

اثر بخشی گروه‌های کار ناهمگن

دکتر شمس‌السادات زاهدی^{**}

فرایند جهانی شدن سبب ایجاد دگرگونی‌هایی در ترکیب نیروی کار شده است و این امر باعث افزایش تعداد گروه‌های کاری چندفرهنگی در سازمان‌های بین‌المللی و جهانی گردیده است. در چنین موقعیتی اثرات فرهنگ بر محیط‌های کاری بسیار اهمیت می‌یابد. مدیران بین‌المللی و جهانی لازم است که شناخت کافی از پویایی‌های فرهنگی به دست آورند و آن را در استراتژی‌های خود برای اداره نیروی کار متنوع دخالت دهند. برای اداره مؤثر تنوع، مدیران باید بکوشند تا زمینه‌ای فراهم آورند که دیدگاه‌ها، نظرات و بدیهی‌های متنوع برای حل مسائل موجود ارائه گردد و با برقراری تعادل بین خلاقیت و همبستگی بکوشند تا سازمان و نیروی کاری چندفرهنگی خود را به گونه‌ای مؤثر اداره نمایند.

واژگان کلیدی: جهانی شدن، گروه‌های کار چندفرهنگی، سازمان‌های

بین‌المللی، نیروی کار.

مقدمه

فرایند جهانی شدن صنعت، تجارت و خدمت، سبب شده است که ترکیب نیروی کار دچار تحولات و دگرگونی‌های فراوان شود و گروه‌های کاری چند فرهنگی و ناهمگن، عمومیت بیشتری یابند. گروه‌های کار مجموعه‌هایی متشکل از دو نفر یا بیشتر از اعضای سازمان هستند که برای نیل به هدفی مشترک با یکدیگر در تعامل اند (هلت^۱، ۱۹۹۰، ص ۶۴). به طور معمول، مدیران سازمان‌ها در پی آنند که افراد مناسبی را در گروه‌های سازمانی متشکل سازند تا از تلاش جمعی آنان منتفع شوند و هدف‌های سازمان را محقق سازند. بهره‌گیری مؤثر از گروه‌های کاری چه در سازمان‌های داخلی و چه در سازمان‌های بین‌المللی از هدف‌های مهم و اصلی مدیران سازمان‌ها است، ولی در این ارتباط، در سازمان‌های بین‌المللی و جهانی موضوع‌هایی مطرح می‌شوند که در سازمان‌های داخلی، چندان محلی برای ظهور نمی‌یابند. در روند توسعه سازمان‌های بین‌المللی است که دشواری‌های مرتبط با نیروی کار از فرهنگ‌های گوناگون رخ می‌نمایند. در چنین وضعیتی مدیران سازمان‌های بین‌المللی باید نیروی کار غیرمتجانس و ناهمگن را به گونه‌ای متشکل سازند که بهره‌وری آنان افزایش یابد و از تلاش مشترک بالاترین ثمره عاید سازمان گردد. بهره‌وری واقعی یک گروه کاری را می‌توان حاصل تفاضل بهره‌وری بالقوه آنان و خسارات ناشی از فرایندهای ناصحیح در یک دوره خاص از زمان دانست. زمانی بهره‌وری واقعی یک گروه کاری افزایش می‌یابد که اعضای آن گروه به طور مؤثر با یکدیگر همکاری کنند و میزان اشتباهات و کاستی‌ها را به حداقل برسانند (آلدر^۲، ص ۱۲۱). با توسعه قلمرو فعالیت‌های سازمان بین‌المللی و گذار آن سازمان از مرحله اول به مرحله بعدی، تنوع نیروی کار افزایش می‌یابد و نوع تعامل بین نیروی کار و فرهنگ‌های متفاوت، دچار تحول می‌شود.

در مراحل آغازین توسعه سازمان، هنوز تنوع فرهنگی به درون سازمان کشیده نشده است و کافی است که مدیرانی که در رابطه کاری با خارج از کشور هستند، نسبت به

1. Holt.

2. Alder.

مسائل فرهنگی حساسیت داشته و با مهارت‌های مدیریتی مربوط به فرهنگ‌های دیگر آشنایی داشته باشند. اما در مراحل بعدی توسعه، تنوع فرهنگی به تدریج به داخل سازمان کشیده می‌شود و کم‌کم در طول سلسله مراتب سازمانی نفوذ می‌کند. در این مرحله، سازمان‌های فراملیتی باید تنوع فرهنگی را هم در داخل سازمان قبول و اداره کنند و هم به روابط سازمان و محیط خارجی آن توجه داشته باشند. از این‌رو، علاوه به مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان، هر یک از کارکنان نیز نسبت به تنوع فرهنگی و چگونگی کار در یک محیط چندفرهنگی آگاهی پیدا کنند و کلیه کارکنان، کار در تیم‌های کاری با فرهنگ‌های متنوع را بیاموزند.

سیر تطور سازمان فراملیتی، چنین است: در مرحله اول، قلمرو کار سازمان در داخل کشور است؛ در مرحله دوم، مدیرانی به خارج اعزام می‌شوند که لازم است مهارت‌های برخورد مناسب با فرهنگ‌های دیگر را کسب نمایند؛ در مرحله سوم، تنوع فرهنگی به درون سازمان رخنه می‌کند و در مرحله جهانی شدن، قلمرو تعامل‌های میان فرهنگی افزایش می‌یابد.

انوع گروه‌ها از بعد تنوع فرهنگی

گروه‌های کاری را می‌توان از نقطه نظر تنوع فرهنگی به چهار دسته تقسیم کرد:

۱- گروه‌های متجانس^۱

در این گروه‌ها، کلیه اعضای گروه دارای سوابق فرهنگی مشابهی هستند و از نظر ادراک، شیوه تعبیر و تفسیر و نحوه ارزیابی و قضاوت، وجوه تشابه زیادی در بین آنها وجود دارد. مانند گروهی از مردان ماهیگیر که در حاشیه خلیج فارس به کار اشتغال دارند. این عده از نظر جنسیت، فرهنگ و حرفه با یکدیگر مشابهت دارند.

1. Heterogeneous Groups.

۲- گروه‌های نماینده یا معرّف^۱

در این نوع گروه‌ها، فرهنگ یک نفر از اعضای گروه با فرهنگ سایر اعضا متفاوت است. مانند یک گروه شش نفره از مدیران یک سازمان که یک نفر از آنان خارجی است.

۳- گروه‌های دو فرهنگی^۲

در این گروه‌ها، اعضای گروه از دو فرهنگ متفاوت هستند و معمولاً نیمی از اعضای گروه به هر یک از فرهنگ‌های مزبور متعلق‌اند. مانند گروهی متشکل از مهندسان ایرانی و آلمانی که در پروژه مشترکی کار می‌کنند و برای ادامه کار، لازم است که نقطه نظرات طرفین مشخص و با یکدیگر ترکیب شوند.

۴- گروه‌های چند فرهنگی^۳

گروه‌هایی که اعضای آنها از سه فرهنگ به بالا هستند. در چنین گروه‌هایی، اعضا لازم است با فرهنگ‌های یکدیگر آشنا شوند و در عین تنوع، یکپارچگی خود را حفظ نمایند. مانند مؤسسات وابسته به سازمان ملل، کمیته‌های جامعه اقتصادی اروپا، سازمان اتحادیه بین‌المجالس کشورهای اسلامی.

در گروه‌های چند فرهنگی امکان افزایش بهره‌وری، بیشتر از گروه‌های متجانس است ولی در مقابل، احتمال بروز اشتباهات در فرایند کار نیز از گروه‌های متجانس بالاتر است. در نتیجه، بر مبنای رابطه موجود بین بهره‌وری واقعی گروه و میزان افت‌ها و زیان‌های ناشی از فرایندهای ناصحیح در یک دوره معین، بهره‌وری عملی گروه‌های چند فرهنگی می‌تواند بالاتر یا پایین‌تر از بهره‌وری سایر گروه‌ها و یا همانند آنها باشد. به عنوان مثال، گروه‌های چند فرهنگی می‌توانند درباره یک شکل نظرات متفاوتی داشته باشند و موضوع را از دیدگاه‌های متنوعی بررسی کنند و به این ترتیب، امکان افزایش بهره‌وری را میسر سازند. اما از سوی دیگر به علت اشکالاتی که ارزیابی و نزدیک کردن دیدگاه‌های

1. Teken Groups.

2. Hiculirel Groups.

3. Multienliral Groups.

متفاوت ممکن است در پی داشته باشد، در فرایند عمل دچار پیچیدگی شده و احتمال کاهش بهره‌وری به وجود آید (آلدر، ص ۱۲۶).

| |
|---|
| $ \begin{array}{r} \text{زیان‌های ناشی از} \\ \text{فرایند نادرست} \end{array} - \begin{array}{r} \text{بهره‌وری} \\ \text{بالقوه} \end{array} = \begin{array}{r} \text{بهره‌وری} \\ \text{واقعی} \end{array} \begin{array}{r} (\uparrow) \\ (\downarrow \text{ یا } \uparrow) \end{array} $ |
|---|

فرمول بهره‌وری در گروه‌های کاری

محدودیت‌های گروه‌های چندفرهنگی

در گروه‌های چندفرهنگی، به جهت تفاوت‌های موجود در زمینه‌های فرهنگی، اعضا ممکن است از واقعیت یکسان برداشت‌های متفاوتی بنمایند. البته این یک اصل مهم در رفتار سازمانی است، که افراد مختلف به علت تفاوت‌های فردی، ادراکات و برداشت‌های گوناگونی از یک موضوع خاص داشته باشند و اختصاص به گروه‌های چندفرهنگی ندارد. ولی نظر به این که در گروه‌های چندفرهنگی، تفاوت‌های افراد بیشتر می‌شود، احتمال تفاوت‌های ادراکی و استنباط چندگانه از واقعیت‌های همانند، به علت سوابق فرهنگی متفاوت، تشدید می‌گردد. معمولاً افراد از یک فرهنگ مشابه راحت‌تر به هم اعتماد می‌کنند و سریع‌تر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌نمایند. در گروه‌های چندفرهنگی به دلایل مختلف، مانند درک نادرست، تفسیر ناصحیح، سوء تفاهم، بدبینی و بداندیشی، ارزیابی‌های غلط، پرخاشگری و تسلط یک فرهنگ بر سایر فرهنگ‌ها، سرسختی و... امکان برقراری ارتباطات مؤثر کاهش می‌پذیرد و سطح استرس اعضای گروه بالا می‌رود. افزایش استرس، افزایش ترشح آدرنالین را در پی دارد و همین امر سبب افت کیفیت کار، اخذ تصمیمات نامناسب و خلاصه سیر نزولی بهره‌وری در گروه می‌گردد (جانسون^۱، ۱۹۹۵، ص ۳).

1. Jhnson.

به طور کلی، بی‌اعتمادی‌ها، کنش‌ها، سردرگمی‌ها و برداشت‌های متفاوت باعث می‌شود که اتحاد و پیوستگی گروه‌های چندفرهنگی کاهش یابد و بهره‌وری گروه پایین آید. بی‌اعتمادی عمدتاً ناشی از سوءتعبیرهای حاصل از تفاوت‌های فرهنگی است نه نفرت و بیزاری. به عنوان نمونه، بسیاری از کارکنان هندی در هنگام تقدیر و تشکر از رؤسای خود، سرشان را پایین می‌آورند که این حالت از نظر بسیاری از مدیران آمریکایی و اروپایی نشان از بی‌اعتمادی دارد. در نتیجه این مدیران ممکن است نتوانند در همکاری‌های خود جوّ اطمینان و اعتماد ایجاد کنند و مسئولیت‌هایی را به آنان تفویض نمایند. مشکلات ارتباطی در بین افرادی از فرهنگ‌های گوناگون که در فصل ارتباطات به طور کلی مورد بحث قرار گرفت در این زمینه نیز مصداق دارد.

اگر گروه‌های چندفرهنگی به درستی اداره نشوند این احتمال پیش می‌آید که تفاوت‌های فرهنگی مانع از انجام هر کاری در گروه شوند و در واقع گروه را فلج سازند. اعضای گروه‌های چندفرهنگی در مقایسه با گروه‌های متجانس وقت بیشتری را صرف ایجاد همبستگی در گروه می‌کنند و گاهی هم در بین این قبیل گروه‌ها یک جوّ آرام و ادب ظاهری و صوری به چشم می‌خورد. عده‌ای از محققان بر این باورند که این ادب‌های ظاهری را باید نوعی حالت تدافعی مصنوعی و سطحی تلقی کرد که از همبستگی ضعیف در گروه چندفرهنگی ناشی می‌شود (آلدر، ص ۱۳۲) و به نوبه خود مانعی برای بهره‌وری گروه می‌گردد.

مزایای گروه‌های چندفرهنگی

با وجود محدودیت‌هایی که برای گروه‌های چندفرهنگی ذکر شد، این گروه‌ها، اگر به درستی هدایت شوند و راه و روش کار با فرهنگ‌های متنوع را بیاموزند، چون از نیروی انسانی چندگانه‌ای بهره‌مند هستند می‌توانند میزان بهره‌وری خود را از گروه‌های متجانس نیز بالاتر ببرند. برخی از مزایای گروه‌های متنوع از این قرارند:

نظرات بیشتر و متنوع‌تر

تنوع موجود در گروه، خود منبعی برای ابراز نظرات متنوع و خلاقیت‌های بی‌مانند است. وجود استعدادهای مختلف، امکان طرح راه‌حل‌های بیشتری را برای موضوعات مطروحه فراهم می‌آورد و در کل، سطح آگاهی اعضای گروه افزایش می‌یابد. به علت سوابق تجربی متنوعی که در گروه‌های چندفرهنگی وجود دارد، ایده‌های بیشتر و بدیل‌های متنوع‌تر برای مسائل ارائه شده و در نتیجه راه‌حل‌های مناسب‌تری اتخاذ می‌شوند. در این مورد، نظر یکی از مدیران یک شرکت بزرگ داروسازی در استکهلم قابل اشاره است. وی می‌گوید: «ما طراحی تولید دارو را معمولاً در دفتر مرکزی واقع در استکهلم انجام دادیم. یک بار از یک تیم بین‌المللی دعوت کردیم تا درباره داروی ضد حساسیت جدیدی که در دست تولید داشتیم با آنان به مشورت بپردازیم. اعضای تیم هر یک نظر خاصی ابراز کردند، به علت تفاوت‌های زیادی که در نظرات آنان بود در نهایت مقرر گردید دارویی طراحی شود تا نیاز کلیه اعضا را مرتفع سازد؛ یعنی بیشترین انعطاف را داشته باشد. سرانجام تیم بررسی‌کننده موفق شد که داروی جدید را با حداکثر انعطاف‌پذیری که پاسخ‌گوی خواسته‌های مهم هر کشور باشد، طراحی کند. بعدها متوجه شدیم که این انعطاف‌پذیری یک فرصت عمده برای ما در بازاریابی و رقابت با سایر داروها در سطح بین‌المللی شده است» (آلدر، ص ۱۳۳).

محدود شدن گروه‌اندیشی

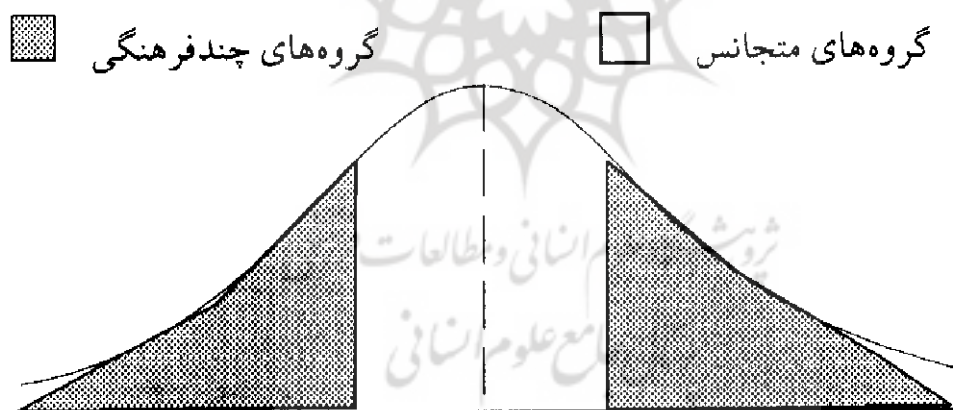
گروه‌اندیشی، عبارت است از تمایل اعضای گروه به تبعیت از تصمیمات گروهی به نحوی که نتوانند عملکرد ضعیف آن را مورد انتقاد قرار دهند (گرین برگ^۱، ۱۹۹۷، ص ۳۵۷).

در گروه‌های چندفرهنگی، گروه‌اندیشی محدود می‌شود و تبعات منفی آن که خودسانسوری، بررسی ناقص اطلاعات، اعمال فشار بر اعضا برای پذیرش نظر گروه و... محلی برای ظهور نمی‌یابند و در نتیجه، از تخریب کارآیی ذهن افراد جلوگیری به

عمل می‌آید. در گروه‌های چندفرهنگی، چون افراد به علت سوابق فرهنگی متفاوت کمتر تحت تأثیر رهبر گروه یا اکثریت قرار می‌گیرند، اثرات منفی گروه اندیشی کمتر می‌شود.

شرایط لازم جهت اثربخشی گروه‌ها

تجربه نشان داده است که تیم‌های چندفرهنگی یا خیلی اثربخش و یا بسیار بی‌اثر بوده و بهره‌وری آنها به کمترین مقدار ممکن رسیده است. در تحقیقی که در دانشگاه کالیفرنیا در لس‌آنجلس انجام شده است، مشخص گردیده که گروه‌های متجانس از نظر بهره‌وری در حد متوسط قرار دارند و گروه‌های چندفرهنگی یا در رده‌های بسیار پایین و یا در رده‌های بسیار بالا قرار می‌گیرند (کوچ، ۱، ۱۹۷۶).



خیلی غیر اثربخش اثربخش متوسط خیلی اثربخش

نمودار اثربخشی گروه‌ها (اقتباس از آدلر، ص ۱۳۶)

اثربخشی گروه‌ها به نحوه مدیریت آنها ارتباط پیدا می‌کند نه به تنوع موجود در آنها. اگر مدیریت مؤثری بر گروه اعمال شود، تنوع فرهنگی می‌تواند یک منبع مهم برای افزایش بهره‌وری باشد. در غیر این صورت، به سبب مشکلات مربوط به سوءمدیریت که از ندیده گرفتن تنوع و غفلت از آن، ناشی می‌گردد، گروه‌های چندفرهنگی انتظارات

سازمانی را پاسخ نمی‌دهند و عملکرد آنان در زیر حد متوسط می‌رسد. به نظر خانم ناسی آدلر بهره‌وری تیم‌های چندفرهنگی به نوع وظیفه، مرحله توسعه و راه‌های مدیریت تنوع فرهنگی ارتباط دارد. هرگاه ابداع و ابتکار، بیشتر از همبستگی گروهی، مورد نیاز باشد، تنوع فرهنگی بر تجانس گروهی مرجح می‌گردد. مدیریت، با توجه به شرایط موقعیت و مقتضای شغل و وظیفه، ترکیبی را برگزیند که به بهترین نحو نیازها را پاسخ گویند. نوع و ماهیت وظیفه با مطلوبیت تنوع فرهنگی ارتباط دارد. در وظایف عادی و تکراری و روزمره بهتر است که از گروه‌های متجانس استفاده شود ولی در کارهایی که با ابتکار و خلاقیت و نوآوری ملازمت دارد، استفاده از گروه‌های چندفرهنگی نتیجه بهتری عاید می‌سازد؛ برای مثال، برای مونتاژ رادیو که کاری یکنواخت و عادی است توصیه می‌شود از گروه‌های متجانس و برای مشاوره و تحقیق از تیم‌های چندفرهنگی استفاده شود. به طور کلی تنوع در مراحل برنامه‌ریزی و طراحی پروژه‌ها، ارزشمندتر می‌شود و در مرحله اجرا و عمل، خیلی مفید فایده واقع نمی‌گردد. هر چه که اعضای گروه ارشدتر و مجرب‌تر باشند از تنوع فرهنگی، بهره‌ بیشتری می‌ستانند.

مراحل پیشرفت کار گروه‌ها

پیشرفت گروه‌های کار منوط به گذر از سه مرحله است (آدلر، ص ۱۳۷):

مرحله اول: ورود

مرحله دوم: کار

مرحله سوم: اقدام و عمل

در اولین مرحله از کار، گروه باید به معارفه و آشنایی پردازد و همبستگی خود را افزایش دهد. اعضای گروه باید همدیگر را خوب بشناسند به هم اعتماد پیدا کنند و یک پیوند کاری و اضافی بین خود ایجاد نمایند. پس از این مرحله، موضوع خلاقیت و ابتکار در کاندل توجه قرار می‌گیرد.

اعضای گروه، با کمک یکدیگر باید راه‌هایی را انتخاب کنند و بر اساس آنها نسبت به

تشریح هدف‌ها، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات اقدام کنند و بدیل‌هایی برای عمل و راه‌های متنوعی جهت اجرای کار پیش‌بینی نمایند. در این مرحله تنوع در گروه، بسیار ارزشمند است و مفید فایده واقع می‌شود.

در مرحله سوم، مجدداً همبستگی گروهی و همگرایی ضرورت می‌یابد. اعضای تیم باید به توافق دست یابند و تصمیم واحدی را اتخاذ کنند. مراحل پیشرفت کار گروه و رابطه آن با تنوع در جدول ذیل خلاصه شده است.

| مرحله | فرایند | نتیجه تنوع | مبنای اساسی در فرایند |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------|---|
| ورود: تشکیل اولیه گروه | ایجاد همبستگی | مشکل تر شدن همبستگی | استفاده از وجود تشابه و شناسایی وجوه افتراق |
| کار: توصیف شکل و تجزیه و تحلیل آن | ارائه ایده‌ها و نظرات جدید | آسانتر شدن کار | استفاده از تفاوت‌ها |
| عمل: اخذ تصمیم و اجرا | توافق و اقدام | مشکل تر شدن | تشخیص و ایجاد تشابهات |

جدول تنوع و مرحله توسعه گروه

در مرحله اولیه لازم است که اعضای گروه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و زمینه‌ای ایجاد اعتماد بین خود را تدارک ببینند. نوع برخورد افراد از فرهنگ‌های مختلف در این مرحله با یکدیگر متفاوت است. افرادی که از فرهنگ‌های وظیفه‌گرا هستند، مانند آلمانی‌ها، سویسی‌ها و آمریکایی‌ها (آمریکای شمالی)، وقت کمی را صرف شناختن یکدیگر می‌کنند. در مقابل، افراد متعلق به فرهنگ‌های رابطه‌گرا، مانند مردم آمریکای لاتین، خاورمیانه و اروپای شرقی معمولاً وقت بیشتری را صرف شناسایی اعضای تیم خود می‌کنند. وقتی چنین افرادی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت، با یکدیگر در گروه‌های کاری یکسان کار می‌کنند، مشکلاتی به وجود می‌آید. در حالی که افراد وظیفه‌گرا با بی‌صبری مایل به این هستند که به اصل کار بپردازند، افراد رابطه‌گرا احساس می‌کنند که درگیر شتابزدگی و تعجیل همکاران خود در گروه شده‌اند و نسبت به همکاران عجول خود احساس بی‌اعتمادی می‌کنند.

در اولین جلسه، به طور معمول، افراد به سوی کسانی کشیده می‌شوند که شبیه خودشان هستند. به این ترتیب، وجوه تشابه بین افراد، تشکیل گروه را تسهیل می‌نماید. به همین دلیل است که گروه‌های چندفرهنگی در ابتدا نسبت به ایجاد رابطه و حس اعتماد بین اعضا نسبت به از گروه‌های متجانس کمتر موفق می‌شوند.

در مرحله بعد، گروه از تنوع موجود در خود برای جمع‌آوری نظرات و ایده‌های نو در جهت خلق راه‌کارهای متنوع بهره می‌گیرد و در مرحله سوم، زمان اخذ تصمیم و اجماع و توافق فرا می‌رسد. در این مرحله، تنوع فرهنگی که در مرحله قبل به خلق ایده‌های جدید کمک می‌کرد، در راه نیل به توافق ممکن است دشواری‌هایی را ایجاد کند.

اداره گروه‌های چندفرهنگی

با توجه به آنچه گفته شد، گروه‌هایی که از تنوع فرهنگی برخوردارند در برخی از موارد بهره‌وری بالایی دارند و در مواردی نیز از گروه‌های متجانس عقب می‌مانند. مدیران آگاه با علم به این موقعیت‌ها باید بکوشند از منبع تنوع در جای خویش، به طور مناسبی بهره‌گیرند. در اینجا برای به حداقل رسانیدن ضررهای ناشی از فرایند کار گروه‌های چندفرهنگی توصیه‌هایی ارائه می‌شود (آلدر، ص ۱۳۹).

انتخاب بر مبنای وظیفه

در انتخاب اعضای گروه‌ها، به جای توجه به نژاد و ملیت و قومیت افراد، باید به لیاقت و شایستگی آنان توجه شود. برای به حداکثر رساندن اثر بخشی گروهی، اعضا را باید به گونه‌ای انتخاب کرد که از نظر سطح توانمندی، هماهنگ و متجانس باشند تا برقراری ارتباط بین آنها تسهیل شود و از نظر طرز تلقی و نحوه نگرش، غیرمتجانس باشند تا از این طریق، امکان ارائه راه‌های متنوع‌تری فراهم آید (تراندس^۱، ۱۹۶۵، ص ۳۳).

1. Triandis.

شناسایی تفاوت‌ها

گروه‌ها نباید تفاوت‌های فرهنگی را نادیده گرفته و یا سعی در به حداقل رساندن آنها نمایند. بسیاری از موانعی که در ارتباطات بینا فرهنگی پیش می‌آید ناشی از نادیده گرفتن تفاوت‌های فرهنگی است. باید روحیه‌ای در سازمان به وجود آید که کار کردن با تنوع فرهنگی یک وظیفه بلند مدت قلمداد شود نه صرفاً یک پاسخ موقت و حساب نشده (لیچ^۱، ۱۹۹۵، ص ۵۴) و این نگرشی در سازمان تقویت شود که چنانچه با تنوع موجود به درستی برخورد شود، سازمان بهتر می‌تواند در وضعیت رقابتی قرار گیرد و در اغلب موارد بهتر می‌تواند به نیازهای مشتریان پاسخ گوید. ارتباطات بینا فرهنگی از طریق فهم تفاوت‌های فرهنگی آسان‌تر می‌شود و مدیرانی که در این زمینه‌ها آموزش دیده باشند در مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی از دیگران موفق‌تر خواهند بود (بریشلین^۲، ۱۹۸۱، ص ۱۳۹).

آرمان یا هدف غایی

اعضای تیم‌های چندفرهنگی در مورد توافق نسبت به هدف‌ها معمولاً بیشتر از اعضای گروه‌های متجانس با مشکل مواجه می‌شوند. رهبران چنین گروه‌هایی باید ابتدا یک هدف غایی و آرمان مشخص برای مراحل و آغازین تشکیل گروه در نظر گیرند، هدفی که فراتر از تفاوت‌های فردی باشد و به اندازه کافی کلی و جامع باشد و جهات اصلی کار را برای گروه مشخص سازد. با اتخاذ چنین تمهیدی، میزان تعصبات کاهش یافته و همکاری و همبستگی گروه افزایش می‌یابد.

قدرت مساوی

هرگاه کلیه اعضای گروه در کارها مشارکت داشته باشند، امکان این که نظرات بیشتر و بهتری عاید شود افزایش می‌یابد. سلطه فرهنگی، یعنی اعمال قدرت نامتناسب یک دسته از افراد بر سایرین، سبب افت بهره‌وری شده و از مشارکت گروه تحت سلطه

1. Leach.

2. Brislin.

می‌کاهد و اشتیاق مشارکت را سرکوب می‌سازد. نکته‌ای که در مدیریت گروه‌های چندفرهنگی بسیار مهم است نحوه توزیع قدرت بین اعضای چنین گروه‌هایی است. در گروه‌های متنوع و بین‌المللی، رهبران باید مراقب باشند که قدرت اضافی به اعضای کشور میزبان، اعضای کشور مبدأ، اعضای یک ملیت خاص یا یک فرهنگ مشخص و یا افرادی که با خود رهبران همفکر و هم عقیده‌اند، اعطا نشود و قدرت بر مبنای توان هر عضو در اجرای وظیفه و نقشی که در تحقق هدف‌های تعیین شده ایفا می‌نماید توزیع گردد (آلدر، ص ۱۴۰). به عبارت دیگر ملاک توزیع قدرت، توانایی شایستگی فردی باشد نه منزلت خاص افراد به اعتبار وابستگی‌های ملی، قومی، جناحی و غیره.

احترام متقابل

در گروه‌های چندفرهنگی باید بین اعضا احترام متقابل برقرار باشد و هیچ‌کس خود را از دیگری برتر نپندارد. تعصبات بی‌مبنا که بر اساس آن انسان خود را از دیگران برتر تصور کند و خود محوری قومی و فرهنگی که بر اساس آن، افراد یک فرهنگ یا ملیت خاص چنین تصور کنند که خود در مرکز قرار داشته و دیگران با فواصلی از مرکز و در اطراف آنان قرار گرفته‌اند، تصوراتی واهی بیش نیستند و فاصله موجود بین اعضای گروه‌های چندفرهنگی را افزایش می‌دهند. با انتخاب افراد شایسته و ذی صلاح به وسیله مدیران هر گروه، می‌توان زمینه اقدام متقابل را فراهم کرد. توانمندی‌ها و شایستگی‌های افراد در خنثی سازی تعصب بی‌مورد و قضاوت‌های ذهنی تأثیر می‌گذارد و آنها را به حداقل می‌رساند.

ضرورت ارائه بازخور

در گروه‌های چندفرهنگی، نیل به توافق و تصمیم خوب یابد دشوارتر از گروه‌های متجانس است. در گروه‌های متجانس به دلیل زمینه‌های فرهنگی همانند و ارزش‌های مشابه، معیارهای قضاوت با دشواری کمتری نسبت به گروه‌های چندفرهنگی مشخص می‌شود. در چنین مواردی مدیران لازم است که جهت افزایش اثر بخشی کار گروه، از همان ابتدای کار، نسبت به فرایند عمل و نوع ستاره‌ها، بازخور مثبت ارائه دهند تا

چنانچه اشکالی وجود داشته باشد به موقع نسبت به رفع آن اقدام شود. اعضای تیم با توجه به بازخورهای دریافتی، به نقش و سهم هر یک از اعضا در مرقع انحرافات و اصلاح مسیر آگاهی یافته و با تلاش جمعی در جهت تحقق هدف‌ها گام بر می‌دارند.

آموزش تنوع

اداره مؤثر گروه‌های چندفرهنگی باعث می‌شود که مشکلات و موضوعات مطروحه از زوایای مختلفی مورد بحث قرار گیرند و نتایج مناسب‌تری را عاید کل گروه سازند. برای اداره مؤثر این گروه‌ها اخیراً دوره‌های آموزشی خاصی تحت عنوان آموزش متنوع در سازمان‌های فراملیتی متداول شده است. طی این دوره‌ها، به افراد آموزش داده می‌شود که برای افراد از فرهنگ‌های دیگر احترام قائل شوند، تفاوت‌های فرهنگی را مورد شناسایی قرار داده و ارزش و اهمیت این تفاوت‌ها را تشخیص دهند. در این دوره‌ها به شرکت‌کنندگان آموزش داده می‌شود تا خود در را بشناسند و از تعصبات و پیش‌داوری‌هایی که نسبت به افرادی از نژاد، قومیت، گروه سنی، جنسیت، شرایط ظاهری و وضعیت فیزیکی خاصی برخوردارند آگاه شوند و نحوه غلبه بر پیش‌داوری‌های خود را فراگیرند (گرین برگ، ۱۹۹۷، ص ۴۸).

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گذشت، مشخص می‌گردد که همزمان با روند جهانی شدن صنعت، خدمت، تجارت، توسعه سازمان‌ها و شرکت‌های بین‌المللی، گروه‌های کاری چندفرهنگی رو به افزایش نهاده‌اند و کارکنان سازمان‌ها روز به روز با تنوع بیشتری در گروه‌های کاری متبوع مواجه می‌شوند. این تنوع می‌تواند فرصت و یا تهدید باشد. با مدیریت مؤثر گروه‌های چندفرهنگی می‌توان از ظرفیت‌ها و امکانات موجود در آنها بهره‌گرفت و از تنوع‌ها و تفاوت‌های موجود به عنوان یک فرصت استفاده کرد. نحوه اداره گروه‌های چندفرهنگی می‌تواند در تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها مؤثر باشد. مدیران در چنین گروه‌هایی باید با تأکید به جا و به موقع بر اهمیت خلاقیت، همبستگی، توافق،

اجماع، بدیل‌های متنوع و نظرات و دیدگاه‌های گوناگون، با توجه به شرایط و مقتضیات کارها و فعالیت‌های مورد نظر، از فرصت‌های در دسترس بالاترین استفاده را بنمایند. اگر تنوع فرهنگی با انتخاب مناسب، آموزش درست و مدیریت مؤثر همراه باشد می‌تواند فرصت‌های نوینی برای ایجاد خلاقیت‌ها و ابتکارات نیروی کار متنوع در پی داشته باشد. اما چنانچه به درستی اداره نشود، ممکن است به هرج و مرج و ناهماهنگی منجر شود.

بر مدیران سازمان‌های بین‌المللی است که اولاً، خود را با واقعیت‌های جدید دنیای کار آشنا سازند؛ ثانیاً، زمینه مناسبی را برای افزایش بهره‌وری سازمانی فراهم آورند.



مآخذ

- 1- Adler, Nancy, "International Dimensions of Organizational Behavior".
- 2- Brislin, R.W., "Cross-Cultural Encounters" (Pergamon, New York, 1981).
- 3- Greenberg, Jerald & Baron, Robert, A., "Behavior in Organizations" (Prentice - Hall, New Jersey, 1997).
- 4- Holt, David H., "Management, Principles & Practices" (Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990).
- 5- Johnson, Gary, "Monkey Business" (Gower, Vermont, USA, 1995).
- 6- Kovach, Carol, "Some Notes for Observing Group Process in Small Task-Oriented Groups", Graduate School of Management (University of California, Los Angeles, 1976).
- 7- Leach, Joyetal, "A Practical Guide to Working with Diversity" (AMACOM, American Management Association, New York, 1995).
- 8- Triandis, H.C., Hall, Eleanor R., and Ewen, R.B., "Some Cognitive Factors Affecting Group Creativity", Human Relations, Vol. 18, No. 1, February 1965.