

اندیشیدن پیشگامان مدیریت



ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقالات این بخش:

توجه فرهنگی
هوارد روبرو هموز

در این بخش صاحب نظران و نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان مدیریت و بنیانگذاران شرکت‌ها ارائه خواهد شد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه‌های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق‌ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.

تنوع فرهنگی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

گیرت هافستید
Geert Hofstede



تولد .	۱۹۲۸
فارغ التحصیلی از انستیتو فن آوری دلفت ۱	۱۹۵۹
اخذ مدرک دکترا از دانشگاه گرونینگن ۲	۱۹۶۷
انجام پروژه های تحقیقاتی گسترده در آی بی ام ۳	۱۹۶۷-۱۹۷۳
انتشار کتاب پیامدهای فرهنگ	۱۹۸۰
انتشار کتاب فرهنگ ها و سازمان ها	۱۹۹۱

شرکت های بزرگ و کوچک تبدیل شده است. ظهور کسب و کار جهانی، که به افزایش تعداد سرمایه گذاری های مشترک و نیاز عرصه کسب و کار به استفاده از افرادی با پیشینه و فرهنگ متنوع انجامیده، نمایانگر نیاز به توجه ویژه به موضوع فرهنگی است. مسامحه یا حساس نبودن به موضوعات فرهنگی می تواند مشکلاتی جدی را برای فعالیت های بین المللی به دنبال داشته باشد. مثلاً انتقال ارزش های غربی به شرق نامتناسب خواهد بود و شیوه های مدیریتی و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای اصلاح شود که متناسب با شرایط بومی باشد. کارهای هافستید نمایانگر چارچوبی برای درک تفاوت های فرهنگی است.

تفکر کلیدی نظریه فرهنگ

هافستید فرهنگ را موضوعی جمعی و البته ناملموس می داند. او فرهنگ را همان عاملی می داند که باعث تمایز گروه ها، سازمان ها یا ملت ها از یکدیگر می شود. به اعتقاد او، فرهنگ از دو عنصر اصلی تشکیل شده است: ارزشهای درونی که عینی نیستند؛ و عناصر بیرونی که عینی تر هستند و در قالب روش ها و شیوه ها شناخته می شوند. عناصر بیرونی مانند روابط اجتماعی (همانند سلام کردن)، و سمبول ها (مانند کلمات یا حرکات) هستند. فرهنگ ها سازمان های مختلف را می توان از طریق روش هایشان از یکدیگر متمایز ساخت، در حالی که فرهنگ های

هافستید چهار جنبه (که به نام "جنبه های هافستید" شناخته می شوند) را برای تعریف ارزش های کاری مرتبط با فرهنگ ملی شناسایی نموده است: فاصله قدرت؛ فردگرایی/جمع گرایی؛ مردسالاری/زن سالاری؛ پرهیز از ابهام. همچنین او "ماژول پیمایشی ارزش ها" را برای استفاده در تحقیق پیرامون اختلاف های فرهنگی تدوین کرده که مورد تایید محققان و پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است.

زندگی و دوران شغلی

گیرت هافستید یک فرد تحصیلکرده آلمانی است که بخش زیادی از عمر خود را در صنعت به ویژه در آی بی ام سپری کرده است. او استاد برجسته انسان شناسی سازمانی و مدیریت بین الملل در دانشگاه لیمبورگ ۵ واقع در ماستریخت ۶ هلند و مؤسس انستیتو تحقیقات همکاری های بین المللی است. او به عنوان یک فرد پیشگام در عرصه تحقیق پیرامون فرهنگ های ملی و سازمانی شناخته می شود. بخش اعظم اندیشه های او مبتنی بر یک تحقیق شش ساله در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ در آی بی ام است.

مدیریت تنوع فرهنگی، به یک موضوع مهم برای تمامی

1.Delft	4.values survey module
2.Groningen	5.Limburg
3.IBM	6.Maastricht

ملی بر اساس ارزش هایشان قابل تمایز هستند.

ارزش ها در زمره نخستین موضوعاتی هستند که در کودکان شکل می گیرند. محیط بومی در مدارس و در محیط کار باعث تقویت این ارزش ها می شوند. بنابراین تغییر دادن آنها در آینده برای افراد بسیار دشوار می شود، به همین دلیل است که کارگران مهاجر به یک کشور دیگر، در انطباق خود با فرهنگی دیگر، با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند.

ابعاد فرهنگ ملی

هافستید تحقیق خود را با استفاده از پرسش نامه ای به نام ماژول پیمایشی ارزش ها انجام داد. به کمک نتایج این پیمایش، او شاخص هایی را به دست آورد که منعکس کننده ویژگی ها یا ابعاد فرهنگی یک کشور هستند. (تمام پرسش های مندرج در این مقاله، برگرفته از کتاب فرهنگ ها و سازمان ها هستند که هافستید در سال ۱۹۹۱ به رشته تحریر درآورد).

فاصله قدرت: چگونه یک جامعه به مقابله با بی عدالتی ها می پردازد

هافستید فاصله قدرت را چنین تعریف می کند: "معیاری که بر اساس آن، سازمان ها و نهادهای یک کشور که قدرت کمتری دارند، می پذیرند که قدرت به صورت ناعادلانه توزیع شده است."

در کشورهایی که این فاصله قدرت کم است، بی عدالتی در میان مردم به حداقل می رسد، تمرکززدایی فراگیرتر است، زیردستان انتظار دارند که افراد مافوق با آنها مشورت نمایند و امتیازات و سمبول های موقعیت اجتماعی چندان به چشم نمی آیند. بر عکس در کشورهایی که فاصله قدرت در آنها بالا است، بی عدالتی در میان مردم به شدت رواج دارد، افرادی که قدرت کمتری دارند شدیداً وابسته به افراد دارای قدرت بیشتر هستند، تمرکز در فعالیت ها بیشتر است و احتمالاً افراد زیردست کاملاً بر مبنای امتیازات، حقوق و سمبول های اجتماعی از افراد مافوق خود جدا هستند.

فردگرایی / جمع گرایی: رفتاری به سمت یک گروه "فردگرایی در جوامعی رواج دارد که روابط میان افراد آن از میان رفته است؛ هر کسی فقط به دنبال منافع خود و خانواده اش است. بر عکس، جمع گرایی در جوامعی رواج دارد که افراد از بدو تولد در گروه هایی قوی و متحد جای می گیرند و در تمامی طول عمرشان از آنها در ازای وفاداری که به گروه دارند، حمایت می شود."

در برخی جوامع، مردم باید به یک گروه تعلق داشته و نسبت به آن گروه وفادار باشند. کودکان می آموزند که بگویند "ما". این امر در کشورهایی همچون ژاپن، هندوستان و چین مصداق دارد.

در جوامع دیگر همچون انگلستان، فردگرایی مهم تر است و تأکید کمتری بر وفاداری و حمایت از دیگران وجود دارد. کودکان می آموزند که بگویند "من". در کشورهای جمع گرا، انتظار می رود که کارفرمایان، تعهد بیشتری نسبت به کارکنان و خانواده های آنان داشته باشند.

مردسالاری / زن سالاری: رفتاری در قبال جنسیت

"مردسالاری در جوامعی رواج دارد که در آنها می توان نقش ها و وظایف اجتماعی را بر اساس جنسیت مجزا کرد؛ زن سالاری در جوامعی رواج دارد که چنین نقش هایی در تداخل با یکدیگر هستند."

در جوامع مردسالار (هافستید انگلستان را به عنوان مثال چنین جوامعی ذکر می کند)، کار تقسیم و بیشتر وظایف به مردان داده می شود. در این جوامع استرس زیادی پیرامون موفقیت اجتماعی، رقابت، و موفقیت در کار وجود دارد. در جوامع زن سالار همچون فرانسه (به گفته هافستید)، استرس زیادی در قبال روابط، مهارتهای زندگی و عملکرد اجتماعی وجود دارد.

پرهیز از ابهام: نیاز به ساختار

ابهام یعنی معیاری که بر اساس آن، اعضای یک فرهنگ احساس می کنند بر اثر موقعیت های مبهم و ناشناخته تهدید می شوند. در برخی جوامع، نیازی عمیق نسبت به ساختار وجود دارد. این امر به دلیل هراس از ابهام زیاد است. کشورهایی که ابهام کم یکی از ویژگی های اصلی آنان به شمار می رود (مانند انگلستان) وجود تفاوت های فرهنگی را مخاطره آمیز نمی دانند، در حالی که در جوامع به شدت ابهام گریز، مردم تلاش زیادی می کنند تا از ابهامات دوری کنند و خطر وضع شده از جانب سیستم های مبهم را کاهش دهند.

این ابعاد در عمل

هافستید تأکید زیادی بر این نکته دارد که "ابعاد" مورد نظرش، یک نسخه یا یک فرمول نیستند، بلکه یک مفهوم و یک چارچوب می باشند. آنها ما را به ابزارهایی تحلیلی مجهز می کنند تا تفاوت های فرهنگی را درک کنیم. به کمک این ابزار می توان افراد و گروه ها را در فرهنگ های گوناگون کنترل و مدیریت نمود. مثلاً شرکت های چند ملیتی که اقدام به ایجاد تیم های بین المللی می نمایند، می توانند از چارچوب هافستید برای درک تفاوت های فرهنگی استفاده نمایند که در تجارب عملی و روزمره خود مواجه هستند. دانستن این تفاوت ها می تواند مانع از تضاد و اختلاف در مدیریت بین المللی شود. استفاده از این چارچوب نشان می دهد که همیشه نمی توان فرض کرد که کشورهای ظاهراً مشابه که در یک منطقه قرار دارند، مانند هلند و بلژیک یا اتریش و مجارستان، دارای فرهنگ های یکسانی باشند.

همچنین این ابعاد روشی را برای تعریف ویژگی های فرهنگی یک سازمان یا کشور خاص در اختیار ما قرار می دهند. مثلاً، اگر کسی بگوید، کشوری دارای شاخص بالای زن سالاری است، این امر بدان معنا است که ساکنان آن کشور ارزش بالایی در قبال روابط کاری زیردستان با افراد مافوق و هم‌تایانشان دارند، همانجایی زندگی می کنند که خانواده آنان می خواهند و از امنیت شغلی برخوردارند.

گیرت هافستید در یک نگاه

نظریه هافستید از ارزش بالایی برخوردار است هر چند تغییر فرهنگی و نمونه های خاص وی، دیگر امروزه معتبر نیستند. دیگر محققان از چارچوب او برای تعیین ثبات روش های خاص مدیریت در کشورهای مختلف با مقایسه کشورهای برای درک تفاوت های فرهنگی در حوزه های مختلف مدیریت استفاده کرده اند. مو یوئت^۷ از چارچوب هافستید برای ارزیابی تفاوت ها و شباهت های فرهنگی میان کشورهای شرق آسیا استفاده کرده است. سپس از یافته های او برای درک رفتارهای موجود در این کشورها بهره گرفته شد.

تحقیق اولیه هافستید متمرکز بر کارگران متوسط بود. دیگر محققان کار او را و به گروه های مختلف کاری در کشورهای گوناگون اشاعه داده اند. مایکل بوند^۸ از کار هافستید در قبال هنگ کنگ و تایوان بهره برد و از مازول ارزش های چینی برای آزمودن کار هافستید بر اساس روش ها و نگرش های غربی استفاده کرد. ابعاد فرهنگی تأیید شدند به استثنای پرهیز از ابهام که تنها یک نظریه قابل کاربرد در غرب است. (دیگر محققان نیز درباره این بعد از فرهنگ شک دارند لذا می توان گفت که این مفهومی است که تنها در زمان هافستید کاربرد داشته و برای شرایط امروزی معنایی ندارد.) کار بوند باعث کشف بعد پنجم یعنی نگرش های کوتاه و بلند مدت شد. این بعد به سنجش این موضوع می پردازد که یک کشور چگونه باید نگرشی کوتاه یا بلند مدت، در قبال زندگی برگزیند. نگرش بلندمدت برگرفته از پویایی کنفوسیوس و ارتباطی عمیق و تنگاتنگ با توسعه اقتصادی دارد.

فانز ترومپنارز^۹ که محقق دیگری در زمینه تفاوت های فرهنگی

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 7.Ha-Mo Yuet | 13.Hill-McGraw |
| 8.Michael Bond | 14.Richard Hodgetts |
| 9.Fons Trompenaars | 15.Andrew Brown |
| 10.Incubator | 16.Michael Humphreys |
| 11.Henry Mintzberg | 17.Tony Morden |
| 12.Thousand Oaks | 18.Jan Selmer |

است، نشان می دهد که چگونه فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی تاثیر گذار است. از نظر ترومپنارز، انواع اصلی فرهنگ خانواده (فرهنگ قدرت مدار)، برج ایفل (فرهنگ وظیفه مدار)، موشک هدایت شونده (فرهنگ پروژه مدار) و انکوباتور^{۱۰} (فرهنگ اجرامدار) - قابل قیاس با مدل هافستید هستند. خود هافستید کارش را از طریق همکاری هنری میتزبرگ^{۱۱} به این حوزه اشاعه داد و پنج ساختار سازمانی میتزبرگ را به ابعاد فرهنگی خودش پیوند داد. هدف از این پیوند، نشان دادن این امر بود که برخی ساختارهای سازمانی بهتر از دیگر ساختارها با فرهنگ های ملی تطابق دارند.

برای اطلاعات بیشتر

آثار کلیدی هافستید (کتاب):

"پیامدهای فرهنگی: تفاوت های بین المللی در ارزش های کاری"، انتشارات تازند اوکس^{۱۲}، ۱۹۸۰
"فرهنگ ها و سازمان ها: نرم افزار ذهنی"، انتشارات مک گرو-هیل^{۱۳}، ۱۹۹۱

هافستید به این نکته اشاره می کند که پیامدهای فرهنگی یک کتاب تخصصی است در حالی که کتاب فرهنگ ها و سازمان ها برای مدیران و دانشجویان نوشته شده است. کتاب فرهنگ ها و سازمان ها به بازبینی مسایل اساسی مطرح شده در کتاب پیامدهای فرهنگی می پردازد و در عین حال اطلاعات جدیدی نیز در آن ارائه شده است.

مقالات نشریات:

"کنفوسیوس و توسعه اقتصادی: روندهای جدید در پیامدهای فرهنگی"، نشریه پویایی های سازمانی، شماره ۱۶

سایر مطالب (مقالات نشریات):

"گفتگو با گیرت هافستید"، ریچارد هاجتس^{۱۴}، نشریه پویایی های سازمانی، شماره ۲۱

"تفاوت های بین المللی فرهنگی در مدیریت روابط عمومی: درس هایی از پیمایش مدیران فنی مصری و انگلیسی"، اندرو براون^{۱۵} و مایکل هامفریز^{۱۶}، نشریه بین المللی مدیریت روابط عمومی، شماره ۸

"فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی"، تونی موردن^{۱۷}، نشریه مدیریت فرا فرهنگی، شماره ۲

"تعیین ارزش های شرقی"، مو یوئت - ها، ژوئیه ۱۹۹۶

مدیریت در سده بیست و یکم جهانی، به شدت با تحولات ناممکن تفاوت های فرهنگی است. یکی از بزرگ ترین چالش های کسب و کار بین المللی امروز، نحوه مدیریت کسب و کارها در مرزهای فرا فرهنگی است.
جان سلمر^{۱۸}