


আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের সাংস্কৃতিক প্রেক্ষাপট

The Cultural Context of International Business



আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে একটি বড় চ্যালেঞ্জ হলো বিভিন্ন সংস্কৃতির সাথে কার্যকরভাবে মানিয়ে নেওয়া। ব্যবসায়িক সাফল্য অর্জনের জন্য সংস্কৃতির বিভিন্ন বিষয়ের তাৎপর্যকে গুরুত্ব সহকারে মূল্যায়ন করা অতীব প্রয়োজনীয়। আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদের সাংস্কৃতিক সচেতনতা তাদেরকে নির্দিষ্ট প্রেক্ষাপটে কীভাবে উপযুক্ত পরিকল্পনা গ্রহণ, কাঠামো প্রণয়ন এবং নেতৃত্ব ও নিয়ন্ত্রণ করতে হয়, তা নির্ধারণ করতে সহায়তা করে। সাফল্যের সাথে কৌশল বাস্তবায়নের জন্য সাংস্কৃতিক পরিবেশের সাথে অভিযোজন করার প্রক্রিয়াটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। আর এই অভিযোজনের জন্য সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য, মাত্রা, মানগুলোসহ পরিচালনার বিভিন্ন কৌশল সম্পর্কে সম্যক জ্ঞান থাকা অপরিহার্য।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এই ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-২.১ : সাংস্কৃতিক ধারণা ও মাত্রা		
পাঠ-২.২ : সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য ও বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক সংস্কৃতি		
পাঠ-২.৩ : বহিঃসংস্কৃতি পরিচালনার কৌশল		

পাঠ-২.১

সাংস্কৃতিক ধারণা ও মাত্রা

Concepts and Dimensions of Culture



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- সাংস্কৃতি কাকে বলে তা বর্ণনা করতে পারবেন;
- গের্ট হফস্টেডি এর সাংস্কৃতিক মাত্রা মডেল সম্পর্কে ধারণা পারবেন; এবং
- ট্রম্পেনারসের সাংস্কৃতিক মাত্রা মডেল সম্পর্কে জানতে পারবেন।

আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সাংস্কৃতির প্রত্যক্ষ ভূমিকা লক্ষ করা যায়। বিশ্বায়নের সাথে সাথে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য সাংস্কৃতিক সচেতনতা অর্জনের গুরুত্ব দিন দিন বৃদ্ধি পাচ্ছে, যা তাদের বিভিন্ন সাংস্কৃতির সাথে এবং কার্যক্রম পরিচালনা করাকে সহজ করে তুলেছে। সাংস্কৃতিকে বিস্তারিতভাবে ব্যাখ্যা করার জন্য সাংস্কৃতিক মাত্রা আকারে বিভিন্ন মডেল তৈরি করা হয়েছে। এই পাঠে সাংস্কৃতি এবং সাংস্কৃতিক মাত্রার দুটি মডেল সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে।

সাংস্কৃতি

Culture

সাংস্কৃতি বলতে কোনো দেশের মানুষের বিশ্বাস, মূল্যবোধ, নৈতিকতা, দৃষ্টিভঙ্গি, আচরণ ও অন্যান্য ব্যবহারকে বোঝায়। কোনো দেশের ভোক্তাদের মূল্যবোধ, নৈতিকতা, রীতি-প্রথা, বিশ্বাস, অভ্যাস ইত্যাদি বিষয়গুলো নির্ভর করে সংশ্লিষ্ট দেশের সাংস্কৃতির ওপর। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে কোনো দেশের ভোক্তাদের জন্য পণ্য বা সেবা উৎপাদন করার পূর্বে সংশ্লিষ্ট দেশের সাংস্কৃতি সম্পর্কে পূর্ব থেকে অবগত হতে হয়।

সাংস্কৃতিক মাত্রা

Dimensions of Culture

প্রতিটি সাংস্কৃতির কিছু মৌলিক বিষয় আছে—সাংস্কৃতিক মাত্রা এই ধারণার ওপর ভিত্তি করে প্রতিষ্ঠিত। বিভিন্ন সাংস্কৃতির মধ্যে বিদ্যমান পার্থক্য ও তার প্রভাব বোঝার জন্য সাংস্কৃতিক মাত্রা একটি কাঠামো প্রদান করে, যা মিশ্র সাংস্কৃতিক যোগাযোগের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। সাংস্কৃতিক মাত্রা ব্যাখ্যা করার জন্য বিভিন্ন মডেল ব্যবহার করা হয়। এখানে গের্ট হফস্টেডি এর সাংস্কৃতিক মাত্রা মডেল এবং ট্রম্পেনারসের সাংস্কৃতিক মাত্রা আলোচনা করা হলো।

(ক) গের্ট হফস্টেডি এর সাংস্কৃতিক মাত্রা

Geert Hofstede's Cultural Dimensions

গের্ট হফস্টেডি একজন প্রখ্যাত লেখক, যিনি সাংস্কৃতিক মাত্রা বর্ণনা করার জন্য ৫০টি দেশের ১১৬,০০০ জনের বেশি মানুষের ওপর গবেষণা করে একটি মডেল তৈরি করেছেন এবং সাংস্কৃতিক পার্থক্য সম্পর্কিত বিষয়গুলো নিয়ে গবেষণা করেছেন। তিনি সাংস্কৃতির চারটি মাত্রা প্রস্তাব করেছিলেন, যা বিভিন্ন সাংস্কৃতি সম্পর্কে ধারণা পেতে সাহায্য করে। তাঁর প্রস্তাবিত সাংস্কৃতিক মাত্রাগুলো হলো :

১. ক্ষমতার দূরত্ব (Power distance)
২. অনিশ্চয়তা এড়ানো (Uncertainty avoidance)
৩. সমষ্টিবাদ বনাম ব্যক্তিবাদ (Collectivism vs Individualism)
৪. পুরুষসুলভতা বনাম নারীসুলভতা (Masculinity vs Femininity)

১. ক্ষমতার দূরত্ব

Power distance

ক্ষমতার দূরত্ব বলতে প্রতিষ্ঠানগুলোতে বিদ্যমান ক্ষমতার অসম বন্টনের সীমাকে বোঝানো হয়। সাধারণত কোনা সংস্কৃতিতে ক্ষমতার অসম বন্টনের সীমা সেই সমাজ দ্বারা নির্ধারিত হয়। কর্মক্ষেত্রে ক্ষমতার বৈষম্য থাকা স্বাভাবিক। তবে অধীনরা কী পরিমাণ অসম ক্ষমতা গ্রহণ করবে, তা সামাজিকভাবে নির্ধারিত হয়।

যদি দেশগুলোতে লোকেরা উচ্চ ক্ষমতার দূরত্ব প্রদর্শন করে (যেমন : মালয়েশিয়া, ফিলিপাইন, মেক্সিকো), অধীনস্থ কর্মচারীরা উচ্চপদস্থ কর্মকর্তার কর্তৃত্বকে স্বীকৃতি দেয় সেই ব্যক্তির আনুষ্ঠানিক অবস্থানকে সম্মান প্রদর্শনের মাধ্যমে এবং তারা খুব কমই আদেশের পালাক্রমকে অমান্য করে। এই প্রতিক্রিয়ার ফলস্বরূপ কেন্দ্রীয় কাঠামো ও স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের সৃষ্টি হয়।

যদি দেশের লোকেরা কম ক্ষমতার দূরত্ব প্রদর্শন করে (যেমন : অস্ট্রিয়া, ডেনমার্ক), উচ্চপদস্থ ও অধীনস্থ-উভয় কর্মচারীরা একে অপরকে সমান ক্ষমতার অধিকারী হিসেবে সম্মান করে, ফলে পারস্পরিক সংহতি, সহযোগিতা, মুক্ত ধারণা ও যোগাযোগের বিকাশ ঘটে। এ ধরনের দেশগুলোতে স্বৈরতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার চর্চা ভালোভাবে গৃহীত হয় না।

২. অনিশ্চয়তা এড়ানো

Uncertainty avoidance

একটি সমাজ কীভাবে অজানা বিষয়ে আচরণ করে তার সাথে সংস্কৃতির এই মাত্রাটি সম্পর্কিত। অনিশ্চয়তা এড়ানোর ক্ষেত্রে সর্বোচ্চ গুরুত্ব প্রদানকারী সংস্কৃতিতে (যেমন : জাপান, পর্তুগাল, গ্রিস) লোকেরা নিয়ম-কানুন ও নীতিমালা সমন্বিত কাঠামোগত পরিবেশ পছন্দ করে এবং তাদের মধ্যে জাতীয়তাবোধের দৃঢ়তা কাজ করে। কর্মক্ষেত্রে এই ধরনের মূল্যবোধ ও আনুষ্ঠানিক নিয়ম-কানুনকে প্রতিষ্ঠিত করে, যা আরো বেশি পেশাগত স্থিতিশীলতা দান করে। ব্যবস্থাপকের মধ্যে কম ঝুঁকিপূর্ণ সিদ্ধান্ত নেওয়ার প্রবণতা থাকে এবং কর্মীরা তুলনামূলক কম আত্মসী মনোবলের হয়ে থাকে।

বিপরীত দিকে অনিশ্চয়তা এড়ানোর ক্ষেত্রে সর্বনিম্ন গুরুত্ব প্রদানকারী দেশগুলোর (যেমন : ডেনমার্ক, গ্রেট ব্রিটেন) সংস্কৃতিতে বিদ্যমান নিয়ম ও নীতিগুলো কর্মীদের মধ্যে উদ্বেগ সৃষ্টি করে। প্রতিষ্ঠানগুলোর ক্রিয়াকলাপ ও রীতিনীতি কম কাঠামোগত ও কম আনুষ্ঠানিক হয়ে থাকে। কিছু ব্যবস্থাপকের মধ্যে উচ্চঝুঁকি নেওয়ার প্রবণতা দেখা যায় এবং চাকরির ক্ষেত্রে স্থিতিশীলতার অভাব পরিলক্ষিত হয়।

৩. সমষ্টিবাদ বনাম ব্যক্তিবাদ

Collectivism vs Individualism

তৃতীয় সাংস্কৃতিক মাত্রা হলো ব্যক্তিবাদ, যেখানে সমাজের তুলনায় নিজের এবং সংশ্লিষ্ট পরিবারের ওপর বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয়। যে সমস্ত দেশে (যেমন : বাংলাদেশ, পানামা) স্বতন্ত্রবাদ কম রয়েছে, সেখানে সমষ্টিবাদ প্রাধান্য পেয়েছে এবং সে সমস্ত সংস্কৃতিতে গোষ্ঠী সাফল্য, সম্প্রীতি ও গোষ্ঠীর ওপর জোর দেওয়া হয়। এ ধরনের সংস্কৃতিতে নিয়োগ ও পদোন্নতির ক্ষেত্রে ব্যক্তিগত অর্জন বা সক্ষমতার চেয়ে পিতৃতন্ত্রকে প্রাধান্য দেয় এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে সমষ্টিগত সিদ্ধান্তকে জোর দেওয়া হয়।

অন্যদিকে স্বতন্ত্রবাদ সংস্কৃতিতে সাধারণত স্বসম্মান, স্বায়ত্তশাসন ও স্বাধীনতার ওপর জোর দেওয়া হয়। অর্থাৎ সংস্কৃতির স্বতন্ত্রবাদ-সমষ্টিবাদ মাত্রা-কোনো গোষ্ঠীর সদস্যরা একে অপরের সাথে কতটুকু সম্পৃক্ত এবং একসাথে কাজ করার প্রবণতা প্রকাশ করে।

৪. পুরুষসুলভতা বনাম নারীসুলভতা

Masculinity vs Femininity

পুরুষসুলভতা দ্বারা সংস্কৃতির এমন বৈশিষ্ট্যকে বোঝানো হয়, যেখানে সাফল্য, বীরত্ব, প্রতিযোগিতা এবং বস্তুগত অর্জনে বেশি মনোনিবেশ করা হয়। যেমন : জাপান, অস্ট্রিয়া। এইসব দেশে কর্মক্ষেত্রে কাজের চাপ পরিলক্ষিত হয় এবং উচ্চপদগুলোতে নারীর উপস্থিতি কম লক্ষ করা যায়। অন্যদিকে নারীসুলভতা রয়েছে যে সংস্কৃতিতে সেখানে সহযোগিতা,

বিনয়, কোমল মূল্যবোধ এবং জীবনের মান উন্নয়নে অগ্রাধিকার দেওয়া হয়। যেমন : সুইজারল্যান্ড, নিউজিল্যান্ড। এখানে কর্মক্ষেত্রে স্বল্প কাজের চাপ ও বিরোধ দেখা যায় এবং উচ্চপদগুলোতে নারীর উপস্থিতি বেশি রয়েছে।

হফস্টেডি এর প্রস্তাবিত চারটি সংস্কৃতির মাত্রা বিচ্ছিন্ন নয়; বরং তারা পরস্পর নির্ভরশীল এবং তারা কাজের দৃষ্টিভঙ্গি ও ব্যবহারের ওপর প্রভাব বিস্তার করে।

(খ) ট্রম্পেনারসের সাংস্কৃতিক মাত্রা

Trompenaar's Cultural Dimensions

এই মডেলটি সংস্কৃতির সাতটি মাত্রা হিসেবে পরিচিত, যা ৪০টি দেশের প্রায় ৪০ হাজারের বেশি পরিচালকের ওপর সমীক্ষা করে পাওয়া গেছে। নিম্নে সাতটি মাত্রা সম্পর্কে আলোচনা করা হলো :

(১) সর্বজনীনতা বনাম বিশেষত্ব

Universalism vs Particularism

সর্বজনীনতার ওপর ভিত্তি করে সংস্কৃতিগুলো সকল ক্ষেত্রে একই রকম আচরণ করে এবং সম্পর্কের চেয়ে নিয়মের ওপর বেশি গুরুত্ব দেয়। যেমন : কানাডা, যুক্তরাষ্ট্র, অস্ট্রেলিয়া।

বিশেষত্বভিত্তিক সংস্কৃতিতে সম্পর্ককে বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন : দক্ষিণ কোরিয়া, চীন, রাশিয়া।

(২) ব্যক্তিবাদ বনাম সাম্যবাদ

Individualism vs Communitarianism

ব্যক্তিবাদী সংস্কৃতিতে ব্যক্তিগত স্বাধীনতার ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন : কানাডা, যুক্তরাষ্ট্র, অস্ট্রেলিয়া।

সাম্যবাদভিত্তিক সংস্কৃতিতে গোষ্ঠীর মতামতের ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন : জাপান, আফ্রিকা, চীন।

(৩) নির্দিষ্ট বনাম বিচ্ছিন্ন

Specific vs Diffuse

নির্দিষ্ট সংস্কৃতিতে লোকেরা তাদের ব্যক্তিগত জীবন ও কর্মজীবন পৃথক রাখতে আগ্রহী থাকে। যেমন : জার্মানি, যুক্তরাষ্ট্র, নেদারল্যান্ডস।

বিচ্ছিন্ন সংস্কৃতিতে লোকেরা তাদের ব্যক্তিগত ও কর্মজীবনকে আন্তঃসংযুক্ত হিসেবে দেখে এবং বিশ্বাস করে যে সম্পর্কগুলো দৃঢ় হলে উদ্দেশ্যগুলো ভালোভাবে অর্জন করা যায়। যেমন : চীন, ভারত, স্পেন, আর্জেন্টিনা।

(৪) নিরপেক্ষ বনাম সংবেদনশীল

Neutral vs Affective

নিরপেক্ষ সংস্কৃতিতে লোকেরা তাদের আবেগ প্রকাশ নিয়ন্ত্রণ রাখে। যেমন : জার্মানি, নেদারল্যান্ডস, যুক্তরাষ্ট্র।

সংবেদনশীল সংস্কৃতিতে কর্মক্ষেত্রেও লোকেরা আবেগ ভাগ করে নেয় এবং স্বাভাবিক হিসেবে বিবেচনা করে। যেমন : ইতালি, স্পেন, লাতিন আমেরিকা।

(৫) অর্জন বনাম আরোপন

Achievement vs Ascription

অর্জন সংস্কৃতিতে জ্ঞান ও দক্ষতার মাধ্যমে সামাজিক পদমর্যাদাকে অর্জন করাকে গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন : জার্মানি, যুক্তরাষ্ট্র।

আরোপন সংস্কৃতিতে শিক্ষা, বয়স, সামাজিক অবস্থান ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে সামাজিক পদমর্যাদা দেওয়া হয়। প্রতিষ্ঠানে দক্ষতার চেয়ে প্রতিশ্রুতিবদ্ধতাকে বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয়। যেমন : জাপান, ইতালি, ফ্রান্স।

(৬) ধারাবাহিক সময় বনাম অনুবর্তী সময়**Sequential time vs Synchronous time**

ধারাবাহিক সময়ের সংস্কৃতিতে সময়কে গুরুত্ব দিয়ে প্রকল্পগুলো ধারাবাহিকভাবে সময়মতো সম্পন্ন করাকে গুরুত্ব দেয়। যেমন : জার্মানি, যুক্তরাষ্ট্র। অনুবর্তী সময়ের সংস্কৃতিতে লোকেরা অতীত, বর্তমান ও ভবিষ্যৎকে আন্তঃ হিসেবে দেখে। একসাথে অনেক কাজ করার কারণে কাজের পরিকল্পনা ও সময়সীমার ক্ষেত্রে নমনীয় থাকে। যেমন : জাপান, ভারত, মেক্সিকো।

(৭) অভ্যন্তরীণ পরিচালনা বনাম বাহ্যিক পরিচালনা**Internal Direction vs External Direction**

অভ্যন্তরীণ পরিচালনার সংস্কৃতিতে লোকেরা বিশ্বাস করে যে লক্ষ্য অর্জনের জন্য তারা পরিবেশকে নিয়ন্ত্রণ করতে পারে। এ ধরনের সংস্কৃতিতে বিজয়কে গুরুত্ব দেওয়া হয় এবং লোকদের মধ্যে আক্রমণাত্মক ব্যক্তিত্ব পরিলক্ষিত হয়। যেমন : জার্মানি, যুক্তরাষ্ট্র।

অন্যদিকে বাহ্যিক সংস্কৃতিতে লোকেরা বিশ্বাস করে যে তাদের লক্ষ্য অর্জনের জন্য অবশ্যই পরিবেশের সাথে কাজ করতে হবে এবং বিজয়কে তারা ততটা গুরুত্ব দেয় না। যেমন : চীন, রাশিয়া, সৌদি আরব।

**সারসংক্ষেপ :**

একটি সমাজের পারস্পরিক মূল্যবোধ, বোঝাপড়া, অনুমান, লক্ষ্যগুলো নিয়ে সংস্কৃতি গঠিত হয়, যা বিভিন্ন প্রজন্মের মধ্য দিয়ে প্রবাহিত হয়। হফস্টেডি সংস্কৃতির চারটি মাত্রা প্রস্তাব করেছিলেন, যা কোনো দেশের সাংস্কৃতিক অবস্থা চিহ্নিত করতে ও বর্ণনা করতে সহায়তা করে এবং সাংগঠনিক প্রক্রিয়াগুলোকে প্রভাবিত করে। ট্রম্পেনারস তাঁর গবেষণায় একই রকম মাত্রার সাথে সাথে কিছু ভিন্ন মাত্রা খুঁজে পেয়েছিলেন। যেমন : বাধ্যবাধকতা, সংবেদনশীলতা, গোপনীয়তা, ক্ষমতা ও মর্যাদার উৎস। এই গবেষণাগুলোতে প্রাপ্ত তথ্যের ওপর ভিত্তি করে ব্যবস্থাপকগণকে একটি নির্দিষ্ট আন্তর্জাতিক ক্ষেত্রে কাজের প্রক্রিয়া সমন্বয় ও কর্মীদের প্রণোদিত করতে সহায়তা করবে।

পাঠ-২.২

সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য ও বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক সংস্কৃতি

Cultural Diversity and Organizational Culture in Multinational Companies



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য সম্পর্কে ধারণা পাবেন; এবং
- বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানসমূহের সাংগঠনিক সংস্কৃতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।

আন্তর্জাতিক ব্যবসায় পরিচালনায় সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য একটি বিশেষ ভূমিকা পালন করে। সাফল্য অর্জন করার জন্য বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোকে সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য যেমন বিবেচনা করতে হবে, তেমনি সাংগঠনিক সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা ও অনুসরণ করতে হবে।

সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য/পার্থক্য

Cultural Diversity

সাম্প্রতিককালে সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে, বিশেষ করে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানসমূহে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। জাতি, ভৌগোলিক ভিত্তি, সততা, লিঙ্গ, বয়স, শিক্ষাগত যোগ্যতা, মানসিক ও শারীরিক সক্ষমতা, জীবনযাত্রা, সাংস্কৃতিক পটভূমি, অর্থনৈতিক অবস্থা ইত্যাদি বিষয়গুলো প্রতিষ্ঠানে সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য আনয়নের ক্ষেত্রে প্রভাবক হিসেবে কাজ করে। একটি দেশের সংস্কৃতি সে দেশের প্রযুক্তি স্থানান্তর, ব্যবস্থাপনিকীয় আদর্শ ও মনোভাব এবং ব্যবসায়িক-সরকার সম্পর্ককে প্রভাবিত করতে পারে।

সামগ্রিক পরিভাষায়, আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপনার ওপর সাংস্কৃতিক প্রভাবটি সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের সদস্যদের মূল বিশ্বাস ও আচরণ দ্বারা প্রতিফলিত হয়।

নিম্নে সমাজের সংস্কৃতি কীভাবে সরাসরি ব্যবস্থাপনিকীয় পদ্ধতির ওপর প্রভাব বিস্তার করে তার কিছু উদাহরণ দেওয়া হলো :

(ক) কেন্দ্রীভূত বনাম বিকেন্দ্রীভূত সিদ্ধান্ত গ্রহণ

Centralized vs Decentralize Decision Making

কিছু সমাজে শীর্ষ পরিচালনাকারীরাই সব ধরনের গুরুত্বপূর্ণ সাংগঠনিক সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকে। বিপরীতভাবে অন্যান্য সমাজে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা পরিচালকদের মধ্যে বন্টন করা হয়, যেখানে মাঝারি ও নিম্নস্তরের পরিচালকরা সক্রিয়ভাবে অংশগ্রহণ করে এবং গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে।

(খ) নিরাপত্তা বনাম ঝুঁকি

Safety vs Risks

কিছু সমাজে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদের মধ্যে ঝুঁকি গ্রহণ ও অনিশ্চয়তার মধ্যে সিদ্ধান্ত গ্রহণের বিষয়ে বিমুখতা দেখা যায়। অন্যদিকে কিছু সমাজে অনিশ্চয়তার মধ্যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা সাধারণ বিষয় এবং ঝুঁকি গ্রহণকে সেখানে উৎসাহিত করা হয়।

(গ) স্বতন্ত্র পুরস্কার বনাম দলগত পুরস্কার

Individual vs Group Reward

কিছু সমাজের কর্মীদের অসাধারণ কর্মের জন্য তাদেরকে বোনাস ও কমিশন আকারে স্বতন্ত্রভাবে পুরস্কার দেওয়া হয়। আবার অনেক সময় স্বতন্ত্র পুরস্কারকে নিরুৎসাহিত করে যুগ্ম আকারে দলকে পুরস্কৃত করা হয়।

(ঘ) আনুষ্ঠানিক বনাম অনানুষ্ঠানিক পদ্ধতি**Formal vs Informal Procedures**

কিছু সমাজে কাজের পদ্ধতিগুলো আনুষ্ঠানিকভাবে তৈরি করা হয় এবং তা কঠোরভাবে মানা হয়। অন্যদিকে কিছু সমাজে বেশির ভাগ কাজই অনানুষ্ঠানিক পদ্ধতিতে করা হয়।

(ঙ) উচ্চ বনাম নিম্ন সাংগঠনিক আনুগত্য**High vs Low Organizational Loyalty**

কিছু সমাজে কর্মীদের মধ্যে সংগঠন কিংবা নিয়োগকর্তার প্রতি প্রচণ্ড আনুগত্য পরিলক্ষিত হয়। অন্যদিকে কিছু সমাজে কর্মীরা শুধুমাত্র তাদের পেশার প্রতি সম্পৃক্ত থাকে।

(চ) সহযোগিতা বনাম প্রতিযোগিতা**Cooperation vs Competition**

কিছু সমাজের লোকজন পারস্পরিক সহযোগিতাকে বেশি গুরুত্ব প্রদান করে। আবার কিছু সমাজের লোকদের মধ্যে প্রতিযোগিতাকে উৎসাহিত করা হয়।

(ছ) স্বল্পমেয়াদি বনাম দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা**Short-term vs Long-term Planning**

কিছু সংস্কৃতিতে লোকেরা স্বল্পমেয়াদি প্রভাবের ওপর জোর দেয়, যেমন : মুনাফা ও দক্ষতা অর্জনের জন্য স্বল্পকালীন প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য নির্ধারণ। অন্যদিকে কিছু সংস্কৃতিতে তারা সুদূরপ্রসারী মনোভাব পোষণ করে, যেমন : বাজারের অংশ বৃদ্ধি বা প্রযুক্তিগত বিকাশের মতো দীর্ঘকালীন পরিকল্পনা গ্রহণ।

(জ) স্থায়িত্ব বনাম উদ্ভাবন**Staleility vs Innovation**

কিছু সমাজে যেকোনো কাজে স্থিতিশীলতাকে গুরুত্ব দেয় এবং পরিবর্তনকে নিরুৎসাহিত করে। বিপরীতে কিছু সংস্কৃতিতে পরিবর্তনকে উৎসাহিত করে নতুন কিছু উদ্ভাবনকে প্রণোদিত করে।

এই ধরনের বিভিন্ন দেশের মধ্যে সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্যতা, আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপনা ধারায় ব্যাপক প্রভাব ফেলে।

বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক সংস্কৃতি**Organizational Culture in Multinational Companies**

সাংগঠনিক সংস্কৃতি দ্বারা একটি সংগঠন বা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সম্মিলিত মূল্যবোধ ও বিশ্বাসকে বোঝানো হয়, যার মাধ্যমে তারা সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানে নিজেদের ভূমিকা ও মানদণ্ড বুঝতে সক্ষম হয়।

সাংগঠনিক কার্যক্রমের তিনটি দিক রয়েছে, যা বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর সংস্কৃতি নির্ধারণে বিশেষ গুরুত্ব বহন করে : (১) কর্মচারী ও তাদের প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সাধারণ সম্পর্ক, (২) কর্তৃত্বের শ্রেণিবদ্ধব্যবস্থা, যা পরিচালক ও অধীনদের ভূমিকা নির্ধারিত করে এবং (৩) বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, লক্ষ্য ও প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের অবস্থান ইত্যাদি সম্পর্কে কর্মচারীদের দৃষ্টিভঙ্গি।

সাংগঠনিক সংস্কৃতির মাত্রা পরীক্ষা করার সময় ট্রম্পেনারস দুটি বিষয়কে ব্যবহারের পরামর্শ দিয়েছিলেন।

- (১) একটি সাম্যতা ও সাংগঠনিক ক্রম শ্রেণিবিভাগের মধ্যে পার্থক্য করে;
- (২) অন্যটি কর্মী ও কাজের দৃষ্টিভঙ্গি পরীক্ষা করে।

এর ওপর ভিত্তি করে নিম্নে চার ধরনের সাংগঠনিক সংস্কৃতি বর্ণনা করা হলো :

সাম্যতা (Equity)		
ব্যক্তিভিত্তিক (Person oriented)	পূর্ণতাভিত্তিক সংস্কৃতি	প্রকল্পভিত্তিক সংস্কৃতি
	ইনকিউবেটর (Incubator)	গাইডেড মিসাইল (Guided Missile)
	পরিবার (Family)	আইফেল টাওয়ার (Eiffel Tower)
	ক্ষমতাভিত্তিক সংস্কৃতি	ভূমিকাভিত্তিক সংস্কৃতি
ক্রম শ্রেণিবিভাগ (Hierarchy)		
চিত্র : সাংগঠনিক সংস্কৃতি		

(ক) পারিবারিক সংস্কৃতি

Family Culture

পারিবারিক সংস্কৃতিতে সংগঠনের ক্রম শ্রেণিবিভাগ ও ব্যক্তির ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। যিনি নেতৃত্ব দেন তাঁকে যত্নশীল অভিভাবক হিসেবে বিবেচনা করা হয়। সংগঠন কর্মচারীদের সাথে পিতৃতান্ত্রিক সম্পর্ক ধরে রাখে, তাদের দেখাশোনা করে, তাদের সাথে ভালো আচরণ করে এবং অব্যাহত কর্মসংস্থান নিশ্চিত করার চেষ্টা করে। ফলে ক্ষমতাভিত্তিক একটি পারিবারিক পরিবেশ তৈরি হয়। এ ধরনের সংস্কৃতি তুরস্ক, পাকিস্তান, হংকং ইত্যাদি দেশে প্রচলিত রয়েছে।

(খ) আইফেল টাওয়ার সংস্কৃতি

Eiffel Tower Culture

আইফেল টাওয়ার সংস্কৃতিতে সংগঠনের ক্রম শ্রেণিবিভাগ ও কাজের ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। এই সংস্কৃতিতে কাজগুলো সুস্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করা হয়, কর্মচারীরা তাদের দায়িত্ব সম্পর্কে অবহিত থাকে এবং সমস্ত কাজ শীর্ষস্থান থেকে সমন্বিত হয়। কর্মকর্তা-কর্মচারীদের মধ্যে সম্পর্ক আনুষ্ঠানিক হয়ে থাকে। কেননা তারা বিশ্বাস করে, এটি তাদের যুক্তিসংগত রায়কে প্রভাবিত করবে। ডেনমার্ক, জার্মানি, নেদারল্যান্ডস ইত্যাদি দেশগুলোতে এই ধরনের সংস্কৃতি প্রচলিত আছে।

(গ) গাইডেড মিসাইল সংস্কৃতি

Guided Missile Culture

এই সংস্কৃতিটি কর্মক্ষেত্রে সাম্যতা ও কাজের ওপর বিশেষ গুরুত্ব আরোপ করে এবং কাজগুলো দলগতভাবে সম্পন্ন করা হয়। এই সংস্কৃতির একটি বিশেষ বৈশিষ্ট্য হলো, এখানে দ্রুতই পরিবর্তন আসে। যখন একটি লক্ষ্য অর্জিত হয় তখন পুনরায় নতুন লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয় এবং দলগুলো পুনর্গঠিত হয়। নরওয়ে, মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে এ ধরনের সংস্কৃতি প্রচলিত।

(ঘ) ইনকিউবেটর সংস্কৃতি

Incubator Culture

এ ধরনের সংস্কৃতিতে সাম্যতা ও ব্যক্তির ওপর বিশেষ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। সদস্যদের স্বপ্রকাশ ও আত্মপরিপূরকের জন্য সংগঠনগুলো ইনকিউবেটরের ভূমিকা পালন করে। এ ধারণার ভিত্তিতে এ সংস্কৃতির কাঠামো সামান্য আনুষ্ঠানিক হয়ে থাকে। এ ধরনের সংস্কৃতি এমন এক কর্ম পরিবেশ তৈরি করে, যেখানে কর্মীরা কাজের প্রতি তীব্র

প্রতিশ্রুতিশীল হয়। এই সংস্কৃতিতে নেতৃত্ব অর্জন করা হয়, অবস্থান দ্বারা নির্ধারিত হয়। ডেনমার্ক, কানাডায় এ ধরনের সংস্কৃতির প্রচলন রয়েছে।

ট্রম্পেনারস যে সমস্ত সাংগঠনিক সংস্কৃতি বর্ণনা করেছেন, তা খুবই মৌলিক। বাস্তবিকভাবে এর অনুশীলন খুবই কম হয় এবং প্রতিষ্ঠানগুলোতে মিশ্রিত অনুশীলন পরিলক্ষিত হয়।



সারসংক্ষেপ :

সাংগঠনিক সংস্কৃতি বিভিন্ন উপাদান দ্বারা রূপান্তরিত হয়। সংস্কৃতির মধ্যকার পার্থক্যগুলো পরীক্ষা করার সময় ট্রম্পেনারস দুটি ধারাবাহিকতা : সাম্যতা-ক্রম শ্রেণিবিভাগ ও ব্যক্তি কর্মভিত্তিক বিষয়কে গুরুত্ব দেওয়ার পরামর্শ দিয়েছিলেন। ফলে চারটি মূল ধরনের সাংগঠনিক সংস্কৃতি ঘটে : পারিবারিক সংস্কৃতি, যেখানে ক্রম শ্রেণিবিভাগ ও ব্যক্তি বিশেষের ওপর জোর দেওয়া হয়; আইফেল টাওয়ার সংস্কৃতি, যেখানে ক্রম শ্রেণিবিভাগ ও ব্যক্তির ওপর জোর দেওয়া হয়; গাইডেড মিসাইল সংস্কৃতি, যেখানে সাম্যতা ও কাজকে গুরুত্ব দেওয়া হয় এবং ইনকিউবেটর সংস্কৃতি, যেখানে সাম্যতা ও ব্যক্তির ওপর জোর দেওয়া হয়।

পাঠ-২.৩

বহিঃসংস্কৃতি পরিচালনার কৌশল

Strategies for Managing Cultural Affairs



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- বহিঃসংস্কৃতিতে আন্তর্জাতিক ব্যবসায় পরিচালনার বিভিন্ন কৌশলগত প্রবণতা সম্পর্কে জানতে পারবেন; এবং
- সাংস্কৃতিকভাবে ভিন্ন গোষ্ঠী পরিচালনার কৌশল ধারণা পাবেন।

বহিঃসংস্কৃতি পরিচালনার কৌশল

Strategies for Managing Cultural Affairs

বিশ্ববাজারে প্রবেশের পূর্বে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোকে বিভিন্ন দেশের সাংস্কৃতিক পরিবেশ সম্পর্কে পূর্ব থেকেই অবহিত হতে হয়। বিশেষ করে যে সমস্ত দেশের সাথে মূল প্রতিষ্ঠানটির সংস্কৃতির পার্থক্য রয়েছে, সে সমস্ত দেশে ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের সমস্যার সম্মুখীন হতে হয়। বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর আন্তর্জাতিক কৌশল তৈরি করার সময় বিভিন্ন জাতীয় সংস্কৃতি এবং অনুশীলনগুলো সাবধানতার সাথে বিবেচনা করতে হয়। নিম্নে সেগুলো আলোচনা করা হলো :

(ক) কৌশলগত প্রবণতা

Strategic Predisposition

ব্যবসায় পরিচালনার ক্ষেত্রে বেশির ভাগ বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সাংস্কৃতিক কৌশলগত প্রবণতা দেখা যায়। এ ক্ষেত্রে চারটি স্বতন্ত্র প্রবণতা চিহ্নিত করা হয়েছে।

(১) ইথনোসেন্ট্রিক

Ethnocentric

এই কৌশলের অধীনে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর সদর দপ্তর, তাদের সহায়ক সংস্থাগুলোর জন্য লক্ষ্য এবং গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে এবং সহায়ক সংস্থাসমূহ সেগুলো বাস্তবায়ন করে থাকে ও সদর দপ্তরে কার্যনির্বাহী পরিচালকদের কাছে বিবরণী প্রদান করে। ব্যবস্থাপকগণ বৈদেশিক বাজার পরিচালনার ক্ষেত্রে দেশীয় কৌশল ও কর্মীদের বেশি গুরুত্ব দিয়ে থাকে। টয়োটা ও স্যামসাং এই ধরনের কৌশল অবলম্বন করে থাকে।

(২) পলিসেন্ট্রিক

Polycentric

এই কৌশলের অধীনে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলো প্রতিটি সহায়ক সংস্থাগুলোকে একটি স্বাধীন সংস্থা হিসেবে বিবেচনা করে ও প্রায় সমস্ত কাজকে বিকেন্দ্রীকরণ করে এবং তত্ত্বাবধায়ক দেশের প্রতিনিধিদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত্ব বন্টন করে দেয়। কর্মী নিয়োগের ক্ষেত্রে তা তত্ত্বাবধায়ক দেশের মধ্যে সীমাবদ্ধ রাখে। সহায়ক সংস্থাগুলোর সংস্কৃতি অনুসারে উৎপাদন, বিপণন, নিয়োগসহ সমস্ত কৌশল তৈরি করা হয়। কোকা-কোলা এর প্রকৃষ্ট উদাহরণ।

(৩) রিজিওসেন্ট্রিক

Regiocentric

একটি রিজিওসেন্ট্রিক কৌশলে বিভিন্ন অঞ্চলকে বিভিন্ন বাজার হিসেবে দেখে। জাতীয় সীমা উপেক্ষা করে সাধারণ বিপণনের বৈশিষ্ট্যযুক্ত একটি নির্দিষ্ট অঞ্চলকে একটি একক বাজার হিসেবে বিবেচনা করা হয়। বাটা এই কৌশল অবলম্বন করে।

(৪) জিওসেন্ট্রিক**Geocentric**

যে সমস্ত বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান এই কৌশল অবলম্বন করে তারা সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে একটি বৈশ্বিক পদ্ধতি গ্রহণ করে থাকে। এই কৌশলের ভিত্তিতে পুরো বিশ্বকে একটি একক বাজার হিসেবে দেখা হয় এবং পণ্য উৎপাদন, প্রযুক্তি বিপণনের ক্ষেত্রে একই পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। কর্মী নিয়োগের ক্ষেত্রে জাতীয়তা নির্বিশেষে সবচেয়ে উপযুক্ত ব্যক্তিদের নিয়োগের কৌশল গ্রহণ করা হয়।

সাধারণত সফল বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলো প্রয়োজনের ওপর ভিত্তি করে মিশ্র কৌশল অবলম্বন করে থাকে।

(খ) সমস্যার সমাধান**Meeting Challenges**

আন্তর্জাতিক সন্ধি স্থাপনে বিভিন্ন পক্ষের মধ্যে সাংস্কৃতিক পার্থক্য বিদ্যমান থাকতে পারে। নিম্নে কিছু কারণ দেওয়া হলো, যা বিভিন্ন সংস্কৃতিতে কার্যক্রম পরিচালনায় সাধারণ কিছু কৌশল প্রয়োগের ক্ষেত্রে উৎসাহিত করছে। যেমন :

- (১) বিশ্বব্যাপী শিল্পের মানের বৈচিত্র্য
- (২) বিভিন্ন ধরনের পণ্যের জন্য স্থানীয় গ্রাহকদের ক্রমাগত চাহিদা
- (৩) স্থানীয় পণ্য ত্রয় করতে আর্থী ক্রেতাদের জন্য অভ্যন্তরীণ নীতি পালনের গুরুত্ব
- (৪) কেন্দ্রীকরণ ও বিকেন্দ্রীকরণসংক্রান্ত মতামতের ভিন্নতা
- (৫) সহায়ক সংস্থাগুলোকে তাদের নিজস্ব দক্ষতা ও প্রতিভা ব্যবহারের অনুমতি দেওয়ার প্রয়োজনীয়তা।

সাংস্কৃতিকভাবে বিভিন্ন গোষ্ঠী পরিচালনার ক্ষেত্রে কিছু কৌশল কার্যকর হিসেবে বিবেচিত হয়। যেমন :

- (১) সদস্যদের সঠিকভাবে নির্বাচন
- (২) কোনো গোষ্ঠী বা দলের লক্ষ্য চিহ্নিতকরণ
- (৩) অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে সাম্যতা ও পারস্পরিক শ্রদ্ধা প্রতিষ্ঠা করা
- (৪) কর্মে অবদানের জন্য ইতিবাচক প্রতিক্রিয়া প্রদান ইত্যাদি।

**সারসংক্ষেপ :**

আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের ব্যর্থতার একটি বড় উৎস হলো সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন দেশের বা গোষ্ঠীর মনোভাব, মূল্যবোধ ও আচরণের পার্থক্য বুঝতে না পারা। তাই সাফল্যের জন্য সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য ও বহিঃসংস্কৃতি পরিচালনায় দক্ষতা অর্জন করা ব্যবস্থাপকের জন্য অপরিহার্য।

রেফারেন্স বইসমূহ :

- Charles W. L. Hill (2007), International Business: Competing in the Global Marketplace (6/e) McGraw-Hill Higher Education.
- Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, International Management : Culture, Strategy and Behavior, (6/e), Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Helen Deresky, International Management : Managing Across Borders and Cultures, (4/e), Prentice-Hall of India Pvt. Ltd. New Delhi.



১. সংস্কৃতি কাকে বলে?
২. সংস্কৃতির মাত্রা বলতে কী বোঝায়?
৩. গের্ট হাফস্টেডির সাংস্কৃতিক মাত্রা মডেল আলোচনা করুন।
৪. ট্রম্পেনারস সাংস্কৃতিক মাত্রা মডেল আলোচনা করুন।
৫. সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য বলতে কী বোঝায়? একটি দেশের সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য কীভাবে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের পরিচালনার ক্ষেত্রে প্রভাব ফেলতে পারে, তা আলোচনা করুন।
৬. সাংগঠনিক সংস্কৃতি বলতে কী বোঝায়? বিভিন্ন ধরনের সাংগঠনিক সংস্কৃতি সম্পর্কে আলোচনা করুন।
৭. বহিঃসংস্কৃতিতে আন্তর্জাতিক ব্যবসায় পরিচালনার বিভিন্ন কৌশল আলোচনা করুন।
৮. আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের পরিচালনায় বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে নানা ধরনের সাংস্কৃতিক কৌশলগত প্রবণতা দেখা যায়। এই সাংস্কৃতিক কৌশলগত প্রবণতাগুলোর মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।