

تاریخ وصول: ۸۷/۴/۲

تاریخ تأیید: ۸۷/۸/۱۹

مدیریت شوک فرهنگی در سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی

محمد دوستار*

کلیدواژه: شوک فرهنگی، آموزش میان‌فرهنگی، حساسیت میان‌فرهنگی، شوک فرهنگی فردی-جمعی، سازگاری فرهنگی، هوش فرهنگی- میانجی فرهنگی.

مقدمه

بسیاری از شرکت‌های چندملیتی، بنا به ضرورت توسعه بازار فروش و دسترسی آسان به مواد اولیه و نیروی انسانی ارزان قیمت و غیره، شرکت‌هایی را در کشورهای دیگر تأسیس و برای مدیریت و اداره آن افرادی را به آن کشورها اعزام می‌کنند تا از آن طریق بتوانند مزیت مطلق^۱ و مزیت نسبی خود را حفظ کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد که بین ۱۶ تا ۴۰ درصد از

چکیده: حفظ و افزایش مزیت مطلق و نسبی توسط شرکت‌ها از طریق توسعه بازار، دسترسی آسان به مواد اولیه، نیروی انسانی ارزان قیمت و مشتری، نیازمند سرمایه‌گذاری در فراسوی مرزهای یک کشور است. اما انجام این وظیفه مستلزم اعزام نیرو از کشور مهمان به کشور میزبان است. تحقیقات نشان می‌دهد ۱۶ تا ۴۰ درصد افرادی که برای انجام مأموریتی به حوزه فرهنگ جدید وارد می‌شوند، به دلیل عدم سازگاری با حوزه فرهنگ، به شوک فرهنگی دچار شده و بر اثر آن ناگزیر به ترک محل مأموریت خود می‌شوند؛ در صورتی که شوک فرهنگی پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است و هر فردی را که به حوزه فرهنگ جدید وارد شود مبتلا خواهد ساخت.

بنابراین، آگاهی از فرایند شوک فرهنگی و ایجاد آمادگی از طریق آموزش میان‌فرهنگی قبل از اعزام، نتایج ناخواسته و نامطلوب آن را کاهش می‌دهد. این مقاله با تشریح شوک فرهنگی و عوامل و انواع آن، راهکارهایی را برای سازگاری فرهنگی و مدیریت شوک فرهنگی در مؤسسات بین‌المللی معرفی می‌کند.

*استادیار گروه مدیریت دولتی مرکز گیلان.

نشانی اینترنتی: M_dostar@yahoo.com

1. Absolute Advantage
2. Comparative Advantage

می‌آورد که از آن به پدیده شوک فرهنگی تعبیر می‌شود (Oberger, 1960: 177; Lan and Distefano, 1988: 68; Brislin and Yoshida, 1994)

تافت (Taft) شوک فرهنگی را احساس عجز ناشی از عدم توانایی در برقراری ارتباط با محیط، به دلیل عدم آشنایی با مؤلفه‌های مورد نیاز محیطی و مهارت‌های ایفای نقش تعریف می‌کند (Winkelman, 2003: 2).

بنابراین، عدم تعادل بین ساختار معنایی درونی افراد با ساختار معنایی محیطی در فرد، احساس تشویش، اضطراب، سردرد، بی‌اشتهایی، احساس عجز و ناتوانی، درخواست کمک، عدم خوداتکایی، پاسخ‌های تدافعی و جبهه‌گیری علیه ساختار معنایی محیط بیرونی را شوک فرهنگی می‌نامند که به صورت یک فرایند^۳ است (Fink and Feichtinger, 1998: 303).

این پدیده باعث می‌شود که بیش از ۶۰٪ نیروهای اعزامی از عملکرد بالایی برخوردار نباشند. برای کمک به افراد جهت تسریع در گذر از فرایند شوک فرهنگی بایستی عوامل ایجاد آن بررسی شود.

عوامل شوک فرهنگی

کائی و تیلور (Kaye and Taylor, 1997: 500-508) بر اساس مطالعات تجربی، عوامل مرتبط با شوک فرهنگی را به صورت یک مدل مقدماتی به دو دسته کلی طبقه‌بندی کرده‌اند.

۱. اولین دسته شامل عواملی است که با حساسیت میان فرهنگی^۴ مرتبط است.

این عوامل بر مطالعات باووک (Bhawuk) و بریزلاین (Brislin, 1992)، هاریس و موران (Harris and Moran, 1991)،

افرادى که برای انجام مأموریت به حوزه فرهنگی جدید وارد می‌شوند، در بدو خدمت، به دلیل عدم توانایی در سازگاری با محیط جدید و عملکرد پایین ترک مأموریت می‌کنند و به کشور خود بازمی‌گردند و بیش از ۶۰ درصد از آنها که بازمی‌گردند از اثربخشی پایینی برخوردارند (Kaye and Taylor, 1997: 496).

قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف شیوه‌ها و سبک‌های متفاوتی از زندگی را با خود به سازمان می‌آورند (Daft, 1998)؛ در عین حال که خود از سازمان تأثیرپذیرند، در صورت عدم توانایی در برقراری ارتباط اثربخش، به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی، به «شوک فرهنگی»^۳ دچار می‌شوند.

باین حال لازم است آثار این شوک را با بهره‌وری از سازوکارهای مناسب به حداقل ممکن رساند و گذر از فرایند آن را تسریع و تسهیل کرد.

شوک فرهنگی

وقتی فردی برای رفع نیازهای خود به حوزه فرهنگ جدیدی وارد می‌شود، نیازمند برقراری ارتباط با آن فرهنگ است. به عبارت دیگر، شکل‌گیری فرایند ارتباط فرهنگی از آنجا آغاز می‌شود که فرد به عنوان یک نظام باز، از طریق داده و ستاده، در تعامل مداوم با محیط خود قرار می‌گیرد.

در این حال که فرد همچنان دارای یک ساختار معنایی درونی شامل هنجارها، ارزش‌ها و باورهای خاص خود است، این ساختار، به خودی خود منسجم، منطقی و به هم پیوسته است؛ یعنی در وضعیت تعادل قرار دارد و شخص تلاش می‌کند تا این تعادل را حفظ کند. باین حال، هنگامی که در معرض تبادل با فرهنگ‌های بیگانه قرار می‌گیرد به عدم تعادل دچار می‌شود این وضعیت حالت‌های سردرگمی، اضطراب، خستگی، هیجانات شدید و استرس در فرد به وجود

3. Cultural Shock

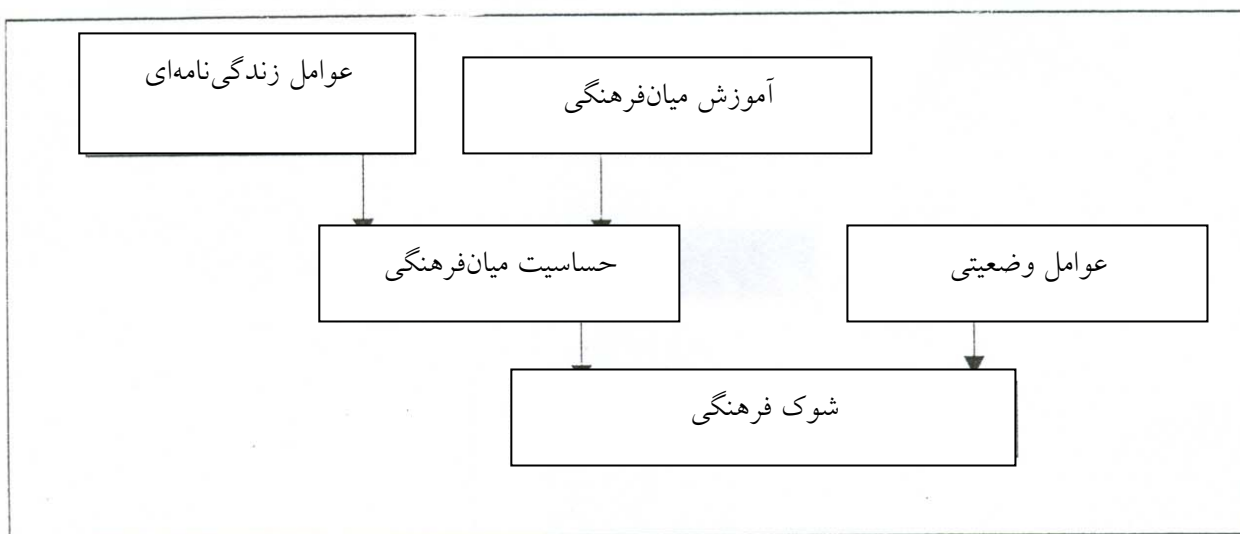
4. Impotence

5. Process

6. Inter-cultural Sensitivity

هافستد (Hofstede, 1980) و یاشیدا (Yoshida, 1994) مبتنی است به دو دسته فرعی تقسیم شده‌اند. ۱-۱-۱ سن: هر قدر سن افراد بیشتر باشد سازگاری با فرهنگ جدید دشوارتر می‌شود؛

نمودار ۱: مدل مفهومی عوامل شوک فرهنگی



منبع: Kaye & Taylor, 1997: 500

۴-۱-۱ تجربه کاری: عدم برخورداری از تجربه کاری در فرهنگ‌های مشابه نیز مسائلی را برای فرد پدید می‌آورد. ۲-۱ عوامل آموزش میان فرهنگی^۷: این عوامل عبارت‌اند از: ۱-۲-۱ جمع‌گرایی و فردگرایی: هرچه افراد جمع‌گراتر باشند، در برقراری ارتباطات اجتماعی موفق‌تر خواهند بود.

۲-۱-۱ رشته تحصیلی: رشته تحصیلی مرتبط با شغل و آشنایی با فرهنگ آن کشور، گذر از فرایند شوک فرهنگی را تسهیل می‌کند؛ ۳-۱-۱ میزان آشنایی با زبان کشور میزبان: زبان، ابزار اساسی برقراری ارتباط است. در این حال حتی کسانی که به زبان کشور میزبان تسلط دارند و احياناً مترجمان متخصص آن زبان محسوب می‌شوند، محتمل است که زبان کوچه و بازار^۸ و اصطلاحات برای آنان سوءتعبیر شده، مسائل جدی پدید آورد؛

7. Biographical Factors

8. Slang Terms

9. Cross-cultural Training Factors

انواع شوک فرهنگی

در مطالعات مرتبط با شوک فرهنگی آن را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱. شوک فرهنگی فردی^{۱۰}:

اکثر مطالعات انجام شده مرتبط با شوک فرهنگی، درباره شوک فرهنگی فردی بوده که یک پدیده جسمی و روانی است و برای اکثر افراد تازه وارد به فرهنگ جدید رخ می‌دهد (Winkelman, 2003; Fink & Feichtinger, 1998; Robbin's, 1993: 78-79; Brislin & Yoshida, 1994: 302).

محققان اذعان می‌دارند که شوک فرهنگی شکل است؛ به این معنی که فرد در اولین برخورد با فرهنگ غیر بومی هیجان زده می‌شود و احساس خوش بینی می‌کند؛ سپس دچار سردرگمی می‌شود و در صورت تحمل، به سازش با فرهنگ جدید روی می‌آورد (Robbin's, 1993: 78-79).

رابینز منحنی شوک فرهنگی را برحسب روحیه و زمان به صورت منحنی نمودار (۲) بیان می‌کند:

۱-۱ هیجان زده و خوش بین: روحیه افراد بسیار بالاست و افراد احساس خوشحالی می‌کنند؛

۱-۲ آغاز اختلاف: با پیدایش اختلاف بین فرهنگ میزبان و مهمان، اندک اندک عدم سازگاری بین آنها ایجاد می‌شود و تعادل موجود در ساختار معنایی درونی افراد با محیط بیرونی از بین می‌رود و روحیه افراد، به تدریج حالت نزولی پیدا می‌کند؛

۱-۳ سردرگمی: فرد با یک تعارض شدید روبه‌روست. اختلاف فرهنگ میزبان و مهمان به اوج خود می‌رسد و در این مرحله روحیه افراد فوق‌العاده کاهش می‌یابد؛

حال آنکه فردگرایی و نداشتن روحیه مشارکت جویانه، افراد تازه وارد را دچار شوک فرهنگی می‌کند.

۲-۲-۱ سعه صدر^{۱۱}: فردی می‌تواند سازمان و گروه و جمعیتی را اداره کند که ظرفیت فکری و روحی و شرح صدر لازم را برای مدیریت داشته باشد.

مدیر شایسته نیازمند صفات و ویژگی‌هایی است که عمده آن ویژگی‌ها یا تمام آنها از شرح صدر مایه می‌گیرد.

بصیرت، حُسن خُلق، رفق و مدارا، قاطعیت، انتقادپذیری، امید و استقامت، از ویژگی‌های یک مدیر شایسته است و همه این صفات از آثار شرح صدر است؛

۳-۲-۱ انعطاف‌پذیری: نداشتن تعصب فرهنگی برای مدیریت اثربخش در کشور میزبان ضرورتی قطعی است.

۲. عوامل وضعیتی^{۱۱}: این عوامل ماهیت بیرونی دارند و عبارت‌اند از:

۱-۲ گستردگی برقراری ارتباط مستقیم با کارکنان در کشور میزبان؛

۲-۲ آشنایی با آداب و رسوم: آشنایی با رسوم اجتماعی (مثلاً آداب مربوط به غذا خوردن، نوشیدن، پذیرایی و جز آن) ضرورتی قطعی است؛

۳-۲ عوامل مدیریتی: این عوامل که در حد خود از اهمیت بیشتری برخوردارند عبارت‌اند از:

۱-۳-۲ انگیزه: انگیزه فرد از اعزام شدن به کشور میزبان از اهمیت خاصی برخوردار است؛

۲-۳-۲ مقررات: مقررات کاری و چگونگی برقراری ارتباط و تعامل در سازمان و محیط بیرونی در کاستن و یا ایجاد تنش و استرس اهمیت دارد؛

۳-۳-۲ مذاکره: آشنایی با فنون و تکنیک‌های مذاکره مفید است.

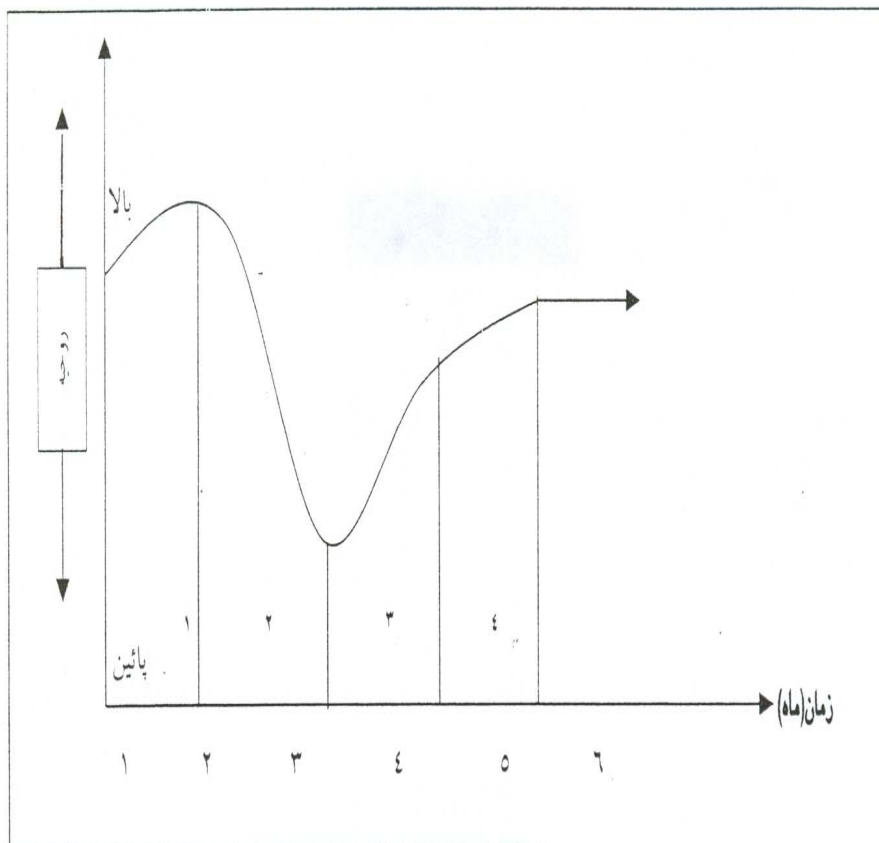
10. Open-mindedness

11. Situational Factors

12. Individual Cultural Shock

۴-۱ سازش جدید: فرد به تدریج، خودش را با فرهنگ جدید وفق می‌دهد و وضعیت را به صورت منطقی تحلیل می‌کند و از طریق رفتارهای نگه‌دارنده و جبرانی^{۱۳} مجدداً روحیه خود را تقویت می‌کند.

نمودار ۲: منحنی شوک فرهنگی فردی



منبع: Robbin's, 1993: 79

۲. شوک فرهنگی جمعی^{۱۴}:

فرهنگی و اجتماعی موجود عدم تعادل به وجود می‌آورد.

تغییر ناگهانی ناشی از اصطکاک در نظام اقتصادی شوک مهمی در یک کشور به وجود می‌آورد. آنها مراحل شوک فرهنگی جمعی را به صورت نمودار (۳)

فینک و فیچینگر (Fink&Feichtinger, 1998) در مطالعات خود شوک فرهنگی جمعی را مطرح کرده‌اند. آنها اذعان می‌دارند که تغییر ناگهانی در نظام‌های سیاسی بر بافت فرهنگی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر ممکن است به ایجاد یک شوک در سطح جمعی یا اجتماعی^{۱۵} منجر شود.

شوک فرهنگی جمعی، برخلاف شوک فرهنگی فردی، با تغییر جغرافیایی رخ نمی‌دهد، بلکه در نظام

13. Reparative and Maintenance Behaviors

14. Collective Cultural Shock

15. Society

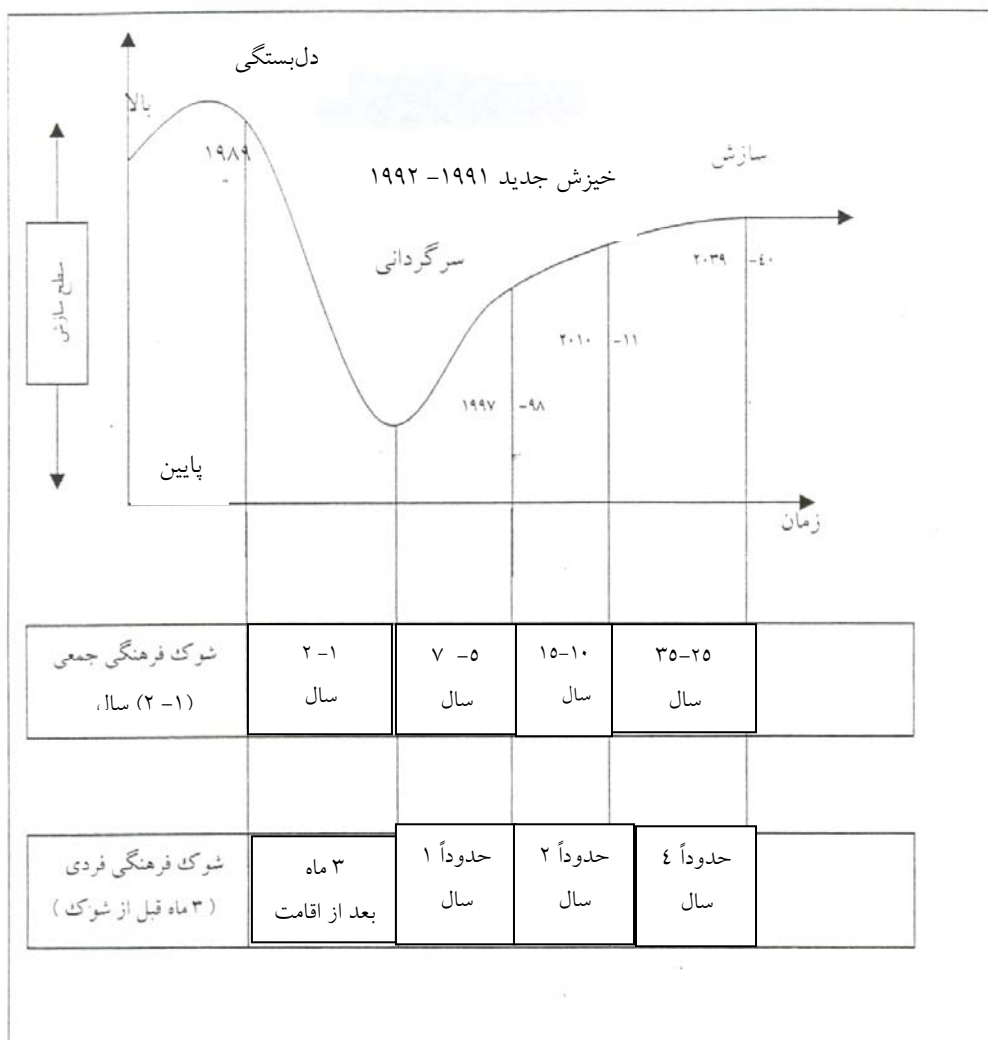
۳. شوک فرهنگی معکوس^{۱۶}:

لان و دیستفانو (Lan&Distefano, 1988) به شوک فرهنگی معکوس اشاره می‌کنند و آن پدیده‌ای است که افراد پس از سازش با فرهنگ جدید، در بازگشت به فرهنگ بومی خود، آن را تجربه می‌کنند و باید آمادگی مقابله با آن را داشته باشند. فرایند شوک فرهنگی معکوس تقریباً مشابه شوک فرهنگی فردی است (Ibid:64).

بیان می‌کنند (Ibid:303).

شوک فرهنگی جمعی هم U شکل است و فرایند آن از چهار مرحله دل‌بستگی (۱-۲ سال)، سرگردانی (۵-۷ سال)، خیزش جدید (۱۰-۱۵ سال) و سازش با فرهنگ جدید (۲۵-۳۵ سال) تشکیل شده است. زمان لازم برای سازش با شوک فرهنگی جمعی ۹ برابر شوک فرهنگی فردی است.

نمودار ۳: منحنی شوک فرهنگی



منبع: Fink & Feichtinger, 1998

شناسایی و بر اساس خواسته خود عمل می‌کند؛

۵. مرحله دوفرهنگی^{۲۲}

فرد فرهنگ جدید را می‌پذیرد و با آن مثل فرهنگ خود احساس راحتی می‌کند.

بری (Berry, 1994) نگرشی شناختی نسبت به سازگاری فرهنگی دارد. وی اذعان می‌دارد که در فرهنگ جدید، فرد تازه‌وارد ناگزیر است یکی از حالات زیر را در این حالت انتخاب کند (Brislin&Yoshida, 1994:12):

۱. همگون‌سازی^{۲۳}

در این حالت فرد مؤلفه‌های فرهنگی خود را با فرهنگ میزبان همگون می‌سازد و نقاط اشتراک را تصدیق و بر آن تأکید می‌کند؛

۲. سازگاری یا ادغام^{۲۴}

در این حالت، فرد دو فرهنگ را با همدیگر متناسب و یا در همدیگر ادغام می‌کند. مبتنی بر این وضعیت، فرد هم بر نقاط اشتراک و هم بر نقاط اختلاف تأکید و با توجه به شرایط رفتار می‌کند؛

۳. طرد کردن^{۲۵}

در این حالت، فرد فرهنگ میزبان را قبول ندارد و به شدت با آن مقابله می‌کند و معیار قضاوت او مؤلفه‌های فرهنگ خودی است؛

۴. طرد فرهنگ خود^{۲۶}

در این حالت، فرد از فرهنگ خود بیگانه می‌شود و بر اساس فرهنگ میزبان رفتار می‌کند.

محققان اذعان می‌دارند که فرایند سازگاری با فرهنگ جدید به چهار عامل ذیل بستگی دارد (Kaye&Taylor, 1997:490):

افرادی که برای انجام مأموریتی وارد حوزه یک فرهنگ جدید می‌شوند دو وظیفه مهم بر عهده دارند:

الف) وظیفه تخصصی

مثل مهندسی، مالی، بازاریابی، برنامه‌ریزی و غیره که در واقع انجام آنها هدف اصلی اعزام فرد است؛

ب) وظیفه سازگاری فرهنگی

انجام وظایف تخصصی منوط به سازگاری فرهنگی و حفظ تعادل بین ساختار معنایی درونی فرد با محیط پیرامون و یا فرهنگ جدید است. بنابراین، سازگاری فرهنگی لازمه انجام وظیفه تخصصی است.

سازگاری فرهنگی

سازگاری فرهنگی، گذر از فرایند شوک فرهنگی است و بیشتر از یک الگوی رفتاری تبعیت می‌کند. فرایند سازش با فرهنگ جدید که توسط آدلر (Adler, 1985) مطرح شده است، به پنج مرحله متمایز زیر تقسیم می‌شود (Brislin&Yohida,1994):

۱. مرحله ماه عسل^{۱۷}

فرد در فرهنگ جدید همانند اکثر توریست‌هایی که به کشوری جدید وارد می‌شوند احساس خوشحالی و راحتی می‌کند، از این رو به این مرحله، مرحله توریست^{۱۸} هم گفته شده است (Winkelman, 2003)؛

۲. مرحله افسردگی^{۱۹}

فرد توان کافی برای سازگاری با فرهنگ جدید را ندارد، بنابراین در خود فرو می‌رود و احساس عجز و ناتوانی می‌کند؛

۳. مرحله خصومت^{۲۰}

در این مرحله، فرد آشکارا فرهنگ میزبان را سرزنش می‌کند و بر مؤلفه‌های آن خرده می‌گیرد و بر جنبه‌های ضعف آن تأکید می‌کند؛

۴. مرحله خودمختاری^{۲۱}

فرد جنبه‌های مثبت و منفی فرهنگ میزبان را

17. Honey Moon Stage	22. Biculturation Stage
18. Tourist Stage	23. Assimilation
19. Depression Stag	24. Integration
20. Hostility Stage	25. Rejection
21. Autonomy Stage	26. Deculturation

راهکارهای کلی ارائه داد که از آن به مدیریت شوک فرهنگی تعبیر می‌شود. مدیریت موفق شوک فرهنگی به آگاهی از تجارب، شناخت‌گرایی، هدایت افراد به سوی سازگاری موفق و توسعه مهارت‌های رفتاری بستگی دارد. مدیریت شوک فرهنگی نیازمند تأکید بر مراحل ذیل است (Winkelman, 2003):

۱. آماده‌سازی قبل از اعزام^{۲۷}

ارزیابی توانایی سازگاری افراد با فرهنگ جدید، قبل از اعزام، اولین مرحله‌ای است که باید انجام گیرد. افراد از توانایی یکسانی برای حل شوک فرهنگی و سازگاری با آن برخوردار نیستند و از این لحاظ لازم است که سطح آمادگی آنان، از طریق آموزش میان‌فرهنگی، ارتقا داده شود؛ زیرا توسعه مهارت‌ها، فرایند سازگاری با یک پدیده اجتناب‌ناپذیر را تسریع می‌کند. برای این کار می‌توان از میانجی فرهنگی^{۳۳} استفاده کرد.

میانجی فرهنگی از فرهنگ خود و میزبان شناخت کامل دارد، ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها را به‌درستی می‌شناسد و از حساسیت‌ها آگاهی کامل دارد، دشواری‌های حاکم بین فرهنگ‌های متمایز را استخراج و راه‌های مقابله با آنها را کشف کرده‌است، از نوع عملیات سازمان و به هر دو فرهنگ وقوف کامل دارد، بنابراین از توانمندی آموزشی کاربردی بالایی برخوردار است (Short&Maddox, 1988).

بَلک و مندنهال (Black&Mendenhall, 1990) بیان می‌کنند که آموزش میان‌فرهنگی، افراد را قادر می‌سازد

۱. عوامل فردی:

۱-۱ سن: سازگاری افراد جوان سریع‌تر انجام می‌شود؛
۱-۲ سطح تحصیلات: تحصیلات مرتبط و عالی روند گذر از فرایند سازگاری را تسهیل می‌کند؛
۱-۳ تجارب قبلی ورود به حوزه فرهنگ‌های مشابه مفید هستند؛

۱-۴ مهارت ذاتی^{۲۷}

افراد بعضاً از هنر سازگاری برخوردارند و تعصب آنها کمتر و انعطاف‌پذیری آنها بیشتر است. از رفتارهای این‌گونه افراد می‌توان الگوگیری کرد.

۲. فاصله فرهنگی:

به تعداد اجزا و خرده‌فرهنگ‌های متمایز و متفاوت فرهنگ‌های مهمان و میزبان مربوط می‌شود. هرچه دو فرهنگ از همدیگر تمایز بیشتری داشته باشند، زمان تطابق، طولانی‌تر خواهد شد.

۳. ماهیت وظایف:

ماهیت وظایف افراد در سازگاری با محیط جدید و با فرهنگ میزبان ممکن است مفید یا مضر باشد. ماهیت وظایف باید از نظر شفافیت نقش،^{۲۸} قدرت تصمیم‌گیری نقش،^{۲۹} تازگی نقش^{۳۰} و تعارض در نقش^{۳۱} تبیین شود. در صورتی که نقش از شفافیت، قدرت تصمیم‌گیری بیشتر و تازگی و تعارض کمتری برخوردار باشد، فرایند سازگاری نیز بیشتر تسریع و تسهیل می‌شود.

۴. میزان آمادگی:

آمادگی برای رویارویی با استرس و یا پذیرش چالش درونی در فرهنگ جدید، از طریق آموزش میان‌فرهنگی قبل از اعزام، سازگاری را تسریع و تسهیل می‌کند.

مدیریت شوک فرهنگی

اگرچه شوک فرهنگی اجتناب‌ناپذیر است، بعضی ویژگی‌های آن عمومیت دارد که می‌توان برای رفع آن

27. Self-efficacy Skills

28. Role Clarity

29. Role Discretion

30. Role Novelty

31. Role Conflict

32. Predeparture Preparation

33. The cultural integrator

وینگل (Wingle) بر رفتارهای نگه‌دارنده و جبرانی برای مدیریت استرس تأکید می‌کند. رفتارهای نگه‌دارنده، رفتارهای مستمری هستند که فرد برای حفظ هویت فرهنگی و بقای خود به آن نیاز دارد و رفتارهای جبرانی، آن دسته از رفتارهایی هستند که برای بقا و حفظ حیات در فرهنگ جدید و سازگاری با آن ضرورت دارند. این رفتارها برای حفظ بقا و کاستن از استرس اهمیت دارند، ضمن اینکه بعضاً تقابل بین دو نوع رفتار، خود منبع ابهام و تعارض و استرس است (Ibid).

۳ روابط شخصی و اجتماعی^{۳۷}

مدیریت شوک فرهنگی نیازمند برقراری شبکه‌ای از روابط فردی و اجتماعی است که نقش حمایتگر دارد.

این روابط از طریق افرادی که با آنها «روابط صمیمی»^{۳۸} داریم (خانواده یا دوستان نزدیک)، افرادی که با آنها «روابط غیر صمیمی»^{۳۹} برقرار می‌کنیم (روابط ثانویه داریم)، حمایت‌های سازمانی از قبیل باشگاه‌های ورزشی، گروه‌های اجتماعی، تیم‌های ورزشی، تولیدات هنری و فعالیت‌ها و تعاملات اجتماعی از طریق «کانال‌های ارتباطی غیرکلامی»^{۴۰} و موسیقی، رخدادهای ورزشی و جشنواره‌ها فراهم می‌شود. برقراری شبکه‌های حمایتگر به صورت فردی، جمعی، و سازمانی باعث کاهش استرس می‌شود و آثار مستقیمی بر شوک فرهنگی و سازگاری میان‌فرهنگی دارد.

تا دانش فرهنگی و مهارت‌های خود را ارتقا داده، برداشت‌های نادرست و سوءتعبیرهای محتمل را کاهش دهند و مبنایی برای رفتار صحیح داشته باشند. آگاهی و ارزیابی از ارزش‌های خودی، ابزار مهمی است. اگر افراد از ارزش‌های خود آگاهی نداشته باشند، معیاری برای بررسی و قضاوت هم نخواهند داشت.

بنابراین، قبل از اعزام، ضمن تأکید بر ارزش‌های خودی، لازم است هنجارها، ارزش‌ها و خرده فرهنگ‌های کشور میزبان و همچنین زبان رایج برای برقراری ارتباطات، به افراد آموزش داده شود. این نوع آموزش، پذیرش^{۳۴} تفاوت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد (Ibid: 113-136).

۲. گذر از سازگاری^{۳۵}

در دسترس بودن منابع ضروری برای بقا از قبیل خوراک و امنیت، شرط اساسی سازگاری است. از این لحاظ ضروری است نیازمندی‌های افراد در حوزه فرهنگ جدید از قبیل خوراک، محل اقامت، حمل و نقل و حتی اوقات فراغت فراهم شود. بعد از وارد شدن به حوزه فرهنگ جدید افراد باید فوراً تلاش کنند تا بر اساس فرهنگ جدید رفتار کنند. این امر که باعث افزایش خوداعتمادی و خوداتکایی می‌شود گام مهمی در گذر به سوی سازگاری است.

والتن (Walton) بیان می‌کند که مدیریت استرس اساس سازگاری اثربخش در فرهنگ جدید است (Winkelman, 2003) و ابهام در منبع اصلی استرس باعث عدم درک صحیح از مؤلفه‌های فرهنگی می‌شود. طبیعتاً برخورد مؤثر با استرس نیازمند شناخت درست از انواع و شکل‌های آن است.

وی تأکید می‌کند که در مطالعات لازم است به دنبال روش‌هایی^{۳۶} برای یکسان‌سازی مدیریت استرس در آموزش میان‌فرهنگی بود.

34. . Immersion

35. Transion Adjustments

36. . procedures

37. Personal & Social Relation

38. Close Ties

39. Weak Ties

40. Nonverbal Communication

متفاوت است، هر فرهنگ را بایستی از دید آن فرهنگ ارزیابی کرد.

یک فرد می‌تواند با مؤلفه‌های فرهنگی از طریق مطالعه فرهنگی، با رفتارهای اجتماعی و ارزش‌ها آشنا شود. مطالعه و بررسی مستمر نشریات و یادداشت‌های مرتبط فرهنگی منجر به یک نوع «مهارت شناختی»^{۴۷} می‌شود که بهترین راه علاج شوک فرهنگی^{۴۸} تلقی می‌شود (Ibid).

۵. مهارت‌های اثربخشی میان‌فرهنگی و حل تعارض^{۴۹}

سازگاری موفق، نیازمند پذیرش این واقعیت است که رویارویی با مشکل در یک فرهنگ جدید اجتناب‌ناپذیر است و بایستی به‌جای انکار واقعیت، راهکارهای حل آنها را جستجو کرد. سازگاری فرهنگی به‌وسیله رهیافت حل مسئله که شرایط اجتماعی مسئله‌ساز را پیش‌بینی، تعارض را تحلیل و مسائل را تعریف می‌کند و روش‌های حل آنها را ارائه می‌دهد، می‌تواند تسهیل شود.

هاریس و موران (Harris & Moran) بیان می‌کنند که حل مسائل میان‌فرهنگی از طریق تشریح، تحلیل و تعریف با چهارچوب هر دو فرهنگ (میزبان و مهمان) توسعه یک راهبرد تضایفی^{۵۰} است که در واقع یک ارزیابی اثربخشی چندفرهنگی^{۵۱} است.

41. Intercultural

42. Personal

43. Cognitive Flexibility

44. Behavioral Flexibility

45. Emotional Change

46. Cultural & Social Interaction Rules

47. Cognitive Mastery

48. Best Antidote for Cultural Shock

49. Conflict Resolution & Intercultural Effectiveness Skill

50. Synergetic Strategy

51. Multicultural Assessment of Effectiveness

موفقیت در سازگاری میان‌فرهنگی^{۴۱} به ابزاری برای تبدیل شدن فرد به فردی «دوفرهنگی» است. در این حالت فرد با فرهنگ جدید سازگار شده‌است و با آن احساس داشتن هویت و راحتی می‌کند. این تغییر نیازمند تغییرات شخصی و احساسی است.

تغییرات شخصی^{۴۲} از دو طریق انعطاف‌پذیری شناختی^{۴۳} (استقبال از افکار، عقاید و تجارب جدید و یا هر نوع توانایی مورد نیاز برای پذیرش شرایط جدید) و انعطاف‌پذیری رفتاری^{۴۴} (توانایی تغییر رفتار که فرهنگ جدید به وجود می‌آورد) ایجاد می‌شود.

«تغییرات احساسی»^{۴۵} فراسوی دانش، همدلی و درک است. فرد نیاز دارد که رفتارهای جدید را تقلید کند و جنبه‌های اثربخش مورد انتظار (عواطف و احساسات) را در یک فرهنگ جدید از خود ظاهر سازد (Ibid).

۴. قواعد تعامل اجتماعی و فرهنگی^{۴۶}

اگرچه مهارت‌های زبان عامل حیاتی برای درک فرهنگ جدید است، یادگیری دامنه وسیعی از الگوهای ارتباطی غیرکلامی مانند الگوهای تعاملات اجتماعی، زبان‌شناختی محاوره، ارتباطات رفتاری، مانند زبان حرکات بدن، ایما و اشاره، ارتباطات عاطفی و الگوهای رفتاری میان‌فردی عامل اصلی برای سازگاری است.

سازگاری موفق، نیازمند یادگیری سبک‌های ارتباطات، منطق، مدیریت و مذاکره در حوزه فرهنگ میزبان است. انعطاف‌پذیری در روابط و سبک‌های میان‌فردی راهنمای عمومی خوبی برای سازگاری است.

سازگاری فرهنگی نیازمند درک و نشان دادن رفتارهای آموخته‌شده در فرهنگ میزبان است. فرد باید این واقعیت را بپذیرد که فرهنگ و رفتار اعضای یک فرهنگ منطقی است.

اگرچه قواعد منطقی از فرهنگی به فرهنگ دیگر

بین‌الملل وارد مؤسسات می‌شوند می‌توان گام‌های مؤثری برای مدیریت شوک فرهنگی برداشت.

خلاصه و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی، با پدیده اجتناب‌ناپذیر شوک فرهنگی کارکنان و مدیران خود در حوزه فرهنگ‌های متفاوت مواجه هستند که ناشی از عدم تعادل بین ساختار معنایی فرهنگ میزبان با فرهنگ مهمان است. این پدیده باعث احساس عجز و ناتوانی افراد در برقراری ارتباط مؤثر با محیط می‌شود.

آموزش میان‌فرهنگی و عوامل زندگی‌نامه‌ای موجب حساسیت فرهنگی می‌شود و حساسیت فرهنگی با عوامل وضعیتی به ایجاد شوک فرهنگی می‌انجامد.

این پدیده به صورت فردی، جمعی و معکوس روی می‌دهد و فرایند آن U شکل است. شوک فرهنگی از حالت هیجان‌زدگی و خوش‌بینی شروع می‌شود، سپس اختلاف دو فرهنگ نمایان می‌شود و حالت سردرگمی به افراد دست می‌دهد و در صورت مقاومت و حل مسائل، به سازش جدید با فرهنگ منتهی می‌شود. از آنجاکه افراد برای انجام وظایف تخصصی به حوزه یک فرهنگ جدید وارد می‌شوند، انجام این وظایف که منوط به سازگاری فرهنگی است، به پنج مرحله متمایز ماه عسل، افسردگی، خصومت، خودمختاری و مرحله دوفرهنگی تقسیم می‌شود.

عوامل فردی، فاصله فرهنگی، ماهیت وظایف، و میزان آمادگی افراد، عوامل مؤثر در سازگاری فرهنگی هستند. با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن این پدیده، محققان راهکارهایی را برای تسریع در گذر از این فرایند عرضه کرده‌اند. آماده‌سازی قبل از اعزام، گذر از

تعارض و برخورد مؤلفه‌های فرهنگی اجتناب‌ناپذیر است. اگر فرد بتواند با مقایسه آنها یک فرهنگ سوم^{۵۲} برای خود ایجاد کند در تحمل ابهام و حل تعارض به خود کمک کرده‌است.

از آنجایی که شوک فرهنگی از برقراری ارتباطات میان‌فرهنگی ناشی می‌شود، مهارت در برقراری ارتباطات مؤثر میان‌فرهنگی در سازگاری مفید است. به نظر کی و وان‌دن‌برگ (Cui&Van Den Berg) توانایی برخورد با استرس روانی، توانایی برقراری ارتباط بین افراد، توانایی درک و قضاوت یک فرهنگ جدید، توانایی رفتار در یک نظام اجتماعی متفاوت، ابعاد اثربخشی میان‌فرهنگی را تشکیل می‌دهند (Winkelman, 2003). بنابراین لازم است که فرد این نوع مهارت‌ها را کسب کرده، به کمک آنها تعارض موجود را حل کند تا بتواند گذر از فرایند شوک فرهنگی را تسریع و تسهیل کند.

۶. تقویت هوش فرهنگی^{۵۳}

لازمه برقراری ارتباطات مؤثر میان‌فرهنگی و حل تعارضات، برخورداری از هوش فرهنگی است، که عبارت است از توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت. ارلی و الین (Earley&Eline, 2004) هوش فرهنگی را به‌عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند.

هوش فرهنگی یک مزیت رقابتی است و دارنده آن اثر قابل توجهی بر راهبرد بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف دارند. محققان اذعان می‌دارند که هوش فرهنگی کسانی که روان سالم دارند و از نظر حرفه‌ای و شغلی توانمند هستند قابل پرورش و توسعه است.

با توسعه هوش فرهنگی مدیرانی که در حوزه کاری

52. Third Culture

53. Cultural intelligence

ارتباطات میان فرهنگی اثربخش و حل تعارض و تقویت هوش فرهنگی از روش‌هایی است که به افراد کمک می‌کند تا پدیده شوک فرهنگی را حل کنند و به سازگاری با فرهنگ جدید دست یابند.

فرایند شوک و رسیدن به سازگاری و تبدیل شدن به مرحله دوفرهنگی، ارتقای توانایی برقراری روابط شخصی و اجتماعی، آموزش و یادگیری قواعد تعامل اجتماعی و فرهنگی و ارتقای مهارت‌های برقراری

منابع

- Black, S.J. and M. Mendenhall**, (1990), "Cross Cultural effectiveness: A review and theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, Issue 15;
- Brislin, R. and T. Yoshida**, (1994) *Improving Intercultural Interaction*, International Educational and Professional Publisher, New Delhi.
- Daft, R.**(1998), *Organization Theory & Design*, South-western College Publishing, 6th.ed.;
- Earley, p. Christopher and Mosakowski Elaine** (2004), "cultural intelligence," *Harrard Business Review*: 139-146;
- Fink, G. and C. Feichtinger** (1998), "The Collective Culture shock in transition countries theoretical and empirical implications", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, Issue 6;
- Kaye, M. and W. Taylor** (1997), "Expatriate Culture shock in China: study in the Beijing hotel industry", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12, Issue 8;
- lan, H and J. J. Distefano** (1988), *International Management Behavior*, Nelson Canada;
- Oberg, k (1960), "Cultural shock: Adjustment to new cultural environments", *practical Anthropology*, July & August;
- Robbin's, P.S.** (1993), *Organizational Behavior*, Prentice Hall;
- Short, Douglas and C. Robert Maddox** (1988), "The cultural intergrator", *Business Horizons*, November-December;
- Winkelman, M.** (2003), "Cultural shock and adaptation", <http://www.asu.edu/shock.htm>.■