SOCAR

MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI BİZNES



Xarici ölkələrdə işləyən və ya
bizneslə məşğul olan
hər kəs üçün faydalı
məsləhət, alət və üsullar

Con Mettok

"Mədəniyyətlərarası məsələlərlə bağlı real təsəvvürə malik olmağın həm qlobal şəbəkəmizin inkişaf etdirilməsi, həm də dünyanın müxtəlif yerlərində çalışan müştərilərə xidmət baxımından əvəzsiz dəyər kəsb etməsi artıq öz təsdiqini tapmışdır".

Kris Sermon, "PricewaterhouseCoopers" şirkəti

"Şirkətimizin liderləri, mədəni müxtəliflik də daxil olmaqla, bir çox problemlərlə üzləşirlər. Bu kitabda belə problemlərin həllinə praktik yanaşma təklif edilir".

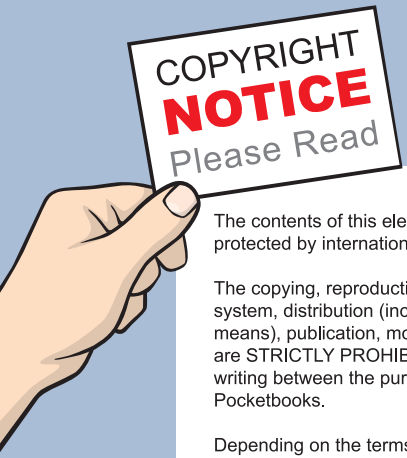
Sven Geytnhaym, "SCA" gigiyenik məhsullar istehsalçısı

"Biznesin inkişaf etdirilməsi üzrə kurslarımızda mədəni həssaslıq mövzusuna xüsusi yer ayırırıq, çünki bilirik ki, öz nəticəsini verəcək. Sözügedən mövzunun öyrənilməsində bu kitab yaxşı bir başlanğıc nöqtəsidir".

Evi Klasson, "Ericsson Radio Systems AB"

MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI BİZNES

First published as the Cross-Cultural Business Pocketbook by John Mattock . (c) John Mattock, 1999.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

KİTAB KİMLƏR ÜÇÜN NƏZƏRDƏ TUTULUB?

Bu kitab beynəlxalq miqyasda fəaliyyət göstərən müəssisə rəhbərləri üçün nəzərdə tutulub. Kitab əcnəbilərin necə davranması və onların sizi "bir əcnəbi olaraq" necə qəbul etməsinə dair stimullaşdırıcı fikirlər irəli sürür. Mədəniyyət fərqlərinin yaratdığı boşluğu doldurmaq üçün ünsiyyəti təkmilləşdirmək, gərəksiz "mədəniyyət şoku"na məruz qalmamaq və ümumilikdə, "mədəniyyət oyununu oynayıb" ondan zövq almağın yolları ilə bağlı bir sıra praktiki tövsiyələr təklif edilir!

Əgər:

- xarici ölkələrdə işgüzar səfərlərdə olursunuzsa;
- əcnəbi biznes tərəfdaşlarına öz ölkənizdə ev sahibliyi edirsinizsə;
- baş ofisdən xarici ölkələrdəki filiallarla və ya əksinə ünsiyyət saxlayırsınızsa;
- beynəlxalq bir komandanın üzvü kimi, layihələr üzərində çalışırsınızsa;
- fərqli millətlərin nümayəndələrinin bir araya gələcəyi konfranslar təşkil edirsinizsə;
- xarici ölkələrdə işgüzar səfərlərdə olacaq işçilərin karyerasını inkişaf etdirirsinizsə;
- beynəlxalq səviyyədəki işgüzar münasibətlərinizi təkmilləşdirmək istəyirsinizsə;
- fərqli dünyagörüşləri, bizneslə məşğul olmağın fərqli yolları ilə maraqlanırsınızsa...

  ...bu kitabı oxumağınıza dəyər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNDƏRİCAT



MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR? 1
Getdikcə kiçilən dünyada daha az təcrid olmalı – yad dünyagörüşü və davranışları daha yaxşı idarə etməyi bacarmalıyıq



MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ 11
Fərqli həyat tərzini necə müşahidə etməli, modeli necə qurmalı və mədəniyyətlərarası problemləri necə təxmin etməli?



MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI ÜNSİYYƏT 51
Mədəniyyətlərarası məsələləri daha yaxşı dinləmək və danışmaqla necə həll etməli, fikrini necə çatdırmalı, qarşı tərəfi necə inandırmalı və müsbət təəssüratı necə yaratmalı?

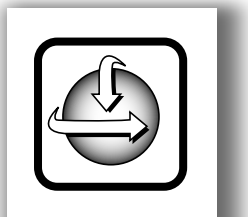


BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT 81
Şimal-qərbi Avropa; Latın Avropası (və Cənubi Amerika); Mərkəzi və Şərqi Avropa; Ərəb dünyası; Şimali Amerika; Asiya-Sakit okean regionu



YAXŞI VƏRDİŞLƏR 99
Maraq hissinizi boğmayın; insanlarla dostlaşın; öyrənməyə davam edin; hamımızın insan olduğunu unutmayın

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

DÜNYA GETDİKCƏ KİÇİLİR

Müəssisələr "beynəlxalq" səviyyədən "çoxmillətli" (və ya "transmilli"), "qlobal" səviyyəyə yüksəlirlər. Bazarlar ölkələr və qitələrarası sərhədləri aşır; məhsul və xidmətlər, spesifikasiyalar və brendlər, müqavilələr və kampaniyalar və s. və i. bütün dünyada istifadə üçün nəzərdə tutulur.

Adi hal alan texniki möcüzələr insanları bir-birinə heç vaxt olmadıqları qədər yaxınlaşdırır: mobil cihazlar, modemli notbuklar, internet... çoxları üçün texnologiya həyatın ayrılmaz bir hissəsinə çevrilib. Ya da, ola bilsin, ənənəvi yollarla ünsiyyətə artıq laqeyd və ya tənbəl yanaşırıq...

Göyün üzü bir ölkədən digər ölkəyə uçan rəhbərlər və peşəkarlarla doludur:

- onlar əcnəbi müştərilər, təchizatçılar və investorlarla işgüzar əlaqələr naminə xarici ölkələrə səfərlər edirlər;
- müəssisədaxili və ya peşələri ilə əlaqədar beynəlxalq konfranslarda iştirak edirlər;
- baş ofisə hesabat verir və ya xarici ölkədəki filiala baş çəkirlər;
- karyeralarını və ailələrini dünyanın uzaq guşələrinə köçürürlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

EMPATİYA YAXŞI "BİZNES"DİR

Təsəvvür edin ki, oxşar qiymət, keyfiyyət və şərtlər təklif edən 2 əcnəbi təchizatçı arasında seçim etməlisiniz:

- onlardan biri ölkənizlə – onun əhalisi, tarixi, iqtisadiyyatı, təşkilatları, incəsənəti və dili ilə maraqlanır – yerli ənənələrinizə uyğun effektiv iş münasibətləri qurmağa həvəsli görünür;
- digəri isə, əksinə, mədəni aspektlərlə maraqlanmır: bu müəssisə əməkdaşlığa sırf işgüzar nöqteyi-nəzərdən yanaşır və bütün biznes tərəfdaşlarından da "normal" və ya "düzgün" yanaşma, yəni "iş başqa, dostluq başqa" mövqeyi gözləyir.

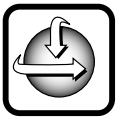
Hansı təchizatçı ilə əməkdaşlıq edərdiniz? Hansı təchizatçını başqalarına da tövsiyə edərdiniz? Özünüz xarici bir ölkədə bizneslə məşğul olsanız, hansı təchizatçı kimi hərəkət edərdiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

MƏDƏNİYYƏT TƏSƏVVÜRLƏRİ FORMALAŞDIRIR



Dünyagörüşünüz keçmişinizin birbaşa təsiri altında formalaşır: məhz mədəniyyətinizin yazılmamış qaydaları əsasında valideynləriniz sizə tərbiyə verib və böyüdüb, müəllimləriniz təhsil verib, dostlarınız öz aralarına qəbul ediblər.

Doğru və yanlış, mənəvi borc və məmnuniyyət, qayda-qanun və xaos, məntiq (ağıl) və duyğular, qürur və utanc haqqında fikirləriniz mədəniyyətin süzgəclərindən keçərək hazırkı halını almışdır.

Bir rəhbər olaraq, işçilərinizlə uğurlu qarşılıqlı ünsiyyət qurmağı bacarmalısınız: ideyaları bölüşməli, onların ehtiyaclarını müəyyən etməli, performansı yüksəltməyə kömək etməlisiniz. Dünyaya sizinlə eyni pəncərədən baxırlarsa, lap yaxşı. Lakin fərqli... əcnəbi... YAD mövqe və münasibət sərgiləyirlərsə, işiniz bir qədər çətinləşir.

"Bir insana düzgün istiqamət vermək istəyirəmsə...
onu olduğu yerdə tapmalıyam... kömək etmək üçün, sözsüz ki,
ondan çox şeyi başa düşməli olsam da, hər şeydən əvvəl, onun nə
başa düşdüyünü başa düşməliyəm"
Kyerkeqor

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

MƏDƏNİYYƏT DAVRANIŞA TƏSİR EDİR



İrqi qərəzlilik pis xüsusiyyətdir:

"O insanların hər biri anadan olduğu gündən etibarən bu insanların hər birindən aşağı səviyyədədir və buna görə də daha az insan hüquqlarına sahibdir".

Milli stereotipi bir fərdin üzərinə atmaq nalayiq davranışdır:

"O, yenə də gecikib; birinci dəfə deyil ki!"

"Detallara qarşı diqqətlidir, amma yaradıcılığı sıfırdır. Nə gözləyəsən?"

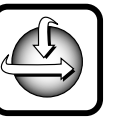
"Öz yaxasını qurtarmağa çalışır – hamısı belədir!"

Bununla belə, müəyyən bir mədəniyyəti təmsil edən şəxsin necə davrana biləcəyini bu və ya digər dərəcədə təxmin edə bilərsiniz. Planlaşdırmanı mədəniyyəti nəzərə almadan aparırsınızsa, layihənizi təhlükəyə məruz qoyacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1



İsveçrəli baş icraçı direktor konfransda müxtəlif ölkələrdəki filialların rəhbərlərinə xitab edərək gələcəklə bağlı ideyalarını paylaşır. Həmin axşam barda səsləndirilən fikirlər:

"Məncə, çox boş ümidlərə qapılıb. Otuz dəqiqə danışdı, heç bir konkret fakt eşidə bilmədik", – alman nümayəndə bildirir.

"Məni narahat edən budur ki, deyəsən, yerli müştəri bazasından xəbərsizdir... Müştərilərlə bağlı real vəziyyəti bilmir. Statistik proqnozlara uyğun gəlməyən o qədər xırda müştərimiz var ki..." – italyan nümayəndə bildirir.

"Gələcəyə baxışı budursa, mən bu işdə yoxam. Stimul yox, qətiyyət yox, liderlik yox, vizyon yox", – amerikalı nümayəndə bildirir.

"Bilmirəm, niyə belə ciddi yanaşırsınız. Əminəm ki, bu cəfəngiyyat sizin üçün sürpriz olmadı, elə deyil? Təklif edirəm ki, fikir verməyib əvvəlki qaydada davam edək", – britaniyalı nümayəndə bildirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2



Şirkətin ingilis rəhbərinin qanı qaralmışdı: macar işçi heyəti ilə münasibətləri yaxşı idi, amma indi gözlənilmədən onların arasında pərakəndəlik yaranmışdı.

O, həftəsonu işçilərin 40 nəfərini komandaqurma gəzintisinə aparır. Cümə günü axşam əla bir ziyafət baş tutur və hamı çox əylənir. Şənbə günü günorta rəhbər elan edir: "Bu səhərki əməyinizə görə təşəkkür edirəm. İndi isə nahar fasiləsinə bir az tez çıxacağıq ki, günəşli gündən zövq ala biləsiniz. AMMA XAHİŞ EDİRƏM, düz saat 2-də qayıdın. Geciksəniz, vacib və əlavəli bir məşğələnin əvvəlində iştirak edə bilməyəcəksiniz. Odur ki, saat 2-də, ZƏHMƏT OLMASA, burada olun. Jó étvágyat!"*

Saat 2-də 5-6 macar gəlib çıxır, yarısı gözlərini ayaqqabılarına zilləyir, yarısı da dəhlizdə siqaret çəkir. Daha 5-6 nəfər isə yarım saat sonra gəlir. Çox çaşqın bir vəziyyət yaranır.

Rəhbər macarəsilli müavinindən soruşur: "Mən nəsə bir səhv etmişəm?"

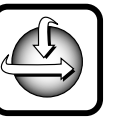
"Özünüz də fərqinə varmadan onları seçim qarşısında qoydunuz: vaxtında gəlib heç nəyi sübut edə bilməmək, ya da gec gəlib artıq azad insan olduğunu sübut etmək!"

Macarıstanın Sovet İttifaqından ayrılmasından bir il keçirdi.

**Macar dilində «Nuş olsun!» deməkdir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEGİYA MÜƏYYƏN EDİN



Mədəniyyətlərarası problemlərin vacibliyini qəbul edirsinizsə, onları həll edə və ya aradan qaldıra bilmək üçün bir strategiya işləyib hazırlayın.

Mədəniyyətlərarası davranış kodeksi

1. Mədəni müxtəlifliyə hörmətlə yanaşır və dəyər veririk.
2. Dünyagörüşümüzün (fikir və təsəvvürlərimizin) mədəniyyətimiz daxilindəki yetişdirilmə tərzinin təsiri altında formalaşdığını qəbul edirik.
3. Başqalarının da öz milli keçmişinin (mənşəyinin) təsirinə məruz qaldığını başa düşərək onlarla empatiya qurmağa çalışırıq.
4. Qarşı tərəfin milli keçmişini daha yaxşı anlamaq üçün önəcədən hazırlaşır və məlumat toplayırıq.
5. Biz açıqfikirliyik; milli stereotipi hansısa fərdin üzərinə atmırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇALIŞMA: RUBOVİYAYA EZAMİYYƏT

Ruboviyaya ilk səfərinizdir. Portfelinizdə səfərinizin işgüzar məqsədləri haqqında bir yığın material var və siz onları təyyarədə oxumalısınız.

"Air Rubov" aviaşirkətinə məxsus təyyarəyə minərkən uçuş heyətinin önünüzdəki sərnişini sizə tamamilə yad bir dildə (çox güman ki, rubov dilində) gülər üzlə salamladığını görürsünüz.

Məlum olur ki, oturacağınız onunku ilə yanaşıdır: sizə qüsursuz ingiliscəsi ilə "Axşamınız xeyir" deyir.

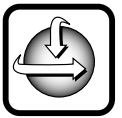
Bu sərnişinlə yanaşı oturmaq sizə bir neçə saatlıq uçuş ərzində Ruboviyanın biznes mədəniyyəti ilə bağlı "pulsuz seminar"dan faydalanmaq fürsəti yaradır. (Əksər insanlar milli həyat tərzləri barədə danışmağı sevirlər.)

Hansı mövzuları araşdırmağa çalışardınız? (Bizim cavabımız növbəti səhifədədir.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?

RUBOVİYAYA EZAMİYYƏT: BİZİM CAVABIMIZ



Ruboviyalı "məlumatlandırıcı"nıza ünvanlamalı olduğunuz suallar aşağıdakılardır (sualları istənilən ardıcıllıqda verə bilərsiniz):

- Rubov dilində "Salam/Sağ olun/Hələlik!" necə deyilir?
- Əl sıxmağın/qucaqlaşmağın/öpüşməyin qəbul edilmiş qaydası necədir?
- Hədiyyə vermək, əsasən, hansı hallarda xoş qarşılanır? Münasib hədiyyələr nələr ola bilər?
- Ən yaxşı yeməkləri, içkiləri hansılardır?
- Bilməli olduğum hansısa dini qadağalar varmı?
- Ruboviyalılar iş həyatında şəxsi münasibətlərə əhəmiyyət verirlərmi?
- Möhlət tarixlərinə dəqiq əməl etmək və punktuallıq onlar üçün mühümdür, yoxsa belə şeylərə rahat yanaşırlar?
- Sürətli, cəsur qərarları sevirlər, yoxsa ehtiyatlı yanaşmaya üstünlük verirlər?
- İş həyatında sənədləşdirmə vacibdir, yoxsa "sözüm sənəddir" yanaşmasını üstün tuturlar?
- Mənim mədəniyyətimdə ruboviyalılara maraqlı/gülməli görünən nəsə varmı (əgər bilirlərsə)?
- Hazırda Ruboviyada hər kəs nədən danışır/ümumi müzakirə mövzusu nədir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MODELLƏR, MÜTƏXƏSSİSLƏR... VƏ GÖSTƏRİCİ VƏRƏQƏSİ

Bu fəsildə **standart və ümumi** mədəniyyətlərarası məsələləri: hər hansı iki mədəniyyət qarşılaşdıqda yaranan istənilən situasiyaya tətbiq edilə biləcək ideyaları müzakirə edəcəyk. (Konkret olaraq **bu və ya digər mədəniyyətə aid səciyyəvi məsələlərə** isə növbəti səhifələrdə yer ayırmışıq: müəyyən mədəni qruplaşmalar haqqında qeydlərimiz var.)



İstər təlim kurslarında, istər populyar kitablarda, istərsə də elmi məqalələrdə "ümumi mədəniyyətlərarası araşdırmalar"la bağlı əsas ideyalar əksərən "model" adlandırılır. Model – dünyaya forma vermək, onu qaydalara tabe etmək və dərk etməyin bir üsuludur.

Mədəniyyətlərarası aləmdə bu işin "biliciləri" tərəfindən vacib modellər işlənib hazırlanmışdır. Bu modellərin əsas aspektlərini müəyyənləşdirib diaqnostik bir "alət dəsti"ndə birləşdirmişik: 26 – 43-cü səhifələrdə göstərici vərəqələri ilə tanış ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MODEL NƏ ÜÇÜN QURULMALIDIR?



İrqi stereotiplərə qarşı fikirlərimi artıq bildirmişəm. Bəs onları nə ilə əvəz edək? Milli və regional köklərin insanların dünyagörüşü və davranışlarına təsir edə biləcəyini qəbul etdikdən sonra məlumatları saf-çürük etməyin bir üsulunu tapmalısınız.

Vaxtilə antropologiya olduqca sadə üsulla öyrənilirdi. Antropoloq qələm, kağız və ən uzağı, "Kodak"la "silahlanır", tayfa davranışını müşahidə etmək üçün bir neçə ilini, deyək ki, Tuvaluda keçirir, daha sonra isə "Tuvaluda nikah ənənəsi" adlı çox satılan kitab yazırdı. Kitabda insanlar və hadisələr kifayət qədər sadə təsvir edilirdi.

II Dünya müharibəsindən sonra *strukturalizm* cərəyanı yarandı. Fransız antropoloq Klod Levi-Stross fərqli mədəniyyətlərin ardındakı gizli cərəyanları müşahidə etməklə və ortaya çıxarmaqla böyük nüfuz qazandı.

"... ayrı-ayrı fenomenləri yalnız eyni sistem daxilindəki başqa elementlərlə əlaqəli şəkildə... məhdud təzad və ziddiyyətlər dəstindən istifadə edərək başa düşmək olar".

Kembric ensiklopediyası

Təzadlar və ziddiyyətlər ideyasına daha sonra qayıdacağıq. İndi isə modelin qurulması haqqında əsas dərsimizə qayıdaq...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏ YOLU İLƏ ÖYRƏNMƏK

Ətrafınızda baş verənləri müşahidə edin, maraqlı və ya yeni görünən hər şey barədə suallar verin və cavabları diqqətlə dinləyin. Sonra aldığınız cavablar barədə düşünün, bağlantılar qurmağa, təxminlər irəli sürməyə çalışın:

"Yəni bu o deməkdir ki..." Sonra baş verənlərə bir daha nəzər salın.

Əslində, uşaq ikən bütün bunları özümüz də bilmədən edir və bizi əhatə edən dünyanın modelini belə formalaşdırırıq.

Böyüklər üçün də başqa mədəniyyətlərə ən yaxşı yanaşma tərzi məhz budur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNMƏ ÇƏNBƏRİ

HADİSƏ VƏ YA DAVRANIŞI **MÜŞAHİDƏ EDİN**.
"Gör bir nə etdilər!"

SÖVQEDİCİ AMİL BARƏDƏ **DÜŞÜNÜN**.
"Onları buna nə sövq edə bilərdi?"

YERLİ KONTEKSTİ **ARAŞDIRIN**.
"Bu münasibətin/davranışın hər hansı izahı varmı?"

İZAHEDİCİ MODELİ **ZƏNGİNLƏŞDİRİN**.
"Bu hadisə ümumi mənzərə ilə necə uzlaşır?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 3



Janna şirkətinin müxtəlif ölkələrdəki filiallarına bir-bir baş çəkir. Bir neçə gününü Tokiodakı ofisdə keçirdikdən sonra getmək vaxtı çatanda müdir ona bir hədiyyə verir. Hədiyyənin bağlaması o qədər gözəl olur ki, insanın açmağa heyfi gəlir. Janna bağlamanı açanda içindən şirkətin loqosunun həkk olunduğu kiçik bir suvenir çıxır – hədiyyə dekorativ bağlamadan daha ucuz görünür.

Müşahidə: Bağlama hədiyyədən daha vacibdir.

Düşüncə: Bu ölkədə görünüşə daha çox əhəmiyyət verilir? Təmtəraq daha üstün tutulur? Kağızın çox dəyərli olması ilə bağlıdır?

Araşdırma: Yaponiyanın münbit torpaqlarında məskunlaşma çox sıxdır – şəhərlər, çəltik sahələri, balıq təsərrüfatları... ağaclara yer qalmır.

Zənginləşdirmə: Kağızın nadir və qiymətli hesab edilməsi vizit kartının mənəvi əhəmiyyətini izah edir.



Janna növbəti bir neçə günü Moskvada keçirir. Burada da ona hədiyyə verirlər – üzərinə simurq quşu nəqş edilmiş qəşəng bir cilalı qutu, amma bağlamasız!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜŞAHİDƏLƏRİN APARILMASI



Hava limanı: İnsanlar növbədə dayanır, yoxsa növbəsiz irəli atılırlar? Əl verib görüşür, qucaqlaşır, yoxsa məsafə saxlayırlar? Dəblidirlər, göstərişi sevirlər, yoxsa utancaq və iddiasızdırlar? Danışıq tərzləri yeknəsəq, yoxsa rəngarəngdir?

Taksi: İnsanların avtomobilləri necə idarə etməsinə və sürücünüzün reaksiyalarına diqqət yetirin. Memarlığa fikir verin: hansı dövrün memarlığı üstünlük təşkil edir? Tamamilə millidir, yoxsa müstəmləkəçiliyin izləri hiss olunur?

Hotel: Yerli TV kanallara baxın – hansı musiqilər dinlənilir və ya hansı komediyalara baxılır, reklamlarında nə dərəcədə peşəkarlıq hiss olunur? Nahar dəbdəbəli təşkil edilir, yoxsa funksional xarakter daşıyır? Söhbətin axını necədir: pauzalarla müşayiət olunan monoloqlar, yoxsa xaotik kakofoniya müşahidə olunur?

Toplantı: İyerarxiya necə qurulub? Qərarlar necə qəbul edilir? Gündəliklərə əməl edilirmi? İzahatlar ətraflıdırmı? İnsanlar zarafat edirlərmi? Nahar zamanı insanlar yalnız iş haqqında danışırlar, yoxsa TV/idman/siyasət/ailə haqqında?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

DÜŞÜNDÜRƏN AMİLLƏR



Üsyankarlıq və ya konformizm, maddi ambisiya və ya mənəvi şüurluluq, fərdi şəkildə riskə meyillilik və ya kollektiv şəkildə riskdən yayınma, səbirsizlik və ya təmkinlilik nümunələrini görür və ya belə halları müşahidə edirsiniz: bəs bütün bunlar nədən irəli gəlir?

Beynəlxalq səviyyədə fəaliyyətə başlayan zaman zehnimi qərəzli fikirlərdən, önmühakimələrdən təmizləməyə çalışdım: fransızlar təşəxxüslü, isveçlilər kütbeyin, çinlilər aqressiv deyildilər. İllər ərzində bu təhrif olunmuş təsəvvürlərin faktiki əsaslarının olduğunu gördüm. Amma od olmayan yerdən də tüstü çıxmaz.

- Fransız cəmiyyəti, doğrudan da, status və mövqeyə böyük əhəmiyyət verir; kiminsə öz şəxsiyyətini aşağı qiymətləndirdiyini nadir hallarda görə bilərsiniz və bu, xoş qarşılanmır.
- İsveçlilər özlərini kütbeyin adlandırırlar. Uşaqlara belə öyrədilir: "Özünü çox da vacib və digərlərindən fərqli hesab etmə!"
- Şanxayda söhbətlər bizim normalarımıza görə nəzakətli deyil: "Nə istəyirsən?" "Səhv başa düşmüsən!" və ya "Tez ol!"

Təşəxxüslü... kütbeyin... aqressiv... Bunlar mənfi xüsusiyyətləri ifadə edən zərərli önmühakimələrdir. Bəs bu sözlərin əvəzinə, "*öz mövqeyinin fərqinə varan*"... "*sərt*"... "*açıqsözlü*" desək, necə olar?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ARAŞDIRILMALI SAHƏLƏR

Bir model qurucusu olaraq, işiniz səbəb-nəticə əlaqəsini sübut etməkdən ibarət deyil. Heç kim əminliklə deyə bilməz ki, "bu mədəniyyətə mənsub insanlar belə davranırlar, çünki..." Hər şey bu qədər asan deyil; mədəniyyət çox mürəkkəb bir sistemdir.

Lakin belə bir mürəkkəb sistem daxilində də təsirin kəsişmə nöqtələri mövcuddur. "Hansısa mövqe və ya münasibətin izahını" axtaranda çox vaxt belə deyə biləcəksiniz: "Bunun mütləq şəkildə ... ilə əlaqəsi var və ya ... təsirindən irəli gəlir".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RUBOVİYA ARAŞDIRMALARI



Ruboviyaya ilk qısamüddətli səfərinizi "xəta-bəlasız" başa vurur və sanki özünüzdə bu ölkə ilə bağlı daha uzunmüddətli layihələrdə işləmək potensialı görməyə başlayırsınız. Bir qədər əlavə araşdırma aparmaqla modelinizi zənginləşdirmək qərarına gəlirsiniz.

Əgər mütaliə vurğunusunuzsa, təbii ki, oncildlik "Ruboviyanın tarixi" kitabını tapıb oxumağa başlaya və təfərrüatların içində itib-bata bilərsiniz. (Bu dərəcədə irihəcmli kitablar vurğunusunuzsa, bəs niyə "İdarəetmə kitabları"nı oxuyursunuz?) "İllüstrasiyalı Ruboviya uşaq ensiklopediyası" daha yaxşı olar. Məlumatlarını asanlıqla mənimsəyəcəyiniz bu kitab, böyük ehtimalla, orta statistik ruboviyalının öz ölkəsinin keçmişi haqqında bütün bildiklərini əhatə edir.

Sevimli onlayn kitab mağazanızda "Ruboviya" yazıb əlavə materiallar axtarın. Ruboviya səfirliyi və ya Ticarət Palatasına zəng edib məlumat toplusu xahiş edin. Təyyarədən endikdən sonra qəzet köşklərindəki nəşrləri gözdən keçirin.

Ən yaxşısı isə, Ruboviyada yaşamış və çalışmış həmyerlinizi tapıb ona birlikdə nahar etməyi təklif edin. Sonra sadə suallarla söhbətə başlayın: "Ruboviyada yaşadığın birinci ildə hansı səhvlərə yol verdin?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜTƏXƏSSİSLƏRİ TANIYIN (1)

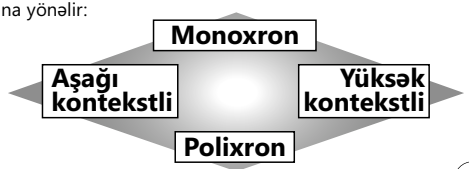


Strukturalizm cərəyanı (bax: səh. 13) yarandıqdan sonra sosioloqlar işgüzar mədəniyyətləri tədqiq etməyə başladılar.

Edvard Holl: Bu amerikalı mütəxəssis Avropanın korporativ mədəniyyətlərini tədqiq edərək 2 əsas əks-qütbü (əkslik) və ya ziddiyyəti müəyyən etmişdir:

- "yüksək kontekstli mədəniyyət" (ünsiyyətin məhdud və dolayı olduğu ölkələr, məs: Fransa) və "aşağı kontekstli mədəniyyət" (hər şeyin təfərrüatı şəkildə izah edildiyi ölkələr, məs: İsveç);
- "monoxron mədəniyyət" (işlərin ciddi ardıcıllıqla həyata keçirildiyi ölkələr, məs: Almaniya) və "polixron mədəniyyət" (vaxt qrafiklərinin və prioritetlərin daim dəyişdirildiyi ölkələr, məs: İtaliya).

Aşağı kontekstli/monoxron mədəniyyətlərin hökm sürdüyü şimal-qərbi Avropada əsas diqqət tapşırığın icrasına yönəlir: gördüyünüz işə görə dəyərləndirilirsiniz. Yüksək kontekstli/polixron mədəniyyətlərin hökm sürdüyü cənub-şərqi Avropada isə işçiyönümlü ab-hava müşahidə olunur: işçilərlə münasibətləriniz yaxşı olsa, hər şey qaydasında gedəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜTƏXƏSSİSLƏRİ TANIYIN (2)



Gert Hofstede: Bu holland sosioloq sistemə yeni əksliklər əlavə etdi:

- "Yüksək hakimiyyət distansiyası" mədəniyyətləri rəhbər şəxsləri öz gücündən istifadə etməyə təşviq edirlər (Hindistan). "Aşağı hakimiyyət distansiyası"nın hökm sürdüyü cəmiyyətlər isə rəhbərləri tabeliyindəki əməkdaşları dinləməyə vadar edirlər (İsrail).
- "Qeyri-müəyyənlikdən yüksək dərəcədə yayınan" mədəniyyətlər riskdən çəkinirlər (Yaponiya). "Qeyri müəyyənlikdən aşağı dərəcədə yayınan" mədəniyyətlər isə riskə meyilliliyi təşviq edirlər (Danimarka).
- "Fərdiyyətçi" mədəniyyətlər təşəbbüskarlığı yüksək qiymətləndirirlər (Britaniya). "Kollektivçi" mədəniyyətlər isə sülaləyə və ya tayfaya sədaqət tələb edirlər (İran).
- "Maskulin" mədəniyyətlər ambisiya və cəsarəti üstün tuturlar (Avstraliya). "Feminin" mədəniyyətlər ekologiya və ədalətə önəm verirlər (Niderland).

Terens Breyk: Amerikalı mütəxəssis "qlobal liderdən" tələb olunanları müəyyən etdi. Transmilli biznesin çətinliklərini aşmaq üçün hansı bacarıqlar inkişaf etdirilməlidir?

Con Moul: İngilis mütəxəssis Aİ-yə üzv dövlətləri "orqanik və sistematik təşkilat" şkalası üzrə qruplaşdırmışdır. Aralıq dənizi ölkələrində "orqanik təşkilat", şimal ölkələrində isə "sistematik təşkilat" mədəniyyəti hökm sürür. Digər bir istiqamət isə "fərdi liderlik və qrup liderliyi"dir: İspaniya və Fransa güclü liderliyə rəğbət bəsləyir, Birləşmiş Krallıq, Danimarka və Niderland isə komanda işinə üstünlük verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜTƏXƏSSİSLƏRİ TANIYIN (3)



Fons Trompenaars: Holland mütəxəssis hamını düşündürən etik məsələləri qlobal miqyasda təhlil etmişdir:

- Dostunuzu qanundan qorumaq üçün həqiqəti təhrif edərdinizmi? (Kanadada – XEYR, Cənubi Koreyada – BƏLİ)
- Komanda bir nəfərin səhvinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməlidirmi? (Rusiyada – XEYR, İndoneziyada – BƏLİ)
- İşdə dilxor və ya məyus olursunuzsa, hisslərinizi büruzə verməlisinizmi? (Yaponiyada – XEYR, İtaliyada –BƏLİ)
- Rəhbərinizin şəxsi istəyini yerinə yetirməlisinizmi? (Avstraliyada – XEYR, Çində – BƏLİ)
- Ailə bağları və yaxşı təhsil başqaları ilə bağlı fikirlərinizə təsir edirmi? (Danimarkada – XEYR, Şərqi Almaniyada – BƏLİ)

Riçard D. Lyuis: İngilis mütəxəssis mədəniyyət müxtəlifliyini tədqiq edərkən böyük bir ziddiyyət aşkar etmişdir: "monoaktiv mədəniyyət" (məsələn, şimal-şərqi avropalılar, amerikalılar) və "poliaktiv mədəniyyət" (məsələn: latınamerikalılar, ərəblər, hindlilər). Üçüncü istiqamət isə nəzakət, hörmət və sakit reaksiyanın üstünlük təşkil etdiyi "reaktiv mədəniyyət" adlanır (məsələn, asiyalılar, finlər). Artıq 20 ildir ki, yeni bir istiqamət aşkar edilməyib; dünyanın işgüzar mədəniyyətlərinin heç birindən böyük sürpriz gözlənilmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

GÖSTƏRİCİ VƏRƏQƏSİ



Tapa bildiyim bütün təzadları, ziddiyyətləri, əksliklәri və şkalaları (ümumilikdə, 18) üç əsas sahə üzrə qruplaşdırdım və hər bir sahədə 6 əkslik mövcuddur:



Qavrayış və dərketmə

Bu və ya digər mədəniyyətin nümayəndəsi dünyanı necə görür, hadisələri necə şərh edir, bu və ya digər məsələ ilə bağlı necə mühakimə yürüdür?



"Mən" və cəmiyyət

Bu və ya digər mədəniyyətin hüquq və vəzifələrə baxışı necədir? İnsanlar necə sosiallaşırlar?



Qərarlar və ünsiyyət

Müəssisələrdə hakimiyyətdən necə istifadə olunur? Məlumat necə idarə edilir? Mesajlar necə ötürülür?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GÖSTƏRİCİ VƏRƏQƏSİNDƏN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ?

1. Hər şeyin nisbi olduğunu unutmayın.
Sürixdəki isveçrəlilərin punktual olduğunu deyiriksə, bu o demək deyil ki, onlar heç vaxt gecikmirlər: belə bir fikir tamamilə qeyri-real olardı. Lakin onların Dublindəki irlandlarla müqayisədə punktual olduğunu deyə bilərik. (Atalar sözü: "Tanrı vaxtı bol yaradıb".)

2. Öz mədəniyyətinizdən başlayın.
Şkalada bir rəqəmi dairəyə almaqla öz mədəniyyətinizi hər bir əkslik üzrə qiymətləndirin. Bu çalışmanı həmyerlilərinizdən ibarət kiçik bir qrupla yerinə yetirməyə çalışın, sualı belə qoyun: "Dünya bizi necə görür?" yaxud "Mədəniyyətimizdə belə bir mövqe/münasibətlə nə dərəcədə tez-tez qarşılaşmaq mümkündür: bu bizim mədəniyyətimizə nə dərəcədə xarakterikdir?"

3. Diqqətinizi hədəfinizdəki mədəniyyətə yönəldin.
İndi isə əməkdaşlıq etdiyiniz əcnəbi mədəniyyəti fərqli rənglə işarələyin! Bu mədəniyyətlə bağlı bilmədiklərinizi öyrənin (bax: səh. 20). Doğma mədəniyyətiniz və hədəfinizdəki (araşdırdığınız) mədəniyyət arasında 2 bal və ya daha da artıq qiymət fərqi ilə seçilən əsas sapmalara diqqət yetirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (1)



QƏTİYYƏTLİ

Biz həyatımızı idarə edir, sərbəst şəkildə qərarlar qəbul edir və nəticələri öncədən görə bilir və ya təxmin edirik.

İTAƏTKAR

Aqibətimizi tanrı(lar), tale və ya bizi əhatə edən mühit müəyyən edir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (2)



NƏZƏRİ

İdeyalar ortodoksal konsepsiya çərçivəsində daha yararlıdır.

PRAQMATİK

Hadisələri situasiyadan situasiyaya, təcrübə qazanaraq öyrənmək normal haldır.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (2)



UNİVERSAL

Bəzi ideyalar/fikirlər mütləq səciyyə daşıyır və bütün hallara tətbiq edilə bilər.

ŞƏRAİTDƏN ASILI OLAN

Nəzəriyyələr sağlam düşüncə və insani ehtiyaclara uyğun şəkildə şərh edilir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (3)



VAXT SƏRBƏSTLİYİ

Möhlətlər, sadəcə, bir təlimat və ya tövsiyədir: "Bir az gözləməyə etiraz etməzlər".

VAXT MƏHDUDİYYƏTİ

Gecikmək uğursuzluğa bərabərdir: "Layihə vaxt qrafikinə uyğun yerinə yetirilməlidir, yoxsa..."

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (4)



ÇOXTAPŞIRIQLILIQ

Ağıllı insanlar bir neçə ideyanı eyni vaxtda idarə edə bilirlər: bir növ, "jonqlyorluq" məharəti.

BİRTAPŞIRIQLILIQ

Çaşqınlığa yol verməmək üçün eyni vaxtda yalnız bir tapşırıq icra edilməlidir: müdaxilələr/fikrin yayınması yaxşı hal deyil.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ VƏ DƏRKETMƏ (5)



SÜRƏTLİ NƏTİCƏLƏR

Tələsik/səbirsiz yanaşma; indi görülən tədbir tezliklə müsbət nəticə verməlidir.

ÜMUMİ MƏNZƏRƏ

Hərtərəfli/səbirli yanaşma; keçmişin və gələcəyin geniş kontekstində düşünür və hərəkət edirik.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (1)



ÜNSİYYƏTLİ/RAHAT

Tanışlarımızın əhatəsi geniş və dəyişkəndir; biz sirr saxlamırıq.

ÜNSİYYƏTSİZ/QAPALI

Hiss və düşüncələrimizi yalnız yaxın dostlarımızla və ailə üzvlərimizlə bölüşürük.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (2)



FƏRDİ ÖZÜNÜTƏSDİQ

Fərdi istedad və təşəbbüslər təşviq edilir və mükafatlandırılır.

TAYFAYA SƏDAQƏT

Vəzifələr ənənə, avtokrat liderlər və ya komanda ehtiyaclarına görə təyin edilir və dəyişməzdir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (3)



QANUNÇU

Davranış qaydalarını pozmaq qəbuledilməz haldır; qaydalar pozularsa, cəmiyyət zərər görər.

ŞƏRAİTƏ GÖRƏ DAVRANAN

Bəzən qanunlara etinasız yanaşmaq olar; vicdanınıza və dostlarınıza hörmət edin.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (4)



(İCRA) ETMƏK VƏ ÖLÇMƏK

Yüksək status performans və nailiyyətdən asılı olaraq qazanılır.

(VAR) OLMAQ VƏ HİSS ETMƏK

Yaxşı yaşamaq ən böyük nailiyyətdir; iş isə həyatın yalnız bir hissəsidir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (5)



QARŞILIQLI MÜNASİBƏT

"Bir-birimizə münasibətimiz yaxşı olarsa, işdən də zövq alar və məhsuldar nəticələr əldə edərik".

TAPŞIRIQ / İŞ

"Birlikdə işi uğurla başa vursaq, bir-birimizə daha yaxın ola bilərik".

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"MƏN" VƏ CƏMİYYƏT (6)



ƏMƏKDAŞLIQ/KONSENSUS

Qrup sinergetikası əsasında qəbul edilən qərarlar rahatlıqla icra edilir.

RƏQABƏT/MÜNAQİŞƏ

Güclü müdafiə etirazları boğur və uğur gətirir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (1)



TƏKLİF

"Əminəm ki, uzun-uzadı və yorucu izahata ehtiyac olmadan fikrimin məğzini başa düşəcəksiniz".

BƏYANAT

"Qeyri-müəyyənliyin qarşısını almaq üçün hər şeyi dəqiq ifadə etsəm, ikimiz üçün də daha rahat olar".

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (2)



KONTEKSTUAL

Əlavə məlumatlar nə qədər çox olarsa, məsələləri bir o qədər dərindən başa düşə bilərik.

BİRBAŞA

Birbaşa təklifə yönəlir, mövzu ilə əlaqəli sualları isə daha sonra nəzərdən keçiririk.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (3)



EMOSİONAL

Sevinc, qəzəb, qorxu, təəssüf və s. emosiyaların ifadə edilməsinə, demək olar ki, mane olmurlar.

TƏMKİNLİ

Emosiyaların büruzə verilməsi xəcalət hissi və ixtilafa yol aça bilər.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (4)



RİSKDƏN YAYINMA

Bənzər təcrübələri nəzərə alın/baş verə biləcək nəticələri təhlil edin; arxı atlanmamış "hop" demə!

RİSKƏ MEYİLLİLİK

Hər fürsətdən tərəddüdsüz istifadə edin; yalnız cəsurlar qalib gəlir!

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (5)



İYERARXİK

Müəssisənin effektiv fəaliyyəti rəhbərliyin dəqiq göstərişlərindən asılıdır.

DEMOKRATİK

Səlahiyyət paylaşdırılır; qərarların qəbul edilməsində hər kəs iştirak edir.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRARLAR VƏ ÜNSİYYƏT (5)



MƏZİYYƏT

Hörmət onu qazananların haqqıdır və bu, liderlərə də aiddir.

MÖVQE / STATUS

Hörmət müəyyən yaş qrupunun, müəyyən təbəqənin və ya müəyyən bacarıq və keyfiyyətlərə malik olanların haqqıdır.

1	2	3	4	5	6

Müşahidələr _____

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ: 18 ƏKSLİK

Qavrayış və dərketmə

QƏTİYYƏTLİ			İTAƏTKAR		
1	2	3	4	5	6

NƏZƏRİ			PRAQMATİK		
1	2	3	4	5	6

UNİVERSAL			ŞƏRAİTDƏN ASILI OLAN		
1	2	3	4	5	6

VAXT SƏRBƏSTLİYİ			VAXT MƏHDUDİYYƏTİ		
1	2	3	4	5	6

ÇOXTAPŞIRIQLILIQ			BİRTAPŞIRIQLILIQ		
1	2	3	4	5	6

SÜRƏTLİ NƏTİCƏ			ÜMUMİ MƏNZƏRƏ		
1	2	3	4	5	6

"Mən" və cəmiyyət

ÜNSİYYƏTLİ/RAHAT			ÜNSİYYƏTSİZ/QAPALI		
1	2	3	4	5	6

FƏRDİ ÖZÜNÜTƏSDİQ			TAYFAYA SƏDAQƏT		
1	2	3	4	5	6

QANUNÇU			ŞƏRAİTƏ GÖRƏ DAVRANAN		
1	2	3	4	5	6

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ: 18 ƏKSLİK



(İCRA) ETMƏK VƏ ÖLÇMƏK			(VAR) OLMAQ VƏ HİSS ETMƏK		
1	2	3	4	5	6

QARŞILIQLI MÜNASİBƏT			TAPŞIRIQ/İŞ		
1	2	3	4	5	6

ƏMƏKDAŞLIQ/KONSENSUS			RƏQABƏT/MÜNAQİŞƏ		
1	2	3	4	5	6

Qərarlar və ünsiyyət

TƏKLİF			BƏYANAT		
1	2	3	4	5	6

KONTEKSTUAL			BİRBAŞA		
1	2	3	4	5	6

EMOSİONAL			TƏMKİNLİ		
1	2	3	4	5	6

RİSKDƏN YAYINMA			RİSKƏ MEYİLLİLİK		
1	2	3	4	5	6

İYERARXİK			DEMOKRATİK		
1	2	3	4	5	6

MƏZİYYƏT			MÖVQE/STATUS		
1	2	3	4	5	6

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4

ALƏTİN TƏTBİQİ

Klas Persson İsveçin mərkəzindəki eyni universitetdən məzun olmuş, ortaq baxışlara malik insanların çalışdığı kiçik bir proqram təminatı şirkətində çalışırdı.

Bu şirkətin Ruboviyadakı bir müəssisə ilə taktiki birləşməsi səbəbindən Klas və həmkarları qərara aldılar ki, bir qədər vaxt ayırıb mədəniyyət fərqliliyi ilə bağlı söhbət etsinlər. Klas bu işə xüsusi həvəslə yanaşırdı, çünki ailəsi ilə birlikdə Ruboviyanın paytaxtına 2 illik ezamiyyətə getməli idi.

Birinci addım kimi, ruboviyalılarla iş təəssüratlarını müzakirə etmək üçün qəhvə və şirniyyat süfrəsi ətrafında toplaşdılar: bu əməkdaşlığın hansı üstünlükləri ola, yaxud hansı münaqişə və ya ziddiyyətlər yarana bilərdi?

İkinci addım isə 18 əksliyin qiymətləndirilməsindən ibarət oldu (səh. 26–43). Klas rəhbər komandadan xahiş etdi ki, aşağıdakı sual üzrə birsaatlıq müzakirənin nəticələrinə əsasən qiymətləndirmə aparsınlar: «*ÖZ YERLİ BAZARIMIZDAKI İSVEÇLİLƏR OLARAQ, BİZİM İŞ MƏDƏNİYYƏTİMİZİ NECƏ XARAKTERİZƏ ETMƏK OLAR?*"

Klas 1 və ya 6 balla qiymətləndirilmiş cəhətləri "əsas xüsusiyyətlər"; 2 və ya 5 bal almış cəhətləri "ikincidərəcəli xüsusiyyətlər" adlandırdı. Nəticələr növbəti səhifədə sıralanır. 3 və ya 4 balla qiymətləndirilmiş cəhətlər isə "neytral və əhəmiyyətsiz" adlandırılaraq nəzərə alınmadı!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4

KLASIN DOĞMA MƏDƏNİYYƏTİ NECƏ QİYMƏTLƏNDİRİLDİ?

ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏR

- **VAXT MƏHDUDİYYƏTİ**
- **ÜNSİYYƏTSİZ/QAPALI**
- **DEMOKRATİK**

İKİNCİDƏRƏCƏLİ XÜSUSİYYƏTLƏR

- **QƏTİYYƏTLİ**
- **ŞƏRAİTDƏN ASILI**
- **QANUNÇU**
- **TAPŞIRIQ/İŞ**
- **ƏMƏKDAŞLIQ/KONSENSUS**
- **RİSKDƏN YAYINMA**
- **MƏZİYYƏT**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ARXİV

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4

KLAS QARŞI TƏRƏFİN MƏDƏNİYYƏTİNİ ARAŞDIRIR

Klas Ticarət Şurası və Ticarət Palatası vasitəsilə Ruboviya ilə bağlı iş təcrübəsi olan həmyerliləri ilə əlaqə yaradaraq onların müşahidələrini öyrəndi. O, Ruboviyanın mədəniyyəti haqqında kitab oxudu, videoçarxlara baxdı, internetdə axtarış apardı, "Ruboviya delikatesləri" mağazasına baş çəkdi və nəhayət, göstərici vərəqəsini doldurmağa başladı.



Ruboviyalı həmkarlarından ibarət kiçik bir nümayəndə heyətinin İsveçə gəldiyini eşidəndə Klas könüllü olaraq onlara "ev sahibliyi etmək" təşəbbüsünü irəli sürdü. O, qonaqların İsveçdəki müəssisələrin fəaliyyəti və insanların həyat tərzi barədə suallarını diqqətlə dinlədi və müşahidələr apardı. Qonaqlar üçün təşkil edilmiş 2 nahar, həmçinin təntənəli axşam ziyafətində Ruboviya səfirliyinin ticarət attaşesinin yanında oturan Klas qarşı tərəfin mədəniyyəti ilə bağlı bilmədiklərini də öyrəndi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4

KLASIN GƏLDİYİ QƏNAƏTLƏR



Qavrayış və dərketmə

QİYMƏT: İsveçlilərin 5 bal aldıqları **"ŞƏRAİTDƏN ASILI OLAN"** meyarına qarşı qonaqlar **"UNİVERSAL"** meyarı üzrə üzrə 1 bal aldılar. Ruboviyalılar təlimat və ya göstərişlərdən daha çox qaydalara üstünlük verirdilər.

MƏNASI: Problem yarana bilərdi – İsveçin proqram təminatçıları sərbəst şəraitdə daha məhsuldar işləyirdilər; Ruboviyadakı proqram təminatı müəssisələri dahamı intizamlıdırlar?



"Mən" və cəmiyyət

QİYMƏT: **"ÜNSİYYƏTLİ/RAHAT"** və **"ÜNSİYYƏTSİZ/QAPALI"** göstəriciləri arasında böyük fərq var idi: ruboviyalılar şəxsi məsələlər barədə səmimi söhbət etməyi çox sevirdilər.

MƏNASI: Kiçik təhlükə – Klasın soyuq və qapalı xarakterli isveçli həmkarları müəyyən qədər narahatlıq keçirdilər, amma bir az rahat və səmimi söhbət çoxunun xoşuna gəldi.



Qərarlar və ünsiyyət

QİYMƏT: **"MƏZİYYƏT"**i yüksək qiymətləndirən ev sahiblərindən fərqli olaraq, ruboviyalılar **"MÖVQE/STATUS"**u üstün tuturdular.

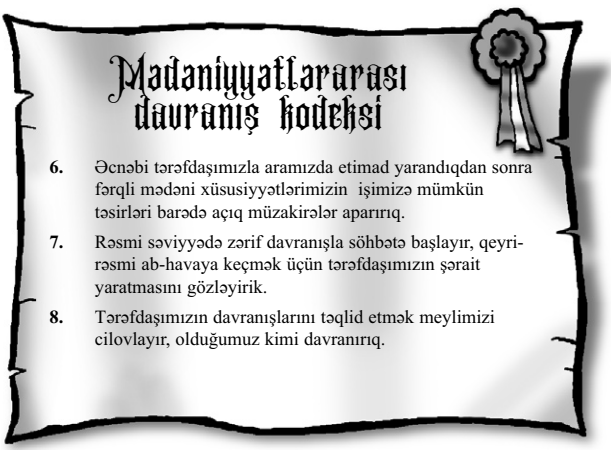
MƏNASI: Yüksək statusa malik ruboviyalılarla çox zərif davranın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

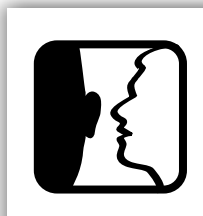
DAVRANIŞ KODEKSİ



Səh. 8-də mədəniyyətlərarası uğurlu münasibətlər üçün tələb olunan qaydaların birinci hissəsini təqdim etdik. İndi isə növbəti bir neçə qayda ilə tanış olun:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI ÜNSİYYƏT

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI ÜNSİYYƏT

BELƏ ÜNSİYYƏT NİYƏ ÇƏTİNDİR?



Dediyimiz sözlər ünsiyyətimizin yalnız kiçik bir hissəsini təşkil edir. Baxışlarımız, hərəkətlərimiz, səsimizin tonu, söylədiklərimizin fərz edilən mənası – bütün bunlar cümlələrdə birləşdirdiyimiz isim, feil və sifətlərdən daha çox mesaj ötürür.

Buna görə də "özümüzünkülər"in arasında daha rahat oluruq, bir-birimizin bədən dilini, qeyri-verbal siqnalları, yumorun/kədərin/ironiyanın sətiraltı mənalarını asanlıqla "oxuya" və başa düşə bilirik. Qarşı tərəfin də **bizim** mesajlarımızı aydın və dəqiq başa düşdüyünə əmin oluruq. Öz mədəniyyətimiz daxilində ünsiyyət ikinci xarakterimizə çevrilib.



Mədəniyyət şokuna aid çalışma

- Qələminizi götürün və bir kağıza imza atın. Sonra bunu daha beş dəfə təkrar edin. Rahat və asandır.
- İndi isə qələmi digər əlinizə götürün və imza atın. Yöndəmsizmi alınır? Streslidirmi? Heç də sizin imzanıza oxşamırmı?

Əcnəbi mədəniyyət daxilində işləmək, xüsusilə ünsiyyət qurmaq da belədir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS PRİNSİPLƏR



Bu bölmədə aşağıdakı sualları cavablandıracağıq:



Fikri necə çatdırmalı?



Qarşı tərəfi necə inandırmalı?



Müsbət təəssüratı necə yaratmalı?

Yuxarıda sadalananlar yerli müştəri, təchizatçı və ya investorla doğma dilimizdə tanış mövzular haqqında danışarkən bizi ən çox narahat edən məsələlərdir. Bəs biznes tərəfdaşı başqa ölkə və ya qitədə olduqda bu prinsiplər dəyişirmi? Sözsüz.

- Bəzən bu prinsiplər daha da **gücləndirilir**. Məsələn, təqdimat zamanı ara-sıra pauza vermək, mesajın auditoriyaya "çatması"na şərait yaratmaq lazımdır. Venesuelalılarla ingiliscə danışırsınızsa, *daha tez-tez və daha uzun pauzalar verməlisiniz!*
- Bəzən isə prinsiplər **dəyişdirilir**. Skandinaviya ölkələrində çox gülümsəmək qeyri-səmimilik kimi qəbul edilə bilər; Yaponiyada bu hal "kütlə arasında çəkingənlik" əlaməti hesab edilir; Rusiyada isə bir az ağıldankəm olduğunuzu düşünə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (1)

Mürəkkəb bir tarixi təsadüf nəticəsində ingilis dili hazırda beynəlxalq biznes dilidir. *İştirakçılardan heç biri ingilis dili daşıyıcısı olmasa belə*, beynəlxalq səviyyədə bütün konfrans, ticarət danışıqları və videobağlantılar zamanı ingilis dilindən istifadə olunur.

"Bilirsinizmi, ingilis dili britaniyalılara məxsus deyil".
Türkiyəli beynəlxalq ticarətçi

Əslində, ingilis dilinin xüsusi bir üstünlüyü yoxdur. Zəngin leksikonu onun gözəl bir poeziya dilinə çevirir, danışıqlar aparmaq, strategiya hazırlamaq üçün isə esperanto dili də kifayət qədər uyğun variantdır. Hazırda ingilis dilinin yeni forması – "qlobal ingilis dili" də istifadə edilir: "poeziya dili" qədər zərif və mükəmməl olmasa da, mədəniyəytlərarası ünsiyyət üçün daha effektivdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (2)

DİLİNİZİ UYĞUNLAŞDIRIN

"Qlobal ingilis dili" tövsiyəmiz ingilis dilinin daşıyıcılarına ünvanlanıb (əslində, bu tövsiyəmizi şimal-qərbi avropalıların ingilis dilini mükəmməl səviyyədə bilən və onu əcnəbi dil kimi qəbul etməyən qismində də aid edə bilərik).

Çox güman ki, məktəbdə sizə əcnəbi dil tədris olunub, lakin 16 və ya 18 yaşınızda dil dərslərini artıq boşlamısınız. İndi o dildə nə dərəcədə yaxşı danışa bilərsiniz? Fransız dilində satış barədə danışıqlar apara, alman dilində təlim seminarı keçə bilərsinizmi?

Buna görə də heç vaxt unutmayın ki, sizinlə ingilis dilində danışan əcnəbi biznes tərəfdaşınız bu dilin öyrənilməsinə və təcrübədə tətbiqinə illərini sərf edib. Onun zəhmətinə və üzləşdiyi məhdudiyyətlərə hörmətlə yanaşın.

İlk görüşdə qarşı tərəfin ingilis dilində nə dərəcədə yaxşı danışmasına diqqət yetirin, axıcı və sürətlidirmi? Söz ehtiyatı genişdirmi, idiomlardan məharətlə istifadə edə bilirmi? Bu halda, sadəcə, aydın danışmalı, vulqar və loru sözlərdən istifadə etməməlisiniz. Uzun pauzalar verir və ya tez-tez qrammatik səhvlərmi edir? İdomları yerli-yersizmi işlədir? Bu halda, bir az güzəştə getməyi bacarmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (3)

ARAMLA DANIŞIN

Bu... o... demək... deyil... ki... hər... sözdən... sonra... pauza... verməli... robot... kimi... monoton... danışmalı... hər... he-ca-nı... ay-dın... tə-ləf-füz... et-mə-li-si-niz.

Bu hal "dodaqlarımı oxu" sindromu kimi tanınır və hədsiz təkəbbür əlaməti olaraq qəbul edilir: "Sənlə belə danışıram, çünki o qədər də ağıllı olmadığını düşünürəm".

Bu işin düzgün qaydası belədir: insanlar yad dildə bir neçə sözə qulaq asdıqdan sonra... həmin sözlərin mənasını ayırd etmək üçün... bir az fasiləyə ehtiyac duyurlar – əslində, məsələnin bu tərəfini başa düşmək lazımdır.

Təbii ki, kağız üzərindəki mətndə nöqtə, vergül, iki nöqtə və s. durğu işarələrindən istifadə edilməsində də məqsəd məhz bundan ibarətdir: onlar mətni zehnimizdə insanların təbii olaraq "nəfəs dərmə intervalı"na uyğun şəkildə hissələrə ayırmağa kömək edir.

Hamımız ingilis dilində sürətlə və anlaşılmaz danışan insanlarla qarşılaşmışıq və onlara uzun müddət qulaq asmağın necə yorucu olduğunu bilirik. Belə bir situasiyada ingilis dilinə xarici dil olaraq qulaq asan əcnəbinin halını özünüz təsəvvür edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (4)

SƏS TONUNUZ RƏNGARƏNG OLSUN

...və bu yolla, ***ƏSAS*** sözləri daha **ucadan** ...söyləməklə, səs tonunuzun ifadələrin mənasına uyğun olaraq... **qalxıb-enməsini** tənzimləməklə... qarşı tərəfin sizi başa düşməsinə ...KÖMƏK edə bilərsiniz.

Bütün Avropa dilləri arasında ingilis dili yeganə dildir ki, "sözlərin musiqisi", yəni vurğu və intonasiya onların mənasının çatdırılmasında böyük rol oynayır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (5)

ÇALIŞMA: TEMP VƏ İNTONASİYANI MƏŞQ EDİN

Təsəvvür edin ki, aşağıdakı mətni qeyri-dil daşıyıcılarına söyləməlisiniz. Durğu işarələrini əlavə etməklə yanaşı, pauza edəcəyiniz hissələri // ilə, vurğulayacağınız hecaları bu işarə ilə: ‾‾‾ , səsinizin qalxıb enəcəyi yerləri bu cür oxlarla: ↗↘ göstərin. Sonra mətn parçasını ucadan oxuyun və yaxşı olar ki, səhvlərinizi müəyyən edə bilmək üçün səsinizi lentə yazıb sonra dinləyəsiniz:

hər kəsi salamlayıram // bu gün burada // bu qədər tanış simanı görmək məni sevindirir // və bu axşam ziyafət süfrəsi arxasında yeni dostlar qazanacağım üçün çox həyəcanlıyam // indi isə bu günün iş proqramı ilə bağlı sizi məlumatlandırmaq üçün sözü Pakoya verməzdən əvvəl istərdim ki bir neçə dəqiqə vaxt ayırıb hər birinizin toplantıya necə töhfə verə biləcəyinizi müzakirələrdən maksimum faydanı necə əldə biləcəyinizi izah edim // sizcə də yaxşı fikir deyilmi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (6)

ƏSAS FİKİRLƏRİ 3 DƏFƏ TƏKRARLAYIN

Yaxud daha sadə dillə desək, əsas fikirləri eyni şəkildə deyil, bir qədər fərqli formalarda 3 dəfə təkrarlayaraq dediklərinizin başa düşülməsi üçün dinləyicilərinizə 3 şans verin:

"Satış, təəssüf ki, keçən ilin eyni rübü ilə müqayisədə bir az aşağıdır... Bir il əvvəlki uğurlarımızla müqayisədə, bu nəticələr məyusedicidir... Yay dövrü üzrə planlaşdırılmış gəlirdə bu 5 %-lik kəsir müəyyən mənada uğursuzluqdur".

YAXUD

"Onun hər cəhətdən bu işə uyğun olduğunu düşünürəm... Lazımi kvalifikasiyaya, əlaqələrə və təcrübəyə malikdir... O, nəzərdən keçirdiyimiz bütün namizədlərdən seçilir".

Beynəlxalq arenada insanlar bu yanaşmadan çox məmnundurlar. Qeyri-dil daşıyıcılarının beynində bu proses belə gedir:

1. "Nədən danışdığını bilirəm". **2.** "Hə! İndi başa düşürəm!" **3.** "Əla! Təsdiqləməyi yaxşı oldu".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (7)

YOL BOYUNCA MARŞRUT XƏRİTƏLƏRİ VƏ NİŞANLARDAN İSTİFADƏ EDİN

Qəfil sürprizlər çaşqınlıq yarada bilər. İngilis dilini məhdud səviyyədə bilən əcnəbi ilə söhbət zamanı onu əvvəlcədən hazırlamaqla dediklərinizi anlamasına kömək edə bilərsiniz:

"Toplantıda 4 məsələ barədə danışacağıq: nasosun enerji sərfiyyatı, texniki sazlama xərcləri, material ehtiyatları (ehtiyat hissələri) və amortizasiya müddəti".

Daha sonra "istiqaməti dəyişən" zaman bunu aydın ifadə edin:

"Mənca, enerji məsələsi ilə bağlı hər şeyi aydınlaşdırdıq. İndi texniki sazlama müqaviləsinə keçə bilərik?.. Texniki sazlama barədə bu qədər... əgər başqa sualınız yoxdursa, icazənizlə, ehtiyat hissələri ilə bağlı narahatlıq doğuran bir neçə məqama toxunmaq istəyirəm... Beləliklə, ehtiyat hissələri məsələsini də həll etdik, indi isə keçək amortizasiyaya..."

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (8)

FİKRİNİZİ "TƏSDİQLƏTDİRİN"

Fikrinizi çatdıra bildiyinizə əmin olmaq üçün söhbət əsnasında ara-sıra belə deyin:

"Ümid edirəm, bu ana qədər fikrimi aydın ifadə edə bilmişəm. Mümkünsə, başa düşdüklərinizi təkrar edə bilərsinizmi? Bu yolla, sonradan yarana biləcək problemlərin qarşısını almış olarıq".

Britaniyalılar üçün bu üsul cansıxıcı və ya xırdaçı yanaşma təsiri bağışlaya bilər, amma düzgün anlaşılmanın bu cür "ikitərəfli təsdiqlənməsi" dil baryerini aşmağa çalışan hər kəsi məmnun edər, beləliklə də, baha başa gələcək və ya arzuolunmaz nəticələr törədəcək dolaşıqlığın qarşısı alınar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (9)

ADLAR? TEXNİKİ DETALLAR? RƏQƏMLƏR? ONLARI YAZIN!

Nə qədər fransız "J" və "G", "I" və "E" hərflərini səhv salır? İngilis dilində "çəpəki xətt" mənasını bildirən 3 sözdən hansını istifadə etməlisiniz: "stroke", "slash", yoxsa "oblique"? Telefon nömrənizi italyansayağı söyləyə bilərsinizmi? "Million", "billion" və "milliard" arasındakı fərq nədən ibarətdir? Hansı dillərdə onluq kəsrlərdə vergül, hansı dillərdə nöqtə istifadə edilir? Adətən, "24 saat formatı"ndanmı istifadə edirsiniz?

Sonradan peşman olmaqdansa, işinizi ehtiyatlı tutun: əlinizin altındakı vasitələrdən – kompüterdən, ofis lövhəsindən və ya restorandasınızsa, menyu vərəqindən istifadə edin və çaşqınlığa səbəb olacaq belə detalları yazın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (10)

ZAMAN MƏSƏLƏSİNDƏ DİQQƏTLİ OLUN

İngilis dilində zaman formaları çaşdırıcıdır: "etdim", "etmişəm", "etməkdəyəm", "o, sabah gəlir", "o, sabah gələr", "o, sabah gələcək". Bəs buna nə deyəsən: "If I hadn't known you'd never done this before, I would have thought you'd been doing it all your life!" (Əvvəllər bunu heç vaxt etməmiş olduğunu bilməsəydim, ömür boyu bu işlə məşğul olmuş olduğunu düşünərdim). Və "since, from, to, until, by, yet, just, already, still, ever, always" və s. Dil daşıyıcıları olaraq, biz bütün bunları uşaqlıqdan mənimsəyirik və ingilis dilini yalnız məktəbdə öyrənənlər üçün bütün bunların nə qədər çətin olduğunu yetərincə başa düşmürük. Odur ki, təyin edilən vaxtları bir daha dəqiqləşdirin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (11)

EYNİ ANDA BİR NEÇƏ İNKARDAN, NATAMAM İFADƏLƏRDƏN VƏ İRONİYADAN İSTİFADƏ ETMƏYİN

Belə deməyin:	Belə desəniz, yaxşı olar:
"Mən demirəm ki, onun etiraz etməsi mümkün deyil..."	"Əlbəttə, razılaşmaya bilər..."
"Heç də pis şərab deyil".	"O! "Margaux 64"... Möhtəşəm!"
"Deməliyəm ki, çox ağıllı bir hərəkətdir!" (ironiya)	"Nə qədər ağılsız bir addımdır!"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (12)

"SAXTA DOSTLAR"DAN UZAQ OLUN

İngilis dili hibrid dildir – bir az kelt, bir az saks, bir az da latın dilindən qidalanıb. İngilis dilinə başqa dillərdən daxil olan alınma sözlərin mənaları bəzən müəyyən dəyişikliyə uğrayıb.

Beləliklə, ingilis dilində bu və ya digər sözün "düzgün" qəbul edilmiş mənası həmin sözün alındığı dildəki, həmçinin keçdiyi başqa dillərdəki mənasından fərqlənir.

İndicə bir alman həmkarımdan belə bir məzmunda e-məktub aldım: "Konfransda iştirak edəcək nümayəndələrin sayı 20 nəfər, yekunda isə 25 nəfər olacaq" ("There will be 20 delegates at the conference, eventually 25"). Alman dilində "eventualisch" sözü "ola bilsin ki" və ya "bəlkə də" deməkdir – eynilə fransız dilindəki "eventuellement" və ya italyan dilindəki "eventualmente" sözü kimi. Bu sözlərin hər biri latın dilindəki orijinal mənasına daha yaxındır.

Məsələ burasındadır ki, həmkarımın bu sözdən hansı mənada istifadə etdiyinə əmin ola bilmirəm: alman dilindəki mənasına görə, bu mesaj "ola bilər ki, əlavə 5 nəfər də gəlsin" deməkdir, normal ingilis dilində isə "5 nümayəndə də eyni həftə ərzində daha sonra gələcək" anlamını verir. Dəqiqləşdirməli olacağam...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





FİKRİ NECƏ ÇATDIRMALI? (13)

TEZ-TEZ RAST GƏLDİYİMİZ "SAXTA DOSTLAR"

Klassik nümunələr aşağıdakılardır. Sol sütundakılar sizin qarşı tərəfdən eşidə biləcəyiniz ifadələrdir: əgər ingilis dilini 100 % mükəmməl səviyyədə bilmirsə, çox güman ki, sağ sütunda yazılanları deməyə çalışır.

Qlobal ingilis dili	Ehtimal edilən məna
We'll solve the problem eventually.	Bəxtimiz gətirsə, problemi həll edəcəyik.
Actually, it's running at a profit.	Hal-hazırda müəssisə mənfəətlə işləyir.
Apparently the figures have been verified.	Aydındır ki, rəqəmlər yoxlanılıb.
This product is definitely not available.	Bu məhsul bir də heç vaxt əlimizdə olmayacaq.
We must control our expenditure.	Xərclərimizə nəzarət etməliyik.
They have not realised the target.	Onlar hədəfə nail olmayıblar.
Who furnished the transport?	Nəqliyyat vasitəsini kim təmin etdi?
She invited me to lunch.	Naharı o ödədi.
It's a very important benefit.	Çox böyük bir mənfəətdir.
This is a great hotel.	Bu, böyük bir hoteldir.
I don't understand the issue.	Nəitcəni başa düşmürəm.
What do you mean?	Fikriniz nədən ibarətdir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞI TƏRƏFİ NECƏ İNANDIRMALI? (1)



Başqalarını inandırmaq qaydaları qədim dövrlərdən bəri mövcud olub – ən azı, Aristotel, Siseron və Kvinitilianın ritorika qaydalarını müəyyən etdikləri dövrdən bəri.

Yəqin ki, oxucuların çoxu təqdimat texnikası, danışıqlar aparmaq üzrə bacarıqlar, qətiyyətlilik mövzularında təlimlərdə iştirak ediblər. Effektiv rəhbərlər məlumatların ötürülməsi üzrə alətlərə önəm verirlər.

Növbəti səhifələrdə bu alətlərdən niyə yalnız bəzilərinin **mədəniyyətlərarası ünsiyyətdə** xüsusilə faydalı olduğunu öyrənəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





QARŞI TƏRƏFİ NECƏ İNANDIRMALI? (2)

XOŞ NİYYƏTİNİZİ DƏQİQ VƏ AYDIN İFADƏ EDİN

Öz mədəniyyətimiz daxilində qarşı tərəfdə müsbət təəssürat yaradarkən bu təəssüratı bir çox qeyri-verbal (sözlərlə ifadə edilməyən) siqnallar – baxış, mimika, səs tonu, jestlər, temp, dildən istifadə şəkli və maneralar vasitəsilə formalaşdırırıq.

Mədəniyyətlər arasındakı fərqlər nəticəsində bu siqnallar təhrif olunur. Heç bir tərəf digərinin sözsüz siqnallarını dəqiq başa düşə bilmir. Bu hal, sadəcə, "xətdə yaranmış küy" təsiri bağışlayır. Odur ki, qarşı tərəfin etibarını elə əvvəldən qazanmağın yeganə yolu fikirlərinizi birbaşa və aydın ifadə etməkdir:

"Bu gün bizimlə görüşə vaxt ayırdığınız çox təşəkkür edirik; bu bizim üçün çox şey ifadə edir. Birlikdə görəcəyimiz işlər barədə ətraflı düşünmüşük və əlbəttə ki, sizi və əməkdaşlarınızı tezliklə daha yaxından tanımaq istərdik. Bu əməkdaşlıq hər iki tərəf üçün əla bir fürsətdir".

Heç də xoş olmayan faktlarla üzləşməli və ya çətin qərarlar qəbul etməli olacağınızı bilsəniz belə, yaxşı olar ki, elə əvvəldən pozitiv ab-hava yaradasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





QARŞI TƏRƏFİ NECƏ İNANDIRMALI? (3)

VİZUAL VASİTƏLƏRDƏN İSTİFADƏ EDİN – AMMA EHTİYATLA

Vizual vasitələr və ya təsvirlər vacibdir, çünki fikirləri dilin "emalı"na məruz qoymadan birbaşa insan zehninə daşıyır. İfadə etmək istədiyiniz mənanı aydınlaşdırmaq və əcnəbi tərəfdaşınızın zehninə yeritmək üçün rəsm, diaqram, fotoşəkil və ya cızma-qaralardan istifadə edin.

Simvolik mənalarla bağlı ehtiyatlı davranın! Məsələn, aslan əhliləşdirilməsi təhlükəli olan bir yırtıcıdır, yoxsa milli qürurun rəmzi? Müsəlman ölkələrdə donuz formalı daxıllardan istifadə olunmur, bu yerlərdə donuz murdar məxluq hesab edilir. Bütün mədəniyyətlər "X" işarəsini "XEYR", "✓" işarəsini "BƏLİ" kimi qəbul etmir. Həlledici əhəmiyyət daşıyan təqdimat və ya tədbir keçirəcəksinizsə, yerli mütəxəssisə və/və ya simvollar ensiklopediyasına müraciət edin.

Metafora, bənzətmə və ya aforizmlərdən istifadə edərkən də çox diqqətli olun. İsa Məsih: "Mənimlə gəlin, sizi insanların balıqçısı edəcəyəm", – deyəndə o, balıqçılarla danışırdı. Sözlü obrazlarınız dinləyicilərə tanış olmalıdır, əks halda, bu onlarda, sadəcə, narahatlıq və ya çaşqınlıq yarada bilər.

Cem və yağ-çörəyi, karusel və roller-kosteri, "Çelsi" və "Arsenal"ı, əyalət keşişlərini, kilt və tartanı unudun. Qarşı tərəfin mədəniyyətinə uyğun ekvivalentlər seçməyə çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





QARŞI TƏRƏFİ NECƏ İNANDIRMALI? (4)

AYDIN ARQUMENT STRUKTURUNDAN İSTİFADƏ EDİN

- Aralıq dənizi ölkələri induktiv arqumentə meyillidirlər: "Cavab budur, çünki a...b...c..." **Şövqlüdürlər**.
- Ərəblərin/asiyalıların arqumentləri daha dolayı səciyyə daşıyır, onlar təklifi birbaşa irəli sürməkdən çəkinirlər. **Ehtiramlıdırlar**.
- Şimal-qərbi Avropa/şimali Amerika ölkələrində təkliflər deduktiv modelə əsaslanır: "Faktlar göstərir ki, ən yaxşı fəaliyyət istiqaməti budur". **Rasionaldırlar**.

Rasional yanaşma, ən azından, biznes məqsədləri üçün ən keçərli variantdır. Bütün mədəniyyətlərdə qərar qəbul edən şəxslər, bir qayda olaraq, **faktlara və məntiqə** əsaslanırlar. Bu strukturu sınayın:

1. Fikirlərinizi əsaslandırmaq üçün lazım olan bütün məlumatlar da daxil olmaqla, MÖVQEYİNİZİ aydın bəyan edin.
2. PROBLEMİ qısaca təsvir edin – qərarın qəbul edilməsinin səbəbi nədən ibarətdir?
3. Bütün real variantlar da daxil olmaqla, problemlərin həlli İMKANLARINI ümumi şəkildə izah edin.
4. Kifayət qədər cəlbedici olmayan alternativləri kənarlaşdıraraq TƏKLİFİNİZİ aydın şəkildə və qətiyyətlə irəli sürün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





QARŞI TƏRƏFİ NECƏ İNANDIRMALI? (5)

EMPATİYA VƏ ORTAQ BAXIŞI HİSS ETDİRİN (BİZ = SƏN + MƏN)

C.F. Kennediyə aid olan ən gözəl sitatlardan biri Soyuq müharibə zamanı qərbi Berlin sakinləri ilə şəxsi empatiyanı ifadə edən "*Ich bin ein Berliner*" sözləridir. Aristotel deyirdi ki, məntiq qarşı tərəfi inandırma mexanizminin yalnız bir hissəsidir... və bu o deməkdir ki, dinləyicilərə aşağıdakıları söyləmək də eyni dərəcədə vacibdir...

- "BU MƏSƏLƏYƏ SİZİN NÖQTEYİ-NƏZƏRİNİZDƏN YANAŞA BİLİRƏM"

... və bu o deməkdir ki...

- "BU MƏSƏLƏ ÜZƏRİNDƏ BİRLİKDƏ ÇALIŞACAĞIQ".

Əcnəbi biznes tərəfdaşınıza onunla eyni fikirləri bölüşmək üçün əlinizdən gələni etdiyinizi göstərin. Onun dilində bir neçə sözdən istifadə edin ("sağ olun"; "sabahınız xeyir"; "hələlik!"); bütün adları düzgün tələffüz etməyə çalışın; restoranda yerli mətbəxdən yemək seçin; yerli tarix və ənənələrə maraq nümayiş etdirin.

Baş ofisin nümayəndəsi olaraq xarici filiala baş çəkirsinizsə, "BİZ – baş ofisdəkilər – burada SİZİN daha çox işləməli olduğunuzu düşünürük" demək əvəzinə: "SİZ və MƏN həll yolu tapa bilsək, baş ofisə qayıdanda ONLARA hər şeyin qaydasında olduğunu söyləyəcəyəm" cümləsini işlədin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MÜSBƏT TƏƏSSÜRATI NECƏ YARATMALI? (1)

QLOBAL MƏDƏNİYYƏTƏ QOŞULUN

Empatiya qurmalı olduğunuzu yazmaqla davranışınızı radikal surətdə dəyişməli olduğunuzu demək istəmirəm. Ruboviyalı həmsöhbətiniz ruboviyalı olmadığınızı çox gözəl bilir (eynilə əsl berlinlilərin Kennedinin berlinli olmadığını bildiyi kimi). Buna görə də Ruboviya tərzini təqlid etməyə başlasanız, qarşı tərəfin özünü narahat hiss etməsinə səbəb olarsınız. Dik Van Daykı əsl londonlu və ya Piter Sellersi bir fransız kimi təsəvvür edə bilirsinizmi?

ÖZÜNÜZ OLUN.

Orta yol var: qlobal mədəniyyət. Mədəniyyətinizin ifrat elementlərini bir kənara qoyun, asan ünsiyyət qurulan effektiv bir biznes tərəfdaşı kimi davranın.

İFRATA VARMAYIN, VƏZİYYƏTƏ UYĞUNLAŞIN.

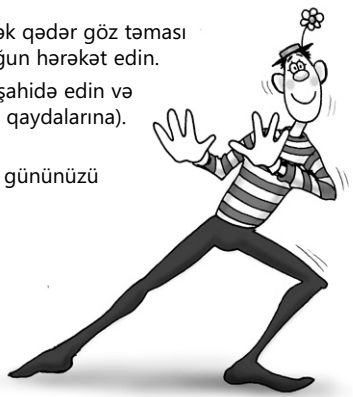
Qlobal mədəniyyəti beynəlxalq hava limanının biznes-sinif gözləmə zalında müşahidə etmək mümkündür. Amerikalı yenə də bariz amerikalıdır, ruslar tamamilə fərqlənirlər, amma zərif davranış nöqteyi-nəzərindən heç kəs bir-birindən fərqlənmir: səssiz bir razılıq hökm sürür. Dil isə qlobal ingilis dilidir (kitabın fərqli bölmələrinə baxın).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÜZGÜN TƏƏSSÜRATI NECƏ YARATMALI (2)

GÖRÜNÜŞÜNÜZƏ VƏ DAVRANIŞINIZA FİKİR VERİN

- **Geyim:** hörmət əlaməti olaraq, hər zaman qarşı tərəfdən bir qədər daha rəsmi tərzdə geyinin.
- **Gözlər:** səmimiyyət yaratmağa kifayət edəcək qədər göz təması qurun, lakin ifrata varmayın. Yerli vərdişə uyğun hərəkət edin.
- **Davranış:** rəsmi tədbirlərdə səbirli olun, müşahidə edin və əməl edin (xüsusilə masa arxasında davranış qaydalarına). Bilmədiyinizi soruşmaqdan çəkinməyin!
- **Qamət, üz ifadəsi, səs:** özünüz olun; bütün gününüzü rola girməklə keçirə bilməzsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MÜSBƏT TƏƏSSÜRATI NECƏ YARATMALI? (3)

NƏZAKƏT QAYDALARINI ÖYRƏNİN

Qarşı tərəfə məxsus bir çox davranış qaydaları çox tez nəzərinizə çarpacaq: yaponların vizit kartlarını necə ehtiyatla paylaşması; fransızların hər səhər ofisdə əlsıxma vərdişi və s. Bunlara uyğunlaşmaq asandır və uyğunlaşmalısınız.

Qlobal nəzakət qaydalarını hotel lobbilərində, beynəlxalq konfranslar zamanı qəhvə fasilələrində müşahidə etmək olar: heç kim tələsmir, qışqırmır, irəli atılmır, mübahisə etmir, söyüş söymür. Belə bir "zərif fon"da danimarkalılar nisbətən kobud, ispanlar daha nəzakətli görünə bilərlər.

Bəzən bir əcnəbi bilməyərəkdən nisbətən nəzakətsiz davranıb: "Zəhmət olmasa, şəkəri ötürə bilərsinizmi?" əvəzinə, "Şəkəri mənə ötürün" deyə bilər. Bir çox dillərdə nəzakətlilik dərəcəsi feilin "vous" və ya "sie" və ya "lei" formasının istifadəsindən asılı olaraq müəyyən edilir. Adi ingilis dilində "Sizi narahat etdiyimə görə üzr istəyirəm, lütf edib şəkəri mənə ötürə bilərsinizmi?" kimi cümlələrdən istifadə edirik. Qlobal ingilis dilində isə bunlar bir qədər ədalı və ya dəbdən düşmüş ifadə təsiri bağışlayır.

Xüsusi bir nəzakət əlaməti: gündəliyinizdəki fasilələrin sayını artırın və bütün günü xarici dildə işlədiyinə görə əcnəbi tərəfdaşınızın yaşadığı gərginliyi anladığınızı nümayiş etdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MÜSBƏT TƏƏSSÜRATI NECƏ YARATMALI? (4)

YUMORDAN İSTİFADƏ EDƏRKƏN EHTİYATLI OLUN

Bu tövsiyəni xüsusi olaraq britaniyalı oxuculara ünvanlayıram.

İnkişaf etmiş istənilən bir ölkənin hər hansı sakinindən sizin "ada mədəniyyəti"nizdə nəyi daha çox bəyəndiklərini soruşsanız, böyük ehtimalla, "yumor hissi" cavabını alacaqsınız. "Benni Hill", "Monti Payton" və "Folti qüllələri" telekomediyaları şimali Avropa ölkələrində hədsiz sayda tamaşaçı kütləsi toplamış, Norman Vizdomun köhnə filmləri və "Avtobuslarda" televiziya serialı sovet tamaşaçıları arasında böyük rəğbət qazanmış, "Mister Bin" bütün dünya telekanallarını "zəbt etməyi" bacarmışdı. Lütfən, nəzərə alın ki, bütün bu komediyalar "incə və ya həssas yumor"dan olduqca uzaqdır...

İngilis yumorunun "ironiya", "sarkazm" və ya "lağa qoymaq" təsiri bağışlayan xüsusiyyətləri əcnəbilərin çoxunu* narahat edir. Britaniya ofislərində "xoşniyyətli" zarafatları tez-tez eşitmək olar. Heç nəyə həddən artıq ciddi yanaşmadığımızı göstərmək üçün məhsullarımız, layihələrimiz, iş prinsiplərimiz haqqında etinasız zarafatlar edirik. Eyni zarafatı xarici tərəfdaşınızla da etsəniz, onu çaşdıra bilər, yaxud daha da pisi, ədəbsiz, qeyri-səmimi və ya dürüst olmayan bir insan təəssüratı yarada bilərsiniz. Odur ki, belə etməyin.

*Finlərin istisna təşkil etdiyini qeyd etməsəm, olmaz. Finlər çoxdanışan insanlar deyillər, amma danışanda da qarşı tərəfin hədsiz təkəbbürünə cavab olaraq tikanlı zarafat etməkdən əsla çəkinməzlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MÜSBƏT TƏƏSSÜRATI NECƏ YARATMALI? (5)

SUBORDİNASİYA QAYDALARINA ƏMƏL EDİN

Şimal dənizi ölkələri hakimiyyətə münasibətdə "sağlam" mövqe tuturlar. İYERARXİK <<>> DEMOKRATİK şkalası üzrə (səh. 42) britaniyalılar, hollandlar, danimarkalılar, norveçlilər və ya isveçlilərə 5/6 bal vermək olar. MƏZİYYƏT <<>> MÖVQE şkalasında (səh. 43) isə "məziyyət" meyarı üzrə yüksək qiymət alarlar, çünki insanın rəsmi statusundan, yaşından, təhsilindən və ya ailə mənşəyindən daha çox, onun enerjisinə və nailiyyətlərinə əhəmiyyət verirlər.

Şimal ölkələrindən şərqə – Almaniyaya və ya cənuba – Fransaya doğru hərəkət etdikcə mənzərə tədricən dəyişir: Türkiyəyə çatdıqda isə mənzərənin, birmənalı şəkildə, İYERARXİK meyara tabe olduğunu görə bilərsiniz: burada insanlar bir-birinin MÖVQEYİNİ nəzərə alırlar. Gənc bir türkün öz dostlarının yanında atasının iradəsinə tabe olması onun adına xələl gətirmir. Afrika və Hindistanın cənubuna və şərqinə doğru irəlilədikcə bir tərəfdə qüdrətli tayfa başçıları, digər tərəfdə isə kasta sistemini görəcək və hər 2 bölgədə peşəkar keyfiyyətlərin və könhə tanışlıqların üstün tutulmasına şahid olacaqsınız. Nəhayət, ABŞ-da cənab Böyük Patron şirkətlərə baş çəkən zaman rəhbər işçilər onu mavi kostyumda qarşılamaqdan çəkinmirlər.

350 kq-lıq qorilla harada yatır? Ürəyi harada istəyirsə, orada. Addımlarınıza fikir verin, tabeliyindəki işçilərin yanında "böyük qorilla"ya yersiz yaxınlıq göstərməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI ÜNSİYYƏT

BEYNƏLXALQ KOMANDA



Çoxmədəniyyətli bir layihə komandasına rəhbərlik edirsinizsə, sadə bir ideal prinsipə əsaslanırsınız:

- **Gəlin mədəniyyət fərqini problemə çevirmədən işimizi yerinə yetirək...**

lakin digər tərəfdən də...

- **Bir-birimizin mədəniyyətinə maraq göstərək.**

Əgər bu baş tutarsa, mədəniyyət problemlərini danışaraq həll etmək, fərqli mədəniyyət tendensiyalarından komandanın xeyrinə istifadə etmək olar.

(Verilənlər bazasına kim nəzarət edir... İnqrid? Beyin fırtınası ilə bağlı toplantını kim aparır... Antonio? Bizə "bacararıq" yanaşmasını kim aşılayır... Henk?)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞ KODEKSİ



Davranış kodeksinin sonuncu hissəsi – bu dəfə konkret olaraq ünsiyyətlə bağlıdır:

Mədəniyyətlərarası davranış kodeksi

9. Biz dil baryerlərinin yaratdığı əlavə gərginliyi anlayır, üstünlüyümüzü nümayiş etdirmədən əcnəbi tərəfdaşımıza güzəştlər edirik.

10. Baha başa gələcək və ya arzuolunmaz nəticələr törədəcək səhvlərin qarşısını almaq üçün mühüm məsələləri müzakirə edərkən bir-birimizi başa düşüb-düşmədiyimizi dəqiqləşdiririk.

11. Neqativ amilləri aradan qaldırmaq, pozitiv amillərə şərait yaratmaq üçün ünsiyyətimizi əvvəlcədən planlaşdırırıq.

12. Sadə, aydın, birbaşa, dürüst və açıq söhbət – mədəniyyətlərarası münasibətlərdə ən yaxşı ünsiyyət tərzidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PRAKTİKİ NÜMUNƏ 5

MƏDƏNİ MƏNŞƏ

Sifarişçi şirkət Koreya konqlomeratının bir müəssisəsidir: istehlakçı və işgüzar bazarlar üçün elektrik məhsulları istehsal edir. Müəssisə e-ticarət, topdansatış və ticarət mərkəzləri vasitəsilə Avropa bazarında fəaliyyət göstərir. Amerika şirkəti bu müəssisənin məhsullarının satış nöqtələrinə paylaşdırılması üçün proqram təminatı işləyib hazırlayır.

Layihə Brüsseldə həyata keçirilir və sərt keyfiyyət standartlarına, məhdud möhlət və büdcəyə malikdir. Komanda çoxmillətlidir. Cəmi 6 həftə sonra problemlər başlayır. Puerto-Riko əsilli amerikalı layihə rəhbəri Xayme Rodrigez sözünü birbaşa deməkdən çəkinməyən koreyalı müştərisi ilə görüşür: "Komandanızın daxilində ünsiyyət zəifdir: bəzən eyni sualı iki, hətta üç nəfərdən eşidirik. Koordinasiya düzgün təşkil edilmədiyi üçün vaxtımız boşa gedir. Komanda üzvlərindən biri həmkarlarını intizamsızlıqda və vaxtı idarə edə bilməməkdə günahlandırır".

Xayme bilir ki, bu şəxs Gerhard Post olmalıdır. Texniki məsələlərdə ona çatan ola bilməz, amma həmkarları arasında sevilmir – layihənin idarə edilməsi üzrə vaxt qrafikinin və keyfiyyət prosedurlarının qatı tərəfdarıdır. Həmkarını çətin vəziyyətdə qoyacağını bilsə belə, hər gün axşam saat 5 tamamda işdən çıxır. (Heç vaxt Almaniyadan başqa yerdə işləməyib.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 5

ÇALIŞMA

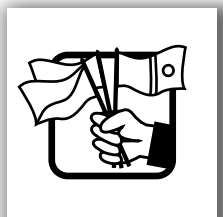
Xayme Gerhardla söhbət etmək qərarına gəlir. O öz təsəvvüründə söhbəti məşq edir. Gerhard nə deyə bilərdi?

Siyahıdan 3 mümkün variant seçin. Xaymenin mümkün cavabları haqqında düşünün.

1. Nəyə görə başqaları işlərini düzgün təşkil edə bilmədikləri üçün gec saatlara qədər işləməliyəm?
2. Mən ödənişsiz əlavə iş görmək tərəfdarı deyiləm.
3. Bəlkə, iş qrafikimizi pivə içə-içə müzakirə edək.
4. İşə gec gəlib qeybətə, axmaq zarafatlara vaxt itirənlər komanda ruhuna mənfi təsir göstərirlər.
5. Bu insanlara nə olub: şikayətləri varsa, niyə gəlib özümə demirlər?
6. Dəyişkən qrafikə uyğunlaşmaq haqqında danışanlar çox vaxt tənbəllik və səmərəsizliyi ört-basdır etməyə çalışırlar.
7. Müştəri səhv edir; birlikdə çox yaxşı işləyirik.
8. Haqlısınız, üzr istəyirəm! Əslində, bütün bunlara bir az sakit reaksiya verməyi öyrənməliyəm.

Cavab: 1, 4 və 6. Xaymenin cavablarına gəldikdə, o bu kitabda indiyə qədər öyrəndiyimiz istənilən üsuldan istifadə edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

BİZİM YANAŞMAMIZ



Unutmayın ki, hər şey nisbidir: ruslar mütləq mənada sentimental deyillər, amma sözsüz ki, məsələn, fransızəsilli isveçlilərlə müqayisədə, daha sentimentaldırlar. Odur ki, ruslar "EMOSİONAL" meyarı üzrə 1 bal alarlar (səh. 40). Heç də bütün amerikanların tamamilə "iş vurğunu" olduqlarını deyə bilmərik, lakin orta statistik bir amerikalı rəhbər ("İCRA ETMƏK VƏ ÖLÇMƏK" – səh. 35), heç şübhəsiz, məsələn, norveçli həmkarından ("VAR OLMAQ VƏ HİSS ETMƏK" – səh. 35) daha çox işləyir. Bəs müqayisə standartımız (və ya etalonumuz) nədir?

Oxucularımızın çoxunun şimal-qərbi Avropa sakini olduğunu fərz edərək bu fəsildə bir neçə mədəniyyəti məhz bu bölgədəki ölkələrin mədəniyyəti ilə müqayisə edirik. Bu o demək deyil ki, şimal-qərbi Avropada hər şey düzgün, digər bölgələrdə isə normadan kənardır. Bu bölgə, əsasən, müqayisə apara biləcəyimiz bir standart rolunu oynayacaq: göstərici vərəqəsində çinlilərə "TAYFAYA SƏDAQƏT" meyarı üzrə yüksək bal veririksə (səh. 33), bu o deməkdir ki, almanlar, danimarkalılar və ya britaniyalılarla müqayisədə, bu xüsusiyyətə daha çox meyilli olduqlarını nəzərdə tuturuq.

Fərqli mədəniyyətə aid olan hər bir qrup belə məhdud şərtlərlə düzgün qiymətləndirilməyəcək qədər geniş və mürəkkəbdir. Şimali Amerika: şərq sahili/qərb sahli/"kiçik şəhərlər"? Latın Avropası: Madrid/ Neapol/Provansın qəsəbələri? Hər bir halda, əsas diqqət işgüzar münasibətlər zamanı ünsiyyətə təsir edə biləcək mədəniyyət amillərinə yönəlir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİLƏR VƏ DAVRANIŞ



İngilis cəmiyyətində orta sinfə məxsus bir mühitdə axşamüstü saat 6-da baş tutacaq içki məclisinə dəvət olunursunuzsa, bir sıra gözləntiləriniz yaranır: hər kəs əlində qədəh ayaq üstə söhbət edə-edə vaxt keçirəcək. Bir əlinizlə yeyə biləcəyiniz qəlyanaltılar ola bilər, amma əsas məsələ budur ki, saat 8 olmamış məclisi tərk edir və şam yeməyi üçün başqa yerə gedirsiniz. Davranışınıza gəldikdə isə, hər hansı bir qonaqla uzun-uzadı söhbət etməmək, ziddiyyətli və ya emosional mövzulardan uzaq olmaq yazılmamış qaydalardır.

İçki məclisi Moskva ətrafındakı bir *"daça"*da, yaxud Cenevrədə sahilyanı restoranda olsaydı, gözləntiləriniz və davranışınız necə fərqlənərdi?



Hər bir mədəniyyətlə bağlı bir neçə məsləhət verməyə ümid edirik: bu və ya digər mədəniyyət üzrə öz nümunənizi (modelinizi) yaratmağınız üçün çevik bir başlanğıc ola bilər.

"Nəyə fikir verməliyəm? Davranışımda nəyisə qarşı tərəfin mədəniyyətinə uyğunlaşdırmalıyammı?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ŞİMAL-QƏRBİ AVROPA

ƏSAS NÜMUNƏ – STANDART

Standartın əsasını E.Hollun müəyyən etdiyi əksliklər təşkil edir (bax: səh. 21):

- MONOXRON və POLİXRON MƏDƏNİYYƏT
- YÜKSƏK KONTEKSTLİ və AŞAĞI KONTEKSTLİ MƏDƏNİYYƏT

Şimal-qərbi Avropada, əsasən monoxron və yüksək konteksli mədəniyyət hökm sürür. Bu regionun insanları vaxtı düzgün idarə etməyi bacarırlar (Mədəniyyət göstəriciləri vərəqəmizdə "VAXT MƏHDUDİYYƏTİ" və "BİRTAPŞIRIQLILIQ" meyarları); onlar birbaşa mətləbə keçməyi, hər şeyi aydın izah etməyi, işləri vaxtında yerinə yetirməyi sevirlər (göstərici vərəqəsində "PRAQMATİK ", "TAPŞIRIQ" və "BƏYANAT" meyarları). Yarımçıq iş proqramları, dolayı söhbətlər, çatışmayan təfərrüatlar onları narahat edir.

Region üçün xarakterik olan başqa dəyərlər bunlardır: "itaətkar" deyil, "QƏTİYYƏTLİ"; "ümumi mənzərə" deyil, "SÜRƏTLİ NƏTİCƏ", "ünsiyyətli/rahat" deyil, "ÜNSİYYƏTSİZ/QAPALI"; "şəraitə görə davranan" deyil, "QANUNÇU"; emosional deyil, "TƏMKİNLİ". Şimal-qərbi Avropada insanların çoxu bu cür dəyərlərlə işləməyin yeganə effektiv iş qaydası olduğunu düşünür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ŞİMAL-QƏRBİ AVROPA

MESAJLARIN ÖTÜRÜLMƏSİ

Tarixən müəyyən münaqişələr (almanlar və hollandlar, isveçlilər və norveçlilər arasında) yaşansa da, bu bölgədə, əsas etibarilə, lüteran məzhəbinə mənsub və pivə içməyi sevən xalqlar üstünlük təşkil edir.

Etməməlisiniz:

- qarşı tərəfi həddən artıq tərifləmək;
- tuta bilməyəcəyiniz vəd vermək;
- emosiyalarınızın qərarınıza təsir etdiyini etiraf etmək;
- qarşı tərəflə "təmas məsafəsi"ni qorumamaq – qucaqlaşma, dizlərin bir-birinə toxunması və s.;
- həddən çox qaydanı pozmaq.

Etməlisiniz:

- keyfiyyəti, xüsusilə də etibarlılığı vurğulamaq;
- texniki spesifikasiyaları tam şəkildə hazır etmək;
- vaxt qrafikinə əməl etmək;
- məhdud zaman çərçivəsində ölçülə bilən faydaları müəyyən etmək;
- riskə meyillilikdənsə, ətraflı planlaşdırmaya üstünlük vermək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

LATIN AVROPASI (VƏ CƏNUBİ AMERİKA)



Lüteranlıq və pivədən katolisizm və şəraba qədər, həmçinin zeytun yağı, günəşli hava, ailəliklə axşam gəzintiləri – bütün bunlar Aralıq dənizi mədəniyyətinin cəlbedici simvollarıdır. Müvafiq göstərici vərəqəsi: "VAXT SƏRBƏSTLİYİ", "ÇOXTAPŞIRIQLILIQ", "NƏZƏRİ", "QARŞILIQLI MÜNASİBƏT", "TƏKLİF", "ÜMUMİ MƏNZƏRƏ", "ŞƏRAİTƏ GÖRƏ DAVRANAN", "EMOSİONAL". Şimal-qərbi Avropadan bu yerlərə işgüzar səfərə gələnlər gözləntilərini aşağıdakılara uyğunlaşdırmalıdırlar:

- VAXT SƏRBƏSTLİYİ: iş tələsmədən görülür. Status – həyatı yaşamaq məharəti ilə ölçülür, iş isə onun yalnız bir hissəsidir. Bu sizə qəribə gəlməsin, əslində, qəribə olan – protestant iş etikasının və sənaye inqilabının lokallaşdırılmış məhsulu olan şimal-qərbi avropalıdır. Aralıq dənizi ölkələrinin sakinləri (həmçinin braziliyalı və meksikalılar) malik olduqları zamanı bütöv bir təcrübə halında – dolu-dolu yaşayırlar. Cənnətə hazırlıq, təbii ki, bütün vaxtını ofis binasında keçirmək demək deyil.
- ÇOXTAPŞIRIQLILIQ: bu bölgənin xalqları intellektlərini eyni anda bir neçə iş görmək bacarıqları ilə nümayiş etdirirlər. Sizi qonaq edən bir ispan və ya italyan eyni vaxt ərzində həm sənədləri imzalayır, həm qəhvə sifariş verir, həm kefinizi soruşur, həm sizinlə futbolu/siyasəti/ailə məsələlərini müzakirə edir, həm də biznes məsələlərini yoluna qoyur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

LATIN AVROPASI (VƏ CƏNUBİ AMERİKA)



- NƏZƏRİ: İtalyan bir proqam təminatçısı Leonardo haqqında ən zəif alim kimi danışır; ispan bankir makroiqtisadi kontekstdə mübahisə edir; fransız İR (insan resursları) direktoru psixo-etik məsələləri müzakirə edir.
- QARŞILIQLI MÜNASİBƏT: Şəxsi əlaqələrə vaxt və əmək sərf olunur. Şimal-qərbi avropalılıar qarşılıqlı münasibətə əhəmiyyət verməyib onu "boş söhbət" adlandıra bilərlər. Yaxşı münasibətlər biznesin çətin dövrünü uğurla adlayar, amma yaxşı sövdələşmə pis münasibətlərin sınağından çətinliklə çıxar.
- TƏKLİF: Çox şey çiyin hərəkətləri, eyhamlar və ya dolayı sitatlarla çatdırılır. Bu bölgədə kimsə bir fikri ən xırda təfərrüatına qədər izah edərsə, qarşı tərəf özünü təhqir edilmiş hesab edə bilər: "Bu adam mənim zəkama şübhə edir".
- ÜMUMİ MƏNZƏRƏ: Sürətli nəticələrə meyil edilmir. Qətiyyən tələsməyin.
- ŞƏRAİTƏ UYĞUN DAVRANAN: Qanun onlar üçün hər şey demək deyil. "Neapolda işıqforun qırmızı işığı, sadəcə, bir təklifdir".
- EMOSİONAL: Şövq, qəzəb, kədəri hiss etdirməkdən çəkinməzlər... Şimal-qərbi Avropa standartlarına görə isə bu, qeyri-peşəkarlıq hesab edilir.

Cənubi Amerika bölgəsində isə qərb sahili boyunca astek və inklərin varisləri yaşayır, mərkəzə doğru getdikcə hindu və mayyaların, şərqdə Afrika/Karib hövzəsi mədəniyyətinin, şimalda yankilərin təsirləri hiss olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

MƏRKƏZİ VƏ ŞƏRQİ AVROPA



Əsrlərdir ki, ruslar bu sualın cavabını tapa bilmirlər: "Biz avropalıyıq, yoxsa asiyalı?". Şimal-qərbi avropalı ilə qarşılaşan bir slavyanın tanış davranışları (vikinqlərin, alman mühəndislərin, italyan memarların, fransız filosofların, ingilis sənayeçilərin təsiri) onu avropalıya yaxınlaşdırır, ən ekzotik, cəlbedici və ya dözülməz (qıcıqlandırıcı) xüsusiyyətləri isə tarixən şərqdən qərbə axışmış süvariləri xatırladır.

Rusiya ilə qərb arasında zəngin kənd təsərrüfatı və sənayesi olan, tarixən çox döyüşlər görmüş və milli sərhədləri dəyişmiş süvarilər və tanklar ölkəsi var: polyaklar, çexlər, slovaklar, ukrainlər, beloruslar.

Cənuba və şərqə doğru hərəkət edikcə (macarlar, xorvatlar, makedoniyalılar, albanlar, rumınlar, bolqarlar) Avstriya, Türkiyə, Yunanıstan, hətta Fransının təsirləri bariz şəkildə hiss olunur. Əlbəttə ki, onları çulğayan ən böyük təsir isə sovet bolşevizmi oldu.

Modelinizi formalaşdıran zaman qədim zamanlardan qalan milli kolorit elementlərini, neçə nəsil boyunca davam etmiş mərkəzi hakimiyyət və totalitar bürokratiyanın insanların dünyagörüşünə təsirini nəzərə alın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

MƏRKƏZİ VƏ ŞƏRQİ AVROPA



Qədim keçmişdən

- Təsvir: Altı yüz il əvvəl meşəlikdə yaşayan böyük bir ailə – hamı, qonaqlar belə, bir daxmada soba ətrafında yatırlar. Nəticə: açıqürəkli, səmimi, şən, yeməyi, içməyi və sağlıq deməyi sevən insanlar formalaşır.
- Təsvir: Haradasa 400 il əvvəl "inkişaf etmiş" qərbdən gələn bir qonaq slavyanların "geridəqalmışlığı"na istehza ilə yanaşır. Nəticə: tənqidə həssaslıq, tədbirlilik, aşağı səviyyəli yaşayış şərtlərinə etiraz, həyat şəraitindən narazılıq formalaşır.
- Təsvir: Roman, poema, pyes, simfoniya, balet və s. əsərlər yaradırlar.
  Nəticə: sənət duyumu, ali hisslər inkişaf edir.

Kommunist təcrübəsindən

- Təşviqat, intellektual ikiüzlülük - "korporativ dəyərlərə" qarşı skeptisizm.
- Avtoritarizm və bürokratiya - öz təşəbbüsünə inamsızlıq.
- Çatışmazlıqlar və maneələr dost-tanış çevrəsinə gizli təsir. - istehsalda primitiv üsullardan istifadə; dost-tanış
- Mərkəzi iqtisadi planlaşdırma - nataraz danışıqlar, zəif müştəri xidməti.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ƏRƏB DÜNYASI



Əslində, daha geniş mənada, "ərəb dünyası" əvəzinə, "islam dünyası" deyə bilərik və burada din həm gündəlik həyatda, həm də iş həyatında – xristianlığın Britaniyada, buddizmin Yaponiyada olduğundan – daha nüfuzedici və dominant rol oynayır. İslamda din və dövlət ayrılmazdır.

Ərəblər qərblilərin həyat tərzində üstün heç bir şey görmürlər; hələ şimali Avropa orta əslərin durğunluq dövrünü yaşayanda burada fəlsəfə, ədliyyə sistemi, ticarət, tədqiqat, elm, incəsənət, ədəbiyyat və mətbəx ənənələri artıq inkişaf etmişdi.

Din, ənənə və neftdən gələn sərvət geo-siyasi və hərbi gərginliklərin əhatəsində ifrat dərəcədə zəngin sülalələr yetişdirir və bütün bunlar islam fundamentalizminin müxtəlif formaları (və ya qolları) ilə müşayiət olunur.

Ərəb dünyasından qarşınıza çıxacaq iş adamlarının dünyəvi və müasir baxışlara malik olacağına inana bilərsiniz, çünki Quran da tolerantlığı tövsiyə edir. Ərəblə işgüzar münasibət quran bir şimal-qərbi avropalı müəyyən tabulara əməl etdiyi təqdirdə qarşı tərəfin rədd cavabından çəkinməməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ƏRƏB DÜNYASI



Tabular
- SPİRTLİ İÇKİ: tolerantlıq ölkədən ölkəyə dəyişir, lakin heç yerdə onunla öyünməməlisiniz.
- GEYİM: sadə və mötəbər olun.
- QADINLAR: bu mövzu ilə bağlı sual verməyin, fikir/irad bildirməyin.
- DİN: hörmətlə yanaşın, etiraz bildirməyin.

Düşüncə tərzi
- İslam mədəniyyətində fatalizm çox vaxt müvəqqəti plan və prioritetlərlə ziddiyyət təşkil edir.
- Ənənəvi üsullar məqbuldur, bəlkə, bir az müasirlik qatıla bilər.

İş dünyası
- Ailənin təsiri, qohumbazlıq, tanışlıqlar iş həyatında rol oynayır.
- Söhbətlər uzun, toplantılar nizamsız, proqramlar çoxistiqamətlidir.

Ünsiyyət
- Təmtəraqlı tərifl ər, güclü ritorika, savadlı və bəlağətli nitq.
- Yaxın təmas, səmimi bədən dili, "nəfəslərin toqquşması".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ŞİMALİ AMERİKA



Hazırda ABŞ-da afroamerikalılar, (Latın Amerikasından köçmüş) ispandilli amerikalılıar, yerli amerikalılar ("hindilər" və "Amerika hinduları"), eləcə də ağdərili amerikalılar yaşayır. Amerikalılar irland, yəhudi, italyan və s. mənşəli olduqlarının fərqindədirlər. Yetkin amerikalıların əksəriyyəti ikinci və ya üçüncü nəsil mühacirlərdir.

Hansı mühacir qrupunun özü ilə hansı mədəni ənənəni gətirdiyini öyrənmək çox maraqlı və əyləncəlidir. Məsələn, ingilislər amerikalıların yeni tanış olduqları birinin kürəyinə vurub yaxın adam kimi müraciət etmək xüsusiyyətini heyrətlə qarşılayırlar. Sözsüz ki, bu irlandlardan gələn bir ənənədir. İşgüzar mədəniyyətə gəldikdə isə, Edvard Holl kifayət qədər aydın bəyan edir: korporativ Amerika Almaniyadan gəmi ilə gəlib. "IBM", "Coca-Cola", "General Motors" – bu müəssisələrin hamısında monoxron və yüksək kontekstli mədəniyyət hökm sürür (bax: səh. 21).

Amerikalıların qeyri-amerikalılara kobud münasibət göstərməsi çoxlarına bəllidir. Amerikalıların bir çoxunun pasportu yoxdur. Bu mədəni təcridolunmanın iki əsas səbəbi var:

1. Ağdərili amerikalıların çoxu siyasi və ya iqtisadi zəmində qaçqın düşmüş şəxslərin xələfləridir, və onların qaçıb xilas olduqları Köhnə Dünyaya arxa çevirmək üçün səbəbləri çox olub.
2. Nəsillər boyunca amerikalı iş adamları dünyanın ən böyük bazarının düz astanasında olmağa vərdiş ediblər: bu bazar Amerikanın özüdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ŞİMALİ AMERİKA



"Ortaq dil onları bir-birindən ayırsa da", uzun illərdən bəri Amerika və Britaniya arasında "xüsusi münasibətlər" mövcud olmuşdur.

AMERİKA BİZNES NORMASI	BRİTANİYA BİZNES NORMASI
Qətiyyətli və dərrakəli liderlik	Zamanla qəbul edilmiş vacib qərarlar
Özünəinamın daima nümayiş etdirilməsi	Özünəinamsızlıq və çəkingənlik
Nəticələrin, xüsusən satışın diqqət mərkəzində olması	Münasibətlərin və davranışların diqqət mərkəzində saxlanılması
Müqavilələrə və möhlət müddətlərinə hörmət	Yazılanlara deyil, mahiyyətə hörmət
Səhər yeməyi, nahar, şam süfrəsi arxasında biznes	Əlaqələrin qurulması və şəbəkələşmə üçün nahar yeməyi
Daimi göz təması, sadə danışıq dili	Fasiləli göz təması, dolayı söz oyunu
Yeni ideyalar = yaxşı ideyalar	Yeni ideyalar = ilkin ideyalar
Pul – motivləşdirici amil kimi	Status – motivləşdirici amil kimi
Zarafatlar = diqqətin işdən yayınması	Zarafatlar = ölçünü bilmək hissi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ASİYA-SAKİT OKEAN REGİONU



Altı nəhəng zonamız arasında ən böyük və mədəni müxtəlifliyi ən yüksək olan regiondur. Bu bölgədəki mədəni qruplar əsrlərlə bir-birinin mədəniyyətini qidalandırmış (buddistlər, müsəlmanlar və xristianlar, çinlilər, malaylar və koreyalılar, britaniyalıların təsiri ilə birlikdə portuqalların və amerikalıların təsiri), eyni zamanda öz fərqli milli kimliklərini də qoruyub saxlamışlar.

Onların 4 min illik tarixi olan biznes təcrübəsi var və şimal-qərbi avropalılardan öyrənəcək çox şeyin olduğunu düşünmürlər. Dünyanın Rotterdamdan sonrakı 6 ən böyük liman şəhəri bu regiondadır (Sinqapur, Kobe, Şanxay, Naqoya, Yokohama, Honkonq).

Çinin fantastik bazarlarına çıxmağa hazırlaşan və ya yapon konsorsiumu ilə müqavilə bağlamaq istəyən bir rəhbər hansı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır? Özünəinamlı, enerjili, məqsədyönlü? Hmm... Asiya-Sakit okean regionu 2 əsas mədəni prinsiplə səciyyələnir:

HÖRMƏT & HARMONİYA

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR NEÇƏ FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏT

ASİYA-SAKİT OKEAN REGİONU



Hörmətlə bağlı ənənələr Konfutsinin 2500 illik tarixi olan prinsiplərindən qaynaqlanır. O, valideynlərə hörmətin və qardaşlararası iltifatın vacibliyini vurğulayırdı. Ailədə olduğu kimi, qeyri-bərabər münasibətlər hamımızın ehtiyac duyduğu stabilliyi yaradır.

- Təbəə hökmdara tabe olur.
- Oğul ataya tabe olur.
- Arvad ərə tabe olur.
- Gənc qocaya tabe olur.

Asiyalılar qərbdəki nizamsızlıq,qayda pozuntusu və simanın itirilməsi hallarından dəhşətə gəlirlər.

Harmoniya aşağıdakı yollarla əldə edilir:

- qərardan əvvəl uzun müzakirə;
- təmkinlilik, sakitlik və təvazökarlıq;
- sakitcə qulaq asmaq və təmkinlə cavab vermək;
- ritual və protokola əməl etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇALIŞMA: QAVRAYIŞ



Danışan kimdir?

1. "Heyət proqramdan kənara çıxanda əsəbiləşirəm. Bəzən saatlar sərf olunur və heç bir qərar qəbul edilmir".
   a) İtalyan Eyndhovendəki toplantı haqqında deyir?
   b) Holland Bolonyadakı toplantı haqqında deyir?
2. "Məhsul barədə danışarkən o qədər də həyəcanlı və həvəsli görünmürdü – məhsulunu, doğrudan da, mənə satmaq istədiyini hiss etmədim".
   a) Nyu-yorklu londonlu haqqında deyir?
   b) Londonlu nyu-yorklu haqqında deyir?
3. "Söhbəti davam etdirməkdə çətinlik çəkirdim; hər kəs çox qısa danışırdı".
   a) İsveçli Kəlküttədəki ziyafət haqqında deyir?
   b) Hindli Stokholmdakı ziyafət haqqında deyir?

Cavablar 1 - b, 2 - a, 3 - b

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇALIŞMA: DAVRANIŞ



1. Rus məsləhətçi şirkətiniz üçün apardığı bazar araşdırmasını başa çatdırır. Bank hesabının sizdən ödəniş almaq üçün münasib olmadığını bildirir. Siz hansı addımı atmalısınız:
   a) Valyutaların köçürülməsi üzrə mütəxəssisin e-poçt ünvanını ona verirsiniz?
   b) Yeni və münasib hesabın açılması üçün lazım olan məbləğdə əlavə ödəniş təklif edirsiniz?
   c) Nağd ödəniş təklif edirsiniz?
2. Müəssisənizdə çalışan yapon komandasının üzvlərindən biri yuxarı vəzifəyə təyin edilib. Bunu necə elan etməlisiniz?
   a) Bütün heyəti toplayaraq təmtəraqlı şəkildə?
   b) Təkbətək sakit şəkildə söhbət edərək?
   c) Bir kağıza yazıb divardan asaraq?
3. Finlərdən ibarət bir işçi qrupu ilə məclisdəsiniz. Bir nəfər çox sərxoş olur. Səhər yeməyində onunla görüşürsünüz. Nə deməlisiniz?
   a) "Bugünkü toplantının gündəliyi çox maraqlı görünür".
   b) "Qonaqlıq xoşunuza gəldimi?"
   c) "Dünən gecə uçurdunuz. İndi necəsiniz?"

Cavablar: 1 - c, 2 - b, 3 - c

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA BİR MƏDƏNİYYƏT: ƏCNƏBİ MÜTƏXƏSİSLƏR

Diplomatlar və hərbçilər yerlilərin mədəni xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq, tez-tez bir yerdən başqa yerə köçməli olurlar. İşlə əlaqədar, məsələn, üçillik müqavilə üzrə başqa ölkələrdə yaşayanlar yerli işgüzar mədəniyyətlə yaxın təmasda yaşamalı olurlar.

Gedərkən

I mərhələ: Bal ayı təəssüratı – "Necə də möhtəşəm yerdir!", "Necə də qonaqpərvərdirlər!", "Ölkəmdən əla dəstək alıram!"

II mərhələ: Mədəniyyət şoku – "Burada necə yaşaya bilərəm?", "Başa düşmürlər!", "Özümü atılmış kimi hiss edirəm".

III mərhələ: Uyğunlaşma – "Vaxtilə necə də cahil olmuşam... Bu mənim üçün çox yararlı bir təcrübə ola bilər..."

Qayıdarkən

"Hər şey nə qədər dəyişib; artıq özümü vətənimdəki kimi hiss etmirəm. İndiki əməkhaqqımla burada əvvəlki kimi yaşaya bilmərik, həyat yoldaşım iş tapa bilməz. Hava/yemək/xidmət/sosial həyat haqqında tənqidi fikirlər söyləməmək üçün ehtiyatlı olmalıyam. Məktəbdə uşaqlar niyə belə təcrid olunublar? Bəlkə, xaricdə başqa iş tapa bilərik".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI VƏRDİŞLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI VƏRDİŞLƏR

ÖZÜNÜZLƏ NƏ APARMALISINIZ?



Pasport, biletlər, ağrıkəsici və maraq hissi.

Xarici ölkələrə gedib-gələn bir rəhbərsinizsə, onda, yəqin ki, özünəinamlı insansınız – hər halda, özünəinamınız orta səviyyədən yüksək olmalıdır – yoxsa bu işlə məşğul ola bilməzdiniz. Lap yaxşı, qeyri-adi situasiyalarda özünəinamın yüksək olması həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Məsələ burasındadır ki, özünəinam çox vaxt sizi belə deməyə və ya düşünməyə sövq edir: "Əlbəttə! Nə baş verdiyini başa düşə bilirəm, artıq tədbirlər planını hazırlamağa başlamışam". Belə bir düşüncə tərzi ilə maraq hissinizi boğur, öyrənməyi dayandırırsınız.

Qürurunuzu boğun; bəzi şeyləri etiraf etməyə cəsarətiniz olsun: "Bu işə o qədər də bələd deyiləm; yaxşı olar ki, nə baş verdiyini anlamaq üçün bir neçə sual verim".

Uşaqsayağı maraq hissi çox güclü resursdur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI VƏRDİŞLƏR

AŞPAZLA DOSTLAŞIN



Babam qoca Bob uşaq vaxtı mənə bir məsləhət vermişdi: "Yeni düşərgəyə köçürüləndə, birinci növbədə, aşpazla dostlaşmalısan". Heç vaxt hərbi xidmətdə olmasam da, onun bu məsləhəti həmişə xatirimdədir.

Xarici ölkələrdə işgüzar səfərdə olarkən bütün diqqətiniz müştəriyə, əsas spikerə və layihə rəhbərinə yönələcək. Lap yaxşı, amma sürücünü, yükdaşıyanı, katibi/katibəni, tərcüməçini unutmayın. Onlar səfərinizin gedişatına, həmin ölkədə qazanacağınız reputasiyaya, həmçinin növbəti dəfə necə qarşılanacağınıza böyük təsir göstərə bilərlər.

Bəzi ölkələrdə sürücülər qonağın ön oturacaqda – onların yanında əyləşməsini; bir çox ölkələrdə yükdaşıyanlar mehribancasına salamlaşmağı, hava haqqında bir-iki kəlmə söhbətləşməyi; əksər ölkələrdə katib/katibələr adlarının yadda saxlanılmasını xoşlayır və nəhayət, bütün ölkələrdə tərcüməçilər peşələrinə hörmət göstərilməsini istəyirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI VƏRDİŞLƏR

ÖYRƏNMƏYƏ DAVAM EDİN



Kitab oxuyun...

21–23-cü səhifələrdə mədəniyyətlərarası şüurluluğun müasir mütəxəssislərinin xidmətlərini qiymətləndirdik; onlardan istənilən birinin adını “Google”da axtarın (məsələn, "Edvard Hollun mədəniyyət haqqındakı kitabları"), nəşrlərini tapacaqsınız. Konkret bir ölkə və ya region haqqında məlumat tapmaq istəyirsinizsə, 20-ci səhifədə verilən tövsiyəyə əməl edin. Ya da bir az daha ətraflı və dərindən araşdırın: hədəfinizdəki mədəniyyətə aid populyar bir roman oxuyun; coğrafi marağın necə yarandığını öyrənmək üçün Marko Polonun, antropologiya ilə bağlı ilkin elmi mülahizələri öyrənmək üçün Mişel de Montenin və ya Viktorian dövrünün “dəlisov şücaətləri”ni araşdırmaq üçün ser Riçard Börtanın dövrünə “qayıda bilərsiniz”; həmçinin "Səyahət" və "Araşdırma" rəflərində Lorens van der Postu, Vilfred Tesayceri, Lorens Darreli, Norman Lyuisi, Pol Teronu, Patrik Li Fermoru, Erik Nyubini, Bryus Çatvini... axtarın; linqvistikanı da yaddan çıxarmayın – Noam Çomski... və ya başqa kimləri araşdıra bilərsiniz? Bütün bunların nə demək olduğuna – mövzunu populyarlaşdıran alimlər – Alen de Botton, Stiven Pinker və Bill Braysonla araşdırın və öyrənin.

...Yaxud kursa gedin

Bu kitabda olduğu kimi, mövzu üzrə kurslar, seminarlar və ya hər hansı təlim proqramı da 2 geniş kateqoriyaya bölünür: "ümumi məsələlər" – mövzu ilə bağlı məlumatlılığınızı artırır, davranışlarınızı "mədəni müxtəliflik" situasiyalarına uyğunlaşdırır və tənzimləyirsiniz – və "konkret bir mədəniyyətə xas olan məsələlər" – burada isə bu və ya digər milli/irqi/tayfa qrupu və onun ənənələrini/vərdişlərini öyrənirsiniz.

Bəzi kurslar yaxşı təşkil olunur: təlimi bu işin biliciləri verir və mövzuya uyğun effektiv təlim vəsaitlərindən istifadə edilir; bəziləri isə, sadəcə, boş və mənasız "PowerPoint" slaydlarının lazımsız yığınından ibarət olur. Kursun keyfiyyətinə şübhə duyursunuzsa, ən yaxşısı, evdə özünüz özünüzə təlim keçin və bu mövzuda yaxşı bir kitab oxuyun. Tərəddüd etdiyiniz məqamlarla bağlı isə kitabın müəllifi ilə əlaqə saxlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI VƏRDİŞLƏR

HAMIMIZIN İNSAN OLDUĞUNU UNUTMAYIN



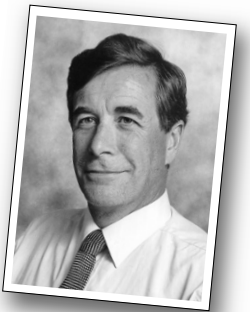
Kitabın 13-cü səhifəsində antropoloqlardan danışdıq. İdarəetmə nəzəriyyəçiləri – xüsusilə Şeyn və Argirisin "yazılmamış qaydalar" adlandıra biləcəyimiz, müəyyən bir mədəni qrupa aid olan və bəzən başqa bir mədəni qrupu dəhşətə gətirən bir sıra faydalı mülahizələri vardır. Hər bir halda əsas diqqət, bir qayda olaraq, fərqliliklərə yönəlir, təlim kurslarında (əvvəlki səhifəyə baxın) verilən məsləhətlər də məhz mədəni uyuşmazlığı aradan qaldırmaq məqsədi daşıyır. İndi isə növbə təkamül psixoloqlarınındır...

Son illərdə bir qrup sosioloq fərqlilikərin kökündə dayanan amilləri öyrənməyə, "istisnası mümkün olmayan mədəniyyət, cəmiyyət, dil, davranış, psixika xüsusiyyətlərini – insan soyunun genetik möhürünə çevrilmiş və təkamül prosesləri nəticəsində beynimizin dərinliyinə işləmiş xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə çalışmışlar. Bunları müəyyən edə bilsək, hara getsək də, hansı mədəniyyətlə qarşılaşsaq qa, nə görəcəyimizi, yəni həmin insanların nəyi edib-nəyi etmədiyini əvvəlcədən biləcək və rahat olacağıq. Eyni zamanda bu biliklər "gözümüz və qulağımız açıq şəkildə" səyahət edərkən formalaşdırdığımız "modelləri" zənginləşdirəcək (bax: səh. 13–20).

Bəşər övladını xarakterizə edən "universalilər"i internetdə tapmaq mümkündür. Bir nəzər yetirin və onların üzərində düşünün: təvazökarlığın nümayişi... qohumbazlıq... təhqirlər... hörmətsizlik və ya həqarətin üzdəki ifadəsi... səxavətin heyranlıq doğurması... empatiya... gələcək planlar... status və rollar ... qarşılıq vermə/qisas... mükəmməl bacarıqlar nümayiş etdirməyə çalışmaq...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Con Mettok
Con idarəetmə üzrə müstəqil məsləhətçidir. O, həyat yoldaşı Süzanna Liddon ilə birlikdə Hempşirdəki evindən www.rightbrain.org.uk veb-saytı vasitəsilə "Right Brain Training Ltd" şirkətini idarə edir.

"RBT" bütün sektorlar üzrə müəssisədaxili kurslar keçməklə qeyri-texniki (sosial sərişdə, ünsiyyət, şəxslərarası münasibətlər və s.) idarəetmə bacarıqlarını təkmilləşdirir. Tədbir və ya proqramlar müştəri ilə məsləhətləşərək onun ehtiyaclarına uyğunlaşdırılır; əsas mövzulara təqdimat üsulları, qətiyyətlilik, danışıqlar aparmaq bacarıqları, komandaqurma, mədəniyyətlərarası həssaslıq, konfransların aparılması və s. aiddir.

Conun müştəriləri Baltikyanı ölkələrdən Aralıq dənizi ölkələrinə, Pennin dağlarından Ural dağlarına qədər geniş coğrafiyanı təmsil edir, Asiya, Orta Şərq və Amerika ölkələrində də vaxtaşırı layihələri baş tutur. O, bir sıra kitablar müəllifidir: "Yeni beynəlxalq rəhbər" ("The New International Manager"), "Effektiv təqdimatlar" ("Powerful Presentations"), "Rusiyaya işgüzar səfər edənlər üçün bələdçi" ("Russia - the Essential Guide for the Business Traveller") və "Effektiv danışıqları necə aparmalı" ("How to be a Better Negotiator"). Bütün kitablar "Kogan Page" nəşriyyatı tərəfindən çap edilib.

Con ünsiyyət bacarıqlarını təkmilləşdirməkdən: zəifi normal, yaxşını isə mükəmməl səviyyəyə çatdırmaqdan zövq alır; o, çox insanın iş həyatını yaxşılığa doğru dəyişməyə nail olub. Müəllif bu kitabı ona çox şey öyrətmiş Sesili və Kitə ithaf edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd