

مدیریت دانش هوش فرهنگی در تعامل با فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی

سوسن علانی*

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۱/۱۸

تاریخ تأیید مقاله: ۹۲/۳/۲۵

چکیده:

دانش هوش فرهنگی یکی از مهمترین ابعاد هوش فرهنگی است که به سطح شناخت ما از یک فرهنگ و اثر آن بر نحوه تفکر و رفتار انسان‌ها اطلاق می‌شود. دانش هوش فرهنگی موجب شناخت فرهنگ‌هایی می‌شود که مدیران و رهبران در شرایط میان فرهنگی با آنها مواجه می‌شوند. دانش هوش فرهنگی با درک نقش قوی فرهنگ در رفتار خود و دیگران آغاز می‌شود و سپس به شناسایی قواعدی می‌پردازد که منشأ رفتار افراد در یک فرهنگ خاص است - این فرهنگ ممکن است متعلق به یک گروه قومی، یک فرهنگ سازمانی یا خرده فرهنگ یک حزب خاص یا یک گروه مذهبی باشد. ابعاد فرعی دانش هوش فرهنگی شامل شناخت نظام‌های فرهنگی، هنجارها و ارزش‌های حاکم در جوامع مختلف است. منظور از نظام‌های فرهنگی، شیوه سازماندهی جوامع جهت پاسخگویی به نیازهای اساسی مردم آن جامعه است. در این مقاله ابتدا مفهوم هوش فرهنگی و ابعاد آن و سپس فرهنگ و نقش آن در نحوه تفکر، رفتار و رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. پس از آن مهمترین نظام‌های فرهنگی جوامع که شناخت آنها برای توسعه دانش هوش فرهنگی لازم است توصیف گردیده و در نهایت پیامدهای رهبری با دانش هوش فرهنگی بیان شده است.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، نظام‌های فرهنگی، رهبری میان فرهنگی.

در سال‌های اخیر، هوش فرهنگی^۱ (CQ) به عنوان یک شایستگی و صلاحیت مهم میان فرهنگی برای افرادی که به مأموریت‌های بین‌المللی اعزام می‌شوند و یا در سازمان‌های بین‌المللی با کارکنانی از بسترهای مختلف فرهنگی کار می‌کنند، معرفی شده است. (Ang et al., 2007)

تجربه سال‌های اخیر نشان داده است که بسیاری از کارکنانی که فاقد مهارت‌های لازم «جهانی» هستند، هنگام فعالیت در شرایط متفاوت فرهنگی دچار سردرگمی و سرخوردگی شده و شکست‌های پرهزینه‌ای را تجربه می‌کنند. (Buckley and Brooke, 1992)

این شکست‌ها تا حد زیادی ناشی از بی‌توجهی به تأثیر فرهنگ (فرهنگ‌های ملی، سازمانی و قومی) در تمام سطوح مختلف کار است. چالش‌های مربوط به تأثیر فرهنگ، از جمله هنگام برقراری ارتباط، مذاکره، تصمیم‌گیری، تیم‌سازی و رفتارهای اجتماعی روشن است. از این روی هیچ سازمانی نمی‌تواند از شرایط فرهنگی محیط کار، غفلت کند و هیچ مدیری نمی‌تواند تفاوت‌های فرهنگی را نادیده بگیرد (Chin, 2006: 4).

مفهوم هوش فرهنگی مبتنی بر نظریه‌های هوش‌های چندگانه گاردنر است، (Gardner, 1983) که به‌عنوان توانایی افراد در سازگاری با بسترهای جدید و ناشناخته فرهنگی و توانایی عملکرد موفقیت‌آمیز در محیط‌های متنوع فرهنگی سراسر جهان، تعریف شده است (Earley & Ang, 2003; Earley & Mosakowski, 2004)

ارلی و آنگ^۲ هوش فرهنگی را توانایی افراد برای درک و تعامل مؤثر با مردم سایر فرهنگ‌ها تعریف کرده‌اند. از نظر آنان هوش فرهنگی دارای ساختاری چندبعدی است و از ابعاد هوش فرهنگی شناختی^۳، هوش فرهنگی فراشناختی^۴، هوش فرهنگی انگیزشی^۵ و هوش فرهنگی رفتاری^۶ تشکیل شده است (Earley & Ang, 2003).

از این ابعاد با عناوین دانش هوش فرهنگی^۷، استراتژی هوش فرهنگی^۸، انگیزه هوش فرهنگی^۹ و عمل هوش فرهنگی^{۱۰} نیز نام برده می‌شود.

1. Cultural intelligence (CQ)
2. Earley & Ang
3. Cognitive CQ
4. Meta-cognitive CQ
5. Motivational CQ
6. Behavioral CQ
7. CQ knowledge (Cognitive dimension)
8. CQ Strategy (Motivational dimension)
9. CQ Drive (Motivational dimension)
10. CQ Action (Behavioral dimension)

بعد شناختی هوش فرهنگی یا دانش هوش فرهنگی، نشان دهنده آگاهی افراد از هنجارها، روش‌ها و کنوانسیون‌های فرهنگ‌های مختلف (یک فرهنگ خاص و یا فرهنگ عمومی) است که از طریق تجربه و آموزش و پرورش رسمی به دست می‌آید (Ang et al., 2004; Ang et al., 2007). غالب رویکردهای اولیه به توانمندی‌های بین فرهنگی، بر هوش فرهنگی شناختی تأکید می‌کردند. در حالی که با وجود اهمیت و ضرورت این بُعد، لازم است دانش هوش فرهنگی با سه بُعد دیگر ترکیب شود؛ در غیر این صورت، نه تنها ارتباط آن با نیازهای واقعی مدیریت و رهبری مورد تردید است، بلکه حتی ممکن است زیانبار هم باشد (Ang & Van Dyne, Ling Tan: 584).

بعد دوم هوش فرهنگی، استراتژی هوش فرهنگی یا هوش فرهنگی فراشناختی است که به عنوان توانایی ویژه‌ای فراتر از شناخت تعریف شده است که منجر به پردازش دقیق اطلاعات فرهنگی می‌شود (Ang et al., 2004).

از نظر آنگ و همکاران وی (۲۰۰۴) هوش فرهنگی فراشناختی نوعی از هوشیاری و آگاهی فرهنگی است که با قابلیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی، کنترل و همچنین اصلاح مدل‌های ذهنی نسبت به هنجارهای فرهنگی سایر کشورها و یا سایر گروه‌های مردمی آشکار می‌شود (Ang et al., 2007). این بُعد هوش فرهنگی از استراتژی‌های شناختی تشکیل شده است که برای تدوین و تولید استراتژی‌های تعاملی استفاده می‌شود (Ng & Earley, 2006).

بعد سوم هوش فرهنگی (انگیزه هوش فرهنگی یا هوش فرهنگی انگیزشی) قابلیت فراتر از شناخت تفاوت‌های فرهنگی است. افراد دارای این بعد از هوش فرهنگی، با انگیزه‌ای مبتنی بر دانش حاصل از شناخت فرهنگ‌ها، علاقه به تعامل با دیگران و تمایل به انطباق با فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهند (Ang et al., 2007).

به عبارت دیگر اطمینان و اعتماد افراد به توانایی خود برای تطبیق با فرهنگ‌های ناآشنا، نشان‌دهنده هوش انگیزشی آنان است. همچنین این بعد هوش فرهنگی، میزان پذیرش و علاقه افراد جهت تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها و میزان رضایتی که از آن تعاملات حاصل می‌شود را شامل می‌شود. این بُعد هوش فرهنگی شامل سه محرک اصلی است: تقویت (تمایل به داشتن یک حس خوب از خود)، رشد (تمایل به رویارویی با چالش و بهبود خود) و استمرار (میل به تداوم و قابلیت پیش‌بینی زندگی خود) (Earley, Ang, & Tan, 2006).

بعد چهارم هوش فرهنگی با عناوین عمل هوش فرهنگی و یا هوش فرهنگی رفتاری معرفی می‌شود. این بعد نشان می‌دهد که افراد در شرایط میان فرهنگی در تعامل با فرهنگ جدید چگونه عمل



می‌کنند. به عبارت دیگر قابلیت افراد برای اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف نشان‌دهنده هوش فرهنگی رفتاری آنان است (Earley & Mosakowski, 2004). در ادامه، اولین بعد هوش فرهنگی یا همان دانش هوش فرهنگی با هدف توصیف چگونگی تسهیل فعالیت در زمینه‌های میان فرهنگی مورد بحث قرار می‌گیرد. آگاهی از اهمیت این توانمندی و نقش آن در عملکرد کلیه کارکنان و به‌خصوص رهبران و مدیران در محیط‌های متنوع فرهنگی حائز اهمیت است. دانش هوش فرهنگی موجب ایجاد انگیزه برای سازگاری با فرهنگ‌های جدید می‌شود و هنگام تعامل با افراد مختلف آن را هدایت می‌کند.

مدیریت دانش هوش فرهنگی

بُعد شناختی هوش فرهنگی جزء مهم و حساس هوش فرهنگی است. زیرا شناخت فرهنگ توسط افراد بر باورها و رفتارهای آنان اثر می‌گذارد. افراد با شناخت فرهنگ یک جامعه، نظام‌هایی را که الگوهای تعامل اجتماعی یک فرهنگ را ایجاد کرده و آنها را شکل می‌دهد، بهتر درک می‌کنند. در نتیجه افراد با دانش هوش فرهنگی بالا، هنگام تعامل با افرادی از جوامع مختلف کمتر دچار اشتباه می‌شوند (Ang & Van Dyne, Ling Tan: 585).

هوش فرهنگی شناختی به معنای آگاهی از چگونگی عملکرد سیستم‌های اقتصادی، حقوقی و اجتماعی فرهنگ‌های مختلف و همچنین شناخت چارچوب‌های اساسی ارزش‌های فرهنگی آنان است. افرادی که از هوش شناختی بالایی برخوردارند، شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی را بهتر و عمیق‌تر از سایر افراد درک می‌کنند. (Brislin, Worthley, & MacNab, 2006) و از این طریق در موفقیت سازمان خود نقش مهمی دارند.

تقویت دانش هوش فرهنگی یا بعد شناختی هوش فرهنگی با درک نقش قوی فرهنگ در خود و دیگران آغاز می‌شود. البته توانایی درک و کار با فرهنگ‌های متفاوت یک امر طبیعی و ذاتی نیست؛ اما با تلاش مستمر برای رشد توانمندی درک فرهنگی یا همان دانش هوش فرهنگی قابل دستیابی است. دانش هوش فرهنگی به سطح درک ما از یک فرهنگ و چگونگی تفاوت فرهنگ‌ها با یکدیگر اطلاق می‌شود. یکی از شیوه‌های مؤثر جهت رشد دانش هوش فرهنگی، درک نقش فرهنگ در شکل‌گیری نگرش‌ها، رفتارها و افکار انسان‌هاست. این امر به معنای درک کانون فرهنگی^۱ است. کانون فرهنگی یک مرکز درونی^۲ است که روش زندگی و

1. cultural center

2. Inner core

درک انسان از جهان را شکل می‌دهد. این ادراک با روشن‌تر شدن مفهوم فرهنگ آغاز می‌شود. اساساً واژه فرهنگ شیوه‌ای برای تشریح چرایی و چگونگی انجام کارهای مردم است. فرهنگ، قوانین و منطق موجود در پس روش زندگی در یک محیط خاص را شامل می‌شود. بهترین راه تصور یک گروه فرهنگی، در نظر گرفتن فرهنگ ملی است - هنجارها، عادات و ارزش‌های مشترک میان افرادی که در یک کشور زندگی می‌کنند. همه کشورها حتی زمانی که متشکل از مناطق مختلف با زبان و آداب قومی خاص خود هستند، شیوه‌ای فراگیر برای مشاهده جهان دارند که در میان اکثر آنان مشترک است (فرهنگ ملی). درک تفاوت‌های میان یک فرهنگ ملی و فرهنگ ملی دیگر، نقطه شروع خوبی برای رشد دانش هوش فرهنگی است. گرچه خرده فرهنگ‌های بسیاری در اکثر کشورها وجود دارد، اما فرهنگ ملی یک جهت‌گیری کلی فرهنگی است که عمدتاً شکل‌دهنده نحوه تفکر و رفتار اکثریت مردم است. (Livermore, 2010: 67- 68)

فرهنگ سازمانی

کروبر و پارسونز^۱ فرهنگ را به عنوان الگوهایی از ارزش‌ها، ایده‌ها و دیگر سیستم‌های نمادین و معنادار در شکل‌گیری رفتار انسان‌ها تعریف کرده‌اند (Kroeber and Parsons, 1958: 583).

توماس و اینکسون^۲ هوش فرهنگی را به عنوان «مهارت و انعطاف‌پذیری در درک یک فرهنگ، یادگیری بیشتر آن فرهنگ از طریق تعامل با آن و شکل‌دهی تدریجی و مجدد نحوه تفکر برای موافقت با آن فرهنگ و تعدیل رفتار جهت کسب مهارت و تناسب بیشتر به‌هنگام تعامل با افراد دیگر آن فرهنگ» تعریف کرده‌اند. به عقیده آنان افراد با سطح بالایی از هوش فرهنگی می‌توانند میان انواع اطلاعات به‌ظاهر متفاوت، ارتباط برقرار نمایند، زیرا که این افراد توانایی درک شناخت پیچیدگی‌های مربوط به وضعیت‌های متفاوت را دارند (Thomas & Inkson, 2005).

یکی از فرهنگ‌هایی که اکثر مدیران و رهبران با آن مواجهند، فرهنگ سازمانی است. همه سازمان‌ها و حتی حرفه‌ها دارای ارزش‌ها، هنجارها و روش‌های متمایزی برای مشاهده مردم و موضوعات گوناگون هستند. تحسین موفقیت‌ها، ایجاد انگیزه در کارکنان و بیان گزارش‌های

1. Kroeber and Parsons

2. Thomas and Inkson

رسمی و غیررسمی در هر یک از محیط‌های کسب و کار و همچنین دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و مراکز مذهبی و بسیاری از خرده فرهنگ‌های دیگر به شیوه معینی انجام می‌شود. در حالی که شاین معتقد است که فرهنگ و رهبری، یکدیگر را در جهت تعالی سازمانی تکمیل می‌کنند (Schein, 1997)، اما در واقع بسیاری از رهبران و مدیران با فرهنگ‌های سازمانی مواجه می‌شوند که ویژگی بارز آنها روش‌های نادرست و رفتارهای ناکارآمد در کل سازمان است. تغییر فرهنگ سازمانی اگرچه غیر ممکن نیست، اما با مشکلات بسیاری همراه است. بدین لحاظ رهبران و مدیران سازمان بیش از سایر افراد نیازمند آگاهی از نقش فرهنگ در چگونگی شکل‌گیری رفتار هستند. افرادی که از نقش قوی فرهنگ در نحوه تفکر و رفتار مردم آگاه نباشند، به ندرت ممکن است، یک مأموریت کاری را در کشور دیگری با فرهنگ متفاوت با موفقیت به اتمام برسانند (Livermore, 2010: 68-69).

به‌علاوه رهبران و مدیران میان فرهنگی، باید تغییرات و تعدیل‌های لازم را در برنامه‌های انجام شده در کشور خود، جهت آماده‌سازی برای کشور مقصد اعمال نمایند. انجام صحیح این تغییرات مستلزم آگاهی از نقش فرهنگ در رفتار و آشنایی با نظام‌های فرهنگی در کشور مقصد است.

سه نوع رفتار انسانی (عمومی، فرهنگی و فردی)

شناسایی انواع رفتار انسان نیازمند توانایی تشخیص منشأ رفتارهاست. توانایی افراد در تشخیص ویژگی‌های عمومی، فرهنگی و یا فردی انسان‌ها، یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های دانش هوش فرهنگی است. غالباً از مثال کوه یخی به‌عنوان استعاره‌ای برای نشان دادن انواع رفتار انسان استفاده می‌شود. نوک کوه یخی که در بالای دریادیده می‌شود، شامل ویژگی‌های مشترک میان تمام انسان‌هاست. اما در قسمت‌های عمیق‌تر کوه یخی به ترتیب ویژگی‌های قابل انتساب به فرهنگ‌های مختلف و در انتها ویژگی‌های مربوط به شخصیت‌های متفاوت افراد قرار دارد. این سه بخش، منشأ سه نوع رفتار انسانی (عمومی، فرهنگی و فردی) است. رشد دانش هوش فرهنگی با درک این موضوع آغاز می‌شود که چگونه فرهنگ موجب شکل‌گیری افکار، نگرش‌ها و رفتار انسان‌ها و همچنین برداشت‌های آنها از یکدیگر می‌شود.

رفتار عمومی

منظور از رفتار عمومی یا جهانی، ویژگی‌های مشترک همه انسان‌هاست که در همه نقاط

جهان به‌سادگی قابل مشاهده است. ترس‌های مشترک، نیازهای اساسی و مراقبت والدین از فرزندان، نمونه‌هایی از ویژگی‌های عمومی انسان‌هاست که درک آنها برای برقراری ارتباط مؤثر با افرادی از سایر فرهنگ‌ها به‌منزله پایه دانش هوش فرهنگی است.

رفتار فرهنگی

همانند آنچه در کوه یخی مشاهده می‌شود، تنها برخی از رفتارهایی که یک فرهنگ را تشکیل می‌دهند، آشکار است. روش رانندگی مردم، واحد پول ملی و نمادهای مذهبی اجزای آشکار و نشانه‌های ملموس از تفاوت‌های فرهنگی است که قابل مشاهده و شناخت است. اما مهم‌ترین اجزاء فرهنگ یعنی افکار، ارزش‌ها و مفروضاتی که در پس سطح ملموس قرار دارند، به‌سادگی اجزای دیگر، قابل مشاهده و درک نیستند. به‌عبارت دیگر در زیر سطح یک فرهنگ، باورها، ارزش‌ها و فرضیاتی وجود دارد که محرک رفتار است. بدین ترتیب تفاوت‌های عمیقی میان مردم وجود دارد که بسیاری از آنها مربوط به رفتار فرهنگی است.

اگر رهبران و مدیران تفاوت‌های عمیق میان روش فکری و رفتاری شرکای تجاری خود از کشورهای مختلف را درک نکنند، در کار خود با افرادی از آن فرهنگ‌ها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد. به‌عبارت دیگر نادیده گرفتن تفاوت‌های فرهنگی بسیاری که در میان نیروهای کار چندفرهنگی در شرایط کار عصر حاضر وجود دارد، موجب رهبری بی‌اثر و بی‌نتیجه خواهد شد. هنگام کار در سایر کشورها و مواجهه با سایر فرهنگ‌ها، مدیران با بکارگیری شیوه عمل یکسان همانند آنچه در کشور خود انجام می‌دهند، موجب از دست دادن فرصت‌های اقتصادی می‌شوند. درحالی که آنان با یادگیری فرهنگ و حتی زبان محلی می‌توانند فرصت‌های تجاری مهم را از رقبای خود برابیند (Rugh, 1995).

رفتار فردی

عمیق‌ترین لایه کوه یخی مربوط به تفاوت‌های فردی انسان‌هاست. رهبران و مدیرانی که از سطح بالای هوش فرهنگی برخوردارند، درک می‌کنند که کدام رفتارها انعکاسی از پیشینه فرهنگی انسان‌ها و کدام یک نشأت گرفته از خصایص فردی آنان است. برخی از رفتارها، نمادی از رفتار اکثریت مردم یک کشور است. در مقابل، همه افراد دارای خصوصیتی هستند که نمی‌توان آنها را به همه مردم یک کشور تعمیم داد. یک رهبر هوشمند فرهنگی ویژگی‌ها و خصوصیات فردی افراد را در مقایسه با آنچه که بر اساس هنجارهای فرهنگی انجام می‌شود،

تشخیص می‌دهد.

تجربه‌های بسیاری نشان داده است که در شرایط میان فرهنگی تشخیص دقیق رفتارهای فردی از رفتارهای فرهنگی به‌سادگی میسر نیست. به همین دلیل تعمیم رفتارهای فردی به عنوان رفتار فرهنگی، یکی از رایج‌ترین اشتباهاتی است که افراد در زمان تعاملات میان فرهنگی مرتکب می‌شوند. در شرایط میان فرهنگی معمولاً ویژگی‌های یک فرد خارجی با فرض فرهنگی بودن، به سایر افراد آن فرهنگ تعمیم داده می‌شود. به این معنی که رفتارهای ناشناخته فردی، به عنوان پیشینه فرهنگی افراد محسوب می‌شود. و در مقابل گاهی یک هنجار فرهنگی به اشتباه به همه افراد آن فرهنگ تعمیم داده می‌شود. در صورتی که نمی‌توان خصوصیات فردی یک فرد را به همه مردم کشور او تعمیم داد و نه می‌توان همه خصوصیات مردم یک فرهنگ را به فرد خاصی نسبت داد.

بدین ترتیب روشن می‌شود که اگرچه استفاده از هنجارها و ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان یک نقطه شروع برای درک دیگران ارزشمند است، اما احتیاط همواره لازم است. هوش فرهنگی ابزار مفیدی برای تشخیص ویژگی‌های عمومی، فرهنگی و همچنین ویژگی‌های فردی انسان‌هاست (Livermore, 2010: 70).

بررسی نظام‌های بنیادی فرهنگی

اولین مرحله برای درک مسائل فراتر از شباهت‌های عمومی انسان‌ها، درک نظام‌های فرهنگی پایه است. درک نظام‌های فرهنگی پایه یا بنیادی در سایر فرهنگ‌ها، موضوعات مرتبط با لایه‌های میانی کوه یخی را مشخص می‌کند. منظور از نظام‌های فرهنگی روش‌های متفاوت فرهنگ‌ها برای پرداختن به نیازهای مشترک همه انسان‌هاست. اهمیت این نظام‌ها بدون بررسی دقیق به‌راحتی نادیده گرفته می‌شود.

مردم شناسی فرهنگی تفاوت‌های بسیاری را در فرهنگ‌ها، شناسایی و ثبت کرده است. با این حال تریاندیس (۱۹۹۴) و مرداک^۱ (۱۹۸۷) معتقدند که همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌های مشترک هستند. ویژگی‌های مشترک فرهنگی بر نیازهای اساسی انسان‌ها بنا شده است. ویژگی‌های عمومی فرهنگی شامل: نوآوری‌های تکنولوژیکی (مانند تولید ابزار)، شیوه‌های تهیه غذا (شکار یا کشاورزی)، فعالیت‌های اقتصادی (مانند تجارت)، الگوهای تعامل اجتماعی (شیوه رفتار با اقوام)، شیوه‌های پرورش کودکان، باورها و رفتارهایی که میان انسان

1. Triandis Murdock

و جهان ارتباط برقرار می‌کنند (مذهب)، رجحان‌های زیبایی‌شناختی، الگوهای ارتباطی (زبان و اشارات) و غیره است.

به‌طور کلی همه جوامع دارای نظام‌های اساسی برای برآوردن نیازهای پایه‌ای فیزیولوژیکی اعضای خود هستند. آنها دارای نظام‌های اقتصادی برای تولید کالاهای ضروری و توزیع تولیدات و خدمات و همچنین قوانین مربوط به ازدواج و تربیت فرزندان هستند که موجب ازدواج، ایجاد خانواده و سایر نظام‌های اجتماعی می‌شود. نظام آموزشی موجب یادگیری و انتقال فرهنگ می‌شود و نظام‌های سیاسی، قانونی و کنترل اجتماعی موجب کاهش هرج و مرج و ویرانی می‌شود (اطاعت از قواعد اجتماعی).

همچنین جوامع برای تسهیل تعاملات، نظام‌های زبان و ارتباطات را ایجاد می‌کنند. و در نهایت هر جامعه‌ای نظامی برای توصیف آنچه توصیف‌ناپذیر است دارد (باورهای ماوراءالطبیعی مانند دین و جادوگری) و در نتیجه سیستم‌هایی برای توصیف باورهای ماوراءالطبیعی دارد که بدون آنها برخی از پدیده‌ها لاینحل باقی می‌مانند (Ang & Van Dyne, 2008: 5-6).

علاوه بر آنچه ذکر گردید شناسایی نژادها، قومیت‌ها، ساختارهای اجتماعی، موقعیت‌های اجتماعی و سایر موضوعات مهمی که رعایت و یا اجتناب از آنها ممکن است ضروری باشد، لازم است (Peterson, 2004: 212).

در ادامه نظام‌های اقتصادی، ازدواج و خانواده، آموزشی، حقوقی، سیاسی، مذهبی و هنری برای تبیین نقش نظام‌ها در شیوه مدیریت و رهبری میان فرهنگی، معرفی و سپس رفتار مناسب در تعامل با این نظام‌ها تحت عنوان پیامدهای رهبری بیان خواهد گردید.

نظام‌های اقتصادی: سرمایه داری در برابر سوسیالیسم

هر جامعه‌ای برای رفع نیازهای عمومی اعضای خود به غذا، آب، پوشاک و مسکن، روش‌های بنیادی و مشخصی دارد. درک این که چگونه یک جامعه خود را برای تولید، تخصیص و توزیع این منابع پایه، سازماندهی کرده است، برای رهبری هوشمندانه فرهنگی حائز اهمیت است. اکثر مدیران با دو نظام اقتصادی رایج امروز (سرمایه‌داری و سوسیالیسم) آشنا هستند. در یک نظام سرمایه‌داری همانند ایالات متحده آمریکا، اعضای جامعه بر اساس توانایی پرداخت هزینه منابع و خدمات، آنها را به دست می‌آورند. فرضیه زیربنایی این نظام آن است که افراد برای مراقبت از خود انگیزه دارند و بازار نیز برای رفع نیازهای افراد به‌وجود آمده

است. رقابت هم برای مصرف کننده و هم برای کل جامعه امری پسندیده محسوب می شود. در انتهای دیگر طیف، نظام سوسیالیسم قرار دارد که در آنها دولت نقش بسیار فعال تری در تولید و توزیع منابع اصلی با تضمین دسترسی عادلانه همه افراد جامعه به این منابع ایفا می کند.

در سایر کشورها هم ترکیبی از سرمایه داری و سوسیالیسم و طیف گسترده ای از سایر روش ها به ویژه در محیط های قبیله ای وجود دارد. لازم نیست رهبران و مدیران در زمینه چگونگی عملکرد نظام کامل اقتصادی در همه فرهنگها متخصص باشند؛ اما یک آگاهی عمومی از شیوه های متفاوت سازماندهی نظام های اقتصادی، به افزایش توانمندی آنان در مذاکرات و توسعه روابط کاری به خارج از فرهنگ ملی خود کمک می کند (Livermore, 2010: 75).

به علاوه شناخت سیستم اقتصادی از آن جهت لازم است که بطور مستقیم یا غیرمستقیم، گستره وسیعی از موضوعات اقتصادی مانند فرصت های بازار، شیوه ها و باورهای مربوط به کسب و کار، فعالیت های تجاری، روش های استخدام، وفاداری به سازمان، نگرش به تساوی حقوق و نخبه سالاری و غیره را روشن می کند (Peterson, 2004: 211). در جدول شماره ۱ خلاصه ای از تفاوت های موجود میان این دو نظام که لازم است مدیران و رهبران آنها را مد نظر داشته باشند، بیان شده است.

جدول ۱. نظام های اقتصادی

روش های بنیادینی که جوامع برای رفع نیازهای عمومی اعضای خود به غذا، آب، پوشاک و مسکن سازماندهی می کنند.

سرمایه داری:	سوسیالیسم:
ویژگی: اعضای جامعه براساس توانایی خود برای پرداخت هزینه منابع و خدمات به آنها دست می یابند. در این نظام تصمیمات بازارمدار است.	ویژگی: در اینگونه جوامع، دولت، تولید و توزیع منابع اصلی را از طریق کنترل و برنامه ریزی مرکزی، هماهنگ و اجرا می کند.

پیامدهای رهبری:

- بررسی اینکه چگونه می توان در پرتو نظام اقتصادی غالب، بیشترین انگیزه را در کارکنان ایجاد کرد، حائز اهمیت است. استراتژی انگیزشی مؤثر در جوامع سرمایه داری، ایجاد رقابت و در جوامع سوسیالیستی، برقراری همکاری است.
- شناسایی صنایعی که توسط دولت و بخش خصوصی اداره می شوند، ضروری است؛ با توجه به اینکه ممکن است در برخی از شرکت های خصوصی، سرمایه گذاری های کلانی توسط دولت صورت گرفته باشد.
- هنگام فعالیت در کشورهای دیگر با نظام های اقتصادی متفاوت، لازم است سیاست های منابع انسانی سازمان برای سازگاری با روش های معمول در آن کشور مورد بررسی و تجدید نظر قرار گیرد. برای مثال گاهی لازم است شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان و یا شیوه مناسب پرداخت حقوق تعدیل شود.

نظام‌های ازدواج و خانواده: نظام خانواده خویشاوندی^۱ در برابر خانواده هسته‌ای^۲

هر جامعه‌ای برای تدبیر قوانین و مقررات مربوط به ازدواج، روش خاصی دارد. نظام مراقبت از کودکان نیز در اکثر فرهنگ‌ها مشخص شده است. رایج‌ترین نظام‌های خانوادگی شناخته شده، نظام‌های خویشاوندی و نظام‌های خانوادگی هسته‌ای است. بخش اعظم کشورهای جهان حول محور جوامع مبتنی بر خویشاوندی، ساماندهی شده است که در آنها روابط خونی و انسجام در یک خانواده یا قبیله، اصلی اساسی است. در این نظام که اصطلاحاً خویشاوندی نسبی یا فامیلی^۳ نیز نامیده می‌شود، هویت افراد عمدتاً مبتنی بر رابطه نسبی با یکدیگر است. جوامع خویشاوندی متشکل از خانواده‌های گسترده‌ای است که در آنها یک خانواده اغلب سه نسل یا بیشتر را شامل می‌شود.

در مقابل، نظام خانواده هسته‌ای که خویشاوندی نزدیک^۴ هم نامیده می‌شود، غالباً در دنیای غرب و در میان طبقه متوسط دیده می‌شود. این نظام معمولاً از دو نسل تشکیل می‌شود و اعضای آن از طریق ازدواج به هم وابسته هستند. عبارت خانواده به والدین و کودکان آنها اطلاق می‌شود و اصولاً با مرگ یکی از زوجین از میان می‌رود. در جوامع مبتنی بر خانواده‌های هسته‌ای، کارکنان آمادگی بیشتری برای استفاده از فرصت‌های بهتر شغلی دارند و سریع‌تر برای استفاده از آن تصمیم‌گیری و اقدام می‌کنند. هویت افراد در این جوامع ارتباطی به خانواده گسترده آنان ندارد و معمولاً مربوط به افراد نزدیک خانواده و شغل آنان است. نظام‌های خانوادگی هسته‌ای ارزش بسیار زیادی برای ارتباط والدین - فرزندان، شوهر - همسر، و روابط خواهر و برادر قائل است.

نظام‌های خانوادگی نقش عمیقی در رفتار و انتخاب‌های کارکنان دارد. شناخت رویکردهای متفاوت به زندگی خانوادگی، به‌طور روزافزون با نحوه مدیریت و رهبری ارتباط می‌یابد. براین اساس در میان نظام‌های فرهنگی، شناخت نظام خانوادگی بیشترین اهمیت را دارد. در حالی که غالباً تصور می‌شود که اینگونه اطلاعات، ارتباطی به رهبران سازمانی ندارد (Parkin, 1997: 49). برای نمونه بسیاری از سازمان‌های موفق تجاری در شهرهایی مانند پکن، جاکارتا، کوآلا لامپور و سنگاپور توسط رهبران چینی اداره می‌شوند که یک دید خویشاوندی به کسب و کار خود دارند. این شرکت‌ها معمولاً توسط بزرگ یک خانواده با اختیارات نامحدود اداره

1. Kinship systems
2. Nuclear family
3. Consanguine kinship
4. Affinial kinship

می‌شود و سایر اعضای خانواده نیز به او کمک می‌کنند. معمولاً مدیریت این شرکت‌ها پس از مدیر مؤسس به نسل بعدی واگذار می‌شود و کنترل آنها به افراد غریبه واگذار نمی‌شود. اعضای هیأت مدیره هم متشکل از اعضای خانواده است (Leung & Ang, 2008: 26). شناخت این گونه تفاوت‌ها به رهبران و مدیران میان فرهنگی هنگام مذاکره برای عقد قراردادهای کسب و کار در سایر کشور کمک می‌کند. شرکت‌های چندملیتی فعال در منطقه خاورمیانه به اهمیت استخدام پیمانکاران مرتبط با خانواده شیوخ برای برخورداری از همکاری و تأیید آنها پی برده‌اند. این نمونه‌ها اهمیت درک نظام‌های خانوادگی را برای رهبری در محیط‌های متنوع فرهنگی نشان می‌دهد. در جدول شماره ۲ نکاتی در زمینه رهبری با توجه به نظام‌های خانوادگی بیان شده است (Livermore, 2010: 77-8).

جدول ۲. نظام‌های خانوادگی

نظام‌های خانوادگی	
نظامی که در جامعه به مسائل مربوط به ازدواج و شیوه مراقبت از کودکان و سالمندان عضو خانواده می‌پردازد.	
خانواده خویشاوندی:	خانواده هسته‌ای:
ویژگی: خانواده هیت خود را در چند نسل گذشته می‌یابد و خانواده‌ها اغلب شامل سه نسل یا بیشتر هستند.	ویژگی: خانواده متشکل از دو نسل است که اعضای آن از طریق ازدواج با هم ارتباط می‌یابند و اساساً شامل والدین و فرزندان است.
پیامدهای رهبری:	
- آشنایی در جوامع خویشاوندی با مراجعه به اقوام صورت می‌گیرد و آگاهی از شغل والدین افراد اهمیت زیادی دارد. - در مقابل، آشنایی در جوامع دارای خانواده‌های هسته‌ای معمولاً از طریق تمرکز بر نقش شغلی و کاری خود افراد صورت می‌گیرد. گفتگو درباره امور خانواده، یک موضوع «شخصی» تلقی می‌شود و تنها پس از شناخت بیشتر افراد از یکدیگر قابل توجه است.	
- رهبران نظام‌های خانوادگی هسته‌ای به هنگام همکاری با افرادی از نظام‌های خانوادگی خویشاوندی، بایستی به فراهم کردن امکان انجام تعهدات خانوادگی آنها توجه کنند.	
- در مقابل، رهبران نظام خانوادگی خویشاوندی هنگام همکاری با افرادی از نظام خانوادگی هسته‌ای، باید در تبادل اطلاعات درباره خانواده گسترده خود، جانب احتیاط را رعایت نمایند.	

نظام‌های آموزشی: رسمی در برابر غیررسمی

اکثر جوامع الگوهایی برای چگونگی انتقال ارزش‌ها، باورها و رفتارهای اعضای سالمند جامعه به فرزندان خود طراحی می‌کنند. این الگوها وضعیت و شیوه عمل نظام‌های آموزشی و جامعه‌پذیری جوانان در آن جوامع را تعیین می‌کنند. امروزه اکثر جوامع برای انتقال فرهنگ و جامعه‌پذیری، تحصیلات رسمی را ترجیح می‌دهند تا جوانان از طریق مدارس، کتب و معلمان حرفه‌ای اجتماعی شوند. برخی از فرهنگ‌ها هم بر آموزش غیررسمی کودکان خود توسط والدین، خواهر و برادرهای بزرگ‌تر و سایر اعضای خانواده تأکید بیشتری دارند.

یکی از شیوه‌های آموزش، حفظ مطالب است که از دانش‌آموزان انتظار دارد به جای تقویت مهارت‌های تحلیلی به حفظ اطلاعات بپردازند. در مقابل، شیوه دیگر آموزشی به پرورش قدرت تجزیه و تحلیل اهمیت بیشتری می‌دهد. شیوه‌های متفاوت آموزش در رفتار رهبران و مدیران کشورهای مختلف انعکاس می‌یابد و به هنگام همکاری آنان موجب بروز اختلاف و ناهماهنگی می‌شود. به همین دلیل هنگامی که برخی از مدیران زمان زیادی را صرف تجزیه و تحلیل می‌کنند، با مقاومت همکاران خود از سایر فرهنگ‌ها روبرو می‌شوند. درک نظام آموزشی در یک فرهنگ خاص می‌تواند شیوه اداره جلسات، توسعه مشارکت‌ها، بازاریابی، آموزش و توسعه کارکنان را بهبود ببخشد. در جدول شماره ۳ برخی از شیوه‌های بکارگیری این آموزش‌ها در رهبری ارائه شده است (Livermore, 2010: 79- 80).

جدول ۳. نظام‌های آموزشی

نظام‌های آموزشی:	
الگوهایی برای نحوه انتقال ارزش‌ها، باورها و رفتارهای اعضای ارشد یک فرهنگ به فرزندان در جامعه.	
رسمی:	غیررسمی:
ویژگی: استفاده از مدارس، کتب و معلمان آموزش دیده حرف‌های برای آموزش جوانان.	ویژگی: تأکید بر انتقال معرفت از اعضای خانواده گسترده، والدین و خواهران و برادران به جوانان.
پیامدهای رهبری:	
- برنامه‌های آموزش کارکنان سازمان باید متناسب با نظام‌های آموزشی و اولویت‌های مردم فرهنگ‌های مختلف طراحی و تعدیل شود. ممکن است روش آموزشی یک فرهنگ برای افراد سایر فرهنگ‌ها ناآشنا باشد و یا ناکارآمد تلقی شود.	
- لازم است ارزش تحقیقات رسمی دانشگاهی با نظام پذیرفته شده در کشور مقصد در مورد روش‌های ایجاد انگیزه، مذاکره و بازاریابی مورد مقایسه و مدنظر قرار گیرد.	
- لازم است هنگام تلاش برای پیشبرد یک ایده جدید، منابع اولیه جامعه‌پذیری در آن فرهنگ (مانند روش پذیرفته شده در برابر تحقیقات دانشگاهی) مورد شناسایی قرار گیرد.	

نظام‌های حقوقی و سیاسی: قوانین رسمی و حاکمیت غیررسمی

اکثر جوامع، نظام‌هایی برای حفظ نظم و تضمین حقوق شهروندان و پیش‌گیری از نقض آنها تنظیم می‌کنند. این امر منجر به ایجاد نظام حقوقی جامعه می‌شود که ارتباط تنگاتنگی با حکومت در آن کشور دارد. در برخی کشورها مانند آمریکا، یک نظام حقوقی رسمی تحت حاکمیت قانون اساسی و قوانین محلی، ایالتی و فدرال وجود دارد. در سایر جوامع که رسمیت و پیچیدگی کمتر و ابعاد کوچک‌تری دارند و به لحاظ فناوری نیز ساده‌تر هستند، روش‌های دیگری برای کنترل رفتارها به کار گرفته می‌شود. بسیاری از مدیران سازمان‌ها از حفظ روابط کاری صحیح میان کارکنان سازمان خود و مقامات محلی ناتوانند و این امر به دلیل نادیده گرفتن نحوه کار نظام حاکم در کشور مقصد است. به عبارت دیگر یکی از اشتباهات رایج



رهبران هنگام فعالیت در کشورهای مختلف، همسان‌پنداری نظام حاکمیت آن کشورها با نظام کشور خود و بی‌توجهی به شناخت صحیح نظام‌های فرهنگی سایر کشورهاست. تصور نادرست دیگر، فاسد یا ناکارآمد دانستن نظام حقوقی سایر کشورها به دلیل متفاوت بودن آن نظام است. در حالی که درک و احترام به نظام حقوقی یک کشور، توانایی یک سازمان جهت فعالیت اثربخش در آن فرهنگ را به میزان قابل توجهی بهبود خواهد بخشید. به‌علاوه آگاهی از تفاوت‌های موجود در نظام‌های حقوقی یک کشور نیز حائز اهمیت است. برخی از کشورها دارای دو نوع قانون هستند. یک مجموعه قوانین عمومی که حاکم بر کل کشور است و دیگری قوانین خاص ایالات‌ها و شهرها. قوانین بسیاری از کشورها نیز تفاوت‌هایی در میان نواحی، استان‌ها و مناطق مختلف خود دارند. در برخی کشورها نیز، قوانین متفاوتی برای گروه‌های مختلف قومی در یک جامعه به کار گرفته می‌شود. به‌عنوان نمونه در برخی کشورهای اسلامی مانند کشور مالزی، مجموعه قوانینی برای شهروندان محلی مالایی و مجموعه قوانین متفاوت دیگری برای شهروندان چینی یا هندی وجود دارد (Livermore, 2010: 79- 80).

جدول ۴. نظام‌های حقوقی

نظام‌های حقوقی	
نظام‌های تدوین شده توسط جامعه برای حفظ حقوق شهروندان.	
رسمی:	غیررسمی:
ویژگی: یک نظام بسیار رسمی که با نظم همانند قانون اساسی و قوانین مکتوب تنظیم شده است.	ویژگی: اگرچه نظام‌های حقوقی ساده، چندان رسمی نیست اما الزام‌آور است و از طریق منطق رایج کشور تأیید می‌شود. فرض بر این است که شهروندان و بازدیدکنندگان این قواعد را درک و از آنها تبعیت می‌کنند.
پیامدهای رهبری:	
- مدیران و رهبران هنگام مذاکره با مقامات حقوقی و دولتی در یک فرهنگ متفاوت، لازم است از کارشناسان محلی کمک بگیرند.	
- همچنین توجه و یادگیری این موضوع که کار سازمان با کدام یک از قوانین کشور مورد نظر مربوط است، حائز اهمیت است.	
- شناسایی شیوه‌های مرسوم و نامکتوبی هم که در رابطه با مقامات حقوقی باید از آنها استفاده و یا از آنها اجتناب کرد، به بهبود اثربخشی فعالیت کمک می‌کند. مثلاً هدیه دادن به یک مقام دولتی در برخی فرهنگ‌ها ضروری است؛ اما ممکن است در سایر فرهنگ‌ها نوعی عمل خلاف باشد که موجب رنجش خاطر و یا حتی جلب هدیه دهنده شود.	

نظام‌های مذهبی: عقلایی در برابر عرفانی

هر فرهنگی شیوه تشریح خاصی برای آنچه برخی مواقع غیر قابل توضیح به نظر می‌رسد، دارد. اتفاقات بدی که برای مردم خوب رخ می‌دهد، کشته شدن افراد بی‌گناه و زنده

ماندن رانندگان بی احتیاط، کشته شدن برخی از مردم در سونامی و زنده ماندن عده دیگر، نمونه‌هایی از این مسائل هستند. اگرچه میثاق واحدی برای پاسخ به اینگونه وقایع وجود ندارد؛ اما در همه فرهنگ‌ها باورهای دینی و ماوراءطبیعی برای مسائلی که فراتر از درک انسان است، وجود دارد. مسلماً در اکثر فرهنگ‌ها، تفاوت‌های بسیاری در نحوه پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی از این دست وجود دارد.

یکی از تفاوت‌های مشهود میان بسیاری از فرهنگ‌ها چگونگی سازماندهی نظام‌های اعتقادی ماوراءطبیعی آنهاست که ریشه در میزان اتخاذ یک رویکرد عقلایی و علمی برای پاسخگویی به موضوعات غیر قابل توضیح، در برابر یک نگرش معنوی و عرفانی به زندگی دارد. رویکردهای عقلانی گرایش به تأکید بیشتر بر مسئولیت‌پذیری فردی و اخلاق کاری دارد، در حالی که بینش‌های عرفانی، اعتماد بیشتری به قدرت‌های ماوراءطبیعی، چه مثبت و چه منفی دارد. باورهای مذهبی و ماوراءطبیعی می‌تواند به شکل عمیقی بر نگرش‌های مربوط به کار اثر داشته باشد. از نظر ماکس وبر^۱ سرمایه‌داری تا حدی برگرفته از اخلاق کاری پروتستان است که در جوامع غربی حاکم است و بر سخت‌کوشی، پشتکار و امساک با هدف تجمع سرمایه تأکید می‌کند. با این فرض که این رویکرد، بهترین رویکرد برای موفقیت جامعه است. از این منظر یک جامعه، بدون انتظار از افراد برای سخت‌کوشی، نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد.

در مقابل، اسلام بر کمک به فقرا تأکید می‌کند و تدابیر دقیقی برای پیش‌گیری از بهره‌کشی از فقرا دارد. در بانکداری اسلامی اخذ بهره از وام‌ها ممنوع است. مؤسساتی که در کشورهای اسلامی کار می‌کنند بایستی اطلاعات اولیه را در این زمینه کسب نمایند.

بدین ترتیب نمی‌توان نقش قدرتمند باورها و آیین‌های مذهبی را در نحوه انجام کار در نقاط مختلف جهان نادیده گرفت. رهبران و مدیران لازم است هنگام تعامل با مردم سایر نقاط با ابراز احترام به سایر مذاهب بزرگ جهان، به آنها ادای احترام کنند. ابراز احترام به سایر مذاهب به معنی رها کردن اعتقادات مذهبی نیست. مسلماً افراد تمایل ندارند که اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای خود را کنار بگذارند. هدف اصلی تنها درک و احترام به باورها و اولویت‌های دیگران است. این نکته مهمی برای درک هوش فرهنگی است. در جدول شماره ۵ نکاتی در این زمینه بیان گردیده است (Livermore, 2010: 81-83).

جدول ۵. نظام‌های مذهبی

نظام‌های مذهبی

روش‌های یک فرهنگ برای توصیف ماوراءطبیعت و آنچه که غیرقابل توضیح به نظر می‌رسد.

عقلایی:

ویژگی: تأکید بر پاسخ‌های علمی مستدل به مسائل
ماوراءطبیعی با تمرکز بر مسئولیت‌پذیری فردی
و اخلاق کاری.

عرفانی:

ویژگی: تأکید بر قدرت‌های ماوراءطبیعی خیر و شر،
که کنترل زندگی و وقایع روزمره را کنترل می‌کنند.

پیامدهای رهبری:

- لازم است رهبران و مدیران به هنگام بحث دربارهٔ باورهای دینی با احتیاط رفتار کنند و عواملی را که احتمال دارد موجب رنجش دیگران به دلیل باورهای مذهبی آنان شود، از قبل شناسایی و از آنها پرهیز نمایند.
- شناخت و درک نحوهٔ تأثیرگذاری ارزش‌های مذهبی و باورهای ماوراءطبیعی بر تصمیمات مالی، مدیریتی و بازاریابی اتخاذ شده توسط سازمان‌ها در یک فرهنگ خاص حائز اهمیت است.
- یادگیری تاریخ‌های مهم مذهبی و رعایت آنها به هنگام آغاز یک کسب و کار جدید و سایر مراسم نیز منجر به بهبود عملکرد می‌شود. همانگونه که در دنیای غرب هیچگاه یک گردهمایی کاری در روز کریسمس انجام نمی‌شود.

نظام‌های هنری: غیرمنعطف در برابر منعطف

در نهایت هر جامعه‌ای نظامی از استانداردهای زیبایی‌شناسی دارد که در هر چیزی از هنر دکوراسیون، موسیقی و معماری و طراحی ساختمان‌ها و جوامع نمود پیدا می‌کند. روش‌های بسیار متفاوتی برای بررسی نظام‌های هنری وجود دارد. یکی از راه‌های پی بردن به این موضوع، مشاهدهٔ بازتاب زیبایی‌شناسی یک جامعه با خطوط روشن و مرزهای غیرمنعطف در برابر خطوط و مرزهای منعطف است. برای مثال بسیاری از فرهنگ‌های غربی تمایل به مرزهای روشن و دقیق دارند، در حالی که فرهنگ‌های شرقی بیشتر، خطوط منعطف و نامشخص را ترجیح می‌دهند. حفظ مرزها در دنیای غرب امری الزامی است؛ زیرا آنها زندگی را به صورت دسته‌بندی، طبقه‌بندی و رده‌بندی می‌بینند. حتی میزان پاکیزگی بر اساس میزان نظم موجود تعریف می‌شود. به عبارت دیگر پاکیزگی ارتباط زیادی با اصول بهداشتی ندارد، بلکه بیشتر مربوط به نحوهٔ استقرار اشیا در مکان‌های مناسب است. در برخی از فرهنگ‌ها مردم خواهان فضایی باز میان چمن‌ها و معابر خود همراه با باندهای مشخص هستند که نشان دهد در کجا می‌توان و یا نمی‌توان رانندگی کرد.

در مقابل، بسیاری از فرهنگ‌های شرقی توجه کمی به مرزهای دقیق و طبقه‌بندی‌های منظم در زندگی روزمره دارند. رنگ‌های مختلف نقاشی ممکن است در قسمت‌های مختلف یک دیوار استفاده شود. غذاها از ترکیبات مختلف تشکیل می‌شود. معابر و شیوه‌های رانندگی انعطاف‌پذیر است. باندهای حرکت بسته به حجم ترافیک تنظیم می‌شود. در کشورهای

همچون کامبوج یا نیجریه، حریم معابر در هر زمانی از روز برای هر جهتی که خودروها بیشتر به آن نیاز دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. اغلب، مردم در خیابان‌ها در همان جهتی که در یک مسیر پیاده روی می‌کنند، دور می‌زنند.

به‌طور خلاصه تفاوت‌های اصلی فرهنگ‌ها در حیطه زیبایی‌شناسی نمود پیدا می‌کند. براین اساس درک هنر محلی و استفاده از آن برای تدوین استراتژی‌های کسب و کار بین‌المللی بسیار مؤثر است. خلاصه ارائه شده در جدول شماره ۶ برای استفاده از درک زیبایی‌شناسی در رهبری و مدیریت قابل استفاده است (Livermore, 2010: 85-6).

جدول ۶. نظام‌های هنری

نظام‌های هنری	
رویکرد یک جامعه به زیبایی‌شناسی در هر چیزی از هنر دکوراسیون، موسیقی و معماری تا برنامه‌ریزی شهری.	
نظام‌های هنری روشن: ویژگی: اولویت دادن به مرزهای روشن و استوار که بر خطوط مستقیم و دقیق تأکید می‌کند.	نظام‌های هنری منعطف: ویژگی: اولویت دادن به خطوط منعطف و نامشخص با تأکید بر قبض و بسط و انعطاف‌پذیری.
پیامدهای رهبری: - لازم است سازمان‌ها طراحی رنگ‌ها، نحوه کنترل و نمایش تصاویر در وبسایت خود را برای مناطق مختلف تعدیل نمایند. ممکن است آن چه که در یک فرهنگ رویکردی شفاف محسوب شود، در یک فرهنگ دیگر مبهم و گیج‌کننده باشد. - نمادها و لوگوهای یکسان را در تمامی فرهنگ‌های مختلف جهان نمی‌توان به‌کار برد. لازم است نگرش و دریافت افراد محلی نسبت به نمادها را در کشور مقصد در نظر گرفت. - لازم است نشانه‌های فرهنگی مورد احترام در فرهنگ مردم منطقه مورد فعالیت شناسایی شود. مثلاً هنگام بازاریابی در کشور چین، استفاده نامناسب از عکس شیر یا دیوار بزرگ به اعتبار سازمان لطمه خواهد زد.	



نتیجه‌گیری:

در محیط کار دنیای امروز، رهبران و مدیران سازمان‌ها و متخصصان در حرفه‌های مختلف با افراد متعددی از بسترهای متفاوت فرهنگی تعامل و همکاری دارند. قطعاً برقراری ارتباط مؤثر در شرایط میان فرهنگی به سادگی ارتباط با افرادی از فرهنگ خودی نیست. برای کار با این افراد، سازگاری بسیاری مورد نیاز است. تجربیات فراوان نشان داده است که بدون شناخت و توانایی سازگاری با فرهنگ‌های مختلف، رهبران و سازمان‌های آنها با شکست مواجه خواهند شد. به‌عبارت دیگر برای کار در دنیای جهانی کنونی دیگر تخصص فنی و حرفه‌ای بالاخص برای رهبران و مدیران سازمان‌های بین‌المللی به تنهایی کافی نیست. رهبران و مدیران هنگام کار با مردمی با تفاوت‌های فرهنگی با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند.

هوش فرهنگی در دو دهه اخیر به عنوان یک توانمندی ویژه و مناسب برای مواجهه با فرهنگ‌های بیشماری که اکثر رهبران و مدیران دنیای معاصر با آنها روبرو می‌شوند، مطرح شده است. به عبارت دیگر هوش فرهنگی به معنی توانایی فعالیت اثربخش در میان فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی است. هوش فرهنگی به رهبران کمک می‌کند تا بیاموزند که چگونه به شکلی اثربخش با افرادی که متعلق به بسترهای فرهنگی متفاوت هستند، کار کنند. این امر به تضمین اثربخشی رهبری در میان مرزهای فرهنگی کمک می‌کند. یکی از ابعاد هوش فرهنگی دانش هوش فرهنگی یا بعد شناختی هوش فرهنگی است. این بعد با درک نقش فرهنگ در افکار، نگرش‌ها و رفتارهای افراد آغاز می‌شود. به عبارت دیگر شناخت آنچه که برای همه انسان‌ها عمومیت دارد، آنچه که قابل انتساب به فرهنگ‌های خاص است و آنچه که مربوط به ویژگی‌های شخصیتی افراد است، موجب تقویت قدرت ادراک فرهنگی می‌شود.

شناخت نظام‌ها، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی از ابعاد فرعی دانش هوش فرهنگی است. درک نقش فرهنگ در رفتار انسان‌ها و شناخت مقدماتی نظام‌هایی که فرهنگ‌ها برای امور مربوط به اقتصاد، خانواده، آموزش، موضوعات حقوقی، مذهب و زیبایی‌شناسی ایجاد کرده‌اند، برای کار با افرادی از این فرهنگ‌ها امری ضروری است. درک ابعاد دانش هوش فرهنگی به همه رهبران و مدیران به بهبود عملکرد آنان در شرایط میان فرهنگی کمک می‌کند. درک نظام‌های فرهنگی پایه و برخی از شیوه‌های کارکرد فراگیر آنها در فرهنگ‌های مختلف، بخش کلیدی دانش هوش فرهنگی است. اگرچه اهمیت و ارتباط این نظام‌ها ملموس است؛ اما اگر رهبران به شناخت و بررسی اثر آنها بر کسب و کار خود نپردازند، به راحتی نادیده گرفته می‌شود و زمانی می‌رسد که کنترل تأثیر آنها امکان‌پذیر نخواهد بود و این به معنی ناکارآمدی عملکرد افراد، سازمان‌ها در مأموریت‌های میان فرهنگی آنهاست. براین اساس در این مقاله، منشأ رفتارهای انسان و برخی از نظام‌های فرهنگی رایج و همچنین رفتار مناسب در تعامل با این فرهنگ‌ها تحت عنوان پیامدهای رهبری مورد بررسی قرار گرفت.

منابع:

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C, & Ng, K. Y. (2004). The Measurement of Cultural Intelligence. Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C, Ng, K. Y., Templer, K J., Tay, C, & Chandrasekar, NA.

- (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335371-
- Buckley, P. and Brooke, M. (1992) *International Business Studies*, Blackwell: Oxford.
 - Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31, 4055-.
 - Chin, Chen Oi, (2006), *Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective*, College of Management, Lawrence Technological University, 21000 W. Ten Mile Road, Southfield, MI 48104, U.S.A.
 - Earley, P.C. & Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford Business Books: Stanford, CA
 - Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2004), Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82, 139153-.
 - Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The Theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
 - Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam Books: New York.
 - Kiehl, William, (2006) *America's Dialogue with the World* (Washington, DC: Public Diplomacy Council).
 - Kroeber, A.L. and T. Parsons (1958), 'The concepts of culture and of social system', *American Sociological Review*, 23, 582-3.
 - Leung, Kwok & Ang, Soon, (2008) Culture, organizations, and Institutions, in *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and work*, R.s. Bhagat and R.m. Steers, eds.
 - Livermore, David, (2010), *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*. New York: American Management Association.
 - Ng, K., & Earley, P.C. (2006). Culture + intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 418-.
 - Murdock, G.P. (1987). *Outline of cultural materials*(5th rev.ed.), New Haven,CT: HRAF
 - Parkin, Robert, (1997) *Kinship: an introduction to Basic Concepts*, Malden, MA: Blackwell.
 - Peterson, brooks, (2004), *Cultural intelligence, A guide to working with people from other cultures*, Intercultural Press Inc. Nicholas Brealey Publishing PO Box 700 3-5 Spa field Street, Yarmouth, Maine 04096 USA, Available at: www.interculturalpress.com
 - Rugh, William, (1995),» If Saddam Had Been a Fulbrighter, «*Christian Science Monitor*. (November 2,1995)
 - Schein, E, H. (1997) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco
 - Thomas, D.C. and Inkson, K. (2005), "Cultural intelligence: people skills for a global workplace", *Consulting to Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 59-.
 - Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
 - Ang, Soon & Van Dyne,Linn.(2008), conceptualization of Cultural Intelligence, Definition, Distinctiveness, and Nomological Network.