

**TURLI MADANIYATDAGI ISHBILARMONLAR O'RTASIDAGI
NOTO'G'RI TUSHUNISH HOLATLARI VA ULARNING SABABLARINI
TAHLIL QILISH**

Eshchonov Sanjar Erkinboyevich

O'zbekiston milliy universiteti o'qituvchisi

Annotatsiya: Ushbu maqolada global biznes muhitida turli madaniyat vakillari o'rtasida yuzaga keladigan noto'g'ri tushunish holatlari va ularning asosiy sabablari o'rganiladi. Madaniy tafovutlar, til to'siqlari, kommunikatsiya uslublaridagi farqlar va kontekstli tafakkur tizimlari noto'g'ri talqin va nizolarning ildizidir. Maqola interkultural kommunikatsiya nazariyalari asosida yozilgan bo'lib, haqiqiy misollar orqali tahlil qilingan va yechimlar taklif qilingan.

Kalit so'zlar: Interkultural kommunikatsiya, madaniy tafovut, biznes muloqoti, noto'g'ri tushunish, global muomala, madaniyatlararo nizolar.

Bugungi globallashuv davrida transmilliy kompaniyalar va xalqaro aloqalarning kengayishi bilan turli millat va madaniyat vakillari o'rtasida biznes muloqoti kundalik holga aylangan. Biroq bu turfa muhitda samarali muloqot yuritish madaniyatlararo tafovutlar sababli murakkablashmoqda. Til, qadriyat, kommunikatsiya uslubi va odatlar bo'yicha tafovutlar noto'g'ri tushunish holatlarini yuzaga keltirib, biznes jarayonlariga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Mazkur maqolada aynan shu muammolar va ularning asosiy sabablarini o'rganish maqsad qilingan.

Xalqaro biznesda turli madaniyatlardan kelgan ishbilarmonlar o'rtasidagi noto'g'ri tushunishlar ko'pincha jiddiy muammolarga olib keladi. Bu holatlar aloqa uzilishiga, shartnomalarning buzilishiga, hamkorliklarning to'xtashiga va hatto moliyaviy yo'qotishlarga sabab bo'lishi mumkin. Masalan, madaniy farqlar tufayli yuzaga kelgan noto'g'ri tushunishlar kompaniyalarning birlashishi yoki sotib olish jarayonlarida muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin.

Ushbu batafsil tahlilda biz asosiy sabablarni, real hayotdagi ko'plab misollarni va nazariy asoslarni ko'rib chiqamiz. Tahlil Hofstede madaniy o'lchovlari (masalan, quyi va yuqori ierarxiya, individualizm va kollektivizm) kabi nazariyalarga asoslanadi, shuningdek, xalqaro tadqiqotlar va amaliy holatlarga tayanadi. Sabablarni quyidagi asosiy to'rt guruhga ajratish mumkin: etnosentrizm, to'g'ri va noto'g'ri haqidagi turli ta'riflar (ierarxiya va qaror qabul qilish farqlari), aloqa farqlari (so'zli va so'zsiz), hamda ish joyi madaniyati va etiket farqlari.

Etnosentrizm: O'z Madaniyatini Ustun Ko'rish va Stereotiplar

Etnosentrizm ishbilarmonlarning o'z madaniyatini boshqalardan ustun deb hisoblashi va boshqa madaniyatlardagi odamlarning harakatlarini o'sha mezonlar bo'yicha baholashidir. Bu noto'g'ri tushunishlarning asosiy sababi bo'lib, ko'pincha stereotiplarga asoslanadi, masalan, "italiyaliklar doim kechikadi" yoki "xitoyliklar aniq gapirmaydi". Natijada, boshqa madaniyat vakillari noto'g'ri talqin qilinadi, bu esa ishonchsizlik va ziddiyatlarga olib keladi.

- Nazariy asos: Hofstede nazariyasiga ko'ra, etnosentrizm yuqori "quyi masofa" (power distance) madaniyatlarda (masalan, Hindiston yoki Xitoy) va quyi masofa madaniyatlarda (masalan, AQSh yoki Niderlandiya) farq qiladi. Bu farqlar ierarxiyaga munosabatni belgilaydi.

- Misol 1: Amerikalik rahbar xitoylik delegatsiyani kutib olishda katta xato qilgan. Xitoylik rahbarni kompaniyaning kichik xodimi kutib olib, "qayerga xohlasangiz o'tiring" degan. Xitoy madaniyatida ierarxiya va "yuzni saqlash" (hurmatni yo'qotmaslik) muhim, shuning uchun rahbar yuqori martabali kishi tomonidan kutib olinishi va stol boshi o'rindig'ini olishi kerak edi. Natijada, xitoyliklar shartnomani imzlamay ketishgan va munosabatlar 8 oyga kechiktirilgan.

- Misol 2: Amerikalik kompaniya hindistonlik hamkorlar bilan muzokarlarda stereotiplarga asoslanib, ularni "ortiqcha rasmiy" deb hisoblagan. Ammo Hindistonda ierarxiya yuqori, va rahbarlar alohida hurmat talab qiladi. Bu noto'g'ri tushunish shartnoma yo'qotishiga olib kelgan.

- Sabablarning batafsil tahlili: Etnosentrizm ko'pincha madaniy farqlarni

e'tiborsiz qoldirishdan kelib chiqadi. Masalan, amerikaliklar tenglikni qadrlasa, xitoyliklar ierarxiyani afzal ko'radilar. Bu farqlar kompaniyalar birlashganda kuchayadi, chunki o'z madaniyatini "to'g'ri" deb hisoblash boshqalarni bezovta qiladi.

Madaniyatlarda ierarxiya, vaqtni boshqarish, qaror qabul qilish va feedback berish qoidalari farq qiladi. Bu biznes uchrashuvlari va muzokaralarda ziddiyatlarga olib keladi, chunki bir madaniyatda "to'g'ri" bo'lgan narsa boshqasida "qo'pollik" deb qabul qilinishi mumkin.

- Nazariy asos: Hofstede nazariyasidagi "individualizm vs. kollektivizm" o'lchovi bu farqlarni izohlaydi. Individualistik madaniyatlarda (AQSh, Buyuk Britaniya) shaxsiy mas'uliyat yuqori, kollektivistiklarda (Xitoy, Yaponiya) guruh harmoniyasi muhim.

- Misol 1: Amerikalik rahbar taylik xodimlarga bevosita feedback berganda, tayliklar buni "qo'pollik" deb qabul qilishgan. Tayland madaniyatida gapirish nozik va bilvosita bo'lishi kerak, chunki to'g'ridan-to'g'ri gapirish "yuzni yo'qotish"ga olib keladi.

- Sabablarning batafsil tahlili: Bu farqlar madaniy qiymatlardan kelib chiqadi. Masalan, yuqori ierarxiya madaniyatlarda (Rossiya, Hindiston) rahbarlarning qarorlari so'roqsiz qabul qilinadi, quyi ierarxiyalarda (Skandinaviya) hamma fikri teng. Feedbackda ham farq bor: amerikaliklar to'g'ridan-to'g'ri gapirsa, britaniyaliklar noziklikni afzal ko'radilar.

Aloqa Farqlari: So'zli, So'zsiz va Imo-Ishoralar

Turli madaniyatlarda gapirish uslubi, jimgina tinglash, imo-ishoralar va hatto tabassum farq qiladi. Bu ko'pincha noto'g'ri talqinlarga olib keladi, chunki so'zsiz aloqa (body language) 55% aloqani tashkil qiladi (Mehrabian nazariyasi bo'yicha).

- Nazariy asos: Aloqa farqlari "yuqori kontekst" (high-context, masalan, Yaponiya, Xitoy – nozik va bilvosita) va "quyi kontekst" (low-context, masalan, AQSh, Germaniya – to'g'ridan-to'g'ri) madaniyatlarda ko'rinadi.

- Misol 1: Gollandiyalik xodim britaniyalik rahbarning "yaxshi" degan

feedbackini tom ma'noda qabul qilgan, ammo keyin rahbar norozi bo'lib chiqqan. Gollandiyada ochiq aloqa qadrlanadi, britaniyaliklarda esa "yaxshi" ko'pincha "yomon" ma'nosini bildiradi.

- Sabablarning batafsil tahlili: So'zsiz aloqa farqlari (masalan, ko'z bilan aloqa: Evropada hurmat, Osiyoda tajovuzkorlik) va til to'siqlari (ingliz tilida gaplashsa ham, aksent yoki idiomalar chalkashlikka olib keladi) asosiy sabablar. Bu farqlar kompaniyalar birlashganda kuchayadi.

Ish Joyi Madaniyati Farqlari: Muzokaralar, Rahbarlik va Etiket

Ish joyidagi qoidalar, masalan, muzokaralar uslubi, rahbarlik va etiket farq qilganda, bu ziddiyatlarga olib keladi. Masalan, ba'zi madaniyatlarda hazil do'stlik belgisi, boshqalarda esa qo'pollik.

- Nazariy asos: Hofstede nazariyasidagi "vaqt orientatsiyasi" (monoxronik vs. polixronik) bu farqlarni izohlaydi: monoxronik madaniyatlarda (Germaniya) vaqt linear, polixroniklarda (Ispaniya) ko'p ish bir vaqtda qilinadi.

- Misol 1: Avstraliyalik xodim Taylandda hamkasblari haqida hazil qilgan, bu do'stlik belgisi sifatida niyat qilingan, ammo tayliklar tomonidan qo'pollik deb qabul qilingan, chunki omma oldida hazil "yuzni yo'qotish"ga olib keladi.

- Misol 2: Muzokaralarda AQShliklar tez va hamkorlikka asoslangan yondashuvni afzal ko'radilar, rossiyaliklar esa raqobatbardoshlikni. Bu amerikaliklar tomonidan "hamkorliksizlik" deb tushunilgan.

Ushbu noto'g'ri tushunishlarning asosiy sababi madaniy farqlarni e'tiborsiz qoldirish va etnosentrizmdir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, madaniy kompetentsiyani oshirish samarali aloqa va ziddiyatlarni boshqarishga yordam beradi.

Oldini olish uchun:

- Madaniy o'quvlar: Kompaniyalar madaniy treninglar o'tkazishi kerak, masalan, Hofstede modeliga asoslangan.

- Aloqa uslublarini moslashtirish: Ochiq suhbatlar va feedback mexanizmlari orqali farqlarni muhokama qilish.

- Mentorlik va guruh ishlar: Turli madaniyatlardan kelgan xodimlarni

birlashtirish.

- Inkluziv madaniyat yaratish: Farqlarni bayram qilish, masalan, xalqaro bayramlarni nishonlash.

Xalqaro biznesda muvaffaqiyat uchun madaniy farqlarni hurmat qilish va ularga moslashish zarur. Bu nafaqat muammolarni oldini oladi, balki innovatsiyalarni rag'batlantiradi va kompaniya rivojlanishiga yordam beradi.

Xulosa

Maqoladan xulosa qilinadigan bo'lsa, turli madaniy muhitda faoliyat yuritayotgan ishbilarmonlar uchun madaniy farqlarni tushunish va ularga moslashish – muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biridir. Noto'g'ri tushunish holatlari ko'pincha kommunikatsiya uslublari, vaqtga munosabat, hierarxik yondashuv va til tafovutlaridan kelib chiqadi.

Xalqaro biznes muhitida madaniy tafovutlar bo'yicha treninglar tashkil etish.

Interkultural kompetensiyani rivojlantiruvchi ta'lim dasturlarini joriy qilish.

Xalqaro uchrashuvlar oldidan madaniy xususiyatlarni o'rganish va tayyorgarlik ko'rish.

Tarjimonlar yoki interkultural vositachilar xizmatidan foydalanish.

Ochiq muloqot va savollar orqali tushunmovchiliklarni bartaraf etishga intilish.

ADABIYOTLAR.

1. Hofstede G H, Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations[M]. sage, 2001.
2. Wang J Q. Business Negotiation - Theory, Techniques and Cases (4th ed.) [M]. Fourth edition. People's University of China Press, 2014.
3. World Integrated Trade Solution. China Trade Summary 2010, China Trade Summary 2011, China Trade Summary 2010-2020, United States Trade Summary 2010-2020. Retrieved on November 12,2022. Retrieved from:<https://wits.worldbank.org/Help/country-summary-help.html>

4. Koch B J, Koch P T. Collectivism, individualism, and outgroup cooperation in a segmented China[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2007, 24(2): 207-225.
5. Pan D. Different Cultural Values between China and America: Collectivism and Individualism in Business Negotiation[J]. Overseas English, 2013 (14): 282-283.
6. Akgunes A, Culpepper R, Austin S F. Negotiations between Chinese and Americans: Examining the cultural context and salient factors[J]. The Journal of International Management Studies, 2012, 7(1): 191- 200.
7. Shimutwiken N. The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America[J]. Centre For Energy, Petroleum And Mineral Law And Policy Gateway Annual Review, 2011, 14: 1-8.