



فرهنگ‌ها و سازمان‌ها برنامه‌ریزی ذهن

نویسنده:

گرت هافستده

مترجمان:

دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر اسماعیل کاوسی، دکتر علی رشیدپور

مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام

تقدیم به

روح بلند و ملکوتی امام (ره) و شهدای گرانقدر، آنانی که پاک پا به این کره خاکی نهادند، پاک زیستند و عاشقانه رفتند و با جانفشانی خود نهال انقلاب اسلامی را آبیاری نمودند.



مقدمه مترجمین

«بی شک بالاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه، هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد و با انحراف فرهنگ، هرچند جامعه در بعدهای اقتصادی، سیاسی و صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد، ولی پوچ، پوک و میان‌تهی است. اگر فرهنگ جامعه‌ای وابسته و متأثر از فرهنگ مخالف باشد، ناچار دیگر ابعاد آن جامعه به جانب مخالف گرایش پیدا می‌کند و بالاخره در آن مستهلک می‌شود و موجودیت خود را در تمام ابعاد از دست می‌دهد» (امام خمینی^(ره))

با توجه به اهمیت فرهنگ در سرنوشت جامعه از یک سو و مطرح شدن مباحث و چالش‌هایی در خصوص این مقوله در سطح جامعه از سوی دیگر که با عناوین مختلف از قبیل مدیریت فرهنگی، مهندسی فرهنگی و... که هرکدام طرفداران و منتقدان خویش را دارند، با این دیدگاه که مقوله فرهنگ (با هر عنوانی که مطرح گردد) اساساً نیاز به توجه، تحقیق و مطالعه گسترده‌ای دارد و تولید دانش در این زمینه نیازی غیر قابل انکار می‌باشد، و از طرفی با توجه به اینکه در خصوص این موضوع در داخل کشور کارهای جامع و کاملی صورت نگرفته است بر آن شدیم که یکی از کارهای فرهنگی که در سطح بخش وسیعی از کشورهای دنیا صورت گرفته است را به عنوان نمونه‌ای عملی به فارسی برگردانیم.

کتاب حاضر ترجمه کتابی با عنوان Culture and Organization می‌باشد که توسط جامعه‌شناس نامدار هلندی گرت هافستده پس از سالیان متمادی مطالعه در خصوص تفاوت فرهنگ‌های ملی در بیش از ۵۰ کشور دنیا من جمله کشور ایران به رشته تحریر درآمده است. لازم به ذکر است که بخش عمده‌ای از کتاب حاصل یک تحقیق میدانی در خصوص ابعاد، فاصله قدرت، جمع‌گرایی/ فردگرایی، پرهیز از ابهام و خردورزی/ عاطفه‌ورزی می‌باشد و جامعه آماری مورد مطالعه در این کشورها کارکنان شرکت IBM در سطوح مختلف بوده‌اند. امید است که این کتاب راهنمایی هرچند کوچک برای محققان و دانش‌پژوهان باشد.

تشکر و قدردانی

درود و سپاس بیکران خداوند را سزااست که انسان را به نیکوترین وجه خلق نمود، ستایش خدای مهربان، کردگار روزی‌رسان و یکتای بی‌نام‌ونشان راست، خداوندی که ناجسته یابند، نادریافته شناسند و نادیده دوست دارند.

اینک که با استعانت از الطاف الهی خداوند منان کار ترجمه و چاپ این کتاب به پایان رسیده، لذا به مصداق حدیث شریف نبوی «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» بر خود لازم می‌دانیم از همکاری و مساعدت همه کسانی که ما را در این راه یاری نموده‌اند تشکر و قدردانی نماییم لذا بدین وسیله از آقایان دکتر حسن روحانی ریاست محترم مرکز تحقیقات استراتژیک و آقای دکتر سید رضا صالحی امیری معاونت محترم پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی مرکز که موجبات چاپ و انتشار این کتاب را فراهم نموده‌اند، نهایت سپاسگزاری و امتنان را داشته و همچنین از تلاش‌های بی‌شائبه آقایان سعید شریفی، عبدالحسین ضمیری، داود کیانی و سرکار خانم‌ها پری درویش و آمنه تبریزی که در کلیه مراحل تدوین کتاب همکاری صمیمانه‌ای با مترجمین داشته‌اند نیز قدردانی به عمل می‌آید.

دکتر علی‌اکبر فرهنگی، دکتر اسماعیل کاوسی و دکتر علی رشیدپور

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

راهنمای کلی کتاب

بخش اول: مقدمه

فصل اول: سطوح فرهنگ

افکار مختلف اما مسائل مشترک

فرهنگ به عنوان برنامه ریزی ذهنی

نسبیت فرهنگی

سمبل‌ها، قهرمانان، رسوم و ارزش‌ها

لایه‌های فرهنگ

تفاوت‌های فرهنگ ملی

ابعاد فرهنگ ملی

تفاوت‌های فرهنگی بر اساس ناحیه، مذهب، جنسیت، نسل و طبقه

فرهنگ‌های سازمانی

بخش دوم: فرهنگ‌های ملی

فصل دوم: برتری بر دیگران

نابرابری در جامعه

اندازه گیری میزان نابرابری در جامعه: شاخص فاصله قدرت

تعریف فاصله قدرت

تفاوت‌های فاصله قدرت در درون کشورها: طبقه اجتماعی، سطح تحصیلات و حرفه

شاخص‌های موجود در فاصله قدرت: استفاده از همبستگی‌ها

تفاوت فاصله قدرت در میان کشورها: ریشه‌های خانوادگی

فاصله قدرت در مدرسه

فاصله قدرت در محیط کاری

فاصله قدرت و دولت

فاصله قدرت و عقاید

ریشه‌های تفاوت‌های فاصله قدرت

آینده تفاوت‌های فاصله قدرت

فصل سوم: من، ما و آنها
جمع گرایی و فرد گرایی در جامعه
اندازه گیری میزان فرد گرایی در جامعه
جمع گرایی در برابر فاصله قدرت
جمع گرایی و فرد گرایی بر طبق حرفه
جمع گرایی و فرد گرایی در خانواده
جمع گرایی و فرد گرایی در مدرسه
جمع گرایی، فرد گرایی و دولت
جمع گرایی، فرد گرایی و عقاید
ریشه‌های تفاوت‌های جمع گرایی و فرد گرایی
آینده جمع گرایی و فرد گرایی
فصل چهارم: آن زن، آن مرد یا آن مرد (زن)
قاطعیت در برابر تواضع
جنس‌ها و نقش‌های جنسی

خردورزی – عاطفه ورزی یک بعد از فرهنگ اجتماعی
فرهنگ‌های جنسی

خرد ورزی و عاطفه ورزی بر طبق حرفه
خرد ورزی و عاطفه ورزی در خانواده
خرد ورزی و عاطفه ورزی در مدرسه
خرد ورزی و عاطفه ورزی در محیط کاری
خرد ورزی و عاطفه ورزی و دولت
خرد ورزی و عاطفه ورزی و عقاید
ریشه‌های تفاوت خرد ورزی و عاطفه ورزی
آینده تفاوت‌های خرد ورزی و عاطفه ورزی
فصل پنجم: چیزی که متفاوت است، خطرناک می‌باشد

پرهیز از ابهام
اندازه گیری تحمل ابهام در جامعه: شاخص پرهیز از ابهام
پرهیز از ابهام برابر با پرهیز از ریسک نمی‌باشد.
پرهیز از ابهام بر طبق حرفه، جنسیت و سن

پرهیز از ابهام در خانواده
پرهیز از ابهام در مدرسه
پرهیز از ابهام در محیط کاری
پرهیز از ابهام، خرد ورزی و انگیزش
پرهیز از ابهام و دولت
پرهیز از ابهام، مذهب و عقاید
ریشه‌های تفاوت‌های پرهیز از ابهام
آینده تفاوت‌های پرهیز از ابهام
فصل ششم: هرم‌ها، ماشین‌ها، بازارها و خانواده
مدل‌های ضمنی سازمان‌ها
برخوردهای میان مدل‌های سازمانی
اساتید مدیریت انسان هستند
فرهنگ و ساختار سازمانی: شرحی بر کار میتزبرگ
فاصله قدرت، پرهیز از ابهام و انگیزش
فرهنگ سیستم‌های حساسی
فصل هفتم: تقوی در برابر صداقت
تعصبات فرهنگی در اذهان محققان
ایجاد یک تعصب غیر غربی، تحقیق ارزش چینی
پویایی کنفوسیوسی به عنوان بعد پنجم
کنفوسیوس و رشد اقتصادی
افکار شرقی و غربی
بخش سوم: فرهنگ‌های سازمانی
فصل هشتم: از مد تا یک ابزار مدیریتی
شکاف فرهنگ سازمانی
تفاوت‌های میان فرهنگ‌های ملی و سازمانی
یک مطالعه کمی - کیفی از فرهنگ‌های سازمانی: پروژه IRIC
نتایج مصاحبه‌های عمقی: مورد SIS
نتایج تحقیق: شش بعد فرهنگ‌های سازمانی
فرهنگ‌های کسب و کار و حیطه‌ی مزایای رقابتی در موضوعات فرهنگی

فرهنگ سازمانی و سایر ویژگی‌های سازمانی
معنا و بی‌معنایی در مورد فرهنگ‌های سازمانی
مدیریت (با) فرهنگ سازمانی
بخش چهارم: کاربردها
فصل نهم: برخوردهای میان فرهنگی
تعارضات بین فرهنگی عمدی و غیر عمدی
شوک فرهنگی و سازگاری فرهنگی
قوم‌مداری و بیگانه‌پرستی
برخوردهای گروهی: کلیشه‌های ناهمتجانس و خارجی
زبان و شوخی
برخوردهای میان فرهنگی و توریسم
برخوردهای میان فرهنگی در مدرسه
برخوردهای میان فرهنگی در همکاری توسعه
برخوردهای میان فرهنگی و کشورهای میزبان و مهاجران
برخوردهای میان فرهنگی و مذاکرات بین‌المللی
برخوردهای میان فرهنگی و سازمان‌های تجاری بین‌المللی
هماهنگی چندملیتی: ساختار بایستی از فرهنگ تبعیت کند
یادگیری ارتباط میان فرهنگی
فصل دهم: بقا در یک جهان چند فرهنگی
پیام این کتاب
موضوع اخلاقی
همگرایی و واگرایی فرهنگی
آموزش برای تفاهم میان فرهنگی
فائق آمدن بر تفاوت‌های فرهنگی: پیشنهاداتی برای مدیران
بسط تفاهم میان فرهنگی: پیشنهاداتی برای رسانه
چالش‌های جهانی فرا روی همکاری میان فرهنگی در توسعه سیاسی
ضمیمه: خواندن برنامه‌های ذهنی
لغت نامه
کتابنامه

راهنمای کلی کتاب

این کتاب شامل چهار بخش است. بخش اول به شیوه‌ای تدوین گردیده که سایر بخش‌ها به خوبی درک شده و منظور ما از صحبت درباره «فرهنگ» مشخص گردد و مجموعه‌ای از واژه‌های اساسی که در سایر فصل‌ها به کار رفته‌اند ارائه شود.

بخش دوم به مراتب بزرگ‌تر از سایر بخش‌هاست و شامل فصل‌های ۲ تا ۷ می‌باشد. در این بخش تفاوت فرهنگ‌ها در سطح ملی تشریح می‌شود.

فصول ۲ تا ۵ چهار بعد تجربی به دست آمده از تحقیقات در ۵۰ کشور جهان را شرح می‌دهد. این چهار بعد عبارتند از: فاصله قدرت، جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی، عاطفه‌ورزی در مقابل خردورزی و اجتناب از عدم اطمینان.

هریک از این فصل‌ها به شکل یکسان طراحی شده و مباحث آنها عبارتند از: ابعاد توصیف شده، نمایش امتیازهای گوناگون کشورها و نتیجه‌گیری‌های منطقی ابعاد در سطوح زندگی خانوادگی، مدرسه، محل کار، سازمان، دولت و توسعه ترقی اندیشه‌ها و عقاید.

فصل ۶ کتاب به دستاوردهای منطقی تفاوت‌های فرهنگ ملی و شیوه‌هایی که مردم یک کشور خودشان را سازماندهی کرده و ترکیب ابعاد تشریح شده در چهار فصل قبلی توجه دارد. در این فصل نشان داده شده که سازمان در تئوری و عمل وابسته به فرهنگ است.

در فصل ۷، پنجمین سطح از بعد ملی شامل جهت‌یابی بلندمدت در مقابل جهت‌یابی کوتاهمدت آورده شده است و به علاوه برای روشن شدن مفهوم «حقیقت» با طراحی یک پرسشنامه به وسیله چینی‌ها توانستیم این بعد را آشکار کنیم. با این شیوه تفاوت‌های عمیق بین نحوه اندیشیدن غربی و شرقی در ارتباط با اهمیت «تقوی و پرهیزگاری» در مقابل «حقیقت» آشکار می‌شود.

در بخش سوم کتاب با تفاوت‌های فرهنگی سازمانی روبه‌رو می‌شویم که فقط شامل فصل ۸ می‌باشد. در این بخش، یک بینش جدید که توسط پروژه تحقیقاتی IRIC درباره شیوه‌های اداره و رهبری کردن ۲۰ واحد سازمانی در دانمارک و هلند در یک دوره زمانی از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۷ گردآوری شده، شرح داده می‌شود. اینها مکمل تفاوت‌های فرهنگی ملی هستند که در اوایل فصول با مثال‌های روشن، شرح داده شده است.

در بخش چهارم کتاب با مفاهیم تجربی و علمی تفاوت فرهنگی و همسانی و شباهت‌های آن که در بخش‌های گذشته توضیح داده شده روبه‌رو می‌شویم. فصل نهم به این نکته که در هنگام برخورد با افرادی از فرهنگ‌های متفاوت چه اتفاقی رخ می‌دهد توجه دارد. در اینجا با پدیده‌هایی از قبیل شوک فرهنگی، نژادپرستی، افکار قالبی و تفاوت در زبان و مزاح و شوخی، سر و کار داریم. همچنین به برخوردهای بین فرهنگی در سطوحی چون جهانگردی، مدارس، توسعه همکاری‌ها، مذاکرات بین‌المللی و پیوستن به تجارت مشترک اشاره می‌کنیم.

چگونگی فراگیری مهارت‌های ارتباطات میان‌فرهنگی از دیگر مباحث مطرح شده است. در فصل ۱۰ کتاب، خلاصه‌ای از پیام کتاب ارائه شده و در قالب پیشنهادهایی به والدین، مدیران و رسانه‌ها منتقل می‌گردد. آن همچنین به توسعه سیاسی، از جمله مباحثی که در سال‌های اخیر مطرح شده، بر اساس فرآیندهای فرهنگی می‌اندیشد.

مدیران اجرایی می‌توانند مطالعه کتاب را تا همین‌جا متوقف سازند یک بخش پایانی که آن را «خواندن یا مطالعه برنامه‌های فکری» نامیده‌ایم، بر اساس یافته‌های اصلی تحقیقات همکارانم با افزودن یک ضمیمه تنظیم کرده‌ام. این فصل به چگونگی جمع‌آوری اطلاعات درباره تفاوت‌های فرهنگی می‌پردازد. آن همچنین به مباحث حوزه علوم انسانی پیرامون موضوع فرهنگ اشاره دارد، و از انتخاب روش‌های منطقی و در پیروی از رویکردهای فرهنگی حمایت کرده و به تشریح آنها می‌پردازد.

مدیران اجرایی همچنین می‌توانند از واژه‌نامه‌ای که در ضمیمه ارائه شده و واژه‌های علمی موجود در متن همراه با توضیح مختصری در آنجا ذکر شده‌اند استفاده نمایند.



فصل اول :
سطوح فرهنگ

سطوح فرهنگ

ژوری یازدهم (بلند می شود) معذرت می خواهم
ژوری دهم با مسخره و قطع کردن حرف ژوری یازدهم: معذرت می خواهم!!! چرا اینقدر لفظ قلم
حرف می زنی.

ژوری یازدهم: درست توی چشمان ژوری دهم خیره شد و گفت به همان دلیلی که تو رعایت
نمی کنی، من اینطور بار آمده ام.

دوازده مرد خبیث: کاری از رینالد روزه^۱
دوازده مرد خبیث یک فیلم سینمایی معروف از شرکت هنری فاندا^۲ می باشد که در سال ۱۹۵۵ نوشته
شد.

این نمایشنامه در یک محکمه قضایی شهر نیویورک ارائه گردید.
این ژوری دوازده نفره که همدیگر را نمی شناسند بایستی در مورد اینکه یک شخص فقیر متهم به
قتل، گناهکار است یا بی گناه بی طرفانه تصمیم بگیرند.

¹. Reginald Rose

². Henry Fonda

بخش ارائه شده بالا قسمتی از آخرین و دومین پرده آن نمایشنامه که در آن احساسات حاضرین به اوج رسیده بود می‌باشد.

این بحث بین ژوری دهم که یک مغازه مکانیکی دارد و ژوری یازدهم که یک ساعت‌ساز اروپایی و احتمالاً استرالیایی‌الاصل می‌باشد به وجود آمده بود.

ژوری دهم از حرکات بسیار مؤدبانه ژوری یازدهم خیلی عصبانی شده بود چرا که این ساعت‌ساز طوری دیگر می‌توانست باشد بعد از سال‌ها در کشور جدیدش هنوز همان طوری بود که بار آمده بود. الگوی رفتارش غیر قابل تغییر است.

افکار مختلف اما مسائل مشترک

دنیا پر از تبادل نظر بین مردم، گروه‌ها، ملیت‌ها که فکر می‌کنند، احساس می‌کنند و به طریق مختلف عمل می‌نمایند، می‌باشد. در عین حال، این مردم، گروه‌ها و ملیت‌ها بی‌شبهت به جهان دوازده مرد خبیث نمی‌باشند که مسائل مشترک داشته و تقاضای همکاری برای حل مسائل خود را طلب می‌نمایند. توسعه محیطی، اقتصادی، ارتش، بهداشت به مرزهای ملی و منطقه‌ای محدود نمی‌شود. در مواجهه شدن با تهدیداتی از قبیل باران اسیدی، آلودگی اقیانوس‌ها، از بین رفتن حیوانات، ایدز، یا همچنین تورم اقتصادی، دنیا به همکاری بین رهبران خیلی از کشورها احتیاج دارد. آنها به نوبه خود محتاج پشتیبانی گسترده گروه‌های حمایت کننده به منظور انجام تصمیمات‌شان می‌باشند. شرط حل مشکلات جهانی درک اختلافات رهبران جهانی و پشتیبانان آنها از نظرتفکر، احساس و نحوه عمل آنها در آن شرایط می‌باشد. مسئله همکاری‌های بیولوژیکی، پزشکی، فنی و اقتصادی اغلب خیلی تکنیکی به نظر

می‌رسد. یکی از دلایل عملی نبودن بیشتر این راه‌حل‌ها این است که اختلاف عقاید میان شرکاء نادیده گرفته شده است. درک اختلافات به اندازه درک عوامل فنی ضرورت دارد.

هدف این کتاب این می‌باشد که چگونه با این اختلافات فکری، عملی و احساسی مقابله کنیم.

این مسئله نشان می‌دهد که اگرچه اختلافات در افکار مردم خیلی بزرگ است ولی یک ساختاری در این اختلاف وجود دارد که می‌تواند پایه‌ای برای درک متقابل باشد.

فرهنگ به‌عنوان یک برنامه ریزی ذهنی

هر فردی با خودش یک سری الگوهای فکری، احساسی و عملی دارد که آن را در طول زندگی یاد گرفته است. بیشتر این مسائل در دوران طفولیت آموخته شده است زیرا در آن دوران اشخاص بیشتر درک می‌کنند. به محض اینکه این الگوهای فکری، احساسی و عملی در مغز آدمی جا گرفت، باید دوباره آنها را فراموش کند و چیز جدید دیگری بیاموزد و فراموش کردن، بعضی وقت‌ها خیلی مشکل‌تر از یادگیری مجدد است. همان‌طوری که کامپیوترها را برنامه ریزی می‌کنند، این کتاب هم الگوهای فکری، احساسی و عملی را برنامه‌ریزی ذهنی به حساب می‌آورد همان‌گونه که عنوان کتاب «نرم افزار ذهنی» می‌باشد.

البته این به آن معنی نیست که مردم را همانند کامپیوترها برنامه‌ریزی می‌کنند فقط یک قسمتی از رفتار فرد با برنامه‌های فکری تعیین می‌شود. فرد توانایی به‌خصوصی دارد که از این موارد دوری جسته و می‌تواند نسبت به راه‌هایی جدید، سازنده، مخرب و غیر منتظره عکس‌العمل نشان دهد. این کتاب «نرم‌افزار ذهنی» فقط نشان‌دهنده عکس‌العمل‌هایی است که قابل درک و مرتبط با گذشته شخص می‌باشد.

محیط اجتماعی و تجربه‌های فردی یک شخص سازنده تفکرات او می‌باشد. این سازماندهی فکری از خانواده شروع می‌شود و در محیط زندگی، مدرسه، گروه‌های جوانی، محل کار و در جامعه ادامه پیدا می‌کند. آن ساعت‌ساز اروپایی که در گروه ژوری شرکت کرده بود از خانواده‌ای آمده بود که رفتار مؤدبانه در زندگی آنها هنوز یک مسئله مهم می‌باشد. بیشتر مردم آن محیط همان کاری را انجام می‌دهند که او انجام داد. آن مکانیک آمریکایی که خودش را از یک منطقه فقیری نجات داده بود طرز فکری کاملاً متفاوت دارد، افکار فکری در محیط‌های مختلف با هم فرق می‌کنند.

عنوانی معمولی برای این طرز فکر همان «فرهنگ»^۳ است.

این کلمه فرهنگ معانی متفاوتی دارد که بیشتر از ریشه لاتینی گرفته شده است که معنای ریشه لاتینی آن شخم زدن و آماده کردن زمین برای بهره برداری می‌باشد.

در بیشتر زبان‌های غربی کلمه «فرهنگ» یعنی «تمدن»^۴ یا تکامل فکری و نتایج این تکامل فکری، تحصیل، هنر، و ادبیات است. این یک فرهنگ خیلی ساده است که من آنرا «فرهنگ اول» می‌نامم.

فرهنگ به عنوان یک نرم افزار فکری به هر حال منوط به استفاده جامع‌تر از کلمه فرهنگ است که در میان مردم‌شناسان جامعه معمول است که آن را «فرهنگ دوم» می‌نامند. و این مفهومی است که در سراسر این کتاب از آن استفاده خواهد شد.

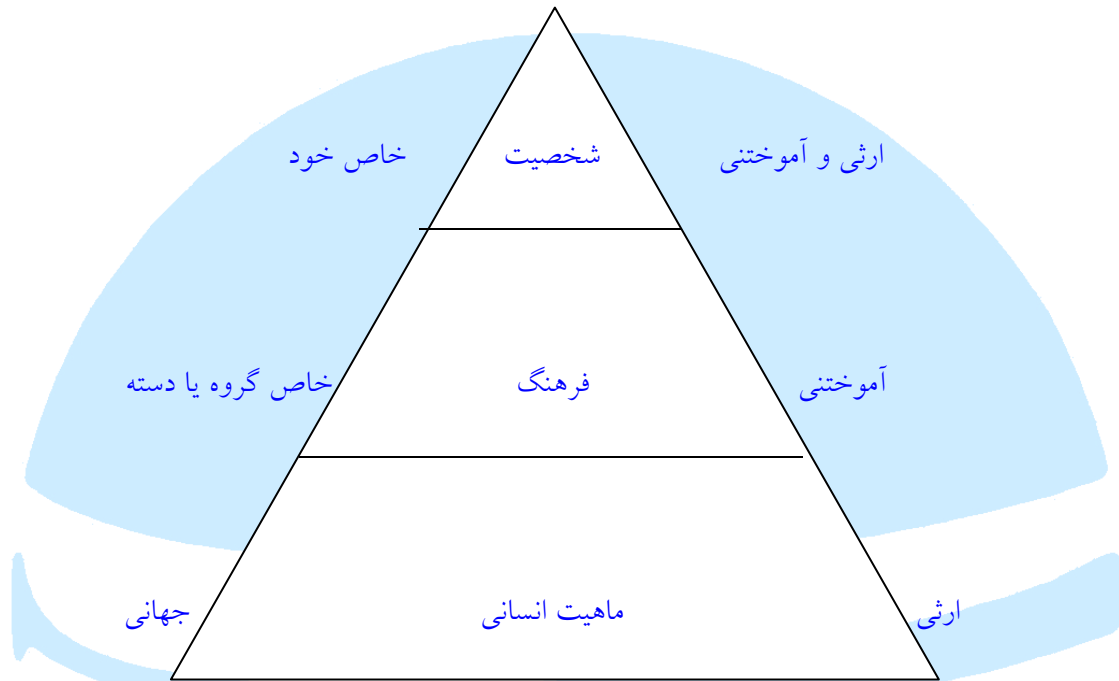
مردم‌شناسی فرهنگی، اجتماعی علم بشر، مخصوصاً زندگی اولیه و ابتدایی او می‌باشد. در مردم‌شناسی جامعه، فرهنگ یک کلمه اصلی برای تمام الگوهای فکری، احساسی و علمی می‌باشد. فرهنگ دوم نه تنها شامل اعمالی است که فکر را می‌سازد؛ بلکه شامل چیزهای معمولی در زندگی مثل

³. culture
⁴. civilization

معاشرت، غذا خوردن، ابراز یا عدم ابراز احساسات، فاصله مشخص در موقع صحبت کردن و عشق‌بازی یا نظافت شخصی است.

سیاستمداران و روزنامه‌نگاران بعضی مواقع ندانسته فرهنگ اول و دوم را با هم اشتباه می‌گیرند. طریقه خوگرفتن این مهاجرین با کشور جدیدشان به شیوه گروه‌های رقص محلی مورد بحث قرار می‌گیرد اما فرهنگ دوم بیشتر با مسائل اساسی انسانی سروکار دارد و فرهنگ اول بیشتر به مسائلی می‌پردازد که نگران‌کننده است. فرهنگ دوم همیشه یک پدیده کلی است زیرا حداقل قسمتی از آن مربوط به مردمی است که در یک محیط اجتماعی زندگی می‌کنند و در آن آموزش دیده‌اند. این پدیده مجموعه برنامه فکری است که اعضای یک گروه را از گروه دیگر مشخص می‌کند. فرهنگ آموختنی است نه ارثی، ریشه اجتماعی و محیطی دارد نه ژنتیک. فرهنگ باید از طبیعت بشر و ویژگی‌های فردی او تمایز داده شود (رجوع شود به نمودار ۱) اگر چه مرز بین طبیعت بشر، و فرهنگ و شخصیت او یک موضوع مورد بحث تمام دانشمندان علوم اجتماعی است. طبیعت بشر همان است که تمامی افراد بشر از یک پروفیسور روسی گرفته تا یک استرالیایی معمولی آن را مشترکاً دارند که نشانه همان سطح جهانی فرهنگ در فکر یک شخص می‌باشد که از طریق ژن به ارث برده شده است. در صورتی که در کامپیوتر فقط سیستم عامل است که نشان دهنده طریقه کار روانی و فیزیکی آن می‌باشد. توانایی بشر در احساس، ترس، عصبانیت، خوشی‌ها، غمگینی احتیاج به معاشرت در بازی و تمرین و روش نظارت بر محیط و صحبت کردن با دیگران؛ همه مربوط به برنامه ریزی فکری است. به هر حال کاری که شخص با احساسات انجام می‌دهد همچون طریقه ابراز ترس، خوشی، مشاهدات و امثال آن با فرهنگ

شکل می‌گیرد. طبیعت بشر برابر با چیزی نیست که کلمه بشر آن را توضیح می‌دهد، زیرا خیلی از خصوصیات انسان با حیوانات مشترک است.



شکل ۱/۱: سه سطح مجزا در برنامه‌ریزی ذهنی انسان

از طرف دیگر شخصیت یک فرد مجموعه فکری منحصر به فردی است که با دیگران هیچ ارتباطی ندارد و مقداری از آنها ارثی و بقیه آموختنی است (یادگیری یعنی: شکل گرفتن از طریق تجربه شخصی و فرهنگی). اصول فرهنگی از نظر فلاسفه جنبه ارثی دارد. به خاطر اینکه آنها و سایر محققین در گذشته نمی‌توانستند به شیوه‌ای دیگر آن را در میان گروه‌های انسانی توضیح دهند.

آنها اثر یادگیری نسل‌های قبلی و انتقال آن به نسل‌های بعدی را نادیده گرفته‌اند و نقش وراثت را بی‌اندازه بزرگ جلوه داده‌اند و همین باعث کشت و کشتار نژادی نازی‌ها در جنگ جهانی دوم شد. دعوای نژادی و بومی اغلب از طریق بحث‌های برتری نژادی به وجود می‌آمد.

در آمریکا در سال‌های ۱۹۶۰ بحثی بالا گرفت که مربوط به برتری سفیدها نسبت به سیاهان بود. در دهه هفتاد بعد از اینکه یک سری از محققین توضیح دادند که بعضی از آسیایی‌ها در آمریکا نتایج امتحانات‌شان از سفیدپوست‌ها بالاتر بوده است این موضوع (برتری نژادی) ارزش خود را از دست داد. یافتن تست‌هایی که با فرهنگ مرتبط نباشند اگر غیر ممکن نباشد خیلی مشکل است.

این نشان می‌دهد که آن سنت‌ها فقط بیانگر توانایی هستند و اختلاف فرصت‌های فرهنگی را نشان نمی‌دهند. بدون شک در مجموع سیاهان در آمریکا و اقلیت‌ها در کشورهای دیگر فرصت‌های کمتری از سفیدها دارند.

همبستگی فرهنگی

دانشجوی فرهنگی به این نتیجه می‌رسد که گروه‌های مختلف مردم اختلاف فکر، احساس و عمل دارند ولی در این مورد هیچ استاندارد علمی وجود ندارد که به وسیله آن ارجحیت یک گروه بر گروه دیگر نشان داده شود. مطالعات تفاوت فرهنگی بین گروه‌ها و جوامع مختلف یک همبستگی فرهنگی را پیش‌بینی می‌کند. کلودلوی استروس^۵، مردم‌شناس بزرگ فرانسوی این تفاوت را به شکل زیر مطرح می‌سازد:

«یک فرهنگ نمی‌تواند یک فرهنگ دیگر را پایین تر از خودش بداند. هر فرهنگ فقط در مورد خودش می‌تواند قضاوت کند زیرا اعضای آن فرهنگ خود عمل کننده هستند به جای اینکه مشاهده کنند باشند» همبستگی فرهنگی نبودن این آداب و رسوم را نه برای خودش و نه برای جوامع دیگر، قبول ندارد لازم است وقتی که با گروه‌ها یا جوامعی غیر بومی مواجه می‌شویم چنین قضاوت‌هایی را

⁵. Claude Levi - Strauss

کنار بگذاریم. شخص باید قبل از اینکه نرم‌های یک شخص، گروه و جامعه را در جامعه‌ای دیگر به کار ببرد، به خوبی تأمل نماید. اطلاعات مربوط به طبیعت تفاوت فرهنگی بین جوامع، ریشه‌ها و نتایج آنها باید مورد قضاوت و عمل قرار داده شوند.

یک مشاهده‌گر خارجی حتی بعد از اینکه اطلاعات حاصل شده را به دست آورد، هنوز علاقه دارد که خیلی از راه‌های زندگی جوامع دیگر را تجربه کند. اگر او در جامعه دیگر مشغول به کار باشد، مثلاً مدیر یک سازمان یا همکار تخصصی سازمان، ممکن است خیلی علاقمند به ایجاد تغییر در آن جامعه باشد. در زمان‌های قدیم خارجی‌ها قدرت به‌خصوصی داشتند که می‌توانستند روش خود را حاکم کنند. بعد از آن خارجی‌ها اگر می‌خواستند تغییراتی در جوامع دیگر بدهند می‌باید با جوامع تغییر پذیر مذاکره کنند. تأکید می‌کنیم مذاکره وقتی به نتیجه می‌رسد که گروه‌های مورد نظر تفاوت‌های فرهنگی یکدیگر را درک کنند.

سمبل‌ها، قهرمان‌ها، عقاید مذهبی و ارزش‌ها

تفاوت‌های فرهنگی به طرق مختلف خودشان را نشان می‌دهند. از چندین واژه که برای توضیح جلوه‌های فرهنگی استفاده شد این چهار مورد یعنی سمبل‌ها، قهرمان‌ها، عقاید مذهبی و ارزش‌ها نقش بیشتری دارند. در نمودار ۱/۲ مثل لایه‌های یک پیاز سمبل‌ها سطحی‌ترین و ارزش‌ها عمیق‌ترین وجوه فرهنگی را نشان داده و قهرمانان و عقاید مذهبی بین این دو سطح قرار گرفته‌اند.

سمبل‌ها، کلمات، اشارات، عکس‌ها و اشیا حاوی معانی‌ای هستند که برای افراد دارای فرهنگ‌های مشترک قابل فهم هستند. کلمات یک زبان یا زبان فنی یک گروه همانند لباس، پرچم، آرایش مو، فوکاکولا و غیره به مجموعه خودشان معنا می‌دهند. وقتی سمبل‌های جدید به وجود می‌آید سمبل‌های

قدیمی از بین می‌روند و سمبل‌ها از یک گروه فرهنگی توسط دیگران کپی می‌شود. در شکل پیاز بهترین سمبل‌ها را در لایه خارجی آن قرار داده‌ایم. (نمودار ۱/۲)

قهرمانان کسانی هستند که زنده یا مرده، واقعیات و خصوصیات که در فرهنگ ارزش والایی دارند را به شکل یک مدل رفتاری ارائه می‌کنند. حتی شخصیت‌های فانتزی یا کارتونی، مثل «بابتمن» یا «اسنوبی» در آمریکا، «آستریکس» در فرانسه «الی بی بامل» در هلند به عنوان قهرمانان فرهنگی از آنها یاد می‌شود. در عصر تلویزیون نمود و جلوه برای انتخاب قهرمانان نسبت به قهرمانان پیشین از اهمیت بیشتری برخوردار است.

عقاید مجموعه‌ای از کردار است که به‌طور تکنیکی برای رسیدن به اهداف مهم هستند و همراه با فرهنگ برای جامعه ضروری می‌باشند. بنابراین به خاطر ماهیت‌شان از آنها استفاده می‌شود. راه‌هایی که افراد به هم احترام می‌گذارند، مراسم مذهبی و اجتماعی نمونه‌هایی از آنها می‌باشند. میتینگ‌های سیاسی و تجاری که به دلایلی واقعی انجام می‌شود و در اصل مقاصد اعتقادی دارند؛ مثلاً به رهبران اجازه می‌دهند که ابراز وجود نمایند.

در نمودار شماره (۱/۲) سمبل‌ها و قهرمانان و اعتقادات را رسوم نامیده‌اند. اینها از دید یک مشاهده گر خارجی قابل رویت هستند. به هر حال معنی فرهنگی آنها غیر قابل رویت است و این معانی برای گروه‌های همان فرهنگ قابل درک است.

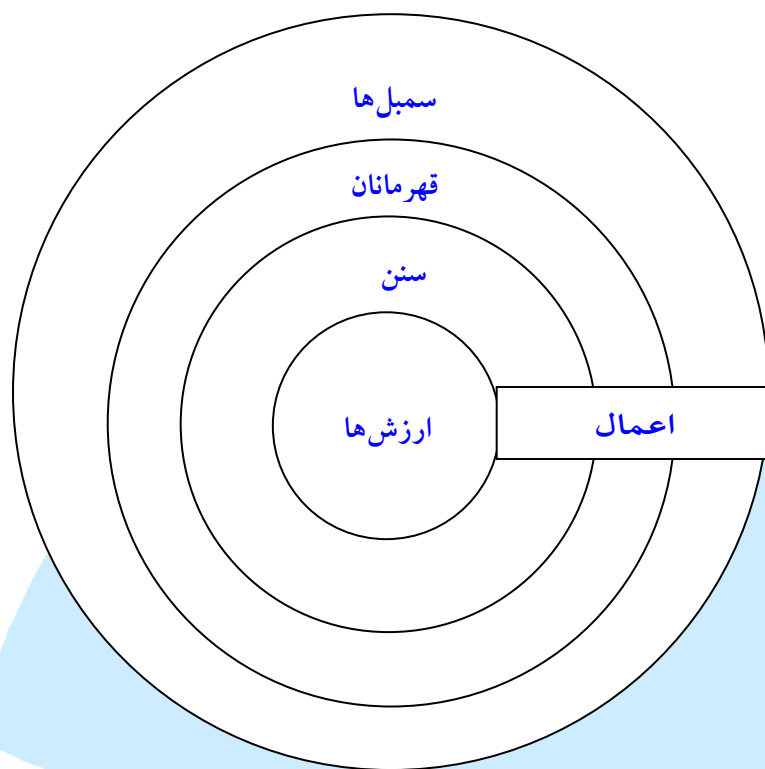
طبق نمودار شماره ۱/۲ هسته اصلی فرهنگ با ارزش‌ها شکل می‌گیرد. این ارزش‌ها تمایلات خیلی وسیعی هستند که یک سری از امور را بر سایرین ترجیح می‌دهد.

ارزش‌ها احساساتی هستند که مثل یک نیزه یک طرف مثبت و یک طرف منفی دارند، مانند:

Evil vs. good	بدی در مقابل خوبی
Dirty vs. clean	کثیفی در مقابل تمیزی
Ugly vs. beautiful	زشت در مقابل زیبا
Unnatural vs. natural	غیر طبیعی در مقابل طبیعی
Abnormal vs. normal	عادی در مقابل غیر عادی
Paradoxical vs. logical	متناقض در مقابل منطقی
Irrational vs. rational	غیر عقلایی در مقابل عقلایی

ارزش‌ها اولین چیزهایی هستند که بچه‌ها به صورت تقلیدی و ناخودآگاه آنها را می‌آموزند یاد می‌گیرند. روانشناسی رشد کودکان عقیده دارد که تا سن ده سالگی بیشتر کودکان ارزش‌های اولیه را یاد گرفته‌اند بعد از آن سن؛ تغییر این ارزش‌ها خیلی مشکل است. این ارزش‌ها به خاطر اینکه در سنین اولیه آموخته می‌شوند برای دارنده آنها حالت ناخودآگاه دارند. بنا براین نمی‌توان آنها را مورد بحث قرار داد و همچنین به وسیله دیگران مستقیماً قابل مشاهده نیستند. و صرفاً می‌توان از عکس العمل مردم در شرایط متفاوت به آنها پی برد.

در یک تحقیق سیستماتیک ارزش‌هایی که از طریق اعمال مردم درک می‌شوند خیلی نا مشخص و مبهم هستند. پرسشنامه‌های مختلف برای سؤال از مردم در مورد اینکه چه چیزی را ترجیح می‌دهند. طراحی گردیده است. این جواب‌ها را نباید زیاد جدی گرفت عملاً مردم آن‌طور که به سؤال‌ها جواب می‌دهند عمل نمی‌کنند. ولی هنوز پرسشنامه‌ها اطلاعات قابل توجهی ارائه می‌دهند به خاطر اینکه تفاوت‌هایی را در میان پاسخ‌های گروه‌ها و دسته‌های مورد بررسی نشان می‌دهند.



شکل ۱/۲: نمودار پوست‌پیزی جلوه‌های فرهنگ در سطوح مختلف

برای مثال وقتی از طریق پرسشنامه سؤال می‌شود که در موقع بیکاری کدام مورد را ترجیح می‌دهید مرخصی یا حقوق بیشتر؛ یک کارمند که مرخصی را دوست دارد ممکن است پول را ترجیح بدهد. اما در گروهی مثل گروه آلفا افراد بیشتری نسبت به گروه B مرخصی را ترجیح بدهند. این نشان‌دهنده یک تفاوت فرهنگی در مورد مرخصی در مقابل پول است.

در تفسیر توضیحات مردم درباره ارزش‌ها، امکان انتخاب بین مطلوب و طلب‌شده حائز اهمیت است. چگونه مردم به این موضوع فکر می‌کنند که دنیا متفاوت از چیزی که می‌خواهند و دوست دارند

باشد. سؤال‌هایی در مورد خواست‌های مردم به این اشکال مطرح می‌شود: مثل زشت در مقابل زیبا، موافق در مقابل مخالف و مانند اینها. واقعا هر کسی طرفدار کارهای خوب در مقابل کارهای بد و یا ثواب در مقابل گناه و پاسخ‌های مردم به امور ثواب و مخالفت آنها با امور نا ثواب می‌باشد. از طرف دیگر در مورد خواسته‌های مورد نظر شما و من، هرچه برای ما مهم باشد دربرگیرنده جزیی‌ترین خواسته‌های مان می‌باشد. خواسته‌ها تشابه خیلی کمی به رفتار واقعی دارند، حتی اظهار نظر در مورد خواسته‌ها اگر خیلی نزدیک به رفتار واقعی باشد، لزومی ندارد که مردم در هنگام انتخاب رفتارشان منطبق بر آن اظهار نظرها باشد.

آنچه بین مطلوب و طلب شده فرق می‌گذارد ماهیت هنجارهاست. هنجارها استانداردهایی برای ارزش‌ها هستند که بین گروه یا دسته‌ای از مردم وجود دارند. در مطلوب هنجار کاملا درست است و مربوط به آنچه می‌شود که اخلاقاً درست است. در مورد طلب‌شده هنجار آماری است و نشان‌دهنده نظر اکثریت می‌باشد چیز مطلوب مرتبط با ایدئولوژی و آنچه که پذیرفته شده است می‌باشد.

تفسیر مطالعات انجام شده در مورد ارزش‌ها که تفاوت‌های بین مطلوب و طلب شده را نادیده می‌گیرند ممکن است به نتایج متناقض بینجامد. یک نمونه که در آن دوجواب متفاوت به دست آمده بود در مطالعه IBM که در فصل‌های بعدی این کتاب مورد بحث قرار خواهد گرفت دیده می‌شود. از کارمندان کشورهای مختلف سؤالی در مورد موافقت و مخالفت با این مطلب که «کارمندان در هر صنعت می‌بایستی در تصمیم‌گیری مدیران مشارکت کنند» پرسیده شد. این سؤال در خصوص «مطلوب» مطرح شده است. در یک مورد دیگر از کارکنان سؤال شده بود که آیا شخصا ترجیح می‌دهند که «مدیران با کارمندان زیردست‌شان قبل از تصمیم‌گیری مشورت» کنند. این سؤال در خصوص

«طلب شده» مطرح شده است. وقتی که جواب‌های این دو سؤال مختلف را با هم مقایسه کنیم به این نتیجه می‌رسیم که کارمندان کشورهایی که مدیران کمتر مشورت می‌کنند با این مطلب که کارمندان می‌بایست در تصمیم‌گیری بیشتر شرکت کنند موافق بودند و بالعکس ممکن است از ایدئولوژی در مورد احقاق حق روابط روزمره با ریسان استفاده شده باشد (هافستد ۱۹۸۰ صفحه ۱۰۹ و ۱۹۸۴ صفحه

(۸۲)

لایه‌های فرهنگ

تقریباً افراد به‌طور هم‌زمان به گروه‌های مختلفی وابسته هستند و مردم بدون توجه به لایه‌های فکری که در مغز آنها وجود دارد فرهنگ‌های مختلفی را مورد توجه قرار می‌دهند. به عنوان نمونه،

- سطح ملی بر اساس کشور محل تولد (یا کشورهایی که در طول عمر خود به آنجا مهاجرت

کرده‌اند)

- سطح بومی، مذهبی و زبانی که به آن وابستگی دارند به‌طوری که بیشتر کشورها از

فرهنگ‌ها، مذاهب، قومیت‌ها و گروه‌های مختلف تشکیل شده‌اند.

- سطح جنسی، بر مبنای اینکه یک نفر دختر و یا پسر به دنیا آمده باشد.

- سطح نسل، که پدر و مادر بزرگ‌ها را از فرزندان جدا می‌کند.

- سطح پایگاه اجتماعی، که بستگی به موقعیت‌های تحصیلی، شغلی و حرفه‌ای دارد

- برای آنهایی که شاغل هستند سطح سازمانی متناسب با نحوه‌ی اجتماعی شدن آن در کار

سازمانی‌شان وجود دارد.

به سادگی به این لیست می توان مطالبی را اضافه کرد. این برنامه های ذهنی در سطوح مختلف با هم هماهنگ نیستند. در جوامع مدرن آنها اغلب با هم تفاوت هایی دارند مثلاً ارزش های مذهبی با ارزش های نسلی و ارزش های جنسی با فعالیت های سازمانی مغایرت دارند. تفاوت های فرهنگی بین مردم پیش بینی رفتار آنها را در آینده مشکل می کند.

تفاوت های فرهنگ ملی

جوامع انسانی ده هزار سال یا بیشتر قدمت دارند. باستان شناسان عقیده دارند که انسان های اولیه یک زندگی کوچ نشینی به شکل گروه های شکار داشته اند. بعد از هزاران سال عده ای از آنها شروع به کشاورزی و زندگی ثابت کردند. کم کم جوامع کشاورزی در قبایل بزرگ تر شکل گرفت و تبدیل به شهرها و دهکده ها و سرانجام شهرستان های بزرگ مثل مکزیکوسیتی با بیش از ۲۵ میلیون سکنه شد. کم و بیش جوامع مختلف این روند توسعه را دنبال کرده اند همین طور که شکارچیان این طور بوده اند (به نظر بعضی ها به کوچ نشینان جدید یا مدرن تبدیل شده اند). همین طور که دنیا جمعیت اش بیشتر شد تعداد متنوعی جواب های عجیب در مورد این سؤال اساسی که چطور مردم می توانند با هم زندگی کنند و شکل یک جامعه را داشته باشند به دست آمده است. امپراطوری های بزرگی در مناطق حاصلخیز دنیا با غلبه رهبران یک قسمت بر قسمت های دیگر هزاران سال پیش به وجود آمده است. قدیمی ترین امپراطوری در حال حاضر کشور چین می باشد.

اگرچه هنوز ثابت نشده ولی امپراطوری چین قدمت تاریخی بیش از چهار هزار سال دارد. برخی امپراطوری ها از بین رفتند و بعد در غرب مدیترانه و جنوب غربی آسیا امپراطوری های جدید رشد کردند و دوباره از بین رفتند. دیگر امپراطوری ها بر آنها غلبه کردند مثل سومریان، بابلی ها، آشوری ها،

مصری‌ها، فارس‌ها، یونانی‌ها و رومی‌ها و ترک‌ها. به عنوان مثال در بخش جنوبی آسیا و اندونزی امپراطوری‌هایی مثل موریای، گوبتا، و بعداً مغول‌ها در هند و ماجایاهیت در جاوه وجود داشتند. در آمریکای جنوبی و مرکزی امپراتوری‌هایی مثل آزتک و مایا و اینکا آثار تاریخی از خود به جای گذاشته‌اند. که نمونه‌هایی از تمدن‌های تاریخی در آفریقا مثل اتیوپی و بنین وجود دارد. در نزدیکی سرزمین‌های این امپراطوری‌های بزرگ واحدهای کوچک به شکل قبایل آزاد مثل کینگ‌دام‌ها^۶ پابرجا مانده‌اند. حتی امروزه در گینه جدید بیشتر جمعیت در قبایل نسبتاً کوچک با زبان خود در انزوا و با سختی با جوامع بزرگتر پیوند برقرار می‌سازند.

یک ملیت که در آن هر انسانی به آن تعلق دارد و با گذرنامه خود شناسایی می‌شود یک پدیده جدید در تاریخ انسان است. ابتدا آنها به صورت ایالات بودند ولی افراد به آنها تعلق نداشتند و سیستم ملی فقط در اواسط قرن بیستم پدید آمد. این سیستم بعد از سیستم «مستعمره‌ای»^۷ به وجود آمد که سه قرن قدمت دارد. در این دوره «مستعمرات» کشورهای پیشرفته غرب اروپا سایر مناطق دنیا را که قدرت سیاسی قوی دیگری آنها را کنترل نمی‌کرد بین خود تقسیم کردند. مرزهای بین مستعمرات پیشین هنوز ویژگی‌های خود را نشان می‌دهد مخصوصاً در آفریقا مرزهای ملی بیشتر وابسته به عقیده قدرت‌های مستعمراتی می‌باشد تا به خطوط تقسیم‌کننده فرهنگی و جمعیت محلی.

بنابراین ملیت‌ها مترادف با جوامع نیست. به‌طور تاریخی جوامع شکل‌های توسعه یافته ارگانیکی سازمان‌های اجتماعی هستند و مفهوم فرهنگ عمومی بیشتر درباره جوامع است تا ملل. به هر حال

^۶. Kingdoms
^۷. Colonial

بیشتر ملل به‌طور کلی در طول تاریخ به وجود می‌آیند حتی اگر اقلیت‌های کمتری در آنها وجود داشته باشد.

میان ملت‌هایی که قدمت بیشتری دارند همبستگی بهتری وجود دارد. معمولاً این ملل، زبان ملی، وسیله ارتباطی مشترک، سیستم آموزش ملی، ارتش ملی و سیاست ملی و حتی زمینه‌ای جذاب برای دانش و سمبل‌های ورزشی و یک بازار ملی برای مهارت‌های اصلی، محصولات و خدمات دارند. ملل امروزی به تنهایی به میزانی از تجانس نمی‌رسند، معمولاً جوامع توسعه نیافته ادبی به‌وسیله مردم شناسان مطالعه شده‌اند، اما آنها منبعی قابل ملاحظه از برنامه‌ریزی فکری شهروندان‌شان می‌باشند. از طرف دیگر تمایل زیادی در گروه‌های بومی، زبانی و مذهبی وجود دارد که ملیت خود را حفظ و برای آن بجنگند و برای استقلال ملی فداکاری کنند. این تمایل حتی در نیمه دوم قرن بیستم نه تنها کمتر نشد بلکه بیشتر هم شده. برای مثال می‌توان به کاتولیک‌های رم، بلژیکی‌های فنلاندی، باسک‌های اسپانیا و فرانسه، کردهای ایران و عراق و سوریه و ترکیه و تعداد دیگری از گروه‌های بومی شوروی سابق اشاره نمود.

تحقیق تفاوت‌های فرهنگی ملی؛ گذرنامه‌ای که شخص در دست دارد باید خیلی از آن مواظبت کند برای اینکه هنوز این تنها راه طبقه‌بندی فرهنگی است. درست یا نادرست مجموعه این دارایی‌ها که مردم دارند مربوط می‌شوند به یک گروه از کشورهایی که مردم به آن متعلق هستند مثلاً اصالتاً آمریکایی، آلمانی، ژاپنی و این دارایی به رفتار آنها نیز بستگی دارد. استفاده از ملیت به عنوان یک معیار به خاطر این است که منظور و مفهوم خاصی دارد، زیرا خیلی راحت‌تر یک ملیت مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا یک جامعه کوچک که همه متجانس هستند. ملت‌ها به عنوان پیکره‌های سیاسی اطلاعات

زیادی درباره جمعیت کشورشان ارائه می‌نمایند. مطالعه داده‌ها به عنوان مثال، جواب‌های مردم به پرسشنامه‌های مربوط به فرهنگ‌شان بیشتر از طریق شبکه‌های ملی جمع‌آوری می‌شود. جاهایی که امکان تفکیک این نتایج به صورت گروه‌های زبانی، مذهبی و بومی از همدیگر وجود داشته باشد این کار باید انجام شود. یک دلیل خیلی قوی برای جمع‌آوری اطلاعات در سطح ملی این است که یکی از اهداف این تحقیق، ارتقاء همکاری بین ملل می‌باشد. همان‌طور که در اول فصل مورد بررسی قرار گرفت بیشتر از دویست ملیتی که در این دنیا وجود دارد یا همه با هم زندگی خواهیم کرد و یا همه از بین خواهیم رفت.

بنابراین تاکید بر فاکتورهای فرهنگی که این ملت‌ها را از هم جدا می‌کند یا آنها را به هم پیوند می‌دهد بسیار معنی‌دار و مناسب می‌باشد.

ابعاد فرهنگ ملی

در نیمه اول قرن بیستم، مردم‌شناسان اجتماعی یک نظریه‌ای را مطرح نمودند که بر اساس آن، تمام جوامع مدرن و باستانی مشکلات مشترکی دارند فقط شیوه‌های حل آن مشکلات با هم فرق می‌کند. مردم‌شناسان آمریکایی به خصوص روث بندیکت^۸ (۱۸۸۷-۱۹۴۸) مارگارت مید^۹ (۱۹۰۱-۱۹۷۸) یک نقش مهمی در معرفی این نظریه به علاقمندان زیادی داشتند. قدم منطقی بعدی تلاش دانشمندان اجتماعی برای درک مشکلات تمامی جوامع بود. از طریق منطق ادراکی و در نتیجه تجارب میدانی و همچنین از طریق مطالعات آماری در سال ۱۹۵۴ دو آمریکایی یک جامعه‌شناس به نام الکس اینکلس^{۱۰}

^۸. Ruth Benedict

^۹. Margaret Mead

اینکلس ۱۰ و یک روانشناسی به نام دانیل لوینسون ۱۱ یک بررسی جامعی را با زبان انگلیسی در مورد فرهنگ ملی به چاپ رساندند. آنها پیشنهاد کردند که این موضوعات که در ادامه ذکر خواهند شد مشکلات مشترک تمام جهان است که پیامدهای عملکرد جوامع هستند و مربوط به گروه‌های مختلف در آن جامعه و حتی افراد درون آن گروه‌ها می‌باشند.

۱. روابط قدرت

۲. مفهوم شخص مخصوصاً:

الف: رابطه بین فرد و جامعه

ب: استنباط فرد از خردورزی در مقابل عاطفه‌ورزی

۳. راه‌هایی برای کنار آمدن با مشکلات؛ مشکلاتی مثل کنترل عصبانیت و احساسات

(اینکلس و لوینسون، ۱۹۶۹ صفحه ۴۴۷ به بعد)

بیست سال بعد من فرصت یک مطالعه را پیدا کردم که تحقیقی آماری را در باره ارزش‌های مردم بیش از پنجاه کشور دنیا انجام دادم. این افراد در شعبه‌های محلی IBM که یک شرکت بزرگ چند ملیتی است کار می‌کردند. در ابتدا به نظر خیلی عجیب می‌آمد که از کارمندان یک شرکت چند ملیتی یک عده افراد خاص برای بررسی تفاوت‌های بین سیستم‌های ارزشی ملی استفاده گردید. اگر چه از یک کشور نسبت به کشور دیگر نمونه‌های کاملی انتخاب شده بود. آنها از هر نظر شبیه هم بودند به جز ملیت آنها که اثر تفاوت‌های ملی را در جواب‌هایشان به صورت کاملاً واضح نشان می‌دهند.

¹⁰. Alex Inkeles

¹¹. Daniel Levinson

بررسی جواب‌های مربوط به سؤالات مشابه در حوزه‌های زیر توسط کارمندان IBM در کشورهای مختلف مشکلات مشترکی را نشان می‌داد اما راه حل مشکلات در این کشورها متفاوت بود.

۱. نابرابری اجتماعی و رابطه آن با قدرت

۲. رابطه بین فرد و گروه

۳. مفاهیم خردورزی و عاطفه‌ورزی، و مشکلات مربوط به پسر و یا دختر به دنیا آمدن

۴. روش‌های مقابله با عدم اطمینان، در خصوص کنترل پرخاشگری و ابراز احساسات.

این نتایج تجربی حوزه‌هایی را که اینکلس و لوینسون بیست سال قبل پیش‌بینی کرده بودند در برداشت. کشف پیش‌بینی آنها یک پشتوانه قوی تئوریک برای نتایج تجربی ایجاد نمود. مسائل و مشکلاتی که برای جوامع انسانی خیلی ابتدایی هستند می‌بایستی در مطالعات مختلف بدون توجه به روش مورد استفاده بررسی شوند. مطالعه اینکلس و لوینسون تنها موردی نیست که نتایج آن با تحقیق من یکی است، بلکه موردی است که خیلی از نتایج کارهای من را پیش‌بینی می‌کند.

چهار حوزه اساسی مشکلات که به وسیله اینکلس و لوینسون تشریح شده‌اند در داده‌های IBM به‌عنوان ابعاد فرهنگی ارائه شده‌اند. یک بعد جنبه‌ای از فرهنگ است که نسبت به فرهنگ‌های دیگر می‌تواند اندازه‌گیری شود. چهار حوزه مشکلات اساسی در مطالعه من به صورت، فاصله قدرت (از کوچک به بزرگ) جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی، عاطفه‌ورزی در مقابل خردورزی و گریز از عدم اطمینان (ضعیف به قوی) مطرح شده‌اند و هرکدام از این واژه‌ها در بخش‌هایی از علوم اجتماعی وجود داشته‌اند و به نظر می‌آید که در مورد حوزه مشکل اساسی هر بعد به‌خوبی به کار برده می‌شوند. آنها با

هم یک شکل چهار بعدی (مدل چهار بعدی) در مورد فرهنگ‌های ملی مختلف می‌باشند هر کشور در این مدل با میزان‌هایی در هریک از چهار بعد مشخص می‌گردد.

هر بعد تعدادی از پدیده‌ها را که قبلا در جامعه اتفاق افتاده است در یک مجموعه یا گروه قرار می‌دهد. حتی اگر در نگاه اول الزامی برای قرار دادن آنها در یک گروه به چشم نیاید. به هر حال منطق جوامع مثل منطق افرادی که آنها را نظاره می‌کنند (بررسی می‌کنند) یکی نمی‌باشد.

دسته‌بندی کردن جنبه‌های مختلف یک بعد همیشه بر مبنای رابطه آماری آنهاست یعنی بر اساس روند ترکیب شدن آنها و نه بر اساس روابط محکم و استوار می‌باشد. برخی از جنبه‌ها در بعضی از جوامع ممکن است با روندی مغایر با جوامع دیگر شکل گرفته باشند زیرا این ابعاد از طریق روش‌های آماری به دست آمده‌اند و فقط از طریق اطلاعات اولیه تعداد معدودی از کشورها. مثلا حد اقل ده کشور تشخیص داده می‌شوند در مورد تحقیق IBM من خیلی خوش شانس بودم که توانستم از آمارهای مقایسه‌ای در مورد ارزش‌های معین فرهنگی پنجاه کشور در سه ناحیه استفاده نمایم و این موجب شد که تفاوت‌ها خیلی واضح دیده شوند.

اخیرا بعد پنجمی از تفاوت بین فرهنگ‌های ملی تحت عنوان. جهت‌گیری / بلندمدت در مقابل جهت‌گیری / کوتاه‌مدت در زندگی شناخته شده است در حقیقت چیزی که قبلا به ذهن من و خیلی از محققین دیگر در اثر یک تعصب فرهنگی خطور نکرده است. ما همه یک تفکر غربی داشتیم، بعد جدید وقتی کشف شد که مایکل هریس باندا ۱۲ کانادایی در مشرق‌زمین برای چند سالی مستقر شد و ارزش‌های فرهنگی مردم را با سؤالات مختلف در سراسر مشرق‌زمین مثل افکار چینی‌ها مورد بررسی قرار داد. با اضافه کردن این بعد جدید، کار آقای باندا تمام اثرات وسیع فرهنگی را نشان می‌داد. حتی

¹². Michael Harris Bond

افکار محققین که آنها را مطالعه می‌کردند بر اساس چارچوب فرهنگی مخصوص خودشان سازمان گرفته بود.

نتایج هر بعد برای هر کشور به شکل نقطه‌هایی در طول یک خط نشان داده می‌شود. برای نشان دادن دو بعد به‌طور هم‌زمان آنها به‌صورت نقاطی در یک دیاگرام طراحی می‌شوند. برای سه بعدی، تصویری سه بعدی به شکل نقطه‌های پراکنده در فضا نشان داده می‌شوند. برای چهار یا پنج بعد تصور یک شکل خاص خیلی مشکل است این برای مدل چند بعدی یک نقص می‌باشد. راه دیگر مشاهده تفاوت‌های بین کشورها (با سایر سیستم‌های اجتماعی) از طریق نوع‌شناسی به جای ابعاد می‌باشد. یک نوع‌شناسی انواع ایده‌آلی را شرح می‌دهد که هر کدام را به‌سادگی می‌توان تصور کرد. تقسیم کشورها به جهان اول، دوم و سوم خود یک نوع‌شناسی است. یک نمونه خیلی پیشرفته در کار امانوئل تاد^{۱۳} که یک تاریخ‌شناس فرانسوی است و فرهنگ‌های دنیا را بر مبنای ساختار خانوادگی آنها تقسیم‌بندی کرده است، مشاهده می‌شود. او در بررسی خود به هشت بعد که چهار تای آنها در اروپا وجود دارد رسید، فرضیه تاد بیان می‌دارد که این ابعاد ساختارهای خانوادگی را که موفقیت یک نوع مخصوص ایدئولوژی سیاسی کشور را تشریح می‌کند، حمایت می‌نماید. (تاد ۱۹۸۳)

علی‌رغم اینکه نوع‌شناسی‌ها بهتر از ابعاد درک می‌شود، هنوز در تحقیق تجربی با مشکل مواجه هستند. نمونه‌های واقعی به سختی به یک نوع ایده‌آل منفرد جواب می‌دهند. بیشتر این نمونه‌ها ترکیبی هستند و قوانینی قرار دادی در طبقه‌بندی آنها به کار برده شده و آنها را در یکی از انواع موجود قرار می‌دهند. بر پایه یک مدل ابعادی می‌توان آنها را به‌طور تجربی در گروه‌های مشابه تقسیم‌بندی کرد. این

¹³. Emmanuel Todd

گروه‌ها نهایتاً یک نوع‌شناسی تجربی را نشان می‌دهند. پنجاه کشور مورد مطالعه IBM را می‌توان بر مبنای مدل چهار بعدی به سیزده گروه تقسیم‌بندی نمود.

نوع‌شناسی و مدل‌های ابعادی می‌تواند در عمل مکمل همدیگر باشند. مدل‌های ابعادی ترجیحاً برای تحقیق در نظر گرفته می‌شوند ولی نوع‌شناسی‌ها به‌منظور تدریس به کار می‌روند این کتاب یک نوع مطالعه نوع‌شناسی برای توضیح هر یک از این پنج بعد را به کار خواهد برد. برای هر کدام از ابعاد جداگانه دو حد متقابل توضیح داده می‌شود که می‌تواند به شکل انواع ایده‌آل دیده شود. بعضی از ابعاد به شکل دو به دو که تولید چهار نوع ایده‌آل می‌کند دیده می‌شوند. به هر حال، رتبه‌های هر کشور در ابعاد نشان می‌دهد که نمونه‌های بسیار واقعی در جایی بین دو حد متقابل قرار می‌گیرند.

تفاوت‌های فرهنگی بر اساس سرزمین، مذهب، جنس، نسل و سطح فرهنگ

بر اساس فرهنگ مذهبی، بومی و منطقه‌ای تفاوت‌هایی بین کشورها وجود دارد و گروه‌های مذهبی بومی اغلب موارد مرزهای سیاسی در کشورها را به وجود می‌آورند. این گروه‌های اقلیت نقاطی بین فرهنگ سنتی گروهی خود و فرهنگ ملی به وجود می‌آورند یعنی در فرهنگ اصلی ادغام می‌شوند اگر چه این ممکن است یک نسل یا بیشتر طول بکشد و برخی نیز به همان سبک فرهنگ اصلی خود باقی می‌مانند. کشور آمریکا بهترین مثال درباره مهاجرین است، و نمونه‌هایی از هر دو نوع واکنش بالا را نشان می‌دهد یکی اینکه به آمریکا دیگ ذوب ۱۴ می‌گویند (همه با هم آمیخته می‌شوند) دیگر اینکه سال‌ها هم می‌گذرد و مردم به نوع خاص زندگی خودشان ادامه می‌دهند مثل (آیین‌های پنسیلوانیا) تبعیض نژادی این آمیختگی را به تاخیر می‌اندازد و باعث مشکلات زیادی در کشورهای مختلف شده

¹⁴. Melting Pot

است. سرزمین، اصالت، مذاهب فرهنگی می‌تواند در راستای فرهنگ بین‌الملل مورد بررسی قرار گیرند. اساساً ابعادی مشابه پدید آمده که بین فرهنگ‌های ملی در کشورهای مختلف تفاوت‌هایی را به وجود آورده است.

وابستگی مذهبی خیلی کمتر از آنچه به نظر می‌رسد به فرهنگ وابسته است اگر ما مروری به تاریخ مذهبی کشورها داشته باشیم، متوجه می‌شویم مذهب یک جامعه نتیجه الگوهایی از ارزش فرهنگ‌های قبلی و تفاوت‌های فرهنگی می‌باشد. مذاهب بزرگ دنیا در تاریخ خودشان همه دچار تغییرات و طبقه‌بندی شده‌اند. بین کاتولیک‌های رم، ارتدکس‌های شرقی و گروه‌های مختلف پروتستان بین شیعه و سنی در اسلام بین گروه‌های لیبرال فوندامنتالیست (اصول‌گرایان ۱۵) و لیبرال یهودی و بین هینایانا^{۱۶} و مه‌ایانا^{۱۷} در دین بودا.

تفاوت‌های فرهنگی بین گروه‌های مختلف که سنت‌گرایی و اعتقاد مذهبی دارند همیشه نقش بزرگی را در این تقسیمات بازی کرده است. برای مثال حرکت اصلاحی در کلیساهای کاتولیک رم در قرن ۱۶ بر تمام اروپا اثر گذاشت. اگر چه در کشورهایی که از هزار سال پیش وابسته به امپراطوری رم بودند یک مقاومت ضد اصلاحی در برابر کلیسای رم به وجود آمد. درخاتمه این اصلاحات فقط در کشورهایی که فاقد آداب و رسم رومی بودند؛ با موفقیت انجام شد. اگر چه امروزه بیشتر اروپای شمالی پروتستان هستند، بیشتر جنوبی‌های اروپا کاتولیک‌های رومی هستند، طبقه‌بندی مذهبی عامل اصلی تفاوت‌های فرهنگی بین شمال و جنوب نمی‌باشد بلکه میراث امپراطوری روم عامل اصلی این تفاوت‌ها می‌باشد. مورد ذکر شده بالا این دیدگاه را مردود نمی‌کند که، وقتی یک مذهب در نقطه‌ای

¹⁵. Fundamentalist

¹⁶. Hinda yana

¹⁷. Maha yana

استقرار یافت تمام الگوهای ارزشی اصلی موافق با خودش را تقویت می‌کند و تمام این اصول را به دیگران آموزش می‌دهد.

تفاوت‌های جنسی معمولاً در مورد فرهنگ‌ها توضیح داده نشده است. تشخیص تفاوت‌های بین فرهنگ زن و مرد در هر جامعه به توضیح نقش جنس در تغییرات فرهنگی کمک زیادی می‌کند. خانم‌ها بر اساس سنت برای کارهایی که مردان انجام می‌دهند انتخاب نشده‌اند، این به خاطر این نیست که خانم‌ها قادر به انجام این کارها نیستند، بلکه خانم‌ها کمتر در پیدایش سمبل‌ها دخالت دارند، تصور قهرمانی ندارند، در ایجاد و پرورش رسوم غالب در فرهنگ مردانه مشارکت ندارند و برعکس. احساسات و ترس درباره رفتار جنس مخالف مشابه سازمانی است که افراد با فرهنگ خارجی تماس پیدا می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند.

تفاوت‌های نسلی یا نژادی در سمبل‌ها، قهرمان‌ها و مراسم مذهبی و ارزش‌ها در بیشتر افراد نمایان است و درباره آنها زیاد اغراق شده است. شکایات درباره جوان‌هایی که نسبت به بزرگ‌ترها احترام نمی‌گذارند در آثار تاریخی مصری‌ها که بر می‌گردد به ۲۰۰۰ قبل از میلاد و در نوشته‌های هسیود ۱۸ نویسنده یونانی اواخر قرن هجدهم، وجود دارد. خیلی از تفاوت‌های عملکرد و ارزش‌ها بین نسل‌های مختلف ویژگی‌های طبیعی عصری است که این مسائل نسل به نسل به‌طور موفقی تکرار می‌شوند. به هر حال، حوادث تاریخی روی نسل‌های مختلف به شیوه‌های خاص خود اثر می‌گذارند. چینی‌هایی که در عصر انقلاب فرهنگی خودشان دانشجو یا دانش آموز بودند این موضوع را با چشم خود دیدند. توسعه تکنولوژی هم باعث ایجاد تفاوت بین نسل‌های واحد گردید.

همه ارزش‌ها و عملکردهای جامعه از تکنولوژی و محصولات آن تأثیر نمی‌پذیرند. اگر جوان‌های ترک کوکاکولا می‌نوشند دلیلی ندارد که این امر روی رفتار آنها درباره بزرگ‌ترها اثر بگذارد ولی از خیلی نظرها ترک‌های جوان با قدیمی‌ها فرق دارند همان طوری که جوانان آمریکایی با پیرمردها فرق دارند. چنین تفاوت‌هایی اغلب دربرگیرنده حوزه‌های سطحی نمادها و قهرمان‌ها در استفاده از مد و مصرف می‌باشند. در حوزه ارزش‌ها به‌عنوان مثال طرز تلقی‌های اساسی در مورد زندگی دیگر مردمان جوان‌های ترک و جوان‌های آمریکایی با هم متفاوتند. همان‌طور که پیرمردان آمریکایی با پیرمردهای ترک فرق دارند. دلیل خاصی مبنی بر اینکه فرهنگ نسل امروز در کشورهای مختلف به یک سو و یک نقطه گرایش پیدا کند وجود ندارد.

طبقات مختلف اجتماعی فرهنگ متفاوت دارند. یک طبقه اجتماعی به فرصت‌های تحصیلی و حرفه‌ای شخصی بستگی دارد این حتی در کشورهایی که دولت آنها سوسیالیست نامیده می‌شوند صحت دارد. تحصیلات و حرفه یک منبع خیلی قوی برای یادگیری فرهنگ می‌باشد. یک معنا و مفهوم استاندارد برای طبقه اجتماعی که همه گیر باشد و مردم کشورهای مختلف این طبقات را به یک شکل ببینند وجود ندارد. معیاری که با آن یک شخص را به یک طبقه و فرهنگ نسبت دهیم اغلب فرهنگی است. سمبل‌ها نقش مهمی دارند مثال طریقه صحبت کردن یک زبان ملی (لهجه) استفاده کردن یا نکردن از بعضی کلمه‌ها یا روش‌ها. مشاخره بین دو تا ژوری در «دوازده مرد عصبانی» هم این تفاوت در سطح فرهنگ را در بر دارد.

جنس، نسل و سطح فرهنگ‌ها فقط تا حدودی از طریق چهار بعد که برای فرهنگ‌های ملی ارائه شده قابل تقسیم‌بندی می‌باشند. این بدان دلیل است که اینها گروه‌های افراد نیستند بلکه دسته جات

می‌باشند. کشورها (گروه‌های بومی) سیستم‌های جامعه را تشکیل می‌دهند، سیستم چهار بعدی برای مشکلات اصلی این سیستم‌ها به کار می‌رود. دستجاتی مثل جنس، نسل و سطح فرهنگ باید در حیطه خودشان بر مبنای مطالعات مخصوصی که در مورد این فرهنگ‌ها انجام شده، توضیح داده شوند.

فرهنگ‌های سازمانی

فرهنگ‌های شرکتی یا سازمانی از اوایل دهه ۱۹۸۰ به یک عنوان مرسوم تبدیل شده‌اند. در آن زمان این ادبیات مدیریت که عالی بودن سازمان‌ها از طریق یادگیری اعضا، نحوه تفکر، احساس و عمل آنها امکان پذیر است معمول گردید. فرهنگ سازمانی یک مفهوم کلی و ظریف بود که پیامدهای سختی داشت. من آن را «سرمایه‌های روانشناسی سازمان» نامیدم، که از آن برای پیش‌بینی وضعیت مالی یک مؤسسه در پنج سال آینده می‌توان استفاده نمود.

روان‌شناسان سازمانی به نقش شیوه‌های ملایم در نیم قرن اخیر اهمیت داده‌اند. با استفاده از لغت «فرهنگ» برای مشارکت نرم افزار فکری افراد در یک سازمان به سادگی می‌توانیم این دیدگاه‌های اجتماعی را اشاعه دهیم.. هنوز «فرهنگ‌های» سازمانی پدیده‌ای متفاوت از فرهنگ‌های ملی هستند یک سازمان یک سیستم اجتماعی است که ماهیتی متفاوت از ملیت دارد؛ چراکه اعضای سازمان معمولاً اثر به‌خصوصی در تصمیم‌گیری برای پیوستن به آن دارند و فقط در ساعات‌های کاری در آن دخیل هستند و ممکن است روزی دوباره آن را ترک کنند.

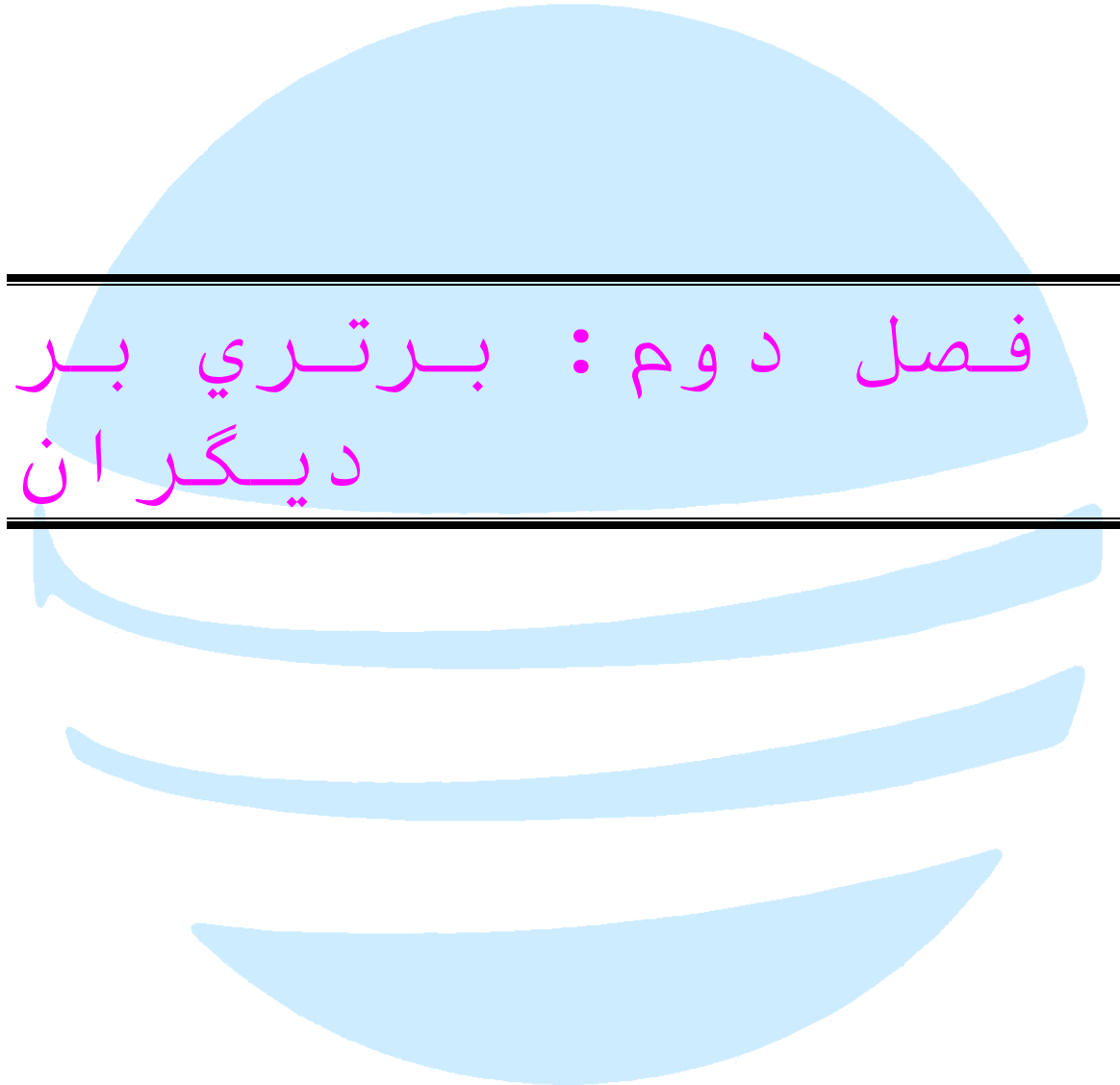
نتایج تحقیقات درباره فرهنگ‌های ملی و ابعادشان نشان داد فقط قسمتی از آنها برای درک

فرهنگ‌های سازمانی مفید می‌باشند.

بخشی از این کتاب درباره تفاوت‌های فرهنگ سازمانی صحبت می‌کند (بخش هشتم) بر مبنای اطلاعات IBM نیست بلکه بر اساس نتایج یک پروژه تحقیقی مخصوص که توسط IRIC ۱۹ که یکی از واحدهای سازمانی در هلند و دانمارک انجام شده می‌باشد.



¹⁹. Institute for research on intercultural cooperation



فصل دوم : برتري بر ديگران

در آخرین انقلاب تاریخ سوئد، اشراف‌های سوئدی در سال ۱۸۰۹ در یک انقلاب آرام «گوستاو»^{۲۰} چهارم را که نالایق می‌دانستند از کار برکنار کردند. و با کمال تعجب «جین باپتیست برنادوت»^{۲۱} یک ژنرال فرانسوی که تحت فرماندهی دشمن‌شان ناپلئون کار می‌کرده بود را برای حکمرانی دعوت نمودند. بر نادوت به نام چارلز چهاردهم پادشاه شد و جانشینان بعدی وی تخت پادشاهی سوئد را تا به حال اشغال کرده‌اند وقتی شاه جدید سرکار آمد وی به زبان سوئدی در مقابل پارلمان سخنرانی کرد. لهجه ناقص سوئدی او سوئدی‌ها را سرگرم نمود و خیلی به او خندیدند. مرد فرانسوی با مشاهده این وضعیت به قدری عصبانی شد که از آن به بعد هرگز سعی نمود سوئدی صحبت نماید.

در این رویداد بر نادوت قربانی شوک فرهنگی شد. در ارتش فرانسه هر گز کسی به خاطر اشتباهاتش به او نخندیده بود. تاریخ‌دان‌ها نقل می‌کنند که این شخص در تطبیق خویش با افکار نروژی و سوئدی (که بعداً پادشاه نروژ هم شد) با مشکلات بیشتری مواجه شد و بازیردستانش مشکلات اساسی داشت او خوب یاد می‌گرفت (ولی نه زبان را) و کشور را تا سال ۱۸۴۴ به صورت پادشاهی به شیوه‌ای محترمانه اداره نمود.

نابرابری در جامعه

یکی از جنبه‌های تفاوت سوئد با فرانسه شیوه مقابله جوامع آنها با نابرابری است. نابرابری در هر جامعه‌ای وجود دارد حتی در یگ گروه شکارچی کوچک، بعضی از افراد خیلی بزرگ‌تر، قوی‌تر یا باهوش‌تر از دیگران هستند. موضوع دیگر این است که بعضی از افراد قدرت خیلی بیشتری نسبت به

²⁰. Guardians

²¹. Jean Baptiste Bernadotte

دیگران دارند آنها توانایی بیشتری در تعیین نوع رفتار دیگران دارند و بر عکس. برخی از افراد ثروت بیشتری جمع می‌نمایند و موقعیت و احترام بیشتری نسبت به دیگران برای خود به دست می‌آورند. توانایی فکری و فیزیکی مثل قدرت، ثروت و موقعیت ممکن است با هم یا جدای از هم وجود داشته باشند. ورزشکاران، هنرمندان و عالمان موفق از موفقیت لذت می‌برند اما در برخی از جوامع آنها از ثروت لذت می‌برند و به ندرت قدرت سیاسی به دست می‌آورند. سیاستمداران در برخی از کشورها از موقعیت و قدرت بدون ثروت لذت می‌برند دقیقاً مثل تجار که از ثروت و قدرت بدون مقام و جایگاه لذت می‌برند. این نا همگونی بین حوزه‌های مختلف نابرابری اغلب مشکل ساز است. در برخی جوامع افراد سعی می‌کنند این مشکل را با ایجاد برابری حل نمایند. ورزشکاران حرفه‌ای می‌شوند تا پولدار شوند، سیاستمداران ممکن است که برای رسیدن به پول قدرت خویش را توسعه دهند و تجار موفق نیز با ایجاد دفاتر عمومی موقعیت خویش را تحکیم می‌بخشند. این روند به طور واضح و آشکار نابرابری‌ها را در جامعه زیادتر می‌کند.

در برخی از جوامع احساس نابرابری نه تنها مشکلی نیست بلکه پدیده خوبی است، گرچه رتبه یک شخص، در یک حوزه به اندازه رتبه اش در حوزه دیگر نیست ولی رتبه پایین در یک حوزه با رتبه بالاتر در حوزه دیگر بهتر جبران می‌شود. این فرآیند اندازه طبقه متوسط را در بین کسانی که به رتبه بالاتر در همه ی جهات رسیده‌اند و آنهایی که هیچ فرصتی نداشته‌اند، افزایش می‌دهد. قوانین در خیلی از کشورها درصدد این هستند که بدون در نظر گرفتن مقام، ثروت و قدرت طبقه متوسط را به وجود آورند ولی جوامع اندکی وجود دارند که در آنها واقعیت‌ها با ایده آل یکی باشد. تمجید کردن از فقر در کتاب مقدس مسیحی نشانه‌ای برای ایجاد برابری است، به همین نحو «کارل مارکس»^{۲۲} هم خواستار «دیکتاتوری طبقه کارگری»^{۲۳} بود.

اندازه‌گیری درجه نابرابری در جامعه: شاخص فاصله قدرت

نه تنها سوئد و فرانسه بلکه سایر ملل نیز می‌توانند از طریق شیوه مقابله با نابرابری‌ها از همدیگر تمیز داده شوند. تحقیق از کارکنان شرکت IBM، که دارای مشاغل مشابه بودند ولی در کشورهای مختلف زندگی می‌کردند این امکان را برای ما فراهم نمود که به هر یک از این کشورها امتیاز متفاوتی که نشان دهنده درجه فاصله قدرت آنها است را بدهیم. فاصله قدرت یکی از ابعاد فرهنگ ملی می‌باشد که در فصل اول ارائه گردیده‌اند. این شاخص دربرگیرنده تمامی پاسخ‌های ارائه شده کشورهای

²². Karl Marx

²³. proletariat

مختلف به این سؤال اساسی که « چگونه با این واقعیت که افراد نابرابرند مقابله می‌کنید؟ » می‌باشد. اسم این شاخص از یک کار تحقیقاتی که توسط یک محقق دایمارکی متخصص در روانشناسی تجربی به نام «ماک مالدر»^{۲۴} در خصوص « فاصله احساس شده توسط زبردستان از روسای خویش » اقتباس گردیده است. (مالدر ۱۹۷۶ و ۱۹۷۷)

رتبه‌های فاصله قدرت ۵۰ کشور در سه منطقه از پاسخ‌های ارائه شده کارکنان IBM، در شرایط مشابه و به سؤالات یکسان محاسبه گردیده است. پاسخ تمامی سؤالات با شماره‌هایی به شکل ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ از قبل کد گذاری شده بودند. میانگین برای پاسخ‌های ارائه شده به وسیله نمونه‌های یکسان از کشورهای مختلف تعیین می‌شد (مثلاً ۲/۵۳ برای کشور «الف» و ۲/۴۳ برای کشور «ب») یا درصدی از افراد که پاسخ خاصی را انتخاب کرده بودند (مثلاً بیان می‌شود که ۴۵ درصد از نمونه در کشور «الف» و ۳۳ درصد در کشور «ب» پاسخ ۱ یا ۲ را انتخاب نموده‌اند) سپس برای هر سؤال برای همه‌ی کشورها، جدولی بر اساس میانگین‌ها و درصدها طراحی گردید.

یک روش آماری (تحلیل عاملی) برای دسته بندی سؤالات تحقیق در گروه‌ها یا خوشه‌ها مورد استفاده قرار گرفت، به‌خاطر اینکه میانگین و درصدها در کنار یکدیگر متفاوت به نظر رسیدند این بدین معنا بود که اگر کشوری در یکی از سؤالات امتیاز بالایی بدست می‌آورد بایستی بپذیریم که در سایر سؤالات آن خوشه نیز امتیاز بالایی را کسب نماید و اگر بر عکس امتیاز پایینی را به دست می‌آورد بایستی آن را به سایر سؤالات نیز تعمیم دهیم.

به عبارت دیگر اگر کشوری در یکی از سؤالات امتیاز پایین‌تری داشت به احتمال زیاد در سایر سؤالات نیز امتیازات پایین به دست می‌آورد و اگر امتیازش بالا بود شکل دیگری به وجود می‌آمد و اگر کشوری در یکی از سؤالات یک خوشه امتیاز متوسطی کسب می‌کرد احتمالاً در همه‌ی آن سؤالات امتیاز متوسطی کسب می‌نمود.

یکی از خوشه‌هایی که بررسی شد مرکب از سؤالاتی بود که به نظر می‌رسید همگی در خصوص قدرت و نابرابری باشند. در بین سؤالات این خوشه سه سؤال که به هم مرتبط‌تر بودند انتخاب شدند. از پاسخ‌های ارائه شده توسط نمونه‌های استاندارد کارکنان IBM، به این سه سؤال برای هر کشور از طریق میانگین، میزان شاخص فاصله قدرت محاسبه گردید. فرمولی که برای رسیدن به این هدف بسط داده شد ریاضیات بسیار ساده‌ای را به کار می‌برد (جمع و تفریق نمودن امتیازات این سه عامل پس از ضرب آنها در یک عدد ثابت)، اهداف این فرمول به شرح زیر بودند (۱) برای اطمینان از اینکه هر یک

²⁴. mauk mulder

از سه سؤال وزن مساوی در رسیدن به شاخص نهایی دارند و ۲) دستیابی به طیفی از صفر برای کشوری با فاصله قدرت پایین و میزان ۱۰۰ برای یک کشوری با فاصله قدرت بالا، در حقیقت امتیاز یک کشور بالای ۱۰۰ بود زیرا آن بعد از تثبیت فرمول به لیست اضافه شده بود و آن موجب ایجاد دردسر و تغییر در فرمول گردید.

سه سؤال که برای مقایسه شاخص فاصله قدرت به کار برده شدند به شرح ذیل می‌باشند.

۱. پاسخ‌های کارکنان غیر مدیریتی به سؤال: « بر اساس تجربه شما، مساله زیر تا چه میزان رخ می‌دهد: کارکنان از نشان دادن مخالفت خویش با مدیران واهمه دارند؟ (میانگین امتیاز از ۱ تا ۵ می‌باشد از به ندرت تا اغلب)

۲. تصور زیردستان در خصوص سبک واقعی تصمیم‌گیری رئیس (درصد انتخابی مربوط به توصیف یک سبک استبدادی یا یک سبک پدر سالار با چهار سبک ممکن و یک گزینه هیچکدام)

۳. سبک ترجیحی زیردستان در مورد شیوه تصمیم‌گیری رئیس‌شان (درصد ترجیح یک سبک استبدادی یا پدر سالار، در مقابل، سبکی مبتنی بر رای اکثریت و نه یک سبک مشورتی)

امتیازات به دست آمده شاخص فاصله قدرت در جدول ۲/۱ قابل رویت هستند. به خاطر اینکه روش‌های محاسبات نسبی می‌باشند و جایگاه مطلق کشورها را نشان نمی‌دهند: آنها صرفاً تفاوت‌ها را اندازه‌گیری می‌نمایند. اگر چه همه ی آنها مبتنی بر پاسخ‌های ارائه شده توسط کارکنان IBM، می‌باشند برخلاف تصور هیچ اطلاعاتی در خصوص فرهنگ سازمانی IBM، ارائه نمی‌نمایند. آنها صرفاً نشان می‌دهند که تا چه حد پاسخ‌های ارائه شده توسط کارکنان یک شعبه IBM، در کشور «الف» با پاسخ‌های ارائه شده کارکنان شعبه «ب» در کشور دیگر با هم متفاوت می‌باشند. آنها صرفاً چیزهایی درباره برنامه‌ریزی ذهنی یک ملیت در برابر ملیت دیگر ارائه می‌نمایند. به خاطر اینکه ما همان تفاوت‌ها را در افراد خارج از مجموعه شرکت IBM، یافتیم این تفاوت‌ها بایستی مربوط به تأثیر رشد افراد در درون یک فرهنگ ملی در برابر فرهنگ ملی دیگر به وجود آمده باشند.

جدول ۲/۱: شاخص فاصله قدرت (PDI)، ارزشهای ۵۰ کشور و ۳ ناحیه

رتبه امتیاز	کشور یا ناحیه	میزان PDI	رتبه امتیاز	کشور یا ناحیه	میزان PDI
۱	مالزی	۱۰۴	۲۷/۲۸	کره جنوبی	۶۰
۲/۳	گواتمالا	۹۵	۲۹/۳۰	ایران	۵۸
۲/۳	پاناما	۹۵	۲۹/۳۰	تایوان	۵۸
۴	فیلیپین	۹۴	۳۱	اسپانیا	۵۷
۵/۶	مکزیک	۸۱	۳۲	پاکستان	۵۵
۵/۶	ونزوئلا	۸۱	۳۳	ژاپن	۵۴
۷	کشورهای عرب	۸۰	۳۴	ایتالیا	۵۰
۸/۹	اکوادور	۷۸	۳۵/۳۶	آرژانتین	۴۹
۸/۹	اندونزی	۷۸	۳۵/۳۶	آفریقای جنوبی	۴۹
۱۰/۱۱	هند	۷۷	۳۷	جامائیکا	۴۵
۱۰/۱۱	آفریقای غربی	۷۷	۳۸	آمریکا	۴۰
۱۲	یوگسلاوی	۷۶	۳۹	کانادا	۳۹
۱۳	سنگاپور	۷۴	۴۰	هلند	۳۸
۱۴	برزیل	۶۹	۴۱	استرالیا	۳۶
۱۵/۱۶	فرانسه	۶۸	۴۲/۴۴	کاستاریکا	۳۵
۱۵/۱۶	هنگ کنگ	۶۸	۴۲/۴۴	آلمان	۳۵
۱۷	کلمبیا	۶۷	۴۲/۴۴	انگلستان	۳۵
۱۸/۱۹	السالوادور	۶۶	۴۵	سوئیس	۳۴
۱۸/۱۹	ترکیه	۶۶	۴۶	فنلاند	۳۳
۲۰	بلژیک	۶۵	۴۷/۴۸	نروژ	۳۱
۲۱/۳	آفریقای شرقی	۶۴	۴۷/۴۸	سوئد	۳۱
۲۱/۳	پرو	۶۴	۴۹	ایرلند	۲۸
۲۱/۳	تایلند	۶۴	۵۰	نیوزیلند	۲۲
۲۴/۲۵	شیلی	۶۳	۵۱	دانمارک	۱۸
۲۴/۲۵	پرتغال	۶۳	۵۲	اسرائیل	۱۳
۲۶	اروگوئه	۶۱	۵۳	اتریش	۱۱
۲۷/۲۸	یونان	۶۰			

جدول ۲/۱ میزان بالایی از ارزش فاصله قدرت را برای کشورهای لاتین (هم کشورهای اروپایی لاتین مثل فرانسه و اسپانیا و هم آمریکایی لاتین) آسیایی و آفریقایی نشان می‌دهد و ارزش‌های پایین‌تری را برای آمریکا، بریتانیای کبیر و مستعمرات پیشین آن و بخش غیر لاتین اروپا (تا جایی که اطلاعات آن را پوشش می‌دهد: کشورهای اروپای شرقی در مجموعه اطلاعات وجود ندارند به جز یوگسلاوی سابق که امتیاز بالایی در شاخص فاصله قدرت دارد) امتیاز سوئد ۳۱ و امتیاز فرانسه ۶۸ بود. اگر چنین تفاوتی ۲۰۰ سال پیش وجود می‌داشت همان‌طوری که در ادامه مورد بحث قرار خواهد گرفت مورد خوبی برای تبیین شوک فرهنگی برنادورت می‌بود. ستون اول در جدول ۲/۱ رتبه کشورها را از بالا به پایین لیست می‌نماید (عدد ۱ برای بالاترین و عدد ۵۳ برای کم‌ترین فاصله قدرت) در این مورد فرانسه رتبه ۱۵ تا ۱۶ و سوئد رتبه ۴۷ تا ۴۸ را به خود اختصاص داده‌اند که تفاوت آنها را نمایان‌تر می‌سازد.

تعریف فاصله قدرت

به سه سؤالی که ترکیب شاخص فاصله قدرت را به وجود آورده‌اند توجه کنید ممکن است چیز جالبی را ببینید: سؤالات (۱) ترس کارکنان، (۲) استبداد یا پدر سالار بودن رئیس نشان دهنده درک و تصور پاسخگویان از محیط کار روزانه‌شان می‌باشند. به هر حال؛ سؤال (۳) نشان دهنده آن چیزی است که پاسخگویان به عنوان ترجیح‌شان بر آن تأکید می‌ورزند، آنها دوست دارند محیط کارشان به چه شکلی باشد.

در حقیقت این سه سؤال بخشی از یک خوشه مشابه هستند که نشان می‌دهند میان تصورات واقعی یک نفر و تمایلات واقعی وی در هر کشور ارتباطی نزدیکی وجود دارد در کشورهایی که کارکنان خیلی نمی‌ترسند و روسا از سبک استبدادی یا پدر مابانه استفاده نمی‌کنند، کارکنان تمایل به سبک مشاوره‌ای در تصمیم‌گیری را از خود نشان می‌دهند. رئیس همان‌طور که در پرسشنامه نیز بیان شده کسی است که با زیردستانش قبل از رسیدن به یک تصمیم مشورت می‌نماید.

در طرف مقابل در کشورهایی که کارکنان غالباً از مخالفت با رؤسای‌شان می‌ترسند و روسا نیز سبک استبدادی یا پدر مابانه دارند کارکنان مشاغل مشابه تمایل کم‌تری به مشاوره با رئیس‌شان دارند.

در عوض مقدار زیادی از آنها تمایل به داشتن رئیس با سبک استبدادی یا پدر مابانه از خود نشان می‌دهند اما برخی به سمت دیگر تغییر جهت دادند به عنوان مثال رئیسی را ترجیح می‌دادند که با رای اکثریت مدیریت نماید به این معنی که وی در کل خودش تصمیم نگیرد. در عمل، در اغلب سازمان‌ها رسیدن به رای اکثریت دشوار می‌باشد و تعداد اندکی از افراد در عمل می‌بینند که رئیس‌شان به این

سبک عمل می‌نماید (روسایی که ادعای انجام چنین کاری را داشتند اغلب متهم به دستکاری و فریب می‌شوند).

به‌طور خلاصه امتیازات شاخص فاصله قدرت ما را نسبت به روابط وابستگی، در یک کشور آگاه می‌سازد در کشورهایی با فاصله قدرت پایین، زیردستان وابستگی کمی به روسا دارند، و تمایل به مشورت دارند به این معنا که وابستگی بین رئیس و مرئوس وابستگی درونی می‌باشد. فاصله احساسی بین آنها نسبتاً پایین است. زیردستان دیدگاهی کاملاً واضح و متقابل با رؤسای‌شان دارند. در کشورهایی با فاصله قدرت بالا زیردستان به‌طور قابل ملاحظه‌ای به رؤسای‌شان متکی هستند. زیردستان به این وابستگی با تمایل پاسخ داده (به شکل رئیس استبدادی یا پدرمآب) و یا اینکه به کلی آن را رد می‌نمایند. که از نظر روان‌شناختی به وابستگی متقابل شناخته شده است. یعنی وابستگی با یک نشانه منفی. بنابراین کشورهای با فاصله قدرت بالا یک الگویی از دو قطبی شدن بین وابستگی و وابستگی متقابل را نشان می‌دهند. در اینگونه موارد فاصله احساسی بین زیردستان و روسای آنان عمیق است. زیردستان تمایلی به نزدیک شدن ندارند و مستقیماً در تضاد با روسای خویش قرار می‌گیرند.

بنابراین فاصله قدرت می‌تواند به شرح زیر تعریف گردد: حدی که اعضای کم‌قدرت‌تر نهادها و سازمان‌های یک کشور انتظار دارند و می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع شده است. نهادها عناصر اساسی جامعه مانند خانواده، مدرسه و اجتماع هستند. سازمان‌ها اماکنی هستند که افراد در آنجا کار می‌کنند.

بنابراین فاصله قدرت از نظر سیستم ارزش‌های اعضا کم‌قدرت‌تر توضیح داده شد و روش شیوه توزیع قدرت از منظر رفتار اعضا قدرتمندتر تشریح می‌شود، یعنی رهبران نه‌آنجایی که رهبری می‌شوند.

ادبیات رایج مدیریت در خصوص رهبری غالباً این موضع را که رهبری به‌عنوان مکملی برای زیردستی می‌باشد را نادیده می‌گیرد. اقتدار تنها در جایی پابرجا می‌ماند که با اطلاعات همراه شود. مشکل برنادوت ضعف رهبری وی نبود. سوئدی‌ها تصورشان در مورد حکمرانی با تصور فرانسوی‌ها از این مقوله متفاوت بود. پروژه‌های تحقیقاتی مقایسه‌ای در مورد ارزش‌های رهبری در هر کشور نشان‌دهنده‌ی تفاوت‌های موجود در ذهن رهبران و پیروان آنها می‌باشد، اما غالباً اظهارات پیروان به شکل بهتری نسبتاً به اظهارات رهبران تفاوت‌ها را نشان می‌دهند. دلیل این امر این است که همه‌ی ما مشاهده‌گران خوبی در خصوص رفتار رهبران، نسبت به رفتارهای خودمان هستیم. علاوه بر سؤالات در خصوص سبک رهبری مطلوب و موجود رئیس، سؤالات (۲) و (۳) در شاخص فاصله قدرت

تحقیقات IBM، همچنین از مدیران خواسته شد که سبک خودشان را درجه‌بندی نمایند. به نظر می‌رسد درجه بندی (تعیین میزان) سبک رهبری به‌وسیله شخص مدیران تا حدودی سبک ترجیحی آنها را مشخص سازد و در مجموع این سبک، سبکی نبود که زیردستان برای آنها تصور می‌نمودند. در حقیقت زیردستان به همان طریقی که مدیران روسای خود را می‌دیدند، مشاهده می‌نمودند. اخلاق برای مدیران عبارت است از اگر شما می‌خواهید بدانید که زیردستان چه تصویری از شما دارند، به آینه نگاه نکنید، زیرا این کار صرفاً یک تفکر امیدوارانه را در شما به وجود می‌آورد. ۱۸۰ درجه بچرخید و تصویر خود را از رؤسا ببینید (سادلر و هافستد ۱۹۷۶)

تفاوت‌های فاصله قدرت در درون کشورها: طبقه اجتماعی، سطح تحصیلات و شغل

نابرابری در هر جامعه‌ای در طبقات اجتماعی آشکار است؛ طبقه ی مرفه، متوسط و پایین. به هر حال این تقسیم بندی ممکن است در کشورهای مختلف، متفاوت باشد. طبقات از نظر شانس دسترسی آنها برای استفاده از منافع اجتماعی که یکی از آنها تحصیلات می‌باشد باهم تفاوت دارند. تحصیلات بالاتر به طور خودکار حداقل فرد را به طبقه متوسط می‌رساند. تحصیلات، به نوبه خود یکی از معیارهای تعیین کننده ی نوع شغلی که شخص آرزوی آن را دارد، می‌باشد، به نحوی که در عمل در اکثر جوامع، طبقه ی اجتماعی، سطح تحصیلی و شغل ارتباط تنگاتنگی با همدیگر دارند. در فصل اول هر سه مورد به‌عنوان منابع، برنامه‌ریزی ذهن فهرست گردیدند. آنها در فرهنگ‌ها عبارتند از طبقه تحصیلات و سطوح حرفه (شغل)، اما آنها به طور متقابل به هم وابسته‌اند.

داده‌های مورد استفاده برای محاسبه میزان شاخص فاصله قدرت در جدول ۲/۱ از کارکنان IBM، در مشاغل مختلف با سطوح تحصیلی و طبقه اجتماعی متفاوت به دست آمده‌اند. به هر حال، گوناگونی مشاغل مورد مطالعه برای همه ی کشورها ثابت است. مقایسه کشورها و نواحی بایستی بر اساس نظرات افرادی که در شغل‌های مشابه قرار دارند صورت گیرد. نبایستی مهندسان اسپانیایی با منشی‌های سوئدی مقایسه گردند. ترکیبی از مشاغل در میان همه ی شعب از بخش فروش تا دفاتر خدماتی مورد مقایسه قرار می‌گیرد. اینها فعالیت‌هایی هستند که در همه ی کشورها وجود دارند. لابراتوارهای توسعه محصول فقط در ۱۰ شعبه بزرگ جای دارند و کارخانه‌های تولیدی صرفاً در ۱۳ شعبه وجود دارند.

کارکنان بخش‌های فروش و خدمات همگی دارای تحصیلات متوسط یا بالا هستند و می‌توان آنها را جزء طبقه متوسط به حساب آورد. امتیازات شاخص فاصله قدرت در جدول ۱/۲، واقعاً نشان دهنده‌ی تفاوت افراد طبقه متوسط کشورها می‌باشند. ارزش‌های طبقه‌ی متوسط بر نهادهای هر کشور از قبیل حکومت‌ها و سیستم‌های آموزشی بیشتر از ارزش‌های طبقات پایین‌تر اثرگذار هستند. این بدین علت

است که اکثر نهادها معمولاً توسط افراد طبقه متوسط کنترل می‌گردند. حتی نمایندگان گروه‌های طبقه پایین‌تر مثل رهبران اتحادیه تمایل به داشتن تحصیلات بهتر دارند و با این حقیقت آنها خود را با برخی از ارزش‌های طبقه‌ی متوسط منطبق نموده‌اند. والدین طبقه پایین‌تر تمایل به داشتن فرزندان در طبقه متوسط دارند.

در سه کشور بزرگ (فرانسه، آلمان و بریتانیای کبیر) که در آنها IBM، کامل‌ترین طیف ممکن از فعالیت‌های صنعتی را داشتند. امتیازات شاخص فاصله قدرت برای همه مشاغل موجود در شرکت حتی آن مشاغلی که هم نیازمند سطح تحصیلات پایین بودند و به وسیله اشخاصی از طبقه پایین اشغال می‌شوند محاسبه گردید. در مجموع در این سه کشور ۳۸ نوع شغل قابل مقایسه هستند.

امکان محاسبه امتیازات شاخص فاصله قدرت بر اساس حرفه وجود دارد زیرا سه سؤال مورد استفاده برای محاسبه شاخص فاصله قدرت در ۵۳ کشور و نواحی همچنین برای مقایسه ۳۸ حرفه (شغل) مناسب بودند. روش دسته بندی سؤالات بستگی به نحوه ی گروه‌بندی پاسخ دهندگان داشت.

سؤالاتی که برای کشورها در یک خوشه قرار داشتند نیازی نبود برای مشاغل هم به همان شکل باشند. به جز همان سه سؤال مربوط به شاخص فاصله قدرت که دقیقاً به همان شکل که در مورد کشورها بودند و درخصوص مشاغل نیز در یک دسته قرار می‌گرفتند، دلیل این امر اندازه‌گیری نابرابری اجتماعی توسط شاخص فاصله قدرت در کشورها بود. تفاوت‌های جایگاه اجتماعی که منجر به نابرابری می‌شود اساسی‌ترین معیار برای تمایز مشاغل از همدیگر می‌باشد. از میان سه بعد دیگری که از داده‌های IBM، به دست می‌آیند خرد ورزی / عاطفه ورزی (مردانگی و زنانگی) تنها شاخصی است که شاخص کشوری آن می‌تواند برای مشاغل نیز به کار برده شود.

جدول ۲/۲: ارزش‌های شاخص فاصله قدرت برای شش گروه مشاغل (بر اساس داده‌های IBM، از بریتانیای کبیر، فرانسه و آلمان)

گروه مشاغل	تعداد مشاغل موجود در این گروه	طیف شاخص فاصله قدرت از به میانگین		
کارگران غیر ماهر یا نیمه ماهر	۳	۸۵	۹۷	۹۰
کارگران فروش و فروشندگان غیر حرفه‌ای	۸	۵۷	۸۴	۷۱
کارگران ماهر و تکنسین‌ها	۶	۳۳	۹۰	۶۵
مدیران گروه‌های بالا	۸	۲۲	۶۲	۴۲
کارگران حرفه‌ای	۸	- ۲۲	۳۶	۲۲
مدیران کارگران حرفه‌ای	۵	- ۱۹	۲۱	۸
جمع کل	۳۸	- ۲۲	۹۷	۴۷

ارزش‌های منفی در طیف از ۰ تا ۱۰۰ اساساً برای نشان دادن تفاوت بین کشورها ایجاد شده‌اند. نتیجه مقایسه ۳۸ شغل در جدول ۲/۲ خلاصه گردیده است. جدول نشان می‌دهد مشاغل با پایین‌ترین جایگاه و سطح تحصیلی (کارگران غیر ماهر و نیمه ماهر) بالاترین میزان فاصله قدرت را نشان می‌دهند و مشاغلی که با بالاترین جایگاه و سطح تحصیلی (مدیران کارگران حرفه‌ای از قبیل مهندسان و دانشمندان) کم‌ترین میزان فاصله قدرت را نشان می‌دهند. در مورد مشاغل همانند آن چیزی که در مورد ۵۳ کشور و نواحی وجود داشت شاخص فاصله قدرت در طیفی از ۰ تا ۱۰۰ امتیاز رتبه بندی شده است (به جدول ۲/۱ مراجعه شود) اما تفاوت‌های کشورها مبتنی بر نمونه‌هایی از افرادی با مشاغل و سطوح تحصیلات مشابه بود.

سؤال بعدی این است که آیا تفاوت‌های فاصله قدرت در مشاغل در همه ی کشورها دارای قوت و شدت یکسانی است. برای بررسی این سؤال مقایسه‌ای از چهار نوع شغل با جایگاه‌هایی بسیار وسیع در هر یک از یازده کشور زیر مجموعه در سطوح گسترده فاصله قدرت صورت گرفت. یک جدول تقاطع برای چهار شغل (حرفه) در برابر یازده کشور شکل گرفت، بنابراین چهل و چهار (۱۱ * ۴) ارزش فاصله قدرت به وجود آمد که نشان می‌دهد تفاوت‌های حرفه‌ای در کشورهایی که حداقل امتیازات را در شاخص فاصله قدرت دارند بسیار بزرگ بود و به نسبت در کشورهای با امتیازات بالاتر شاخص فاصله قدرت، کوچک‌تر بودند (هافستد ۱۹۸۰، ص ۱۰۶؛ ۱۹۸۴ ص ۹۷) به عبارت دیگر اگر یک کشور در مجموع امتیاز بالایی در شاخص فاصله قدرت داشته باشد (در جدول ۲/۱) آن برای همه ی کارکنان اعمال می‌گردد هم برای آنها که در جایگاه‌های بالاتر قرار دارند و هم برای آنهایی که در جایگاه‌های پایین‌تر هستند. اگر امتیاز یک کشور فاصله قدرت کم‌تری را نشان دهد این امتیاز غالباً برای کارکنان سطوح میانی و بالایی اعمال می‌شود و جایگاه‌های پایین‌تر یعنی، کارکنان با آموزش پایین امتیازات شاخص فاصله قدرتش تقریباً برابر با هم‌تایان خود در کشورهایی با فاصله قدرت بالا به وجود می‌آورند. ارزش‌های کارکنان جایگاه‌های بالاتر، با توجه به نابرابری به نظر می‌رسد شدیداً متکی بر ملیت باشد در حالی که کارکنان با جایگاه‌های پایین‌تر کم‌تر بر ملیت متکی هستند.

این حقیقت که کارکنان کم‌تر آموزش دیده و سطوح پایین در کشورهای مختلف غربی نسبت به رقیبان خویش در سطوح بالاتر دارای ارزش‌های استبدادی بالاتری هستند قبلاً به وسیله تعداد اندکی از جامعه شناسان کشف و تشریح گردیده بود.

این ارزش‌های استبدادی نه تنها در محیط کار بلکه در شرایط خانوادگی آنها نیز خود را نشان می‌دهند. یک بررسی در ایالات متحده و ایتالیا (کوهن، ۱۹۶۹) نشان داد که والدین طبقه کارگر نسبت

به والدین طبقه متوسط انتظار اطاعت و فرمانبرداری بیشتری از بچه‌های‌شان داشتند، اما این تفاوت در ایالات متحده نسبت به ایتالیا بزرگ‌تر بود.

مقیاس‌های مرتبط با فاصله قدرت: با استفاده از همبستگی‌ها

در بخش بعدی این فصل تفاوت‌های امتیازات فاصله قدرت برای کشورها، با تفاوت‌های مرتبط با خانواده، مدرسه، محیط کاری، دولت و عقاید که مقدم بر تفاوت‌های کشورها می‌باشند با هم ارائه می‌شوند. فصول سوم تا پنجم، که به سه بعد دیگر مطالعات IBM، می‌پردازند، همچنین به این روش شکل خواهند گرفت.

ارتباطات توصیف شده غالباً متکی بر نتایج تجزیه و تحلیل آماری می‌باشند که در آنها همبستگی امتیازات ابعاد IBM، با نتایج سایر مطالعات کمی سنجیده شده است. به‌علاوه از اطلاعات کیفی در خصوص خانواده‌ها، مدارس، محیط‌های کاری و غیره در کشورهای مختلف نیز استفاده شده است. در این کتاب اثبات آماری حذف خواهد شد. خوانندگان علاقمند می‌توانند به هافستده (۱۹۸۰) مراجعه نمایند.

برای کسانی که با واژه آماری همبستگی آشنایی ندارند و معنای ضرایب همبستگی را نمی‌دانند در ادامه توضیح مختصری ارائه می‌شود دو متغیر اگر با هم متفاوت باشند همبسته گفته می‌شوند. به‌عنوان مثال، اگر ما اندازه قد و وزن یکصد نفر را که به‌طور تصادفی در خیابان انتخاب نموده ایم اندازه‌گیری کنیم ما در می‌یابیم که وزن و قد همبسته هستند؛ افراد بلندقدتر معمولاً سنگین‌تر هستند و افراد کوتاه‌تر، سبک‌وزن‌تر هستند. به این دلیل که برخی از افراد بلندتر لاغر هستند و برخی از افراد کوتاه قد نیر چاق می‌باشند. همبستگی آنها کامل نخواهد بود.

ضریب همبستگی، نشان‌دهنده شدت وابستگی می‌باشد. اگر همبستگی کامل باشد به نحوی که یک متغیر به‌طور کامل تابع متغیر دیگر باشد، ضریب همبستگی ۱ خواهد بود. اگر همبستگی وجود نداشته باشد دو متغیر کاملاً با هم غیر مرتبط هستند و ضریب همبستگی صفر می‌باشد. ضریب همبستگی می‌تواند منفی باشد اگر دو مقیاس با همدیگر متضاد باشند به عنوان مثال، قد یک نفر و تعداد دفعاتی که او یک نفر بلندقدتر را ملاقات می‌کند. حداقل ارزش ممکن -۱ می‌باشد. در این مورد دو متغیر کاملاً مرتبط هستند، یکی از آنها مثبت است اگر دیگری منفی باشد و بر عکس. در مثال قد و وزن افراد، یک نفر می‌تواند ضریب همبستگی حدود $0/8$ یا حتی بالاتر را بپذیرد اگر در نمونه هم بزرگسالان و هم بچه‌ها وجود داشته باشند. (افرادی که بی اندازه کوتاه و سبک و افرادی که خیلی بلند و سنگین هستند)

یک ضریب همبستگی از نظر آماری معنی دار است که به اندازه کافی از صفر فاصله داشته باشد (به طرف مثبت یا منفی) یعنی احتمالی که تشابه بین دو متغیر را به شانس محض مرتبط می‌داند، را رد نمودن. سطح معنا داری، معمولاً ۰/۰۵، ۰/۰۱ یا ۰/۰۰۱، یعنی میزان ریسک باقیمانده که هنوز تشابه را تصادفی بدانیم، می‌باشد. اگر سطح معنا داری ۰/۰۵ باشد نسبت وجود تأثیر شانس در یک رابطه ۱۹ به ۱ می‌باشد.

اگر کسی بخواهد در مورد رابطه معمول بین دو متغیر بحث نماید وی بایستی قادر باشد این ارتباط را با یک همبستگی معنا دار توجیه نماید (یا یک رابطه معنا دار آماری دیگر). اغلب تمایزات میان کشورهای با فاصله قدرت بالا و پایین در باقیمانده این فصل متکی بر همبستگی معنا دار شاخص فاصله قدرت و داده‌های اندازه‌گیری شده درباره این کشورها از منابع دیگر می‌باشند. نمونه‌هایی مانند میزان نابرابری در توزیع در آمد و فراوانی نسبی شدید بودن سیاست‌های محلی وجود دارند.

تفاوت فاصله قدرت در میان کشورها: ریشه‌های خانوادگی

اغلب مردم دنیا در خانواده متولد می‌شوند. همه ی افراد برنامه‌ریزی ذهنی خود را بلافاصله پس از تولد از بزرگ‌ترهایی که در میان آنها بزرگ می‌شوند به دست می‌آورند و خودشان را پس از مجموعه‌ای از الگوهای ارائه شده توسط بزرگ‌ترها مدل‌سازی می‌نمایند.

در شرایط فاصله قدرت بالا بچه‌ها می‌پذیرند که بایستی از والدین اطاعت نمایند. برخی اوقات حتی در میان خود بچه‌ها نیز نوعی از اقتدار وجود دارد؛ از فرزندان کوچک‌تر انتظار می‌رود که از فرزندان بزرگ‌تر اطاعت نمایند. رفتار مستقل در بچه‌ها تشویق و ترغیب نمی‌گردد. احترام به والدین و سایر بزرگ‌ترها به عنوان یک فضیلت اساسی در نظر گرفته می‌شود، بچه‌ها می‌بینند که دیگران این قبیل احترام‌ها را نشان می‌دهند و به‌زودی آنها را کسب می‌نمایند. غالباً یک حس گرمی و مراقبت قابل ملاحظه‌ای در روش رفتار والدین و بچه‌های بزرگ‌تر با بچه‌های کوچک‌تر دیده می‌شود، به‌خصوص زمانی که بچه‌های خیلی کوچک هستند از آنها مراقبت می‌شود و از آنها پذیرفته نیست که خودشان دست به تجربه بزنند. احترام به والدین و وابستگی بزرگ‌تر تا سنین بزرگسالی باقی می‌ماند. اقتدار والدین تا زمانی که والدین زنده هستند نقشی را در زندگی افراد بر عهده دارد والدین و پدر و مادر بزرگ‌ها با بچه‌ها حتی زمانی که به طور واقعی کنترل زندگی خویش را بر عهده گرفته‌اند. با حالتی رسمی رفتار می‌نمایند. یک الگویی از وابستگی به بزرگ‌ترها که در همه ی ارتباطات انسانی تأثیرگذار می‌باشد وجود دارد، و در برنامه‌ریزی ذهنی هر فردی نیاز شدیدی به این وابستگی موجود می‌باشد.

در کشورهای با فاصله قدرت پایین با بچه‌ها به محض اینکه قادر به انجام فعالیت می‌گردند کم و بیش همانند بزرگسالان رفتار می‌شود، و این رفتار در نحوه‌ی دوش گرفتن بچه‌ها به چشم می‌آید. هدف تربیتی والدین این است که به محض اینکه بچه‌ها توانایی پیداکنند، کنترل امور شان را به خودشان واگذار نمایند. تجربه فعال توسط بچه تشویق و ترغیب می‌گردد، به بچه اجازه داده می‌شود که با والدین تناقض داشته باشد و به‌زودی یاد می‌گیرد که کلمه «نه» را به کار برد.

روابط با دیگران وابسته به جایگاه دیگران نمی‌باشد. احترام رسمی و تفاوت به ندرت نشان داده می‌شود. روابط خانوادگی در این قبیل جوامع غالباً افراد را از سایر جوامع به عناوین سرد، فاصله دار و فاقد جذبه جدا می‌سازد. زمانی که بچه‌ها بزرگ شدند آنها رابطه بچه- والد را با یک معادل جایگزین می‌نمایند و دلیلی وجود ندارد که یک بچه بزرگ در یک تصمیم مهم از والدینش اجازه یا حتی از آنها راهنمایی بگیرد. یک معیار ایده آل استقلال فردی در خانواده وجود دارد نیاز به استقلال به عنوان یک جزء اصلی از برنامه‌ریزی بزرگسالان در نظر گرفته می‌شود.

تصاویر موجود در دو پاراگراف قبلی عمداً به صورت قطبی ارائه شده‌اند. واقعیت در یک وضعیت ارائه شده به احتمال قوی در جایی در بین دو سر طیف فاصله قدرت قرار دارد. کشورها در جایی از این طیف امتیاز بندی می‌شوند. ما می‌بینیم که طبقه اجتماعی و سطح تحصیلات والدین، به‌ویژه در کشورهای با فاصله قدرت کم، نقش مهمی را بر عهده دارند. خانواده‌ها، فرهنگ خانوادگی خویش را که ممکن است با هنجارهای جامعه تفاوت داشته باشد گسترش می‌دهند و شخصیت فردی والدین و بچه‌ها ممکن است به اندازه کافی قوی باشد که از رفتار غیر واقعی دور بماند با وجود این، این دو تصویر دو نهایت یک طیف را که راه‌حلهایی را برای معضل نابرابری انسانی ارائه می‌دهد نشان می‌دهند.

تأثیر خانواده بر برنامه‌ریزی ما فوق‌العاده قوی می‌باشد، و برنامه‌های طراحی شده در این مرحله به‌سختی قابل تغییر می‌باشند. تحلیل‌گران روانشناسی از اهمیت پیشینه تاریخی خانوادگی یک فرد آگاه هستند اما از زمینه فرهنگی آن اطلاعی ندارند. تحلیل‌گران روانشناسی به میزان انحراف ویژگی‌های شخصیتی فرد از هنجارهای اجتماع می‌پردازند یعنی حدی که آنها تعادل را حفظ نمایند.

این کتاب بر آن است که خود هنجار را تشریح نماید و نشان دهد که هنجارها از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت می‌باشند این حقیقت که هنجار تغییر می‌یابد بدین معناست که کمک یک تحلیل‌گر روانشناسی به یک شخص از نوعی دیگر از جامعه یا حتی از یک بخش متفاوت از همان جامعه یک

کار خطرناک می‌باشد. آن نیازمند آگاهی شخص کمک کننده از تعصبات فرهنگی خویش در برابر فرهنگ مراجعه کننده می‌باشد.

فاصله قدرت در مدرسه

امروزه در اکثر جوامع کودکان حداقل چندین سال به مدرسه می‌روند. در اکثر جوامع مرفه‌تر دوران مدرسه ممکن است بیش از بیست سال از عمر یک فرد جوان را در برگیرد. در مدرسه کودک برنامه‌ریزی ذهنی خود را بیشتر گسترش می‌دهد. معلمان و همشاگردی‌ها ارزش‌های دیگری را به‌عنوان بخشی از فرهنگی که به آن افتخار می‌کنند به فرد القاء می‌نمایند. این یک سؤال است که سیستم آموزشی تا چه میزان می‌تواند در جامعه تغییر ایجاد نماید؟ آیا مدرسه می‌تواند به ارزش‌هایی که در جامعه وجود ندارد یا به‌طور نا آگاهانه به تقویت آنچه در جامعه وجود دارد پردازد؟ به هر حال در مقایسه‌ای که از مدارس جوامع انجام شد الگوهای مشابه تفاوت‌های مشاهده شده در خانواده‌ها دیده شد. نقش دوگانه والد - فرزند به‌وسیله نقش دوگانه معلم - دانش‌آموز جایگزین گردیده اما ارزش‌های پایه‌ای و رفتارها از یک حوزه به حوزه‌ای دیگر انتقال یافته بود. و البته، اغلب بچه مدرسه‌ای‌ها بیشتر وقت‌شان را در خانواده سپری می‌کنند.

در وضعیت فاصله قدرت بالا نابرابری والد - فرزند با نابرابری معلم - شاگرد بر حسب نیاز به وابستگی که در ذهن دانش‌آموزی تثبیت شده است ادامه می‌یابد. با معلمان با احترام رفتار می‌شود (حتی با معلمان مسن‌تر بیشتر از جوان‌ها) دانش‌آموزان ممکن است مجبور باشند زمانی که آنها وارد می‌شوند برخیزند. فرآیند آموزشی معلم محور است. معلمان مسیرهای عقلایی که بایستی دنبال شوند را مشخص می‌سازند. تصور می‌شود که در کلاس بایستی نظم و مقررات سختی وجود داشته باشد و معلم بایستی آغازگر تمامی ارتباطات باشد.

دانش‌آموزان در کلاس فقط زمانی صحبت می‌کنند که از آنها خواسته شود. با معلمان هرگز به‌طور عمدی مخالفت نمی‌شود و مورد انتقاد قرار نمی‌گیرند و حتی در خارج از مدرسه با آنها با احترام برخورد می‌شود. هنگامی که بچه‌ای بد رفتاری می‌کند معلمین از والدینش کمک می‌خواهند و از آنها انتظار دارند در انضباط کودک به آنها کمک نمایند. فرآیند آموزشی خیلی شخصی می‌باشد؛ به‌ویژه در موضوعات پیشرفته‌تر در دانشگاه‌ها به آن چیزی که انتقال داده می‌شود به‌عنوان یک «حقیقت» غیر شخصی نگریسته نمی‌شود بلکه به‌عنوان خرد فردی معلم در نظر گرفته می‌شود. معلم یک «مرشد»^{۲۵}

25. Guru

است لغتی که از زبان سانسکریت به معنی وزین و قابل احترام بودن، مشتق گردیده است. واژه‌ای که در هند و اندونزی به معلم اطلاق می‌گردد. در یک چنین سیستمی کیفیت یادگیری یک فرد به‌طور قابل ملاحظه‌ای به برجستگی معلم وی بستگی دارد.

در وضعیت فاصله قدرت کم معلمان با دانش‌آموزان اساساً به‌طور همسان با خود رفتار می‌نمایند و می‌پذیرند که دانش‌آموزان همسان با دوستان خود با آنها رفتار نمایند. معلم‌های جوان‌تر برابرتر هستند و بنابراین معمولاً بیشتر مورد علاقه هستند. فرایند آموزشی دانش‌آموز محور می‌باشد و به‌نو آوری توسط دانش‌آموزان اهمیت می‌دهد. از دانش‌آموزان انتظار می‌رود مسیرهای عقلایی خود را پیدا نمایند. دانش‌آموزان مداخلات ناخواسته‌ای در کلاس درس انجام می‌دهند. از آنها انتظار می‌رود زمانی که چیزی را نمی‌فهمند سؤال پرسند و یا با معلم‌ها بحث نمایند؛ از معلم‌هایشان انتقاد نموده و با آنها ابراز مخالفت نمایند و احترام خاصی نسبت به معلم‌هایشان در خارج از مدرسه از خود نشان نمی‌دهند.

زمانی که بچه‌ای رفتار نامناسبی انجام می‌دهد والدین اغلب طرف بچه را گرفته و در مقابل معلم موضع می‌گیرند. فرایند تعلیم و تربیت نسبتاً غیر شخصی است؛ مطالبی که ارائه می‌شوند حقایق و واقعیت‌هایی هستند که مستقل از معلم وجود دارند. یادگیری مؤثر در یک چنین سیستمی مبتنی بر نحوه ارتباطات دو جانبه بین معلم و دانش‌آموزان می‌باشد. کل سیستم نیز مبتنی بر نیاز کاملاً توسعه یافته دانش‌آموزان به عدم وابستگی می‌باشد کیفیت یادگیری به‌طور قابل ملاحظه‌ای با توجه به استعداد دانش‌آموزان تعیین می‌گردد.

قبلاً در این فصل نشان داده شد که امتیازات فاصله قدرت برای مشاغلی که نیازمند تحصیلات عالی هستند، حداقل در کشورهایی که در مجموع به نسبت امتیاز پایینی در فاصله قدرت دارند؛ پایین می‌باشد. این بدان معناست که در کشورهای اخیر دانش‌آموزان در مطالعاتشان کاملاً مستقل از معلمان‌شان می‌باشند؛ نیاز آنها به وابستگی کاهش می‌یابد. به هر حال در کشورهایی با فاصله قدرت بالا، دانش‌آموزان وابستگی‌شان به معلمان حتی پس از رسیدن به سطوح بالای تحصیلی باقی می‌ماند.

تنبیه بدنی در مدارس، حداقل برای بچه‌هایی که به سن بلوغ نرسیده‌اند در فرهنگ با فاصله قدرت زیاد نسبت به فرهنگ با فاصله قدرت کم پذیرفته شده‌تر است. تنبیه بدنی بر عدم برابری بین معلم و دانش‌آموز تأکید داشته و به آن حالت نمادین می‌دهد و غالباً این موضوع را برای بهبود شخصیت بچه خوب می‌دانند. در یک جامعه با فاصله قدرت کم زمانی که بچه‌ای مرتکب خلاف می‌شود این امر ممکن است دلیلی قانع‌کننده برای والدین به منظور شکایت به پلیس باشد. برخی از استثنائات وجود

دارند، که به بعد خرد ورزی (در برابر عاطفه ورزی) که در فصل چهارم تشریح می‌گردد، ارتباط دارند: در برخی از فرهنگ‌های خردورز و با فاصله قدرت کم مثل بریتانیا، تنبیه بدنی در مدارس برای هیچ‌کس موضوعیت ندارد.

همان‌طوری که در خانواده در بخش قبلی بحث شد واقعیت در نقطه‌ای بین این دو حد قرار دارد. یک عامل شرطی مهم توانایی دانش‌آموزان می‌باشد. بچه‌هایی که حق ویژه یا پاداش کم‌تری در شرایط فاصله قدرت کم دریافت نموده‌اند از نظر فرهنگی احساس استقلال را نخواهند پذیرفت و بیشتر به شیوه‌هایی که در فاصله قدرت بالا مرسوم است عمل می‌نمایند. وجود بچه‌های با استعداد از خانواده طبقه کارگری در جوامعی با فاصله قدرت پایین در موسسات آموزشی از قبیل دانشگاه‌هایی که بر اساس معیارهای فاصله قدرت کم شکل گرفته‌اند یک معضل محسوب می‌شود؛ همان‌طوری که در بخش قبلی نشان داده شد خانواده‌های طبقه کارگر دارای یک خرده فرهنگ با فاصله قدرت بالا هستند.

فاصله قدرت در محیط کاری

اغلب افراد زندگی کاری شان را در اوج جوانی شروع می‌نمایند، یعنی بعد از زمانی که تجربیاتی را در خانواده و مدرسه کسب نموده‌اند. نقش والد - بچه و معلم - دانش‌آموز اکنون به‌وسیله نقش کارفرما - زیردست جایگزین گردیده است، و تعجیبی ندارد که طرز تلقی‌ها نسبت به والدین، به‌ویژه پدران و نسبت به معلمان که بخشی از برنامه ذهنی ما هستند به کارفرمایان منتقل می‌شود.

در وضعیت فاصله قدرت بالا ما فوق‌ها و زیردستان همدیگر را نابرابر در نظر می‌گیرند؛ سیستم سلسله مراتب مبنای این نابرابری موجود می‌باشد. سازمان‌های متمرکز از نظر قدرت تا حد ممکن در دست چند نفر می‌باشند زیردستان انتظار دارند که به آنها بگویند چه کاری باید انجام دهند. تعداد زیادی پرسنل نظارتی وجود دارند که از ساختارهای بلند سلسله مراتبی به یکدیگر گزارش می‌دهند: سیستم‌های حقوقی شکاف‌های وسیعی بین افراد بالایی و پایینی سازمان نشان می‌دهند. کارگران به نسبت فاقد تحصیلات هستند و کار یدی جایگاه بسیار پایین‌تری نسبت به کار دفتری دارد. مافوق‌ها دارای قوانین حمایتی هستند و قرار دادهای بین مافوق‌ها و زیردستان به نظر می‌رسد که به نفع مافوق‌ها می‌باشند. یک کارفرمای ایده آل از دیدگاه زیردستان یک آدم مستبد خیر خواه یا یک پدر خوب می‌باشد. پس از تجربیاتی با پدران بد، آنها ممکن است از نظر ایدئولوژیکی اقتدار کارفرما را کاملاً نپذیرند، در صورتی که در عمل آن را می‌پذیرند.

روابط میان زیردستان و مافوق‌های‌شان در یک سازمان با فاصله قدرت زیاد بر اساس احساسات تنظیم می‌شوند. «فیلیپ دی ایری بارن»^{۲۶} ریاست مرکز تبلیغات مدیریت بین‌المللی در فرانسه را برعهده دارد. به‌وسیله مصاحبه‌های گسترده‌ای که توسط تیم تبلیغاتی‌اش انجام گرفت کارخانه‌های تولیدی مشابه چندملیتی فرانسوی در فرانسه (با امتیاز ۶۸ در فاصله قدرت)، ایالات متحده (با امتیاز ۴۰) و هلند (با امتیاز ۳۸) را مورد مقایسه قرار داد. دی ایری بارن (۱۹۸۹) در کتاب خود در خصوص این پروژه بیان نمود که: ویژگی احساس قوی موجود در روابط سلسله‌مراتبی در فرانسه نامشروع می‌باشد. یک حد متنوعی از احساسات نسبت به مافوق‌ها وجود دارد. آنها ممکن است عشق و تنفر را با شدت یکسانی نشان دهند. این وضعیت جهان شمول نمی‌باشد: این وضعیت را در هلند و ایالات متحده آمریکا ندیدیم.

این گفته قطبی شدن میان وابستگی و وابستگی متقابل را در برابر افراد مقتدر که من آنرا ویژگی کشورهای با فاصله قدرت یافته‌ام، در فرانسه نشان می‌دهد.

علائم مشخص جایگاه، در کشورهای با فاصله قدرت زیاد موجبات اقتدار کارفرمایان را فراهم می‌سازد: یک زیردست احساس غرور می‌نماید اگر بتواند به همسایه‌اش بگوید که کارفرمایش سوار یک ماشین بزرگ‌تر از کارفرمای همسایه‌اش می‌شود. کارفرمایان مسن‌تر به‌طور کلی نسبت به جوان‌ترها بیشتر مورد احترام واقع می‌شوند قربانی شدن یک زیردست بر اثر استفاده از قدرت توسط کارفرما صرفاً نوعی بدشانسی است؛ هیچ فرصتی برای جبران یک چنین وضعیتی وجود ندارد. اگر این وضعیت خیلی بد شود افراد نیروهای‌شان را متمرکز نموده و شورش می‌نمایند. روش‌های رهبری ترکیبی که در ایالات متحده ایجاد شده‌اند، همانند «مدیریت بر مبنای اهداف»^{۲۷} عملی نخواهند بود زیرا آنها برخی از اشکال مذاکره میان مافوق و زیردست را تا حدودی مشکل می‌سازد.

در شرایط فاصله قدرت کم زیردستان و مافوق‌های‌شان تقریباً با همدیگر به‌صورت برابر رفتار می‌نمایند: سیستم سلسله‌مراتبی صرفاً نابرابری نقش‌ها را می‌رساند و برای متقاعد شدن ایجاد شده‌اند؛ و نقش‌ها ممکن است تغییر یابند؛ به نحوی که شخصی که امروز زیردست من می‌باشد ممکن است فردا کارفرمای من باشد.

سازمان‌ها نسبتاً غیر متمرکز هستند، و دارای هرم‌های مسطح و تعداد محدودی پرسنل نظارتی می‌باشند. فاصله حقوقی بین شغل‌های بالا و پایین تقریباً کوچک می‌باشد؛ کارگزارها کاملاً شایسته هستند و شغل‌هایی که نیازمند مهارت‌های بالادستی هستند نسبت به شغل‌های دفتری با مهارت پایین

²⁶. philippe d Iribarne

²⁷. management by objectives

در جایگاه بالاتری قرار دارند. امتیازات ویژه برای بالا دستی‌ها اساساً نا مطلوب است و همگان بایستی از پارکینگ، سرویس بهداشتی و بوفه یکسانی استفاده نمایند. زیردستان بایستی به راحتی به مافوق‌ها دسترسی داشته باشند و کارفرمای ایده‌آل یک دمکرات دارای منابع می‌باشد (و بنابراین مورد احترام هم باشد) انتظار می‌رود با زیردستان قبل از اتخاذ هر تصمیمی که بر کارشان تأثیرگذار است مشورت شود، اما آنها بایستی بپذیرند که کارفرما تصمیمات نهایی را اخذ خواهد نمود. جایگاه‌های نمادین مورد شک و تردید قرار دارند و زیردستان غالباً تمایل دارند چنانچه کارفرمای‌شان پول زیادی از شرکت برای خرید یک ماشین گران‌قیمت هزینه نمایند، اظهار نظرهای منفی را در گفتگو با همسایه‌های‌شان ارائه نمایند. کارفرمایان جوان‌تر در مجموع نسبت به آنهایی که مسن ترند بیشتر مورد تایید قرار می‌گیرند. تصور می‌شود که سازمان‌ها روش‌های ساختار مندی برای پرداختن به شکایات کارکنان در خصوص سوء استفاده از قدرت داشته باشند. برخی از روش‌های ترکیبی رهبری شبیه مدیریت بر مبنای اهداف در صورتی که نظر مدیریت به صورت کافی جلب شود کابردی هستند.

در اینجا نیز، اغلب شرایط کاری در نقطه‌ای بین این دو حد قرار دارند که دربرگیرنده عناصری از هر دوی آنها می‌باشد. به هر حال تئوریهای مدیریت به ندرت به وجود این مدل‌های متفاوت که ایجاد آنها بر اساس شرایط فرهنگی می‌باشد، پی برده‌اند. در فصل ششم دوباره این موضوع مطرح و نشان داده می‌شود که چگونه تئوری‌های مختلف مدیریت و سازمان، ملیت‌های متفاوت ارائه‌دهندگان آنها را منعکس می‌نمایند.

جدول ۲/۳ تفاوت‌های کلیدی میان جوامع با فاصله قدرت کم و زیاد را که پیش از این مورد بحث قرار گرفته‌اند خلاصه می‌نماید.

جدول ۲/۳: تفاوت‌های کلیدی میان جوامع با فاصله قدرت کم و زیاد

الف: هنجارهای عمومی، خانواده، مدرسه و محیط کاری

فاصله قدرت کم	فاصله قدرت زیاد
نابرابری بین افراد باید به حداقل برسد	نابرابری میان افراد پذیرفته شده و مطلوب است
بین افراد ضعیف و افراد قوی‌تر بایستی تا حدودی وابستگی متقابل وجود داشته باشد و دارد.	افراد ضعیف‌تر بایستی به افراد قوی‌تر وابسته باشند: در عمل، افراد ضعیف‌تر بین وابستگی و وابستگی متقابل حالت قطبی بخود می‌گیرند.
والدین با بچه‌ها هم‌تراز با خودشان رفتار می‌نمایند.	والدین به بچه‌ها اطاعت را می‌آموزند.
بچه‌ها با والدین هم‌تراز با خودشان رفتار می‌نمایند.	بچه‌ها با والدین با احترام رفتار می‌کنند.
معلمان از دانش‌آموزان در کلاس انتظار نو آوری دارند.	از معلمان انتظار می‌رود همه نوآوری‌ها را در کلاس انجام دهند.
معلم‌ها متخصصینی هستند که حقایق غیر شخصی را منتقل می‌کنند	معلم‌ها مرشدهایی هستند که دانش شخصی را منتقل می‌نمایند.
دانش‌آموزان با معلم‌های‌شان هم‌تراز با خودشان رفتار می‌نمایند.	دانش‌آموزان با معلمان با احترام رفتار می‌نمایند.
افراد با تحصیلات بالاتر نسبت به افرادی که تحصیلات پایین‌تری دارند ارزش‌های استبدادی کم‌تری دارند.	هر دوی افراد تحصیل کرده و آنهایی که تحصیلات پایین‌تری دارند تقریباً ارزش‌های استبدادی یکسانی نشان می‌دهند.
سلسله مراتب در سازمان‌ها ابزاری برای نابرابری در نقش‌ها می‌باشد و به منظور متقاعد نمودن ایجاد شده‌اند.	سلسله مراتب در سازمان‌ها منعکس‌کننده نابرابری موجود میان بالا دستی و پایین دستی‌ها می‌باشد.
تمرکز زدایی رایج است.	تمرکز گرایی رایج است
اختلاف اندکی از نظر حقوقی بین افراد بالا و پایین سازمان وجود دارد.	اختلاف زیادی از نظر حقوقی بین افراد بالا و پایین سازمان وجود دارد.
زیردستان انتظار دارند با آنها مشورت شود	زیردستان انتظار دارند به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند.
کارفرمای ایده آل یک شخص دموکرات با تدبیر است	کارفرمای ایده آل یک فرد مستبد خیره خواه یا یک پدر خوب است
مزایای از قبل تعیین شده (امتیازات ویژه) و مزایای نمادین نا پسند است.	مزایای از قبل تعیین شده (امتیازات ویژه) و مربوط به جایگاه هم مورد انتظار وهم رایج است.

فاصله قدرت و دولت

بخش‌های قبلی این فصل به کاربردهای تفاوت‌های فاصله قدرت در کشورها در خصوص نقش‌های دو گانه والد - فرزند، معلم - دانش‌آموز، رئیس - مرئوس پرداخته‌اند: یک مورد دیگر که به همین شکل تحت تأثیر قرار می‌گردد رابطه دولت - شهروند می‌باشد. این موضوع بلافاصله برای هر فردی که اخبار جهان را به صورت تیتروار می‌خواند روشن می‌شود که از کشورهای با تفاوت‌های فاصله قدرت میان دولت‌ها و شهروندان به شکلی بسیار متفاوت از سایرین برخوردار می‌نمایند و عقاید حاکم نوع روش‌های مطلوب پرداختن به این تفاوت‌های قدرت را مشخص می‌سازند.

در شرایط فاصله قدرت زیاد، قدرت یک حقیقت پایه‌ای اجتماع می‌باشد که انتخاب میان خوب و بد را پیش بینی می‌نماید و حقانیت قدرت مشخص نمی‌باشد. قدرت ممکن است بر حقیقت غالب شود. این یک اظهار نظر قوی است که به ندرت به این شکل ارائه می‌شود، اما چیزی است که در رفتار افراد قدرتمند و مردم معمولی منعکس می‌شود. یک قانون نا نوشته‌ای وجود دارد که می‌گوید نظمی از نابرابری در این جهان وجود دارد و هرکسی جایگاه خاص خود را دارد. یک چنینی نظمی نیازهای افراد را به وابستگی ارضاء می‌نماید و احساس امنیت را به افراد قوی و ضعیف‌تر می‌دهد.

در آغاز این فصل مرجعی ایجاد گردید که در آن تمایلی در برخی برای رسیدن به سازگاری در جایگاه افراد با توجه به قدرت، ثروت و مقام‌شان وجود داشت. تمایل برای رسیدن به سازگاری در خصوص جایگاه نوعاً مربوط به فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا می‌باشد. در چنین فرهنگ‌هایی صاحبان قدرت تحت عنوان برترین قرار می‌گیرند و از آنها انتظار می‌رود که از قدرت‌شان برای افزایش ثروت‌شان استفاده نمایند. جایگاه آنها به وسیله رفتارهای نمادینی که هر چه بیشتر آنها را قدرتمندتر جلوه دهد ارتقا می‌یابد. منابع اصلی قدرت آنها خانواده و دوستان، کاریزما، و توانایی اعمال زور می‌باشد، توانایی اعمال زور، فراوانی دیکتاتورهای نظامی در کشورهایی که در سمت فاصله قدرت زیاد قرار دارند را توضیح می‌دهد. تهمت به افراد قدرتمند دور از انتظار نیست و این حقیقتی است که آنها را در بر خواهد گرفت. اگر اشتباهی رخ می‌دهد افرادی که در سطوح پایین سلسله مراتب هستند سرزنش می‌شوند. اگر اشتباه خیلی بد باشد تغییر سیستم به وسیله جایگزین نمودن افرادی که در راس قدرت هستند با یک انقلاب صورت می‌گیرد، اغلب این انقلاب‌ها حتی اگر با موفقیت انجام شوند پس از مدت زمانی با شکست مواجه می‌شوند زیرا که برخی از افراد قدرتمند جدید رفتارهای پیشینیان را تکرار خواهند نمود و این افراد به وسیله ارزش‌های قبلی که نابرابری را ترویج نموده‌اند حمایت خواهند شد.

حتی بدون انقلاب‌ها، کشورهای با فاصله قدرت بالا خشونت سیاسی محلی بالایی نسبت به کشورهای با فاصله قدرت کم، دارند. آنها غالباً دارای سیستم‌های سیاسی تک حزبی هستند: جایی که انتخابات امکان حضور احزاب بیشتری را فراهم می‌آورد معمولاً یک حزب خاص پیروز می‌شود و حزب پیروز حزبی نیست که بر برابری تاکید نماید (بال راست). طیف سیاسی کشورهای با فاصله قدرت بالا به وسیله بال‌های راست و چپ قوی با یک مرکزیت ضعیف مشخص می‌شود: بازتاب سیاسی قطبی شدن میان وابستگی و وابستگی متقابل قبلاً در این فصل تشریح گردید. در آمدها در این کشورها بسیار نابرابر توزیع می‌گردد و تعداد اندکی از مردم بسیار غنی و تعداد زیادی از آنها بسیار فقیر هستند. به علاوه سیستم مالیاتی از افراد ثروتمند حمایت می‌نماید به نحوی که در آمدهای پس از مالیات حتی نسبت به قبل از آن نابرابرتر می‌باشند. اتحادیه‌های کارگری خواهان کنترل از طرف حکومت هستند: جایی که آنها به وسیله دولت کنترل نمی‌شوند مبنای ایدئولوژیکی داشته و درگیر سیاست می‌شوند.

در جامعه با فاصله قدرت کم، احساسی غالب است که استفاده از قدرت بایستی مبتنی بر قانون بوده و بر قضاوت بین خوب و بد نیز استوار باشد. نابرابری اساساً نا مطلوب به نظر می‌رسد، اگر چه غیر قابل اجتناب می‌باشد بایستی به وسیله ابزارهای سیاسی به حداقل برسد. قانون بایستی تضمین نماید که همه ی افراد بدون توجه به جایگاه‌شان دارای حقوق برابری می‌باشند. قدرت، ثروت و جایگاه نیاز نیست که با هم وجود داشته باشند، حتی اگر با هم وجود نداشته باشند مطلوب‌تر می‌باشد. سمبل‌هایی که مربوط به جایگاه هستند باعث بدگمانی نسبت به صاحبان قدرت می‌شوند و رهبران ممکن است جایگاه غیر رسمی‌شان را با نفی سمبل‌های رسمی ارتقاء بخشند: مثلاً وزیر با وسیله نقلیه عمومی سر کار برود. منابع اصلی قدرت جایگاه رسمی تخصص‌ها و توانایی فرد برای اعطا پاداش هستند. افتراها معمولاً به معنای پایان کار راهه سیاسی می‌باشند. انقلاب‌ها مرسوم نیستند؛ سیستم به وسیله روش‌های اصلاح طلبانه تغییر می‌یابد بدون اینکه نیازی به سرنگون شدن آنها با قدرت باشد. خشونت به ندرت در سیاست‌های محلی رخ می‌دهد. کشورهایی با سیستم‌های ارزشی فاصله قدرت پایین معمولاً دارای دولت‌های کثرت‌گرا هستند که به آرامی از یک حزب یا ائتلاف به حزب یا ائتلافی دیگر بر مبنای نتایج انتخاباتی واگذار می‌شوند. طیف‌های سیاسی در چنین کشورهایی معمولاً یک مرکزیت قوی و بال‌های چپ و راست ضعیفی را نشان می‌دهد. در آمدها با نابرابری کم‌تری نسبت به کشورهای با فاصله قدرت زیاد توزیع می‌شوند سیستم مالیاتی موجبات توزیع مجدد در آمد را فراهم می‌آورد و در آمد پس از مالیات در مقایسه با قبل از آن از برابری بیشتری برخوردار است. اتحادیه‌های کارگری مستقل

بوده و کم‌تر جهت‌گیری سیاسی و ایدئولوژیک داشته و در موضوعات عملی مبتنی بر نظر بیش از نیمی از اعضا اقدام می‌نمایند.

خواننده به سرعت در می‌یابد که برخی از عناصر هردو حد (فاصله قدرت کم و زیاد)، در برخی از کشورها دیده می‌شوند. مثلاً اسپانیا تا دهه ۱۹۷۰ به‌صورت دیکتاتوری اداره می‌شد به آرامی به سوی یک سیستم حکومتی کثرت‌گرا تغییر جهت داد. حکومت پادشاهی بریتانیا به‌عنوان یک دموکراسی قدیمی به سختی تلاش می‌نماید که از افشاگری‌های ناخواسته یک مأمور مخفی سابق جلوگیری نماید. «گلس‌نوست»^{۲۸} در موسسات استبدادی اتحاد جماهیر شوروی نفوذ کرده بود.

موسسات کشورهای با فاصله قدرت کم بعضی اوقات در کشورهای با فاصله قدرت زیاد به‌علت انتقال ایده‌های سیاسی کپی برداری می‌شوند. رهبران سیاسی که در کشورهای دیگر تحصیل نموده‌اند ممکن است تلاش نمایند با سیستم‌های سیاسی آن کشورها رقابت نمایند. حکومت‌های کشورهای با فاصله قدرت کم غالباً با اشتیاق تلاش می‌نمایند نظام نهادی خود را در قالب گسترش همکاری‌های توسعه‌ای صادر نمایند با اشتیاق تلاش می‌نمایند نظام نهادی خود را در قالب گسترش همکاری‌های توسعه‌ای صادر نمایند به هر حال صرفاً از طریق یک انتخابات شعائر سیاسی یک کشور تغییر نمی‌کند. زیرا این شعائر عمیقاً در برنامه‌ریزی ذهنی بخش عمده‌ای از جمعیت آن کشورها ریشه دوانده‌اند. به‌ویژه جمعیت‌هایی که از نظر تغذیه و تحصیلات در وضعیت مطلوبی قرار ندارند دموکراسی‌های ضعیفی را ایجاد می‌نمایند و روش‌های مرسوم حکومت داری در کشورهای ثروتمند در کشورهای فقیر به‌خوبی عمل نمی‌کنند. فعالیت‌هایی که به‌وسیله دولت‌های خارجی به منظور هدایت سایر کشورها به سمت روش‌های دموکراتیک و رعایت حقوق بشر صورت می‌گیرند. که به‌طور واضح از برنامه‌ریزی ذهنی کمک‌کنندگان خارجی الهام گرفته و معمولاً مربوط به ایده‌های حوزه انتخابی خارجی هستند و برای حل مشکلات کشورهایی که قصد کمک به آنها وجود دارد تأثیر گذاری کم‌تری دارند.

فاصله قدرت و عقاید

والدین، معلم‌ها، مدیران و حکمرانان همگی بچه‌های فرهنگ خودشان هستند؛ به نوعی آنها پیرو، خود می‌باشند و رفتارشان صرفاً زمانی قابل درک است که بتوان برنامه‌ریزی ذهنی بچه‌ها، دانش‌آموزان، زیردستان و افراد آنها را درک نمود. به هر حال، نه تنها علمای این جهان بلکه متفکران

²⁸. Glasnost

- گلس‌نوست: طرح اصلاحات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی که از سوی گورباچف در سال ۱۹۹۰ به منظور بهبود وضعیت روسیه شوروی پیشنهاد شد.

نیز بچه‌های یک فرهنگ می‌باشند. مولفان کتب مدیریتی و بنیان‌ایدئولوژی‌های سیاسی عقایدشان را بر اساس زمینه‌ای از آنچه در دوره رشد شان یاد گرفته‌اند، ایجاد می‌نمایند. بنابراین تفاوت‌های میان کشورها در خصوص ابعاد ارزشی مانند فاصله قدرت نه تنها بر اساس تفاوت‌های فکر کردن، احساس نمودن و رفتار رهبران و زیردستان آنها بلکه همچنین با تأیید تئوری‌های ایجاد شده یا پذیرفته شده در این کشورها برای تشریح افکار، احساس و رفتار نیز درک می‌شوند. در تاریخ جهان تعدادی از فلاسفه به‌صورت کاملاً آشکاری به سؤالاتی در خصوص قدرت و نابرابری پرداخته‌اند. در چین حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد، «دو کائگ زی»^{۲۹} کسی که دو هزار سال بعد میسیونرهای مسیحی او را کنفوسیوس نامیدند (از نام قدیمی کنگ فوزی).

وی بیان می‌دارد که ثبات جامعه بر روابط نابرابر بین افراد استوار است. او پنج رابطه اساسی را مشخص نمود: حکمران - رعیت، پدر - پسر، برادر بزرگ‌تر - برادر کوچک‌تر، شوهر - زن و دوست بزرگ‌تر - دوست کوچک‌تر. این روابط متضمن الزامات متقابل و مکمل می‌باشد: طرف کوچک‌تر بایستی از طرف بزرگ‌تر اطاعت نموده و به او احترام بگذارد، طرف بزرگ‌تر نیز بایستی به طرف کوچک‌تر توجه داشته و از او حمایت نماید. عقاید کنفوسیوسی به‌عنوان خطوط راهنمای رفتار مناسب مردم چین تا به امروز باقی مانده‌اند. در جمهوری خلق چین، مائو تسه تانگ سعی نمود که عقاید کنفوسیوسی را محو نماید اما در زمان حکمرانی خودش نیز عناصر کنفوسیوسی وجود داشتند. کشورهایی که در مطالعه IBM مورد بررسی قرار گرفته‌اند و دارای اکثریت چینی بوده و یا تحت تأثیر فرهنگ چینی قرار گرفته بودند به ترتیبی که در جدول ۲/۱ قرار گرفته‌اند عبارتند از: سنگاپور، هنگ کنگ، کره جنوبی، تایوان و ژاپن؛ آنها در جایی بالاتر از ناحیه حد متوسط فاصله قدرت قرار می‌گیرند. مردم این کشورها نابرابری را پذیرفته و تایید می‌نمایند اما احساس می‌نمایند که قدرت بایستی به‌وسیله یک حس الزام آور تعدیل شود.

در یونان باستان حدود ۳۵۰ سال قبل از میلاد، افلاطون یک نیاز اساسی برای برابری در بین افراد را شناسایی نمود، اما به‌طور هم‌زمان از جامعه‌ای که به‌وسیله یک طبقه نخبه «گوآردین‌ها»^{۳۰} رهبری می‌شد، حمایت می‌نمود. او سعی می‌نمود که تعارض بین این تمایلات و اگر را به‌وسیله بازی با دو معنای متفاوت کلمه برابری، یک معنای کمی و یک معنای کیفی حل نماید. اما بحث‌های او، نقل‌قولی بر گرفته از کتاب مزرعه حیوانات جرج اورول را به ذهن متبادر می‌سازد: «همه حیوانات برابرند اما

²⁹. kang ze

³⁰. Guardians

برخی نسبت به دیگران برتری دارند». امتیاز جامعه امروزی یونان با توجه به داده‌های IBM از نظر فاصله قدرت در حد متوسط قرار دارد (رتبه ۲۷/۲۸، امتیاز ۶۰)

نیکولا ماکیاولی ایتالیایی (۱۵۲۷ - ۱۴۶۹) یکی از بزرگ‌ترین مؤلفان ادبی در خصوص استفاده از قدرت سیاسی می‌باشد. وی دو مدل را شناسایی نمود: مدل روباه و مدل شیر. ماکیاولی می‌نویسد که یک حکمران محافظه‌کار هر دو مورد را در زمان مناسب‌شان به کار می‌گیرد: حيله‌گری روباه سبب اجتناب از دام‌ها می‌گردد و قدرت شیر، گرگ‌ها را می‌ترساند (ماکیاولی، ۱۹۵۵، صفحه ۹۱ رجوع شود) در ارتباط با افکار ماکیاولی در خصوص تفاوت‌های ملی فاصله قدرت هرکسی به این نتیجه می‌رسد که کشورهای با فاصله قدرت کم بیشتر منطبق بر مدل روباه هستند و کشورهای با فاصله قدرت زیاد با مدل شیر مطابقت دارند. ایتالیا بر اساس داده‌های تحقیق IBM در قرن بیستم در محدوده میانی فاصله قدرت قرار می‌گیرد (رتبه ۳۴، امتیاز ۵۰) زمانی که یک شخص ایتالیا را به صورت ناحیه‌ای مطالعه می‌کند احتمالاً بخش شمالی آن بیشتر حالت روباه و بخش جنوبی آن مدل شیر را دارد. چیزی که ماکیاولی نوشته است همراهی بین سیستم‌های سیاسی و شهروندان می‌باشد، یعنی برنامه ذهنی که اظهار می‌دارد حیوانی که حاکم است بایستی به شکلی مطابق با حیواناتی که از او تبعیت می‌کنند شخصیت‌ش شکل گیرد.

همچنین کارل مارکس نیز به بحث قدرت پرداخته است اما او می‌خواست آنرا به افراد کم قدرت بدهد؛ او هرگز به این سؤال فکر نکرد که آیا انقلابی را که ایجاد نموده توانایی ایجاد یک طبقه کم قدرت (فاقد قدرت) جدید را دارد یا خیر؟ در حقیقت به نظر می‌رسد که او بر این باور بود که قدرت می‌تواند از اشخاص به یک سیستم منتقل شود، فلسفه‌ای که بر اساس آن می‌توانیم برنامه‌ریزی ذهنی جوامع با فاصله قدرت کم را همانند کشور مادری مارکس (آلمان) شناسایی نماییم. انتقال عقاید مارکس به کشورهایی که دارای فاصله قدرت زیاد هستند برای دنیای مدرن بک تراژدی بود، همان‌طوری که قبلاً در این فصل بحث شد، این فرض که قدرت می‌تواند تبدیل به قانون شود، عملی نیست. این عدم تنظیم قدرت، سیستم‌های حکومتی را قادر ساخت که در خصوص میراث مارکس برای بقاء و دوام، مدعی شوند و حتی در برخی از جاها این سیستم‌های حکومتی موجب شدند که نظریه مارکس خودش را به خاک بسپارد. دیکتاتوری طبقه کارگر از نظر مارکس، در کشورهایی با فاصله قدرت بالا به حکمرانان واگذار گردیده و طبقه کارگر فراموش شده‌اند. در حقیقت این مفهوم خیلی ساده لوحانه می‌باشد: از منظری که ما می‌دانیم که انسان تمایل به نابرابری دارد یک دیکتاتوری به وسیله طبقه کارگر منطقی نوعی تضاد می‌باشد.

صدور این عقاید به مردم دیگر کشورها بدون توجه به زمینه ارزشی که این عقاید گسترش یافته‌اند و وارد کردن این قبیل عقاید به وسیله پیروان ساده لوح در آن کشورها نه تنها به سیاست محدود نمی‌شود بلکه می‌تواند در حوزه‌های تعلیم و تربیت و به‌ویژه مدیریت و سازمان نیز مشاهده شود. موفقیت اقتصادی آمریکا در دهه‌های قبل و بعد از جنگ جهانی سبب شد که مردم سایر کشورها باور نمایند که ایده‌های آمریکایی درباره مدیریت بیشتر هستند و بنابراین بایستی کپی‌برداری شوند. اگر واقعاً این نظریات همان‌طوری که در کتاب‌ها ادعا شده بود کاربردی می‌بودند باز هم، آنها فراموش کردند درباره نوع جامعه‌ای که این عقاید در آن گسترش یافته و به کار گرفته شده‌اند سؤال بپرسند. تا اواخر دهه ۱۹۶۰ همان حادثه برای عقاید ژاپنی نیز اتفاق افتاد.

در جدول ۲/۱ امتیاز آمریکا در فاصله قدرت در سمت پایین، امانه کاملاً پایین، قرار دارد (رتبه ۳۸ در بین ۵۳ کشور). تئوری‌های رهبری آمریکایی بر اساس زیردستانی با نیازهای وابستگی در سطح متوسط پایه‌گذاری شده‌اند: نه خیلی بالا و نه خیلی پایین. یک ایده کلیدی در مدیریت مشارکتی به‌عنوان مثال وضعیتی است که در آن زیردستان به‌وسیله مدیران در تصمیمات، به دلخواه و ابتکار مدیران دخالت داده می‌شوند. با مقایسه تئوری‌های رهبری آمریکایی با دموکراسی صنعتی‌ای که در کشورهایمانند سوئد یا دانمارک (که امتیازشان در فاصله قدرت بسیار پایین می‌باشد) وجود دارد. می‌توان به این نکته پی برد که در کشورهای اسکاندیناوی ابتکارات برای مشارکت غالباً توسط زیردستان انجام می‌شود که این امر برای مدیران آمریکایی قابل هضم نمی‌باشد زیرا این موضوع با پیشتازی مدیریت آمریکایی در تعارض می‌باشد. به هر حال امتیازات ویژه مدیریتی، در کشورهای اسکاندیناوی کمتر محفوظ می‌باشد. به عبارت دیگر تئوری‌های آمریکایی مدیریتی مشارکتی در کشورهایی که از نظر فاصله قدرت در حد بالایی قرار دارند کم‌تر قابل اعمال هستند. مطالعه‌ای گزارشی از نگرانی و اضطراب یک زیردست یونانی زمانی که رئیس مهاجر آمریکایی اش از او عقیده‌اش را در خصوص مقدار زمانی که یک شغل بایستی به خود اختصاص دهد، می‌پرسد را ارائه می‌نماید: «او رئیس است» چرا او به من نگفت؟ (به‌تری اندیس، سال ۱۹۷۳ مراجعه شود)

جدول ۲/۴ تفاوت‌های کلیدی بین جوامع با فاصله قدرت کم و زیاد را در خصوص دو بخش پیشین خلاصه نموده و همراه با جدول ۲/۳ یک دیدگاه کلی در خصوص اساس تفاوت‌های فاصله قدرت در گستره همه حوزه‌های زندگی که در این فصل مورد بحث قرار گرفته‌اند ارائه می‌نماید.

ریشه‌های تفاوت‌های فاصله قدرت

کشورهایی که با یکی از زبان‌های رومی صحبت می‌کنند (اسپانیایی، پرتغالی، ایتالیایی و فرانسوی) در شاخص فاصله قدرت در جدول ۲/۱ امتیازاتی از متوسط به بالا کسب نموده‌اند (از ۳۵ در کاستاریکا تا ۹۵ در گوآتمالا) کشورهای که با یک زبان ژرمن صحبت می‌کنند (آلمان، انگلیس، هلند، دانمارک، نروژ و سوئد) امتیازات پایینی دارند (از ۱۱ در اتریش تا ۴۹ در آفریقای جنوبی) به نظر می‌رسد رابطه‌ای میان حوزه زبانی و برنامه‌ریزی ذهنی فعلی با توجه به فاصله قدرت وجود داشته باشد این حقیقت که یک کشور به یک حوزه زبانی تعلق دارد منشا تاریخی دارد: همه‌ی زبان‌های رومی از لاتین اولیه مشتق شده‌اند و در کشورهایی که زمانی بخشی از امپراتوری روم بوده‌اند، یا در مورد امریکایی لاتین، کشورهایی که مستعمره اسپانیا و پرتغال، که خودشان قبلاً مستعمره روم بوده‌اند پذیرفته شده‌اند. زبان‌های ژرمن در کشورهایی که در زمان امپراطوری روم حالت بدوی داشته‌اند یا در حوزه‌هایی که تحت امپراتوری روم بوده و سپس حالت بدوی یافته‌اند (شبه انگلستان) رایج هستند. بنابراین برخی از ریشه‌های برنامه‌ریزی ذهنی که فاصله قدرت نامیده می‌شود حداقل به ۲۰۰۰ هزار سال قبل یعنی به زمان امپراتوری روم بر می‌گردد.

جدول ۴/۲: تفاوت‌های کلیدی جوامع با فاصله قدرت کم و زیاد

ب: سیاست‌ها و عقاید

فاصله قدرت کم	فاصله قدرت زیاد
استفاده از قدرت بایستی قانونی شود و بایستی بر اساس معیار خوب یا بد بودن اعمال شود	قدرت بایستی مبتنی بر حق باشد: هرکسی که قدرت دارد خوب و حق می‌باشد.
مهارت‌ها، ثروت، قدرت و جایگاه نیاز نیست که با هم وجود داشته باشد	مهارت‌ها، ثروت، قدرت و جایگاه بایستی باهم وجود داشته باشد.
طبقه متوسط بزرگ می‌باشد	طبقه متوسط کوچک می‌باشد
همه بایستی حقوق یکسانی داشته باشند	افراد قوی امتیازاتی دارند
افرادی قوی سعی می‌نمایند ضعیف‌تر را آنچه که هستند جلوه کنند.	افراد قوی سعی دارند تا حد ممکن مؤثر به نظر آیند
قدرت مبتنی بر جایگاه رسمی، تخصص و توانایی اعطای پاداش می‌باشد.	قدرت مبتنی بر خانواده یا دوستان، کاریزما، و توانایی اعمال زور
روش تغییر سیستم سیاسی به وسیله تغییر قوانین می‌باشد (اصلاح)	روش تغییر سیستم سیاسی به وسیله تغییر افرادی که در راس حاکمیت هستند صورت می‌گیرد. (انقلاب)
استفاده از خشونت در سیاست‌های محلی بسیار نادر می‌باشد.	تعارضات سیاسی محلی به تدریج به خشونت می‌گراید.
حکومت‌های کثرت‌گرا مبتنی بر نتیجه رای اکثریت	حکومت استبدادی یا گروه‌های خاص (اغنیاء) مبتنی بر انتخاب بین خودشان است (داخلی)
طیف سیاسی نشان دهنده مرکزیت قوی و بال‌های راست و چپ ضعیف می‌باشد.	طیف سیاسی نشان دهنده مرکزیت ضعیف و بال‌های قوی می‌باشد
تفاوت‌های اندک در آمدی در جامعه، در آمدهایی بالاتر به وسیله سیستم مالیاتی کاهش می‌یابد	تفاوت‌های فاحش در آمدی در جامعه، در آمدهای بالاتر به وسیله سیستم مالیاتی افزایش می‌یابد.
مذاهب رایج و سیستم‌های فلسفی بر برابری تاکید دارند.	مذاهب رایج و سیستم‌های فلسفی سلسه مراتب و طبقه بندی را مورد تاکید قرار می‌دهند.
ایدئولوژی سیاسی رایج بر تقسیم قدرت تاکید داشته و آن را اعمال می‌نمایند.	ایدئولوژی‌های سیاسی رایج بر تنازع قدرت تاکید داشته و آن را اعمال می‌نمایند
تئوری‌های بومی مدیریت بر نقش کارکنان تمرکز دارند	تئوری‌های بومی مدیریت بر نقش مدیران تاکید دارند

کشورهایی با یک میراث فرهنگی چینی (کنفوسیوسی) در طرف متوسط به بالای مقیاس فاصله قدرت قرار می‌گیرند در اینجا فرهنگی با حداقل ۴۰۰۰ سال قدمت وجود دارد.

هیچ کدام از ما هنگامی که الگوهای فرهنگی در بین مردم شروع به انشقاق نمودند وجود نداشتیم: ویژگی‌های دلایل این تفاوت‌ها موضوع مباحث آموزشی است که بر اساس منابع تاریخی و ما قبل تاریخ گرد آوری شده‌اند.

امپراتوری‌های چین و روم هر دو توسط یک قدرت مرکزی اداره می‌شدند که جمعیتی را برای اطاعت از دستورات سیستم مرکزی مهیا نموده بودند. در طرف دیگر بخش ژرمن اروپا به گروه‌های قبیله‌ای کوچک تحت فرمان لردهای محلی تقسیم شده بود و آمادگی لازم برای پذیرش اوامر اشخاص دیگر را نداشتند. این فرض منطقی به نظر می‌رسد که تجربیات دولت گونه‌های اولیه به توسعه برنامه‌های ذهنی مشترک این مردمان که برای بقای سیستم سیاسی اجتماعی شان ضروری بود کمک نموده‌اند.

البته سؤالی که باقی می‌ماند این است که چرا تجربیات این دولت‌های اولیه تحریف شده‌اند. یک روش برای اثبات این موضوع انجام مطالعه‌ای در خصوص علل فوق با جمع آوری داده‌های کمی درباره کشورهای که با امتیازات فاصله قدرت همبستگی دارند، می‌باشد. تعداد زیادی از این قبیل متغیرهای کمی در دسترس بودند. یک ابزار آماری بنام رگرسیون چند گانه به ما این اجازه را می‌دهد که از بین این متغیرها آن‌هایی را که به‌طور مؤثری در تشریح امتیازات تفاوت‌های فاصله قدرت در جدول ۲/۱ سهم هستند را انتخاب نماییم. نتیجه این بود که امتیاز فاصله قدرت یک کشور به‌طور نسبتاً دقیق با توجه به موارد ذیل قابل پیش بینی است (هافستد، ۱۹۸۰ صفحات ۱۲۱ به بعد: ۱۹۸۴ صفحات ۹۵ به بعد)

۱. عرض جغرافیایی کشور (عرض‌های جغرافیایی بالاتر دارای فاصله قدرت پایین‌تر هستند)
۲. اندازه جمعیت (اندازه‌های بزرگ‌تر جمعیت دارای فاصله قدرت بالاتر هستند)
۳. ثروت (کشورهای غنی‌تر فاصله قدرت پایین‌تری دارند)

برای چهل کشور تجزیه و تحلیل در مورد عرض جغرافیایی (فاصله پایتخت کشور از خط استوا) به تنهایی این امکان را برای ما فراهم آورد که ۴۳ درصد از تفاوت‌های (واریانس) ارزش شاخص فاصله قدرت را پیش بینی نماییم. عرض جغرافیایی و اندازه جمعیت در کنار همدیگر ۵۱ درصد از تفاوت‌ها را پیش بینی می‌نمایند و میزان عرض جغرافیایی، اندازه جمعیت همراه با ثروت ملی (با واحد سرمایه ناخالص ملی ایجاد شده در سال ۱۹۷۰، سال میانی دوره تحقیق) ۵۸ درصد از تفاوت‌ها را پیش بینی می‌نمایند. اگر شخصی هیچ چیز دیگری به جز این سه مورد در خصوص این کشورها نداند، بر اساس این داده‌های سخت قادر خواهد بود یک لیست پیش‌بینی از شاخص فاصله قدرت را که کاملاً نزدیک

به موارد موجود در جدول ۲/۱ می‌باشد را تهیه نماید. به‌طور متوسط ارزش‌های پیش‌بینی شده نسبت به ارزش‌های ارائه شده در تحقیقات IBM ده واحد انحراف خواهند داشت. بدترین پیشگویی مربوط به کشور اسرائیل می‌باشد که با امتیاز ۴۴ ارائه شده و ارزش واقعی آن ۱۳ می‌باشد یعنی اختلافی معادل ۳۱ امتیاز. به هر حال سایر کشورها شاخص‌شان با یک امتیاز تفاوت پیش‌بینی شده است: هند (۷۸ برای ۷۷)، اسپانیا (۵۶ برای ۵۷) و هلند (۳۸ برای ۳۸)

عرض جغرافیایی یک معیار بسیار جالب از همبستگی با فاصله‌های قدرت می‌باشد. آن یک شاخص اساسی آب و هوای کشور می‌باشد: کشورهایی با عرض‌های جغرافیایی کم استوایی هستند؛ عرض‌های جغرافیایی متوسط نیمه استوایی تا معتدل هستند. عرض‌های جغرافیایی بالا نقاط سردسیر هستند، فلاسفه و اندیشمندان مشهور برای قرن‌ها تفاوت‌های آب و هوایی را به عنوان توضیحی در خصوص تفاوت‌های ویژگی، شخصیتی ساکنین هر منطقه ارائه می‌نمودند. آب و هوای گرم، به‌عنوان مثال مردم را تنبل می‌کند؛ و آب و هوای سرد مردم را سخت‌کوش می‌سازد. این چنین ادعاهایی قابل اثبات نیستند و ارائه نمونه‌هایی که متناسب با این ادعا نمی‌باشند کار مشکلی نیست مثلاً سنگاپوری سخت‌کوش که درست در کنار خط استوا زندگی می‌کنند. به هر حال رابطه با شاخص فاصله قدرت ثابت بوده و از نظر آماری کاملاً معنا دار می‌باشد برای خواننده‌ای که وی آموزش‌هایی در خصوص محاسبات احتمالات آماری ندیده است: رابطه موجود به معنای تعیین فاصله قدرت صرفاً با توجه به عرض جغرافیایی نمی‌باشد بلکه عرض جغرافیایی بالاتر در کنار سایر وسایل، موجب فاصله‌های قدرت کم‌تر در کنار سایر عوامل می‌شود.

روابط آماری جهت علت را نشان نمی‌دهند: آنها نمی‌گویند که کدام یک علت و کدام یک معلول هستند یا اینکه عناصر مرتبط هر دو ممکن است معلول یک عامل مشترک سومی باشند. اما در یک مورد منحصربه‌فرد از وضعیت جغرافیایی یک کشور مشکل است که آن را به‌عنوان چیز دیگری سوای یک علت در نظر گرفت، حتی اگر به‌عنوان یک عامل اساسی ما فرض نماییم که در دوره‌های ما قبل تاریخ مردم به سرزمین‌هایی که متناسب با مفاهیم فاصله قدرت شان بوده سفر نموده‌اند دور از دسترس می‌باشد.

منطق حاکم بر این رابطه، به‌وسیله مطالعات تحقیقی متعددی (هافستد ۱۹۸۰ صفحه ۱۲۴: ۱۹۸۴ صفحه ۹۶) به شرح زیر پشتیبانی می‌گردد. قبل از هر چیز، همه‌ی آن جوامع مورد مطالعه تماماً تا سطح کشاورزی یکجانشینی و وضعیت شهری پیشرفت نموده‌اند. این موضوع جوامع شکارچی و خوشه چین ابتدایی که ممکن است از منطق متفاوتی پیروی نمایند را در بر نمی‌گیرد. در عرض‌های

جغرافیایی پایین تر (به عنوان مثال، اقلیم‌های گرمسیری تر) جوامع کشاورزی معمولاً دارای طبیعت حاصلخیزی هستند. بقا و رشد جمعیت در چنین اقلیم‌هایی نیازمند مداخله محدودتر انسان در طبیعت می‌باشد: زیرا هر چیزی می‌روید. در چنین شرایطی تهدید اصلی برای یک جامعه رقابت سایر گروه‌های انسانی برای دستیابی به همان منابع و قلمرو می‌باشد. آن جوامعی دارای بهترین شانس بقا هستند که خودشان را به صورت سلسله مراتبی سازماندهی نموده و متکی به یک اقتدار مرکزی می‌باشند که تعادل و نظم را برقرار می‌نماید.

اندازه جمعیت، دومین عامل پیش‌بینی‌کننده میزان فاصله قدرت می‌باشد که وابستگی به اقتدار را ترویج می‌نماید زیرا مردم در یک کشور پرجمعیت مجبورند که یک قدرت سیاسی با فاصله قدرت بالاتر و با دسترسی کم‌تر را نسبت به مردم یک جامعه کوچک‌تر، بپذیرند. از طرف دیگر، در اینجا یک موردی برای جابه‌جایی بین علت و معلول می‌تواند به وجود آید زیرا افرادی با برنامه‌ریزی ذهنی مستقل‌تر به سختی می‌جنگند تا با یک ملت بزرگتر ادغام نشوند.

ثروت ملی، سومین عامل پیش‌بینی‌کننده، خودش معلول چندین عامل دیگر می‌باشد که هر کدام از آنها می‌تواند علت یا معلول فاصله‌های قدرت کم‌تر باشند. در حقیقت ما با پدیده‌ای مواجه هستیم که دارای دور تسلسل علت و معلولی می‌باشد. نظیر رابطه علت و معلولی مرغ و تخم مرغ. عوامل مرتبط با ثروت ملی بیشتر و وابستگی کم‌تر بر قدرت دیگران عبارتند از:

۱. کشاورزی سنتی کم‌تر
۲. تکنولوژی مدرن بیشتر
۳. زندگی شهری بیشتر
۴. تحرک اجتماعی بیشتر
۵. یک سیستم آموزشی بهتر
۶. یک طبقه متوسط بزرگ‌تر

بیشتر مستعمره‌های قدیم نسبت به استعمار کنندگان قدیمی فاصله‌های قدرت بالاتری نشان می‌دهند: اما در طول دو قرن گذشته مدت زمانی مستعمره و یا استعمارگر بودن کشورها، رابطه‌ای قوی با میزان ثروت کنونی دارد. داده‌ها اجازه ایجاد یک رابطه‌ی یک‌طرفه علی میان سه عامل، فقر، مستعمره بودن و تفاوت‌های فاصله قدرت بالا را نمی‌دهند. فرضیات علی در این راستا معمولاً مبتنی بر چیزی هستند که یک شخص می‌خواهد آنها را ثابت نماید.

آینده تفاوت‌های فاصله قدرت

تا کنون تصویر تفاوت‌های فاصله قدرت میان کشورها جنبه آماری داشته‌اند. بخش قبلی نشان داد که برخی از تفاوت‌های فاصله قدرت دارای ریشه تاریخی، چهار هزار ساله یا بیشتر می‌باشند موارد زیادی در خصوص گذشته وجود دارد، اما درباره آینده چه چیزی وجود دارد؟ ما در عصری زندگی می‌کنیم که روابط بین‌المللی به‌طور بی‌سابقه‌ای فزونی یافته‌اند: آیا این موضوع نبایستی تفاوت‌ها را ریشه کن نموده و به ما برای حرکت به سمت یک دنیای استاندارد کمک نماید و اگر این چنین است، آیا این استاندارد یکی از فواصل قدرت زیاد، کم یا متوسط است؟

حداقل تأثیر گذاری ارتباطات کاهش وابستگی به افراد قدرتمند در بخش‌های بزرگی از دنیا در طول دو نسل گذشته می‌باشد. اغلب ما، نسبت به پدران و پدربزرگ‌هایمان احساس وابستگی کم‌تری داریم به‌علاوه استقلال یک عنوان جذاب سیاسی می‌باشد. جنبش‌های لیبرالی و آزادی خواهانه زیادتر شده‌اند. فرصت‌های آموزشی در بسیاری از کشورها توسعه یافته‌اند و ما دیده ایم که امتیازات فاصله قدرت با افزایش سطح تحصیلات کاهش یافته‌اند. به هر حال، این بدان معنا نیست که تفاوت‌های موجود در بین کشورهایی که در این فصل تشریح شدند ضرورتاً تغییر یافته باشند. همه‌ی کشورها ممکن است به سمت فاصله قدرت پایین بدون اینکه تغییری در جایگاه متقابل آنها در جدول ۲/۱ به وجود آمده باشد، حرکت کرده باشند.

یک نفر احتمال دارد سعی نماید که پیش بینی در خصوص تغییرات بلند مدت فاصله قدرت بر اساس اتفاقاتی که ممکن است برای نیروهای کلیدی تشریح شده در بخش قبلی این فصل رخ دهند ارائه نماید. از عواملی که ارتباط نزدیکی با فاصله قدرت دارند (عرض جغرافیایی، اندازه جمعیت و ثروت) عرض جغرافیایی غیر قابل تغییر می‌باشد. اما در مورد دوم یعنی اندازه جمعیت، یک نفر ممکن است بگوید که کشورهای کوچک و حتی کشورهای بزرگ تا حد بسیار پایینی قادرند تصمیماتی در خصوص میزان جمعیت خودشان اتخاذ نمایند و همه‌ی ما بیشتر متکی بر تصمیمات بین‌المللی هستیم این امر می‌تواند از یک افزایش جهانی فاصله قدرت حمایت نماید. عامل سوم، ثروت در برخی از کشورها افزایش یافته و در برخی دیگر افزایش نمی‌یابد. هر کجا که افزایش یابد باعث کاهش فاصله قدرت می‌شود. در جاهایی که توسعه اقتصادی با رکود مواجه می‌شود، به‌عنوان مثال عمدتاً در کشورهایی که قبلاً خیلی فقیر بوده‌اند، هیچ کاهشی در فاصله قدرت مورد انتظار نمی‌باشد.

شواهد تجربی در خصوص تغییر جهت در فاصله قدرت در کشورهای مختلف در طول زمان به مقایسه میان شرایط IBM در سال ۱۹۶۸ و سال ۱۹۷۲ محدود می‌شود (هافستد ۱۹۸۰ صفحات ۳۴۶

به بعد ف ۱۹۸۴ صفحات ۲۳۴ به بعد) در این دوره چهار ساله یک افزایش جهانی برای استقلال بر اثر تأثیرات ارتباطات بین‌المللی بر عقاید دیده می‌شود. اما این گرایش با تغییر جهتی در برابری بیشتر نسبت به قدرت قبلی صرفاً در کشورهایی که فاصله قدرت در آنها قبلاً پایین بوده همراه گردید. این وضعیت شبیه آن چیزی است که برای توزیع ثروت ملی اتفاق افتاد: اغلب کشورهای غنی در طول دهه‌های گذشته غنی‌تر شده‌اند اما فقط تعداد اندکی از کشورهای فقیر، غنی شدند و شکاف موجود به جای اینکه کم‌تر شود بیشتر شد. در مورد فاصله قدرت (که با فقر ملی همبستگی دارد) نیز امتیازات IBM از سال ۱۹۶۸ تا سال ۱۹۷۲ نشان می‌دهند کشورهایی که در طرف مقابل طیف قرار دارند بیشتر رشد نموده‌اند.

داده‌های IBM صرفاً یک دوره زمانی کوتاه مدت چهار ساله را پوشش می‌دهند. اما هیچ کس (تاجایی که من می‌دانم) دلیلی برای گرایش کشورها به سمت فاصله قدرت پایین یا تفاوت‌های کوچک‌تر در فاصله قدرت تا سال ۱۹۷۲ ارائه ننموده است. من معتقدم تصویری که از تنوع ملی در این فصل، بر اساس ریشه‌های بسیار تاریخی و قدیمی ارائه شد. حداقل برای بعضی از کشورها برای مدت زمان طولانی باقی خواهد ماند. یکسان‌سازی جهانی برنامه‌ریزی ذهنی، در خصوص، قدرت و وابستگی، استقلال و وابستگی متقابل تحت تأثیر یک فرایند دیگر ذوب فرهنگی فرضی هنوز هم دور از انتظار بوده و هرگز اتفاق نخواهد افتاد.

در دسامبر سال ۱۹۸۸، اخبار کوتاه زیر در مطبوعات دیده شدند

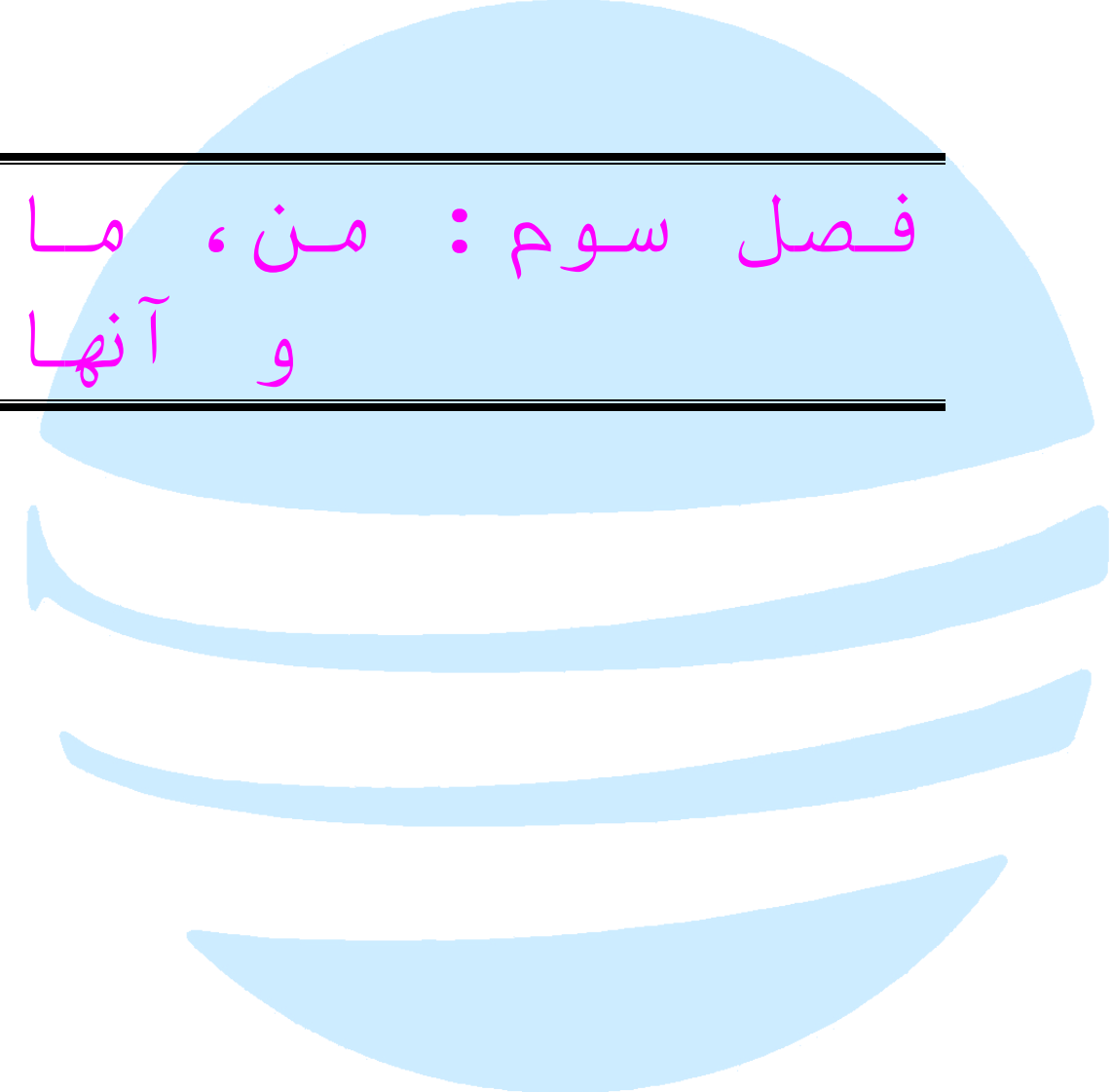
استکهلم ۲۳ دسامبر، کارل گوستاو پادشاه سوئد در این هفته تاخیر قابل ملاحظه‌ای در هنگام خرید هدایای کریسمس برای فرزندانش به وسیله چک، با توجه به اینکه نتوانست کارت چک خود را نشان دهد، تجربه نمود.

فروشنده از قبول چک بدون ارائه مدرک تایید کننده امتناع ورزید. فقط زمانی که چندین ناظر ماجرا از جیب‌های شان یک سکه یک کرونی را برای نشان دادن صورت پادشاه در آوردند فروشنده تصمیم گرفت که این سکه را به عنوان مدرک قانونی بپذیرد. اما به هر حال، صحت چک را به صورت کامل از نظر اسم و نشانی دارنده کنترل نمود.

امروزه برنادوت (یکی از اعقاب مستقیم ژنرال فرانسوی) هنوز هم با هنجارهای مشابهی با پیشینیان خود مواجه است. رؤسای جمهور آمریکا، اتحاد جماهیر شوروی، مجمع‌الجزایر فیلیپین یا رؤسای ایالات مختلف آفریقا در فروشگاه‌ها چه مقدار از وقت‌شان تلف می‌شود؟ یا قبل از اینکه سوئدی‌ها با

پادشاه خود مانند رفتاری که ایرانیان با آیت الله خمینی (ره) داشتند پادشاه آنها چه مقدار از وقتش را در
فروشگاه‌ها می‌گذراند.





فصل سوم : من ، ما
و آنها

یک شرکت متوسط سوئدی با تکنولوژی بالا به وسیله یک هم وطن، یک تاجر با ارتباط خوب، در عربستان سعودی حضور یافت. شرکت یکی از مهندسانش را به نام یوهانسن به ریاض فرستاد. وی به یک شرکت کوچک مهندسی که به وسیله دو برادر با سنی در حدود سی سال و دارای مدارج دانشگاهی از بریتانیا اداره می شد، معرفی گردید. یوهانسن بایستی از طرف دولت سعودی در یک پروژه توسعه ای همکاری نماید. به هر حال، پس از شش دیدار در یک دوره دوساله هیچ اتفاقی رخ نداد. جلسات یوهانسن با برادران سعودی همیشه با حضور تاجر سوئدی که اولین ارتباط را برقرار کرده بود تشکیل می شد. این امر باعث آزردن یوهانسن و مافوق هایش می شد، زیرا آنها مطمئن نبودند که این تاجر روابط خوبی با رقبایش نداشته باشد، اما سعودی ها می خواستند که واسطه شان حضور داشته باشد. مباحثات غالباً در خصوص موضوعاتی بود که ارتباط زیادی به کسب و کار نداشت، مانند شکسپیر³¹ که هر دو برادر نیز به آن دامن می زدند.

درست هنگامی که مافوق های یوهانسن در خصوص عاقلانه بودن این سرمایه گذاری با این سفرهای پرهزینه دچار تردید شدند، تلکسی از ریاض مبنی بر دعوت برای یک دیدار فوری رسید. قراردادی به ارزش میلیون ها دلار آماده امضاء بود. از یک روز تا روز دیگر تلقی سعودی ها تغییر یافت. حضور تاجر واسطه دیگر ضروری نبود، و برای اولین بار یوهانسن لبخند سعودی ها را مشاهده کرد، آنها حتی جوک تعریف می کردند. تا اینجا بسیار عالی اما داستان ادامه دارد. سفارش قابل ملاحظه ای که به یوهانسن داده شد باعث گردید که وی تا یک جایگاه مدیریتی در بخش دیگری ارتقاء یابد. بنابراین دیگر وی حسابرس سعودی ها نبود. یک مهندس با تجربه بین المللی دیگر توسط خود یوهانسن به عنوان جانشین به برادران سعودی معرفی شد.

³¹.Shakespeare

چند هفته بعد تلکسی از ریاض رسید که در مضمون آن تلکس بیم آن می‌رفت که سعودی‌ها قرارداد را صرفاً با توجه به تغییرات جزئی در شرایط تحویل فسخ نمایند. از یوهانسن درخواست کمک شد، هنگامی که او به ریاض آمد معلوم شد که مشاجره در مورد یک موضوع جزئی است که به سادگی قابل حل بود اما صرفاً سعودی‌ها احساس کردند که یوهانسن بایستی به عنوان نماینده شرکت حضور داشته باشد. بنابراین شرکت ساختارش را به شکلی تغییر داد که یوهانسن علاوه بر وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود که در یک حوزه کاملاً متفاوت قرار داشتند، به عنوان حسابرس شرکت باقی بماند.

فرد و جمع در جامعه

سوئدی‌ها و سعودی‌ها در این داستان واقعی مفاهیم متفاوتی از نقش روابط شخصی در تجارت داشتند. برای سوئدی‌ها، تجارت با یک شرکت انجام می‌شود، برای سعودی‌ها با یک شخص که او را شناخته و به او اعتماد دارند. مادامی که فرد طرف مقابل را به خوبی نمی‌شناسد، بهتر است یک واسطه یا میانجی شناخته شده که هر دو طرف او را تصدیق نمایند حضور داشته باشد. در خصوص ریشه تفاوت‌های میان فرهنگ‌ها یک موضوع اساسی وجود دارد: نقش فرد در برابر نقش جامعه.

شمار زیادی از مردم در دنیای ما در جوامعی زندگی می‌کنند که نفع گروه را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند. ما این جوامع را «جمع‌گرا»³² می‌نامیم، این کلمه برای بسیاری از خوانندگان یک معنای ضمنی سیاسی دارد، اما در اینجا به مفهوم سیاسی به کار برده نمی‌شود، آن به قدرت دولت در برابر فرد اشاره ندارد بلکه به قدرت گروه مربوط می‌شود.

اولین گروه در زندگی ما خانواده‌ای است که در آن متولد می‌شویم. به هر حال ساختار خانواده‌ها در جوامع مختلف با هم متفاوت می‌باشند. در اغلب جوامع جمع‌گرا خانواده‌ای که بچه در آن بزرگ می‌شود دربرگیرنده افرادی است که در کنار هم زندگی می‌نمایند. نه فقط والدین و سایر فرزندان بلکه به‌عنوان مثال پدربزرگ‌ها، مادربزرگ‌ها، عموها، دایی‌ها، عمه‌ها، خاله‌ها، خدمتکاران و سایر هم‌خانه‌ای‌ها را در بر می‌گیرد. این نوع خانواده در مردم شناسی (انسان شناسی) فرهنگی به نام خانواده گسترده³³ معروف است. زمانی که بچه‌ها بزرگ شدند آنها می‌آموزند که به خودشان به‌عنوان «ما» «گروه»: یک رابطه‌ای که اختیاری نبوده بلکه به‌وسیله طبیعت تحمیل می‌شود ببینند. گروه «ما» از سایر افراد جامعه که به گروه‌های «آنها» تعلق دارند که تعدادشان زیاد می‌باشد مجزا می‌باشند. گروه «ما» یا خودی، منبع اصلی هویت یک فرد می‌باشد و تنها حافظ یک نفر در برابر سختی‌های زندگی می‌باشد. بنابراین یک نفر در طول زندگی اش به یک گروه وفادار می‌ماند و شکستن این وفاداری بدترین کاری است که وی ممکن است انجام دهد. بین شخص و عضویت گروهی یک رابطه وابستگی توسعه می‌یابد که هم جنبه علمی و هم جنبه روانشناختی دارد.

³².Collectivist

³³.Extended family

اقلیت اندکی از مردم دنیای ما در جوامعی زندگی می‌کنند که منافع فرد را بر منافع گروه مقدم می‌دارند، جوامعی که من آن را فردگرا^{۳۴} می‌نامم. در این جوامع اغلب بچه‌ها در خانواده‌ای به دنیا می‌آیند که شامل والدین و احتمالاً بچه‌های دیگری می‌باشد. در برخی جوامع یک سیر سعودی از خانواده‌های تک نیز در حال به وجود آمدن می‌باشد. سایر بستگان در جای دیگر زندگی می‌کنند و کمتر دیده می‌شوند. این نوع خانواده، خانواده هسته‌ای^{۳۵} (برگرفته از کلمه نوکلوس^{۳۶} لاتین به معنای هسته) می‌باشد. بچه‌های این چنین خانواده‌ای به محض اینکه بزرگ شدند می‌آموزند که به «من» فکر کنند. هویت فردی آنها مجزای از هویت فردی دیگران می‌باشد، دیگران بر اساس ویژگی‌های فردی شان نه بر طبق عضویت گروهی شان طبقه بندی می‌شوند. به عنوان مثال همبازی‌ها بر اساس ترجیحات فردی انتخاب می‌شوند. هدف نظام تعلیم و تربیت این است که بچه را قادر سازد روی پای خود بایستد. از بچه انتظار می‌رود که محض اینکه این توانایی را پیدا نمود خانواده را ترک نماید. غالباً بچه‌ها پس از جدایی از خانه روابط خوش را با والدین به حداقل رسانده یا اصلاً همه آن روابط را قطع می‌نمایند. از لحاظ عملی و روانشناختی شخص سالم کسی نیست که وابسته به گروه باشد.

اندازه‌گیری درجه فردگرایی در جامعه

دوحد جمع‌گرایی و فردگرایی به عنوان دو قطب مقابل برای دومین بعد فرهنگ ملی پس از بعد فاصله قدرت که در فصل دوم تشریح گردید، در نظر گرفته می‌شوند. به همه کشورهایی که در مطالعات IBM مورد بررسی قرار گرفتند می‌توان امتیازی از شاخص فردگرایی داد که حد پایین آن به جوامع جمع‌گرا و حد بالای آن به جوامع فردگرا اختصاص دارد.

بعد جدید به شرح ذیل تعریف می‌شود. فردگرایی به جوامعی اطلاق می‌شود که روابط بین افراد بسیار سست می‌باشد: از هر فرد انتظار می‌رود صرفاً به فکر خود و خانواده اش باشد. در طرف مقابل جمع‌گرایی به جوامعی اطلاق می‌شود که افراد پس از تولد، به گروه‌های قوی و منسجمی وابسته هستند که در تمام طول زندگی در عوض حفظ وفاداری از طرف آن گروه‌ها حمایت می‌شوند.

درجات فردگرایی بین کشورها کاملاً متفاوت می‌باشند همان‌طوری که در بین افراد نیز متفاوت هستند. بنابراین مهم است که کشورها را براساس امتیازات نمونه‌های شان مقایسه نماییم. نمونه‌های IBM این مقایسه پذیری را ارائه می‌نمایند.

سوالات تحقیق در خصوص شاخص فردگرایی مربوط به چهارده هدف کاری هستند: از افراد پرسیده شد: سعی نمایند درباره عواملی که در شغل مورد نظر ایده آل مورد نظرشان حائز اهمیت هستند صرف‌نظر از اینکه در شغل فعلی آنها وجود دارد یا نه، فکر نمایند. برای هر چهارده آیتم این سوال مطرح گردید که چه اندازه

³⁴.Individualist

³⁵.Nuclear Family

³⁶.Nuclus

برای شما اهمیت دارد؟ و هرکدام با مقیاسی از ۱ (برای بیشترین اهمیت) تا ۵ (برای کمترین اهمیت) درجه بندی شدند. زمانی که پاسخ‌های الگوها برای پاسخگویان ۴۰ کشور در خصوص ۱۴ آیت‌مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، آنها دو بعد اساسی را منعکس نمودند. یک نفر می‌تواند در مقابل جمع‌گرایی فردگرا باشد و فرد دیگری ممکن است تحت عنوان خردورز در مقابل عاطفه ورز نامگذاری گردد. (به فصل ۴ رجوع شود). بعدی که به عنوان فردگرایی در برابر جمع‌گرایی تعریف شد دارای قوی‌ترین ارتباط در خصوص اهمیت نسبی آیت‌های کاری زیر می‌باشد:

در قطب فردگرایی:

وقت شخصی، داشتن شغلی که به شما زمان کافی برای زندگی خصوصی و خانوادگی را بدهد. آزادی، داشتن آزادی قابل ملاحظه‌ای برای تطبیق دیدگاه‌تان با شغل.

چالش، داشتن کاری توأم با چالش، کاری که شما به یک احساسی از موفقیت برسید.

در قطب جمع‌گرایی:

آموزش، داشتن خدمات‌های آموزشی (برای بهبود مهارت‌های‌تان و یادگیری مهارت‌های جدید)

شرایط فیزیکی، داشتن شرایط فیزیکی کاری خوب (تهویه، و روشنایی خوب، فضای کاری مناسب)

استفاده از مهارت‌ها، توانایی استفاده کامل از مهارت‌ها

اگر کارکنان IBM در کشوری در هدف کاری شماره یک امتیازی نسبتاً با اهمیت را داشته باشند، آنها معمولاً در اهداف ۳ و ۲ نیز امتیازشان با اهمیت خواهد بود اما ۴ و ۵ و ۶ برای آنها اهمیتی ندارد. این چنین کشوری فردگرا می‌باشد. اگر در کشوری هدف شماره ۱ بی اهمیت باشد، معمولاً اهداف شماره ۳ و ۲ نیز اهمیتی ندارند و اهداف ۴ و ۵ و ۶ نسبتاً مهم می‌باشند. این چنین کشوری جمع‌گرا در نظر گرفته می‌شود.

واضح است که آیت‌های پرسشنامه IBM که مرتبط با این تمایز هستند را ارائه می‌نمایند. همبستگی‌های امتیازات کشوری IBM با داده‌های غیر IBM درباره سایر ویژگی‌های جوامع این ادعا را که این بعد از داده‌های IBM ضرورتاً فردگرایی را اندازه‌گیری می‌نماید مورد تاکید قرار می‌دهد.

تعیین اهمیت زمان شخصی، آزادی و چالش کاری در فردگرایی به خودی خود کار سختی نیست. همه این موارد بر استقلال فرد از سازمان تاکید دارند. اهداف کاری در قطب مخالف: آموزش، شرایط فیزیکی و مهارت‌ها به چیزهایی برمی‌گردد که سازمان برای کارکنان انجام می‌دهد و بدین طریق بر وابستگی کارکنان به سازمان که متناسب با جمع‌گرایی است تاکید می‌شود.

یک خط ارتباطی دیگری همان‌طور که نشان داده شد این است که کشورهای فردگرا تمایل به ثروتمند شدن دارند و کشورهای جمع‌گرا به سمت فقیر شدن پیش می‌روند. در کشورهای غنی، آموزش، شرایط فیزیکی و استفاده از مهارت‌ها ممکن است به عنوان اهداف کاری غیر ضروری در نظر گرفته شوند. در

کشورهای فقیر، این چیزها نمی‌توانند واگذار شوند: آنها در تمایز یک شغل خوب از یک شغل بد، اساسی هستند و بنابراین آنها در میان اهداف کاری حائز اهمیت هستند.

محاسبه واقعی شاخص فردگرایی، همانند فاصله قدرت، صرفاً مبتنی بر جمع و تفریق کردن امتیازات سوالات پس از ضرب آنها در یک عدد ثابت نمی‌باشد. روش آماری مورد استفاده برای تعیین شاخص فردگرایی و شاخص خردورزی در فصل چهارم براساس ایجاد یک امتیاز عاملی خودکار برای هر دو بعد در هر کشور صورت می‌گیرد.

این امتیازات عاملی یک اندازه‌گیری دقیق‌تری از جایگاه کشور در بعد مذکور نسبت به آنچه بر اساس جمع و تفریق کردن امتیازات سوالات به دست می‌آید، ارائه می‌نماید. امتیازات عاملی بعد فردگرایی در ۲۵ ضرب شده و یک عدد ثابت ۵۰ امتیازی به آن اضافه شده است. این امر باعث شده است که همه امتیازات در طیفی از صفر یعنی جمع‌گراترین کشور تا ۱۰۰ برای فردگراترین کشور قرار بگیرند.

جدول ۳/۱: ارزش‌های شاخص فردگرایی برای ۵۰ کشور و ۳ ناحیه

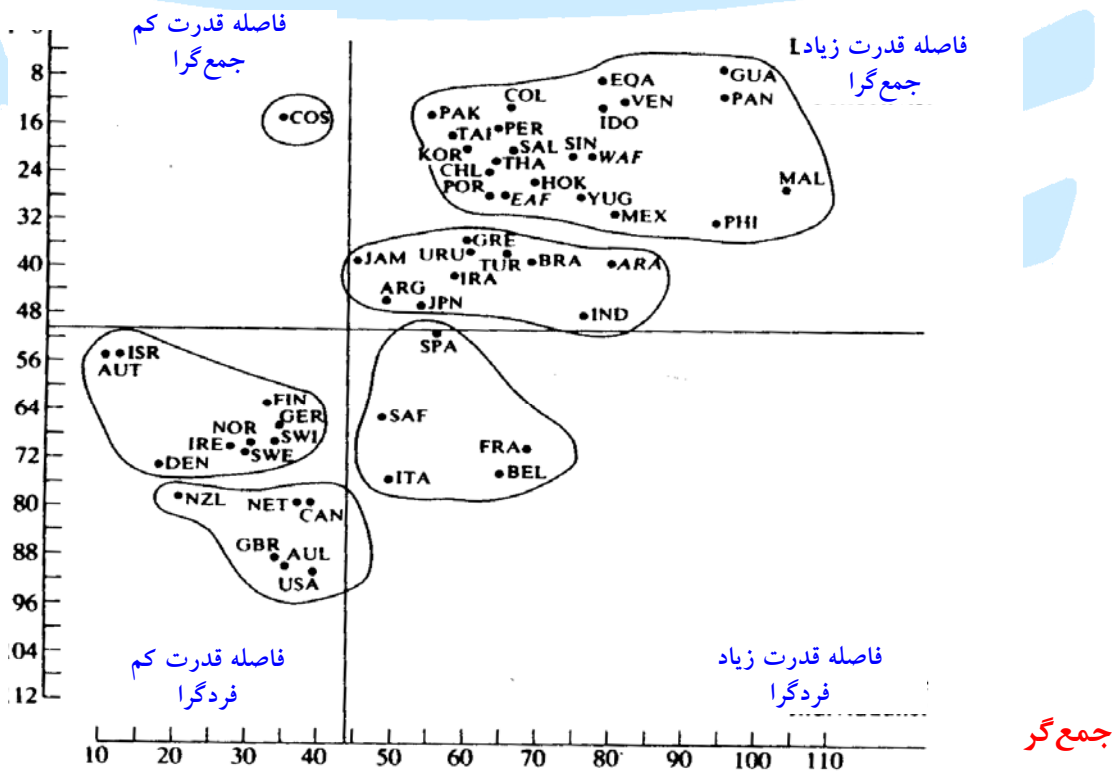
رتبه / امتیاز	کشور یا ناحیه	امتیاز فردگرایی	رتبه / امتیاز	کشور یا ناحیه	امتیاز فردگرایی
۱	ایالات متحده آمریکا	۹۱	۲۶/۲۷	کشورهای عربی	۳۸
۲	استرالیا	۹۰	۲۸	ترکیه	۳۷
۳	بریتانیای کبیر	۸۹	۲۹	اروگوئه	۳۶
۴/۵	کانادا	۸۰	۳۰	یونان	۳۵
۴/۵	هلند	۸۰	۳۱	فیلیپین	۳۲
۶	نیوزلند	۷۹	۳۲	مکزیک	۳۰
۷	ایتالیا	۷۶	۳۳/۳۵	شرق آفریقا	۲۷
۸	بلژیک	۷۵	۳۳/۳۵	یوگسلاوی	۲۷
۹	دانمارک	۷۴	۳۳/۳۵	پرتغال	۲۷
۱۰/۱۱	سوئد	۷۱	۳۶	مالزی	۲۶
۱۰/۱۱	فرانسه	۷۱	۳۷	هنگ کنگ	۲۵
۱۲	جمهوری ایرلند	۷۰	۳۸	شیلی	۲۳
۱۳	نروژ	۶۹	۳۹/۴۱	غرب آفریقا	۲۰
۱۴	سوئیس	۶۸	۳۹/۴۱	سنگاپور	۲۰
۱۵	آلمان	۶۷	۳۹/۴۱	تایلند	۲۰
۱۶	آفریقای جنوبی	۶۵	۴۲	السالوادور	۱۹
۱۷	فنلاند	۶۳	۴۳	کره جنوبی	۱۸
۱۸	اتریش	۵۵	۴۴	تایوان	۱۷
۱۹	اسرائیل	۵۴	۴۵	پرو	۱۶
۲۰	اسپانیا	۵۱	۴۶	کاستاریکا	۱۵
۲۱	هند	۴۸	۴۷/۴۸	پاکستان	۱۴
۲۲/۲۳	ژاپن	۴۶	۴۷/۴۸	اندونزی	۱۴
۲۲/۲۳	آرژانتین	۴۶	۴۹	کلمبیا	۱۳
۲۴	ایران	۴۱	۵۰	ونزوئلا	۱۲
۲۵	جامائیکا	۳۹	۵۱	پاناما	۱۱
۲۶/۲۷	برزیل	۳۸	۵۲	اکوادور	۸
			۵۳	گوآتمالا	۶

امتیازات شاخص فردگرایی در جدول ۳/۱ قابل رویت هستند. همانند شاخص فاصله قدرت در فصل دوم.

امتیازات جایگاه نسبی کشورها را نشان می‌دهند. چیزی که یک فرد می‌تواند با نگاه به جدول ۳/۱ تشخیص دهد این است که همه کشورهای غنی امتیاز فردگرایی بالایی دارند و تقریباً تمامی کشورهای فقیر امتیاز پایینی دارند. رابطه‌ای قوی میان میزان ثروت ملی کشور و درجه فردگرایی فرهنگ آن وجود دارد. این موضوع در بخش بعدی این فصل بیشتر تشریح خواهد شد.

امتیاز سوئد در شاخص فردگرایی برابر ۷۱ می‌باشد و گروه کشورهای عرب زبان که عربستان سعودی هم جزء آنها می‌باشد دارای میانگین امتیاز ۳۸ هستند که ریشه‌های فرهنگی مشکلی که یوهانسن با آن مواجه شد را نشان می‌دهد، البته کشورهای عربی نیز در بین خودشان تفاوت‌هایی دارند، در نمونه IBM دو مورد آخر (لبنان و مصر) نسبت به سعودی‌ها حضور قوی‌تری دارند. رتبه سوئد در بین ۵۳ کشور و ناحیه ۱۱-۱۰ و رتبه کشور ۲۶-۲۷ می‌باشد، بنابراین هنوز هم بسیاری از کشورها وجود دارند که امتیاز آنها بالاتر از میانگین کشورهای عربی می‌باشد. همان‌طوری که در بالا ذکر شد جمع‌گرایی در دنیا حکمفرماست و فردگرایی حالت استثنایی دارد.

شکل ۳/۱: جایگاه ۵۰ کشور و ۳ ناحیه در ابعاد فاصله قدرت و جمع‌گرایی / فردگرایی (در خصوص علائم اختصاری) کشورها به جدول ۳/۲ مراجعه شود.



تعداد زیادی از کشورهایی که در شاخص فاصله قدرت امتیاز بالایی داشتند (جدول ۲/۱)، امتیاز پایینی در شاخص فردگرایی کسب نموده‌اند (جدول ۳/۱) و برعکس. به عبارت دیگر دو بعد با هم همبستگی منفی

دارند، کشورهای با فاصله قدرت بالا احتمالاً جمع‌گراتر هستند و کشورهای با فاصله قدرت پایین فردگراتر می‌باشند. روابط میان دو شاخص در شکل ۳/۱ نشان داده شده است. فهرست اسامی کشورها همراه با علائم اختصاری آنها در جدول ۳/۲ ارائه گردیده است.

جدول ۳/۲: علائم اختصاری کشورها و نواحی مورد مطالعه

کشور یا ناحیه	علائم	کشور یا ناحیه	علائم
ژاپن	JPN	کشورهای عرب‌زبان (مصر،	ARA
کره جنوبی	KOR	آرژانتین	ARG
مالزی	MAL	استرالیا	AUL
مکزیک	MEX	اتریش	AUT
هلند	NET	بلژیک	BEL
نروژ	NOR	برزیل	BRA
نیوزلند	NZL	کانادا	CAN
پاکستان	PAK	شیلی	CHL
پاناما	PAN	کلمبیا	COL
پرو	PER	کاستاریکا	COS
فیلیپین	PHI	دانمارک	DEN
پرتغال	POR	شرق آفریقا (اتیوپی، کنیا، تانزانیا، زامبیا)	EAF
آفریقای جنوبی	SAF	اکوادور	EQA
السالوادور	SAL	فنلاند	FIN
سنگاپور	SIN	فرانسه	FRA
اسپانیا	SPA	بریتانیای کبیر	GBR
سوئد	SWE	آلمان	GER
سوئیس	SWI	یونان	GRE
تایوان	TAI	گواتمالا	GUA
تایلند	THA	هنگ کنگ	HOK
ترکیه	TUR	اندونزی	IDO
اروگوئه	URU	هند	IND
ایالات متحده آمریکا	USA	ایران	IRA
ونزوئلا	VEN	جمهوری ایرلند	IRE
غرب آفریقا (غنا، نیجریه، سیرالئون)	WAF	اسرائیل	ISR
یوگسلاوی	YUG	ایتالیا	ITA
		جامائیکا	JAM

در شکل ۳/۱ کشورها در حول و حوش یک خط مورب از سمت چپ و پایین به سمت راست و بالا دسته بندی شده اند که رابطه میان فاصله قدرت و جمع‌گرایی را منعکس می‌نماید. در فرهنگ‌هایی که افراد به گروه‌های درونی وابسته هستند این افراد معمولاً به اشکال قدرت وابسته هستند. اغلب خانواده‌های گسترده دارای ساختارهای قبیله‌ای (پدرسالارانه) هستند که رئیس خانواده یک اقتدار اخلاقی قوی را اعمال می‌نماید.

در فرهنگ‌هایی که افراد نسبتاً مستقل از گروه‌های داخلی هستند معمولاً مستقل از سایر افراد قدرتمند نیز باقی می‌مانند.

به هر حال موارد استثنایی نیز وجود دارند، کشورهای اروپای لاتین به‌ویژه فرانسه و بلژیک فاصله قدرت متوسط را با فردگرایی به هم درآمیخته‌اند. مایکل کروزیئر^{۳۷} جامعه‌شناس فرانسوی فرهنگ کشورش را به شرح ذیل توصیف می‌کند (کروزیئر، ۱۹۴۹ ص ۲۲۲)

تصور عدم وجود روابط متقابل روبرو..... در فرهنگ فرانسوی مشکل به نظر می‌رسد. هنوز هم دیدگاه اقتداری پیشین هنوز.... اقتدارگرایی می‌باشد..... دو عقیده در تعارض با هم هستند. به هر حال آنها می‌توانند به‌وسیله یک سیستم بوروکراسی از زمانی که قوانین غیر شخصی و تمرکزگرایی صورت گرفته با هم در خصوص یک مفهوم مطلق اقتدار و حذف روابط مستقیم وابستگی به سازش برسند.

هموطن کروزیئر، فیلیپ دی ایرن بارن، در مطالعه مقایسه‌ای اش در خصوص یک سازمان فرانسوی، یک سازمان آمریکایی و یک سازمان هلندی، اصل سازماندهی فرانسوی را تحت عنوان «منطق انجام وظیفه» توصیف می‌نماید. اصل مذکور از قبل در حکومت‌های پیشین از پادشاهی ناپلئون وجود داشته و این بدان معناست که هرکسی رتبه‌ای دارد، (فاصله قدرت بالا) اما الزامات متعلق به رتبه یک فرد به نسبت با آنچه در خصوص گروه‌های سنتی وجود دارد با مخالفت روبرو می‌شود. اما این بدان معنا نیست که فرد تاحدی که به خویش تعلق دارد تا همان حد نیز متعلق به دیگران می‌باشد (دی ایرن بارن، ۱۹۸۹ ص ۵۹). این یک شکل از قشربندی فردگرایی می‌باشد.

الگوی معکوس، در ترکیب فاصله قدرت کم با فردگرایی متوسط، در اتریش و اسرائیل و در کشورهای با فاصله قدرت نسبتاً پایین با جمع‌گرایی در کاستاریکا دیده می‌شود. کاستاریکا، یکی از شش جمهوری آمریکای مرکزی، یک نمونه استثنایی از قانون وابستگی به رهبران قدرتمند آمریکای لاتین می‌باشد که در اسپانیا به آن پرسونالیسم^{۳۸} (اصالت فرد) می‌گویند: کاستاریکا ارتش رسمی ندارد و به عنوان ریشه دارترین دموکراسی آمریکای لاتین توصیف شده است، علی‌رغم فقر نسبی اش با اقتصادهای بازار صنعتی جهان مقایسه می‌شود. در مقایسه‌ای بین کاستاریکا و همسایه بزرگ‌تر ولی فقیرترش، نیکاراگوئه، «لورنس، ای هریسون»^{۳۹} کارشناس توسعه آمریکا نوشته است:

.... نشانه کاملی وجود دارد که نشان می‌دهد کاستاریکا تعهد قوی‌تری نسبت به مردمانش در مقایسه با نیکاراگوئه احساس می‌نماید. این تعهد منعکس‌کننده تاکید فوق‌العاده زیاد کاستاریکا بر بهداشت و تعلیم و تربیت عمومی، جنبش‌های مشارکتی قوی اش، سیستم قضایی قابل توجه‌اش بر اساس استانداردهای آمریکای لاتین به‌خاطر منصفانه بودن و بی‌طرفی اش نسبت به مفاهیم اساسی فرایند احقاق حقش و علاوه بر تمامی این

³⁷.Michel Crozier

³⁸.Personalismo

³⁹.Lowrence E.Harrison

موارد سیاست‌های ارتجاعی‌اش، توانایی‌اش برای پیدا کردن راه‌حل‌های مسالمت‌آمیز و قدردانی نسبت به نیاز به مصالحه می‌باشد.

در مورد همبستگی میان فاصله قدرت و جمع‌گرایی، یک نفر می‌تواند آن دو را به‌عنوان نمودهای یک بعد واحد از تفاوت فرهنگی در نظر بگیرد. به هر حال یکی از دلایل همبستگی آن است که هر دو به یک عامل سومی یعنی توسعه اقتصادی وابستگی دارند. اگر توسعه اقتصادی ثابت در نظر گرفته شود به‌عنوان مثال اگر کشورهای غنی با همدیگر و کشورهای ضعیف نیز با یکدیگر مقایسه شوند، رابطه از بین می‌رود. در میان کشورهای غنی (خوشه پایینی و سمت چپ در شکل ۳/۱) هیچ رابطه‌ای میان فاصله قدرت و جمع‌گرایی وجود ندارد و همچنین در خصوص کشورهای فقیر (خوشه بالایی و سمت راست) نیز رابطه وجود ندارد. این واقعیت که کشورهای غنی و فقیر مختلف، از نظر برخورد میان وابستگی درون‌گرومی در برابر وابستگی به افراد قدرتمند کاملاً متفاوت هستند، زمانی کاملاً معلوم می‌شود که فاصله قدرت و جمع‌گرایی به‌عنوان یک بعد واحد در نظر گرفته شوند. منحصر به فرد بودن مواردی نظیر فرانسه و کاستاریکا بایستی نادیده گرفته شود. مقایسه نتایج IBM و سایر مطالعات، تمایز بین فاصله قدرت و جمع‌گرایی را مورد حمایت قرار می‌دهد. مطالعاتی که به توزیع قدرت می‌پردازند، نتایجی را ارائه می‌دهند که نسبت به فردگرایی/جمع‌گرایی بیشتر با فاصله قدرت همبستگی دارند و مطالعاتی که به انسجام اجتماعی می‌پردازند، نتایج آنها بیشتر از فاصله قدرت با جمع‌گرایی همبستگی دارند.

فردگرایی و جمع‌گرایی در ارتباط با شغل

بحث بیشتری در تمایز بین فاصله قدرت و جمع‌گرایی، همان‌طوری که در فصل دوم نشان داده شده، این است که شاخص‌های فاصله قدرت نه تنها برای کشورها بلکه برای مشاغل نیز محاسبه می‌شوند، در حالی که شاخص‌های فردگرایی صرفاً برای کشورها قابل محاسبه بوده و در مشاغل نمی‌توان آنها را محاسبه نمود. در مقایسه‌ای از نحوه پاسخگویی افراد در مشاغل مختلف به ۱۴ سوال مربوط به اهداف کاری که از طریق آنها شاخص فردگرایی محاسبه گردیده، پاسخ‌های آنها را نمی‌توان در جمع‌گرایی و فردگرایی طبقه بندی نمود. به‌عنوان مثال، در تمایز بین مشاغل، اهمیت چالش و به کار بردن مهارت‌ها با هم وجود دارند، در حالی که در تمایز بین کشورها آنها در تضاد با همدیگر قرار می‌گیرند. در مشاغل زمانی که «زمان شخصی» مهم‌تر به حساب می‌آید «چالش» اهمیتش کمتر دیده می‌شود در حالی که در کشورها هر دو مورد یکدیگر را تقویت می‌کنند.

دو ویژگی مهم که می‌تواند برای تمایز بین مشاغل به کار برده شوند «درونی»^{۴۰} در مقابل بیرونی^{۴۱} می‌باشد. این کلمات به چیزهایی که در یک شغل در فرد ایجاد انگیزه می‌نماید مربوط می‌شوند، خودکار(مشاغلی که

⁴⁰. Intrinsic
⁴¹. Extrinsic

به صورت درونی انگیزش ایجاد می‌کنند) یا شرایط و پاداش‌های مادی فراهم شده (به صورت بیرونی در مشاغل انگیزش ایجاد می‌نمایند). این تمایز در اواخر دهه ۱۹۵۰ در تحقیقی در خصوص انگیزش کاری توسط روانشناس آمریکایی «فردریک هرزبرگ»^{۴۲} و تیمش مرسوم گشت، وی استدلال نمود که عوامل درونی، انگیزاننده‌های واقعی هستند در حالی که عوامل بیرونی بهداشت روانی شغل را فراهم می‌آورند (هرزبرگ و دیگران، ۱۹۵۹).

افراد شاغل در مشاغلی که نیازمند تحصیلات بالاتر هستند تمایل دارند امتیاز بالاتری به اهمیت عناصر درونی بدهند در حالی که افراد در جایگاه‌های پایین‌تر، در مشاغل با تحصیلات پایین عناصر بیرونی را ترجیح می‌دهند. تمایز بیرونی - درونی، زمانی که برای تمایز بین فرهنگ‌های حرفه‌ای مفید است، برای مقایسه کشورها مناسب نمی‌باشند.

فردگرایی و جمع‌گرایی در خانواده

در ابتدای این فصل فردگرایی با یک ساختار خانواده هسته‌ای و جمع‌گرایی با یک ساختار خانواده گسترده همراه بود، جمع‌گرایی منجر به تمایز بین درون گروه بودن یا خارج از گروه بودن می‌شود. روابط بین افراد و گروه‌ها، همانند سایر عناصر اساسی فرهنگ انسانی، در ابتدا در خانواده آموخته می‌شوند. این حقیقت که ژاپن در میانه جدول ۳/۱ (رتبه ۲۲/۲۳ و امتیاز فردگرایی ۴۶) قرار دارد حداقل به صورت جزئی، از این واقعیت که خانواده‌های سنتی ژاپن صرفاً همان پسر بزرگ است که به زندگی با خانواده اش ادامه می‌دهد، قابل درک می‌باشد، بنابراین یک ساختار پدر فرزندی (موروثی) که در بین ساختار هسته‌ای و گسترده قرار می‌گیرد، ایجاد شده است.

یک همبستگی بین میزان جمع‌گرایی یک جامعه که به وسیله شاخص فردگرایی اندازه‌گیری شده و تمایل بچه‌ها برای سهیم شدن در شغل پدران‌شان وجود دارد (هافستد، ۱۹۸۰ ص ۲۵۷ - ۱۹۸۴ ص ۱۶۹ و ۱۷۰).

در جوامع فردگراتر تغییرات بزرگ‌تر هستند و بچه‌های پدرانی که در مشاغل دستی مشغول فعالیت هستند به سمت مشاغل غیر دستی می‌روند و برعکس. در جوامع جمع‌گراتر این امر به ندرت اتفاق می‌افتد، یک پیامد آشکار آن این است که پسرها در جو گسترده خانواده باقی می‌مانند.

بچه‌ای که در میان تعداد زیادی از بزرگ‌ترها، همقطاران و ارشدها رشد می‌نماید، به‌طور طبیعی بسیار بیشتر از فرزندی که در خانواده هسته‌ای بزرگ می‌شود، خودش را جزئی از «ما» تصور می‌نماید: بچه یک خانواده گسترده در طول روز یا شب به ندرت تنها می‌ماند. یک دانشجوی آفریقایی که به یک دانشگاه بلژیکی آمده بود به ما گفت که در طول زندگی اش این اولین باری است که در یک اتاق برای مدت زمانی طولانی تنها می‌ماند.

⁴² Frederice Herzberg

در یک وضعیت ارتباطی مداوم و فشرده اجتماعی حفظ هارمونی با محیط اجتماعی یک مزیت کلیدی است که در خانواده به سایر حوزه‌ها گسترش یافته است. در جمع‌گراترین فرهنگ‌ها مواجهه مستقیم با یک شخص دیگر، گستاخی و ناپسند می‌باشد. کلمه «نه» به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا که گفتن «نه» یعنی یک مقابله: «حق با شماست» یا اینکه «ما درباره آن فکر می‌کنیم» نمونه‌هایی از روش‌های موءدبانانه رد نمودن یک درخواست هستند. در یک طریق مشابه، کلمه «بله» نایستی به‌عنوان یک تاییدیه دیده شود، بلکه صرفاً خط ارتباطی را حفظ می‌نماید. «بله من شما را درک می‌کنم» معنای این کلمه در کشور ژاپن می‌باشد.

در طرف مقابل در فرهنگ‌های فردگرا، بیان دقیق افکار یک حسن و مزیت می‌باشد. گفتن حقیقت در خصوص اینکه فرد چه احساسی دارد، ویژگی یک شخص راستگو و صادق می‌باشد. مقابله و رویارویی می‌تواند مفید باشد. برخورد بین عقاید منجر به صداقت بالاتر و بهتر می‌شود. اثر ارتباطات بر سایر افراد بایستی در نظر گرفته شود، اما آن نایستی به عنوان یک قانون رعایت شود، که باعث ایجاد تغییرات در حقایق گردد. افراد بزرگسال بایستی بیاموزند که بازخورد مستقیم را به‌صورت سازنده جذب نمایند. در خانواده به بچه‌ها گفته می‌شود که هر فردی همیشه بایستی حق را بگوید، حتی اگر زیان آور باشد. مواجهه با تعارض یک بخش طبیعی از زندگی با همدیگر در خانواده می‌باشد.

یک میسیونر پیشین هلندی در اندونزی (کشوری با شاخص فردگرایی ۱۴ و رتبه ۴۷/۴۸) به افرادی که در بخش تحت تبلیغ وی به سر می‌بردند شرح غیر منتظره‌ای در خصوص حکایت زیر از انجیل ارائه داد: یک مرد دو پسر داشت، وی به نزد اولی رفت و گفت‌ای پسر امروز برو در تاکستان کار کن، او گفت من می‌روم آقا، اما نرفت، مرد نزد پسر دومش رفت و همان کار را به او واگذار نمود، او جواب داد، من انجام نمی‌دهم اما پس از آن نظرش عوض شد و آن کار را انجام داد. کدام‌یک از این دو رضایت پدر را جلب نموده‌اند؟ بخش «سنت، ماتیو ۳۱-۲۸: ۲۱، ترجمه موفات» کتاب مقدس می‌گوید نفر دوم اما پیروان اندونزیایی میسیونر اولی را انتخاب می‌کنند زیرا که این پسر هارمونی رسمی را رعایت نموده و با پذیرش مخالفت نموده است. و اینکه واقعاً رفته است یا نه در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

در خانواده جمع‌گرا بچه‌ها می‌آموزند که هنگام ابراز عقیده در مقابل دیگران بردباری پیشه نمایند. عقاید شخصی وجود ندارند آنها از قبل توسط گروه تعیین شده‌اند. اگر یک موضوع جدیدی به وجود آید و هیچ نظر گروهی در خصوص آن وجود نداشته باشد، برگزاری نوعی کنفرانس خانوادگی قبل از هرگونه اظهار نظر ضروری می‌باشد. بچه‌ای که نظریاتش به کرات از آنچه مدنظر جمع باشد انحراف داشته باشد یک عامل بد در نظر گرفته می‌شود. در طیف مقابل در خانواده فردگرا، هم از بچه‌ها انتظار می‌رود و هم تشویق می‌شوند تا نظرات خودشان را توسعه دهند و بچه‌ای که همیشه صرفاً نظرات دیگران را منعکس می‌سازد به عنوان عاملی ضعیف در نظر گرفته می‌شود. انطباق رفتار با یک عامل مطلوب بستگی به محیط فرهنگی دارد.

وفاداری به گروه یک عنصر اساسی خانواده جمع‌گرا می‌باشد همچنین به معنای سهم شدن در منابع می‌باشد. اگر عضوی از یک خانواده گسترده ۲۰ نفری، یک شغل درآمدزا داشته باشد و دیگران درآمدی نداشته باشند این عضو درآمدش را برای کمک به سایر اعضای خانواده با آنها تقسیم می‌نماید. براساس این اصل یک خانواده ممکن است به صورت جمعی هزینه‌های فرستادن یک عضو را برای رسیدن به تحصیلات بالاتر تقبل می‌نماید و از وی نیز انتظار می‌رود هنگامی که به یک شغل مطلوب و درآمدزا رسید درآمدش را با خانواده تقسیم نماید.

در فرهنگ‌های فردگرا والدین، احساس غرور می‌نمایند اگر بچه‌ها در سنین اولیه کارهای کوچکی را به منظور کسب پول توجیبی‌شان، که آنها به تنهایی می‌توانند تصمیم بگیرند چگونه آن را هزینه نمایند، انجام می‌دهند. در هلند، همانند بسیاری از کشورهای اروپای غربی، دولت به صورت طبیعی در هزینه‌های زندگی دانشجویان، مشارکت می‌نماید. اخیراً سیستم از حالت پرداخت به اولیاء به پرداخت مستقیم به دانشجویان تغییر یافته است که بر استقلال آنها تأکید دارد. از این زمان به بعد دولت پسرها و دخترهای بالای ۱۸ سال را از نظر اقتصادی بازیگرانی مستقل در نظر می‌گیرد. در ایالات متحده کاملاً طبیعی است که دانشجویان مخارج تحصیلی خود را به وسیله مشاغل موقت و وام‌های شخصی پرداخت نمایند. بدون حمایت دولت آنها همچنین بسیار کم به والدین و سایر بستگان دورتر وابسته هستند.

تعهدات خانواده در یک جامعه جمع‌گرا صرفاً مالی نبوده بلکه معنوی هم می‌باشد. در نهایت، مراسمی نظیر نام گذاری‌ها، ازدواج‌ها و به ویژه تشییع جنازه خیلی با اهمیت هستند و نایستی آنها را از دست داد. مدیران خارجی، از جوامع فردگرا اغلب از دلایل خانوادگی کارکنان جامعه جمع‌گرا که درخواست مرخصی اضطراری می‌دهند متعجب می‌شوند، مدیر خارجی فکر می‌کند آنها احق هستند اما اغلب این دلایل درست و معتبر می‌باشند.

در یک فرهنگ فردگرا، افراد زمانی که همدیگر را ملاقات می‌کنند به برقراری یک ارتباط کلامی نیاز دارند. سکوت غیرطبیعی می‌باشد. گفتگوهای اجتماعی به صورت کسالت آوری بیهوده هستند اما آنها جنبه اجباری دارند. در یک فرهنگ جمع‌گرا حقیقت در کنار هم بودن از نظر احساس کفایت می‌کند: هیچ اجباری برای صحبت کردن وجود ندارد مگر اینکه اطلاعاتی برای منتقل شدن وجود نداشته باشند. «رادن مس هاجی وی بوو»^{۴۳} یک تاجر اندونزیایی از یک خانواده اصیل جاوه ای، ملاقات‌های خانوادگی اش در دوران جوانی را به شرح ذیل به یاد می‌آورد:

ملاقات بین اعضای خانواده جاوه‌ای نیازی به تنظیم وقت قبلی نداشت. واقعاً، به سادگی انجام می‌شد، حتی هنگامی که تلفن رایج نشده بود، یک فرد خدمتکارش را با یک نامه برای درخواست ملاقات می‌فرستاد. اگر

⁴³. Raden Mas Hadjiwibowo

ملاقات برای طرف مقابل مناسب نمی‌بود آن هرگز انجام نمی‌شد. مهمانان ناخوانده وجود نداشتند. درب‌ها همیشه باز بود (وهنوز هم باز می‌باشند).

به ملاقات‌کنندگان با ادب و نزاکت خوش آمد گفته می‌شد و از آنها درخواست می‌شد که بنشینند. مهمانداران زن و مرد سریعاً لباس‌های کار روزانه ایشان را تعویض نموده و با لباس‌های مناسب خودشان را مرتب می‌نمایند و بدون اینکه چیزی بپرسند، یک خدمتکار قهوه یا چای می‌آورد، بیسکویت‌ها تعارف می‌شوند، در ضمن مهمانداران زن و مرد نیز به مهمانی ملحق می‌شوند.

ما آنجا می‌نشستیم، اما کسی صحبت نمی‌کرد، ما از این سکوت ناراضی نبودیم و هیچ کس در مورد آن احساس عصبانیت نمی‌نمود. گهگاهی افکار و اخبار مبادله می‌شوند. اما این امر واقعاً ضروری نبود، ما از کنار هم بودن و دیدن مجدد همدیگر لذت می‌بردیم. پس از مبادله اولین اخبار هر نوع ارتباط دیگری کاملاً زائد بود. اگر کسی چیزی برای گفتن نداشت، لزومی به بیان سخنان بیهوده نبود. پس از یک ساعت یا بیشتر، مهمان اجازه رفتن می‌خواست. با احساسات متقابل خوشایند ما از هم جدا می‌شدیم. در شهرهای کوچک‌تر جزیره جاوه زندگی هنوز هم به همین شکل می‌باشد.

نویسنده و مردم‌شناس معروف آمریکایی، «ادوارد تی هال»⁴⁴ فرهنگ‌ها را براساس روش ارتباطی شان در طیفی از «بسیار انسجام یافته» تا «انسجام‌یافتگی کم» از همدیگر متمایز می‌نماید. (هال، ۱۹۷۶). یک ارتباط کاملاً انسجام یافته، ارتباطی است که در آن چیزهای بسیار اندکی بایستی بیان یا نوشته شود زیرا اغلب اطلاعات یا در محیط فیزیکی یا در خود شخص وجود دارند. در حالی که، چیزهایی که به صورت رمز درآمده‌اند بخش صریح یک پیام هستند. این نوع ارتباط در جوامع جمع‌گرا رایج می‌باشد، ملاقات خانوادگی «هاچی وی بووو» نمونه‌ای از این نوع ارتباط می‌باشد. یک ارتباط «انسجام‌یافته کم‌تر»، ارتباطی است، که توده‌ای از اطلاعات به‌طور وسیع به رمز درآمده و نوعاً مربوط به فرهنگ‌های فردگرا می‌باشد. بسیاری از چیزهایی که در فرهنگ جمع‌گرا حالت ضمنی دارند در فرهنگ‌های فردگرا بایستی به صراحت بیان گردند. قرار دادهای تجاری آمریکایی بسیار طولانی‌تر از قراردادهای ژاپن هستند.

در کنار هارمونی، یک مفهوم دیگر در خانواده جمع‌گرا شرم و حیا می‌باشد. جوامع فردگرا تحت عنوان فرهنگ‌های گناهکار توصیف شده‌اند؛ اشخاصی که قوانین جامعه را زیر پا می‌گذارند اغلب براساس یک وجدان توسعه یافته شخصی که به‌عنوان یک راهنمای درونی عمل می‌نماید احساس گناهکاری می‌نمایند، در مقابل جوامع جمع‌گرا، فرهنگ‌های باحیا هستند، افرادی که متعلق به یک گروه هستند که یکی از اعضای آن قوانین را زیر پا گذاشته همگی براساس یک حس الزام جمعی، احساس شرمساری می‌نمایند. حیا و شرمساری یک طبیعت اجتماعی می‌باشد، گناه شخصی؛ نحوه احساس شرم مبتنی بر درک دیگران از نحوه زیر پا گذاشتن قانون می‌باشد، این امر به عنوان منبع بیشتر شرمساری نسبت به عمل زیر پا گذاشتن قانون، شناخته می‌شود.

⁴⁴ Edward T.Hall

اگر این مورد به وسیله دیگران به عنوان جرم تلقی نشود گناه محسوب نخواهد شد.

آخرین مفهومی که در خانواده جمع‌گرا پرورش می‌یابد، «وجهه» می‌باشد. از دست دادن وجهه، در مفهوم مورد اهانت قرار گرفتن، یک اصطلاحی است که از زبان چینی به زبان انگلیسی وارد شده است. زبان انگلیسی معادلی برای آن ندارد. «دیوید یائو فائی هو»^{۴۵} یک دانشمند جامعه‌شناس هنگ کنگی، این اصطلاح را به شرح زیر تعریف می‌نماید: وجهه زمانی از دست می‌رود که فرد، یا از طریق عمل خودش و یا از طریق عمل سایر افرادی که ارتباط نزدیکی با وی دارند، از رسیدن به الزاماتی که بر اساس مزیت و رجحان جایگاه اجتماعی اش برای او لحاظ شده‌اند، باز بماند. (هو، ۱۹۷۶، صفحه ۸۶۷)، چینی‌ها همچنین در خصوص «دادن وجهه به کسی» به مفهوم پرستیژ و افتخار، صحبت می‌نمایند. اساساً «وجهه» به عنوان رابطه مناسب با یک محیط اجتماعی، که برای یک فرد اساسی می‌باشد (و خانواده آن فرد) و در پیش روی وی قرار دارند، توصیف می‌شود. اهمیت وجهه، پیامد زندگی در یک جامعه‌ای است که در خصوص بافت‌های اجتماعی بسیار محتاط می‌باشد. زبان سایر فرهنگ‌های جمع‌گرا کلماتی با معنای کم و بیش مشابه دارند. به عنوان مثال، در زبان یونانی، لغت «فیلوتیمو»^{۴۶} وجود دارد: «هاری تریاندیس»^{۴۷} ۴۷ یک روانشناس آمریکایی می‌نویسد:

یک شخص تا حدی فیلو تیموس است که با ارزش‌ها و هنجارهای گروهی اش سازگار باشد. اینها دربرگیرنده فداکاری‌های متنوعی که برای اعضای خانواده، دوستان، و سایر کسانی که در فکر رفاه و آسایش فرد هستند، می‌باشد. به عنوان مثال، برای یک مرد به تأخیر انداختن ازدواجش تا زمانی که خواهرش ازدواج نماید و تهیه جهیزیه مناسب بخشی از انتظارات معقول یک زندگی روستایی یونانی و اندونزیایی می‌باشد. (و بسیاری از مردمان دیگر نیز به همین شکل هستند) (تریاندیس، ۱۹۷۲، صفحه ۳۸).

در جوامع فردگرا ویژگی معادل وجهه، «خود احترامی» می‌باشد، اما خود احترامی نیز از منظر فردی تعریف می‌شود، در حالی که «وجهه» و «فیلوتیمو» از منظر محیط اجتماعی تعریف شده‌اند.

جوامع جمع‌گرا معمولاً روش‌هایی برای ایجاد روابطی مانند روابط خانوادگی میان افرادی که از نظر بیولوژیکی فامیل نبوده و به صورت اجتماعی به یک گروه وابسته هستند، دارند. در آمریکای لاتین، به عنوان مثال، این کار از طریق نهاد، «کمپادرز و کمادرز»^{۴۸} صورت می‌گیرد و آنهایی که فامیل نیستند مثل اقوام با هم رفتار می‌نمایند. در ژاپن پسرهای جوان‌تر در زمان‌های گذشته به طریق فرزند خواندگی شاگرد پیشه‌وران می‌شدند. چنین رسم مشابهی در قرون وسطی در اروپای مرکزی وجود داشت.

⁴⁵ David Yau – Fai Ho

⁴⁶ . Philotimo

⁴⁷ . Harry Triandis

⁴⁸ Compadres and Comadres

فردگرایی و جمع‌گرایی در مدرسه

رابطه بین فرد و گروه که در سالیان اولیه زندگی در ذهن خودآگاه بچه در خانواده ایجاد شده است در مدرسه بیشتر توسعه یافته و تقویت می‌شود. این موضوع در رفتار کلامی کاملاً قابل رؤیت می‌باشد. در زمینه همکاری توسعه ای، غالباً اتفاق می‌افتد که معلمانی از فرهنگ‌های فردگراتر به محیط‌های جمع‌گراتر می‌روند. یک شکایت ویژه این قبیل معلمان این است که دانش‌آموزان حتی هنگامی که معلم سؤالی را در کلاس مطرح می‌نماید صحبت نمی‌کنند، برای دانش‌آموزانی که خود را عضو یک گروه تصور می‌نمایند، صحبت کردن بدون تأیید گروه، کاری غیرمنطقی می‌باشد، اگر معلم از دانش‌آموزان بخواهد که صحبت کنند، او بایستی شخصاً یک دانش‌آموز را مورد خطاب قرار دهد.

دانش‌آموزان فرهنگ جمع‌گرا از صحبت کردن در یک گروه بزرگ‌تر بودن حضور معلم دچار تردید می‌شوند، به‌ویژه اگر این گروه‌ها از افراد نسبتاً غریبه‌تر تشکیل شده باشند، یعنی اعضای خارج از گروه خودی. این تردید و تأمل در گروه‌های کوچک‌تر کاهش می‌یابد. من، شخصاً زمانی که در یک کلاس جمع‌گرا درس می‌دادم از دانشجویان خواستم صندلی‌های‌شان را برگردانند و گروه‌های سه نفره تشکیل دهند و با این عمل مشارکت بالایی را به دست آوردم. من از دانشجویان خواستم در مورد یک سؤال، پنج دقیقه صحبت نمایند و تصمیم بگیرند که چه کسی پاسخ‌های مشترک آنها را به کلاس ارائه نماید. بدین وسیله دانشجویان فرصتی برای توسعه پاسخ‌های گروهی و احساس آرامش که در جلوی کلاس صحبت می‌کردند به دست آوردند. زیرا آنها به عنوان نماینده یک گروه کوچک عمل می‌نمودند. من متوجه شدم که در تمرینات بعدی دانشجویان سخنگوی گروه‌شان را به‌صورت چرخشی انتخاب می‌نمودند. قرار دادن نوبت در فعالیت‌های گروهی عادی است که در بسیاری از فرهنگ‌های جمع‌گرا وجود دارد.

انتظار داشتن دانش‌آموزانی که در کلاس صحبت نمایند در فرهنگ‌های فردگرا نسبت به فرهنگ‌های جمع‌گرا بیشتر احساس می‌شود. زیرا اغلب فرهنگ‌های جمع‌گرا دارای فاصله قدرت بالایی هستند، و نظام آموزشی آنها معلم محور و با ارتباطات دو جانبه بسیار اندک می‌باشد (به فصل دوم رجوع شود).

تمایز «درون‌گروهی - برون‌گروهی»، در جوامع جمع‌گرا از جو خانواده شروع می‌شود و در مدرسه نیز ادامه می‌یابد، به نحوی که دانش‌آموزان با پیش زمینه‌های نژادی و قبیله‌ای غالباً گروه‌های فرعی را در کلاس تشکیل می‌دهند. در یک جامعه فردگرا، واگذاری وظایف و تکالیف مشترک برای شکل‌گیری گروه‌های جدید نسبت به جوامع جمع‌گرا به سادگی انجام می‌پذیرد. درخصوص این مورد آخر، دانش‌آموزانی که با معلمان یا سایر کادر رسمی مدرسه دارای یک زمینه نژادی یا خانوادگی یکسانی هستند رفتاری مبتنی بر این پیش زمینه را ترجیح خواهند داد. در جوامع فردگرا این موضوع جانبداری قومی بوده و به شدت غیراخلاقی می‌باشد اما در محیط جمع‌گرا، اگر با اعضای گروه خود بهتر از دیگران رفتار نشود امری غیراخلاقی می‌باشد.

در کلاس جمع‌گرا، مزایای هارمونی و حفظ وجهه در اولویت می‌باشند. از رویارویی و تعارض بایستی اجتناب شود و یا حداقل به شکلی درآیند که به کسی آسیب نرسانند: اگر بتوان از این امر اجتناب نمود دانش‌آموزان بایستی حفظ وجهه را از دست بدهند. شرمساری، که افتخار گروه را به‌دنبال دارد، یک روش مؤثر برای اصلاح مجرمین می‌باشد، آنها ممکن است توسط اعضای «درون‌گروهی» اصلاح شوند. در تمام اوقات معلم به عنوان یک عضو درون گروه، نه یک فرد مستقل، با دانش‌آموزان برخورد می‌نماید.

البته در کلاس فردگرا، از دانش‌آموزان انتظار می‌رود که به‌صورت شخصی و بی طرفانه، بدون توجه به پیشینه خود، رفتار نمایند. شکل‌گیری گروه در میان دانش‌آموزان جنبه موقتی و فی‌البداهه داشته و براساس تکلیف، دوستی‌های خاص و مهارت‌ها انجام می‌گیرد. رویارویی و مباحث باز در خصوص مجادلات اغلب سودمند به نظر می‌رسد و احتیاط در حفظ وجهه یا ضعیف است و یا اصلاً وجود ندارد.

هدف نظام آموزشی در جوامع فردگرا و جمع‌گرا با همدیگر متفاوت می‌باشد. در جوامع فردگرا هدف نظام آموزشی آماده نمودن فرد برای یک جایگاهی در جامعه در میان سایر افراد می‌باشد. این امر به معنای یادگیری برای انطباق با موقعیت‌های تازه، ناشناخته و پیش‌بینی نشده می‌باشد. طرز تلقی مثبتی نسبت به آنچه جدید می‌باشد وجود دارد. هدف یادگیری کمتر مربوط به چگونگی عمل کردن می‌باشد بلکه هدف بیشتر یادگیری برای یاد دادن می‌باشد. این فرض که یادگیری در زندگی هرگز پایان نمی‌پذیرد، حتی بعد از مدرسه و دانشگاه نیز ادامه می‌یابد، به عنوان مثال، در طول دوره‌های بازآموزی، جامعه فردگرا در مدرسه سعی می‌نماید مهارت‌های مورد نیاز انسان مدرن را فراهم آورد.

در جامعه جمع‌گرا، بر اکتساب مهارت‌ها و محاسن ضروری برای اینکه یک فرد مقبول گروه باشد تاکید می‌گردد، این موضوع منجر به افزایش جلوه‌های سنتی می‌شود، یادگیری بیشتر به عنوان یک فرآیند تک‌زمانه دیده می‌شود، فقط مخصوص جوانان است که مجبورند یاد بگیرند چگونه کارها را به منظور مشارکت در اجتماع انجام دهند.

نقش دیپلم‌ها و مدارک به عنوان نتیجه‌ی، اتمام موفقیت آمیز تحصیل، در بین دو قطب بعد جمع‌گرایی و فردگرایی متفاوت می‌باشد. در جامعه فردگرا دیپلم نه تنها ثروت اقتصادی دارنده‌ی خود را افزایش نمی‌دهد همچنین میزان احترام به او را نیز ارتقاء نمی‌بخشد، آن صرفاً یک حس موفقیت را در فرد ایجاد می‌نماید. در جامعه جمع‌گرا یک دیپلم، مایه افتخاردارنده آن می‌باشد و گروهی که به آن تعلق دارد به وی عنوانی برای همکاری با اعضای گروه‌های بالاتر را می‌دهند، به عنوان مثال، برای رسیدن به یک شریک ازدواج جذاب‌تر.

این موضوع تا حدودی، یک وضعیت خاص می‌باشد. پذیرش اجتماعی که با یک دیپلم وجود دارد با اهمیت‌تر از خود احترامی است که در اثر متخصص شدن در یک موضوع حاصل می‌شود به نحوی که در جوامع جمع‌گرا، تقلب برای گرفتن یک دیپلم از روش‌های غیر قانونی، از قبیل بازار سیاه، قوی‌تر و شدیدتر می‌باشد.

فردگرایی و جمع‌گرایی در محیط کار

از افراد استخدام شده در یک فرهنگ فردگرا انتظار می‌رود بر طبق علاقه خودشان عمل نمایند، و کار بایستی به شکلی سازماندهی شود که با منافع شخصی و منافع کارفرما سازگار باشد. کارگران به عنوان انسان‌های اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند یا به عنوان افرادی با ترکیبی از نیازهای اقتصادی و روانی، اما در هر صورت افرادی هستند که نیازهای خاص خود را دارند.

در یک فرهنگ جمع‌گرا، یک کارفرما هرگز یک نفر مستقل، را استخدام نمی‌کند بلکه فردی متعلق به یک گروه را استخدام می‌کند. فرد استخدام شده بر اساس منفعت گروه‌اش عمل می‌کند، که ممکن است با منفعت خودش منطبق بوده و یا اینکه انطباق نداشته باشد، تحت الشعاع قرار دادن منافع خود بر اساس منافع گروه‌ها، انتظارات طبیعی یک چنین جامعه‌ای می‌باشد اغلب درآمدها بایستی بین بستگان تقسیم شود.

در فرایند استخدامی در یک جامعه جمع‌گرا همیشه متعلق بودن به گروه، لحاظ می‌گردد. معمولاً همه کارفرمایان سعی می‌کنند در درجه اول اقوام و بستگان را استخدام نمایند هرچند که سایر افراد نیز به‌وسیله شرکت به کار گرفته می‌شوند. استخدام افراد از یک خانواده که شخص آنها را می‌شناسد ریسک‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین بستگان نیز دلواپس آبروی خانوادگی هستند و به اصلاح رفتار غلط اعضاء کمک می‌نمایند. در جامعه فردگرا، روابط خانوادگی در محیط کار نامطلوب در نظر گرفته می‌شوند و ممکن است به قوم‌گرایی و تعارض منافع منجر گردد. برخی از شرکت‌ها قانونی دارند که اگر ۲ نفر از کارکنان با هم ازدواج نمایند یکی از آنها بایستی شرکت را ترک نماید.

محیط کاری در یک جامعه جمع‌گرا نیز ممکن است به یک درون‌گروهی در مفهوم اساسی کلمه بدل شود. در برخی از کشورها این موضوع نسبت به دیگر موضوعات رایج‌تر می‌باشد اما اساسی که باید محیط کاری به این شکل باشد تقریباً همیشه وجود دارد. روابط بین کارمند و کارفرما مبتنی بر مفاهیم اخلاقی می‌باشد. این ارتباط شبیه ارتباط خانوادگی، با وظایف دوجانبه متقابل یعنی حمایت در ازای وفاداری می‌باشد. عملکرد ضعیف یک کارمند در این رابطه دلیلی بر انفصال از خدمت نمی‌باشد. هیچکس بچه اش را اخراج نمی‌کند.

به هر حال عملکردها و مهارت‌ها تعیین‌کننده وظایفی هستند که به یک فرد واگذار خواهد شد. این الگوی ارتباطی به بهترین شکل در سازمان‌های ژاپنی دیده می‌شود. در ژاپن این الگوی ارتباطی به مفهومی سخت و صرفاً برای گروهی از کارکنان موقتی که کمتر از نیمی از نیروی کاری هستند اعمال می‌شود. امتیاز ژاپن در شاخص فردگرایی در حد متوسط می‌باشد. در جوامع فردگرا روابط میان کارمند و کارفرما به‌عنوان یک معامله تجاری، یک رابطه محاسباتی بین خریدار و فروشنده در یک بازار کارگری در نظر گرفته می‌شود. عملکرد ضعیف کارمند یا پرداخت بهتر از طرف یک کارفرمای دیگر مشروع می‌باشد و از نظر اجتماعی دلایل مقبولی برای منتفی کردن یک رابطه کاری می‌باشد.

«کریستوفر ارلی»^{۴۹} یک محقق مدیریتی آمریکایی، تفاوت اخلاق کاری میان جوامع فردگرا و جمع‌گرا را در یک تجربه آزمایشگاهی به‌طور دقیق نشان داده است. در این آزمایش به ۴۸ کارآموز مدیریت از جنوب چین و ۴۸ کارآموز مدیریت همسان از آمریکا یک موقعیت کاری مشابه ارائه گردید. وظایف شامل ۴۰ آیتم مشخص بود که هر کدام به ۲ تا ۸ دقیقه زمان نیاز داشت. آیتم‌ها عبارت بودند از: نوشتن یادداشت‌های غیر رسمی، ارزیابی برنامه‌ها، ارزشیابی فرم‌های درخواست کارکنان و مشاوره.

به نیمی از مشارکت‌کنندگان هر کشور، گروهی از اهداف با ۲۰۰ آیتم ارائه گردید که بایستی در یک ساعت توسط ۱۰ نفر تکمیل شود. به آن نیم دیگر به‌صورت فردی به هر کدام ۲۰ آیتم ارائه گردید. همچنین از نیمی از شرکت‌کنندگان هر کشور در هر دو بخش گروهی و فردی درخواست شد که هر بخش را با ذکر نام‌شان تکمیل نمایند و نیم دیگر نیازی به نوشتن نام‌شان نداشتند.

چینی‌ها با یک فرهنگ جمع‌گرا، زمانی که به‌صورت گروهی و بی‌نام عمل می‌کردند، بهترین عملکرد را داشتند، آنها زمانی که به‌صورت انفرادی و ذکر نام‌شان عمل می‌کردند بدترین عملکرد را داشتند. آمریکایی‌ها با یک فرهنگ فردگرا، زمانی که به‌صورت انفرادی و با ذکر نام‌شان فعالیت می‌کردند بهترین عملکرد را داشتند و زمانی که به‌صورت گروهی و بدون ذکر نام‌شان فعالیت می‌کردند عملکرد آنها عمیقاً کاهش می‌یافت. به همه مشارکت‌کنندگان یک تست ارزش به منظور تعیین جمع‌گرایی و فردگرایی آنها ارائه گردیده بود: عده قلیلی از چینی‌ها فردگرا بودند. این افراد براساس الگوی آمریکایی عمل می‌نمودند، عده اندکی از آمریکایی‌ها جمع‌گرا بودند که ایشان نیز بر اساس الگوی چینی عمل می‌نمودند (ارلی، ۱۹۸۹).

در عمل طیف وسیعی از انواع روابط میان کارمند- کارفرما در جوامع فردگرا و جمع‌گرا وجود دارد. در برخی از جوامع جمع‌گرا کارفرمایانی وجود دارند که فرم اجتماعی رفتار با کارمندان را به‌عنوان اعضای یک گروه نمی‌پذیرند اما در عوض کارکنان نیز به آنها وفاداری نشان نمی‌دهند. اتحادیه‌های کارگری در چنین مواردی ممکن است سازمان کاری را با یک «درون گروهی» احساسی جایگزین نمایند و سپس تعارضات شدیدی بین مدیریت و اتحادیه به وجود می‌آید، همانند آنچه در بخش‌هایی از هند وجود دارد. کارفرمایانی در برخی از جوامع فردگرا وجود دارند که انسجام قوی گروهی را با کارکنان‌شان ایجاد می‌نمایند، با همان موازنه حمایت - وفاداری که هنجار و استاندارد جوامع جمع‌گرا می‌باشد. فرهنگ‌های سازمانی تا حدودی از نرم افزارهای اکثریت انحراف داشته و یک مزیت رقابتی را از ریشه‌های آن به دست می‌آورند. فصل هشتم عمیقاً به این مباحث خواهد پرداخت.

مدیریت در یک جامعه فردگرا، مدیریت افراد می‌باشد. زیردستان می‌توانند به‌صورت فردی برانگیخته شوند. اگر مشوق‌ها و پاداش‌ها ارائه شوند می‌توانند با عملکرد فردی مرتبط گردند. مدیریت در یک جامعه جمع‌گرا، مدیریت گروه‌ها می‌باشد. حدودی که افراد از نظر احساسی واقعاً احساس انسجام با یک گروه کاری را دارند

⁴⁹. Christopher Earley

ممکن است از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت باشد. تفاوت‌های قومی و دیگر تفاوت‌های درون گروهی در گروه کاری نقشی در فرآیند انسجام بازی می‌کنند و مدیران یک فرهنگ جمع‌گرا تا حدود زیادی به این عوامل مقید و پای‌بند هستند. آن غالباً احساس خوبی برای قرار دادن افرادی از یک زمینه قومی یکسان در یک دسته ایجاد می‌نماید، اگرچه مدیرانی که برنامه ریزی ذهنی آنها مبتنی بر فردگرایی می‌باشد این موضوع را خطرناک تلقی می‌نمایند و سعی می‌کنند که برعکس آن عمل نمایند. اگر گروه کاری به‌عنوان یک گروه درونی عمل نماید، پاداش‌ها و مشوق‌ها بایستی به گروه داده شوند نه به افراد.

در کشورهای دارای فرهنگ فردگرایی طبقه متوسط و خرده فرهنگ‌های ناحیه‌ای روستایی بعضی اوقات عناصر جمع‌گرایی را قویاً حفظ می‌نمایند. موارد استعمال مشابهی در خصوص اقلیت‌های کارگری مهاجری که در برخی از صنایع در میان نیروی کار در برخی از کشورها اکثریتی را شکل می‌دهند دیده می‌شود. در چنین مواردی یک تعارض فرهنگی بین مدیران و کارگزاران اقلیت یا ناحیه‌ای به وجود می‌آید. این تعارض خودش را در میان چیزهای دیگر که نهایت تامل مدیریت برای استفاده از مشوق‌های گروهی را در این موارد، زمانی که آنها تنها چیزهایی هستند که واقعاً با فرهنگ گروه کاری تناسب دارند، نشان می‌دهد.

تکنیک‌های مدیریتی و مجموعه‌های آموزشی تقریباً به صورت انحصاری در کشورهای فردگرا توسعه داده شده‌اند و آنها مبتنی بر مفروضاتی هستند که ممکن است در کشورهای جمع‌گرا موجود نباشند. یک عامل استاندارد در آموزش مدیران صف، نحوه اداره مصاحبه‌های ارزیابی یعنی مباحثات دوره‌ای که در آنها عملکرد زیردستان بازنگری می‌شود می‌باشد. اینها ممکن است بخشی از مدیریت بر مبنای هدف باشند (به فصل دوم مراجعه شود).

اما حتی در جایی که مدیریت بر مبنای هدف وجود ندارد، اداره ارزیابی‌های عملکرد و توانایی انتقال اخبار به مهارت‌های کلیدی برای یک مدیر موفق در نظر گرفته می‌شوند. در یک جامعه جمع‌گرا بحث باز با یک فرد درباره عملکردش احتمالاً با هنجارهای اساسی هارمونی جامعه برخورد پیدا نموده و ممکن است به فرد احساس از دست رفتن وجه اثر را بدهد. این قبیل جوامع در روش‌های غیر مستقیم انتقال بازخور بسیار دقیق‌تر هستند، به‌عنوان مثال به‌وسیله یک همکاری طبیعی یا ارتباط شفاهی از طریق یک واسطه، من نمونه‌ای را می‌شناسم که یکی از اقوام مسن‌تر کارمندی که عملکرد ضعیفی داشته که خودش نیز در استخدام همان کارفرما بود، این نقش وساطت را بازی می‌کند. او اخبار بد را به پسرعمویش به منظور جلوگیری از ازدست رفتن وجهه ظاهری اش در یک مصاحبه ارزیابی رسمی منتقل می‌کند.

آموزش حساسیتی (گروه فنی) که در دهه ۱۹۶۰ مرسوم بود، گروه مداخله رایج در دهه ۱۹۷۰ و تجزیه و تحلیل مباحثات در دهه ۱۹۸۰ همگی در ایالات متحده آمریکا، کشوری با بالاترین میزان درجه شاخص فردگرایی در جدول ۳/۱ توسعه یافته‌اند. هر یک از آنها مبتنی بر امانتداری و سهمیم شدن مستقیم احساسات

درباره سایر افراد می‌باشند. این قبیل روش‌های آموزشی برای استفاده در فرهنگ‌های جمع‌گرا نامناسب هستند.

در فرهنگ‌های جمع‌گرا آموزش حساسیت به صورت آموزش غیر حساسیتی احساس می‌شود، زندگی روزانه سرشار از برخوردها می‌باشد به نحوی که هیچ گروه خاصی برای رسیدن به این منظور شکل نمی‌گیرد. روابط میان افراد هرگز به صورت مبادلات بین آنها دیده نمی‌شود این روابط ماهیتاً اخلاقی هستند نه حسابگرانه.

تمایز میان درون‌گروهی و برون‌گروهی‌ها که در الگوی فرهنگی جمع‌گرا اساسی می‌باشد تبعات دور از انتظاری برای روابط تجاری و علاوه بر آن میان کارفرمایان و کارکنان دارد. این امر دلیلی است که در پس، آشفتگی فرهنگی آقای یوهانسن و مافوق‌های سوئدی اش در عربستان سعودی که در اول این فصل ذکر شد قرار می‌گیرد. در جوامع فردگرا این امر «هنجار» است که هر شخصی بایستی با همه افراد دیگر به طور یکسان رفتار نماید. در واژه تخصصی جامعه‌شناختی این موضوع «عام‌گرایی»⁵⁰ خوانده می‌شود. رفتار تبعیض آمیز در مورد یک مشتری نسبت به سایر مشتریان یک عمل تجاری بد و غیر اخلاقی در نظر گرفته می‌شود.

در جوامع جمع‌گرا حالت عکس این موضوع صادق است. تمایز میان گروه خودی و گروه‌های دیگر در ضمیر خود آگاه افراد ریشه دارد، رفتار بهتر با برخی از دوستان نسبت به سایرین طبیعی و اخلاقی می‌باشد و در فعالیت تجاری نیز وجود دارد، جامعه‌شناسان این روش تفکر را «خاص‌گرایی»⁵¹ می‌نامند.

یک پیامد از تفکر خاص‌گرایی در یک جامعه جمع‌گرا، برقراری ارتباطی صادقانه با طرف مقابل قبل از انجام هرگونه فعالیت تجاری می‌باشد. از طریق این ارتباط آن فرد دیگر در گروه درونی یک فرد پذیرفته می‌شود و از آن لحظه به بعد با وی رفتاری ترجیحی می‌شود. در مورد یوهانسن این فرآیند پذیرش دو سال به طول انجامید. در طول این دوره حضور بازرگان سوئدی به عنوان یک واسطه ضروری بود، پس از آنکه پذیرش صورت گرفت وجود واسطه دیگر ضروری نبود.

به هر حال ارتباط با یوهانسن ارتباطی شخصی بود نه ارتباطی با شرکت او. در تفکر جمع‌گرایی فقط افراد حقیقی ارزش اعتماد کردن را دارند و از طریق این افراد، دوستان و همکاران‌شان، و نه مؤسسات حقوقی غیر شخصی مثل یک شرکت قابل اعتماد هستند. به‌طور خلاصه: در جامعه جمع‌گرا ارتباط شخصی بر وظیفه مقدم بوده و بایستی در همان ابتدا ایجاد شود، در جامعه فردگرا وظیفه بر هرگونه روابط شخصی مقدم می‌باشد. یک تاجر غربی ساده لوح که تلاش می‌نماید با اعمال قدرت به سرعت در یک فرهنگ جمع‌گرا تجارت نماید خود در نقش یک عضو خارج از گروه و با تبعیض منفی، محکوم می‌نماید. جدول ۳/۳ تفاوت‌های کلیدی میان جوامع جمع‌گرا و فردگرا را که پیش از این توصیف شده‌اند خلاصه می‌نمایند.

⁵⁰. Universalism

⁵¹. Particularism

جدول ۳/۳: تفاوت‌های کلیدی میان جوامع جمع‌گرا و فردگرا

الف: هنجارهای عمومی، خانواده، مدرسه، محیط کاری

فردگرایی	جمع‌گرایی
هر فردی به شیوه‌ای بزرگ می‌شود که صرفاً به دنبال مراقبت از خودش و خانواده بلافصلش می‌باشد.	افراد در خانواده‌های گسترده یا درون دیگر گروه‌هایی که از آنها در عوض وفاداری حمایت می‌نمایند به دنیا می‌آیند.
هویت مبتنی بر فرد	هویت مبتنی بر شبکه‌ی اجتماعی است که فرد به آن تعلق دارد.
بچه‌ها می‌آموزند که بر اساس شرایط «من» فکر کنند.	بچه‌ها یاد می‌گیرند که بر اساس شرایط «ما» فکر نمایند.
بیان اندیشه و افکار شخصی، ویژگی یک فرد صادق می‌باشد	هارمونی بایستی همیشه حفظ شود و از رویارویی‌های مستقیم پرهیز شود.
زمینه‌های ارتباطی بسیار کم	زمینه‌های ارتباطی بسیار بالا
قانون شکنی منجر به گناهکار شدن و از دست رفتن احترام فرد می‌شود.	قانون شکنی منجر به شرمساری و از دست رفتن وجهه فرد و گروه می‌شود.
هدف آموزش یادگیری برای یادگیری می‌باشد.	هدف آموزش یادگیری برای کاربرد می‌باشد.
دیپلم‌ها سبب افزایش ثروت اقتصادی و احترام فردی می‌شوند.	دیپلم‌ها مدخلی را برای رسیدن به گروه‌هایی با جایگاه بالاتر فراهم می‌آورند.
قرارداد مبتنی بر منافع متقابل می‌باشد.	رابطه کارفرما-کارمند با توجه به شرایط اخلاقی تصور می‌شود، همانند یک رابطه خانوادگی
تصمیمات مربوط به استخدام و ارتقاء صرفاً مبتنی بر مهارت‌ها و قوانین می‌باشد.	در اتخاذ تصمیمات مربوط به استخدام و ارتقاء کارکنان دُرون گروهی مد نظر قرار می‌گیرد.
مدیریت، مدیریت افراد می‌باشد.	مدیریت، مدیریت گروه‌ها می‌باشد.
وظیفه مقدم بر رابطه می‌باشد.	رابطه مقدم بر وظیفه می‌باشد.

فردگرایی، جمع‌گرایی و دولت

«آلفرد کرامر»^{۵۲}، یک نویسنده ارتباطات بین فرهنگی آمریکایی، عبارت زیر را از یک شاعر روس به نام «ولادیمیر کروتیچ»^{۵۳} در یک ژورنال ادبی شوروی پس از گردش دو ماهه و سخنرانی در دانشگاه‌های آمریکا به شرح ذیل نقل می‌نماید:

..... سعی در راضی نمودن یک جمعیت شنونده آمریکایی به صورت کامل از قبل محکوم به شکست می‌باشد زیرا از بیست شنونده آمریکایی، پنج نفر دارای یک نقطه نظر هستند، هفت نفر نقطه نظر دیگری و هشت تای آنها در مجموع نقطه نظری ندارند.

چیزی که از این نقل قول به ذهن خواننده غربی می‌رسد، توصیف رفتارهای دانشجویان آمریکایی نمی‌باشد بلکه واقعیتی است که «کروتیچ» به شکل دیگری انتظار آن را داشت. او صریحاً به شنوندگانی عادت کرده بود که دارای یک نقطه نظر مشترک بودند: یعنی همان چیزی که ما به عنوان ویژگی فرهنگ جمع‌گرا مورد بحث قرار دادیم: در زبان محاوره‌ای آمریکایی واژه جمع‌گرایی برای توصیف نظام‌های سیاسی، همانند نظام سیاسی پیشین اتحاد جماهیر شوروی به کار می‌رود. اظهار نظر کروتیچ نشان می‌دهد که در روسیه، نه در همه‌ی بخش‌های شوروی سابق، نظام سیاسی جمع‌گرا، به وسیله نظام فرهنگی جمع‌گرا حمایت می‌شود.

جدول ۳/۱ هیچ داده‌ای در مورد اتحاد جماهیر شوروی سابق، یا هیچکدام از بخش‌های آن، یا برای هر کشور دیگری با یک نظام دولتی سوسیالیستی، به جز یوگسلاوی سابق با امتیازی نسبتاً جمع‌گرا وجود ندارد. تعدادی از کشورهای موجود در جدول ۳/۱، (از آسیا، آفریقا، خاورمیانه و آمریکای لاتین) دارای دولت‌های سرمایه داری هستند و امتیازات متوسطی در شاخص فردگرایی دارند یعنی فرهنگ‌های جمع‌گرا. هرچه برنامه ریزی ذهنی شهروندان از نظر فردگرایی ضعیف‌تر باشد، دولت تمایل بیشتری به ایفای نقش غالب‌تر در سیستم اقتصادی دارد. دانشمندان علوم سیاسی شاخصی از آزادی مطبوعات را برای تعداد زیادی از کشورها توسعه داده‌اند (هافستد، ۱۹۸۰ ص ۲۵۸ - ۱۹۸۴ ص ۲۷۰).

این شاخص همبستگی مثبتی با شاخص فردگرایی دارد، هرچه شهروندان یک کشوری فردگراتر باشند تمایل کمتری به نظارت بر مطبوعات از طرف صاحبان قدرت وجود دارد.

به دلیل اینکه فردگرایی، فاصله قدرت پایین و ثروت ملی در کشورهای مورد مطالعه IBM کاملاً با هم همبستگی دارند بعضی اوقات تفکیک تاثیر هر یک از آنها بر حکومت کشورها مشکل می‌باشد. به‌عنوان مثال شاخص آزادی مطبوعات به تنهایی حتی نسبت به فردگرایی همبستگی قوی‌تری با ثروت ملی دارد و این همبستگی با فردگرایی نسبت به فاصله قدرت کم نیز بسیار قوی‌تر می‌باشد، بدین علت است که بحث آزادی مطبوعات نسبت به آنچه در فصل دوم آمده در این فصل بر آن بیشتر تاکید گردیده است.

⁵² Alfred Kramer

⁵³ Vladimir Korotich

یک نمونه‌ای از پدیده‌های سیاسی که ارتباطی با ثروت ملی نداشته ولی قویاً با فاصله قدرت و جمع‌گرایی مرتبط می‌باشد، شاخص «مشارکت اجتماعی»^{۵۴} است که توسط یک دانشمند علوم سیاسی آمریکایی بنام «فیلیپ اشمیتز»^{۵۵} رواج داده شده است. (اشمیتز ۱۹۸۱، ص ۲۹۴). تحقیق اشمیتز فقط در برگیرنده ۱۵ کشور توسعه یافته می‌باشد و این امر دلیل خوبی برای ذکر این موضوع است که نتایجش ارتباطی با ثروت ندارد. مشارکت سیاسی مربوط به نظام سیاسی است که در آن گروه‌های ذینفع مخصوصاً گروه‌های کارفرمایی و کارگری، در قالب نهادهای رسمی حضور دارند که این نهادها در طول تاریخ رشد یافته‌اند، تا اینکه به وسیله دولت ایجاد شوند و از طرف دولت به آنها قدرت‌های انحصاری برای رسیدن به منافع‌شان داده شده است. اتحادیه ملی کارگری سوئد و کنفدراسیون کارفرمایان نمونه‌هایی از این نهادها می‌باشند. شاخص مشارکت اجتماعی به‌طور معنی‌داری با جمع‌گرایی و به‌طور قابل ملاحظه‌تری با فاصله قدرت همبستگی دارد.

به هر حال با بررسی دقیق‌تر می‌بینیم که شاخص اشمیتز از دو عنصر مجزا تشکیل شده است. اولین جزء، تمرکزگرایی سازمانی است که با جمع‌گرایی و نه فاصله قدرت همبستگی دارد. لغت تمرکزگرایی برای نهادی به کار برده می‌شود که دارای فاصله قدرت باشد. اما معنی تمرکزگرایی سازمانی، درجه تمرکزگرایی نهادهای ذینفع (توده کارکنان خودی، تجمیع سرمایه‌های خودی و...) می‌باشد. دومین جزء «مشارکت تک قطبی» که با فاصله قدرت و نه جمع‌گرایی مرتبط می‌باشد. مشارکت تک قطبی حد ارائه منافع به وسیله یک سازمان انحصاری در مقایسه با چندین سازمان را اندازه‌گیری می‌نماید. به‌طور خلاصه، چیزی که اشمیتز نشان داد این است که در کشورهای ثروتمند و جمع‌گرا، قدرت سیاسی رسمی بیشتر به گروه‌های ذی‌نفع خوب سازماندهی شده اعطاء می‌شود؛ و هر جا که فاصله قدرت بالاتر باشد این قبیل گروه‌ها تعدادشان اندک می‌باشند.

اگر تفاوت‌های موجود در نظام‌های سیاسی کشورها ریشه در «برنامه ریزی ذهنی» شهروندان داشته باشد امکان تأثیرگذاری بر این نظام‌ها به وسیله، تبلیغات و هزینه‌ها به هدر می‌روند. عدم اثربخشی میلیون‌ها دلاری که توسط دولت آمریکا برای کمک به مخالفین نیکاراگوئه هزینه گردید یکی از این موارد می‌باشد. اگر در برخی از کشورهای فقیر، اتحاد جماهیر شوروی سابق یا چین نسبت به آمریکا که قبلاً محبوب بوده و الان نیز محبوب هستند صرفاً به این معناست که در فرهنگ‌های جمع‌گرا، عقاید و ایده‌های چین و شوروی درباره نقش دولت در مقایسه با ایده‌های آمریکایی هم راستاتر با ارزش‌های فرهنگی نخبگان محلی می‌باشند.

در فصل دوم نشان داده شد که رابطه میان دولت و شهروند در یک کشور پس از روابط بچه - والد، معلم - دانش‌آموز و کارگر - کارفرما شکل می‌گیرد. نویسنده‌ای که تئوری برجسته‌ای در خصوص رابطه میان آنچه در سطح خانواده اتفاق می‌افتد با آنچه در سطح دولت رخ می‌دهد را ارائه نمود «امانوئل تد»^{۵۶} تاریخ دان فرانسوی می‌باشد. «تد» نظام ایدئولوژیکی پذیرفته شده توسط حکومت یک کشور را به وسیله ساختار تاریخی

⁵⁴ Societal Corporatism

⁵⁵ Philippe Schmitter

⁵⁶ Emmanuel Todd

پیشین خانواده شرح می‌دهد. وی در ساخت نظام ادراکی اش از یک نسبت عقلایی فرانسوی که به دوران «فردریک لی پلی»^{۵۷} برمی‌گردد پیروی می‌نماید (۱۸۸۲-۱۸۰۶). «لی پلی» یکی از اصیل‌ترین و ستیزه‌جوترین فلاسفه قرن نوزدهم بود.

«تد» به پیروی از «لی پلی» ساختارهای خانواده را براساس دو معیار طبقه بندی نمود: با توجه به اینکه، پسرها پس از ازدواج به زندگی با والدین‌شان ادامه دهند (خانواده دسته جمعی) یا اینکه با خانواده مستقل خود زندگی می‌کنند (خانواده هسته‌ای). «لی پلی» نوع اول، خانواده دسته جمعی را ملازم با روابط اقتدارگرایانه و نوع دوم، خانواده هسته‌ای را با آزادی و استقلال فردی همراه می‌داند. با توجه به اینکه، میراث میان همه برادرها تقسیم شوند یا همه به‌جز یکی از آنها، محروم گردند. «لی پلی» مورد اول را با پذیرش برابری و مورد دوم را با پذیرش عدم برابری همراه می‌داند. این دو معیار چهار ترکیب احتمالی را که «لی پلی» سه نوع از آنها را در کشورهای اروپایی روزگار خویش شناسایی نموده به وجود می‌آوردند: او یک تحقیق میدانی وسیعی را شخصاً با مسافرت به تعداد زیادی از کشورها انجام داد. «تد» هرچهار نوع ممکن را در اروپای امروز شناسایی نمود. برای تشریح ساختارهای خانواده خارج از اروپا وی معیار سومی را به شرح ذیل ارائه نمود:

با توجه به اینکه، ازدواج عموزاده‌ها مورد پذیرش باشد یا نه (تابوی زنا با محارم ضعیف و قوی). در اروپا تابوی زنا با محارم بسیار قوی می‌باشد و ازدواج عموزاده‌ها را با هم منع می‌نماید.

با توجه به سه معیار «تد» به $2 \times 2 \times 2 = 8$ احتمال می‌رسد، که از آنها دو مورد می‌توانند با هم ترکیب شوند زیرا همیشه با هم رخ می‌دهند. وی به هفت مورد باقی مانده نظام‌های آفریقایی را به عنوان گروه هشتم اضافه می‌نماید. در این نظام‌های آفریقایی، ازدواج‌ها ثابت نمی‌شد و شریکان زندگی به‌طور متناوب عوض می‌شوند.

«تد» نقشه‌های جهان و اروپا را براساس توزیع این هشت نظام ترسیم نمود. او هر نوع را با یک نظام یا مجموعه‌ای از نظام‌های ایدئولوژیک و سیاسی ربط داد و تشریح نمود که دلیل واقعی اینکه چرا کشوری یک نوع خاص از حکومت را پذیرفته به دلیل تناسب آن با تفکر مردم مبتنی بر ساختار خانوادگی که در آن آنها و پیشینیان‌شان رشد نموده‌اند می‌باشد. به عنوان مثال، در روسیه به‌طور سنتی «ساختار خانواده جمعی دوگانه»^{۵۸} غالب می‌باشد که با همزیستی مسالمت‌آمیز پسران ازدواج کرده با والدین‌شان، بین برادران براساس قانون تساوی ارث و تکفیر ازدواج بچه‌های دوبرادری مشخص شده است. «تد» یک ساختار سنتی مشابهی را در یوگسلاوی، اسلواکی، بلغارستان، مجارستان، فنلاند، آلبانی، ایتالای مرکزی، چین، ویتنام، کوبا و هندشمالی یافته است. تد ادعا نموده که این کشورها جذب کمونیسم شده‌اند زیرا کمونیسم یک راه انتقال ویژگی‌های اخلاقی و مکانیزم‌های مقررات خانواده جمعی دوگانه به دولت می‌باشد. (تد، ۱۹۸۳).

⁵⁷ Frederic Le Play

⁵⁸ .Exogamous Community Family Structure

تد تنها به یکی از مباحثی که در این فصل و فصل دوم مورد بحث واقع شدند می‌پردازد. کار وی در خصوص ساختار خانوادگی جمعی در مقابل ساختار هسته‌ای در مورد ایدئولوژی‌هایی که در آن، دولت نقش کم و بیش با اهمیتی را بازی می‌کند متناسب با تمایز بین جمع‌گرایی و فردگرایی می‌باشد.

دومین معیار تد تقسیم ارث بین همه پسران یا فقط یکی از آنها، توسط من در هافستده (۱۹۸۰ص ۱۲۸-۱۹۸۶ص ۱۰۱) حتی با ارجاع به لی پلی و مرتبط با فاصله قدرت شناسایی گردید. به هر حال به‌طور جدی من به ویژگی‌هایی از نظام ارث رسیدم که درست برعکس ویژگی‌های «تد» و «لی پلی» می‌باشد.

این مورد آخر بر تقسیم ارث به‌طور برابر تاکید دارد که به معنای فاصله‌های قدرت پایین می‌باشد. سیستم‌های تقسیم ارث غالب در کشورهای لاتین و سیستم‌های ارث تک پسری در کشورهای ژرمن بر طبق فصل دوم به این معنا می‌باشد که تقسیم ارث به کشورهای با فاصله قدرت بالا برمی‌گردد. توضیح من این بود که تقسیم ارث منتج به این می‌شود که همه بچه‌ها در مزارع کوچک باقی بمانند و نیازی به کنترل جمعیت به وجود آید. این امر که موجب ایجاد خانواده‌های کوچک‌تر می‌شود بدین معناست که میزان اقتدار والدین بر بچه‌هایی که وابسته‌تر هستند بیشتر می‌گردد. به عبارت دیگر، سیستم ارث تک پسری، بچه‌های کوچک‌تر را وادار می‌نماید که جدا شده و کارراه‌های را مستقل از والدین‌شان ایجاد نمایند. قضیه‌ای که در چندین افسانه پریان آلمانی به چشم می‌خورد (که در آلمان نوشته شده‌اند و ارث تک پسری را مقدم دانسته‌اند). پسر بزرگ‌تر آسیاب را، دومی خر را و سومی گربه را به ارث می‌برند بنابراین ارتباط میان ارث تک پسری و فاصله قدرت کم به وجود می‌آید، یعنی برابری اجتماعی بیشتر از نابرابری قابل تشریح می‌باشد.

جدای از این تفاوت در تفسیر، تفاوت عمده دیگر میان کار «تد» و کار من آن است که «تد» میان‌بری از خانواده به ایدئولوژی ایجاد نمود و سایر عوامل از قبیل توسعه اقتصادی را نادیده گرفت او یک نوع شناسی را بکار برد در حالی که من از یک مدل ابعادی استفاده می‌کنم (به فصل ۱ رجوع شود) و هیچ نوع تست معناداری را برای تأیید روابط ضروری به کار نبرد. با این وجود او یک داده‌ی ارزشمندی در مورد ساختارهای خانواده در تمام جهان فراهم می‌کند که نشان می‌دهد یک فرد برای درک حکومت کشورها نیازمند درک و شناخت خانواده‌های آن می‌باشد.

فردگرایی، جمع‌گرایی و عقاید

جوامع فردگرا نه تنها فردگرایی را اعمال می‌نمایند بلکه آن را بر سایر برنامه ریزی‌های ذهنی ترجیح می‌دهند. اغلب آمریکایی‌ها تصور می‌کنند که فردگرایی خوب می‌باشد و ریشه در عظمت کشورشان دارد. از طرف دیگر، آخرین رهبر چین مائو تسه تانگ فردگرایی را زشت توصیف می‌نماید. او فردگرایی و لیبرالیسم را نوعی خودخواهی و مخالف اصول و نظم می‌داند. این دو مورد ثابت می‌کردند افراد منافع شخصی را بر منافع گروهی ترجیح دهند یا به سادگی همه چیز را به چیزهای خاص فرد اختصاص می‌دهند. جدول ۳/۱ هیچ داده‌ای برای جمهوری خلق چین ندارد اما کشورهایایی که قبلاً تحت تسلط کشور چین بوده‌اند همگی

امتیازات‌شان در شاخص فردگرایی بسیار پایین می‌باشد (۲۵ برای هنگ کنگ، ۲۰ برای سنگاپور و ۱۷ برای تایوان).

اقتصاد به عنوان یک رشته علمی در قرن هجدهم در انگلیس پدیدار شد: در میان پدران این علم آدم اسمیت (۱۷۹۰-۱۷۲۳) برجسته و مشهور بود. اسمیت فرض نمود که تعقیب منافع شخصی به‌وسیله افراد از طریق یک «دست نامرئی»^{۵۹} منجر به حداکثر شدن ثروت ملل خواهد شد. این یک عقیده بسیار فردگرا از کشوری که امروزه نیز امتیازش در فردگرایی در حد بسیار بالایی است می‌باشد. اقتصاد به عنوان یک معلم فردگرا باقی مانده است و اغلب نویسندگان پیشرو آن از کشورهای بسیار فردگرای انگلیس و آمریکا می‌باشند. به هر حال، به‌خاطر مفروضات فردگرایی که اقتصاد بر آنها استوار است، تئوری‌های اقتصادی که در غرب توسعه و بسط داده می‌شوند احتمال کاربرد آنها در جوامعی که در آنها منافع جمع بر منافع فردی ارجحیت دارد بسیار ضعیف می‌باشد. متأسفانه تعداد اندکی تئوری بدیل برای اعمال در اقتصاد جوامع جمع‌گرا وجود دارد. «کاس وروم»^{۶۰} جامعه‌شناس هلندی، وضعیت اندونزی را در تقابل جهت‌گیری غرب نسبت به «بازگشت سرمایه» با یک اصطلاح اندونزیایی «بازگشت منافع» تشریح می‌نماید. (وروم ۱۹۸۱).

در جشن دویستمین سال انقلاب فرانسه که در سال ۱۹۸۹ برگزار شد این شعار ارائه گردید: آزادی، برابری و برادری. این شعار ایده‌آلیست‌های سیاسی بود یعنی آنهایی که می‌خواستند زندگی خود را داشته باشند و از آن لذت ببرند و به‌خاطر این شعار است که در سیاست‌ها یک تبادل غیرقابل اجتنابی میان آزادی، برابری و برادری بسیار ناچیز وجود دارد. تا جایی که ما می‌دانیم ایده‌آل‌های انقلابی بسیار زیادی در فرانسه محقق نگشت. انقلاب فرانسه به یک حکومت ترس و وحشت و به تدریج به دیکتاتوری و ماجراهای نظامی ناپلئون تبدیل شد. در قرن نوزدهم ایده‌آل‌های انقلابی در میان سایر ایده‌آل‌ها توسط «فردریک لی پلی» مورد نقد قرار گرفت. همان‌طوری که در بخش‌های پیشین بیان شد. «لی پلی» تئوری‌های خودش را براساس ترجیح «آزادی» در برابر «برابری» ارائه نمود.

در مطالعه سیستم‌های اروپایی (به فصل دوم مراجعه شود) از داده‌هایی که از نمونه‌های برگزیده ۹ کشور اروپایی در سال ۱۹۸۱ جمع‌آوری شدند (هاردینگ و فیلیپس ۱۹۸۶، صفحه ۸۶) عبارت‌های زیر به دست آمد: من فهمیدم که آزادی و برابری هر دو مهم هستند. اما اگر من بخواهم بین آن دو یکی را انتخاب نمایم، آزادی شخصی را مهم‌تر می‌دانم، یعنی هر کس بایستی آزادانه زندگی نماید و بدون هیچ مانعی توسعه و پیشرفت نماید.

مطمئناً آزادی و برابری هر دو مهم هستند. اما اگر من بخواهم بین آن دو یکی را انتخاب نمایم، من برابری را مهم‌تر می‌دانم، یعنی اینکه هیچ کس مصون نمی‌باشد و تفاوت طبقات اجتماعی خیلی قوی نمی‌باشند.

⁵⁹ Invisible hand

⁶⁰ Cas Vroom

اغلب پاسخ دهندگان ۹ کشور اروپایی به‌طور متوسط آزادی را بر برابری ترجیح می‌دادند. «جین استوتزل»⁶¹ جامعه‌شناس فرانسوی، کسی است که اولین و ارزشمندترین تحلیل داده‌های محاسبه شده در خصوص نسبت هر کشور را منتشر کرد: یعنی نسبت ترجیح آزادی به برابری. این نسبت در اسپانیا برابر ۱ (ترجیح برابر) تا حدود ۳ برای انگلستان (آزادی ۳ برابر، برابری ترجیح می‌باشد) ارائه گردید. ارزش‌های نسبت (آزادی/برابری) برای ۹ کشور به‌طور معناداری با شاخص‌های فردگرایی مطالعه IBM همبستگی داشت، بنابراین هرچه کشوری بیشتر فردگرا باشد، شهروندان آن در ترجیح آزادی بر برابری قوی‌تر هستند. نسبت (آزادی/برابری) با شاخص فاصله قدرت همبستگی ندارد.

درجه فردگرایی یا جمع‌گرایی یک جامعه بر مفاهیم طبیعت انسانی ایجاد شده در جوامع تأثیرگذار می‌باشد. در آمریکا عقاید «آبراهام مزلو» (۱۹۰۸-۷۰) درباره انگیزش انسان به‌ویژه برای آموزش دانشجویان رشته مدیریت و مدیران اجرایی تأثیرگذار بوده و هنوز هم کاملاً تأثیرگذار هستند. مازلو سلسله مراتب نیازهای معروفش را در سال ۱۹۴۳ ارائه نمود. آن بیان می‌دارد که نیازهای انسان را می‌توان در یک سلسله مراتب از پایین به بالا به شرح زیر مرتب نمود: نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، تعلق، احترام و خود شکوفایی. به منظور اینکه یک نیاز سطح بالا پدیدار شود بایستی نیازهای سطوح پایین‌تر تا حدودی ارضاء شده باشند. یک فرد گرسنه یعنی کسی که نیاز فیزیولوژیک‌اش هنوز ارضاء نشده نمی‌تواند به‌وسیله هیچ چیز دیگری، به‌جز جستجو برای غذا برانگیخته شود. در بالاترین نقطه سلسله مراتب نیازهای مزلو انگیزه خودشکوفایی قرار دارد: یعنی درک بالاترین حدی که یک فرد ممکن است با آن برانگیخته شود. این به معنای آن است که فرد آنچه که مربوط به خودش است را انجام دهد، که فرهنگ جوانان آمریکا در سال ۱۹۶۰ نامیده می‌شود. این موضوع بدون آنکه به زبان آورده شود به تنهایی عالی‌ترین انگیزش در جامعه فردگرا می‌باشد. در یک فرهنگ جمع‌گرا واقعاً چه چیزی منافع و افتخار درون گروهی است که به‌طور خیلی خوبی از طرف تعداد زیادی از اعضای درون گروهی برای فدا نمودن خویش درخواست می‌شود. به طوری که مترجم یک گروه بازدیدکننده آمریکایی چنین بیان می‌دارد، که ایده «کار خودت را انجام بده» در زبان چینی معادلی ندارد.

⁶¹ Jean Stuetzel

جدول ۳/۴: تفاوت‌های کلیدی میان جوامع فردگرا و جمع‌گرا

(ب) سیاست‌ها و عقاید

فردگرا	جمع‌گرا
- منافع فردی بر منافع جمع ارجح است.	- منافع جمع بر منافع فردی ارجح می‌باشد.
- هرکسی یک حریم خصوصی دارد.	- زندگی خصوصی به وسیله گروه‌ها تهدید می‌شود.
- از هرکسی انتظار می‌رود که عقیده‌ای خصوصی داشته باشد.	- عقاید از قبل توسط اعضای گروه تعیین می‌شوند.
- قوانین و حقوق برای همه یکسان هستند.	- قوانین و حقوق بنا بر گروه متفاوت هستند.
- تولید ناخالص ملی بالا.	- تولید ناخالص ملی پایین.
- نقش محدود دولت در سیستم اقتصادی.	- نقش غالب دولت در سیستم اقتصادی.
- اقتصاد مبتنی بر منافع فردی.	- اقتصاد مبتنی بر منافع جمعی.
- قدرت سیاسی توسط رای‌دهندگان اعمال می‌شود.	- قدرت سیاسی توسط منافع گروه‌ها اعمال می‌شود.
- آزادی مطبوعات	- مطبوعات به وسیله دولت کنترل می‌شوند.
- تئوری‌های بومی اقتصادی مبتنی بر تعقیب منافع فردی.	- تئوری‌های اقتصادی وارداتی که بسیار نامرتبند زیرا قادر به برآورده نمودن منافع جمعی و خصوصی نیستند.
- ایدئولوژی‌های آزادی فردی بر ایدئولوژی‌های برابری غالب هستند.	- ایدئولوژی‌های برابر بر ایدئولوژی‌های آزادی فردی غالب هستند.
- خودشکوفایی فردی یک هدف نهایی می‌باشد.	- هارمونی و سازگاری در جامعه اهداف نهایی هستند.

کتاب اصلی مزلو که در آن تئوری‌هایش را شرح می‌دهد (مزلو، ۱۹۷۰) مبتنی بر مفهوم شخصیتی است که در تفکر غربی رایج و جهان شمول نمی‌باشد. مردم‌شناس چینی-آمریکایی فرانسیس هسهو^{۶۲} نشان داد که زبان چینی معادلی برای شخصیت به مفهوم غربی ندارد. شخصیت در غرب یک پدیده مجزای از فرهنگ و جامعه می‌باشد که برای شخص به عنوان یک انسان ثابت که نه تنها در برگیرنده فرد بلکه محیط بلافصل فرهنگی و اجتماعی اش که به وی معنا می‌بخشد را در بر می‌گیرد (هسهو، ۱۹۷۱).

⁶². Francis Hsu

جدول ۳/۴ به عنوان ادامه جدول ۳/۳، تفاوت‌های کلیدی جوامع جمع‌گرا و فردگرا را از دویخس اخیر خلاصه می‌نماید.

ریشه‌های تفاوت‌های فردگرایی و جمع‌گرایی

همان‌طوری که ریشه‌های تفاوت‌های فاصله قدرت را در فصل دوم مورد بحث قرار دادیم، ریشه‌های تفاوت‌های بعد فردگرایی و جمع‌گرایی که در حدس و گمان هستند. به هر حال روابط آماری با متغیرهای جغرافیا، اقتصاد و تاریخی اش این حدس را حمایت می‌نماید.

همان‌طوری که در فصل اول ذکر شد این یک حدس مشترک در میان باستان‌شناسان می‌باشد که توسعه جوامع انسانی با گروه‌های چادرنشین شکارچی - خوشه چین شروع شده است. به تدریج افراد به صورت گروه‌های یکجانشین کشاورزان سرو سامان گرفتند و جوامع کشاورزی به صورت شهرها، شهرستان‌ها و سرانجام به شهرهای مدرن تبدیل شدند. مردم شناسان فرهنگی و قبایل شکارچی - خوشه چین‌های امروزی را با جوامع کشاورزی و جوامع شهری مقایسه نموده‌اند. آنها فهمیدند که در ابتدایی‌ترین تا مدرن‌ترین جوامع، پیچیدگی خانواده ابتدا افزایش و دوباره کاهش یافته است. شکارچی - خوشه چین‌ها تمایل به زندگی در خانواده هسته‌ای یا قبایل کوچک دارند. جوامع کشاورزی یکجانشین غالباً خانواده‌های پیچیده و توسعه یافته یا اجتماع روستایی درون گروهی را نشان می‌دهند. هنگامی که کشاورزان به شهرها مهاجرت می‌کنند، اندازه گسترده خانواده‌ها کاهش می‌یابد و خانواده خاص شهری دوباره هسته‌ای می‌شود. در اکثر کشورهای امروزی یک نفر صرفاً خرده فرهنگ‌های کشاورزی و شهری را می‌یابد. برای این دو نوع، مدرنیزاسیون منطبق بر فردگرایی می‌باشد.

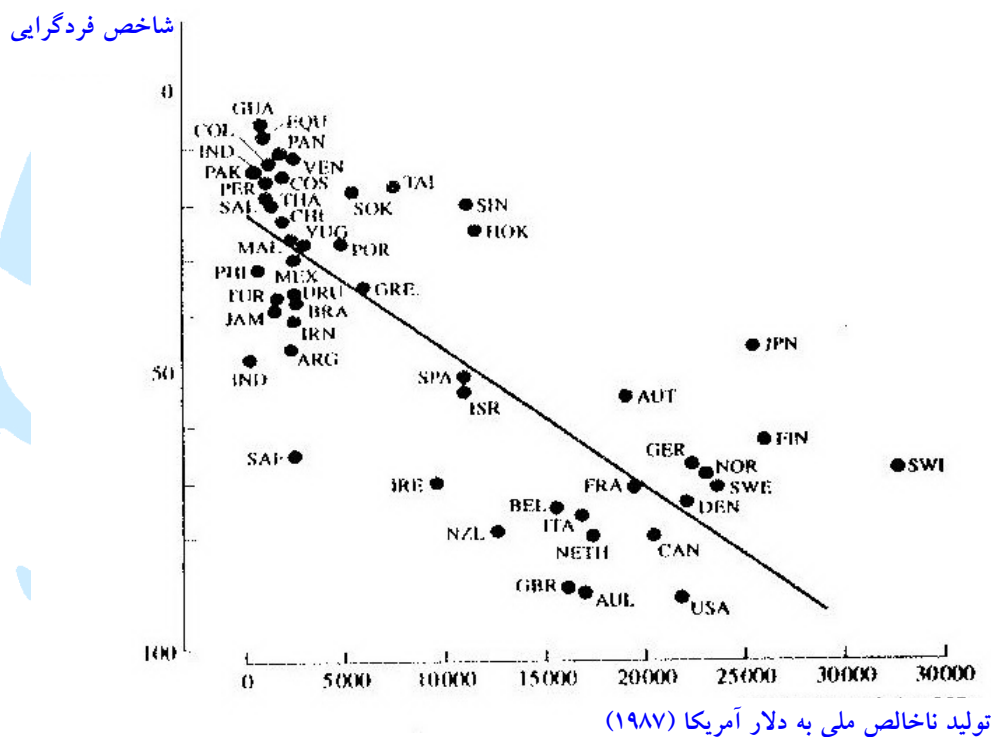
جدول ۳/۱ و شکل ۳/۱ به طور واضح نشان می‌دهند که جوامع ثروتمند، شهرنشین و صنعتی فردگرا هستند و جوامع فقیرتر، روستایی و سنتی جمع‌گرا هستند. موارد استثنایی هم وجود دارد، به ویژه در شرق آسیا، جایی که ژاپن و کشورهای تازه صنعتی شده کره جنوبی، تایوان، هنگ کنگ و سنگاپور به نظر می‌رسد علی‌رغم صنعتی شدن به طور قابل ملاحظه‌ای جمع‌گرا باقی مانده‌اند.

رابطه میان ثروت ملی و فردگرایی در شکل ۳/۲ نشان داده شده، که در آن امتیازات شاخص فردگرایی در تقابل با کشورها از لحاظ تولید ناخالص ملی (با دلار آمریکا) که به وسیله بانک جهانی در سال ۱۹۹۰ ارائه شده قرار گرفته‌اند. داده‌های تحقیق IBM که امتیازات شاخص فردگرایی از آنها به دست آمده‌اند مربوط به دوره ۱۹۶۷ تا ۱۹۷۳ می‌باشند، در مطالعه اصلی آنها مربوط به داده‌های درآمد ناخالص ملی سرانه سال ۱۹۷۰ می‌باشند. شکل ۳/۲ نشان می‌دهد که امتیازات شاخص فردگرایی ۱۹۶۷ تا ۱۹۷۳ هنوز هم قویاً با ثروت سال ۱۹۹۰ مرتبط هستند.

رابطه آماری نشان داده شده در شکل ۳/۲ نشان نمی‌دهد که کدام‌یک از این دو پدیده مرتبط، علت و کدام‌یک معلول می‌باشند، یا اینکه به چه ترتیبی آنها هر دو تحت تاثیر یک عامل سومی قرار می‌گیرند، حتی این

موارد در نمودار طراحی شده نیز دیده نمی‌شود. اگر فردگرایی علت ثروت باشد یک فرد به این نتیجه می‌رسد که نه تنها امتیازات شاخص فردگرایی با ثروت ملی بلکه همچنین با رشد اقتصادی مرتبط می‌باشند. رشد اقتصادی توسط بانک جهانی در یک دوره بیست و سه ساله براساس میانگین درصد رشد سالیانه اندازه‌گیری گردید. اگر فردگرایی منتهی به ثروت می‌گردد، شاخص فردگرایی با رشد اقتصادی در دوره پس از جمع‌آوری داده‌های این شاخص همبستگی مثبت دارد.

شکل ۳/۲: شاخص‌های فردگرایی ۱۹۷۰ در برابر تولید ناخالص ملی سرانه ۱۹۹۰ برای ۵۰ کشور (برای ناحیه‌های چند کشوری، تولید ناخالص ملی یک معیار معنادار نمی‌باشد). برای دیدن علائم اختصاری کشورها به جدول ۳/۲ مراجعه شود.



به هر حال، قضیه این‌طور نیست. در تمام کشورها رابطه بین شاخص فردگرایی و رشد اقتصادی بعدی حدود صفر می‌باشد. برای کشورهای ثروتمند این رابطه حتی منفی می‌باشد: کشورهای فردگرای ثروتمندتر نسبت به کشورهایی که کمتر فردگرا هستند رشد اقتصادی کمتری دارند. دو نمونه بارز در این خصوص آمریکا و ژاپن هستند، ژاپن که خیلی سریع‌تر رشد نموده و در سال ۱۹۸۶ از لحاظ تولید ناخالص ملی سرانه آمریکا را پشت سر گذاشته است.

رابطه علیت معکوس، یعنی ثروت ملی علت فردگرایی موجه‌تر بوده و از لحاظ آماری هم به‌وسیله داده‌های IBM تأیید می‌گردد. زمانی که ثروت یک کشور افزایش می‌یابد شهروندان به منابعی دسترسی می‌یابند که به آنها اجازه می‌دهد که آنچه مربوط به خودشان می‌باشد را انجام دهند.

داستان سرای بازار روستایی به‌وسیله دستگاه‌های تلویزیون جایگزین گردید، ابتدا در هر روستا یک دستگاه اما به‌زودی تعداد آنها بیشتر شد. در خانه‌های خانواده‌های ثروتمند غربی هریک از اعضای خانواده دستگاه تلویزیون مخصوص به خویش را دارند. اتوبوس‌ها جایگزین کاروان‌های بیابانی شدند و این اتوبوس‌ها نیز به‌وسیله تعداد زیادی ماشین‌های موتوری جایگزین گردیدند تا جایی که هریک از اعضای بزرگسال خانواده سوار بر ماشین خود می‌شود. خانه موقت چوبی روستایی که همه اعضای خانواده در کنار هم در آن زندگی می‌کردند و می‌خوابیدند به‌وسیله خانه‌هایی جایگزین شد که هریک از اعضای خانواده اتاق خصوصی خویش را دارند. زندگی فردی جایگزین زندگی جمعی شد.

به‌هرحال رابطه منفی میان فردگرایی و رشد اقتصادی برای کشورهای خیلی ثروتمند نشان می‌دهد که این توسعه منجر به ناکار کردی خودی حرکت کرده و خودش را بی‌اثر می‌سازد. جایی که ثروت تا به سطحی رشد می‌نماید که در آن اغلب شهروندان خواهان انجام آن چیزی که مربوط به خودشان هست می‌باشند. این امر باعث کاهش اختلاف شده و اقتصاد ملی نسبت به کشورهای دیگر که هنوز هم افراد مجبورند حداقل برخی از کارها را با هم انجام دهند مثل ژاپن، رشد کم‌تری دارد. به‌هرحال، موارد دیگری درخصوص رشد اقتصادی کشورهای شرق آسیا وجود دارد که در فصل هفتم مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

پس از ثروت ملی معیار دیگری که از لحاظ آماری با امتیازات شاخص فردگرایی مرتبط می‌باشد عرض جغرافیایی: یعنی فاصله پایتخت یک کشور از خط استوا است. در فصل دوم عرض جغرافیایی اولین پیش‌بینی‌کننده امتیازات فاصله قدرت بود. از لحاظ همبستگی میان جمع‌گرایی و فاصله قدرت (شکل ۳/۱). تعجبی ندارد که آن هنوز هم نقشی در پیش‌بینی فردگرایی داشته باشد. کشورهای با آب و هوای معتدل و سرد تمایل به نشان دادن فرهنگ‌های فردگراتر دارند؛ در چنین کشورهایی، همان‌طوری که قبلاً درخصوص شاخص فاصله قدرت بحث نمودیم. بقای افراد بستگی به نوآوری شخصی شان دارد که از فرهنگ‌های فردگرا حمایت می‌نماید.

اندازه جمعیت یک کشور که در پیش‌بینی فاصله قدرت دخیل بود نقشی در جمع‌گرایی ندارد. به‌هرحال رشد جمعیت قویاً با جمع‌گرایی در ارتباط می‌باشد. رشد جمعیت به‌جز از طریق مهاجرت، مربوط به میانگین بالای تعداد بچه‌ها در هر خانواده می‌باشد بنابراین تعجبی ندارد که در فرهنگ‌هایی با نرخ تولد بالا ارزش‌های فرهنگی جمع‌گرایی بیشتر از ارزش‌های فردگرایی وارد خانواده‌ها شود.

عوامل تاریخی جدای از عوامل اقتصادی همچنین می‌توانند برای بخشی از تفاوت‌های کشوری در این بعد لحاظ گردند، اگرچه به اندازه تاثیر گذاری امپراطوری روم بر فاصله قدرت، موثر نباشند. تاثیر آموزه‌های

کنفوسیوسی در کشورهای شرق آسیا که بخش عمده‌ای از فصل هفتم به آنها اختصاص داده خواهد شد باعث حفظ یک سیستم ارزش جمعی می‌شوند. از طرف دیگر در بخش‌هایی از غرب اروپا به ویژه در انگلستان، اسکاتلند و هلند ارزش‌های فردگرایی از قرن‌ها پیش زمانی که شهروند متوسط در این کشورها هنوز فقیر بود و اقتصادها به شدت روستایی بودند قابل شناسایی هستند. مهاجرانی از اروپا که جمعیت آمریکای شمالی، استرالیا و نیوزلند را تشکیل دادند که براساس تعریف به اندازه کافی فردگرا بودند و محیط قدیمی خود را ترک نموده و به کشورهای آمدند که هرکسی قلباً در فکر امرارمعاش برای خودش بود.

آینده فردگرایی و جمع‌گرایی

ریشه‌های عمیق فرهنگ‌های ملی سبب شده‌اند که تفاوت‌های فردگرایی / جمع‌گرایی همانند تفاوت‌های فاصله قدرت برای مدت زمان طولانی باقی بمانند. اگر هنوز هم مقداری همگرایی میان فرهنگ‌های ملی وجود دارد بایستی مربوط به این بعد باشد. ارتباط قوی میان ثروت ملی و فردگرایی، با رابطه علت و معلولی که در بالا نشان داده شد یعنی از ثروت به سمت فردگرایی غیر قابل انکار است. کشورهایی که به توسعه اقتصادی سریع دست یافته‌اند. تغییری به سمت فردگرایی را تجربه نموده‌اند. ژاپن یک نمونه آنها می‌باشد. مطبوعات ژاپنی به‌طور منظم داستان‌هایی در خصوص از هم گسیختگی انسجام سنتی خانواده چاپ می‌نمایند. مراقبت از سالمندان در گذشته وظیفه خانواده ژاپنی بود اما در مواردی که خانواده‌ها وظایف سنتی خویش را انجام نمی‌دهند تامین آتیه سالمندان به عهده دولت می‌باشد.

با این وجود، ژاپن در سطح درآمد سرانه ملی برابر یا حتی بیشتر از کشورهای غربی می‌باشد، جامعه ژاپنی بسیار تمایل دارد که عناصر متمایز جمع‌گرایی را در خانواده، مدرسه و محیط کاری حفظ نماید.

مورد مشابهی برای حفظ این تفاوت‌ها در بین کشورهای غربی نیز وجود دارد. در کنار توجه قابل ملاحظه برای همگرایی به سمت فردگرایی تحت تاثیر یک توسعه عظیم اقتصادی مشترک، روابط بین افراد و گروه در کشورهای انگلیس، سوئد و آلمان متفاوت می‌باشد. فرهنگ‌ها تغییر می‌یابند اما آنها با هم تغییر می‌یابند، به نحوی که تفاوت‌های بین آنها به همان صورت باقی می‌ماند.

مادامی که کشورهای فقیر جهان دلیلی برای فردگرا شدن نیابند آنها هنوز هم فقیر خواهند ماند. بانک داده‌های IBM اندازه‌گیری تغییرات فرهنگی را در دوره چهارساله ۱۹۶۸ تا ۱۹۷۳ امکان پذیر می‌سازد. از ۲۰ کشوری که در هر دو دوره مورد بررسی قرار گرفتند، ۱۹ تای آنها ثروتمندتر شده‌اند و همه آنها به سمت فردگرایی حرکت نموده‌اند. تنها کشوری که از این مجموعه فقیرتر شده، پاکستان می‌باشد که به سمت جمع‌گرایی حرکت نموده و در پایین این مقیاس قرار دارد.

فصل چهارم :
آن مرد، آن زن و آن
زن (مرد)

من به عنوان یک مهندس جوان هلندی یک تقاضای درخواست کار برای یک شرکت مهندسی آمریکایی که به تازگی در فلاندرز⁶³، بخش آلمانی زبان بلژیک مستقر شده بود به منظور تصدی یک شغل مدیریتی غیرارشد ارسال نمودم. با داشتن مدرکی از دانشگاه فنی کشور، نمرات خوب، گواهی شرکت فعال در انجمن‌های دانشجویی و تجربه کاری سه ساله در شغل مهندسی شرکتی مشهور در هلند که کمی غیرفعال بود؛ احساس می‌کردم که از صلاحیت لازم برای احراز آن شغل برخوردار هستم. درخواستی کوتاه با اشاره به علاقمندی خویش و همچنین برخی اطلاعات شخصی مورد نیاز نوشتم و آن را برای شرکت فرستادم، از من دعوت شد تا شخصاً در آنجا حاضر شوم، پس از یک مسافرت طولانی با قطار در مقابل هیئت مدیره آمریکایی قرار گرفتم. با ادب و تواضع، همان‌طور که از یک متقاضی شغل انتظار می‌رود رفتار نمودم. و منتظر ماندم تا طرف مقابل سئوالات معمول برای پی‌بردن به صلاحیت‌ام را مطرح نماید.

برای من جالب بود زیرا وی تعداد بسیار اندکی از موضوعاتی که مدنظرم بود را مطرح نمود. در عوض او می‌خواست برخی حقایق بسیار جزئی دربارهٔ تجربه‌ی من در طراحی ابزار را بداند. از کلمات انگلیسی که من نمی‌دانستم استفاده می‌کرد. و ارتباط آنها (شغل مدیریتی و طراحی ابزار) یعنی آن کارهایی که می‌توانستم طی یک هفته کار آنها را یاد بگیرم مرا فراری داد. پس از نیم ساعت سوء تفاهمات رنج‌آور گفت؛ متأسفم، ما به یک نفر از طبقه عالی نیاز داریم و من بیرون رفتم.

قاطعیت در مقابل تواضع

سال‌های بعد که من مصاحبه‌گر بودم با متقاضیان هلندی و آمریکایی مواجه شدم. آنگاه فهمیدم که قبلاً دچار چه اشتباهی شده‌ام. متقاضیان آمریکایی، از نظر هلندی‌ها خود را بیش از حد عرضه می‌نمایند. تقاضا نامه‌های آنها بسیار عالی بیان شده بودند و تمام درجات، رتبه‌ها، جوایز و عضویت‌های خود را به عنوان

⁶³ . Flanders

صلاحیت‌های قابل ملاحظه خویش ذکر می‌کردند. در طول مصاحبه سعی می‌کردند رفتاری حق به جانب داشته باشند. وعده‌هایی می‌دادند که درک آنها خیلی مشکل بود. مثل یادگیری زبان محلی در طی چند ماه.

متقاضیان هلندی در نظر آمریکایی‌ها خود را بیش از حد کم عرضه می‌داشتند. آنها با تواضع می‌نویسند و معمولاً شرح زندگی شغلی خود را کوتاه می‌نویسند و معتقدند که مصاحبه‌گر به وسیله طرح برخی از پرسش‌ها به میزان شایستگی آنها پی خواهد برد. و آنها علاقمند به مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و فوق برنامه در طول تحصیلات‌شان هستند. و بسیار دقت می‌کنند که گزاره‌گو به نظر نرسند و در مورد کارهایی که زیاد مطمئن نیستند آنها را به صورت کامل و درست انجام دهند وعده نمی‌دهند.

مصاحبه‌گران آمریکایی می‌دانند چگونه شرح خلاصه زندگی شغلی آمریکایی را تفسیر نمایند و چگونه مصاحبه را انجام دهند و تمایل به بالا بردن اطلاعات ارائه شده را دارند. سناریوی سوء تفاهم تلاقی فرهنگی کاملاً آشکار است. برای یک مصاحبه‌کننده ناآشنا با فرهنگ هلندی، متقاضی هلندی انسانی ساده‌لوح به نظر می‌رسد و برعکس برای یک مصاحبه‌گر هلندی، متقاضی آمریکایی انسانی گزاره‌گو به نظر می‌رسد.

جوامع هلند و آمریکا به صورت منطقی در ابعاد فاصله‌ی قدرت و فردگرایی توصیف شده در فصول دوم و سوم مشابه هستند اما به میزان قابل توجهی در بعد سوم که در میان موارد دیگر تمایل به رفتار قاطع در مقابل رفتار متواضع را مطرح می‌سازد، متفاوت هستند این بعد را خردورزی⁶⁴ در مقابل عاطفه‌ورزی⁶⁵ (مردانگی / زنانگی) خواهیم نامید.

جنسیت‌ها و نقش‌های جنسیت

تمام جوامع بشری از مردان و زنان تشکیل شده‌اند، که تقریباً از نظر تعداد با هم برابر هستند. آنها از نظر بیولوژیکی متمایز هستند و نقش‌های پذیرفته شده‌ی آنها برای تداوم حیات انکارناپذیر می‌باشد. تفاوت‌های جسمانی دیگر بین زنان و مردان که به طور مستقیم به بارداری و تولد فرزندان مربوط نیستند قطعی نبوده و بیشتر جنبه آماری دارند. مردان به طور متوسط بلندتر و قوی‌تر از زنان هستند، اما برخی از زنان بلندتر و قوی‌تر از عده‌ی محدودی از مردان هستند. زنان به طور متوسط دارای مهارت‌های دستی بیشتری هستند و به عنوان نمونه، زنان دارای متابولیسم سریع‌تر می‌باشند که خستگی آنها را سریع‌تر برطرف می‌کند. اما برخی از مردان نیز در این جنبه‌ها فوق‌العاده هستند.

تفاوت‌های قطعی و بیولوژیکی آماری بین مردان و زنان در تمام جهان یکسان هستند، اما محدودیت‌های بیولوژیکی تأثیری جزئی در تعیین نقش اجتماعی آنها دارند. هر جامعه بسیاری از رفتارهایی که به طور مستقیم با تولید مثل در ارتباط نمی‌باشند را به نحوی که بتوان گفت این رفتارها برای مردان یا زنان مناسب‌تر هستند، مشخص می‌سازد، اما این موضوع که چه رفتارهایی متعلق به کدام جنس می‌باشد از جامعه‌ای به جامعه دیگر

⁶⁴ . Masculinity

⁶⁵ . Femininity

متفاوت است. مردم‌شناسان به طور غیرعلمی مطالعاتی داشته‌اند، که به طور نسبی جوامع منفرد بر گوناگونی وسیع نقش‌های جنسی اجتماعی که به نظر ممکن می‌رسند، تأکید دارند. (میر، ۱۹۶۲)

در این فصل برای نشان دادن تمایز بیولوژیکی از واژه مذکر^{۶۶} و مونث^{۶۷} و برای نقش‌های تعیین شده‌ی فرهنگی، اجتماعی از واژه مردانه^{۶۸} و زنانه^{۶۹} استفاده خواهد شد. واژه‌های مذکور حالت نسبی دارند و مطلق نیستند. یک مرد می‌تواند به روش زنانه رفتار نماید و یک زن به روش مردانه و این امر بدین مفهوم است که از برخی قراردادهای اجتماعی‌شان منحرف شده‌اند.

رفتارهایی که زنانه یا مردانه در نظر گرفته می‌شوند نه تنها در میان جوامع سنتی بلکه در میان جوامع مدرن نیز متفاوت می‌باشند. این موضوع خود را در توزیع مردان و زنان در برخی مشاغل معین به بهترین شکل نشان می‌دهد. نقش زنان به عنوان پزشک در اتحاد جماهیر شوروی سابق، به عنوان دندانپزشک در بلژیک به عنوان مغازه‌دار در برخی از قسمت‌های آفریقای غربی برجسته‌تر می‌باشد. مردان به‌عنوان ماشین‌نویس در پاکستان و در هلند سهم بزرگی از جامعه پرستاران را بر عهده دارند در ژاپن اصولاً مدیران زن وجود ندارند اما در فیلیپین و تایلند مدیران زن بسیار فراوان می‌باشند.

علی‌رغم تنوع به دست آمده توزیع نقش‌های جنسی اجتماعی در اکثر جوامع سنتی و مدرن از یک روند معمولی پیروی می‌کند. از این به بعد در این فصل از واژه جدیدتر «نقش‌های جنسی» استفاده می‌شود. مردان این‌طور تصور می‌شوند که به کارهای بیرون از خانه - شکار و جنگ در جوامع سنتی - و به طور مشابه در نقش‌هایی که در جوامع مدرن به صورت واژه‌های اقتصادی جدید در آمده‌اند علاقمند هستند. و به طور خلاصه، مردان قاطع، رقابتی و خشن تصور می‌شوند. زنان به گونه‌ای تصور می‌شوند که بیشتر به نگهداری خانه، فرزندان و به طور کلی مردم و در مجموع به نقش‌های حساس و ظریف علاقمندند. مشاهده‌ی نحوه‌ی تمایل این الگوی نقشی برای توسعه پیدا کردن کار دشواری نمی‌باشد: زنان ابتدا کودکان را به دنیا می‌آورند و سپس به آنها شیر می‌دهند، بنابراین حداقل در طی این دوره آنها مجبورند که نزدیک کودکان بمانند. مردان تا جایی که نیازی به حمایت و حفاظت از زنان و کودکان در برابر حمله‌ی دیگر مردان و حیوانات نداشته باشند برای تحرک آزاداند.

موفقیت جنس‌ر قاطعیت و رقابت را در وی تقویت می‌نماید؛ مراقبت جنس ماده، پرورش یعنی علاقمندی به روابط با محیط زندگی را در او تقویت می‌نماید. مردان بلندقدتر، قوی‌تر، دارای آزادی بیشتر و خواستار تسلط بر زندگی اجتماعی بیرون از خانه می‌باشند.

66 . Male
67 . Female
68 . Masculine
69 . Feminine

اما در درون خانه امکان تنوع در توزیع نقش بین جنسیت‌های نر و ماده وجود دارد. الگوی نقشی که توسط پدر و مادر به وجود آمده (و احتمالاً توسط دیگر اعضای خانواده) تأثیر عمیقی در برنامه‌ریزی ذهنی فرزند کوچکی که توسط آن الگو برای زندگی برنامه‌ریزی شده بر جای می‌گذارد. بنابراین جای تعجب نیست اگر یکی از ابعاد سیستم‌های ارزش ملی به مدل‌های نقش جنسیت ارائه شده توسط والدین ارتباط داشته باشد.

خردورزی – عاطفه‌ورزی به عنوان بعدی از فرهنگ اجتماعی

فصل سوم به مجموعه‌ای از چهارده هدف شغلی در پرسشنامه‌ی IBM اشاره نمود. به نظر شما کدام یک از آن عوامل ممکن است برای شما در یک کار ایده‌آل حائز اهمیت باشد، بدون توجه به میزانی که آنها در شغل فعلی شما دخیل هستند. تحلیل پاسخ‌های ارائه شده چهارده پرسش در خصوص اهداف شغلی دو بعد اساسی را به وجود آورد. یکی فردگرایی در برابر جمع‌گرایی؛ اهمیت «زمان شخصی»، «آزادی» و «چالش طلبی» که به فردگرایی مربوط می‌شوند و «اهمیت آموزش»، «شرایط فیزیکی» و «استفاده از مهارت‌ها» نیز به جمع‌گرایی ارتباط دارند.

بعد دوم تحت عنوان خردورزی در برابر عاطفه‌ورزی قرار می‌گیرد. این بعد شدیداً با اهمیت قطب خردورز (مردانه) بودن در ارتباط می‌باشد.

۱- عایدات: داشتن فرصتی برای عایدات بالا.

۲- تصدیق: تأیید یا تصدیق شدن در موقع انجام یک کار خوب.

۳- پیشرفت: داشتن فرصتی برای رسیدن به سطوح بالاتر شغلی

۴- چالش: داشتن چالش در انجام کار - انجام کاری که شما حس شخصی برای انجام آن دارید.

در قطب مخالف «عاطفه‌ورزی».

۵- مدیر: داشتن ارتباط کاری خوب با مقام مستقیم بالاتر از خود.

۶- همکاری: کارکردن با افرادی که با یکدیگر به خوبی همکاری می‌کنند.

۷- محیط زندگی: زندگی در محیطی مطلوب برای شما و خانواده‌ی شما.

۸- امنیت استخدام: داشتن امنیتی که تا زمانی که شما قادر به کار کردن هستید و تمایل به کار در شرکت را داشته باشید بتوانید به کار ادامه دهید.

توجه داشته باشید که «چالش» همچنین با بعد فردگرایی مرتبط می‌باشد. (فصل سوم) هفت هدف دیگر تنها با خردورزی یا عاطفه‌ورزی در ارتباط هستند.

دلیل قطعی برای اطلاق نام خردورزی (مردانگی) در برابر عاطفه‌ورزی (زنانگی) به بعد دوم «اهداف کاری» این است که این تنها بعدی است که در آن مردان و زنان در میان کارکنان IBM به طور پیوسته امتیازات متفاوتی کسب نموده‌اند. (به استثنای کشورهایی که در قطب افراطی عاطفه‌ورزی قرار می‌گیرند، بعداً این موضوع نشان داده می‌شود). در ابعاد فاصله قدرت، فردگرایی و پرهیز از ابهام تفاوت منظمی در پاسخ‌های ارائه

شده توسط مردان و زنان دیده نمی‌شود. فقط بعد خردورزی / عاطفه‌ورزی این تفاوت جنسیتی را به وجود می‌آورد. مردان به اهداف شغلی شماره‌ی (۱) و (۳) اهمیت بیشتری می‌دادند در حالی که زنان اهداف (۵) و (۶) را با اهمیت‌تر می‌دانستند. اهمیت عایدات و پیشرفت وابسته به نقش اجتماعی مرتبط با نقش اجتماعی خردورزی، قاطعیت و رقابتی بودن می‌باشند. اهمیت روابط با مدیر و همکاران وابسته به نقش متمرکز اجتماعی - محیطی، مراقبت و عاطفه‌ورزی می‌باشد.

همانند همان حالتی که در مورد بعد فردگرایی در برابر جمع‌گرایی وجود داشت، هشت آیتم از پرسشنامه IBM به طور کامل تمایز بین فرهنگ خردورز و عاطفه‌ورز را در جامعه پوشش نمی‌دهند. آنها صرفاً جنبه‌هایی از این بعد را که در سئوالات و تحقیقات IBM در خصوص خردورزی با داده‌های غیر IBM درباره‌ی دیگر خصوصیات جوامع به منظور رسیدن به آنچه که در حیطه‌ی این بعد است ضروری می‌باشد. برپایه‌ی تمامی اطلاعات درباره‌ی تمایزات بین جوامع در ارتباط با این بعد، می‌توان به صورت زیر نتیجه گرفت:

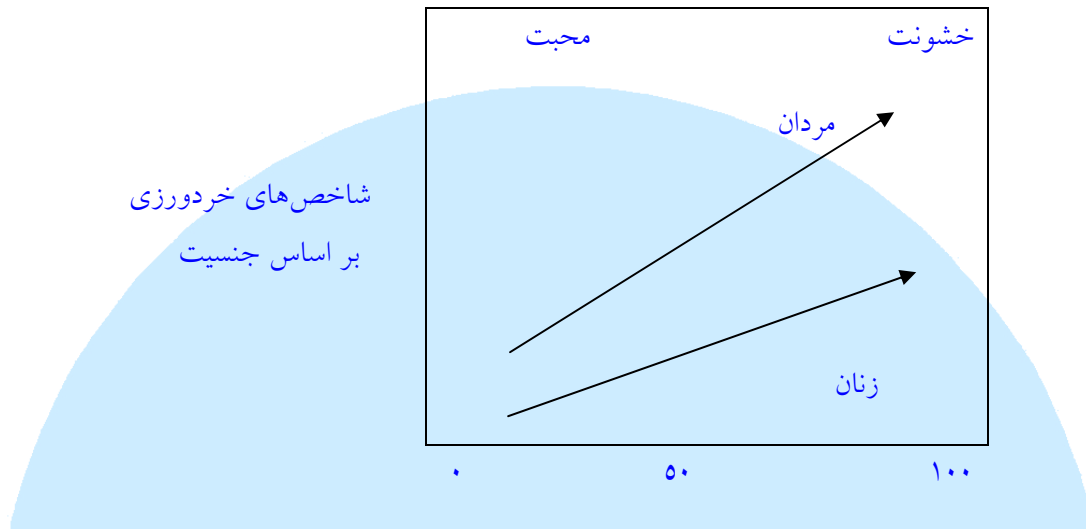
جامعه‌ای خردورز است که در آن جامعه نقش‌های جنسیتی به وضوح متمایزند (با توجه به اینکه مردان به گونه‌ای تصور شده‌اند که قاطع‌تر و کانونی‌تر برای موفقیت‌های مادی هستند در حالی که زنان بیشتر متواضع، با محبت بوده و به کیفیت زندگی توجه دارند). جوامعی عاطفه‌ورز هستند که در آنها نقش‌های جنسیتی دارای صفاتی مشترک می‌باشند (به عنوان مثال مردان و زنان همه متواضع، با محبت و علاقمند به کیفیت زندگی تصور می‌شوند).

امتیازات شاخص خردورزی برای همه‌ی پنجاه کشور و سه ناحیه براساس داده‌های IBM محاسبه شده‌اند. همانند شاخص فردگرایی، خردورزی نیز براساس امتیازات عامل برای هر کشور به طور خودکار با روش آماری مورد استفاده محاسبه گردیده است (تحلیل عاملی). امتیازات در طیفی از صفر برای حداکثر عاطفه‌ورزی تا صد حداکثر خردورزی با ضرب امتیازات عامل در عدد ۲۰ و افزودن عدد ۵۰ به آنها برای هر کشور به دست آمده‌اند.

ارزش‌های خردورزی نه تنها برای هر کشور بلکه به طور مجزا برای مردان و زنان در هر کشور نیز محاسبه شده‌اند. شکل ۴/۱ به صورت ساده‌تری ارتباط بین خردورزی از نظر جنسیت و کشور و محل سکونت را نشان می‌دهد و این موضوع را آشکار می‌کند که از عاطفه‌ورزترین کشور (با محبت) تا خردورزترین کشور (خشن) ارزش‌های مردان و زنان تقریباً با هم یکی می‌باشد. اما تفاوت برای مردان نسبت به زنان تا حدی بیشتر می‌باشد. در عاطفه‌ورزترین کشورها مثل، سوئد و نروژ همان‌طوری که نشان داده خواهد شد هیچ تفاوتی بین امتیازات مردان و زنان وجود نداشت و هر دو بیانگر برابری ارزش‌های محبت و پرورش بود. در خردورزترین کشورها، مثل ژاپن و استرالیا امتیازات مردان خشونت بالا را نشان می‌داد و امتیازات زنان نیز نسبتاً خشونت را نشان می‌داد؛ با این توصیف که شکاف بین ارزش‌های مردان و زنان در این کشورها بزرگ‌تر بود. از

عاطفه‌ورزترین کشور تا خردورزترین کشور رتبه‌ی امتیازات خردورزی برای مردان ۵۰ درصد بزرگ‌تر از رتبه‌ی زنان می‌باشد. ارزش‌های زنان نسبت به ارزش‌های مردان تفاوت کمتری بین کشورها ایجاد می‌نمایند.

شکل ۱-۴. ارتباط بین امتیازات شاخص خردورزی و جنسیت پاسخگویان



امتیازات خردورزی برای ۵۳ کشور و ناحیه (به صورت ترکیبی از مردان و زنان) در جدول ۱-۴ دیده می‌شود. همانند امتیازات فاصله‌ی قدرت و خردگرایی امتیازات خردورزی موقعیت کشورها را به صورت نسبی و نه مطلق ارائه می‌دهد. برخلاف فردگرایی، خردورزی ارتباطی با درجه‌ی توسعه‌ی اقتصادی کشورها ندارد: ما هم کشورهای فقیر و غنی خردورز و هم کشورهای فقیر و غنی عاطفه‌ورز را ملاحظه می‌نماییم.

جدول ۴-۱: ارزش‌های شاخص خردورزی در ۵۰ کشور و ۳ ناحیه

رتبه امتیاز	کشور یا ناحیه	امتیاز خردورزی	رتبه امتیاز	کشور یا ناحیه	امتیاز خردورزی
۱	ژاپن	۹۵	۲۸	سنگاپور	۴۸
۲	اتریش	۹۷	۲۹	اسرائیل	۴۷
۳	ونزوئلا	۷۳	۳۰-۳۱	اندونزی	۴۶
۴/۵	ایتالیا	۷۰	۳۰-۳۱	آفریقای جنوبی	۴۶
۴/۵	سوئیس	۷۰	۳۲-۳۳	ترکیه	۴۵
۶	مکزیک	۶۹	۳۲-۳۳	تایوان	۴۵
۷/۸	ایرلند (جمهوری)	۶۸	۳۴	پاناما	۴۴
۷/۸	جامائیکا	۶۸	۳۵-۳۶	ایران	۴۳
۹/۱۰	بریتانیای کبیر	۶۶	۳۵-۳۶	فرانسه	۴۳
۹/۱۰	آلمان غربی	۶۶	۳۷-۳۸	اسپانیا	۴۲
۱۱/۱۲	فیلیپین	۶۴	۳۷-۳۸	پرو	۴۲
۱۱/۱۲	کلمبیا	۶۴	۳۹	آفریقای شرقی	۴۱
۱۳/۱۴	آفریقای جنوبی	۶۳	۴۰	السالوادور	۴۰
۱۳/۱۴	اکوادور	۶۳	۴۱	کره جنوبی	۳۹
۱۵	آمریکا	۶۲	۴۲	اروگوئه	۳۸
۱۶	استرالیا	۶۱	۴۳	گواتمالا	۳۷
۱۷	نیوزیلند	۵۸	۴۴	تایلند	۳۴
۱۸/۱۹	یونان	۵۷	۴۵	پرتغال	۳۱
۱۸/۱۹	هنگ کنگ	۵۷	۴۶	شیلی	۲۸
۲۰/۲۱	آرژانتین	۵۶	۴۷	فنلاند	۲۶
۲۰/۲۱	هند	۵۶	۴۸-۴۹	یوگسلاوی	۲۱
۲۲	بلژیک	۵۴	۴۸-۴۹	کاستاریکا	۲۱
۲۳	کشورهای عرب	۵۳	۵۰	دانمارک	۱۶
۲۴	کانادا	۵۲	۵۱	هلند	۱۴
۲۵/۲۶	مالزی	۵۰	۵۲	نروژ	۸
۲۵/۲۶	پاکستان	۵۰	۵۳	سوئد	۵
۲۷	برزیل	۴۹			

امتیاز شاخص خردورزی آمریکا ۶۲ (رتبه ۱۵) و هلند با امتیاز ۱۴ (رتبه ۵۱) دو کشوری که در داستان ابتدای این فصل مورد بررسی قرار گرفتند واقعاً از نظر این شاخص از یکدیگر فاصله دارند. چهار کشور عاطفه‌ورزتر (رتبه ۵۰ تا ۵۳) عبارتند از سوئد، نروژ، هلند و دانمارک، فنلاند نیز با رتبه ۴۷ به این کشورها نزدیک می‌باشد.

برخی از کشورهای لاتین امتیازاتی از حالت شدید تا معتدل عاطفه‌ورز آورده‌اند:

کاستاریکا (رتبه ۴۸/۴۹)، شیلی (۴۶)، پرتغال (۴۵)، گواتمالا (۴۳)، اروگوئه (۴۲)، السالوادور (۴۰) پرو (۳۷/۳۸) فرانسه (۳۵/۳۶) و پاناما (۳۴). سایر کشورهای قطب عاطفه‌ورزی عبارتند از: یوگسلاوی (۴۸/۴۹)، تایلند (۴۴)، کره جنوبی (۴۱)، آفریقای شرقی و غربی (رتبه ۳۹ و ۳۰/۳۱)، ایران (۳۵/۳۶)، تایوان (۳۲/۳۳)، ترکیه (۳۲/۳۳) و اندونزی (۳۰/۳۱).

مدعیان خردورزی عبارتند از اول ژاپن (رتبه ۱) و برخی کشورهای قاره اروپا: اتریش (۲)، ایتالیا (۴/۵)، سوئیس (۴/۵) و آلمان غربی (۹/۱۰) همچنین تعدادی از کشورهای آمریکای لاتین، به ویژه کشورهای بزرگ‌تر در اطراف کارائیب: ونزوئلا (۳) مکزیک (۶) کلمبیا (۱۱/۱۲) اکوادور (۱۳/۱۴) اما با کمی فاصله آرژانتین (۲۰/۲۲۱).

امتیازات معتدل خردورزی عبارتند از تمام کشورهای انگلو^{۷۰}: جمهوری ایرلند (۷/۸)، بریتانیای کبیر (۹/۱۰)، آفریقای جنوبی (۱۳/۱۴)، ایالات متحده آمریکا (۱۵)، استرالیا (۱۶) نیوزلند (۱۷)، کانادا (۲۴) و در نهایت فیلیپین (۱۱/۱۲)، یونان (۱۸/۱۹)، هنگ کنگ (۱۸/۱۴)، هند (۲۰/۲۱)، بلژیک (۲۲) و کشورهای عرب زبان (۲۳).

فرهنگ‌های جنسی

یکی از سطوح فرهنگی معرفی شده در فصل اول سطح جنسی است. شکل ۴/۱ به وضوح نشان می‌دهد بخش خاصی از برنامه‌های ذهنی وابسته به تولد ما به عنوان دختر یا پسر می‌باشد. همانند ملیت، جنسیت نیز یک ویژگی غیرارادی است: پیش از تولد از ما سؤال نمی‌شود که دوست دارید در چه کشوری و با چه جنسیتی به دنیا بیایید. به همین دلیل اثر جنسیت و ملیت بر برنامه‌ریزی ذهنی ما به طور وسیعی ناآگاهانه است. اگر چه فرهنگ‌های ملیت و جنسیت آموختنی هستند، نه ذاتی، ما پیامدهای آنها را زمانی درک می‌نماییم که چیز دیگری نمی‌دانیم و معمولاً از سایر احتمالات و گزینه‌های ممکن بی‌اطلاع هستیم.

نمودار ۴/۱ نشان می‌دهد که به طور متوسط، مردان با ارزش‌های خشن برنامه‌ریزی شده‌اند و زنان با ارزش‌های لطیف‌تر، اما شکاف بین جنس‌ها با توجه به نوع کشورها متفاوت می‌باشد. حتی در کشورهایی که از نظر شاخص خردورزی بسیار عاطفه‌ورز هستند همانند سوئد و نروژ، ارزش‌های مردان و زنان ضرورتاً نبایستی

⁷⁰ . Anglo

در همه‌ی جوانب یکسان باشند بلکه فقط ارزش‌های آنها در بعد خشونت و محبت با هم متفاوت هستند. هر کشوری تقریباً تفاوت‌های فرهنگی جنسی را نشان می‌دهد. این تفاوت‌ها نیز بیشتر جنبه آماری داشته تا اینکه مطلق باشند: یک سری صفات مشترک بین ارزش‌های مردان و زنان وجود دارد بدین ترتیب هر ارزشی ممکن است هم در میان مردان و هم در میان زنان فقط با تفاوت در میزان فراوانی دیده شود.

زنان می‌توانند بیاموزند تا به روش خردورزی عمل نمایند و مردان برعکس یاد می‌گیرند تا عاطفه‌ورز باشند. در جایی که مردان در کنارهمدیگر قرار می‌گیرند یک فرهنگ خردورز به وجود می‌آید و برعکس در تجمع زنان با هم یک فرهنگ عاطفه‌ورز تشکیل می‌گردد. در نام‌گذاری این تفاوت‌ها، «فرهنگ‌ها بر سرشت احساسی و عمیق آنها تأکید می‌نماید. فرهنگ عاطفه‌ورزی به اکثر مردان انتقال می‌یابد همان‌طور که فرهنگ خردورزی به اکثر زنان انتقال می‌یابد در معرض فرهنگ دیگر قرار گرفتن ابتدا منجر به یک شوک فرهنگی می‌شود که احساسی غیرمنطقی و پوچ می‌باشد. ما به سهولت فرهنگ‌های دیگر را با عناوین اشتباه، مضحک یا ترسناک مورد تجربه قرار می‌دهیم و چنین احساساتی می‌توانند بین جنسیت‌ها در یک جامعه یکسان نیز شناسایی شوند. مردان در تمامی جوامع در سیاست، اجتماع و محیط کار حاکم هستند بنابراین خرده‌فرهنگ‌های، سیاسی، اجتماعی و کاری به طور نسبی خردورز هستند. خرده فرهنگ‌های خانوادگی و مدرسه از یک جامعه به جامعه‌ای دیگر بیشتر با هم متفاوت هستند. تفاوت‌های میان کشورها که در شکل ۴/۱ مشخص شده‌اند به طور کلی از نقش‌های جنسی مختلف و فرآیندهای اجتماعی در خانواده مدرسه همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد، به وجود می‌آیند.

خردورزی و عاطفه‌ورزی با توجه به شغل

شاخص‌های فاصله قدرت می‌توانند برای مقایسه کشورها و به همان شکل برای مشاغل مورد استفاده قرار گیرند. شاخص‌های فردگرایی صرفاً برای کشورها قابل محاسبه بودند. بعدها خردورزی در مقابل عاطفه‌ورزی، نظیر فاصله‌ی قدرت هنگامی که ما مشاغل را مقایسه می‌کنیم ظاهر می‌شوند، بنابراین این حس به وجود می‌آید تا برخی کارها را بیشتر «خردورز» (مردانه) و برخی دیگر را بیشتر «عاطفه‌ورز» (زنانه) بنامیم البته با توجه به شرایط آن کسانی که مورد آزمایش (تجربه) قرار گرفته‌اند. بدون هیچ تعجبی، مشاغل مردانه مشاغلی هستند که بیشتر توسط مردان اشغال می‌شوند و برعکس مشاغل زنانه اغلب توسط زنان، به هر حال، تفاوت‌های ارزش مرتبط با مشاغل به وسیله جنسیت شاغلین به وجود نمی‌آید. مردانی از اعضای IBM که در مشاغل زنانه مشغول به فعالیت بودند ارزش‌های زنانه بیشتری را نسبت به زنانی که در مشاغل مردانه فعال بودند حفظ می‌نمودند.

۳۸ نوع شغل موجود در IBM را می‌توان از مردانه‌ترین تا زنانه‌ترین به ترتیب زیر تقسیم‌بندی نمود.

۱- فروشندگان (حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای)

۲- کارگران حرفه‌ای (مهندسی و دانشمندان)

۳- کارگران ماهر / تکنسین‌ها.

۴- مدیران در (همه رده‌ها) رده‌های یکسان

۵- کارگران غیر ماهر و نیمه ماهر

۶- کارگران دفتری

فروشنده‌گان مرد (به ندرت فروشنده‌گان زن) در این مورد به طور کمی‌یونی در جوی شدیداً رقابتی حقوق دریافت می‌کردند. دانشمندان، مهندسین، تکنسین‌ها و کارگران ماهر در IBM بر عملکرد فنی فردی که ارزشی مردانه (خردورز) نامیده می‌شود، تأکید داشتند. مدیران در برخورد با مشکلات فنی و انسانی نقش‌هایی را ایفا می‌کردند که هم قاطع و هم دارای عناصر پرورشی بودند. کارگران غیر ماهر و نیمه ماهر وظایفی قوی که به آن ببالند ندارند اما اغلب به صورت تیمی کار می‌کنند، بنابراین همکاری برای آنها حائز اهمیت می‌باشد. کارمندان دفتری نیز دارای وظایف کمی هستند اما در شغل آنها تمایل به مشارکت در روابط انسانی حتی با افراد خارج از شرکت دیده می‌شود.

خردورزی و عاطفه‌ورزی در خانواده

خانواده جایی است که اغلب افراد اولین برنامه‌ها و دستورات فرهنگی خودشان را دریافت می‌کنند. خانواده دو نقش نابرابر اما مکمل دارد: یعنی نقش والد - کودک و شوهر - زن. اثرات درجات متفاوت نابرابری در روابط والد - کودک با بعد فاصله قدرت فصل دوم کتاب مرتبط می‌باشند. نقش غالب توزیع شده بین شوهر و زن هم در موقعیت اجتماعی و هم در درجه‌ی خردورزی و عاطفه‌ورزی منعکس شده است.

شکل ۴/۲ نقشه‌های میزان امتیاز فاصله قدرت کشورها (از جدول ۲/۱) را با امتیاز خردورزی آنها (از جدول ۴/۱) نشان می‌دهد. در نیمه راست نمودار جایی که ارزش‌های فاصله قدرت بالا هستند، نابرابری و عدم تساوی بین والدین و کودکان یک هنجار اجتماعی است. در نیمه‌ی چپ نمودار جایی که میزان امتیاز خردورزی بالا می‌باشد، عدم تساوی میان نقش پدران و مادران (پدران خشن و مادران ملایم‌تر) جزو هنجارهای اجتماعی می‌باشد. فرض بر این است که مردان با واقعیت‌ها و زنان با احساسات روبرو هستند. در نیمه پایین مردان و زنان هر دو اجازه دارند با واقعیت‌ها و موضوعات سخت زندگی مواجه شوند. بنابراین در ربع سمت راست و پایین (عدم تساوی و خشونت) نشان‌دهنده یک هنجار برجسته و عمده همچون پدرخشن و مادر مطیع و فروتن، اگرچه وی نیز نسبتاً خشن می‌باشد که در این زمان پناهگاهی برای تسلی خاطر و احساسات نازک و لطیف است. کشورهای آمریکای لاتین در این ربع مفهوم بین‌المللی و جهانی برای واژه لاف مردی یا خردورزی^{۷۱} دارند این اصطلاح گرایش‌ها و افکار مردان را نمایان می‌سازد اما واژه

71. Machismo

عاطفه‌ورزی^{۷۲} (زنانگی) نسبت به خردورزی کمتر متعارف و شناخته شده است و تنها به زنان اختصاص دارد و ترکیبی است از تقدس، چشم‌پوشی و سردی در خصوص مسایل جنسی. ربع بالا و سمت راست (نابرابری و عطوفت) نشان دهنده‌ی هنجار اجتماعی پدر و مادر سلطه‌جو می‌باشد. که هر دو در روابط اجتماعی و کیفیت یکسان زندگی قرار دارند و هر دو شکل ۲. ۴: امتیازات شاخص فاصله قدرت در مقابل امتیازات شاخص خردورزی برای ۵۰ کشور و ۳ ناحیه (برای مخفف نام کشورها به جدول ۱ ضمیمه مراجعه شود)

هراز گاهی اقتدار و عطوفت خود را نشان می‌دهند.

در کشورهایی که در ربع سمت چپ و پایین (برابر و خشن) قرار دارند هنجار، والدین انعطاف‌پذیر و غیرسلطه‌جو می‌باشد و آنها نمونه‌ای از یک پدر خشن و واقع‌گرا و مادری ملایم و احساساتی‌تر هستند. نتیجه چنین الگویی آن است که پسرها باید خودشان را قاطعانه مطرح کنند و دخترها باید بسیار مودب و متین باشند. پسرهای این خانواده‌ها هرگز گریه نمی‌کنند و با مشکلات مقابله می‌نمایند، اما دخترها در مقابل مشکلات تنها به اشک ریختن کفایت می‌کنند.

سرانجام در ربع سمت چپ و بالای نمودار (برابری و عطوفت)، هنجار موجود نشان‌دهنده والدینی است که هیچ کدام سلطه‌جو نیستند و هر دو در مسایل کیفی زندگی، واقعیت‌ها و احساسات روابط یکسانی دارند. در این خانواده‌ها پسرها و دخترها نقش‌های برابر و یکسانی ایفا می‌نمایند.

نوع‌شناسی فوق‌همانند همه‌ی نوع‌شناسی‌ها نقاط ضعفی هم دارد به طوری که نمی‌توان یک موقعیت واقعی زندگی را مطابق با ویژگی‌های آن دانست. هم چنین آن چیزی که از آن به عنوان خانواده یاد می‌شود تا میزان زیادی به وضعیت کشورها در بعد فردگرایی و جمع‌گرایی بستگی دارد. در یک جامعه‌ی جمع‌گرا خانواده معنای گسترده‌تری دارد و مرکز اختیارات سلطه به پدربزرگ خانواده (چنانچه در قید حیات باشد) و در نبود آنها به پدران خانواده به عنوان الگوی اطاعت و فرمانبرداری سپرده می‌شود اما جوامع فردگرا در برگیرنده بسیاری از خانواده‌های تک والدینی می‌باشند که الگویی ناقص و ناموفق از والدین را نمایان می‌سازد و افراد خارج از خانواده نقش‌های فراموش شده را بر عهده می‌گیرند. این نوع‌شناسی سعی دارد که اهمیت توزیع نقش جامعه در خانواده با توجه به آن ارزش‌هایی که از نسلی به نسل بعد انتقال داده شده‌اند را نشان دهد.

رفتارها و ارزش‌های مربوط به جنسیت به صورت دقیق در سنین اولیه زندگی در نهاد ما برنامه‌ریزی شده‌اند. یک مطالعه مقایسه‌ای (اوتاکی و دیگران ۱۹۸۶) از رفتارهای مادران و کودکان سه تا چهار ماهه ژاپنی و آمریکایی نشان داد که پسر بچه‌های ژاپنی به طور قابل ملاحظه‌ای از دختر بچه‌های ژاپنی شلوغ‌تر بودند در حالی که دقیقاً برعکس این حالت در مورد بچه‌های آمریکایی صدق می‌کند. احتمال اینکه این تفاوت مادرزادی

72. Marianismo

باشد بسیار اندک است. آن بایستی مربوط به شرایط متفاوت مادر و بچه‌اش با توجه به جنسیت بچه و ملیت ما در او باشد. مادر فرزند خود را با توجه به توقعات و انتظارات جامعه‌اش در مورد رفتارهای پسر و دختر پرورش می‌دهد. افرادی که به هر دو کشور (ژاپن و آمریکا) سفر کرده‌اند به این نکته واقف شده‌اند که مردان مسن ژاپنی از زنان مسن ژاپنی شلوغ‌تر هستند و دقیقاً این حالت برای مردان و زنان آمریکایی عکس مردان و زنان ژاپنی می‌باشد.

بعد خردورزی و عاطفه‌ورزی صرفاً برنحوی توسعه نقش‌های متفاوت از طرف خانواده‌ها در بین پسران و دختران تأثیر نمی‌گذارد. شکل ۴/۱ نشان می‌دهد که مردان و زنان در کشورهای خردورز ارزش‌های خشن‌تر و در کشورهای عاطفه‌ورز ارزش‌های ملایم‌تری دارند. در کشورهای خردورز هم پسرها و هم دخترها می‌آموزند که رقابت جو و بلند همت باشند اگر چه بلند همتی دختران در جهت موفقیت‌های برادران‌شان و بعداً همسران و پسران‌شان می‌باشد. یک تصویر معمولی از عکس‌های آمریکایی نشان می‌دهد که دختران از تشویق کنندگان اصلی و پرنشاط مسابقات فوتبالی هستند که بازیکنان آن را پسرها تشکیل داده‌اند. سینماهای مشهور باید با جوامع مدرن حرکت کنند و اساطیر مذهبی که اغلب سنتی و قدیمی شده‌اند را با وضعیت نوین جامعه وفق دهند. سینماها در واقع الگوهای رفتاری را به مردم نشان می‌دهند.

در کشورهای عاطفه‌ورز، پسران و دختران یاد می‌گیرند که ملایم باشند و بلندپروازی را کنار بگذارند. رفتارهای قاطعانه و ابراز وجود کردن که در جوامع خردورز بسیار مورد توجه قرار دارد در جوامع عاطفه‌ورز مورد نکوهش قرار می‌گیرد. کشور من یعنی هلند نمونه‌ای از این جوامع می‌باشد در جدول ۴/۱ هلند سومین کشور عاطفه‌ورز می‌باشد. زبان هلندی وضعیت عاطفه‌ورزی‌اش را با یک عبارت غیرقابل ترجمه بیان کرده است که تا حدودی به معنی این است که زنان هلندی غیرقابل توصیف هستند و نمی‌توان رفتارهای آنها را با زنان دیگر کشورها تطابق داد. این گرایش و عقیده می‌تواند تحت عنوان «یکنواخت کردن» بیان شود یعنی همه را به داشتن رفتار ملایم ترغیب نمودن. از نظر یک نویسنده فرانسوی که سفری به هلند داشته است می‌گوید این کشور، مردمی بسیار متعصب دارد و آگاهانه به هر چیزی که یکنواخت و کسل‌کننده باشد جذب می‌شوند. (بائنا، ۱۹۶۸ صفحات ۱۳ و ۶۵)

در کشورهای خردورز، بچه‌ها یاد می‌گیرند که افراد قوی را تحسین کنند، مثلاً داستان‌هایی از قهرمانان خیالی مانند بات من و رامبو برای آنها ساخته می‌شود. در کشورهای عاطفه‌ورز بچه‌ها یاد می‌گیرند با افراد ضعیف و زبردست دلسوزانه رفتار کنند و با آنها همدردی کنند در این کشورها قهرمانان کم‌دی کوچک و دوست‌داشتنی مانند: پتری یا آقای بامبل ساخته می‌شوند و به صورت شخصیت‌های ملی در میان دیگر هنرمندان هلندی مورد حمایت و توجه قرار می‌گیرند.

علی‌رغم اینکه نقش‌های جنسیتی در خانواده به شدت بر ارزش‌های رفتاری دختران و پسران تأثیر می‌گذارد اما از الزامات توزیع در یک اجتماع وسیع‌تر برخوردار نیستند. همان‌طور که قبلاً در این فصل بحث

شد مردان به طور متوسط بلندقدتر، قوی‌تر و آزادتر هستند و به طور سنتی در تمامی جوامع تأثیر زیادی بر زندگی اجتماعی در خارج از خانه دارند. فقط زنان استثنایی و معمولاً از طبقه‌ی بالا این ابزار را در اختیار دارند تا فعالیت‌های پرورش بچگی را به دیگران منتقل نموده و آنها را به مرحله‌ای از یک نقش اجتماعی تبدیل نمایند. اگر زنان در جامعه به موقعیت‌های برجسته و عالی دست‌یابند بیشتر پس از ۴۵ سالگی روی می‌دهد یعنی هنگامی که از حالت مادر به یک مادر بزرگ تبدیل شده‌اند. زنان مجرد در جوامع سنتی بسیار نادر بودند و البته هنوز هم تعداد آنها اندک است و اغلب منزوی شده‌اند.

زنان در ورای نقش همسری، مادری و خانه‌داری می‌توانند در انتخاب نقش اجتماعی آزادانه‌تر از گذشته عمل نمایند این پدیده امروزه در بسیاری از جوامع صنعتی موجبات رضایت زنان را فراهم کرده است. تأثیر آن بر روی توزیع نقش و شغل زنان در خارج از خانه هنوز کاملاً درک نشده است. بنابراین جایگاه یک کشور در مقیاس خردورزی و عاطفه‌ورزی ارتباط تنگاتنگی با فعالیت‌های خارج از منزل زنان ندارد. امکانات و ضرورت‌های اقتصادی در این زمینه نقش بزرگ‌تری نسبت به ارزش‌ها بر عهده دارند.

خردورزی و عاطفه‌ورزی در مدرسه

یک مشاور مدیریت هلندی درس‌هایی را برای مدیران میانی کشور اندونزی در یک سازمان دولتی مستقر در سراسر مجمع‌الجزایر تدریس می‌نمود. در ادامه بحث یکی از شاگردان وی از شرکت جوانس^{۷۳}، یک موضوع بسیار روشن و واضحی را مطرح کرد و استاد هلندی از وی حضوراً تشکر و قدردانی کرد وی گفت: شما مرا شرمنده نمودید در کشور ما والدین هرگز بچه‌ها را مستقیماً و حضوری تشویق نمی‌کنند.

این حکایت دو مساله را روشن می‌کند. اولاً، انتقال رفتارها و الگوهای رفتاری در اندونزی به شدت از خانه به مدرسه صورت می‌گیرد به طوری که شاگردان، معلم و استاد خود را در پدر می‌بینند. دوم آن که ویژگی فروتنی در فرهنگ جوانس به حدی است که استاد هلندی‌اش را متعجب کرده است. اندونزی یک کشور چند نژادی است، این یکی از مسائلی است که در فصل اول درباره آن تذکر داده شد که ممکن است تا حدی فرهنگ ملی را تحت‌الشعاع قرار داده که باعث گمراهی شود. مردم اندونزی با این مسأله موافقند که علی‌الخصوص در مورد بعد «خشونت و عذوبت» سایر گروه‌های نژادی در سراسر کشور با نژاد جوانسی که گرایش شدیدی به عذوبت و احساس دارد تفاوت زیادی دارند. مشاور هلندی می‌گوید: حتی برخی از افراد سایر نژادهای در اندونزی از احساسات این نژاد تقدیر می‌نمایند. باتاک^{۷۴} از جزیره سوماترا می‌گوید: اکنون می‌فهمم که چرا روسای جوانسی هرگز مرا تشویق نکرده‌اند در واقع این حالت گاهی نیازمند یک بحث کامل و خارج از کلاس می‌باشد تا بتوان تفاوت‌های درون نژادی اندونزی را بررسی نمود و البته این موضوع تا کنون به صورت باز مورد بحث قرار نگرفته است.

73 . Jabanese

74 . Batak

دانشگاه‌ها هر ترم برنامه‌ای در خصوص مطالعات اروپایی برای دانشجویانی که از آمریکا آمده‌اند ترتیب می‌دهند. به برخی از آمریکایی‌ها پیشنهاد می‌شود که به بررسی اهداف زندگی تعدادی از دانشجویان هلندی از طریق مصاحبه بپردازند. آمریکایی‌ها اجباراً با این حقیقت مواجه می‌شوند که هلندی‌ها علاقمندی زیادی به پایه‌ها و درجات تحصیلی ندارند. تنها مروری بر اهداف کافی است و لزومی ندارد که آنها به طور کامل و مشخص بیان شوند. تجربه‌هایم در تدریس در خارج از کشور و بحث و گفتگو با اساتید و معلمان دیگر کشورها باعث شد نتیجه زیر به دست آید. در فرهنگ‌های عاطفه‌ورز، دانشجوی متوسط به‌عنوان الگو در نظر گرفته می‌شود در حالی که در کشورهای خردورز مانند آمریکا بهترین دانشجویان الگو هستند. والدین در کشورها توقع دارند که بچه‌ها تلاش کنند تا به لفظ «بهترین» برسند، در حالی که «بهترین پسر در کلاس درس» در کشور هلند تمسخرآمیز می‌باشد.

این تفاوت در رفتارهای کلاس درس بسیار قابل توجه است. در فرهنگ خردورز دانشجویان یا دانش‌آموزان سعی می‌کنند که در کلاس خودنمایی کنند و با یکدیگر کاملاً رقابت می‌کنند. (مگر آنکه هنجارهای جسمی محدودیت‌هایی را ایجاد نماید، به فصل سوم مراجعه شود) در فرهنگ‌های عاطفه‌ورز دانشجویان نمی‌خواهند بسیار مشتاق و دارای همبستگی متقابل جلوه کنند، گرچه این امر همیشه عملی نیست ولی به نظر می‌رسد به عنوان هدف آنها مطرح باشد.

مصاحبه با معلمان و استادان نشان داده است که در کشورهای خردورز، انتخاب شغل به شدت تحت تأثیر موقعیت‌های قبلی زندگی قرار می‌گیرد، در حالی که در کشورهای عاطفه‌ورز علائق درونی به خصوص موضوع شغل نقش بزرگ‌تری را بازی می‌کند.

در کشورهای خردورز مردود شدن در مدرسه یک فاجعه است. در کشورهایی که به شدت خردورز هستند مثل ژاپن و آلمان گزارش‌هایی که در روزنامه‌ها نوشته می‌شود حاکی از آن است که هر ساله بسیاری از شاگردان پس از آن که در دانشگاه یا مدرسه با شکست مواجه می‌شوند، خودکشی می‌کنند. پیتز کهن^{۷۵} در کتاب خود با نام «مژده و بشارت»^{۷۶} که در خصوص مدرسه تجاری هاروارد به عنوان رساله دکتری نوشته شده است، چهار مورد خودکشی را مثال زده است. یک معلم و سه شاگرد. شکست در مدرسه در فرهنگ‌ها به زندگی خود اما نه به خاطر عملکردشان بلکه به دلایلی از قبیل انزوای اجتماعی خاتمه می‌دهند.

در کشورها و فرهنگ‌های عاطفه‌ورز و خردورز معیارهای ارزیابی استادان و معلمان و دانشجویان و دانش‌آموزان نیز متفاوت می‌باشد. در یک جامعه خردورز، برجستگی استادان و معلمان و اعتبار دانشگاهی آنها و همچنین عملکرد و میزان دانش‌پژوهی آنها و عملکرد دانشجویان و دانش‌آموزان شاخص‌های مهمی به حساب می‌آیند. از طرفی در جامعه عاطفه‌ورز، مهربانی و مهارت و برخوردهای اجتماعی استادان و معلمان و

⁷⁵ . PETER COHEN

⁷⁶ . Gospel

سازگاری اجتماعی دانشجویان و دانش‌آموزان نقش و اهمیت به سزایی دارد. در فصل دوم تنبیه جسمانی برای دانش‌آموزان در سن پیش‌دبستانی مطرح شده و نشان می‌دهد که فاصله میان دانش‌آموزان و معلم با این نوع تنبیه بسیار زیاد می‌شود، اما در برخی از مدارس در کشورهای خردورز با فاصله قدرت پایین‌تر (مانند انگلستان) تنبیه جسمانی برای پسران یک مزیت به منظور «بهبود شخصیت» آنها محسوب می‌گردد اما برای دختران موجب تضعیف شخصیت آنها می‌شود.

کلام آخر اینکه، تفاوت‌های فرهنگ‌های خردورز و عاطفه‌ورز بر موضوعات و رشته‌های انتخابی دانشجویان پسر و دختر در سطح دانشگاه نیز تأثیر می‌گذارد. برای طیف وسیعی از کشورها اطلاعاتی در خصوص نحوه‌ی توزیع جنسیت در هر یک از حوزه‌های زیر وجود دارد:

تعلیم و تربیت، حقوق، علوم اجتماعی، مهندسی و کشاورزی، و در هر کشور نیز فهرست مجزایی براساس توزیع جنسیت در مورد تحصیلات عالی محاسبه گردیده است. این فهرست آماری برای کشورهای خردورز صنعتی تهیه شده است. (در تمامی کشورهای فقیر پسران در به دست آوردن موقعیت‌های تحصیلی در اولویت هستند). در فرهنگ‌های غنی و خردورز مردان و زنان در دانشگاه‌ها نسبت به فرهنگ‌های غنی و عاطفه‌ورز، از هم‌دیگر تفکیک می‌شوند.

یک جنبه در تقسیم‌بندی و انتخاب سطح شغل زن یا مرد بودن معلمان می‌باشد. در جوامع خردورز اساساً زنان به بچه‌های جوان‌تر و کم‌سن‌تر درس می‌دهند و مردان بیشتر به تدریس در سطح دانشگاه‌ها مشغول هستند. در جوامع عاطفه‌ورز شغل‌ها بسیار ترکیبی و مختلط است و مردان نیز به تدریس بچه‌های کم‌سن و سال می‌پردازند. و زنان نیز در دانشگاه‌ها تدریس می‌نمایند. بنابراین، شگفت‌آور است که در جوامع خردورز، بچه‌ها بیشتر از معلمان زن درس می‌آموزند و با این حال وضعیت زنان چندان هم خوشایند نیست زیرا این ایده جا افتاده است که معلمان زن الگویی برای رفتار نبوده بلکه بیشتر «ضد «قهرمانان» هستند.

خردورزی و عاطفه‌ورزی در محیط کاری

کارخانه تولیدی هلندی که شعبه‌ای از یک شرکت بزرگ آمریکایی بود طی یک دوره ده ساله ۳ تن از مدیران لایق خود را از دست داد. در دیدگاه آمریکایی‌ها همه‌ی این افراد به عنوان مدیران بخش‌ها بسیار آسان‌گیر بودند و آنها از اینکه با پرسنل خود برخوردهای غیرانسانی و نامتداول داشته باشند، بسیار متنفر بودند. و بیشتر از طریق مشاوران کاری - فردی منتخب کارمندان که البته با قوانین هلندی مدیر بخش آشنا بود و نایب‌رئیس به هیچ وجه با آن موافق نبود به حل مشکلات می‌پرداختند. پس از آنکه سومین مدیر هم اداره را ترک کرد معاون مدیر کل صرف‌نظر از اختطارهای جدی مدیران پرسنلی در صدد برآمد تا یک نفر را به عنوان پردازشگر استخدام کند تا پرسنل و کارهای آنان را تحت نظارت قرار دهد.

از نظر معاون، این ناظر تنها مورد واقعی در گروه مدیریتی کارخانه محسوب می‌شد وی همواره از ضرورت اقدامات جدی، بدون توجه به اینکه این اقدامات متداول هستند یا خیر، حمایت می‌کرد. در گزارش‌های ناظر

همواره به نقاط ضعف اشاره می‌شد. وی بایستی توانایی حفظ امتیازات یک مدیر، بدون آنکه موجب بی‌تفاوت شدن مشاوران کار می‌گردد را حفظ نماید.

مدیرکل جدید کارخانه بزرگترین بحران به وجود آمده در کارخانه را مورد ارزیابی قرار داد. در شش ماهی که در مرخصی استعلاجی به سر می‌برد و کارخانه از نبود او دچار هرج و مرج گردید. هیچ کس در کارخانه شگفت‌زده نشده بود. آنها ناظر را به عنوان یک هماهنگ کننده قبول داشتند اما شخصیت ضعیفی که در بررسی‌ها و نظارت امور از خود نشان داده بود ناشی از کاربرد ترفندها و شیوه‌هایی بود که در مقابل روسای آمریکایی به کار می‌برد.

به اظهارات و مسایلی که از طرف معاون مطرح می‌شد در محیط‌های هلندی به عنوان لاف زنی و ادعای پوچ نگریسته می‌شد.

وی به عنوان مدیرکل از طرف هیچ کس با مشارکت و همکاری مواجه نشد، سعی کرد کاری برای خودش انجام دهد و از این که در یک مدت زمان کوتاهی وجهه و ارزش خود را در بین کارمندان از دست داده بود بسیار عصبانی و ناراحت بود. بنابراین کارخانه یک مدیرکل و کنترل کننده خوب دیگر را از دست داد. کارخانه و کنترل کننده هر دو قربانی یک قضاوت اشتباه فرهنگی شدند.

این داستان و حکایت شبیه داستانی است که این فصل با آن شروع شد. رفتار هلندی اغلب توسط آمریکایی‌ها به اشتباه مورد قضاوت قرار می‌گرفت، البته عکس این موضوع هم صادق است. علاوه بر مشکل قاطعیت در برابر ملایمت این داستان دوم روش‌های متفاوت بر خورد با تضادهای فرهنگی در دو کشور را نشان می‌دهد. در آمریکا نیز همچون دیگر کشورهای خردورز (مانند انگلستان و جمهوری ایرلند) این احساس وجود دارد که تضادها را می‌توان با راه حل خوبی از میان برداشت (اجازه دهید بهترین مرد پیروز شود)

روابط صنعتی در این گونه کشورها با این راه حل به پیش می‌رود. مدیریت سعی می‌نماید تا حد امکان از درگیر شدن با اتحادیه کارگری اجتناب نماید و رفتار اتحادیه کارگری تصدیق‌کننده مخالفت آنها می‌باشد.

در فرهنگ‌های عاطفه‌ورز همچون (هلند، سوئد و دانمارک) ترجیح داده می‌شود که تضادها و مشکلات از طریق مذاکره و گفتگو حل شوند. مفاهیم اساسی در این گونه مذاکرات از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. در هلند قوانین شورای کاری میان مدیریت و نمایندگان کارکنان حتی در تمام سازمان‌های کاری کوچک، مشورت و گفتگو را ضروری اعلام کرده است. این قانون به اتحادیه کارگری این امکان را می‌دهد که کاندیداهایی را برای شورا معرفی نماید و سپس به آموزش آنها می‌پردازند؛ علاوه بر آن نمایندگان اتحادیه در سطوح صنعتی مستقیماً با نمایندگان مدیریتی در تماس و ارتباط بوده و به این صورت می‌توانند به توافق‌های جمعی در خصوص دستمزد دست یابند. علی‌رغم این واقعیت که تنها حدود ۳۰ درصد از افراد استخدام شده هلندی در اتحادیه‌ها عضو هستند. تعداد کمی از رهبران کاری، ترجیح می‌دهند که بدون اتحادیه به کار بپردازند و قطعاً این رهبران مشکلات و مسایلی را به وجود می‌آورند که برای حل آنها باید عواقب غیرقابل جبرانی را

بپذیرند. در فرانسه که در مطالعات IBM یک کشور متعادل عاطفه‌ورز می‌باشد گاهی اوقات بی‌احترامی‌های لفظی اندکی میان کارکنان و کارگران روسا و معاونان به وجود می‌آید. اما در ورای این تضادهای موجود فرانسه نوعاً کشوری میانه‌رو محسوب می‌شود و در زمانی که توافق به عدم توافق نیز تبدیل می‌شود باز هم افراد می‌توانند در کنار هم کارها را ادامه دهند (به اید لیبران، ۱۹۸۹، صص ۳۱، ۶۰ و ۶۱ مراجعه شود).

موضوع دیگری که در میان جوامع خردورز و عاطفه‌ورز دیده می‌شود تبیین جایگاه و شغل در زندگی شخصی افراد می‌باشد. یکی از مخترعان و تاجران موفق آمریکایی در قرن بیستم با نام چارلز اف کترینگ^{۷۷} مسایل زیر را به عنوان عوامل موفق خود شرح داده است.

من غالباً از مردم کشورم نمی‌خواهم آنهایی که شغلی دارند برای من کار کنند، چیزی که من می‌خواهم شریکی است که شغلی داشته باشد. شغلی می‌خواهم که مرا به دنبال خود بکشاند و نه من به دنبال آن بروم. و آن شغلی را می‌خواهم که مردان جوان برای به دست آوردن آن از هیچ تلاشی غفلت نورزند. و آن شغلی را می‌خواهم که شب با فکر و خیال آن به رختخواب بروم و صبح که می‌خواهم آن کار یکسان را انجام دهم به من بگویند برخیز و به دنبال کارت برو. و هر گاه کاری دنباله‌روی پیدا کرد مطمئن می‌شود که چیز ارزش‌مندی است.

کترینگ به مردان جوان اشاره می‌کند نه به زنان جوان وی گرایش یا دید خردورزانه دارد و قعطا در مجامع زنانه ایده وی مورد توجه قرار نخواهد گرفت. در یک کشور خردورز عقاید بیشتر به این مسیر گرایش دارند زندگی برای کارکردن در حالی که در جوامع عاطفه‌ورز کار برای زندگی کردن بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در یک جامعه خردورز خانواده بچه‌ها را به سوی گرایش‌های رقابتی، سلطه‌جویی و قاطعیت سوق می‌دهد، سازمان‌ها بر نتایج تأکید دارند و براساس انصاف به کارکنان پاداش می‌دهند، مثلاً هر کس براساس عملکرد خودش پاداش دریافت می‌نماید. در جامعه عاطفه‌ورز خانواده بچه‌ها را به سوی عطف و لطافت سوق می‌دهد. سازمان‌ها براساس مساوات و برابری پاداش می‌دهند، به عنوان مثال هر کس براساس نیاز خویش پاداش می‌گیرد.

مردان در جامعه خردورز می‌توانند تمایل به پیشرفت در کارراهه شغلی داشته باشند در صورتی که تحقیقات نشان می‌دهد یک عدم تشابهی در این زمینه در میان دانشجویان دختر آمریکا وجود دارد. برای دانشجویان دختر آمریکایی آرزوهای شغلی فاقد الزامات اجتماعی می‌باشند. تحقیقات طیف وسیع‌تری از پاسخ‌های زنان نسبت به پاسخ‌های مردان برای نیاز به پیشتازی در کار راه‌شان را نشان می‌دهد. (هافستد، ۱۹۸، ص ۵۱)

در جوامع عاطفه‌ورز هم مردان و هم زنان ممکن است جاه‌طلب باشند و هیچگونه تفاوتی در طیف پاسخ‌های هر دو جنس درباره نیاز به یک کارراهه وجود ندارد.

⁷⁷ . charles F.kettering

بسیاری از مشاغل نیاز به مهارت‌های کم‌تری دارند و موجب بی‌کاری کیفی افراد می‌گردند در کشورهای خردورز و عاطفه‌ورز صنعتی شده این مسأله یک مشکل و معضل شناخته شده می‌باشد. راه‌حل‌های آن با توجه به فرهنگ جوامع متفاوت است و همه‌ی راه‌حل‌ها می‌توانند تحت عنوان «انسانی‌سازی کار»^{۷۸} دسته‌بندی شوند اما آنچه که کاری را انسانی می‌سازد بستگی به مدل یک فرد از انسان دارد. در جوامع خردورز «کار انسانی شده» باید فرصت‌های بیشتری برای شناخت، پیشرفت و چالش به کارگر یا کارمند بدهد.

فردریک هرزبرگ^{۷۹} روانشناس آمریکایی (۱۹۹۶) این روش را «غنی‌سازی شغل»^{۸۰} نامیده است. یک نمونه از این کار آن است که به کارگران در برخی از تولیدات و کارهای ساده امکان رشد و توسعه داده و آنها را مسئول راه‌اندازی و نگهداری دستگاه‌های کاری نموده است. غنی‌سازی شغل نشان دهنده خردورز نمودن کارهای غیرفنی و نیمه ماهرانه است همان‌طور که در بخش پیشین همین فصل نشان داده شد دارای فرهنگ حرفه‌ای عاطفه‌ورز هستند.

در فرهنگ عاطفه‌ورز، انسانی کردن کارها فرصت‌های بیشتری برای کمک‌های دوجانبه و روابط اجتماعی در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. در سال ۱۹۷۰، آزمایش‌های مهمی توسط گروه‌های کاری خودکار، در کارخانجات ماشین و کامیون‌سازی سوئدی با نام ولوو^{۸۱} و ساب^{۸۲} انجام شد. این آزمایشات و تجربیات نشان دهنده استقرار و تثبیت بخش‌های اجتماعی کار می‌باشد: به عبارت دیگر عاطفه‌ورز نمودن کارها. در سال ۱۹۷۴ شش کارگر کارخانه اتومبیل دترویت^{۸۳} آمریکا (۴ مرد و ۲ زن) دعوت شدند تا به مدت سه هفته در گروه سیستم مونتاژ کارخانه اسکانیا ساب در کشور سوئد کار کنند. اظهارات آنها توسط رابرت گلدن^{۸۴} تهیه و در مجله‌ای گزارش شد. هر ۴ مرد و یکی از زنان گفته‌اند: ترجیح می‌دهند با سیستم‌های آمریکایی کار کنند و تنها لیتی استوارت کارخانه (ساب) را برگزید. در کارخانه کادیلاک که وی کار می‌کرد احساس مالکیت کرده و می‌توانست با مشکلات و چالش‌ها کنار آید در حالی که در کارخانه ساب بایستی افراد اطرافش را در نظر بگیرد (هافستد، ۱۹۸۰ ص ۲۹۸، ۱۹۸۴ ص ۲۰۹). البته در کشور سوئد این کاملاً منطقی است که سیستم گروهی رواج پیدا کند. یک کارگر زن سوئدی که گلدمن با او مصاحبه نمود، خاطر نشان کرد که وابستگی درونی میان کارگران به عنوان ذی‌نفعان سیستم، عامل مهم این موفقیت بوده است.

فرهنگ‌های خردورز و عاطفه‌ورز تفاوت‌هایی را در رابطه با قهرمانان مدیریتی ایجاد می‌کنند البته یک مدیر خردورز بسیار تهاجمی، پرخاشگر و خشن است. وی تنها تصمیم گیرنده کارها محسوب می‌شود و بیشتر به دنبال حقایق و واقعیت‌ها می‌گردد تا اینکه رهبری یک گروه مباحثه را بر عهده گیرد. در جوامع عاطفه‌ورز مدیر

78 . Humanization of work

79 . Fredrick Herzberg

80 . Job Enrichment

81 . Volvo

82 . saab

83 . Detriot

84 . Robert. B. Goldamn

کمتر در جمع حاضر می‌شود، بیشتر از آنکه سعی کند قطعی و قاطع باشد سعی می‌کند به شیوه‌ی شهودی عمل نماید اما به هر حال باید کاردان باشد و به دنبال آن باشد که حد اعتدال را رعایت کند. یک هلندی که در یک شرکت معتبر مشاوره آمریکایی کار کرده بود به گروه مدیریت ارشد یک کارخانه هلندی ملحق شد. پس از چند ماه وی وظایف متفاوتی را در جلساتی که شرکت می‌کرد نسبت به شغل پیشین خود اظهار می‌نمود. در هلند هرگاه مشکلاتی به وجود می‌آمد جلساتی تشکیل و درباره آن مشکل بحث می‌شد و راه‌حل مرسوم می‌گردید و درباره آن قاطعانه تصمیم‌گیری می‌نمودند. اما در کشور آمریکا جلسات فرصت‌هایی برای مشارکت و نحوه‌ی بهتر شدن افراد بودند و تصمیمات به‌وسیله افراد در جایی دیگر اتخاذ می‌شدند.

براساس ویژگی‌های فرهنگی کشورهای خردورز و عاطفه‌ورز انواع متفاوتی از صنایع را مورد توجه قرار داده و ترجیح می‌دهند. فرهنگ‌ها و کشورهای خردورز از نظر صنعتی توسعه یافته محسوب می‌شوند، به رقابت اهمیت می‌دهند و بر این ایده تأکید دارند که کارها باید موثر، عالی و سریع انجام شوند. آنها در تولید تجهیزات سنگین و بزرگ و همچنین مواد شیمیایی بسیار پیشرفته هستند. در جوامع عاطفه‌ورز بیشتر بر صنایع خدماتی چون مشاوره حمل و نقل، تولید براساس نیاز مشتری، کشاورزی و مسایل شیمی حیاتی (بیوشیمیایی) تأکید می‌گردد.

یک تقسیم‌بندی بین‌المللی از مشاغل که کشورها با توجه به فرهنگ‌شان می‌توانند در آنها موفق باشند در مقایسه با مشاغل که با ویژگی‌های فرهنگ‌شان مطابقت ندارد صورت گرفته است. ژاپن در صنایع الکترونیکی، دانمارک و هلند در صنایع خدماتی، صادرات محصولات کشاورزی و بیوشیمیایی (آنزیم‌ها و پنی‌سیلین) پیشتاز هستند.

اگر چه ممکن است این تصور پیش آید که هیچ رابطه‌ای میان فرهنگ جوامع خردورز و عاطفه‌ورز و توزیع استخدامی مردان و زنان براساس همین تفاوت فرهنگی در جامعه وجود ندارد اما روابط بلافصل و سریعی میان وضعیت یک کشور در رابطه با این بعد و نقش زنان و مردان در خانه وجود دارد.

در خارج از محیط خانه مردان در طول تاریخ حاکم و غالب بوده‌اند و تنها اخیراً زنان توانسته‌اند مقداری آزادی به دست آورند و در کارها و سیاست‌های جهانی مثل مردان فعالیت کنند. زنان طبقات پایین‌تر قبلاً وارد کار سازمانی شده بودند اما در جایگاه‌های پایین و مشاغل با حقوق کم نه به خاطر ارضای نیاز خویش بلکه برای ارضای نیازهای بقای مادی خانواده. آمارها ارتباطی بین درصد زنان که در خارج از خانه فعالیت می‌کنند و میزان درجه عاطفه‌ورزی یک کشور نشان نمی‌دهند. به هر حال یک همبستگی مثبتی بین امتیاز عاطفه‌ورزی یک کشور و مشارکت زنان در مشاغل سطوح بالای فنی و حرفه‌ای وجود دارد به‌عنوان درصدی از کل زنان مشاغل در یک کشور. (هافستد، ۱۹۸۰، صص ۲۹۶ و ۳۰۶ و ۱۹۸۴ صص ۲۰۳)

همه‌ی جوامع صنعتی در دهه‌های گذشته پیشرفتی تدریجی در مشارکت زنان در کارهای مدیریتی و تخصصی از خود نشان داده‌اند. این توسعه و پیشرفت در جوامع عاطفه‌ورز و خردورز به یک نسبت و با

سرعت یکسانی به وجود آمده است. تناقض این حالت آن است که در دیدگاه سنتی مردان بر دنیای کار تسلط و احاطه دارند و زنان برای رسیدن به مقامات بالاتر مجبورند جاه‌طلبانه‌تر رفتار نمایند. مطالعه IBM نشان داد که مدیران زن با مدیران مرد همتای‌شان ارزش‌های خردورزانه بیشتری دارند (به هر حال، این وضعیت در خصوص زنان حرفه‌ای در مقابل مردان حرفه‌ای صدق نمی‌کند). زنان جاه‌طلب در جامعه خردورز بیشتر از جوامع عاطفه‌ورز وجود دارند. در جوامع عاطفه‌ورز نیروهای مقاوم برای ورود زنان به مشاغل بالا ضعیف‌تر هستند و از طرفی متقاضیان مشاغل مهم کمتر جاه‌طلب می‌باشند. این دو عامل به نظر می‌رسد که یکدیگر را خنثی کنند زیرا زنان در جوامع عاطفه‌ورز در مقایسه با جوامع خردورز کمتر به مشاغل بالاتر وارد می‌شوند. در فنلاند یک استثنای قابل توجهی وجود دارد از جنگ جهانی دوم به بعد از آنجایی که تقریباً تمام مردها وارد ارتش شدند زنان نقش‌های مهم جامعه را بر عهده گرفتند.

جدول ۴/۲ خلاصه‌ای از مباحث کلیدی بخش‌های گذشته در خصوص تفاوت‌های جوامع خردورز و عاطفه‌ورز را نشان می‌دهد.

جدول ۴/۲ تفاوت‌های اساسی بین جوامع خردورز و عاطفه‌ورز، هنجارهای عمومی، خانواده، مدرسه و محیط کاری

جامعه عاطفه‌ورز (زنانه)	جامعه خردورز (مردانه)
ارزش‌های حاکم بر جامعه عبارتند از: محافظه‌کاری و احترام به دیگران	ارزش‌های حاکم بر جامعه، پیشرفت و موفقیت‌های مادی می‌باشد.
مردم و روابط صمیمی حائز اهمیت هستند.	پول و مادیات مهم هستند.
همه (مردان و زنان) سعی دارند میانه‌رو باشند هم زنان و هم مردان ملایم هستند و به روابط با یکدیگر اهمیت می‌دهند.	مردها خصوصیات تهاجمی، جاه‌طلبی و خشونت دارند ولی زنان ملایم و متمایل به برقراری روابط هستند.
در خانواده پدران و مادران با حقایق و احساس‌ها توأم رفتار می‌کنند.	در خانواده پدران حقیقت بین و مادران احساساتی هستند.
هم پسرها و هم دخترها می‌توانند گریه کنند اما هرگز نمی‌جنگند.	دخترها گریه می‌کنند ولی پسرها گریه نمی‌کنند و پسرها می‌توانند بجنگند ولی دخترها نمی‌توانند. طرفدار قوی هستند.
شاگرد متوسط الگو و معیار است.	بهترین شاگرد الگو و معیار است.
مردود شدن در مدرسه یک حادثه جزئی و کم اهمیت است.	مردود شدن در مدرسه یک فاجعه است.
درستی و محبت در معلمان تقدیر می‌شود.	استعداد و درخشندگی معلمان مورد توجه است.
پسران و دختران در همه موضوعات و رشته‌ها می‌توانند تحصیل کنند.	پسران و دختران باید در موضوعات و رشته‌های متفاوت تحصیل نمایند.
کار برای زندگی	زندگی برای کار
مدیران بیشتر تمایل به گفتگو و مشورت دارند	مدیران خشن و قاطعانه عمل می‌کنند.
به مساوات، عطف و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌شود.	بر برابری (عدالت)، رقابت و عملکرد تأکید می‌کند.
تعارضات با مذاکره و مصالحه حل می‌شوند	با جنگیدن و فائق آمدن به راه‌حلی برای تعارضات می‌رسند.

خردورزی، عاطفه‌ورزی و دولت

الگوهای ارزش ملی نه تنها در اذهان شهروندان عادی نمایان می‌شوند، بلکه در اذهان سیاست‌مداران که به عنوان بچه‌های جامعه در حال رشد هستند نیز نقش می‌بندد. در حقیقت افرادی که به عنوان رهبران سیاسی انتخاب شده و به جمع آنها پیوسته‌اند صرفاً به منظور حفظ و پایداری ارزش‌های مورد علاقه مردم انتخاب شده‌اند.

مایکل هوپ^{۸۵} یک مربی مدیریتی آمریکایی آلمانی مطالعات IBM را بر روی گروهی از سیاست‌مداران و برگزیدگان تکرار نمود. هوپ امتیازات سئوالات توزیع شده در بین کارکنان IBM را از مجموعه‌ای از فارغ‌التحصیلان سمینار مطالعات آمریکایی هالزبورگ،^{۸۶} یک موسسه اتریشی که نخبگان را برای شرکت در دوره‌هایش از جمله رهبران سیاسی، تجار و کارگران را از کشورهای عمده اروپایی دعوت می‌کند، به دست آورد. پروژه امتیازات ابعاد IBM را به نخبگان ۱۴ کشور عرضه نمود، ۱۸ مورد از آنها در مطالعات IBM شرکت داشتند. از چهار بعد امتیازات سه بعد (به جز بعد خردورزی، عاطفه‌ورزی) در بین جمعیت نخبگان به طور کاملاً معنی‌داری با امتیازات جامعه مورد مطالعه IBM همبستگی داشتند. برای بعد خردورزی و عاطفه‌ورزی در هفده کشور همبستگی معنادار بود، (به جز کشور سوئد) نخبگان سوئدی امتیاز خردورزی بسیار بالاتری نسبت به هلندی‌ها و سایر کشورهای اسکاندیناوی به دست آورده بودند. در حالی که کارکنان سوئدی IBM امتیازات مشابهی با کارکنان دانمارکی، نروژی، فنلاندی و هلندی کسب کرده بودند. دلیل این امر می‌تواند هم یک شکاف در جامعه سوئد یا با احتمال بیشتر انتخاب ویژه‌ای که از مشارکت کنندگان سالزبرگ که همگی از انجمن کار فرمایان بودند، باشد. (هوپ ۱۹۹۰)

سیاستمداران ارزش‌های غالب در کشورها را به اولویت‌های سیاسی تبدیل می‌نمایند. در بودجه‌های ملی دولت اولویت‌های سیاسی مشخص‌تر و قابل لمس‌تر به نظر می‌رسند.

بعد خردورزی و عاطفه‌ورزی به شرح ذیل بر اولویت‌های سیاسی تأثیر می‌گذارد.

۱- پاداش برای اقویا در برابر ملایمت با ضعفا.

۲- رشد اقتصادی در برابر حمایت از محیط زیست.

۳- هزینه‌های نظامی در برابر کمک به کشورهای ضعیف

کشورهای با فرهنگ خردورزانه بیشتر به تقویت عملکرد جامعه بها می‌دهند، در حالی که در کشورهای عاطفه‌ورز به رفاه اجتماعی توجه می‌شود. در انتقادهایی که در مجلات کشورهای خردورز مانند آمریکا و انگلیس در خصوص کشورهای عاطفه‌ورز مثل سوئد و هلند نوشته می‌شود، می‌توان به این نتیجه رسید که تفاوت‌های جدی و بسیاری در موقعیت‌های اجتماعی دیده می‌شود به عنوان مثال، در آمریکا این ایده متداول

⁸⁵ Michael Hoppe

⁸⁶ Salzburg

است که مشکلات اقتصادی سوئد و هلند به مالیات‌های بالایی که می‌گیرند مربوط می‌شود. در حالی که در جوامع اروپایی عاطفه‌ورز این ایده وجود دارد که مشکلات اقتصادی در آمریکا به این دلیل است که مالیات تنها برای ثروتمندان آسودگی می‌آورد. در سوئد ایجاد حداقل کیفیت زندگی برای همگان مورد توجه قرار دارد و منابع مالی آن از کسانی که آن منابع را در اختیار دارند جمع‌آوری می‌شود. حتی سیاستمداران جناح راست سوئد نیز اساساً با این سیاست مخالف نیستند و فقط تا حدی در درک آن مشکل دارند. در ایالات متحده آمریکا و بریتانیای کبیر بسیاری از افراد معتقدند که سرنوشت بد بسیاری از فقرا ناشی از قصور خودشان می‌باشد و اگر آنها سخت‌تر کار می‌کردند فقیر نبودند و اغنیا اساساً نایستی چیزی برای حمایت از آنها بپردازند.

تفاوت میان این دو ایده به دوره تاچر بر نمی‌گردد. لرد رابرت بیدن پاول⁸⁷ (۱۸۵۷ - ۱۹۴۱)، پایه‌گذار جنبش پسر پیشاهنگ⁸⁸ کتابی برای دور اسکات⁸⁹ (پسران بالای ۱۶ سال) با عنوان دورینگ توساکسس⁹⁰ نوشت. این کتاب در سال ۱۹۲۰ به زبان هلندی ترجمه شده است و با عنوان «گذار از شانزده سالگی جاده‌ای برای شادی» وارد بازار شده است و از موفقیت برای مترجمان هلندی مفهوم و هدفی مانند آنچه جوانان به دنبال آن هستند نداشت. و در واقع به مفهوم شیوه‌های شادی می‌باشد و به همین منظور هیچ رهبر جوانی نایستی از آن به عنوان هدف زندگی دفاع کند.

فرهنگ‌های عاطفه‌ورز بی‌قید و بندتر از فرهنگ‌های خردورز هستند. سیستم‌های ارزشی اروپا در سال ۱۹۸۱ در رابطه با باورهای عمومی در ۹ کشور مورد مطالعه قرار گرفت و شاخصی از مجاز بودن در خصوص تعدادی از فعالیت‌هایی که قابل قضاوت و داوری هستند به وجود آمد این فعالیت‌ها عبارتند از، ماشین‌گردی، استفاده از مواد مخدر، رشوه‌خواری، خودفروشی، طلاق و خودکشی. بی‌قید و بندی فرهنگ ملی با عاطفه‌ورزی همبستگی قوی دارد و مادران بی‌قید و بندتر از پدران هستند.

«کوچک زیباست»⁹¹ یکی از ارزش‌های عاطفه‌ورزی است. اطلاعات تحقیقاتی جمع‌آوری شده از افکار عمومی نشان دهنده این امر است که تمایل به کار کردن در سازمان‌های بزرگ با امتیازات خردورزی IBM همبستگی دارد. (هافستد، ۱۹۸۰ صص ۱۸۶ و ۳۰۲، ۱۹۸۴ ص ۱۹۸)

گزارش باشگاه رم در رابطه با «محدودیت‌های رشد» اولین تأییدیه عمومی بود که نشان داد ادامه رشد اقتصادی و حفظ و حراست از محیط زیست اساساً اهداف متقاضی هستند گزارش بسیار مبسوط بود و برای مدتی مباحثی را که ایجاد نمود تا حدودی غیرضروری به نظر می‌رسیدند. فرضیه اساسی آن هرگز رد نشد و از دیدگاه من غیرقابل انکار به نظر می‌رسد. دولت‌ها مجبور خواهند بود که گزینه‌های ناخوشایندی را ایجاد

87 . Lord Robert Baden Powell

88 . Boy Scouts movement

89 . Rover Scouts

90 . Roving to Success

91 . Small is beautiful

نمایند و علاوه بر تطبیق با محدودیت‌های اکولوژیکی و جغرافیایی این گزینه‌ها بایستی با ارزش‌های حاکم بر جامعه نیز مطابقت داشته باشند. در کشورهای خردورز دولت‌ها اولویت را بیشتر به رشد و توسعه می‌دهند و برای رسیدن به این هدف حاضرند محیط‌زیست را نیز قربانی نمایند. اما دولت‌ها در فرهنگ‌های عاطفه‌ورز به بازسازی و اصلاح‌بهای بیشتری می‌دهند.

کشورهای اتحادیه اروپا در بین خودشان طیف وسیعی از امتیازات شاخص خردورزی یعنی از ۷۰ برای ایتالیا تا ۱۴ برای هلند را نشان می‌دهند. مسأله رشد و توسعه در برابر حفظ ثبات تقریباً تضادهای قابل توجهی را در این کشورها ایجاد نموده است. ایجاد بازار آزاد داخلی مستلزم یکپارچگی مقررات با توجه به حفظ محیط زیست است. محیط زیست یکی از معیارهای اساسی و حساس جوامع اروپایی در ارتباط با رشد اقتصادی محسوب می‌شود.

شکل ۴/۳: وضعیت ۵۰ کشور و سه ناحیه در ابعاد خردورزی، عاطفه‌ورزی و فردگرایی، جمع‌گرایی در جدول ۱ ضمیمه اسم کامل کشورها همراه با علامت اختصاری آنها آمده است)

شکل ۴/۳ امتیازات هر کشور را در دو بعد خردورزی، عاطفه‌ورزی (از جدول ۴/۱) و فردگرایی، جمع‌گرایی (از جدول ۳/۱) را در مقابل هم قرار داده است. نیمه بالایی دیاگرام در برگرنده جمع‌گرایی که اغلب کشورهای فقیر هستند و نیمه پایینی شامل فردگرایی یعنی کشورهای غنی می‌باشند. تا اواخر دهه ۱۹۵۰ جریان کمک‌های نقدی از کشورهای غنی به کشورهای ضعیف، یعنی از بخش پایینی دیاگرام ما به بخش بالایی توسعه یافته است. به هر حال، درصدی از درآمد ناخالص ملی که دولت‌های کشورهای غنی تصمیم می‌گرفتند به کشورهای فقیر کمک نمایند بسیار متفاوت بود. در سال ۱۹۸۸ به عنوان مثال استرالیا ۰/۲۴ درصد از تولید ناخالص ملی خود را صرف کمک‌های پولی به کشورهای فقیر نمود در حالی که نروژ ۱/۱۲ درصد یعنی ۵ برابر استرالیا به این امر اختصاص داده است. (گزارش توسعه جهانی ۱۹۸۹، جدول ۱۹)

تفاوت عمده در نسبت‌های اختصاص داده شده به رفاه کشور اهدا کننده، همچنین روندهای تجاری موجود و قراردادهای منطقه‌ای قبلی بستگی ندارد. تنها می‌توان علت آن را سیستم ارزش ملی کشورهای عاطفه‌ورز دانست. از همبستگی آماری میان درصد کمک براساس تولید ناخالص ملی و خردورزی بودن کشور منفی می‌باشد (شاخص خردورزی بالاتر کمک کمتر) همچنین با توجه به افزایش کمک‌ها، بسیاری از مردم در کشورهای خردورز احساس می‌کنند سرنوشت مردم کشورهای فقیر در دست‌های آنهاست زیرا فکر می‌کنند اگر آنها بیشتر کار کنند دیگر فقیر نیستند و کشورهای غنی نباید بهایی برای حمایت از آنها پردازند.

کشورهایی که پول کمتری صرف کمک به کشورهای فقیر کرده‌اند بیشتر تمایل دارند پول را صرف تسلیحات نظامی کنند. هزینه‌های دفاعی به عنوان درصدی از تولید ناخالص ملی با میزان خردورزی جامعه ارتباط مستقیم دارد. این حتی در خصوص کشورهای فقیر که از دیگران کمک دریافت می‌کنند نیز صدق می‌کند. «به پسرها اسباب‌بازی‌هایشان را ندهید» این شعار یک زن آمریکایی مخالف فعالیت‌های نامعلوم نظامی

است. فرهنگ غالب کشور آمریکا خردورز می‌باشد. اطلاعات دریافتی از اتحاد جماهیر شوروی صورت نمی‌گیرد. بلکه به‌وسیله همقطارانی که براساس ارزش‌های خردورزی انتخاب می‌شوند انجام می‌گیرد. اگر فرض بر آن باشد که هر دو کشور ابر قدرت، خردورزی را تشویق و ترغیب می‌نمودند فرضی درست است و به این مسأله کمک کرد که هر دو کشور در جنگ سرد از سلاح‌های خود کاملاً استفاده نمودند که شبیه یک نمایش دو جانبه از فرهنگ و قدرت خردورزی همانند رفتار آهوی‌نر در فصل جفت‌گیری می‌باشد.

کشورهای خردورز سعی می‌کنند تضادها و اختلافات جهانی را از طریق جنگ حل کنند در حالی که کشورهای عاطفه‌ورز مذاکره را ترجیح می‌دهند (این دسته‌بندی به همین شکل در سطوح کاری و سازمانی نیز وجود دارد؛ یک نمونه بسیار بارز در این خصوص در حل بحران‌های آلد^{۹۲} و فالک لند^{۹۳} دیده می‌شود.

جزایر آلد، مجمع‌الجزایر کوچکی میان سوئد و فنلاند می‌باشند، بخشی از فنلاند که به امپراطوری تزار روسیه وابسته بود. هنگامی که فنلاند، در سال ۱۹۱۷ استقلال خود را از روسیه اعلام نمود تعداد ۳۰۰۰۰ نفر از ساکنان جزایر خواستار ملحق شدن به سوئد که از قبل از سال ۱۸۰۹ بر آنها حکمروایی داشت شدند، سپی در فنلاند از رهبران جنبش پیشین سوئدی دفاع کرد پس از انجام مذاکرات احساسی که اتحادیه جدید کشور ما در آن مشارکت داشت سرانجام همه طرفین در سال ۱۹۲۱ با خود مختاری منطقه‌ای مجمع‌الجزایر موافقت نمودند. جزایر فالک لند هم مجمع‌الجزایر کوچکی بودند که در کشور بر سر آن اختلاف داشتند:

انگلستان از سال ۱۸۳۳ جزایر را مستعمره خود می‌داند و آرژانتین نیز از سال ۱۷۶۷ ادعاهایی را مطرح نموده و سعی کرده حمایت سازمان ملل را نیز جلب کند. جزایر فالک لند تقریباً ۸ برابر بزرگ‌تر از جزایر آلد است اما تقریباً یک پانزدهم آن یعنی حدود ۱۸۰۰ نفر کشاورز فقیر ساکن آن هستند. در آوریل سال ۱۹۸۲ ارتش آرژانتین جزایر را اشغال کرد، در نتیجه بریتانیا نیز نیروهای اضافی برای بیرون راندن اشغالگران به آنجا گسیل نمود. هزینه‌های مالی زیادی برای ۷۲۵ نیروی آرژانتین و ۲۲۵ نفر نیروی انگلیس انجام شد. به‌علاوه اقتصاد جزایر به‌دلیل قطع روابط تجاری با سواحل آرژانتین خسارات‌های جبران‌ناپذیری را تحمل کرد.

در خصوص این دو اختلاف جهانی کاملاً مشابه چه چیزی دیدگاه و نتایج آنها را تشریح خواهد نمود؟ فنلاند و سوئد هر دو کشور عاطفه‌ورز و آرژانتین و انگلیس هر دو خردورز می‌باشند. سمبول‌های خردورزی در زبانی که هر دو طرف برای حل مشکلات فالک لند به کار بردند آشکار می‌باشد. متأسفانه این تلفات و زیان‌ها هیچ مشکلی را حل ننمود و فالک لند به عنوان قلمروی مورد منازعه از انگلیس با حضور نظامی باقی ماند و آلد به یک بخش پیشرفته از فنلاند تبدیل شد که توریست‌های سوئدی بسیاری را به خود جذب می‌نماید.

این توقع وجود دارد که در کشورهای عاطفه‌ورز زنان بیشتری برای مشاغل سیاسی و تصدی پست‌های بالای دولتی انتخاب گردند. این موضوع کاملاً حقیقت دارد اگر چه هیچ دلیل قابل توجهی برای آن وجود

⁹² . Aland

⁹³ . Falkand

ندارد. درست در محیط کاری که سنت مردسالاری در آن حاکم است در برابر پیشرفت زنان علی‌الخصوص در تصدی پست‌های سیاسی مقاومت می‌نمایند. با این حال به نظر می‌رسد زنان در مشاغل سیاسی راحت‌تر از کارهای سازمانی به موفقیت نایل می‌شوند. فرآیندهای انتخاباتی مورد استفاده در سیاست سریع‌تر از فرآیندهای انتخاباتی مرسوم در تجارت و کسب و کار نسبت به تغییرات واکنش نشان می‌دهند و کلام آخر این‌که در سازمان بایستی منتظر بمانند تا به سن و سال ریاست برسند که یا بازنشسته شده و یا می‌میرند. البته این پیش‌فرض که ترکیب لیست کاندیداها برای انتخابات از نظر موضوعی شبیه فرآیند ترکیب هیئت مدیره نیست صحیح می‌باشد. در برخی از کشورها ترکیب لیست کاندیداها براساس ائتلاف می‌باشد.

خردورزی، عاطفه‌ورزی و عقاید

در تفکر انسان، مسأله برابری یا نابرابری جنسی به اندازه مباحث مذهب، اخلاق و فلسفه قدمت دارد. مقررات اولین کتاب جود و کریستین^{۹۴} قصه‌پرداز کهن که در قرن پانزدهم میلادی نوشته شده است شامل دو دیدگاه متضاد از ایجاد جنسیت‌ها می‌باشد ابتدا در این کتاب در پیمان ۸ - ۱:۲۷ در رابطه با پیدایش و مبدأ انسان این گونه بیان می‌شود:

«بنابراین خدا انسان را در ذهن خود ایجاد کرد. تصور خداوند منجر به شکل‌گیری زن و مرد شد و خداوند آن دو را متبرک نمود و به آنان فرمود: زایا باشید و زمین را غنی سازید»

این متن مشارکت مساوی را میان جنسیت‌ها ثابت می‌کند. نسخه دوم، تورات ۸ - ۲ (که داستان‌پرداز کهن به آن اشاره می‌کند احتمال می‌رود از منبع دیگر نشأت گرفته باشد)

شامل داستان باغ ایدن^{۹۵} است که خداوند ابتدا تنها مرد را آفرید سپس در پیمان ۲:۱۸ می‌آید که خداوند فرمود: خوب نیست مرد تنها بماند برای او چیزی می‌آفرینیم که به کمک آن شکوفا شود. سپس داستان زن به نقل از «ریب آدام»^{۹۶} نوشته می‌شود. این متن اولویت را به شرکت و وجود مرد می‌دهد و زنان را تحت عنوان «کمک مردان» توصیف می‌کند. یعنی به نوعی تسلط مردان در جامعه را دنبال می‌نماید.

در یونان قدیم، یعنی قرن چهارم قبل از میلاد افلاطون شرح داد که جنسیت‌ها در اصل و اساس (جدای از نقش آنها در تولید مثل) با هم برابرند و تفاوت‌های آنها صرفاً جنبه آماری دارد. در کتابی با عنوان «عموم»^{۹۷} وی طرحی را برای اداره ایده‌آل کشور از طریق نخبگان مرد و به همان نسبت زنان سرآمد پیشنهاد نمود. البته در عمل کشور یونان در حاکمیت مردان بود. بنابراین این حاکمیت خیالی بود. اما سرانجام یک رمان‌نویس با

94 . Jadaeo - christian

95 . Eden

96 . Adam's rib

97 . Republic

نام «سی ماسیونوس رافوس»^{۹۸} در قرن اول میلادی از مساوات و برابری زن و مرد دفاع کرد و مطالعه فلسفه توسط زنان و مردان را مشابه به هم دانست.

در کشورهایی که اکثریت آنها مسیحی هستند بین درصد کاتولیک‌های رومی و شاخص خردورزی همبستگی وجود دارد. کلیسای کاتولیک رومی قویا بر حق تقدم مردان برای کشیش بودن تأکید می‌کند. افلاطون و رافوس در بحث نابرابری به جایگاه‌های جدید عاطفه‌ورزی نسبت به آنچه کلیسای کاتولیک امروزه انجام می‌دهد نزدیک‌تر می‌باشند.

مطالعه سیستم‌های ارزشی اروپایی که اخیراً صورت گرفته این سؤال را مطرح نموده است.

«خداوند در زندگی شما تا چه اندازه اهمیت دارد؟ برای پاسخ به این سؤال یک معیار ۱۰ امتیازی در نظر گرفته شد. میانگین نمراتی که در کشورهای خردورز به دست آمد حاکی از آن است که در کشورهای خردورز خداوند اهمیت بیشتری دارد. خداوند مسیحیت «پدر» می‌باشد. و پدر نشانه مردانگی است. اهمیت خداوند در مطالعه ارزش‌های اروپایی همان‌طوری که به وسیله پاسخگویان امتیازگذاری شده بود و شاخص خردورزی کشور هر دو در ارتباط با ده فرمان هستند و اغلب با فرمان‌های محض مذهبی (هیچ خدای دیگری وجود ندارد، عدم استعمال اسم خداوند به بدی و افتخار به روز یکشنبه) خردورزی همبستگی کمتری با وجود فرمان‌های جنسی (بزرگی وجود ندارد زن همسایه را تحسین نکنید) دارد و حداقل همبستگی را با وجود فرمان‌های اخلاقی (افتخار به والدین عدم کشتار و قتل دزدی نکردن پرهیز از شهادت دروغ چیزهای متعلق به همسایه را تحسین نکردن) دارد. آن معنی برجسته و احساسی اسم خداوند می‌باشد که در فرهنگ‌های خردورز بیشتر بر آن تأکید می‌گردد.

مطالعه سیستم‌های ارزشی اروپایی هم چنین نشان داد که در تمام کشورها، زنان بیشتر از مردان به دین و مذهب گرایش دارند اما این مسأله برای آن دسته از زنانی که شاغل نیستند از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد اگر نقش زنان از خانه‌داری به شغل درآمد داری تغییر یابد گرایش آنان به مذهب با مردان یکی می‌شود.

رابطه میان شدت زنانگی در یک کشور و موقعیت فرهنگ آن کشور در رابطه با بعد خردورزی و عاطفه‌ورزی بسیار پیچیده و مبهم است. جدای از یک تفکر دیوانه‌وار که می‌خواست یک تشکل از مردان را به شکل مردانگی یا یک تشکل زنانه به شکل زنانگی به وجود آورد پیش‌بینی قبلی بیشتر در کشورهای خردورز و پیش‌بینی آخری نیز بیشتر در کشورهای عاطفه‌ورز رایج می‌باشد. شکل مردانه مدعی است که زنان نیز باید همان موقعیت‌های مردان را داشته باشند. در شکل ۴/۱ نیز تمایلی برای حرکت زنان به سمت سطح و جایگاه مردان وجود دارد. این امر همچنین می‌تواند با حرکت کل جامعه به سمت ارزش‌های خردورزانه محقق گردد (بیشتر به سمت راست) شکل زنانه قصد تغییر جامعه مردان را دارد در شکل ۴/۱ این امر با حرکت خط مردان

⁹⁸ . C. Musonius Rufus

به سمت پایین به طرف خط و جایگاه زنان یا حرکت کل جامعه به سمت یک جایگاه ارزشی زنانه قابل دستیابی می‌باشد (بیشتر به سمت چپ)

به نظر من شکل دوم یک آزادی قابل اعتمادتری برای زنان نسبت به شکل اول پدید می‌آورد و یک نوآوری در جامعه کنونی ما به زنان این اجازه را می‌دهد که ارزش‌های مورد نظر خود را در ورای خانه به جامعه القا نمایند. اما پس از آن من به یک کشور با فرهنگ زنانه می‌رسم. واضح است که به کار گماشتن زنان از نظر تعداد و مشاغل به طور مساوی با مردان ضرورتاً آزادی را برای آنها به دنبال نخواهد داشت. آن بایستی یک حمایت دوجانبه در محیط کار و خانه باشد. داستان‌های جدید روسی حاکی از این است که مهندسان زن یا کارگران ساختمانی پس از یک روز کاری کامل بایستی در صف مغازه‌ها بمانند، آشپزی نمایند و در زمانی که همسرشان در حال تماشای تلویزیون است کارهای خانه را نیز انجام دهند. یک قضیه اساسی در ادبیات اتحاد جماهیر شوروی وجود دارد که می‌گوید مادر کار بیش از اندازه انجام می‌دهد و بایستی بار یک آسایشگاه را تحمل نماید. من هیچ حقوقی از زنان ندیدم که به آنها اجازه نداده باشد که فرهنگ جنسی خود را در محیط کار و سیاست حفظ نمایند و این در مورد حقوق مردان نیز مصداق دارد زیرا نقش‌های جنسی ارتباط متقابل دارند.

در ماه می ۱۹۸۹ زویاکدایلوا^{۹۹} عضو شورای زنان شوروی سابق برای شورای زنان در دلفت^{۱۰۰} هلند سخنرانی نمود. ۱۵۰ زن هلندی هنگامی که «کرایلوا» از مسولیت‌های زنان در تعلیم و تربیت بچه‌ها، خرید و خانه‌داری دفاع نمود غوغایی برپا نمودند. زنان هلندی مدعی بودند که این وظیفه شوهر می‌باشد و اگر نیاز باشد همسر باید شوهرش را وادار به قبول این مسئولیت‌ها نماید. (دولک اسکرانت، ۱۰ می، ۱۹۸۹) تفاوت بین نظرات زنان هلندی و روسی قابل توجه است به دلیل اینکه در روسیه تعداد بیشتری از زنان به صورت تمام وقت نسبت به زنان هلندی مشغول به کار هستند و سازمان‌های زنان روسی خواهان شغل‌های پاره وقت برای زنان می‌باشند. اما در ورای دو نقطه نظر دو مفهوم تفاوت از نقش‌های جنسی در جامعه وجود دارد.

جدول ۴/۳ را با خلاصه نمودن تفاوت‌های اساسی میان جوامع عاطفه‌ورز و خردورز از دو بخش آخر، تکمیل می‌نماید.

⁹⁹ . Zoya krylora

¹⁰⁰ . Delft

جدول ۴/۳: تفاوت‌های اساسی بین جوامع خردورز و عاطفه‌ورز

سیاست‌ها و عقاید

جوامع عاطفه‌ورز (زنانه)	جوامع خردورز (مردانه)
خواهان رفاه اجتماعی	خواهان عملکرد اجتماعی
معتقد به کمک به نیازمندان	معتقد به حمایت از قدرتمندان
داشتن جامعه سلطه‌جو (مسلط)	داشتن جامعه اصلاحی
کوچک و آهسته زیباست	بزرگ و سریع زیباست.
حفاظت از محیط زیست در اولویت قرار دارد	حفظ رشد اقتصادی در اولویت می‌باشد.
دولت سهم بیشتری از بودجه را صرف کمک به کشورهای فقیر می‌کند	دولت سهم ناچیزی از بودجه را صرف کمک به کشورهای فقیر می‌کند.
تضادها و تعارضات جهانی بایستی با گفتگو و مذاکره حل شوند.	تضادها و تعارضات جهانی بایستی با اعمال قدرت و جنگ حل شوند.
به نسبت تعداد زیادی از زنان در انتخابات برای پست‌های سیاسی انتخاب می‌شوند.	به نسبت تعداد کمتری از زنان در انتخابات برای تصدی پست‌های سیاسی انتخاب می‌شوند.
مذهب حاکم بر برابری بین جنسیت‌ها تأکید می‌کند.	مذهب حاکم بر برتری و تفوق مردان تأکید می‌کند.
آزادی زنان: یعنی زنان و مردان بایستی به یک نسبت در کارهای خانه و کارهای بیرون از خانه سهیم و شریک باشند.	آزادی زنان: بدین معناست که زنان به خاطر دستیابی به مشاغلی که تا کنون به وسیله مردان انجام می‌شده تحسین می‌شوند.

منشاء تفاوت‌های عاطفه‌ورزی – خردورزی

مارگارت هید^{۱۰۱}، مردم‌شناس معروف به این نکته پی‌برد که در کشور گینه نو نقش جنسیتی در میان قبایل همسایه و مجاور نیز متفاوت می‌باشد وی نشان داد که تاریخ و سنت به طور قابل توجهی به بقای تنوع در نقش‌های جنسیتی کمک نموده است وی هیچ نوع همبستگی بین عوامل خارجی و خردورز و عاطفه‌ورز بودن فرهنگ‌های مختلف پیدا نکرده است. فرهنگ عاطفه‌ورز آن چیزی است که بیشتر در اقلیم‌های سرد و معتدل دیده می‌شود و بیان می‌دارد که مشارکت مساوی بین مردان و زنان شانس بقاء و افزایش جمعیت را در این اقلیم‌ها بالا می‌برد.

تمرکز فرهنگ‌های عاطفه‌ورز در اروپای شمال غربی (دانمارک، فنلاند، هلند، نروژ و سوئد) عوامل مشترک تاریخی را نشان می‌دهد. نخبگان در این کشورها شامل طیف وسیعی از تاجران و دریانوردان می‌باشند. در تجارت و خرید و فروش حفظ روابط مناسب میان افراد و مراقبت از کشتی‌ها و کالاها بسیار اساسی می‌باشد.

¹⁰¹ . Margaret mead

دوره (وایکینگ)^{۱۰۲} (سال ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ پس از میلاد) در کشورهای اسکاندیناوی بدین معنا بود که زنان مجبور بودند روستاها را هنگامی که مردان برای مدت طولانی به سفر می‌رفتند اداره نمایند، اما وایکینگ‌ها نتوانستند برای مدتی طولانی در هلند پابرجا بمانند. اتحادیه «هانستیک»^{۱۰۳} (۱۲۰۰ تا ۱۵۰۰ میلادی) تمام کشورهای اروپای شمال غربی را تحت پوشش قرار داد و شامل شهرهای آزادی همچون، هامبورگ، برمن و لویک در آلمان شمالی و بالتیک را در برگرفت «هانسا»^{۱۰۴} انجمن آزادی از شهرهای تجاری بود که برای حفظ یک چنین سیستمی، با کارکرد ارزش‌های عاطفه‌ورز بنا شده بود. زنان نقش مهمی در هانسا بازی می‌کردند:

«اگر چه همسر از نظر قانونی با شوهرش سهم یکسانی نداشت، اما آنها معمولاً می‌توانستند یک گروه تجاری را تشکیل دهند. حتی در چرخ‌های بازرگانی، خانواده کوچک‌ترین هسته کاری جامعه محسوب می‌شد و زنان و بچه‌ها در این مجموعه وظایفی بر عهده داشتند. این بدان معنا بود که زنان درجه‌ای از آزادی عمل را داشتند و استقلال و مهارت کاری‌شان افزایش یافته بود. علاوه بر آن برخی از زنان حتی هنگامی که شوهران‌شان در قید حیات نبودند در جنگ تروا شرکت نموده و پیروز شدند.»

کشورهای آمریکای لاتین در مقیاس عاطفه‌ورزی، خردورزی در بین خودشان تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای دارند. کشورهای کوچک مرکزی آمریکا عاطفه‌ورز هستند، که اطلاعات آن در مطالعه IBM موجود می‌باشد. اما مکزیک، ونزوئلا، کلمبیا و اکوادور بسیار خردورز هستند و در این بین پرو و شیلی باز هم در دسته عاطفه‌ورز جای می‌گیرند. یک دیدگاه نظری درباره این تفاوت‌ها، ذات و میراث تمدن هندوستان در تصرف اسپانیا می‌باشد. بیشتر مکزیک‌ها از فرهنگ خشن «آزتک»^{۱۰۵} برجای مانده‌اند اما مکزیک‌های جنوبی پنسیلوانیا بر جای مانده از فرهنگ «یاکاتان»^{۱۰۶} و جمهوری آمریکای مرکزی همسایه نیز از فرهنگ حساس «مایا»^{۱۰۷} به جا مانده است.

یکی از جالب‌ترین اطلاعات آماری تناسب بین میزان جمعیت و مقیاس خردورزی می‌باشد. ارتباط میان خردورزی و تعداد بچه‌های یک خانواده (که منجر به رشد جمعیت می‌شود) برای کشورهای غنی‌تر منفی و برای کشورهای فقیرتر مثبت می‌باشد. به عبارت دیگر، خانواده‌های بزرگ‌تر در کشورهای غنی و خانواده‌های کوچک در کشورهای فقیر عاطفه‌ورز هستند. این امر بیشتر یک پیامد ارزش‌های عاطفه‌ورز می‌باشد تا یک علت برای آن تفسیر من در رابطه با آن این می‌باشد که در فرهنگ‌های عاطفه‌ورز نظر مادر در مورد تعداد بچه‌هایی که باید به دنیا بیایند قوی‌تر می‌باشد و او این تعداد را براساس منابع موجود تعیین می‌نماید. اگر کشور فقیر باشد تعداد کمتر و اگر کشور غنی باشد تعداد بیشتری در نظر گرفته می‌شود. در کشورهای خردورز

102 . viking
103 . Hanseatic
104 . Hansa
105 . Aztec
106 . yucatan
107 . maya

پدر اندازه خانواده را تعیین می‌کند، خانواده‌های خیلی بزرگ در کشورهای فقیر و خانواده‌های کوچک در کشورهای غنی (هافستد، ۱۹۸۰، ۲۹۲، ۱۹۸۴ ص ۲۰۳)

آینده تفاوت‌های عاطفه‌ورزی و خردورزی

در سطح کشورها هیچ‌گونه مدرکی دال بر به وجود آمدن بعد خردورزی، عاطفه‌ورزی وجود ندارد. در هر حال تحقیقات مقایسه‌ای تغییرات ارزشی در طی چند سال نشان می‌دهد که کشورهای خردورز در صدد هستند که بیشتر خردورز شوند و کشورهای عاطفه‌ورز نیز در صدد افزایش عاطفه‌ورزی هستند اما این امر عمومیت ندارد. نکته جالب توجه چگونگی و نحوه‌ی اثرگذاری توسعه‌های ساختار سنی جمعیت، توسعه‌های تکنولوژیکی و شرایط محیطی بر ارزش‌های مرتبط با این بعد می‌باشد.

رابطه میان خردورزی و سن کاملاً بدیهی است و به نظر جهانی می‌باشد. اگر ما مشکل ۴/۱ را با نوشتن مسن‌تر در سمت چپ و جوان‌تر در سمت راست بازسازی نماییم. مردان جوان (رده سنی ۲۰ تا ۲۹ سال) دارای فرهنگ خردورزی (قاطع و خشن) می‌باشند. زنان جوان (رده سنی ۲۰ تا ۲۹ سال) دارای فرهنگ خردورزی معتدل می‌باشند. مردان مسن‌تر (۵۰ تا ۵۹ سال) ارزش‌های عاطفه‌ورزی را نشان می‌دهند و البته زنان مسن‌تر (۵۰ تا ۵۹ سال) نیز این ارزش‌ها را نشان می‌دهند. از سنین ۲۵ تا ۵۵ سالگی مردان و زنان هر دو ارزش‌های خردورزی خود را از دست می‌دهند در صورتی که سرعت آن در مردان بیشتر است به نحوی که در ۵۵ سالگی تفاوت جنسیتی قابل ملاحظه نمی‌باشد. به نظر می‌رسد ارتباطی مستقیم و قوی بین ارزش‌های خردورزی و بهره‌وری جنسی وجود دارد (هافستد، ۱۹۸۰، ۳۶۷، ۱۹۸۴ ص ۲۴۸)

این روند، که اغلب ما آن را در طول زندگی دنبال می‌نماییم، با این دیدگاه که زنان و مردان جوان علائق فنی بیشتری را در خود پرورش می‌دهند (که می‌تواند خردورزانه باشد) و زنان و مردان مسن‌تر به علائق اجتماعی می‌پردازند تطابق دارد. با توجه به ارزش‌های (نه ضرورتاً با توجه به نیروهای زندگی و انرژی) افراد مسن‌تر نسبت به افراد جوان‌تر مدیران منابع انسانی بهتری هستند و افراد جوان‌تر مدیران فنی بهتری می‌باشند. توسعه جمعیت‌شناسی در جهان صنعتی شده به سوی نرخ پایین‌تر تولد حرکت می‌نماید، بنابراین هر چه جلوتر برویم تعداد جوانان کمتر خواهد شد. و مسن شدن جمعیت عاملی برای حرکت به سمت ارزش‌های عاطفه‌ورزی می‌باشد. هنگامی که میزان زاد و ولد پایین می‌آید.

نشان دهنده این موضوع است که زنان بیشتری می‌توانند وارد نیروی کار شوند (اگر مردان جوان کمتری وجود داشته باشند). در بسیاری از کشورهای فقیر نرخ تولد هنوز بسیار بالاست اما در دراز مدت این کشورها نیز به ناچار از الگوی فوق پیروی خواهند نمود. توسعه اجتماعی و تکنولوژیکی شرایطی را فراهم نموده که زنان را با وجود داشتن بچه نیز قادر می‌سازد در بیرون از خانه هم‌دوش با مردان به فعالیت و مشارکت در امور اجتماعی بپردازند. این موضوع در همه جا یک فرآیند سریع و غیرقابل بحث نمی‌باشد، بلکه غیرقابل تغییر است تقریباً در تمامی کشورهای صنعتی تعداد زنان شاغل در سطوح بالای کاری در حال افزایش می‌باشد.

همین‌که تعداد آنها افزایش می‌یابد آنها را قادر می‌سازد ارزش‌های عاطفه‌ورز خود را حفظ نمایند. طولی نمی‌کشد که زنان فرهنگ خودشان را به مردان تحمیل می‌نمایند.

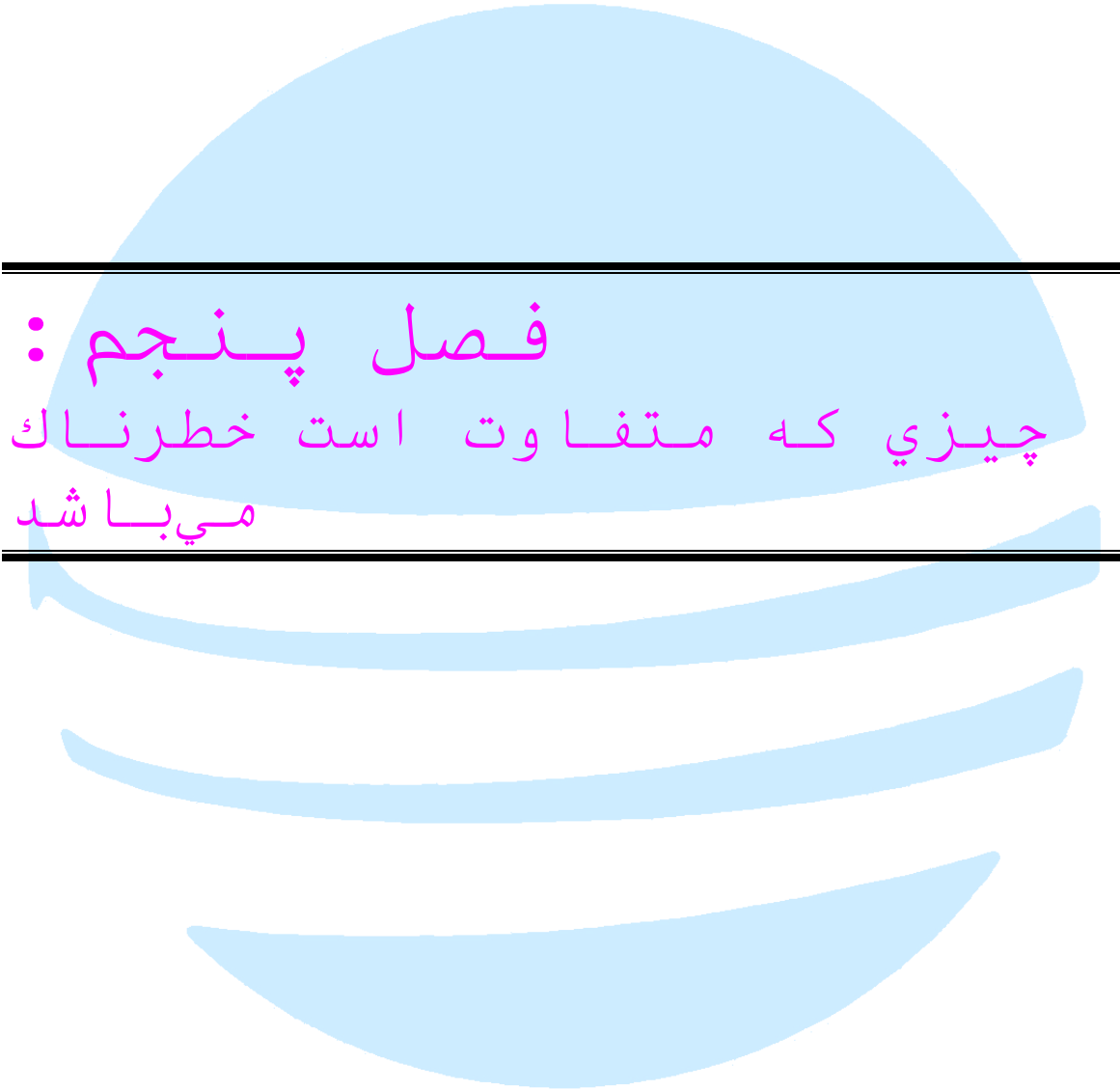
افزایش تعداد زنان در موقعیت‌های اجتماعی که تاکنون در اختیار مردان بوده است در مجموع جامعه را به سمت یک فرهنگ عاطفه‌ورزی سوق می‌دهد.

تکنولوژی تغییر را بر ماهیت کار نیز تحمیل می‌نماید. انقلاب اطلاعاتی هنوز در حال پیشرفت است و بسیاری از شغل‌های کهنه و قدیمی را حذف و به جای آنها مشاغل جدید ایجاد می‌گردد. آینده حاکی از آن است که ساختار کاری با پیشرفت تکنولوژی هر چه بیشتر به خودکار شدن و اتوماسیون نزدیک می‌شود. آن مشاغلی که به حالت اولیه خود باقی می‌مانند و نمی‌توانند اتوماسیون شوند سه نوع می‌باشند نوع اول مشاغلی هستند که مرتبط با اهداف اجتماعی و انسانی کار بوده و نشان‌دهنده اهداف زندگی فردی و اجتماعی هستند و مشاغل نوع دوم شامل مشاغل نوآور یعنی آن مشاغلی که مرتبط با نوآوری چیزها و اشیاء با ملاحظه معیارهای مفید بودن، زیبایی و اخلاق می‌باشند. سومین نوع مشاغل که گروه بسیار گسترده‌ای می‌باشند و نمی‌توانند اتوماسیون شوند با مسایل غیرقابل پیش‌بینی سر و کار دارند: از قبیل امنیت، آسایش، دفاع و نگهداری و در نهایت یک طیف وسیعی از مشاغل نیز وجود دارند که در ارتباط با انسان هستند و قابل اتوماسیون نیستند عبارتند از نظارت، نگهداری، حفظ مشارکت افراد، گوش دادن به آنها، کمک مادی و معنوی به آنها، و برای گریختن آنها برای یادگیری. در برخی از این مشاغل غیرقابل خودکار شدن، رایانه‌ها می‌توانند به عنوان منابعی معرفی شوند اما این وسایل هرگز به تنهایی کاری از پیش نمی‌برند.

آنچه که برای اتوماسیون این مشاغل محدودیت محسوب می‌گردد ارزش‌های خردورزانه یا عاطفه‌ورزانه‌ای است که برای انجام آنها ضروری می‌باشد (صرف‌نظر از اینکه شاغل آنها زن یا مرد باشد) برای گروه آخر، که روابط انسانی هسته آن وظایف را تشکیل می‌دهد ارزش‌های عاطفه‌ورزی مقدم‌تر هستند. وظایفی که مربوط به موفقیت هستند نسبت به وظایف مرتبط با پرورش آسان‌تر خودکار می‌شوند. در حالت تعادلی، توسعه‌های تکنولوژیکی بیشتر تمایل به حمایت از نیاز به ارزش‌های عاطفه‌ورز نسبت به ارزش‌های خردورزی در جامعه دارند.

سرانجام می‌توان گفت محیط زیست تهدیدهایی جدی برای بقاء نوع بشر ایجاد می‌نماید چنانچه فردی نسل یک قارچ گیاه یا حیوانی را منقرض اعلام نماید ما بسیار ناراحت و نگران می‌شویم در حالی که نسل بشر رو به انقراض می‌رود و هیچ کس به آن توجهی ندارد. خواه ما آن را دوست داشته باشیم یا به آن علاقه‌ای نداشته باشیم باید آگاهانه تر و محتاطانه‌تر رفتار نماییم. این توسعه ارزش‌های عاطفه‌ورزی بیشتری را تشویق نموده و سایر تغییر جهت‌ها را تقویت می‌نماید.

در واقع این پیش‌بینی‌ها به نظر می‌رسد، افکار یک شهروند از یک کشور عاطفه‌ورز باشد. تا جایی که امکان داشت در این فصل عوامل مهم تقویت خردورزی را بیان نمودم اما امیدوارم که اینطور نباشد.



فصل پنجم :
چیزی که متفاوت است خطرناک
می باشد

در سال ۱۹۶۰، آرنلد سورژ، خدمت وظیفه خود را در ارتش آلمان غربی در نزدیکی شهر زادگاهش، جایی که او تعطیلات آخر هفته اش را سپری کرده بود در پادگان بریتانیایی ارتش راین به انجام رسانید. سورژ به تصاویر پادگان بریتانیایی که با صدای اصلی در سربازخانه ها نمایش داده می شد خیره نگاه می کرد و به سمت نگهبان کشیک رفت و پرسید که او به عنوان یک سرباز آلمانی چگونه می تواند به آنها ملحق شود. نگهبان پادگان او را به گروهبان حفاظت که در تلفن او را به عنوان رکن دوم خطاب نمود ارجاع داد و سپس یک برگه را از دفترش جدا نمود و چنین نوشت: آقای آرنلد سورژ قول داده است که در نمایش فیلم حضور داشته باشد و سپس آنرا امضاء کرد و اضافه نمود مجوز به وسیله رکن دوم صادر شده است. سورژ از این امتیاز خود چندین بار استفاده نمود و آن برگه یادداشت همیشه در جیب او می گذاشت. برای ارتش آلمان آن برگه کارت شناسایی وی محسوب می شد. پس از آنکه وی از خدمت وظیفه مرخص شد از نگهبان انگلیسی پرسید آیا اکنون یک شهروند است و می تواند به وطن باز گردد یا خیر؟ نگهبان به یادداشت نگاهی کرد و گفت: این برای شخص شماست و سپس اجازه داد وی داخل شود. آرنلد سورژ، یک جامعه شناس سازمانی شد، و این تجربه را به عنوان نمونه ای از چگونگی متفاوت بودن بریتانیایی ها در برابر یک درخواست غیر مرسوم نسبت به آنچه که وی در ارتش آلمان به آن عادت کرده بود همواره به خاطر داشت. آلمان ها زمان بیشتری نیاز دارند و لازم است در بیشتر اختیارات و مسئولیت ها، اجازه نامه داشته باشند. آنها همواره از متقاضی اطلاعات زیادی می پرسند و برای وی یک سند رسمی صادر می کنند، سرانجام آن سندی که برای آرنلد سورژ به عنوان عضوی از ارتش آلمان صادر شده بود پس از ترخیص از خدمت سربازی هیچ اعتباری نداشت.

پرهیز از ابهام

آلمان و انگلستان نقاط مشترک زیادی دارند. هردو از کشورهای اروپای غربی هستند، هردو به زبان ژرمن صحبت می کنند، جمعیت آنها قبل از اتحاد مجدد آلمان دقیقاً یک اندازه بود (حدود ۶۰ میلیون نفر در هر کشور) و خانواده سلطنتی بریتانیا از سلاله آلمان می باشد. با این حال، هنوز یک گردشگر بسیار مجرب به تفاوت های فرهنگی قابل ملاحظه این دو کشور توجهی ننموده است.

پیتر لارنس^{۱۰۸} یک جامعه شناس بریتانیایی است که در مورد آلمان چنین نوشته است (لارنس، ۱۹۸۰: ۱۳۳): آنچه که یک گردشگر خارجی در آلمان به آن پی می برد اهمیت عقیده ((وقت شناسی)) در مردم این کشور می باشد، خواه اینکه استاندارد برای آن وجود داشته یا وجود نداشته باشد. وقت شناسی یک مسئله استاندارد و مورد بحث غریبه هاست که بیشتر در کوپه های قطار به آن می پردازند. قطارهای با مسیر طولانی در آلمان در هر کوپه دفترچه ای دارند که به آن ((زابگلیتر^{۱۰۹})) می گویند (از نظر لغت به معنی همسفر قطار) که در آن فهرست تمام نقاطی که قرار است قطار توقف نماید و زمان توقف و تمام مسایل مربوط به قطار و مسیر نوشته شده است. تقریباً این موضوع در آلمان یک ارزش ملی است که هنگامی که یک قطار به ایستگاه می رسد، آلمانی ها این یادداشت را در دست می گیرند و سپس ساعت خود را با آن چک می نمایند وقتی که قطار تاخیر دارد یا اتفاقی می افتد یک نفر با صدای بلند این تاخیر را اطلاع می دهد، هرچند که مسافران از آن تاخیر بسیار عصبانی می شوند. بدترین نوع تاخیر که در این آگهی اعلام می شود تاخیر غیر منتظره می باشد: ما نمی دانیم این تاخیر تا چه زمانی به طول می انجامد و این امر با نگرانی اعلام می شود.

سورژ از ملایمت به خرج دادن نگهبان بریتانیایی بسیار متعجب شده بود و لارنس از وقت شناسی مسافران آلمانی. وی بیان می دارد که مردم این دو کشور در تحمل و شکیبایی در خصوص مسائل غیر قابل پیش بینی با هم متفاوت می باشند. در تحقیقات IBM امتیازات آلمان و بریتانیای کبیر در ابعاد عاطفه ورزی (۶۶) و فاصله قدرت (۳۵) دقیقاً با هم برابر بودند اما در خصوص بعد فردگرایی امتیاز کشور بریتانیا بسیار بالاتر از آلمان بود (۸۹ در برابر ۶۷). اما بیشترین تفاوت این دو کشور در بعد چهارم با نام پرهیز از ابهام می باشد.

واژه پرهیز از ابهام از جامعه شناس سازمانی آمریکایی گرفته شده است. به ویژه از کارهای جیمز جی. مارچ.^{۱۱۰} و همکارانش این ویژگی را در سازمان های آمریکایی شناسایی نمودند.

روش های مقابله با پرهیز از ابهام، بخشی از نهاد انسانی در هر کشوری می باشند. به عنوان موجودات انسانی مجبوریم این حقیقت را بپذیریم که معلوم نیست فردا چه اتفاقی می افتد. آینده قطعی نیست اما به هر حال مجبور به ادامه زندگی هستیم.

108 . Peter Lawrence

109 . Zugbegleiter

110 . James G. March

پرهیز از ابهام بالا، اضطراب های غیر قابل تحمل ایجاد می نماید. هر جامعه انسانی روش هایی را برای کاهش این اضطراب ها توسعه داده است که متکی بر تکنولوژی، قوانین و مذهب حاکم بر آن جامعه می باشند. تکنولوژی از آنچه که در اول وجود داشته بسیار فراتر رفته و پیشرفت قابل ملاحظه ای داشته است و تا حدودی به اجتناب و دوری از عدم قطعیت های به وجود آمده به وسیله طبیعت کمک می نماید. قوانین و مقررات نیز به اجتناب از حوادث غیر قابل پیش بینی حاصل از رفتار سایر افراد کمک می نمایند. مذهب نیز روشی است که به نیروهای متعالی مربوط بوده و برای کنترل آینده شخص بشر لازم و ضروری است و با اعتقاد به زندگی پس از مرگ و درستکاری افراد در مقابله با معارضین از عدم اطمینان جلوگیری می نماید.

مردم شناسانی که جوامع سنتی را مطالعه می نمایند زمان زیادی را به بررسی تکنولوژی، قوانین و مذهب اختصاص داده اند. آنها روش های متفاوت و متنوع بی شماری در رابطه با مقابله جوامع با ابهام بیان نموده اند. جوامع مدرن در این خصوص تفاوت چندانی با جوامع سنتی ندارند.

اساس ابهام یک تجربه ذهنی و احساسی است. یک مربی شیر ممکن است هنگامی که حیواناتش اطراف او هستند احساس آرامش کند، وضعیتی که اغلب ما ممکن است از ترس جان ببازیم. شما ممکن است هنگامی که در یک بزرگراه شلوغ با سرعت ۵۵ مایل در ساعت یا بیشتر رانندگی می کنید احساس راحتی داشته باشید یعنی وضعیتی که خطر آن درست برابر با مربی شیر بودن می باشد.

احساسات عدم قطعیت صرفاً شخصی نیستند. بلکه ممکن است تا حدودی میان اعضاء یک جامعه مشترک باشند. همچون ارزش هایی که در سه فصل پیشین مورد بحث واقع شدند، احساس عدم قطعیت نیز اکتسابی و قابل یادگیری می باشد. آن احساسات و روش های مقابله با آنها به فرهنگ ذاتی جامعه و آنچه که آن فرهنگ را تقویت می کند مانند مدرسه، خانواده و دولت بستگی دارند. ریشه های این احساسات غیر منطقی می باشند و منجر به یک الگوی رفتار جمعی در هر کشوری می شوند که ممکن است برای اعضای دیگر جوامع غیر عادی و درک ناشدنی باشد.

اندازه گیری انعطاف پذیری وعدم انعطاف پذیری ابهام در جامعه: شاخص پرهیز از ابهام

پس از فاصله قدرت، فردگرایی، جمع گرایی و خردورزی، عاطفه ورزی، پرهیز از ابهام چهارمین بعدی است که در پروژه تحقیقاتی IBM از قوی به ضعیف مورد بررسی قرار گرفته است. هرکشور و منطقه ای در این پروژه در فهرست امتیازات پرهیز از ابهام قرار می گیرد.

تفاوت های میان کشورها در رابطه با اجتناب از عدم قطعیت اساساً محصول فرعی (جنبی) شاخص فاصله قدرت محسوب می شود. این موضوع همیشه با سوالی در رابطه با استرس ها، فشارهای عصبی کار و شغل شروع می شود. به عبارتی ((شما اغلب به چه شکلی در محیط کاری احساس عصبانیت یا تنش می نمایید؟)) جواب ها در این طیف قرار می گیرند: نمره ۱ برای پاسخ من همیشه این احساس را دارم و نمره ۵ برای پاسخ هرگز چنین احساسی نداشته ام.

در هر کشور با توجه به مقررات و الگوی کاری آن پاسخ به این سوال متفاوت بوده است. به عنوان مثال امتیاز عصبیت کارمندان بریتانیایی کمتر از کارمندان آلمانی می باشد و این امر در خصوص مدیران، مهندسان، منشی ها و کارگران غیرفنی کارخانجات هم صدق می کند. به هر حال تفاوت های مشاهده شده در هر کشور با تفاوت های فاصله قدرت ارتباطی ندارد.

بررسی دقیق تمامی این پرسش ها که تفاوت های ثابت یک کشور را به وجود آورده نشان می دهد که میانگین امتیازات هر کشور برای سه سوال، به شدت وابسته و مرتبط به هم می باشند:

۱. استرس های شغلی همان گونه که در بالا اشاره شد (میانگین امتیاز از مقیاس ۱ تا ۵)
 ۲. میزان موافقت با این عبارت: قوانین و مقررات شرکت نباید نقض شوند حتی اگر کارمند فکر کند که نقض آنها با منافع شرکت در ارتباط است. (میانگین امتیاز از مقیاس ۱ تا ۵)
 ۳. درصد کارمندانی که بر حق شان برای باقی ماندن در شرکت در یک کار درازمدت تاکید نموده اند.
- سوال این بود: فکر می کنید چه مدت با شرکت IBM کار خواهید کرد؟ و پاسخ ها عبارت بودند از: امتیاز ۱ حداکثر ۲ سال - امتیاز ۲ از ۲ سال تا ۵ سال - امتیاز ۳ بیش از ۵ سال (اما احتمالاً قبل از بازنشستگی آن را ترک می کند) - امتیاز ۴ تا هنگامی که بازنشسته شوم. درصد افرادی که در یک کشور پاسخ های ۳ یا ۴ را انتخاب نموده اند با میانگین پاسخ های ۱ و ۲ همبستگی داشته اند.

در ابتدا ترکیب این سه سوال چندان با معنی و منطقی به نظر نمی رسد. چرا یک نفر باید احساس استرس و اضطراب داشته باشد و همچنین بخواهد که قوانین مورد احترام واقع شوند و کارراهه اش طولانی مدت باشد؟

اما این در واقع تفسیر اشتباهی است. اطلاعات موجود نشانگر این امر نیست که یک فرد این سه گرایش را به طور همزمان داشته باشد. هنگامی که شخص به جواب های یک نفر به این سوالات نگاه می کند در می یابد که این پاسخ ها همبستگی ندارند. چیزی که در تجزیه و تحلیل به آن پرداخته می شود تفاوت میانگین های پاسخ های این سه سوال در هر کشور می باشد. آن میانگین ها در مناطق و کشورهای مورد مطالعه همبستگی دارند بنابراین اگر در کشوری افراد بیشتری فشار و اضطرابی در کار احساس نمایند در همان کشور افراد خواهان رعایت قوانین و مقررات هستند و افراد زیادتری خواهان کارراهه طولانی مدت می باشند، به هر حال در هر کشور افرادی که این احساسات را ایجاد و پرورش می دهند نیازی نیست که افراد مشابهی باشند.

فرهنگ یک کشور یا گروه دیگری از افراد، ترکیبی از ویژگی شهروند متوسط یا شخصیت مقید و مشروط نمی باشد. فرهنگ همچون دیگر مسائل عبارت است از یک سری واکنش های شهروندان با برنامه های ذهنی مشترک. یک شخص ممکن است واکنش خاصی نشان دهد (مثلاً عصبانی تر باشد) در حالی که دربارۀ همان مسأله شخص دیگر واکنش متفاوتی نشان دهد (از قبیل، خواهان احترام به قوانین باشد) این قبیل عکس العمل ها الزامی ندارد که در افراد مشابه دیده شوند بلکه از لحاظ آماری در یک جامعه اغلب مشاهده شوند. اشتباه

گرفتن سطح فردی به جای سطح اجتماعی در مطالعات اجتماعی خطای اکولوژیکی خوانده می شود و منجر به اشتباه گرفتن بین شخصیت و فرهنگ می شود.

تفسیر رابطه میان سؤالات ۱ تا ۳ در سطح یک کشور معنی دار به نظر می رسد. ما فرض می کنیم که هر سه سؤال بیانگر سطح هیجانی باشند که در مقابله با آینده نامعلوم در یک جامعه وجود دارد، این سطح هیجان و اضطراب برنامه های روحی و ذهنی مردم را در جامعه، مدرسه، خانواده و بزرگسالی شکل می دهد. به علت این سطح از اضطراب است که به نسبت تعداد بیشتری از افراد در کار عصبی یا متشنج به نظر می رسند (سؤال ۱) و نقض قوانین و مقررات یک شرکت (هرچند دلیل قاطعی برای آن وجود داشته باشد)، بسیاری از مردم این عمل را نمی پسندند (سؤال ۲) زیرا آن ابهام را نشان می دهد: افراد همان کاری را شروع می نمایند که احساس می کنند مطلوب می باشد. در نهایت تغییر کارفرمایان در هر کشوری چندان متداول نیست (سؤال ۳) زیرا باعث به مخاطره افتادن در ناشناخته ها می شود.

پرهیز از ابهام یا اجتناب از عدم قطعیت را می توان: حدی که اعضای یک جامعه نسبت به موقعیت های ناشناخته و نامعلوم احساس ترس می نمایند تعریف نمود. این احساس از طریق اضطراب های عصبی و ضرورت پیش بینی مسائل بیان می شود، یا نیاز به قوانین مکتوب و شفاهی را بیان می دارد.

امتیازات شاخص پرهیز از ابهام برای ۵۰ کشور و ۳ ناحیه در جدول شماره ۵/۱ نشان داده شده است. با روش مشابهی که برای محاسبه شاخص فاصله قدرت در فصل دوم توضیح داده شد ارزش این شاخص برای هر کشور از میانگین نمرات سؤالات ۱ و ۲ و میزان درصد سؤال سوم، محاسبه شده است. فرمول استفاده شده براساس روش های ساده ریاضیاتی می باشد: جمع یا تفریق هر سه نمره پس از ضرب هریک در یک عدد ثابت و اضافه نمودن یک عدد ثابت دیگر. این فرمول بدین صورت قابل بسط است: ۱- هرکدام از نمرات به طور برابر برای محاسبه شاخص نهایی منظور شود. ۲- امتیازات شاخص باید از طیفی از صفر برای کشوری با ضعیف ترین حالت اجتناب از عدم قطعیت (پرهیز از ابهام) و ۱۰۰ برای قوی ترین کشور تعریف شده باشد. هدف دوم کاملاً قابل دستیابی نمی باشد: زیرا پس از آنکه فرمول بسط داده شد. تعداد زیادی از کشورها امتیازی بیش از ۱۰۰ به دست آوردند.

جدول ۵/۱: امتیازات شاخص پرهیز از ابهام (UAI) برای ۵۰ کشور و ۳ ناحیه

رتبه	کشور یا ناحیه	امتیاز UAI	رتبه	کشور یا ناحیه	امتیاز
۱	یونان	۱۱۲	۲۸	اکوادور	۶۷
۲	پرتغال	۱۰۴	۲۹	آلمان غربی	۶۵
۳	گوآتمالا	۱۰۱	۳۰	تایلند	۶۴
۴	اروگوئه	۱۰۰	۳۱/۳۲	ایران	۵۹
۵/۶	بلژیک	۹۴	۳۱/۳۲	فنلاند	۵۹
۵/۶	السالوادور	۹۴	۳۳	سوئیس	۵۸
۷	ژاپن	۹۲	۳۴	آفریقای غربی	۵۴
۸	یوگسلاوی	۸۸	۳۵	هلند	۵۳
۹	پرو	۸۷	۳۶	آفریقای شرقی	۵۲
۱۰/۱۵	فرانسه	۸۶	۳۷	استرالیا	۵۱
۱۰/۱۵	شیلی	۸۶	۳۸	نروژ	۵۰
۱۰/۱۵	اسپانیا	۸۶	۳۹/۴۰	آفریقای جنوبی	۴۹
۱۰/۱۵	کاستاریکا	۸۶	۳۹/۴۰	نیوزیلند	۴۹
۱۰/۱۵	پاناما	۸۶	۴۱/۴۲	اندونزی	۴۸
۱۰/۱۵	آرژانتین	۸۶	۴۱/۴۲	کانادا	۴۸
۱۶/۱۷	ترکیه	۸۵	۴۳	آمریکا	۴۶
۱۶/۱۷	کره جنوبی	۸۵	۴۴	فیلیپین	۴۴
۱۸	مکزیک	۸۲	۴۵	هند	۴۰
۱۹	اسرائیل	۸۱	۴۶	مالزی	۳۶
۲۰	کلمبیا	۸۰	۴۷/۴۸	انگلستان	۳۵
۲۱/۲۲	ونزوئلا	۷۶	۴۷/۴۸	جمهوری ایرلند	۳۵
۲۱/۲۲	برزیل	۷۶	۴۹/۵۰	هنگ کنگ	۲۹
۲۳	ایتالیا	۷۵	۴۹/۵۰	سوئد	۲۹
۲۴/۲۵	پاکستان	۷۰	۵۱	دانمارک	۲۳
۲۴/۲۵	اتریش	۷۰	۵۲	جامائیکا	۱۳
۲۶	تایوان	۶۹	۵۳	سنگاپور	۹
۲۷	کشورهای عربی	۶۸			

جدول ۵/۱ گروه بندی جدیدی از کشورها را نشان می دهد. که با هیچ کدام از سه بعد قبلی مشابهتی ندارد. بالاترین امتیازها برای کشورهای آمریکای لاتین، اروپای لاتین و کشورهای مدیترانه ای (۱۱۲ برای یونان تا ۶۷ برای اکوادور) لحاظ شده اند. همچنین ژاپن با امتیاز ۹۲ و کره جنوبی با امتیاز ۸۵ در رده کشورهای با امتیاز بالا قرار گرفته اند. امتیازات از میانگین به بالا مربوط به کشورهایی است که با زبان آلمانی صحبت می کنند مانند اتریش، آلمان فدرال، سوئیس (به ترتیب با امتیازات ۷۰، ۶۵ و ۵۸). امتیازات متوسط به پایین مربوط به کشورهای آسیایی به جز ژاپن و کره (از ۶۹ برای تایوان تا ۸ برای سنگاپور) می باشد. کشورهای آفریقایی و کشورهای آنگلو و نوردیک به همراه هلند نیز امتیازاتی از متوسط به پایین داشته اند (از فنلاند با امتیاز ۵۹ تا دانمارک با امتیاز ۲۳). آلمان غربی با امتیاز ۶۵ (رتبه ۲۹) و بریتانیای کبیر با امتیاز ۳۵ (رتبه ۴۸/۴۷) می باشند.

این امتیازات شکاف فرهنگی میان کشورهای مشابه را با توجه به بعد پرهیز از ابهام نشان می دهد. همان طوری که در داستان آغازین این فصل نشان داده شد.

پرهیز از ابهام و اضطراب^{۱۱۱}

اضطراب واژه ای است که از علوم روان‌شناسی و روان پزشکی برگرفته شده و بیان کننده حالت پریشانی مانند اضطراب و نگرانی در رابطه با حوادثی است که احتمال وقوع آنها می رود (فرهنگ و بستر) این واژه با ترس که یک مفعول است هم معنی نمی باشد. ما از چیزی می ترسیم. اضطراب مفعولی ندارد. مطالعات انجام شده این ایده را که سطوح اضطراب در کشورهای مختلف با فرهنگ های مخصوص به خود متفاوت می باشد را تأیید می نماید. این موضوع به مطالعات «امیل دورکهایم»^{۱۱۲} جامعه شناس فرانسوی برمی گردد. وی در اواخر سال ۱۸۹۷ مطالعه ای را در مورد خودکشی به چاپ رساند. دورکهایم نشان داد که نرخ خودکشی در کشورها و مناطق مختلف به طور شگفت انگیزی از یک سال به سال دیگر ثابت می ماند. وی این ثبات را دلیلی برای اثبات این نکته که خودکشی افراد « یک مسأله کاملاً شخصی است» که تحت تأثیر مسایل اجتماعی قرار نمی گیرد و در میان کشورها متفاوت بوده و اثرات آن در بلندمدت باقی می ماند، می داند.

نرخ های بالای خودکشی فقط یکی از نتایج اضطراب در جامعه می باشد. در سال ۱۹۷۰ نتایج مطالعات گسترده ای در مورد پدیده اضطراب در ۱۸ کشور توسعه یافته توسط ریچارد لین^{۱۱۳} روانشناس ایرلندی به چاپ رسید. لین اطلاعاتی از دفاتر بهداشتی و آمارهای مرتبط را به کار گرفت و نشان داد که تعدادی از شاخص ها در برخی از کشورها دارای همبستگی می باشند. نرخ خودکشی منجر به مرگ، الکولیسزم (ارزیابی شده توسط نرخ مرگ و میر به علت پوسیدگی ریه ها)، نرخ مرگ بر اثر تصادف و نرخ مرگ زندانیان در هر ۱۰۰۰۰ نفر، این عوامل همراه با یکدیگر عاملی را شکل می دهند که به آن اضطراب یا عصیت^{۱۱۴} می گویند: برخی از شاخص های دیگر به طور منفی با عامل اضطراب مرتبط هستند: مصرف کافئین (در چای و قهوه)، متوسط کالری که از مصرف غذای روزانه به دست می آید، نرخ مرگ بر اثر بیماری ها و نارسایی های قلبی و به وجود آمدن اختلالات مزمن (با اندازه گیری تعداد مبتلایان در هر ۱۰۰ نفر) این امتیازات را برای شدت عامل اضطراب در هر کدام از ۱۸ کشور، براساس اطلاعات سال ۱۹۶۰ محاسبه نمود. وی دریافت که اتریش، ژاپن و فرانسه بالاترین امتیاز را دارند و نیوزلند، بریتانیای کبیر و جمهوری ایرلند پائین ترین امتیاز را به خود اختصاص داده اند، یک همبستگی قوی میان امتیازات اضطراب حاصل از مطالعه لین و امتیازات شاخص پرهیز از ابهام حاصل از مطالعات IBM وجود دارد. (هافستده ۱۹۸۰، صفحات ۱۰۸ تا ۱۱۰ و ۱۹۳ تا ۱۹۵، ۱۹۸۴ صفحات ۱۲۴ تا ۱۲۶). از آنجایی که در این دو مطالعه منابع اطلاعاتی کاملاً متفاوتی مورد استفاده قرار گرفته

¹¹¹ . Anxiety

¹¹² . Emile Durkheim

¹¹³ . Richard Lynn

¹¹⁴ .Neroticism

است هماهنگی میان نتایج آنها ثبات آن نتایج را تأیید می نماید. بدین صورت که می توان به جرات گفت: که سطوح اضطراب از کشوری به کشور دیگر متفاوت می باشد. برخی از فرهنگ ها مضطرب تر از دیگر فرهنگ ها هستند.

فرهنگ هایی که اضطراب بیشتری دارند متمایل به فرهنگ های رساتر^{۱۱۵} می باشند. در واقع این فرهنگ ها در کشورهایی دیده می شوند که مردم بیشتر با حرکات دست ها صحبت می کنند، صداها بلند تری دارند، احساسات خود را ابراز می کنند و بر روی میز می کوبند. ژاپن در این راستا یک استثنا محسوب می شود، همچون دیگر کشورهای آسیایی، ژاپنی ها معمولاً از منظر غربی ها غیر احساسی رفتار می کنند.

با این حال، در ژاپن و در برخی موارد در کره و تایوان همکاران پس از ساعت کاری، دور هم جمع می شوند و نوشیدنی می نوشند، در طول این جلسات مردان به پرخاشگری حتی نسبت به مافوق های شان می پردازند اما روز بعد کار و کسب روال معمولی خود را طی می نمایند. این جلسات نوشیدنی یکی از مکان های نهادینه سازی و زمانی برای رهایی و برطرف نمودن اضطراب به شمار می روند.

در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند در سطوح اضطراب نیز معمولاً پایین هستند. برطبق مطالعه لین افراد بیشتری در این کشورها از بیماری قلبی رنج می برند و در اثر همین بیماری ها هم جان می سپارند. می توان این موضوع را به نارسایی پایین فرهنگ این گونه کشورها تشریح نمود. زیرا افراد به راحتی نمی توانند احساسات خود را بروز دهند و جامعه آنها را در آن صورت (بروز عواطف) طرد می نماید. این بدان معناست که اضطراب در فعالیت ها رها نمی شود و در درون آدمی جای می گیرد. اگر این عمل بارها تکرار شود یعنی همواره افراد اضطراب و ناراحتی را در درون خود خفه کنند باعث بروز بیماری قلبی و سکنه و... می شود.

لین همچنین بیان می کند که تعداد بیشماری از بیماران روانی در کشورهایی وجود دارند که اضطراب در سطوح پایین قرار دارد و در آن جوامع، در مسائل روحی و معنوی، خلاء و کمبودی وجود دارد. قهوه و چای از نوشابه های محرکی هستند که مصرف این حاملان کافئین در این گونه جوامع بسیار بالا می باشد. الکل که تاثیر معکوس دارد و مثلاً باعث کاهش استرس می شود. کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند به نظر می رسد که مصرف الکل در آنها پایین باشد همان طوری که میزان مرگ و میر بر اثر سفت شدن رگ های کبدی در آنها نیز پایین می باشد. بسیاری از مردم کشورهای اسکاندیناوی الگوی مخصوصی از مصرف نوشابه ها، مانند الکل که تاثیر تحریک کنندگی دارد نشان می دهند آنها معمولاً این نوشابه ها را بسیار کمتر از مردم دیگر کشورهای اروپایی مصرف می کنند.

در کشورهایی که پرهیز از ابهام قوی (بالا) می باشد افراد با رفتارهایی نظیر شلوغی، تهاجمی، احساساتی، بی قراری و پویایی جلوه می کنند. اما در کشورهایی که پرهیز از ابهام ضعیفی (پایین) از خود نشان می دهند

¹¹⁵. Expressive

افراد معمولاً آرام، قابل کنترل، تنبل و بی احساس به نظر می رسند. این نشانه ها را می توان در چشم های یک شاهد مشاهده نمود: آنها وابسته به سطح احساس که مشاهده گر در فرهنگ خود به آنها عادت کرده می باشند. مطالعه ای که در سال ۱۹۸۱ توسط گروه سیستم های ارزش اروپایی انجام شد در آن بسیاری از شاخص هایی که نشان دهنده نمونه ای از جمعیت کشورهای اروپایی بود در رابطه با رفتار و معیارهای کلی از طریق مقیاس تعادل اثر برادبرن^{۱۱۶} مورد مطالعه قرار گرفت. در سال ۱۹۸۳ نتایج مربوط به ۹ کشور در این مطالعه توسط جین استاتزل^{۱۱۷} روانشناس فرانسوی به چاپ رسید. رابطه بسیار قوی و منفی بین سطح پرهیز از ابهام کشور بر اساس مطالعات IBM و سطح شهروند خوب بودن دیده شد.

در کشورهایی که ضریب پرهیز از ابهام بالایی داشتند مردم در مورد ابراز احساسات به خوبی ارزیابی نشدند: این نشانه ای دیگر از وجود جزئی اضطراب در پرهیز از ابهام می باشند. مطالعه سیستم های ارزش اروپایی همچنین در رابطه با سطح بهداشت مردم سوالاتی را مطرح نمود که در یک مقیاس از ۱ تا ۵ اندازه گیری شد. احساسات مربوط به بهداشت و سلامتی در یک کشور نیز با امتیازات پرهیز از ابهام رابطه منفی را نشان می دهد، حتی منفی تر از احساسات خوب بودن.

پرهیز از ابهام به معنای پرهیز از ریسک نمی باشد

پرهیز از ابهام نباید با پرهیز از ریسک اشتباه گرفته شود. ابهام (عدم قطعیت) نسبتش با ریسک برابر است با نسبت اضطراب به ترس. ترس و ریسک هر دو بر یک موضوع خاص تاکید دارند (موضوعی منجر به ترس شده و حادثه ای باعث ریسک می شود). ریسک اغلب به عنوان درصدی از احتمال وقوع یک حادثه خاص تعریف می شود. اضطراب و ابهام هر دو منجر به آشفتگی احساسات می شوند. در رابطه با اضطراب همانطور که قبلاً بحث شده است دارای مفعول نمی باشد. ابهام یعنی عدم وجود هر گونه احتمالی برای رسیدن یا وقوع چیزی. یعنی وضعیتی که نمی دانیم چه قرار است اتفاق بیفتد و هیچ نظری هم در رابطه با آن نداشته باشیم. به همان نسبت که عدم اطمینان به عنوان ریسک بیان می شود می تواند منبع اضطراب هم باشد. همچنین ممکن است عامل ترس هم بشود و یا یک مسئله عادی و معمولی باشد مانند خطرات رانندگی یا صدمه دیدن در تمرینات ورزشی.

پرهیز از ابهام حتی بیشتر از کاهش ریسک منجر به کاهش ابهام خواهد شد. فرهنگ با پرهیز از ابهام از موقعیت های مبهم دوری می گزیند. مردم در این نوع فرهنگ به دنبال ساختاری در سازمان ها، بنیادها و روابط خود هستند که حوادث را قابل پیش بینی تر نماید. به طور متناقض آنها غالباً آماده درگیر شدن در رفتاری ریسک مدار به منظور کاهش ابهام می باشند. مانند شروع به درگیری با مخالفین به جای عقب نشینی و منتظر ماندن.

¹¹⁶.Brad burn

¹¹⁷.Jean Stoetzel

تجزیه و تحلیل اطلاعات IBM نشان می دهد که رابطه ای قوی میان پرهیز از ابهام در یک کشور توسعه یافته و حداکثر سرعت در بزرگراه های آن کشور وجود دارد. این رابطه مثبت می باشد: پرهیز از ابهام قوی تر یعنی رانندگی با سرعت بالاتر و سرعت بالاتر به معنی تصادفات مرگبار تر می باشد، یعنی ریسک بیشتر. به هر حال این یک ریسک مشابه است که فرهنگ های با پرهیز از ابهام قوی اجازه ماندگاری را آن در ذهن نمی دهند. احساساتی بودن آنها یک مفهومی از استرس و ضرورت را برای آنها فراهم می آورد که در عوض باعث تمایل به راندن با سرعت بالاتر در آنها می شود.

محدودیت سرعت های بالا در کشورهای دارای پرهیز از ابهام در حقیقت نشانگر اولویت بیشتر برای زنده ماندن می باشد. در کشورهایی با پرهیز از ابهام ضعیف تر مفهوم کمتری از ضرورت وجود دارد و بنابراین پذیرش عمومی تری از سرعت پایین موجود می باشد. نه تنها ریسک های شناخته شده بلکه ریسک های ناشناخته مقبول هستند: از قبیل ریسک های موجود در تغییر شغل یا فعالیت هایی که قانون خاصی برای آنها وجود ندارد.

پرهیز از ابهام منطبق بر شغل، جنسیت و سن

در نظر گفتن مشاغل با پرهیز از ابهام بالا و پایین کار ساده ای است (مثلاً تفاوت یک منشی بانک با یک روزنامه نگار) با این وجود تجزیه و تحلیل اطلاعات IBM در خصوص ۳۸ شغل موجود با استفاده از شاخص پرهیز از ابهام به تقسیم بندی مشاغل نمی انجامد. دلیل این مسئله آن است که در این مطالعات سه سوال برای محاسبه این شاخص در کشورها مطرح گردیده است:

۱. میزان استرس

۲. جهت گیری قانونی

۳. تمایل به گفتن

که مشاغل مختلف در جنبه های متفاوتی با هم فرق دارند. اگر کسی بخواهد میزان پرهیز از ابهام مشاغل را ارزیابی نماید مجبور خواهد بود که مجموعه ای دیگر از سوالات را در این خصوص طراحی نماید.

همین موضوع در تفاوت های جنسیتی نیز صادق است. زنان و مردان در کشور های یکسان و مشاغل مشابه دقیقاً یک سطح از اضطراب و جهت گیری قانونی را نشان می دهند. تنها در سوال تمایل به گفتن با یکدیگر تفاوت دارند. (مردان به طور متوسط تمایل دارند بلندتر صحبت کنند) اما این نشان دهنده آن نیست که میزان پرهیز از ابهام آنها بالاتر است و صرفاً نشان دهنده این موضوع است که در میان کارکنان IBM درصد بیشتری از زنان جوان تر وجود دارند که در نظر دارند به علت بچه دار شدن مدتی کارشان را رها کنند.

علاوه بر ملیت تنها جنبه ای (ویژگی) از جمعیت IBM که رابطه منطقی تر و نزدیک تر با پرهیز از ابهام دارد متوسط سن می باشد. در کشورهایی که کارمندان مسن تر هستند استرس و اضطراب بیشتری دیده می شود و عامل جهت گیری قانونی یا رعایت قوانین و تمایل به حرف زدن قوی تر است. میان میزان شاخص

پرهیز از ابهام و سن یک چرخه منطقی دیده می شود. در کشورهایی که میزان پرهیز از ابهام قوی تر است تمایل به تغییر کارمندان کمتر دیده می شود، بنابراین متوسط طول خدمت کارمندان در کشورهای فوق بیشتر است بنابراین آنها مسن تر هستند.

رابطه قوی میان شاخص پرهیز از ابهام و متوسط سن، این موضوع را که تفاوت های کشورها با سن رابطه ای ندارد را جهت آزمایش و بررسی مناسب و جذاب می سازد. مقایسه ای از امتیازات شاخص پرهیز از ابهام به منظور کنترل سن در هر کشور صورت گرفت. به عنوان مثال اگر همه کشورها میانگین سنی مشابهی داشته باشند این مقایسه انجام پذیرد (هافستده ۱۹۸۰، ص ۱۶۵ و ۱۶۶ - ۱۹۸۴ ص ۱۲۲ و ۱۲۳). این مقایسه نشان می دهد حتی با فرض یک میانگین سنی ثابت، تفاوت های کشورها خیلی شبیه به آن چیزی است که در جدول ۵/۱ وجود دارد.

پرهیز از ابهام در خانواده

یک زوج آمریکایی دو هفته در شهرهای کوچک ایتالیا، جایی که دوران بچگی شان را در آنجا گذرانده بودند سپری کردند. والدین آمریکایی به طور موقت در ایتالیا مستقر شدند و بعداً آنجا را ترک نمودند. البته بچه ها در خانه پدربزرگ و مادر بزرگ خودشان ماندند. بچه ها دوست داشتند در پارک عمومی پیازا^{۱۱۸} بازی کنند، جایی تعداد زیادی از بچه های ایتالیایی به همراه مادران یا پرستاران شان به آنجا می روند. بچه های آمریکایی اجازه داشتند در اطراف آن بروند، آنها به زمین می خوردند اما دوباره بلند می شدند و پدر و مادر بزرگ ها کمتر احساس خطر جدی می نمودند اما ایتالیایی ها کاملاً واکنش متفاوتی نشان می دادند آنها یک لحظه از بچه ها چشم بر نمی داشتند و چنانچه یکی از آنها به زمین می افتاد فوراً بلندش می کردند، او را می تکاندند و دلداری اش می دادند.

اولین چیزهایی که بچه ها یاد می گیرند تفاوت میان تمیزی و کثیفی می باشد و نیز تفاوت میان خطر و ایمنی شناخته و تعریف می شود به فرهنگ هر کشور بستگی دارد و نه تنها از کشوری به کشور دیگر بلکه از خانواده ای به خانواده دیگر هم متفاوت است. مری داگلاس^{۱۱۹} یک مردم شناس آمریکایی - انگلیسی در سال ۱۹۶۶ کتابی نوشته است که در آن از کثیفی یا به عبارت کلی تر آلودگی سخن گفته است عنوان می دارد که این موضوع در واقع یک مفهوم نسبی است که به طور کلی به فرهنگ ها بستگی دارد.

خطر و آلودگی چیزهایی هستند که نمی توانند در یک چارچوب فکری جای بگیرند و طبقه بندی خاصی برای آنها وجود ندارد. چیزی که یک بچه باید یاد بگیرد تفکیک تمیز از کثیف و ایمنی از خطر می باشد.

در فرهنگ هایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی تر هستند طبقه بندی چیزهایی که مفهوم کثیفی و خطر می دهند، کاملاً مطلق و بسته می باشد. پدر و مادر ایتالیایی (با میزان شاخص پرهیز از ابهام ۷۵) افتادن بچه بر

¹¹⁸.Piaza

¹¹⁹.Mary Douglas

روی زمین را کثیف شدن می دانند در حالی که والدین آمریکایی (با میزان پرهیز از ابهام ۴۶) چندان توجهی به آن نشان نمی دهند. خطر و آلودگی به موضوعات محدود نبوده بلکه به افراد مربوط هستند. نژاد پرستی در خانواده‌ها به وجود می آید، بچه‌ها یاد می گیرند که اشخاص از یک طبقه خاص کثیف و خطرناک هستند ما حتی می توانیم ادعا کنیم فرهنگ هایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی می باشند لازم است که دیگران را در گروه های خطرناک طبقه بندی کنند تا خودشان را در برابر آنها محافظت نمایند.

همچنین می توان عقاید را در طبقه بندی خطرناک و آلوده قرار داد، بچه‌ها در خانواده یاد می گیرند که برخی عقاید خوب هستند و برخی دردرس ساز(تابو^{۱۲۰}) در برخی از فرهنگ‌ها تفاوت میان عقاید خوب و بد بسیار نزدیک می باشد. می توان عقاید خوب را عقاید درست هم نامید. عقایدی که از عقاید درست متفاوت هستند، خطرناک و آلوده می باشند. مجال کمی برای شک و نسبی بودن برجای می ماند.

عقاید ممنوعه بیشتر جزء ویژگی های عقاید سنتی و اولیه طبقه بندی می شوند. اما جوامع مدرن نیز سرشار از عقاید ممنوعه هستند. خانواده مکانی است که این عقاید از نسلی به نسل دیگر منتقل می شوند در بخشی از کشور هلند، جایی که مذهب پروتستان پایه گذاری شده است یک دختر بچه مدرسه ای حتی از یک خانواده مدرن می داند که نمی تواند سوار بر ترک دوچرخه یک پسر بچه بشود. زیرا وی در جامعه ای زندگی می کند که هنوز روابط سنتی بر عقاید حاکم است. او می داند حتی گفتگوی صمیمانه نیز بر خلاف روابط خانوادگی سنتی می باشد.

فرهنگ هایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند نیز برای کثیفی و خطر طبقه بندی خاص خودشان را دارند اما این طبقه بندی بسیار گسترده تر است و به افراد و عقایدشان در موقعیت های تردید آمیز کمک می نماید. هنجارها با واژه های اساسی تعریف شده اند مثل مؤدب بودن، اما با طیف وسیعی از تفسیر شخصی در خصوص این معانی در یک مورد خاص رفتارهای انحرافی لازم نیست تهدید شوند. معیارهای لباس پوشیدن، پوشش و آرایش مو و سخن گفتن بسیار منعطف می باشند و بچه‌ها با هر کس صرفنظر از دیدگاه آنها مثل خودشان رفتار می کنند.

احساس پرهیز از ابهام قوی می تواند به وسیله واژه بیگانه ترسی^{۱۲۱} خلاصه گردد: چیزی که متفاوت است خطرناک می باشد. احساس پرهیز از ابهام ضعیف در مقابل (چیزی که متفاوت است، عجیب و غریب است) در این میان احساس بینابین کشور من قرار دارد، هلند (باشخص پرهیز از ابهام ۵۳): چیزی که متفاوت است، مضحک و خنده دار است.

اگر بچه‌ها در خانواده ای یاد می گیرند که همه مردم خطرناک هستند این خطرات به خود خانواده نیز برمی گردد. در مطالعه سیستم های ارزش اروپایی که مورد بحث قرار گرفت پاسخ دهندگان در رابطه با

¹²⁰ .Taboo

¹²¹ . Xenophobia

احساسات خود و خانواده شان و روابط با دیگران مورد سوال قرار گرفتند. این احساسات در کشورهایی با پرهیز از ابهام قوی نسبت به کشورهایی با پرهیز از ابهام ضعیف به مراتب منفی تر بوده است.

پرهیز از ابهام در مدرسه

برنامه معلمان بین المللی در حدود سال ۱۹۸۰ یک رشته باز آموزی تابستانی برای معلمان رشته مدیریت محسوب می شد. در یک کلاس ۵۰ نفری حداقل ۲۰ ملیت مختلف حضور داشتند. چنین کلاسی یک فرصت عالی برای تجربه کردن عادات یادگیری متفاوت شاگردان و انتظارات مختلف آنها از رفتار کسی که به آنها درس می داد (که خود در موقعیت های دیگر معلم بودند) به دست می داد یکی از مشکلات و مسائل پیچیده ای که من در تدریس این رشته با آن مواجه شدم، انتخاب ساختار مناسب برای انجام فعالیت های متفاوت بود. به عنوان مثال بیشتر آلمانی ها دوست داشتند که ساختار درس آنها دقیق باشد، تکالیف مشخص شود و کلاس ها با زمانبندی دقیق اداره شوند. آنها شرایطی را دوست داشتند که در آن شرایط فقط یک جواب صحیح وجود داشته باشد و انتظار داشتند به خاطر دقت شان پاداش دریافت کنند. ترجیحات آنها نوعاً مربوط به یک کشور با پرهیز از ابهام قوی می باشند. اما بیشتر شرکت کنندگان انگلیسی، در طرف مقابل ساختار بندی بیش از حد را مسخره می کردند، آنها سیستم آموزشی با اهداف باز و مبهم، تکالیف گسترده و عدم زمانبندی مشخص را ترجیح می دادند. فرض وجود یک پاسخ صحیح برای آنها حالت تابو داشت، آنها دوست داشتند به خاطر اصالت ایده پاداش بگیرند و معمولاً واکنش کشورهای ضعیف از نظر پرهیز از ابهام را از خود نشان می دادند. شاگردان در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند از معلم شان توقع داشتند که متخصصانی باشند که جواب همه سوالات را بدانند. معلمانی که از زبان آکادمیک استفاده می کردند در نظر این دسته از شاگردان قابل احترام تر هستند. برخی از مدیران (استادان) بزرگ در این کشورها به قدری نثرهای مشکل در نوشته های شان استفاده می کنند که یک نفر نیازمند آن است که برای درک منظور واقعی آن استاد از تفاسیر بسیار معمولی استفاده نماید. شاگردان آلمانی معتقدند هر چیزی که درک آن آسان باشد مشکوک و غیر علمی است (استروبه، ۱۹۷۶). کتاب های دانشگاهی فرانسه اغلب شامل پاراگراف هایی هستند که از نصف صفحه طولانی تر نمی باشد. دانشجویان در این کشورها با استادان شان کمتر به مخالفت عقلایی می پردازند. یک دانشجوی دکتری که در رابطه با یک مسئله مهم با استاد راهنمایش اختلاف پیدا می کند این حق را دارد که ذهنیت خویش را عوض نموده یا استاد راهنمایش را تغییر دهد. مخالفت عقلایی در موضوعات دانشگاهی یک عدم ثبات شخصی می باشد.

دانش آموزان در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند، معلمی را قبول دارند که بگوید ((من نمی دونم)) آنها به معلمانی احترام می گذارند که از زبان ساده برای تدریس استفاده می نماید و از کتاب هایی استفاده می کند که مسائل پیچیده و مشکل را با واژه های متداول و معمول توضیح می دهند.

مخالفت عقلایی در موضوعات دانشگاهی در این فرهنگ ها به عنوان یک تمرین محرک می باشد و من استاد راهنمایی را می شناسم که ارزیابی آنها از یک متقاضی PhD رابطه ای مثبت با میزان بحث های مخالف مطلوب دانشجویان با استاد دارد.

مثال های ارائه شده از دانشگاه، تدریس بعد از دوره دانشگاهی و موقعیت های یادگیری می باشند اما رفتار و انتظارات معلمان و شاگردان در این مثال ها در تجربیات اولیه مدرسه ای آنها به خوبی توسعه یافته است. تفاوت بیشتری که بین دو نوع فرهنگ وجود دارد و در سطوح مدارس ابتدایی و راهنمایی اعمال می شود نقش پذیرفته شده والدین در قبال معلمان می باشد. در فرهنگ های با پرهیز از ابهام بالا والدین بعضی اوقات از طرف معلمان به عنوان مستمع قلمداد می شوند و به ندرت با آنها مشورت می گردد. والدین افراد عامی و ساده می باشند و معلمان متخصصانی که همه چیز را می دانند. در کشورهای با پرهیز از ابهام پایین برخی از معلمان سعی می نمایند که والدین را در فرآیند یادگیری بچه ها درگیر نمایند. آنها فعالانه در جستجوی عقاید والدین هستند.

پرهیز از ابهام در محیط کار

در برگشت از هلند یکبار خودم را در قطار بین المللی به مقصد بلژیک دیدم. من یک بلیط عمومی برای هلند داشتم، بنابراین از متصدی قطار بلژیک سوال کردم آیا می تواند یک بلیط از هلند به بلژیک به جای مجلین به لوین به من بفروشد. به نظر می رسید که متصدی قطار در خصوص این درخواست دچار مشکل قابل توجهی شده باشد، وی به مدت ۱۵ دقیقه با مسئول فروش بلیط گفتگو نمود و سرانجام به من گفت: شما فقط می توانید یک بلیط بروکسل را تهیه نمایید. ممکن است با قطار بروکسل مسافرت نمایید؟

مسافرت به بروکسل بدین معنا بود که نیم ساعت تاخیر داشته باشم. من با خوشحالی برای تغییر بلیط، مابه التفاوت مبلغ را پرداخت کردم. این انعطاف پذیری در ورای شایستگی وی به نظر می آمد.

قوانین و مقررات ذکر شده در ابتدای این فصل روش هایی برای پرهیز از ابهام در رفتارهای مردم تعریف شده اند. این موضوع در محیط کار هم حائز اهمیت می باشد. در جوامع و کشورهایی که دارای پرهیز از ابهام بالایی هستند قوانین متداول و مقررات غیر رسمی وجود دارد که حقوق و وظایف کارکنان و کارفرمایان را کنترل می نماید. تعداد زیادی قوانین و مقررات درونی وجود دارند که فرآیند کاری را کنترل می نمایند، هرچند در این مورد میزان فاصله قدرت نیز تاثیرگذار می باشد.

جایی که فاصله قدرت بسیار زیاد است، اعمال قدرت ارادی توسط سرپرستان تا حدودی جایگزین نیاز به مقررات درونی می شود. اهمیت و ضرورت قوانین و مقررات مبتنی بر یک منطق رسمی نمی باشد بلکه مبتنی بر منطق روانشناسانه است. در جوامعی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند، ضرورت قوانین بیشتر احساسی است. مردم، اعضای دولت، شهروندان، خدمتکاران، کارمندان و کارفرمایان از همان اوایل بچگی به شکلی

برنامه ریزی ذهنی شده اند که در محیط های ساختارمند احساس آرامش می کنند و کمترین چیز ممکن بایستی به شانس واگذار گردد.

احساس نیاز به قانون و مقررات، در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند اغلب منجر به ایجاد رفتارهای قانونمند می شود که غیر اساسی، ناسازگار و مخرب هستند. همان طوری که در مثال متصدی قطار بلژیک هم دیده شد، میزان شاخص پرهیز از ابهام بلژیک (۹۴) بسیار بالاتر از میزان این شاخص در هلند (۵۳) می باشد. انتقادات وارده بر کشورهایی با پرهیز از ابهام پایین تر این است که نمی توانند درک کنند که حتی قوانین غیر موثر نیز می توانند نیاز احساس افراد به ساختار رسمی را ارضا نماید. آنچه که در واقعیت اتفاق می افتد چندان مهم نمی باشد. فیلیپ ایری بارن^{۱۲۲} در مطالعه ای مقایسه ای از کارخانه های فرانسوی، آمریکایی و هلندی مشخص نمود که برخی از دستورالعمل ها در کارخانه های فرانسوی که در یک موقعیت خاص به طور رسمی اعمال شده اند عملاً معنی خود را از دست داده اند. اولین موضوع را با آنچه در خصوص رژیم قدیمی فرانسه نوشته شده مقایسه نمود (حکمرانی قبل از ناپلئون)، یک قانون سخت و محکم اما در عمل سهل گیر و آسان (لیبارن، ۱۹۸۶).

در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند، بیشتر به نظر می رسد که ترسی احساسی از قوانین وجود دارد. فقط در موقع لزوم، قوانین تصویب می شوند. مانند تعیین عبور و مرور از سمت راست یا چپ خیابان. مردم در چنین کشورهایی احساس غرور می کنند زیرا فکر می کنند بدون وجود قوانین رسمی می توانند بر مشکلات خود فائق آیند. آلمانی ها که دارای فرهنگ پرهیز از ابهام قوی هستند، مقررات عمومی وضع نموده اند که از نظر فرم و شکل به مقررات عمومی بریتانیا شبیه هستند.

مثلاً این شباهت را می توان در صفوف ایستگاه های اتوبوس و مغازه ها دید. هیچ قانونی در دولت انگلیس در رابطه با رفتار صف بندی وجود نداشته است بلکه این رفتار یک عادت عمومی است که توسط کنترل های اجتماعی تقویت شده است. تناقضی که وجود دارد این است که اگرچه در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف از تقدس کمتری برخوردار هستند لیکن پذیرفته تر می باشند.

رفتار صف بندی در انگلیس به ذات و طبیعت بی تفاوت و با حوصله بسیاری از شهروندان انگلیس برمی گردد. همان گونه که در این فصل عنوان شد ضعف در پرهیز از ابهام موجب کاهش اضطراب هم می شود. در محیط کار اضطراب منجر به تفاوت های قابل ملاحظه ای میان ضعف یا قوت پرهیز از ابهام در جوامع می شود. در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی مردم دوست دارند سخت کار کنند و همیشه مشغول باشند. زندگی در شتاب است و زمان ارزشمند می باشد. در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف مردم آرام هستند و اگر لازم باشد سخت کار می کنند اما اگر ضرورتی نداشته باشد ترجیح می دهند که فعالیت های کم تحرک و آسان را

¹²².Philippe d, Iribarne

انجام دهند. آنها بیشتر دوست دارند که استراحت کنند. زمان چارچوبی است برای هدایت خود، اما متداول نیست که مردم مرتب به ساعت های خود نگاه کنند یعنی نگران از دست دادن زمان نیستند.

احساس ضرورت برای وجود قوانین و مقررات در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی می تواند به استعداد و قریحه صراحت و وقت شناسی برگردد. این موضوع در هر جا که فاصله قدرت کم باشد محرزتر به چشم می آید. بنابراین رفتارهای واکنشی کارکنان در این نوع جوامع به آنچه که رئیس و مدیر به دنبال آن هستند بستگی ندارد، به عنوان مثال صنعت ساعت سوئیس را می توان در نظر گرفت که امروزه بسیاری از صنعتگران ژاپنی از این جنبه از فرهنگ ژاپنی منتفع می شوند. دقت و وقت شناسی در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف طبیعت همه مردم نیست بلکه اگر ضرورت فنی ایجاد نماید می توانند آن را فرا گیرند.

آندر لارنت^{۱۲۳} از مدرسه تجاری اینسید^{۱۲۴} در فرانسه یک تحقیق پرسشنامه ای با مدیرانی از کشورهای صنعتی مختلف که در دوره های مدیریتی شرکت کرده بودند، انجام داده و عبارات زیر به عاملی که در ۱۱ کشور قوی از نظر پرهیز از ابهام همبستگی داشته اند، به دست آمده اند (هافستد، ۱۹۸۰ ص ۱۹۹ تا ۲۰۱).

- اگر بتوان تضاد را حذف کرد، اغلب سازمانها عملکرد بهتری خواهند داشت.
- این مسئله برای مدیران حائز اهمیت است که برای بیشتر سوالات مطرح شده از سوی کارکنان در حین انجام کار، جواب قطعی و دقیق داشته باشند.
- اگر شما بخواهید فردی را داشته باشید که کاری را به درستی انجام دهد اغلب بهتر است با دستورالعمل هایی وی را از نحوه انجام آن مطلع سازید.
- هنگامی که نقش های مورد انتظار اعضای یک بخش پیچیده شود شرح شغل های دقیق روش مناسبی برای شفاف سازی می باشد.
- از ساختارهای سازمانی که در آن زیردستان معین، دو رئیس مستقیم دارند با هر شکل ممکن و با هر هزینه ای باید از آنها اجتناب کرد.

همه عوامل ذکر شده ترس از ابهام و ضرورت دقت، ترتیب و نظم و رسمی سازی را به خصوص در کشورهای قوی از نظر پرهیز از ابهام نشان می دهند.

جکوئیز هارویتز^{۱۲۵} مطالعه ای را در خصوص کنترل مدیریت ارشد در شرکت های فرانسوی، انگلیسی و آلمانی انجام داد، وی به این نتیجه رسیده است که در انگلیس مدیران ارشد خودشان را بیشتر با مشکلات استراتژیک سرگرم می کنند و کمتر به فعالیت و امور روزمره می پردازند. در فرانسه و آلمان این مسئله کاملاً برعکس است (هارویتز ۱۹۸۰)، فرانسه و آلمان هر دو از نظر میزان شاخص پرهیز از ابهام بالاتر از انگلیس هستند (با امتیاز ۸۶ و ۶۵ در برابر ۳۵). مشکلات استراتژیک یعنی مشکلات بزرگ و غیر ساختاری و مبهم برای

¹²³ Andre Laurent

¹²⁴ Insead

¹²⁵ Jacques Horowitz

مدیران طی دوره ای که هارویتز مطالعات خود را انجام می داد، وضعیت اقتصادی آلمان و فرانسه از انگلیس بهتر بود بنابراین ضعف در پرهیز از ابهام منجر به برنامه ریزی استراتژیکی بیشتر می گردد و ضرورتاً اثربخشی کسب و کار را افزایش نمی دهد. موفقیت اقتصادی کشورها و شرکت ها به عوامل بسیار دیگری نیز بستگی دارد.

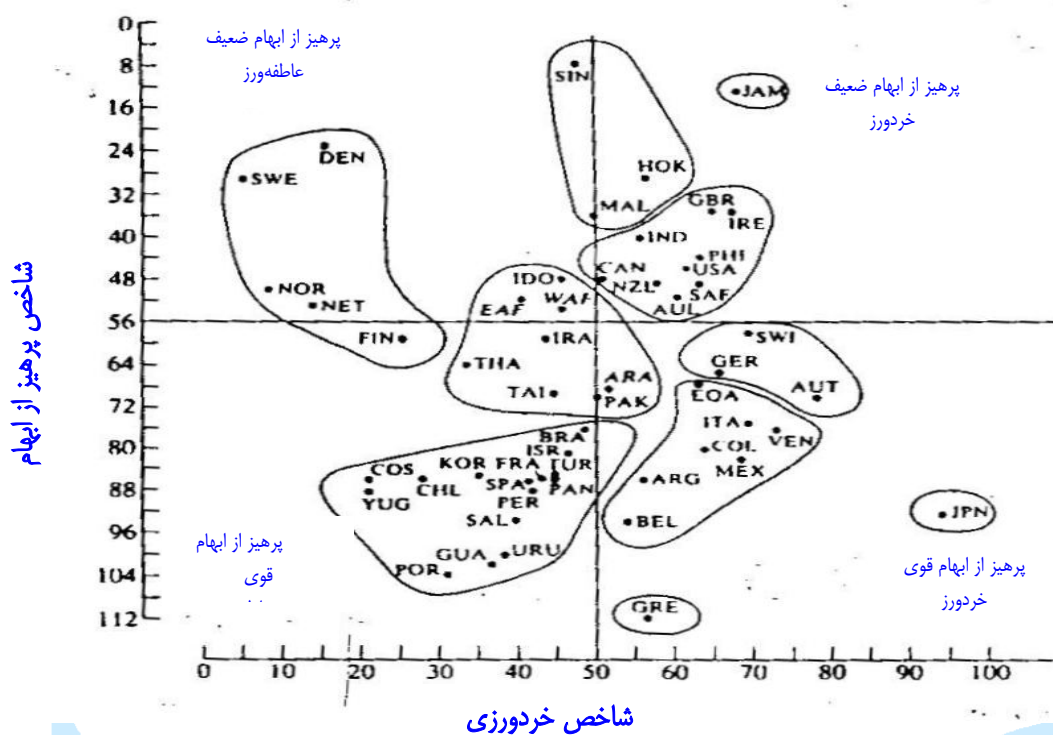
کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند، بیشتر تمایل به نوآوری و خلاقیت دارند تا آنکه مشکلات بزرگتر را به سوی عقاید انحرافی سوق دهند. از سوی دیگر به نظر می رسد در توسعه این خلاقیت ها و نوآوری ها برای عملی شدن با یک نقص مواجه هستند به طوری که اجرا و عملی شدن معمولاً نیازمند حس قابل ملاحظه ای در خصوص دقت و صراحت می باشد. این مورد آخر به نظر می رسد در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی نیز وجود داشته باشد.

انگلستان بیشتر از ژاپن برنده جایزه نوبل داشته اما ژاپن در بازار جهانی، تولیدات و محصولات جدیدی را عرضه نموده است. در اینجا یک مورد هم افزایی میان اجرا و خلاقیت در فرهنگ وجود دارد. کشور اول (انگلستان) عقاید را عرضه می دارد و کشور دوم (ژاپن) آنها را هر چه بیشتر توسعه می دهد.

پرهیز از ابهام، خرد ورزی و انگیزش

انگیزش کارکنان یکی از نگرانی های سنتی مدیریت و احتمالاً اغلب مربیان مدیریتی و مولفان کتب مدیریتی می باشد. تفاوت های موجود میان پرهیز از ابهام اختلافی را در الگوهای انگیزش به وجود می آورد اما هنگامی که بعد خرد ورزی/عاطفه ورزی تشریح شده در فصل چهارم را در نظر بگیریم تصویر روشن تری از آن به دست می آید. شکل ۵/۱ نشان دهنده تصویر دو بعدی از امتیازات کشوری، بعد پرهیز از ابهام (عمودی) و بعد خرد ورزی(افقی) ارائه می دهد.

شکل ۵/۱: موقعیت ۵۰ کشور و ۳ ناحیه در رابطه با ابعاد خردورزی و پرهیز از ابهام



حسن و مزیت ترکیب ابعاد پرهیز از ابهام و خردورزی / عاطفه ورزی در مطالعه الگوهای انگیزش با مقایسه نتایج تحقیقات IBM با کاری که دیوید مک کلند^{۱۲۶} انجام داده بود ارائه گردید. وی که استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد بود در سال ۱۹۶۱ کتاب جدیدی تحت عنوان ((جامعه موفق^{۱۲۷})) به چاپ رساند. در این کتاب سعی شده بود الگوهای انگیزشی متفاوت بومی در کشورهای مختلف مطرح گردد. وی سه عنوان متفاوت انگیزه را تعریف کرده است: موفقیت، پیوستگی یا انسجام (در همراهی با دیگر افراد) و قدرت. شدت هر کدام از انگیزه ها برای هر کشور از طریق تجزیه و تحلیل داستان هایی که برای کودکان نوشته می شد قابل دستیابی بود. مک کلند در کتاب خود بیان کرده است که خواننده این داستان ها بچه های پایه های دوم تا چهارم دبستان هستند، اولین کتابی که می خوانند حکایت های محلی و قدیمی در جوامع سنتی است. داستان های محلی و مردمی بیشتر از زبان مردم شناسان و با هدف ایجاد انگیزه در مردم بی سواد گفته می شدند. مک کلند می خواست چنین کار مشابهی را در مورد ملیت ها انجام دهد.

¹²⁶ . David Mc Clelland

¹²⁷ . The Achieving Society

گروه تحقیقاتی مک کلند داستان های کودکان را از تعداد بی شماری از کشور ها طی سال های ۱۹۲۵ تا ۱۹۵۰ جمع آوری و تجزیه و تحلیل نمودند. برای هر کشور و هر دوره ۲۱ داستان مورد مطالعه قرار گرفت و هر داستان در هر کشور به شکل زیر امتیاز بندی گردید:

نیاز به موفقیت، نیاز به پیوستگی (روابط) و نیاز به قدرت. هدف مک کلند این بود که به ما نشان دهد نیاز به موفقیت در داستان های کودکان می تواند شاخصی برای پیش بینی توسعه اقتصادی یک کشور در زمانی که این بچه ها بزرگ شده اند باشد. در این محاسبه، حوادث بعدی حدس او را اثبات نمودند (هافستد، ۱۹۸۰ ص ۱۷۰ و ۱۷۱ - ۱۹۸۴ ص ۱۲۶ و ۱۲۷). مقایسه امتیازات کشوری مک کلند با امتیازات ابعاد IBM، این موضوع را آشکار نمود که از سال ۱۹۲۵، شاخص نیاز به موفقیت در کتاب های داستان کودکان بیشتر مطرح بوده، به ویژه در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف شناخته شده اند و حتی با شدت بیشتری با ترکیب پرهیز از ابهام ضعیف و خرد ورزی قوی همبستگی دارد.

این بدان معناست که درجه بندی کشورها در مطالعات مک کلند (۱۹۲۵) در رابطه با نیاز به موفقیت به صورت خطی مورب در شکل ۵/۱ از قسمت راست فوقانی (نیاز قوی به موفقیت) تا قسمت چپ تحتانی (نیاز ضعیف به موفقیت)، آمده است. شاخص پرهیز از ابهام ضعیف یعنی اشتیاق و تمایل برای مواجه شدن با ریسک های ناشناخته و خرد ورزی بالا یعنی اهمیت و مهم بودن وضوح نتایج که هر دو از اجزای فعالیت های کار آفرینی در سنت آمریکایی محسوب می شوند.

شاید شگفت انگیز نباشد که آمریکا و دیگر کشور های انگلو در شکل ۵/۱ در ربع سمت راست و بالای نمودار جای بگیرند یعنی جایی که پرهیز از ابهام ضعیف و خرد ورزی و نیاز به موفقیت قوی می باشند. در انتخاب انگیزه موفقیت، مک کلند آمریکایی نمونه ای پیچیده از ارزش های انگلو را برای موفقیت اقتصادی در سطح جهانی مطرح نموده است. یک فرانسوی، سوئدی یا ژاپنی تمایل دارد که یک انگیزه موفقیت جهانی را درک نماید. حتی ترجمه واژه موفقیت به زبان های دیگر کار مشکلی می باشد.

جدای از کار های مک کلند، ترکیب فرهنگ پرهیز از ابهام و خرد ورزی/عاطفه ورزی در شکل ۵/۱ باعث شناسایی الگوهای انگیزشی متفاوتی برای گروه های مختلف کشورها می گردد. یک نقطه شروع این کار طرح سلسله مراتب نیازها توسط ابراهام مزلو می باشد که در فصل سوم تشریح گردیده است. مازلو نیازها را از پایین به بالا ارائه نموده است: نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، وابستگی و تعلق، احترام و خودشکوفایی (مازلو از کلمه ایمنی استفاده نمود که در محیط های کاری از کلمه امنیت استفاده می شود). در فصل سوم مباحث مربوط به مفروضات فردگرایی در خصوص خودشکوفایی در بالاترین سطح قرار گرفته است. در دیدگاه تنوع فرهنگی در جهان با توجه به ابعاد خرد ورزی و پرهیز از ابهام برخی نیازهای دیگر نیز به طبقه بندی فوق الذکر افزوده شده اند.

امنیت یا ایمنی در جایی که پرهیز از ابهام بالاست بر سایر نیازها اولویت دارد، حس تعلق (روابط انسانی) در فرهنگ عاطفه ورز اولویت دارد و حس احترام در فرهنگ خرد ورز بالاتر از نیاز به تعلق و روابط انسانی قرار دارد. بنابراین انگیزه های عالی و چیزهای دیگری همچون برابری کاری در شکل ۵/۱ عبارتند از: موفقیت (خود یا گروه) و احترام که در گوشه سمت راست و بالای نمودار مشخص شده (آمریکا و...) موفقیت و تعلق خاطر در گوشه سمت چپ و بالا (سوئد) : امنیت و احترام در گوشه سمت راست و پایین (ژاپن و آلمان و...) امنیت و حس تعلق در گوشه سمت چپ و پایین نمودار مشخص گردیده اند(فرانسه و...).

جدول ۵/۲ تفاوت های اساسی میان جوامع ضعیف و قوی از نظر پرهیز از ابهام، هنجارهای عمومی، خانواده، مدرسه و محیط کار

پرهیز از ابهام قوی	پرهیز از ابهام ضعیف
ابهام در زندگی ذاتی است و احساسی است که موجب ترس و تهدید می شود و باید با آن جنگید.	ابهام یک ویژگی طبیعی در زندگی است و هر روز همانطوری که پیش می آید باید پذیرفته شود.
استرس بالا، احساس ذهنی اضطراب است.	استرس کم، احساس ذهنی خوب بودن است.
پرخاشگری و احساسات در زمانهای مناسب بروز داده می شوند	پرخاشگری و احساسات نباید نشان داده شوند.
قبول ریسکهای متداول، ترسی از موقعیت های مبهم و ریسکهای نا آشنا.	راحتی در وضعیت های مبهم و ریسک های نا آشنا
قوانین سخت برای بچه ها در مورد آنچه که کثیفی و تابو نامیده می شود.	قوانین آسان برای بچه ها در مورد آنچه که کثیفی و تابو نامیده می شود.
آنچه متفاوت است خطرناک می باشد.	آنچه متفاوت است جدی می باشد.
دانشجویان(دانش آموزان) در موقعیت های ساختاری و سازمان یافته راحت هستند و علاقه مند به پاسخ های صحیح هستند.	دانشجویان (دانش آموزان) با موقعیت های آموزشی باز راحت هستند و علاقه مند به مباحث خوب هستند.
معلم باید جواب تمامی سوالات را بداند.	معلم از گفتن نمی دانم واهمه ندارد.
قوانین ضروری هستند حتی اگر هرگز به کار نیایند.	قوانین جز در موارد ضروری نباید ایجاد شوند.
زمان یعنی پول.	زمان چارچوبی است برای جهت یابی.
احساس می کنند همیشه باید مشغول باشند و در درون به شدت احساس کارکردن دارند.	در زمان بیکاری احساس آرامش می کنند و هر وقت لازم باشد سخت کار می کنند.
دقت و وقت شناسی یک امر متداول و طبیعی است.	دقت و وقت شناسی باید یاد گرفته شود.
جلوگیری از انحراف عقاید و رفتارها و مقاومت در برابر نوآوری.	تحمل انحراف عقاید در رفتارهای نو آور.
انگیزش از طریق امنیت و احترام یا تعلق.	انگیزش از طریق موفقیت، احترام و تعلق

در این طبقه بندی، طبقه بندی ۵ گانه مازلو هم حفظ شده بود اما با الگوی فرهنگی یک کشور هماهنگ شده بودند. آنچه که اکنون جای سوال دارد این است که آیا نیازهای دیگر هم باید به این طبقه بندی اضافه شوند، به خصوص آن دسته از نیازهایی که از نظر مازلو پنهان مانده اند. زیرا این قبیل نیازها در اواسط قرن بیستم در محیطی با فرهنگ متوسط شناسایی نشده اند.

نیازهایی که در فصل قبلی مطرح بودند عبارتند از: احترام، هماهنگی، رودر رویی و وظیفه. فصل هفتم قرار دادن فرضیات غربی در مورد ارزش‌های انسانی در کنار یکدیگر را بیشتر نمایان می‌سازد. سیستم‌های ارزش اروپایی که در ۹ کشور مورد مطالعه قرار گرفتند امتیازاتی برای رضایت شغلی به دست آمده است که این امتیازات رابطه منفی با پرهیز از ابهام را نشان می‌دهند. در کشورهایی که از نظر بعد پرهیز از ابهام ضعیف هستند، افراد متوسط رضایت کمتری از کار خود دارند (همان‌طوری که قبلاً در این فصل نشان داده شد به‌طور کلی امتیاز پایین در خوب بودن، رضایت در مورد سلامت و روابط خانوادگی داشتند).

جین استاتزل^{۱۲۸} که اطلاعات سیستم ارزش اروپایی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است نیز نسبتی میان رضایت پاسخ دهندگان مدیر و غیر مدیر به دست آورده است. این نسبت با شاخص پرهیز از ابهام رابطه مثبت دارد بنابراین در بیشتر کشورهایی که دارای پرهیز از ابهام بالا هستند، خلاء میان رضایت شغلی مدیران و غیر مدیران بسیار بیشتر می‌باشد.

جدول ۵/۲ تفاوت‌های کلیدی و اساسی میان جوامع قوی و ضعیف از نظر پرهیز از ابهام را خلاصه نموده است، بدیهی است که در این جدول، قطب‌های مقابل این بعد مطرح شده اند و اغلب کشورهای واقعی در جایی بین این دو قطب قرار دارند و هر کشور واریانس قابل ملاحظه‌ای هم دارد.

پرهیز از ابهام و دولت

در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی شناخته شده اند نسبت به کشورهای ضعیف از لحاظ این شاخص، تمایل شدیدی به قوانین دارند به عنوان مثال، آلمان برای درآمد قوانینی دارد که سایر قوانین را غیر عملی می‌سازد. در حالی که انگلستان حتی یک قانون اساسی مکتوب هم ندارد.

روابط مدیر-کارمند در آلمان بسیار مبسوط و طبقه بندی شده می‌باشد در حالی که تلاش‌ها برای نادیده گرفتن یک فعالیت روابط صنعتی در انگلستان هرگز با موفقیت همراه نمی‌باشد.

در فصل سوم پیامدهای فاصله قدرت زیاد و کم بر روابط میان شهروندان و مسئولین دولتی مورد بررسی قرار گرفت. در کشورهایی که فاصله قدرت زیاد دارند مسئولان دولتی بیشتر از کشورهای با فاصله قدرت کم به قدرت غیر قابل کنترل قوانین، موقعیت و پاداش‌های مالی توجه دارند. فاصله قدرت و پرهیز از ابهام دوبعد

¹²⁸. Jean stoetzel

مستقل از همدیگر می باشند. (در فصل ششم در شکل ۶/۱ این دو بعد به صورت متقابل نشان داده شده اند و همه کشورها در چهار ربع این دیاگرام جای می گیرند).

پرهیز از ابهام نه تنها به تفاوت های قدرت اشاره دارد بلکه به تفاوت های مربوط به لیاقت و شایستگی در بین مقامات و شهروندان نیز اشاره دارد. واژه شایستگی شهروندی^{۱۲۹} در یک مطالعه کلاسیک به وسیله دانشمندان علم سیاست آمریکا به نام های گابریل آلموند^{۱۳۰} و سیدنی وربا^{۱۳۱} نشان داده شده است. آنها در مطالعات خود به این نتیجه رسیده اند که شایستگی یک ویژگی است که در بین شهروندان معمولی و دولتمردان (در ۵ کشور) بسیار متفاوت می باشد. (آلموند و وربا ۱۹۶۳).

در بحث پیامدهای فرهنگی نشان داده ام که معیارهای شایستگی شهروندان و دولتمردان در مطالعات آلموند و وربا با بعد پرهیز از ابهام رابطه منفی و قوی دارد. کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف هستند از شایستگی شهروندی بالایی برخوردار هستند در کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند شهروندان در مورد امکان تاثیرگذاری بر تصمیمات کشوری بسیار بدبین هستند. شهروندان از آمادگی کمی برای اعتراض به تصمیمات اتخاذ شده توسط دولتمردان دارند و روش اعتراض آنها معمولاً سستی می باشد (مانند دادخواست و تظاهرات). در مورد اعتراضات شدیدتر همچون بایکوت ها و اعتصابات، اغلب شهروندان در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی می دانند که این اقدامات توسط دولت سرکوب خواهد شد. شهروندان در کشورهای با پرهیز از ابهام بالا نه تنها به کارشناسان دولتی بسیار وابسته هستند بلکه به نظر می رسد آنها فکر می کنند کارها باید به همین شکل انجام گیرند. دولتمردان و شهروندان در رابطه با نقش های متقابل شان معیارهای مشابهی را به وجود آورده اند. دولتمردان دوست دارند به شرایط قانونی فکر کنند: در کشورهای با پرهیز از ابهام بالا خدمات شهری بالاتر از درجات قانونی بیشتری نسبت به جاهایی که پرهیز از ابهام ضعیف می باشد دارند (۶۵ درصد در آلمان در برابر ۳ درصد در بریتانیا).

شهروندان در کشورهای ضعیف از نظر بعد پرهیز از ابهام معتقدند که می توانند در تصمیمات سیاسی حداقل در پایین ترین سطح یعنی سطح محلی مشارکت نمایند. آنها بیشتر از مردم کشورهای با پرهیز از ابهام قوی آمادگی برای اعتراض به تصمیمات دولتی را دارند. آنها در صورتی که فعالیت ها و اعمال ملایم تر منتفی باشد به فعالیت های معترضانه غیر مرسوم و شدید نیز توجه دارند. آنها فکر نمی کنند دولت این اعمال را سرکوب نماید (هافستد ۱۹۸۰ ص ۱۷۹، ۱۷۸، ۱۷۳ - ۱۹۸۴ ص ۱۳۵، ۱۳۴، ۱۲۹).

در مطالعه سیستم های ارزشی اروپایی، سوالی در خصوص اعتماد مردم به بنیادها و نهادهای دولتی مطرح شده بود. در میان ۹ کشور مورد مطالعه، این شاخص با پرهیز از ابهام رابطه ای منفی داشته است. شایستگی بیشتر شهروندان در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف بیشتر در ارتباط با اعتماد آنها به موسسات و نهادهای

¹²⁹.Citizen Competence

¹³⁰.Gabriel Almond

¹³¹.Sidney Verba

دولتی می باشد. در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی، گروه های اجتماعی تمایل دارند که احساسات منفی در مورد سیاست ها و سیاستمداران را پرورش دهند. در حالی که در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف این احساسات مثبت می باشد. (هافستده، ۱۹۸۰ ص ۱۷۸ - ۱۹۸۴ ص ۱۳۴).

در کشورهای اروپایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند، شهروندان متعهدند که کارت های شناسایی داشته باشند و هر وقت یکی از مسئولان دولتی از آنها بخواهد، کارت شناسایی را ارائه دهند. در حالی که در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف چنین الزاماتی وجود ندارد و مسئولیت تأیید هویت شهروندی بر عهده مسئولین می باشد. وجود کارت شناسایی در ۱۴ کشور مورد بررسی قرار گرفته در نتیجه مشخص گردید که این کشورها با توجه به شاخص پرهیز از ابهام کاملاً به دو بخش مساوی تقسیم بندی می شوند.

در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی تمایل بیشتری به محافظه کاری و نیاز به نظم و قانون حتی در میان احزابی که خودشان را اصلاح طلب می نامند وجود دارد در این گونه کشورها اغلب به جوانان به صورت بدگمان نگرسته می شود. (هافستده ۱۹۸۰، ص ۱۷۲ - ۱۹۸۴ ص ۱۲۸).

این کشورها در مقایسه با کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف در چشم انداز مسائل سیاسی بیشتر به اقلیت های افراط گرا تمایل دارند و غالباً تمایل دارند گروه های سیاسی که عقاید سیاسی خطرناک دارند را تحریم نمایند. گروه های تحریم شده در اینگونه کشورها به موجودیت خود به صورت مخفیانه ادامه می دهند و ممکن است به تروریست تبدیل شوند. کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند تروریسم های بومی بیشتری دارند.

احساسات مردم در مورد مردم دیگر کشورها (به عنوان مثال در اتحادیه اروپایی) بر عوامل تاریخی متعددی استوار می باشد، اما این احساسات یک عنصر عمومی اعتماد یا عدم اعتماد را در بر دارند.

کشورهایی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند بیشتر در سمت عدم اعتماد و کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف نیز در سمت اعتماد طبقه بندی شده اند. بیگانه ترسی که در خانواده های کشورهای با پرهیز از ابهام قوی آموزش داده می شود به صورت تعصب و وطن پرستی در سطح ملی منعکس می گردد. در اینجا آنچه متفاوت است خطرناک هم می باشد.

قدرت های محوری جنگ جهانی دوم یعنی آلمان، ایتالیا و ژاپن هر سه در زمره کشورهای خرد ورز و پرهیز از ابهام قوی طبقه بندی شده اند (به شکل ۵/۱ مراجعه شود). در شرایط اولیه جنگ نژادپرستی، بیگانه ترسی، تهاجم و گرایش های دفاعی این کشورها اهمیت ویژه ای داشته است و به سادگی از دیگر کشورها قابل شناسایی می باشند.

حکومت های فاشیسم^{۱۳۲} و نژادپرست^{۱۳۳} در زمینه های فرهنگی خرد ورز و پرهیز از ابهام قوی بسیار دیده می شوند. تناقض موجود این است که همین ترکیب ارزش های مشابه در دوره پس از جنگ با واقعه شگفت

¹³².Fascism

¹³³.Racism

انگیز اقتصادی همراه شده و منجر به آن گشت که قدرت های محوری پیشین به سرعت به اصلاح و بازسازی اوضاع اقتصادی بپردازند. در کشورهای صنعتی شده (نه کشورهای فقیر) از سال ۱۹۶۰ به بعد رشد اقتصادی با بعد پرهیز از ابهام همبستگی مثبت داشته است.

تاثیر شدت شاخص پرهیز از ابهام در یک جامعه، همچنین به درجه فردگرایی/جمع گرایی آن جامعه بستگی دارد. در شکل ۵/۲ این دو بعد در مقابل یکدیگر قرار گرفته اند. ترکیب آنها به دو مسئله اشاره می کند: ابتدا آنکه در حالی که در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی و فردگرا قوانین باید دقیق و مكتوب باشند (با زمینه ارتباطی ضعیف، به فصل سوم مراجعه شود)، در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی و جمع گرا قوانین اغلب دقیق هستند و در سنت آن کشور ریشه دارند (بازمینه ارتباطی قوی). مثال بارز این موضوع کشور ژاپن است که نشان دهنده مشاجره ای در مذاکرات میان کشورهای غربی و ژاپن در خصوص باز شدن بازار ژاپن برای ورود محصولات غربی بود. ژاپنی ها شدیداً ابراز می کردند که هیچ قانون رسمی برای جلوگیری از ورود محصولات خارجی به داخل کشور وجود ندارد، اما واردات و واردکنندگان غربی باید به طور جدی خودشان را با سیستم توزیع در ژاپن که البته غربی ها از آن سردر نمی آورند وفق دهند.

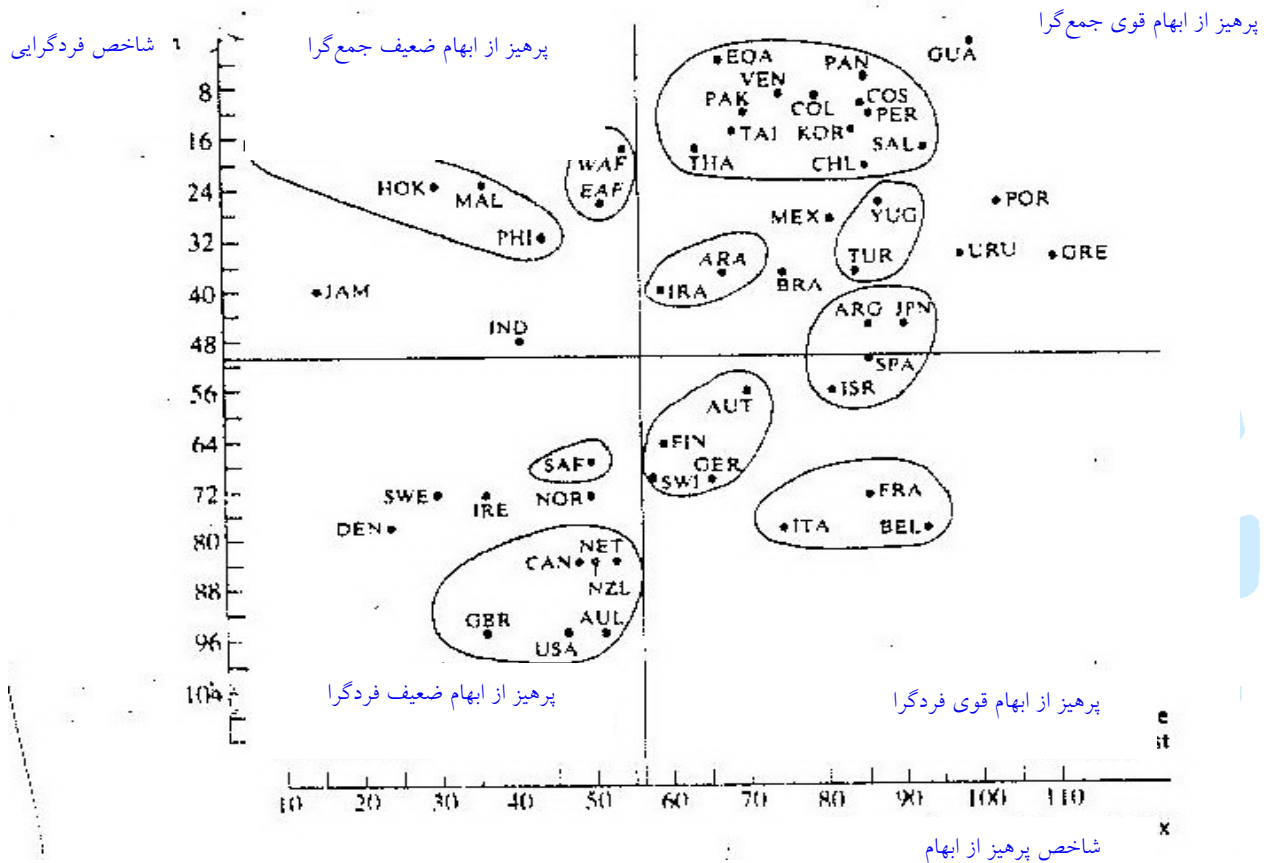
دومین مسئله ای که در شکل ۵/۲ به آن اشاره شده است، روش یک جامعه در مقابله با تعارضات بین گروهی را نشان می دهد. حضور در درون مرزهای یک کشور با گروه های متفاوت فرهنگی، اخلاقی و مذهبی یک واقعیت تاریخی می باشد. برخی از کشورها در این خصوص نسبت به دیگر کشورها از تجانس بیشتری برخوردار هستند اما چگونگی مقابله یک کشور، مردم یا دولت آن با این تعارضات یک پدیده فرهنگی است.

در کشورهایی که در گوشه سمت راست و بالای نمودار قرار دارند می توان ویژگی ترکیبی جمع گرایی و پرهیز از ابهام قوی را دید. این کشورها تمایل دارند از طریق افکار و یا شبیه سازی و یا سرکوب اقلیت ها با این تعارضات مقابله کنند. در این کشورها احتمال ستیزهای بین گروهی، در صورتی که اقلیت ها هم غالباً دارای ارزش های پرهیز از ابهام قوی و جمع گرا باشند بسیار زیاد خواهد بود. در شکل ۵/۲ چند کشور با تعارضات بین گروهی سخت، داخل یا نزدیک به گوشه سمت راست و بالای شکل دیده می شوند که عبارتند از: کشورهای عربی، ایران، ترکیه، یوگسلاوی، اسرائیل و کشورهای آفریقایی.

کشورهایی که در گوشه سمت چپ و بالای شکل ۵/۲ جای گرفته اند ممکن است دربرگیرنده گروه های متفاوت با هویت های قوی گروهی باشند اما اغلب گروه ها به دنبال روشی برای بقاء هستند که در آن گروه ها همدیگر را تحمل نموده و مکمل یکدیگر هستند. کشورهایی که در سمت راست و پائین نمودار قرار دارند اغلب خصوصیات قوی رقابت آمیز (خصمانه) در مقابل اقلیت ها و گروه های مذهبی، اخلاقی یا مخالفان زبانی دارند. اما در نهایت با جهانی شدن شرایط فردگرایی تلاش می شود تا حقوق افراد پایمال نشود و افراط گرایان در برابر سایر احزاب از نظر سیاسی به حاشیه رانده شوند و سرانجام آن کشورهایی که در سمت چپ و

پایین شکل قرار دارند عملاً سعی دارند تا اقلیت ها انسجام پیدا نمایند و حقوق مساوی و عدالت برای آنها تضمین گردد.

شکل ۵/۲ جایگاه (وضعیت) ۵۰ کشور و ۳ ناحیه در ابعاد پرهیز از ابهام و فردگرایی / جمع گرایی (برای علامت اختصاری اسم کشورها به جدول ضمیمه مراجعه شود).



بدیهی است برای آفریقای جنوبی که در این شکل قرار دارد موضوع فوق صدق نمی کند. اطلاعات IBM تنها مربوط به سفید پوستان می باشد و تنها آنها هستند که سیاست ها را پایه گذاری می نمایند. در نهایت شکل ۵/۲ تشریح می نماید که چرا بخشی از آفریقای جنوبی قانون جدایی نژادی^{۱۳۴} (سفیدپوستان از سیاه پوستان) را رد کرده است. همچنین به نظر نمی رسد که وضعیت ایرلند شمالی با این شکل همخوانی داشته باشد، به هر حال اطلاعات IBM از جمهوری ایرلند اخذ شده اند. پرهیز از ابهام قوی منجر به عدم تحمل اقلیت ها و احزاب مخالف می گردد. البته این مسئله به کرات برای کشورهای فوق هزینه های سنگینی ایجاد نموده است.

¹³⁴. Apartheid

اخراج یهودیان از اسپانیا و پرتغال توسط پادشاهان کاتولیک پس از روی کار آمدن ((آبراین پنیسولا^{۱۳۵})) (از مورس^{۱۳۶} سال ۱۴۹۲) این کشورها از نظر شهروندان خود نفرین شده می باشند و از مشارکت شهروندان بی بهره شده اند و به نظر می رسد که این امر در قرون بعدی باعث زوال امپراطوری آنها گردیده است. گروه مهمی از این یهودیان در هلند مستقر شدند و نقش مهمی در توسعه مستعمرات هلند در قرن هفدهم به عهده گرفتند. برخی دیگر به کاستاریکا رفتند که اکنون هم برای شهروندان آمریکای لاتین قابل احترام هستند(به فصل سوم رجوع شود). در عصر معاصر اخراج دانشمندان ارشد یهودی توسط هیتلر سبب شده که آمریکا قادر به توسعه بمب های اتمی شود.

در بخش غیردولتی میزان پرهیز از ابهام کشور در روش صرف منابع بهداشت و سلامت انعکاس می یابد. برای ۴۴ کشور از ۵۰ کشور مورد بررسی در مطالعات IBM گزارش توسعه جهانی ۱۹۸۴ توسط بانک جهانی فهرست تعداد پزشکان و پرستاران ارائه گردیده است. با تقسیم شاخص جدید تعداد پرستار در مقابل پزشکان بر میزان قدیمی آن که مستقل از بودجه بهداشت می باشد نمونه ای از سلامت کشوری به دست می آید. همبستگی منفی و قوی میان تعداد پرستار در مقابل پزشک و شاخص پرهیز از ابهام وجود دارد بدین معناست که کشورهای با پرهیز از ابهام قوی پول بیشتری صرف پزشک می نمایند در حالی که کشورهای ضعیف از نظر پرهیز از ابهام هزینه بیشتری صرف پرستاران می نمایند. همانند آنچه در مورد دولتمردان و شهروندان وجود داشت، پرستار یک شخص عامی می باشد که در فرهنگ های با پرهیز از ابهام ضعیف مورد احترام می باشد و دکتر ها متخصصانی هستند که در فرهنگ های با پرهیز از ابهام قوی مورد احترام می باشند.

پرهیز از ابهام، مذهب و عقاید

همان طوری که قبلاً در این فصل ذکر شد مذهب یکی از روش هایی است که بشر از طریق آن از ابهام دوری می گزیند، باورهای مذهبی به ما کمک می نماید ابهاماتی که نمی توانیم در برابر آنها از خودمان دفاع نمائیم را بپذیریم. برخی از مذاهب اطمینان کامل به زندگی پس از مرگ را ارائه می نمایند.

طبقه بندی کشورها بر اساس شاخص پرهیز از ابهام در جدول ۵/۱ تا حدودی ملازم با مذهب غالب شان می باشد. کشورهای فیلیپین و ایرلند). کشورهای فیلیپین و ایرلند).

کشورهای مسلمان و یهودی امتیازاتی در حد متوسط دارند و کشورهای مسیحی پروتستان امتیازشان پایین می باشد. مذاهب شرقی تر امتیازی از متوسط به پائین دارند.(به استثنای ژاپن)

¹³⁵ Iberian Peninsula

¹³⁶ Moors

یک مشکل در طبقه بندی کشورها بر اساس مذهب این است که اغلب مذاهب بزرگ متباین (نا متجانس) هستند، کاتولیک های رومن، لهستان، پرو، ایتالیا و هلند خیلی متفاوت می باشند. اسلام اندونزیایی، ایرانی، عربستان سعودی و یوگسلاوی چیزهای کاملاً متفاوتی برای معتقدین (پیروان) و کشورها ارائه می نمایند.

بودائیسیم تایلندی، سنگاپوری و ژاپنی تاثیرات و پیامدهای عملی کاملاً متفاوتی دارند.

همان طوری که قبلاً در فصل اول بیان گردید واضح است که تقارب بین مذاهب به معنای یک تغییر کلی در ارزش های فرهنگی نمی باشد. ارزش های ترکیبی توصیف شده به وسیله ابعاد فاصله قدرت، فردگرایی یا جمع گرایی، خرد ورزی یا عاطفه ورزی و پرهیز از ابهام به نظر می رسد سبب بقاء و ماندگاری تقارب بین مذاهب باشند. این ترکیب های ارزشی ممکن است بر میزان احترام یک جمعیت به مذاهب معین تاثیر بگذارد و به علاوه بر نحوه تکامل مذهب پذیرفته شده در کشور نیز تاثیر گذار هستند.

تصوف اندونزیایی (جاوانس) باعث ماندگاری تقارب بین مذاهب هندو، بودایی، مسلمان و مسیحی گردیده است. در کشورهای مسیحی جنبش مذهبی قرن ۱۶ (ایجاد کلیسای پروتستان) دقیقاً کشورهایی که تحت امپراطوری روم بودند را از سایر کشورها جدا نمود. همه کشورهایی که از قبل کاتولیک بودند (آنهایی که هم اکنون به زبان های رومی صحبت می کنند) جنبش را نپذیرفتند و همچنان کاتولیک باقی ماندند. اغلب کشورهای دیگر پروتستان به حالت ترکیبی درآمدند. لهستان و ایرلند هرگز بخشی از امپراطوری روم نبودند، اما مذهب کاتولیک رومی به آنها هویتی داد که در مقابل ظالمان و مخالفان ضد کاتولیکی می ایستادند.

در برقراری رابطه بین پرهیز از ابهام و اعتقادات مذهبی، به نظر می رسد بایستی میان مذاهب شرقی و غربی تمایز قائل شد. این تمایز در فصل هفتم مجدداً مورد بررسی قرار خواهد گرفت. مذاهب غربی، یهودیت، مسیحیت و اسلام مبتنی بر وحی و الهام هستند. هر سه مورد از جایی که اکنون خاورمیانه نامیده می شود نشات گرفته اند. چیزی که مذاهب غربی را از مذاهب شرقی متمایز می سازد اهمیت و توجه آنها به حقیقت^{۱۳۷} می باشد. مذاهب مبتنی بر وحی غربی این فرض را مطرح می نمایند که یک حقیقت مطلق وجود دارد و همه حقایق دیگر را در بر دارد و انسان می تواند آنرا داشته باشد. تفاوت میان جوامع با پرهیز از ابهام ضعیف و قوی در میزان اعتماد آنها به این حقیقت نهفته است. در فرهنگ های با پرهیز از ابهام قوی اعتقاد بر این است که تنها یک حقیقت وجود دارد و آن چیزی است که ما داریم و همه چیزهای دیگر غلط می باشند. برخوردار شدن از این حقیقت تنها جاده ای است که ما را به سوی رستگاری و هدف اصلی زندگی پیش می برد. اگر دیگران دچار اشتباه شوند در نتیجه ممکن است سعی شود مذهب آنها را عوض نمود، از آنها دوری نمود و یا اینکه آنها را بکشند.

فرهنگ های با پرهیز از ابهام ضعیف غربی نیز به حقیقت اعتقاد دارند اما به این اعتقاد ندارند که تنها مربوط به آنها می باشد. آنها می گویند: تنها یک حقیقت وجود دارد و ما باید به دنبال آن باشیم و آنرا بیابیم و

137. Truth

دیگران هم به نحوی دیگر به دنبال آن هستند و ما باید به عنوان یکی از حقایق زندگی بپذیریم که ممکن است آنها دیدگاه متفاوتی داشته باشند. به هر حال بخشی از این حقیقت این است که خداوند نمی خواهد هیچکس به خاطر باورهایش تحت تعقیب قرار گیرد.

برای قرن ها کلیسای کاتولیک بسیاری از مردم را از تحقیق و تجسس در رابطه با حقیقت باز می داشت و آنها را با عقاید انحرافی در خصوص مرگ و کتاب های ممنوعه آشنا می ساخت. حتی امروزه هم برخی از کتاب ها توسط کلیسای کاتولیک تحریم می شوند. در کشور مسلمان ترکیه، مردم اهل کتاب یعنی یهودیان و مسیحیان تحمل شده اند و می توانند مطابق با مذهب خود عمل نمایند، البته آنها مدت زمان زیادی است که مالیات ویژه ای بابت مذهب خود می پردازند. از سویی حتی کشورهایی که مذهب پروتستان دارند و به طور کلی بسیار روشنفکر هستند، بی احترامی به مذهب خود را تحمل نمی کنند، به عنوان نمونه مایکل سروت^{۱۳۸} در سال ۱۵۵۳ از طرف جان کالوین^{۱۳۹} به مرگ محکوم شد. کشورهای پروتستانی نیز در قرن های گذشته با مخالفان خود به شدت مبارزه می کردند.

اعتراف به گناه عملی است که در الگوی فرهنگی کشورهای با پرهیز از ابهام قوی جای گرفته است. اگر قانون نتواند کاری انجام دهد، اعتراف روشی است که از مقررات محافظت می نماید و باعث می شود گناه به گردن فرد بیفتد. اعتراف در مذهب کاتولیک یک اقدام معتدل و ملایم و منصفانه می باشد.

کمونیسست های اتحاد جماهیر شوروی، در روزگار حکومت استالین، اعتراف را یک عمل و نمایش عمومی ساخته بودند. در فرهنگ های با پرهیز از ابهام ضعیف تمایل بیشتری به سوی تغییر و تعویض قانونی است که نمی تواند مفید واقع شود.

مذاهب شرقی کمتر به حقیقت توجه دارند. در واقع این فرض که یک حقیقت وجود دارد و بشر می تواند آنرا فرا بگیرد، در افکار جایی ندارد. مثلاً مذهب بودا بیشتر بر کسب بصیرت از طریق واسطه تاکید می نماید. بنابراین در کشورهای شرقی، مردم به راحتی عناصر مذهب های مختلف را جذب می کنند. بیشتر ژاپنی ها هم قوانین بودایی و هم قوانین شینتو^{۱۴۰} را رعایت می نمایند اگرچه بر اساس استانداردهای منطق غربی این دو مذهب در دو طبقه بندی جداگانه قرار می گیرند.

در تمام کشورهایی که مسیحیت در آنها اکثریت را داراست رابطه ای قوی میان درصد کاتولیک ها (مخالف با پروتستان) و بعد پرهیز از ابهام آن کشورها وجود دارد. رابطه دوم با خرد ورزی می باشد و دلالت بر آن دارد جایی که کاتولیک رواج دارد ارزش های خردورزی هم رواج دارد مانند خودداری از واگذاری پست های مدیریتی و رهبری به زنان. (به فصل چهارم و هافستده ۱۹۸۰ ص ۱۸۱ و ۱۸۲ و ۲۰۷ و ۲۰۹ و ۲۹۳ - ۱۹۸۴ ص ۱۳۷ و ۲۰۴ مراجعه شود).

¹³⁸ .Michel Servet

¹³⁹ .John Calvin

¹⁴⁰ .Shinto

رابطه پرهیز از ابهام در مذاهب کلیسای کاتولیک بسیار آسان و قابل توجه است، این کلیسا به پیروان خود می گوید قطعیت چیزی است که فقدان آن در گروه های پروتستان حس می شود. به استثنای برخی از بخش های کوچک آن، کلیسای کاتولیک خواهان فرهنگ هایی است که چنین قطعیتی داشته باشند. در کشورهای پروتستانی، مردم با این فرهنگ پرورش یافته اند که به قطعیت نیاز زیادی ندارند.

در مذاهب یهود و اسلام نیز تعارضات آشکاری بین ویژگی های پرهیز از ابهام ضعیف و قوی دیده می شود. در بعد پرهیز از ابهام قوی: تعصب، نابدباری، افراط و بنیاد گرایی (تنها یک حقیقت وجود دارد و از آن ماست) و در بعد پرهیز از ابهام ضعیف: عمل گرایی، بردباری، آزادی خواهی و گرایش به سوی نوین شدن وجود دارد. در سال های اخیر جنبش های متعصبانه در هر سه مذهب کاملاً فعال بوده اند. به طور تاریخی دوره های دین گرایی (تعصب) همیشه به دوره های تحمل پذیری تبدیل شده اند بنابراین این امیدواری وجود دارد که تعصبات افراطی آنها را پشت سر بگذارد.

هرآنچه در خصوص مذاهب گفته شد، در مورد ایدئولوژی سیاسی هم صدق می نماید، البته جدایی مذهب از سیاست کار ساده ای نیست، مارکسیسم در بسیاری از جاها یک مذهب سکولار را به وجود آورد. هنگامی که آلمان شرقی به شدت کمونیستی شد دانشگاه معروف لایپزیک^{۱۴۱} با اشکال بی شماری تزیین شده بود که در میان این تزیینات این جمله به چشم می خورد: مارکسیسم قدرت مافوق است زیرا تنها حقیقت موجود می باشد. در فرهنگ های با پرهیز از ابهام قوی، ایدئولوژی های سیاسی نابدبار (باتحمل کم) را می یابیم در حالی که در فرهنگ های با پرهیز از ابهام ضعیف، ایدئولوژی ها، بردبار و باتحمل هستند. مردم با توجه به عقاید سیاسی مختلف در رابطه با حقوق بشر، نظرات متفاوتی را مطرح می نمایند. تخطی از حقوق بشر در برخی از کشورها ریشه در پرهیز از ابهام قوی آنها دارد که جزء لاینفکی از فرهنگ آنها می باشد. در سایر کشورها اظهار نظرات شان صرفاً پیامدی از نزاع بر سر قدرت (و مرتبط با فاصله قدرت) یا یک تلاش درون گروهی و دسته جمعی می باشد.

در زمینه فلسفه و علوم، تئوری های بزرگ بیشتر در فرهنگ های با پرهیز از ابهام قوی نسبت به فرهنگ های ضعیف درک می شوند و جستجوی حقیقت برای یک فیلسوف انگیزاننده اساسی می باشد. در اروپا، آلمان و فرانسه فلاسفه بیشتری نسبت به سوئد و بریتانیا وجود دارد. فیلسوفانی همچون دکارت، کانت، هگل، مارکس، نیچه و سارتر.

فرهنگ های با پرهیز از ابهام ضعیف، تجربه گرایان بزرگ را به وجود آورده اند. آنها افرادی هستند که از طریق مشاهدات و آزمایشات نسبت به اندیشه و تفکر به نتایج بیشتری رسیده اند. دانشمندانی همانند نیوتن، لنین و داروین.

¹⁴¹.Leipzig

به عنوان یک جامعه شناس، من گاهی اوقات دست نوشته های ارسالی برای مجلات علمی را بررسی می کنم، دست نوشته های نویسندگان آلمانی و فرانسوی اغلب حاوی نتایج گسترده ای بدون پشتوانه اطلاعاتی می باشند. اما دست نوشته های نویسندگان بریتانیایی و آمریکایی معمولاً مبتنی بر تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات موثق و موجود ولی با نتایج اندک می باشند. آلمانی ها و فرانسوی ها به قیاس (از کل به جزء) و آمریکایی ها و بریتانیایی ها به استقرا (از جزء به کل) گرایش دارند.

اختلافات علمی اغلب مفروضات فرهنگی را مستور می دارد. بحث میان فیزیکدان آلمانی، آلبرت انیشتین (۱۸۷۹-۱۹۸۸) و دانشجوی دانمارکی نیلز بور^{۱۴۲} (۱۸۸۵-۱۹۶۲) در رابطه با درون اتم ها که آیا قوانین خاصی دارند یا نه مشهور است: احتمالاً این جمله مربوط به انیشتین می باشد: «من نمی توانم نقش یک پیشوا را خوب بازی کنم» اما بررسی های اخیر نشان داده و ثابت کرده اند که بور قادر به این کار بوده است. در بعد پرهیز از ابهام امتیاز دانمارک بسیار پایین بود (رتبه ۵۱، امتیاز ۲۳).

پیامدهای علمی سطح اجتماعی پرهیز از ابهام آن است که آیا افرادی که نظرات متفاوتی دارند می توانند دوستان شخص باشند؟ داستان های بی شماری از دانشمندان کشورهای با پرهیز از ابهام قوی وجود دارد که نشان می دهد آنها پس از آنکه در یک بحث علمی به توافق نرسیده اند ارتباطات دوستانه شان را قطع نموده اند. به عنوان مثال زیگموند فروید روانشناس استرالیایی و گوستاو یونگ^{۱۴۳} سوئیسی. در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف متداول است علی رغم اختلاف دیدگاه میان دانشمندان، روابط دوستانه آنها حفظ شود. در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی برای یک دانشجوی دکتری منطقی نیست که به صورت آشکار با استاد راهنمایش مخالفت نماید. در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف این امر یک مشکل نمی باشد.

قبل و طی جنگ جهانی دوم، بسیاری از دانشمندان اتریشی و آلمانی از نژاد یهود یا ضد نازی از کشورشان فرار کردند و بیشتر آنها به انگلستان یا آمریکا پناهنده شدند، همچون آلبرت انیشتین، زیگموند فروید، کارل پوپر و تئودور آدرنو. به طور ناخواسته، این تزریق فکری برای کشورهای میزبان بسیار مفید واقع گردید. افراد جوانتر این پناهندگان در خصوص مسائل علمی در کشور جدید شروع به فعالیت نمودند. سینرزی (هم افزایی) فوق العاده ای میان ذائقه اروپای میانه به تئوری (که ریشه در پرهیز از ابهام بالا داشت) و حس تجربه گرایی انگلو-آمریکایی که در شرایط پرهیز از ابهام ضعیف پرورش یافته، به وجود آمد.

برخی از پناهندگان شوک فرهنگ علمی جدید را تجربه کردند. جامعه شناس قدیمی مکتب فرانکفورت، هربرت مارکوزه^{۱۴۴} هنگامی که در جامعه مدرن کالیفرنیا سخنرانی انتقاد آمیزش را انجام داد آن را تحت عنوان بردباری سرکوبگرانه^{۱۴۵} مطرح نمود، این واژه چندان مفهوم نبود زیرا سرکوبگرانه و تحمل دو واژه انحصاری

¹⁴².Niels Bohr

¹⁴³.

¹⁴⁴.Herbert Marcuse

¹⁴⁵.Repressive Tolerance

متقابل هستند، با این حال این اصطلاح اضطراب مارکوزه در مورد خشم و سرکوب در فرهنگ آلمانی را نشان می دهد که با تحمل و بردباری فرهنگ آمریکایی آمیخته است.

جدول ۵/۳ خلاصه ای از تفاوت های عمده میان جوامع با پرهیز از ابهام قوی و ضعیف را که در جدول ۵/۲ شروع شده بود در خصوص دو بخش پایانی ارائه شد مطرح می نماید.



جدول ۵/۳: تفاوت های کلیدی میان جوامع با پرهیز از ابهام ضعیف و قوی: سیاست و عقاید

پرهیز از ابهام قوی	پرهیز از ابهام ضعیف
قوانین و مقررات زیاد و دقیق.	قوانین و مقررات اندک و عمومی
اگر قوانین عملی نباشند ما مقصر هستیم و باید اعتراف کنیم.	اگر قوانین عملی نباشد باید تغییر کند.
عدم شایستگی شهروندان در برابر مقامات.	شایستگی شهروندان در برابر مقامات.
اعتراض شهروندان پسندیده نیست.	اعتراض شهروندان قابل قبول است.
دیدگاه شهروندان در مورد بنیادها و نهادها منفی است.	دیدگاه شهروندان در مورد بنیادها و نهادها مثبت است.
خدمتگذاران جامعه در خصوص روند سیاستگذاری نظرشان منفی است.	خدمتگذاران جامعه در خصوص روند سیاستگذاری نظرشان مثبت است.
محافظه کاری، افراط گرایی و قانون طرز تلقی های منفی نسبت به جوانان	تحمل و بردباری و مدارا کردن طرز تلقی مثبت نسبت به جوانان
ملی گرایی تعصبی و جدایی طلبی میان اقلیت ها	محلی گرا درون ملی گرا و تلاش برای انسجام اقلیت ها
اعتقاد به تخصص گرایی و ویژگی گرایی	اعتقاد به کلی گرایی و حس مشترک
دکترها زیاد – پرستاران اندک	پرستاران زیاد – دکترها کم
تنها یک حقیقت وجود دارد، همان چیزی که ما قبول داریم	حقیقت و دین یک گروه بر دیگران تحمیل نمی شود.
مذهب، سیاست و ایدئولوژی و بنیادگرایی و نابردباری	حقوق بشر: هیچکس نباید به خاطر اعتقاداتش تحت تعقیب قرار گیرد.
در فلسفه و علم به تئوری های فرض گرایش دارند.	در فلسفه و علم به نسبییت و تجربه گرایی گرایش دارند.
مخالفان علمی نمی توانند روابط دوستانه داشته باشند.	مخالفان علمی می توانند روابط دوستانه شان را حفظ کنند.

ریشه های تفاوت های پرهیز از ابهام

ریشه های تفاوت در فاصله قدرت در فصل دوم مورد بحث قرار گرفتند. گروه بندی کشورها بر این فرض استوار است که ریشه تفاوت ها به ۲۰۰۰ سال پیش یعنی دوره امپراطوری روم بر می گردد. در آسیای شرقی فرض بر آن است که این تفاوت ها در امپراطوری قدیمی تر چین ریشه دارند. هردو امپراطوری میراث زیادی در زمینه فاصله های قدرت برجای گذاشته اند.

در رابطه با پرهیز از ابهام کشورهایی را یافته ایم که زبان مشترک رومی دارند. این وارثان امپراطوری روم همگی در سمت پرهیز از ابهام قوی قرار دارند. کشورهایی که به زبان چینی صحبت می کنند مثل تایوان، هنگ کنگ و سنگاپور بیشتر در رده کشورهای ضعیف از نظر پرهیز از ابهام همانند کشورهایی با اقلیت های مهم و با منشاء چینی مانند تایلند، اندونزی، فیلیپین و مالزی جای می گیرند.

امپراطوری های رومی و چینی هردو دارای حکومت مرکزی قدرتمند بودند که از طرف یک الگویی که مردم آنها را برای عمل به دستورات مرکزی آماده می نمودند حمایت می شدند. به هر حال دو امپراطوری در یک جنبه مهم با هم تفاوت دارند، امپراطوری روم یک سیستم واحد از قوانین کدبندی شده را توسعه داده بود که بدون توجه به جایگاه افراد در مورد همه شهروندان به طور یکسان اعمال می شد. اما امپراطوری چین این مفهوم از قوانین را درک نکرده بود. قانون اصلی و دائمی کشور چین تحت عنوان حکومت افراد ارائه شده بود و با مفهوم رومی یعنی حکومت از طریق قوانین متفاوت بود. قضاوت های چینی مبتنی بر اصول عمومی شبیه ویژگی های کنفوسیوس بود. (به فصل هفتم رجوع شود)

تقابل میان این دو سنت عقلایی، حقیقتی را بیان می کند که کارکنان IBM در کشورهای با پیشینه رومی نسبت به همتایان چینی خود امتیاز بالاتری در بعد پرهیز از ابهام به دست آورده اند. یک نشانه قوی تری از ریشه های تاریخی عمیق تفاوت های فرهنگ ملی وجود دارد، تاریخ طولانی آنها سبب می شود که ما انتظارات مان در خصوص ایجاد تغییرات بنیادی در تفاوت بین ارزش ها در طول زندگی خودمان را تعدیل نمائیم.

تفاوت های فاصله قدرت (در فصل دوم) از لحاظ آماری با عرض جغرافیایی، اندازه جمعیت و ثروت ملی در ارتباط بود. اما برای پرهیز از ابهام چنین رابطه ای نمی توان یافت. به جز یک ارتباط ضعیف منفی میان ثروت ملی و شاخص پرهیز از ابهام، بدان مفهوم که به طور متوسط کشورهای ضعیف از نظر پرهیز از ابهام ثروتمند تر از کشورهای با پرهیز از ابهام قوی می باشند.

در مورد کشورهای غنی ارتباط قوی میان میزان رشد اقتصادی و پرهیز از ابهام، پس از سال ۱۹۶۰ مشاهده می شود. این رابطه خاص همین دوره می باشد. سیمون کازنت^{۱۴۶} برنده جایزه نوبل، نرخ های رشد اقتصادی

¹⁴⁶.Simon Kuznets

کشورها را از سال ۱۸۶۵ محاسبه کرده است. (هافستده، ۱۹۸۰ ص ۲۰۵). تا سال ۱۹۲۵ هیچ رابطه منظمی میان امتیازات پرهیز از ابهام مطالعات IBM و ارقام کازنت در خصوص رشد اقتصادی به دست نیامده است. در دوره ۱۹۲۵ تا ۱۹۵۰ این رابطه منفی بوده است، بدین معنا که کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف، نرخ رشد اقتصادی سریع‌تری داشته‌اند. این بدان علت بود که کشورهای با پرهیز از ابهام قوی درگیر جنگ جهانی دوم بوده، به طوری که به جرات می‌توان گفت از نظر اقتصادی اوضاع وخیمی داشته‌اند. صرفاً پس از سال ۱۹۵۰ این رابطه برعکس شده، که بخشی از آن به فعالیت‌های جبران عقب افتادگی مربوط می‌شود. اما در هر حال تجزیه و تحلیل‌های آماری به ما این اجازه را نمی‌دهد که منابع کلی از پرهیز از ابهام قوی و ضعیف را در زمان دیگر مشخص نمائیم.

آینده تفاوت‌های پرهیز از ابهام

مطالعات IBM، مقایسه امتیازات جمع‌آوری شده در سال ۱۹۶۸ را با امتیازات سال ۱۹۷۲ امکان‌پذیر می‌سازد. طی این دوره نسبتاً کوتاه، امتیازات مربوط به سوال «استرس‌های شغلی» در تمامی کشورها افزایش یافته است، اما این افزایش در میان کشورهایی که در سال ۱۹۶۸ دارای استرس بالاتری بوده‌اند بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده واگرایی میان کشورها است نه همگرایی میان آنها. جهت‌گیری قوانین و تمایل به اظهار نظر دو سوال دیگر تغییر اساسی نداشته‌اند.

قبلاً در این فصل رابطه میان نمرات پرهیز از ابهام در مطالعه IBM و عامل اضطراب کشورها که در سال ۱۹۶۰ توسط ریچارد لین اندازه‌گیری شده بود تشریح گردید. در چاپ بعدی کارلین امتیازات اضطراب برای سال‌های ۱۹۳۵، ۱۹۵۰، ۱۹۶۰، ۱۹۶۵ و ۱۹۷۰ محاسبه شده است. برای سال‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۴۵ به علت جنگ جهانی دوم هیچ‌گونه آمار و اطلاعاتی موجود نمی‌باشد (هافستده، ۱۹۸۰ ص ۳۵۶ و ۱۹۸۴ ص ۲۳۹). امتیازات اضطراب لین در خصوص ۱۸ کشور نشان می‌دهد که بالاترین امتیازات مربوط به سال ۱۹۵۰ می‌باشد. یعنی مدت کوتاهی پس از جنگ جهانی دوم و پایین‌ترین امتیازات مربوط به سال ۱۹۶۵ می‌باشد.

پنج کشور که بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده بودند عبارتند از: اتریش، فنلاند، آلمان، ایتالیا و ژاپن. قدرت‌های محوری جنگ جهانی و دو کشور که از سوی دیگر درگیر جنگ شدند از سال ۱۹۳۵ تا ۱۹۵۰ همه کشورهایی که در جنگ جهانی دوم شکست خورده و یا اشغال شدند سطح اضطراب‌شان افزایش یافت. پس از سال ۱۹۶۵ که پایین‌ترین امتیاز اضطراب برای ۱۴ کشور از ۱۸ کشور مورد مطالعه ثبت شد، این کشورها به شدت با افزایش امتیازات مواجه شدند. تنها کشورهایی که از سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۰ با کاهش امتیاز اضطراب مواجه بودند عبارتند از: فنلاند، فرانسه، ژاپن و نروژ. دوره ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۰ که تا حدودی با دوره ۱۹۶۸ تا ۱۹۷۲ تداخل دارد در مورد آن داده‌های IBM یک افزایش کلی در استرس را نشان می‌دهد (امتیازات استرس IBM رابطه قوی با امتیازات اضطراب لین دارد).

اطلاعات لین از سال ۱۹۳۵ تا ۱۹۷۰ بر این فرض استوار است که سطوح اضطراب نوسان بسیاری داشته و در هنگام جنگ بالاترین سطح اضطراب وجود داشته است. به نظر می رسد که این فرضیه منطقی باشد و موج مشابهی از اضطراب را می توان در خلال جنگ جهانی اول و جنگ های مختلف قبل از آن به دست آورد. فرایند به این شکل می باشد: هنگامی که سطح اضطراب در کشوری بالاست پرهیز از ابهام افزایش می یابد. این مورد در عواملی چون نابردباری، نژادپرستی و افراط گرایی در مذهب و سیاست به وضوح منعکس می گردد. اگر رهبری به دست افراط گرایان بیفتد ممکن است این افراط گرایان کشور را به سمت جنگ سوق دهند. البته جنگ به دیگر کشورها که افراط گرایی ندارند نیز به علت افزایش اضطراب ناشی از تهدید جنگ سرایت می نماید.

در کشورهایی که جنگ را در سرزمین شان تجربه می کردند میزان اضطراب زمانی که جنگ به اوج خود رسیده بود بیشتر شده است. پس از جنگ استرس هم از میان رفت، ابتدا برای کشورهایی که مستقیماً درگیر جنگ نبودند و سال ها بعد برای کشورهایی که شروع به بازسازی نمودند، اضطراب کاهش و بردباری و تحمل افزایش یافت اما پس از چند سال روند برعکس شد و موج جدیدی از اضطراب ایجاد شد که نوید جنگ دیگری را می داد. در همان حال فرایندهای اقتصادی نیز نقش مهمی را بر عهده داشتند. کشورهای که وضع اقتصادی خوبی داشتند کمتر از کشورهای دیگر با افزایش اضطراب مواجه شدند اما کشورهایی که زیر بار سنگین بدهی بودند و در عرصه رقابت های جهانی قدم گذاشته بودند با افزایش میزان اضطراب مواجه بودند. از سال ۱۹۶۸ این موج اضطراب را در شکل هایی از پرهیز از ابهام همانند بنیادگرایی و نژادپرستی شاهد بوده ایم. با این حال در این موج جدید اضطراب گرایشی در شروع جنگ جهانی دیگر وجود نداشت زیرا در صورت بروز چنین جنگی کل تمدن جهانی نابود می شد، اگر برخی از رهبران به حد کفایت از جنون برای درگیر شدن در آن برخوردار می بودند، به جای ایجاد یک تعارض جهانی، یک سری تعارضات منطقه ای ایجاد شد. این مناطق معارض عبارتند از: لبنان، ایرلند شمالی، السالوادور، افغانستان، کامبوج، سودان، آنگولا و سری لانکا.

سطح جهانی اضطراب در طی دهه ۱۹۷۰ افزایش داشته است. در ادامه در دهه ۱۹۸۰ در برخی از کشورهای جهان علائمی از تنش زدایی دیده می شود، در حالی که برخی دیگر از کشورها علائمی از نژادپرستی و تعصب را بروز داده اند. آیا بشر در آینده می تواند راه یا روش هایی برای رهایی از موج اضطراب بدون نابودی خودش بیابد.



فصل ششم:

هرم ها، ماشینها، بازارها
و خانواده

در نقطه‌ای از اروپای غربی یک شرکت رنگ‌آمیزی منسوجات برای بقاء در کشمکش بود. معمولا پارچه‌هایی که از کشورهای آسیایی وارد می‌شدند، در طرح‌های رنگی، بر اساس سلیقه مشتری رنگ‌آمیزی می‌شدند و شرکت‌ها لباس‌های مد روز را برای بازارهای محلی از آن پارچه‌ها تولید می‌کردند. شرکت توسط یک مدیر کل، که سه مدیر عملیاتی به وی گزارش می‌دادند اداره می‌شد: مدیر طراحی و فروش، مدیر تولید و مدیر مالی و پرسنلی. کل کارکنان نیز حدود دویست و پنجاه نفر بودند.

جو کاری در شرکت با تضادهایی میان مدیران فروش و تولید همراه بود. مدیر تولید، همانند سایر مدیران تولید در سراسر دنیا، علاقه‌مند به تولید یکسان با تغییرات کم بود. وی بیشتر طبقه‌بندی سفارش‌های مشتریان را در دسته‌های بزرگ ترجیح می‌داد. تغییر رنگ و یا طراحی اغلب با تمیز کردن ماشین‌ها همراه بود که البته علاوه بر آن که زمان بهره‌وری را هدر می‌داد باعث به هدر رفتن مواد رنگی نیز می‌شد. تغییر رنگ از مشکی به رنگ روشن کاری کاملا اشتباه بود زیرا هر ذره یا لکه‌ای از رنگ سیاه که در دستگاه باقی می‌ماند سریع روی لباس مشخص می‌شد و باعث از بین رفتن کیفیت محصول می‌گشت. بنابراین، برنامه‌ریزان کارخانه سعی می‌نمودند تا کار را با یک ماشین تمیز برای رنگ‌های روشن شروع کنند و سپس به تدریج به رنگ‌های تیره بپردازند و تا جایی که ممکن بود تمیز کردن کلی را به تعویق می‌انداختند.

مدیران فروش و طراحی تلاش می‌کردند که مشتریان را در یک بازار کاملا رقابتی راضی نگه دارند مشتریان، لباس مد روز، برای برنامه‌ریزان شناخته شده بودند و آنها همواره مجبور بودند برنامه‌ای کوتاه‌مدت طراحی نمایند. همان‌گونه فروشندگان آنها یعنی شرکت‌های رنگرزی اغلب در خواست‌هایی برای سفارش‌های فوری دریافت می‌نمودند، حتی هنگامی که این سفارش‌ها بسیار کوچک بودند و یا برای مدیر فروش سود چندانی نداشتند وی از گفتن «خیر» متنفر بود. مشتری ممکن بود به یکی از رقبا مراجعه نماید و سپس شرکت

رنگ‌رزی سفارش‌های بزرگی را که مدیر فروش مطمئن بود بعداً دریافت خواهد نمود، را از دست می‌داد. اما سفارش‌های فوری، معمولاً برنامه کاری مدیر تولید را برهم می‌زد. و او مجبور می‌شد که در یک زمان کوتاه دستگاه‌ها را از رنگ تیره به رنگ روشن تغییر دهد یعنی، ابتدا آنها را تمیز کند و پس از آنکه سفارش فوری تمام می‌شد دوباره برای تغییر رنگ آنها را تمیز کند، به عبارتی هدر رفتن وقت و سرمایه‌های کاری. این مسأله بارها، روابط دو مدیر را برهم زده بود. البته تعارض تنها به رؤسا ختم نمی‌شد؛ معمولاً پرسنل تولید در مورد شایستگی و لیاقت فروشندگان شک و تردید داشتند و بر عکس، در بوفه، پرسنل تولید و فروش کنار هم نمی‌نشستند، اگر چه آنها همدیگر را از سال‌ها پیش می‌شناختند.

الگوهای ضمنی سازمان‌ها

این داستان مسأله‌ی کاملاً پیش‌پاافتاده‌ای که احتمال دارد در هر سازمانی رخ دهد را شرح می‌دهد همانند اغلب مسائل و مشکلات سازمانی، این مشکل نیز دارای جنبه‌های انسانی و ساختاری می‌باشد. افراد مطابق با برنامه‌ریزی ذهنی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند بخشی از برنامه‌ریزی ذهنی شامل عقاید افراد در مورد آن چیزی است که سازمان باید شبیه آن باشد.

از چهار بعد فرهنگ ملی که از فصول دوم تا پنجم تشریح شدند، فاصله قدرت و پرهیز از ابهام به طور کلی بر افکار ما در خصوص سازمان‌ها تأثیرگذارند. همیشه سازماندهی مستلزم پاسخ دادن به دو سؤال زیر می‌باشد: ۱- چه کسی قدرت تصمیم‌گیری دارد؟ ۲- از چه قوانین و مقرراتی برای رسیدن به اهداف مطلوب بایستی پیروی شود؟ پاسخ دادن به سؤال اول، تحت تأثیر هنجارهای فرهنگی فاصله قدرت می‌باشد؛ پاسخ دادن به سؤال دوم، تحت تأثیر هنجارهای فرهنگی پرهیز از ابهام قرار می‌گیرد. دو بعد دیگر، یعنی فردگرایی - جمع‌گرایی و خردورزی - عاطفه‌ورزی بر افکار ما در رابطه با افراد سازمان‌ها بیشتر از خود سازمان‌ها تأثیرگذار هستند.

فاصله قدرت و پرهیز از ابهام در شکل ۶/۱ در تقابل با همدیگر قرار داده شده‌اند. و اگر تحلیل فوق درست باشد موقعیت هریک از کشورها در این شکل، در خصوص روش‌های حل مسائل و مشکلات سازمانی در آن کشور مطالبی را به ما ارائه می‌نماید.

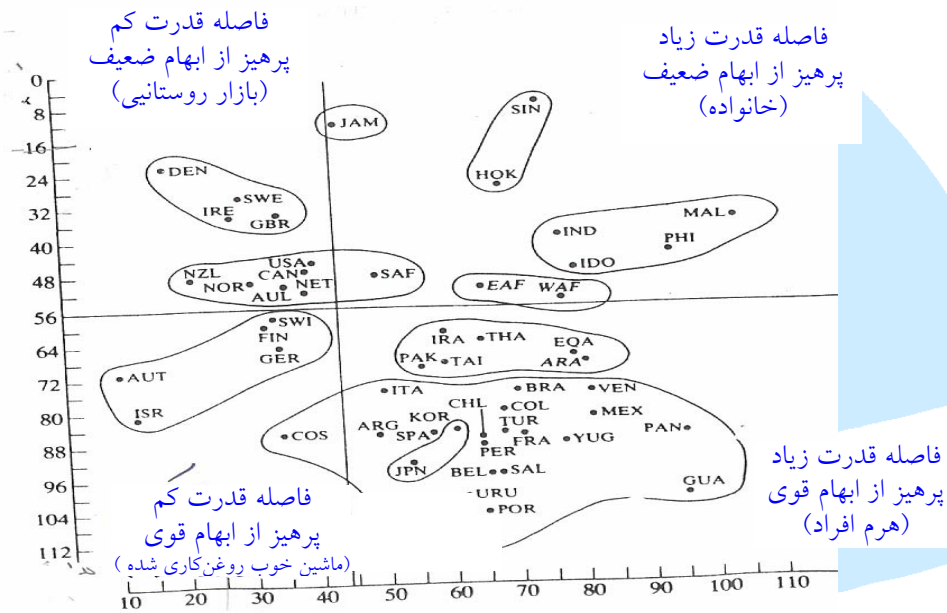
یک دلیل تجربی در خصوص ارتباط میان جایگاه یک کشور در ماتریس فاصله قدرت - پرهیز از ابهام و الگوهای سازمانی موجود در افکار مردم آن کشورها که بر روش‌های حل مشکلاتشان تأثیرگذار است موجود می‌باشد. در دهه ۱۹۷۰ «اون جیمز استیون»^{۱۴۷} یک پروفیسور آمریکایی مدرسه بازرگانی «اینسیو»^{۱۴۸} در «فانتین بلوی»^{۱۴۹} فرانسه تحقیقی مشابه با آنچه در فصل اول گفته شد در

¹⁴⁷ . owen James stevens

¹⁴⁸ . INSEAD

¹⁴⁹ . Fontainebleau

رابطه با رفتار سازمانی ارائه نموده است. این مورد، همچنین به تضاد میان روسای دو بخش در یک شرکت ارتباط دارد. از میان شاگردان مدرسه اینسید دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی که در امتحان شرکت نمودند در سه گروه بزرگ، فرانسه، آلمان و بریتانیا قرار داشتند. در شکل ۶/۱ ما این کشورها را در قسمت سمت راست و پایین نمودار، سمت چپ و پایین نمودار و سمت چپ و بالای نمودار به صورت مجزا می‌بینیم.



شکل ۶/۱ - موقعیت پنجاه کشور و سه ناحیه در ابعاد پرهیز از ابهام و فاصله قدرت (برای پیدا کردن علائم اختصاری کشورها به جدول ۳/۱ مراجعه شود).

«استیون» قبلاً این مسأله را متذکر شده که ملیت دانشجویان بر روش حل مشکلات سازمانی تأثیرگذار است وی فایلی از کارهای امتحانی حدود دویست دانشجو را جمع آوری نموده است، با توجه به سؤال مطرح شده دانشجویان مسائل زیر را در برگه‌های امتحانی نوشته بودند:

۱. تشخیص آنها از مسأله

۲. راه حل فرضی آنها

استیون این نمونه‌ها را بر اساس ملیت دانشجویان دسته‌بندی نمود و هرکدام را بر اساس سه کشور فرانسه، آلمان و بریتانیا تنظیم نمود.

نتایج حاصله بسیار جالب بودند. دانشجویان فرانسوی، اغلب تشخیص داده بودند که این مورد بایستی از طرف مدیر کل، که روسای بخش به وی گزارش می‌دهند، نادیده انگاشته شود. راه‌حلی که دانشجویان،

فرانسوی ارائه داده بودند این بود که، دو طرف بایستی مسأله مورد اختلافشان را به مدیرشان ارائه نمایند. زیرا او کسی است که می‌تواند دستورهایی برای حل چنین مشکلاتی تجویز نماید.

استیون الگوی ضمنی سازمانی فرانسه را تحت عنوان «هرم افراد» مطرح نمود: مدیر کل در بالای هرم و هر کدام از سطوح فرعی مدیریت در نقاط مناسب خود در پایین هرم قرار می‌گیرد.

اما دانشجویان آلمانی، اغلب منشا این اختلافات را فقدان ساختار سازمانی تشخیص داده بودند شایستگی و حقوق روسای هر دو بخش در این اختلافات از نظر آنها نبایستی زیر پا گذاشته شود. راه‌حل پیشنهادی آنها، ایجاد دستورالعمل‌های سازمانی بود. روش‌های توسعه این دستورالعمل‌ها عبارتند از: مشاوره، انتصاب یک نیروی کاری یا درخواست از مدیر کل. استیون احساس کرد که آلمانی‌ها سازمان را همچون یک ماشین سالم و خوب روغن کاری شده می‌بینند. در این سازمان حق مداخله مدیریت به غیر از برخی موارد خاص محدود می‌باشد و باید تنها از قوانین برای حل اختلافات کمک گرفت.

اکثریت دانشجویان بریتانیایی این مورد را به‌عنوان یک مسأله و مشکل روابط انسانی تشخیص داده بودند به نظر آنها دو رئیس فوق، دو مذاکره‌کننده بسیار ضعیف هستند و مهارت‌هایشان در این خصوص بایستی با فرستادن هر دوی آنها به یک دوره مدیریتی بهبود یابد. در آن زمان هنوز تجزیه و تحلیل شغلی رواج نداشت. اما این اصطلاح خوبی برای تشریح انواع آموزش‌های سازمانی بود، الگوی ضمنی سازمان در افکار دانشجویان بریتانیایی از نظر استیون؛ «بازار روستایی» نامیده می‌شد که در آن نه سلسله مراتب وجود دارد نه قانون، اما تقاضای حل مشکل، تعیین‌کننده چیزهایی می‌باشد که باید اتفاق بیفتند.

تجربه استیون و آنچه که او کشف نمود، در پروژه تحقیقاتی IBM، بعد پرهیز از ابهام و فاصله قدرت را نشان می‌داد این دو بعد از نظر آنهايي که طی چند سال اخیر مطالعات آکادمیک انجام می‌دهند تحت عنوان مطالعات «آستون»^{۱۵۰} نامیده شدند، از سال ۱۹۶۱ تا ۱۹۷۳ دانشگاه آستون در بیرمنگام انگلستان میزبان واحد «تحقیقات امور صنایع» بود و محققانی چون «درکاس پاگ»^{۱۵۱} «دیوید جی. هیکسون»^{۱۵۲} «روی ال پاین»^{۱۵۳} «دیانا سی فیزی»^{۱۵۴} و «جان چاپلد»^{۱۵۵} در آن پروژه فعالیت می‌کردند. مطالعات آستون تلاش‌های وسیعی را در ارزیابی کمی، برای اندازه‌گیری جنبه‌های کلیدی و مهم ساختار سازمان‌های مختلف دربر می‌گرفت.

در ابتدا این تحقیق فقط به انگلستان محدود می‌شد، اما بعداً در چند کشور دیگر هم تکرار شد. نتیجه اصلی تحقیقات آستون این بود که دو بعد عمده ساختار سازمان‌ها را متفاوت می‌سازند، این ابعاد عبارتند از: تمرکز

¹⁵⁰ . Aston

¹⁵¹ . Dereks.puph

¹⁵² . David J.Hickson

¹⁵³ . Royle.payne

¹⁵⁴ . Diana C.pheysey

¹⁵⁵ . John child

قدرت و ساختار دهی فعالیت ها. این تحقیق نشانه‌ای از هماهنگی بین تمرکز قدرت با فاصله قدرت و ساختار دهی فعالیت‌ها با پرهیز از ابهام را نشان نمی‌دهد.

محققان آستون سعی داشتند تا جنبه‌های تحت ساختار زمانی را اندازه‌گیری نمایند: یعنی ویژگی‌های قابل ارزیابی. فاصله قدرت و پرهیز از ابهام معیارهای نرم افزاری را نشان می‌دهند، یعنی ویژگی‌های درونی مردم در یک کشور، ارتباط میان این دو، بدان معنا خواهد بود که سازمان‌ها به منظور تامین نیازهای فرهنگی – ذهنی اعضای‌شان سازماندهی شده‌اند. الگوهای ضمنی استیون از سازمان، در واقع این مطلب را تایید می‌نماید؛ دانشجویان فرانسوی با الگوی هرمی افراد متعلق به کشوری. با فاصله قدرت زیاد و پرهیز از ابهام قوی هستند، بنا براین، به تمرکز قدرت و ساختار دهی فعالیت‌ها امتیاز بالایی اختصاص می‌دهند. آلمانی‌ها با الگوی ماشین روغن کاری شده متعلق به کشوری با پرهیز از ابهام قوی و فاصله قدرت پایین هستند، لذا خواستار ساختار دهی فعالیت‌ها بدون تمرکز قدرت بودند. و دانشجویان بریتانیایی با الگوی بازار روستایی متعلق به کشوری بودند که فاصله قدرت پایین و پرهیز از ابهام ضعیف را نشان می‌دهد، آنها در جواب‌های خود نه تمرکز قدرت و نه ساختاردهی فعالیت‌ها را متذکر می‌شوند. همان‌طوری که ذکر شد هر سه گروه فوق در یک مطالعه موردی مشابه شرکت نموده بودند. افرادی با داشتن تجربه‌های بازرگانی بین‌المللی در بسیاری از موارد، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و بیان نموده‌اند که، سازمان‌های فرانسوی بیشتر کارها را بر اساس تمرکز قدرت، و آلمانی‌ها بر اساس ضرورت ساختار بیشتر و انگلیسی‌ها نیز مشکلات‌شان را به‌صورت فی‌البداهه حل می‌نمایند، البته در بقیه موارد شبیه به هم هستند.

سه الگوی ضمنی «استیون» در شکل ۶/۱، یک قسمت را بدون توضیح رها کرده است گوشه سمت راست بالای نمودار مردم اروپایی را شامل نمی‌شود، و تنها مردم کشورهای آسیایی و آفریقایی در آن جای گرفته‌اند. از این کشورها، افراد بسیار کمی در مدرسه بازرگانی «اینسید» مشغول به تحصیل هستند و به همین دلیل تعداد اطلاعات دریافتی از آنها به اندازه‌ای نبود که بتوان آنها را در یک گروه مجزا قرار داد. مباحثه‌ای در خصوص الگوی «استیون» با دانشجویان هندی و اندونزیایی به این فرضیه منجر شد که احتمالاً الگویی ضمنی مشابه از سازمان در این کشورها وجود دارد که به آن «خانواده گسترده» اطلاق می‌شود، در آن الگو پدر یا پدر بزرگ خانواده، نقش مدیر را بر عهده دارد. پاسخ دهندگان این کشورها، فاصله قدرت زیاد و پرهیز از ابهام ضعیف را نشان داده‌اند، وضعیتی که در آن افراد اختلافات و مشکلات خود را از طریق مراجعات دائمی به رئیس حل می‌نمایند، سازماندهی فعالیت‌ها «نگاندهی»^{۱۵۶} و «پراساد»^{۱۵۷} دو آمریکایی هندی تبار دارای دکترای تخصصی از یک دانشگاه مشهور آمریکا که در یک پست اجرایی قرار گرفته‌اند بیان می‌دارند که:

آنچه برای من و اداره ام مهم می‌باشد، آن نیست که من چه کاری برای شرکت یا اداره ام انجام می‌دهم، بلکه آن است که آیا مدیر از من راضی است یا خیر... این رضایت زمانی حاصل می‌شود که هر چه رئیس

¹⁵⁶. Negandhi

¹⁵⁷. prasad

می‌گوید من جواب مثبت بدهم، و اگر خلاف آن را بگویم، باید به سراغ کار دیگری بروم. اکنون از اینکه در شهر بستون هستم احساس آزادی فکری می‌کنم (نگاندهی و پراساد، ۱۹۷۱، ص ۱۲۸)

برخوردهای شدید میان الگوهای سازمانی

فصل دوم با داستان شوک فرهنگی ژنرال برنادوت پس از رسیدن به پادشاهی کشور سوئد شروع گردید. اخیراً یک شرکت آرایشی، یک مرد فرانسوی را به کپنهاگ، به عنوان مدیر فروش منطقه‌ای شرکت برای چهار کشور، دانمارک، سوئد، نروژ و فنلاند فرستاده است. آقای «دوپون»^{۱۵۸} در اولین روز کاری خود دچار شوک فرهنگی شدیدی گردید. وقتی به منشی‌اش تلفن زد و کاری را به او محول کرد، درست به همان روشی که در پاریس متداول بود. اما به جای آنکه منشی همانند منشی‌های پاریس بگوید چشم آقا، وی که یک خانم دانمارکی بود، با لبخندی گفت: «چرا شما می‌خواهید این کار انجام شود؟» بین مدل بازاری سازمانی با مدل هرمی تعارض ایجاد می‌شود. همان‌طوری که مدل‌های سازمان ذهنی افراد متفاوت هستند کشورها نیز در این خصوص متفاوتند. در همه کشورها، بانک‌ها بیشتر الگوی هرمی، ادارات پست الگوی ماشینی، آژانس‌های تبلیغاتی الگوی بازاری و گروه‌های موسیقی همچون خانواده رفتار می‌نمایند. تفاوت الگوها در سطح سازمان‌ها برای ما دور از انتظار نمی‌باشد، اما هنگامی که در سطح بین‌الملل قرار می‌گیریم، با الگوهای متفاوت سازمانی مواجه می‌شویم که اصلاً انتظار آن را نداشته ایم قربانی‌های اصلی این تفاوت‌ها عبارتند از:

- توریست‌های انفرادی، مهاجران و پناهندگانی که سعی دارند راهی را در میان بوروکراسی کشورهای خارجی پیدا کنند
- شرکت‌های تجاری و آژانس‌های دولتی که در تلاش هستند تا روابط تجاری خود را توسعه دهند.
- شرکت‌هایی که با مسائلی همچون ادغام، تحویل کارهای نیمه تمام و یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک با یک شریک از کشور دیگر درگیر هستند.

بخش قابل توجهی از شکست پروژه‌های کمکی توسعه، که به‌وسیله مهندسان کشورهای توسعه یافته در کشورهای جهان سوم اجرا می‌شوند، به علت عدم شناخت تفاوت الگوهای سازمانی در این پروژه‌ها می‌باشد. داستان شرکت مهندسی آلمانی در کشور آفریقا با پروژه نصب سیستم آبیاری را می‌توان مثالی از این مورد دانست. برای غلبه بر مشکلات عمده فنی، مهندسان یک سیستم با کار برد آسان و موثر را در دست ساخت داشتند. آنها تمام اسناد ضروری برای تعمیرات و استفاده‌های بعدی را تهیه نموده و به زبان انگلیسی و سواحیلی ترجمه نمودند. سپس آنها آنجا را ترک نمودند. چهار ماه بعد سیستم خراب شد و هرگز تعمیر نشد. ساختار

قدرت محلی فرصتی برای سازگاری پروژه به عنوان یک دارایی و مستغلات خانوادگی فراهم نمی‌آورد و این پروژه هیچ گاه یک شاهکار محلی محسوب نگردد.

دانشجویان خارجی آسیایی و آفریقایی، مهاجران و پناهندگان در درک بوروکراسی‌های ماشینی و غیر شخصی غربی با مشکلات مسائل عاطفی و عملی عدیده‌ای مواجه می‌شوند.

یک کارگر مراکشی در هلند، توسط یک کارمند اداره پست برای پر کردن اظهار نامه گمرکی برای ارسال به اتاق امانات راهنمایی و کمک شد. کارگر مراکشی روز بعد برای تشکر با یک هدیه برگشت. کارمند هلندی که حسابی متعجب شده بود از پذیرفتن هدیه خودداری نمود و عنوان کرد که از نظر قوانین اداری این کار رشوه محسوب می‌شود. در عوض کارگر مراکشی با حالت چهره‌اش نشان داد که با نپذیرفتن هدیه‌اش به او توهین شده است.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک و ادغام شده در سطح بین‌المللی در حال افزایش می‌باشند. تصمیمات مربوط به ادغام صرفاً از نقطه نظر مالی اتخاذ می‌شوند. شرکت‌های ادغامی دارای پشتوانه‌ی سرمایه پولی هنگفتی هستند و در مقابل تهدیدهای رقابتی، رقبا به خود حالت دفاعی می‌گیرند. تصمیم‌گیرندگان با قدرت مشکلات اجرایی ناشی از شکل و فرم جدید ساختار درونی شرکت را در نظر می‌گیرند.

شرکت‌های ادغام شده در داخل یک کشور رکورد موفقیت‌آمیز مورد تردیدی را ثبت نموده‌اند. اما سرمایه‌گذاری بین‌المللی موفقیت کمتری را به دنبال داشته‌اند. (این موضوع در فصول ۸ و ۹ مفصلاً بررسی خواهد شد) تفاوت‌های نهانی الگوهای ضمنی سازمانی، دلایل عمده این عدم موفقیت محسوب می‌شوند. در سازمان ادغامی جدید، بخش‌های مختلف بایستی هماهنگ عمل نمایند. اما اگر بازیگران اصلی مدل‌های ذهنی متفاوتی در مورد سازمان ایده‌آل داشته باشند این هارمونی چگونه شکل خواهد گرفت.

تجربه نشان داده است که تفاوت‌های فاصله قدرت، قابل اداره تر از تفاوت‌های پرهیز از ابهام هستند، به ویژه آن‌که سازمان‌های مرکزی در فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم معمولاً در کشورهایی که فاصله قدرت بالاتری دارند، موفق بوده‌اند. مدیران محلی می‌توانند خودشان را هر چه بیشتر با طرز تلقی‌های استبدادی مدیریتی در شعب فرعی سازگار نمایند. حتی اگر روسای بین‌المللی آنها خیلی مشارکتی رفتار نمایند.

سازمان‌های مرکزی در کشورهایی با فرهنگ فاصله قدرت بالا، در فعالیت‌های با فاصله قدرت پایین، با مشکلات کاری بیشتری روبرو می‌شوند. حرکت بین سازمان‌های مرکزی در کشور آمریکا با فاصله قدرت متعادل و شرکت‌ها یا سازمان‌های تابعه آنها در کشورهایی مانند دانمارک و سوئد که فاصله قدرت پایینی دارند اغلب با مشکلاتی مواجهند که علت این مشکلات آن است که مدیران ارشد آمریکایی از فقدان امتیازات ویژه مدیریتی احساس نگرانی می‌نمایند.

کشورهای دارای فاصله قدرت زیاد به ندرت فعالیت‌های عمده‌ی چند ملیتی انجام می‌دهند، زیرا این گونه فعالیت‌ها، به آنها اجازه تمرکزگرایی قدرت و اختیار را که بدون آن مدیران در این کشورها احساس آرامش ندارند را نمی‌دهند.

تفاوت‌های پرهیز از ابهام یک سری مسایل و مشکلات را در سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی به وجود می‌آورند. با توجه به اینکه قوانین در کشورهای مختلف، فرق می‌کند، سرمایه‌گذاری مشترک کار بسیار مشکلی می‌باشد. در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف مانند امریکا، انگلستان و سوئد به عنوان مثال مدیران و غیر مدیران با چنین سیستم‌های جدی و خشک و مقرراتی احساس راحتی نمی‌کنند. به‌ویژه اگر ثابت شود که تعداد زیادی از این مقررات هرگز اجرا نمی‌شوند.

در کشورهایی که فرهنگ با پرهیز از ابهام قوی دارند مانند اکثر کشورهای لاتین زبان، در صورت عدم وجود یک ساختار با سیستم‌های قانونی، مردم احساس ناامنی می‌کنند حتی اگر بسیاری از سیستم‌های قانونی غیر قابل اجرا و غیر عملی باشند.

انسجام بازارهای ملی در جوامع اروپایی در حال افزایش است و تعداد شرکت‌های سرمایه‌گذاری چند ملیتی هم افزایش یافته است. کشورهای اروپایی، از دانمارک گرفته تا پرتغال در شکل ۶/۱، از سمت چپ بالای نمودار تا سمت راست پایین نمودار در حال تغییر می‌باشند: یعنی از فاصله قدرت کم و پرهیز از ابهام ضعیف، تا فاصله قدرت زیاد و پرهیز از ابهام قوی اما در طول این خط مورب، تفاوت‌های آنها بسیار قابل ملاحظه بوده و به اندازه‌ای بزرگ می‌باشند که در هر جایی دیگر از دنیا نیز دیده می‌شوند همکاری‌های داخلی کشورهای اروپایی نیز با مشکلات فرهنگی بسیاری مواجه می‌باشند. کشورهای اروپایی را می‌توان به عنوان آزمایشگاه‌های بزرگ در خصوص همکاری‌های «میان فرهنگی» جوامع امروزی در نظر گرفت.

حفظ سرمایه‌های بین‌المللی مستلزم انعطاف‌پذیری در مقابل درجات متفاوت فرهنگی می‌باشد، که اساس مشارکت و هماهنگی در کشورهای متفاوت را تشکیل می‌دهد. با این وجود اغلب مدیران ارشد نمی‌توانند با این مسایل فرهنگی کنار آیند. و اگر این مورد در مجموع مورد پذیرش قرار گیرد، سرمایه‌گذاری‌های مشترک در میان کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف با موفقیت چشم‌گیری پیش خواهد رفت. اغلب ادغام‌ها و جایگزینی‌های بین‌المللی با شکست‌های دراماتیک مواجه می‌شوند.

«لیلاند - اینوستی»^{۱۵۹} «کرایسلر»^{۱۶۰} انگلستان، «امپریال تایپ رایتر»^{۱۶۱}، «وری نیجنت فلوگرگ ورک - فوکر»^{۱۶۲} «هوگوونز - هوش»^{۱۶۳} و «سیتروئن - فیات»^{۱۶۴} از جمله شرکت‌های ادغامی هستند که سابقه چندان

¹⁵⁹. Leyland- Innocenti 4- Vereinigte flugzeugwerke- Fokker

¹⁶⁰. Chrysler uk 5- Hoogovens-Hoesch

¹⁶¹. Imprial Typewriters 6- Citroen-fiat

¹⁶². Vereinigte flugzeugwerke- Fokker

¹⁶³. Hoogovens-Hoesch

¹⁶⁴. Citroen-fiat

خوبی از خود بر جای نگذاشته‌اند. شکی نیست که این لیست ادامه خواهد یافت، اگر تصمیمات مدیریتی صرفاً بر اساس ملاحظات مالی اتخاذ شوند. بلکه باید به جنبه‌های فرهنگی نیز همانند مسایل مالی اهمیت دارد. حتی اگر عوامل فرهنگی مناسب و مطلوب باشند، باید انسجام ساختار مشارکتی جدید نیز مدیریت شود. انسجام به خودی خود اتفاق نمی‌افتد. انسجام فرهنگی مستلزم زمان، انرژی و صرف هزینه‌ای است که به‌وسیله کارشناسان مالی پیش بینی نشده است. در فصل نهم در رابطه با مشکلات فرهنگی در تجارت بین‌المللی و راه‌حل‌های آن به تفصیل بحث خواهد شد.

اساتید مدیریت هم انسان هستند

نه تنها سازمان‌ها در حصار فرهنگ واقع شده‌اند، بلکه تئوری‌های سازمان هم در حیطه فرهنگ قرار می‌گیرند. اساتیدی که نظریاتی در رابطه با سازمان ارائه نموده‌اند، فرزندان یک فرهنگ بوده‌اند. آنها در خانواده‌هایی رشد نموده، مدرسه رفته و برای کار فرمایان کار کرده‌اند. تجربه‌های آنها نشانگر موضوعی است که تفکر و نوشته‌های آنها بر آن انطباق دارد صاحب‌نظران نیز انسان هستند و مانند سایر انسان‌ها دارای تعصبات فرهنگی هستند.

برای هریک از چهار گوشه نمودار شماره ۶/۱ من یک نویسنده را انتخاب کردم، فردی که سازمان خود را با توجه به الگویی که در نمودار دارد، شرح می‌دهد: هرم، ماشین، بازار و خانواده. این چهار گروه که تقریباً هم جدید هستند در اواسط قرن نوزدهم شکل گرفته‌اند.

هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) یک مهندس فرانسوی بود که در یک شرکت معدنی، حداقل در پست‌های نایب رئیس، رئیس و مدیر کل کار کرده است. پس از بازنشستگی تجربیات خود را در کتابی تحت عنوان «مدیریت صنعتی عمومی»، گردآوری نموده است وی در رابطه با مسأله اقتدار این‌گونه نوشته است: «ما یک مدیر را بر اساس اختیارات قانونی‌اش در یک اداره و رفتار و اقتدار شخصی‌اش شامل دانش، تجربه، ذکاوت و ارزش‌های اخلاقی رهبری و خدمات و... می‌شناسیم. برای یک مدیر خوب اقتدار شخصی جزء مکملی برای اختیارات قانونی محسوب می‌شود».

در تعریف فایول «اقتدار» در دو عامل شخصیت و قوانین و جایگاه موجود می‌باشد. ما این مدل سازمانی را تحت عنوان «هرم انسانی» با دو قدرت شخصی و قوانین رسمی به عنوان اصول و مقرراتی برای هماهنگی می‌شناسیم.

ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰) یک جامعه‌شناس آلمانی با تحصیلات دانشگاهی در رشته حقوق، و چندین سال تجربه کاری در بخش دولتی بود. وی بعداً متخصص اقتصادی و پایه‌گذار جامعه‌شناسی آلمانی شد. «وبر» در کتاب، مذهب متعصب پروتستان قرن هفدهم بیان کرده است که: بی‌گناهی در اعتقاد به اقتدار، تنها زمانی قابل قبول است که در شکل اقتدار غیر شخصی بیان شده باشد. (وبر، ۱۹۷۶، ص ۲۲۴).

وی در طرح سازمانی‌اش، بوروکراسی را شرح می‌دهد. منشاء این اصطلاح یک «جوک» است: یک مفهوم قدیمی یونانی که به ریشه جدید فرانسوی پیوند خورده است امروز یک مفهوم ضمنی منفی بر این واژه حاکم گردیده است اما در مورد «وبر» مدل ایده آل را برای هر سازمانی نشان می‌دهد. در رابطه با اقتدار در سازمان بوروکراسی وبر این‌گونه نوشته است:

اقتدار برای ارابه دستورات لازم در تعیین وظایف، باید از یک روش دقیق و مستحکم برخوردار باشد و اقتدار شدیداً به وسیله قوانین خاصی که با ابزار اجبار مرتبط هستند محدود شده‌اند... که ممکن است در اختیار ادارات قرار گیرد.

در تعریف وبر اقتدار واقعی یعنی وجود قوانین و مقررات و قدرت مسئولان در چارچوب این قوانین بایستی لحاظ گردد. ما این الگوی سازمانی را از نوع «ماشینی» که بر اساس قوانین فعالیت می‌نماید می‌شناسیم. فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۶ - ۱۸۵۶) یک مهندس آمریکایی بود و برعکس فایول کار خود را به عنوان یک کارگر در صنعت آغاز نمود. وی سپس با شرکت در کلاس‌های شبانه مدرک دانشگاهی خود را اخذ نمود. وی از مهندس ارشد در یک کارخانه فولاد به مشاور ارشد مدیریت ارتقاء مقام یافت. در هر حال تیلور هیچگاه به مسأله اقتدار علاقمند نبود؛ بلکه بر مسأله «کارآیی»، تمرکز نموده بود وی پیشنهادهای نمود مسئولیت کارفرما (مدیر) ارشد به هشت تخصص خرد شود و هر کدام از این تخصص‌ها به یک فرد خاص واگذار گردد. بنابراین هر کارگر هشت رئیس خواهد داشت که هر کدام دارای شایستگی و قابلیت متفاوتی نسبت به سایرین می‌باشد. این بخش از ایده تیلور هرگز به طور کامل اجرا نشد، اگرچه ما عناصری از آن را در ساختار ماتریس سازمان مدرن می‌بینیم که هر کارمند ۲ یا ۳ رئیس دارد که معمولاً یکی از آنها در بخش تولید و دیگری متخصص فنی می‌باشد.

کتاب تیلور با نام «مدیریت کارگاهی»^{۱۶۵} در سال ۱۹۰۳ به چاپ رسید و در سال ۱۹۱۳ به زبان فرانسوی ترجمه شد. فایول آن را مطالعه نمود و ۶ صفحه کامل از کتاب خود (۱۹۱۶) را به عقاید تیلور اختصاص داد. فایول که در کل خودش را تأثیرگذار نشان می‌داد از ایده تیلور در خصوص انکار «وحدت فرماندهی» با ارائه سیستم «هشت کار فرمایی» شوکه شد و بیان نمود که در کشور من این موضوع باور کردنی نمی‌باشد که یک اداره‌ای با نقض اصل وحدت فرماندهی بتواند فعالیت نماید. تیلور هنوز هم در سازمان‌های بزرگ به عنوان یک مدیر موفق مشهور می‌باشد ما چگونه می‌توانیم این تناقض را تشریح نماییم؟ (فایول، ۱۹۷۰ ص ۸۵)

این سؤال بدیع فایول توسط هم‌وطن‌اش، «بلایس پاسکال»^{۱۶۶} دو قرن و نیم قبل پاسخ داده شده بود، حقایقی در یک کشور وجود دارند که در کشور دیگر حقیقت ندارند.

¹⁶⁵ . shop management

¹⁶⁶ . Blaise pascal

در سال ۱۹۸۱ «اندرو لارنت»^{۱۶۷} یکی از دیگر هم‌وطنان فایول در مقاله‌ای به وضوح نشان داد که مدیران فرانسوی در تحقیقی در پاسخ به این سؤال که یک کارمند به دو رئیس مختلف گزارش ارائه نماید به شدت واکنش نشان دادند، به عنوان مثال در همان زمان مدیران آمریکایی و سوئدی در تحقیق مشابه رفتاری کاملاً متفاوت از رفتار فرانسوی‌ها نشان دادند (لارنت ۱۹۸۱) سازمان‌های ماتریسی هیچگاه در فرانسه همانند آمریکا متداول نشدند جالب توجه است که فرضیه لارنت در مورد پذیرش سازمان ماتریسی در فرانسه را اگر بخوانیم می‌بینیم که آنها این واژه را تحت عنوان سلسله مراتب ترجمه نموده اند، یعنی یک رئیس اصلی به همراه یک یا چند کارشناس ستادی، یعنی دقیقاً راه‌حلی که فایول در بحث خود از سیستم تیلور در سال ۱۹۱۶ ارائه نموده بود در حقیقت فایول نوشت که این چیزی است که به نظری باعث کاربرد سیستم تیلور در سازمان‌های تیلوری می‌باشد.

در حالی که تیلور صرفاً اشاره‌ای ضمنی به معنای اقتدار سازمانی نموده است یک صاحب نظر آمریکایی دیگر بنام «ماری پارکر فالت» (۱۸۶۸-۱۹۳۳) بیان می‌دارد که:

چگونه می‌توان از این دو حد اجتناب نمود، کار فرماگرایی شدید در ازایه دستورات و یا عملاً هیچ دستوری داده نشود؟... راه‌حل من آن است که دستورات را از حالت شخصی خارج کنیم و تمام توجه را به مطالعه موقعیت‌ها معطوف نماییم، قوانین مربوط به آنها را کشف کرده و سپس از آنها اطاعت نمائیم... یک شخص نباید به شخص دیگری دستور بدهد اما هر دو می‌توانند از آن موقعیت استفاده برده و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. (متکاف و اوریک ۱۹۸۰، صص ۵۸ و ۵۹)

در تعاریف تیلور و فالت، اقتدار مربوط به شخص و قوانین نیست بلکه همان‌طور که فالت گفته است؛ اقتدار در موقعیت معنا می‌گیرد. ما الگوی سازمانی را به عنوان یک بازار می‌شناسیم که شرایط بازار تجویز می‌نماید چه کاری باید انجام شود.

«سان یات سن»^{۱۶۸} یکی از صاحب‌نظران چینی (۱۹۲۵-۱۸۶۶) که در گوشه چهارم شکل پرهیز از ابهام قدرت قرار می‌گیرد وی در هاوایی و هنگ کنگ تحصیل نموده و یک انقلابی سیاست‌مدار بود. از آنجایی که کشور چین با فاصله زمانی زیادی، پیش از کشورهای غربی، صنعتی شده است، هیچ‌گونه نظریه‌پرداز بومی در این کشور معاصر با فایول و تیلور وجود ندارد. با این حال «سان» اگر چه سیاست‌مدار بود به سازمان نیز پرداخته است وی درصدد بود تا حکمرانی مریض «مانچو»^{۱۶۹} را با یک دولت جدید چینی جایگزین سازد وی برای دوره‌ای کوتاه رئیس جمهور کشور چین شد، طرح «سان»، برای چینی‌ها شکلی از دولت بود که انجام عناصر سنتی چینی را با عناصر غربی نشان می‌داد. وی از غرب «تریاس پلیتیکا»^{۱۷۰} یعنی شاخه‌های اجرایی،

¹⁶⁷. Andre Laurent

¹⁶⁸. sun yat-sen

¹⁶⁹. Manchu

¹⁷⁰. Trias politica

قانونگذاری و قضاوت را معرفی نمود. با این حال، بر خلاف غرب این سه عنصر همه در اختیار رئیس جمهور قرار داشت. وی دو شاخه دیگر به آن اضافه نمود که از سنت چینی نشأت گرفته بودند و آنها را به پنج شاخه رساند که این شاخه‌ها عبارتند از: شاخه بازرسی و تحقیق و تفحص (تعیین دسترسی به خدمات شهری) و شاخه کنترل برای حسابرسی به کار دولت.

ترکیب قابل ملاحظه دو سیستم (غربی و چینی) رسماً اساس ساختار دولت کنونی تایوان را شکل داد که از ایده «سان» به حزب «کومینگ تانگ»^{۱۷۱} به ارث رسیده در این ساختار اختیار رئیس جمهور این گونه بیان شده است. (فاصله قدرت زیاد) :

قدرت‌های قضایی و قانون گذاری که در غرب به منظور حمایت از دولت از طریق قوانین، وابسته به قانون گذار بوده و به موازات قدرت‌های کنترل و تحقیق و تفحص که متکی بر حکومت افراد (پرهیز از ابهام ضعیف) هستند، قرار گرفتند این مدل خانواده است که متکی بر قانون گذار به عنوان پدر خانواده و ساختاری با روابط شخصی می‌باشد.

به‌طور متناقض در بخش دیگر چین که «کومینگ تانگ» را پذیرفته‌اند یعنی جمهوری چین، تجربه انقلاب فرهنگی می‌تواند به عنوان تلاشی برای حفظ قدرت قانون گذار (در مور مائو) تفسیر شود مادامی که عدم پذیرش اقتدار قوانین به نوعی سرکوب نمودن نوسازی اذهان به نظر می‌رسید حال، انقلاب فرهنگی از عموم یک مصیبت و حادثه ی بد می‌باشد. چیزی که بر سر نوسازی آمد در حقیقت ممکن است احیای ترس‌های نا خودآگاه قرون اولیه باشد.

برخی از کشورهایی که میراثی چینی دارند، مانند سنگاپور و هنگ کنگ در گوشه سمت راست و بالای شکل، پرهیز از ابهام و فاصله قدرت، خیلی خوب به نوین سازی و مدرنیزه کردن خود پرداخته‌اند. این مسأله را نمی‌توان در الگوی ضمنی سازمانی شکل ۶/۱ توضیح داد. در فصل هفتم، شواهدی در خصوص برخی از ارزش‌های کنفوسیوسی و نحوه ی تأثیر آنها بر تسریع مدرنیزاسیون در کشورهای آسیای شرقی ارائه خواهد شد.

در پاراگراف قبلی، الگوی سازمانی در فرهنگ‌های متفاوت، به تئوری‌های «پدران بنیانگذار» (در یک مورد مادر بنیانگذار) سازمان مرتبط می‌باشد. این الگوهای متفاوت در تئوری‌های امروزی هم قابل شناسایی هستند. در کشور آمریکا دهه‌های ۱۸۷۰ و ۱۹۸۰، دیدگاه هزینه‌های معامله در سازمان‌ها، مطرح گردیدند «اولیور ویلامسون»^{۱۷۲} اقتصاددانی بود که سلسله مراتب را در مقابل بازارها قرار داد. دلیلش این بود که زندگی اجتماعی بشر شامل معاملات اقتصادی میان افراد است. این افراد زمانی سازمان‌های سلسله مراتبی را شکل خواهند داد که هزینه معاملات اقتصادی (از قبیل، تبادل اطلاعات، یافتن فرد قابل اعتماد و...) در یک سلسله

¹⁷¹. kuomin tang

¹⁷². oliver Williamson

مراتب پایین تر از زمانی باشد که همه ی معاملات در یک بازار آزاد انجام گیرند. آنچه در این نظریه از دیدگاه فرهنگی جالب به نظر می‌رسد، این است که بازار یک مدل پایه‌ای و نقطه‌ی شروع می‌باشد، و سازمان با توجه به نقص بازار توضیح داده می‌شود. فرهنگی که چنین نظریه‌ای را ارائه می‌دهد به نظر می‌رسد سازمانی که شبیه بازار باشد را ترجیح می‌دهد و این‌گونه سازمان‌ها بیشتر در الگوی هرمی و ساختاری جای می‌گیرند، اصل ایده آل کنترل در سازمان‌ها معادل با فلسفه‌ی رقابت میان افراد در بازار می‌باشد.

«ویلیام اوشی»^{۱۷۳} هم‌وطن و همکار «ویلیا مسون» (۱۹۸۰) دو پیشنهاد برای بازارها ارائه نمود؛ بوروکراسی‌ها و خانواده‌های بزرگ. این دو به آنچه در ابتدای فصل تحت عنوان الگوی ماشینی و خانواده مطرح گردیدند، شباهت زیادی دارند. اگر عقاید ویلیامسون و اوشی را کنار هم بگذاریم هر چهار نوع مدل سازمانی خود را در آنها می‌یابیم. با این حال، بازار یک موقعیت ویژه‌ای در دیدگاه‌های اولیه دارد که آن را می‌توان بر اساس ملیت نویسندگان تشریح نمود.

در کار هر دو نظریه پرداز آلمانی و فرانسوی بازارها، نقش بسیار متعادلی را برعهده دارند. کتاب‌های آلمانی بیشتر بر تمرکز بر روی سیستم رسمی تمایل دارند، راه اندازی ماشین. اصل ایده آل کنترل در سازمان‌ها، سیستمی از قوانین رسمی است که هرکس می‌تواند به آن اتکا نماید. کتاب‌های فرانسوی معمولاً بر اعمال قدرت و گاهی دفاع افراد در مقابل فشار وارده از راس هرم تاکید می‌نمایند (کیسر و کوپیک ۱۹۸۳؛ به کروزیو و فردبرگ ۱۹۷۷؛ پگرو دیگران ۱۹۷۹) اصل کنترل یعنی اختیارات سلسله مراتبی، یعنی وجود سیستمی از قوانین اما بر خلاف کشور آلمان اقتدار شخصی یک ما فوق می‌تواند بر قوانین مقدم باشد.

در چین هنگامی که «مائو» حکومت می‌کرد و در روزهای انقلاب فرهنگی، نه بازارها، نه قوانین و سلسله مراتب بلکه تعلیم و ارشاد به عنوان اصول کنترلی در سازمان حاکم گردید. آزمایشات مقایسه‌ای برای سنجش آموزش مطلوب برای قرن‌ها همانند یک سنت ملی مورد استفاده قرار می‌گرفت. توسعه‌های سیاسی (۱۹۸۹) نشان می‌دهد این اصول هنوز هم میان رهبران چینی رایج می‌باشند.

ساختار فرهنگی و سازمانی: شرحی بر کار مینتزبرگ

«هنری مینتزبرگ»^{۱۷۴} کانادایی، حداقل در کشورهای انگلیسی زبان، مشهورترین نویسنده امروزی در رابطه با ساختار سازمانی می‌باشد. موفقیت وی به خاطر «هنر مفهوم‌سازی» برخی از قوانین آکادمیک می‌باشد که به سادگی قابل درک و کاملاً عملی می‌باشند.

برای مینتزبرگ همه ی چیزهای خوب در سازمان‌ها در ۵ عامل خلاصه می‌شود سازمان‌ها در کل بایستی پنج عامل زیر را داشته باشند.

۱. هسته عملیاتی (افرادی که کار را انجام دهند).

¹⁷³ . William ouchi

¹⁷⁴ . Henry Mintzberg

۲. نقطه اوج استراتژیک (مدیریت ارشد).

۳. خط میانی (سلسله مراتب میانی).

۴. ساختار فنی (افرادی که در نقش پرسنل ایده‌هایی ارائه می‌نمایند).

۵. پرسنل پشتیبانی (پرسنلی که خدمات ارائه نمایند).

به طور کلی سازمان‌ها یک یا چند مورد از پنج مکانیسم زیر را برای فعالیت‌های هماهنگی به کار می‌گیرند:

۱. سازگاری دوجانبه افراد (از طریق ارتباطات غیر رسمی).

۲. نظارت مستقیم (از طریق بالاترین سلسله مراتب).

۳. استانداردسازی فرآیند کار (مشخص کردن اجزای کار).

۴. استانداردسازی خروجی‌ها (تعیین نتایج مطلوب).

۵. استانداردسازی مهارت‌ها (تعیین آموزش‌های لازم برای انجام کار).

بیشتر سازمان‌ها یکی از پنج شکل نوعی زیر را نشان می‌دهند:

۱. ساختار ساده: در این مورد، بخش کلیدی مدیریت استراتژیک است و مکانیسم هماهنگی نظارت مستقیم می‌باشد.

۲. بوروکراسی ماشینی: بخش کلیدی ساختار فنی است. مکانیسم هماهنگی، استانداردسازی فرآیند کاری است.

۳. بوروکراسی تخصصی (حرفه‌ای). بخش کلیدی هسته کاری می‌باشد. مکانیسم هماهنگی، استانداردسازی مهارت‌ها است.

۴. شکل بخشی: بخش کلیدی خط میانی می‌باشد. مکانیسم هماهنگی، استاندارد سازی خروجی‌ها است.

۵. ادھو کراسی. بخش کلیدی نیروهای پشتیبانی (گاهی با هسته عملیاتی) می‌باشد. مکانیسم هماهنگی، سازگاری دو جانبه می‌باشد.

میتز برگ، در نوشته‌هایش تاکنون عامل فرهنگ ملی را در گونه‌شناسی‌اش ارائه نکرده است با این حال وی تأثیر ارزش‌ها در انتخاب مکانیسم‌های هماهنگی را درک نموده است به عنوان مثال، در مورد رسمی نمودن رفتار سازمانی (جدای از استاندارد سازی فرآیند کاری) وی این گونه نوشته است:

سازمان‌ها، رفتاری را برای کاهش تغییرپذیری، رسمی می‌نمایند و نهایتاً برای پیش‌بینی و کنترل آن... برای فعالیت‌های هماهنگی... برای اطمینان از این که ثبات ماشینی منجر به تولید کارا می‌شود... برای اطمینان از جلب رضایت مشتری... سازمان‌ها و رفتارهایی را برای دلایل دیگری رسمی می‌نمایند، به عنوان مثال، رسمی نمودن

رفتارهای سازمانی ممکن است داوری مناسب در خصوص نظم را منعکس نماید.... ساختار فرمول‌بندی شده در ورای تمایلات شخصی قرار می‌گیرد و موجب دلگرمی افراد یک سازمان می‌شود (میتنز برگ، ۱۹۸۲، ص ۳۴ و ۳۵)

نظریه میتنزبرگ، به وضوح ارزش‌های انتخابی وی را نشان می‌دهد. تحقیق IBM به روشنی بیان کرده که ارزش‌های مطلوب برای تمرکزگرایی (در تفاوت در فاصله قدرت منعکس می‌شود) و رسمی‌سازی (که در پرهیز از ابهام منعکس می‌شود) چیست و چگونه بر الگوی ضمنی سازمان‌ها در ذهن افراد تأثیر می‌گذارد و تا چه حد این الگوها، از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند. این اظهارات نشان می‌دهند که می‌توان بین نوع شناسی میتنزبرگ از اشکال سازمانی و فرهنگ‌های ملی بر اساس داده‌های IBM ارتباطی برقرار نمود، این ارتباط بدان مفهوم است که عوامل دیگر مشابه هستند، و افراد با یک زمینه فرهنگی یک شکل خاص از سازمان که با الگوهای ضمنی آنها متناسب باشد را انتخاب می‌نمایند یا به عبارت دیگر سازمان‌های مشابه در کشورهای مختلف، شکل متفاوتی از نوع‌شناسی میتنز برگ بر اساس ترجیحات فرهنگی ایجاد می‌نمایند.

ارتباط میان ۵ نوع ترکیب میتنز برگ و چهار ربع (فاصله قدرت، پرهیز از ابهام) بسیار ساده ایجاد می‌شود. شکل ۶/۲ این ارتباط را نشان می‌دهد.

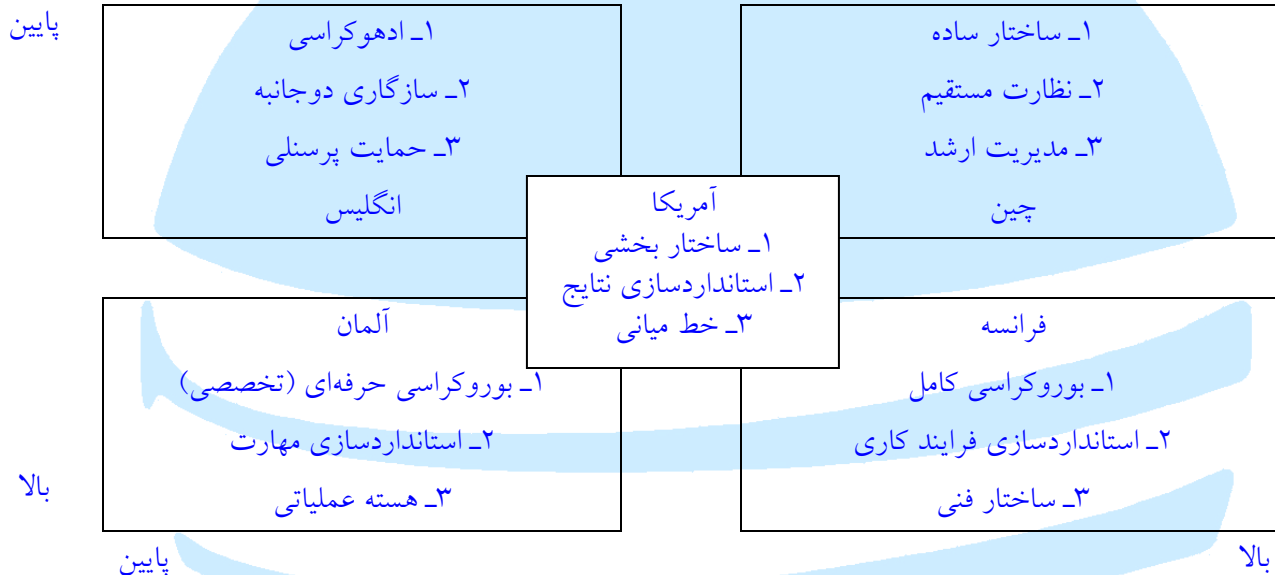
میتنز برگ از واژه «ماشین» در مفهومی متفاوت از آنچه «استیون» و من به کار برده ایم صحبت کرده است. در بوروکراسی ماشینی وی نقش ساختار فنی را مطرح می‌کند که نشانگر متخصصان با تحصیلات عالی می‌باشد ولی به نقش کارگران خوب آموزش دیده که به گروه هسته مرکزی مرتبط هستند اشاره نمی‌نماید.

بنابراین، بوروکراسی ماشینی میتنز برگ با ماشین، استیون مطابقت ندارد اما با هرم او هماهنگ است. برای رهایی از سردرگمی، بهتر است که شکل ۶/۲ را تحت عنوان بوروکراسی کامل مطرح کنیم بوروکراسی کامل واژه‌ای است که برای شکل‌های بسیار مشابه در مطالعات «آستون»^{۱۷۵} به کار برده شد. ساختار ادوکراسی با مدل ضمنی سازمانی بازار روستایی، بوروکراسی حرفه‌ای با مدل ماشین خوب روغن کاری شده، بوروکراسی (ماشینی) کامل با مدل هرمی و ساختار ساده با مدل خانواده تطابق دارند در حالی که ساختار بخشی در جایی در میان هردو بعد فرهنگی، شامل عناصری از هر چهار نوع مدل قرار می‌گیرد. یک کشور نوعی، نزدیک به مرکز دیاگرام شکل ۶/۲، آمریکا می‌باشد که ساختار بخشی در آن توسعه یافته و رایج گشته است. شکل ۶/۲، برخی از ویژگی‌های ملی بر گرفته از ادبیات تخصصی و حکایت گونه در مورد سازمان‌ها را شرح می‌دهد، که به خصوص در مکانیسم «ارجحیت هماهنگی» روشن و آشکار هستند. سازگاری دو جانبه با الگوی بازار سازمان‌ها متناسب است و بر مذاکره فی‌البداهه در کشورهای آنگلو ساکسون تأکید می‌نماید. استاندارد کردن مهارت، تأکید سنتی در کشورهایی چون آلمان و سوئیس بر لیاقت و کارآیی‌های فنی کارگران را شرح می‌دهد و بر موقعیت جایگاه بالای سیستم‌های آموزشی در این کشورها تأکید می‌نماید. استاندارد کردن فرآیندهای

¹⁷⁵. Aston

کاری با مفهوم فرانسوی بوروکراسی متناسب است آنچه «مایکل کروزیئر»^{۱۷۶} (۱۹۶۴) در رابطه با پدیده بوروکراسی بیان نموده است. نظارت مستقیم با آنچه در سازمان‌های چینی می‌شناسیم، حتی در خارج از مرز چین، که برهماهنگی از طریق گفتگو با مالک و بستگانش تاکید دارند، هماهنگ و متناسب می‌باشد. استاندارد سازی هر چه بیشتر نتایج، در فلسفه آمریکایی حتی در مواردی که نتایج به سختی حاصل می‌شوند دیده می‌شود.

- ۱- ترکیب ترجیح داده شده
- ۲- مکانیزم هماهنگی انتخاب شده
- ۳- بخش کلیدی



شکل ۵/۲: پنج ترکیب سازمانی مطابق با پروژه هنری مینتر برگ در مقابل ماتریس پرهیز از ابهام و فاصله قدرت با ارائه یک کشور نمونه برای هر کدام.

فاصله قدرت، پرهیز از ابهام و انگیزش

این فصل عواقب و پیامدهای ترکیبات متفاوت فاصله قدرت و پرهیز از ابهام در سازمان‌ها را تشریح نموده است. ماتریس فاصله قدرت و پرهیز از ابهام همچنین با انگیزش افراد یک سازمان در ارتباط می‌باشد. چرا افراد همان‌طور که عمل می‌کنند، عکس‌العمل هم نشان می‌دهند در فصل سوم در رابطه با الگوی فرهنگی انگیزش صحبت شده است و نظریه مزلو، سلسله مراتب نیازهای انسانی در فصل سوم و تئوری مک کلند درباره انگیزه

¹⁷⁶ . Michel crozier

موفقیت در فصل پنجم مطرح شده‌اند. حال تئوری آمریکایی معروف دیگری در رابطه با انگیزش کاری از زبان «فردریک هرزبرگ»، مطرح خواهد شد که با عنوان «انگیزش در برابر بهداشت» معروف می‌باشد.

هرزبرگ و همکارانش (۱۹۵۹) نتایج یک مطالعه کلاسیک جدید را منتشر نمودند که بیان می‌داشت شرایط کاری شامل عناصری با پتانسیل انگیزشی مثبت (انگیزاننده‌های واقعی) و عناصری با پتانسیل انگیزشی منفی (عوامل بهداشتی) می‌باشد. این عوامل شامل انگیزاننده‌هایی از قبیل موفقیت، شناسایی، مسئولیت‌پذیری و پیشرفت که عناصر ذاتی کار نامیده می‌شوند و عوامل بهداشتی، که غیر ذاتی بوده و وجودشان سبب می‌شوند از کاهش انگیزش جلوگیری به عمل آید، اما خودشان انگیزاننده نیستند و شامل مواردی از قبیل سیاست‌های اداری و سازمان، نظارت، حقوق و دستمزد و شرایط کاری بوده و به آنها عناصر بیرونی می‌گویند. هرزبرگ این‌طور فرض نموده است که این ویژگی‌های انگیزشی انسان در سطح جهان یکسان هستند. این محتوی کار است که افراد را به فعالیت وا می‌دارد نه زمینه و شرایط کار.

نتیجه تحقیق هرزبرگ به نوعی به نظریه همکار وی یعنی ماری پاکر فالت که قبلاً در این فصل بیان شده است و بر این امر که افراد بایستی به دنبال قانون مطابق با شرایط باشند، اشاره می‌نماید: از نظر فرهنگی هر دو با محیطی سازگار هستند که فاصله قدرت پایین و پرهیز از ابهام ضعیف باشد و به ما فوق‌های بسیار قوی تر و به قوانینی که عملی بوده یا مورد نیاز باشند بستگی ندارند.

مدت‌ها قبل از «هرزبرگ» مسأله انگیزه انسانی از قول زیگموند فروید (۱۹۳۶ - ۱۸۵۶) یکی از بنیانگذاران علوم روانشناسی امروزی مطرح شد بر طبق نظریه ی فروید ما از طریق نیروهای نا خودآگاه به انجام کارها و ادار می‌شویم و این نیروها را «نهاد»^{۱۷۷} می‌نامیم.

ضمیر خودآگاه‌مان که «من»^{۱۷۸} ما نامیده می‌شود کنترل کننده این نیروها می‌باشد «من» انسان تحت یک هدایتگر درونی کنترل می‌شود که با زهم نا خودآگاه است و «فرامن»^{۱۷۹} یا من برتر نامیده می‌شود. «من برتر» افکار و عکس العمل‌های من را مورد انتقاد قرار می‌دهد و باعث احساسات متفاوتی چون هیجان و شرمندگی می‌شود «من برتر» در نوجوانان توسعه یافته و تحت تأثیر والدین آنها هم قرار می‌گیرد.

فروید یک اتریشی بود و عقاید او نشأت گرفته از محیط عقلایی اتریش بود. اتریش در ماتریس فاصله قدرت - پرهیز از ابهام در حد پایین یعنی گوشه سمت چپ و پایین نمودار قرار دارد: یعنی کشوری با فاصله قدرت کم ولی با پرهیز از ابهام قوی. پرهیز از ابهام قوی از نظر روانی نیازمند قوانین می‌باشد اما فاصله قدرت کم به یک کار فرمای انسانی برای اعمال قوانین چندان نیازی ندارد. «من برتر» می‌تواند عنوان یک پدر یا رئیس درونی محسوب شود، که انسان را از طریق احساس شرمندگی و خجالت کنترل نماید. بنابراین مفهوم «من برتر» یک الگوی فرهنگی ملی متمایز را نشان می‌دهد، به عنوان مثال در آمریکا که پرهیز از ابهام ضعیف تر

¹⁷⁷ ID

¹⁷⁸ Ego

¹⁷⁹ superego

می‌باشد، این احساس می‌تواند به شدت از طریق «من برتر» ایجاد گردد. البته عقاید فروید به مباحث علمی و دانشگاهی آمریکا وارد شده بود اما، در میان تعداد زیاد عقاید بین‌المللی همیشه یک فرآیند انتخاب وجود دارد. عقیده «من برتر» هرگز در بین روانشناسان آمریکایی مرسوم نگردید و در نظریه‌های انگیزش موجود در ادبیات مدیریتی آمریکا نقشی نداشت.

در اتریش و دیگر کشورهایی که در ربع سمت چپ و پایین ماتریس قرار دارند، بر خلاف نظریه «هرزبرگ» قوانین به عنوان بخشی از آنچه «هرزبرگ» آن را، مدیریت و خط مشی سازمان نامیده، نباید به عنوان عناصر بیرونی و غیر ذاتی (بهداشتی) پنداشته شوند. این قوانین در این گونه کشورها به عنوان انگیزاننده‌های اصلی از طریق من برتر قابل پرورش هستند.

به طریقی مشابه در چارک‌های سمت راست ماتریس نظارت نبایستی به عنوان یک عامل بهداشتی در نظر گرفته شود. در این کشورهای دارای فاصله قدرت بالا، وابستگی به افراد قوی تر، نیاز اولیه‌ای است که می‌تواند به یک انگیزه اننده (محرک) واقعی وجود داشته باشد. در چارک پایین سمت راست که اغلب کشورهای لاتین در آن قرار دارند، انگیزاننده می‌تواند کار فرما در مفهوم یک فردی که رسماً ما فوق تلقی می‌شود، باشد. در مدرسه اینسید، گروه‌های بحث بدون وجود رهبر برای فرانسوی‌ها، به معنای از دست دادن وقت در جدال بر سر رهبری درونی و از دست رفتن بهره وری می‌باشد؛ برخلاف فرانسوی‌ها، دانشجویان آلمانی و انگلیسی نداشتن رهبر را خلاء نمی‌دانستند.

در گوشه سمت راست و بالای نمودار جایی که کشورهای آسیایی و آفریقایی قرار دارند، انگیزاننده با نام «مرشد»^{۱۸۰} یا پیر شناخته شده است. این واژه معنای متفاوتی نسبت به واژه رئیس دارد، قدرت وی بر اساس سنت و کاریز ما یعنی چیزی فراتر از شرایط متعارف و متداول می‌باشد باتمامی این اوصاف، این بخش در رابطه با نظریه «هرزبرگ» همانند سایر نظریات انگیزش آمریکایی که در فصول قبل مورد بحث قرار گرفتند محدودیت دارد و منعکس کننده فرهنگ آمریکایی یعنی، محیطی که پژوهشگران در آن رشد نموده اند، می‌باشد.

فرهنگ سیستم‌های حسابرسی

نه تنها مدیران ارشد و متخصصان علم مدیریت بلکه حسابداران نیز انسان می‌باشند، در بیشتر موارد، آنها نقش ویژه‌ای را در فرهنگ جامعه بر عهده دارند. حسابرسی و سیستم‌های کنترل مدیریت بیانگر فرهنگ و فرضیات اساسی فرهنگ هستند در خصوص این مسأله تحقیق و بررسی گسترده‌ای انجام نشده است، بنابراین در این بخش تنها بر اساس حدس و گمان مطالبی عنوان گردیده است. در کشورهای انگلیسی زبان یک سری

تحقیقات معمولاً بر رفتارهای افراد در گروه‌های کوچک تأکید دارند و خیلی مطابق با زمینه‌ی فرهنگی که حسابرسی در آن انجام می‌گیرد نمی‌باشند.

در فصل اول - فرهنگ در شکل سمبل‌ها، قهرمانان، مناسک (آداب مذهبی) و ارزشی تجلی یافت. حسابداری زبان تجارت است: بدان معنا که حسابداری بررسی سمبل‌هایی است که تنها در عرصه تجارت وجود دارند. در سطح سمبل، می‌توان به پول هم اشاره کرد. پول نه تنها یک ارزش درونی نیست بلکه معنای درونی هم ندارد. برای افراد متفاوت، پول معنای متفاوتی دارد. به عنوان مثال، پول در فرهنگ بانکداران و حسابداران معنای متفاوتی دارد. یک مفهوم ملی برای پول وجود دارد؛ در فصل چهارم اهمیت پول با بعد خردورزی همراه بود در بیشتر جوامع خرد ورز مانند آمریکا و آلمان، سیستم‌های حسابداری بیشتر از جوامع عاطفه ورز همانند سوئد و هلند بر عامل موفقیت مالی تأکید می‌نمایند در کشورهای فرد گراتر مثل آمریکا، نسبت به جوامع جمع گراتر مثل ژاپن و حتی آلمان بر نتایج کوتاه‌مدت بیشتر تأکید می‌گردد زیرا در یک جامعه فرد گرا فرد مسئول ممکن است در مدت کوتاهی کار فرمایش را تغییر دهد.

حسابرسان در سازمان‌های خودشان اصلاً شباهتی به قهرمانان ندارند، اما نقش مهمی در تعیین، شناسایی و معرفی قهرمانان در دیگر سازمان‌ها دارند، زیرا حسابرسان هستند که تعیین می‌کنند افراد خوب هستند یا بد. مهم‌ترین ابزار آنها برای این منظور، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی می‌باشد، یعنی فرد را در قبال نتایج کارهایش پاسخگو می‌نمایند. در جوامع خرد ورز نسبت به جوامع عاطفه ورز اندازه‌گیری نتایج اهمیت بیشتری دارد. سیستم‌های پیشین حسابرسی بیشتر تمایل به ارائه نتایج به شیوه‌ای داشتند که یک مدیر مسئول، یک قهرمان با یک آدم فاسد نشان داده می‌شد.

از نقطه نظر فرهنگی سیستم‌های حسابرسی در سازمان‌ها بهترین شیوه‌های کاهش ابهام هستند، و بهترین ابزار برای ارضای نیازی فرهنگی برای قطعیت، سادگی و صداقت در جهان پیچیده صرف‌نظر از اینکه، این واقعیت اساسی ذهنی داشته باشد، هستند. «ترور گمب لینگ»¹⁸¹ استاد و حسابرس اسبق انگلیسی نوشته است که بیشتر اطلاعات حسابرسی، مربوط به تصمیمات قضاوت پس از عمل در خصوص تصمیماتی است که به دلایل غیر موجه در ابتدا اتخاذ شده‌اند.

نقش اصلی اطلاعات حسابرسی، طبق نظر گمب لینگ (۱۹۷۷ ص ۱۴۱ تا ۱۵۱) رعایت اخلاق در مواجهه با ابهام می‌باشد. حسابرس یک جامعه صنعتی مدرن فاقد اخلاق را به وسیله ایجاد اطمینان مجدد نسبت به اینکه مدل‌ها و داده‌هایی می‌توانند در جهت حقیقت قرار گیرند، را قادر به بقا می‌سازد.

¹⁸¹ . Trevor Gambling

این موضوع عدم توافق کشورهای متفاوت نسبت به روش‌های مناسب حسابرسی را تشریح می‌نماید در آمریکا، تمام اطلاعات و مقررات حسابرسی در کتاب راهنمای GAAP^{۱۸۲} جمع آوری و تدوین شده است. پذیرش عمومی توسط یک جمعیت چیز ارزشمندی است که یک رسم را تثبیت می‌نماید.

و آن رسم به هیچ نوع دیگری از تایید یا تصدیق نیاز ندارد. هنگامی که شما با آداب حسابرسی موافق باشید از نظر فنی با یکسری مشکلات مواجه خواهید شد، یعنی اینکه که به چه شکلی آداب حسابرسی را به جا آورید تا بتوانید موفق تر عمل کنید، گاهی اوقات، روابط دقیقی میان مذاهب و قوانین حسابرسی پیدا می‌کنیم که غالباً بر پرهیز از ابهام تاکید دارند «گراهام کلورلی»^{۱۸۳} ژورنالیست انگلیسی، حسابرسان را مجتهدان کسب و کار نامیده است. بعضی اوقات ما روابط روشنی میان مذاهب و قوانین حسابرسی می‌بینیم، همان‌طوری که در اسلام در قرآن تفتیش عقاید منع شده است.

تحقیقات دکترای من در ارتباط با پیامدهای رفتاری تنظیم بودجه بود و ناخواسته از ویژگی آداب حسابرسی بودجه حمایت نمود. این مسأله حائز اهمیت است زیرا فرایند تنظیم بودجه یکی از بخش‌های مهم برای جهت دهی مستقیم به حسابرسی می‌باشد. در آن روزها که من به عنوان مدیر تولید در یک کارخانه نساجی هلندی مشغول به کار بودم، زمانی که سیستم تنظیم بودجه را ارائه کردم با یکسری از تناقضات رفتاری مواجه شدم. عده‌ای از کارکنان دست به اعتصاب زدند، زیرا آنها با تنظیم بودجه و بوجه‌بندی موافق نبودند.

نتیجه عمده تحقیق در این عنوان خلاصه می‌شد: «بازی کنترل بودجه» (هافستده، ۱۹۶۸) این نتیجه بر اساس تحقیقی میدانی در پنج شرکت تجاری هلند ارائه شده بود. من اشاره‌ای به آداب و شعائر یا فرهنگ نمودم اما در نتیجه تحقیق نشان دادم که کنترل بودجه تأثیر مثبتی بر نتایج دارد در تمامی جوامع بشری بازی‌ها دارای آداب و شعائر متفاوتی هستند آنها فعالیت‌هایی هستند که به خاطر خودشان انجام می‌شوند. اساساً تحقیق نشان داد که شعائر مطلوب به عنوان شرایط اولیه تأثیر سیستم حسابرسی بر نتایج محسوب می‌شوند. جنبه‌های فنی سیستم، یعنی چیزهایی که ادبیات حرفه‌ای در مورد آنها نگران‌کننده می‌باشد، بر نتایج چندان تأثیری نمی‌گذارند. روشی که بازی انجام می‌گیرد معنای سیستم را در اذهان عاملان ایجاد نموده و این امر میزان تأثیر را تعیین می‌نماید. این یک تفسیر فرهنگی می‌باشد

اگر سیستم‌های حسابرسی آداب پرهیز از ابهام هستند، یک فرد می‌تواند بپذیرد که امتیاز جامعه در مورد شاخص پرهیز از ابهام تأثیر بسیار زیادی بر اقدامات حسابرسی داشته باشد، در اغلب جوامعی که از نظر پرهیز از ابهام قوی هستند در حسابرسی بر قوانین دقیق تاکید می‌گردد اما در جوامعی که از نظر پرهیز از ابهام ضعیف تر می‌باشند حسابرسی ممکن است انجام نشود یا اختیاری باشد...

در ورای سمبل‌ها، قهرمانان و شعائر حسابرسی ارزش‌ها وجود دارند. اصولاً فعالیت‌هایی که به لحاظ فنی کمتر محدود می‌گردند، بیشتر توسط ارزش‌ها قانونمند شده و تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی قرار می‌گیرند.

¹⁸². Generally Accepted Accounting principles

¹⁸³. Graham cleverley

حسابرسی حوزه‌ای است که از نظر تکنیکی ضعیف می‌باشد، که در آن آداب نسبت به قوانین طبیعی اهمیت بیشتری دارند. بنابراین، منطقی است که سیستم‌های حسابرسی و روش‌های اعمال شده به‌وسیله آنها با توجه به فرهنگ ملی متفاوت باشند.

در کشورهایی که از لحاظ پرهیز از ابهام بسیار قوی می‌باشند، سیستم‌های حسابرسی به شیوه‌ای تنظیم شده‌اند که تصمیمات تنها از طریق بالاترین قدرت سازمانی اخذ شود. سیستم‌های حسابرسی به‌عنوان ابزاری در اختیار صاحبان قدرت برای ارائه شکل و تصویری مطلوب به منظور رسیدن به هدف، قرار دارند. در کشورهای با پرهیز از ابهام قوی، سیستم‌های حسابرسی، نه تنها بسیار مفصل هستند، بلکه از نظر تئوری هم تا حدودی مبتنی بر اصول و مقررات کلی اقتصاد می‌باشند.

در کشورهای با پرهیز از ابهام ضعیف، سیستم‌های حسابرسی، بیشتر جنبه عمل‌گرا، موقتی و فولکلوری دارد. در آمریکا که پرهیز از ابهام پایین است، تمایل به پذیرفتن آداب حسابرسی مبتنی بر پذیرش عمومی آنها می‌باشد در آلمان که پرهیز از ابهام بالا است، گزارش‌های سالیانه برای سهامداران ارزشی معادل با دارایی شرکت برای استفاده اهداف مالیاتی دارد. در سیستم‌های هلندی، انگلیسی و آمریکایی گزارشات ارائه شده به سیستم مالیاتی با گزارشات مربوط به سهامداران کاملاً متفاوت می‌باشند.

در فرهنگ‌های فردگرا، اطلاعات سیستم حسابرسی بسیار جدی و موثق هستند و بیشتر از فرهنگ جمع‌گرا مورد استفاده قرار می‌گیرند. جوامع جمع‌گرا با توجه به نظریه «هال» دارای پیش‌زمینه‌ی بالایی هستند، گزینه‌های دیگری برای یافتن میزان خوب بودن سازمان‌ها و عملکرد افراد دارند، بنابراین آنها بر اطلاعات ارائه شده به‌وسیله حسابرسان کمتر تکیه می‌نمایند. لذا تخصص حسابرسی در اینگونه جوامع جایگاه پایین‌تری دارد و کار حسابرسان تشریفاتی و بدون تأثیرات عملی بر تصمیمات می‌باشد.


شرکت‌های چندملیتی، هنگامی که در خارج از مرزها فعالیت می‌نمایند مجبورند که از قوانین جهانی حسابرسی استفاده نمایند تا بتوانند به اهداف مستحکم‌تری برسند. همان‌گونه که تحقیقات IBM نشان داد برای کارمندان شاغل در این‌گونه شرکت‌ها که متعلق به کشورهای مختلف با ارزش‌های متفاوتی هستند، به نظر می‌رسد تفسیر قوانین حسابرسی در شرکت‌های تابع یک شرکت تابعه‌ی چند ملیتی از آنچه که در ادارات مرکزی مطرح می‌شود متفاوت می‌باشند.

تفاوت‌های میان سیستم‌های ارزشی حرفه‌ای نقش مهمی در ارتباطات میان حسابرسان و دیگر اعضای سازمان برعهده دارد. دانشجویان آمریکایی اغلب به ارزش‌های والایی مانند شفافیت و پاسخگویی نسبت به خیالی و تصویری بودن در مقایسه با سایر دانشجویان که ارزش‌های پرهیز از ابهام را انتخاب نموده‌اند، اهمیت داده‌اند (بیکر، ۱۹۷۶) در یک نمونه بین‌المللی در هلند دریافتیم که حسابرسی از اطلاعاتی که مردم در نقش‌ها و کارهای‌شان از آن استفاده می‌کنند نشأت گرفته است (هافستد ۱۹۷۸۰)

حسابرسان نیز افرادی هستند که ارزش دارایی‌های یک سازمان را برآورد می‌کند. روش‌های برآورد و ارزش گذاری به سیستم‌های ارزشی غیر منطقی مرتبط می‌شود، به عنوان مثال ماشین‌ها جزو دارایی این شرکت هستند ولی افراد نیستند. ابزار و دستگاه‌های سخت‌افزار نسبت به نرم‌افزارها ابهام کم‌تری دارند.

این بخش چشم اندازی فرهنگی به سیستم حسابرسی محسوب می‌شود زیرا من فرصت مطالعه این سیستم‌ها را داشتم البته این مورد دال بر آن نمی‌باشد که حسابرسی و حسابرسان تنها سیستم‌های فرعی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که از نقطه نظر فرهنگی حائز اهمیت هستند، بلکه سیستم مدیریت پرسنلی، اطلاعات، بازاریابی و مدیریت مالی نیز از جنبه‌های فرهنگی بی‌بهره نیستند.





فصل هفتم:
تقوا در برابر حقیقت

دکتر (راجندرا پرادهان)^{۱۸۴} یک مردم‌شناس نیالی است که در دوره ۱۹۸۷ - ۱۹۸۸ یک پروژه تحقیقاتی ۱۰ ماهه را در روستای (چونر ورد)^{۱۸۵} هلند انجام داده است. وی الگوی مشابهی را با الگوهای مردم‌شناسی غربی به منظور تحقیق در روستاهای شرقی به صورت بر گردان (کپی) تهیه نموده است. (چونرورد) یک روستای نمونه هلندی است که مرکز ایلات هولاند جنوبی را تشکیل داده است، ۱۵۰۰ سکنه دارد و دو کلیسا برای فرقه‌های کالوینی پروتستان در آن وجود دارد.

دکتر (پرادهان) به طور منظم به هر دو کلیسا می‌رفت و با مردم محلی در مراسم مذهبی ارتباط برقرار می‌کرد. وی اغلب از طرف مردم به خانه‌هایشان برای صرف قهوه دعوت می‌شد و موضوع بحث آنها اغلب مذهب بود. وی عادت داشت که توضیح دهد والدینش به مذهب هندو احترام می‌گذاشتند. اما او همه چیز را در آنجا رها کرده بود زیرا برای شناخت به زمان زیادی نیاز داشت. میزبان‌های هلندی دکتر، همیشه می‌خواستند از عقاید وی مطلع شوند: سؤال نا متعارفی که وی هیچ پاسخ درستی برای آن نداشت. او می‌گفت همه در اینجا در رابطه با اعتقادات صحبت می‌کنند، اینکه از کجا آمده ام و مذهب و آیین من چیست و در کدام یک از این آیین‌ها صرفاً کشتی و رئیس خانواده شرکت می‌نماید و دیگران به تماشا می‌پردازند و خواسته‌هایشان را بیان می‌نمایند. در مذهب هندو هیچ وقت سؤال نمی‌شود، آیا به خدا اعتقاد دارید یا نه؟ بلکه همه باید اعتقاد داشته باشند اما مهم‌تر آن است که آنجا چه کاری انجام می‌دهند.

در رابطه با اروپایی‌ها (رود یاردکیپ لینگ)^{۱۸۶} ۱۸۶۵-۱۹۳۶ شعر معروفی سروده بود که با این جمله آغاز می‌شد:

آه، شرق، شرق است و غرب، غرب و هرگز این دو با هم تداخل پیدا نمی‌کنند. البته امروزه آن دو با هم تداخل می‌کنند، نه تنها مانند میهمانی‌هایی که دکتر (پرادهان) در آن شرکت می‌کرد بلکه در تجارت جهانی، تکنولوژی و سیاست. هم (کیپ لینگ) و هم (پرادهان) با این وجود فرض کرده بودند که تفاوت‌هایی در افکار مردم شرق و غرب وجود دارد. در دنیایی که تنها از طریق همکاری‌های جهانی ماندگار خواهیم شد، این

¹⁸⁴ . Rajendra Pradhan

¹⁸⁵ . Schooneruoerd

¹⁸⁶ . Rodyard Kipling

تفاوت‌ها باید کشف و سپس درک شوند. پروژه (پرادهان) برخی از این تفاوت‌ها را که به مذهب مربوط می‌شوند به صورت فهرست وار (البته میان مذهب هندو و کالوینیسیم) ارائه کرده است. وی در سال ۱۹۸۰ در یک مطالعه کاملاً متفاوت اما مکمل، تفاوت‌های میان فرهنگ (چینی) و افکار غربی را به طور کلی مورد بررسی قرار داده است.

تعصبات فرهنگی در افکار محققان

مطالعات IBM که نتایج آن در فصول قبلی تشریح گردید با استفاده از یک پرسشنامه که با ذهنیت قبلی ساخته شده بود انجام گرفت. تیم اولیه‌ای که پرسشنامه را طراحی کردند: انگلیسی، هلندی، فرانسوی، نروژی و آمریکایی بودند. اگر بحث‌های قبلی در رابطه با نظریه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی جدی گرفته شوند سپس این محدودیت ورودی فرهنگ غربی قابل توجه می‌باشد. هنگامی که تحقیقات شروع شدند نه تنها پاسخ دهندگان غربی بلکه پاسخ دهندگان غیر غربی با سؤالات غربی مواجه شدند. آنها از روی وظیفه‌شناسی به تمام سؤالات پاسخ دادند، اما آیا این نتایج می‌توانست ارزش‌های واقعی را بیان کند؟ ما (محققان) در این تحقیق از تأثیر محدودیت ابزار مورد استفاده بر نتایج تحقیق نگران هستیم.

تقریباً همزمان با ارائه نتایج مطالعات IBM، در سال ۱۹۸۲ نتایج یک مطالعه مربوط به ارزش‌های بین فرهنگی انتشار یافت (ان، جی، صفحات ۱۹۶ تا ۲۰۵) این گروه از محققان دانشگاهی متعلق به ۹ کشور آسیایی و حوزه اقیانوس آرام نسخه‌ای اصلاح شده از تحقیق ارزش‌های (روکیچ)^{۱۸۷} را بر روی صد دانشجوی رشته روانشناسی (۵۰ مرد و ۵۰ زن) در گروه‌های ده تایی ملیتی و نژادی انجام دادند. RVS^{۱۸۸}، یک ابزار مشهور است که توسط (نیلتون روکیچ) روانشناس آمریکایی بر اساس فهرستی از ارزش‌های جامعه در سال ۱۹۷۰ طراحی و توسعه داده شد. مطالعات IBM و IVS نتایجی که به طور مستقیم قابل مقایسه باشند، ارائه نمی‌نمایند زیرا داده‌های آنها به روش کاملاً متفاوتی تجزیه و تحلیل شده‌اند. یکی از محققان آسیایی به نام (مایکل بوند)^{۱۸۹} از دانشگاه چینی هنگ‌کنگ تصمیم گرفت که نتایج تحقیق (روکیچ) را مجدداً تجزیه و تحلیل نماید البته به شیوه و راهکاری که اطلاعات IBM تجزیه و تحلیل شده بود. چهار تا از نتایج با یکی از ابعاد ارزش چهار گانه مطالعات IBM ارتباط داشت. البته در شش کشوری که در هر دو مطالعه شرکت داشتند پنجمین بعد قابل تغییر نبود (هافستد و بوند، ۱۹۸۴).

کشف ابعاد همبسته موضوعات کاملاً متفاوت از ماهیت طبیعی عوامل تشریح شده از فصول دوم و پنجم حمایت می‌نماید. در تحقیق و نظر سنجی دیگری از دانشجویان گروه محدودی از کشورها در سال ۱۹۷۹ چهار بعد مشابه شناسایی شدند. اما یکی از مشکلات حل نشده همچنان باقی ماند، در تحقیق IBM و مطالعات

¹⁸⁷ . Ro Keach

¹⁸⁸ . R. V. S (Ro Keach Value Survey)

¹⁸⁹ . Michael Bond

روکیچ پرسشنامه‌ها از افکار غربی منتج شده بود. در هر دو مورد، از پاسخ دهندگان کشورهای غیر غربی خواسته شد تا به سؤالات غربی پاسخ دهند، برخی از این سؤالات برای پاسخ دهندگان ناملموس بود، اما هیچ سؤالی بدون پاسخ نمانده بود، در ضمن سایر مباحث مرتبط مربوط به کشورهای غیر غربی نیز در پرسشنامه لحاظ نشده بود.

راه حل استاندارد که به منظور اجتناب از تعصبات فرهنگی در تحقیقات ارائه شد عبارت بود از: تمرکززدایی، فرایندی که محققان از فرهنگ‌های مختلف، سؤالات تحقیق را بدون در نظر گرفتن محیط‌های فرهنگ خاص توسعه می‌دادند. در این حالت پرسشنامه IBM بهتر از پرسشنامه روکیچ بود پرسشنامه اولیه توسط یک گروه پنج نفره از پنج ملیت طراحی و اصلاح شد، و در ده کشور مورد پیش آزمون قرار گرفت. پرسشنامه قبلی تنها خاص آمریکاییان بود، گرچه گروه تحقیقاتی آسیایی-اقیانوس آرام نیز با استفاده نمودن از چهار ارزش مرتبط با کشورهایشان که در تحقیق روکیچ به آنها پرداخته نشده بود، آن را تا حدودی پذیرفتند. مشکل تحقیق غیر متمرکز پویایی گروه تحقیق بود. اعضای آن مساوی و برابر بودند، اما برخی بر دیگران برتری داشتند. اغلب در گروه یک محقق ارشد وجود داشت که می‌توانست گروه را هدایت کند و معمولاً این محقق از کشورهای غربی انتخاب می‌شد. محققان از کشورهایی که دارای ارزش‌های رایجی مانند احترام به رهبر ارشد و هماهنگی با گروه بودند، اغلب اشتیاق بیشتری به پیروی از رهبر گروه داشتند این بدان معنا بود که گروه تحقیق، تعصبات غربی خود را حتی با وجود گروه‌هایی که اکثریت اعضای آن غیر غربی بودند، حفظ می‌کرد. وقتی که رهبر اصلی تحقیق از یک کشور غیر غربی انتخاب می‌شد، وی نیز که معمولاً در غرب تحصیل کرده بود و بعضی اوقات ارزش‌های غربی را بیش از اندازه قبول داشت وی نیز بسیار متعصب تر بر خورد می‌نمود.

ایجاد یک تعصب غیر غربی: تحقیق ارزش‌های چینی

مایکل بوند که یک کانادایی بود و از سال ۱۹۷۱ در شرق دور زندگی و کار می‌کرد، راه حل خلاقانه‌ای برای رفع مشکل تعصب غربی یافته بود. او پرسشنامه‌ای با تعصب غیر غربی، تعصب فرهنگ چینی، طراحی نمود. که از همان روش طراحی پرسشنامه غربی استفاده نمود. بنابر این نتایج تحقیقات قابل مقایسه بود. بوند از تعدادی دانشمند اجتماعی چینی در هنگ کنگ و تایوان خواست تا فهرستی از ده ارزش اساسی مردم چین تهیه کند. از طریق حذف قسمت‌های متداخل از یک طرف و اضافه نمودن یک سری ارزش‌های دیگر هم که وی در مطالعه کتاب‌های فیلسوفان چینی و دانشمندان اجتماعی خوانده بود فهرست را کامل نمود. وی ۴۰ مورد را در پرسشنامه منظور کرده بود، یعنی مشابه تحقیقات قبلی روکیچ پرسش نامه جدید (تحقیق ارزش

چینی) ۱۹۰ نامیده شد. و نسخه اصلی این تحقیق توسط افراد دو زبانه به دقت کامل به زبان انگلیسی ترجمه شد.

سپس پرسشنامه ارزش چینی بر روی ۱۰۰ دانشجو (۵۰ مرد و ۵۰ زن) در کشور در سراسر جهان اجرا شد. پس از انتشار اولین نتایج، اطلاعات مربوط به مردم چین به آن افزوده شد و لذا تعداد کشورها به ۲۳ مورد تغییر یافت. دانشجویان از نسخه اصلی چینی یا نسخه انگلیسی یا یکی از هشت نسخه دیگری که به هشت زبان مستقیماً از زبان چینی ترجمه شده بودند، استفاده می‌کردند. پاسخ دهندگان از همه طبقات بودند و بسیاری از آنها تحصیلات پایینی داشتند. همراه با نهادهایی با آموزش بالاتر و پذیرش استانداردهایی مطابق با میزان‌های محلی؛ برای یک نفر که غربی فکر می‌کند برخی از آیت‌ها بسیار عجیب بودند، از قبیل افتخار به اجداد و اطاعت از آنها، احترام به آنها و حمایت مالی از والدین. البته برای فردی به تفکری چینی، سؤالات پرسشنامه‌های روکیچ و IBM احتمالاً مشابه می‌باشد.

تجزیه و تحلیل آماری نتایج تحقیق سیستم ارزش‌های چینی از ۲۳ کشور همانند تحقیقات IBM و سیستم ارزش‌های روکیچ مبتنی بر اهمیت نسبی یک ارزش در برابر سایر ارزش‌ها در یک کشور به دست می‌آید و دوباره همان چهار بعد را ایجاد می‌کند. ۲۰ کشور از مجموع ۲۳ کشور مورد مطالعه، IBM و سیستم ارزش‌های چینی حضور داشته‌اند. در این ۲۰ کشور امتیازات تحقیق سیستم ارزش‌های چینی و IBM از طریق همبستگی قابل مقایسه بودند، یافته‌ها بسیار جالب بودند یکی از ابعاد تحقیق سیستم ارزش‌های چینی با ابعاد جمع‌گرایی و فاصله قدرت کاملاً مرتبط بود. اما به میزان بیشتری با بعد فاصله قدرت متناسب بود. اما با فاصله قدرت ارتباط کمتری داشت (البته با علامت منفی) بعد سوم سیستم ارزش‌های چینی به خوردورزی مرتبط بود. این بار نیز علی‌رغم ارائه سؤالات متفاوت به افراد متفاوت از کشورهای مختلف در یک سیکل زمانی متفاوت، نتایج مشترکی به دست آمد.

چند مورد از سؤالات تحقیق سیستم ارزش‌های چینی معادل‌های عینی در تحقیق IBM داشتند. اگر ما ارزش‌هایی را که از یکی از ابعاد سیستم ارزش‌های چینی به دست آمد با ارزش‌های همبسته یکی از ابعاد IBM ترکیب نماییم شگفت زده می‌شویم. ما بایستی فرض نماییم که ابعاد تحقیق IBM نشان دهنده فرهنگ غربی و ابعاد ارزش‌های چینی نشان دهنده فرهنگ شرقی هستند. همراه با هریک از این ترکیبات ارزشی چیزهای بیشتری از آنچه یک تفکر شرقی یا غربی می‌تواند به تنهایی شناسایی نماید، وجود دارد.

فاصله قدرت زیاد در تحقیق IBM به علت نیاز به اتکاء بر اشخاص بسیار قوی وجود دارد، عامل مرتبط سیستم ارزش‌های چینی، (نظم اخلاقی) ارزش‌های زیر را شامل می‌شود:

۱- داشتن آرزوهای کوچک

۲- مدارا کردن، راه میانه را انتخاب کردن

190. Chinese Value Survey (CVS)

۳- خود را پاک و خالص نگه داشتن

قطب مخالف یعنی فاصله قدرت کم به علت نیاز به استقلال ایجاد شده است، عوامل زیر را به عنوان ارزش‌های معادل در سیستم ارزش‌های چینی نشان می‌دهد:

۱- قدرت سازگاری

۲- تدبیر و احتیاط

به نظر می‌رسد که سؤالات بر اساس افکار غربی تنظیم شده باشند به خصوص در جنبه قدرت این بعد. سؤالات شرقی نشان می‌دهد که نا برابری در قدرت به علت تفاوت پرهیزگاری در زندگی هر فرد می‌باشد. اشخاصی که در فرهنگ با فاصله قدرت زیاد قرار دارند باید جایگاه و موقعیت‌شان را با محدودیت تنظیم نمایند ولی افراد در فرهنگ با فاصله قدرت کم با احتیاط می‌توانند جابجایی داشته باشند.

فردگرایی تحقیق IBM با یک قطب، از بعد انسجام در تحقیق سیستم ارزش‌های چینی که بزرگ‌ترین دسته از ارزش‌های تحقیق در آن قرار دارد مطابقت دارد:

۱- تحمل دیگران

۲- هماهنگی با دیگران

۳- نداشتن رقابت

۴- روابط دوستانه و نزدیک با دیگران

۵- قابل اعتماد بودن

۶- رضایت و قناعت در زندگی

۷- همبستگی و اتحاد با دیگران

۸- محافظه کاری

قطب مخالف، جمع‌گرایی در مطالعات سیستم ارزش‌های چینی، ارزش‌های زیر را نشان داده است:

۱- حرمت فرزندی (اطاعت و احترام به والدین، احترام به اجداد، حمایت مالی از طرف والدین)

۲- پاکدامنی و عفت زنان

۳- میهن پرستی

این ارزش‌ها بیشتر در ردیف آن چیزهایی که در مطالعات IBM به دست آمده بود قرار دارند. در جامعه فردگرا، روابط با دیگران آشکار نیست، مردم بسیار آسیب پذیر هستند و در محیطی بسیار محتاطانه پرورش می‌یابند. در جوامع جمع‌گرا، نیازی به ایجاد ارتباط خاص نمی‌باشد، همه با هم دوست هستند و اعضای یک گروه محسوب می‌شوند. این عضویت گروهی به صورت به‌وسیله حرمت فرزندی و پاکدامنی زنان حفظ می‌شود و با حس میهن پرستی همراه می‌گردد. در نسخه‌های بعدی پرسشنامه اساساً یک هدف کاری برای IBM به عنوان «کشور خودتان را حفظ نمائید» اضافه گردید، این مورد قویاً با جمع‌گرایی همراه می‌باشد.

بعد خردورزی در مطالعات IBM با عامل انسان دوستی در سیستم ارزش‌های چینی مطابقت دارد، در قطب خردورزی ارزش‌های زیر وجود دارند:

۱- صبوری

۲- عدم نزاکت

۳- نوع دوستی (بخشنده‌گی و دلسوزی)

در قطب مخالف یعنی عاطفه ورزی ارزش‌های زیر وجود دارند:

۱- میهن پرستی (ارزش مشابهی که در جمع گرایی نیز وجود دارد)

۲- صداقت

بعد خردورزی IBM، قطعیت، مادی گرایی و عملکردمداری را مطرح می‌نماید. در سیستم ارزش‌های چینی باز هم صفات تقوی و پرهیزکاری همراه با خردورزی وجود دارند. احترام، عقاید جوانمردانه قرون وسطایی را به یاد ما می‌آورد. صبوری و نوع دوستی را بیشتر در قطب عاطفه‌ورزی می‌پذیریم. اما روش طرح پرسشنامه سیستم ارزش‌های چینی با پرسشنامه IBM بسیار متفاوت بوده است. در مطالعه سیستم ارزش‌های چینی از تصدیق آگاهانه ارزش‌های مطلوب یا پرهیزکاری مطلق مدنظر بود. هدف کار IBM بیشتر حول دو بعد خردورزی و عاطفه ورزی می‌چرخید و به اهداف شخصی توجه داشت. «مطلوب»^{۱۹۱} و «خواسته»^{۱۹۲} همیشه یکسان نیستند، گاهی ممکن است یکی جزئی از دیگری باشد. فیلسوفان چینی همیشه اذعان نموده‌اند که عناصر خردورزی و عاطفه ورزی در زندگی درهم تنیده شده‌اند، بعد انسان دوستی در سیستم ارزش‌های چینی نیز به نظر می‌رسد که این فرض «تائوئیسم»^{۱۹۳} را تأیید نماید. قطب عاطفه‌ورز در سیستم ارزش‌های چینی، تبعیت از ارزش‌های والاتر را نشان می‌دهد: میهن پرستی و عدالت.

سه بعد مشترک در مطالعات IBM و سیستم ارزش‌های چینی آنهایی هستند که به سه نوع رفتار اجتماعی اشاره می‌کنند: تمایل به بزرگ‌تر و کوچک‌تر، تمایل به گروه و نقش جنسی یک نفر. اینها نشان دهنده گزینه‌های فرهنگی برای هر جامعه بشری می‌باشند، که بدون توجه به افکار شرقی یا غربی در مطالعات به دست آمده‌اند. آنها واقعاً موضوعات جهانی انسانی هستند، بدین معنا که همه جوامع دارای مشکلات مشترکی هستند اما جوامع مختلف پاسخ‌های متفاوتی (به‌صورت تاریخی تا آگاهانه) برای این مشکلات انتخاب نموده‌اند.

¹⁹¹ . desirable

¹⁹² . desired

¹⁹³ . Taoism

پویایی کنفوسیوسی به عنوان بعد پنجم

جای یکی از ابعاد مطالعات IBM در نتایج سیستم ارزش‌های چینی خالی است. هیچ یک از عوامل سیستم ارزش‌های چینی با بعد پرهیز از ابهام همبستگی نداشته‌اند. این بعد در فصل پنجم تحت عنوان جستجوی انسانی برای حقیقت مورد بحث و بررسی قرار گرفت. به نظر می‌رسد برای افکار چینی که سؤالات سیستم ارزش‌های چینی را مطرح نموده‌اند، سؤالات مربوط به حقیقت بی ربط بوده‌اند. اضطراب و شرمندگی راجاندا پرادهان که در آغاز این فصل به آن اشاره شد در خصوص این سؤال که به چه چیزی باور دارید، به یاد آورید. در افکار چینی و هندی که وضعیتی متفاوت از غرب دارند حقیقت و تعریف آن ضروری می‌باشد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات جهانی سیستم ارزش‌های چینی در پاسخ به سولات چینی نشان داد که بعد چهارم با هیچ چیزی از یافته‌های سؤالات غربی رابطه‌ای ندارد. مایکل بوند این بعد را که با آموزه‌های کنفوسیوس ارتباط دارد، «پویایی کنفوسیوسی»^{۱۹۴} نامگذاری نمود. در واژه‌های علمی این اصطلاح به «جهت‌گیری بلندمدت در مقابل جهت‌گیری کوتاه‌مدت»^{۱۹۵} در زندگی اشاره می‌نماید. این واژه با ارزش‌هایی که در افکار غربی به روشنی شناسایی شده‌اند اما در لیست مباحث کلیدی طراحان پرسشنامه غربی وارد نشده است مرتبط می‌باشد. کنفوسیوس که عقایدش در رابطه با نابرابری قبلاً در فصل دوم تشریح گردیده، روشنفکر متواضعی بود که خاستگاه وی به ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در چین برمی‌گردد. وی در کشف تنوع روش‌های حکمرانی، حکمرانان محلی روزگار خویش ناموفق بود اما وی اعتبار و شهرتی عقلایی به دست آورده و در اواخر زندگی‌اش شاگردانی که در معیت وی بودند، مواردی که ما امروزه آنها را آموزه‌های کنفوسیوس می‌نامیم را ثبت و ضبط نمودند. جایگاه کنفوسیوس بیشتر شبیه به جایگاه سقراط در یونان که هم عصر با او بود می‌باشد. آموزه‌های کنفوسیوس درس‌هایی از اخلاق عملی هستند که مضمون مذهبی ندارند. نظریه کنفوسیوس مذهبی نیست بلکه یک سری قوانین واقع بینانه برای زندگی هستند که ریشه در تاریخ چین دارند. موارد زیر اصول اساسی آموزه‌های کنفوسیوس هستند:

- ۱- پایداری جامعه مبتنی بر روابط نابرابر میان افراد می‌باشد. پنج اصل که در فصل دوم شرح داده شده‌اند: قانونگذار - پیر و قانون، پدر-پسر، برادر بزرگتر-برادر کوچکتر، شوهر-زن و دوست بزرگ-دوست کوچک که همه این روابط مبتنی بر الزامات و تعهدات دو جانبه هستند.
- ۲- خانواده، الگوی اولیه همه سازمان‌های اجتماعی می‌باشد. هیچ شخصی تنها و منفرد نیست بلکه عضوی از خانواده محسوب می‌شود. بچه‌ها باید یاد بگیرند که خود را محدود نمایند و بر فردیت خود برای حفظ هارمونی خانواده (حتی اگر فقط در ظاهر هم شد) غلبه نمایند، اما افکار یک فرد آزاد باقی می‌ماند. هماهنگی در حفظ ظاهر هرکس مسائلی چون شخصیت، هویت و احترام به خود حفظ می‌شود. اهمیت ظاهر در خانواده

¹⁹⁴. Confucian dynamism

¹⁹⁵. long-term versus short-term orientation

و جامعه جمع گرا در فصل سوم تشریح گردید. از بین بردن هویت و ارزش یک فرد در سنت چین با از بین بردن چشم، بینی و دهان هم ارزش و برابر است. روابط اجتماعی باید به طریقی که شأن هرکس حفظ شود ایجاد گردند. احترام گذاشتن به یک فرد حفظ ظاهر و شأن نامیده می‌شود.

۳- رفتار پرهیزکارانه و با فضیلت با دیگران معادل با رفتار با دیگران براساس آنچه که برای خود می‌پسندید می‌باشد. (اصل طلائی چینی به صورت منفی ارائه شده) خیر خواهی نسبت به دیگران وجود دارد اما برابر با معادل مسیحی آن که حتی دشمن را دربر می‌دارد نمی‌باشد. کنفوسیوس معتقد است اگر بناست کسی دشمن فردی را دوست بدارد چه چیزی برای دوستش باقی خواهد ماند.

۴- پاکدامنی و تقوا با توجه به وظائف هر فرد در زندگی، شامل تلاش برای فراگیری مهارت‌ها و آموزش، کارکردن به طور جدی، هزینه کردن به اندازه نیاز، قناعت کردن، مهربان بودن و محافظه کاری می‌باشد. مصرف بیش از اندازه چون حالت تعادل فرد را برهم می‌زند حالت تابو دارد. میانه روی در همه امور جالب و جذاب می‌باشد.

بعد جدید یعنی پویایی کنفوسیوسی در میان پاسخ‌های دانشجویان ۲۳ کشور به صورت بسیار دقیقی متفاوت بوده است و در ابتدا به وسیله مطالعات سیستم ارزش‌های چینی آشکار گردیده و شامل ارزش‌های زیر می‌باشد:
در قطب جهت‌گیری بلندمدت زندگی:

۱- استقامت و پشتکار

۲- ساماندهی روابط براساس جایگاه و شأن و مشاهده نظم

۳- صرفه جویی

۴- با شرم و حیاء بودن

در قطب مخالف یعنی جهت‌گیری کوتاه‌مدت ارزش‌های زیر به دست آمده:

۱- ثبات و استحکام شخصی

۲- حفظ ظاهر

۳- احترام به سنت‌ها

۴- رفتار متقابل در تشکر کردن و هدیه دادن

مایکل بوند عنوان کیفیت کنفوسیوسی را برای این بعد در نظر گرفته است زیرا در هر دو قطب همه ارزش‌ها از آموزه‌های کنفوسیوسی نشأت گرفته‌اند. با این حال ارزش‌های یک قطب بیشتر به سمت آینده جهت دهی شده‌اند و پویاتر هستند (به‌ویژه ثبات و صرفه جویی) در صورتی که ارزش‌های قطب دیگر بیشتر مربوط به زمان گذشته و حال می‌باشد و باثبات تر هستند.

کنفوسیوس و رشد اقتصادی

برای بار دوم «دوک چینگ»^{۱۹۶} کنفوسیوس را مورد خطاب قرار داد و از او پرسید: رمز و راز یک حکومت خوب چیست؟ کنفوسیوس جواب داد: حکمرانی، حفظ منابع کمیاب می‌باشد. (کلن ۱۹۸۳، ص ۴۴)

در جدول ۷/۱ امتیازات ۲۳ کشور در نمونه دانشجویان در خصوص بعد ارزش، جهت‌گیری بلندمدت، فهرست شده است. این امتیازات در طیفی از صفر تا صد قرار دارند و از همان روشی که در خصوص نتایج IBM در فصول دوم تا پنجم به کار برده شده به دست آمده‌اند. (امتیاز چین که بالاتر از صد می‌باشد، پس از آنکه مقیاس تنظیم شده بود به آن اضافه گردیده است). ترکیبات جایگاه نسبی و نه مطلق کشورها را نشان می‌دهند.

¹⁹⁶. Duke ching

جدول ۷/۱: ارزش‌های شاخص جهت‌گیری بلندمدت برای ۲۳ کشور

امتیاز رتبه	کشور یا ناحیه	امتیاز جهت‌گیری بلندمدت
۱	چین	۱۱۸
۲	هنگ کنگ	۹۶
۳	تایوان	۸۷
۴	ژاپن	۸۰
۵	کره جنوبی	۷۵
۶	برزیل	۶۵
۷	هند	۶۱
۸	تایلند	۵۶
۹	سنگاپور	۴۸
۱۰	هلند	۴۴
۱۱	بنگلادش	۴۰
۱۲	سوئد	۳۳
۱۳	لهستان	۳۲
۱۴	آلمان	۳۱
۱۵	استرالیا	۳۱
۱۶	نیوزیلند	۳۰
۱۷	آمریکا	۲۹
۱۸	بریتانیا	۲۵
۱۹	زیمباوه	۲۵
۲۰	کانادا	۲۳
۲۱	فیلیپین	۱۹
۲۲	نیجریه	۱۶
۲۳	پاکستان	۰۰

پنج جایگاه اولیه در جدول ۷/۱ مربوط به کشورهای آسیای شرقی است: چین، هنگ کنگ، تایوان، ژاپن و کره جنوبی. سنگاپور در جایگاه نهم قرار دارد. چین به دلیل آنکه زادگاه کنفوسیوس است یک استثناء محسوب می‌شود. پنج کشور دیگر تحت عنوان پنج اژدها مطرح هستند زیرا طی دهه‌های گذشته رشد سریع اقتصادی را نشان دادند. به همین علت تعجبی ندارد که شاخص جهت‌گیری بلندمدت در همه ۲۳ کشور مذکور همبستگی قوی‌ای با آمار منتشر شده بانک جهانی در دوره ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۷ در خصوص رشد اقتصادی دارند.

همبستگی میان ارزش‌های معین کنفوسیوسی و رشد اقتصادی در دهه‌های گذشته بسیار جالب توجه و جذاب می‌باشد. وجود رابطه میان آموزه‌های کنفوسیوس و رشد اقتصادی اخیر، از قبل قابل تصور بوده اما هرگز به اثبات نرسیده بود. یکی از مدعیان این قضیه آمریکایی با نام «هرمن کان»^{۱۹۷} که در طی سال‌های ۱۹۲۲ تا ۱۹۸۳ می‌زیسته، می‌باشد که نظریه «نو کنفوسیوس»^{۱۹۸} را در سال ۱۹۷۹ تدوین نموده است. در این نظریه فرض شده است که: موفقیت اقتصادی اخیر در کشورهای آسیای شرقی با توجه به تاریخ، ریشه در فرهنگ آنها دارد که پس از شرایط جنگ جهانی دوم، یک مزیت رقابتی را در عرصه تجارت ایجاد نمود. داده‌های جمع‌آوری شده سیستم ارزش‌های چینی، صحت گفته کان را تأیید می‌نماید و همچنین مشخص می‌سازد که کدام‌یک از ارزش‌های کنفوسیوسی در رشد اقتصادی مؤثرند.

یک همبستگی هرگز به معنای رابطه علی نمی‌باشد. اصل علیت ممکن است بین همان دو عامل باشد یا عامل سومی به‌صورت علت مشترک آنها عمل نماید. در فصل سوم نشان داده شد که ثروت ملی با امتیازات فردگرایی جامعه ارتباط دارد و بر اساس اطلاعات حاصله از دو برهه زمانی، مشخص گردید که ثروت عامل فردگرایی می‌باشد. تحقیق سیستم ارزش‌های چینی صرفاً اطلاعات را برای یک زمان خاص ارائه نموده است. طرح جهت علیت تنها می‌تواند یک فرضیه باشد. به هر حال ماهیت موجود در ارزش‌ها این موضوع را که ارزش‌ها علت و رشد اقتصادی معلول می‌باشد را محتمل می‌سازد. رابطه بین این دو به‌وسیله کارآفرینی شرق آسیا شکل گرفت. چینی‌ها و ژاپنی‌ها قبل از شروع توسعه عظیم کنونی با ارزش‌های پشتکار و صرفه‌جویی مشهور بودند: باور سنتی آنها اگرچه هنوز هم قوی می‌باشد، به‌صورت مشخص به‌وسیله حوادث تاریخی جنگ جهانی دوم و دوره پس از آن تضعیف گشته‌اند.

کارآفرینی آسیای شرقی به نظر نمی‌رسد که صرفاً مبتنی بر ارزش‌های کارآفرینان باشد، شیوه‌ای که امتیازات سیستم ارزش‌های چینی، که از طریق مطالعه نمونه‌های دانشجویی به دست آمده است، این‌طور فرض می‌نماید که ارزش‌های سرنوشت ساز و قطعی در کل جوامع میان کارآفرینان، کارآفرینان آینده و میان کارکنان و خانواده‌های آنها و میان سایر اعضای جامعه بسیار گسترده و پخش هستند.

¹⁹⁷ . Herman Kahn

¹⁹⁸ . Neo- confucian

ارزش‌های پویایی کنفوسیوسی مانند جهت‌گیری بلندمدت و کوتاه‌مدت، احتمالاً بسیاری از خوانندگان غربی را گیج و سردرگم می‌نماید. گیج شدن آنها چیز عجیبی نیست زیرا این بعد از عناصری تشکیل شده که در پرسشنامه‌های غربی درج نشده‌اند و برای یک فرد غربی اهمیت چندانی ندارند.

این موضوع قابل توجه است که صرفه‌جویی و پشتکار به‌عنوان مثال در تحقیقات ارزشی روکیچ که براساس ارزش‌های آمریکایی در سال ۱۹۶۰ تدوین شده است به‌طور همزمان وجود ندارند. هزینه کردن نه صرفه‌جویی برای آمریکایی‌ها هم در سطح دولت و هم برای مردم یک ارزش می‌باشد. این موضوع در دیگر جوامع غربی هم صدق می‌کند، البته کشورهایی چون هلند مستثنی هستند و به آنها چین اروپا می‌گویند. پس‌اندازهای شخصی به‌عنوان بخشی از تولید ناخالص ملی در سال ۱۹۸۸ حدود ۱۲ درصد در ژاپن، ۸ درصد در آلمان، ۴ درصد در انگلستان و ۳ درصد در آمریکا برآورد شده بود. «هربرت اشتاین»^{۱۹۹} رئیس سابق شورای اقتصادی و مشاور دو رئیس‌جمهور، جمهوری خواه در پاسخ به این سؤال که چرا آمریکایی‌ها پس‌انداز نمی‌کنند اذعان نموده است که:

«اقتصاد دانان نمی‌توانند به این سؤال جواب دهند، همان‌گونه که گفته شده میزان پس‌انداز شخصی در آمریکا همیشه از نقاط دیگر کم‌تر است. و این به سبک زندگی آنها بستگی دارد و نه چیز دیگری»
عنوان کنفوسیوس برای این بعد می‌تواند تا حدودی منجر به اشتباه شود. همان‌طور که دیدیم هر دو قطب مخالف دربرگیرنده ارزش‌های کنفوسیوسی می‌باشند. بخشی از ارزش‌های غیر کنفوسیوسی مانند برزیل و هندوستان امتیازات بالایی در این شاخص کسب نموده‌اند (اگرچه برزیل یک اقلیت نسبتاً بزرگ ژاپنی دارد). برای یک مشاهده گر غربی، به نظر می‌رسد که اغلب کشورهای آسیای شرقی به سوی سنت‌ها گرایش دارند و بیشتر از غربی‌ها با آن مواجه می‌شوند. اما در اینجا خوانندگان بایستی به خاطر بسپارند که ارزش‌ها نسبت به یکدیگر سنجیده شده‌اند. اگر دانشجویان شرقی باشند به ارزش صرفه‌جویی بیشتر اهمیت می‌دهند. سرانجام می‌توان گفت که برخی از ارزش‌های خیلی کنفوسیوسی با این بعد مرتبط نمی‌باشند مانند حرمت فرزندی که با بعد جمع‌گرایی مرتبط می‌باشد.

علی‌رغم این مغایرت، ارزش‌های قطب جهت‌گیری بلندمدت بسیار کنفوسیوسی هستند و از کارآفرینی حمایت می‌نمایند. پشتکار و پیگیری در دستیابی به اهداف، یک دارایی اساسی برای کسی است که تازه شروع به کارآفرینی نموده است. روابط دستوری از طریق قوانین و نظارت بر این قوانین نشانگر آن است که کنفوسیوس بر روابط متقابل نابرابر تأکید دارد. یک مفهوم هماهنگی و ثبات سلسله‌مراتب و مکمل بودن وظایف، اعمال نقش کارآفرینی را برعهده دارند. صرفه‌جویی باعث پس‌انداز کردن و ایجاد سرمایه برای سرمایه‌گذاری‌های مجدد می‌شود. ارزش حس شرم و حیاء از ارتباطات درونی از طریق حساسیت نسبت به قراردادهای اجتماعی و تأکید بر حفظ تعهدات حمایت می‌نماید.

¹⁹⁹. Herbert Stein

در قطب جهت‌گیری کوتاه‌مدت، ثبات و استقامت شخصی اگر به‌طور کامل مطرح شود، انگیزه ریسک‌پذیری و تغییر‌پذیری در بازارهایی که با سرعت در حال تغییر هستند را کاهش می‌دهد. حفظ ظاهر اگر مبالغه‌آمیز باشد از ارزش ترغیب تجارت می‌کاهد. در واقع دانشجویان آسیایی در امتیازات نشان داده‌اند که به‌طور آگاهانه بر این بعد تأکید نمی‌کنند و تأکید بیش از حد بر سنت‌ها مانع نوآوری می‌شود. بخش نهانی پیشرفت و موفقیت اقتصادی پنج‌اژدهای شرقی این است که نوآوری‌های تکنولوژیکی غربی را به راحتی قبول نموده‌اند که نشان می‌دهد آنها کم‌تر از برخی کشورهای غربی سنتی هستند و این امر مبین امتیازات پائین این کشورها در این ارزش می‌باشد. در نهایت ارزش‌های رفتار متقابل در احوال‌پرسی و تشکر و پاداش به‌عنوان یک ارزش اجتماعی در خوب بودن نسبت به عملکرد مطرح هستند. اگرچه به‌طور مشخص هنوز هم در کشورهای آسیایی وجود دارد ولی به نظر می‌رسد که به‌طور آگاهانه از اهمیت آن کاسته شده است. در کشورهای غربی که امتیازشان به نسبت در ارزش‌های جهت‌گیری کوتاه‌مدت بالا بوده و در ارزش‌های جهت‌گیری بلندمدت پایین‌تر می‌باشد. حفظ ظاهر برابر سنت، رفتار متقابل و یک حساسیتی نسبت به روندهای اجتماعی مصرف، مرتبط با حفظ ارزش‌های جاوه‌ای می‌باشد که بالاتر از ارزش‌هایی مانند تلاش و پشتکار قرار می‌گیرند.

فرهنگ در شکل ارزش‌های غالب معین برای توسعه اقتصادی ضروری است اما شرط کافی محسوب نمی‌شود. دو شرط دیگر عبارتند از: وجود بازار و شرایط سیاسی که به توسعه کمک می‌نماید. ضرورت بازار شرح می‌دهد که چرا رشد اقتصادی اژدهاهای پنجگانه درست پس از سال ۱۹۵۵ شروع شد. زیرا در آن هنگام شرایط بازار جهانی کامل در آن فراهم بود. ضرورت حمایت‌های سیاسی در هر پنج کشور دیده می‌شود اما روش‌های آن متفاوت است و در واقع این به نقش دولت از حالت فعال تا نسبتاً منفعل برمی‌گردد. اتحادیه‌های کارگری در هر پنج کشور ضعیف بود و همه شرکت‌محور بودند و توزیع درآمد قانونی به‌صورت برابر به معنای حمایت از تغییرات اجتماعی انقلابی ضعیف بود. مفهوم کنفوسیوسی مدرنیزاسیون به رغم بروز ناگهانی ناآرامی و خشونت، به خوبی بر زندگی سیاسی تأثیر گذاشته بود.

نفوذ سیاسی در کشور چین که زادگاه کنفوسیوس می‌باشد و بالاترین امتیاز را در بعد پویایی کنفوسیوسی کسب نموده بدیهی است. رشد اقتصادی چین به علت انقلاب فرهنگی در سال‌های ۱۹۶۶ تا ۱۹۷۶ از حرکت بازماند، با این وجود متوسط نرخ رشد اقتصادی چین برای ۲۳ سال ۵/۲ درصد گزارش شده که از ۴/۲ مربوط به ژاپن بالاتر بوده است. البته چین از سطح خیلی پایین شروع به رشد نمود. سیاست‌ها نقش مهمی در توسعه اقتصادی داشته و خواهند داشت. بدیهی است که کشور چین با جمعیت یک میلیارد و صد میلیون نفری مشکلاتی بیش از کشور سنگاپور با جمعیت ۲/۶ میلیون نفری داشته است. آیا قوانین و قانونگذاران چینی بر پیامدهای سیاسی داخل چین برای باز شدن راه‌های تبادل اقتصادی با کشورهای دیگر غلبه نمودند یا خیر؟ این سؤالی است که بی ارتباط با توسعه اقتصادی این کشور نمی‌باشد. سرکوب غم‌انگیز تظاهرات دانشجویان در میدان دروازه صلح آلمانی (تیان آن من) در شهر پکن در ژوئن ۱۹۸۹ نشان می‌دهد که کنترل سیاسی هنوز هم

مقدم بر مدرنیزاسیون اقتصادی می‌باشد. اگر راه حلی برای این مشکل پیدا شود مردمان اصیل چین به نظر می‌رسد که برنامه ریزی ذهنی داشته باشند که کشورشان را به ششمین و عظیم ترین ازدها تبدیل نمایند.

افکار غربی و افکار شرقی

چند اقتصاددان، موفقیت اقتصادی پنج کشور (ازدهای آسیای شرقی) را پیش‌گویی کرده بودند. حتی پس از آنکه این پیش‌گویی به وقوع پیوست بسیاری از افراد تا مدت‌ها نمی‌توانستند آن را تشخیص دهند. در یک پیش‌بینی که برای بررسی آن منطقه در مجله معتبر آمریکا (چنری و استورت ۱۹۶۶) انجام شد نامی از هنگ کنگ و سنگاپور برده نشد زیرا آنها چندان حائز اهمیت شمرده نمی‌شوند، عملکردهای تایوان و کره جنوبی کمتر از هند و سریلانکا تخمین زده شد. ۱۵ سال بعد صادرات سنگاپور با جمعیت ۲/۶ میلیون نفری بیشتر از هندوستان با جمعیت هفتصد میلیون نفری بود.

پس از جادوی اقتصادی کشورهای ازدها، اقتصاددانان هیچ توضیحی برای آن نداشتند. به‌عنوان مثال بر اساس شاخص‌های اقتصادی، کلمبیا بایستی عملکرد بهتری نسبت به کره جنوبی داشته باشد در حالی که عکس این قضیه صادق بود. فرهنگ‌شناسانی نظیر هرمن کان از میراث کنفوسیوس برای توضیح موضوع فوق استفاده نمودند اما این تنها یک حدس و گمان بود. چیزی که قابل توجه می‌باشد این است که وی از یک ابزار آسیای شرقی - سیستم ارزش‌های چینی - برای اثبات نقش حقیقی فرهنگ در توسعه آسیای شرقی و همچنین به‌عنوان توضیحی در خصوص موفقیت اقتصادی پنج ازدها استفاده نمود.

اهمیت منشأ فرهنگی افکار در ورای پرسشنامه‌ها، در شرح آنکه چگونه یک پدیده فرهنگی اساسی است، بسیار زیاد می‌باشد. این مسئله نه تنها بر عملکرد روزانه زندگی مان مانند روشی که زندگی می‌کنیم، اداره می‌شویم و می‌میریم بلکه بر تئوری‌هایی که برای توسعه و شرح فعالیت‌های مان به کار می‌بریم نیز تأثیر می‌گذارند. هیچ جنبه‌ای از زندگی مان فارغ از تأثیر فرهنگ نمی‌باشد.

مقایسه نتایج مطالعات سیستم ارزش‌های روکیچ و IBM، غربی در مقابل سیستم ارزش‌های چینی شرقی نشان می‌دهد که سه بعد با روابط اولیه انسانی مربوط هستند که در سطح جهان شناخته شده می‌باشند. این سه بعد عبارتند از: فاصله قدرت، جمع‌گرایی/فردگرایی، خردورزی/عاطفه‌ورزی. بعد چهارم هم می‌تواند وجود داشته باشد و آن به فرهنگ طراحان پرسشنامه برمی‌گردد. در پرسشنامه‌های غربی بعد پرهیز از ابهام بعد چهارم می‌باشد. در پرسشنامه شرقی پویایی کنفوسیوسی بعد چهارم است.

پرهیز از ابهام در فصل پنجم شرح داده شد که نهایتاً با جستجوی جامعه در خصوص حقیقت سروکار دارد. فرهنگ‌های با پرهیز از ابهام بالا اعتقاد به حقیقت مطلق را پرورش می‌دهند و فرهنگ‌هایی که ابهام را پذیرفته‌اند بیشتر نسبت‌گرا هستند.

پویایی کنفوسیوسی یا جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت می‌تواند به‌عنوان جستجوی جامعه در خصوص پرهیزکاری مد نظر قرار گیرد. تصادفی نیست که این بعد به آموزه‌های کنفوسیوس مرتبط باشد،

همان‌گونه که در همین فصل ذکر شده کنفوسیوس یک معلم اخلاق عملی و بدون هرگونه زمینه مذهبی بود، او به پرهیزکاری می‌پرداخت ولی یک سؤال در خصوص حقیقت را بی پاسخ گذاشت.

مذاهب شرقی چون هندو، بودائی، شینتو و تائو که هرکدام خط فلسفی جداگانه‌ای دارند با مذاهب غربی مانند یهودیت، مسیحیت و اسلام تفاوت دارند. سه مذهب غربی از نظر تاریخی به یک ریشه تعلق دارند. آنها در فصل پنجم تشریح شده‌اند و همگی بر اساس «وجود حقیقت» که برای معتقدان به آن قابل دسترسی است بنا شده‌اند. همه آنها کتاب وحی دارند، در شرق یا کنفوسیوسم که اخلاق غیر مذهبی است، هیچ‌یک از مذاهب عمده بر این فرض استوار نشده‌اند که حقیقتی وجود دارد و جامعه انسانی می‌تواند به آن معتقد باشد. آنها روش متفاوتی را شرح داده‌اند که شخص می‌تواند خودش را در زندگی از طریق پاکدامنی، تقوا و... ارتقاء دهد. برخی از آنها قانون روحی بالاتری را مطرح می‌کنند مانند اتحاد و همبستگی با خدا یا خدایان. بنابراین دکتر پرادن از سؤال در مورد اینکه به چه چیزی اعتقاد دارد بسیار گیج شده بود. این برای شرقی‌ها یک سؤال بی ربط است. آنچه که فرد انجام می‌دهد اهمیت دارد نه آنچه که به آن معتقد است. این دلیلی است که چرا پرسشنامه‌ای به وسیله افکار غربی طراحی شده منجر به شناسایی بعد چهارمی در خصوص حقیقت می‌شود و پرسشنامه طراحی شده به وسیله افکار شرقی بعد چهارمی در خصوص پرهیزکاری ایجاد می‌نماید.

نگرانی غرب در خصوص موضوع حقیقت، از طریق اصلی بدیهی و مسلم در منطق عقلایی غرب که به این صورت بیان می‌شود حمایت می‌گردد. اگر «الف» حقیقت باشد «ب» که در مقابل آن قرار دارد بایستی اشتباه باشد. منطق شرقی چنین اصل بدیهی ندارد. اگر «الف» حقیقت باشد و «ب» مخالف آن باشد، «ب» ممکن است حقیقت باشد و این دو با هم عقلی را به وجود می‌آورند که فراتر از الف و ب است، این فرضیه گاهی اوقات مکمل و متمم بعد خردورزی / عاطفه ورزی است. که هر دوی این ویژگی‌ها در چینی‌ها، زنان و مردان، در همه جنبه‌های واقعی نشان داده می‌شود. حقیقت انسان در این دیدگاه فلسفی همیشه ناقص است. مردم شرق و کشورهای جنوب شرق آسیا به راحتی می‌توانند با مذاهب مختلف دیگر سازگار شوند و یا به‌طور همزمان چند مذهب داشته باشند. در کشورهایی با این پیش زمینه فلسفی یک سیستم اخلاقی غیر مذهبی مانند (کنفوسیوس) می‌تواند سنگ بنای یک جامعه شود. در غرب قوانین اخلاقی تنها از مذهب نشأت گرفته‌اند: تقوا ریشه در حقیقت دارد.

در طول دوران انقلاب صنعتی که ۲۰۰ سال قبل در غرب شروع شد، توجه غربی‌ها به حقیقت در اصل یک دارایی بود، حقیقت منجر به کشف قوانین طبیعی شد که بعداً در خدمت پیشرفت انسان قرار گرفت. عجیب به نظر می‌رسد که صاحب‌نظران چینی، علی‌رغم سطح بالای تمدن‌شان هرگز قوانین نیوتن را کشف نکرده بودند. آنها اصلاً به دنبال قوانین نبوده‌اند. همچنین کتب مقدس چینی خلاء عمومیت یافتن را ثابت می‌کنند: وجود پنج هزار عنصر متفاوت و هر کدام برای یک سیلاب و در حالی که هر کدام از سیلاب‌ها نیز به حروف مجزا

تفکیک می‌شوند، در صورتی که زبان‌های غربی حداکثر ۳۰ حرف دارند. افکار غربی تحلیل‌گراانه است و افکار شرقی ترکیبی می‌باشند.

از اواسط قرن بیستم توجه غربی‌ها به حقیقت به تدریج کم‌رنگ شد و در عوض به سوی شمولیت‌گرایی پیدا کرد. علوم ممکن است از افکار تحلیلی بهره‌مند شوند اما مدیریت و اداره باید از هنر ترکیب کردن برخوردار باشند. با نتایج تحلیلی غربی، اکنون تکنولوژی‌ها به سادگی قابل دستیابی هستند، در فرهنگ شرق که شروع به کاربردی نمودن این تکنولوژی‌ها کرده است، بیشتر از توانایی‌های ترکیبی یا تصنعی استفاده می‌شود. آنچه حقیقت دارد و آن کسی که حق با اوست، نسبت به آنچه عملی می‌باشد و شیوه‌ای که تلاش‌های افراد با الگوهای متفاوت فکری برای رسیدن به یک هدف هماهنگ می‌شوند اهمیت کمتری دارد. مدیریت ژاپنی به خصوص با کارکنان ژاپنی در این ترکیب و تصنع عملگرا مشهود می‌باشد. با نشان دادن ارتباط میان پویایی کنفوسیوسی و رشد اقتصادی اخیر، پروژه تحقیقاتی سیستم ارزش‌های چینی نشان‌دهنده مزیت راهبردی فرهنگ‌ها می‌باشد که می‌توانند بدون دغدغه‌ای در خصوص حقیقت به صورت پرهیزکاری عمل نمایند.

از میان کشورهای مسلمان که در مطالعات سیستم ارزش‌های چینی شرکت داشتند، بنگلادش امتیاز ۴۰ و پاکستان امتیاز صفر کسب نموده بودند. بر خلاف کشورهای آسیای شرقی، بسیاری از کشورهای مسلمان هنوز هم به دنبال راه‌هایی برای مقابله با مدرنیته نو‌گرایی هستند. کشورهای مسلمان که اغلب ثروت‌های زیادی از ذخایر نفتی به دست آورده‌اند نسبت به کشورهای فقیرتر به سختی با مدرنیته سازگار می‌شوند زیرا ذخایر نفت یک استعداد است نه یک دارایی. هیچ کدام از پنج کشور اژدهایی، هیچ نوع منابع ارزشمند طبیعی در برنامه ذهنی مردم کشورشان ندارند.

دوره‌ای در تاریخ وجود دارد، از حدود قرن نهم تا قرن چهاردهم میلادی، هنگامی که جهان اسلام نه تنها از لحاظ نظامی بلکه از نظر علمی هم بسیار پیشرفته بود و در این دوره اروپای مسیحی در قرون وسطی به سر می‌برد. با دوره رنسانس و دوره اصلاح و بازسازی، کشورهای مسیحی در مسیر مدرنیته شدن قرار گرفتند یعنی هنگامی که جهان اسلام هنوز هم به سنت‌ها وابسته بود. بر خلاف آنچه در آسیای شرقی اتفاق افتاد، بسیاری از رهبران دینی در جهان اسلام تکنولوژی جدید و عقاید غربی را به شیوه‌ای تفسیر می‌نمودند که بیشتر از آنچه که فرصت باشد، تهدیدی برای موفقیت تلقی می‌شدند. توجه به حقیقت که وجه مشترک فرهنگ‌های اسلامی و مسیحی می‌باشد، می‌تواند یک نقطه ضعف رقابتی در مقابل کشورهای اژدها که تنها به دنبال پرهیزکاری هستند، محسوب شود.


جدول ۷/۲ جنبه‌های کلیدی جهت‌گیری کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت که در این بخش تشریح شدند را خلاصه نموده است. این جنبه‌ها آنقدر محدود هستند که نمی‌توان همانند چهار بعد IBM که با تحقیقات گسترده حمایت می‌شوند، همبستگی آنها را با پیامدهای فرهنگی نشان داد (هافستنده ۱۹۸۰) به هر حال بعد

جدید به صراحت مسائلی که با توسعه اقتصادی مرتبط هستند را در بر می‌گیرد و هیچ رابطه‌ای با ابعاد دیگر ندارد.

حرکت از جهت‌گیری کوتاه‌مدت به سوی جهت‌گیری بلندمدت نه تنها از دیدگاه رشد اقتصادی، بلکه از ضرورت بقاء با افزایش جمعیت جهان در دنیایی با منابع محدود مطلوب به نظر می‌رسد. جواب کنفوسیوس به (دوک چینگ) دولت خوب یعنی تقسیم منابع که در آینده نسبت به آن چیزی که در ۲۵۰۰ سال پیش وجود داشته آشکارتر خواهد شد.

جدول ۷/۲: تفاوت‌های کلیدی میان جوامع با جهت‌گیری کوتاه‌مدت و بلندمدت

جهت‌گیری بلندمدت	جهت‌گیری کوتاه‌مدت
سازگار نمودن سنت‌ها با مفاهیم مدرن	احترام به سنت‌ها
اقدام به الزامات قانونی و اجتماعی با لحاظ کردن محدودیت‌هایی	احترام به الزامات قانونی و اجتماعی بدون توجه به هزینه‌ها
صرفه‌جویی و حفظ منابع	فشار اجتماعی برای مدارا کردن با دیگران حتی اگر به معنای ولخرجی باشد.
پس‌انداز زیاد، یعنی منابع بیشتر برای سرمایه‌گذاری	پس‌انداز کمتر یعنی پول کمتر برای سرمایه‌گذاری
ثبات در رسیدن به نتایج کندتر	دستیابی سریع به نتایج
تمایل به تبعیت خویش نسبت به یک هدف	توجه به حفظ ظاهر
توجه و احترام به نیازهای پرهیزکاری	توجه به داشتن حقیقت



بخش سوم
فرهنگ سازمانی

فصل هشتم :

از عادت (سرگرمي موقتي) تا يك
وسيله مديريتي

شرکت «هیون گیت بی وی»^{۲۰۰} یک واحد تولیدی در بخش صنعت شیمیایی هلند می‌باشد. بسیاری از کارکنان این شرکت افراد با سابقه می‌باشند. داستان‌های قدیمی در مورد این شرکت فراوان می‌باشد. کارگران از سنگینی کار در زمانی که آنان مجبور بودند کالاها را با دست جابجا کنند صحبت می‌کردند. آنان درباره گرمای شدید و خطرات فیزیکی که ایشان را تهدید می‌کرد بحث می‌نمودند. در گذشته شرکت هیون کارفرمای ثروتمندی بود. برای چندین دهه متوالی میزان تقاضا بیش از عرضه شرکت بود. محصولات به فروش نمی‌رسید بلکه صرفاً توزیع می‌شد. مشتریان بایستی با نزاکت و موعذب رفتار می‌نمودند تا خدمات به آنان ارائه شود. به دست آوردن پول بسیار آسان بود.

سبک مدیریتی هیون پدران بود. مدیرکل سالخورده هیون روز خود را با قدم زدن در کارخانه و دست دادن با تمام افرادی که با آنان برخورد می‌نمود آغاز می‌کرد. کارکنان می‌گویند این کار ریشه در سنت دارد و هنوز هم پابرجاست و آن را فرهنگ مسلط هیون می‌نامیدند. هرکسی صبح از راه می‌رسید، با سایر همکاران دست می‌داد. این آیین احوالپرسی شاید در فرانسه طبیعی باشد ولی در هلند این موضوع امری طبیعی نیست. ثروت و سبک مدیریت پدرماب شرکت برای مدت زمان طولانی برای کارکنان و جامعه محلی بسیار مفید بود. بعضی از این قبیل موارد هنوز هم وجود دارند. کارکنان معتقدند که هیون یک کارفرمای شایسته است، حقوق و مزایای خوب پرداخت می‌نماید و کارکنانش از امنیت شغلی برخوردارند. کار برای هیون هنوز هم به عنوان کار برای زندگی تلقی می‌شود و کارکنان انتظار دارند فرزندان‌شان نیز در شرکت هیون مشغول به کار شوند. هیون در خارج از مجموعه شرکت حامی ورزش‌های محلی و انجمن‌های انسان دوستانه می‌باشد. تاکنون هیچ تقاضایی از طرف هیون رد نشده است.

جو و شرایط کاری از ماهیت خوبی با اعطای آزادی عمل بالایی به کارکنان برخوردار است. کارخانه مثل یک کلوب، دهکده، یا یک خانواده می‌باشد. مراسم سالگرد تاسیس کارخانه در ۴۰ سال گذشته از اهمیت زیادی برخوردار بوده است. جشن‌های کریسمس کارخانه معروف هستند. این جشن‌ها بیانگر سنت‌های تاریخی می‌باشند که مردم هنوز هم برای آنها ارزش قائل می‌شوند.

²⁰⁰ . Heavens Gate BV

در فرهنگ هیون، یا همان‌گونه که کارکنان بیان می‌دارند براساس راه و روش هیون قوانین نانوشته اخلاقی اجتماعی بسیار مهم هستند. فرد برای کار زندگی نمی‌کند، بلکه کار می‌کند تا زندگی کند. کاری که فرد انجام می‌دهد ارزشش از نحوه انجام آن کمتر است. فرد بایستی خود را با شبکه غیر رسمی سازگار نماید و این کار در تمام سطوح سلسله مراتب وجود دارد. سازگار شدن، یعنی اینکه از درگیری‌ها جلوگیری کرده و تعاملات را هدایت کنیم، خطاهای دیگران را بپوشانیم، وفاداری، احترام و همکاری خوب را ترویج نماییم. هیچکس نباید زیاد شکاک باشد. چه این شک در مفهوم مثبت و یا منفی آن باشد.

اعضای شرکت هیون گله مند بودند اما این گله مندی هرگز مستقیماً درباره سایر اعضا نبوده است. همچنین شکایات در خصوص بالادستان و افرادی که از خارج شرکت می‌آیند صرفاً در حیطه شخصی مطرح می‌شده و هیچکس بزرگ‌نمایی نمی‌کرد و محیط کاری را آلوده نمی‌نمود. این نگرانی در خصوص هماهنگی و انسجام گروهی به خوبی با فرهنگ محلی، منطقه جغرافیایی محل استقرار شرکت هیون متناسب بود. تازه واردها به سرعت پذیرفته شده و سازگار می‌گردند. کیفیت کاری آنان ارزشش از پذیرش اجتماعی شان کمتر به حساب می‌آید. هرکسی که باعث از بین رفتن این هماهنگی و انسجام شود، اگرچه کارگر ماهری باشد، طرد خواهد شد. ممکن است سال‌ها طول بکشد تا روابط غیردوستانه بهبود یابد لذا ترجیح می‌دهیم مشکل کاری چندین ماه به طول بینجامد تا روابط غیردوستانه بهبود یابد، اگرچه این امر باعث خسارت مالی زیادی می‌شود تا اینکه موضوع مورد نظر با رفتاری غیردوستانه حل شود. قوانین شرکت هرگز مطلق نبوده و مهم‌ترین قانون بنا به اظهارات یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که قوانین انعطاف‌پذیر باشند. امکان دارد فردی قانونی را نقض نماید در حالی که فرد دیگری با احتیاط آنرا رعایت نماید. کسی که در معرض خطر قرار گیرد قانون شکن نمی‌باشد اما آن فردی که آن را مطرح می‌سازد قانون شکن است.

اگر رهبری در شرکت هیون بخواهد موثر باشد بایستی با الگوهای رفتار اجتماعی هماهنگ باشد. مدیران بایستی در دسترس، منصف و شنوندگان خوبی باشند. مدیر کل فعلی، چنین رهبری می‌باشد. او به خودش استراحت نمی‌دهد، وی روابط خوبی با همه افراد در همه سطوح دارد. چنین احساس می‌شود که یکی از ما می‌باشد. کارراهه در این شرکت در وحله نخست براساس فعالیت‌های اجتماعی می‌باشد. کسی نباید انگشت نما باشد، هیچکس نیازمند به این نیست که بهترین باشد ولی همه نیاز به روابط خوب دارند. هر فردی بایستی روش برقراری ارتباط با شبکه غیررسمی را بداند، هیچ فردی نباید کاری را داوطلبانه انجام دهد بلکه بایستی از او بخواهند، بایستی عضو کلوپ تنیس باشد. در مجموع هر فردی بایستی به همه قوانین ممنوعه برای رسیدن به جایگاه یک فرد خوب را بشناسد. به هر حال، این تصویر رمانتیک به وسیله اعمال نفوذهای خارجی با دشواری روبرو شده است. اولاً شرایط بازار عوض شده و شرکت «هیون» خودش را در یک شرایط رقابتی ناآشنا با سایر عرضه کنندگان اروپایی می‌بیند. هزینه بایستی حذف و کارگران کاهش یابند. در سنت «هیون» این مشکل بدون

اینکه اخراج‌های دسته جمعی صورت گیرد از طریق بازنشستگی زود هنگام حل می‌شود. کارکنان قدیمی که مجبور به ترک شرکت باشند از اینکه شرکت دیگر به آنها احتیاج ندارد شوکه می‌شوند.

دومین مشکل که بسیار جدی تر بود، این بود که شرکت هیون به‌علت آلوده کردن هوا از سوی طرفداران محیط زیست شدیداً مورد انتقاد قرار گرفت. موضوع آلودگی هوا در محافل سیاسی از حمایت‌های بسیاری برخوردار می‌باشد. این احتمال وجود دارد که روزی مجوزهای شرکت لغو شوند. مدیریت شرکت تلاش کرد که از طریق لابی با مقامات، مبارزات مطبوعاتی و بازدیدهای عمومی مردم از شرکت این مشکل را حل نماید، ولی موفقیت آنها در این زمینه قطعی نبود. در داخل شرکت، این تهدید کوچک تصور می‌شد و کارکنان شرکت قادر به تصور این امر که روزی دیگر شرکت «هیون» وجود نداشته باشد، نبودند. آنان معتقدند که مدیریت شرکت راه حلی پیدا خواهد نمود. در حال حاضر راه حلی وجود دارد. در این اثناء تلاش‌هایی به منظور افزایش توان رقابتی از طریق بهبود کیفیت و تنوع محصولات انجام گرفته است. این موارد مستلزم به‌کارگیری افراد تازه وارد خارج از شرکت می‌باشد. به هر حال روشهای جدید با فرهنگ سنتی شرکت در تناقض هستند.

شکاف فرهنگ سازمانی

مطالعه موردی مختصری که در بالا به آن اشاره شد توصیفی از فرهنگ سازمانی²⁰¹ کارکنان شرکت «هیون» می‌باشد که روش خاصی برای فعالیت و تعامل داشتند که آنها را از کارکنان شرکت‌های دیگر و حتی شرکت‌های مستقر در آن ناحیه متمایز می‌ساخت. فصول اولیه این کتاب فرهنگ را مرتبط با ملیت می‌داند. ارتباط بین فرهنگ و فرهنگ سازمانی پدیده جدیدی می‌باشد. اصطلاح فرهنگ سازمانی به‌طور اتفاقی در دهه ۱۹۶۰ در ادبیات انگلیسی معادل با واژه «جو»²⁰² به کار برده شد. معادلی تحت عنوان «فرهنگ شرکت»²⁰³ در دهه ۱۹۷۰ بعد از انتشار کتابی که توسط «ترنس دیل»²⁰⁴ و «آلن کندی»²⁰⁵ در سال ۱۹۸۲، در آمریکا رایج گردید. فرهنگ شرکت پس از موفقیت مجله شرکت از تیمی مشترک از مدرسه بازرگانی مک کینزی و هاروارد توسط «توماس پیترز»²⁰⁶ و «رابرت واترمن»²⁰⁷ تحت عنوان «در جستجوی بهترین‌ها» در همان سال به چاپ رسید. به یک اصطلاح رایج بدل شد. از آن زمان به بعد ادبیات گسترده‌ای در خصوص این موضوع بسط یافت و به سایر حوزه‌های زبانی نیز نفوذ نمود.

پیترز و واترمن نوشته اند:

²⁰¹ Organizational Culture
²⁰² Climate
²⁰³ Corporate Culture
²⁰⁴ Terrence Deal
²⁰⁵ Allan Kennedy
²⁰⁶ Thomas Peters
²⁰⁷ Robert Waterman

«بدون استثناء، احاطه و تسلط فرهنگ به عنوان کیفیت اساسی در برتری شرکت‌ها به اثبات رسیده است. به‌علاوه هرچقدر فرهنگ قوی‌تر بوده و به سوی بازار حرکت نماید نیاز به سیاستگذاری، چارت‌های سازمانی یا دستورالعمل‌های جزئی و قوانین کمتر می‌شود. در این گونه شرکت‌ها کارکنان خوب می‌دانند که چه کاری را در موقعیت‌های مختلف باید انجام دهند، زیرا که ارزش‌های راهنما کاملاً مشخص شده اند.»

صحبت درباره فرهنگ یک شرکت و یا سازمان در بین مدیران، مشاوران و تا حدودی با دغدغه‌های متفاوت، در میان دانشگاهیان باب شده است. مدها گذرا هستند و این نیز می‌گذرد. ممکن است مدی به مرور زمان از بین برود ولی آثارش همچنان باقی خواهد ماند. فرهنگ سازمانی شرکت، همانند ساختار سازمانی، استراتژی و کنترل رایج گردیده است. هیچ گونه تعریف استاندارد از این مفهوم وجود ندارد، ولی اغلب افرادی که در این باره مطالبی نوشته اند همگی احتمالاً در این خصوص توافق دارند که فرهنگ سازمانی عبارت است از:

- کل نگر: کلی است که از مجموعه تک تک اجزایش بزرگتر است.
 - تعیین تاریخی: منعکس کننده تاریخچه سازمان می‌باشد.
 - مرتبط با مسائل مورد مطالعه مردم شناسان: همانند رسوم و نمادها می‌باشد.
 - ساختار اجتماعی: توسط گروهی از افراد سازمان ایجاد و نگه داری می‌شود.
 - فرم الف (اگرچه پیترز و واترمن خوانندگان خود را از این امر که «نرم سخت است» آگاه نمودند)
 - به سختی تغییر می‌کند: اگر چه مؤلفان نسبت به چگونگی و میزان این سختی، توافق ندارند.
- در فصل اول، فرهنگ به عنوان برنامه ریزی ذهنی که اعضاء یک گروه یا دسته از افراد را از دیگران متمایز می‌نماید، در نتیجه می‌توان فرهنگ سازمانی را به عنوان برنامه ریزی ذهنی که اعضاء یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید، تعریف نمود.

سازمان‌هایی با فرهنگ‌های قوی در مفهومی که از نوشته‌های پیترز و واترمن بر می‌آید، احساسات مثبتی را در برخی از افراد و احساساتی منفی نیز در برخی دیگر پدید می‌آورند. طرز تلقی نسبت به فرهنگ‌های سازمانی قوی به صورت جزئی تحت تاثیر عناصر فرهنگ ملی قرار می‌گیرد. فرهنگ شرکت IBM یکی از بهترین شرکت‌های مدنظر پیترز و واترمن توسط (ماکس پیجز)^{۲۰۸} یکی از روانشناسان مشهور فرانسه، وحشتناک ترسیم شده است. وی در مطالعه شرکت IBM مستقر در فرانسه در سال ۱۹۷۹، این شرکت را کلیسای جدید نامید. یک شهروند متوسط جامعه فرانسه در مقایسه با جامعه آمریکایی، وابستگی بیشتری به سلسله مراتب و قوانین دارد.

(به فصول، دوم، پنجم و ششم رجوع شود). دانشگاهیان فرانسوی نیز بچه فعلی جامعه خود هستند و بنابراین نسبت به هم‌تایان آمریکایی‌شان بر قوانین علمی و ذهنی بیشتر تأکید می‌نمایند. و این قوانین علمی و

ذهنی عناصر منطقی سازمان می‌باشند. در عین حال، بر اساس فصل سوم فرهنگ فرانسوی‌ها فرد گرا می‌باشد و لذا نیازمند دفاع از خود در مقابل سیستم منطقی می‌باشد. حتی در آمریکا، برخی از افراد نسبت به کتاب پیترز و واترمن در خصوص ذکر این شعار که (مردن بهتر از بهترین بودن، است) واکنش نشان دادند. نوع دیگری از واکنش در کشورهای اسکانندیناوی، دانمارک، سوئد و تا حدودی نروژ و فنلاند دیده شد. در این مورد جوامع، در مقایسه با جامعه آمریکا، کمتر تحت تأثیر سلسله مراتب و قوانین ساخته شده اند، ایده‌های فرهنگ‌های سازمانی در این گونه کشورها با تصویب و تأیید آنها مورد استقبال قرار گرفت چرا که این موضوع بر بی منطقی و تضاد تأکید دارد. این موضوع در مجموع از یک طرز تلقی مثبت نسبت به سازمان‌ها حمایت نمی‌نماید (به وسترلاندو سجویستواند، ۱۹۷۵؛ مارچ و اولسن ۱۹۷۶؛ برومز و گمبرگ ۱۹۸۳؛ برن سون ۱۹۸۵ رجوع شود).

همچنین تمایزی بین نویسندگان مباحث فرهنگ سازمانی، یعنی کسانی که فرهنگ سازمانی را به عنوان چیزی که سازمان آن را دارد و افرادی که فرهنگ سازمانی را به عنوان چیزی که سازمان هست، وجود دارد. (به اسمیریچ ۱۹۸۳ رجوع شود). دیدگاه اولیه به نگرشی تحلیلی و نوعی نگرانی در خصوص تغییر منتهی می‌شود. این امر در میان مدیران و مشاوران رایج است. دیدگاه دوم، از یک نگرش ترکیبی حمایت می‌نماید و مربوط به درک و فهم می‌باشد و بیشتر در میان دانشگاهیان دیده می‌شود.

تفاوت‌های میان فرهنگ‌های سازمانی و ملی

استفاده از کلمه فرهنگ در ابعاد ملی و سازمانی بیانگر این موضوع است که هر دو نوع فرهنگ پدیده‌ی یکسانی هستند. دیدگاه مذکور صحیح نیست چرا که یک ملیت یک سازمان نیست و دو نوع فرهنگ ماهیتاً با هم متفاوت هستند. تفاوت بین فرهنگ‌های ملی و سازمانی به علت تفاوت نقش‌هایی است که هر کدام از آنها به‌وسیله تجلیات فرهنگ که در فصل اول توصیف شده اند، بازی می‌نمایند.

(در دیاگرام پیازی، شکل ۱/۲: سمبل‌ها، قهرمانان، رسوم و ارزش‌ها قرار دارند که سه تای اولی تحت عنوان (فعالیت‌ها) نامیده می‌شوند).

در بررسی افراد مشابهی در شرکت IBM، فرهنگ‌های ملی تفاوت‌های آشکاری در ارزش‌هایی که در فصل اول توضیح داده شد، نشان دادند و مفهوم مشخصی از خوب و بد در میان آنها دیده نشد. شباهت‌های بسیاری در میان کارکنان IBM که در مشاغل مشابه مشغول به فعالیت بودند و از ملیت‌های مختلف بودند در عمل دیده شد. وقتی که افراد در دنیای مدرن درباره‌ی فرهنگ‌های ملی مطلب می‌نویسند بسیار به هم نزدیک می‌باشند، شاهد این ادعا معمولاً در سطوح عملی دیده می‌شود مثلاً مردم لباس‌های یکسانی می‌پوشند، محصولات یکسانی می‌خرند، از کلمات مشابهی استفاده می‌کنند (نمادها). آنها فیلم‌های شو سینمایی تلویزیونی مشابهی را تماشا می‌کنند (قهرمانان) ورزش‌ها و فعالیت‌های تفریحی یکسانی انجام می‌دهند (سنن) - اینها تجلیات مصنوعی تر فرهنگ می‌باشد که اغلب در مورد آنها دچار اشتباه می‌شویم زیرا سطوح عمیق تری از ارزش‌ها

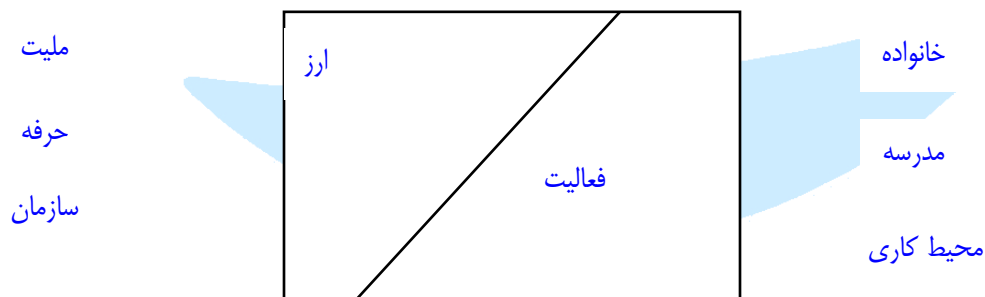
وجود دارند که تعیین کننده معنی و مفهوم فعالیت‌های افراد می‌باشند که نادیده انگاشته شده اند. مطالعات در خصوص ارزش‌ها به منظور نشان دادن تفاوت‌های مختلف در میان ملیت‌ها ادامه می‌یابد، نه تنها مطالعات IBM که در حدود سال ۱۹۷۰، که در فصول اولیه توضیح داده شد بلکه تحقیقی که در سال‌های اخیر انجام شد، یعنی مطالعات سیستم‌های ارزش اروپا در حدود سال ۱۹۸۱، از نمونه‌های معرف، جمعیت‌های کشورها را به کار برده‌اند از این نوع می‌باشند (به فصل دوم رجوع شود)

بیشتر مبتنی بر نتایج طرح تحقیقاتی است که بین سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۸۷ تحت سرپرستی (مؤسسه تحقیقاتی همکاری میان فرهنگی)^{۲۰۹} انجام گرفته و اکنون در دانشگاه لیمبورگ ماستریخت هلند موجود می‌باشد. این تحقیق از تجربیات مطالعات بین ملیت‌های IBM استفاده زیادی نموده است. تنها تناقضی که وجود دارد این است که تحقیق بین ملیتی IBM هیچ‌گونه اطلاعات مستقیمی درباره فرهنگ سازمانی IBM را آشکار ننموده است. تمامی واحدهای مورد مطالعه سهم یکسانی در فرهنگ سازمانی داشته و صرفاً جنبه مقایسه‌ای دارد، به هر حال مطالعه بین ملیتی از دیدگاه روش شناسی بسیار مفید بوده است و به عنوان مدل و الگویی برای مطالعه میان سازمان نیز کاربردی می‌باشد. ما در این تحقیق به جای یک شرکت در چندین کشور، چندین شرکت در یک کشور را مورد بررسی قرار دهیم، دیدگاه مشابهی است ولی تفاوت‌های سازمانی جایگزین تفاوت‌های ملی گردیده اند.

پروژه تحقیقاتی IRIC در خصوص فرهنگ‌های سازمانی نشان داد که نقش ارزش‌ها در برابر فعالیت‌ها، نسبت به آنچه در مورد سطح فرهنگ ملی وجود داشت حالت معکوس دارد. در مقایسه افراد مشابه در سازمان‌های مختلف تفاوت‌های آشکاری در فعالیت‌ها دیده شد ولی تفاوت‌های جزئی‌تری را در ارزش‌ها نشان دادند. این موضوع در شکل ۸/۱ نشان داده شده است.

سطح

جایگاه اجتماعی شدن



شکل ۸/۱: ماهیت تفاوت‌های فرهنگی به سطوح ملی، حرفه‌ای و سازمانی

209 . IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation)

شکل ۸/۱ نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگ ملی اغلب در ارزش‌ها و کمتر در فعالیت‌ها قرار دارند. (از زمانی که ما افراد مشابه را مورد مقایسه قرار دادیم) در سطح سازمانی، تفاوت‌های فرهنگی بیشتر در فعالیت‌ها و کمتر در ارزش‌ها قرار دارند. یک سطح فرهنگ حرفه‌ای در میان سطوح فرهنگ سازمانی و ملی قرار گرفته است و بیانگر این موضوع است که ورود به یک حوزه حرفه‌ای یعنی ارزش‌ها و فعالیت‌ها را با هم به دست آوردن.

تفاوت‌های موجود در تعادل ارزش - فعالیت در شکل ۸/۱ نشان داده شده است که می‌توان آن را براساس جایگاه‌های مختلف اجتماعی شدن (یادگیری) ارزش‌ها و فعالیت‌ها توضیح داد، این جایگاه‌ها در سمت راست شکل نشان داده شده‌اند. ارزش‌ها در سنین اولیه جوانی، اساساً در خانواده و میان همسایگان و بعدها در مدرسه آموخته می‌شوند. زمانی که بچه‌ای ۱۰ ساله می‌شود، اغلب ارزش‌هایش در ذهنش شکل گرفته‌اند، از طرف دیگر، فعالیت‌های سازمانی از طریق اجتماعی شدن در محیط کاری کسب می‌شوند، یعنی زمانی که افراد بزرگسال هستند و اغلب ارزش‌های آنان جایگزین گردیده‌اند. در خصوص ارزش‌های حرفه‌ای جایگاه اجتماعی شدن مدرسه یا دانشگاه می‌باشد یعنی زمانی میان دوران بچگی و دوران بزرگسالی.

شکل ۸/۱ که مبتنی بر تجربیات در مطالعه گسترده و عظیم، یعنی مطالعه IBM در سطح ملی و دیگر مطالعه در سطح سازمانی می‌باشد بیانگر این موضوع می‌باشد که فرهنگ‌های ملی و سازمانی دو پدیده با نظمی متفاوت هستند. استفاده از اصطلاح یکسان فرهنگ‌ها برای هر دوی آنها منجر به ایجاد شبهه و اشتباه خواهد شد. نتایج به دست آمده از این شکل با ادبیات مرسوم در مورد فرهنگ‌های سازمانی که به این موضوع تاکید دارند که ارزش‌های مشترک هستند، فرهنگ‌های سازمانی هستند (آنچه پیترز و واترمن گفته‌اند) متفاوت می‌باشند. اساس تحقیقی که در ذیل به آن پرداخته خواهد شد شرح می‌دهد که ادراکات مشترک از فعالیت‌های روزانه بایستی به عنوان هسته مرکزی فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شوند. در مطالعه فرهنگ‌های سازمانی IRIC ارزش‌های کارکنان بیشتر منطبق بر شاخص‌هایی چون ملیت، سن و تحصیلات آنها در مقایسه با عضویت آنها در سازمان می‌باشد.

یک توضیح در خصوص تفاوت بین دیدگاه پیترز و واترمن (و بسیاری از نویسندگان آمریکایی) و یافته‌های ما درباره ماهیت فرهنگ‌های سازمانی این است که ادبیات مدیریتی آمریکایی به ندرت تمایزی بین ارزش‌های موسسان و رهبران برجسته و ارزش‌های اغلب اعضای سازمان قائل هستند. تفاسیر فرهنگ‌های سازمانی اغلب بر اساس اظهارات قهرمانان سازمان می‌باشد. تحقیق ما ارزیابی می‌کند که تا چه حد پیام‌های رهبران برای اعضاء قابل درک می‌باشد. بدون شک ارزش‌های موسسان و رهبران کلیدی فرهنگ‌های سازمانی را شکل می‌دهند اما روشی که این فرهنگ‌ها برای اعضاء معمولی تاثیر می‌گذارند از طریق فعالیت‌های مشترک می‌باشد. ارزش‌های رهبران و موسسان فعالیت‌های اعضاء را شکل می‌دهند.

اگر ارزش‌های اعضای در ابتدا به مقیاس نسبت به عضویت آنها در سازمان بستگی داشته باشد شیوه‌ای که این روش‌ها وارد سازمان می‌شوند از طریق فرایند استخدام می‌باشد. یک شرکت افرادی از ملیت، سن، تحصیلات و جنس مشخص را استخدام می‌نماید. جامعه پذیری تدریجی آنها در سازمان موضوعی از یادگیری فعالیت‌ها، سمبل‌ها، قهرمانان و رسوم می‌باشد. واحدهای پرسنلی که مسئول استخدام افراد هستند نقش بسیار مهمی در حفظ ارزش‌های سازمان دارند. (برای بهتر شدن یا بدتر شدن) نقشی که بسیاری از مدیران پرسنلی نسبت به آن کاملاً مطلع نیستند.

یک مطالعه کمی – کیفی در مورد فرهنگ‌های سازمانی: پروژه IRIC

مطالعات فرهنگ سازمانی را می‌توان براساس نرم افزار و اطلاعات کیفی در مقابل آنهایی که به دنبال سخت افزار و داده‌های کمی هستند تقسیم بندی شود. مقاله‌ای که توسط دو نویسنده انگلیسی و ایتالیایی نوشته شده نرم افزار را در ارتباط با عاطفه ورزی و سخت افزار را در ارتباط با خردورزی بیان نموده و اظهار داشته که مورد دوم بیشتر در جهان مردانه جذابیت دارد (گرادی و ترنر ۱۹۸۷). به هر حال این موضوع احتمالاً به مدل‌های ملی عاطفه ورزی و خردورزی بستگی دارد. (به فصل چهارم رجوع شود). شعار پیترز و واترمن که می‌گویند «نرم افزار همان سخت افزار است» توجه جوامع خردورز را نسبت به اطلاعات نرم افزاری جلب کرده است. داده‌های کیفی معمولاً به معنای مطالعات موردی می‌باشند. بسیاری از مطالعات فرهنگ سازمانی در باره یک موضوع متعدد می‌باشند. با تمامی جذابیت‌هایی که این نوع مطالعات دارند بدون شک سوالات زیادی مانند اعتبار (یعنی اینکه محقق دیگری به نتایج یکسانی در یک موضوع مشخص برسد) و تعمیم (یعنی اینکه این مطالعه چگونه بر درک سایر نمونه‌ها به ما کمک می‌کند) درباره این مطالعات مطرح می‌شوند.

مطالعات کمی و سخت افزاری فرهنگ سازمانی بسیار کم بوده و ضرورتاً متقاعد کننده نیستند. ارزیابی فرهنگ براساس داده‌های سخت افزاری (که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم کمی هستند) دارای مزایایی همچون اعتبار (مستقل از شخصیت محقق) و ثبات ابزار در طول زمان می‌باشند، بنابراین انجام تحقیق طولی را امکان پذیر می‌سازند. این نوع تحقیق نسبت به تحقیقات مبتنی بر داده‌های نرم افزاری به غلبه بر اخبار بد در بین افراد علاقمند کمک می‌نماید. (با توجه به اینکه این نظر شما مبتنی بر چند مصاحبه می‌باشد)

مدیرانی که در میان داده‌های سخت به کار و فعالیت مشغول هستند و در سطح پائینی از فرهنگ قرار دارند می‌توانند مشارکت آسان تری براساس آگاهی شان داشته باشند. به هر حال این ریسک‌ها در کل باعث از بین رفتن اساس فرهنگ می‌شوند، این موضوع به سادگی تبدیل به یک موضوع مکانیکی شده و این عقیده را که فرهنگ سازمانی نمی‌تواند دستکاری شود را مطرح می‌نماید. با توجه به تمامی دلایل فوق، مطالعه IRIC با هدف در نظر گرفتن عناصر کیفی و کمی طراحی شده است تا بتوان بهترین‌های دوجهان را برگزید، این تحقیق از مصاحبه‌های عمقی و همچنین بررسی‌های پرسشنامه‌ای بهره‌گیری نموده است.

دسترسی به تعداد کافی سازمان‌ها صرفاً موءید یک مشکل است در حالی که مطالعه IBM می‌توانست از داده‌هایی که از طریق ساختارهای اساسی و بودجه شرکت جمع آوری شده بودند استفاده نماید.

طرح میان‌سازمانی IRIC می‌بایست هزینه‌هایش را خودش تامین نماید و سازمان‌های مشارکت‌کننده را پیدا نماید. فروش یک طرح تحقیقاتی مشترک به تعدادی از شرکت‌ها کار آسانی نیست، یقیناً آنها هنگامی که مجبور به پرداخت هزینه باشند کار بسیار مشکلی خواهد بود. در ابتدا خواهان این هستند که بدانند چه کسی در این موضوع دخالت دارد و این چیزی است که محققان دقیقاً از آن اطلاع ندارند (اگر شما بیائید ما یک حزب تشکیل می‌دهیم). سرانجام تعداد کافی شرکت از دو محیط محلی حضور یافتند: دانمارک و هلند که محل استقرار موءسسه IRIC بود. در ابعاد فرهنگ ملی IBM این دو کشور دارای امتیازات مشابهی بودند.

در میان این زمینه‌های فرهنگی IRIC به دنبال دسترسی به طیفی گسترده از سازمان‌های کاری بود. با نشان دادن این موضوع که فرهنگ‌های سازمانی تا چه اندازه می‌توانند متفاوت باشند، یک فرد می‌تواند به این نکته پی‌برد که تفاوت چقدر متفاوت می‌باشد، هم اینکه تشابه چقدر متشابه است. واحدهای مورد مطالعه هم شامل کل سازمان و هم شامل بخش‌های هر سازمان می‌باشند و چنین فرض شد که مدیریت آنها از نظر فرهنگی و عقلایی مشابه هستند (نتیجه تحقیق بعداً این امر را میسر می‌سازد که این فرضیه مورد آزمایش قرار گیرد).

در مجموع پروژه IRIC بیست واحد از ده سازمان مختلف می‌باشد که پنج سازمان دانمارکی و پنج سازمان هلندی را تحت پوشش قرار داده است. این واحدها در فعالیت‌هایی که در جدول ۸/۱ نشان داده شده است مشغول به فعالیت هستند. تعداد کارکنان واحدها از ۶۰ تا ۲۵۰۰ نفر متغیر می‌باشد. تعداد بیست واحد به قدر کافی کوچک بودند، به صورتی که مطالعه عمقی، کیفی و مجزا در هر زمینه‌ای امکان‌پذیر بود. در عین حال به اندازه کافی بزرگ بودند که تحلیل آماری مقایسه کمی داده‌های تمام نمونه‌ها نیز عملی بود.

در ابتدا فاز کیفی تحقیق شامل مصاحبه‌های عمقی فرد با فرد به صورت دو تا سه ساعته که در هر واحد ۹ نفر مصاحبه‌کننده حضور داشتند انجام شد. (بنابراین در مجموع ۱۸۰ مصاحبه صورت گرفت) این مصاحبه هم برای کسب احساس کیفی کلی در مورد فرهنگ واحدها (گشتالت) ^{۲۱۰} و هم برای جمع آوری موضوعات برای طراحی سوالات پرسشنامه به منظور پیگیری تحقیق صورت گرفتند. مخبرین به مباحثه با شخص که به عنوان رابط محققان در هر واحد به کار گرفته شده بود به منظور کشف مطالب مفید و جالب احتمالی پرداختند. گروه مخبران تمامی مدیران ارشد واحدها و منشی‌های مرد و همچنین افراد منتخب شاغل مختلف در همه سطوح و تازه واردین و کارکنان قدیمی اعم از زنان و مردان را در بر می‌گرفت. بعضی اوقات دربانان بهترین منبع اطلاعات هستند، (نماینده کارکنان به عنوان یک خدمتگذار) نیز در این لیست جای گرفتند.

جدول ۸/۱: فعالیتهای کاری سازمانهایی که در پروژه IRIC مشارکت داشتند

۶	شرکت‌های تولیدی خصوصی (الکترونیک، شیمیایی و کالاهای مصرفی بخش‌های کلی یا واحدهای تولیدی)
۳	دفتر مرکزی یا واحدهای بازاریابی
۲	واحدهای تحقیق و توسعه
۵	شرکت‌های خدماتی خصوصی و واحدهای بانکداری، حمل و نقل و تجارت
۴	نهادهای عمومی، واحدهای مخابراتی و پلیس
۲۰	تعداد کل واحدهای مطالعه شده

تیم مصاحبه کننده شامل هجده نفر (۸ دانمارکی و ۱۰ هلندی) که اغلب آنان دوره آموزش علوم اجتماعی را گذرانده اند ولی عملاً نسبت به نوع فعالیتش که در حال انجام است تجربه‌ای ندارند. هر واحد مصاحبه به دو مصاحبه گر، یک زن و یک مرد، به خاطر اینکه جنسیت مصاحبه کننده احتمالاً بر روی مشاهدات به دست آمده تاثیر می‌گذارد تقسیم شده بود. تمام مصاحبه گرها طرح آموزشی یکسانی را در دست دارند و تمامی آنان از پرسشنامه‌های مشابهی با سوالات باز استفاده می‌نمایند.

چک لیست مصاحبه شامل سؤالاتی مانند موارد زیر می‌باشد:

❖ درباره سمبل‌های سازمانی:

واژه‌های خاصی که فقط افراد درون سازمان آنها را می‌فهمند کدامند؟

❖ درباره قهرمانان سازمانی:

چه نوع افرادی سریعاً در کارراه خود پیشرفت می‌کنند؟

چه کسی را یک فرد مهم با اهمیت خاص برای سازمان در نظر می‌گیرید؟

❖ درباره رسوم سازمانی:

در چه جلسه دوره خاصی شرکت می‌کنید؟ رفتار افراد در طول این جلسه چگونه است؟

چه نوع رویدادها و مناسبت‌هایی در سازمان جشن گرفته می‌شوند؟

❖ درباره ارزش‌های سازمانی:

افراد از دیدن چه چیزهایی در اینجا خیلی خوشحال می‌شوند؟

بزرگترین اشتباهی که یک نفر می‌تواند مرتکب شود چیست؟

چه نوع مشکل کاری می‌تواند باعث بیداری شما در طول شب شود؟

مصاحبه گران آزادند تا سوالات دیگری را به منظور کسب اطلاعاتی که احساس می‌نمایند موجود هستند از مصاحبه شونده بپرسند. مصاحبه‌ها ضبط شده و مصاحبه گرها گزارش هر مصاحبه و یک نتیجه تجویزی را بیان می‌کنند و در این مورد تا جایی که امکان داشته باشد از کلمات دقیق برای بیان پاسخها استفاده می‌نمایند. فاز دوم، فاز کمی پروژه می‌باشد که در برگیرنده یک بررسی دقیق پرسشنامه با سوالاتی که از پیش کدگذاری شده اند و دقیقاً در مقابل فاز اول قرار می‌گیرد و با نمونه‌هایی کاملاً اتفاقی از واحد مورد نظر انجام می‌گیرد، این نمونه شامل ۲۵ مدیر، ۲۵ کارمند تحصیل کرده و ۲۵ کارمند دانشگاه نرفته می‌باشد. سوالات این تحقیق مشتمل بر آن سوالاتی که در مطالعه IBM مورد استفاده قرار گرفت به اضافه تعدادی سوال دیگر که اغلب براساس مصاحبه‌های مرحله اول طراحی شده اند می‌باشد. سولات درباره تمام مشکلاتی که مصاحبه گرها نسبت به تفاوت‌های آنها در واحدها تردید داشتند مطرح گردیدند. این سوالات به طور خاص بسیاری از ادراکات مربوط به فعالیت‌های روزمره را که در مطالعات IBM نادیده گرفته شده بود را پوشش می‌دادند. نتایج مصاحبه‌ها و بررسی‌ها با مدیریت واحد مورد بحث قرار گرفتند و بعضی از اوقات به گروه‌های بزرگتری از کارکنان در صورت موافقت مدیران ارائه می‌شد.

نتایج مصاحبه عمقی در خصوص سیستم خطوط هوایی اسکاندیناویایی^{۲۱۱} (SAS)

مطالعات بیست واحد، مطالعات موردی زیادی را ایجاد نمود که ادراکات درونی و عمقی فرهنگ هر واحد که به وسیله مصاحبه کنندگان ایجاد شد، پس از انجام مصاحبه‌ها و نتایج تحقیقات و تفاسیر آنها را دربر می‌گیرند. مورد شرکت هیون که در ابتدای این فصل مطرح شد از نتایج یک تحقیق به دست آمده بود. در اینجا یک مورد توضیح داده می‌شود: ترمینال مسافربری کپنهاگ، سیستم هوایی اسکاندیناوی.

SAS در اوایل دهه هشتاد وارد یک فرایند دگرگونی شد. تحت رهبریت جدید، آقای ژان کارلزون^{۲۱۲} شرکت از وضعیت محصول و فناوری محوری به بازار و خدمات محوری تغییر جهت داد. قبلاً برنامه ریزی و فروش بر اساس تشخیص حداکثر تعداد ساعات پرواز با وسایل بسیار مدرن قابل دسترسی بود. خلبانان، تکنیسین‌ها و مدیران انضباطی قهرمانان این شرکت محسوب می‌شدند. نتایج مخرب سازمان را تحت فشار قرار داد.

کارلزون معتقد بود که در بازار رقابتی حمل و نقل هوایی، شرط موفقیت روش پیشرفته برای برآورده نمودن نیاز مشتریان فعلی و بالقوه می‌باشد. این نیازها بایستی به بهترین نحو توسط کارکنانی که به طور روزانه با مشتریان در تماس هستند شناسایی گردند. در شرایط گذشته از این افراد هیچگاه نظرخواهی نشده بود، آنان مانند سربازان منضبط دارای لباس متحدالشکل بودند که برای اطاعت از قوانین آموزش دیده بودند. در حال

²¹¹ . SAS (The Scandinavian Airlines System

²¹² . Jan Carlzon

حاضر آنان به عنوان خط آتش در نظر گرفته می‌شوند و سازمان به نحوی بازسازی شده که به جای اینکه به آنان دستور دهد از آنها حمایت نماید.

بالادست‌ها به مشاوران تغییر وضعیت دادند، و خط آتش دستور العمل‌های مناسبی برای حل مشکلات مشتریان در محل دریافت کردند: آنها فقط باید قبول قضاوت کارکنان با تمامی خطرات آن باشد (کارلوزن، ۱۹۸۷)

یکی از واحدهایی که در مطالعه IRIC شرکت داشت، ترمینال مسافران SAS در فرودگاه کپنهاگ بود. مصاحبه‌ها، سه سال بعد از اینکه دگرگونی در SAS اعمال گردید، انجام شدند، کارمندان، مدیران منضبط، رسمی و وقت شناس بودند. به نظر می‌رسید که آنان از جمله افرادی می‌باشند که علاقمند به کار در یک ساختار منضبط هستند. ساعات کاری افرادی که تحت فشار شدید کاری بودند با آنانی که زمان‌های بیکاری داشتند عوض می‌شد.

آنان نقش جدید خود را کاملاً می‌پذیرفتند. وقتی که درباره تاریخچه شرکت صحبت می‌شد آنان علاقمند بودند که از زمان دگرگونی شروع به گفتگو کنند و فقط برخی از مدیران به سال‌های قبل اشاره می‌کردند. مصاحبه شوندگان به شرکت افتخار می‌کردند و به نظر می‌رسید که هویت آنان تا حد زیادی از شرکت به دست آمده بود. روابط اجتماعی خارج از محیط کاری بیشتر با کارکنان شرکت بود. کارلوزن اغلب به عنوان یک قهرمان در شرکت مطرح می‌شد. علی‌رغم این امر که آنها منضبط بودند، به نظر می‌رسید که روابط بین کارکنان از وضعیت خوبی برخوردار بود. و کمک‌های دوطرفه‌ای میان کارکنان دیده می‌شد. همکاری که در زندگی خصوصی شان با بحرانی روبرو می‌شدند با حمایت‌های سایر کارکنان و شرکت مواجه می‌شدند. مدیران رده‌های مختلف همیشه در دسترس بودند اگر چه آنان نسبت به دیگران نقش سخت تری را پذیرفته بودند. کارکنان تازه وارد با یک معرفی‌نامه رسمی و دوره‌های آموزشی نحوه‌ی مواجهه با حل مشکلات مشتریان شروع به کار نمودند. این امر جنبه نظارتی نیز داشت که از طریق آن امکان بررسی ارزش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز تازه واردان برای انجام این کار بررسی می‌شد. آنانی که با موفقیت دوره را به پایان می‌رساندند خیلی زود احساس می‌کردند که در خانه خود مشغول به کار هستند. رفتار کارمندان پیش مشتریان فقط جنبه حل مشکلات را داشت. آنان اشتیاق زیادی در خصوص راه‌های مبتکرانه برای حل مشکل مشتریان از خود نشان می‌دادند، راه‌هایی که در بعضی موارد قوانین نیز به منظور دستیابی به نتایج بهتر به مورد اجرا قرار می‌گرفت. به نظر می‌رسید که ارتقاء کاری رتبه بندی شده فقط برای همکاران لایق در نظر گرفته می‌شد.

احتمالاً این بخش از اثر (هاتورن)^{۲۱۳} بهره‌ای نبرده بود زیرا که نقش اساسی در موفقیت دگرگونی و اصلاح ساختار بازی نموده است، در زمان مصاحبه‌ها رضایت از دگرگونی موفقیت آمیز، در بالاترین حد ممکن قرار

213 . Hawthorne

داشت. ناظران داخلی شرکت اظهار داشتند که ارزش‌های افراد واقعاً دچار دگرگونی نشده‌اند ولی این دگرگونی به نوعی اطاعت منضبطانه از مافوق‌ها را به نوعی انضباط در خدمات به مشتریان تبدیل نموده است.

نتایج تحقیق: شش بعد فرهنگ سازمانی

مطالعات IBM منتهی به شناخت چهار بعد فرهنگ‌های ملی شد که عبارتند از: فاصله قدرت، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، خردورزی در مقابل عاطفه‌ورزی و پرهیز از ابهام. اینها ابعاد ارزش‌ها بودند، زیرا شعبه‌های ملی IBM در اصل از نظر ارزش‌های کارکنان‌شان با هم تفاوت دارند. به هر حال مطالعه بیست واحد در تحقیق میان سازمانی IRIC تفاوت اندکی در خصوص ارزش‌های فرهنگی اعضا داشت ولی آن واحدها تفاوت‌های اساسی در فعالیت اعضا‌شان، همان‌طور که در شکل ۸/۱ نشان داده شده‌اند.

بسیاری از سوالات در تحقیق پرسشنامه‌ای تصورات افراد نسبت به فعالیت‌ها، در واحد کاری‌شان را اندازه‌گیری می‌نماید. این سوالات به شکل «جایی که من کار می‌کنم» نشان داده شده‌اند به عنوان مثال:

جایی که من کار می‌کنم:
ساعات ملاقات بسیار تنظیم شده است. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ساعات ملاقات به طور تقریبی تنظیم شده است.
کمیت مقدم بر کیفیت است. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ کیفیت مقدم بر کمیت است.

بنابراین هر آیتم شامل دو گزاره متضاد می‌باشد و اینکه کدام گزینه سمت راست و یا سمت چپ قرار بگیرد کاملاً به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. به نحوی که موقعیت آنها نشان دهنده مطلوبیت آنها نمی‌باشد. تمامی ۶۱ مورد مربوط به سوالات جایی که من کار می‌کنم بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در مصاحبه‌های باز طراحی شده‌اند و از نظر تحلیل آماری کاری بسیار شبیه به آنچه در مطالعه IBM صورت گرفته انجام شده است (به فصل دوم مراجعه شود) آنها شش بعد کاملاً جدید از فعالیت‌ها و نه ارزش‌ها را به وجود آوردند چیزی که به کار رفته بود تحلیل عاملی ماتریس شامل ۶۱ سوال ضرب در بیست واحد بوده است برای هر واحد، میانگین هر سوال برای همه پاسخگویان محاسبه گردید که یک سوم از آنها مدیر، یک سوم کارکنان حرفه‌ای و یک سوم باقی مانده کارکنان غیر حرفه‌ای بودند. این تحلیل شش عامل صریح را که منعکس کننده ابعاد فعالیت‌های متمایز کننده بیست واحد سازمانی از یکدیگر بود را به وجود آورد. این شش بعد به یکدیگر وابستگی متقابل داشتند به عنوان مثال آنها در همه ترکیبات ممکن وجود داشتند انتخاب عنوان برای ابعادی که به صورت تجربی به دست آمده‌اند یک فرآیند ذهنی می‌باشد که ان عنوان نشان دهنده مرحله‌ای از داده‌های خام تئوری می‌باشد عناوین انتخابی چندین بار تغییر یافتند شکل فعلی آنها با افراد درون واحدها به کرات مورد بحث قرار گرفته‌اند عناوین تا حد امکان بایستی از بیان خوب یا بد بودن اجتناب

نمایند اگر چه خوب یا بد بودن امتیاز یک واحد در یک بعد بایستی بر اساس مقصدی که توسط افراد مسئول اداره شرکت تعیین شده تغییر یابد و اژه‌هایی که در نهایت حاصل شده اند عبارتند از:

۱. فرایند محوری در برابر نتیجه‌گرایی
۲. کارمند محوری در برابر شغل محوری.
۳. غیر حرفه‌ای در برابر حرفه‌ای بودن.
۴. سیستم باز در برابر سیستم بسته.
۵. کنترل ضعیف در برابر کنترل شدید.
۶. هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی.

ترتیب بین شش بعد میان سازمانی (شماره آنها) بیانگر ترتیبی است که در تحلیل به دست آمده، ولی این ترتیب فاقد هرگونه معنایی می‌باشد. شماره یک نسبت به شماره شش ارزش بالاتری ندارد. شماره پائین تر فقط نشان دهنده این موضوع است که پرسشنامه مشتمل بر سوالات بیشتری در ارتباط با بعد اول نسبت به بعد دوم و دیگر ابعاد می‌باشد، ولی می‌توان این موضوع را انعکاسی از علاقه‌ها و تمایلات محققانی که این‌گونه پرسشنامه را طراحی کردند، در نظر گرفت.

برای هر یک از شش بعد سه سوال کلیدی، جایی که من کار می‌کنم...، به منظور محاسبه ارزش شاخص برای هر واحد در هر بعد انتخاب گردید. این عمل بسیار شبیه روشی است که در مطالعه ارزش‌های شاخص IBM که برای هر کشور در هر بعد بین المللی محاسبه شده است. امتیازات هر واحد در هر سه سوال انتخاب شده همبستگی بسیار زیاد با یکدیگر داشتند. محتوای آنها به گونه‌ای بود که در مجموع می‌توانستند ماهیت یک بعد را همان‌گونه که محققان دیده بودند و مدیران و کارکنان واحدها در جلسات بازخوردی مشاهده کرده بودند، ارائه نمایند.

بعد اول، تمایل به ابزار (فرآیند محوری) را در برابر تمایل به اهداف (نتیجه محوری) قرار می‌دهد، این سه آیتم مهم نشان دهنده این موضوع هستند که در فرهنگ‌های فرآیندگرا، افراد خودشان را به شکلی تصور می‌نمایند که از ریسک اجتناب می‌نمایند و تلاش بسیار اندکی در شغل‌هایشان انجام می‌دهند و این در حالی است که هر روز بسیار شبیه به روزهای دیگر می‌باشد. در فرهنگ‌های نتیجه‌گرا، افراد در شرایط نا مساعد احساس آرامش داشته و حداکثر تلاش را در کارشان انجام می‌دهند و هر روز برای آنها چالش جدیدی را به همراه خواهد داشت.

در یک مقیاس از صفر تا صد، که صفر بیانگر فرآیندگرایی و صد نشان دهنده نتیجه‌گرایی می‌باشد، در بین بیست واحد مورد مطالعه، هیون یک واحد شیمیایی که قبلاً درباره آن توضیح داده شد امتیاز ۲ را به خود اختصاص داده است که نشان می‌دهد بسیار فرایند گرا و خیلی کم نتیجه گرا می‌باشد این در حالی است که شرکت SAS امتیاز صد را به دست آورد که نشان دهنده نتیجه‌گراترین واحد در میان واحدهای مذکور

می‌باشد. در این بعد، اطلاق عنوان خوب به قطب نتیجه گرا و یا عنوان بد به قطب فرآیندگرا کار مشکلی می‌باشد. با این وجود فعالیت‌هایی وجود دارند که تمرکز فرد در آنها بسیار مهم می‌باشد، واحد بسیار فرآیندگرای ما (امتیاز صفر) یک واحد تولیدی داروسازی می‌باشد، تولید دارو نمونه‌ای از اجتناب از ریسک می‌باشد و دارای یک محیط روتین، با احتیاط می‌توان بیان نمود آیا کسی خواهان این موضوع است که فرهنگ این شرکت نتیجه گرا شود یا خیر؟

نگرانی‌های مشابهی در سازمان‌های دیگر نیز وجود دارد بنابراین نتیجه‌گرایی همیشه خوب نیست و قطب مخالف آن فرآیندگرایی نیز بد نمی‌باشد.

یکی از ادعاهای اساسی کتاب پیترز و واترمن (در جستجوی بهترین‌ها) این است که فرهنگ‌های قوی همیشه موثرتر از فرهنگ‌های ضعیف هستند. یک مشکل در تعیین این پیش فرض این است که در ادبیات فرهنگ سازمانی / شرکت موجود، اگر کسی به دنبال احترام عملی قدرت فرهنگ باشد مرتکب اشتباه شده است. با توجه به اینکه این موضوع حائز اهمیت است، در طرح IRIC ما روش اندازه‌گیری قدرت فرهنگ را بسط و گسترش دادیم. یک فرهنگ غالب به‌عنوان فرهنگی ناب تشریح گردید به‌عنوان مثال در این نوع فرهنگ همه پاسخگویان به سوالات صرفنظر از زمینه‌ای که در آن قرار دارند پاسخ‌های مشابهی به سوالات کلیدی می‌دهند. فرهنگ ضعیف فرهنگی ناخالص می‌باشد، این زمانی اتفاق می‌افتد که پاسخ‌های افراد متفاوت در یک واحد یکسان بسیار متنوع باشند. داده‌های تحقیق در میان بیست واحد مورد مطالعه نشان داد که فرهنگ قوی (خالص یا ناب) به‌طور معناداری با نتیجه‌گرایی همبستگی دارد. تاحدی که نتیجه‌گرایی را می‌توان برای موثر بودن به کار برد بنابراین پیش فرض پیترز و واترمن درباره اثربخشی فرهنگ‌های قوی به‌وسیله داده‌های ما مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بعد دوم، کارمندگرایی را در مقابل شغل‌گرایی قرار می‌دهد. آیتم‌های کلیدی نشان می‌دهند که در فرهنگ‌های کارمندگرا افراد مشکلات شخصی خودشان را مد نظر قرار می‌دهند، سازمان مسئول رفاه و آسایش کارکنان است و تصمیمات مهم بایستی به وسیله گروه‌ها یا کمیته‌ها اتخاذ شوند. در واحدهای شغل گرا، افراد فشار زیادی را برای انجام کار تجربه می‌نمایند، آنها سازمان را صرفاً جایی تصور می‌نمایند که علاقه مند به کاری است که کارکنان انجام می‌دهند و علاقه مند به آسایش و رفاه شخصی کارمند و خانواده اش نمی‌باشد و می‌گویند که تصمیمات مهم بایستی به‌وسیله افراد اتخاذ گردد.

در مقیاس از صفر تا صد شرکت هیون امتیاز صد و ترمینال مسافربری SAS امتیاز ۹۵ را کسب نمودند. هر دوی آنها قویاً کارمندگرا بودند. امتیازات این بعد فلسفه پایه گذاران و موسسان شرکت را نشان می‌دهد اما همچنین اثرات نامطلوب گذشته را نیز نشان می‌دهد. واحدهایی که اخیراً دچار مسائل اقتصادی شده اند به‌خصوص اگر این امر به کاهش نیروی کار منجر شده باشد تمایل به شوق‌گرایی پیدا می‌نمایند حتی اگر در گذشته کارمندگرا بوده باشند. نظرات در خصوص مطلوب بودن کارمندگرایی در میان رهبران واحدها متفاوت

می‌باشد. در مباحثات بازخوردی، برخی از مدیران ارشد واحدها می‌خواستند که واحدها کارمندگراتر شود ولی برخی دیگر علاقمند به حرکت به سمت شغل‌گرایی بودند.

بعد کارمندگرایی - شغل‌گرایی با دو محور از یک مدل مشهور رهبری آمریکایی یعنی شبکه مدیریتی^{۲۱۴} «بلیک و موتون»^{۲۱۵} تطابق دارد. بلیک و موتون سیستم جامعی از آموزش مدیریت را بر اساس مدل‌شان بسط و گسترش دادند. در این آموزش با کارمندگرایی و شغل‌گرایی به عنوان دو بعد مستقل رفتار می‌شد. یک شخص می‌تواند در هر دوی اینها در جایگاه بالایی قرار داشته باشد، یا در یکی از آنها جایگاه بالایی داشته باشد و یا در هیچ‌کدام از آنها در جایگاه بالایی قرار نگیرد به نظرمی رسد این موضوع با کار ما که جهت‌گیری را در دو قطب مخالف یک بعد قرار داده ایم در تضاد باشد. به هر حال، مدل بلیک و موتون در مورد افراد کاربرد دارد. در حالی که مطالعه IRIC واحدهای سازمانی را مقایسه می‌نمود. چیزی که در مطالعه IRIC وجود دارد این است که اگر فردی در یک زمان هم کارمندگرا و هم شغل‌گرا باشد، فرهنگ سازمانی به یکی از این دو متمایل می‌شود.

بعد سوم، واحدهایی را در بر می‌گیرد که در آن واحدها کارکنان هویت‌شان را به میزان بالایی از سازمان دریافت می‌دارند (غیر حرفه‌ای) در مقابل واحدهایی که افراد بر اساس کاری که انجام می‌دهند (حرفه‌ای) شناسایی می‌گردند. سوالات اساسی و مهم بیانگر این امر است که اعضای فرهنگ‌های غیر حرفه‌ای احساس می‌کنند که هنجارهای سازمان بر رفتار آنها در خانه همانند محیط کار تاثیر می‌گذارند. آنان احساس می‌نمایند که شرکت در استخدام کارکنان، زمینه‌های اجتماعی و خانوادگی را هم تراز با صلاحیت آنان برای انجام کار به حساب می‌آورد. و کارکنان زیاد به فکر آتیه نیستند (به نظر می‌رسد که فکر می‌نمایند سازمان این کار را برای آنها انجام خواهد داد). از طرف دیگر اعضای فرهنگ‌های حرفه‌ای، زندگی خصوصی خودشان را یک امر شخصی تلقی می‌نمایند. آنها احساس می‌کنند که استخدام صرفاً براساس صلاحیت انجام کار بوده است. و همچنین در فکر آینده هستند. جامعه‌شناسی مدت طولانی است که این تمایز را تحت عنوان «محلی» در مقابل «جهانی» شناسایی نموده است (مورتون، ۱۹۶۸).

فرهنگ غیر حرفه‌ای اغلب در شرکت‌های ژاپنی وجود دارد. این موضوع در تحقیق قابل پیش‌بینی است که امتیازات واحدها در این بعد وابسته به سطح تحصیلات اعضاء آنها می‌باشد. واحدهای غیر حرفه‌ای تمایل به داشتن کارکنانی با سطح تحصیلات پایین دارند. شرکت SAS در این مورد کاملاً غیر حرفه‌ای است (با امتیاز ۲۴) ولی شرکت هیون در حد متوسط قرار دارد (با امتیاز ۴۸).

بعد چهارم سیستم‌های باز را در برابر سیستم‌های بسته قرار داده است. آیتم‌های اساسی و مهم بیانگر این است که در واحدهای سیستم باز، اعضاء و سازمان با افراد تازه وارد و افراد خارج از سازمان به شیوه‌ای باز رفتار می‌نمایند، اغلب همه اعضاء با سازمان سازگار می‌شوند و کارکنان جدید فقط به چند روز نیاز دارند تا

²¹⁴ . Managerial grid

²¹⁵ . Black and Mouton

احساس آرامش نمایند. در واحدهای سیستم بسته احساس می‌شود سازمان و افراد آن احساس بسته و مرموز بودن می‌نمایند، این موضوع حتی برای کارکنان داخلی نیز وجود دارد. فقط افراد بسیار خاصی با سازمان سازگاری پیدا می‌نمایند و کارمندان جدید برای اینکه بتوانند احساس راحتی نمایند به بیش از یک سال زمان نیاز دارند. (در بسته ترین واحدها، یکی از اعضای هیئت مدیره اعتراف کرده است که بعد از بیست و دو سال هنوز احساس راحتی نمی‌نماید) در این بعد شرکت هیون باز هم در حد وسط قرار دارد با امتیاز ۵۱ و شرکت SAS کاملاً از نوع سیستم باز می‌باشد (با امتیاز ۹). این بعد جو ارتباطی را توصیف می‌نماید. این تنها یکی از شش بعد فعالیتی است که با ملیت مرتبط می‌باشد، به نظر می‌رسد که جو ارتباطی سازمان‌های باز یک مشخصه بارز سازمان‌های دانمارکی نسبت به سازمان‌های هلندی می‌باشد. به هر حال یکی از سازمان‌های دانمارکی امتیاز بسیار بسته‌ای را کسب نمود.

بعد پنجم به نوع ساختار درونی یک سازمان اشاره دارد. براساس سوالات اساسی و مهم افراد در واحدهایی با کنترل ضعیف احساس می‌کنند که کسی به هزینه فکر نمی‌کند، ساعات ملاقات به صورت تقریبی تعیین می‌شود، جوک و شوخی درباره شرکت و مشاغل آن بسیار رایج می‌باشد. افراد در واحدهایی با کنترل شدید شرایط کاری خودشان را به صورت توجه دقیق به هزینه‌ها، ساعات ملاقات دقیق و عدم وجود جوک و شوخی در مورد شرکت تشریح می‌نمایند. از داده‌ها اینچنین استنباط می‌شود که سیستم کنترل رسمی شدید حداقل از لحاظ آماری با کدهای نانوشته شدید، طرز لباس پوشیدن و رفتار تعیین می‌شود. بر اساس مقیاس از صفر برای ضعیف و صد برای شدید، شرکت SAS با کارکنان یونیفورم پوش تقریباً ۹۶ و هیون با امتیاز ۵۲ در بالاتر از حد متوسط قرار گرفته اند ولی حد متوسط برای یک شرکت تولیدی در مقایسه با امتیازی که سایر واحدهای تولیدی نشان می‌دهد بسیار ضعیف می‌باشد.

بالاخره بعد ششم، با مفهوم معروف مشتری‌گرایی همراه است. واحدهای عملگرا، بازارگرا می‌باشند. واحدهای هنجارگرا وظیفه شان را در مقابل جهان خارجی، به صورت اجرای قوانین غیر قابل نقض تصور می‌نمایند. آیتم‌های اساسی نشان دهنده این می‌باشند که واحدهای هنجارگرا، تاکید بیشتری بر پیروی کامل از دستورالعمل‌های سازمانی که از نتایج با اهمیت تر هستند دارد. در خصوص اخلاق تجارت و رعایت امانت داری احساس می‌شود که استانداردهای واحدها در سطح بالایی می‌باشد. در واحدهای عملگرا تاکید بر برآورده نمودن نیازهای مشتری می‌باشد و نتایج در مقایسه با دستورالعمل‌های صحیح از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. در خصوص اخلاق تجاری، طرز تلقی عملگرایی بر جزم‌گرایی ارجح می‌باشد. شرکت ترمینال مسافربری SAS در طرف عملگرایی بالاترین امتیاز (۱۰۰) را به خود اختصاص داده است که نشان دهنده این موضوع است که پیام (ژان کارلزون درک شده است) شرکت هیون امتیازش ۶۸ می‌باشد و در سمت عمل‌گرایی قرار گرفته است. قبلاً همان‌طور که در مطالعه شرکت هیون توضیح داده شده شرکت نسبت به مشتریانش کاملاً هنجارگرا می‌باشد و به نظر می‌رسد شرایط رقابتی جدید را نیز پذیرفته باشد.

فرهنگ‌های کسب و کار و دورنمای مزایای رقابتی در موضوعات فرهنگی

بررسی نیمرخ‌های امتیازات به دست واحد در شش بعد بیانگر این است که بعدها اول، سوم، پنجم و ششم (فرآیند در برابر نتایج غیرحرفه‌ای در برابر حرفه‌ای، ضعیف در مقابل شدید و هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی) به نوع کار سازمان و نوع بازاری که عملیات در آن انجام می‌شود بستگی دارد.

در حقیقت این چهار بعد بیانگر این موضوع هستند که فرهنگ کسب و کار و صنعت یک جزء نسبتاً فراموش شده از فرهنگ سازمانی می‌باشند. در شکل ۸/۱ این مورد بایستی بین سطوح شغلی و سازمانی قرار گیرد، چراکه یک صنعت خاص، مشاغل خاصی را به خدمت می‌گیرد و همچنین فعالیت‌های سازمانی ویژه‌ای را براساس دلایل منطقی و سستی اجرا می‌نماید. در بعد اول اغلب سازمان‌های بزرگ و کارخانجات تولیدی، فرایندگرا می‌باشند، واحدهای تحقیق و توسعه و خدماتی اغلب تمایل به نتیجه‌گرایی دارند. در بعد سوم واحدهای دارای تکنولوژی سنتی غیر حرفه‌ای هستند و واحدهای با تکنولوژی مدرن حرفه‌ای می‌باشند. در بعد پنجم واحدهای ارائه دهنده خدمات یا تولیدات حساس و دارای ریسک مانند داروسازی یا معاملات پولی امتیازشان در حد شدید می‌باشد و واحدهایی که فعالیت‌های غیر قابل پیش بینی و نوآور دارند در سمت ضعیف قرار می‌گیرند. عجیب است که ما کارکنان نیروی پلیس دو شهر را مورد بررسی قرار دادیم و در سمت ضعیف قرار گرفتند و امتیاز آنها ۱۶ و ۴۱ بود. به هر حال کار یک پلیس تا حد زیادی غیرقابل پیش بینی می‌باشد و افراد پلیس در انتخاب نحوه انجام کارشان بسیار محتاط هستند. در بعد ششم واحدهای خدماتی و واحدهایی که در بازارهای رقابتی فعالیت دارند، عمل‌گرا هستند، این در حالی است که واحدهای مجری قوانین و آنهایی که تحت یک شرایط انحصاری فعالیت دارند امتیازشان در سمت هنجارگرا قرار می‌گیرد.

در حالی که، شرایط کاری و بازار بر امتیازات این بعد تاثیر می‌گذارد، مطالعه IRIC باعث تعجب گردیده است: واحدهای تولیدی با نتیجه‌گیری غیر قابل پیش بینی شدید حتی در سطح کارگاه یا واحدی مانند هیون دارای یک سیستم کنترلی ضعیف با وظیفه‌شان می‌باشد. این موارد عجیب، نشان دهنده این موضوع هستند که عناصر مجزا در فرهنگ هر واحد در مقایسه با واحدهای مشابه وجود دارند و مزایا و یا معایب رقابتی یک فرهنگ سازمانی خاص است. در بعد دیگر ابعاد دوم و چهارم (کارمندگرایی در مقابل شغل‌گرایی و آزاد در مقابل بسته بودن سیستم) به نظر می‌رسد که توسط نوع وظیفه و بازار کمتر محدود شده باشد ولی بیشتر براساس عوامل تاریخی مانند فلسفه موسسان و بحران‌های اخیر محدود گردیده اند. در مورد بعد چهارم، سیستم باز در مقابل سیستم بسته، شرایط محیط فرهنگ ملی همان‌طور که قبلاً نشان داده شد نقش بسیار مهمی را در این خصوص بازی می‌نماید.

شکل ۸/۱ بیان می‌دارد اگرچه فرهنگ‌های سازمانی عمدتاً دربرگیرنده فعالیت‌ها می‌باشند، آنها دارای ارزش‌های متوسطی نیز هستند. تحقیق میان سازمانی IRIC دربرگیرنده برخی سوالات ارزشی مطالعه میان ملی شرکت IBM نیز می‌باشد. سازمان‌ها در سه دسته از ارزش‌ها با هم تفاوت دارند: اولین دسته شبیه بعد ملی

پرهیز از ابهام می‌باشد. اگرچه تفاوت‌ها با سوالات تحقیقات دیگری در مقایسه با سوالاتی که در محاسبه پرهیز از ابهام در کشور به کار رفته‌اند، نشان داده شده‌اند. مقیاس پرهیز از ابهام میان سازمانی با بعد چهارم همبستگی دارد (باز در مقابل بسته بودن). پرهیز از ابهام ضعیف به‌طور صریح در سمت جو ارتباطی باز قرار می‌گیرد. ارتباط به‌وسیله این حقیقت که واحدهای دانمارکی، با یک استثناء حائز نمرات بازتری نسبت به واحدهای هلندی شده‌اند تقویت می‌گردد. اگرچه دانمارک و هلند دارای شباهت‌های فرهنگ ملی زیادی هستند ولی در پرهیز از ابهام با هم تفاوت دارند. امتیاز دانمارک بسیار پایین‌تر می‌باشد.

دسته دوم، ارزش‌های میان سازمانی شباهت‌هایی با فاصله قدرت دارد. این دسته با بعد اول (فرآیندگرایی در مقابل نتیجه‌گرایی) همبستگی دارد، فاصله قدرت زیاد با فرآیندگرایی ارتباط دارد و فاصله‌های قدرت پایین‌تر با نتیجه‌گرایی ارتباط دارند.

تفاوت‌های دسته‌های ارزش میان سازمانی، مرتبط با فردگرایی و خردورزی در مطالعه IRIC دیده شده است. شاید دلیل این امر محدود کردن حوزه مطالعه به سازمان‌های بازرگانی و نهادهای دولتی باشد به عنوان مثال، اگر سازمان‌های بهداشتی و رفاهی در این مطالعه وارد می‌شدند تحقیق بایستی طیف وسیع‌تری از ارزش‌های مرتبط با کمک به مردم را که احتمالاً بعد خردورزی - عاطفه ورزی را ایجاد می‌نمود را در برمی‌داشت. ولی این صرفاً یک حدس است و بایستی منتظر تحقیق بیشتری باشیم.

سوالاتی که در مطالعه فرهنگ ملی ابعاد فردگرایی و خردورزی را به وجود آورده بودند، ترکیب متفاوتی در مطالعه میان سازمانی به وجود آورده‌اند که ما آن را تمرکز کاری (ضعیف یا قوی) می‌نامیم. اهمیت کار در الگوی کلی زندگی فرد قرار دارد، این موضوع با بعد سوم یعنی غیر حرفه‌ای در برابر حرفه‌ای همبستگی دارد. به حتم، تمرکز کاری در فرهنگ‌های سازمانی حرفه‌ای قوی‌تر می‌باشد، در فرهنگ‌های حرفه‌ای افراد مشکلات کاری شان را با خود به منزل‌شان نمی‌برند.

از شش بعد سازمانی، ابعاد اول، سوم و چهارم تا حدودی به ارزش‌ها مرتبط هستند. برای سه بعد دیگر یعنی ابعاد دوم، پنجم و ششم ارتباطی با ارزش‌ها دیده نشد. این ابعاد فقط فعالیت‌هایی را که افراد برای آن بدون توجه به ارزش‌های اساسی شان، اجتماعی شده‌اند را توصیف می‌نماید.

فرهنگ سازمانی و سایر ویژگی‌های سازمانی

در مطالعه IBM ارجحیت‌ها و پیامدهای فرهنگ ملی براساس ارتباط امتیازات کشور با تمامی داده‌های بیرونی ثابت گردیده است. این داده‌ها دربر گیرنده شاخص‌های اقتصادی مانند تولید ناخالص ملی، سرانه، شاخص‌های سیاسی مانند شاخص آزادی مطبوعات و داده‌های دموگرافیک مانند نرخ رشد جمعیت می‌باشند. مقایسه‌هایی نیز با نتایج سایر تحقیقات در همان کشورها ولی با استفاده از سوالات متفاوت و پاسخ‌دهندگان مختلف انجام شده است. مطالعه میان سازمانی IRIC دارای اعتبار مشابهی در برابر داده‌های بیرونی

می‌باشد، البته این دفعه از اطلاعاتی که درباره واحدهای سازمانی از طرق دیگر و سایر منابع به دست آمده اند استفاده شده است.

در مصاحبه‌ها و بررسی نتایج مطالعه IRIC در این تحقیق از داده‌های کیفی جمع‌آوری شده در باره واحدها به‌عنوان یک کل نیز استفاده نموده است. نمونه‌هایی از آن‌گونه اطلاعات (با عنوان داده‌های ساختاری) عبارتند از: قدرت کلی کارکنان، گردآوری بودجه، نتایج اقتصادی و سن مدیران کلیدی. تمام داده‌های ساختاری شخصاً به‌وسیله نویسنده این کتاب جمع‌آوری شده‌اند. کشف اینکه داده‌های ساختاری معنا دار را می‌توان به دست آورد، یک فرایند اکتشافی است که با جمع‌آوری واقعی داده‌ها همراه است، این فرایند به قدری کامل است که می‌تواند در میان محققان سهیم گردد. ارایه دهندگان داده‌های ساختاری، مدیران ارشد، مدیران پرسنلی مسئول اصلی بودجه هستند. به ایشان پرسشنامه‌های کتبی ارایه گردید و در ادامه مصاحبه‌های شخصی نیز انجام شد. از میان تعداد زیادی از ویژگی‌های کمی، چهل تای آنها داده‌های قابل استفاده بودند. برای این چهل ویژگی، امتیازات هر کدام از این بیست واحد با امتیازات شش بعد فعالیت همبستگی دارند. درپاراکراف‌های بعدی مهم‌ترین روابط کشف شده در خصوص هر یک از ابعاد تشریح خواهد شد.

همبستگی شدیدی میان امتیازات بعد اول فعالیت، فرایندگرایی در برابر نتیجه‌گرایی و توازن نیروی کار در مقابل هزینه مواد در بودجه عملیاتی (پولی که برای عملیات روزانه نیاز می‌باشد) وجود دارد. هر عملیاتی می‌تواند تحت عنوان، کار بر، مواد بر، یا سرمایه بر مشخص شود و این موضوع بسته به این است که کدام یک از سه ردیف طبقه بندی شده، بیشترین سهم را از بودجه عملیاتی به خود اختصاص داده است. واحدهای کاربر (تعداد کارکنان را ثابت نگه می‌دارند) امتیاز نتیجه‌گرایی بیشتری دارند در حالی که واحدهای مواد بر (دوباره تعداد کارکنان را ثابت نگه می‌دارند) امتیاز فرایندگرایی بیشتری به خود اختصاص می‌دهند، اگر عملیاتی کار بر باشد از لحاظ نظری تلاش‌های افراد نقش بسیارزادی در نتایج آن بازی می‌نماید. به نظر می‌رسد این مورد فرهنگ نتیجه‌گرا را به وجود می‌آورد. محصول واحدهای مواد بر، به فرآیند فنی بستگی دارد که به نظر می‌رسد محرکی برای یک فرهنگ فرآیند گرا باشد. تعجبی ندارد اگر یک نفر، واحدهای تحقیق و توسعه خدماتی را در سمت نتیجه‌گرا بیابد. واحدهای اداری و تولیدی، در این روزگار اتوماسیون، اغلب در سمت نتیجه‌گرا دیده می‌شوند.

دومین و بیشترین همبستگی نتیجه‌گرایی با غیبت کشو همراه می‌باشد این یک اعتبار خوبی درمورد حقیقتی است که در یکی از سوالات به شکل زیر آمده: افراد نهایت تلاش خود را انجام می‌دهند. سپس سه همبستگی برجسته بین نتیجه‌گرایی و ساختار سازمان‌ها وجود دارد. سازمان‌های تخت‌تر (حیطه گسترده کنترل برای یک مدیر عالی امتیاز نتیجه‌گرایی کسب نموده‌اند. این موضوع اصل هفتم پیترز و واترمن یعنی شکل ساده و صف گسترده را تایید می‌نماید. سه مقیاس ساده شده بر اساس مطالعات آستون که فصل ششم به آن اشاره شد به منظور اندازه‌گیری تمرکزگرایی، تخصص‌گرایی و رسمی سازی بکار برده شدند. تخصص‌گرایی و رسمی

سازی با نتیجه‌گرایی همبستگی منفی دارند. هر چقدر واحدها بیشتر تخصصی و رسمی باشند تمایل به فرایندگرایی بیشتر می‌شود. تمرکزگرایی با بعد فرایندگرایی همبستگی ندارد. همچنین نتیجه‌گرایی با تیم مدیریت ارشدی که با سطح تحصیلات پایین ارتقاء یافته اند همبستگی دارد: این همبستگی بیشتر مربوط به مجریان می‌باشد تا روسای تشریفاتی. بالاخره تمایل به عضویت در اتحادیه در میان کارکنان، واحدهای نتیجه‌گرا رو به کاهش می‌گذارد.

همبستگی‌های شدیدی میان بعد دوم (کارمندگرایی در مقابل شغل‌گرایی) با روشی که واحد به‌وسیله سازمان اصلی کنترل می‌شد وجود داشت. هر جا که مدیر ارشد واحد می‌گوید، مافوق‌هایش او را بر اساس سودها و سایر معیارهای عملکرد مالی در برابر بودجه‌ای ارزیابی می‌نمایند اعضای واحد فرهنگ موجود را شغل‌گرایی تلقی خواهند کرد، و در شرایطی که مدیر احساس می‌کند مافوق هایش او را بر اساس عملکرد در برابر بودجه ارزیابی می‌نمایند، قطب مخالف (کارمندگرایی) مد نظر می‌گیرد: یعنی اعضای واحد فرهنگ را کارمندگرا تلقی می‌کنند. به نظر می‌رسد فعالیت در برابر استانداردهای خارجی (سود بازار) در مقایسه با استانداردهای داخلی (بودجه) فرهنگ خیراندیش ضعیف‌تری را به وجود می‌آورد. هر جا که مدیر ارشد اذعان می‌دارد که اجازه چاپ اخبار جنجال‌برانگیز را در مجله کارکنان دارد اعضای احساس می‌کنند که واحد کارمندگراتر می‌باشد که صداقت مدیر ارشد را تایید می‌کند.

همبستگی‌های دیگر کارمندگرایی با متوسط ارشدیت (سال‌هایی که در شرکت کار می‌کند) سن کارمندان (کارمندان ارشدتر امتیاز بالاتری در فرهنگ شغل‌گرایی دارند و با کل پول سرمایه‌گذاری شده بر هر کارمند) وجود دارد. سازمان‌های بزرگ با سرمایه‌گذاری سنگین در مقایسه با شغل‌گرایی تمایل بیشتری به کارمندگرایی دارند.

در بعد سوم (غیر حرفه‌ای در مقابل حرفه‌ای) واحدهایی که دارای تکنولوژی سنتی در سمت غیر حرفه‌ای بودن قرار می‌گیرند. واحدهای با تکنولوژی بالا تمایل به حرفه‌ای بودن دارند. قوی‌ترین همبستگی این بعد با میزان‌های متفاوت اندازه می‌باشند: تعجبی ندارد که سازمان‌های بزرگ‌تر به پرورش و ایجاد فرهنگ حرفه‌ای تمایل دارند. هم چنین تعجبی ندارد که فرهنگ‌های حرفه‌ای دارای اعضای اتحادیه کاری، کمتری هستند. مدیران‌شان از سطح تحصیلات و سن بالاتری برخوردارند. ساختارهای سازمانی آنها نشان‌دهنده تخصصی شدن بیشتر می‌باشد. همبستگی جالبی با بودجه زمانی مدیر ارشد واحد وجود دارد: یعنی روشی که مدیر ارشد واحد مدعی است که وقت خود را صرف نموده است. در واحدهای با فرهنگ حرفه‌ای به این نکته پی می‌بریم که مدیران ارشد مدعی هستند بیشتر وقت خود را در دیدارها و مباحثات رو در رو سپری می‌نمایند. بالاخره، واحدهای با مالکیت خصوصی در نمونه مورد مطالعه ما در مقایسه با واحدهای عمومی تمایل بیشتری به حرفه‌ای شدن دارند.

بعد چهارم (سیتم باز در مقابل سیستم بسته) همبسته ترین مورد با داده‌های خارجی بود، برای مثال بین در صد زنان شاغل در میان مدیران و حضور حداقل یک مدیر زن در تیم مدیریت ارشد نیز با باز بودن جو ارتباطی همبستگی دارد. به هر حال، این همبستگی به وسیله ترکیبات دو ملیتی در جمعیت مورد مطالعه تحت تاثیر قرار می‌گیرد. در میان کشورهای اروپایی، دانمارک یکی از بالاترین نرخ‌های مشارکت زنان در نیروی کار را دارا می‌باشد و هلند در این بین کمترین نرخ را دارد. (اگر چه این میزان در حال افزایش می‌باشد). همچنین همان‌گونه که قبلاً بیان شده واحدهای دانمارکی به عنوان یک گروه (با یک استثناء) نسبت به واحدهای هلندی از آزادی بیشتری برخوردارند. این ضرورتاً به معنای وجود یک رابطه کلی میان مشارکت زنان در نیروی کار و باز بودن جو ارتباطی نمی‌باشد. این موضوع می‌تواند به خوبی، توصیفی در خصوص باز بودن جو ارتباطی واحدهای دانمارکی باشد. در کل رابطه بین حضور زنان در نیروی کار و باز بودن جو ارتباطی سازمان موضوع بسیار جالبی است که نیازمند تحقیق بیشتری می‌باشد.

اگر چه ارتباط با بعد، باز بودن در برابر بسته بودن، منجر به رسمی سازی با یک فرهنگ بسته تر می‌شود، (یک اعتبار خوبی از هر دو معیار) پذیرش مسائل بحث انگیز در مجله کارکنان با فرهنگ باز مرتبط می‌باشد. و ارشدیت بالاتر از حد متوسط با یک فرهنگ بازتر همراه می‌باشد. شدیدترین همبستگی بعد پنجم (کنترل ضعیف در برابر کنترل شدید) با آیمی از بودجه زمانی گزارش دهی مدیر ارشد واحد می‌باشد. جایی که مدیر ارشد مدعی است قسمت اعظم وقت خود را صرف خواندن، نوشتن و خلاصه نمودن گزارشات داخل سازمان می‌نماید، ما شاهد نظارت و کنترل شدیدی بودیم. این موضوع حس کاملی را ایجاد می‌کند. ما همچنین متوجه شدیم که واحدهای مواد بر دارای فرهنگ‌های با کنترل شدیدتری می‌باشند. در نتیجه چنین واحدهایی اغلب وابسته به حاشیه‌های کوچک‌تری از محصولات تولیدی هستند، که این به نوبه خود کنترل شدید را تایید می‌نماید.

کنترل شدید با درصد مدیران و کارکنان زن همبستگی زیادی دارد. این امر اغلب پیامدی از وجود فعالیت‌های ساده، تکراری و دفتری در سازمان‌های مورد مطالعه است که باعث به کارگیری تعداد بیشتری از زنان شده است. از طرفی کنترل شدید در واحدهایی با کارکنان زن و مرد با تحصیلات پایین تر و در میان مدیران ارشد با تحصیلات پایین وجود دارد. این موضوع یافته‌های فصل دوم را به یاد ما می‌آورد، که مشاغل با تحصیلات پایین تر فاصله قدرت بیشتری داشتند. در واحدهایی که اخیراً تعداد کارکنان آنها افزایش یافته، کنترل ضعیف می‌باشد هر جا که تعداد کارکنان کاهش می‌یابد، کنترل شدید اعمال خواهد شد. اخراج کارکنان رابطه آشکاری با میزان بودجه دارد. بالاخره، غیبت در میان کارکنان در مواردی که کنترل شدت کمتری دارد، بسیار کم می‌باشد. غیبت راه فراری برای رهایی کارکنان از فشار کنترل شدید می‌باشد.

برای بعد ششم (هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی) صرفاً یک همبستگی معنادار با داده‌های خارجی دیده شد. واحدهای خصوصی در این نمونه عمل‌گرا هستند، واحدهای عمومی (مانند نیروی پلیس) بیشتر هنجارگرا می‌باشند.

همبستگی اندازه‌گیری عملکرد سازمان در میان داده‌های خارجی با فرهنگ از قلم افتاده است. این امر بدین معنا نیست که فرهنگ ارتباطی با عملکرد ندارد. صرفاً دلایل این است که ملاک‌های قابل مقایسه‌ای بر عملکرد انواع مختلف واحدهای سازمانی پیدا نکردیم.

روابطی که در این بخش تشریح شدند، شرایط عینی سازمان‌های مرتبط با یک فرهنگ خاص هستند. این شرایط به چیزی اشاره دارد که بایستی به منظور تطبیق با فرهنگ سازمانی، برای مثال، جنبه‌های خاص ساختار، یا اولویت‌های مدیران ارشد تغییر یابد. آخرین بخش این فصل به این امر اختصاص دارد که این موضوع برای مدیریت فرهنگ‌های سازمانی چه معنایی دارد.

معنا و بی‌معنایی فرهنگ‌های سازمانی

پروژه تحقیقاتی IRIC مدل شش بعدی از فرهنگ‌های سازمانی به وجود می‌آورد. که تحت عنوان فعالیت‌های مشترک مورد نظر، مانند: سمبل‌ها، قهرمانان و آداب و رسوم تعریف شده‌اند. داده‌های تحقیق از بیست واحد سازمانی در کشور شمال غربی اروپا به دست آمده‌اند بنابراین باید مواظب بود که نمی‌توان ادعا نمود این مدل در هر سازمانی و در هر جای دیگری قابلیت کاربرد دارد. برخی از سازمان‌های مهم مانند سازمان‌هایی که متصدی بهداشت و رفاه، حکومتی و نظامی هستند در این تحقیق وجود نداشتند. نمی‌دانیم که به چه شکلی می‌توان ابعاد جدیدی را در کشورهای دیگر هم به دست آورد. اگر چه معتقدیم که یک واقعیت جهانی‌شمول می‌باشد. همچنین ممکن است این شش بعد، شبیه‌سازی شوند و تا حدودی با شش بعد توصیف شده در این بخش همپوشانی داشته باشند.

این امر به معنای این نیست که امتیازات ابعاد در کنار هم فرهنگ را شکل می‌دهند. فرهنگ‌های سازمانی یک کل هستند (گشتالت) و مطلوبیت آنها صرفاً توسط افراد درونی مورد ستایش قرار خواهد گرفت. افراد بیرونی به یک هم‌دلی برای درک فرهنگ‌های سازمانی نیاز دارند. اغلب مدیران سازمان‌ها در جهان سخت‌افزاری در سطوح پایین زندگی می‌کنند و در درک معنای گشتالت با مشکل روبرو می‌شوند. برای آنها، این امر چارچوبی که پیچیدگی در فرهنگ یک سازمان ایجاد می‌کند یک دارایی می‌باشد. این امر امکان مقایسه فرهنگ‌های سازمانی مختلف یا بخشی از سازمان‌ها را با واژه‌های معنادار فراهم می‌سازد.

کاربرد عملی از چنین مقایسه‌هایی برای مدیریت و اعضای یک سازمان عبارتند از:

۱- مشخص کردن خرده‌فرهنگ‌های یک سازمان در طی پروژه IRIC ما به این نکته پی می‌بریم که برخی از واحدهای مورد مطالعه دارای خرده‌فرهنگ‌های منحصر به فرد و متنوعی هستند. همان‌طور که در شکل ۸/۲

نشان داده شده است سازمان‌ها از نظر فرهنگی به صورت سلسله مراتبی به شرح ذیل تقسیم بندی شده اند: مدیریت ارشد، کارکنان دفتری، و کارکنان فروش. سایر منابع بالقوه برای تقسیمات درونی فرهنگی عبارتند از: حوزه‌های وظیفه‌ای (مانند فروش، در برابر تولید و تحقیق) بخش محصول بازار، منطقه عملیات و برای سازمان‌هایی که قصد ادغام دارند، شرکای پیشین. مانمونه‌هایی را دیده ایم که بیست سال پس از ادغام، آثار فرهنگی طرفین ادغام شده هنوز دیده می‌شد.

تمامی این بخش بندی‌های بالقوه اهمیت یکسانی ندارند ولی برای مدیران و اعضای سازمان پیچیده مهم است که نقشه فرهنگی خودشان را بشناسند و بدانند تقسیم بندی که ما شناسایی نموده ایم تنها حالت ممکن نمی باشد.

شکل ۸/۲: بخش‌های فرعی بالقوه یک فرهنگ سازمانی

مدیریت ارشد
مدیریت رده میانی و پائینی
کارکنان حرفه ای
سایر کارکنان

کشور (الف)	کشور (ب)	کشور (ج)	حوزه و وظیفه‌ای (ک)	حوزه وظیفه‌ای (ل)	حوزه وظیفه‌ای (م)
------------	----------	----------	---------------------	-------------------	-------------------

بخش (د)	بخش (ه)	بخش (و)	شریک ادغامی (ح)	شریک ادغامی (ط)	شریک ادغامی (ی)
---------	---------	---------	-----------------	-----------------	-----------------

۲-آزمایش اینکه آیا فرهنگ با استراتژی‌هایی که برای آینده ترسیم شده اند تناسب دارد یا خیر؟

محدودیت‌های فرهنگی تعیین می‌نمایند که کدام استراتژی برای سازمان مناسب است و کدام یک مناسب نمی‌باشد؟ به عنوان مثال اگر فرهنگی از نظر هنجارگرایی قویتر می‌باشد، استراتژی رقابت برای ارائه خدمات به مشتری شانس زیادی برای موفقیت ندارد.

۳- در خصوص ادغام‌ها و خریدها، حوزه‌های بالقوه تعارض فرهنگی بین شرکا، شناسایی شوند. این موضوع می‌تواند داده‌هایی باشد در خصوص اینکه آیا ادغام شویم یا خیر؟ و اگر تصمیم گرفته شد که ادغام شویم، داده‌هایی برای برنامه‌ای جهت اداره انجام پس از ادغام می‌باشد به نحوی که ضررها به حداقل رسانده شوند و سرمایه‌های منحصر به فرد فرهنگی حفظ شوند.

۴- اندازه‌گیری پیشرفت‌های سازمانی در طول زمان با تکرار تحقیق بعد از یک سال یا چند سال. این کار نشان می‌دهد که آیا تلاش‌های انجام شده برای تغییر فرهنگ و همچنین تأثیرات فرهنگی تغییرات خارجی که در تحقیق قبلی روی داده اند، محقق شده اند.

ابعاد شش گانه فرهنگ یک سازمان را توصیف می‌نمایند اما جنبه تجویزی ندارد: هیچکدام از این ابعاد شش گانه الزاماً خوب یا بد نمی‌باشند. در کتاب پیترز و واترمن (در جستجوی بهترین‌ها) هشت شرط برای بدتر بودن به عنوان هنجار ارائه شده‌اند. این کتاب بیان می‌دارد که صرفاً یک بهترین راه برای بهترین شدن وجود دارد. نتایج تحقیق IRIC این موضوع را رد می‌نماید. خوب یا بد هر چیز به مقصدی که برای سازمان در نظر می‌گیریم بستگی دارد و یک ویژگی فرهنگی برای یک هدف یک دارایی و برای هدف دیگر یک توانایی محسوب می‌شود. برخی از نقاط واقع بر روی مقیاس‌های ابعاد را مطلوب و نامطلوب قلمداد نمودن موضوعی از انتخاب استراتژیک می‌باشد و این امر برای سازمان‌های مختلف متفاوت می‌باشد. به ویژه تأکید بیش از حد بر مشتری محوری (عمل‌گرا تر شدن در بعد ششم) به میزان بالایی مربوط به سازمان‌هایی است که مشغول ارائه خدمات یا تولید محصولات با کیفیت معمولی هستند، اما ممکن است به عنوان مثال برای تولید محصولات استاندارد در یک بازار رقابتی غیر ضروری و یا حتی مضر باشد.

این بخش در ابتدا به طور مجادله آمیزی به این موضوع پرداخت که یک سازمان چه شکلی است و چه فرهنگی دارد. بر اساس پروژه تحقیقاتی IRIC ما فرض کردیم که فعالیت‌ها ویژگی‌های متعلق به یک سازمان هستند. به خاطر نقش مهم فعالیت‌ها در فرهنگ‌های سازمانی، فعالیت‌ها تا حدودی قابل اداره کردن هستند. تغییر ارزش‌های جمعی افراد بزرگسال در یک جهت خاص اگر غیر ممکن نباشد فوق العاده مشکل است.

ارزش‌ها تغییر می‌یابند اما نه بر اساس برنامه تخصصی یک فرد خاص به هر حال فعالیت‌های جمعی مبتنی بر ویژگی‌های سازمانی نظیر ساختارها و سیستم‌ها می‌باشد و می‌تواند با روش‌های کم و بیش قابل پیش بینی بر اساس تغییر ساختارها و سیستم‌ها تحت تأثیر قرار داده شوند. با این وجود، همان‌طوری که در بالا بحث شد، فرهنگ‌های سازمانی، به طریقی، به صورت یک کل انجام یافته هستند (گشتالت‌ها) و گشتالت می‌تواند به عنوان چیزی که سازمان است در نظر گرفته شود. تغییرات در فعالیت‌ها، حاشیه‌ای از آزادی تأثیر بر این

کلیت‌ها را فراهم آورد. به خاطر اینکه آنها کلیت‌هایی هستند، یک نوع منسجم و الهام بخش از رهبری برای معنا بخشیدن به این تغییرات ساختارها و سیستم‌ها برای افراد داخلی مورد نیاز می‌باشد. نتیجه این کار بایستی یک الگوی فرهنگی جدید و همبسته باشد، همان‌طوری که بوسیله نمونه IRIC نشان داده شد.

مدیریت با فرهنگ سازمان

عملاً برای فرهنگ سازمانی چه کاری می‌توان انجام داد؟ در وهله نخست این موضوع به شرایط خود و یا سازمان بستگی دارد. یک مطالعه کلاسیک که به‌وسیله ابرهارد ویت²¹⁶ در آلمان انجام شده بیانگر این امر است که نوآوری‌های موفق در سازمان نیازمند اقدام مشترک دوطرف می‌باشد. صاحب قدرت و کارشناس (ویت ۱۹۷۳ و ۱۹۷۷) مدل ویت براساس داده‌های مربوط به آلمان توسعه یافته و احتمالاً برای کشورهایمانند آلمان با فاصله قدرت کم (در دسترس بودن صاحبان قدرت) و پرهیز از ابهام قوی (باور به تخصص‌ها) معتبر است. با وجود این تفکیک بین این دو نقش در فرهنگ‌های ملی مختلف از همدیگر معنادار می‌باشد، هر دو آنها برای نوآوری‌های فرهنگی ضروری هستند. حمایت یک صاحب قدرت اجتناب ناپذیر است، ترجیحاً فردی با مقداری کاریزما، نه یک اداره کننده صرف. به هر حال تخصص در شناسایی درست و انتخاب درمان مناسب نیز ضروری می‌باشد. تحقیق ویت بیان می‌دارد که در آلمان حداقل یک صاحب قدرت و یک متخصص بایستی دو فرد متفاوت باشند و تلاش شود که نقش‌هایشان براساس مصالحه با هم ترکیب گردد.

متخصص باید یک درمان مناسب برای شرایط فعلی فرهنگ و خرده فرهنگ‌ها ارائه نماید. خطرناک است اگر فرض نماییم که فردی از نقشه فعلی فرهنگ سازمان و اینکه این نقشه چگونه بایستی تغییر کند آگاهی دارد. سازمان‌ها از بالا نسبت به حد میانی و پائینی که کارها به‌طور واقعی در آنجا انجام می‌گیرد بسیار متفاوت به نظر می‌رسند. در پروژه IRIC زمانی که ما نتایج بررسی و مصاحبه‌ها را به مدیران واحدها ارائه می‌دادیم همیشه از آنها می‌خواستیم جایگاهی که سازمان‌شان در ابعاد مختلف قرار دارد قبل از اینکه وضعیت افرادشان را نشان دهند و به سوالات ما پاسخ دهند، حدس بزنند. برخی از مدیران به‌طور مرموزانه آگاه بودند و حدس‌هایشان را اصلاح می‌نمودند اما سایرین حدس‌هایشان را دقیق ارائه می‌نمودند. تفکر امیدوارانه و ترس‌های پنهانی بر روی پاسخ‌های آنها تاثیر می‌گذاشت بنابراین شناسایی مناسب ضروری و اساسی می‌باشد.

با اطلاعات شناسایی شده منطقی صاحب قدرت ملاحظات فرهنگی را به عنوان بخشی از استراتژی سازمان لحاظ می‌نماید نقاط قوت و ضعف نقشه فرهنگی فعلی کدامند؟ آیا از نقاط قوت می‌توان به شکل بهتری بهره برداری نمود و نقاط ضعف را حذف نمود؟ آیا سازمان با فرهنگ موجود می‌تواند به حیاتش ادامه دهد؟ اگر مدیریت بخواهد تغییر ایجاد نماید آیا این امر شدنی است؟ آیا منافع بر هزینه‌ها (که همیشه بیشتر از حد مورد انتظار هستند) برتری دارند؟ آیا منابع مالی و مهارت‌های انسانی مورد نیاز برای تغییر فرهنگی فراهم هستند؟

216 . Eberhard witte

اگر تصمیم گرفته شود که فرهنگ باید تغییر یابد چه مراحل برای اجرای آن بایستی انجام شوند؟ آیا صاحب قدرت نقش اساسی و تعیین کننده خویش را در این فرایند درک می‌نماید؟ آیا از طرف بالادستی هایش هدایت‌کنندگان یا بانک‌ها زمانی کافی برای تکمیل فرایند به او داده می‌شود؟ معمولاً (این فرایند طولانی تر از زمانی است که یک فرد در نظر می‌گیرد)؟ آیا حمایت کافی برای تغییرات ضروری در سازمان فراهم می‌شود؟ حامیان چه کسانی هستند؟ مقاومت‌کنندگان چه کسانی هستند؟ آیا مقاومت‌کنندگان را می‌توان از میان برداشت یا آنها را در جایی قرار داد که زیانی نداشته باشند؟

اگرچه فرهنگ یک ویژگی (نرم) می‌باشد ولی تغییر آن نیازمند اقدامات سخت و شدید می‌باشد. تغییرات ساختاری شاید به معنی بستن بخش‌ها، باز نمودن بخش‌های دیگر، فعالیت‌های ادغام یا جداسازی، یا جابجایی جغرافیایی افراد و گروه‌ها می‌باشد. قاعده کلی این است که زمانی که افراد به صورت فردی جابجا می‌شوند، آنها با فرهنگ محیط جدید سازگار می‌شوند، زمانی که افراد به صورت گروهی جابجا می‌شوند آنها فرهنگ گروهی خویش را نیز منتقل می‌نمایند. افراد در گروه‌ها به عنوان بخشی از فرهنگ شان و روش‌های تعاملی که کاملاً ثابت بوده و به سختی تغییر می‌یابند، توسعه می‌یابند. تغییر افراد به معنای توافق مجدد در مورد تمامی روابط شخصی می‌باشد. به هر حال اگر وظایف جدید یا محیط جدید یک چنین توافق مجددی را خوب قلمداد نماید جوانب نامطلوب فرهنگ قدیمی محو خواهند شد.

تغییرات فرآیندی به معنای دستورالعمل‌های جدید می‌باشد. حذف کنترل‌ها یا ایجاد کنترل‌های جدید، خودکارسازی یا عدم خودکارسازی، ارتباطات کوتاه یا ایجاد خطوط ارتباطی جدید. یک نمونه شرکتی در بازار مواد شیمیایی است که می‌خواست وارد مواد تخصصی شیمیایی شود. برای مورد اخیر شرکت مجبور بود بسیاری از کنترل‌های ایجاد شده در مورد تولید مواد شیمیایی را حذف نماید (همانند جزئیات ترکیبات تولیدی) و به جای آن کنترل‌های کاملاً متفاوتی را ایجاد نمود، مانند بررسی زمان ارسال و بررسی رضایت مشتریان. در حوزه کنترل‌ها موضوع اساسی این است که فعالیت‌ها براساس ورودی‌ها و یا خروجی‌های شان کنترل گردند. کنترل براساس ورودی‌ها اگر امکان پذیر باشد موثر تر است. به ویژه در بخش عمومی تعداد زیادی از فعالیت‌ها هستند که خروجی‌های آنها به خوبی قابل تشریح می‌باشد با این وجود به خاطر دلایل بودجه ریزی سنتی صرفاً براساس ورودی‌های شان کنترل می‌گردند (به هافستده ۱۹۸۱ مراجعه شود).

تغییرات پرسنلی به معنای خط مشی‌های استخدام جدید و ارتقاء می‌باشند. نقش دروازه بانی، بخش پرسنلی بایستی شناسایی گردد. مدیران پرسنلی به طور ناخودآگاه مدل‌های قهرمانی را برای سازمان که در یک فرهنگ جدید بایستی مورد تجدید نظر قرار گیرند را حفظ می‌نمایند. آیا قهرمان بایستی یک الهه باشد؟ آیا یک انسان با درآمدی معین می‌تواند ارتقاء یابد؟ برنامه‌های آموزشی اولین چیزی هستند که مدیران در هنگام تغییر به آنها می‌اندیشند، صرفاً زمانی عملی هستند که نیاز به بازآموزی توسط ساختار، فرآیند و تغییرات پرسنلی ایجاد گردد (همانند مورد SIS) برنامه‌های آموزشی بدون حمایت تغییرات شدید معمولاً در سطح هدف

باقی مانده و به نوعی ائتلاف پول می‌باشند. در کل هر فردی در اظهار نظر در خصوص آموزش فرد دیگر بایستی دقیق باشد. آموزش صرفاً زمانی موثر است که فراگیر تمایل به یادگیری داشته باشد.

در تلاش برای تغییرات فرهنگی، سمبل‌های جدید به‌طور قابل ملاحظه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرند. آنها به سادگی دیده می‌شوند: یک اسم جدید، لوگو، لباس‌های متحدالشکل، شعائر و نقاشی‌های دیواری که همه آنها به حوزه معروف هویت سازمانی تعلق دارند اما سمبل‌ها فقط سطحی ترین سطح فرهنگ هستند. سمبل‌های جدید، بدون حمایت، تغییرات اساسی تر در سطوح عمیق تر قهرمانان، رسوم، و ارزش‌های کلیدی رهبران فقط به معنای مقدار زیادی جنجالی بوده و اثرات آنها به زودی محو خواهد شد. تغییرات فرهنگی در یک سازمان نیازمند توجه مداوم و پایدار صاحبان قدرت می‌باشد. اگر فرآیند با شناسایی فرهنگی شروع شود، اساساً تکرار این شناسایی پس از گذشت مقدار زمان کافی که تغییرات برنامه ریزی شده مورد توجه قرار گیرند مفید می‌باشند. بدین طریق فرآیندی از نظارت شروع می‌شود که در آن تغییراتی که واقعاً ایجاد شده اند با تغییراتی که مد نظر بوده اند و اصلاحاتی که بعداً به کار برده خواهند شد مقایسه می‌شوند. اگر فرهنگ سازمانی تا حدودی قابل اداره کردن باشند این روش انجام آن می‌باشد.

جدول ۸/۱ مراحل اصلی اداره فرهنگ را به‌صورت فهرستی عملی برای خواننده خلاصه نموده است. خوانندگان ممکن است این کار ابتکاری را به یک ابزار مدیریتی تبدیل نمایند.

جدول ۸/۲: مراحل اساسی و ملاحظات مربوط به فرهنگ سازمانی

مدیریت (با) فرهنگ سازمانی:

آیا مدیریت فرهنگ سازمانی، یک وظیفه مدیریت ارشد می‌باشد که نمی‌تواند واگذار شود؟

نیازمند قدرت و تخصص می‌باشد:

بایستی با یک نقشه فرهنگ سازمانی شروع شود

نیازمند شناسایی فرهنگی

گزینه‌های استراتژیک مورد نیاز:

آیا فرهنگ موجود با استراتژی هماهنگ است؟

اگر هماهنگ نیست، آیا استراتژی پذیرفته می‌شود؟

اگر استراتژی پذیرفته نشود، چه تغییر فرهنگی مورد نیاز است؟

آیا این تغییر مناسب است؟ آیا افراد در این راه ما را یاری می‌دهند؟

از نظر مالی و توجهات مدیریتی هزینه‌ها کدامند؟

حیطه زمانی واقعی برای تغییر چیست؟

اگر شک دارید، آیا برای تغییر استراتژی بهتری سراغ دارید؟
خرده فرهنگ‌های مختلف نیازمند دیدگاه‌های متفاوت می‌باشند.

ایجاد شبکه‌ای از عوامل تغییر در سازمان

وجود تعدادی افراد کلیدی در تمام سطوح

اگر افراد کلیدی این کار را شروع نمایند، دیگران این کار را دنبال می‌کنند.

آیا راهی برای رهایی از دست مقاومت کنندگان وجود دارد؟

طراحی تغییرات ساختاری ضروری.

باز یا بسته نمودن بخش‌ها.

ادغام یا جدا نمودن بخش‌ها یا وظائف.

جابجایی افراد یا گروه‌ها.

آیا وظائف با استعدادها متناسب می‌باشند؟

طراحی تغییرات فرآیندی مورد نیاز

حذف و یا ایجاد کنترل

خودکار سازی یا عدم خودکار سازی

ایجاد یا قطع خطوط ارتباط

جایگزین کردن ورودی‌ها به‌جای کنترل خروجی‌ها

تغییر سیاست‌های پرسنلی

تجدید نظر در معیار استخدام

تجدید نظر در معیار ارتقاء

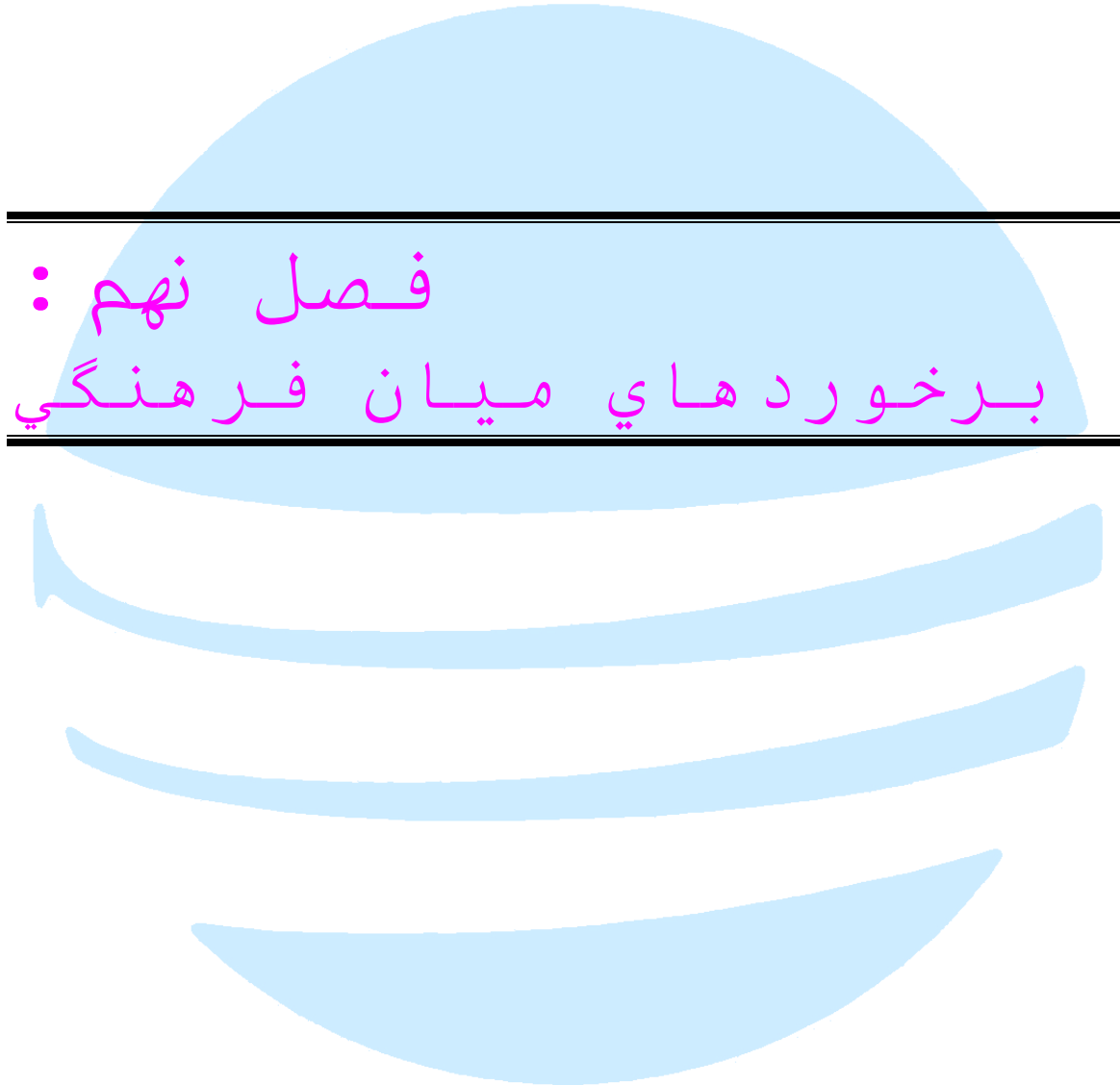
آیا مدیریت پرسنلی از عهده وظیفه جدیدش برمی‌آید؟

طراحی زمانبندی چرخش شغلی

مردد بودن در خصوص برنامه‌های آموزشی برای دیگران، نیاز به آموزش بایستی توسط یادگیرندگان احساس شود.

نظارت بر توسعه فرهنگ سازمانی ادامه یابد
حفظ توجه، تداوم و استمرار
به طور دوره‌ای شناسایی فرهنگ انجام گیرد





فصل نهم :
برخوردهای میان فرهنگی

سفیر انگلیس چند روز قبل از رسیدن ما به تهران به آنجا رسیده بود و استقبال از وی به حدی با شکوه بود که قائم مقام ما از وصف آن عاجز بود.

شاهزاده‌ها و اشراف زادگان از اعطای هدایا به سفیر لذت می‌بردند، و یک فرمان کلی صادر شده بود که وی و خدمه اش مهمان شاه بودند.²¹⁷ اما در مقابل، زمانی که بحث تشریفات به میان آمد، مشکلات خسته کننده‌ای به وجود آمد. سفیر احساس مرگ می‌نمود. ابتدا، در خصوص نشستن، در روزی که می‌خواست به حرف‌های شاه گوش بدهد، او دوست نداشت روی زمین بنشیند، و پافشاری می‌نمود که یک صندلی برایش بیاورند، بسیار دورتر از تخت پادشاه قرار داده شد. در وهله دوم، در خصوص کفش‌ها، او پافشاری می‌کرد که کفش‌هایش را بپوشد و نمی‌خواست که پای برهنه در راهرو قدم بزند و نمی‌خواست جوراب‌های قرمزی که به وی داده بودند را بپوشد و نمی‌خواست که پای برهنه در راهرو قدم بزند و نمی‌خواست که کلاهش را زمان تعظیم به شاه بردارد، اگرچه ما به او گفته بودیم که برداشتن کلاه بی ادبی و گستاخی بزرگی به محضر شاه می‌باشد و سپس، در مورد لباس‌ها بود. در ابتدا به صورت دوستانه به او گفته شد که لباس‌های مناسبی برای او و خدمه اش فرستاده می‌شود. که آنها را بپوشند تا برای ملاقات با شاه متناسب باشند، اما این درخواست از طرف وی با ریشخند رد شد. او گفت، می‌خواهد با لباس‌هایی که با پادشاه خودش ملاقات می‌نموده به محضر شاه ایران برسد.

²¹⁷ . و نظر ملوکانه این است که هیچ مطلب ناجوری نبایستی به آنها گفته شود. همه توجهاتی که یک فرد ممکن است تصور نماید، که افراد خارجی خواهان آن باشند مبذول گردید.

جمیز موریر، ماجراهای حاجی بابای اصفهان

جمیز جی موریر (۱۷۸۰-۱۸۴۹) یک اروپایی بود و ماجراهای حاجی بابای اصفهانی اثری داستانی از وی می‌باشد. موریر می‌دانست درباره ی چه چیزی می‌نویسد. او در «اتامان»^{۲۱۸} ترکیه در خانواده کنسول بریتانیا در «کنستانتینوپل»^{۲۱۹} به دنیا آمد و بزرگ شد. وی بعداً در مجموع ۷ سال به عنوان دیپلمات بریتانیا در «پرشیا»^{۲۲۰}، ایران کنونی سپری نمود. هنگامی که ماجرای حاجی بابا به فارسی ترجمه شد، خوانندگان باور نمی‌کردند که آن را یک خارجی نوشته است. موریر ذاتاً یک مسافر ایده آل بود. در جاذبه‌های شگفت انگیز مردم و سرزمین‌های بیگانه خوشگذرانی می‌کرد و دارای یک نوع حس سازگاری همراه با بذله گویی بود، که او را قادر می‌ساخت انگیزه‌هایی را که باعث ترغیب و تشویق افرادی که با او کاملاً متفاوت بودند را درک نماید. و ویرایش گر نسخه ۱۹۲۳ کتابش نوشته، واضح است که موریر به ترکی و فارسی مسلط بوده و برای تمامی اهداف عملی چندفرهنگی شده بود.

برخورد فرهنگی عمدی در مقابل برخورد فرهنگی غیر عمدی

تاریخ بشریت از نبردهای بین فرهنگی تشکیل شده است. «جوزف کمپبل»^{۲۲۱} (۱۹۰۴-۱۹۸۷) یک نویسنده آمریکایی اسطوره شناسی تطبیقی، دریافته است که اساطیر اولیه مردمان بی سواد بدون استثناء جنگ را تایید و تمجید می‌کردند. در کتاب مقدس هر دو دین یهودیت و مسیحیت و همچنین کتاب مرجع مسلمانان یعنی قرآن گفته‌های بسیاری شبیه این جمله وجود دارد: اما در شهرهای این مردم که پروردگار آن را به عنوان میراث به شما عطا کرد، هیچ موجودی را زنده نگذارید بلکه شما باید همه ی آنها را کاملاً نابود کنید. اعم از هیتی‌ها^{۲۲۲}، آموریت‌ها^{۲۲۳}، کانانیت‌ها^{۲۲۴} و پرزیت‌ها^{۲۲۵}، هیویت‌ها^{۲۲۶} و ژبیت‌ها^{۲۲۷}، همان‌طوری که پروردگار شما امر فرموده است. (دکتر ونومی ۱۸-۱۶:۲۰)

این یک پیام مقدس مذهبی برای نسل کشی است. فرمان پنجم «شما نباید فتال کنید» از همان کتاب مقدس، صرفاً به اعضای درون گروه اشاره دارد. گسترش سرزمین یک قوم با کشتن دیگران نه تنها مجاز دانسته شده، بلکه این گونه فرض می‌شود که فرمان خداست. نه تنها در سرزمین عهد عتیق، بلکه در بسیاری از جاهای دیگر برخوردهای سرزمینی، با کشتن و اخراج دیگر گروه‌ها تا امروز نیز ادامه یافته است. نام عربی

- 218 . Ottoman
- 219 . Constantinople
- 220 . Persia
- 221 . Joseph Campbell
- 222 . Hitties
- 223 . Amorites
- 224 . Canaanites
- 225 . Perizzites
- 226 . Hivites
- 227 . Jebusites

فلسطینی‌های امروزی که با اسرائیلی‌ها بر سر حقوق سرزمین اسرائیل مشاجره دارند «فیلیستینس»^{۲۲۸} می‌باشد، یعنی همان نامی که از اجدادشان در عهد عتیق از آن یاد شده است. کشورگشایی، تنها بهانه‌ی موجود برای جنگ نمی‌باشد، گروه‌های انسانی دلایل دیگری برای حمله دسته جمعی به دیگران نیز دارند. داشتن یک دشمن خارجی همواره یکی از موثرترین شیوه‌های حفظ انسجام درونی بوده است. در فصل پنجم نشان داده شد که بسیاری از فرهنگ‌ها دارای این ایده بنیادی هستند که «هر چیزی که متفاوت است خطرناک هم می‌باشد.» نژادپرستی به معنای برتری یک گروه بر گروه دیگر می‌باشد و از این موضوع برای توجیه خشونت به منظور حفظ این برتری استفاده می‌نماید. ایدئولوژی‌های استبدادی مثل آپارتاید، تعاریفی در خصوص اینکه چه گروه‌هایی برتر و چه گروه‌هایی پست تر هستند را تحصیل می‌نماید. تعاریفی که هر روز با روز دیگر متفاوت هستند. افرادی که از لحاظ فرهنگی بدبین هستند از اینکه جوامع انسانی بتوانند بدون داشتن دشمن به زندگی ادامه دهند، تعجب می‌نمایند.

در حالی که فرآیندهای فرهنگی تا حدود زیادی به مسائل جنگ و صلح مرتبط هستند، اما جنگ و صلح موضوع اصلی این فصل نمی‌باشند. این دو برخورد‌های عمری بین گروه‌های انسانی را نشان می‌دهند و بسط و گسترش این موضوع در حوصله و توان این کتاب نمی‌باشد. هدف این فصل کتاب، پرداختن به برخورد‌های غیرعمدی است که اغلب در طول مقیاس‌های بین فرهنگی به وجود می‌آیند و علی‌رغم اینکه هیچ کس خواستار آنها نمی‌باشد و همگان از آنها رنج می‌برند، رخ می‌دهند. در بسیاری از مواقع آنها به بروز جنگ کمک کرده‌اند. به هر حال، ساده لوحی است اگر فرض شود که با توسعه مهارت‌های ارتباطی میان فرهنگی می‌توان از همه‌ی جنگ‌ها جلوگیری نمود.

به برکت تکنولوژی ارتباطی و مسافرتی جدید، برخورد‌های میان فرهنگی در دنیای مدرن به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. گرفتاری‌هایی همانند آنهایی که بین سفیر انگلیس در کتاب موریر و دربانان شاه وجود داشت، امروزه بین توریست‌ها و افراد محلی، بین معلمان مدارس و والدین دانش آموزان مهاجر و بین تاجران که قصد انجام معاملات بین‌المللی را دارند رخ می‌دهد. سوء تفاهم‌ها ظریف تر از آنچه که توسط موریر به تصویر کشیده شد اما با ریشه‌های یکسان هنوز هم نقش بسیار مهمی را در مذاکرات میان دیپلمات‌ها و رهبران سیاسی امروزی ایفا می‌نمایند. مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی می‌تواند به موفقیت مذاکراتی که نتایج آن مربوط به راه حل‌هایی برای مسائل مهم جهانی می‌باشد، کمک نمایند. پرهیز از این چنین برخورد‌های فرهنگی غیر عمدی موضوع این فصل می‌باشد.

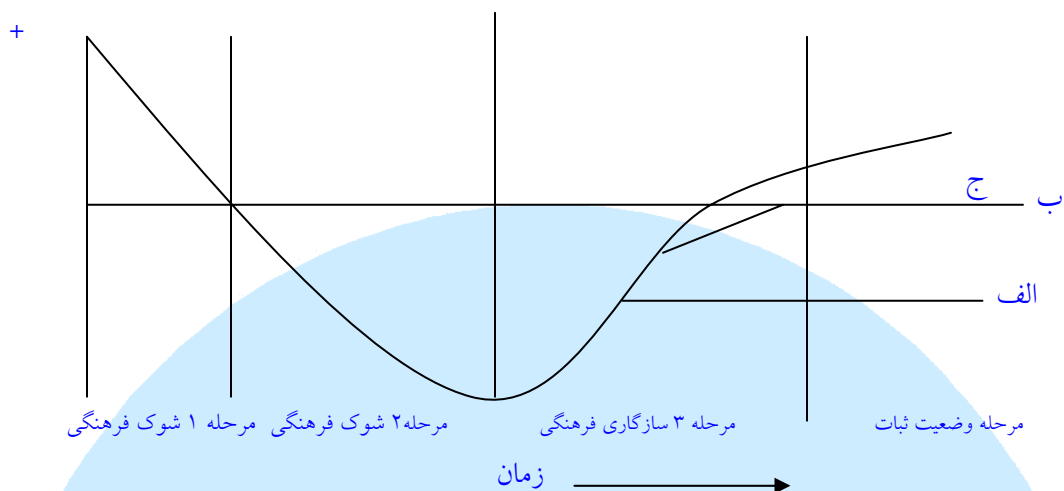
شوک فرهنگی و سازگاری فرهنگی

برخی از جریان‌های اجتماعی و روانشناسی استاندارد وجود دارند که به برخوردهای بین فرهنگی کمک می‌کنند ساده‌ترین برخورد بین فرهنگی میان یک شخص خارجی و یک محیط فرهنگی جدید به وجود می‌آید.

شخص خارجی معمولاً نوعی از یک شوک فرهنگی را تجربه می‌کند. همان طوری که چندین بار در فصول پیشین بیان شد، برنامه ریزی ذهنی ما متشکل از ارزش‌های اولیه می‌باشد. این ارزش‌ها در سالهای اولیه زندگی کسب شده‌اند و چنان حالت طبیعی دارند که گویا ناخودآگاه هستند. نمودهای سطحی تر و خودآگاه فرهنگی ما بر اساس آنها بنا شده‌اند: مراسم و مناسک، قهرمانان و سمبل‌ها (به شکل ۱/۲ رجوع شود) شخص خارجی بی تجربه می‌تواند برای یادگیری برخی از رسوم محیط جدیدش تلاش نماید (کلماتی برای نحوه‌ی سلام و احوال‌پرسی و اینکه چه موقع هدیه بدهیم) اما بعید است که بتواند ارزش‌های زیربنایی را درک و یا حتی آنها را احساس نماید. به نوعی، یک بازدیدکننده در یک فرهنگ خارجی به حالت ذهنی یک کودک بر می‌گردد و بایستی ساده‌ترین مسائل را چندین بار تجربه نماید. این موضوع معمولاً باعث ایجاد احساس ناراحتی و ناامیدی و حتی خصومت نسبت به محیط جدید می‌شود. غالباً عملکرد جسمانی نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرد. افراد مأمور در کشورهای خارجی و یا مهاجران درست کمی بعد از جا به جایی شان نسبت به قبل یا بعد از آن نیاز بیشتری به کمک درمانی دارند.

افرادی که در یک مأموریت موقتی در یک محیط خارجی هستند، منحنی سازگاری فرهنگی مثل شکل ۹/۱ را گزارش می‌دهند. در این تصویر احساسات (منفی یا مثبت) در محور عمودی شکل قرار داده شده‌اند و زمان در محور افقی قرار می‌گیرد. مرحله اول یک دوره (معمولاً کوتاه) «شادمانی» است. مثل ماه عسل: هیجان سفر و دیدن سرزمین‌های جدید. مرحله دوم «شوک فرهنگی» است: همان طور که در بالا ذکر شد هنگامی که زندگی واقعی در محیط جدید آغاز می‌شود. مرحله سوم، «سازگاری فرهنگی»، زمانی به وجود می‌آید که بازدیدکننده به تدریج آموخته است که تحت شرایط جدید چگونه عمل نماید، برخی از ارزش‌های محلی را فرا گرفته است، اعتماد به نفس بیشتری به دست آورده، و در شبکه اجتماعی جدید ترکیب شده است. مرحله چهارم مرحله‌ای است که سرانجام «مغز به وضعیت باثباتی» می‌رسد. در مقایسه با وطن ممکن است که این حالت منفی بماند (۴ الف)، برای مثال وقتی که در شخص خارجی احساس منزوی شدن و مورد تبعیض بودن ادامه می‌یابد. ممکن است درست مثل قبل باشد (۴ ب) که شخص خارجی را می‌توان به عنوان کسی که با دو فرهنگ سازگاری یافته و یا «حتی بهتر از آن فرض کرد» (۴ ج). و در آخرین حالت، شخص خارجی مانند یک بومی می‌باشد، و به اصطلاح از رومی‌ها، رومی تر شده است.

شکل ۹/۱ منحنی سازگاری فرهنگی



مقیاس زمان در شکل ۹/۱ دلخواهی می‌باشد، و به نظر می‌رسد که بایستی با طول دوره زندگی در خارج هماهنگ باشد. افرادی که ماموریت‌های کوتاه مدت تا حدود سه ماه را داشته‌اند، مراحل شادمانی، شوک فرهنگی و سازگاری فرهنگی را در این دوره گزارش نموده‌اند. افرادی که ماموریت‌های چند ساله داشته‌اند، مراحل شوک فرهنگی را یک سال و یا بیشتر، قبل از ایجاد سازگاری فرهنگی گزارش نموده‌اند.

شوکی‌های فرهنگی و علائم فیزیکی آنها ممکن است به حدی شدید باشد که ماموریت‌ها به صورت ناتمام متوقف گردند. اغلب شرکت‌های تجاری بین‌المللی تجربه‌هایی از این نوع در مورد برخی از ماموران خود در خارج دارند. مواردی از خودکشی‌های کارمندان در خارج از کشور نیز گزارش شده است. مشکلات فرهنگی همسران که اغلب بیشتر از خود کارمندان خارج از کشور است احتمالاً دلیل برگشت زود هنگام از ماموریت می‌باشد. مامور در خارج بالاخره محیط کاری دارد که تداوم فرهنگی با محیط خانه را به وجود می‌آورد. داستان همسر یک آمریکایی که برای ماموریتی با شوهرش به شهر «نایس»^{۲۲۹} فرانسه که یک بهشت توریستی است، رفته بود و خودش را در آپارتمان‌ش محبوس کرده بود و جرأت بیرون رفتن نداشت معروف می‌باشد.

درصدی از پناهندگان و مهاجران به شدت از لحاظ جسمانی و روانی مریض می‌شوند و دست به خودکشی می‌زنند و یا چنان دچار احساس غربت می‌شوند و به خصوص در سال اول مجبور به بازگشت می‌شوند.

ماموران خارج از کشور و مهاجران که به طور موفقیت آمیزی فرآیند سازگاری فرهنگی را کامل نموده‌اند پس از بازگشت به وطن، دچار یک «شوکی فرهنگی معکوس» برای ایجاد تعادل و توازن دوباره با محیط فرهنگی قدیمی خود می‌شوند. مهاجرانی که به وطن خویش بازگشته‌اند گاهی اوقات به این نتیجه می‌رسند که

229 . Nice

نمی‌توانند خود را با محیط وفق بدهند و دوباره مهاجرت می‌کنند اما باز به خوبی و راحتی مهاجرت می‌نمایند. ماموران خارج از کشور که به طور موفقیت آمیزی به محیط‌های خارجی جدید می‌روند گزارش شده که فرآیند شوک فرهنگی در محیط جدید دوباره شروع می‌شود. واضح است که شوک‌های فرهنگی خاص هر محیط می‌باشند. و برای هر محیط فرهنگی جدید یک شوک فرهنگی جدید نیز وجود دارد.

قوم مداری و بیگانه پرستی

انواع عکس العمل‌های استاندارد نیز در محیط میزبان وجود دارند که میهمانان خارجی با آنها مواجه می‌شوند. افراد در فرهنگ میزبان که میهمانی خارجی را می‌پذیرند، معمولاً به یک سیکل روانی دیگر وارد می‌شوند. مرحله اول کنجکاوی است. چیزی شبیه به مرحله شادمانی در ملاقات کننده، اگر میهمان (بازدیدکنندگان) در فرهنگ میزبان بماند و سعی کند که اعمال نقش نماید یک مرحله دیگر شروع می‌شود: قوم مداری، میزبانان میهمان را با معیارهای فرهنگ خودشان ارزیابی می‌نمایند و این ارزیابی معمولاً نامطلوب است. میهمان رفتارهای بدی را نشان می‌دهد همانند سفیر انگلیس، خشن، ساده لوح و یا احمق ظاهر خواهد شد. قوم مداری برای یک مردم به مثابه خود محوری یک شخص می‌باشد، یعنی، دنیای کوچک خود را مرکز جهان فرض کردن. اگر میهمانان خارجی به ندرت وارد می‌شوند، میزبانان احتمالاً به قوم مداری خود روی می‌آورند. اگر به طور منظم با میهمانان خارجی مواجه شوند به یک مرحله سومی به نام چند محوری، وارد می‌شوند، یعنی درک این موضوع که افراد متفاوت بایستی با معیارهای مختلف ارزیابی شوند و توانایی شناخت افراد خارجی براساس معیارهای خارجی آنها. این یک شکل میانه‌ای (حد وسط) از دو یا چند فرهنگ گرایی می‌باشد.

چنانچه در فصل پنجم دیدیم، فرهنگ‌های با پرهیز از ابهام بالا بیشتر از فرهنگ‌هایی که ابهام را پذیرفته اند در مقابل چند محوری مقاومت می‌کنند. به هر حال، اشخاص درون یک فرهنگ در حدود تعادل فرهنگی، تفاوت‌هایی با هم دارند. بنابراین در فرهنگ‌های فاقد بردباری ممکن است شخصی با میزبان‌های بردبار برخورد نماید و یا بالعکس. گرایش برای به کارگیری استانداردهای مختلف در خصوص افراد مختلف، همچنین ممکن است به بیگانه پرستی تبدیل شود، یعنی باور به اینکه در فرهنگ فرد خارجی، همه چیز بهتر است. برخی از خارجی‌ها با تائید این عقیده خوشحال می‌شوند. تمایلی نیز در میان ماموران خارج از کشور برای ایده آل جلوه دادن آنچه فرد از محیط وطن خویش به بار می‌آورد وجود دارد. البته قوم مداری و بیگانه پرستی، هیچکدام اساس مطلوبی برای همکاری بین فرهنگی نیستند.

برخوردهای گروهی: قالب‌های ذهنی متفاوت و یکسان

برخوردهای میان فرهنگی در میان گروه‌ها بیشتر از آنچه در مورد میهمانان خارجی وجود داشت، باعث برانگیختن احساسات گروهی می‌شود. برخلاف عقیده مرسوم تماس بین فرهنگی در میان گروه‌ها به طور خودکار باعث درک متقابل نمی‌شود. بلکه معمولاً هر گروه را براساس هویت خودش تایید می‌نماید. اعضای گروه دیگر به صورت فردی در نظر گرفته نمی‌شوند بلکه به صورت کلیشه‌ای فرض می‌شود: هم چینی‌ها شبیه به هم هستند و هم اسکاتلندی‌ها خسیس می‌باشند. در مقایسه با کلیشه‌های ذهنی نامطلوب در مورد افراد گروه دیگر، کلیشه‌های ذهنی مطلوب در مورد افراد گروه خودی نیز رواج می‌یابند. چنین شکل‌های کلیشه‌ای حتی بر درک رخدادهای واقعی نیز اثر می‌گذارند. اگر شخصی از گروه خودی به شخصی از گروه دیگری حمله نماید، یک نفر ممکن است بر این باور باشد که طرف مقابل مقصر است. (من این مورد را خودم مشاهده کرده‌ام)

همان گونه که در فصل سوم دیدیم، اکثر مردم جهان در جوامع جمع‌گرا زندگی می‌کنند که در آن افراد در تمام دوران زندگی شان عضو گروه‌هایی باقی می‌مانند که در مقابل حفظ و وفاداری از ایشان حمایت می‌نمایند. در چنین جامعه‌ای گروه‌هایی با پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت گروه‌های بیرونی هستند، و در سطح وسیع‌تر گروه‌های بیرونی فرهنگ خودشان می‌باشند. ایجاد انسجام در میان مرزهای جداکننده فرهنگی در جوامع جمع‌گرا حتی مشکل‌تر از جوامع فردگرا می‌باشد. این موضوع، مشکل عمده بسیاری از ملت‌های استقلال یافته می‌باشد، مثل کشورهای آفریقایی که مرزهای ملی آنها از دوران استعمار به جا مانده که به هیچ وجه به مرزهای جداکننده قومی و فرهنگی در آنها توجه نشده است.

به وجود آوردن اتحاد واقعی در میان اعضای گروه‌های فرهنگی مختلف نیازمند محیط‌هایی است که در آن محیط‌ها این افراد بتوانند به طور یکسان با هم برخورد نموده و با هم ترکیب شوند. کلوب‌های ورزشی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های کاری و ارتش مواردی هستند که می‌توانند این نقش را متصور شوند. برخی از فرهنگ‌های گروهی قومی، افرادی با مهارت‌های خاص مثل ملوان‌ها یا تاجرها را به وجود می‌آورند و این قبیل مهارت‌ها می‌توانند اساس انسجام آنها در یک جامعه بزرگ‌تر قرار گیرند.

زبان و شوخ طبعی

در بیشتر برخوردهای میان فرهنگی طرف‌های موجود به زبان مادری متفاوت صحبت می‌کنند. در طول تاریخ این مشکل با استفاده از زبان‌های تجاری مثل مالیایی، سواحیلی یا مشتق‌هایی از زبان انگلیسی حل شده است. زبان‌های تجاری شکل‌های «پی جین»^{۲۳۰} از زبان‌های اصلی هستند و زبان تجاری دنیای امروز را می‌توان شکلی از پی جین تجاری انگلیس دانست. تفاوت‌های زبانی به ادراکات اشتباه فرهنگی کمک می‌نماید. در یک

برنامه آموزشی بین المللی در IBM سعی می‌کردند پتانسیل شغل‌آموزی، شرکت کنندگان را ارزیابی نمایند. یک مطالعه طولی در خصوص کار راه‌های واقعی نشان داد که آموزش دهندگان به طور ثابت شرکت کنندگانی را که زبان مادری آنها انگلیسی بود را بیش از حد واقعی و آنهایی که زبان مادری شان فرانسوی و ایتالیایی بود را کمتر از حد واقعی برآورد می‌نمودند. و آلمانی زبان‌ها را در یک حد متوسط قرار می‌دادند (هافستد، ۱۹۷۵)

برقراری ارتباط با زبان‌های تجاری و یا «پی‌جین» ارتباطات را محدود به موضوعاتی می‌نماید که این زبان‌های ساده سازی شده برای آنها لغات مورد نیاز را دارند. برای ایجاد درک بین فرهنگی اساسی تر، طرف خارجی باید زبان فرهنگ میزبان را فرا بگیرد. برای تشریح احساس خود به یک زبان دیگر، هر فرد بایستی یاد بگیرد خویش را با چارچوب مرجع دیگری هماهنگ نماید. اینکه یک نفر بدون دو زبانه شدن می‌تواند دو فرهنگی شود مشکوک به نظر می‌رسد. اگرچه کلمات یک زبان براساس شکل پیاز (به شکل ۱/۲ رجوع شود) نمادهایی هستند که به لایه سطحی فرهنگ تعلق دارند، اما آنها در عین حال وسایلی برای انتقال فرهنگ نیز هستند. به‌رحال، افکار ما تحت تاثیر طبقاتی هستند که برای آنها در زبان ما کلماتی وجود دارند. بسیاری از لغات از زبان اصلی شان به دیگر زبان‌ها منتقل شده اند به خاطر اینکه آنها چیزهای خاصی را توصیف می‌کنند: مدیریت، کامپیوتر، آپارتاید،

مهارت بیان کردن احساسات خود با بیش از یک زبان به طور کاملاً نامساوی در بین کشورها وجود دارد. برای مثال در بین ۱۲ کشور اتحادیه اروپا یک نظر سنجی عمومی در سال ۱۹۸۷ ارقامی را در مورد توانایی ایجاد ارتباط با زبان خارجی ارائه نمود (به جدول ۹/۱ رجوع شود).

کشورهای کوچک، ثروتمند و آلمانی زبان اول شدند. لوکزامبورگ (جایی که تقریباً همه ی زبان‌های دیگر را در کنار زبان محلی «لتزبرگیش»^{۲۳۱} صحبت می‌کنند)، هلند، دانمارک و قسمت هلندی زبان بلژیک (فلمیش)^{۲۳۲}، سوئیس در لیست دیده نمی‌شود.

²³¹ . Letzeburgish

²³² . Flemish

جدول ۹/۱: توانایی صحبت کردن با زبان‌های خارجی در ۱۲ کشور اروپایی

درصد صحبت کردن و دنبال نمودن زبان‌های خارجی					
کشور	هیچ	یک	دو	سه	میانگین
لوکزامبورگ	۱	۱۰	۴۷	۴۲	۲/۳
هلند	۲۸	۲۹	۳۲	۱۲	۱/۳
دانمارک	۴۰	۳۰	۲۵	۶	۱/۰
بخش هلندی بلژیک	۴۶	۲۲	۲۰	۱۱	۱/۰
بخش فرانسوی بلژیک	۵۶	۲۳	۱۶	۶	۰/۶
آلمان غربی	۶۰	۳۳	۶	۱	۰/۵
یونان	۶۶	۲۷	۵	۲	۰/۴
فرانسه	۶۷	۲۶	۶	۱	۰/۴
اسپانیا	۶۸	۲۶	۶	۱	۰/۴
پرتغال	۷۶	۱۴	۸	۲	۰/۴
انگلستان	۷۴	۲۰	۵	۱	۰/۳
ایتالیا	۷۶	۱۹	۵	۱	۰/۳
جمهوری ایرلند	۸۰	۱۷	۳	۰	۰/۲

منبع: یوروبارومیتر، شماره ۲۸، دسامبر ۱۹۸۷، صفحات ۷۶ تا ۷۸.

زیرا که عضو اتحادیه اروپا نمی‌باشد، وگرنه آن کشور نیز امتیازات بالایی را کسب می‌نمود. این موضوع در مورد کشورهای «نوردیک»^{۲۳۳} مثل نروژ، فنلاند و سوئد نیز صادق است. این کشورها از یک مزیت استراتژیک در مقیاس‌های فرهنگی برخوردارند که در آنها همیشه افرادی وجود دارند که با چندین زبان خارجی صحبت می‌کنند و هر کسی که به بیش از یک زبان صحبت می‌کند به راحتی می‌تواند زبان‌های بی شماری را یاد بگیرد. در انتهای جدول کشورهای اتحادیه اروپا ایتالیا و کشورهای انگلیسی زبان بریتانیای کبیر و جمهوری ایرلند دیده می‌شوند. اگر ایالات متحده آمریکا شرکت داده می‌شد آن کشور نیز حتی امتیازات پایین تری را کسب می‌نمود.

داشتن زبان انگلیسی یعنی زبان تجارت جهانی، به عنوان زبان مادری برای برقراری ارتباط واقعی با سایر فرهنگ‌ها، یک توانایی است نه یک دارایی و چیز با ارزش. کسانی که انگلیسی زبان هستند اغلب این موضوع را درک نمی‌نمایند. کشاورزی از اهالی «کانزاس» آمریکا گفته است اگر انگلیسی برای عیسی مسیح به اندازه کافی خوب بوده، پس برای من نیز به اندازه کافی خوب است. یک بار من با یک نفر انگلیسی که در بندر «ولش» کار می‌کرد ملاقات نمودم وی گفت که او پیشنهاد یک خانه زیبا در کنار بندر، در «والس» را رد کرده است، چرا که در آنجا پسرش مجبور بود زبان «ولشی» را به عنوان زبان دوم در مدرسه یاد بگیرد. از نظر من، این فرد یک موقعیت بی نظیر را برای مشارکت پسرش به عنوان یک شهروند جهانی از دست داده است.

زبان و فرهنگ آنقدر به هم نزدیک نیستند که سهم شدن در زبان، باعث سهم شدن در فرهنگ شود، و تفاوت در زبان همیشه یک تفاوتی را در ارزش‌های فرهنگی تحصیل نمی‌نماید. در بلژیک، یعنی جایی که هلندی و فرانسوی دو زبان مسلط و ملی می‌باشند، (در آنجا، منطقه کوچک آلمانی زبان نیز وجود دارد) امتیازات مناطق هلندی و فرانسوی زبان در چهار بعد مطالعات IBM بسیار نزدیک به هم می‌باشد و امتیازات هر دو منطقه بسیار نزدیک به امتیازات فرانسه و بسیار متفاوت از امتیازات هلند بوده است. این موضوع بیانگر تاریخ بلژیک می‌باشد، طبقات بالا و متوسط صرف نظر از زبان اجدادی شان به فرانسه صحبت می‌کنند، و فرهنگ فرانسه را پذیرفته اند. و طبقات پایین صرف نظر از زبان اجدادی شان به هلندی تکلم می‌نمایند. ولی هرگاه به طبقه بالاتر راه می‌یابند، فرهنگ طبقه متوسط را به کار می‌برند. مطالعات IBM مقایسه‌ای مشابه را نیز میان مناطق آلمانی و فرانسوی زبان سوئیس انجام داد. در این مورد، تصویر بسیار متفاوتی ارائه شده است، امتیاز بخش آلمانی زبان شبیه کشور آلمان و امتیاز بخش فرانسوی زبان همانند کشور فرانسه بود. توسعه تاریخی سوئیس تا اینکه از ساختار طبقه‌ی اجتماعی پیروی نماید. این همچنین به درک این موضوع کمک می‌کند که چرا زبان در بلژیک یک موضوع داغ سیاسی می‌باشد ولی در سوئیس چنین چیزی وجود ندارد. (هافستده، ۱۹۸۰، صص ۳۳۵ تا ۳۳۹؛ ۱۹۸۴، صص ۲۲۸ تا ۲۴۱).

یک فرد بدون دانستن زبان بسیاری از ظرافت‌های فرهنگ را از دست می‌دهد و مجبور خواهد شد که تقریباً یک فرد خارجی باقی بماند. یکی از این ظرافت‌ها شوخی است. چیزی که خنده دار در نظر گرفته می‌شود از درجه بسیار بالای فرهنگی برخوردار می‌باشد. بسیاری از اروپاییان بر این باورند که آلمانی‌ها فاقد شوخ طبعی می‌باشند اما این موضوع بدین معناست که ایشان از شوخ طبعی معنای متفاوتی دارند. در برخوردهای بین فرهنگی گردشگران با تجربه می‌دانند که جوک و لطیفه ممنوع است. مگر اینکه کسی کاملاً از مفهوم فرهنگی چیزی که به عنوان شوخی استفاده می‌شود آگاهی داشته باشد.

«رادن مالس حاجی وی بووو» یک تاجر اندونزیایی که شرح حالش در مورد ملاقات‌های وی با یک خانواده جاوانی در فصل سوم نقل گردید، تحلیل دقیقی از تفاوت بین مفهوم اندونزیایی و هلندی شوخی ارائه داده است یکی از این مطالعات موردی به شرح ذیل می‌باشد:

«یک صبح معمولی با برخورد غیر رسمی اداری بود. همه دور میز نشسته بودند، و دیدند که یک صندلی کم دارند، مارکوس یکی از مدیران اندونزیایی به درب اطاق بغلی برای یافتن یک صندلی اضافه نگاه کرد. اطاق بغلی متعلق به یک مدیر هلندی به نام «فرانس» بود، او بیرون بود، اما او تمایلی به قرض دادن صندلی نداشت، همه ی لوازم متعلق به شرکت بودند. درست زمانی که مارکوس می‌خواست یکی از صندلی‌ها را از سمت درب ورودی جا به جا نماید، «فرانس» از طرف دیگر وارد شد.

فرانس کاملاً سرحال بود. او به طرف میزش رفت تا چند برگه را بردارد و داشت آماده رفتن از اطاقش می‌شد. در این گیر و دار او نیشخندی به مارکوس زد و برای چاره اندیشی دستی بر شانه او زد و گفت: «شما در حال انجام یک دزدی تفریحی هستید، مارکوس؟» سپس بدون اینکه منتظر پاسخی بماند بیرون رفت.

زمانی که فرانس بعد از نهار به اطاقش برگشت، مارکوس منتظر او بود. فرانس متوجه شد که مارکوس به شکلی غیرمعمولی به هم ریخته بود، گفت: مارکوس دوست خوبم، من چه کاری برای شما می‌توانم انجام دهم؟ مارکوس، به حالت نگرانی به او نگاه کرد، درست مقابل او نشست و به سختی و جدیت گفت: فرانس من قاطعانه اعلام می‌کنم که دزد نیستی.»

فرانس با حالتی متحیر از او پرسید در خصوص چه جهمی صحبت می‌کند. و چهل و پنج دقیقه دیگر برای حل سوء تفاهم شان با هم صحبت نمودند.

در فرهنگ هلندی که حفظ آبرو و موقعیت مساله زیاد مهمی نیست، توهین دوستانه، راه مناسب شوخی در میان دوستان می‌باشد. «احمق» در صورتی که با بیان درستی به زبان آید حاکی از همدردی می‌باشد. در اندونزی که شرایط فرق می‌کند توهین همیشه با عنوان ارزش ظاهری آن در نظر گرفته می‌شود، «فرانس» بایستی این موضوع را درک می‌نمود.

برخوردهای میان فرهنگی در توریسم

توریسم نمادی ترین حالت برخورد میان فرهنگی را ارائه می‌نماید. در توریسم دسته جمعی، یک گردشگر احتمالاً دو هفته در مراکش، «بالی» یا «کانکون» خواهد ماند بدون اینکه اصلاً چیزی درباره فرهنگ محلی بفهمد، کارکنان شاغل در بخش توریسم کشور میزبان چیزهای زیادی درباره فرهنگ توریست‌ها یاد می‌گیرند، ولی تصویری که آنها از روش زندگی توریست‌ها در کشور خودشان دارند بسیار تحریف شده است. چیزی که یک فرد از گروه دیگر کسب می‌نماید در سطح سمبل‌هایی (شکل ۱/۲) از قبیل: کلمات، سخنان معمولی، موسیقی و غیره قرار دارد.

تاثیرات اقتصادی توریسم دسته جمعی در کشور میزبان ممکن است مطلوب یا نامطلوب باشد منابع سنتی درآمد اغلب از میان رفته اند و درآمدهای توریسم جذب دولت و سرمایه گذارهای خارجی می‌شوند. بنابراین برای جمعیت محلی احتمالاً ضررهای آن بیش از منافع اش می‌باشد. تاثیرات زیست محیطی آن نیز می‌تواند مخرب باشد. توریسم از دیدگاه‌های بسیاری، یک موقعیت ترکیبی است.

توریسم نمی‌تواند نقطه ی شروع برخوردهای اساسی فرهنگی باشد. این موضوع باعث شکستن انزوای گروه‌های فرهنگی می‌شود و یک نوع آگاهی ایجاد می‌نماید که افرادی وجود دارند که به شیوه‌های دیگر زندگی می‌کنند. بذری که در ذهن بعضی‌ها کاشته می‌شود بعدها به ثمر خواهد نشست. برخی از توریست‌ها شروع به یادگیری زبان و تاریخ کشوری که از آن دیدن کرده اند و جایی که خواهان بازگشت به آنجا هستند، می‌نمایند. میزبانان برای ارتقاء و پیشرفت تجارت شان شروع به یادگیری زبان توریست‌ها می‌نمایند. دوستی‌های شخصی بین افرادی که وجه تشابهی ندارند به شیوه‌های نامعمول انجام می‌گیرد. از یک دیدگاه برخورد میان فرهنگی، مزایای توریسم از معایب آن بیشتر است.

برخوردهای بین فرهنگی در مدارس

معلمی آمریکایی در موسسه زبان‌های خارجی در پکن در کلاسی گفت: شما دختران دوست داشتنی هستید، من عاشق شما هستم. دانش آموزان با توجه به دیدگاه چینی شان وحشت زده شدند. یک استاد ایتالیایی که در آمریکا تدریس می‌کرد، شدیداً در مورد این موضوع که از دانشجویان خواسته می‌شد به طور منظم کلاس وی را ارزیابی کنند، انتقاد می‌نمود. او تصور می‌کرد که دانشجویان نبایستی در مورد کیفیت کار یک استاد قضاوت نمایند. یک استاد هندی در یک دانشگاه آفریقایی مشاهده کرد یک دانشجو ۶ هفته دیرتر برای ثبت نام به دانشگاه آمد، اما او مجبور بود که آن دانشجو را بپذیرد صرفاً برای آنکه آن دانشجو و رئیس دانشگاه اهل یک روستا بودند. برخوردهای بین فرهنگی در مدارس می‌تواند باعث پیچیدگی بیشتر شود.

بیشتر برخوردهای بین فرهنگی در مدارس یکی از این دو نوع هستند: بین معلم‌های محلی و دانش آموزان خارجی، مهاجر و یا آوارگان و یا بین دانش آموزان محلی و معلم‌های خارجی که به عنوان کارشناس خارجی

استخدام و یا به عنوان مبلغ به آن کشورها فرستاده شده اند. الگوهای ارزشی متفاوت در فرهنگ‌هایی که معلم و یا دانش آموز به آن تعلق دارند یکی از منابع ایجاد مشکل می‌باشند. در فصول دوم تا پنجم پیامدهای تفاوت‌های مربوط به شرایط مدرسه در خصوص ارزش‌های مربوط به فاصله قدرت، فردگرایی، خردورزی/عاطفه ورزی و پرهیز از ابهام توضیح داده شدند. آنها معمولاً ارتباط‌های موجود بین معلم و دانش آموزان، بین خود دانش آموزان و بین معلمان و اولیاء دانش آموزان را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

از آنجا که زبان وسیله تدریس است، هر آنچه که قبلاً در مورد نقش زبان در برخوردهای بین فرهنگی ذکر شد، کلاً در شرایط تدریس نیز به کار می‌روند. احتمال موفقیت سازگاری فرهنگی زمانی که معلم به زبان دانش آموز تدریس می‌نماید بیشتر از زمانی است که دانش آموزان بایستی زبان معلم را بیاموزند. چرا که معلم در وضعیت یادگیری از قدرت بیشتری نسبت به تک تک دانش آموزان برخوردار می‌باشد. زبان کلاس یا دوره تدریس، فرآیند آموزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

در مدرسه تجاری بین المللی «اینسید» در فرانسه همان دوره اجرایی را به زبان فرانسه به یک گروه و به زبان انگلیسی به گروه دیگر درس می‌دادم. بحث در خصوص یک مطالعه موردی به زبان فرانسه، باعث ایجاد بحث‌های انگیزشی بالایی می‌شد ولی نتایج عملی چندانی در بر نداشت. زمانی که همان مورد به زبان انگلیسی توضیح داده می‌شد. طولی نمی‌کشید که یک نفر می‌پرسید، خوب کی چی؟ «و کلاس به حالتی عملی (واقع گرایانه) در می‌آمد. هر دو گروه یک متن را می‌خواندند، که بخشی از کار نویسندگان فرانسوی بود که به انگلیسی ترجمه شده بود و بخشی دیگر برعکس. هر دو گروه دوست داشتند که متن را به زبان اصلی بخوانند. و اظهار می‌داشتند که الفاظی غیر ضروری با پیامی مختصر هستند که می‌توان آنها را در یک یا دو صفحه توصیف نمود. بنابراین نقطه نظرات کلاس فرانسوی زبان در مورد متونی که از انگلیسی ترجمه شده همانند نظرات کلاس انگلیسی زبان در خصوص متن‌هایی که از فرانسه ترجمه شده، می‌باشد. آنچه که احساس می‌شد، یک «پیام» دو زبانی باشد، الزاماً در فرآیند ترجمه وجود نداشت، اطلاعات چیزی بیش از مجموعه لغات هستند، در حقیقت این کلمات هستند که در چارچوب فرهنگی قرار می‌گیرند.

در ورای تفاوت‌های زبانی، دانش آموزان و معلمان در برخوردهای فرهنگی به تفاوت‌هایی در توانایی‌های شناختی می‌رسند. «مهندسين آفریقایی مانند مهندسين فكر نمی‌کنند، آنها به جای اینکه تجهیزات را به عنوان یک سیستم در نظر بگیرند، تمایل به حل علائم مشکل دارند» این گفته یک مدیر آموزش انگلیسی است که نسبت به حس قوم مداری خویش ناآگاه است. تحقیقات بنیادی توسط روانشناسان توسعه نشان داده اند، چیزهایی که آموخته ایم براساس نیازهای محیطی که در آن رشد کرده ایم تعیین شده اند. یک شخص در انجام اموری ماهر می‌شود که برای جامعه اهمیت دارند و یا آن کارها را به طور مکرر انجام داده اند.

من با وجود این که متعلق به نسلی، قبل از به وجود آمدن ماشین حساب‌های جیبی در مدارس هستم، بسیاری از محاسباتی را که فرزندانم با ماشین حساب انجام می‌دهند من از حفظ انجام می‌دهم. آموختن

توانایی‌هایی مثل تقویت حافظه، در الگوی کلی یک جامعه ریشه دارد. در چین، ماهیت الفبا (بین ۳۰۰۰ تا ۱۵۰۰۰ کاراکتر پیچیده و بیش از ۲۳ نوع رسم الخط) توانایی بچه‌ها در الگوی شناختی را تقویت می‌نماید، اما در عین حال آموزش طوطی وار را به آنها تحمیل می‌کند.

مشکلات بین فرهنگی به دلیل آنکه معلم‌های خارجی مواد درسی بی ربطی را به کلاس می‌آورند، به وجود می‌آیند. یک دوست زئیری که در بروکسل درس می‌خواند به یاد می‌آورد که چگونه در مدرسه ابتدایی در «لوومباشی»^{۲۳۴} معلم او که یک راهبه بلژیکی بود دانش آموزان را وادار می‌کرد که در درس تاریخ شان این عبارت را از بر بخوانند: «اجداد ما قال ها»^{۲۳۵}. یک سخنران انگلیسی، مطالب درس رفتار سازمانی خود را کلمه به کلمه در طول یک ماموریت درسی در چین حفظ می‌نمود. بیشتر آنچه دانشجویان کشورهای فقیر در دانشگاه‌های کشورهای ثروتمند می‌آموزند برای محیط کشور خودشان بی ربط می‌باشد. مدل‌های مربوط به محاسبات بازار بورس آمریکا چه استفاده و نفعی برای فردی که در آینده قرار است مدیر یک شرکت هندی شود، دارند؟ دانشی که قرار است فردی را در یک کشور صنعتی به موفقیت برساند الزاماً با دانشی که باعث کمک به پیشرفت کشوری که در حال حاضر فقیر است می‌شود، مشابه نمی‌باشد.

و بالاخره مشکلات بین فرهنگی می‌توانند براساس تفاوت‌های نهادی در جوامعی باشند که معلم‌ها و دانش آموزان به آنها تعلق دارند؛ تفاوت‌هایی که توقعات مختلفی را در فرآیند آموزشی و نقش طرف‌های مختلف در آن به وجود می‌آورند. معلمان و دانش آموزان از چه نوع خانواده‌ای انتخاب شده‌اند؟ آیا سیستم‌های آموزشی نخبه سالار است یا چند نخبه سالاری؟ یک استاد آمریکایی در حال دیدار از یک کشور آمریکایی لاتین ممکن است فکر کند که به پیشرفت اقتصادی آن کشور کمک می‌نماید در حالی که در حقیقت او به ادامه امتیازات نخبه سالاری کمک می‌کند؛ کارفرمایان چه نقشی در سیستم آموزشی بازی می‌کنند؟ در سوئیس و آلمان، کارآموزی‌ها در صنعت و تجارت در کنار تحصیلات دانشگاهی شانس خوبی برای افراد برای رسیدن به جایگاه‌های بالاتر فراهم می‌سازند. اما این مساله در بسیاری از دیگر کشورها وجود ندارد. ایالت و نهادهای مذهبی چه نقشی ایفا می‌نمایند؟ در برخی از کشورها (فرانسه و روسیه) دولت‌ها برنامه درسی را با جزئیات ارائه می‌دهند. ولی در دیگر کشورها معلم‌ها آزادند تا شیوه خود را اجرا نمایند. در کشورهایی که هم مدارس دولتی و هم مدارس خصوصی وجود دارند، مدارس خصوصی احتمالاً برای نخبگان (آمریکا) و یا برای کسانی که ترک تحصیل کرده‌اند (هلند و سوئیس)، دایر شده‌اند. هزینه مدارس از کجا تامین می‌شود؟ حقوق معلمان و موقعیت اجتماعی آنها چگونه است؟ در چین، معلمان، مانند قدیم از احترام بسیار بالایی برخوردارند ولی در حال حاضر حقوق بسیار کمی دارند. در انگلیس جایگاه معلم‌ها همچون قدیم پایین و در آلمان همچنان بالا می‌باشد.

²³⁴ . Lubumbashi

²³⁵ . The Gauls

برخوردهای بین فرهنگی در همکاری توسعه

«آلین»^{۲۳۶} اهل «آنت ورپ»^{۲۳۷} بود. او با دوست چینی خود «لی»^{۲۳۸} سفر می کرد. آنها به «هیفی»^{۲۳۹} می رفتند. اما آنها نمی دانستند که «هیفی» مرکز جدید اعتراضات دانشجویی بود... آنها مهندسين تلفن در یک شرکت مشترک چینی - بلژیکی بودند که بایستی سیستم تلفن را ارتقاء می دادند.

او یک متخصص کاملاً خارجی بود. او چینی صحبت نمی کرد. علاقه‌ای به سیاست نداشت. هنر چینی، در دید او به منزله زیر سیگاری‌های لعاب داده شده و نی‌هایی برای خارانندن پشت بودند که آنها را در فروشگاه‌های دولتی می فروختند. به جز «کینگ دائو»^{۲۴۰}، «هیفی» و شانگ‌های او به هیچ جای دیگری سفر نکرده بود. حوزه تخصصی آنها تلفن، سیم کشی، سیستم ها، ماهواره، مراکز تلفن، اتصالات و کامپیوترها بودند. آنها دارای این تخصص مختصر ولی عمقی بودند، این همه ی چیزی بود که برای آنها اهمیت داشت. آنها می توانستند با روحیه شاد در مورد سیستم‌های کامپیوتری تلفن صحبت کنند اما در باره ی هیچ چیز دیگری صحبت نمی کردند. به باران «گانگدوتگ»^{۲۴۱} یا برف «هاربین»^{۲۴۲} توجه نمی کردند و آنها بی معنی به نظر می رسیدند. به کتاب‌ها هم توجه نمی نمودند.

رابطه میان کشورهای فقیر و غنی از زمان جنگ جهانی دوم کاملاً تغییر کرده است. تا زمان جنگ اغلب کشورهای فقیر مستعمره کشورهای غنی بودند. ۳۰ سال بعد از جنگ تقریباً همه ی کشورهای مستعمره مستقل شدند. ابتدا آنها مناطق توسعه نیافته نامیده می شدند، واژه‌ای که یک تمایلی به تسلیم شدن در برابر استعمار را نشان می دهد. پس از سال ۱۹۵۰، برنامه‌های کمک به توسعه به تدریج شروع شدند، که از طرف کشورهای غنی تامین مالی می شدند و کشورهای فقیر نیز دریافت کننده آن کمک‌ها بودند. اصطلاح خاص مستعمره از بین رفت. کشورهای دریافت کننده کمک نام شان به کشورهای در حال توسعه (حتی اگر آنها در حال توسعه نبودند) و «جهان سوم» و «کمک به توسعه» به یاری» و پس از آن به «همکاری توسعه» تغییر داده شدند.

در فصل چهارم، نشان داده شد که درصد تولیدات ناخالص ملی که دولت‌های کشورهای ثروتمند برای همکاری توسعه اختصاص داده اند به طور قابل توجهی با هم متفاوت می باشد (نروژ در سال ۱۹۸۸ تقریباً پنج برابر اتریش هزینه کرده است) و این درصدها شدیداً با میزان عاطفه ورزی کشورها مرتبط می باشد. میزان پول یاری توسعه بیشتر براساس نیازهای (روانشناختی) کشورهای اعطاء کننده اختصاص داده می شود تا نیازهای مادی کشورهای دریافت کننده کمک ها.

236 .Alain
237 . Antwerp
238 . Li
239 . Hefei
240 . Qingdao
241 . Guangdong
242 . Harbin

اثر بخشی، بخش زیادی از کمک‌های توسعه بسیار نگران کننده بوده است. با چند مورد استثنایی، قابل توجه در شرق آسیا (به فصل ۷ مراجعه شود) علی‌رغم کمک، کشورهای غنی، غنی‌تر و کشورهای فقیر، فقیرتر شده‌اند. کمک توسعه، قادر به جلوگیری از بحران قرض‌هایی که بسیاری از کشورهای آمریکای لاتین و آفریقایی از اواخر دهه ۱۹۷۰ به آن دچار شده‌اند، نبوده است.

توسعه یک کشور برای چندین دهه عمدتاً به عنوان یک مشکل فنی و اقتصادی محسوب می‌شده است. این مشکل با دستان صاحبان فن (تکنوکرات‌ها)، کشور اهدا کننده. و یا هم چنین در مواردی کشور گیرنده، حل می‌شود. اما آنها الزاماً در به کارگیری آن دانش در کشور خود موفق نبوده‌اند. به تدریج معلوم گردید که کیفیت همکاری توسعه بستگی به اثر بخشی برخورد بین فرهنگی اعضای هر دو جامعه‌ای که کاملاً متفاوت هستند، دارد. هیچکس نمی‌تواند باعث پیشرفت کشوری شود مگر ساکنین آن، بنابراین کارشناسان خارجی تنها تا حدی می‌توانند موثر باشند که بتوانند دانش خود را در محیط محلی انتقال دهند و همچنین تا حدودی که کمک ارائه شده با نیازها و اولویت‌های کشورهای گیرنده کمک متناسب باشد. این مسئله نیازمند مهارت‌های تفاهم، ارتباط و آموزش بین فرهنگی می‌باشد.

همیشه یک شکاف فرهنگی بین کشورهای اهدا کننده و گیرنده کمک از لحاظ فردگرایی و جمع‌گرایی وجود دارد. کشورهای اهدا کننده، یعنی کشورهای ثروتمند، از لحاظ فرهنگی فردگراتر هستند و کشورهای دریافت کننده جمع‌گراتر می‌باشند. این بدین معنی است که کشورهای گیرنده کمک را برای منفعت گروه‌های خاص نسبت به دیگر گروه‌ها می‌خواهند (یک شیوه تفکر خاص) در حالی که کشورهای اهداکننده قصد خدمت به طبقات خاصی مثل افراد فقیر شهری و یا مزرعه داران کوچک، بدون در نظر گرفتن وابستگی درون گروهی شان (یک شیوه تفکر جهانی یا عام) را دارند. رهبران کشورهای دریافت کننده ی، کمک ممکن است بخواهند به اعضای روستا و قبیله خود به خاطر فداکاری‌های شان در ایجاد شرایط تحصیلی و رسیدن آنها به وضعیت قدرت کنونی، سهم بیشتری از کمک‌ها را بپردازند.

معمولاً یک شکاف از نظر فاصله قدرت نیز وجود دارد. بیشتر کشورهای کمک کننده در بعد فاصله قدرت نسبت به کشورهای دریافت کننده امتیاز بسیار پایین تری دارند. و نمایندگان آنها سعی در ارتقاء برابری و ایجاد جریان‌های دموکراسی در کشورهای دریافت کننده دارند. اهداءکنندگان در خصوص این مساله نگرانند که نمی‌توانند از اقدام برخی از رهبران قدرتمند که می‌خواهند حداقل بخشی از کمک‌ها را برای حفظ یا افزایش نابرابری‌های موجود به کار گیرند، جلوگیری نمایند. زیرا این رهبران به ندرت با نوع دموکراسی که کشورهای اهدا کننده‌ی کمک‌ها در سر دارند، متعهد می‌باشند.

ممکن است شکاف‌هایی در خردورزی- عاطفه ورزی و پرهیز از ابهام نیز وجود داشته یا نداشته باشد. اما در این مورد آنها می‌توانند در هر کدام از دو جهت قرار بگیرند. کشور اعطا کننده می‌تواند امتیازاتی بیشتر یا کمتر از کشور گیرنده به دست آورد. شناخت چنین تفاوت‌هایی نیازمند آگاهی از خصیصه‌های هر دو فرهنگ

می‌باشد، عوامل کشور اعطاء کننده بایستی فرهنگ خویش و فرهنگ کشور دریافت کننده و همچنین عوامل کشور گیرنده نیز بایستی فرهنگ خویش و فرهنگ کشور اهداء کننده را درک نمایند.

برخوردهای میان فرهنگی در محیط همکاری توسعه یک جنبه سازمانی و یک جنبه بین فردی دارند. در سطح سازمانی بسیاری از کشورهای گیرنده همانند بسیاری از کشورهای اعطاء کننده، چارچوب سازمانی مناسبی برای موفق شدن در همکاری‌ها ندارند. معمولاً ساختار سازمانی اولیه در کشورهای گیرنده مقصر قلمداد می‌شوند. به هر حال در سمت کشور اهدا کننده، وضعیت همیشه بهتر نمی‌باشد. بسیاری از آژانس‌های توسعه از میان کارکنان امور خارجه به وجود آمده اند که هدف اصلی آنها افزایش منافع کشور اهدا کننده در خارج از کشور می‌باشد. دیپلمات‌ها نیز فاقد مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی برای انجام وظیفه به عنوان بازرگان‌های موفق در فعالیت‌های مشورتی توسعه هستند.

کمک مالی توسعه، معمولاً به رشته‌های سیاسی متصل بوده و بایستی در راهی صرف شود که ارزش‌های شهروندان و سیاستمداران کشور اهداء کننده را ارضا نماید، بدون توجه به اینکه آیا این ارزش‌ها در میان شهروندان و سیاستمداران کشور دریافت کننده نیز وجود دارند یا خیر. پروژه‌هایی که هزینه شان توسط آژانس‌های بین المللی مانند بانک جهانی تامین می‌شود چنین محدودیت‌هایی را ندارند. اما، آنها نیز بایستی اهداف آژانس را تامین نمایند که اغلب این اهداف با اهداف کشور دریافت کننده مغایرت دارد.

مشکل نهادی در کشور گیرنده، برای کشورهایی بسیار جدی می‌باشد که چارچوب‌های سازمانی سنتی خویش را در طول دوران اسعتمار و استعمارزدایی، به خصوص در زیر مجموعه‌های آفریقایی، از دست داده اند.

در جایی که سنت‌های سازمانی دیگر وجود ندارند، منافع شخصی ممکن است به شکل غیر قابل کترلی تقدم یابند. برخی از سیاستمداران بدون اینکه توسط هنجارهای سنتی کنترل شوند، قصد ثروت اندوزی دارند. موسسات نمی‌توانند به صورت تصادفی به وجود آیند، آنها سازماندهی‌های زنده‌ای هستند که در ارزش‌ها و تاریخ ریشه داشته و رشد و نمو نموده اند. موفقیت اقتصادی کشورهای آسیای شرقی نیز می‌تواند براساس این موضوع که، دارای چهار چوب‌های سازمانی با چند قرن سابقه هستند و با زمان جدید سازگاری یافته اند، قابل تشریح می‌باشد. پروژه‌های تحقیقاتی توسط یک دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی نیجریه‌ای در شرکت خدمات پست و مخابرات در کنیا نشان داد که چگونه مدیران کارآمد از مدل‌های اقتداری سنتی در سازمان‌های مدرن خود استفاده می‌نمایند. ساختاری عمودی که از یک خانواده گسترده اقتباس شده بود و یک ساختار افقی که از شورای سران خانواده در روستای سنتی اخذ شده بود.

در اغلب موارد، کشورهای اهداء کننده ممکن است براساس تصور خودشان در مورد نیازهای کشور گیرنده اولویت‌هایی را به اشتباه تعیین نمایند که آن نیازها با نیازهای واقعی آن کشور فوق دارند. در سال ۱۹۸۸ آژانس‌های همکاری توسعه از چهار کشور شمال اروپا که عبارتند از دانمارک، فنلاند، نروژ و سوئد، پروژه

«ارزیابی اثربخشی پرسنل کمک‌های فنی» را راه اندازی نمودند. کشورهای گیرنده عبارت بودند از: کنیا، تانزانیا، زامبیا در آفریقای شرقی که بزرگ‌ترین کشورهای دریافت‌کننده کمک از کشورهای شمال اروپا بودند. گزارش‌ها، اولویت‌های تبیین شده توسط آژانس‌های اهداکننده را مورد انتقاد قرار دادند. سه کشور دریافت‌کننده در سال ۱۹۸۷ میزان حدود ۹۰۰ نفر از افراد ارائه‌کننده کمک فنی از کشورهای شمال اروپا بودند که هزینه سالیانه آن‌ها برای هر یک از سه کشور یک میلیون کرون سوئد بود هزینه تقریباً برابر با ۱۵۰ میلیون دلار آمریکا) از این افراد ۶۵ درصد مجری بودند (پروژه‌ها را خودشان انجام می‌دادند) ۱۷ درصد افراد کنترل‌کننده (ناظر) آژانس‌های کمک‌رسانی بودند، ۱۱ درصد آموزش‌دهندگان پرسنل محلی و ۷ درصد همکاران ساختمانی موسسه محلی بودند. طبق گفته محققین این نسبت‌ها به هیچ وجه با نیازهای واقعی کشورهای گیرنده همخوانی ندارد. پیشرفت نیروی انسانی در کشورهای آفریقایی پس از استقلال بسیار سریع بوده است. بنابراین در بسیاری از مناطق نیروهای کار محلی با صلاحیت به اندازه کافی وجود دارد. اغلب کارهایی که توسط مجریان خارجی انجام می‌شد، توسط افراد بومی با آموزش و مشاوره خارجی‌ها قابل انجام می‌باشد این موضوع ممکن است باعث به وجود آمدن تاثیر مضاعفی در دانش کشورهای گیرنده کمک شود. این ممکن است به شدت تعداد پرسنل کمک‌کننده‌ی فنی مورد نیاز را کاهش دهد و نیم رخ مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها را تغییر می‌دهد.

یک بررسی جامع و بسیار مهم در خصوص کیفیت‌های ارتباطی بین اشخاص در همکاری توسعه، در مورد کارشناسان همکاری توسعه، با حمایت آژانس بین‌المللی کانادا در سال ۱۹۷۹ انجام، و منتشر گردید. محققین ۲۵۰ نفر کانادایی و ۹۰ نفر از هم‌تایان آن‌ها در کشورهای میزبان را مورد بررسی قرار دادند. (هاوس و کلی، ۱۹۷۹) آن‌ها اثر بخشی خارج از کشور را متشکل از سه جزء می‌دانند:

- ۱- آموزش و رفتار متقابل بین فرهنگی مربوط به مرادده با مردم و فرهنگ بومی و انتقال مهارت‌ها.
- ۲- اثر بخشی حرفه‌ای، مرتبط با انجام کارهای روزانه، وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌باشد.
- ۳- رضایت و توازن شخصی و خانوادگی، مربوط به ظرفیت رضایت پایه در موقع زندگی در خارج به عنوان یک فرد یا یک خانواده.

در خصوص سه مورد بالا، افرادی که در خارج از کشور هستند، در موارد ۲ و ۳ کارآمد هستند اما در مورد جزء ۱ توانایی ندارند. هم‌تاهای محلی بر انتقال مهارت‌های شغلی از طریق تعاملات بین فرهنگی و آموزش موثرترین ابعاد موفقیت خارجی‌ها تأکید دارند.

به طور خلاصه برخوردهای بین فرهنگی در متن همکاری توسعه، اگر یک جریان دو سویه از دانش وجود داشته باشد، سازنده خواهد بود: دانش فنی از طرف کشور اعطاء‌کننده به کشور گیرنده و دانش فرهنگی در محیطی که باید دانش فنی به کار رود، از کشور گیرنده به کشور اعطاء‌کننده منتقل شود. یک کارشناس فنی با

یک کارشناس فرهنگی که با هم برخورد می‌نمایند، شخص متقابل آن‌ها مبنایی برای احترام متقابل شان می‌شود.

دو طرف در همکاری‌های توسعه‌یابی پذیرند و درک نمایند که هر کدام ارزش‌های فرهنگی خاص خودشان را دارند. برای مثال، این امر تأثیری بر ترتیب اولویت‌ها و برنامه‌ریزی زمانی خواهد داشت. اهداء کنندگان معمولاً هدف سیاستمداران را در مورد طرح‌های معتبر نامشروع می‌دانند ولی در اغلب موارد اعتبار و پرستیژ، ارزش فرهنگی بیشتری در کشور دریافت‌کننده نسبت به کشور اهداء‌کننده ایجاد می‌نماید. در طرف مقابل، دریافت‌کنندگان از ارزش‌های متفاوت کشورهای مختلف اهداء‌کننده بهره می‌برند، بنابراین آن‌ها در طرح‌های کمکی که اهداء‌کننده آن احساس تعهد می‌نماید درگیر می‌شوند. طرفین بایستی با هم سازش نمایند، ولی این سازش نبایستی تا حدی باشد که طرح‌هایی که شروع شده‌اند، شکست شان قابل پیش‌بینی باشد. بهبود کیفیت تعامل میان فرهنگی در همکاری توسعه، هنوز راه طولانی را برای پیمودن پیش روی دارد. این امر نیازمند اختصاص بودجه‌ای می‌باشد که در حال حاضر به منابع فنی اختصاص داده می‌شوند.

برخوردهای میان فرهنگی بین کشورهای میزبان و مهاجران

تعداد کسانی که امروزه در دنیا کشور خود را ترک و به محیط‌های کاملاً متفاوت می‌روند از هر زمانی دیگری در تاریخ بیشتر می‌باشد. مهاجرت‌های عظیم افراد در قرون اولیه پس از میلاد مسیح از نظر تعداد بسیار کمتر از تعداد افرادی که اکنون مهاجرت می‌نمایند، بوده‌اند. علل این موضوع، وجود جنگ‌ها و دیگر ناآرامی‌های سیاسی و همچنین فقر در یک مکان و ثروت‌های احتمالی در اماکن دیگر می‌باشند. تأثیر این امر در تمامی موارد این است که، افراد و همه‌ی خانواده‌ها به طور ناگهانی و بدون آمادگی قبلی به محیط‌های فرهنگی‌ای وارد می‌شوند که با محیط‌هایی که آن‌ها در آن برنامه‌ریزی ذهنی شده‌اند بسیار متفاوت می‌باشد.

این بخش با توجه خاصی به وضعیت کارگران و آوارگان مهاجر اطراف مدیترانه و جنوب آسیا و پناهندگان اروپای غربی نوشته شده است. به هر حال، بخش اعظم این قسمت، به مهاجران قانونی و غیرقانونی آمریکای شمالی، استرالیا و نیوزیلند اشاره دارد. در اغلب این موارد افراد از یک جامعه جمع‌گرا به یک جامعه فردگراتر مهاجرت می‌نمایند. هر گاه که، آن‌ها به صورت خانوادگی کوچ می‌کنند، افراد سعی می‌نمایند که ارزش‌های زندگی جمعی را در درون خانواده حفظ کنند و خانواده در برابر جعل و تحریف محیط فردگرا مقاومت می‌نمایند. اگر بتوان یک جامعه مهاجر را در کشوری که به آن مهاجرت کرده‌اند به وجود آورد، که به عنوان یک منبع حمایتی متقابل ایفای نقش کند، حفظ ارزش‌های جمعی آسان‌تر خواهد بود.

متأسفانه ارزش‌های فردگرایی سیاستمداران کشورهای میزبان آن‌ها را نسبت به محله‌های مهاجرنشین بدبین می‌سازد و مهاجران در میان بقیه جمعیت پخش می‌شوند، و این امر با این فرض که سرعت سازگاری و انطباق آن‌ها را با محیط جدید بیشتر می‌نماید صورت گرفت. عکس این موضوع نیز بسیار رخ می‌دهد. مهاجرانی که

از حمایت جامعه ی مهاجر برخوردارند احساس امنیت بیشتری می کنند در نتیجه نسبت به مهاجرانی که احساس انزوا می کنند مقاومت کمتری نسبت به محیط جدید نشان می دهند.

در کنار شکاف های موجود در بعد فردگرایی - جمع گرایی، مهاجران معمولاً تفاوت های فاصله قدرت را نیز احساس می نمایند. جوامع میزبان نسبت به جوامعی که مهاجران از آنجا آمده اند بیشتر میل به مساوات دارند. همانند همکاری توسعه، تفاوت های خردورزی - عاطفه ورزی و پرهیز از ابهام بین مهاجران و اعضای کشور میزبان ممکن است هر کدام در یک مسیر قرار بگیرند و مشکلات سازگاری در این موارد خاص هر دو فرهنگ می باشد.

خانواده های مهاجرین در محیط جدید مشکلات استنادی را تجربه می نمایند. مهاجرین در محیط کاری، فروشگاه ها و اماکن عمومی و معمولاً در مدرسه با افراد بومی برخورد می کنند و با ارزش های بومی مجدداً برنامه ریزی می شوند. در محیط خانه آنها سعی می نمایند ارزش ها و روابط خاص کشور خودشان را حفظ نمایند. آنها افرادی حاشیه ای در بین جهان هستند و هر روز در بین این دو حال تغییر و تبدیل هستند.

تاثیر در حاشیه بودن بر اعضای خانواده های مختلف، متفاوت است. پدر می خواهد که اقتدار سنتی خود را در خانه حفظ نماید. در محل کار اغلب جایگاه او پایین می باشد. مهاجرین مشاغلی را انتخاب می کنند که هیچ کس دیگری آنها را قبول ننموده است. خانواده این موضوع را می دانند و حیثیت پدر در نزد خویشانش لطمه می بیند. اگر او بی کار باشد این بی آبرویی حتی بیشتر هم می شود. وی اغلب اوقات با زبان محلی مشکلاتی دارد که باعث می شود احساس حماقت نماید. بعضی اوقات وی حتی نسبت به زبان خودش نیز بی سواد می باشد. او مجبور است که از بچه هایش و یا مدد کار اجتماعی برای تکمیل نمودن فرم ها یا برقراری تماس با مسئولین کمک بگیرد. او اغلب توسط کارفرمایان، پلیس و همسایگان مورد تبعیض قرار می گیرد.

مادر در برخی از فرهنگ های مهاجر واقعاً یک زندانی محبوس در خانه می باشد و هنگامی که پدر برای کار بیرون می رود او در خانه زندانی می باشد. در این موارد وی هیچ تماسی با جامعه میزبان ندارد. زبان را یاد نمی گیرد، و کاملاً وابسته به پدر و فرزندان خانواده می باشد. در موارد دیگر مادر نیز شاغل است و ممکن است نان آور اصلی خانواده باشد که این امر یک ضربه جدی به عزت نفس پدر محسوب می شود. او با دیگر مردان در ارتباط است و شوهرش ممکن است به او مظنون باشد که مبادا به وی خیانت نماید. برخی اوقات کار به طلاق می کشد.

پسرها به مدارس محلی می روند، اگرچه الزاماً به بهترین مدارس نمی روند. در صورتی که آنها برای تغییر از جامعه ای به جامعه دیگر به توجه بیشتری نیاز دارند، اما آنها نسبت به بچه های بومی از توجه کمتری برخوردار می شوند. آنها واقعاً در حاشیه قرار می گیرند، و قسمتی از وقت خود را در آزادی خصمانه خیابان می گذرانند و قسمتی دیگر را در استبداد گرم خانواده سپری می نمایند. با وجود این برخی از آنها موفق می شوند. برخی دیگر از مدرسه خارج شده و از اقتدار والدین در خانه نیز فرار می نمایند. آنها به همراه دیگر

پسران مهاجر ممکن است از حمایت‌های جمعی گروه‌های شرور خیابانی برخوردار شوند، در هر حال، آن‌ها این خطر را که یک طبقه پایین جدید در جامعه میزبان بشوند را می‌پذیرند.

دختران نیز به مدرسه می‌روند، جایی که آن‌ها با یک تساوی بین جنس‌ها مواجه می‌شوند که در جامعه سنتی که از آنجا آمده اند ناشناخته بوده است. پدران و برادران وظیفه دفاع از عفت دختران را بر عهده دارند و تاثیرات مدرسه را تهدیدی علیه این مساله می‌بینند. دختران مهاجر اجازه ندارند در اردوهای مدرسه‌ای شرکت کنند چرا که این گونه سفرها به این معناست که باید شبی را در خارج از خانه سپری نمایند. آن‌ها حق داشتن دوست پسر را ندارند. اغلب آن‌ها به سرعت از مدرسه بیرون می‌آیند و با عجله وارد محل امنی به نام ازدواج با یک هموطن که از قبل مراحل آن انجام شده می‌شوند. بسیاری از فرهنگ‌های مسلمانی درون ازدواجی هستند، یعنی ازدواج میان اولین عمو و یا دایی زادگان را مجاز می‌شمارند (به تد ۱۹۸۳ رجوع شود) و دختران به آسانی با خویشاوندان ازدواج نموده و به خانه برمی‌گردند.

این‌ها تصویری تلخ هستند اما آن روی سکه نیز برای آن‌ها وجود دارد. هر کسی که مهاجرین را در طول تعطیلات شان در کشورهای بومی خودشان دیده، می‌داند که آن‌ها افرادی «جهان وطن» هستند که ارزش‌ها و سلیقه غربی را رواج می‌دهند- مهاجرین در تعطیلات و به نسبت به مقدار بیشتر آن‌هایی که برای همیشه برگشته اند دچار نوعی شوک فرهنگی معکوس می‌شوند. آن‌ها بیشتر از آنچه که خودشان درک نموده اند، از کشوری که قسمتی از زندگی شان را گذارنده‌اند تجربه کسب نموده اند و اگر با یکی از شهروندان آن کشور برخورد نمایند مانند یک هموطن به گرمی از او استقبال می‌کنند. بچه‌ها اغلب با کشور اصلی خود سازگاری ندارند و اغلب دیده می‌شود که با اجازه یا بدون اجازه والدین به کشور میزبان باز می‌گردند.

جامعه میزبان اغلب اوقات برای برخورد با مهاجران و یا کمک به اقامت آن‌ها آمادگی مناسبی ندارد: من قبلاً به تمایل بدبینانه برخی از سیاستمداران اشاره کردم که به جای اینکه اجازه دهند مهاجرین از حمایت مجموعه‌ای هموطنان بهره مند گردند، آن‌ها را از لحاظ جغرافیایی پراکنده می‌کنند. عواملی از کشور میزبان که تماس‌های مداوم و زیادی با مهاجران دارند لازم است که مهارت‌ها و تجربه لازم را کسب نمایند. این عوامل عبارت از معلم‌ها، پلیس‌ها و مددکاران اجتماعی، پزشکان، پرستارها، روسای کارگزینی و کارمندان ادارات دولتی هستند. برخی از آن‌ها با چالش‌های تماس‌های بین فرهنگی آشنایی دارند و راه‌های ابتکاری برای مواجهه با آن‌ها را ایجاد می‌نمایند. یک معلم هندی دریافت که اقتدار او برای پدران ترکیه‌ای بسیار سنگین می‌باشد و بسیاری از پدران افتخار می‌کردند و خوشحال می‌شدند اگر به مصاحبه دعوت می‌شدند. او اغلب می‌توانست پدران را قانع نماید که دخترشان می‌تواند تحصیلات مدرسه را به پایان برساند، در سفرهای مدرسه‌ای شرکت نماید و حتی در مقاطع بالاتر ادامه تحصیل دهد. او حس می‌کرد که بسیاری از همکارانش، عکس‌العمل‌های منفی پدران ترک را شبیه به نحوه ی زندگی دختران شان واقعی فرض می‌کردند و نمی‌دانستند که آن‌ها به عنوان معلم چقدر می‌توانند اعمال نفوذ کنند یا تأثیر گذار باشند.

من معتقدم که برنامه‌های آموزشی ساده‌ای برای افراد بومی که با مهاجرین در ارتباط هستند ضروری است در این برنامه‌ها افراد بومی یاد بگیرند که به موقعیت با دیدگاه مهاجرین بنگرند و ترغیب شوند که راه‌هایی برای نزدیک شدن بیابند که برای هر دو فرهنگ موثر باشد. برخی از افراد از این هم فراتر می‌روند: گروهی از پلیس‌های هلند به کلاس‌های زبان ترکی رفتند و سفرهای تعطیلاتی را نیز به ترکیه ترتیب دادند. (ترک‌ها بزرگ‌ترین اقلیت قوی در هلند هستند که ۱/۵ درصد از جمعیت کشور هلند را تشکیل می‌دهند).

عکس‌العمل مخالف افراد بومی و به خصوص کسانی که در ارتباط با مهاجرین هستند، بازگشت به قوم‌مداری و نژاد پرستی می‌باشد. افراد پلیس، روزنامه‌نگاران، برخی از معلمان و برخی از عموم مردم دیدگاه‌های نژاد پرستانه را با حضور مهاجرین در سازگار شدن ترکیب نموده و آن را شدیدتر می‌نمایند. «هر چیزی که متفاوت است خطرناک هم می‌باشد» این‌ها نشانه‌های اولیه، پرهیز از ابهام شخصی هستند. در بین مهاجرین نیز گرایش به قوم‌مداری وجود دارد، زیرا بهانه بهتری دارند چون که نسبت به افراد بومی در محیط خصمانه‌تری زندگی می‌کنند. اصول‌گرایی مذهبی در بین مهاجرینی که در وطن خود اصلاً مذهبی نبوده‌اند رشد می‌نماید. اما حتی در جامعه میزبان اصول‌گرایی مذهبی اغلب در بین گروه‌های حاشیه‌ای جامعه دیده می‌شود و مهاجرین افراد حاشیه‌ای جدید هستند.

برخوردهای بین فرهنگی در مذاکرات بین‌المللی

در ایالات متحده آمریکا چندین کتاب در مورد هنر مذاکره که موضوع جالبی برای دوره‌های آموزشی می‌باشد، نوشته شده است. مذاکرات به شکل برنامه‌های کامپیوتری در آمده‌اند، که از یک تئوری بازی ریاضی برای انتخاب بهینه در یک موقعیت مذاکره‌ای استفاده می‌نمایند. این روش‌ها تا حدود زیادی در خصوص مذاکرات بین‌المللی که بین دیپلمات‌ها و سیاستمداران و یا نمایندگان تجاری انجام می‌شود بلااستفاده هستند. روش‌های آمریکا مبتنی بر این هستند که هر دو طرف ارزش‌های آمریکایی داشته و به اهدافی که در جامعه آمریکا پذیرفته شده‌اند، پای‌بند باشند. در مذاکرات بین‌المللی نمی‌توان در مورد اهداف و ارزش‌های مشترک فرضیه‌ای ارائه داد. در بازی هر کس براساس قوانین خودش بازی می‌کند.

دیپلمات‌های با تجربه از هر کشوری که باشند معمولاً یک کاردانی و حضور ذهن حرفه‌ای به دست آورده‌اند که آن‌ها را قادر می‌سازد به خوبی با دیگر دیپلمات‌ها در مورد مسائلی که در مورد آن‌ها اختیار دارند مذاکره نمایند. به هر حال، مشکل اینجاست که در مسائلی که اهمیت زیادی دارند، دیپلمات‌ها معمولاً توسط سیاستمداران قدرتمند که فاقد کاردانی دیپلماتیک هستند، هدایت می‌شوند. سیاستمداران اغلب مسائلی را مطرح می‌کنند که در داخل کشور کاربرد دارند، در حالی که دیپلمات‌ها می‌بایست آن‌ها را به طرف‌های خارجی در مذاکرات توضیح دهند. میزان اختیار و قدرت تصمیم‌گیری که به دیپلمات‌ها واگذار می‌شود به خودی خود یک مشخصه فرهنگی است که از یک جامعه و سیستم سیاسی با جامعه و سیستم سیاسی دیگر متفاوت می‌باشد. وسایل ارتباطی مدرن آزادی عمل دیپلمات‌ها را محدودتر کرده؛ موریر سفیر انگلیس، فقط به

خاطر اینکه ارتباط با انگلیس در آن روزگار لااقل ۳ ماه طول می کشید از اختیار و آزادی عمل بالایی برخوردار بود.

با وجود این شکی نیست که کیفیت برخوردهای فرهنگی در مذاکرات بین المللی، اگر طرف های مذاکره برای تصمیم گیری های مهم از نظر سلسله مراتبی در سطح مناسبی باشند، به اجتناب از برخوردهای ناخواسته کمک می نماید. به همین دلیل است که کنفرانس های سران سیاسی از اهمیت بالایی برخوردارند چرا که سران افرادی هستند که قدرت لازم در مذاکره را دارند، متأسفانه علت ارتقاء آنها به جایگاه کنونی شان این است که دارای عقاید محکمی هستند که با ارزش های ملی کشورشان هماهنگی دارند و به همین دلیل در درک اینکه دیگران نیز بر طبق برنامه های ذهنی متفاوت عمل می کنند، مشکل دارند. یک وزیر امور خارجه یا سفیر قابل اعتماد که هم نظر مساعد رهبر ارشد را جلب نموده و هم حساسیت دیپلماتیکی را دارا باشد، دارایی بزرگی برای کشورش محسوب می شود.

در مذاکرات تجاری نیز فرستادن افرادی با موقعیت و قدرت مناسب فرهنگی به مذاکرات حائز اهمیت می باشد اگر چه مذاکرات واقعی توسط اشخاص با سطح پایین تر انجام می شوند. مدل عملکرد مشترک یک صاحب قدرت و یک تخصص که در فصل هشتم به عنوان یک شرط نوآوری های موفق فرهنگی توصیف شده می تواند در مورد مذاکره تجاری نیز به کار گرفته شود.

برخوردهای بین المللی فرهنگی در سازمان های تجاری بین المللی

برای نخستین بار در طول تاریخ، از دهه ۱۹۶۰ جهان به یک بازار تبدیل شده است. اگرچه حفظ بازارهای داخلی هنوز هم ادامه دارد ولی این موضوع بیشتر یک مانعی نسبی در ایجاد تجارت در مقیاس جهانی می باشد تا این که یک مانع مطلق در داخل سازمان های تجاری بین المللی برخوردهای بین فرهنگی بسیار شدید رخ می دهد. مطالعات IBM که در فصول دوم تا ششم به آنها پرداخته شد دلیل خوبی برای اثبات گوناگونی در درون یک شرکت تک ملیتی و چند ملیتی می باشد، و این تنوع و گوناگونی فرهنگی باید به وسیله تاثیر متقابل بین فرهنگی به هم ربط داده شوند.

یک روش برای هماهنگ نمودن فعالیت های تجاری بین المللی فرستادن مدیران به خارج از کشور می باشد. کارکنان غیر مدیریتی نیز گاهی اوقات به خارج می روند، اما معمولاً برای انجام امور فنی خاص که نیاز محدودی به برخورد و تعامل با افراد بومی دارند. به هر حال، مدیران برای هدف خاصی مانند برقراری ارتباط با دیگر ملل به خارج فرستاده می شوند.

فرآیندهای روانشناختی که بر روی افرادی که در خارج از کشور به سر می برند قبلاً در این فصل تشریح شدند. البته، اثر بخشی افراد خارج از کشور در انجام وظایف شان بیشتر وابسته به طی نمودن دوره کامل در خارج از کشور می باشد. ارزیابی اثر بخشی مدیر خارج از کشور توسط مافوق هایش کار دشواری می باشد: نه تنها وظایف کوتاه مدت باید انجام شود، بلکه منافع بلند مدت نیز باید تأمین شوند که برخی از آنها عبارتند از:

آموزش جانشین‌های بومی، ایجاد حس وفاداری و غرور در شرکت و در میان همکاران و کارکنان بومی و ایجاد روابط مطلوب با سهامداران، مشتریان، عرضه کنندگان، اتحادیه‌ها و ماموران دولتی، افرادی که به خارج از کشور فرستاده می‌شوند اگر از لحاظ فرهنگی ناکارآمد باشند خسارت‌هایی را به وجود می‌آوردند که پس از بازگشت آن‌ها به کشور شان، نشان می‌دهند که این موضوع هزینه مستقیم اقامت شان در خارج از کشور را مضاعف می‌نماید. این هزینه صریح قابل چشم پوشی نمی‌باشد که دربرگیرنده تامین لوازم مورد نیاز خانواده آن هاست. هزینه افرادی که در خارج هستند، با بالاترین حقوق دریافنی به راحتی بین صد هزار تا دویست هزار دلار آمریکا در سال می‌باشد.

تجارت‌ها هر چه بیشتر با ادغام‌ها و واگذاری‌های خارجی توسعه می‌یابند. این تجارت‌ها به اهمیت نگران کننده تعاملات بین فرهنگی که در آن‌ها نه تنها فرهنگ‌های ملی بلکه فرهنگ‌های سازمانی نیز دخیل هستند، اشاره دارند. پنج شیوه توسعه بین المللی را می‌توان از همدیگر متمایز نمود:

۱- ایجاد شعب فرعی در خارج ^{۲۴۳}

۲- جایگزینی خارجی ^{۲۴۴}

۳- ادغام بین المللی ^{۲۴۵}

۴- سرمایه گذاری مشترک خارجی ^{۲۴۶}

۵- همکاری محدود با یک شریک خارجی ^{۲۴۷}

کاربردهای فرهنگی این شیوه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای با هم فرق می‌کند.

ایجاد شعبه فرعی خارجی بدین معناست که شرکت یک شعبه فرعی را با فرستادن یک فرد یا گروه کوچکی از اعضای درون شرکت به خارج به وجود می‌آورد. که آن‌ها نیز افراد بومی را استخدام می‌نمایند و به تدریج یک تجارت بومی را آغاز می‌نمایند. ایجاد شعبه‌های فرعی خارجی طبیعتاً به کندی صورت می‌گیرند اما خطر فرهنگی آن‌ها محدود می‌باشند. بنیانگذاران شعب فرعی خارجی می‌توانند با دقت از میان افراد بومی کشور میزبان کسانی را که با فرهنگ شرکت سازگاری دارند استخدام نمایند. فرهنگ شعبه فرعی شرکت، ترکیبی از عناصر ملی (عمدتاً ارزش‌ها، به فصل هشتم رجوع شود) و عناصر مربوط به شرکت و (عمدتاً فعالیت‌ها، به فصل هشتم رجوع شود) می‌باشد. شعبه‌های فرعی خارجی از میزان موفقیت بسیار بالایی برخوردار هستند. IBM تقریباً از طریق شعبه‌های فرعی خارجی رشد نموده، این موضوع در مورد بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی قدیمی صدق می‌نماید. شرکت‌های حسابداری دولتی معتبر بین المللی، شاخه‌های فرعی

243 - Green field start

244 - the foreign takeover

245 - the international merger

246 - the foreign joint venture

247 - the parital cooperation with a foreign partner

خود را در اواخر دهه ۱۹۸۰ که موجی از ادغام‌ها در تجارت به وقوع پیوست، به شیوه ایجاد شعبه‌های فرعی خارجی راه اندازی نمودند.

جایگزینی خارجی، دقیقاً برعکس ایجاد شعبه ی فرعی خارجی می‌باشد، که در آن یک شرکت محلی به صورت کامل توسط یک خریدار خارجی، خریداری می‌شود. شرکت موجود، فرهنگ سازمانی خاص خود را دارد، البته عناصر فرهنگ ملی کشور میزبان همه در یک جهش شدید وارد می‌شوند. جایگزینی‌های خارجی شیوه‌ای از گسترش سریع محسوب می‌شوند اما خطر فرهنگی آن‌ها نیز بسیار زیاد می‌باشد. با استفاده از مقایسه‌ای از زندگی خانوداگی (چنین مقایسه‌هایی برای توصیف روابط بین اجزای شرکت‌ها بسیار مرسوم است)، جایگزینی‌های خارجی در مقایسه با ایجاد شعب فرعی خارجی، مثل بزرگ کردن یک فرزند خوانده که در سن بلوغ به فرزندی پذیرفته شده و همانند بزرگ نمودن فرزند خود آدم است، می‌باشد. برای غلبه بر مشکلات موجود در پذیرش عضو جدید، یک راه حل این است که تا سرحد امکان آن را زیر چتر خویش نگه داریم. یعنی آن را ادغام نکنیم بلکه به عنوان مجموعه‌ای از اوراق بهادار به آن بنگریم. اما این امر معمولاً علت خرید شرکت خارجی نمی‌باشد. هنگامی که ادغام ضروری باشد، تعارضات فرهنگی اغلب توسط قدرت مادی حل می‌شوند. افراد کلیدی به وسیله نیروهای شرکت جایگزین می‌شوند، در سایر موارد، افراد کلیدی منتظر نمی‌نشینند تا چنین اتفاقی رخ دهد بلکه با مسئولیت خود آن را انجام می‌دهند.

جایگزینی‌های خارجی اغلب منجر به از بین رفتن سرمایه انسانی می‌شوند که در نهایت باعث از بین رفتن سرمایه مالی نیز خواهد شد. همین مورد در خصوص جایگزینی‌های داخل کشور نیز صادق می‌باشند، اما در خارج خطر فرهنگی بیشتر است. مشکل در اینجا است که تصمیمات در مورد جایگزینی توسط کارشناسان مالی اتخاذ می‌شود که معتقدند با تعیین قیمت مناسب مشکل حل شده است. از دیدگاه مدیریت فرهنگی، تعیین قیمت نقطه ی شروع مشکل می‌باشد. اغلب مرسوم است که اجازه می‌دهند که قبل از انجام جایگزینی‌های خارجی (یا داخلی) تحلیلی از فرهنگ شرکت، و شرکت متقاضی جایگزینی ارائه گردد. اگر مصمم به انجام جایگزینی باشند، چنین تحلیلی می‌تواند مبنایی برای برنامه مدیریت فرهنگی باشد.

ادغام بین المللی، شبیه جایگزینی خارجی است، اما در ادغام بین المللی شرکاء از لحاظ اهمیت و اندازه با هم برابرند، خطر فرهنگی آن همانند جایگزین خارجی می‌باشد. اما امکان حل مشکلات فرهنگی به وسیله نشان دادن یک طرفه قدرت دیگر رایج نیست. بنابراین ادغام‌های بین المللی موفقیت بسیار پایینی دارند، که احتمالاً از بیست و پنج درصد تجاوز نمی‌نماید. (به گرنند برگ ۱۹۸۱ مراجعه شود). کارشناسان مالی دوباره تمایل به غالب شدن در مذاکرات ادغام را دارند: هنگامی که ترکیب هیأت مدیره جدید مشخص شد، برخی از مدیران ارشد معتقدند که فرآیند ادغام انجام شده است. البته این تازه آغاز کار است. حتی نسبت به جایگزینی خارجی، تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های مشترک و مالی شرکای بالقوه بایستی قسمت بیشتری از فرآیند تصمیم

گیری را به خود اختصاص دهد. اگر ادغام به نتیجه برسد، این تحلیل دوباره می‌تواند مبنایی برای طرح انجام فرهنگی قرار بگیرد که نیازمند حمایت دایم و فعال یکی، که احتمالاً مدیر اجرایی است می‌باشد.

مواردی که ادغام‌های بین‌المللی در آن‌ها موفق بوده‌اند (شل و یوینلور، که هر دو انگلیسی - هلندی هستند و قدیمی‌ترین نمونه‌های آن می‌باشند) تعداد اندکی خصوصیات مشترک را نشان می‌دهند: دو رئیس دفتر انتخاب می‌شوند تا از ایجاد ابهام در خصوص این که شرکت فقط توسط یکی از کشورها اداره می‌شود پرهیز گردد. یک تهدید خارجی می‌تواند باعث بقای شرکاء گردد و دولت را از دخالت در تجارت باز می‌دارد. سرمایه‌گذاری مشترک خارجی، به معنی ایجاد کسب و کاری جدید از طریق تجمیع منابع دو یا چند شریک و موسس می‌باشد. یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند تحت عنوان یک شعبه فرعی خارجی شروع شود و یا اینکه شریک بومی ممکن است بخشی از نیروهایش را به طور جمعی به آن پروژه تجاری منتقل کند. در مورد دوم شریک بومی بخشی از فرهنگ خود را نیز منتقل می‌نماید. سرمایه‌گذاری مشترک، نسبت به ادغام‌ها و جایگزینی‌های خارجی ریسک کم‌تری دارد. توافق‌های صریحی در مورد این که کدام شریک چه منابعی را تأمین و کدام بخش مدیریت را به عهده بگیرد انجام می‌شود.

در سرمایه‌گذاری‌های مشترکی که یکی از شرکاء عهده‌دار همه‌ی وظایف مدیریت می‌شود نسبت به مواردی که مدیریت بین شرکاء تقسیم می‌شود از موفقیت بیشتری برخوردار هستند. گاهی اوقات سرمایه‌گذاری‌های مشترک خصوصیات فرهنگی کاملاً جدید و خلافی را به وجود می‌آورند که نشان‌دهنده تأثیر هم‌افزای اجراء، مربوط به شرکاء می‌باشد. سرمایه‌گذاری مشترک خارجی، شیوه‌ای کم‌خطر برای ورود به یک بازار یک کشور ناشناخته می‌باشد. برخی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک خارجی صرفاً مدت کوتاهی دوام می‌آورند و سپس یکی از شرکاء سهم دیگر شرکاء را می‌خورد، اما این امر زمانی اتفاق می‌افتد که آن‌ها به هدف خود که تأمین مهارت است، رسیده‌اند.

همکاری جزئی با یک شریک خارجی محتاط‌ترین روش رفتن به فضای بین‌المللی را ارائه می‌نماید. بدون هر گونه سرمایه‌گذاری مشترک، شرکاء بر سر همکاری در خصوص محصولات یا بازارهایی برای رسیدن به منافع متقابل توافق می‌نمایند. به خاطر اینکه خطرات محدود به پروژه‌های در دسترس می‌گردند، این یک روش مطمئن یادگیری در خصوص شناسایی همدیگر می‌باشد، هیچکدام هم به صورت جزئی احساس ترس نمی‌نمایند. شناسایی می‌تواند به یک ادغام توسعه داده شود، اما در این مورد، شرکاء، نسبت به انجام یک ادغام سرد، و بی‌روح چیزهای بیشتری در مورد فرهنگ همدیگر می‌دانند.

به منظور رقابت با رقبای آمریکایی و ژاپنی تعداد بسیاری از پروژه‌های مشترک از این نوع در اروپا آغاز شده است. هیچ کدام از کشورهای اروپایی به اندازه کافی بزرگ و ثروتمند نیستند که بتوانند به تنهایی یک رقابت جهانی را آغاز نمایند. از طرف دیگر تجربیات منفی، ادغام‌های تمام‌عیار بین‌المللی شرکت‌ها را محتاط نموده است. توافق‌های همکاری محدود و جزئی راه حلی برای این مشکل به حساب می‌آیند. تعداد زیادی از

پروژه‌های همکاری در «ارکا»^{۲۴۸} گرد هم آمدند: برنامه‌ای که توسط کشورهای اروپایی حمایت می‌شود که شرکای تحقیقاتی از کشورهای اروپایی (و حتی از کشورهای غیر اروپایی) مختلف را در کنار هم گردآورده است. در سال ۱۹۸۹ این برنامه در برگیرنده ۳۰۰ پروژه با بودجه‌ای بالغ بر ۸ میلیارد دلار بود. هماهنگی چنین پروژه‌هایی از طریق یک برنامه بین‌المللی در برابر برخوردهای فرهنگی هیچ تضمینی ندارد: بسیاری از پروژه‌های همکاری اروپایی به دلیل ترجیح منافع ملی یا شرکت و همچنین به دلیل ساده انگاشتن برخوردهای بین فرهنگی سردرگم شده و یا شکست می‌خورند. اروپا به شیوه‌ی سختی در حال یادگیری همکاری بین فرهنگی است، اما آنچه که آموخته است یک نوع برتری در رقابت با دیگر ابر قدرتهای اقتصادی می‌باشد. یکی از آشکارترین پروژه‌های همکاری بین‌المللی که ترکیبی از یک توافق همکاری و سرمایه‌گذاری مشترک است، کنسرسیوم ایرباس در تولوس فرانسه می‌باشد. آن‌ها دومین تولیدکننده هواپیما در جهان هستند. قطعات هواپیما توسط شرکاء در بریتانیای کبیر، آلمان و اسپانیا ساخته می‌شوند و به تولوس فرستاده می‌شوند و در آنجا هواپیماها توسط نیروی‌های انسانی چند ملیتی مونتاژ می‌شوند.

هماهنگ نمودن چند ملیتی‌ها: ساختار بایستی تابع فرهنگ باشد

اکثر شرکت‌های چند ملیتی مجموعه‌ای از بخش‌های تجارتي یا تولید/بازار را در چندین کشور در بر می‌گیرند. آن‌ها باید پلی بین فرهنگ‌های ملی و تجاری باشند. ماهیت عمیق تفاوت‌های فرهنگ ملی که ریشه در ارزش‌ها دارند قبلاً نشان داده شد. تفاوت‌های فرهنگ تجاری دربرگیرنده عناصر سازمانی و شغلی می‌باشد. فرهنگ‌های کسب و کار بیشتر در فعالیت‌های افراد وجود دارند تا در ارزش‌های آن‌ها. هدف هر ساختار سازمانی ایجاد هماهنگی در فعالیت‌ها می‌باشد. این فعالیت‌ها در «واحدهای تجاری» انجام می‌گیرند که هر کدام در نوعی از تجارت در یک کشور وجود دارند. طراحی ساختار شرکت چه به طور واضح یا ضمنی برای هر واحد تجاری براساس سه گزینه زیر صورت می‌گیرد:

۱- کدام درون داده‌ها یا برون داده‌های یک واحد باید در جایی دیگر از شرکت هماهنگ شوند؟

۲- هماهنگی باید در کجا انجام شود؟

۳- میزان محکم یا سست بودن هماهنگی چقدر باید باشد؟

شرکت‌های چند ملیتی با کسب و کار چندگانه، با انتخاب بین هماهنگی خطوط تجاری و یا خطوط جغرافیایی مواجه اند. سوال این است که کدام یک از این دو یعنی دانش تجاری و دانش فرهنگی در موفقیت کاری نقش مهم تری دارند. راه حل کلاسیک این مساله ساختار ماتریسی است. این بدین معنی است که هر یک از مدیران واحد تجاری ۲ رئیس دارند که یکی از آن‌ها یک تجارت خاص در همه ی کشورها را هماهنگ می‌کند و دیگری کار هماهنگی همه ی تجارت‌ها را در یک کشور خاص بر عهده دارد. زمانی که در دهه

۱۹۷۰ ساختارهای ماتریسی بسیار مرسوم بودند، اما در عمل آن‌ها راه حل ناقصی برای مشکل هماهنگی محسوب می‌شدند. آن‌ها پرهزینه هستند و اغلب به معنای دو برابر بودن رتبه‌های مدیریتی هستند و کارکرد آن‌ها به جای حل مشکل ممکن است مشکلات بیشتری را نیز به وجود آورد. یک اصل ساختاری واحد بعید به نظر می‌رسد برای کل شرکت مناسب باشد. در برخی موارد ساختار تجاری بایستی غالب باشد و در موارد دیگر هماهنگی جغرافیایی اولویت دارد. این به نوعی یا ساختار سرهم بندی شده که ممکن است فاقد زیبایی باشد اما در عوض در راستای نیازمندی‌های بازارها و فرهنگ‌های واحد تجاری می‌باشد.

تنوع محیط محل فعالیت شرکت بایستی با تنوع درونی تناسب داشته باشد. اغلب مدیران ارشد به دنبال، اصولی متحدالشکل در ساختاردهی کل شرکت هستند. این امر ممکن است خواسته آن‌ها را برای راه حل‌های ساده برآورده نماید. اما آن‌ها مجبورند که نیازهای برخی قسمت‌های سازمان را زیرپا بگذارند. تنوع در راه حل‌های ساختاری تنها مربوط به مکان نیستند بلکه به زمان نیز مربوط می‌شوند. راه حل‌هایی بهینه به احتمال زیاد با مرور زمان دستخوش تغییر می‌شوند به نحوی که تغییرات دوره‌ای که در هر شرکت بزرگی ممکن است تجربه شوند، مفید می‌باشند.

از آنجا که حتی گروه‌های چند ملیتی توسط افراد در کنار هم نگه داشته می‌شوند بهترین ساختار در یک زمان مشخص اساساً وابسته به وجود افراد شایسته هستند. عاقلانه نیست که ساختارهایی طراحی شوند که به مهارت افرادی نیاز داشته باشند که پیدا کردن شان غیر ممکن است. دو نقش زیر به ویژه جدی و مهم هستند:

۱- مدیر واحد تجاری کشور- شخص اول یک واحد تجاری در یک کشور. او بایستی توانایی انجام وظیفه در دو فرهنگ را داشته باشد: فرهنگ واحد تجاری و فرهنگ شرکت که معمولاً به شدت تحت تأثیر فرهنگ ملی شرکت اصلی قرار دارد.

۲- دیپلمات‌های شرکت- افراد کشور بومی یا از دیگر ملیت‌ها که با فرهنگ شرکت مرتبط هستند، چند زبانی شده و در زمینه‌های مختلف باور شده و در زندگی و کار در فرهنگ‌های گوناگون تجربه کسب می‌نمایند. برای اینکه ساختارهای چند ملیتی به خوبی کار کند وجود دیپلمات‌ها، به عنوان رابطین در دفاتر اصلی و یا به عنوان مدیران موقت برای سرمایه‌گذاری‌های جدید ضروری می‌باشد.

دسترسی به چنین افرادی چالش اصلی مدیریت پرسنلی بین‌المللی می‌باشد. استخدام به موقع نیروی جدید برای ظرفیت‌های مدیریتی آتی از ملیت‌های مختلف، جابجایی‌های شغلی براساس انتقال‌های برنامه ریزی شده به منظور سازگاری فرهنگی به اشکال دسته جمعی و آموزش، آگاهی فرهنگی کارشناسان تجاری که قرار است در کشورهای خارجی فعالیت نمایند، از جمله اقداماتی هستند که به وسیله آن‌ها می‌توان از در دسترس بودن افراد مناسب در موقع نیاز اطمینان حاصل نمود.

یادگیری ارتباط بین فرهنگی

کسب توانایی‌های ارتباط بین فرهنگی سه مرحله دارد: آگاهی، دانش و مهارت‌ها، آگاهی نقطه شروع همه چیز می‌باشد، شناخت این مساله که من دارای یک برنامه ریزی ذهنی خاص هستم که مبتنی بر شیوه‌ای است که من بزرگ شده‌ام و دیگران نیز به همین دلیل دارای برنامه ریزی ذهنی متفاوتی هستند. بدون آگاهی، ممکن است شخصی به همه ی دنیا با یک احساس برتری سفر کند و همان طور نیز نسبت به نشانه‌های مربوط به نسبی بودن برنامه ریزی ذهنی خودش ناآگاه بماند. با داشتن آگاهی، ممکن است یک نفر، شبیه جیمز موریر شود که در آغاز این فصل درباره ی او توضیح داده شد... که با ابراز محبت همدردی می‌کرد. که این امر وی را قادر می‌ساخت، انگیزه‌های دیگران که کاملاً با انگیزه وی مخالف بودند را ستایش نماید.

اگر ما مجبور باشیم که با فرهنگ‌های خاص دیگری تعامل داشته باشیم، بایستی از دانش پیروی نماییم، و بایستی چیزهایی را درباره آن فرهنگ‌ها بدانیم. ما باید مطالبی در خصوص نمادها، قهرمانان و رسوم موجود در آن فرهنگ‌ها یاد بگیریم. در حالی که ممکن است هرگز با ارزش‌های آن فرهنگ سهیم نشویم اما حداقل بایستی درکی عقلانی نسبت به مواردی که ارزش‌های آن‌ها با ارزش‌های خودمان تفاوت دارند، پیدا نماییم.

مهارت‌ها مبتنی بر آگاهی، و دانش همراه با عمل هستند، ما بایستی سمبل‌های فرهنگ دیگر را شناخته و به کار بریم، قهرمانان آن‌ها را بشناسیم، رسوم آن‌ها را به جا آوریم و احساس رضایت از یک محیط جدید را تجربه کنیم و قادر به حل مشکلات ساده تر و سپس مشکلات پیچیده تر در زندگی با دیگران باشیم.

ارتباط بین فرهنگی قابل آموزش دادن می‌باشد. برخی از دانش آموزان در یادگیری آن نسبت به دیگران با استعدادترند. افرادی با، شخصیت‌های بیش از حد متظاهرانه، تحمل شخصی پایین در برابر ابهام، پیشینه‌ای از بی ثباتی احساسی، یا نژادپرستی آشکار و یا جانبداری‌های سیاسی افراطی راست یا چپ خطرات بدی برای آموزش هستند، که در مجموع، به توانایی افراد در دور کردن خودشان از عقاید هلاک کننده تظاهر می‌نمایند. چنین اشخاص احتمالاً برای خارج رفتن مناسب نیستند، اگر قرار است خانواده‌ای به خارج فرستاده شوند، عاقلانه است که اطمینان حاصل شود که همسر و بچه‌ها نیز دارای ثبات احساسی لازم می‌باشند.

دو روش برای ارتباط بین فرهنگی وجود دارد. نوع قدیمی تر بر روی دانش خاصی از فرهنگ دیگر تمرکز می‌نماید، که گاهی اوقات خلاصه ی دستورات سفر به خارج نامیده می‌شود. این خلاصه‌ها، به افرادی که در آینده به خارج اعزام می‌شوند و ترجیحاً به همسران و گاهی اوقات به فرزندان‌شان اطلاعاتی در مورد کشور جدید، جغرافیا، بخشی از تاریخ، آداب و بهداشت و باید و نبایدها و به طور خلاصه چگونگی زندگی کردن را ارائه می‌دهند این خلاصه بازنگری خاصی به فرهنگ افرادی که به خارج می‌روند را ارائه نمی‌دهند. آن‌ها بی نهایت مفیدند، اما افرادی که می‌خواهند به خارج بروند اگر از انگیزه‌های قوی برخوردار باشند می‌توانند این اطلاعات را از کتاب‌ها و یا فیلم‌های ویدیویی به دست آورند. در واقع موسساتی که چنین آموزش‌هایی را ارائه می‌نمایند معمولاً برای آمادگی اضطراری افراد کتابخانه‌ها و فیلم‌های خوبی در اختیار دارند.

البته یک نوع آمادگی بهتر برای یک ماموریت خاص، یادگیری زبان بومی می‌باشد. دوره‌های فشرده بسیاری در این زمینه وجود دارد، اما اگر زبان آموز از استعداد خارق العاده‌ای برخوردار نباشد، یادگیری یک زبان جدید در حد انجام کار تجاری چندین ماه به طول می‌انجامد و اگر این دوره در کشور خارجی انجام شود که زبان آموز به طور کامل غرق در محیط و زبان شود زمان کمتری نیاز دارد. بسیاری از کارفرمایان به اندازه کافی آینده نگر نیستند که وقت کافی برای یادگیری زبان در اختیار افرادی که قرار است به خارج اعزام شوند، بگذارند. اگر فرد این فرصت را داشته باشد، درگیر نمودن همسرش در این موضوع حائز اهمیت می‌باشد. به طور میانگین زن‌ها در زبان آموزی از مردها سریع ترند. آن‌ها: همچنین در دریافت نشانه‌های غیر کلاس فرهنگی نیز بهتر هستند.

نوع دیگری از دوره آموزش ارتباط بین فرهنگی برآگاهی و دانش عمومی در مورد تفاوت‌های فرهنگی تمرکز می‌نماید. آموزش آگاهی، به برنامه ریزی خود که به وجه تمایز او با دیگران می‌پردازد، تاکید دارد. این مخصوص یک کشور خارجی خاص نمی‌باشد دانش و مهارت‌های کسب شده در هر محیط فرهنگی خارجی به کار می‌روند. آن‌ها چندان به این مساله که چگونه در یک فرهنگ دیگر بایستی زندگی نمود، نمی‌پردازند بلکه بیشتر به مسائلی چون چگونه باید کار کرد و یا کاری را انجام داد پاسخ می‌دهند. علاوه بر شخصی که باید به خارج اعزام شود، همسرش نیز می‌تواند در کلاس‌ها شرکت کند، چرا که در دوره شوک فرهنگی یک همسر با تفاهم، امتیاز بزرگی محسوب می‌شود. به هر حال، در این کلاس‌ها علاوه بر شخص مامور، رئیس و همکاران متخصص وی که با او در ارتباط هستند نیز بایستی شرکت نمایند. تجربه نشان داده که یکی از مشکلات عمده این افراد ایجاد ادراک متقابل و جذب حمایت کسانی است که خودشان به خارج نرفته‌اند و رابط‌های آن‌ها در سازمان مربوط در کشور خودشان هستند. در کشور خودشان نیز باید همان حساسیت فرهنگی لازم برای یک شخص مامور در خارج به وجود بیاید.

دوره آموزشی آگاهی و دانش عمومی فرهنگی که، بنده در طراحی آن کمک کردم سه روز زمان می‌برد. در این دوره از یک بازی تجاری بین فرهنگی، مقداری تمرین، سخنرانی‌ها، مطالعات و بحث‌های گروهی استفاده می‌شود. در این دوره‌ها افراد با تجربه مقیم خارج از کشور شرکت می‌کنند و این کلاس‌ها برای آن‌ها حتی بیشتر از نوآموزان مفید هستند. چرا که این کلاس‌ها آن‌ها را قادر می‌سازد تجربیات شان را از نو تفسیر نمایند. پیام اصلی این دوره‌ها این است که من و شما دارای فرهنگی هستیم و افرادی که در جای دیگر رشد نموده‌اند دارای فرهنگ‌هایی هستند که تفاوت‌هایی کم و بیش قابل پیش بینی با فرهنگ ما دارند. این پیام را می‌توان از سه طریق انتقال داد و هضم نمود. پس از آن، فراگیر بایستی دانش و مهارت‌های اضافی را برای خود کسب نماید. برخی نیز در دوره فشرده افراد مقیم خارج برای کشوری که قرار است به آنجا بروند شرکت می‌کنند. برخی دیگر دانش مورد نیاز خود را از طریق خواندن کسب می‌نمایند. مهارت‌ها بایستی در کشور مقصد توسعه یابند. تأثیر آموزش این است که فرد درک می‌کند که به دانش و مهارت بیشتری نیاز دارد و همچنین می‌آموزد

که در کجا باید به دنبال آن‌ها باشد. او از افراد بومی دلسوز و افراد مقیم خارج که از تجربه بیشتری برخوردار هستند برای کسب اطلاعات و تمرین بیشتر استفاده خواهد نمود. او خطوط راهنما را انتخاب نموده و سوالات بیشتری نیز می‌پرسد.

یک گروه با هدفی متفاوت برای آموزش بین فرهنگی دربرگیرنده افرادی می‌باشد که در درون یک فرهنگ هستند و در کار روزانه با خارجی‌هایی از قبیل مهاجرین، آوارگان، توریست‌ها و دانشجویان خارجی سر و کار دارند. چنین افرادی عبارتند از، معلمین مدارس، نیروهای پلیس، دکترها، پرستاران، مددکاران اجتماعی، مامورین اداره مهاجرت، وکلا، قضات و مدیران پرسنلی سازمان‌هایی که اقلیت‌ها را به کار می‌گمارند. نوعی از آموزش آگاهی‌آقتباس شده برای این گروه‌ها مفید می‌باشد. متأسفانه انگیزه آن‌ها برای یادگیری و علاقه کارفرمایان شان برای صرف وقت و هزینه در آموزش این گروه کمتر از مقداری است که صرف افراد مقیم خارج از کشور می‌شود. در مورد این افراد آن‌هایی که به نظر می‌رسد بیش از سایرین به این آموزش‌ها نیاز دارند به دلیل تعصبات و فقدان حساسیت کمتر به دنبال یادگیری هستند و برعکس.

یک ابزار قدیمی اما مناسب برای خود آموزشی افراد شبیه سازی فرهنگی می‌باشد. شبیه سازی فرهنگی یک ابزار آموزشی برنامه ریزی شده شامل ۱۰۰ نمونه توصیف کوتاه است که هر کدام یک برخورد بین فرهنگی را توضیح می‌دهند که در آن هر فردی به شیوه‌ی مخصوص رفتار می‌کند. بعد از هر مورد، چهار توضیح در مورد این رفتار ارائه می‌شود. یکی از این توضیحات در بین اکثر کسانی که در بطن فرهنگ خارجی هستند مشترک می‌باشد. سه توضیح دیگر، توضیحاتی ساده لوحانه هستند که توسط افراد خارج از آن فرهنگ ارائه می‌شوند. فراگیر یک گزینه را انتخاب می‌کند و سپس به صفحه بعد به منظور تطابق اظهار نظرش نگاه می‌کند، این اظهار نظر توضیح می‌دهد که چرا پاسخ انتخاب شده درست است (با توجه به دیدگاه افراد داخل آن کشور) و یا غلط و ساده لوحانه می‌باشد.

شبیه سازی‌های فرهنگی از اواخر دهه ی ۱۹۶۰ در آمریکا توسط «فرد فیدلر»^{۲۴۹}، «ترنس میشل»^{۲۵۰} و هری تریاندیس^{۲۵۱} توسعه داده شده اند. شبیه سازی‌های فرهنگی در این دوره مربوط به فرهنگ اکثریت و اقلیت بودند. بنابراین ساخت آن‌ها پر هزینه بود و توزیع محدودی نیز داشتند. با این وجود، بررسی تأثیرات بلند مدت آن‌ها نشان داد که در بین دانشجویان آگاهی به وجود آورده اند و باعث ایجاد حساسیت بیشتر در برخوردهای با افراد دیگر گروه‌ها شده اند (آلبرت ۱۹۸۳). با رهبری دکتر «ریچارد برسلین»^{۲۵۲} از مرکز، غرب-شرق دانشگاه هاوایی، تیمی در دهه ۱۹۸۰ یک شبیه سازی همگانی به وجود آوردند که مضمون‌های اصلی، انواع قبلی را در بر می‌گرفت. در هر حال، آن شبیه سازی‌های فرهنگی یک ویژگی قوی آمریکایی را حفظ کرده و

249 - Fred Fiedler

250 - Terence Mitchell

251 - Harry Triandis

252 - Richard Brislin

تفاوت‌هایی را که آن در برمی‌گیرد تقریباً، منحصر به تفاوت‌های فرهنگ آمریکا و کشورهای جهان سوم می‌باشد که بیشتر به ابعاد فاصله قدرت و فردگرایی جمع‌گرایی می‌پردازد. (برسیلین و دیگران ۱۹۸۶).

حساسیت فرهنگی ظریف است و تعصب همیشه در حواشی دیده می‌شود. هنگامی که در سال ۱۹۷۶ بچه‌های آوارگان ویتنامی به مدارس معمولی شهرهای کوچک آمریکا رفتند، اداره آموزش و پرورش دستورالعملی برای معلمان به نام «در مورد آموزش به ویتنامی‌ها منتشر کرد در قسمتی از آن آمده است: مشارکت دانش‌آموزان در مدارس ویتنامی‌ها به دلیل استفاده زیاد از تنبیه بدنی کم شده و دانش‌آموزان مجبور بودند که خیلی سفت و سخت بنشینند و تا وقتی که با آن‌ها صحبت نشود با کسی صحبت نمی‌کنند. با این پیش‌زمینه آزادانه صحبت کردن در کلاس برای ویتنامی‌ها مشکل می‌باشد. بنابراین خجالتی بودن را با بی‌علاقگی اشتباه نگیرید.

برای اغلب خوانندگان آمریکای شمالی و اروپای غربی این دستورالعمل در ابتدا خوب به نظر می‌رسد. به هر حال، هنگامی که ما به دنبال همه‌ی نشانه‌ها در مورد فرهنگ آمریکایی که در عبارت بالا نقل شده باشیم کار مشکل‌تر می‌شود، چرا که پیش‌داوری‌های بسیاری در آن وجود دارد. در واقع اداره آموزش و پرورش آمریکا همه‌ی انگیزه‌های جوانان آمریکایی را به ویتنامی‌ها مرتبط می‌داند. همانند تمایل به مشارکت در کلاس، و فرمانبرداری آن‌ها را به جای مثلاً احترام با تنبیه بدنی توضیح می‌دهد. در یک سمینار دکتری که در سوئد تدریس می‌کردم یکی از شرکت‌کننده‌ها با وارونه نمودن این مطلب چشم‌دیگران را به این حقیقت باز کرد، یعنی با این فرض که قرار باشد دانش‌آموزان آمریکایی در مدارس ویتنامی درس بخوانند.

احترام مناسب دانش‌آموزان به معلمان بر اثر ضعف در نظم و انضباط از بین می‌رود و یا تشویق نمی‌گردد. و شاگردان برای رفتار نامنظم شرطی شده‌اند و همیشه در حال حرف زدن می‌باشند. این پیش‌زمینه بروز رفتار مناسب و محترمانه در کلاس را برای دانش‌آموزان آمریکایی سخت می‌سازد. بنابراین پررویی را با بی‌احترامی اشتباه نگیرید.



فصل دهم :
بقاء در جهان چندفرهنگی

«انگلیسی‌ها، نسبت به هر فردی در دنیا، کم‌ترین ویژگی ملی را دارند، مگر اینکه یک چنین ویژگی‌ای به صورت منحصر به فرد ارائه گردد.» (دیوید هیوم ۱۹۴۲).

«آلمان‌ها در آلمان زندگی می‌کنند، رومی‌ها در روم زندگی می‌کنند، ترک‌ها در ترکیه زندگی می‌کنند، اما انگلیسی‌ها همه جا را خانه خود می‌دانند.» (قطعه‌ای از یک شعر کودکانه به نقل از جی. اچ. گورینگ ۱۹۰۹)

پیام این کتاب

با توجه به نقل قول‌های ارائه شده فوق، پیام این کتاب این است که همه افراد شبیه هیوم و یا گورینگ، انگلیسی هستند، هرکس جهان را از پشت پنجره کشورش می‌بیند و ترجیح می‌دهد که براساس ویژگی ملی اش، هرچند افراد دیگر کشورها هم چیزهای خاص درباره آنها دارند عمل نماید. زیرا ویژگی ملی و درونی هر فرد برای وی نوعی هنجار می‌باشد. متأسفانه، هیچ حالت نرمال و طبیعی در خصوص موضوعات فرهنگی وجود ندارد. این یک پیام ناخوشایند می‌باشد دقیقاً همانند چیزی که گالیه در قرن هفدهم مدعی آن شده بود یعنی اینکه، زمین در مرکز جهان قرار نگرفته است.

فرهنگ در فصل اول، به وسیله استعاره برنامه ریزی ذهن یعنی شرطی شدن معمولی و ناآگاهانه که زمینه تفکر، احساس و فعالیت افراد در راستای محدودیت‌های محیط اجتماعی وی به صورت افکار، احساسات و اعمال ممکن تشریح گردید. این محدودیت‌ها در تمامی جنبه‌های زندگی وجود دارند و به منظور درک آنها بایستی زندگی انسان‌ها به عنوان یک کل تفکیک‌ناپذیر در نظر گرفته شود.

برنامه ریزی فرهنگی در محیطی آغاز می‌شود که کودک در آنجا رشد می‌نماید. معمولاً به نوعی از خانواده شروع شده و این امر در مدرسه نیز ادامه می‌یابد، چیزی که در مدرسه روی می‌دهد فقط توسط افرادی قابل درک می‌باشد که از رویدادهای قبل و بعد از مدرسه مطلع باشند. این روند در محیط کار نیز ادامه می‌یابد، رفتار کارگران رفتاری است که آنها در مدرسه و خانواده فراگرفته اند. رفتار مدیران حاصل بسط و توسعه

تجربیات آنها در مدرسه و خانواده می‌باشد، دقیقاً مانند تصویر آینه‌ای از تربیت پذیری سیاست‌ها و روابط بین شهروندان و دولتمردان، امتداد روابط خانوادگی، مدرسه و محیط کار می‌باشد و در عوض آنها نیز بر روی سایر جوانب زندگی تاثیر می‌گذارند. عقاید مذهبی، ایدئولوژی‌های سکولار و تئوری‌های علمی ناشی از برنامه ریزی ذهنی است که در خانواده، مدرسه، محل کار و روابط حکومتی شکل گرفته است و آنها نیز به نوبه خود الگوهای غالب تفکر، احساس و عمل در سایر جنبه‌های زندگی را تقویت می‌نمایند.

برنامه‌های فرهنگی یک گروه یا طبقه از افراد با گروه یا طبقه دیگر در روش‌هایی که به سختی قابل درک و شناسایی هستند متفاوت می‌باشند. طبقه فرهنگی که بیشتر کتاب به آن اختصاص داده شده، که ملیت می‌باشد: تفاوت‌ها بر اساس طبقه اجتماعی، جنس، نسل و سازمان کاری مورد توجه قرار گرفته اند. هرملیتی دارای سرمایه اخلاقی قابل ملاحظه‌ای در برنامه ریزی ذهنی خویش می‌باشد که به نحوی بیانگر نوعی تامل و تفکر رایج است که تفاوت‌های فرهنگی را قابل تشریح می‌سازد. ریشه تفاوت‌های یک ملیت با ملیت دیگر و گاهی اوقات تفاوت‌های میان زیرگروه‌های قومی، مذهبی و یا زبان شناختی یک ملیت در تاریخ نهفته است، در برخی موارد ارائه توضیحات مستدل امکان پذیر است ولی در بسیاری از موارد دیگر هر شخصی باید در نظر داشته باشد یک تفاوت کوچک از قرن‌ها پیش به وجود آمده و روند انتقال از نسلی به نسل دیگر این تفاوت کوچک را به تفاوت بزرگی که امروز شاهد آن هستیم تبدیل نموده است.

تفاوت‌های عمده فرهنگی در بین ملیت‌ها ریشه در ارزش‌ها دارد. تفاوت‌های منظم (که در فصل‌های ۲ تا ۵ و ۷ توضیح داده شده اند) مبتنی بر ارزش‌های مربوط به قدرت و نابرابری، رابطه بین شخص و گروه، نقش‌های اجتماعی مورد انتظار از زن و مرد و بالاخره با توجه به روش‌های مقابله با ابهام در زندگی و با عنایت به اینکه اساساً یک فرد به آینده، گذشته یا حال توجه دارد، می‌باشند.

فصول ششم و هشتم به پیامدهای تفاوت‌های فرهنگی ملی در عملکرد سازمان‌ها و پدیده فرهنگ‌های سازمانی اختصاص داده شده است: فرهنگ‌های سازمانی به معنی تفاوت‌های موجود در برنامه ریزی ذهنی بین افرادی که توسط شرکت‌ها و یا دیگر ارگان‌ها به کار گرفته شده‌اند، می‌باشد. تاثیر فرهنگ ملی بر روی سازمان‌ها عمیق است و هر دو مقوله سیستم‌های تجاری و دولتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مسئله فرهنگ سازمانی سطحی‌تر از آن چیزی است که اغلب ادعا می‌شود. تا حدی که کاربرد واژه فرهنگ برای هر دو یعنی ملیت‌ها و سازمان‌ها گمراه کننده می‌باشد. فرهنگ‌های سازمانی، نه با ارزش‌های موجود در اعضا بلکه بیشتر در جلوه‌های سطحی‌تر همچون نمادهای مشترک، قهرمانان و رسوم نشان داده می‌شوند.

فصول مختلف، تفاوت‌های فرهنگی را تشریح و تحلیل می‌نمایند و به خواننده اجازه می‌دهند که جایگاه چارچوب ارزش فرهنگی خود را در مقایسه با دیگر کشورها و گروه‌ها پیدا نماید. فصل نهم، برخوردهای بین فرهنگی بیانگر نتیجه نهایی پیام می‌باشد: اگر ما به شیوه‌های متفاوت، فکر، احساس و عمل می‌نماییم پس چگونه قادریم با هم یک دنیا را اداره کنیم؟ افزایش آگاهی از محدودیت‌های برنامه ریزی ذهنی خودمان در

مقایسه با برنامه ریزی ذهنی دیگران برای بقای مشترک مان ضروری می‌باشد. پیام این کتاب این است که اینچنین آگاهی‌ای می‌تواند گسترش یابد و از آنجایی که ما نمی‌توانیم همگی مثل هم بشویم اما حداقل می‌توانیم خواستار جهانی شدن افکارمان باشیم.

موضوع اخلاق

برخی از افراد در مورد اینکه حمایت آگاهانه از محدودیت‌های سیستم ارزشی خودشان به بی‌قیدی اخلاقی منجر نمی‌شود، تعجب می‌نمایند. فصل اول دربرگیرنده مطلبی تحت عنوان «نسبیت‌گرایی فرهنگی»^{۲۵۳} می‌باشد، همان‌گونه که یک مردم‌شناس مشهور فرانسوی توضیح می‌دهد، شناختی که براساس آن، یک فرهنگ هیچ معیار مطلق برای ارزیابی فعالیت‌های فرهنگ دیگر به عنوان فرهنگ پایین و یا اصیل ندارد، اما به هر حال این پیام به معنای قرارداد همه ارزش‌ها در کنار همدیگر نمی‌باشد. در حقیقت در تمامی کتاب نشان داده شده است که همه انسان‌ها در تمام طول زندگی ناچار به استفاده از معیارهای ارزشی هستند. برخوردهای بین فرهنگی موفق، مستلزم این است که افراد دارای یک فرهنگ به ارزش‌های خودی معتقد باشند و در غیر این صورت آنها به اشخاصی از خود بیگانه تبدیل می‌شوند که فاقد حس هویت می‌باشند. احساس هویت امنیتی در فرد به وجود می‌آورد که می‌تواند با دیگر فرهنگ‌ها با دید باز مواجه شود. اصل بقاء در دنیای چندفرهنگی به این معناست که لازم نیست شخص همان‌طور فکر، احساس یا رفتار نماید که گویی با موضوعات عملی موافق است یا قصد همکاری با آنها را دارد.

تحقیق IBM که فصل‌های دوم تا ششم به آن اختصاص داده شده، به تشریح این مسئله می‌پردازد. تفاوت‌های ارزشی بین کارکنانی که در کشورهای گوناگون برای این شرکت چندملیتی کار می‌کنند بسیار قابل ملاحظه می‌باشد. با این وجود کارکنان IBM در سراسر دنیا به شیوه‌ای منطقی برای رسیدن به اهداف عملی همکاری می‌نمایند. در این خصوص هیچ چیز واحد مشترکی میان کارکنان IBM وجود ندارد، سایر افراد نیز در درون مرزهای ملی می‌توانند همکاری کنند و همکاری هم می‌نمایند. این مسئله که فرهنگ‌های سازمانی پدیده‌های نسبتاً سطحی و فارغ از ارزش هستند، همان‌طوری که در تحقیق IRIC که گزارش آن در فصل هشتم آمده است، می‌تواند دقیقاً دلیل به وجود آمدن سازمان‌های بین‌المللی از ملل مختلف با ارزش‌های ملی کاملاً متفاوت باشد.

افراد از فرهنگ‌های بسیار متفاوت از لحاظ جنبه‌های فرهنگ ملی فاصله قدرت، فردگرایی، خردورزی، پرهیز از ابهام و جهت‌گیری بلندمدت، همان‌طور که در فصول مختلف این کتاب توضیح داده شده می‌توانند به شیوه‌ای مثبت و موثر با همدیگر همکاری نمایند. با این وجود افراد در برخی از فرهنگ‌ها نسبت به سایر فرهنگ‌ها راحت‌تر با خارجی‌ها همکاری می‌نمایند.

مشکل‌سازترین افراد، ملت‌ها یا گروه‌هایی از ملت‌ها هستند که امتیاز بالایی در پرهیز از ابهام دارند و بنابراین احساس می‌نمایند هرچیز متفاوتی خطرناک نیز می‌باشد. همچنین همکاری با ملت‌ها و یا گروه‌هایی که فاصله قدرت بالایی دارند نیز مشکل‌ساز می‌باشد زیرا که این همکاری‌ها بستگی به امیال اشخاص قدرتمند دارد. در دنیایی که به‌وسیله همکاری بین فرهنگی به هم متصل است این گروه‌های فرهنگی مطمئناً پیشرو نخواهند بود. ممکن است آنها به حال خود رها شوند تا زمانی که بفهمند به جز پیوستن به این روند چاره دیگری ندارند.

همگرایی و واگرایی فرهنگی

تحقیقات در مورد توسعه ارزش‌های فرهنگی به کرات نشانگر این امر بوده که شواهد بسیار کمی برای همگرایی فرهنگی در طول زمان وجود داشته و فقط یک حالت استثنایی، یعنی افزایش فردگرایی در کشورهایی که ثروتمندتر شده‌اند دیده می‌شود. تفاوت‌های ارزش موجود بین ملت‌ها که در طول قرون گذشته توسط نویسندگان تشریح شده، علی‌رغم تماس‌های تنگاتنگ و مداوم هنوز هم موجود می‌باشند تا چندصد سال دیگر هم کشورها از لحاظ فرهنگی بسیار متفاوت خواهند ماند.

نه تنها اختلاف فرهنگی بین کشورها ادامه خواهد یافت، بلکه این‌طور به نظر می‌رسد که تفاوت‌های فرهنگی در داخل کشورها نیز در حال افزایش است. گروه‌های قومی آگاهی جدیدی نسبت به هویت خود پیدا می‌نمایند و خواستار به رسمیت شناخته شدن آن از لحاظ سیاسی هستند. البته این تفاوت‌های قومی همیشه وجود داشته‌اند. آنچه دستخوش تغییر شده شدت تماس بین گروه‌ها می‌باشد که اعضاء گروه را در هویت‌شان مستحکم‌تر نموده است. همچنین گسترش اطلاعات در مورد نحوه زندگی مردم در نقاط دیگر جهان توسط رسانه‌های بین‌المللی، اقلیت‌هایی که وضعیت خود را با زندگی دیگر گروه‌ها که به نظر می‌رسد از وضعیت بهتری برخوردار هستند مقایسه می‌نماید تحت تاثیر قرار می‌دهد. رسانه‌های خبری دنیا همچنین اطلاعاتی در مورد رنج و کشمکش‌های بسیار گسترده‌تر از آنچه قبلاً وجود داشته را گزارش می‌نمایند. قتل‌عام‌ها، شورش‌ها و سرکوب‌های خشن پدیده‌های نو و جدیدی نیستند. در گذشته تقریباً مقدار اندکی به جز افرادی که به‌طور مستقیم با این مسایل در ارتباط بودند در مورد آنها اطلاعاتی داشتند اما در حال حاضر مسایل مذکور بر روی صفحه تلویزیون در سراسر جهان قابل رویت می‌باشند.

آموزش در مورد تفاهم بین فرهنگی، پیشنهادهایی برای والدین

در این بخش و سه بخش بعدی برخی از نتایج به دست آمده از این کتاب به صورت توصیه‌های علمی ارائه می‌شوند. این قبیل توصیه‌ها به ناچار حالت ذهنی دارند و به همین دلیل من از خوانندگان می‌خواهم که تحمل بیشتری به خرج دهند.

اولین مهارت برای بقاء در یک دنیای چندفرهنگی آن‌گونه که در این کتاب در مورد آن بحث شد، در وحله نخست درک و فهم ارزش‌های خودی (به همین دلیل شخص نیازمند شناخت هویت فرهنگی خویش می‌باشد) و سپس شناخت ارزش‌های فرهنگی افرادی است که شخص با آنها ارتباط یا همکاری دارد. ما والدین بیشتر از هر نقش دیگری در ایجاد تفاهم چندفرهنگی در شهروندان آینده دنیا تاثیرگذار خواهیم بود.

بچه‌ها در ۱۰ سال اولیه عمر خویش اغلب ارزش‌ها را فرا می‌گیرند. آنها بیشتر با مشاهده و تقلید از والدین و بچه‌های بزرگ‌تر ارزش‌ها را جذب می‌کنند تا در اثر تلقین و القاء. شیوه‌ای که پدر و مادر با فرهنگ خود زندگی می‌کنند هویت فرهنگی کودک را تشکیل می‌دهد. طرز رفتار پدر و مادر با افراد و گروه‌های دیگر فرهنگ‌ها مشخص کننده میزان باز یا بسته بودن ذهن بچه برای درک میان فرهنگی است. رشد و نمو در یک محیط دوفرهنگی می‌تواند برای بچه یک امتیاز باشد. برای مثال داشتن پدر و مادری با ملیت‌های مختلف یا زندگی در خارج از کشور در طول ایام طفولیت و یا رفتن به یک مدرسه خارجی. این چنین حالات دوفرهنگی چه به عنوان یک امتیاز باشد یا به صورت یک استعداد بستگی به توانایی والدین در نحوه برخورد آنها با وضعیت دوفرهنگی دارد. داشتن دوست‌های خارجی، شنیدن زبان‌های متفاوت، مسافرت کردن با پدر و مادرانی که تمایلات بچه را به سمت چیزهای خارجی سوق می‌دهند، امتیازات مهمی به شمار می‌آیند. یادگیری یک زبان دیگر صرف نظر از اینکه چه زبانی باشد یک عامل منحصر به فردی در آموزش و درک چندفرهنگی است. البته این امر مسلم است که آموزش یک زبان دیگر موثر است. بسیاری از کلاس‌های زبان در مدارس وقت تلف کردن می‌باشد در حالی که استفاده از زبان به یک نیاز ضروری برای اهداف واقعی به شمار می‌آید. تاکید می‌بایست بر غوطه‌ور شدن کامل باشد. به طور کلی دوزبانه یا چندزبانه شدن یکی از امتیازات بچه‌هایی است که به یک اقلیت و یا یک ملیت کوچک تعلق دارند، این مسئله دشوارتر می‌باشد.

برخورد مناسب با تفاوت‌های فرهنگی: پیشنهادهایی برای مدیران

در فصول گذشته نمونه‌های بسیاری در مورد نحوه تاثیر ارزش‌های فرهنگی بر تئوری‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها ارائه شده است. از لحاظ فرهنگی یک مدیر دنباله‌رو زیردستان خویش می‌باشد. او مجبور است با زیردستان خود براساس زمینه‌های فرهنگی آنها برخورد نماید. در رفتار مدیریت انتخاب آزاد است اما محدودیت‌های فرهنگی محکم‌تر از بسیاری از چیزهای پذیرفته شده در ادبیات مدیریت هستند.

شرایط کاری اصولاً یک آزمایشگاه مناسبی برای همکاری‌های بین فرهنگی هستند، به این دلیل که مسائل عمومی هستند و نتایج نیز برای همگان قابل مشاهده می‌باشد. با این وجود مدیران به کارگزاران و نمایندگان کارگری به ندرت در خط مقدم ارتقاء و بهبود تفاهم بین فرهنگی قرار دارند. دیدگاه‌های تنگ‌نظرانه سود اقتصادی به صورت همه‌جانبه در حال گسترش می‌باشد. شاید تنها استثنا افزایش استفاده از آموزش مدیر مهاجر و مقیم در کشورهای خارجی است. وقتی مدیران به خارج از کشور فرستاده می‌شوند، سازمان‌ها تا حد

امکان فرصت‌هایی برای توجیه و آموزش میان فرهنگی برای آنها فراهم می‌نمایند. مدیران همیشه عوامل فرهنگی در خصوص ادغام‌ها و خریدها را همان‌طور که در فصل نهم نیز آمده، دست کم می‌گیرند.

در تجارت جهانی، گرایش روزافزونی برای از میان برداشتن مزایای تکنولوژیکی و تعرفه‌ای وجود دارد، که به‌صورت خودکار رقابت را به سمت مزایا و معایب فرهنگی سوق می‌دهد. بسیاری از مردم اهمیت عوامل فرهنگی را در موفقیت رقابتی ژاپن و دیگر کشورهای شرق آسیا درک نموده‌اند. در فصل هفتم نشان داده شده که ارزش‌های فرهنگی احتمالاً باعث ایجاد تفاوت در رقابت بین شرق و غرب شده‌اند.

بر طبق چهار بعد فرهنگی که در مطالعات IBM مطرح شد و در فصول دوم تا پنجم تشریح شد، هر شرایطی از یک کشور ارائه‌کننده مزایا یا معایب رقابتی بالقوه‌ای برای آن کشور می‌باشد. جدول شماره ۱۰/۱ به‌طور خلاصه مزایای شرایط خاص فرهنگی ملی را ارائه می‌کند. این جدول نشان می‌دهد که هیچ کشوری در همه موارد خوب نمی‌باشد. در فصل هشتم در خصوص فرهنگ‌های سازمانی نیز نتایج مشابهی به دست آمد.

این یک بحث قوی در خصوص قرار دادن مسائل فرهنگی به عنوان جزئی از برنامه ریزی استراتژیک و استقرار و انجام فعالیت‌ها در کشورها، مناطق و واحدهای سازمانی است که خصوصیات فرهنگی مورد نیاز را برای رقابت در این فعالیت‌ها دارا می‌باشند.

جدول ۱۰/۱: فرهنگ و رقابت بین‌المللی: مزایای رقابتی نیم رخ‌های فرهنگی مختلف	
فاصله قدرت کم:	فاصله قدرت زیاد:
پذیرش مسئولیت	نظم و انضباط
جمع‌گرایی:	فردگرایی:
تعهد کارکنان	مدیریت قابل تحرک و جابجایی
عاطفه ورزی:	خردورزی:
خدمات پرسنلی، محصولات سفارشی، کشاورزی بیوشیمی	تولید انبوه و اثربخش صنایع سنگین علم شیمی جامدات
پرهیز از ابهام ضعیف:	پرهیز از ابهام قوی:
ابداع و نوع‌آوری	دقت، صراحت و ظرافت

گسترش درک چندفرهنگی پیشنهادهایی برای رسانه ها

اصحاب رسانه اعم از روزنامه نگاران، گزارشگران و تهیه‌کنندگان برنامه‌های رادیو و تلویزیونی نقش بسیار مهمی را در به وجود آوردن فهم یک عدم درک جامعه چندفرهنگی ایفا می‌نمایند. تنازع برای بقا در دنیای چندفرهنگی تا حد زیادی از طریق رسانه انجام می‌پذیرد.

اصحاب رسانه‌ها انسان هستند و آنها ارزش‌های فرهنگی خاص خویش را دارند. با توجه به سایر فرهنگ‌ها وضعیت و جایگاه آنها مبهم می‌باشد. از طرفی آنها تلاش می‌نمایند که عموم را را ضی نگه دارند و موفقیت آنها بسته به این است که چگونه می‌گویند و چه می‌نویسند و تا چه حد مردم علاقمند به خواندن و یا شنیدن مطالب آنها هستند، که مستقیماً در معرض توجه عموم قرار دارند؛ یعنی، ایجاد تصویری از واقعیت که برای بسیاری از مردم به منزله خود واقعیت جلوه نماید. به جز پیشرفته‌ترین شهروندها از نظر فرهنگی، اغلب افراد، عقاید دیگر فرهنگ‌ها را که در روزنامه‌ها، برنامه‌های رادیویی و نمایش‌های تلویزیونی مورد علاقه‌شان منعکس شده، منتقل می‌نمایند.

آگاهی در خصوص اینکه، افراد در بخش‌های دیگر جامعه و مردم سایر جوامع بر اساس مفروضات خوب دیگران احساس و عمل می‌کنند ممکن است توسط اصحاب رسانه و محصولات‌شان مورد شناسایی قرار گرفته یا ناشناخته باقی بماند. اطلاعات ساده برای عموم می‌تواند از سوء تفاهم‌های بزرگ جلوگیری نماید.

بدون شک گزارشگرانی وجود دارند که صرفاً پیام‌های دوگزینه‌ای (سیاه و سفید) معمولی را دوست دارند و تمایل دارند که نشان دهند چه کسانی خوب و چه کسانی بد هستند، برای آنهایی که دارای اهداف بالاتری هستند هنوز یک پتانسیل کشف نشده قوی برای گسترش درک تفاوت در فعالیت‌ها و ارزش‌های فرهنگی وجود دارد. برای مثال به‌کارگیری چشم تلویزیونی برای مقایسه جنبه‌های مشابه رفتار روزانه در کشورهای مختلف می‌تواند بسیار قوی باشد و هنوز هم چنین کاری به‌ندرت انجام می‌شود. یک مشکل که خاص کشورهای کوچکی مثل کشور هلند می‌باشد این است که هر دو رسانه تلویزیون و روزنامه مطالب خود را از کشورهای بزرگ‌تر، بدون توجه به شرایط فرهنگی متفاوتی که این برنامه‌ها در آنجا تولید و ساخته شده‌اند خریداری می‌نمایند.

یک نمونه بارز، مقالات تحقیقی روزنامه‌ها در خصوص روند حرکتی جامعه می‌باشد، مطالب مقالات مورد نظر اغلب مربوط به ایالات متحده آمریکا هستند و سردبیر روزنامه این نتایج را به شکلی تفسیر می‌نماید که در مورد هلند نیز صادق هستند. اگر کسی فاصله زیاد بین این دو جامعه در جنبه خردورزی/عاطفه‌ورزی (در فصل چهارم) را درک کند، که بسیاری از پدیده‌های اجتماعی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، خوانندگان هلندی لاقبل می‌بایست هنگام پردازش اطلاعات مربوط به آمریکا بسیار محتاط باشند، جالب اینجاست که هیچ روزنامه نگاری حتی به فکر تهیه آمار آلمان و ژاپن با این فرض ضمنی که این آمار در مورد هلند نیز صادق هستند نمی‌باشد. در صورتی که در برخی از موارد این آمارها خیلی مرتبط هستند.

چالش‌های جهانی فراروی همکاری بین فرهنگی

بشر امروزی به وسیله تعداد زیادی از بلایایی که توسط خودش ایجاد شده اند، تهدید می‌شود؛ این‌ها بلایای طبیعی نیستند که اجداد ما هر از چند گاهی با آنها مواجه می‌شوند بلکه از نوع فرهنگی می‌باشند. علت مشترک همه ی این بلایا خلاق تر و باهوش تر شدن انسان در جهان محدود می‌باشد. تنها راه برای بقا این است که از این هم باهوش تر شویم تا پیامدهای منفی ذکاوت، با هوش مان جبران شود. این موضوع اقدام مشترک در خصوص مسائلی را می‌طلبد که سبب شده اند نه تنها مردم در خصوص ارزش‌های فرهنگی متفاوت به توافق برسند بلکه سبب گردیده که مخالفت آنها افزایش یابد، در این شرایط همکاری‌های بین فرهنگی به عنوان مهم‌ترین شرط بقای بشر محسوب می‌شوند.

تعدادی از مسائل کاملاً ارزش دنیا را در این کتاب نشان داده‌اند، یک سری از مشکلات اقتصادی هستند: همکاری اقتصاد بین‌المللی در برابر رقابت، توزیع ثروت و فقر در بین و درون کشورها. یک سری مشکلات جنبه تکنولوژیکی دارند: در گذشته هرگاه یک تکنولوژی جدید ایجاد می‌شد بایستی به کار برده می‌شد. اما دیگر این‌طور نیست، باید تصمیماتی اتخاذ شود مبنی بر اینکه برخی از چیزهایی که انسان توانایی ساختن آنها را دارد باید ساخته شوند و یا خیر و اگر باید ساخته شوند چه اقدامات احتیاطی بایستی لحاظ گردد. چنین تصمیماتی بایستی در یک مقیاس جهانی مورد توافق قرار گیرند و اگر کشورها، گروه‌ها و یا اشخاص به این تصمیمات یا اقدامات احترام نگذرانند بایستی آنها را مجبور نمود تا آنها را بپذیرند. اگر بخواهیم در این خصوص مثال‌هایی را ارائه نماییم باید به موارد زیر اشاره نمود: برخی از کاربردهای انرژی هسته‌ای چه به منظور جنگ‌جویانه و یا صلح‌جویانه، برخی تولیدات و فرآیندهای شیمیایی، برخی از کاربردهای کامپیوتر و برخی از موارد استفاده از تغییرات ژنتیکی. مثلاً در مورد تغییرات ژنتیکی ممکن است پزشکان بتوانند در اینکه فرزندی پسر به دنیا بیاید یا دختر تاثیر گذار باشند، در پاره‌ای از فرهنگ‌ها میل به داشتن فرزندان پسر نسبت به فرزندان دختر بسیار قوی‌تر می‌باشد. از هر دو منظر اخلاقی و مسائل جمعیتی، آیا مجاز است که این فن آوری گسترش یابد؟ و اگر چنین است کجا و در تحت چه شرایطی و اگر مجاز نیست که گسترش یابد پس چه کسی باید جلوی آن را بگیرد.

تاثیر ترکیبی رشد جمعیت جهان، توسعه اقتصادی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اکو سیستم جهان را طوری تحت تاثیر قرار می‌دهند که فقط به صورت جزئی شناخته شده است. باران‌های اسیدی در قسمت‌هایی از دنیا اکنون در حال تخریب جنگل‌هاست. مسأله نازک شدن لایه ازن شناخته شده ولی اهمیت آن هنوز آن‌گونه که باید مورد توجه قرار نگرفته است. تغییرات بلند مدت آب و هوا در نتیجه (اثر گلخانه‌ای ناشی از افزایش CO2 و دیگر گازها از قبل مورد توجه قرار گرفته؛ یک تغییر درونی برای چندین دهه در آنها وجود دارد، پس حتی اگر ما حالا از انتشار آنها جلوگیری کنیم اثر گلخانه‌ای برای مدت طولانی ادامه خواهد داشت. فائق آمدن بر چنین مشکلاتی نیازمند یک تحقیق جهانی و تصمیم‌گیری‌های سیاسی در جاهایی است که منافع ملی مورد

نظر و ارزش‌های فرهنگی در تعارض هستند. تصمیم‌هایی که امروزه در مورد فدا نمودن منافع گرفته می‌شود و نسل بعد حاصل آن را درو می‌کند، توسط سیاستمدارانی اتخاذ می‌شوند که نگرانی عمده شان انتخاب مجدد آنها در انتخابات سال بعد و یا حفظ قدرت مبارزاتی برای آینده می‌باشد.

به‌علاوه احتمال دارد که این فداکاری در بخش‌های دیگر جهان برای استفاده کنندگان و ذی‌نفعان آن وجود داشته باشد. اگر کشورهای استوایی جنگل‌های بارانی خود را حفظ کنند می‌توان از مقدار اثر گلخانه‌ای کم کرد. این کشورها اغلب فقیر هستند و دولت‌های این کشورها می‌خواهند درآمدشان را از فروش چوب جنگلی به دست بیاورند. آیا می‌توان یک بودجه جهانی برای آنها فراهم نمود تا آنچه از جنگل‌های بارانی باقی مانده، دست نخورده بماند؟

روندهای تشریح شده تهدیداتی برای کل بشریت هستند. آنها نشان‌گر دشمن مشترک آینده می‌باشند. یک دشمن مشترک مؤثرترین راه است که رهبران و گروه‌های دارای ارزش‌ها و منافع متناقض را وادار به همکاری می‌نماید. شاید این تهدیدها ما را مجبور به یک همکاری بین‌فرهنگی در جهان نماید که قبلاً وجود نداشته است. فصل نهم به برتری برخورد بین‌فرهنگی تنها چاره‌رهایی از این سرنوشت شوم مشترک است.

ایده‌هایی در مورد توسعه‌های سیاسی

مشارکت بین فرهنگی جهانی به معنی دموکراسی جهانی نیست. دولت‌های مقتدر لاقبل تا چند قرن دیگر در بسیاری از نقاط جهان رواج خواهند داشت. منظور از اقتدارگرایی^{۲۵۴} معادل با دیکتاتوری^{۲۵۵} نیست. دیکتاتوری مبتنی بر اصول‌گرایی سیاسی است (پرهیز از ابهام قوی) و سعی در کنترل تمام ابعاد زندگی مردم را دارد. اقتدارگرایی مبتنی بر فاصله قدرت زیاد به معنی تمرکز قدرت در دست افراد کمی می‌باشد.

دولت دموکراتیک از نوع غربی نه تنها نشانگر فاصله قدرت قوی نیست بلکه و حتی بیشتر بیانگر فردگرایی شدیدی است که آزادی بیان و تشکیل احزاب سیاسی را تضمین می‌کند. همان‌گونه که در فصل‌های دوم و سوم این کتاب ذکر شده هر دو موضوع فردگرایی و فاصله قدرت کم با ثروت یک کشور در ارتباط هستند. شکل ۳/۲ نشان داد که حکومت‌های دموکراسی کمی وجود دارند که تولید ناخالص ملی سرانه سال ۱۹۹۰ زیر ۵۰۰۰ دلار باشد.

حکومت دموکراتیک از نوع غربی یک پدیده لوکس است که فقط کشورهای ثروتمند از عهده آن برمی‌آیند. جمعیت‌های بی‌سواد و فقیر دارای حکومت‌های دموکراتیک ضعیفی هستند. از طرف دیگر کشورهای ثروتمند لازم نیست در تمام موارد دموکراسی را رعایت کنند چنانکه سنگاپور، هنگ کنگ و شیخ نشین‌های صاحب نفت هستند. ثروت برای حکومت دموکراسی یک شرط لازم است ولی کافی نیست.

²⁵⁴ . Authoritarian

²⁵⁵ . Totalitarian

نگرانی و تمایل دولت آمریکا در مورد استقرار دموکراسی در آمریکای مرکزی با توجه به تولید سالانه ناخالص ملی در سال ۱۹۹۰ این کشورها که از ۵۹۰ دلار در هندوراس تا ۱۹۰۰ دلار کاستاریکا متغیر است خیلی واقع گرایانه نیست. تنها راه ایجاد حکومت‌های دموکراسی در این کشورها تحریک آنها به سمت توسعه اقتصادی و کمک به آنها برای گذشتن از خط فقر می‌باشد، اما همان‌طور که در فصل نهم هم ذکر شده توسعه اقتصادی را نمی‌توان وارد یک کشور کرد و فقط شهروندان آن کشور می‌توانند چنین وضعیتی را به وجود آورند.

احتمال دسترسی به دموکراسی‌های کارآمد (به جای دموکراسی‌های مردمی) در اروپای شرقی و دیگر اقتصادهایی که قبلاً توسط دولت کنترل می‌شدند حالا که سیستم تغییرنموده است در مجموع بد نمی‌باشد، وضعیت هر کشور با دیگر کشورها متفاوت است، اینکه چه نوع حکومتی یا دولتی به وجود آید با توجه به سطوح اقتصادی که از قبل وجود داشته تا حدودی قابل پیش بینی می‌باشد.

در طول دهه ۱۹۸۰ اوضاع اقتصادی این کشورها به طور چشمگیری رو به وخامت گذاشت و سرانجام به انقلاب‌ها یا اصلاحات سال ۱۹۸۶ منجر گردید. آخرین سالی که کم و بیش عادی بود و آخرین سالی که بانک جهانی اطلاعات تولید ناخالص ملی را برای کمونیست‌ترین کشورها منتشر نمود سال ۱۹۸۰ بود. در آن سال حد دموکراسی ۴۰۰۰ دلار بود. اگرچه به این اعداد بدون شک باید کمی تردید نگریست اما آنها نشان می‌دهند که آلمان شرقی با ۷۱۸۰ دلار و چکسلواکی با ۵۸۲۰ دلار بالاتر از حد دموکراسی قرار دارند. اتحاد جماهیر شوروی با ۴۵۵۰ دلار و لهستان با ۳۹۰۰ دلار به این حد نزدیک بودند. یوگسلاوی با ۲۶۲۰ دلار، رومانی با ۲۳۴۰ دلار و آلبانی با ۸۴۰ دلار در سال ۱۹۷۹ پایین‌تر از این حد قرار داشتند. از میان این کشورها اتحاد جماهیر شوروی و یوگسلاوی که از لحاظ اقتصادی کم و بیش پیشرفته بودند، ثابت گردید که بی ثبات هستند.

براساس تولید ناخالص ملی سال ۱۹۸۰ احتمال دستیابی به دموکراسی از نوع غربی برای آلمان شرقی بیشتر از سایرین بود (که در همان زمان در حال رفع و حل مشکل از طریق اتحاد مجدد با همسایه غربی خود بود) و همچنین این موضوع در خصوص چکسلواکی شامل چک ثروتمند و اسلواکی فقیرتر نیز صادق می‌باشد و این دو بخش نیز در سال ۱۹۹۲ به ابتکار اسلواکی از یکدیگر جدا شدند. این مسئله که آیا مردم اسلواکی از این جدایی حمایت کرده باشند مورد تردید است، اما رهبران سیاسی از آن حمایت نمودند. واضح است که چک یک حکومت دموکراتیک شده است، اما این موضوع در مورد اسلواکی مشخص نیست. ایجاد دموکراسی در لهستان، مجارستان و بلغارستان و برای جمهوری‌های ثروتمندتر اتحاد جماهیر شوروی سابق (به خصوص کشورهای حوزه بالکان مثل استونی، لیتوانی و لتونی) و یوگسلاوی سابق (اسلوونی در هر شکل و احتمالاً کرواسی) ممکن به نظر می‌رسد، اما احتمال آن برای رومانی، قسمت‌های فقیرتر یوگسلاوی و اتحاد جماهیر شوروی کم‌تر می‌باشد و در کشورهایی مثل آلبانی، کوبا و چین بعید به نظر می‌رسد. از این دیدگاه رهبران چین

که در ژوئن سال ۱۹۸۹ از اصلاحات دموکراتیک از نوع غربی امتناع ورزیدند، کار صحیحی انجام دادند. به هر حال این مسئله مانعی برای دیگر اصلاحات نمی‌باشد و شیوه‌ای که در آن درخواست‌های اصلاح طلبانه از بین می‌روند را نادیده می‌گیرد.

اگر تاسیس حکومت‌های دموکراتیک از نوع غربی همان‌طور که بنده توضیح دادم بستگی به سطح توسعه اقتصادی یک کشور داشته باشد، لذا هرکسی بخواهد در کل جهان دموکراسی به وجود آورد، بایستی به پیامدهای اقتصادی و محیطی آن نیز توجه نماید. در حال حاضر سطح زندگی در کشورهای ثروتمند بیانگر شاخصی از آلودگی محیط و کاهش منابع می‌باشد که بسط این سطح زندگی به کل جمعیت جهان کاملاً غیر ممکن است. بنابراین تحقق دموکراسی بر همگان نیازمند شیوه‌ای کاملاً جدید در برخورد با اکوسیستم می‌باشد. حفظ کیفیت زندگی کشورهای ثروتمند و کاهش قابل توجه هزینه زیست محیطی آن مفهوم «رشد اقتصادی» در این خصوص ممکن است دیگر قدیمی باشد. بایستی به دنبال ابزار دیگری برای بقای قدرت سیستم‌های زیست محیطی و اقتصادی بود.

به نظر می‌رسد اصول گرایی سیاسی از نوع مارکسیست یا فاشیست در بسیاری از جاها محبوبیت خود را از دست داده اند، اما اصول گرایی مذهبی هنوز در بسیاری از بخش‌های جهان نفوذ خود را حفظ نموده است. در این کتاب آنها نشانه‌هایی از پرهیز از ابهام (به فصل پنجم رجوع شود) و یک پدیده متغیر همان‌گونه که در تاریخ جهان به فراوانی دیده شده، محسوب می‌شوند. آنها یک جلوه اساسی از اضطراب انسان می‌باشند و به همین دلیل هرگز از بین نرفته و برای مدتی طولانی در بخش‌های بزرگی از دنیا پیروزمندانه وجود خواهند داشت. آنها در مقابله با تنوع ارزش‌های موجود در جهان به خود آسیب می‌رسانند و به خاطر ادعاهای مطلق خویش، همواره بذر جدایی و شکست را با خود حمل می‌نمایند.

تا حدود زیادی این موضوع به اکتساب مهارت‌های بین فرهنگی به عنوان بخشی از برنامه ریزی ذهنی سیاستمداران بستگی دارد. گلن فیشر^{۲۵۶} یک کارمند عالی رتبه بازنشسته امور خارجه آمریکا، کتابی ادراکی با عنوان «مایندهستس»^{۲۵۷} در خصوص نقش فرهنگ در روابط بین‌المللی نوشته است. در خصوص رابطه بین اقتصاد، فرهنگ و سیاست می‌گوید:

«یک دیدگاه بین رشته‌ای در خصوص فرایندهای اقتصاد بین‌الملل وجود دارد. مهم‌تر اینکه کاربردهای معمولی در تحلیل اقتصاد سنتی نمی‌تواند رفتار غیر عقلایی را تحمل کند، اما از دیدگاه بین‌المللی و میان فرهنگی یک سوال پیش می‌آید که چه چیزی عقلایی و چه چیزی غیر عقلایی است. هر دو واژه بسیار باهم مرتبط هستند و بسیار وابسته به فرهنگ نیز هستند. یک عمل غیر عقلایی فردی ممکن است برای فرد دیگری رفتاری قابل پیش بینی و منظم باشد. و به‌علاوه علی‌رغم بیان مکرر این مسئله که احساس گرایی و جستجوی منافع اقتصادی به هم

²⁵⁶ . Glen Fisher

²⁵⁷ . Mindsets

آمیخته نمی‌شوند اما سیستم‌های اقتصادی در حقیقت سیستم‌های اخلاقی هستند. چه با قانون و نظم و چه با سنت و رسم برخی از فعالیت‌های اقتصادی تحریم و منع می‌شوند و برخی دیگر مجاز اند. آنچه تحریم شده از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت می‌باشد.» (فیشر، ۱۹۸۸: ۱۴۴ و ۱۵۳).

موضوع اخلاقی و عقلایی بودن مسائل بستگی به دیدگاه‌های ارزشی بیشتر با منافع مشاهده شده اشتباه می‌شوند. در سیاست بین‌المللی گرایش شدیدی به استفاده از معیارهای اخلاقی مختلف نسبت به دیگر کشورها دیده می‌شود.

یک مطالعه موردی که بایستی میانه روی اخلاقی در سیاست را ترغیب نماید مسئله قاچاق بین‌المللی مواد مخدر می‌باشد. کشورهای غربی در حال حاضر درگیر جنگ واقعی برای جلوگیری از واردات مواد مخدر هستند. در سالیان نه چندان دور از سال ۱۸۳۹ تا ۱۸۴۲، انگلیس جنگ تریاک را بر علیه امپراطوری چین به راه انداخت. امپراطوری چین موضعی گرفت که دولت‌های غربی هم اکنون آن را اتخاذ کرده اند، یعنی تلاش در جلوگیری از ورود مواد مخدر به کشور. به هر حال انگلیس دارای منافع اقتصادی بسیاری در بازار چین بود و تریاک را از هند وارد می‌کردند و به وسیله یک روش ارتقاء فروش فعال، تعداد زیادی از چینی‌ها را معتاد کردند. انگلیس جنگ را برد و در پیمان صلح آنها نه تنها حق ادامه واردات تریاک را گرفتند بلکه جزیره هنگ کنگ را نیز به عنوان یک جای پای واقعی در ساحل چین به دست گرفتند بنابراین الحاق هنگ کنگ به چین در سال ۱۹۹۷ به طور غیر مستقیم یک پیروزی دیر هنگام چین در جنگ علیه مواد مخدر محسوب می‌شود. از دیدگاه ارزش‌ها دفاع از این مسئله که معامله تسلیحات اخلاقی‌تر از مواد مخدر است مشکل به نظر می‌رسد. یک تفاوت این است که در خرید و فروش مواد مخدر کشورهای فقیر اغلب فروشنده هستند و در فروش اسلحه کشورهای ثروتمند فروشنده می‌باشند. کشورهای ثروتمند پولی که از طریق فروش اسلحه به کشورهای جهان سوم به دست می‌آورند بیشتر از مقدار پولی است که صرف کمک به توسعه این کشورها می‌نمایند. البته در این مورد فروشنده و خریدار هر دو نکوهش می‌شوند اما کشورهای ثروتمند برای شکستن این دایره شوم در وضعیت بهتری قرار دارند. جنگ خلیج فارس در ۱۹۹۰-۹۱ ضرورت کنترل تجارت اسلحه را مورد تاکید قرار می‌دهد.

کاهش تجارت اسلحه باعث کاهش جنگ‌های داخلی، تروریسم و جنایت می‌شود. این موضوع احتمال رعایت حقوق بشر را در جهان افزایش می‌دهد، این اسلحه‌ها اغلب برای از بین بردن حقوق بشر به کار می‌روند. از آنجایی که در حال حاضر این توقع که همه کشورهای جهان دارای حکومت‌های دموکراتیک از نوع غربی شوند غیر واقعی به نظر می‌رسد، یک هدف قابل دسترسی تلاش برای رعایت بیشتر حقوق بشر در کشورهایی است که به شیوه دیکتاتوری اداره می‌شوند.

اعلامیه جهانی حقوق بشر در سال ۱۹۴۸ بر اساس ارزش‌های فردی و جمعی غربی اتخاذ شد که به‌طور واضح و روشن رهبران سیاسی و یا مردم دیگر بخش‌های جهان سهمی در آن ندارند. از طرف دیگر این اعلامیه یک حقیقت است و سازمان‌های بین‌المللی همچون اشخاص بدون شک نقض آن اعلامیه را بدون توجه به نوع کشوری که این مسائل در آن اتفاق می‌افتد را گزارش می‌نماید. هیچ دولتی قدرت کافی برای فرونشاندن و مثلاً عفو بین‌المللی را ندارد و همه دولت‌ها به جز ظالم‌ترین دولت‌ها سعی می‌کنند که یک وجهه ظاهری اعتبار بین‌المللی را حفظ نمایند. این مسئله که دنیا یک کل مستقل شده است منجر به این می‌شود که عموم مردم از درد و رنج بیشتری نسبت به هر زمان دیگری آگاه شوند، اما در عین حال فرصت‌هایی را برای مقابله با این درد و رنج‌ها ارائه می‌نمایند. بسیاری از مردم آمادگی دارند که گواهی دهند درد و رنج‌ها یک وضعیت معمولی نیستند. افزایش رعایت حقوق بشر یک هدف ارزشمند برای یک جهان چندفرهنگی می‌باشد.