

هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت‌ها

- دکتر مهدی ابزری
- عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان
- اعظم خانی
- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد خوراسگان



خلاصه

جهانی شدن نتیجه تغییرات چشمگیری است که در اقتصاد، سیاست و تکنولوژی اتفاق افتاده است، ولی واقعیت روزمره تجارت جهانی دربرگیرنده تعاملات و ارتباطات با افرادی است که از نظر فرهنگی متفاوت هستند. امروزه در کسب و کار، به خارج از کشور و میان اهالی سایر فرهنگ‌ها می‌رویم. حتی شاهد آن هستیم که در شهرهای خودمان بیشتر همکاران، مشتریان و حتی مردم به طور مشهودی فرهنگ متفاوتی دارند. ویژگی‌های فرهنگی بر نحوه رفتار مدیران با زیردستان و نحوه انتخاب فعالیت‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، تاثیر می‌گذارند. در دنیای کنونی، هوش فرهنگی ابزاری ضروری برای مدیرانی است که با تیم‌هایی از کارکنان، مشتریان، شرکا، رقیبان، دولتمردان و دیگر بازیگران تجاری روبه‌رو می‌باشند. در این مقاله، ابتدا به بررسی مفهوم فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی، مفهوم هوش فرهنگی و چگونگی ارتقا و بهبود آن پرداخته شده و سپس نحوه تاثیر تنوع فرهنگی بر گروه‌ها، ارتباطات و مذاکرات، رهبری و آموزش‌های میان فرهنگی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی

فرهنگ، هوش فرهنگی، تنوع فرهنگی، رهبری، ارتباطات و مذاکرات، آموزش

اگرچه به طور فزاینده‌ای از مرزها عبور کرده‌ایم و موانع کسب و کار، مهاجرت، سفر و تبادل اطلاعات را کنار زده‌ایم، ولی مرزهای فرهنگی به راحتی از میان نمی‌روند. برخلاف جنبه‌های مشهود قانونی، سیاسی یا اقتصادی محیط‌های تجاری، فرهنگ تا حد زیادی نامریی است. از این رو جنبه‌ای از تجارت جهانی، غالباً مورد چشم‌پوشی واقع می‌شود. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

فرهنگ مسیری است برای درک جهان و طریقی است برای شکل‌دهی به رفتارها. از آنجا که فرهنگ و عناصر آن دارای ارزش‌ها و اعتقادات بسیار و جهان پر از مسیرهای بسیار دیدنی است، به همین دلیل شاهد رفتارهای متفاوتی هستیم. (لنדרان اصفهانی و رحیمی نژاد، ۱۳۸۷)

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار نزدیکی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد (فیاضی و جان نثاری احمدی، ۱۳۸۵). همچنین هوش فرهنگی اثربخشی سازمان، مدیر، کارکنان و تعاملات بین فردی را در محدوده گسترده‌ای از محیط‌های اجتماعی افزایش می‌دهد (مرکز مطالعات هوش فرهنگی).

فرهنگ چیست؟

اگر از شما بخواهند که فرهنگ خود را توصیف کنید، چه خواهید گفت؟ توصیف فرهنگ کار ساده‌ای نیست. این کار مثل آن است که از ماهی پرسیده شود که شنا کردن در آب چگونه است؟ تنها هنگامی می‌توانیم فرهنگ خود را درک کنیم که خارج از آن و در معرض فرهنگ دیگری قرار داشته باشیم. (شنايدر و بارسو، ۱۳۸۲)

فرهنگ، ارزش‌ها و عقایدی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد می‌توانند تجارب و رفتارشان را به صورت فردی یا گروهی تفسیر کنند. فرهنگ به گروه یا جامعه‌ای اشاره دارد که فرد تجاربی را به اشتراک می‌گذارد که مسیر درک جهان را شکل می‌دهد. افراد مشابه با توجه به محل تولد، موقعیت خانوادگی، جنس، تحصیلات، مذهب، شغل، محل کار و فرهنگ سازمان، می‌توانند به فرهنگ‌های مختلفی تعلق داشته باشند. فرهنگ لنزی است که از طریق آن می‌توان دنیا را مشاهده کرد. این امر به چیزی که فرد می‌بیند، آنچه را که احساس می‌کند و به گونه‌ای که خودش را نشان می‌دهد، بستگی دارد. (www.1000ventures.com)

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار نزدیکی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد

بر اساس عقیده گِیرت هافستد، فرهنگ از برنامه‌های ذهنی مشترکی تشکیل شده که پاسخ‌های فرد به محیطش را مشروط می‌نماید. این تعریف صریحاً بیانگر امکان مشاهده فرهنگ در رفتار روزانه و نحوه واکنش افراد به محیط است.

هافستد (Hofstede) در مورد سه سطح مختلف برنامه‌ریزی ذهنی که در شکل ۱ نشان داده شده چنین می‌گوید: پایین‌ترین سطح - ذات بشر - بر مبنای واکنش‌های زیست‌شناختی مشترکی مثل گرسنگی، قلمروگرایی و غیره است که همه ابناء بشر در آن مشترک هستند. به دلیل طبیعت بشر، رفتارها و ادراکات بسیاری وجود دارند که همه افراد در آن سهیم هستند؛ حتی کسانی که در فرهنگ‌های متفاوتی رشد کرده‌اند.

بالا ترین سطح - شخصیت - بر مبنای ترکیب ژنتیکی خاص و تجارب شخصی است که هریک از ما را به وجود منحصر به فردی تبدیل می‌کند. به دلیل شخصیت، تفاوت‌های رفتاری و ادراکی، حتی در بین افرادی که از فرهنگ مشابهی برخوردارند نیز به وجود می‌آید.

سطح میانی فرهنگ بر اساس تجارب مشترکی است که ما آن را با گروه خاصی از مردم اطراف خویش سهیم هستیم. ارزش‌های فرهنگی، نگرش‌ها و رفتار، چیزی را به ما ارائه می‌دهد که در آن با گروه مشخصی از مردم ولی نه همه آنها، شریک هستیم. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

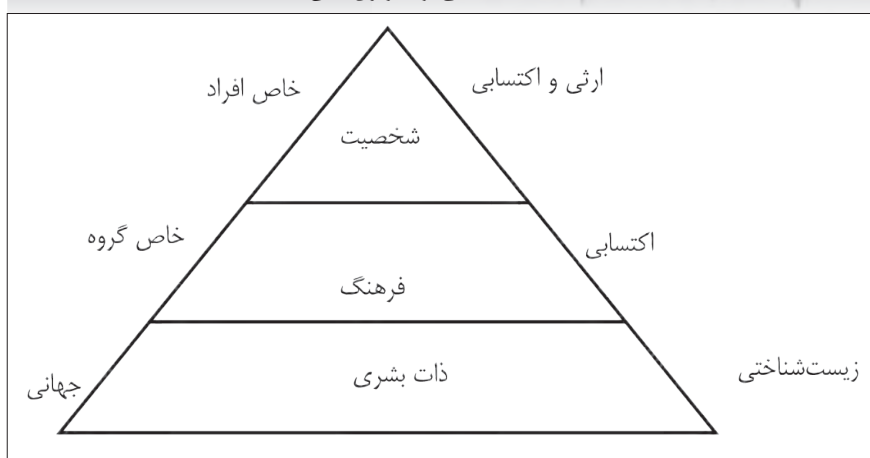
در نظر گرفتن تفاوت‌ها

انسان‌شناسان دریافته‌اند زمانی که تعاملی صورت می‌گیرد که آن را درک نمی‌کنیم، افراد تمایل دارند دیگران را غیر عادی، غیر طبیعی یا نادرست تفسیر کنند. آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و تشخیص تفاوت‌های فرهنگی اولین گامی است که به سوی درک یکدیگر و ایجاد محیط کاری مثبت برمی‌داریم. از این تفاوت‌ها باید برای ایجاد چالش فرضیات خود در مورد راه درست انجام کارها استفاده کرد و به عنوان یک شانس به منظور یادگیری راه‌های جدید برای حل مسایل بهره برد. (www.1000ventures.com).

آنچه که باید در تفاوت‌های فرهنگی مورد توجه قرار گیرد به قرار زیر است:

- سیستم‌های ارزشی ممکن است متفاوت باشند ولی هیچ فرهنگی بهتر یا درست‌تر از دیگری نیست.
- تفاوت به طور اتوماتیک منفی نیست. هدف ما درک این امر است که چگونه افراد دیگر جهان را می‌بینیم و یادگیری اینکه چگونه علی‌رغم این تفاوت‌ها با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم.
- نباید در مورد افراد دیگر تنها بر اساس یک بعد فرهنگی قضاوت کنیم (مانند نژاد، سن و...).
- به دلیل ناآشنایی ما با دیدگاه‌های فرهنگی دیگر، تفاوت را منفی تلقی می‌کنیم. زمانی که آگاهی خود را افزایش دهیم، می‌توانیم انتظار داشته باشیم که دیگران دارای دیدگاه‌های خودشان هستند.
- به منظور درک فردی از فرهنگ دیگر، نیاز داریم که

شکل ۱: سه سطح برنامه‌ریزی ذهنی



بفهمیم چگونه آنها دنیای خود را در ارتباط با چهار عنصر (زمان، فرد، محیط و فلسفه) یا سه P فرهنگ (نظر و دیدگاه Perspective، عمل Practice و محصول Product) مشاهده می‌کنند.

■ بهترین راه درک فرهنگ در ابتدا، کشف و درک فرهنگ خودمان است. (Livermore, ۲۰۰۹)

ناکامی میان فرهنگی

بسیاری از ما در موقعیت‌های میان فرهنگی به شیوه‌های مختلفی شکست می‌خوریم:

■ عدم آگاهی از خصوصیات و جهت‌گیری‌های فرهنگ خودی؛ عدم توانایی دیدن جنگل به دلیل حضور در آن

■ احساس ترس، خطر و ناراحتی در تعامل با افرادی که از فرهنگ متفاوتی برخوردار هستند.

■ عدم توانایی درک یا تشریح رفتار کسانی که از فرهنگ متفاوتی برخوردار هستند.

■ عدم امکان انتقال دانش یک فرهنگ به فرهنگ دیگر

■ عدم درک تأثیر جهت‌گیری فرهنگی بر رفتار؛ بخش عمده‌ای از رفتار ما به واسطه فرهنگ سازماندهی می‌شود که غالباً از این تأثیر ناآگاه هستیم.

■ عدم توانایی سازگاری با کار و زندگی در فرهنگ دیگر

در تمامی این موارد تنش و اضطراب برای مدیر افزایش می‌یابد و نتیجه نهایی غالباً عملکرد معیوب و از دست دادن فرصت‌های خوب برای سازمان است. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

با درک فرهنگ خودمان می‌توانیم برای درک زمینه‌های توافق یا عدم توافق، مقایسه‌های ابتدایی با دیگران به عمل آوریم. دانش کسب شده در این مسیر یکی از اولین گام‌های ضروری برای تبدیل شدن به فردی با هوش فرهنگی است.

تعاریف و کاربردهای هوش فرهنگی

محققان مختلف برای هوش فرهنگی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند که هر یک از آنها دارای اجزا و کاربردهای مختلفی می‌باشند: ارلی (Earley) (۲۰۰۲)؛ ارلی و انگ (Ang) (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را توانایی فردی به منظور تطابق مؤثر در محیط‌های فرهنگی جدید می‌دانند که شامل اجزای شناختی (از جمله فراشناختی یا استراتژی)، انگیزشی و رفتاری می‌باشد و موجب موفقیت در وظایف و مأموریت جهانی، وظایف متنوع و روش‌های آموزشی می‌شود. توماس (Thomas) و اینکسن (Inkson) (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را درک بنیادهای ارتباطات بین فرهنگی، توسعه رویکرد

اندیشمندانه برای ارتباطات بین فرهنگی و ایجاد مهارت‌های سازگار و فہرستی از رفتار، به‌طوری که در موقعیت‌های بین فرهنگی مختلف مؤثر باشند، تعریف می‌کنند.

براساس این تعریف، اجزای هوش فرهنگی شامل دانش، تفکر، رفتار و مهارت‌ها می‌باشند، از این‌رو هوش فرهنگی در تصمیم‌گیری میان فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی، رهبری میان فرهنگی، تیم‌های چند فرهنگی و مشاغل بین‌المللی کاربرد دارد. از دیدگاه ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) (Mosakowski) هوش فرهنگی، توانایی طبیعی ظاهری به‌منظور تفسیر حرکات بدنی مبهم و ناآشنای افراد به طریقی که هموطنان و همکاران انجام می‌دهند، حتی تقلید از آنها می‌باشد که شامل اجزای شناختی، فیزیکی، هیجانی (عاطفی) و انگیزشی است و منجر به رفتار مناسب در فرهنگ‌های جدید می‌گردد.

ارلی و پترسون (۲۰۰۴) (Peterson) معتقدند که هوش فرهنگی، بازتاب توانایی فرد برای جمع‌آوری، تفسیر و فعالیت با رویه‌های اساساً متفاوت می‌باشد تا در زمینه‌های میان فرهنگی یا موقعیت چند فرهنگی به‌طور مؤثر عمل کند که شامل اجزای فراشناختی، شناختی (مانند استراتژی‌های یادگیری و ادراک فرهنگی)، انگیزش (مانند تفکر فرهنگی و خود تأثیری) و رفتار (رفتار قابل قبول در فرهنگ و تقلید) است و برای آموزش بین فرهنگی و تیم‌های چند ملیتی کاربرد دارد.

ارلی، انگ و تان (Tan) (۲۰۰۶) هوش فرهنگی را توانایی فرد برای سازگاری و تطبیق موفق با زمینه‌های فرهنگی جدید می‌دانند که برای زمینه‌های ناآشنا قابل استناد به زمینه‌های فرهنگی می‌باشد و دارای اجزای تفکر استراتژیک فرهنگی، انگیزش و رفتار می‌باشد و برای وظایف متنوع، وظایف کاری جهانی،

به‌منظور درک فردی از فرهنگ دیگر، نیاز داریم که بفهمیم چگونه آنها دنیای خود را در ارتباط با چهار عنصر (زمان، فرد، محیط و فلسفه) یا سه P فرهنگ (نظر و دیدگاه Perspective، عمل Practice و محصول Product) مشاهده می‌کنند

تیم‌های جهانی و رهبری جهانی کاربرد دارد. توماس (۲۰۰۶) هوش فرهنگی را توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افرادی که از نظر فرهنگی متفاوت می‌باشند، تعریف می‌کند که از دانش، تفکر و رفتار تشکیل می‌شود و در توسعه و ارزیابی کاربرد دارد.

انگ و همکاران (۲۰۰۷) هوش فرهنگی را توانایی فردی برای فعالیت و مدیریت مؤثر در زمینه‌های فرهنگی متنوع می‌دانند که از اجزای شناختی، فراشناختی، انگیزش و رفتار تشکیل شده است و در قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری، عملکرد و تطابق فرهنگی کاربرد دارد.

توماس (۲۰۰۸) هوش فرهنگی را سیستم ارتباط دانش و مهارت‌ها که با استراتژی‌های فرهنگی پیوند خورده و به افراد اجازه می‌دهد تا با جنبه‌های فرهنگی محیطی‌شان تطبیق پیدا کند، آنها را انتخاب نمایند و شکل دهند، تعریف می‌کند و دانش فرهنگی، مهارت‌های میان فرهنگی، فرهنگ و فراشناختی از اجزای آن می‌باشند که در ارتباطات بین فرهنگی مؤثر (قضاوت فردی، توسعه روابط بین فردی و عملکرد وظیفه) کاربرد دارد (Thomas and et al., 2008). بنابراین با توجه به یافته‌های محققان؛ مفهوم هوش فرهنگی دارای ابعاد و کاربردهای گوناگون می‌باشد.

مزایای هوش فرهنگی

با توجه به گسترش محیط‌های کاری متنوع و جهانی، آگاهی از هوش فرهنگی از اهمیت خاصی برخوردار است. مهم‌ترین دلیل برای درک هوش فرهنگی این است که اثربخشی در موقعیت‌های متنوع فرهنگی افزایش یابد. برای مثال، هوش فرهنگی حساسیت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی و انطباق و روابط بین زمینه‌های چندفرهنگی را افزایش می‌دهد، استفاده از تعمیم گروهی را کاهش و تصمیم‌گیری و عملکرد کاری را بهبود می‌بخشد. مزایای اصلی درک هوش فرهنگی در سه حوزه مطرح می‌شوند:

■ آگاهی از نقاط قوت و ضعف هوش فرهنگی خود

یادگیری هوش فرهنگی بصیرت‌هایی را به فرد می‌دهد که به او کمک می‌کند تا نقاط قوتشان را مورد استفاده قرار دهند. آگاهی از قابلیت‌های هوش فرهنگی می‌تواند به فرد کمک کند تا استراتژیک، با اطلاع، برانگیخته و قابل انعطاف شود، همچنین آگاهی از هوش فرهنگی به فرد کمک می‌کند در مواردی که قوی نیست خود را اصلاح کند و بهبود بخشد.

■ توسعه شخصی

فرد با استفاده از خود انعکاسی، دیدگاه‌های خویش را تعبیر و تفسیر می‌کند و از طریق پرسش از دیگران هوش فرهنگی خود را ارزیابی می‌نماید

و از آنها بازخورد می‌گیرد. مهم‌تر از همه در بیشتر مواقع، دیدگاه‌های دیگران است که تعاملات موفق و اثربخش را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

■ آگاهی از نقاط قوت و ضعف دیگران

این آگاهی سوء تفاهم‌ها را کاهش می‌دهد و برای تعاملات موثرتر، دیدگاه‌هایی را ارائه می‌دهد (www.culturalq.com)

مراحل رشد هوش فرهنگی

جهت تکامل هوش فرهنگی لازم است مراحل زیر پشت سر نهاده شود.

■ **مرحله اول:** واکنش به محرک‌های خارجی

نقطه شروع تبعیت بی‌قید و شرط از هنجارهای فرهنگی خودی است. افرادی که برخورد بسیار کمی با سایر فرهنگ‌ها داشته‌اند یا علاقه‌ای به فرهنگ‌های دیگر ندارند، در این مرحله جای می‌گیرند.

■ **مرحله دوم:** شناخت هنجارهای دیگر فرهنگ‌ها و تمایل به داشتن مطالب بیشتری در مورد آنها

افراد در این مرحله سعی می‌کنند به نحوی پیچیدگی فرهنگی محیط را درک کنند و در پی یافتن قوانین عملی باشند که راهنمای رفتارشان باشد.

■ **مرحله سوم:** همراهی با قواعد و هنجارهای سایر فرهنگ‌ها

مطلق‌گرایی کنار می‌رود و نوعی درک عمیق از تنوع فرهنگی آغاز می‌شود. درک واکنش رفتاری مناسب در موقعیت‌های فرهنگی مختلف عمیق‌تر می‌شود، ولی تجلی آن در رفتار، به تلاش بیشتری نیاز دارد و هنوز رفتارها ناشیانه است. افراد در این مرحله می‌دانند که در موقعیت‌های فرهنگی مختلف چه باید بکنند و چه باید بگویند. اما این کار به تامل نیاز دارد و رفتارهایشان غالباً طبیعی به نظر نمی‌رسد.

■ **مرحله چهارم:** تلفیق هنجارهای فرهنگی متمایز در رفتارهای جایگزین

افراد هر لحظه مجموعه‌ای از رفتارها را مد نظر دارند و به راحتی می‌توانند یکی از آنها را انتخاب کنند. آنها در برخی از فضاهای فرهنگی متفاوت چنان راحت برخورد می‌کنند که گویا از همان فرهنگ هستند.

■ **مرحله پنجم:** کنش رفتاری بر مبنای شناخت دقیق شیوه تغییر فرهنگ بدون اینکه کسی متوجه شود.

افرادی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند به سرعت متوجه تغییرات بستر فرهنگی می‌شوند. این افراد به راحتی از عهده تفاوت‌های ظریف فرهنگی برمی‌آیند و کنش‌های بین فرهنگی را خود به خود چنان تنظیم می‌کنند که منجر به تبادل بهتر و پیش‌بینی تفاوت‌های اندک بین فرهنگی شود. آنها به طور مشهودی می‌دانند چه رفتاری مناسب است و چطور باید به طرز موثری از این دانش بهره‌گیرند (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷).

افرادى كه از هوش فرهنگى بالايى برخوردار هستند به سرعت متوجه تغييرات بستر فرهنگى مى‌شوند. اين افراد به راحتی از عهده تفاوت‌هاى ظريف فرهنگى بر مى‌آيند و كنش‌هاى بين فرهنگى را خود به خود چنان تنظيم مى‌كنند كه منجر به تبادل بهتر و پيش‌بينى تفاوت‌هاى اندك بين فرهنگى شود

ارتباطات و مذاکرات میان فرهنگی

ارتباطات مبنای تمامی روابط و کنش‌های اجتماعی و به خصوص تجاری است، ولی در ارتباطات میان فرهنگی موارد فراوانی می‌تواند مانع درک مشترک باشد. چراکه افرادی که فرهنگ متفاوت دارند، فاقد زمینه مشترک یا رمزها و قراردادهای مشابه هستند. با وجود اهمیت مهارت‌های زبانی، ارتباطات میان فرهنگی دربرگیرنده مسائلی بسیار فراتر از تفاوت‌های زبانی است. در واقع رمزها و قراردادهایی که ریشه فرهنگی دارند، باید با علایم غیرکلامی و شیوه‌های ارتباطی سازگار شوند.

مذاکره، موقعیت ارتباطی خاصی است که در آن اهداف طرفین، بالقوه با هم در تضاد است. با اینکه تمام مذاکرات فرآیند مشابهی را طی می‌کنند، میزان تاکید بر هر مرحله از این فرآیند در میان فرهنگ‌ها به طرز قابل ملاحظه‌ای متفاوت است. به دلیل ذات چالش‌برانگیز مذاکرات، دانستن این نکات که چه زمان، چگونه و تا چه حد باید رفتارهای انطباق یافته و سازشکارانه داشت، مستلزم هوش فرهنگی بسیار بالایی است. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

فرآیند مذاکره یک فرآیند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تاثیر فرهنگ (فرهنگ‌های) مذاکره‌کنندگان قرار دارد. برای مثال در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تاثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرش‌ها و عادات شکل گرفته در فرهنگ مذاکره‌کنندگان قرار می‌گیرد. افراد با دارا بودن زمینه‌های فرهنگی مشابه،

گرایش به ارایه و نمایش الگوهای مشترکی از تفکر، احساس و عکس‌العمل در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می‌توان چنین اظهار کرد که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری داشته و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می‌طلبد. در ادبیات درون فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته‌اند، این سازگاری مورد تایید قرار گرفته است.

از دیدگاه سیمینتیراس (Simintiras) و توماس پس از کسب آمادگی اولیه برای مذاکرات فروش میان فرهنگی، بخش‌های مختلف فرآیند مذاکره می‌توانند به دو مرحله مختلف تقسیم شود:

۱- تعامل غیروظیفه‌ای

۲- تعامل وظیفه‌ای

مرحله اول، مرحله شناسایی یکدیگر یا مرحله برقراری ارتباط بین اعضای تیم مذاکره‌کننده می‌باشد و مذاکره‌کنندگان ارتباطات را بهتر می‌شناسند. مرحله دوم فرآیند مذاکره، با مذاکره کسب و کار مرتبط است و این مرحله شامل تبادل اطلاعات درباره نیازها و ترجیحات مذاکره‌کنندگان است. اعتقاد بر این است که فرهنگ‌های سخت و سهل بر عوامل مرتبط غیروظیفه‌ای و وظیفه‌ای تاثیر گذارند و به عبارتی بر نتایج فروش میان فرهنگی اثرگذار خواهند بود. (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۵)

برای اینکه ارتباطات و مذاکرات میان فرهنگی موثر باشند، افراد باید تا آنجا که ممکن است رمزها و



افراد با دارا بودن زمینه‌های فرهنگی مشابه، گرایش به آرایه و نمایش الگوهای مشترک از تفکر، احساس و عکس‌العمل در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می‌توان چنین اظهار کرد که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری داشته و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می‌طلبد

قراردادهای طرف ارتباطی یا مذاکراتی خویش را یاد بگیرند. معمولاً به رمز و محتوای پیام اهمیت زیادی داده می‌شود، ولی توجه به نحوه رساندن پیام راهی برای کسب اطلاعات بیشتر است. به‌علاوه درک طرز نگرش افراد نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. سازگاری مفراط نیز موجب سوءظن و عدم اعتماد می‌شود. یافتن نقطه بهینه همراهی و سازگاری بیش از اینکه یک علم باشد، یک هنر است. همچنین به دلیل ذات چالش برانگیز مذاکرات، دانستن این نکات که چه زمان، چگونه و تا چه حد باید رفتارهای انطباق یافته و سازش کارانه داشت، مستلزم هوش فرهنگی بسیار بالایی است. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷).

تنوع فرهنگی در گروه‌ها

امروزه تعداد شرکت‌هایی که برای مدیریت محیط‌های پویا و پیچیده عصر حاضر به تشکیل گروه روی می‌آورند، روزبه‌روز افزایش می‌یابد. اکنون تیم‌سازی، راه‌حلی برای مقابله با مشکلات ناشی از تطابق بیرونی به شمار می‌رود. این مهم، از طریق

فرهنگ و رهبری دو روی یک سکه هستند. از این‌رو، تفاوت فرهنگی عامل موقعیتی قاطع برای اثربخشی رهبری در رابطه با برخورد میان فرهنگی می‌باشد. هوش فرهنگی می‌تواند به رهبران کمک کند تا به طور موفقیت‌آمیزی با فرهنگ‌های متفاوت روبرو شوند

گردآوری افکار و نظرات مختلف میسر است. تیم می‌تواند پاسخی مناسب برای پیچیدگی محیط باشد. (شنایدر و بارسو، ۱۳۸۲)

یک تیم بسته به میزانی که اعضایش به جای شباهت به یکدیگر، با هم متفاوت هستند، متنوع یا ناهمگن است. فرهنگ نشانگر تنها یک بعد از ابعاد تفاوت‌های موجود بین اعضای گروه کاری است. سایر ابعاد مهم عبارتند از جنسیت، سن و تجربه.

تنوع در فرهنگ، موجب تنوع در نظرات می‌شود. افرادی که از لحاظ فرهنگی با هم متفاوت هستند، دیدگاه‌های جهانی مختلفی دارند و هرچه دامنه ایده‌ها وسیع‌تر باشد، شانس یافتن یک ایده خوب بیشتر خواهد بود. تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع فرهنگی اغلب به تصمیمات خلاقانه‌تر و با کیفیت برتر می‌انجامد (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷).

مشکل این است که «چگونه باید بر اختلاف نظرها غلبه کرد» یا چگونه می‌توان به راه‌حل مشترکی رسید. تیم‌های متنوع باید با مشکلات ناشی از وجود تفاوت در دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، رفتار، تجربه‌ها، پیشینه ذهنی و فکری، انتظارات و حتی زبان مقابله کنند. اگر اعضای تیم، ویژگی‌ها و استعداد‌های مشابهی داشته باشند، پیدا کردن «سبک عملیاتی که مناسب همه اعضا باشد» آسان‌تر است.

به جای اینکه نگران آن باشیم که آیا تیم یک فرهنگی ارجح است یا تیم چند فرهنگی، بهتر آن است که بررسی کنیم چگونه این تیم‌ها بهتر می‌توانند با یکدیگر کار کنند، تفاوت‌ها را بشناسیم، فرآیند تعاملی را مورد مذاکره قرار دهیم و از این تفاوت‌ها مجموعه واحدی درست کنیم. اگر تفاوت‌ها شناخته نشوند یا مورد توجه قرار نگیرند، نمی‌توان به ارزش آنها پی برد یا آنها را به‌کار برد. در این صورت در نهایت این تفاوت‌ها به مانعی فراروی حرکت تیم تبدیل می‌شوند.

تیم‌های چند فرهنگی موفق، آنهایی هستند که روش‌های یکپارچه کردن سبک‌های اعضای خود را پیدا کرده‌اند و یاد گرفته‌اند تا راه‌حلی پیدا کنند که به تنوع نظرات آنها بیفزاید و به این نکته توجه کرده‌اند که تفاوت‌های فرهنگی در واقع فرصتی برای خلق شگفتی‌ها، یادگیری و با هم خندیدن هستند. (شنایدر و بارسو، ۱۳۸۲)

افزایش هوش فرهنگی مدیر و اعضای تیم می‌تواند مبنایی برای درک و احترام متقابل باشد و توانایی افراد را در شناسایی راه‌حل مشکلات خود بالا ببرد. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

رهبری میان فرهنگی

بیش از ۳۵۰ تعریف برای واژه رهبری وجود دارد.

اگرچه هیچ یک از این تعاریف در ادبیات مدیریت، تعریف توافقی نیست، ولی بیشتر آنها بر این نکته تاکید دارند که رهبری عبارت است از ارتباط بین رهبر، پیروان و موقعیت.

ایمان (۲۰۰۴) (Ayman)، دوبرین (DuBrin) و دالگلیش (۲۰۰۳) (Dalglis) و هاگز و همکاران (۲۰۰۲) (Hughes et al) بر این عقیده‌اند که رهبری می‌تواند به عنوان فرآیندی در نظر گرفته شود که در آن موقعیت، رفتار رهبری یا سبک رهبری موثرتر را تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از امور یا رفتارهای رهبری که در یک موقعیت موثر به نظر می‌آیند، ممکن است در موقعیت‌های دیگر موثر نباشند. یکی از عوامل موقعیتی مهم، فرهنگ می‌باشد.

در محیط‌های میان فرهنگی، رهبران شدیداً با نیاز به تحت تاثیر قرار دادن افراد از فرهنگ‌های دیگر روبه‌رو می‌شوند. تاثیر موفقیت‌آمیز، مستلزم درک خوب این فرهنگ‌هاست. رهبران باید قادر به درک این مساله باشند که چگونه افراد از فرهنگ‌های مختلف آنها را می‌بینند و رفتارشان را تفسیر می‌کنند. البته رفتارهای موفقیت‌آمیز رهبری ممکن است در فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد. (Deng & Gibson, 2008)

درحالی‌که محققان از روش‌های متفاوتی برای توصیف سبک‌های رهبری استفاده کرده‌اند، به‌طور پیوسته دو بعد توجه به وظایف (انجام کارها، نیل به اهداف سازمانی) و توجه به روابط (مشارکت در تصمیم‌گیری، پیشروی خوب با افراد) نشان داده شده‌اند. در تئوری مسیر هدف رابرت هاوس (Hous) به وسیله ارائه پاداش برای نیل به اهداف، روشن کردن مسیرها به سوی اهداف و حذف موانع عملکرد، رهبر فرهنگی می‌تواند عملکرد، رضایتمندی و انگیزش گروه را تحت تاثیر قرار دهد. براساس تئوری هاوس، چهار سبک مختلف رهبری با توجه به زمینه فرهنگی فرد وجود دارد:

رهبری هدایت (Directive): رهبر دستورات و راهنمایی‌های خود را به زیر دستان می‌دهد.

رهبری حمایت (Supportive): رهبر دوستانه است و به زیردستان توجه می‌کند.

رهبری مشارکتی (Participative): رهبر با زیردستان مشورت می‌کند و پیشنهادات آنها را مورد توجه قرار می‌دهد.

رهبری دستاوردگرا (Achievement Oriented): رهبر اهداف بزرگ را پایه‌گذاری می‌کند و از زیردستان انتظار دارد که عملکرد بالایی داشته باشند. (www.echeat.com)

بنابر عقیده شاین (1997) (Schien)، فرهنگ و رهبری دو روی یک سکه هستند. از این‌رو، تفاوت

نمودار ۱- روش‌های آموزشی و کاربرد آن

روش‌های آموزشی	کاربرد در هوش فرهنگی
آموزش تئوری (کتاب، سخنرانی و جلسه توجیهی)	دانش در باب فرهنگ‌های خاص، ابعاد فرهنگی و فرآیندها
آموزش تحلیلی (فیلم، شبیه‌سازی فرهنگی و آموزش‌های دقیق)	کسب دانش فرهنگی در سطوح عام و خاص و ایجاد فرصتی برای تمرین دقت عمل
آموزش تجربی (تقلید، سفرهای میدانی و بازی قبل از نتیجه‌گیری نقش)	ایجاد فرصتی جهت ممارست در دقت عمل و تمرین مهارت‌های رفتاری و تجربه احساسات ناشی از تعاملات میان فرهنگی

فرهنگی عامل موقعیتی قاطع برای اثربخشی رهبری در رابطه با برخورد میان فرهنگی می‌باشد. به‌طور کلی، هوش فرهنگی می‌تواند به رهبران کمک کند تا به طور موفقیت‌آمیزی با فرهنگ‌های متفاوت روبرو شوند (Deng & Gibson, 2008).

آموزش میان فرهنگی

چگونه افراد مختلف را مدیریت کنیم؟ چگونه افراد مختلف را برانگیزانیم؟ چه شکلی از محرک‌های بازخورد و عملکرد به طور فرهنگی مناسب هستند و به نیل به اهداف شرکت کمک می‌کنند؟

آموزش میان فرهنگی به ما کمک می‌کند تفاوت‌های فرهنگی را درک کنیم. شناسایی تفاوت‌های افراد از لحاظ رفتار فرهنگی دلایل این تفاوت‌ها را مشخص می‌کند، علت اینکه چرا افراد تیم‌های معین به صورت خاصی رفتار می‌کنند. آموزش میان فرهنگی دارای کاربردهای بین‌المللی و داخلی است. آموزش میان فرهنگی شغلی بر مهارت‌ها و رقابت‌ها تاکید می‌کند که به گذر از تفاوت‌ها و حل مسایل کمک می‌کند، به‌طوریکه مدت زمانی را که افراد با زمینه‌های فرهنگی مختلف با یکدیگر کار می‌کنند، افزایش می‌دهد. (www.echeat.com)

آموزش‌های رسمی را که با هدف ارتقای هوش فرهنگی صورت می‌گیرد، می‌توان دسته‌بندی کرد. مبنای دسته‌بندی عبارت است از: الف: اینکه تا چه حد تجربی یا عملی هستند ب: اینکه چقدر فرهنگی

ادراکات فرهنگی دیگران کلیدی برای موفقیت است. در آینده، سازمان‌ها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار روبه‌رو هستند. چالش آینده سازمان‌ها آن است که چگونه از این تفاوت‌ها به‌عنوان دارایی استفاده کنند.

عدم توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگی کارکنان، آنان را به مرور به نیروی کار ناراضی و در نهایت به منبع تعارض در سازمان تبدیل می‌کند. در مقابل، به کارگیری قابلیت‌های هوش فرهنگی موجب افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان می‌شود.

در محیط‌های کاری متنوع و جهانی امروز، کار تیمی بدون هوش فرهنگی غیرممکن است. بهره‌برداری از تنوع فرهنگی کلیدی برای نوآوری و رشد می‌باشد. ■

محسوب می‌شوند و در برخوردهای میان فرهنگی کاربرد می‌یابند. انواع آموزش‌های رسمی و کاربرد آن برای ارتقای هوش فرهنگی در نمودار ۱ نشان داده شده است.

در بین روش‌های فوق، روش آموزش تجربی دشوارتر و مؤثرتر است. این آموزش بسیار نادر و پرهزینه است؛ از این رو برای افزایش هوش فرهنگی خویش غالباً به تعاملات روزمره خود با فرهنگ‌های دیگر تکیه می‌کنیم. (توماس و اینکسن، ۱۳۸۷)

نتیجه‌گیری

هر فردی، هر سازمانی، هر مذهبی و هر کشوری دارای فرهنگی است. درک و فهم عقاید، ارزش‌ها و

منابع

- ۱- توماس، دیوید سی، اینکسن، کر. ۱۳۸۷. هوش فرهنگی؛ مهارت‌های انسانی برای کسب و کارهای جهانی، ترجمه: ناصر میرسپاس، احمد ودادی، اعظم دشتی، انتشارت میثاق همکاران، چاپ اول.
- ۲- غفاری آشتیانی، پیمان. ۱۳۸۵. شناخت فرهنگ‌ها در فروش بین‌المللی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۵.
- ۳- شنایدر، سوزان، بارسو، ژان لویی. ۱۳۸۲. مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه سید محمد اعرابی، داود یزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- ۴- فیاضی، مرجان، جان نثاری احمدی، هدی. ۱۳۸۵. هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲.
- ۵- لندران اصفهانی، سعید، رحیمی نژاد، پیمان. ۱۳۸۷. هوش فرهنگی زیربنای سازگاری اجتماعی، www.aftab.ir
- ۶- نانچی، محمدجواد، عباسعلی زاده، منصوره. ۱۳۸۶. هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگونی‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱.
- ۷- هادیزاده مقدم، اکرم، حسینی، ابوالحسن. ۱۳۸۷. بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی، www.jobportal.ir
- 8- Thomas, David C., Elron, Efrat, Stahl, Günter, Ekelund, Bjørn Z., Ravlin, Elizabeth C., Cerdin, Jean-Luc, Poelmans, Steven, Brislin, Richard, Pekerti, Andre, Aycan, Zeynep, Maznevski, Martha, Au, Kevin and Lazarova, Mila B.. 2008. International Journal of Cross Cultural Management, 123-143.
- 9- Deng, Ling, Gibson, Paul. 2008. A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness. International Journal of Leadership Studies, 181-197.
- 10- Livermore, David A. 2009. Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World, http://racerelements.about.com/od/raceandwork/a/forgetdiversity_2.htm
- 11- <http://echeat.com/essay.php/Free Essay CULTURAL INTELLIGENCE.htm>
- 12- www.culturalq.com
- 13- www.1000ventures.com