

۱۵۵۸۰۸۷



دانشگاه سمنان

فرهنگ در عرصه مدیریت رفتار

سازمانی بین المللی

(وقتی تیم‌ها به هم می‌رسند)

نویسنده:

ریچارد دی. لوئیس

مترجم:

دکتر عباسعلی رستگار (عضو هیأت علمی دانشگاه سمنان)

حفظ‌الله زینوند لرستانی

معین کلوشانی

پیشگفتار

کار کردن در یک تیم از زمان‌های بسیار قدیم، همواره یک چالش بوده است. در حالی که کار تیمی در یک محیط آشنای فرهنگی- تک فرهنگی- آسان نمی‌باشد، چالش عمده زمانی رخ می‌دهد که مرزها باهم پیوند خورده و افرادی با فرهنگ‌ها و شخصیت‌های مختلف وارد یک دوره برخورد می‌شوند. اجتناب‌ناپذیری این چالش در واقع موهبتی است که ممکن است در ابتدا ناخوشایند به نظر بیاید؛ با این حال، این چالش نه تنها به خاطر اهدافی است که باید به آن‌ها دست یافت، بلکه عمدتاً به دلیل منجر شدن به رشد شخصی و حرفه‌ای و همچنین باور سازمانی می‌باشد. افراد و گروه‌ها در حل مشکلات خودشان (عمدتاً مشکلات ساختاری، مانند: توسط انسان)، در نهایت پا را فراتر از محدودیت‌های تحمیل شده توسط شایسته‌سالاری تربیتی، اجتماعی گذاشته و روش تفکر و انجام کارها را از یکدیگر فرا می‌گیرند.

تناقضی که در اینجا وجود دارد این است که به منظور موفقیت، می‌بایست پا را فراتر از فرهنگ بگذاریم. هر چند، بی‌شک این است که قبل از آن می‌بایست به درکی از آنچه که تفاوت‌های فرهنگی به دنبال دارد برسیم.

ریچارد دی لوئیس یکی از مقامات برجسته در زمینه مطالعات فرهنگی کاربردی، با توجه به ارتباطات میان فرهنگی و تعامل از طریق تجربیات شخصی در طول تحقیقات حرفه‌ای بلندمدت خود در زمینه اینکه چگونه افرادی با تفاوت‌های برجسته و قابل توجه با یکدیگر کنار می‌آیند، به خوبی با این مسائل آشنا شد. دیدگاه او در کتاب بسیار محبوب وی - وقتی که فرهنگ‌ها به هم می‌رسند- منعکس شد، جایی که او ایده‌های ای. تی. هال را توسعه داده و یک چارچوب اصیل و ابتکاری برای ارزیابی ترجیحات فرهنگی افراد، تیم‌ها، گروه‌ها، ملت‌ها و مناطق گوناگون ارائه کرد. در طول بکارگیری و ارزیابی مدل لوئیس در محیط‌های گوناگون در سراسر جهان، لوئیس و همکارانش شواهد زیادی را درباره نحوه عملکرد این مدل در میان فرهنگ‌های مختلف بدست آوردند. طبیعی بود که این شواهد در کتابی که به تیم‌ها اختصاص یافت خلاصه شود: "فرهنگ در عرصه مدیریت رفتار سازمانی بین‌الملل"

عنوان این کتاب منجر به بروز سه انتظار فوری می‌شود: اول اینکه، این کتاب در مورد همه تیم‌هایی است که مجبورند همواره با اولویت‌های کاری مختلف اعضای خود سر و کار داشته باشند؛ دوم اینکه، در مورد یک رویکرد عملی برای تنوع‌ماورای فرهنگ می‌باشد؛ و در

نهایت، راجع به یک بافت گسترده‌تر از همکاری موفقیت‌آمیز در میان فرهنگ‌ها و ماورای مرزهاست. به عبارت دیگر، این کتاب یک تلاش مستحکم برای به تصویر کشیدن، توضیح و ارائه یک روش عملی برای برخورد و مواجهه با پیچیدگی تعامل انسانی در محیط‌های حرفه‌ای می‌باشد.

چه مقدار از این گونه تلاش‌ها را تاکنون دیده‌ایم؟ خیلی کم. به طور یقین، یک جستجوی ساده در اینترنت، تعداد بی‌شماری از اوراق، مقاله‌ها و کتاب‌هایی را روی چشم ما خواهد گشود که به موضوع کار کردن در یک تیم، مدیریت یک تیم، زنده ماندن و بقا در یک تیم و غیره پرداخته‌اند. بسیاری از این نوشته‌ها و آثار یا به کنترل مسائل تیمی به طور مجزا و تکه تکه (پرداختن به یک مسأله در یک زمان) پرداخته‌اند و یا کمتر تخصصی (به طور مثال، رویکرد بل بین) می‌باشند که البته این امر برای هر تحقیق و مطالعه‌ای، طبیعی به نظر می‌رسد، اما به نظر می‌رسد که این مطالعات برای کسانی که نیاز به راهنمایی‌های عملی در زمینه چالش‌های روزانه دارند (چه در یک محیط و یا تیم کوچک و چه در یک محیط بزرگ و سازمانی)، کافی نباشد.

لوتیس، روشی برای مقابل با این چالش‌ها است. او یک اسکن کلی از عناصر موفقیت تیم‌ها را برگزید که اعضای تیم، رهبران تیم، بافت عملیاتی، و مهم‌تر از همه، واقعیت و ماهیت انجام کسب و کار میان‌فرهنگی را در نظر می‌گیرد.

این کتاب بر پایه اصول اثبات شده‌ای بنا شده که در کتاب *روشنایی* که فرهنگ‌ها به هم می‌رسند^۱ به تصویر کشیده شده است. بعلاوه، این اصول هزاران بار نیز در موسسات و در حوزه‌های مختلف شامل: خصوصی، دولتی، بین‌المللی، غیرانتفاعی و دانشگاهی اعمال شده است. تداوم کار و مطالعه در این زمینه، تنها به معنی روی حرف خود ایستادن و درک آنچه که از قبل می‌دانیم، نیست (متأسفانه اغلب این مورد بویژه در حوزه مطالعات میان‌فرهنگی اتفاق می‌افتد). در واقع، این کتاب، روشی برای تأمل در تفاوت‌های بنیادی در فرهنگ‌های جهان و تغییرات فردی آن‌ها ارائه می‌دهد.

مدل لوتیس، یک مدل بصری است که به راحتی قابل درک می‌باشد. این مدل، یک طبقه‌بندی سه جانبه پویا ارائه می‌کند که در آن ویژگی‌های فعال خطی (Linear-Active)، فعال چندگانه (Multi-Active) و واکنشی (Reactive) یک شخص و یا یک تیم، نقشه راهی برای درک بهتر از خود و دیگران می‌شود. قدرت تفسیری این مدل به واسطه چارچوب دقیق شکل گرفته شده از کلیات فرهنگی و تفاوت‌های آن‌ها به طور قابل توجهی

افزایش می‌یابد که شامل: الگوهای ارتباط و تعامل، سبک‌های رهبری، الگوهای نشست، همدلی، اعتماد، و اخلاق تجارت می‌شود. این علائم بصری - یک علامت تجاری از رویکرد لوئیس به خلق و انتشار دانش - حرکت در آب‌های اغلب گل‌آلود روابط میان‌فرهنگی را بسیار آسان‌تر می‌سازد.

غنی بودن بافت، قدرت تصاویر و ماهیت دقیق مطالعات موردی، این کتاب را برای بسیاری از مخاطبان جذاب جلوه می‌دهد. سبک روایی یکپارچه این کتاب بدان معنی است که به راحتی و بدون نیاز به داشتن دانش پس‌زمینه عمیق در تجارت بین‌المللی و یا مسائل میان‌فرهنگی برای همگان قابل مطالعه و در دسترس می‌باشد.

لوئیس یازده مورد معرفتی (دانش) برای کار تیمی موفق در میان فرهنگ‌ها را ارائه می‌کند که می‌بایست فرا گرفته و به کار گرفته شوند. هر چند که اکثر این موارد به اندازه کافی قابل درک می‌باشند. این اولین باری است که آن‌ها به عنوان ماتریسی از درک متقابل و رفتار تجاری موفقیت‌آمیز مدد هم آورده شده‌اند.

هر یک از این موارد (یا سبک‌ها)، از طبقه‌بندی فرهنگی اعضای تیم (و خود تیم) تا سازماندهی، ارتباطات، رهبری، اخلاق و اعتماد تیمی، توسط مطالعات موردی جامع و دقیق حمایت می‌شوند. داستان‌سرایی، آموزه در آموزش هدایت و رهبری بسیار قابل احترام تلقی می‌شود) در این کتاب بسیار خوب و نمونه بوده و امر خواندن را نه تنها لذت‌بخش، بلکه حقیقتاً آموزنده می‌سازد و بیان مطالب به گونه‌ای است که شخص احساس می‌کند با نویسنده در حال مکالمه بوده و او اطلاعات با ارزشی را به اختیارش قرار می‌دهد. هیچ نوع شبیه‌سازی، شرایط فرضی و یا شخصیت‌های ساختگی در این وجود نداشته و کل داستان، آینه‌ای از یادگیری تمام عمر یک مشاهده‌کننده خوش ذی‌بایند.

در اصل، این کتاب مجموعه‌ای از آنچه که (اعمالی که) ما می‌توانیم انجام دهیم همراه با دلیل انجام این کارها است. مهمتر از همه، در این کتاب روش انجام کار ارائه می‌شود (کاری که اکثر نویسندگان در آن کوتاهی می‌کنند).

در سرتاسر کتاب، لوئیس مشاهدات کلی و مشاهدات خاص مربوط به فرهنگ‌های مختلف را ارائه می‌کند که متناسب با هر دو نوع حس کنجکاوی یعنی معرفت‌شناسی و عملی می‌باشد. بنابراین، خوانندگانی که به دنبال یافتن رفتار خاصی در یک محیط فرهنگی ناآشنا هستند، به اندازه کسانی بهره خواهند برد که به دنبال یافتن پاسخ‌های نهایی برای پرسش‌های ابدی هستند.

بدیهی است که موضوع تعامل انسانی، یک چالش برای افراد مختلف تلقی نمی‌شود، مگر اینکه آن‌ها یک تجارت مشترک برای مشارکت کردن داشته باشند. اینجاست که اراده خوب و پیش‌فرض‌های آگاهی فرهنگی به سرعت ناپدید می‌شوند. وابستگی به هویت فرهنگی شخصی در افراد بسیار قوی است؛ میل به روی گردانی از آن، بیش از حد سخت می‌باشد. همانطور که اس. جانسون اظهار می‌دارد "زنجیره‌های عادت برای احساس شدن بسیار ضعیف هستند تا زمانی که آنقدر مستحکم و قوی شوند که نتوان آن‌ها را از هم گسست."

برای رسیدن به شرکا و هم‌تایان، می‌بایست فراتر از مرزهای فرهنگی حرکت کرد؛ به هرحال، برای موفقیت، لازم است با فرهنگ‌ها شروع کرد - یعنی یادگیری در مورد (فرهنگ) خود، دیگران، و فرهنگ خود همراه با دیگر فرهنگ‌ها. ریچارد لونیس، یک مسیر ارزشمند برای سازش و مصالحه، این تفاوت‌ها به ما پیشنهاد می‌کند.

دکتر لوری بیراچنی

مدیر سابق، برنامه میان‌فرهنگی بانک جهانی، واشنگتن دی سی

فهرست مطالب

۱۵	 مقدمه
۱۶	 طبقه‌بندی فرهنگ‌ها
۱۸	 سازماندهی تیم
۱۹	 تکلم زبانی
۱۹	 هدایت و رهبری تیم
۲۰	 نیم‌رخ‌بندی و توصیف (ایجاد پروفایل) اعضای تیم
۲۰	 شناسایی یک‌های گفتار
۲۰	 برقراری ارتباط با زبان انگلیسی
۲۱	 استفاده از طنز
۲۱	 تصمیم‌گیری
۲۲	 رفتار اخلاقی
۲۲	 اعتماد سازی
۲۳	 فصل ۱: طبقه‌بندی فرهنگ
۲۳	 ۱-۱ مقدمه
۲۴	 ۲-۱ تنوع و سازش‌پذیری
۳۳	 ۳-۱ تنوع: امتیاز یا مانع؟
۳۵	 ۴-۱ یافتن لنگرگاه‌های فرهنگی
۳۸	 ۱-۴-۱ لنگرگاه فعال - خطی
۴۰	 ۲-۴-۱ لنگرگاه چند-فعالی
۴۱	 ۳-۴-۱ لنگرگاه واکنشی
۴۳	 ۵-۱ چالش‌های ارتباطی
۴۵	 ۶-۱ مطالعات موردی
۴۵	 ۱-۶-۱ دایملر کرایسلر
۵۵	 ۲-۶-۱ شرکت KONE
۶۷	 فصل ۲: سازماندهی تیم
۶۷	 ۱-۲ مقدمه
۶۹	 ۲-۲ رهبر تیم
۷۱	 ۳-۲ ائتلاف
۷۳	 ۴-۲ بهشت و جهنم
۷۵	 ۵-۲ مطالعه موردی
۷۶	 ۱-۵-۲ تجهیزات دریایی رولز-رویس

۸۱	نتیجه گیری.....
۸۳	فصل ۳: تکلم زبانی.....
۸۳	۳-۱ مقدمه.....
۹۱	۳-۲ انگلیسی جهانی.....
۹۵	۳-۳ توسعه زبان انگلیسی.....
۹۸	۳-۴ مطالعه موردی.....
۹۹	۳-۴-۱ لیبر.....
۱۰۳	فصل ۴: هدایت تیم.....
۱۰۳	۴-۱ مقدمه.....
۱۱۹	۴-۲ هدایت جلسه.....
۱۲۰	۴-۳ مدیریت اولویت ها.....
۱۲۶	۴-۴ خویشتن شناسی رهبران.....
۱۲۸	۴-۵ مفهوم آسیایی رهبری.....
۱۲۹	۴-۶ مفاهیم در حال تغییر رهبری.....
۱۲۹	۴-۷ مطالعه موردی.....
۱۲۹	۴-۷-۱ لندورور.....
۱۳۵	فصل ۵: پروفایل های اعضای تیم.....
۱۳۵	۵-۱ مقدمه.....
۱۳۷	۵-۲ پایداری و دوام فرهنگ.....
۱۳۹	۵-۳ استرالیا: لسلی پرکینز.....
۱۴۱	۵-۴ بلژیک: امیل بیندلز و درک پینار.....
۱۴۴	۵-۵ برزیل: پائولو داسیلوا.....
۱۴۶	۵-۶ کانادا: جیم پترسون.....
۱۴۸	۵-۷ چین: کاتک دهای.....
۱۵۵	۵-۸ دانمارک: ناد راسموسن.....
۱۵۷	۵-۹ هلند: دیک اگبرتس.....
۱۶۰	۵-۱۰ انگلستان: رابرت بردلی.....
۱۶۵	۵-۱۱ فنلاند: تانو تاتینن و ریتوا والامو.....
۱۶۹	۵-۱۲ فرانسه: ایو مارتین.....
۱۷۳	۵-۱۳ آلمان: هانس استول مایر.....
۱۷۶	۵-۱۴ هنگ کنگ: اندی چن.....
۱۷۸	۵-۱۵ هند: ساچین دراوید.....
۱۸۱	۵-۱۶ ایرلند: رونالد مورگان.....

۱۸۲	۱۷-۵ ایتالیا: فرانکو تونلی
۱۸۶	۱۸-۵ ژاپن: هیروشی تاناکا
۱۹۱	۱۹-۵ نروژ: ترجی ریه
۱۹۳	۲۰-۵ روسیه: ولادیمیر کوزوف
۱۹۹	۲۱-۵ سنگاپور: لی هوانگ
۲۰۰	۲۲-۵ آفریقای جنوبی: آرتور رودز
۲۰۲	۲۳-۵ اسپانیا: لوئیس روند
۲۰۵	۲۴-۵ سوئد: لارس سوونسون
۲۰۸	۲۵-۵ سوئیس: رابرت زیگلر
۲۱۰	۲۶-۵ ایالات متحده آمریکا: جک لاول
۲۱۵	۲۷-۵ طالبان: موردی
۲۱۵	۱-۲-۵ چسب اجتماعی
۲۱۶	۱-۲۷-۵ ط
۲۱۸	۳-۲۷-۵ خدش‌های بال
۲۲۰	۴-۲۷-۵ یک مصداق (منازعه)
۲۲۳	فصل ۶: سبک‌های گفتار و روندهای نشست
۲۲۳	۱-۶ مقدمه
۲۲۴	۲-۶ مدیریت سبک‌های گفتار
۲۲۵	۳-۶ پذیرش سبک‌ها
۲۲۶	۴-۶ کیفیت ارتباطات
۲۲۸	۵-۶ سبک‌های گفتار ملی
۲۳۱	۶-۶ اعضای تیم و سکوت
۲۳۳	۷-۶ سبک و لحن رویه‌ای
۲۳۳	۸-۶ مطالعه موردی
۲۳۳	۸۱-۶ وان ورلد
۲۳۹	فصل ۷: ارتباطات در زبان انگلیسی
۲۳۹	۱-۷ مقدمه
۲۴۰	۲-۷ زبان کدگذاری شده
۲۴۳	۳-۷ انگلیسی آمریکایی
۲۴۴	۴-۷ صحت سیاسی
۲۴۶	۵-۷ عادات شنیداری
۲۵۶	۶-۷ شنوندگان و گویندگان زمینه بالا و زمینه کم
۲۵۸	۷-۷ مطالعه موردی

۲۶۳	فصل ۸: شوخ طبعی
۲۶۳	۱-۸ شوخ طبعی در گروه
۲۷۱	۲-۸ مطالعه موردی
۲۷۱	۱-۲-۸ بوتز
۲۷۵	فصل ۹: تصمیم گیری
۲۷۵	۱-۹ مقدمه
۲۷۶	۲-۹ سازش
۲۷۷	۳-۹ نقش ویژگی های ملی در تصمیم گیری
۲۸۱	۴-۹ طوفان فکری
۲۸۵	۵-۹ مخالفت
۲۸۶	۶-۹ مطالعات موردی
۲۸۷	فایزر، آپجان، فارماسیا
۲۹۷	فصل ۱۰: رفتار اخلاقی
۲۹۷	۱-۱۰ مقدمه
۳۰۲	۲-۱۰ هدایت مسیر
۳۰۷	۳-۱۰ مطالعه موردی
۳۰۷	جام جهانی سال ۲۰۰۲
۳۱۱	فصل ۱۱: اعتماد در گروه
۳۱۱	۱-۱۱ مقدمه
۳۱۴	۲-۱۱ مشکلات ارتباط میان فرهنگی بر اعتماد
۳۱۴	۳-۱۱ آمریکا و انگلیس: اعتماد، بی اعتمادی و ارتباطات
۳۱۶	۴-۱۱ اعتماد و وفاداری در ژاپن و چین
۳۲۰	۵-۱۱ تنوع فرایندهای شناختی و مفهوم حقیقت
۳۲۲	۶-۱۱ زبان و تفکر
۳۲۴	۷-۱۱ مطالعات موردی
۳۲۴	۱-۷-۱۱ کرافت
۳۲۷	G100 ۲-۷-۱۱
۳۳۰	۳-۷-۱۱ نوکیا

۳۳۵	پیوست
۳۳۵	دیدگاه فرهنگی
۳۴۱	فهرست نمایه‌ها
۳۴۵	فهرست واژگان

www.ketab.ir