



رفتار سازمانی بین المللی

دکتر افشین سلطانی

نیمسال اول ۱۴۰۵ - ۱۴۰۴

رفتار سازمانی بین المللی

۱. جهانی شدن
۲. رویکرد بین فرهنگی
۳. درک روابط میان ادیان و فرهنگها
۴. درک متقابل کارکنان از یکدیگر در فرهنگ های گوناگون
۵. تحولات پی در پی در محیط کار
۶. آداب مذاکره در ساحت بین المللی
۷. زندگی متحرک بین سازمانها
۸. مسیر پیشرفت جهانی
۹. اداره تیم های میان فرهنگی
۱۰. رهبری جهانی
۱۱. تصمیم گیری چند بعدی
۲۱. انتقال میان فرهنگی
۳۱. آفرینش هم افزایی فرهنگی
۴۱. ارتباطات میان فرهنگی
۵۱. فرهنگ و مدیریت

منابع

۱- مدیریت رفتار سازمانی بین المللی
نانسی جی آدلر - آلیسون گاندرسن
ترجمه : دکتر الوانی - دکتر پورولی

۲- رفتار سازمانی بین المللی-عبور از مرزها و فرهنگها
دین مک فارلین-پل سویینی
ترجمه : دکتر فاطمه طاهری

درک متقابل کارکنان از یکدیگر در فرهنگ های گوناگون

درک متقابل به معنی فهم و احترام به تفاوتها در زمینه های مختلف است :
از جمله باورها، ارزش ها، فرهنگ ها، تجربه ها و احساسات است.

درک متقابل به ما کمک می کند که در موقعیت های پیچیده و متنوع، به جای قضاوت های
عجولانه و پیش داوری، به دیدگاه های دیگران توجه کنیم و آنها را درک کنیم.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

مفهوم درک متقابل

درک متقابل فقط به معنای فهمیدن حرف‌ها و گفته‌های طرف مقابل نیست، بلکه به این معناست که فرد باید احساسات، نیازها و تجربیات طرف مقابل را نیز درک کند.

درک متقابل شامل همدلی، احترام به تفاوت‌ها و تلاش برای ایجاد ارتباطی مثبت و مؤثر است.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

اهمیت درک متقابل در روابط انسانی

۱- تقویت روابط بین فردی

درک متقابل موجب می‌شود که افراد ارتباطات خود را به صورت بازتر و صادقانه‌تری برقرار کنند. زمانی که فرد احساس کند که طرف مقابل او را می‌فهمد و به نظرات و احساساتش احترام می‌گذارد، تمایل بیشتری به برقراری ارتباط و ادامه رابطه خواهد داشت.

۲- کاهش تعارضات و سوء تفاهم‌ها

زمانی که افراد نتوانند به درستی احساسات و نیازهای یکدیگر را درک کنند، احتمال بروز سوء تفاهمات و در نتیجه ایجاد مشکلات بیشتر می‌شود. درک متقابل به افراد کمک می‌کند تا این سوء تفاهم‌ها را برطرف کرده و راه‌حل‌های مناسبی برای مشکلات خود پیدا کنند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

۳- تسهیل همکاری و کار گروهی

زمانی که اعضای یک تیم یا سازمان یکدیگر را درک کنند و نیازها و نگرش‌های هم را به‌درستی بفهمند، می‌توانند به راحتی به هم کمک کرده و همکاری مؤثری داشته باشند.

در این نوع محیط‌ها، احترام به تفاوت‌ها و استفاده از دیدگاه‌های مختلف برای رسیدن به راه‌حل‌های بهتر، به موفقیت گروه کمک می‌کند.

۴- گسترش آگاهی فرهنگی و اجتماعی

دنیای امروز، دنیای متنوعی از نظر فرهنگی است و تعاملات میان فرهنگ‌ها روزبه‌روز بیشتر می‌شود. درک متقابل به افراد کمک می‌کند تا تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند و از قضاوت‌های نادرست خودداری کنند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

چالش‌ها و موانع درک متقابل

۱- پیش‌داوری‌ها

یکی از بزرگ‌ترین موانع درک متقابل، پیش‌داوری‌ها و تصورات نادرست در مورد دیگران است. افراد ممکن است بر اساس تجربیات گذشته یا باورهای فرهنگی خود، به‌طور خودکار در مورد دیگران قضاوت کنند. این نوع قضاوت‌ها می‌تواند مانع از درک درست احساسات و نیازهای طرف مقابل شود و روابط را دچار مشکل کند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

۲- عدم همدلی

همدلی به معنای توانایی قرار دادن خود در موقعیت دیگران و احساس کردن آنچه که آنها احساس می‌کنند است. افرادی که فاقد همدلی هستند، معمولاً نمی‌توانند دیگران را درک کنند و به راحتی با آنان ارتباط برقرار کنند. این ناتوانی در درک احساسات و نیازهای دیگران می‌تواند به ایجاد فاصله‌های عاطفی و تعارض‌های بیشتر منجر شود.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

۳- ارتباطات ناکارآمد

زمانی که افراد نتوانند افکار و احساسات خود را به صورت واضح و مؤثر بیان کنند، احتمال سوء تفاهم و عدم درک یکدیگر افزایش می یابد. مشکلات در زبان، نشانه های غیر کلامی و حتی اختلاف در نحوه بیان ایده ها می تواند مانع از درک متقابل شود.

۴- عدم شناخت از فرهنگ های مختلف

در جوامع متنوع فرهنگی، نداشتن آگاهی از فرهنگ های مختلف می تواند منجر به سوء تفاهمات و عدم درک متقابل شود. در اینجا، آموزش و آگاهی از تفاوت های فرهنگی و اجتماعی می تواند به رفع موانع درک متقابل کمک کند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

راههای تقویت درک متقابل

۱- گوش دادن فعال

یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در تقویت درک متقابل، گوش دادن فعال است. گوش دادن فعال به معنای توجه کامل به سخنان طرف مقابل، درک احساسات و افکار او، و نشان دادن علاقه به آنچه که می‌گوید، است. این نوع گوش دادن کمک می‌کند تا فرد درک بهتری از طرف مقابل پیدا کند و در نتیجه بتواند پاسخ‌های مناسب و سازنده‌تری بدهد.

۲- پذیرش تفاوت‌ها

پذیرش تفاوت‌ها یکی از اصول اساسی در درک متقابل است. افراد باید یاد بگیرند که تفاوت‌ها در فرهنگ‌ها، باورها، نظرات و نیازها وجود دارند و این تفاوت‌ها باید مورد احترام قرار گیرند. افراد باید از قضاوت کردن و تحمیل نظرات خود به دیگران خودداری کنند و به جای آن، به دیدگاه‌ها و نیازهای دیگران احترام بگذارند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

۳- تقویت همدلی

همدلی یکی از کلیدی‌ترین عوامل در تقویت درک متقابل است. برای اینکه فرد بتواند دیگران را بهتر درک کند، باید به‌طور فعال تلاش کند تا خود را در موقعیت دیگران قرار دهد. این کار به او کمک می‌کند تا احساسات و نگرش‌های دیگران را درک کند و در تعاملات خود، پاسخ‌های منطقی و سازنده‌تری بدهد.

۴- آموزش و آگاهی‌بخشی

آموزش و آگاهی‌بخشی در زمینه درک متقابل و تفاوت‌های فرهنگی به ویژه در جوامع چندفرهنگی، می‌تواند نقش مؤثری در تقویت این مهارت داشته باشد. افراد باید یاد بگیرند که تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی را به‌عنوان یک فرصت برای یادگیری و رشد شخصی بپذیرند، نه تهدیدی برای هویت فردی خود.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

تقویت مهارت‌های ارتباطی

یکی از روش‌های دیگر برای تقویت درک متقابل، تقویت مهارت‌های ارتباطی است. افراد باید توانایی خود را در ابراز احساسات، نیازها و افکار به‌طور واضح و شفاف تقویت کنند. همچنین، مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مانند زبان بدن و حالات چهره نیز باید به‌طور مؤثر استفاده شوند تا پیام‌های صحیح منتقل گردد.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند؛ سپس از طریق روش‌های مختلف، توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند. در نهایت، ادراکات، رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

فرهنگ تطبیقی و سازمان‌ها

در یک سازمان، فرهنگ سازمانی و فرهنگ‌های مختلف کارکنان می‌توانند بر رفتارها، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی تأثیرگذار باشند. فرهنگ تطبیقی در سازمان‌ها به درک و تحلیل این تفاوت‌ها پرداخته و تلاش می‌کند تا مدیران و کارکنان بتوانند در مواجهه با تنوع فرهنگی، تعاملات بهتری داشته باشند.

براساس نظریه‌های فرهنگ سازمانی این موضوع در سازمان‌ها و شرکت‌های بین‌المللی اهمیت بالاتری دارد. آنها با این واقعیت روبه‌رو هستند که تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند تأثیر زیادی بر فرآیندهای مدیریتی، رهبری و تصمیم‌گیری داشته باشد.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

هوش فرهنگی به مدیران کمک می‌کند تا با درک بهتر از این تفاوت‌ها، استراتژی‌هایی را برای هماهنگی و هم‌افزایی در تیم‌های چندفرهنگی ایجاد کنند. از سوی دیگر، درک صحیح از فرهنگ‌های مختلف، می‌تواند به بهبود ارتباطات درون‌سازمانی، افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیریت و ارتقای روحیه همکاری و همدلی کمک کند.

افزون بر این شناخت درست تفاوت‌های فرهنگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند با توجه به ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی خاص هر کشور، خدمات و محصولات خود را به‌طور مؤثرتر و با سازگاری بیشتری ارائه دهند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

فرهنگ تطبیقی و مدیریت

مدیریت تطبیقی به معنای استفاده از اصول و روش‌های مدیریتی است که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی در یک سازمان یا محیط کاری، تطبیق داده می‌شود. برای مثال، در کشورهای با فرهنگ‌های فردگرایانه، ممکن است مدیریت به‌طور فردی و بر اساس تصمیمات شخصی انجام شود، در حالی که در فرهنگ‌های جمع‌گرایانه، فرآیندهای تصمیم‌گیری به‌صورت گروهی و مشورتی انجام می‌شود. این تفاوت‌ها می‌تواند به مدیران این امکان را بدهد که سبک رهبری و تصمیم‌گیری خود را متناسب با فرهنگ‌های مختلف تنظیم کنند.

یک مدیر با آگاهی از فرهنگ‌های مختلف، قادر است استراتژی‌های مدیریتی مناسب‌تری را برای هر گروه از کارکنان طراحی کرده و از این طریق بهره‌وری و انگیزش کارکنان را افزایش دهد. همچنین، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی در زمینه‌های ارتباطات، حل مسئله، تعارضات و کار تیمی می‌تواند به مدیران کمک کند تا فرآیندهای سازمانی را به‌طور مؤثرتری مدیریت کنند.

درک متقابل کارکنان از یکدیگر

سبک رهبری در محیط‌های چندفرهنگی نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها دارد. رهبران با درک فرهنگ‌های مختلف می‌توانند به‌طور مؤثرتر تیم‌های خود را هدایت کرده و به تفاوت‌های فردی و گروهی احترام بگذارند. رهبران تطبیقی قادرند استراتژی‌هایی طراحی کنند که نه تنها تفاوت‌های فرهنگی را به‌عنوان یک چالش، بلکه به‌عنوان فرصتی برای رشد و توسعه می‌بینند. این رهبران معمولاً ویژگی‌هایی همچون آگاهی فرهنگی، همدلی، و انعطاف‌پذیری دارند و می‌توانند رفتارهای خود را بر اساس نیازهای خاص هر فرهنگ تنظیم کنند.

چالش‌ها و فرصت‌های فرهنگ تطبیقی در سازمان‌ها

چالش‌ها:

یکی از بزرگترین چالش‌ها در مدیریت سازمان‌های چندفرهنگی، عدم تفاهم فرهنگی است. ممکن است کارکنان از فرهنگ‌های مختلف نتوانند به درستی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند یا تفسیر متفاوتی از پیام‌ها و دستورالعمل‌ها داشته باشند. این امر می‌تواند منجر به سوء تفاهمات، کاهش کارایی و افزایش تعارضات شود. همچنین، سیاست‌های مدیریتی یکسان که در یک فرهنگ خاص موفق هستند، ممکن است در فرهنگ‌های دیگر کارآمد نباشند.

چالش‌ها و فرصت‌های فرهنگ تطبیقی در سازمان‌ها

فرصت‌ها:

با این حال، فرهنگ تطبیقی می‌تواند فرصت‌های فراوانی نیز ایجاد کند. درک تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به ایجاد گروه‌های کاری متنوع و نوآور منجر شود که از دیدگاه‌های مختلف به حل مسائل می‌پردازند. همچنین، این تفاوت‌ها می‌توانند انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان‌ها را افزایش دهند و باعث تقویت روابط بین‌المللی و گسترش بازارها شوند. علاوه بر این، فرهنگ تطبیقی می‌تواند به جذب و نگهداشت استعدادها از سراسر جهان کمک کند و سازمان را در برابر تغییرات سریع اقتصادی و اجتماعی مقاوم‌تر سازد.

ارتباطات : دریافت معانی ، نه فقط واژه ها

مدیران جهانی به شیوه مدیران محلی به مسئله ارتباطات نمی پردازند.

۱- بنا را بر تفاوت میگذارند مگر اینکه وجود شباهت دیده یا احساس شود.

۲- برای شناخت و درک همکاران خارجی شان ، بر مشاهده گفته ها و رفتارهای واقعی تاکید دارند ، بجای اینکه آن را تفسیر یا ارزیابی کنند.

- تفسیر و ارزیابی بر خلاف توصیف ، مبتنی بر فرهنگ و پیشینه مشاهده کننده است نه موقعیت مشاهده شونده.

- قضاوت و داوری را تا زمان بررسی کافی موقعیت از نقطه نظر تمام فرهنگهای حاضر به تاخیر می اندازند.

ارتباطات : دریافت معانی ، نه فقط واژه ها

۳- تفسیر معکوس دارند.

- به منظور درک و یا تفسیر یک موقعیت بین المللی ، سعی در تفسیر آن از دید همکاران خارجی شان دارند. این امر باعث کاهش ارزیابی موقعیت از دیدگاه خود می گردد.

۴- به سمت همگرایی معانی حرکت میکنند.

(پذیرش تفسیر خودشان را تا زمان تایید آن به تاخیر می اندازند)

- هنگامی که توصیفی از یک موقعیت را ارائه می دهند این توصیف را به جای قطعیت یک حدس می دانند که باید مثل یک فرضیه آزمایش شود.

- بطور سیستماتیک و به همراه همکاران هموطن و خارجی خود به بررسی می پردازند تا از صحت حدسهای خود (تفسیر های اولیه شان) مطمئن گردند.

درک و شناخت : معانی همگرا

نکات مهم در برخورد با همکاران خارجی زبان :

رفتار کلامی: واضح ، گفتار آهسته ، تکرار ، جملات ساده ، افعال معلوم.

رفتار غیر کلامی: بازگویی های بصری (استفاده از تصاویر، نمودار، جدول و اسلاید)

حرکات مناسب سر و دست، نمایش مضامین ، مکث ،

ارائه خلاصه (کتبی) از گفتار شفاهی

تفسیر صحیح: سکوت (هنجار فرهنگی) ، هوشمندی (خطاهای دستوری یا تلفظ) ، تفاوتها

ادراک : درک (فرض بر عدم دریافت منظور) ،

بررسی نیروی ادراک (بازگو کردن گفتار، شرح دریافت خود)

درک و شناخت : معانی همگرا

طراحی: استراحت (نفس کشید پیایی ، درک زبان دوم طاقت فرساست)

بخش بندی مطالب ، چارچوب زمانی طولانیتر نسبت به زمان لازم برای شرح همان بخش
برای یک هم زبان.

انگیزه : ترغیب (صحبت با حضار غیر بومی بشکل شفاهی و غیر شفاهی)

انگیزه بخشی: ترغیب حضار حاشیه ای و منفعل به مشارکت

تقویت : عدم ایجاد فضای اضطراب و خجالت برای کارکنانی که تازه زبان محلی را آموخته اند.

درک و شناخت : معانی همگرا

فاصله گرفتن از خود

با شناخت خود ، بر ادراکات و واکنشهایتان غلبه میکنید و رفتار خود و واکنش در مقابل رفتار دیگران را کنترل میکنید.

آگاهی میان فرهنگی مکمل خود آگاهی عمیق است.

فقدان خود آگاهی موجب تضعیف ثمره آگاهی میان فرهنگی می گردد.

ارائه یک مثال از فرهنگ اروپایی در مواجهه با یک فرهنگ ژاپنی