

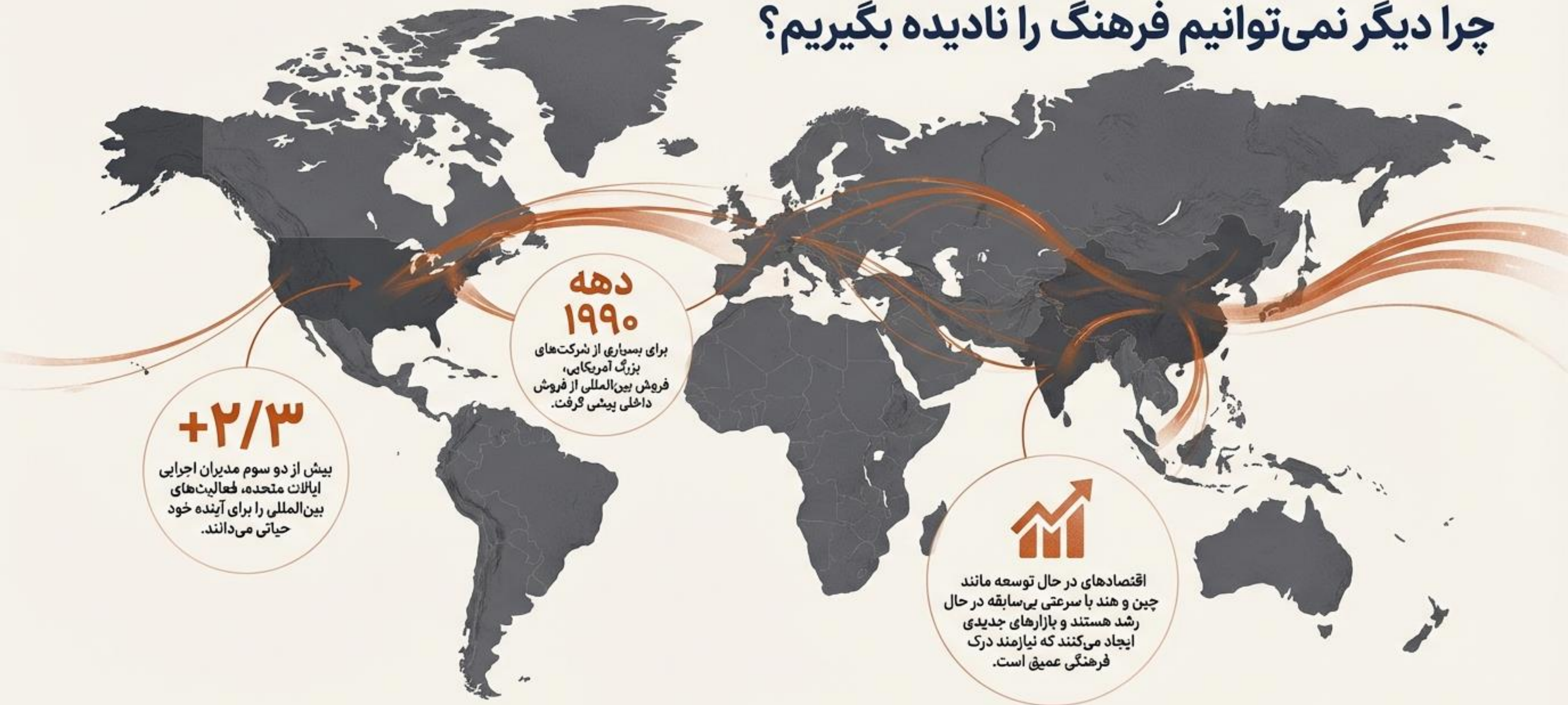


رفتار سازمانی بین‌الملل

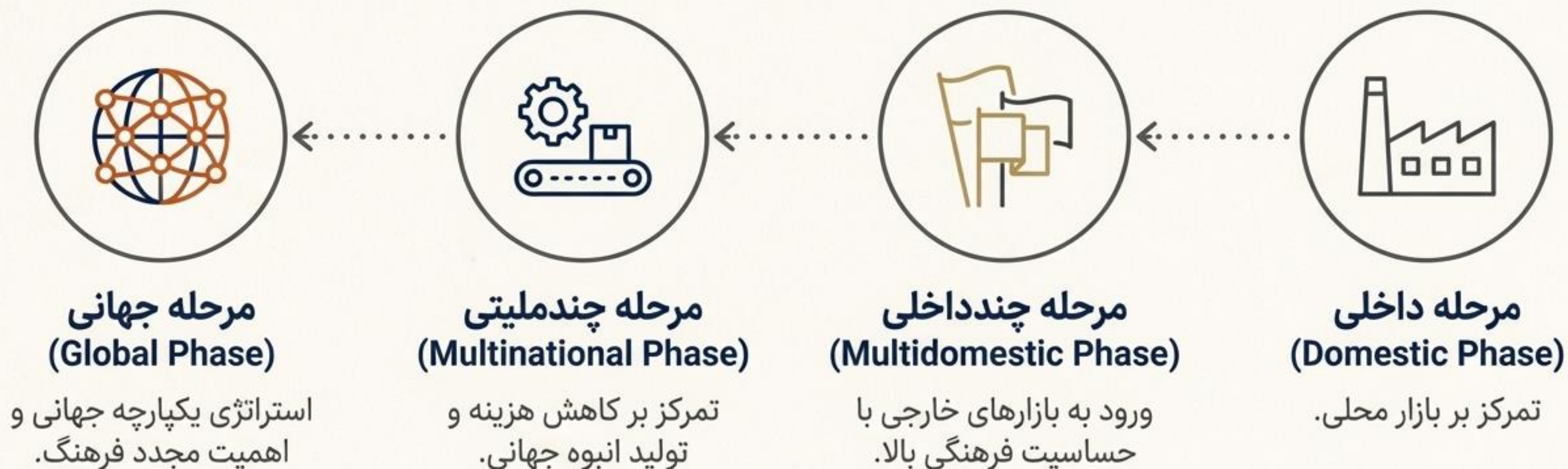
از چالش فرهنگی تا هم‌افزایی جهانی

در دنیای متصل امروز، نادیده گرفتن فرهنگ، نسخه‌ای برای شکست است. این ارائه، نقشه راه شما برای تبدیل تنوع از یک ریسک به یک مزیت استراتژیک است.

واقعیت جدید جهانی: چرا دیگر نمی‌توانیم فرهنگ را نادیده بگیریم؟



چهار مرحله تکامل یک شرکت جهانی



هر مرحله، چالش‌ها و فرصت‌های فرهنگی جدیدی را به همراه دارد.

رویکردهای استراتژیک در هر مرحله از جهانی شدن



مرحله جهانی

رویکرد:

استراتژی-محور، «یک راه بهتر جهانی وجود دارد».

حساسیت فرهنگی:

حیاتی؛ فرهنگ به یک عامل رقابتی تبدیل می‌شود.



مرحله چندملیتی

رویکرد:

قیمت/کیفیت-محور، «یک راه با کمترین هزینه وجود دارد».

حساسیت فرهنگی:

کاهش می‌یابد؛ تمرکز بر کارایی.



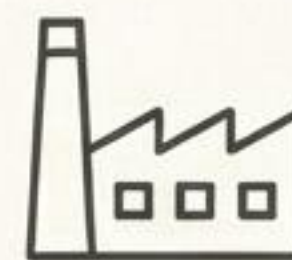
مرحله چندداخلی

رویکرد:

بازار-محور، «راه‌های خوب بسیاری وجود دارد».

حساسیت فرهنگی:

بالا؛ انطباق محصول با فرهنگ محلی.



مرحله داخلی

رویکرد:

محصول-محور، «یک راه خوب وجود دارد».

حساسیت فرهنگی:

پایین.

تفاوت‌های سازمان‌های جهانی در مقابل سازمان‌های بومی: پراکندگی جغرافیایی و چند فرهنگی بودن

مدیریت میان فرهنگی، رفتار افراد در سازمان‌های
سراسر دنیا را تبیین می‌کند و به دنبال شناخت و
تعامل همکاران، مشتریان و شرکای تجاری از
فرهنگ‌های متفاوت است .



محدوداندیشی (Parochialism)

«نگریستن به جهان تنها از دریچه چشمان
خود. این باور که روش ما تنها روش موجود و
صحیح است.»

«محدوداندیشی دیگر یک انتخاب نیست،
بلکه یک نقطه ضعف استراتژیک است.»

رمزگشایی ماتریس: فرهنگ چیست؟

«فرهنگ، برنامه‌ریزی جمعی ذهن است
که اعضای یک گروه را از گروه دیگر متمایز
می‌کند.»

«آنچه ما می‌بینیم (رفتار) تنها بخش کوچکی
از فرهنگ است. نیروی واقعی در ارزش‌ها و
باورهای نادیدنی نهفته است.»



موتور رفتار: چگونه ارزش‌ها، اقدامات ما را شکل می‌دهند



برای درک رفتار یک فرد از فرهنگ دیگر، باید به ارزش‌های بنیادین او پی ببریم.

ابزارهای تحلیل فرهنگی: معرفی ابعاد فرهنگی

«برای درک تفاوت‌های فرهنگی، نمی‌توانیم به حدس و گمان اکتفا کنیم. چارچوب‌های تحلیلی به ما کمک می‌کنند تا فرهنگ‌ها را به طور سیستماتیک مقایسه کنیم.»

«یکی از چارچوب‌های کلاسیک، مدل کلاک‌هون و استرودبک است که به ۶ سوال اساسی که هر جامعه‌ای باید به آن پاسخ دهد، می‌پردازد.»



۱. ماهیت انسان
(خوب/بد)



۲. رابطه با طبیعت
(سلطه/هماهنگی)



۳. رابطه با دیگران
(فردگرایی/جمع‌گرایی)



۴. جهت‌گیری فعالیت
(عمل‌گرایی/بودن)



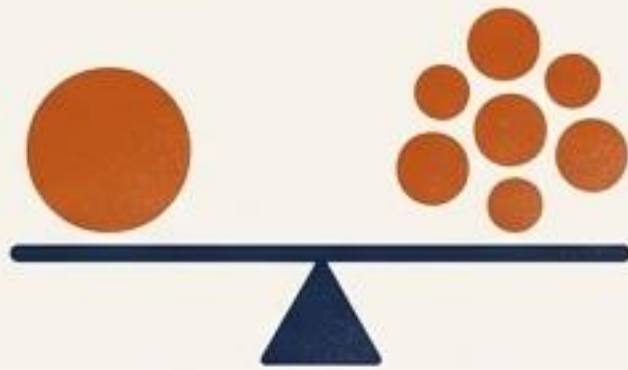
۵. جهت‌گیری زمان
(گذشته/حال/آینده)



۶. مفهوم فضا
(خصوصی/عمومی)



نگاهی عمیق‌تر به ابعاد فرهنگی (بخش اول)



بعد ۱: فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی (Individualism vs. Collectivism)

آیا هویت فرد بر اساس دستاوردهای شخصی تعریف می‌شود یا عضویت در گروه؟

«در فرهنگ‌های فردگرا مانند آمریکا، افراد برای دستاوردهای شخصی خود ارزش قائلند. در فرهنگ‌های جمع‌گرا مانند ژاپن، موفقیت گروهی ارجح است.»



بعد ۲: جهت‌گیری فعالیت (Doing vs. Being)

آیا جامعه برای 'انجام دادن' و دستیابی به اهداف ارزش قائل است یا برای 'بودن' و لذت بردن از لحظه؟

«فرهنگ‌های عمل‌گرا (Doing) مانند آمریکا بر بهره‌وری و کار سخت تأکید دارند. فرهنگ‌های بودن (Being) بر کیفیت زندگی و روابط تمرکز می‌کنند.»



بعد ۳: رابطه با طبیعت (Relationship to Nature)

آیا انسان‌ها باید بر طبیعت مسلط شوند یا با آن در هماهنگی زندگی کنند؟

«برخی فرهنگ‌ها معتقدند می‌توانند طبیعت را کنترل کنند (مثلاً ساخت سد)، در حالی که برخی دیگر به هماهنگی با آن باور دارند.»

نگاهی عمیق‌تر به ابعاد فرهنگی (بخش دوم)

بعد ۱: جهت‌گیری زمان (Time Orientation)

آیا تمرکز جامعه بر گذشته و سنت‌ها، حال، یا آینده و برنامه‌ریزی است؟

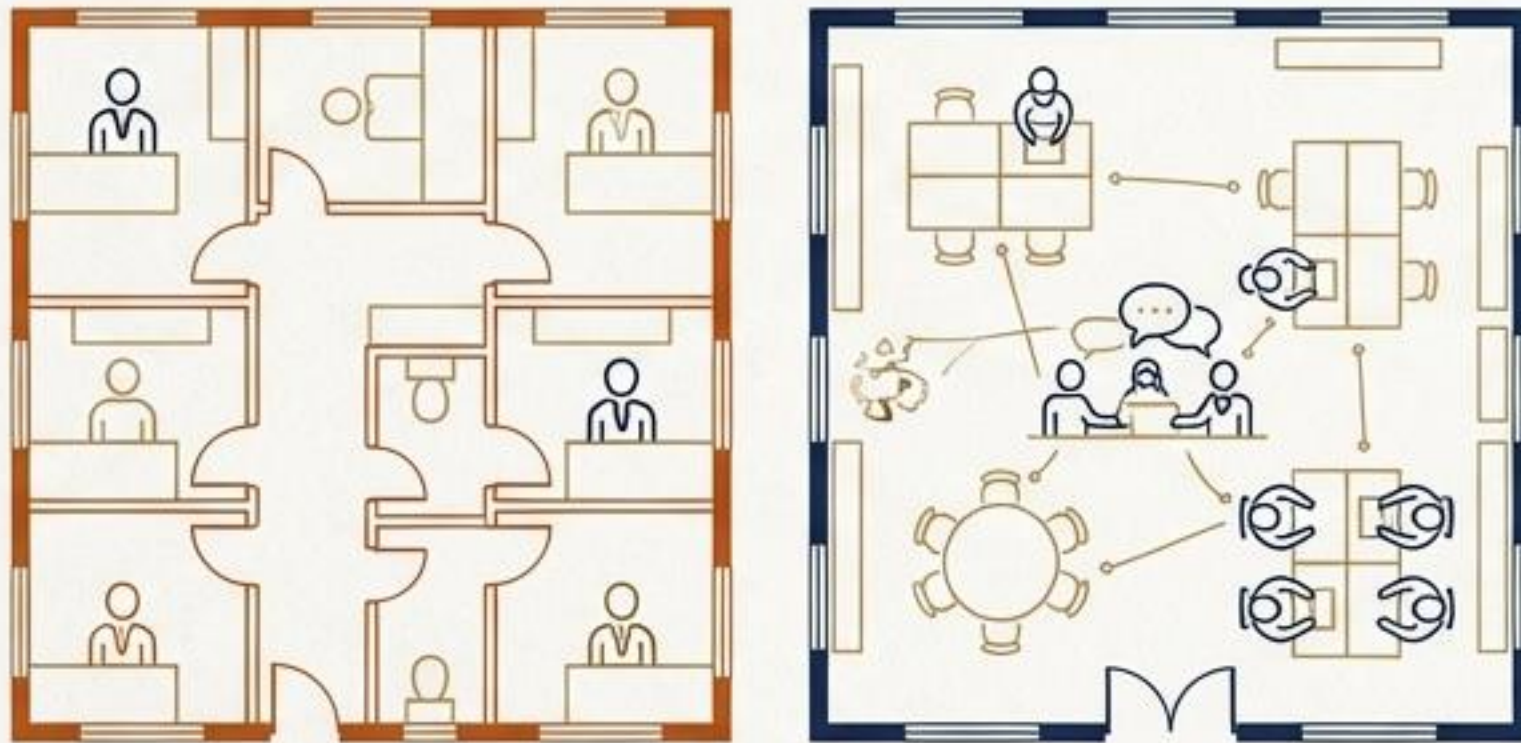


«مدیران آمریکایی اغلب آینده‌نگر هستند و بر برنامه‌های ۱۰۵ ساله تمرکز می‌کند. در مقابل، بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی و اروپایی به دلیل احترام به سنت، گذشته‌نگر هستند.»

بعد ۲: مفهوم فضا (Space Orientation)

فضا چگونه تقسیم می‌شود؟ حریم خصوصی چقدر اهمیت دارد؟

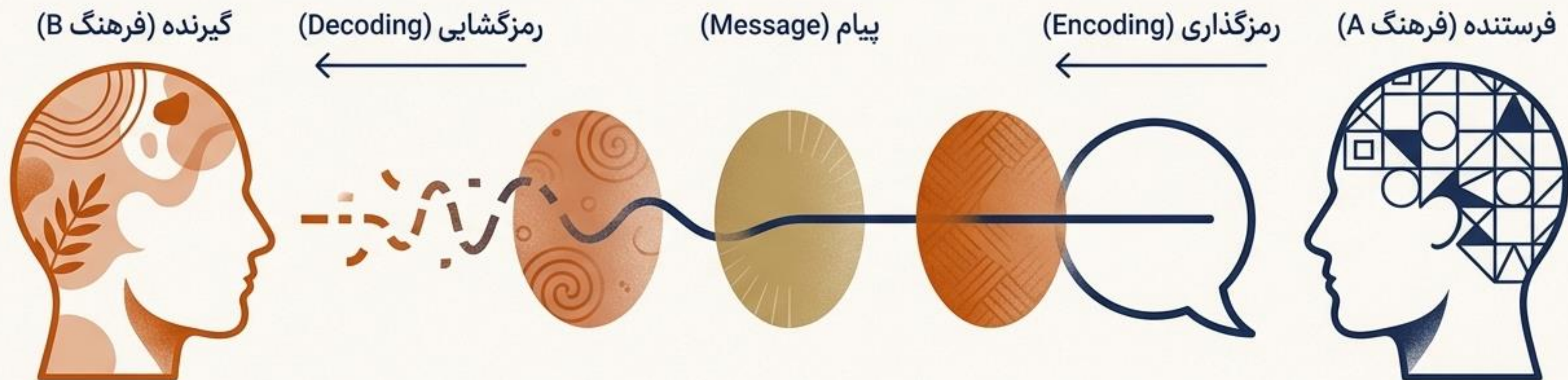
«در برخی فرهنگ‌ها، دفاتر کار خصوصی نشانه جایگاه است. در برخی دیگر، فضاهای کاری باز و عمومی ترجیح داده می‌شوند تا همکاری را تقویت کنند.»



دفاتر کار خصوصی

فضاهای کاری باز

میدان مین ارتباطی: چرا پیام‌ها در ترجمه گم می‌شوند؟



«معنا در ذهن گیرنده ساخته می‌شود، نه در کلمات فرستنده.»

«ارتباطات میان فرهنگی زمانی اتفاق می‌افتد که فرستنده پیام و گیرنده آن از فرهنگ‌های متفاوتی باشند. هر مرحله از این فرآیند تحت تأثیر فیلترهای فرهنگی است که می‌تواند منجر به سوءتفاهم شود.»

مانع شماره ۱: ادراک (Perception) - ما واقعیت را فیلتر می‌کنیم



«ادراک فرآیندی است که طی آن افراد محرک‌های بیرونی را انتخاب، سازماندهی و تفسیر می‌کنند تا یک تصویر معنادار از جهان بسازند.»

«ادراک آموختنی، انتخابی و از نظر فرهنگی تعیین شده است.»

«وقتی یک آمریکایی و یک آمریکای لاتین به تصویری از یک بازی نگاه می‌کنند، آمریکایی احتمالاً یک بازی بیسبال را 'می‌بیند' و دیگری یک بازی فوتبال را. هر دو تصویری را می‌بینند که با فرهنگشان سازگارتر است.»

آموختنی است: فرهنگ به ما یاد می‌دهد چه چیزی مهم است.
 گزینشی است: ما فقط آنچه برایمان معنا دارد می‌بینیم.
 پایدار است: الگوهای ادراکی مقاوم هستند.

مانع شماره ۲: قالب‌بندی (Stereotyping) - میان‌بر خطرناک ذهن

«قالب‌بندی، نوعی دسته‌بندی است که تجربیات ما را سازماندهی کرده و رفتار ما را در قبال گروه‌های دیگر هدایت می‌کند.»

چه زمانی مضر است؟



وقتی نادرست، منفی و مقاوم در برابر تغییر باشد و مانع از دیدن فردیت اشخاص شود.

چه زمانی مفید است؟



وقتی به ما کمک می‌کند تا به‌طور موقت موقعیت‌های جدید را درک کنیم (قالب‌بندی هوشمندانه).

مثال: خطای دسته‌بندی غلط (Miscategorization)

«یک مدیر مرد ژاپنی که به‌طور خودکار فرض می‌کند بازدیدکننده زن غربی منشی است، دچار خطای دسته‌بندی غلط شده است، زیرا در چارچوب فرهنگی او، زنان به ندرت در موقعیت‌های در موقعیت‌های مدیریتی بالا قرار دارند.»



موانع پنهان: اسناد سوء و شباهت شباهت فرافکنی



شباهت فرافکنی (Projected Similarity)

«فرض اینکه دیگران بیشتر از آنچه واقعاً هستند، شبیه شما هستند. این فرض که 'در اعماق وجود، همه ما یکسانیم.'»

این باور باعث می‌شود تفاوت‌های فرهنگی واقعی را نادیده بگیریم و منجر منجر به سوء تفاهم‌های بزرگ شود.



اسناد سوء (Misattribution)

«نسبت دادن نادرست علت رفتار یک فرد. ما رفتار دیگران را از طریق لنز فرهنگی خودمان تفسیر می‌کنیم.»

«اگر یک همکار از فرهنگی که سکوت نشانه احترام است در جلسه صحبت نکند، ممکن است به اشتباه رفتار او را به عدم علاقه یا عدم صلاحیت نسبت دهیم.»

راه حل: از قضاوت به سمت درک حرکت کنید



۳. ارزیابی (Evaluate)

پس از در نظر گرفتن تفاسیر مختلف، رفتار را ارزیابی کنید.

«با درک اینکه ممکن است دیدگاه متفاوتی نسبت به زمان داشته باشد، باید انتظارات خود را در آینده تنظیم کنم.»



۲. تفسیر (Interpret)

چندین تفسیر ممکن برای این رفتار ارائه دهید. به دلایل فرهنگی احتمالی فکر کنید.

«شاید او بی‌ملاحظه است. شاید در فرهنگ او، زمان انعطاف‌پذیر است. شاید اتفاق غیرمنتظره‌ای برایش افتاده است.»



۱. توصیف (Describe)

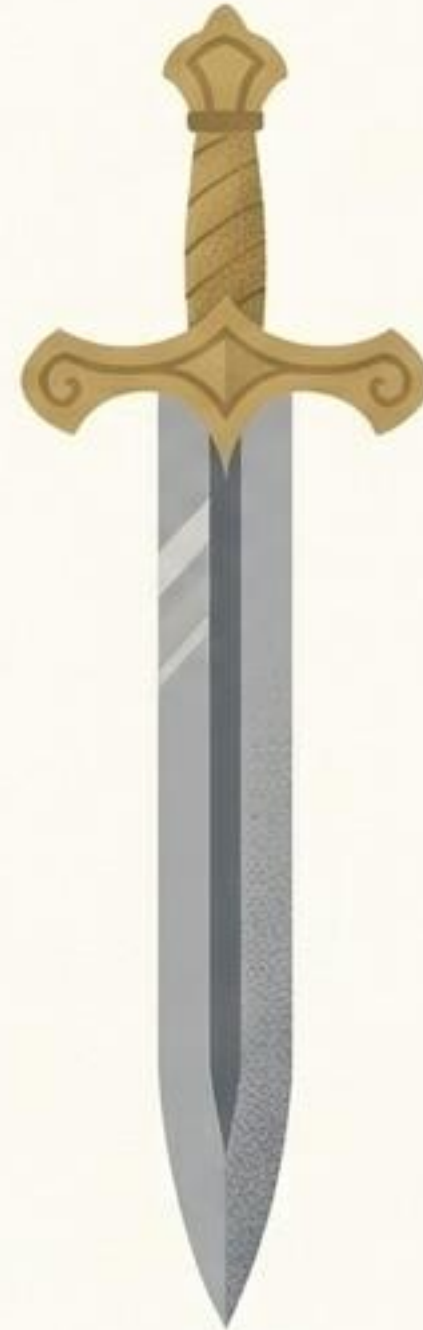
به طور عینی آنچه را که می‌بینید یا می‌شنوید، توصیف کنید. فقط حقایق، بدون هیچ‌گونه تفسیری.

«من دیدم که او ۳۰ دقیقه دیر به جلسه رسید.»

تنوع فرهنگی: یک شمشیر دو لبه

مزایای بالقوه (Potential Advantages)

- ➕ افزایش خلاقیت و ایده‌های نو
- ➕ حل مسئله بهتر با دیدگاه‌های متنوع
- ➕ تصمیم‌گیری مؤثرتر و جامع‌تر



مشکلات بالقوه (Potential Problems)

- ➖ افزایش عدم اعتماد
- ➖ سوءتفاهم در ارتباطات
- ➖ استرس و تنش بیشتر

«تفاوت بین مشکل و مزیت، در نحوه مدیریت تنوع نهفته است.»

سه رویکرد مدیریتی در مواجهه با فرهنگ

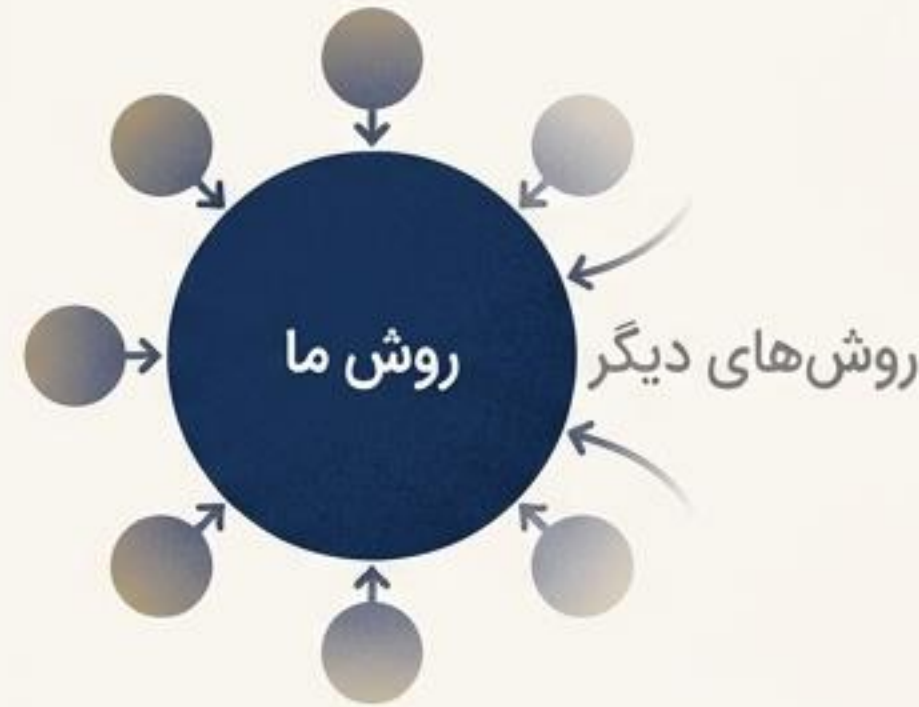
رویکرد ۱: محدوداندیشی (Parochialism)



باور: «روش ما تنها روش موجود است.»

نتیجه: نادیده گرفتن کامل تفاوت‌های فرهنگی، که منجر به شکست می‌شود.

رویکرد ۲: قوم‌مداری (Ethnocentrism)



باور: «روش ما بهترین روش است.»

نتیجه: به حداقل رساندن اهمیت تفاوت‌ها و تلاش برای همسان‌سازی، که باعث از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود.

رویکرد ۳: هم‌افزایی (Synergy)



باور: «ترکیب روش‌های ما می‌تواند به بهترین راه‌حل منجر شود.»

نتیجه: مدیریت و بهره‌برداری از تفاوت‌ها برای ایجاد ارزش افزوده.

هدف نهایی: دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی (Cultural Synergy)

- هم‌افزایی به معنای سازش یا مصالحه نیست.
- هم‌افزایی به معنای ایجاد یک راه حل جدید است که برای همه فرهنگ‌های درگیر بهینه باشد.
- این بالاترین سطح از هوش فرهنگی است.



«هم‌افزایی فرهنگی یک فرآیند است که در آن مدیران، تفاوت‌های فرهنگی را به عنوان یک منبع ارزشمند شناسایی کرده و از آن برای ایجاد استراتژی‌ها و راه‌حل‌های جدید جدید بهتر استفاده می‌کنند.»

$$1 + 1 = 3$$

نقشه راه شما: از ناآگاهی فرهنگی تا هوش جهانی



نقطه شروع: چالش (The Challenge)

جهانی شدن اجتناب‌ناپذیر و محدوداندیشی رایج.

مرحله ۱: تشخیص (The Diagnosis)

رمزگشایی فرهنگ با استفاده از مدل کوه یخ و ابعاد فرهنگی.

مرحله ۲: راه حل (The Solution)

شناسایی و غلبه بر موانع ارتباطی (ادراک، قالب‌بندی).

نقطه اوج: چشم‌انداز (The Vision)

دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی و تبدیل تنوع به بزرگترین مزیت رقابتی.

«هوش فرهنگی یک مهارت نرم نیست؛ بلکه یک ضرورت استراتژیک برای رهبری در قرن بیست و یکم است.»