

توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیتهایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (Peterson ; 2004). مطابق با این تعریف، در واقع هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی باکیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی همچنین بینشهای فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیتهای و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروههای کاری چند فرهنگی مفید است. در شکل ۱، جایگاه هوش فرهنگی در میان سایر عوامل موثر بر موفقیت در عرصه کسب و کارهای جهانی دیده می‌شود.

ابعاد هوش فرهنگی

ایرلی و موساکوفسکی هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء می‌دانند: شناختی، فیزیکی و احساسی - انگیزشی. به عبارت دیگر باید هوش فرهنگی را در بدن، سر و قلب جستجو کرد. اگر چه اغلب مدیران در هر سه زمینه به یک اندازه توانمند نیستند، اما هر قابلیت بدون دو قابلیت دیگر به طور جدی با مانع مواجه می‌شود. (Earley P.C & Mosakowski ; 2004)

بعد شناختی (سر): یادگیری طوطی وار باورها، رسوم و تابوهای فرهنگی خارجی، هرگز فرد را برای برخورد با موقعیتهای فرهنگی متنوعی که پیش روی اوست، آماده نمی‌کند و جلوی اشتباهات فرهنگی مهلك و وحشتناک را نمی‌گیرد. با این حال بعضی از رسوم را براحتی نمی‌توان شناخت، زیرا مردم بسیاری از کشورها در این موارد تودار هستند و از بیان

هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگون‌ها

محمدجواد نانیجی
منصوره عباسعلی زاده

چکیده

رشد روزافزون تعاملات و مبادلات بین‌المللی و ناهمگونی نیروی کار، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و کسب و کار را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به حضور اثربخش در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای جهانی بینجامد، معطوف کرده است. در میان این قابلیت‌ها، هوش فرهنگی مهمترین ابزاری است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیتهای چندفرهنگی به کار گرفت. هوش فرهنگی کمک می‌کند با درک سریع و صحیح مولفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آنها بروز دهیم. در این مقاله، ضمن بررسی هوش فرهنگی در قالب ابعاد سه‌گانه شناختی، رفتاری و احساسی - انگیزشی، الگویی ارائه می‌کنیم که می‌تواند در شناخت سبک رفتاری و شخصیتی مدیران از لحاظ قابلیت‌های هوش فرهنگی مفید واقع شود. ضمن آنکه با تاکید بر اکتسابی بودن هوش فرهنگی، گامهایی در راستای تقویت آن پیشنهاد می‌دهیم.

مقدمه

بسیاری از سازمانهای قرن بیست و یکم چندفرهنگی هستند. محصولی که در یک کشور طراحی می‌شود، شاید در ۱۰ کشور تولید شود و در بیش از ۱۰۰ کشور به فروش برسد. این واقعیت سبب پویایی فراوان روابط در محیط‌های چندفرهنگی شده است، به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاستها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد. (Triandis ; 2006)

این دشواریهای ادراکی سبب ارائه مفهومی نوین در مباحث شناختی شده است که با نام «هوش فرهنگی» شناخته می‌شود. در شرایط کاری کنونی که تنوع و

جهانی‌سازی به صورت فزاینده‌ای رشد کرده است، این هوش قابلیت مهمی برای کارکنان، مدیران و سازمانها محسوب می‌شود.

مفهوم هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (Earley & Ang ; 2003). آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با

نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی

در شکل (۲) یک پرسش‌نامه چهار عاملی برای سنجش هوش فرهنگی، مقیاسی بیست سوالی را معرفی شده است که می‌توان در اندازه‌گیری هوش فرهنگی از آن به عنوان مقیاسی استاندارد بهره جست. این پرسش‌نامه تلاش دارد، قابلیت‌ها و تواناییهای شناختی افراد را در قالب چهار عامل استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار بسنجد.

استراتژی هوش فرهنگی: بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است.

دانش هوش فرهنگی: این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزشهای زیبایی شناختی و زبان دیگر است.

انگیزش هوش فرهنگی: بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد، در موقعیتهای فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند.

رفتار هوش فرهنگی: این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را دربرمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخهای رفتاری منعطفی را شامل می‌شود

به خرج می‌دهید. با پذیرش عادات و رفتارهای دیگران در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ آنان قرار می‌گیرید و در مقابل، آنها نیز بیشتر به شما اعتماد پیدا می‌کنند و رفتار بازتری از خود بروز می‌دهند.

بعد احساسی - انگیزشی (قلب): این سخت‌ترین و ظریفترین جزء هوش فرهنگی است و بیشترین شباهت را به هوش عاطفی و احساسی (اجتماعی) دارد. سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکلاتی است. افراد تنها زمانی از عهده کاری برمی‌آیند که از انگیزش زیادی برخوردارند و به توانایی خود ایمان و باور دارند. اگر آنها در مواجهه با موقعیتهای چالش برانگیز در گذشته موفق عمل کرده باشند، اعتماد به نفسشان افزایش می‌یابد، زیرا اعتماد به نفس همیشه از تبحر در کاری خاص سرچشمه می‌گیرد.

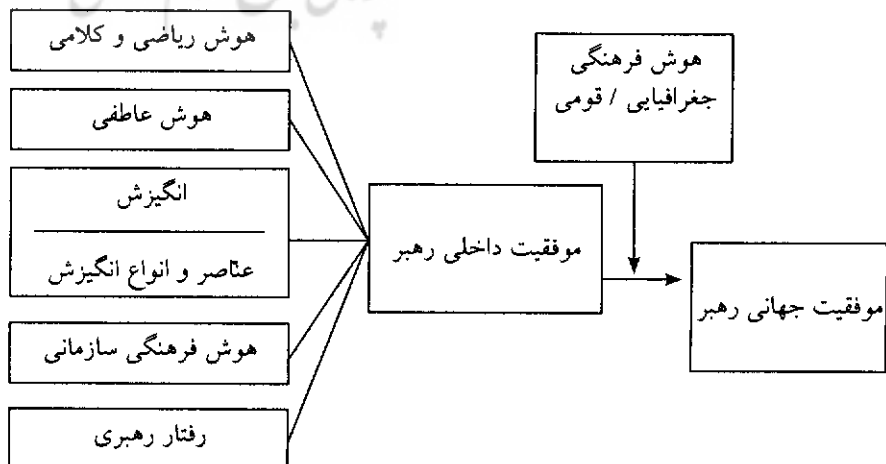
شخصی که در برخورد با فرهنگ‌های دیگر به تواناییهای خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه در برقراری ارتباط، به خصومت و سوء تفاهات عمیقتر رو می‌آورد. در مقابل کسی که انگیزه بالایی دارد، در مواجهه با موانع یا مشکلات یا حتی شکست، بر تلاش خود می‌افزاید. افراد با انگیزه و مشتاق به دنبال کسب پاداش نیستند و بر مبنای انگیزش درونی خود فعالانه اقدام به برداشتن موانع و انحرافات ادراکی می‌کنند.

ویژگیهای فرهنگی خود به خارجیا اجتناب می‌کنند یا گاهی حتی خود نیز از تحلیل و تبیین فرهنگشان عاجزند.

از سوی دیگر، هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد، در مورد راههای نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند. بخصوص آنکه، مهمترین نکته در برقراری ارتباط یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تاکید بر آنهاست. هوش فرهنگی به فرد اجازه می‌دهد، اشتراکات فرهنگی را درک کند و از آنها در برقراری ارتباط بهره گیرد.

بعد فیزیکی (بدن): شما می‌توانید با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکاران، آنها را خلع سلاح کنید. اعمال و رفتار شما باید بیانگر آمادگی تان برای ورود به دنیای درون آنها باشد. بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی تبلور می‌یابند. تماس فیزیکی یکی از مهمترین این اعمال است. در بعضی نقاط مانند آمریکای لاتین و فرانسه رسم بر این است که همکاران یکدیگر را درآغوش بگیرند. در بعضی فرهنگ‌های دیگر این رفتار، بی ادبی یا صمیمیت بی مورد تلقی می‌شود. (Li; 2002)

نحوه دست دادن یا سفارش دادن قهوه می‌تواند به عنوان توانایی شما در رعایت آداب و رسوم و رفتارهای مطلوب طرفهای مقابل تلقی شود و نشان دهد به اندازه کافی برای سازگارشدن با فرهنگ آنان تلاش



شکل ۱ - اجزای موفقیت جهانی رهبری (Higgins & Alon 2005)

باشد که با افرادی با پیشینه های فرهنگی مشابه با خود تعامل دارد، در غیر این صورت به مشکل برمی خورد.

تحلیلگر. به طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به استراتژیهای یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می کند. رایجترین حالت تحلیلگر در کسانی دیده می شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می شوند و سپس در چندمرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می دهد.

شهودی. کسی است که به طور کامل به جای استفاده از یک سبک نظام مند به شهود و بینش خود تکیه دارد. او بندرت برداشت و نظر اولیه خود را اشتباه می یابد. در مواجهه با شرایط چندفرهنگی مبهم که نیازمند کنترل موقعیت است، فرد شهودی متزلزل نشان خواهد داد، زیرا نه استراتژی یادگیری را در پیش گرفته است و نه می تواند خود را با احساسات ناآشنا وفق دهد.

سفیر. اینگونه مدیران همانند بسیاری از دیپلماتها ممکن است در مورد فرهنگی که وارد آن می شوند اطلاعات چندانی نداشته باشند، اما به صورت متقاعدکننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می کنند. در میان مدیران شرکتهای چندملیتی، سفیر شایعترین شخصیت است. اعتماد به نفس مهمترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران از طریق مشاهده کسانی که با بهره گیری از این سبک موفق بوده اند، حاصل شده است. سفیر باید برای اینکه بدانند چه چیزهایی نمی داند به اندازه کافی فروتنی داشته باشد.

تقلیدی. به میزان زیادی بر اعمال و رفتارش کنترل دارد، در غیر این صورت هم به خاطر بینش مناسب نسبت به اهمیت نشانه های فرهنگی از عهده اداره موقعیت برمی آید. افراد تقلیدی به میزبانان و میهمانانشان آرامش خاصی منتقل می کنند و با تقلید سریع رفتارهای کلامی و غیرکلامی طرفهای مقابل ارتباطات را تسهیل کرده و اعتماد ایجاد می کنند.

فراترمی گذارند، دچار ناراحتی، بی اطمینانی و ناسازگاری می شوند. در مقابل، بعضی دیگر از مدیران، چنان رفتار می کنند که گویی سالهاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته اند. (Peterson ; 2004)

مدیران را بر حسب قابلیت هوش فرهنگی می توان در یکی از طبقات زیر قرار داد:

محلی. زمانی می تواند کاملاً اثربخش

که در موقعیتهای مختلف به کار می آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند.

انواع شخصیتها در هوش فرهنگی
مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگهای بیگانه و عمل متناسب با آنها یکسان نیستند. برخی مدیران زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود

استراتژی هوش فرهنگی

هنگام تعامل با افرادی با پیشینه های فرهنگی مختلف از دانش فرهنگی برخورداریم.

در تعاملات میان فرهنگی، دانش فرهنگی را به کار می گیریم.

در تعامل با مردم فرهنگهای ناآشنا، دانش فرهنگی خود را تعدیل می کنم.

در تعامل با افرادی از فرهنگهای مختلف درستی دانش فرهنگی خود را بررسی می کنم.

دانش هوش فرهنگی

با نظامهای قانونی و اقتصادی فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

با باورها و ارزشهای فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

با نظامهای ازدواج و طلاق فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

با هنر و صنایع دستی فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

با دستور زبان فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

با رفتارهای غیرکلامی فرهنگهای دیگر آشنایی دارم.

انگیزش هوش فرهنگی

از تعامل با مردم فرهنگهای دیگر لذت می برم.

از زندگی در فرهنگهای که برایم ناآشنا هستند لذت می برم.

مطمئن هستم که می توانم با مردم بومی و فرهنگهایی که برایم ناآشنا هستند، ارتباط برقرار کنم.

مطمئن هستم که می توانم با شرایط خرید در فرهنگهای دیگر خو بگیرم.

مطمئن هستم که می توانم با فشارهای ناشی از برخورد با فرهنگهای جدید کنار بیایم.

رفتار هوش فرهنگی

زمانی که یک تعامل فرهنگی خاص ایجاب کند، برخورد کلامی خود را تغییر می دهم.

زمانی که یک تعامل فرهنگی خاص ایجاب کند رفتار غیرکلامی خود را تغییر می دهم.

متناسب با موقعیتهای فرهنگی مختلف از مکث و سکوت استفاده می کنم.

متناسب با موقعیتهای فرهنگی مختلف سرعت صحبت کردن خود را تغییر می دهم.

متناسب با موقعیتهای فرهنگی مختلف شوخیهایم را تعدیل می کنم.

شکل ۲ - معیار سنجش چهارعاملی هوش فرهنگی

(Cultural Intelligence Center ; 2004)

از این جهت موضوعی بکر و جذاب برای پژوهشگران محسوب می شود. دوم اینکه، با گسترش فعالیتهای تجاری بین المللی، نیاز به قابلیتی که مدیران را در برخورد با پیچیدگیهای فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می شود. سوم این که هوش فرهنگی اگرچه در بیشتر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگهای ملی بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگهای نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. از این رو، مدیران محلی نیز می توانند از آن در تعاملات روزمره بهره گیرند.

باتوجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارتها و قابلیتهای هوش فرهنگی، سازمانها باید در برنامه های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره گیری از آموزشهای رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارتهای شناختی و رفتاری مدیرانشان گام بردارند. □

منابع و مآخذ

- 1 - About the MSCEIT (n.d). Retrieved January 4, 2005, from www.emotionaliq.com
- 2 - Earley P.C & Ang s (2003); Cultural Intelligence: individual interactions across cultures. Stanford, CA. Stanfords Business Books
- 3 - Earley P.C & Mosakowski (2004); Cultural Intelligence; Harvard Business Review, October, pp 13-25
- 4 - Higgins James & Alon Ilon (2005); Business Horizons; No 48, pp 501-512
- 5 - Li Jin (2002); Learning Models in Different Cultures; New Directions for Child Development, No 96, Summer
- 6 - Peterson B, (2004); Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures. Yurmouth, ME. Intercultural Press
- 7 - Triandis Harry C (2006); Cultural Intelligence in Organizations; Group & Organization Management, Vol 32, No1, February, pp 20-26

- محمدجواد نایچی: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه شهید بهشتی
- منصوره عباسعلی زاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد

تقویت هوش فرهنگی

هوش فرهنگی را نیز می توان همچون سایر جنبه های شخصیت پرورش داد. در این زمینه باید بر دو نکته تاکید کرد. نخست اینکه چنین کاری تنها از عهده افراد واجد صلاحیت همچون روانشناسان حرفه ای برمی آید. دوم اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و درکنار سایر جنبه های این برنامه صورت گیرد. برای تقویت هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، یک سری گامهایی برداشته شود: (Earley P.C & Mosakowski, 2004);

گام ۱. فرد در شروع تلاش برای پرورش هوش فرهنگی، نقاط قوت و ضعف خود در این زمینه را بررسی می کند. در این گام نتایج حاصل از اندازه گیری هوش فرهنگی در اختیار فرد قرار می گیرد.

گام ۲. شخص متناسب با نقاط ضعفش، برنامه های آموزشی لازم را انتخاب می کند. برای مثال، فردی که فاقد هوش فرهنگی فیزیکی است، در کلاسهای مربوط به رفتار شرکت می کند یا کسی که در بعد شناختی ضعف دارد، توان استدلال استقرایی و قیاسی خود را پرورش می دهد.

گام ۳. آموزشی که در گام پیشین تعیین شد، به مرحله اجرا گذاشته می شود. اگر فرد از لحاظ جنبه انگیزشی دارای مشکل است، به او یک سری تمرینهای ساده داده می شود، مانند اینکه در یک کشور غریب از کجا و چگونه می خواهد روزنامه موردنظرش را بیابد.

گام ۴. فرد منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده است و قصد تقویت آن را دارد فراهم می کند.

گام ۵. در این گام بر مبنای نقاط قوت و نقاط ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارتهایش اقدام می کند. برای مثال، اگر نقاط ضعف جنبه تحلیلی دارد، نخست باید رویدادها را ببیند و سپس تشریح کند که چه الگوهایی باید مورد استفاده قرار گیرد.

گام ۶. شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می شود، باید بر جو غریبه

**هوش فرهنگی، به عنوان
مکملی بر انواع دیگر
هوش، برای تبدیل موفقیت
داخلی رهبر به موفقیت
جهانی او عمل می کند.**

آن غلبه کند. بنابراین با مواجه کردن فرد با موقعیتهای جدید فرهنگی، به او کمک می کنیم مهارتهای کسب شده و نحوه به کارگیری آنها را موردارزیابی مجدد قرار دهد. پس از این ارزیابی ممکن است در حوزه های خاصی خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

اگرچه هوش ریاضی (IQ) از سالهای دور موردتوجه روانشناسان قرار داشته و آزمونهای بسیاری برای سنجش و روشهای بی شماری برای تقویت این نوع هوش ارائه شده است، اما ابعاد جدید هوش مانند هوش مصنوعی، هوش عاطفی و هوش فرهنگی تنها در سالهای اخیر مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند. در این میان هوش فرهنگی از چند جهت شایسته بررسی بیشتری است. نخست اینکه، هوش فرهنگی حتی در میان انواع جدید هوش از عمر و پیشینه کمتری برخوردار است و