

هوش فرهنگی؛ شایستگی جدید مدیران



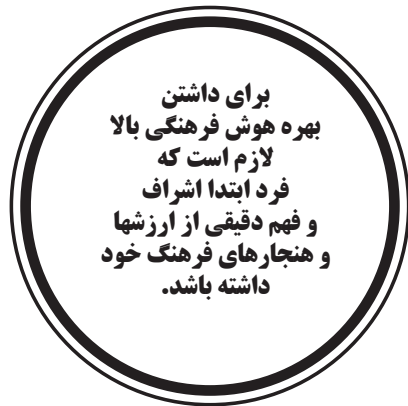
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
دکتر غلامعلی طبرسا
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

هوش فرهنگی (CQ) یا (CI) دارای سه بعد شناختی (مغزی)، انگیزشی و رفتاری (جسمی) است که مدیران و کارکنان با داشتن بهره مناسبی از آن، می توانند در فرهنگها و موقعیتهای مختلف به خوبی ایفای نقش نمایند. ما در این مقاله، هوش فرهنگی را تعریف می کنیم و به بررسی این مفهوم جدید در عرصه مدیریت می پردازیم. در نهایت مدلی نیز با در نظر گرفتن پدیده هوش فرهنگی در مدیریت منابع انسانی ارائه خواهد شد.

چالش نه چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز، سازمانها را ملزم به وارد شدن در محیط بسیار پویای رقابت جهانی کرده و در میان تلافی فرهنگهای متفاوت جهانی قرار داده است. از این رو، مدیریت منابع انسانی دریافته است که برای کارکردن در یک محیط جهانی، نیازمند افرادی است که تفاوتهای فرهنگی را به خوبی درک می کنند و اثربخشی بالا را در محیطها و سازمانهای چند فرهنگی به ارمغان می آورند؛ زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات استراتژیک است، یعنی مدیر باید بتواند ملاحظات و چالشهای استراتژیک سازمان خود را درک کند و در جستجوی مزیتهای رقابتی باشد (ابوالعالی، ۱۳۸۶). منابع انسانی به عنوان یک عامل هوشمند نه تنها نسبت به منابع دیگر، قابلیت مزیت رقابتی پایدار را داراست، بلکه غیر قابل کپی برداری است و منابع دیگر ایجاد کننده مزیت رقابتی، خود حاصل کارکرد نیروی انسانی هستند. از این رو اندیشمندان مدیریت با مطالعه روی عملکرد افراد در محیط های چند فرهنگی، بعدی از هوش را به نام «هوش فرهنگی» شناسایی کرده اند که به کارگیری و توانمندسازی آن می تواند به عنوان عاملی موثر در بهبود عملکرد افراد در چنین محیط هایی محسوب شود.

تفاوتهای فرهنگی بسیار بیشتر از آنچه که ما فکر می کنیم، روی اثربخشی تجارت و سازمان تاثیر دارند. زمینه های فرهنگی ما بر نحوه فکر کردن، عمل کردن و حتی بر تفسیر ما از فعالیتها و اعمال دیگران موثر است. مدیران و کارکنان امروزی، باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت فرهنگی جدید را که با آن روبرو می شوند، داشته باشند. در این راستا هوش فرهنگی و توانمندسازی افراد و مدیران است که به کمک سازمان خواهد شتافت. این بعد از هوش فردی که به عنوان نوشدارویی برای کارکرد موفق افراد در محیط جهانی شناسایی و تجویز شده است، در برخورد با افراد در محیطهای ناآشنا و زمانی که هوش عاطفی ناتوان است، خود را نشان می دهد.



مفهوم هوش فرهنگی

واژه هوش فرهنگی ابتدا 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 کرده اند (نائیجی و علیزاده، ۱۳۸۶). آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می توان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با 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. هوش فرهنگی توانایی است که موجب تسهیل این امر خواهد بود.

هوش فرهنگی مهارتی اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج، شکل دهی طرز فکر فرد برای سازش با آن فرهنگ را ایجاد می کند تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگها رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد. به عبارت دیگر قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها را هوش فرهنگی دانسته اند که دارای سه

مولفه اساسی زیر است:
الف) شناختی: این مؤلفه، شامل مهارت ذهنی افراد برای توصیف و تبیین رفتارها در محیط های جدید، دانستن ماهیت یک فرهنگ، اینکه تفاوت فرهنگها چیست و رفتارهای فرهنگی چگونه بروز می کنند، می شود. این جنبه از هوش فرهنگی به توانمندی افراد در شناخت و درک ارکان و قواعد اساسی فرهنگهای مختلف، اشاره دارد. بعد شناختی به عنوان اولین ضلع از مثلث هوش فرهنگی، فرد را در آموختن کلیاتی در مورد فرهنگ مقابل و پی بردن به تفاوتهای آن با رفتارها و ذهنیات فرهنگی خود، یاری خواهد کرد.

ب) انگیزشی: این بعد از هوش فرهنگی کمک خواهد کرد که افراد در محیط های جدید، دوام و پایداری بیشتری داشته باشند. فرد در فرهنگ متفاوت و محیط بیگانه به مشکلات و موانعی دچار می شود که برای سازگاری با آنها به بعد روانی و انگیزشی بالایی نیاز خواهد بود، در واقع این بعد از هوش فرهنگی، انگیزه فرد را برای سازگاری با دیگران برای رسیدن به اهداف، مد نظر دارد.

ج) رفتاری: انتخاب رفتار مناسب از یک فهرست کامل رفتارهای صحیح برای موقعیتهای فرهنگی مختلف به بعد رفتاری یا حرکتی هوش فرهنگی، اشاره دارد. در واقع، فرد بر اساس شناخت و آگاهیایی که از فرهنگ مقابل به دست می آورد، تلاش می کند تا با توجه به موقعیتهای عکس العمل مناسبی نشان دهد. رفتارهای ظاهری و حرکات فرد که نشان دهنده علاقه و احترام فرد به فرهنگهای موجود در محیط های جدید هستند، در این بعد جای می گیرند.

این سه پارامتر به یکدیگر وابسته اند. موضوع مهم در هوش فرهنگی، این است که ابتدا اشراف لازم را روی فرهنگ و هنجارهای خود داشته باشیم و سپس در پی کسب مهارتهای لازم برای درک و فهمیدن فرهنگهای مختلف و متفاوت برآیم. هوش فرهنگی امروزه در تجارت جهانی به طور فزاینده ای اهمیت پیدا کرده است. افرادی که دارای سطح پایینی از هوش فرهنگی هستند، شاید قادر به برقراری ارتباط موثر با همکاران و اطرافیان

خود نباشند و در فعالیتهای تجاری خود به خصوص در محیط جهانی دچار مشکل شوند. هوش فرهنگی چیزی فراتر از هوش عاطفی است که به وسیله آن افراد رفتارهای دیگران را در محیط های نا آشنا تفسیر می کنند و بر طبق آن تعدیلات لازم را روی رفتار خود انجام می دهند (Early and Mosakowski, 2004).

هوش فرهنگی در مدیریت منابع انسانی
جهانی شدن و تجارت جهانی ضروری می نماید تا شرکتها و سازمانها به صورت شرکتهای بین المللی، چند ملیتی و جهانی درآیند و در این صورت است که شناسن باقی ماندن در رقابت جهانی را خواهند داشت. برای این گونه سازمانها، در این بعد فعالیت، پیوند دادن تفاوتهای فرهنگی هم در سطح جهانی و هم در سطح ملی چالش بزرگی محسوب می شود. از این رو کلید موفقیت سازمانها در فعالیتهای بین المللی، توسعه یک روش مدیریت جهانی است که شرکتهای جهانی این مهم را درک کرده اند.

از این رو، امروزه، اعتقاد بر این است که علم مدیریت باید مدیرانی را پرورش دهد که ارزشها و هنجارهای هر یک از افراد را به خوبی درک و بر اساس این دانش و

آگاهی عمل می کنند (صانعی، ۱۳۸۶). در این میان، این مدیریت منابع انسانی است که می تواند مهمترین سرمایه سازمانی و اصلی ترین منبع ایجاد کننده مزیت رقابتی را در محیط هایی با تنوع فرهنگی سازماندهی کند و به بهره وری لازم دست یابد. هوش فرهنگی، مانند چسبی است که در محیط های متنوع فرهنگی، انسجام و پیوستگی ایجاد می کند. مدیران منابع انسانی باید به این مفهوم به عنوان ملاکی برای موفقیت و اثربخشی در تجارت و رقابت بین المللی نگاه کنند. آنها ابتدا باید این توانایی را در خود نهادینه کنند و سپس آن را در فرایند مدیریت منابع انسانی از جذب تا ترک سازمان بگنجانند.

نیاز به بهره بالایی از هوش فرهنگی در سازمانهای امروزی، رو به افزایش است و اولین چالش سازمانها این است که چگونه سطح بالایی از هوش فرهنگی را به دست آورند و دیگر اینکه چگونه این پدیده را رشد دهند و نگهداری کنند. برای گسترش تامین نیاز هوش فرهنگی مشاغل، قابل اهمیت است که مدیران منابع انسانی راههایی را که کارکنان می توانند این مهم را به دست آورند، ارزیابی کنند؛ حال توسط انتخاب دقیق یا با آموزشهایی که به افراد می دهند.

نهادینه کردن هوش فرهنگی در سازمان
برای توسعه و نهادینه کردن هوش فرهنگی در سازمان، می توان اقداماتی را انجام داد:
۱. هوش فرهنگی به عنوان ملاک انتخاب در استخدام به کار برده شود: نباید انتظار داشت که تعداد زیادی از افراد را بتوان یافت که بهره بالایی از هوش فرهنگی را دارا باشند.

شناسایی و انتخاب افراد مناسب، اولین وظیفه اساسی مدیریت منابع انسانی در محیط بین المللی و در میان تفاوتها و ناهمگونیهای فرهنگی است. ویژگیهایی که می توانند در انتخاب درست نیروها موثر باشند عبارت اند از (Deller, 2006):

- تحمل ابهام؛
- انعطاف رفتاری (توانایی تطبیق سریع با تغییرات محیطی)؛
- هدف گرا بودن؛
- روابط اجتماعی بالا و گشادگی در برخوردها؛
- نداشتن تعصبات بی جهت نسبت به عقاید، نگرشها و رفتارهای خاص؛
- همدلی؛
- توانایی کنترل و هدایت مذاکرات و گفتگوهای دشوار و حل مسائل و مشکلات ارتباطی.



شکل ۱: مدل به کارگیری عامل هوش فرهنگی در فرایند مدیریت منابع انسانی

۲. طراحی برنامه های آموزشی هدفمند برای توسعه هوش فرهنگی: تحقیقات نشان داده است که آموزشهای بین فرهنگی (Cross-Cultural) تاثیر مثبتی در جلوگیری از ناکامی در محیط بین المللی دارد.

هرچند که این آموزشها می توانند آگاهیهای فرهنگی افراد را گسترش دهند، اما به علت هزینه بر بودن این آموزشها، می توان فقط سطوح پایه ای این مهارت را فراهم آورد.

هرچند که آموزش به طور بالقوه، نقش موثری در بالا بردن سطح هوش فرهنگی دارد، اما کسب تجربه و بالا رفتن توانایی هوش فرهنگی افراد از طریق قرار گرفتن در محیط های ناآشنای فرهنگی (خود آگاه یا ناخودآگاه) یا برخورد با افرادی که دارای تفاوتهای فرهنگی هستند، ارزش بیشتری از آموزش صرف دارد.

با این توضیح، چنین می توان گفت که فرایند توسعه و گسترش هوش فرهنگی، در عمل، در مراحل مختلفی انجام می پذیرد (Thomas and Inkson, 2005):

مرحله نخست) عکس العمل مناسب به محرکهای بیرونی

نقطه شروع توسعه هوش فرهنگی، بی تعصبی نسبت به قواعد و اصول فرهنگی خود و بر خورد مناسب با الگوهای فرهنگی متفاوت است. این مرحله خاص افرادی است که با فرهنگهای دیگر ارتباط کمی دارند، یا اینکه علاقه به برخورد های فرهنگی چندانی ندارند.

مرحله دوم) تشخیص هنجارهای فرهنگی دیگران و انگیزه برای یادگیری در مورد آنها

در هنگام تجربه یک تفاوت فرهنگی، حس کنجکاوی بر انگیزه می شود و افراد خواهان یادگیری بیشتری می شوند. افراد در این مرحله، معمولاً برای جدایی از پیچیدگیهای محیط خود تلاش می کنند. آنها به دنبال قواعد کلیدی هستند تا رفتار خود را کنترل کنند.

مرحله سوم) سازش با هنجارها و قواعد فرهنگهای دیگر

در این مرحله، تعصب کنار می رود و شناخت عمیق از تفاوتهای فرهنگی ایجاد می شود. شناخت رفتارهای فرهنگی سازگار با موقعیتهای فرهنگی مختلف،



رشد می کند، اما بروز رفتار سازگار تلاش زیادی می طلبد. افراد در این مرحله می دانند باید چه بگویند و در موقعیتهای متفاوت چگونه رفتار کنند؛ اگر چه آنها هنوز باید در مورد آن فکر کنند و رفتارهای سازگار شده، چندان طبیعی به نظر نمی رسند.

مرحله چهارم) شبیه سازی هنجارهای فرهنگهای مختلف در رفتارهای جایگزین

در این مرحله، سازش با شرایط مختلف دیگر نیازی به تلاش مضاعف ندارد. افراد فهرستی از رفتارهایی که می توانند بروز دهند، در نظر دارند که هر یک با موقعیتهای فرهنگی خاص، متناسب است. آنها با تعداد زیادی از فرهنگها بدون تلاشی خاص، برخورد دارند و فشاری بیش از آنچه که در فرهنگ خود دارند، تحمل نخواهند کرد. اعضای دیگر فرهنگها آنها را کاملاً پذیرا هستند و به عنوان انسانهای دارای دانش فرهنگی، در تعاملاتشان راحت خواهند بود.

مرحله پنجم) پویاشگری

تشخیص نشانه های تفاوت های فرهنگی که دیگران به راحتی قادر به درک و شناسایی آنها نیستند، بیانگر پویاشگری و پیشرو بودن است.

افراد با بهره هوش فرهنگی بالا، قادر به درک تفاوت های فرهنگی، گهگاه سریعتر از اعضای همان فرهنگ هستند. چنین کسانی در تعاملات فرهنگی با کوچکترین تفاوتها هم هماهنگ می شوند، طوری که ناخودآگاه و خودکار، رفتار خود را با این

تغییرات تنظیم می کنند. افراد دارای این مرحله از رشد، نسبتاً کم هستند، اما این سطحی از هوش فرهنگی است که همه آرزوی رسیدن به آن را دارند.

بنابراین اگر هوش فرهنگی در سطوح بالا و به طور مطلوب از طریق آموزشهای بین فرهنگی، توسعه یابد، نه تنها دانش فرهنگی افراد بالا می رود، بلکه مهارتهای شناختی آنها نیز توسعه می یابد.

۳. درک این امر که توسعه هوش فرهنگی در سطح کارکنان و بخصوص، مدیران عالی می تواند به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود.

البته این بعد، بیشتر برای اعضای نسل Y مطرح است که کمتر توسط پادشاهای مالی و نیازهای ایمنی انگیزه می شوند و دارای تمرکز و دیدگاهی بین المللی هستند. کسب شهرت و خوشنامی برای سازمانی که روی توسعه هوش فرهنگی کارکنان خود، سرمایه گذاری می کند نیز، می تواند نتیجه ای مطلوب برای سازمان تلقی شود.

۴. توجه به عامل هوش فرهنگی در به کار گیری افراد در جایگاههای مختلف سازمانی:

مدیریت منابع انسانی باید در کنار سایر ملاکهای موثر در تصدی جایگاههای سازمانی به عامل هوش فرهنگی نیز توجه کند. به عنوان مثال نیروهایی که بیشتر در واحدهای صنفی هستند و با به ماموریت های خارجی ارسال می شوند یا فردی که می خواهد مسئولیتی در خارج از کشوری که شرکت مادر در آن قرار دارد، بر عهده بگیرد، باید به اندازه کافی از این توانایی برخوردار باشند.

۵. استفاده از معیارهایی برای ارزیابی، ارتقا و جبران خدمات:

مدیری که کارها و فعالیتهای افراد و گروههای مختلف - با تفاوت های فرهنگی - را بدون توجه به هنجارهای موجود در آن فرهنگها تعبیر و ارزیابی کند، مسلماً در ارزیابی و ارتباطات خود با افراد دچار مشکل خواهد شد (Kaminsky, 2002). ناتوانی در تعبیر و تفسیر درست این سیگنال های ارتباطی ارسال، به علت ناآگاهی از ریشه های فرهنگی، موجب نارضایتی کارکنان و به تبع آن، کاهش

سودآوری و بهره‌وری سازمانی خواهد شد. برای جلوگیری از برخورد با چنین مشکل بنیادی، وجود سطح مناسبی از هوش فرهنگی در سطح مدیران عالی سازمانی و بویژه در میان مدیران منابع انسانی لازم به نظر می‌رسد.

با در نظر گرفتن مطالب و توضیحات مطرح شده، مدل به کارگیری عامل هوش فرهنگی در فرایند مدیریت منابع انسانی در شکل (۱)، ارائه شده است.

مدیریت منابع انسانی را فرایند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده اند که ورود هوش فرهنگی به این فرایند، بیشتر از مرحله استخدام نمایان می‌شود. مدیریت منابع انسانی ابتدا برای اینکه بتواند افرادی با بهره بالای هوش فرهنگی را به خدمت بگیرد، باید معیارهای سنجش این توانایی را در امر استخدام لحاظ کند. سپس سازمان و واحد مربوطه، باید به غنی سازی و توسعه این مهارت در افراد جذب شده بپردازد که این مهم از دو طریق تجربه و آموزش حاصل می‌شود. در این بین درک اهمیت هوش فرهنگی و نهادینه شدن آن در بین افراد و کارکنان سازمانی در موفقیت مراحل قبل و پیشبرد روند، نقش بسزایی خواهد داشت. در ادامه اینکه، ارزیابی و جبران خدمات نیروی انسانی سازمان، توسط مدیرانی که حد مناسبی از این صلاحیت را دارند، موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن، کل سازمان خواهد شد.

اگر مدیریت به درستی صورت گیرد، سازمانهایی که تنوع فرهنگی دارند، بسیار خلاقتر، پویاتر و بهره‌ورتر از سازمانهایی خواهند بود که فرهنگهای همگن و یکسانی دارند. اما در صورت فقدان دانش فرهنگی لازم، نه تنها رسیدن به این موارد ممکن نخواهد بود، بلکه مشکلات فرهنگی و تضادها و تناقضها کارایی و بهره‌وری سازمانی را حتی به سطحی پایین‌تر از سازمانهایی با فرهنگهای یکدست، خواهد رساند. در این بین مدیریت منابع انسانی، می‌تواند با جذب افراد پرتوان در این زمینه و آموزش و توانمند سازی منابع انسانی مورد نیاز، امتیازاتی را برای سازمان به ارمغان آورد (Plum, 2007).

مدیریت منابع انسانی ابتدا برای اینکه بتواند افرادی با بهره بالای هوش فرهنگی را به خدمت بگیرد، باید معیارهای سنجش این توانایی را در امر استخدام لحاظ کند

- برای تجارت با مشتریان خارجی؛
- در مذاکرات بین المللی، ادغامها و اتحادها؛
- در برخورد و روابط بین کارکنان محلی با همکاران مهاجر و میهمان؛
- انگیزاندن نیروی کار؛
- حل مشاجرات و نزاعهای بین فرهنگی، حل مشاجرات و اختلافات میان افراد و گروهها با زمینه فرهنگی متفاوت و مدیریت موثر آنها. □

منابع

۱. ابوالعالی، بهزاد (۱۳۸۶) میزگرد: مدیریت منابع انسانی بنگاهها و چالشهای موجود، تدبیر، ص ۶-۹، شماره ۱۹۰.
۲. نائیجی محمد جواد و عباس علیزاده، منصور (۱۳۸۶) هوش فرهنگی؛ سازگاری با نا همگون ها، تدبیر ص ۲۰-۲۲، شماره ۱۸۱.
۳. صانعی، مهدی (۱۳۸۶) چالشهای فراروی مدیریت منابع انسانی، تدبیر، ص ۱۹، شماره ۱۸۴.

4. Early, Christopher, p., and Mosakowski Elaine (2004) Cultural Intelligence, HARVARD BUSINESS REVIEW.
5. Deller, Juergen (2006) International Human Resource Management and the Formation of Cross-Cultural Competence, International Management Review, vol.2, no.3
6. Kaminsky, Laraine (2002) The Influence of Culture on Human Resource Management, Published in: Up-Date OHRPA Newsletter.
7. Plum, Elisabeth (2007) Cultural Intelligence a Concept for Bridging and Benefiting from Cultural Differences, Available at: www.culturalintelligence.org.
8. Kobonyo, Peter (2007) Influence of Culture on Strategic Human Resource Management Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya, University of Nairobi, Kenya.
9. Stening, B.W., (2006) Cultural Intelligence: Put it (high) on the Asian HRM Agenda, research and practice in human resource management, 14(2), 74-84
10. Thomas David, c., Inkson, Kerr (2005) Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace, Consulting to Management, vol 16, No. 1, march

ابوالفضل زمانی: کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی
دکتر غلامعلی طبرسا: عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

• **نوآوری:** تیم ها و افراد با فرهنگها و محیط های متفاوت، دارای ایده های متنوعی هستند که این امر، ضریب رسیدن به نوآوری و خلق ایده های جدید را بالا می برد.

• **تمرکز جهانی:** ترکیب کردن تجربیات متفاوت کارشناسان مختلف از مناطق گوناگون، این امکان را خواهد داد که از سطح یک کشور یا منطقه فراتر برویم.

• **اتحاد استراتژیک:** با حل شدن مشکل تفاوتهای فرهنگی به عنوان اصلی ترین عامل مدنظر در اتحادها و ادغامها راه برای اتحادهای استراتژیک و فعالیتهای گسترده هموار خواهد بود.

ادبیات مدیریت به این نتیجه رسیده است که مدیران در سازمانها آگاهی یافته اند که داشتن دید محلی و محدود در حالی که تجارت و فعالیتهای میان فرهنگی صورت می گیرد، امکان پذیر نیست و دانش فرهنگی و تمرکز جهانی، در موفقیت و پیشرفتهای سازمانی جایگاهی حیاتی دارد (Kobonyo, 2007). البته می توان گفت که بحثها و مطالعات تجربی روی فرهنگ و مدیریت منابع انسانی و روشهای آن به طور زیادی در کشورهای توسعه یافته تمرکز داشته و سهم کشور های در حال توسعه از این توجه، پایین است.

نتیجه گیری

در انتها می توان گفت که به طور کلی هوش فرهنگی برای سازمان و مدیریت، دارای اهمیت آشکاری است هنگامی که (Stening, 2006).