

آفرینش هم افزایی فرهنگی

استاد محترم: جناب آقای دکتر افشین سطلانی

دانشجو: سحر نعمت زاده

هم افزایی فرهنگی

هم افزایی فرهنگی به معنای رسیدن به نتایجی است که فراتر از مجموع توانایی‌های فردی اعضای سازمان قرار دارد. از نگاه باکمینستر فولر، هم افزایی نوعی تفکر نو است که ما را از الگوهای سنتی رها می‌کند و باعث می‌شود رفتار کل سیستم قابل پیش‌بینی از روی اجزای آن نباشد. در مدیریت، این مفهوم نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی، اگر به درستی به کار گرفته شوند، می‌توانند به رشد و بهره‌وری بالاتری منجر شوند.

رویکرد هم افزایی فرهنگی تأکید دارد که به جای کاهش تنوع فرهنگی، باید از آن به عنوان یک منبع استفاده کرد. در این دیدگاه، مدیران استراتژی‌ها و شیوه‌های سازمانی را بر اساس الگوهای فرهنگی اعضا و مشتریان طراحی می‌کنند و به شکل‌هایی از مدیریت می‌رسند که فراتر از فرهنگ‌های جداگانه افراد است. هم افزایی فرهنگی بر پذیرش ناهمگونی، برابری فرهنگ‌ها و وابستگی روش‌ها به موقعیت تأکید دارد.

با وجود اینکه بسیاری از مدیران ارزش این رویکرد را می‌پذیرند، اجرای آن در عمل چندان رایج نیست، زیرا نیازمند تغییر نگرش، مهارت مدیریتی و پذیرش واقعی تفاوت‌های فرهنگی است.

حل مساله به روش هم افزايي فرهنگي

در سازمان‌هايي كه به هم‌افزايي فرهنگي دست يافته‌اند، استراتژي‌ها، ساختارها و فرآيندها به گونه‌اي طراحي مي‌شوند كه بهترين جنبه‌هاي فرهنگ همه اعضا را در بر بگيرند، بدون آن كه هنجارهاي يك فرهنگ خاص بر ديگران تحميل شود. در چنين سازمان‌هايي، تنوع فرهنگي نه يك مانع، بلكه منبعي مهم براي حل مسئله تلقى مي‌شود. حل مسئله به روش هم‌افزايي فرهنگي يك فرآيند تدريجي است كه شامل تشریح موقعيت، تفسير فرهنگي و خلق راه‌حل‌هاي خلاق مي‌شود.

مرحله تشریح موقعیت : مدیران باید وجود مسئله یا تعارض میان فرهنگی را بپذیرند و موقعیت را نه فقط از دیدگاه خود، بلکه از منظر فرهنگ‌های مختلف درگیر در سازمان تشریح کنند. این مرحله دشوار است، زیرا ارزش‌ها، نگرش‌ها و برداشت‌های فرهنگی متفاوت، باعث می‌شود هر گروه یک موقعیت واحد را به شکل متفاوتی درک کند. مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند از قضاوت عجولانه پرهیز کرده و مسئله را از دید سایر فرهنگ‌ها نیز ببینند.

مرحله تفسیر موقعیت به لحاظ فرهنگی : موقعیت به لحاظ فرهنگی تفسیر می‌شود. در این مرحله، مدیران می‌کوشند بفهمند چرا افراد متعلق به فرهنگ‌های مختلف، متفاوت فکر می‌کنند، احساس می‌کنند و عمل می‌کنند. هر رفتار از دید فردی که آن را انجام می‌دهد منطقی است، اما تعصبات فرهنگی می‌تواند موجب سوءتفاهم شود. رویکرد هم‌افزایی با کنار گذاشتن نگاه تک‌فرهنگی، به افزایش انعطاف‌پذیری و درک متقابل کمک می‌کند.

مرحله افزایش خلاقیت فرهنگی : در این مرحله، سازمان با مشارکت افراد از فرهنگ‌های مختلف، راه‌حلهایی خلق می‌کند که حاصل ترکیب شیوه‌های کاری گوناگون است. هدف، یافتن راه‌حل‌های هم‌افزا و خلاق است که نسبت به روش‌های تک‌فرهنگی اثربخش‌تر باشند و با مفروضات همه فرهنگ‌های حاضر سازگار باشند.

اجرا

اجرای این راه‌حل‌ها نیازمند برنامه‌ریزی و آگاهی فرهنگی است. اعضای سازمان باید هم فرهنگ خود و هم فرهنگ‌های دیگر را بشناسند؛ در غیر این صورت، تغییرات پذیرفته نمی‌شود. با این آگاهی، سازمان می‌تواند راه‌حل‌های هم‌افزا را به‌طور مؤثر اجرا کند.

استراتژی های هم افزایی

مدیران جهانی هنگام کار در محیط های چندفرهنگی، ناگزیرند بین پایبندی به شیوه مدیریتی کشور خود و سازگاری با فرهنگ های دیگر تعادل برقرار کنند. مدیران اثربخش بسته به موقعیت، افراد و موضوع مورد بحث، از پنج رویکرد یا استراتژی میان فرهنگی استفاده می کنند.

غلبه فرهنگی : یعنی مدیران بر شیوه‌ها و ارزش‌های فرهنگ خود اصرار می‌ورزند. این رویکرد معمولاً زمانی به کار می‌رود که مدیران باور دارند روش آنها تنها روش درست است، به‌ویژه در مسائل اخلاقی.

انطباق فرهنگی : این رویکرد نقطه مقابل غلبه فرهنگی است. به جای اینکه مدیران شیوه‌های خود را حفظ کنند، سعی می‌کنند شیوه‌های همکاران بین‌المللی را سرمشق قرار دهند. آنها هنگام کار در خارج از کشور تلاش می‌کنند در فرهنگ محلی جذب شوند و از ضرب‌المثل >>خواهی نشوی رسوا، همرنگ جماعت شو<< پیروی می‌کنند.

مدیرانی که با انطباق فرهنگی عمل می‌کنند، گاهی از سوی همکاران به بومی شدن متهم می‌شوند و مدیران اجرایی کشورشان ممکن است نگران باشند که منافع سازمان و کشورشان به طور کامل تحقق نیابد.

مصالحه فرهنگی : مصالحه فرهنگی رویکردی ترکیبی از غلبه فرهنگی و انطباق فرهنگی است و نشان‌دهنده واگذاری امتیاز از هر دو طرف به منظور موفقیت در کار می‌باشد.

در راه‌حل‌های مصالحه‌آمیز، شریک قوی‌تر نسبت به شریک ضعیف‌تر امتیاز کمتری واگذار می‌کند، با این حال هر دو طرف برای موفقیت رابطه تجاری سازش می‌کنند. همکاران هم‌وطن مدیرانی که امتیازات بیش از حد واگذار می‌کنند، آن‌ها را ضعیف می‌دانند و حتی ممکن است آن‌ها را به «تسلیم» متهم کنند.

اجتناب فرهنگی : اجتناب فرهنگی رویکردی است که در آن مدیران طوری عمل می‌کنند که گویی هیچ تفاوت یا تعارضی وجود ندارد. این رویکرد اغلب توسط مدیران آسیایی بیشتر از مدیران غربی به کار گرفته می‌شود و به جای مواجهه آشکار با جزئیات تعارض، بر حفظ اعتبار و رابطه بلندمدت تجاری تأکید دارد. مدیران زمانی از این شیوه استفاده می‌کنند که موضوع حل‌نشده اهمیت کمتری نسبت به حفظ رابطه دارد.

هم‌افزایی فرهنگی : رویکرد هم‌افزایی فرهنگی راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات خلق می‌کند که ضمن احترام به هر فرهنگ، تفاوت‌های فرهنگی را تقویت می‌کند. راه‌حل‌های هم‌افزایی فراتر از نیازهای یک موقعیت بومی هستند و مثال‌هایی مانند استفاده از زبان‌های خارجی را می‌توان در آن مشاهده کرد.