ولی ما این بحث را مطرح می‌کنیم که بدون مهارت‌های فوق، شغل مدیران بسیار دشوارتر خواهد شد. اگر جهان واقعاً به سوی پیچیدگی بیشتر، ارتباطات درونی و روابط بین شرکت‌ها حرکت کند، مدیر جهانی جدید نیز نیاز به ایفای نقش جهت تضمین موفقیت سازمان و ذینفعان دارد.

1 . Globalization
2 . Multicultural Competence

جهانی‌سازی، تغییر و رقابت پذیری

هرچند روش‌های زیادی برای متصور شدن جهانی‌سازی وجود دارد، ولی بسیاری از تعاریف دارای ریشه‌های مشترکی هستند. برای دستیابی به اهداف مورد نظر و با پیروی از کار مقاله نویس روزنامه نیویورک تایمز^۱، توماس فریدمن^۲، ما جهانی‌سازی را به عنوان «یکپارچه‌سازی سرسختانه بازارها، سرمایه، کشورها و تکنولوژی‌ها به روشی که به افراد، گروه‌ها، شرکت‌ها و کشورها اجازه دهد خیلی سریع تر، عمیق تر و ارزان تر از قبل، به نقاط دورتری از دنیا دسترسی داشته باشند» تعریف می‌کنیم. این واقعیت نوین جهانی بیانگر یک تغییر پارادایم عمده در سیاست، اقتصاد و کسب و کار بین‌المللی است که بر شرکت‌ها و مدیرانشان (و کل جامعه) اثر دارد. همان گونه که تجربه نیز به ما می‌آموزد، بسیاری از این تغییرات موجب شکست یا پیروزی می‌شوند. این فرایند، دائماً موجب ایجاد واکنش شدید از سوی افراد و گروه‌هایی می‌شود که توسط سیستم اقتصادی و سیاسی نوین، کنار زده می‌شوند.

مورخان اقتصادی پیشنهاد کرده‌اند که جهانی‌سازی، به منزله یک رویداد تغییر دهنده جهان، از سه مرحله معقول و منطقی گذر کرده است. مرحله اول مشتمل بر جهانی‌سازی کشورهای بود. در این مرحله، ملت‌ها تلاش داشتند تا روابط خود با دیگر ملل را گسترش دهند. کشورهای دوران امپریالیسم (در قرون هفدهم و هجدهم میلادی)، یعنی زمانی که بزرگ‌ترین کشورهای اروپایی در پی آن بودند که سایر مناطق جهان را تحت سیطره درآورده و مستعمره خود کنند، مثال خوبی از مرحله اول جهانی‌سازی هستند. مرحله دوم، در برگیرنده جهانی‌سازی شرکت‌ها بوده و در بسیاری از کشورهای قرن بیستم خلاصه می‌شود. در این مرحله بسیاری از شرکت‌های معروف چندملیتی متولد شدند و شرکت‌ها شروع به نگرستن به بازارهای خود در مقیاس جهانی کردند. مرحله سوم (یعنی عصر حاضر) در اوایل قرن بیست و یکم آغاز شد و مشتمل بر جهانی‌سازی افراد می‌باشد. در این دوره، جهانی‌سازی در سطح فردی تجربه می‌شود و افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (مثلاً هنگامی که یک کارآفرین هندی، افراد جوانی که در معبد هنر هندو^۳ آموزش دیده‌اند را به منظور طراحی شخصیت‌های رایانه‌ای برای شرکت‌های جهانی تولید بازی‌های رایانه‌ای استخدام می‌کند. این امر، یک کاربرد جهانی هنر هندو می‌باشد و نشان می‌دهد که

1 . New York Times
2 . Thomas Friedman
3 . Hindu Temple

جهانی‌سازی شخصی^۱ چگونه عمل می‌کند). هنگامی که محصولات برون سپاری شده یا وارداتی (از اتومبیل گرفته تا خمیردندان) منجر به کوچک سازی و از دست دادن شغل برای نیروی کار کشورهای محلی شود، می‌توان گفت که نوعی جهانی‌سازی در سطح فردی رخ داده است. به علاوه، امروزه شرکت‌های جهانی به دلیل کاهش هزینه حمل و نقل و ارتباطات از راه دور (که توأم با افزایش بهره‌وری رایانه‌های شخصی، پنهای باند و نرم‌افزارهای کاربردی می‌باشد)، قادر به ایجاد جریان‌های کاری جهانی هستند. این جریان‌های کاری می‌توانند تقریباً تمامی مشاغل را تقسیم بندی کنند و هر شغل را به یکی از گروه‌های دانشی و توانمند در گوشه‌ای از جهان برون سپاری نمایند. برون سپاری مذکور نیز بر این مبنا قرار دارد که کدام تیم می‌تواند با بالاترین مهارت و کمترین هزینه، آن شغل را به انجام برساند. مشاغلی مانند تولید پوشاک در این زمره قرار می‌گیرند. بنابراین، توصیه‌ای که به کشورهای کوچک و بزرگ در سراسر دنیا می‌شود آن است که آموزش جهانی را مد نظر قرار دهند و در این سیستم جهانی، جایگاهی برای خود جهت افزودن ارزش ایجاد کنند. در غیر این صورت، در خطر نابودی قرار خواهند داشت.

محرك‌های جهانی‌سازی

بسیاری از عوامل در ایجاد اقتصاد نوین جهانی دخیل هستند. ما این عوامل را به عنوان *محرك‌های جهانی‌سازی* می‌شناسیم. عوامل مذکور شامل نیروهای مختلفی است که از محیط جهانی ظهور می‌یابند و کشورها، نهادها و شرکت‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند تا با آنها هم‌نوا شوند یا از صحنه رقابت محو گردند. محرك‌های ذیل را در نظر بگیرید:

- *افزایش تقاضای مشتریان و دسترسی آنان به محصولات و خدمات رقابتی: مشتریان در سرتاسر جهان دائماً تقاضای کالاهای بیشتر در قبال قیمت کمتر را دارند. آنها فشار فزاینده‌ای بر قیمت و کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مختلف داشته‌اند. مشتریان به طور فزاینده، نام‌های تجاری جهانی را بر محصولات محلی ترجیح می‌دهند. آنان بلکه بری، آیفون یا بی ام دبلیو^۲ را دوست دارند. این دوست داشتن بدان دلیل نیست که نام‌های تجاری مذکور کانادایی، آمریکایی یا آلمانی هستند؛ بلکه بدین علت است که آنها «یک نام*

1 . Personal Globalization

2 . Blackberries, iPhone or BMW

برجسته و معتبر^۱ می‌باشند. کسانی که خود را پیشرو^۱ می‌دانند، فقط تقاضای جدیدترین تکنولوژی‌ها، محصولات لوکس، کالاها و خدمات را دارند. به علاوه، مشتریان دستیابی فزاینده‌ای به کالاها و خدماتی دارند که به حوزه‌ای فراتر از توزیع کنندگان محلی وارد می‌شوند (مثل اینترنت و فروش تلویزیونی).

- افزایش نوآوری تکنولوژیک و استفاده از آن: بهبود ارتباطات از راه دور و فناوری‌های اطلاعاتی موجب تسهیل دسترسی به شبکه‌ها، بازارها، شرکا و مشتریان جهانی شده است. تحقیقات پایه‌ای و کاربردی که معمولاً به وسیله اتحادهای استراتژیک^۲ یا مخاطرات مشترک بین المللی^۳ انجام می‌شوند، به طور فزاینده موجب تولید کالاها و خدمات جدید (مثل فناوری‌های نوین، داروهای جدید و ابزارهای پیشرفته در حوزه DNA یا ژنتیک) شده‌اند و بدین ترتیب، بازارهای جدیدی را ایجاد کرده‌اند.
- افزایش قدرت و نفوذ بازارها و اقتصادهای نوظهور: همزمان با اینکه بسیاری از نیروهای اقتصادی به جهانی شدن خود ادامه می‌دهند، تفاوت‌های موجود بین داشته‌ها و نداشته‌ها برجسته می‌شود. بازارهای نوظهور، شرکت‌های سنتی را با یک چالش جدی مواجه کرده‌اند؛ زیرا بسیاری از اقتصادهای نوظهور، تقاضای رابطه و دسترسی گسترده تر به بازارهای جهانی را دارند. در این میان، برخی از اقتصادها و جوامع، در منجلاب فقر و نومییدی گرفتار آمده‌اند. کشور زیمبابوه را در نظر بگیرید که غرق در فساد اداری و قانون شکنی گسترده است و نرخ تورم این کشور در سال ۲۰۰۸ به ۲۵۰ میلیون درصد رسید و امروزه، تاریخ انقضای پول بر روی اسکناس‌های چاپ شده در این کشور درج می‌گردد.
- به اشتراک گذاری تحقیق و توسعه^۴ و منبع یابی جهانی^۵: بسیاری از شرکت‌ها به منظور بسط هزینه فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود در پهنه بازارهای منطقه‌ای چندگانه، وارد عرصه‌های جهانی می‌شوند. «برون سپاری» امروزه تبدیل به یک قانون شده است (نه یک انتظار). هفتاد درصد از اجزایی که برای تولید هواپیمای بوئینگ ۷۸۷ مورد استفاده قرار می‌گیرد، از عرضه

1 . Pacesetter
2 . Strategic Alliance
3 . International Joint Venture
4 . Research & Development
5 . Global Sourcing

کنندگان خارجی تأمین شده است. زنجیره‌های عرضه جهانی به طور فزاینده در حال کارا تر شدن هستند؛ در حالی که هزینه‌های حمل و نقل و لجستیک در حال کاهش می‌باشند.

- *افزایش جهانی‌سازی بازارهای مالی:* اقتصادها و بازارهای مالی جهانی، به طور فزاینده‌ای وابسته به یکدیگر شده‌اند. دستیابی به بازارهای سرمایه، به طور روزافزون جهانی شده است. این روند در برخی موارد تبدیل به یک فاجعه شده زیرا این بازارهای در هم آمیخته، به صورت همزمان متلاشی شده‌اند.

- *ظهور سیاست‌های دولتی در زمینه تجارت:* دولت‌ها به طور فزاینده از ابتکارات مربوط به توسعه اقتصاد محلی حمایت می‌کنند تا بتوانند سرمایه‌های جدید (و خارجی) را جذب کرده و اشتغال زایی نمایند. این دولت‌ها همچنین از ابتکارات تجاری تلاشگرانه حمایت می‌کنند تا پشتوانه‌ای برای توسعه جهانی شرکت‌های محلی فراهم آورند. موانع تجارت، در بسیاری از نقاط جهان به صورت سیستماتیک و از طریق توافق نامه‌های تجاری چندجانبه (مانند نفتا و WTO) کاهش یافته‌اند.

روی هم رفته، نتایج این محرک‌های جهانی‌سازی، نشان دهنده دریایی از تغییرات در چالش‌های پیش روی کسب و کارها و روش‌های رفتار آنها در اقتصاد جهانی می‌باشد و اثر مستقیمی بر کیفیت و اثربخشی مدیریت دارد. شرکت‌ها تحت فشار فزاینده برای کارایی و صرفه جویی به مقیاس هستند. شرکت‌های محلی سوراخی برای پنهان شدن ندارند.

جهانی‌سازی، شرکت‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌هایی روبرو کرده است. نحوه پاسخ دهی شرکت‌ها به این چالش‌ها (یا ناکامی در پاسخ) تا حد زیادی تعیین می‌کند که بازنده و برنده کیست. شرکت‌های موفق باید دارای مدیران شایسته، پیش زمینه‌های اقتصادی و سیاسی، مهارت‌های قانونی و آگاهی فرهنگی برای پرده برداری از پیچیدگی‌هایی باشند که در محیط پیرامون آنها وجود دارد. با ترکیب تمامی این امور است که یک مدیر قادر خواهد بود به پیشدستی، برتری یا ادامه حیات در رقابت‌های سنگین امروزی پردازد. هرچند به نظر می‌رسد که جهانی‌سازی امری اجتناب ناپذیر است، اما تمامی فرهنگ‌ها و کشورها به شیوه‌ای یکسان نسبت به

آن واکنش نشان نخواهند داد و این امر یکی از چالش‌های اصلی برای استراتژی شرکت‌ها و سیاست ملی است.

با نگاهی به آینده، چه فشارهای جهانی‌سازی نوین و متمایزی ظهور خواهند یافت و شرکت‌های بین‌المللی (و ملی) و مدیران آنها را به چالش خواهند کشید؟ این فشارها چه اثری بر فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی شرکت‌ها خواهند داشت؟ این فشارها چه تأثیری بر مهارت‌های مدیریت که برای کسب موفقیت در آینده لازم هستند، خواهند داشت؟

معمای جهانی‌سازی^۱

تا به امروز، بحث مداوم و داغی در مورد شایستگی‌ها یا ناشایستگی‌های جهانی‌سازی وجود داشته است. برخی افراد (اعم از اقتصاددانان) این بحث را مطرح می‌کنند که جهانی‌سازی تبدیل به یک ابزار اصلی تغییر شده و می‌تواند به حل بسیاری از چالش‌های امروزی توسعه اقتصادی در کل دنیا کمک کند. جهانی‌سازی تبدیل به یک مَرکب شده که کشورهای کمتر توسعه یافته، با سوار شدن بر آن می‌توانند به فناوری، سرمایه‌گذاری خارجی و آموزش‌های لازم برای رقابت برتر در آینده دست یابند. جهانی‌سازی نشان‌دهنده یک نردبان برای دستیابی به توسعه و پیشرفت است. دیگر افراد (مانند بسیاری از جامعه‌شناسان) این بحث را مطرح می‌کنند که جهانی‌سازی نشان‌دهنده استعمار ضعیف توسط قوی است و چنین وضعیتی، ثبات فرهنگی بسیاری از مناطق جهان را تهدید می‌کند. جهانی‌سازی مکانیزمی است که توسط شرکت‌های چندملیتی و دولت‌هایشان برای ظلم کردن و پریشان حال ساختن کارگران و دولت کشورهای ضعیف به کار برده می‌شود.

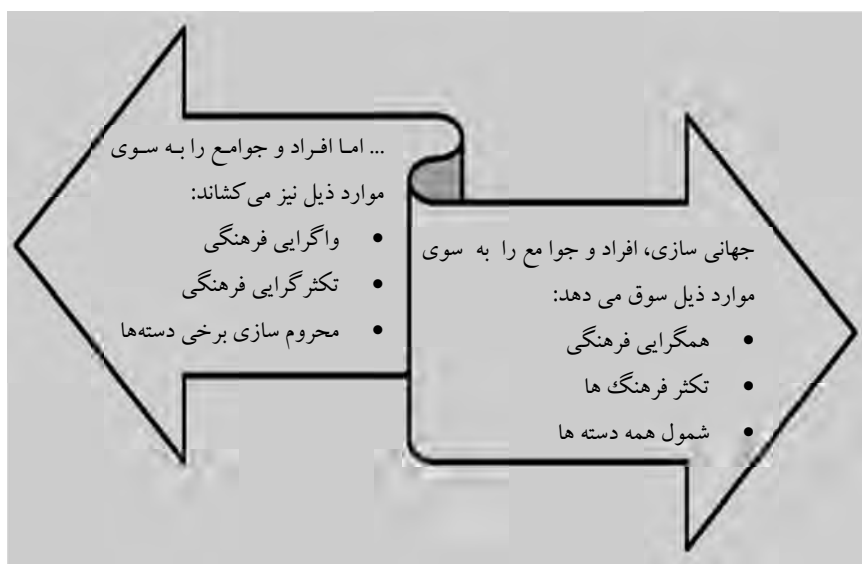
در واقع، هر دو بحث فوق درست و صادق هستند (تا حدی به دلیل پیچیدگی‌ها و تناقضات موجود در مفهوم «جهانی‌سازی»). به عبارت دیگر، جهانی‌سازی دقیقاً آن چیزی نیست که به نظر ما می‌رسد. جهانی‌سازی امری پیچیده، متناقض و غیرقابل مدیریت است. جهانی‌سازی، یک رویداد اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک بسیار پیچیده می‌باشد که برای شناخت آن، نیاز به دقت و ظرافت زیادی است. تلاش‌ها برای منفی یا مثبت جلوه دادن جهانی‌سازی، موفقیت‌چندانی کسب

1. Globalization Enigma

نکرده‌اند. مدیران در سرتاسر دنیا باید از پیش داوری، صراحت و دیدگاه سیاه و سفید نسبت به رویدادها اجتناب کنند و از واقعیت‌های ظریف نهفته در جهانی سازی غافل نمانند.

بسیاری از آنچه که ما درباره جهانی سازی می‌دانیم، هنوز هم کامل نیست و در حال پیشرفت می‌باشد. این امر، مدیران را با یک معما مواجه کرده است که می‌تواند مانع درک و فهم جهانی سازی گردد. به همین دلیل، تحلیل و فهم مدیران از پیچیدگی‌های محیط جهانی می‌تواند با تمرکز بر درک امور موازی و دوگانگی‌های جهانی سازی (به جای نگاه به پاسخ‌های درست و غلط) تسهیل گردد. محیط جهانی به صورت مجموعه‌ای از واقعیت‌های کششی - رانشی است که می‌تواند منجر به ایجاد نتیجه گیری‌های ساده، خطرناک و نادرست گردد.

کاربرد «رویکرد امور موازی و دوگانه^۱» برای بهبود تحلیل‌ها و ادراکات، مسأله جدیدی نیست. در حقیقت، محققان و دانشمندان رشته‌های مختلف از زمان‌های گذشته این تکنیک‌ها را مورد استفاده قرار می‌دادند تا فهم خود از یک رویداد خاص را بهبود بخشند. مثلاً سال‌ها قبل محققان رشته فیزیک، از بحث درباره موجی یا ذره‌ای بودن نور دست برداشتند. فلاسفه نیز تشخیص داده‌اند مباحث سنتی که بر ذهنیت گرایی و عینیت گرایی یا واقع گرایی و ایده‌آل گرایی تأکید داشتند، موضوعیت خود را از دست داده‌اند. در جامعه‌شناسی، نویسندگان در هم آمیختگی ساختار و اقدام را برای درک رفتار گروه، تصدیق کرده‌اند. روان‌شناسان هم نیاز به ملاحظه اثر متقابل متغیرهای زمینه‌ای و بین فردی را مطرح کرده‌اند. اقتصاددانان مفروضات مربوط به افزایش یا کاهش بازگشت سرمایه را مد نظر قرار داده و بر تعادل واحد یا چندگانه نیز تأکید کرده‌اند. با استفاده از رویکرد امور موازی و دوگانه، ما می‌توانیم جهانی سازی را به منزله یک وضعیت پویای تغییرات پی در پی و مشتمل بر فرایندها و نیروهای چندگانه بنگریم که در جهات مختلف (و گاهی متناقض) جریان دارد. این نیروهای متناقض می‌توانند بر چگونگی سازماندهی سازمان‌ها، ارتباطات افراد و مدیریت مدیران اثر بگذارند. از این رو، یک معما محسوب می‌شوند. در واقع، ما می‌توانیم سه نوع از چنین دوگانگی‌های جهانی سازی را ملاحظه کنیم که هر کدام، در دو جهت مفهومی کاملاً متضاد عمل می‌کنند. برای مدیران جهانی، این امر نشان دهنده سه چالش بسیار مهم می‌باشد که در شکل زیر خلاصه شده است.



شکل ۱-۱: معمای جهانی سازی: تناقضات و چالش‌ها

همگرایی فرهنگی در برابر واگرایی فرهنگی

اولین چالشی که مدیران و شرکت‌هایشان در اقتصاد نوین جهانی با آن مواجهند، مشتمل بر تناقض یا دوگانگی بین همگرایی فرهنگی^۱ و واگرایی فرهنگی^۲ می‌باشد. به طور خلاصه، آیا جهانی‌سازی منجر به همگرایی رفتارها شده است یا واگرایی آنها؟ آیا جهانی‌سازی موجب می‌شود ملت‌ها از نظر ماهیت و چشم‌انداز شبیه به یکدیگر شوند؛ یا آنها را وادار می‌سازد که اعتقادات و سیستم‌های ارزشی خاص خود را تقویت و مستحکم کنند؟ (رویدادهای حادث شده در خاورمیانه را در نظر بگیرید). اگر مدیران بخواهند فقط همگرایی یا واگرایی صرف را به عنوان تجویز نهایی در نظر بگیرند، دچار تسلسل باطل خواهند شد. به جای اینکه بگوییم فقط نیمی از شکل فوق درست است، باید یک دیدگاه دوگانه در پیش بگیریم و تصدیق نماییم که جهانی‌سازی، به طور همزمان منجر به همگرایی و واگرایی فزاینده می‌شود. فهم این مطلب، کار مدیران در محیط جدید را تسهیل می‌نماید.

1 . Cultural Convergence
2 . Cultural Divergence

برای درک نحوه کارکرد این امر، صنعت فست فود جهانی را در نظر بگیرید. در نیمه دوم قرن اخیر، بازیگران اصلی معدودی (که بیشتر آنها آمریکایی بودند) در این صنعت بر کل بازار دنیا احاطه داشتند. به غیر از دغدغه‌های مربوط به اثرات غذاهای فست فود بر سلامتی انسان، اعتراضات زیادی نسبت به اثرات سنگین فست فودهای آمریکایی بر عادات‌های غذایی و فرهنگ‌های مردم در سراسر جهان به وجود آمد. به طور سنتی، عادات‌های غذایی افراد غیرآمریکایی، به دلیل کاهش تنوع فرهنگی جهان در معرض خطر قرار داشت. به دلیل انتقادات فوق، یک فرایند همگرایی در کشورهایی که نام‌های تجاری مشهوری از قبیل McDonald's، KFC، Burger King و Taco Bell در آن حضور داشتند، ظهور پیدا کرد. به طور همزمان، یک فرایند واگرایی نیز در آنجا وجود داشت. شرکت‌های غیرآمریکایی در سراسر دنیا عموماً از رویکردهای تولید انبوه و توزیع گسترده شرکت‌های فست فود آمریکایی برای ایجاد بازارهای فروش جایگزین که بر سنت‌های آشپزی آنان تأکید می‌کرد، بهره می‌بردند. با چنین وضعیتی و در کنار تلاش برای همگرا ساختن مزه غذاها و ایجاد یک استاندارد واحد، شرکت‌های فست فود معمولاً از منوهای پیشنهادی خاص خود در کشورهای خارجی استفاده می‌کردند تا با عادات‌های مصرفی سنتی آن کشورها تطابق داشته باشند. مثلاً ساندویچ Big Mac در اسرائیل بدون پنیر ارائه می‌شد. در هندوستان، McDonald's از ساندویچ‌های محتوی سبزیجات با نام McNugget و Maharajah Mac استفاده می‌کند تا نیازهای هندوها و مسلمانان را برآورده سازد و با اعتقادات آنان در زمینه حرام بودن گوشت گاو و خوک در تناقض نباشد. این شرکت همچنین اقدام به ارائه قهوه اسپرسو و پاستای سرد در کشور ایتالیا، غذایی به نام McLox (ماهی آزاد کباب شده) در نروژ و غذایی به نام vin ordinaire در فرانسه می‌کند. همانگونه که جیمز واتسون^۱ استاد مردم‌شناسی دانشگاه هاروارد مشاهده کرده، «رستوران‌های مک دونالدز، حاکی از چیزهای مختلفی برای افراد مختلف در مراحل گوناگون زندگی‌شان هستند: قابلیت پیش‌بینی، امنیت، راحتی، تفریح، آشنایی و انس، پناهگاه، تمیزی و نظافت، نوگرایی، اتصال با فراسوی جهان و گردشگری با استفاده از آشپزی. کالاهای اندکی را می‌توان یافت که با این لیست ویژگی‌های عمدتاً متناقض، در تطابق باشند».

1. James Watson

بنابراین، ترس اولیه مفسران کسب و کار و منتقدان اجتماعی از این که جهانی‌سازی نهایتاً منجر به تجانس فرهنگی و تجاری می‌گردد، بی‌اساس خواهد شد و موضوعیت خود را از دست خواهد داد. در حقیقت، تجربیات اخیر نشان می‌دهند که نه تنها تفاوت‌های فرهنگی کاهش نیافته است، بلکه جهانی‌سازی موجب برجسته‌سازی و بیان آشکار این تفاوت‌ها نیز شده است. در دنیای کنونی هم انتقادات و حمایت‌هایی از پدیده جهانی‌سازی وجود دارد.

تکثر فرهنگ‌ها در برابر تکثرگرایی فرهنگی

دومین چالش جهانی‌سازی که مدیران و شرکت‌هایشان با آن مواجهند، مفهوم «کثرت‌ها و چندگانگی‌ها»^۱ است. قبل از موج فعلی جهانی‌سازی، ما اغلب می‌شنیدیم مردم درباره تکثر و چندگانگی فرهنگی^۲ صحبت می‌کردند که سازمان‌ها باید در آن به رقابت می‌پرداختند. مثلاً برزیل، چین، هندوستان و روسیه همگی به منزله بازارهای بالقوه برای شرکت‌های کارآفرین تلقی می‌شدند، اما هر کشور دارای خصوصیات فرهنگی مختص خود بود که اگر شرکت‌ها می‌خواستند در این کشورها تجارت موفق داشته باشند، باید آنها را در نظر می‌گرفتند. در حقیقت، ایسایا برلین^۳ فیلسوف انگلیسی بیان می‌دارد که «تکثر و چندگانگی فرهنگی‌ها، غیرقابل تقلیل است».

امروزه ایده تکثر فرهنگ‌ها، هنوز هم معتبر است ولی به شرطی که ما مفهوم متضاد «تکثرگرایی فرهنگی»^۴ را نیز به آن اضافه کنیم. تکثرگرایی فرهنگی در برگیرنده دامنه متنوعی از فرهنگ‌های مختلف در درون یک جامعه واحد (مثل استرالیا، کانادا، فرانسه) است. بدون توجه به دوگانگی موجود که به ما در درک زمینه‌های سازمانی از لحاظ تکثر فرهنگ‌ها و تکثرگرایی فرهنگی کمک می‌کند، فهم ما از فرایندهای جهانی‌سازی ناقص خواهد بود. این دوگانگی می‌تواند مفاهیم عمیقی برای مدیران در بر داشته باشد، خصوصاً از نظر نوع دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای توسعه نیاز است. به دلیل اینکه ما در جهانی‌زندگی می‌کنیم که تکثر و چندگانگی روزافزون فرهنگ‌ها خصوصیت بارز آن است، شرکت‌هایی که فرایندهای بین‌المللی سازی را بر عهده می‌گیرند لزوماً باید با زمینه‌هایی مواجه گردند که در بر دارنده مدیریت بین

1 . Pluralities

2 . Plurality of Cultures

3 . Isaiah Berlin

4 . Cultural Pluralism

فرهنگی است. این مدیریت بین فرهنگی، مستلزم کار در ورای مرزهای جغرافیایی می‌باشد. اما به دلیل اینکه ما در یک دنیای تکثرگرای فرهنگی زندگی می‌کنیم، حتی شرکت‌هایی که به صورت محلی باقی می‌مانند نیز به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند در پهنه فرهنگ‌ها، به صورت اثربخش کار کنند.

شمول در برابر محروم سازی

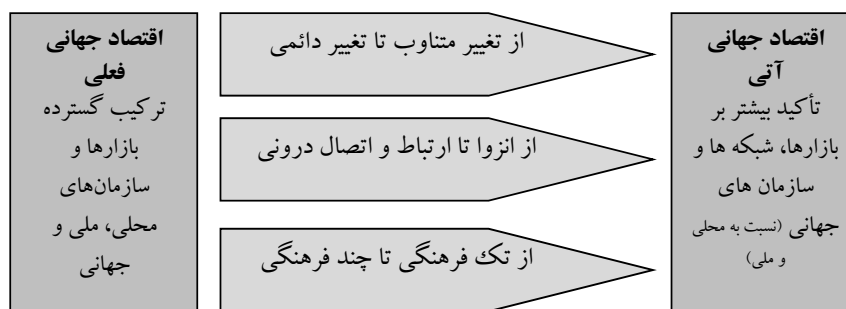
نهایتاً، سومین چالش جهانی سازی که مدیران و شرکت‌هایشان با آن مواجهند، دوگانگی «شمول» در برابر «محروم سازی» است. این امر مربوط به «داشته‌ها و نداشته‌ها» و «برنده‌ها و بازنده‌ها» در بازی جهانی سازی است. در سطح فردی، معروف است که جهانی سازی می‌تواند فرصت‌های فوق العاده‌ای برای افرادی فراهم آورد تا بتوانند به آموزش و منابع مورد نیاز جهت همگامی با توسعه جهانی دسترسی داشته باشند. نخبگان آموزش دیده و کاردان، خود را با مدیریت موفق چالش‌های جهانی، جهانی سازی می‌کنند. این در حالی است که افراد فاقد آموزش و منابع، دائماً از جهانی سازی فاصله گرفته و غرق در شدت و سرعت تغییرات جهانی هستند. اما فقط افراد درگیر این امر نیستند. شرکت‌هایی که چالش‌های جهانی سازی را به مزیت تبدیل کرده‌اند نیز خود را یک گام جلوتر از کسانی می‌بینند که این کار را نکرده‌اند. به طور مشابه، کل جوامعی که از کشورهای پیشرفته عقب مانده‌اند نیز تلاش دارند تا شکاف موجود بین خود و پیشروها را کاهش دهند. دقیقاً مشخص نیست که آیا این جوامع همگی موفق خواهند شد یا نه.

به طور خلاصه، فشارهای جهانی سازی نیروهایی را ایجاد می‌کنند که به طور همزمان ساختارها، ایدئولوژی‌ها، الگوهای هنجاری رفتار و اهداف اجتماعی را به جلو رانده و یا مانع آن می‌شوند. تشخیص این نیروها و اثرات آن توسط مدیران می‌تواند تا حد زیادی موجب تسهیل فهم عمیق تر از نحوه کارکرد کسب و کار جهانی گردد و این مدیران را حساس کند تا به شناسایی تغییرات ثابت در افق‌هایی که می‌تواند بر اثربخشی شرکت‌هایشان اثر بگذارد، پردازند. همزمان با اینکه شرکت‌ها و سازمان‌ها رهسپار آب‌های متلاطم و مواج هستند، مدیران نیز باید روش‌هایی برای همسو کردن این تناقضات و چالش‌ها بیابند.

-
- 1 . Inclusion
 - 2 . Exclusion

واقعیت‌های نوین جهانی

بسیاری از آنچه امروزه درباره انجام کسب و کار در اقتصاد نوین جهانی نوشته می‌شود، دارای حس انرژی، فوریت و فرصت طلبی است. ما درباره پرورش رهبران تحول آفرین^۱، ایجاد اتحادهای استراتژیک، اختراع قالب محصولات جهانی، تسریع و افزایش پیشرفت‌ها و اکتشافات مهم تکنولوژیک، مزایای پیشروها، مخاطره جویی جهانی، برون سپاری، زنجیره‌های تأمین پایدار و ... که همگی موجب افزایش درآمد می‌شوند، مطالب زیادی شنیده ایم. اقدام و پیروزی^۲ شاید واژگان عملیاتی به نظر برسند. بحث‌ها درباره کسب و کار جهانی، فرض را بر وجود یک حس تعادل پویای همیشگی می‌گیرند. ما گفته ایم که هیچ چیزی به غیر از «تغییر» ثابت نیست و برندگان همیشه آماده تغییر هستند. ما همچنین گفته ایم کسب و کار جهانی مانند یک قایق است که روی آب‌های موج در حال حرکت می‌باشد. در این قایق، هر چیزی در حال حرکت و تلاطم است و فرصت‌ها فراوانند (شکل ۱-۲ را ببینید).



شکل ۱-۲: اقتصاد در حال تغییر جهانی

به طور همزمان، یک جنبه پر دردسر دیگر از جهانی‌سازی وجود دارد که درباره آن بحث می‌کنیم. این جنبه در بر دارنده تعارض ظاهراً بی‌پایان با شرکا، سوء تفاهم دائمی با تأمین کنندگان و توزیع کنندگان، بی‌اعتمادی و بدگمانی متقابل، تأخیرهای همیشگی، سرریز دائمی هزینه‌ها نسبت به درآمدها، ریسک‌ها و پسروی‌های سیاسی و اقتصادی و استرس فردی می‌باشد. این وضعیت بغرنج معمولاً چندین پیامد شدید برای موفقیت سازمانی در پی دارد (خصوصاً در حوزه

1 . Transformational Leaders
2 . Action & Winning

ایجاد شراکت‌های جهانی عملی). دو مثال مختصر را در اینجا مدنظر قرار دهید: اولاً، بیش از ۵۰ درصد از مخاطرات مشترک بین المللی^۱ و اتحادهای استراتژیک، در پنج سال اول همکاری به شکست منجر می‌شوند. دلیل اصلی ذکر شده برای این شکست‌ها، تفاوت‌های فرهنگی و تعارض بین شرکا است. چرا این گونه است؟ به عبارت دیگر، چه چیزهایی موجب موفقیت در ایجاد شراکت‌های ثمربخش در محیط کسب و کار جهانی متلاطم امروزی می‌گردد؟

ثانیاً، طبق مطالب مندرج در مجله اکونومیست^۲، «سهم غیر آمریکایی‌ها در هیأت مدیره شرکت‌های چندملیتی آمریکایی، کمتر از ۵ درصد است». هیأت مدیره برخی شرکت‌های آسیایی و اروپایی وضعیت بهتری دارند، اما باز هم چنگی به دل نمی‌زنند. اگر کسب و کارها پیوسته به سوی ارتباط و اتصال درونی و جهانی‌سازی حرکت کنند، پس صدای تفاوت‌های فرهنگی و تنوع ملی چگونه در بالاترین سطوح سازمان شنیده خواهد شد؟ و چه کسی به شناسایی و پیشنهاد راه حل‌هایی می‌پردازد که چالش‌های محلی و جهانی را برطرف نماید؟ به عبارت دیگر، اگر تمامی مدیران اجرایی با یک چشم به دنیا و سازمان خود بنگرند، ما ممکن است نسبت به توانایی شرکت‌های جهانی برای رقابت موفقیت آمیز شک کنیم.

هر چند احصای تمامی تغییرات موجود در محیط جهانی کار ساده‌ای نیست، ولی ما سه چالش برجسته را ذکر می‌کنیم: تکامل تدریجی از تغییر متناوب به سوی تغییر دائمی، از انزوا به سوی ارتباط و اتصال درونی و از تک فرهنگی بودن به سوی چندفرهنگ‌گرایی.

حرکت از تغییر متناوب به سوی تغییر دائمی

تغییر در همه جا وجود دارد. شرکت‌ها، محصولات و مدیران می‌آیند و می‌روند. این تلاطم، مستلزم آن است که هر فردی (از سرمایه‌گذار گرفته تا مشتری) توجه گسترده تری به ماهیت، مقیاس و سرعت رویدادهای جهان (اعم از اقتصادی یا سیاسی) داشته باشد. جزئیات دائماً اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و در مواجهه با این تهدیدات فزاینده، روابط فردی یکی از پناهگاه‌های امن در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروزی محسوب می‌شود.

در این محیط متغیر، ما می‌توانیم توسعه بی‌رحمانه و کاربرد فناوری‌های نوین (خصوصاً با عنایت به انقلاب دیجیتالی عصر حاضر) را مشاهده کنیم. مفهوم فناوری و توسعه اقتصاد جهانی،

1 . International Joint Ventures

2 . The Economist

در حوزه‌های تحقیقاتی و همگانی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. فناوری، یکی از محرک‌های اصلی جهانی‌سازی و پایه توسعه اقتصاد ملی و رقابت پذیری است. در حقیقت، کسب و کار جهانی^۱ نمی‌تواند بدون فناوری وجود داشته باشد. فقط با ظهور فناوری‌های رایانه‌ای و ارتباطی قوی و قابل اعتماد است که همکاری و تشریک مساعی در پهنه مرزها امکان پذیر می‌شود. چند سال قبل، شرکت‌های تابعه در قالب سازمان‌های مستقل مدیریت می‌شدند و مدیران به منظور ایجاد هماهنگی بیشتر، به کل دنیا سفر می‌کردند. امروزه، فناوری‌های الکترونیک موجب تسهیل انتقال اطلاعات شده و ایجاد ارتباط از طریق متن، صوت و تصویر را ساده و قابل دسترس ساخته است. به طور همزمان، جهانی‌سازی منتج به افزایش انتقال و انتشار نوآوری تکنولوژیک در پهنه مرزها و نیز، رقابت بین ملت‌ها برای توسعه و استفاده از فناوری‌های پیشرفته شده است. همزمان با اینکه کسب و کارها جهانی می‌شوند، نیاز به فناوری‌های بهتر و ارزان تر نیز افزایش می‌یابد و توسعه تکنولوژیک را به درجات رفیع تر می‌رساند. رایانه‌ها به محض اینکه از جعبه خارج گردند، مستعمل و دست دوم محسوب می‌شوند. گوشی‌های تلفن قابلیت‌های جدیدی را برای مدیران به ارمغان آورده‌اند و ما در هر گوشه‌ای از جهان، به آنتن دهی شبکه‌های تلفن و اینترنت دسترسی داریم.

جهانی‌سازی و فناوری در هم تنیده‌اند و تکامل آنها دست در دست یکدیگر دارد. مدیران جهانی نمی‌توانند بدون فهم اثرات فناوری بر کسب و کار، جهانی‌سازی را درک کنند یا به مدیریت جهانی بپردازند. مدیران شرکت‌های جهانی باید به مدیریت توسعه، اقتباس و استفاده از فناوری‌ها در پهنه بخش‌های ملی بپردازند. حتی مدیران سازمان‌هایی که در یک کشور فعالیت دارند نیز باید از انتخاب‌های تکنولوژیک رقبای خود در دیگر کشورها و اثرات فناوری‌های خارجی بر عملیاتشان آگاه باشند.

حرکت از انزوا به سوی ارتباط و اتصال درونی

در محیط کسب و کار پرتلاطم و نامطمئن امروزی، اغلب تغییرات با یک نظم و ترتیب فراینده رخ می‌دهند. ورشکستگی اخیر بازارهای مالی جهانی که با رکود جهانی نیز توأم شد، موجب تحمیل مشقت زیادی به کل دنیا گشت و تغییرات سیاسی و اقتصادی زیادی را در

کشورهای فقیر و غنی به بار آورد. امروزه قدرت سیاسی و اقتصادی هندوستان و چین به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد و هر دو کشور در تلاشند تا پیامدهای مثبت و منفی رشد و توسعه را مدیریت کنند. روسیه در پی آن است که از نظر سیاسی و اقتصادی، خود را به دنیا اثبات نماید، بر فساد گسترده‌ای که در بخش کسب و کارش وجود دارد غلبه کند و به اصلاح سیستم اقتصادی خود بپردازد تا بتواند شرکت‌هایی را ایجاد کند که قادر به رقابت اثربخش در اقتصاد جهانی باشند. ژاپن در تلاش است تا بعد از یک دهه رکود، اقتصاد خود را بازسازی نماید. فرانسه می‌کوشد تا با تغییر سیاست‌های غیررقابتی خود در زمینه نیروی کار، به اقتصاد خود نیروی دوباره بدهد. ترکیه تلاش می‌کند به اتحادیه اروپا ملحق گردد تا شرکت‌هایش بتوانند دسترسی بیشتری به بازارهای جهانی داشته باشند. آفریقای جنوبی در تقلا است تا بقایای سیستم قدیمی آپارتاید خود را از بین ببرد و یک اقتصاد قوی تر و جدیدتر بر مبنای اصول تساوی گرا بنا نهد. به طور کلی، این تقاضای فزاینده مصرف‌کنندگان برای کیفیت بالاتر و قیمت پایین‌تر کالاها و خدمات است که بسیاری از دولت‌ها و شرکت‌ها را به چالش کشیده است. خلاصه کلام اینکه «به اقتصاد جهانی امروز خوش آمدید!». در این اقتصاد نوین، جهانی‌سازی یک حرف نیست؛ بلکه یک واقعیت است.

میزان ارتباط سیاسی و اقتصادی درونی، هم بین کشورها و هم میان شرکت‌ها در سال‌های اخیر افزایش چشمگیری یافته است. این مثال را در نظر بگیرید: هنگامی که استفاده از اتانول^۱ به عنوان یک ماده اعتیادآور برای تولید بنزین، به طور فزاینده در بازارهای آمریکای شمالی و اروپا افزایش یافت، قیمت غلات در جهان افزایش چشمگیری پیدا کرد و قیمت نان ذرت مکزیک در کشور مکزیک (که قوت غالب مردم فقیر این کشور می‌باشد) تقریباً دو برابر شد. نباید گفت که چالش‌ها و خطرات بالقوه جهانی‌سازی، پدیده‌ای نوظهور است. در حقیقت، دقیقاً بر عکس این قضیه درست است. جهانی‌سازی همیشه جزئی از تجارت بوده است. آنچه جدید است، بزرگی و حجم جهانی‌سازی و اثرات آن بر استانداردهای زندگی، تجارت بین‌المللی، رفاه اجتماعی و پایداری زیست‌محیطی می‌باشد. در سال ۱۹۷۵، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در جهان^۲ رقمی بالغ بر ۲۳ میلیارد دلار بود. در سال ۱۹۹۸، این رقم به ۶۴۴ میلیارد دلار رسید. در سال ۲۰۰۸ (یعنی فقط ده سال بعد)، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کل جهان بالغ بر ۱/۵ تریلیون دلار بود.

1 . Ethanol

2 . Global Foreign Direct Investment

علیرغم رکودهای منطقه‌ای و جهانی و شکست‌های اقتصادی، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در جهان به رشد خود ادامه داده و به نرخ غیرقابل کنترل رسیده است. انشعابات این افزایش برای سازمان‌ها و مدیرانشان چیست؟ این افزایش چه پیامدهایی برای کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته دارد؟ آیا دولت‌ها و سیاست عمومی نقشی در این انقلاب دارند؟

حرکت از تک فرهنگ گرایی به سوی چند فرهنگ گرایی

ایجاد روابط موفق با افراد متعلق به دیگر فرهنگ‌ها، به چند دلیل چالش برانگیز شده است. مردم تمایل دارند که ایده‌های از قبل تأیید شده‌ای درباره نحوه کار جهان (یا اینکه چگونه باید کار کنند)، نحوه رفتار افراد (یا اینکه چگونه باید رفتار کنند) و رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول داشته باشند. این ایده‌ها تا حد زیادی تحت تأثیر تجربیات شخصی ما و فرهنگ‌هایی که در آن بزرگ می‌شویم قرار دارند. انسان‌ها تمایل دارند که تعاملات بین فرهنگی را بر مبنای ادراکات، اعتقادات، ارزش‌ها، تعصبات و سوء برداشت‌های خود درباره آنچه احتمالاً رخ خواهد داد، شکل دهند. به عنوان یک نتیجه، هنگامی که آنها درگیر مبادله با انسان‌هایی از فرهنگ‌های متفاوت می‌شوند، اغلب در می‌یابند که پیامدهای اقداماتشان، با آنچه انتظار یا تمایل داشتند فرق می‌کند. به طور سنتی، به مدیران جهانی توصیه می‌شد که به وسیله تطابق با دیگر فرهنگ‌ها، با چنین تعارضات فرهنگی کنار بیایند. در این راستا، برنامه‌های آموزشی دانشگاهی و مدیریتی اقدام به ارائه یک الگوی کاملاً معمولی از رفتار و تطبیق پذیری برای افرادی که به خارج اعزام می‌شوند، می‌کردند. این امر معمولاً به عنوان شوک فرهنگی^۱ شناخته می‌شود. شوک فرهنگی یعنی مدیرانی که به خارج اعزام می‌شوند، در ابتدا با استرس، تشویش و اضطرابی مواجه می‌گردند که نتیجه قرار گرفتن در یک محیط ناآشنا و بیگانه است. با گذشت زمان، آنها روش‌های جدیدی از زندگی را یاد می‌گیرند و احساس راحتی بیشتری در فرهنگ کشور میزبان خواهند داشت. آنها قادر خواهند بود که در مواجهه با مردم متعلق به فرهنگ بیگانه، با یادگیری عمیق فرهنگ کشور میزبان و رفتار به روشی که از نظر آن فرهنگ مناسب قلمداد می‌گردد، به صورت اثربخش عمل کنند. مثلاً به مدیری که برای یک مأموریت کاری چندین ساله به کشور فرانسه اعزام می‌شود، توصیه می‌گردد

1 . Cultural Shock

زبان فرانسه را یاد بگیرد و با فرهنگ این کشور آشنا شود؛ سپس در محل زندگی جدید شروع به دوست شدن با افراد فرانسوی کند.

در حالی که این رویکرد هنوز هم از محبوبیت زیادی برخوردار است، ولی ما معتقدیم کثرت و تنوع فزاینده‌ای که در محیط کسب و کار جهانی امروزی وجود دارد، نیاز به یک رویکرد جدیدتر و گسترده‌تر دارد. این رویکرد نوین برای مدیران ضرورت دارد زیرا بر خلاف گذشته، یک مدیر نوین جهانی باید به طور همزمان در چندین فرهنگ به کسب موفقیت بپردازد (نه فقط یک فرهنگ). به جای شوک فرهنگی، ما اکنون باید درباره شوک‌های فرهنگی چندگانه^۱ صحبت کنیم. متأسفانه در برخی موارد، این مفهوم آن قدر پیچیده می‌شود که به کارگیری آن توسط مدیران بسیار دشوار می‌گردد و یا معنای خود را از دست می‌دهد. روزگاری که یک مدیر خود را برای مأموریت بلندمدت در فرانسه یا آلمان آماده می‌کرد، گذشته است. امروزه، همان مدیر باید به طور همزمان با شرکایی از ده‌ها فرهنگ مختلف از سراسر جهان ارتباط داشته باشد. نتیجتاً اینکه امروزه یادگیری یک زبان یا یک فرهنگ شاید کافی نباشد. به علاوه، نحوه زمان بندی برای توسعه این روابط تجاری، از سالانه به ماهانه (یا هفتگی) کاهش یافته است. مدیر عامل اسبق شرکت BMW نیز معتقد است: «دنیای کوچک تر نشده، بلکه سریع تر شده است». این سیر تکامل از محیط‌های کسب و کار تک فرهنگی به سوی محیط چندفرهنگی یا جهانی، مدیران را با سه چالش جدید مواجه می‌کند:

۱. برخی اوقات، معلوم نیست که ما باید با کدام فرهنگ تطابق پیدا کنیم. فرض کنید که شرکتهای شما می‌خواهد به یک تیم پروژه جهانی ملحق شوید و به مدت شش ماه بر روی یک پروژه تحقیق و توسعه کار کنید. این تیم شامل افرادی از کشورهای مکزیک، آلمان، چین و روسیه است. هر یک از اعضای تیم در کشور خود دارای یک منصب دائمی است اما به صورت موقت به خارج اعزام شده تا در دفتر مرکزی شرکت در سوئیس (و برای این پروژه شش ماهه) کار کند. اعضای تیم باید با کدام فرهنگ تطابق پیدا کنند؟ در این مورد، یک گروه فرهنگی غالب وجود ندارد که قوانین را دیکته نماید. با عنایت به وجود فرهنگ‌های چندگانه و اینکه هر مدیری فقط بخشی کوچکی از فرهنگ خود را در معرض دید دیگران قرار می‌دهد، رویکرد سنتی تطابق پذیری احتمالاً موفقیت چندانی در این زمینه

1 . Multiple Culture

به دست نخواهد آورد. با وجود این تفاوت‌ها، اعضای گروه باید سریعاً قادر به کار با یکدیگر و دستیابی اثربخش به نتایج باشند.

۲. بسیاری از مواجهه‌های بین فرهنگی به صورت آنی رخ می‌دهد و زمان زیادی برای یادگیری در مورد فرهنگ بیگانه وجود ندارد. تصور کنید که اخیراً از مأموریتی یک هفته‌ای از هندوستان بازگشته‌اید. در آن مأموریت شما وظیفه داشتید که در خصوص یک قرارداد برون سپاری مذاکره کنید. به محض اینکه وارد کشور خود می‌شوید و به اداره رجوع می‌کنید، به شما اعلام می‌گردد که یک فرصت مالکیت جدید در آفریقای جنوبی فراهم آمده و در صورت تمایل، می‌توانید به یک مأموریت یک هفته‌ای بروید تا در مورد موضوع اطلاعات بیشتری به دست آورید. شما سابقه سفر به آفریقای جنوبی ندارید و هیچ فرد آشنایی هم در آن کشور نمی‌شناسید. در این صورت، باید چه کار کنید؟

۳. ملاقات‌های بین فرهنگی، به صورت فزاینده به شیوه‌های مجازی و از طریق رایانه‌ها یا ویدئو کنفرانس (به جای تعاملات چهره به چهره سنتی) انجام می‌گیرند. فرض کنید از شما خواسته شده با یک شریک کره‌ای که اصلاً هیچگونه ملاقاتی با او نداشته‌اید و خیلی هم با فرهنگ کره آشنا نیستید، وارد همکاری شوید. از دیگر سو، این کار را باید به صورت آنلاین (و بدون ارتباطات یا تعاملات چهره به چهره) به اتمام برسانید. رئیس شما نیز نسبت به کسب نتایج، بسیار عجول است. چه کار باید بکنید؟

روی هم رفته، سه چالش فوق فقط نشان می‌دهند که مدیریت یا کار در پهنه فرهنگ‌ها در محیط کسب و کار جهانی دائماً متغیر امروزی، چقدر دشوار است. امروزه روش‌های قدیمی ارتباطات، مذاکره، هدایت و انجام کسب و کار، نسبت به گذشته اثربخشی کمتری دارند. به همین منوال، تمرکز اصلی این کتاب نیز بر نحوه تسهیل موفقیت مدیریت در محیط‌های جهانی است (یعنی چگونه یک مدیر جهانی شوید؟).

چالش‌های پیش روی مدیران جهانی

اگر امروزه با یک اقتصاد نوین جهانی مواجهیم، پس مفاهیمی از قبیل جهانی‌سازی، فناوری، تغییر و رقابت پذیری چه کاربردهایی برای مدیران و سازمان‌هایشان دارند؟ در بررسی تغییرات

دائم در کل دنیا و نحوه انجام کسب و کار، شرکتها در تلاشند تا قابلیت رقابت پذیری بیشتر، حساسیت بیشتر نسبت به بازار، نوآوری گسترده تر و چالاکی بالاتری به دست آورند. این فضایل چگونگی به دست می آیند؟ همزمان با اینکه شرکتها در حال حرکت به سمت جلو هستند، زمین زیر پای آنها نیز متزلزل تر می شود.

موفقیت در اقتصاد جهانی نیاز به تعدادی عناصر دارد که مشتمل بر ایدهها و محصولات نوآورانه، دسترسی به مواد اولیه و نیروی کار رقابتی، استراتژیهای برجسته بازاریابی، تأمین مالی خوب، زنجیرههای تأمین پایدار و پشتیبانی لجستیک قابل پیش بینی می باشد. به هر حال، محرک اصلی در این زمینه، مدیر جهانی است. در حقیقت، هیچ کسی نمی گوید که مدیر بودن کار راحتی است؛ اما به نظر می رسد با گذشت زمان، این کار دشوارتر نیز می گردد. به علت اینکه فشارهای رقابتی موجود در صنایع و خدمات مختلف فزونی می یابند، فشارهای وارده روی مدیران برای دستیابی به نتایج نیز زیاد می شود. موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده، معمولاً موجب ارتقای سریع مدیران به سطوح بالاتر می شود و پاداشهای فردی آنان را نیز افزایش می دهد. اما شکست در حصول نتایج، معمولاً ارتقای شغلی یک فرد را کند (یا حتی قطع) می کند. خطرات زیادی برای مدیران و سازمانها وجود دارد.

با عنایت به این امر، مدیران باید چه چیزهایی بدانند تا قادر باشند در این محیط پیچیده و متلاطم باقی بمانند و به موفقیت برسند؟ آنان باید اقتصاد خرد و کلان را درک کنند. آنها باید اصول و مبانی کسب و کار (که شامل استراتژی، بازاریابی، عملیات و لجستیک، مالی و حسابداری می گردد) را یاد بگیرند. این مدیران باید با موضوعاتی از قبیل برون سپاری، ریسک سیاسی، نهادهای قانونی و کاربرد فناوریهای نوظهور در عملیات سازمانها آشنا شوند. علاوه بر این دانش، مدیران جهانی باید نحوه کار کردن با دیگر افراد و سازمانهای موجود در سراسر جهان را یاد بگیرند. این مطلب، نقطه اتکای کتاب حاضر می باشد. از نظر ما، مدیران جهانی با ده چالش خاص مرتبط با افراد مواجهند که این امر می تواند تمایز بین موفقیت و شکست در این زمینه را تعیین کند:

۱. ایجاد یک استراتژی یادگیری به منظور هدایت توسعه کوتاه مدت یا بلندمدت و حرفه ای به عنوان یک مدیر جهانی: برنامه ریزی، به منزله سنگ بنای مدیریت اثربخش محسوب می شود

و شاید در هیچ کجا به اندازه توسعه حرفه‌ای^۱ اهمیت نداشته باشد. مدیران جهانی، ساخته می‌شوند. آنها متولد نمی‌شوند و موفقیت در این حوزه نیاز به یک دیدگاه مادام‌العمر به یادگیری و توسعه دارد. در فصل ۲، ما این چالش‌ها را با آزمایش روش‌های جدید تفکر درباره نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی و پیشنهاد یک مدل یادگیری برای دستیابی به این فرایند توسعه‌ای بررسی خواهیم کرد.

۲. ایجاد یک دانش پایه‌ای از نحوه کار فرهنگ‌های مختلف، آنچه آنها را منحصر به فرد می‌کند و چگونگی عملکرد موفق مدیران در چنین محیط‌هایی: اگر فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند یک نقش مهم در موفقیت مدیریتی در عرصه جهانی ایفا کند، پس منطقی است که یک فهم و درک گسترده‌تر از میزان تفاوت فرهنگ‌ها و نحوه اثرگذاری آنها بر نگرش‌ها و رفتارها در کل دنیا داشته باشیم. این چالش در فصل ۳ (که مفهوم فرهنگ را معرفی می‌کند) مورد بحث قرار گرفته است. در فصل ۳، ابعاد اصلی فرهنگی به عنوان روشی برای ورود مفهومی سریع به فرهنگ‌ها و سازمان‌های بیگانه معرفی شده‌اند. به هر حال، فشارها و پیچیدگی‌هایی که در هنگام به کارگیری چنین ابعاد فرهنگی بروز می‌کند و شغل مدیران را چالش برانگیزتر می‌سازد، مورد بحث قرار گرفته است.

۳. توسعه استراتژی‌های اثربخش برای کار با مدیرانی از دیگر فرهنگ‌ها (که ممکن است اطلاعات را به شیوه‌های متفاوت پردازش کنند و به روش‌های ناشناخته، به نقش‌ها و مسئولیت‌های خود بنگرند): درک نقش‌ها و الگوهای رفتاری مدیریتی می‌تواند برای مدیران اطلاعات ارزشمندی درباره نحوه و زمان اقدام فراهم آورد. در فصل ۴ ما الگوهای مختلف تفکر مدیریتی و پردازش اطلاعات را مورد بررسی قرار می‌دهیم و نشان خواهیم داد که چنین تفاوت‌هایی چگونه می‌تواند بر رفتارهای بعدی اثر بگذارد. ما بر الگوهای مدیریتی در سه فرهنگ کاملاً مختلف تمرکز می‌کنیم تا بتوانیم آنها را با یکدیگر مقایسه نماییم. به علاوه، ما این مسأله را مطرح خواهیم کرد که در نتیجه افزایش فشارهای جهانی سازی، آیا سبک‌های مدیریت همگرا می‌شوند یا واگرا؟

۴. افزایش درک علائق و تقاضاهای رقابتی مربوط به ذینفعان مختلف در یک سازمان؛ و نیز درک فرایندهای سازمانی لازم برای دستیابی به نتایج دلخواه: بسیاری از سازمان‌ها دارای

ذینفعان متعدد و معمولاً ناسازگاری هستند که شامل سرمایه‌گذاران، کارکنان، مشتریان، شرکای استراتژیک و دولت‌ها می‌گردند. این مسئولیت مدیریت است که بین منافع این ذینفعان گوناگون تعادل به وجود آورد و سازمانی ایجاد نماید که به بهترین وجه قادر به برآورده سازی این اهداف و اگر باشد. این کار راحتی نیست و هنگامی سخت تر می‌شود که اجزای بین فرهنگی نیز به آن افزوده شود. فصل ۵ به بررسی رابطه بین ذینفعان، استراتژی و ساختار می‌پردازد؛ زیرا این عناصر تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی و ملیتی قرار می‌گیرند.

۵. *افزایش درک اینکه بنگاه‌های تجاری چگونه می‌توانند در پهنه فرهنگ‌ها به شکل‌های مختلف سازماندهی شوند (و نیز کاربست‌های عملی این تفاوت‌ها برای مدیریت، شرکت و رقابت):* اغلب مدیران ایده‌های نسبتاً خوبی درباره نحوه کارکرد سازمان‌ها در فرهنگ‌های بومی خود دارند. آنان می‌فهمند که قدرت و اختیار در کجا مستقر است و روابط درونی کلیدی در داخل سازمان که برای کسب موفقیت ضروری هستند را نیز درک می‌کنند. آنچه مدیران جهانی با تجربه درک می‌کنند آن است که طراحی سازمان تا چه حد می‌تواند در اقصی نقاط جهان تفاوت داشته باشد و چنین تفاوت‌هایی چگونه می‌تواند بر این موفقیت اثرگذار باشد. فصل ۶ با مقایسه طرح‌های سازمانی معمول در پنج کشور جهان (چین، آلمان، ژاپن، مکزیک و آمریکا) این چالش را بررسی می‌کند. تفاوت‌ها می‌تواند در داخل هر کشور نیز بین ساختارهای سازمانی مشاهده شود، اما درک الگوی کلی سازماندهی باید به مدیران کمک کند که بدانند در هنگام جستجوی مشتریان، رقبا و شرکای آتی در پهنه مرزهای بین المللی باید به دنبال چه چیزی باشند.

۶. *ایجاد مهارت‌های ارتباطات بین فرهنگی/تربخشی:* معمولاً اظهار می‌شود ارتباطات، نوعی چسب است که سازمان‌ها و روابط بین سازمانی را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد. هر دو چالش ارتباطات بین فرهنگی و استراتژی‌های آینده نگر برای بهبود این ارتباطات، در فصل ۷ مورد بحث قرار گرفته‌اند. در آنجا ما درباره روابط بین زبان، منطق و ارتباطات؛ و نیز چالش کار با همکارانی که به زبان‌های دیگر تفکر و تکلم می‌نمایند، صحبت خواهیم کرد. مسأله

«محتوای پیام^۱» و «زمینه پیام^۲» و اینکه فناوری‌های نوین چگونه الگوهای ارتباطات امروزی را متحول ساخته‌اند نیز مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۷. افزایش درک فرایندهای رهبری در پهنه فرهنگ‌ها و اینکه مدیران چگونه می‌توانند در جهت دستیابی به اهداف هم‌افزا با دیگران کارکنند: افراد معمولاً مدیریت^۳ را با رهبری^۴ اشتباه می‌گیرند. این اشتباه شاید به علت دیدگاه فرهنگ محور آنان درباره خصوصیات رهبران و نحوه رفتار آنان رخ می‌دهد. نکته کلیدی برای درک این مطلب، تشخیص معانی مختلف رهبری در سرتاسر جهان است. در حقیقت، فرهنگ‌های گوناگون انتظارات و تقاضاهای مختلفی از رهبران خود دارند. مثلاً رهبران تایلندی رفتار بسیار متفاوتی نسبت به هم‌تایان استرالیایی یا روس تبار خود دارند. به علاوه، اگر رهبران در پی دستیابی به اهداف به وسیله دیگران باشند، این «دیگران» چگونه باید سازماندهی شوند و یک مدیر چگونه می‌تواند به بهترین نحو با آنان کار کند؟ یک مشکل اصلی نهفته در کار در پهنه مرزها، چگونگی کارکرد تیم‌های متشکل از افرادی متعلق به مناطق مختلف دنیا و نحوه حمایت از پویایی‌ها و اثربخشی تیم توسط رهبران می‌باشد. این مسأله در فصل ۸ مورد بررسی قرار گرفته است.

۸. توسعه دانش در مورد اینکه تفاوت‌های فرهنگی چگونه می‌توانند بر ماهیت و مقیاس انگیزش کارکنان اثر بگذارند و مدیران جهانی برای ارتقای مشارکت و عملکرد کارکنان باید چه کار کنند: مدیران به صورت روزمره خود را مسئول سرپرستی کار دیگران می‌بینند. از این نظر، مدیران باتجربه می‌دانند فرض گرفتن اینکه «همه انسان‌ها توسط محرک‌ها و پاداش‌های یکسانی برانگیخته می‌شوند»، می‌تواند نوعی نزدیک‌بینی بوده و دست‌ورالعملی نسبتاً خوب برای شکست باشد. این یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت در دنیای کاری است. اگر این امر در مورد کارکنان شاغل در یک شرکت یا یک محل صادق باشد، تصور کنید که چه اتفاقی خواهد افتاد اگر مسئولیت‌های سرپرستی در ورای مرزها حادث شود. در فصل ۹ ما به مسأله انگیزش کاری و عملکرد شغلی در پهنه فرهنگ‌ها خواهیم پرداخت. در آن فصل، ما

نگاهی به ارزش‌های کاری شخصی، تعادل بین کار و اوقات فراغت، فرایندهای انگیزشی و پاداش‌ها و محرک‌ها خواهیم داشت.

۹. توسعه مهارت‌های مذاکره اثربخش و توانایی به کارگیری این مهارت‌ها برای ایجاد و حفظ شراکت‌های جهانی: اگر چیزی بتواند به بهترین نحو نشان دهنده اقتصاد نوین جهانی باشد، آن چیز مطمئناً ازدیاد اتحادهای استراتژیک و مخاطره‌پذیری‌های مشترک بین المللی خواهد بود. کار با شرکای جهانی اغلب به عنوان یکی از پیش شرط‌های ورود به بازار، مدیریت نیروی کار، هزینه‌های مشترک، تأمین مالی برای مشارکت و غیره محسوب می‌شود. به عنوان یک نتیجه، یکی از کلیدی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران جهانی، اولاً نحوه مذاکره با دیگران جهت ایجاد شراکت‌های سودمند و ثانیاً نحوه ایجاد و مدیریت موفق چنین شراکت‌هایی در بلندمدت می‌باشد. چالش اساسی در اینجا، جستجوی انگیزه و هدف مشترک است. این مطلب موضوع فصل ۱۰ را تشکیل می‌دهد. در آن فصل مباحثی نظیر اعتماد، ایجاد انسجام میان فرهنگ‌های شرکتی و حداقل سازی تعارضات بین فرهنگی از طریق فرایندهای شراکت مطرح شده است.

۱۰. افزایش درک نحوه ارتباط تعارضات اخلاقی و قانونی با اثربخشی مدیریتی و سازمانی و نیز اینکه، مدیران چگونه می‌توانند به روشی اخلاقی، منصفانه و مسئولیت‌پذیر اجتماعی رفتار کنند: مشاهده کنندگان بیرونی معمولاً مدیران را با مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی‌شان به یاد می‌آورند. به هر حال، بسیاری از این منتقدان اصلاً پا در کفش مدیران نمی‌کنند. مسأله مهم در اینجا رفتار اخلاقی^۱ یا مسئولیت‌پذیری اجتماعی^۲ نیست؛ بلکه اینها اهداف مشهود ما هستند. در عوض، مسأله مورد نظر ما عبارت است از «درک آنچه اخلاقی یا قانونی محسوب می‌شود؛ و سپس هدایت سازمان از میان یک زمین مین گذاری شده و سرشار از تناقضات و فشارها به سوی دستیابی به این اهداف». این تعقیب هدف زمانی دشوارتر می‌شود که بفهمیم اخلاقیات یک فرد ممکن با اخلاقیات فرد دیگر منطبق نباشد. سخن ساده اینکه اخلاق غالباً در نظر و دیدگاه مشاهده‌کننده وجود دارد. چه کسی تعیین می‌کند که یک امر اخلاقی،

1 . Ethical Behavior
2 . Social Responsibility

قانونی یا مسئولیت‌پذیر اجتماعی است؟ چه کسی قواعد بازی را تعیین می‌کند؟ این موضوع در فصل ۱۱ مورد بحث قرار گرفته است. در آن فصل ما درباره ماهیت معضلات اخلاقی و قانونی و اینکه کدام مدیران می‌توانند این تعارضات را به روشی مسئولانه حل و فصل نمایند، صحبت خواهیم کرد.

هر یک از این چالش‌ها به صورت مفصل در فصول آتی مورد بحث قرار خواهد گرفت. هر فصل نشان دهنده مدلی برای هدایت مباحث می‌باشد. همچنین مثال‌های کاربردی نیز بیان شده‌اند تا مطالب را بهتر توضیح دهند. استراتژی‌های مدیریت نیز مورد بحث قرار خواهند گرفت و در پایان هر فصل با عنوان «دفترچه یادداشت مدیران» خلاصه خواهند شد. به طور کلی، تأکید ما بر یادگیری و توسعه است، نه بیان نتایج و گزینش علائق. کتاب حاضر با این اعتقاد نگاشته شده که مدیران موفق جهانی تمرکز بیشتری بر درک و انعطاف‌پذیری (نسبت به ارزیابی و تعصب بیجا) خواهند داشت. این درک و فهم می‌تواند توانایی یک مدیر برای آماده‌سازی و اقدام به روش‌هایی که تناسب بیشتری با محیط‌های محلی دارند را نیز تسهیل نماید. به عنوان یک نتیجه، مدیرانی که آمادگی بیشتری برای رویدادهای آتی دارند، احتمالاً موفقیت بیشتری کسب خواهند کرد. در قلمرو اثربخشی مدیریتی، ضروری است که به توسعه استراتژی‌های موفقیت‌آور پردازید. با تلفیق این دو دیدگاه (یعنی تحقیق درباره محرک‌های فرهنگی که سنگ بنای اقدامات مدیریتی هستند و استراتژی‌های رایج مدیریتی که در حوزه مدیریت از آنها استفاده می‌شود) ما قصد داریم نگاهی فرایندمحور به مدیران جهانی داشته باشیم.

کتاب حاضر، مدیران جهانی را در سرتاسر دنیا هدف قرار داده است. این کتاب، یک نوشته مختص مردم آمریکای شمالی، اروپا یا آمریکای لاتین نیست؛ بلکه قصد دارد درباره فرایندها و اقدامات مدیریتی از دیدگاه مدیران تمامی مناطق جهان (مانند چین، هندوستان، دانمارک، تونس، برزیل، بوتسوانا و ...) به تحقیق و تفحص پردازد. نگارش کتاب حاضر با این عقیده انجام شده که نقش اصلی مدیریت در کل دنیا، تقریباً ثابت است (هرچند جزئیات و خصوصیات ادراکات و اقدامات مدیریتی ممکن است در فرهنگ‌های مختلف، فرق داشته باشد). روی هم رفته، هدف ما در این کتاب کمک به مدیران جهانی برای ایجاد یک فهرست پیشرفته از مهارت‌های مدیریت بین

فرهنگی است که می‌تواند توسط مدیران در هنگام مواجهه با چالش‌ها و موقعیت‌های گنج‌کننده مورد استفاده قرار گیرد. با درک بهتر واقعیت‌های فرهنگی و استفاده از این درک برای توسعه استراتژی‌های بهبود یافته برای مواجهه با این واقعیت‌ها، ما امیدواریم که مدیران جهانی آتی در حوزه‌هایی موفق شوند که پیشینیان آنها کامیاب نبوده‌اند. ما فصل ۲ را با پیشنهاد یک مدل یادگیری برای هدایت خوانندگان در کل کتاب آغاز می‌کنیم.

فصل دوم:

توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی

- دیدگاه‌های سنتی به مدیریت
- گونه‌های مختلف مدیران جهانی
- بازنگری در نقش‌های مدیریتی
- بازنگری در مهارت‌های مدیران
- توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی

قضاوت خوب از تجربه و تجربه از قضاوت بد به دست می‌آید.

ملانصرالدین (Mullah Nasrudin)
فیلسوف قرن سیزدهم، آسیای مرکزی

در این دوران تغییرات شدید، تنها یادگیرندگان هستند که آینده را به ارث می‌برند. عالمان خودشان را برای جهانی که قبلاً وجود نداشته است، آماده می‌سازند.

اریک هافر (Eric Hoffer)
فیلسوف اخلاقی، آمریکا

امروزه به نظر می‌رسد تمام افراد از کارگران تازه وارد تا اعضای هیأت مدیره، به سوی بین‌المللی شدن پیش می‌روند. در این فرایند، سازمان‌ها (از شرکت‌های چندملیتی تا مؤسسات غیر انتفاعی واقع در کنار خیابان‌ها^۱)، به دنبال افرادی هستند که بتوانند به طور موفقیت آمیزی در بین فرهنگ‌های مختلف کار و مدیریت کنند. بنابراین امروزه داشتن ظرفیت یادگیری و تطابق پذیری به عنوان یکی از ملزومات احراز شغل محسوب می‌شود. فعالیت‌های اخیر شرکت گوگل برای گسترش درک و تخصص جهانی کارمندان خود را در نظر بگیرید. این غول جستجو، برای تربیت نسل جدیدی از رهبران، در حال فرستادن نوابغ جوان خود به مأموریت‌های گسترده جهانی است. اولین گروه اعزامی، افرادی بودند که سفر خود را از روستای کوچکی خارج از شهر بنگلور^۲ هند (یکی از شهرهای بزرگ هند که به باغ‌شهر^۳ نیز معروف است) آغاز کردند. در این روستای کوچک هیچ کامپیوتری وجود نداشت و تنها چیزی که مشاهده می‌شد، جاده‌های آسفالت نشده‌ای بود که دور تا دور آن مزارعی وجود داشت و فیل‌ها در آنجا راه می‌رفتند و محصولات کشاورزی محلی را لگدمال می‌کردند. دلیل این سفر آن بود که مدیران محصول شرکت گوگل با شیوه‌های زندگی میلیاردها نفر از مردم در سراسر جهان در مناطق دورافتاده و بدون برق آشنا شوند.

مباحثه با روستاییان محلی از آنجا شروع شد که مدیران به طرز عجیبی دریافتند روستاییان هرگز اسمی از شرکت آنها ننشیده‌اند. همان طور که یکی از مدیران جوان شرکت بیان داشت: «این تجربه معنای جدیدی را به لوگوی شرکت داد» (او به پشت تی شرت خود که لوگوی شرکت و جمله معروف صفحه خانگی گوگل "I'm feeling lucky" قرار داشت، اشاره کرد).

در روز اول سفرشان در بنگلور، مسافران باید جهت رقابت به فروشگاه Commercial Street می‌رفتند. به هر یک از مدیران گوگل، ۵۰۰ روپیه (معادل ۱۳ دلار آمریکا) داده شد تا به هر کسی که بتواند تخفیف بیشتری را از خرید خود به دست آورد جایزه‌ای بدهد. برای بیشتر افراد این اولین باری بود که با فروشندگان خیابانی معامله می‌کردند. یکی از مدیران بیان داشت که من همیشه از نیمن مارکوس^۴ خرید می‌کنم. سپس او شروع به چانه زنی بر سر قیمت یک گردنبند

1. Storefront NGOs
2. Bangalore
3. Garden city
4. Neiman Marcus

کرد و توانست قیمت را از ۳۷۵ روپیه به ۲۵۰ روپیه برساند. اما در نهایت یکی از همکاران او برنده این رقابت شد. او توانست محصولی را (یک لباس سنتی هندی) به یک سوم قیمت آن خریداری کند.

پس از آن، گروه از هند به ژاپن سفر کرد تا بازدیدی از دفاتر شرکت در ناحیه شیویا^۱ در توکیو داشته باشد و با کارمندان هم رده خود ارتباط گرفته و با بازارهای منطقه‌ای آشنا شود و فرهنگ محلی آنجا را مورد مطالعه قرار دهد. سال بعد، بازدید کنندگان نقشه راه^۲ محصول را با همکاران ژاپنی خود تهیه کردند و به تمامی سؤالات پاسخ داده شد و آنها متوجه شدند که مهندسان و مدیران هر منطقه چه می‌خواهند و قصد دارند بر چه چیزی متمرکز شوند. همچنین آنها توانستند حس بازار محلی را از طریق گفتگو با کاربران گوگل، مشتریان و شرکا دریابند. آنها دریافتند که رقابت در ژاپن بسیار سخت، فشرده و بهم پیوسته است! همچنین متوجه شدند که نام تجاری گوگل در تصورات ذهنی مردم ژاپن، بعد از نام تجاری تویوتا در جایگاه دوم قرار دارد.

محلله افسانه‌ای الکترونیک توکیو، آکی هابارا^۳ (محلله‌ای که به دلیل وفور کالاهای الکترونیک و انبوه مردمی که در پی یافتن آخرین نرم افزارها هستند، شهرت دارد) برای گروه انتخاب شد تا دانش خود درباره محصول، مهارت‌های تجاری و زندگی مدرن مسافران جهانی را ارتقا بخشد. آنها به دو تیم کوچک تقسیم شدند و به هر کدام ۱۰۰ دلار داده شد تا عجیب ترین ابزار ممکن را انتخاب و خریداری کنند. آنها به غرفه‌هایی پر از وسایل و تجهیزات الکترونیکی رفتند و اشیایی از قبیل جاسیگاری ضد دود USB دار و چوبی که با تکان دادن آن، لغات را از طریق نور ال‌ای دی روشن می‌ساخت، یافتند.

سپس این گروه به چین سفر کرد تا از نزدیک با واقعیت‌هایی در رابطه با انجام کسب و کار در آنجا آشنا شوند. آنها فوراً متوجه تضاد بین سبک مدیریتی آزاد شرکت در مقایسه با قوانین سخت و محکم دولت چین و همچنین سانسور عقاید در آنجا شدند. مدیران بازدید کننده با مصرف کنندگان محلی انگلیسی زبان در دفاتر مرکزی گوگل در پکن^۴، مصاحبه کردند و در آنجا متوجه واقعیاتی تلخ شدند که چطور دولت چین از طریق مسدود ساختن مسیر دسترسی به سایت گوگل و گنجانیدن عناصر ناسیونالیستی، صفحه خانگی چینی‌ها را جهت جستجوی مطالب

1. Shibuya
2. Roadmap
3. Akihabara
4. Beijing

به baidu.com تبدیل نمود و این درس برای مدیران بازدیدکننده بسیار واضح بود که Baidu بیشتر از گوگل در مورد چین می‌داند. سفر و یادگیری همچنان ادامه داشت.

دیدگاه‌های سنتی نسبت به مدیریت

تعاریف مدیریت بسیار فراوان و گسترده است. نکته مهم در مورد این تعاریف (که از سراسر جهان هستند)، فقدان اختلاف و مغایرت چشمگیر می‌باشد. از زمان نخستین نوشته‌ها توسط فردریک تیلور، هنری فایول، ماکس وبر، مری پارکر فالنت^۱ و دیگران در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ تا به امروز، اکثر نویسندگان بر سر این مسأله که مدیریت شامل هماهنگی و کنترل افراد، تجهیزات و فرایندها برای دستیابی به اهداف خاص سازمان به شکلی کارا و اثربخش است، توافق نظر دارند. به علاوه، تاریخدان کسب و کار کلود جورج^۲، دریافت که ریشه این تعریف به زمان سومری‌های قدیم، مصری‌ها، عبرانی‌ها و چینی‌ها در بیش از ۲۰۰۰ سال قبل بر می‌گردد. در حقیقت مدیریت هم به لحاظ مفهومی و هم به لحاظ حرفه مبحث جدیدی نیست. مدیریت رکن و ستون اصلی یک جامعه سازمان یافته است و منجر به انجام کارها از طریق تلاش‌های هماهنگ شده می‌گردد.

هرچند تعاریف زیربنایی مدیریت مشابه یکدیگر هستند، اما اختلاف و تفاوت در آنها به آسانی یافت می‌شود. از زمان مدیریت علمی فردریک تیلور، مهندسان صنایع بر تولید و مدیریت اجرایی و لزوم ساختاردهی به مشاغل و افراد و سیستم‌های تشویقی جهت حداکثر کردن عملکرد تأکید داشته‌اند. به طور مشابه، هنری فایول مهندس صنایع فرانسوی در ابتدای قرن بیستم، بر اهمیت استانداردهای اصول مدیریت شامل تقسیم کار، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت و تبعیت اهداف و منافع فردی از منافع عمومی و سازمان تأکید می‌کرد. هرچند تیلور بر نیروی کار و فایول بر ساختارهای اداری متمرکز شده بودند، اما هر دو مفهوم یکسانی را بیان می‌کردند و آن این بود که «سازمان‌ها باید از طریق توانمندی و منطق مدیریت شوند».

در همین زمان متخصصان علوم اجتماعی دیدگاه متفاوت دیگری را نسبت به این پدیده بیان نمودند. هوگو مانستربرگ^۳، روان‌شناس آلمانی فارغ التحصیل دانشگاه هاروارد، از تحقیقات خود جهت کاربرد اصول روان‌شناسی در مباحث مدیریتی و کار رونمایی کرد و در طی این فرایند،

1. Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett

2. Claude George

3. Hugo Munsterberg

رشته روان‌شناسی صنعتی^۱ را ایجاد نمود. او در کتاب خود با نام «روان‌شناسی و کارایی صنعتی»^۲ در سال ۱۹۱۳، بیان داشت که هدف این شیوه جدید «گسترش مرزهای یک علم جدید است که بین روان‌شناسی آزمایشگاهی مدرن و مسائل مربوط به نظام‌های اقتصادی قرار می‌گیرد». در ضمن، جامعه‌شناس آلمانی، ماکس وبر، به طور گسترده‌ای در مورد اینکه چطور سازمان‌ها اداره می‌شوند و یا به طور دقیق‌تر چطور سازمان‌ها باید اداره شوند و کار کنند، نوشته است. وبر مفهوم بوروکراسی^۳ را به عنوان کامل‌ترین شکل سازماندهی معرفی کرد (به طور آشکار، این لغت امروزه معانی مثبت و منفی بسیار زیادی را به خود اختصاص داده است، اما معنای اصلی آن به همین صورتی است که بیان داشتیم).

در بوروکراسی، قوانین تمام امور را اداره می‌کنند و موارد بسیار کمی قابلیت تغییر خواهد داشت. افراد بر اساس صلاحیت هایشان استخدام و به کار گرفته می‌شوند، نه بر اساس سیستم خدمات مدنی چین باستان در زمان کنفوسیوس^۴. قدرت و اختیار به ادارات محول می‌شود؛ نه به اشخاص. به هر حال، در اینجا هم نتیجه همان است: «مدیران شایسته، قوانین و فرایندهای اجرایی استاندارد را به شکلی یکپارچه به سمت عملکرد اثربخش هدایت می‌کنند». بنابراین همان طور که مشاهده می‌شود هدف همچنان بدون تغییر باقی می‌ماند.

اکنون نگاهی سریع و گذرا به صد سال بعد از آن زمان می‌اندازیم و توصیه‌های نویسندگان معاصر در رابطه با مدیریت (هم نویسندگان شرقی و هم غربی) را مورد توجه قرار می‌دهیم. اگرچه نویسندگان معاصر به مباحث جاری در مورد نقش و ماهیت مدیریت عمق بخشیده اند، اما بر گستردگی این مباحث نیفزوده‌اند. اگر دو تعریف معاصر را از مدیریت مورد توجه قرار دهیم: «مدیریت شامل هماهنگی و نظارت (سرپرستی) بر فعالیت‌های کاری دیگران است تا فعالیت‌های آنان به شکلی کارا و اثربخش کامل گردد». و یا «مدیریت فرایند گردآوری و استفاده از منابع به شیوه‌ای هدف مند است تا وظایف را در یک محیط سازمانی به انجام رساند». همان طور که مشاهده می‌کنید وضعیت مطلوب و وضعیت موجود، بدون تغییر باقی مانده است.

-
1. Industrial Psychology
 2. Psychology And Industrial Efficiency
 3. Bureaucracy
 4. The Ancient Chinese Civil Service System

این ثبات در مفاهیم مدیریتی نشان می‌دهد که تمام مدیران در اصل کار یکسانی انجام می‌دهند. همچنین، پروفیسور هنری مینتزربرگ^۱، در یکی از منابع مطالعات مدیریتی که اغلب استفاده می‌گردد، بیان داشته است که: «شغل مدیران (یک سرکارگر، رئیس کارخانه یا دولت مردان) به طور قابل توجهی یکسان است». در نهایت، هدف اصلی یک مدیر اطمینان از این مورد است که سازمانش به اهداف اولیه (تولید اثربخش خدمات و کالاها) خواهد رسید. مینتزربرگ یک گام به جلو نهاد و پیشنهاد کرد که همه مدیران ده نقش مدیریتی^۲ را با درجات متفاوت دارا هستند و این نقش‌ها شامل موارد ذیل است: رئیس تشریفات، رهبر، رابط، گیرنده، نشردهنده، سخنگو، کارآفرین، آشوب زدا، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده.

این ویژگی‌ها به ترتیب در سه طبقه قرار می‌گیرند: الف) نقش متقابل شخصی^۳ که بر ساخت و هدایت گروه‌ها و سازمان‌های اثربخش تمرکز دارد. ب) نقش اطلاعاتی^۴ که بر جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار اطلاعات به روشی زمان‌بندی شده تمرکز دارد. ج) نقش تصمیم‌گیری^۵ که بر اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و تاکتیکی خلاقانه از طرف سازمان و حمایت‌های گسترده از این اقدامات اشاره دارد.

اگرچه تمام این موارد ممکن است تاکنون درست بوده باشد، اما به نظر می‌رسد که نقش بسیار مهم تفاوت‌های فرهنگی هم در مفاهیم مدیریتی و هم در عمل، در سراسر جهان نادیده گرفته شده و یا کم‌اهمیت پنداشته شده است. در ابتدای این بخش دیدیم که مدیران گوگل از منابع دست اول (ادراک و تجربه مستقیم مدیران) دریافتند که مفهوم سازی افراد از مدیریت کسب و کار و همچنین کاربرد اصول مدیریتی، اغلب نتیجه ترکیبی از پیش‌زمینه‌های فرهنگی، تجربه‌های شخصی و موقعیت‌هایی است که با آن مواجهند. بنابراین ما باید این سؤال را پرسیم که آیا یک مدیر اندونزیایی، استرالیایی و ... شبیه به همتای فرانسوی، هندی و یا بولیویایی خود تصمیم‌گیری و عمل می‌کند؟ و اگر نه، تا چه اندازه این تفاوت‌ها بارز است؟

پاسخ به سؤال فوق به دلیل این واقعیت که مطالعات حرفه‌ای و تحقیقاتی در زمینه مدیریت در طول سال‌ها تنها شامل برخی از جوامع و نه همه آنها بوده است، بسیار دشوار می‌باشد. توجه

1. Henry Mintzberg
2. Managerial Roles
3. Interpersonal Role
4. Informational Role
5. Decisional Role

کنید: «یک جستجوی گوگلی از تعداد مطالعاتی که در مورد مدیران سراسر جهان صورت گرفته، نشان داده است که بیشترین تعداد مطالعات به ترتیب بر مدیران آمریکا (۲.۷ میلیون نفر)، سپس اروپا (۱.۷ میلیون نفر)، آسیا (۷۴۵.۰۰۰ نفر)، خاورمیانه (۵۰۲.۰۰۰ نفر)، آمریکای لاتین (۳۰۸.۰۰۰ نفر) و آفریقا (۳۴۰۰۰ نفر) متمرکز شده است. با عنایت به حجم نامتناسب مطالعات مدیریتی که بر آمریکای شمالی و اروپا تمرکز کرده اند، این مسأله خیلی عجیب نیست که اطلاعات ما در مورد رفتارهای مدیریتی در دیگر مناطق جهان مثل آمریکای لاتین، آسیای مرکزی و آفریقا بسیار اندک باشد. بنابراین ما در ابتدا نگاهی مختصر به موقعیت‌های گوناگون مدیریت جهانی و اینکه آنها چطور در اوضاع اجتماعی و تجاری امروز در حال تغییر هستند، خواهیم انداخت.

گونه‌های مختلف مدیران جهانی

همان طور که نوع و گستردگی مدیران جهانی مختلف است، به همان نسبت نیز توانایی‌ها و قابلیت‌های آنان با یکدیگر تفاوت دارد. علاوه بر این، در اقتصاد جهانی تمام مدیران تقریباً به شکلی با مدیریت جهانی درگیر هستند و در نتیجه ارائه تعریفی دقیق از تمام فعالیت‌ها و وظایف آنها (اگر نگوئیم غیر ممکن) بسیار مشکل است. در ابتدا، ما تعریفی از مدیر جهانی^۱ ارائه می‌دهیم: «مدیر جهانی، شخصی است که بتواند با و از طریق افراد دیگر در خارج از مرزهای ملی جهت تحقق اهداف جهانی شرکت، همکاری کند». در اصل در این تعریف فرض بر آن است که بسیاری از مدیران با افرادی از فرهنگ‌های مختلف همکاری دارند و باید در برخی موارد به این تفاوت‌ها پاسخ داده و یا خود را با آن تطبیق دهند. همچنین در این تعریف، ممکن است در برخی موارد این تعاملات بین فرهنگی در میان کشورهایی با تفاوت فرهنگی کمتر رخ دهد (برای مثال، کانادا و آمریکا در مقابل کانادا و عربستان سعودی). حقیقتاً، برخی از این تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به تنهایی در داخل یک کشور نیز یافت شود.

بیان این نکته نیز حائز اهمیت است که مدیران جهانی باید با بسیاری از مدیران سنتی متفاوت باشند. آنها باید تفکراتی جهانی داشته باشند و نه نگاه ملی گرا. آنها باید هم تفاوت‌های فرهنگی و هم راه‌هایی که از طریق این تفاوت‌ها می‌توان به اهداف شرکت دست یافت را درک کنند و در جستجوی مشارکت و نه سلطه‌گری باشند. در تمام موارد بالا، آنها باید دارای صلاحیت و اعتماد

به نفس برای کار با دیگر همکاران و شرکا از سراسر جهان باشند. همچنین در این تعریف مدیران کسانی هستند که سبک‌های زندگی کاری متفاوتی را دارند. برخی از این مدیران به طور کل در کشوری دیگر زندگی کرده‌اند (مدیران مهاجر)، برخی دیگر بیشتر وقت خود را در فرودگاه‌ها گذرانده‌اند (مدیران پروازی) و برخی در فضای مجازی^۱ فعالیت داشته‌اند (مدیران مجازی). برخی هم هر سه را تجربه کرده‌اند.

انواع مدیران جهانی

ما در این قسمت به دلیل اختصار و دوری از خطرات موجود در گروه بندی‌ها، سه دسته از مدیران جهانی را که در برخی موارد با یکدیگر هم پوشانی دارند به شما معرفی می‌کنیم: مدیران مهاجر، مدیران پروازی و مدیران مجازی^۲ (جدول ۱-۲). البته خصوصیات و چالش‌های فرهنگی هر کدام از این مدیران می‌تواند متفاوت باشد. در حالی که مهاجران به طور معمول، نیاز به دانش گسترده‌ای در مورد یک منطقه یا ناحیه دارند؛ مدیران پروازی اغلب نیاز به دانش گسترده‌ای در مورد تفاوت‌های فرهنگی و فرایندهای فرهنگی به طور عام دارند. یکی نیاز به زندگی با ثبات دارد اگرچه در کشور خارجی باشد؛ و آن یکی نیاز به زندگی با تحرک بالا دارد. این بدان معنا نیست که یک شیوه مدیریتی از دیگری برتر است؛ بلکه ما در اینجا تنها به ذکر تفاوت‌های آنها می‌پردازیم و در حقیقت هر کدام نقش مهمی را در تجارت جهانی ایفا می‌کنند. علاوه بر این موارد، گروه دیگری از مدیران وجود دارند که از طریق رایانه، فناوری اطلاعات و فضای سایبری کار می‌کنند تا نتایج و اهداف خود را به دست آورند. ما این دسته از مدیران را به دلیل الگوی تحصیلی و تعاملات تجاری شان، مدیران مجازی می‌نامیم. لازم به ذکر است آن دسته از مدیران خارجی که به شرکت مادر مستقر در کشور اصلی (محل تولید) جهت کار اعزام می‌شوند^۳ نیز در گروه مهاجران قرار می‌گیرند. همچنین افرادی که در خانه از طریق شبکه‌ها کار می‌کنند^۴ و آنهایی که از هر کجای جهان از طریق شبکه‌ها کار می‌کنند^۵، در گروه مدیران مجازی قرار می‌گیرند چرا که هر دو به صورت گسترده از فناوری‌های رایانه‌ای استفاده می‌کنند.

-
1. Virtual Space
 2. Expatriates, Frequent Flyers, And Virtual Managers
 3. Inpatriates
 4. Telecommuters
 5. Digital Nomads

جدول ۱-۲: مدیران جهانی: مدیران مهاجر، مدیران پروازی و مدیران مجازی

مدیران مجازی	مدیران پروازی	مدیران مهاجر	تمرکز مدیریت و چالش‌ها
مدیر فنی مجازی در حوزه‌های تخصصی (مثل فناوری اطلاعات، لجستیک و ...) فعالیت می‌کند و اکثر وظایف و مسئولیت‌های را از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و فناوری‌های دیجیتال انجام می‌دهد.	مدیران در مدت زمان کوتاهی با تخصص‌های ویژه‌ای (مانند مدیر پروژه یا کنترل مالی) جهت برنامه ریزی، اجرا و کنترل عملیات خاص به مناطق مختلف فرستاده می‌شوند. سبک مدیریت آنها، مدیریت کوتاه مدت رو در رو است.	در این نوع از مدیریت جهانی، مدیران جهت سرکشی به عملیات شرکت، در کشور خارجی ساکن می‌شوند و یا جهت انتقال تخصص ویژه‌ای به شرکتی در خارج اعزام می‌شوند. سبک مدیریتی آنها، مدیریت بلندمدت چهره به چهره (رو در رو) است.	تمرکز مدیریتی اصلی
عمدتاً ارتباطات مجازی	موازنه بین ارتباطات رو در رو و ارتباطات مجازی	عمدتاً ارتباطات رو در رو	روش اصلی ارتباطات و تعامل
نیاز به آشنایی با تفاوت‌های فرهنگی و مغایرت‌ها در فعالیت‌های تجاری در سراسر جهان دارند و البته هرچه این توانایی بالاتر باشد بهتر است. توانایی صحبت کردن به چند زبان مؤثر است.	عموماً نیاز به درک متوسطی از تفاوت‌های فرهنگی و پویایی‌های موجود در روابط تجاری- فرهنگی در سراسر جهان دارند. توانایی صحبت کردن به چند زبان و درک عمیق از مسائل جهانی بسیار مهم است.	به طور معمول نیاز به دانش عمیقی از فرهنگ‌ها و ارتباطات تجاری- فرهنگی مربوط به حوزه کاری و زندگی خود دارند. داشتن مهارت چند زبانه و دو زبانه بسیار مهم است. فهم مسائل جهانی (و نه فقط محلی) بسیار ضروری است.	عوامل کلیدی موفقیت برای کار در پیاده فرهنگی‌ها
چالش تکنولوژی: نادیده گرفتن اثرات تفاوت‌های فرهنگی بر استفاده، سوءاستفاده و کاربرد محلی اطلاعات، ارتباطات و فناوری	چالش جهانی: تأکید بیش از حد بر مسائل جهانی و اهداف کلی شرکت به جای تمرکز بر فعالیت‌های تجاری منطقه ای	چالش منطقه‌ای: تأکید بیش از حد بر مسائل منطقه‌ای یا محلی و انجام فعالیت‌های تجاری به جای تمرکز بر مسائل جهانی و اهداف کلی شرکت	چالش‌های فرهنگی رایج (نزدیک بینی مدیریت جهانی)

مأموریت‌های طولانی مدت برای مدیران مهاجر

رایج ترین نوع مأموریت‌های خارجی، مربوط به جابجایی مدیران شرکت مادر به کشورهای مختلفی است که شرکت در آنجا شعبه دارد و یا می‌خواهد در آینده در آن کشور به کسب و کار بپردازد. شرکت‌ها به دلایل متعددی از مهاجران استفاده می‌کنند (به خصوص هنگامی که به نماینده شرکت مادر و کنترل از راه دور احتیاج دارند، یا قصد دارند برای مدیران شرکت مادر فرصت‌های پیشرفت را فراهم کنند و یا هنگامی که افراد محلی توانایی‌های لازم را جهت انجام شغل مورد نظر ندارند؛ مدیران به آنجا اعزام می‌شوند). امروزه، واژه «مهاجر» اشاره به شخصی دارد که در کشور خارجی مقیم است و در آنجا کار می‌کند. این شامل یک مدیر سوئسی که برای کشور سوئیس در کره کار می‌کند و یا یک مدیر سوئسی که برای یک شرکت کره‌ای در کره کار می‌کند، می‌شود. هر دوی این مدیران با چالش مشابهی برای زندگی طولانی مدت در خارج مواجهند.

یک مثال خوب برای مدیران مهاجر را می‌توان در شرکت ال جی الکترونیکز^۱ مشاهده کرد. شرکت ال جی در میان سنتی ترین هلدینگ‌های کره، جهت متنوع سازی مدیران ارشد خود بسیار تلاش کرد و حقیقتاً تبدیل به یک سازمان جهانی شد. درموت بودن^۲، مدیر ارشد بازاریابی ال جی، یکی از پنج مدیر شرکت وسترن است که نام یانگ^۳ (نایب رئیس و مدیرعامل شرکت ال جی) او را وارد هیأت مدیره ال جی کرد. علاوه بر آن، امروزه در حدود یک چهارم از مدیران و رهبران ال جی را افراد خارجی تشکیل می‌دهند که بر مسئولیت‌های کلیدی و پست‌هایی مانند خرید، زنجیره تأمین و منابع انسانی تکیه زده‌اند.

نام یانگ قصد نداشت گروهی از مدیران با سبک سلطه جو را از شرکت وسترن استخدام کند؛ بلکه او می‌دانست ال جی به تغییر نیاز دارد. تیم مدیریت کره‌ای شرکت در ساخت کالاهای با کیفیت بسیار عالی بود؛ اما او دریافت که بیش از چهار پنجم درآمد و در حدود ۶۰ درصد از تولیدات شرکت، خارج از کره انجام می‌شود. هنگامی که او در سال ۲۰۰۷، به عنوان مدیر ارشد شرکت بر سر کار آمد، شرکت در حال تنزل بود. هر چند ال جی در آن زمان جزء پنج شرکت

1. LG Electronics

2. Dermot Boden

3. Nam Yong

برتر تولیدکننده وسایل الکترونیکی در جهان بود، اما موفقیت‌های اندکی به دست آورده بود. او اعتقاد داشت اگر شرکت می‌خواهد در عصر دیجیتالی موفق شود، نیاز به ابداعات و اختراعات جدیدی دارد. او از مشاوران کاریاب خواست تا افراد با توانایی‌های بالا را از سراسر جهان و بدون توجه به ملیت آنها استخدام کنند.

از مدیران خارجی خواسته شد تا فرایندها و سیستم‌های پیچیده‌ای را که ال جی در سراسر جهان توسعه داده، استاندارد کنند. برای مثال، فرایند خرید توسط چهار واحد تجاری مختلف انجام می‌شد و در میان کارخانه‌ها و شرکت‌های تابعه در ۱۱۰ کشور تقسیم شده بود. تام لیتون^۱، کارمند اسبق ۲۰ ساله شرکت‌ای بی‌ام^۲ که در سال ۲۰۰۸ به عنوان مدیر ارشد خرید به ال جی پیوست؛ این مطلب را بیان داشت که: «من مانند یک رهبر ارکستر، با ۲۰۰۰ کارمند خرید مسئول اجرای یک موزیک خوب هستم». نام یانگ بیان داشت که تلاش‌های لیتون برای ساختاردهی مجدد سیستم خرید منجر به حفظ میلیون‌ها دلار از درآمد شرکت شده است. همچنین، زنجیره تأمین ال جی بسیار پر هرج و مرج بود. دیده شنویو^۳ مدیر زنجیره تأمین ال جی، یک فرد سوئیسی است که شرکت اچ پی^۴ را در سال ۲۰۰۸ جهت پیوستن به ال جی ترک کرد. او مسئول بیش از ده سیستم مدیریت انبار، پنج عملیات حمل و نقل و چهار سیستم رایانه‌ای جهت نظارت بر مراحل مختلف تولید و اتمام ساخت محصول بود. هدف او، ادغام همه چیزها در یک سیستم جهانی واحد بود.

همان طور که انتظار می‌رفت، در ابتدا مدیران خارجی توسط مدیران بومی کره‌ای به طور کامل مورد خوش آمدگویی و تکریم قرار نگرفتند. چویی سونگ هان^۵، مدیر بازاریابی بیان می‌دارد که: «بزرگ‌ترین نگرانی در رابطه با عدم هماهنگی فرهنگ و عقاید مدیران و کارمندان کره‌ای با افراد غربی بود». یکی از مدیران خرید به نام لی کیو وون^۶، اظهار داشت: «هنگامی که به این مسأله که من از این به بعد باید با مدیرم با زبان انگلیسی صحبت کنم فکر می‌کردم، سردرد

1. Tom Linton
2. IBM
3. Didier Chenneveau
4. HP
5. Choi Seung Hun
6. Lee Kyo Weon

می‌گرفتم!». البته با گذشت زمان هر دو بر سر این مسأله که افراد تازه وارد جهت پر کردن فاصله فرهنگی موجود تلاش کرده بودند، توافق نظر داشتند.

درموت بودن، اولین فرد غیر کره‌ای بود که توسط ال جی به عنوان عامل تغییر داخلی استخدام شد. نام یانگ در سال ۲۰۰۷، کارکنان بازنشسته شرکت‌هایی نظیر Pfizer و جانسون‌اند جانسون را جهت تبدیل نام تجاری ال جی به یکی از نام‌های تجاری با ارزش به کار گرفت. اما مشکل این بود که بازاریابی ال جی امیدوار کننده نبود. بنابراین درموت بودن تصمیم گرفت تا از طریق ارائه محصولات گران قیمت مانند گوشی تلفن همراه که نام شرکت پرادا^۱ نیز روی آن درج شده بود و ماشین‌های شست و شو با قیمت ۱۵۰۰ دلار، تصویر ذهنی پیچیده تری را از نام تجاری ال جی بسازد. او همچنین از یک رویکرد ساختاریافته تر برای بازاریابی استفاده کرد. او یک آژانس تبلیغاتی بین‌المللی را در لندن جهت اجرای تبلیغات جهانی شرکت به کار گرفت. دلایل و شواهد اولیه نشان داد که فشارها و تلاش‌های جهانی سازی نام یانگ، موفقیت آمیز بوده است. تحلیل گران علیرغم افت خرید مصرف کنندگان در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، پیش بینی کردند که ال جی در سال‌های آینده سود خود را افزایش خواهد داد.

در حالی که منافع حاصل از مأموریت‌های افراد خارجی بسیار واضح و آشکار است، اما پیدا کردن افرادی که واقعاً بتوانند در مأموریت‌های این چنینی موفق باشند دردسر ساز است. برای اغلب مردم، سفر به خارج به عنوان یک سفر تفریحی و یا تجاری، تجربه‌ای لذت بخش به نظر می‌رسد؛ اما در حقیقت زندگی کردن در کشوری خارجی، ترسناک، استرس آور و گاهی ناخوشایند است. برای خیلی‌ها اقامت در یک هتل ۴ ستاره، سرو غذا در رستوران و بازدید از نقاط گردشگری در کنار دانستن این مطلب که به زودی به خانه خود باز می‌گردند بسیار قابل قبول تر از برنامه ریزی برای زندگی در جایی است که تعداد کمی از همسایگان به زبان شما صحبت نمی‌کنند. در کشور خارجی، یافتن مدرسه برای فرزندان یا خرید از بازارهای محلی و نشناختن غذاهایی که در آنجا وجود دارد و یا استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی مشکل است. این تجربیات برای عده دیگری، حس سرشار از یادگیری و ماجراجویی را به دست می‌دهد. چالش به وجود آمده برای مدیران و دیگر شرکت‌ها، شناسایی اشخاصی است که بتوانند از لحاظ روحی و

1. Prada

انگیزی پس از سفر خود، مانند زمان قبل از سوار شدن بر هواپیما جهت عزیمت به مقصد مورد نظر باشند.

بسیاری از افراد، مأموریت‌های بین‌المللی را فرصتی عالی جهت ارتقای شغلی یک فرد و یا افزایش درآمد مالی و یادگیری موارد جدید می‌دانند. در واقع، این مأموریت‌ها برای یکسری از افراد، چالش برانگیز است و برای برخی دیگر راهی برای داشتن یک زندگی جذاب‌تر. مدیرانی که این نوع از مأموریت‌های بین‌المللی را می‌پذیرند، اذعان می‌دارند که یادگیری مهارت‌های مدیریتی جدید، تحمل ایشان را برای ابهام افزایش می‌دهد و موجب پیشرفت توانایی‌هایشان برای کار با دیگران می‌گردد. اگرچه، همان‌طور که بیان شد کار و زندگی در خارج آسان نیست. مأموریت‌های بین‌المللی طولانی مدت به خصوص برای مدیرانی که با خانواده راهی سفر می‌شوند، بسیار مشکل است چرا که امکان دارد همسر فرد مجبور به ترک شغل خود در کشور خودش شود و شغل مناسب را در کشور بیگانه پیدا نکند. همچنین برای فرزندان نیز که نیاز به توجهات خاصی مانند مدرسه‌های بین‌المللی دارند، مشکل ساز است. در پیمایش اخیر اعلام شده است که ۸۱ درصد از کارمندان به دلایل خانوادگی استعفای خود را از این نوع مأموریت‌ها اعلام داشته‌اند.

مأموریت‌های کوتاه مدت برای مدیران پروازی

اگرچه مأموریت‌های طولانی مدت برای موقعیت‌هایی که یک مدیر باید با تعداد محدودی از فرهنگ‌ها روبرو شود مفید و گاهی ضروری است، اما با توجه به محیط کسب و کار جهانی امروز که دو عامل مهم آن تنوع و شدت فزاینده آن است، اغلب نیاز به رویکرد متفاوتی داریم و آن اینکه مدیران باید فوراً و به طور همزمان با چند فرهنگ مختلف تطابق پیدا کنند. علاوه بر آن، برخی این گونه بیان می‌دارند روزهایی که مدیران خود را برای مأموریتی طولانی مدت در ایتالیا، روسیه یا ونزوئلا آماده می‌ساختند سپری شده و واقعیت این است که مدیران بیشتر از آنکه در مکانی ثابت و برای مدت طولانی حضور داشته باشند، در سفرهای مختلف به سر می‌برند. امروزه، این گونه مدیران نیاز به معامله هم‌زمان با شرکایی از چند فرهنگ مختلف در سراسر جهان دارند. بنابراین، یادگیری یک زبان جدید و فرهنگ خاص شاید دیگر چندان کافی نباشد. علاوه بر آن در

بسیاری از موارد، مدت زمان لازم برای توسعه ارتباطات تجاری از سال به ماه و در برخی موارد به هفته کاهش یافته است.

برای مثال، روز کاری یک کارفرما (مدیر) در دهلی هندوستان به اسم آدیرا ینگار^۱ را مورد توجه قرار دهید. او صبح زود از خواب بیدار می‌شود، یک فنجان چای آماده می‌نماید، رایانه خود را روشن می‌کند و طبق برنامه ریزی قبلی با شریک تجاری خود در کالیفرنیا به نام دبرا براون^۲، از طریق گفتگوی آنلاین (با برنامه اسکایپ^۳) آخرین گزارش خود را ارائه داده و به سؤالات پاسخ می‌دهد. او پس از اتمام ملاقات آنلاین، نگاهی به تقویم خود می‌اندازد و متوجه می‌شود که دوباره روز بلندی را در پیش دارد. در ساعت ۱۰ صبح آن روز، او با کارمندی از شانگهای^۴ از طریق کنفرانس تلفنی در مورد آخرین تغییرات قرارداد خدمتشان صحبت می‌کند. در ساعت ۱:۳۰ ظهر، او ملاقاتی حضوری با گروهی از کارمندان استرالیایی در دفترش در هند دارد. او باید قبل از اتمام روز، گزارش عملکرد را به شریک آتی^۵ خود در مونتری مکزیک^۶ ایمیل کند. او همچنین باید خود را برای سفری در هفته آینده به اسلو^۷ (شهری در نروژ) آماده کند.

همان طور که در مثال بالا نشان داده شد، مأموریت‌های جهانی کوتاه مدت اغلب با فشار و سختی زیادی همراه هستند، معمولاً بر روی وظایف و پروژه‌های خاصی تمرکز می‌کنند و همچنین ارزیابی نتایج آنها آسان تر است. علاوه بر آن بسیاری از مدیران وجود دارند که به دلیل مسائل خانوادگی قادر به انجام مأموریت بلند مدت نیستند اما به فرصت‌های موجود در مأموریت‌های بین‌المللی کوتاه‌مدت علاقمند هستند. این دلایل باعث می‌شود که میزان توانایی‌های قابل دسترس برای پست‌هایی از این دست افزایش یابد و در نتیجه تقاضا بیشتر از عرضه گردد. مأموریت‌های کوتاه مدت به دلیل سهولت تعامل با دوستان و خانواده در کنار استفاده از فرصت‌های شغلی، اغلب توسط کارمندان مورد توجه قرار می‌گیرد.

چالش اصلی پیش روی مدیرانی که به مأموریت‌های کوتاه مدت می‌روند این است که آنها به تنهایی و بدون دوستان و خانواده به یک کشور خارجی برای مدت زمان کوتاه فرستاده می‌شوند

-
1. Adhira Iyengar
 2. Debra Brown
 3. Skype
 4. Shanghai
 5. Prospective Partner
 6. Monterrey, Mexico
 7. Oslo

و باید در این مدت ارتباطات را توسعه داده و به نتیجه اثربخش و دلخواه خود برسند و در نتیجه این مأموران (مهاجران)، زمانی برای یادگیری دقیق مسائل و تطابق یافتن با جامعه محلی ندارند. علاوه بر آن از اکثر مأموران پروازی انتظار می‌رود که به محض فرود آمدن از هوایما به سرعت مأموریت خود را انجام داده و به نتیجه برسند که این مورد نیز می‌تواند چالش‌های این نوع مأموریت‌ها را افزایش دهد. در نتیجه می‌توان این گونه بیان داشت که ساعات کاری مأموران پروازی اغلب به دلیل فشارهای زیاد کاری جهت انجام سریع وظایف در کنار محدودیت‌های زندگی خانوادگی و اجتماعی، بسیار طولانی می‌باشد و از سطح استرس بالا و تعادل کاری ضعیفی برخوردار است.

مأموریت با استفاده از فناوری^۱ برای مدیران مجازی

فناوری‌های ارتباطاتی که جهانی‌سازی را به یک واقعیت تبدیل می‌سازند و ماهیت کار را تغییر می‌دهند؛ به همان صورت نیز بر نوع زندگی و عادت‌های کاری مدیران جهانی نیز اثر گذار هستند. بسیاری از این فناوری‌ها (برای مثال رایانه‌های شخصی) جدید نیستند و آنچه در سال‌های اخیر فرق کرده، راه‌هایی است که فناوری‌های ارتباطی از طریق آن قابلیت‌های تعاملی و قدرت‌های اجرایی خود را افزایش داده‌اند. بسیاری از این فناوری‌ها به ابزارهای قدرتمند تری برای مدیران پرکار تبدیل شده‌اند. دسترسی به ایمیل و وب از طریق تلفن‌های هوشمند منجر به کاهش سفر و در دسترس بودن بیشتر افراد شده است. امروزه دیگر ضرورتی ندارد که لپ‌تاپ با یک کیف پر از کابل حمل شود و یا جهت اتصال به اینترنت در یک نقطه خاص قرار داشته باشد. فناوری بی‌سیم^۲ منجر به انجام کارها در هر زمان و مکانی با حداقل تجهیزات شده و این موجب می‌شود که یک مدیر جهانی بدون ترک منزل به کارهای خود بپردازد. البته توانایی مدیر جهت استفاده از این فناوری‌ها و ساخت شبکه‌های کاری و ارتباطی در راستای افزایش منافع شرکت، بسیار ضروری است.

یادآوری این مطلب یک بار دیگر حائز اهمیت است که طبقات سه گانه مدیران جهانی موجود در این فصل (مدیران مهاجر، مدیران پروازی و مدیران مجازی) در برخی موارد با

1 . Technology-mediated Assignments
2 . Wireless

یکدیگر هم پوشانی دارند. امروزه به طور واضح بسیاری از مدیران مهاجر، مصرف‌کنندگان وب سایت‌ها و دیگر فناوری‌های ارتباطی هستند؛ در حالی که بسیاری از مدیران مجازی باید جهت انجام کارهای خود سفر کنند. هدف ما از دسته‌بندی سه‌گانه این مدیران، تمایز قائل شدن در وظایف مدیریتی و چالش‌های تجاری فرامرزی پیش روی آنان است.

نزدیک بینی مدیریت جهانی^۱

سرانجام ما برای هر کدام از طبقات مدیران جهانی مورد بحث و موجود در جدول ۱-۲، یک خطر خاص را به لحاظ نزدیک بینی بیان می‌کنیم. از این محدودیت‌ها تحت عنوان خطر نزدیک بینی مدیریت جهانی یاد می‌شود؛ بدین معنی که مدیران ممکن است بر یک یا دو مهم از مسئولیت‌ها تمرکز کنند و این امر به قیمت از دست رفتن موفقیت کل شرکت تمام شود. این نزدیک بینی‌ها را می‌توان به صورت ذیل بیان کرد:

- *نزدیک بینی منطقه‌ای*: این نوع نزدیک بینی، به این مطلب اشاره دارد که مدیرانی که به دلیل مأموریت طولانی مدت در یک کشور یا منطقه زندگی و کار می‌کنند، به دلیل سبک کاری یکنواخت ممکن است بقیه فرصت‌ها را در سایر مناطق جهانی کم اهمیت جلوه دهند و مورد توجه قرار ندهند. اگر چه این نوع ادراک ممکن است به دلیل تمرکزی که بر فرصت‌ها و نیازهای یک کشور یا منطقه خاص دارد سودمند باشد، اما از طرف دیگر می‌تواند توانایی روبرو شدن شرکت با تصویر بزرگ تری که مقابل آن است را کاهش دهد.
- *نزدیک بینی جهانی*: مدیران پروازی اغلب مستعد تجربه نزدیک بینی جهانی هستند؛ چرا که آنها بیش از حد بر ارتباطات جهانی تکیه می‌کنند (آن قدر که ممکن است توانایی خود در تشخیص فرصت‌ها و چالش‌های محلی که منجر به موفقیت شرکت می‌گردد را از دست بدهند). در واقع در حالی که مأموران دائم ممکن است بیش از حد بر درختان متمرکز شوند مدیران پروازی بیش از حد بر جنگل‌ها تمرکز می‌کنند.
- *نزدیک بینی تکنولوژیک*: در نهایت، مدیران مجازی ممکن است به دلیل استفاده از فناوری‌های پیشرفته توانایی روبرویی با افرادی که شرکت را تشکیل می‌دهند از دست بدهد. ما به این مورد نزدیک بینی تکنولوژیک می‌گوییم. اگر سازمان‌ها از اشخاص و گروه‌هایی

1. Global Management Myopia

تشکیل شده باشند که با هم جهت رسیدن به اهداف دسته جمعی کار می‌کنند، تأکید بیش از حد بر مدیریت از راه دور از طریق پهنای باند و اینترنت می‌تواند با گذشت زمان، با ارزش‌ترین منبع شرکت که همان کارمندان آن است را نادیده گرفته و تهدید کند.

بازنگری در نقش‌های مدیریتی

شعارهای مشهور، به شکلی ظریف تقاضاهای جاری و رو به افزایشی که شرکت‌ها و مدیران با آن مواجهند را نشان می‌دهند. شعار تبلیغاتی شرکت اینتل، «سریع تر، بهتر و ارزان تر^۱» است. شعار تد ترنر^۲، مؤسس CNN این است: «هدایت کن، تبعیت کن یا کنار برو^۳». یا شعار تبلیغاتی نایک این است: «فقط انجامش بده^۴». در هر صورت امروزه فشارهای رقابتی رو به رشد است. چرا؟ دلایل متعددی برای این امر وجود دارد اما یک دلیل اصلی آن را می‌توان در فشار بی‌امان جهان برای ساخت و سرمایه‌گذاری بر نیروی کار جهانی کارا تر و یکپارچه تر جهت کاهش قیمت و افزایش سود شرکت‌ها دانست. هنگامی که مشتریان در هر کشوری به فروشگاه می‌روند، می‌خواهند محصولات یا خدمات با کیفیت بالا را در قبال کمترین قیمت ممکن خریداری کنند. در واقع، تعداد کمی از افراد را می‌توان یافت که وارد یک فروشگاه شوند و به کارمندان شاغل در آنجا پیشنهاد پرداخت قیمت‌های بالاتر را بدهند. در تحلیل نهایی، از دیدگاه مصرف‌کننده، ملاحظات پولی در رأس قرار دارند. هر چه شرکت‌ها سریع تر به تقاضای مصرف‌کنندگان خود پاسخ دهند، احتمال بقا و پیشرفتشان نیز بیشتر خواهد شد.

در دوره کسب و کار پیچیده و آشفته امروز، هر کسی فارغ از اینکه در کجا کار می‌کند، به سرعت در حال تبدیل شدن به یک مدیر جهانی است. شاید تا ده سال قبل افراد به تفاوت‌های بین مدیران بریتانیایی، چینی، مکزیکی و ... کمتر اهمیت می‌دادند و کلیشه‌های فرهنگی خوش بینانه خود را داشتند. اما امروزه این تصورات کمرنگ تر شده‌اند زیرا اقتصاد جهانی به یک واقعیت تبدیل شده است و بیشتر کسب و کارها در حال بین‌المللی شدن هستند. این بدان معنا نیست که دیگر تفاوت‌های قابل توجهی بین مدیران کشورهای مختلف و یا شیوه کسب و کار آنها وجود ندارد. البته که این تفاوت‌ها وجود دارند. در حقیقت این طور گفته می‌شود که تعریف مدیریت به

1 . Faster-Better-Cheaper
2 . Ted Turner
3 . Lead, Follow, or Get Out of the Way
4 . Just Do It.

شکلی تغییر یافته که با مرزهای ملی ارتباط کمتری دارد. امروزه، بسیاری از مدیران باید با مشتریان، شرکای تجاری و کارمندان از نقاط مختلف جهان ارتباط داشته باشند. موفقیت یا شکست بستگی به مهارت‌های ارتباطات، مذاکره، تعهد، رهبری، سازماندهی، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های فراملی مدیر دارد.

به راستی، موفقیت در اقتصاد جهانی امروز، نیاز به برقراری ارتباطات بین فرهنگی و بین المللی، هماهنگی و مشارکت بین المللی بیشتری نسبت به قبل دارد. شرکت‌ها باید به شکلی فزاینده، جهانی فکر کنند زیرا شرکت‌های ملی و حتی منطقه‌ای به تاریخ پیوسته‌اند. در اواسط دهه ۱۸۰۰ میلادی در آمریکا، جمله معروفی وجود داشت: «مرد جوان به غرب برو^۱». در حقیقت در آن زمان غرب جایی بود که فرصت‌های زیادی در آن وجود داشت! اما امروزه این نصیحت و توصیه بسیار متفاوت است: «به جهان برو^۲». آینده در کل و به شکل برگشت ناپذیری، تغییر جهت داده است و به همان نسبت هم فرصت‌ها و شرکت‌های هوشمند و مدیرانشان تغییر یافته‌اند.

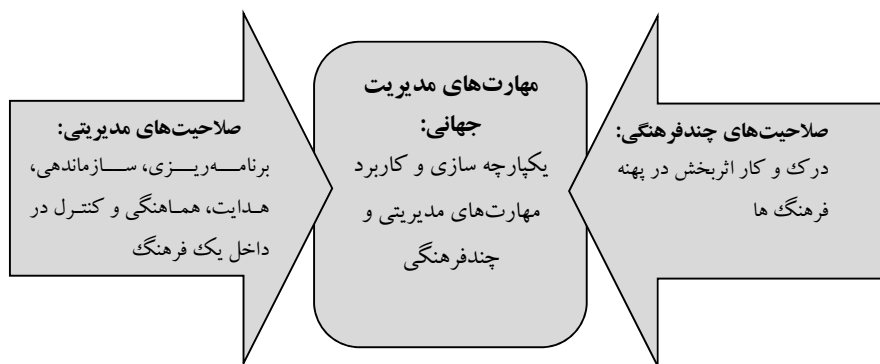
وظایف مدیران در نهایت این است که ترتیبی اتخاذ کنند تا امور انجام شوند و حداکثرسازی سود شرکت و مزایای مشتریان حاصل گردد. در عین حال جامعه از مدیران می‌خواهد تا حقوقی عادلانه به کارمندان خود بدهند، محلی امن و مجهز برای آنان فراهم آورده و از قوانین و مقررات کشوری که در آنجا تجارت می‌کنند، تبعیت و از محیط زیست حفاظت کنند و وظایفشان را در جامعه به صورت مسئولانه انجام دهند و از هنجارهای اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای پیروی نمایند. واضح است که انجام تمام این وظایف کار آسانی نیست. بنابراین از این منظر پرسش اصلی برای مدیران امروز آن است که آنها چگونه می‌توانند خود را برای این کسب و کار بین‌المللی آماده سازند.

بازنگری مهارت‌های مدیریتی

تبدیل شدن به یک مدیر جهانی، حاصل یک فرایند (یعنی یک کارراهه شغلی که از میان مأموریت‌ها و فرهنگ‌های مختلف می‌گذرد) می‌باشد. این امر در واقع یک سفر است و نه یک مرحله پایان پذیر. علاوه بر آن، همان طور که قبلاً بیان شد ما در این کتاب به جای اینکه به دنبال یک مدیر جهانی و ایده آل باشیم، می‌خواهیم گونه‌های مختلف مدیران را شرح دهیم. این بدان

1. Go West Young Man
2. Go Global

معناست که ما انواع مختلف مدیران و مأموریت‌های بین‌المللی را بررسی خواهیم کرد. البته همان‌طور که واضح است، این بررسی‌ها تمام الگوهای مدیریتی را در بر نمی‌گیرند. ما همچنین چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با این مأموریت‌ها و تأثیرات آن بر مدیران و سازمان‌های جهانی را خواهیم سنجید. به‌طور کلی آنچه که مدیران جهانی اثربخش را متمایز می‌کند، تنها مربوط به توانایی‌های مدیریتی آنها نمی‌باشد. اگر چه این توانایی‌ها بسیار مهم‌اند، اما ترکیب این مهارت‌ها و توانایی‌ها با قابلیت‌های فرافرهنگی است که به مدیران اجازه می‌دهد توانایی‌های مدیریتی خود را در شرایط مختلف محیطی به کار گیرند. همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، یکپارچه‌سازی هم‌افزای مهارت‌های پایه‌ای مدیریتی با درک میزان تفاوت عملکرد سازمان‌ها و مدیران در پهنه فرهنگ‌های مختلف، موجب تمایز مدیران موفق جهانی از مدیران ناموفق می‌گردد.



شکل ۱-۲: ایجاد مهارت‌های مدیریت جهانی

مدیران، چه در زمانی که برای مدت طولانی در یک کشور خارجی اقامت می‌کنند و یا به سفرهای کوتاه مدت در اقصی نقاط جهان می‌روند و یا با خارجی‌ها در کشور خود مذاکره می‌کنند، اغلب با چالش‌های فرهنگی مواجه هستند. همان‌طور که قبلاً بیان شد فرهنگ‌های متفاوت دارای مفروضات، رفتارها، سبک‌های ارتباطی و انتظارات مختلفی در رابطه با فعالیت مدیریتی هستند. توانایی مواجهه اثربخش با این تفاوت‌ها، اسامی مختلفی دارد ولی ما در اینجا از آن تحت عنوان «صلاحیت چند فرهنگی» یاد می‌کنیم که نشان‌دهنده قابلیت فعالیت موفق یک

مدیر در پهنه فرهنگ‌های مختلف است. این قابلیت تنها به معنی برخورد مؤدبانه با فرهنگ‌های دیگر نیست، بلکه صلاحیت چند فرهنگی یعنی انجام کارها از طریق افرادی با فرهنگ‌های متفاوت.

صلاحیت چند فرهنگی را می‌توان به عنوان یک شیوه نگاه به جهان با تأکید خاص بر گسترش چشم انداز فرهنگی^۱ یک فرد که مرتبط با رفتارهای فرافرهنگی هستند، تعریف نمود. این بدان معناست که می‌توان این سؤال را مطرح کرد: «ما چگونه می‌توانیم از افرادی با فرهنگ‌های مختلف پیرامونمان، در راستای بهبود توانایی‌ها و کارکرد اثربخش خودمان در جهانی چند فرهنگی یاد بگیریم و استفاده کنیم؟». صلاحیت‌های چند فرهنگی شامل کنجکاوی، آگاهی از تنوع و قبول پیچیدگی هاست. افرادی که دارای این قابلیت هستند، قصد دارند تا از طریق بازنگری در محدودیت‌های فکری خود، رفتار هایشان را تغییر دهند. آنها نسبت به بافت و زمینه^۲، کنجکاو و علاقمند هستند و می‌توانند وظایف و اتفاقات جاری را در بافت و زمینه گذشته و آینده قرار دهند. همچنین آنها تناقضات ذاتی موجود در زندگی روزمره خود را قبول می‌کنند و در برخورد با تضادهای مستمر می‌توانند سطحی از آرامش را برای خود برقرار سازند.

علاوه بر آن، مدیرانی که صلاحیت چندفرهنگی دارند، تنوع‌پذیر، هوشیار و حساسند. این مدیران مشتاقانه در میان عجایب و وضعیت‌های نامطمئن، در جستجوی فرصت هستند یعنی دارای قابلیت ریسک‌پذیری متعادل و اتخاذ تصمیمات شهودی می‌باشند. آنها شدیداً به فرایندهای سازمانی و زیردستان خود اعتماد دارند و به دنبال حداقل کردن سیستم‌های کنترلی هستند. آنها بر بهبود مستمر خود و دیگران متمرکز می‌شوند. آنان به طور معمول دیدگاهی بلندمدت در رابطه با برنامه‌ها و فعالیت‌ها دارند و به جای تمرکز بر نتایج و مشکلات کوتاه مدت، نتایج بلندمدت را مد نظر قرار می‌دهند و بالاخره، دیدگاهی سیستمی شامل توانایی جستجوی ارتباطات داخلی و رابطه‌های علت و معلولی دارند.

بنابراین، ما چگونه می‌توانیم تمام این توانایی‌ها و استعدادها را در چهارچوبی موجز برای افزایش بیشتر مهارت‌های مدیریت جهانی قرار دهیم؟ این هدف از طریق شناسایی شش خصوصیت صلاحیت چند فرهنگی مدیران جهانی حاصل می‌شود:

-
1. Cultural Perspective
 2. Context

۱. داشتن دورنمای بین‌المللی: به طور معمول مدیران جهانی موفق باید دارای انعطاف پذیری کافی جهت فعالیت در محیط‌های فرا فرهنگی باشند. آنها باید دوگانگی، تناقض و تضادهای موجود در محیط کسب و کار بین‌المللی را درک کنند.
 ۲. دارا بودن توانایی‌های ارتباطی بین فرهنگی: مدیران موفق جهانی معمولاً حداقل به یک زبان خارجی مسلط هستند و قطعاً پیچیدگی‌های موجود در تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف را درک کرده و با ارزش می‌دانند. آنها می‌دانند چگونه با دقت گوش دهند و صحبت کنند و چطور محتوای پیام‌ها را به درستی تفسیر کنند.
 ۳. داشتن حساسیت فرهنگی: مدیران موفق جهانی به خوبی می‌دانند که باید تفاوت‌های فرهنگی را ارزشمند بدانند و از تجربه خود در رویارویی با فرهنگ‌های مختلف ملی، بین‌المللی و سازمانی استفاده نمایند تا بتوانند با افراد مختلف ارتباط برقرار کنند. برقراری ارتباط بسیار ضروری است.
 ۴. داشتن قابلیت فرهنگ پذیری سریع: مدیران موفق جهانی می‌توانند به سرعت خود را با محیط‌های متفاوت و عجیب مطابقت دهند. آنها همچنین خطرات موجود در تفکر و اعمال انزواگرایانه را می‌پذیرند و در زمان لازم نیز از دیگران کمک می‌گیرند.
 ۵. داشتن سبک مدیریتی انعطاف پذیر: مدیران موفق جهانی می‌دانند چگونه فرهنگ‌های ملی و نهادهای اجتماعی، تحت تأثیر فرایندهای مدیریتی قرار دارند. برای مثال آنها می‌دانند که یک قرارداد در مکان‌های مختلف معانی مختلفی دارد.
 ۶. ایجاد هم‌افزایی فرهنگی: مدیران موفق جهانی می‌دانند چطور از طریق ایجاد تیم‌های فرا فرهنگی و سرمایه گذاری در تنوع فرهنگی، به منافع سازمان کمک کنند. آنها اهمیت ساخت و استفاده از شبکه‌های جهانی را می‌دانند.
- بسیاری از این صلاحیت‌های چند فرهنگی را می‌توان از طریق ممارست و ابتکار شخصی توسعه داد اما برخی دیگر از آنها این امکان را ندارند. بنابراین در این لیست به طور خلاصه به کلیات آنچه که برای اغلب شرکت‌ها در رابطه با توانایی‌های مدیریت بین‌المللی لازم است، اشاره شد. همان طور که روز به روز دنیای کسب و کار به هم نزدیک تر می‌شود، شرکت‌ها در تمام کشورها به مدیرانی نیاز خواهند داشت که در یک محیط جهانی به خوبی کار کنند. در این محیط، مدیران موفق جهانی در مورد اینکه چطور می‌توانند از طریق سرمایه گذاری بر تفاوت‌های

فرهنگی به افزایش رفاه کارکنان و دستیابی به اهداف شرکت کمک کنند، متمرکز می‌شوند و این همان چیزی است که مدیرانی که می‌توانند در یک منطقه موفق باشند را از مدیران جهانی متمایز می‌سازد.

دفت‌رچه یادداشت مدیران:

توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی

مثالی که در ابتدای فصل در مورد سفر مدیران گوگل بیان شد، نشان دهنده این مطلب است که چطور این شرکت و دیگر شرکت‌ها به دنبال یافتن راه‌هایی خاص جهت آموزش مدیران خود در مواجهه با چالش‌های پیش رو و به کارگیری استراتژی‌های رویارویی با این چالش‌ها هستند. این وظیفه آسانی نیست. سؤال اساسی که سرپرستان در حال آموزش و مدیران با آن مواجهند این است که «مدیران جهانی چطور می‌توانند پیشرفت کنند؟». متأسفانه پاسخ به این سؤال مانند گذشته آسان نیست. روزهایی که در آن مدیران آینده نگر می‌توانستند با یادگیری زبان فرانسوی، آلمانی یا ایتالیایی در دانشگاه، خود را برای پیوستن به یک شرکت بین‌المللی آماده کنند گذشته است. اگر چه یادگیری یک زبان خارجی یا آشنایی با یک فرهنگ بیگانه مفید و لازم است، اما با توجه به سرعت به وجود آمدن و از بین رفتن فرصت‌های کسب و کار، ناکافی و غیر کاربردی است.

بنابراین امروزه مدیران به دنبال توصیه‌هایی از جانب کسانی هستند که در آموزش‌های فرافرهنگی متخصص شده‌اند تا خود را برای مأموریت‌های خارجی آماده سازند. اما اعتماد و تکیه بیش از اندازه بر دیگران (به جای تکیه بر خود) می‌تواند خطراتی را به دنبال داشته باشد. هنگامی که بحث کسب و کار جهانی به میان می‌آید، گاهی اوقات این طور به نظر می‌رسد که همه در این زمینه متخصص‌اند. علاوه بر آن، هنگامی که استاد UCLA، پروفیسور ویلیام اوچی^۱ در حال نوشتن کتاب کلاسیک خود در خصوص «آنچه مدیران غربی می‌توانند از ژاپن یاد بگیرند» بود؛ بیان کرد به دلیل اینکه متخصصان در این حوزه بسیار محدود هستند، هر فرد غربی که به فرودگاه ناریتا^۲ در

1. William Ouchi
2. Narita

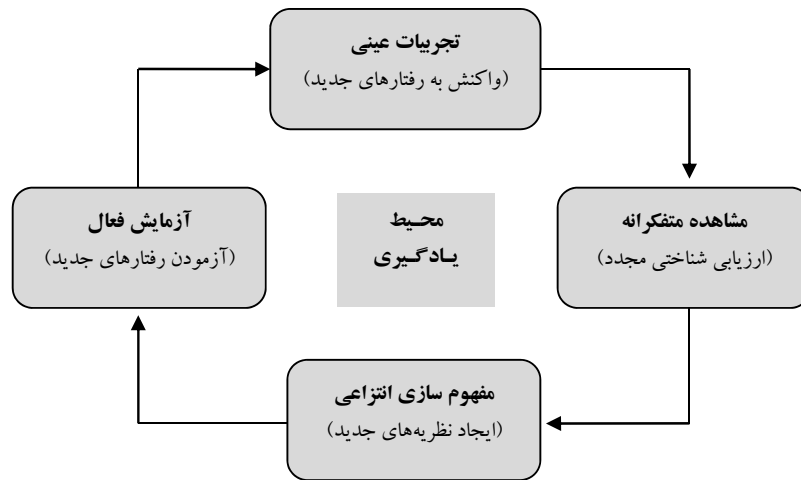
ژاپن پرواز کرده است، می‌تواند ادعا کند که یک متخصص در ژاپن است. در واقع، آنچه که بسیاری از افراد در رابطه با مدیر جهانی شدن نمی‌توانند به درستی درک کنند این است که آنچه از فاصله ده هزار متری دیده می‌شود با آنچه در واقعیت است، تفاوت بسیاری دارد. در واقع چالش‌ها به سرعت و به طور واقعی به وجود می‌آیند.

تحقیقات و مطالب زیادی در مورد توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی نوشته شده و بسیاری از آنچه موجود است، متضاد، ساده‌انگارانه و نادرست می‌باشد. مدیران جهانی موفق بر ادراکات و ارزیابی‌های خودشان تکیه می‌کنند. مدیران جهانی به بصیرت شخصی بیشتر از سایر توصیه‌های بیرونی احتیاج دارند. علاوه بر آن، آنچه که اغلب مدیران جهانی موفق را از ناموفق متمایز می‌کند این است که آنها به دنبال توسعه راهی جهت تفکر درباره جهان هستند که منعطف و منحصر به فرد باشد و رفتارشان را در ورای مرزها و فرهنگ‌ها به درستی هدایت کند.

چرخه یادگیری تجربی^۱

موضوع اصلی این کتاب توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی است. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که مهارت‌ها چگونه توسعه می‌یابند و بهبود پیدا می‌کنند و به طور اثربخش در عرصه جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ جهت پاسخ به این سؤال، ما به آنچه ملا نصرالدین در ۷۰۰ سال قبل بیان داشته اشاره می‌کنیم. او بیان داشت که افراد بر اساس تجارب گذشته و اشتباهات قبلی خود یاد می‌گیرند. افراد تلاش می‌کنند، اشتباه می‌کنند و از اشتباهات خود درس می‌گیرند. این ماهیت یادگیری تجربه محور است. بر اساس نظریه یادگیری تجربه محور، یادگیری شخصی در طی چهار مرحله اتفاق می‌افتد که در کل قصد دارد دانش را جمع آوری کرده و انتقال دهد. این یادگیری شامل تجربه عینی^۲، مشاهده متفکرانه^۳، مفهوم سازی انتزاعی^۴ و آزمایش فعال^۵ می‌باشد که در شکل ۲-۲ نشان داده شده است.

1. The Experiential Learning Cycle
2. Concrete Experience
3. Reflective Observation
4. Abstract Conceptualization
5. Active Experimentation



شکل ۲-۲: چرخه یادگیری تجربی

Source: Adapted from Kolb and Kolb, "Learning systems and learning spaces"

بر اساس این نظریه، یک چرخه یادگیری با تجربه عینی شروع می‌شود (یعنی درباره مسائلی که هر روز برایمان اتفاق می‌افتد، چه احساسی داریم). مثلاً تصور کنید که در فرهنگ ما، ارتباطات مستقیم ارزشمند است. در نتیجه مسائل را به همان صورتی که وجود دارند بیان می‌داریم و در مکالمه با دیگران، سؤال مستقیم را مناسب می‌دانیم و معتقدیم که این نوع سؤال منجر به پاسخ روشن و صریح خواهد شد.

حالا تصور کنید ما با شخصی در حال مکالمه هستیم که در فرهنگ او، ارتباطات غیر مستقیم یا زیرکانه و دوری از خجالت ارزش دارد. برای ارتباط با این فرد، سؤالات مستقیم ممکن است نامناسب باشد. در نهایت توجه به این نکته حائز اهمیت است که هیچ کدام از ما دانش کافی برای تطابق با سبک ارتباطی دیگر فرهنگ‌ها را نداریم و بیشترین نتیجه‌ای که از این سناریو می‌توان گرفت آن است که ابتدا سؤالی مستقیم می‌پرسیم و سپس عکس العمل طرف مقابل را که در اینجا ممکن است نارضایتی و یا طفره رفتن باشد، احساس می‌کنیم. در اینجا، ما عکس العملی احساسی مانند ناراحتی، تعجب و ... را تجربه کرده ایم و این همان تجربه عینی می‌باشد.

این تجارب یا همان احساسات، ما را به درک این مسأله که چه اتفاقی در حال رخ دادن است مجبور می‌کند. ما ممکن است درگیر مشاهده و عکس العمل شویم. یعنی هنگامی که متوجه می‌شویم بین آنچه در حال اتفاق افتادن است و آنچه ما فکر می‌کنیم که قرار است اتفاق بیفتد،

ارتباط و سازگاری وجود ندارد؛ رفتار شخص مقابل را مشاهده می‌کنیم و عکس العمل او را حدس می‌زنیم و در آن لحظه به صورت ذهنی به لیستی از مشکلات احتمالی فکر می‌کنیم: شاید او نشنیده باشد، شاید سؤال مرا درک نکرده باشد و شاید او انگلیسی را خیلی خوب صحبت نمی‌کند، شاید او خجالتی است، شاید با سؤالات من راحت نیست و ... سپس ما به دنبال موارد دیگری در رفتار او و یا بر اساس اوضاع و شرایط جاری می‌گردیم تا رفتار او را درک کنیم. اگر بخواهیم این فرایند را به شکلی ساده بیان کنیم، ما به دنبال اطلاعات اضافی می‌گردیم که در معنا و درک کردن این شرایط کمک می‌کند.

سپس این مشاهده و عکس العمل به وجود آمده، پایه و اساس درک انتزاعی و تعمیم دهی^۱ را شکل می‌دهد. همان طور که ما در مورد این مسأله فکر می‌کنیم، یک نظریه از آنچه در حال رخ دادن است را توسعه می‌دهیم. ما دلایلی قابل قبول برای رفتار طرف مقابل شناسایی می‌کنیم و به دنبال یافتن راه حل‌های جایگزین برای حل مشکل هستیم. اگر فرض کنیم که ما به این نتیجه رسیده ایم که طرف مقابل از سؤال ما ناراحت است، زبان بدن او نشان می‌دهد که برای پاسخ به سؤال ما احساس خجالت می‌کند. بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که باید آن سؤال را به شکلی متفاوت بپرسیم.

سرانجام، این نظریه جدید توسعه یافته ما را در هر ارتباطی با این فرد و افراد دیگر با فرهنگ مشابه، هدایت می‌کند و ما در این مرحله (مرحله چهارم) به آزمایش فعال می‌رسیم. همان طور که این رفتارهای جدید را امتحان می‌کنیم، در حال توسعه نظریه‌های جدید کاربردی و آزمایش کاربردهای آنچه یاد گرفته ایم هستیم. برای مثال، ما تصمیم می‌گیریم که سؤالاتمان را به شکلی دیگر بپرسیم و پس از مشاهده نتیجه آن، چرخه یادگیری جدیدی را آغاز کنیم. این چرخه ادامه پیدا می‌کند تا وقتی که ما قادر به شناسایی رفتارهای موفق در ارتباطاتمان با دیگران باشیم. یادگیری از طریق تجربه، یک فرایند آزمون و خطاست که در آن ما یک عدم تطابق را درک می‌کنیم و در مقابل آن پاسخ می‌دهیم؛ سپس راه حل‌ها را شناسایی کرده و رفتارهای جدید را آغاز می‌کنیم. هنگامی که ما قادر به تشخیص رفتارهای موفق شدیم آنها را با نظریه‌های مربوط به چگونه رفتار کردنمان ترکیب می‌کنیم و در دفعات بعدی که در همان شرایط قرار گرفتیم، آخرین نظریه ادراک شده را جهت تعیین رفتار درست به کار می‌گیریم.

استراتژی‌های یادگیری برای مدیران جهانی

این مدل یادگیری تجربی پیشنهاد می‌کند که هر استراتژی توسعه‌ای برای بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیران جهانی باید شامل این چهار متغیر باشد:

۱. تجارب واقعی ما در همین زمینه
 ۲. روشی که با استفاده از آن به دنبال درک، تفسیر و تحلیل این تجربیات هستیم.
 ۳. نظریه‌های کاربردی یا برنامه‌های عملیاتی که ما بر اساس تحلیل‌های خود، برای اقدامات آتی ایجاد می‌کنیم.
 ۴. تلاش‌هایی که ما در راستای آزمایش استراتژی‌های رفتاری جدید از خود نشان می‌دهیم.
- دو استراتژی یادگیری حیاتی و ضروری در این فرایند کلی وجود دارد که یادگیری و توسعه را آسان تر می‌کند:

۱. توسعه آگاهی و درک همبستگی‌های جهانی که با اثرات عوامل فرهنگی بر رفتار انسان ارتباط دارند.
 ۲. توسعه نظریه‌های کاربردی یا برنامه‌های عملیاتی جهت آمادگی برای اتفاقات آتی و اقدامات غیر قابل پیش بینی دیگران. (شکل ۲-۳ را مشاهده نمایید).
- هر دوی این استراتژی‌های یادگیری اهدافی یکسان دارند: «توسعه صلاحیت‌های چند فرهنگی ضروری جهت مدیریت موفق فرافرهنگی». هر دوی این استراتژی‌ها طیف وسیعی از مدیران جهانی را به کار می‌گیرند که شامل مدیران مهاجر، مدیران پروازی و مدیران مجازی است. هرچند این مشاغل ممکن است متفاوت باشند، اما چالش‌های یکسانی دارند.
- اولین استراتژی یادگیری، بر توسعه آگاهی و ادراک متمرکز شده است. در این استراتژی ما از تجارب، مشاهدات، توصیفات و تحلیل‌های خود و دیگران می‌آموزیم و اطلاعات در دسترس را به همراه دلایل مرتبط با آن جهت درک بهتر، تحلیل می‌کنیم. سؤالی که در این قسمت مطرح می‌شود آن است که «نتایج چه هستند و ما چگونه می‌توانیم این استراتژی را بهتر اجرا کنیم؟».
- استراتژی دوم بر توسعه نظریه‌های کاربردی یا برنامه‌های عملیاتی متمرکز است و این امر مشتمل بر تعدیل استراتژی‌های رفتاری جدید و سپس، ایجاد و آزمایش برنامه‌های عملیاتی جدید می‌باشد.



شکل ۲-۳: یک استراتژی یادگیری برای مدیران جهانی

در مورد شرکت گوگل، هر دوی این استراتژی‌ها مورد استفاده قرار گرفت و موفقیت آمیز بود. مدیران گوگل عمداً در شرایطی ناآشنا قرار گرفته و مجبور بودند تا به سرعت این شرایط را درک کنند و از اولین تجارب خود آگاه باشند. آنها باید این تجربه‌ها را معنا کرده و پاسخ می‌دادند و برای آینده خود درس‌های مهمی فرا می‌گرفتند. به طور هم‌زمان، آنها باید آنچه را که مشاهده کرده بودند سازماندهی کرده و نظریه‌های کاربردی را برای استفاده‌های آتی توسعه می‌دادند تا هنگامی که دوباره در همان شرایط قرار گرفتند از آن بهره‌مند گردند. شرکت گوگل به مدیران خود اجازه داد به سفر طولانی مدتی بروند تا شکست را در کنار موفقیت تجربه کنند. چنین استراتژی‌های یادگیری، بارها و بارها توسط شرکت‌های بزرگ و کوچک به کار گرفته

شده است و منابع انسانی آنها را جهانی کرده و بسیاری از آنها موفقیت را تجربه کرده‌اند. اکنون پس از تشریح این مدل یادگیری در ذهن، ما به جستجوی تفاوت‌های فرهنگی می‌پردازیم که می‌توانند مشکل ساز باشند و سپس به آنچه موفقیت مدیران را در این محیط آشفته تضمین می‌کنند، خواهیم پرداخت.

فصل سوم:

فرهنگ، ارزش‌ها و جهان بینی‌ها

- فرهنگ، اجتماعی سازی و رفتار هنجاری
- ابعاد فرهنگی اصلی به منزله یک نقطه آغاز
- گرایش‌های منطقه‌ای و تفاوت‌های فرهنگی
- کاوش عمیق تر در مورد پیچیدگی‌ها و تناقضات فرهنگی
- دفترچه یادداشت مدیران: فرهنگ، ارزش‌ها و جهان بینی‌ها

ما اشیا را آنگونه که هستند نمی‌بینیم؛ ما چیزها را آنگونه که هستیم می‌بینیم.

تالمود باولی (Talmud Bavli)

کتاب باستانی حکمت، امپراطوری بابل

مدارک و شواهد فراوان نشان می‌دهند که فرهنگ‌های موجود در دنیا، به طور فزاینده ارتباط درونی بیشتری با یکدیگر پیدا می‌کنند و دنیای کسب و کار به طور روزافزون، جهانی می‌شود. همزمان با اینکه مرزهای اقتصادی فرو می‌ریزند، موانع فرهنگی برجسته می‌شوند و چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی برای کسب و کارها ایجاد می‌کنند. هنگامی که فرهنگ‌ها با یکدیگر در ارتباط باشند، ممکن است از نظر برخی جنبه‌ها با یکدیگر همگرایی داشته باشند، اما خصوصیات ویژه هر فرهنگ احتمالاً تقویت خواهد شد.

رابرت جی. هاوس (Robert J. House)

دانشگاه پنسیلوانیا، آمریکا

در کشورهای آمریکای شمالی و چین، ملخ به عنوان حیوان خانگی محسوب می‌شود. تایلندی‌ها هم از این حشره به عنوان غذا استفاده می‌کنند. این امر چه چیزی درباره اثر تفاوت‌های فرهنگی بر نحوه ادراک از این حشره کوچک بیان می‌کند؟ در حقیقت، ذائقه‌ها در کل چگونه و چرا می‌توانند تا این حد در پهنه ملت‌ها و مناطق با یکدیگر تفاوت داشته باشند؟ اگر فرهنگ‌ها می‌توانند چنین دیدگاه‌های گوناگونی درباره ملخ داشته باشند، تصور کنید که برداشته‌شان از انسان چقدر می‌تواند با یکدیگر تفاوت داشته باشد. فلاسفه و دانشمندان علوم اجتماعی مدت‌ها قبل بیان کرده‌اند که اگر شما بخواهید بفهمید چرا انسان‌ها (اعم از مدیران) به گونه‌های مختلف رفتار می‌کنند، به عنوان یک نقطه شروع می‌توانید نگاهی جدی به محیط فرهنگی داشته باشید که آنها در آن قرار دارند.

این سه مشاهده را در نظر بگیرید. اولاً حکمت تالمودی^۱ (مجموعه قوانین شرعی و عرفی یهود) به بیش از دو هزار سال قبل بر می‌گردد ولی هنوز هم تازگی و طراوت روزهای اول خود را دارد. همانگونه که در سؤال فوق مطرح شد، فرهنگ بر ادراک ما از رویدادهای جهان اثر می‌گذارد و بدین ترتیب ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ به ما می‌گوید چه چیزی پذیرفتنی است و چه چیزی غیرقابل پذیرش. اما اگر فرهنگ‌ها با یکدیگر تفاوت داشته باشند، پس ادراکات، ارزش‌ها و قضاوت‌های ما نیز متفاوت خواهند شد. آنچه که در یک فرهنگ پسندیده، جذاب، قابل قبول یا قابل پذیرش محسوب می‌شود، ممکن است در فرهنگ دیگر چنین خصوصیتی نداشته باشد. ثانیاً بیش از ۷۰۰ سال قبل، یک دانش پژوه چینی به نام وانگ یینگ‌لین^۲ اقدام به تألیف مجموعه حکمت‌های برگرفته از آموزه‌های کنفوسیوس کرد و آن را «Trimetric Classic» (یا ادبیات باستانی دارای خصایص سه گانه) نامید. در آن مجموعه،

1. Talmudic Wisdom

تالمود، مجموعه‌ای از مباحث خاخامی است که در مورد قوانین، اخلاقیات، سنت‌ها و تاریخچه دین یهود می‌باشد. دو نسخه متفاوت از این کتاب از زمان باستان بر جای مانده است. یک نسخه از فلسطین و نسخه دیگر مربوط به بابل قدیم می‌باشد. تاکنون دو تحلیل مختلف در این زمینه توسعه یافته و دو جلد کتاب تالمود منتشر است. نسخه قدیمی تر این کتاب، «تالمود بیت المقدس» نام دارد و در قرن چهارم قبل از میلاد در فلسطین اشغالی به تألیف در آمده است. تالمود بابل در سال ۵۰۰ میلادی به رشته نگارش در آمده و در طول زمان ویرایش یافته است. واژه تالمود، عموماً اشاره به نسخه تالمود بابل دارد.

2. Wang Ying-lin

او مشاهده کرد که تمامی انسان‌ها از نظر پایه‌ای یکسان هستند؛ این عادت‌ها و محیط‌های آنهاست که با یکدیگر تفاوت دارد. ثالثاً پروفیسور رابرت هاوس اخیراً مشاهده کرده که فرهنگ‌های جهان به صورت فزاینده با یکدیگر ارتباط درونی بیشتری برقرار می‌سازند و دنیای کسب و کار نیز دائماً جهانی می‌شود. وقتی فرهنگ‌ها با یکدیگر مواجه می‌شوند، ممکن است در برخی ابعاد دارای همگرایی باشند، اما خصوصیات ویژه خود را حفظ و تقویت خواهند کرد.

فهم و درک فرهنگ، هم آسان و هم سخت است. فهم فرهنگ آسان است زیرا تعاریفی که به سادگی توسط همه خوانندگان درک می‌شوند، فراوانند. با این وجود، فهم فرهنگ می‌تواند به علت وجود عناوین فرعی و پیچیدگی‌های فراوان، دشوار نیز باشد. لائو تزو^۱ فیلسوف چین باستان معتقد است که «آب، آخرین چیزی است که یک ماهی متوجه آن می‌شود». او «آب» را استعاره‌ای از «فرهنگ» می‌داند. بدین علت است که بسیاری از انسان‌ها تا این حد در فرهنگ خود غوطه‌ور شده‌اند و اغلب از فهم نحوه اثرگذاری فرهنگ بر الگوهای تفکر یا رفتار خود غافل هستند. فقط هنگامی که ما «خارج از آب باشیم»، قادر خواهیم بود نسبت به تعصبات و مفروضات فرهنگی خود آگاه شویم (اگر این مطلب را قبول ندارید، سعی کنید ده صفت را روی کاغذ بنویسید که به بهترین نحو بیانگر فرهنگ شما باشد. سپس از دوستان که متعلق به یک فرهنگ دیگر است نیز بخواهید ده صفت را بر شمارد که بیانگر فرهنگ شماست. در پایان، این دو لیست را با یکدیگر مقایسه نمایید).

برای درک بهتر این معضل، چالشی که آنا هاکانسون^۲ (یک بانکدار سوئدی در شهر استکهلم) با آن مواجه شد را مدنظر قرار دهید. او اطلاع یافت که برای انجام مذاکره حول محور یک قرارداد با بانک سرمایه‌گذاری گلف وان^۳ باید عازم کشور بحرین شود. او چگونه باید خود را برای این سفر آماده می‌کرد؟ او که قبلاً به بحرین سفر نکرده بود، در وهله اول با آن دسته از همکارانش که تجربیاتی در این زمینه داشتند، صحبت کرد. سپس در گوگل به جستجو پرداخت و فهمید که بیش از ۴۰۰۰۰۰ سایت و وبلاگ اینترنتی در رابطه با فرهنگ عرب وجود دارد. در طول این جستجو، او برخی مقالات را مطالعه کرد که در شناخت فرهنگ اعراب به او کمک می‌کرد.

1. Lao Tzo
2. Anna Hakansson
3. Golf One

مثلاً یک مقاله در روزنامه واشنگتن پست^۱ خاطر نشان ساخته بود که قوم و قبیله، به عنوان مهم ترین نهاد جامعه اعراب محسوب می‌شود و نقشی حیاتی در زندگی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آنان دارد. هاکنسون در این جستجو با سه خصوصیت اصلی قوم و قبیله اعراب آشنا شد: نقش جنسیت، نقش شیوخ و بزرگسالان و فرایندهای تصمیم‌گیری. اولاً جوامع عرب غالباً جوامعی پدرسالار هستند و احترام خاصی برای سن و ارشدیت قائلند (که این امر تا حد زیادی در جوامع غربی رنگ باخته است). خرد و اختیار بزرگسالان و شیوخ به ندرت به چالش کشیده می‌شود و معمولاً کوچکترها آن را قبول دارند. مردان و زنان جوان تر باید تا سال‌های پایانی زندگی خود (مثلاً شصت سالگی یا بیشتر) منتظر بمانند تا ریش سفید و بزرگ قبیله شوند.

ثانیاً نقش‌های سنتی جنسیت‌ها در جوامع عرب، خصوصیات مشترک متعددی با دیگر جوامع سنتی دارد. یکی از بارزترین این خصوصیات آن است که نقش مردان مربوط به بیرون از خانه و به عنوان نان آور خانواده، محافظت کننده از اعضای خانواده و مدیر خانواده می‌باشد. زنان نیز نقش‌های مربوط به داخل خانه را بر عهده دارند. مردان اغلب ساعات روز را در خارج از منزل (کسب و کار یا مسائل اجتماعی) می‌گذرانند و زنان نیز اغلب در داخل منزل هستند و مسئولیت‌های والدینی خویش را انجام می‌دهند.

ثالثاً هاکنسون یاد گرفت که روش سنتی برای اتخاذ و مشروعیت بخشیدن به تصمیمات در جوامع عربی، مشورت (شور) بین افرادی از گروه است که تصمیماتشان مهم قلمداد می‌شود. نتیجه این مشورت و شور، اجماع است که مورد قبول تمامی اعضای گروه می‌باشد. در داخل هر قوم و قبیله، اجماع کنندگان اصلی، ریش سفیدان یا شیوخ هستند. این فرایند قدیمی مشورت و اجماع ریشه در اعتقادات اسلامی اعراب دارد. تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع هنوز هم به عنوان یک هنجار در خانواده، دولت یا کسب و کارهای اعراب محسوب می‌شود.

در ادامه هاکنسون بر اساس آنچه یاد گرفته بود، تلاش کرد تا روشی برای سازماندهی و تبدیل امور به شکلی کاربر پسند بیابد. او در جستجوی یک مدل فرهنگی بود تا بتواند مقایسه‌ای بین سوند و جوامع عربی انجام دهد و آموخته‌های خود را تحکیم بخشد. او مدل ارائه شده توسط

1 . Washington Post

گرت هافستد^۱ و کتاب این محقق برجسته هلندی (با نام پیامدهای فرهنگ^۲) را برگزید. هافستد، فرهنگ را به عنوان «نرم افزار ذهن» می‌نگرد که یک گروه یا جامعه را از دیگری متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر، هر چند افراد دارای سخت افزار یکسانی هستند، ولی مغزها و الگوهای تفکر و رفتار آنان می‌تواند بسیار با یکدیگر تفاوت داشته باشد.

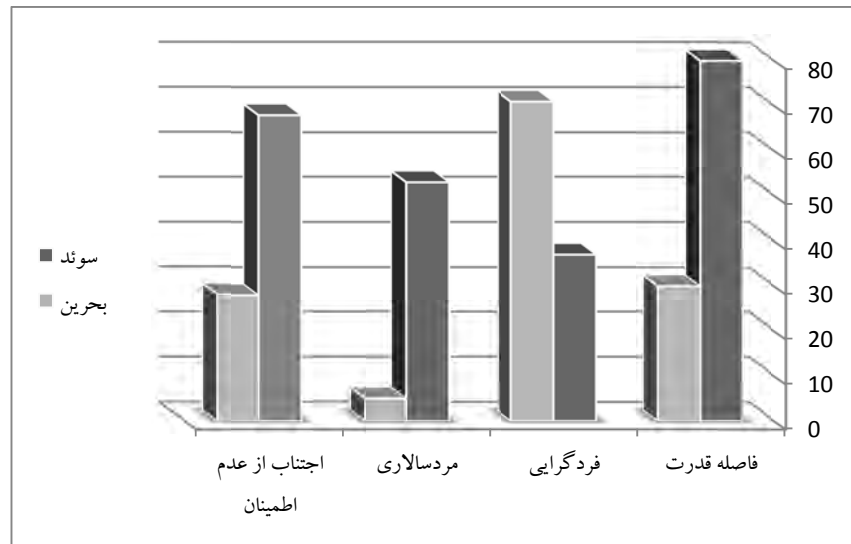
ارزیابی هافستد از فرهنگ اعراب بدین نتیجه رسید که اعراب به عنوان یک گروه، تمایل دارند فاصله قدرت^۳ بالایی بین مردم وجود داشته باشد. در جوامع عرب، برای مردم بسیار قابل پذیرش است که رده‌های بالای سلسله مراتب اجتماعی، بیشترین میزان قدرت را در دست داشته باشند. به طور همزمان، اعراب از عدم اطمینان اجتناب می‌ورزند. به عنوان یک نتیجه، این جوامع ترجیح می‌دهند از یک سیستم طبقاتی پیروی کنند که اجازه حرکت رو به بالا را به شهروندان نمی‌دهد. اعراب تمایل گسترده‌ای به قوانین، قواعد، مقررات و کنترل‌ها دارند تا بتوانند از میزان عدم اطمینان بکاهند. این در حالی است که نابرابری در قدرت و رفاه، به آنها امکان رشد در جامعه خود را می‌دهد. اگر این دو بعد فرهنگی با یکدیگر ترکیب گردد، وضعیتی را ایجاد می‌کند که در آن، رهبران کمابیش دارای قدرت و اختیار کامل هستند و قوانین، قواعد و مقررات توسط آنان و به منظور تحکیم رهبری و کنترلشان وضع می‌شود.

این فاصله زیاد در قدرت، بیانگر سطح بالای نابرابری در قدرت و رفاه در جامعه اعراب است. جوامع عرب دارای این انتظار و پذیرش هستند که رهبران باید خودشان را از سایر اعضای گروه جدا کنند و این امر نه تنها توسط مردم متوقف نشده، بلکه به عنوان یک میراث فرهنگی حفظ نیز شده است. در ضمن، جامعه نیاز بالایی به قابلیت پیش بینی دارد و زیاد نمی‌تواند عدم اطمینان را تحمل کند. در یک تلاش برای کاهش یا حداقل سازی سطح عدم اطمینان، جامعه به تصویب و اجرای قوانین، قواعد، سیاست‌ها و مقررات سخت گیرانه می‌پردازد. هدف نهایی این جوامع، کنترل همه چیز به منظور حذف یا اجتناب از امور غیرمنتظره است. در نتیجه، جوامع عرب ریسک‌گریز بوده و نمی‌توانند پذیرای تغییر باشند.

1 . Geert Hofstede

2 . Culture's Consequences

3 . Power Distance



شکل ۳-۱: رتبه بندی فرهنگی هافستد برای سوئد و بحرین

هاکانسون برای اتمام تحلیل‌های خود، ارزیابی هافستد از فرهنگ اعراب را با ارزیابی او از فرهنگ سوئد مقایسه کرد. برای بحرین، او دریافت که مردم تمایل دارند از نظر فاصله قدرت (PDI) در سطح بالا؛ از نظر فردگرایی (IND) در سطح نسبتاً پایین، از لحاظ مردسالاری (MAS) در سطح نسبتاً بالا و از نظر اجتناب از عدم اطمینان (UAI) در سطح بالایی باشند. در مورد سوئد، او به نتایج متفاوتی رسید. مقیاس هافستد نشان می‌دهد که سوئدی‌ها تمایل دارند از نظر فاصله قدرت در سطح پایین، از لحاظ فردگرایی در سطح نسبتاً بالا، از نظر مردسالاری در سطح بسیار پایین و از لحاظ اجتناب از عدم اطمینان در سطح نسبتاً پایین باشند. به عبارت دیگر، در کشور سوئد ما جامعه‌ای را می‌بینیم که بر مساوات (مشمول بر برابری جنسیت‌ها و نژادها) تأکید دارد. قدرت به صورت گسترده تسهیم شده است و عدم اطمینان نیز قابل پذیرش می‌باشد زیرا اعتقاد بر این است که عدم اطمینان می‌تواند موجب تسهیل خلاقیت و نوآوری شود.

اکنون هاکانسون معتقد است که یک چارچوب تطبیقی هماهنگ در اختیار دارد و با استفاده از آن می‌تواند برخی از تفاوت‌های اصولی بین دو کشور را مقایسه نماید. با بهره‌گیری از این آموخته‌ها، او اکنون می‌تواند ادعا کند که برای سفر تجاری به بحرین آماده است. ولی آنچه

هاکانسون باید بداند این است که او فقط مشتی از خروار را در اختیار دارد و باید مطالب بسیار بیشتری بیاموزد تا آمادگی کامل برای این سفر بین‌المللی خود کسب کند.

فرهنگ، اجتماعی سازی و رفتار هنجاری

یک مسأله کلیدی در مواجهه با فرهنگ، مربوط به نحوه تشخیص فرهنگ در زمانی است که آن را می‌بینید. ما از واژه «فرهنگ» چه منظوری داریم؟ یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیران در هنگام کار در پهنه فرهنگ‌ها، تفکیک اثرات فرهنگی از دیگر رویدادهای جهان اطراف ماست. مثلاً در کجا فرهنگ به پایان می‌رسد و شخصیت آغاز می‌شود؟ چه رفتاری جهانی است و چه رفتاری نیست؟ از این لحاظ، یافتن یک تعریف کارکردی مناسب از فرهنگ می‌تواند چالش برانگیز باشد.

فرهنگ چیست؟

گرت هافستد فرهنگ را به عنوان «برنامه ریزی جمعی و اشتراکی^۱ ذهن که اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر متمایز می‌کند» تعریف می‌نماید. در ضمن، کلاید کلاکهان^۲ مردم شناس فرهنگی، فرهنگ را به عنوان «مجموعه اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها، سنت‌ها و نگرش‌ها که موجب تمایز اعضای یک جامعه از جوامع دیگر می‌شود» تعریف می‌کند. محققان پروژه GLOBE، فرهنگ را به منزله «انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌ها و تفاسیر یا معانی مشترک رویدادهای مهم که از تجربیات عمومی و مشترک اعضای یک اجتماع (که نسل به نسل منتقل می‌شوند) نشأت می‌گیرد» تعریف می‌نمایند. فونز ترومپنارز^۳ فرهنگ را به عنوان «روشی که گروهی از افراد با استفاده از آن، به رفع مشکلات و حل و فصل معضلات می‌پردازند» تعریف می‌کند. آن سوابلدر^۴ نیز یک رویکرد حل مسأله به فرهنگ دارد و آن را به منزله «آمیزه و جعبه ابزاری از نمادها، داستان‌ها، آئین‌ها و جهان بینی‌ها که به اعضای یک جامعه کمک می‌کند تا زنده مانده و پیشرفت نمایند» تعریف می‌کند. سرانجام، کلیفورد گرتز^۵ مردم شناس فرهنگی، فرهنگ را به عنوان «ابزاری که انسان‌ها با استفاده از آن به تسهیم، تثبیت و توسعه دانش خود درباره نگرش‌های مختلف به زندگی می‌پردازند» تعریف می‌نماید. فرهنگ، محصول معانی مورد نظر افرادی است که به تفسیر تجربیات و هدایت رفتار خود می‌پردازند.

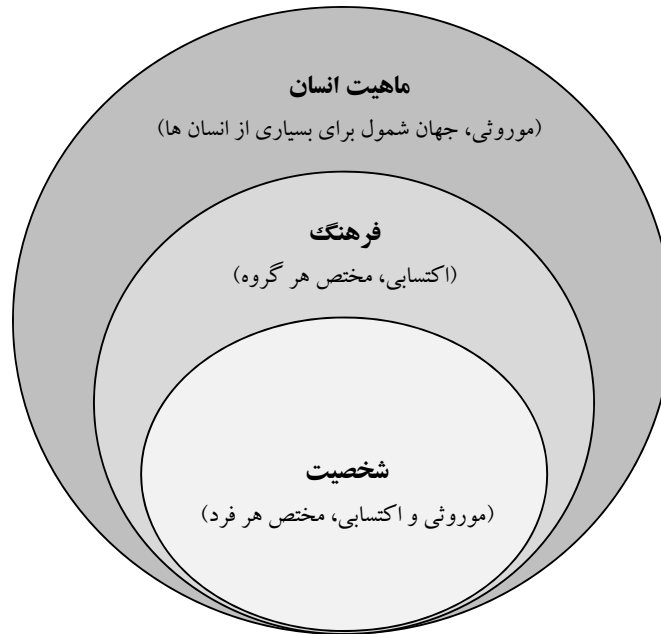
1 . Collective Programming
2 . Clyde Klockhon
3 . Fons Trompenaars
4 . Ann Swilder
5 . Clifford Geertz

هرچند تمامی این تعاریف مفید می‌باشند، ولی در عین حال دارای تفاوت‌های جزئی هستند که ممکن است افراد دانشگاهی متوجه آن شوند نه مدیران. از دیدگاه مدیریت جهانی، فرهنگ شاید جواب سؤالات سه گانه ذیل باشد: ما که هستیم؟ ما چگونه زندگی می‌کنیم؟ و ما چه رویکردی به کار داریم؟ این سه سؤال، توجه خود را معطوف به افراد، محیط‌ها و هنجارها و ارزش‌های کاری می‌کنند و پاسخ آنها به ما امکان می‌دهد که استنتاجاتی درباره کار، جامعه و نحوه عملکرد مدیران در هنگام کار در پهنه فرهنگ‌ها داشته باشیم. سه بُعد مهم از تعاریف فوق که برای ما اهمیت فراوانی دارد، عبارتند از:

۱. فرهنگ از طریق اعضای یک گروه توزیع می‌شود و در حقیقت، برخی اوقات عضویت در یک گروه را نیز تعریف می‌کند. ترجیحات فرهنگی، نه در کل جهان یکسان هستند و نه کاملاً شخصی می‌باشند. اینها، ترجیحاتی هستند که به صورت عمومی توسط یک گروه از افراد تسهیم و توزیع شده اند؛ حتی اگر تمامی اعضای گروه به توزیع آن نپردازند. این حقیقت که بسیاری از کره‌ای‌ها و مکزیکی‌ها غذاهای ادویه دار و تند را دوست دارند، نیاز به آن ندارد که تمامی مردم این دو کشور فلفل و ادویه جات را ترجیح دهند؛ همچنین مستلزم این نیست که همه هلندی‌ها و کانادایی‌ها از فلفل و ادویه متنفر باشند.
۲. فرهنگ از طریق عضویت در یک گروه یا جامعه، یاد گرفته می‌شود: فرهنگ‌ها، در شکل رفتار هنجاری اجتماعی^۱، از بزرگسالان، معلمان، مقامات رسمی و موثق، تجربیات و کل جامعه یاد گرفته می‌شوند. ما ارزش‌ها، مفروضات و رفتارها را از طریق مشاهده نحوه رفتار دیگران، زندگی و پرورش در یک اجتماع، رفتن به مدرسه و مشاهده خانواده خود یاد می‌گیریم.
۳. فرهنگ بر نگرش‌ها و رفتارهای اعضای گروه اثر می‌گذارد: بسیاری از اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای درونی رفتار اجتماعی ما می‌تواند ریشه در آموزه‌ها و درونی سازی‌های فرهنگی ما داشته باشد. بعد از اینکه ما رشد و بلوغ یافتیم، فرهنگ هنوز هم به ما می‌گوید که چه رفتاری پذیرفتنی و چه رفتاری غیر قابل پذیرش است. به عنوان یک نتیجه، فرهنگ اثرات زیادی بر فرایندهای اجتماعی سازی^۲ (از نظر اینکه ما خود را چگونه می‌بینیم و به چه چیزهایی اعتقاد داریم) دارد. این امر نیز در مقابل، بر رفتار هنجاری ما (یا نحوه تفکر درباره اینکه اطرافیانمان انتظار چه رفتاری از ما دارند) اثر می‌گذارد.

1 . Normative Social Behavior

2 . Socialization Processes



شکل ۳-۲: سطوح برنامه ریزی ذهنی

Source: Adapted from Hofstede, *Culture's consequence* and D. Thomas and K. Inkson, *Cultural Intelligence for Global Business: People Skills for Global Business*, San Francisco, CA: Berret-Koehler, 2003.

شکل ۳-۲ نشان دهنده روابط بین ترجیحات جهانی، فرهنگی و فردی است. در پایین ترین قسمت هرم، برنامه ریزی زیستی^۱ (یعنی خصوصیات که جزئی از ماهیت انسان هستند) وجود دارد. در بالای هرم، خصوصیات فردی (که معمولاً به عنوان شخصیت از آن یاد می شود) قرار دارند و از ترکیبی از رفتارها، ترجیحات و مفروضات موروثی و آموخته شده تشکیل شده اند. فرهنگ، در جایی بین این دو عامل قرار دارد و مرز جداکننده آنها نیز بسیار تیره و تار است. موقعیت های بسیاری وجود دارند که دقیقاً نمی توان فهمید چرا فرد به روشی خاص رفتار کرده است. مدیران باید در هنگام کار با امور متنوع (مثل فرهنگ)، اثربخش باشند. شناخت آنچه جهانی است و آنچه جهان شمول نیست هم اهمیت زیادی دارد. این عقیده نادرست که یک ارزش، اعتقاد یا فرض

1 . Biological Programming

اساسی، کاملاً جهان شمول است؛ موجب سوء تفاهم خواهد شد زیرا برخی رفتارهای پسندیده و معمول در یک فرهنگ، هیچ موضوعیتی در فرهنگ دیگر ندارند. به همین علت است که ما در این کتاب روی تفاوت‌های فرهنگی دست می‌گذاریم.

فرهنگ و رفتار هنجاری

علاوه بر اینکه فرهنگ اغلب محدودیت‌هایی را بر رفتارهای قابل پذیرش و غیرقابل پذیرش تحمیل می‌کند؛ بر افراد و گروه‌ها نیز فشار می‌آورد که رفتار هنجاری را پذیرفته و از آن تبعیت نمایند. فرهنگ به تعیین قواعد مسیر می‌پردازد که هدایتگر رفتارهای افراد هستند. در حقیقت، روزنامه‌ها و نشریات مملو از مثال‌هایی درباره افرادی است که شروع به شکستن موانع فرهنگی کرده‌اند. درست یا غلط؛ این موانع معمولاً بدین منظور وضع می‌شوند که اعمال یکسانی را در بین اعضای یک جامعه به وجود آورند. در نتیجه، جوامع نسبت به افرادی که با سیستم مخالفت می‌کنند دیدگاه نامطلوبی دارند. در نظر بگیریید که فرهنگ چگونه می‌تواند بر اقدامات تجاری محلی (مثل حسابداری و فعالیت‌های مالی) اثر بگذارد. یک مثال برجسته از این امر، فعالیت‌های مالی در فرهنگ‌های مسلمان (مثل الجزایر، عربستان سعودی و سودان) است که از قوانین اسلامی در فعالیت‌های مالی تبعیت می‌کنند. بانکداری و فعالیت‌های مالی اسلامی را می‌توان در بیش از شصت کشور در حال توسعه و پانزده کشور توسعه یافته مشاهده نمود. در حقیقت، در بسیاری از این کشورها بانکداری به سبک غربی ممنوع است. مثلاً قوانین دین اسلام (در سوره بقره)، دریافت و پرداخت هر گونه بهره (که حالت ربا به خود می‌گیرد) را منع می‌کند. در قوانین اسلام، ربا به عنوان بهره کشی از دیگران و استثمار آنها محسوب می‌شود.

به عنوان یک نتیجه، در حالی که سبک غربی اعطای وام بر مبنای بهره قرار دارد، اعطای وام اسلامی بر تسهیم سود استوار است. طرح‌های اسلامی در زمینه سود و زیان سه شکل عمده وجود دارند: (۱) مضاربه^۱ که مشتمل بر امانت سپاری سرمایه بر اساس میزان بهره‌گیری از سود و زیان از پیش تعیین شده است. در مضاربه، یک طرف سرمایه را تأمین می‌کند و طرف دیگر با آن سرمایه به فعالیت اقتصادی می‌پردازد و سود و زیان حاصله، به نسبت از قبل تعیین شده بین دو طرف تقسیم می‌گردد. این امر بیشتر برای معاملات کوتاه مدت در زمینه تجارت و بازرگانی به کار برده

1. Mudaraba

می‌شود. بسیاری از مشتریان بانک‌ها، سپرده‌های خود را تحت این نوع قراردادها در اختیار بانک می‌گذارند. ۲) مشارکت^۱ که مشتمل بر شرکای چندگانه است و هر یک از این شرکا، به نسبت‌های گوناگون اقدام به تأمین سرمایه برای پروژه‌های بلندمدت می‌کنند. در نهایت نیز سود و زیان حاصله بر مبنای میزان مشارکت تقسیم می‌گردد. حقوق مدیریت و مشارکت نیز به تمامی شرکا پرداخت می‌شود (حتی کسانی که مستقیماً در مدیریت پروژه مشارکت نداشته‌اند). ۳) قراردادهای افزایش نرخ فروش نشان دهنده دارایی‌هایی است که برای فروش مجدد یا اجاره‌های آتی اندوخته شده‌اند و قیمت فروش آنها نسبت به قیمت خرید، بالاتر است.

به علاوه، معاملات موجود در بازار سهام کشورهای مسلمان در صورتی مجاز شمرده می‌شوند که شرکت‌ها کالاهای حلال تولید کنند. در ضمن، تولید و عرضه هرگونه کالا یا خدماتی که با ارزش‌های اساسی دین اسلام منافات داشته باشد، ممنوع است (مانند مشروبات الکلی، گوشت خوک یا ابزار لهو و لعب). قمار و شرط بندی در اسلام ممنوع است.

در مورد دیگر کشورها و هنگام تحلیل گزینه‌های مختلف سرمایه گذاری، شرکت‌های آمریکایی تمایل دارند که از تکنیک‌های تنزیل جریان نقدی استفاده کنند؛ در حالی که شرکت‌های آلمانی بر روش‌های مبتنی بر دوره بازگشت سرمایه تکیه دارند و شرکت‌های ژاپنی نیز رویکردهای سرمایه‌ای را ترجیح می‌دهند. همچنین شرکت‌های ژاپنی از افق‌های زمانی بلندمدت در تصمیمات سرمایه گذاری خود بهره می‌برند و از این نظر با شرکت‌های آمریکایی و آلمانی شباهت دارند. شواهدی نیز در دست است که نشان می‌دهد اهداف مالی شرکت‌ها می‌تواند در کشورهای مختلف با یکدیگر تفاوت داشته باشد. مثلاً شرکت‌های فعال در آمریکا و انگلستان تمایل دارند که از سنج‌های مالی مانند میزان سود، بازگشت سرمایه و حقوق صاحبان سهام استفاده کنند؛ در حالی که شرکت‌های ژاپنی بیشتر بر سنج‌های غیرمالی مانند سهم بازار و رشد فروش تمرکز می‌کنند. این امر موجب دشواری ارزیابی مقایسه‌ای بین شرکت‌های کامیاب و ناکام در عرصه بین‌المللی می‌گردد.

تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند در روش‌های ارائه گزارش‌های مالی نیز مشاهده گردد. کشورهای محافظه‌کار (مانند آلمان و ژاپن) از روش‌های محافظه‌کارانه حسابداری استفاده می‌کنند؛ در حالی که کشورهای کمتر محافظه‌کار (مانند آمریکا و انگلستان) از روش‌های کمتر

محافظه کارانه در گزارش دهی سود خود بهره می‌برند. اقدامات مربوط به افشاگری^۱ (که در یک طیف از «شفافیت» تا «اختفا و پنهان کاری» قرار می‌گیرند) در کشورهایی مانند هلند، انگلستان و آمریکا به صورت باز و گسترده وجود دارد اما در کشورهایی نظیر سوئیس، آلمان و ژاپن این امر کمتر مشاهده می‌شود. بدین علت است که جوامع فردگرا (مثل استرالیا، انگلستان و آمریکا) درخواست افشاگری بیشتر و بازرسان و ممیزان مستقل قوی تر برای حفاظت از حقوق سرمایه گذاران دارند؛ اما کشورهایی که از نظر جمع گرایی و اجتناب از عدم اطمینان در سطح بالایی هستند (مثل سوئد، دانمارک، آلمان و ژاپن)، قوانین حسابداری متحدالشکل و یکنواخت را ترجیح می‌دهند.

مدارک و شواهد اثبات کرده‌اند که تفاوت فرهنگی می‌تواند نقش مهمی در روش‌های مالی و حسابداری در مناطق مختلف جهان ایفا کند. علت اهمیت این تفاوت‌ها آن است که مدیران جهانی فعال در کسب و کار بین‌المللی که می‌دانند روش‌های حسابداری در مناطق مختلف جهان با یکدیگر تفاوت دارند، موقعیت بسیار بهتری در مذاکرات، مدیریت شراکت‌ها و ایجاد روابط کاری با مشتریان و شرکا در سراسر جهان دارند.

ابعاد فرهنگی اصلی به منزله یک نقطه شروع

برای فهم تغییرات و چالش‌های موجود در جهان، بسیاری از محققان پیشنهاد داده‌اند که ما نیاز به نوعی ابزار یا مکانیزم داریم که به وسیله آن، تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی را مقایسه نماییم. چنین مکانیزمی می‌تواند موجب ورود به این بحث گردد که چرا برخی افراد نسبت به دیگران، تفکر و اقدامات متفاوتی دارند. بسیاری از محققان و مدیران جهانی، کار خود را با مقایسه فرهنگ‌ها از نظر ابعاد فرهنگی مختلف (مثل سلسله مراتبی یا تساوی گرا؛ فردگرا یا جمع‌گرا و ...) آغاز می‌کنند. در حقیقت، این همان چیزی است که آنها هاکانسون قبل از عزیمت به خاورمیانه انجام داد. هر چند مقایسه ابعاد فرهنگی ممکن است فقط کلیتی از گرایش‌ها و روندهای عمومی بین دو یا چند فرهنگ فراهم آورد، اما قادر است به عنوان یک نقطه شروع برای درک بین فرهنگی نیز ایفای نقش نماید. اما این استراتژی ساده نیز خالی از اشکال نیست. ادوارد هال^۲، مردم شناس فرهنگی بیان می‌دارد: «من بدین نتیجه رسیدم که تحلیل فرهنگ باید با شناسایی قارچ‌های سمی و خوراکی در ارتباط باشد. به دلیل ماهیت قارچ‌ها، هیچ دو متخصص آنها را به شیوه‌ای

1 . Disclosure

2 . Edward T. Hall

دقیقاً یکسان تشریح نخواهد کرد و این امر موجب ایجاد مشکل برای ما می‌گردد؛ زیرا برایمان دشوار می‌شود که تعیین کنیم آیا یک قارچ خوراکی است یا سمی».

هرچند موفقیت مدیران جهانی بستگی به دانش و درک آنان از فرهنگ‌ها و تفاوت‌های فرهنگی دارد، اما متخصصانی که به این مدیران توصیه‌های لازم را ارائه می‌کنند، همیشه حرف‌های یکسانی برای گفتن ندارند. در حقیقت، برخی اوقات این متخصصان کاملاً با یکدیگر مخالفند. با این وجود، مدیران چه کاری باید انجام دهند؟ بدون دانش دقیق درباره اعتقادات، ارزش‌ها، سنت‌ها و آیین‌های فرهنگی؛ مدیران باید در یک محیط جدید، مبهم و تهدیدکننده فعالیت نمایند. برای کاربردی‌سازی استعاره ادوارد هال، مدیران باید تصمیم بگیرند که کدام قارچ‌ها خوراکی و کدام سمی هستند. آنها باید بدانند کدام اقدامات و رفتارها، موانعی را برای حضور در عرصه بین‌المللی ایجاد می‌کنند و کدام رفتار، موجب ایجاد شراکت‌های اثربخش می‌گردد.

جنگل نظریه‌های فرهنگ

تعدادی از محققان تلاش کرده‌اند عصاره‌ای از تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی در پهنه مرزهای بین‌المللی ارائه دهند. هر محقق روش متفاوتی را برای درک و اندازه‌گیری فرهنگ ارائه داده است. چهار مدل معروف در این زمینه، در جدول ۳-۱ نشان داده شده است.

روی هم رفته، این مدل‌ها تلاش دارند تا دو کار انجام دهند. اولاً، هر مدل مجموعه‌ای از ابعاد را معرفی می‌کند که می‌توان بر اساس آنها، فرهنگ‌های مختلف را مورد مقایسه قرار داد. این امر به ما امکان می‌دهد که به تجزیه و تحلیل فرهنگی بپردازیم. ما می‌توانیم ارزیابی‌های انجام گرفته از فرهنگ‌های مختلف را به فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و غیره تقسیم بندی نماییم. این امر موجب ساماندهی به افکار شده و توجه ما را معطوف به امور برجسته و هویدا می‌کند. ثانیاً، برخی از مدل‌ها امتیازهای عددی برای رتبه بندی فرهنگ‌های مختلف ارائه می‌دهند. مثلاً، ما می‌توانیم از مقیاس هافستد استفاده کرده و بگوییم آلمان نسبت به فرانسه، اهمیت بیشتری برای تساوی گرایی قائل است. صرف‌نظر از دقیق یا کلی بودن این رتبه بندی‌ها، مدل‌های مذکور مدیران را مجبور به مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی و مدنظر قرار دادن مفاهیم مدیریتی می‌کنند.

جدول ۳-۱: مدل‌های برگزیده مربوط به ابعاد فرهنگی

هال	هافستد	ترومپنارز	پروژه GLOBE
زمینه: میزانی که زمینه یک پیام، به اندازه خود پیام مهم است. فضا: میزانی که افراد نسبت به تسهیم فضای فیزیکی با دیگران احساس راحتی می‌کنند. زمان: میزانی که مردم ترجیح می‌دهند در یک زمان، یک کار را انجام دهند یا چند کار به صورت همزمان.	فاصله قدرت: اعتقاد به توزیع مناسب قدرت در جامعه. اجتناب از عدم اطمینان: میزانی که افراد احساس می‌کنند در معرض تهدیدات ناشی از شرایط نامطمئن یا ناشناخته قرار دارند. فردگرایی- جمع گرایی: اهمیت نسبی منافع افراد در برابر منافع گروه در جامعه. مردسالاری- زن سالاری: پرخاشگری در برابر احساساتی بودن؛ دارایی‌های فیزیکی در برابر کیفیت زندگی. گرایش نسبت به زمان: دیدگاه کوتاه مدت در برابر بلندمدت به کار، زندگی و روابط.	عام گرایی - خاص گرایی: میزانی که قوانین به صورت یکپارچه و متحدالشکل، تصویب و عملی می‌شوند. فردگرایی- جمع گرایی: آیا افراد هویتشان را نتیجه خود می‌دانند یا گروهی که بدان تعلق دارند؟ معین در برابر پراکنده: آیا نقش‌های مختلف یک فرد، به بخش‌های کوچکتر تقسیم شده یا یکپارچه می‌باشد؟ خنثی در برابر عاطفی: آیا افراد نسبت به ابراز احساسات خود، احساس راحتی می‌کنند یا جلوی خود را می‌گیرند؟ دستاورد در برابر نسبت دادن به چیزی: انسان‌ها چگونه به احترام و جایگاه اجتماعی دست می‌یابند؟ افق زمانی: آیا انسان‌ها بر گذشته تمرکز می‌کنند یا آینده؟ رابطه با محیط: آیا انسان‌ها، محیط را کنترل می‌کنند یا تحت	فاصله قدرت: میزانی که افراد انتظار دارند قدرت به صورت برابر توزیع گردد. اجتناب از عدم اطمینان: میزانی که افراد بر هنجارها، قوانین و رویه‌ها تکیه می‌کنند تا قابلیت پیش بینی رویدادهای آتی را افزایش دهند. انسان دوستی: میزانی که افراد برای انصاف، بشردوستی و بخشندگی ارزش قائلند. جمع گرایی بین گروهی: جامعه چقدر توزیع جمعی منابع و اقدام جمعی را تشویق می‌کند. جمع گرایی درون گروهی: میزانی که افراد نسبت به سازمان و خانواده خود، ابراز غرور، وفاداری و پیوستگی می‌کنند. برابری جنسیتی: میزانی که تفاوت‌های جنسیتی حداقل می‌شود. آینده گرایی: میزانی که انسان‌ها در رفتارهای آینده‌گرا (مثل برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری) مشارکت می‌کنند.

هال	هافستد	ترومپنارز	پروژه GLOBE
		کنترل محیط قرار دارند؟	<p>عملکردگرایی: میزانی که عملکرد بالا مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرد.</p> <p>قاطعییت: میزانی که انسان‌ها در روابط با یکدیگر، قاطع، هم‌اوردطلب و سلطه‌جو هستند.</p>

Source: Based on Edward T. Hall, *The Silent Language*, New York, NY: Anchor Books, 1981; Edward T. Hall and Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990; Hofstede, *Culture's Consequence*; Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, London: McGraw-Hill, 1993; House et al., *Culture, Leadership, and Organizations*.

متأسفانه این مدل‌ها دائماً بر ابعاد مختلف اعتقادات، هنجارها و ارزش‌های اجتماعی تمرکز می‌کنند و لذا، همگرایی بین آنها در سطح پایینی قرار دارد. از دیدگاه مدیریتی، سؤالاتی در مورد این دغدغه مطرح می‌شود که کدام مدل بهترین تناسب را با نیازهای سازمان‌ها و مدیران دارد. این عدم توافق، مدیران را از نظر درک و اقدام مدیریتی با وضعیت دشواری مواجه می‌سازد که ما این وضعیت را «جنگل نظریه‌های فرهنگ»^۱ می‌نامیم. کدام مدل به بهترین وجه، نیازهای مدیران در دنیای واقعی را برآورده می‌سازد؟ مثلاً برای مدیران اهمیت دارد که فرهنگ‌ها را بیشتر بر اساس کدام یک از ابعاد فوق مقایسه نمایند؟ موفقیت (به جای نسب و خاندان) یا مردسالاری (به جای زن سالاری)؟ یا ابعاد دیگر؟

ابعاد فرهنگی اصلی

تاکنون مدل‌های مذکور بر جنبه‌های مختلف فرهنگ تمرکز کرده‌اند و ما معتقدیم روی هم رفته، این مدل‌ها باید در جهت تقویت یکدیگر به کار برده شوند و به عنوان اجزای اساسی در ارزیابی‌های یک مدیر جهانی از دنیای کسب و کار بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرند. هر مدل، یک ارزش افزوده به تلاش‌های فرهنگ‌شناسان می‌افزاید. با در نظر داشتن این مطلب، اگر ما مقایسه‌ای بین مدل‌های مختلف ابعاد فرهنگی انجام دهیم، پنج بُعد به عنوان پرکاربردترین ابعاد معین می‌شوند که محققان و مدیران استفاده زیادی از آنها داشته‌اند. این ابعاد در شکل ذیل آمده‌اند.

سلسله مراتبی	توزیع قدرت	تساوی گرا
فردگرا	روابط اجتماعی	جمع گرا
تسلط	رابطه با محیط	هماهنگی
تک زمانه	الگوهای زمان / کار	چند زمانه
قانون مدار	عدم اطمینان و کنترل اجتماعی	رابطه مدار

شکل ۳-۳: ابعاد فرهنگی اصلی

- هر یک از ابعاد فوق، بر یکی از پنج سؤال اساسی ذیل درباره فرهنگ‌ها تمرکز می‌کند:
۱. قدرت و اختیار به چه نحوی در درون یک جامعه توزیع شده است؟ آیا این توزیع بر مبنای سلسله مراتب قرار دارد یا تساوی گراست؟ اعتقادات اجتماعی راجع به برابری یا برتری چیست؟
 ۲. مبنای ساختاری یک جامعه چیست؟ افراد یا گروه‌ها؟ یک جامعه به چه نحوی برای انجام اقدامات جمعی، سازماندهی شده است؟
 ۳. در یک سطح اجتماعی، مردم چگونه به روابط خود با محیط اطراف می‌نگرند؟ آیا هدف آنها کنترل یا تسلط بر محیط اطراف است یا زندگی مسالمت آمیز در کنار آن؟
 ۴. افراد یک جامعه چگونه زمان خود را برای فعالیت‌های کاری و غیرکاری سازماندهی می‌کنند؟ آیا افراد دیدگاهی خطی به زمان دارند (یعنی یک کار در یک زمان) یا دیدگاه غیرخطی (یعنی چند کار در یک زمان واحد)؟
 ۵. جامعه به چه نحوی می‌کوشد تا عدم اطمینان را کاهش داده و رفتار اعضای خود را کنترل نماید؟ آیا جامعه بر قوانین و مقررات تمرکز کرده یا روابط (رابطه مهم تر است یا ضابطه)؟ آیا این قوانین به صورت واحد و یکسان در کل جامعه اجرایی می‌گردند؟
- پنج بُعد فرهنگی اصلی که با ترکیب مدل‌های موجود حاصل می‌گردند، مشتمل بر موارد ذیل هستند: سلسله مراتبی و تساوی گرا، فردگرا و جمع گرا، مبتنی بر تسلط و مبتنی بر هماهنگی،

تک زمانه و چند زمانه، قانون مدار و رابطه مدار. روی هم رفته، این ابعاد کمک می‌کنند که یک تصویر جامع از میزان تفاوت مدیریت و کسب و کار در یک فرهنگ با سایر فرهنگ‌ها به دست آید. در هنگام بازیابی این ابعاد، باید به یاد داشته باشید که جایگاه هر کشور از نظر این ابعاد، نسبی است. مثلاً از بعد سلسله مراتبی - تساوی‌گرا، در حالی که تمامی فرهنگ‌ها از اشکال مختلف سلسله مراتب استفاده می‌کنند، اما برخی فرهنگ‌ها نیز کاربرد گسترده تری از سلسله مراتب دارند و ممکن است از این نظر، در رتبه بالاتری نسبت به دیگر فرهنگ‌ها قرار بگیرند. پس این ابعاد را باید از نظر مقایسه نسبی میان فرهنگ‌ها نگریست (نه ارزش‌های متری یا مطلق).

نگرش به توزیع قدرت

تمامی جوامع دارای یکسری اعتقادات هنجاری هستند که بر نحوه توزیع و کاربرد قدرت و نفوذ حکمرانی می‌کند. معمولاً این هنجارها بر حسب اینکه آیا قدرت باید در سطوح بالای سلسله مراتب متمرکز باشد یا به روش‌های تساوی‌گرا توزیع گردد؛ بیان می‌شوند. به عبارت دیگر، آیا فرهنگ بیشتر سلسله مراتبی است یا تساوی‌گرا؟ سؤالات مربوط به این بعد عبارتند از: آیا اختیار باید نهایتاً به صورت متمرکز در دست دولت‌ها باشد یا به مردم تفویض گردد؟ آیا سازمان‌ها باید به صورت عمودی ساختاردهی شوند (مثل ساختارهای سازمانی بلند^۱) یا افقی (مثل ساختارهای سازمانی تخت یا شبکه‌ای^۲)؟ آیا تصمیم‌گیری عمدتاً استبدادی است یا مشارکتی؟ آیا رهبران بدین دلیل انتخاب می‌شوند که دارای بیشتری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شغلی هستند یا به علت اینکه در جامعه از جایگاه بالایی برخوردارند؟ آیا رهبران انتخابی هستند یا انتصابی؟

یک مثال خوب در مورد نحوه توزیع قدرت، کشور فنلاند می‌باشد که اشتیاق شدیدی به تساوی‌گرایی دارد. بسیاری از قوانین فنلاند بر مبنای اصل عدالت و انصاف قرار دارند (نه برابری و مساوات). مثلاً جریمه‌های رانندگی با توجه به درآمد افراد با یکدیگر فرق دارند. هرچه فرد درآمد بیشتری داشته باشد، در صورت ارتکاب تخلفات رانندگی باید جریمه‌های سنگین‌تری نیز بپردازد. اداره‌های پلیس، با استفاده از رایانه دسترسی مستقیمی به پرونده‌های درآمدی افراد دارند تا سریعاً بتوانند میزان جریمه را محاسبه نمایند. از این رو، هنگامی که ژاکو ریتسولا^۳ (یک

1 . Tall Structures
2 . Flat or Networked Structures
3 . Jaako Rytola

کارآفرین جوان فنلاندی) با خودرو BMW خود و به دلیل سرعت بیش از حد مجاز، توقیف شد (زیرا در مسیری که حداکثر سرعت ۲۵ مایل بر ساعت بود، با سرعت ۴۳ مایل بر ساعت رانندگی می‌کرد)؛ برگه جریمه‌ای بالغ بر ۷۲۰۰۰ دلار برایش صادر شد. این در حالی بود که یک میلیونر ۲۷ ساله به نام جاسی سالونوخا^۱ در مسیری که حداکثر سرعت ۲۵ مایل بود، با سرعت ۴۰ مایل بر ساعت رانندگی می‌کرد و برگه جریمه‌ای معادل ۲۲۵۰۰۰ دلار برایش صادر شد. یکی از وزرای فنلاند اظهار داشته که «این امر یکی از سنت‌های اهالی اروپای شمالی است».

نگرش به روابط اجتماعی و سازمان

ماهیت روابط اجتماعی و ادراک هویت شخصی، به صورت گسترده‌ای در مدل‌های مربوط به تفاوت‌های فرهنگی وجود دارد و به عنوان یک متغیر کلیدی برای فهم آنچه یک جامعه را از دیگر جوامع متمایز می‌کند، به کار می‌رود. این امر معمولاً بر حسب فردگرا یا جمع‌گرا بودن فرهنگ‌ها بیان می‌شود. پس مسأله اصلی در اینجا آن است که اعضای یک جامعه، در وهله اول خود را به عنوان فرد می‌نگرند یا به منزله عضو یک گروه. آیا آنها از طریق تلاش‌های فردی خود، به هویت شخصی دست می‌یابند یا از طریق تشریک مساعی گروهی؟ اهداف فردی اهمیت بیشتری دارند یا اهداف گروهی؟ ضمانت‌های اجرایی گروهی، مسئولیت فردی را تقویت می‌کنند یا پیروی از هنجارهای گروه؟ آیا کسب و کار عمدتاً بر مبنای قراردادهای مکتوب انجام می‌شود یا روابط فردی؟ آیا ارتباطات به صورت صریح و رک انجام می‌گیرد یا زیرکانه و غیرمستقیم؟ درک این بعد، نقش مهمی در موفقیت مدیران در ورای مرزها ایفا می‌کند. مثلاً ایجاد سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد که به عملکرد فردی پاداش می‌دهد، در فرهنگ‌های جمع‌گرا به موفقیت چندانی دست نخواهد یافت (با حداقل زمان زیادی طول می‌کشد تا به موفقیت برسد). پاداش‌ها و محرک‌های گروه محور در فرهنگ‌های جمع‌گرا به موفقیت بیشتری خواهند رسید. تأکید بیش از حد بر تصمیم‌گیری مشارکتی در یک فرهنگ بسیار فردگرا می‌تواند مشکل ساز باشد. چالش اصلی برای مدیران جهانی، انجام اقدامات اجرایی در راستای حمایت (و نه مخالفت) از سنت‌های محلی و هنجارهای اجتماعی است.

نگرش به محیط پیرامون

بسیاری از جوامع احترام زیادی برای روابط خود با محیط پیرامون قائلند. ما از این نظر، جوامع را روی طیفی قرار می‌دهیم که در یک سوی آن «تسلط بر محیط^۱» و در سوی دیگر «هماهنگی با محیط^۲» قرار دارد. این رابطه در اغلب موارد نشان دهنده یک ساختار انگیزشی یا هدف زیربنایی برای جامعه است. برخی جوامع در پی کنترل محیط پیرامون هستند؛ در حالی که دیگر جوامع می‌کوشند تا در یک هماهنگی نسبی با محیط پیرامون به سر ببرند. آیا یک جامعه بر رقابت در پیگیری اهداف فردی یا گروهی تمرکز کرده یا تلاش برای پیشرفت اجتماعی، کیفیت زندگی و رفاه دیگران؟ آیا یک جامعه تلاش دارد تا طبیعت را در خدمت رفاه خود قرار دهد یا تا حد ممکن از طبیعت پیروی نماید؟ آیا یک جامعه تمایل دارد که بر پاداش‌های بیرونی مبتنی بر عملکرد شغلی تأکید نماید یا پاداش‌های درونی مبتنی بر ارشادیت؟ آیا تأکید بر مالکیت منابع (به منزله نماد موفقیت) است یا هماهنگی و پایداری اجتماعی؟ سرانجام، آیا افراد تمایل دارند که متظاهر و خودنما باشند یا فروتن و بی‌تکلف؟ درک این بعد می‌تواند در ساختاردهی طرح‌های کاری، برنامه‌های انگیزشی و شبکه‌های رهبری به مدیران کمک کند.

نگرش به الگوهای کاری و استفاده از زمان

یک تفاوت بسیار مهم بین فرهنگ‌ها، رویکرد افراد به زمان و وظایف است. در اینجا ما با دو واژه «تک زمانه^۳» و «چند زمانه^۴» سر و کار داریم. همانگونه که در جدول ۳-۲ نشان داده شده است، افراد متعلق به فرهنگ‌های تک زمانه تمایل دارند که از نظر استفاده از زمان و رویکرد نسبت به وظایف، تا حد زیادی مرتب و منظم باشند. آنها زمان را به عنوان یک کالا می‌نگرند که می‌تواند اندازه گیری شود، مورد استفاده قرار گیرد و برخی اوقات فروخته شود. آنها عمدتاً کار را به عنوان یکسری وظایف یا اهداف می‌نگرند که باید به صورت متوالی و پشت سر هم انجام شوند (یعنی هر وظیفه در یک زمان خاص). در مقابل، افراد متعلق به فرهنگ‌های چند زمانه تمایل دارند که انعطاف پذیرتر باشند و به طور همزمان، چندین مشکل را مدنظر قرار دهند. آنان اغلب نسبت به زمان بی‌توجه هستند و در مقابل ضرب الاجل‌ها^۵ مقاومت می‌کنند. این افراد تمایل دارند که کار و زندگی شخصی را به روشی سیال در هم بیامیزند.

-
- 1 . Mastery-oriented
 - 2 . Harmony-oriented
 - 3 . Monochronic
 - 4 . Polychronic
 - 5 . Deadlines

جدول ۳-۲: توضیحات بیشتر درباره ابعاد فرهنگی اصلی

سلسله مراتبی	تساوی گرا
متمرکزسازی: این عقیده که قدرت باید به صورت سلسله مراتبی در جامعه توزیع گردد؛ اعتقاد به قدرت موروثی یا مبتنی بر قوم و قبیله؛ تأکید بر سازماندهی عمودی، مستبدانه و تصمیم گیری متمرکز؛ تأکید بر مسئولان و مقامات اختیاردار؛ پذیرش اختیار؛ عدم تمایل به زیر سؤال بردن و بازخواست مقامات	متمرکز زدایی: این عقیده که قدرت باید به صورت نسبتاً مساوی در جامعه توزیع گردد؛ اعتقاد به قدرت تسهیم شده یا مقامات اختیاردار که مردم آنها را انتخاب می کنند؛ تأکید بر سازماندهی افقی و تصمیم گیری مشارکتی و غیرمتمرکز؛ تأکید بر استفاده از افراد باصلاحیت و شایسته؛ طرد یا بدبینی نسبت به مقامات اختیاردار؛ تمایل به زیر سؤال بردن و بازخواست مقامات
فردگرا	جمع گرا
متمرکز بر فرد: این عقیده که افراد از طریق موفقیت های فردی، هویت شخصی خود را تعریف می کنند؛ تمرکز بر دستیابی به اهداف فردی؛ ضمانت های اجرایی برای تقویت استقلال و مسئولیت پذیری فردی؛ توافقات قرارداد محور؛ تمایل به ارتباطات مستقیم و صریح؛ تصمیم گیری فردی	متمرکز بر گروه: این عقیده که افراد از طریق عضویت در گروه، هویت شخصی خود را تعریف می کنند؛ ترجیح حفظ هماهنگی اجتماعی نسبت به حقوق فردی؛ تمرکز بر دستیابی به اهداف گروهی؛ ضمانت های اجرایی برای تقویت انطباق با هنجارهای گروهی؛ توافقات رابطه محور؛ تمایل به ارتباطات غیرمستقیم و زیرکانه؛ تصمیم گیری گروهی یا مشارکتی
مبتنی بر تسلط	مبتنی بر هماهنگی
تسلط و چیرگی بر طبیعت: تمرکز بر تغییر یا کنترل محیط طبیعی و اجتماعی؛ ارزش بیشتر موفقیت ها نسبت به روابط؛ تأکید بر رقابت در دستیابی به اهداف فردی و گروهی؛ پذیرش تغییر و نوآوری؛ تأکید بر تصاحب منابع به عنوان نماد موفقیت و پیشرفت؛ تأکید بر اقدامات فعالانه؛ رویکرد مردسالاری؛ ترجیح پاداش های بیرونی مبتنی بر عملکرد	انطباق با طبیعت: تمرکز بر هم زیستی مسالمت آمیز با طبیعت و ایجاد تعادل بین محیط طبیعی و اجتماعی؛ ارزش بیشتر روابط نسبت به موفقیت ها؛ تأکید بر پیشرفت اجتماعی، کیفیت زندگی و رفاه دیگران؛ سنت های دفاعی؛ بدبینی نسبت به تغییر؛ تأکید بر صرفه جویی، هماهنگی و میانه روی؛ تأکید بر اقدامات منفعلانه؛ رویکرد زن سالاری؛ ترجیح پاداش های درونی مبتنی بر ارشدیت
تک زمانه	چند زمانه
خطی: توجه متوالی به وظایف فردی؛ رویکرد تک ذهنی به کار، برنامه ریزی و اجرا؛ مفهوم سازی دقیق از زمان؛ مبتنی بر شغل؛ تعهد به شغل و سازمان؛ وقت شناسی؛ تفکیک زندگی کاری و شخصی	غیرخطی: توجه همزمان به چندین وظیفه؛ رویکرد تعاملی به کار، برنامه ریزی و اجرا؛ مفهوم سازی انعطاف پذیر از زمان؛ مبتنی بر افراد؛ تعهد به افراد و روابط انسانی؛ تأخیر و دیرکرد؛ ادغام زندگی کاری و شخصی

قانون مدار	رابطه مدار
قانون مدار (یا عام‌گرا): رفتار فردی باید تا حد زیادی توسط قوانین، مقررات، خط مشی‌های رسمی، رویه‌های عملیاتی استاندارد و هنجارهای اجتماعی که تحت حمایت گسترده‌ای از جانب اعضای جامعه قرار دارند، تنظیم گردد؛ تأکید بر قراردادهای قانونی و حفظ باریک بینانه سوابق؛ تحمل کم نسبت به قانون شکنی؛ تصمیم‌گیری بر مبنای معیارهای عینی (مثل محدودیت‌های قانونی، داده‌ها، خط‌مشی‌ها و ...)	رابطه مدار (یا خاص‌گرا): در حالی که قوانین و مقررات اهمیت وافری دارند، اما اغلب در اجرای آنها نیاز به انعطاف‌پذیری یا تقویت توسط افراد (مثل شرکا، همکاران، سرپرستان، مقامات دولتی و ...) است؛ تأکید بر روابط و اعتماد بین فردی؛ تأکید کم بر حفظ سوابق؛ تحمل متوسط نسبت به قانون‌شکنی؛ تصمیم‌گیری بر مبنای معیارهای ذهنی (مثل الهامات ذهنی، ارتباطات فردی و ...)

سؤالات منطقی که در این باره مطرح می‌گردد، عبارتند از: آیا افراد دارای مفهوم دقیقی از زمان هستند و تمایل دارند که بسیار وقت شناس باشند؛ یا نسبت به زمان دارای یک مفهوم نسبی هستند و تأخیر و دیرکرد برایشان امری عادی است؟ آیا آنها به یک جریان دائم اطلاعات برای انجام شغل خود نیاز دارند یا فرهنگ آنان این اطلاعات را برایشان فراهم می‌آورد؟ افراد بیشتر نسبت به شغل خود تعهد دارند یا نسبت به خانواده و دوستانشان؟ آیا افراد زندگی کاری و خانوادگی را از هم جدا می‌دانند یا این دو را به منزله یک کل یکپارچه می‌نگرند؟ نگرش افراد به برنامه ریزی، خطی است یا غیرخطی؟ نهایتاً، آیا افراد متمرکز و ناشکیبا^۱ هستند یا غیرمتمرکز و شکیبا؟

نگرش به عدم اطمینان، قابلیت پیش بینی و کنترل اجتماعی

بعد نهایی که توسط مدیران برای تمایز قائل شدن بین فرهنگ‌ها استفاده می‌شود، قانون مداری در برابر رابطه مداری به عنوان ابزاری برای کاهش عدم اطمینان در جامعه است. این بعد بدان معناست که رفتار اجتماعی چگونه به بهترین نحو کنترل می‌شود؟ این تمایز به عنوان «قانون مدار^۲» و «رابطه مدار^۳» شناخته می‌شود (هرچند به طور کلی به «عام‌گرا» و «خاص‌گرا» نیز معروف است).

- 1 . Focused and Impatient
- 2 . Rule-based
- 3 . Relationship-based

فرهنگ‌های قانون مدار (یا عام‌گرا) اعتقاد دارند که ارزش‌ها و استانداردهای اجتماعی بر نیازها و روابط انسانی مقدم هستند. قوانین باید به صورت یکسان برای تمامی اعضای جامعه اجرایی گردند. مثلاً این قانون که مردم باید در دادگاه شهادت صادقانه بدهند یا برای محاسبه میزان خسارت، به شرکت بیمه راست بگویند؛ اهمیت و برتری بیشتری نسبت به وابستگی‌های خانوادگی یا دوستانه دارد. نباید فکر کنید که وابستگی‌ها و ارتباطات خاص در جوامع عام‌گرا اهمیتی ندارند؛ بلکه اعتقاد بر این است که صداقت نهفته در قانون، اهمیت بیشتری نسبت به این روابط دارد. در مقابل، فرهنگ‌های خاص گرا معتقدند که فرهنگ ایده آل از روابط دوستانه بین انسان‌ها، موفقیت فوق‌العاده، شرایط منحصر به فرد و روابط فردی تنگاتنگ تشکیل شده است. روح قوانین در این فرهنگ‌ها، مهم‌تر از متن قوانین است. در فرهنگ‌های خاص‌گرا نیز قوانین و مقرراتی وجود دارد، اما این قوانین و مقررات برای کدگذاری ساده نحوه روابط افراد با یکدیگر وضع شده‌اند. به طور خلاصه، در فرهنگ‌های قانون مدار تمایل به ترویج قوانین، مقررات، رویه‌های بروکراتیک و هنجارهای اجتماعی در جهت کنترل رویدادهای پیش‌بینی نشده یا رفتار افراد وجود دارد. افراد تمایل دارند که از محدودیت‌های رسمی تبعیت کنند زیرا به فضیلت پیروی از قوانین اعتقاد دارند و حتی اگر بدانند هیچ‌کس از نقض قوانین آگاه نخواهد شد، باز هم قانون شکنی نخواهند کرد. ایستادن پشت چراغ قرمز حتی اگر هیچ ترافیکی هم وجود نداشته باشد، مثال خوبی از این فرهنگ‌هاست. در فرهنگ‌های عام‌گرا اعتقاد زیادی نسبت به قراردادهای رسمی و حفظ اسناد در کسب و کار وجود دارد.

در مقابل، فرهنگ‌های رابطه مدار (یا خاص‌گرا) گرایش دارند که در جهت کنترل اجتماعی، از افراد اثرگذار بیشتر از قوانین و مقررات عینی استفاده کنند. این کنترل شخصی می‌تواند از شرکا، همکاران، مقامات مافوق، سرپرستان و مقامات دولتی (و در واقع هر کسی که بر فرد اثر دارد) نشأت بگیرد. فرهنگ‌های رابطه مدار تمایل دارند که خاص‌گرا باشند و اوضاع و احوال فردی اغلب بر روش اجرایی ساختن قوانین اثر بگذارد. به علاوه، تأکید بیشتر بر توسعه روابط و اعتماد بین فردی (به منزله جایگزینی برای قوانین و رویه‌های خشک و سخت‌گیرانه) سودمند و نافع می‌باشد. مستندسازی و حفظ سوابق خیلی در دستور کار قرار ندارد و امور بیشتر به روش‌های غیررسمی انجام می‌گیرند. تحمل بیشتری نیز نسبت به عدم پیروی از قوانین بروکراتیک

وجود دارد زیرا اعتقاد بر این است که قوانین رسمی نمی‌توانند تمامی اقتضائات را پوشش دهند و مقداری انعطاف‌پذیری ضروری است. سرانجام، تصمیمات بیشتر بر مبنای معیارهای عینی و ذهنی و با رسمیت کمتر اتخاذ می‌گردند.

نباید فکر کنید که فرهنگ‌های رابطه‌مدار، ارزشی برای قوانین و رویه‌های رسمی قائل نیستند. در این فرهنگ‌ها، قوانین و رویه‌ها در اغلب موارد تا حدی اجرایی می‌گردند که یک شبکه اجتماعی آنها را در بر بگیرد و ضرورت و فضیلت پیروی از آنها را بیان نماید. در این فرهنگ‌ها، قابلیت پیش‌بینی رفتار بسیار مهم است و این رفتار نیز اغلب توسط رابطه‌ها برانگیخته می‌شود نه قراردادهای ضابطه‌ها. در فرهنگ‌های رابطه‌مدار، اعتماد بین فردی و حمایت متقابل از اهمیت وافر برخوردار است.

روی هم رفته، این پنج بعد فرهنگی نشان‌دهنده جنبه‌های مختلف تفاوت‌های فرهنگی هستند که می‌تواند بر نحوه مدیریت و انجام کسب و کار در سراسر جهان اثر بگذارد. ابعاد فرهنگی بیان شده در این فصل، تنها گوشه‌ای از گرایش‌های اصلی در یک کشور هستند. این ابعاد، یک نقطه شروع عالی برای تحقیق و بررسی بیشتر راجع به تفاوت‌های فرهنگی بین کشورها محسوب می‌شوند؛ اما میزان کاربردی بودن آنها با توجه به شرایط مختلف، فرق می‌کند.

گرایش‌های منطقه‌ای و تفاوت‌های فرهنگی

برای عملیاتی کردن ابعاد فرهنگی اصلی، باید به طبقه بندی فرهنگ‌ها پردازیم تا بتوان کشورها (یا حداقل مناطق) را با یکدیگر مقایسه کرد. با در نظر داشتن محدودیت‌های ذکر شده در قسمت قبلی کتاب، ما در پی آنیم که میزان تفاوت‌های فرهنگی در داخل خوشه‌های کشورها را با به کارگیری یک چارچوب پیشنهاد شده توسط سیمخا رونان و اودد شنکار^۱، تخمین بزنیم. این چارچوب بر شناسایی مناطقی تمرکز می‌کند که در آنجا، داده‌های مردم‌شناختی فراوانی وجود دارد و استفاده ما از این خوشه‌ها نشان‌دهنده این عدم تعادل و ناهماهنگی است. بدین دلیل، برخی مناطق (مثل آسیای مرکزی و بخشی از جزایر اقیانوس آرام که به نام پلینزی^۲ مشهورند) در نظر

1 . Simcha Ronan & Oded Shenkar

2 . Polynesia

گرفته نشده‌اند. دیگر مناطق (مثل اروپا) با جزئیات فراوان ذکر شده‌اند. به علاوه، چندین کشور (از قبیل برزیل، هندوستان و رژیم اشغالگر قدس) به راحتی با چنین چارچوبی تطابق ندارند، لذا مقداری احتیاط در این باره لازم است.

جدول ۳-۳: گرایش‌های عمده مربوط به ابعاد فرهنگی اصلی در مناطق مختلف جهان

خوشه‌های کشورها	توزیع قدرت	روابط اجتماعی	روابط محیطی	الگوهای زمان / کار	عدم اطمینان و کنترل اجتماعی
انگلوساکسون	نسبتاً تساوی‌گرا	قویاً فردگرا	قویاً تسلط‌گرا	قویاً تک زمانه	نسبتاً قانون مدار
عرب	قویاً سلسله مراتبی	قویاً جمع‌گرا	نسبتاً هماهنگی‌گرا	قویاً چند زمانه	قویاً رابطه مدار
اروپای شرقی	نسبتاً سلسله مراتبی	نسبتاً جمع‌گرا	نسبتاً تسلط‌گرا	نسبتاً تک زمانه	نسبتاً رابطه مدار
شرق و جنوب شرقی آسیا	قویاً سلسله مراتبی	قویاً جمع‌گرا	قویاً هماهنگی‌گرا	نسبتاً تک زمانه	قویاً رابطه مدار
ژرمن	نسبتاً تساوی‌گرا	نسبتاً فردگرا	نسبتاً تسلط‌گرا	نسبتاً تک زمانه	قویاً قانون مدار
آمریکای لاتین	نسبتاً سلسله مراتبی	نسبتاً جمع‌گرا	نسبتاً هماهنگی‌گرا	قویاً چند زمانه	قویاً رابطه مدار
اروپای لاتین	نسبتاً سلسله مراتبی	نسبتاً جمع‌گرا	نسبتاً هماهنگی‌گرا	نسبتاً چند زمانه	نسبتاً رابطه مدار
نوردیک	قویاً تساوی‌گرا	نسبتاً فردگرا	نسبتاً هماهنگی‌گرا	نسبتاً تک زمانه	قویاً قانون مدار
صحرای آفریقا	نسبتاً سلسله مراتبی	قویاً جمع‌گرا	قویاً هماهنگی‌گرا	نسبتاً چند زمانه	قویاً رابطه مدار

توجه: خوشه‌های کشورها که در جدول فوق مورد استفاده قرار گرفته، برگرفته از منابع ذیل می‌باشد:

Ronan & Shenkar, "Clustering cultures or attitudinal dimensions" and House et al., "Culture, Leadership, and Organizations".

بر مبنای این پژوهش، ما می‌توانیم از چارچوب فوق برای شناسایی نه خوشه کشور استفاده کنیم که داده‌های کافی درباره آنها وجود دارد و ما قادریم با این داده‌ها، گرایش‌های اصلی فرهنگی را برای این کشورها تخمین بزنیم: خوشه آنگلو ساکسون (مشمول بر استرالیا، کانادا، انگلستان، آمریکا و ...); عرب (مثل امارات عربی متحده، مصر، عربستان سعودی و ...); اروپای شرقی (مانند جمهوری چک، مجارستان، لهستان و ...); شرق و جنوب شرقی آسیا (مثل چین، ژاپن، کره، سنگاپور، تایلند و ...); ژرمن (مانند اتریش و آلمان); آمریکای لاتین (مشمول بر آرژانتین، کاستاریکا، مکزیک و ...); اروپای لاتین (مانند فرانسه، ایتالیا و اسپانیا); نوردیک (مثل دانمارک، نروژ و سوئد) و صحرای آفریقا (مانند غنا، کنیا، نیجریه و ...).

به یاد داشته باشید که اینها فقط تخمین‌های صرف بر مبنای تحقیقات موجود هستند. به علاوه، در به کارگیری اطلاعات ارائه شده در شکل فوق، باید بدانید که هیچ کشوری بر دیگری برتری ندارد و در درون خوشه‌ها نیز تفاوت‌هایی بین کشورها وجود دارد. نکته پایانی این است که هرچند این ابعاد فرهنگی ممکن است یک راه میانبر ساده برای آشنایی مفهومی با گرایش‌های عمومی فرهنگی در بین کشورها و مناطق جهان باشند، ولی جایگزین تحلیل‌های عمیق و سیستماتیک نمی‌شوند زیرا این تحلیل‌ها به مطالعه فرهنگ، کار و سازمان می‌پردازند.

کاوش عمیق تر درباره پیچیدگی‌ها و تناقضات فرهنگی

در قسمت‌های قبل، مفاهیم مرتبط با فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی به منزله ابزاری برای نظر افکندن به ماورای رفتارهای ظاهری و فهم بهتر چرایی و چگونگی تفاوت رفتار برخی انسان‌ها با دیگران مورد بحث قرار گرفتند. آنچه در این تعمیم‌ها نادیده گرفته می‌شود، آن است که شاید افراد یک جامعه از استراتژی‌های مختلفی برای مواجهه با چالش‌های هویتی استفاده کنند. در نتیجه، اغلب غیرعقلانه است اگر نسبت به یک فرهنگ، رفتار قالبی و کلیشه‌ای داشته باشیم. در عوض، ما در جستجوی اختلافات مختصر و ضدگرایش‌ها هستیم. شکست در تشخیص این امر، اغلب منجر به از دست دادن فرصت‌های شخصی و کسب و کار می‌گردد.

مفهوم «فرصت‌های برابر در محیط کاری» را در نظر بگیرید. تقلا برای دستیابی به فرصت‌های برابر، یک کشمکش قدیمی و سهمگین در بسیاری از ملل جهان بوده است. برای بسیاری از ملت‌ها، این کشمکش بسیار پر سر و صدا بوده زیرا اعتقادات زیربنایی آنها مانع راه

شده است. آنچه بسیاری از افراد از درک آن غافلند این است که بسیاری از اقدامات تجاری و اجتماعی مربوط به حقوق برابر، ریشه در اعتقادات و ارزش‌های اصلی ما دارد. از این رو، ما باید قادر به مقایسه چنین اعتقادات و ارزش‌هایی در بین فرهنگ‌ها (و نیز در داخل آنها) باشیم. مثلاً برخی فرهنگ‌ها سخن از تمایز نقش‌های جنسیتی به میان می‌آورند؛ یعنی از زنان و مردان انتظار می‌رود که نقش‌های متفاوتی در جامعه ایفا کنند و به گونه‌های مختلف نیز با آنها رفتار شود. برخی دیگر از فرهنگ‌ها نیز بیان می‌دارند که تفاوت در نقش‌های جنسیتی باید به حداقل برسد و زن و مرد به صورت مساوی در مسئولیت‌های خانه و محل کار سهیم باشند.

ما باید نسبت به تفسیر خود از نمودهای فرهنگی احتیاط به خرج دهیم. درک نقش فرهنگ در اقدامات مدیریتی نیاز به یک روش تفکر درباره فرهنگ دارد که به شناسایی تأثیرات فرهنگی^۱ کمک نماید و بهترین منبع اقدام در مواجهه با آنها را معرفی کند. به عبارت دیگر، ما باید بفهمیم فرهنگ چیست و چکار می‌کند؛ فرهنگ ما چگونه بر روش تفکر، مفروضات کاری و فردی و تعصبات گروهی^۲ ما اثر می‌گذارد؛ و به چه نحوی می‌توان به یک درک جامع از نحوه کارکرد فرهنگ رسید تا نسبت به تأثیرات فرهنگی بر موقعیت‌های مختلف هوشیار بود.

رویکرد امور موازی و دوگانه (که از منطق «هر دو / و» استفاده می‌کند و در آن، هر دو گزینه یا مسیر دارای صلاحیت هستند. این رویکرد کاری به منطق «یا این / یا آن» که تحلیلگران از بین دو گزینه به انتخاب می‌پردازند، ندارد) در فصل اول کتاب به عنوان ابزاری معرفی شد که در درک مسائل پیچیده سودمند است. این مفهوم را می‌توان برای فهم نحوه کارکرد فرهنگ در درون و میان جوامع مختلف نیز مورد استفاده قرار داد. به طور خاص، در پیش گرفتن چنین رویکردی بیانگر این حقیقت است که فرهنگ‌ها اغلب بر نگرش‌ها و رفتارها به روش‌های مختلف اثر می‌گذارند. این امر ما را وادار می‌سازد که کاوش عمیق‌تری درباره فرهنگ داشته باشیم و به حوزه‌ای فراتر از مقایسه ساده ابعاد فرهنگی قدم بگذاریم. ما باید در جستجوی پیچیدگی‌ها و تناقضات زیربنایی باشیم که نهایتاً به عملکرد موفقیت‌آمیز در درون یا میان محیط‌های مختلف کمک خواهد کرد. ما پنج پیچیدگی و تناقض فرهنگی را در شکل ۳-۴ معرفی نموده ایم.

1 . Cultural Influences
2 . Group Biases



شکل ۳-۴: پیچیدگی‌ها و تناقضات فرهنگی

ثبات و تغییر فرهنگی

یکی از خطرات نهفته در تلاش‌های مربوط به طبقه بندی فرهنگ‌ها به مجموعه‌ای از ابعاد ثابت آن است که این تلاش‌ها دلالت بر این دارند که فرهنگ‌ها ثابت بوده و بدون تغییر باقی می‌مانند. هر چند برخی جنبه‌های فرهنگ حقیقتاً ثابت و پایدار هستند، اما دیگر جنبه‌ها در طول زمان رشد یافته و تغییر می‌یابند. بدین ترتیب، انسان‌ها می‌کوشند در طول زمان نسبت به اینکه «چه کسی و چه چیزی هستند» وفادار بمانند و به طور همزمان، تغییرات لازم یا مطلوب را نیز پذیرا باشند.

فرهنگ‌ها در طول زمان تغییر می‌یابند و رشد می‌کنند تا بدین طریق، پاسخی به فشارهای وارده از داخل و خارج جامعه داده باشند. به دلیل اینکه فرهنگ‌ها آموخته می‌شوند (اکتسابی هستند)، پس در طول زمان و در پاسخ به هزاران نیروی خارجی که می‌تواند بر جامعه اثرگذار باشد، تغییر و تکامل می‌یابند. مثلاً امروزه تا حدی به زنان در عربستان سعودی اجازه رانندگی با

اتومبیل داده می‌شود. این امر نشانه آن است که اوضاع در خاورمیانه در حال تغییر است. مثال دیگر در این زمینه، کشور آلمان است. این کشور پس از جنگ جهانی دوم، به دو بخش غربی و شرقی تقسیم گردید. آلمان شرقی رفته رفته تبدیل به یک کشور کمونیست استبدادگرا شد، در حالی که آلمان غربی از دموکراسی، فردگرایی و سرمایه داری حمایت می‌کرد. ارتباط از طریق مرزهای دو کشور بسیار محدود شد (خصوصاً بعد از اینکه دیوار برلین در اوایل دهه ۱۹۶۰ ایجاد شد). در طول زمان، علیرغم وجود یک میراث عمومی به جای مانده از پیشینه این دو کشور، این بخش بندی موجب ایجاد تفاوت‌های فرهنگی گسترده تر بین آلمان غربی و شرقی شد. بعد از اتحاد مجدد این دو کشور، آشکار شد که اختلافات فرهنگی آنها دست کمی از تفاوت‌های اقتصادی شان ندارد. این انشقاق و جدایی هنوز هم در کشور آلمان بر اخلاق کاری، محرک‌های کارآفرینی، پیشرفت اقتصادی و اعتقادات سیاسی اثر دارد.

از دیگر سو، برخی مفروضات و اعتقادات تقریباً ثابت بوده و در برابر تغییر، مقاومت می‌کنند. امکان دارد ما تغییر در رفتارها را متوجه شویم، ولی معانی و مفروضات زیربنایی نهفته در ورای این رفتارها اغلب ریشه در ارزش‌های فرهنگی دارند که نسبتاً ثابت و بدون تغییر هستند. یک مثال خوب در این زمینه، مطالعه اثرات رسانه‌های تلویزیونی بر مردم جهان است. فرض بر این است که سریال‌های تلویزیونی که در کل دنیا به نمایش در می‌آیند، بر زندگی مردم در فرهنگ‌های مختلف اثر می‌گذارند و درصد عمده‌ای از آنها ارزش‌های غربی را به تصویر می‌کشند.

مدیران باید بدانند فرهنگ‌هایی که با آنها در حال تعامل و کار هستند، همیشه به صورت سیال و روان بوده و تقریباً فاقد هرگونه ثبات می‌باشند. همزمان با اینکه این مدیران در معرض ارتباط با فرهنگ‌های دیگر قرار می‌گیرند، مشکلات جدیدی بر سر راهشان پدیدار می‌شود، از چارچوب‌های فرهنگی خود به روش‌های گوناگون بهره می‌برند، رفتارهای جدیدی را به نمایش می‌گذارند و جنبه‌های مهم فرهنگ خود را تغییر می‌دهند. این امر منجر به رفتارهایی می‌گردد که امکان دارد متناقض با رفتارهای قبلی به نظر برسند. از دیگر سو، این تغییرات در یک بافت فرهنگی اتفاق می‌افتد و ممکن است پیامدهای آن نسبت به حالت پیش بینی شده، تفاوت داشته باشد. مثلاً اجرای پاداش‌های مبتنی بر عملکرد را در نظر بگیرید. در بسیاری از کشورهای غربی، پرداخت برای شایستگی عمدتاً بر مبنای عملکرد فردی قرار دارد؛ در حالی که در بسیاری از

کشورهای آسیایی این نوع پرداخت به صورت مساوی بین تمامی اعضای گروه یا واحد سازمانی توزیع می‌گردد. این امر به دلیل آن است که عدالت با مساوات تفاوت دارد.

رفتار کل نگرانه یا تکه تکه (تجزیه شده)^۱

یک مشکل اساسی دیگر در طبقه بندی فرهنگ‌ها این است که این نوع دسته بندی دلالت بر نوعی تجانس دارد. هنگام تشریح فرهنگ‌های افراد (چه از طریق ابعاد ساده و چه به وسیله تحلیل‌های تشریحی عمیق)، ما بر جنبه‌های مشترک که معمولاً در گروه‌های فرهنگی مختلف یافت می‌شوند، تمرکز می‌کنیم. اعضای یک گروه فرهنگی، زمان و تلاش زیادی را صرف یکپارچه‌سازی امور مختلف (که نشان دهنده و تعریف کننده رفتار اجتماعی هستند) می‌کنند.

فرهنگ‌ها اغلب از این نظر که اجازه تغییرات داخلی (و حتی اختلافات قابل توجه) را می‌دهند، تا حدی تکه تکه و متشکل از بخش‌های گوناگون هستند. علیرغم تمایل انسان‌ها به رفتار کلیشه‌ای و تکراری، منطق و تجربه شخصی نشان می‌دهد که تغییر و تحولات می‌تواند در تمامی فرهنگ‌ها یافت شود. مثلاً در حالی که استرالیا به عنوان یک فرهنگ بسیار فردگرا و چین به منزله یک فرهنگ بسیار جمع‌گرا شناخته می‌شود، ولی در حقیقت استرالیایی‌های جمع‌گرا و چینی‌های فردگرای زیادی وجود دارند. در واقع، بسیاری از فرهنگ‌ها همپوشانی زیادی با فرهنگ‌های همسایه خود دارند. در هنگام مقایسه بین فرهنگ‌ها یا ملل، این تفاوت‌ها و شباهت‌ها باید به وضوح شناسایی گردند. هر چند انسان‌ها دوست دارند تعمیم‌هایی را درباره فرهنگ‌های مختلف انجام دهند تا درک پایه‌ای خود از تمایلات فرهنگی را تسهیل نمایند، ولی بسیار نادرست و غیرواقع‌گرایانه خواهد بود اگر بپذیریم که تمامی اعضای یک فرهنگ به روشی مشابه و یکسان رفتار می‌کنند.

پراکندگی فرهنگی کاملاً منجر به تجزیه یک جامعه نمی‌شود و فرهنگ‌ها باز هم به صورت مکانیزم‌های کلی باقی خواهند ماند. مثلاً رفتار افرادی که دور از منطقه یا کشور خود زندگی یا کار می‌کند، علیرغم وجود پیش زمینه‌های فرهنگی، باز هم تا حد زیادی به صورت غیرقابل توضیح باقی خواهد ماند. در پایان، به دلیل اینکه فرهنگ‌ها به صورت همزمان تجزیه شده و کل

گرا و متجانس می‌شوند، حتی رفتارهای بسیار مغرط این افراد نیز می‌تواند با این منطق توضیح داده شود که آنان به صورت همزمان، بر خلاف و در درون فرهنگ بومی خود رفتار می‌کنند.

خصوصیات فراگیر (همگانی) یا ویژه (خاص)

تشریح فرهنگ‌ها با استفاده از مجموعه محدودی از ابعاد، ممکن است منجر به این استدلال گردد که این مجموعه محدود صفات می‌تواند جوهره فرهنگ‌ها را نشان دهند. مشاهده و تجربه به ما می‌گوید که فرهنگ بسیار پیچیده تر و معماگونه تر از آن چیزی است که ما فکر می‌کنیم. فرهنگ دارای استثنائات زیادی است. تمامی فرهنگ‌ها دارای عناصر معرف هستند که این عناصر، ارائه یک توصیف فراگیر از فرهنگ‌ها را با مشکل مواجه کرده‌اند. مثلاً هر چند بسیاری از افراد معتقدند فرهنگ آمریکا بسیار فردگراست، ولی طبقه بندی عمومی فردگرایی در برابر جمع گرایی، قادر نیست تفاوت جزئی و مختصر نهفته در واژه «روحیه پیشگامی»^۱ که یک کلمه در زبان آمریکایی بومی است را نشان دهد.

یک گام فراتر می‌گذاریم. مفهوم سازی فردگرایی به عنوان «ابتکار و مسئولیت پذیری فعال»، تفاوت‌های جزئی بیشتری با مفهوم ارائه شده توسط طبقه بندی‌های عمومی فردگرایی و جمع گرایی دارد؛ هرچند قادر نیست به وضوح تمامی مغایرت‌ها را نیز بیان نماید. مثلاً فرهنگ آمریکا مملو از داستان‌های قابل تحسین درباره کسانی است که خود را فدای دیگران کرده‌اند (مانند سربازی که جان خود را فدای حفاظت از وطن می‌کند). هر چند چنین فداکاری‌هایی با «ارزش و برتری جهانی فرد نسبت به گروه» مغایرت دارد، ولی تطابق زیادی با الگوی ابتکار، تصمیم گیری، اقدام و مسئولیت پذیری فردی دارد که در مفهوم آمریکایی واژه «روحیه پیشگامی» مستتر است. از این رو، مدیران باهوش از راه حل‌های ساده دوری می‌کنند و در جستجوی تفاوت‌های جزئی در طبقات مختلف بر می‌آیند.

قدرت‌های تشریح گر یا پیش بینی کننده

بحث در مورد فرهنگ عمدتاً منجر به سخن گفتن درباره علیت و جبرگرایی می‌گردد. ایجاد ارتباط بین خصوصیات فرهنگی عمومی و اقدامات انسان‌ها آسان است؛ مثلاً اعضای متعلق به فرهنگ‌های جمع گرا، کار تیمی را ترجیح می‌دهند یا فرهنگ‌های سلسله مراتبی، رهبران

خودکامه را ترجیح می‌دهند. به هر حال، این نوع نتیجه‌گیری در بسیاری از موارد مشکل‌زاست. مثلاً تجزیه‌گرایی فرهنگی می‌تواند از پذیرش ارزش‌های فرهنگی در درون یک فرهنگ نشأت بگیرد. ثانیاً فرهنگ‌ها متشکل از عناصر ویژه (خاص) هستند که می‌توانند به روش‌های خاص با یکدیگر ترکیب شده و نتایج غیرقابل پیش‌بینی ایجاد نمایند. ثالثاً فرهنگ هم می‌تواند رفتار را محدود کرده و هم تشویق نماید. فرهنگ، چارچوبی برای القای حس به جهان و گسترش افق‌های دید ما ایجاد می‌کند. این چارچوب‌ها در تفسیر رویدادهای پیرامون ما، ارتباط با دیگران و سازماندهی فرایندهای اجتماعی و روان‌شناختی اهمیت وافری دارند. این چارچوب‌های فرهنگی، نحوه‌چینش گزینه‌های پیش‌روی اعضای هر فرهنگ را محدود می‌کنند. فرهنگ یکی از منابع تعصب در نحوه تفسیر جهان و انتخاب رفتارهاست. درک این تعصبات به ما کمک خواهد کرد که بفهمیم چرا انسان‌ها در مکان‌های مختلف جهان، تصمیمات متفاوتی می‌گیرند. مثلاً با استفاده از این مطلب می‌توان تشریح کرد که چرا زنان در کشورهای عربی (نسبت به کشورهای غربی) مشارکت کمتری در محیط‌های کاری دارند.

به هر حال، امکان دارد با تلاش فردی بتوان بر تعصبات فرهنگی^۱ غلبه کرد؛ مثلاً بسیاری از زنان عرب توانسته‌اند در انجام کارهای مردانه موفق باشند. همچنین تغییر در محیط می‌تواند منجر به رفتارهای متفاوتی گردد. رایانه‌های شخصی یک ابزار شگرف برای مهندسان در اکتشاف مواد معدنی و نفتی هستند. البته این امر تا زمانی صادق است که مهندسان در منطقه‌ای از جهان قرار بگیرند که دارای زیرساخت‌های فناورانه لازم باشد. به طور مشابه، فرهنگ نیز رهنمودهایی برای ما فراهم می‌آورد تا در شرایط منفی و دشوار به کمکمان بشتابد؛ اما این شرایط به خودی خود معمولاً بر انتخاب رفتار اثر می‌گذارند. به عبارت دیگر، روشی که یک فرد به ایجاد ارتباط با دیگران می‌پردازد ممکن است زمانی که او با رئیس یا دوست خود ارتباط برقرار می‌سازد، تفاوت فاحشی داشته باشد.

مطلب دیگر این است که تعصبات مذکور لزوماً بد نیستند. در برخی شرایط، این تعصبات ممکن است یک دارایی و منبع مهم خلاقیت برای شرکت‌های جهانی باشند. هم‌زمان با اینکه فرهنگ‌های مختلف با دیدگاه‌های متفاوت رو در روی هم قرار می‌گیرند، امکان دارد راه حل‌های بدیع و نو ظهور یابند. اگر پویایی چارچوب‌های فرهنگی و تعامل آنها با محیط ترکیب گردد،

می‌تواند منجر به رفتارهای متناقض شود. کوتاه سخن اینکه پیش‌بینی رفتار شرکای جهانی برای مدیران بسیار دشوار است.

فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌ها

نهایتاً، یک خصوصیت کلیدی فرهنگ، آموختنی بودن آن است. انسان‌ها با نگرستن به نحوه رفتار اطرافیان و مشاهده خانواده خود، با ارزش‌ها، مفروضات و رفتارها آشنا می‌شوند. به هر حال، این امر تبدیل به یک منبع تعمیم و الگوبرداری در مورد فرهنگ‌های ملی شده است. این مطلب بدان دلیل است که افراد موجود در یک فرهنگ، به خرده فرهنگ‌های چندگانه و اغلب متعارضی تعلق دارند. خرده فرهنگ‌ها^۱ می‌توانند مشتمل بر سطوح تحصیلات (فرهنگ فکری و ذهنی^۲)، حرفه‌ها یا تخصص‌ها (فرهنگ حرفه‌ای^۳)، اعتقادات هنجاری درباره امور درست و غلط و باورهای مذهبی (فرهنگ مذهبی^۴)، مکان‌های کاری (فرهنگ سازمانی^۵)، مناطق جغرافیایی در داخل یک کشور (فرهنگ منطقه‌ای^۶) و غیره باشند.

معنای این امر آن است که انسان‌ها می‌توانند ابزارهای فرهنگی اضافی را از خرده فرهنگ‌های مختلفی که به آن تعلق دارند به دست آورند. فرهنگ، یک پدیده جمعی و اجتماعی است که هرگاه مجموعه‌ای از مفروضات یا اعتقادات توسط یک گروه از انسان‌ها پذیرفته شوند، ظهور می‌یابد. لذا، خرده فرهنگ‌های مختلفی در داخل سازمان‌ها، صنایع و ملل در کنار یکدیگر همزیستی دارند. این خرده فرهنگ‌ها ممکن است با یکدیگر همپوشانی داشته باشند، بر یکدیگر سوار شوند یا در دل همدیگر قرار گیرند. این لایه‌های چندگانه فرهنگ، موجب شکل‌گیری توجهات، تفسیرها و اقدامات افراد می‌گردند. در آن واحد، افراد به طور همزمان متعلق به یک فرهنگ کلی و چندین خرده فرهنگ هستند و این امر، مطالعه تفاوت‌های فرهنگی را بسیار دشوار ساخته است.

-
- 1 . Subcultures
 - 2 . Intellectual Culture
 - 3 . Professional Culture
 - 4 . Religious Culture
 - 5 . Organizational Culture
 - 6 . Regional Culture

دفت‌رچه یادداشت مدیران:

فرهنگ، ارزش‌ها و جهان بینی‌ها

ما اکنون چرخه کاملی را طی کرده ایم که مشتمل بر جستجوی ابعاد عمومی و کلی است که با استفاده از آنها می‌توان به مقایسه فرهنگ‌ها پرداخت و فهمید که فرهنگ‌ها پیچیده بوده و در طول زمان، تغییر می‌یابند. فرهنگ‌ها را نمی‌توان به سادگی تقسیم به گروه‌ها یا طبقات مختلف کرد. ادوارد هال بیان می‌دارد: «فرهنگ بیش از آنکه آشکار باشد، پنهان است. فرهنگ به صورت اثربخش، از دیدگان همراهان خود پنهان است».

به علاوه، در ذهن داشته باشید که فرهنگ و زمینه تا چه حد می‌تواند اقدامات مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد. این پیچیدگی‌ها و تناقضات موجب مطرح شدن این سؤال ابهام‌آلود می‌شوند که «مدیران در هنگام مواجهه با تنش‌ها یا تغییرات فرهنگی، چگونه باید از خود عمل و عکس‌العمل نشان دهند؟». یک چالش عمده آن است که فرهنگ‌های مختلف اغلب نیاز به رفتارهای بسیار متفاوت از مدیران خود دارند و آنچه در یک فرهنگ پذیرفتنی است، شاید در فرهنگ دیرممنوع باشد. مدیران چگونه باید رفتار کنند و اگر این مدیران بتوانند با پذیرش یک فرهنگ خارجی، به اهداف مورد نظر شرکت دست پیدا کنند، آیا این عمل آنان پذیرفته خواهد شد؟ آیا مدیران باید خودشان باشند یا سبک مدیریتی خود را با سنت‌ها و انتظارات محلی انطباق دهند؟ وقتی مدیران قادر به درک قواعد بازی نیستند و یا قواعدی که درک کرده‌اند، کاملاً تغییر یافته یا در مورد شرایط و افراد خاص کاربرد ندارد، باید چه کار کنند؟

برای پاسخ به سؤالات فوق، ما چندین استراتژی مواجهه را معرفی خواهیم کرد که امکان دارد به مدیران کمک کند تا رفتارهای عجیب و غریب دیگران را بیاموزند. ما درباره سه چالش نیز بحث خواهیم کرد: اجتناب از کلیشه برداری فرهنگی؛ نگرش بی‌طرفانه به فرهنگ و کسب آمادگی برای مواجهه با امور غیرمترقبه.

اجتناب از کلیشه برداری فرهنگی

درک اثر فرهنگ بر اقدامات مدیریتی، یک گام اولیه بسیار مهم است. مدیرانی که قادر به درک روش‌های اثرگذاری فرهنگ بر رفتار باشند و دانش کافی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی

داشته باشند، بهتر می‌توانند عارضه‌های فرهنگی را شناسایی کرده و راه‌حلی برای مواجهه با آنها بیابند. از این نظر، نقش کلیشه‌های فرهنگی^۱ بسیار حائز اهمیت است. استاد دانشگاه مک‌گیل^۲، خانم نانسی ادلر^۳، توصیه‌های ارزشمندی درباره نحوه اجتناب از تعمیم‌های افراطی یا کلیشه‌برداری فرهنگی در مورد افراد متعلق به هر فرهنگ دارد. اولاً، توصیف‌های فرهنگی در بهترین حالت باعث ایجاد محدودیت برای اطلاعات می‌شوند. به یاد داشته باشید که چنین تعمیم‌هایی اغلب پرده‌ای بر دیگر اطلاعات سودمند درباره تنوع فرهنگی می‌افکند. ثانیاً، توصیف‌های فرهنگی باید به تشریح اعضای گروه‌های مختلف (تا حد امکان به صورت عینی) محدود گردند و نباید مشتمل بر عناصر قضاوتی (مثل این خوب است، آن بد است) باشند. ثالثاً، توصیف‌های فرهنگی باید تشریح دقیقی از اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی یک گروه به دست بدهند. رابعاً، توصیف‌های فرهنگی را باید به عنوان بهترین حدس اولیه درباره رفتارهای یک گروه فرهنگی (قبل از توسعه هرگونه اطلاعات بیشتر در مورد اعضای آن گروه) قلمداد کرد. نهایتاً، توصیف‌های فرهنگی باید در طول زمان تعدیل شوند و این تعدیل بر اساس اطلاعات جدید گردآوری شده از طریق مشاهده یا آزمایش انجام گیرد.

در هنگام تشریح فرهنگ‌ها و شناسایی تفاوت‌های فرهنگی بین دو یا چند گروه، باید به دو دلیل برخی احتیاط‌ها را مد نظر قرار داد. اولاً، هرچند به طور معمول پیشنهاد می‌گردد که مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی بزرگ‌تر (در مقایسه با تفاوت‌های فرهنگی کوچک‌تر) دشوارتر است، اما تجربه اثبات کرده که این امر همیشه صادق نیست. در برخی موارد، مدیرانی که از یک کشور به کشورهای دیگر می‌روند شباهت‌های زیادی را درک کرده‌اند (مثل مدیری که از هلند به بلژیک می‌رود و بالعکس). این مدیران متوجه شده‌اند که مواجهه با تفاوت‌های جزئی و اندک به اندازه مواجهه با تفاوت‌های بزرگ، دشوار است. بدتر اینکه چنین تفاوت‌های جزئی معمولاً نادیده انگاشته شده و تا زمانی که منجر به آسیب‌های جدی نشوند، توجهی به آنها نمی‌شود. از دیگر سو، با بهره‌گیری از برخی شباهت‌های جزئی و اندک می‌توان بر تفاوت‌های بزرگ غلبه کرد. مثلاً در یک همکاری تجاری بین یک شرکت برزیلی و یک شرکت چینی (یعنی دو شرکت از دو فرهنگ مختلف)، اعضا به وجود برخی شباهت‌ها پی بردند که موجب تسهیل روابط می‌شد (مانند

1 . Cultural Stereotypes

2 . McGill

3 . Nancy Adler

سطوح مشابه توسعه و اهمیت زمینه و روابط در ایجاد شراکت). از نظر مدیر تیم مذاکره‌کننده برزیلی، «چینی‌ها، برزیلی‌های قاره آسیا هستند».

نگرش بی‌طرفانه به تفاوت‌های فرهنگی

تفاوت‌های فرهنگی، در دنیای مدیریت یک چیز بد نیستند. این تفاوت‌ها فقط نیاز به کار و تلاش بیشتر دارند. در بسیاری از موارد، بسته به کار پیش رو، درجه‌ای از تفاوت فرهنگی می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری و اقدام مدیریتی بهتر شود. مثلاً یک تحقیق اخیراً دریافته است که مدیران پرتغالی این ادراک را دارند که تجارت با مدیران برزیلی و اسپانیایی (که شباهت‌های فرهنگی زیادی با آنها دارند) آسان‌تر از تجارت با اهالی اسکانندیناوی (که تفاوت‌های فرهنگی فاحشی بین آنها و مردم پرتغال وجود دارد) است. به هر حال، این مدیران ترجیح می‌دادند که یا در کشور خود بمانند یا با مدیران برزیلی و اسپانیایی (نسبت به مدیران اهل اسکانندیناوی) روابط حسنه برقرار نمایند.^۱

با عنایت به مطالب فوق، باید به یاد داشته باشید که تفاوت‌های فرهنگی ذاتاً خوب یا بد نیستند؛ اما می‌توانند با توجه به شرایط و موقعیت، به صورت مثبت یا منفی ادراک گردند. برخی اوقات، تفاوت‌های فرهنگی توسط دو طرف به صورت یکسان ادراک نمی‌شوند. یک مدیر از پرتغال ممکن است از وقت‌شناسی دانمارکی‌ها تجلیل نماید؛ در حالی که مدیر دانمارکی شاید پرتغالی‌ها را افرادی تلقی نماید که نسبت به تأخیر و دیرکرد بسیار زودرنج هستند. از دیگر سو، مدیر دانمارکی ممکن است از انعطاف‌پذیری پرتغالی‌ها (یعنی جزء‌گرایی یا قانون‌مداری پایین) تشکر و تقدیر نماید؛ در حالی که امکان دارد مدیر پرتغالی، دانمارکی‌ها را افرادی بی‌توجه به قانون تلقی کند.

پیش‌بینی نحوه به کاهش دادن این تفاوت‌ها در هنگام مواجهه دو فرهنگ با یکدیگر، بسیار دشوار است. به عنوان یک نقطه شروع، چارچوب‌های فرهنگی محدودیت‌هایی را بر توانایی تفکر و ادراک محیط اعمال می‌کنند و این پیشنهاد را دارند که فرهنگ‌های مختلف، ادراک‌های متفاوتی از شرایط و موقعیت دارند و احتمالاً اقدامات مختلفی را نیز از خود بروز خواهند داد. به

1 . Susana Costa e Silva and Luciara Nardon, "An exploratory study of cultural differences and perceptions of relational risk," paper presented at the European International Business Academy conference, Catania, Italy, 2007.

هرحال، همزمان با اینکه انسان‌ها با یکدیگر و محیط اطرافشان تعامل دارند، چیزهای جدیدی نیز می‌آموزند و رفتارهای تازه‌ای از خود بروز می‌دهند. ساده لوحانه خواهد بود اگر بپنداریم افراد در موقعیت‌های بین فرهنگی، رفتاری مشابه فرهنگ بومی خود دارند.

هنگامی که دو یا چند فرهنگ با یکدیگر در تعامل قرار می‌گیرند، نقطه شروع برای تعامل، معمولاً آن چیزی است که دو طرف روی میز می‌گذارند. اما نتیجه نهایی بستگی زیادی به تعاملات آنان، بازیگران و سازمان‌های درگیر، تفاضل قدرت و مبادلات انجام شده دارد. سه نفر از محققان مدیریت به نام‌های اودد شنکار، یادونگ لو و اورلی یهسکل^۱ که متعلق به سه فرهنگ مختلف هستند، این فرایند را «اصطکاک فرهنگی»^۲ می‌نامند و به مسائل و کشمکش‌هایی که در هنگام تعامل دو فرهنگ رخ می‌دهد، اشاره می‌کنند. این مسائل مشتمل بر هویت‌های سازمانی، هویت‌های ملی، تفاوت در منابع و منافع و عدم تقارن در قدرت و سلسله مراتب است.

کسب آمادگی برای امور غیرمترقبه

سرانجام، هنگام مواجهه با پیچیدگی‌های فرهنگی و عدم قابلیت پیش‌بینی رویارویی‌های فرهنگی، یک سؤال بسیار مشهود مطرح می‌شود: مدیران جهانی چه کار می‌توانند انجام دهند؟ یک پاسخ خوب به این سؤال دشوار، آن است که مدیران به یادگیری و تعدیل رفتار خود با هر موقعیت خاص بپردازند. منظور ما، تعدیل رفتار برای تطابق با فرهنگ بیگانه نیست؛ بلکه ما در پی تعدیل رفتار برای تطابق با موقعیت و شرایط هستیم. برخی اوقات نیز باید تا حد امکان با فرهنگ بیگانه تطابق پیدا کنید. اما در دیگر زمان‌ها، این رفتار ممکن است نتیجه‌ای خلاف انتظار به بار آورد. شناخت تفاوت‌هاست که مدیران موفق جهانی را از دیگران جدا می‌کند. تا اینجا می‌توان هفت مهارت یادگیری مهم را برای مدیران جهانی برشمرد:

- خودآگاهی^۳: مدیران جهانی باید بفهمند که موجودات فرهنگی بسیار پیچیده‌ای هستند و ارزش‌ها، اعتقادات، مفروضات و ترجیحات ارتباطی آنان محصول میراث فرهنگی‌شان است.
- یکدلی^۴: مدیران جهانی باید درک کنند که دیگران نیز موجودات فرهنگی پیچیده هستند و اقداماتشان تحت تأثیر ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگی‌شان قرار دارد. هنگامی که سوءتفاهم رخ

1 . Oded Shenkar, Yadong Lou & Orly Yeheskel

2 . Cultural Friction

3 . Self-awareness

4 . Empathy

می‌دهد، مدیران جهانی توانمند در جستجوی توضیحات فرهنگی برای رفتار مورد مناقشه بر می‌آیند و بعد به قضاوت می‌پردازند.

- *گردآوری و تحلیل اطلاعات:* مدیران باید از مفروضات فرهنگی مخفی پرده بردارند تا نسبت به نحوه شکل دهی ادراکات، انتظارات و رفتارها توسط فرهنگ اطلاع پیدا کنند.
- *یکپارچه سازی و انتقال اطلاعات:* مدیران باید اقدام به تلفیق اطلاعات گردآوری شده در قالب یک نظریه منسجم و کاربردی نمایند.
- *انعطاف پذیری رفتاری:* مدیران باید قادر به مشارکت در رفتارهای مختلف، تغییر سبک مدیریتی و انجام کارها به بیش از یک روش باشند.
- *اندیشمندی و تفکر:* مدیران جهانی باید درباره خودشان، دیگران و تعامل بیندیشند. آنان باید توجه خاصی معطوف به احساسات و اقدامات خود و دیگران نمایند.

به طور خلاصه، مدیران باید نسبت به تعصبات خود و دیگران آگاهی داشته باشند و از این آگاهی در هنگام نگرش به جهان بهره ببرند. این امر ساده نیست زیرا نیاز به تلاش مداوم برای حرکت از دیدگاه خودمان به سوی دیدگاه دیگران دارد. درک دیگران این امکان را برای ما فراهم می‌آورد که وحدتی دوباره به نقطه نظرات و دیدگاه هایمان ببخشیم و جهان بینی خود را گسترش دهیم. در ادامه کتاب ما در مورد اهمیت فرهنگ، چگونگی منجر شدن فرهنگ به دیدگاه‌ها و نقطه نظرات مختلف و کاربردهای این امور برای مدیران بحث خواهیم کرد. ما امیدواریم که این مباحث به مدیران کمک کند تا درک بهتری از مدیریت داشته باشند و مشکلات بالقوه فرهنگی را بهتر شناسایی نمایند.

فصل چهارم:

درون ذهن مدیریتی: فرهنگ، شناخت و اقدام

- یک مدل برای فرهنگ، شناخت و اقدام مدیریتی
- الگوهای تفکر مدیریتی
- جغرافیای تفکر
- فرهنگ و نقش مدیریتی
- الگوهای مدیریتی در پهنه فرهنگ ها
- آیا الگوهای مدیریتی هم گرا هستند؟
- دفتر چه یادداشت مدیران: درون ذهن مدیریتی

اگر شما در شاکهای، سائوپولو یا دویی باشید؛ تفکر بسیار متفاوت تری نسبت به وقتی که در نیویورک هستید خواهید داشت.

میشل کنون بروکس (Michael Cannon-Brookes)
نایب رئیس توسعه تجارت شرکت ای بی ام در هند و چین

بسیاری از نظریه‌های مدیریت مبتنی بر تحقیقات دانشمندان شرکت وسترن الکتریک در قرن بیستم هستند که بیشتر بر مباحثی مانند جامعه‌شناسی کلاسیک و علوم اقتصادی متمرکز شده بودند. تحقیقات آنها، افراد را به عنوان فردگرا، معامله‌گر و مطلوبیت‌گرا معرفی کرده‌اند. اما در حقیقت، افراد شخصیتی همگانی و اجتماعی داشته و در کنار عقلانیت تحت تأثیر احساسات خود نیز قرار دارند. با در نظر گرفتن این مسأله، بحث مدیریت جهانی بیشتر شامل نظریه‌های کل نگر و فراگیر است.

اریک هافر (Eric Hoffer)
فیلسوف اخلاقی، آمریکا

این فصل در صدد حل یک سؤال ساده است: مدیران چه کاری انجام می‌دهند و چرا؟ همان طور که خواهیم دید اگر چه این سؤال ممکن است ساده و صریح باشد، اما پاسخ به آن بسیار پیچیده و دشوار است. در ظاهر بسیاری از مدیران شبیه هم به نظر می‌رسند. برخی از آنها آسیایی، عده‌ای اروپایی و بعضی آمریکایی و ... هستند. برخی از آنها مرد و تعدادی دیگر زن هستند. با این حال، ما اغلب به طرز اشتباهی (همان طور که زامو مانگالیسو^۱ بیان می‌کند) فرض را بر این می‌گیریم که این افراد در هنگام مدیریت نیز از نظر درونی به طور اساسی یکسان هستند. یک مدیر، مدیر است. به راستی، ما اغلب معتقدیم که می‌توانیم نقش‌های مدیران را به گونه‌ای تعریف کنیم که فراتر از تفاوت‌های فرهنگی باشد و آنها را نادیده بگیرد؛ اما در این مثال می‌بینیم که این امر صحت ندارد. مؤسس شرکت هوندا موتور، تاکئو فوجی ساوا^۲ اشاره می‌کند که «مدیریت آمریکایی و ژاپنی در ۹۵٪ موارد شبیه به هم و در تمام جنبه‌های مهم با یکدیگر متفاوت هستند». میشل کنون بروکس^۳ نایب رئیس توسعه تجارت شرکت‌ای بی‌ام در هند و چین، این نتیجه‌گیری را با مشاهدات خود مبنی بر تفاوت الگوهای تفکر مدیریتی در ورای مرزها تقویت می‌کند. الگوهای فرهنگی و ساختارهای عقیدتی اغلب بر ادراک مدیریتی^۴ (آنچه مدیران مشاهده می‌کنند)، شناخت مدیریتی^۵ (طرز تفکر مدیران) و اقدامات مدیریتی^۶ (آنچه که انجام می‌دهند) اثرگذار هستند. اگر مسأله فوق صحیح باشد، ضرورتاً این بحث به دنبال آن مطرح می‌شود که مدیران مجهز، از اثرات این تفاوت‌ها بر ارتباطاتشان با دیگر شرکا و رقبای جهانی - و به دنبال آن کسب موفقیت - آگاه هستند. برای درک این مسأله، به مثال شرکت کیاموتورز توجه کنید.

در یک صبح سرد زمستانی، مدیران ارشد کیاموتورز در کالیفرنیا، دفاتر گرم خود را رها کرده تا به رئیس کیاموتورز کره، بیونگ موآن^۷ خیر مقدم بگویند. گروه خود را در صفی منظم قرار داده بود تا راننده بیونگ موآن، با ماشین کیا آمانتی^۸ وارد جایگاه شود. هرچند برخی از مدیران از سرما می‌لرزیدند، اما نمی‌توانستند به داخل بازگردند چون نوعی بی ادبی به شمار می‌رفت. خیرمقدم گویی به مدیران ارشد همیشه یکی از تشریفات مهم برای کیاموتورز و

-
1. Mzamo Mangaliso
 2. Takeo Fujisawa
 3. Michael Cannon-Brookes
 4. Managerial Perceptions
 5. Managerial Cognitions
 6. Managerial Actions
 7. Byung Mo Ahn
 8. Kia Amanti

خواهرخوانده آن (یعنی شرکت هیوندایی موتورز) حتی در آمریکا بوده است! بیونگ موآن به محض رسیدن، به مدیران ارشد آنجا بابت تلاش‌های عالی ایشان و موفقیت‌های اخیر شرکت تبریک گفت. سه روز بعد و در پایان دیدارش، او تشریفات دیگری را که در این شرکت رایج بود اجرا کرد: او کل تیم رهبری آمریکایی را از کار اخراج نمود.

این مسأله به عنوان چهارمین دگرگونی مهم کیاموتورز آمریکا در طی سه سال به شمار می‌رفت. در طی زمان، الگوی کار یکسان است: مدیران در طی زمان و یا در طول ملاقات سالانه شرکت با فروشندگان خود، اخراج می‌شوند.^۱ زمینه^۱ نیز به اندازه محتوا مهم است.

علاوه بر مدیران بی شماری که اخراج شدند، بسیاری از آمریکایی‌هایی که در شرکت باقی مانده بودند، اغلب از فرهنگ بسته شرکت‌های هیوندایی و کیاموتورز شکایت داشتند. بر اساس نظر بسیاری از مدیران فعلی و قبلی، رئیس هیأت مدیره هیوندایی، چانگ مونگ کو^۲ و رئیس کیاموتورز، بیونگ موآن و دیگر مدیران ارشد شرکت، بسیار مستبدانه تر از مدیران ارشد آمریکایی مدیریت می‌کردند. آنها به این انتقادات مورد دیگری را نیز اضافه کردند که مدیران جزئی نگر کره ای، به ندرت توصیه‌های مدیران محلی را می‌پذیرند و در مقابل مخالفت‌ها، صبر کمی از خود بروز می‌دهند. یکی از مدیران فروش اسبق هیوندایی بیان کرد که «شیوه مدیریت این شرکت، رویکردی فنودالی در مدیریت دارد. یک شاه وجود دارد که فرمانروایی می‌کند و بقیه افراد از فرمان او تبعیت می‌کنند و این امر شباهت زیادی با سازمان‌های نظامی دارد».

اگرچه هنگامی که سبک مدیریتی بالا به پایین چانگ بسیاری از آمریکایی‌ها را به شکل اشتباهی تحت فشار قرار می‌داد، ولی آمارهای مربوط به مدیریت بلندمدت او در آمریکا تحسین برانگیز بود. تحت رهبری او، هیوندایی مانند کیاموتورز در چند سال اخیر فروشش را تقریباً دو برابر کرد. او به دلیل تشکیل یک شرکت بسیار منضبط مورد ستایش قرار گرفت. در چندین سال قبل هنگامی که شکایت‌های ناشی از کیفیت، هیوندایی را به ستوه آورده بود؛ او به مهندسان دستور داد تا با قدرت هر چه تمام تر این مشکل را حل نمایند. در طی چهار سال، شرکت توانست به دلیل کیفیت بالای محصولات و سطح رضایتمندی مطلوب مشتریان خود، در رتبه بندی ملی اتومبیل‌های آمریکا مانند J. D. Powers، از رتبه پایین به بالا صعود کند. هیوندایی و کیاموتورز برخلاف سه شرکت بزرگ خودروسازی دیترویت^۳، سطوح مدیریتی کمتری را جهت تصمیم

1. Context
2. Chung Mong Koo
3. Detroit

گیری دارا بودند. آلیس آمسدن^۱، استاد اقتصاد دانشگاه MIT بیان داشت که: «من می‌دانم به چه دلیل آمریکایی‌ها احساس ناراحتی می‌کنند. در واقع آمریکایی‌ها به سبک مدیریتی متفاوتی عادت کرده‌اند، اما هیوندایی لیاقت آنچه بدان دست یافته است را دارد».

جسارت و شهامت، یک بخش جدایی‌ناپذیر از بدنه شرکت هیوندایی بود. از ابتدای شروع به کار این شرکت در سال ۱۹۴۷، مالکان هیوندایی از یک استراتژی ساده پیروی می‌کردند: «اول کارخانه را بساز، سپس نگران فروش محصولات آن باش». شرکت‌های کیا و هیوندایی موتورز در کشور آمریکا، اهداف فروش خود را بر اساس آنچه می‌توانستند تولید کنند تعیین کردند، نه بر مبنای خواست بازار. این امر موجب به وجود آمدن تنش با مدیران محلی شد. بنابراین، در قلب شرکت هیوندایی، همواره طرز تفکر یک تولیدکننده وجود داشت نه یک بازاریاب. همان‌طور که یکی از منتقدان هیوندایی بیان داشت: «آنچه شرکت در آمریکا بدان نیاز دارد، این است که به مدیران آمریکایی اجازه دهد تا استراتژی بازاریابی خود را به روشی پایدار اجرا کنند».

مدیران آمریکایی همچنین رنجش خود را از سرپرستان کره‌ای که وظیفه کنترل بر فعالیت‌های کارکنان آمریکایی را داشتند، اعلام نمودند. این مدیران از سئول و با رتبه‌های بالا و پایین، جهت ارزیابی و نظارت بر تصمیم‌گیری‌ها و نتایج حاصل از کار مدیران آمریکایی در آمریکا حضور داشتند. آنها می‌بایست موافقت خود را با تمام تصمیم‌گیری‌های مهم اعلام می‌کردند و حتی در مواقعی برای تصمیم‌های کوچک مانند اعطای بلیط سفرهای تفریحی به فروشندگان که به اهداف فروش خود می‌رسیدند نیز باید این موافقت اعلام می‌شد. خودروسازان ژاپنی نیز در دفاتر خود در آمریکا هماهنگ‌کنندگان داشتند، اما آنها بیشتر نقش مشاور را ایفا می‌کردند و لذا، مدیران آمریکایی از آزادی بیشتری در تصمیم‌گیری‌های خود برخوردار بودند. سخنگوی کیاموتورز در خصوص این انتقاد پیش آمده این‌طور پاسخ داد: «هماهنگ‌کنندگان یک هدف با ارزش دارند: آوردن چشم‌انداز شرکت از سئول به آمریکا و سپس انتقال نیازهای بازار محلی به دفاتر مرکزی موجود در سئول». از آنجا که تعداد بسیار کمی از کارمندان آمریکایی، به زبان کره‌ای صحبت می‌کردند، این هماهنگ‌کنندگان باید نقش مترجم را نیز ایفا می‌نمودند. هر چند کیاموتورز تحت تأثیر فرهنگ کنفوسیوسی مشرق زمین بود که در آن «پدر، بهترین‌ها را می‌داند»؛ اما سخنگوی شرکت این‌طور بیان کرد که منبع اصلی تضاد با مدیران آمریکایی، هماهنگ‌کننده‌ها نیستند؛ بلکه این تنش ریشه در پذیرش اهداف گسترده شرکت

1. Alice Amsden

توسط مدیران آمریکایی دارد. به نظر می‌رسد که اهداف گسترده و بلندمدت شرکت، موجب می‌شود مدیران آمریکایی تحمل خود را از دست داده و از کوره در بروند.

مثالی که در مورد شرکت کیاموتورز بیان شد، نشان می‌دهد که مفروضات زیربنایی مدیریت، مسئولیت‌های مدیریت و امتیازات ویژه مدیریت تا چه حد می‌توانند در عرصه مرزهای ملی با یکدیگر تفاوت داشته باشند. هر چند دستیابی به توافق بر سر ارائه یک تعریف از مدیریت به عنوان یک مفهوم کلی می‌تواند آسان به نظر بیاید، اما بر سر جزئیات آن نمی‌توان به راحتی به یک توافق جامع دست یافت. به همین دلیل در مواردی از این دست گفته می‌شود که جزئیات در هر مسأله مشکل‌سازترین جنبه است. به عبارت دیگر، مدیریت در واقعیت با آنچه که ما همیشه انتظار داریم و یا پیش‌بینی می‌کنیم، متفاوت است.

این مثال همچنین می‌تواند سؤالات متعددی را پیرامون ماهیت، مقیاس و سبک مدیریت ایجاد کند. به خصوص، سؤالاتی مانند اینکه «چه کسی در راستای بهبود بازار آمریکای شمالی فعالیت خواهد کرد؟ شرکت‌های کره‌ای یا آمریکایی؟». اگر بخواهیم فراتر از این مثال نگاه کنیم، این سؤال به وجود می‌آید که «آیا اصولاً مدیران دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی برای مدیریت بین‌فرهنگی هستند یا نه؟»، «آیا اکثر مدیران وظایف یکسانی را انجام می‌دهند و یا این وظایف در بین فرهنگ‌ها و ملیت‌های دیگر متفاوت است؟ اگر این وظایف متفاوت است، کارها چگونه انجام می‌شود؟». سرانجام «در مواجهه با جهانی شدن فزاینده امروزی، آیا جهان به سمت سبک مدیریتی جهانی واحدی پیش می‌رود تا تمام فرهنگ‌ها را شامل شود و یا تفاوت‌های فرهنگی همچنان نقش مهمی در رفتارهای مدیریتی ایفا خواهند کرد؟». سؤالاتی از این دست در قلب مفهوم مدیریت قرار می‌گیرند.

یک مدل برای فرهنگ، شناخت و اقدام مدیریتی

افراد از سنت‌ها و آموزه‌های تاریخی خود درس‌های بزرگی را می‌آموزند. نقل قول‌های قدیمی از افراد بومی، کاشفان، سیاحان، مهاجران، برده‌ها، مورخان و دیگر شخصیت‌های برجسته، تعاملات اولیه فرهنگ‌های محلی را نشان می‌دهد و نسل‌های حاضر را از تفاوت‌های یک فرهنگ با دیگر فرهنگ‌ها آگاه می‌سازد. نقل قولی از اسپانیا، به خوبی ارتباط بین فرهنگ و شناخت را بیان می‌کند. داستان به سال ۱۵۲۶ میلادی باز می‌گردد که در آن یک مقام رسمی اسپانیایی به فردی از

نژاد از تک^۱ دستور داد تا از تمام مواردی که توسط پادشاه اسپانیا جمع آوری شده است، لیستی تهیه کند. آن کاتب نیز با دقت هر شی را در طبقه خاص خود قرار داد: قلم‌های پر طلا، لباس‌های پنبه‌ای و پردار، سنگ‌های صاف و زبر، دانه‌های شکلات و بعد از گذشت چندین هفته، آن مقام اسپانیایی جهت بررسی پیشرفت فعالیت‌های کاتب به او سر زد و در حالی که لیستی بلند بالا را در کمال تعجب نگاه می‌کرد، با عصبانیت بیان داشت: «این لیست بی ارزش است؛ به دلیل اینکه تو نتوانسته‌ای مقدار طلا، نقره یا سنگ‌های با ارزش را ثبت کنی». کاتب پاسخ داد که او اشیاء را بر اساس گروه بندی واضح تری لیست کرده است. او ابتدا تمام اشیاء بادوام را لیست کرده و سپس اشیاء گرد، مسطح، استوانه‌ای و سخت را ثبت نموده است. آن صاحب منصب نمی‌دانست که در مقابل این توضیح هوشمندانه کاتب (که از نظر او بی معنا جلوه می‌کرد) چه پاسخی دهد. او می‌دانست که کاتب مردی باهوش و صادق است اما نتیجه به دست آمده با هدف کلی مأموریت او متفاوت بود.

مدیران جهانی اغلب در هنگام مواجهه با افرادی از دیگر فرهنگ‌ها، خودشان را در وضعیتی مشابه مقام رسمی اسپانیایی یا آن کاتب می‌یابند. مسأله مطرح در اینجا آن است که چه تعداد از خارجی‌ها می‌توانند به آسانی در کی مبتنی بر واقعیت از امور جاری داشته باشند و در پهنه فرهنگ‌ها به همکاری با دیگران بپردازند. برخلاف آنچه که اکثر مردم در مورد کارکرد و قابلیت ذهنی تمام افراد بیان می‌دارند، به نظر می‌رسد فرایندهای ذهنی ما بیشتر از آنکه بخواهد افراد را یکسان فرض کند، آنها را از هم متمایز می‌داند. مدیران باتجربه آموخته‌اند که حتی اگر بتوانند این غربالگری ذهنی^۲ که منجر به تفکیک افراد (متعلق به فرهنگ‌های مختلف) از یکدیگر می‌گردد را توجیه کنند، باز هم کار ایشان رنج آور، غیراثربخش و وقت گیر خواهد بود. برای گذر از این غربال‌ها، مدیران باید بدانند که فرهنگ چگونه می‌تواند بر کارکرد واقعی ذهن یک مدیر اثرگذار باشد.

اگر شما از متخصصان مدیریت و روان‌شناسی بخواهید فرایندی که انسان‌ها با استفاده از آن به اکتساب، انتقال و کاربرد عملی اطلاعات مربوط به جهان می‌پردازند را شناسایی نمایند، متوجه می‌شوید که روان‌شناسان این امر را «شناخت» می‌نامند؛ در حالی که مدیران آن را «مدیریت» می‌نامند و البته هر دو نام نیز احتمالاً صحیح است. مدیریت، مستلزم درک آن چیزی است که در

1. Aztec (از تک‌ها ساکنان اولیه مکزیک بودند)

2. Mental Screen

ورای یک عمل و اقدام نهفته است. این مسأله بسیار مهم است که بدانید ذهن ما و دیگران چگونه عمل می‌کند و چگونه می‌توان الگوهای ذهنی خود را به الگوهای ذهنی دیگران در درون بافت سازمانی مرتبط ساخت. اگر نتوانید دیگران را به درستی درک کنید، نمی‌توانید با آنها ارتباط برقرار نمایید. به همین دلیل، در این قسمت خواهیم دید ذهن مدیران و کارمندان چرا و چگونه در فرهنگ‌های مختلف به طور هم‌زمان مشابه و متفاوت عمل می‌کند.

وجود تفاوت‌های فرهنگی در فرایندهای شناختی^۱، ممکن است برای افرادی که اطلاعات کمتری از این موضوع دارند؛ عجیب به نظر برسد. برای اینکه به این موضوع پردازیم باید به این نکته توجه کنیم که مغز انسان در هنگام تولد تنها در حدود یک چهارم مغز یک انسان بالغ حجم دارد. بنابراین در حدود سه چهارم مغز انسان (که بیشتر آن شامل توسعه شناخت است) در خارج از رحم مادر و در ارتباط با محیط پیرامونی خارجی و تحت تأثیر فرهنگ و عناصر محیطی به وجود می‌آید. به همین ترتیب، فرهنگ و شناخت می‌تواند بر حسب ارتباط تعاملی بین فکر و عمل دیده شود که در آن، فرایندهای تفکر متأثر از فرهنگ، رفتار ما را تعیین می‌کنند و این رفتار نیز در مقابل، اغلب تفکرات و اعتقادات ما را به چالش کشانده یا تقویت می‌کند. اشخاص را نمی‌توان در انزوا و دور از محیط به طور کامل درک کرد. فرهنگ و شناخت، با کمک یکدیگر به درک چگونگی تفکر و رفتار افراد در سازمان کمک می‌کنند.

فرهنگ و شناخت در طول زمان و در ارتباط با افراد دیگر بر هم اثر می‌گذارند و در نهایت، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. دانش ما در مورد جهان تنها دانشی ناب و خالص از آنچه در محیط بیرونی وجود دارد نیست؛ بلکه این دانش مربوط به ارتباط امور پیرامونی با یکدیگر نیز می‌باشد. این دانش، هم عینی و هم ذهنی است (لذا، نسبی تلقی می‌گردد). از این نظر، درک تناقض مطرح شده توسط جورج برکلی^۲، فیلسوف انگلیسی آسان است. او توضیح می‌دهد که چگونه می‌توانیم بسته به اینکه جسمی را با دست سرد یا گرم لمس کنیم، به طور هم‌زمان احساس سردی یا گرمی کنیم.

این تأثیر و تأثر متقابل بین امور عینی (آنچه در بیرون از ماست) و ذهنی (آنچه در درون ماست)، می‌تواند به رفتارهای اکتسابی فرهنگی که ما را به سمت انتخاب یک روش خاص برای ملاحظه یا ارزیابی رفتار دیگران سوق می‌دهد، ارتباط داده شود. فعالیت‌های روزمره زندگی نیز

1. Cognitive Processes
2. George Berkeley

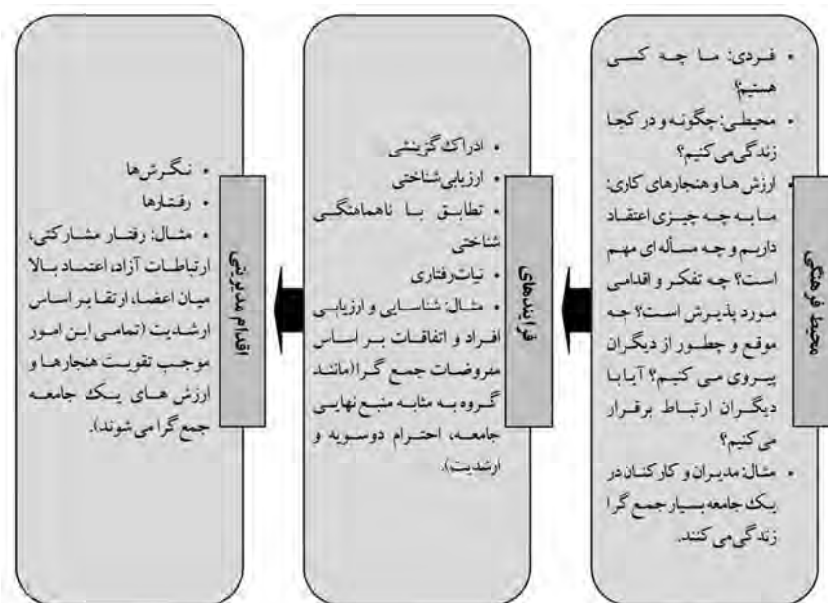
فرض را بر وجود یک رویکرد قابل قبول از نظر فرهنگی می‌گیرند و معتقدند انحراف از این رویکرد می‌تواند خطرآفرین باشد. برای مثال، کار کردن در یک بانک سرمایه‌گذاری در لندن و نیویورک می‌تواند برای کارمندی که به بازار آزاد و سرمایه‌داری عقیده‌ای ندارند، شغلی سطح پایین و ناامیدکننده باشد. فرهنگ کاری وال استریت به جای تحمل نگرش‌ها و رفتارهای متناقض با هنجارها و ارزش‌های رایج، سعی در طرد این گونه افراد دارد. این مورد در فرهنگ‌های ملی نیز صادق است. در این فرهنگ‌ها، افراد منزوی یا جدایی طلب، در اغلب موارد با محرومیت از حقوق اجتماعی و سیاسی، تنبیه یا موارد بدتر مواجه می‌شوند.

برای درک چگونگی کارکرد این امر در موقعیت‌های اجتماعی مختلف (شامل دنیای کسب و کار)، می‌توانیم حداقل سه مرحله شناختی را در یک موقعیت خیلی ساده تعریف کنیم (شکل ۴-۱). در ابتدا، ما اتفاقات را در جهان بیرونی تجربه می‌کنیم و سپس انتخاب می‌نماییم که چه چیزی را مشاهده کنیم. این امر، «انتخاب ادراکی»^۱ نامیده می‌شود. در ثانی، ما آنچه را که دیده ایم یا تجربه کرده ایم بر اساس برخی رهنمودهای قیاسی عقلایی طبقه‌بندی کرده و موارد مهم و غیر مهم یا خوب و بد را از هم تمیز می‌دهیم. این مرحله «ارزیابی شناختی»^۲ نام دارد. در مرحله سوم، بر اساس این ارزیابی‌های شناختی تعیین می‌کنیم که آیا آنچه در حال رخ دادن می‌باشد با آنچه به عقیده ما باید اتفاق می‌افتاد، سازگار است یا خیر. از این مرحله تحت عنوان «تطابق شناختی»^۳ یاد می‌کنیم که می‌تواند بر نوع نگرش و رفتار اثرگذار باشد (برای مثال شما شغل خود را دوست دارید و قصد دارید در آن باقی بمانید). از طرف دیگر، هنگامی که نگرش‌ها و رفتارها با یکدیگر تطابق نداشته باشند (مثلاً شما از شغل خود متنفرید اما همچنان آن را ادامه می‌دهید)، «ناهماهنگی شناختی»^۴ به وجود می‌آید. در این موارد، افرادی که این تناقض (ناهماهنگی) را مشاهده می‌کنند، سعی دارند تا تفکرات و اعمال متضاد خود را به یکدیگر نزدیک سازند (برای مثال یا از شغل خود استعفا دهید و یا خودتان را قانع کنید که دلایل خوبی برای ماندن در این شغل وجود دارد).

در نهایت، این فرایندهای شناختی (از طریق نیت رفتاری و یا اقداماتی که نتیجه ارزیابی‌های شناختی هستند) بر نگرش‌ها و رفتارهایی که در یک محیط کاری و یا خارج از آن اتفاق می‌افتد،

-
1. Perceptual Selection
 2. Cognitive Evaluation
 3. Cognitive Consistency
 4. Cognitive Dissonance

تأثیر می‌گذارند. سرانجام، یک حلقه بازخورد باید به وجود بیاید و تصدیق نماید که هرگاه افراد از هنجارها و ارزش‌های دیکته شده جامعه پیروی کنند و تصمیم‌گیری و تفکر خود را به لحاظ شناختی با هنجارها و ارزش‌ها منطبق سازند؛ رفتارها و نگرش‌های حاصله نیز ارزش‌ها و هنجارهای اولیه را تقویت خواهند کرد. بدین دلیل است که بیشتر جوامع، افراد هنجارشکن را خیلی زود مورد مؤاخذه یا تنبیه قرار می‌دهند؛ زیرا این افراد ثبات فرهنگی^۱ و دوام جامعه را تهدید می‌کنند.



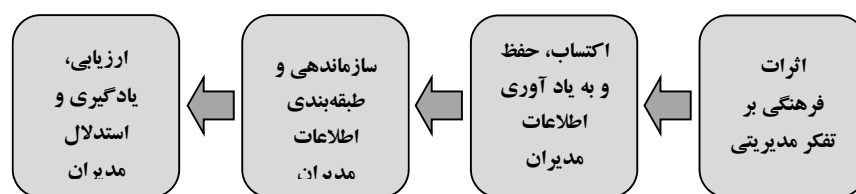
شکل ۴-۱: فرهنگ، شناخت و اقدام مدیریتی

به این مثال که در مورد مشاغل سطح پایین است توجه نمایید. بسیاری از افرادی که در برخی جوامع به کارهایی با رتبه شغلی پایین می‌پردازند، تصور می‌کنند که آنها برای انجام کارهایی از این دست ساخته نشده‌اند و اگر به دلایلی مانند سطح سواد پایین و یا از دست دادن شغل، در این موقعیت‌های کاری قرار گیرند؛ اذعان خواهند کرد که زندگی با آنها ناعادلانه برخورد کرده و سطح آنها بالاتر از این است که در این مشاغل مشغول به کار شوند و اگر راهی

برای خلاصی از این کار پر زحمت پیدا کنند، آن را رها خواهند کرد. در حالی که بسیاری دیگر از افراد هستند که همین مشاغل را در برخی جوامع دارند و تصورشان این است که کار تنها وسیله‌ای برای کسب روزی است و از انجام مشاغل سطح پایین جامعه خود ناراحت نیستند. بسیاری از این افراد این گونه بیان می‌دارند که چیزی به اسم شغل سطح پایین یا پست وجود ندارد و فقط انسان‌های تنبل چنین عقیده‌ای دارند. کار ارزش ذاتی خود را دارد. علاوه بر این، هنگامی که افراد خودشان را در این گونه مشاغل می‌یابند، با تغییر عناوین شغلی خود سعی در ارتقای موقعیت اجتماعی‌شان دارند. در نتیجه، رفتگران^۱ به مهندسان بهسازی^۲ یا تکنسین‌های بازیابی^۳ تبدیل شده‌اند. بدین معنی که همان شغل، با موقعیت اجتماعی متفاوت و در جهت کسب تطابق شناختی بیشتر نمایان می‌شود.

الگوهای تفکر مدیریتی

اکنون بر اساس مقدمه‌ای که بیان شد، می‌توان راحت‌تر در مورد دنیای مدیریت صحبت کرد. به این مطلب توجه کنید که تفاوت‌های فرهنگی چگونه می‌تواند برای مدیران در دسترسی، سازماندهی و تبدیل اطلاعات به الگوهای معنادار اثرگذار باشد. به طور خلاصه، بحث در مورد این است که مدیران چگونه می‌اندیشند. علاوه بر آن، الگوهای شناختی متأثر از فرهنگ می‌تواند به شکل وسیعی بر رفتارهای مدیریتی مانند رهبری، تصمیم‌گیری، انگیزش و مذاکره اثرگذار باشد و این اثرگذاری از طریق راه‌هایی که اطلاعات از طریق آن جمع‌آوری، حفظ، سازماندهی، طبقه‌بندی، ارزیابی، یادگیری و استفاده می‌شود، صورت می‌گیرد (شکل ۴-۲).



شکل ۴-۲: فرهنگ و الگوهای تفکر مدیریتی

1. Garbage Collectors
2. Sanitation Engineers
3. Recycling Technicians

اکتساب، حفظ و به یادآوری اطلاعات

نحوه نگرش ذهنی به زمان و مکان در هر فرهنگ می‌تواند بر فرایندهای توجه و بخاطر سپاری اطلاعات زودگذر اثرگذار باشد. این امر دلالت بر کاربرد مستقیم کدگذاری و بازیابی اطلاعات و نیز، حافظه و یادگیری دارد. بر اساس تحقیقات صورت گرفته توسط دنیل واگنر^۱ روان‌شناس در مکزیک و مراکش، شواهد مهمی در مورد ساختار حافظه به دست آمد. او متوجه شد که ساختار حافظه در تمام فرهنگ‌ها یکسان است، اما فرایندهای کنترلی مربوط به اکتساب و بازیابی اطلاعات، تحت تأثیر فرهنگ هستند. یعنی افراد بدون در نظر گرفتن محل زندگی شان، مسائل را به شکل یکسانی به حافظه خود می‌سپارند؛ اما پس زمینه فرهنگی آنها می‌تواند بر اطلاعاتی که آنان جمع‌آوری و یادآوری می‌کنند، مؤثر باشد. علاوه بر آن، هنگامی که اطلاعات با دانش و ارزش‌های فرهنگی افراد سازگار باشد، به خاطر‌آوری آن آسان‌تر است. برای مثال، بسیاری از مدیرانی که فرهنگ تسلط‌گرا^۲ دارند، بیشتر درصدد به یادآوری موفقیت‌های خاصی از زیردستان خود هستند که منجر به افزایش فروش و یا دستاوردهای مالی شده است و نه موفقیت‌های گروهی و یا بین فردی. در حالی که در بیشتر فرهنگ‌های هماهنگی‌گرا^۳، مدیران بدون توجه به موفقیت‌های مالی و یا فروش خود، بیشتر خواهان به یادآوری موفقیت‌های بین فردی و گروهی زیردستان خود هستند. علاوه بر آن، مدیران در زمان مواجهه با یک واقعه که می‌توان تفاسیر مختلفی در مورد آن بیان کرد، اغلب تفسیری را انتخاب می‌کنند که بیشترین سازگاری را با فرهنگشان دارد. بدین معنی که عموماً مدیرانی با فرهنگ‌های فردگرا^۴، موفقیت تیم را به مهارت‌ها و تلاش‌های رهبر تیم نسبت می‌دهند؛ در حالی که مدیرانی که فرهنگ جمع‌گرا^۵ دارند، عمدتاً این موفقیت‌ها را به مهارت و تلاش کل تیم نسبت می‌دهند.

طبقه بندی اطلاعات

جوامع، صفات مختلف موجود در محیط خود را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که از نظر اهمیت کاربردی، برای فرهنگشان معنادار و جالب توجه باشد. لذا این مسأله عجیب نیست که در

1. Daniel Wagner
2. Mastery-Oriented Cultures
3. Harmony-Oriented Cultures
4. Individualistic cultures
5. Collectivistic Cultures

آلمان و اسکانداوناوی که عمده بخش‌های اقتصادی آنها بر اساس مهندسی است، مهارت‌های ماشینی و غیرفکری ارزشمند باشد؛ در حالی که در انگلستان، آمریکا و کانادا که عمده اقتصادشان بر اساس انتقال سهام، خرید شرکت با استفاده از وام^۱ و پیشنهادهای عرضه عمومی سهام است؛ مهارت‌های قانونی و مالی ارزشمند باشد.

به طور هم زمان، فرهنگ‌ها از نظر روش طبقه بندی نیز با یکدیگر تفاوت دارند. برای مثال، بسیاری از چینی‌ها در یک محیط جمع گرا بزرگ شده‌اند که افراد را بر اساس شاخص‌هایی که بر ارتباطات و زمینه تأکید دارد، طبقه بندی می‌کنند. در نتیجه یک زن و کودک اغلب در کنار یکدیگر دیده می‌شوند (بر عکس یک زن و یک مرد)؛ زیرا کودک به زن نیاز دارد و زن از کودک مراقبت می‌کند. در مقابل، آمریکایی‌ها بیشتر در فرهنگ‌های فردگرا بزرگ شده‌اند که بر دارایی‌های منفرد و مجزا در طبقه‌بندی تأکید دارند. در نتیجه، در آنجا زن و مرد بیشتر از در ارتباط بودن با بچه‌ها، به یکدیگر وابسته هستند و دلیل این مسأله نیز آن است که هر دوی آنها بزرگسال هستند. همین الگوی یکسان را می‌توان در مدیرانی مشاهده کرد که علاقه بیشتری به همکاری و ارتباط با افرادی دارند که به لحاظ آموزشی مشابه خودشان هستند (حسابدارها با حسابدارها، فروشندگان با فروشندگان و ...) و این برخلاف مدیران چینی است که غالباً با افرادی با سطح آموزشی متفاوت تعامل دارند.

همچنین محققان در مورد این مسأله که افراد مختلف چگونه خود و ایده‌هایشان را توصیف و طبقه بندی می‌کنند نیز مطالعه کرده‌اند. برای مثال از یک طرف، بسیاری از مدیران استرالیایی، کانادایی و آمریکایی، «خویشتن^۲» را به عنوان یک مفهوم مستقل در نظر می‌گیرند و آن را به منزله امری حد و مرزدار و به هم پیوسته و متشکل از خصوصیات ثابت و بادوام می‌نگرند. از طرف دیگر، بسیاری از مدیران چینی، ژاپنی و کره‌ای «خویشتن» را به صورت امری به هم پیوسته، اجتماعی، رابطه‌مدار، محدود در زمینه^۳، قابل تغییر و سازگار تعریف می‌نمایند. برای نمونه، مدیران آمریکایی خودشان را به اختصار و در قالبی ثابت توصیف می‌کنند (من مدیر خوبی هستم)؛ در حالی که مدیران کره‌ای، ژاپنی و چینی بیشتر بر ارتباطات و نقش‌های اجتماعی خود تأکید دارند (من برای سامسونگ کار می‌کنم و یا من فروشنده هیتاچی هستم). با مقایسه مفهوم

-
1. Leveraged Buyouts
 2. Self
 3. Context-Bound

خویشتن از نظر اهالی آمریکا (مستقل)، آسیای جنوب شرقی (وابسته) و هندوستان (خویشتن را به عنوان یک مفهوم اعتقادی با استناد به نظریه تناسخ، سرنوشت و اتصال تمام هستی)، متوجه پویایی‌های مشابهی خواهیم شد.

ارزیابی، یادگیری و استدلال

قبل از این که تعریف هوش به عنوان یک وجود چندبعدی از نظر ماهیت و مقیاس رایج شود، متخصصان دریافتند که مفهوم رفتار هوشمندانه در بین فرهنگ‌های مختلف، به شدت متفاوت است و لذا، هر فرهنگ به مهارت‌های متفاوتی جهت تطابق با محیط خاص خود نیاز دارد. در نتیجه، عوامل فرهنگی بر اینکه چه چیزی را در چه سنی از یک محیط یاد خواهیم گرفت، اثر می‌گذارند و منجر به ایجاد الگوهای مختلف توانمندی‌های عمومی در افراد خواهند شد. برای مثال، بر اساس تفسیری خاص از قرآن (و نه جهانی)، اخیراً زنان کویتی آموزش‌هایی در مورد خط مشی‌گذاری محلی دیده‌اند و به آنها اجازه داده شده تا در انتخابات منطقه‌ای رأی دهند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که هنگام بحث در مورد حالت‌های ذهنی انسان‌های دیگر، فرهنگ‌های متعددی در آمریکای شمالی و اروپای غربی بر «هنجار اعتبار‌گرایی»^۱ تأکید می‌کنند (مثلاً اقدامات بیرونی و بروز احساسات، به منزله امور منطبق با حالت‌های درونی افراد نگریسته می‌شود)؛ در حالی که جوامع آسیای شرق و جنوب شرقی اغلب تمایل دارند این گونه اقدامات را به منزله رفتارهای بچگانه، بی‌ادبانه و گاهی عجیب تلقی نمایند. برای مثال، «گفتن همان افکاری که در ذهن دارید» یا «گفتن واقعیت به همان صورت که هست»، اغلب در میان استرالیایی‌ها و آمریکایی‌ها مثبت به نظر می‌رسد؛ در حالی که در بین ژاپنی‌ها و مالزیایی‌ها این گونه نیست. علاوه بر آن، برخی از کره‌ای‌ها، ژاپنی‌ها و تایلندی‌ها ممکن است به جای اینکه مسائل را به صورت مستقیم و باز بیان کنند، بیشتر به فرایندهای ارتباطی که بر ناگفته‌ها تأکید می‌ورزد اهمیت بدهند؛ در حالی که برعکس این امر در کشورهای غربی رایج است.

فرایندهای استدلالی هم در بین فرهنگ‌های مختلف، به صور متفاوت انجام می‌شود. در فرهنگ‌های فردگرا، هنگام نسبت دادن علت و معلول^۲ به یکدیگر، بر خصوصیات فردی اشخاص تمرکز می‌شود. در جوامع جمع‌گرا نیز این نسبت دادن بیشتر بر شرایط اجتماعی احاطه‌کننده

1. Norm of Authenticity
2. Attributions of Causality

رویدادها تمرکز می‌کند. بدین ترتیب، به همان اندازه که تشریح دلایل قتل عام، موفقیت در رقابت‌های ورزشی و رفتار مدیریتی در محیط کاری تحت تأثیر الگوهای فرهنگی قرار دارد؛ نسبت دادن رویدادها به زمینه نیز از عوامل فرهنگی اثر می‌پذیرد.

برای درک بهتر، توجه کنید که فرایندهای شناختی چگونه می‌توانند بر رویکرد مورد استفاده یک مدیر در بازاریابی و ارتباط با مشتری در ژاپن اثرگذار باشند. عموماً بازاریابی در ژاپن به منزله بهره‌گیری از احساسات مشتری نگریسته می‌شود نه یک علم. در حقیقت، بسیاری از مدیران ژاپنی در مقایسه با همکاران غربی، خودشان را به عنوان افراد غیر حرفه‌ای می‌نگرند. مثلاً در شرکت‌های ژاپنی واحدهای بازاریابی یا بسیار کوچک هستند و یا اصلاً وجود ندارند. در عوض، بازاریابی به عنوان وظیفه تمام افراد نگریسته می‌شود و نه وظیفه افراد متخصص. تنها هنگامی که مدیران نیاز به دانش خاص یا منابع تخصصی (مانند تحقیقات بازار برای محصول یا فناوری‌های جدید) داشته باشند، به خارج از شرکت مراجعه خواهند کرد.

هدف بازاریابی به عنوان یک ابزار برای اثرگذاری بر رفتار مشتری، در ژاپن و غرب به اشکال متفاوتی درک می‌شود. اگر افراد به ماهیت قوانین مربوط به طبیعت انسانی اعتقاد داشته باشند (مانند آنچه در غرب رایج است)، پس تفکر بر حسب علم بازاریابی منطقی به نظر می‌رسد. بسیاری از ژاپنی‌ها در مورد امکان حکمرانی قوانین بر رفتارهای انسانی، کمتر متقاعد شده‌اند و در نتیجه در کشور ژاپن، بازاریابی بیشتر یک امر شهودی و تجربی است که با آنچه مشتریان می‌خواهند یا نمی‌خواهند مرتبط می‌باشد. بازاریابی در ژاپن بیشتر به یک هنر یا مهارت شبیه است تا به یک علم (بر خلاف آنچه در غرب دیده می‌شود). همچنین بازاریابی ژاپنی بیشتر شامل ادراک شهودی رفتار متغیر انسان (که به صورت ناقص نیز درک شده است) می‌باشد و استفاده زیادی از فنون استاندارد مبتنی بر داده‌های سیستماتیک متخصصان ندارد. به خاطر همین مسأله مدیران ژاپنی ترجیح می‌دهند که در کمپین‌های تبلیغاتی خود، بیشتر از لغات روزمره (به جای تخصصی)، ترکیب (به جای تحلیل) و سادگی (به جای پیچیدگی) استفاده کنند. تمام این تلاش‌ها از سکوت در برابر تشکیل واحدهای رسمی نشأت می‌گیرد.

رویکردهای غربی‌ها و ژاپنی‌ها به استراتژی بازاریابی نیز می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد. مدیران ژاپنی از رویکرد تغییر تدریجی در حل مشکلات بازاریابی استفاده می‌کنند که تأکید بیشتری بر اجرا (به جای تدوین و فرمول بندی) و استراتژی‌های توسعه‌ای و تکاملی محصول (به

جای نوآورانه و انقلابی) دارد و در پی بهره گیری از یک استراتژی محتاطانه جایگاه یابی مبتنی بر «پیروی از رهبر بازار» می باشد. این امر در تضاد با استراتژی جایگاه یابی ریسک پذیر مبتنی بر «رهبری در بازار» است که بسیاری از شرکت های آمریکایی، استرالیایی، انگلیسی و کانادایی در پیش گرفته اند.

این تفاوت ها عموماً می تواند در بین شرکت های ژاپنی با هم تیان غربی شان، بر حسب نحوه مواجهه نمایندگان فروش با مشتریان نیز یافت شود. ناظران خارجی بیان می کنند که مشتریان غربی، چگونگی در معرض وعده و وعیدهای گسترده شرکت ها برای جلب رضایت مشتری هستند. بسیاری از نمایندگان فروش ژاپنی به این مسأله حساس هستند و هیچ ضمانتی را بابت رضایت مشتری نمی کنند و در عوض، می کوشند تا کارهایشان را به بهترین نحو ممکن انجام دهند. برای بسیاری از مدیران ژاپنی، تضمین رضایت مشتری امری بسیار ریاکارانه و مانند تهاجم به حریم شخصی ایشان است. آیا ما در جایگاهی هستیم که بتوانیم در مورد رضایت یا نارضایتی مشتریان قضاوت کنیم؟ این امر بیشتر مربوط به رابطه بین فروشنده و خریدار در غرب است که بر حسب مبادله مساوی و هم سطح با همه قرار دارد؛ در حالی که برخی از ژاپنی ها، رابطه با مشتریان را بیشتر به صورت سلسله مراتبی می بینند؛ یعنی خریدار را به عنوان یک مدیر (کارفرما) و فروشنده را به عنوان یک خدمتگزار تلقی می کنند و لذا مدیر را شایسته قضاوت در مورد رضایت یا نارضایتی مشتریان می دانند. در غرب اغلب عبارات خاصی مانند «همیشه حق با مشتری است» شنیده می شود که کمتر در چهارچوب سلسله مراتبی می گنجد؛ چرا که ارزیابی بیش از حد امور غلط و درست، دلالت بر این دارد که فرد قضاوت کننده در جایگاهی برتر و مافوق قرار دارد. در حقیقت نگرش «همیشه حق با مشتری است»، به جایگاه فروشنده اهمیت می دهد زیرا او درصدد جلب نظر مشتری است حتی اگر مشتری اشتباه کرده باشد. بنابراین اگر در غرب همیشه حق با مشتری است، در ژاپن این مسأله از حوزه امور درست و غلط فراتر می رود. در نتیجه روابط تجاری در غرب بیشتر بر تبادل و موازنه بین فروشنده و خریدار متمرکز می شود؛ در حالی که این امر در ژاپن بیشتر بر وفاداری بین فردی تأکید می کند.

سرانجام، عموماً نمایندگان فروش در ژاپن سریعاً شکایات، نظرات و درخواست های خریداران را می پذیرند؛ در حالی که برای درک آنچه دقیقاً مشتری می خواهد نیز تلاش می کنند. همین کار توسط غربی ها بدون درگیری ذهنی رخ می دهد؛ بدین معنا که آنها بسیار سرد برخورد

می‌کنند و احساسات در آنها کم‌رنج‌تر است. افراد فروشنده در ژاپن اطلاعات مربوط به محصول را بدون در نظر گرفتن تصمیم نهایی مشتری، برای او ارائه می‌دهند؛ در حالی که تاکتیک‌های فروشنده‌گان غربی که بیشتر به دعوای بر سر وصیت‌نامه شبیه است، می‌کوشد تا مشتریان را متقاعد کند که به این محصول نیاز دارند و باید آن را فوراً خریداری کنند (زیرا این محصول همین الان به فروش می‌رود). در ژاپن، اگر فروشنده‌گان بیش از حد خودشان را درگیر فروش محصولی کنند (بیش از حد سعی در متقاعد کردن مشتری برای خرید محصول یا خدمت داشته باشند)، باعث می‌شوند تا مشتری در مورد کیفیت محصول یا خدمت به شک بيفتند. به جای این کار، فروشنده‌گان معمولاً خودشان را از معادله خریدار بیرون می‌کشند و اجازه می‌دهند تا خود محصول شروع به معرفی خود کند.

در نتیجه، تفاوت‌های فرهنگی و هنجارها و ارزش‌های اجتماعی وابسته به آنها می‌تواند بر چگونگی تفکر و پردازش اطلاعات توسط افراد مؤثر باشد که این امر نیز بر نگرش‌ها و رفتارهای آتی آنها (در داخل و خارج از شغل) اثر دارد. سپس بازخورد این نگرش‌ها و رفتارها، موجب تقویت ارزش‌ها و هنجارهای اصلی می‌گردد. در نتیجه، در بیشتر جوامع به تقویت الگوهای فرهنگی اولیه توجه ویژه‌ای می‌شود تا انسجام فرهنگی در بلندمدت حفظ گردد. این نتیجه‌گیری برای مدیرانی که می‌خواهند روابط تجاری خود را با دیگر فرهنگ‌ها به شکلی ایجاد کنند که ارتباطات و شراکت بلند مدت خود را توسعه دهند، کاربرد دارد.

جغرافیای تفکر

اگر تفاوت‌های فرهنگی بر الگوهای تفکر مدیریتی مؤثر باشد، که در نتیجه بر رفتارها و نگرش‌های آتی مدیران نیز اثرگذار است، ما در مورد اینکه کدام گروه می‌تواند دیگری را بهتر درک کند چه می‌توانیم بگوئیم؟ هر چند تعداد بسیار کمی از تحقیقات بر روی این مسأله در جهان کار کرده‌اند، اما موارد خاصی در رابطه با آسیای شرقی (چین و ژاپن) و آمریکای شمالی و کشورهای اروپایی (مثل انگلستان) وجود دارد. بیشتر این تحقیقات توسط دانشگاه میشیگان و روان‌شناسی به نام ریچارد نیسبت^۱ و همکارانش انجام شده است که گنجینه‌ای ارزشمند از مطالعات تجربی و یک نظریه بحث برانگیز را پیشنهاد می‌دهد تا نتایج این دو را به یکدیگر پیوند دهد.

1. Richard E. Nisbett

به هر حال قبل از شروع این بحث، تشخیص این امر اهمیت دارد که بدانیم با توجه به حوزه جغرافیایی محدودی که این مطالعات بر آن متمرکز شده اند، توجه به دو مسأله بسیار مهم می‌تواند راهگشا باشد. اول، آیا ما قصد داریم تا بقیه جهان را در تحلیل هایمان نادیده بگیریم و اگر این چنین است، برای مدیرانی که در نقاط دیگر جهان کار می‌کنند باید چه کار کنیم؟ دوم، در چه حد می‌توانیم ویژگی‌های افراد را در مناطق مختلف جهان به یکدیگر تعمیم دهیم؟ لغاتی مانند «غربی‌ها» و «شرقی‌ها» که در تحقیقات ریچارد نیسبت به کار رفته است، می‌تواند با ایجاد تعمیم‌های بیش از حد، خطرانی در پی داشته باشد که این امر نیز موجب کاهش دقت و سوء تفسیر می‌گردد. برای مثال، چه کسانی در لغت «غربی‌ها» می‌گنجد؟ آیا این لغت شامل تمام اروپا می‌شود و یا قسمتی از آن و یا هیچ بخشی از اروپا؟ به هر حال، مرزهای اروپا کجاست؟ به طور مشابه، آسیایی‌ها چه کسانی هستند؟ آیا هر کسی که در هر کدام از این دو گروه باشد مشابه هم فکر می‌کند؟ قطعاً پاسخ منفی است. علیرغم محدودیت‌های فوق، این تحقیقات می‌توانند به عنوان نقطه شروع برای درک و کشف نحوه اثرپذیری فرایندهای شناختی از تفاوت‌های فرهنگی در زمان‌های مختلف محسوب شوند. بنابراین، ما این یافته‌ها را همان طور که توسط تحقیقات اولیه بیان شده گزارش می‌کنیم.

تحقیق نیسبت پیشنهاد می‌دهد که فرایندهای شناختی می‌تواند در جوامع به اصطلاح «غربی» و «شرقی» به روش‌های نسبتاً متفاوتی توسعه یابد. این توسعه از دوران طفولیت آغاز می‌شود. مثلاً در مقایسه‌ای بین الگوهای یادگیری زبان در آمریکا و ژاپن کشف شده است که مادران آمریکایی در هنگام صحبت با کودکان، سعی می‌کنند توجه بچه‌های خود را بیشتر به سمت اشیایی که به آن اشاره می‌کنند سوق دهند؛ در حالی که مادران ژاپنی توجه کودکان را به سمت صورت خود مادر و یا اشیاء جلب می‌کنند. مادران ژاپنی در صحبت‌های خود بر تعاملات شخصی تکیه دارند (اینجا! این یک ماشین است. من این را به تو می‌دهم. حالا اینو به من بده. آفرین. ممنون!) و با کودکان خود به شکلی عاطفی و با نشان دادن احساسات مثبت سخن می‌گویند (اینجا! این یک سگ است. دوستش داشته باش. عشق، عشق، عشق). در مقابل، مادران آمریکایی بر شی مورد بحث تمرکز می‌کنند (این یک ماشین است. ماشینو می‌بینی؟ دوستش داری؟ چرخ‌های قشنگی داره). علاوه بر آن مادران ژاپنی نسبت به مادران آمریکایی از کودکان خود انتظار دارند تا در سنین پایین تری این

مبادلات اجتماعی را انجام دهند. همچنین این مسأله نیز کشف شده است که مادران آمریکایی علاقه ویژه‌ای به رقابت زبانی بچه‌هایشان نشان می‌دهند و هدف نهایی‌شان استقلال و اتکا به نفس است؛ در حالی که ترجیح مادران ژاپنی بر ایجاد الگوهای ارتباطی مؤثری است که بر تعاملات بین فردی تأکید دارد.

دانش آموزان در آسیا به شیوه‌هایی متفاوت از غربی‌ها تربیت می‌شوند. برای مثال، کلاسی را در ژاپن با بچه‌های خردسال در نظر بگیرید. از بچه‌ها خواسته می‌شود تا کتاب‌ها را رنگ آمیزی کنند. بچه‌ها ابتدا به اطراف نگاه می‌کنند و به عکسی که می‌خواهند رنگ کنند اشاره می‌نمایند. پس از چند بار نگاه و در سکوت، آنها به سرعت بر سر اینکه چه چیزی را اول می‌خواهند رنگ کنند به توافق می‌رسند. سپس، آنها به جعبه‌های مداد رنگی اشاره می‌نمایند و رنگی را که می‌خواهند استفاده می‌کنند. در نهایت، تمام آنان عکس یکسانی را با رنگ مشابه نقاشی می‌کنند. نتیجه نهایی کاملاً با آنچه در کلاس‌های آمریکایی یا انگلیسی دیده می‌شود متفاوت است. در آنجا بچه‌ها برای نشان دادن علاقه‌های خاص خود به شیوه‌هایی خلاقانه تشویق می‌شوند و از رفتارهایی که در نهایت شبیه به دیگری است، خودداری می‌کنند. همزمان با اینکه افراد بزرگ می‌شوند، بین اتفاقات و اشیای بیرونی (نگاه به بیرون) و شناخت خودشان (نگاه به درون) تفاوت فزاینده‌ای را حس خواهند کرد.

نگاه به بیرون: طبقه‌بندی و شبکه‌ای کردن نقشه‌ها

یافته‌های نسبت بیان می‌دارد که الگوهای تفکر غربی را می‌توان برحسب قوانین نسبتاً ساده که در آن، *فرایندهای طبقه‌بندی* به کمک تصمیم‌گیری درباره زمان و مکان پیاده‌سازی این قوانین می‌شتابند، درک کرد. در مقابل، الگوهای تفکر شرقی پیچیده‌تر هستند و سخت‌تر درک می‌شوند و قوانین ساده‌ای ندارند که به طور مستقیم برای شرایط مختلف به کار گرفته شود. این تفاوت بی‌شبهت به مبحث ابتدایی کتاب که در مورد دوگانگی بین قانون مدار (عام‌گرا) و رابطه مدار (خاص‌گرا) بود، نیست. تمایل غربی‌ها به طبقه‌بندی، اغلب در برخی از فرهنگ‌های آسیایی به عنوان انتزاعی بودن بیش از حد و کوچک‌انگاشتن پیچیدگی محیط تلقی می‌شود؛ در حالی که درک صحیح فرهنگ نیاز به مدنظر قرار دادن عوامل مرتبط و چندگانه‌ای دارد که به فرایندهای

منطق رمزی و مجرد^۱ منتج نمی‌شوند. در واقع آنچه مورد نیاز است طبقه بندی نیست، بلکه نقشه‌های شبکه^۲ است.

غربی‌ها به استفاده از منطق مجرد جهت تعیین روابط علت و معلولی اهمیت زیادی می‌دهند؛ در حالی که آسیایی‌ها اغلب این رویکرد را برای جهانی که پر از تناقض است بسیار ساده انگارانه می‌بینند و معتقدند این کار تنها از طریق به کارگیری رویکرد مبتنی بر امور دوگانه و روش‌های دیالکتیک امکان پذیر است که می‌تواند به طور همزمان بین یک وضعیت و وضعیت مقابل آن هماهنگی ایجاد کند. آسیایی‌ها عمدتاً کل نگر هستند و اهمیت بیشتری به ارتباطات و زمینه می‌دهند و برای دانش تجربی بیش از انتزاعات مجرد^۳ اهمیت قائلند. شیوه تفکر غربی‌ها بیشتر تحلیلی است و روی یک سوژه و خصوصیات آن فارغ از ارتباطش با دیگر مسائل تمرکز می‌کند (مثلاً شریک استراتژیک یا رهبر) و در نتیجه انتزاع‌گرایی و ظاهرپرستی برای آنها مطلوب تر است. به همین دلیل، غربی‌ها اغلب به شیوه ساده و طبق الگوهای خطی فکر می‌کنند که در طول زمان می‌تواند در مدیران این فکر را به اشتباه به وجود بیاورد که تمام مسائل تحت کنترل آنهاست، در حالی که این گونه نیست (جدول ۴-۱ را ببینید).

برای درک نحوه وقوع این مسأله در دنیای کسب و کار، فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را در نظر بگیرید. در تفکر آسیایی، فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک بر اساس اعمال مدیران و به یک شیوه خاص نیست، بلکه بر اساس یک انطباق تدریجی و با رویکردی دائمی جهت سازگاری با جریان طبیعی امور است. در سنت غربی‌ها، این رویکرد تدریجی و تکاملی، غیر قطعی و آهسته نگریده می‌شود. مدیران غربی اغلب بر نیاز به داشتن اقدامات قوی و قطعی تأکید دارند که وضعیت کنونی را بشکنند و موقعیت‌های جدیدی را برای کارآفرینان ایجاد کند. برای نمونه، این الگوهای متفاوت در هنگام مقایسه مدل‌های رشد کسب و کارهای ژاپنی و آمریکایی دیده می‌شوند. شرکت‌های ژاپنی از رویکرد تکاملی^۴ استفاده می‌کنند، در حالی که شرکت‌های آمریکایی از رویکرد استراتژیک^۵ بهره می‌برند.

-
1. Formal Logic
 2. Network Maps
 3. Formal Abstraction
 4. Evolutionary Approach
 5. Strategic Approach

جدول ۴-۱: نگاه به بیرون، الگوی تفاوت‌های فرهنگی شناختی غرب و شرق

شناخت اشیا و اتفاقات بیرونی	الگوهای غربی	الگوهای آسیایی
پردازش ذهنی (تجزیه و تحلیل ذهنی)	به دنبال طبقه بندی سازماندهی شده اشیا و اتفاقات هستند تا به طور مجزا با آنها برخورد کنند.	به دنبال نقشه‌های شبکه‌ای هستند که شامل اشیا و اتفاقات چندگانه باشد.
نقطه اصلی توجه	درک مجزای اشیا و اتفاقات	درک روابط بین اشیا و اتفاقات
کلیدهای درک	شناسایی متغیرهای کلیدی اغلب به صورت متوالی	شناسایی روابط درونی به روشی کل نگر
الگوهای تکامل	در جستجوی ثبات	شناسایی تغییرات
ارتباط با محیط	تسلط بر محیط و کنترل آن	هماهنگی با محیط و سازگاری با آن
انواع تفکر	به کارگیری قدرت تحلیل یا منطق مجرد	به کارگیری رویکرد مبتنی بر امور دوگانه، قبول تعارض‌ها
معیارهای حل مسأله	به دنبال حقیقت	به دنبال معقولیت

شرکت‌های درحال تکامل ژاپنی، در وهله اول به طور پیوسته با صادرات محصولات خود به بازارهای همسایه رشد می‌کنند. این شرکت‌ها هنگامی که موفق شدند، در گام بعدی تسهیلات توزیع و فروش را در مناطق جدید آغاز می‌کنند. ایجاد برنامه‌ای که در آن فروش و امکانات توزیع در انسجام باشند، چرخه را تکمیل می‌کند. در مقابل، رویکرد استراتژیک آمریکایی از تحلیل قابلیت ورود به بازار جدید و ساخت سیستم تولید و توزیع منسجم تشکیل می‌شود. به همین دلیل، کاربرد منطق مجرد در غرب بیشتر تمایل به فرایندهای تفکر (پردازش اطلاعات) دارد که منجر به فرایندهای حل مشکل می‌شود و با این امر که «چه چیزی درست و صحیح است» پیوند می‌یابد. این مسأله با سنت‌های فلسفی جهان غرب نیز سازگار است، درحالی که فلسفه شرقی به طور معمول کمتر به قواعد منطقی و انتزاعی مرتبط است و علاقه بیشتری به عقلانیت و عملگرایی^۱ دارد. به همین دلیل، بسیاری از غربی‌ها به صورت نادرست این تصور را دارند که شیوه تفکر شرقی به افراد کمک می‌کند که به جای روشنفکر بودن، عاقل و خردمند

1 . Pragmatism

باشند. همچنین عدم ارتباط تفکر سنتی چینی با مسائلی از قبیل حقیقت، اخلاق و وجود^۱ (که در زبان چینی باستان برای هر کدام یک اسم جداگانه‌ای وجود ندارد؛ ولی در تفکر غربی این سه واژه سه مفهوم جداگانه دارند)، موجب شده است برخی‌ها به درستی فلسفه چینی شک کنند. تمرکز غربی‌ها بر امور خاص (مانند افراد، اتفاقات و برنامه‌ها)، با شیوه تفکر غربی که فرض را بر وجود ثبات می‌گیرد، مرتبط است چرا که عموماً تغییرات در هنگامی که چندین موضوع در ارتباط با هم قرار گیرند (نسبت به زمانی که به طور مجزا بررسی شوند) بیشتر محسوس است. غربی‌ها در تلاش برای کنترل محیط پیرامون خود ثابت قدم هستند و لذا، با ثبات‌تر از تفکر آسیایی (که همه چیز را سیال و روان می‌داند) تلقی می‌شوند. این دیدگاه‌های متفاوت پیرامون تغییر و ثبات را می‌توان در روش ایجاد استراتژی توسط شرکت‌ها، استخدام یا توسعه کارمندان و یا حتی در زمان مذاکره پیرامون قراردادها مشاهده کرد.

نگاهی به درون: مستقل و وابسته

تا اینجا، ما بر روی تفاوت‌های موجود بین ادراک «غربی» و «شرقی (آسیایی)» از مسائل بیرونی پرداختیم که بر اساس دیدگاهشان به امور بیرون بود (نگاه به بیرون). اکنون می‌خواهیم به چگونگی نگاه آسیایی‌ها و غربی‌ها به خودشان و در نتیجه نوع رفتار و تعاملشان با دیگران پردازیم (نگاه به درون). در این قسمت، تفاوت‌هایی که یافت می‌شود می‌تواند بر زندگی سازمانی نیز اثرگذار باشد (جدول ۴-۲). همچنین در اینجا هشدارهایی در مورد تعمیم بیش از حد بیان خواهد شد.

برخی از مدیران و محققان می‌گویند هنگامی که می‌خواهید تفاوت‌های بین غرب و شرق را بیان کنید، باید به این نکته نیز توجه نمایید که این دو اغلب تعاریف مختلفی از مفهوم خویش را بیان می‌دارند (مستقل در مقابل وابسته). این مفاهیم با مباحث قبل مرتبط است، در آنجا ذکر شد که بیشترین تمرکز غربی‌ها بر روی یک موضوع خاص است (بیشترین توجه به فرد یا موضوع خاص است)، در حالی که بسیاری از آسیایی‌ها بیشتر بر روی ارتباطات بین اشیا و محیط پیرامون آن متمرکز می‌شوند (بیشترین توجه به ارتباطات است).

جدول ۴-۲: نگاه به درون، الگو تفاوت‌های شناختی بین غرب و شرق

معیارهای شناخت خود	الگوهای غربی	الگوهای آسیایی
مفهوم خود	مستقل	وابسته
عمده تمرکز (تمرکز ویژه)	فرد	موقعیت
نسبت دادن موفقیت به	شایستگی فرد	شایستگی گروه
اهداف اجتماعی	برابری یا مساوات	هماهنگی
اهداف شخصی	پیشرفت و دانش فردی	سازگاری و پذیرش
ارزش‌های کلی	برابری و آزادی	کنترل گروهی و سلسله مراتبی
رفع تضاد از طریق	بحث و جدل (بازنده یا برنده)	حفظ ظاهر و مصالحه (در جستجوی راه میانه)

آسیایی‌ها رفتارهای پیشین خود را به شکلی پیچیده و گسترده و بر حسب عوامل تصادفی و اتفاقی بیان می‌کنند، در حالی که هم‌نوعان غربی آنها به شکل محدودتری رفتارها را بر حسب عوامل تصادفی و اتفاقی بیان می‌کنند. این طور مشاهده شده است که غربی‌ها رفتارها را بر اساس عملکرد افراد شرح می‌دهند؛ در حالی که آسیایی‌ها بیشتر تمایل دارند تا رفتارها را بر حسب متغیرهای وضعیتی که به طور مستقیم بر زنجیره اتفاقات و اشخاص اثر گذار است شرح دهند. آسیایی‌ها بیشتر گروهی از افراد را مسئول یک عملکرد خاص قرار می‌دهند؛ در حالی که غربی‌ها بیشتر بر اشخاص خاص تمرکز می‌کنند. این الگوها فراتر از علت‌ها و سوابق رفتار می‌روند و همچنین ادراک درستی از نتایج اتفاقات را به دست می‌دهند. همچنین اثبات شده که آسیایی‌ها در مورد اثرات اقدامات و اتفاقات آتی آگاه‌تر از غربی‌ها هستند، به خصوص در مورد اثراتی که به شکل مستقیم و غیر مستقیم با اتفاقات مهم در ارتباط است. این امر نشان‌دهنده پیکربندی پیچیده‌تر «واقعیت» توسط آسیایی‌ها در مقایسه با غربی‌هاست.

تأکید بیش از حد غربی‌ها بر فردگرایی منجر می‌شود که اهداف شخصی به شکل دانش شخصی، دستاورد شخصی و ... مورد توجه باشد. در عوض، برای بسیاری از آسیایی‌ها که اساس تشریح اتفاقات و عملکرد را بر اساس تلاش گروهی بنا می‌نهند، اهداف شخصی افراد بیشتر از

آنکه بخواهد به دستاوردهای شخصی اهمیت بدهد، حول سازگاری با دیگر افراد گروه می‌چرخد. به لحاظ اجتماعی، این تفاوت اهداف منجر به توسعه سیستم‌های دوگانه‌ای می‌شود که بر تأمین عدالت و برابری در غرب و برقراری هماهنگی در آسیا تأکید دارد.

به طور معمول، در غرب افراد مستقل، اهداف و علائق خود را دنبال می‌کنند و بر استفاده مستقیم از قابلیت‌های خودشان جهت پیشرفت در عملکرد معتقدند و جهت حداکثرسازی فرصت‌های کسب موفقیت شخصی، به دنبال آزادی و برابری هستند. در مقابل، در شرق ارزش‌های جمعی، بر استقرار الگوهای کنترلی و سلسله‌مراتبی و تقویت اهداف گروهی فراتر از ادعاهای اشخاص تأکید دارند. هرگاه در غرب تعارضات افزایش می‌یابد، سنت‌ها انشعابات مختلفی پیدا کرده و اولویت را به مباحثه و جدل (به عنوان روشی جهت اعتبار بخشیدن به ادعاهای فرد و یا به عنوان راه حلی برای مشکل که هماهنگی گروه را تقویت می‌کند و برای طرف‌های درگیر نیز ظواهر را حفظ می‌کند) می‌دهند (فصل ۱۱ را ببینید).

آیا این امر به معنای آن است که الگوهای تفکر غربی، منطقی‌تر از الگوهای شرقی است؟ پاسخ به سؤالی که مطرح شد، ما را در دام ذهنی می‌اندازد. تلقی کردن یک سبک تفکر به منزله بهترین یا عقلایی‌ترین مورد، موجب توجیه سادگی نهفته در این سؤال خواهد شد. آیا این سؤال به یک واقعیت ساده و یا تک بعدی اشاره دارد که پاسخ آن نیز به سادگی بله یا خیر است؟ آیا پیچیده‌تر از این نیست؟ به عبارت دیگر، این گونه سؤالات تنها در چارچوبی که قضاوت پیچیده اشخاص درگیر در پردازش اطلاعات را ساده می‌کند، معنا دارد. در حقیقت، این گونه سؤالات از یک روش غربی بیان مسائل و بدون توجه به جواب‌های واقعی سؤالات پیروی می‌کند. بنابراین از دیدگاه بین فرهنگی، این گونه سؤالات معتبر نمی‌باشند زیرا دارای بار فرهنگی هستند. عقلانیت در غرب، در جستجوی جواب‌های درست است و اطلاعات را در مدل‌های خطی قرار می‌دهد تا بتواند رفتار را تشریح و پیش‌بینی کند. در مقابل، عقلانیت در شرق، در جستجوی درک مدل‌های چند بعدی و پیچیده است. همان‌طور که فیلسوف چینی لیو^۱، مشاهده کرده است: «این امر دقیقاً بدین علت است که ذهن چینی‌ها آن قدر عقلایی است که از عاقلانه شدن و جدایی روش از محتوا خودداری می‌کند».

به طور خلاصه، از تفاوت‌های موجود در رویکردهای شناختی غرب و شرق طبق گفته‌های ریچارد نیسبت و دیگران چه چیزی را می‌توان به دست آورد؟ در ابتدا، باید در این زمینه محتاط باشیم زیرا ما پیشگامان دانش امروز در این رشته هستیم. به شکل سنتی، افراد به فرایندهای شناختی استاندارد (عمومی) جهانی اعتقاد دارند. امروزه این دیدگاه با ارائه مدارک و شواهد جدید، به چالش کشیده شده است. اما بخش اعظمی از این دیدگاه هنوز هم از لحاظ اینکه انسان‌ها چه چیزهایی را به طور جهان شمول تلقی کرده و چه اموری را خاص فرهنگ خود می‌دانند، ناشناخته باقی مانده است.

فرهنگ و نقش مدیریتی

اگر شناخت‌های مدیریتی در بین فرهنگ‌ها متفاوت باشد، بنابراین انتظارات افراد از نقش‌های مدیریتی متناسب با آن نیز می‌تواند تفاوت داشته باشد. دو مسأله به هم مرتبط در اینجا مطرح می‌شود: ابتدا، نقش مدیریتی ایده آل^۱ (یعنی نقشی که افراد ترجیح می‌دهند در مدیران خوب دیده شود) چیست؟ و دوم، نقش مدیریتی واقعی^۲ (نقش‌های روزمره‌ای که مدیر در زندگی واقعی خود ایفا می‌کند) چیست؟ از لحاظ نظری، این دو نقش باید به هم مرتبط باشند اما در واقع تفاوت‌های بارزی بین آنها دیده می‌شود و اصلاً عجیب نیست که این مقایسه‌ها در ورای مرزها موجب ایجاد ابهام چشمگیری شود.

اولاً در نظر بگیرید که افراد از فرهنگ‌های مختلف، چه توصیفی از مدیر ایده آل دارند. در مورد این موضوع، پروفیسور آندره لارنت^۳ مطالعات جالبی را انجام داده است. تمرکز او بر درک نقش مدیریتی هنجاری^۴ (آن چیزی که از مدیران انتظار می‌رود) بود و تفاوت‌های شاخصی را در بین فرهنگ‌ها کشف کرد. او از مدیرانی که متعلق به فرهنگ‌های مختلف بودند، سؤالاتی در مورد مدیریت اثربخش پرسید. همان طور که در جدول ۴-۳ دیده می‌شود، نتایج تحقیقات او به شکل وسیعی در پهنه فرهنگ‌ها متفاوت بود. توجه کنید که پاسخ‌های مدیران به سؤالاتی که در رابطه با رفتار مدیریتی بودند، بسیار متفاوت بود. برای هر سه سؤال، درصد مدیرانی که با هر

-
1. Ideal Managerial Role
 2. Real Managerial Role
 3. Andre Laurent
 4. Normative Managerial Role

عبارت موافق بودند از ۱۰ تا ۷۸ درصد، ۱۷ تا ۸۳ درصد و ۲۶ تا ۷۴ درصد در نوسان بود. این درصدها حتی به هم نزدیک نیستند. اگر مدیرانی از کشورهای مختلف در توصیفات خود از نقش‌های مدیران بسیار متفاوت باشند، پس اصلاً عجیب نیست که در سبک مدیریتی واقعی در ورای مرزها، تفاوت‌های شاخصی یافت شود.

جدول ۴-۳: تفاوت‌های فرهنگی و نقش مدیریتی ایده آل

کشور	درصد مدیرانی که با هر گویه موافق بودند		
	مدیران باید برای تمام سؤالات زیردستان خود پاسخی داشته باشند	دلیل اصلی برای وجود زنجیره فرماندهی این است که افراد بدانند چه کسی قدرت را دست دارد	کنار گذاشتن زنجیره فرماندهی، جهت انجام اثربخش امور لازم است
چین	۷۴	۷۰	۵۹
فرانسه	۵۳	۴۳	۴۳
آلمان	۴۶	۲۶	۴۵
اندونزی	۷۳	۸۳	۵۱
ایتالیا	۶۶	در دسترس نبود	۵۶
ژاپن	۷۸	۵۰	در دسترس نبود
هلند	۱۷	۳۱	۴۴
اسپانیا	در دسترس نبود	۳۴	۷۴
سوئد	۱۰	۳۰	۲۶
بریتانیا	۲۷	۳۴	۳۵
آمریکا	۱۸	۱۷	۳۲

Source: Andre Laurent reported in John Sae, Managing Organizations in a Global Economy. Mason, OH: Thompson/Southwestern, 2005, pp. 39-42.

ثانیاً، ادراک واقعی مدیران را در نظر بگیرید. مطالعه مشابهی توسط استاد دانشگاه کمبریج، چارلز هامپدن تورنر^۱ و یک مشاور هلندی تبار به نام فونز ترومپنارز^۲ انجام شد که تفاوت‌های بارزی را بین مدیران بر اساس فرهنگ نشان می‌دهد (جدول ۴-۴). مدیران متعلق به آمریکا، سوئد،

1. Charles Hampden-Turner
2. Fons Trompenaars

ژاپن، فنلاند و کره؛ نسبت به مدیران اهل پرتغال، نروژ، یونان و انگلیس ابتکار و قریحه بیشتری از خود نشان می‌دادند. همچنین گفته شده است که مدیران کانادایی، بر محرک‌های مدیریتی و ابتکارات خود کمتر از هم‌تایان آمریکایی‌شان تأکید می‌کنند. به طور هم‌زمان، مدیران سوئدی، ژاپنی، نروژی، کانادایی و آمریکایی؛ در مقایسه با مدیران یونانی، پرتغالی، اسپانیایی و ایتالیایی، تمایل بیشتری به تفویض قدرت دارند. این یافته‌ها مطابق با شواهد آندره لارنت، به شکلی واضح بیان می‌کند که رفتار اثربخش مدیریت می‌تواند در بین فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد.

مطالعات دیگر این نتایج را تأیید می‌کند. برای مثال، مطالعه‌ای دریافت که مدیران انگلیسی بیشتر از هم‌تایان فرانسوی و آلمانی خود اهل مشارکت هستند. دو دلیل احتمالی را می‌توان برای آن پیشنهاد داد. اولاً، اهالی انگلستان بیشتر از فرانسویان تساوی گرا هستند و محیط سیاسی انگلستان نیز این رویکرد را تأیید می‌کند. ثانیاً، مدیران ارشد انگلیسی در صدد دخالت در کارهای روزمره کسب و کار نیستند و بسیاری از تصمیمات کلیدی را به مدیران میانی و یا پایین‌تر محول می‌کنند. در مقابل، مدیران آلمانی و فرانسوی بیشتر بر کارها متمرکز می‌شوند و رویکردی قدرت طلبانه دارند. اگرچه انتقال قدرت به کارمندان در آلمان وجود دارد اما این امر بر اساس قانون آلمان است و نه فرهنگ آلمانی. در مقابل، کشورهای اسکاندیناوی از رویکردهای رهبری مشارکتی استفاده گسترده‌ای دارند که این امر نیز حاصل فرهنگ تساوی‌گرای آنهاست.

در طرف دیگر جهان، مدیران ژاپنی در بعضی مواقع سلطه طلب هستند اما به طور هم‌زمان به نظرات زیردستان خود نیز توجه می‌کنند. در مطالعه‌ای مشخص شد که مدیران ژاپنی در مقایسه با هم‌تایان خود در دیگر فرهنگ‌ها، اعتماد بیشتری به قابلیت‌ها و مهارت‌های زیردستان خود دارند. ویژگی دیگر رهبری ژاپنی این است که تمایل دارند به جای تعیین اهداف مشخص برای زیردستان خود، اهداف مبهمی تعیین نمایند. این بدان معنی است که بسیاری از مدیران ژاپنی انتظارات خود را به کارمندان‌شان به شکلی عمومی مطرح می‌سازند اما تعیین جزئیات برنامه کاری را به خودشان محول می‌کنند. این مسأله به شدت با روش مدیران آمریکایی که می‌خواهند در تمامی اهداف پروژه دستی داشته باشند متضاد است.

جدول ۴-۴: فرهنگ و خصوصیات واقعی مدیریتی

کشور	ابتکار عمل و حس هدایت موجود در مدیر (درصد موافقت مدیران)	کشور	اشتقاق مدیر جهت تفویض اختیار (درصد موافقت مدیران)
آمریکا	۷۴	سوئد	۷۶
سوئد	۷۲	ژاپن	۶۹
ژاپن	۷۲	نروژ	۶۹
فنلاند	۷۰	آمریکا	۶۶
کره	۶۸	سنگاپور	۶۵
هلند	۶۷	دانمارک	۶۵
سنگاپور	۶۶	کانادا	۶۴
سوئیس	۶۶	فنلاند	۶۳
بلژیک	۶۵	سوئیس	۶۲
ایرلند	۶۵	هلند	۶۱
فرانسه	۶۵	استرالیا	۶۱
اتریش	۶۳	آلمان	۶۱
دانمارک	۶۳	نیوزلند	۶۱
ایتالیا	۶۲	ایرلند	۶۰
استرالیا	۶۲	انگلستان	۵۹
کانادا	۶۲	بلژیک	۵۵
اسپانیا	۶۲	اتریش	۵۴
نیوزلند	۵۹	فرانسه	۵۴
یونان	۵۹	ایتالیا	۴۷
انگلستان	۵۸	اسپانیا	۴۴
نروژ	۵۵	پرتغال	۴۳
پرتغال	۴۹	یونان	۳۸

Source: Data from Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars, The Seven Cultures of Capitalism. New York, NY: Doubleday, 1993.

برای درک بهتر این امر، اجازه دهید به نقش‌های ده گانه مدیریتی مینتزرگ بازگردیم. اگر چه این مدل در مورد مدیران آمریکای شمالی طراحی شده است، اما می‌تواند جهت بررسی نحوه ارتباط فرهنگ و نقش‌های مدیریتی، مفید واقع شود. جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که چگونه هر ده نقش مدیریتی می‌تواند تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی قرار گیرد. برای مثال، تحقیقات قابل توجهی نشان داده است که بیشتر افرادی که فرهنگ فردگرا دارند، مدیرانی را ترجیح می‌دهند که مسئولیت پذیر باشند؛ در حالی که بیشتر افراد متعلق به فرهنگ‌های جمع‌گرا، مدیرانی را ترجیح می‌دهند که بیشتر اهل مشورت باشند. به طور مشابه، مدیرانی که فرهنگ‌های زمینه بالا^۱ دارند، اغلب جهت درک مفهوم اصلی یک پیام، به زمین پیرامون یک پیام توجه می‌نمایند؛ در حالی که مدیران متعلق به فرهنگ‌های زمینه پایین^۲، منحصراً بر جزئیات پیام تکیه می‌کنند و زمینه پیام را نادیده می‌گیرند. به طور خلاصه، اگر در پهنه مرزها به گشت و گذار پردازید، متوجه می‌شوید که نقش‌های مدیریتی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشند.

الگوهای مدیریت در پهنه مرزها

تا کنون چه چیزی آموختید؟ مدیران در هر مقیاس و شکلی وجود دارند و تفکر و نقش‌های مدیریتی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. در این قسمت، ما بیشتر تمرکز خود را روی بررسی این امر می‌گذاریم که تفاوت‌های فرهنگی، هماهنگ با الگوهای شناختی، به چه نحوی می‌تواند بر رفتارهای مدیریتی اثرگذار باشد. یعنی تفاوت‌های فرهنگ و شناخت تأثیر مهمی بر رویکرد مدیران به کار خود (شکل فردی و گروهی) دارد. با در نظر گرفتن این مطلب و بر اساس مباحثی که در قبل پیرامون شناخت مدیریت فرافرهنگی مطرح شد، به مقایسه بین سبک‌های مدیریتی متمایز (و یا به شکل صحیح‌تر، الگوهای مدیریتی) در سه فرهنگ مختلف می‌پردازیم. در ابتدا کار خود را با فرهنگ فرانسوی آغاز می‌کنیم.

-
1. High-context Cultures
 2. Low-context Cultures

جدول ۴-۵: اثرات فرهنگی بر نقش‌های مدیریتی

نقش‌های مدیریتی	تفاوت‌های بین فرهنگی
نقش‌های متقابل شخصی	
رئیس تشریفات	در برخی از فرهنگ‌ها، رؤسای تشریفات ارزش نمادین دارند. در بقیه فرهنگ‌ها رؤسای تشریفات از ارزش والایی برخوردار نیستند.
رهبر	فرهنگ‌های فردگرا بیشتر مدیران مسئولیت‌پذیر را ترجیح می‌دهند؛ در صورتی که فرهنگ‌های جمع‌گرا مدیرانی که اهل مشورت باشند را ترجیح می‌دهند.
رابط	برخی از فرهنگ‌ها، ارتباطات غیر رسمی را ترجیح می‌دهند که مبتنی بر روابط شخصی بلند مدت باشد. دیگر فرهنگ‌ها، استفاده از نمایندگان رسمی را برای برقراری ارتباط ترجیح می‌دهند.
نقش‌های اطلاعاتی	
گیرنده	فرهنگ می‌تواند بر گستردگی اطلاعاتی که ارزیابی می‌شود اثر بگذارد و تعیین کند که بیشترین توجه باید به کدام منابع اطلاعاتی خاص معطوف شود.
نشر دهنده	در برخی از فرهنگ‌ها، زمینه پیام از خود پیام مهم‌تر است و در فرهنگ‌های دیگر برعکس این امر صادق است.
سخنگو	فرهنگ غالباً بر اینکه به چه کسی احترام گذاشته شود و چه کسی به عنوان سخنگوی قانونی یک سازمان انتخاب شود، اثرگذار است.
نقش‌های تصمیم‌گیری	
کارآفرین	برخی از فرهنگ‌ها نوآوری و تغییر را مورد حمایت قرار می‌دهند؛ در حالی که فرهنگ‌های دیگر، وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند و در مقابل تغییرات ایستادگی می‌کنند.
آشوب‌زدا	برخی از فرهنگ‌ها تعارضات را با آرامش تمام حل می‌کنند؛ اما بقیه فرهنگ‌ها آن را می‌پذیرند.
تخصیص دهنده منابع	فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی از تخصیص منابع متمایز حمایت می‌کنند؛ در حالی که فرهنگ‌های تساوی‌گرا کیفیت و برابری بیشتری را در توزیع خود ترجیح می‌دهند.
مذاکره‌کننده	در برخی از فرهنگ‌ها تمام مطالب یک‌جا در یک قرارداد پیشنهادی مطرح می‌شود؛ در حالی که در سایر فرهنگ‌ها، در رابطه با هر مورد جداگانه بحث می‌شود.

Source: Based on Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper and Row, 1972, pp. 54–94.

الگوهای مدیریت در فرانسه

هنگامی که از مدیر ارشد یک شرکت هلدینگ تولیدی ژاپنی سؤال می‌شود که ترجیح می‌دهد تجهیزات تولیدی خود را در کدام قسمت اروپا قرار دهد، او پاسخ می‌دهد که «هر جا به غیر از فرانسه! برقراری ارتباط با فرانسوی‌ها بسیار مشکل است». پایه و اساس این نظر چیست؟ این سؤال اطلاعات کمی به ما می‌دهد. پرسش این است که این تفاوت‌ها چرا و به چه شکلی وجود دارند؟ و چه کسی این مقایسه را انجام داده است؟

بیان ماهیت افراد در چند جمله بسیار سخت است. انسان‌ها فقط در بین فرهنگ‌های مختلف با هم متفاوت نیستند بلکه در درون یک فرهنگ خاص نیز با هم تفاوت دارند. شاید این مطلب در هیچ جا به اندازه فرانسه درست نباشد. حتی فرانسوی‌ها نیز به تفاوت‌های بارز بین پارسی‌ها و افراد ساکن در سایر شهرها اشاره می‌کنند. بنابراین، ما به طور کلی می‌توانیم به شکلی مختصر فرهنگ فرانسویان را با استفاده از ابعاد فرهنگی اصلی آنها (همان طور که در فصل سوم نیز بیان شد) شرح دهیم. در فصل سوم دیدید که فرانسوی‌ها نسبتاً سلسله مراتبی، نسبتاً جمع‌گرا، نسبتاً هماهنگی محور، نسبتاً چند زمانه و نسبتاً خاص‌گرا هستند. شاید لغت اصلی در اینجا، «نسبتاً» باشد. این بدان معنی است که فرهنگ پویای فرانسوی دارای اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای متضاد متعددی است که در محیطی این چنینی منجر به افزایش قدرت تحمل، صبر و انعطاف‌پذیری می‌شود.

با نهادن یک گام به جلوتر، بر اساس نظریه‌های مردم‌شناسانی مانند ادوارد و میلدرد هال^۱، به نظر می‌رسد فرانسوی‌ها خودمانی، شوخ‌طبع و طعنه‌زن هستند. آنها افرادی را که دارای عقاید محکم بوده و آزادانه مخالفت خود را ابراز می‌دارند، تحسین می‌کنند و این بر خلاف بسیاری از آمریکایی‌هاست که اغلب افراد موافق با خودشان را ترجیح می‌دهند. در نتیجه فرانسوی‌ها با تضاد خو گرفته‌اند و اغلب در مذاکرات خود این تصور را دارند که نمی‌توانند به آسانی در مسائل به توافق برسند (از نظر آنها، زندگی این چنین است). در مقابل، بسیاری از آمریکایی‌های انگلیسی‌تبار^۲ بر این عقیده هستند که تضادها غالباً قابل حل است؛ البته در صورتی که دو طرف تلاش کنند

1. Edward and Mildred Hall
2. Anglo-Americans

و خواهان توافق با یکدیگر باشند. ممکن است آمریکایی‌ها خوشبینانه‌تر به مسائل بنگرند و فرانسوی‌ها بدبین‌تر باشند.

علاوه بر این، ارتباطات شخصی برای فرانسوی‌ها بسیار مهم است و بخش قابل توجهی از زمان خود را صرف توسعه این ارتباطات می‌کنند. فرانسوی‌ها بر اساس اولین تجربه‌ای که در برخورد با یک فرد به دست می‌آورند، به او اعتماد می‌کنند. در حالی که آمریکایی‌های انگلیسی تبار بر اساس دستاوردهای گذشته فرد، شهرت یا ارزیابی دیگران به فرد اعتماد می‌کنند.

در فرانسه، طبقه اجتماعی یک فرد (اشراف‌سالاری^۱، بالاترین طبقه سرمایه داری، سرمایه داران متوسط رو به بالا، طبقه متوسط، طبقه کمتر از متوسط و طبقه پایین) مهم است و اغلب تعاملات اجتماعی تحت تأثیر یک تصور کلیشه‌ای است. علاوه بر این، اکثر فرانسوی‌ها علیرغم موفقیت‌ها و دستاوردهایشان، انتظار تغییرات اندکی در طبقه اجتماعی خود دارند. بالا رفتن از نردبان اجتماعی اگر نگوئیم غیرممکن، اما مشکل است. فرانسوی‌ها تمایل دارند که به جایگاه خود آگاه باشند و در برخی موارد از فخر فروشی نسبت به فرهنگ و جایگاه خود برای دوستان و افراد غریبه لذت می‌برند. یکی از دانشجویان فرانسوی محصل در رشته MBA درباره تفاوت عمده بین آمریکایی‌ها و فرانسوی‌ها این گونه بیان می‌کند: «فرانسوی‌ها با فرهنگ‌تر هستند». بسیاری از آمریکایی‌ها ممکن است این ادعا را رد کنند و یا حتی در مورد این که معنی این فرهنگ بیشتر چیست، سؤال پرسند. آمریکایی‌های انگلیسی تبار نیز به فرهنگ برتر خود افتخار می‌کنند.

شرکت‌های فرانسوی در این محیط فرهنگی، تمایل دارند که بسیار متمرکز بوده و دارای ساختارهای خشک و کانال‌های گزارش‌دهی باشند (جدول ۴-۶). در نتیجه، تصمیم‌گیری و اجرای آن بسیار زمان‌بر است. اغلب خارجی‌ها در هنگام مواجهه با شرکت‌های فرانسوی، از تشریفات زائد و بیش از حد بوروکراتیک این شرکت‌ها شکایت دارند. به علاوه، بسیاری از مدیران فرانسوی گاهی اوقات نسبتاً مستبدانه به نظر می‌رسند و بیشتر علاقه دارند تا از منافع شخصی خود محافظت کنند تا اینکه بخواهند جهت کسب دستاوردهای مهم، با دیگران در یک سازمان همکاری کنند. مدیران فرانسوی گاهی اوقات از تسهیم اطلاعات با زیردستان خودداری می‌کنند چرا که آنها معتقدند داشتن دانش، قدرت می‌آورد.

جدول ۴-۶: فرهنگ و گرایشات مدیریتی در فرانسه، مالزی و نیجریه

کشور	گرایش‌های رایج در رابطه با الگوهای مدیریت
فرانسه	مدیریت بالا به پایین و در برخی موارد استبدادی، آگاهی از وضعیت اجتماعی، تفاوت بارز بین مدیریت و کارکنان، نقش سرپرستی بر هدایت و کنترل تمرکز می‌کند، در برخی موارد مدیریت رابطه گرا اما در قالب سلسله مراتبی، در برخی موارد جمع گرا و هماهنگی گرا، چندزمانه، تصمیم گیری آرام و متمرکز با اجرای بطئی و تدریجی تصمیمات
مالزی	سازمان‌های رسمی متشکل از شبکه‌های خانوادگی و چند فرهنگی، وضعیت گرا، سلسله مراتب شدید، جمع گرا، نقش سرپرستی با تمرکز بر حمایت و روش مدیریت پدرسالاری، مدیریت رابطه مدار، اهمیت دادن به هماهنگی و احترام، تأکید بر اعتماد و ارتباطات شخصی، تصمیم گیری مستقل و بطئی به همراه اجرای آهسته و تدریجی
نیجریه	بوروکراسی‌های استبدادی، سلسله مراتبی و پدرسالاری، در برخی موارد جمع گرا، نقش سرپرستی متمرکز بر هدایت و کنترل، مدیریت رابطه مدار، متمرکز، مستبد، مقاوم در برابر تغییرات، تعامل نزدیک خانواده و کار، اخلاق کاری ضعیف

توجه داشته باشید که نمودار فوق نشان دهنده گرایش‌های عمومی در فعالیت مدیریت است. به طور واضح تفاوت‌های درون فرهنگی فوق می‌تواند در بین فرهنگ‌ها نیز مشاهده شود. بر طبق سنت آگاهی از طبقه اجتماعی^۱، اغلب تمایز طبقاتی زیادی بین مدیران و کارکنان در کار وجود دارد. در گذشته، بیشتر مدیران ارشد فرانسه که رهبری شرکت‌ها را برعهده داشتند (همچنین ده رهبر برتر سیاسی فرانسه) از دانشگاه‌های ممتاز صنعتی فارغ التحصیل شده بودند که گراند اکول^۲ (مدرسه بزرگ) نامیده می‌شد. هم اکنون نیز نخبگان فرانسوی، برنامه‌های مدیریت عالی کسب و کار را در سطح اروپا ارائه می‌دهند. برنامه درسی در این دانشگاه‌ها در گذشته بیشتر بر مهندسی و ریاضیات تمرکز داشت؛ زیرا معتقد بودند هر کس بتواند در ریاضیات مهارت پیدا کند، قادر خواهد بود تقریباً هر کاری را انجام دهد. به هر حال، این نوع تفکر امروزه در حال تغییر است و این مؤسسات به سرعت در حال جهانی شدن هستند. پیوند با دانشگاه، هنوز هم به صورت روتین حفظ شده و از کارراهه یک فرد قابل استخراج است.

1. Class-consciousness
2. Grandes écoles

در هنگام انجام وظایف شغلی، اغلب رهبران فرانسوی افرادی رسمی، غیر شخصی و قدرت طلب هستند. آنها در روابط بین شخصی می‌توانند منتقد افراد و نهادهای مختلف باشند. یک معلم مدرس فرانسوی مشاهده کرده است که «اصل اجرایی در آموزش فرانسوی، تقویت منفی است». این گرایش به سوی محیط کاری (یعنی جایی که زیردستان به طور عام بحران آفرین می‌شوند) نیز در جریان است. در مقابل، آمریکایی‌ها اهمیت بیشتری به تقویت مثبت و تشویق در مقابل تنبیه می‌دهند.

قوانین و مقررات در سازمان‌های فرانسوی مانند شرکت‌های آلمانی، گسترش یافته است. به هر حال، استفاده و اجرای قوانین در این دو فرهنگ نسبتاً متفاوت است. در حالی که بسیاری از آلمانی‌ها از خط مشی‌ها و رویه‌ها جهت بهبود کارایی عملیات استفاده می‌کنند، فرانسوی‌ها از کاردانی و تخصص به عنوان جانشین رویه‌های ساختاربندهای شده بهره می‌برند. انتظارات فرهنگی از مدیران آلمانی موجب می‌شود که آنان وقت شناس و متعهد باشند و به محض بروز مشکلات، با آن مواجه شده و در پی حل آن برآیند. در مقابل، فرانسویان فردگرا احتمالاً علاقه بیشتری به پیروی از آداب و رسوم حرفه‌ای مناسب دارند. بنابراین، برخلاف آلمانی‌ها، آنها اگر قوانین را مانعی در برابر دستیابی به اهداف ببینند، پایبندی خاصی به این قوانین نخواهند داشت و آن را نادیده خواهند گرفت.

بسیاری از کارمندان فرانسوی در محیط کاری (و در تضاد با فرهنگ‌های کاری آمریکایی و انگلیسی)، به وسیله رقابت و یا میل به رقابت با همکاران خود تحریک نمی‌شوند. خارجی‌ها اغلب ادعا دارند که فرانسوی‌ها ضوابط اخلاقی کاری مشابه با بسیاری از آمریکایی و آسیایی‌ها ندارند. کارمندان فرانسوی از اضافه کاری خودداری می‌نمایند، به طور متوسط در حدود ۳۵ ساعت در هفته کار می‌کنند و طبق قانون، بیشترین تعطیلات را در جهان دارند. مثلاً در حالی که فرانسوی‌ها تلاش آمریکایی‌ها و آسیایی‌ها را تحسین می‌کنند، اما اعتقاد دارند که کیفیت زندگی از موفقیت در کار بسیار مهم تر است و در نتیجه به زمان‌های اوقات فراغت خود بیشتر توجه می‌کنند. به هر حال، تعداد اندکی بیان می‌دارند که در طول ساعات کاری خود سخت کار می‌کنند و شهرت بالایی در بهره‌وری بالا دارند. بخشی از این شهرت به دلیل مهارت‌های کاری فرانسوی‌هاست و بخش دیگر آن بدین دلیل است که درصد بالایی از کارکنان فرانسوی در کسب و کارهای کوچک و مستقل کار می‌کنند که کیفیت کار در آنها مهم تر است.

مشابه‌نظراتی که مدیران اجرایی ژاپنی بیان کردند، بسیاری از مدیران آمریکایی اعتقاد دارند که تعامل و برقراری ارتباط با فرانسوی‌ها از دیگر افراد اروپایی‌ها بسیار سخت‌تر است. همچنین بسیاری از مدیران فرانسوی نیز در مورد مدیران آمریکایی همین احساس را دارند. به این مثال‌ها توجه کنید. بر اساس تحقیقات هال، بسیاری از مدیران آمریکایی از همتایان فرانسوی خود به دلایل متعددی انتقاد دارند: آنان تفویض اختیار نمی‌کنند؛ اطلاعات کافی در اختیار زیردستان خود قرار نمی‌دهند؛ در مقابل زیردستان خود احساس مسئولیت نمی‌کنند؛ از مسئولیت‌پذیری خودداری می‌نمایند؛ اعتقادی به کار گروهی ندارند؛ بیش از حد به مقام و نظام سلسله‌مراتبی حساسیت دارند؛ به شدت مستبد هستند؛ به ارتقای دانش یا مهارت شغلی خود علاقه‌ای ندارند؛ اصولاً به توانایی‌های شخصی خود علاقمندند و کمتر از آمریکایی‌ها فعال هستند. به طور آشکار این مشاهدات تغییر پذیرند. اما بر اساس آنچه مردم‌شناسان بیان کرده‌اند، عموم مردم آمریکا چنین خصوصیتی دارند.

به طور هم‌زمان، هال مطالب بسیاری را در مورد نظرات منفی مدیران فرانسوی نسبت به همکاران آمریکایی خود بیان کرده است: مدیران آمریکایی در اروپا خلاق نیستند؛ صرفاً وظایف روزمره خود را انجام می‌دهند؛ موفقیت تنها از طریق انجام کارهای رسمی و منطقی به دست نمی‌آید؛ مدیران آمریکایی قابل اعتماد و سخت‌کوش هستند و اغلب خوب و معصومانه برخورد می‌کنند اما از نظر حوزه تمرکز، خیلی باریک بین هستند؛ آنها ایده‌ها و نظرات زیادی ندارند؛ زمانی برای پرداختن به علائق فرهنگی ندارند و هنر، موسیقی و فلسفه را کمتر ستایش می‌کنند. بسیاری از مدیران آمریکایی، گرفتار گزارش‌های مالی هستند. این مجموعه ویژگی‌ها افرادی را به وجود آورده است که از تصمیم‌گیری اجتناب می‌ورزند. آمریکایی‌ها نمی‌دانند چگونه خود را نشان دهند. آنها بی‌دست و پا و بی‌کفایت هستند و ظرافت و زیرکی ندارند.

چه کسی در اینجا درست می‌گوید؟ شاید دیدگاه‌های دو طرف تا اندازه‌ای درست باشد. به طور واضح، عاملی که به توضیح این تفاوت‌های ادراکی کمک می‌کند، تفاوت بسیار آشکار بین فرهنگ فرانسوی و آمریکایی با محوریت زمان است. همان‌طور که در گذشته مطرح گردید، بسیاری از آمریکایی‌ها به طور قطعی تک‌زمانه هستند، بدین مفهوم که آنها به شدت طبق برنامه ریزی پیش می‌روند و تنها بر یک فعالیت تمرکز می‌کنند و در جلسات و قرارملاقات‌ها به سرعت کدهای رفتاری را پیاده می‌کنند. به شکلی ساده‌تر، بسیاری از آمریکایی‌ها در طرز تفکر و

رفتارشان تمایل دارند خطی باشند و همیشه بر هدف نهایی تمرکز کنند. در مقابل، بسیاری از فرانسوی‌ها چندزمانه هستند، بر ارتباطات انسانی و تعاملات اجتماعی خارج از برنامه تأکید می‌کنند و به طور هم زمان می‌توانند چندین کار را به انجام رسانند. برای فرانسوی‌ها احتمالاً مسیر سفر، بسیار مهم تر از مقصد نهایی است.

الگوهای مدیریت در مالزی

تصور کنید که انجام کسب و کار در فرهنگی که خود چندفرهنگی است و ترکیبی از فرهنگ‌های مالزیایی، هندی، چینی و ... است، چقدر می‌تواند چالش آفرین باشد. در بین تمام مسائل، چالش اصلی برای مدیران جهانی در اینجا آن است که تشخیص دهند کدام یک از هنجارهای فرهنگی را می‌توانند در تعاملات خود به کار برند و کسب و کار را به شیوه‌ای هدایت کنند که به مشکلات فرهنگی برنخورند. به طور قطع این کار ساده نیست.

مالزیایی‌ها ملتی متشکل از ۲۱ میلیون نفر ساکن در آسیای جنوبی هستند. ۵۹ درصد از این جمعیت اهل مالزی هستند که بومی‌ترا^۱ نامیده می‌شوند (این واژه به معنی پسران خاک است و به مردمی اطلاق می‌شود که فرهنگ بومی مالزیایی دارند). در بین اهالی مالزی، ۳۲ درصد چینی و ۹ درصد هندی هستند. دین رسمی مالزیایی‌ها، اسلام است و تقریباً تمام آنها مسلمان هستند. غیر مالزیایی‌ها برای انتخاب دین خود آزاد هستند. اکثر چینی‌ها بودایی، تائوایسم، مسیحی و کنفوسیوسی هستند. در حقیقت بسیاری از چینی‌ها چند مذهب دارند. هندی‌ها عموماً هندو یا سیخ^۲ هستند، اما تعدادی از آنها نیز مسیحی می‌باشند.

پیشینه اجدادی یک شخص برای تعیین وضعیت اجتماعی و فرصت‌های آتی او مهم است. ثروت به شدت مورد تحسین قرار می‌گیرد و بسیاری از مالزیایی‌های بومی‌ترا اعتقاد دارند که موفقیت یا شکست نتیجه تقدیر و خواست خداست. بقیه افراد مانند چینی‌ها، به شدت معتقدند که انسان‌ها خودشان کنترل سرنوشت را در دست دارند. مالزیایی‌ها با هر سه پیش زمینه فرهنگی، اهمیت زیادی برای خانواده قائلند و اغلب از ارتباطات فرهنگی جهت استخدام و استفاده از دیگر منافع بهره می‌برند. خانواده‌ها، اهمیت وافری برای وظیفه‌شناسی و تحصیلات به عنوان ابزار پیشرفت قائلند. شناسایی افراد بیشتر از آنکه بخواهد بر اساس ملیت باشد، بر اساس سابقه قومی

1. Bumiputras
2. Sikh

آن‌هاست. به لحاظ خوراک، مسلمانان گوشت خوک نمی‌خورند، هندی‌ها گوشت گاو نمی‌خورند و چینی‌ها همه چیز می‌خورند.

همکاری با مالزیایی‌ها نیازمند توجه بالایی به حساسیت فرهنگی است. نه تنها موقعیت و جایگاه یک فرد در سازمان مهم است، بلکه فاصله طبقاتی نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در مبادلات تجاری، نمایندگان کسب و کار که جهت مذاکره با مشتریان آتی فرستاده می‌شوند باید هم رتبه با آنان باشند. فرستادن شخصی که رتبه کمتری دارد توهین آمیز به نظر می‌رسد. در محیط کاری احترام به کارگران مسن تر، حتی در حضور مدیرانی که اختیارات بیشتری دارند، بسیار مهم است. در مالزی، همانند بسیاری از کشورهای آسیایی، سن بسیار مورد احترام است و احساسی از خرد و اقتدار بیشتر نسبت به دیگران را متبادر می‌کند.

در مالزی، مؤدب بودن و سازگاری نیز بسیار اهمیت دارد و از دعوای آشکار تحت هر شرایطی خودداری می‌گردد. حفظ احترام و شأن افراد، حتی در برخورد با مخالفان، نکته اصلی در درک مالزیایی‌هاست. روابط خانوادگی بسیار مهم است چرا که خانواده، اساس این جامعه جمع‌گرای متشکل از همه گروه‌های قومی، مالزیایی، چینی و هندی را شکل می‌دهد. تا جایی که گروه‌های مسن تر اجازه می‌دهند، فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی بسیار رایج است. در مذاکرات، مصالحه و همکاری، رقابت یا تمام رویکردهای کسب موفقیت ترجیح داده می‌شود. این امر نشان دهنده میانه روی چینی‌ها و مالزیایی‌ها می‌باشد. بنابراین با دقت گوش کردن به صحبت‌های همکار و توجه به زبان بدن او به عنوان یک بخش ضروری در فرهنگ زمینه بالا قرار دارد.

در این محیط فرهنگی، شرکت‌های بومی‌تورا بر اساس اصول سازگار با فرهنگ‌های مالزیایی فعالیت می‌کنند. سازمان بیشتر ساختاری مسطح با تمرکز قدرتی در سطوح بالا دارند. بسیاری از کسب و کارها دارای مالکیت خانوادگی هستند و به صورت خانوادگی اداره می‌شوند. ارتباطات داخلی سازمان و روابط بین سازمان و مشتریان، اغلب زیرکانه و به شیوه‌ای غیر مستقیم انجام می‌شود. داشتن فروتنی و تواضع بسیار ضروری است. احساسات قوی به ندرت نشان داده می‌شوند، فعالیت‌های کاری چندزمانه هستند و اهداف کاری نسبتاً کم است. اگر چه رقابت نیز بسیار مهم است، اما مدیران اغلب بر اساس ارتباطات خانوادگی استخدام می‌شوند. در تمام سطوح سلسله‌مراتبی، جایگاه و مقام بسیار مهم است.

هر چند تفاوت بین شرکت‌ها بومی‌ترای مالزیایی به طور آشکار مشخص است، اما این شرکت‌ها خصوصیات مشترکی نیز با هم دارند که شامل موارد ذیل است: مدیران ارزش زیادی برای آداب و رسوم، رتبه و جایگاه قائلند؛ اعتماد به نفس و توجه به نیازهای دیگران از جمله صفات مدیریتی با ارزش هستند؛ مشروعیت مدیر بر اساس سابقه خانوادگی و تحصیلات اوست؛ ارتباطات اجتماعی بر اساس اصول جمع‌گرا است؛ تجارت بر اساس اعتماد دوطرفه بلندمدت قرار دارد؛ داشتن ارتباطات زمینه بالا (غیر مستقیم و زیرکانه) مهم است؛ انتخاب کارمند بر اساس ترکیبی از ارتباطات فامیلی، گروه‌های فرهنگی و مهارت‌ها و قابلیت‌هاست؛ مدیران اغلب به رفاه زیردستان خود اهمیت می‌دهند؛ اخراج کارمندان بر اساس عملکرد ضعیفشان قابل توجیه است؛ و در نهایت، شرکت‌های مالزیایی در شرایط سخت اقتصادی علاقه‌ای به اخراج کارمندان خود ندارند.

برای سال‌های زیادی، دولت برنامه‌های تشویقی را در زمینه استخدام و ارتقای بسیاری از افراد متعلق به فرهنگ بومی‌تر نسبت به گروه‌های چینی و هندی، در نظر گرفت که مطلوب بود و این برنامه جهت غلبه بر تسلط چینی‌ها در تجارت لازم بود. عموماً کارمندان بومی‌تر کمتر پرخاشگر هستند و تجربه کمتری نیز در تجارت دارند و در برخوردشان با بیگانگان در مقایسه با چینی‌ها و هندی‌ها، متواضع‌تر و خجالتی‌تر می‌باشند. شرکت‌های بومی‌تر اغلب از دسترسی اختصاصی به سرمایه‌گذاری و قراردادهای دولتی لذت می‌برند. در میان گروه‌های چینی، تمایلات فرهنگی به سمت جمع‌گرایی، اغلب فراتر از خانواده گسترش می‌یابد و *pok chow* نامیده می‌شود. این امر به معنای قرارداد گروهی است که در آن گروه‌های کارکنان با هم در جستجوی کار تیمی هستند (این معنای قدیمی چینی از واژه «تیم خودگردان» است). اعضا با رضایت طرفین جمع می‌شوند و قوانین کاری، تقسیم کار و رویه‌های پرداخت حقوق بازنشستگی خود را تعیین می‌کنند. سپس خدمات خود را به شرکت‌ها یا دیگر کارمندان می‌فروشند و به دنبال انجام کار هستند. *Pok chow* در حوزه ساختمان‌سازی در مالزی بسیار مشهور هستند. در آنجا کارمندان فقط با رهبران خدمه در تعامل هستند و می‌توانند از رویه‌ها و الزامات پیچیده سازمانی پیچیده معاف گردند.

الگوهای مدیریت در نیجریه

منطقه صحرای آفریقا وسیع است و تغییرات گسترده‌ای را می‌توان در کشورها و فرهنگ‌های مختلف آن پیدا کرد. با این حال، همان‌طور که در فصل سوم گفته شد، گرایش‌های فرهنگی عمومی قابل توجهی را می‌توان در هر منطقه شناسایی کرد. شاید قوی‌ترین گرایش‌های فرهنگی در این منطقه، شامل اعتقاد قوی به جمع‌گرایی و سلسله‌مراتب در کنار داشتن هماهنگی با محیط و الگوهای ارتباطات و افق کاری چندزمانه باشد. علاوه بر آن، توجه ویژه‌ای به قوانین، مقررات و سیاست‌ها وجود دارد. با همه اینها، تمرکز بر شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی در یک کشور مستقل مانند جامعه نیجریه مفید است. نیجریه شامل سه گروه اصلی قومی است (هوسی فولانی، یوروبا و ایگبو^۱، که جمعاً ۷۰ درصد جمعیت این کشور را تشکیل می‌دهند). ۱۰ درصد جمعیت از گروه‌هایی شامل کانوری، تیو و اییبیو^۲ تشکیل شده است که اعضای هر کدام از آنها بیش از یک میلیون نفر هستند. ۲۰ درصد باقیمانده، متشکل از حدود ۳۰۰ گروه قومی کوچک‌تر می‌باشند. زبان رسمی این کشور انگلیسی است و این به دلیل قوانین چندین ساله استعماری بریتانیایی و همچنین اتخاذ سیاست‌های یکپارچگی زبانی توسط دولت است. علاوه بر این، بیش از ۴۰۰ لهجه مختلف را می‌توان در این کشور یافت. نیجریه با وجود مسلمانانی که به طور غالب در شمال زندگی می‌کنند و افراد مسیحی که در جنوب سکونت دارند، به منزله سرزمین گونه‌های مختلف دینی شناخته می‌شود. مذاهب ملی که در آن افراد به خدا، روح و پرستیدن اجداد اعتقاد دارند، در سراسر کشور پراکنده است. بسیاری از مسلمانان و مسیحی‌ها ممکن است عقاید خود را با عقاید بومیان در هم بیامیزند.

نیجریه به عنوان یک ابرقدرت در قاره آفریقا شناخته می‌شود و در نتیجه مردم نیجریه به کشور خود افتخار می‌کنند. این کشور بیشترین جمعیت را در آفریقا دارد و زمین آن پوشیده از منابع گسترده طبیعی است و به عنوان ششمین تولیدکننده بزرگ نفت در دنیا و جامعه‌ای صنعتی و تحصیل کرده شناخته می‌شود. به هر حال، نیجریه رتبه بالایی در لیست کشورهای فاسد در انجام کسب و کار دارد. در آنجا رشوه دادن رایج است. علاوه بر آن، سازمان شفافیت بین‌الملل^۳ (یک سازمان بین‌المللی که مأموریت خود را در جهت کمک به ترویج شفاف‌سازی و جلوگیری از

1. The Hausa-Fulani, Yoruba, Igbo

2. The Kanuri, Tiv, and Ibibio

3. Transparency International

رشوه خواری تعریف کرده است) نیجریه را در مطالعه ۸۵ کشور، در ردیف رشوه‌خوارترین کشورها قرار داده است.

در نیجریه خانواده‌های پرجمعیت متداول است و در حقیقت، این خانواده‌ها پشتوانه سیستم اجتماعی هستند. پدربزرگ‌ها، پسرعموها، خاله‌ها، عموها، برادرها و عروس و دامادها، همه به عنوان یک مجموعه واحد در تمام زندگی در کنار یکدیگر کار می‌کنند. سلسله مراتب و ارشدیت، ارتباطات خانوادگی را هدایت می‌کند. شهرت و جایگاه اجتماعی از طریق خانواده‌های پرجمعیت به دست می‌آید. همچنین آبروی یک خانواده تحت تأثیر اعمال اعضای آن است. اشخاص برای دریافت کمک‌های مالی به اعضای خانواده‌های پرجمعیت رجوع می‌کنند و خانواده مسئول فراهم کردن رفاه تمام اعضا است. اگرچه نقش خانواده پرجمعیت در برخی از نقاط شهری کم رنگ شده، اما سنت قدرتمند «مراقبت از اعضای خانواده» همچنان باقی است.

نیجریه یک جامعه سلسله‌مراتبی است و در آن، سن و مقام مورد احترام هستند. این عقیده وجود دارد که سن و عقل با یکدیگر ملازمت دارند، بنابراین افراد مسن تر بیشتر مورد احترام قرار می‌گیرند. به مسن‌ترین فرد در گروه احترام گذاشته می‌شود. در موقعیت‌های اجتماعی، ابتدا مسن‌ترین‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. در عوض، ارشدترین فرد مسئولیت تصمیم‌گیری را دارد که در مرکز توجه گروه است.

به دلیل وجود گروه‌های قومی متعدد، سبک‌های ارتباطی متنوعی در نیجریه وجود دارد. در جنوب غربی، جایی که افراد از قبیله یوروبا هستند، ارتباطات افراد جهت غنی شدن معنای صحبت‌هایشان، بر اساس ضرب‌المثل‌ها، گفته‌ها و شعرهاست. این مطلب به خصوص در هنگامی صادق است که آنها به زبان محلی خود صحبت می‌کنند. به هر حال، در هنگام تکلم به زبان انگلیسی نیز بسیاری از این موارد مشابه را در صحبت‌های خود به کار می‌گیرند. افراد قبیله یوروبا اغلب از شوخ‌طبعی استفاده می‌کنند تا از خستگی و کسالت ملاقات‌های طولانی مدت یا مباحثه‌های جدی بکاهند. آنها بر این عقیده هستند که افزودن شوخ‌طبعی به صحبت‌ها، مانع از فراموشی گفته‌ها می‌گردد و این ضمانت وجود دارد که حتماً پیام آنها در ذهن مخاطب بنشیند. مردمی که در جنوب کشور زندگی می‌کنند، رک‌تر صحبت می‌نمایند. همچنین آنها جهت انتقال دیدگاه‌های خود، از رفتارهای غیر کلامی استفاده زیادی می‌کنند (مثلاً بیان احساسات از طریق چهره بسیار رایج است).

نیجریه‌ای‌ها در مباحثات اغلب سر صحبت را با یک نظر کلی آغاز می‌کنند و تدریجاً بحث را به سمت موارد خاص هدایت می‌نمایند. در حقیقت آنها از یک راه غیر مستقیم وارد بحث می‌شوند. منطق و استدلال آنها وابسته به قراین است. این بدین معناست که آنها در جستجوی منطق پشت هر رفتار هستند و تلاش می‌کنند تا مفهوم مطلب را درک نمایند. بنابراین، رفتار تنها به سادگی بر اساس آنچه در ظاهر وجود دارد، نگریسته نمی‌شود بلکه بر اساس زمینه اطرافش معنادار می‌گردد. بنابراین، اغلب آنچه که بیان نمی‌شود مهم تر از آن چیزی است که بیان می‌شود.

مدیریت در نیجریه، حداقل در شرکت‌های کوچک و بزرگ، به شدت تحت تأثیر رفتارهای انگلیسی‌هاست. البته این رفتارها نیز به منظور سازگاری با فرهنگ‌های محلی تعدیل شده‌اند (جدول ۴-۶ را ببینید). بسیاری از افراد با پروفیسور سنجای چودهاری^۱ موافقت می‌کنند که «لحن کلی مدیریت، تجویزی است و اکثراً مستبدانه، غیر قابل انعطاف و غیر حساس (بی عاطفه) می‌باشد». بوروکراسی و سلسله مراتب به عنوان یک ضابطه وجود دارد. برخی بیان می‌دارند که این ویژگی‌ها ریشه در گذشته مستعمراتی نیجریه دارد که در آن متولیان بیگانه اعتقاد کمی به توانایی‌های کارمندان محلی داشتند و در نتیجه، اختیار مدیریت در رأس سازمان حفظ می‌شد. کارهای رتبه پایین‌تر نیز که به زیردستان واگذار می‌شد، به شدت از نزدیک تحت نظارت قرار می‌گرفت و حقیقتاً هیچ اختیاری تفویض نمی‌شد. به هر حال، احتمالاً این مورد تنها بخشی از این سبک مدیریتی است و فرهنگ نیجریه‌ای نیز این رویکرد را تقویت می‌کند. در هر حال، ما اغلب موقعیت‌هایی را در شرکت‌های آفریقایی می‌یابیم که زیردستان در آنجا کار کمی را در مقایسه با مسئولان خود انجام می‌دهند و این دلالت بر آن دارد که مدیران به واگذاری اختیارات بی‌علاقه هستند. در همین رابطه، استاد دانشگاه کارلتون^۲، پروفیسور موسز کیگوندو^۳ نتیجه گرفته است که «این شکل از سازمان اغلب منجر به عدم تمایل نسبت به انجام اقدامات مستقل است».

ویژگی دیگری که در اینجا وجود دارد، شاید به طور مستقیم تحت تأثیر فرهنگ‌های محلی باشد. همان‌طور که کیگوندو در مطالعه خود بر روی سازمان‌های آفریقایی مشاهده کرد، هنگامی که حوادث غیر قابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتد، جو مدیریت بحران در آن به وجود می‌آید و از تضادها و برخوردهای مستقیم خودداری می‌شود. اگر چه فعالیت‌های زیادی در این سازمان‌ها

1. Sanjay Choudhary
2. Carleton University
3. Moses Kiggundu

انجام می‌شود، اما تعداد کمی از آنها قادرند عملکرد خود یا سازمانشان (به عنوان یک کل واحد) را ارزیابی کنند.

سی جی ابلینگ زلیب^۱، پروفیسور نیجریه‌ای اضافه می‌کند که ممکن است تضادهای اساسی بین شیوه تفکر مدیریت غربی و شرقی وجود داشته باشد. او مشاهده کرد در حالی که تفکر مدیریت غربی، اروپایی پرست، فردگرا و تجددگراست؛ تفکر مدیریت آفریقایی نژاد پرست، سنت گرا، جمع گرا، مشارکتی و تیم محور است.

در هر حال، بسیاری از محققان محلی و خارجی بر سر این مسأله توافق دارند که جریان کار و ساختار قدرت عمومی فعلی، منجر به ناکارایی مزمن می‌گردد. مدیران ارشد قدرت طلب، پدرسالار و دارای تحصیلات بالا هستند و بیش از حد کار می‌کنند؛ در صحبت کردن ماهرند و به طور گسترده به سفر می‌روند. آنها به ندرت در مسیر رهبری خیال پرداز و رویاگرا پیش می‌روند. سازمان‌ها اغلب به شکل واضحی اهداف خود را بیان و درک نمی‌کنند. آنها به شدت سیاست مدار (یعنی دارای جو سیاسی) هستند و سیستم‌های مدیریتی و اجرایی ضعیفی دارند. مدیران ارشد اجرایی اغلب اوقات خود را در بیرون سازمان صرف مسائل خانوادگی، دینی و سیاسی می‌کنند.

از طرف دیگر، مدیران میانی اغلب توانایی‌های مدیریتی و دانش لازم در رابطه با صنعتی که در آن مشغول به کار هستند را ندارند. به طور هم زمان، بر اساس نظر پروفیسور موسز کیگوندو، بسیاری از مدیران میانی انگیزه پایینی از خود نشان می‌دهند، مخالف ریسک‌پذیری هستند، اغلب به انجام اقدامات مستقل و یا نشان دادن ابتکار عمل، راغب نیستند و به نظر می‌رسد نظارت مستقیم را ترجیح می‌دهند و به تفویض اختیار علاقه‌ای ندارند. او هم چنین به این مطلب نیز اشاره کرد که مدیران میانی اغلب در سطح گسترده‌ای از کشورهای در حال توسعه، نیروی کار کمی دارند و از سیستم‌های مدیریتی و کنترل سازمانی ضعیف یا نامناسب رنج می‌برند.

سرانجام، کارمندان رده پایین تر در نیجریه (و به طور عمومی در آفریقا)، اغلب به عنوان نیروی کار غیرکارا و بیش از حد نیاز توصیف می‌شوند. مجریان دوست دارند که مورد سوءاستفاده قرار گرفته و دستمزد کمی بگیرند. این افراد در برابر تغییرات مقاوم هستند و بر اساس عواملی که با عملکرد شغلی واقعی آنها نامرتبط است، پاداش می‌گیرند. در نتیجه، اغلب روحیه و

1. C.G.Obeleagu-Nzelibe

تعهد کمی داشته و میزان بالای کناره‌گیری و غیبت از کار، خصیصه اصلی آنهاست. ارتباطات بین سلسله مراتب بالا و پایین ضعیف است.

بنابراین، نیجریه به عنوان یک کشور در حال توسعه با چالش‌های زیادی روبرو است. همچنین مدیران جهانی که در آنجا مشغول انجام کسب و کار هستند نیز با این چالش‌ها درگیر می‌باشند. شراکت جهانی توسط دولت محلی تشویق می‌شود و این امر، درک فرهنگ، سیاست‌ها و قواعد محلی حاکم بر تجارت را برای مدیران جهانی ضروری می‌سازد.

آیا الگوهای مدیریتی همگرا هستند؟

در حدود ده سال قبل، دومین روزنامه بزرگ ژاپن، آشای شیمبون^۱ پژوهشی در رابطه با سن، مقام و اهمیت خانواده‌ها منتشر کرد. روزنامه نگاران به ساحل نیوپورت در کالیفرنیا سفر کردند و با تعدادی از مردانی که در آنجا بودند مصاحبه نمودند. روزنامه نگاران از آنها این سؤال فرضی را پرسیدند: «فرض کنید شما در کنار ساحل نشسته اید و مادر، دختر و همسران در اقیانوس در حال شنا کردن هستند. ناگهان شما می‌بینید که موج بزرگی به سمت ساحل می‌آید و متوجه می‌شوید که شرایط خطرناکی برای تمام افرادی که شما می‌کنند به وجود آمده است. شما تنها برای شنا کردن و نجات دادن یکی از اعضای خانواده خود فرصت دارید. چه کسی را نجات خواهید داد؟». پاسخ‌های آنان بدین شکل بود: در حدود نصف مردان گفتند که همسرشان را نجات خواهند داد و بقیه آنان گفتند دخترشان را. هیچ کس نگفت مادرش را نجات خواهد داد. آنان در پاسخ می‌گفتند که مادرانشان زندگی خوبی را سپری کرده اند؛ باید به آینده فکر کنیم و آینده نیز از آن جوانان است. با یافته‌های به دست آمده، روزنامه نگاران به توکیو بازگشتند و همین سؤالات را به همین طریق از گروهی از مردان میانسال که در ساحلی محلی مستقر بودند پرسیدند. اما تمام آنان پاسخ دادند مادرانشان را نجات خواهند داد. دلیل آنان این بود که شما همیشه می‌توانید دختر یا همسری دیگر داشته باشید اما نمی‌توانید کسی را جایگزین مادر خود کنید. آیا این تحقیق احمقانه بود؟ شاید. آیا این تحقیق جذاب بود؟ احتمالاً. آنچه روزنامه نگاران از این تحقیق دریافتند این بود که سن و ارشدیت احتمالاً در ژاپن اهمیت بیشتری دارد و بیشتر مورد احترام است تا در آمریکا (یا حداقل در کالیفرنیا). در این رابطه پروفیسور دانشگاه ریکیو^۲، جونیا

1. The Asahi Shimbun
2. Rikkyo

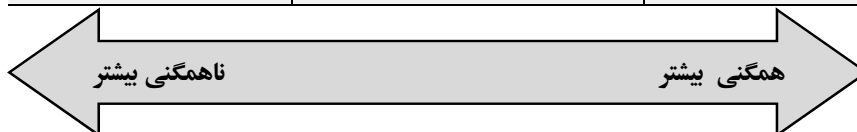
ایشیکاوا^۱ نظر خود را این گونه بیان کرد که «آنچه روزنامه نگاران در ژاپن پیدا کردند، ممکن است تا ده سال قبل درست بوده باشد اما قطعاً امروزه درست نیست».

علاوه بر آن، امروزه افراد جوان تر در ژاپن علاقه‌ای به یک سیستم خشک اداری ندارند و درست مانند همکاران آمریکایی خود، به سرعت به سمت یک فرهنگ جوان تر در حرکتند. سؤال این است که «آیا فرهنگ ژاپنی‌ها و آمریکایی‌ها در حال نزدیک شدن به یکدیگر و همگرایی است؟ اگر این گونه است، چه اتفاقی در دنیای مدیریت می‌افتد؟».

در فصل سوم، رابرت جی هاوس بیان کرد که هرگاه فرهنگ‌ها به صورت فزاینده با یکدیگر در تعامل قرار بگیرند، ممکن است در برخی از جنبه‌ها به هم نزدیک شوند اما ویژگی‌های مخصوص آنها برجسته می‌شود. در همین راستا، بسیاری از محققان اذعان داشته‌اند که سبک‌های مدیریتی سراسر جهان، به خصوص در جهان صنعتی، همگرا شده‌اند و این همگرایی با گذشت زمان به دلیل افزایش فشارهای جهانی شدن شدت خواهد یافت. پروفیسور سوزان اشنایدر^۲ از HEC ژنو، این مطلب را تأیید می‌کند. او مشاهده کرد که در طول یک بازه زمانی ۲۰ ساله، ارزش‌های مدیریتی رایج در کلاس‌های متوالی MBA در مدرسه بازرگانی سوئیس همگرا شده است.

جدول ۴-۷: همگرایی و واگرایی در الگوهای مدیریتی آینده

مدل مدیریت منطقه ای/محلی	مدل مدیریت دو جانبه	مدل مدیریت جهانی
استمرار رفتارهای مدیریتی چندگانه قابل قبول بر اساس فرهنگ‌های محلی یا منطقه ای: رد هر حرکتی به سمت سبک‌های مدیریتی همگن یا چندفرهنگی	حرکت برخی از فرهنگ‌های جهانی و صنعتی به سمت تغییر در مجموعه رفتارهای مدیریتی قابل قبول؛ و به طور همزمان، سکوت در برابر دیگر فرهنگ‌های کمتر توسعه یافته، ایدئولوژیک تر یا منزوی تر برای رهاسازی مدل‌های باسابقه مدیریت محلی .	ظهور فزاینده یکسری رفتارهای مدیریتی قابل قبول؛ حرکت به سمت سبک مدیریت واحد جهانی که کمترین سازگاری را با شرایط محلی دارد.



1. Junya Ishikawa
2Susan Schneider

آیا این همگرایی در نتیجه یک گرایش جهانی به سوی یک سبک مدیریتی واحد است؟ و یا حاصل آموزش تکنیک‌های مدیریت غربی است؟ در هر صورت، تغییری اتفاق افتاده است. محققان دیگری نیز نظراتی مخالف این ایده دارند و معتقدند که همگرایی سبک‌های مدیریتی در بین فرهنگ‌های ملل مختلف هرگز اتفاق نخواهد افتاد و به جای آن، سبک‌های مدیریتی در سراسر جهان به لحاظ فرهنگی مجزا خواهند ماند و مدیران جهانی باید خود را با شرایط محلی مختلف سازگار کنند تا موفق شوند. در هر صورت (همگرا یا واگرا) این سؤال مهم برای مدیران آینده است که آیا در زمان‌های آتی، مدل‌های مدیریتی محلی و منطقه‌ای مختلف استمرار خواهند یافت و یا جنبشی به سمت یک مدل جهانی واحد که در جدول ۴-۷ نشان داده شده است، اتفاق می‌افتد؟

آیا در آینده ممکن است سیستم‌های دوگانه‌ای از سبک‌های مدیریتی به وجود آید که در برخی موارد (مانند کشورهای صنعتی) در آنها همگرایی اتفاق افتد و در مناطق دیگری (مانند کشورهای کمتر توسعه یافته و یا منزوی)، تغییرات اندکی رخ دهد؟ با وجود نظریه‌های متضادی که در ذهن وجود دارد، آیا این احتمال وجود دارد سبک‌های مدیریتی سراسر جهان در آینده در نتیجه فشارهای جهانی شدن همگرا شوند و یا این تفاوت‌های فرهنگی بر فشارهای جهانی شدن غلبه کند و این همگرایی اگر غیر ممکن نباشد، به سختی رخ خواهد داد؟ از طرف دیگر اگر سبک‌های مدیریتی در سراسر جهان در طول زمان همگرا نشوند، مدیران چگونه باید خود را برای انجام کسب و کار در کشورهایی که فرهنگ‌های بسیار متفاوتی دارند آماده کنند؟

دفترچه یادداشت مدیران:

درون ذهن مدیریتی

مثال کیاموتورز آمریکا نشان داد هنگامی که مدیران از یک کشور برای قبول مسئولیت‌های اجرایی به ماموریت خارجی فرستاده می‌شوند، چه چالش‌های بالقوه‌ای به وجود خواهد آمد. در این مورد، مدیر اجرایی کره‌ای (نسبت به مدیران آمریکایی تبار پیشین) برداشت نسبتاً متفاوتی از نقش خود به عنوان رئیس هیأت مدیره داشت. هرچند امکان داشت این تفاوت‌ها در سؤال بسیار

مناسب و به جا باشند، اما با فرهنگ کالیفرنیا سنخیت چندانی نداشتند. علاوه بر این، تغییرات موجود در نقش‌های مدیریتی بدون پیامد نخواهد بود. این مثال سه مسأله اساسی را برای مدیران جهانی به وجود می‌آورد. مسأله اول، چگونه این تغییرات فرهنگی بر شناخت و تحلیل‌های مدیریتی اثرگذار است؟ مسأله دوم، چگونه تغییرات فرهنگی می‌تواند بر شیوه‌های تفکری که به عمل منجر می‌شود اثرگذار باشد؟ و سومین مسأله، چگونه تغییرات فرهنگی می‌تواند بر نحوه نگرش کارمندان نسبت به رفتار مدیریتی واقعی و ایده آل اثر بگذارد؟ هر سه مسأله به صورت بالقوه نگرانی‌های عمده‌ای را درباره مدیریت فرافرهنگی ایجاد می‌کند.

پردازش اطلاعات مدیریتی

تحقیقات نشان داده است که فرهنگ‌های ملی و منطقه‌ای می‌توانند بر نحوه و مقیاس پردازش اطلاعات مدیریتی اثرگذار باشند. این امر را می‌توان در حالت‌های ذیل مشاهده نمود: «ادراک گزینشی» که در آن افراد در دنیای بیرونی اتفاقاتی را مشاهده می‌کنند و خودشان انتخاب می‌نمایند که چه چیزی را مشاهده کنند و چه چیزی را مشاهده نکنند؛ «ارزیابی شناختی»^۱ که در آن افراد آنچه مشاهده و یا تجربه کرده‌اند را بر اساس راهبرد مقایسه‌ای مرتبط، طبقه بندی یا گروه بندی می‌کنند؛ «سازگاری یا ناسازگاری شناختی»^۲ که در آن افراد بی‌عدالتی‌های ادراک شده را شناسایی، تفسیر و شرح می‌دهند؛ به خصوص در هنگامی که با نگرش و رفتار یک شخص ناسازگار باشد؛ و «نیات رفتاری»^۳ که در آن افراد برنامه‌های عملیاتی که اغلب هادی رفتارهای بعدیشان است را ایجاد می‌کنند. این تفاوت‌ها ریشه در فرایندهای شناختی دارد که بر دسترسی، سازماندهی و انتقال اطلاعات به الگوهای معنادار اثرگذار است و حداقل در سه مورد دیده می‌شود:

۱. فرهنگ می‌تواند بر الگوهای شناختی مؤثر بر اکتساب، حفظ و یادآوری اطلاعات اثرگذار باشد.
۲. فرهنگ می‌تواند بر طبقه بندی و ساختاردهی اطلاعات و دانش در ذهن افراد اثرگذار باشد.

1. Cognitive Evaluation
2. Cognitive Consistency or Dissonance
3. Behavioral Intentions

۳. فرهنگ می‌تواند بر هوش، یادگیری و استدلال اثرگذار باشد. با توجه به اینکه این تأثیرات مهم هستند (و به طور معمول در بین فرهنگ‌های مختلف رخ می‌دهند)، تفاوت‌های موجود در ادراک، نگرش و اقدامات مدیریتی نیز بارز و قابل توجه خواهند بود. این اثرات حداقل از طریق چهار فرایند شناختی حاصل می‌شوند: ادراک گزینشی، ارزیابی شناختی، ناسازگاری شناختی و شکل‌گیری نیت رفتاری. این موارد در مقایسه بین الگوهای تفکر غربی و چینی باستان نشان داده شد.

تفکر و اقدام مدیریتی

یکی از موضوعات اصلی این فصل، ارتباط درونی بین فرهنگ، تفکر مدیریت و اقدام مدیریت بود. در حقیقت، فرهنگ می‌تواند حداقل به دو شیوه متفاوت بر این فرایند اثرگذار باشد. اولاً، فرهنگ زمینه اقدام مدیریتی را شکل می‌دهد (برای مثال، چه چیزی در رفتار مدیریتی قابل قبول است؟) ثانیاً، فرهنگ بر شیوه تفکر مدیریتی و استدلال پیش از عمل اثرگذار است (مثلاً نقش مدیریتی درست چیست؟)

این اثرات دوجانبه فرهنگ (که شامل اثرات درونی و بیرونی بر اقدام مدیریت است) به شناسایی بخشی از مشکلاتی که مدیران در درک تفاوت‌های فرهنگی دارند، کمک می‌کند. همچنین، مدیران هنوز هم می‌توانند با درک بهتر این فرایندها، نکات مفیدی بیاموزند و منفعت ببرند. به طور خاص، سه کاربرد آن برای مدیریت به صورت ذیل است:

۱. دانستن این مطلب که فرهنگ، شناخت افراد را شکل می‌دهد؛ دلالت بر نیاز به گردآوری داده‌های چندگانه از منابع یا افراد مختلف برای فرایند دارد. برای مثال، ما می‌دانیم تیم‌های متنوع مدیران که شامل افرادی با دیدگاه‌های متفاوت و تجارب مختلف از سراسر جهان هستند، می‌توانند طیف وسیع‌تر و غنی‌تری از پاسخ‌های در دسترس را فراهم کنند (نسبت به زمانی که افراد با تجارب و پیش‌زمینه‌های مشابه، تشکیل دهنده این تیم باشند). علاوه بر این، ناپایداری و تغییرپذیری در ساخت چنین تیم‌هایی می‌تواند اعضای آنها را با بیش‌های دست اول در رابطه با کارکرد واقعی فرایندهای تفکر مدیریتی که در شرایط فرهنگی مختلف ظهور می‌یابند، آشنا سازد. لذا منجر به بهبود آگاهی و درک دیگر روش‌های ادراک می‌گردد. این تیم‌های متنوع از نظر محتوای روش‌های ادراک با یکدیگر تفاوت دارند، ولی به منزله آینه‌ای

عمل می کنند که با استفاده از آن می توان میزان تفاوت نحوه تفکر خود و دیگر فرهنگ ها را ملاحظه نمود.

۲. مدیران دائماً نیاز دارند تا از خودشان این سؤال را بپرسند که در صورت مواجه شدن با یک مسأله، چه راه های جایگزینی جهت اقدام وجود دارد و همچنین چگونه می توان در مورد آن مسأله به نحوی متفاوت فکر کرد؟ البته این امر در صورتی که تنها درون یک فرهنگ خاص باشیم غیر ممکن است، اما از طریق دستیابی به فرهنگ های دیگر می توان راه های مختلفی برای شناسایی، طبقه بندی، سازماندهی و بازیابی اطلاعات و دستیابی به هوش (زیرکی)، یادگیری و استدلال کشف نمود.

۳. مدیران می توانند از ابعاد فرهنگی اصلی (که قبلاً در این کتاب معرفی شد) جهت طرح ریزی نحوه دستیابی به رویکردهای فرهنگی جایگزین و نیز، شناسایی بهتر رویکردهای فرهنگی ناشناخته و افزودن به مجموعه دانش فعلی بهره ببرند.

نقش های مدیریتی ایده آل در مقابل نقش های مدیریتی واقعی

مسأله نهایی برای مدیران جهانی، گرایش به نقش های مدیریتی ایده آل و واقعی است. هم مدیران و هم زیردستان دو دیدگاه از نقش مدیریتی دارند: نقش ایده آل و نقش واقعی. برای مثال، تحقیقات نشان داده است بیشتر افرادی که فرهنگ فردگرا دارند، مدیرانی را ترجیح می دهند که مسئولیت پذیر باشند؛ در حالی که اکثر افرادی که دارای فرهنگ جمع گرا هستند، مدیرانی را ترجیح می دهند که بیشتر اهل مشورت باشند (فصل هشتم را ببینید). به طور مشابه، مدیرانی که فرهنگ زمینه بالا دارند اغلب از زمینه های اطراف یک پیام استفاده زیادی می کنند تا به مفهوم نهایی آن دست یابند؛ در حالی که مدیران متعلق به فرهنگ زمینه پایین، بیشتر بر جزئیات و محتوای پیام ها تمرکز می کنند و زمینه پیام را در نظر نمی گیرند (فصل هفتم را ببینید). همچنین همان طور که قبلاً نیز گفتیم، تفاوت ها می تواند در درون یک فرهنگ بین ادراک های متفاوت از مدیران واقعی و ایده آل نیز وجود داشته باشد. اما حتی این مورد نیز می تواند کمی نادرست باشد، زیرا همان طور که مشخص است تفاوت های فردی هم درون یک فرهنگ و هم در بین فرهنگ های مختلف وجود دارد. آگاه بودن به تفاوت های شناختی بین فرهنگ ها برای مدیران جهانی به دلایل زیر مهم است:

- داشتن درک صحیحی از پویایی‌های اجتماعی در محیط‌های کسب و کار بین‌المللی که از لحاظ فرهنگی متنوع هستند، به مدیران کمک می‌کند تا دید وسیع‌تری در رابطه با فعالیت‌های مدیریتی مانند مذاکرات بین‌المللی و یا تصمیم‌گیری‌های تیمی داشته باشند. مدیرانی که نمی‌توانند ذهن هم‌قطاران کسب و کار بین‌المللی خود را بخوانند، دچار خطرات ناشی از مدیریت کورکورانه خواهند شد. این مباحث به دلیل اینکه موضوع بحث تحقیقات جاری است، بر تفاوت‌های شناختی شرق و غرب متمرکز شده است. با این حال، این دست تفاوت‌ها در دیگر نقاط جهان (مثل آفریقا، آمریکای لاتین، اروپای شرقی و ...) نیز یافت می‌شود. بسیار خوب است که مدیران به طور مستمر بتوانند در جستجوی چنین تفاوت‌هایی در مبادلات تجاری فرامرزی باشند.
 - درک اینکه افراد متفاوت، می‌توانند الگوها و سبک‌های تفکر متفاوتی را به کار گیرند، می‌تواند در اتخاذ تصمیمات مربوط به سازماندهی کارکنان مفید باشد. برای مثال، هنگامی که افراد متفاوت از سراسر جهان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تولید محصولات جدید مشارکت می‌کنند، مجموعه وسیع‌تری از ایده‌ها و انتقاداتی ظاهر می‌شود که مربوط به قابلیت‌های بازار جهانی محصولات جدید است.
 - همان‌طور که در فصول بعدی این کتاب توضیح خواهیم داد، توجه به تفاوت‌های فرهنگی در طراحی، اجرا و مدیریت فعالیت‌های سازمانی می‌تواند در محیطی که کارمندان و همکاران با داشتن الگوهای شناختی خاص (که از نظر فرهنگی با یکدیگر تفاوت دارند) حضور دارند، مفید باشد. سازمان‌های جهانی نیازمند کارکنان جهانی هستند و غربالی وجود ندارند که بتواند افراد شبیه به هم را برای این کار جدا کند.
- بنابراین، چه درس‌هایی را در این قسمت می‌آموزید؟ شاید اصلی‌ترین درس، نیاز به مدیرانی از تمام ملیت‌ها برای ارائه الگوهای متفاوت مدیریتی و رفتار کارکنان باشد. به علاوه، مدیران باید خود را برای سازگاری یا مواجه شدن با این تفاوت‌ها به صورتی که خطرآفرین نباشد، آماده سازند و باید به طور همزمان در هنگام تمرکز بر مسئولیت‌ها و اهداف خود، انعطاف پذیر باشند.

فصل پنجم:

درون ذهن سازمانی: ذینفعان، استراتژی‌ها و

تصمیم‌گیری

- ذینفعان و انتخاب استراتژیک
- پیوند بین استراتژی و ساختار
- تصمیم‌گیری سازمانی
- استراتژی‌های تصمیم‌سازی در پهنه فرهنگ‌ها
- دفترچه یادداشت مدیران: درون ذهن سازمانی

راه حل جهان شمولی برای مشکلات سازمانی و مدیریتی وجود ندارد... سازمان‌ها، موجودیت‌های نمادین هستند. آنها بر طبق مدل‌های ضمنی موجود در ذهن اعضای خود کار می‌کنند و این مدل‌ها نیز از نظر فرهنگی قابل تعیین و تفکیک هستند.

گرت هافستد (Geert Hofstede)

دانشگاه ماستریخت، هلند

جهانی‌سازی به معنای تحمیل راه حل‌های جهان شمول به یک دنیای تکثرگرا نیست؛ بلکه به معنای داشتن یک چشم انداز و استراتژی جهانی است. جهانی‌سازی همچنین به معنای ترویج ریشه‌ها و هویت‌های فردی است.

گوچاران داس (Gucharan Das)

مدیرعامل اسبق شرکت پروکتل اند گمبل،

هندوستان

سال‌ها قبل (در اواخر دهه ۱۹۳۰) چستر بارنارد^۱ مدیرعامل شرکت تلکام^۲، سازمان را به عنوان «یک سیستم متشکل از فعالیت‌های عمداً هماهنگ شده دو یا چند نفر» تعریف کرد. تا اواسط دهه هشتاد میلادی، هیچ کس تعریفی بهتر ارائه نکرد. بارنارد پا را فراتر نهاد و خاطر نشان ساخت که بقای هر سازمان بستگی به توانایی و تمایل اعضای آن به همکاری، ارتباطات و کار در راستای یک هدف مشترک دارد. به طور کلی، او معتقد بود که در هر نظریه سازمان یا مدیریت، ارتباطات^۳ باید نقشی غالب ایفا نماید. هر چند بارنارد در دهه ۱۹۳۰ درباره شرکت‌های آمریکایی با حوزه تمرکز تجاری محدود می‌اندیشید، اما مشاهداتش هنوز هم در هنگام تفکر درباره شرکت‌های بزرگ و کوچک در سراسر دنیا کاربرد دارد. آنچه تغییر کرده چالش‌های اساسی پیش روی مدیران نیست، بلکه عظمت و بزرگی این چالش‌ها و روش سازماندهی سازمان‌ها و تفکر جمعی برای دستیابی به مأموریت‌های اساسی سازمان است.

در عصری که شعار «سریع تر، بهتر، ارزان تر» برای بسیاری از سازمان‌ها مطرح است، شرکت اینتل^۴ که مقر آن در کالیفرنیا قرار دارد، مثال خوبی از توسعه یک استراتژی و ساختار برای انجام مأموریت اصلی و دستیابی به منافع مورد نظر ذینفعان می‌باشد. در تحلیل نهایی، شرکت‌هایی نظیر اینتل بر اساس کیفیت تحقیقاتشان به حیات ادامه می‌دهند و بقا یا ممات آنها بستگی به تحقیقات اثربخش دارد. در بازشناسی این چالش، شرکت اینتل اقدام به تأسیس مجدد خود و تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه نموده است. این تلاش «مدل تحقیق و توسعه نسل بعد^۵» نام گرفته و شدیداً از سوی مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها مورد حمایت قرار گرفته است. همانگونه که پل اوتلینی^۶ مدیرعامل شرکت اینتل خاطر نشان ساخته است، «اینتل، مرزهای نوآوری را در می‌نوردد؛ لذا کار ما می‌تواند زندگی مردم را جذاب تر، پر بارتر و قابل مدیریت تر سازد. کار ما هرگز متوقف نمی‌شود. ما هیچگاه جستجوی پیشرفت بعدی (در حوزه فناوری، آموزش، فرهنگ، تولید و مسئولیت اجتماعی) را متوقف نخواهیم کرد و از ارائه راه حل‌های منتج به بالاترین مزایا برای افراد باز نخواهیم ماند».

1 . Chester Barnard
 2 . Telecom
 3 . Communication
 4 . Intel
 5 . Next Generation R&D Model
 6 . Paul S. Otellini

مدل نوین سازماندهی، با تقسیم محیط سازمان به سه قسمت آغاز شد. اولین جزء، «تحقیق و سرمایه‌گذاری پیشرفته» نام داشت و متشکل از منابع مختلف شرکت اینتل (مثل دانشگاه‌ها، تحقیقات با استفاده از بودجه دولتی و شروع کسب و کارهای جدید^۱) برای ایجاد ایده‌ها و محصولات جدید بود. دومین جزء بر فناوری‌های اصلی و فعالیت‌های تحقیق و توسعه اختصاصی شرکت اینتل تمرکز داشت. این جزء مربوط به نحوه سرمایه‌گذاری شرکت بر تحقیق و فناوری‌های نوظهور در راستای توسعه محصولات نوین و نوآورانه می‌شد. آخرین جزء مشتمل بر انتقال فناوری و تولید محصول جدید توسط خود شرکت اینتل و نحوه روانه ساختن ایده‌ها و محصولات جدید به بازار بود.

برای اجرای این استراتژی، اینتل اقدام به انتخاب یک طرح سازمان شبکه‌ای کرد. برای افراد تازه کار، یک سازماندهی مجدد انجام شد که تمام محصولات اصلی شرکت را در راستای استراتژی اینتل قرار می‌داد تا محرکی برای توسعه بسترهای فناوری باشد. ثانیاً، مدیران ارشد شرکت اقدام به ایجاد دو سازمان جدید نمودند تا فرصت‌های فزاینده برای معرفی تکنولوژی‌های اینتل محور در حوزه مراقبت‌های بهداشتی دیجیتال و بهره‌گیری از کانال توزیع جهانی اینتل را شناسایی نمایند.

در سال ۲۰۰۳ شرکت اینتل شروع به تمهید مجموعه کاملی از محصولات فناوریانه برای مشتریان کرد که شامل ریزپردازنده‌ها، ریزتراشه‌ها، تراشه‌های ارتباطی، برنامه‌های نرم افزاری و دیگر ابزارهای کاربردی می‌شد و به عنوان یک سکوی برای بهبود روش استفاده از فناوری عمل می‌کرد. این امر، با معرفی فناوری جدید شرکت اینتل در حوزه موبایل (با عنوان سنترینو^۲) تطابق کامل داشت. در سال ۲۰۰۸، شرکت اینتل این روند را با یکپارچه سازی بیشتر ساختار سازمانی خود و ایجاد سه گروه برای هدایت فعالیت‌های شرکت به سوی پویایی، بنگاه دیجیتال و منزل دیجیتال ادامه داد. این سازمان‌های بستر گرا^۳ همچنین منعکس کننده همگرایی مداوم محاسبات و ارتباطات شرکت با تلفیق هر دو قابلیت (یعنی محاسبه و ارتباطات) در گروه‌های جدید بودند. مدیریت اینتل پیش بینی کرد که سازمان جدید، به شناسایی فرصت‌های جدید، پیش بینی و شناسایی بهتر نیازهای بازار، تسریع تصمیم‌گیری و تضمین تعالی عملیاتی در سطح جهانی کمک

1 . New Start-ups
2 . Centrino
3 . Platform-based Organizations

خواهد کرد. هر واحد عملیاتی، دارای اختیار کامل برای تخصیص منابع در راستای کسب موفقیت بود. این ساختار تطابق کامل با استراتژی شرکت اینتل در زمینه «ایجاد بستر و سکو برای محصولات» داشت.

تقویت این استراتژی سازماندهی، نیازمند شبکه‌ای از تجهیزات شرکت اینتل در حوزه تحقیق و توسعه است که با کل دنیا در ارتباط باشد. این امر شامل فراهم آوردن تجهیزات در آمریکای شمالی و جنوبی، اتحادیه اروپا، آسیای شرقی و جنوبی، روسیه و خاورمیانه است. هر گاه میسر باشد، باید مهارت علمی را کسب کرد و کل سیستم از طریق یکی از بهترین سیستم‌های شبکه‌ای موجود هماهنگ می‌گردد. برای شرکت اینتل، سازمان شبکه‌ای یکی از موفق‌ترین طرح‌های سازمانی بوده که از استراتژی بلندمدت این شرکت نیز حمایت می‌کند.

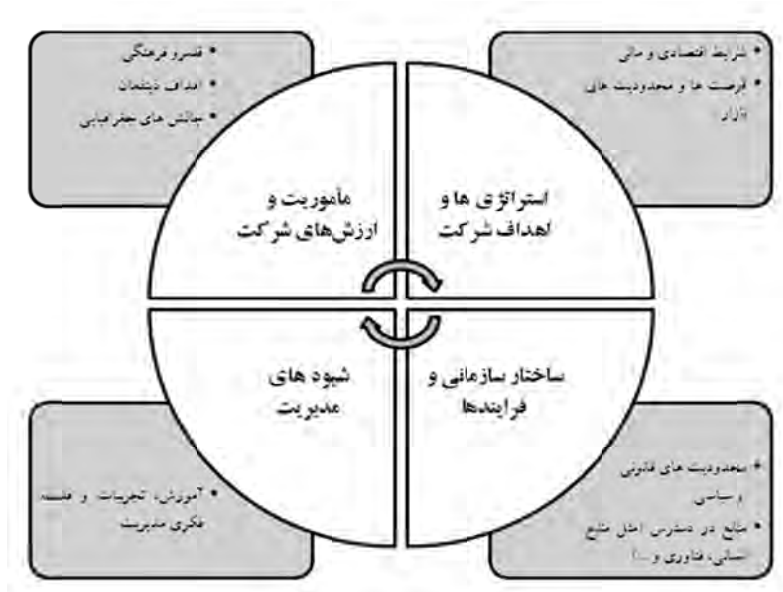
یک مدل برای ذینفعان و انتخاب استراتژیک

شرکت اینتل با بهره برداری از آشفته‌گی‌های زمانی و اقتصادی که به طور مداوم همزمان با تغییر و توسعه بازارها و محیط ایجاد می‌شوند، توانست خود را در سطح بالای رقابتی نگه دارد. در انجام چنین امری، یک مسئولیت کلیدی این شرکت ایجاد یک مأموریت منسجم و یک طرح استراتژیک برای هدایت شرکت در استفاده کارا از منابع مالی، فیزیکی، تکنولوژیک و انسانی و دستیابی به یک هدف از پیش تعیین شده بود. به عبارت دیگر، استراتژی موجب هدایت ساختار و مدیریت می‌گردد. به هر حال، عوامل دیگر (مانند اعتقادات محلی، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی غالب) نیز نقشی در تعیین نهایی پیامدها ایفا می‌کنند.

چرخه مدیریت استراتژیک

بر اساس تحقیقات موجود، می‌توان یک طرح الگووار را ایجاد نمود که نحوه تعامل مدیران و اقدامات مدیریتی با جنبه‌های اصلی سازمان را نشان دهد. این جنبه‌های اصلی مشتمل بر مأموریت‌ها و ارزش‌ها، استراتژی و اهداف، ساختار سازمانی و شیوه‌های مدیریت است. می‌توان این امر را «چرخه مدیریت استراتژیک» نامید. از نظر تاریخی، روابط موجود در این چرخه عمدتاً بر حسب روابط علی یک طرفه نگریسته می‌شدند. بدین ترتیب، مأموریت هر سازمان استراتژی آن را تعیین می‌کرد و این استراتژی نیز به نوبه خود، ساختار سازمانی را معین می‌نمود. ساختار سازمانی

مذکور نیز بر اقدامات مدیریت حکمرانی می‌کرد. تمامی این امور در نهایت، میزانی موفقیت سازمان در انجام مأموریت هایش را تعیین می‌کرد. ماهیت گردشی و دورانی این مدل، بر ضرورت وجود چرخه‌های بازخورد در کل فرایند صحنه می‌گذارد؛ اما این بازخورد نیز باید در راستای همان جهتی باشد که برای دیگر عوامل در نظر گرفته می‌شود.



شکل ۵-۱: چرخه مدیریت استراتژیک

به هر حال، شواهد دیگر پیشنهاد می‌دهند که روابط پیچیده تر و تعاملی تری بین عوامل وجود دارد (شکل ۵-۱ را ملاحظه نمایید). در حالی که مأموریت و ارزش‌ها ممکن است به تعیین استراتژی و اهداف اولیه یک سازمان کمک کنند (حداقل در سال‌های اولیه حیات سازمان)، اما طرح سازمان^۱ و حتی شیوه مدیریت می‌تواند تحت تأثیر چالش‌های جدید و واقعیت‌های اقتصادی قرار بگیرد. همچنین استراتژی می‌تواند بر ساختار اثر بگذارد، ولی اثر بیشتری بر شیوه‌های مدیریت دارد. نهایتاً این روابط متقابل در یک محیط چندسطحی و تعاملی کسب و کار، تداوم می‌یابند. این محیط کسب و کار متشکل از عوامل خارجی مختلف مانند مکان جغرافیایی، قلمرو فرهنگی که سازمان در آن کار می‌کند، الزامات قانونی و آئین‌های محلی، تحول در حمایت سیاسی و نهادی،

پشتیبانی‌های ملی یا محلی، بخش خاص صنعت که شرکت در آن فعالیت می‌کند (مثل تولیدی در برابر خدماتی)، سرمایه‌های در دسترس، فناوری‌ها و بازارهای موجود و چالش‌های محیطی می‌باشد. به عبارت دیگر، اگر نظریه سازمان را به ورای مرزهای ملی گسترش دهیم، پارادایم ساده «استراتژی- ساختار- مدیریت» دیگر نخواهد توانست قدرت توضیحی خود را حفظ کند.

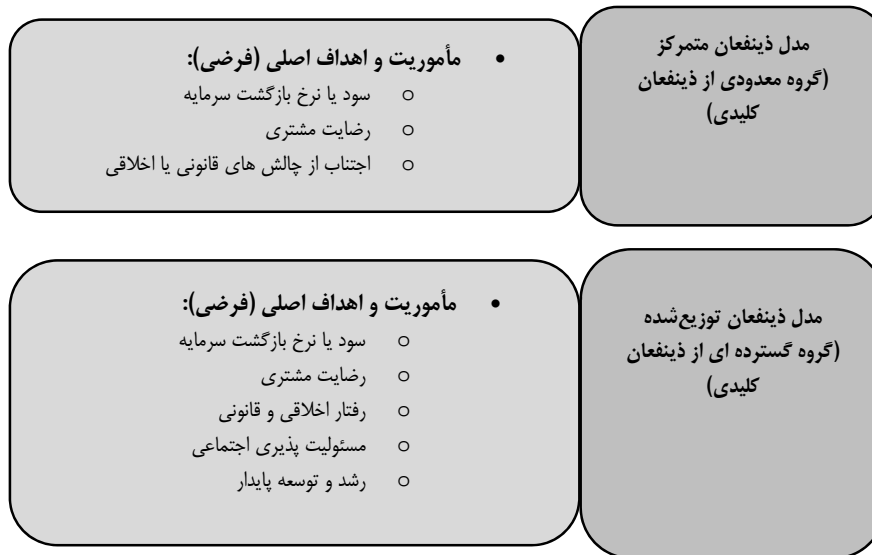
قدرت و نفوذ ذینفعان

ذینفعان یک شرکت (از قبیل سرمایه‌گذاران، مشتریان، کارکنان و غیره) می‌توانند نفوذ قابل توجهی در تعیین مأموریت و استراتژی آن شرکت داشته باشند. ذینفعان مختلف تقاضاها، انتظارات و محدودیت‌هایی را بر فعالیت هر بنگاه اقتصادی تحمیل می‌کنند و مشهود است که این تقاضاها در بین ذینفعان مختلف، متفاوت است. برخی ذینفعان درخواست بازگشت سرمایه بالا دارند و بعضی دیگر، از سازمان می‌خواهند از نظر اجتماعی و محیطی مسئولیت‌پذیر باشد. بسیاری از متخصصان استراتژی به این امر واقفند. آنچه بسیاری از مدیران جهانی در درک آن ناکام می‌مانند این است که ماهیت و قدرت یک گروه ذینفع می‌تواند تحت تأثیر فرهنگی که بنگاه در آن به کسب و کار مشغول است، قرار گیرد. هرچند از جنبه نظری، تمامی ذینفعان با یکدیگر برابر فرض می‌شوند؛ اما در واقع برخی ذینفعان قدرت بیشتری نسبت به دیگر گروه‌های ذینفع دارند. بنابراین ما می‌توانیم دو مدل ذینفع را شناسایی نماییم: یک مدل ذینفع متمرکز^۱ و یک مدل ذینفع توزیع شده^۲.

به عنوان مثال، برخی شرکت‌ها دائماً با یک گروه ذینفعان مواجهند که در آن، قدرت و نفوذ نسبتاً متمرکز است. در کره جنوبی، مکزیک، انگلستان و آمریکا؛ سرمایه‌گذاران، مشتریان و دولت‌ها اغلب دارای نفوذ زیادی در مأموریت و استراتژی بنگاه‌ها هستند. این در حالی است که کارکنان و عموم مردم جامعه دارای چنین نفوذی نیستند. به طور همزمان، در آلمان، ژاپن و سوئد عکس این شرایط وجود دارد. در این کشورها، سرمایه‌گذاران، مشتریان و دولت‌ها نفوذ زیادی در مأموریت و استراتژی بنگاه‌ها دارند و در ضمن، کارکنان و عموم مردم نیز از نفوذ بالایی برخوردارند. به علاوه، شرکت‌های آمریکایی یا انگلیسی که در سوئد یا آلمان به تجارت مشغولند، با گروه‌های ذینفع توزیع شده یا غیرمتمرکز مواجه می‌شوند و باید با این وضعیت کنار بیایند.

1 . Centralized Stakeholder Model

2 . Distributed Stakeholder Model



شکل ۵-۲: مدل‌های ذینفعان متمرکز و توزیع‌شده

برای فهمیدن اینکه تغییر در نوع ذینفعان چگونه می‌تواند بر استراتژی اثر بگذارد، شرکت فولکس واگن^۱ را در نظر بگیرید. این شرکت از دفتر مرکزی خود در شهر ولفسبورگ آلمان، به طور هماهنگ می‌کوشد تا به دو هدف ظاهراً متناقض دست یابد: تبدیل شدن به رهبر فروش در صنعت خودروسازی جهان؛ ایجاد و حفظ یک «بهشت برین» برای کارکنان شرکت. در چندین موقعیت در طول دهه اخیر، دو هدف فولکس واگن با چالش‌ها و تهاجمات فراوانی مواجه بوده است زیرا فروش خودرو در سطح جهان نزول چشمگیری داشته و حتی بقای این شرکت را به خطر افکنده است.

در طول یکی از این بحران‌ها، میزان فروش در طول یک سال ۲۰ درصد کاهش یافت که این امر مستوجب کاهش شدید در ساعات کاری کارکنان بود. در حقیقت، شرکت بدین نتیجه رسید که فقط در آلمان، حدود ۳۰۰۰۰ نفر نیروی انسانی مازاد دارد. هیأت مدیره فولکس واگن بدین نتیجه رسید که شرایط وخیم اقتصادی احتمالاً چندین سال ادامه خواهد داشت و برای ادامه

1. Volkswagen AG

حیات شرکت باید تمهیداتی برای کاهش هزینه‌های عملیاتی (به میزان ۲۰ درصد) اندیشیده شود.

همزمان با اینکه فولکس واگن با این چالش مواجه بود، محیط تجاری و اجتماعی که تصمیمات کلیدی در داخل آن اتخاذ می‌شد، تفاوت‌های اساسی با محیط موجود در کشور آمریکا پیدا کرده بود. برای تازه واردان، ۲۰ درصد از سهام فولکس واگن در تصاحب اهالی ناحیه لوور ساکسونی^۱ بود و تجهیزات اصلی تولیدی شرکت در این ناحیه قرار داشت. به علاوه، ۹۰ درصد از کارکنان شرکت فولکس واگن متعلق به اتحادیه اروپا بودند. به دلیل اینکه قرارداد شرکت با اتحادیه ایجاب می‌کرد که موافقت حداقل هشتاد درصد از کل ذینفعان باید در هنگام اتخاذ تصمیمات کلان جلب شود، هرگونه طرح در زمینه کاهش هزینه‌ها که مستلزم تعدیل گسترده نیرو بود، مشکلات عدیده‌ای را برای شرکت به وجود می‌آورد. اتحاد اهالی لوور ساکسونی وای جی متال^۲، به هیأت مدیره فولکس واگن فهماند که استراتژی‌های کاهش هزینه باید به بحث عمومی گذارده شود. به عنوان یک نتیجه، بسیاری از تصمیمات مربوط به تعدیل نیرو، گزینه مناسب و با دوام محسوب نمی‌شد.

علاوه بر ساختار حکومتی، شرکت فولکس واگن سال‌ها به دلیل توسعه فرهنگ «مشارکت کارکنان» مشهور بوده است. خصوصیات کلیدی این فرهنگ عبارتند از توزیع گسترده اطلاعات مفصل در میان کارکنان درباره وضعیت شرکت، شوراها، کارگری، یک جو پذیرای نظرات مخالف، تصمیم‌گیری مشارکتی غیررسمی در امور مهم، تأکید بر اجماع در تصمیمات و وجود یک هنجار در رابطه با اجرای تصمیمات پس از اتخاذ آنها.

در ایجاد و حمایت از این فرهنگ، شرکت فولکس واگن بدون هیچ عایدی، اهداف خود در زمینه سودآوری و کسب ارزش برای ذینفعان را رها کرد. در عوض، این شرکت (همانند بسیاری از شرکت‌های آلمانی) اعتقاد داشت که تمامی ذینفعان اصلی باید در هنگام اتخاذ تصمیمات شرکتی مهم، مورد حمایت و حفاظت قرار گیرند. به دیگر سخن، سرمایه و نیروی کار به منزله مسئولیت‌های مشترک شرکت در نظر گرفته می‌شد. از دیدگاه مدیریت ارشد شرکت، فولکس واگن باید راه حلی پیدا می‌کرد که برای دو طرف قابل پذیرش باشد. از یکسو، کاهش در

1 . Lower Saxony

2 . IG-Metall

هزینه‌های نیروی کار برای ارتقای کارایی و رقابت‌پذیری عملیاتی لازم بود (خصوصاً در مواجهه با کاهش تقاضا برای محصولات این شرکت). از دیگر سو، روش دستیابی به این کاهش هزینه باید مورد قبول کارکنان رده‌های مختلف قرار می‌گرفت. در دیگر کشورها (مانند استرالیا، انگلستان و آمریکا) اگر مدیران ارشد با این وضعیت دشوار مواجه شوند، فرایند اتخاذ تصمیم بسیار ساده تر خواهد بود زیرا ذینفعان قدرت و نفوذ کمتری در شرکت دارند.

حمایت نهادی

علاوه بر اثر فرهنگ بر اینکه کدام مدل ذینفعان باید اجرا گردد، فرهنگ می‌تواند بر مقیاس و ماهیت حمایت نهادی یک کشور از صنایعش تأثیر بگذارد. بر این اساس، متولیان و نهادهای دولتی چگونه می‌توانند از انتخاب و اجرای استراتژیک شرکت‌ها حمایت کرده و آن را تسریع نمایند؟ مثال شرکت خودروسازی هیوندایی را در نظر بگیرید. اولین ورود شرکت هیوندایی به بازار خودرو جهانی، بسیار ناامیدکننده بود. کیفیت محصول آن قدر پایین بود که حتی قیمت‌های پایین نیز نتوانست آن را جبران کند. در طول چندین سال، هیوندایی اقدام به مهندسی مجدد خودروها و کل مجموعه خود کرد و این کار را تا جایی انجام داد که امروزه، محصولاتش در ردیف بهترین خودروهای جهان جای دارند. امروزه این شرکت در برابر کیفیت پایین یا حتی متوسط مقاومت می‌کند و به همین دلیل، جوایز کیفیت را یکی پس از دیگری به خود اختصاص داده است. سؤالی که به ذهن خطور می‌کند این است که خودروهای ساخت کشور کره جنوبی چگونه در برابر خودروهای ساخت آلمان یا ژاپن قد علم کرده‌اند؟ نهایتاً این شرکت یک کمپین تبلیغاتی جدید به راه انداخت که هدفش متقاعد ساختن مشتریان در خصوص این امر بود که «شاید هیوندایی یک انتخاب بسیار عالی نباشد، ولی مطمئناً یک انتخاب هوشمندانه است». سال‌ها قبل، این استراتژی به صورت موفقیت آمیز توسط شرکت سوئدی ولوو^۱ نیز به کار گرفته شده بود. استراتژی هیوندایی، از حمایت‌ها و کمک‌های گسترده دولت برای صنایع سنگین کشور کره جنوبی برخوردار بود. این حمایت عمدتاً به واسطه خط مشی صنعتی دولت کره عملی شد که مشتمل بر حمایت مالی دولت، دستیابی به فناوری‌های نوظهور و وضع محدودیت‌های قابل توجه بر واردات محصولات خارجی بود.

بیاید یک گام فراتر بنهیم و ژاپن و آمریکا را از نظر نحوه اثرگذاری محیط‌های نهادی‌شان^۱ بر انتخاب استراتژیک یک شرکت، مقایسه کنیم. اگر یک تفاوت اساسی در استراتژی‌های کسب و کار شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی وجود داشته باشد، این همان تمایل ژاپنی‌ها به دستیابی به سهم بازار و اشتیاق آمریکایی‌ها به سود خالص کوتاه مدت یا قیمت‌های بالاتر سهام می‌باشد. این تفاوت اساسی، از چندین تفاوت در دو محیط کسب و کار فوق نشأت می‌گیرد که به شرکت‌های ژاپنی اجازه می‌دهد تا دیدگاهی بلندمدت تر نسبت به شرکت‌های آمریکایی داشته باشند.

اولاً محیط نهادی را در نظر بگیرید که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی در آن فعالیت می‌کنند. این محیط دارای خصوصیات ذیل است:

- روابط سرد و اغلب خصمانه بین دولت و کسب و کارها، رواج دارد و دولت، تنظیم کننده و قانونگذار اصلی است.
- هدف اصلی یک شرکت، حداکثر سازی رفاه ذینفعان است.
- سرمایه گذاران بر تبادلات کوتاه مدت و بازگشت سرمایه تأکید دارند.
- ارتباط واضحی بین سود هر سهم و قیمت سهام وجود دارد.
- مدیران دائماً در ازای عملکرد برتر، پیشنهاد پاداش و سهام شدن در سود شرکت را برای کارکنان دارند.
- نهایتاً، شرکت‌هایی که کمتر از حد واقعی ارزش گذاری شده اند، در معرض تصاحب‌های خصمانه قرار می‌گیرند.

اکنون یک محیط نهادی بسیار متفاوت را در کشور ژاپن مد نظر قرار دهید. این محیط دارای خصوصیات زیر است:

- روابط مشارکتی قوی و نسبتاً پایدار بین دولت و کسب و کارها، به چشم انداز شرکت‌ها نفوذ کرده و شامل هدفگذاری در صنایع استراتژیک توسط دولت و حمایت از صنایع داخلی است.
- هدف اصلی یک شرکت، ایجاد ارزش بلندمدت و منفعت رسانی به سرمایه گذاران، کارکنان و کل جامعه است.

- سرمایه‌گذاران بر درک بهای بلندمدت سهام (به جای سود هر سهم) تأکید دارند.
- سودهای تقسیم‌شده، با نرخ ثابت و به عنوان درصدی از ارزش رسمی سهام پرداخت می‌گردد (نه به عنوان درصدی از کل سود).
- مدیران در ازای عملکرد برتر، به ندرت اقدام به ارائه پاداش یا پیشنهاد سهام شدن در سود می‌نمایند.
- نهایتاً، شرکت‌هایی که کمتر از حد واقع ارزش گذاری شده‌اند، عمدتاً توسط شرکت‌های خواهرخوانده خود در برابر تصاحب‌های خارجی مورد حمایت قرار می‌گیرند.

در نتیجه این تفاوت‌ها، شرکت‌های ژاپنی بیشتر توجه خود را معطوف به حصول اهداف استراتژیک (مثل مبارزه با رقبا) می‌کنند و زیاد کاری به اهداف مالی (مانند راضی نگه‌داشتن سهامداران) ندارند. این مزیت رقابتی به سه دلیل ایجاد می‌شود. اولاً، سود پایین و درآمدهای اندوخته شده زیاد موجب رشد می‌شود. ثانیاً، روابط نزدیک با بانک‌ها موجب استفاده از وام‌های کلان جهت حمایت از رشد می‌گردد. ثالثاً، سهامداران ژاپنی معمولاً پذیرای سود سهام تقسیم شده پایین و کنترل کامل مدیریت بر شرکت هستند.

در این چارچوب نهادی، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی قادر به توسعه طرح‌های استراتژیک برای رقابت با شرکت‌های غربی و استفاده از استراتژی‌های ذیل هستند. اولاً با بهره‌گیری از محصولات دارای ارزش افزوده بالا^۱ که در آن، شرکت می‌تواند با استفاده از دانش روز، ارزش محصولات خود را بالا ببرد؛ به رقابت با رقبا بپردازد. مثلاً بسیاری از شرکت‌های ژاپنی تمایل به رقابت بر مبنای فناوری برتر (به جای رقابت در هزینه) دارند. با بهره‌گیری از یک نیروی کار بسیار ماهر و آموزش دیده (که حقوق و مزایای زیادی نیز باید به او پرداخت گردد)، این امر یک استراتژی هوشمندانه است. ثانیاً به طور دائم بر بهبود بهره‌وری و حداقل سازی هزینه‌ها و پیشرو بودن در باراز تأکید کند. استفاده ژاپنی‌ها از روش تولید به هنگام (JIT^۲) و مدیریت کیفیت جامع (TQM^۳)، تبدیل به یک اسطوره و سرمشق شده است. ثالثاً در شبکه‌های تجاری گسترده خود (که

1 . High-value Products
2 . Just in Time
3 . Total Quality Management

keiretsu نام دارد) سرمایه‌گذاری کنند. مثلاً شرکت‌های ژاپنی دائماً از بانک‌های گروهی تأمین مالی می‌کنند و از شرکت‌های تجاری گروه محور برای توزیع محصولات خود بهره می‌برند. با استفاده از این استراتژی‌ها، شرکت‌های ژاپنی از یک توالی فزاینده تاکتیک‌ها برای فتح بازارهای مختلف پیروی می‌کنند. در وهله اول، آنها با ارائه یک قیمت پایین و کیفیت بالای محصول، وارد یک بازار می‌شوند. سپس با بهبود مداوم محصول، به سمت نفوذ در بازار و ایجاد وفاداری در مشتریان پیش می‌روند. در مرحله بعد، آنها به صورت توانگرانه در بازاری رشد می‌یابند که حاشیه سود در آنجا بالاست. تجهیزات تولیدی خارجی هنگامی به کار می‌آیند که یک بازار خارجی وجود داشته باشد و صرفه‌های به مقیاس را در امر تولید تضمین نماید. نهایتاً، سودهای حاصل از این مخاطره، برای بهبود محصولات فعلی یا توسعه محصولات جدید و پیشگام بودن نسبت به رقبای سرمایه‌گذاری مجدد می‌شوند. نتیجه پایانی این استراتژی، مجبور کردن رقبا به درگیر شدن در یک بازی بی‌پایان و به اسارت درآوردن آنها و تهی کردن منابع در اختیار آنان است که نهایتاً این رقبا، مجبور به ترک بازار خواهند شد.

پیوند استراتژی و ساختار

سازمان‌ها در محیط‌های بسیار پیچیده و متعارض قرار دارند و مدیرانشان باید در بسیاری از موارد، بدون در دست داشتن اطلاعات حیاتی، به اقدام پردازند. به علاوه، تفاوت‌های فرهنگی نیز موجب ابهام و سردرگمی بیشتر می‌گردند. سؤال مطرح برای مدیر جهانی این است که چگونه عمل کند؟ در مواجهه با این عدم اطمینان، یک بهترین طرح برای سازمان وجود ندارد. در عوض، شرکت‌های جهانی باید یک طرح سازمانی را بیابند که بهترین تناسب را با استراتژی جهانی‌شان داشته باشد و از آن حمایت کند. تنظیم دقیق طرح کلی یک سازمان که از استراتژی سازمان حمایت کند، به عنوان یک پیش فرض برای کسب موفقیت در بازار جهانی محسوب می‌شود. متأسفانه، این پارادایم پایه موجب ایجاد معماها و مسائل بغرنجی برای مدیران شده است. منطق عمومی پیشنهاد می‌دهد که یک توالی عقلایی بین استراتژی و ساختار وجود دارد که در آن، استراتژی مقدم بر ساختار است. از این رو، یک شرکت عقلایی در وهله اول اقدام به تعیین اهداف و آرمان‌های کلی خود می‌کند و سپس، به طراحی (یا طراحی مجدد) ساختار سازمانی خود برای حمایت از این استراتژی می‌پردازد. متأسفانه در حالی که این شیوه در غرب رایج است،

در دیگر مناطق جهان که ملاحظات محلی نقش مهمی ایفا می‌کنند، رواج چندانی ندارد. رابطه استراتژی - ساختار، تا حدی توسط فرهنگ محدود می‌شود. در بسیاری از کشورهای شرق آسیا، شرکت‌ها اغلب در وهله اول می‌نگرند که هم اکنون چه منابعی دارند (مشمول بر منابع انسانی و مالی)؛ سپس در پی کشف بهترین استراتژی برای بهره برداری از این منابع می‌روند. این امر ممکن است «جبرگرایی ساختاری»^۱ نامیده شود. در جبرگرایی ساختاری، یک چرخه مدیریت استراتژیک وجود دارد که در آن، کیفیت و جایگاه یابی (یا ساختاریابی) منابع کلیدی و فعلی شرکت بر تصمیمات استراتژیک بعدی اثر می‌گذارد و این اثرگذاری، بیش از میزانی است که خود استراتژی می‌تواند بر طرح سازمانی تأثیر بگذارد (یعنی استراتژی سازمان، در سیطره منابع فعلی قرار دارد).

این جبرگرایی ساختاری (که در مقایسه با نظریه‌های مدیریت استراتژیک رایج، نوعی گرایش انحرافی محسوب می‌شود) می‌تواند توسط چندین عامل تشریح گردد. اولاً در بسیاری از کشورها (به غیر از آمریکا و انگلستان) برخی اوقات، بیرون کردن کارکنان فعلی بسیار مشکل است و لذا مدیران، کارکنان فعلی خود را مد نظر قرار می‌دهند و در پی بهترین استفاده از آنها هستند. قوانین کارگری و قانونگذاری اجتماعی در هلند، آلمان و کشورهای اسکاندیناوی، خاتمه خدمت کارکنان از سوی سازمان را بسیار دشوار و پرهزینه کرده اند؛ اما در ژاپن، مالزی و تایلند، اگر اثبات شود که مدیران قادر به بهترین استفاده از نیروی کار فعلی خویش نیستند، وجهه و اعتبار خود را از دست خواهند داد (این ضعف مدیریت است نه ضعف کارکنان). به علاوه، در کشورهایی که از برخی اشکال *guānxi*^۲ (فصل ۶ را ملاحظه نمایید) یا دیگر روابط مبادلاتی دو جانبه که در طول زمان ایجاد می‌شوند وجود دارد، همیشه تغییر الگوها راحت نیست. این امر موجب ایجاد نوعی سکون سازمانی می‌شود که به سختی و با صرف هزینه فراوان، تغییر خواهد کرد.

یک مدل برای تصمیم‌گیری سازمانی

همانگونه که در مثال شرکت اینتل تشریح شد، اتخاذ تصمیمات به موقع، مناسب و خردمندانه راجع به مسیر آتی فعالیت یک شرکت، به عنوان یک اصل اساسی مدیریت محسوب

1 . Structural Determinism

2 . منظور از این واژه، کسب و کارهای خانوادگی است.

می‌شود. انتقاد وارده به این فرایند آن است که کجا، کی و چگونه می‌توان اطلاعات اساسی را برای بهینه‌سازی نتایج گردآوری کرد. به دیگر سخن، چه کسی دارای اطلاعات یا نقطه نظرات مفید و مهم است که می‌تواند منجر به تصمیمات بهتر شود؟ از چه کسی می‌توان چشم‌پوشی کرد؟ اختلاف نظر و مغایرت‌های قابل توجهی در این زمینه وجود دارد. در قلب این اختلاف نظر، مسأله مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری قرار دارد.

مشارکت می‌تواند اشکال بسیار متنوعی در درون و بین فرهنگ‌ها بیابد. مثلاً در ژاپن، فرهنگ و سنت‌ها اقتضا می‌کند که مدیران با زیردستان خود درباره بسیاری از جنبه‌های عملکرد فردی و سازمانی مشورت نمایند. کارکنان نیز تشویق می‌شوند که آزادانه و به صورت مستقل، ایده‌های خود در زمینه بهبود عملیات یا توسعه محصول را مطرح نمایند. به عنوان یک نتیجه، سیستم‌های پیشنهادات کارکنان به وفور در شرکت‌های ژاپنی یافت می‌شود. به هر حال، مسائل کلان سازمانی عمدتاً به مدیران ارشد ارجاع داده می‌شود. در مقابل، آلمان سال‌ها قبل اقدام به وضع یکسری قوانین فدرال نموده است که مشارکت در اتخاذ تمامی تصمیمات کلیدی در سازمان را برای کارمند واجب می‌کند. این نوع مشارکت معمولاً از طریق معرفی نمایندگان انتخابی به هیأت مدیره (به جای مطرح کردن ایده‌ها از سوی تک تک کارکنان) اتفاق می‌افتد. نهایتاً، در کشورهایی مانند استرالیا، کانادا، انگلستان و آمریکا، شرایط کمی دشوارتر است زیرا در این کشورها، تغییرات زیادی در میزان مشارکت مجاز رخ می‌دهد. در این کشورها صدور هیچ فرمان و حکم فرهنگی یا قانونی نیاز به مشارکت ندارد، لذا هنجارهای سازمانی توسط فرهنگ شرکتی یا مدیریت ارشد وضع می‌شوند.

هنگام ملاحظه این روندها، دو اخطار به ذهن می‌آید. اولاً، بسیاری از مطالعات درباره اثر مشارکت کارکنان، در کشورهای انگلیسی زبان (اروپا یا آمریکای شمالی) یا اسکانندیناوی (مثل نروژ و سوئد) انجام گرفته است. در نتیجه، اطلاعات بسیار کمتری درباره قابلیت‌های انگیزشی مشارکت کارکنان در دیگر فرهنگ‌ها وجود دارد. سؤال بی‌پاسخ مطرح در اینجا آن است که تا چه حد می‌توان نظریه‌های مختلف در سراسر جهان را به عمل تبدیل کرد؟ به عبارت دیگر، اگر کارکنان شاغل در کشورهای کاستاریکا، مصر، هندوستان، مالزی و نیجریه در تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند، آیا عملکرد بهتری خواهند داشت؟

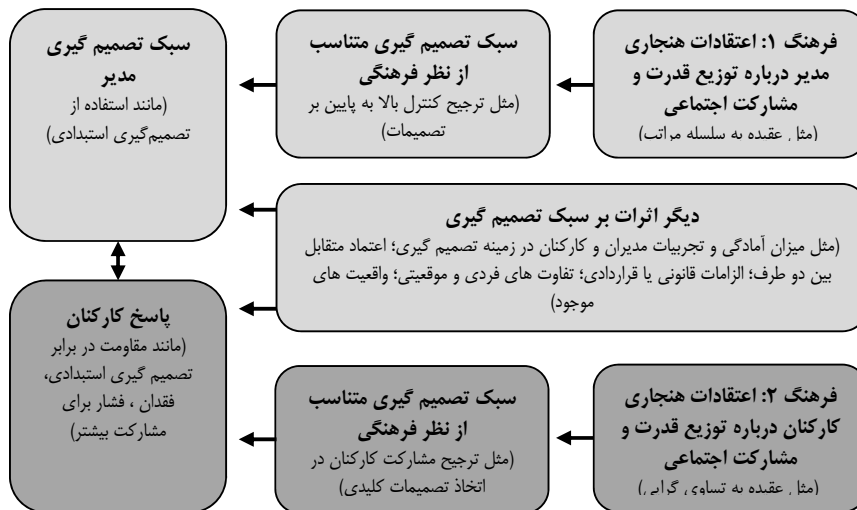
دومین مشکل کمی مبهم تر و ناشناخته تر است. خصوصاً با عنایت به جنبش مشارکت کارکنان^۱، مفهوم اصلی این امر از تعریف دقیقی برخوردار نیست. مشکل مطرح در اینجا آن است که واژه «مشارکت کارکنان» یا «درگیری ذهنی کارکنان»^۲ دقیقاً چه معنایی دارد؟ این مفهوم تا چه اندازه عملیاتی شده است؟ و چقدر طول می‌کشد تا سلسله مراتب سازمانی، واقعاً پذیرای مشارکت کارکنان باشد؟ در واقع، در فرهنگ‌های مختلف جهان مشارکت کارکنان به روش‌های بسیار گوناگونی عملیاتی می‌شود. تفاوت‌ها می‌تواند در میزان تعهد مدیران ارشد به مشارکت کارکنان یا ادعای مساعدت به تحقق چنین امری (به جای عمل به گفته‌ها) یا استفاده از آن به عنوان نوعی استعمار (یعنی بیان اینکه «نظرات شما مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت» و عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان در عرصه عمل) مشاهده شود.

تلازم این دو مشکل با یکدیگر (یعنی جهان شمول بودن مشارکت به منزله یک اصل معتبر مدیریتی و اجرای تغییرپذیر اصول مشارکتی) موجب ایجاد چالش‌های جدی برای مدیران جهانی می‌شود. سخن ساده اینکه آیا مدیران در هنگام تصمیم‌گیری در مورد اعزام کارکنان رده پایین به یک محیط کاری جدید و ناآشنا، باید آنها را در اتخاذ تصمیم مشارکت دهند؟

برای شناسایی بهتر این چالش و کاوش بیشتر در مورد روشی که استراتژی‌های مشارکت در سراسر جهان عملی می‌شوند، ما نیاز به یک چارچوب تحلیلی داریم. این چارچوب باید نشان دهنده اثرات فرهنگی بر تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران و کارکنان باشد (شکل ۵-۳ را مشاهده نمایید). با پیروی از این رویکرد، محیط‌های فرهنگی موجب ایجاد و تقویت محرک‌های چندگانه و عمدتاً متناقض تصمیم‌گیری در پهنه اعتقادات و ارزش‌های هنجاری و غالب فرهنگی مدیران و کارکنان خواهند شد. این محرک‌ها شامل اعتقادات و ارزش‌های مربوط به امور ذیل است: چه کسی باید در تصمیم‌گیری مشارکت کند؟ چگونه می‌توان شناسایی و تحلیل مشکل را همراستا کرد؟ زیردستان بر اساس چه استانداردهایی به ارزیابی تصمیم‌گیرنده می‌پردازند؟ و تصمیم‌گیرندگان باید از کدام مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند تا بتوانند به اتخاذ و اجرای تصمیم بپردازند؟

1 . The Employee Participation Movement
2 . Employee Involvement

در نتیجه تعامل این عوامل، استراتژی‌های فرهنگ محور تصمیم‌گیری توسعه خواهند یافت و آمادگی لازم برای پیاده‌سازی این تصمیمات نیز کسب خواهد شد. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل متغیرهای بسیاری شوند ولی عمدتاً بر تعیین رویکرد مورد استفاده برای تصمیم‌گیری اثر دارند. این رویکردها عبارتند از: متمرکز، مشورتی یا مشارکتی^۱. به هر حال، همزمان با اینکه مدیران آماده می‌شوند، کارکنان نیز اقدام به آماده‌سازی و توسعه استراتژی‌های مد نظر خود می‌کنند. سرانجام، ترکیب محرک‌های فرهنگی، آمادگی و استراتژی‌ها تبدیل به یک چهارراه می‌شود و بر رفتار و پیامدهای تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. همانگونه که در فصل ۲ ذکر شد، اینجا مکانی است که باید مجهز به ابزارهای مناسب باشید. پیامدهای حاصله می‌تواند مشتمل بر واکنش‌های منفی کارکنان به عدم مشارکت در تصمیم‌گیری باشد. این پیامدها می‌تواند شامل رفتار فعالانه توسط کارکنان در رابطه با کیفیت تصمیم‌گیری، وقت‌شناس بودن، حمایت، سهمین شدن و توانایی تصمیم‌گیرنده یا سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات اتخاذ شده باشد. سپس این پیامدها از هر دو جنبه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا میزان موفقیت و شکست آنها تعیین گردد و درس‌هایی که می‌توان در مسیر کسب آمادگی برای سناریوهای تصمیم‌گیری آتی آموخت، معین شود.



شکل ۳-۵: اثرات فرهنگی بر مشارکت در تصمیم‌گیری

1. Centralized, Consultative, or Collaborative

هر مدلی شبیه مدل فوق، فرایند تصمیم‌گیری را ساده تر از آنچه که هست نشان خواهد داد. بدین علت است که ما در واقعیت، پویایی‌های بسیار اثرگذاری را بین طرفین و عوامل مختلف می‌یابیم. مدل فوق، برخی از خصوصیات فرایند تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. با در نظر داشتن این مطلب، ما نگاه دقیق تری به استراتژی‌ها و رفتارهای فرد تصمیم‌گیرنده خواهیم داشت.

استراتژی‌های تصمیم‌گیری در پهنه فرهنگ‌ها

هر چند ابتکارات زیادی برای آزمایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد، ولی ما از یک چارچوب باسابقه که اولین بار توسط ویکتور وروم و فیلیپ یتان^۱ معرفی شد، استفاده می‌کنیم. «مدل تصمیم‌هنجاری»^۲ آنان کاربرد گسترده‌ای در بین محققان و مدیران دارد زیرا از پایه تجربی بسیار قوی برخوردار است و بیان می‌دارد که تصمیمات سطوح بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی واقعاً چگونه اتخاذ می‌شوند. بخشی از مدل که ما در اینجا مورد استفاده قرار می‌دهیم، یک چارچوب طبقه بندی در رابطه با مقدار مشارکت واقعی زیردستان است. وروم و یتان بین سه سطح مشارکت کارکنان تمایز قائل شده اند:

۱. تصمیمات متمرکز^۳: هنگامی وجود دارد که یک مدیر، به تنهایی و بدون مباحثه با زیردستان (یا مشورت خیلی اندک با آنان) مسئول اتخاذ تصمیم یا حل یک مشکل باشد. بسیاری از محققان، این نوع تصمیم‌گیری را «تصمیم‌گیری استبدادی»^۴ می‌نامند، اما بهتر است که این سبک تصمیم‌گیری را از نظر ماهوی، تصمیم‌گیری یک جانبه بنامیم (نه لزوماً استبدادی).
۲. تصمیمات مشورتی^۵: هنگامی وجود دارد که یک مدیر، فعالانه در پی نصیحت و ایده‌های زیردستان و دیگر افراد باشد. عمدتاً مدیر با این افراد تشکیل یک تیم می‌دهد اما هنوز هم تصمیم نهایی را خود مدیر می‌گیرد.
۳. تصمیمات مشارکتی^۶: هنگامی وجود دارد که یک مدیر، به صورت فعال و نزدیک با زیردستان و دیگر افراد کار کند و در پی یک تصمیم مشورتی یا مشارکتی باشد که هر کس فرصت شریک شدن و مشارکت در آن را داشته باشد.

1. Viktor Vroom & Philip Yetton
2. Normative Decision Model
3. Centralized Decisions
4. Authoritarian Decision Making
5. Consultative Decisions
6. Collaborative Management



شکل ۵-۴: چالش مدیریت: رویکردهای مشارکت و تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری متمرکز

اگر ما نگاهی بر فرایند عادی تصمیم‌گیری در بسیاری از کشورهای به اصطلاح آنگلو ساکسون (مانند استرالیا، کانادا، انگلستان و آمریکا) بیندازیم، متوجه یک فرایند شبیه آنچه در شکل ۵-۵ نشان داده شده است، خواهیم شد (اما با تفاوت‌های نسبتاً قابل توجه). در اینجا، مسأله یابی عمدتاً بر عهده مدیران یا سرپرستان است و عقاید زیردستان اغلب نادیده انگاشته می‌شود یا توجه چندانی بدان نمی‌شود. هنگامی که یک مسأله یا مشکل شناسایی شد، این مسئولیت مدیریت است که به تحلیل و حل آن مشکل پردازد. سپس تصمیمات اتخاذ شده، در قالب رویه‌های جدید کاری به کارکنان رده پایین تر ابلاغ می‌گردد. به دلیل اینکه افراد متعلق به سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی اغلب درک محدودی از نیات یا استنتاج‌های مدیران خود دارند، اجرای تصمیمات معمولاً کند و بطئی خواهد بود زیرا مدیریت باید کارکنان را متقاعد کند که به اجرای تصمیمات بیوندند. پاداش‌های خارجی (مثل اعطای پرداخت‌های مالی) دائماً باید به جای پاداش‌های درونی (مانند غرور و افتخار ناشی از موفقیت در کار یا رضایت شغلی) و به منزله نتیجه‌ای از این فرایند به کار برده شود.

برای درک اینکه چگونه این فرایند تصمیم‌گیری متمرکز می‌تواند در آمریکا تداوم یابد، مثال انتخاب اجرایی در شرکت خودروسازی جنرال موتورز را در نظر بگیرید. برای سال‌های متمادی و به چندین علت، میزان فروش این شرکت کاهش چشمگیری داشت. علیرغم فشار

مضعف بر ریک واگنر^۱ مدیرعامل این شرکت برای استعفا، او دائماً در پی جلب حمایت اعضای هیأت مدیره شرکت برای باقی ماندن در منصب خودش بود. نهایتاً، هنگامی که ضررهای سالانه به رقمی بالغ بر ۴۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ رسید، واگنر مجبور شد اعلام کند که در شغل خود به بن بست خورده و نیازمند کمک است. راه حل واگنر، تقسیم کردن شغل مدیر عاملی به دو قسمت بود: (۱) باقی ماندن به عنوان مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره شرکت (۲) ارتقای مدیر اجرایی باسابقه جنرال موتورز (یعنی فردریک هندرسون^۲) به سمت مسئول ارشد عملیاتی. هندرسون در بسیاری از واحدهای جنرال موتورز در آسیا و اروپا دارای شهرت بود و واگنر نیز او را متقاعد کرد که می‌تواند جنرال موتورز را به یک شرکت رقابتی تر تبدیل کند. اما این تصمیم واگنر، تا حد زیادی یک جانبه و بدون مشورت بود. هندرسون نیز موافقت خود را با این امر اعلام نمود. به طور همزمان، هیأت مدیره رأی به افزایش ۳۳ درصدی حقوق واگنر داد. باید یادآور شویم که علاوه بر آمریکا، در بسیاری از کشورهای غربی مثل استرالیا، انگلستان، هلند و سوئد نیز هیأت مدیره شرکت‌های مختلف در صورت صلاحدید، رأی به افزایش حقوق مدیرعامل می‌دهند.



شکل ۵-۵: تصمیم‌گیری متمرکز در کشورهای نظیر استرالیا، کانادا، انگلستان و آمریکا

1 . Rick Wagoner
2 . Fredrick Henderson

طی شش ماه، جنرال موتورز با ورشکستگی مواجه گشت و برای دریافت کمک‌های مالی، دست به دامن دولت شد. کمی بعد از آن، واگنر از سمت مدیر عاملی برکنار شد.

در ضمن، فرایند تصمیم فوق‌الذکر بی‌شبهت با آنچه چینی‌ها به آن gong-si (یا شرکت‌های خانوادگی) می‌گویند نیست. چین علیرغم اینکه یک کشور جمع‌گراست، اما هنوز هم سلسله‌مراتبی بوده و از قدرت متمرکز در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. همانگونه که در شکل ۵-۶ نشان داده شده است، شناسایی مشکل معمولاً توسط سرپرستان یا خود مدیران (یا مالکان) و با استفاده از سیستم‌های مدیریت و کنترل تولید انجام می‌شود. سپس مدیران درباره مشکل به بحث و اظهار نظر پرداخته و آن را تحلیل می‌کنند و در این راه از مشورت اعضای خانواده بهره می‌برند. به دلیل استفاده از سبک تصمیم‌گیری استبدادی، اعلام سریع یک تصمیم به کارکنان رده‌های مختلف توسط مدیریت امکان‌پذیر می‌گردد. پذیرش و اجرای سریع تصمیم یک مدیر یا مالک توسط کارکنان نیز امکان‌پذیر است زیرا این کارکنان نسبت به مدیریت و مالک شرکت دارای تعهد و وفاداری هستند و از پیامدهای سرپیچی از تصمیمات مدیران خود بیم دارند. ممکن است انگیزه‌های درونی کارکنان برای اجرای تصمیمات بالا باشد زیرا این کارکنان به شرکت و سنت‌هایش وفادار هستند؛ اما شاید انگیزه‌های بیرونی هم به علت اهمیت امنیت شغلی و درآمد، در سطح بالایی باشند.



شکل ۵-۶: تصمیم‌گیری متمرکز در کشوری نظیر چین

تصمیم‌گیری مشورتی

تصمیم‌گیری در یک شرکت ژاپنی (که در این کشور *kaisha* نام دارد) منعکس‌کننده فرهنگ ژاپنی است و به نظر بسیاری از محققان، با سبک تصمیم‌گیری در غرب تفاوت دارد. شرکت‌های ژاپنی، مفهوم تصمیم‌گیری را بر مبنای اجماع با مادون و مافوق عملی می‌سازند. سیستمی که این امر بدان وسیله انجام می‌گیرد، معمولاً *ringi-seido* (که به شکل مخفف *ringi-sei* نیز ادا می‌شود) یا «چرخه گفتگو» نام دارد و در شکل ۵-۷ نشان داده شده است.

هنگامی که یک مشکل یا فرصت خاص شناسایی می‌شود، گروهی از کارکنان یا سرپرستان درباره پارامترهای مختلف آن مشکل با یکدیگر گفتگو و مباحثه می‌نمایند و می‌کوشند تا راه حل‌های ممکن را بیابند. بارها و بارها از متخصصان فنی کمک گرفته می‌شود. اگر نتایج اولیه مثبت باشد، کارکنان به سرپرستان خود نزدیک می‌شوند تا نصایح و حمایت‌های خود را ابراز دارند. این فرایند در کشور ژاپن با عنوان «*nemawashi*» شناخته می‌شود. واژه «*nemawashi*» از فرایند آماده‌سازی زمین برای کاشت درخت نشأت می‌گیرد. مفهوم مورد نظر ما این است که اگر زمین به صورت مناسب آماده شود، درخت زنده خواهد ماند و رشد خواهد کرد. به طور مشابه اگر یک پیشنهاد به خوبی آماده شود، باید زنده مانده و مورد پذیرش سایرین واقع شود و رشد کند.

هنگامی که یک گروه به اجماع غیررسمی دست یافت، یک پیشنهاد و طرح رسمی برای ارائه به واحد فرماندهی آماده می‌شود. این سند رسمی (که *ringi-sho* نامیده می‌شود) توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد بازبینی قرار می‌گیرد. اگر یک مدیر با طرح موافق باشد، پایین آن را پاراف می‌کند و اگر با آن مخالف باشد، از پاراف کردن آن خودداری می‌نماید. اگر آن طرح از حمایت مدیران رده پایین برخوردار گردد، احتمالاً مدیران سطوح بالاتر نیز آن را خواهند پذیرفت. بدین ترتیب، میزان دخالت مدیران رده بالا در فرایند تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد.

1. Circle of Discussion

۲. این واژه که در زبان ژاپنی 根回 نامیده می‌شود، یک فرایند غیررسمی برای آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای اجرای برخی تغییرات یا پروژه‌های پیشنهادی است. این زیرساخت‌ها از طریق صحبت با افراد، جلب حمایت و بازخورد و ... ایجاد می‌گردند. به عنوان یک عنصر بسیار مهم در بسیاری از تغییرات بزرگ محسوب می‌شود و نوع موفقیت آمیز آن موجب تسهیل انجام تغییرات می‌شود.



شکل ۵-۷: تصمیم گیری مشورتی در کشوری شبیه ژاپن

همزمان با اینکه گفتگوها و تبادل نظرها حول محور یک تصمیم یا اقدام خاص انجام می‌پذیرد، دو فرایند ظاهراً متناقض نیز رخ می‌دهد که بسیاری از غربی‌ها را گیج کرده است. در ژاپن، انجام دادن یا اظهار کردن کار درست بر اساس هنجارهای رایج یا سنت‌های اجتماعی، با

عنوان «*tatemaie*» نامیده می‌شود؛ در حالی که انجام دادن یا اظهار کردن کاری که یک فرد ترجیح می‌دهد آن را انجام دهد (که امکان دارد خیلی دشوار باشد) «*honne*» نام دارد. بنابراین در یک مکالمه یا جلسه ملاقات، برای بسیاری از غربی‌ها امکان دارد یک مدیر ژاپنی سخنانی متناقض بر زبان آورد یا ریاکارانه سخن بگوید. در واقعیت امکان دارد مدیر به سادگی، آنچه که معتقد است باید بگوید را بر زبان آورد و امید داشته باشد که گیرنده پیام نیز همان مفهومی را دریافت کند که مد نظر او بوده است. این امر ممکن است بسیاری از غربیان را گیج کند و آنان را مجبور نماید که با دقت به سخنان طرف مقابل گوش دهند و به زبان بدن و حالات چهره او توجه کنند. ژاپن یک فرهنگ با زمینه بالا^۲ است، در حالی که بسیاری از کشورهای غربی اینگونه نیستند.

نکته کلیدی در اینجا آن است که فرایند *ringi-sei* شاید منجر به تصمیمات کند و بطئی گردد که یک نقطه ضعف در محیط کسب و کار سریع جهانی محسوب می‌شود. به هر حال، این فرایند حمایت‌های گسترده‌ای از راه حل‌های ارائه شده دارد و موجب افزایش تعهد می‌گردد. در مقابل، بسیاری از تصمیمات اتخاذ شده توسط غربی‌ها معمولاً به صورت یک جانبه^۳ و توسط افراد مستقر در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی اتخاذ می‌شوند. این تصمیمات به محض اتخاذ، با مخالفت‌ها یا بی‌علاقگی‌های زیادی از سوی مدیران و کارکنان در هنگام اجرا مواجه می‌شوند.

۱. اوژگان *honne* و *tatemaie* دو کلمه ژاپنی هستند که برای تشریح رویدادهای اجتماعی به کار می‌روند. کلمه *honne* یا 本音 در زبان ژاپنی) مربوط به احساسات و آرزوهای درست افراد می‌گردد. این احساسات و آرزوها ممکن است با آنچه جامعه از فرد انتظار دارد یا آنچه با توجه به شرایط و موقعیت فرد مناسب است، تناقض داشته باشند. این احساسات و آرزوها معمولاً مخفی نگه داشته می‌شوند و فرد آنها را فقط به نزدیکترین اطرافیان خود می‌گوید. واژه *tatemaie* یا 建前 در زبان ژاپنی) از نظر لغوی به معنای «نمای خارجی» بوده و شامل رفتارها و عقایدی است که یک فرد در معرض دید دیگران می‌گذارد. به طور کلی، *tatemaie* یک فرد ممکن است با *honne* او تطابق داشته باشد یا نداشته باشد. این تقسیم‌بندی دو گانه در فرهنگ ژاپن اهمیت وافری دارد. علیرغم در اختیار داشتن فنون کشاورزی نوین، امروزه ژاپنی‌ها فقط حدود ۳۹ درصد از غذای مورد نیاز کشور خود را تولید می‌کنند. ژاپنی‌ها تا حد امکان از تعارض و کشمکش با یکدیگر دوری می‌کنند (خصوصاً در داخل گروه‌های بزرگ). کشمکش بین *honne* (و *giri* تعهدات اجتماعی) یکی از اصلی‌ترین موضوعات داستان‌های ژاپنی در اعصار گوناگون بوده است. در این داستان‌ها، قهرمان داستان مختار است که بین تعهد خود به خانواده و اجتماع یا تبعیت از یک عشق ممنوعه یا سایر مسائل شخصی، یکی را انتخاب کند.

2 . High-context
3 . Unilateral

برنامه ریزی استراتژیک^۱ دائماً در غرب سریع تر می‌شود، در حالی که اجرای استراتژیک دائماً در ژاپن سریع تر می‌گردد.

تصمیم‌گیری مشارکتی

سرانجام، فرایند تصمیم‌گیری در بسیاری از شرکت‌های آلمانی، هلندی و منطقه اسکاندیناوی تمایل دارد که نسبت به شرکت‌های آسیایی یا آنگلو ساکسون، مشارکتی تر باشد. این امر تا حد زیادی به علت ظهور قوانین مربوط به تصمیم‌گیری جمعی و مشورت‌های کاری است. تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند به علت دانش و قدرت ذینفعان مختلف، بسیار پیچیده گردد (شکل ۵-۸ را ملاحظه نمایید). در این فرایند، معمولاً مشکلات و مسائل توسط سرپرستان یا کارکنان و از طریق ترکیبی از تجربیات شغلی و فرایندهای پیچیده کنترل تولید شناسایی می‌شوند. کارکنان سطوح پایین تر در یک واحد یا دایره سازمانی، شروع به کار با سرپرستان خود در جهت کمک به شناسایی دلایل زیربنایی یک مشکل می‌کنند و در پی ارائه راه‌حل‌های منطقی بر می‌آیند. در گام بعد، رؤسای دوایر و واحدها و سرپرستان با یکدیگر دیدار و گفتگو می‌کنند و یک طرح پیشنهادی برای حل مشکل ارائه می‌دهند. متخصصان فنی و اعضای شوراهای کاری نیز در هنگام نیاز به کار گرفته می‌شوند تا بهترین راه حل ممکن حاصل گردد. در ادامه، مشکل و راه حل‌های مربوطه به سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی ارجاع داده می‌شود. مدیریت درباره مشکل و راه حل‌های ممکن بحث می‌کند و سپس، یک تصمیم رسمی اتخاذ می‌نماید. او این تصمیم را بر اساس مشورت یا مذاکره با اعضای شوراهای کاری و رهبران اتحادیه‌های صنعتی محلی می‌گیرد.

انتظار می‌رود که تصمیمات حاصله مورد تأیید و پذیرش گسترده کارکنان سطوح مختلف سازمان قرار گیرد زیرا خود آنان نیز در اتخاذ آن تصمیم مشارکت داشته و به قول معروف، دستی بر آتش داشته‌اند. به عنوان یک نتیجه، اجرای تصمیم به صورت عادی انجام می‌گیرد و ممکن است برخی مخالفت‌ها از سوی اتحادیه‌ها نیز مطرح گردد. انگیزه‌های درونی کارکنان برای اجرای تصمیم نیز در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد زیرا نمایندگان آنها به عنوان عضوی از کارگروه اتخاذ تصمیم ایفای نقش کرده‌اند و تصمیم نیز امنیت شغلی آنان را تهدید نمی‌کند.



شکل ۵-۸: تصمیم‌گیری مشارکتی در کشورهای نظیر آلمان، هلند و سوئد

به طور خلاصه، در طول بحث درباره تصمیم‌گیری سازمانی در این فصل، مکرراً مطالبی درباره نقش مشارکت و درگیری ذهنی کارکنان بیان شد. در برخی کشورها، مشارکت کارکنان یک حق بسیار محترم و مسلم محسوب می‌شود. در دیگر کشورها، افراد انتظار مشارکت کارکنان را ندارند. در این کشورها، افراد در پی تبعیت از عقاید مدیران خود هستند؛ حتی اگر این عقاید نادرست باشد. در بعضی از کشورها (مثل کانادا و آمریکا) نیز مشارکت، از نظر لفظی و کلامی (و نه از جنبه عملی) محترم شمرده می‌شود. بدین ترتیب، هرچند ممکن است برخی کشورها نسبت به عقاید و ایده‌های زیردستان ابراز علاقه کنند، اما عمدتاً به جای اینکه علاقمند به فرایندها باشند، علاقه وافر به نتایج دارند. چالش زیر را در نظر بگیرید: یک مدیر چگونه می‌فهمد که چه میزان

مشارکت را باید در بین زیردستانش مجاز بداند و تشویق نماید؟ و اگر پیشنهاد ارائه شده از سوی زیردستان، خودخواهانه، پرهزینه و غیرواقعی بود، مدیر باید چه واکنشی از خود نشان دهد؟

دفترچه یادداشت مدیران:

درون ذهن سازمانی

این فصل بر روابط متقابل بین منافع ذینفعان، استراتژی‌های شرکت و تصمیم‌گیری سازمانی تمرکز داشت. مفهوم «ذهن سازمانی»^۱ به عنوان یک استعاره برای تأکید بر نحوه همکاری گروه‌های مختلف در درون و بیرون سازمان با یکدیگر و به صورتی پویا برای دستیابی به اهداف کلی، به کار گرفته شد. روشی که این فرایندها اصولاً بر مبنای آن عمل می‌کنند، شباهت زیادی به «تفکر» دارد. از این نظر، باید بر سه جنبه کلیدی ذیل تأکید نمائیم.

ذینفعان، استراتژی‌ها و ساختارها

به مدیران جهانی توصیه می‌شود که در هنگام تلاش برای درک دنیای سازمانی^۲، بر روابط متقابل تمرکز کنند نه مسائل فردی. بدین ترتیب، به جای تلاش ساده انگارانه برای شناسایی استراتژی‌های خاص که توسط دیگر شرکت‌ها به کار گرفته شده‌اند، مدیران باهوش باید در پی درک قلمرو فرهنگی و اقتصادی خویش باشند زیرا استراتژی‌های فوق‌الذکر در چنین قلمروهایی فرمول بندی و اجرا می‌شوند. همین مطلب را می‌توان در مورد ساختارهای سازمانی نیز بیان کرد. بدین علت است که برخی شرکت‌ها در گوشه‌ای از جهان اقدام به ساختاردهی منابع مالی، فیزیکی و انسانی خود به شیوه‌ای متفاوت از دیگران می‌کنند. تلاش‌ها برای درک چنین تفاوت‌هایی معمولاً با فهم مبانی فرهنگی رفتار سازمانی آغاز می‌شود. مثلاً چرا برخی از شرکت‌ها ریسک‌پذیر هستند و بعضی دیگر ریسک‌گریز؟ نقش‌های کلیدی ذینفعان مختلف در تعیین استراتژی چیست؟ همانگونه که در بالا ذکر شد، برخی شرکت‌ها در یک محیط با ذینفعان کلیدی نسبتاً متمرکز فعالیت می‌کنند، در حالی که بعضی دیگر در محیط‌های متمرکزتر مشغول فعالیت هستند. این امر

1 . Organizational Mind
2 . Organizational World

می‌تواند موجب ایجاد یک تفاوت جدی در نحوه فرمول بندی استراتژی‌های شرکت و توسعه رفتارها و ساختارها گردد. به طور همزمان، باید مفهوم جبرگرایی ساختاری را نیز در نظر داشته باشید. در برخی فرهنگ‌ها ساختار سازمانی، استراتژی را شکل می‌دهد و در بعضی فرهنگ‌ها، عکس این رویه حاکم است. این امر می‌تواند اثر مستقیمی بر مذاکرات بین‌المللی یا ایجاد شراکت با شرکای خارجی داشته باشد.

با تمرکز بر روابط درونی و تعاملات بین این عوامل، مدیران جهانی فرصت بهتری برای فهم آنچه می‌بینند خواهند داشت. این امر ریشه در مدل یادگیری ارائه شده در فصل ۲ دارد. در آن مدل پیشنهاد شد که در امر یادگیری، آگاهی و درک اهمیت یکسانی با تجربه و برنامه‌های عملی دارد. این مدل نسبت به نزدیک شدن به موقعیت‌های ناآشنا و بیگانه، محتاط است. هنگامی که ما دست به یک انتخاب می‌زنیم، بهتر است که اول به یادگیری و شناخت پردازیم و سپس، اقدام را شروع نماییم.

استراتژی‌های عملیات و مدیریت کیفیت جامع

با پیروی از مباحث فوق، مهم است که بفهمیم استراتژی، فرهنگ و ساختار می‌توانند بر تصمیمات عملیاتی اثر بگذارند. یک مثال خوب در این زمینه، میزان تفاوت در روش کاربرد فناوری‌های تولید در پهنه فرهنگ‌های مختلف است. بسیاری از مباحث درباره نقش مدیریت عملیات در سازمان‌های تجاری، بر چالش‌های فنی پیش روی مدیران تمرکز کرده‌اند که شامل استفاده از ابزارآلات، ماشین‌ها، فرایندهای عملیاتی و وسایل مکانیکی می‌باشد. در این مباحث، توجه کمی به اثرات فرهنگی شده است. هنوز هم چالش‌های فنی از نظر مدیران جهانی، اهمیت بیشتری نسبت به اثرات فرهنگی دارد. انتقال و به کارگیری فناوری در پهنه مرزها بستگی به عوامل فرهنگی نظیر ریسک‌گرایی، فردگرایی یا جمع‌گرایی، هماهنگی یا تسلط و توزیع قدرت ندارد (فصل ۳ را ملاحظه نمایید). به طور کلی از کشورها انتظار می‌رود هنگامی که تساوی گرا و فردگرا هستند و اطمینان و قابلیت پیش‌بینی را نشان می‌دهند، برای پیشرفت تکنولوژیک و نوآوری ارزش قائل شوند. متأسفانه تحقیق در این حوزه بسیار نادر است.

در بسیاری از کشورها رقابت با فناوری‌های پیشرفته امری متداول است و هیچ کشوری از نظر این فناوری‌ها، دارای انحصار نیست. فرایندها و محصولات فناورانه در بازارهایی نظیر خودرو

و الکترونیک دارای مشتریان فراوانی هستند. شرکت‌های تولیدی نیز از نظر میزان استفاده از فناوری‌ها به دسته‌های گوناگونی تقسیم می‌شوند. مثلاً در بسیاری از مناطق آمریکای شمالی، در تولید به میزان زیادی از فناوری‌های اتوماتیک استفاده می‌شود. چالش این است که چگونه به بهترین نحو از اتوماسیون برای تولید محصولات خوب و قیمت‌های رقابتی بهره ببریم. در حقیقت، این شرکت‌ها دائماً از اتوماسیون به منزله یک راه حل صرفه جویانه و جایگزین کردن آن با کارکنان استفاده می‌کنند؛ اما در حقیقت باید اتوماسیون را به عنوان مکملی برای کارکنان مورد استفاده قرار دهند.

در ضمن، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی بر «ساده سازی فرایند»^۱ تأکید دارند تا به قله‌های رقابتی دست یابند. ساده سازی فرایند مشتمل بر یافتن روش‌های ساده تر و کاراتر برای تولید محصولات است. این امر ممکن است شامل کاهش چرخه‌های زمانی در فرایند تولید یا استفاده از اجزای کمتر در طراحی و تولید باشد. مثلاً از زمانی اتومبیل جدید تویوتا مدل کم‌ری^۲ در سال ۱۹۹۷ معرفی شد، سعی بر این بود که قیمت فروش آن پیوسته کاهش یابد. در سال ۲۰۰۲، یک مدل جدیدتر از خودروی کم‌ری معرفی شد که نسبت به مدل قدیمی تر، ۲۰ درصد قطعات کمتری داشت و به تبع، قیمت فروش آن نیز پایین تر بود. در سال ۲۰۰۶، جدیدترین مدل کم‌ری را ارائه کرد.

در مقابل، تولیدکنندگان آلمانی به ندرت از روش‌های ساده سازی فرایند استفاده می‌کنند. در حقیقت، آنها بر «پیچیدگی تکنولوژیک»^۳ و «برتری محصول» تأکید دارند. بدین ترتیب، بسیاری از شرکت‌های آلمانی اقدام به توسعه پیچیده ترین محصولات با استفاده از آخرین فناوری‌ها می‌کنند، حتی اگر این امر منجر به هزینه‌های بالاتر تولید و قیمت‌های بیشتر گردد. در این کشور اعتقاد بر آن است که پیچیدگی تکنولوژیک موجب تولید محصولات برتر می‌شود. مثلاً سری جدید اتومبیل BMW7 دارای بیش از ۱۲۰ موتور الکترونیکی است که شامل ۳۸ موتور برای تنظیم صندلی‌های خودرو و چندین ریزپردازنده برای کنترل رطوبت داخل خودرو می‌باشد. در فولکس واگن، مهندسان یک سیستم الکتریکی بسیار یکپارچه ایجاد نمودند که در آن، استارت، بوق، چراغ‌ها، سیستم پخش صوت و سیستم‌های امنیتی خودرو همگی با یک سیم به

1 . Process Simplification
2 . Camry
3 . Technological Complexity

یکدیگر متصل هستند و از سیم‌های جداگانه برای هر سیستم (که در خودروهای آمریکای شمالی و ژاپن مرسوم است) استفاده نشده است. این خودرو، یک شاهکار مهندسی است. در حالی که امکان دارد خودروهای آلمانی نسبت به رقبای آمریکایی یا ژاپنی خود، پیچیدگی تکنولوژیک بیشتری داشته باشند، اما شاید دارای خطاها و اشکالات بیشتری نیز هستند. وقتی در یکی از اجزا خطایی رخ دهد، تمامی اجزای دیگر نیز ممکن است عملکرد معکوس داشته باشند. اگر سیستم روشنایی خودرو دچار اشکال گردد، سیستم امنیتی نیز با اختلال مواجه خواهد شد. در خودروهای ژاپنی که ساده سازی فرایند مدنظر است، در حقیقت پنج مکانیزم سیم کشی در اتومبیل تعبیه شده است که هر کدام، از دیگری مستقل عمل می‌کند. در نتیجه، مونتاژ محصول آسان تر و ارزان تر می‌شود زیرا پیچیدگی کمتری دارد. به علاوه، اگر سیستم روشنایی خودرو دچار اختلال گردد، اثری بر کارکرد سیستم امنیتی نخواهد داشت.

سرانجام، در حوزه مدیریت کیفیت جامع (TQM¹) هرچند توافق خوبی بین صنایع در کشورهای آلمان، ژاپن و آمریکای شمالی در خصوص نحوه تعریف مدیریت کیفیت جامع وجود دارد؛ اما مدیران اجرایی در این کشورها از نظر اهمیت دادن نسبی به عناصر موجود در آن تعریف با یکدیگر فرق دارند. استانداردهای کیفیت، دقت فنی و رضایت مشتری در هر سه کشور امری مطلوب و محبوب است. به هر حال، آلمانی‌ها بر استانداردهای محصول تأکید دارند، در حالی که ژاپنی‌ها بر دقت و درستی تمرکز می‌کنند و آمریکایی‌ها و کانادایی‌ها نیز برای رضایت مشتری اهمیت زیادی قائلند.

فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی

نهایتاً، تفاوت‌های قابل توجهی بین فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی در پهنه مرزهای ملی وجود دارد. این تفاوت‌ها عمدتاً حول محور مشارکت و درگیری ذهنی کارکنان در تصمیم‌گیری می‌چرخد. خصوصاً، کی و کجا مشارکت بالای (یا پایین) کارکنان می‌تواند مفید باشد؟ این چالش موجب ایجاد دو سؤال ظاهراً غیرمرتبط می‌گردد. اولاً، آیا دخالت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی، یک حق مسلم آنان است یا ممکن است از یک مورد به مورد دیگر یا یک کشور به کشور دیگر تفاوت داشته باشد؟ دانشمندان علوم اجتماعی دائماً از رویکرد همه جانبه

1. Total Quality Management

استفاده می‌کنند و این بحث را مطرح می‌نمایند که تمامی اعضای سازمان حق مشارکت دارند زیرا عضوی از سازمان هستند. دیگران معتقدند کیفیت تصمیم بسیار اهمیت دارد و لازم نیست که همه افراد در اتخاذ آن سهیم شوند. در حقیقت، یک تعریف عمومی از مدیریت مشتمل بر مسئولیت مدیران (در برابر کارکنان) برای اتخاذ تصمیمات به موقع و مناسب است که بر آینده سازمان اثر دارد. در اینجا حق با کیست؟ در چنین وضعیتی، فرهنگ نقش اساسی ایفا می‌کند. در برخی کشورها مثل آمریکا قوانین مربوط به مسئولیت قانونی اعضای هیأت مدیره شرکت‌ها، منحصرأ بر رفاه سهامداران تمرکز می‌کنند نه چیز دیگر. به طور همزمان، دیگر کشورها (مثل آلمان، هلند و منطقه اسکاندیناوی) قوانینی دارند که اذعان می‌دارد اعضای هیأت مدیره باید رفاه کارکنان و مشتریان را نیز در تصمیمات استراتژیک خود مدنظر قرار دهند. شاید تعیین اینکه حق با چه کسی است، بستگی به این دارد که سؤال در چه موقعیتی پرسیده می‌شود و اینکه آیا افراد معتقدند این یک سؤال مجاز، قانونی یا کاربردی است یا نه.

دومین سؤال نیز عبارت است از: «چه کسی دارای بیشترین صلاحیت برای مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی است؟». برخی افراد این بحث را مطرح می‌کنند که فقط کسانی که اهداف کلی، تاکتیک‌ها و چالش‌های یک شرکت را درک می‌کنند باید در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. این افراد معمولاً مدیران هستند که به تنهایی قادرند نمای کلی سازمان را ببینند و تصمیمات عقلایی درباره آینده شرکت بگیرند. دیگران معتقدند همه مدیران لزوماً متخصص نیستند. شاید بهترین تصمیم‌ها از افکار و مغزهای افراد غیر از اعضای سازمان سرچشمه بگیرد که شامل کارگران خط مونتاژ یا نمایندگان فروش هستند. این افراد شاید دارای تخصص مدیریتی نباشند، اما حتماً دارای مهارت‌های تولیدی و مشتری‌گرایی هستند. بسیاری از شرکت‌ها در آمریکا معتقدند رویکرد بالا به پایین در تصمیم‌گیری، کارایی و عینیت بیشتری دارد؛ در حالی که خیلی از شرکت‌های ژاپنی اعتقاد به تصمیم‌های مشارکتی دارند. اینکه حق با چه کسی است، بستگی به شرایط و موقعیت دارد.

فصل ششم:

یک ارزیابی تطبیقی از چارچوب‌های سازماندهی

- مدلی برای فرهنگ و طراحی سازمان
- شرکت‌های آمریکایی
- *Kaisha* و *Keiretsu* در ژاپن
- شرکت‌های خانوادگی چینی (*gong-si*)
- شرکت‌های آلمانی (*Konzern*)
- شرکت‌های مکزیکی (*grupo*)
- دفترچه یادداشت مدیران: چهارچوب‌های سازماندهی

افراد همیشه به طور شهودی می‌پندارند که ساختارها و الگوهای عملیاتی بوروکراتیک در کشورهای واقع در جهان غرب متفاوت است و این تفاوت به طور برجسته تری بین شرق و غرب احساس می‌شود. دست اندرکاران کسب و کار این مسأله را می‌دانند و هرگز در استفاده از آن دچار شکست نمی‌شوند.

مایکل کروزر (Michael Crozer)

جامعه‌شناس فرانسوی

تعمیم قوانین کلی به تمامی سازمان‌ها، یک حيله است و نه یک رفتار آبرومند.

پاتریسیا موریسون (Patricia Morison)

روزنامه نگار فایننشیل تایمز، انگلستان

مایکل کروزر^۱ جامعه‌شناس فرانسوی و پاتریسیا موریسون^۲ روزنامه‌نگار بریتانیایی، در مورد درک فرایند سازمان‌های سراسر جهان، نکات مشابه و محکمی را ارائه کرده‌اند. اگر چه الگوهای سازماندهی به وضوح در ورای مرزها و فرهنگ‌ها متفاوت است اما اگر تعمیم دهی را نادیده بگیریم، در این صورت ممکن است دچار سوءتفسیر شویم. بنابراین، در برخی از موارد لازم است مدیران جهانی با دید کلی تری به این موضوع توجه نمایند تا تصویر بهتری از آنچه انتظار دارند در شروع سفر کاری خود بدانند را ترسیم کنند.

به عنوان نمونه، گروه امید شرقی^۳ را در شانگهای چین در نظر بگیرید. چهار برادر از خانواده لیو^۴، شرکتی را در سال ۱۹۸۲ تأسیس کردند. این شرکت یکی از اولین شرکت‌های خصوصی و خانوادگی تازه تأسیس بود (که در چین با نام *gong-si* شناخته می‌شود) که تحت حمایت دولت جدید چین (طرح حمایت از توسعه شرکت‌های بزرگ خصوصی) تأسیس شد. جهت شروع کسب و کار، این برادران ساعت‌های مچی و دوچرخه‌های خود را فروختند تا با ۱۲۰ دلار کسب و کار کشاورزی کوچکی را راه اندازی کنند. امروز گروه امید شرقی، با دارا بودن ده هزار کارمند که در ۱۲۰ شرکت تجاری مختلف در سراسر کشور چین به کار مشغول هستند، به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکننده‌های غذای حیوانات و شرکت‌های بخش خصوصی چینی تبدیل شده است.

گروه امید شرقی یکی از بزرگ‌ترین سهامداران بانک مینشنگ است که وارد حوزه‌هایی از قبیل املاک، صنایع سنگین، سرمایه‌گذاری‌های مالی و اوراق بهادار و ساخت و ساز شده است. این شرکت همچنان با مالکیت خانوادگی اداره می‌گردد و چهار برادر به همراه خانواده هایشان آن را با مسئولیت محدود اداره می‌کنند. هر کدام از آنها مدیریت یک بخش مجزای شرکت را بر عهده گرفته‌اند. البته باید به این مسأله توجه کنیم که رئیس شرکت مسن‌ترین برادر نیست، بلکه برادر سوم لیو یونگائو^۵ است. به علاوه، اعضای خانواده لیو در همه پست‌های مدیریتی و اجرایی شرکت، نقش خود را ایفا می‌کنند. همچنین در زمان‌های اخذ تصمیمات مهم، اعضای خانواده یکدیگر را ملاقات کرده و در مورد استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها بحث می‌کنند و در رابطه با اقدامات آتی تصمیم‌گیری می‌نمایند. سپس این تصمیمات جهت اجرا به کارکنان سطوح پایین‌تر ابلاغ

1 . Michael Crozer
 2 . Patricia Morison
 3 . The East Hope Group
 4 . Liu
 5 . Liu Yonghao

می‌گردد (این کارمندان از اعضای خانواده نیستند). شعار اصلی این شرکت عبارت است از: «به کشاورزان کمک کنید تا موفق شوند. نیازهای ساکنین شهرها را برطرف کنید و در توسعه کشور سهمی داشته باشید».

فرهنگ شرکت امید شرقی با فرهنگ شرکت‌های رایج در انگلیس، آمریکا و کانادا به شکل بارزی متفاوت است و به همین ترتیب نیز بازارهای هدف این شرکت و رویکردهای استراتژیک و ساختاری آن نیز متفاوت خواهد بود. بنابراین همان طور که مشخص است این تفاوت‌ها منجر به ایجاد ساختارهای سازمانی متفاوتی نیز خواهد گردید. اما مسأله دیگری که در این جا وجود دارد آن است که شرکت امید شرقی عمدتاً در جوامع شرقی (خصوصاً در چین) گسترش یافته است که دارای فرهنگی جمع‌گرا، سلسله‌مراتبی و خانواده‌محور هستند. کارمندان صراحتاً از مدیران خود انتقاد نمی‌کنند. در مقابل، بسیاری از شرکت‌های غربی (و نه همه آنها) دارای فرهنگی فردگرا، تساوی‌گرا و مستقل هستند و به همین دلیل در آنجا تضادهای آشکار به شکلی شایع و به عنوان یک امر تسهیل‌گر جهت رقابت بین شرکت‌ها دیده می‌شود که این مورد در شرکت‌هایی از قبیل امید شرقی وجود ندارد.

در سال‌هایی ابتدایی دهه ۱۹۸۰ و مقارن با تأسیس شرکت امید شرقی در چین، پنج برادر از ویتنام به آمریکا سفر کردند و به محض رسیدن به سان فرانسیسکو به همراه همسرانشان در مشاغل غیر معمول دست به کار شدند و تا آنجا که برایشان مقدور بود درآمدهایشان را پس انداز کردند. در نتیجه در زمان کمی توانستند رستورانی ورشکسته را خریداری کنند و با پس اندازهای موجود خود و البته با سرمایه‌های دیگر افراد خانواده که در ویتنام بودند، نانوائی را راه اندازی کرده و در نتیجه «نانوائی شوگر باول»^۱ به وجود آمد. اعضای خانواده شغل مشخصی نداشتند اما آنها تمامی وظایف را طوری تقسیم کرده بودند که در تمام ۲۴ ساعت روز و ۷ روز هفته وظایف مشخص بود. آنها با گذشت، فداکاری، کار مستمر، ایستادگی، امید به آینده و بیشتر از همه به دلیل اتحاد خانوادگی موفقیت قابل توجهی را به دست آوردند. برنامه کاری آنها ساده بود: «گام به گام جلو برو». همان طور که کسب و کار آنها رشد می‌کرد، ساختار وظایف خانواده نیز از طریق شرح دقیق مسئولیت‌ها توسعه یافت. هر عضوی از ساختار، مسئولیت مشخصی را مبتنی بر مهارت‌ها و نقاط قوت خویش می‌پذیرفت. یکی مسئولیت صندوق و امور مالی، دیگری مسئولیت فروش و نفر آخر مسئولیت توسعه کسب و کار را بر عهده گرفت. این شرکت نیز همانند شرکت امید شرقی،

1 . Sugar Bowl Bakery

سنتها را در هم شکست و برادر کوچک تر را که در زبان انگلیسی تبحر و تحصیلات مرتبط با کسب و کار داشت، به عنوان رئیس خود انتخاب کرد. اما ساختار این شرکت جهت افزایش سرعت ارتباطات، نوآوری و پاسخگویی سریع تر به مشتریان همچنان مسطح بود. اعضای خانواده با یکدیگر کار می کردند تا بر سر ایده‌ها و استراتژی‌های جدید بحث و گفتگو کنند و شروع هر پروژه جدید مورد حمایت یکپارچه تمام اعضا قرار می گرفت. به همین دلیل نیز یکی از برادران این نکته را بیان کرد که «ما نیازی به داشتن سلسله مراتب اداری نداریم و تنها یک قدم با مدیریت فاصله داریم».

امروزه، خانواده لی یک امپراطوری خانوادگی ۴۵ میلیون دلاری را اداره می کند که مشتریان شرکت‌های مطرحی مانند استارباکس، کاستکو^۱ و تعداد بیشماری از هتل‌های پنج ستاره هستند. همچنین در ده سال گذشته این شرکت به عنوان یکی از سریع ترین شرکت‌های در حال رشد در ناحیه بی^۲ در سانفرانسیسکو شناخته شده است و اکنون نسل جدید اعضای این خانواده وارد فرایند کار شده‌اند. علیرغم اینکه این شرکت در یک محیط بسیار فردگرا مانند آمریکا مشغول به کار است و کالاهای غربی را تولید می کند، اما همچنان فرهنگ سنتی مالکان خود را حفظ کرده است. شاید سؤالی که در این جا مطرح است این نباشد که آیا فرهنگ بر طراحی سازمان اثرگذار است یا نه؟ بلکه اکنون این سؤال مهم است که چه فرهنگی بیشتر بر ساختار سازمانی اثرگذار است؟

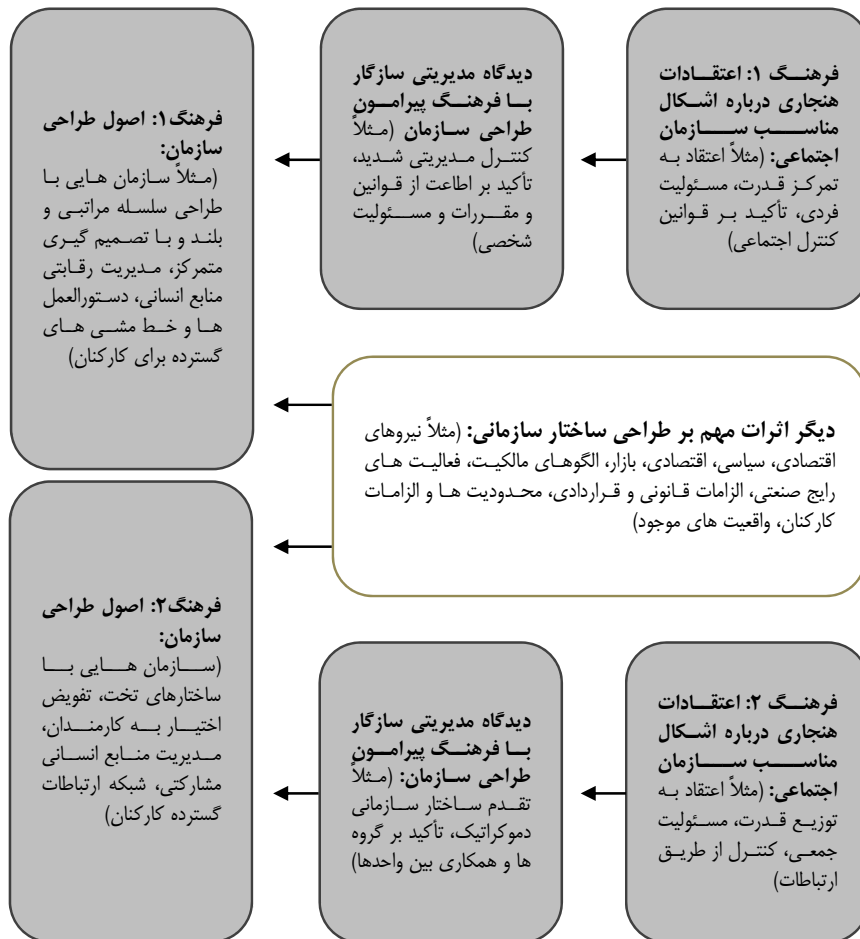
مدلی برای فرهنگ و طراحی سازمان

مثال‌های مطرح شده برای گروه امید شرقی و نانوایی شوگر باول، نشان دهنده یکی از رویکردهای خاص سازماندهی است که کسب و کار خانوادگی نام دارد. اگرچه کسب و کارهای خانوادگی در سراسر جهان در حال فعالیت هستند، اما توجه به مرکزیت اعضای خانواده در مدیریت سازمان قابل تأمل است. در برخی از این کسب و کارها، اعضای خانواده جهت انجام کارهای جدید و با ریسک بالا نیز خودشان مسئولیت را برعهده می گیرند، در حالی که برخی دیگر از آنها مدیران حرفه‌ای را از بیرون سازمان استخدام می کنند. انتخاب مدل‌های سازماندهی در بسیاری از موارد به محیط کسب و کار وابسته است و به طور واضح، اقتصاد، سیاست و نیروهای بازار در این جا نقش مهمی ایفا می کنند؛ اما مسأله مهم در اینجا نقش فرهنگ است

1 . Starbucks & Costco

2 . Bay area

(شکل ۶-۱). به طور خاص، فرهنگ می‌تواند از طریق فشارهای اجتماعی بومی و محدودیت‌های رفتاری (برای مثال ارزش‌های خانوادگی و سیستم‌های آموزشی) بر ساختار سازمانی و سبک مدیریتی اثرگذار باشد. این مسأله را می‌توان در هر دو مثال قبل مشاهده کرد. به هر حال هنگام ملاحظه دیگر کسب و کارهای خانوادگی مانند شرکت‌های میلتزتند^۱ آلمان، تفاوت‌های قابل توجهی که ناشی از تفاوت در فرهنگ و محیط کسب و کار است، مشاهده می‌گردد.



شکل ۶-۱: اثرات فرهنگی بر طراحی سازمان

با درک این تفاوت‌های فرهنگی می‌توانیم به فواید آن در کسب و کارهای بین فرهنگی به ویژه در مشارکت‌های جهانی پی ببریم. از بسیاری جهات، منحصر به فرد بودن طراحی سازمان یک شرکت، شبیه اثر انگشت هر شخص^۱ است. ساختار هر سازمان می‌تواند در مورد خصوصیات شرکت، ارزش‌ها، اهداف، سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی بینشی را فراهم کند. با مقایسه این طرح‌های سازمان قادریم از چگونگی تأثیر فرهنگ بر چگونگی کارکرد و نحوه مدیریت شرکت‌ها اطلاع یابیم. به همین دلیل در این فصل به مقایسه روندهای جاری و آتی الگوهای سازماندهی پنج کشور آمریکا، چین، ژاپن، آلمان و مکزیک می‌پردازیم (شکل ۶-۲ را مشاهده کنید). این مقایسه‌ها با محور ابعاد فرهنگی بیان شده در فصل سوم به عنوان نقطه شروع صورت می‌پذیرد.



شکل ۶-۲: مثال‌هایی از فرهنگ و طراحی سازمان

در این قسمت، توجه به برخی از موارد ضروری است. در ابتدا باید این مسأله را مد نظر داشته باشیم که شرایط، اجازه بررسی جزئیات هر شرکت را نمی‌دهد و به جای آن تنها به کلیات هر موضوع پرداخته می‌شود. همچنین، اگرچه این مباحث تفاوت‌های سازمانی را در پهنه

1 . Finger Print

فرهنگ‌ها مد نظر قرار می‌دهند اما درون هر کشور به طور مستقل نیز تنوع بارزی وجود دارد. به دیگر سخن، این مقایسه‌ها به دنبال ارائه توصیف‌های تکراری از فرهنگ و طراحی سازمان نیست بلکه درصدد بیان گرایش‌های متفاوت مدیریتی است. نکته آخر اینکه هیچ چارچوب سازماندهیه صورت ثابت باقی نمی‌ماند. این بدان معناست که همان طور که فشارهای اجتماعی تغییر می‌کنند، انتظار داریم در طول زمان، طراحی‌های سازمان^۱ و فعالیت‌های مدیریتی نیز دستخوش تغییر قرار گیرند. بنابراین، ما در این قسمت بر رویه‌های سازماندهی^۲ متمرکز می‌شویم و نه اصول آن. در آغاز نگاهی به سازمان آمریکایی می‌اندازیم.

شرکت‌های آمریکایی

به طور کلی یکی از چالش برانگیزترین مسائل، شناسایی یک شرکت نوعی است که نمایانگر فرهنگ هر کشور باشد. اما شاید این چالش در هیچ جا به اندازه شرکت‌های آمریکایی شدت نداشته باشد. شرکت‌های آمریکایی نیز مانند همه جا بازتاب فرهنگ محیطی هستند که در آن به کسب و کار مشغولند و از آنجا که آمریکا به شدت چند فرهنگی است، این مسأله اصلاً عجیب نیست که حتی در بین شرکت‌های موجود در یک صنعت نیز شاهد تفاوت‌های قابل توجهی باشیم. علیرغم این موارد، تعمیم یک تصویر کلی از ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریتی اساسی شرکت همچنان امکان پذیر است. بنابراین جهت تکمیل این بحث، بهتر است در ابتدا به توصیف فرهنگ آمریکایی بپردازیم.

الگوهای فرهنگی آمریکا

در فصل سوم ابعاد فرهنگی اصلی خوشه آنگلو ساکسون را بیان کردیم و گفتیم که گرایش‌های عمده مربوط به فرهنگ آمریکایی بدین شرح است: نسبتاً تساوی گرا، قویاً فردگرا، قویاً تسلط گرا، قویاً چندزمانه و نسبتاً عام گرا. این توصیفات (علیرغم ابهام موجود) به ما در ساخت الگویی جهت تحلیل‌های بیشتر کمک می‌کند. اکنون می‌خواهیم یک گام به جلو برداریم و ببینیم اگر به توصیفات موجود، مشاهدات افرادی که به شکل قابل توجهی در تعامل با آمریکایی‌ها بوده‌اند را اضافه کنیم، چه رخ می‌دهد؟ بسیاری از روزنامه نگاران و دانشمندان علوم

1 . Organizational Designs
2 . Organizing Procedures

اجتماعی سایر کشورها در این باره تلاش کرده‌اند. این نویسندگان علیرغم این مطلب که آمریکا نسبت به سایر کشورها تنوع فرهنگی بیشتری دارد، صفات اندکی را جهت توصیف فرهنگ آنان مورد استفاده قرار داده‌اند.

اولاً، باید به این مطلب توجه کنید که آمریکایی‌ها قویاً فرد گرا هستند. شاید در هیچ کشوری به اندازه آمریکا، به حقوق و مسئولیت‌های فردی اهمیت داده نشده باشد. مثال‌هایی مانند «خانه یک فرد قصر اوست» و «موفقیت فرد از طریق تلاش‌های شخصی‌اش حاصل می‌شود» نشان دهنده اهمیت این موضوع است. مستقل بودن و عدم وابستگی به کسب و کارهای دیگر افراد بسیار مهم است. آمریکایی‌ها مادی گرا هستند. به عنوان کشوری که بر دستاوردها و نتایج متمرکز است، اغلب مالکیت‌های مادی نشان دهنده موفقیت هستند و مصرف‌گرایی قابل توجه آمریکایی‌ها را می‌توان به عنوان سبک زندگی آمریکایی تلقی نمود. این عقیده اغلب منجر به یک تمرکز کوتاه مدت می‌گردد که نیاز به انرژی قابل توجهی برای دستیابی به نتایج فوری دارد. آمریکایی‌ها بیشتر غیر رسمی هستند و دوست دارند وقت خود را در خوشگذرانی و استراحت سپری نمایند. آنها اغلب از تشریفات و رسمیت‌گرایی بیزارند و ترجیح می‌دهند خیلی سریع با افرادی که به تازگی آشنا شده‌اند به بحث بنشینند و با اسامی کوچک آنان را مورد خطاب قرار دهند. بسیاری از افراد احساس می‌کنند که آمریکایی‌ها رابطه گرا هستند. آمریکایی‌ها می‌خواهند در دستیابی به اهدافشان مستقل باشند و اغلب جهت‌رایی از تفکر مستمر، با عجله به سمت هدف‌های خود در حرکتند. آنها ۲۴ ساعت شبانه روز و هفت روز هفته را مشغول کار هستند و هرگز از گوشی‌های همراه و لپ‌تاپ خود فاصله نمی‌گیرند و برای بیشتر آنان کار بر خانواده و دوستان، ارجحیت دارد.

علاوه بر آن، آمریکایی‌ها تاحدی کم‌صبر هستند؛ همیشه در عجله به سر می‌برند و می‌خواهند کارها به سرعت انجام شود. برای آنان زمان به منزله کالایی قابل فروش است که باید از آن جهت دستیابی به اهداف خویش (چه مسائل کاری و چه تفریحات) به شکلی منطقی بهره‌برند. در مقایسه با دیگر فرهنگ‌ها، آمریکایی‌ها خطرپذیرتر هستند. همچنین آنها خوشبین و فرصت‌طلبند و اغلب در دستیابی به اهداف مطلوب خود خطرات را می‌پذیرند. همچنین بسیار سطحی‌نگر بوده و اغلب جزئیات یا موقعیت‌های چالش‌برانگیز را که شامل مسائل پیچیده است نادیده می‌انگارند و ترجیح می‌دهند با دیدی کلی‌تر به مسائل بنگرند. آنها از گفتگوهای روزانه

لذت می‌برند اما در مواجهه با ظرافت‌های فرهنگی و تشریفاتی صبر اندکی دارند. در برخی موارد قادر به ایجاد رابطه عمیق و پایدار نیستند و ادب را رعایت نمی‌کنند. اغلب آمریکایی‌ها در ابراز احساسات خود صادق هستند و به فردی که اینگونه نباشد مشکوک می‌شوند. فهم دقیق نکات و یا موشکافی در مکالمات، برایشان اهمیت چندانی ندارد.

آمریکایی‌ها اغلب در هنگام رویارویی با افرادی که نمی‌شناسند، دوستانه برخورد می‌کنند و با خارجی‌ها بسیار بی‌ریا هستند و از مسائل جهانی بی‌خبرند. آنها به دلیل رقابت مبتنی بر مهارت‌های فنی شان (و نه فرایندهای پیچیده فنی) مورد تحسین قرار می‌گیرند. آمریکایی‌ها بسیار بخشنده‌اند و نسبت به سایر کشورها مبالغ زیادی را صرف کمک به خیریه‌ها می‌کنند. برخی بیان می‌دارند که این مسأله به دلیل درآمد بالای آنهاست و یا به دلیل سیاست‌های مالی آمریکا مبنی بر اعطای پاداش به افرادی که در کمک به خیریه‌ها مشارکت می‌کنند؛ اما در حقیقت این به دلیل اعتقاد راسخ آمریکایی‌هاست که به لحاظ اخلاقی نسبت به مسائل اجتماعی، سیاسی، محلی و حتی موارد بسیار نادر در جهان خود را مسئول می‌دانند. در نهایت، بسیاری از آمریکایی‌ها معتقدند کشورشان همیشه بهترین کشور جهان است و هیچ دلیلی جهت بحث در این خصوص وجود ندارد و هر فردی که مخالف است، اشتباه می‌کند.

آیا توصیفات فوق، مصداق تمام آمریکایی‌هاست؟ البته که نه. برای شروع باید این مطلب را مد نظر قرار دهید که آمریکا یک جامعه نامتجانس و ناهمگن می‌باشد که از فرهنگ‌هایی نسبتاً غنی تشکیل شده است. بسیاری از شهروندان آمریکایی و یا اجدادشان، از نواحی مختلف جهان و در جستجوی یک زندگی بهتر به آمریکا سفر کرده‌اند و فرهنگ خود را نیز به آنجا آورده‌اند. بنابراین توجه به این مطلب حائز اهمیت است. هنگامی که افراد می‌خواهند یک آمریکایی را توصیف نمایند، اغلب آمریکایی‌های آنکلو یا به طور دقیق‌تر آمریکایی‌های اروپایی تبار را در نظر دارند. دیگر فرهنگ‌های آمریکایی شامل آمریکایی آسیایی، آفریقایی و بومیان هستند که خصوصیات فرهنگی متمایزی دارند. حتی در میان جامعه آمریکایی‌های اروپایی تبار نیز تفاوت‌های آشکاری را می‌توان یافت. به علاوه، ماهیت فردگرای آمریکایی‌ها نیز تنوع فرهنگی را حمایت می‌کند. اما علیرغم تمام این موارد، هنگامی که عده زیادی از ناظران با پیش زمینه‌های مختلف به نتایج یکسانی در این خصوص دست یابند، نادیده گرفتن آن بسیار دشوار می‌نماید.

بنابراین، سؤال اساسی و مهم در اینجا آن نیست که یک آمریکایی (یا هر فرد دیگری) چگونه توصیف می‌گردد، بلکه نکته مهم این است که بر طبق چه معیار و استاندارد مورد قضاوت واقع می‌شود؟ به دیگر سخن، شاخصه‌های فرهنگ‌های مختلف چیست و این تفاوت‌ها چگونه بر ارزیابی‌ها و ارتباطات میان فردی مؤثر است؟ برای مثال، افرادی که از فرهنگ‌های جمع‌گرا هستند (مانند چین، کره و ژاپن)، اغلب آمریکایی‌ها (شامل برتانیایی‌ها، استرالیایی‌ها و کانادایی‌ها) را افرادی به شدت فردگرا توصیف می‌کنند؛ در حالی که همین غربی‌ها، هم‌تایان شرقی خود را افرادی بسیار جمع‌گرا می‌پندارند. قصد ما از صحبت‌های فوق این نیست که بگویم کدام یک از این گرایش‌ها بر دیگری برتری دارد بلکه ما می‌خواهیم به این نکته پردازیم که اگر غربی‌ها و شرقی‌ها می‌خواهند در مشارکت‌های تجاری خود موفق شوند باید درک بهتری از یکدیگر داشته باشند و بتوانند ذهن طرف مقابل را بخوانند نه اینکه تنها در محدوده فرهنگ خویش قدم بردارند.

سازمان و گرایش‌های مدیریتی در آمریکا

در این قسمت می‌خواهیم بدانیم با توجه به آنچه تاکنون در خصوص الگوهای فرهنگی آمریکایی آموخته ایم، چطور افرادی با خصوصیات ذکر شده در قسمت قبل می‌توانند سازمان‌ها را بنا نهند. در ابتدا، این سازمان‌ها احتمالاً به مسئولیت‌ها و دستاوردهای شخصی افراد و کنترل محیط پیرامون اهمیت می‌دهند و در تصمیم‌گیری از الگوی خطی استفاده می‌کنند، به قوانین و مقررات اهمیت می‌دهند، منظم هستند و بر این عقیده‌اند که (حداقل از لحاظ نظری) هر فردی می‌تواند به بالا راه یابد. در نتیجه، شاید بهترین تعریف از یک سازمان آمریکایی، یک سیستم نه‌چندان محکم است که بخش‌های کلیدی خود را جهت کارایی و انعطاف‌پذیری بیشتر به خارج از شرکت واگذار کرده است.

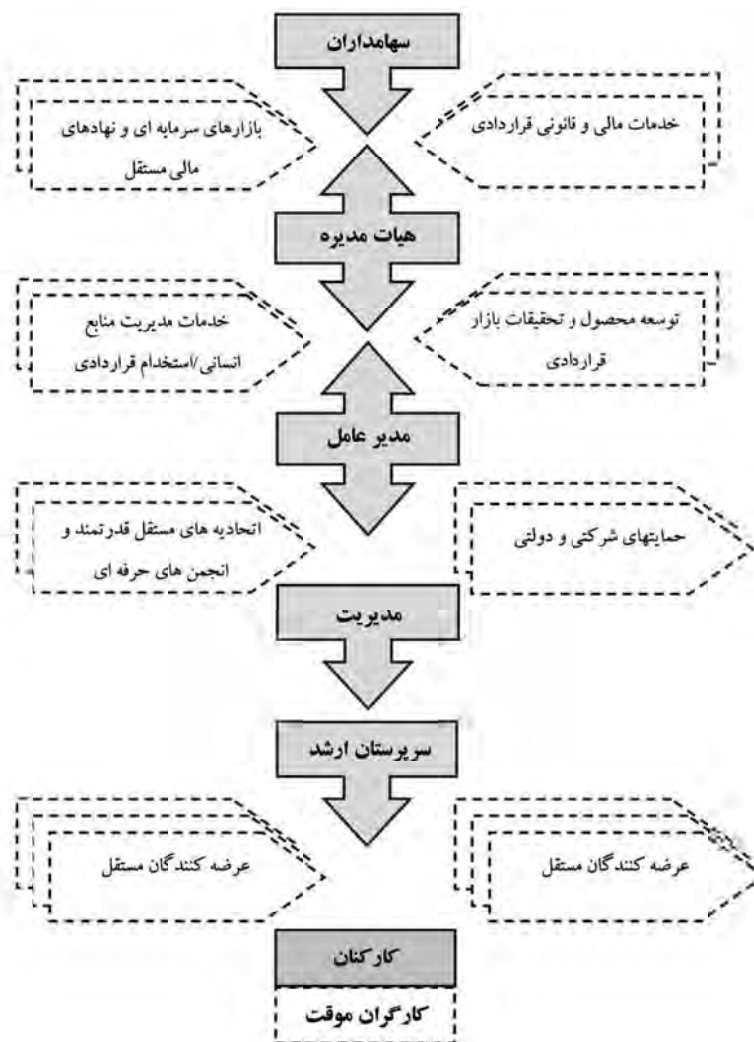
علاوه بر آن، در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی، مدیران عامل در زمان موفقیت بیشترین ستایش و در هنگام شکست بدترین سرزنش‌ها را دریافت می‌کنند و درآمد بالایی نیز دارند. رهبران و مدیران عامل تا زمانی که موفقیت کسب کنند از قدرت تصمیم‌گیری قابل توجهی

برخورد دارند. ما اغلب این موارد را به عنوان «مدیرعامل باشکوه» می‌شناسیم. چنانچه آنها شکست را تجربه کنند، سریعاً حذف می‌شوند و در نتیجه بسیاری از شرکت‌های آمریکایی از سبک تصمیم‌گیری بالا به پایین استفاده می‌کنند.

طراحی سازمان در شرکت‌های آمریکایی نسبتاً سیال است. آنها اغلب شرکای زیادی دارند و بر اساس نیاز (مثلاً در شرایط اضطرار مالی) جهت ارتقا تغییر می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی عموماً در هنگام نیاز به سرمایه جهت توسعه کسب و کار خود و یا تحقیقات بازار برای یک محصول جدید یا مشاوره‌های حقوقی، بیشتر به دنبال افراد و یا منابعی خارج از شرکت می‌گردند. به همین صورت، اکثر شرکت‌های خدماتی و تولیدی به عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان مورد اعتماد برون‌سازمانی وابسته هستند.

در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی، اغلب به کارکنان تمامی سطوح به عنوان عوامل تولید و نه اعضای با ارزش سازمان نگریسته می‌شود. به علاوه، در بسیاری از این شرکت‌ها کارکنان دائمی عمدتاً بر اساس متغیر حجم کاری استخدام و اخراج می‌گردند. در آنجا از نقطه نظر حسابداری، به کارکنان به عنوان هزینه‌های متغیر نگریسته می‌شود و نه هزینه‌های ثابت. به دلیل صرفه‌جویی در منابع مالی و افزایش کارایی عملیات، استفاده از کارکنان قراردادی در شرکت‌ها در حال افزایش است. در نتیجه این متغیر بودن، مواجهه با کاهش تعهد کارکنان به سازمان‌ها نیز اصلاً عجیب به نظر نخواهد رسید.

با توجه به سطوح بالای فردگرایی در جامعه آمریکایی، ایجاد یک چارچوب سازماندهی نوعی که حداقل در برگیرنده برخی از گرایش‌های مشترک باشد ارزشمند است (شکل ۶-۳). این نمودار نشان‌دهنده الگوی عمومی شرکت‌های آمریکایی است. به هر حال، بر اساس ماهیت به شدت فردگرایی موجود در این فرهنگ، نوسانات گسترده‌ای در این مدل وجود خواهد داشت. شرکت‌های آمریکایی می‌توانند به شدت استبدادی و یا مشارکتی، تسلط‌گرا و یا هماهنگ‌گرا و ... باشند. بنابراین، این مدل کلی به عنوان نقطه آغاز این مقایسات بین فرهنگی می‌تواند بسیار مؤثر باشد.



شکل ۳-۶: طرح ساختاری شرکت نوعی آمریکایی

توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده اند، نشان دهنده بخش‌های رسمی سازمانند و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم کنندگان خدمات و کارگران موقتی هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

سازمان و گرایش‌های مدیریتی در کانادا و انگلستان

همان‌طور که مشخص است، یکسان فرض کردن مدیریت و سازمان در پهنه شاخه آنگلو، اشتباه است. برای مثال، هنگامی که از مدیران اهل انگلستان خواسته می‌شود تا مدیران و شرکت‌های کشور خود را با مدیران آمریکایی مقایسه کنند، اغلب یکی از این دو پاسخ را ارائه می‌دهند که یا این مدیران کاملاً به هم شبیه‌اند و یا کاملاً با یکدیگر تفاوت دارند. این پاسخ در مورد کانادایی‌ها نیز صدق می‌کند و آنها نیز تنها این دو پاسخ را ارائه می‌دهند. در حقیقت، هم چارچوب‌های مرجع و هم نکات جزئی مهم و مبهم هستند.

پروفسور نایجل نیکلسون^۱ (استاد مدرسه بازرگانی لندن) جهت درک عمیق این مطلب و اظهار نظر در خصوص گرایش‌های سازمانی انگلستان بیان داشته است که مهم‌ترین چالش، درک این امر است که صفات سازمان و یا مدل‌های عملیاتی تا چه اندازه از فرهنگ ملی، منطقه‌ای و یا فرهنگ شرکت مادر نشأت می‌گیرند. دروندادهای اصلی و کلیدی در سطح ملی مشتمل بر عناصر قانونگذار، هنجارهای حکومتی و عوامل فرهنگی (مانند انتظارات مشترک کارکنان و سهامداران) هستند. در رابطه با این عوامل، تنها به اندک تفاوت بین دو فرهنگ اشاره شده است. به هر حال، قواعد حکمرانی عادی در انگلستان کاملاً متفاوت است. افراد بریتانیایی نسبت به هم‌تایان خود در آمریکا تحمل کمتری در برابر تمرکز قدرت دارند. برای مثال، آنها با یک هیأت مدیره واحد مخالف هستند و قویاً خواستار تفکیک وظایف رئیس هیأت مدیره با مدیریت شرکت می‌باشند که این بر خلاف تمایل آمریکایی‌هاست. آنها عموماً ترجیح می‌دهند که این دو نقش را یک نفر ایفا کند. آنها همچنین سیستم‌های حق رأی دوگانه^۲ را نمی‌پسندند و قوانین‌شان از مالکیت عمده سهام شرکت‌ها، توسط بانک‌ها جلوگیری می‌کند.

1. Nigel Nicholson

۲۰. این سیستم، نوع خاصی از اعمال کنترل بر قدرت تصمیم‌گیری ذینفعان اصلی در شرکت است. شرکت‌های بزرگی مثل فورد دارای این سیستم هستند که برای مؤسسان، مدیران ارشد و اعضای خانواده بنیانگذار شرکت امکان کنترل قدرت تصمیم‌گیری و حق رأی ذینفعان و سهامداران اصلی را فراهم می‌آورد. مثلاً در شرکت فورد، خانواده هنری فورد صاحب ۴۰٪ از حق رأی در هیأت مدیره هستند و این در حالی است که آنها فقط ۴٪ درصد از سهام شرکت را در اختیار دارند. این نوع سیستم دارای مخالفان و موافقان زیادی است. موافقان معتقدند، سیستم حق رأی دوگانه امکان رهبری قدرتمند برای دستیابی به منافع بلندمدت را فراهم می‌آورد. مخالفان نیز عقیده دارند این سیستم به یک گروه کوچک از ذینفعان اجازه می‌دهد کنترل را در دست داشته باشند؛ در حالی که دیگر سهامداران، اکثریت سرمایه شرکت را فراهم کرده‌اند.

همچنین شرکت‌های بریتانیایی کمتر با لایه‌های حقوقی درگیرند و مقادیر کمتری از سرمایه‌های خود را صرف لابی‌گری و نفوذ در دولت می‌کنند و اتحادیه‌های تجاری ضعیفی دارند. برخلاف آنچه در آمریکا رایج است، در انگلستان مشاوران مدیریت بر عملکرد شرکت اثرگذارند. پس به طور کلی پروفیسور نیکلسون بیان داشت که شرکت‌های بریتانیایی بیشتر از شرکت‌های آمریکایی، لیبرال‌مآب هستند و ترجیح آنان بر مالکیت سیال است. اگرچه بنگاه‌های بریتانیایی در مالکیت و نظارت لیبرال هستند، اما در سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریتی محتاط‌ترند. ویژگی‌های مدیریت انگلیسی اینگونه است: قویاً واقع‌بینانه، نتیجه‌گرا، کارآفرین و اغلب مخالف تفکرات متمایز، همچنین در رهبری ضعیف اما در مدیریت مالی قوی هستند. آنها اغلب در اجماع و انسجام افراد و رسیدن به چشم‌اندازها ضعیف عمل می‌کنند.

پروفیسور جان چایلد^۱ استاد دانشگاه بیرمنگام^۲، تأکید بیش از حد بر یافتن الگویی ایده آل از شرکت‌های بریتانیایی را اشتباه می‌داند و در این رابطه اظهار می‌دهد زیرا بسیاری از شرکت‌های بزرگ تر انگلیسی با شرکت‌های غیر انگلیسی ادغام شده‌اند، اما بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی و کسب و کارهای کوچک و متوسط، همانگونه باقی مانده‌اند و همچنین تفاوت‌های زیادی بین شرکت‌های خدماتی جدیدتر با شرکت‌های تولیدی سنتی وجود دارد.

چایلد نیز مانند نیکلسون به تفاوت صفات بین شرکت‌های آمریکایی و بریتانیایی اشاره می‌کند. همچنین او به موارد مندرج در لیست نیکلسون (ویژگی‌های عمده شرکت‌های بزرگ بریتانیایی) مواردی مانند هزینه‌مداری کوتاه مدت (البته با تأکید کمتر روی توسعه و آموزش شخصی)، انسجام داخلی ضعیف (هم به لحاظ افقی و هم به لحاظ عمودی) و ناکامی‌پسای در برقراری ارتباط با کارکنان را اضافه می‌کند. سرانجام اگر چه برخی بیان می‌دارند که فرهنگ فردگرایی در انگلستان در حال تنزل است، اما برخی نیز عقیده دارند که در سازمان‌هایی مانند خدمات مشاوره‌ای و مالی که از مشوق‌های مبتنی بر عملکرد استفاده می‌کنند (فصل ده را مشاهده نمایید)، سطوح بالایی از ابتکار شخصی و نتیجه‌گرایی دیده می‌شود.

نانسی ادلر^۳ استاد دانشگاه مک‌گیل، بیان می‌دارد که کانادایی‌ها در مقایسه با آمریکایی‌ها نقاط قوت خود را دست‌کم می‌گیرند و در بیان نقاط ضعف خود مبالغه می‌کنند. کانادایی‌ها شدیداً به تحصیلات دانشگاهی معتقدند. کانادا در بین کشورهای متوسط، یکی از رهبران موجد

1 . John Child
2 . University of Birmingham
3 . Nancy Adler

ابتکارات است که در آن اعضای گروه سعی در انجام کاری دارند (به جای انجام آن به صورت منفرد). آنها نسبت به آمریکایی‌ها بسیار رسمی تر هستند و صدا زدن القاب و اسامی خانوادگی در برقراری ارتباطات را بسیار حائز اهمیت می‌دانند. آنان همچنین مؤدب ترند و کمتر به دنبال بحث و جدال هستند. آنها کمتر به صراحت سخن می‌گویند و بیشتر مذهبی هستند. سرانجام، کانادایی‌ها در حوزه‌هایی مانند تحصیلات و سلامت، بیشتر به مسئولیت‌های جمعی در جامعه معتقدند. اگرچه با وجود این تفاوت‌ها، بسیاری از ویژگی‌های این دو کشور با یکدیگر هم پوشانی دارد، اما یکسان فرض کردن سبک زندگی یا ارزش‌های هویتی این دو کشور منجر به از دست دادن فرصت‌ها برای مدیران جهانی می‌گردد.

به طور خلاصه، در مقایسه بین شرکت‌های انگلیسی، آمریکایی، استرالیایی، کانادایی و نیوزلندی، مسأله اصلی این است که آیا تفاوت‌های درون گروهی بیش تر از بین گروهی است؟ به دیگر سخن، آیا در میان کشورهای خوشه آنگلو ساکسون می‌توان شباهت‌هایی را یافت و یکی از دلایل وجود این شباهت‌ها را می‌توان در تأثیر تاریخی بریتانیای کبیر بر تمام کشورها دانست؟ اما علیرغم مطالب بیان شده، با توجه به فردگرایی قوی که در این خوشه دیده می‌شود، دشواری تعمیم دهی فعالیت‌های مدیریتی و طراحی سازمان اصلاً عجیب نیست. به طور همزمان، بخشی از این تفاوت‌ها را می‌توان در ناهمگنی فرهنگی و رو به افزایش افراد ساکن در این کشورها یافت. علاوه بر این مطلب، همزمان با اینکه چندفرهنگی در بین کشورهای خوشه آنگلو ساکسون رو به افزایش است، شاید واژه آنگلو جهت توصیف کشورهای این خوشه چندان مناسب به نظر نیاید. در حقیقت، در آینده ممکن است این فرهنگ‌ها و کشورها در جهات متفاوتی پدیدار شوند. اما در حال حاضر، شواهد حاکی از کاربرد گسترده این نام (یعنی آنگلو) در توصیف گرایش‌های اصلی این خوشه است.

شبکه‌های کسب و کار منسجم و مستقل ژاپنی

کشور ژاپن در مقایسه با آمریکا، انگلستان و دیگر کشورهای خوشه آنگلو، بیشتر مورد انتخاب واقع می‌شود و برای این امر دلایل بسیار زیادی وجود دارد. بسیاری از غربی‌ها تقریباً با ژاپن و فرهنگ آن آشنایی دارند. اقتصاد ژاپن در بسیاری از کسب و کارها و در بیشتر نواحی جغرافیایی قدرتمند باقی مانده است. اسامی شرکت‌هایی مانند میتسوبیشی، سومیتومو، میتسویی،

تویوتا، نسان، هوندا^۱ و غیره نام‌های تجاری مشهوری هستند و تعداد بی‌شماری از افراد در سراسر جهان مالک محصولاتتی‌اند که توسط ژاپنی‌ها ساخته شده است. با در نظر گرفتن این مطلب، اکنون نگاهی به سازمان ژاپنی می‌اندازیم. در ابتدا باید در نظر داشته باشید که همانند شرایط موجود در سازمان‌های آمریکایی، در ژاپن نیز احتمالاً چیزی به اسم نمونه‌ای نوعی از شرکت ژاپنی وجود نخواهد داشت. به هر حال میزان تفاوت‌های بین شرکت‌های ژاپنی کمتر است.

الگوهای فرهنگ ژاپنی

در ابتدا شاید بهترین راه جهت درک نحوه کارکرد شرکت‌های ژاپنی، توجه به فرهنگ محلی ژاپنی باشد. همان طور که در فصل سه بحث شد، فرهنگ ژاپنی را قویاً سلسله مراتبی، قویاً جمع‌گرا، قویاً هماهنگی‌گرا، نسبتاً تک‌زمانه و قویاً رابطه‌مدار (یا خاص‌گرا) توصیف کردیم. اعتقادات سلسله مراتبی در ژاپن را می‌توان در احترام عمیقی که به افراد مسن و افراد دارای اختیار (مسئول) گذاشته می‌شود، مشاهده کرد. در بسیاری از موارد دستورات آنها باید فوراً و بدون پرسش اطاعت شود. این اعتقادات ریشه در تعالیم گذشته کنفوسیوس دارد. به علاوه، مفهوم اختیار در ژاپن با آنچه که در غرب رایج است تفاوت دارد. در دیدگاه غربی، اختیار عموماً به معنای قدرتی است که یک طرفه در سازمان (از بالا به پایین) اعمال می‌گردد، سرپرستان دستورات را به زیردستان ارجاع می‌دهند و آنها نیز از آن اطاعت می‌کنند. در آنجا اختیار، یک مفهوم یک طرفه است. در مقابل، در ژاپن و دیگر کشورهای آسیایی، قدرت همچنان رو به پایین در جریان است اما آنهایی که آن را در دست دارند باید مراتب رفاه و راحتی افراد زیردست خود را نیز لحاظ کنند. به دیگر سخن، یک سرپرست انتظار دارد که دستورات او بدون سؤال اطاعت شود، اما زمان زیادی را صرف هدایت، تربیت و آموزش زیردستان خود می‌کند تا در نتیجه آنان نیز در مشاغل خود پیشرفت کنند و همچنین در بسیاری از اوقات خانواده زیردستانش را نیز مورد حمایت قرار می‌دهد. در نتیجه، اختیار به معنای یک مفهوم دوطرفه به نظر می‌رسد که زیردستان و سرپرستان در آن نقش ایفا می‌کنند. در واقع با اطاعت کردن از افراد مافوق، از آنها می‌خواهید که شما را مورد حمایت خود قرار دهند.

همچنین ژاپن یک کشور بسیار جمع‌گراست. گروه‌ها بر افراد عادی تقدم دارند و افراد هویت خود را از طریق عضویت در گروه‌ها به دست می‌آورند. یک گفته قدیمی به بهترین نحو

1. Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Toyota, Nissan & Honda

این مطلب را ادا می‌کند که: «اگر تنها باشی مورد اتهام و انتقاد قرار می‌گیری» و این مطلب در تضاد با یک گفته قدیمی آمریکایی و بریتانیایی است که: «خدا افرادی را که به خودشان کمک می‌کنند مورد حمایت خویش قرار می‌دهد». این مطلب دقیقاً تضاد بین جمع‌گرایی و فرد‌گرایی موجود در این دو فرهنگ متفاوت را نشان می‌دهد. در نتیجه، کارکنان ژاپنی در کار خود طبیعتاً به طرف گروه‌ها جذب خواهند شد و دستاوردهای گروهی را بر شخصی مقدم خواهند شمرد و به خصوص در میان کارمندان قدیمی تر، پاداش‌های مبتنی بر کار گروهی بر پاداش‌های مبتنی بر عملکرد فردی ترجیح است.

یکی دیگر از ویژگی‌های بارز فرهنگ ژاپنی، هماهنگی با افراد و طبیعت است. احترام ژاپنی‌ها به محیط اطرافشان مشهور است. البته این بدان معنا نیست که آنها از تغییر یا چالش محیطی خودداری می‌کنند بلکه، در واقع آنها در هر کاری تلاش می‌کنند تا کمترین آسیب را به محیط زیست خود وارد سازند. به علاوه، اکثر ژاپنی‌ها جهت رسیدن به اهداف خود تلاش بسیاری می‌کنند و در این راستا، به افراد آسیبی وارد نمی‌سازند و بحث یا تضاد آشکاری را به راه نمی‌اندازند. در نتیجه، ارتباطات در ژاپن هم در زمینه و هم در محتوا به یک اندازه اهمیت دارد. علائم و نشانه‌های غیرکلامی غالباً در مواردی که کاربرد کلمات نامناسب باشد، استفاده می‌گردد. اغلب ژاپنی‌ها را نسبتاً تک‌زمانه توصیف می‌کنند. بدین معنا که آنها در آن واحد تنها می‌توانند بر یک موضوع تمرکز کنند و هنگامی که به سر کار می‌روند مسائل خانوادگی را از کار، مجزا می‌دانند. سرانجام، بسیاری بیان داشته‌اند که جامعه ژاپنی قویاً خاص‌گرا (رابطه‌مدار) است؛ یعنی در حالی که بسیاری از قوانین به شکل واضحی در سطح جامعه پخش شده‌اند، اما استثنائاتی برای دوستان یا خانواده و افراد ذی نفوذ و صاحب قدرت وجود دارد.

سازمان و گرایش‌های مدیریتی در ژاپن

سازمان‌های بزرگ و منسجم ژاپنی (*keiretsu*) نشان دهنده رویکرد منحصر به فرد و موفقیت آمیز شرکت‌های ژاپنی در طول سالهاست. سازمان‌هایی مانند سومیتومو، میتسویی، میتسوبیشی و ماتسوشیتا^۱ سازمان‌هایی از این دست می‌باشند. طراحی این سازمان‌ها ریشه در تاریخ ژاپن دارد و دلیل اصلی موفقیت آنها، سازگاری با فرهنگ ملی ژاپن است. تأثیرات این سازگاری فرهنگی با ساختار سازمان را می‌توان در عدم موفقیت شرکت‌های غربی (بدون آنکه تأثیر فرهنگ

1. Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi, Matsushita

را در نظر بگیرند) جهت الگوبرداری از مبانی طراحی ساختار این سازمان‌های ژاپنی دانست. شرکت‌های ژاپنی برخلاف هم‌تایان اروپایی و آنگلو-آمریکایی خود، کارکنانشان را به عنوان هزینه ثابت در نظر می‌گیرند، نه هزینه متغیر و همچنین ارتباط خود را با عرضه کنندگان نزدیک و با ثبات حفظ کرده‌اند. مدیران اجرایی قدرت کمتری دارند و قدرت تصمیم‌گیری در سطح سازمان توزیع شده است. در این نوع از شرکت‌های ژاپنی، امور مالی بیشتر از درون نهادهای مالی موجود در هلدینگ‌ها (مانند بانک‌های تحت مالکیت شرکت یا شرکت‌های بیمه) تامین می‌گردد، در حالی که تحقیقات بازاریابی و حتی مشاوره‌های قانونی اغلب درون گروه‌های سازمانی انجام می‌شود. در نهایت، اتحادیه‌های ژاپنی به اتحادیه‌های شرکت تبدیل شده و این اتحادیه‌ها بیشتر از غرب با منافع شرکت در ارتباط هستند.

برای موفق شدن در کسب و کار، شرکت‌های ژاپنی مستقل و مختلفی (که در ژاپن *kaisha* نام دارد) جهت تشکیل یک شبکه کسب و کار گسترده (*keiretsu*) به یکدیگر ملحق شده‌اند. این شبکه گسترده تجاری حمایت‌های قانونی، عقلی، سازمانی و مالی را برای دیگر شرکت‌های خواهرخوانده خود فراهم می‌کنند. برای مثال، هنگامی که شرکت میتسویشی موتورز (به عنوان یک *kaisha*) به شیشه، صفحه فلزی، اجزای الکترونیکی یا پارچه برای خط تولید اتومبیل‌هایش احتیاج دارد، بیشتر این ملزومات را از درون گروه تجاری میتسویشی (به عنوان یک *keiretsu*) تهیه می‌کند. همان‌طور که مشخص است، اگر شرکتی عضوی از این شبکه نباشد به انزوا کشیده می‌شود و فرصت‌های تجاری را از دست می‌دهد. این منزوی شدن از جانب بازار است که به آنها اجازه نمی‌دهد تا در ارتباطات کلیدی کسب و کار مؤثر باشند و به همین دلیل است که شرکت‌های غربی نمی‌توانند در ژاپن کسب و کار خود را راه‌اندازی کنند.

این شبکه گسترده تجاری ژاپنی (*keiretsu*) می‌تواند به دو نوع اصلی تقسیم گردد: افقی (یوکو^۱) و عمودی (تاته^۲). گروه افقی شامل گروهی متشکل از شرکت‌های متصل به هم است که شامل یک بانک، تولیدکننده و شرکت تجاری اصلی می‌باشد که توسط شورای مدیریت (شامل مدیران مهم ترین شرکت‌های بزرگ) سرپرستی می‌شود. شکل ۶-۴ نشان دهنده چگونگی سازماندهی شبکه گسترده تجاری افقی است. شش شرکت بزرگ ژاپنی (یعنی میتسویشی، میتسویشی، سومی تومو، فویو، سانوا و گروه بانکی دای-ای چی کانگایا^۳) دارای شبکه افقی

1 . Yoko

2 . Tate

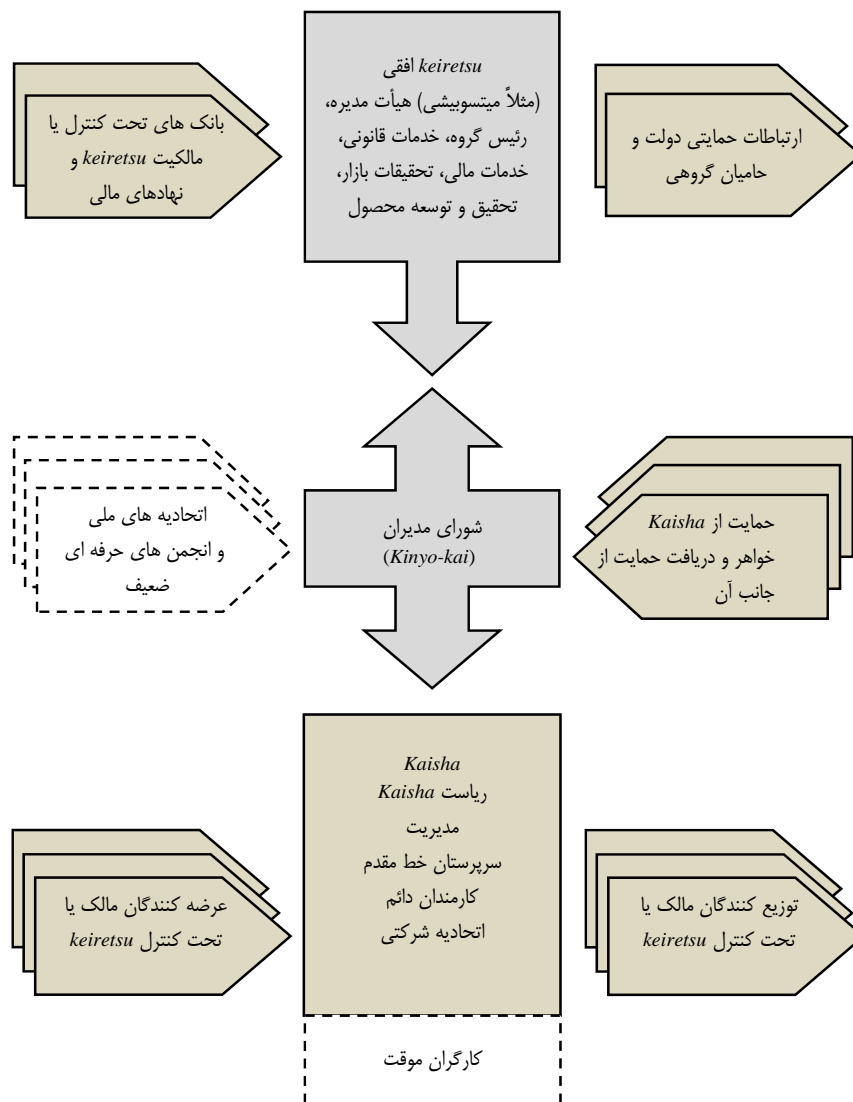
3 . Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa, And Dai-Ichikangyo Bank Group

هستند. در مقابل، یک شبکه عمودی شامل یک شرکت تولیدکننده بزرگ است که توسط جمع کثیری از عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان کوچک و تابعه احاطه شده و عموماً از طریق روش تولید به هنگام (یا کانبان) فعالیت‌ها را تسهیل می‌نماید. بسیاری از شرکت‌های اتومبیل‌سازی ژاپنی (مانند تویوتا یا نیسان) مثال‌هایی از این دست هستند.

گروه تجاری میتسوییشی نمونه مناسبی از شبکه تجاری افقی است. این شرکت شامل یک بانک مرکزی (بانک میتسوییشی)، یک شرکت تجاری (میتسوییشی شوچی^۱) و یک تولیدکننده عمده (صنایع سنگین میتسوییشی^۲) می‌باشد. علاوه بر این، سه شرکت مالی نیز عموماً در کنار این شرکت‌های اصلی وجود دارند که شامل یک شرکت بیمه عمر، یک شرکت بیمه غیر عمر و یک بانک (که امانات و وثایق را نگهداری می‌کند) است. این شرکت‌های مالی، تجاری و تولیدکننده‌های اصلی گروه، هویت منحصر به فردی را به این شبکه تجاری اعطا می‌کنند. همچنین درون این گروه صدها شرکت کوچک و بزرگ نیز با یکدیگر مرتبط هستند. مدیران ارشد شرکت‌های اصلی، عموماً در جایگاه‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک تر قرار می‌گیرند تا در راستای هماهنگی داخلی شرکت و حمایت از آنها تلاش کنند. هیأت مدیره منسجمی جهت تقویت این سیستم‌های گروهی وجود دارد.

درون هر شبکه تجاری افقی، یک بانک مرکزی فعالیت می‌کند که کارکردهای مختلفی دارد و در ذیل به آن اشاره خواهد شد. اما مهم‌ترین نقش آن جذب سرمایه برای فعالیت‌های شرکت، بسط و توسعه شرکت و انجام تحقیق و توسعه است. اول اینکه، این بانکها بیش از دو سوم نیازهای شرکت‌های وابسته به این شبکه را فراهم می‌کنند. ثانیاً، اعضای شرکت‌ها اغلب سهامدار شرکت‌های خواهرخوانده خود هستند (که به عنوان سهامدار ثابت شناخته می‌شوند). بانک‌های اصلی، بزرگ‌ترین سهامداران اینگونه شرکت‌ها هستند که در نتیجه برای مدیریت شرکتی که خواهان استفاده از استراتژی‌های رشد بلند مدت است، ثبات قابل توجهی را به وجود خواهند آورد. ثالثاً، این بانک‌ها جهت نظارت بر عملکرد و تخمین ریسک مورد نظر، نقش ممیزی را نیز برای شرکت‌های عضو ایفا می‌کنند. رابعاً، بانک‌های اصلی بهترین منبع سرمایه‌گذاری برای اعضای هستند که به معرفی فعالیت‌های جدید اما با ریسک بالا علاقمند می‌باشند.

1 . Mitsubishi Shoji
2 . Mitsubishi Heavy Industries



شکل ۶-۴: ساختار یک keiretsu افقی ژاپنی

توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده اند، نشان دهنده بخش‌های رسمی سازمانند و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم کنندگان خدمات و کارگران موقتی هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

برای مثال بانک سومیتومو، سرمایه‌های اولیه انبوهی را برای فعالیت‌های شرکت‌های عضو NEC فراهم می‌کند تا بازار نیمه رساناها را تسخیر نماید. سرانجام، بانک‌های اصلی به عنوان نوشداروی شرکت محسوب می‌گردند که شرکت‌های در حال ورشکستگی را نجات می‌دهد. در واقع، از آنجا که ورشکستگی یک شرکت می‌تواند اعتماد عمومی به سیستم اقتصادی ژاپن را به خطر بیندازد، بانک‌های اصلی اغلب به شرکت‌هایی که شرایط اقتصادی خوبی ندارند (و نه فقط برای گروه تجاری خاصی) کمک‌های مالی می‌کنند تا آن شرکت‌ها بتوانند دوباره خود را سازماندهی و یا مشکلشان را حل کنند. این تعهد مالی در مقابل شرکت‌های عضو می‌تواند برای این شبکه گسترده تجاری ایجاد مشکل کند و آن زمانی است که بانک اصلی به شرکت غیر رقیب کمک کند که منحل شده و یا فروخته شود.

شرکت بازرگانی (یا سوگو شوشا^۱)، شرکت‌هایی را جهت عضویت ایجاد کرده است که به شبکه‌های توزیع کننده و بازارهای جهانی دسترسی دارند. این شرکت‌ها (مانند میتسویی شوجی، سومیتومو بوسان^۲) دفاتری را در سراسر جهان دارند که به طور مستمر در جستجوی توسعه بازارهای موجود و یا جدید هستند. همچنین این دفاتر، اطلاعات اقتصادی مربوط به رقبای جهت استفاده اعضایی که قصد توسعه محصولات جدید و یا پیشی گرفتن از رقبای دارند، فراهم می‌کنند. آنها اغلب به شرکت‌های عضو جهت انجام فعالیت‌های بازاریابی گوناگون کمک کرده و واردات به ژاپن را برای تجارت مشتریانشان تسهیل می‌کنند. در حقیقت، از نظر تاریخی، شرکت‌های بازرگانی ژاپنی مسئولیت بیش از نصف واردات ژاپن و سه چهارم صادرات آن را دارا هستند. در نهایت، سوگو شوشا اعتبار قابل توجهی را از طریق بانک اصلی گروه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که با شرکت‌های عضو داد و ستد دارند، فراهم می‌کند و منجر به برتری آنها در مقابل رقبای می‌شود.

سرانجام، علیرغم اینکه ممکن است صدها شرکت وابسته به یک شبکه تجاری گسترده (یا همان *keiretsu*) وجود داشته باشد، اما تنها شرکت‌های اصلی اجازه عضویت در شورای هیأت مدیره را دارند (که در مورد مثال شرکت میتسویی، هیأت مدیره شاکو کای یا کینو کای^۳ نامیده می‌شود). این شورا (که عمدتاً شامل هیأت مدیره ۲۰ تا ۳۰ نفری است که عضو شرکت‌های برتر گروه هستند) به صورت ماهانه جلساتی را جهت بحث بر سر استراتژی‌های اصلی گروه و موارد

1 . Sogo Shosha

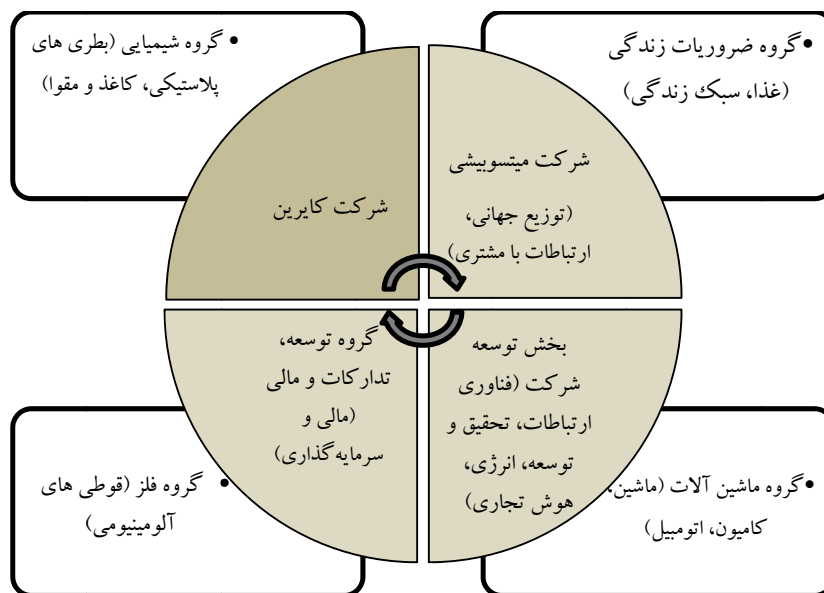
2 . Mitsubishi Shoji, Sumitomo Busan

3 . Shacho-Kai, or Kinyo-Kai

مربوط به هماهنگی بین شرکت‌های مختلف خواهرخوانده برگزار می‌کند. از آنجا که این ملاقات‌ها خصوصی هستند و هیچ گونه اسناد کتبی در این خصوص وجود ندارد، اطلاعات کمی در رابطه با کارکرد واقعی این شوراها در دست است و تنها می‌توان بیان داشت که این شوراها منجر به تسهیل هماهنگی بین شرکت‌های عضو و بهبود استراتژی‌های توسعه و انسجام گروهی می‌گردند و اختلافات میان شرکت‌های عضو را حل و فصل می‌نمایند.

از نظر بسیاری از افراد، ساختارهای متفاوت این شرکت‌های شبکه‌ای ژاپنی منجر به کسب مزیت ناعادلانه‌ای در عرصه رقابت جهانی شده است. برای درک چگونگی کارکرد این امر، به مثالی از شرکت هلدینگ کایرین^۱ توجه کنید. این شرکت محصولات متنوعی شامل نوشیدنی‌های الکلی، محصولات دارویی و غذاهای سالم تولید می‌کند. این شرکت برای تولید و توزیع محصولات خود نیاز به منابع متعددی دارد که اغلب آنها را از مجموعه شرکت‌های خواهرخوانده خود تهیه می‌کند (شکل ۶-۵). برای مثال در هنگام نیاز به شیشه برای تولید بطری‌هایش با شرکت شیشه آساهی^۲ (یکی از شرکت‌های زیرمجموعه میتسویشی) و در صورت نیاز به آلومینیوم برای تولید قوطی‌هایش با شرکت آلومینیوم میتسویشی، هنگام نیاز به پلاستیک با پلاستیک‌های میتسویشی^۳ و جهت برچسب‌های خود با شرکت کاغذ میتسویشی^۴ تماس می‌گیرد. همچنین این شرکت در هنگام نیاز به جذب سرمایه برای ادامه فعالیت‌هایش با بانک میتسویشی، جهت ساخت تجهیزات جدید با شرکت ساخت و ساز میتسویشی^۵ و هنگام نیاز به خودرو و کامیون جهت توزیع محصولاتش با میتسویشی موتورز^۶ و در صورت نیاز به توزیع جهانی محصولاتش با میتسویشی شوجی تماس^۷ می‌گیرد. آیا این یک هماهنگی و کنترل هوشمندانه توسط مدیران این شبکه تجاری است و یا اینکه در واقع این یک محدودیت تجاری برای دیگر شرکت‌های خارجی است تا قادر نباشند موانع شروع کسب و کار در آنجا را از بین ببرند؟ سؤالی که در اینجا مطرح می‌گردد آن است که «شرکت‌های خارجی برای نفوذ در این شبکه تجاری گسترده چه کاری باید انجام دهند؟».

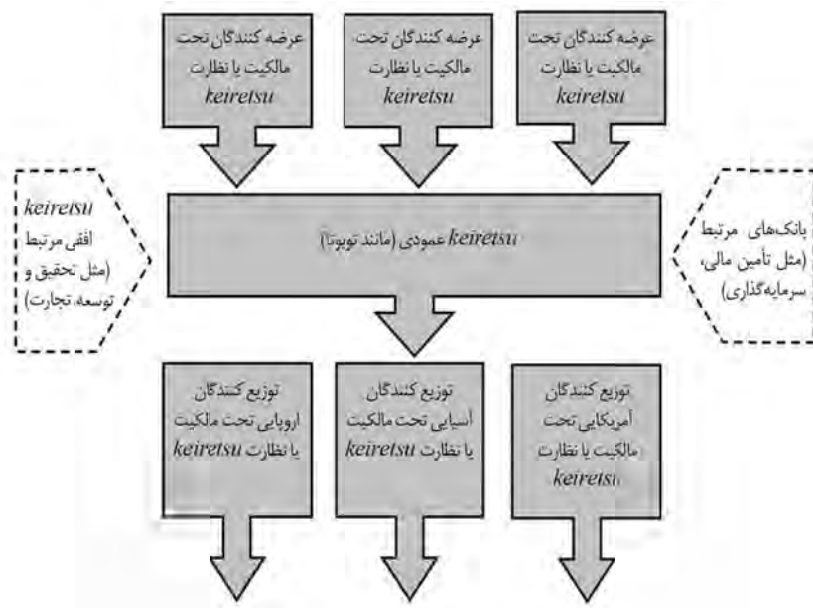
-
- 1 . Kirin Holdings Company
 - 2 . Asahi Glass
 - 3 . Mitsubishi plastics
 - 4 . Mitsubishi Paper
 - 5 . Mitsubishi Construction
 - 6 . Mitsubishi Motors
 - 7 . Mitsubishi Shoji



شکل ۶-۵: شبکه keiretsu شرکت هلدینگ کایرین میتسویشی

این مجموعه شرکت‌های مرتبط به هم که یک شبکه تجاری گسترده مانند میتسویشی را تشکیل می‌دهند، منجر به ایجاد مزیت رقابتی قابل توجهی می‌گردند. از آنجا که در غرب نمونه‌های قابل مقایسه‌ای از منبع یابی جهانی، تولید یکپارچه و بازاریابی چندملیتی یافت می‌شود، ممکن است منجر به ایجاد این سؤال شود که آیا این شرکت‌های غربی از مدل سیستم‌های تجاری گسترده ژاپنی جهت انسجام و هماهنگی خود بهره برده‌اند یا خیر؟ اما باید به این نکته توجه کرد که منحصر به فرد بودن سیستم‌های تجاری ژاپنی به دلیل وجود یک سیستم سراسری اجتماعی است که در آن فرهنگ ملی، خط مشی‌های دولتی، استراتژی‌های شرکتی و فعالیت‌های مدیریتی به شکلی منسجم با هم در ارتباطند و از یکدیگر حمایت می‌کنند و با ارائه پاداش‌ها و مشوق‌ها، منجر به تسهیل و تقویت فعالیت شرکت‌ها در بلندمدت می‌گردند. بنابراین در حالی که شرکت‌های چندملیتی غربی اغلب از ادغام عمودی جهت اثربخشی استفاده می‌کنند و شباهت‌هایی چند با شبکه‌های ژاپنی دارند، اما ادعای تقلید شرکت‌های غربی از مدل‌های ژاپنی تنها یک اشتباه است؛ زیرا نه فرهنگ غربی و نه قوانین دولتی در بسیاری از موارد این اجازه را صادر نمی‌کند.

هنگامی که بسیاری از غربی‌ها به شبکه‌های گسترده تجاری ژاپنی فکر می‌کنند، در ذهن خود تنها شبکه افقی مورد بحث در بالا را مجسم می‌سازند. اگر چه شبکه عمودی (یا هرمی) قدرتمند به نظر می‌رسد، اما کمتر از شبکه افقی شناخته شده است. از جمله مهم‌ترین شرکت‌های دارای شبکه تجاری عمودی می‌توان به بزرگ‌ترین شرکت‌های اتومبیل‌سازی مثل تویوتا، نیسان، هوندا و همچنین برخی از مهم‌ترین غول‌های الکترونیکی مانند سونی و پاناسونیک اشاره کرد. در شکل ۶-۶ یک نمونه از ساختار این شبکه‌های گسترده عمودی نشان داده شده است. همان‌طور که در بالا نیز گفته شد، یک شبکه عمودی شامل یک شرکت اصلی متشکل از چندین شرکت کوچک تر در نقش عرضه‌کننده و توزیع‌کننده برای شرکت بزرگ تر است.



شکل ۶-۶: طرح ساختاری یک keiretsu عمودی در ژاپن

توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده‌اند، نشان‌دهنده بخش‌های رسمی سازماندهی و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان‌دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم‌کنندگان خدمات و کارگران موقت هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

در حقیقت، شبکه‌های تجاری عمودی به دو دسته تقسیم می‌شوند: شبکه تولیدی، که در آن هزاران بخش عرضه کننده به هم پیوسته جهت مونتاژ مقدماتی (یک قطعه جزئی) محصولی برای سازنده نهایی به وجود آمده‌اند (مانند تویوتا)؛ و شبکه توزیع کننده، که در آن یک شرکت بزرگ مستقل تولید کننده (که اغلب تولید کننده محصول است)، محصولات خود را از طریق شبکه عمده فروشان و خرده فروشان وابسته به شرکت مادر به بازار می‌فرستند. از آنجا که بسیاری از تولید کنندگان هر دو نوع شبکه عمودی (تولید کننده و توزیع کننده) را دارند، می‌توانیم این دو نوع را به یک ساعت شنی تشبیه کنیم که در آن شرکت مادر در مرکز ساعت شنی قرار دارد و هرم بالا نمایانگر شبکه تولیدی است که در آن عرضه کنندگان منفرد، اجزای مختلف مورد نیاز (مانند پارچه برای صندلی‌های خودرو) برای مونتاژ مقدماتی شرکت (صندلی آماده شده برای خودرو) را فراهم می‌کنند. در مرحله بعد، شرکت مادر محصولات نهایی را مونتاژ کرده و آنها را برای بازار آماده می‌سازد و سپس آنها را به بخش دیگر (هرم پایین) که شامل توزیع کنندگان است، جهت توزیع بین عمده فروشان و مصرف کنندگان می‌فرستند.

در برخی موارد یک شرکت پیشرو از شبکه عمودی، جهت تأمین منابع مالی مورد اطمینان و بهبود توانایی‌های تجاری خود با یک شبکه افقی ترکیب می‌شود. برای مثال، تویوتا علاوه بر آنکه در شبکه عمودی خود در حال فعالیت است، عضوی از گروه میتسویی^۱ نیز محسوب می‌گردد. سرانجام، تعداد بی شماری از شرکت‌های عرضه کننده کوچک بخشی از اعضای یک گروه شده‌اند و قراردادهای خرید بلند مدتی را دریافت کرده‌اند و همچنین در امور مالی و تحقیق و توسعه نیز همکاری می‌کنند. این عرضه کنندگان از سیستم دارایی کانبان (تولید به هنگام) - که ژاپن به دلیل آن مورد توجه قرار گرفته است - حمایت می‌کنند و باید به یک گروه وفادار بمانند. به دیگر سخن، در هنگام کمبود عرضه ملزومات یک خط مونتاژ، عرضه کنندگان به طور خود کار مطلع شده و با یک دستور کوتاه سریعاً تدارکات لازم را برای آن فراهم می‌کنند.

اکنون، بهتر است دوباره به سیاست‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در ژاپن نگاهی بیندازیم. سیستم *Kaisha* ژاپنی تمام کارمندان قانونی (و نه کارگران قاره‌ای و یا کارگران شرکت‌های عرضه کننده) را به عنوان بخشی از ساختار هزینه ثابت خود در نظر می‌گیرد. به همین دلیل در طول دوره‌های سخت مالی، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی کارگران خود را حفظ می‌کنند

1. Mitsui Group

که این بر خلاف شرایط موجود در شرکت‌های آنگلو-آمریکایی است. آمریکایی‌ها اصولاً تعلیق کارگران و تعدیل نیرو را یک راه حل ساده برای رهایی از اضطراب مالی در نظر می‌گیرند. اگر کارمندان به جای هزینه متغیر به عنوان هزینه ثابت محسوب شوند، در این صورت سرمایه‌گذاری بالا جهت آموزش آنها معنا پیدا می‌کند. استخدام بلند مدت منجر به بازپرداخت کافی مخارج آموزشی می‌گردد. به همین دلیل، در نظر غربی‌ها این گونه است که شرکت‌های ژاپنی با بیشتر کارمندان خود شبیه اعضای خانواده شان برخورد می‌کنند.

کارمندان ژاپنی به شرکت‌هایشان بسیار متعهدند. بسیاری از ژاپنی‌ها از مرخصی‌های استحقاقی خود استفاده نمی‌کنند و این مسأله کمتر در غرب مشاهده می‌شود. یک لغت رایج ژاپنی (یعنی گانباته^۱) این تعهد فداکارانه را توصیف می‌کند. علاوه بر آن، کارمندان ژاپنی و حتی دانش آموزان نیز به همکاران و دوستان خود جمله «گانباته کوداسای^۲» را متذکر می‌شوند بدین معنا که «هرگز متوقف نشو، سخت تلاش کن و بهترین کار خود را انجام بده». از جنبه مثبت، گانباته نشان دهنده تعهد قوی فرد جهت کسب موفقیت در مورد یک شرکت و یا خانواده است و از جنبه منفی، این تعهد بالا منجر به ایجاد بسیاری از مشکلات سلامتی مربوط به کار می‌شود. متخصصان سلامتی، نگرانی خود را بابت کار بیش از حد اغلب ژاپنی‌ها که منجر به رسیدن به مرز بیماری می‌شود ابراز کرده‌اند.

سرانجام، بیان این مطلب نیز حائز اهمیت است که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی (مانند هیتاچی، توشیبا و ان‌ای‌سی^۳) همزمان با ظهور بسیاری از مشکلات اقتصادی بلندمدت و فشارهای فزاینده جهانی، از سیاست‌های پیشین خود مبنی بر امنیت شغلی بالا و استخدام مادام‌العمر دست کشیده‌اند. دیگر شرکت‌ها نیز بر ارزیابی عملکرد فردی تأکید بیشتری داشته‌اند که تحت عنوان سیستم نپو^۴ شناخته می‌شود.

بنابراین، خصوصیات کلی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ژاپنی نسبتاً ثابت باقی مانده است. ویژگی‌های بارز شرکت‌های ژاپنی مشتمل بر گروهی کار کردن، احترام به سن و ارشدیت و فداکاری برای شرکت می‌باشد. علاوه بر آن، فوجیتسو^۵ تصمیم گرفته از تقلید سبک عملکردی

1 . Ganbatte
 2 . Ganbatte Kudasai
 3 . Hitachi, Toshiba, Nec
 4 . Nenpo System
 5 . Fujitsu

مبتنی بر سیستم‌های پرداخت غربی خودداری کند، زیرا با فرهنگ ژاپنی تناسب چندانی ندارد. سیستم جدید فوجیتسو در طی ارزیابی‌های عملکردی سالانه به جای تأکید بر دستیابی به اهداف واقعی، بر افزایش انرژی و اشتیاق کارگران تأکید دارد. علاوه بر آن، هنگامی که این شرکت از تعلیق بیش از ۱۵۰۰ کارمند و یا به عبارت دیگر ۹ درصد نیروی کارش خبر داد، مشخص شد که تمام تعلیق‌های غیر داوطلبانه در خارج از ژاپن صورت گرفته است. هرگونه کاهش نیروی کار ژاپنی تنها از طریق کناره‌گیری عادی و یا بازنشستگی به وجود خواهد آمد.

بیش از ۷۰ هزار اتحادیه کارگری در ژاپن وجود دارد که بیشتر آنان به شرکت‌های ژاپنی تعلق دارند. این اتحادیه‌های شرکتی شامل کارگران و مدیران سطوح پایین و میانی می‌شوند و با اتحادیه‌های کانادایی و آمریکایی تفاوت دارند. در آمریکا بیشتر اتحادیه‌ها، تحت عنوان اتحادیه‌های صنعتی‌اند که تعداد زیادی از شرکت‌های مربوط به یک صنعت در آن عضویت دارند.

بسیاری از اتحادیه‌های شرکتی در ژاپن به فدراسیون‌های نیروی کار ملی^۱ وابسته هستند (که در آن مذاکرات سالانه در مورد دستمزد تسهیل می‌گردد و شونتو^۲ نامیده می‌شود) و همچنین نسبت به آمریکا و کانادا غیرمتمرکزتر می‌باشند. در نتیجه، کارگران ژاپنی عموماً وفاداریشان را در اتحادیه‌های شرکتی مانند کارگران متحد کانادایی و آمریکایی، بین اتحادیه و شرکت تقسیم نمی‌کنند. علاوه بر آن، اعضای اتحادیه‌های ژاپنی غالباً در نقش‌های مدیریتی گوناگون در سطوح مختلف شرکت و حتی در جایگاه رئیس شرکت ظاهر می‌گردند که این مورد به ندرت در آمریکا اتفاق می‌افتد و در آنجا مدیران ارشد اکثراً از میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی هستند و نه کارگران تولیدی ارتقا یافته. اگر چه اتحادیه‌های شرکتی ژاپنی اغلب به اتحادیه‌های صنعتی ملی و کشوری وابسته هستند، اما اختلافات خود را به شکلی دوستانه حل و فصل می‌کنند و اقدامات صنعتی مانند اعتصاب در آنجا به ندرت دیده می‌شود.

از آنجا که تقسیم کار روشنی بین کارگران و مدیریت شرکت‌های ژاپنی وجود ندارد، این امر غالباً منجر به تلاش بیشتر کارگران جهت پیشرفت در تولید و کیفیت محصول می‌شود. در حقیقت، ارائه کیفیت و خدمت مطلوب نه فقط برای مدیریت بلکه در تمام سطوح شرکت نیز

1 . National Labor Federations

2 . Shuntō

بسیار مهم است. کشور ژاپن به دلیل استفاده از دواير کیفیت (که همان فلسفه بهبود مستمر (کایزن) می‌باشد)، مشهور است. در این دواير، گروه‌های کوچکی از کارمندان جهت بهبود فرایندهای عملیاتی و یا کیفیت محصول در حوزه کاری خود تلاش می‌کنند.

به طور خلاصه، رویه‌های جاری مدیریت و سازماندهی در ژاپن هم متفاوت و اثربخش است و هم به عنوان یک تهدید عمده برای رقبای جهانی به حساب می‌آید، زیرا ساختار این شرکت‌ها به گونه‌ای است که مورد حمایت محیط و فرهنگ محلی خود قرار می‌گیرند و منابع خود را به گونه‌ای تجهیز می‌کنند که شرکت‌های غربی از درک آن ناتوان گشته و تنها خود بتوانند به آن پاسخگو باشند. این مدلی است که در آن به هماهنگی و حمایت متقابل در میان دوستان و دیگر رقبای ارج می‌نهند.

شرکت‌های خانودگی چینی (گانگ سی)

تعداد افرادی که زبان اولشان چینی ماندارین است نسبت به دیگر افرادی که در جهان به زبان اسپانیایی، انگلیسی، بنگالی و هندی صحبت می‌کنند بیشتر می‌باشد. در چین، مدل کسب و کار غالب، در ارتباط با خانواده شکل می‌گیرد و با وجود پیچیده بودن فرهنگ چینی، به لحاظ سنتی این شرکت‌ها بر اساس اصول کنفوسیوسی بنا نهاده شده‌اند. به علاوه، فرهنگ چینی در طی زمان و بر اساس تغییر تقاضا و شرایط پیرامونی تکامل می‌یابد. بنابراین، در این قسمت قصد داریم تا به فرهنگ گسترده چینی در گذشته و حال حاضر پردازیم.

الگوهای فرهنگ چینی

زمانی که غربی‌ها در صدد توصیف فرهنگ چینی بر می‌آیند، غالباً آن را (به شکل صحیح یا غلط) با کنفوسیونیس^۱ آغاز می‌کنند. برخلاف اعتقاد عوام در غرب، کنفوسیونیس یک فلسفه و قالب فکری است نه یک مذهب. کانگ کویی^۲ یک خدمتکار ارشد غیرنظامی (شهری) در قرن ششم قبل از میلاد مسیح بود. نام غربی او کنفوسیوس، در واقع برگرفته از ریشه لاتین کانگ فوزی^۳ و به معنای کانگ بزرگ است. کانگ کویی یک فیلسوف اخلاق بود که به دلیل

1 . Confucianism

2 . Kong Qui

3 . Kongfuzi

تفکراتش مبنی بر اصلاح خصوصیات اخلاقی و مسئولیت‌های شخصی، مشهور گردید. اگرچه او هرگز تفکرات یا فلسفه خود را چاپ نکرد، اما پیروانش آنها را جمع آوری کرده و سپس در یک کتاب کلاسیک با عنوان «آنالکتز»^۱ منتشر کردند.

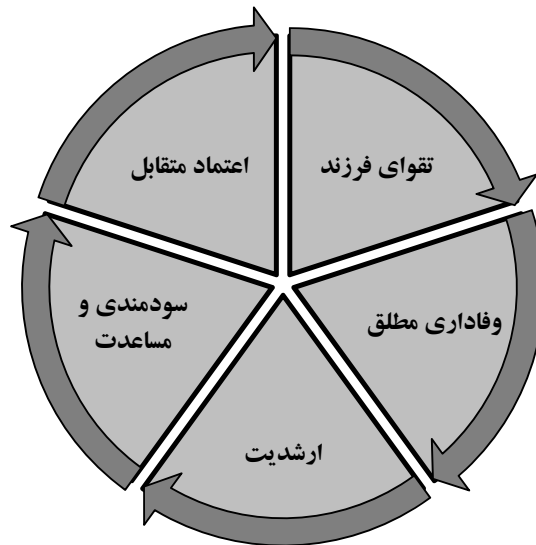
او که به دلیل عقل، دانش و معرفت خود شهرت یافته بود، یک کد اخلاقی را ترویج کرد که راهنمای ارتباطات بین فردی در زندگی روزمره است. این کد اخلاقی به صورت فضائل اصلی پنجگانه^۲ نمود یافته است (شکل ۶-۷). اگرچه این اصول، شیوه زندگی در جامعه را ترویج می‌کنند، اما برای فعالیت‌های کسب و کاری امروزی نیز کاربرد دارند:

- **تقوای فرزند:**^۳ این اصل نشان دهنده احترام و فرمانبرداری مطلق پسر از پدر در تمام زمان هاست. با توجه به این اصل ما متوجه دلیل اصلی و گسترده خانواده گرایی در جامعه چینی می‌شویم. خانواده یک فرد، اهمیت وافری دارد زیرا نشان‌دهنده این است که افراد چه کسانی هستند و در یک جامعه بزرگ تر به کجا تعلق دارند. خانواده اصولاً از اعضای خود مراقبت می‌کند و این دلیل اصلی قوم پرستی در شرکت‌های چینی است. تأکید بیش از حد بر تحصیلات و بهبود مستمر اعضای خانواده جهت کمک به توسعه فرد، خانواده و جامعه نشان دهنده یکی از ابعاد مهم خانواده گرایی در چین است. هر فرد ملزم است تا مشارکت خود را در خانواده افزایش دهد.
- **وفاداری مطلق:**^۴ امروزه نمونه کامل وفاداری فرد را می‌توان در تعهد بالای کارمندان چینی به شرکت و رهبرانشان یافت. رئیس شرکت، نشان دهنده هویت شرکت است و به همین دلیل تمامی افراد بدون هیچ پرسشی، از او اطاعت کرده و احترام خاصی برایش قائلند.
- **ارشدیت محض:**^۵ یکی از ارکان اصلی ارتباطات اجتماعی، احترام افراد جوان تر به انسان‌های سالخورده و اطاعت از آنهاست. به همین ترتیب نیز افراد مسن تر نیز مسئول کامیابی و تأمین آینده جوانان هستند.
- **سودمندی و مساعدت:**^۱ محور اصلی این بحث مبتنی بر جنسیت است و بیان می‌دارد که زنان باید در همه موارد مطیع شوهرانشان باشند و همچنین نقش اصلی زنان در آن زمان خانه داری

1 . Analects
2 . Five Cardinal Virtues
3 . Filial piety
4 . Absolute Loyalty
5 . Strict Seniority

بوده و تعداد اندکی از آنان در کسب و کارها مشغول بودند. همچنین آنها دارایی‌ها و منابع اندکی در اختیار داشتند. امروزه اگر چه همچنان نقش جنسی زنان مشهود است اما در سال‌های اخیر این امر به شدت کاهش یافته و با آنها به مساوات برخورد می‌شود. این امر به خصوص در نواحی شهری رو به پیشرفت مانند شانگهای و پکن، بیشتر مشهود است. همچنین امروزه زنان در کسب و کارهای کوچک و بزرگ مشغول فعالیت هستند و ناظران بیان داشته‌اند که زنان امروزی در چین از حق مساوات و برابری بیشتری نسبت به دیگر کشورهای آسیایی برخوردارند.

- **اعتماد متقابل^۱**: یکی از مسائل کلیدی در ارتباطات بشری، حفظ اعتماد متقابل بین دوستان و همکاران است زیرا اعتماد، نشان‌دهنده انسانیت و اتحاد یک فرهنگ است. امروزه، برقراری ارتباطات کاری امری مهم در تمام سطوح سازمان است. فعالیت‌های تجاری بیشتر مبتنی بر ارتباطات شخصی و شفاهی هستند تا قراردادهای کتبی. تقابل و مبادله نقش بسیاری مهمی در این فرایند ایفا می‌کنند.



شکل ۶-۷: فضیلت‌های پنجگانه کنگ فوزی

1 . Subservience
2 . Mutual Trust

کانگ کویی و پیروانش، جهان و جامعه را به عنوان یک سیستم سلسله مراتبی قانون گذاری شده توسط طبقه اشرافی تحصیل کرده می‌دانند که در آن مفاهیمی مانند دموکراسی و مساوات تحقیر می‌شود؛ در حالی که یادگیری و تحصیلات به شدت تحسین می‌گردد. جامعه کنفوسیوسی به ارزش‌های خودنظمی، سخت کوشی، پشتکار و صرفه جویی اهمیت می‌دهد. به هرحال، ماهیت اصلی ارتباطات بشری تعامل بین افراد برابر و مشابه نیست بلکه بیشتر این تعامل در بین افراد متفاوت مد نظر است. به عبارت دیگر، رفتار بین فردی صحیح با در نظر گرفتن سن، جنسیت و موقعیت اجتماعی به وجود می‌آید و تخطی از تشریفات معاشرت اجتماعی (تجاوز به حقوق دیگران) مجازات سختی در پی دارد.

این فضیلت‌های اصلی پنج گانه توسط پنج خصوصیت یا پنج الگوی اجتماعی جامعه سنتی چینی تقویت می‌گردد. ابتدا، به مفهوم «گوانکسی»^۱ توجه کنید. گوانکسی را می‌توان به عنوان یک ارتباط فردی قدرتمند بین دو نفر تعریف کرد که کاربرد مبادله مستمر مطلوبیت‌ها را به دنبال دارد. دیگران آن را به صورت ارتباطات مناسب یا شبکه‌های اجتماعی محکم مبتنی بر اعتماد، پیش‌زمینه مشترک و تجربه توصیف می‌کنند. دو نفر زمانی گوانکسی دارند که هر کدام به طور آگاهانه و بدون توجه به آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد، به دیگری متعهد شوند. این رابطه مبتنی بر تبادل مساعدت هاست (سرمایه اجتماعی) و نه لزوماً رابطه‌ای مبتنی بر دوستی و یا همدردی. این رابطه بیشتر از اینکه بخواهد یک رابطه احساسی باشد یک رابطه منفعت طلبانه است. همچنین در این روابط گروه ضعیف‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد و این بر طبق تعالیم کنفوسیوسی است که می‌گوید از افرادی که کمتر موفق‌اند بیشتر مراقبت کنید و شکست در اجرای این وظایف منجر به از دست دادن وجهه و اعتبار فرد یا گروه می‌گردد و ظاهری غیر قابل اعتماد را از آن ایجاد می‌کند.

عامل پنجم مؤثر در ارتباطات اجتماعی چین و دیگر مناطق آسیایی، وجهه (در چینی *mien-tzu*) است (مثلاً مقام، احترام به خود و پرستیژ). پایه تفکر اصلی کنفوسیونیسیم در برقراری

1. *guānxi*

سازگاری اجتماعی بلند مدت بود که این سازگاری هم در رابطه با برقراری ارتباط صحیح بین افراد و هم در رابطه با حفظ وجهه یک شخص قرار داشت. در واقع، تمامی ارتباطات اجتماعی باید به شیوه‌ای برقرار شوند که وجهه هیچ گروهی تخریب نگردد. وجهه را می‌توان به دو دسته تقسیم بندی کرد: لیان و میانزی^۱. «لیان» با رفتار شخص مرتبط است، در حالی که «میانزی» چیز با ارزشی است که فرد می‌تواند آن را به دست آورد. طبق این اصول، یک زن یا مرد چینی ممکن است به دلیل نداشتن لیان مورد انتقاد و نکوهش قرار گیرد و همچنین چنانچه میانزی نداشته باشد، در جامعه به صورت فرد ناموفقی تلقی شود. به طور معمول افرادی که رتبه و مقام بالاتری دارند، از میانزی بهتری نیز برخوردار هستند. ترکیب لیان و میانزی نشان دهنده دارا بودن وجهه فرد است و این مسأله را روشن می‌سازد که چه کسی آن را به دست آورده و چه کسی آن را از دست داده است. در نتیجه، وجهه یک مسأله کلیدی در گوانکسی است. چنانچه فردی میانزی کمی داشته باشد، سرمایه اجتماعی کم و محدودی را برای برقراری ارتباطات اجتماعی خواهد داشت.

وجهه یک فرد نشان دهنده درجه اطمینان جامعه به خصوصیات اخلاقی، خودشناسی و یا شهرت او است. از دست دادن وجهه منجر به تخریب عملکرد فرد در جامعه می‌شود. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که فرد نتواند الزامات ناشی از موقعیت اجتماعی خود را (از طریق اقدامات خود و یا توسط افراد پیرامون) برآورده سازد. بنابراین، اگر فردی نتواند تعهدی هر چند کوچک را حفظ کند و یا نتواند متناسب با جایگاه اجتماعی اش رفتار نماید، وجهه خود را از دست خواهد داد. لذا، زمانی که یک مدیر ارشد نسبت به یکی از کارمندان ارشدش حقوق کمتری دریافت نماید و یا کمتر از او ترقی کند، اعتبار خود را از دست خواهد داد.

سومین عامل مهم در اینجا، «الزامات شخصی یا رنکینگ»^۲ است. این الزامات شخصی در نتیجه ارتباطات گذشته (گوانکسی) افراد رخ می‌دهد و شامل بدهی‌ها و یا کم توجهی‌ها به دیگران است که در ارتباطات دوجانبه و مستمر بین دوستان و همکاران به وجود می‌آید. رنکینگ، اغلب علاوه بر حالات اجتماعی گوناگون (مانند تبریک گفتن، اظهار تأسف و تسلیت و هدیه دادن در

1 . lian and mianzi

2 . renqing

موقعیت‌های مرتبط)، شامل ابراز همدردی انسان دوستانه و احساسات شخصی نیز می‌شود. در واقع این بعد از ارتباطات اجتماعی، متمرکز بر احساسات اجتماعی افراد است (آنچه در عموم ابراز می‌شود) نه احساسات شخصی و خصوصی افراد. اگر فردی در انجام این تعهدات دچار شکست شود، وجهه خود را از دست داده و به احساسات دیگران آسیب وارد می‌کند و بی‌ملاحظه به نظر می‌رسد. این مسأله حتی در رابطه با صمیمی‌ترین دوست یک فرد نیز ممکن است رخ دهد. به همین دلیل برخی از افراد رنکینگ را به جای الزامات شخصی، به صورت «الزامات انسانی» نیز ترجمه کرده‌اند که اشاره به تبادل مستمر التفاتات به همراه احساسات درگیر با آن دارد.

در وهله چهارم، اهمیت رتبه را در نظر بگیرید. اصول کنفوسیوس جهت شناسایی سلسله مراتب و تفاوت‌های بین اعضای طبقات مختلف طراحی شده‌اند. در نتیجه، الزامات رفتاری افراد متناسب با فردی که در جریان ارتباطات دخیل است، متفاوت خواهد شد. الگوی ارتباطی بین افرادی که از طبقه معینی هستند، به صورت تجویزی است. امروزه شما می‌توانید این مسأله را در طی اولین ملاقات دو فرد بیگانه مشاهده کنید. چنانچه این دو نفر متوجه شوند که در یک دانشگاه و یا دبیرستان مشترک تحصیل کرده‌اند، فوراً حسی از همراهی و رفاقت در آنها به وجود می‌آید. اما چنانچه این دو نفر هیچ گونه اشتراکی نداشته باشند، در اولین برخورد حالتی از عدم اطمینان و عداوت در بین آنها به وجود می‌آید. همچنین بسیاری از افراد ممکن است در هنگام صحبت با بیگانگان به شیوه‌ای بی‌ادبانه برخورد کنند اما در هنگام صحبت با افرادی که آشنا هستند بسیار میهمان‌نواز و صمیمی باشند.

سرانجام، در درون حلقه گسترده آشنایی‌ها، وظایف مشخصی در رابطه با حفظ هماهنگی گروهی وجود دارد. این اصول منجر به هماهنگی بیشتر در میان افراد متفاوت می‌شود؛ بدین معنا که این اصول منجر به ایجاد ارتباط در بین افرادی با سطوح مختلف قدرت، پرستیژ و جایگاه اجتماعی می‌گردد. از آنجا که ارتباطات محکم و مؤثر خارج از خانواده، تنها در میان افرادی با رتبه، سن و یا جایگاه اجتماعی یکسان رخ می‌دهد، سازگاری در اینجا وسیله‌ای جهت تعریف

سایر الزامات ضروری ارتباطات رسمی است. این الزامات، وظایف یا مسئولیت‌های فردی (مانند هدیه دادن) جهت برقراری و حفظ سازگاری در میان آشنایان و اعضای خانواده را نشان می‌دهد.

سازمان و گرایش‌های مدیریتی در چین

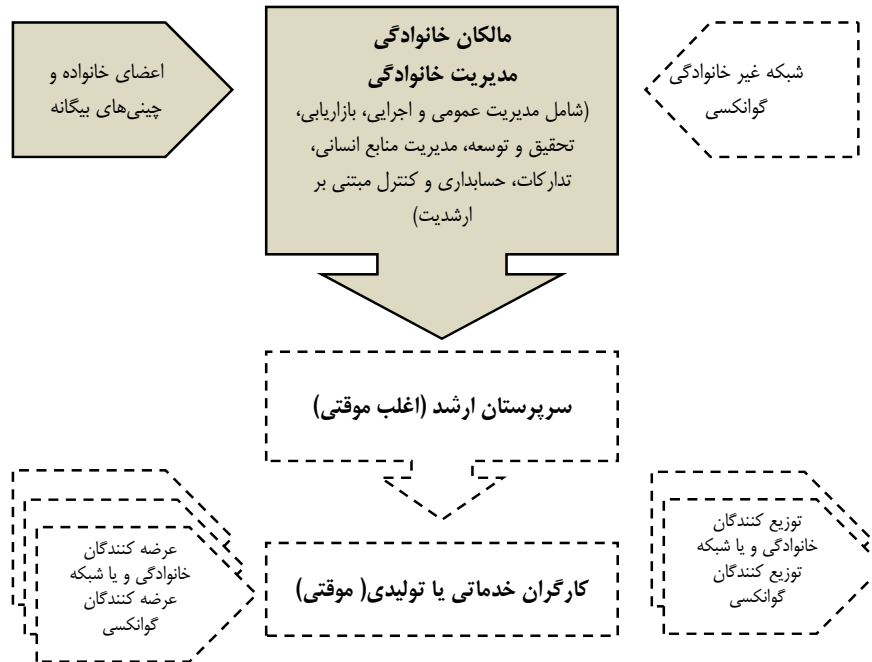
با توجه به سنت‌های قوی فرهنگ چینی، این مسأله اصلاً عجیب نیست که شرکت‌های کوچک و بزرگ چینی بازتابی از این میراث به جا مانده باشند. شرکت‌های چینی اغلب «گانگ سی»^۱ نامیده می‌شوند. هرچند لغت گانگ سی در اصل اشاره به شرکت‌های خصوصی با مالکیت خانوادگی دارد، اما طبق قوانین اخیر شرکت‌های چینی، این واژه جهت اشاره به تمام شرکت‌ها و بدون توجه به اندازه (کوچک یا بزرگ) یا نوع مالکیت شرکت‌ها (خانوادگی یا دولتی) استفاده می‌شود. برای روشن شدن این تفاوت، امروزه اغلب شرکت‌های کوچک و متوسطی که با مالکیت خانوادگی اداره می‌شوند را جیا زوگانگ سی^۲ می‌نامند (شکل ۶-۸).

فعالیت‌های اقتصادی و کارآفرینانه کوچک با مالکیت خانوادگی چینی‌ها را می‌توان در سراسر چین، تایوان و هر نقطه دیگری که محل تجمع چینی‌هاست، یافت. به طور معمول، اعضای این شرکت‌ها از خانواده‌های شناخته شده و مورد اعتماد هستند. این شرکت‌ها در جنوب چین و در میان چینی‌هایی که تبعه کشورهای دیگر هستند بسیار رایج است. به عنوان یک قانون یا قاعده، شرکت‌های خانوادگی چینی به طور معمول از دیگر همتایان خود در کره یا ژاپن، کوچک تر بوده و استقلال بیشتری دارند.

سبک مدیریتی غالب گانگ سی، موروثی بوده و ویژگی‌هایی از قبیل پدرسالاری، سلسله مراتبی، تعهد دوسویه، مسئولیت پذیری، خانواده گرایی، فردگرایی و ارتباطات دارد. در نتیجه، کسب و کار خانوادگی معمول یک شرکت چینی، اغلب توسط قدرت، ارتباط نزدیک با مالک، رهبری مستبدانه و سبک مدیریتی فردگرا توصیف می‌گردد و ساختار آن به گونه‌ای طراحی شده است که به مؤسس یا رهبر شرکت احترام گذاشته شود. این موضوع در مثال مربوط به گروه امید شرقی مورد بحث قرار گرفت.

1 . gong-si

2 . jia zu gong-si



شکل ۶-۸: طرح ساختاری شرکت‌های خانوادگی چینی (گانگ سی)

توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده‌اند، نشان دهنده بخش‌های رسمی سازمانند و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم کنندگان خدمات و کارگران موقت هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

با توجه به تعالیم کنفوسیوس، خانواده به عنوان مهم‌ترین واحد اساسی درآمد و هزینه محسوب می‌گردد. هر عضو درون یک خانواده برای کسب درآمد و ایجاد یک سرمایه خانوادگی مشترک تلاش می‌کند. هر عضو سهمی از این سرمایه‌ها دارد، در حالی که مابقی آن متعلق به کل خانواده است. منافع کل خانواده بر منافع افراد خارج از خانواده و یا هر فرد به تنهایی ارجحیت دارد. مدیران مالک، کسب و کار را به عنوان یک دارایی خصوصی متعلق به خانواده محسوب می‌کنند (نه یک دارایی شخصی) و در نتیجه برای تقسیم مالکیت خود با افرادی خارج از خانواده و یا وام گرفتن از افراد و سازمان‌های غیرمرتبط با خانواده، علاقه‌ای نشان نمی‌دهند. جایگاه مدیریت ارشد (عالی) یک شرکت، اغلب علیرغم عدم صلاحیت، متعلق به اعضای خانواده است. بیش از ۹۰ درصد این شرکت‌ها (با احتساب اعضای خانواده) کمتر از ۵۰ پرسنل دارند و غالباً

کوچک هستند و بیشتر بر بخش‌های کوچک کسب و کار (مانند تولید، فروش و ارائه خدمات) تمرکز دارند.

شرکت‌های گانگ سی ساختارهای رسمی، فرایندهای اجرایی استاندارد و تخصص‌گرایی کمی دارند و در آنها، ارتباطات شخصی بر اهداف از پیش تعیین شده مانند اثربخشی شرکت، ارجحیت دارد. در واقع این مطلب که «چه کسی می‌داند؟»، از اینکه «چه چیزی می‌داند؟» مهم‌تر است و وفاداری کارکنان بر عملکرد واقعی آنان ترجیح داده می‌شود. تصمیمات غالباً بر اساس قضاوت شهودی و یا ارتباطات بلند مدت تجاری اخذ می‌گردد. بر اساس یافته‌های مینگ‌چر چن^۱، مزیت رقابتی این گونه شرکت‌های خانوادگی شامل اندازه کوچک، انعطاف پذیری، شبکه ارتباطات و مهارت‌های مذاکره‌ای است.

همان‌طور که در فصل سوم نیز بیان شد، در برخی موارد فرهنگ‌ها با گذشت زمان و بر اساس یک محرک خارجی به طور تدریجی تغییر می‌یابند. کشور چین مثال خوبی در این باره است. شاید یکی از دلایل پایداری فرهنگ چینی در طول هزاران سال، غنا و انعطاف‌پذیری بالای آن باشد. به بیان دیگر، اگر چه ریشه‌های این فرهنگ بسیار عمیق می‌باشد، اما انعطاف‌پذیری آن به اندازه‌ای است که موجب سازگاری آن با تغییرات اساسی می‌شود (از امپراطوری به ملی‌گرایی، کمونیسم و سرمایه‌داری). از آنجا که چین در پاسخ به آزادیهای اقتصادی نوظهور موفق عمل کرده است و از آنجا که بیشتر جوانان چینی در معرض تفکرات غربی (مانند سرمایه‌داری، دموکراسی و فردگرایی) قرار دارند، در نتیجه تحولات آشکاری را می‌توان در نحوه تفکرات مدیران جوان تر نسبت به مدیران سالخورده یافت.

بسیاری از مدیران جوان چینی، با استفاده از فرصت‌های تحصیلی عالی تر و تجاری که در کشورهای خارجی کسب نموده‌اند، چارچوب مدیریت کسب و کار خود را توسعه داده‌اند که قطعاً با شیوه مدیریتی پدرانشان در گذشته متفاوت است. این گرایش‌های جدید را احتمالاً می‌توان به شکل ترکیبی از قدیم و جدید و غرب و شرق توصیف کرد. گرایش‌های موجود در فلسفه مدیریت چینی به سرعت به سمت رقابت، نوآوری و وظایف فردی در حال تغییر است و این تغییرات واقعی و گسترده‌اند. چگونگی اثرگذاری این تغییرات بر موفقیت یا شکست زنان و مردان شاغل چینی، در آینده مشخص می‌گردد. اما آنچه روشن است چالش رویارویی شرکای تجاری (بدون توجه به کشور مبدأ آنها) با این تغییرات در درون این ناحیه می‌باشد.

شرکت‌های آلمانی (کانزرن)^۱

آلمان به دلیل سطوح بالای فناوری و مهارت‌های کاری، کشوری شناخته شده و تحسین برانگیز است. این کشور همچنین به عنوان یک تولیدکننده پرهزینه نیز معروف می‌باشد. با ترکیب این دو مشخصه، جایگاه جهانی این کشور به عنوان مولد نوآوری، کیفیت بالا و محصولات و خدمات گران قیمت شناخته شده است. با توجه به فشارهای روزافزون جهانی شدن و پررنگ شدن سطوح قیمتی به عنوان یک شاخص با اهمیت از نظر مشتریان جهانی، این سؤال مطرح می‌گردد که: «شرکت‌های آلمانی چگونه می‌توانند در آینده رقابت کنند؟» برای پاسخ به این سؤال، بررسی رویکرد منحصر به فرد سازمان و مدیریت در آلمان و کشورهای همسایه آلمان، ضروری است.

الگوهای فرهنگ آلمانی

تعداد بی‌شماری از متخصصان علوم اجتماعی جهت توصیف فرهنگ آلمانی تلاش کرده‌اند. مثلاً گرت هافستد^۲، یک فرد آلمانی را نسبتاً فردگرا (البته نه در حد آمریکایی‌ها)، به شدت محافظه کار (اجتناب از عدم اطمینان)^۳، مردسالار^۴ و خواهان فاصله قدرت کم توصیف کرده است. هال و هال^۵ نیز این مطلب را افزوده‌اند که آلمانی‌ها در رابطه با زمان بسیار دقیق هستند و به شدت از برنامه‌های کاری تبعیت می‌کنند، در پی نظم و انضباط هستند، به محدوده فضای شخصی خود بسیار اهمیت می‌دهند و قبل از تصمیم‌گیری به دنبال دریافت اطلاعات جزئی و دقیق هستند. همچنین آنها از زبان یک مدیر اجرایی فرانسوی نقل کرده‌اند که «آلمانی‌ها آن قدر مشغول هستند که زمانی برای تفکر خلاقانه ندارند». همان‌طور که در فصل سوم نیز بحث شد، مردم شناسان فرهنگی، افراد آلمانی را سلطه‌گرا، قویاً فردگرا و تساوی طلب، بسیار قانونمند و تک‌زمانه توصیف کرده‌اند.

از دیدگاه ناظران خارجی، آلمانی‌ها افرادی به شدت محافظه کار، رسمی و مؤدب هستند. در مکالمات آنها، خطاب کردن فرد با نام خانوادگی و القاب بسیار مهم بوده و همچنین برگزاری آداب تشریفات بسیار حائز اهمیت است. در تجارت، آلمانی‌ها بسیار آرمان‌گرا بوده و خودشان را

1 . Konzern
2 . Geert Hofstede
3 . Uncertainty Avoidance
4 . Masculinity
5 . Hall And Hall

داخل بحث می‌کنند اما خشونت به خرج نمی‌دهند. شرکت‌های آلمانی اغلب بخش بندی شده هستند و تصمیمات آنها اغلب بر اساس بحث و اجماع میان سهامداران اتخاذ می‌گردد. از آنجا که آلمان کشوری با فرهنگ زمینه پایین است (بدین معنا که پیام‌ها به شکل واضحی رد و بدل می‌گردند)، مذاکرات مبتنی بر ارزیابی اطلاعات و برنامه‌ها می‌باشد و ارتباطات شفاف بوده و به راحتی توسط افراد خارجی درک می‌شود.

آلمانی‌ها اکثراً تحصیل کرده هستند، به چندین زبان تسلط دارند و بسیار سفر می‌کنند. آنان در تجارت شریک‌انی قابل اعتماد هستند که به دلیل داشتن سیاست‌های آینده‌نگرانه مرتبط با مدیریت منابع انسانی ستایش می‌شوند. در سال‌های اخیر، با وجود حفظ تفاوت‌های فرهنگی موجود، آلمان شاهد افزایش انعطاف‌پذیری در فرهنگ خود بوده است.

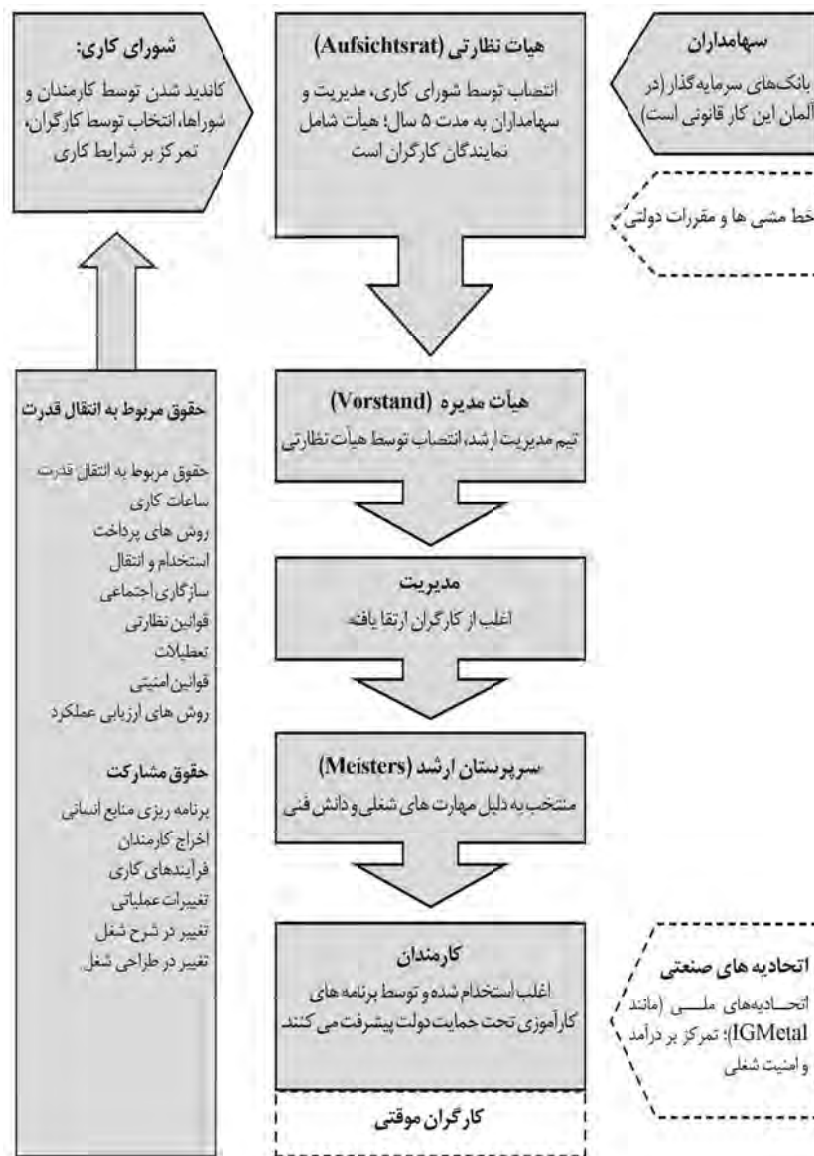
سازمان و گرایش‌های مدیریتی در آلمان

همان‌طور که قبلاً نیز بیان شد، تعمیم ماهیت و یا ساختار یک شرکت نوعی آلمانی (که در آلمان *Konzern* نامیده می‌شود) بسیار مشکل است و این مسأله در تمام کشورها صدق می‌کند. شرکت‌های آلمانی همانند شرکت‌های آمریکایی عموماً دو شکل قانونی دارند: اولی شرکت با مسئولیت محدود که پس از اسم شرکت حروف اختصاری ¹GmbH درج می‌گردد؛ و دوم شرکت سهامی عام است که در ادامه اسم شرکت حروف اختصاری ²AG می‌آید. برای مثال شرکت فولکس واگن AG، یک شرکت سهامی عام است. در هلندینگ‌های آلمانی، شرکت مادر ³Muttergesellschaft نامیده می‌شوند. از دید سازمانی، شرکت‌های آلمانی عموماً از بالا و توسط دو هیأت مدیره اداره می‌شوند. در بالاترین نقطه ساختار سازمانی، یک هیأت نظارتی (یا *Aufsichtsrat*) وجود دارد که در شکل ۶-۹ نمایش داده شده است. این هیأت نظارتی، مشابه با هیأت مدیره شرکت‌های آمریکایی مسئول تضمین دستیابی به اهداف شرکت در بلندمدت است. اعضای آن غالباً برای مدت زمان ۵ سال انتخاب می‌شوند و تنها از طریق کسب رأی موافق ۷۵٪ از سهامداران، تغییر می‌یابند. عملکرد اصلی این هیأت نظارتی، نظارت بر فعالیت‌های هیأت مدیره (یا *Vorstand*) است که از تیم مدیران ارشد شرکت تشکیل یافته و مسئول مدیریت اجرایی و استراتژیک حقیقی شرکت است. این دو هیأت مدیره با هم مسئول تضمین موفقیت و یا شکست شرکت‌های آلمانی هستند.

1 . Gesellschaft mit Beschraenkter Haftung

2 . Aktien Gesellschaft

3 . Mother Company



شکل ۶-۹: طرح ساختاری شرکت‌های آلمانی (کانزرن)

توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده‌اند، نشان دهنده بخش‌های رسمی سازمانند و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم‌کنندگان خدمات و کارگران موقت هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

در سطح شرکت، یک سیستم اجباری قانونی (در آلمانی *Mitbestimmung*) برای حمایت از حقوق کارگران وجود دارد. تحت نظر این سیستم، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شرکت بلامانع است و در واقع، حق سیاستگذاری شرکت را هم به کارکنان و هم به سهامداران می‌دهد و بیان می‌دارد که حداکثرسازی سود باید مبنی بر منافع اجتماعی باشد. در واقع، کارگران از طریق نمایندگان خود در هیأت نظارتی بر فعالیت‌های شرکت اثر می‌گذارند. یک دوم تا یک سوم اعضای این هیأت ناظران از طریق کارگران و عمدتاً در طی شوراهای کاری انتخاب می‌شوند و باقی افراد را سهامداران انتخاب می‌کنند. به همین دلیل، کارگران آلمانی تأثیر بارزی بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارند و در نتیجه، بسیاری از مشکلات جدی کارکنان در سطح اجرایی حل شده و منجر به شکل‌گیری تعارض‌های بیشتری نمی‌گردد.

کارگران در کارخانه، از طریق شوراهای کاری^۱ تأثیرات خود را اعمال می‌کنند. این شوراهای عموماً هیچ حقی در مدیریت اقتصادی شرکت ندارند و فقط در سیاست‌های منابع انسانی شرکت ایفای نقش می‌کنند. وظیفه اصلی این شوراهای آن است که مطمئن شوند شرکت‌ها از قوانین مربوط به حقوق کارمندان تبعیت می‌کنند و این شوراهای حق دسترسی به اطلاعات مهم مرتبط با عملکرد شرکت (از جمله عملکرد اقتصادی) را دارند. حقوق اعطایی به شوراهای کارگری به دو دسته تقسیم می‌گردد: حق سهام شدن کارمندان در سیاست‌گذاری شرکتی (اجازه تأیید یا رد تصمیمات مدیریتی) و حق مشارکت (اجازه مشورت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی).

سیستم ارتباطات صنعتی آلمان بسیار استاندارد است و از طریق قوانین کشوری سازماندهی می‌شود و تحت عنوان «حامی حقوق کارکنان در تمام سطوح شرکت» توصیف می‌گردد. در اروپا، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شرکتی به عنوان دموکراسی صنعتی^۲ شناخته می‌شود. دموکراسی صنعتی به اجماع میان رهبران ملی و شهروندان یک کشور اطلاق می‌گردد که بر طبق آن کارمندان متعلق به تمام سطوح سازمانی، حق دخالت در تصمیمات مؤثر بر منافع بلندمدت کارمندان را دارند و این مفهوم در هیچ کشوری به اندازه آلمان بهتر نشان داده نشده است زیرا محیط کاری آنها توسط اتحادیه‌های صنعتی، سیستم‌های حمایت از حقوق کارگران و شوراهای کاری مشخص می‌گردد.

1 . Works Councils
2 . Industrial Democracy

طبق قانون اساسی آلمان، تمامی شهروندان آلمانی در کل کشور، مجاز به عضویت در اتحادیه‌ها و مشارکت در مذاکرات جمعی هستند. همچنین بر طبق این قانون و به شکلی غیر مستقیم نیز شرکت‌های آلمانی مجازند به اتحادیه‌های کارفرمایان پیوندند. در حال حاضر، در حدود ۴۲ درصد از کارگران صنعتی (و ۳۰ درصد از کل کارکنان آلمانی) در اتحادیه‌ها عضویت دارند و این رقم با میزان مشارکت ۱۰ درصدی کارکنان آمریکایی قابل قیاس نیست. ۸۰ درصد از کارمندان آلمانی در شاخه‌های متفاوت بزرگ‌ترین اتحادیه تجارت آلمان (یا^۱ DGB) عضویت دارند. علاوه بر آن، دولت نقش پررنگی در ارتباطات صنعتی دارد.

در آلمان، تمامی گروه‌های سیاسی دارای احزاب مختلفی هستند که نشان دهنده منافع کارمندان است و حزب دموکراتیک اجتماعی^۲ نیز ارتباطات نزدیکی با این اتحادیه‌ها دارد. این قانونگذاری به شکل وسیعی تمام موارد مربوط به حقوق کارکنان اعم از استانداردهای کارگری، منافع، تبعیض، دستمزد و موارد مربوط به تعطیلی کارخانه‌ها را پوشش می‌دهد.

در آلمان، تفاوت در آمدی کارکنان در بین شرکت‌های موجود در یک صنعت مشابه، عموماً اندک است و این مسأله به دلیل مذاکرات مستقیم، کوتاه و متعدد بین اتحادیه‌ها و کارگران در سطح شرکت (یا کارخانه) و در کنار توافقات حاصل از مذاکرات جمعی است که در سطح گسترده تر (ملی یا منطقه ای) نیز وجود دارد. مشاجرات استخدامی عموماً از طریق دادگاه‌های کارگری حل و فصل می‌شوند. این دادگاه‌ها شامل سه نفر می‌باشند: یک قاضی حرفه‌ای و متخصص در امور حقوق کارگری، یک نماینده از اتحادیه شرکت‌ها (به عنوان کارفرما) و یک نماینده از اتحادیه کارگری. این دادگاه‌ها هم حق مداخله در قراردادهای استخدامی فردی و جمعی را دارند و هم حق مداخله در درگیری‌های صنعتی.

خصیصه بارز شرکت‌های آلمانی، شایستگی فنی است که در ساخت محصولات متنوع خود از آن بهره می‌برند. مهندسی آلمانی در دنیا مشهور است و یک دلیل مهم آن را می‌توان در نوع آموزش مدیران و کارگران یافت. برای مثال، مدیران خط تولید آلمانی اغلب از نظر فنی نسبت به هم‌تایان اروپایی و آمریکایی خود بهتر آموزش دیده‌اند و ارتباطات نزدیک تری بین آنها با متخصصان فنی شرکت وجود دارد و بیشتر مدیران آلمانی به عنوان مهندس آموزش دیده‌اند و

1 . Deutsche Gewerkschaftsbund
2 . Social Democratic Party

اکثراً دوره‌های کارآموزی صنعتی را گذرانده‌اند. یک سازمان نوعی آلمانی با مهارت‌های فنی کارکنانش، توانایی برقراری ارتباط نزدیک با مدیران ارشد و انجام وظایف مدیریتی که منجر به بهبود عملکرد می‌گردد، از سازمان‌های دیگر کشورها متمایز می‌شود. شرکت‌های آلمانی در مقایسه با شرکت‌های فرانسوی و بریتانیایی، مرکز ثقل کمتری دارند و این یعنی آنها کمتر بر ازدیاد ساختارهای اداری متمرکز می‌شوند و بیشتر، از کارکنان و مدیران حمایت می‌کنند.

مدیران در تمامی رده‌های سازمانی از مدیران ارشد گرفته تا سرپرستان خطوط ابتدایی تولید (که تحت نظر تکنیسین‌های ارشد^۱ فعالیت می‌کنند) برای آنچه که می‌دانند، مورد احترام هستند نه به دلیل آنکه چه کسانی هستند. آنها کمتر از دیگر هم‌تایان آمریکایی خود تحت نظارت دقیق قرار می‌گیرند زیرا فرض بر این است که کارگران و سرپرستان تا موعد مقرر تمامی وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهند، کیفیت و خدمت تضمین شده است و این استقلال مورد توافق، خصوصیات ارتباطات کاری بین مدیران و کارمندان را مشخص می‌سازد.

در ورای ظاهر ساختاربندی شده شرکت‌های آلمانی، مهارت‌های فنی رایجی به اسم «تکنیک»^۲ وجود دارد. این تکنیک‌ها نشان دهنده دانش و مهارت‌های فنی مورد نیاز برای انجام کار هستند. در حقیقت، «تکنیک» عبارت است از علم و هنر مورد نیاز برای ساخت محصولات پیشرفته و با کیفیت و فناوری بالا. یک دلیل روشن موفقیت تکنیک در تولیدات صنعتی آلمان این است که در حدود ۴۰ درصد تولیدات ناخالص داخلی^۳ آلمان را تولیدات صنعتی آن تشکیل می‌دهد. همچنین آلمان، بیش از نصف صادرات غیرنفتی اروپا را تأمین می‌کند. به همین دلیل است که یک اصل کلیدی برای انتخاب سرپرستان و مدیران در شرکت‌های آلمانی، دارا بودن تکنیک (دانش فنی) است.

یک روش اصلی توسعه رقابت فنی در بین کارکنان از طریق آموزش‌های مبتنی بر کارآموزی فشرده است. بیش از ۶۵ درصد آلمانی‌های ۱۵ و ۱۶ ساله، در برخی از اشکال این برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند. این گونه برنامه‌ها نه تنها برای مشاغل یدی بلکه برای مشاغل مدیریتی، تجاری و فنی نیز وجود دارند. دو نوع برنامه آموزشی شغلی وجود دارد: اولی، شامل

1 . Meister

2 . Technik

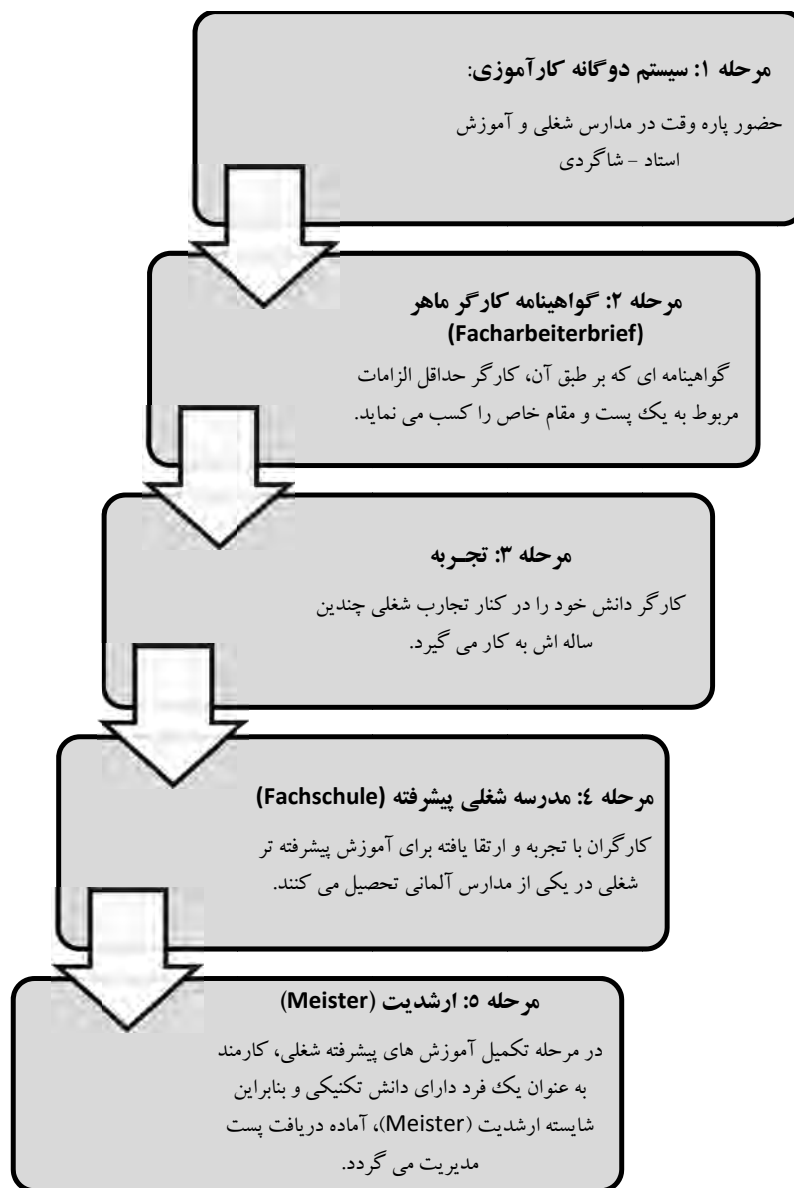
3 . Gross Domestic Product

برنامه‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در مدارس و دانشکده‌های فنی است و دومی، شامل یک سیستم دوگانه کارآموزی در خانه و آموزش شغلی پاره وقت (به صورت استاد-شاگردی) است که در نهایت گواهی نامه مبنی بر کارگر ماهر^۱ به فرد اعطا می‌شود. بیش از ۴۰۰ گواهی نامه شغلی معتبر در سطح ملی وجود دارد. صلاحیت‌های لازم برای هر گواهینامه در کل کشور استاندارد و یکسان است و این مسأله منجر به شکل‌گیری نیروی کار ماهر و آموزش دیده‌ای می‌شود که تنها مختص به یک شرکت نمی‌باشد. فرد می‌تواند این گواهینامه آموزشی را از طریق شرکت در یکی از دانشگاه‌های شغلی پیشرفته (یا *Fachschule*) کسب کند. اگر فرد از یکی از دانشگاه‌های فنی فارغ‌التحصیل شود راحت‌تر می‌تواند گواهینامه تکنسین ارشد^۲ را دریافت کند (شکل ۶-۱۰).

این سیستم دوگانه کارآموزی، نشان دهنده مشارکت بین اتحادیه‌ها، کارمندان و دولت است. هزینه‌های این آموزش عموماً بین شرکت‌ها و دولت به نسبت ۱ به ۳ یا ۲ به ۳ تقسیم می‌شود. کارفرمایان قانوناً باید کارگران جوان را برای گذراندن برنامه‌های آموزشی آزاد بگذارند. شرکت‌های آلمانی به شدت بابت حمایت مشتاقانه از برنامه‌های آموزشی سازمان‌مشهور هستند. برای نمونه، شرکت مرسدس بنز سالانه و به طور منظم ۱۸۰ دوره آموزش شغلی را به کارکنان خود پیشنهاد می‌دهد. این شرکت به طور سالانه در حدود ۶۰۰ کارمند در حال آموزش را در دوره‌های کوتاه مدت توسعه مدیریتی یا شغلی و در حدود ۴۰۰۰ کارمند را در آموزش‌های رسمی واقع در مرکز آموزش شرکت پوشش می‌دهد.

در ادامه این مطالب، لازم است به این مطلب نیز توجه کنید که در سال‌های اخیر، برنامه‌های کارآموزی آلمانی به دلیل پیچیدگی و زمان‌بر بودن فرایند دریافت گواهینامه‌های مرتبط، به شدت مورد انتقاد قرار گرفته‌اند زیرا موجب از دست رفتن کارآفرینی و مزیت رقابتی بازار آلمان در جهان می‌شوند و این به دلیل محدودیت دسترسی به بسیاری از مشاغل و ممنوعیت تغییر مشاغل است که در نتیجه، نوآوری و خلاقیت نیز از دست خواهد رفت. البته تعداد کثیری از شرکت‌ها و اتحادیه‌های آلمانی نیز در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند.

1 . Skilled-worker Certificate
2 . Meister (or master technician) certification



شکل ۶-۱۰: سیستم دوگانه آموزش شغلی در آلمان

گروه تجاری در مکزیک (گروپو)

در قسمت آخر می‌خواهیم سازمان و مدیریت در مکزیک را بررسی کنیم. مزیت رقابتی کشور مکزیک، نیروی کار ارزان و محصولات با کیفیت آن است. بهره‌وری انفرادی کارگران در سراسر کشور مکزیک متفاوت است. این کشور در بسیاری از شاخه‌های صنعتی کلیدی، سطح بهره‌وری کارگران را تا آنجا بالا برده که به شکل مطلوبی با بسیاری از کشورهای صنعتی قابل مقایسه است. در سال‌های اخیر، دولت مکزیک از طریق برنامه‌های آموزشی گسترده و برنامه‌های سرمایه‌گذاری مجدد، در بالا بردن سطح بهره‌وری کارگران بسیار تلاش نموده است.

الگوهای فرهنگ مکزیکی

مردم‌شناسان فرهنگی و دیگر دانشمندان علوم اجتماعی در صدد توصیف فرهنگ مکزیک برآمده‌اند و آن را به شکل فرهنگی جمع‌گرا، سلسله‌مراتبی، چند زمانه، پدرسالار، گروه‌گرا، امنیت‌گرا و نسبتاً رسمی و در برخی موارد تقدیرگرا توصیف نموده‌اند. البته این صفات را قطعاً نمی‌توان برای تمام مکزیکی‌ها به کار برد. به علاوه، مکزیک یک جامعه چند فرهنگی متأثر از افراد بومی و اروپایی است. اکثر ناظران خارجی، مکزیکی‌ها را افرادی سخت‌کوش می‌دانند که بر حفظ بزرگی، شأن و مقام خود و باقی گذاشتن نام نیک تأکید زیادی دارند. هر فردی در مکزیک مورد احترام است و افراد توسط دستاوردهای شخصی، رفتار، شخصیت و میزان قابل اعتماد بودن مورد قضاوت قرار می‌گیرند. احترام به افراد به عنوان یک عامل بسیار مهم در برقراری ارتباطات محسوب شده و کوچک‌ترین اقدام و یا سخن نسبتاً ناچیز که ناروا بوده و یا معنایی منفی داشته باشد، منجر به از دست دادن اعتماد بین دو نفر می‌گردد.

فرهنگ کسب و کار مکزیکی تحت نظر یک سیستم معین اجرا می‌گردد. بسیاری از ارتباطات کسب و کارها در بین افرادی با رتبه و درجه یکسان ایجاد شده و عناوین و موقعیت شغلی در آن بسیار مهم است. بنابراین، ملاقات رئیس یک شرکت مکزیکی با نماینده یک شرکت (که در رده میانی قرار دارد) دیگر بسیار بعید به نظر می‌رسد. بنابراین شرکت‌های بین‌المللی هوشمند، جهت انجام یک ملاقات، مدیر را به ملاقات با یک مدیر و نایب رئیس را برای ملاقات با نایب رئیس می‌فرستند. همچنین، معرفی ابتدایی از طرف یک دوست (مانند همه جای جهان) بسیار مؤثر است.

مکزیک‌ها در موقعیت‌های کاری بسیار رسمی و مؤدب هستند، اما ارتباطات درون گروهی آنها بسیار راحت تر و غیر رسمی تر است. به همین دلیل، مدیران جهانی می‌بایست جهت حفظ موقعیت کاری خود به خصوص در هنگام ارتباطات چهره به چهره از شرایط افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنند، آگاهی یابند. افراد اغلب بر اساس ظاهرشان و تصویری که از خود در ذهن دارند، ارزیابی می‌شوند و به همین دلیل، افراد مکزیکی بسیار خوب و شیک لباس می‌پوشند زیرا در آن کشور به جا آوردن تشریفات بسیار مهم است.

ملاقات با افراد هم درجه جهت گسترش ارتباطات موفقیت آمیز کاری در مکزیک بسیار حائز اهمیت است. این ارتباطات برخلاف آنچه در غرب رایج است، بیشتر از آنکه بخواهد بر مبنای قراردادهای قانونی باشد، مبتنی بر ارتباطات پیچیده فردی است. مورد پذیرش قرار گرفتن در یک شبکه ارتباطی اغلب یک رابطه دوطرفه بوده و مستلزم این است که شما از ارتباطات خود جهت کمک به دیگران استفاده کنید که *palancas* نامیده می‌شود (این امر بسیار شبیه به مفهوم گوانکسی در چین است؛ بدین معنا که موفقیت شما به این بستگی دارد که شما چه افرادی را می‌شناسید). جهت ایجاد این گونه از ارتباطات، هدایایی در طی مراسم‌های رسمی (به خصوص در طول ملاقات‌های رسمی مقامات دولتی) رد و بدل می‌شود که عموماً شامل صنایع دستی محلی، کتاب و آثار هنری است.

یک مسأله کلیدی برای مدیریت موفق در مکزیک، انعطاف پذیری است. شناخت هنجارهای هنری به خصوص جشن‌ها و تعطیلات سالانه بسیار ضروری است. بسیاری از شرکت‌های مکزیکی رویکردی پدرسالارانه در ارتباطات خود دارند. این بدان معناست که در این کشور اکثراً وظایفی تعریف می‌گردد که به شکل متعارف در حیطه وظایف غربی‌ها نمی‌باشد. برای مثال، بسیاری از کارمندان مکزیکی از شرکت خود انتظار دارند تا وسیله ایاب و ذهاب را برای آنان فراهم کند که اکثر شرکت‌های مکزیکی نیز این کار را از طریق عقد قرارداد با مالکان اتوبوس‌ها انجام می‌دهند. همچنین بسیاری از شرکت‌ها به شکل روزانه به کارمندان خود ناهار می‌دهند و کافه تریا دارند.

نحوه استفاده از زمان در هر فرهنگ، نشان دهنده چگونگی کارکرد سازمان‌ها در آن جامعه است که این امر در مکزیک بسیار مشهود می‌باشد. در آنجا زمان، تعیین کننده جایگاه و اهمیت هر فرد است. در انتظار گذاشتن افراد نشان دهنده قدرت، پرستیژ و جایگاه بالای اجتماعی افراد

است. به طور همزمان، مدیران باید مراقب باشند تا شرکای خود را دلخور نکنند و در نتیجه بتوانند کسب و کار خود را حفظ نمایند.

یک جنبه دیگری از زمان، حس فوریتی است که در طی انجام تجارت به وجود می‌آید. مکزیکی به دلیل مفهومی به نام «مانانا» مشهور است. این بدان معناست که «همیشه یک روز دیگر برای تکمیل کار امروز فرصت باقی است». هر چند به تعویق انداختن مسائل در مکزیکی رایج است، اما نباید این پدیده را با کار غیر حرفه‌ای و یا تنبلی افراد مکزیکی اشتباه بگیریم؛ بلکه در واقع این رویکردی خاص در انجام کسب و کار است که نشان دهنده اولویت بندی الزامات متفاوت انجام شغل توسط فرد می‌باشد. مکزیکی‌ها معتقدند که علاوه بر کار، اولویت‌های دیگری نیز وجود دارد و این شرایط منجر به عدم واقع‌گرایی در چشم اندازهای برنامه‌ها می‌شود. آنها به جای داشتن استرس بی‌جا در مورد تقاضاهای متضاد و چندگانه، آرام تر فکر می‌کنند و معتقدند که مسائل در نهایت خود به خود حل خواهند شد. درک این مسأله برای افراد آنگلو، آمریکایی، آسیایی و اروپایی مشکل است. به همین دلیل، خارجی‌ها باید به این مطلب توجه کنند که وقتی مکزیکی‌ها متعهد می‌شوند که کاری را در تاریخ مشخصی انجام دهند، اغلب آن را برای جلب رضایت طرف مقابل می‌گویند و نه آنکه بخواهند آن کار در زمان تعیین شده به انجام برسد. این گونه تعهدات در مکزیکی، برخلاف کشورهای دیگر، یک تعهد یا الزام تعیین شده نمی‌باشد. تعهدات مربوط به زمان بیشتر نمایانگر ادب و تعیین کننده حدود زمان تکمیل و اتمام کارهاست. بنابراین، خارجی‌ها نباید انتظار داشته باشند که کارها دقیقاً در سر زمان‌های تعیین شده انجام شود و باید برنامه خود را مطابق با این امر تنظیم کنند.

سازمان و گرایش‌های مدیریتی در مکزیکی

هنگام انجام تجارت در مکزیکی، برقراری ارتباطات مؤثر با واحدهای مختلف دولتی می‌تواند جهت دستیابی به موفقیت، بسیار حیاتی باشد. مکزیکی‌ها مانند هم‌تایان آمریکایی و کانادایی خود، نسبت به اثربخشی افراد صاحب منصب سیاسی خوش‌بین نبوده و اغلب درصددند تا ارتباط کمی با آنها داشته باشند. در مکزیکی نیز مانند همه جا، هنگامی که هیأت وزیران، استاندار و یا شهردار برنامه جدیدی را معرفی می‌کنند، صاحبان کسب و کارهای مختلف جهت شرکت در

این برنامه و پیشی گرفتن از یکدیگر به رقابت می‌پردازند. دلیل این مطلب آن است که در کل، آمریکا به اندازه ادارات دولتی مکزیکی قدرت رهبری ندارد. ادارات ارشد دولتی می‌توانند بر هر کسب و کاری در مکزیکی اثرگذار باشند. ارتباطات اداری در کسب و کارهای تجاری بسیار اثرگذار است. فایده دیگر آن، کسب اعتبار در انجمن‌های تجاری است که منجر به افزایش عمق و گستره دسترسی فرد به ادارات دولتی می‌گردد.

در سال‌های اخیر، دولت مکزیکی اقدامات شاخصی را در تمام سطوح جهت مبارزه با رشوه خواری و فساد آغاز نموده است. البته این بدان معنا نیست که دیگر رشوه خواری وجود ندارد، بلکه در واقع دخالت عناصر از دیگر کشورها بسیار کم‌رنگ شده است. عقیده به رشوه خواری یا «مردیدا»^۱ قبل از شکل‌گیری جمهوری مکزیکی به وجود آمد و در نتیجه ممکن است در هر مشارکت مطرح شود. اغلب رشوه خواری در حد کوچک و در ادارات کوچک اتفاق می‌افتد که به طور منظم با گردشگران و تاجران خارجی جهت دریافت یک خدمت در ارتباطند (برای مثال، گسترش یک کارت گردشگری یا ویزا). این رشوه خواری صریح اما گسسته است.

مکزیکی ملتی است که می‌خواهد به لحاظ اقتصادی و سیاسی به کشورهای قدرتمند آمریکای شمالی بپیوندد. یک گفته قدیمی در این باره وجود که «مکزیکی بیچاره، از خدا بسیار دور و به آمریکا بسیار نزدیک است». در نتیجه حفظ حاکمیت ملی آن همچنان یک مسأله حیاتی است.

یک گروه تجاری مکزیکی نوعی (یا *grupo*)، شامل چندین شرکت مختلف است که در آن جو خانوادگی، اعتماد متقابل و تشریک مساعی وجود دارد. گروهی عموماً توسط هیأت مدیره قدرتمندی که متشکل از سهامداران اصلی هستند اداره می‌گردد (شکل ۶-۱۱). شرکت‌های عضو در عین حفظ هویت مستقل خود به لحاظ قانونی، می‌کوشند تا فلسفه وجودی، کانال‌های توزیع، روش‌های بازاریابی و عوامل اثربخشی خود را به اشتراک بگذارند. اکتشافات جدید به سرعت در گروه‌های تجاری منتقل می‌شود. یکی از مدیران گروهی مکزیکی کارسو^۲ و یکی از ثروتمندترین مردان جهان^۳ می‌گوید: «ما می‌خواهیم لایه‌های مدیریتی کاهش یابد و مدیران اجرایی به عملیات نزدیک تر شوند زیرا به وجود زیرساخت‌های بزرگ شرکت اعتقادی ندارند».

1 . Mordida

2 . Carso

3 . Slim Helu

بسیاری از افراد مکزیکی ارزش زیادی برای ارتباطات بین فردی، مقام افراد و لذت بردن از زندگی قائلند. برقراری تعادل بین کار و زندگی بسیار مهم است و این بر خلاف آمریکا و دیگر کشورهای خوشه آنگلو است. در آنجا ارزش زیادی برای حمله به مشکلات، رهبری بر اساس مساوات و تکمیل وظایف به هر قیمتی قائلند و به همین دلیل ساعات کاری طولانی می‌تواند به دلیل دستیابی به موفقیت شغلی فرد باشد. این مسأله برای بسیاری از افراد مکزیکی اهمیت چندانی ندارد و به همین دلیل نیز بسیاری از بازرگانان مکزیکی عموماً قراردادهای کاری و مذاکرات خود را در رستوران‌ها، هتل‌ها، اتاق‌های کنفرانس و در مکانی خارج از محل کاری برگزار می‌کنند. مدیران اجرایی جهانی مشاهده کرده‌اند که مدیران مکزیکی و آنگلو-آمریکایی اغلب به شیوه‌های متفاوتی تجارت می‌کنند و دلیل بسیاری از این تفاوت‌ها مبتنی بر عقاید متضادی است که شیوه مدیریت صحیح را توصیف می‌کند. برای شروع به این مطلب توجه کنید که «بسیاری از مدیران مکزیکی، مدیران آنگلو-آمریکایی و به خصوص مدیران آمریکایی را به شدت کم حوصله، کم حرف و صریح توصیف کرده‌اند. در طرف مقابل، بسیاری از مدیران آمریکایی، مکزیکی‌ها را افرادی به شدت مؤدب، بسیار نامطمئن و بسیار کند در انجام کارها توصیف کرده‌اند. علاوه بر آن، بسیاری از افراد آمریکایی به دنبال تصمیماتی عقلایی، مبتنی بر رابطه خطی و شواهد هستند. در مقابل، بسیاری از مدیران مکزیکی تصمیماتی مبتنی بر رویکردی غیر خطی اتخاذ کرده و در آن مواردی مانند ارتباطات شخصی، سنت‌ها و وفاداری افراد را لحاظ می‌کنند و در نهایت با تشکیل جلسات متعدد و بحث‌های طولانی تصمیم‌گیری می‌نمایند. از دیگر تفاوت‌های این دو گروه می‌توان به انتقاد صریح و باز آنگلو-آمریکایی‌ها اشاره کرد که در محیط عمومی افراد را سرزنش کرده و مسئول شکست می‌دانند. در مقابل، بسیاری از مکزیکی‌ها به جای انتقاد و سرزنش بر نقاط مثبت رفتارها و عملکردهای افراد متمرکز می‌شوند».

بسیاری از ناظران خارجی بیان داشته‌اند که مدیریت در مکزیک مستبدانه تر از شرکت‌های اروپایی یا آنگلو-آمریکایی است (البته این استبداد به اندازه چین نیست). در حالی که یک مدیر مکزیکی می‌بایست به دلیل سخت‌گیری‌هایش مورد احترام باشد، اما همچنان به عنوان شخصی فهمیده و موفق نیز توصیف می‌گردد. مدیران مکزیکی حسی از پدرسالاری دارند و بر خلاف کشورهای واقع در شمال مکزیک، به کارکنان خود اهمیت می‌دهند و مانند یک خانواده گسترده نقش حامی را برای زیر دستان خود ایفا می‌کنند (مانند مدیران ژاپنی). همچنین مدیران کارکنان

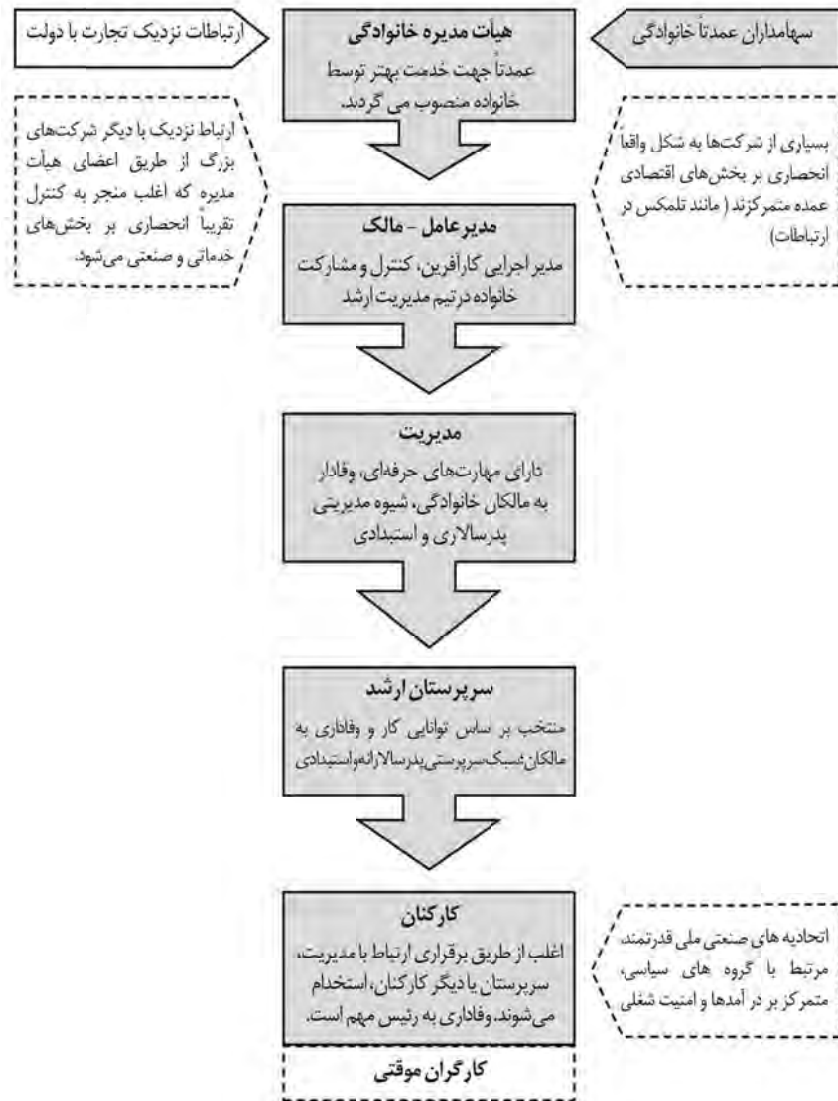
خود را محترم شمرده و تحقیر افراد منجر به ایجاد رنجش و آزرده‌گی زیادی در کارکنان می‌گردد. کارگران مکزیکی اغلب نیاز به ایجاد ارتباطات و اتکای بیشتری نسبت به کارکنان کشورهای غربی دارند.

در نتیجه مباحث مذکور، بسیاری از شرکت‌های مکزیکی تصمیم‌گیری‌های متمرکز دارند. هر چند ضرورت عدم تمرکز در اختیارات و مسئولیت‌ها بر همگان مشخص است، اما تصمیم‌نهایی با مدیر است. امروزه، به خصوص در شرکت‌های بزرگ‌تر، نسل جدیدی از مدیران تحصیل کرده جوان‌تر، در حال ارتقا هستند. این نسل جدید فرهنگ‌های شرکت‌ها را تغییر خواهند داد تا آنها بیشتر پذیرای تصمیم‌گیری‌های غیر متمرکز باشند.

برای آشنایی بیشتر با مطالب فوق، شرکت کارسو^۱ را در نظر بگیرید. رئیس شرکت، کارلوس اسلیم هلو^۲ است که یک کارآفرین مکزیکی می‌باشد و با داشتن ثروتی در حدود ۶۰ میلیارد دلار آمریکا، به عنوان دومین مرد ثروتمند جهان شناخته شده است. او و شرکتش تأثیر قابل توجهی بر صنعت ارتباطات از راه دور در مکزیک و آمریکای لاتین گذاشته‌اند. شرکت او بر شرکت‌هایی در زمینه ارتباطات از راه دور (مانند تلمکس، تل سل و امریکا مویل^۳)، شرکت‌های صنایع سنگین، خدماتی، کالاهای مصرفی و خرده‌فروشی، بانک و مالی نظارت می‌کند. او در سال ۲۰۰۹ بیشترین سهام نیویورک تایمز^۴ را خریداری کرد. او همچنین یکی از بخشنده‌ترین افراد بشر دوست می‌باشد که ثروت خود را در مکزیک و آمریکای لاتین و در زمینه‌های توسعه زیرساخت‌ها، بازسازی شهری و پروژه‌های تحصیلی سرمایه‌گذاری کرده است.

سبک رهبری او بسیار خاص است. تصمیم‌گیری‌های مربوط توسعه کلی گروه و استراتژی‌های شرکت به شدت متمرکز می‌باشد. اما به طور همزمان و به ویژه در مقایسه با دیگر شرکت‌های مکزیکی، تصمیم‌گیری‌های اجرایی این شرکت غیر متمرکز می‌باشد. در مجموعه شرکت کارسو، هر شرکتی جهت اثربخشی بیشتر، ساختار خاص خود را دارد. مجموعه شرکت کارسو، با داشتن ساختارهای ساده، سازمان‌هایی با حداقل سلسله مراتب، توسعه شخصی، آموزش داخلی مدیران اجرایی به همراه انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع از بالا به پایین، به یکی از بهترین هلدینگ‌های کارآفرین تبدیل شده است.

1 . Grupo Carso
 2 . Carlos Slim Helú
 3 . Telmex, Telcel, and América Móvil
 4 . New York Times



شکل ۶-۱۱: طرح ساختاری مجموعه شرکت‌های مکزیک (گروپو)

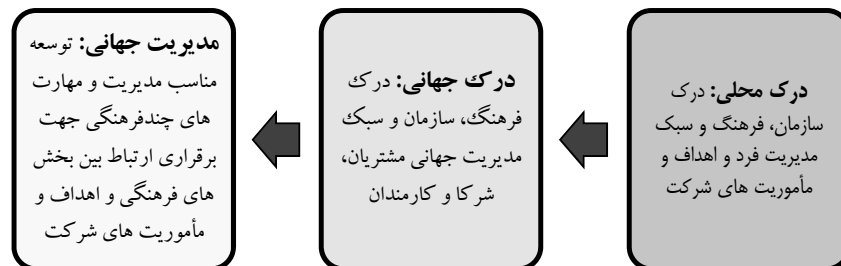
توجه: قسمت‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده‌اند، نشان دهنده بخش‌های رسمی سازماندهی و قسمت‌هایی که با رنگ سفید مشخص شده‌اند نشان دهنده نهادها، مؤسسات و فراهم‌کنندگان خدمات و کارگران موقت هستند که در خارج از ساختار سازمانی رسمی قرار دارند.

دفت‌رچه یادداشت مدیران:

چهارچوب‌های سازماندهی

از دیدگاه مدیریت، سه چالش مهم به وجود آمده است که باید جهت تضمین موفقیت کار مدیران در سازمان‌های موجود در پهنه فرهنگ‌ها حل شود (شکل ۶-۱۲). در ابتدا، مدیران باید مفهوم گرایش‌های فرهنگی، الگوهای سازماندهی و سبک‌های مدیریتی در کشورهای خود را خوب درک کنند. البته عمل به این حرف بسیار دشوار است. ما اغلب به طرز اشتباهی می‌پنداریم که این مطالب را می‌دانیم اما اگر به طور عمیق‌تر بنگریم، متوجه خواهیم شد که مطالب زیادی برای یادگیری وجود دارد. ثانیاً، بر اساس مباحثی که در فصل‌های گذشته کتاب بیان شد، مدیران باید درک و بینش صحیحی از فرهنگ و نحوه کسب و کار در دیگر کشورها داشته باشند. در نهایت، مدیران باید مهارت‌های مدیریت بین فرهنگی خود را توسعه داده تا بتوانند بین این دو فرهنگ پلی بسازند و به اهداف شرکت دست یابند.

اما سؤالی که در اینجا مطرح می‌گردد آن است که ما چگونه می‌توانیم این مهارت‌ها را فرا بگیریم؟ شاید بهتر است درگام نخست با استفاده از تحلیل رقابتی سازمان‌های موجود در سراسر جهان این تفاوت‌ها و تشابهات را (در اندازه‌های کوچک و بزرگ) درک کنیم که هدف این فصل نیز همین بود. اما چه نتایجی را می‌توان از این تحلیل‌ها فراگرفت؟



شکل ۶-۱۲: چالش‌های مدیریت: کار کردن در چهارچوب‌های سازماندهی متفاوت

جدول ۶-۱: خلاصه‌ای از الگوهای طراحی سازمان و اقدامات مدیریتی

کشور	گرایش‌های طراحی سازمان	گرایش‌های مدیریتی
گانگ سی چین	سازمان‌های تخت و سیال با حداقل ساختار، تمرکز قدرت در دست مالکان خانوادگی، تعداد بالای کارگران موقت غیر متعلق به خانواده، سلسله مراتبی و استبدادی و جمع‌گرا	تمرکز نقش سرپرستان بر هدایت و کنترل، پدرسالاری، مدیریت مبتنی بر ارتباطات، مدیران خانوادگی به عنوان افرادی غیر متخصص، تأکید بر اعتماد و ارتباطات شخصی (گوانکسی)، نسبتاً تک زمانه، به شدت متمرکز و تصمیم‌گیری و اجرای سریع
کانزرن آلمان	سازمان‌های بوروکراتیک رسمی و به شدت سلسله مراتبی؛ توزیع قدرت در میان سهامداران متعدد که شامل شوراها و کاری و اتحادیه‌های صنعتی می‌باشند.	نقش سرپرستی مبتنی بر مهارت تکنیک و ایجاد ارتباطات؛ مدیریت خطی و قانون مدار؛ رسمی؛ مشارکت بالا؛ تصمیم‌گیری و اجرای کند، کارآموزی‌های زیاد جهت رسیدن به مقام ارشدیت
کایشا و کیوستوی ژاپن	سازمان‌های رسمی با شبکه‌های گسترده بهم پیوسته؛ سلسله مراتبی و استبدادی، جمع‌گرا، ارتباط نزدیک با بانک‌ها، شرکت‌های تجاری قدرتمند، اتحادیه‌های شرکتی	نقش سرپرستی متمرکز بر پدرسالاری و حمایت به خصوص در سطوح پایین سلسله مراتب؛ مدیریت مبتنی بر رابطه، قویاً گروه‌گرا، سازگارطلب، تأکید بر اعتماد و ارتباطات شخصی، خودداری از تضاد بیش از حد، تأکید بر توسعه مهارت‌های کارمندان و تعهدات دو جانبه، کارمندان به عنوان هزینه‌های ثابت، تصمیم‌گیری کند اما اجرای سریع
گروپوی مکزیک	سازمان‌های کنترل شده رسمی و خانوادگی، ارتباطات نزدیک با دولت و دیگر شرکت‌های بزرگ، سلسله مراتبی و نسبتاً جمع‌گرا	نقش سرپرستی متمرکز بر هدایت و کنترل؛ پدرسالاری و استبدادی؛ مدیریت غیر خطی و مبتنی بر ارتباطات، استفاده از ارتباطات (palancas)، تأکید بر اعتماد و ارتباطات شخصی، تصمیم‌گیری استبدادی کند و اجرای کند
شرکت‌های آمریکایی	غالباً متشکل از سیستم‌های نه چندان محکم و غیررسمی؛ مبتنی بر قدرت سهامداران و تیم‌های اجرایی، تأکید بر کارایی و انعطاف؛ نسبتاً تساوی طلب؛ تسلط‌گرا	نقش سرپرستی متمرکز بر هدایت و کنترل؛ مدیریت مبتنی بر قانون؛ تأکید بر دستاوردها و مسئولیت‌های شخصی؛ حکومت هیات مدیره؛ کادر مدیریتی آموزش دیده؛ انعطاف‌پذیری و نوآوری؛ احترام به قوانین و خط مشی‌ها؛ منظم؛ استفاده گسترده از کارمندان موقتی، تصمیم‌گیری نسبتاً استبدادی، سریع و خطی اما با اجرای کند، کارمندان به عنوان هزینه‌های متغیر

همان طور که در جدول ۶-۱ نشان داده شده است، احتمالاً واضح ترین نتیجه این است که چارچوب‌های سازماندهی مختلف به شدت با خصوصیات فرهنگی کشورهای مقصد مرتبط هستند. کشور ژاپن یک جامعه جمع گرا است که عضویت در گروه را تقویت می‌کند. همچنین بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک ژاپنی در مدیریت افراد و سازماندهی خود از اندیشه‌های گروهی و پدرسالاری استفاده می‌نمایند. هر فرد به شرکت و شرکت به همه افراد تعلق دارد. در مقابل، کشور آلمان اگر چه کشوری فردگرا است اما به لحاظ ماهوی به شدت تساوی گرا می‌باشد. به همین ترتیب نیز شرکت‌های آلمانی ممکن است بوروکراتیک تر به نظر برسند، اما پایه و اساس محکمی را برای مشارکت و مداخله کارکنان در تمام سطوح سازمانی فراهم کرده‌اند. بنابراین، در حالی که هر دوی شرکت‌های ژاپنی و آلمانی به مشارکت کارکنان اهمیت می‌دهند، اما در اساس با یکدیگر متفاوتند. مشارکت در شرکت‌های ژاپنی مبتنی بر هنجارهای اجتماعی می‌باشد، در حالی که در آلمان مشارکت بر اساس سیستم‌های قانونی رایج در آن کشور است. ضمناً، کارمندانی که از اعضای خانوادگی هیأت مدیره نیستند و در شرکت‌های خانوادگی چینی (گانگ سی) و یا مجموعه شرکت‌های مکزیکی (گروپو) کار می‌کنند، انتظاری مبتنی بر مشارکت ندارند. در نهایت، در حالی که لغاتی مانند مشارکت یا دخالت کارمندان در تمامی راهروها و کارخانه‌های شرکت‌های آمریکایی و کانادایی شنیده می‌شود، اما در عمل توجه کمتری بدان می‌گردد. درسی که در اینجا می‌توان آموخت این است که: «فرهنگ‌ها در درک و مدیریت سازمان‌های سراسر جهان بسیار مهم هستند».

نتیجه گیری دوم این است که فعالیت‌های مربوط به طراحی و مدیریت سازمان اغلب با هم در تعامل هستند و بر هم اثر می‌گذارند. یکی از دلایل واضح آن اثرگذاری تفاوت‌های فرهنگی بر این دو مورد است. اگر تفاوت‌های فرهنگی محلی را کنار بگذاریم، دلیل دیگری را نیز می‌توان برای آن یافت و آن اینکه: سازمان‌ها و مدیران از سیستم‌های یادگیری تشکیل یافته‌اند که مبتنی بر تجربیات گذشته و انتظارات آینده‌اند و تغییرات ساختار سازمان، استراتژی‌ها و فعالیت‌های مدیریتی به آنها وابسته است.

نتیجه گیری سوم این است که چهارچوب‌های سازماندهی فوق، در درجاتی متفاوت و به طور مستمر در پاسخ به تغییرات محلی و جهانی به وجود می‌آیند. یکی از مهم ترین عوامل

فصل ششم: یک ارزیابی تطبیقی از چارچوب‌های سازماندهی / ۲۵۳

اثرگذار را می‌توان وجود فشارهای مختلف و دوگانه جهانی شدن دانست که در فصل اول در مورد آن صحبت شد. عامل مؤثر دیگر، رشد سریع اطلاعات و فناوری‌های مبتنی بر سیستم‌های رایانه‌ای است که راه‌های ارتباطات اصلی بین شرکت و دیگر شرکا را تغییر داده است (فصل هفتم را مشاهده نمایید).

سرانجام، باید دوباره این مطلب را خاطر نشان کرد که چهارچوب‌های سازماندهی مورد بحث در این قسمت ممکن است نشان دهنده گرایش‌های اصلی در کشورهای مختلف باشد، اما تغییرات وسیع همواره در همه جا اتفاق می‌افتد. در نتیجه، هر چند این چهارچوب‌ها برای مقایسه بین فرهنگ‌ها آموزنده هستند، اما نشان دهنده الگوهای جهانی سازماندهی نیستند.

فصل هفتم:

ارتباطات در پهنه فرهنگ ها

- دریچه چشم بیننده
- یک مدل برای فرهنگ و ارتباطات
- زبان، منطق و ارتباطات
- زبان بین المللی و ارتباطات
- استراتژی‌های ارتباطات بین فرهنگی
- ارتباطات در هنگام مهاجرت به خارج
- دفترچه یادداشت مدیران: ارتباطات در پهنه فرهنگ ها

یک زبان بیگانه فقط شامل یک لغت نامه، صداها و علم صرف و نحو نیست؛ بلکه یک روش متفاوت برای تفسیر واقعیت است که در طول نسل‌ها پالایش و ویرایش می‌شود.

فدریکو فلینی (Federico Fellini)

فیلمساز و کارگردان، ایتالیا

فرهنگ هر چه که باشد، یک زبان در مغز ماست. برخی از این زبان استفاده می‌کنند، برخی آن را نگه می‌دارند و بعضی آن را گاز می‌گیرند. برای فرانسویان، فرهنگ عبارت است از نوعی ابزار برای تهاجم؛ برای انگلیسی‌ها، فرهنگ نوعی دفاع و ارائه پاسخ مبهم و گیج‌کننده است؛ برای ایتالیایی‌ها و اسپانیایی‌ها، فرهنگ به منزله ابزار سخنوری و فصاحت محسوب می‌شود؛ فنلاندی‌ها و کشورهای شرق آسیا نیز با سکوت خود مفاهیم زیادی به شما منتقل می‌کنند. سکوت، نوعی سخنرانی است؛ پس آن را نشکنید.

ریچارد لوئیس (Richard D. Lewis)

مشاور ارتباطات، انگلستان

کلمه *namaste* نوعی ملاقات عمومی است که در کشور هندوستان رایج می‌باشد. این واژه، به معنای «من مطیع شما هستم و در برابر شما تعظیم می‌کنم» است و به منزله نوعی ابراز احترام زیاد در هندوستان و نپال توسط هندوها و بودایی‌ها به کار برده می‌شود. در این فرهنگ‌ها، واژه فوق (که ریشه در سانسکریت باستان دارد) در ابتدای ملاقات به کار برده می‌شود و همراه با کمی تعظیم و چسباندن کف دست‌ها به یکدیگر و نگه داشتن آنها در جلوی سینه می‌باشد. این ژست بی‌صدا و صامت می‌تواند بدون بیان کلمات نیز انجام شود. بدین ترتیب، *namaste* نوعی ارتباطات کلامی و غیرکلامی است و هنگامی که به طور مناسب استفاده شود، به طرف مقابل این پیام را مخابره می‌کند که طرفین مکالمه درک خوبی از هنجارها و ارزش‌های متداول اجتماعی دارند. این نوع ارتباط می‌تواند فقط یک کلمه باشد، ولی نمادهای مهمی را مخابره می‌کند.

همانگونه که این مثال نشان می‌دهد، ارتباطات یعنی رساندن معنا به دیگران. ارتباطات روشی اصلی برای ماست تا به دیگران متصل شویم و به تبادل ایده‌ها و اجناس، توسعه و تسهیل روابط و انجام کسب و کار پردازیم. در داخل یک فرهنگ یا گروه زبانی، ارتباطات می‌تواند مشکل ساز باشد (خصوصاً در بین گروه‌های سنی، مناطق جغرافیایی و جنسیت‌های مختلف). به هر حال، این مشکلات و مسائل در مقایسه با چالش‌های ارتباط‌گیری در پهنه فرهنگ‌ها کم‌رنگ‌تر جلوه می‌کند.

به یاد داشته باشید که چگونه کاربرد علامت، نمادها و رنگ‌ها می‌تواند معانی عمیقی داشته باشد و چگونه این معانی قادرند در میان فرهنگ‌ها، مختلف باشند. مثلاً در طول یک جلسه ملاقات در شهر پراگ^۱ بین تاجران ژاپنی و میزبانان آنها که اهل کشور جمهوری چک بودند، ابهام و آشفتگی سریعاً هنگامی ظهور یافت که یک زن ژاپنی برای استراحت از سالن خارج شد. او در حال باز کردن درب توالت مردانه بود که یکی از زنان میزبان او را از این کار بازداشت و به او گفت: «مگر آن تابلو را نمی‌بینی؟». او پاسخ داد: «البته که می‌بینم! اما آن قرمز رنگ است. در کشور ما، رنگ قرمز بدین معناست که اینجا مخصوص خانم‌ها است. برای مردان، رنگ تابلو باید آبی یا مشکی باشد». زن اهل جمهوری چک به سالن جلسه بازگشت و در حال تفکر به این مسأله بود که او تاکنون فقط به متن تابلو توجه می‌کرد و کاری به رنگ آن نداشت. او در این اندیشه بود

1 . Prague

که دو نفر (یک ژاپنی و یکی اهل چک) یک شی واحد را دیده‌اند ولی تفسیرهای متفاوتی از آن کرده‌اند.

تفاوت‌های زبانی یا به عبارت بهتر، صلاحیت‌های زبانی^۱ را در نظر بگیرید. هنگامی که دو گردشگر آمریکایی با یک اتوبوس به شهر اشتوتگارت آلمان سفر کردند و یکی از آنان عطسه کرد، یک مسافر آلمانی رو به آنها کرد و گفت: «Gesundheit». یکی از آمریکایی‌ها به دوستش گفت: «بین این فرد چقدر زیبا انگلیسی صحبت می‌کند».

دریچه چشم بیننده^۲

مثال‌هایی از این دست نشان می‌دهند که کلمات یا رفتارهای ساده و غیرعمدی چگونه می‌توانند منجر به سوء تفاهم، خجالت، تعارض و حتی از دست دادن فرصت‌های کسب و کار گردند. در قلب این مسائل، امور مربوط به ارتباطات بین فرهنگی قرار دارند که شامل کلمات، پیام‌ها، تشریفات، زبان بدن، وضعیت و ... می‌باشند و نشان می‌دهند ما به چه نحوی در پی تبادل اطلاعات و انتقال معنا هستیم. از طریق این فرایند، انسان‌ها معمولاً آنچه که دوست دارند بشنوند را می‌شنوند. چارچوب‌های مرجع و شرایط افراد و حتی جهان بینی انسان‌ها می‌تواند موجب پالایش و از صافی گذراندن پیام‌های دریافتی گردد.

یک صافی بزرگ بر سر راه دریافت پیام‌ها، در درون فرایندهای ادراکی ما واقع شده و بدین صورت است که آنچه انسان‌ها می‌بینند یا می‌شنوند، می‌تواند شدیداً تحت تأثیر آنچه دریافت کنندگان می‌خواهند ببینند یا بشنوند قرار گیرد. سال‌ها قبل، یک ویدئوی آموزشی با نام «دریچه چشم بیننده» تولید شد. در این ویدئو، صحنه‌ای را برای سه فرد مختلف به نمایش گذارده و عکس‌العمل‌های آنان مورد بررسی قرار گرفت. هر فرد بر اساس چارچوب ترجیحات و زاویه دید خاص خود، آن صحنه را به گونه‌ای کاملاً مختلف مشاهده کرد. صافی‌های پیام می‌توانند شامل تعدادی از عوامل پردازش شناختی باشند که مشتمل بر ادراک انتخابی^۳ (گرایش افراد به تمرکز بر پیام‌هایی که مربوط به مشکلات و نیازهای آنی است) و اثرات تأخر^۴ (گرایش دریافت کنندگان به

1 . Language Competencies

2 . Eye of Beholder

3 . Selective Perception

4 . Recency Effects

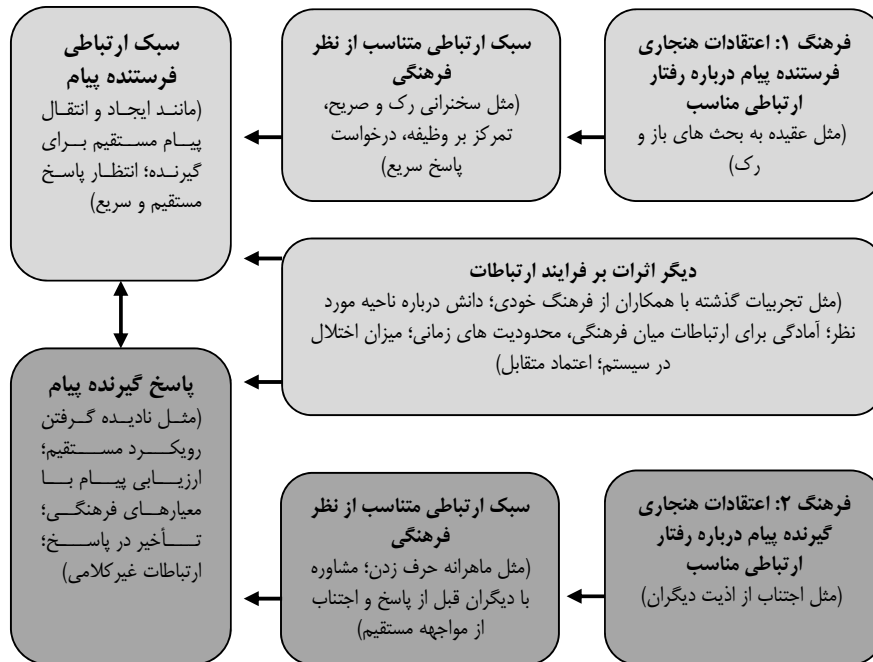
تمرکز بر تازه‌ترین پیام‌ها یا تعاملات، به جای توجه به پیام‌ها و تعاملات قدیمی‌تر است. هر دوی این صافی‌ها در درون تفکر مدیریتی تعبیه شده‌اند.

به طور مشابه، روش دریافت پیام‌ها نیز می‌تواند بر وضوح و برجستگی آنها اثر بگذارد. این امر در کمپین‌های سیاسی و تبلیغاتی بسیار مشهود است زیرا در این کمپین‌ها، دریافت‌کنندگان پیام احتمالاً به تفسیر آن بر اساس تمایلات خود نسبت به کاندیدا یا محصول خواهند پرداخت. بنابراین، اعضای حزب محافظه‌کار و کارگر در انگلستان و دموکرات‌ها و جمهوریخواهان در آمریکا باید نسبت به اطلاعات فراهم شده توسط رقبای خود، شکاکیت بیشتری در مقایسه با اطلاعات گردآوری شده توسط هم‌حزبی‌های خود داشته باشند. چنین وضعیتی را می‌توان در گوشه گوشه جهان مشاهده کرد (خصوصاً در آفریقا و آمریکای لاتین که شرکت‌های خارجی بزرگ در پی ایجاد معاملات جدید در آنجا بودند). آیا ما می‌توانیم به این خارجی‌ها اعتماد کنیم؟ انگیزه و قصد آنان چیست؟ آیا آنها به ما کمک خواهند کرد یا در پی استثمار ما هستند؟

یک مدل برای فرهنگ و ارتباطات

در هر تبادل میان فرهنگی بین مدیران از مناطق مختلف، هدف اصلی ارتباطات عبارت است از جستجوی یک زمینه عمومی و استخراج ایده‌ها، اطلاعات، مشتریان و شراکت بین طرفین. مدیریت و کسب و کار تکیه زیادی به تمایل و توانایی افراد به انتقال معنا بین مدیران، کارکنان، شرکا، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و مشتریان دارد. در حقیقت، می‌توان این بحث را مطرح کرد که بسیاری از تلاش‌ها برای ایجاد یا درک سازمان‌ها، با فهم مبانی ارتباطات و فرایندهای تعامل بین افراد آغاز می‌شود.

مدل‌های جامع گوناگونی وجود دارند که در تلاشند تا عناصر مختلف فرایند ارتباطات را برشمارند. کوشش ما در اینجا نیز متمرکز بر اثرات متقابل بین فرهنگ، ارتباطات و تعامل در محیط جهانی است. بر طبق این مدل که در شکل ۷-۱ خلاصه شده است، خصوصیات مربوط به محیط‌های فرهنگی هر یک از طرفین، به تعیین اعتقادات هنجاری زیربنایی که مبنای فرایند ارتباطات هستند کمک خواهد کرد. در یک محیط بین فرهنگی، این محرک‌های فرهنگی عمدتاً بر میزان باز، صریح و نافذ بودن ارتباطات، میزان پذیرش مواجهه مستقیم یا تعارضات باز و غیره اثر می‌گذارند.



شکل ۷-۱: اثرات فرهنگی بر فرایند ارتباطات

در نتیجه وجود این اعتقادات هنجاری، استراتژی های ارتباطی خاصی که از نظر فرهنگی نیز متناسب و سازگار هستند، ظهور خواهند یافت. این استراتژی ها شامل انتظارات و آرمان های افراد از ارسال یا پاسخ به یک پیام یا نظر، انتخاب زبان و استراتژی های انتقال معنا، انتخاب ارتباطات مستقیم یا غیرمستقیم و مدنظر قرار دادن جایگاه و شأن افراد است. سه رفتار ارتباطی اصلی عبارتند از: کلامی، غیرکلامی و مجازی. این استراتژی ها در پی دستیابی به تعدادی از پیامدهای مورد نظر از ارسال پیام می باشند. این پیامدها مشتمل بر دریافت روشن و واضح پیام، فهم متقابل و روشن پیام مورد نظر، موافقت با پیام و بهبود اعتماد متقابل می باشند.

تعدادی از محدودیت های مربوط به محتوای پیام و انتخاب کانال ارسال پیام را می توان در پهنه فرهنگ ها شناسایی نمود. این محدودیت ها امروزه تبدیل به چالشی برای فرستندگان و گیرندگان پیام شده اند. فرستندگان پیام باید تصمیم بگیرند یا حدس بزنند که چگونه یک پیام را فرمول بندی نمایند که از نظر فرهنگی با فرهنگ گیرنده پیام تطابق داشته باشد. به طور همزمان، گیرندگان نیز باید قضاوت کنند که آیا پیام مناسب است یا نه و چه پاسخی باید به آن داد. معمولاً

بسیاری از فرستندگان، اقدام به پیش‌غربالی خیلی از پیام‌ها می‌کنند تا مطمئن شوند که این پیام‌ها از نظر فرهنگی، متناسب و سازگار هستند. به هر حال، آنچه در یک فرهنگ پذیرفته شده است، لزوماً در سایر فرهنگ‌ها مجاز و مقبول نخواهد بود. در اینجا باید الگوهای ارتباطات را مورد بحث قرار داد که شامل محتوای پیام^۱، زمینه پیام^۲، تشریفات ارتباطات^۳، ارتباطات تک‌زبانه^۴، ارتباطات با استفاده از فناوری^۵ و الگوهای تسهیم اطلاعات^۶ می‌باشند. روی هم رفته، این الگوها نشان‌دهنده بسیاری از چالش‌های پیش‌روی مدیران جهانی در هنگام ارتباط‌گیری در پهنه فرهنگ‌ها می‌باشند.

همانند فرستنده، گیرنده پیام نیز دارای اعتقادات هنجاری است که اغلب بر نحوه دریافت پیام توسط او اثر می‌گذارد. این امر نیز متقابلاً بر چگونگی تفسیر و پاسخگویی به پیام توسط گیرنده اثرگذار است. یک جلسه ملاقات بین دو مدیر از نیوزلند و مالزی را در نظر بگیرید. هر چند محرک‌های فرهنگی بر نحوه و نوع پیام‌ارسالی توسط فرد اهل نیوزلند (مثل ارتباطات کلامی، بیان معانی یک پیام و ...) اثر می‌گذارند، اما طرف مالزیایی او امور را خیلی متفاوت‌تر می‌بیند (مثل استفاده از زبان بدن یا سکوت در طول ملاقات). بدین علت، پیام دریافت‌شده می‌تواند با آنچه توسط فرستنده ارسال شده، متفاوت باشد. همچنین، پاسخ‌گیرنده پیام نیز به بهترین نحو بیانگر این تفسیرهاست. در نتیجه این تعاملات، دو مدیر مذکور احتمالاً خواهند فهمید که آیا به پیام‌های مورد نظر خود رسیده‌اند یا نه. به علاوه، در نتیجه این یادگیری و با فرض اینکه آنان علاقمند به یادگیری هستند، هر مدیر سعی خواهد کرد برای جلسه بعدی آمادگی بهتری کسب کند.

سرانجام، تعدادی از رویدادها و اقدامات هستند که خارج از کانال در دسترس ارتباطات قرار دارند و موجب اختلال در انتقال و دریافت پیام می‌شوند. این موانع می‌تواند شامل موارد ذیل باشد: انقطاع پیام، پیام‌های هرز، حواس‌پرتی، خصومت، جایگاه افراد، سن و مسائل جنسیتی، زبان و امور فرهنگی. به دیگر سخن، ایجاد ارتباط با فرد دیگری از یک کشور یا فرهنگ بیگانه

-
1. Message Content
 2. Message Context
 3. Communication Protocols
 4. Single-language Communication
 5. Technology-based Communication
 6. Information-sharing Patterns

می تواند سریعاً از طریق طرفین چند گانه، کانال های چند گانه و فرصت های چند گانه موجب گنجی و سردرگمی افراد شود.

زبان، منطق و ارتباطات

بر اساس مقدمه فوق، فرایندهای ارتباطات واقعاً چگونه در پهنه مرزها عمل می کنند؟ برای فهم این مسأله، لازم است که در وهله اول دو مطلب پایه ای را بیاموزید: زبان و منطق^۱. خصوصاً ضروری است که یاد بگیرید وقتی افراد به زبان های خارجی صحبت می کنند، از ساختارهای زبانی متفاوتی نیز استفاده خواهند کرد. آنها از کلمات و دستور زبان به روشی بهره می برند که بیانگر الگوهای تفکرشان باشد (فصل ۴ را ملاحظه کنید). به علاوه، ما نیاز به درک منطق فرهنگی (یا تمایل انسان ها به تفسیر انتظارات و اقدامات دیگران با استفاده از چارچوب ترجیحات شخصی خود) داریم. بدین علت است که هرگاه یک دوست یا همکار به شما چیزی می گوید، شما دوست دارید فرض را بر این بگیرید که تفکرات نهفته در ورای پیام او با تفکرات شما یکسان و مشابه است. این دو مسأله (زبان و منطق) در قلب فهم نحوه ارتباط گیری دیگران و درک الزامات ارتباط گیری با دیگر انسان ها قرار دارند.

زبان و ساختارهای زبانی^۲

زبان، پایه و اساس ارتباطات انسانی است و نقش مهمی در ایجاد مکالمات و مطرح نمودن بسیاری از مسائل انسانی (مثل آشنا شدن با جهان، مدیریت سازمان ها و اداره کشورها) ایفا می کند. زبان همچنین برای ما این امکان را فراهم می آورد که با بیان احساسات خود، استرس درونی مان را کاهش دهیم و با همفکری دیگران، مشکلات زندگی را حل کنیم. به علت وجود زبان است که ما قادر به حفظ تاریخ و انتقال دانش از یک نسل به نسل بعدی هستیم.

زبان و ساختارهای زبانی (مثل روشی که واژه ها، دستور زبان، علم نحو^۳ و معانی کلمات با استفاده از آن سازماندهی و استفاده می شوند) ارتباط بسیاری نزدیکی با فرهنگ ها دارند زیرا فرهنگ، معنی و مکانیزم های معنا سازی را فراهم می آورد و زبان نیز نمادهایی را برای تسهیل بیان این معانی ارائه می دهد. از یکسو، زبان منعکس کننده فرهنگ است زیرا تفکرات، ایده ها و

1 . Language and Logic

2 . Linguistic Structures

3 . Syntax

مصنوعات مربوط به یک گروه فرهنگی را تشریح می‌کند. از طریق زبان است که ما به تسهیم اطلاعات، آموزش و یادگیری نحوه رفتار مناسب و پسندیده می‌پردازیم. از دیگر سو، فرهنگ منعکس کننده زبان است زیرا ابزارهایی را فراهم می‌آورد که ما با توسل به آنها، تفکر خود را سامان می‌دهیم و دنیای پیرامونمان را تشریح می‌کنیم.

زبان یک کانال اطلاعاتی مهم است و ابزارهایی را فراهم می‌آورد که به وسیله آنها ما قادر به اشاعه معانی فرهنگی خواهیم بود. فرهنگ نیز در اینجا کلیدهایی را برای رمزگشایی^۱ معانی زبان ارائه می‌دهد. مثلاً واژه «Cat» در زبان انگلیسی ممکن است معنای یک حیوان خانگی، یک موسیقیدان جاز، نوعی تراکتور، گونه‌ای ماهی یا نوعی قایق بادبانی داشته باشد. برای فهمیدن اینکه کلمه «Cat» چه معنایی در یک جمله می‌دهد، ما باید بر تجربیاتمان در آن زمینه خاص (که جمله در آن بیان می‌شود) توجه کنیم و معنایی را به این کلمه بدهیم.

این چالش جالب در ساختارهای زبانی را مد نظر قرار دهید. در هنگام ارتباط گیری در داخل یک فرهنگ واحد (مثل انگلستان)، فرایند انتزاع معنا با استفاده از معانی مشترک و همگانی بین اعضای گروه تسهیل می‌گردد. بنابراین، هنگامی که گروهی از بریتانیایی‌ها در جلسه‌ای که در طبقه چهارم یک ساختمان تجاری در لندن برگزار می‌شود شرکت می‌کنند، مطمئن هستند که معنای مورد نظر، طبقه پنجم ساختمان است زیرا بریتانیایی‌ها طبقه همکف را جزء طبقات ساختمان حساب نمی‌کنند. از دیگر سو، هنگام ارتباط گیری در پهنه فرهنگ‌ها این فرایند می‌تواند چالش برانگیز باشد زیرا ارتباط بین کلمات و معانی آنها همیشه واضح و روشن نیست. بنابراین هرگاه گروهی از آمریکایی‌ها قصد شرکت در یک جلسه در طبقه چهارم ساختمانی در نیویورک را داشته باشند، آنها واقعاً به طبقه چهارم خواهند رفت زیرا آمریکایی‌ها معمولاً طبقه همکف را به عنوان طبقه اول ساختمان محسوب می‌کنند. یک مثال دیگر را در نظر بگیرید. هنگامی که مسافران خارجی می‌خواهند در یک نشست کاری در طبقه چهارم یک ساختمان در شهر سئول کره جنوبی حاضر شوند، حتی مسافران باتجربه تر نیز شاید دچار تردید گردند. در حالی که عدد ۴ (یا sa در زبان کره ای) یک عدد نحس نیست، اما نحوه بیان آن به گونه‌ای است که در کشور کره با واژه «مرگ و نیستی» قرابت دارد. در نتیجه، بسیاری از ساختمان‌ها در کشور کره از حروف انگلیسی برای نامگذاری طبقات استفاده می‌کنند. به یاد داشته باشید که بسیاری از ساختمان‌های قدیمی در

1. Decoding

کشورهای غربی، طبقه سیزدهم را حذف می‌کردند زیرا عدد ۱۳ در این کشورها دارای نحسی خاصی بود.

اهمیت زبان برای فهم فرهنگ‌ها و جهان بینی‌های مختلف، فراتر از بیان تفکرات و زمینه‌های گوناگون است. زبان، ساختاری را به روش تفکر ما تحمیل می‌کند که منجر به روش‌های گوناگون کسب تجربه از جهان و ایجاد جهان بینی‌های مختلف می‌گردد. مثلاً زبان می‌تواند از نظر تعداد و نوع مخاطب قرار دادن افراد در هنگام حضور در یک جلسه ملاقات، تفاوت چشمگیری داشته باشد. مثلاً در زبان انگلیسی، معمولاً یک کلمه برای «تو / شما»^۱ وجود دارد. سخنرانان محلی از این واژه هنگام صحبت کردن با تمامی افراد استفاده می‌کنند و کاری به سن، جنسیت، ارشدیت یا جایگاه مخاطبان ندارند. از دیگر سو، زبان‌های عاشقانه مانند اسپانیایی و فرانسوی تمایز مخاطبان رسمی و غیررسمی قائلند (واژه‌های *usted/tu* در اسپانیایی و *vous/tu* در فرانسوی). در زبان ژاپنی، واژه‌های معادل زیادی برای کلمه «تو / شما» وجود دارد که بسته به سن، ارشدیت، جنسیت، خانواده و جایگاه افراد کاربردهای متفاوتی پیدا می‌کند.

به علاوه، هر یک از این تمایزها را می‌توان به گروه‌های کوچک تری نیز تقسیم کرد تا تفاوت‌های ریزتر و جزئی‌تری حاصل گردد. مفهوم نهفته در تفاوت‌های زبانی فوق آن است که بسته به زبانی که با آن صحبت می‌شود، افراد باید به ایما و اشاره‌ها توجه نمایند و بر جنبه‌های مختلف زمینه و پیام خود متمرکز شوند. در حالی که در تصمیم‌گیری ژاپنی‌ها، جوان‌تر یا مسن‌تر بودن سخنران نسبت به طرف مقابل اهمیت وافری دارد، ولی این امر برای بسیاری از سخنرانان انگلیسی زبان اهمیتی ندارد. شاید به همین دلیل است که بسیاری از ژاپنی‌ها قبل از صحبت یا ادای احترام، کارت‌های تجاری طرف مقابل را بسیار موشکافانه بررسی می‌کنند و سریع آن را داخل جیب نمی‌گذارند (بر خلاف غربی‌ها).

در مقابل، فقدان یک برچسب زبانی^۲ خاص به منزله یکی از عوامل مهم یک جهان بینی معین محسوب می‌شود. مثلاً این حقیقت که در برخی زبان‌ها، ترجمه مستقیمی برای «خلوت و حریم خصوصی»^۳ وجود ندارد بیانگر این امر است که در این زبان‌ها، حریم خصوصی فردی نیز معنایی ندارد و یا توجه چندانی به آن نمی‌شود. به عبارت دیگر، زبان با فراهم آوردن امکان

1 . You

2 . Linguistic Label

3 . Privacy

مکالمه و ساختاردهی به جهان، ایده‌ها را شکل می‌دهد. مشاهده گران یک پدیده واحد که به زبان‌های مختلف صحبت می‌کنند، نتیجه‌گیری‌های گوناگونی از آن پدیده خواهند کرد. مطالعات مربوط به افراد دوزبانه و دوفرنهنگه چینی-آمریکایی و مکزیکی-آمریکایی بدین نتیجه رسید که پاسخگویان با عنایت به زبان خود، پاسخ‌های مختلفی به سؤالات دادند؛ پس زبان و فرهنگ ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. این مطالعات نشان می‌دهند که هنگام پاسخگویی به زبان انگلیسی، پاسخگویان بر ارزش‌های آمریکایی صحه نهادند و هنگام پاسخگویی به زبان کانتونی^۱ (یکی از لهجه‌های چینی) یا اسپانیایی، ارزش‌های چینی و مکزیکی مورد احترام واقع شد.

درست مانند فرهنگ، این جهان بینی‌ها و ساختارهای تفکر متفاوت که از زبان نشأت می‌گیرند نیز دارای قابلیت بالقوه برای اثرگذاری بر رفتارهای انسان به طور کلی و فعالیت‌های مدیریت به طور خاص هستند. زبان، یک دریچه به سبک‌های شناختی متفاوت است (همانگونه که در فصل ۴ بحث شد). مثلاً برخی محققان این مطلب را مطرح کرده‌اند که دستور زبان و ساختار زبان چینی تمایل بیشتری به استدلال شهودی (به جای استدلال منطقی) دارد.

زبان هنوز هم رهنمودهای زیرکانه و دقیقی در مورد نحوه تعامل با دیگر انسان‌ها (احترام، حق تقدم، فاصله اجتماعی و غیره) فراهم می‌آورد. کسانی که نسبت به این تفاوت‌ها هشیار نیستند، قادر نخواهند بود به یک درک دقیق از موقعیتی که در آن قرار دارند برسند و در ارتباطات، دچار اشتباه خواهند شد. نیازی به گفتن نیست که آشنا بودن با زبان‌های دیگر منجر به درک و فهم بیشتر می‌گردد. در حقیقت، یادگیری زبان کشور میزبان یکی از رایج‌ترین توصیه‌هایی است که معمولاً به مدیران و کارکنان مهاجر می‌شود. علاوه بر فهم عمیق‌تر فرهنگ و تسهیل ایجاد ارتباطات با افراد بومی، دلایل دیگری نیز وجود دارد که چرا یادگیری زبان کشور خارجی مفید و سودبخش است. اولاً، کسی که اختیار و استقلال بیشتری دارد می‌تواند اطلاعات بیشتری درباره محیط محلی گردآوری کند و لذا، با سهولت بیشتری با آن محیط تطبیق یابد. ثانیاً، یادگیری زبان محلی موجب افزایش بخت کسب موفقیت می‌شود زیرا فرد مهاجر با این کار، تعهد خود به فرهنگ محلی را نشان می‌دهد و اعتبار مدیریتی خود را ارتقا می‌بخشد. نهایتاً، یادگیری یک زبان جدید می‌تواند در دیگر کشورهای خارجی نیز مفید واقع شود. هرچه یک فرد به زبان‌های بیشتری مسلط باشد، یادگیری و درک فرهنگ‌ها و زبان‌های دیگر برایش آسان‌تر خواهد شد.

1. Cantonese

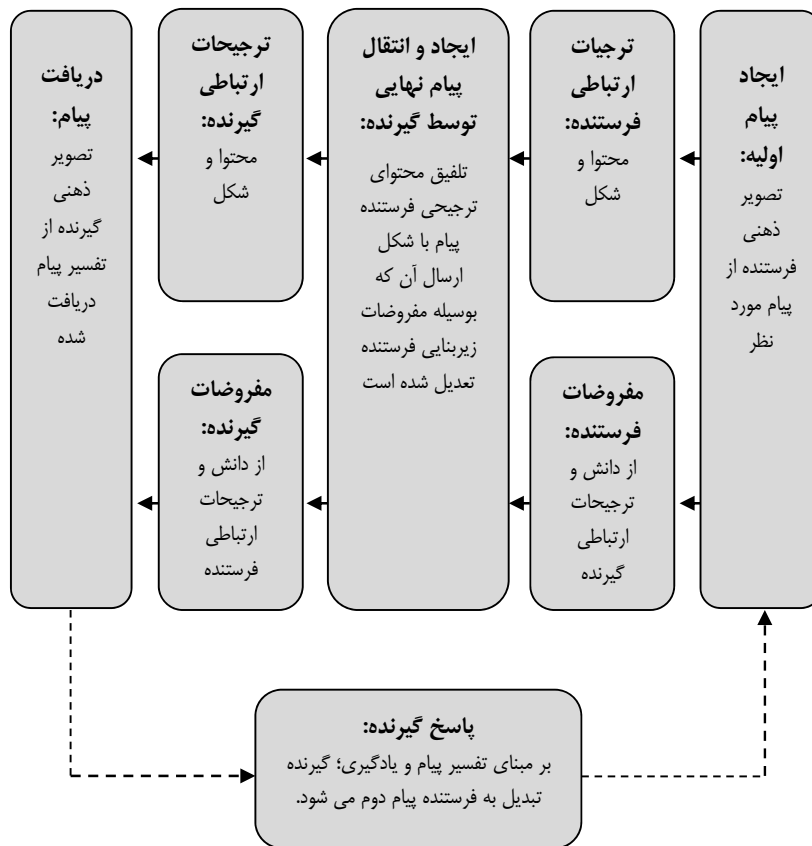
منطق فرهنگی و معنای مشترک

ارتباطات بین شخصی به طور کلی و ارتباطات بین فرهنگی به طور خاص، یک فرایند تعاملی است و مستلزم وجود دو یا چند نفر برای تبادل افکار، ایده ها، احساسات، سؤالات و پیشنهادات و یافتن یک زمینه مشترک می باشد. این نوع ارتباطات در قلب نحوه کسب و کار، مذاکره در مورد قراردادها، رهبری گروه ها، کار با اعضای تیم و برانگیختن کارکنان قرار دارد. یکی از مهم ترین درس ها برای مدیران جهانی آن است که همیشه یک منطق در ورای هر گونه تلاش ارتباطی وجود دارد. انسان ها دارای اهداف و دلایلی در پس آنچه می گویند و نحوه گفتن آن هستند و این دلایل می توانند در پهنه مرزهای ملی تفاوت چشمگیری با یکدیگر داشته باشند (درست همانگونه که این دلایل گاهی در درون مرزهای ملی نیز تفاوت زیادی با یکدیگر دارند). هنگامی که افراد با یکدیگر صحبت می کنند، اغلب بر منطق فرهنگی^۱ تکیه دارند تا مکالمه را تسهیل نمایند. منطق فرهنگی عبارت است از فرایند کاربرد مفروضات اساسی برای تفسیر پیام ها و اقدامات دیگران و نیز، فرضیه سازی درباره انگیزه ها و نیت آنها. به طور کلی، منطق فرهنگی برای افراد، یک سیستم مفروضات درباره آنچه به صورت متقابل شناسایی و درک می گردد، فراهم می آورد. انسان ها معمولاً بر منطق فرهنگی تکیه می کنند تا ارتباطات را تسهیل نمایند و آنچه باید گفته شود را کاهش دهند؛ زیرا بیان تمامی تفکرات و مفروضات زیربنایی ذهن یک فرد نیاز به صرف زمان و انرژی زیادی دارد. یک منطق فرهنگی مشترک به افراد کمک می کند که شکاف حاصل از مطالب ناگفته را پر کنند، لذا فرایند ایجاد یک معنای مشترک را تسهیل می کند.

برای نشان دادن نحوه کارکرد منطق فرهنگی، در نظر بگیرید که دو نفر چگونه به یکدیگر نزدیک می شوند و سر صحبت را باز می کنند. همانگونه که در شکل ۷-۲ نشان داده شده است، فردی که سر صحبت را باز می کند، یک تصویر ذهنی از یک ایده که می خواهد اشاعه دهد ایجاد می نماید. او همچنین ترجیحاتی درباره نحوه ارتباط گیری و اشاعه آن پیام دارد و دارای مفروضاتی درباره علاقه های دیگر افراد برای ایجاد ارتباط است. با در نظر گرفتن تمامی این امور، فرستنده پیام درباره محتوا و نوع پیام تصمیم خواهد گرفت. بدین ترتیب، او تصمیم خواهد گرفت که کدام یک از ابعاد پیشنهاد را باید تشریح نماید، کدام یک از این ابعاد به طور همگانی ادراک شده اند و نیازی به توضیح ندارند و زمینه، زبان و تشریفات مناسب مربوط به پیام کدامند. به طور

1. Cultural Logic

همزمان، گیرنده پیام نیز ترجیحاتی درباره نحوه مخابره و اشاعه پیام و چگونگی ایجاد ارتباط توسط فرستنده دارد. بر این اساس، گیرنده اقدام به ایجاد یک تصویر ذهنی از معنای پیام می‌کند و با عنایت به جمع بندی که انجام می‌دهد، پاسخی مناسب و درخور به فرستنده خواهد داد. بنابراین، گیرنده تبدیل به فرستنده می‌شود و چرخه ارتباطات دوباره آغاز می‌گردد. به محض اینکه پیام‌های اضافی رد و بدل می‌شوند، هر دو طرف نکات بیشتری درباره دانش و ترجیحات ارتباطی فرد مقابل می‌آموزند و مفروضات زیربنایی متقابل درباره دانش و سبک هر فرد، هماهنگی و تناسب بیشتری به خود می‌گیرد.



شکل ۷-۲: منطق فرهنگی در ارتباطات بین فرهنگی

این فرایند یادگیری، کلید موفقیت در ارتباطات بین فرهنگی است. با عنایت به این مطلب، مثال نماینده فروش کانادایی را در نظر بگیرید که در تلاش بود تا یک جلسه ملاقات با خریدار برزیلی ترتیب دهد. نماینده فروش کانادایی می‌خواست خریدار برزیلی را رأس ساعت ۸ صبح ملاقات کند و درباره محصولات شرکتش با او سخن بگوید. بنابراین او یک تصویر ذهنی از پیامی که می‌خواست منتقل کند، ایجاد نمود و از منطق فرهنگی خود استفاده کرد (یعنی تا حد زیادی به تأکید فرهنگ کانادایی بر انجام یک کار در یک بازه زمانی و عدم انجام همزمان چند کار تکیه کرد). در انجام این کار، او نیاز به برخی تندخوانی‌های کلامی داشت تا بتواند آنچه در ذهن مشتری برزیلی می‌گذرد را حدس بزند. بدین منظور، او فرض را بر این گرفت که مشتری مربوطه نیز مفروضات مشابهی درباره کاربرد واژه‌ها دارد. مثلاً او فرض کرد که ساعت ۸ یعنی دقیقاً رأس ساعت ۸. او همچنین فرض کرد که شریکش پیام او را خواهد فهمید و این توافق نشان می‌دهد که مشتری برزیلی رأس ساعت ۸ صبح در محل حضور خواهد داشت.

همزمان با اینکه نماینده فروش کانادایی در حال ایجاد مفروضاتی برای خود است، شریک برزیلی اش نیز همین کار را خواهد کرد و مفروضات او درباره پیام شاید تفاوت‌های قابل توجهی نیز داشته باشد. خریدار برزیلی بر اساس منطق فرهنگی خاص خود (خصوصاً تأکید فرهنگ برزیلی بر چندزمانه بودن) ممکن است فکر کند که ساعت ۸ فقط یک زمان حدودی و تقریبی است و کمی تأخیر در حضور، موجه و پذیرفته شده است. شاید او فرض کند که شریک کانادایی اش نیز انعطاف پذیر است و نسبت به کمی تأخیر بی تفاوت خواهد بود.

آخرین نتیجه این داستان، قابل پیش بینی است. با استفاده از منطق فرهنگی صریح بدین نتیجه می‌رسیم که دو طرف از این ملاقات ناامید و سرخورده خواهند شد و نتیجه تجاری ضعیفی حاصل خواهد گردید. اگر دو طرف تغییرپذیری در منطق فرهنگی را درک می‌کردند و انعطاف پذیری و صبوری بیشتری به خرج می‌دادند، شاید این نتیجه حاصل نمی‌شد. به هر حال، همانگونه که در شکل ۷-۲ نشان داده شد، فرایند ارتباطات پویا و تعاملی است و همزمان با اینکه منطبق افراد اثر متقابل بر یکدیگر دارد، یک الگوی ارتباطی ظهور خواهد یافت. مثلاً بعد از شکست در اولین جلسه ملاقات، دو طرف روش‌های جدیدی برای ارتباط گیری ایجاد خواهند کرد و انتظارات خود از بازه‌های زمانی (تک زمانه یا چندزمانه) را تشریح خواهند نمود.

زبان بین‌المللی و درک پیام

زبان همیشه یک مانع بالقوه برای ارتباطات بین فرهنگی اثربخش است. از این نظر دو مسأله وجود دارد که باید خاطر نشان سازیم. اولاً، کدام زبان باید در یک مکالمه مورد استفاده قرار گیرد؟ برخی افراد این بحث را مطرح می‌کنند که زبان انگلیسی به طور فزاینده در حال تبدیل شدن به یک زبان بین‌المللی در دنیای کسب و کار است؛ پس هر کسی باید به زبان انگلیسی صحبت کند. یکی از واعظان شهر تگزاس بیان می‌دارد که «اگر زبان انگلیسی به اندازه کافی برای عیسی مسیح مفید و خوب بود، پس برای من نیز کارساز خواهد بود». برخی افراد با این حرف مخالفند. در حقیقت، افراد زیادی در سراسر جهان وجود دارند که به زبان چینی ماندگارین و اسپانیایی صحبت می‌کنند و تعداد آنها نیز بیشتر از افراد انگلیسی زبان است. چرا همه انسان‌ها نباید به زبان اسپانیایی یا چینی صحبت کنند؟ دیگران پیشنهاد کرده‌اند که زبانی که به وسیله آن صحبت می‌شود باید توسط فردی که پولدار است و در موضع قدرت قرار دارد، تعیین شود. اگر فرانسوی‌ها خریدار محصول شما باشند، برای دو طرف منطقی است که به زبان فرانسوی صحبت کنند. این جدل ممکن است هیچگاه حل و فصل نشود زیرا مکالمات سنگین و طولانی مدت با یک زبان بیگانه می‌تواند یکپارچگی و انسجام فرهنگی یک کشور یا منطقه را تهدید کند. ثانیاً، اگر فرستنده یا گیرنده یک پیام (کتبی یا شفاهی) از یک زبان غیربومی استفاده کنند، امکان دارد جزئیات پیام و تفاسیر آن دچار مشکل گردد. هر دوی این چالش‌ها در شکل ۷-۳ نشان داده شده است و می‌تواند برای هر مدیری پیش بیاید.

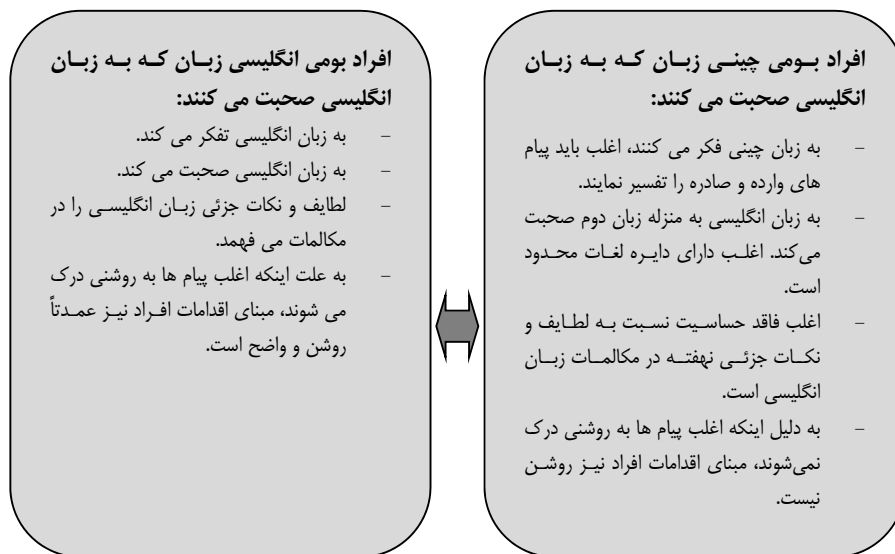
برای مدیرانی که در مناطق انگلیسی زبان دنیا زندگی می‌کنند، یک چالش دیگر نیز وجود دارد. شما به کدام زبان انگلیسی صحبت می‌کنید؟ نورمن شور^۱ اقدام به تألیف یک لغت نامه انگلیسی بریتانیایی / انگلیسی آمریکایی کرده است که مشتمل بر حدود ۵۰۰۰ مدخل می‌باشد و از یک نسخه انگلیسی به نسخه دیگر ترجمه شده است. مثلاً کلمه «Pass Out» در انگلیسی بریتانیایی به معنای «مردن یا بیهوش شدن» است ولی در انگلیسی آمریکایی معنای «فارغ التحصیل شدن» دارد. در انگلستان، واژه «Shares» به معنای «سهام»^۲ و واژه «Stock» به معنای «اوراق قرضه دولتی»^۳ می‌باشد. یک کارمند در لهجه انگلیسی آمریکایی به صورت «Clerk» و در لهجه انگلیسی

1 . Norman Schur, British English: A to Zed. New York, NY: HarperCollins, 1991.

2 . Stocks

3 . Government Bonds

بریتانیایی به صورت «Clark» تلفظ می‌شود. نگارش کلمات نیز در دو لهجه با یکدیگر فرق دارد (مانند واژه‌های *behaviour* و *behavior*). علاوه بر این، بسیاری از نواحی فرهنگ بریتانیایی عمدتاً به گونه‌های متفاوت صحبت می‌کنند و از واژه‌های بسیار مختلفی برای ارتباط گیری استفاده می‌نمایند. اگر این توضیحات کافی نیست، شما باید به یاد داشته باشید که افراد متعلق به کشورهای استرالیا، کانادا، نیوزلند و دیگر مناطق جهان، از نظر انتخاب و کاربرد کلمات با یکدیگر تفاوت دارند.



شکل ۷-۳: چالش‌های پیش روی افراد غیربومی

بسیاری از این تفاوت‌ها تحت تأثیر سنت‌ها، رسوم و شعارهای محلی قرار دارند، ولی در برخی موارد تفاوت‌های فرهنگی نیز می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. استفاده از زبان انگلیسی در کشور هندوستان را در نظر بگیرید. در چندین سال اخیر، هندوستان به منزله یک مرکز برون سپاری در جهان مطرح شده است. تقریباً دو سوم شرکت‌های موجود در لیست مجله فورچون ۵۰۰ اخیراً بسیاری از فعالیت‌های خود را در هندوستان برون سپاری کرده‌اند و این رقم دائماً در حال افزایش است. تمرکز اصلی این مراکز تجاری حول محور فناوری‌های رایانه‌ای (اعم از توسعه

نرم افزاری و مراکز تلفنی) و دیگر فعالیت‌های مشابه است که نیاز به کارکنان متخصص، مسلط به زبان انگلیسی و تقریباً ارزان قیمت دارد. این کارکنان نیز در هفت روز هفته به صورت ۲۴ ساعته کار می‌کنند تا نیازهای گسترده مشتریان جهانی خود را برآورده سازند.

مردم‌شناسان فرهنگی مشاهده کرده‌اند که بسیاری از هندی‌ها تمایل دارند به صورت سخت‌گیرانه و نسبتاً افراطی از سلسله مراتب پیروی کنند. دستورات و اطلاعات نیز از بالا به پایین جریان دارد و ارتباطات رسمی بسیار محدودی از پایین به بالای سازمان اتفاق می‌افتد. بنابراین استفاده از کانال‌های غیررسمی برای انتقال اطلاعات و خبرها در تمامی جهات و اطمینان از اینکه تمامی افراد درگیر، اهمیت ابعاد مختلف پروژه‌ها یا برنامه‌های کاری را درک می‌کنند؛ بسیار مفید است. مدیران و کارکنان در بسیاری از کشورهای غربی تمایل دارند که در کار خود از ضرب‌الاجل زمانی دقیق و شفاف برخوردار باشند. در مقابل، هندی‌ها اغلب دوست دارند مقداری انعطاف به ضرب‌الاجل‌های زمانی خود بیفزایند (خصوصاً در هنگام اجرای پروژه‌ها). تحت این شرایط، شاید هندی‌ها ضرب‌الاجل‌ها را خیلی ضروری و حتمی تلقی نکنند مگر اینکه دائماً بر اهمیت آنها تأکید گردد.

فرایندهای ارتباطی در اینجا بسیار قابل توجه و باارزش هستند. بسیاری از غربی‌ها تمایل دارند در هنگام ارتباط گیری به صورت نسبتاً مستقیم عمل کنند. به هر حال، گاهی اوقات همین افراد نظر خود را عوض کرده و یک پیام تقریباً مبهم و چندوجهی می‌فرستند (شاید بدین صورت که مقصود خود را در قالب کلمات مؤدبانه تر بیان کرده و از رسمیت آن می‌کاهند). مثلاً ممکن است به زیردستان خود جملاتی شبیه این بگویند: «شاید بهتر باشد که کمی به جزئیات طرح بیفزایی» یا «من فکر می‌کنم که این ارائه می‌توانست با مثال‌های بیشتری انجام شود». این رویکرد در اغلب موارد بسیار مؤدبانه تر از صدور دستورات محسوب می‌شود. به هر حال امکان دارد بسیاری از هندی‌ها این سخن‌مدیر را به منزله نوعی پیشنهاد یا عقیده تلقی نمایند نه یک دستور. در نتیجه، هنگامی که یک فرد می‌کوشد تا از میزان استبدادی و دستوری بودن سخن خود برای زیردستان بکاهد، شاید ابهام و سردرگمی قابل توجهی برای زیردستان رخ دهد. در این شرایط مهم است که مراقب مفروضات ناخودآگاهی که توسط دیگران ایجاد می‌شود باشید و تا حد امکان مانع ایجاد سوءتعبیرها شوید. به طور همزمان، هندی‌ها می‌توانند در حین مکالمات و مباحثات بسیار رک و صریح باشند و با این رفتار، موجب ناراحتی شرکای غربی خود شوند.

هندی‌ها تمایل دارند سریع‌تر از مردم اروپای غربی یا آمریکای شمالی صحبت کنند. آهنگ زبان انگلیسی هندی تفاوت زیادی با دیگر شکل‌های انگلیسی دارد و لذا زمان زیادی نیز طول می‌کشد که گوش انسان به آن عادت کند. بسیاری از کلمات در زبان انگلیسی هندی، از دوران استعمار هندوستان توسط بریتانیا به جای مانده‌اند و ممکن است ناآشنا باشند (خصوصاً برای افراد آمریکایی که تجربه کمی در خارج از آمریکا دارند). برخی واژه‌ها در انگلیسی هندی، با لهجه و تشدید متفاوت نسبت به انگلیسی بریتانیایی یا آمریکایی ادا می‌شوند. همچنین، انگلیسی هندی کمی رسمی‌تر از انگلیسی آمریکایی است.

هر چند این تفاوت‌ها قابل شناسایی هستند، اما باید به خاطر داشته باشید که حتی خود افراد انگلیسی زبان نیز در درک لهجه‌های مختلف انگلیسی دچار مشکل و ابهام می‌شوند و این مشکل فقط مختص زبان انگلیسی نیست. اسپانیایی‌ها و مکزیکی‌ها نیز در درک یکدیگر مشکل دارند؛ درست همانگونه که پرتهالی‌ها و برزیلی‌ها خیلی اوقات نمی‌توانند یکدیگر را کاملاً درک کنند. در کشور چین، چندین لهجه مختلف وجود دارد که هرچند از نظر حروف نوشتاری شبیه به هم هستند، ولی در هنگام صحبت نمی‌توان آنها را به خوبی تشخیص داد. شاید مهم‌ترین درس برای مدیران جهانی این است که صحبت کردن طرف مقابل به زبان‌های انگلیسی، فرانسوی، اسپانیایی، چینی یا ... نمی‌تواند تضمین‌گر سهولت ارتباطات باشد. در حقیقت، این امر نشانگر دشواری برقراری ارتباطات است. بدین ترتیب، اعتقاد به اینکه طرف مقابل نیز به زبان شما سخن می‌گوید؛ شاید منجر به مفروضات اساسی اشتباه، سوءتعبیر و ابهام گردد. این امر خصوصاً در هنگام مذاکرات تجاری نمود بیشتری می‌یابد.

استراتژی‌های ارتباطات بین فرهنگی

فرض کنید شما شریک یک شرکت کوچک اما جهانی تولید محصولات الکترونیک هستید که در غرب اروپا و شرق آسیا به تجارت مشغول است. شما در تلاشید تا خدمات IT خود را به دو شرکت کوچک بفروشید (یکی در اسپانیا و دیگری در کره جنوبی). هنگام تماس تلفنی با رؤسای دو شرکت مذکور، کسی پاسخگوی تلفن نیست. سؤال: آیا شما باید پیامی به آنها بدهید و تصریح نمایید که دوباره در زمانی دیگر تماس خواهید گرفت؟ جواب صحیح، بله و خیر می‌باشد. چرا؟ در اسپانیا، کاملاً پذیرفته شده است که پیامی برای دیگران بفرستید و به آنها بگویید که در

یک زمان معین دوباره تماس خواهید گرفت. البته، شخصی که شما با او تماس می‌گیرید تعهدی ندارد که در آن زمان در محل کار خود حضور داشته باشد. خیلی مؤدبانه و از طریق پیام تلفنی اعلام کنید که در فلان زمان دوباره تماس خواهید گرفت. در مقابل، دادن چنین پیامی روی تلفن یک فرد در کشور کره (خصوصاً اگر از نظر سنی بزرگ‌تر از شما باشد) به منزله نوعی بی‌احترامی و جسارت تلقی می‌شود، زیرا این وظیفه رئیس شرکت دیگر است که در آن زمان پشت میز بنشیند و پاسخگوی تماس‌های تلفنی باشد.

رفتارهای روتین و عادی می‌تواند به صورت موفقیت‌آمیز یا همراه با شکست و ناکامی در موقعیت‌های اجتماعی فرهنگ‌های مختلف در سراسر جهان انجام گیرد. مدیران جهانی اگر می‌خواهند به موفقیت برسند، باید خود را کاملاً آماده موقعیت‌های جدید و ارتباطات نوین کنند. نقطه ثقل این آمادگی، دانستن نحوه و زمان سخن گفتن است. بنابراین و در ادامه مدلی که در شکل ۷-۱ معرفی شد، به محض اینکه افراد شروع به آماده شدن برای یک تعامل پیش‌رو می‌کنند، کدام نوع از استراتژی‌ها و رفتارهای ارتباطی را در نظر خواهند گرفت؟ هرچند گزینه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد، ولی ما بر چهار استراتژی اصلی تمرکز می‌کنیم: محتوای پیام، زمینه پیام، تشریفات ارتباطات و ارتباطات با استفاده از فناوری^۱.

محتوای پیام

محتوای پیام بیانگر آن چیزی است که فرستنده تلاش دارد در دل پیام خود قرار دهد. در حقیقت، محتوای پیام مرکز ثقل پیام تلقی می‌شود. در مثال مدیر کانادایی، او در تلاش بود تا یک جلسه ملاقات رأس ساعت ۸ صبح با یک مشتری بالقوه برگزار نماید. این پیام اصلی اوست. در این تلاش، او باید پیام خود را با استفاده از محدودیت‌های بالقوه در مورد موضوعات مناسب و قابل قبول برای بحث، کاربرد پذیرش و رد و گشودگی برای بیان عقاید به فرد مقابل انتقال دهد.

موضوعات مناسب برای بحث

آنچه افراد می‌توانند یا نمی‌توانند درباره آن سخن بگویند، در فرهنگ‌های مختلف فرق دارد. فقط یک مثال را در نظر بگیرید که اخیراً برای یکی از نویسندگان رخ داده است. هنگامی

1 . Message Content, Message Context, Communication protocols & Technology-mediated Communication

که یک فرد کره‌ای از دوست آمریکایی خود پرسید برای خانواده چه اتفاقی افتاده است، او پاسخ داد که برادر کوچک تر او اخیراً فوت نموده است. فرد کرده‌ای به دوست خود خیره شد و سکوتی سنگین بین آنها حکم فرما شد. سپس او پاسخ داد: «آیا دیشب بازی بیسبال را تماشا کردی؟». این موضوعی بود که فرد آمریکایی اصلاً انتظار مطرح کردن آن را نداشت.

در بعضی فرهنگ ها، سؤال کردن از خانواده شخص کاملاً پذیرفته شده است و مطرح کردن چنین سؤالاتی اصلاً بی ادبی محسوب نمی‌شود. در دیگر فرهنگ ها، این امر با محدودیت‌هایی مواجه است. همچنین برخی فرهنگ‌ها ترجیح می‌دهند که سخنی راجع به بیماری یا اتفاقات ناگوار نگویند؛ شاید این عقیده را دارند که حرف زدن از یک چیز احتمال وقوع آن را کاهش می‌دهد. بعضی از فرهنگ‌ها نیز درباره مسائل بهداشتی، درمانی، بیماری‌های خطرناک و مرگ حرف می‌زنند. امکان دارد مردم در برخی فرهنگ‌ها دوست داشته باشند به مباحث مربوط به نحوه کسب درآمدهای چشمگیر یا استفاده از تاکتیک‌های موفق برای افزایش فروش گوش دهند؛ در حالی که در دیگر فرهنگ‌ها اصلاً سخنی از این مسائل به میان نمی‌آید. مثلاً، در فرانسه زیاد مرسوم نیست که درباره پول سخن به میان آید. انگلیسی‌ها نیز کاری به مسائل شخصی ندارند. به علاوه، در جنوب آسیا و آمریکای لاتین از افراد انتظار می‌رود که درباره خودشان صحبت کنند، اما در آلمان یا هلند اینگونه نیست. در هنگام ارسال یک پیام، افراد احتمالاً ارتباطات را رصد خواهند کرد تا بفهمند که موضوع مناسب برای بحث چیست. به طور همزمان، گیرنده نیز همین کار را خواهد کرد. پیام‌هایی که نامناسب تلقی شوند، احتمالاً نادیده نیز گرفته خواهند شد.

پذیرش و رد

کاربرد پذیرش و رد^۱ می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ قرار گیرد. در این رابطه، بعضی فرهنگ‌ها (مانند بسیاری از کشورهای شرق و جنوب شرقی آسیا) اغلب ترجیح می‌دهند که پیام خود را خیلی آرام و با متانت و با استفاده از تکنیک‌های ارتباطی پنهان یا خاموش انتقال دهند؛ در حالی که دیگر فرهنگ‌ها (مانند کشورهای آنگلو ساکسون و ژرمن) شکل ارتباطات مستقیم و کلامی را ترجیح می‌دهند. پذیرش یا موافقت را به سختی می‌توان تفسیر کرد. مثلاً در پاسخ به سؤالی شبیه به «شما درباره توافق پیشنهادی ما چه نظری دارید؟»، بسیاری از مدیران یا مذاکره

کنندگان ژاپنی با «hai» پاسخ خواهند داد که غربی‌ها به غلط، آن را به معنای «بله، من موافقم» تفسیر خواهند کرد؛ اما این واژه به معنای «بله، من می‌فهمم» می‌باشد. آمریکایی‌ها و دیگر کشورهای غربی نیز گاهی اوقات، واژه‌ها را به صورت مبهم به کار می‌برند. در نظر بگیرید که کلمه «sure» در آمریکا چه معنایی می‌دهد. «آیا شما می‌توانید محصول را تا فردا تحویل دهید؟» پاسخ: «sure». این کلمه به ندرت معنای «بله»^۱ می‌دهد. معنای دقیق‌تر این واژه آن است که فرد فکر می‌کند (یا امیدوار است) که بتواند محصول را تا فردا تحویل دهد.

گشودگی^۲ برای بیان عقاید

در برخی فرهنگ‌ها (مثل استرالیا، کانادا، دانمارک، آلمان و آمریکا) مردم تشویق می‌شوند که سخن بگویند و عقاید خود را آشکار سازند. از افراد انتظار می‌رود که از خود و اصول مورد قبولشان دفاع کنند. در حقیقت، مدیران مختلفی در حوزه کسب و کار به علت ناکامی در این حوزه، به دادگاه احضار شده‌اند. در دیگر فرهنگ‌ها (مانند کشورهای شرق و جنوب شرقی آسیا و خاورمیانه) زبردستان از نظر دستیابی به افراد مافوق خود با محدودیت مواجهند و باید از تکنیک‌های خاموشی یا ارتباطات غیرکلامی برای انتقال پیام استفاده کنند. به راستی در برخی فرهنگ‌ها، زبردستان از فرصت سخن گفتن برخوردار نیستند و فقط باید آنچه به آنها گفته می‌شود را انجام دهند. بعضی فرهنگ‌ها (مثل تایلند و مالزی) بر ارتباطات خاموش^۳ یا ارتباط گیری با استفاده از سکوت تأکید دارند، در حالی که دیگران (مثل کانادا و آمریکا) ترجیح می‌دهند که استفاده بیشتری از تکنیک‌های ارتباطات کلامی داشته باشند.

به طور همزمان، برخی فرهنگ‌ها (و شاید تمامی فرهنگ‌ها) اعضای خود را تشویق می‌کنند که با احترام، تواضع و لطافت با مافوق خود صحبت کنند، اما هنگام صحبت با زبردستان، رفتاری استبدادی (اقتدارگرایانه)، مستقیم و برخی اوقات قهری داشته باشند. این امر در آمریکای لاتین و جنوب آسیا (یعنی کشورهایمانند مکزیک، کشورهای آمریکای مرکزی، هندوستان و پاکستان) رایج است. فرض اصلی در اینجا آن است که یک ترتیب و نظم طبیعی در قدرت و تسلط وجود دارد و هر کس باید تاحدی با این سیستم تطابق یابد.

1 . Yes

2 . Openness

3 . Silent Communication

زمینه پیام

ارتباطات به حدی در زندگی روزمره ما فراگیر بوده و تا اندازه‌ای با فرهنگ در آمیخته است که برخی محققان معتقدند جدا کردن ارتباطات از فرهنگ غیرممکن است. از نظر این محققان، فرهنگ همان ارتباطات است. مثلاً ادوار هال^۱ مردم‌شناس این بحث را مطرح کرده است که مردم از طریق رفتارها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند نه به وسیله کلمات و واژه‌ها؛ پس مفروضات زیربنایی فرهنگی جزئی از یک «زبان خاموش»^۲ می‌باشند که برای انتقال معانی بدون استفاده از کلمات به کار می‌روند. ارتباطات خاموش عبارت است از کاربرد ارتباطات غیر کلامی یا بصری (مثل ایما و اشاره، حالت چهره، حرکات بدن، استفاده از فاصله شخصی و ...) برای انتقال پیام به فرستنده یا گیرنده. چنین پیام‌هایی از نظر ماهیت، ظریف و زیرکانه هستند و به راحتی نمی‌توان متوجه آنها شد مگر اینکه در جستجوی آنها باشید. فرستندگان پیام معمولاً قصد دارند چنین پیام‌هایی توسط دیگران دریافت یا کشف گردد.

اهمیت ارتباطات خاموش یا غیر کلامی^۳ می‌تواند از آنجا کشف گردد که ارتباطات کلامی معمولاً کمتر از ۳۵ درصد از معنا را در ارتباطات دوجانبه انتقال می‌دهد. خصوصیات غیر کلامی در هنگام ارتباط گیری در پهنه فرهنگ‌ها، اهمیت بسیار و افری می‌یابند. هنگامی که پیام‌های کلامی و غیر کلامی با یکدیگر تناقض داشته باشند، ما تمایل خواهیم داشت که پیام‌های غیر کلامی را باور کنیم. در بعضی فرهنگ‌ها، این درصد حتی پایین تر نیز می‌باشد و معنای پیام را نمی‌توان خیلی از روی محتوای آن فهمید و باید به دنبال منابع دیگر بود. همانگونه که در فصل ۳ بحث شد، ادوارد هال پیشنهاد می‌دهد که این تفاوت بدان دلیل است که زمینه پیام، محتوای آن را احاطه کرده است.

همانگونه که در شکل ۷-۴ نشان داده شده است، هال بین سه فرهنگ زمینه بالا، زمینه متوسط و زمینه پایین تمایز قائل شد. در فرهنگ‌های زمینه پایین^۴ (مثل آلمان، اسکانندیناوی و آمریکا)، زمینه احاطه کننده یک پیام اهمیت بسیار کمتری نسبت به خود پیام دارد. زمینه، اطلاعات محدودی را برای شنونده فراهم می‌آورد. در نتیجه، شنوندگان باید تکیه بیشتری بر شفاف تر

1 . Edward T. Hall
2 . Silent Language
3 . Silent or Non-verbal Communication
4 . Low-context Cultures

نمودن پیام و نیز دیگر ساز و کارهای تضمینی مانند اسناد مکتوب و تبلیغات آگاهی دهنده داشته باشند. دقیق بودن زبان در اینجا بسیار ضروری است و از سوی دیگر، ادراکات زیربنایی، کنایه‌ها و زبان بدن دارای اهمیت کمتری می‌باشد.

فرهنگ‌های زمینۀ بالا	فرهنگ‌های زمینۀ متوسط	فرهنگ‌های زمینۀ پایین
<ul style="list-style-type: none"> • محتوای زیرکانه و ظریف برای پیام • ایما و اشاره‌های غیرکلامی (یا زمینهای) بسیار مهم هستند. • رسانه، اغلب مهم‌تر از پیام است. • مقام و رتبه گیرنده پیام می‌تواند بر رسانه و پیام اثر بگذارد. • مثال: نپذیرفتن یک درخواست با استفاده از زبان بدن به جای کلمات گفتاری یا نوشتاری 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباطات کلامی و غیرکلامی به صورت توأم کاربرد دارد. • هم پیام و هم رسانه اهمیت دارد. • بسیاری از کشورها در درون این طبقه میانجی قرار می‌گیرند. • مثال: استفاده از زبان بدن، اما لزوماً شفافیت و آشکاری بالایی وجود ندارد و سخنی به میان نمی‌آید. 	<ul style="list-style-type: none"> • محتوای آشکار و واضح برای پیام • ایما و اشاره‌های غیرکلامی، اغلب بی‌اهمیت هستند یا نادیده گرفته می‌شوند. • پیام، اغلب مهم‌تر از رسانه است. • ممکن است مقام و رتبه فرستنده یا گیرنده پیام، بر پیام یا رسانه اثر بگذارد. • مثال: بیان جملات و کلمات بسیار واضح و به صورت مکتوب؛ بیان دقیق آنچه شما می‌خواهید انجام دهید.

شکل ۷-۴: فرهنگ‌های زمینۀ بالا، زمینۀ متوسط و زمینۀ پایین

در مقابل، در فرهنگ‌های زمینۀ بالا (مثل خاورمیانه و بسیاری از کشورهای آسیایی) زمینهای که پیام در آن مخابره می‌شود (یعنی عوامل اجتماعی که پیام را احاطه کرده اند) به اندازه خود پیام اهمیت دارد. در حقیقت، روش بیان مسائل می‌تواند مهم‌تر از کلمات و عبارات واقعی باشد که مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این فرهنگ‌ها، ارتباطات بر مبنای روابط بلندمدت بین شخصی، اعتماد متقابل و شهرت و آبروی فردی قرار دارد. مردم، کسانی که با آنها صحبت می‌کنند را می‌شناسند و خواندن طینت افراد از روی چهره آنها یک هنر ارزشمند تلقی می‌شود. در نتیجه، نیاز کمتری به نوشتار یا گفتار وجود دارد. این ظرافت‌ها معمولاً از درک خارجیانی که با دقت به

کلمات و عبارات بیان شده توسط افراد در این فرهنگ‌ها گوش می‌دهند، پنهان می‌مانند و افراد خارجی غالباً نخواهند توانست پیام واقعی افراد در فرهنگ‌های زمینه بالا را درک کنند. گاهی اوقات، ارتباطات غیر کلامی تنها منبع در دسترس زیردستان برای بیان مخالفت یا به چالش کشیدن مافوق خود می‌باشد. مثلاً همانگونه که در فصل ۵ ذکر شد، بسیاری از کارکنان ژاپنی بین بیان آنچه بر اساس هنجارها و سنت‌های اجتماعی از آنها انتظار می‌رود (*tatemaie*) و بیان آنچه اعتقاد دارند درست است ولی نمی‌توانند آن را آزادانه اظهار نمایند (*honne*) تفاوت قائل می‌شوند. در بسیاری از موارد، *honne* از طریق غیر کلامی بیان می‌شود؛ در حالی که *tatemaie* اغلب به صورت کلامی اظهار می‌گردد. زمینه انتقال غیر کلامی در یک پیام می‌تواند به چندین راه ایجاد گردد که مشتمل بر حالات چهره^۱، فضای شخصی، زبان بدن و ارتباطات پنهان می‌باشد.

حالات چهره

مثال‌های فراوانی وجود دارد که زمینه یک پیام توانسته است پیام کلامی را تکمیل، رد یا تعدیل کند. حالات چهره یکی از اجزای مهم ارتباطات غیر کلامی محسوب می‌شود. هرچند برخی از حالت‌های چهره، جنبه جهانی دارند (نماد شادی، غم، عصبانیت، ترس، تعجب و ... هستند) و می‌توانند توسط بسیاری از انسان‌ها در جای جای دنیا تشخیص داده شوند، ولی محققان اثبات کرده‌اند که انسان‌ها قادر به تشخیص بهتر این احساسات از سوی کسانی هستند که متعلق به فرهنگ خودشان باشند (نسبت به کسانی که متعلق به فرهنگ‌های بیگانه هستند). این امر بدان علت است که انتظارات فرهنگی تعیین می‌کند این حالت‌های چهره چه زمانی، در کجا، چگونه، توسط چه کسی و تا چه میزانی نمایان شوند. مثلاً در فرهنگ‌های حوزه دریای مدیترانه، کمی اغراق در علائم غم و اندوه پذیرفتنی است؛ در حالی که فرهنگ‌های چینی یا کره‌ای ترجیح می‌دهند احساسات خود را پنهان نمایند و زیاد از حالات چهره استفاده نکنند. بدین دلیل، معنای نهفته در چنین حالت‌های چهره می‌تواند تا حدی تفاوت داشته باشد. در حالی که لبخند یک رفتار فراگیر محسوب می‌شود، ولی این فرهنگ است که زمان، نحوه و میزان لبخند زدن مردم را تعیین می‌کند. مثلاً در تایلند (سرزمین لبخندها)، لبخند نشانه دوستی و محبت است و در کره و ژاپن لبخند می‌تواند نشانه شلختگی و سبکی باشد. یک مطالعه که به مقایسه تفسیر ژاپنی‌ها و آمریکایی‌ها از

1. Facial Expressions

احساسات می‌پرداخت، بدین نتیجه رسید که آمریکایی‌ها (که تمایل دارند نسبت به ژاپنی‌ها، احساسات خود را آزادانه تر بیان کنند) اغلب برای تفسیر احساسات افراد، بر دهان آنها تمرکز می‌کنند؛ در حالی که ژاپنی‌ها عمدتاً بر چشم‌های طرف مقابل تمرکز دارند. خوشبختانه، این الگو می‌تواند در کاربرد احساسات رایانه ای^۱ (یعنی علائم و نمادهایی که در ارتباطات الکترونیکی برای بیان احساسات مورد استفاده قرار می‌گیرند) مورد توجه قرار گیرد. در آمریکای شمالی، یک صورت خوشحال با استفاده از علائم ☺ (یا :) و یک صورت ناراحت با علائم ☹ (یا :) نشان داده می‌شود. در کشور ژاپن، یک صورت خوشحال با علائم ^-^ و صورت ناراحت نیز با علامت ;-; نشان داده می‌شود.

فضای شخصی

در اغلب موارد، فضای شخصی^۲ می‌تواند در بین فرهنگ‌ها تفاوت داشته باشد. در برخی فرهنگ‌ها (مثل آمریکای شمالی، اروپای شمالی و بسیاری از کشورهای آسیایی) افراد گرایش دارند که وقتی با همدیگر صحبت می‌کنند، در فاصله نسبتاً دوری از یکدیگر قرار گیرند (این امر حتی در بین دوستان صمیمی هم صادق است) زیرا دوست ندارند که به فضای شخصی یا خصوصی دیگران تجاوز نمایند. در دیگر فرهنگ‌ها (مانند آمریکای لاتین و بسیاری از کشورهای عربی) مردم تمایل دارند هنگام صحبت یا انجام تجارت، نزدیک یکدیگر بایستند و فاصله چندانی بین آنها نباشد. این رفتار گاهی مدیران متعلق به سایر فرهنگ‌ها را بسیار عصبانی و آشفته می‌کند. یک مثال دیگر در رابطه با فضای شخصی را می‌توان در برخی کشورها مشاهده کرد که از سبک معماری باز برای دفاتر کار خود استفاده می‌کنند. در این کشورها، تمامی مدیران و کارکنان در یک اتاق یا سالن بزرگ مستقر می‌شوند و به کار می‌پردازند. در دیگر کشورها، استفاده از دفاتر کار خصوصی و کوچک رواج دارد. در این کشورها، مدیران در دفاتر خصوصی خود که با دیوارهای مخصوص از دفاتر کار سایر کارکنان جدا شده است، مستقر می‌شوند. چنین تفاوت‌های ساختاری احتمالاً اثر قابل توجهی بر ارتباطات و فرهنگ شرکتی دارند. در دفاتر کار باز و بزرگ، بسیاری از ارتباطات سریعاً تبدیل به دانش عمومی در بین کارکنان می‌شود، در حالی که چنین ارتباطاتی در دفاتر خصوصی و کوچک عمدتاً به صورت محرمانه باقی می‌ماند.

1 . Computer Emotions

2 . Personal Space

زبان بدن

زبان بدن^۱ بیانگر روش ایستادن، راه رفتن، نشستن و حرکت کردن افراد است. این زبان می تواند پیام های مهمی را به دیگران مخابره کند (به صورت عمدی یا غیر عمدی). انسان ها از طریق حرکات بدن، نگرش و حالات احساسی و عاطفی خود را برای دیگران مخابره می کنند. مثلاً هنگامی که افراد عصبانی هستند، تمایل دارند که بی قرار باشند، روی میز بکوبند و محققان پیشنهاد می دهند که انسان ها می توانند بیش از ۷۰۰۰۰۰ علامت جسمانی و فیزیکی متمایز از خود بروز دهند. بسیاری از این پیام های غیر کلامی به سادگی درک می شوند. مثلاً اگر افراد در یک شهر خارجی گم شوند، نگاه به چهره و رفتار آنها که در جستجوی یک نقشه برای یافتن مسیر هستند، توجه اهالی محلی را جلب خواهد کرد. بعد از شناسایی مقصد افرادی که گم شده اند، افراد محلی سعی خواهند کرد مسیر را به آنها نشان دهند. به هر حال نشان دادن مسیر می تواند به روش های مختلفی انجام شود (به عنوان مثال با انگشت اشاره در آمریکا و کانادا، با انگشت کوچک در آلمان و با کل دست در ژاپن). به طور مشابه، ایتالیایی ها و برزیلی ها با استفاده از حرکات نمایشی، به وسیله دستان و بدن خود حرف می زنند؛ در حالی که اهالی نوردیک تمایل دارند استفاده کمتری از دست ها و سایر اعضای بدن خود در هنگام صحبت با دیگران داشته باشند.

ارتباطات پنهان

چهارمین شکل ارتباطات غیر کلامی، استفاده از ارتباطات پنهان^۲ (یا سرّی) می باشد. این نوع ارتباطات مشتمل بر پیام هایی است که معمولاً مختص اعضای یک گروه یا سازمان است و می تواند شامل استفاده از تشریفات، آداب رسمی، نمادها یا قواعد بین شخصی باشد که برای انتقال پیام های نا آشنا برای بیگانگان و افراد خارج از گروه طراحی شده اند. این پیام ها همچنین می توانند شامل قوانین داخلی حاکم بر موضوعات مورد پذیرش برای بحث، کاربرد شوخی و مزاح در محاورات، کاربرد و معنای کلمات رمزی و غیره نیز باشند. درک و فهم چنین پیام هایی معمولاً برای افراد خارج از گروه دشوار است و غالباً معانی پنهانی در ورای آنها نهفته است.

1 . Body Language
2 . Secret Communication

تشریفات ارتباطات

انتقال هرگونه پیام باید در چارچوب یکسری تشریفات ارتباطات^۱ مبتنی بر فرهنگ انجام گیرد که محدودکننده مرزهای ارتباطات قابل قبول است. این تشریفات تعیین کننده «قواعد مسیر» در هنگام ارتباط گیری با افراد متعلق به دیگر فرهنگ‌ها می‌باشند. تشریفات ارتباطات با برجسب زنی بر موقعیت‌های اجتماعی مختلف، به تشویق افراد برای تطبیق با آداب و رسوم و رفتارهای مناسب و افزایش شانس موفقیت در یک مکالمه و مذاکره می‌پردازند. دو نوع تشریفات ارتباطات عبارتند از: آداب و رسوم مناسب^۲ و رفتارهای مناسب^۳.

در وهله اول، تشریفات ارتباطات تعدادی از آداب و رسوم ارتباطی (رهنمودهای رسمی و قوانین روشن و واضح) را فراهم می‌آورد که مرتبط با اصول کلی پذیرفته شده یا ترجیحی مورد استفاده در مکالمات و محاورات است. مثلاً هنجارهای غالب در رابطه با نحوه شروع یا خاتمه یک مکالمه چیست؟ چه کسی اول سخن می‌گوید؟ آیا افراد باید خودشان وارد بحث شوند و بگویند «معذرت می‌خواهم که سخن شما را قطع می‌کنم...» یا منتظر بمانند که توسط دیگران به بحث دعوت شوند؟ هنگامی که بحث به اتمام رسید، آیا فرد باید محل را ترک کند یا قبل از راهی شدن، اندکی تأمل نماید؟ قواعد فرهنگی تعیین کننده روش سازماندهی پیام‌ها هستند. در این زمینه چندین تفاوت وجود دارد که در جدول ۷-۱ آورده شده است.

تشریفات ارتباطات همچنین افراد را از لحاظ رفتارهای مناسب که باید با مکالمه و صحبت همراه باشد، راهنمایی می‌کنند. انسان‌ها، معانی را بر مبنای روش صحبت خود و آهنگ، سرعت و حجم صدایشان انتقال می‌دهند. این تغییرات کلامی در کشورهای مختلف به شیوه‌های متفاوتی به کار گرفته می‌شوند. برخی اوقات یک تغییر در آهنگ صدا، نشان دهنده تغییر از حالت رسمی به غیررسمی است. در فروشگاه‌های آمریکا، مشتریان دائماً با رفتار محبت آمیز کارمندان مواجه می‌شوند و فروشندگان از آنها می‌پرسند «حالتان چطور است؟». این امر برای بسیاری از مردم اروپا که چنین آهنگ صدایی را نشانه روابط شخصی و دوستی دیرینه افراد می‌پندارند، تعجب آور است.

1 . Communication Protocols

2 . Appropriate Formalities

3 . Appropriate Behaviors

جدول ۷-۱: تشریفات حاکم بر آداب و رسوم مناسب

تشریفات مربوط به آداب و رسوم	سبک‌های جایگزین	مثال‌ها
آغاز یک مکالمه	خوش صحبت و گرم در برابر مردد و ساکت	در کشورهای آنگلو ساکسون معمولاً از افراد انتظار می‌رود یا تشویق می‌شوند که آغازگر یک مکالمه باشند و ارتباطات اولیه را برقرار سازند. در ژاپن از افراد انتظار می‌رود که منتظر دعوت به مکالمه و صحبت باشند و تا آن زمان ساکت بمانند.
اتمام یک مکالمه	ناگهانی در برابر استادانه و با دقت	در آمریکای شمالی معمولاً به افراد اجازه داده می‌شود تا هنگامی که موضوع اصلی خاتمه یافت، مکالمه را کنار بگذارند. در اسپانیا عموماً از افراد انتظار می‌رود که کمی درنگ کنند و قبل از ترک محل و اتمام مکالمه درباره موضوع اصلی، راجع به دیگر مسائل صحبت کنند.
ارائه ایده‌ها یا پیشنهادات	توالی اطلاعات در برابر یکپارچگی اطلاعات	بسیاری از مردم آمریکای شمالی تمایل دارند که با بهره‌گیری از روابط آشکار بین موضوعات و ایده‌ها، به صورت خطی ارتباط برقرار سازند؛ یک رویکرد برنامه‌ریزی شده به ارتباطات داشته باشند و از یک الگوی دایره‌وار پیروی نمایند. بسیاری از افراد حوزه دریای مدیترانه تمایل دارند یک رویکرد زیگزاگی در پیش گیرند که در آن، قبل از اینکه فرد سخنگو به نقطه اول برگردد، ممکن است ایده‌ها کشف گردند.
انقطاع کلام دیگران و سکوت	صبوری برای اینکه سخن طرف مقابل تمام شود در مقابل قطع سخن او؛ دوره‌های سکوت کوتاه در برابر سکوت طولانی مدت	افراد در ایتالیا برخی اوقات می‌توانند در هر زمان که موضوعی برای صحبت پیش آمد، به مکالمه بپردازند و صحبت کردن همزمان دو نفر اصلاً غیرعادی تلقی نمی‌شود. مردم در کشورهای شمال اروپا صبر می‌کنند تا صحبت‌های طرف مقابل تمام شود، حتی اگر تغییر سخنگو از یک نفر به نفر دیگر سریعاً رخ دهد. مکالمه در بسیاری از کشورهای آمریکای لاتین، با سکوت بسیاری کمی همراه است و سکوت یا «هوای مرده» مردم این نواحی را ناراحت می‌کند. در مقابل، در ژاپن سکوت رواج دارد.
خصوصیات صوتی	سریع در برابر آرام؛ بلند در برابر ملایم	هندی‌ها تمایل دارند که دو برابر سریع‌تر از آمریکایی‌ها، انگلیسی‌ها یا کانادایی‌ها به زبان انگلیسی صحبت کنند. اسپانیایی‌ها دوست دارند نسبت به فرانسویان یا بلژیکی‌ها، با صدای بسیار بلندتری صحبت کنند.

سرانجام همانگونه که در جدول ۷-۲ نشان داده شده است، تشریفات تعیین می‌کنند که چه زمانی انواع خاصی از «ارتباطات کارکردی»^۱ مناسب است. در اینجا مسائلی از قبیل زمان و نحوه معذرت خواهی یا درخواست کردن و نیز، ارائه بازخورد یا مخالفت با یک مسأله مطرح است. نقش معذرت خواهی را در نظر بگیرید. در برخی فرهنگ‌ها مانند اندونزی، معذرت خواهی دائماً به منظور ارتقای استحکام اجتماعی و نشان دادن همدلی به کار برده می‌شود. در دیگر فرهنگ‌ها (مثل بسیاری از کشورهای اروپایی)، معذرت خواهی به منظور اقرار کردن به گناه انجام می‌شود و فقط هنگامی وجود دارد که واقعاً به آن نیاز باشد. در بعضی از فرهنگ‌ها، معذرت خواهی نشانه‌ای از حرفه‌ای بودن و ادب است. در دیگر فرهنگ‌ها، معذرت خواهی نشانه‌ای از ضعف و فقدان اعتماد به نفس است.

سوء تفاهم^۲ هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد انتظار معذرت خواهی داشته باشند، ولی هیچ‌گونه عذرخواهی انجام نگیرد؛ یا هنگامی که انتظار هیچگونه معذرت خواهی نرود ولی فرد با عذرخواهی خود دیگران را متعجب سازد. مثلاً در ژاپن، عذرخواهی به منزله روان‌کننده چرخ دنده‌های زندگی انسانی محسوب می‌شود و انتظار می‌رود که در صورت معذرت خواهی، افراد تحمل مدارا با وضعیت‌های دشوار و اشتباهات را داشته باشند. اگر در هنگام لزوم، معذرت خواهی انجام نگیرد، افراد عصبانی و پرخاشگر خواهند شد و ممکن است روابط خود با طرف مقابل را قطع کنند. نکته تعجب آور این است که هرچند سبک ارتباطی ژاپنی‌ها غیرمستقیم‌تر از آمریکایی‌ها است، ولی محققان دریافته‌اند که ژاپنی‌ها معمولاً تمایل دارند به صورت مستقیم و آشکار معذرت خواهی کنند.

ارتباطات با استفاده از فناوری

در سال‌های اخیر، ارتباطات بین فرهنگی به علت ظهور دو پدیده جدید در زندگی امروزی، بسیار پیچیده و چالش آور شده است. این دو پدیده عبارتند از: فناوری و سرعت^۳. بدین ترتیب، فناوری‌های ارتباطی جدید و سرعت فزاینده بسیاری از ارتباطات ما مستلزم این است که مدیران امروزی سریع‌تر و هوشمندانه‌تر کار کنند. دوران مکالمات چهره به چهره که با فراغت خاطر

1 . Functional Communication

2 . Misunderstanding

3 . Technology & Speed

جدول ۷-۲: تشریفات حاکم بر رفتار مناسب

تشریفات رفتاری	عملکردها	مثال ها
معذرت خواهی	قبول مسئولیت، حفظ آبروی خود و دیگران، پذیرش و اقرار به گناه، همدلی با دیگران، استحکام اجتماعی	در اندونزی، معذرت خواهی دائماً به منظور ارتقای استحکام اجتماعی و ابراز همدلی به کار می‌رود. در اروپای غربی، معذرت خواهی معمولاً به منظور اقرار به گناه به کار برده می‌شود.
ابراز مخالفت	بیان مخالفت فرد، جستجوی بهترین پاسخ (مثل انتقاد سازنده)، فروتنی و تواضع	در ژاپن، مخالفت و عدم توافق معمولاً با سکوت نشان داده می‌شود. در اسپانیا، معمولاً از طریق فوران احساسات بیان می‌گردد و در اروپای شمالی نیز ابراز مخالفت به صورت آرام، شفاف و مستقیم است.
ابراز احساسات	اشاعه احساسات؛ بیان شادی، غم، عصبانیت و غیره	در برزیل، ابراز بیرونی احساسات رواج دارد و تشویق می‌شود. در ژاپن، اعمال کنترل بر احساسات طرف مقابل رواج دارد.
باز خورد	بیان عقاید مثبت و منفی، پیشنهاد طریقه‌های جدید، برانگیختن و ایجاد اعتماد، اعمال قدرت و غیره	در آمریکای شمالی، ستایش و تحسین ^۱ به عنوان یک استراتژی انگیزشی کلیدی محسوب می‌شود و بازخورد مثبت رواج زیادی دارد. در روسیه، تحسین و بازخورد مثبت فقط مختص شرایط فوق العاده است و اگر در شرایط عادی به کار رود، نشانه اشتباه و غیرصمیمی بودن است. در فرانسه و اندونزی، تحسین و بازخورد مثبت می‌تواند اهانت آمیز باشد زیرا برخی اوقات نشان دهنده این است که سرپرست، از اینکه نیروی زیردستش عملکرد خوبی داشته متعجب است.
درخواست ها ^۲	جستجوی کمک برای تکمیل کار، درخواست مساعدت و مرحمت	در آمریکای شمالی، انتظار می‌رود که درخواست‌ها شفاف، مستقیم و مؤدبانه باشند. در برزیل، درخواست‌ها عمدتاً به صورت غیرمستقیم انجام می‌گیرند.

1 . Praise
2 . Requests

و آهستگی و بر سر میز قهوه، چای یا ناهار انجام می‌شد، به سر آمده است. در عوض، در یک برنامه فشرده کاری، مدیران باید کاراتر از گذشته باشند. سؤال این است که آیا فناوری و سرعت منجر به تصمیمات، فروش، تولید و درآمد بهتر و بیشتر خواهد شد یا موجب فرصت بیشتر برای سوء تفاهم، تضعیف روابط و از دست دادن کسب و کار می‌گردد.

امروزه مدیران جهانی تکیه زیادی به ارتباطات الکترونیک یا ارتباطات با استفاده از فناوری (مانند ایمیل، پیامک، جلسات تیمی از راه دور، وب سایت‌ها و دیگر فناوری‌های اینترنت محور) دارند. اینها هرچند یک فناوری نسبتاً نوظهور و جدید هستند، ولی جایگزین بسیاری از ارتباطات چهره به چهره شده‌اند زیرا قادرند فواصل جغرافیایی بین افراد را از بین ببرند و پیام‌ها را سریعاً انتقال دهند. مقادیر زیادی از داده‌ها را می‌توان با سهولت و سرعت و در آن واحد، انتقال داد. این امر یک مزیت بسیار مهم برای کسب و کارهای جهانی محسوب می‌شود. به هر حال، در صورت تکیه زیاد بر ارتباطات فناوری محور، برخی چالش‌های قابل توجه پیش روی مدیران جهانی قرار خواهند گرفت.

فقدان اطلاعات زمینه‌ای

بسیاری از مدیران جهانی در محیط مجازی کسب و کار امروزی، با یک چالش واقعی مواجهند: نحوه کار در پهنه فرهنگ‌ها از راه دور. هرچند مقدار قابل توجهی از ادبیات تحقیقی و دانشگاهی درباره چالش‌های کار در خارج و کار با افراد متعلق به فرهنگ‌های بیگانه بحث کرده است، ولی باز هم دانش ما نسبت به نحوه مواجهه با دیگر فرهنگ‌ها کم است. این فقدان اطلاعات زمینه‌ای^۱ موجب افزایش سوء تفاهم می‌گردد و این سوء تفاهم نیز می‌تواند منجر به ایجاد تعارض و کاهش اعتماد بین افراد شود. زمینه یک پیام می‌تواند اطلاعات زیادی در هنگام ارتباطات چهره به چهره فراهم آورد. زمینه می‌تواند روش‌های آبرومندانه‌ای برای «نه» گفتن به وجود آورد. همچنین، زمینه قادر است به عنوان یک دماسنج به کار رود و تعیین نماید که ملاقات کنونی به چه صورتی پیش می‌رود. هنگامی که این زمینه وجود نداشته باشد (یعنی حالتی که معمولاً در ارتباطات مجازی یا رایانه‌ای وجود دارد)، هم فرستنده و هم گیرنده اطلاعات قابل توجهی را در ورای آنچه به صورت آنلاین رد و بدل می‌شود، از دست خواهند داد و بسیاری از حقایق دریافتی، به گونه‌ای محدود تفسیر خواهند شد.

1. Contextual Information

علاوه بر تفاوت‌های فرهنگی، فقدان زمینه عمومی^۱ می‌تواند تفسیر اطلاعات از راه دور را دشوار سازد. مثلاً اگر مدیر کانادایی ما یک جلسه در ساعت ۸ داشته باشد، اما وضعیت ترافیک خیابان‌ها یا آب و هوا بسیار بد باشد و شریک برزیلی ما سر وقت به جلسه نیاید، امکان دارد مدیر کانادایی این استنباط را داشته باشد که فرد برزیلی به علت بدی شرایط جوی یا ترافیک خیابان‌ها تأخیر دارد. اگر این فرد برزیلی در سائوپائولو باشد و نتواند سر موقع در یک جلسه آنلاین که در ساعت ۸ برگزار می‌شود شرکت کند، مدیر کانادایی دیگر دارای اطلاعات زمینه‌ای نخواهد بود که بر اساس آن به استنباط پردازد. فرد برزیلی شاید بدین علت سر موقع در جلسه حضور نداشته باشد که به جای تک زمانه بودن، چندزمانه باشد و چند کار را به صورت همزمان انجام دهد. امکان دارد مریض یا آسیب دیده هم باشد. هر چند بسیاری از مردم انتظار ندارند که دیگران در ایام تعطیلات نیز پشت رایانه‌های خود باشند و به تجارت و کسب و کار پردازند، ولی بعضی اوقات فراموش می‌کنند که تعطیلات رسمی ممکن است در پهنه مرزهای ملی با یکدیگر تفاوت داشته باشد.

مفروضات زیربنایی درباره دانش متقابل

ارتباطات الکترونیک می‌تواند منجر به پیام‌های کوتاه تر و از دست دادن اطلاعات مفید گردد. درج کلیه جزئیات یک پیام می‌تواند در اغلب موارد پرزحمت و دشوار باشد؛ لذا افراد پیام‌های خود را کوتاه تر و خلاصه تر می‌نمایند. یک مطالعه دریافت که در موقعیت‌های مشابه، افرادی که با استفاده از فناوری مجازی متن محور به مخابره پیام می‌پرداختند، به ازای هر پیام ۷۴۰ واژه را مورد استفاده قرار می‌دادند؛ در حالی که افرادی که به صورت کلامی به تبادل پیام می‌پرداختند، از ۱۷۰۲ واژه به ازای هر پیام استفاده می‌کردند. در نتیجه، ارسال یک پیام به زیردستان از طریق ایمیل مبنی بر «این کار را سریعاً انجام دهید»، می‌تواند بدان معنا باشد که آنها باید در اسرع وقت شغل خود را انجام دهند و هیچ توجهی به هزینه، خطرات، روابط با شرکا یا حتی محدودیت‌های قانونی نداشته باشند.

این مشکل در مرکز مفهوم دانش متقابل^۲ قرار دارد. «دانش متقابل» نشان دهنده دانشی است که افراد آن را به اشتراک می‌گذارند و از این به اشتراک گذاری نیز آگاه هستند. دانش متقابل به

1 . Common Context
2 . Mutual Knowledge

مبانی عمومی اطلاعاتی بر می‌گردد که در هنگام ارتباطات، الزامی بر تکرار آنها نیست. برای درک نحوه کارکرد این دانش، تفاوت بین دو کارمند که در یک مکان قرار دارند و دو کارمند که در مکان‌های مختلف حضور دارند را در نظر بگیرید. در مورد اول و هنگامی که فرد با همکار خود که در پشت میز مقابل نشسته است صحبت می‌کند، شاید خاطر نشان سازد که «این تصمیم در طبقه پانزدهم اتخاذ و ابلاغ شده است». معنای این جمله آن است که مدیرکل تصمیم را گرفته و شما نیز هیچ اختیاری برای مخالفت و سرپیچی از آن ندارید. همکار شما که با هم در یک اتاق کار می‌کنید ممکن است این ادراک را داشته باشد که مدیریت عالی سازمان در طبقه پانزدهم مستقر است و در این سازمان، تصمیمات به راحتی لغو نمی‌شوند. در مورد دوم، شاید همکار شما نسبت به اداره در محل زندگی شما آگاهی نداشته باشد و ساختارهای قدرت سازمان را درک نکند. بنابراین، زمان زیادی لازم است که نگرش شما درباره مسأله را درک کند. بدین دلیل، افراد در سطوح مختلف سازمانی معمولاً تمایل دارند که اطلاعات زمینه‌ای را حذف کنند و فرض را بر وجود دانش متقابل در مکان‌های مختلف بگیرند.

نارسانی‌های فناوری

حتی زمانی که اعضای متفرق (که در مکان‌های مختلف قرار دارند) به ارتباط گیری با یکدیگر می‌پردازند و اطلاعات را رد و بدل می‌کنند، ممکن است اختلالات تکنولوژیک موجب ایجاد نشت اطلاعات گردد. مثلاً شاید ایمیل‌ها به مقصد نرسد، ضمائم به طور کامل تحویل گیرنده نشود، نسخه‌های مختلفی از اسناد به صورت اشتباه دست به دست گردد و غیره. برخی اوقات اعضایی که اطلاعات را به یکی از اعضای گروه ارسال می‌کنند، معتقدند که هر کسی به این اطلاعات دسترسی دارد. در این موارد، شاید اعضا معتقد به وجود دانش متقابل باشند و متوجه وجود مشکل نشوند و هرگونه مشکل را به دیگر اعضا نسبت دهند. در بدترین حالت زمانی که اعضا منشأ مشکل را پیدا می‌کنند، حتی در ذهن خود به ردیابی مفروضات غلطی که درباره افراد داشته‌اند نمی‌پردازند.

ارتباطات غیرهمزمان

این مشکل، ارتباطات غیرهمزمان^۱ یا ارتباطات در قلمروهای زمانی مختلف نامیده می‌شود. به علت وجود این قلمروهای زمانی مختلف و متفاوت، هماهنگی و چینش بسیاری از مکالمه‌ها بین اعضای تیم که با استفاده از تلفن، ویدئو کنفرانس یا سیستم‌های پیام‌رسانی انجام می‌شود، می‌تواند دشوار باشد. ارتباط‌گیری به صورت همزمان بدین معنی است که یک فرد مجبور است در صبح زود یا نیمه شب در دسترس دیگران باشد. بنابراین، هرچند ایجاد ارتباط تلفنی غیرهمزمان بین اعضای تیم در شهرهای لندن، پاریس و برلین آسان است، اما برقراری ارتباط غیرهمزمان بین همین اعضا در لندن، بمبئی و سیدنی دشوارتر می‌باشد. اگر تأخیر یا اختلال در انتقال پیام وجود داشته باشد، این مشکل حادث‌تر می‌گردد. به علاوه، هنگامی که به علت وجود تفاوت‌های زمانی بر ارتباطات مجازی (مثل ایمیل) تکیه می‌شود، امکان تبادل اطلاعات فراهم می‌آید ولی با عنایت به غنای کم رسانه و سطح پایین بازخورد بلادرنگ^۲، از نظر درک مشترک نمی‌توان به نتایج چندان چشمگیری دست یافت. درک مشترک، به چیزی فراتر از تبادل اطلاعات نیاز دارد و برای دستیابی به آن، افراد باید یکدیگر را بشناسند، با همدیگر ارتباط برقرار سازند و انتظارات متقابل را درباره ماهیت هدف، وظیفه و فرایند دستیابی به اهداف شکل دهند.

ارتباطات در هنگام مهاجرت به خارج

همانگونه که در این فصل بحث شد، ارتباطات بین فرهنگی فرایندی است که در آن، افراد متعلق به زمینه‌های فرهنگی مختلف به تبادل پیام می‌پردازند تا به هدف از پیش تعیین شده‌ای (مثل انجام مذاکره، تسهیم اطلاعات، هماهنگی فعالیت‌ها و غیره) برسند. چالش اینگونه ارتباطات دو برابر بیشتر از ارتباطات ساده است. اولاً، معمولاً زمینه و بنیاد عمومی کمی بین افراد وجود دارد زیرا مبنای دانشی دو طرف با یکدیگر فرق دارد. ثانیاً، گاهی اوقات روش تحویل پیام‌ها (موضوعات، تشریفات و رفتارها) تفاوت‌های چشمگیری دارد. اگر فرایند ارتباطات موفقیت‌آمیز باشد، افراد اقدام به ایجاد یک زمینه و بنیاد عمومی خواهند کرد و یاد خواهند گرفت که چگونه با یکدیگر ارتباط کارا برقرار سازند. به هر حال، این فرایند می‌تواند زمان‌بر و خطرناک باشد.

1 . Asynchronous Communication
2 . Real-time Feedback

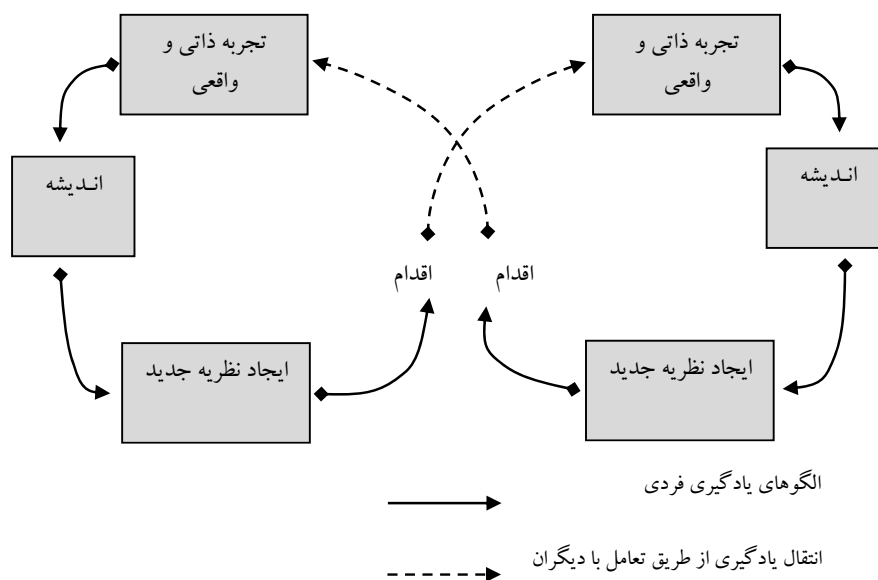
در شرایط ایده آل، مدیران جهانی موفق می‌کوشند که روابط بین شخصی اثربخش و بلندمدت با همکاران و شرکای خود در پهنه جهان برقرار سازند. در بسیاری از موارد (خصوصاً در مورد مدیران پروازی که دائماً از یک کشور به کشور دیگر می‌روند) زمان، یک کالای لوکس است که خیلی از افراد آن را ندارند. بدین دلیل است که بسیاری از مدیران جهانی خود را در یک محیط جدید می‌یابند که مردم و فرهنگ آنجا برایشان کاملاً ناشناخته است؛ اما با این وجود باز هم مسئولیت دارند مأموریت‌های محوله را به نحو احسن انجام دهند. در چنین شرایطی، مدیران موفق کسانی خواهند بود که بتوانند نحوه دستیابی به اهداف در کنار کار با افراد متعلق به زمینه‌های فرهنگی مختلف را بیاموزند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران جهانی موفق باید یاد بگیرند که با افرادی از دیگر فرهنگ‌ها کار کنند و ارتباط برقرار سازند. در این موارد، می‌توان مدیران را به خاطر تلاش برای توسعه مهارت‌های یادگیری مورد تشویق و پاداش قرار داد. هرگاه مدیران قادر باشند به صورت اثربخش و موفقیت آمیز با افراد خارجی ارتباط برقرار سازند، دستیابی به دانش تجاری و محلی هم برایشان تسهیل خواهد شد. تسلط بر مهارت‌های یادگیری، بهترین استراتژی موجود برای مدیرانی است که می‌خواهند در محیط کسب و کار چندفرهنگی امروزی موفق باشند. دانش^۱ عبارت است از نوعی آشنایی که از طریق تجربه واقعی گردآوری می‌شود. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد به استخراج و تبدیل تجربیات خود به دانش جدید اقدام نمایند. فرایند ایجاد دانش مشتمل بر چهار مرحله می‌باشد: تجربه، مشاهده، اندیشه و مفهوم سازی انتزاعی^۲. یادگیری یک فرایند است. فرد تجربه‌ای در یک زمینه دارد، درباره آن تجربه به مشاهده و اندیشه می‌پردازد، نظریه‌ها و مفاهیمی را برای تشریح تجربه خود ایجاد می‌کند و نهایتاً، نظریه‌های خود را از طریق آزمایش فعال، به بوته تأیید یا نقد می‌کشد.

یادگیری از طریق تجربه، یک فرایند آزمون و خطا است که در آن، تجربیات افراد انتظارات آنها را برآورده نمی‌کند و منجر به اندیشه، شناسایی راه حل‌ها و آزمایش رفتارهای جدید می‌گردد. افراد اقدام به شناسایی رفتارهای موفق و تلفیق آنها با نظریه‌های مربوط به نحوه رفتار مناسب می‌کنند. هنگامی که بعدها فرد در گیر یک موقعیت مشابه می‌گردد، از آخرین نظریه‌های درونی خود کمک می‌گیرد و رفتار مناسب در آن موقعیت را تشخیص می‌دهد. افراد از

1 . Knowledge

2 . Experience, Observation, Reflection & Abstract Conceptualization

تعامل با یکدیگر نیز به یادگیری می‌پردازند و رفتارهای آنان در حین تعامل با یکدیگر، تعدیل می‌گردد. این امر مبنای یادگیری تعاملی^۱ را تشکیل می‌دهد که در آن، دو یا چند نفر به طور همزمان مشکلات را تجربه می‌کنند، درباره آنها می‌اندیشند، در مورد این مشکلات نظریه پردازی می‌نمایند و درگیر اقدامات اصلاحی می‌شوند. یعنی یادگیری یک طرف منجر به اقدامی می‌شود که بر یادگیری طرف مقابل اثر می‌گذارد و یک چرخه یادگیری وابسته^۲ را شکل می‌دهد.



شکل ۷-۵: یادگیری وابسته

یک تعامل بین فرهنگی فرصتی برای یادگیری وابسته است که در آن، افراد مطالبی درباره فرهنگ دیگر می‌آموزند و درباره روش‌های اثربخش ایجاد ارتباط با یکدیگر مذاکره می‌کنند. از نظر ایده آل، همزمان با اینکه افراد متعلق به فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر تعامل برقرار می‌سازند، روش‌های بهتری از ارتباط‌گیری با یکدیگر را توسعه می‌دهند. به هر حال اگر یادگیری اتفاق نیفتد، تعامل شکست می‌خورد و روابط آسیب می‌بیند. مثلاً اگر بعد از پرسیدن یک سؤال و

1 . Interactive Learning
2 . Interdependent Learning

دریافت یک پاسخ غیررضایت‌بخش، افراد دیگر به مشاهده و اندیشیدن درباره رفتار طرف مقابل نخواهند پرداخت و احتمالاً درگیر اقداماتی خواهند شد که به روابط آسیب می‌زند. یک تعامل بین فرهنگی اثربخش، نتیجه یادگیری وابسته موفقیت‌آمیز است که از طریق آن، دو یا چند طرف درباره روش‌های ایجاد ارتباط و کار با یکدیگر مذاکره می‌کنند. ما می‌توانیم حداقل چهار گام را در این فرایند شناسایی نماییم:

۱- مذاکره درباره هویت: هویت^۱ عبارت است از پاسخی که به سؤال «من چه کسی هستم؟» داده می‌شود و یک مکانیزم کلیدی است که افراد به وسیله آن به دسته بندی و تعریف خودشان در رابطه با دیگران می‌پردازند. وقتی فرد با اشخاصی از یک زمینه فرهنگی متفاوت ارتباط برقرار می‌کند، ممکن است مفروضات، ارزش‌ها و اعتقادات او زیر سؤال برود و ادراکش راجع به اینکه کیست و شایستگی‌ها و جایگاهش تا چه حد است، به چالش کشیده شود. یک تعامل بین فرهنگی موجب ایجاد احساسات قوی درباره هویت و انتظارات یک فرد خواهد شد. برای اینکه یک تعامل مثبت باشد، این احساسات باید برای هر دو طرف جنبه مثبت داشته باشند. مثلاً برای یک کارمند استرالیایی، سؤال پرسیدن از رئیس نه تنها طبیعی است بلکه واجب نیز می‌باشد. یک مدیر اندونزیایی اگر با چنین سؤالاتی مواجه شود، آن را بسیار بی ادبانه و تهدیدی برای خود تلقی خواهد کرد.

۲- مذاکره درباره معنا: معنا^۲ به تفسیر افراد بر اساس تجربیات و مشاهداتشان بر می‌گردد. مثلاً در برخی فرهنگ‌ها، سؤال پرسیدن و زیر سؤال بردن رئیس به معنای حرفه‌ای بودن است اما در دیگر فرهنگ‌ها این کار نوعی بی‌احترامی محسوب می‌شود. هنگامی که دو نفر از فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر مواجه می‌شوند، شاید تفاسیر متفاوتی از معنای آنچه درباره آن بحث می‌کنند، داشته باشند. یک ارتباط زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که هر دو طرف درباره معنای آنچه درباره آن صحبت می‌کنند، توافق داشته باشند.

۳- مذاکره درباره قوانین: هر گاه افراد درباره هویت‌ها و معانی به توافق رسیدند، نیاز خواهند داشت درباره قوانین جدیدی مذاکره نمایند که چارچوب روابط آنها را مشخص کند. این قوانین و قواعد در طول زمان منجر به ایجاد یک زمینه مشترک می‌گردند. مثلاً در ادامه مثال فوق، امکان

1 . Identity
2 . Meaning

دارد توافق شود که هیچ گونه اختلافی، رسانه‌ای و عمومی نشود. در طول زمان، قوانین مربوط به مهم ترین موانع فرهنگی برای موفقیت روابط می‌توانند موجب ایجاد یک فرهنگ مشترک جدید برای دو طرف گردند.

۴- مذاکره درباره رفتارها: سرانجام، هنگامی که افراد اقدام به توسعه نظریه‌های جدید اقدام و توافق بر سر یک مجموعه مشترک از قوانین فرهنگی برای هدایت تعاملات نمودند، باید درباره رفتارهای جدید مذاکره نمایند. در این موارد افراد باید به شناسایی نقاط ضعف خود پردازند و با دیگر رفتارها سعی در جبران آن داشته باشند. مثلاً کسانی که برقراری ارتباطات غیرمستقیم را دشوار می‌پندارند، شاید دوست داشته باشند که موضوعات را یک به یک مورد بحث قرار دهند و قبل از بیان سخنان اصلی خود، بسیار معذرت خواهی کنند.

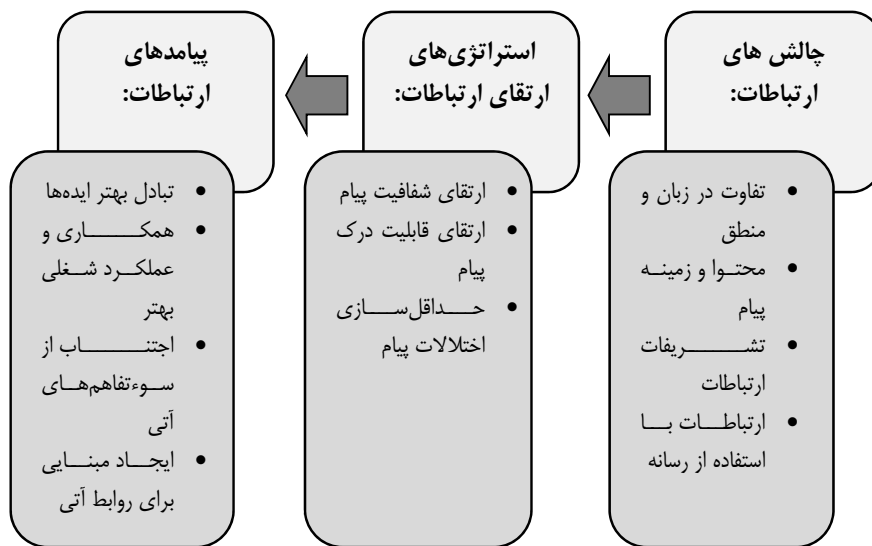
به طور خلاصه، آموختن برقراری ارتباط در یک کشور خارجی مستلزم این است که مدیران درگیر یک فرایند تعاملی شوند که در آن، هر دو طرف نسبت به جایگاه خود در برابر یکدیگر (هویت‌ها) احساس راحتی کنند، راجع به معنای آنچه مخابره می‌شود توافق داشته باشند، برخی قوانین مشترک برای هدایت روابط خود وضع نمایند و اقدام به رفتارهایی نمایند که با این قوانین و معانی همراستا هستند. این یک فرایند آزمون و خطاست که می‌تواند با آگاهی مدیران از فرایند و تلاش هوشمندانه برای یادگیری و بهبود ارتباطات، تسهیل شود.

دفترچه یادداشت مدیران:

ارتباطات در پهنه فرهنگ ها

با جهانی‌سازی فزاینده و نیاز مشترک به ارتباط با انسان‌های متعلق به فرهنگ‌های مختلف از طریق شخصی یا بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی، توسعه مهارت برای ایجاد ارتباط اثربخش در پهنه مرزهای فرهنگی تبدیل به یکی از رموز اساسی موفقیت برای مدیران جهانی شده است. تاکنون، به مدیران توصیه می‌شد که انعطاف‌پذیری در ارتباطات (یا توانایی گفتن یک چیز به چند روش متفاوت) را توسعه دهند. هیچ سبک ارتباطی، به خودی خود خوب یا بد نیست، بلکه تناسب کمتر یا بیشتری با یک موقعیت دارد. مدیرانی که قادر به ایجاد ارتباط به روش‌های مختلف هستند، توانایی بیشتری برای حل مشکلات و برقراری روابط موفق با فرهنگ‌های گوناگون خواهند داشت

زیرا بهتر می‌توانند معانی را انتقال داده و آنها را بفهمند. هنگامی که ما درباره «قواعد مسیر^۱» در ارتباطات بین فرهنگی صحبت می‌کنیم، باید به یاد داشته باشیم که مسیرهای گوناگون دارای قواعد مختلفی هستند و مدیران جهانی اگر این تفاوت‌ها را نادیده بگیرند، نادان و بی‌خرد تلقی خواهند شد. این وضعیت دشوار در طول مطالب فصل حاضر تشریح شد. نکته مسلم این است که شما با ارتباط گیری در پهنه فرهنگ‌ها خواهید توانست شغل خود را خیلی بهتر انجام دهید. بیایید نگاهی به سه اقدام در دسترس تمامی مدیران بیندازیم: بهبود شفافیت پیام، بهبود دریافت پیام و تشخیص و حداقل سازی اختلالات موجود در ارتباطات (شکل زیر را ملاحظه نمایید).



شکل ۶-۷: چالش مدیریت: ارتباطات اثربخش در پهنه فرهنگ‌ها

ارتقای شفافیت پیام

بدون در نظر گرفتن فرهنگ، تقریباً هر انسانی (به جز مأموران سرّی) در صدد است تا در هنگام برقراری یک ارتباط، مورد توجه و درک قرار گیرد و شکست در این امر می‌تواند بسیار آسیب‌زا باشد. برای یک مدیر یا هر فرد دیگر این واقعیت که علیرغم تلاش زیاد، امکان دارد پیام با بهت، دهن کجی، بی‌توجهی یا تنبلی طرف مقابل مواجه گردد؛ شاید کمی ترسناک باشد.

هنگامی که یک مدیر نتواند درک کند چرا پیام‌ها به درستی تحویل مخاطب نمی‌گردند یا نحوه بهبود پیام‌ها به چه طریقی است، ناامیدی آن مدیر بسیار بیشتر خواهد شد. این مدیران باید حداقل روی سه مسأله کار کنند که مربوط به وضوح پیام است: محتوای پیام، وضوح زبان^۱ و استراتژی ارتباطات (سبک تحویل).

محتوای پیام

در وهله اول، نخستین گام به سوی ارتباطات بین فرهنگی موفق، *محتوای پیام* است؛ زیرا باید بدانید چه می‌خواهید بگویید و آن را به روشنی و صراحت بیان نمایید و پیام کلیدی را به روش‌های مختلف تکرار کنید. خیلی وقت‌ها ما درگیر مکالمه‌هایی می‌شویم که واقعاً نمی‌دانیم هدفمان از آن چیست و دائماً در ذهن خود کاوش می‌کنیم تا آنچه می‌خواهیم در فرایند ارتباطات بیان کنیم را بسازیم. هرچند این امر در هر فرایند ارتباطات عادی است و در ارتباطات بین فرهنگی نیز رخ می‌دهد، اما شما باید توجه خاصی را معطوف به آنچه می‌خواهید بگویید، بنمایید و مطمئن شوید که قسمت‌های مهم پیام، برجسته شده و به روش‌های گوناگون تکرار شده‌اند. برخی اوقات، استفاده از ابزارهای اضافی در ارتباطات (مانند ابزارهای نگارش و تجهیزات بصری) می‌تواند موجب تسهیل درک پیام گردد.

وضوح زبان

پس از محتوای پیام، باید وضوح زبان را در نظر بگیرید. تقریباً در هر فرایند تعامل بین فرهنگی، امکان سوء تفاهم و سوء تفسیر وجود دارد. در این شرایط، افراد معمولاً اقدام به تسهیم منطق فرهنگی مشترک نمی‌کنند تا در پر کردن شکاف‌ها به آنها کمک کند و جلوی دست رفتن اطلاعات مهم را بگیرد. به علاوه، در بسیاری از موارد دو طرف دارای یک زبان مشترک نیستند یا حتی ممکن است به لهجه‌های مختلفی از یک زبان واحد صحبت کنند. هر یک از این لهجه‌ها، طرز تلفظ متفاوتی از کلمات دارد. مثلاً شما می‌توانید یک لغت نامه ۵۰۰ صفحه‌ای انگلیسی به انگلیسی بخريد که زبان آمریکایی را به انگلیسی و بالعکس ترجمه می‌کند. شاید استراتژی ارتباطات دو طرف با یکدیگر سازگار نیست و یک پیام، به دلیل روش مخابره‌اش، دریافت نمی‌شود. در هر مورد، مواجهه با این مسائل آسان نیست و حتی بسیاری از مدیران جهانی با تجربه نیز دائماً درگیر مشکلاتی از این دست می‌باشند.

1. Language Clarity

در قلب این چالش، نوع زبان مورد استفاده و نحوه کاربرد آن قرار دارد. زبان مورد استفاده می‌تواند تفکرات ما را محدود کند و آنچه می‌توانیم بگوییم را محدود سازد. در تعاملات تجاری جهانی که شانس فقط یک بار در خانه طرفین را می‌زند، اگر افراد بتوانند به یک زبان خارجی تسلط یابند، احتمال موفقیتشان افزایش خواهد یافت. توانایی اشاعه تفکرات ساده و درک منطق اساسی یک زبان، میزان منابع در دسترس برای ارتباطات و معناسازی را افزایش چشمگیری خواهد داد. البته، این امر همیشه امکان‌پذیر نیست. بسیاری از اوقات، ما به طور همزمان با چندین فرهنگ در تعامل هستیم (مانند مدیران پروازی) و یادگیری زبان‌های جدید نیاز به صرف هزینه و زمان زیادی دارد. در این شرایط، افراد تمایل دارند که از زبان اصلی خود استفاده کنند.

سبک تحویل

ثالثاً، انسان‌ها از سبک‌های تحویل^۱ متفاوت در هنگام ارتباطات بهره می‌گیرند. این سبک‌ها تحت تأثیر زمینه‌ها و سوابق فرهنگی افراد، ترجیحات شخصی و زمینه ارتباطات قرار می‌گیرند. سبک‌های تحویل گرایش دارند که برای ما مهم باشند و تغییرات ناگهانی در چنین سبک‌هایی می‌تواند منجر به ابهام و سردرگمی گردد. اولین گام در ارتباط گیری بهتر، آگاه بودن نسبت به ترجیحات و عادت‌های خود در رابطه با سبک‌های ارتباطات است. مثلاً اگر شما می‌دانید که تمایل دارید به صورت غیرمستقیم ارتباط برقرار کنید و بسیاری از اوقات نیز دیگران آنچه می‌کوشید بیان نمایند را نمی‌فهمند، پس باید مقصود خود را به روشی مستقیم تر و صریح تر بیان کنید. هیچ سبک تحویل بهتر و برتر از سبک دیگر نیست. به هر حال، توانایی برقراری ارتباط با بیش از یک سبک بسیار بهتر از این است که فقط از یک سبک استفاده کنید. در این رابطه، فقط صحبت کردن به یک زبان دیگر می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای ارتباط گیری با افراد در اختیار شما قرار دهد. استفاده از چند سبک ارتباطی، قابلیت‌های بیشتری را نیز برای شما فراهم می‌آورد.

دومین گام در تحویل اثربخش، مشاهده و کشف سبک تحویل طرف مقابل است. درک نحوه ارتباط گیری دیگران به شما کمک می‌کند که آنچه آنان می‌گویند را تفسیر نمایید و بصیرت‌هایی راجع به چگونگی تطبیق دادن سبک خود با دیگران کسب کنید. این استراتژی‌های ارتباطی در جدول ۳-۷ خلاصه شده‌اند.

1. Delivery Styles

جدول ۳-۷: استراتژی‌های مدیریت: بهبود ارتباطات بین فرهنگی

تاکتیک‌های خاص برای بهبود ارتباطات در پهنه فرهنگ ها	استراتژی‌های بهبود ارتباطات
<ul style="list-style-type: none"> • پیام را به صورت شفاف، صریح و آهسته بیان کنید. • پیام را با استفاده از واژه‌های متفاوت (در صورت امکان) تکرار کنید. • از پیام بیان شده با استفاده از ابزار آلات نگارش پشتیبانی کنید. • به زبان‌های دیگر (در صورت امکان) صحبت کنید. • از کاربرد اصطلاحات، سخنان دست و پا شکسته یا واژه‌های مبهم اجتناب نمایید. • پیام را به روش‌هایی که اهانت آمیز نباشد و دیگران را تهدید نکند، انتقال دهید. 	<p>ارتقای صراحت پیام</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تجربیات و مفروضات خود را به صورت شفاف و صریح بیان کنید. • جایگاه تمامی طرف‌های درگیر در مکالمه را مجدداً بیان نمایید تا درک مشترک حاصل گردد. • به محض ظهور، به سؤالات و دغدغه‌ها پاسخ دهید. • صبور باشید و در هنگام نیاز، پیام را تکرار نمایید. • از هر نفر بخواهید که جایگاه طرف مقابل را همانگونه که می‌بیند، بیان کند. • سعی کنید آن قدر مؤدب یا زیرک نباشید که زمینه پیام از دست برود. • هرگونه اطلاعات مورد نیاز که باید جستجو گردد را یادداشت کنید. 	<p>ارتقای قابلیت درک پیام</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برای فهم علائم پریشانی، عصبانیت یا سردرگمی، به زبان بدن توجه نمایید. • صبور باشید. در صورت لزوم، کمی استراحت داشته باشید. • از نظر ذهنی خود را تقویت کنید و از خود بپرسید طرف مقابل چه جوابی به آنچه شما می‌گویید، خواهد داد. • مراقب عکس‌العمل خود به موقعیت باشید. 	<p>تشخیص و رفع موانع و اختلالات موجود در ارتباطات</p>

بهبود قابلیت درک پیام

موقعیت‌های ارتباطات زمانی موفقیت آمیز قلمداد می‌شوند که همه افراد با پیشنهاد، درخواست یا تقاضای مطرح شده موافق باشند یا درباره معنای آنچه مخابره می‌شود، موافقت داشته باشند. مثلاً «امضا کردن یک قرارداد» به چه معناست؟ در برخی فرهنگ‌ها این امر به معنای پایان مذاکرات است. برای دیگر فرهنگ‌ها این امر به معنای شروع یک رابطه می‌باشد. بدین ترتیب، وقتی یک فرد اعلام می‌کند «من از اینکه توانستیم یک قرارداد را به امضا برسانیم، خوشحالم» شاید این جمله به معنای «من خوشحالم که مذاکرات به پایان رسید و من می‌توانم به کسب و کارم ادامه دهم» یا «من خوشحالم که ما توانستیم به یک نقطه شروع برای آغاز روابط حسنه برسیم» باشد. تا زمانی که یک معنای مشترک ایجاد نشود، این رابطه در آینده (یعنی زمانی که یک طرف درخواست مذاکره مجدد دارد و طرف مقابل فکر می‌کند که فریب خورده است) با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهد شد.

پرس و جو

اولین رفتار، پرس و جو^۱ است. پرس و جو یعنی بررسی و پرسش درباره نحوه استدلال خود و دیگران. به عبارت دیگر، افراد در تلاشند تا به ایجاد و پذیرش یک معنای مشترک و جدید پردازند و این کار را از طریق پرسیدن سؤالات ذیل انجام دهند: من و شما چگونه این موقعیت را درک می‌کنیم؟ من و شما امیدواریم که در این شرایط به چه چیزهایی دست یابیم؟ من و شما چه رفتارهایی باید در پیش بگیریم تا به هدف نائل شویم؟ پرس و جو نیاز به قضاوت معلق و سیال، بررسی ادراکات قبلی و تحمل عدم اطمینان تا زمان ایجاد درک جدید دارد. ما همیشه دوست داریم که کار درست را انجام دهیم ولی در محیط بین المللی، درست و غلط مطلق وجود ندارد و نسبی می‌باشد. دستیابی به یک معنای مشترک مستلزم مواجهه با ابهام ناشی از آشنا نبودن با امور درست و تمیز آن از غلط می‌باشد.

دفاع

دومین رفتار، دفاع^۲ است؛ یعنی بیان آنچه یک فرد درباره آن فکر می‌کند و مطلوب می‌پندارد و پافشاری روی آن. دفاع به معنای بیان شفاف و صریح آن چیزی است که شما در سر

1 . Enquiry

2 . Advocacy

دارید و می‌خواهید به آن دست یابید؛ همچنین شامل تشریح نحوه استدلال نهفته در ورای دیدگاه شما می‌باشد. به عبارت دیگر، این امر مستلزم شناخت خود و ادراک مفروضات زیربنایی و دیدگاه‌های خودتان است. همچنین، دفاع شامل مسئولیت‌پذیری درباره نحوه احساسی است که راجع به امور دارید. مثلاً اگر شما به دلیل اینکه شریکتان همیشه با تأخیر در جلسات حاضر می‌شود، ناامید و مأیوس باشید (کاری که شاید در فرهنگ او پذیرفتنی باشد)، شاید بیان کنید که «من مجبور نیستم که منتظر شما بمانم؛ زیرا برای من بسیار استرس‌آور است که ندانم شما دقیقاً چه زمانی در جلسه حاضر می‌شوید!». این جمله تفاوت زیادی با جمله ذیل دارد: «من یک فرد پر مشغله هستم و حضور با تأخیر در جلسه را نوعی سهل‌انگاری و شلختگی محسوب می‌کنم!». اولین جمله راجع به خود شما و نحوه احساس شما راجع به تعامل است و امکان درک دیدگاه شما را برای دیگران فراهم می‌آورد. دومین جمله می‌تواند به راحتی نوعی حمله شخصی قلمداد شود.

هنگامی که افراد پرس و جو را با دفاع در آمیزند، در حقیقت به تسهیم اطلاعاتی درباره مفروضات زیربنایی فرهنگی، معنایی که از مسأله برداشت می‌کنند و استدلال درباره نحوه تفکر خود پرداخته‌اند. به اشتراک گذاشتن مفروضات زیربنایی و تفاسیر، مبنایی را برای ظهور یک معنای جدید و قابل‌پذیرش متقابل فراهم می‌آورد. درگیر شدن در پرس و جو و دفاع با چالش‌های متعددی مواجه است زیرا مستلزم افشای ادراک‌های خود، آمادگی برای شنیدن ادراک‌های دیگران و مشتاق بودن به کنار نهادن تفاسیر قبلی برای ایجاد یک تفسیر جدای از فرهنگ است.

حداقل سازی ناکارآمدی‌ها و موانع ارتباطات

سرانجام، حتی زمانی که ما صریح باشیم و با دقت مفروضات زیربنایی خود را بیان نماییم، باز هم در برخی اوقات ارتباطات به خوبی انجام نمی‌شود. در این شرایط باید به یاد داشته باشید که یک مشکل وجود دارد و ما قادریم علاجه‌ای برای آن بیابیم. در بسیاری از مواقع علائم نشان‌دهنده اینکه یک پیام به خوبی مخابره نشده است، در ابتدای فرایند ارتباطات مشهود است ولی دو طرف متوجه آن نمی‌شوند و هنگامی که متوجه وجود آن می‌شوند، خیلی دیر شده و خطرات جدی به وجود آمده است (مثلاً فرد مقابل ناراحت شده، کسب و کار پیشرفتی نداشته است یا رقبای شما برنده قرارداد شده‌اند). برای روشن تر شدن موضوع، مثال‌های ذیل را در نظر بگیرید. اولاً،

هنگامی که یک فرد نمی‌تواند درباره یک موضوع صحبت نکند و آن را چندین بار تکرار می‌کند، ما تمایل خواهیم داشت که آن فرد یا موقعیت را به عنوان «شدیداً آزاردهنده» تلقی کنیم. در عوض، بهتر است کمی تأمل نموده و بیندیشیم که آن فرد واقعاً می‌خواهد چه بگوید. اگر دوباره همین وضعیت پیش بیاید، احتمالاً بدان علت است که طرف مقابل فکر می‌کند پیام مورد نظرش به درستی به ما منتقل نشده است. بکوشید که سؤالاتی در جهت شفاف شدن دیدگاه‌ها پرسید و با صراحت بیان نمایید که تاکنون چه مقدار از حرف‌های طرف مقابل را فهمیده اید. ثانیاً، اگر یک نفر که قبلاً غیررسمی و خودمانی بوده ناگهان به فردی رسمی و خشک تبدیل شود، یا فردی که قبلاً بسیار پرحرف بوده ناگهان به شخصی کم حرف و سر به زیر مبدل گردد؛ این شاید نشانه‌ای باشد مبنی بر آنکه طرف مقابل احساس می‌کند سبک قبلی فرد خوشایند نبوده یا به درستی درک نشده است. اگر این امر صادق نباشد، پس باید به جستجوی دلایل این تغییر سبک پرداخت. ثالثاً، گاهی اوقات دو طرف راجع به یک مسأله توافق دارند اما متوجه آن نمی‌شوند. این امر معمولاً در تیم‌های چند فرهنگی رخ می‌دهد که دو نفر ساعت‌ها درباره چیزی که حقیقتاً روی آن توافق دارند (اما متوجه آن نمی‌شوند)، بحث می‌کنند. در این شرایط، شاید استفاده از روش‌های مختلف برای بیان یک مسأله مفید باشد.

فصل هشتم:

رهبری و تیم‌های جهانی

- معنای رهبری
- مطالعه GLOBE در خصوص رهبری
- مدلی برای فرهنگ و رهبری
- تیم‌های جهانی
- کار با تیم‌های جهانی
- دفترچه یادداشت مدیران: رهبری و تیم‌های جهانی

احترام به ارزش‌های انسانی، انسجام و نوآوری عامل موفقیت ماست... من هنگامی برنده می‌شوم که تیم من برنده شود؛ زمانی تیم من برنده می‌شود که شرکت وایپرو برنده شود و آن هنگام وایپرو برنده می‌شود که مشتریان و سهامداران آن برنده شوند.

عظیم اچ پرمجی (Azim H. Premji)
رئیس شرکت تکنولوژی‌های وایپرو، هند

همکاری بین آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها، درست مانند ترکیب همبرگر و سوشی است.

آتسوشی کاگایاما (Atsushi Kagayama)
نایب رئیس شرکت پاناسونیک، ژاپن
و رئیس شرکت کوتوبوکی آمریکا

اگر تمام رهبران بزرگ کسب و کار جهان را در یک مکان گردآوریم، چه کسی رهبر آنها خواهد بود؟ آیا آنها قادرند یک رهبر از میان خود انتخاب کنند؟ و آیا مابقی افراد پیرو آن رهبر خواهند بود؟ یا ما شاهد ایجاد سلسله مراتبی از مدیران خواهیم بود؟ آیا می‌توان گفت که در آنجا رهبران رهبران پدید خواهد آمد؟ اگر اینطور است، باید رهبران رهبران رهبران ... وجود داشته باشد و این تسلسل تا جایی ادامه دارد که مفهوم رهبری تقریباً بی معنا خواهد شد. همان طور که مشخص است، رهبری پیچیده تر از آن است که بخواهیم به سادگی آن را به مصداق داشتن خصوصیات مشخص و یا دیگر صفاتی که موجب حفظ آنها می‌شود، تعریف کنیم.

وارن بنیس^۱ متخصص رهبری، جهت ترسیم ماهیت رهبری بسیار تلاش کرده است و اینگونه بیان می‌کند که: «تعریف رهبری مانند زیبایی مشکل است، اما هنگامی که آن را دیدی می‌توانی درکش کنی». شاید این مطلب درست باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که برخی از فرهنگ‌ها، به رهبران مسئولیت‌پذیر، قابل رویت و پرانرژی ارج می‌نهند؛ در حالی که دیگر فرهنگ‌ها رهبرانی را می‌خواهند که در پشت صحنه فعالیت کنند و حضوری پنهان داشته باشند. برخی از فرهنگ‌ها رهبرانی که خود را متمایز از جمعیت بدانند و خواهان احترام از طرف زیردستان خود باشند را می‌خواهند، در حالی که دیگر فرهنگ‌ها به رهبرانی ارج می‌نهند که خود را بخشی از افراد بدانند و فروتن باشند. در حقیقت، تنوع و گوناگونی بهترین رهبران (تجاری و غیره) در سراسر جهان بازتابی از تنوع موجود در بین افراد و جوامع است.

موردی که بسیاری از کارشناسان رهبری چه بر سر کلاس‌های درسی و یا در عمل به آن با شکست مواجه می‌شوند، توجه کافی به زمینه و بافتی است که رهبری در آنجا اعمال می‌گردد. آنچه در میان این زمینه وجود دارد، فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی است. در حقیقت، برای درک بهتر از نحوه عملکرد رهبری (یا شکست در عملکرد) در پهنه فرهنگ‌ها باید به گوناگونی سبک‌های رهبری در بین کشورها و مناطق مختلف جهان توجه کرد. به طور خاص تر، تحقیقات سازمانی در مورد تنوع فرهنگی که با سبک‌های رهبری در ارتباط است، چه می‌گویند؟

به این مطلب توجه کنید که اگر یک برزیلی لبنانی تبار با پاسپورت فرانسوی برای بهبود عملکرد یک شرکت در حال ورشکستگی به ژاپن فرستاده شود، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ هنگامی که اقتصاد ژاپن در چندین سال قبل در مواجهه با فشارهای رقابتی فزاینده و کاهش

1. Warren Bennis

درآمدهای شرکتی رو به اضمحلال رفت، رشد اقتصادی بسیار کند شد و بسیاری از شرکت‌ها و صنایع محلی بسته شده، نرخ رشد شرکت‌ها کاهش یافت، بازار سهام راکد شد و بسیاری از صنایع ژاپنی دیگر مانند مدل موفق قبلی اقتصادی ژاپن نبودند. در میان شرکت‌های ممتاز، اتومبیل‌ساز معروف نیسان^۱ یکی از بزرگ‌ترین شکست‌های خود را تجربه کرد. با گسترش بازارهای داخلی، این شرکت با کارخانه‌ها و کارگران زیادی که داشت، باید با کاهش قیمت، سهم خود را از بازار اتومبیل‌ساز ژاپن (که رقبای زیادی در آن فعالیت می‌کردند) به دست می‌آورد. شرکت نیسان همچنین از ظرفیت بالای موجود در بازار اروپایی خود نیز رنج می‌برد، زیرا ارزش بالای واحد پولی ین ژاپن، صادرات محصولات این کشور را با مشکل روبرو می‌کرد (قیمت این کالا در اروپا گران‌تر می‌شد و در نتیجه تقاضا کاهش یافت). ضمناً، بحران پولی غیرمنتظره در آسیا تقاضا برای خودروهای نیسان را در بیشتر مناطق شرق و جنوب شرقی آسیا از بین برد. در نتیجه، شرکت به سرعت در وضعیت قرمز عملکرد خود قرار گرفت.

متخصصان نیسان در تلاش برای بهبود فعالیت‌های شرکت، یک برنامه کاهش هزینه را بنیان‌گذاری کرده و اعلام نمودند که تعداد عرضه‌کنندگان را در آینده کاهش خواهند داد و در مقابل، اقدام به افزایش حجم و کاهش قیمت سفارشات به مابقی عرضه‌کنندگان خواهند نمود. همچنین شرکت شروع به ساماندهی نیروی کار و کاهش تعداد قطعات مورد استفاده در تولید کرد تا فرایندهای تدارکات ساده شوند و هزینه‌های سرمایه‌ای مربوط به آن کاهش یابد. متأسفانه، این تلاش‌ها با اشتیاق کمی اجرا شد و هزینه‌های آن کاهش چشمگیری نیافت و نیسان به چرخه سوددهی نرسید و در نهایت، به دلیل آنکه این شرکت نتوانست بر انبوه مشکلات خود غلبه کند، تحت کنترل شرکت فرانسوی رنو^۲ درآمد. شرکت رنو سهام عمده نیسان را خرید و در نتیجه کنترل دومین شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی ژاپن به دست این شرکت فرانسوی افتاد.

پس از مدت کوتاهی، شرکت رنو یکی از برجسته‌ترین مدیران اجرایی خود به نام کارلوس قسن^۳ را به سمت مدیرعاملی این شرکت در حال ورشکستگی (نیسان) منصوب کرد و به آنجا منتقل نمود. پس از گذشت چندین ماه و با ارزیابی عملکرد این شرکت، مدیرعامل از تدوین برنامه‌ای جهت احیای دوباره شرکت از طریق کاهش ۱۰ میلیارد دلاری هزینه‌های اجرایی خبر داد.

1. Nissan
2. Renault
3. Carlos Ghosn

جهت اجرای این برنامه، او دستور به انحلال پنج شرکت ژاپنی و حذف ۱۶۰۰۰ شغل در عملیات داخلی نیشان داد. با توجه به جلوه بد اخراج کارکنان و قوانین استخدامی ژاپن که بر طبق آن اخراج کارکنان بسیار هزینه بر بود، قسن کاهش سالیانه ۲۰۰۰ نفر از کارکنان بومی را معقول دانست. همچنین بازنشستگی پیش از موعد نیز در برنامه‌ها قرار گرفت که با مخالفت اتحادیه‌های کارگری محلی به سرانجام نرسید.

از دیگر تدابیر برای کاهش هزینه‌های شرکت می‌توان به بسته شدن ادارات واقع در نیویورک و واشنگتن همراه با کاهش تعداد مدل‌های اتومبیل‌های تولیدی اشاره نمود. قسن جهت تقویت قدرت رویارویی با چالش‌های حیاتی شرکت، اعلام کرد که هیچ یک از کارکنان واحدهای خرید، مهندسی یا تولید پاداش اضافی دریافت نخواهند کرد مگر اینکه در کاهش هزینه‌های شرکت مشارکت داشته باشند. همچنین او جهت اتمام بدهی‌های انبوه شرکت نیشان، فعالیت‌هایی را در خصوص بهبود شبکه‌های رهبری شرکت در ژاپن، آمریکای شمالی و اروپا آغاز نمود. در ژاپن، به کار نیمی از واسطه‌ها پایان داده شد و این منجر به برانگیخته شدن اعتراضات شدید افراد محلی گردید.

مشکل دیگر هنگامی به وجود آمد که قسن دریافت تصویر ذهنی^۱ محصولات شرکت نیشان در بین کشورهای مختلف یکسان نیست و حل این مسأله با کمپین‌های تبلیغاتی به صرفه موجود، بسیار مشکل بود. اما بدتر از این مسأله، فقدان نام تجاری مناسب برای این شرکت بود که منجر به هدایت عمده مشتریان به سمت محصولات رقیب می‌شد. برای حل این مشکل، او تصمیم گرفت بودجه تبلیغاتی را به یک شرکت انحصاری بین‌المللی اختصاص دهد تا تصویر ذهنی یکپارچه‌ای را برای نام تجاری شرکت ایجاد کند.

مسأله بعدی که مورد توجه مدیرعامل قرار گرفت، زنجیره عرضه نیشان بود. او متوجه شد که هزینه‌های تدارکات بخش‌های نیشان ۱۰ درصد بیشتر از رنو است و بنابراین او توانست با ترکیب، متمرکز سازی و جهانی‌سازی دو بخش تدارکات رنو و نیشان، ۲۰ درصد هزینه‌ها را کاهش دهد. او باید با سیستم *keiretsu* ژاپنی که نیشان و دیگر هلدینگ‌های بزرگ ژاپنی را ایجاد کرده است نیز مقابله می‌کرد (فصل ۶ را ملاحظه نمایید). این مسأله از دیدگاه منافع مالی که نیشان از شرکای *keiretsu* خود کسب می‌کرد نیز دارای خطراتی بود. انتقاد او به سیستم *keiretsu* بدین

1. Image

شکل بود که «خرید بخش‌هایی از ملزومات شرکت از این سیستم کهنه و قدیمی منجر به عدم کارایی و عملکرد متوسط شرکت خواهد شد. از آنجا که قراردادهای کاری با شرکای عرضه کننده، به صورت تضمینی است؛ آنها اغلب از به کارگیری نوآوری و کاهش هزینه‌ها خودداری می‌کنند». او همچنین بیان کرد نیشان به ابداع و نوآوری نیازمند است که با وجود سیستم فعلی نمی‌توان بدین مقصود دست یافت و نیشان باید تنها ۴ شریک خود را از میان ۱۴۰۰ شریک موجود حفظ کند. او همچنین اضافه کرد که تعداد عرضه کنندگان این شرکت به نصف کاهش خواهد یافت و در نتیجه، به جای خرید یک محصول یکسان از چندین عرضه کننده مختلف، شرکت از تعداد کمتری از عرضه کنندگان خرید خواهد کرد که موجب کاهش هزینه و افزایش منفعت عرضه کنندگان نیز می‌گردد. عرضه کنندگانی که بتوانند هزینه‌های خود را تا ۲۰ درصد کاهش دهند، سفارشات تضمین شده‌ای دارند؛ اما برای بقیه این گونه نیست. این قضایا برای دولت ژاپن و بسیاری از اتحادیه‌های کارگری هراس انگیز بود. همچنین پیش بینی شد که این برنامه بحث برانگیز، موجب توقف فعالیت ده‌ها هزار عرضه کننده کوچک و ناکارآمد خواهد شد. دیگران پیش بینی کردند که آقای قسن حداکثر یک سال بیشتر دوام نمی‌آورد و فرهنگ تجاری سنتی ژاپنی او را به بیرون خواهد راند.

قسن پس از مدتی فرهنگ سنتی داخلی شرکت را تغییر داد. از آنجا که بسیاری از مدیران اجرایی بیشتر به حفظ واحدهای سازمانی خود علاقه مند بودند تا پیشبرد اهداف شرکت، و چون این ارتباطات در میان واحدهای سازمانی ضعیف بود، او تغییرات عمده‌ای را برای ادامه کار نیشان آغاز نمود. جهت اجرای این تغییرات، او به سرعت توجه مدیران شرکت را به سمت افزایش سود و بهبود رضایت مشتریان معطوف نمود و جهت بازنگری و احیای مجدد فعالیت‌های اصلی شرکت (از قسمت تحقیق و توسعه تا خرید، ساخت و ساز و توزیع)، یک شبکه چند ملیتی که شامل تیم‌های چندوظیفه‌ای بود را تشکیل داد. این تیم مسئول کاهش موانع تقسیم کارها بود و مشارکت جهانی را برای آینده فراهم می‌نمود. او همچنین به شکل آشکاری شروع به بحث در مورد جایگزینی یک سیستم محاسبه جبران خدمت به سبک غربی برای کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی به جای سیستم ارشدیت موجود کرد که به شدت با فرهنگ کاری ژاپنی‌ها منافات داشت. از آنجا که هدف نهایی نیشان تبدیل شدن به یک شرکت واقعاً جهانی بود و نه یک شرکت ژاپنی بین‌المللی، او تصمیم گرفت تا زبان رسمی شرکت را به انگلیسی تغییر دهد.

در حالی که همه این موارد در حال اجرا بود و علیرغم برنامه کاری به شدت شلوغ مدیرعامل، او یادگیری زبان ژاپنی را آغاز نمود؛ البته نه به صورت حرفه‌ای بلکه در حدی که بتواند با کارکنان به آسانی ارتباط برقرار کند و تعهد خود را به آنان و فرهنگ ژاپنی نشان دهد. این کار همچنین منجر به بهبود درک مشتریان و روندهای اجرایی محلی شد.

اگر بخواهیم به فعالیت‌های قسن نگاهی بیندازیم، متوجه خواهیم شد که او در مدت زمان کوتاهی رویکرد سازمانی و مدیریت سنتی ژاپنی را به چالش کشید و جهت ایجاد یک سیستم مدیریتی جدید که بیشتر بر جهان متمرکز بود تا منطقه، کارکنان را مجبور به جهانی شدن و نه غربی شدن کرد. نتیجه این تلاش، یک شیوه جدید مدیریتی بود که در نهایت منجر به سوددهی شرکت و افزایش شهرت جهانی آن به دلیل کیفیت و محصولات نوآورانه شد.

علیرغم کسب این موفقیت‌ها، تعدادی از منتقدان اظهار داشتند که تغییرات سازمانی قسن موقتی بوده و در نهایت پس از ترک او، دوباره فرهنگ ژاپنی بر سازمان غالب خواهد شد. برخی دیگر بیان می‌دارند که افراد بیگانه‌ای مانند قسن، هرگز قادر به درک فرهنگ کسب و کار ژاپنی نخواهند بود و یا اعتبار کافی جهت ایجاد انگیزه در مدیران و کارگران ژاپنی ندارند. مابقی صاحب نظران این نظر را ندارند و در مقابل اظهار می‌دارند که ایجاد تغییرات اصلی و اساسی در یک سازمان پیچیده و بزرگ توسط یک فرد بیگانه نسبت به یک فرد ژاپنی که به شدت در قید و بند فرهنگ محلی است، راحت تر می‌باشد. علیرغم این مسائل، کارلوس قسن و شرکت نیشان به راه خود ادامه دادند.

امروزه، اتحاد دو شرکت رنو و نیشان منجر به توسعه این شرکت به هند و روسیه شده است و شراکت و توسعه بیشتری را نیز در آینده مد نظر دارد. اندکی بعد کارلوس قسن به طور همزمان مدیرعامل دو شرکت نیشان و رنو شد. پس از آن، او صحبت‌هایی در خصوص ارتقای خود به ریاست هیأت مدیره دو شرکت و انتخاب دو مدیرعامل جدید و مجزا برای نیشان و رنو مطرح کرد. در نهایت، موفقیت نیشان از طریق اشتیاق به ایجاد تغییر و تطابق با چالش‌های متلاطم همچنان ادامه دارد.

معنای رهبری

یک بحث قدیمی همواره در جامعه مدیریت^۱ وجود داشته و آن، تفاوت بین مدیریت و رهبری به عنوان مفاهیم مهم در تعیین اثربخشی سازمان بوده است. برای مثال، آیا کارلوس قسن مدیر بود یا رهبر؟ و یا هر دو؟ در نظر برخی از افراد، در ساختار مدیریت و رهبری تفاوت قابل توجهی وجود دارد. از نظر دیگران این تفاوت قابل اغماض است. چرا؟ برخی معتقدند مدیریت به معنای انجام کارها از طریق افراد است (فعالیت‌هایی از قبیل برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل، هماهنگی و...)؛ در حالی که رهبری شامل فرایندهای نفوذ است که از طریق آن مدیران به اهداف نائل می‌شوند (فعالیت‌هایی مثل هدایت). برخی دیگر مدیریت و رهبری را به شدت به هم پیوسته تلقی می‌کنند و تمایز بین این دو را تقریباً غیر ممکن می‌دانند و بیان می‌دارند که «مدیران خوب رهبران خوبی هستند و برعکس».

در این رابطه دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول (رویکرد آکادمیک^۲) تمایز ساختاری و رفتاری بین این دو موضوع را مد نظر قرار می‌دهد. به دیگر سخن، رهبران در مقایسه با مدیران چه کاری انجام می‌دهند؟ چگونه هر یک در موفقیت و شکست سازمان مشارکت دارند؟ و چگونه ما رهبران را تربیت می‌کنیم؟ در دیدگاه دوم (رویکرد مدیریتی^۳)، پیوستگی این دو مبحث بیش از تمایز آنها حائز اهمیت است. بدین معنا که اگر مدیران بخواهند موفق شوند باید هر دو جنبه را با هم رشد دهند. بنابراین سؤال اصلی در اینجا آن است که «چگونه می‌توان مدیرانی با مهارت‌های رهبری تربیت کرد؟».

در این جا رویکرد دوم مد نظر ماست؛ بدین معنا که رهبری را به عنوان یک مفهوم یکپارچه و جدانشدنی از مدیریت می‌پنداریم. برخی از مدیران ممکن است شخصیت کاریزما و فرهمند داشته باشند و دیگران نه. در برخی از مکان‌ها و شرایط ممکن است مدیران مشارکت‌گرا^۴ مورد نیاز باشند و در دیگر مکان‌ها این گونه نباشد. برخی از فرهنگ‌ها ممکن است مدیران تیم‌محور را ارزشمند بدانند و در دیگر فرهنگ‌ها این سبک مدیریت فاقد ارزش باشد. از دیدگاه ما، برای تعیین اینکه چه چیزی حائز اهمیت است باید بفهمیم که مدیران شخصی چگونه می‌توانند شرایط و واقعیت‌های فرهنگی را درک کنند و سپس بر روی مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی خود (شامل

1 . Management Communication
2 . Academic Approach
3 . Managerial Approach
4 . Participative Managers

رویکردهایشان به رهبری) سرمایه گذاری نمایند تا به اهداف مورد نظر برسند. با در نظر گرفتن این مطلب، در ادامه مدلی را بیان می کنیم که در برگیرنده این هدف باشد.

رهبری چیست؟

بسیاری از کتابها بیش از هر موضوع دیگری از سلسله مباحث مدیریت، به رهبری پرداخته اند و بسیاری از آنها نظریه های رهبری را بررسی کرده و فواید و مضرات هر یک از نظریه ها را با هم مقایسه نموده اند و تعدادی نیز به مطالعات پایه ای در مورد رفتار رهبر واقعی پرداخته و مابقی نیز در خصوص چگونه تبدیل شدن یک مدیر معمولی به رهبری فوق العاده پیشنهاداتی را ارائه کرده اند. اما مطلبی که بیشتر این کتابها به آن پرداخته اند، تفاوت ساختار رهبری در میان نواحی جغرافیایی مختلف است. به دیگر سخن، بیشتر آنچه پیشنهاد شده و یا مورد بحث قرار گرفته است، تجویز یک مدل رهبری جهان شمول جهت اثربخشی سازمان و مدیریت است که مبتنی بر عقاید و فرهنگ های غربی (بیشتر آمریکایی) می باشد. اگر به تفاوت های موجود در شکل گیری یک رهبر مؤثر در جهان شک دارید، بهتر است به مشاهدات رهبران و مدیران کشورهای مختلف توجه کنید:

- در مکزیک، همه چیز یک مسأله شخصی است. برای آنکه کاری در آنجا انجام شود، رهبر باید بیشتر یک مربی، معلم و پدر دلسوز باشد تا یک مدیر.
- مالزیایی ها از رهبران خود انتظار دارند که فروتن، متواضع و قابل احترام باشند.
- کارکنان اهل پرو، رهبرانی قاطع و مقتدر می خواهند که حتی در مقابل برنامه های مشارکتی کارکنان مقاومت کنند.
- مصری ها تا زمانی که رهبرانشان قدرت دارند، با آنان مانند یک قهرمان رفتار می کنند.
- از رهبران چینی انتظار می رود که ارتباطات شخصی را پیروانند، برای زیردستان خود خیرخواه بوده و ضمن اینکه از دیدگاه زیردستان خود قابل احترام و دور از دسترس اند، اما با آنان هم درد بوده و به علائق کارکنان خود توجه کنند.
- مردم نیجریه، از رهبران خود انتظار دارند که همان الگوهای اجتماعی که در روستاها و قبایل محلی وجود دارد را در سازمان های خود به کار گیرند.
- فرانسوی ها از رهبران خود انتظار دارند که تحصیلات بالایی در زمینه هنر و ریاضیات داشته باشند.

- ژاپنی‌ها از رهبران خود انتظار دارند در جایی که کارکنان و مدیران از سهم یکسانی برخوردارند، بر توسعه ارتباطات سالم با کارکنان خود متمرکز شوند. مدیران عالی باید توانایی رهبری افراد را داشته باشند. به علاوه، رهبری نمادین^۱ غالباً در ژاپن دیده می‌شود که در آن مدیران، مسئولیت شکست و بی‌کفایتی گروه یا شرکت را می‌پذیرند (مانند زمانی که رئیس شرکت به دلیل رسوایی تقاضای استعفا می‌دهد).
 - آمریکایی‌ها عموماً در انتخاب رهبران خود سرگردان هستند. برخی رهبرانی را می‌خواهند که زیردستان خود را تشویق و توانمند کنند، در حالی که دیگران رهبران گستاخ، مؤثر، با اعتماد به نفس و ریسک‌محور را ترجیح می‌دهند.
 - هلندی‌ها تساوی‌گرا بوده و در مورد ارزش و وضعیت رهبران مرددند. لغاتی مانند «رهبر» و «مدیر» می‌تواند تا حدی بار احساسی داشته باشد که در برخی موارد، کودکان هلندی در صورتی که مادر یا پدرشان مدیر باشد از بیان آن به هم‌کلاسی‌های خود خودداری کنند.
- بنابراین رهبری چیست؟ دشواری پاسخ به این سؤال به دلیل تفاوت‌های معنایی مختلف موجود در فرهنگ‌های متفاوت امروزی است. در بسیاری از کشورهای آنگلو ساکسون (مانند آمریکا، انگلیس و استرالیا) رهبری عموماً یک معنای ضمنی مثبت دارد. رهبران در صحنه تجاری و یا سیاسی، مورد احترام و تحسین واقع می‌شوند و همچنین دیدگاه مخالف این مطلب نیز در این کشورها یافت می‌شود. اما همان‌طور که مشخص است این امر در کل جهان صادق نیست. به هر حال، ترجمه مستقیم لغت «رهبر»^۲ به دیگر زبان‌ها تصاویر گوناگونی مانند «دیکتاتور، پدر، متخصص و اولین» را در میان افراد پدید می‌آورد. برخی از این لغات معنای تلویحی سبک‌های رهبری مستبد و خودمحور دارند که منجر به بازخورد منفی برخی از افراد می‌گردد. رهبران لزوماً قابل اطمینان نیستند. ما در مورد انگیزه‌ها و اهداف واقعی آنان یا در مورد خصوصیات رفتاری بالقوه نامطلوبشان سر در گم هستیم. به طور هم‌زمان، در بسیاری از جوامع فردگرا لغاتی مانند پیروان^۳ یا زیردستان^۴ نامناسب بوده و اغلب به جای آن از لغت «همکار»^۵ استفاده می‌شود.

1. Symbolic Leadership
2. Leader
3. Followers
4. Subordinates
5. Co-workers

با وجود این گوناگونی خصوصیات رهبران اثربخش، چگونه می‌توان به تعریف واحد و مورد توافقی از معنای رهبری دست یافت؟ مطلب مهم در اینجا آن است که با وجود این تفاوت‌ها، چگونه می‌توان نظریه‌های رهبری غربی را در ورای مرزها به کار برد؟ و چگونه این تفاوت دیدگاه‌ها به ما در ایجاد برنامه‌های توسعه رهبری اثربخش در تمام نقاط جهان کمک خواهد کرد؟ در آخر، این امر چگونه به ما در مورد مربیان و مدرسان مذهبی^۱ که به سراسر جهان سفر می‌کنند، کمک خواهد کرد؟

مسئله پیچیده تر این است که نه تنها لغت رهبر در زبان‌های مختلف معانی گوناگونی دارد، بلکه در برخی موارد معنایی که از این ترجمه‌ها استخراج می‌شود نیز متفاوت است. دنیل اتونجا-مانگوله^۲ مشاور مدیریت در کشور کامرون، این گونه بیان داشته است که «فرهنگ مادر است و سازمان‌ها، کودک هستند». همان طور که فرهنگ‌ها متفاوت هستند، سازمان‌های درون این فرهنگ‌ها نیز با یکدیگر تفاوت دارند. به همان اندازه که رهبری یک مؤلفه حیاتی و کارکردی برای سازمان‌ها و نهادهاست، تفاوت‌های چشمگیری نیز در نقاط مختلف جهان دارد. برای مثال در جوامع فردگرا، رهبری عموماً به افراد مستقلی اشاره دارد که اقدامات دیگران را به شکل واضحی هدایت می‌کنند. در بیشتر جوامع جمع‌گرا، رهبری کمتر با افراد مرتبط بوده و بیشتر با تلاش‌های گروهی گره خورده است. در جوامع سلسله‌مراتبی، رهبران اغلب به عنوان افرادی مجزا از زیردستان خود به حساب می‌آیند؛ در حالی که در جوامع تساوی‌گرا، اغلب برقراری ارتباط با رهبران به آسانی انجام می‌پذیرد و تفاوت کمتری بین آنها با دیگر کارکنان می‌توان یافت. برای درک بهتر این مسئله به مثال ذیل توجه کنید. در دانمارک و نروژ، بازدیدکنندگان قصرهای شاهنشاهی از اینکه به راحتی می‌توانند از این مکان‌ها بازدید داشته باشند و تنها با نشانه‌هایی بر روی زمین از آنها خواسته می‌شود که فاصله مناسبی را از جلو و عقب درهای ورودی رعایت کنند، متعجب می‌شوند. در مقابل در آمریکا و انگلستان، بازدید از این دست مکان‌های ملوکانه مستلزم قرار گرفتن فرد در تعداد زیادی از حصارها و نرده‌های حفاظت شده است که نشان می‌دهد شخصی مهم و متفاوت در اینجا زندگی می‌کند. در واقع، تجلیل از دستاوردهای مختلف رهبران در کشورهای آنگلو در تضاد شدید با عقاید لائوتزو^۳ فیلسوف چین باستان است که بیان می‌دارد

1. Gurus
2. Daniel Etounga-Manguelle
3. Lao Tzo

«زمانی یک رهبر بهترین است که افراد به ندرت بدانند او کیست. به ندرت صحبت کند، کارها به خوبی انجام شود، زیردستان به اهداف دست یابند و در نهایت افراد بگویند: ما خود این کار را انجام داده ایم.»

رهبری: شرق در مواجهه با غرب

چرا این گونه است؟ بر اساس نظر فیلسوف فرانسوی فرانسوا ژولین^۱، رد پای بنیادی تفاوت‌های استراتژی رهبری و تصمیم‌گیری در سنت‌های غربی و شرقی را می‌توان در تفکرات چین و یونان باستان جستجو کرد. این بنیان‌ها بر اساس راه‌های مجزایی است که این دو تمدن در معنابخشی به رفتارهای بشریت در پیش گرفته‌اند.

یونانی‌های قدیم، مفهوم «ایدوز»^۲ را به عنوان تصویر ایده آلی که در آن بشریت باید آرزو داشته و به اهداف^۳ خود دست یابد، توسعه داده‌اند. در این طرح، کار یک رهبر یا استراتژیست ایجاد پلی میان اهداف ایده آل و واقعی (یا عملی) در راستای دستیابی به کمال است. در مقابل، این مفهوم ایده آل گرا که به عنوان مدلی برای اقدام و مرحله نهایی مطلوبیت به کار گرفته می‌شد هرگز در چین قدیم رواج نیافت و در چین به جای این مفهوم ایده آل گرا، «واقعیت»^۴ به عنوان یک فرایند منتج شده از تعامل بین نیروهای مخالف و مکمل، یا «یین و یانگ»^۵ نگریسته شد. در این شیوه، دستورالعمل‌ها از تفکری ایده آل گرا گرفته نشده‌اند بلکه از فرایندهای بدیهی که قبلاً نیز اجرا شده بود، اخذ شده‌اند. از آنجا که تأکید بر فرایندهای جاری است، تفکر چینی بر وضعیت‌های خاص و محسوس روزمره تمرکز دارد و توجه چندانی به مفاهیم ایده آل گرا و انتزاعی نمی‌کند. به همین دلیل زبان چینی لغاتی مانند «هستی»، «خدا»، «وجود»، «اصول اخلاقی» و مانند اینها را در بر ندارد و زبان مدرن چینی امروز نیز تنها این لغات را برای ترجمه مفاهیم غربی به کار می‌گیرد. با توجه به این مطالب، اکنون آسان‌تر می‌توان به تفاوت شیوه‌های تفکر اجتماعی و عملیاتی در این دو ناحیه مختلف پی برد. در بسیاری از موارد، شناخت و تفسیر تفکر غربی بدون آگاهی از مفاهیمی مانند «ایده آل» امکان‌پذیر نیست. برای نمونه در هنر غربی، طراحی و ساخت

1. François Jullien
2. eídos
3. télos
4. Reality
5. Yin and yang

بدن انسان به صورت برهنه به عنوان دستیابی به یک مفهوم ایده آل مرسوم است؛ در حالی که در هنرهای سنتی چینی، به دلیل نبود این مفهوم (ایده آل)، نمایش بدن‌های برهنه مرسوم نبوده است. شیوه تفکر جاری مدیریت، در بسیاری از موارد بر اساس مفاهیم اصیل یونانی و ناشی از اقدامات هدف‌گرا و ایده‌آل است. استراتژی به عنوان هنر سازماندهی ابزارها برای دستیابی به مطلوبیت‌ها و اهداف به کار گرفته می‌شود. چشم‌اندازها و مأموریت‌های شرکت منجر به تعریف ایده‌آل‌های سازمانی منسجم می‌گردد. مدیران در مدیریت خود هدف را ملاک قرار می‌دهند و رهبران می‌کوشند تا در دستیابی شرکت به اهداف و ایده‌آل‌های تجاری شان که با دقت و به طور کامل تعریف و اجرا شده، بکوشند. از طرف دیگر، سنت چینی مبتنی بر قرارگیری شخص در جریان واقعیت‌ها و به شیوه‌ای منفعلانه است. در واقع بیشتر از اینکه فرد بخواهد بر یک سری از اهداف متمرکز شود، در جریان بالقوه هر وضعیت و پویایی‌های حاصل از آن جای می‌گیرد و به جای نمایش رفتار قهرمانانه و شجاعانه، در سیر تکامل تدریجی اتفاقات قرار می‌گیرد. به همین دلیل، در چین رهبران باید خودشان را در جایگاهی قرار دهند که فقط راه بادوام و مطلوب را انتخاب کنند.

نوشته‌های قدیمی سان تزو^۱، افسر عالی رتبه چینی در قرن چهارم پیش از میلاد را در نظر بگیرید. او یک افسر ارتش بود که به دلیل مهارت‌های خارقالعاده اش در جنگ و پیروزی‌های پی‌در پی شهرت یافته بود. او همچنین نویسنده کتاب کلاسیک «هنر جنگیدن»^۲ است که برخی از غربی‌ها معتقدند می‌تواند بینش خاصی را در استراتژی و مدیریت موفق شرکت در بازارهای رقابتی جهانی فراهم کند. او در این کتاب سه اصل اساسی رهبری را پیشنهاد می‌دهد. اصل اول بر «نفوذ اخلاقی مدیر بر زیردستانش و کنترل قلب آنها» تأکید می‌کند و نه فقط توجه صرف به جسم افراد. اصل دوم بر «لزوم کسب مهارت‌ها و تجارب گسترده پیرامون مسائل مختلف برای رهبران» اشاره دارد و نه فقط داشتن اطلاعات صرف مربوط به دانش فنی. سرانجام در اصل سوم «رهبران باید بدانند که هر فردی (دوست یا دشمن) چه نقاط قوت و ضعفی دارد» و کشف اینکه هر فرد در چه زمان و چه مکانی مزیت رقابتی دارد، بسیار مهم است. همچنین جمله معروف او بدین صورت است که «هنگامی شما پیروز خواهید شد که دشمنان (رقبا) را مانند خودتان به خوبی بشناسید». کنفوسیوس و سان تزو به شکل جالبی در دوره زمانی یکسانی ظهور یافتند و بسیاری از عقاید آنان

1. Sun Tzu
2. The Art of War

مشابه است. برای مثال هر دوی آنان بر وجود رتبه و سلسله مراتب، خودکنترلی، عدالت اخلاقی، رویکرد کل‌نگر به زندگی و رفتار اخلاقی هدایت شده و مشترک اعتقاد دارند.

یک رهبر در سنت چینی، کار خود را با ترسیم یک برنامه عملیاتی مبتنی بر اهداف توافق شده (منطق کاربرد^۱) شروع نمی‌کند، بلکه به جای آن اجزای مطلوب و نامطلوب شرایط پیرامونی را ارزیابی کرده تا اقدامات مطلوب متناسب با شرایط پدید آیند (منطق استعمار^۲). در واقع او به دنبال دستیابی به هدف و اتمام کار نیست بلکه در صدد انتفاع دائمی از اتفاقات تدریجی و طبیعی است، به طوری که نتیجه از قبل مشخص است و این به جنگی شباهت دارد که در آن برنده و بازنده قبل از شروع درگیری مشخص باشد. بنابراین در حالی که رهبران در غرب غالباً به دنبال یک «منطق ابزار و نتایج»^۳ از طریق یک برنامه عملیاتی هستند، رهبران چینی به دنبال استفاده از «منطق فرایند»^۴ می‌باشند که در آن، ارزیابی شرایط منجر به وضعیت نهایی مطلوب می‌گردد و لذا، عملاً نیازی به اقدام نیست.

دستاورد یا عملکرد^۵ در سنت غربی، به معنای حداقل سازی شکاف بین آنچه برنامه ریزی شده (هدف) و آنچه به دست آمده (دستاورد) تعریف می‌گردد. اقدامات عملی در غرب، به منزله یک موجودیت مجزا و مستقل نگریسته می‌شود. در حالی که در چین، دستاورد یا عملکرد در نتیجه حداقل سازی اقدام و رهاسازی شرایط به نحوی است که کل قابلیت بالقوه خود را بروز دهد و حداکثر منفعت را برای سازمان داشته باشد. بنابراین رهبران چینی بر فرایندهایی مستمر متمرکزند که تابع بویایی‌های داخلی سازمان است و اقدامات غربی از نظر چینی‌ها بسیار سریع، مستقیم و هزینه بر است؛ در حالی که اقدامات بدون تلاش چینی‌ها به صورت غیر مستقیم، تدریجی و طبیعی می‌باشد. رهبران غربی اقدام می‌کنند و رهبران چینی اقدامات قبلی را تغییر می‌دهند. فرایند دگرگونی^۶، بر خلاف اقدام^۷ در طول زمان و به شکل طبیعی و تدریجی و بدون نقطه شروع و پایان صورت می‌پذیرد و چون از درون یک وضعیت ظهور می‌کند، بدون مقاومت و به شکلی آرام در سازمان نفوذ می‌یابد. «تغییر» به خودی خود ظاهر شده و نیازی به تلاش قهرمانانه و عزم راسخ و

-
1. The Logic of Application
 2. The Logic of Exploitation
 3. Logic of Means and Ends
 4. Logic of Process
 5. Achievement or Performance
 6. Transformation
 7. Action

جدی برای آن نیست و در واقع یک فرایند تغییر تدریجی مستمر است که به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرد. البته این بدان معنا نیست که در تفکر سنتی چین، هیچ اقدامی وجود ندارد؛ بلکه اقدامات به صورت بطئی، آرام، زیرکانه و قابل پیش بینی انجام می‌گیرند و به جای اقدامات ناگهانی، با پیش بینی موقعیت‌ها، نتیجه به شکلی طبیعی ظاهر می‌شود. در نتیجه، رهبران چینی به شکلی میانه رو، ناشناس، بی سر و صدا و به دور از هرگونه عملیات شدید و به صورت غیرمستمر اهداف را محقق می‌سازند که این در تقابل با تصمیم‌گیری قهرمانانه و پر سر و صدایی است که اغلب در غرب دیده می‌شود. کنفوسیوس نیز این مسأله را بدین صورت مطرح کرده که «یک پادشاه ایده آل، بدون نیاز به اقدامی خاص فرمانروایی می‌کند».

فرانسوا ژولین (چین‌شناس فرانسوی)، بیان داشت که به دلیل وجود این تفاوت‌ها و سنت‌های موجود، رهبری در شرق (به خصوص در چین) و غرب (به ویژه اروپای غربی و آمریکای شمالی)، از الگوهای رفتاری متفاوتی پیروی می‌کند. برای مثال، در شرق مدیرانی مورد احترامند که بیشتر، فرایند طبیعی تغییرات تدریجی و میانه روی را به کار می‌گیرند تا اینکه بخواهند تغییرات اساسی و ناگهانی ایجاد کنند. البته، این میانه روی نیز باید برای مدیران رده بالای سازمان معنا و مفهوم داشته باشد. در این مباحث همچنین به اهمیت فشار شرایط و وضعیت‌ها بر رفتار اشخاص تأکید شد. اگر فردی از فرهنگ‌های متمایز دیگری مانند خاورمیانه، حاشیه صحرای آفریقا یا آمریکای جنوبی باشد، تفاوت‌های متفاوت و بارز دیگری را نیز می‌توان یافت. این تفاوت‌ها در نهایت ما را به این نتیجه غیر قابل اجتناب خواهد رساند که تفاوت‌های فرهنگی نقش حیاتی در رفتارهای رهبری و استراتژی‌های تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند.

رهبری: غرب در مواجهه با غرب

کشور فرانسه در سال ۱۹۴۹ در یکی از قوانین نادر اروپایی، کتاب‌های حوزه کودک و کمیک^۱ را از نشان دادن جذاب مفاهیمی مانند ترسویی، نامردی، تنبلی و دروغ‌گویی منع کرد و برای ناشران متخلف، به مدت یک سال زندان در نظر گرفت. همچنین این قانون یک هیأت نظارتی را جهت تحلیل اخلاقی این موارد و اثرات آن بر جوانان به کار گمارد. این قانون پیشنهاد

شرح روایت و بیان ماجراها به زبان تصویری و بعضاً با استفاده از دیالوگ‌ها، به زمان مصر (Comic) کمیک ۱. باستان بر می‌گردد. اما اگر شرح روایت‌های مدرن را در نظر بگیریم، کمیک اولین بار در کشورهای آلمان و انگلستان [با گرفت] مترجمان

می‌دهد که قهرمان کتاب‌های کمیک باید در قالب یک مأمور مخفی عمل کند که با شجاعت به جستجو می‌پردازد، به صورت عادلانه رفتار می‌کند و پرخاشگری مهار شده دارد. در این کتاب‌ها نباید مسائل جنسی به نمایش گذاشته شود و این قانون امروزه همچنان باقی است.

شخصیت «تن تن»^۱، قهرمان یک کتاب کمیک^۲ بلژیکی است که پس از جنگ جهانی دوم در اروپا موفقیت چشمگیری به دست آورد و امروزه نیز داستان‌های آن بسیار مشهور است. کدهای اخلاقی ساده او مانند جستجوی حقیقت، حمایت از ضعفا و ایستادگی در مقابل زورگویان، پس از تاریکی جنگ جهانی دوم بسیار مطلوب به نظر می‌رسید. رمز موفقیت تجاری و بقای این کتاب، در رفتارهای سالم شخصیت اصلی آن بود که کتاب را به یکی از معدود کتاب‌های مورد علاقه بزرگسالان تبدیل کرد و در نتیجه باعث شد تا آن را برای کودکان خود خریداری کنند. اما تنها صداقت این شخصیت نبود که منجر به شاخص شدن آن در بسیاری از مناطق اروپایی شد. کمیک‌های زیادی پس از جنگ جهانی اروپا به وجود آمد که بسیاری از آنها به دست فراموشی سپرده شدند. بنابراین چیز دیگری در این کتاب با کودکان و بزرگسالان سخن می‌گفت که حتی در دوران بازسازی پس از جنگ نیز میلیون‌ها نسخه از آن به فروش رفت. اما با وجود این، کتاب مذکور در آمریکای شمالی و کشورهای آنگلو ساکسون^۳ تقریباً ناشناخته باقی ماند.

تمامی جوامع خودشان را در کتاب‌های کودکان به نمایش می‌گذارند و شیفتگی اروپا به «تن تن» کاملاً مشهود است. قانون فرانسه در رابطه با کتاب‌های کودکان، ریشه‌های عقیدتی دارد و این امر بیانگر آن است که کودکان فرانسوی باید با کتاب‌هایی در ارتباط باشند که ارزش‌های ملی را به نمایش بگذارند و نه ارزش‌های آنگلو ساکسونی. در واقع شخصیت تن تن بر خلاف شخصیت آمریکایی اسپایدرمن^۴، یک شورشی نیست که در مقابل قوانین بایستد. بلکه او از پادشاه در مقابل شورشی‌ها محافظت می‌کند و اولین کار او برخورد با افراد شرور و تحویل دادن آنها به نزدیکترین پایگاه پلیس است. او هیچ اسلحه‌ای حمل نمی‌کند اما به تمامی مهارت‌های رزمی از قبیل

1. Tintin
2. Comic
3. Anglo-Saxon
4. Spiderman

بوکس، دریانوردی، رانندگی، خلبانی و اسب سواری مسلط است و هوش و ذکاوت او، عدم برخورداری از بدن تنومندش را جبران می‌کند.

هم اکنون، استیون اسپیلبرگ^۱ فیلمی از شخصیت تن تن ساخته است. این فیلم در اروپا بسیار شهرت یافت اما در آمریکا این گونه نبود و دلیل آن این است که در نظر بسیاری از بینندگان اروپایی، داستان تن تن به دلیل مصلحت‌گرا بودن و پایبندی به اصول بسیار مورد توجه بود؛ اما در نظر بینندگان آمریکایی و آنگلو ساسکسون، فیلمی جذاب است که با قدرت آمیخته بوده و ماوراء تصور افراد باشد. اما تن تن نتوانست این شخصیت غیر واقعی را نشان دهد و به همین دلیل بیشتر قهرمان اروپایی شد.

مطالعه GLOBE پیرامون رهبری

اکنون با توجه به مثال‌های فوق، در مورد معنای رهبری چه نتیجه‌ای می‌گیریم؟ در آغاز یاد گرفتیم که در مورد ارائه یک تصویر کلی از رهبران موفق محتاط تر باشیم. یک رهبر همیشه یک رهبر نیست و تحقیقات اخیر نیز این مسأله را تقویت کرده‌اند. یکی از مطالعات مدرن جذاب پیرامون رفتار رهبری در ورای مرزها، توسط یک تیم تحقیقاتی چند فرهنگی انجام شده است که در نهایت به «پروژه اثربخشی رهبری و رفتار سازمانی جهانی^۲» یا «پروژه GLOBE» معروف شد. این پروژه ارتباط بین فرهنگ، الگوهای رهبری و مدیریت موفق را در ۶۲ کشور در سراسر جهان بررسی کرده است. رهبری با توجه به هدف این مطالعه بدین گونه تعریف شده است: «قابلیت یک مدیر مستقل جهت نفوذ، انگیزه دهی و توانمندسازی افراد جهت مشارکت در اثربخشی و موفقیت شرکت». در این پروژه، رهبری به عنوان یکی از مسئولیت‌های مدیر تعریف شده است. بررسی‌های ابتدایی این تیم تحقیقاتی، نه بعد فرهنگی جهانی را پیشنهاد داد که در فصل سوم مورد بحث قرار گرفت.

بر این اساس، محققان ۲۲ صفت مطلوب رهبری که مورد توافق تمامی فرهنگ‌هاست (مثل تشویق، انگیزش، پویایی، قاطعیت، قابلیت پیش‌بینی و ...) به همراه ۸ بعد نامطلوب رهبری (مانند غیر مشارکتی، دیکتاتور، ظالم، تحریک‌پذیر و ...) را تعریف کرده‌اند. اما صفات مختلف دیگری

1. Steven Spielberg

2. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project

نیز به شکل تصادفی در بین فرهنگ‌های مختلف یافت می‌شود. به عبارت دیگر، مطلوبیت نامطلوبیت‌ها به تفاوت‌های فرهنگی وابسته است و ممکن است برخی از این خصوصیات در یک فرهنگ مطلوب جلوه کرده و در فرهنگ دیگر نامطلوب بنماید. جاه‌طلبی و نخبگی^۱، خصوصیات از این دست هستند. برخی از فرهنگ‌ها (مانند آمریکا، آلمان، فرانسه و انگلستان) اغلب برای رهبران خود پرستیژ و مزیت‌هایی استثنایی متصورند و برای آنها احترام والایی قائلند. در عین حال، در فرهنگ‌های دیگر (مانند هلند و سوئیس) نسبت به افرادی که در مسند قدرت و رهبری هستند، بدبینی خاصی وجود دارد. مردم این کشورها در مورد سوءاستفاده از قدرت و افزایش نابرابری نگران هستند.

سرانجام، محققان GLOBE یافته‌های خود را در ۶ سبک رهبری نسبتاً مجزا انتشار دادند: خودمختار، کارزماتیک/ارزش محور، انسانی، مشارکتی، محتاط و تیم محور^۲ (جدول ۸-۱ را مشاهده کنید). دو مورد از این سبک‌های رهبری (سبک رهبری کارزماتیک و تیم محور) در مطالعات انجام شده در تمام کشورها مورد حمایت واقع شده اند؛ اما با این وجود، دامنه این توافق در میان کشورهای واقع در مناطق مختلف جهان متفاوت است. برای مثال، در خوشه‌های آمریکای لاتین، آسیا و آنگلو سبک رهبری تیم محور و کارزماتیک به شکل گسترده‌ای مورد پذیرش همگان واقع شده اما در سایر نقاط جهان با شدت کمتری پذیرفته شده است.

ضمناً دیگر سبک‌های رهبری بیشتر وابسته به شرایط فرهنگی هستند. رهبری انسانی به شدت در خوشه‌های آسیا، آنگلو و جنوب صحرای آفریقا مورد استفاده قرار می‌گیرد و در خوشه‌های اروپای شمالی و آمریکای لاتین با اقبال کمتری مواجه می‌شود. رهبری خودمختار عموماً نه به عنوان تسهیل کننده و نه به عنوان یک مانع بر سر راه رهبری مؤثر دیده می‌شود. به هر حال، در اروپای شرقی و خوشه‌های ژرمن، این نوع سبک رهبری قطعاً بیشتر از دیگر خوشه‌های فرهنگی دیده می‌شود. سرانجام در خوشه‌های مختلف در مورد رهبری محافظه کار و مشارکتی، این طیف تغییرات به صورت قابل ملاحظه‌ای متفاوت است.

1. Ambitious and Elitist

2. Autonomous, Charismatic/Value-based, Humane, Participative, Self-protective, and Team-oriented

جدول ۸-۱: ابعاد رهبری در پروژه GLOBE

ابعاد رهبری	ویژگی‌های ابعاد	مکان‌هایی که ابعاد رهبری در آنجا صدق می‌کند
رهبری خود مختار	فرد گرا، مستقل و منحصر به فرد	در خوشه‌های اروپای شرقی و آلمان صدق می‌کند و در خوشه آمریکای لاتین کمتر صادق است.
رهبری ارزش محور / کارزماتیک	الهام دهنده، شهودی، از خود گذشتگی، قاطع، عملکردگرا	در تمام مناطق مورد تأیید است؛ اما بیشتر در خوشه‌های آنگلو، آسیا و آمریکای لاتین؛ در خوشه عرب کمتر صدق می‌نماید.
رهبری انسانی	فروتن، صبور، حساس، اهمیت به مسائل انسانی	مورد تأیید به ویژه در خوشه‌های آنگلو، آسیا و صحرای آفریقا؛ در سایر مکان‌ها کمتر مورد تأیید است.
رهبری مشارکتی	شنیدن فعال، غیر مستبد و انعطاف پذیر	تقریباً در تمام مناطق صدق می‌کند اما در خوشه‌های عرب و آمریکای لاتین کمتر دیده می‌شود.
رهبری محافظه کارانه	خود محور، رویه گرا، آگاه از شرایط، حفظ ظاهر	در تمام مناطق به شکلی گسترده دیده می‌شود.
رهبری تیم محور	مشارکتی، انسجام دهنده و دیپلماتیک	در تمام مناطق دیده می‌شود اما به ویژه در خوشه‌های آنگلو، آسیا و آمریکای لاتین وجود دارد و کمتر در خوشه‌های عربی دیده می‌شود.

Source: Adapted from House et al., Culture, Leadership and Organizations.

پس همان طور که ملاحظه شد، مطالعات GLOBE شواهدی را در مورد وابستگی فرهنگی رفتارهای مدیریتی قابل قبول (شامل رفتارهای رهبر) جمع آوری کرده است. برای آنکه ببینید این مسأله چگونه است، به دو مثال زیر توجه کنید.

کارآفرین بریتانیایی به نام ریچارد برانسون^۱ که به دلیل نام تجاری ویرجین^۲ مشهور شده است، یک مثال مناسب در مورد رهبری کارزماتیک یا ارزش محور می‌باشد. اولین موفقیت

1. Richard Branson

۲. گروه ویرجین، یک شرکت هلدینگ بریتانیایی و چندملیتی است که دارای بیش از ۴۰۰ شرکت تابعه و زیرمجموعه در سراسر جهان می‌باشد و توسط کارآفرین بریتانیایی، سر ریچارد برانسون اداره می‌شود. تاریخ

اقتصادی تجاری او با انتشار روزنامه‌ای به نام Student در پانزده سالگی‌اش به وجود آمد. پس از آن در سال ۱۹۷۰ یک کسب و کار مبتنی بر ایمیل راه اندازی کرد و پس از آن شرکت ویرجین رکوردز^۱ (که بعدها Zavvi نام گرفت) را به ثبت رسانید. با توجه به سبک رقابتی او، نام تجاری ویرجین برانسون به سرعت رشد یافت و ۳۶۰ شرکت مختلف را به وجود آورد. همچنین او شرکتی را با عنوان «Virgin Interplanetary» راه اندازی نمود که در رابطه با سفرهای فضایی فعالیت می‌کرد و به لحاظ تجاری بسیار ارزشمند بود. امروزه ثروت او در حدود ۸ میلیارد دلار آمریکا برآورد شده است. برانسون به زندگی و استفاده از هر دقیقه آن بسیار علاقمند بود. او تاکنون چندین بار تلاش کرده دور دنیا را به وسیله بالن هوایی طی کند و هیچ وقت از شکست هایش مأیوس نشده است (بالنی که ریچارد با آن تلاش کرد رکورد دار جهان شود، اولین بالنی بود که از اقیانوس اطلس رد می‌شد و از نظر حجم با ۶۵/۵۱۳۰ متر مکعب بزرگ‌ترین بالنی بود که با سرعت ۲۰۹ کیلومتر در ساعت در حرکت بود. ریچارد برانسون در سال ۱۹۹۱ موفق شد مسافت ۶۷۲۷ کیلومتری بین ژاپن و کانادا را با بالن طی کند) اما او در تحقق آرزوی سفر به دور دنیا با شکست مواجه شد. او هر رکورد خود را تبدیل به یک اتفاق رسانه‌ای می‌کرد و هر بار با نشان دادن لوگوی ویرجین، منبع عالی از تبلیغات رایگان را برای جایگاه سازی نام تجاری ویرجین فراهم می‌نمود. برانسون به دلیل مشارکت بالایی که در کارآفرینی داشت، لقب شوالیه^۲ را در انگلستان از آن خود کرد. چرا نام تجاری ویرجین یکی از شناخته شده ترین نام‌های تجاری جهانی است؟ پاسخ این مسأله بسیار ساده است: برانسون تلاش کرد تا بهترین باشد و در قسمت کوچک بازارهای بزرگ سود به دست آورد. اکنون او با داشتن یک نام تجاری موفق قادر است سرمایه گذاران زیادی را جذب کرده و راجع به کنترل سهام و مدیریت شرکت مذاکره کند و شرکای

تأسیس شرکت مرکزی ویرجین در اداره ثبت شرکت‌ها در لندن، سال ۱۹۸۹ میلادی است، اگرچه سابقه فعالیت‌های بازرگانی سر ریچارد برانسون با نام تجاری «ویرجین» به سال‌های دهه ۱۹۷۰ میلادی بازمی‌گردد. دامنه فعالیت‌های تجاری شرکت‌های عضو گروه ویرجین از ارائه خدمات اینترنتی گرفته تا مدیریت ایستگاه‌های رادیویی و کانال‌های تلویزیونی، تولید لوازم آرایشی، مدیریت خطوط هواپیمایی و اپراتوری شبکه‌های راه آهن بسیار گسترده است. مشهورترین شرکت‌های تابعه گروه ویرجین عبارتند از: ویرجین آتلانتیک، ویرجین اکسپرس، ویرجین آمریکا، ویرجین استرالیا و ویرجین رکوردز.

1. Virgin Records
2. Knighthood

خود را وادار سازد تا بیشتر سرمایه را تأمین کنند. او با داشتن شخصیتی کاریزما، اعتقاد عمیق به خودسازی و داشتن تفریح و ریسک پذیری به اهداف خود دست یافت. اگرچه که او نیز شکست را تجربه کرده است اما همچنان، نگرش مثبت و توانایی او در به کارگیری شور و شوق فراوان برای هر پروژه، منجر به جذب سرمایه گذاران و پیروان زیادی شده است که می‌خواهند در بخشی از ماجراجویی‌های او شرکت کنند. برای برانسون، داشتن شخصیت کاریزماتیک بسیار اثربخش بوده و نتایج خوبی به دنبال داشته است.

در مقابل، یک مثال خوب برای رهبری انسانی را می‌توان در سبک رهبری کانوسوکه ماتسوشیتا^۱، مؤسس گروه تجاری ماتسوشیتا (که اکنون با نام شرکت پاناسونیک^۲ شناخته می‌شود) یافت. او تمامی کارکنان خود را در همه سطوح تشویق می‌کرد تا بلندنظر باشند و نتایج هر پروژه را متصور شوند، نه اینکه تنها بر چگونگی ساخت یک شی تمرکز کنند. او یک بار کارکنان خود را جهت توسعه برنامه کسب و کار به چالش کشید و این منجر به برنامه‌ای شد که ده‌ها سال باقی مانده است. همان طور که واضح است ایجاد برنامه‌ای بلندمدت، نیت و هدف ماتسوشیتا نبود بلکه او می‌خواست کارکنانش بر آینده متمرکز شوند و برای آن تلاش کنند. سبک مدیریتی ماتسوشیتا به اندازه برنامه ریزی استراتژیک این شرکت غیر عادی بود. او به آنچه که «هفت ارزش معنوی شرکت» می‌نامید، اهمیت می‌داد. این هفت ارزش شامل موارد ذیل بود: ارائه خدمات ملی از طریق صنعت، رعایت عدالت در همه موارد، هماهنگی و همکاری در روابط اجتماعی، جنگیدن برای برتر بودن، تواضع و فروتنی، سازگاری و همانندسازی، و قدرشناسی از افرادی که مشارکت کرده‌اند. همچنین او برای توسعه این ارزش‌های معنوی، یک مدرسه آموزش‌های مدیریتی مبتنی بر اصول بودا را برای کارکنان خود ایجاد کرد که نمونه آن در غرب وجود ندارد. با انجام این عمل، او شهرت شخصی خود را در کنار عزم و اراده شرکت برای دستیابی به اهداف متعالی‌اش قرار داد.

مدلی برای فرهنگ و رهبری

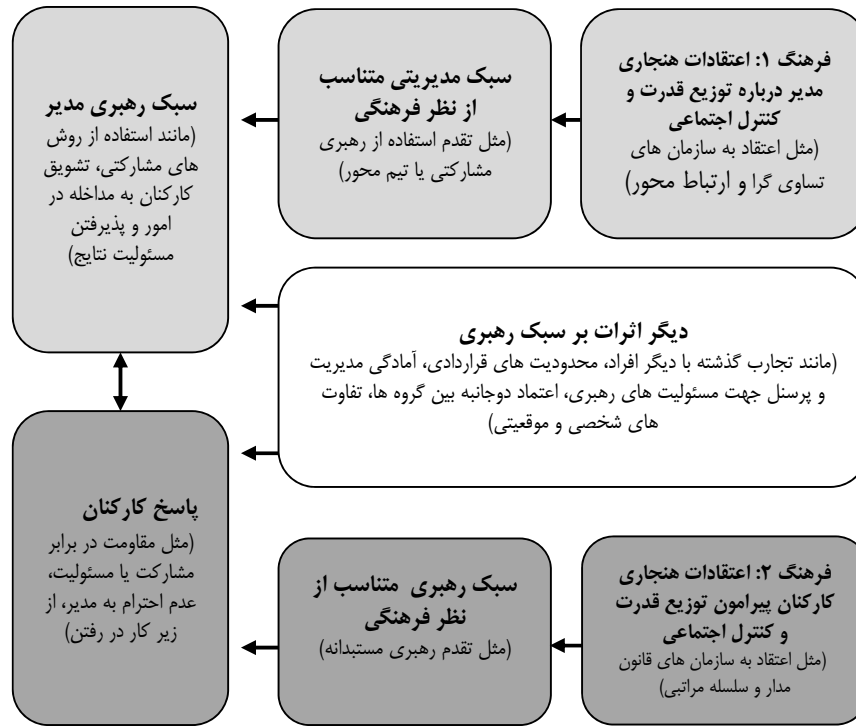
بر اساس مباحث گذشته و دیگر تحقیقات در دسترس پیرامون فرهنگ و رهبری، در این قسمت می‌توان چارچوبی جهت توصیف ارتباطات تعاملی بین رهبران، پیروان و محیط‌های آنان

1. Konosuke Matsushita
2. Panasonic Corporation

که تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی هستند را ارائه نمود (شکل ۸-۱ را مشاهده نمایید). اعتقادات هنجاری و ارزش‌های مرتبط با رفتار رهبران در نتیجه خصوصیات فرهنگی منحصر به فرد جامعه پدید می‌آیند (برای مثال خصوصیات شخصی، ویژگی‌های محیطی و هنجارها و ارزش‌های کاری منحصر به فرد). این اعتقادات بر اساس اینکه رهبران چگونه انتخاب شده و آموزش می‌بینند، شامل رفتارهای رهبری مناسب و وظایف زیردستان، متغیرهای وضعیتی کلیدی و فعالیت‌های بازدارنده می‌باشند. این اعتقادات، بر انتخاب استراتژی‌های رهبری سازگار از نظر فرهنگی (مثلاً استفاده مناسب از سبک رهبری مناسب، پاداش‌ها و غیره) و آمادگی (مثلاً آموزش رهبری و درس‌های مبتنی بر تجارب گذشته) اثرگذار است که در نهایت تمامی این موارد بر رفتارهای رهبری و نتایج حاصل از تلاش‌های رهبری اثر می‌گذارند.

در همین حین، اعضای تیم یا دیگر بخش‌های مرتبط با تلاش‌های رهبری نیز دنیا و محیط کاری را بر اساس اعتقادات هنجاری خود می‌نگرند. اعضای تیم به همراه رهبر تعیین می‌کنند که چه استراتژی‌ها و مقدماتی جهت پاسخگویی به رفتار رهبری مورد نیاز است. این پاسخ‌های موجود در چارچوب‌های فرهنگی می‌توانند شامل حمایت یا مقابله با ابتکارات رهبر، حدی از توافق‌های جمعی پیرامون اقدامات آینده، افزایش انسجام گروه و تعارضات ممکن با رهبر تیم باشند. سرانجام، یادگیری سازمانی و شخصی بازخوردی دوجانبه دارند که بر اقدامات و آمادگی‌های آینده مؤثر است. توجه به این مطلب نیز خالی از لطف نمی‌باشد که اگر چه ممکن است این اقدامات به نظر دارای رابطه خطی باشند اما در دنیای واقعی قطعاً این تعاملات پیچیده‌تر هستند. بنابراین، این نمودار در صدد برجسته سازی عوامل مشترک مختلفی است که در این فرایند دخیل می‌باشند.

مطالعه GLOBE رویکرد مفید و رایجی را جهت درک تفاوت‌های فرهنگی نشان داد که با اثربخشی رهبری مرتبط است. به علاوه، بحثی که در این قسمت در مورد رهبری، پیروان و فرایند مبادله شد، با برجسته سازی تأثیر فرهنگ بر تلاش‌ها و اثربخشی رهبری یک گام به جلو رفت. به هر حال، تحقیقات گسترده و زیادی پیرامون رابطه رهبری و فرهنگ توسط برخی از بهترین دانشمندان مدیریت در سراسر جهان انجام شده است. یافته‌های جمعی آنان نشان دهنده رویه‌هایی عمومی و نه البته جهانی در رابطه با به کارگیری استراتژی‌های رهبری است.



شکل ۸-۱: اثرات فرهنگ بر رهبری

برای مثال، رهبرانی که در فرهنگ‌های تسلط‌گرا هستند (مانند آمریکای شمالی و قسمت‌هایی از اروپای غربی)، اغلب از کارکنان خود می‌خواهند که بهترین خدمات را ارائه دهند و محیط کاری رقابتی ایجاد کنند که منجر به تلاش بیشتر گردد؛ در حالی که ممکن است این گونه تلاش‌ها در کشورهای دیگری که هماهنگی را ضروری می‌دانند (مانند مکزیک و چین) کارساز نباشد و با شکست مواجه شود. در این گونه کشورها، رهبران موفق جهت ایجاد محیط کاری حمایتی متقابل می‌کوشند و به برقراری تعادل بین اهداف اصلی کسب و کار و هماهنگی جمعی اهمیت می‌دهند. همچنین، رهبران فرهنگ‌های تک‌زمانه (مانند آمریکای شمالی)، اغلب جهت ایجاد اهداف و وظایف مشخص و تعیین ضرب‌الاجل‌های معین برای انجام وظایف می‌کوشند؛ در حالی که رهبرانی که در فرهنگ‌های چندزمانه مانند فرانسه و ایتالیا هستند، اغلب

در کسب اهداف خود با تأخیر روبرو شده و بیشتر به تعادل بین تعاملات اهداف کاری و غیر کاری توجه می‌کنند.

تأثیر قابل توجه فرهنگ در تعیین انتظارات از رهبران را در نظر بگیرید و به این مسأله بیندیشید که چگونه یک رهبر می‌تواند در پهنه فرهنگ‌ها موفق باشد؟ در بسیاری از موارد، مدیران موفق از تفاوت‌های فرهنگی آگاه هستند و می‌کوشند تا آنجا که ممکن است سبک‌های رهبری خود را با شرایط محلی وفق دهند. به هر حال، این استراتژی همیشه بهترین نیست. در برخی از موارد، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی مدیری که به خارج از کشور فرستاده می‌شود این است که تغییر را ترویج دهد و نه اینکه تنها خود را با فرهنگ محلی سازگار نماید. در این شرایط، «بومی گرایی»^۱ بهترین گزینه نمی‌باشد. یک بار دیگر مثال کارلوس قسن را در ذهن خود مجسم کنید. او در رویارویی با چالش رهبری نیشان باید تصمیم مهمی اخذ می‌کرد: «آیا او باید با سبک مدیریتی و رهبری ژاپنی سازگار شود؟ آیا او باید مطابق دیدگاه مدیریتی فرهنگی خود پیش رود یا باید تصمیم دیگری بگیرد؟».

راب گافی و گرث جونز^۲، کلید دستیابی به رهبری موفق را در توانایی سازگاری کافی رهبر با محیط محلی دانسته‌اند تا مدیر از فرهنگ محلی رانده نشود. به هر حال، پیروی بیش از حد نیز می‌تواند توانایی‌های رهبری را در ایجاد تغییرات مهم در سازمان زیر سؤال ببرد. به علاوه، برخی بیان می‌دارند که بخشی از موفقیت قسن در تغییر شرکت نیشان به دلیل موقعیت او به عنوان یک فرد بیگانه در فرهنگ بود. گافی و جونز، رفتار یک رهبر در مواجهه با یک فرهنگ جدید را در سه طبقه قرار می‌دهند: یخ زده، سرگرم یا هماهنگ کننده^۳. برخی از رهبران آن قدر از مقصودشان در هراسند که گویا یخ زده‌اند. آنها توانایی خود در اجرا و بسیاری از صفات رهبری را از دست می‌دهند. برخی دیگر، آن قدر جهت تطابق با فرهنگ جدید مشتاق هستند که بسیار خشنودند و به نوعی با آن سرگرم شده‌اند. آنها بومی شده و با تمام وجود، فرهنگ جدید را می‌پذیرند و در نتیجه فرصت مشارکت در ترویج تغییر را از دست می‌دهند. اغلب، مدیران به دلیل برخی از خصوصیات شخصی و یا سبک خاصی از انجام کارها که مرتبط با پیش زمینه‌های فرهنگی آنان است، به خارج فرستاده می‌شوند یا در زنجیره جهانی قرار می‌گیرند. از دست دادن

1. Going Native
2. Rob Goffee and Gareth Jones
3. Freeze, Please, or Tease

این توانایی‌ها ممکن است برای پیروان و سازمان خوشایند نباشد. سرانجام رهبران موفق هماهنگ کننده در این طیف قرار دارند. آنها به حد کافی از جنبه‌های اصلی زمینه فرهنگی تبعیت کرده، به این جنبه‌ها اجازه مشارکت می‌دهند و با استفاده از آنها، خود را رشد می‌دهند و سپس، برای ترویج تغییر از آنها استفاده می‌کنند.

نظریه‌ای که در اینجا وجود دارد آن است که رهبران باید به حد کافی خود را با محیط فرهنگی جدید مطابقت داده و به عنوان یکی از اعضای مورد پذیرش، ارتباطات ضروری را برای ایجاد تغییرات شکل دهند. همان طور که کافی و جونز نیز بیان می‌دارند «رهبرانی در تغییرات سازمان‌ها موفقند که هنجارها (البته نه همه آنها) را به یک باره به چالش می‌کشند. در عوض، رهبران اثربخش می‌دانند که چه چیزی در فرهنگ می‌تواند تغییر کند و چه چیزی نمی‌تواند و با این محدودیت‌ها کار خود را عملی می‌کنند». کارلوس قسن نیز دقیقاً همین کار را انجام داد. او زبان ژاپنی را فرا گرفت و در عین حال که به فرهنگ ژاپنی احترام می‌گذاشت، تغییرات مهمی در سازمان به وجود آورد که در فرهنگ ژاپنی نیز عجیب بود.

رهبری در پهنه مرزها، وظیفه‌ای خطیر است. تجربه هاوارد استرینگر^۱ انگلیسی را در نظر بگیرید. از زمانی که او به عنوان رئیس شرکت سونی^۲ در آمریکا منصوب شد تا هنگامی که به عنوان اولین مدیر اجرایی خارجی در شرکت سونی ارتقا پیدا کرد، توسط تحلیلگران مالی ژاپنی و کارکنان سونی، به دلیل تخطی از انجام وظایف روزانه سونی به خصوص در طول دو بحران بزرگ مورد سرزنش قرار گرفت. سرمایه‌گذاران در آمریکا، او را دائماً تحت فشار قرار می‌دادند تا اوضاع مالی و مشکلات فناوری سونی را به سرعت حل کند و او نیز به صورت پی در پی پیشنهادات متضادی را از دو طرف دریافت می‌کرد. او که سرگردان شده بود از مشاهدات خود بدین صورت پرده بر می‌داشت که «در آمریکا، به من می‌گویند هزینه‌ها را کم کن اما در ژاپن به من این را نمی‌گویند. این دو کشور، دو دنیای متفاوت هستند. در ژاپن، شما نمی‌توانید به راحتی افراد را تعلق کنید. اما در آمریکا می‌توانید». استرینگر هنگامی که در توکیو زندگی می‌کرد، به دلیل انتقادات فراوان در هتل اقامت داشت و زمان زیادی را صرف اداره اثربخش شرکت در

1. Howard Stringer

2. Sony

آمریکا و لندن می‌نمود.» او دائماً می‌گفت: «اگر من شرکت را نگردانم، چه کسی می‌تواند این کار را انجام دهد؟».

در حقیقت، بازسازی این شرکت ژاپنی بدون توجه به اینکه چه کسی مسئول است، چالش برانگیز بود. مشکل عمده استرینگر این بود که با دو سبک مدیریتی و دو فرهنگ متفاوت دست و پنجه نرم می‌کرد. او اقرار می‌نمود که خطر مهلک تغییرات حوزه الکترونیک را که منجر به شکست سریع آنان می‌شود، درک کرده است اما اقدام بسیار تهاجمی نیز همان ریسک و خطر را به دنبال خواهد داشت. او بیان داشت: «من نمی‌خواهم فرهنگ سونی را تا جایی تغییر دهم که چشم انداز مؤسس آن ناشناخته بماند، بلکه می‌خواهم میانه رو باشم».

این سؤال که آیا او می‌تواند موفق شود همچنان باقی مانده است. برای استرینگر که متولد ولز بود، این وظیفه به دلیل وجود موانع زیادی (از مدیران اجرایی غیر مشتاق گرفته تا توصیه‌های روابط عمومی ضعیف)، بسیار پیچیده بود. خطر نهفته در استفاده از «مدیریت از طریق متقاعدسازی»^۱ برای سونی این بود که این شرکت را در معرض رقبای تهاجمی و بسیار چالاک قرار می‌داد. او قبلاً رویکرد نرم خود را یک باره و به طور ناگهانی به حالتی قاطع تغییر داده بود.

هنگامی که او مدیر شرکت شد، کار خود را با احتیاط فراوان آغاز کرد. او می‌دانست که شرکت سونی علیرغم نام جهانی اش، همچنان یک شرکت سنتی ژاپنی است و تمام پرسنلی که در آنجا کار می‌کنند نیز به تغییرات بدبین هستند. ژاپن پذیرای ایده استفاده از مدیران خارجی (مانند کارلوس قسن در نیشان) برای هدایت شرکت‌های ژاپنی بود، اما لزوماً از سبک مدیریتی غربی نیز استقبال نمی‌کرد. استرینگر ۶۵ ساله به همراه تیم اجرایی که استخدام کرده بود، کار خود را شروع کرد. او مدیران را جهت همکاری با یکدیگر به تدریج متقاعد می‌کرد و آنان را به خلق ایده‌ها و محصولات جدید ترغیب می‌نمود.

خطرات اصلی موجود در این رویکرد به سرعت خود را نشان داد. دو حرکت اشتباه (معرفی با تأخیر اپراتور کنسول بازی پلی استیشن ۳ و فراخوان شرم آور برای باتری‌های ساخت این شرکت) سال‌های ابتدایی مسئولیت وی را تخریب کرد. در هر دو مورد مدیران تلاش کردند تا مسأله را از طریق روش سنتی سونی که شیوه‌ای آرام و بدون اطلاع مدیران ارشد عالی رتبه بود، حل و فصل نمایند. استرینگر از منتقدان خود خواست تا صبر پیشه کنند؛ زیرا معتقد بودند بهبود

1. Management-through-persuasion

کامل عملیات اجرایی سونی آمریکایی پنج سال طول خواهد کشید. «شما نمی‌توانید با پتک به یک شرکت ژاپنی بروید». به نظر می‌رسید شکیبایی او کم شده بود. او عقیده داشت که: «من قصد دارم آنچه را که اکنون می‌خواهم، اجرا کنم. من نمی‌خواهم از پیشنهادات همه تبعیت کنم. من واقعاً می‌خواهم از راه‌های خودم به نتیجه برسم».

تیم‌های جهانی

بسیاری از شرکت‌های بزرگ، از تیم‌ها جهت مدیریت بسیاری از ابعاد عملیاتشان استفاده می‌کنند. در برخی از موارد این تیم‌ها متشکل از گروهی از کارکنان یک کشور یا فرهنگ هستند که بر سر یک مسأله جهانی یا محلی، با یکدیگر همکاری می‌کنند (برای مثال، توسعه استراتژی تجاری برای منطقه بالتیک^۱، معرفی محصول یا خدمت جدید در جنوب شرقی آسیا و...) و یا در موارد دیگر، تیم‌ها از افرادی از مناطق مختلف جهان تشکیل شده‌اند که جهت دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. در این فصل، ما به مورد دوم یعنی تیم‌هایی که متشکل از اعضای گوناگون (به لحاظ ملیت و یا فرهنگ) هستند و با یکدیگر در مکانی مشترک و یا به صورت مجازی (از مکان‌های مختلف و از طریق تکنولوژی‌های ارتباطی) در تماسند، خواهیم پرداخت.

یک تیم جهانی^۲ یعنی گروهی از کارکنان متعلق به دو یا چند زمینه فرهنگی مختلف یا دو یا چند شرکت که در راستای هماهنگی، توسعه یا مدیریت برخی از جنبه‌های عملیات جهانی شرکت با یکدیگر همکاری می‌کنند. شرکت‌ها معمولاً هنگامی از این تیم‌ها استفاده می‌کنند که در یکی از جنبه‌های کاری خود (مثل توسعه استراتژی بازاریابی یک محصول جدید برای منطقه جغرافیایی خاص)، نیازمند یک تخصص بین فرهنگی باشند و یا وقتی که با یک شرکت خارجی شریکند (مثل سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی یا تشکیل اتحاد استراتژیک). بسیاری از شرکت‌ها از این تیم‌ها بدین دلیل استفاده می‌کنند که نسبت به تیم‌های محلی که انحصاراً از افرادی با ملیت یکسان هستند، کار را بهتر انجام می‌دهند. تیم‌های جهانی چندفرهنگی می‌توانند فرصتی برای ترکیب گسترده تر دیدگاه‌های کاری، فرهنگی و اجتماعی مختلف با تصمیمات کلیدی مؤثر بر عملیات موفق بین المللی فراهم کنند.

1. Baltic
2. Global Team

جدول ۸-۲: کارکرد، فواید و مضرات تیم‌های جهانی

کارکردهای تیمی	منافع و مضرات تیم‌های جهانی
خلاقیت و حل مشکل	در توسعه نظرات و راه حل‌ها، خلاقیت بیشتری دارند.
انسجام گروهی	توسعه گروه‌های بهم وابسته بسیار مشکل تر است.
درک بازارهای جهانی	موجب افزایش درک بازارهای جهانی می‌شوند.
بازاریابی بین‌المللی	در همکاری‌های بین‌المللی بسیار مؤثر هستند.
اثربخشی تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری و رسیدن به توافق جمعی اغلب زمان بیشتری می‌برد؛ اما نتایج آن گسترده تر، واقع‌بینانه و مورد پذیرش تمام افراد است.
زمان برای اجرا	برنامه‌های عملیاتی مدت زمان بیشتری را برای اجرا به خود اختصاص می‌دهند.
عادات کاری	عادات مختلف کاری منجر به ایجاد سوء تفاهم و تضاد می‌گردد.
مدیریت کارکنان	اغلب درک بهتری از کارکنان بین‌المللی وجود دارد.

تیم‌های جهانی در ابعاد، اشکال و اندازه‌های مختلفی پدید می‌آیند. برخی از شرکت‌ها از تیم‌های توسعه چندفرهنگی یا چندملیتی^۱ و یا تیم‌های معرفی محصول جهت توسعه و بهبود محصولاتی که در بازارهای مختلف بین‌المللی مورد هدف هستند، بهره می‌گیرند. دیگر شرکت‌ها، از تیم‌های تجاری چندفرهنگی در برخی از حوزه‌ها مانند بازاریابی بین‌المللی و یا واحد تحقیق و توسعه بهره می‌گیرند. تیم‌های چندفرهنگی، برای کمک به حل چالش‌های خاص از تنوع فرهنگی خود بهره می‌گیرند و به طور طبیعی در بسیاری از شرکت‌های چندملیتی جهانی و منطقه‌ای، اتحادهای استراتژیک بین‌المللی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک به وجود می‌آیند. همچنین تیم‌های چندفرهنگی برای تصمیم‌گیری و اقدامات مدیریتی از متخصصان بین‌المللی بهره می‌گیرند که این امر در تیم‌هایی که از تنوع فرهنگی کمتری برخوردارند امکان‌پذیر نمی‌باشد. این منافع و مضرات در جدول ۸-۲ خلاصه شده است.

کار با تیم‌های جهانی

بسیاری از شرکت‌های چندفرهنگی علیرغم نامشان، احتمالاً بیشتر به جای استفاده از تیم‌های چندملیتی، از تیم‌های ملی بهره می‌برند. البته این مسأله اصلاً عجیب نیست زیرا در بسیاری از موارد، چندملیتی‌ها مجموعه‌ای از شرکت‌های چندگانه با وظایف بومی متعدد هستند. بنابراین، اگر

1. Multicultural or Transnational Development Teams

ما به تیم‌های بازاریابی شرکت ولوکس آمریکا^۱ (شرکت دانمارکی تولیدکننده پنجره سقفی و آبگرمکن خورشیدی) نگاهی بیندازیم، متوجه می‌شویم که بسیاری از این تیم‌ها منحصراً از افراد آمریکایی تشکیل یافته‌اند. شرکت ولوکس با مسئولیت محدود که در آمریکا و ایرلند موجود است نیز به همین صورت می‌باشد و اعضای تیم منحصراً اهل انگلیس، ایرلند، اسکاتلند یا ولز هستند. به علاوه، تیم‌های بازاریابی محلی در ایرلند، منحصراً از ایرلند هستند. اگرچه در فرایندهای اجرایی ولوکس، استراتژی‌های بازاریابی جهانی و هماهنگی بین مناطق محلی دیده می‌شود، اما این شرکت نیازمند تیم‌هایی متشکل از افرادی از مناطق مختلف مورد هدف شرکت است.

جدول ۸-۳: چالش‌های موجود در اثربخشی تیم‌های جهانی

مسائل مدیریت	چالش‌های موجود در اثربخشی تیم‌های جهانی
وظایف مدیریتی	
<ul style="list-style-type: none"> • تعیین اهداف و مأموریت 	<ul style="list-style-type: none"> • تعریف اهداف کلی، جزئی و مأموریت سازمان، تعریف انتظارات عملکردی
<ul style="list-style-type: none"> • ساختاردهی وظایف 	<ul style="list-style-type: none"> • تشکیل صورت جلسه، قوانین و رویه‌های اجرایی و فرایندهای مدیریت زمان
<ul style="list-style-type: none"> • نقش‌ها و مسئولیت‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین نحوه تقسیم کار، چارت مسئولیت‌ها، ارتباطات بین تیمی و نقش رهبر
<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری 	<ul style="list-style-type: none"> • تفویض اختیار، گزینش و نقش یک رهبر، تعریف فرایند تصمیم‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> • پاسخگویی 	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین فردی که مسئول انجام کار است
مدیریت فرایندهای گروهی	
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد تیم 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیت‌های مرتبط با ایجاد تیم، فرصت‌های تعاملات اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> • الگوهای ارتباطی 	<ul style="list-style-type: none"> • انتخاب یک زبان کاری، چالش‌های موجود در سلیس بودن زبان، استفاده مناسب از فناوری‌های اطلاعاتی
<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت 	<ul style="list-style-type: none"> • تضمین مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، ترغیب کارکنان به حرف زدن و اخذ بهترین نظرات افراد
<ul style="list-style-type: none"> • رفع تضاد 	<ul style="list-style-type: none"> • تفاوت در نظرات افراد، مدیریت سازنده تعارض، حذف تعارضات مخرب، بکارگیری استراتژی‌های سازش
<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین زمان و نحوه ارزیابی عملکرد، ارزیابی یک طرفه یا دو طرفه، نقش بازخورد، تعیین فرد ارزیاب کننده

Source: Based on Schneider and Barsoux, Managing Across Cultures

1. Velux America

تیم‌های جهانی مجازی و مستقر در یک مکان^۱

تیم‌ها نه تنها از نظر درجه ناهمگنی وظایف خود، بلکه بر اساس موقعیت مکانی اعضای تیم نیز با یکدیگر متفاوت‌اند. در یک سرطیف، تیم‌هایی هستند که اعضای آنها در مکان یکسانی واقع شده‌اند و بیشتر وظایف خود را از طریق ملاقات‌های چهره به چهره انجام می‌دهند (این تیم‌ها در برخی موارد به عنوان تیم سنتی نیز شناخته می‌شوند). در طرف دیگر طیف، تیم‌ها در سراسر جهان توزیع شده‌اند، ملاقات‌های رو در رو ندارند و یا به ندرت دارند. در مقابل، وظایف به صورت مجازی با کمک اطلاعات و فناوری‌های ارتباطاتی مانند ایمیل، تلفن و ویدئو کنفرانس به انجام می‌رسد (فصل ۷ را ملاحظه نمایید). جدول ۸-۴ انواع تیم‌ها را در سازمان‌های جهانی برحسب پراکندگی و درجه انسجام به نمایش می‌گذارد.

جدول ۸-۴: انواع تیم‌های جهانی و ملی

تنوع فرهنگی

		متجانس	چندفرهنگی
پراکندگی جغرافیایی	پراکنده	تیم‌های مجازی ملی	تیم‌های مجازی جهانی
	مستقر در یک مکان	تیم‌های ملی	تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان

به هر حال در زندگی واقعی، تیم‌ها ممکن است همیشه در این قالب‌ها ننگینند. دو عامل «مجازی بودن»^۲ و «عدم تجانس»^۳، نسبی می‌باشند. مثلاً تیمی که در یک مکان متمرکز است و همه اعضای آن در یک ساختمان انجام وظیفه می‌نمایند، ممکن است گاهی اوقات ملاقات‌های چهره

1. Co-located Global Teams and Virtual Global Teams
2. Virtuality
3. Heterogeneity

به چهره داشته باشد اما عمده وظایف خود را به صورت مستقل انجام داده و ارتباطات اعضا نیز با استفاده از بر تلفن و ایمیل باشد. همچنین، تیم‌های محلی نیز ممکن است شامل افرادی با پس زمینه‌های متفاوت فرهنگی باشند؛ هر چند در یک شهر زندگی می‌کنند. در این قسمت تمرکز اصلی ما، در سمت راست این شکل است که با دو شکل تیم‌های جهانی در ارتباط است: تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان و تیم‌های مجازی جهانی (شکل ۸-۴ را ملاحظه نمایید).

چالش‌های مخصوص کار با تیم‌های مجازی جهانی

یک رویکرد فزاینده مشهور در رابطه با تیم‌های جهانی امروزی، تیم مجازی جهانی^۱ است. تیم مجازی جهانی می‌تواند با تکیه بر مزیت‌های فناوری و بدون جابجایی کارکنان، به کسب دانش و منابع مورد نیاز خود از بخش‌های مختلف سازمان و مکان‌های جغرافیایی گوناگون بپردازد. این تیم‌ها متشکل از افرادی هستند که از طریق شبکه‌های کاری و در ورای مرزهای سازمانی، فرهنگی، زمانی و فاصله‌ای جهت دستیابی به یک هدف مشترک می‌کوشند. به دیگر سخن، در حالی که تیم‌های مستقر در یک مکان، بر زمان تأکید دارند، اما تیم‌های مجازی بر فضا تأکید می‌کنند.

هر چند فرهنگ نقش مهمی در پذیرش و استفاده از فناوری‌ها و مقدمات کاری ایفا می‌کند، ولی فناوری نیز بر فرهنگ و هنجارهای رفتاری به شکلی دوسویه اثرگذار است. همزمان با اینکه افراد از فناوری در زندگی خود استفاده می‌کنند، روش‌های جدیدی از مواجهه و ایجاد ارتباط با افراد و وظایف نیز توسعه خواهد یافت. مثلاً چند سال قبل هنگامی که افراد به اطلاعات نیاز داشتند، به نزدیک‌ترین کتابخانه می‌رفتند. امروزه، بیشتر افراد ابتدا به گوگل یا سایر موتورهای مراجعه می‌کنند. روش و فراوانی کسب اطلاعات تغییر کرده است. به طور مشابه، استفاده مستمر از فناوری ممکن است راه‌های همکاری و ارتباط افراد را به خوبی شکل داده و روش‌های تعامل فرهنگی را تغییر دهد.

جدول ۸-۵: خصوصیات تیم‌های مجازی و مستقر در یک مکان

خصوصیات تیم جهانی	تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان	تیم‌های جهانی مجازی
مکان تیم و الگوهای کاری	<ul style="list-style-type: none"> اعضای تیم به طور مستمر در کنار یکدیگر همکاری می‌کنند؛ وابستگی شدید به تعاملات رو در رو 	<ul style="list-style-type: none"> اعضای تیم به طور مجزا و از مکان‌های مختلف با یکدیگر همکاری می‌کنند؛ وابستگی شدید به فناوری ارتباطات مجازی
ترکیب تیم	<ul style="list-style-type: none"> متجانس، چندفرهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> متجانس، چندفرهنگی
توانایی‌های لازم برای تعامل	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر مهارت‌های بین شخصی و بین فرهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر مهارت‌های بین شخصی و بین فرهنگی و فنی
کاربردهای اصلی	<ul style="list-style-type: none"> هنگامی که ارتباطات رو در رو مهم و امکان‌پذیر است؛ ایجاد اعتماد و ارتباطات بسیار ضروری است و افق‌های زمانی تصمیم‌گیری می‌تواند متغیر باشد. 	<ul style="list-style-type: none"> هنگامی که عاملان کلیدی نمی‌توانند در یک مکان مستقر شوند؛ زمانی که اطلاعات ضمنی از سایر مکان‌ها مهم است؛ هنگامی که وظایف به خوبی تعریف شده‌اند و امکان انجام آن‌ها به طور مستقل امکان‌پذیر است و هنگامی که درجه ابهام پایین است.
چالش‌های اصلی تیم	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط‌گیری، تصمیم‌گیری و اقدام در محیط گسترده و به شکل رو در رو، در جایی که سبک‌های ارتباطی بین شخصی بسیار متفاوت است (برای مثال، ارتباطات غیرکلامی، مهارت‌های زبانی، از دست دادن وجهه) 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط‌گیری، تصمیم‌گیری و اقدام در محیط مجهز به رایانه؛ در مکانی که ارتباطات، سبک ارتباطی بین شخصی و زبان بدن عمدتاً دیده نمی‌شود. بهبود درک و حساسیت بین فرهنگی از فواصل دور توسعه ارتباطات کاری مولد از فواصل دور درک ارتباطات و فرایندهای تصمیم‌گیری در محیط کاری مجهز به رایانه
چالش‌های اصلی رهبری	<ul style="list-style-type: none"> حساسیت به تفاوت‌های بین فرهنگی تطابق با دیدگاه‌های متفاوت هماهنگی پویایی‌های گروهی بین فردی و حفظ اعضا بر سر وظایفشان 	<ul style="list-style-type: none"> حساسیت به تفاوت‌های بین فرهنگی تطابق با دیدگاه‌های متنوع هماهنگی پویایی‌های گروهی مبتنی بر رایانه و حفظ اعضا بر سر وظایفشان تسلط بر ارتباطات بین فرهنگی از طریق مطالعه پیام‌های نوشتاری و ویدئو

خصوصیات تیم جهانی	تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان	تیم‌های جهانی مجازی
	<ul style="list-style-type: none"> • تسلط بر ارتباطات بین فرهنگی • از طریق درک پیام‌های ضمنی پنهان در محتوای پیام‌ها • هدایت تلاش‌های گروهی جهت کسب اهداف مورد انتظار 	<ul style="list-style-type: none"> • کنفرانس‌ها • هدایت تلاش‌های گروهی جهت کسب اهداف مورد انتظار

این مسأله برای مدیران در عین حال که نوعی فرصت است، می‌تواند چالش برانگیز نیز باشد. به علت اینکه تکنولوژی به تغییر سازماندهی روش‌های کاری تغییر می‌پردازد، مدیران باید به اعضا کمک کنند تا اقدام به ایجاد روش‌های جدید کاری مرتبط با سازمان نمایند. نه تنها ممکن است ارتباط ما با فناوری تغییر کند، بلکه حتی ارتباطات کاری و فردی ما نیز تعدیل خواهد شد. مدیران در زمینه حفظ بخش‌های مختلف سازمان و جلوگیری از پراکنده شدن آنها از طریق برقراری ارتباطات مؤثر، تعیین اهداف روشن و مفاهیم مشترک نقش مهمی ایفا می‌کنند.

جدول ۸-۶: چالش‌های اختصاصی تیم‌های مجازی جهانی

چالش‌ها	توضیحات
کمبود دانش متقابل	فقدان اطلاعات و درک خصوصیات شخصی و محیط فرهنگی اعضای تیم (فقدان دانش متقابل) ممکن است منجر به عدم توانایی در تفسیر دیدگاه‌ها، موقعیت‌ها، رفتارها و اطلاعات شود.
کمبود اطلاعات زمینه‌ای	در دسترس نبودن اطلاعات مشاهده‌ای و تفسیری زمینه‌ای، به خصوص در فرهنگ‌های زمینه‌بالاتر، منجر به فرض غلط «یکسان‌پنداری فرهنگ‌ها» می‌گردد.
وابستگی بیش از حد به فناوری	نقص‌های فناوری ممکن است منجر به نشت اطلاعات موجود در پیام‌ها شود و موجب قطع ارتباطات گردد
از دست دادن جزئیات	از بین رفتن جزئیات به دلیل افزایش پیام‌های موجز در مقایسه با پیام‌ها و مکالمات رو در رو
فقدان درک مشترک	عدم استفاده از شیوه‌های ارتباطی متفاوت می‌تواند منجر به ساده‌سازی بیش از اندازه پیام‌ها گردد به طوری که اطلاعات به سختی تفسیر شوند.

مدیران موفق جهانی می‌دانند که فناوری به تنهایی نمی‌تواند جادو کند. اینکه فناوری چقدر خوب است و چگونه وظایف به طور اثربخش به انجام می‌رسند مهم نیست، بلکه توجه به این مطلب که کارکنان در پشت رایانه هستند اهمیت دارد. به همین ترتیب، پویایی‌های انسانی و مسائل ارتباطی نیز به اندازه و یا در برخی موارد بیشتر از فناوری و موارد مرتبط با وظایف اهمیت دارند. به دیگر سخن، رهبر در یک تیم مجازی به عنوان حلال مسائل اجتماعی ایفای نقش می‌کند و باید شرایطی را برای کارکنان فراهم نماید تا در محیط مجازی موفق باشند.

شاید بزرگ‌ترین چالش کار با تیم‌های مجازی، پراکندگی اعضا در پهنه مرزهای مختلف است که در نتیجه باید راه‌های کاملاً متفاوتی از تعاملات را یاد بگیرند. تیم‌های مجازی را می‌توان بر اساس دو بعد تقسیم‌بندی کرد: «پراکندگی جغرافیایی افراد» و «گسترده‌گی استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات». هر یک از این ابعاد می‌تواند به طور بالقوه اثرات مفید و مخربی بر عملکرد تیم‌های مجازی داشته باشد (شکل ۸-۶ را مشاهده کنید).

کمبود دانش متقابل

هنگامی که اعضای تیم به لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند، عموماً در بسترهای مختلفی کار و در نواحی زمانی متفاوتی زندگی می‌کنند و در نتیجه، به اطلاعات مختلفی دسترسی دارند و قادرند از این دانش موجود در بسترهای چندگانه جهت کسب مزیت استفاده نمایند. این در حالی است که تیم‌های مستقر در یک مکان باید در جستجوی این اطلاعات باشند و احتمال از دست دادن بازارها، فرهنگ‌ها و اطلاعات مهم نیز وجود دارد. تیم‌هایی که به لحاظ جغرافیایی پراکنده‌ترند، می‌توانند به دانش‌های مختلفی دسترسی پیدا کنند اما در عین حال، اعضای این تیم‌ها با کمبود دانش متقابل روبرو هستند که می‌تواند به عنوان مانعی بر سر راه جریان اطلاعات تبدیل شود. دانش متقابل دانشی است که افراد به طور آگاهانه یا یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. به دیگر سخن، دانش متقابل به اطلاعات پایه‌ای مشترکی اطلاق می‌شود که در هنگام ارتباطات نیازی به تکرار آن نیست.

کمبود اطلاعات زمینه‌ای^۱

افرادی که در ورای مرزها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند نیز با فرض یکسان بودن پیش‌فرض‌ها، تمایل دارند تا زمینه یا اطلاعات زمینه‌ای را از مباحث و پیغام‌های خود حذف کنند و

1. Contextual Information

فرض را بر وجود شباهت بین مکان‌های مختلف بگیرند. این مسأله به خصوص در فرهنگ‌های زمینه بالا بسیار مهم است که در فصل ۷ نیز بدان پرداخته شد. حالت بدتر این است که هرگاه اطلاعات زمینه‌ای مبادله می‌گردد، توجهی به آن نمی‌شود و این اطلاعات مورد غفلت و فراموشی واقع می‌شوند. تصور زمینه شرکایی که در دسترس نیستند، بسیار مشکل است و سخت تر از این مسأله، به روز رسانی تصویر ذهنی خود از تغییرات زمینه این افراد است. اغلب کمبود دانش متقابل منجر به ایجاد تعارض می‌گردد، زیرا شرکای از راه دور از درک اینکه چرا دیگران به ضرب‌الاجل‌ها احترام نمی‌گذارند و یا بر مواردی خاص پافشاری می‌کنند، ناتوانند و در نتیجه به طور ناگهانی ارتباط خود را قطع می‌کنند. برای مثال، اگر در روزی که هوا نامساعد است، در ساعت ۸ صبح ملاقات حضوری بگذارید و همکار شما دیر کند، سریعاً حدس خواهید زد که او باید در ترافیک گیر کرده باشد و یا به دلیل هوای بد دیر به مقصد خواهد رسید. اما در زمانی که همکار آنلاین شما بر سر زمان مقرر حاضر نمی‌شود و هیچگونه راهی برای برقراری تماس با شما ندارد، دلیل آن را به حساب عدم مسئولیت و یا کاهش علاقه طرف مقابل خواهید گذاشت. همچنین ممکن است از تعطیلات کشورهای دیگر آگاه نباشیم و از آنجا که افراد در تعطیلات پاسخگو نیستند، این مسأله موجب سوء تفاهم شود.

تیم‌های مجازی جهانی با تفاوت‌های فرهنگی بارزی روبرو هستند. هر چند ادبیات علمی و عملی غنی در رابطه با چالش‌های کاری در خارج و همکاری با افرادی از دیگر فرهنگ‌ها وجود دارد، اما در مورد اینکه چگونه می‌توانیم با وجود این تفاوت‌ها با فرهنگ‌های دیگر در تعامل باشیم، مطالب محدود و کمی وجود دارد. به مدیران توصیه شده است که جهت برقراری ارتباطات چهره به چهره بین فرهنگی، بر اطلاعات وابسته به قراین تکیه کنند. اگر چه در ارتباطات مجازی ممکن است این طور به نظر برسد که اطلاعات ضمنی در دسترس نیست و در نتیجه به دنبال آن نباشیم، اما با این وجود اطلاعات مذکور هنوز موجود است. برای مثال اگر با هوایما به آفریقای جنوبی بروید، به سرعت متوجه می‌شوید که در خانه نیستید. معماری، عطر، طرز لباس پوشیدن افراد و نحوه سخن گفتن آنها، لهجه‌ها و حرکات آنها، تمام این موارد به شما می‌گویند که در محیطی بیگانه هستید و بنابراین باید قضاوت‌ها را کنار گذاشته و به خوبی به اطراف توجه کنید و پیش فرضی نداشته باشید. اما هنگامی که ایمیلی از شخصی در آفریقای جنوبی دریافت می‌کنید؛

در محیط معمول زندگی خود قرار دارید، لهجه‌ای را نمی‌شنوید، چیز متفاوتی را نمی‌بینید و ممکن است در تشخیص این مطلب که اکنون در یک وضعیت بین فرهنگی هستید شکست بخورید.

وابستگی بیش از حد به فناوری

فناوری اثرات مثبت و مخربی برای تیم‌های مجازی در پی دارد. فناوری اطلاعات موجب شده که تیم‌های مجازی بتوانند بدون توجه به موقعیت مکانی، به تبادل آنی اطلاعات بپردازند. انتقال اطلاعات تیم‌ها به صورت الکترونیکی، موجب ثبت اطلاعات قبل از مبادله شده و این خود یک مزیت محسوب می‌گردد. به علاوه، توانایی تفویض اختیار به هم‌تیمی‌هایی که در محدوده‌های زمانی مختلفی قرار دارند موجب انجام کار در تمام ساعات شبانه روزی می‌گردد. به هر حال، وابستگی فناورانه در ارتباطات ممکن است موجب مشکلاتی شود. برای مثال، ممکن است ایمیل‌ها به مقصد نهایی نرسند، ضمیمه‌ها به درستی فرستاده نشوند و یا اسناد به اشتباه ارسال گردند. در برخی موارد ممکن است اعضا اطلاعاتی را به یکی از اعضای تیم بفرستند و این طور فکر کنند که تمام افراد به این اطلاعات دسترسی دارند. حتی در زمانی که اطلاعات به درستی فرستاده می‌شود، اعضا نمی‌توانند بر تفسیر دیگران از پیام‌هایشان کنترلی داشته باشند. در هنگام ارتباطات چهره به چهره، می‌توانیم با تغییر در صدا، حالت‌های صورت و حرکات بدنی منظور خود را به طرف مقابل بفهمانیم و همچنین دریافت‌کنندگان نیز با تکان دادن سر خود به علامت تأیید، یا عباراتی مانند «اوممم»^۱ یا «بله» ادراکات خود را نشان می‌دهند. این گونه فعالیت‌های اشاره‌ای، در ارتباطات مبتنی بر فناوری نیاز به وقت و انرژی بیشتری دارند. در اکثر مواقع، افراد برای آنکه متوجه شوند پیامی را به درستی درک کرده‌اند یا خیر، پیامی با این مضمون نمی‌فرستند که «من ایمیل شما را خواندم و این چیزی است که متوجه شده‌ام. آیا منظور شما نیز همین بوده است؟». این نقایص، درک، آزمایش و حل‌خلاقانه مسأله را با مشکل مواجه می‌کنند.

از دست دادن جزئیات پیام

هنگامی که از ارتباطاتی مانند وسایل ارتباطی متنی، ایمیل و یا چت استفاده می‌کنید، نه تنها غنای اطلاعات انتقالی (مانند حرکات بدن یا حالت‌های چهره) کاهش می‌یابد، بلکه توضیحات کمتری نیز ارائه می‌شود. نوشتن جزئیات خسته‌کننده است و بنابراین افراد زیاد نمی‌نویسند و در

1. m-hmmm

نتیجه ارتباطات را ساده تر کرده و اطلاعات مهم را حذف می‌کنند. برای مثال، یک مطالعه نشان داد که در شرایط مشابه، افراد در هنگام ارتباطات متنی و مکاتبه‌ای، در حدود ۷۴۰ لغت را به طور میانگین مبادله کرده و این در حالی است که این افراد در ارتباطات کلامی خود در حدود ۱۷۰۲ کلمه را مبادله می‌نمایند. البته این مسأله قابل درک است، زیرا تشخیص اهمیت اطلاعات بسیار مشکل بوده و زمان زیادی را در کار روزمره ما به خود اختصاص می‌دهد. این در حالی است که ما نمی‌دانیم کدام قسمت از این اطلاعات مرتبط با هر یک از افراد تیم است.

عدم درک مشترک

متأسفانه، تیم‌های مجازی در موقعیت‌های زمانی مختلفی قرار دارند. در این موارد، تمهید مکالمات همزمان با همه اعضا بسیار مشکل است و در نتیجه چاره‌ای جز تکیه بر ارتباطات غیر همزمان (مانند ایمیل) نیست. وابستگی بیش از حد به ایمیل‌ها، ممکن است منجر به تبادل اطلاعات گسترده‌ای شود اما درک مشترک کمی را به همراه دارد. برای رسیدن به درک مشترک، باید تبادل اطلاعات بیشتری صورت گیرد و این نیازمند یادگیری جمعی افراد و توسعه انتظارات متقابل از ماهیت هدف، وظیفه و فرایندهای نیل به اهداف است.

دفترچه یادداشت مدیران:

رهبری و تیم‌های جهانی

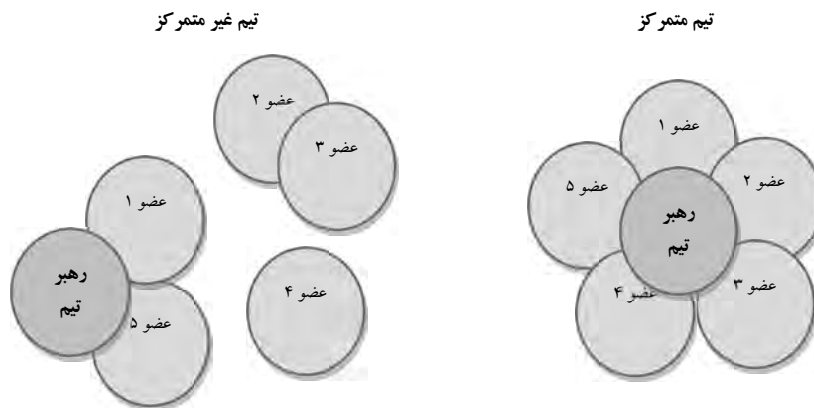
با عنایت به مباحث مطرح‌شده در این فصل، چه نتیجه‌ای در مورد فرایندهای کلی رهبری و به خصوص در مورد رهبری تیم‌های جهانی می‌توان گرفت؟ در ابتدا، باید به این نکته توجه کنید که نظریه‌های رهبری، جهان‌شمول نیستند (حتی درون یک کشور نیز ممکن است تمام نظریه‌ها صدق نکنند) و فرهنگ نیز یکی از عوامل مؤثر بر اثربخشی رهبری است. اگر این مطلب درست باشد، سؤال منطقی این است که رهبران چگونه می‌توانند محیط کاری خود را به شیوه‌ای سامان دهند که اهداف ذینفعان مختلف یک سازمان (از قبیل مشتریان، سهامداران و کارکنان) را حفظ کنند (مدل ذینفعان فصل پنجم در این قسمت بسیار مفید است). با توجه به مواردی که در این قسمت مطرح شد، سه دسته از پیشنهادات را می‌توان برای مدیران جهانی به دلیل ارتباطشان با رهبری و تیم‌های جهانی در نظر گرفت: نقش رهبران تیم، رهبری تیم‌های مستقر در یک مکان و رهبری تیم‌های مجازی.

نقش رهبران تیم‌های جهانی

نقش رهبر تیم در توسعه زیرساخت‌های همبستگی گروهی و عملکرد شغلی بسیار ضروری است (شکل ۸-۲ را ببینید). همان طور که انتظار می‌رود، رهبران بیشتر از آنکه بخواهند رفتار گروهی را مدیریت کنند، نیازمند ایجاد زمینه‌ای صحیح برای تیم‌های خود جهت رسیدن به موفقیت هستند. برای نیل به این مقصود، مدیران ممکن است تلاش‌های خود را بر موارد ذیل متمرکز سازند:

- **دستورالعمل روشنی را ایجاد کنید:** برای تیم‌های جهانی دستورالعمل و اهداف عملکردی روشنی را وضع کنید. اعضای تیم باید بدانند که هدف ارزشمندی برای دستیابی دارند و انتظارات مشترکی را با توجه به اهداف عملکردی خود دارند.
- **اعضای تیم را بر اساس مهارت هایشان انتخاب کنید:** اعضای تیم را بر اساس توانایی‌هایشان انتخاب کنید و بر توسعه اعضا سرمایه‌گذاری نمایید. تیم‌ها به مهارت‌هایی جهت انجام وظایفشان و همکاری با سایر اعضا نیاز دارند. اعضای تیم باید به دقت انتخاب شوند تا از در دسترس بودن مهارت‌ها اطمینان حاصل شود و در صورت نبود توانایی خاص، برای توسعه آن اقدام گردد.
- **فرهنگ تیمی مثبتی را ایجاد کنید:** به ایجاد فرهنگ تیمی مثبت کمک کنید. همان طور که در بالا بحث شد، گروه‌ها بر اساس اولین تجارب و راه‌حلهایی که در مواجهه با مشکلات به دست می‌آورند، فرهنگ خود را شکل می‌دهند. به همین دلیل، در ابتدای شکل‌گیری گروه، قوانین رفتاری مشخصی باید ایجاد شود و مدیریت تیم به خوبی اعمال گردد زیرا اعضا جهت استنباط قوانین و شکل‌گیری رفتار آینده خود، به دقت رفتار دیگر اعضا و رهبری را ارزیابی می‌کنند.
- **تیمی وفادار ایجاد کنید:** اعضای تیم‌های جهانی را تشویق کنید تا زمانی را صرف شناختن یکدیگر کنند. آنها به توسعه حس اعتماد و وفاداری نیاز دارند تا تبادل خلاقیت در بینشان به راحتی صورت پذیرد. اعضای تیم باید زمانی را با یکدیگر سپری کنند و این زمان نه فقط بر سر وظایف بلکه برای شناخت عمیق‌تر یکدیگر است.
- **از اقتضانات پاداش - عملکرد استفاده کنید:** اهداف چالش برانگیز ایجاد کنید و در تمام طول مدت پروژه، بازخورد و پاداش ارائه دهید (نه فقط در انتهای آن). این کار موجب

می‌شود تا اعضای تیم، عملکرد خود را انعکاس داده و موفقیت‌های کوچک خود را جشن بگیرند و برای مقابله با نقایص موجود اقدام نمایند. پروفیسور پائولا کاپرونی^۱ استاد دانشگاه میشگان، برای تحقق این امر پیشنهاد می‌دهد که تیم‌ها می‌توانند از طریق پنج تسهیل‌گر یا عامل ذیل به هم‌افزایی دست یابند: هدف، معیار عملکرد، افراد، فرایند و اقدام^۲. این پنج عامل کاربرد گسترده تری نیز برای تیم‌های جهانی دارند که در جدول ۸-۷ نشان داده شده است.



شکل ۸-۲: چالش مدیریتی: تمرکز بر تلاش‌های تیم جهانی

تیم‌های جهانی که از این تکنیک‌ها برای مدیریت وظایف و فرایندهای خود استفاده می‌کنند، وظایف محوله خود را به شکلی خلاقانه تر به انجام می‌رسانند. اهداف گروهی، پاسخگویی در قبال وظایف و قوانین اصلی به وضوح توسط اعضا درک می‌شود. در مقابل، گروه‌هایی که قادر به مدیریت این موارد نیستند، کمتر می‌توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند زیرا زمان زیادی را صرف ارزیابی و بازنگری مجدد اهداف می‌کنند و دائماً در صدد ارائه راه حل جدید برای مشکلات تکراری هستند که می‌توانستند راحت تر از طریق یک ساختار و فرایند مشخص آن را حل کنند.

1. Paula Caproni
2. Purpose, Performance Measures, People, Process & Practice

جدول ۸-۷: استراتژی‌های مدیریت برای هدایت تیم‌های جهانی

استراتژی‌های رهبری تیم	تسهیل‌کننده‌های عملکرد تیمی
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد دستورالعمل، الهام و انگیزه برای اعضای تیم. یک هدف روشن می‌تواند اعضای تیم را در شرایط سخت کنار هم نگه دارد. یک هدف قدرتمند باید با ارزش‌ها و مأموریت سازمانی مطابقت داشته باشد، یک حس فوریت را در فرد برانگیزاند، مثبت و ترغیب‌کننده باشد، به آسانی درک و یادآوری گردد، منطقی، در دسترس، مبتنی بر عملکرد و چالش برانگیز باشد. 	هدف روشن و جذاب
<ul style="list-style-type: none"> تعیین اهداف عملکردی خاص و قابل اندازه‌گیری جهت ارزیابی پیشرفت تیم، تمرکز بر نتایج حاصل از تلاش‌های تیم، توانمندسازی افراد جهت مشارکت در اهداف تیم و ایجاد تعهد، اعتماد و شایستگی تیم 	اهداف عملکردی و مقیاس سنجش
<ul style="list-style-type: none"> اعضای تیم به مهارت‌های مکمل نیاز دارند و در کنار یکدیگر تمام مهارت‌های لازم جهت انجام یک وظیفه را دارند. اعضای تیم باید به هدف تیم متعهد باشند، دارای تخصص و یا مهارت خاصی جهت مشارکت در تیم باشند، دارای مهارت‌های حل مسأله، تصمیم‌گیری و اجرا باشند. آنها همچنین باید دارای مهارت‌های ارتباطی باشند که شامل توانایی توسعه اعتماد، مواجهه شدن با تضاد و برقراری ارتباطات مؤثر است، اعضای تیم باید با یکدیگر سازگار بوده و از نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشند. 	افراد
<ul style="list-style-type: none"> تیم‌ها جهت تکمیل وظایف پیچیده، نیازمند فرایندهایی جهت شناسایی مشکلات و فرصت‌ها، یافتن راه حل‌ها، تبادلات، توافق بر سر تصمیمات، اجرای راه حل‌ها، ارزیابی نتایج تصمیمات و هماهنگی تلاش‌های گروهی است. تیم‌های همچنین به فرایندهای ارتباطی جهت مواجهه شدن با تضاد و توسعه حس اعتماد، تعهد و اتحاد نیاز دارند. این فرایندها بر هنجارهای رفتاری که به طور ضمنی و مشابه در فرهنگ تیمی وجود دارند و یا در قراردادهای کاری صریحاً مستند سازی شده‌اند، متکی هستند 	فرایندهای نتیجه محور
<ul style="list-style-type: none"> یکی از جنبه‌های مهم موفقیت تیم و موردی که غالباً نادیده گرفته می‌شود، آمادگی و اقدامات منظم است. عملکرد بالای تیمی عمدتاً نشان‌دهنده مهارت‌های مورد نیاز جهت موفقیت تیم و تلاش برای کسب آنهاست. 	آمادگی و اقدام

کار با تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان

همکاری با تیم‌های جهانی مستقر در یک مکان، منافع مهمی را به دنبال دارد. این تیم‌ها معمولاً نسبت به تیم‌هایی که از تنوع کمتری برخوردارند، خلاقیت و نوآوری بیشتری دارند و به دلیل وجود این تنوع و منابع اطلاعاتی مختلفی که در اختیار دارند، قادرند با ذینفعان و مناطق مختلفی ارتباط برقرار کنند. امکانات مستقر در یک مکان موجب توسعه اعتماد و تسهیم اطلاعات می‌گردد. به هر حال، ایجاد تیم‌هایی بدین شکل که به نحو مؤثری کار کنند، وظیفه آسانی نیست. رئیس هیأت مدیره قبلی ABB، پرسی بارنویک^۱ مشاهده کرد که: «هرگاه تمام اعضای تیم به عنوان افراد آلمانی، سوئیسی، آمریکایی و سوئدی در کنار هم زندگی، کار و سفر می‌کنند؛ در آنها بینش‌های قابل توجهی ایجاد خواهد شد. اما باید افراد را در این شرایط قرار دهیم تا این بینش حاصل گردد». هر چه اعضای تیم پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت تری داشته باشند، ایجاد انسجام در گروه مشکل‌تر و زمان‌بر خواهد شد. به علاوه، اگر توافق بر سر تصمیم‌گیری و اجرای آنها زمان بیشتری را ببرد، به دلیل تفاوت در فرایندهای تصمیم‌گیری است. سرانجام، عادات کاری افراد (یعنی نحوه نگرش به وظایف کاری) فقط موجب تفاوت در پهنه فرهنگ‌ها نمی‌شود، بلکه منجر به سوءتفاهم، تضاد و عدم اعتماد نیز می‌گردد. برای مثال، زمانی که سه شرکت غول پیکر الکترونیک (یعنی IBM، زیمنس و توشیبا^۲) اتحاد استراتژیکی را برای تولید یک تراشه رایانه‌ای ایجاد کردند، چه اتفاقی رخ داد؟ دانشمندی از هر سه شرکت برای طراحی نسل جدید جسم نیمه رسانا در یک مرکز تحقیقاتی در نیویورک گرد هم آمدند و هدف این کار استفاده از دانش همه آنها جهت یک مبارزه رقابتی بود. اما متأسفانه، هر گروه از دانشمندان به سرعت به مشکلات این مشارکت پی برد. دانشمندان آلمانی از شرکت زیمنس از اینکه همکارانشان در شرکت توشیبا در هنگام ملاقات‌ها، چشمان خود را می‌بندند بسیار متعجب شده بوده‌اند. آنها نمی‌توانستند این مسأله را درک کنند که این کار در ژاپن بسیار معمول است و نشان دهنده تمرکز فرد بر مطالب بیان شده می‌باشد. همچنین، دانشمندان ژاپنی توشیبا که به کار گروهی عادت کرده‌اند، کار انفرادی در یک اداره کوچک و صحبت کردن به زبان انگلیسی را بسیار مشکل می‌پنداشتند و مدیران آمریکایی

1. Percy Barnevik
2. Siemens and Toshiba

IBM از آلمانی‌ها به دلیل برنامه ریزی بیش از حد و از ژاپنی‌ها به دلیل اینکه تصمیم واضح و قاطعی را نمی‌توانند بگیرند، شکایت داشتند. اعتماد بین گروهی، با شروع سوء ظن‌ها که منجر به محدودیت در انتقال اطلاعات می‌شد، خدشه دار گردید و سرانجام، این اتحاد از بین رفت.

نانسی ادلر^۱، استاد مک‌گیل بیان می‌دارد که تنوع فرهنگی موجود در تیم‌های کاری به عنوان بزرگ‌ترین دارایی تیم‌ها محسوب می‌شود و این مسأله به ویژه در زمانی که وظایف پیچیده است و به نوآوری نیاز دارد، ضروری می‌باشد. در این شرایط، دیدگاه‌های گوناگونی از افرادی متعلق به فرهنگ‌های مختلف به دست می‌آید که اغلب موجب ایجاد بینشی عمیق شده و راه حل‌های احتمالی گسترده‌ای را ایجاد می‌کند. بر اساس نظر ادلر، استفاده از تیم‌های چندفرهنگی در زمانی که تیم‌ها بر روی موضوعات ساده‌ای کار می‌کنند و یا بر اجرای مشکلات متمرکز شده‌اند (بر خلاف زمانی که تیم با مشکلات استراتژیک روبرو است و احتیاج به راه حل خلاقانه دارد)، ممکن است ارزش کمتری داشته باشد زیرا ممکن است سرعت فرایندها کم شود. بنابراین، بیشترین زمان مفید استفاده از تیم چندفرهنگی در مرحله برنامه ریزی و توسعه (یا مرحله تحلیل) است و در مرحله اجرا (یا اقدام) کاربردی زیادی ندارد.

همکاری با تیم‌های جهانی مجازی

کار با تیم مجازی که اعضای آن در سراسر جهان پراکنده اند، نیازمند انتخاب دقیق اعضا با مهارت‌های صحیح و داشتن انگیزه کاری بالا در یک محیط به شدت پیچیده و مبهم است. همچنین پیشنهاد شده است که این افراد تحت آموزش‌های گسترده‌ای در باب استفاده از فناوری، ارتباطات مجازی، کار مجازی و حساسیت فرهنگی قرار گیرند. همچنین انتظارات و پاداش‌ها باید با اهداف و ماهیت کار مجازی متناسب باشند و مدیران نمی‌توانند رفتارهای از اعضای که در هنگام کار دیده نمی‌شود را کنترل کنند. بنابراین تعریف روشن انتظارات و اهداف قابل سنجش راه بهتری برای قضاوت در مورد عملکرد کارکنان و اعطای پاداش به آنهاست.

تمام وظایف را نمی‌توان به شکل مجازی انجام داد و مدیران مجازی موفق، این مسأله را درک می‌کنند. برخی از وظایف را نمی‌توان به راحتی تنها از طریق رسانه انجام داد و ممکن است

1. Nancy Adler

اعضا نیازمند ملاقات رو در رو باشند، یا حداقل تنها در مرحله ابتدایی برای آشنایی با دیگر اعضا و مذاکره پیرامون روش‌ها، جلسه‌ای را ترتیب دهند. به عنوان یک قاعده کلی، هر چه سطح فرایند تصمیم‌گیری بالاتر باشد و یا پیام‌ها پیچیده‌تر شوند، نیاز به استفاده از رسانه‌های ارتباطی پیچیده‌تری خواهد بود. در مواردی که نیازمند بینش‌هایی از مناطق مختلف هستیم، ممکن است به کارگیری موقت تیم‌های چندفرهنگی در یک مکان پیرامون یک وظیفه مورد نیاز باشد.

هنگامی که مدیران وظایف، افراد، فناوری و سیستم‌های پاداش را به درستی تعریف نمایند، باید بر روی فرایندهای هماهنگی، ایجاد درک مشترک و اعتماد کار کنند. مدیران می‌توانند چالش‌هایی که به دلیل کمبود زمینه مشترک ایجاد می‌شود را با توزیع صحیح اطلاعات رفع نمایند. برای مثال، ترتیب دهی ملاقات‌های رو در رو دوره‌ای راه حل مناسبی برای حل این مشکل است. چنانچه ملاقات تمام اعضا ممکن نبوده و یا به شدت هزینه‌بر باشد، می‌توان یک نفر را از هر موقعیت مکانی بر سر جلسه دعوت کرد تا پس از جلسه، اطلاعات را بین سایر اعضا توزیع کند. به علاوه، از کنفرانس‌های ویدئویی و از راه دور نیز باید برای تسهیم اطلاعات و در زمان گزارش کار استفاده کرد. این مسأله شرایطی را برای ظهور ارتباطات ضمنی فراهم می‌کند، زیرا اعضا فرصت بیان بخشی از مسائل مهم خود را مانند مشارکت در سایر پروژه‌ها و یا فشارهای پیش رو دارند.

مدیران باید ارتباطات میان اعضا را تسهیل کنند. آنها می‌توانند از طریق ایجاد هنجارهای ارتباطی واضح، آموزش ارتباطات بین فرهنگی و توسعه مشارکت افراد، به توسعه قوانین ارتباطی و درک متقابل کمک کنند و ارتباطات اعضا را بهبود بخشند. همچنین مدیران باید از اینکه افراد در مناطق دورافتاده، احساس انزوا نمی‌کنند اطمینان حاصل نمایند. واژه کلیدی در این جا «ارتباطات» است! اغلب ارسال پیام‌های کوتاه و مستمر به افراد، موجب تقویت حس ارزشمند بودن و تعلق بیشتر به تیم می‌گردد. جدول ۸-۸ مسائل کلیدی مدیران را در هنگام مدیریت تیم‌های مجازی نشان می‌دهد.

همکاری مجازی نیازمند یادگیری راه‌های جدیدی از ارتباطات و تعاملات است. چنانچه مدیری بخواهد در همکاری‌های مجازی موفق عمل کند، نیازمند یادگیری شیوه‌های ارتباطاتی است که امکان دارد در ارتباطات چهره به چهره مورد استفاده قرار نگیرد. اعضا باید در مورد

اطلاعات و وظیفه‌ای (جزئیات آنچه باید انجام شود)، اطلاعات اجتماعی (شخصیت، سبک‌ها و شهرت افرادی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در انجام وظایف دخیلند) و اطلاعات زمینه‌ای (انواع حمایت‌های موجود، تجهیزات، وظایف رقابتی، هنجارهای فرهنگی، برنامه‌های تعطیلات، هنجارهای فرهنگی، سبک‌های اداری، قوانین محلی، انتظارات و مقررات) با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

مسئله پیچیده‌ای که تیم‌های مجازی با آن مواجهند این است که هر چند آنها نسبت به تیم‌های مستقر در یک مکان، به اطلاعات بیشتری نیاز دارند، اما معمولاً اطلاعات کمتری را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند زیرا اعضا از تشخیص اطلاعات مهم برای دیگران ناتوان هستند و برای دریافت پاداش‌ها تنها به زمینه‌های خود اهمیت می‌دهند و فکر می‌کنند که بین تمام مکان‌ها مشابهت وجود دارد و در صورتی که بخواهند به تفاوت‌ها توجه کنند، باید زمان و تلاش زیادی را جهت برقراری ارتباطات و نوشتن تمام جزئیات صرف نمایند. اما همچنان زمینه و بستر رفتار به شکلی غیر قابل پیش بینی اثرگذار است. برای مثال، یکی از اعضا ممکن است در کل زمان انجام یک وظیفه تحت فشار باشد زیرا درگیر انجام وظیفه دیگری است. امکان دارد یکی از اعضای دیگر در برقراری ارتباط از طریق فناوری دچار مشکل شود و این مسئله موجب کندی کار وی گردد. به طور خلاصه، موفقیت در محیط مجازی نیازمند برقراری ارتباطات اثربخش است، به نحوی که بر محیط کاری و کار اثرگذار باشد. این موارد ممکن است در مورد جزئیات، پیشرفت وظایف و فرایند کاری، تعطیلات جاری و یا خاموشی سرور^۱ باشد. به عبارت دیگر هر آنچه که شما در مورد فرایندهای کاری خود می‌دانید، می‌تواند برای همکاران نیز در کارش مفید باشد.

با افزایش فشارهای جهانی شدن و ظهور فناوری‌های جدید، سازمان‌های سراسر جهان راه‌های جدیدی را جهت بهره برداری از منابع در دسترس آزمایش می‌کنند. در این شرایط چالش موجود برای مدیران جهانی، هماهنگی مستمر سبک مدیرانشان با تغییرات موجود در محیط است.

1 . Server

جدول ۸-۸: استراتژی‌های مدیریتی برای رهبری تیم‌های مجازی جهانی

مسئولیت‌های رهبر	اجزای تیم
<ul style="list-style-type: none"> • گزینش افرادی با مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های متناسب • آموزش افراد بر سر مسائلی مانند استفاده از فناوری، ارتباطات مجازی و حساسیت فرهنگی • تنظیم سیستم‌های پاداش دهی با ماهیت کارهای تقسیم شده • تنظیم انتظارات روشن و اهداف قابل اندازه‌گیری جهت سنجش عملکرد 	افراد
<ul style="list-style-type: none"> • انتخاب وظایف متناسب با کار مجازی • استفاده از رسانه‌های غنی تر جهت مشکلات پیچیده 	وظیفه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> • انتشار اطلاعات در میان اعضای تیم • تنظیم ملاقات‌های رو در روی دوره‌ای در صورت امکان • تسهیم اطلاعات در قالب ویدئو و کنفرانس‌های تلفنی • ایجاد هنجارهای ارتباطی واضح • فراهم نمودن آموزش ارتباطات بین فرهنگی • توسعه اقدامات ساخت تیم • اطمینان از اینکه افراد منزوی نیستند • برقراری ارتباطات با تمام افراد 	فرایندها

Source: Based on Maznevski and Athanassiou, "Designing the knowledge-management infrastructure for virtual teams."

فصل نهم:

فرهنگ، کار و انگیزش

- دنیای کاری
- کار و اوقات فراغت
- یک مدل برای فرهنگ، انگیزش و رفتار کاری
- فرهنگ و روان شناسی کار
- محرک ها و پاداش ها در پهنه فرهنگ ها
- دفترچه یادداشت مدیران: فرهنگ، کار و انگیزش

برای برانگیختن کارکنان، شما باید آنها را وارد خانواده خود کنید و احترام آمیزترین رفتار را با آنان داشته باشید.
آکیو موریتا (Akio Morita)
مؤسس و مدیرعامل اسبق شرکت سونی، ژاپن

ما در روسیه به سخت گیری نسبت به کارکنان نیاز داریم،
نه این واژه های زیبا و تکنیک های بیگانه.
اسنچینا میخایلووا (Snejina Michailova)
دانشگاه آکلند، نیوزلند

واضح است که افراد در محیط کار با اشکال، اندازه‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌ها، سنین و جنسیت‌ها، سطوح تحصیلی و درآمدی و ... متفاوت حضور دارند. آنها ممکن است همکار، مدیر، سرپرست، مشاور، مشتری، موکل و دوستان شخصی باشند. امکان دارد آنان به زبان‌های مختلف صحبت کنند، رویکردشان برای حل مشکلات با یکدیگر فرق داشته باشد و برخی اوقات، در قبال انجام یک شغل به دنبال پاداش و مزایای متفاوتی باشند. آنچه اکثر این افراد به طور مشترک دارا هستند، نیاز جمعی به ایجاد مشارکت‌های مفید و اثربخش با اطرافیان می‌باشد. به غیر از افراد تنبل و از زیر کار در رو، بسیاری از انسان‌ها دوست دارند که به جایی تعلق داشته باشند و در جامعه دارای شأن و مقام باشند. آنها دوست دارند ارزشی برای گروه یا جامعه خود ایجاد نمایند و مورد احترام واقع شوند. هنگامی که این نیروی محرک در داخل یک زمینه سازمانی چارچوب دهی شود، بحث درباره انگیزش کاری^۱ مطرح خواهد شد. بدین ترتیب، چه چیزی در درون انسان‌ها و محیط اطراف آنها وجود دارد که موجب می‌شود آنان سخت کار کنند (یا نکنند)، مهارت‌ها و تجارب خود را به کار بندند (یا نبندند) و به مشارکت خود ادامه دهند (یا ندهند)؟ و این اثر انگیزشی به چه نحوی در پهنه مرزهای ملی با یکدیگر تفاوت دارند؟

دو مدیر در روسیه و ژاپن را در نظر بگیرید که از طیف گسترده و متنوعی از استراتژی‌ها و تکنیک‌های انگیزشی برای تسهیل عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند، اما بر اساس گرایش‌های بومی خود، نمی‌توانند تفاوت زیادی از این لحاظ داشته باشند. یکی از آنها رویکرد بالا به پایین استبدادی را برای کنترل زیردستان ترجیح می‌دهد و دیگری، از یک رویکرد مشارکتی و حمایتی برای توانمندسازی زیردستان استقبال می‌کند. هر دو نفر می‌توانند گاهی اوقات موفق باشند، اما این موفقیت در تمامی اوقات وجود ندارد. هر دو نفر دارای قدرت ارتقای تعهد کارکنان به سازمان هستند. سؤالی که در اینجا بی‌پاسخ می‌ماند آن است که چرا هر دو رویکرد اساساً متفاوت به انگیزش کاری می‌توانند موفق باشند؟

مشاهدات متخصصان در زمینه ارزش‌های کاری و انگیزش کارکنان در سراسر دنیا، این معمای غامض را تشدید می‌کند. در تایلند، معرفی یک «برنامه پاداش بر اساس شایستگی و صلاحیت فردی» که بر اساس هنجارهای اجتماعی مشارکت گروهی عمل می‌کند، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری کارکنانی شود که از رقابت آزاد با سایر همکاران طفره می‌روند. همچنین در

1. Work Motivation

هلند، «شما نمی‌توانید یک هلندی را وادار سازید که با دیگران به صورت آشکار و علنی رقابت نماید». در آمریکا، «برای تبدیل شدن به بهترین فرد، شما باید دائماً اندوخته ژنتیکی خود را پالایش و تهذیب نمایید و در یک منحنی رو به رشد حرکت کنید». در مکزیک، «هر چیزی یک پدیده شخصی است، اما بسیاری از مدیران (خارجی) آن را رعایت نمی‌کنند. برای انجام هر کاری، مدیر به جای عمل کردن به منزله یک رئیس، باید بیشتر در نقش یک یاددهنده، معلم یا پدر ظاهر شود». در انگلستان و فرانسه، «تلاش‌ها برای بهبود عملکرد مدیریتی در انگلستان باید بر محتوای شغل تمرکز کنند نه زمینه شغل. برنامه‌های غنی سازی شغل احتمالاً بیشتر موجب بهبود یک جامعه باطن محور و ذات‌گرا مانند انگلستان خواهد شد که در این جامعه، گرایش به آن است که رضایت شغلی از خود شغل نشأت بگیرد. در فرانسه، عوامل مربوط به زمینه شغل (از قبیل امنیت و مزایای شغلی) ارزش بیشتری دارند». نتیجه‌ای که در اینجا حاصل می‌شود، غیرقابل اجتناب است: کشورهای مختلف اغلب از استراتژی‌های انگیزشی متفاوت برای انجام کار بهره می‌برند. اهداف سازمانی ممکن است مشابه هم باشند، اما روان‌شناسی و رفتارهای ملازم آن می‌توانند کاملاً متفاوت باشند. این امر ما را به سوی یک سؤال اساسی رهنمون می‌شود که تمامی مدیران (داخلی و جهانی) با آن مواجهند: «ما چگونه می‌توانیم به بهترین نحو، افراد را برانگیزیم؟».

برای درک بهتر پیچیدگی‌هایی که در ورای این تنوع‌ها وجود دارد، مشکلات بسیار واقعی که در شرکت لینکلن الکتریک^۱ و در هنگامی که این شرکت تصمیم گرفت از نظر بین‌المللی توسعه یابد را در نظر بگیرید. لینکلن الکتریک یک شرکت تولیدی کوچک است که در سال ۱۸۹۵ در شهر کلیولند^۲ اوهایو تأسیس شد. امروزه، این شرکت به تولید تجهیزات جوشکاری مشغول است و در یک محیط بسیار رقابتی، روز به روز در حال پیشرفت می‌باشد. چهل سال قبل، بیش از پنجاه تولیدکننده در این صنعت مشغول به کار بودند ولی هم‌اکنون، فقط شش عدد از آنها باقی مانده‌اند و لینکلن الکتریک به تنهایی ۴۰ درصد از سهم بازار را در اختیار دارد. از هر جنبه‌ای که بررسی کنیم، این شرکت یکی از الگوهای موفق می‌باشد. در حقیقت، رایج‌ترین مطالعه موردی که هنوز هم توسط مدرسه بازرگانی هاروارد ذکر می‌شود، شرکت لینکلن الکتریک می‌باشد.

1 . Lincoln Electric Company

2 . Cleiveland

استراتژی کسب و کار این شرکت بسیار ساده است: فروش محصولات با ارزش بالا و کیفیت فوق العاده با قیمت‌های رقابتی و تمهید خدمات پس از فروش عالی برای مشتریان. در داخل آمریکا، این شرکت به خاطر کیفیت، خدمات و قابلیت‌های رقابتی برتر خود از شهرت بالایی برخوردار است و این آبرو و شهرت خود را از دهه ۱۹۳۰ تاکنون حفظ کرده است. فناوری در این صنعت در طول سال‌های متمادی تغییرات کمی داشته و بسیاری از رقبای به آخرین فناوری‌ها دسترسی دارند. قیمت و کیفیت تبدیل به عوامل کلیدی موفقیت در فروش و بازاریابی شده‌اند.

عامل اصلی برای موفقیت لینکلن الکتریک، نیروی کار ثابت، سخت کوش و بسیار ماهر این شرکت می‌باشد. در کشوری که اسراف زیادی در زمینه اعطای پاداش به مدیران عامل و دیگر مدیران ارشد (که قادرند به بالاترین میزان بهره‌وری دست یابند) می‌شود، لینکلن الکتریک بر مبنای دو اصل اساسی «خودگردانی» و «رفتار برابر با تمام کارکنان» تأسیس شد. بالاتر از همه، این شرکت بر «پرداخت در ازای عملکرد» تأکید فراوانی دارد. هنگامی که جیمز لینکلن^۱ مدیریت شرکت را در سال ۱۹۲۹ در دست گرفت، از همان روز اول در پی تثبیت روان‌شناسی مدیریت خود بود. لینکلن احترام فراوانی برای توانایی افراد قائل بود و اعتقاد داشت که افراد معمولی اگر به درستی برانگیخته شوند، قادر خواهند بود به نتایج فوق العاده دست یابند. او احساس می‌کرد شرکتش باید یک سازمان شایسته سالار باشد که در آن، افراد بر اساس عملکرد خود پاداش می‌گیرند. او این امر را «خودپسندی هوشمند»^۲ نامید. او همچنین در تلاش بود تا تمامی موانع موجود بین کارگران و مدیران را حذف نماید و یکی از اولین «سیاست‌های درب باز به روی همه»^۳ را در آمریکا به اجرا در آورد. تمامی کارکنان (اعم از مدیران اجرایی) در یک رستوران واحد ناهار خود را صرف می‌کردند و فضای پارکینگ عمومی سازمان نیز متعلق به همه بود و هیچ کس حق نداشت آن را از قبل رزرو کند. شرکت لینکلن الکتریک فرض را بر این می‌گیرد که کارکنان بهترین کارکنان در آن صنعت هستند و قادرند به صورت مستقل کار کنند. بنابراین، نسبت به رقبای خود وقت بسیار کمتری را صرف نظارت و سرپرستی بر افراد می‌کند. لینکلن الکتریک دارای نرخ سرپرستی یک به صد (۱:۱۰۰) می‌باشد؛ در حالی که نرخ متوسط سرپرستی صنعت یک به بیست و پنج (۱:۲۵) است. این یعنی در شرکت لینکلن الکتریک به ازای هر ۱۰۰

1 . James Lincoln
2 . Intelligent Selfishness
3 . Open Door Policies

نفر کارگر، یک نفر سرپرست وجود دارد. پول‌های پس انداز شده دوباره به عملیات شرکت بر می‌گردند یا در قالب پاداش، به کارکنان پرداخت می‌گردد.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، لینکلن الکتریک تصمیم گرفت که عملیات خود را از نظر بین‌المللی گسترش دهد و تبدیل به یک شرکت بزرگ تر در اقتصاد نوظهور جهانی شود. این شرکت در وهله اول، هدف خود را کشور آلمان قرار داد و یک شرکت کوچک آلمانی تولیدکننده تجهیزات جوشکاری را خریداری نمود که «مسر گریشیم»^۱ نام داشت. هیچ یک از مدیران آمریکایی که در اتخاذ تصمیم مشارکت داشتند، دارای تجربه بین‌المللی نبودند، اما اعتقاد داشتند به دلیل اینکه در آمریکا بسیار موفق بوده اند، پس در هر نقطه دیگر دنیا نیز موفق خواهند بود. جان گونزالس^۲ قائم مقام واحد مهندسی، مأمور شد تا مدیر ارشد هدایت‌کننده این اکتساب جدید باشد. گونزالس همانند بسیاری از دیگر مدیران ارشد، فاقد تجربیات بین‌المللی بود و باید در مکانی خارج از دفتر مرکزی شرکت لینکلن الکتریک در کلوند به اتخاذ تصمیم می‌پرداخت.

یکی از اولین تصمیمات او، حفظ مدیران بومی آلمانی بود زیرا آنها به بهترین نحو با سنت‌ها و اقدامات کاری محلی آشنا بودند. فرض بر این بود که سیستم جبران خدمت^۳ لینکلن الکتریک باید تعدیل یابد تا با شرایط محلی انطباق داشته باشد و منجر به افزایش بهره‌وری از طریق ارتقای انگیزه‌های فردی شود. همانگونه که مدیرعامل لینکلن الکتریک سال‌ها بعد اعلام کرد، «مدیران ما نمی‌دانستند که چگونه عملیات خارجی را هدایت نمایند. همچنین فرهنگ‌های خارجی را نیز درک نمی‌کردند. در نتیجه، ما مجبور بودیم که بر نیروهای خود در کشورهای خارجی تکیه کنیم. ما آن نیروها را نمی‌شناختیم و آنها نیز شناختی از ما نداشتند».

هنگامی که فرایند خرید شرکت خارجی به پایان رسید، آشکار شد که مدیران آلمانی نیز دارای توانایی یا تمایل لازم برای معرفی برنامه انگیزشی فردگرای لینکلن الکتریک در بین کارکنان نبودند زیرا تا حد زیادی دارای فرهنگ جمع‌گرا بودند. نهایتاً مدیران آمریکایی این کار را انجام دادند. پاسخ کارکنان به این امر، سریع و قاطع بود. شکایت و طرح دعوی کارکنان، سیستم تحمیلی جدید را به چالش کشید. بسیاری از کارگران سیستم قطعه کاری را از اساس و پایه رد کردند، در حالی که دیگران ترجیح دادند از اوقات فراغت بیشتری همراه با حقوق بالاتر بهره

1 . Messer Griesheim

2 . John Gonzales

3 . Compensation System

مند گردند. رئیس شرکت لینکلن الکتریک پس از یک بازدید از تجهیزات شرکت در آلمان، مشاهده کرد که:

«هرچند کارگران کارخانه آلمان از مهارت بسیار بالایی برخوردارند و به طور کلی کارکنان نیرومند و استواری هستند، اما باز هم به اندازه و شدت کارگران ما در شهر کلوند کار نمی کنند. در آلمان، کارگران به طور متوسط در هر هفته کاری حدود ۳۵ ساعت کار می کنند. در مقابل، میانگین هفته کاری در کارخانه لینکلن الکتریک کلوند رقمی بین ۴۳ تا ۵۸ ساعت می باشد و شرکت می تواند از کارکنانش بخواهد که ساعات بیشتری را در خدمت کارخانه باشند. فقدان این انعطاف پذیری، یکی از دلایلی است که چرا رویکرد ما در اروپا به اندازه کافی کامیاب نبود.»

در همان زمان، یک رکود بزرگ در اروپا رخ داد و میزان فروش به سرعت کاهش یافت. در اثنای «نگرش ضعیف کارکنان آلمانی به کار» و «کاهش شدید فروش»، لینکلن الکتریک مجبور بود تصمیمی اتخاذ نماید که ذینفعان و کارکنانی که خانه نشین شده بودند را راضی نماید. این شرکت، کارخانه مسر گریشیم را تعطیل کرد و تصمیم گرفت که محصولات ساخت آمریکا را به آلمان صادر نماید. در بررسی وقایع ناگوار آلمان، مدیران اجرایی شرکت بدین نتیجه رسیدند که:

«ما به اندازه‌ای در مورد این فرهنگ و سیستم انگیزشی بی نظیر خودمان، فخر فروشی و خودستایی کردیم که معتقد بودیم این امر، مزیت رقابتی اصلی لینکلن الکتریک می باشد. ما فرض را بر این گرفته بودیم که سیستم انگیزشی و فرهنگ ما می تواند به ورای مرزها انتقال داده شود و نیروی کار را می توان دقیقاً شبیه سازی و تکثیر کرد.»

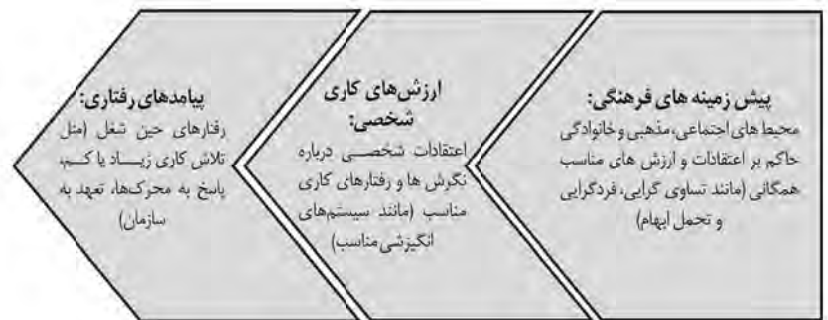
ناامیدی لینکلن الکتریک در آلمان، با خوش بینی ناشی از تجربیات شرکت در مکزیک جایگزین شد. این شرکت اقدام به خرید یک کارخانه تولیدی متعلق به یک اتحادیه در مکزیکوسیتی نمود. علیرغم این حقیقت که سیستم های قطعه کاری به طور کلی از سوی کارگران مکزیکوی طرد شد (دقیقاً مشابه همتایان آلمانی)، لینکلن سیستم مورد نظر خود را به تدریج معرفی

نمود و فقط از مباحث مطرح با کارگران در کارخانه پیروی کرد. در ابتدا، هنگامی که کارکنان در مقابل برنامه لینکلن تقيه پيشه کردند و سخن صریحی درباره آن نگفتند، مدیران اجرایی شرکت از دو داوطلب مکزیکی درخواست نمودند که به صورت آزمایشی این سیستم را اجرا کنند. به آنان این تضمین داده شد که در دوره آزمایشی و تحت این سیستم، هیچ گونه پولی از دست نخواهند داد. این دو کارمند با اکراه پذیرفتند که سیستم روی آنها اجرا شود. به زودی و همزمان با اینکه این دو کارمند حقوق و مزایای بیشتری نسبت به همکاران خود دریافت کردند، از دیگر کارکنان نیز خواسته شد که به این سیستم ملحق شوند. طی دو سال، هر شخصی در کارخانه به تدریج به این سیستم پیوست. هم اکنون، کارخانه مکزیکی تحت سیستم انگیزشی لینکلن به کار خود ادامه می‌دهد.

لینکلن الکتریک با کسب تجربه از وقایع آلمان و مکزیکی، بدین نتیجه رسید که حرکت در ورای مرزها باید به آهستگی و فقط بعد از یک درک کامل از فرهنگ‌های بومی انجام شود. به علاوه، آنها آموختند که ایده‌های بین‌المللی (مثل سیستم‌های انگیزشی، اقدامات مدیریتی و هر چیزی که در مقیاس بین‌المللی عملی شود) فقط در صورت یک مکالمه کامل با کارکنان محلی و کسانی که مستقیماً درگیر این اقدامات هستند، موفقیت آمیز خواهد بود. در نتیجه این تجربیات، لینکلن الکتریک اقدام به افتتاح یک کارخانه تولیدی در شانگهای چین نمود. مدیریت این شرکت با بهره‌گیری از آنچه درباره چالش‌های بین‌فرهنگی آموخته بود، حساسیت بیشتری نسبت به تفاوت‌ها و تقاضاهای محلی داشت و زمان قابل توجهی را صرف شناخت کارکنان و خانواده‌های آنان می‌کرد. مدیران شرکت اقدام به ایجاد مکالمات رو در رو و آزاد با کارکنان نمودند و در پی ایجاد یک سیستم انگیزشی حساس به فرهنگ برآمدند. در پایان، مدیریت تصمیم گرفت که به آهستگی و با نگاهی به سلايق چینی‌ها، برخی از سیستم‌های جبران خدمت شایستگی محور^۱ را پیاده‌سازی کند. به طور همزمان، مدیریت لینکلن دریافت که بسیاری از کارکنان جوان چینی در طول زمان، پذیرش بیشتری از این سیستم داشتند (فصل ۶ را ملاحظه نمایید).

دنیای کار

برای فهمیدن اینکه شرکت لینکلن الکترونیک به چه نحوی موفق شد و از اشتباهات خود برای کسب موفقیت درس گرفت، ما باید کار خود را با پرسیدن یک سؤال پایه‌ای آغاز نماییم: افراد چرا کار می‌کنند؟ این سؤال در قلب موضوع «ارزش‌های کاری شخصی»^۱ قرار دارد. افراد چه ارزش‌هایی را به منزله اساس کار خود فرض می‌کنند؟ چه چیزی آنها را برمی‌انگیزاند تا سر کار بروند؟ ارزش‌های کاری شخصی منعکس‌کننده اعتقادات افراد درباره وضعیت‌های پایانی مطلوب یا مدل‌های رفتاری برای دستیابی به وضعیت‌های پایانی مطلوب می‌باشد. این ارزش‌ها، برای افراد رهنمودها و استانداردهایی در جهت تعیین رفتارهای شخصی و ارزیابی رفتار دیگران فراهم می‌آورند. ارزش‌های کاری شخصی دارای اهمیت وافر هستند زیرا نشان می‌دهند که افراد و گروه‌های کارکنان، کدام یک از رفتارهای خود را با اهمیت تر تلقی می‌کنند. این ارزش‌ها همچنین بر کیفیت واقعی و نقطه تمرکز تلاش‌های کارکنان و روش‌هایی که کارکنان مختلف با استفاده از آن به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های انگیزشی پاسخ می‌دهند، اثر می‌گذارند (شکل ۹-۱ را ملاحظه نمایید). تمرکز ما در اینجا بر درک نحوه اثرگذاری ارزش‌های شخصی بر تمایل و آمادگی کارکنان برای مشارکت در دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد.



شکل ۹-۱: ارزش‌های کاری شخصی و رفتار کارکنان

از یک دیدگاه بین فرهنگی، سؤالاتی درباره نحوه اثرگذاری یا بی تأثیری تغییرات در پهنه فرهنگ بر رفتار کارکنان در محیط کاری مطرح خواهد شد. همچنین سؤالاتی در مورد کاری که

مدیران ممکن است برای وفق دادن سازمان با این تغییرات انجام دهند، به ذهن خطور می‌کند. مثلاً ارزش‌های مربوط به اهمیت نسبی فردگرایی در برابر جمع‌گرایی می‌تواند بر رفتار کارکنانی که در کنار یکدیگر کار می‌کنند، اثرگذار باشد. لذا، بسیاری از آنگلو-آمریکایی‌ها تمایل دارند که فردیت خود را اظهار نمایند و از تفاوت‌های خود لذت ببرند؛ در حالی که بسیاری از ژاپنی‌ها گرایش دارند بر وابستگی‌های درونی و هماهنگی با یکدیگر تأکید ورزند. چنین ارزش‌هایی می‌تواند اثر قابل توجهی بر رفتارهای مرتبط با کار داشته باشد.

یک مثال در این زمینه در نظر بگیرید. اگر مدیران کره‌ای به سرپرستی کارگران مکزیکی در خط مونتاژ و در طرح ماکوئیلادورا^۱ در شمال مکزیک پردازند، چه خواهد شد؟ دیدگاه‌ها به ارزش‌های کاری می‌تواند تفاوت بسیاری با یکدیگر داشته باشد. همانگونه که توسط پروفیسور یانگسان پایک و یانگ ساک پاک^۲ بیان شده است، مدیران کره‌ای معمولاً معتقدند که کار مکزیکی‌ها به اندازه کارکنان کره‌ای، کمیاب نیست. زیردستان مکزیکی آنها به صورت روتین تعهداتی می‌دهند که کمتر قصد باقی ماندن بر آن را دارند. آنها همچنین در تمیز بین کار و بازی ناکام هستند. آنان صدای موسیقی را تا حد ممکن بالا می‌برند، در محیط کار با صدای بلند صحبت می‌کنند و زمان را هدر می‌دهند. مدیران کره‌ای در برابر این فقدان تعهد، متحیر و بی‌جواب مانده‌اند.

نیازی به ذکر این مطلب نیست که کارکنان مکزیکی دیدگاه متفاوتی دارند. برای بسیاری از آنان، مدیران کره‌ای بر اساس روان‌شناسی و استانداردهای خاص خود به ارزیابی افراد و شرایط کاری می‌پردازند. کارکنان مکزیکی احساس می‌کردند که سرپرستان کره‌ای نباید از ارزش‌های کشور کره در هنگام مقایسه اخلاقیات کاری بین کشورها استفاده کنند. از نظر مکزیکی‌ها، سرپرستان کره‌ای اهداف غیرواقع بینانه‌ای را وضع نموده بودند و سپس کارکنان خود را متهم به کم‌کاری و تنبلی می‌کردند. به علاوه، درست است که کارکنان کره‌ای تمایل دارند هر روز ۱۵ ساعت کار کنند، ولی اینجا مکزیک است نه کره جنوبی. سرانجام، سرپرستان ارشد مکزیکی در این کارخانه‌ها پیشنهاد دادند که دلیل عملکرد پایین کارخانه، ضعیف بودن اخلاقیات کاری نیست بلکه دلیل را باید در عدم تمایل برخی از مدیران کره‌ای به مشارکت مکزیکی‌ها در فرایند برنامه

1 . Maquiladora

2 . Yongsun Paik & Yong Sahn Pak

ریزی تولید دانست. تعیین اینکه چه کسی درست می‌گوید، بیشتر بستگی به محلی دارد که شما در آن زندگی می‌کنید (نه اعتقاداتی که دارید).

ارزش‌های کاری در پهنه فرهنگ‌ها

ارزش‌های کاری شخصی به صورت سیستماتیک و از دیدگاه بین فرهنگی در طول چندین سال متمادی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. یکی از اولین مطالعات توسط جورج انگلند^۱ انجام گرفت. او و همکارانش بر اثرات چنین ارزش‌هایی بر رفتار کارکنان تمرکز کردند و تفاوت‌های چشمگیری بین مدیران پنج کشور مورد مطالعه مشاهده نمودند. مدیران آمریکایی تمایل زیادی به عملگرایی^۲ و موفقیت‌مداری داشتند و به دنبال کسب شایستگی بودند. آنها ارزش زیادی برای حداکثرسازی سود، کارایی سازمانی و بهره‌وری قائل بودند. مدیران ژاپنی و کره‌ای نیز به عملگرایی، کسب شایستگی و موفقیت اهمیت می‌دادند، اما به جای حداکثرسازی سود بر رشد سازمانی متمرکز بودند. مدیران هندی از یک جهت‌گیری اخلاقی و تمایل به ثبات (به جای تغییر) بهره‌مند بودند و به جایگاه و شأن، مقام، پرستیژ و پیروی از دستورات سازمانی اهمیت می‌دادند. سرانجام، مدیران استرالیایی تمایل داشتند که یک جهت‌گیری اخلاقی و انسان‌دوستانه داشته باشند و بر رشد و حداکثرسازی سود سازمان تأکید نمایند. آنان همچنین ارزش زیادی برای اعتماد و وفاداری قائل بودند و اهمیت چندانی به موفقیت فردی، کامیابی شخصی، رقابت و ریسک نمی‌دادند.

این مطالعه اولیه توسط انگلند و همکارانش، مبنایی را برای مطالعه بین‌المللی بعدی در مورد ارزش‌های مدیریتی شکل داد که «معنای پروژه کاری»^۳ نام داشت. این مطالعه به دنبال شناسایی معانی زیربنایی بود که افراد و گروه‌ها در شش کشور صنعتی برای کار قائل بودند. این شش کشور مشتمل بر آلمان، بلژیک، رژیم اشغالگر قدس، ژاپن، انگلستان و آمریکا بودند. در این مطالعه، ژاپن در مقایسه با کشورهای آمریکایی و ژرمن، دارای تعداد بیشتری از کارکنانی بود که کارشان را به منزله اصلی‌ترین علاقه خود می‌پنداشتند. در کشورهای آمریکایی و ژرمن، کارکنان ارزش بیشتری برای اوقات فراغت و تعاملات اجتماعی قائل بودند. درصد بالایی از آمریکایی‌ها، کار را

1 . George England

2 . Pragmatism

3 . Meaning of Work Project

به عنوان یک وظیفه و تعهد می‌انگاشتند که باید انجام شود. کارگران ژاپنی نسبت به هم‌تایان اروپایی و آمریکایی خود، علاقه کمتری به پیامدهای اقتصادی فردی ناشی از کار نشان دادند. به عنوان بخشی از این مطالعه، از کارکنان خواسته شد که لیستی از اهداف کاری معمولی خود را به ترتیب اهمیت در زندگی شان تنظیم نمایند. این رتبه بندی‌ها نشان می‌داد که هر چند تفاوت‌ها می‌تواند در بهنه فرهنگ‌ها یافت شود، ولی چنین تفاوت‌هایی به اندازه‌ای که تصور می‌شود زیاد نیست. در واقع، می‌توان برخی اشتراکات حیرت‌انگیز را در این زمینه مشاهده نمود. «کار دلچسب» و «پرداخت‌های مستمر» از عواملی بودند که در تمامی کشورها، در بالای لیست مذکور جای گرفتند. همچنین «فرصت‌های ارتقا» و «ساعت‌های کاری مناسب» تقریباً در تمامی کشورها در ته لیست قرار گرفتند. کشور ژاپن، «تناسب شغل و شاغل» را در رتبه نخست قرار داد، در حالی که بلژیک این عامل را در رتبه جای داد. «امنیت شغلی» در تمامی کشورها به جز رژیم اشغالگر قدس از رتبه بالایی برخوردار شد. نهایتاً، باید خاطر نشان سازیم که تمامی کشورهای مورد مطالعه در این پژوهش، ملل صنعتی و پیشرفته بودند و همگی در نیم کره شمالی زمین قرار داشتند.

در مطالعه دوم دانشگاه میشیگان که برخی از کشورهای غیرصنعتی را مورد بررسی قرار داد، نتایج برخی همگرایی‌ها را نشان داد (جدول ۹-۱ را ملاحظه نمایید). در این مطالعه که در اواخر دهه ۱۹۹۰ انجام گرفت، اغلب کارگران به دنبال ساعت‌های استراحت بیشتر در هنگام کار بودند. این تفاوت در بین کشورهای مختلف (از قبیل ترکیه، پرو، نیجریه و هندوستان) و در زمینه عملکرد شغلی مشاهده شد. برخی «شغل دلچسب» را ترجیح می‌دادند، در حالی که بعضی دیگر «احترام شغلی» یا «ساعت‌های کاری مناسب» را می‌پسندیدند. یکی از مشکلات این مطالعه و سایر بررسی‌های مشابه آن است که مدت‌ها قبل انجام شده‌اند و اکنون این سؤال مطرح می‌شود که آیا گرایش‌های فوق‌الذکر هنوز هم با وجود جهانی‌سازی گسترده، وجود دارند یا نه.

جدول ۹-۱: چهار ترجیح کاری کارکنان در کشورهای منتخب

خصوصیات کاری مرخ	چین	آلمان	هندوستان	ژاپن	نیجریه	پرو	روسیه	ترکیه	آمریکا
دستیابی به چیزی				۳		۴			
تعطیلات زیاد	۱	۱	۱		۱	۱	۳	۱	۱
ساعات خوش		۳	۴	۴	۲	۳	۴	۴	۳
شغل جذاب و دلچسب	۴		۳			۲		۲	
شغل بلندمرتبه و مورد احترام		۲		۱	۴				۲
مسئولیت پذیری	۲	۴					۱	۱	
استفاده از ابتکارات	۳		۲	۲	۳		۲		۴

توجه: این اعداد نشان دهنده میانگین تراکمی هر کشور می‌باشند و در درون هر فرهنگ می‌توان انتظار تغییرات قابل توجهی را داشت.

Source: Data reported in John Cullen and Praveen Parboteeah, *Multinational Management*. Mason, OH: Thompson/ Southwestern, 2008, pp. 694–696.

برخی اوقات تعیین معنای اعداد میانگین واقعاً دشوار است. این امر می‌تواند خصوصاً برای مدیرانی که باید با بخش‌های خاصی از محیط کاری (مانند کارکنان واحد فناوری) کار کنند، مصداق بیشتری داشته باشد و امکان دارد ترجیحات کاری این واحد از سازمان با نمونه ملی کارکنان تفاوت‌های فاحشی داشته باشد. با این وجود، مطالعاتی از این دست می‌توانند بینش‌های مفیدی برای مدیران شاغل در کشورهای مختلف فراهم آورند.

تفسیر در ارزش‌های کاری

هر چند ارزش‌های کاری شخصی معمولاً خصوصیات ثابتی هستند، اما باز هم کاملاً باثبات و بدون تغییر نیستند و می‌توانند در طول زمان تکامل یابند. شما می‌توانید این امر را در اظهارات اخیر کارگران جوان در بسیاری از کشورها (مانند کانادا، ژاپن، فرانسه، آمریکا و غیره) که اخلاقیات کاری تاریخی خود را از دست داده اند، ملاحظه کنید. در حقیقت، آنها به دنبال ایجاد

تبادل بیشتر بین کار و خانواده یا کار و اوقات فراغت بودند. در برخی موارد، آنها در جستجوی کار کمتر بودند. تعهد و فداکاری آنان برای کارفرمایان خود کاهش یافته بود، در حالی که انتظارات شغلی آنها از لحاظ جبران خدمت و مسئولیت پذیری افزایش یافته بود. مدیران دارای یک مسئولیت دوگانه برای اجتناب از کلیشه‌ها (مثل «کره‌ای‌ها افراد سخت کوشی هستند») و فراگرفتن نحوه تطبیق با شرایط پویا هستند. انعطاف پذیری و آگاهی در اینجا نقش کلیدی ایفا می‌کند.

به طور همزمان، محیط‌های کاری و انتظارات مدیریتی نیز در حال تغییر هستند. مثلاً کارکنان در برخی کشورها به طور فزاینده تقاضای مشارکت بیشتر در تصمیمات کلان سازمانی که بر آنان و همکارانشان اثر می‌گذارد را دارند. قوانین جدید کاری در بعضی کشورها (مثل کره جنوبی) نیز این روند را تقویت کرده است. دیگر دولت‌ها (مانند فرانسه و آمریکا) نیز در حال حرکت در جهت مخالف هستند و تلاش می‌کنند تا مزایای کارکنان، قوانین کاری و امنیت شغلی را کاهش دهند.

ارزش‌های کاری و قرارداد روان شناختی

به نظر می‌رسد که یک اختلاف و تنوع گسترده بین سازمان‌ها و مدیرانشان درباره نحوه ارزش نهادن یا بی اهمیت بودن نسبت به کارکنان ظهور کرده است. این اختلاف عمدتاً حول محور این بحث می‌چرخد که کارکنان (خصوصاً افراد شاغل در سطوح پایین سازمان) را باید هزینه ثابت به شمار آوریم یا هزینه متغیر. بدین ترتیب، آیا کارکنان و مدیران مختلف را باید به منزله اعضای ارزشمند سازمان محسوب کرد (که مدیر نسبت به آنان مسئولیت دارد) یا این کارکنان فقط عوامل اقتضایی تولید هستند که بسته به شرایط و موقعیت باید آنها را نگه داشت یا اخراج نمود؟ این موضوع پیش تر در فصل ۶ مورد بحث قرار گرفت. سال‌ها قبل، مدیران زمان و منابع قابل توجهی را صرف تشویق کارکنان تمامی سطوح جهت ارتقای تعهد به کارفرما می‌کردند. این امر مشتمل بر یک قرارداد روان شناختی^۱ بود که در آن، کارکنان مهارت‌ها و تلاش‌های خود را در اختیار سازمان قرار می‌دادند و این انتظار را داشتند که کارفرمایان نیز در

1 . Psychological Contract

مقابل، جبران خدمت و امنیت شغلی مناسب و منصفانه‌ای برایشان فراهم آورند (شکل ۹-۲ را ببینید).



شکل ۹-۲: قرارداد روان شناختی

در سال‌های اخیر، این قراردادها در بسیاری از کشورها منسوخ شده است و اعتماد و تعهد متقابل نیز از میان رفته است. امروزه تعداد فزاینده‌ای از کشورها در عصر «ملت بدون نماینده»^۱ به سر می‌برند که در آن، تمامی کارکنان به منزله کارآفرینان فردی محسوب می‌شوند، کارراهه‌های شغلی و رفاه خود را مدیریت می‌کنند و به دنبال مشاغلی هستند که بتوانند با استفاده از آن به بالاترین بازده دست یابند. این روند بر مبنای یک فرهنگ بسیار فردگرا قرار دارد، ولی هنوز هم در برخی فرهنگ‌های جمع‌گرا در حال رشد و نمو می‌باشد.

کار و اوقات فراغت

دومین سؤالی که ما باید برای درک بهتر تجربه جهانی شرکت لینکلن الکترونیک مطرح نماییم، میزان اهمیت کار در زندگی کارکنان است. یعنی آیا افراد زنده‌اند تا کار کنند یا کار می‌کنند تا زندگی کنند؟ یک مثال در این زمینه، کشورهای اروپایی می‌باشند. یک همکار دانمارکی یکی از نویسندگان این کتاب خاطر نشان می‌کرد که تفاوت اصلی بین مدیران دانمارکی و آلمانی آن است که آلمانی‌ها زنده‌اند تا کار کنند اما دانمارکی‌ها کار می‌کنند تا زندگی کنند. به علاوه، برخی اوقات شنیده می‌شود که آمریکایی‌ها سخت‌تر و بیشتر از اروپائیان

1 . Free Agent Nation

کار می‌کنند. همچنین معروف است که ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها سخت‌تر و بیشتر از مردم هر جای دنیا کار می‌کنند. در حقیقت، عقاید مختلفی درباره اینکه چه ملتی بیشتر کار می‌کند، وجود دارد. بر اساس یکی از مطالعات مجله اکونومیست^۱، کارکنان آمریکایی و ژاپنی به طور متوسط سالانه ۱۸۰۰ ساعت کار می‌کنند. به هر حال، داده‌های فوق این حقیقت را نادیده گرفته‌اند که بسیاری از کارکنان در این دو کشور واقعاً بسیار بیشتر از ۱۸۰۰ ساعت کار می‌کنند. در ژاپن، این امر «اضافه کار رایگان»^۲ نامیده می‌شود (اضافه کاری که لازم و ضروری است ولی در برابر آن، پرداختی از سوی سازمان صورت نمی‌گیرد). در واقع، تخمین زده می‌شود که تقریباً نیمی از کارکنان ژاپنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال، در هفته بیش از ۶۰ ساعت کار می‌کنند اما حقوق آنان بر مبنای ۴۰ ساعت پرداخت می‌شود. در ضمن، میانگین ساعت‌های کاری آلمانی‌ها ۱۴۴۰ ساعت در سال بود که بسیار کمتر از هم‌تایان ژاپنی یا آمریکایی آنان می‌باشد. هر چند عوامل زیادی در اتخاذ تصمیم راجع به بار کاری، ساعت‌های کاری و سیاست‌های تعطیلات کاری اثر دارند، ولی فرهنگ نیز یکی از مهم‌ترین عوامل می‌باشد.

هم اکنون کشورهای متعددی در اتحادیه اروپا دارای استاندارد ۳۵ ساعت کاری در هفته هستند، در حالی که حد متوسط در آمریکا نزدیک به ۵۰ ساعت می‌باشد. بسیاری از اروپائیان می‌توانند در سن ۶۰ سالگی بازنشسته شوند، در حالی که اغلب آمریکایی‌ها باید تا سن ۶۵ سالگی یا بیشتر کار کنند. ما تفاوت‌های زیادی در سیاست‌های مربوط به تعطیلات رسمی کشورهای مختلف مشاهده می‌کنیم (از یک یا دو هفته در کشورهای آسیایی تا چهار یا پنج هفته در بسیاری از نواحی اروپا). سؤالی که تا اینجا بدون پاسخ مانده این است که آیا بیشتر یا سخت‌تر از دیگران کار کردن، نشان افتخار است یا علامت نیاز؟ شاید به جای اینکه بگوییم چه کسی سخت‌تر و بیشتر کار می‌کند، بهتر است بگوییم چه کسی با بهره‌وری و کارایی بیشتری کار می‌کند؟

در این رابطه، یافته‌های مطالعه مندرج در مجله *Business Week* قابل توجه است. این پیمایش در مورد میزان استفاده از روزهای تعطیل (به جای مد نظر قرار دادن تعداد روزهای تعطیل رسمی) انجام شد و دریافت که آمریکایی‌ها نسبت به ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها استفاده کمتری از تعطیلات رسمی دارند. مطالعه فوق بدین نتیجه رسید که به طور میانگین، کارکنان از تعطیلات

1 . Economist
2 . Free Overtime

رسمی ذیل استفاده می کنند (اعم از تعطیلات همگامی و عمومی): ۴۲ روز در ایتالیا، ۳۷ روز در فرانسه، ۳۵ روز در آلمان، ۳۴ روز در برزیل، ۲۸ روز در انگلستان، ۲۶ روز در کانادا، ۲۵ روز در کره جنوبی، ۲۸ روز در ژاپن و ۱۳ روز در آمریکا. ارقام فوق، میانگین هستند و شاید تغییرات قابل توجهی را بتوان در محیطهای کاری مشاهده نمود. حتی می توان اثر این ساعت های کاری بر زندگی خانوادگی، روابط شخصی و سلامتی افراد را نیز مورد بررسی قرار داد.

جدول ۹-۲: سیاست های مربوط به تعطیلات در کشورهای منتخب

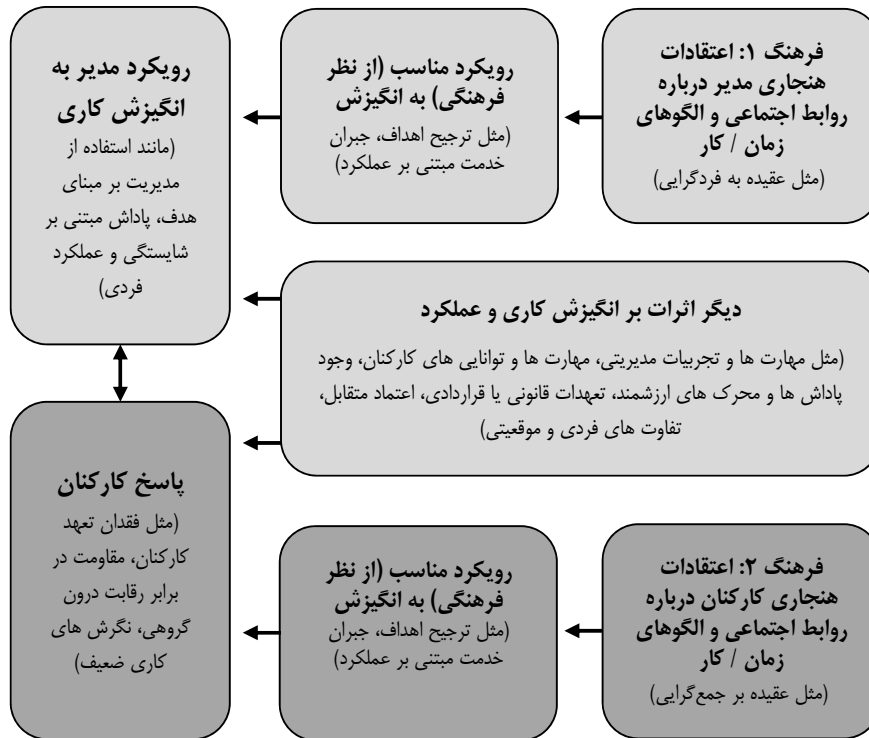
کشور	سیاست رایج در زمینه تعطیلات سالانه
فرانسه	ماهانه دو روز و نیم حق تعطیلی به کارکنان اعطا می شود.
آلمان	کارکنان پس از شش ماه خدمت، حق استفاده از هجده روز تعطیلی را دارند.
هنگ کنگ	کارکنان پس از یکسال خدمت در سازمان و تحت نظر یک سرپرست واحد، اجازه استفاده از هفت روز تعطیلی را دارند.
اندونزی	کارکنان پس از دوازده ماه خدمت مستمر در سازمان، حق استفاده از دوازده روز تعطیلی دارند.
ایتالیا	بر اساس طول خدمت کارکنان، میزان تعطیلی تعیین می گردد؛ ولی معمولاً بین چهار تا شش هفته است.
ژاپن	کارکنان پس از دوازده ماه خدمت مستمر در سازمان، حق استفاده از ده روز تعطیلی را دارند (البته به شرطی که او هشتاد درصد از زمان لازم را در کار گذرانده باشد).
مالزی	بر اساس طول خدمت کارکنان، میزان تعطیلی تعیین می گردد؛ ولی معمولاً بین هشت تا شانزده روز است.
مکزیک	شش روز تعطیلی به کارکنان اعطا می گردد.
فیلیپین	پنج روز تعطیلی به کارکنان اعطا می گردد.
عربستان سعودی	کارکنان پس از دوازده ماه خدمت مستمر در سازمان و تحت نظر یک سرپرست واحد، حق استفاده از پانزده روز تعطیلی را دارند.
سنگاپور	کارکنان پس از دوازده ماه خدمت مستمر در سازمان، حق استفاده از هفت روز تعطیلات را دارند.
انگلستان	هیچ الزام قانونی برای تعطیلات وجود ندارد. بسیاری از کارکنان حقوق بگیر حدود پنج هفته حق تعطیلی دارند.
آمریکا	هیچ الزام قانونی برای تعطیلات وجود ندارد. معمولاً بر اساس طول دوره خدمتی کارکنان و عملکرد شغلی، میزان تعطیلات فرق می کند و بین پنج تا پانزده روز در سال می باشد.

Source: Based on V. Frazee, "Vacation policies around the world," Personnel Journal, 1997, 75, p. 9; Arvind Phatak, Rabi S. Bhagat, and Roger Kashlak, International Management. New York, NY : McGraw-Hill/Irwin, 2004, p. 125.

یک مدل برای فرهنگ، انگیزش و رفتار کاری

کار با یک نیروی کار جهانی، مسأله ساده‌ای نیست. اگر مدیران دارای یک چارچوب، مرجع یا جعبه ابزار باشند که بتوانند ساختاری برای مشاهده، درک و اقدام خود فراهم آورند، این امر می‌تواند ساده تر گردد. نظریه انگیزش کاری می‌تواند این ساختار را فراهم آورد. ما در این بخش به بررسی چالش‌های کار با کارکنان متعلق به کشورها و فرهنگ‌های مختلف از دیدگاه انگیزش کاری می‌پردازیم. در این راستا، ما قصد داریم سه سؤال را مطرح نماییم. اولاً در یک سطح کلی، چه چیزی موجب انگیزش یا بی انگیزگی کارکنان نسبت به شغل می‌شود؟ ثانیاً در یک سطح خاص تر، آیا این عوامل و محرک‌های انگیزشی در میان فرهنگ‌ها با یکدیگر تفاوت دارند؟ ثالثاً، تلاش‌های مدیریتی برای مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات کاری چقدر می‌تواند موجب تضمین انگیزش و عملکرد کارکنان گردد؟ در طول این تحلیل، سه سؤال فوق حول محور استفاده از سرمایه انسانی می‌چرخند و به دنبال این هستند تا بفهمند که سازمان‌ها به چه نحوی می‌توانند حداکثر بازده را از سرمایه انسانی خود به دست آورند و نیز، با چه وسیله‌ای می‌توان به این هدف دست یافت؟ مشارکت یا فرماندهی؟

همانگونه که در فصل ۴ بیان شد، تاکئو فوجی ساوا از شرکت هوندا مشاهده کرد که هرچند امکان دارد ظاهراً مدیران ژاپنی و آمریکایی مشابه یکدیگر رفتار کنند، اما در واقع آنها در یک موقعیت مشابه، به روش‌های مختلف عمل می‌کنند. البته این امر فقط مختص آمریکا و ژاپن نیست. تفاوت در رفتار کارکنان می‌تواند در سرتاسر جهان یافت شود. شرکت‌های بریتانیایی و کانادایی عمدتاً کارکنان خود را از طریق محرک‌های مالی برمی‌انگیزانند؛ در حالی که شرکت‌های آلمانی و هلندی بر ثبات استخدامی و مزایای کارکنان تمرکز می‌کنند. شرکت‌های اندونزیایی و کره ای، سلسله مراتب خشک و استبدادی را ترجیح می‌دهند که در آن، هر فردی جایگاه خود را می‌داند. شرکت‌های سوئدی و نروژی بر عدم رسمیت، تسهیم قدرت و منافع متقابل در محیط کار تأکید دارند. برخی کشورها (مثل آلمان) به ادغام رسمیت و سلسله مراتب خشک با تسهیم قدرت پرداخته‌اند و بر تضمین دستاوردهای مشترک برای تمامی کارکنان تمرکز دارند.



شکل ۹-۳: اثرات فرهنگی بر انگیزش کاری و عملکرد

مدیران فعال در زمینه کسب و کار جهانی باید تشخیص دهند که رفتار کارکنان، برای موفقیت یک سازمان اهمیت وافر دارد و فرهنگ بر چنین رفتارهایی اثر می‌گذارد و از این طریق، شایستگی‌های نهایی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آشنایی با این واقعیت و درک نحوه اثرگذاری فرهنگ بر رفتار و عملکرد کارکنان، یک دارایی استراتژیک و بسیار مهم برای مدیران جهانی محسوب می‌شود.

ما انگیزش کاری^۱ را به عنوان موجب برانگیختن، هدایت و تداوم رفتار کارکنان در محیط کاری می‌شود، تعریف می‌کنیم. بدون وجود نیروهای کاری برانگیخته که از مغز خود استفاده کنند، دستیابی به مزیت رقابتی بسیار دشوار خواهد شد. این امر در مناطقی که فناوری و دانش

1. Work Motivation

تعیین کننده برنده و بازنده است، برجستگی بیشتری پیدا می کند. سازمان‌های شایسته به تلاش جمعی تمام کارکنان خود در راستای اهداف و آرمان‌های سازمانی نیاز دارند (نه فقط تشریک مساعی اعضای سطوح بالای سازمان). چالش پیش روی مدیر جهانی، دستیابی به این اهداف در زمینه و بافتی است که در آن، رفتار توسط عوامل فرهنگی (که تحت کنترل سازمان نیستند). سؤال اصلی برای مدیران این است که چگونه از این دانش در جهت ارتقای مزیت رقابتی سازمان بهره ببرند. این همان چالشی است که لینکلن الکتریک در هنگام ورود به آلمان، مکزیک و چین با آن مواجه بود. البته بسیاری از مدیران در مأموریت‌های بین‌المللی خود با این چالش روبرو می‌شوند.

بر اساس شکل ۹-۳، اعتقادات هنجاری درباره روابط اجتماعی مناسب (مسائلی از قبیل فردگرایی یا جمع‌گرایی) و اقتضائات عملکرد- پاداش می‌توانند بر رفتار مدیران و کارکنان اثر بگذارند. به علاوه، هنجارهای مربوط به تناسب عواملی از قبیل تحمل عدم اطمینان و کم‌کاری اجتماعی^۱ (یا نشت اجتماعی) نیز باید مد نظر قرار گیرد. این محرک‌های فرهنگی، بر استراتژی‌های مدیریتی و آمادگی کارکنان برای انگیزش اثر می‌گذارند (البته گاهی اوقات در جهت مخالف). هنگامی که هر دو طرف این امر را عادلانه تلقی نمایند، می‌توان انتظار داشت که تلاش و عملکرد کارکنان افزایش یابد و نیز اعتماد متقابل و تعهد نیز ارتقا پیدا کند. هرگاه احساس شود نوعی بی‌عدالتی وجود دارد، انتظارات انگیزشی یا انگیزه‌های کارکنان کاهش خواهد یافت. در این معادله، مهم است که به یاد داشته باشید مدیران و کارکنان می‌توانند دارای ادراکات بسیار متفاوتی درباره معنای عدالت و انصاف باشند و این تفاوت نیز تا اندازه‌ای تحت تأثیر فرهنگ و تجربه قرار می‌گیرد. سرانجام، دریافت بازخورد از این تعاملات می‌تواند آموزه‌های مفیدی برای مدیران و کارکنان فراهم آورد.

فرهنگ و روان‌شناسی کار

اگر یک گام به جلو بنهیم، می‌توان به روشی عمومی درباره نحوه اثرگذاری فرایندهای روان‌شناختی اجتماعی (که در افراد و پیش‌زمینه‌های فرهنگی آنان یافت می‌شوند) بر فرایندهای انگیزشی و رفتارهای کاری بحث کرد. هر چند این موضوع می‌تواند بسیار پیچیده باشد، ولی ما در

1 . Social Loafing

اینجا فقط بر چهار فرایند اثرگذار بر رفتار کاری در پهنه فرهنگ‌ها تمرکز می‌کنیم: شناخت‌ها و انتظارات^۱، اسنادهای علی^۲، ریسک و عدم اطمینان^۳، و کم کاری اجتماعی و عملکرد تیمی.

شناخت‌ها و انتظارات

اثر عوامل فرهنگی بر شناخت‌ها و انتظارات افراد، در فصل ۴ مورد بحث قرار گرفت. ما در این بخش دوباره موضوع مذکور را مطرح می‌کنیم زیرا چنین فرایندهایی، یک نقش اساسی و کلیدی در تصمیم‌های انگیزشی و اقدامات مابعد آن ایفا می‌کنند. در واقع، رویکردهای شناختی به انگیزش، باز هم یک نیروی غالب در مطالعه رفتار سازمانی می‌باشند. این نظریه‌ها بر مبنای این پیش فرض قرار دارند که انسان‌ها تمایل دارند بر اساس تجربیات و جهان بینی‌های فرهنگ محور، انتخاب‌های مستدل درباره رفتارهای خود داشته باشند. هر چند اکثر نظریه‌های شناختی و بسیاری از کارهای عملی مرتبط با آنها از آمریکای شمالی نشأت می‌گیرند، ولی تعدادی مطالعه نیز در راستای آزمون اعتبار خارجی این مدل‌ها در دیگر ملل جهان انجام شده است. مثلاً تحقیقات اثبات کرده است که محیط فرهنگی افراد می‌تواند دائماً بر امیدها و انتظارات آنان اثر بگذارد. در این رابطه می‌توان توضیحاتی در نظریه‌های شناختی و نظریه‌های تقویت (شامل نظریه یادگیری اجتماعی، تعدیل رفتار و نظریه مدیریت رفتاری) پیدا کرد. نکته اساسی در بسیاری از این تحقیقات، نقش مهمی است که «خودکارآمدی»^۴ در تعیین رفتار ایفا می‌کند. استاد روان‌شناسی دانشگاه استنفورد، آلبرت باندورا^۵ این بحث را مطرح کرده است که محرک‌ها و عوامل تقویتی می‌توانند زمانی معنادار باشند که کارکنان دارای خودکارآمدی بالایی باشند (یعنی اعتقاد راسخ به این داشته باشند که ظرفیت و توانایی کسب موفقیت را دارند). خودکارآمدی اهمیت وافر دارد زیرا به کارکنان کمک می‌کند که توجه خود را معطوف به وظایف نمایند، نسبت به اهداف چالشی تعهد داشته باشند و به دنبال کسب بازخورد از تلاش‌های کاری خود باشند. البته عوامل کاهنده یا افزایشنده خودکارآمدی می‌توانند در محیط‌های مختلف، متفاوت باشند.

-
- 1 . Cognitions & Expectations
 - 2 . Causal Attributions
 - 3 . Risk & Uncertainty
 - 4 . Self-efficacy
 - 5 . Albert Bandura

همچنین، آنچه افراد دوست دارند به منزله پاداش کار سخت به آنان پرداخت گردد، بستگی زیادی به عوامل فرهنگی دارد. پژوهش‌ها منجر به شناسایی «اصل برابری»^۱ در بسیاری از کشورهای غربی شده است که افراد برانگیخته می‌شوند تا به برابری (انصاف) دست یابند. آنها دائماً خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. به هر حال، برخی محققان بین المللی پیشنهاد داده‌اند که اصل برابری شاید تا حدی توسط فرهنگ محدود گردد. خصوصاً در آسیا و خاورمیانه، مثال‌های فراوانی درباره افرادی وجود دارد که یک وضعیت نابرابر و غیرمنصفانه را می‌پذیرند فقط و فقط بدین علت که هماهنگی اجتماعی را حفظ کرده باشند.

این خصوصیات و طرز تفکرهای فرهنگی می‌توانند حداقل دو محدودیت فرهنگی را بر اقدامات قابل قبول مدیران و کارکنان اعمال نمایند. اولین محدودیت بر تحلیل مشکل تمرکز می‌کند. بدین ترتیب، محرک‌های فرهنگی می‌توانند برخی اوقات بر نحوه شناسایی و درک مشکلات توسط مدیران و کارکنان اثر بگذارند. در حقیقت، آنها حتی می‌توانند گاهی اوقات به تعیین اینکه آیا یک امر به عنوان مشکل نگریسته می‌شود یا نه، کمک کند. مثلاً هرچند مدیران در یک فرهنگ (مثل سنگاپور) شاید خیلی جدی بر مسائل مربوط به غیبت کارکنان تمرکز کنند، اما مدیران جاهای دیگر (مانند سوئد) امکان دارد این مسأله را به منزله یکی از زیرمجموعه‌های مسائل شخصی کارکنان قلمداد نمایند و تا حدی آن را مجاز بدانند. مسأله اصلی در این دو فرهنگ، این نیست که آیا غیبت خوب است یا بد؛ بلکه شدت یا عظمت مشکل است که با دیگر رفتارها و اقدامات مقایسه می‌شود.

به علاوه، محرک‌های فرهنگی می‌توانند بر تنوع راه حل‌های ممکن یا پیامدهای ترجیحی که در بخش‌های سازمان توسط مدیران و کارکنان پذیرفته شده هستند، اثرگذار باشند. با در نظر گرفتن مجدد مثال غیبت، مدیران در برخی فرهنگ‌ها (مثل سنگاپور) ممکن است شاهد اقدامات تنبیهی شدید (مانند جریمه‌های مالی یا اخراج) به منزله یک امر قابل قبول یا حتی مطلوب، در هنگام ناکامی کارکنان در مسائل کاری باشند. در دیگر فرهنگ‌ها (مثل سوئد) شاید به جای اخراج، مشاوره را ترجیح دهند. در بعضی از فرهنگ‌ها (مانند عربستان سعودی) نیز ممکن است هیچ اقدامی انجام نشود زیرا این عقیده وجود دارد که غیبت، تا حد زیادی خارج از کنترل افراد است و نباید به عنوان یک مسأله مشروع برای مدیران قلمداد شود.

1. Equity Principle

اسنادهای علی

یک حوزه بسیار مهم که نظریه‌های غربی مدیریت و انگیزش در آن محدود شده‌اند، مشتمل بر نقش اسنادهای علی (سببی) در فرایند قضاوت شخصی است. نظریه اسناد^۱ عمدتاً در آمریکای شمالی و بر مبنای آزمایش‌های تجربی با استفاده از دانشجویان سفیدپوست دوره لیسانس توسعه یافته است. این نظریه بر نحوه تلاش افراد برای درک و تفسیر رویدادهایی که در اطرافشان رخ می‌دهد، تمرکز دارد. یک جنبه از این نظریه که مکرراً در مطالعات و تحقیقات آمریکایی به آن پرداخته شده است، تعصب خودخدمتی^۲ نام دارد و بیان می‌دارد که در موقعیت‌های گروهی، رهبران تمایل خواهند داشت که موفقیت گروه را به خودشان و شکست گروه را به دیگران نسبت دهند. از این رو، امکان دارد یک مدیر استنتاج نماید که تیم کاری اش به دلیل رهبری بی‌نظیر او به موفقیت دست یافت. همین مدیر شاید استنتاج نماید که تیم کاری اش به علت غفلت اعضای گروه شکست خورده است و این شکست هیچ ارتباطی با او ندارد زیرا او نهایت تلاش خود را کرده است.

شواهد یک مطالعه حاکی از آن است که امکان دارد این فرایند تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی قرار بگیرند. در مقایسه کره‌ای‌ها و آمریکایی‌ها، این مطالعه دریافت که نوعی تعصب خودخدمتی بین آمریکایی‌ها وجود داشت ولی کره‌ای‌ها اینچنین نبودند. با پیروی از سنت کنفوسیوسی، رهبران کره‌ای مسئولیت شکست‌های گروه را بر عهده گرفتند و موفقیت گروه را نیز به توانمندی‌های اعضای گروه نسبت دادند (دقیقاً بر عکس رهبران آمریکایی). نظریه‌های انگیزش کاری، علیرغم مبانی تئوریک خود باید قبل از هرگونه اظهار نظر در عرصه مرزهای بین‌المللی، تفاوت‌های فرهنگی را مد نظر قرار دهند.

ریسک و عدم اطمینان

مسائل مربوط به ریسک و عدم اطمینان، بر میزانی که افراد در تمامی سطوح یک سازمان به دنبال اجتناب یا پذیرش عدم اطمینان هستند، تمرکز دارند. همانگونه که در فصل ۳ ذکر شد، گرت هافستد «اجتناب از عدم اطمینان» را معرفی کرد و این واژه را در مورد عدم تحمل ریسک به

1 . Attribution Theory

2 . Self-serving Bias

کار برد. او «اجتناب از عدم اطمینان» را به منزله یک متغیر کلیدی در تمییز بین فرهنگ‌ها مطرح نمود. درست همانند ارزش‌ها و انتظارات کاری و اسنادهای علی، ریسک و عدم اطمینان می‌تواند تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی قرار گیرد. مثلاً تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر ترجیحات کارکنان راجع به پاداش‌های ثابت یا متغیر اثرگذار باشد. مدیران ریسک‌پذیر آمریکایی دائماً در پی این هستند که تمام حقوق خود را به صورت متغیر دریافت نمایند، در حالی که مدیران ریسک‌گریز اروپایی شاید کمتر از ده درصد حقوق خود را به صورت متغیر می‌کنند.

تغییرات فرهنگی می‌توانند بر ترجیحات کارکنان راجع به محرک‌های مالی یا غیرمالی اثر بگذارند. لذا، سوئدی‌ها معمولاً ترجیح می‌دهند در قبال عملکرد عالی خود، حق مرخصی بیشتر دریافت نمایند و استقبال چندانی از پاداش‌های مالی بیشتر نمی‌کنند (شاید به علت نرخ‌های بالای مالیات). این در حالی است که کارکنان ژاپنی محرک‌های مالی را ترجیح می‌دهند. کارکنان ژاپنی تمایل دارند که فقط نیمی از مرخصی استحقاقی شصت روزه خود بهره‌مند شوند (در مقایسه با سی و پنج روز در فرانسه و آلمان)؛ زیرا استفاده از کل مرخصی استحقاقی در ژاپن می‌تواند به معنای کاهش تعهد به گروه باشد. آن دسته از کارکنان ژاپنی که از کل مرخصی استحقاقی خود استفاده می‌کنند یا از اضافه کاری امتناع می‌ورزند، *wagamama* (به معنای خودخواه) نام می‌گیرند. در نتیجه، *karoshi* (مرگ به علت کار زیاد) تبدیل به یک دغدغه جدی در ژاپن شده است. این در حالی است که آلمانی‌ها، سوئدی‌ها و بلژیکی‌ها، مرخصی را به منزله جزئی از یک زندگی شاد و سالم تلقی می‌کنند.

کم‌کاری اجتماعی و عملکرد تیم

سرانجام، چالش کم‌کاری اجتماعی (که سواری گرفتن مجانی نیز نامیده می‌شود) را در نظر بگیرید. یک دغدغه کلیدی در رابطه با عملکرد شغلی، حداکثرسازی مشارکت جمعی اعضای گروه در راستای دستیابی به اهداف چالش برانگیز می‌باشد. در یک اقتصاد جمعی جهانی، چنین اقدامات مشارکتی تبدیل به یک مزیت استراتژیک شده که می‌تواند برنده‌ها را از بازنده‌ها متمایز نماید. بدین ترتیب، تمایل اعضای برگزیده گروه به محدود کردن بروندادهای خود (با این عقیده که دیگر اعضا نیز در انجام وظایف خود کم‌کاری می‌کنند) نشان‌دهنده یک مانع جدی بر سر راه اثربخشی سازمانی است. سواری گرفتن مجانی و کم‌کاری اجتماعی (به منزله پدیده‌های اجتماعی)

در برخی مطالعات مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعات دریافته‌اند که امکان دارد افراد در یک گروه، کم کاری کنند زیرا فرض را بر این می‌گیرند که تلاش دیگر اعضای گروه برای دستیابی به اهداف و آرمان‌های جمعی کافی است و دیگر نیازی به فعالیت آنها نیست.

کم کاری اجتماعی فقط زمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که بتوان رفتار فرد را در پشت رفتار گروه پنهان نمود. برای انجام این امر، هنجارهای گروه باید پشتیبانی زیادی از سطوح بالای فردگرایی داشته باشند. پس تعجب برانگیز نیست که کم کاری اجتماعی در آمریکا و کشورهای اروپای غربی (در مقایسه با آسیا) رواج بیشتری داشته باشد. مثلاً تحقیقات بدین نتیجه رسیده‌اند که در ژاپن و تایوان، افراد در گروه عملکرد بهتری نسبت به کار انفرادی دارند.

تفاوت‌های فرهنگی دارای اثری نسبتاً قوی بر انگیزه‌ها و عملکرد شغلی هستند. فرهنگ می‌تواند بر فرایندهای شناختی حاکم بر اراده کاری، تفسیر و واکنش به انواع مختلف محرک‌ها و مکانیزم‌های محدودکننده برون‌داد (مانند کم کاری اجتماعی) اثر بگذارد. نکته حیرت‌آور در اینجا، میزان بزرگی اثر مذکور نیست؛ بلکه عمق این اثر است. بر اساس یافته‌های موجود، تفاوت‌های فرهنگی به ابعاد «تصمیم برای مشارکت» و «تصمیم برای تولید» سرایت کرده‌اند. این دو تصمیم به منزله دو چالش اساسی پیش روی سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

محرک‌ها و پاداش‌ها در پهنه فرهنگ‌ها

افراد انتظار دارند که به عنوان نتیجه تلاش‌های کاریشان، چه چیزی اتفاق بیفتد؟ پیامدهای عملکرد می‌تواند واقعاً گسترده‌تری داشته باشد (درست همانند تنوع موجود در ساختارهای پاداش‌دهی). به طور کلی، هنگامی که محرک‌هایی برای تلاش یا پاداش‌هایی برای عملکرد خوب (یا حتی تنبیهاتی برای عملکرد ضعیف) در نظر گرفته شود، کارکنان چنین اقداماتی را به منزله مناسب یا نامناسب، قابل قبول یا غیرقابل قبول و یا دارای پیامدهای رفتاری و نگرشی تلقی و ارزیابی خواهند نمود. اگر این پیامدهای مثبت یا منفی برای مدیران اهمیت داشته باشند، پس باید در طراحی و توسعه محرک‌ها و سیستم‌های پاداش‌دهی به کار گرفته شوند.

بیباید کار را با جنبه منفی این امر شروع کنیم. چه اتفاقی برای کارکنان می‌افتد اگر شرکت‌ها با اضطراب مالی یا تولید اضافه مواجه شوند و در نتیجه، به منظور کاهش هزینه‌ها نیروی کار خود را کاهش دهند؟ مسأله تعجب برانگیز این است که تفاوت‌های چشمگیری در بین

کشورها و مناطق مختلف جهان در این حوزه بروز خواهد کرد. در آمریکای شمالی، چنین وضعیتی از نظر منطقی و فرهنگی منجر به تعدیل نیرو خواهد شد. هر چند تعدیل نیرو ممکن است برای افراد گران تمام شود، ولی در آمریکا تعدیل نیرو به عنوان پاسخی محتاطانه به بحران مالی تلقی می‌گردد. در هلند، سیستم قانونگذاری به گونه‌ای است که تعدیل نیرو را بسیار دشوار یا هزینه‌زا نموده است. در نتیجه، سازمان‌های هلندی اغلب به دنبال راه‌حل‌های دیگر (مانند بازنشستگی پیش از موعد) می‌گردند. سرانجام در ژاپن، تعدیل نیرو بسیار کم اتفاق می‌افتد زیرا سازمان در معرض از دست دادن شهرت و آبروی خود قرار دارد که این امر می‌تواند بر آن کسب و کار و فرصت‌های استخدام آتی اثر بگذارد. در نتیجه، سازمان‌های ژاپنی دائماً تصمیم می‌گیرند که کارکنان اضافی خود را به دیگر بخش‌های سازمان یا شرکت‌های تابعه انتقال دهند. بنابراین، یک مشکل واحد می‌تواند بر اساس مکانی که اتفاق می‌افتد، منجر به پیامدهای متفاوتی شود.

از نگاهی مثبت‌تر، گستره پیامدها و پاداش‌های ارائه شده از جانب سازمان به کارکنان در قبال تلاش‌هایشان را در نظر بگیرید. به طور کلی ما می‌توانیم دو نوع محرک و پاداش را برشماریم:

۱. پاداش‌های بیرونی^۱: پاداش‌ها یا تنبیهاتی هستند که به منزله نتیجه عملکرد خوب یا ضعیف به کارکنان داده می‌شود و معمولاً مشتمل بر حقوق^۲، جایزه^۳، مزایا^۴ و امنیت شغلی برای کارکنان می‌باشند.
۲. پاداش‌های درونی^۵: پاداش‌هایی هستند که از شغل یک فرد و به روشی رضایت‌بخش ظهور می‌یابند. این پاداش‌ها در درون فرد به وجود می‌آیند؛ بدین ترتیب که کارکنان نسبت به کار و شغل خود احساس غرور، افتخار و رضایت خواهند کرد و یا از اعطای تعطیلات (به عنوان پاداش) لذت خواهند برد.

با نگاهی به فرهنگ‌های مختلف آشکار خواهد شد که ترجیح پاداش، تا حدی وابسته به فرهنگ است. برخی فرهنگ‌ها بر امنیت تأکید دارند و بعضی دیگر نیز بر شأن و احترام فردی تمرکز می‌کنند. مثلاً مطالعه‌ای راجع به کارکنان یک شرکت چندملیتی بزرگ تولیدکننده

1 . Extrinsic Rewards
2 . Salary
3 . Bonuses
4 . Benefits
5 . Intrinsic Rewards

تجهیزات الکتریکی که در چهل کشور جهان مشغول فعالیت بود، بدین نتیجه رسید که شباهت‌ها و تفاوت‌های زیادی در آنچه کارکنان دوست داشتند در قبال عملکرد خوب خود به عنوان پاداش دریافت کنند، وجود دارد. در تمامی کشورها، مهم‌ترین پاداش‌ها عبارت بودند از شناخت (به رسمیت شناختن) و موفقیت^۱. در رده بعدی، بهبود فوری محیط کاری و شرایط استخدام (از قبیل ساعات کاری و نحوه پرداخت) قرار داشت. در ورای این شباهت‌ها، تفاوت‌های قابل توجهی نیز در پاداش‌های ترجیحی مشاهده شد. کارکنان متعلق به برخی کشورها (مانند انگلستان و آمریکا) ارزش کمتری برای امنیت شغلی قائل بودند. کارکنان فرانسوی و ایتالیایی ارزش زیادی برای امنیت و مزایای شغلی قائل بودند و اهمیت چندانی به کار چالشی نمی‌دادند. کارکنان اسکانداویویایی علاقه زیادی به همکاران خود داشتند و زیاد در پی دست یافتن به رده‌های بالاتر نبودند. آنان به آزادی و استقلال اهمیت می‌دادند. آلمانی‌ها ارزش زیادی برای امنیت، مزایای شغلی و دستیابی به رده‌های بالای سازمانی قائل بودند؛ در حالی که ژاپنی‌ها ارتقای فردی را کم‌اهمیت تلقی می‌کردند و به شرایط کاری مناسب و محیط کاری خوب اهمیت زیادی می‌دادند.

محرك‌ها و پاداش‌های بیرونی

انگیزش بیرونی^۲ مشتمل بر اعطای پاداش‌های سازمانی در قبال عملکرد کارکنان است. این پاداش‌های واقعی توجه زیادی را در ادبیات پژوهشی حوزه مدیریت به خود معطوف داشته‌اند. ما به طور خلاصه چهار دسته از این پاداش‌ها را ذکر می‌کنیم: محرک‌های مالی^۳، پاداش یا جبران خدمت مدیر اجرایی^۴، جنسیت و جبران خدمت^۵ و مزایای کارکنان^۶.

محرک‌های مالی

بسیاری از سیستم‌های محرک مبتنی بر شایستگی (یا پرداخت به خاطر عملکرد) مورد استفاده در غرب، تلاش می‌کنند تا بین پاداش‌های مالی و عملکرد فردی، گروهی یا شرکتی ارتباط ایجاد کنند. این سیستم‌ها در پی عدالت هستند نه مساوات؛ یعنی هر شخصی که عملکرد

-
1. Recognition & Achievement
 2. Extrinsic Motivation
 3. Financial Incentives
 4. Executive Compensation
 5. Gender & Compensation
 6. Employee Benefits

بیشتری داشته باشد، پاداش‌های بیشتری نیز دریافت خواهد کرد. دیگر فرهنگ‌ها معتقدند جبران خدمت باید بر مبنای عضویت در گروه یا تلاش گروهی قرار داشته باشد، بنابراین بر مساوات و برابری تأکید می‌ورزند. در این فرهنگ‌ها، هر شخصی پاداش‌های کم و بیش یکسان و برابر با دیگران دریافت می‌کند. برای فهم منطق زیربنایی نهفته در این تفاوت‌ها، باید مفهوم عدالت توزیعی^۱ را در پهنه فرهنگ‌ها درک کنید. به عنوان مثال می‌توان تلاش‌های یک شرکت چندملیتی آمریکایی برای نهادینه سازی یک سیستم جایزه دهی فردمحور برای نمایندگان فروش شاغل در یکی از واحدهای تابعه این شرکت در دانمارک را ذکر نمود. نیروی فروش شرکت، این پیشنهاد را رد کرد زیرا سیستم فوق، یک گروه را بیش از سایر گروه‌ها مورد مرحمت و التفات قرار می‌داد. کارکنان دانمارکی این احساس را داشتند که همه کارکنان باید مقدار یکسانی جایزه را به جای درصد معینی از فروش دریافت کنند. این احساس بیانگر تساوی گرایی بسیار قوی در این کارکنان بود.

ذکر این نکته قابل توجه است که ظهور برخی سیستم‌های محرک در طول زمان را می‌توان به تغییرات سیاسی و اقتصادی نسبت داد. چین همواره به منزله کشوری تلقی می‌شود که می‌کوشد تا اصلاحات اقتصادی شبه سرمایه داری را با حکومت سیاسی سوسیالیست ترکیب نماید. در جبهه اقتصادی، اقتصاد چین رشد بسیار زیادی را تجربه کرده است زیرا کارآفرینان اجازه دارند تا بنگاه‌های خصوصی خود را خارج از نظارت و کنترل دولت تأسیس نمایند. در درون بنگاه‌های فعلی و بنگاه‌هایی که قبلاً دولت مالکیت آنها را در اختیار داشت، می‌توان برخی تحرکات به سمت آنچه «مدل اصلاح شده محرک‌ها و انگیزه‌ها» نام دارد را مشاهده نمود. بدین ترتیب، یک تمایز اساسی را می‌توان بین مدل سنتی محرک‌های چینی‌ها (که در آن بر تساوی گرایی تأکید می‌شود و پاداش‌ها نیز بر اساس سن، وفاداری و جنسیت قرار دارند) و مدل اصلاح شده جدید (که در آن بر شایستگی و موفقیت تأکید می‌شود و پاداش‌ها نیز بر اساس صلاحیت‌ها، آموزش، سطح مسئولیت و عملکرد قرار دارد) قائل شد. برخی محققان معتقدند که تا به امروز، لفاظی و سخن پردازی درباره مدل اصلاح شده بر اجرای واقعی این مدل پیشی گرفته است.

در ژاپن، تلاش برای معرفی سیستم‌های پرداخت شایستگی محور غربی مکرراً منجر به افزایش هزینه‌های کلی نیروی کار شده است. شرکت‌هایی که از سیستم پاداش شایستگی محور استفاده کرده‌اند، نتوانسته‌اند به طور همزمان و به علت از دست دادن اعضای گروه و بر هم

1 . Distributive Justice

خوردن هماهنگی، پرداخت‌های انجام شده به کارکنان کم کار و دارای بهره‌وری پایین را کاهش دهند.

جبران خدمت مدیر اجرایی

مطالب بیشتری راجع به جبران خدمت مدیر اجرایی مفرط (خصوصاً در آمریکا) وجود دارد. از یک دیدگاه انگیزشی، جبران خدمت به منزله یک کلید برای استخدام و نگهداشت بهترین رهبران اجرایی محسوب می‌شود. هر چند این نکته درست است که سیستم‌های محرک کار می‌کنند، اما سؤالی که بسیاری از افراد با آن مواجهند این است که چقدر پول لازم است تا مدیران عامل خوب و ماهر را استخدام کرده و برانگیزند؟ در آمریکا، ما دغدغه‌های روزافزونی راجع به «مدیرعامل باعظمت» می‌شنویم که به این نکته بر می‌گردد که مدیر عامل باید کدام دسته از پاداش‌های اضافی را دریافت نماید که ارتباط مستقیمی با عملکرد مدیر اجرایی یا شرکت ندارد. در بسیاری از موارد، این پاداش‌ها با دستکاری قیمت سهام و یا استفاده از ابزارهای غیراخلاقی یا غیرقانونی رابطه دارند. مسائل مربوط به عدالت و انصاف در این دسته جای می‌گیرند.

جدول ۹-۳: نرخ مربوط به میانگین جبران خدمت مدیرعامل در مقایسه با جبران خدمت کارکنان

کشور	نرخ پرداخت	کشور	نرخ پرداخت	کشور	نرخ پرداخت
آمریکا	۴۷۵	انگلستان	۲۴	هلند	۱۶
ونزوئلا	۵۰	تایلند	۲۴	فرانسه	۱۳
برزیل	۴۹	استرالیا	۲۳	نیوزلند	۱۴
مکزیک	۴۷	آفریقای جنوبی	۲۲	سوئد	۱۲
سنگاپور	۴۴	کانادا	۲۰	آلمان	۱۲
آرژانتین	۴۴	ایتالیا	۲۰	سوئیس	۱۱
مالزی	۴۲	بلژیک	۱۸	ژاپن	۱۱
هنگ کنگ	۴۱	اسپانیا	۱۶	کره جنوبی	۸

Source: Based on Richard M. Steers and Luciara Nardon, *Managing in the Global Economy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006.

توجه: ارقام فوق نشان دهنده نسبت میانگین حقوق و مزایای دریافتی مدیران عامل به میانگین حقوق و مزایای دریافتی کارگران صنعتی و خدماتی در یک کشور است.

آنچه بسیاری از افراد را ناراحت می‌کند، آن است که حقوق و مزایای مدیران اجرایی در بسیاری از کشورها دائماً در حال افزایش است، در حالی که دستمزد واقعی کارکنان زیردست آنان در حال کاهش می‌باشد. بیست سال قبل، مدیران عامل آمریکایی درآمدی بالغ بر ۴۰ برابر درآمد کارگران شاغل در کارخانه‌ها و سازمان‌های خود داشتند. امروزه این رقم به ۴۰۰ برابر رسیده است! بدتر اینکه آمریکایی‌ها در این عدم تعادل جزء کشورهای پیشرو جهان هستند. راه دیگر برای درک این مسأله، ملاحظه میانگین پاداش مدیران عامل در مقایسه با کارگران صنعتی و خدماتی به صورت کشور به کشور می‌باشد که در جدول فوق نشان داده شده است. هر چند داده‌های انبوه همیشه دارای مقداری خطای سیستماتیک هستند (مثلاً داده‌های مربوط به کره جنوبی در برگیرنده مدیران عامل شرکت‌های خصوصی نبود. این افراد به طور باورنکردنی ثروتمند هستند حتی اگر به صورت رسمی حقوق چندانی دریافت نکنند)، اما سخت است که باور کنیم بزرگی این ارقام به دور از واقعیت باشد. این داده‌ها سؤالات جدی را مطرح می‌سازند: چرا مدیران عامل در آمریکا حقوق بسیار بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در دیگر بخش‌های دنیای صنعتی دریافت می‌کنند؟ آیا آنها ارزش این حقوق و مزایای بسیار بالا را دارند؟ برای کار و مسئولیت آنان، چه سطح از جبران خدمت عادلانه است؟ از دیدگاه خط مشی اجتماعی، رابطه بین جبران خدمت مدیر اجرایی و درآمد کارکنان زیر دست او باید چگونه باشد؟

جنسیت و جبران خدمت

درست مشابه جبران خدمت مدیر اجرایی، می‌توان تفاوت‌های چشمگیری در سطوح پرداختی بین مردان و زنان در پهنه مرزهای ملی مشاهده نمود. این امر می‌تواند از نظر پژوهشی مشکل ساز باشد زیرا علیرغم وجود تفاوت‌های فرهنگی، در درون هر فرهنگ نیز عقاید و ارزش‌های متفاوتی راجع به میزان پرداخت به زنان و مردان وجود دارد. در مقایسه بین میزان حقوق و مزایای مردان و زنان، ما درباره اختلافات موجود بین میزان پرداختی به مردان و زنان در مشاغل مشابه (مانند کارگران خط مونتاژ، نمایندگان بازاریابی، ارائه دهندگان خدمات بهداشتی و ...) یا شغل‌های مختلف بحث خواهیم کرد.

جدول ۹-۴: شکاف دستمزد بین زنان و مردان در ملل مختلف

کشور	شکاف دستمزد (درصد)	کشور	شکاف دستمزد (درصد)	کشور	شکاف دستمزد (درصد)
نیوزلند	۶	سوئد	۱۵	آمریکا	۲۱
بلژیک	۹	اسپانیا	۱۷	کانادا	۲۲
لهستان	۱۱	میانگین OECD	۱۸	سوئیس	۲۲
یونان	۱۲	جمهوری چک	۱۹	آلمان	۲۴
فرانسه	۱۲	پرتغال	۱۹	ژاپن	۳۲
مجارستان	۱۴	ایرلند	۲۰	کره جنوبی	۴۰
دانمارک	۱۴	انگلستان	۲۰		
استرالیا	۱۵	فنلاند	۲۰		

Source: Data derived from OECD, Women and Men in OECD. Paris: OECD 2007, pp. 15-18.

توجه: ارقام فوق بر حسب درصد میانگین شکاف دستمزد زنان و مردان در هر کشور بیان شده‌اند.

هنگامی که مدیران جهانی به مأموریت خارجی اعزام می‌شوند، فلسفه و نوع نگاه آنها به خط مشی‌های جبران خدمت چگونه خواهد بود؟ آیا آنها باید بر اساس الگوهای حقوق و دستمزد کشور خود حقوق بگیرند (مثلاً پرداخت حقوق کمتر به زنان در مقایسه با مردان برای کار مشابه) یا باید بر اساس سیاست «پرداخت برابر برای کار مشابه» که در کشور خارجی میزبان رایج است، حقوق دریافت نمایند؟ همچنین آیا مدیران جهانی باید به عنوان کارمند شرکت و بر اساس قوانین محلی کشور خود حقوق دریافت کنند یا به عنوان عاملان تغییر که در ارزش‌ها و اعتقادات کشور خارجی میزبان مرسوم است، حقوق بگیرند؟ این تعارض ارزش‌ها بیانگر یک چالش دیگر است که پیش روی مدیران جهانی قرار دارد و به طور مفصل‌تر در فصل بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت.

مزایای کارکنان

مدیران اجرایی همانند کلیه منابع انسانی سازمان به خوبی می‌دانند که مزایای کارکنان نشان دهنده بخش اعظمی از هزینه‌های کلی هر سازمان در حوزه نیروی کار می‌باشد. این هزینه‌ها

معمولاً از ۳۳ تا ۵۰ درصد از حقوق را شامل شود. همین مدیران اجرایی می‌دانند که چنین مزایایی می‌تواند در پهنه فرهنگ‌ها تفاوت‌های قابل توجهی داشته باشد. این تفاوت‌ها فقط در میزان مزایای پرداختی نیست، بلکه در ماهیت مزایا نیز اختلافاتی وجود دارد. همزمان با اینکه تعداد مأموریت‌های خارجی کاهش می‌یابد و رشد جهانی نیز دائماً در پی جذب نیروهای توانمند محلی در گوشه و کنار جهان می‌باشد، کارکنانی که خصوصیات و آئین‌های محلی را نادیده می‌گیرند، در معرض چنین ریسکی خواهند بود. شرکت‌های چندملیتی نیز دریافته‌اند که سیستم‌های مالیاتی محلی موجب کاهش درآمدهای آنان شده‌اند. راهکار مدیران در این وضعیت، مطالعه آئین‌های محلی و تلاش برای تطبیق مزایای سازمان با شرایط محلی می‌باشد.

برای درک میزان تفاوت این آئین‌ها، مثال‌های ذیل را در نظر بگیرید. شرکت‌های هندی دائماً هزینه‌هایی را برای والدین سالخورده کارکنان خود پرداخت می‌نمایند. شرکت‌ها در بخش اعظمی از چین، در تعاونی‌های مسکن سرمایه‌گذاری می‌کنند و بدین ترتیب، امکان خانه دار شدن کارکنان خود را فراهم می‌آورند. همچنین شرکت‌های فعال در هندوستان و روسیه اغلب به دنبال رهن مسکن برای کارکنان خود و برخی اوقات پرداخت بخشی از هزینه اجاره مسکن کارکنانشان هستند.

کارفرمایان در ژاپن و فیلیپین به صورت ماهانه و علاوه بر حقوق خود، هزینه عائله مندی^۱ دریافت می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های مکزیکی اقدام به ارائه «سفرهای فرار از آلودگی»^۲ می‌کنند تا کارکنان بتوانند از شهر آلوده مکزیکوسیتی فرار کرده و در سواحل اقیانوس آرام یا خلیج فارس به استراحت پردازند. در برزیل و مکزیک، یک راننده و اتومبیل ضد گلوله به مدیران اجرایی اعطا می‌شود تا از خطرات احتمالی در امان بمانند.

محرك‌ها و پاداش‌های درونی

محرك‌ها و پاداش‌های درونی را مد نظر قرار دهید. در اینجا مسأله اصلی عبارت است از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی یا معانی برخاسته از عملکرد کاری. ما فقط دو مورد از این مسائل را مورد بررسی قرار خواهیم داد: مشارکت کارکنان و نگرش‌های مرتبط با کار.

1 . Family Allowance
2 . Pollution-escape Trips

مشارکت کارکنان

یکی از رایج‌ترین استراتژی‌ها برای بهبود کیفیت کار (البته اگر کمیت کار اهمیت چندانی نداشته باشد)، سهم کردن کارکنان در نتایج و دستاوردهای شرکت است. محصولات با کیفیت بالا وابستگی زیادی به کارکنان با کیفیت دارند. کارکنان با کیفیت نیز معمولاً کسانی هستند که به خوبی آموزش ندیده‌اند، بلکه به خوبی آگاه و بااطلاع شده‌اند. آنها اعضای فعال سازمان هستند. میزانی که سازمان‌ها به تسهیم اطلاعات، دانش و قدرت در میان اعضای خود می‌پردازند، تلاشی برای حداکثرسازی بازدهی سرمایه انسانی است که «مشارکت یا درگیری ذهنی کارکنان»^۱ نامیده می‌شود. فرض زیربنایی نهفته در بسیاری از برنامه‌های مشارکت کارکنان این است که کارکنان رده‌های مختلف معمولاً به بهترین وجه قادرند فرایندهای کاری و نحوه بهبود این فرایندها را درک کنند و مشارکت دادن همه کارکنان، مطمئن‌ترین روش برای بهبود کیفیت یا بهره‌وری سازمان است. مشارکت کارکنان موجب کاهش مقاومت در برابر تغییر و جوشش خلاقیت در ذهن افراد می‌گردد. برای اطمینان از اثربخش بودن این تلاش‌ها، باید به کارکنان اجازه داده شود تا بر شغل خود کنترل داشته باشند و بر تصمیمات مؤثر بر گروه‌های کاری و یا کل سازمان اثر بگذارند. کارکنان رده‌های مختلف سازمان برای دستیابی به موفقیت، نیاز به اطلاعات، حمایت و قدرت دارند تا تبدیل به شرکای اصلی مدیران در اداره سازمان شوند.

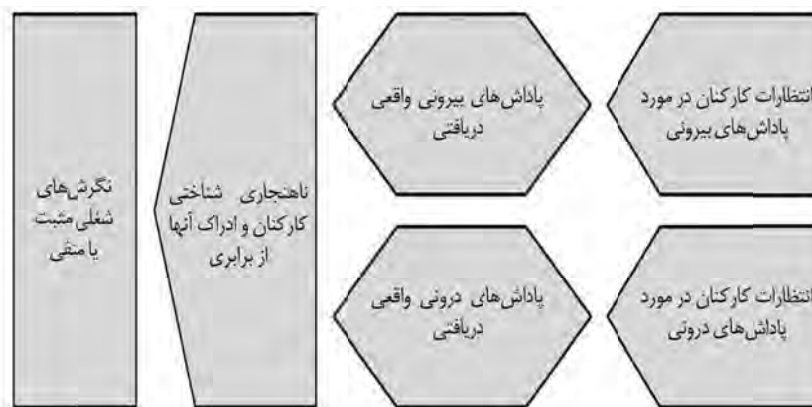
تحقیقات مربوط به مشارکت کارکنان پیشنهاد می‌دهند که این مشارکت منجر به چندین پیامد مطلوب سازمانی می‌گردد که شامل بهبود کیفیت تصمیمات، افزایش تعهد به اجرای تصمیمات اتخاذ شده، ارتقای توسعه کارکنان و افزایش رضایت شغلی و خودکامیابی می‌باشد. مشارکت کارکنان، اشکال بسیار متنوعی در درون و بین فرهنگ‌ها به خود می‌گیرد. همانگونه که در فصل ۵ بحث شد، فرهنگ و آئین ژاپنی ایجاب می‌کند که مدیران در بسیاری از ابعاد عملکرد فردی و واحدی، با کارکنان خود مشورت نمایند و هر شخص تشویق می‌گردد تا در این امر مشارکت داشته باشد. به طور همزمان، قانون موجود در کشور آلمان بر مشارکت کارکنان در بسیاری از تصمیمات عملیاتی در درون یک شرکت تأکید دارد. در کانادا و آمریکا می‌توان ترکیب گسترده‌ای از استراتژی‌هایی را یافت که برخی شرکت‌ها بر اساس آن، مشارکت کارکنان را تشویق می‌نمایند.

1 . Employee Involvement

مشارکت کارکنان مشتمل بر به کارگیری تیم‌های خودگردان است. تیم‌های خودگردان زمانی به وجود می‌آیند که مدیران اقدام به تخصیص کل یک پروژه یا فرایند کاری به یک تیم از کارکنان نمایند و سپس، به تیم اجازه دهند که درباره نحوه طراحی و اجرای وظایف تعیین شده تصمیم بگیرد. این امر نوعی غنی‌سازی شغل می‌باشد. این گروه‌ها نیاز به استقلال و حمایت مدیریتی دارند. آنها همچنین دائماً نیازمند اطلاعات گسترده مربوط به پیش‌زمینه وظایف و نحوه گنجاندن این وظایف در چارچوب اهداف سازمانی می‌باشند.

نگرش‌های مرتبط با کار

نگرش‌های مرتبط با کار، درست همانند رضایت شغلی یا تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند نشان دهنده یک پاداش درونی بزرگ برای کارکنان باشد. این پیامدها عموماً در درون ساختار یک «قرارداد روان‌شناختی» قرار می‌گیرند. در این قراردادها، کارکنان انتظار دریافت پیامدهای معین در قبال دروندادهای خود به سازمان را دارند. در مورد رضایت شغلی، تفکر غالب این است که افراد به میزانی که تلقی نمایند پاداش‌های دریافتی، در مقایسه با سطح تلاش یا دروندادهای آنان عادلانه است، از شغل خود رضایت خواهند داشت. این تصمیم یک امر شخصی است و شدیداً تحت تأثیر ادراک و شناخت افراد قرار دارد. در نتیجه این مقایسه‌ها، ما عموماً انتظار خواهیم داشت که نگرش‌های شغلی مثبت یا منفی از تفسیر کارکنان نسبت به منصفانه بودن پاداش‌های دریافتی نشأت بگیرد (شکل ۹-۴ را ملاحظه نمایید).



شکل ۹-۴: انتظارات، پاداش‌ها و نگرش‌های شغلی

بدین ترتیب، ما انتظار خواهیم داشت که تغییر در سطوح رضایت شغلی، در هر کشور تفاوت قابل توجهی با دیگر کشورها داشته باشد. این امر فقط از نظر تفاوت‌هایی که بین افراد، مشاغل و سازمان‌ها مشاهده می‌شود، منطقی به نظر می‌رسد. حتی می‌توان گفت میزان رضایت شغلی کارکنان می‌تواند در بین کشورها مورد مقایسه واقع شود. همانگونه که در جدول ۹-۵ نشان داده شده است، نتایج غیرقابل پیش بینی نیستند. راضی‌ترین کارکنان، مختص کشورهای ثروتمند یا کشورهای واقع در قاره‌های خاص نیستند. این افراد فقط متعلق به کشورهایایی که گرایش‌های مذهبی خاص دارند، نیستند. همچنین نمی‌توان این افراد را مختص کشورهای کوچک یا بزرگ دانست. در عوض، راضی‌ترین کارکنان در کشورهایی وجود دارند که سیستم‌های مدیریتی و برنامه‌های انگیزشی رایج در آنجا، با فرهنگ‌های محلی سازگاری دارند و از آن حمایت می‌کنند. این یافته‌ها نسبت به رویکرد «یک بهترین راه حل» در مدیریت، احتیاط پیشه می‌کند. نادیده گرفتن اثرات عوامل فرهنگی بر رفتار کاری کارکنان، مدیران و سازمان‌ها را به مخاطره خواهد افکند.

جدول ۹-۵: میانگین سطوح رضایت شغلی در کشورهای منتخب

کشور	درصد کارکنانی که رضایت شغلی را گزارش نمودند	کشور	درصد کارکنانی که رضایت شغلی را گزارش نمودند
دانمارک	۶۱	آرژانتین	۳۸
هندوستان (فقط طبقه متوسط)	۵۵	اتریش	۳۶
نروژ	۵۴	رژیم اشغالگر قدس	۳۳
آمریکا	۵۰	برزیل	۲۸
ایرلند	۴۹	فرانسه	۲۴
کانادا	۴۸	ژاپن	۱۶
آلمان	۴۸	کره جنوبی	۱۴
استرالیا	۴۶	چین	۱۱
مکزیک	۴۴	جمهوری چک	۱۱
اسلونی	۴۰	اوکراین	۱۰
انگلستان	۳۸	مجارستان	۹

Source: Adapted from Matthew Boyle, "Nothing is rotten in Denmark," Fortune, February 19, 2001, pp. 242-243.

اخیراً یک نظرسنجی از کارگران آمریکایی انجام شد که در آن، کارگران می‌توانستند بین دو هفته مرخصی استحقاقی یا پرداخت اضافه معادل دو هفته کاری به انتخاب پردازند. طبق این نظرسنجی، اغلب کارگران استفاده از دو هفته مرخصی استحقاقی را ترجیح دادند. به علاوه، اثرات کار بر رفاه کارکنان را در نظر بگیرید. به طور کلی، بسیاری از اروپایی‌ها اهمیت زیادی برای مرخصی و تعطیلات قائلند، در حالی که آمریکایی‌ها به واریز اعتبار در کارت‌های اعتباری خود برای خرید محصولات مصرفی اهمیت می‌دهند. همزمان با اینکه سرعت کار افزایش می‌یابد، مشکلات مربوط به سلامتی نیز ظهور پیدا می‌کنند. یکی از رایج‌ترین مشکلات مرتبط با سلامتی، بیماری‌های قلبی در بین کارکنان مرد و زن می‌باشد که از افزایش استرس کاری نشأت می‌گیرد. به هر حال، فشار برای موفقیت و مطرح شدن دغدغه‌های اقتصادی و امنیتی منجر شده تا کارگران آمریکایی در جهت مخالف حرکت کنند و بیشتر در پی کار زیاد و حقوق کم باشند.

معمای کار و اوقات فراغت موجب ایجاد یک دریچه مفهومی به سوی تفاوت‌های فرهنگی (خصوصاً تفاوت‌های مرتبط با دنیای کاری) می‌گردد. این معما نشان می‌دهد که کار تا چه اندازه نقشی محوری و اساسی در زندگی برخی افراد ایفا می‌کند. بسیاری از انسان‌ها (درست یا غلط) معتقدند که سرعت فزاینده جهانی‌سازی و رقابت شدید در اقتصاد جهانی کنونی موجب تغییر نحوه زندگی افراد شده است. سؤال مطرح این است که آیا این تغییرات موجب بهتر شدن زندگی شده‌اند یا بدتر شدن آن؟

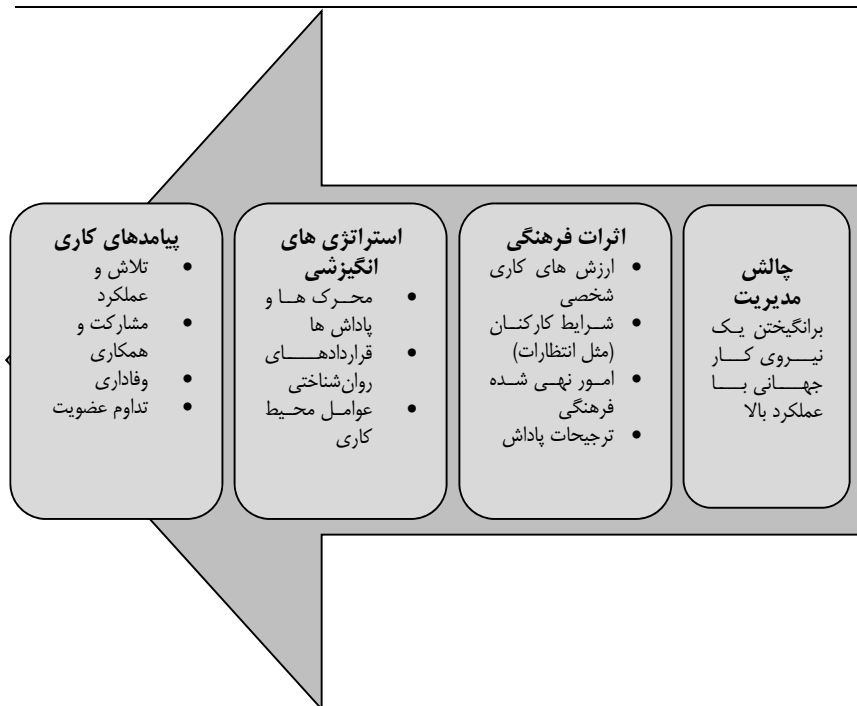
دفترچه یادداشت مدیران:

فرهنگ، کار و انگیزش

برای مدیران اهمیت دارد که درک کنند هیچ فرهنگ یا کشوری، به طور مطلق یک سیستم انگیزشی را بر سیستم‌های دیگر ترجیح نمی‌دهد. تقریباً تمامی فرهنگ‌ها آمیخته‌ای از محرک‌های بیرونی و درونی را به کار می‌گیرند. آنچه تفاوت دارد، تعادل نسبی بین این دو دسته از محرک‌ها می‌باشد. برخی فرهنگ‌ها تأکید بیشتری بر محرک‌های ملموس و عمدتاً مالی دارند و معتقدند که در پایان روز، این پول است که اهمیت دارد. دیگر فرهنگ‌ها پول را به عنوان یک عامل انگیزشی قبول دارند اما ترجیح می‌دهند بر مسائلی نظیر طراحی کار و مشارکت کارکنان تمرکز کنند زیرا

بر این عقیده‌اند که کار چالشی و جذاب موجب حداکثرسازی مشارکت فردی و گروهی در تأمین اهداف سازمانی خواهد شد. در هر مورد، مدیران باید به کشف، درک و پاسخ به محیط کاری بپردازند. این محیطها نیز شدیداً تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی قرار دارند (شکل ۹-۵ را ملاحظه نمایید).

تغییر در رویکردهای مدیریتی به انگیزش کاری می‌تواند ریشه در تفاوت‌های فرهنگی داشته باشد. پس مدیران برای برانگیختن کارکنان و گروه‌های کاری در فرهنگ‌های مختلف باید چه کار کنند؟ پاسخ‌های مختلفی به این سؤال وجود دارد.



شکل ۹-۵: چالش‌ها و استراتژی‌های مدیریت: برانگیختن یک نیروی کار جهانی

نقش سلسله مراتب در انگیزش کاری

مدیران در سلسله مراتب فرهنگی (که در آن، قدرت در رأس هرم متمرکز است)، اغلب بر پاداش‌های بیرونی تأکید می‌ورزند. ارائه الزامات و رهنمودهای شغلی به کارکنان معمولاً به

صورت مستقیم و شفاف صورت می‌گیرد. رهبران قاطع و قدرتمند عموماً اداره بیشتر سازمان‌ها را بر عهده دارند. مثلاً در بسیاری از جوامع آفریقایی، رهبران با والدین مقایسه می‌شوند؛ در حالی که رهبران در بسیاری از جوامع غربی با کشتی‌گیران مورد مقایسه قرار می‌گیرند. نهایتاً مدیران در چنین فرهنگ‌هایی ترجیح می‌دهند که زیردستان از رهنمودهایشان تبعیت کنند. بنابراین، مشارکت در تصمیم‌گیری معمولاً در سطح پایینی قرار دارد. در فرهنگ‌های بسیار تساوی‌گرا، مدیران بر به کارگیری مدل‌های تساوی‌گرای قدرت تأکید دارند و به پاداش‌های درونی و حداقل تفاوت در حقوق و دستمزد بین گروه‌های کارکنان توجه می‌نمایند. در این فرهنگ‌ها (در مقایسه با جوامع سلسله‌مراتبی) پول قدرت انگیزشی محدودی دارد و تصمیم‌گیری دائماً بر مبنای مشارکت و همکاری گسترده کارکنان انجام می‌شود. رهبران نیز اغلب انعطاف‌پذیر و مشارکت‌جو هستند.

اقدام فردی و گروه‌مدار

مدیران در فرهنگ‌های فردگرا عمدتاً بر پاداش‌های بیرونی (مثل پرداخت نقدی و ارتقا) تأکید دارند. این پاداش‌ها با موفقیت فردی، محرک‌های فردمدار، مسئولیت‌پذیری شخصی در قبال انجام وظایف و توانایی کارکنان برای کار به صورت مستقل در ارتباطند. به طور همزمان، مدیران در فرهنگ‌های بسیار جمع‌گرا عمدتاً بر پاداش‌های درونی تأکید می‌ورزند که با تعهد و وفاداری سازمانی (مانند همراهی با گروه)، محرک‌های گروه‌مدار، هنجارهای گروه و اقتناع اخلاقی برای برانگیختن افراد و تیم‌سازی در ارتباطند.

تعریف روابط با محیط پیرامون

مدیران در فرهنگ‌های تسلط‌گرا اغلب به تشویق محیط‌کاری رقابتی در داخل سازمان برای تحریک کارکنان به ارائه بهترین تلاش‌های کاری می‌پردازند. به علاوه، محرک‌های مبتنی بر عملکرد نیز به طور گسترده از پاداش‌های پولی و نمادین (مانند عناوین شغلی جذاب و گیرا) استفاده می‌کنند. اسطوره‌سازی کارکنان پرتلاش و تشویق سایر کارکنان به تفکر گسترده و غلبه بر موانع نیز از رایج‌ترین استراتژی‌ها در چنین فرهنگ‌هایی هستند. نگهداشت کارکنان نیز به صورت گزینشی و بر مبنای عملکرد برتر می‌باشد. در مقابل، مدیران در فرهنگ‌های مبتنی بر هماهنگی به تشویق همکاری و تلاش تیمی برای دستیابی به نتایج جمعی (به جای رقابت) تأکید دارند. محرک‌های مبتنی بر ارشدیت یا عضویت نیز در درون گروه‌های کاری و واحدهای سازمان

رواج دارند. در این فرهنگ‌ها احترام زیادی به سنت‌ها، میراث و محیط گذاشته می‌شود. سرانجام، رویکردهای مدیریت به نگهداشت کارکنان معمولاً جهانی هستند و می‌توان آنها را برای تمام کارکنان به کار برد.

الگوهای زمان و کار

مدیران در فرهنگ‌های تک‌زمانه بر به کارگیری هدایت‌ها و رهنمودهای ساده و صریح (گام به گام) برای کارکنان تأکید دارند. قابلیت پیش‌بینی و توالی اهمیت وافر دارد و عمدتاً ترجیح بر انجام یک کار در یک زمان معین می‌باشد. هر پروژه باید دارای محدوده زمانی خاص باشد. به طور همزمان، مدیران در فرهنگ‌های چندزمانه اغلب بر محدوده‌های زمانی منعطف برای وظایف مختلف تأکید دارند. کارکنان در تمامی سطوح تشویق به انجام وظایف چندگانه به صورت همزمان می‌شوند. نهایتاً، تمایل افراد بر این است که به یکپارچگی یا پذیرش بیشتر روابط شخصی در حین کار پردازند.

عدم اطمینان، قابلیت پیش‌بینی و کنترل اجتماعی

مدیران در فرهنگ‌های قانون‌مدار (یا عام‌گرا) اغلب وابستگی بسیار عمیقی به قوانین، مقررات و خط‌مشی‌های علنی و شفاف دارند. این قوانین و مقررات به صورت واحد برای تمامی کارکنان و صرف‌نظر از جایگاه یا خویشاوندی آنان اجرا می‌شوند. پاداش‌ها تا حدی بستگی به تبعیت از قانون دارد، نه عملکرد افراد. ارزیابی عملکرد کارکنان نیز بر اساس معیارهای عینی صورت می‌گیرد. در ضمن، مدیران در فرهنگ‌های رابطه‌مدار (خاص‌گرا) معمولاً اجازه استفاده از روابط شخصی در اجرای قانون را صادر می‌کنند. ایجاد روابط شخصی و اعتماد بین مادون و مافوق اهمیت وافر دارد زیرا بدین ترتیب، امکان بخشش کسانی که برای اولین بار قانون شکنی می‌کنند، وجود خواهد داشت. افراد تأثیرگذار (مثل مدیرعامل یا کارکنان موفق سازمان) به عنوان مدل نقش جهت برانگیختن دیگران برای کسب موفقیت مورد استفاده قرار می‌گیرند و ارزیابی عملکرد نیز اغلب بر مبنای معیارهای ذهنی انجام می‌گیرد.

فصل دهم:

مذاکره و شراکت‌های جهانی

- جستجوی اشتباهات رایج
- مدلی برای فرهنگ و مذاکره
- فرایند مذاکره: استراتژی‌ها، امتیازدهی و قراردادهای
- الگوهای مذاکره فرامرزی
- ایجاد شراکت جهانی
- مدیریت شراکت‌های جهانی
- دفترچه یادداشت مدیران: مذاکره و شراکت‌های جهانی

در روسیه هنگام مذاکره، هر چه آهسته‌تر پیش بروید نتیجه بهتری عایدتان خواهد شد، برای پاسخگویی عجله نکنید و خوب گوش دهید.

یک ضرب‌المثل قدیمی روسی

هنگامی که عرب‌ها در پاسخ به درخواستی «بله» می‌گویند، لزوماً در اجرای گفته خود، مطمئن نیستند. آئین معاشرت ایجاب می‌کند که در مقابل درخواستان پاسخی مثبت دریافت کنید. پاسخ مثبت به درخواست، نشان دهنده حسن نیت است و نه بیشتر از آن. لذا اگر اقدامات به آن صورت توافق شده پیش نرفت، طرف مقابل مسئول شکست در مذاکره نیست.

مارگارت عمر نیدل (Margaret Omar Nydell)

دانشگاه اسکندریه مصر

شروع شراکت‌های جهانی، اقدامی مخاطره‌انگیز است و شرکت‌ها و مذاکره‌کنندگان، ریسک زیادی را باید متقبل شوند. به علاوه، مشکلات بلافاصله پس از آغاز مذاکرات و در زمانی که هر طرف سعی در کسب منفعت و به هزینه طرف مقابل دارد، آغاز می‌شود (مثلاً قیمت‌های ارزان تر، توزیع برتر، فناوری اختصاصی، دسترسی به بازار و غیره). با عقد قرارداد، مشکلات چند برابر می‌شوند. اکنون سؤال مهم این است که چگونه می‌توان این شراکت‌ها را مدیریت نمود؟ چه کسی در این خصوص مسئول است؟ چگونه می‌توان میان شرکا ایجاد اعتماد کرد؟ چگونه می‌توان منافع بلند مدت هر دو طرف را هماهنگ ساخت؟ و به راستی، معنای قراردادی که بر مبنای شراکت باشد چیست؟ در خلال این فرایند، مؤسسات خصوصی و افراد مربوط به هر دو طرف مذاکره‌کننده و مدیران آنها، نقش قابل توجهی در تعیین موفقیت و شکست این شراکت‌ها ایفا می‌کنند.

برای نشان دادن این مطلب، یک مذاکره‌شکست خورده را در نظر بگیرید. هنگامی که شرکت جنرال الکتریک^۱ برای مدت طولانی بر بازار عرضه قطعات الکتریکی ابتدایی احاطه داشت، رقبایی جدید از آسیا و اروپا سهم بازار این شرکت را به شکل قابل توجهی کاهش دادند و در نتیجه شرکت برای بازسازی مجدد خود در این بازار سودمند جهانی تصمیماتی را اتخاذ نمود. جنرال الکتریک در بازار آسیا، شراکت طولانی مدتی را با شرکت فوجی الکتریک^۲ داشت اما نتایج این اتحاد مورد رضایت شرکت جنرال الکتریک نبود و شاید اکنون زمان مناسبی برای پیدا کردن شریک جدید بود. جف دیپو^۳، یکی از مدیران مشتاق این شرکت بود که مسئولیت زمینه‌سازی برای این مسأله را بر عهده گرفت. او با مهارت بالایی که در زبان ژاپنی داشت، برای برقراری ارتباط جدید با شرکت میتسوبیشی الکتریک^۴ (یکی از تولیدکنندگان اصلی تجهیزات الکتریکی) و یافتن شریک احتمالی برای استراتژی جدید جنرال الکتریک به ژاپن اعزام شد. موفقیت او در این قرارداد در بازگشتش به آمریکا، موقعیتی عالی را برای شغل او فراهم می‌کرد. دیپو به محض رسیدن به توکیو، ارتباطات خود را با شرکای میتسوبیشی به صورت منظمی آغاز کرد تا در طول زمان، احترام و اعتماد آنها را جلب کند. او سعی داشت توجه مدیرعامل

1. General Electric
2. Fuji Electric Corporation
3. Jeff Depew
4. Mitsubishi Electric

جنرال الکترونیک، جک ولش^۱، را جلب نماید. ولش برای مدیرانی که مسئولیت پذیر بوده و موجب عقد قرارداد می‌شدند، ارزش زیادی قائل بود. او زمان کمی را در مذاکرات به هدر می‌داد و ترجیح می‌داد با افرادی همکاری کند که به لحاظ کاری هم مرتبه خودش هستند. برای دیپو، شراکت احتمالی بین جنرال الکترونیک و میتسوبیشی موفقیت بزرگی بود زیرا با مجموع فروش سالانه ۳/۵ میلیارد دلار، سلطه آنها در بازار جهانی تضمین می‌شد. همان طور که مشخص بود، این شراکت منفعت اقتصادی و استراتژیک زیادی برای هر دو طرف داشت. این شراکت (بین دو شرکت میتسوبیشی و جنرال الکترونیک) موجب می‌شد تا شرکت در شش مورد از هشت خط محصول مشترکشان تبدیل به رهبر بازار جهانی شود و به علاوه موجب استمرار رابطه جنرال الکترونیک با شریک ژاپنی خود می‌شد.

پس از انجام مذاکرات طولانی مدت و امیدبخش با شرکت میتسوبیشی، دیپو سرانجام قرار ملاقاتی را بین رئیس جنرال الکترونیک و مایورا شیکی^۲، همتای ولش در میتسوبیشی ترتیب داد. این ملاقات (که در ژاپنی *aisatsu* نامیده می‌شود و به معنای ملاقات رسمی است) جهت آشنایی و نشان دهنده تعهد جنرال الکترونیک به پروژه و شروع ارتباطات کاری دو هیأت مدیره بود. در نهایت، تاریخی برای این ملاقات رسمی تعیین شد.

هنگامی که ولش به توکیو رسید، دیپو گزارش پیشرفت کاری خود را به همراه کارهای باقی مانده به او ارائه کرد. هر چند بسیاری از جزئیات قرارداد جهت مذاکره باقی مانده بود، اما همه چیز در نظر دیپو خوب بود و او تصور می‌کرد که احتمالاً پس از حدود پنج ماه، مذاکره به نتیجه خواهد رسید. ولش نیز در مورد آینده بسیار خوشحال و هیجان زده به نظر می‌رسید. ملاقات برای صبح روز بعد ترتیب داده شد.

ملاقات رسمی بین دو شرکت، جلسه ارتباطی استاندارد شده‌ای بود که نه تنها ولش قطعاً این مسأله را درک می‌کرد بلکه در جلسات تشریفاتی زیادی نیز شرکت کرده و تجارب زیادی در این خصوص داشت. در این گونه ملاقات‌های ابتدایی، از مذاکرات خاص پیرامون کسب و کار به شدت دوری می‌شد و تنها به مسائل عمومی مانند وضعیت رقابت صنعت الکترونیک آمریکا و ژاپن پرداخته می‌شد. در جلسات بعدی که به صورت خصوصی برگزار می‌شد، در مورد جزئیات

1. Jack Welch
2. Moriya Shiki

مرتبط با شراکت صحبت به عمل می‌آمد. ملاقات بین ولش و شیکی نیز به همین صورت باید پیش می‌رفت. هر دو مدیر عامل شروع به مزاح کرده و احترام خود را به طرف مقابل نشان می‌دادند و وارد جزئیات نمی‌شدند، زیرا برای این مسأله بسیار زود بود. آنان معتقد بودند که زیردستان، در مراحل بعدی به این مسائل خواهند پرداخت.

هنگامی که جک ولش و همکارانش طبق قرار به ساختمان میتسویشی رسیدند، او بسیار آماده و مشتاق بود. او به اتاق جلسات راهنمایی شد و به طور رسمی به آقای مایورا شیکی و زیردستانش معرفی شد. در نظر دیو، هر دو مدیر بسیار پر ابهت به نظر می‌رسیدند. شیکی نمونه بارزی از مدیر اجرایی ژاپنی با مشخصه‌هایی مانند قابل احترام، برازنده، آرام و بسیار محتاط بود. همان طور که آنان کارت‌های ویزیت خود را رد و بدل می‌نمودند، از یکدیگر تشکر می‌کردند. اما ناگهان صداها قطع شد و ولش به سرعت این اظهار خوشحالی را تمام کرد و بحثی را پیرامون دلایل جذابیت این معامله برای جنرال الکتریک آغاز نمود: «خطوط محصول بسیار اثربخش هستند و فرهنگ‌ها به خوبی قادرند با یکدیگر همکاری کنند و همه چیز به نظر مناسب است. این شراکت قطعاً به نیروی قدرتمندی در بازار تبدیل خواهد شد و به هر دو شرکت میتسویشی و جنرال الکتریک اجازه خواهد داد تا رقبا را از سر راه خود بردارند». در حالی که ولش به مسائل گذشته اشاره می‌کرد، آقای شیکی نیز سرش را به علامت تأیید تکان می‌داد. ولش بیان می‌داشت که جنرال الکتریک قبلاً جهت تعامل با شرکت‌های بسیار بزرگی تلاش کرده بود، اما همیشه با مشکلاتی روبرو می‌شد. در نظر او شاید این بار با دفعات قبلی متفاوت بود. او همچنین بیان داشت که ساختار هر دو شرکت به شدت بوروکراتیک است، اما این مسأله نباید مانعی در کار ایجاد کند. سپس او با پیشنهاد ناگهانی خود مبنی بر اینکه هر دو شرکت باید با این معامله موافق باشند، همه را متعجب کرد.

دیو به شدت متعجب شده بود، اما در جلسه ملاقات نمی‌توانست احساسات خود را بروز دهد. او ساکت اما عصبانی بود. جنرال الکتریک زمینه را برای دستیابی به توافقات فراهم کرده بود. شاید این رفتار در کشوری مانند آمریکا مشکل ساز نبود اما در ژاپن چندان مناسب به نظر نمی‌رسید و در واقع در زمان مذاکره با طرف ژاپنی، بیان فوری تعهد و الزام برای شرکتی مانند میتسویشی که برای بستن قرارداد جدول زمان بندی پنج ماهه را مشخص کرده بود، بسیار نامناسب به نظر می‌رسید. شیکی با نوع نگاهش به دیو این مسأله را فهماند که «چه اتفاقی در حال رخ دادن

است؟ اینجا چه می‌گذرد؟»، اما او پاسخی در این رابطه نداشت. پس از یک سکوت طولانی، شیکی مجدداً خواست خود را مبنی بر پیروی از برنامه پنج ماهه جهت رسیدن به توافق اعلام کرد. این بدان معنا بود که او در حال حاضر نمی‌خواهد تصمیم نهایی را اتخاذ کند.

برای هر دو طرف معامله محرز بود که شرکت میتسوبیشی سعی دارد خود را از توافق طولانی مدتی که با شرکت وستینگ هاوس^۱ (رقیب شرکت جنرال الکتریک) داشت، رهایی بخشد. میتسوبیشی می‌دانست که شرکت وستینگ هاوس در صدد اتمام کسب و کار خود در ژاپن است و بنابراین شیکی جهت دستیابی به آینده‌ای قابل پیش بینی، به شریک آمریکایی جدیدی نیاز داشت و شرکت جنرال الکتریک برای این اهداف بسیار مناسب بود. البته، اصول اخلاقی ژاپنی ایجاب می‌کرد تا شرکت وستینگ هاوس از این نیت آگاه گردد و بنابراین امضای قرارداد با جنرال الکتریک به بعد از این امر موکول می‌شد. اما هنگامی که شیکی این مسأله را برای ولش بازگو کرد، او دلیل این امر را متوجه نشد و شیکی نیز نتوانست به درستی ماهیت این ارتباط را توضیح دهد و در نتیجه ولش این گونه برداشت کرد که او وستینگ هاوس را جهت ادامه همکاری خود انتخاب خواهد کرد و بنابراین ولش بر این موضوع پافشاری می‌کرد که نمی‌خواهد بیشتر از این مذاکرات پیش برود، مگر اینکه میتسوبیشی به این شراکت متعهد شود. در مقابل، شیکی نیز بر رسیدن به توافق بر سر این مسأله با گذشت زمانی طولانی اصرار می‌ورزید.

بدین ترتیب، این جلسه ملاقات به صورت دوستانه‌ای به پایان رسید و ولش و همکارانش به هتل بازگشتند. بعد از ظهر همان روز، ولش اظهار داشت که شیکی را تحت فشار گذاشته تا تصمیم نهایی را هر چه زودتر اتخاذ کند و در غیر این صورت، مذاکرات باید هرچه زودتر به پایان برسد. برداشت او این بود که بی میلی شیکی به توافق سریع، بدین معناست که او تصمیم جدی در این باب ندارد. صبح روز بعد، در حالی که ولش در حال صحبت تلفنی رسمی با وزارت صنعت و تجارت بود، دیپو جهت ملاقات به شرکت میتسوبیشی رفت. این ملاقات از دفعه قبل بسیار بهتر بود و توافق بسیار زودتر حاصل می‌شد زیرا روند و ساختار مذاکرات به درستی پیش می‌رفت. معامله در حال انجام بود. ولش به نیویورک بازگشت و دیپو نیز مسئولیت ادامه مذاکرات را به عهده گرفت.

۱. شرکت برق وستینگ‌هاوس (Westinghouse Electric) شرکت آمریکایی است که در سال ۱۸۸۹ تأسیس شده و در ساخت تجهیزات برقی، رادارها، نیروگاه‌ها، و موتور هواپیما سابقه طولانی دارد.

چند هفته بعد، دیپو تلفنی از ئیس خود در نیویورک دریافت کرد که ولش موافق عقد این توافقنامه نیست زیرا احساس می‌کند توسط یکی از مهم‌ترین رهبران کسب و کار ژاپن مورد تمسخر قرار گرفته است. در این زمان، تنها راهی که به نظر دیپو جهت حفظ قرارداد منطقی به نظر می‌رسید، ارسال یک نامه عذرخواهی از طرف شیکی با این مضمون بود که او از ابتدا با این قرارداد موافق بوده است. بنابراین او مذاکراتی را در این خصوص با میتسوییشی انجام داد و درست در زمانی که شرکت میتسوییشی در صدد اعلام موافقت خود با خواسته‌های جک و ولش بود، پیغام و دستوری در خصوص متوقف کردن تمامی مذاکرات با میتسوییشی به دیپو اعلام شد و در مقابل او باید به شریک قبلی جنرال الکترونیک، فوجی الکترونیک، جهت برقراری و بازسازی دوباره ارتباطات کاری می‌پیوست.

دو ماه بعد، جف دیپو به دفتر نیویورک فراخوانده شد. مدیر او را از تصمیم جدیدش مبنی بر اتخاذ رویکرد متفاوتی برای آسیا و اقیانوسیه مطلع ساخت. این تصمیم حاکی از تمرکز بیشتر شرکت در حوزه فروش در این مناطق بود (نسبت به توسعه کسب و کار). بنابراین جنرال الکترونیک، جایگاه کاری خود را در این مناطق کم‌رنگ تر ساخت.

جستجوی اشتباهات رایج

سؤالی که در این قسمت به وجود می‌آید، آن است که چه چیزی اشتباه بود و چرا؟ آیا هر دو طرف مرتکب اشتباهاتی شدند که در نهایت موجبات شکست یک شراکت سودمندانه متقابل را فراهم کرد؟ آیا آنها این اشتباهات را تشخیص دادند؟ و یا شاید این شراکت فقط یک ایده بود که عملی نشد و هیچ یک از دو طرف نمی‌توانست در این رابطه کاری کند؟ یک راه برای یافتن پاسخ این سؤالات، بررسی دیدگاه‌های مذاکرات بین فرهنگی است که شامل اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و بیشتر از همه پرداختن به اشتباهات موجود در آن می‌باشد.

درسی که از مثال فوق می‌توان گرفت این است که افراد آنچه را انتظار دارند، می‌خواهند بشوند و این مسأله در هیچ جایی مانند ارتباطات فرامرزی مصداق ندارد. چارچوب‌های مرجع افراد و شرایط شخصی آنها و حتی دیدگاه‌های جهانی شان می‌تواند بر سر راه ادراک یک پیام مانند صافی و فیلتر ظاهر شود و به پیام‌ها معنی دهد و آنها را تفسیر کند.

هر چند ممکن است اختلافات بین شرکت جنرال الکتریک و میتسوبیشی بیش از حد به نظر برسد، اما در حقیقت این گونه مسائل در دنیای پیچیده کسب و کار امروزی بسیار شایع است. شراکت‌های احتمالی به دلیل تعارض‌ها و سوء تفاهمات به وجود آمده در طول فرایند مذاکرات با شکست مواجه شده و به سرانجام نمی‌رسند و دیگر اشتباهات نیز به محض خشک شدن جوهر امضای قراردادها، به دلیل تعارض، سوء تفاهم و قول و قرارهایی که به درستی بین دو طرف رد و بدل نشده، به وجود می‌آید.

مزایای شراکت‌های جهانی

اگر ما به دنبال مثالی از یک کشور موفق در خصوص برقراری شراکت‌های استراتژیک و سازنده و انتفاع از آن در طی چند دهه اخیر باشیم، بهتر است به کشور کره جنوبی نگاهی بیندازیم. شرکت‌های کره‌ای (که به طور سنتی به آنها *chaebols* گفته می‌شود)، هزاران اتحاد استراتژیک را با ژاپن و غرب، جهت توسعه اقتصادی خود و برای کسب فناوری‌های مورد نیاز آغاز کردند. بسیاری از این شراکت‌ها امروزه نیز ادامه دارد و برخی نیز جدیداً ایجاد شده است. از اوایل دهه ۱۹۷۰ تا سال‌های میانی دهه ۱۹۹۰، کشور کره به دلیل شراکت‌های بین‌المللی خود همواره مثال مناسبی جهت توسعه اقتصادی در کتاب‌ها به شمار می‌رفت. شرکت‌های کره‌ای مهاجم، سهم بزرگی از بازار جهانی را در صنایعی مانند اتومبیل‌سازی، الکترونیک، اجسام نیمه رسانا، کشتی‌سازی، ساخت و ساز و منسوجات به دست آوردند. این شرکت‌ها با داشتن نیروی کار منظم و با انگیزه، سرمایه‌گذاری‌های دولتی، قابلیت‌های کارآفرینی شرکت‌ها و بازارهای محلی حمایت شده و فناوری‌های به دست آمده از سایر کشورها، توانستند موجبات پیشرفت صنعت کره جنوبی را فراهم کنند.

در سال ۱۹۹۷ به دلیل وقوع بحران مالی، همان‌طور که در دیگر کشورهای آسیایی نیز این اتفاق رخ داد، سهام بسیار از بازارهای مالی کره به شدت افت کرد و یک دهه پیشرفت اقتصادی در اندک زمانی از بین رفت. شرکت‌های کره جنوبی برای احیای شرایط ابتدایی خود به عنوان یک بازیگر اصلی در اقتصاد جهانی، رویکرد جدیدی از مدیریت استراتژیک را به ویژه در زمینه فناوری اتخاذ کردند. این شرکت‌ها چنانچه به راه گذشته خود ادامه می‌دادند، سایر شرکای آنان جایگاه مهمی را در بازار رقابت به دست می‌آوردند. شرکت‌هایی مانند سامسونگ الکترونیک و

هیوندایی موتورز از شرکای استراتژیک استفاده کردند. در واقع، این دو شرکت بدین ترتیب، فناوری‌های ضروری مورد نیاز خود را جهت حضور در بازارهای جهانی به دست آوردند. به هر حال، در گذشته شرکای بین‌المللی اغلب فناوری‌های تاریخ گذشته خود را به شرکت‌های کره‌ای می‌فروختند و سپس کره‌ای‌ها از این دانش جهت ساخت محصولات ارزان قیمت برای بازارهای سطح پایین خود بهره می‌بردند.

در ابتدای قرن بیست و یکم، همان‌طور که کره جنوبی در حال برون رفت از این بحران مالی بود، جهان کسب و کار دگرگون شد. بازارهای جدید جهانی و شرکت‌های جهانی مانند گذشته بخشنده نبودند. کره دیگر نمی‌توانست در بازارهای نهایی پایین تر با کشورهایمانند چین به رقابت بپردازد و همچنین نمی‌توانست بازارهای محلی حفاظت شده خود را نگه دارد. اکنون تنها راه پیروزی در این رقابت، استفاده از فناوری‌های پیچیده بود و نه بازی بر سر هزینه‌ها. شرکت‌های کره‌ای برای کسب موفقیت از این طریق نیازمند بازنگری ارتباطات خود با شرکای استراتژیک (از خرده فروشان تا شریکان هم ارز) بودند.

شرکت هیوندایی موتورز جهت ایجاد فناوری‌های به شدت پیچیده اتومبیل برای بازارهای جهانی، شروع به سرمایه گذاری در زمینه شراکت با شرکت دایملر^۱ (یک شرکت آلمانی سازنده اتومبیل) کرد. چهار راه حل استراتژیک در این خصوص ارائه شد. اول، هیوندایی شرکت رقیب خود به نام کیا موتورز را خریداری کند تا اندازه و مقیاس این شرکت در بازار و قدرت چانه زنی با عرضه کنندگان افزایش یابد. دوم، هیوندایی با بهره گیری از شریک آلمانی خود، بر بهبود کیفیت محصولاتش متمرکز شود. سوم، به طور همزمان مراکز استودیوهای طراحی را در آمریکا، اروپا و ژاپن بازگشایی کرده و جهت توسعه مدل‌های جدید در حدود ۵۵ میلیون دلار سرمایه گذاری نماید. چهارم، ساخت تجهیزات تولیدی جدید برای بازارهای خارجی (شامل آمریکا، هندوستان و اروپای شرقی) همراه با در نظر گرفتن هدف فروش پنج میلیون خودرو به بازارهای جهانی را مد نظر قرار دهد. در نتیجه این تلاش‌ها، هیوندایی موتورز چندین بار در بررسی‌های رضایت مشتری شرکت J.D. Powers به دلیل ساخت بهترین خودروهای با کیفیت فروخته شده در جهان معروف شد. امروزه، این شرکت جزء شش شرکت بزرگ خودروسازی در جهان است که همچنان در حال پیشرفت می‌باشد.

1. Daimler

این داستان در مورد شرکت سامسونگ الکترونیک نیز به همین صورت است. شرکت سامسونگ نیز بر شراکت با شرکت‌هایی مانند سومیتومو کیمیکال، دل، مایکروسافت، نوکیا، تی موبایل و پی اس سی اسپیرنت^۱ سرمایه‌گذاری کرد و برای توزیع و فروش محصولات خود در بازارهای نهایی بالاتر با شرکت‌هایی مانند بست بای و سیر کوئیت سیتی^۲ شراکت نمود. سامسونگ از شراکت عمودی گسترده‌ای برای سرمایه‌گذاری در چهار حوزه فناوری بهره برد: اجسام نیمه رسانا، ارتباطات از راه دور، تجهیزات دیجیتالی و رسانه‌های دیجیتالی. در نتیجه، امروزه شرکت سامسونگ الکترونیک در صنایع مبتنی بر فناوری مانند گوشی‌های تلفن همراه، نمایشگرهای ال سی دی، ال ای دی و پلاسما، فلش مموری، درام‌ها، ام پی تری پلیرها و لوازم خانگی به عنوان یک رهبر جهانی شناخته شده است.

دیگر شرکت‌های کره‌ای مانند ال جی، جی اس یا اس کی^۳ نیز به همین صورت عمل کردند. آنها در راستای برابری با شرکای استراتژیک خود یا بهتر شدن از آنها، مطالب بسیاری را آموختند. امروزه این شرکت‌ها به دلیل نوآوری‌های زیاد، فناوری‌های توسعه یافته محلی و کیفیت محصولاتشان به شدت مورد احترامند و بنابراین آینده‌ای روشن در انتظار آنهاست.

مثال‌هایی از این دست که نشان دهنده موفقیت شرکت‌های کره‌ای هستند، به ما نشان می‌دهد که در محیط پیچیده فناورانه کسب و کار امروزی، بسیاری از شرکت‌های جهانی جهت بقا و کسب موفقیت طولانی مدت راهی جز جستجوی مدیریت موفق سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و اتحادهای استراتژیک ندارند. دلیل بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها نیز پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط کسب و کار جهانی است. شراکت‌های جهانی به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا:

- رشد و توسعه خود را بهبود بخشند، به ویژه در زمانی که یک بنگاه می‌خواهد بازار جدیدی را به دست آورد و یا صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس در عملیات خود داشته باشد.
- فناوری‌های جدیدی را برای تقاضاهای بازار به کار گیرند که شامل انتقال فناوری یا تسهیم هزینه‌های تحقیق و توسعه و خروجی هاست.
- به سیاست‌ها و محدودیت‌های دولت جدید پاسخگو باشند.

1. Sumitomo Chemical, Dell Computer, Microsoft, Nokia, T-Mobile, and Sprint PCS

2. Best Buy and Circuit City

3. LG, GS, or SK

- از تبادل ارز بین کشورها سود ببرند. این مسأله موجب کاهش هزینه‌های کسب و کار شرکت‌ها در خارج شده و تأثیر سیاست‌های دولت بر سود حاصل از عملیات محلی را می‌کاهد.
- به تغییرات موجود در محیط سیاسی پاسخ دهند که شامل دوری از تورم و یا جذب سرمایه بیشتر است.
- هزینه‌های اجرایی را کاهش دهند و یا از طریق کاهش هزینه‌های نیروی کار و به کارگیری سیاست‌های محدودکننده نیروی کار و افزایش دسترسی به نیروی کار ماهر بهره‌وری را افزایش دهند.
- به مشتریان جدید نزدیک تر شوند. برای مثال، هنگامی که شرکتی مسئولیت تأمین خدمات شرکت دیگر بر عهده می‌گیرد (مثلاً عرضه قطعات مونتاژ شده یا نرم افزارهای شرکت)، داشتن مرکز خدمات محلی که در نزدیکی تولیدکننده اصلی باشد موجب فراهم شدن خدمات بهتر می‌گردد و بنابراین حس اعتماد و خوش بینی به آینده کسب و کار را تقویت می‌کند.
- عملیات و بازارها را در مناطقی از جهان که خواهان فعالیت در آنها هستند، متنوع سازند.
- فرصت‌هایی را جهت افزایش ادغام عمودی یا ساده سازی و تقویت زنجیره عرضه فراهم کنند.

موارد مندرج در این لیست، چه چیز مشترکی دارند؟ در مجموع، این اقدامات از طریق فراهم کردن فرصت‌های رشد، بهره‌وری فرایندهای اجرایی و محافظت در برابر تهدیدات بیرونی موجب افزایش درآمد و سود شرکت شده و منافع بلندمدت شرکا را تأمین می‌نمایند. جای تعجب نیست که استفاده از شرکای استراتژیک در سال‌های اخیر بسیار رایج شده است. پیتر دراگر متخصص مدیریت نیز در این باره بیان داشته است که «اتحادها، مخاطره‌های مشترک، توافق‌های دقیق و قراردادهای مبانی ساختاری شرکت‌های موفق آینده هستند».

چالش‌های شراکت‌های جهانی

در محدوده شراکت‌های جهانی، شکست‌ها به طور مکرر رخ می‌دهند. در این قسمت، درس‌های مهمی را برای رسیدن به موفقیت فرا می‌گیرید. به دو مثال از این نوع شکست‌ها توجه کنید. اولین مثال در رابطه با سرمایه‌گذاری مشترک بین دو شرکت ژاپنی و اسپانیایی در صنعت

ارتباطات از راه دور است. هنگامی که شرکت فوجیتسو ژاپن با شرکت خصوصی تلفن ملی اسپانیا به نام تلفونیکا^۱ و بسیاری از بانک‌های محلی به یکدیگر پیوستند (که Secoinsa نامیده می‌شد)، برای همه روشن بود که این اتحاد، با مشکلات زیادی مواجه می‌شود. اما تعداد کمی می‌دانستند که چگونه با این چالش برخورد کنند. مدیران ژاپنی که برای کمک به راه اندازی این شراکت جدید به اسپانیا آمده بودند، کاملاً با فرهنگ اسپانیا و روش انجام کسب و کار در آنجا بیگانه بودند و به طور همزمان، شرکای اسپانیایی در مورد همکاری با ژاپنی‌ها کاملاً مبہوت و گیج بودند. در نتیجه مشکلات به سرعت آغاز شد.

اولین مشکل محرز، مسأله زبان بود. تعداد اندکی از شرکای ژاپنی می‌توانستند به زبان اسپانیایی صحبت کنند و هیچ یک از اسپانیایی‌ها نمی‌توانستند به زبان ژاپنی صحبت کنند، بنابراین هر دو باید از زبان انگلیسی استفاده می‌کردند. از آنجا که ژاپنی‌ها نمی‌توانستند احساسات خود را به درستی به زبان انگلیسی بروز دهند و اسپانیایی‌ها نیز نمی‌توانستند رویکرد ژاپنی را مبنی بر «در همه زمان‌ها تنها کسب و کار باید انجام شود»^۲ در ارتباطات بین شخصی‌شان درک کنند؛ در نتیجه دچار سوء تفاهم شدند. در اسپانیایی‌ها به این نتیجه رسیدند که تنها می‌توانند در مورد کار با ژاپنی‌ها صحبت کنند. به علاوه، اسپانیایی‌ها این گونه تصور می‌کردند که همتایان ژاپنی‌شان، به فرهنگ و سنت‌های محلی آنها به دیده تحقیر می‌نگرند. در مقابل، برای ژاپنی‌ها نیز اخلاق کاری اسپانیایی‌ها مورد سؤال بود، زیرا آنها زمان زیادی را صرف غذا می‌کردند و از کار دور بودند. هیچ یک از دو طرف زمان کافی برای سازگاری با یکدیگر نداشتند و بنابراین سوء تفاهمات زیادی به وجود آمد و میزان استرس برای هر دو طرف افزایش یافت.

تفاوت‌های موجود در سبک تصمیم‌گیری هر دو طرف نیز بسیار مشکل‌ساز بود. مخالفت‌های قابل توجهی در طی فرایندهای تصمیم‌گیری در شرکت جدید به وجود آمد. طرف ژاپنی استفاده از فرایند تصمیم‌گیری طولانی مدت تر و مبتنی بر رضایت را ترجیح می‌داد که تحت حمایت گسترده‌ای باشد. اما ترجیح اسپانیایی‌ها در استفاده از مدیران ارشد خودمختاری بود که در مذاکرات طولانی سریعاً بتواند نتیجه‌گیری نمایند. این مشکلات به دلیل اختلافات موجود بر سر استفاده از استراتژی‌های کنترل کیفیت تشدید شد. مدیران فوجیتسو بر استقرار سیستم‌های شدید کنترلی در فرایندهای تولید اصرار داشتند تا از کنترل کیفیت و جلوگیری از تقلید رقبا

1. Telefónica
2. All Business All the Time

مطمئن شوند. در واقع ژاپنی‌ها می‌خواستند تمام جزئیات موجود در فرایندهای کاری ژاپنی را پیاده سازی کنند و در صورت عدم امکان، حداقل خواستار آن بودند که تمامی بخش‌ها با استفاده از امکانات آزمایشگاهی شرکت فوجیتسو در ژاپن آزمایش شود و در مقابل هم‌تایان اسپانیایی نیز ترجیح می‌دادند تا از قطعات ساخته شده در اسپانیا یا حداقل اروپا استفاده نمایند و دلیلی برای انتقال آنها به ژاپن جهت آزمایش نمی‌دیدند. سرانجام فوجیتسو با این مسأله کنار آمد و موافقت خود را به شرط خرید قطعات از شرکت سکوینسا^۱ و نه هر فروشنده دیگری اعلام نمود. هر دو طرف، دیگری را به صفاتی مانند غیرمنعطف، بیش از حد ملی‌گرا و با ذهن بسته متهم می‌کرد؛ اما از آنجا که فوجیتسو می‌خواست به بازار اسپانیا و اروپا دسترسی داشته باشد و اسپانیایی‌ها نیز می‌خواستند تا به آخرین فناوری‌های ژاپن احاطه پیدا کنند، این شراکت همچنان ادامه پیدا کرد. اما هیچ یک از طرفین خوشحال نبودند و مشکلات همچنان اضافه می‌شد. سرانجام پس از سال‌ها تعارض و ایجاد ارتباطات و خیم، شراکت منحل شد و فوجیتسو مالکیت و کنترل تمام شرکت را بر عهده گرفت.

دومین مثال در رابطه با ادغام دو شرکت دارویی (یکی از سوئد و دیگری از آمریکا) است. هدف از این ادغام، ترکیب دارایی‌های هر دو طرف برای کسب موقعیت رقابتی بهتر در بازار پر از رقابت امروز بود. هنگامی که شرکت آمریکایی آپجان^۲ و شرکت سوئدی فارماسیا^۳ جهت ایجاد شرکتی رقابتی تر و بزرگ تر تصمیم به ادغام گرفتند، سؤال اصلی مطرح برای هر دو مدیر، پیدا کردن مکان مناسب برای دفتر جدید شرکت بود. شرکت آپجان برای مدت‌های طولانی در شهر کالاموزو^۴ در میشیگان مستقر بود و بنابراین پیشنهادش، شروع این شراکت از ناحیه‌ای در میشیگان بود. به همین صورت شرکت فارماسیا که در استکهلم^۵ مستقر بود، ایده دیگری داشت و سوئد را برای شروع این شراکت ترجیح می‌داد. پس از انجام مذاکرات طولانی بین دو طرف، هیچ یک از آنها پیشنهاد دیگری را قبول نکرد تا اینکه تصمیم بر آن شد که دفتر جدید به لندن منتقل شده و ۱۰۰ نفر از کارکنان اجرایی نیز به آنجا اعزام شوند. شراکت جدید، نام «مؤسسه فارماسیا» بر خود گرفت. مراکز تولیدی اصلی برای شرکت جدید با سه هزار کارمند در کالامازو، استکهلم و میلان باقی مانده و مدیران واحدها نیز در صورت نیاز به لندن پرواز می‌کردند. این آغاز یک همکاری

1. Secoinsa
2. Upjohn
3. Pharmacia
4. Kalamazoo
5. Stockholm

ناخجسته بود. تعارض‌های بین دو گروه فوراً آغاز شد. آمریکایی‌های مأموریت‌گرا از شرکت آپجان عموماً با سوئدی‌های اجماع‌محور^۱ از شرکت فارماسیا در کشمکش بودند. آمریکایی‌ها بیشتر به مباحثی مانند کاهش هزینه و حسابداری اهمیت می‌دادند، در حالی که سوئدی‌ها بیشتر در صدد افزایش اطلاعات کارکنان خود بودند تا برای ادامه راه شرکت از ایشان نظرخواهی کنند. اغلب جلسات مدیران آمریکایی در ماه آگوست برگزار می‌شد که در همین زمان تعطیلات معمول سوئدی‌ها برپا بود و به همین دلیل، سوئدی‌ها که تجربه کاری بین‌المللی بیشتری داشتند از این رفتار آمریکایی‌ها متعجب شده بودند. مدیران سوئدی برای مدت طولانی با افرادی از اروپا همکاری داشته و در نتیجه از آمریکایی‌ها منعطف‌تر بودند. در فرهنگ شرکت آپجان سیگار کشیدن ممنوع بود و از کارکنانشان تست الکل و مواد مخدر می‌گرفتند؛ در حالی که در شرکت فارماسیا، مشروب در کافه تریا سرو می‌شد و جاسیگاری در اتاق‌های کنفرانس موجود بود. سرانجام، آخرین اختلاف مربوط به رئیس هیأت مدیره شرکت جدید بود که عضو آپجان بود. او دائماً به اخذ گزارش‌ها، بودجه بندی‌ها و آخرین تغییرات کارکنان اهمیت می‌داد اما اعضای تیم مدیریت سوئدی این دست گزارشات را تنها هدر دادن وقت تلقی می‌کردند و خیلی زود مخالفت خود را از این بابت ابراز نمودند و این مخالفت‌ها تا جایی ادامه یافت که رئیس هیأت مدیره استعفا داد. در این بین سوئدی‌ها عقیده داشتند که آمریکایی‌ها می‌خواهند کنترل شرکت را خود برعهده بگیرند و به همین دلیل در مقابل درخواست‌های همکاری مقاومت می‌کردند. هیچ کدام از این بابت خوشحال نبودند.

یکی از مدیران اجرایی سوئدی در رابطه با تضادهای پیش آمده گفت: «من متوجه شده‌ام که مدیران آمریکایی بیشتر از رویکرد *خواستن*، *توانستن* است استفاده می‌نمایند. آن‌ها سعی می‌کنند بر مشکلات غلبه کرده و آنها را حل کنند. در مقابل، سوئدی‌ها ممکن است در ابتدای بروز هر مسأله آهسته ترقدم بردارند. آنها سعی می‌کنند تا به تمام جنبه‌های مشکلات فکر کنند و هنگامی که کاملاً به لحاظ منطقی متقاعد شدند، شروع به مقابله با آن می‌نمایند». مدیر سوئدی دیگری نیز افزود: «سوئدی‌ها در برخورد با مشکلات بیشتر می‌گویند که *دلیل* و *چگونگی* کار هر چیز را به من بگو و در واقع رویکرد آنها بیشتر مهندسی است. اما در مقابل، آمریکایی‌ها صریح‌تر هستند و نگرش آنها بدین گونه است که به من *یاد نده* چگونه یک متخصص باشم، تنها به من بگو چه چیزی در شغلم نیاز دارم».

انگیزه اصلی این ادغام، ترکیب خطوط محصول دو شرکت بود. شرکت جدید با وجود محصولات دارویی رقابتی زیاد، به خوبی جایگاه خود را در بازار جهانی پیدا کرده بود. به هر حال، تعارض فرهنگی بین اعضای دو تیم منجر به از دست رفتن بسیاری از فرصت‌های فروش و کسب سود شده، مدتی بعد دفتر لندن بسته شد و بسیاری از مدیران اجرایی قبلی اخراج شدند.

این دو مثال به ما نشان داد که چگونه جنبه‌های ظریف فرهنگی می‌تواند فعالیت‌های شرکت‌های جهانی و مدیرانشان را تحت تأثیر قرار دهد. به دلیل ادراکات متفاوتی که بر سر نحوه انجام کار وجود دارد، شراکت‌ها می‌تواند به خطر بیفتد و اختلافاتی پیش آید که به راحتی قابل حل نیست. در شرکت سکوینسا^۱ به دلیل تفاوت در ادراکات فرهنگی موجود در مکالمات، ارزش‌های کاری، جایگاه کار در زندگی و شبکه‌های تصمیم‌گیری، احساس عدم اطمینان به وجود آمد. همچنین علاوه بر این موارد، تفاوت‌های زبانی نیز ارتباطات را مشکل‌تر می‌کرد و جو «خودمان در مقابل خودشان»^۲ به سرعت ظهور کرد. موارد مشابه نیز در ادغام فارماسیا وجود داشت؛ مانند سبک‌های متفاوت مدیریتی و حل مسأله که منجر به تعارض بین افراد می‌گردید. بنابراین، هرچند منافع زیادی را می‌توان در خصوص شراکت‌های جهانی بر شمرد، ولی شناسایی مضرات بالقوه نیز بسیار حائز اهمیت است. دلایل زیر را برای شکست شراکت‌ها در نظر بگیرید:

- در شراکتی که به سرعت به وجود می‌آید، ممکن است در برخی موارد اهداف و انتظارات بلند مدت به درستی تعریف نشوند و در نتیجه اهداف متضادی تعیین گردد که مدیریت جزئیات شراکت امکان‌پذیر نباشد. برای مثال، اتحاد بین جنرال الکتریک با زیمنس^۳ آلمان با چالش مواجه شد زیرا مدیریت جنرال الکتریک بیشتر به مدیریت مالی اهمیت می‌داد، در حالی که برای زیمنس مهندسی در اولویت بود. این گونه ناسازگاری‌ها می‌تواند به دلیل تفاوت‌های موجود در شرکت‌ها و یا فرهنگ‌های ملی، عدم توافق بر سر اهداف، تفاوت‌های شخصیتی عناصر کلیدی و غیره باشد.
- همچنین شراکت‌ها می‌تواند به دلیل عدم تعهد بلند مدت یک یا هر دو شریک به وجود آید. سؤال این است که تا چه اندازه یک شریک حاضر است به صورت بلند مدت منابع و زمان

1. Secoinsa

2. "us-versus-them"

3. Siemens

خود را برای دستیابی به موفقیت خرج کند؟ همان طور که پروفیسور دانشگاه هارتون، هاوارد پرموتر^۱ بیان می‌دارد: «اگر شما (یک شرکت نوعی غربی) با یک شرکت ژاپنی سرمایه گذاری مشترکی داشته باشید، آنها ۲۴ نفر را برای آموزش نزد شما می‌فرستند، اما شما یک نفر را به آنجا می‌فرستید تا تمام مسائلی را که می‌دانید به آن‌ها بگویید». این شیوه شراکت کمتر موفقیت آمیز خواهد بود.

- چنانچه یک یا تعداد بیشتری از شرکا، از دادن اطلاعات اصلی یا اختصاصی مربوط به فرایندهای شراکت به دیگر شرکا خودداری کنند، این شراکت با چالش روبرو خواهد شد. سرمایه گذاری مشترک بین فورد و مزدا برای مدت‌های طولانی معلق باقی ماند زیرا مزدا به فورد اجازه دسترسی به آزمایشگاه تحقیقاتی خود را نمی‌داد، در حالی که فورد ۳۳ درصد از سهام مزدا را خریده بود. سرانجام این مشکل با در اختیار گذاشتن آزمایشگاه مزدا برای دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت به پایان رسید.

- تعارض می‌تواند پیرامون چگونگی توزیع درآمدها رخ دهد. برای مثال ممکن است برخی از شرکا خواهان صرف درآمدهایشان در انجام تحقیقات محصولات جدید باشند، در حالی که طرف مقابل خواهان بازگشت صد درصدی درآمدهایش به سهامداران باشد. در این مورد می‌توان به اتحاد ناموفق شرکت آمریکایی رابرمید^۲ و شرکت یونانی دی‌اس‌ام گروپ^۳ اشاره کرد که محصولاتشان در سراسر اروپا، آفریقا و خاورمیانه توزیع می‌شد. اختلاف اصلی آنها به دلیل عدم سرمایه گذاری درآمدهای شرکت دی‌اس‌ام جهت توسعه محصولات آتی شرکت بود و این در حالی بود که شرکت رابرمید این کار را موجب تضمین موفقیت این شراکت می‌دانست.

- فقدان قدرت کنترل محلی یکی از موانع اصلی شراکت‌های موفقیت آمیز است. در حقیقت، هر شراکتی موجب از دست دادن محدودی از اختیار می‌گردد و در بسیاری از موارد یک شریک می‌داند (البته در برخی موارد خیلی دیر متوجه می‌شود) که کنترل خود را بر بسیاری از تصمیم‌گیری‌های با ارزش از دست داده است. برای مثال ممکن است یکی از شرکا

1. Howard Perlmutter

2. Rubbermaid

3. DSM Group

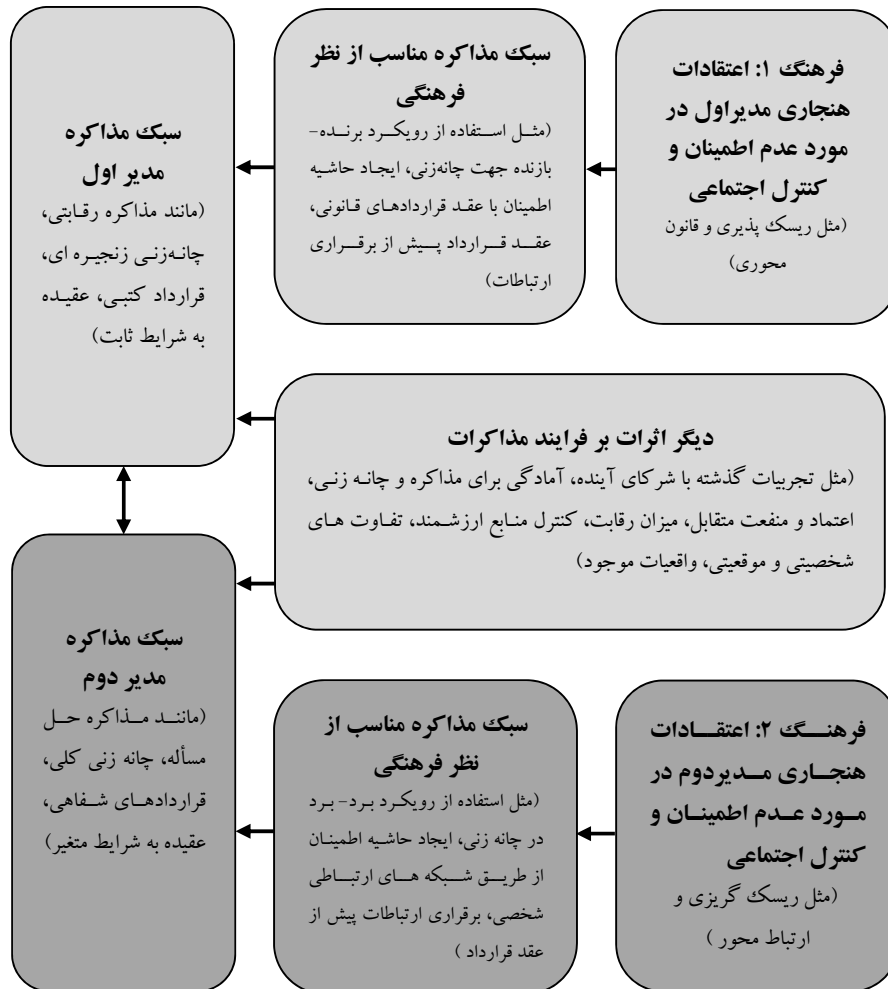
خواهان معرفی مستمر محصولات جدید باشد، در حالی که شریک دیگر، نظر متفاوتی داشته باشد و بخواهد تا آنجا که ممکن است محصولات قدیمی تر را ارائه دهد. در برخی موارد، شراکت‌ها منجر به خرید یکی از شرکت‌ها توسط شریک دیگر می‌شوند. نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که در ۱۵۰ سرمایه‌گذاری مشارکتی که یکی از طرفین آنها شرکت‌های ژاپنی بودند، سه چهارم این موارد به دلیل آنکه شرکت ژاپنی سهم شریک دیگر را می‌خرد، خاتمه می‌یافت.

- در نهایت، برخی از شراکت‌ها به دلیل تغییر شرایط کسب و کار با شکست مواجه شده و استراتژی‌هایی برای یکی از دو طرف و یا هر دو پیشنهاد می‌شود. شرایط اقتصادی یا مشتری نیازمند بازنگری فعالیت‌های کسب و کار است و امکان دارد در این بررسی‌ها مشخص گردد که شراکت‌های قبلی، دیگر قادر به پاسخگویی نیازهای مشتریان و یا اهداف شرکتی نیستند. دو شرکت فورد و فولکس واگن^۱ با مشارکت یکدیگر شرکتی به نام اتولاتینا^۲ تأسیس کردند که به بزرگ‌ترین سازنده اتومبیل در آمریکای لاتین تبدیل شد. هر دو شرکت بر این عقیده بودند که با همکاری یکدیگر می‌توانند بر شرایط ضعیف اقتصادی و محدودیت‌های وارداتی دولتی در سراسر آمریکای لاتین فائق آیند. به هر حال، با گذشت چندین سال تعرفه‌های وارداتی در آمریکای لاتین کاهش یافت و شرایط اقتصادی بهبود پیدا کرد. به دلیل این تغییرات، هر دو شرکت اتومبیل‌سازی به این نتیجه رسیدند که بهتر است سهم بازار خود را به صورت انفرادی افزایش دهند تا جمعی. در نتیجه شرکت اتولاتینا منحل شد و هر یک به صورت مجزا به فعالیت خود ادامه دادند.

مدلی برای فرهنگ و مذاکره

مثال‌های بالا نشان دهنده نقش مهم تفاوت‌های فرهنگی در نحوه مدیریت و مذاکرات دخیل در شراکت‌هاست. به علاوه، مانند بسیاری از فرایندهای اجتماعی، مذاکرات به شدت تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند. مذاکره کنندگان انتظارات، شیوه‌های برقراری ارتباطات، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و اولویت‌های مبتنی بر فرهنگ خود را بر سر میز مذاکره آورده و ممکن است سوء تفاهم‌های ناشی از این تفاوت‌ها منجر به اتمام یک شراکت گردد.

1. Volkswagen
2. Autolatina



شکل ۱۰-۱: اثرات فرهنگی بر فرایند مذاکره

جهت درک این مطلب که چگونه اعتقادات هنجاری می‌تواند بر فرایند مذاکره اثرگذار باشد، شکل ۱۰-۱ را در نظر بگیرید. در این شکل متوجه می‌شویم که فرهنگ نقش مهمی در شکل‌گیری محدودیت‌ها و فرصت‌های مربوط به اقدامات هر دو طرف ایفا می‌کند. تفاوت‌های فرهنگی و پس از آن اعتقادات هنجاری، بر عواملی مانند شکل‌گیری اهداف، ریسک‌پذیری و یا ریسک‌گریزی هر یک از شرکا، خصوصیات شریک مطلوب و جو مناسب جهت مذاکره

اثرگذار است. به علاوه، فرهنگ می‌تواند بر دیگر محدودیت‌های سبک‌های ارتباطی، حساسیت‌های عاطفی و حفظ ظاهر در طول فرایند مذاکره، توافق نهایی برای شراکت و یا عدم شراکت و روش‌های مختلف حل مسأله تأثیر بنهد. به خاطر داشته باشید که محرک‌های غیرفرهنگی زیادی نیز بر این فرایند مؤثر هستند (مانند الزامات مالی، غلبه بر دشمنان، شورش سهامداران، شراکت‌های دولتی و غیره).

در نتیجه، این اعتقادات هنجاری می‌توانند بر استراتژی‌ها و رفتارهای مذاکره (مانند نحوه گزینش شرکای آتی، میزان آمادگی هر دو طرف و ترجیح گروه‌ها مبنی بر استفاده از استراتژی‌های حل مسأله یا رقابتی در هنگام مذاکره) اثرگذار باشند. همچنین دیگر بخش‌های یک استراتژی مذاکره مانند تاکتیک‌های ارتباطی (کلامی و غیرکلامی)، میزان اطلاعات پیشنهادی، رویکردهای چانه‌زنی، اعطای امتیازهای انحصاری و دیدگاه‌های مربوط به توافق و ماهیت قراردادهای نهایی نیز تحت تأثیر فرهنگ هستند.

در نهایت، اثرات متقابل بین فرهنگ، اهداف، الگوها و رفتارهای مذاکره‌ای منجر به خروجی‌های متعددی می‌شود. شاید مهم‌ترین خروجی در اینجا آن باشد که آیا شراکت جدید به راستی به وقوع پیوسته است یا نه؟ در ابتدای فصل نیز نمونه‌هایی را در این باب مشاهده کردید که تفاوت‌های فرهنگی و شخصیتی دو طرف چگونه می‌تواند منجر به توقف در کار شود. به علاوه، نتایج دیگر حاصل از این تأثیر و تأثر متقابل بدین شرح است: سازمان، چگونه مدیریت و سازماندهی می‌شود؛ کدام فرایندهای اجرایی استفاده خواهد شد؛ در صورت بروز تضاد، حل مسأله چگونه خواهد بود؛ اعتماد متقابل چگونه شکل خواهد گرفت و چطور در طول زمان ثابت خواهد ماند و چگونه با وجود فرهنگ‌های متفاوت دو شریک جدید، موفقیت حاصل می‌شود. مثال‌هایی که در ابتدای این فصل بیان شد نشانگر عواقب نادیده گرفتن این عوامل و اثرات فرهنگی آن است.

استراتژی‌ها، امتیازدهی و عقد قرارداد در فرایند مذاکره

در بسیاری از فرهنگ‌ها، کسب و کار بر پایه ارتباطات شخصی بلند مدت شکل می‌گیرد که نمونه‌های آن را می‌توان در فرانسه و مکزیک یا چین و هند دید. در این کشورها افراد با شرکایی قابل اعتماد و شناخته شده کسب و کار خود را آغاز می‌کنند. به همین دلیل، بسیاری از

مذاکرات بین‌المللی با ارتباطات شخصی شکل می‌گیرد. این بدان معنا نیست که آنها لزوماً برای ایجاد دوستی‌های بلندمدت در زندگی خود برنامه‌ریزی می‌کنند؛ بلکه هر یک از طرفین نیاز دارد تا جهت ایجاد معاهده، به طرف دیگر اطمینان کافی داشته باشد. در بسیاری از کشورها، چنانچه بلافاصله پس از شروع این ارتباطات، در مورد شکل‌گیری یک کسب و کار بحثی صورت پذیرد، نوعی بی‌احترامی تلقی می‌شود. در این فرهنگ‌ها عقیده بر آن است که ارتباطات کسب و کار باید قبل از شروع مذاکرات جدی، ابتدا به اصلاح «گرم شود»^۱. این یک اصل است که باید به خاطر داشته باشید.

تنها مکانی که در آن، این‌گونه ارتباطات در عین حال که بسیار با اهمیت است اما ضرورتاً برای دستیابی به موفقیت به آن نیازی نیست، آمریکا است. در آنجا اغلب قراردادهای قانونی جایگزین ارتباطات شخصی می‌شود. در نتیجه، مذاکره‌کنندگان آمریکایی به این‌که سریعاً خواهان راه‌اندازی کسب و کار هستند، شهرت دارند و این مسأله اغلب موجب شکست آنان نیز می‌گردد. بسیاری از مذاکره‌کنندگان موفق آمریکایی به اهمیت صبر و بردباری در مقابل پرخاشگری و عجله پی برده‌اند. در نتیجه، بسیاری از مدیران بین‌المللی موفق زمان زیادی را صرف شناخت شرکای آینده خود می‌کنند و این شناسایی اغلب از طریق فعالیت‌های اجتماعی متنوعی (مانند شام، بازی گلف و ...) حاصل می‌شود. در این موقعیت‌ها، صحبتی پیرامون کسب و کار صورت نمی‌گیرد.

استراتژی‌های رقابتی در مقابل استراتژی‌های حل مسأله

به طور کلی دو نوع استراتژی مذاکره وجود دارد: مذاکره رقابتی^۲ و مذاکره حل مسأله^۳. رویکرد رقابتی، به مذاکرات به عنوان بازی برد و باخت نگاه می‌کند، در حالی که رویکرد حل مسأله در جستجوی راه حل برنده-برنده است تا در صورت امکان هر دو طرف سود ببرند. جدول ۱۰-۱ نشان‌دهنده تفاوت این استراتژی‌ها در خلال فرایند مذاکره است.

در مذاکره رقابتی، هر طرف مذاکره حداقل اطلاعات و منفعت ممکن را به طرف مقابل اعطا می‌کند. آنها اغلب مذاکرات را با تقاضاهای غیر واقع‌بینانه آغاز کرده و تنها با اجبار، به

1. Warmed Up
2. Competitive Negotiation
3. Problem-solving Negotiation

طرف مقابل امتیاز می‌دهند. مذاکره کنندگان رقابتی در حین فرایند مذاکره از هر فن یا تاکتیک غیر اخلاقی جهت برنده شدن استفاده می‌کنند و برای برقراری ارتباطات بلندمدت بین دو گروه هیچ تلاشی انجام نمی‌دهند و از آنجا که مذاکره را از موقعیت‌های غیر منعطفی آغاز می‌کنند، نتیجه مذاکره اغلب برای هیچ یک از دو طرف رضایت بخش نیست و هر طرف نسبت به دیگری دیدگاه منفی دارد. در نتیجه، بازیندگان در این توافق‌ها اغلب به دنبال انکار مفاد قراردادهای منعقد شده هستند و یا درصدد جایگزینی کالاهای نامرغوب در سفارشات تولیدی خود می‌باشند.

جدول ۱۰-۱: استراتژی‌های چانه زنی رقابتی و حل مسأله

مراحل مذاکره	چانه زنی رقابتی	چانه زنی حل مسأله
۱. آمادگی	مزیت‌های اقتصادی و دیگر مزایای حاصل از معامله را شناسایی کنید. برای دفاع از جایگاه شرکت آماده شوید.	منافع استراتژیک بلندمدت شرکت را تعریف نمایید. جهت غلبه بر موانع فرافرهنگی و تعریف منافع متقابل آمادگی لازم را به دست آورید.
۲. ایجاد ارتباط	نقاط ضعف حریفان را بیابید. اطلاعات و اهداف طرف مقابل را شناسایی کنید اما اهداف خود را پنهان سازید.	خود را با فرهنگ طرف دیگر سازگار نمایید. افراد درگیر در مذاکره را از مسائل مربوط به حل مشکلات و اهداف متمایز سازید.
۳. تبادل اطلاعات و پیشنهاد اولیه	تا آنجا که ممکن است اطلاعات کمی را به طرف مقابل خود ارائه دهید. موقعیت خود را شفاف سازید. پیشنهادی دشوار ارائه دهید تا بیشتر برای طرف مقابل مطلوبیت داشته باشد (تا خودتان)	در طی فرایند تبادل اطلاعات، به علانق طرف مقابل پی ببرید. تفاوت‌های فرهنگی را در سرعت پاسخگویی و نوع اطلاعات مورد نیاز درک کنید. پیشنهاد قطعی و منطقی ارائه دهید.
۴. متقاعد سازی	در زمان مساعد از فنون و تاکتیک‌های غیر اخلاقی جهت غلبه بر حریف استفاده نمایید.	به دنبال دستیابی به راه حل‌های خلاقانه‌ای باشید که منافع هر دو طرف را پوشش دهد.
۵. امتیازدهی	با تقاضاهای غیرواقع بینانه، پیشنهادهای خود را آغاز کنید. فرایند اعطای امتیاز را به آرامی و با غرض ورزی ادامه دهید.	به دنبال دستیابی به معیاری متقابل باشید تا منجر به سازگاری طرفین گردد. تفاوت‌های فرهنگی را در شروع اعطای امتیازها بپذیرید.
۶. توافق	تنها زمانی قرارداد را امضا کنید که مطمئن باشید برنده شده‌اید و قرارداد به حد کافی مورد اطمینان است.	زمانی قرارداد را امضا کنید که مطمئن شوید منافع شرکت حاصل می‌شود. در صورت لزوم خود را با تفاوت‌های فرهنگی قراردادهای هماهنگ کنید.

در مقابل، مذاکرات حل مسأله بر این اصل که مذاکره کنندگان باید از منافع و علائق خود در هنگام مذاکره به دور باشند، استوار است. در این نوع از مذاکرات، طرفین مذاکره کننده به جای دفاع از موقعیت شرکت به عنوان هدف اصلی، به دنبال کسب رضایت دو جانبه‌ای هستند که برای هر دو طرف دارای منفعت باشد. در این گونه ارتباطات از فنون غیر اخلاقی به دلیل تخریب فواید ارتباطات بلندمدت استفاده نمی‌گردد. همچنین جهت حل مشکلات و در مذاکرات، به جای استفاده از داده‌های غیر واقعی و مبالغه، تا حد ممکن از اطلاعات واقعی استفاده می‌شود. در این نوع مذاکرات اغلب شناسایی راه‌های جدید برای کسب اهداف هر دو طرف تسهیل می‌گردد و حتی در مواردی که راه حل‌های منفعت طلبانه و دوجانبه‌ای یافت نمی‌شود، هر دو طرف با اعتقاد به اینکه تلاش‌های صادقانه‌ای در این رابطه صورت گرفته است، میز مذاکره را ترک می‌کنند و به این ترتیب، در صورت وجود فرصت‌های دیگری در آینده، برای مذاکرات آتی راهی وجود خواهد داشت.

جهت انتخاب هر یک از این دو استراتژی، سه نکته مهم را باید در نظر بگیرید. در ابتدا باید به این مسأله توجه کنید که در مذاکرات بین فرهنگی، ایجاد سوء تعبیر از نیات طرف دیگر بسیار شایع است. با این وجود، با درک ظرافت‌های پس‌زمینه فرهنگی طرف مقابل، تشخیص این مطلب که او از موضعی غیر منعطف در حال صحبت کردن است و یا به دنبال فرصتی برای عقد یک قرارداد می‌باشد، به راحتی قابل تشخیص است. با ذکر این مطلب می‌توان به این نکته پی برد که چرا بسیاری از مذاکره کنندگان بین‌المللی موفق همیشه در کنار خود مشاورانی آشنا با سنت‌ها و فرهنگ‌های گروه دیگر دارند. ثانیاً در بسیاری از مواقع، فرهنگ زمینه لازم را برای انتخاب یک رویکرد فراهم می‌کند. برای مثال، مذاکره کنندگان اذعان می‌دارند که برخی از مدیران آمریکایی معتقدند در هر مذاکره باید یک برنده و یک بازنده وجود داشته باشد؛ در حالی که بسیاری از مدیران ژاپنی رویکرد حل مسأله را ترجیح می‌دهند. مذاکره کنندگان باهوش این مطلب را می‌دانند و استراتژی‌های خود را بر طبق این موارد تنظیم می‌کنند. سرانجام، بیشتر متخصصین در امر مذاکره بین‌المللی استفاده از رویکرد حل مسأله را پیشنهاد می‌دهند، زیرا به راه حل‌ها و ارتباطات کاری بلندمدت تری می‌انجامد و این امر به شدت در مذاکرات موجود در شراکت‌های جهانی صحیح می‌باشد. بردن در زمان حال، ممکن است در آینده منجر به شکست‌های بزرگ تری شود. به خاطر سپاری این مطلب بسیار مهم است که شکست در شراکت، از اعطای امتیازهای کوچک در فرایند مذاکره هزینه بیشتری را به همراه دارد.

مبادله اطلاعات و پیشنهادهای ابتدایی

در جدول ۱۰-۲، چگونگی تأثیر فرهنگ بر تسهیم اطلاعات و در نتیجه، شکل گیری پیشنهادهای ابتدایی در مذاکرات به نمایش گذاشته شده است. به دیگر سخن، در برخی از فرهنگها مدیران به دنبال جزئیات فنی محصولات یا خدمات مورد بحث هستند، در حالی که در دیگر فرهنگها مدیران اغلب جزئیات محصول را نادیده گرفته و بیشتر بر استمرار این ارتباطات متمرکز می شوند.

در هر مذاکره و در برخی از مراحل آن، هر طرف پیشنهادهای ابتدایی خود را برای تثبیت موقعیت چانه زنی اولیه خود ارائه می دهد. در برخی از فرهنگها (مانند روسیه و عربستان سعودی)، پیشنهادهای ابتدایی آنها اغلب کاملاً غیر واقعی است، در حالی که در دیگر فرهنگها (مانند ژاپن و کره جنوبی) پیشنهادهای اغلب حول محور وضعیت مذاکره نهایی پیش می رود. این پیشنهاد اولیه، فرایند مذاکره را برای رسیدن به توافق نهایی پیش می برد.

جدول ۱۰-۲: تبادل اطلاعات و پیشنهادات اولیه توسط فرهنگ

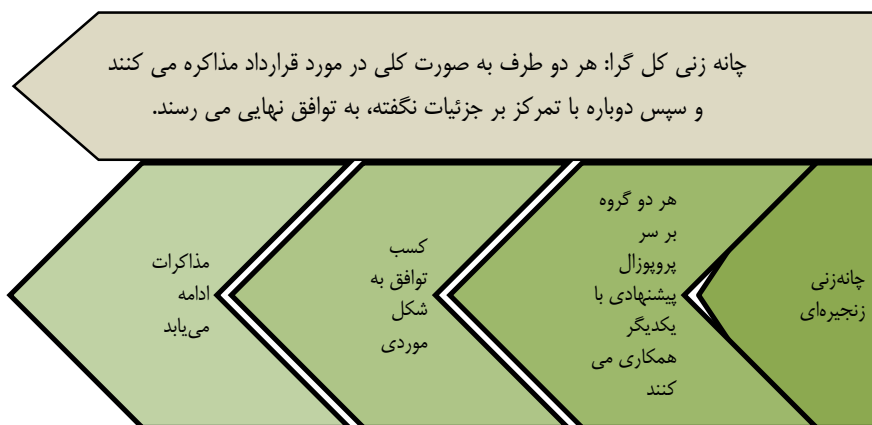
فرهنگها	تبادل اطلاعات	اولین پیشنهادهای
آسیای شرقی	اطلاعات جزئی و فنی بسیار با اهمیت است. قبل از عقد قرارداد باید در مورد تمام جزئیات بحث شود.	۱۰ تا ۲۰ درصد کمتر از حد مطلوب و نتایج مورد نظر است.
آمریکای لاتین	تمرکز بیشتر بر برقراری رابطه با طرف مقابل به جای جزئیات فنی قرارداد. عمده مذاکرات حول این سؤال می چرخد که چرا باید ما کسب و کار مشترکی داشته باشیم؟ (نه چگونه این شراکت را راه اندازی کنیم).	۲۰ تا ۴۰ درصد کمتر از حد مطلوب و نتایج مورد نظر است.
خاورمیانه	تمرکز بیشتر بر برقراری رابطه با طرف مقابل به جای جزئیات فنی قرارداد. عمده مذاکرات حول این سؤال می چرخد که چرا باید ما کسب و کار مشترکی داشته باشیم؟ (نه چگونه این شراکت را راه اندازی کنیم).	۲۰ تا ۵۰ درصد کمتر از حد مطلوب و نتایج مورد نظر است.
آمریکای شمالی	اطلاعات به صورت مستقیم و مختصر از طریق نمایشهای چندرسانه‌ای مبادله می شود. چنانچه بر سر اصول قرارداد توافق حاصل شود، جزئیات در مراحل بعدی حل خواهد شد.	۵ تا ۱۰ درصد کمتر از حد مطلوب و نتایج مورد نظر است.
روسیه	اطلاعات جزئی و فنی بسیار با اهمیت است. قبل از عقد قرارداد باید در مورد تمام جزئیات بحث شود.	۵۰ تا ۶۰ درصد کمتر از حد مطلوب و نتایج مورد نظر است.

Source: Based on Lillian Chaney and Jeannette Martin, International Business Communication, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995, pp. 183-84

چانه زنی و امتیازدهی

همان طور که مشخص است، هدف نهایی از یک مذاکره دستیابی به قراردادی متقابل است که هر دو کشور به طور قانونی متعهد به انجام آن باشند. برای رسیدن به این مرحله، اعطای امتیاز ضروری است. همچنین باید به این مطلب نیز توجه کرد که چگونه فرهنگ در تعیین این امتیازها اثرگذار است (شکل ۱۰-۲ را مشاهده نمایید). برای مثال در آمریکای شمالی، شرکت‌ها اغلب از رویکرد متوالی^۱ برای امتیازدهی استفاده می‌کنند. به دیگر سخن، آنها ترجیح می‌دهند تا مورد به مورد بر سر قرارداد پیشنهادی به توافق برسند.

در مقابل، در بیشتر مناطق آسیایی از رویکرد کل‌گرا^۲ جهت اعطای امتیاز استفاده می‌شود. در این نوع رویکرد، هر دو طرف به توافق کلی می‌رسند اما تا زمانی که بازننگری هایشان را به انجام نرسانند، توافق نهایی حاصل نمی‌شود. سپس آنها بر سر قرارداد کلی بحث کرده و قرارداد نهایی را آماده می‌کنند. مذاکره کنندگان مبتدی آمریکای شمالی، اغلب زمانی که با هم‌تایان آسیایی خود وارد بحث می‌گردند و متوجه می‌شوند که آنها از رویکرد کل‌گرا استفاده می‌کنند، دچار بهت می‌شوند.



شکل ۱۰-۲: استراتژی‌های چانه زنی زنجیره‌ای و کلی

1 . Sequential Approach
2 . Holistic Approach

توافق نهایی و عقد قرارداد

هنگامی که کشورها در مورد استراتژی‌های مذاکره رویکردهای متفاوتی را به کار می‌گیرند، اصلاً عجیب نیست که دیگر جنبه‌های ساخت و مدیریت شراکت هایشان نیز متفاوت باشد. قراردادهای را در نظر بگیرید. در بیشتر کشورهای غربی، قرارداد (خصوصاً قرارداد کتبی) به عنوان ابزاری برای مقابله با ریسک و عدم اطمینان به کار گرفته می‌شود. این مسأله از دیدگاه کشورهای تک زمانه که در آن محتوای پیام‌ها اغلب از زمینه پیام مهم تر است، اصلاً عجیب به نظر نمی‌رسد. هر لغت نامه در جهان تعریف نسبتاً یکسانی از قرارداد را ارائه می‌دهد: «نوعی توافق بین دو یا چند گروه که قوانینی را وضع می‌کند که از طریق آن، مبادلات کسب و کار هدایت می‌گردد». قراردادهای عموماً بیان‌کننده سطوح سرمایه‌گذاری، حدود مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، هزینه‌ها، کنترل فناوری اختصاصی و فرایندهای تسهیم منافع و ضررهای شراکت است. برای مثال، بسیاری از مدیران در کشورهای مختلف معتقدند که قراردادهای کتبی، از دست دادن صوری میان افراد محترم برتر و بهتر است.

اعتماد متقابل و دادگاه تجاری

در بسیاری از نواحی جهان، کسب و کارها بر اساس ارتباطات شخصی و اعتماد متقابل شکل می‌گیرد که نمونه آن را در شرکت‌های *gong-si* چینی دیدید (فصل ششم را ببینید). در این مناطق، شرکا اغلب قراردادهای کتبی را به منزله عدم اطمینان به طرف مقابل ارزیابی می‌کنند و بر این عقیده هستند که قراردادهای در بین دوستان معتمد، فاقد معناست. این اختلاف نظر در پهنه فرهنگها اغلب منجر به ایجاد معمایی در ذهن مدیران جهانی می‌شود. اگر آنها در کشورهایی که قراردادهای کتبی شایع نیست، بخواهند ارتباطات کسب و کار امنی را ایجاد کنند چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهند؟ تا چه اندازه می‌توانند به توافق شفاهی اعتماد کنند؟

از لحاظ نظری، قرارداد ابزاری لازم‌الاجرا و قانونی است که تضمین‌کننده زمان و چگونگی اتفاقات آینده برای گروه‌های ذینفع در قرارداد است (مثلاً هر مورد یا محصول چه هزینه‌ای خواهد داشت، در چه زمانی تجهیزات مورد نیاز منتقل خواهند شد، هزینه‌های انتقال فناوری چگونه است و غیره). همچنین برخی مجازات‌ها برای عدم پیروی از مفاد قرارداد تعیین می‌شود (مثلاً جریمه‌های

مالی برای تأخیر در پرداخت‌ها، جریمه‌های کیفی برای دزدی یا فریب و ...). مذاکره کنندگان ماهر، ماهیت و جزئیات قراردادها را به خوبی درک می‌کنند. به علاوه، مذاکره کنندگان با تجربه عموماً از وکلای ماهری جهت تضمین سازگاری مفاد قراردادها و تطابق با قوانین بین‌المللی و محلی بهره می‌برند. همچنین آنها اغلب جهت شفاف سازی جزئیات قراردادها، آن را به زبان‌های مورد نیاز دیگر ترجمه می‌کنند.

بسیاری از مدیران با تجربه به این مسأله واقفند که ممکن است بین آنچه در قرارداد ذکر می‌شود و آنچه در واقعیت وجود دارد، تفاوت زیادی وجود داشته باشد. همچنین ممکن است دولت‌های محلی به دلایل زیادی از اجرای یک قرارداد خودداری کرده و یا از شریک محلی در یک توافق دفاع کنند. از این تجربه می‌توان به دو درس مهم پی برد. ابتدا اینکه اطمینان طرفین قرارداد به صداقت اشخاص و نیت شرکت یک اصل ضروری است. در اینجا است که فعالیت‌های مبتنی بر فرهنگ مانند *gong-si* شکل می‌گیرد. یک قرارداد کتبی بین غریبه‌ها نشان دهنده انتظار بروز تعارض می‌باشد و به همین دلیل است که بسیاری از مدیران موفق جهانی زمان زیادی را صرف شناخت شرکای خود می‌کنند و دائماً پس از امضا و در حین اجرای قرارداد، در صدد ارتقای این رابطه هستند. البته نباید از اهمیت داشتن شرکای مورد اطمینان و قدیمی غافل ماند.

دومین درس مهم، در رابطه با چگونگی حل ناسازگاری‌های موجود در قراردادهاست. این مسأله توجه ما را به دادگاه‌های تجاری جلب می‌کند. دادگاه‌های تجاری مکانی است که تعارض‌ها در آنجا مورد داوری قرار می‌گیرند. برای مثال، چنانچه بر سر قراردادی که بین یک شرکت فرانسوی و ویتنامی بسته شده مشاجره‌ای رخ دهد، شریک ویتنامی ممکن است از این پیشنهاد که مشاجره در ویتنام حل و فصل شود استقبال کند و شریک فرانسوی نیز به دلیل فرصت‌هایی که در فرانسه وجود خواهد داشت، همین احساس را دارد. این مسأله، خود منجر به بروز تعارض‌های بیشتری می‌گردد. در نتیجه اکنون برای حل این مشکل در بسیاری از قراردادها بندی را برای تعیین مکان و نحوه حل و فصل مشاجرات و اختلاف نظرها بین دو گروه اختصاص داده‌اند که در این بین ممکن است نیاز به حکمیت شخص ثالث نیز پیشنهاد شود. برای مثال، شرکای فرانسوی و ویتنامی ممکن است در بندهای قرارداد، حکمیت قانونی در وقوع مشکلات را به کشور سوئیس محول کرده باشند.

عقیده به شرایط تغییرپذیر

عدم وجود معنای واحدی از قرارداد که به دلیل تنوع فرهنگی موجود رخ می‌دهد، یکی از دلایل اصلی مشاجرات جهانی بر سر قرارداد است. در نظر بسیاری از غربی‌ها (مانند انگلستان، استرالیا، آلمان، کانادا و آمریکا)، یک قرارداد سند قانونی است که تعهدات تمامی گروه‌ها را به صورت شفاف بیان می‌دارد و بیانگر نقطه اوج یک فرایند مذاکره موفقیت آمیز است. در غرب که افراد مرکز کنترل درونی داشته و بر این عقیده هستند که بر سرنوشت خود حاکمند؛ یک قرارداد، یک قرارداد است و تنها تا انتهای مدت زمان انقضای قرارداد، می‌توان بر سر مسائل مذاکره کرد. در نتیجه، مذاکره کنندگان غربی باید تمامی مشکلات احتمالی آینده را قبل از عقد قرارداد پیش بینی کرده و آن را به سمت انعقاد یک قرارداد بلند مدت هدایت کنند.

در دیگر نقاط جهان که افراد بیشتر دارای مرکز کنترل بیرونی بوده و بر این عقیده هستند که آینده آنها به شدت تحت تأثیر سرنوشت یا تقدیر است، بسیاری از کسب و کارها تحت تأثیر تغییر شرایط هستند (جدول ۱۰-۳ را ببینید). این آئین بیان می‌دارد در زمانی که تغییراتی خارج از کنترل شرکا (مثل ضرر و زیان حاصل از بروز طوفان‌ها، تغییرات خط مشی‌های دولتی و افزایش قیمت مواد خام) رخ دهد، هر دو شریک موظفند که قرارداد اصلی را بازنگری کنند تا هیچ طرفی بازنده نباشد. بر طبق این رویه در سراسر آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین، یک قرارداد تنها به عنوان تصدیق ارتباطات شخصی بین دو گروه در نظر گرفته می‌شود و در نتیجه این آغاز یک فرایند متقابل و منفعت طلبانه است. نگارش قراردادها در بسیاری از شرکت‌های آفریقایی، آسیایی و آمریکای لاتین به صورت بسیار خلاصه است (حداکثر در دو یا سه صفحه)، زیرا در نظر آنها پیش بینی شرایط آتی مؤثر بر قرارداد غیر ممکن است و در نتیجه به محض تغییر شرایط انتظار می‌رود که قرارداد نیز با شرایط جدید تطبیق یابد و در نتیجه در این موقعیت، شرکا در صدد منفعت جویی از هم نبوده، بلکه به منافع متقابل هم توجه دارند.

در شرق، با تغییر شرایط به گونه‌ای برخورد می‌شود که بین شرکا ایجاد هماهنگی کند؛ اما در غرب، افراد در این هنگام در صدد کسب منفعت از یکدیگر هستند. تفاوت‌های موجود در مذاکرات و اجرای قراردادها بین شرکای جهانی اغلب تهدید بزرگی برای دورنمای شراکت جهانی به شمار می‌رود. لطفاً این مسأله را در نظر بگیرید: چنانچه دو گروه بر سر سرمایه گذاری

مشترک بین‌المللی در حال مذاکره باشند و متن قراردادهای نوشته شده (و حتی نانوشته) در بخشی از جهان معنای بسیار متفاوتی با منطقه دیگری از جهان داشته باشد، چگونه این دو گروه قادرند به مفاد موجود در قراردادشان اعتماد کنند و نتایج را پیش بینی نمایند؟ و چنانچه مدیر تازه کاری مسئول پیگیری این امر باشد، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟

جدول ۱۰-۳: قراردادهای و تغییر شرایط

قرارداد نوعی در شرایط متغیر	قرارداد نوعی در شرایط ثابت
قراردادهای در پرتو ارتباطات شخصی به وجود می‌آیند.	ارتباطات شخصی در پرتو قراردادهای به وجود می‌آیند.
قراردادهای عموماً به موارد کلی اشاره می‌کنند که تنها در وضعیت فعلی مصداق دارد و ممکن است با تغییر شرایط، تغییر کند.	قراردادهای عموماً بدون توجه به تغییر شرایط، به موارد جزئی توافق شده که تا انتهای مدت زمان قرارداد ثابت در نظر گرفته می‌شود، اشاره دارند.
کوتاه، کلی، کمتر قانونی	طولانی، جزئی، قانونی
قراردادهای به شدت توسط ارتباطات شرکا و اتحاد اشخاص حمایت می‌شوند.	قراردادهای به طور گسترده از طرف دادگاه‌های قضایی مورد حمایت هستند.

توجه: قراردادهایی که تحت تأثیر عقیده به تغییر شرایط، نسبت به قراردادهای غربی در کل دنیا رایج ترند.

الگوی مذاکره در پهنه فرهنگ‌ها

جهت درک بهتر چگونگی فرایند مذاکره، بهتر است به مطالعات جذاب و دقیق پیرامون مدیران کشور ژاپن، برزیل و آمریکا نگاهی بیندازیم. در این مطالعه، مدیران این سه کشور در جلسات مذاکره بیست دقیقه‌ای قرار می‌گرفتند و پرسشگران تعداد دفعات استفاده از تاکتیک‌های مذاکره کلامی و غیرکلامی آنها را شمارش می‌کردند. نتایج نشان داد که در طول این جلسات، تاکتیک‌های کلامی و غیرکلامی بسیار متفاوتی بین مدیران وجود داشته است (جدول ۱۰-۴). به این نکته توجه کنید که چگونه مذاکره کنندگان هر یک از کشورها، نظراتی مخالف با حریف خود را اعلام می‌کنند و یا با او موافقت می‌نمایند و آیا تفاوت‌های فرهنگی در این بین نقشی دارد؟

جدول ۱۰-۴: تاکتیک‌های مذاکره در ژاپن، برزیل و آمریکا

تعداد دفعاتی که در هر بیست دقیقه مذاکره مورد استفاده قرار می‌گیرد			تاکتیک‌های مذاکره
مدیران آمریکایی	مدیران برزیلی	مدیران ژاپنی	
تاکتیک‌های مذاکره کلامی			
۲	۲	۱	پیشنهاد پاداش یا مشوق
۸	۳	۷	قول دادن
۴	۲	۴	تهدید کردن
۱	۰	۱	جاذبه‌های هنجاری برای رسیدن به اهداف بیشتر
۶	۱۴	۸	دستور یا فرمان دادن
۱۰	۲۹	۱۳	مخالفت و قطع کردن سخن طرف مقابل
۹	۸۳	۶	رد نظرات (پاسخ منفی دادن)
تاکتیک‌های مذاکره غیر کلامی			
۴	۰	۶	استفاده از سکوت
۳	۵	۱	زل زدن به یک نقطه
۰	۵	۰	لمس طرف مقابل

Adapted from John Graham, "The influence of culture on the process of business negotiations," *Journal of International Business Studies*, 1983, pp. 84-88

الگوهای مذاکره در ژاپن

اگر بخواهیم گامی فراتر بنهیم، بهتر است به نتایج حاصل از تحلیل محرک‌های فرهنگی مؤثر در استراتژی‌های مذاکره این سه گروه که توسط مردم‌شناسان فرهنگی^۱ و محققان مدیریتی به دست آمده است، توجه کنیم (جدول ۱۰-۵). این یافته‌ها برخی از چالش‌های اساسی مذاکره و شراکت جهانی موفق را در پهنه فرهنگها مشخص کرده‌اند. جهت پاسخ به این سؤال که آیا با شرکتی در ژاپن تجارت شود یا نه، باید به عاملی که در ژاپن Shinyo نامیده می‌شود، توجه کنید. شینیو در فرهنگ ژاپنی به معنای اعتماد دو طرفه، اطمینان و احترامی است که هر دو طرف برای موفقیت در ارتباطات تجاری خود بدان نیازمند هستند. چنانچه شما به شریک خود اطمینان کامل نداشته باشید، برقراری ارتباطات تجاری عاقلانه نخواهد بود. هر چند درک این مفهوم بسیار آسان است، اما پیاده سازی آن برای خارجی‌ها بسیار دشوار می‌باشد و این بدان دلیل است که غربی‌ها به قدرت قرارداد قانونی بیشتر از برقراری ارتباطات شخصی معتقدند. علاوه بر مفهوم شینیو، تفاوت‌های دیگری نیز بین مذاکره کنندگان ژاپنی و هم‌تایان آمریکایی و برزیلی آنها وجود دارد.

1. Cultural Anthropologists

الگوهای مذاکره در آمریکا

جان گراهام و یوشی‌هیرو سانو^۱، در کتاب خود تحت عنوان «چانه زنی هوشمند^۲»، مذاکره کننده آمریکایی را به عنوان شخصی با اعتماد به نفس و استقلال بالا توصیف کرده‌اند و اعتقاد آنها بر این است که مذاکره کننده بسیار فردگرا، دارای این عقاید است: «من خودم می‌توانم این کار را انجام دهم؛ به هیچ کمکی نیاز ندارم»؛ «من همینم که هستم. اگر شما مرا دوست ندارید، بسیار بد است»؛ «بیا بید با اسم کوچک یکدیگر را صدا بزینم؛ رسمیت تنها مانع بر سر راه ماست»؛ «البته که انگلیسی صحبت خواهم کرد؛ چرا از من انتظار دارید که به زبان دیگری صحبت کنم؟»؛ «زودتر به نتیجه نهایی پردازید؛ وقت من را تلف نکنید»؛ «روراست باشید!» و «معامله، معامله است، اگر آن را امضا کردید، مسئولیتش را باید بپذیرید». همان طور که مشخص است، تمام مذاکره کنندگان آمریکایی به این شیوه رفتار نمی‌کنند اما این مثال‌ها جای تأمل زیادی دارد.

الگوهای مذاکره در برزیل

همان طور که انتظار می‌رود، فرهنگ و رویکرد مذاکره در کشور برزیل تفاوت‌های زیادی با کشور ژاپن دارد. در مقابل موقعیت کشور ژاپن که اغلب به عنوان قدرت صنعتی با پیشینه درخشان محسوب می‌گردد، کشور برزیل به عنوان جذاب ترین مکان جهان جهت ظهور بازارها توصیف می‌شود. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی، به نوعی شرکت‌های تابعه و یا کسب و کارهای خود را در کشور برزیل مستقر می‌کنند و به همین دلیل، درک چگونگی فرایند مذاکره با طرفین برزیلی برای هر مدیر جهانی ضروری است. به دیگر سخن، مذاکره کنندگان بین‌المللی که با طرفین برزیلی وارد مذاکره می‌شوند، در صورت کسب دانش اندکی در مورد این کشور و فرهنگ آن، روش‌های انجام کسب و کار و سبک مذاکره آنان، احتمالاً به موفقیت بیشتری دست خواهند یافت.

سبک مذاکره مدیران برزیلی بازتابی از ویژگی‌های فرهنگی و محیط کسب و کار این کشور است. این مطلب در جدول ۱۰-۵ خلاصه شده و در آن به مقایسه رویکردهای مذاکره این سه کشور اشاره شده است. سبک مذاکره برزیلی، تأکید ویژه‌ای بر ایجاد، حفظ و سرمایه گذاری بر ارتباطات شخصی دارد. برزیلی‌ها اغلب به عنوان افرادی که با حریف و یا شرکای آینده خود

1. John Graham and Yoshihiro Sano
2. Smart Bargaining

ارتباطات بسیار نزدیکی برقرار می‌کنند، شناخته می‌شوند. آنها بر این عقیده هستند که علیرغم آنچه در طول فرایند مذاکره و پس از آن رخ می‌دهد، دوست‌یابی و لذت بردن از زندگی بسیار اهمیت دارد. این ارتباطات، برزیلی‌ها را قادر می‌سازد تا از بروز تضادها خودداری کنند و تا حد ممکن طرف دیگر را راضی نگه دارند. همچنین این موضوع از تمایل ایشان به استفاده از زبان غیر مستقیم، پنهان کردن اطلاعات ناخوشایند و دادن قول و قرارهای بی‌ثمر حکایت دارد.

برخی از ناظران، تأکید برزیلی‌ها بر ارتباطات شخصی را به صفتی از آنان موسوم به «خود کم بینی ملی» نسبت می‌دهند. برزیلی‌ها در مورد هویت خود بسیار حساس هستند. آنها از اینکه با کشورهای همسایه شان مقایسه شوند بیزارند و ترجیح می‌دهند که خودشان را به جای آنکه بیشتر با نام آمریکایی‌های لاتین بخوانند، آمریکایی‌های جنوبی بنامند. برزیلی‌ها به احساس پذیرش از طرف مقابل نیاز دارند و همچنین در هنگام بروز اختلاف، بسیار کم‌صبر می‌شوند. در هنگام رویارویی با اختلافات، پرخاشگری را گزینه مناسبی نمی‌دانند و بر این عقیده هستند که در شرایط دوستی و وفاق، دستیابی به راه حل آسان‌تر است.

تمایل برزیلی‌ها به بداهه‌گویی و انعطاف‌پذیری در سبک مذاکره آنان به وضوح یافت می‌شود. بسیاری از آنها در مذاکرات خود از مراحل قانونی استفاده نمی‌کنند و ممکن است این مراحل را پس و پیش طی کنند. در برخی موارد ممکن است آنها هدف روشنی در ذهن خود نداشته باشند. همچنین اصلاً ریسک‌پذیر نبوده و بیشتر تمایل دارند در مذاکرات خود به مباحث نامربوط بپردازند. به طور کلی از فرایند مذاکره لذت می‌برند و عجله‌ای برای انعقاد قرارداد ندارند. برزیلی‌ها جهت تصمیم‌گیری نهایی تنها به تحلیل شرایط اکتفا نمی‌کنند و احساسات آنها نیز نقش قابل توجهی در این بین دارد. در یکی از مقالات اخیر، یک روزنامه‌مشهور برزیلی مصاحبه‌ای با مدیران برجسته و موفق برزیلی در مورد دیدگاه‌هایشان در مورد مذاکره ترتیب داده بود. تمامی مدیران بر این امر توافق داشتند که مذاکرات موفق عموماً به شکل غیر رسمی و تصادفی اداره می‌شوند و در حقیقت ملاک هدایت مذاکرات، استفاده از شهود است و نه فقط اکتفا به استدلال منطقی. سرانجام تمامی آنان بر این عقیده بودند که مذاکره واقعی به ندرت بر سر میز مذاکره رخ می‌دهد و در مقابل، در ملاقات‌های غیر رسمی سازنده است که ارتباطات شکل می‌گیرد. بنابراین، جهت موفقیت در مذاکره با برزیلی‌ها، خارجی‌ها باید دوستانه و صبور برخورد کنند.

جدول ۱۰-۵: استراتژی‌های مذاکره در ژاپن، برزیل و آمریکا

شرکت‌های آمریکایی	شرکت‌های برزیلی	شرکت‌های ژاپنی	استراتژی‌های مذاکره
سوددهی در کوتاه مدت، اغلب منفعت شخصی مذاکره کننده دخیل است.	برقراری ارتباطات بلند مدت متقابل	سوددهی در بلند مدت، معمولاً بدون در نظر گرفتن منفعت شخصی	هدف نهایی
مستقیم و غیر شخصی	بداهه گویی؛ تعمیم دهی دشوار	غیر مستقیم و شخصی	فضای مساعد مذاکره
ریسک پذیر	ریسک گریز	ریسک گریز	ریسک پذیری
زمینه پایین، لحن مستقیم، در برخی موارد مبالغه می‌کنند.	زمینه بالا، غیر مستقیم، اغلب احساساتی برخورد کرده و مبالغه می‌کنند.	زمینه بالا، غیر مستقیم، هرگز از لحن مستقیم استفاده نمی‌شود، استفاده گسترده از مهارت‌های زبانی	سبک ارتباطی
از بروز حساسیت‌های عاطفی دوری می‌کنند، مذاکره کنندگان اغلب از ارتباطات شخصی خودداری می‌کنند.	حساسیت عاطفی به شدت مورد احترام است، برقراری ارتباطات شخصی قدرتمند رمز موفقیت است.	از بروز حساسیت‌های عاطفی دوری می‌کنند، برقراری ارتباطات شخصی قدرتمند رمز موفقیت است.	حساسیت عاطفی
بر اساس هزینه منفعت در کوتاه مدت	با توجه به ارتباطات خانوادگی و بر مبنای عاطفی	بر اساس هزینه منفعت در بلند مدت	مبنای تصمیم‌گیری
حفظ ظاهر ضروری نیست، خجالت زده شدن طرف مقابل ممکن است موجب کسب مزیت شود.	حفظ ظاهر ضروری است، در صورت امکان از خجالت زده شدن هر یک از طرفین باید جلوگیری شود.	حفظ ظاهر ضروری است، از خجالت زده شدن هر یک از طرفین به هر قیمتی باید جلوگیری شود.	اهمیت حفظ ظاهر
ترجیح بر منازعه به جای مصالحه در حل مشکلات	ترجیح بر مصالحه و بازنگری بر قرارداد در عوض منازعه	ترجیح بر مصالحه و بازنگری بر قرارداد در عوض منازعه	حل مسأله
در برخی موارد رفتار جدل آمیز را در پیش می‌گیرند به خصوص در زمانی که به صورت تدافعی عمل می‌کنند.	رفتار جدل آمیز را در پیش می‌گیرند اما از تضادها به شدت دوری می‌کنند.	به ندرت رفتار جدل آمیز را در پیش می‌گیرند و از تضادها به شدت دوری می‌کنند.	تضاد

سرانجام، توجه به تفاوت‌های موجود بین سبک‌های مذاکره برزیلی‌ها و ژاپنی‌ها بسیار حائز اهمیت است. در مطالب قبل به این نکته اشاره شد که هر دوی این فرهنگ‌ها در هنگام مذاکره با یکدیگر با مشکلاتی محدود مواجهند. هر دو بر ایجاد ارتباطات شخصی قوی، توجه به احساسات، اعتماد، غرور، اعتماد به نفس و شوخ طبعی تأکید دارند. به علاوه، مذاکره کنندگان هر دو کشور به صورت غیر مستقیم ارتباط برقرار کرده، از زمینه^۱ به اندازه محتوا^۲ استفاده می‌کنند و هر دو با درجات بالای تعارض موافق نیستند.

البته این ویژگی‌ها بسیار کلی و همچنین بسیار تغییر پذیرند. برزیلی‌ها از شیوه‌های ارتباطی غیر رسمی و گشوده استفاده کرده و همچنین با ابراز احساسات آشکار، در آغوش گرفتن، بهره‌گیری از تماس با طرف مقابل و استفاده از مبالغه و حسن تعبیر، ارتباطات خود را توسعه می‌دهند. در مقابل، ژاپنی‌ها اغلب در هنگام مذاکره با دیگران از ابراز احساسات خودداری می‌کنند، سکوت کرده و فاصله خود را به لحاظ فیزیکی با دیگران حفظ می‌نمایند و به طرف مقابل احترام می‌گذارند. بنابراین، هرچند ارزش‌های فرهنگی هر دو کشور شباهت زیادی با یکدیگر دارد (مانند ارتباطات شخصی قوی)، اما اهالی این دو کشور به شیوه‌ای کاملاً متفاوت آن را بروز می‌دهند. به علاوه، در حالی که برزیلی‌ها و ژاپنی‌ها به صورت غیر مستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، از طرف مقابل انتظار دارند تا ظرافت‌ها و مقصود رفتارهای آنان را دریابد. اما این مسأله تضمین کننده این نیست که هر دو طرف یکدیگر را کاملاً درک کنند. ارتباطات غیرمستقیم بر کدهای فرهنگی محرزی متکی است که فرایند تبادل اطلاعات مشکل را آسان می‌سازد. به هر حال، از آنجا که این کدها به لحاظ فرهنگی مورد استفاده قرار می‌گیرند، در ارتباطات بین دو فرهنگ متفاوت ممکن است چالش برانگیز باشند.

مذاکره کنندگان موفق (و ناموفق) در تمامی فرهنگ و کشورها یافت می‌شوند. در این بخش به بررسی رفتارهای مذاکره سه کشور برزیل، ژاپن و آمریکا پرداختیم. تشابهات و تفاوت‌های مذکور در جدولی تحت عنوان چگونگی تأثیر فرهنگ بر رفتارهای مذاکره نشان داده شد. همان طور که قبلاً نیز خاطر نشان شد، باید این مطلب را به خاطر بسپارید که انسان‌ها بسیار پیچیده هستند و لزوماً در تمامی زمان‌ها از قوانین فرهنگی خود تبعیت نمی‌کنند. هنجارهای

1. Context
2. Content

فرهنگی نیز در برخی مواقع بیشتر مورد تأکید واقع می‌شوند. برای مثال، یک مذاکره‌کننده آمریکایی هنگامی که در آمریکا و با دیگر همکاران آمریکایی مشغول به کار است، احتمالاً بیشتر مطابق با هنجارهای مذاکراتی آمریکا رفتار خواهد کرد تا چنانچه بخواهد در ژاپن و با هم‌تایان ژاپنی مذاکره کند. انسان‌ها رفتارهایشان را بسته به زمینه‌ای که در آن مشغول به کارند، تطبیق می‌دهند. اخیراً مطالعه‌ای پیرامون دو فرهنگ آمریکایی و چینی این نکته را متذکر شد. افراد مشارکت‌کننده در این مطالعه به طور تصادفی در دو گروه قرار داده شدند. به گروه اول مجموعه‌ای از تصاویر با محوریت فرهنگ آمریکایی نشان داده شد، در حالی که به گروه دوم تصاویر مربوط به فرهنگ چینی نشان داده شد. سپس از آنها خواسته شد تا یک تعارض اجتماعی را تفسیر کنند. این مطالعه نشان داد که افراد تعصبات فرهنگی مرتبط با تصاویر نمایش داده شده را در تفاسیر خود بروز می‌دادند. به دیگر سخن، افرادی که تصاویر چینی را مشاهده کرده بودند در تفاسیر خود این فرهنگ را به کار بردند، در حالی که افرادی که تصاویر آمریکایی را دیده بودند با توجه به فرهنگ آمریکا این تضاد را توصیف نمودند. با توجه به این مطلب که همه این افراد آمریکایی یا چینی بودند، این سؤال به وجود آمد که آیا اثرات اجتماعی می‌تواند فراتر از مرزهای قومی رود یا نه.

به طور مشابه، مذاکره نیز فرایند پویای مقابل به مثل است. فعالیت یک گروه می‌تواند موجبات اقدام گروه دیگر را فراهم نماید. هنگامی که تمامی مذاکره‌کنندگان از فرهنگ یکسانی باشند، این فرایند در جهت تقویت هنجارهای فرهنگی پیش می‌رود؛ اما هنگامی که مذاکره‌کنندگان از فرهنگ‌های متفاوتی باشند، این فرایند احتمالاً منجر به بروز رفتارهایی متفاوت از فرهنگ اصلی می‌گردد. به همین صورت، مدیران موفق در هنگام مذاکرات بین‌المللی بسیار محتاط رفتار می‌کنند تا بتوانند درک صحیحی از محیط مستقر در آن داشته باشند و بر اساس این درک، آمادگی بهتری برای دستیابی به موفقیت کسب نمایند.

ایجاد شراکت‌های جهانی

تاکنون در مورد مذاکرات جهانی موفق و حل تعارض‌های جهانی، ایجاد ارتباطات شخصی و همکاری با شرکای جهانی چه آموخته‌اید؟ چارلز هندی^۱، یکی از محققان مدیریت در انگلستان

1. Charles Handy

اذعان داشته است که مهم‌ترین مهارتی که سازمان‌های آتی بدان نیاز خواهند داشت «توانایی پیروز شدن بر دوستان و نفوذ بر افراد؛ توانایی ایجاد شراکت و قابلیت مذاکره و سازش» است. کسب و کار در آینده بیشتر شامل یافتن افراد صحیح در موقعیت مناسب و انجام مذاکرات مناسب است. چنانچه این مطلب صحیح باشد، مدیران برای آماده‌سازی خود باید چه کاری انجام دهند؟

معیارهای انتخاب شرکای جهانی

با توجه به نرخ بالای شکست در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و اتحادهای استراتژیک، سؤال اصلی در این قسمت آن است که چگونه می‌توان شرکای مناسب را شناسایی کرد و با آنان وارد فرایند مذاکره سازنده شد. این مسأله چالشی است که امروزه اغلب شرکای جهانی با آن مواجهند. با توجه به این مطالب، بیشترین چیزی که یک شرکت جهت توسعه اثربخش و کارای کسب و کار خود در شراکت بدان نیاز دارد چیست و چگونه می‌تواند مأموریت کلی خود را در این بین مورد حمایت قرار دهد؟ در این رابطه پنج عامل اصلی شناسایی شده‌اند:

۱. سازگاری با تاکتیک‌ها و اهداف استراتژیک: اولین و مهم‌ترین عامل، اطمینان یافتن از این مطلب است که شرکای آتی اهدافی داشته باشند که اهداف و تاکتیک‌های بلندمدت شریک دیگر را تقویت کند. در حقیقت تلاش‌های مدیریتی و سازمانی بدون وجود این سازگاری‌ها و حتی با صرف وقت و منابع بسیار زیاد، نتیجه‌ای نخواهند داشت زیرا هر یک در راهی مجزا قدم می‌نهند. پیش‌تر نیز مشکلات اتحاد شرکتهای جنرال الکتریک و زیمنس و رابرمید و دی‌اس‌ام را مشاهده کردید.

۲. منابع ارزش‌آفرین مکمل: رویکرد شرکا به روش‌ها، سیستم‌ها، داده‌ها و کانال‌های توزیع باید مشابه بوده و در نتیجه برای طرف دیگر قابل درک و فهم باشد. به علاوه، ایده آل این است که هر یک از شرکا دارایی‌های خود را که ممکن است دیگر شرکا از آن محروم باشند، با آنان تسهیم کنند. در این مورد می‌توان به اتحاد بلندمدت سامسونگ و کرنینگ گلس^۱ اشاره کرد. هنگامی که شرکت سامسونگ تصمیم گرفت به بازار تلویزیون وارد شود، از فناوری‌های ساخت شیشه اطلاع کمی داشت و این مطلب جهت موفقیت این تصمیم بسیار حائز اهمیت بود. به طور مشابه نیز شرکت کرنینگ به دلیل کسب موفقیت قبلی در ژاپن، در

1. Corning Glass

- صدد توسعه شراکت‌های جهانی فرامرزی خود در شرق آسیا بود. هر دو شرکت به شریکی نیاز داشتند. پس از انجام این شراکت، شرکت سامسونگ سرمایه و نیروی کار بسیار آموزش دیده‌ای را فراهم کرد تا با فناوری بسیار پیچیده شرکت کرینگک مطابقت پیدا کند. هر دو گروه از یکدیگر مطالبی را آموختند و با تسهیم منابع خود، یکدیگر را تکمیل کردند.
۳. فرهنگ‌های شرکتی مکمل: شرکای موفق عموماً فرهنگ‌های شرکتی مکملی دارند. احتمالاً شرکتی که دارای فرهنگی آشکار است، با شرکتی که فرهنگ سازمانی پنهانی دارد نمی‌تواند شراکت موفق‌تری را به وجود آورد. همان‌طور که در بالا بیان شد، دو شرکت فورد و مزدا این مشکل را در اوایل شکل‌گیری اتحادشان داشتند. البته این بدان معنا نیست که بگوییم شرکایی موفقند که فرهنگ سازمانی باز و تعامل‌محوری دارند. اگر چه داشتن این نوع فرهنگ احتمال کسب موفقیت را بالا می‌برد، اما نکته مهم در اینجا آن است که فرهنگ‌ها حداقل باید در یکسری از وجوه با یکدیگر سازگار باشند.
۴. تعهد شدید به شراکت: عامل اصلی در گزینش شرکای موفق، میزان علاقه و تعهد دو طرف به ساخت و مدیریت این شراکت است. همان‌طور که در مطالب گذشته نیز بحث شد، دو شرکت جنرال الکتریک و زیمنس علاقه کمی به شکل‌گیری شراکت موفقیت‌آمیز داشتند که نتیجه آن نیز از قبل قابل پیش‌بینی بود.
۵. سازگاری بالای فلسفی و عملیاتی: سرانجام، شرکای موفق تمایل به تسهیم دیدگاه‌های فلسفی و قابلیت‌های عملیاتی مشترک خود دارند. آنها در موارد مشترک با یکدیگر سهیم شده و به همین دلیل، این‌گونه سازمان‌ها از بسیاری از جهات بسیار مشابه هم به نظر می‌رسند. آنان اغلب دارای فلسفه عملیاتی و مدیریت منابع انسانی سازگاری هستند. برای مثال، هنگامی که شرکت آمریکایی دیویدسون-مرلی^۱ در جستجوی یک شریک بریتانیایی بود (که بعدها آن را یافت)، می‌خواست شرکتی را بیابد که با آن رابطه‌ای پایدار برقرار کند و موارد مورد نیاز برای ساخت یک شراکت موفقیت‌آمیز را فراهم نماید. هر دو از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌کردند. هر دو بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر بودند که عدم تمرکز بالایی داشت. هر دو، دیدگاه‌های مشترکی پیرامون نحوه رشد کسب و کار خود داشتند. هر دو فلسفه‌ای مشترک در مورد اجرای کسب و کار و مدیریت منابع انسانی

1. Davidson-Marley

داشتند. هر دو در صدد یافتن ارتباطات باز و عادلانه بودند. در نتیجه، هر دو شریک از نقطه خوبی کار را آغاز کرده و در امتداد منحنی یادگیری به کسب و کار خود پرداختند.

کسب آمادگی جهت مذاکرات جهانی

پس از شناسایی یک شریک بالقوه، هدف شرکت‌ها باید بر ایجاد شراکت مفید متمرکز شود. فرایند مذاکره اولین گام در برقراری ارتباطات می‌باشد و فرصتی برای هر دو گروه است تا ماهیت، مقیاس و قوانین شراکت را تعیین نمایند. همان طور که در مطالب قبلی بیان شد، علیرغم منافع بسیار زیاد، شراکت جهانی در بسیاری از موارد تنها موجب ضرر شده و بنابراین شرکا باید جهت دستیابی به اهداف خود سخت تلاش نمایند. فرایند مذاکره فرصتی ناب برای هر دو شریک است تا بتوانند با فرهنگ ملی، علائق، تعهدات و فرصت‌های فزاینده بالقوه جهت ایجاد ارزش آشنا شوند.

متأسفانه، بسیاری از مذاکره کنندگان بر این تصور هستند که شراکت تنها در یک قرارداد خلاصه می‌شود و در نتیجه به محض امضای قرارداد، مابقی عملیات به خوبی پیش خواهد رفت. اما در واقع، امضای قرارداد شروع شراکت است. با توجه به نرخ بالای شکست در اکثر شراکت‌های جهانی، باید به این مورد توجه کرد که چالش واقعی در این فرایند، منحصر به امضای قرارداد نیست و در حقیقت عملیاتی کردن این قرارداد مکتوب بسیار حائز اهمیت است. به همین دلیل یکی از متخصصان مذاکره، دنی ارتل^۱ در این باره بیان می‌دارد که مذاکره کنندگان باید تمام فکر و ذهن خود را تنها بر اجرای قراردادها متمرکز سازند. او همچنین بیان می‌دارد: «محصول یک مذاکره تنها یک سند نیست؛ بلکه ارزش حاصل از آن می‌باشد که در اثر توافق طرفین به دست آمده است. مذاکره کنندگانی که این مسأله را درک کرده باشند به گونه‌ای متفاوت از دلالتان عمل می‌کنند. آنها این سؤال را نمی‌پرسند که «ممکن است طرف مقابل چه پیشنهادی را بپذیرد؟» بلکه این سؤال را از خود می‌پرسند که «چگونه می‌توانیم با هم ایجاد ارزش کنیم؟». همچنین آنها بسیار متفاوت مذاکره می‌کنند و می‌دانند که ارزش واقعی تنها با امضای قرارداد به وجود نمی‌آید، بلکه پس از خشک شدن جوهر امضای قرارداد و پس از عملیاتی شدن آن کسب می‌گردد». او در انتها پنج رویکرد را برای توجه به عملیاتی کردن شراکت‌ها پیشنهاد داده است:

1. Danny Ertel

۱. در ذهن خود داستان را از انتها متصور شوید: به این مسأله فکر کنید که این معامله بعد از گذشت دوازده ماه از عقد قرارداد، چگونه عمل خواهد کرد؟ احتمالاً چه مشکلاتی به وجود خواهد آمد؟ با طرح این گونه سؤالات، مذاکرات را به سمت مرحله عملیاتی شدن پیش خواهید برد.
۲. به شرکای دیگر کمک کنید تا خود را مجهز کنند: غافلگیر کردن دیگر شرکا جهت کسب امتیاز، در پیامدهای حاصل از نهایی شراکت، نتیجه‌ای عکس می‌دهد زیرا طرف مقابل نمی‌تواند به تعهدات خود عمل کند و در نتیجه هر دو طرف بازنده محسوب می‌شوند.
۳. در امتداد هم و به عنوان یک مسئولیت مشترک عمل کنید: چنانچه علائق شرکا با هم در یک راستا نباشد، مشکلات در طول زمان خود را نشان خواهند داد. بنابراین صرف زمان و سرمایه گذاری جهت پذیرش تمامی افراد مؤثر در طول فرایند مذاکره که در آینده نیز در عملیاتی شدن آن مؤثرند، بسیار حائز اهمیت است.
۴. برای اعضا پیام‌های واضح و روشنی بفرستید: برای تمامی افرادی که در معامله دخیلند، اطلاعات را به روشنی و وضوح ارسال کنید. ممانعت از انتقال اطلاعات اگر چه ممکن است برای مدت کوتاهی سودمند به نظر رسد، اما چنانچه فردی احساس فریب خوردگی کند، اجرای فرایند با مشکل مواجه می‌شود.
۵. مذاکرات را مانند یک فرایند تجاری اداره کنید: امضای قرارداد تنها گام نخست است. اجرای قرارداد بسیار هزینه‌بر می‌باشد و مذاکره کنندگان جهت اطمینان از اینکه اجرای قراردادها به خوبی پیش خواهد رفت، می‌بایست به دقت خود را آماده ساخته و پس از مذاکرات در صورت لزوم به تجدید نظر و اصلاح توافق‌ها بپردازند.

مدیریت فرایند مذاکره

مذاکره کنندگان موفق بین‌المللی خود را با محیط‌های چند فرهنگی سازگار می‌کنند و در ایجاد و حفظ ارتباطات بین شخصی متبحرند. در حقیقت، مذاکره یک حرفه بسیار مشکل است که نیازمند تلاش زیادی می‌باشد. فرد در این حرفه باید مهارت‌های زیادی داشته باشد و بتواند موارد بسیار متعارض و استرس‌زا را حل و فصل نماید. در مذاکره، موفقیت به آرامی به دست می‌آید و شکست بسیار رایج است. با این حال، شناسایی عوامل مربوط به شخصیت مذاکره کنندگان موفق و

ناموفق امکان پذیر است: تحمل ابهام، صبور، انعطاف پذیر و خلاق، شوخ طبع، سلامت جسمانی و ذهنی، هم دردی فرهنگی، کنجکاوی و اشتیاق جهت یادگیری موارد جدید، مسلط به زبان‌های خارجی.

از بین تمام این صفات، مبحث یادگیری زبان خارجی بسیار جدال انگیز است. به خصوص اینکه تا چه اندازه مهارت صحبت به دو یا تعداد بیشتری از زبان‌های خارجی حائز اهمیت است. به علاوه، هنگامی که با یک شریک خارجی در حال مذاکره هستیم، به چه زبانی باید سخن بگوییم؟ برای مثال، در نظر بگیرید زمانی که یک فرد تنها به یک زبان مسلط است و از مترجم استفاده می‌کند چه مشکلاتی ممکن است به وجود آید. این نکته را در نظر داشته باشید که هرگاه زبان محلی یک مکان را نمی‌دانید، حداقل بدانید با چه کسی در حال مذاکره هستید و آیا مترجم شما دانش کافی را در حوزه شناخت فرهنگ طرف مقابل دارد؟

آخرین سؤال مطرح در رابطه با زبان این است که چون در دنیای کسب و کار امروز تسلط به زبان انگلیسی بسیار مفید و ضروری است، آیا زبان انگلیسی جایگزین تمام زبان‌های دیگر می‌شود؟ اگر چنین است، چرا افراد به یادگیری زبان‌های دیگری اقدام می‌کنند؟ آیا دانستن زبان اصلی طرف مقابل، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود؟ متخصصان علاوه بر این صفات، استراتژی‌های عمومی و مختلف دیگری را نیز برای تسهیل موفقیت در امر مذاکره پیشنهاد داده‌اند که شامل موارد ذیل است:

- هدف‌تان را بر برقراری ارتباطات بلند مدت با شریک تجاری خود قرار دهید و نه فقط عقد قراردادهای کوتاه مدت: شرکایی که ارتباطات بلند مدت تری با یکدیگر دارند، منافع بیشتری را در طولانی مدت برای هر دو طرف به دست خواهند آورد.
- بر درک علایق شخصی و سازمانی و اهداف پنهان در موقعیت‌های مذاکراتی متمرکز شوید: این سؤال که چه کسی سود می‌برد (به لاتین cui bono نامیده می‌شود)، مطمئناً در اینجا بسیار مهم است. شما باید این سؤال را از خود پرسید که طرفین مختلف مذاکره با چه امید و هدفی بر سر میز مذاکره آمده‌اند؟

- از تعمیم دهی بیش از حد فرهنگ خودداری کنید: هر چند ممکن است رویه‌های فرهنگی در هر کشوری مختص خودش باشد، اما افراد به لحاظ خصوصیات شخصیتی بسیار با یکدیگر متفاوتند.
- به زمان حساس باشید: در برخی از فرهنگ‌ها، افراد هنگام عقد قرارداد می‌بایست بردباری قابل توجهی را از خود نشان دهند؛ در حالی که برخی دیگر ممکن است بخواهند تمامی مراحل به سرعت طی شود و هر چه زودتر به نتیجه قطعی برسند و در غیر این صورت به جای دیگری مراجعه خواهند کرد.
- در هنگام مذاکرات منعطف باشید: شرایط، اطلاعات در دسترس و فرصت‌ها اغلب متغیرند و در برخی موارد، موفقیت بستگی به هشیار بودن و مجهز بودن دارد.
- به دقت برنامه ریزی کنید: در هیچ کجا این مثال که «دانش منبع قدرت است»، به اندازه مذاکرات بین‌المللی مصداق ندارد. تمهیدات مداوم در این خصوص می‌تواند منجر به تمایز شود.
- به خوبی گوش فرا دهید: تنها صحبت نکنید بلکه خوب هم گوش دهید. توسعه مهارت‌های شنیداری جهت درک محتوا و زمینه پیام‌ها بسیار مؤثر است. جهت رساندن مقصود خود به صورت غیر رسمی و با ظرافت، می‌توانید از مهارت‌های زبان بدن و حالت‌های صورت بهره ببرید.

مدیریت شراکت‌های جهانی

شراکت‌های جهانی عموماً بسته به وظایف اجرایی و مالی تعیین شده، به سه طریق سازماندهی و مدیریت می‌شوند (جدول ۱۰-۶ را مشاهده نمایید). در برخی موارد، اتحادها (که توافق مدیریت مشترک^۱ نیز نامیده می‌شود) هنگامی رخ می‌دهند که شرکا به صورت فعال در مدیریت اتحاد، مشارکت نمایند. مثال این مورد پیش‌تر نیز در مورد دو شرکت سامسونگ و کرینگ گلس بیان شد که در آن، شرکت کرینگ فناوری‌های ساخت شیشه خود را در اختیار شرکت سامسونگ قرار داد و آن را با مهارت‌های تولیدی شرکت سامسونگ هماهنگ کرد. تحت این شرایط، مدیران دخیل در سرمایه‌گذاری‌های مشترک اغلب اختیار اندکی برای اجرا

دارند، زیرا شریک دیگر به طور مستمر آنها را تحت نظر دارد. به علاوه، تلاش‌های مستمری باید در خصوص به روز شدن فناوری‌ها صورت پذیرد. سوء تفاهمات ارتباطاتی نیز می‌تواند چالش برانگیز باشد، به خصوص هنگامی که فرهنگ‌های مختلفی با یکدیگر در تعاملند. بنابراین تنها راه موفقیت در این شرایط آن است که تمامی شرکا همکاری لازم را به عمل آورند.

دومین رویکرد مدیریتی، مدیریت معین شده^۱ است که در آن یکی از طرفین مسئولیت اجرای سرمایه‌گذاری را بر عهده دارد. در این نوع رویکرد یکی از شرکا به عنوان رهبر، کنترل تصمیمات اجرایی سرمایه‌گذاری را بر عهده می‌گیرد، البته همچنان مدیریت مشترک توسط دیگر شرکا نیز اعمال می‌گردد. در این رابطه می‌توان به شرکت نومی^۲ به عنوان نامی موفق در سرمایه‌گذاری مشترک توپوتا و جنرال موتورز اشاره نمود. در عین حال که این رویکرد بسیار رایج است، اما مشکلات خاص خود را نیز دارد که شایع‌ترین این مشکلات ترجیح علائق و اهداف شریک مسئول بر نظارت، نسبت به دیگر شرکا است و این امر منجر به عدم اطمینان و سوءظن خواهد شد.

جدول ۱۰-۶: انواع آرایش‌های مدیریتی شراکت جهانی

مشکلات بالقوه	مسئولیت پذیری و کنترل	آرایش‌های مدیریتی
ناآگاهی شرکا از رکود شرکت، چالش‌های ارتباطی مستمر به ویژه در زمانی که فرهنگ‌ها متفاوت است.	شرکا اغلب جهت مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها، وظایف را تقسیم می‌کنند که این اتفاق اغلب از طریق کمیته مدیریتی مشترک اتفاق می‌افتد.	تسهیم شده (مشترک)
شریکی که مسئولیت مدیریت سرمایه‌گذاری را بر عهده می‌گیرد ممکن است منافع و اهداف خود را بر دیگران مقدم بشمارد که در نتیجه موجب سوءظن و عدم اعتماد می‌شود.	یکی از شرکا مسئولیت مدیریت سرمایه‌گذاری را بر عهده دارد، در حالی که دیگر شرکا نیز بر مسئولیت‌های خود ثابت قدمند.	معین شده
حفظ استقلال سرمایه‌گذاری شراکتی و اطمینان از اینکه شرکا از عملیات روزمره جاری دور هستند. راه ارتباطی سه طرفه میان شرکا و مدیر استخدام شده دشوار است.	کنترل فعالیت‌ها به مدیرانی خاص و یا استخدام شده جهت این امر تفویض می‌گردد، در حالی که دیگر شرکا بر مسئولیت‌های خود ثابت قدمند.	واگذار شده

1. Assigned Management Arrangement
2. NUMMI

سرانجام، برخی از اتحادها از واگذاری امور مدیریتی^۱ استفاده می‌کنند. این گزینه هنگامی استفاده می‌شود که مؤسسه‌ای مستقل به عنوان شرکت سهامی جهت سرمایه‌گذاری مشترک بنا نهاده شود. در این رویکرد، مدیران بین‌المللی سرمایه‌گذاری مشترک با داشتن اختیارات تام، جهت امور اجرایی و روزمره استخدام شده و شرکای این اتحادها نیز با واگذاری اختیارات مدیریتی به این مدیران موافقت می‌کنند. این مدیران مسئولیت تصمیم‌گیری‌های روزانه و اجرای اهداف استراتژیک شرکت را بر عهده دارند. علیرغم این مطلب، این مدیران به شرکایی که مالکیت این سرمایه‌گذاری مشترک را عهده دارند، پاسخگو هستند. مشکلات رایج در این دسته نیز اغلب هنگامی رخ می‌دهد که شرکا تلاش می‌کنند تا در فعالیت‌های روزانه دخالت کنند. همچنین مشکلات مربوط به برقراری ارتباط بین شرکا و مدیران نیز بسیار چالش برانگیز است.

در شراکت جهانی، اعتماد و برقراری رابطه برای دستیابی به موفقیت حیاتی است، اما مانند آنچه در همه سیستم‌های سازمانی وجود دارد، تمهید سیستم‌های کنترلی و ارزیابی یک امر ضروری است. تصمیمات می‌بایست اتخاذ گردد و گروه‌ها باید به آنها متعهد باشند. نظارت و سرپرستی، جزء اصلی شراکت محسوب می‌شود. کنترل و ارزیابی مسائل در سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادهای استراتژیک در تمامی موارد مربوط به تصمیم‌گیری‌های استخدام و اخراج، جستجوی مواد خام، طراحی محصول، فرایندهای تولیدی، استانداردهای کیفیت، قیمت‌گذاری محصول، استراتژی‌های مربوط به فروش، بودجه‌ها و مخارج سرمایه‌گذاری مورد نیاز است. با توجه به این موارد حیاتی می‌توان به اهمیت شروع یک شراکت با مبنایی صحیح و دقت و تلاش بسیار پی برد. از طرف دیگر، می‌توان طور دیگری نیز به ارزیابی در شراکت‌های جهانی نگاه کرد. هنگامی که شرکا به یکدیگر اعتماد کامل داشته باشند، شاید نیازی به ارزیابی نباشد و حتی رفتارهایی از این دست موجب مخدوش شدن اعتماد طرفین شود. این تناقض معنایی را می‌توان بر حسب تعاریف متفاوت جهانی از واژه «اعتماد»^۲ معنا کرد. مثلاً در برخی از فرهنگ‌ها (به ویژه در آمریکا) افراد به سرعت به طرف مقابل اعتماد می‌کنند، در حالی که در فرهنگ ژاپنی، اعتماد به شکل عمیقی در بافت فرهنگی و اجتماعی جامعه ریشه دارد. با تمام این تفاسیر، در شرکت‌ها از

1. Delegated Management Arrangement
2. Trust

روش‌های رایجی برای کنترل مکانیزم‌ها استفاده می‌شود تا از مطلوبیت توافق نهایی و اهداف معین شده در قرارداد اطمینان حاصل شود. این موارد بدین صورت است:

- سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی کتبی و شفاف
- شروط و ملزومات قراردادی دو طرفه
- اخذ توافق اشخاص کلیدی درگیر در سرمایه‌گذاری
- نظارت توسط شرکت یا اعضای هیأت مدیره
- کنترل بودجه و استفاده از رویه‌ها و اصول حسابداری تأیید شده
- توسعه روابط بین شخصی باز و مبتنی بر صداقت در میان عناصر کلیدی
- وضع سیاست‌های بهره‌وری و تخصیص منابع به صورت روشن از طریق پیگیری مستمر هر دو گروه

هر چند این سیستم‌های کنترلی موفقیت را تضمین نمی‌کنند، اما چنانچه به صورت کامل توسعه یابند و مورد توافق هر دو گروه باشند می‌توانند از بروز بسیاری از مشکلات کوچک و سوء تفاهات جلوگیری کنند.

دفعه‌ی یادداشت مدیران:

مذاکره و شراکت‌های جهانی

ایجاد شراکت جهانی وظیفه آسانی نیست. در حقیقت، کار واقعی پس از ایجاد شراکت آغاز می‌گردد. مسأله اصلی در اینجا تنها در رابطه با فرایند شراکت نیست، بلکه هدف از تشکیل یک شراکت موفقیت آمیز در طولانی مدت است. جهت نائل شدن به این هدف، مدیران جهانی با چهار چالش اساسی مواجهند: تفکر مجدد در مورد عوامل درگیر در شراکت جهانی، ایجاد اعتماد متقابل، تطبیق فرهنگ‌های شرکتی و مدیریت تعارض میان شرکا.

تفکر مجدد در مورد مذاکره و شراکت‌ها

مجدداً به مثال دو شرکت جنرال الکتریک و میتسوبیشی الکتریک باز می‌گردیم. با توجه به مواردی که تا به حال بیان شده، چگونه می‌توان فرایند مذاکره این دو شرکت را تسهیل نمود و

نتایج بهتری را به دست آورد؟ هر چند از جزئیات این فرایند مذاکره اطلاعات دقیقی موجود نیست و درک دقیق آنچه رخ داده غیر ممکن می‌نماید، اما با این وجود می‌توان نظریه‌هایی کاربردی برای مدیران جهانی ارائه نمود.

اولین مورد حائز اهمیت، پی بردن به انگیزه‌های هر دو شرکت از این شراکت است. هر دو طرف اذعان داشتند که این شراکت منفعت آور است اما هیچ یک از دو طرف جهت تحقق این امر تلاشی نکردند. شاید اهداف و انگیزه‌های پنهان دیگری نیز در این شکست نقش داشته است. برای مثال، شاید شرکت‌های جنرال الکتریک یا میتسوبیشی با تحت فشار قرار دادن طرف مقابل سعی داشتند منفعت بیشتری به دست آورند و مطلوبیت حاصل از قرارداد را برای خود به حداکثر رسانند. شاید تمامی مذاکرات رسمی و عمومی تنها ظاهرسازی بوده است. اگر هر دو گروه در مورد شراکت پیشنهادی جدی بودند، چرا اقدامات آنها منجر به هدفی دست نیافتنی شد؟

به علاوه، می‌توان به شخصیت مدیران عامل دو شرکت نگاهی انداخت. هر دو تجربه گسترده‌ای در امر مذاکره و اجرای قراردادهای بین المللی داشتند. آیا حقیقتاً این نتیجه، حاصل عملکرد نامناسب این دو مدیر عامل بود و یا عوامل دیگری منجر به آن شد؟ همچنین در نظر گرفتن شخصیت راوی این داستان، جف دیو نیز مهم است. او تا چه اندازه در این روایتگری به صورت بی طرفانه قضاوت کرده است؟ از آنجا که او تنها نماینده منتخب جهت مذاکره بوده است، پس می‌بایست در تفسیر این حادثه احتیاط کرد. نکته آخری که برای مدیران جهانی بسیار حائز اهمیت است، اطمینان از کیفیت اطلاعاتی است که قبل از مذاکره به دست آنان می‌رسد که در اکثر مواقع این اطلاعات ناکافی است. بنابراین، کلید اصلی موفقیت در مذاکرات دستیابی به این اطلاعات و بررسی خصوصیات هر دو طرف مذاکره است.

همچنین به این مسأله نیز فکر کنید که تا چه اندازه هر دو طرف به آینده این شراکت اطمینان داشتند و پیش از بحث‌های ابتدایی، تا چه اندازه در مورد ارزش افزوده مورد نظر در آینده فکر کرده بودند؟ آیا دو طرف دلایل مناسبی برای ادامه شراکت خود داشتند؟ تحقیقات اقتصادی، فنی و اجرایی در این رابطه بسیار مؤثر است.

در صورتی که هر دو طرف تصمیم جدی در این رابطه داشتند، جهت درک تفاوت‌های موجود در سبک‌های مذاکره چه اقداماتی باید انجام می‌دادند؟ در مباحث گذشته به طور خلاصه برخی از تفاوت‌های مهم فرهنگی بیان شد. آیا مدیران باتجربه این مسائل را در نظر می‌گیرند؟ چرا

در زمانی که استفاده از استراتژی حل مسأله می‌تواند بسیار مؤثرتر واقع شود، در بسیاری از موارد یک طرف مذاکره از استراتژی چانه زنی رقابتی استفاده می‌کند؟

در هنگام مذاکره چنانچه بر برقراری رابطه متمرکز شویم، احتمالاً طرف ژاپنی بسیار مشتاق خواهد شد. این بدان دلیل است که ژاپنی‌ها برای برقراری ارتباطات بلندمدت اهمیت بسیاری قائلند. این گونه ارتباطات در ژاپن اغلب به نام *aisatsu* خوانده می‌شود که در واقع یک مراسم تشریفاتی رسمی است و این مورد توسط شرکت جنرال الکتریک رعایت نشد و شاید بدین دلیل بود که شرکت‌های آمریکایی به این اقدامات توجه اندکی داشتند و بیشتر بر جزئیات قرارداد متمرکز می‌شدند (به خاطر داشته باشید که این تفاوت بین قراردادها اغلب در شرق و غرب مشاهده می‌شود). در هر حال، دیدار اولیه به خوبی پیش رفت و منجر به از دست رفتن ماه‌ها تلاش دو طرف شد. چنانچه هر دو طرف به توسعه ارتباطات بلندمدت مبتنی بر اعتماد متقابل و اطمینان علاقمند بودند، بسیار متفاوت تر از این عمل می‌کردند.

در نهایت، شراکت با شکست روبرو شد و هر دو شرکت، طرف دیگر را مقصر می‌دانست. بنابراین کمی پس از آن، شراکت این دو شرکت متوقف شد و بر اساس توافقی که برای فسخ شراکت در قرارداد در نظر گرفته شده بود، هر دو طرف دارایی‌ها را تقسیم کردند و سرمایه گذاری مشتری که در چین برای انجام کسب و کار ایجاد شده بود تبدیل به زیرمجموعه شرکت فوجی گردید و به همین صورت نیز واحد تجاری مکزیکی تبدیل به واحد تابعه‌ای از شرکت جنرال الکتریک شد. پس از آن شرکت فوجی محصولاتش را در آمریکای شمالی، مرکزی و جنوبی با نام تجاری خود توسعه داد. به طور هم زمان، شراکت وستینگ هاوس و میتسوبیشی تا به امروز پایدار ماند و توسعه نیز یافت.

ایجاد اعتماد متقابل

اعتماد در شراکت جهانی امری حیاتی است. تجربه ثابت کرده است که بدون وجود اعتماد میان شرکای سرمایه گذاری، احتمال کسب موفقیت در بلند مدت به شدت کاهش می‌یابد. اما سؤال مهمی که در این جا مطرح می‌شود آن است که اعتماد چگونه بین شرکا به خصوص در پهنه فرهنگها شکل می‌گیرد؟ متخصصان مدیریت مانند راندال شولر، سوزان جکسون و یادونگ لو^۱ چهار عامل اساسی را برای موفقیت شراکتها بر شمرده اند: توسعه اعتماد بلند مدت بین شرکا؛

1. Randall Schuler, Susan Jackson, and Yadong Lou

تعهد جدی دو طرف جهت دستیابی به موفقیت در شراکت؛ برقراری ارتباطات ساختاری حیاتی بین دو شریک جدید و شرکت‌های مادر هر دو طرف و توسعه مکانیزم‌های مؤثر برای کاهش بروز تعارضات. از این چهار عامل، فقدان اعتماد و حس شراکت برنده-برنده، اغلب دلیل بسیاری از شکست‌هاست.

همواره این مطلب بیان شده است که ازدواج موفق، مبتنی بر اعتماد است و همین مسأله نیز در مورد کسب و کارهای فرامرزی مانند شراکت‌های جهانی و اتحادهای استراتژیک صدق می‌کند. به علاوه، تحقیقات صورت گرفته پیرامون شراکت‌های موفق نیز این امر را به وضوح تأیید می‌کنند. جدول ۷-۱۰ سطوح اعتماد در کشورهای مختلف را با هم مقایسه می‌کند. همان‌طور که دیده می‌شود، این مسأله که افراد تا چه اندازه قابل اعتمادند، در نواحی مختلف به شکل متفاوتی پاسخ داده می‌شود. در این مطالعه کشورهای حوزه آمریکای لاتین در محدوده بین ۷٪ که مربوط به کشور برزیل است تا ۳۴٪ که مربوط به کشور مکزیک است متفاوت می‌باشند؛ در حالی که بیشتر کشورهای اروپایی-البته نه همه آنها- بالاتر از این درصد بودند (بین ۲۳ تا ۶۸ درصد). این مطلب به ویژه در کشورهای حوزه اسکانندیناوی صدق می‌کند که در آن سطوح اعتماد از ۵۸ تا ۶۸ درصد بوده است. کشورهای آمریکا و کانادا نیز نسبتاً قابل اعتمادند اما بسیار محتاط نیز هستند.

جدول ۷-۱۰: آیا افراد مورد اعتمادند؟

کشور	درصد توافق	کشور	درصد توافق	کشور	درصد توافق
برزیل	۷	اتریش	۳۲	انگلستان	۴۴
ترکیه	۱۰	مکزیک	۳۴	ایرلند	۴۴
رومانیا	۱۶	کره	۳۵	آمریکا	۴۷
اسلوانیا	۱۷	اسپانیا	۳۵	کانادا	۵۲
لاتویا	۱۸	هند	۳۵	هلند	۵۴
پرتغال	۲۳	روسیه	۳۷	دانمارک	۵۸
شیلی	۲۴	آلمان	۳۸	چین	۶۰
نیجریه	۲۴	ژاپن	۴۲	فنلاند	۶۴
آرژانتین	۲۴	سوئیس	۴۳	نروژ	۶۷
فرانسه	۲۴	ایسلند	۴۴	سوئد	۶۸

Source: Data compiled from World Values Study Group, World Values Survey. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 2000.

با توجه به عدم شباهت کشورها در این حوزه و اهمیت عامل اعتماد، دو سؤال مطرح می‌شود. اولاً، فرایندی که در آن اعتماد بین شرکا توسعه می‌یابد چیست؟ ثانیاً شرکای استراتژیک جهت تسهیل یا افزایش سطح اعتماد در طول زمان چه کاری می‌توانند انجام دهند؟ جهت پاسخگویی به سؤال اول، یک مدل ساده شده در زمینه توسعه اعتماد را در نظر بگیرید (شکل ۱۰-۳). همان طور که در این شکل نشان داده شده است، عنصر اصلی توسعه اعتماد مبنایی است که اعتماد بر آن قرار دارد. بر این اساس می‌توان سه نوع انتظار یا باور را در اعتماد شناسایی کرد: اعتماد مبتنی بر صلاحیت^۱ به معنای درجه‌ای از اطمینان هر طرف به ایفای تعهدات از سوی طرف مقابل، اعتماد مبتنی بر انگیزه^۲ به معنای میزان باور هر طرف به اینکه طرف مقابل دارای انگیزه کافی جهت ایفای تعهدات است و اعتماد مبتنی بر خیرخواهی^۳ به معنای میزان باور هر طرف به اینکه طرف مقابل تعهدات خودش را با حسن نیت به انجام می‌رساند.



Source: Based on Buchman, "The complexity of trust"

شکل ۱۰-۳: مدل توسعه اعتماد متقابل

با توجه به این مدل، شرکا در هنگام قرارداد هر یک از این سه نوع انتظارات را محاسبه می‌کنند و میزان اعتماد به طرف دیگر را می‌سنجند. این «قضاوت برای اعتماد»^۴ منجر به رفتار مبتنی

- 1 . Competence-based Trust
- 2 . Incentive-based Trust
- 3 . Benevolence-based Trust
- 4 . Trust Judgment

بر اعتماد (مانند افزایش گشودگی در برابر شرکا، کاهش تقاضا برای سیستم‌های پرهزینه کنترل یا نظارت) و پیامدهای حاصل از این اعتماد (مانند افزایش کارایی، کاهش هزینه، دستیابی به اهداف مشترک و ...) می‌شود. از آنجا که هیچ مدلی قادر نیست یک فرایند پیچیده مانند توسعه اعتماد را به نمایش بگذارد، این مدل نیز تنها عناصر کلیدی مهم را در این فرایند نشان داده است.

همان‌طور که انتظار می‌رود، هنگامی که می‌بایست عامل اعتماد بین شرکایی که از کشورها و فرهنگ‌های متفاوتی هستند توسعه یابد، چالش‌های انجام کسب و کار به شدت افزایش می‌یابد. برای مثال به سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی دو کشور روسیه و انگلستان توجه کنید. هر یک از دو شریک می‌خواهند سرمایه‌گذاری سودمند و موفقی داشته باشند. اما در عین حال ممکن است هر دو شریک در مورد فعالیت‌های تجاری و فرهنگ کشور طرف مقابل تجربه یا درک کمی داشته باشند و حتی امکان دارد هیچ کدام از عناصر کلیدی این شراکت توانایی صحبت به دوزبان را نداشته باشند. به علاوه، هر یک از طرفین احتمالاً ادراکات و تصورات کلیشه‌ای در مورد دیگری دارند. برای مثال، تحقیقات نشان داده است که بسیاری از انگلیسی‌ها معتقدند که کسب و کارهای روسی (و نه لزوماً مردم روسیه) رشوه خوار، متقلب و منفعت طلب هستند؛ در حالی که بسیاری از روس‌ها کسب و کارهای انگلیسی را بسیار ایده آل گرا و شبیه به آمریکایی‌ها می‌دانند. به علاوه، داده‌ها نشان می‌دهد که روس‌ها بیشتر جمع‌گرا بوده در حالی که افراد متعلق به انگلستان بیشتر فردگرا هستند. همچنین مردم روسیه ترجیح می‌دهند تا بیشتر در محیطی به شدت سلسله مراتبی کار کنند، در حالی که انگلیسی‌ها بیشتر کار در محیط تساوی گرا را می‌پسندند. انگلیسی‌ها ممکن است به ایجاد شراکت مبتنی بر قوانین و قراردادهایی با جزئیات روشن معتقد باشند، در حالی که روس‌ها شاید بیشتر ارتباطات و تعاملات شخصی را ترجیح دهند. سرانجام، هر دو شریک وظیفه مدار، صریح، بی‌پرده و کنترل مدار به نظر می‌رسند.

به این مسأله توجه کنید که تا چه اندازه ممکن است این دو شرکت و مدیرانشان (یکی از روسیه و دیگری از انگلستان) رابطه‌ای مشارکت‌آمیز برقرار کنند که برای هر دو گروه سودمند باشد؟ اگر اعتماد بین دو شریک آنقدر شکننده و سست باشد که ایجاد آن بسیار مشکل و تخریب آن خیلی آسان باشد، پس این دو شریک استراتژیک چه کاری می‌توانند جهت افزایش فرصت‌های برقراری یک رابطه موفق و متقابل انجام دهند تا منافع خودشان نیز به خطر نیفتد؟

استراتژی‌هایی که می‌توان در این رابطه به کار گرفت در عین سادگی، بسیار تأثیرگذار است. در شروع یک شراکت، شرکا ممکن است با گشادگی و صداقت با طرف مقابل روبرو شوند. در این صورت یک اشتباه و تقلب در ارائه اطلاعات می‌تواند موفقیت و ثبات چندساله را از بین ببرد. البته این بدان معنا نیست که می‌بایست تمام اطلاعات خصوصی (مانند رازهای تجارت) گفته شود؛ بلکه بدان معناست که طرف مقابل باید از این مطلب آگاهی داشته باشد که چرا و در چه زمانی اطلاعات خصوصی است. چنانچه این اطلاعات با اهداف شراکت ارتباط اندکی داشته باشند، دلایل اندکی برای تحت فشار گذاشتن شرکای صادق در فضای مطمئن وجود خواهد داشت. در غیر این صورت، چنانچه یکی از شرکا اطلاعات محرمانه‌ای را در مورد عملکرد و موفقیت یک سرمایه‌گذاری مشترک به اشتراک نگذارد، این سرمایه‌گذاری نهایتاً با شکست روبرو خواهد شد.

راز شراکت‌های بلند مدت موفق، در کسب منفعت متقابل است. هیچ شریکی به دلخواه در یک رابطه نابرابر باقی نمی‌ماند. در مقابل، هنگامی که یکی از شرکا تلاش طرف مقابل را برای کسب منفعت هر دو طرف ببیند، به طور منطقی گشادگی و اعتماد نیز در پی آن خواهد آمد. متأسفانه، هر چند این قاعده کلی برای مدیران روشن است، اما به طور مثال در زمانی که باید بین منفعت شریک استراتژیک و شرکت اصلی خود یکی را انتخاب کنند این مسأله را کمتر به کار می‌گیرند.

همراستا کردن فرهنگ‌های شرکتی^۱

هنگامی که یک شراکت رسمی می‌شود، شرکا باید با یکدیگر همکاری کنند. همان‌طور که در بالا نیز بحث شد، یکی از چالش‌های اصلی در شراکت جهانی، کنار هم قراردادن سازمان‌هایی با فرهنگ‌های کاری متفاوت است. در فصول قبل در مورد چگونگی تأثیر فرهنگ ملی بر رفتار افراد بحث شد. به هر حال، هر گروه سازمان یافته‌ای می‌تواند خصوصیات فرهنگی خود را (که می‌تواند خصوصیات فرهنگی یک کشور، منطقه، سازمان، شغل و یا هر زیر گروه دیگری باشد) نیز توسعه دهد. بنابراین، در شراکت‌های جهانی، چالش‌های فرهنگی از فرهنگ‌های

1 . Corporate Cultures

ملی مختلف فراتر می‌روند زیرا فرهنگ سازمان و واحدهای خاص مربوط به آن نیز باید به این مجموعه اضافه گردد.

مدیریت یک شرکت به شدت تحت تأثیر فرهنگ کشوری است که در آن واقع شده است؛ زیرا افراد استخدام شده (که اغلب از افراد محلی آن مکان هستند) نیز در هنگام ورود به سازمان تحت تأثیر فرهنگ خود عمل می‌کنند. به علاوه، تحقیقات هافستد با بررسی پیمایشی کارمندان شرکت‌ای بی‌ام در چندین کشور مختلف، جنبه‌های مهمی از این اختلافات را در شرکت‌های تابعه یک سازمان به نمایش گذاشته است. بنابراین انتظار می‌رود سازمان‌هایی که در درون یک فرهنگ واقع شده‌اند، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های مشابهی با فرهنگ ملی خود داشته باشند. اما این مسأله همیشه صادق نیست. بسیاری از سازمان‌ها، رفتارها و فرضیاتی متفاوت با فرهنگ ملی خود بر می‌گزینند و این تفاوت در حقیقت برای آنها هسته اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. سازمان‌ها به متمایز ساختن خود از محیط شان نیازمندند و در بسیاری از موارد این منبع تمایز در فرهنگ منحصر به فرد شرکت است. برای مثال، شرکت آمریکایی اینتل از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی که هسته اصلی آن مبتنی بر رقابت و فرهنگ است توانسته به موفقیت دست یابد. در حالی که به طور هم‌زمان شرکت هیولت پاکارد^۱ (اچ پی) توانسته از طریق ایجاد روحیه تعاون و تیم محوری در فرایندها و محصولات خود به موفقیت برسد. هر دو شرکت دارای فناوری پیشرفته بوده و در درون فرهنگ ملی یکسانی قرار دارند (به علاوه، ارکان شرکت ایشان نیز بسیار به هم نزدیک است). اما هر کدام فرهنگ شرکتی منحصر به فردی را برای خود ایجاد کرده‌اند که از برنامه‌ها و رفتارهای مشارکتی استراتژیک آنان حمایت می‌کند.

فرهنگ شرکتی قدرتمند و منحصر به فرد جهت اجرای فعالیت‌های نامحسوس کسب و کار (مانند خدمات مشتری مداری، نوآوری و کار تیمی) بسیار حائز اهمیت است زیرا هیچ‌گونه نظارتی به اندازه یک فرهنگ قدرتمند نخواهد توانست کنترل کافی بر رفتارهای کارمندان داشته باشد. تحت این شرایط، فرهنگ یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریتی جهت نفوذ بر رفتارهای کارمندان محسوب می‌شود (شکل ۱۰-۴ را مشاهده نمایید). موفقیت سازمان‌هایی مانند ساوث وست ایرلاینز، والت دیزنی و وال مارت^۲ اغلب به فرهنگ شرکتی قدرتمند آنان نسبت داده

1 . Hewlett-Packard

2. Southwest Airlines, Walt Disney, and Wal-Mart

می‌شود. این سازمان‌های خدمات محور قادر به ایجاد فرهنگی هستند که در آن ارزش‌های مشتری مداری و خدمات بسیار مؤثر است. در مقابل، تأثیرات فرهنگی حاصل از رفتار کارمندان، ارزش دریافت شده توسط مشتری را شکل می‌دهد. وجود فرهنگ شرکتی متناقض، باعث ایجاد موانعی دائمی بر سر راه موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک و یا اتحاد استراتژیک خواهد شد.



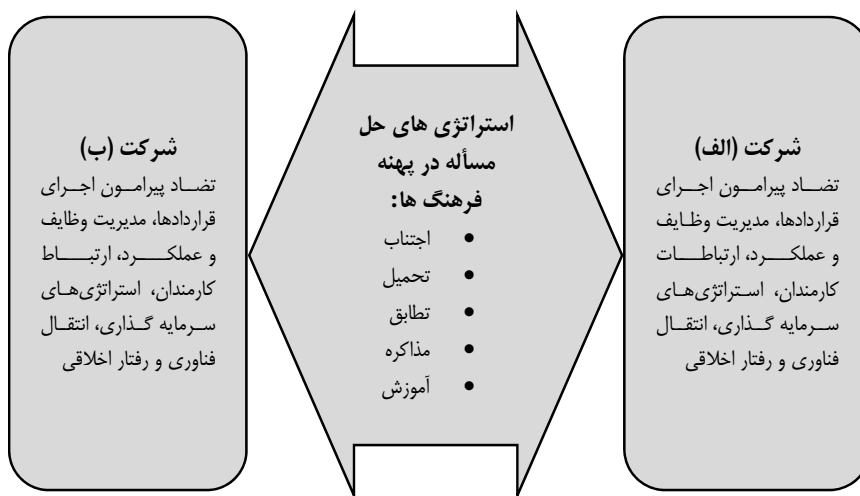
شکل ۱۰-۴: همراستا کردن فرهنگ‌های شرکتی

باید به این مسأله نیز توجه داشت که هر چند سازمان‌هایی با فرهنگ‌های قوی می‌توانند مزیت‌های مهمی را به جهت تمایز از دیگران داشته باشند، اما به همان اندازه نیز در هنگام ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با دیگر سازمان‌هایی که فرهنگی متفاوت از آنان دارند، با چالش‌های عمیقی روبرو می‌شوند.

مدیریت تعارض شرکای جهانی

سرانجام علیرغم تمام تلاش‌هایی که با حسن نیت صورت می‌پذیرد و در صدد حذف منابع تعارض است، فرصت‌هایی جهت ظهور تعارضات پدید می‌آید. در این شرایط، مدیران چه کاری می‌توانند انجام دهند؟ مطالعات سنتی گذشته پیرامون مدیریت تعارضات درون و در پهنه فرهنگ‌ها، استراتژی‌های مختلفی را برای حل تعارضات پیشنهاد کرده‌اند. برای شروع پنج استراتژی عمومی حل تعارض را بین عوامل مختلفی که ممکن است به تصمیم‌گیری مدیران کمک کند در نظر بگیرید (شکل ۱۰-۵).

اجتناب از تعارض^۱ به عنوان یکی از استراتژی‌های خروج از این مسأله در نظر گرفته شده است که منجر به کاهش بروز تعارضات بالقوه در سازمان می‌شود. در فصل بعدی در این مورد بحث خواهیم کرد که چگونه برخی از شرکت‌ها مجبور به ترک بازارهایی هستند که جهت پایداری کسب و کار خود در آن بازارها باید به رشوه دادن و رشوه گرفتن متوسل شوند. هنگامی که یک شرکت یا مدیرانش قادر به ترک حوزه بروز تعارض نباشند، ممکن است تلاش کنند تا استراتژی‌های منتخب خود را به گروه دیگر تحمیل نمایند که ما به این مورد، *استراتژی تحمیل*^۲ می‌گوییم. سومین استراتژی که برعکس استراتژی تحمیل است، *تطابق*^۳ نام دارد که منجر به تسلیم شدن در برابر خواسته‌های طرف مقابل می‌گردد. چهارمین استراتژی، *مذاکره*^۴ است که به عنوان راه حلی رضایت بخش برای طرفین به حساب می‌آید و در آن از طریق درک مشترک، همکاری و تعهدات می‌توان تعارضات را حل و فصل نمود. سرانجام، استراتژی بلندمدت *آخر آموزش* است که در آن یکی از طرفین، جهت نشان دادن صحت دیدگاه‌های خود، طرف مقابل را متقاعد می‌کند.



شکل ۱۰-۵: استراتژی‌های مدیریتی: حل تضاد در شراکت‌های جهانی

1. Conflict avoidance
2. Imposition Strategies
3. Accommodation
4. Negotiation

همان طور که مشخص است، این پنج استراتژی همیشه کارساز نیست و امکان دارد ترکیبی از این استراتژی‌ها موفقیت آمیز باشد. به علاوه، در برخی موارد تعدادی از این استراتژی‌ها ممکن است بر دیگری مقدم باشد. به نکات ذیل توجه کنید:

- برای شروع بهتر است به این مورد توجه کنید که کدام یک از این استراتژی‌ها ممکن است برای یکی از طرفین در مقابل دیگر گزینه‌های پیشنهادی ارجحیت داشته باشد؟ برای مثال، چنانچه اقداماتی برای یکی از طرفین حیاتی باشد، استفاده از استراتژی تحمیل کوتاه مدت و یا آموزش بلند مدت بیشتر از گزینه‌هایی مانند اجتناب، مذاکره و تطابق مؤثر به نظر می‌رسد. البته تجربه مدیران نیز در موقعیت‌های مختلف بسیار مهم است. هر گروه تا چه اندازه با گروه‌های دیگر مرتبط است؟ برای مثال، گروه‌های قوی تر می‌توانند در برخورد با طرف ضعیف، از استراتژی‌های تحمیل استفاده کنند زیرا طرف ضعیف مجبور به تسلیم شدن و تطابق با خواسته‌های آنان است و چنانچه قدرت هر دو گروه یکسان باشد، اشکال دیگری از استراتژی مانند مذاکره و استفاده از فضای جمعی مطرح می‌شود.
- پایداری یک استراتژی به زمان وقوع پیشامد و ارائه راه حل وابسته است. برای مثال ممکن است اقدامات فوری به راحتی با استراتژی‌هایی مانند اجتناب و تحمیل سازگار باشند، در حالی که استفاده از مذاکره و آموزش در این مرحله مفید نباشد.
- سرانجام، گروه‌ها باید نتایج ثانویه بالقوه حاصل از به کارگیری یک استراتژی را در نظر بگیرند. برای مثال، تطابق‌پذیری برای یک گروه ممکن است فعالیت‌های تحمیلی طرف دیگر را در آینده تشویق کند و سرمایه‌گذاری در آموزش توسط یکی از طرفین شاید راه را برای مذاکره و تطابق‌پذیری طرفین هموار سازد.

هنگامی که مدیران برای عناصری مانند فوریت، قدرت و حیاتی بودن ارزش قائل هستند، تنها برخی از استراتژی‌ها در این شرایط کاربرد دارند. در حقیقت، دیگر استراتژی‌ها ممکن است به وضوح غیر عملیاتی به نظر برسند و تنها یک گزینه در عمل باقی بماند. این تحلیل همیشه به این آسانی نیست بلکه حتی ممکن است گزینه‌های پیشنهادی دیگری مطرح شوند. در این میان بسیاری از مدیران به این مسأله آگاهند که فرهنگ هرگز به عنوان یک متغیر اثرگذار، صحنه را ترک

نخواهد کرد. اگر بخواهید به دیدگاه‌های کاربردی تری در این خصوص توجه کنید، بهتر است به پیشنهاد‌های متخصص رفع تعارض شرکت نایک، کارستافن^۱، نگاهی بیاندازید:

- *افراد را آماده سازید:* آماده سازی افراد شامل فروش نگرش مثبت و باز به سمت گفتگو، تمرکز بر خصوصیات مشترک و نه تفاوت هاست. در هر تعارض، افراد محور اصلی هستند و برای دستیابی به یک زمینه مشترک باید نگرش «ما در مقابل آنها» به نگرش «ما» تبدیل شود.
- *فرایندها را آماده سازید:* آماده سازی فرایند به معنای ارزیابی وضعیت، شناسایی گروه‌های دخیل و مداخلات مناسب برای مواجهه با تعارض است. برای مثال، دانستن این مطالب بسیار مهم است که آیا تعارض را می‌توان به صورت داخلی حل کرد و یا نیازمند حکمیت شخصی از بیرون گروه هستید؟ آیا تعارض گسترده است و یا درون یک گروه خاص متمرکز است؟
- *گذشته و حال را جستجو کنید:* بررسی و کنکاش در گذشته و حال، ریشه‌های تعارض و پویایی‌های فعلی آن می‌تواند به شفاف سازی آن دسته از مفروضات و معانی که ممکن است مانع همکاری شوند، کمک کند. فرصت‌هایی را برای افراد فراهم سازید تا بتوانند بفهمند که امور در گذشته چگونه بوده و چه چیزی در حال حاضر آنها را تغییر داده است. این امر امکان شناسایی مسائل واقعی که ممکن است دلیل بروز تعارض باشند را فراهم می‌آورد.
- *آینده را متصور شوید:* از افراد بخواهید تا آینده شرکت را تصور کنند. استفاده از خلاقیت و تخیل منجر به یافتن راه‌حلی برای مشکل می‌شود. از طریق تفکر جمعی در مورد آینده شرکت، ارزش‌های مشترک برجسته شده و راه حل مشترکی نمایان می‌شود.
- *راه حل‌ها را ایجاد کنید:* حل تعارض‌ها فقط ارائه احتمال‌ها نیست، بلکه عملیاتی سازی آنهاست. در اینجا طرفین باید اقداماتی سرسختانه برای حذف تعارض‌ها انجام دهند و سپس اثر بخشی آن را بسنجند و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را انجام دهند.
- *بازنگری و نوسازی:* مواجهه با تعارض‌ها بسیار انرژی‌بر است و به تلاش طاقت فرسایی نیاز دارد. بنابراین هر از چند گاهی باید عملیات را متوقف کرده و پیرامون فعالیت‌های گذشته بازنگری نمود و در صورت لزوم حتی قالب بندی گروه‌ها را دوباره سامان داد و برای ادامه فرایند، جانی دوباره گرفت. همچنین باید زمان‌هایی را به برگزاری مراسم جشن برای دستیابی به موفقیت اختصاص داده و به افراد دلگرمی دهید.

- روابط را فراموش نکنید: تعارضات اغلب در روابط بین فردی شکل می گیرند. وابستگی متقابل شدید میان افراد منجر به بروز تعارض می شود و عدم شناسایی این وابستگی منجر به دور شدن از راه حل منطقی می گردد.

فصل یازدهم:

مدیریت در یک دنیای ناقص و فانی

- قواعد بازی
- مبانی تعارض‌های بین فرهنگی
- یک مدل برای اخلاق، قانون و کنترل اجتماعی
- تعارض‌ها و چالش‌های اخلاقی
- تعارض‌ها و چالش‌های نهادی

حقایقی در یک سوی پیرنه وجود دارد
که در سوی دیگر آن، نوعی اشتباه
محض محسوب می‌گردد.

بلیس پاسکال (Blaise Pascal)

فیلسوف قرن پانزدهم، فرانسه

در این دنیا اگر رشوه ندهی، نمی‌توانی
کارهای خود را پیش ببری.

ویلیام نوریس (William Norris)

مؤسس شرکت Control Date، آمریکا

استانداردهای اخلاقی^۱ در درون افراد وجود دارند، نه سازمان‌ها. در واقع، سازمان‌ها دارای استانداردهای اخلاقی نیستند و فقط اعضای آنها (اعم از مدیران اجرایی، مدیران میانی و کارکنان رده‌های مختلف سازمان) هستند که تعیین می‌کنند آیا یک شرکت خاص در هر لحظه از زمان، به صورت اخلاقی یا مسئولیت پذیر رفتار می‌کند یا نه. البته این ارزیابی به نگرش و نحوه برداشت افراد از مسائل مختلف نیز بستگی دارد. استانداردهای اخلاقی معمولاً به صورت دسته بندی نشده، متعارض و ناپایدار هستند، اما اثرات این استانداردها بر جوامع محلی در سراسر جهان می‌تواند عمیق و چشمگیر باشد.

چالش‌های پیش روی صنعت پتروشیمی برای انجام تجارت در نیجریه را در نظر بگیرید. اقتصاددانان جهانی و ناظران سیاسی پیشنهاد کرده‌اند که نیجریه دارای دو خصوصیت بسیار بارز است: نفت و فساد.^۲ طبق مطالب مندرج در مجله *The Economist*، نیجریه یکی از فاسدترین کشورهای دنیا می‌باشد. در حقیقت، رشوه در این کشور تا حدی رایج است که مردم نیجریه اسم خاصی بر این پدیده نهاده‌اند: «متلاطم»^۳. اگر وضع بدین صورت باشد، پس شرکت‌های جهانی چگونه می‌توانند به منابع غنی نفت نیجریه دست یابند تا به تقاضای سیرناشدنی جهان در مورد محصولات پتروشیمی پاسخ دهند؟ البته که از طریق رشوه. شرکت‌هایی که نتوانند در برابر قوانین محلی سر تعظیم فرود آورند، از چرخه این بازار سودمند و نافع به بیرون رانده خواهند شد. اما اگر یک شرکت بر اساس قوانین کشور خود مجاز نباشد که درگیر چنین رشوه‌ای شود، چه اتفاقی می‌افتد؟

این دقیقاً همان وضعیتی است که شرکت هالیبرتون^۴ که دفتر مرکزی آن در هاستون^۵ قرار دارد، در هنگام عقد یک قرارداد سودمند و پرمنفعت جهت توسعه و عملی سازی یک پروژه گاز طبیعی در نیجریه با آن مواجه بود. در سال ۲۰۰۴، دولت‌های فرانسه و آمریکا به طور همزمان تحقیقاتی را درباره این قضیه آغاز کردند که آیا یک کنسرسیوم نفتی که توسط شرکت هالیبرتون اداره می‌شد، اقدام به پرداخت ۱۸۰ میلیون دلار رشوه و دیگر قانون شکنی‌های غیرمجاز برای تضمین قرارداد کرده است یا نه. اگر این ادعا به اثبات می‌رسید، هالیبرتون و تمامی دفاترش

1 . Ethical Standards
 2 . Oil & Corruption
 3 . Chopping
 4 . Halliburton
 5 . Houston

محکوم به نقض «قانون اقدامات مفسدانه خارجی آمریکا»^۱ (FCPA) می‌شدند. این قانون، شرکت‌های آمریکایی یا کارکنان این شرکت‌ها را از هرگونه پرداخت غیرقانونی برای تضمین کسب و کار یا تجارت منع می‌کند. مجازات‌های سنگین (شامل جریمه‌های زیاد و زندانی شدن) در انتظار کسانی است که محکوم به نقض این قانون شوند. مدیرعامل هالیبرتون این ادعا را رد کرد و اعلام نمود که این امر نتیجه تعصب شخصی علیه شرکت هالیبرتون می‌باشد. او اظهار داشت که هالیبرتون به علت «آنچه که ما می‌دانیم، نه کسی که ما می‌شناسیم»^۲ برنده قراردادهای تجاری شده است. بعدها، این شرکت تصدیق نمود که «شاید پرداخت‌هایی به مقامات رسمی نیجریه شده باشد». در سال ۲۰۰۹، تنها یک ماه پس از اینکه معاون اسبق رئیس جمهور آمریکا، دیک چنی^۳، (که مدیر عامل سابق شرکت هالیبرتون نیز بود) دفتر خود را ترک کرد؛ این شرکت اعلام نمود که در مورد نقض قانون FCPA تخلف کرده و به مقامات رسمی دولت نیجریه رشوه داده است تا قراردادهایی که جمع آنها رقمی بالغ بر ۶ میلیارد دلار بود را تضمین نماید. علاوه بر پرداخت جریمه‌های سنگین، هالیبرتون قبول کرد که بازرسان مستقل به نظارت بر این شرکت بپردازند و میزان تبعیت آن از قانون FCPA را گزارش نمایند.

مثال هالیبرتون نشان دهنده یک معضل اساسی در کسب و کار بین المللی است. اگر یک شرکت از قوانین محلی کشور خود تبعیت کند اما این قوانین شامل شرکت‌های رقیب از دیگر کشورها نشود، در این صورت شرکت مذکور چگونه می‌تواند در محیطی که آکنده از فساد است به فعالیت بپردازد؟ این شرکت چگونه باید به تعریف استانداردهای اخلاقی مناسب در دنیای پیچیده و آشفته چندفرهنگی امروزی اقدام نماید؟ چنین سؤالاتی در قلب چالش‌های قانونی، سیاسی و اخلاقی پیش روی کسب و کار جهانی قرار دارند.

قواعد بازی

معمولاً گفته می‌شود که در یک دنیای کامل و بی‌عیب^۴ (اعم از دنیای تجارت جهانی)، باید تعارض و فساد کم و عدالت فراوانی وجود داشته باشد. شرکت‌ها و مدیرانشان به دنبال مصالحه و مزایای متقابل هستند و می‌خواهند تضمین بدهند که تمامی ذینفعان (نه فقط سهامداران)

1 . US Foreign Corrupt Practices Act

2 . What we know, not who we know

3 . Dick Cheney

4 . Perfect World

درگیر یک مخاطره سودمند می‌باشند. عدالت و برابری در این دنیا به وفور یافت می‌شود و هر کسی خود را مسئول اجرای بالاترین استانداردهای اخلاقی می‌داند. هرچند همه انسان‌ها نسبت به مطلوبیت این دنیای کامل و بی‌عیب اتفاق نظر دارند، اما ایجاد چنین دنیایی شاید غیرممکن به نظر برسد. چرا این گونه است؟ فقر، تضاد طبقاتی، سیستم‌های اجتماعی و سیاسی متعارض، بی‌عدالتی اجتماعی، ناسیونالیسم و حرص و طمع؛ همگی از عواملی هستند که ایجاد یک دنیای کامل و بی‌عیب را با دشواری مواجه ساخته‌اند. ما در یک دنیای ناقص و از بین رفتنی زندگی و کار می‌کنیم، زیرا افراد و سیستم‌های اجتماعی با یکدیگر تفاوت دارند و عوامل محلی در نقاط مختلف جهان، تفاوت چشمگیری با همدیگر دارند. این بحث نیاز به توضیحات بیشتری دارد.

یک توضیح نسبتاً خوش‌بینانه از اینکه چرا ما در یک دنیای کامل و بی‌عیب زندگی نمی‌کنیم را می‌توان در تحقیقاتی یافت که پیشنهاد می‌دهند فقر و فساد همزمان با یکدیگر تغییر می‌یابند. پدیده‌هایی نظیر فساد، رشوه، تخریب محیط زیست و بی‌عدالتی اجتماعی، بیشتر در کشورهای فقیر شایع است. این کشورها دارای منابع اجتماعی یا فرصت‌های آموزشی کمتری نسبت به سایر ملل هستند. بنابراین، ما شاهد فساد بیشتری در نیجریه نسبت به فنلاند هستیم. بسیاری از افراد ساکن کشورهای فقیر، نگرانی بسیار بیشتری از بابت بقا و زنده ماندن خود دارند و مسائلی نظیر موفقیت، پیشرفت، آزادی بیان و استانداردهای آموزشی بالاتر در این کشورها، به منزله مسائل لوکس و تجملاتی محسوب می‌شوند. این یک دیدگاه خوش‌بینانه است زیرا دلالت بر آن دارد که بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی در پهنه مرزها موجب نزدیک‌تر شدن انسان‌ها به دنیای کامل و بی‌عیب خواهد شد. به هر حال، حقیقت این است که همبستگی این دو پدیده (یعنی فقر و فساد) لزوماً بدان معنا نیست که یکی منجر به دیگری می‌شود. دانشمندان هنوز هم در پی کشف علت بروز واقعه هولوکاست هستند که در یکی از ثروتمندترین و پیشرفته‌ترین کشورهای صنعتی جهان رخ داد. به علاوه، رتبه‌بندی کشورها از نظر فساد نیز نشان می‌دهد که کشورهای فقیر واقع در یک منطقه (مثل اندونزی و مالزی، نیجریه و کنیا، روسیه و لهستان)، در رتبه‌های مشابهی قرار می‌گیرند. از این رو، شاید یافتن روابط علی‌دشوار باشد.

از دیگر سو، یک دیدگاه نسبتاً بدبینانه نسبت به مسأله فوق‌بودن بدین نتیجه می‌رسد که ما در یک دنیای ناقص و فانی زندگی می‌کنیم زیرا انسان ماهیتاً ناقص و فانی است. مثلاً حرص و طمع را در نظر بگیرید. برخی افراد در پی این هستند که به هر قیمتی، درآمد و املاک شخصی خود را

حداکثر کنند. در این راستا، استانداردهای اخلاقی غالباً به نفع کسب درآمد بیشتر، کنار زده می‌شوند. این نوع استدلال به ما کمک می‌کند تا نحوه رفتار افراد را درک کنیم، اما در فهم انگیزه‌های نهایی و پنهان حرص و طمع ناتوان است. مثلاً یک عقده روحی برای گردآوری مال و ثروت، شاید بر عقده فرد برای کسب امنیت یا مقام پرده افکند و مانع تجلی آن گردد. فرهنگ می‌تواند یک اثر قدرتمند بر نحوه تعریف حرص و طمع، امنیت یا مقام داشته باشد. مدیران هوشمند باید در هنگام مواجهه با کسب و کار اخلاقی یا رفتار مدیریت در پهنه جوامع، این تفاوت‌ها را مد نظر قرار دهند.

در ورای خوش بینی و بدبینی، امکان دارد توضیح یا دیدگاه ثالث هم وجود داشته باشد. این دیدگاه، فرهنگ محور است. مثلاً در جوامع جمع‌گرا، بسیاری از افراد آرزوی تساوی‌گرایی اجتماعی - اقتصادی را در سر می‌پروراندند. در این جوامع، درآمد و منافع مختلف شدیداً به صورت مساوی تقسیم می‌گردد، هیچ فردی کاملاً فقیرتر یا غنی‌تر از دیگران نیست و هماهنگی^۱ به منزله یک هدف نهایی در جامعه مطرح است. در مقابل، در جوامع فردگرا بسیاری از افراد درباره منافع رقابت بین افراد بحث می‌کنند و پاداش‌های اضافی به کسانی پرداخت می‌شود که انگیزه، ابتکار و مهارت بیشتری داشته باشند. اگر این دیدگاه مورد استفاده قرار گیرد، سؤال کلیدی آن خواهد بود که «ما چه تعریفی از دنیای کامل و بی‌عیب خواهیم داشت؟». دلیل مطرح شدن این سؤال نیز آن است که فرهنگ‌های مختلف، تعاریف متفاوتی از دنیای کامل و بی‌عیب دارند.

مبانی تعارضات بین فرهنگی

بلیس پاسکال^۲ فیلسوف فرانسوی و ویلیام نوریس مؤسس شرکت Data Control، متعلق به دو دوره زمانی مختلف و دارای دو دیدگاه کاملاً متفاوت نسبت به جهانی شدن می‌باشند. این دو نفر به نتایج کم و بیش مشابهی در باب اخلاق^۳ دست یافته‌اند (البته با نقطه اتکای متفاوت). پاسکال خاطر نشان می‌سازد که افراد متعلق به دو فرهنگ مختلف (مثل فرانسه و اسپانیا) نگاه‌های کاملاً متفاوتی به «حقایق روی زمین» دارند. ما می‌توانیم این تعارض را بر حسب اینکه چه کسی بر حق و

1 . Harmony
2 . Blaise Pascal
3 . Ethics

چه کسی ناحق است، تفسیر نماییم. همچنین می‌توانیم به کاوش عمیق‌تر پردازیم و مبانی هر یک از دیدگاه‌ها را درک کنیم. به طور خلاصه، تنش اصلی موجود در بسیاری از تعارضات بین فرهنگی بدین صورت است: چگونه به حقایق واقعی برسیم و واقعیات را کشف کنیم؟ به طور همزمان، ویلیام نوریس خاطر نشان ساخت که شرکت‌های چندملیتی، تحت کنترل شرایط محلی هستند و واقعیت‌های روی زمین، هر چیزی می‌تواند باشد. درست است که این شرکت‌ها شاید بتوانند از عرصه بین‌المللی پا پس بکشند، ولی ملاحظات مربوط به هزینه، تعهدات و زمان به عنوان مانعی بر سر راه آنها عمل می‌کند. بنابراین، سؤال اصلی برای شرکت Data Control و دیگر هم‌تایانش این است که چگونه یک شرکت چندملیتی موفق را به روشی کارا و اثربخش اداره کنیم و به طور همزمان، دیدگاه‌های مختلف مربوط به حقایق روی زمین را با یکدیگر پیوند دهیم؟ تعارضات فرهنگی می‌توانند به شکل‌های بسیار مختلفی ظهور یابند. مثالی در مورد یک ناهار کاری در لندن را در نظر بگیرید که بین گروهی از شرکای تجاری چینی، فرانسوی و اکوادوری برگزار شد. به محض اینکه افراد شروع به سفارش پیش غذا نمودند، سریعاً احساس کردند که نوعی عدم توافق مؤدبانه راجع به سفارش سوپ موش صحرائی، حلزون پخته شده یا مورچه سرخ شده وجود دارد. در حالی که این بحث بسیار سرزنده و بانشاط بود و عدم توافق نیز نسبت به آنچه باید سفارش داده می‌شد وجود داشت، ولی تعداد کمی از حضار این مسأله را نوعی تعارض دلسردکننده می‌دانستند. در یک سطح، فرهنگ‌های مختلف می‌توانند پرورش دهنده ذائقه‌ها^۱ و اقدامات متفاوت باشند (آیا شما واقعاً مورچه سرخ شده را دوست دارید؟). در سطحی دیگر، این فرهنگ‌های مختلف می‌توانند پرورش دهنده قوانین و مقررات متفاوتی نیز باشند (آیا مورچه سرخ شده واقعاً از نظر غذایی و بهداشتی، ایمن است؟). بدین ترتیب، ما باید بین تعارضات مربوط به ذائقه انسان‌ها از یکسو، و تناقضات مربوط به رفتار اخلاقی و الزامات قانونی و سیاستی محلی از سوی دیگر تفاوت قائل شویم.

برای نمایش کل طیف تعارضات فرهنگی، ما نیاز به افزودن دسته سوم به عوامل فوق داریم: اعتقادات و ارزش‌ها. یک فرهنگ را تصور نمایید که معتقد است موجوداتی از قبیل موش صحرائی، حلزون و مورچه، متعلق به یک گروه بزرگ‌تر از موجودات هستند که نیاکان ما را در زندگی پس از مرگ هدایت می‌کنند. در این زمینه، خوردن مورچه‌ها شاید وارد حیطه تعارضات

1. Tastes

ارزشی عمیق گردد. بنابراین، در هنگام مدنظر قرار دادن اینکه تعارضات بین فرهنگی به چه نحوی از کسب و کار جهانی و موفقیت مدیران ممانعت می کند، ما می توانیم این چالش ها را به سه دسته نسبتاً متمایز تقسیم بندی نماییم (شکل ۱۱-۱):

۱. پذیرش یا تشخیص ذائقه ها و ترجیحات مختلف: تعارض می تواند بین ذائقه یا ترجیحات یک فرد یا گروه با افراد یا گروه های دیگر مشاهده شود. افراد باید تعیین نمایند که کدام ذائقه ها یا ترجیحات برتری دارند یا قابل تحمل می باشند.
۲. ترجیح برای ضروریات اخلاقی یا الزامات قانونی: تعارض می تواند بین آنچه یک فرد یا گروه فکر می کند اخلاقی است و آنچه اعتقاد دارد قانونی است، وجود داشته باشد. افراد باید تصمیم بگیرند که آیا از وجدان خود پیروی نمایند یا قوانین و مقررات رایج در جامعه. یک فرد مقید به ارزش های معنوی یا اخلاقی است، در حالی که دیگری فقط در صورت وجود زور یا تنبیه، از قوانین پیروی خواهد کرد.
۳. تحمل یا عدم تحمل اعتقادات و ارزش های مختلف: تعارض می تواند بین اعتقادات و ارزش های یک فرد یا گروه در مقایسه با دیگر افراد یا گروه ها وجود داشته باشد. افراد باید تعیین کنند که آیا تحمل مواجهه با اعتقادات و ارزش های طرف مقابل را دارند یا نه.



شکل ۱۱-۱: مآخذ تعارض بین فرهنگی

تعارض در ذائقه‌ها و ترجیحات

مردم در فرهنگ‌های مختلف دارای ذائقه‌ها و ترجیحات متفاوتی هستند. در ساده‌ترین شکل، این ذائقه‌ها و ترجیحات معمولاً آن قدر شخصی و وابسته به طرز تفکر افراد هستند که به راحتی می‌توان آنها را نادیده گرفت (مثلاً گیاهخوار بودن). همانگونه که یک نویسنده حوزه مدیریت به نام دیوید کوپر^۱ خاطر نشان می‌سازد، «در جایی که ذائقه‌ها مطرح باشند، ما می‌توانیم به سادگی توافق نماییم که هیچ توافقی صورت نگیرد». به هر حال هنگامی که این ذائقه‌ها یا ترجیحات به روش‌های نسبتاً مستقیم بر دیگر افراد اثر بگذارند (مثلاً یک فرد گیاهخوار، نماینده فروش یک شرکت تولیدکننده محصولات گوشتی باشد ولی از خوردن محصولات گوشتی با مشتریان یا مصرف‌کنندگان امتناع ورزد)، دیگر نمی‌توان این ذائقه‌ها را به سادگی نادیده گرفت. در این موارد، معمولاً ما در پی کشف راه‌هایی جهت حل تعارض یا تغییر رفتار فردی هستیم.

یک شرکت کوچک هلندی فعال در حوزه فناوری که اخیراً توسط یک شرکت آمریکایی فعال در حوزه الکترونیک تصاحب شده است را در نظر بگیرید. بر اساس سنت و آئین هلندی‌ها، این شرکت کوچک اقدام به فراهم آوردن خودرو برای مدیران میانی خود کرده است تا اثرات نرخ بالای مالیات بر درآمد آنان را تعدیل نماید. از نظر کارکنان این شرکت، فراهم آوردن خودرو برای مدیران میانی به منزله نوعی جبران خدمت محسوب می‌شود. به هر حال پس از تصاحب شرکت هلندی توسط شرکت آمریکایی، مدیر آمریکایی ناظر بر طرح تصمیم می‌گیرد که سیاست ارائه خودرو به مدیران میانی را لغو کند زیرا آن را بسیار سخاوتمندانه‌تر از رویه‌ای می‌داند که در شرکت مادر در آمریکا رواج دارد. این مثال به خوبی نشان دهنده تعارضات و چالش‌های پیش روی بسیاری از مدیران جهانی است. مدیر آمریکایی، از نظر خود در پی ایجاد برابری در سیاست‌های پرسنلی کارکنان در دو کشور می‌باشد؛ اما از نظر کارکنان هلندی، خودروهای ارائه شده از طرف شرکت جزئی از این برابری محسوب می‌شوند زیرا نرخ مالیات بر درآمد در هلند بسیار بالاتر از آمریکا است.

تعارض در الزامات اخلاقی یا قانونی

برای هزاران سال، جوامع در تلاش بودند تا حیطه امور قانونی را از امور اخلاقی متمایز کنند. برای فهم این مطلب، بهتر است نگاهی به نقش میانجی دین بیندازیم. مثلاً به عقیده مسیحیان،

1. David Cooper

روابط اجتماعی بر جداسازی حیطه دولت^۱ (که متعلق به امپراطور است) از حیطه معنویت^۲ (که متعلق به خداست) تأکید دارد. دیگر ادیان و حکمت‌ها تمایل دارند که در ابراز نظر نسبت به این جداسازی، تا حدی دست به عصا و غیرصریح عمل کنند. حکمت کنفوسیوسی، مأموران امپراطوری و دولتی را به منزله یک مدل نهایی برای رفتار افراد تلقی می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که روابط اجتماعی در اصل منعکس کننده روابطی است که باید بین قانون‌گذاران و کسانی که قانون برای آنها وضع می‌شود، ایجاد گردد. هندوئیسم (در کتاب مقدس هندوهای باستان که ودا^۳ نام دارد) اصلی‌ترین وظایف نظامی و حکومتی را برای اعضای معبد *Kshatriya* برشمرده است. دین اسلام نیز دیدگاهی تلفیقی در پیش گرفته و هرگونه تمایز و تفکیک بین وظایف قانونی و دینی و قانونگذاران را نفی کرده است^۴. این دیدگاه را می‌توان در تأمین مالی یا بانکداری اسلامی مشاهده نمود.

در طول زمان، عقاید و اقدامات این ادیان شروع به تفکیک حوزه‌های اخلاقی و مذهبی از حیطه‌های قانونی نمود. فقط کشورهای مسلمان بودند که بازم به آموزه‌های اصلی دین خود پایبند مانده و قانونگذاری قانونی - مذهبی بر اساس تعالیم دین اسلام را ادامه دادند که با عنوان «شریعت» شناخته می‌شود. اصلی‌ترین برداشتی که می‌توان از تفکیک امور قانونی از امور اخلاقی داشت آن است که فقط اصلی‌ترین پارامترهای رفتار انسانی (مثل جنایت‌های بزرگ علیه جوامع بشری) تحت تعقیب قانون قرار می‌گیرند و برخی اوقات مجازات‌هایی برای آنها در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که امور اخلاقی غالباً به منزله امور فردی یا گروهی تلقی می‌شوند که خارج از حوزه مداخله دولت هستند (مثل آزادی مذاهب). اصلی‌ترین سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود، آن است که «افراد چگونه می‌توانند با تعارض بین اعتقادات اخلاقی خود و قوانین و مقررات محلی کنار بیایند؟».

تعارض در اعتقادات و ارزش‌ها

بسیاری از مدیران، تعارض موجود بین ارزش‌ها را به منزله یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در روابط بین فرهنگی محسوب می‌کنند. چنین تعارض‌هایی یک مسأله بسیار مهم هستند،

1 . Sphere of Government

2 . Sphere of Spirituality

3 . Veda

4 . در اسلام، دیانت در کنار سیاست مطرح است (مترجمین).

اما گاهی اوقات در مورد رابطه آنها اغراق می‌شود. اولاً قسمت اعظمی از این تعارض در داخل فرهنگ‌ها نیز رخ می‌دهد (خصوصاً در فرهنگ‌هایی که از نظر یکپارچه سازی دیدگاه‌های مختلف، به خود می‌بالند یا به سطوح بالای تنوع و گوناگونی اهمیت می‌دهند). ثانیاً ما خاطر نشان کرده ایم که بسیاری از آنچه به نظر می‌رسد نوعی تعارض بین ارزش‌های متعارض متعلق به فرهنگ‌های مختلف است، در حقیقت نقاب‌هایی است که بر اقدامات متعارض برخاسته از یک منشأ واحد افکنده شده است. ثالثاً در کنار تعارض ارزش‌ها، ممکن است گاهی شاهد ارزش‌های مشترک نیز باشیم که موجب تقویت فرهنگی (به جای تعارض فرهنگی) می‌شوند. نهایتاً مردم شناسان دائماً خاطر نشان کرده‌اند که ورود به یک فرهنگ دیگر موجب ارتقای آگاهی و درک ارزش‌ها و اقداماتی می‌شود که به طور روزمره در فرهنگ بومی خود فرد وجود دارد.

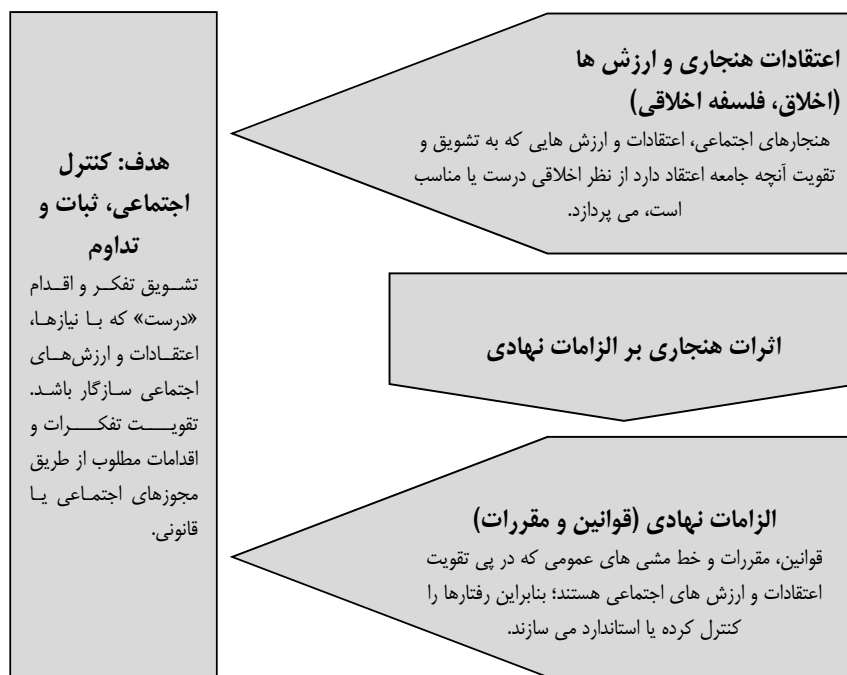
یک مدل برای اخلاق، قانون و کنترل اجتماعی

اخلاق^۱، تعارض و فرهنگ سه واژه بسیار پرکاربرد در زبان انگلیسی هستند. هر یک از این مفاهیم سه گانه به خودی خود، هم شفاف و مبهم، هم پویا و ایستا و هم عاطفی و عینی است. مطرح نمودن این سه واژه در کنار یکدیگر موجب ایجاد ابهام خواهد شد. اگر سؤالات اخلاقی در داخل یک جامعه همگن، پیچیده و بغرنج هستند؛ پس تصور کنید که این چالش‌ها در هنگام تعامل دو یا چند فرهنگ تا چه اندازه می‌توانند عظیم باشند.

برای شروع بحث درباره تعارضات ارزش محور^۲، مفید است که اعتقادات و ارزش‌های اخلاقی یا هنجاری^۳ را از الزامات نهادی^۴ تفکیک نمایید. «تعارضات اخلاقی» بیانگر عدم توافقی است که در هنگام ناسازگاری دو یا چند نفر یا گروه در مورد آنچه از نظر اخلاقی یا فلسفی درست است، بروز می‌کند. این ناسازگاری و عدم توافق اغلب بر حسب «درست و غلط» و «اخلاقی یا غیراخلاقی» مطرح می‌گردد و هر گروه یا فرد باید یکی از دو قطب مخالف این طیف را انتخاب نماید. فریبکاری در پرداخت مالیات بر درآمد، یک مثال خوب در این زمینه می‌باشد. در حالی که برخی جوامع معتقدند ناکامی در پرداخت سهم یک فرد از مالیات‌های شرکتی یا شخصی نشان دهنده نوعی دزدی از جامعه و سزاوار سرزنش می‌باشد؛ دیگر جوامع دیدگاه خاصی

1 . Ethics
 2 . Value-based Conflicts
 3 . Ethical or Normative Beliefs
 4 . Institutional Requirements

نسبت به پرداخت مالیات ندارند و گاهی اوقات آن را نوعی باج تلقی می‌کنند. مثلاً در سال ۲۰۰۸، اداره امور مالیاتی یک شهر بزرگ در کشور ایتالیا سریعاً صورت مالیاتی خود را روی سایت‌های اینترنتی قرار داد تا هر کاربر اینترنت به سادگی ببیند که هر یک از شهروندان آن شهر چه مقدار مالیات پرداخت کرده‌اند. این کار موجی از عصبانیت و اعتراض را از سوی اهالی شهر در پی داشت. دلیل عصبانیت نیمی از مردم این شهر آن بود که گزارش فوق نشان داد آنها پایبندی چندانی به تعهدات مالیاتی خود ندارند. نصف دیگر اهالی شهر (که مالیات خود را کمال و تمام پرداخت کرده بودند) نیز بدین علت عصبانی شدند که مجبور بودند در مقابل فرار مالیاتی همشهریان خود شرمنده و خجل باشند.



شکل ۱۱-۲: اعتقادات هنجاری، الزامات نهادی و کنترل اجتماعی

در مقابل، «تعارضات نهادی» بیانگر تفاوت در آنچه قانونی یا مطابق با خط‌مشی‌های دولتی و رسمی است، می‌باشد. تفاوت و اختلاف اساسی در اینجا آن است که هر چند تعارضات اخلاقی بر آنچه اخلاقی است تمرکز می‌کنند، ولی تعارضات نهادی بر آنچه که قانونی است تمرکز دارند.

مثلاً بسیاری از دولت‌ها از قوانین زیادی برای حمایت از مصرف‌کننده و حفاظت از شهروندان خود در برابر محصولات ناسالم، غیرایمن یا بی کیفیت بهره می‌برند. دیگر دولت‌ها از رویکرد اقتصاد آزاد^۱ (عدم مداخله دولت در امور اقتصادی) استفاده می‌کنند. برخی از دولت‌ها نیز قوانینی در کتب حقوقی خود دارند ولی به ندرت این قوانین را عملی می‌سازند. علاوه بر قوانین، دولت‌ها و آژانس‌های عمومی^۲ نیز اقدام به تصویب تعدادی خط مشی عمومی کرده‌اند. این خط‌مشی‌ها به منظور ارتقای رفاه همگانی طراحی شده‌اند.

مسئله جالب در اینجا آن است که بسیاری از الزامات نهادی (قوانین و مقررات) به منظور تقویت اعتقادات هنجاری (یا اخلاقی) یک جامعه به مرحله اجرا در می‌آیند. مثلاً اگر هنجارهای اجتماعی یا اعتقادات مذهبی «دزدی» را منع کنند، قوانین نیز معمولاً در جهت ممنوع کردن اینگونه اقدامات، تصویب خواهند شد. در بسیاری از جوامع (خصوصاً جوامع نسبتاً همگن) اعتقادات هنجاری و مقررات نهادی تمایل دارند که همستگی بالایی با یکدیگر داشته باشند. به علاوه، در برخی فرهنگ‌ها الزامات قانونی مستقیماً با اعتقادات دینی و مذهبی ادغام شده‌اند (مثل شریعت اسلامی که معمولاً به عنوان یک سیستم برخاسته از اصول و قوانین وحیانی که حاکم بر اعتقادات و اعمال انسان‌هاست، تعریف می‌شود). آنچه در یک جامعه، قانونی یا اخلاقی شمرده می‌شود؛ شاید در جامعه دیگر غیراخلاقی یا غیرقانونی باشد. مثلاً بر خلاف کشورهای غربی، جوامع مسلمان نوشیدن مایعات مستی‌آور را حرام شمرده و آن را منع می‌کنند.

تعارضات و چالش‌های اخلاقی

همه روزه، مدیران جهانی با تعارضات اخلاقی یا معنوی مواجهند که مربوط به اعتقادات و ارزش‌های فردی و اجتماعی می‌باشند. این عرصه شامل هنجارهای اجتماعی درباره درست و غلط و نیز، اعتقادات مذهبی و دینی درباره آنچه افراد «باید» انجام دهند، می‌باشد. بسیاری از متون موجود در حوزه اخلاق کسب و کار^۳، توسط محققان و نویسندگان غربی در کشورهای آمریکایی یا اروپایی و با نگاهی به شرایط خاص مدیران غربی نوشته شده است. حتی اگر برخی مشارکت‌ها بین نویسندگان غربی و محققان متعلق به دیگر مناطق جهان وجود داشته باشد، این

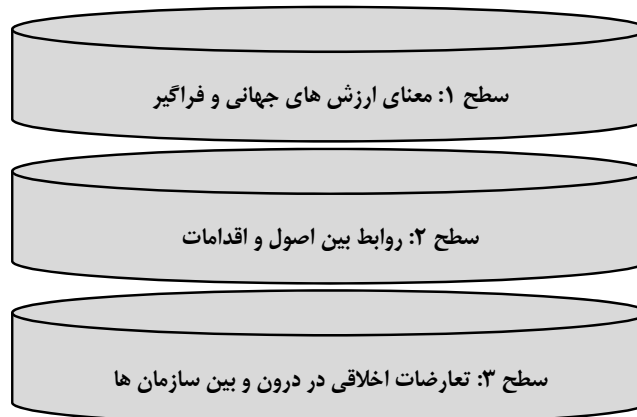
1 . Laissez-faire
2 . Public Agencies
3 . Business Ethics

همکاری‌ها در مراحل اولیه و مقدماتی خود قرار دارد. از دیدگاه غربی، کارها ساده تر خواهند شد اگر یک رویکرد غربی به اخلاق کسب و کار بتواند اجماع متخصصان مدیریت را کسب نماید. نویسندگان و متفکران فعلی اخلاق کسب و کار و اخلاقیات مدیریتی، مشغول آزمایش مبانی اولیه و پایه‌ای مکاتب جایگزین تفکر غربی هستند. این مکاتب جایگزین دارای مفروضات و مفاهیم متفاوت و گاه متضادی هستند. هرچند این رویکردهای محدود ممکن است جالب باشند، ولی مسائل و چالش‌هایی که رفتار و تعارض اخلاقی را احاطه کرده اند، باید از یک دیدگاه جهانی مورد شناسایی قرار گیرند (نه از نقطه نظر منطقه ای). داشتن دیدگاه جهانی می‌تواند کمک زیادی به درک نقش اخلاق در رفتار مدیریتی نماید.

نویسندگان حوزه اخلاق کسب و کار عموماً تصدیق نموده‌اند که در مطالعات خود دچار نوعی غفلت و بخشی‌نگری شده و از سنت‌های فرهنگی کشورهای مختلف جهان چشم پوشی کرده‌اند. البته این موضوع برای بسیاری از نویسندگان نیز هیچ اهمیتی نداشته است زیرا آنان فرض را بر این گرفته‌اند که رویکرد مورد استفاده شان دارای اعتبار و روایی جهانی است. بدین ترتیب، بسیاری از این نویسندگان فرض را بر این گرفته‌اند که اخلاق کسب و کار، یک پدیده جهانی شمول است و بزرگ‌ترین چالش پیش رو نیز «کشف و آموزش مجموعه درستی از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی» می‌باشد. مشهود است که این رویکرد، خام و غیررضایت بخش می‌باشد و بسیاری از مدیران اجرایی جهانی نیز این امر را تصدیق کرده‌اند.

سطوح درک تعارضات اخلاقی بین فرهنگی

قبل از پرداختن بیشتر به این بحث، باید سه موضوع را مطرح کنیم که به سطوح مختلف درک فرایندهای متعارض در بین فرهنگ‌ها مربوط است (شکل ۱۱-۳ را ملاحظه نمایید): ما چه معنایی برای مفهوم «ارزش‌های جهانی و فراگیر»^۱ در رابطه با رفتار اخلاقی قائل هستیم؟ اثر متقابل بین اصول و اقدامات در تعارضات اخلاقی بین فرهنگی چیست؟ ارزش‌های اخلاقی افراد و سازمان به چه نحوی با یکدیگر و با اقدامات بعدی مدیریتی ارتباط پیدا می‌کنند؟ روی هم رفته، این سه عامل به تشریح اینکه چرا تعارضات بین فرهنگی می‌توانند این قدر اثرگذار و چالش برانگیز باشند، کمک می‌کند (خصوصاً برای کسانی که در پی انجام کار درست هستند).



شکل ۱۱-۳: سطوح درک تعارضات اخلاقی بین فرهنگی

سطح ۱: معنای «ارزش‌های جهانی و فراگیر» چیست؟

در یک سطح کاملاً توصیفی، فرمان‌های اخلاقی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارند. مفاهیمی از قبیل «درست» و «غلط» در داخل هر فرهنگ و در طول زمان، معانی مختلفی به خود گرفته‌اند. همچنین فرهنگ‌های مختلف در یک زمان نیز معانی متفاوتی را برای این دو واژه به کار برده‌اند. نکته مهم در اینجا آن است که آیا آنچه افراد به عنوان کار درست یا غلط در زمان‌ها و مکان‌های مختلف تلقی می‌کنند، بر حسب الگوهای معانی، تکامل یافته است یا نمی‌توان هیچ الگوی معناداری از تکامل زمانی و جغرافیایی فرمان‌های اخلاقی شناسایی کرد. به علاوه، صرف نظر از اینکه آیا افراد به روش‌های کم و بیش اخلاقی رفتار می‌کنند یا نه، هر نسل از انسان‌ها معمولاً در اموری مانند دقت، تکامل، میزان آگاهی اخلاقی و ادراک خود را پیشرفته‌تر از نیاکانش می‌داند. هنگام بررسی نحوه پاسخگویی هر جامعه به سؤالات اساسی در مورد زندگی، تعداد کمی از افراد تمایل دارند که پیشرفت‌های عقلانی و فکری که فرهنگ‌شان در طول زمان بدان دست یافته است را انکار کنند. مثلاً چه کسی واقعاً دوست دارد به دورانی برگردد که یک انسان برده انسان دیگر بود، زنان اجازه نداشتند خود را در زندگی اجتماعی مطرح سازند، حفاظت از محیط زیست هیچ موضوعیتی نداشت و انتقام‌گیری به شیوه‌های وحشیانه انجام می‌شد؟ منظور

-
- 1 . Right
 - 2 . Wrong

ما این نیست که امروزه انسان‌ها بهتر از گذشته رفتار می‌کنند، بلکه ما بیان می‌داریم که امروزه انسان‌ها به شیوه‌های متفاوت از گذشته رفتار می‌نمایند. به میزانی که افراد متعلق به فرهنگ‌های گوناگون تمایل داشته باشند که این موضوع را مورد بحث قرار دهند و جنبه‌های مشترک را کشف نمایند، می‌توان نتیجه گرفت که اصول و ارزش‌ها، جهانی و فراگیر هستند. به هر حال، در کنار برخی مفروضات پیشین راجع به بهبود دائمی استانداردهای اخلاقی، ما پیشنهاد می‌دهیم که هیچ استاندارد اخلاقی وجود ندارد که یک فرهنگ بتواند در تمامی زمان‌ها یا مکان‌ها آن را فراگیر و جهانی تلقی نماید. اگر چنین باشد، دیگر نمی‌توان هیچ انتظاری در مورد بهبود و ارتقای آن استاندارد اخلاقی در طول زمان یا مکان داشت. به طور خلاصه، افراد و فرهنگ‌ها در طول زمان و مکان تکامل می‌یابند و به طور همزمان، اعتقادات و ارزش‌های اخلاقی آنان نیز همین روند را طی می‌کند.

سطح ۲: رابطه بین اصول و اقدامات چیست؟

دومین مسأله‌ای که نیاز به شفاف‌سازی دارد، رابطه بین اصول^۱ و اقدامات^۲ در تعارضات اخلاقی بین فرهنگی است. بسیاری از افراد معتقدند که اصول متعارض و متناقض، ریشه اصلی بسیاری از تعارضات هستند. لذا این بحث مطرح می‌شود که اگر افراد قادر باشند فقط در مورد اصول زیربنایی که اقدامات متباین در کشورهای مختلف از آنها سرچشمه می‌گیرد، به توافق برسند؛ می‌توان امیدوار بود که اجماع اخلاقی^۳ حاصل گردد. در تجربیات ما، نقطه عکس این مطلب آشکار شد. عدم توافق بر سر اقدامات، و نه اصول، در قلب بسیاری از تعارضات اخلاقی پیچیده قرار دارد.

نویسنده و تاریخدان یونانی قرن پانزدهم هردوت^۴ خاطر نشان می‌سازد که: «اگر فردی مأموریت یابد که بهترین مجموعه از تمامی سنت‌ها را کشف کند، سراغ هر یک از مردم جهان که برود، آن فرد سنت‌های خود را به عنوان بهترین سنت موجود در جهان معرفی خواهد کرد زیرا هر انسانی معتقد است که اعتقاداتش، در نوع خود بهترین و برترین است». او پیشنهاد می‌دهد که بهترین روش برای اجتناب از تعارض، عدم مداخله و اظهار نظر در مورد سنت‌ها و اقدامات

1 . Principles
2 . Practices
3 . Ethical Consensus
4 . Herodotus

دیگران است. به هر حال، هنگامی که این امر امکان پذیر نباشد، شاید بهترین مرجع اقدام، تمرکز بر اولین عرصه‌های توافق باشد که در آن می‌توان مشترکاتی بین فرهنگ‌ها یافت. بدین ترتیب، به جای تمرکز بر اقدامات اعتراض برانگیز، شاید بهتر است مدیران مستقیماً توجه بیشتری به نحوه ایجاد اقداماتی نمایند که متقابلاً قابل پذیرش است و بر مبنای اصول مشترک و همگانی قرار دارد.

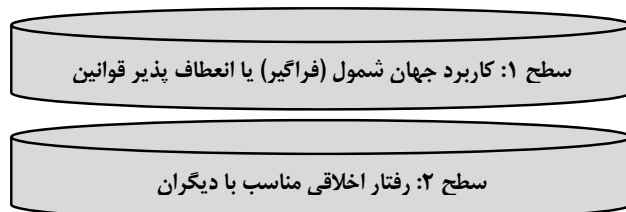
سطح ۳: چگونه می‌توان تعارضات اخلاقی موجود در درون و بین سازمان‌ها را حل و فصل نمود؟

ما باید بین تعارضات «سازمان با سازمان»^۱ و «سازمان با فرد»^۲ تمایز قائل شویم. در بسیاری از موارد، یک تعارض بین جایگاه‌های یک سازمان معین و برخی طرفین خارجی (از قبیل مصرف کنندگان، تأمین کنندگان، شرکای استراتژیک و غیره) وجود دارد. در دیگر موارد، تعارض درونی است و بین ارزش‌هایی که یک شرکت از آنها حمایت می‌کند و ارزش‌هایی که یک یا حتی چند از کارکنانش به آن پایبند هستند، وجود دارد. فرض کنید یک پزشک داروساز در یک شرکت داروسازی کار می‌کند و درگیر یک مخمصه می‌گردد. او با فروش تعدادی از داروها مخالف است، در حالی که رئیسش یا کل جامعه داروسازی از آن دارو حمایت می‌کنند. در این حالت او باید چه کار کند؟ هرچند به راحتی می‌توان گفت که شرکت‌ها باید اصول مورد نظر خود را به صورت جزئی از فرهنگ، چشم انداز و مأموریت خود درآورده و روی آنها پافشاری نمایند (و اگر کارکنان با این امر مخالفند، می‌توانند شرکت را ترک کنند)، ولی همیشه اوضاع و احوال به این سادگی نیست. ارزش‌های سازمانی متناقض را به ندرت می‌توان به صورت موفقیت آمیز به کارکنانی که با آن مخالفند تحمیل نمود. مثلاً در کشور ژاپن، گفتن یا انجام دادن کار درست بر اساس آنچه از شما انتظار می‌رود (*tatema*)، می‌تواند کاملاً با آنچه افراد واقعاً می‌اندیشند یا ترجیح می‌دهند، تفاوت داشته باشد. بنابراین، درک تعارضات نیاز به فهم طرفین متعارض و نیز، نقش آنان در داخل سازمان (نقش مورد انتظار یا نقش ترجیحی) دارد.

1 . Organization-to-Organization
2 . Organization-to-Individual

جستجوی حقیقت

مشاور ارتباطات ریچارد لوویس^۱ پیشنهاد کرده که «برای یک آلمانی و یک فنلاندی، حقیقت^۲، حقیقت است. در ژاپن و انگلستان، بسیار خوب است که حقیقت را بگویند البته به شرطی که مانند مانعی بر سر راه قایق قرار نگیرد. در چین، حقیقت کامل و مطلق وجود ندارد. در ایتالیا، حقیقت قابل مذاکره و گفتگو می‌باشد». با عنایت به مطلب فوق و دیگر بیانات مشابه آن، واضح است که حقیقت بستگی به دید بیننده دارد. بدین ترتیب، «حقیقت» همیشه «حقیقت» نیست. در کمترین حالت، ما می‌توانیم نتیجه بگیریم که در طول زمان، لحظه واحدی وجود ندارد که بتوان آن را همیشه صادقانه تلقی کرد.



شکل ۱۱-۴: عام گرایی^۳، خاص گرایی^۴ و صداقت

برای درک اثر نحوه نگرش افراد به «درست» و «غلط» و تلاش برای ایجاد عواطفی نسبت به مسئولیت‌های خود و دیگران، ما باید در دو سطح مختلف کار کنیم (شکل ۱۱-۴). اولاً، فرهنگ می‌تواند بر اینکه آیا با گروه‌های انسانی بر اساس پیش زمینه‌های فرهنگی‌شان رفتار متفاوتی می‌شود یا نه، اثر بگذارد (سؤال «چه کسی^۵»). ثانیاً، فرهنگ می‌تواند بر محتوای آنچه یک فرد به منزله رفتار مناسب با خودش و دیگران در نظر می‌گیرد نیز اثر بگذارد (سؤال «چه چیزی^۶»). این یک تمایز اساسی است و مدیران جهانی که در درک این مطلب ناکام می‌مانند، امکان دارد در بسیاری از موارد رفتارهای قابل قبول را به عنوان امور غیراخلاقی محسوب کنند.

1 . Richard Lewis
2 . Truth
3 . Universalism
4 . Particularism
5 . Who
6 . What

سطح ۱: آیا ما باید دیگران را به استانداردهای یکسان فرا بخوانیم یا استانداردهای متفاوت؟

پاسخ به سؤال «چه کسی؟»، مستقیماً با جایگاه فرهنگ از نظر عام گرایی (جامعیت) یا خاص گرایی ارتباط دارد. این تعارض می‌تواند در یک تقابل کلاسیک بین یک راننده و یک عابر پیاده نشان داده شود. تصور نمایید در اتومبیلی که دوستان در حال راندن آن است، نشسته اید و اتومبیل شما با یک عابر پیاده تصادف می‌کند. شما می‌دانید که دوستان با سرعت بسیار بالایی (بیش از سرعت مجاز) رانندگی می‌کرد. همچنین می‌دانید که هیچ شاهد دیگری وجود ندارد و وکیل دوستان از شما می‌خواهد شهادت بدهید که او با سرعت آهسته در حال رانندگی بوده است. در حقیقت، اگر شما شهادت به سرعت واقعی دوستان در لحظه تصادف بدهید، او با مجازات‌های قانونی سنگینی مواجه خواهد شد. در این شرایط، چه کار می‌کنید؟

در هنگام مواجهه با این معضل، افراد متعلق به فرهنگ‌های «عام‌گرا» و «خاص‌گرا» تمایل دارند که به روش‌های مختلفی رفتار نمایند (فصل ۳ را به یاد بیاورید که فرهنگ‌های عام‌گرا (یا قانون‌مدار) معتقد بودند که هر فردی باید در قبال قوانین یکسانی پاسخگو باشد و این قوانین نیز به صورت برابر اجرا می‌شوند. فرهنگ‌های خاص‌گرا (یا رابطه‌مدار) اجازه وجود برخی استثنائات در قانون را بر مبنای روابط شخصی یا موقعیت‌های منحصر به فرد می‌دهند). به صورت عادی، تقریباً نیمی از مدیران متعلق به فرهنگ‌های عام‌گرا احتمالاً پاسخ خواهند داد که دوستی و رفاقت نباید هیچ نقشی در تصمیم‌گیری فرد داشته باشد و شما باید علیه دوستان شهادت دهید. بقیه این مدیران در وهله اول سعی می‌کنند که به جای حل معضل، از آن فرار کنند و از شهادت دادن بپرهیزند. آنها بدین علت از شهادت دادن طفره می‌روند که واقعاً برایشان سخت است دوستی و رفاقت را مقدم بر وظایف قانونی بدانند یا عدالت و انصاف را در نظر بگیرند. اینکه افراد باید حقیقت را بگویند یا از شهادت دادن در شرایط خاص پرهیز نمایند، بستگی به فرهنگی دارد که افراد متعلق به آن هستند. جوامع عام‌گرا توصیه می‌کنند که باید جلوی ایجاد یک سیستم که در آن افراد می‌توانند هم دروغ بگویند و هم حقیقت را بیان کنند، گرفته شود زیرا این سیستم موجب ایجاد بی‌نظمی و عدم قابلیت اعتماد در جامعه می‌گردد. به عبارت دیگر، عام‌گراها نیاز به قابلیت پیش‌بینی در دنیای خود دارند.

به طور همزمان، مدیران متعلق به فرهنگ‌های خاص گرا پاسخ بسیار متفاوتی به این سناریو خواهند داد. آنها تمایل دارند که به دو نیم تقسیم شوند؛ یک گروه فوراً بیان می‌کند که فرد باید به خاطر نجات دوستش دروغ بگوید و گروه دیگر تقاضای دریافت اطلاعات اضافی قبل از هر گونه تصمیم‌گیری را دارد. آنها هیچ تمایلی به اجتناب از شهادت دادن به عنوان روشی برای برون رفت از معضل ندارند (حداقل نه به اندازه عام‌گراها). این امر بدان علت است که خاص‌گراها به هیچ چیزی به جز رفاه دوست خود علاقه ندارند و یا این احساس را دارند که نباید از مشارکت در اقامه عدالت امتناع ورزند.

سطح ۲: کدام رفتار به منزله رفتار مناسب با دیگران تلقی می‌شود؟

ما تاکنون دیده ایم که یکی از ابعاد مهم در مواجهه‌های بین‌المللی، فرهنگی است که طرفین به آن تعلق دارند (دیدگاه‌های عام‌گرا و خاص‌گرا). علاوه بر این، ما باید به نحوه نگاه فرهنگ‌ها به تقاضاهای اخلاقی نیز توجه داشته باشیم. به عبارت دیگر، ما اکنون با سؤال «چه چیزی؟» روبرو هستیم. بدین ترتیب، نحوه اثرگذاری فرهنگ‌ها بر محتوای آنچه افراد به عنوان رفتار مناسب یا اخلاقی با خود و دیگران تلقی می‌کنند، چگونه است؟ با افرادی که متعلق به یک دیدگاه اخلاقی و فرهنگ متفاوت هستند، چگونه باید رفتار کنید؟

گفته می‌شود که در هنگام کاهش و تعدیل تعارضات، «حقیقت» اولین قربانی است. ما اغلب می‌شنویم که مدیران از این امر شکایت دارند که هم‌تایانشان در پهنه مرزها در ایفای تعهدات خود شکست می‌خورند، از توضیح شفاف چگونگی نگرش به مسائل امتناع می‌ورزند و به سادگی، در گفتن حقیقت ناکام می‌مانند. سؤال بعدی این است که آیا ما قبل از اینکه به قضاوت درباره اخلاقی بودن یا نبودن رفتارهای یک طرف پردازیم، باید رویکرد فرهنگ‌های مختلف نسبت به حقیقت را در نظر بگیریم؟

مثال‌های بسیاری وجود دارد که در آن، فردی سخنی می‌گوید که شاید غلط به نظر برسد زیرا از صافی‌های شناختی^۱ مختلفی عبور داده شده است که فرهنگ‌ها در اختیار اعضای خود قرار می‌دهند. در دیگر موارد، یکی از طرفین مبادله، آگاهانه بیاناتی اظهار می‌دارد که رسماً درست نیستند. البته هنگامی که این اشتباه و سخن کذب بر ملا گردد، طرف دیگر احتمالاً آن فرد را متهم

به سوء تعبیر یا بدتر از آن خواهد کرد. ما در اینجا علاقه‌ای به پدیده «دروغگویی» نداریم زیرا فرد دروغگو به فرهنگ خاصی تعلق دارد. در واقع، سوء تعبیر از حقیقت می‌تواند در تمامی فرهنگ‌ها یافت شود و بسیاری از فرهنگ‌ها نیز تا اندازه‌های مختلف، با این امر موافقتند که چنین رفتارهایی نامناسب و زننده هستند. آنچه قصد بحث درباره آن را داریم، بد جلوه دادن بین‌المللی در هنگامی است که یک تفکر و عقیده فرهنگی، پایه و اساس سخنی باشد که بر زبان جاری می‌شود. بدین ترتیب، هر چند در این موارد یک طرف شاید احساس رنجش خاطر نماید، ولی طرف مقابل ممکن است این امر را به منزله یک روش طبیعی برای انجام مبادله تلقی کند. در این موارد، احتمالاً تعارض‌های جدی ظهور خواهد کرد.

مثال ذیل را در نظر بگیرید. مدیر چینی منابع انسانی یک شرکت چندملیتی متعلق به آمریکای لاتین در شانگهای به یکی از نویسندگان این کتاب گفت که مواجهه با حقایق مورد قبول کارکنان مهاجر شرکت (که نیمی از آن حقیقت و نیم دیگر، غیر حقیقت است) چقدر دشوار است. کارکنان مهاجر از مدیر خود درخواست اختصاص ایام تعطیل یا مرخصی را دارند ولی مدیر این درخواست آنان را نامناسب و قبیح می‌پندارد زیرا برخلاف برنامه‌های زمان بندی شده کاری است. هر چند این مدیران در کشورهای خود می‌توانند به راحتی درخواست تعطیلات کارکنان را رد کنند و به آنها «نه» بگویند، ولی این رویکرد در کشور چین بسیار گستاخانه است. بنابراین، مدیران باید پاسخی شبیه این عبارت بدهند: «من درباره درخواست شما فکر خواهم کرد و جواب را خواهم گفت». البته برخی از کارکنان مهاجر، در زمینه درک اینکه چگونه پاسخ‌های منفی بدهند که باعث رنجش خاطر طرف مقابل نگردد، دارای تجربه کافی هستند. اگر کارکنان در این زمینه دارای تجربه کافی نباشند و مدیر به آنها بگوید «من درباره درخواست شما فکر خواهم کرد و جواب را خواهم گفت»، اصلاً خوشحال نخواهند شد زیرا فکر می‌کنند که فریب خورده‌اند و مدیر نیز یک دروغگو است. بدین علت است که یک معنای واحد و جهانی از «حقیقت» وجود ندارد.

در گام دیگر، نگاهی به پدیده رشوه^۱ بیندازید. کشورهای غربی تمایل دارند که رشوه را به عنوان یک اقدام غیرمنصفانه تلقی کنند که حسن نیت انسان‌ها را تخریب می‌کند و در تعاملات تجاری بین‌المللی، باید توجه ویژه‌ای به آن شود. در مقابل، در کشورهایی نظیر نیجریه، رشوه به

1 . Bribery

منزله یک عامل توانمندساز در روابط تجاری محسوب می‌شود (نه یک عامل بازدارنده)؛ لذا برخی از معانی منفی خود را از دست می‌دهد. رشوه در بسیاری از کشورها به عنوان روشی برای پیشبرد امور نگریسته می‌شود. در نتیجه، تحت این شرایط نمی‌توان انتظار وجود پاسخگویی شخصی در قبال عملکرد را داشت.

نهایتاً، برخی پیشنهاد کرده‌اند که مشکل اساسی مربوط به فساد و دیگر رفتارهای غیراخلاقی آن است که این امور، عدم اطمینان و بی‌اعتباری را به تعاملات اجتماعی تزریق می‌کنند. به هر حال، در مکان‌هایی که فساد جزئی از سیستم محسوب می‌شود، افراد نیز انتظار وجود آن را دارند و اثرات آن نیز می‌تواند واقعاً غیر قابل محاسبه باشد. سیستم‌های فاسد، لزوماً غیر قابل اطمینان و بی‌اعتبار نیستند. تحت این شرایط، بسیاری از شرکت‌ها از فعالیت بر اساس اصول اخلاقی و سلامت اداری اجتناب می‌کنند و جایگزین‌های دیگری را می‌یابند.

تعارضات و چالش‌های نهادی

در برابر تعارضات و چالش‌های اخلاقی، تعارضات نهادی بر چگونگی نگرش افراد و جوامع به قوانین وضع شده، مقررات، قواعد و خط‌مشی‌های عمومی تمرکز دارند. در اینجا تمرکز بیشتر بر انجام آنچه توسط قانون تعیین شده یا قویاً به وسیله نهادهای دولتی یا فسادولتی (مثل سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۱، سازمان بین‌المللی کار^۲ و سازمان ملل متحد) تشویق می‌شود، است. این خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها بر آنچه از نظر قانونی درست است، تمرکز دارند و توجهی به آنچه از نظر اخلاقی، درست یا نادرست و یا از نظر فرهنگی، تحریم شده و ممنوع می‌باشد، ندارند. به عنوان یک نتیجه، این بحث از نظر منطقی با نگاهی به قوانین ملی و بین‌المللی و رهنمودهای خط‌مشی عمومی (که رفتار شرکتی و مدیریتی در پهنه مرزها را تحت تأثیر قرار می‌دهند) آغاز می‌شود.

در پاسخ به فساد فزاینده سیاسی و تجاری بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان، تعدادی از دولت‌ها شروع به بررسی مسأله رشوه و فساد نمودند. یکی از این تلاش‌ها، قانون اقدامات مفسدانه خارجی آمریکا (FCPA^۳) بود. این قانون، شرکت‌های آمریکایی و کارکنان آنها را از پرداخت هر

1 . Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

2 . International Labour Organization (ILO)

3 . US Foreign Corrupt Practices Act

گونه رشوه به هر یک از مقامات رسمی دولتی خارجی برای کمک به تضمین یا حفظ کسب و کار منع می‌کند. قانون فوق، پنج دسته از رفتارها را ممنوع اعلام کرده است:

۱. پرداخت به یک مقام رسمی خارجی، حزب سیاسی خارجی و نامزد تصدی ریاست یک سازمان خارجی؛ به منظور اثرگذاری بر قوانین یا تصمیمات اتخاذ شده در راستای به دست آوردن، نگهداشت و ارتقای شرکت.
۲. نگهداری حساب‌های محرمانه و یا وجوه حاصل از اقدامات خلافکارانه.
۳. ثبت اشتباه و عامدانه دفاتر حسابداری شرکت و منظور کردن هزینه‌ها به مقداری بیش از حد واقع (با هدف پرداخت مالیات‌های کمتر).
۴. مشارکت در سندسازی‌های غیر واقعی یا هرگونه اقدام مشابه با هدف بهره برداری‌های مالی
۵. هرگونه پرداخت که به صورت کلی یا جزئی، با هدفی غیر از آنچه در قوانین ذکر شده انجام می‌گیرد.

بسیاری از شرکت‌های آمریکایی که از FCPA تبعیت می‌کردند، این شکایت را داشتند که این قانون موجب عدم مزیت رقابتی آنان در مقایسه با شرکت‌های دیگر ملل که به فساد مشهورند، شده است. این تعارض هنگامی حل شد که سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) که هدف اصلی اش افزایش توسعه و رشد اقتصادی بازار محور در سراسر جهان است، اعضای خود را گردهم آورد و استانداردهایی را برای تعریف و ممنوع کردن رشوه در تجارت بین الملل وضع نمود.

هرچند دولت آمریکا، رشوه و فساد را به عنوان امور «غیرقانونی» قلمداد کرده است؛ ولی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه که مقر آن در شهر پاریس قرار دارد، این امور را به عنوان «غیراخلاقی» نام برده است. بدین ترتیب، «رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه»^۱ بیانگر مجموعه‌ای از رهنمودهای هنجاری و داوطلبانه برای مدیران جهانی و شرکت‌هایشان می‌باشد که به طور همزمان در پی توسعه نظام اقتصادی کشورهای کمتر توسعه یافته و جلوگیری از استثمار آنان توسط کشورهای بزرگ و ثروتمند هستند. رهنمودهای فوق این تضمین را می‌دهند که عملیات این بنگاه‌ها دارای هماهنگی کامل با خط مشی‌های دولت‌های محلی است، مبانی اعتماد متقابل بین شرکت‌های جهانی و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند را تقویت می‌کند، به بهبود

1 . OECD Guidelines

جو سرمایه گذاری خارجی کمک می نماید و مشارکت شرکت های جهانی در توسعه پایدار را ارتقا می دهد.

ما در اینجا بر سه جنبه مهم از رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه تمرکز می کنیم که مربوط به رشوه و فساد^۱، روابط استخدامی^۲ و حفاظت محیطی^۳ می باشد. اینها نشان دهنده چالش هایی هستند که به صورت روزمره در پیش روی مدیران جهانی قرار دارند. مشکل این است: بسیاری از فلاسفه اخلاق، دانشمندان اخلاق کسب و کار، آموزگاران کسب و کار و دیگر نویسندگان حوزه اخلاق مدیریت به وضوح بیان کرده اند که نقض استانداردهای اخلاقی و اعمال منصفانه (مانند آنچه در رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه آمده است) نشانگر نوعی رخنه و شکاف در یکپارچگی اخلاقی است که هیچ بهانه ای نمی توان برای آن آورد. به هرحال، همانگونه که آلفرد نورث وایتهد^۴ فیلسوف قرن بیستم بریتانیا خاطر نشان ساخته است، انسان ها در کلیات فکر می کنند ولی در جزئیات زندگی می کنند. بدین ترتیب، نویسندگان حوزه اخلاق مدیریت و کسب و کار به ندرت با معضلات اخلاقی که درباره آن اقدام به نگارش کتاب و مقاله کرده اند، مواجه بوده اند. در حقیقت، چنین چالش هایی پیش روی مدیرانی قرار دارند که خود را در فرهنگ های منزوی می یابند و با نیازها، تقاضاها، انتظارات و قوانین متعارض دست و پنجه نرم می کنند. این امر برای مدیران، یک پدیده انتزاعی و ذهنی نیست بلکه بسیار واقعی و عینی می باشد.

رشوه و فساد

یک دلیل عمده برای وضع قوانین و مقررات بسیار زیاد در عرصه تجارت بین المللی، ترس^۵ (واقعی یا ادراک شده) از این امر است که برخی شرکت ها از تاکتیک های پنهانی برای دستیابی به مزیت رقابتی یا استثمار دیگران استفاده کنند. بسیاری از این مشکلات نهایتاً منتج به فساد و رشوه می شوند. فساد و رشوه می تواند به صورت آشکارا انجام کسب و کار در یک کشور خارجی را دشوار نماید. دلیل این امر فقط ماهیت غیراخلاقی فساد و رشوه و هزینه های بالای مبارزه با آنها

1 . Bribery & Corruption
2 . Employment Relations
3 . Environmental Stewardship
4 . Alfred North Whitehead
5 . Fear

نیست، بلکه افزایش عدم اطمینان نهفته در اقدامات دولت‌ها یا اعمال رقبای آنها است. سازمان‌های متعددی در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند که کشورها را بر مبنای میزان فساد سیاسی دسته‌بندی نمایند. یکی از این تلاش‌ها «شاخص فساد سیاسی»^۱ است که در جدول ۱۱-۱ آورده شده است. با استفاده از این شاخص، فساد در کشورهایی نظیر نیجریه، آذربایجان یا ونزوئلا رایج‌تر از فنلاند، دانمارک و نیوزلند است. برخی اوقات، در این گونه رتبه‌بندی‌ها نکات جالبی نیز وجود دارد. مثلاً هر چند بسیاری از مردم اعتقاد دارند که شباهت‌ها و اشتراکات بسیاری بین کانادا و آمریکا وجود دارد، ولی رتبه آنها در شاخص فساد سیاسی بسیار متفاوت است.

جدول ۱۱-۱: شاخص فساد برای کشورهای مختلف

کشور	شاخص فساد	کشور	شاخص فساد	کشور	شاخص فساد
آرژانتین	۲.۸	مجارستان	۴.۹	پرتغال	۶.۳
استرالیا	۸.۶	هندوستان	۲.۷	روسیه	۲.۷
اتریش	۷.۸	اندونزی	۳.۱	سنگاپور	۹.۳
آذربایجان	۱.۴	ایرلند	۷.۱	اسلواکی	۳.۷
بلژیک	۷.۱	رژیم اشغالگر قدس	۷.۳	آفریقای جنوبی	۴.۸
برزیل	۴	ایتالیا	۵.۲	کره جنوبی	۴.۵
کانادا	۹	ژاپن	۷.۱	اسپانیا	۷.۱
شیلی	۷.۵	لوکزامبورگ	۹	سوئد	۹.۳
چین	۳.۵	مالزی	۴.۹	سوئیس	۸.۵
کلمبیا	۳.۶	مکزیک	۳.۶	تایوان	۵.۶
جمهوری چک	۳.۷	هلند	۹	تایلند	۳.۲
دانمارک	۹.۵	نیوزلند	۹.۵	ترکیه	۳.۲
فنلاند	۹.۷	نیجریه	۱.۲	انگلستان	۸.۷
فرانسه	۶.۳	نروژ	۸.۵	آمریکا	۷.۷
آلمان	۷.۳	فیلیپین	۲.۶	ونزوئلا	۲.۵
یونان	۴.۲	لهستان	۴		

Source: Data from The Economist, Pocket World in Figures, London, 2008.

توجه: این مقیاس اعداد بین ۱ تا ۱۰ را در بر می‌گیرد. عدد ۱۰ بیانگر عدم فساد و وجود رفتار اخلاقی گسترده در هر کشور است.

وجود اقتصادهای زیرزمینی^۱ در سراسر جهان این امر را پیچیده تر کرده است. یک اقتصاد زیرزمینی در بر گیرنده مبادلات تجاری است که لزوماً ثبت نمی‌شوند و هیچ آمار رسمی از آنها وجود ندارد، هیچ گونه اسناد رسمی در این زمینه نگه داری نمی‌شود، هیچ مالیاتی پرداخت نمی‌گردد و قوانین نیز معمولاً نادیده گرفته می‌شود. فعالیت اقتصادی زیرزمینی گونه‌های مختلفی دارند؛ از پرداخت زیرمیزی به یک پرستار بچه یا باغبان خانه تا خرید مواد اولیه برای کسب و کار خارج از مقررات یا نظارت دولتی. اقتصادهای زیرزمینی در همه جا وجود دارند، اما بیشتر مربوط به کشورهای خاصی هستند. طبق مطالب مجله *The Economist*، اقتصاد زیرزمینی در آمریکا کمتر از ۱۰ درصد از تولید ناخالص داخلی را تولید می‌کند. در مقابل، در برزیل تخمین زده می‌شود که ۴۰ میلیون نفر از جمعیت این کشور در اقتصاد زیرزمینی مشغول به کار هستند. چنین تفاوت‌هایی دارای اثرات قابل توجهی بر نحوه انجام کسب و کار هستند. رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه تأکید خاصی بر فساد و رشوه دارند. به طور خلاصه، این رهنمودها مشتمل بر نکات ذیل هستند:

- مدیران و شرکت‌ها نباید هیچ پرداختی به مقامات رسمی دولتی جهت تضمین قرارداد داشته باشند.
- ممکن است مدیران فقط نوعی حق الزحمه به نمایندگان دولتی در چارچوب‌های قانونی پرداخت کنند.
- مدیران باید آگاهی و شفافیت عمومی را نسبت به فعالیت‌های شرکت در مسیر مبارزه با فساد و رشوه ارتقا دهند.
- مدیران باید از سیستم‌های کنترل مدیریتی استفاده کنند تا رشوه و فساد را کاهش دهند. همچنین باید از حسابداری مالی و مالیاتی و ممیزی حساب‌ها استفاده نمایند تا از ایجاد حساب‌های محرمانه و خارج از دفاتر حسابداری جلوگیری گردد.
- مدیران نباید مشارکت غیرقانونی به کاندیداهای تصدی پست‌های دولتی یا احزاب سیاسی یا دیگر سازمان‌های سیاسی داشته باشند.



شکل ۱۱-۵: چالش مدیریت در رابطه با رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه درباره فساد و رشوه

یک راه برای درک فشارهای خنثی که پیش روی مدیران قرار می‌گیرند، استفاده از تحلیل میدانی نیروها^۱ است. این تحلیل، مکانیزمی است که به سادگی فشارهای موافق و مخالف یک ارزش، اعتقاد، نگرش یا اقدام را شناسایی می‌کند. چنین تحلیلی می‌تواند به صورت کارا برای درک معضلاتی که معمولاً پیش روی مدیران جهانی قرار دارد، استفاده شود.

همانگونه که در شکل ۱۱-۵ آمده است، تصمیم برای اخلاقی باقی ماندن بارها توسط عواملی مختلفی که خیلی هم اخلاقی نیستند، به چالش کشیده می‌شود. این یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که پیش روی مدیران جهانی قرار دارد. برای درک نحوه کارکرد این تحلیل، فرض کنید که برای یک شرکت واقع در نیویورک کار می‌کنید که می‌خواهد حضور قوی تری در بازارهای مصرفی در حال رشد چین داشته باشد. همچنین فرض کنید که ارتقا و مسیر آینده شغلی شما در این شرکت بستگی زیادی به موفقیتتان در چین دارد. فرض را بر این می‌گیریم که

1. Force Field Analysis

شما می‌دانید دولت چین دارای مقررات سهل‌انگارانه، بازرسی‌های ضعیف و حداقل رویه‌های تنبیهی در رابطه با محصولات تولیدی (از قبیل اسباب بازی، دارو، آب نبات، محصولات لبنی و حتی غذای سگ) می‌باشد. سرانجام، فرض کنید که دولت کشور شما دائماً چشم خود را بر این تجاوز به حقوق مصرف‌کنندگان در چین می‌بندد زیرا دوست ندارد که یکی از مهم‌ترین شرکای تجاری خود را از دست بدهد. شما به چه نحوی سعی خواهید کرد که به اهداف و آرمان‌های شرکت خود در چین دست یابید؟ خط قرمز شما کجاست؟ مقدار ریسک قابل قبول در اینجا چقدر است؟ آیا شما تمایل دارید که شغل خود را به خطر انداخته و موضعی قوی در برابر این اهمال کاری‌های قانونی اتخاذ نمایید؟

در تحلیل نهایی، مدیران باید دو نکته را درباره این چالش اخلاقی به خاطر داشته باشند. اولاً با وجود نام‌ها و عناوین مختلفی که رشوه و فساد می‌توانند به خود بگیرند، ولی باز هم این دو پدیده مخرب را می‌توان در کل محیط سیاسی و تجاری جهان مشاهده نمود. رشوه و فساد فقط مختص کشورهای فقیر نیست. ثانیاً مدیران اغلب به انتخاب درباره نحوه پاسخگویی و مواجهه با فساد می‌پردازند. دولت‌ها نیز می‌توانند به کاهش چنین پدیده‌ای کمک نمایند. هنگامی که دولت‌ها یا مدیران به فکر نباشند، شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که هیچ حمایتی از چنین رفتارهایی نداشته باشند و در صورت لزوم، کسب و کار خود را به مکان دیگری منتقل نمایند. هرچند شاید این کار در کوتاه مدت دارای ضررهای مالی باشد، ولی منجر به مزایای بلندمدت خواهد شد.

روابط استخدامی

یک دلیل عمده برای اینکه چرا شرکت‌های جهانی اقدام به انتقال تجهیزات خود به کشورهای خارجی می‌کنند، کاهش هزینه‌های عملیاتی است. این انتقال معمولاً موجب کاهش هزینه‌های نیروی کار می‌گردد. در کنار این مزایا، آیا شرکت‌های جهانی هیچ‌گونه تعهدی برای رعایت حقوق و مزایای این نیروهای محلی (درست مشابه آنچه کارکنانش در کشور بومی خود فراهم آورده) احساس می‌کنند؟ کدام یک از حقوق و مزایای کارکنان، غضب‌نشدنی و فراگیر است و باید برای تمامی کارکنان (صرف نظر از محل جغرافیایی شان) رعایت گردد؟ کدام یک از قوانین بستگی به محل جغرافیایی دارد؟ این سؤال در دومین مجموعه رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه مطرح شده که بر روابط استخدامی تمرکز دارد. این رهنمودها تأکید زیادی بر

- مسئولیت‌های شرکت در قبال کارکنان محلی^۱ دارند. این رهنمودها بیان می‌دارند که شرکت‌ها با رعایت قوانین، مقررات و روابط کاری، باید موارد ذیل را نصب العین خویش قرار دهند:
- مدیران و شرکت‌ها باید به حقوق کارکنان خود که توسط اتحادیه‌های تجاری و دیگر سازمان‌های حامی حقوق کارکنان وضع می‌شود، احترام بگذارند و در مذاکرات سازنده مشارکت نمایند.
 - مدیران باید استانداردهای استخدامی و روابط صنعتی در کشور خارجی (که کارکنان شرکت در آنجا مشغول به کار هستند) را همانند و هم رده با آنچه در کشور خودشان وجود دارد، تلقی نمایند.
 - تا جایی که امکان دارد، مدیران باید به استفاده، آموزش و آماده‌سازی نیروهای کاری محلی با همکاری نمایندگان کارکنان و مقامات اختیاردار دولتی اقدام نمایند.
 - در تغییرات عملیاتی عمده که اثرات چشمگیری بر کارکنان دارد، مدیران باید دلایل موجهی برای این تغییرات آماده کرده و توضیحات کافی را به نمایندگان کارکنان ارائه نمایند. آنان باید با همکاری نمایندگان کارکنان و مقامات دولتی، در جهت کاهش اثرات مخرب بکوشند.
 - مدیران باید خط مشی‌های استخدامی خود را اجرا نمایند که شامل استخدام، اخراج، پرداخت‌ها، ارتقا و آموزش بدون تبعیض می‌باشد.
 - مدیران باید نمایندگان اختیاردار کارکنان را قادر به مذاکره با نمایندگان کارفرمایان درباره منافع جمعی و مشترک نمایند.
- درست همانند رشوه و فساد، در اینجا نیز نیروهای محرک و بازدارنده‌ای وجود دارند که در شکل ۱۱-۶ به تصویر درآمده‌اند. بدین ترتیب، ما می‌توانیم چالش‌های مدیریتی را مورد ملاحظه قرار دهیم. نکته جالب توجه در اینجا، محلی است که در آنجا خط مشی‌های منابع انسانی اتخاذ می‌گردد. آیا این خط مشی‌ها در برلین اتخاذ شده‌اند یا توکیو، نیویورک یا لندن؟ آیا این خط‌مشی‌ها توسط مدیران عامل شرکت‌ها تعیین شده‌اند یا مدیران محلی و منطقه‌ای که حساسیت بیشتری نسبت به شرایط و الزامات محلی دارند؟



شکل ۱۱-۶: چالش مدیریت در رابطه با رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه درباره روابط استخدامی

حفاظت محیطی

سرانجام، در نظر بگیرید که شرکت‌های جهانی چه مسئولیتی در قبال جوامع محلی که در آن مشغول کسب و کارند، دارند؟ مسئولیت‌های آنان برای کمک به توسعه اقتصادی محلی چیست؟ وظایف آنان از نظر حفاظت از محیط زیست چیست؟ آنان چه نقشی در ارتقای عدالت اجتماعی دارند؟ این سؤالات معمولاً در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت^۱ قرار می‌گیرند. ما در

1. Corporate Social Responsibility

اینجا کار خود را با نگاهی به نحوه اثرگذاری شرکت‌های جهانی بر توسعه اقتصادی محلی آغاز می‌کنیم.

شرکت‌های جهانی اغلب متهم به عدم حساسیت نسبت به نیازهای محیطی می‌شوند و در حقیقت، بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که کارخانجات خود را در کشورهایی احداث نمایند که دارای قوانین سخت‌گیرانه در زمینه آلودگی و محیط زیست نیستند (مثل چین و مکزیک). در مقابل، بسیاری از شرکت‌ها نیز سالانه میلیون‌ها دلار صرف آباد کردن زمین‌ها و کاهش آلودگی هوا و آب می‌کنند.

تمرکز رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه در اینجا بر حفاظت از محیط زیست محلی در برابر محصولات و اقدامات غیرایمن و کمک به کاهش هرگونه آسیب وارده به محیط می‌باشد. بنگاه‌های جهانی با توجه به قوانین، مقررات و الزامات قانونی کشورهای میزبان که در آن فعالیت می‌کنند، باید از محیط زیست حفاظت نموده و از ایجاد مشکلات سلامتی مرتبط با محیط زیست اجتناب ورزند. به طور خاص، شرکت‌ها باید موارد ذیل را مد نظر داشته باشند:

- مدیران و شرکت‌ها باید پیامدهای زیست محیطی و بهداشتی فعالیت‌ها و اقدامات خود را مد نظر قرار دهند.
- مدیران باید در فراهم آوردن اطلاعات کافی و زمان بندی شده درباره اثرات بالقوه فعالیت‌های خود بر محیط زیست و سلامت انسان‌ها، با مقامات دولتی ذیصلاح همکاری نمایند.
- مدیران باید در عملیات خود دارای سنجه‌های مناسب باشند تا خطر حوادث و آسیب‌رسانی به سلامت کارکنان و محیط زیست را حداقل سازند و اثرات منفی را کاهش دهند.

در اینجا نیز حساسیت زیست محیطی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تحت تأثیر نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده قرار می‌گیرد. این نیروها در شکل ۱۱-۷ نشان داده شده‌اند.



شکل ۱۱-۷: چالش مدیریت در رابطه با رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه درباره حفاظت از محیط زیست

دفترچه یادداشت مدیران:

مدیریت در یک دنیای ناقص و فانی

بسیاری از آنچه ما انجام می دهیم و بر زبان می آوریم، تاحدی مربوط به ایده ها و ایده آل های ما درباره امور درست و غلط، خوب و بد و برنده و بازنده است. مدیران نیز از این قاعده

مستثنی نیستند. مثال‌های مربوط به رفتارهای مدیریتی غیرقانونی و مایوس کننده را می‌توان در کل محیط کسب و کار در جهان مشاهده نمود. بسیاری از متخصصان حوزه اخلاق کسب و کار این بحث را مطرح کرده‌اند که تمام شرکت‌ها (خصوصاً شرکت‌های جهانی) نیاز به یک قطب نمای اخلاقی دارند که اقدامات سازمانی را در مسیرهای اخلاق هدایت نمایند. برخی از متخصصان نیز نظری مخالف با این عقیده دارند: چیزی به عنوان درست و غلط وجود ندارد و این امور فقط از نگاه افراد معنا پیدا می‌کند. این دوگانگی دیدگاه‌ها و نظرات نشان می‌دهد که هم یک نوع حقیقت فراگیر وجود دارد که همه فرهنگ‌ها بدان قائل هستند و هم، مفاهیمی از قبیل درست و غلط وجود دارد که فرهنگ‌ها مختلف، معانی متفاوتی برای آن قائلند. مدیران تحصیل کرده جهانی در کجای این طیف دوگانه قرار می‌گیرند؟ شاید جایی در وسط طیف داشته باشد. مدیران باید دائماً در شرایطی فعالیت کنند که فقدان اطلاعات دقیق و مواجهه با پیامدهای نامطمئن، از ویژگی‌های آن است. این مدیران بر اساس پیامدهای حاصل شده، مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. پس مدیران از نظر رفتار اخلاقی، نیاز به یک قطب نما دارند.

این فصل بر مبانی اخلاق کسب و کار به صورت کلی تمرکز نکرد، بلکه بر برخی زیر مجموعه‌های اخلاق کسب و کار که به مدیران و سازمان‌ها ربط دارند، متمرکز بود. متأسفانه، بسیاری از این مباحث مربوط به اخلاق مدیریتی بر جنبه‌های منفی (مثل تخریب اعتماد، استانداردهای اخلاقی و قوانین) تأکید دارند و توجه زیادی معطوف به جنبه‌های خوش بینانه اخلاق نمی‌کنند. بدین ترتیب، برای بسیاری از مدیران، رفتار اخلاقی محدودکننده یا کاهش دهنده قدرت نیست؛ بلکه در بسیاری از اوقات موجب توانمندسازی و نتایج مثبت می‌گردد. رفتار اخلاقی نشان دهنده بهترین روحیه انسانی و فرصتی برای شرکت‌ها و مدیرانشان جهت مشارکت مثبت در بهبود اوضاع و احوال انسان‌ها است.

تمایز قائل شدن بین ذائقه‌ها و ترجیحات شخصی و سازمانی، تعهدات اخلاقی و قانونی و اعتقادات و ارزش‌ها نقش بسیار مهمی در درک زمینه‌های ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. در داخل زمینه‌ها و بافت‌های ملی، برخی از این تفاوت‌ها را نمی‌توان به شفافیت زمینه‌های بین‌المللی و بین فرهنگی مشاهده نمود. مثلاً فرهنگ اسلامی، امور اخلاقی و قانونی را یکی و مرتبط با یکدیگر می‌داند. مدیران شاغل در این فرهنگ‌ها، این امر را به عنوان بافت یا پیش‌زمینه‌ای برای بنگاه تجاری خود تلقی می‌کنند. به طور همزمان، بسیاری از مدیران غربی که در فرهنگ‌های معتقد به

جدایی حیطه اخلاق از قانون کار می‌کنند، این عقیده را در سازمان‌های خود نیز پیاده‌سازی می‌نمایند. یک مدیر غربی که به کشورهای نظیر ایران یا عربستان سعودی سفر می‌کند، این تفاوت‌ها را به صورت بسیار بارز مشاهده خواهد کرد. همین مطلب را می‌توان برای یک مدیر ایرانی یا عربستانی که به غرب سفر می‌کند، بیان نمود. نکته اصلی این بحث بسیار ساده است: «سفر^۱، یک معلم بزرگ برای مدیرانی است که مایل به دیدن، شنیدن، تعامل، مقایسه و یادگیری هستند».

این تفاوت‌ها در رفتارهای مدیریتی در پهنه فرهنگ‌ها را می‌توان هنگامی بهتر درک کرد که برخی از مباحث اکتشافی فوق را در عمل به کار گیریم. مثلاً معنا و نقش عام‌گرایان و خاص‌گرایان هنگامی تحت بررسی دقیق قرار می‌گیرد که مدیران و تصمیم‌گیرندگان اقدام به تسهیم چشم‌اندازهای فرهنگی مشترکی بنمایند. درک امور عام و فراگیر یا خاص و جزئی می‌تواند در هدایت تصمیم‌گیری اخلاقی بسیار مهم باشد. بدون این چارچوب‌های فرهنگی، درک یک مدیر از عام‌گرایان و خاص‌گرایان امور اخلاقی، ناقص باقی خواهد ماند.

مدیریت در محدوده قیود اخلاقی و معنوی

با در نظر داشتن مطالب فوق، بهترین درسی که می‌توان گرفت این است که دیدگاه‌های اخلاقی و نهادی را باید در کنار یکدیگر دید. مدیران جهانی با تکیه بر اعتقادات اخلاقی شان و میزان تحملشان در برابر عقاید دیگران، مسئولیت دارند که به یک اجماع درباره نحوه تعریف رفتار اخلاقی در پهنه فرهنگ‌ها و ملل دست یابند. در این راستا، نکات ذیل می‌تواند مفید باشد:

- ارزش‌های اصلی^۲ شرکت را درک کنید: شرکت‌ها در کشورهای مختلف، با ذائقه‌ها، اقدامات و ارزش‌های متفاوت فعالیت می‌کنند و لذا نیاز به تلاش زیاد برای محافظت از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات اصلی دارند که مشوق وحدت باشد.
- محدودیت‌های عام‌گرایی را درک کنید: احساس وحدت و یگانگی در بین فرهنگ‌ها و شرکای تجاری می‌تواند مبتنی بر نحوه نگرش و درک افراد از مفاهیم عام‌گرا در زمان‌ها و مکان‌های مختلف باشد. آیا بین شرکا، توافقی درباره اینکه کدام یک از اعتقادات و ارزش‌ها

1 . Travel

2 . Core Values

واقعاً فراگیر و عام هستند، وجود دارد؟ و آیا تمامی شرکا می‌توانند یک رویکرد موشکافانه درباره عام‌گرایی اتخاذ کنند و بدین نتیجه برسند که امور فراگیر و عام را هرگز نمی‌توان به صورت دقیق و کامل تعریف نمود؟ در مقابل، چه اموری فراگیر و عام تلقی می‌شوند؟ مثلاً هر چند بسیاری از شرکای جهانی مشترکاً نظر منفی نسبت به دزدی دارند، ولی درباره اینکه چه کارهایی در زمره دزدی و سرقت قرار می‌گیرد، اتفاق نظر ندارند.

- *زمینه‌های فرهنگی که بستری برای توافق هستند را درک کنید:* عام‌گرایان به ندرت خوداتکا هستند و اغلب نیاز به جلب تأیید و حمایت یک مقام روحانی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف دارند. عام‌گرایان تمایل دارند که همیشه تعلق به یک فرهنگ معین داشته باشند. در حقیقت، نمی‌توان عام‌گرایان را بدون توجه به زمینه فرهنگی که بدان تعلق دارند، شناخت.
- *تقش‌ها و پیش‌زمینه‌های طرفین دعوا را درک کنید:* شناخت سطحی طرفین دعوا نمی‌تواند برای حل تعارض کافی باشد. پس شما باید درباره نقش‌ها و پیش‌زمینه‌های طرف مقابل اطلاعات گردآوری نمایید. انتظار شرکت یا جامعه طرف مقابل از او چیست؟ آنها در مذاکرات تجاری چقدر اختیار یا مهلت دارند؟ کدام یک از استراتژی‌های حل تعارض، مناسب یا مورد انتظار هستند؟
- *زمینه یا مبنای تعارض را درک کنید:* محتوای یک تبادل اخلاقی نیاز به مدنظر قرار دادن تفاوت‌های فرهنگی حتی در مراحل اولیه دارد. در این مراحل اولیه، افراد می‌کوشند تا بفهمند چه چیزی درست و چه چیزی غلط است. مبنای تعارض واقعاً چیست؟
- *انواع مختلف تعارض فرهنگی را درک کنید:* مدیران باید قادر به تمییز بین انواع مختلف تعارض فرهنگی در سازمان‌ها باشند. تعارضات مربوط به ذائقه‌ها و اقدامات، سیستم‌های قانونی، اعتقادات و ارزش‌ها را نمی‌توان در یک دسته جای داد؛ بلکه باید رویکردهای مختلفی در رابطه با آنها به کار بست.

مدیریت در محدوده قیود قانونی و نهادی

رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه به دلیل انتشار گسترده، یک مرجع مورد احترام و معتبر برای بسیاری از شرکت‌ها هستند. هرچند این رهنمودها داوطلبانه هستند، اما به عنوان یک توصیه نامه برای دولت‌های عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه عمل می‌کنند. در کنار

قوه قضائیه هر کشور، این رهنمودها جزئی از فراساختارهای قانونی یا حداقل شبه قانونی کشورهای عضو هستند که رفتارهای مسئولانه توسط شرکت‌های جهانی را افزایش می‌دهند. به علاوه، زبان این رهنمودها موجب اثرگذاری بر دیگر کدهای رفتاری سازمان‌های جهانی (مثل سازمان بین‌المللی کار یا سازمان ملل) شده است. هنوز هم موضوعات چندی وجود دارد که مدیران جهانی باید قبل از گیر افتادن در مهلکه، به آنها توجه داشته باشند:

- *تقش مناسب رهنمودهای نهادی را درک کنید:* رهنمودهای فراوانی در این زمینه وجود دارد و این رهنمودها می‌توانند فعالیت‌های بسیاری از شرکت‌ها صادق و درستکار را با محدودیت‌های جدی مواجه سازد. با این وجود، باز هم سؤالات مختلفی مطرح می‌شود. اولاً، بهتر است که دولت‌ها گرد هم آیند و این رهنمودها را تدوین نمایند یا هر یک از شرکت‌ها به صورت انفرادی و در محدوده قوانین ملی و بین‌المللی، چنین رهنمودهایی را برای خود تدوین کنند؟ ثانیاً، رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه فقط نوعی «رهنمود» هستند و هیچ‌گونه پشتوانه قانونی ندارند. اگر این رهنمودها برای کسب و کارهای جهانی اهمیت وافر دارند، آیا باید نوعی پشتوانه قانونی در ورای آنها وجود داشته باشد یا نه؟ اگر چنین است، چگونه می‌توان این پشتوانه‌ها را ایجاد کرد؟
- *محدودیت‌های رهنمودهای نهادی را درک کنید:* ما تلاش کرده ایم که یک رویکرد برای تشویق شرکت‌های جهانی به رفتار اخلاق و مسئولیت‌پذیر اجتماعی در پیش بگیریم. همانگونه که اعضای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه تأیید می‌کنند، این رهنمودها یک راه حل نهایی و راهگشا نیستند بلکه اولین گام برای تضمین اقدامات مسئولانه توسط شرکت‌های متنوع و رقابتی در سراسر دنیا می‌باشند. این رهنمودها تاکنون در کشورهای اروپایی عضو، بیشتر به اجرا در آمده‌اند.
- *مباحثه‌ها و جدال‌هایی که بر سر رهنمودهای نهادی وجود دارد را درک کنید:* همانند تمامی اسناد و ادوات بین‌المللی، این رهنمودها نیز برخی اوقات مورد انتقاداتی قرار می‌گیرد (به دلیل اینکه هم خیلی کلی هستند و هم بسیار مفصل).
- *تنش‌های ایجاد شده در راستای حمایت و مخالفت با «انجام کار درست» را درک کنید:* رهنمودهای نهادی می‌کوشند تا قواعد مشترکی را برای هدایت همه افراد فراهم آورند. به هر حال، مدنظر قرار دادن تفاوت‌های فرهنگی و ترجیحات در هنگام تدوین مجموعه واحدی

از قواعد، دشوار است. به علاوه، این رهنمودها معمولاً دارای انعطاف پذیری کافی نیستند. از دیگر سو، فقط سی کشور رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه را پذیرفته‌اند. چرا دیگر کشورها این کار را نکرده‌اند؟

فقدان آموزش یا آگاهی مدیران در زمینه رهنمودهای نهادی را درک کنید: رهنمودهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه به ندرت آموزش داده می‌شوند و یا حتی در مدارس بازرگانی معتبر کشورها از آنها سخنی به میان می‌آید. چرا این گونه است؟

فصل دوازدهم:

سخن آخر: سفر همچنان ادامه دارد!

▪ یادگیری از گذشته

▪ نگاه به آینده

وقتی که بخواهیم بدانیم امروز چه
اتفاقی می افتد یا در آینده چه رخ
خواهد داد، به گذشته می نگرم.

عمر خیام (Omar Khayyám)

شاعر قرن یازدهم، ایران

اگر می خواهیم در مسیر درست قرار
گیریم، تنها کاری که باید انجام دهیم،
ادامه راه است.

بودا (Siddhārtha Gautama)

بیانگذار بودیسم در هند

در این عصر پر از تغییرات، آینده نگری و پیش بینی در هیچ حوزه‌ای به مانند رویه‌های اقتصادی و تجارت جهانی رایج نیست. تعدادی از متخصصان پیش بینی کرده‌اند که رقابتی گذشته، شرکای آینده خواهند شد؛ در حالی که مابقی درست برخلاف این مطلب را بیان داشته‌اند. برخی افزایش یکپارچگی اقتصادی حاصل از جهانی شدن را پیش بینی کرده‌اند در حالی که برخی دیگر به افزایش تمایز و آشفتگی ناشی از جهانی شدن اشاره نموده‌اند. حتی نظرات بزرگ‌ترین فلاسفه گذشته نیز به ظاهر با یکدیگر متفاوت بوده است. عمر خیام، ریاضی دان، ستاره شناس و شاعر قرن یازدهم پیش بینی آینده را وابسته به درک امور گذشته می‌داند: «از گذشته فرا بگیرید. گذشته سرآمد هر کاری است». در مقابل، شاهزاده و بنیانگذار مکتب بودیسم در هند، به ادامه مسیر و روبرو شدن با آینده اشاره کرده است: «از هر تغییری آگاه باشید. آینده از آن کسانی است که جستجو می‌کنند و برای رویارویی با مسائل آتی سرمایه گذاری می‌نمایند». باز با دو فیلسوف و دو نظر در ظاهر متفاوت مواجه شده ایم و مسأله مهم برای ما یادگیری از این تناقض‌ها و گذشته و آینده است.

یادگیری از گذشته

در این کتاب با این اعتقاد که موفقیت در اقتصاد جهانی نیازمند درک دقیق فرهنگ و مسائل مدیریتی است، تلاش شد تا تمامی مسائل فرهنگی و مدیریتی یکپارچه گردد. مدیران جهانی موفق به راحتی در پهنه مرزهای بین‌المللی سفر کرده و خود را برای رویارویی با تغییرات و چالش‌های محلی آماده می‌سازند. آنان دائماً به دنبال کسب مزیت رقابتی‌اند. اکثر آنها در حال یادگیری مستمر از محیط خود هستند و تمامی این یافته‌ها را در شغل خود به کار می‌گیرند. شاید بهترین مورد برای این فرایند یادگیری، مطالعه تاریخ باشد. جورج سانتایانا^۱، فیلسوف اسپانیایی این گونه بیان داشته است: «کسانی که از اشتباهات گذشته خود درس عبرت نمی‌گیرند، محکوم به تکرار آن هستند». اگر چه این مطلب درست است، اما از مزیت‌های مطالعه تاریخ این است که دیگر نیازی به انجام اشتباهات نخواهد بود. مطالعه تاریخ بنیانی برای شکل دهی رویکرد ما نسبت به مدیریت و شغلیمان است.

1. George Santayana

با توجه به این مطالب، به ارائه سه مثال در حوزه زمان، افراد و موقعیت‌های مختلف می‌پردازیم. دو مثال اول که در مورد کریستف کلمب^۱ و مهاتما گاندی است، مثالی از گذشته‌های دوردست می‌باشد؛ در حالی که مثال آخر به روزتر است. روی سخن تمامی این مثال‌ها با مدیران کسب و کارهای محلی و بین‌المللی است.

کریستف کلمب به عنوان اولین شخص اروپایی که آمریکا را کشف کرده، به طور جهانی شناخته شده است. به هر حال، بسیاری از اهالی اسکاندیناوی با این مسأله مخالفند و معتقدند که وایکینگ‌ها مدت‌ها قبل از او در مناطق شمالی کانادا اقامت داشته‌اند. بسیاری از آمریکای‌های بومی و اسکیموها نیز خود را به عنوان اولین ساکنان این منطقه می‌دانند. به علاوه، برخی از آنان مدعی‌اند که کریستف کلمب را در سواحل هیسپانیولا^۲ در هنگام ورود به «دنیای جدید» ملاقات کرده‌اند. همچنین اگرچه این مطلب نادرست است اما در اعتقاد بسیاری از افراد، کریستف کلمب کروی بودن زمین را ثابت کرده است. علیرغم تمامی این بحث و جدل‌ها، بسیاری از دانشمندان موفقیت کریستف کلمب را بدین دلیل دانسته‌اند که او مرتکب خطا شده بود نه اینکه راه درست را انتخاب کرده باشد.

ریاضیدانان یونانی قدیم مدت‌ها قبل از کریستف کلمب به این مورد اشاره کرده بودند که زمین کروی است. آنها حتی به طرز اعجاب‌انگیزی محیط تقریبی زمین را نیز در حدود ۲۵۰۰۰ مایل تخمین زده بودند. کلمب و ناوگان دریایی معاصرش این مسأله را می‌دانستند، ولی بسیاری از افراد عامه از این مسأله آگاهی نداشتند. محققان آن زمان به طور تخمینی فاصله هند و غرب اسپانیا را ۸۰۰۰ مایل می‌دانستند و معتقد بودند که سفر در این مسافت طولانی غیر ممکن است. با در نظر گرفتن فناوری‌های رایج آن زمان، هیچ کشتی بدون داشتن آذوقه و مواد لازم قادر نبود به مکانی دور دست سفر کند. کلمب نقشه‌های در دسترس را مطالعه کرد و به غلط تصور نمود که هم عصرانش در اشتباهند و هندوستان تنها با فاصله ۳۰۰۰ مایلی از اسپانیا واقع شده و در نتیجه سفر به هند امکان‌پذیر است.

چنانچه کریستف کلمب به اطلاعات بسیار دقیقی دسترسی داشت و یا توصیه‌های متخصصان محلی را در مورد فاصله هند تا اسپانیا می‌پذیرفت، هرگز برای انجام این سفر تلاشی

1 . Christopher Columbus
2 . Hispaniola

نمی‌کرد. اما او به شدت معتقد بود که راه درستی را در پیش گرفته و به تلاش خود ادامه داد. همان طور که او به سفر خود ادامه می‌داد، سعی می‌کرد تا از اشتباهاتش نیز درس بگیرد. بسیاری از مدیران امروز اینگونه پیش می‌روند: بسیاری از موفقیت‌های زندگی نتیجه اتفاقات تصادفی بوده و یا از روی شانس و یا یک اشتباه حاصل می‌شود. بسیاری از مدیران اشتباه می‌کنند (حتی بیشتر از بقیه). آنچه برندگان را از بازندگان متمایز می‌سازد، سرعت و قدرت یادگیری و سازگاری آنها در کنار سرمایه‌گذاری بر اشتباهات است.

دومین درس مهم در مورد مهاتما گاندی حامی صلح در هندوستان است که در قرن بیستم می‌زیست. او بیان داشت که: «اگر آرزوی تغییر در دیگری را داریم، باید خودمان را تغییر دهیم». به دیگر سخن، چالش واقعی برای مدیران جهانی رهبری است و نه تابعیت. چالش مهم این است که چگونه می‌توان شرکت و دنیایی موفق ساخت. جهت نائل شدن به این هدف، مدیران جهانی باید افراد را به گونه‌ای مشارکتی و مصالحه‌آمیز در کنار هم جمع کنند تا برای سازمان و محیط پیرامونشان ایجاد ارزش کنند. در این میان، درک چگونگی تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن بر سازمان و فرایندهای مدیریتی به عنوان عاملی اساسی در موفقیت مدیران جهانی محسوب می‌شود. آخرین مثال در مورد آشفتگی‌های اقتصادی جهان در چندین سال گذشته است. ما در مورد مسائلی مانند رکود اقتصادی، بحران مالی، ورشکستگی و بیکاری بسیار شنیده ایم. همچنین دیده ایم که در این زمان‌ها، افرادی با عناوین بانکداران، وام‌دهندگان، تولیدکنندگان و سیاستمداران سرزنش می‌شوند و رهبرانی از قاره‌های مختلف به طور جمعی به سرزنش رهبران در قاره‌های دیگر می‌پردازند. انگشت اتهام اغلب به سمت مسیرهایی معین است و سرانجام، حرص و طمع فردی و جمعی را نیز مشاهده کرده‌ایم. در دنیای کسب و کار، بدون در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی، مدیران و شرکت‌هایی را دیده ایم که درصدد یافتن مزیت رقابتی کوتاه مدت و راه حلی سریع جهت برتری بر دیگر رقبای همکارانشان بوده‌اند. ثروت در همه جا ستودنی و حتی پرستیدنی است. این در حالی است که میلیون‌ها نفر از افراد سراسر جهان چه در کشورهای صنعتی و یا در حال توسعه، به خاطر پیشرفت فرزندان‌شان حاضر شده‌اند خانه‌ها، مشاغل، سلامتی و حتی تحصیلات خود را از دست بدهند.

آنچه در میان تمامی این آشفتگی‌ها از بین رفته، «داد و ستد متقابل و کسب منفعت دوجانبه» است که به منزله بنیاد و اساس کسب و کار جهانی و محلی محسوب می‌شود. محققان و مدیران،

مذاکرات جهانی موفق را به عنوان مبنایی جهت دستیابی به اهداف مشترک افراد و شرکت‌ها می‌دانند. حتی در کشورهایی که قراردادهای قانونی اولویت دار است، نقش ارتباطات شخصی کم ارزش نیست. همچنین، ارتباطات موفق در زمانی که گروه‌ها درک و مشکلات مشترکی دارند، به عنوان بهترین تسهیل‌گر دیده می‌شود. اثربخشی رهبران در زمانی به حداکثر می‌رسد که خواهان برنده شدن تمامی افراد درگیر باشند. هنگامی که کارکنان تمام سطوح دلیلی برای مشارکت داشته باشند، انگیزه و عملکرد کاری بسیار بالایی خواهند داشت. عدالت، ارزش و مباشرت به عنوان مؤثرترین راه‌های ایجاد جهانی پایدار و مبتنی بر اصول اخلاقی تلقی می‌شوند.

فرایندهای مدیریتی در زمانی که مدیران در پهنه فرهنگ‌ها فعالیت می‌کنند، پیچیده تر و چالش برانگیز خواهند شد. البته باید این مسأله را در نظر داشت که همواره اصول اساسی ثابت‌اند. در طی چندین سال اخیر، خودپسندی فردی و شرکتی نشان داده است که طمع تنها یک استراتژی ناپایدار و کوتاه مدت برای توسعه آینده و برقراری امنیت است. تخریب اعتماد سهامداران (که ممکن است شامل مشتریان، سرمایه‌گذاران یا کارمندان باشد) همواره در بلندمدت نتایج نامطلوبی به بار می‌آورد. به علاوه، بهتر است مدیران جهانی در جستجوی استراتژی‌ها و مشارکت‌های جهانی بلندمدت تر و اتحاد با سرمایه‌گذاران اصیل باشند. آنها باید بکوشند تا بیش از آن که بخواهند با شرکای خود رقابتی مهلک داشته باشند، با آنان مشارکت کنند.

نگاهی به آینده

در این کتاب فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی را به عنوان مهم‌ترین عنصری کلیدی در درک اقدامات و تفکرات مدیریتی دانسته‌ایم، هر چند فقط این عوامل دخیل نیستند. همچنین این مطلب نیز بیان شد که بهترین راه جهت درک مفید بودن این عنصر، به کارگیری توسعه مدیریت و اکتشافات ذهنی به عنوان بخشی از استراتژی یادگیری است. برای درک چگونگی یادگیری افراد، نظریه یادگیری تجربی را به عنوان یکی از رایج‌ترین مدل‌های توسعه مدیریتی شرح دادیم و فرایند یادگیری را حاصل چهار مرحله دانستیم: تجارب واقعی، مشاهده و بازتاب، انتزاعی سازی و تعمیم مفاهیم، و آزمایش کاربردهای عملی مفاهیم.

مدیران با به کارگیری این رویکرد، فقط خود را برای مقابله با آینده آماده می‌سازند و همچنان قادر به دیدن آینده نخواهند بود. چانگ یو یانگ^۱، مؤسس هلدینگ هیوندایی، بسیار بر این مطلب تأکید داشت که تفاوت بین برندگان و بازندگان در یک محیط کسب و کار رقابتی، به توانایی آنها برای شناخت چالش‌ها و فرصت‌های آتی و آماده ساختن خود بر می‌گردد. آمادگی و شناخت هر دو لازم است. کشف فرصت‌های آینده بدون آمادگی برای آن و یا آماده شدن برای آینده بدون مطالعه کافی فرصت‌های نوظهور، هر دو بی‌فایده هستند. چانگ همچنین بیان داشت که: «دو عامل همواره در طول تاریخ مانع پیشرفت انسان بوده است. اول اطمینان بیش از حد به آینده و دوم دست کم گرفتن زمان حال». این مطلب بیانگر آن است که بسیاری از حوادث آینده ریشه در زمان حال دارد و تنها کار درست، شناخت دقیق حال و برنامه ریزی برای آینده است.

در چین کلمه‌ای به اسم weizhi وجود دارد که به معنای «بحران» می‌باشد و عموماً به دو معنا به کار برده می‌شود: یکی به معنای خطر و دیگری به معنای فرصت. این تفسیر از لغت بحران بدین معناست که در زبان چینی، واژه «بحران» ریشه در دو عامل «تهدید» و «فرصت» دارد. در بسیاری از موارد، تهدیدها و فرصت‌ها می‌توانند منجر به تغییرات پر بارتر، چابکی سازمان، پاسخگویی سریع‌تر و رقابت بیشتر شوند. به هر حال، این امر تنها در صورتی رخ خواهد داد که مدیران از اتفاقات و محیط پیرامون خود آگاه باشند و بتوانند در فرصت‌های مناسب سرمایه گذاری نمایند. هنگامی که این مطلب را در محیط کسب و کار به کار بگیریم، متوجه خواهیم شد که احتمالاً سخنان عمر خیام و بودا نیز مفاهیم یکسانی را به مدیران جهانی قرن بیست و یکم پیشنهاد می‌کنند. زمان گذشته، مقدمه‌ای است که ما باید چگونگی و دلیل آن را بدانیم. اگر ما در مسیری درست گام برداریم، تنها کار لازم ادامه مسیر است. بنابراین همان طور که چانگ نیز بیان داشته، تمرکز اصلی ما باید مربوط به زمان حال باشد تا بتوانیم شرایط را به صورت پویا و مستمر ببینیم:

گذشته ← حال ← آینده

بسیاری از فرصت‌های کسب و کار ریشه در زمان حال دارند، نه در آینده و گذشته. بنابراین شاید عاقلانه‌ترین کاری که مدیران جهانی باید انجام دهند این باشد که این پویایی را درک کنند. اما چه چیزی را می‌توانیم از گذشته بیاموزیم تا راهنمای مسیر ما در آینده باشد؟ و چه کاری را می‌توانیم در حال حاضر جهت تضمین موفقیت آتی انجام دهیم؟

مدیران جهانی جهت حل این مسأله، می‌بایست مهارت‌های مربوط به ارتباطات لازم در پهنه فرهنگ‌ها را گسترش دهند، زیرا بیشترین فرصت‌های مربوط به آینده در این امر نهفته است. آنها می‌بایست بین تفاوت‌ها و تشابهات فرافرهنگی تمایز قائل شوند و همچنین تفاوت‌های موجود در یک کشور را نیز درک کنند. همچنین توسعه توانایی تشخیص تناقض‌های جزئی موجود در تنوع فرهنگی و اکتفا نکردن به یک راه حل ساده از دیگر ملزومات مدیران است. آنها باید توانایی سازگاری مهارت‌های سنتی مدیریت (مانند رهبری، مذاکره، ارتباطات و انگیزه بخشی) را با حوزه‌های چندفرهنگی داشته باشند و این یعنی ماهیت مدیریت جهانی اثر بخش.

چشم اندازه همکاری با افرادی از زمینه‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند بسیار چالش برانگیز باشد، اما به شدت نیز اثربخش است. جمله پرسی بارنویک^۱ را در فصل اول به یاد آورید که «مدیران جهانی ساخته می‌شوند، متولد نمی‌شوند. این یک فرایند ذاتی نیست». بنابراین مدیران باید خودشان را برای کسب موفقیت در آینده آماده سازند. آنان باید با مدیران و شرکت‌های دارای فرهنگ متفاوت همکاری کنند تا فرصت‌های جدید و راه حل‌های خلاقانه‌ای را برای انجام کسب و کار و مشکلات جدید و قدیم خود بیابند و در این راه شناخت مستمر، تحلیل و یادگیری تجربی نقش بسیار مهمی دارد.

فهرست منابع و مآخذ کتاب:

1. Adesh Agarwal, "Time, memory, and knowledge representation: the Indian perspective," in Jeanette Altarriba (ed.), *Cognition and Culture: A Cross-cultural Approach to Psychology*. Amsterdam: North-Holland, 1993, pp. 44–55.
2. Akio Morita, Edwin M. Reingold, and Mitsuko Shimomura, *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York, NY: Morrow, 1988.
3. Alan Bird and Joyce S. Osland, "Teaching cultural sense-making", in Nakiye Boyacigiller, Richard Goodman, and Margaret Phillips (eds.), *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*. London: Routledge, 2003, pp. 89–100.
4. Alessandro Duranti, *Linguistic Anthropology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997, p. 26.
5. Alice Dembner, "Fears of aging vary by nation," *Register-Guard*, November 6, 2007, p. A12.
6. Alice Y. Kolb and David A. Kolb, "Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education," *Academy of Management Learning and Education*, 2005, 4, pp. 193–212.
7. Andre Laurent, "The cultural diversity of western conceptions of management," *International Studies of Management and Organization*, Spring–Summer 1983, 13 (1–2), pp. 75–96.
8. Anil Gupta and Vijay Govindarajan, *Global Strategy and Organization*. New York, NY: Wiley, 2004.
9. Ann Swidler, "Culture in action: symbols and strategies," *American Sociological Review*, 1986, 51(2), p. 273.
10. Anne Fernald and Hiromi Morikawa, "Common themes and cultural variations in Japanese and American mothers' speech to infants," *Child Development*, 1993, 64, pp. 637–656.
11. Anthony Giddens, *The Constitution of Society*. Berkeley, CA: University of California Press, 1985.
12. B. Latane, K. D. Williams, S. G. Harkins, "Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, pp. 822–832.
13. Barnard Weiner, *Human Motivation*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
14. Bradd Shore, *Culture in Mind: Cognition, Culture and the Problem of Meaning*. New York, NY: Oxford University Press, 1996, p. 1.
15. Brian W. Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor, MI: Michigan University Press, 1994.
16. Brooks Peterson, *Cultural Intelligence*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2004, p. 3.

17. C. G. Obeleagu-Nzelibe, "The evolution of African management thought," *International Studies of Management and Organizations*, 1986, 16(2), p. 11.
18. Carla Joinson, "Cutting down the days: HR can make expat assignments short and sweet," *HR Magazine*, April 2000, pp. 93–97.
19. Carol Hymowitz and Matt Murray, "General Electric's Welch discusses his ideas on motivating employees," *The Wall Street Journal*, June 21, 1999, p. A-1
20. Carolyn Dewald and John Marincola (eds.), *The Cambridge Companion to Herodotus*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006.
21. Catherine D. Cramton and Kara L. Orvis, "Overcoming barriers to information sharing in virtual teams," in Gibson and Cohen, *Virtual Teams that Work*, pp. 214–232.
22. Catherine D. Cramton, "Finding common ground in dispersed collaboration," *Organizational Dynamics*, 2002, 30(4), p. 356.
23. Catherine D. Cramton, "The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration," *Organization Science*, 2001, 12(3), p. 346.
24. Charles Handy, *Business: The Ultimate Resource*. London: Bloomsbury, 2002, p. 75.
25. Charles Snow, "Types of transnational teams," in *Transnational Teams Project, Transnational Teams Resources Guide*. Lexington, MA: International Consortium for Executive Development Research (ICEDR), 1993.
26. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
27. Chris Carr and Markus Pudelko, "Convergence of management practices in strategy, finance, and HRM between the USA, Japan, and Germany," *International Journal of Cross Cultural Management*, 2006, 6(1), pp. 75–100.
28. Chris Rowley and Yongsun Paik, *The Changing Face of Korean Management*. London: Routledge, 2009.
29. Christian J. Resick, Paul J. Hanges, Marcus W. Dickson, and Jacqueline K. Mitchelson, "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership," *Journal of Business Ethics*, 2006, 63, pp. 345–359.
30. Christina B. Gibson and Jennifer L. Gibbs, "Unpacking the concept of virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation," *Administrative Science Quarterly*, 2006, 51(3), pp. 451–495.
31. Christopher Earley, *Face, Harmony, and Social Structure*. New York, NY: Oxford University Press, 1997.
32. Christopher Meek, "Ganbatte: understanding the Japanese employee," *Business Horizons*, January–February 1999, pp. 27–36.
33. Claude S. George, *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.
34. Cliff Edwards and Ihlwan Moon, "The Samsung way," *Business Week*, June 16, 2003, pp. 56–64.
35. Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*. New York, NY: Basic Books, 1973.
36. Cornelia Kothen, William McKinley, and Andreas Georg Scherer, "Alternatives to organizational downsizing: a German case study," *M@n@gement*, 1999, 2(3), pp. 263–286.
37. Daniel Etounga-Manguelle, "Does Africa need a cultural adjustment program?," in Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington (eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York, NY: Basic Books, 2000, p. 75.

38. Daniel Wagner, cited in Marshall Segall, Pierre Dasen, John Berry, and Ype Poortinga, *Human Behavior in Global Perspective: An Introduction to Cross-Cultural Psychology*. New York, NY: Pergamon, 1990, p. 171.
39. Danny Ertel, "Getting past yes: negotiating as if implementation mattered," *Harvard Business Review*, November 2004, pp. 60–68.
40. David A. Kolb, "Management and the learning process," *California Management Review*, 1976, 18(3), pp. 21–31.
41. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1984.
42. David Brindle, "No nonsense: an interview with Percy Barnevik," *The Guardian*, January 23, 2008, p. B1.
43. David E. Cooper, *Ethics for Professionals in a Multicultural World*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2004, p. 90.
44. David Hickson (ed.), *Management in Western Europe*. Berlin: Walter de Gruyter, 1993.
45. David Pearson, "Ghosn suggests splitting Renault-Nissan CEO post," *The Wall Street Journal*, May 3, 2008, p. A3.
46. David Thomas, *Cross-cultural Management: Essential Concepts*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009, p. 1.
47. David Thomas, *Essentials of International Management: A Cross-cultural Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 189.
48. David Welch, David Kiley, and Moon Ihlwan, "My way or the highway at Hyundai," *Business Week*, March 6, 2008.
49. Diane Brady, "Rethinking the rat race," *Business Week*, August 26, 2002, p. 143.
50. Diane M. Saphiere, Barbara K. Mikk, and Basma I. DeVries, *Communication Highwire: Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2005.
51. E. S. Browning, "Computer chip project brings rivals together, but the cultures clash," *The Wall Street Journal*, May 3, 1994, p. A1.
52. Earley, "East meets west meets mideast"; P. Christopher Earley, *Face, Harmony, and Social Structure: An Analysis of Organizational Behavior Across Cultures*. New York, NY: Oxford University Press, 1997.
53. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
54. Edward Lawler, *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
55. Edward Sapir, *Selected Writings in Language, Culture, and Personality*, edited by D. V. Mandelbaum. Berkeley, CA: University of California Press, 1949, p. 162.
56. Edward T. Hall and Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990.
57. Edward T. Hall, *An Anthropology of Everyday Life: An Autobiography*. New York, NY: Anchor, 1992, p. 210.
58. Edward T. Hall, *The Silent Language*. New York: Anchor, 1990, p. 29.
59. Elizabeth MacDonald and Megha Bahree, "Muslim women in charge," *Forbes*, July 30, 2008.
60. Eric Bellman, "Tata to shift production of minicar after protests," *The Wall Street Journal*, October 8, 2008, p. A-14.

61. Eric Dash, "Mexican billionaire invests in Times Company," *New York Times*, January 20, 2009, p. A-1.
62. Eric Hoffer, *Reflections on the Human Condition*. Titusville, NJ: Hopewell Publications, 1973, p. 32.
63. F. Abudu, "Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria," *ISMO*, 1986, 16(2), pp. 17-36.
64. F. Rieger and D. Wong-Rieger, "A configuration model of national influence applied to Southeast Asian organizations," *Proceedings of the Research Conference on Business in Southeast Asia*, May 12, 1990, p. 87.
65. Faiza Saleh Ambah, "Saudi women rise in defense of the veil," *The Washington Post*, June 1, 2006, p. A12.
66. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. London: McGraw-Hill, 1998.
67. François Jullien, *Traité de l'efficacité*. Paris: Grasset, 1997.
68. Frederick Taylor, *Scientific Management*. New York, NY: Harper & Row, 1911.
69. Gail Ferguson, "On transfer and the abilities of man," *Canadian Journal of Psychology*, 1956, 10, pp. 121-131.
70. Gary Ferraro, *Cultural Dimensions of International Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
71. Gary Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006, p. 80.
72. Geert Hofstede, "The interaction between national and organizational value systems," *Journal of Management Studies*, 1985, 22(4), p. 347.
73. Geert Hofstede, *Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
74. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 373, 375.
75. George England, *The Manager and His Values*. Cambridge, MA: Ballinger, 1975.
76. George Santayana, *The Life of Reason or the Phases of Human Progress: Reason in Common Sense*. New York, NY: Charles Scribner and Sons, 1924, p. 284.
77. George Steiner, *In Bluebeard's Castle: Notes Towards the Redefinition of Culture*. New Haven, CT: Yale University Press, 1971.
78. Gordon Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
79. Gregory Viscusi, "US production still tops Europe's," *Register Guard*, August 27, 2002, p. B-1.
80. Guilherme Azevedo, "Brazilian management in China and a theory of the formation of hybrid organizational cultures," paper presented at the European Group of Organizations Studies (EGOS) conference, Amsterdam, the Netherlands, 2008.
81. H. Kelley, "The process of causal attributions," *American Psychologist*, 1973, 28, pp. 107-129.
82. H. Mayerhofer, L. C. Hartmann, G. Michelitsch-Riedl, and I. Kollinger, "Flex patriate assignments: a neglected issue in global staffing," *International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15(8), p. 1371.
83. Hazel R. Markus and Shinobu Kitayama, "Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation," *Psychological Review*, 1991, 98(2), pp. 224-253.
84. Helen Deresky, *International Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.

85. Henri Fayol, *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Dunod, 1916.
86. Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
87. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Row, 1973.
88. Hiroki Kato and Joan Kato, *Understanding and Working with the Japanese Business World*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
89. Howard Perlmutter, cited in Andrew Kupfer, "How to be a global manager," *Fortune*, March 14, 1988, pp. 52-58.
90. Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*. Cambridge, MA: Riverside Press, 1913.
91. Ihlwan Moon and Chester Dawson, "Building a Camry fighter," *Business Week*, September 6, 2004, pp. 62-63.
92. Ingmar Bjorkman and Charles Galunic, "Lincoln Electric in China," in Dennis Briscoe and Randall Schuler, *International Human Resource Management*. London: Routledge, 2004, pp. 420-436.
93. Ingrid Brunstein (ed.), *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995.
94. Isaiah Berlin, quoted in Richard Hill, *We Europeans*. Brussels: Europublications, 1997, p. 385.
95. J. Fischer, "Linguistic socialization: Japan and the United States," in R. Hill and R. Koning (eds.), *Families in East and West: Socialization Patterns and Kinship Ties*. The Hague: Mouton, 1970.
96. J. Hammond, "An international look at quality practices," *Management Review*, 1991, 80(5), pp. 38-41.
97. James Abbeglen and George Stalk, *Kaisha: The Japanese Corporation*. New York, NY: Harper & Row, 1985.
98. James L. Watson, *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997.
99. James March and Herbert Simon, *Organizations*. New York, NY: Wiley, 1958.
100. Jean-Louis Barsoux and Peter Lawrence, "The making of a French manager," *Harvard Business Review*, July-August 1991, pp. 1-8.
101. Jeanne Brett, "Negotiation and culture: a framework," in Roy Lewicki, Bruce Barry, and David Saunders, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. McGraw-Hill, 2007, pp. 349-363.
102. Jena McGregor, "The right perks," *Business Week*, January 28, 2008, pp. 42-44.
103. Jeremy Main, "Making a global alliance work," *Fortune*, December 17, 1990, pp. 121-126.
104. Jin Chang, "International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry," *Academy of Management Journal*, 1995, 38, pp. 383-407.
105. Joann Lublin, "Say on the boss's pay," *The Wall Street Journal*, March 7, 2008, p. B1.
106. John Battelle, *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*. New York, NY: Penguin Group, 2005.
107. John Child, *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.
108. John Cullen and K. P. Parboteeah, *Multinational Management: A Strategic Approach*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 2005.

109. John Graham and Yoshihiro Sano, *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*. New York, NY: Harper & Row, 1989.
110. John Hooker, *Working Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2003.
111. John Kotter, *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur*. New York, NY: Free Press, 1997.
112. John Miller, "Employment rules hinder EU," *The Wall Street Journal*, August 16, 2004, p. A11.
113. John Stoll and Mike Spector, "Wagoner outlines his role in GM's hierarchy," *The Wall Street Journal*, March 5, 2008, p. B1.
114. John Stoll and Nicolas Brulliard, "GM chief Wagoner gets 33% raise," *The Wall Street Journal*, March 7, 2008, p. B6.
115. Johnny K. Johanson and Ikujiro Nonaka, *Relentless: The Japanese Way of Marketing*. New York, NY: Basic Books, 1996.
116. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The discipline of teams," *Harvard Business Review*, July–August 2005, pp. 162–171.
117. Kaiping Peng and Richard Nisbett, "Culture, dialectics and reasoning about contradiction," *American Psychologist*, 1999, 54, pp. 741–754.
118. Kaiping Peng, Daniel Ames, and Eric Knowles, "Culture and human inference: perspectives from three traditions," in David Matsumoto (ed.), *Handbook of Culture and Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2001, pp. 245–264.
119. Kalburgi M. Srinivas, "Globalization of business and the third world," *Journal of Management Development*, 1995, 14(3), pp. 26–49.
120. Keith Epstein and Judith Crown, "Globalization bites Boeing," *Business Week*, March 24, 2008, p. 32.
121. Ken Auletta, *Media Man: Ted Turner's Improbable Empire*. New York, NY: Norton, 2004.
122. Ken Kim, Hun-Joon Park, and Nori Suzuki, "Reward allocations in the US, Japan, and Korea: a comparison of individualistic and collectivistic cultures," *Academy of Management Journal*, 1990, 33(1), pp. 188–198.
123. Kwame A. Appiah, *Cosmopolitanism: Ethics in a World of Strangers*. New York, NY: Norton, 2006, pp. 109–111.
124. Kwok Leung, Rabi Bhagat, Nancy Buchan, Miliam Erez, and Christine Gibson, "Culture and international business: recent advances and their implications for future research," *Journal of International Business Studies*, 2005, 36(4), p. 357.
125. Larry Samovar, Richard Porter, and Edwin McDaniel, *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2007, pp. 165–167.
126. Lawrence Rosen. *Law as Culture: An Invitation*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006, pp. 98–100.
127. Leila R. Magalhaes, "Negociando no mercosul," available at www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=t2yf2_h_2.
128. Lester Thurow, *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*. Cambridge, MA: MIT Press, 1993.
129. Luciana Nardon and Richard M. Steers, "The new global manager: learning cultures on the fly," *Organizational Dynamics*, 2008, 37, pp. 47–59.
130. Luis A. C. Junqueira, "The Brazilian way to deal with the crisis and recovery," available at the website of the Instituto MVC (www.institutomvc.com.br/english/articles.htm).

131. Lyman Porter, Greg Bigley, and Richard Steers, *Motivation and Work Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill, 2003.
132. M. Tahvanainen, D. Welch, and V. Worm, "Implications of short-term international assignments," *European Management Journal*, 2005, 23(6), p. 663.
133. Marco Polo, cited in Laurence Bergreen, *Marco Polo: From Venice to Xanadu*. New York, NY: Vintage Books, 2007, p. i.
134. Margaret Omar Nydell, *The Acquisition of Egyptian Arabic*. Washington, DC, WA: Georgetown University Press, 2007.
135. Martha J. Frase, "International commuters: are your overseas assignments creating risky stealth-pats?," *HR Magazine*, March, 2007, pp. 91–95.
136. Martha Maznevski and Katherine Chudoba, "Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness," *Organization Science*, 2000, 11(5), p. 473.
137. Martha Maznevski and Nicholas Athanassiou, "Designing the knowledge-management infrastructure for virtual teams," in C. B. Gibson and S. G. Cohen (eds.), *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003, pp. 196–213.
138. Martin Gannon, *Understanding Global Cultures*, 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
139. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press, 1927.
140. Michael Cannon-Brookes, "The empire strikes back," *The Economist*, September 20, 2008, p. 12.
141. Michael Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1964.
142. Michael Hitt, Stewart Black, and Lyman Porter, *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005, p. 8.
143. Michael Russo and Paul Fouts, "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability," *Academy of Management Journal*, 1997, 40(3), pp. 534–559.
144. Miki Tanikawa, "Fujitsu decides to backtrack on performance-based pay," *The New York Times*, March 22, 2001.
145. Ming-Jer Chen, *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
146. Moon Ihlwan, "The foreigners at the top of LG," *Business Week*, December 11, 2008, p. 35.
147. Moses Kiggundu, "Africa," in Ragu Nath (ed.), *Comparative Management: A Regional View*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988, p. 225.
148. Mzamo Mangaliso, "Building competitive advantage from ubuntu: management lessons from South Africa," *Academy of Management Executive*, 2001, 15(3), pp. 23–35.
149. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, OH: Thompson, 2008.
150. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, OH: Southwestern, 1997.
151. Nancy Buchman, "The complexity of trust: understanding the influence of cultural environment on the nature of trust and trust development," in Rabi Bhagat and Richard M. Steers (eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

152. Neal Boudette, "A bad report card for European cars," *The Wall Street Journal*, November 9, 2004, p. D1.
153. *Newsweek*, May 7, 2001.
154. Nick Carstarphen, "A map through rough terrain: a guide for intercultural conflict resolution," in Michelle LeBaron and Venashri Pillay, *Conflict across Cultures: A Unique Experience of Bridging Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2006, pp. 137–201.
155. Nick J. Enfield, "The theory of cultural logic," *Cultural Dynamics*, 2000, 12(1), pp. 35–64.
156. Norman Schur, *British English: A to Zed*. New York, NY: HarperCollins, 1991.
157. P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski, "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning," *Academy of Management Journal*, 2000, 43(1), pp. 26–49.
158. Patricia Morison, cited in Richard Hill, *We Europeans*. Brussels: Euro publications, 1997, p. 9.
159. Paul Lillrank and Noriaki Kano, *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*. Ann Arbor, MI: Center for Japanese Studies, University of Michigan, 1989.
160. Paula Caproni, *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, 2005, pp. 316–320.
161. Peng and Nisbett, "Culture, dialectics and reasoning about contradiction," p. 744.
162. Percy Barnevik, cited in Philip Harris, Robert Moran, and Sarah Moran, *Managing Cultural Differences*, 6th Edition. Amsterdam: Elsevier, 2004, p. 25.
163. *Personal communication*, Atsushi Kagayama, Matsushita Business Group, Tokyo, Japan, 2003.
164. Peter Blunt and Merrick Jones, *Managing Organizations in Africa*. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.
165. Peter Drucker, "The next society," *The Economist*, November 3, 2001, p. 5.
166. Peter Ustinov, quoted in Richard Hill, *EuroManagers*, Brussels: Europublications, 1998, p. 230.
167. Phillip Harris, Robert Moran, and Sarah Moran, *Managing Cultural Differences*, 6th Edition. Amsterdam: Elsevier, 2004.
168. Rabindra Kanungo and Robert Wright, "A cross-cultural study of managerial job attitudes," *Journal of International Business Studies*, 1983, 13, p. 115.
169. Ralph Reynold, Marsha Taylor, Margaret Steffensen, Larry Shirley, and Richard Anderson, "Cultural schemata and reading comprehension," *Reading Research Quarterly*, 1982, 3, pp. 353–366.
170. Randall Schuler, Susan Jackson, and Yadong Luo, *Managing Human Resources in Cross-border Alliances*. London: Routledge, 2004.
171. Reed Nelson and Gopalan Suresh, "Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries," *Organization Studies*, 2003, 24(7), p. 115.
172. Richard A. Shweder, "Anthropology's romantic rebellion against the enlightenment, or there is more to thinking than reason and evidence," in Richard A. Shweder and Robert A. LeVine (eds.), *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1984, p. 44–45.
173. Richard A. Thompson, *Psychology and Culture*. Dubuque, IA: W. C. Brown, 1975, p. 10.

174. Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently ... and Why*. New York, NY: Free Press, 2003.
175. Richard Feynman, *The Character of Physical Law*. Cambridge, MA: MIT Press, 1967.
176. Richard Harris, Lawrence Schoen, and Deana Hensley, "A cross-cultural story of story memory," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1992, 23, pp. 133–147.
177. Richard Hill, *We Europeans*. Brussels: Euro publications, 1997.
178. Richard Hodgetts and Fred Luthans, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 5th Edition. New York, NY: McGraw-Hill-Irwin, 2003.
179. Richard Lewis, *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1999, p. 8.
180. Richard M. Steers and Carlos Sanchez-Runde, "Culture, motivation, and work behavior," in Martin J. Gannon and Karen L. Newman (eds.), *Handbook of Cross-cultural Management*. Oxford, UK: Blackwell, 2002, pp. 190–216.
181. Richard M. Steers and Luciara Nardon, *Managing in the Global Economy*. New York, NY: M. E. Sharpe, 2006.
182. Richard M. Steers, Alan D. Meyer, and Carlos J. Sanchez-Runde, "National culture and the adoption of new technologies," *Journal of World Business*, 2008, 43(3), pp. 255–260.
183. Richard Nisbett and Yuri Miyamoto, "The influence of culture: holistic versus analytic perception," *Trends in Cognitive Science*, 2005, 9(10), pp. 467–473.
184. Richard Nisbett, "Cultural influences on cognition: an interview with Richard Nisbett," *Intercultures Magazine*, October–December 2007, pp. 1–5.
185. Richard Shweder, "Cultural psychology: what is it?," in Nancy R. Goldberger and Jody B. Veroff (eds.), *The Culture and Psychology Reader*. New York, NY: New York University Press, 1995, pp. 41–86.
186. Richard Steers and Luciara Nardon, *Managing in the Global Economy*. New York, NY: M. E. Sharpe, 2006.
187. Rob Goffee and Gareth Jones, *Why Should Anyone be Led by You? What It Takes To Be an Authentic Leader*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006, pp. 109–133.
188. Robert Frank and Phillip Cook, *The Winner-Take-All Society*. New York, NY: Free Press, 1995.
189. Robert Hess, Keiko Kashiwagi, Hiroshi Azuma, Gary Price, and W. Patrick Dickson, "Maternal expectations for mastery of developmental tasks in Japan and the United States," *International Journal of Psychology*, 1980, 15, pp. 259–271.
190. Robert Hogan and Rodney Warrenfeltz, "Educating the modern manager," *Academy of Management Learning and Education*, 2003, 2(1), pp. 74–84.
191. Robert J. House, "Introduction," in Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, and Vipin Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, p. 1.
192. Russell Gold and Charles Fleming, "In Halliburton's Nigeria project, a search for bribes to a dictator," *The Wall Street Journal*, September 29, 2004, p. A1.
193. Russell Gold, "Halliburton concedes possibility of payments to Nigerian officials," *The Wall Street Journal*, November 8, 2004, p. A5.
194. Russell Gold, "SEC investigates Halliburton unit over payments," *The Wall Street Journal*, June 14, 2004, p. A3.
195. Sameena Ahmad, "Behind the mask: a survey of business in China," *The Economist*, March 20, 2004, pp. 3–19.

196. Samuel A. Stouffer and Jackson Toby, "Role, conflict, and personality," *American Journal of Sociology*, 1951, 56(5), pp. 395–406.
197. Sang Nam, "Culture, control, and commitment in an international joint venture," *International Journal of Human Resource Management*, 1995, 6, pp. 553–567.
198. Sanjay Choudhary, "The community concept of business: a critique," *International Studies in Management and Organizations*, 1986, 16(2), p. 93.
199. Schuler et al., *Managing Human Resources*; Oded Shenkar and Yadong Luo, *International Business*. New York, NY: Wiley, 2004.
200. Seyla Benhabib, *The Claims of Culture: Equality and Diversity in the Global Era*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002, p. 15.
201. Seymour B. Sarason, *The Making of an American Psychologist: An Autobiography*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
202. Sidney J. Gray, "Cultural perspective on the measurement of corporate success," *European Management Journal*, 1995, 13(3), pp. 269–275.
203. Sidney J. Gray, "Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally," *Abacus*, March 1988.
204. Simcha Ronan and Oded Shenkar, "Clustering cultures on attitudinal dimensions: a review and synthesis," *Academy of Management Review*, 1985, 10, pp. 435–454.
205. Snezhina Michailova, "When common sense becomes uncommon," *Journal of World Business*, 2002, 37, p. 180.
206. Sonja Sackmann and Margaret E. Phillips, "Contextual influences on culture research," *International Journal of Cross Cultural Management*, 2004, 4(3), pp. 370–390.
207. Stephen Robbins and Mary Coulter, *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson – Prentice Hall, 2007, p. 7.
208. Steve Stecklow, "Helsinki on wheels: fast Finns find fines fit their finances," *The Wall Street Journal*, January 2, 2001, p. A1.
209. Steven Levy, "Google goes globe-trotting," *Newsweek*, November 12, 2007, pp. 62–64.
210. Steven Shane and Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill, 2003.
211. Susan G. Strauss, "Getting a clue: the effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer mediated and face-to-face groups," *Small Group Research*, 1996, 27, pp. 115–142.
212. Susan Schneider and Jean-Louis Barsoux, *Managing Across Cultures*, 2nd Edition. London: Prentice Hall, 2003.
213. Susana Costa e Silva and Luciana Nardon, "An exploratory study of cultural differences and perceptions of relational risk," paper presented at the European International Business Academy conference, Catania, Italy, 2007. Oded Shenkar, Yadong Luo, and Orly Yeheskel, "From distance to friction: substituting metaphors and redirecting intercultural research," *Academy of Management Review*, 2008, pp. 905–922.
214. T. Foster Jones, "The family that bakes together," *The Costco Connection*, February 2009, pp. 20–22.
215. T. Kagono, I. Nonaka, K. Sakakibara, and A. Okumura, *Strategic vs. Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam: North-Holland Press, 1985.
216. Takeo Fujisawa, cited in David Thomas, *Cross-cultural Management*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, p. 145.

217. Thomas Catan, "Spain's showy debt collectors wear tux, collect the bucks," *The Wall Street Journal*, October 11, 2008, p. 1.
218. Thomas Freidman, *The Lexus and the Olive Tree*. New York, NY: Anchor Books, 2000.
219. Thomas Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux, 2005.
220. Thomas O'Boyle, *At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit*. New York, NY: Alfred Knopf, 1998.
221. Thomas Stewart, cited in Philip Harris, Robert Moran, and Sarah Moran, *Managing Cultural Differences*, 6th Edition. Amsterdam: Elsevier, 2004, p. 1.
222. Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper and Row, 1982.
223. Toru Kiyomiya, "Japanese corporate apology: critical perspectives to Japanese formality of apology," paper presented at the EGOS conference, Vienna, Austria, 2007.
224. University of Alberta, "Culture is key to interpreting facial emotions," *Science Daily*, April 5 2007 (www.sciencedaily.com/releases/2007/04/070404162321.htm).
225. Victor Friedman and Ariane Berthoin Antal, "Negotiating reality: a theory of action approach to intercultural competence," *Management Learning*, 2005, 36(1), p. 69.
226. Victor Vroom and Philip Yetton, *Leadership and Decision-making*. New York, NY: Wiley, 1973.
227. Warren Bennis, *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989, p. 1.
228. Wenzhong Hu and Cornelius Grove, *Encountering the Chinese*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1999.
229. William Maddux and Yuki Masaki, "The ripple effect: cultural differences in perceptions of the consequences of events," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006, 32, pp. 669-683.
230. William Norris, cited in Helen Deresky, *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Upper Saddle Creek, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008, p. 45.
231. William Ouchi, *Theory Z*. Reading MA: Addison-Wesley, 1981.
232. Xiaohong He, Mohammad Elahee, Robert Engle, Chadwick Nehrt, and Farid Sadrieh, *Globalization and International Business*. Garfield Heights, OH: NCP, 2007, p. 54.
233. Yi-Fu Tuan, *Cosmos and Hearth: A Cosmopolite's Viewpoint*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1996, p. 132.
234. Yongsun Paik and Yong Suhk Pak, "The changing face of Korean management of overseas affiliates," in Chris Rowley and Yongsun Paik (eds.), *The Changing Face of Korean Management*. London: Routledge, 2009, pp. 165-188.
235. Yukari Iwatani Kane, "Toshiba's plan for life after HD DVD," *The Wall Street Journal*, March 3, 2008, p. B1.
236. Yukari Kane and Phred Dvorak, "Howard Stringer, Japanese CEO," *The Wall Street Journal*, March 3, 2007, p. A1.