

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



راهنمای  
ارتباطات میان فرهنگی  
در تعاملات بین‌المللی

سانا رینولدز

دبورا والتاین

مترجمان:

دکتر موسی الرضا وحیدی

امید بابلیان

دانشجوی دکتری مطالعات جهان

دانشگاه تهران

انتشارات پرنسیس هال

سرشناسه	: رینولدز، سانا Reynolds, Sana
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای ارتباطات میان فرهنگی در تعاملات بین‌المللی / سانا رینولدز، دیورا والناتین؛ ماری مانتر [ ویراستار ] ؛ مترجمان موسی‌الرضا وحیدی، امید بابلیان.
مشخصات نشر	: تهران: کانی مهر، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۴ ص: مصور.
شابک	: 978-600-8071-17-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Guide to cross-Cultural communication, 2nd, c2019.
موضوع	: ارتباط میان فرهنگی
موضوع	: Intercultural communication
شناسه افزوده	: ولنتاین، دیورا، ۱۹۴۸-م.
شناسه افزوده	: -Valentine, Deborah, 1948
شناسه افزوده	: مانتر، مری، ۱۹۵۰-م، ویراستار
شناسه افزوده	: -Munter, Mary, 1950
شناسه افزوده	: وحیدی، موسی‌الرضا، ۱۳۵۰- مترجم
شناسه افزوده	: بابلیان، امید، ۱۳۷۱- مترجم
رده بندی کنگره	: ۶ /GN۳۴۵
رده بندی دیویی	: ۴۸۲ /۳۰۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۴۸۶۶۸۶
اطلاعات رکورد	: فیپا
کتابشناسی	

## راهنمای ارتباطات میان فرهنگی در تعاملات بین‌المللی

مؤلف: سانا رینولدز /sara reynolds- دیورا والناتین /Deborah valentine-

مترجمان: دکتر موسی‌الرضا وحیدی - امید بابلیان

ناشر: کانی مهر

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۴۰۰

چاپ: اول

تیراژ:

قیمت: تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۱-۱۷-۴

آدرس: خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، ساختمان ناشران، طبقه همکف، پلاک ۱۶/۲۲

تلفن: ۶۶۹۵۲۲۹۰-۶۶۴۹۰۳۱۵



انتشارات کانی مهر  
Publications Kani Mehr

## فهرست مطالب

۹	مقدمه مترجم.....
۱۰	مفهوم ارتباطات میان فرهنگی.....
۱۳	نقش فرهنگ در ارتباطات تجاری.....
۱۵	دیپلمات‌ها به عنوان پل زندگان فرهنگی.....
۱۷	چرا اقدام به ترجمه این کتاب شد؟.....
۱۹	فهرست منابع.....
۲۱	پیشگفتار.....
۳۱	سیاسگزاری.....
۳۳	مقدمه مولف.....
۳۵	فهم فرهنگ‌ها.....
۳۹	یادگیری از متخصصان.....
۴۶	دستورالعمل‌ها.....

### فصل اول: روابط: فردی یا جمعی؟

۵۴	مشخصات‌های فرهنگ‌های فردگرا.....
۵۷	مشخصات فرهنگ‌های جمع‌گرا.....
۶۲	دستورالعمل‌ها: فردگرا یا جمع‌گرا؟.....

### فصل دوم: چارچوب اجتماعی: فرهنگ با زمینه بالا یا زمینه پایین؟

۷۰	فرهنگ با زمینه بالا.....
۷۵	فرهنگ با زمینه پایین.....
۸۱	دستورالعمل‌ها: فرهنگ با زمینه بالا و پایین.....

### فصل سوم: زمان: خطی، انعطاف‌پذیر یا دایره‌ای؟

- ۸۶..... زمان خطی.....
- ۸۹..... زمان به عنوان پدیده‌ای انعطاف‌پذیر.....
- ۹۲..... زمان دایره‌ای.....
- ۹۶..... دستورالعمل‌ها: نگرش‌ها به زمان.....

### فصل چهارم: قدرت: سلسله‌مراتبی یا دموکراتیک؟

- ۱۰۴..... فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی.....
- ۱۰۸..... فرهنگ‌های دموکراتیک.....
- ۱۱۱..... نشانه‌ها و نمادهای قدرت.....
- ۱۱۷..... دستورالعمل‌ها: نگرش‌ها نسبت به قدرت.....

### فصل پنجم: کاربرد زبان

- ۱۲۴..... انگلیسی: زبان عمل.....
- ۱۲۶..... زبان‌های چینی - تبتی: تفاوت زیاد.....
- ۱۲۹..... دستورالعمل‌ها: راهنمای استفاده از زبان.....

### فصل ششم: نگارش

- ۱۳۹..... کانال‌های ترجیحی ارتباطی.....
- ۱۴۱..... صراحت.....
- ۱۴۴..... پاسخ فوری.....
- ۱۴۵..... وضوح و ایجاز.....
- ۱۴۷..... دستورالعمل‌ها: راهنمای نگارش در ارتباطات میان فرهنگی.....

### فصل هفتم: ارتباط غیرکلامی

- ۱۵۵..... ارتباط چشمی.....
- ۱۶۰..... حالت چهره.....
- ۱۶۳..... حرکات دست.....
- ۱۶۷..... فضا و زمان.....

- ۱۷۱..... سکوت و آهنگ زبان.....
- ۱۷۳..... دستورالعمل‌ها.....

### فصل هشتم: مذاکره: فرآیند، اقناع و قانون

- ۱۷۹..... تحلیل فرآیند مذاکره.....
- ۱۸۷..... بهبود قدرت متقاعدسازی.....
- ۱۹۳..... درک حقوق بین‌الملل.....
- ۱۹۹..... دستورالعمل‌هایی برای مذاکره.....
- ۲۰۱..... نتیجه‌گیری.....
- ۲۰۷..... پرسشنامه فرهنگی.....
- ۲۱۵..... کتاب شناسی.....
- ۲۱۷..... منابع پیشنهادی برای مطالعه.....
- ۲۱۹..... فیلم‌های پیشنهادی.....





## مقدمه مترجم

توسعه رسانه ها و شبکه های ارتباطی - اطلاعاتی و بین‌المللی تر شدن تجارت، باعث توسعه ارتباطات و نزدیکی مردمان فرهنگ‌های مختلف به یکدیگر در مقیاسی بی سابقه شده است. در حالی که یک فرد در دفتر کار خود نشسته و دکمه "ورود" به حساب پست الکترونیکی خود را می فشارد، یک تماس تلفنی بین‌المللی برقرار می‌کند، به یک کشور خارجی سفر می‌کند، یک ملاقات حضوری با نمایندگان دیگر فرهنگ‌ها انجام می‌دهد و یا از طریق اپلیکیشن‌های مختلف، اقدام به برقراری ویدئو کنفرانس با مردمان جوامع دور دست می‌نماید، در واقع وارد یک دنیای متنوع و پیچیده فرهنگی می‌شود.

اما علیرغم گسترش ارتباطات فرافرهنگی، عوامل دیگری از جمله بحران‌های اقتصادی، شکاف طبقاتی، تشدید مهاجرت در درون و برون مرزهای ملی و ظهور دولت‌های پوپولیستی، باعث افزایش اختلافات فرهنگی و حساسیت بیشتر مردمان جوامع مختلف، نسبت به اعضاء و نمایندگان دیگر فرهنگ‌ها شده است. این تحولات، ضرورت شناخت مهارت‌های ارتباطات میان فرهنگی را برای کنشگران بین‌المللی در جهان متکثر و درهم تنیده کنونی دوجندان کرده است. به نظر هانا سالویک<sup>۱</sup>، محقق موسسه دیپلو<sup>۲</sup> به دلیل این اهمیت است که به تدریج شاهد جایگزینی مفهوم "ارتباطات میان فرهنگی" به جای مفهوم "ارتباطات بین‌المللی" هستیم<sup>۳</sup>.

کتاب حاضر «ارتباطات میان فرهنگی» بیشتر با تاکید بر روابط تجاری نگاشته شده، اما راهنمایی‌های کلیدی ارائه شده در فصول مختلف، برای تمامی کنشگران بین‌المللی مفید و راهگشا خواهد بود. هدف در این مقدمه، تشریح نقش اساسی فرهنگ در ارتباطات بین‌المللی است. علاوه بر این، نقش آن در تعاملات تجاری و دیپلماتیک بررسی می‌شود. در خاتمه، چرایی انتخاب این کتاب برای ترجمه و امتیاز آن نسبت به دیگر متون تخصصی مرتبط، بیان خواهد شد.

---

1 . Hannah Slavik

2 . Diplo Foundation

<sup>3</sup> Slavik, Hannah, Intercultural Communication and Diplomacy, Diplo Foundation, 2004.

## مفهوم ارتباطات میان فرهنگی

ارتباطات میان فرهنگی، زیرمجموعه ارتباطات بین‌المللی است که به مقایسه روش‌های ارتباط مردم در فرهنگ‌های مختلف می‌پردازد. ارتباطات میان فرهنگی، شامل گفت‌وگو، مذاکره و تبادل اطلاعات به صورت کلامی یا غیرکلامی با افرادی با پیشینه فرهنگی متفاوت است.

در واقع، مفاهیم و ادراکات بنیادی در هر فرهنگی، بسیاری از جنبه‌های زندگی افراد، اعم از رفتار، گفتار، تصمیم‌گیری، سبک مذاکره، قضاوت، استفاده از حرکات دست و زبان بدن را متأثر می‌سازد. این واقعیت، در موفقیت یا ناکامی ارتباطات بین‌المللی، اهمیت زیادی دارد.

به عبارت دیگر، تفاوت بین فرهنگ‌ها، فراتر از نوع پوشش، غذا، زبان و گویش است و ریشه در ارزش‌ها و سبک‌های مختلف رفتاری دارد. این تفاوت‌ها بین سازمان‌ها، نهادها و گروه‌های حرفه‌ای نیز کاملاً مشهود است. هر سازمانی با توجه به فرهنگ ملی، سازمانی و حرفه‌ای، روش ارتباطی خاص خود را دارد.

محققان، ابعاد مختلف فرهنگ را شناسایی و تعریف کرده‌اند به این امید که افراد، راحت‌تر بتوانند یکدیگر را درک و اقدام به برقراری ارتباط کنند.

به نظر هولنسن<sup>۱</sup>، فرهنگ مجموعه‌ای از کدهای رفتاری و روشی است که از طریق آن افراد یک جامعه، موضوعات مختلف را فهم می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و ارتباط برقرار می‌کنند. به عبارت دیگر، فرایند یادگیری، اشتراک‌گذاری و ارتباط متقابل است.<sup>۱</sup>

گیرت هافستد<sup>۲</sup> در کتاب کنونی، این الگوی تفکر، احساس و کنش مشترک را به عنوان "نرم‌افزار ذهن"<sup>۳</sup> توصیف می‌کند. به نظر وی، فرهنگ "برنامه‌ریزی جمعی ذهن" است که اعضای یک گروه یا دسته را از دیگران، متمایز می‌سازد.

این تعاریف بیانگر آن است که فرهنگ از لایه‌های مختلفی تشکیل شده که تنها لایه‌های سطحی آن مثل کوه یخ قابل مشاهده است، لایه‌های زیرین که مهم‌تر هستند، نامرئی و ناگفته می‌باشند و به‌طور ناخودآگاه بر رفتار افراد تاثیرگذار هستند.

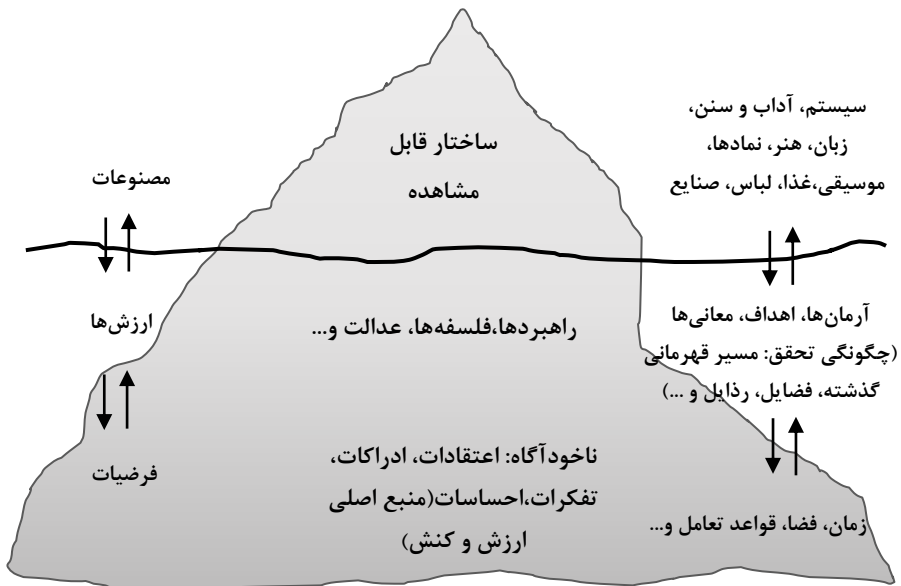
---

1 . Svend Hollensen

2 . Geert Hofstede

3 . Software of the mind

لایه‌های سطحی مثل نمادها، اسطوره‌ها، آداب و سنن، موسیقی، زبان، هنر، غذا، لباس، صنایع دستی، معماری و شهرسازی، کمتر اختلاف برانگیز است. اما لایه‌های درونی - ارزش‌ها، باورها و اعتقادات - باعث تفاوت و اختلاف می‌شود و ارتباطات را با مشکل مواجه می‌سازد. این موضوع اهمیت شناخت فرهنگ را در برقراری ارتباطات میان فرهنگی نشان می‌دهد. در شکل زیر لایه‌های مختلف فرهنگ ترسیم شده است.<sup>۲</sup> (منبع: ادگار اسچین، ۱۹۹۲، ص ۱۵-۲۰)



شکل ۱: لایه‌های مختلف فرهنگ

به دلیل اهمیت این لایه‌های زیرین بر ارتباطات است که الکساندر بوردا<sup>۱</sup> روشنفکر مشهور روسی مدعی است که تنها دو دیدگاه وجود دارد، یکی متعلق به من و یکی متعلق به دیگری که دومی اشتباه است. به نظر او هر فردی هرچقدر تحصیلکرده باشد، در لایه‌های عمیق ذهنش به این دوگانگی باور دارد<sup>۳</sup> و این دقیقاً جایی است که نژادپرستی، بیگانه‌هراسی، قوم‌گرایی، تفاوت و اختلاف آغاز می‌شود.

1. Alexander Burda

با توجه به این واقعیات، از جمله وظایف تجار، دیپلمات‌ها و دیگر کنشگران در ارتباطات بین‌المللی، کدشکنی از رفتارها، پیام‌ها و زبان مذاکره از طریق جمع‌آوری اطلاعات در مورد بافت و بستر فرهنگی نمایندگان دیگر فرهنگ‌ها است. زیرا، زبان، حاوی بسته‌های مفهومی<sup>۱</sup> است که بازتاب‌دهنده پیشینه تاریخی، فرهنگی، نوع تفکر و روش زندگی است<sup>۲</sup> و این باعث سوءتفاهم و عدم درک متقابل می‌شود.

بنابراین از نظر تئودور زلدین<sup>۲</sup>، مورخ و زبان‌دان، هدف یک ارتباط، ایجاد زمینه درک متقابل از طریق تغییر در طرز تفکر و سیاست‌های دیگری است و این بدون درک بستر فرهنگی امکان‌پذیر نیست.<sup>۵</sup> به عبارت دیگر، در یک مذاکره تجاری و دیپلماتیک، دو طرف می‌تواند از ترم‌ها و واژگان مشابهی استفاده کنند، اما در واقع با دو زبان و فرهنگ متفاوت گفت‌وگو می‌کنند و این دامنه سوءبرداشت را افزایش می‌دهد. در نتیجه، بخش مهمی از مذاکرات میان نمایندگان فرهنگ‌های مختلف، شامل مناظره درباره کلمات و مفاهیم می‌شود. الدو متیوسی<sup>۳</sup>، محقق و دیپلمات نیز بر این باور است که حتی ایده‌ها و کلمات ساده وقتی مستعد قرارگرفتن در روابط فرافرهنگی می‌شوند، تبدیل به مفاهیمی پیچیده شده و فرهنگ‌های لغات، دلالت تاریخی، فرهنگی، مذهبی و اجتماعی آن‌ها را تحلیل نمی‌کنند. لذا زبان‌ها، تنها وسیله انتقال معانی نیستند، بلکه آرشوی زنده از تمدن و مخزنی از آداب و رسوم می‌باشند.<sup>۶</sup> از این‌رو درک معانی مخفی کلمات، درک بافت و بستر فرهنگی، تاریخی، سیاسی و تجاری، مقدم بر درک معنای ظاهری آن‌ها است. به این دلیل، به تجار و دیپلمات‌ها توصیه می‌شود که قبل از ارتباط و مذاکره با نمایندگان دیگر ملت‌ها، به ویژگی‌های خاص زبانی، فرهنگی و روانشناسی مردم طرف مقابل توجه کنند و در مورد تاریخ، جامعه‌شناسی، ضرب‌المثل‌ها، جوک‌ها، غذاها، اسطوره‌ها، سینما، نویسندگان، شعراء، ورزشکاران و هنرمندان جامعه هدف، مطالعه نمایند.<sup>۷</sup>

---

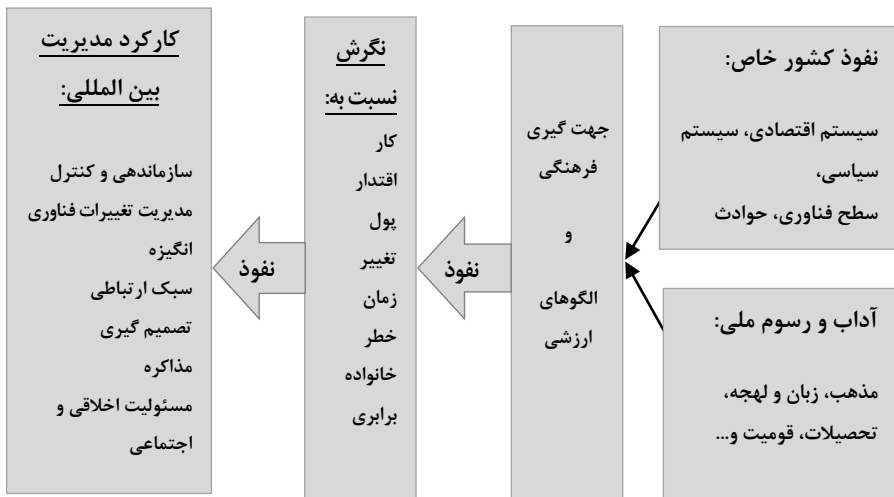
1 . Conceptual Baggages

2 . Theodore Zeldin

3 . Aldo Matteucci

## نقش فرهنگ در ارتباطات تجاری

امروزه تجارت با افراد متعلق به فرهنگ‌های مختلف، به یک اتفاق معمول در محیط کسب و کار جهانی تبدیل شده است. با افزایش فرصت‌های شغلی فراتر از مرزهای ملی، بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی حتی متوسط و کوچک، اقدام به گسترش فعالیت‌های برون‌مرزی خود می‌کنند. اما علیرغم این موضوع، ارتباطات موثر بین فرهنگی، هنوز یک چالش عمده برای بسیاری از مدیران و تجاری است که حوزه فعالیت بین‌المللی دارند. همان‌طور که هریس و موران،<sup>۱</sup> نویسندگان کتاب «مدیریت تفاوت‌های فرهنگی»، بیان کرده‌اند، توسعه صرف فعالیت‌های برون‌مرزی، به معنای موفقیت نیست، ریشه ناکامی‌های ارتباطی در تجارت فرامرزی، اختلافات و سوءبرداشت‌های فرهنگی است.<sup>۲</sup> شکل ذیل، نشان‌دهنده میزان تاثیر فرهنگ بر ارتباطات تجاری است. (منبع: آروین فتک،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹، ص ۱۱۵)



شکل ۲: تاثیر فرهنگ بر ارتباطات تجاری

همان‌گونه که شکل فوق نشان می‌دهد، فرهنگ تمامی عرصه‌های فعالیت تجاری را متأثر می‌سازد. به نظر محققین ارتباطات، زو و اسمیت،<sup>۳</sup> برخی از بنگاه‌های اقتصادی، هنوز به اهمیت نقش فرهنگ و تاثیر آن بر موفقیت فعالیت‌های تجاری به

1 . Harris and Moran

2 . Arvind V. Phatak

3 . Xu and Smith

اندازه کافی واقف نشده‌اند.<sup>۱۰</sup> بنابراین، آگاهی و درک بین فرهنگی و استفاده از راهبرد هفت مرحله‌ای ارائه شده در این کتاب در موفقیت تجارت بینا فرهنگی نقش مهمی دارد. به عنوان مثال، در فرهنگ‌های آسیایی، سکوت بخشی از فرایند مذاکره و گفت‌وگو است. اما برای تجار ایالات متحده، برزیل یا فرانسه، سکوت، سیگنالی منفی محسوب می‌شود. در فرهنگ‌های فرانسه، آلمان و استرالیا، اختلاف نظرها در یک تعامل، به صورت مستقیم و صریح بیان می‌شود. اما در کشورهای برزیل یا تایلند، نحوه مخالفت با یک پیشنهاد، ملایم‌تر و با ظرافت بیشتری همراه است. در آمریکای شمالی، برقراری ارتباط چشمی پیوسته در حین معامله تجاری، نشان‌دهنده صداقت و تلاش برای ایجاد ارتباط است، اما ممکن است در برخی فرهنگ‌های شرقی و خاورمیانه نشانه عدم نزاکت باشد.<sup>۱۱</sup> درک این نکات دقیق و حساس قبل از یک گفت‌وگو و یا تعامل اقتصادی، می‌تواند به موفقیت تجارت با مردمان فرهنگ‌های مختلف، کمک نماید. از این‌رو، بهترین راه برای برقراری ارتباط کارآمد، اعتمادسازی با شرکای تجاری است. این کار را می‌توان با تحقیق در مورد تفاوت در روش‌های ارتباطی و آگاهی از آن‌ها قبل از انجام ملاقات‌های اولیه انجام داد. دانستن بایدها و نبایدهای تعامل، باعث غلبه بر موانع بین فرهنگی در فرایند ارتباطات می‌شود. آگاهی و حساسیت فرهنگی در تجارت، شامل آماده‌سازی و یادگیری فرهنگ‌های مختلف طرف تعامل است. درک و آگاهی بین فرهنگی و پذیرش تفاوت‌ها و شباهت‌ها به افراد کمک می‌کند تا ارتباط کارآمدتر و روابط معناداری برقرار کنند. با این حال، نگرش یک سازمان یا کسب و کار نسبت به حساسیت فرهنگی باید از بالا شروع شود. بایستی مشوق‌های مثبت و منفی برای رعایت یا عدم رعایت حساسیت‌های فرهنگی تعیین شود تا کارمندان، اهمیت آن را درک کنند. به عنوان مثال اگر شرکت شما با افرادی از یک کشور خاص تجارت می‌کند، به کارمندان خود آموزش دهید تا بتوانند هنجارهای فرهنگی آن کشور را یاد گرفته و به آن احترام بگذارند. اگر بخش خدمات مشتری شرکت شما مرتباً با افرادی صحبت می‌کنند که زبان‌های بومی مختلف دارند، حداقل، چند عبارت اصلی در این زبان‌ها را به صورت گروهی یاد بگیرید. این به مشتریان شما نشان می‌دهد که چقدر برای تجارت با آن‌ها ارزش قائل هستید.

## دیپلمات‌ها به عنوان پل زندگان فرهنگی

اجرای دیپلماسی به‌طور فزاینده‌ای شامل مدیریت تفاوت‌ها در فرهنگ‌های ملی و همزمان فرهنگ‌های مختلف سازمانی و حرفه‌ای در سطح بین‌المللی می‌شود. دیپلمات‌ها به‌طور فزاینده‌ای در یک محیط بین‌المللی چندجانبه و پیچیده متشکل از نمایندگان فرهنگ‌های مختلف فعالیت و تعامل می‌کنند. آن‌ها نمایندگی کشور خود را در کشورهای دیگر و سازمان‌های بین‌المللی برعهده دارند و فعالیت‌های آن‌ها به‌طور طبیعی، دارای ماهیت بین فرهنگی نیز هست.

به نظر گرت هافستد<sup>۱</sup> محقق برجسته هلندی، از جمله وظایف حساس دیپلمات‌ها، پل زدن و برقراری پیوند بین فرهنگ خود و دیگر فرهنگ‌ها بدون قضاوت و پیشداوری است.<sup>۱۲</sup> دیپلمات‌ها در اجراء و هدایت دیپلماسی با گروه‌های بسیار متفاوتی از مردم جهان معاشرت می‌کنند. این گستره وسیع ارتباطات، این فرصت را به آن‌ها می‌دهد تا نقش پل‌سازی را ایفا کنند. درک ریشه‌های اختلافات، زمینه را برای مصالحه و نزدیکی بیشتر دولت‌ها و ملت‌ها به یکدیگر فراهم می‌کند. اگرچه دیپلمات‌ها نسبت به دیگر کنشگران بین‌المللی، دانش عملی بین فرهنگی بیشتری دارند. اما بدون کسب دانش و آگاهی لازم، در انجام وظایف خود به نحو حرفه‌ای موفق نخواهند شد.

غلبه بر موانع ارتباطات میان فرهنگی، همواره یکی از دغدغه‌های مهم پژوهشگران عرصه دیپلماسی بوده است. در سال‌های اخیر توجه زیادی به پیامد تنوع و تفاوت فرهنگی بر روابط دیپلماتیک، معطوف شده است. بسیاری از متون جدید دیپلماسی، به دیپلمات‌ها توصیه می‌کنند که چگونه با نمایندگان فرهنگ‌های دیگر تعامل و گفتگو کنند تا منجر به سوءبرداشت و اختلاف نشود و برای انجام یک مذاکره موفق، به نقاط تفاوت و حساس فرهنگی توجه داشته و زبان خود را متناسب با آن تنظیم نمایند.

بنابراین، مطالعه این کتاب، دانش نظری و عملی لازم را برای دیپلمات‌ها در تعاملات روزانه بین‌المللی با نمایندگان فرهنگ‌های مختلف، افزایش می‌دهد.

### این کتاب چه کمکی به خوانندگان ارائه می‌کند؟

مطالعه این کتاب به منزله یک دوره ویژه آموزش مهارت‌های بین فرهنگی برای مدیران، تجار و دیپلمات‌ها و کلیه کنشگرانی است که قصد ارتباط با نمایندگان دیگر کشورها را دارند. در محیط پیچیده و درهم تنیده کنونی جهان که ارتباطات بین فرهنگی در حال افزایش است، کنشگران بین‌المللی، نیاز به فهم صحیح از فرهنگ و نحوه تجلی آن در گفتار، کردار و زبان بدن دارند. این کتاب به توسعه درک مشترک از اهمیت شناخت تفاوت‌های فرهنگی در تعاملات بین‌المللی اعم از اقتصادی، تجاری، فرهنگی و دیپلماتیک کمک می‌کند.

به‌طور خلاصه، این کتاب یک راهنمای مرجع، حرفه‌ای، دقیق و مختصر است که اطلاعات مفید و دستورات عمل‌هایی کاربردی در مورد راه‌های برقراری ارتباطات موثر میان فرهنگی و غلبه بر موانع فرهنگی و زبانی ارائه می‌نماید. مفاهیم نظری را با توضیحات عمومی قابل اجرا درباره هنجارها، سیگنال‌ها و نشانه‌های قابل توجه فرهنگی تلفیق می‌کند.

با وجود ده‌ها کتاب و مقاله درباره ارتباطات میان فرهنگی، آنچه باعث برجستگی و امتیاز این کتاب می‌شود این است که اطلاعات سودمندی را در طیف گسترده‌ای از موضوعات که از هزاران صفحه کتاب و مطلب جمع‌آوری شده‌اند، در یک بسته بسیار کوچک و فوق‌العاده سازمان یافته همراه با مثال‌های کاربردی ارتباطی ارائه می‌دهد. این کتاب دارای یک مقدمه و دو بخش اصلی است. بخش اول در مورد "فهم فرهنگ‌ها" است و بخش دوم به "نحوه‌ی برقراری ارتباط در فرهنگ‌های مختلف" اختصاص دارد. در پایان هر فصل، دستورات عمل‌های برای استفاده از مفاهیم کلیدی فصل در تعاملات محیط کار و معاملات تجاری در محیط چند فرهنگی ارائه شده است. این دستورات عمل‌ها به کنشگر، امکان تلفیق تئوری و عمل را می‌دهد. تاکید رینولدز و ولنتاین در طول هر فصل بر رابطه آگاهی فرهنگی و چگونگی بهبود روابط تجاری در دورانی است که فاصله جغرافیایی و مرزهای تجارت در حال کاهش است. نویسندگان کتاب، دارای آثار متعدد علمی، دانش آکادمیک و تجربه عملی غنی در زمینه ارتباطات میان فرهنگی هستند. دکتر سانا رینولدز<sup>۱</sup>، نویسنده اصلی کتاب،

---

1 . Sana Reynolds



دانشیار کالج باروک<sup>۱</sup> در دانشگاه سیتی کالج نیویورک<sup>۲</sup> است که بیش از ۲۰ سال تجربه در حوزه ارتباطات میان فرهنگی و آموزش مدیران و کارشناسان کشورهای مختلف دارد.

به عنوان مشاور در شرکت های آمریکایی، انگلیسی، چینی، اندونزیایی، ژاپنی، خاورمیانه ای، روسی و سوئیسی فعالیت کرده است. بیش از ۸ سال سابقه کار و زندگی در اروپای غربی و آسیا دارد. دارای مدرک دکتری از دانشگاه تولین<sup>۳</sup> آمریکا بوده و آثار متعددی در مورد ارتباطات بین فرهنگی تالیف کرده است. نویسنده دیگر، دבורا والناتین<sup>۴</sup>، متخصص توسعه تجارت و مدرس دانشگاه اموری<sup>۵</sup> است و ماری مانتر<sup>۶</sup>، ویراستار کتاب متخصص ارتباطات تجاری در مدرسه تجارت تاک<sup>۷</sup> نیز تالیفاتی متعددی در این زمینه دارند.

### چرا اقدام به ترجمه این کتاب شد؟

در هنگام تدریس در کارگاه های آموزشی دانشکده روابط بین الملل برای مدیران و کارشناسان سازمان های مختلف دولتی و خصوصی، متوجه نیاز و استقبال گسترده شرکت کنندگان، از موضوعات مربوط به ارتباطات میان فرهنگی شدم.

لذا بعد از بررسی کتاب های مختلف، کتاب حاضر به دلیل ترکیب تئوری و عمل و ارائه دستورات عملی های کلیدی برای کنشگران بین المللی در ارتباط با نمایندگان فرهنگ های مختلف، انتخاب شد. علاوه بر این، کتاب حاضر، فروش خوبی در سطح بین المللی داشته است. برای اولین بار در سال ۱۹۹۳ چاپ شد، اما با توجه به استقبال گسترده در کشورهای مختلف در سالهای ۱۹۹۹، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ تجدید چاپ شد و آخرین نسخه آن در می ۲۰۱۹ با بازنگری کامل توسط انتشارات معتبر پرنتمیس هال<sup>۸</sup> بازنشر شد.

---

1 . Baruch College  
2 . The City University of New York  
3 . Tulane University  
4 . Deborah Valentine  
5 . Emory University  
6 . Mary Munter  
7 . Tuck School of Business  
8 . Prentice Hall

این کتاب با همکاری آقای امید بابلیان، کارشناس علمی و بین المللی دانشکده روابط بین الملل وزارت امور خارجه ترجمه شده است. امید است که ترجمه آن به درک بهتر تفاوت‌های فرهنگی کمک کرده و زمینه را برای تحقیقات بیشتر علمی در این زمینه فراهم سازد.

در پایان لازم می دانم از جناب آقای دکتر محمد حسن شیخ الاسلامی، رئیس محترم مرکز مطالعات سیاسی و بین المللی و رئیس سابق دانشکده روابط بین الملل وزارت امور خارجه و جناب آقای دکتر سیدمحمدکاظم سجادپور، مشاور محترم وزیر امور خارجه و رئیس سابق مرکز مطالعات سیاسی و بین المللی بابت فراهم کردن فرصت حضور اینجانب جهت تدریس در کارگاههای آموزشی مختلف دانشکده روابط بین الملل صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم.

موسی الرضا وحیدی

شهریور ۱۴۰۱

m\_vahidi710@yahoo.com

1. Hollensen , Svend, Global Marketing , Pearson; 6th Edition (December 28, 2013).
2. Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
3. Korshuk, Alena , "On Intercultural Training of Diplomats", Intercultural Communication and Diplomacy, Hannah Slavik, DiploFoundation, 2004.
4. Jiang, Wenying, "The relationship between culture and language", ELT Journal, Volume 54, Issue 4, 1 October 2000, Pages 328–334.
5. Zeldin, Theodore, Conversation: how talk can change your life , London: Harvill Press, 1998.
6. Matteucci, Aldo, "Language and diplomacy, a practitioner's view, Language and Diplomacy. J. Kurbalija and H. Slavik, Diplo Foundation, 2001, p 22.
۷. وحیدی، موسی الرضا، زبان دیپلماتیک: ابزار مهم دیپلماسی عمومی جدید، مجله سیاست خارجی، دوره ۳۲، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، صفحه ۳۸-۵.
- 8 . Harris, Philip R. and Moran, Robert T., Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century, Research Gate, January 2004.
9. Phatak, Arvind V, Bhagat, Rabi S. & Kashlak, Roger J. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment, McGraw-Hill/Irwin, 2009.
10. Xu, Z.Y. and Smith, L. "Discovering a Solution to SME"s Communication Problems: VoiceXML Technology, Managing modern organizations through information technology, IDEA group publishing, 2005. Available from: [www.idea-group.com](http://www.idea-group.com), pp. 553-557.
11. Kvantaliani, M & Klimina, O., "Implications of cross-cultural communication in business: A study of Swedish small enterprise "imsevimse" and its international distributors and retailers", Masters dissertation, Gotland University College, Sweden, 2011.
12. Hofstede, Geert, Diplomats as Bridge Builders, Intercultural Communication and Diplomacy. Ed by H. Slavik, Diplo Foundation, 2004.



## پیش‌گفتار

به نسخه جدید از چاپ کتاب «راهنمایی بر ارتباطات میان‌فرهنگی» خوش آمدید. از زمان انتشار اولیه کتاب در سال ۲۰۰۴، از میزان بالای دریافت بازخوردها و نظرات مثبت خوانندگان، بسیار خرسند هستیم. این نظرات و پیشنهادهای در چاپ جدید، مورد توجه قرار گرفته است؛ به خصوص برای کسانی که قصد دارند از فناوری‌ها و مهارت‌های به روز در ارتباطات میان‌فرهنگی استفاده کنند.

## تغییرات چاپ جدید

با وجود تجدید نظر در تمامی بخش‌های کتاب، در اینجا به برخی از مهم‌ترین و گسترده‌ترین تغییرات اعمال شده، اشاره خواهیم کرد:

- فناوری: بررسی شیوه‌هایی که فناوری‌های جدید بر ارتباطات میان‌فرهنگی تأثیرگذارند؛
- نسل هزاره: ارائه‌ی اطلاعات در خصوص پیامدهای جهانی نسل هزاره؛
- ارائه‌ی نمونه‌های جدید: شامل مثال‌های جدید میان‌فرهنگی؛
- کاربردها: ارائه‌ی توصیف‌هایی درباره‌ی کاربرد دستورالعمل‌ها؛
- مخاطبان: هدف قرار دادن مخاطبان در سراسر جهان؛
- کتاب‌ها و فیلم‌ها: ارائه‌ی فهرست پیشنهادی جدید درباره‌ی کتاب‌ها و فیلم‌ها؛

### این کتاب چگونه به شما کمک می کند

محل کار در ایالات متحده به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به یک محیط چندفرهنگی است. بیش از شش میلیون آمریکایی در خاک آمریکا تحت مالکیت شرکت‌های خارجی فعالیت می‌کنند. سرمایه‌گذاری‌های خارجی آمریکا از ۳ میلیارد دلار فراتر رفته است. با تبدیل شدن شرکت‌های آمریکایی به نهادهای جهانی، با چالش‌های پیچیده‌ای در حوزه‌ی ارتباطات میان فرهنگی مواجه هستیم.

علاوه بر این، بسیاری از آمریکایی‌ها نماینده‌ی فرهنگ‌های مختلفی هستند که ترجیحات متمایزی در سبک‌های ارتباطی دارند: جمعیت ایالات متحده شامل ۴۴ میلیون لاتین‌تبار، ۴۰ میلیون آمریکایی - آفریقایی، بیش از ۱۳ میلیون آسیایی و اهالی جزایر اقیانوس آرام و بیش از ۱۸ میلیون از دیگر نژادها و گروه‌های قومی است.

متأسفانه، میزان موفقیت ما برای فعالیت در چنین محیط غنی و پرچالش، به اندازه‌ی کافی چشمگیر نیست. نمونه‌های بسیاری از ناکامی در محیط کار به چشم می‌خورد که علت آن نبود صلاحیت‌های مدیریتی و یا مهارت‌های فنی نیست؛ بلکه فقدان حساسیت‌های فرهنگی می‌باشد. به دلیل انزوای جغرافیایی ایالات متحده، مردم آمریکا در طول تاریخ، گرایش‌ها و احساسات بین‌المللی ضعیفی داشته‌اند. ما آمریکایی‌ها به دیگر زبان‌ها سخن نمی‌گوییم؛ زیرا از نظر تاریخی و جغرافیایی، نیازی به آن نداشته‌ایم. ما اغلب در تشخیص این مساله ناکام بوده‌ایم که افراد متعلق به پیشینه‌های فرهنگی دیگر، ممکن است اهداف، رسوم، الگوهای فکری، شیوه‌های مدیریتی و ارزش‌های متفاوتی داشته باشند. زمانی که متوجه این تفاوت‌ها می‌شویم؛ تمایل به قضاوت زود هنگام در مورد آن‌ها داریم. طرز برخورد اکثر ما این است: «اگر آن‌ها آگاهی بیشتری داشتند؛ حتماً به شیوه‌ی ما رفتار و عمل می‌کردند.»

حتی اگر برای همکاری موفق با دیگران در یک محیط چندفرهنگی تلاش کنیم، براساس تجربیات کسب شده از فعالیت در سازمان‌های آمریکایی، هنوز از نوعی باریک بینی یا «دید تونلی»<sup>۱</sup> رنج می‌بریم.

1. Tunnel vision (عدم توجه به محیط و تمامی زوایای یک پدیده یا رفتار)

- به راحتی می‌توان نمونه‌هایی از عدم توانایی در برقراری ارتباطات میان‌فرهنگی پیدا کرد؛ محیط کار آمریکایی هر روزه شاهد وقوع ارتباطات نادرست و سوءتفاهم است.
- یک قرارداد کامل می‌شود، با این وجود متوجه می‌شویم که هنوز به مذاکرات بیشتر نیازمند هستیم.
  - ظاهراً تحویل به موقع کالا و خدمات، هیچ اهمیت و معنایی برای فروشنده‌های شرکت تحت مدیریت شما ندارد.
  - کارکنان متعلق به فرهنگ‌های غیرغربی، طبق عادت، دیر در جلسات حضور پیدا می‌کنند.
  - مشتری از رویکرد مستقیم شما برای گفت‌وگو در مورد شرایط قرارداد، آزرده خاطر می‌شود.
  - کارکنان سازمان از اینکه یکی از همکاران آن‌ها در جلسات، از ارائه‌نظر و پیشنهاد امتناع می‌کند، شکایت می‌کنند.
  - اگر از عقاید، رفتارها و اخلاق کاری دیگران متعجب شده‌اید، اگر قصد دارید در آینده خارج از کشور فعالیت کنید و یا اگر می‌خواهید در محیط‌های کاری چندفرهنگی داخل و خارج از کشور ارتباط موفق‌تری داشته باشید، این کتاب می‌تواند با ارائه اطلاعات ضروری و مثال‌های کاربردی درباره‌ی مهم‌ترین جنبه‌های ارتباطات میان‌فرهنگی به شما کمک نماید.

### چه کسانی می‌توانند از این کتاب استفاده کنند؟

اگر شما به درک و بهبود ارتباطات میان‌فرهنگی در داخل و خارج از سازمان خود علاقه‌مند هستید، اطلاعات ارائه‌شده در این کتاب برایتان مفید خواهد بود. برای بسیاری از گروه‌ها، اطلاعات موجود در کتاب، راهنمای مفیدی برای ارتباطات موثر میان‌فرهنگی خواهد بود:

- مدیران، تجار، (دیپلمات‌ها) و دیگر فعالان حرفه‌ای کسب‌وکار که به دنبال برقراری ارتباطات کارآمد در محیط‌های کار داخلی و بین‌المللی هستند که به نحو فزاینده‌ای ماهیت چندفرهنگی پیدا می‌کند.
- دانشجویان رشته‌های مختلف از جمله رشته مدیریت بازرگانی (روابط بین‌الملل و روابط عمومی)، این دانشجویان تمایل دارند تأثیرگذاری ارتباطات خود را در محیط‌های آکادمیک که حدود یک سوم از همکلاسی‌های آنان ممکن است

دانشجویان بین‌المللی باشند، بهبود بخشیده و در هنگام ورود به محیط‌های کار جهانی، امتیازی داشته باشند.

• اساتید دانشگاه به خصوص مدرسان دوره‌های آموزش فنون ارتباطات که علاقه‌مند به شناخت و به‌کارگیری ارتباطات بین‌فرهنگی در برنامه‌های درسی خود هستند.

• مسئولان منابع نیروی انسانی در سازمان‌ها که وظیفه آموزش نیروی کار درباره‌ی مهارت‌های ارتباطات میان‌فرهنگی را بر عهده دارند.

### چرا این کتاب نوشته شده است؟

نویسندگان این کتاب، هزاران دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی و تاجران حرفه‌ای را در مراکز آکادمیک و شرکت‌های مختلف در ایالات متحده و خارج از این کشور، آموزش داده‌اند. آنها در فرایند آموزش، از نبود آگاهی درباره‌ی ارتباطات میان‌فرهنگی کارآمد، متعجب و ناامید شده‌اند. حتی در میان کسانی که سابقه فعالیت در خارج از کشور داشته‌اند، نوعی بی‌توجهی، غفلت و سوء برداشت نسبت به این موضوع مهم وجود دارد.

به‌عنوان مثال، ما با مدیرانی کار کرده‌ایم که فکر می‌کردند کارمندان چینی تبار، افرادی غیرمتعهد، بی‌علاقه و بی‌انگیزه هستند، زیرا در طول ارزیابی عملکرد، ارتباط چشمی مناسب با دیگران برقرار نمی‌کردند. ما همچنین در کلاس‌های آموزشی با نمایندگان شرکت‌های دارویی مواجه شدیم که درباره‌ی دست‌ن دادن پزشکان هندی، مالزیایی و حسیدی<sup>۱</sup> دچار سوءتفاهم شده بودند. ما به گروهی از دانشجویان رشته مدیریت بازرگانی تدریس کردیم که به‌رغم فعالیت در کشورهای خارجی، اطلاعی از مسائل فرهنگی نداشتند.

با این وجود، این افراد متخصص و حرفه‌ای، به دنبال کتاب‌هایی بودند که نیازهای آنان را تامین کند، اما اغلب کتاب‌های موجود در بازار، بسیار مفصل و آکادمیک هستند.

---

۱. حسیدی (Hasidi) جنبش بهودی مذهبی که در قرن‌های ۱۲ و ۱۳ میلادی در آلمان رواج داشت و از ترکیب تصوف و ریاضت به‌وجود آمده بود.



به‌همین دلیل، انتشارات پرنیتیس هال<sup>۱</sup> قصد دارد مجموعه‌ی «راهنما» را در حوزه‌ی ارتباطات تجاری منتشر نماید؛ این مجموعه کوتاه، کاربردی و با دسترسی آسان برای کسانی خواهد بود که در محیط‌های حرفه‌ای، نیازمند برقراری ارتباط هستند:

- **کوتاه:** این کتاب، ایده‌های اصلی را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد که از هزاران صفحه کتاب و مطلب مختلف جمع‌آوری شده‌اند. مثال‌های طولانی، پانویس‌ها، تمرین‌ها و سؤالات حذف شده‌اند. به‌جای آن‌ها، مثال‌هایی در کتاب آورده شده که شامل ضرب‌المثل‌ها و ارزش‌های فرهنگی و نمونه‌های کاربردی مبتنی بر تجربیات آکادمیک و حرفه‌ای است.
- **کاربردی:** این کتاب ابزارهای ساده و روشنی را برای استفاده در اختیار خواننده قرار می‌دهد و صرفاً شامل اطلاعاتی است که در محیط‌های حرفه‌ای، مفید و کاربردی خواهد بود.
- **دسترسی آسان برای خواننده:** در این کتاب تلاش شده، چارچوبی برای دسترسی آسان به مطالب ارائه شود. برای این کار، اطلاعات به‌طور مستقیم، واقعی و با لحن غیرنظری در اختیار خواننده قرار می‌گیرد.

### نحوه‌ی سازماندهی کتاب

کتاب با ارائه‌ی یک مقدمه شروع می‌شود که به تعریف فرهنگ و رابطه‌ی آن با ارتباطات می‌پردازد. در ادامه، روش‌های مختلف تأثیر فرهنگ بر ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار جوامع بررسی می‌شود. هر فصل با ضرب‌المثل‌ها یا گفتارهای حکیمانه به منظور نشان دادن نکات اصلی کتاب آغاز می‌شود.

### بخش اول: فهم فرهنگ‌ها (فصل‌های ۱ تا ۴)

فعالیت تجاری به معنای متقاعد کردن مردم برای خرید ایده‌ها و محصولات شما است. در این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چه چیزی افراد فرهنگ‌های مختلف را ترغیب می‌کند تا در معاملات تجاری مشارکت داشته باشند.

۱. **روابط: فردی یا جمعی؟** برخی فرهنگ‌ها، گروه و هماهنگی را بر فرد و رقابت فردی ترجیح می‌دهند و به جای معاملات واقعی بر روابط تأکید دارند. آگاهی درباره‌ی این نکات می‌تواند به شما در بنا نهادن همکاری‌های میان‌فرهنگی موفق، کمک نماید.

۲. **چارچوب اجتماعی: زمینه بالا یا پائین؟** در برخی از فرهنگ‌ها برای برقراری ارتباط بایستی از جملات صریح، پرمحتوا و مستقیم، استفاده کرد؛ اما در برخی دیگر، روش‌های غیرمستقیم، ضمنی و غیرکلامی اما قابل فهم متداول‌تر است. برای برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف، آگاهی از زمینه‌ها و بایسته‌های فرهنگی و سازگاری روش ارتباطی با آن‌ها، اهمیت بسیاری دارد.

۳. **زمان: خطی، منعطف یا چرخه‌ای؟** نگاه به زمان در فرهنگ‌های مختلف جهانی بسیار متفاوت است. در فرهنگ کسب‌وکار در ایالات متحده، زمان مفهومی خطی و پیوسته است (ابتدا و انتهای دارد) و باید به‌عنوان یک کالای ارزشمند استفاده شده و از هدر دادن آن اجتناب شود. دیگر فرهنگ‌ها، دیدگاهی ادواری، تکرارشونده و سیال نسبت به زمان دارند که تابع افراد و روابط می‌باشد. در این فصل، قادر به تشخیص دیدگاه‌های مختلف نسبت به زمان خواهیم شد و اینکه چگونه ملاحظات و انتظارات سازمانی مربوط به تحویل به‌موقع درخواست‌ها و یا دیگر مسائل مرتبط با زمان را مدنظر قرار دهیم.

۴. **قدرت: سلسله‌مراتبی یا دموکراتیک؟** در بسیاری از فرهنگ‌ها در سراسر جهان، نگاه‌های متفاوتی نسبت به ساختار سازمانی شرکت‌ها وجود دارد. این نگاه با نحوه‌ی سازماندهی شرکت‌ها براساس تقسیم قدرت و یا ساختارهای یک‌دست و مسطح در شرکت‌های آمریکایی متفاوت است. در این بخش به بررسی راه‌هایی برای حضور و فعالیت مؤثر کسب‌وکارها در ساختارهای قدرت سلسله‌مراتبی و دموکراتیک خواهیم پرداخت.

## بخش دوم: نحوه‌ی برقراری ارتباط در فرهنگ‌های مختلف (فصل‌های ۵ تا ۸)

بخش دوم کتاب به شما کمک می‌کند آنچه را که درباره‌ی متقاعد کردن افراد در فرهنگ‌های مختلف آموخته‌اید - از نحوه‌ی شکل‌دهی اسناد مکتوب تا برقراری ارتباط به‌صورت شفاهی و توجه به عناصر غیرکلامی - به کار ببندید. فرهنگ‌هایی که دارای ویژگی ارتباطی، سلسله‌مراتبی و جمعی هستند، ممکن است کانال‌های ارتباطات شخصی و کلامی را ترجیح دهند. در مقابل، فرهنگ‌هایی که به زمان خطی اهمیت می‌دهند، اعتبار را براساس تخصص ارزیابی می‌کنند، توافقنامه‌ها و قراردادهای مشخص را الزامی می‌دانند و اسناد مکتوب و نوشتاری را ترجیح می‌دهند. این بخش همچنین شامل اطلاعاتی درباره‌ی روش مذاکره و انتظار از ساختارهای قانونی در فرهنگ‌های مختلف می‌باشد.

**۵. استفاده از زبان:** حتی زمانی که تمامی افراد حاضر در ملاقات‌ها به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند، تفاوت‌های معنایی، مفاهیم متفاوت، اصطلاحات مخصوص یک صنعت یا حرفه و عبارات عامیانه‌ی غیرقابل ترجمه، باعث ایجاد سوءتفاهم می‌شود. این فصل به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه گروه‌های عمده فرهنگی بین‌المللی به شیوه‌های متفاوت از زبان استفاده می‌کنند و چگونه این مغایرت‌ها بر درآمد شما تأثیرگذار خواهد بود.

**۶. نوشتن:** با توجه به این که سوءارتباط در یک سند مکتوب، تأثیرگذارتر و ماندگار خواهد بود، در این فصل دستورالعمل‌هایی برای بهبود مهارت‌های نوشتاری در روابط میان‌فرهنگی ارائه خواهیم کرد. در این فصل به مسائل چالش‌برانگیزی مانند چارجوب‌ها و لحن‌های قابل پذیرش در زمان استفاده از فناوری‌های روز خواهیم پرداخت.

**۷. برقراری ارتباط غیرکلامی:** فرهنگ‌های مختلف در جهان از روش‌های دیگری به جز زبان برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند. در برخی فرهنگ‌ها، ارتباط غیرکلامی بیش از ۸۵ درصد از کل ارتباطات را تشکیل می‌دهد. در این فصل، ارتباط چشمی مؤثر، زبان بدن، فضای شخصی و تفاوت در استفاد از سکوت در فرهنگ‌های مختلف، بررسی خواهد شد.

**۸. مذاکره کردن:** فرهنگ‌ها، تفاسیر متفاوتی از توافق‌ها و قراردادهای تجاری دارند.

برخی قراردادهای مکتوب، مشخص و با جزئیات کامل را ترجیح می‌دهند؛ برخی دیگر، کسب‌وکار خود را براساس توافقات زبانی پیش می‌برند و به قراردادهای حقوقی بی‌اعتماد هستند. در این فصل به بررسی تأثیر تکنیک‌های مذاکره‌ای و مفاهیم حقوقی بر ارتباطات و راه‌های ایجاد اعتبار خواهیم پرداخت.

این کتاب با یک نتیجه‌گیری، یک پرسشنامه‌ی فرهنگی برای توسعه‌ی آگاهی‌های شخصی، کتابنامه (فهرستی از منابع دانشگاهی و پژوهشی مرتبط با مباحث کتاب) و مطالب و فیلم‌های پیشنهادی برای بهبود ارتباطات میان فرهنگی، به پایان می‌رسد.

این صفحه به صورت عمدانه خالی گذاشته شده است.



## سپاسگزاری

نگارش این کتاب بدون دانشی که ما به واسطه‌ی مشاوره و تدریس در ایالات متحده و دیگر کشورهای جهان به دست آوردیم، امکان پذیر نبود. در این جا باید از مشتریان، دانشجویان و همکاران مان در آنهوسر - بوش،<sup>۱</sup> آوون پروداکتس،<sup>۲</sup> بانک داگانگ نگارا<sup>۳</sup> و کالج باروخ<sup>۴</sup> تشکر ویژه نماییم؛ هم چنین از دانشگاه شهر نیویورک،<sup>۵</sup> شرکت بل ساوس،<sup>۶</sup> بانک مرکزی کویت،<sup>۷</sup> شرکت کوچ،<sup>۸</sup> شرکت سرمایه گذاری کردیت سوییس،<sup>۹</sup> مرکز پزشکی داون استیت،<sup>۱۰</sup> اکسون،<sup>۱۱</sup> گلکسو اسمیت کلاین،<sup>۱۲</sup> بانک شانگهای هنگ کنگ،<sup>۱۳</sup> هاچیسون و امپوآ،<sup>۱۴</sup> بانک مرکزی نیویورک،<sup>۱۵</sup> مدرسه کسب و کار گوینزوتو،<sup>۱۶</sup> دانشگاه اموری،<sup>۱۷</sup> آی بی ام،<sup>۱۸</sup> دانشکده‌ی لاگوآردیا کامیونیتی،<sup>۱۹</sup> بانک اعتباری نیپون،<sup>۲۰</sup> دفتر مراقبت از کودکان نیویورک،<sup>۲۱</sup> مراکز پویزن نیویورک،<sup>۲۲</sup> روزنامه‌ی نیویورک تایمز،<sup>۲۳</sup> مرکز پزشکی ان وای یو،<sup>۲۴</sup> داروسازی

- 
1. Anheuser-Busch
  2. Avon Products
  3. Bank Dagang Negara
  4. Baruch College
  5. CUNY
  6. BellSouth
  7. The Central Bank of Kuwait
  8. Coach
  9. Credit Suisse
  10. Downstate Medical Center
  11. Exxon
  12. GlaxoSmithKline
  13. Hongkong Shanghai Bank
  14. Hutchison Whampoa
  15. The Federal Reserve Bank of New York
  16. Goizueta Business School
  17. Emory University
  18. IBM
  19. LaGuardia Community College
  20. Nippon Credit Bank
  21. New York City Bureau of Child Care
  22. New York Poison Centers
  23. The New York Times
  24. NYU Medical Center

فایزر،<sup>۱</sup> مدرسه‌ی کسب‌وکار استرن،<sup>۲</sup> دانشگاه نیویورک،<sup>۳</sup> شرکت کوکاکولا،<sup>۴</sup> دانشگاه هنگ‌کنگ،<sup>۵</sup> بیمارستان دانشگاه وینتروپ<sup>۶</sup> کمال تشکر را داریم.

هم‌چنین تشکر ویژه از پروفیسور ماری مانتر<sup>۷</sup> که به شکلی خستگی‌ناپذیر در بازخوانی و ویراستاری کتاب با ما همکاری کرد؛ از امیلی کیدر<sup>۸</sup> به‌عنوان مصحح کتاب نیز به‌طور ویژه تشکر می‌کنیم. به‌علاوه باید از حمایت‌های همکارانمان در انجمن ارتباطات تجاری<sup>۹</sup> سپاسگزاری کنیم.

از خانواده‌های خود به‌خاطر عشق و تشویق‌هایشان در طول فرآیند نگارش کتاب، کمال تشکر را داریم. این کتاب را به لوک رینالدز<sup>۱۰</sup> و خانواده‌ی بزرگ ولنتاین<sup>۱۱</sup> تقدیم می‌کنیم.

اما بیش از هر چیز، عشقمان را به موضوع کتاب تحسین می‌کنیم. امیدواریم که توانسته باشیم اشتیاق و دانش خود را با خوانندگان تقسیم کنیم.

دبورا ولنتاین<sup>۱۳</sup>

دانشگاه اموری

مدرسه‌ی کسب‌وکار گویزوتنا

deborah\_valentine@bus.emory.edu

سانا رینالدز<sup>۱۲</sup>

دانشکده باروخ

مشاور ارتباطات میان فرهنگی

sreynold@stern.nyu.edu

- 
1. Pfizer Pharmaceuticals
  2. Stern School of Business
  3. New York University
  4. the Coca-Cola Company
  5. the University of Hong Kong
  6. Winthrop University Hospital
  7. Mary Munter
  8. Emily Kader
  9. Association for Business Communication
  10. Luke Reynolds
  11. Valentine family
  12. Sana Reynolds
  13. Deborah Valentine



**یک ذهن بسته، همانند یک کتاب بسته، صرفاً یک تکه چوب است.**  
(ضرب‌المثل چینی)

همان‌طور که ضرب‌المثل چینی نشان می‌دهد، بهترین ابزار برای درک فرهنگ‌ها، به‌خصوص ارتباطات میان‌فرهنگی، یک ذهن باز و روشن است. در این کتاب راهنما، ارتباطات را چنین تعریف می‌کنیم: ارسال و دریافت اطلاعات به‌صورت کلامی و یا غیرکلامی (در صفحات بعد با جزئیات بیشتر به این تعریف خواهیم پرداخت). ارتباطات میان‌فرهنگی به ارتباطاتی اشاره دارد که میان افرادی با پیشینه‌ی فرهنگی متفاوت، اتفاق می‌افتد. آن‌ها ممکن است اهل کشورهای مختلف باشند و یا در یک کشور زندگی و کار کنند، اما هم‌چنان پیشینه‌ی فرهنگی ناهمگونی داشته باشند. این یک واقعیت تلخ است که بسیاری از تجار (و دیپلمات‌ها) بدون داشتن آگاهی و درک درست از معانی مختلف فرهنگ، با افرادی از کشورها و فرهنگ‌های مختلف، ارتباط برقرار می‌کنند.

از یک بانکدار بین‌المللی با سه سال سابقه فعالیت در چین خواسته شد در مورد برخی از خصوصیات فرهنگی چین که با آن مواجه شده، صحبت کند. او پاسخ داد: «آن‌ها قدشان از من کوتاه‌تر و پوست تیره‌تری دارند.» این فرد تحصیلکرده، قومیت را با فرهنگ اشتباه گرفته بود. وی پس از شنیدن توضیحاتی درباره‌ی فرهنگ، دریافت که در این سه سال فعالیت در چین، به‌ندرت با فرهنگ چینی مواجه شده است.

همان‌طور که این مثال نشان می‌دهد، این فعال بانکی می‌توانست از یک دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت برای تقویت آگاهی فرهنگی بهره‌ی فراوان ببرد. هدف این کتاب، ارائه‌ی یک دوره‌ی کوتاه درباره‌ی فرهنگ است، دوره‌ای که بنیان‌های ارتباط

بین فرهنگی در دنیای تجارت را در اختیار شما قرار می‌دهد. اولین گام در رابطه با فهم ارتباطات میان فرهنگی، ارائه‌ی یک تعریف روشن از فرهنگ است. هم‌چنین نظرات متخصصان مختلف درباره‌ی فرهنگ و ارتباطات بررسی خواهد شد. در نهایت، یک مدل ارتباطی استراتژیک هفت مرحله‌ای ارائه می‌شود که در برقراری ارتباطات میان فرهنگی، مفید خواهد بود.

## ۱. فهم فرهنگ‌ها

تمامی ما در دوران کودکی، تجربه‌ی زندگی در یک محله جدید را داشته‌ایم. در روزهای اول، تمام بچه‌ها دوست داشتند با ما بازی کنند؛ اما اگر به قوانین محله جدید توجه نمی‌کردیم، این شانس را از دست می‌دادیم. بچه‌هایی که از نظر اجتماعی قابلیت سازگاری بالایی داشتند؛ خیلی زود قوانین را فرا می‌گرفتند. ما به سرعت قهرمان محله‌ی جدید را پیدا می‌کردیم؛ این قهرمان یکی از بچه‌های محل است که پروتکل‌ها و قوانین نانوشته را به ما می‌آموزد. ما یاد گرفتیم چه زمانی صحبت و چه زمانی سکوت کنیم. هم‌چنین یاد گرفتیم با چه کسی صحبت کنیم و از چه کسی - به خصوص قلدر محله - فاصله بگیریم. قوانین بازی را در محله‌ی جدید فرا گرفتیم - آیا اکثر بازی‌ها به صورت گروهی انجام می‌شود؟ آیا بردن بازی در گروه جدید ارزشمند است؛ یا تنها یک بازی دوستانه محسوب می‌شود؟

علاوه بر این، دیگر قوانین اجتماعی محله‌ی جدید مانند نحوه‌ی خطاب قرار دادن مادر و پدر دوستان جدیدمان را آموختیم. در برخی مواقع، بازی‌هایی را از محله‌ی قدیمی به دوستان جدید خود آموزش می‌دادیم. گروه جدید برخی از قوانین بازی را برای سازگاری با ایده‌های خود تغییر می‌داد، حتی برخی از اصطلاحات و گفته‌های "جالب" از محله قدیمی ما را می‌پذیرفت. ما هرگز به این مسئله توجه نمی‌کردیم که آنچه در حال یادگیری و به اشتراک گذاری بودیم، همان فرهنگ است.

**تجربه‌ی فرهنگ در محیط کار:** ما فرایند یادگیری مشابهی را در هر شغلی تجربه می‌کنیم. در ابتدا شناخت اندکی درباره‌ی فرهنگ سازمانی داریم. شرح وظایف خود را می‌دانیم و حتی ممکن است تارنمای محل کار جدید را مطالعه کرده باشیم، اما نحوه کارکرد در محل کار، مساله‌ی دیگری است. در این شرایط، یک سوداگر و شاغل موفق، با کسی در یک سازمان ارتباط گرفته و همسو می‌شود که بتواند اطلاعاتی درباره‌ی فرهنگ سازمان، ارائه کند، به جلوگیری از اشتباهات کمک کرده و اطلاعاتی درباره‌ی سؤالات زیر ارائه نماید:

روابط در انجام کارها چقدر مهم است؟ آیا بیشتر افراد، یا گروه‌ها، پروژه‌ها و مشتری‌ها را اداره می‌کنند؟ سازمان مورد نظر به رعایت زمان اهمیت می‌دهد و یا سهل‌گیر است؟ آیا سلسله‌مراتب هرمی در سازمان وجود دارد و یا سازمان دارای یک

ساختار خطی و مسطح است؟ آیا انتقال پیام به رأس هرم سازمان، به‌سادگی امکان‌پذیر است و یا از طریق کانال‌های خاص ارتباطی سازمان، انجام می‌شود؟ آیا استفاده از پست الکترونیکی بر دیدارهای حضوری ترجیح دارد؟ اسناد مکتوب تا چه حد رسمی و مستقیم هستند؟ فرآیند کشف فرهنگ سازمانی، اطلاعات بسیاری را در اختیار ما قرار می‌دهد که در مطالعه‌ی ارتباطات میان فرهنگی سودمند است. تمامی سؤالاتی که در شغل جدید ممکن است بپرسید، به روشن شدن تعریف فرهنگ کمک می‌نماید.

**تعریف فرهنگ:** این کتاب، میان تعاریف رایج از فرهنگ و تعاریفی که انسان‌شناسان، جامعه‌شناسان و روانشناسان ارائه می‌کنند؛ تمایز قائل می‌شود. تعریف رایج فرهنگ شامل موسیقی، تئاتر و هنر است، مواردی که به زندگی غنا می‌بخشد. با این وجود، این تعاریف توجه ندارند که موسیقی، تئاتر و هنر از یک ساختار بنیادین و در عین حال نامرئی زندگی نشأت گرفته‌اند. ما این ساختار را تعریف و تشریح خواهیم کرد؛ زیرا صاحبان کسب و کاری که آگاهی فرهنگی مطلوبی دارند، می‌توانند ارتباط بهتری با دیگران در محیط‌های کاری مختلف برقرار نمایند. تعریف ما از فرهنگ شامل چهار عنصر است.

- فرهنگ پدیده‌ای اکتسابی است: ما فرهنگ را از والدین و دیگر افراد جامعه می‌آموزیم. در کودکی یاد می‌گیریم که پای دیگران را لگد نکنیم و در هنگام صحبت کردن، چقدر از دیگران فاصله بگیریم. چه زمانی صحبت کنیم، چه زمانی گوش دهیم و در چه موقعیتی در زمان صحبت کردن و گوش دادن، به دیگران نگاه کنیم. همزمان با فراگیری زبان مادری، والدین و بزرگ‌ترها، شیوه‌های مناسب خطاب قرار دادن خاله، عمو و آقایان و خانم‌ها را به ما تعلیم می‌دهند. هم‌چنین عبارتهای مصطلح و اصطلاحات عامیانه را یاد می‌گیریم. اگر در ایالات متحده بزرگ شویم؛ احتمالاً می‌آموزیم که سر وقت بودن مهم است و تمامی بخش‌های زندگی براساس ساعت تنظیم می‌شود.

هنگامی که به سن بزرگسالی می‌رسیم، فرهنگ جامعه برایمان غیرملموس‌تر می‌شود. فقط زمانی متوجه اشتباه افراد می‌شویم که آن‌ها فاصله‌ی مناسب را با دیگران رعایت نکرده و از روش‌های مناسب خطاب قرار دادن استفاده نمی‌کنند. اگر

کسی وقت شناس نباشد، متوجه می‌شویم و کسانی را که نیاموخته‌اند چگونه یک مقام عالی رتبه را مورد خطاب قرار دهند، نکوهش می‌کنیم. ممکن است از افرادی که در فرهنگی متفاوت بزرگ شده‌اند؛ انتقاد کرده و آن‌ها را بی‌فرهنگ خطاب نمائیم. در این میان، به این موضوع نمی‌اندیشیم که آنچه مشاهده می‌کنیم و یا مورد انتقاد قرار می‌دهیم؛ همان مفهوم فرهنگ است.

- فرهنگ پدیده‌ای مشترک است: در خلأ وجود ندارد. این مساله ما را با ویژگی بعدی فرهنگ مواجه می‌کند که نوعی آگاهی و شناخت مشترک است. اگرچه ما به ندرت به این مسئله توجه داریم؛ اما از مردم انتظار داریم به طریقی مشخص، فکر و رفتار کنند. افرادی که در ایالات متحده بزرگ شده‌اند، از استدلال علت و معلولی دفاع می‌کنند.

«اگر من عمل الف را انجام دهم، آنگاه اتفاق خواهد افتاد. ما فرض می‌کنیم که تمامی افراد در سراسر جهان به همین شیوه استدلال می‌کنند و هر کسی که از دیگر روش‌های استدلالی، استفاده کند؛ غیرمنطقی به‌شمار می‌رود.

به‌همین ترتیب، از نظر ما کسی که برحسب عادت با تأخیر در محل کار و یا ملاقات حاضر می‌شود، فردی ناکارآمد است. ما از برچسب‌هایی مانند «تنبل» برای توصیف افرادی استفاده می‌کنیم که حساسیت ویژه‌ای به زمان ندارند، حتی زمانی که خروجی فعالیت آن‌ها با دیگران برابر باشد.

- فرهنگ ارزش‌های اساسی را تعریف می‌کند: از آنجا که فرهنگ به ما آموخته می‌شود و آن را با جامعه به اشتراک می‌گذاریم؛ تمایل داریم که ارزش‌های اساسی مشترکی را نیز شکل دهیم.

همانند برنامه اهداف و ارزش‌های شرکت‌ها که شامل ارزش‌های اساسی (مانند نحوه ارائه خدمات به مشتری، کیفیت و خدمات اجتماعی) است، جوامع نیز نظرات مشترکی که برای آن‌ها مهم است، شکل می‌دهند.

گروهی که فرهنگ مشابهی دارند؛ ممکن است بر این باور باشند که خانواده یک ارزش اساسی است. در این صورت، دیگر جنبه‌های فکری و رفتاری از این ارزش اساسی درباره‌ی خانواده نشأت می‌گیرد. به‌عنوان مثال، باور به خانواده به‌عنوان یک

ارزش بنیادین، می‌تواند به معنای نظر مساعد همکاران نسبت به کسی باشد که برای حضور در تولد دختر و یا پسر خود، مرخصی می‌گیرد.

در فرهنگی دیگر، ممکن است سلسله‌مراتب یک ارزش محسوب شود. در نتیجه جامعه، ساختارهای اجتماعی و سازمانی لازم را برای بازتاب این ارزش ایجاد خواهد کرد. به‌جای داشتن قدرت و اختیارات برابر، کارکنان انتظار دارند که یک رئیس با وظایف مشخص، مسئولیت تصمیم‌گیری و هدایت آن‌ها را برعهده داشته باشد.

- فرهنگ در برابر تغییر مقاومت می‌کند: براساس این عناصر و ویژگی‌های فرهنگ که در بالا ذکر شد - اینکه آموختنی است، به اشتراک گذاشته می‌شود و ارزش‌های ما را شکل می‌دهد - به یکی از جنبه‌های جالب فرهنگ می‌پردازیم که کم‌تر مورد بحث قرار گرفته است. فرهنگ می‌تواند تغییر کند، اما این تغییر آهسته و تدریجی است. همه‌ی ما درباره‌ی تغییر در فرهنگ سازمانی صحبت کرده‌ایم - «اینجا دیگر مثل قبل نیست. در گذشته به یکدیگر اهمیت می‌دادیم، اما اکنون حتی نام یکدیگر را نمی‌دانیم.» اگر شرکت‌ها را جهان‌های کوچکی از فرهنگ بزرگ‌تر در نظر بگیریم، تغییر آن‌ها، گواهی بر تغییر فرهنگ به‌شمار می‌رود. به‌عنوان مثال، تمرکز بر بازگشت به ارزش‌های خانوادگی در ایالات متحده، نشان‌دهنده نگرانی از تغییر فرهنگ در جهتی است که برای بسیاری نگران‌کننده می‌باشد. در حالی که تغییر در فرهنگ سازمانی به آرامی انجام می‌شود؛ تغییر در فرهنگ جامعه، نسل‌ها طول می‌کشد. چنین تغییرات فرهنگی به‌ندرت نشان‌دهنده‌ی تغییرات بزرگ در ارزش‌های اساسی است.

- توسعه‌ی آگاهی فرهنگی: به گفته مردم افغانستان «آنچه در خود می‌بینید همان چیزی است که در جهان مشاهده می‌کنید.» این تمایل به انعکاس عقایدمان به دیگران، باعث بروز مشکلاتی در تجارت می‌شود. بدون آموزش درباره‌ی آگاهی فرهنگی، به‌سرعت به رفتار متفاوت دیگران، برچسب «کار اشتباه» می‌زنیم. ما نمی‌تونیم این مسئله را درک کنیم که افرادی که در دیگر فرهنگ‌ها بزرگ شده‌اند و برای آینده‌ی شغلی و تجاری ما از اهمیت زیادی برخوردار هستند، براساس آموزه‌های فرهنگی خود، رفتار مناسب و شایسته‌ای دارند.

دقیقا همان طور که به عنوان کودک از دریافت کمک در زمان ورود به محله‌ی جدید، سپاسگزاریم، باید به بزرگسالانی که متعلق به فرهنگ‌های دیگر هستند، این فرصت را بدهیم. با انجام این کار، آن‌ها نه تنها با شیوه‌ی انجام کارها به سبک ما آشنا می‌شوند، بلکه ما نیز از آن‌ها می‌آموزیم. درک فرهنگی، کسب‌وکار و زندگی ما را غنی‌تر می‌سازد.

هرچه بیشتر با فرهنگ خود آشنا شوید، بهتر می‌توانید ویژگی‌هایی را که در مورد فرهنگ توصیف می‌کنیم در زندگی خود به کار ببندید. برای انجام این کار، پیشنهاد می‌کنیم فرهنگ خود را با پر کردن «پرسشنامه‌ی فرهنگی» در آخر کتاب تجزیه و تحلیل کنید. انجام آن، قبل و بعد از مطالعه هر فصل، پیشرفت شما را در آگاهی فرهنگی به حداکثر می‌رساند.

## ۲. یادگیری از متخصصان

یکی از راه‌های برقراری ارتباط میان فرهنگی مؤثر، مطالعه‌ی آثار اندیشمندان و پژوهشگران این حوزه است. بنابراین، نگاه کوتاهی به آثار ادوارد هال، گرت هافستد و ماری مانتر خواهیم داشت و نظرات آن‌ها را درباره‌ی فرهنگ و ارتباطات بررسی خواهیم کرد.

ادوارد هال، به‌عنوان یک انسان‌شناس، در مجموعه‌ای از کتاب‌های خود شامل زبان صامت،<sup>۱</sup> ابعاد پنهان،<sup>۲</sup> و رای فرهنگ،<sup>۳</sup> رقص زندگی<sup>۴</sup> و آشنایی با تفاوت‌های فرهنگی،<sup>۵</sup> کمک شایانی به درک بهتر فرهنگ کرده است.

هال، فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: شکلی از ارتباط که توسط قوانین پنهان مدیریت می‌شود و شامل کلمات و رفتارها است. وی می‌افزاید، «فرهنگ حوزه‌ای گسترده و ناشناخته از رفتار انسانی است که خارج از آگاهی مردم وجود دارد.» فرهنگ همه چیز را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ به‌خصوص بر میزان اهمیت وظایف و روابط تأثیرگذار است.

---

1 . The Silent Language

2 . The Hidden Dimension

3 . Beyond Culture

4 . The Dance of Life

5 . Understanding Cultural Differences

- **زمینه‌ی بالا و پایین:** حال از اصطلاحات «زمینه‌ی بالا» و «زمینه‌ی پایین»<sup>۱</sup> برای توصیف الگوهای ارتباطی و ترجیحات یک فرهنگ استفاده می‌کند. فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی بالا، بیشتر بر اطلاعات ضمنی و زمینه، متکی هستند. در مقابل، فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی پایین، به جای اطلاعات ضمنی و زمینه، بیشتر به اطلاعات کلامی و صریح توجه دارند. این مفاهیم در ارتباطات تجاری بسیار مفید هستند. زیرا به ما کمک می‌کند تا دریابیم چه زمانی بایستی از روش ارتباط مستقیم و چه زمانی غیرمستقیم استفاده کنیم. در فصل دوم با جزئیات بیشتری به بررسی فرهنگ با زمینه‌ی بالا و زمینه‌ی پایین خواهیم پرداخت.
- **جهت‌گیری زمانی:** حال هم‌چنین اصطلاح جهت‌گیری «تک زمانی»<sup>۲</sup> و «چندزمانی»<sup>۳</sup> را ابداع کرده است. الگوهای جهت‌گیری «تک زمانی» شامل نگاه خطی به زمان است؛ در این دیدگاه، زمان کالایی برای صرفه‌جویی، استفاده و یا هدر رفتن است. الگوهای چندزمانه، غیرخطی و چرخشی هستند. حال و دیگر همکاران او دریافتند که جهت‌گیری زمانی به تعیین الگوهای ارتباطی هر فرهنگی کمک می‌نماید. در فصل سوم کتاب حاضر، راز جهت‌گیری زمانی فرهنگ‌ها بررسی خواهد شد.

**گرت هافستد:** جامعه‌شناس هلندی، مطالعه‌ی گسترده‌ای را درباره‌ی کارمندان یک شرکت چندملیتی انجام داده است. هافستد در اثر خود تحت عنوان «پیامدهای فرهنگ»<sup>۴</sup>، چهار بعد را شرح می‌دهد که ابزاری ارزشمند برای درک و تحلیل فرهنگ‌ها فراهم می‌کند.

**فردگرایی در برابر جمع‌گرایی:** مشاهدات هافستد نشان می‌دهد که برخی فرهنگ‌ها بر فرد و برخی دیگر بر گروه (جمع) تأکید می‌کنند. از خود بپرسید چه چیزی به شما آموزش داده شده و چه چیزی را ترجیح می‌دهید. ایده‌آل شما فردیت است یا عضویت در گروه؟ تا چه حد خود را متعهد به مراقبت از دیگر افراد گروه می‌دانید؟ آیا اعتقاد دارید که تصمیمات را بایستی براساس نفع شخصی خود

---

1 . High and low context  
 2. Monochronic  
 3. Polychronic  
 4 . Culture's Consequences



یا منفعت جمعی اتخاذ کنید؟ در فصل یک به تفصیل به موضوع فردگرایی و جمع‌گرایی خواهیم پرداخت.

- **حفظ فاصله از قدرت:** به میزان اعتقاد فرهنگ‌ها به توزیع نابرابر قدرت نهادی و سازمانی اشاره دارد. آیا به شما توصیه شده که رفتار مقامات برجسته را مورد سؤال قرار ندهید؟ یا به شما یاد داده‌اند همه با هم برابری و هر فرد باید آزاد باشد تا فارغ از مرتبه‌ی اجتماعی با دیگران ارتباط برقرار نماید؟ مسائل مرتبط با قدرت را در فصل چهارم بررسی خواهیم کرد.

- **اجتناب از عدم قطعیت:** هافستد در مطالعات خود دریافت که برخی فرهنگ‌ها تغییر را دوست ندارند و از عدم قطعیت اجتناب می‌کنند در حالی که دیگر فرهنگ‌ها از به‌چالش کشیدن وضع موجود استقبال می‌کنند. برای کشف این بعد از فرهنگ، از خود بپرسید چه چیزی به شما آموخته شده و نظر شما درباره‌ی تغییر و عدم قطعیت چیست. آیا چیزهای ناشناخته برایتان مهیج است؟ آیا از اتفاقات جدید و متفاوت استقبال می‌کنید؟ یا ترجیح می‌دهید که همه چیز بدون تغییر باقی بماند؟ اگر ترجیح می‌دهید که همه چیز مثل قبل باشد، آیا قوانین و ساختارهایی را برای انجام شدن کارها به شیوه‌ای خاص تعیین کرده‌اید؟

- **مردانگی در برابر زنانگی:** از آنجایی که حتی هافستد نیز در نهایت استفاده از اصطلاحات «مردانه» و «زنانه» را رد کرد، ما نیز شما را تشویق می‌کنیم از این برجسب‌ها چشم‌پوشی کرده و به این مسئله فکر کنید که تا چه میزان موفقیت را به گسترش رابطه ترجیح می‌دهید. آیا برای همکاری که بر پیشرفت خود تمرکز کرده، ارزش قائل هستید؟ یا معتقدید که ارزشمندترین همکاری کسی است که به کارمندان آموزش داده و استعداد آن‌ها را پرورش می‌دهد؟ مسائل ارتباطی را در فصل‌های پیش‌رو مورد بررسی قرار خواهیم داد.

**ماری مانتر<sup>۱</sup>:** متخصص ارتباطات، مدلی را برای کمک به تاجران (و کنشگران بین‌المللی) جهت برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف طراحی کرده است. در یکی

---

1 . Mary Munter

از کتاب‌های خود تحت عنوان «راهنمایی برای مدیریت ارتباط»،<sup>۱</sup> مدل استراتژیک هفت‌مرحله‌ای را برای برقراری ارتباط طراحی کرده است. مدل وی را با ارائه‌ی یک مثال توضیح می‌دهیم.

- **تعیین اهداف ارتباطی:** از مخاطب انتظار دارید بعد از برقراری ارتباط چه کاری را انجام دهد؟ براساس دانش شما از فرهنگ مخاطب، آیا اهداف ارتباطی شما امکان‌پذیر است؟ آیا براساس جهت‌گیری زمانی آن فرهنگ، چارچوب زمانی شما واقع‌بینانه است؟

در اوایل سپتامبر، تام روگریکوئز<sup>۲</sup>، مالک یک شرکت کوچک آمریکایی، تصمیم گرفت از استان چیپهوا<sup>۳</sup> [واقع در مکزیک]، شومینه وارد نماید. هدف او از تماس با فروشنده، کسب اطلاعات و تنظیم قرار ملاقات بود. از آنجا که تام با فرهنگ مکزیک آشنا بود، می‌دانست که نباید قرار ملاقات را برای روزهای تعطیل تعیین نماید (به‌عنوان مثال، ۲ نوامبر یا روز مردگان). وی همچنین به‌نحوی برنامه‌ریزی کرد که بین ساعت‌های ۲ تا ۴ بعد از ظهر به وقت محلی با فروشنده تماس بگیرد، زیرا هم‌تای وی در این ساعت مشغول صرف نهار به‌عنوان مهم‌ترین وعده‌ی غذایی در کشورهای آمریکای لاتین و مدیترانه بود.

تام می‌دانست که اگر چارچوب زمانی او انعطاف بیشتری داشته باشد؛ فروشنده تمایل بیشتری به ملاقات خواهد داشت. تام همچنین می‌دانست که واردات این شومینه‌ها در زمستان آن سال امکان‌پذیر نیست. بنابراین، هدف ارتباطی خود را مشخص کرد. او تلاش کرد در اواخر سپتامبر با فروشنده ملاقات کند و سعی نماید شومینه‌ها را برای زمستان سال بعد وارد و به فروش برساند.

- **انتخاب سبک ارتباطی:** با در نظر گرفتن زمینه‌ی فرهنگ مورد نظر، مؤثرترین سبک ارتباطی کدام است؟ برای دریافت نگرش فرهنگ‌ها نسبت به قدرت، توجه به فرد یا جمع و ترجیح روش ارتباطی مستقیم یا غیرمستقیم، ابعاد مورد نظر هافستد را درباره‌ی فرهنگ، مدنظر قرار دهید.

1 . Guide to Managerial Communication

2 Tom Rogriquez

3 . Chihuahua

تام زبان اسپانیایی را روان صحبت می‌کرد، بنابراین می‌دانست که این توانایی در برقراری ارتباط با فروشنده مکزیکی به او کمک خواهد کرد. علاوه بر این، او متوجه شد که عنوان شغلی برای فروشنده مهم است، بنابراین خود را به عنوان مدیر عملیاتی شرکت دکاتور پاسیو و گیفت<sup>۱</sup> معرفی کرد. تام هم‌چنین در ملاقات‌های مقدماتی با صحبت کردن درباره‌ی موضوعاتی غیر از خرید و فروش، پروتکل‌های ارتباطی را رعایت کرد. وی درباره‌ی آب‌وهوا و شرایط مکزیکی در جام جهانی سؤال کرد. با توجه به حساسیت تام نسبت به فرهنگ مکزیکی، او توانست قرار ملاقات را تنظیم نماید.

• **ارزیابی و افزایش اعتبار:** اعتبار چگونه در فرهنگ‌های مختلف ایجاد و ارزیابی می‌شود؟ آیا مقام شما مهم است؟ آیا آن‌ها به حسن نیت و نیک خواهی شخصی شما نسبت به خود اهمیت می‌دهند؟ آیا تخصص و آگاهی شما نسبت به موضوع، یک امر حیاتی است؟ آیا آن‌ها به تصویر یا جذابیت اهمیت می‌دهند؟ آیا داشتن ارزش‌ها و استانداردهای مشترک برای آن‌ها مهم است؟ (برای مباحث بیشتر درباره‌ی این موضوع به فصل هشتم نگاه کنید.)

جولی رودریگز<sup>۲</sup>، همسر تام، نیز در این تجارت سهیم بود. با این وجود، نظر به فرهنگ پدرسالارانه‌ی مکزیکی، این زوج توافق کردند تا تام در برقراری ارتباط پیش قدم شود تا برای سال‌های متمادی تداوم داشته باشد. پس از افتتاح حساب، جولی احتمالاً با سفر به مکزیکی، ادامه‌ی روابط تجاری را پیگیری خواهد کرد. آن‌ها می‌دانستند که در صورت موفقیت، تولیدکننده، آن‌ها را به فروشندگان دیگر، معرفی خواهد کرد.

تام می‌دانست که در تماس اولیه و ملاقات‌های بعدی، باید مؤدبانه رفتار کند. علیرغم اینکه او در برخی ارتباطات خود در ایالات متحده از زبان غیرمحرمانه استفاده می‌کرد؛ اما در فرهنگ تجاری محافظه‌کار مکزیکی، باید از این کار اجتناب می‌کرد. تام با مراقبت نسبت به گفتار خود نشان داد که برای ارزش‌های مکزیکی احترام قائل است.

1 . Decatur Patio & Gift

2 . Julie Rodriguez

- **انتخاب و ایجاد انگیزه در مخاطب:** چه کسانی پیام شما را دریافت می‌کنند؟ در هنگام انتخاب مخاطبان، به مرتبه و مقام آن‌ها توجه کنید. بررسی نمایید چه چیزی مخاطب را تهییج می‌کند: ثروت مادی، وظیفه، پیشرفت شغلی، موفقیت و چالش، روابط گروهی و یا شاید نوع دوستی. آنچه در فرهنگ شما کارایی دارد ممکن است در فرهنگی دیگر علیه شما عمل نماید. از خود بپرسید که مخاطب چه چیزی درباره‌ی شما و موضوعتان می‌داند.
- تام با تفکر در مورد انگیزه همکاران مکزیکی، مخاطبان خود را تجزیه و تحلیل کرد. او در مورد تاریخچه و مکان‌های دیدنی چیهوا‌هوآ<sup>۱</sup> مطالعه کرد تا بتواند قبل از ملاقات از آن‌ها بازدید کند. تام می‌دانست که برقراری رابطه شخصی با فروشنده، موفقیت وی را در آینده تضمین خواهد کرد. او هم‌چنین می‌دانست که باید در تمامی مراحل مذاکره‌ی تجاری، منصف بودن خود را به‌نمایش بگذارد و در ازای آن انتظار انصاف و عدالت داشته باشد. از آنجا که فروشنده‌ی مکزیکی با تام و فعالیت‌های تجاری او آشنا نبود، یک نامه به‌همراه بروشور و کاتالوگ شرکت - که به‌شکل حرفه‌ای طراحی شده بود - برای فروشنده ارسال کرد.
- **تعیین استراتژی مناسب برای ارسال پیام:** در مورد نحوه ارسال پیام - به صورت مکتوب، تلفنی و یا حضوری - فکر کنید. هم‌چنین درباره‌ی ساختار و نوع پیامی که تأثیرگذاری و کارایی بیشتری دارد. اینکه ارتباط شما باید مستقیم باشد یا غیرمستقیم؟ چه کسی باید پیام شما را به طرف مقابل ارائه کند؟ چه زمانی برای رساندن پیام، مناسب است؟
- با توجه به این‌که برقراری رابطه، چارچوب اصلی تجارت و کسب‌وکار در مکزیکی را تشکیل می‌دهد، تام می‌دانست که باید به‌صورت حضوری با فروشنده دیدار کند.
- تماس‌های تلفنی و پست الکترونیکی، بخشی از برنامه‌ی ارتباطی میان طرفین است، اما ملاقات‌های چهره به چهره از اهمیت بیشتری برخوردار است. تام تلاش کرد در ارتباطات خود، رسمی‌تر و غیرمستقیم رفتار کند و زمان و توجه بیشتری به برقراری رابطه شخصی با طرف مکزیکی اختصاص دهد.

• **غلبه بر مشکلات زبانی:** به زبان مورد استفاده در پیام‌ها توجه کنید. آیا از مترجم بهره خواهید گرفت؟ در مواجهه با زبان عامیانه، اصطلاحات رایج و یا تخصصی، با چه مشکلاتی روبه‌رو خواهید شد؟

با وجود این‌که تام، زبان اسپانیایی را از پدر و مادر خود آموخته و آن را روان صحبت می‌کرد، می‌دانست که اصطلاحات رایج در استان‌های مختلف مکزیک، ممکن است متفاوت باشد. لذا آماده بود تا در صورت عدم اطمینان نسبت به معنای واژه یا اصطلاحی، محترمانه درباره‌ی آن سؤال کند. او همچنین پیشنهادها و توصیه‌های دیگران را برای انتخاب یک مترجم شناخته‌شده مدنظر قرار داد، زیرا زبان نوشتاریش کمی ضعیف‌تر بود. تام همچنین می‌بایست رابطه خوبی با مترجم برقرار نماید. علاوه بر این، تام کارت ویزیت خود را به دو زبان انگلیسی و اسپانیایی چاپ کرد تا از این طریق، تعهد خود را به روابط تجاری بلندمدت نشان دهد.

• **استفاده از رفتار غیرکلامی مؤثر:** از به‌کارگیری الگوهای ارتباطی غیرکلامی برگرفته از فرهنگ خود در ارتباط با فرهنگ‌های دیگر خودداری نمایید. از ارتباط غیرکلامی، با آگاهی و شناخت استفاده کنید. چه نوع ارتباط غیرکلامی را در فرهنگ‌های دیگر مشاهده کرده‌اید؟ رعایت فاصله‌ی شخصی در فرهنگ‌های دیگر متفاوت است. لذا به میزان فاصله‌ی شخصی و فیزیکی رایج در دیگر فرهنگ‌ها توجه نمایید. همچنین در نظر بگیرید که کدام رفتار در هنگام سلام و احوال‌پرسی در فرهنگ‌های مختلف، مؤثرتر است.

تام رفتار مناسب در هنگام سلام و احوال‌پرسی را از پدر و مادر خود آموخته بود و از آن‌ها در اولین ملاقات با فروشنده استفاده کرد؛ وی در هنگام صحبت، فاصله‌ی فیزیکی خود را با مخاطبان نسبت به آمریکا، اندکی کم کرده بود. او می‌بایست با تمامی افراد حاضر در ملاقات، دست بدهد و با یکایک آن‌ها، احوال‌پرسی نماید. اسم کوچک افراد را صدا نکند. به تلفظ درست اسامی دقت نماید و به نشانه‌ی احترام، کتوشلوار و کروات به تن داشته باشد.

جولی می‌دانست که در صورت همراهی با تام در سفر تجاری، باید آمادگی دست دادن و بوسه بر گونه را داشته باشد. اگر قصد آوردن هدایا با خود را داشته باشند، ابتدا بایستی توصیه‌های لازم را از مترجم دریافت نمایند تا از بروز خطاهای غیرقابل

بخشش مانند هدیه گل قرمز - نماد جادوگری در مکزیک - جلوگیری کنند. تام صداقت خود را حفظ کرده و از وسوسه استفاده از رشوه و دیگر راه‌های میانبر برای رسیدن به اهداف تجاری اجتناب خواهد کرد. زیرا احترامی که کسب می‌کند در سال‌های متمادی، منافع فراوانی برای کسب‌وکار او به دنبال خواهد داشت. همان‌طور که مثال‌های ما نشان می‌دهد، اجرای مدل ارتباط استراتژیک مانتر<sup>۱</sup> به شما امکان برقراری ارتباط راهبردی هم در درون فرهنگ سازمانی و هم فرهنگ‌های بین‌المللی فراهم می‌نماید.

### ۳. دستورالعمل‌ها

- تا حد ممکن درباره‌ی فرهنگ دیگر کشورها بیاموزید: فرهنگ‌های مختلف همزمان با تلاش برای تضمین بقای اعضاء و پاسخ به سؤالات وجودی آنان درباره‌ی زندگی و ارزش‌ها، نظام‌های اجتماعی متفاوتی ایجاد کرده‌اند. درباره‌ی فرهنگ، از جمله فرهنگ خودتان، آموزش ببینید. همزمان با افزایش آگاهی، بپذیرید که افراد فرهنگ‌های دیگر، متفاوت هستند و به‌جای ترس و نگرانی از برقراری ارتباط، با شوق و شگفتی به این تفاوت‌ها، بنگرید.
- به‌شکل راهبردی ارتباط برقرار کنید: از مدل استراتژیک هفت مرحله‌ای برای برقراری ارتباطات میان فرهنگی استفاده کنید. در تعاملات روزانه در محل کار، سعی کنید از طریق زیر سؤال بردن مداوم مفروضات خود درباره‌ی رفتار دیگران، درک فراقهرنگی خود را غنی‌تر کنید.
- از تکیه بیش از حد به کلیشه‌ها، رفتار و گفتار قالبی و یکنواخت خودداری کنید: جملات و گفته‌هایی که در این کتاب برای توصیف دیگر فرهنگ‌ها استفاده می‌کنیم؛ در واقع تعمیم‌هایی هستند که تحقیق و تجربه از آن‌ها حمایت می‌کند. این تعمیم‌ها به‌عنوان اولین مرحله در شناخت تفاوت‌ها و کسب دانش ضروری هستند.

ریچارد لوئیس<sup>۱</sup>، نویسنده‌ی کتاب «وقتی فرهنگ‌ها با هم برخورد می‌کنند»<sup>۲</sup> می‌نویسد: «ما نمی‌توانیم بدون کلیشه‌ها وجود داشته باشیم - این کلیشه‌ها مرجعی

1. Munter's strategic communication model

برای تعیین رفتار ما در برابر بیگانگان هستند ... و احساسات و نگرش‌های پیچیده را ساده می‌کنند. برای فهم فرهنگ‌های مختلف، باید نحوه مدیریت این کلیشه‌ها را بیاموزیم؛ این مدیریت شامل به حداکثر رساندن و احترام به ارزش‌های مثبت و به حداقل رساندن مسائل منفی و مناقشه‌برانگیز می‌باشد.»

به‌جای آزرده‌گی و محکوم کردن رفتار دیگران، راهنمایی‌های این کتاب به شما کمک می‌کند به این رفتارها از دیدگاه فرهنگی نگاه کنید. توانایی در انجام این کار، تعهد شما را در تبدیل شدن به شهروند جهانی و ارتباط گیرنده حساس نشان می‌دهد. منفعت شما از این کار، بسیار زیاد خواهد بود: به یک تاجر مؤثر و به روز در محیط جهانی تبدیل می‌شوید و زندگی شما غنی‌تر خواهد شد. در فصول یک تا هشت به بررسی عمیق‌تر متغیرهای فرهنگی خواهیم پرداخت.





# **فصل اول:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. مشخصات‌های فرهنگ‌های فردگرا**
- ۲. مشخصات فرهنگ‌های جمع‌گرا**
- ۳. دستورالعمل‌ها**



## فصل اول: روابط: فردی یا جمعی؟

"کسی که به تنهایی می‌دود، مسابقه را خواهد برد"  
(ضرب‌المثل آمریکایی)

"احمق بودن در یک جمع، از عاقل بودن در تنهایی بهتر است"  
(ضرب‌المثل مکزیکی)

یکی از مفاهیم اساسی که نوع بشر با آن مواجه است، تعریف «خود» است. چگونه خودمان را تعریف می‌کنیم؟ آیا خود را مستقل، خودمختار و مسئول سرنوشت و اعمال خویش می‌دانیم؟ به‌خاطر صفاتی مانند اتکای به‌خود، ریسک‌پذیری، جسور و رک بودن، افتخار می‌کنیم؟ آیا تعقیب اهداف، موفقیت‌ها و پیروزی‌های شخصی، ما را برمی‌انگیزاند؟ یا خود را وابسته، رابطه‌محور و بخشی از یک گروه بزرگ‌تر می‌دانیم که به‌دنبال تعامل و هماهنگی با دیگران است؟ آیا تعقیب اهداف با محوریت گروهی و تقسیم اعتبار، شهرت و پاداش با دیگران، به ما انگیزه می‌دهد؟

اگر خود را فردی مستقل و متکی به‌خود دانسته و موفقیت‌های شخصی را تحسین می‌کنیم؛ به یک فرهنگ فردگرا تعلق داریم. اما اگر خود را وابسته و بخشی از یک گروه بزرگ‌تر می‌دانیم که نزدیک بودن و هماهنگی با دیگران را ارزش تلقی می‌کند، در این صورت احتمالاً به یک فرهنگ جمع‌گرا تعلق داریم.

ریچارد لوئیس<sup>۱</sup> در کتاب «هنگامی که فرهنگ‌ها با یکدیگر برخورد می‌کنند»<sup>۲</sup> چنین استدلال می‌کند که این تعاریف مختلف از شخصیت خود، از ابتدای زندگی، توسط فرهنگ‌ها در درون ما نهادینه شده است.

پس از تولد فرزند و بازگشت پدر و مادر از بیمارستان، اولین تصمیم، تعیین جای خواب برای فرزند است. یک کودک ژاپنی در دو سال اول زندگی، در همان اتاق پدر و مادر و نزدیک مادر می‌خوابد. در مقابل، کودکان انگلیسی و آمریکایی پس از چند هفته یا چندماه، در یک اتاق جداگانه می‌خوابند. این دخالت‌ها در میزان استقلال یا وابستگی کودک و توانایی وی در حل مسائل، کاملاً مشهود است.

با وجود این که ویژگی فردگرایی یا جمع‌گرایی، ابزاری سودمند برای فهم فرهنگ‌های مختلف فراهم می‌کند، هشدارهای زیر را به‌خاطر داشته باشید:

**فرهنگ‌ها به‌ندرت یکپارچه یا کاملاً یک‌دست هستند.** هر فرهنگ شامل خرده فرهنگ‌هایی است که بر تعریف فرد از خود تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، بسیاری از آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار و اهل کارائیب، در خانواده‌های بزرگ زندگی می‌کنند و به ارزش‌های جمعی احترام می‌گذارند.

**جوامع قومیتی ممکن است سبب تنوع ارزش‌ها شوند.** در هر فرهنگی، جوامع قومیتی مختلف، ارزش‌های فردی و جمعی متفاوتی را به‌نمایش می‌گذارند. به‌عنوان مثال، بومی‌های آمریکا، آمریکایی‌های اهل خاورمیانه و آمریکایی‌های اهل مدیترانه، اغلب بر ارزش‌های گروهی تأکید دارند، به‌خصوص آن دسته از ارزش‌هایی که استحکام خانواده‌های بزرگ را تقویت می‌کند.

**جنسیت ممکن است بر ارزش‌ها تأثیرگذار باشد.** مطالعات مختلفی نشان می‌دهد که مردان و زنان، به شیوه‌های مختلف، به ارزش‌های فردی و جمعی پایبند هستند. بسیاری از زنان در جوامع فردگرا، بیشتر از مردان رابطه‌محور هستند. زنان برای تعلق، ارتباط و مراقبت، ارزش قائل هستند؛ اما مردان بر جدایی و توانمندسازی خود تأکید دارند.

---

1 . Richard Lewis

2 . When Cultures Collide

نسل‌های مختلف سبب بروز تفاوت‌ها خواهند شد. تحقیقات نشان می‌دهد که نگرش‌های فردگرایانه و جمع‌گرایانه ممکن است با تولد یک نسل جدید، شکل بگیرند. به‌عنوان مثال، نسل کهنه‌سربازان یا سنت‌گرایان (۱۹۴۴-۱۹۰۰)، نسل بیبی بومر<sup>۱</sup> [نسلی که در دوره‌ی انفجار جمعیت، پس از جنگ جهانی دوم به‌دنیا آمده است] (۱۹۶۴-۱۹۴۵)، نسل ایکس (۱۹۸۰-۱۹۶۵) و نسل شبکه (۲۰۰۰-۱۹۸۱)، ارزش‌های متفاوتی دارند. این مسئله به‌خصوص در ارتباط با نسل شبکه صادق است، اولین نسلی که در آغوش اینترنت و در محیطی با اطلاعات غنی، وابستگی متقابل و همکاری، بزرگ شده است.

---

1 . Baby Boomers

## ۱. مشخصات فرهنگ‌های فردگرا

**"اگر می‌خواهید کاری درست انجام شود، خودتان آن را انجام دهید"**  
(ضرب‌المثل آمریکایی)

در آمریکای شمالی، بیشتر مناطق اروپای شمالی و غربی و در کشورهایمانند استرالیا و نیوزیلند، مردم اهمیت زیادی برای فردگرایی، استقلال و اتکای به‌خود، قائل هستند. کودکان آموزش می‌بینند که خودمختار باشند، مستقل بیاندیشند و صحبت کنند، در کلاس سؤال بپرسند، انتخاب کنند، مسئولیت تصمیمات خود را بپذیرند و برای رفتارهای خود، پاسخگو باشند. در ادامه، اعتقادات اصلی مردم در فرهنگ‌های فردگرا، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

**واحد اساسی، فرد است.** هدف اصلی در تمامی فرهنگ‌های فردگرا، تربیت شهروندان مسئولیت‌پذیر است که توانایی لازم برای پذیرش مسئولیت مشکلات و مسائل خود را داشته باشند.

- تصمیمات در زندگی: انتخاب حرفه و شغل، برگزیدن شریک برای ازدواج، تصمیم‌گیری درباره داشتن فرزند از جمله مواردی است که فرد به‌طور مستقل درباره‌ی آن‌ها تصمیم می‌گیرد.
- هویت فردی: فرهنگ‌های فردگرا، ارزش بیشتری برای هویت فردی تا هویت گروهی قائلند. بنابراین، حقوق و نیازهای فردی بر حقوق و نیازهای گروهی اولویت دارند.
- قراردادهای قابل فسق: بسیاری از مردم در فرهنگ‌های فردگرا، روابط را به مثابه‌ی قراردادهایی در نظر می‌گیرند که می‌توان آن‌ها را فسخ کرد؛ حتی روابط خانوادگی و دوستی‌های نزدیک، در صورت تهدید اهداف فردی، خاتمه می‌یابند.

**فضا و حریم خصوصی اهمیت زیادی دارد.** از آنجایی که فرهنگ‌های فردگرا به آزادی فردی احترام می‌گذارند، در مقایسه با فرهنگ‌های جمع‌گرا، فضا و حریم خصوصی بزرگ‌تری را برای افراد در نظر می‌گیرند.

به‌عنوان مثال، آمریکایی‌ها به اندازه‌ای برای حریم خصوصی ارزش قائل هستند که آن را به قانون تبدیل کرده‌اند؛ چهارمین اصلحیه قانون اساسی این کشور، حق تمامی افراد را برای داشتن امنیت شخصی تضمین می‌کند. افراد، هم‌چنین در خانه‌های شخصی از هرگونه جستجو و بازداشت در امان هستند.

- این الزام برای حریم خصوصی، در کسب‌وکار و محیط‌های شخصی قابل رؤیت است.
- در *خانه*: اتاق‌های خواب فردی، ضروری دانسته می‌شود و حریم خصوصی برای یک زندگی خانوادگی صلح‌آمیز، امری حیاتی محسوب می‌شود.
- در *محل کار*: هر فرد یک دفترکار شخصی دارد. درب‌های بسته، نشانه‌ی تمایل به داشتن حریم خصوصی است؛ ورود بدون اجازه، غیرقابل پذیرش است.
- در *محل‌های شلوغ*: مکان‌های شلوغ، نوعی تجاوز به حریم شخصی محسوب می‌شوند، البته در برخی موارد، غیرقابل اجتناب هستند؛ در این شرایط - به‌عنوان مثال در مترو یا آسانسور - قوانین سفت‌وسخت (مانند بی‌حرکت ایستادن، اجتناب از ارتباط چشمی و رو به درب خروج ایستادن)، رفتارهای شخصی را مدیریت می‌کند.

**ارتباطات، مستقیم، صریح و شخصی است.** یکی از راه‌های اصلی که انسان‌ها از طریق آن فردیت خود را به‌نمایش می‌گذارند، برقراری ارتباط است. نحوه‌ی بیان اندیشه‌ها، ایده‌ها، نظرات و احساسات، یک فرد را بی‌همتا می‌سازد.

- *پیام‌های مستقیم و صریح*: از آنجا که فرهنگ‌های فردگرا، ویژگی‌های منحصربه‌فرد و غیرمعمول در افراد را یک ارزش می‌دانند، برقراری ارتباط، راهی برای ابراز وجود فرد نگریسته می‌شود و ارتباط روشن، مستقیم و صریح تحسین می‌شود؛ این نوع ارتباط را می‌توان به‌سادگی رمزگشایی کرد.
- *منطق خطی*: اغلب فرهنگ‌های فردگرا، ریشه در اروپای غربی دارند؛ منطق غربی بر یک الگوی فکری خطی و علت و معلولی تأکید دارد.
- *مسئولیت‌پذیری فردی*: انتظار می‌رود که پیام‌ها، شامل عقاید فردی باشند و مسئولیت فردی را بازگو نمایند. بنابراین، افراد در مصاحبه‌ها، به موفقیت‌ها و دستاوردهای خود اشاره می‌کنند و مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرند.

تجارت، نوعی تبادل و رقابت است. نتایج، مهم‌تر هستند. این معامله است که اهمیت دارد و تجارت از طریق بررسی دقیق حقایق (پشتکار، گزارش‌های معتبر، درآمدهای فصلی) و توانایی‌های فنی (تجربیات گذشته و گواهینامه‌های آموزشی) انجام می‌شود.

- نتایج قابل اندازه‌گیری: تمرکز تجارت و کسب‌وکار به نتایج معطوف است و موفقیت براساس اندازه‌گیری سود، بهره‌وری و سهم بازار، تعیین می‌شود.
- رقابت: اعتقاد بر این است که رقابت، دستیابی به نتیجه‌ی موردنظر را تضمین می‌کند. اگر نتایج، انتظارات را برآورده نکند، می‌توان معاملات و قراردادهای را فسخ نمود.
- جدایی ارتباطات و قراردادهای تجاری: تجار در فرهنگ‌های فردگرا، میان زندگی حرفه‌ای (مسائل کاری) و زندگی شخصی و میان قراردادهای تجاری و روابط، تمایز قائل هستند. هدف قرارداد، معامله و یا فروش است؛ برقراری ارتباط، جنبه‌ی ثانویه و ظاهری دارد و افراد تا حدی با یکدیگر صمیمی می‌شوند که برای تجارت و کسب‌وکار ضروری باشد. در واقع، از ارتباطات شخصی، اجتناب می‌شود؛ زیرا آب را گل‌آلود می‌کند و مانعی جهت رسیدن به اهداف محسوب می‌شود.



## ۲. مشخصات فرهنگ‌های جمع‌گرا

" دو نفر بهتر از یک نفر است؛ سه نفر نیکوتر از دو نفر؛  
و گروه از همه‌ی آنها شایسته‌تر است."  
(ضرب‌المثل افغانستانی)

برخلاف فرهنگ‌های فردگرا، نقطه‌ی آغازین تمامی رفتارها و تصمیمات بشر در فرهنگ‌های جمع‌گرا، گروه محسوب می‌شود. جمع‌گرایی در آسیا، آفریقا، خاورمیانه، آفریقای مرکزی و جنوبی و جزایر اقیانوس آرام رایج است. کودکان، آموزش می‌بینند که گوش دهند، به بزرگ‌ترها احترام بگذارند و خود را با خانواده یا قبیله سازگار نمایند؛ در این جوامع، گروه ضامن بقا است. ضرب‌المثل‌ها و پندها در فرهنگ‌های جمع‌گرا نشان دهنده این باور هستند که: «میخی که بیرون باشد، چکش خواهد خورد» (ژاپن)، «اردکی که سر و صدا کند، ابتدا تیر می‌خورد» (چین)، «پشت هر انسان توانایی، همواره انسان‌های توانمند دیگری حضور دارند» (کره)، گوسفندی که از گله جدا شود، طعمه‌ی گرگ خواهد شد» (ترکیه)، «بدون گروه، هیچ عقلی وجود نخواهد داشت» (مغولستان)، «هنگامی که تارهای عنکبوت با هم متحد شوند، می‌توانند یک شیر را به دام ببندازند (آفریقا).

در ادامه، برخی از باورهای اصلی مردمان فرهنگ‌های جمع‌گرا را بررسی خواهیم کرد. **گروه واحد اصلی** است. اعضای فرهنگ‌های جمع‌گرا، خود را به‌عنوان بخشی از شبکه‌ای درهم تنیده با دیگران می‌دانند؛ آن‌ها بخشی از یک واحد به‌شدت منسجم (مثل خانواده، قبیله، حرفه، شرکت و مذهب) هستند که در طول زندگی و در ازای میزان وفاداری‌شان، از آن‌ها حمایت می‌کند.

- **تصمیمات گروهی:** افراد قبل از هرگونه تصمیم‌گیری، با دیگران مشورت می‌کنند، برای رسیدن به اهداف بزرگتر، به گروه تکیه می‌کنند و برای نیازهای گروه - در مقایسه با نیازهای شخصی - اولویت بیشتری قائل هستند. تمرکز بر نیازهای شخصی صرف، نوعی خودخواهی، خودپسندی و کوتاه‌نظری محسوب می‌شود.

• ارزش‌های جمعی: «ما» بر «من» اولویت دارد و حقوق و نیازهای گروهی، ارجحیت دارند. ارزش‌های مورد توجه فرهنگ‌های جمع‌گرا عبارتند از: هماهنگی، کرامت شخصی، احترام فرزند به پدر و مادر و رعایت حرمت بزرگ‌ترها، توزیع برابر پاداش‌ها در میان گروه و برآورده کردن نیازهای دیگران. در فرهنگ جمع‌گرای هند، یک هندی ابتدا به نام کاست خود اشاره می‌کند، سپس نام روستا و در نهایت نام خود را به شما می‌گوید. در چین، ژاپن، کره و ویتنام، نام خانوادگی قبل از نام شخص می‌آید که نشان‌دهنده اهمیت خانواده نسبت به هویت شخصی است. (برگرفته از تینگتومی، برقراری ارتباط در فرهنگ‌های مختلف)

**اهمیت فضا و حریم خصوصی کمتر از روابط است.** فرهنگ‌های جمع‌گرا در مقایسه با فرهنگ‌هایی که فردگرایی را ارزش تلقی می‌کنند، به فضای کم‌تری نیاز دارند. اگر گروهی که عضو آن هستید برای شما اهمیت داشته باشد، قطعاً دوست دارید که فاصله‌ی فیزیکی کم‌تری با اعضای آن داشته باشید.

اهالی جاوه<sup>۱</sup> به‌طور سنتی در خانه‌های کوچک زندگی می‌کنند که با چوب درخت بامبو ساخته شده است؛ این خانه‌ها، دیوار و اتاق‌های داخلی ندارند. به‌جز حمام، هیچ فضای خصوصی دیگری وجود ندارد. چندین انسان‌شناس این نظریه را مطرح کرده‌اند که به دلیل اینکه اهالی جاوه هیچ نوع فضایی برای حریم خصوصی ندارند، نوعی حریم خصوصی روانشناختی در رفتارها و ارتباطات روزانه‌ی خود ایجاد کرده‌اند. آن‌ها آرام صحبت می‌کنند، احساسات خود را پنهان می‌کنند، از نظر احساسی محدود هستند و در ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود غیرمستقیم عمل می‌کنند. (برگرفته از نیولپ، ارتباطات میان‌فرهنگی: با رویکرد زمینه‌ای)<sup>۲</sup>

در فرهنگ‌های جمع‌گرا، تحمل و بردباری برای حضور در فضای مشترک کاری و شخصی به صورت زیر انجام می‌گیرد:

۱. جاوه ای (Javanese)، عضوی از شاخه مالائو - پلینزی از خانواده زبان‌های استرونی است. این زبان پس از اندونزیایی، دومین زبان استرونیایی است که صحبت می‌شود.

- در خانه: بسیاری از اعضای فرهنگ‌های جمع‌گرا در خانه‌هایی زندگی می‌کنند که یک اتاق نشیمن دارد که اعضای خانواده به‌عنوان یک گروه در آن غذا می‌خورند، می‌خوابند و ارتباط برقرار می‌کنند. آن‌ها اغلب در کنار خانواده‌های بزرگ، طایفه‌ها و یا قبایل زندگی می‌کنند و در مقایسه با اعضای فرهنگ‌های فردگرا، کمتر به حریم خصوصی احترام می‌گذارند.
- در محل کار: در فرهنگ‌های جمع‌گرا، داشتن دفتر کار شخصی، کم‌تر رایج است و معمولاً از دفتر کار برای انجام ملاقات با مشتری استفاده می‌شود. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، کارکنان معمولاً بر روی یک میز در کنار یکدیگر کار می‌کنند. آن‌ها بخش اعظم زندگی اجتماعی خود را در کنار همکاران می‌گذرانند؛ در واقع، اغلب در این زمان‌های جمعی است که ایده‌های جدید مورد بحث قرار گرفته، اختلافات حل و فصل و تصمیم‌گیری تسهیل می‌شود.
- در مکان‌های شلوغ: نگرش مردم فرهنگ‌های جمع‌گرا نسبت به ازدحام به خوبی در مثال زیر نشان داده شده است:

مسافران تجاری، اغلب با تعجب درباره نحوه نشستن افراد در هواپیماهای چینی اظهار نظر می‌کنند. هواپیما ممکن است خالی باشد، با این وجود مسافران چینی در گروه‌های چندتایی، نزدیک یکدیگر می‌نشینند. در مقابل، مسافران غربی به‌صورت پراکنده می‌نشینند؛ حتی افرادی که با هم سفر کرده و در طول پرواز با هم صحبت می‌کنند؛ حداقل با یک صندلی فاصله، کنار هم قرار می‌گیرند.

**ارتباطات، یافتی، پیچیده و برداشت‌گرایانه هستند.** ارتباطات صریح و مستقیم در فرهنگ‌های جمع‌گرا از اهمیت کم‌تری برخوردار است.

- پیام‌های غیرمستقیم و مبهم: معانی، اغلب ضمنی، استنباطی و غیرمستقیم هستند. هنگامی که پیام قطعی و صریحی لازم باشد (به‌عنوان مثال برای حل یک مشکل)، اغلب با ظرافت و دقت، رد و بدل می‌شود؛ معمولاً این پیام، به‌طور غیرمستقیم و مبهم مخابره می‌شود. باور اساسی این است که نباید از ارتباطات صرفاً برای ارائه محتوا استفاده شود. باید رابطه را پرورش دهد، هماهنگی را حفظ کند و با گسترش مسئولیت شخصی، از زوال هویت و کرامت شخصی جلوگیری نماید.

- **منطق مدور و غیرخطی:** از آنجا که واقعیت را پیچیده می‌دانند، منطقی که به کار گرفته می‌شود، به ندرت خطی و علت و معلولی است. شرایط یا مشکلات به صورت کلی و در یک چارچوب بزرگ تر مطرح می‌شوند. بنابراین، در فرهنگ‌های جمع‌گرا، جملات استعاری، مبهم و طولانی بیشتر مورد توجه مردم قرار می‌گیرد.
- ترتیب ارائه‌ی اطلاعات در جملات ژاپنی، متفاوت است. در زبان انگلیسی، اطلاعات مهم در ابتدای جمله ارائه می‌شود و مسائل کم اهمیت‌تر در انتهای جمله قرار می‌گیرند. اما در ژاپنی، ابتدا اطلاعات کم اهمیت طرح می‌شود، تا شرایط مناسب برای بازگو کردن مسائل مهم فراهم شود. ژاپنی‌ها به اطلاعات جزئی درباره‌ی کارهایی که باید انجام شود اکتفا می‌کنند و این اطلاعات جزئی، در جملات مجهول ارائه می‌شود.
- **تجارت، رابطه محور و مشارکتی است.** اغلب فرهنگ‌های جمع‌گرا بر این باورند که داشتن روابط نسبت به توافقنامه‌ها و قراردادهای، نتایج بهتری به همراه دارد.
- **داده‌ها، جنبه‌ی فرعی و ثانویه دارند:** با وجود توجه به فکت‌ها و واقعیت‌ها و جمع‌آوری گسترده‌ی اطلاعات و تحقیق، این اطلاعات، عینی و غیرشخصی به‌شمار نمی‌روند، زیرا کلمات و استدلال‌ها از فردی که آن‌ها را ابراز می‌کند؛ جدا نیستند.
- **تفسیر رابطه‌ی داده‌ها:** فرهنگ‌های جمع‌گرا، فکت‌ها و واقعیت‌ها را، جدا از روابط نمی‌بینند. اطلاعات آماری و اندازه‌گیری‌های تحلیلی به‌اندازه‌ی اعتماد و وفاداری به روابط موجود، اهمیت ندارند. منطق و استدلال به خودی خود، افراد را متقاعد نمی‌کند؛ بلکه شرایط رابطه به آن‌ها معنا و وزن می‌بخشد.
- **تأکید بر شرایط بلندمدت:** فرهنگ‌های جمع‌گرا بر روابط، فرآیند، پیشرفت در طول زمان و ایجاد شرایط برابر تمرکز دارند. تصمیمات با عجله اتخاذ نمی‌شود، زیرا اجماع نظر، مطلوب فرض می‌شود.
- در فرهنگ‌هایی که روابط از اهمیت بیشتری برخوردار است، اتفاق نظر در گروه، مهم است؛ تمام اعضای گروه در حفظ و تقویت روابط موجود، مشارکت دارند. بنابراین، روش ژاپنی (seido - ringi) برای کسب اجماع و وفاق بر واژه‌ی

«nemawashi» تأکید می‌کند؛ واژه‌ای که به معنای تقویت ریشه‌های گیاه برای رسیدن به نتایج موردنظر است. ژاپنی‌ها معتقدند که اجرای موفقیت‌آمیز یک تصمیم (گیاه) نیازمند ریاضت و از خودگذشتگی اعضای گروه (ریشه‌ها) است. (برگرفته از تینگتومی، برقراری ارتباط در فرهنگ‌های مختلف)<sup>۱</sup>

تفاوت‌های اساسی میان فرهنگ‌های فردی و جمع‌گرا در جدول زیر خلاصه شده است:

فرهنگ‌های فردگرا	فرهنگ‌های جمع‌گرا
معامله‌گرا (تمرکز بر نتیجه)	رابطه‌گرا (تمرکز بر فرآیند)
کسب سود کوتاه‌مدت	توجه به رشد بلندمدت
تأکید بر محتوا (فکت‌ها، اعداد، نسبت‌ها، آمار)	تأکید بر زمینه (تجربه، شهود، رابطه)
تکیه بر استدلال خطی	تکیه بر استدلال غیرخطی و مدور
مستقل	وابستگی متقابل
رقابتی، تصمیم‌محور	همکاری، اتفاق نظر
ارتباطات مستقیم و صریح	ارتباطات غیرمستقیم و غیرخطی
مسئولیت‌پذیری فردی	حفظ حیثیت
دفتر کار فردی	طرح دفتر باز
زمان خطی، ناشکیبا	زمان انعطاف‌پذیر، شکیبا

### ۳. دستورالعمل‌ها: فردگرا یا جمع‌گرا؟

از دستورالعمل‌های زیر در این دو فرهنگ استفاده نمایید:

**هنگامی که در فرهنگ‌های فردگرا، مشغول تجارت و کسب‌وکار هستید به‌یاد داشته باشید که...**

- بر معامله تمرکز کنید: بر قرارداد یا توافق تأکید کرده و از داده‌ها به‌منظور حمایت از پیشنهاد خود و کسب سود کوتاه‌مدت، استفاده ننمائید.
- از داده‌ها و منطق بهره ببرید: در رقابت، از فکت‌ها، اعداد، آمار، معیارها، بهترین شیوه‌ها و تحلیل‌های مقایسه‌ای استفاده کنید. استدلال خود را براساس منطق خطی و علت‌ومعلولی بنا ننمائید.
- به‌طور مستقیم ارتباط برقرار کنید: پیام‌های مستقیم، روشن و صریح را در اولویت قرار دهید. به‌خاطر داشته‌اید که سکوت می‌تواند سبب اضطراب و تردید شود.
- برای زمان ارزش قائل شوید: از آنجا که زمان برای تجار (و کنشگران) فرهنگ‌های فردگرا، کالایی ارزشمند محسوب می‌شود، زمان مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم یا انجام کار را تخمین بزنید، برای افزایش ظرفیت و دامنه مذاکره، تخمین خود را دو برابر کنید و تاریخ دقیقی را که در آن پاسخ دریافت می‌شود، مشخص ننمائید.

**هنگامی که در فرهنگ‌های جمع‌گرا مشغول تجارت و کسب‌وکار هستید، به‌یاد داشته‌اید که...**

- برای برقراری ارتباط، وقت بگذارید: زمان زیادی را برای ایجاد رابطه در نظر بگیرید؛ به‌یاد داشته‌اید که اعتماد برای تجارت، ضروری است. بر همکاری، منافع مشترک و امکان رشد بلندمدت تأکید کنید.
- بر زمینه‌های روابط تجاری تمرکز کنید: توجه خاصی به شکل، پروتکل و آداب و رسوم داشته‌اید؛ این مساله برای حمایت از هویت و کرامت شخصی ضروری است. با اتخاذ یک رویکرد تاریخی، بر سابقه‌ی مشترک، تمرکز کنید که شریک تجاری شما در فرهنگ جمع‌گرا، متوجه این پیوند و ارتباط شود.

## فصل اول: روابط: فردی یا جمعی؟ ▶ ۶۳

- تصمیمات را از طریق اجماع، براساس شرایط موجود و به صورت بلندمدت اتخاذ نمایید: آماده باشد تا زمان بیشتری را به ارائه مکرر و گفت و گو درباره مشخصات قرارداد، اختصاص دهید.
- به طور غیرمستقیم ارتباط برقرار نمایید: از تکنیک سکوت برای ایجاد حس آرامش در دیدارهای حضوری استفاده کنید. با استفاده از پیام‌های غیرمستقیم و شخصی، جهت تقویت هماهنگی، حفظ کرامت فردی و فراهم کردن شرایط برای انتقال پیام، اقدام نمائید.
- از طرح سؤال‌های مستقیم خودداری کنید: از پرسیدن سؤال‌هایی که نیازمند پاسخ درباره‌ی مسئولیت‌پذیری است، خودداری کنید. اعضای فرهنگ‌های جمع‌گرا تمایلی به سرزنش کردن دیگر اعضا ندارند و نگران حفظ کرامت شخصی تمامی اعضای گروه می‌باشند.
- صبور باشید: به منظور برنامه ریزی جهت برنامه سفر، ملاقات، ارائه مطلب و جلسات پرسش و پاسخ، وقت مناسب اختصاص دهید. اعضای فرهنگ‌های جمع‌گرا، نگاهی انعطاف‌پذیر و تجربی به زمان دارند؛ آن‌ها هم‌چنین زمان را کالایی می‌دانند که به وفور وجود دارد.





# **فصل دوم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. فرهنگ با زمینه‌ی بالا**
- ۲. فرهنگ با زمینه‌ی پایین**
- ۳. دستورالعمل‌ها**



## فصل دوم:

### چارچوب اجتماعی: فرهنگ با زمینه‌ی بالا یا زمینه‌ی پایین؟

"جامعه زمانی رشد می‌کند که مردم درختانی را بکارند  
که هرگز زیر سایه‌ی آن نخواهند نشست."  
(ضرب‌المثل یونانی)

"خدا به کسانی یاری می‌رساند که به خود کمک کنند."  
(ضرب‌المثل آمریکایی)

ادوارد هال<sup>۱</sup>، کارشناس ارتباطات، روشی را برای فهم فرهنگ‌ها از طریق بررسی چارچوب‌های اجتماعی و طبقه‌بندی آن‌ها براساس «زمینه‌ی پایین»<sup>۲</sup> و «زمینه‌ی بالا»<sup>۳</sup> طراحی کرده است. فرهنگ‌های زمینه‌ی پایین، تأکید کم‌تری بر زمینه و بافت ارتباطات (مانند معانی ضمنی یا پیام‌های غیرکلامی) دارند و بیشتر بر پیام‌های صریح و کلامی، تکیه می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا بر زمینه و بستری که ارتباط بر پایه‌ی آن شکل می‌گیرد؛ تأکید داشته و به پیام‌های ضمنی و غیرکلامی توجه بیشتری دارند.

---

1 . Edward Hall  
2 . Low context  
3 . High context

در این بخش با تکیه بر رویکرد دو آگهی بازرگانی در شبکه‌های تلویزیونی بین‌المللی و هم‌چنین اینترنت، به بررسی «زمینه» خواهیم پرداخت؛ مساله‌ی «زمینه» و بافت با فرهنگ ارتباط دارد. این تبلیغات تجاری، تفاوت میان ارتباطات با زمینه‌ی بالا و زمینه‌ی پایین را به‌وضوح نشان خواهد داد.

**آگهی بازرگانی ۱:** در آگهی شماره‌ی ۱، آهنگ پس‌زمینه پخش می‌شود: «مهم نیست کجا میری، من با تو خواهم بود.» یک دختر بچه به پدر خود می‌گوید: «قول بده که زنگ می‌زنی.» پدر پاسخ می‌دهد: «قول می‌دهم.» در این تبلیغ پدر در حال رفتن به محل کار با هواپیما است و این تبلیغ با تلفن زدن پدر به خانه و دیدن دختر بچه به سوی تلفن، به پایان می‌رسد؛ دختر در انتهای تبلیغ می‌گوید، «بابا!»، تا ثانیه‌های پایانی آگهی، نام شرکت (آلیانز)<sup>۱</sup> در صفحه‌ی تلویزیون دیده نمی‌شود.

**آگهی بازرگانی ۲:** در آگهی شماره‌ی ۲، یک اردک در صحنه‌های مختلف مشاهده می‌شود؛ در این صحنه‌ها، یک نفر در هنگام کار مجروح شده است. اردک نام شرکت را چندین بار تکرار می‌کند (AFLAC). در این تبلیغ، بیمه‌ی تکمیلی به‌عنوان یک محصول معرفی می‌شود که در صورت مجروح شدن و یا عدم توانایی در انجام کار، مبلغی را به شما پرداخت می‌کند. آگهی شماره‌ی ۲ با یک شوخی به پایان می‌رسد. هر دو آگهی، تبلیغ شرکت‌های بیمه، اما با دو رویکرد متفاوت است. در تبلیغ شرکت آلیانز با زمینه بالا، پیام‌های ضمنی عبارتند از:

(۱) شرکت قابل اعتماد و معتبر است، همان‌طور که یک پدر قابل اعتماد با دختر خود تماس می‌گیرد.

(۲) شرکت ماهیتی بین‌المللی دارد.

(۳) شرکت تضمینی در برابر خطرات ارائه می‌کند. در مقابل، تبلیغ شرکت

«افلک» با زمینه پایین، شامل پیام‌های صریح ذیل است:

(۱) نام شرکت؛ (۲) نام محصول مشخص شرکت بیمه؛ (۳) تعریف بیمه‌ی تکمیلی.

پیام مستقیم، مانند نام شرکت، چندین بار تکرار می‌شود. اما این آگهی بازرگانی از شوخی‌های فیزیکی و موقعیتی برای حفظ تمایل در مخاطب، علیرغم پیام مستقیم و ساده، استفاده می‌کند.

تمایل به اطلاعات ضمنی، «خواندن بین خطوط» و یا اطلاعات صریح و مستقیم در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. فرهنگ‌های آسیایی، عرب و مدیترانه، از جمله فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا هستند، در حالی که ایالات متحده، آلمان، سوئیس و کشورهای اسکاندیناوی در میان فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین قرار دارند. حتی درون فرهنگ بزرگ‌تر ایالات متحده، تنوع روش‌های ارتباطی در مناطق مختلف به چشم می‌خورد. ساکنین مناطق شمالی و غربی این کشور به ارتباطات مستقیم و صریح تمایل دارند، در حالی که اهالی مناطق جنوبی، کم‌تر در ارتباطات خود رک، واضح و مستقیم هستند. حضور در مناطق مختلف ایالات متحده می‌تواند با چالش‌های ارتباطی همراه باشد، اما فرصت‌هایی نیز برای درک متقابل فرهنگی به وجود می‌آورد. تحلیل «هال» درباره‌ی چارچوب اجتماعی در ارتباط با پیام‌ها در فرهنگ‌های مختلف، برای انتقال پیام‌های قدرتمند در زمان برقراری ارتباط میان فرهنگی، سودمند خواهد بود.

## ۱. فرهنگ با زمینه‌ی بالا

در این بخش، نه جنبه از چارچوب اجتماعی فرهنگ‌های «زمینه‌ی بالا» را بررسی خواهیم کرد. فردی که عضو فرهنگ با زمینه‌ی بالا باشد، به‌طور کلی:

**بر ارتباط ضمنی تکیه دارد:** مردمان فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا از کودکی آموخته‌اند که به‌دنبال معانی ضمنی باشند. آن‌ها معتقدند، معنای ضمنی بر آنچه که به‌طور مستقیم گفته می‌شود، ارجحیت دارد؛ آن‌ها ناسازگاری میان کلمات واقعی و معنای مورد نظر را به‌خوبی تشخیص می‌دهند.

به‌رغم این‌که عبارت «زدن مهر»<sup>۱</sup> در فرهنگ تجاری ایالات متحده به‌معنای توافق است، این عبارت به‌درستی به ژاپنی ترجمه نخواهد شد. گزارش‌های ژاپنی ممکن است به‌همراه مهر باشد، اما جایگاه و جهت مهر نشان می‌دهد که این گزارش مورد پذیرش است و یا نیازمند بررسی و ارسال مجدد می‌باشد. برای تأیید گزارش، نماد مهر باید کاملاً صاف باشد و به‌سمت راست یا چپ متمایل نباشد. این پیام‌های ظریف مورد توجه تجاری است که در فرهنگ ژاپن (با زمینه‌ی بالا) بزرگ شده‌اند.

**بر ارتباطات غیرکلامی تأکید دارد:** با وجود این‌که ارتباطات غیرکلامی (زبان بدن، حالت چهره، ژست‌ها و لمس کردن، فاصله‌ی مناسب در زمان صحبت، ارتباط چشمی و غیره) در تمامی فرهنگ‌ها، پیام‌هایی را انتقال می‌دهد، مردمان فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا در مقایسه با مردم فرهنگ زمینه‌ی پایین، بیشتر بر پیام‌های غیرکلامی تکیه می‌کنند. ارتباط غیرکلامی، «زمینه‌ی» گفتگو را فراهم می‌کند و بنابراین، برای برقراری ارتباط مؤثر، بایستی مورد توجه قرار گیرد.

**رابطه را به وظیفه ترجیح می‌دهد:** در فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا، می‌آموزند که برای روابط خانوادگی و دوستانه، احترام قائل شوند؛ این مساله به‌خوبی در ضرب‌المثل اوکراینی قابل مشاهده است: «به من بگو دوستان شما چه کسانی هستند، آنگاه به شما خواهیم گفت چگونه آدمی هستی.» رابطه‌ی دوستانه، تعهدی عمیق است که در طول سالیان شکل می‌گیرد. تجاری که در فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا بزرگ شده‌اند، به خوبی از اهمیت روابط در معاملات تجاری آگاه هستند. آن‌ها بر این باورند که بستگان با تجربه‌ی کم‌تر، از یک غریبه‌ی باتجربه، بیشتر قابل

---

1. To rubber stamp

اعتماد هستند. آن‌ها قراردادهای تجاری خود را با کسانی منعقد خواهند کرد که طی سالیان دراز با آنان ارتباط داشته و لزوماً این امتیاز را به شرکتی که بهترین پیشنهاد را ارائه می‌کند، اعطا نخواهند کرد.

**بر ابتکار و تصمیم‌گیری جمعی تأکید دارد:** فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا به فعالیت‌های جمعی به‌عنوان مهم‌ترین واحد جامعه احترام می‌گذارند؛ این مساله در ضرب‌المثل چینی به‌خوبی مورد تأکید قرار گرفته است: «با یک چوب بامبو به‌تنهایی نمی‌توان یک قایق ساخت.» تاجران با فرهنگ زمینه‌ی بالا می‌آموزند که تصمیم‌های آن‌ها باید منفعت گروه را به‌همراه داشته باشد. توسعه‌ی دستورکار شخصی، نباید انگیزه و مبنای فعالیت باشد؛ بلکه گروه یا تیم، بایستی پروژه‌هایی را برای پیشرفت شرکت و جامعه آغاز کرده، توسعه داده و اجرا کند. خودبزرگ‌بینی نه‌تنها مورد نکوهش قرار می‌گیرد، بلکه اجازه این کار نیز به افراد داده نمی‌شود. در صورتی که فردی بر تصمیمات شخصی اصرار داشته باشد، جایگاه خود را در گروه به‌خطر خواهد انداخت.

**نگاهی انسانی به رابطه‌ی میان کارفرما و مستخدم دارد:** چارچوب اجتماعی جامعه، نوع رابطه میان کارفرما و کارکنان را تعیین می‌کند؛ بنابراین، فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا، رابطه‌ی میان کارفرما و مستخدم را نوعی رابطه‌ی انسانی قلمداد کرده و آن را رابطه‌ای مکانیکی در نظر نمی‌گیرند. از آنجا که این روابط بسیار اهمیت دارد، کارکنان به‌عنوان اعضای خانواده در نظر گرفته می‌شوند که در راستای منافع گروه فعالیت کرده و در طول سالیان به شرکت وفادار باقی می‌مانند. زیرا عملکردهای شغلی بدون خطر اخراج، تفاوت‌های بسیاری خواهد داشت. علاوه بر این، کارکنان به کارفرمایان وفادار هستند و تصمیم‌های خود را در جهت سعادت آن‌ها اتخاذ می‌کنند. با توجه به این که اعتماد، مهم‌ترین عنصر در تصمیم‌گیری است، اعضای خانواده بر افراد غریبه ارجحیت دارند.

**به‌جای فکت‌ها و آمار بر بینش درونی تکیه دارد:** افراد در فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا، بر اعتماد و بینش درونی به‌عنوان راهنمای تصمیم‌گیری تکیه دارند.

این اعتماد از طریق برقراری رابطه با شریک تجاری بالقوه ایجاد می‌شود و فقط ممکن است به صورت محدود تحت تأثیر انبوه داده‌هایی قرار گیرد که شخصی از یک فرهنگ با زمینه پایین، ارائه دهد.

در فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا، بینش یا احساس درونی بر بخش بزرگی از فعالیت‌های تجاری تأثیرگذار است. تصمیم‌ها براساس حجم زیادی از اطلاعات مکتوب و یا شفاهی اتخاذ نمی‌شوند، بلکه براساس حس برداشتی از زمینه‌ی پیام، صورت می‌گیرند.

ماساتو آبه<sup>۱</sup>، مترجم ژاپنی، تلاش می‌کرد اهمیت «خواندن بین خطوط» را برای همکاران خارجی خود توضیح دهد. «در زبان انگلیسی، مواردی که براساس شرایط و زمینه‌ی موجود قابل شناسایی باشند، با استفاده از ضمائر به آن‌ها اشاره می‌شود. اما در زبان ژاپنی، ضمائر کم‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند. در مقابل، موارد شناخته‌شده از جمله حذف شده و در نتیجه این جملات بدون فاعل خواهند بود؛ هم‌چنین، افعال گذرا بدون مفعول مستقیم مورد استفاده قرار خواهند گرفت و در واقع جملات تنها از یک فعل تشکیل می‌شوند.

در چنین جملاتی، گوینده یا نویسنده، برای درک متن پیام، به بینش گیرنده و رابطه آنها برای فهم زمینه‌ی پیام، تکیه می‌کند.

**سبک غیرمستقیم را در نوشتار و گفتار ترجیح می‌دهد:** با توجه به اهمیت اعتماد در فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا، برقراری رابطه‌ی تجاری (به‌صورت کتبی یا شفاهی) نیازمند زمان و فضای بیشتر است. به‌عنوان مثال، تجار با فرهنگ زمینه‌ی بالا، نامه یا ایمیل خود را کاملاً غیرمستقیم آغاز می‌کنند. تنها در دومین بند نامه یا ایمیل، به مسئله‌ی اصلی روابط تجاری اشاره می‌شود. به‌همین ترتیب، در سخنرانی‌های مرتبط با مسائل تجاری نیز، سخنران به‌طور غیرمستقیم به موضوع اصلی می‌پردازد و سخنان خود را با احوال‌پرسی و سپاسگزاری آغاز می‌کند. در برخی از فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا - اما نه همه‌ی آن‌ها - اشاره‌ی مستقیم به موفقیت‌ها، ثروت و تخصص شرکت غیرمؤدبانانه محسوب می‌شود. در مقابل، این موفقیت‌ها با احتیاط ارائه می‌شود و تمرکز اصلی بر منافع مشترک خواهد بود. ارزش



نسبی شرکت به‌طور کامل بازگو نخواهد شد. به‌عنوان مثال، شرکتی با در اختیار داشتن ۲۸ درصد از بازار رایانه در چین، ارائه‌ی گزارش درباره‌ی موفقیت خود را با این جمله آغاز خواهد کرد: «ما دانش اندکی درباره‌ی این بازار داریم.»

**از استدلال غیرخطی و غیرمستقیم حمایت می‌کند:** افرادی که به فرهنگ‌های زمینه‌ی بالا تعلق دارند مباحث خود را از دیدگاهی جامع‌نگرانه با موضوعاتی که به‌صورت تصادفی طرح می‌شوند و از یک نظم خطی، پیروی نمی‌کنند؛ بازگو می‌کنند.

از خوان مارتین،<sup>۱</sup> یکی از مدیران اهل پورتو ریکو،<sup>۲</sup> درخواست شده بود که در شرکت اعتباری که در هیوستون<sup>۳</sup> کار می‌کرد، سخنرانی کند. موضوع این سخنرانی، ارتباطات میان فرهنگی بود. خوان، هم‌زمان با صحبت کردن، اشکالی را برای نشان دادن تفاوت سبک استدلال همکاران آمریکایی خود بر روی تخته‌ی سفید می‌کشید. «شما از نقطه‌ی A به نقطه‌ی B خواهید رسید.» پدرو با یک خط صاف این دو نقطه را به‌یکدیگر متصل کرد.

«اما در فرهنگ من، این مساله متفاوت است. ما این کار را به این شکل انجام می‌دهیم.» در این لحظه، خوان، دایره‌هایی را ترسیم کرد که الگویی شبیه به یک گل داشت. اثر هنری وی، موجب خنده و اظهارنظر زیاد حضار شد؛ این مسئله کشفی تازه برای کسانی بود که به فرهنگ‌های زمینه‌ی پایین تعلق داشتند. اغلب شرکت‌کنندگان نمی‌دانستند که تمایل به استدلال غیرخطی و غیرمستقیم، تحت‌تأثیر فرهنگ به‌وجود می‌آید.

**به روح قانون پایبند است:** تاجرانی که در فرهنگ با زمینه‌ی بالا بزرگ شده‌اند، در مقایسه با همکاران خود در فرهنگ با زمینه‌ی پایین، به قراردادهای مکتوب کمتر تکیه می‌کنند. اهالی فرهنگ با زمینه‌ی بالا بر این باورند که امکان پیش‌بینی تمامی شرایط ممکن وجود ندارد و بنابراین، احساس می‌کنند که قراردادهای باید براساس شرایط جدید به‌طور مداوم بازبینی شوند. آن‌ها معتقد نیستند

---

1 . Juan Marin

2 . Puerto Rican

3 Houston

که می‌توان قوانین را زیر پا گذاشت، اما قوانین، زمانی معنا پیدا می‌کنند که زمینه اتفاقات پیرامونی و شرایط جدید، مدنظر قرار گیرد.

پس از «کوبیدن سرم به دیوار» یک فروشنده‌ی ناامید آمریکایی در نهایت فهمید که می‌تواند با تکیه‌ی کم‌تر بر قراردادهای قانونی در هنگام همکاری با تولیدکنندگان اقلام کشاورزی در ونزوئلا که به‌صورت خانوادگی اداره می‌شوند، در زمان و هزینه‌ها صرفه‌جویی کرد. «حالا متوجه شدم که قراردادهای ما قابل تغییر است و خود را با این واقعیت، سازگار کردم.»

به‌گفته‌ی فروشنده‌ی آمریکایی، «ما مجبور بودیم یکدیگر را بشناسیم. اکنون می‌توانیم با دست‌دادن و تبادل یک نامه با یکدیگر تجارت کنیم. این روش، ساده و کم‌هزینه‌تر از استخدام وکیل برای امضای قرارداد است.

## ۲. فرهنگ با زمینه‌ی پایین

در این بخش به بررسی نه ویژگی فرهنگ‌های زمینه‌ی پایین، خواهیم پرداخت. فردی که عضو فرهنگ با زمینه‌ی پایین باشد، به‌طور کلی:

**بر ارتباطات صریح (لفظی) متکی است:** اعضای فرهنگ با زمینه‌ی پایین، ترجیح می‌دهند که پیام خود را به‌طور صریح و شفاف ارائه کنند. مثال زیر، ارجحیت ارتباطات صریح در منطقه‌ی غرب میانه در ایالات متحده را در مقایسه با فرهنگ با زمینه‌ی بالا در جنوب این کشور، نشان می‌دهد.

سوزان شافیلد<sup>۱</sup>، مدیر منطقه‌ای یک شرکت ملی عمده‌فروشی کفش بود. پس از طی سلسله‌مراتب برای تصدی پست مدیریت منطقه جنوب شرقی ایالات متحده، شرکت اعلام کرد که قصد دارد وی را به منطقه‌ی غرب میانه بفرستد، تصمیمی که تعجب سوزان را برانگیخت. سوزان که تمامی عمر خود را در جنوب گذرانده بود، می‌دانست که این تصمیم بسیار دشوار است و نگرانی‌های خود را با یکی از مشتری‌ها که مالک فروشگاه زنجیره‌ای کفش کودکان در آلاباما بود، در میان گذاشت.

تام وملدورف<sup>۲</sup> در اسپرینگفیلد<sup>۳</sup> واقع در ایلینوس<sup>۴</sup>، زندگی می‌کرد و درباره‌ی سازگاری خود و خانواده‌اش پس از تأسیس فروشگاه در جنوب سخن گفت.

«در ابتدا، بسیار رک و صریح بودم، اما با گوش دادن به مشتریان، آموختم که چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار نمایم. اگر خوب گوش کنید، به زمان زیادی برای شناخت اهالی غرب میانه نیاز ندارید. مردم این منطقه، به وضوح منظورشان را بیان می‌کنند و آنچه می‌گویند با انتظاراتشان یکی است.»

**ارتباط کلامی را به ارتباط غیر کلامی ترجیح می‌دهد:** عبارتی که سوزان در مثال بالا شنید (منظور خود را به روشنی بیان کرده و آنچه می‌گویند مطابق با انتظاراتشان است) اغلب برای کودکانی که در فرهنگ با زمینه‌ی پایین بزرگ می‌شوند، تکرار می‌شود. پدر و مادرها تأکید بسیار کم‌تری بر ارتباطات غیرمستقیم و غیر کلامی دارند و از کودکان خود می‌خواهند که منظور خود را با صدای رسا بازگو

---

1 . Susan Shofield

2 . Tom Womeldorf

3 . Springfield

4 . Illinois

کنند. زمانی که این افراد وارد کار تجارت و کسب و کارهای دیگر می‌شوند، می‌آموزند که بر کلمات برای بیان منظور و قصد خود تکیه کنند. این تمایل در محیط کار نیز به خوبی قابل مشاهده است و انتظار می‌رود افراد منظور خود را به طور صریح و مستقیم بیان نمایند.

**وظایف کاری را از روابط شخصی جدا می‌کند:** اعضای فرهنگ با زمینه‌ی پایین، معمولاً ترجیح می‌دهند که وظایف کاری را از روابط شخصی جدا کنند. در واقع، روابط، بخشی از وظایف شغلی قلمداد نمی‌شود. حتی اگر یک فرد کلیدی و مهم، شرکت را ترک کند، فردی دیگر به سادگی می‌تواند جای وی را پر کند، زیرا مناسبات تجاری میان شرکت‌ها به روابط میان افراد، وابسته نیست. در یک جلسه‌ی آموزشی درباره‌ی تجارت در فرهنگ‌های مختلف در یک شرکت چندملیتی در لس آنجلس<sup>۱</sup>، از شرکت‌کنندگان خواسته شد، سه دایره بر روی یک کاغذ ترسیم کنند.

یکی از دایره‌ها نشان‌دهنده‌ی روابط خانوادگی، دومی، نشان‌دهنده‌ی روابط کاری و دیگری مرتبط با روابط در کلیسا و روابط اجتماعی بود.

از آن‌ها خواسته شده بود این سه دایره را بکشند تا میزان همپوشانی این روابط مشخص شود. ۱۲ نفر از میان ۲۰ شرکت‌کننده، سه دایره‌ی کاملاً مجزا کشیدند.

تمامی این ۱۲ نفر از فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی پایین آمده بودند. کسانی که دایره‌هایشان با یکدیگر همپوشانی داشت، همگی به فرهنگ با زمینه‌ی بالا تعلق داشتند. هیچ‌کدام از این دو گروه، نمی‌دانستند که جدایی یا همپوشانی این دایره‌ها، بخشی از فرهنگ آن‌ها می‌باشد.

**بر ابتکار عمل و تصمیم‌گیری فردی تأکید دارد:** افرادی که به فرهنگ با زمینه‌ی پایین تعلق دارند، برای طرح‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و موفقیت‌های فردی، اولویت قائل هستند. همان‌طور که ضرب‌المثل آمریکایی اشاره می‌کند، «همیشه برای اول شدن تلاش کنید، حتی زمانی که به صورت گروهی فعالیت می‌کنید.»

اعضای فرهنگ با زمینه‌ی پایین به راه‌هایی فکر می‌کنند تا خود را به‌عنوان یک فرد از دیگران متمایز نمایند. در تجارت، پاداش گروهی، ارزشمند و مطلوب است، اما

پاداش فردی بیشتر مورد تشویق قرار می‌گیرد. انتظار می‌رود که فرد حتی با نظارت کم، مشکلات را مشخص و حل‌وفصل نماید.

یک مربی حرفه‌ای در حال همکاری با یکی از مدیران میانی در کارخانه‌ای در شیکاگو<sup>۱</sup> بود. مربی به فرهنگ اروپایی - آمریکایی تعلق داشت و مدیر، اهل آفریقای غربی بود. یکی از «نیازهایی» که مربی حرفه‌ای توانست به آن پی ببرد، نیاز رسیدن به موفقیت فردی برای این مدیر بود. وی به مدیر توصیه کرد «نام خود را در تمامی گزارش‌هایی که تهیه می‌کنی ذکر کن، تا آن‌ها بدانند که مدیریت این پروژه‌ها بر عهده شما است.» این توصیه برای این مدیر که اهل آفریقای غربی بود، چالش بسیاری به همراه داشت. از این که یک کار گروهی را به نام خود گزارش نماید، احساس خوبی نداشت. این توصیه‌ی مربی حرفه‌ای، نشان می‌داد که وی به فرهنگی با زمینه‌ی پایین تعلق دارد.

**روابط میان کارفرما و کارکنان را مکانیکی در نظر می‌گیرد:** در فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی پایین، روابط میان کارکنان و کارفرما، مکانیکی است. واژه‌ی «مکانیکی» در این باور ریشه دارد که می‌توان یک کسب‌وکار را همانند یک ماشین اداره کرد که اجزای آن (کارکنان) قابل تعویض هستند. در واقع، کارکنان خود را به‌عنوان یک کالا در نظر می‌گیرند و در صورتی که بتوانند شرایط خود را بهبود ببخشند، شغل خود را تغییر خواهند داد. هم‌چنین، کارفرما می‌تواند به‌علت عملکرد ضعیف، به همکاری با یک مستخدم پایان دهد. به‌همین ترتیب، کارکنان نیز می‌توانند برای دستیابی به حقوق و مزایای بیشتر، شغل خود را ترک نمایند، حتی اگر مدیران و همکاران خود را دوست داشته باشند. از آنجا که اعتماد، فاکتور مهمی در تصمیم‌گیری درباره‌ی استخدام کارکنان به‌شمار نمی‌رود، سیاست شرکت ممکن است از استخدام بستگان و حتی اخوت و یا ازدواج میان کارکنان، جلوگیری نماید. یکی از آگهی‌های بازرگانی برای یک مؤسسه‌ی مالی آمریکایی، مرد جوانی را نشان می‌دهد که درباره‌ی تغییر شغل با پدرش صحبت می‌کند. وی در ادامه درباره‌ی فرصت‌های این تغییر شغل و بهبود برنامه‌ی بازنشستگی با پدر صحبت می‌کند. در پاسخ، پدر این مرد جوان از تصمیم وی برای دستیابی به فرصت‌های

جدید و ترک موقعیت شغلی قبلی، حمایت می‌کند. وی می‌گوید، «شغل جدید عالی خواهد بود. همه چیز به‌خوبی پیش خواهد رفت.»

### متکی به حقایق، آمار و سایر جزئیات به عنوان شواهد پشتیبانی‌کننده

است: اعضای فرهنگ با زمینه‌ی پایین، تمایل دارند از حقایق، آمار و دیگر داده‌های قابل اطمینان در گزارش‌های تجاری، استفاده کنند. آن‌ها به به جای بینش درونی، به اعداد اعتماد بیشتری دارند. («اعداد هرگز دروغ نمی‌گویند»، ضرب‌المثل آمریکایی). آن‌ها حتی ممکن است به‌رغم وجود شرایط ویژه که نشان‌دهنده‌ی کاهش فروش است، به داده‌های آماری اعتماد کنند. گزارش‌ها، مملو از نمودار، تصاویر و نقل‌قول از متخصصان است و کم‌تر بر مفروضات و اظهارات شهودی تکیه دارد. انتظار آن‌ها از دیگران نیز، ارائه آمارهای جزئی و تحلیلی است.

### در نوشتن و گفتار از سبک مستقیم استفاده می‌کند: از دیگر ویژگی‌های

تاجرانی که در فرهنگ با زمینه‌ی پایین، بزرگ شده‌اند، صراحت در نوشتن و سخن گفتن است. آن‌ها ترجیح می‌دهند که مستقیم به نکته‌ی اصلی بپردازند. این کار به آن‌ها اجازه می‌دهد که براساس برنامه‌ی زمانی حرکت کنند و وظیفه‌ی خود را به پایان برسانند. بنابراین، افرادی که به فرهنگ با زمینه‌ی پایین، تعلق دارند در همان ابتدا علت تماس، ارسال نامه، ایمیل و ملاقات حضوری را بیان می‌کنند و در ادامه در صورت نیاز، به جزئیات می‌پردازند. حتی گزارش‌های تجاری طولانی نیز با مقدمه‌ای درباره‌ی خلاصه‌ی یافته‌ها، آغاز می‌شود.

### استدلال خطی را ترجیح می‌دهد: تجار متعلق به فرهنگ با زمینه‌ی پایین،

معمولاً استدلال خطی (علت و معلولی) را ترجیح می‌دهند. {روند فکری که به دنبال چرخه‌های شناخته شده یا پیشرفت گام به گام است و در آن، قبل از برداشتن گام دیگر، باید پاسخ به گام اول استخراج شود. به عبارت دیگر، برای حل مسأله، بر منطق، قانون، عقلانیت و یا دلیل پایدار تکیه دارد.} به‌عنوان مثال، آن‌ها ممکن است این استدلال را مطرح کنند که یک حساب خاص سوددهی ندارد (علت) و به این نتیجه برسند (معلول) که این حساب باید مورد بازبینی قرار گیرد. آن‌ها هم‌چنین انتظار دارند دیگر شرکای تجاری نیز از همین شیوه‌ی استدلال پیروی کنند. در واقع، بسیاری از افراد از وجود دیگر انواع استدلال متعجب می‌شوند. در فرهنگ‌های

زمینه‌ی پایین، عبارت «او برای رسیدن به این نتیجه از استدلال غیرخطی استفاده کرد» تعریف و تمجید محسوب نمی‌شود.

**به متن قرارداد، پایبند است:** اعضای فرهنگ با زمینه‌ی پایین، به‌ندرت بر مبنای قول و قرار شفاهی تجارت می‌کنند. حتی اگر رابطه‌ی بسیار خوبی با یک گروه تجاری داشته باشند؛ تا زمانی که وکلا سند مکتوبی را برای توافق و امضای تمامی تصمیم‌گیران، آماده نکرده‌اند، قرارداد نهایی نخواهد شد. اما پس از امضای طرفین، قرارداد پا برجا خواهد بود و در صورت بروز اختلاف، توسط دادگاه، اجراء خواهد شد.

با توجه به این که فرهنگ یهودی یکی از فرهنگ‌ها با زمینه‌ی پایین به‌شمار می‌رود، قواعد حقوقی در آن به‌دقت تنظیم می‌شود. ایلان رامون<sup>۱</sup>، فضانورد اسرائیلی قصد داشت برای یک سفر فضایی از طریق شاتل فضایی ایالات متحده آماده شود و به‌عنوان متخصص ظرفیت ترابری، در این سفر شرکت نماید. وی از رهبران یهودی درخواست کرد که زمان دقیق شروع و اتمام مراسم شابات را برای وی تعیین نمایند، تا آن را در فضا انجام دهد. این مراسم هفتگی از غروب جمعه تا غروب شنبه انجام می‌شود. گروهی از خاخام‌های یهودی درباره‌ی این مساله به بحث و بررسی پرداختند.

قبل از انجام سفر فضایی، سرهنگ رامون حکمی را دریافت کرد که زمان انجام مراسم در آن ذکر شده بود؛ براساس این حکم، وی باید مراسم را در منطقه‌ی زمانی شرقی انجام دهد، زیرا شاتل در این زمان حرکت خود را آغاز می‌کند. در فرهنگ یهودی با زمینه‌ی پایین، این نوع تصمیمات هرگز نباید براساس حدس و گمان انجام شود.

جدول صفحه‌ی بعد، تفاوت‌های اساسی میان فرهنگ‌ها با زمینه‌ی بالا و فرهنگ‌ها با زمینه‌ی پایین را خلاصه کرده است.

چارچوب اجتماعی: مشخصات فرهنگ با زمینه بالا و زمینه پایین	
فرهنگ با زمینه پایین	فرهنگ با زمینه بالا
بر ارتباطات صریح متکی است.	بر ارتباطات ضمنی متکی است.
بر ارتباطات کلامی تأکید می‌کند.	بر ارتباطات غیرکلامی تأکید دارد.
روابط را از وظایف جدا می‌کند.	روابط را بر وظایف ترجیح می‌دهد.
برابتکارها و تصمیم‌گیری‌های فردی تأکید دارد.	بر ابتکارها و تصمیم‌های جمعی تأکید می‌کند.
روابط میان کارفرما و مستخدم، مکانیکی است.	رابطه‌ی میان کارفرما و مستخدم، انسانی است.
بر حقایق و آمار متکی است.	بر اعتماد و بینش درونی متکی است.
در نوشتار و گفتار از روش مستقیم استفاده می‌کند.	در نوشتار و گفتار از سبک غیرمستقیم استفاده می‌کند.
استدلال خطی را ترجیح می‌دهد.	استدلال غیرمستقیم را ترجیح می‌دهد.
از متن قانون پیروی می‌کند.	به روح قانون پایبند است.
منبع: برگرفته از ادوارد هال	



### ۳. دستورالعمل‌ها: فرهنگ با زمینه بالا و پایین

هنگامی که به مشتریان و همکاران خود از منظر فرهنگ‌ها با زمینه‌ی بالا و زمینه‌ی پایین می‌اندیشیم، می‌توانیم یک زمینه‌ی مشترک برای ارتباط تجاری مؤثر پیدا کنیم. به‌عنوان مثال، اگر شما از یک فرهنگ با زمینه‌ی پایین آمده باشید و با فردی از فرهنگ با زمینه‌ی بالا همکاری می‌کنید، با انعطاف در سبک ارتباطی می‌توانید به نتیجه‌ی مورد نظر دست یابید. همان‌طور که برای نوشتن و یا سخن گفتن آماده می‌شوید، از توصیه‌های زیر پیروی کنید.

#### در زمان انجام فعالیت تجاری در یک فرهنگ با زمینه‌ی بالا:

- به‌یاد داشته باشید که اطلاعات زمینه‌ای (شکل‌دهنده یک رویداد، بیانیه و یا ایده) بسیار مهم است.
- نسبت به پیام‌های ضمنی که به دیگران ارسال و یا دریافت می‌کنید، آگاهی داشته باشید.
- قبل از تمرکز بر کارها، اقدام به توسعه روابط نمائید.
- این انتظار را داشته باشید که تصمیمات ممکن است با همکاری دیگران و به‌صورت جمعی اتخاذ شود.
- توجه داشته باشید که روابط میان مستخدم و کارفرما، رابطه‌ای انسانی است.
- انتظار تکیه بر اعتماد یا بینش درونی را داشته باشید.
- از روش غیرمستقیم در نوشتار و گفتار استفاده کنید.
- انتظار استدلال غیرخطی (و پیچیده) را داشته باشید.
- بپذیرید که قراردادهای ممکن است تغییر کنند.

#### در زمان انجام فعالیت تجاری در یک فرهنگ با زمینه‌ی پایین:

- به‌یاد داشته باشید که اطلاعات زمینه‌ای از اهمیت کم‌تری برخوردار است.
- انتظار تمرکز بر ارتباطات کلامی صریح و مستقیم را داشته باشید.
- بپذیرید که کار و روابط میان افراد، دو مقوله‌ی کاملاً جدا هستند.
- توجه داشته باشید که روابط میان مستخدم و کارفرما، کاملاً مکانیکی است.

- از ادعاهای متکی بر فکت‌ها و شواهد آماری حمایت کنید.
- از استدلال خطی (و گام به گام) استفاده کنید.
- انتظار داشته باشید که قراردادهای محکم و استوار باقی بمانند.

# **فصل سوم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. زمان خطی**
- ۲. زمان به عنوان پدیده‌ای انعطاف پذیر**
- ۳. زمان دایره‌ای**
- ۴. دستورالعمل‌ها**



## فصل سوم:

### زمان: خطی، انعطاف‌پذیر یا دایره‌ای؟

"کاری را که می‌توانید امروز انجام دهید، هرگز به فردا موکول نکنید."

(ضرب‌المثل انگلیسی)

"مردان خردمند هرگز عجله نمی‌کنند."

(ضرب‌المثل چینی)

زمان، مقوله‌ای مشترک برای تمامی انسان‌ها است - تمامی افراد در حال زندگی می‌کنند، گذشته را به یاد می‌آورند و به آینده می‌اندیشند - با این وجود، فرهنگ‌های مختلف، نگاهی متفاوت به زمان دارند. به‌عنوان مثال، علیرغم تعلق ایالات متحده و مکزیک به یک نیمکره و قاره، تجربیات و استفاده‌ی آن‌ها از زمان تا حدی متفاوت است که اغلب سبب بروز اختلاف میان مردمان دو کشور می‌شود. نگرش سوئیزی‌ها و آلمانی‌ها به زمان، شباهت اندکی با همسایگان آن‌ها در ایتالیا، اسپانیا و پرتغال دارد. از نظر انگلیسی‌ها، آینده رو به جلو حرکت می‌کند؛ در ماداگاسکار، به‌علت آن‌که آینده امری ناشناخته است، تصور می‌کنند آینده در پشت سر آن‌ها جریان دارد، یا از پشت سر آن‌ها، عبور می‌کند. برای روشن شدن این تفاوت‌ها، به بررسی سه جنبه‌ی مهم خواهیم پرداخت که فرهنگ‌ها براساس آن زمان را تعریف می‌کنند: فرهنگ‌هایی که نگاهی خطی<sup>۱</sup> و تک‌زمانه دارند، یک فعالیت اصلی را در هر زمان انجام می‌دهند؛ فرهنگ‌هایی که نگاه انعطاف‌پذیر<sup>۲</sup> نسبت به زمان دارند، چندین فعالیت را به‌طور هم‌زمان انجام می‌دهند؛ و فرهنگ‌هایی که نگاهی دایره‌ای<sup>۳</sup> (چرخشی یا تکرارشونده) به زمان دارند، اجازه می‌دهند پدیده‌ها به‌طور طبیعی اتفاق بیفتند.

---

1 . linear (monochromic) time

2 . Flexible Time

3 . Cyclical

## ۱. زمان خطی

"اگر دوست دارید به آرزوهای خود برسید، از خواب زیاد پرهیز کنید."  
(ضرب‌المثل ییدیش)<sup>۱</sup>

مردمان فرهنگ‌هایی که نگاهی خطی به زمان دارند، زمان را کالایی ارزشمند تلقی می‌کنند که باید به بهترین نحو مورد استفاده قرار گرفته و از هدر دادن آن اجتناب شود. آن‌ها ترجیح می‌دهند که در هر زمان بر یک فعالیت مشخص تمرکز کرده و کارها را براساس یک چارچوب زمانی مشخص انجام دهند؛ این روش به نظر آن‌ها شیوه‌ای مؤثر، منصفانه و دقیق برای سامان دادن به زندگی - و به‌خصوص - تجارت و کسب‌وکار است. مردم کشورهای انگلوساکسون، آلمان و کشورهای اسکاندیناوی، با رویکردی خطی نسبت به زمان، فعالیت می‌کنند؛ آن‌ها زمان را در واحدهای کوچک اندازه‌گیری کرده، برنامه‌ریزی را امری گرانبها دانسته و بر آینده تمرکز می‌کنند.

**اهمیت برنامه‌ها:** در فرهنگ‌هایی که زمان را به صورت خطی تعریف می‌کنند، برنامه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا امکان برنامه‌ریزی را فراهم کرده و از عدم قطعیت جلوگیری می‌کند. با توجه به این‌که این‌گونه فرهنگ‌ها از رویکرد علت‌ومعلولی برای فهم وقایع و واقعیت‌ها پیروی می‌کنند، برنامه‌ها، امری مقدس تلقی می‌شوند.

در این فرهنگ‌ها، قرار ملاقات، بسیار کوتاه (۱۵ تا ۳۰ دقیقه) است؛ به‌همین دلیل و به‌علت اثرگذاری بر ملاقات‌های دیگر، تأخیر، امری ناپسندیده است. آن‌ها وقت‌شناسی را ارزشمند و سرعت عمل را نوعی حسن نیت تلقی می‌کنند. این فرهنگ‌ها کاملاً با ایجاد وقفه در روند کار، مخالف بوده و انتظار دارند که افراد تمرکز خود را کاملاً به فعالیت موردنظر اختصاص دهند؛ آن‌ها تعهد کامل به وظایف را نوعی صرفه‌جویی در وقت قلمداد کرده و انجام دو کار به‌صورت همزمان (مانند تماس تلفنی و یا پاسخ دادن به پیام‌ها در طول جلسات) را بی‌احترامی می‌دانند.

(نام زبانی است که نزدیک به هزار سال، زبان مادری جوامع یهودی اشکنازی در اروپای شرقی بوده است). Yiddish. 1

والتر هابرز<sup>۱</sup> سال‌های زیادی را به‌عنوان تاجر کالا در روتردام<sup>۲</sup> فعالیت کرده است. در یک سفر کاری به میلان، تقریباً دو ساعت منتظر قرار ۱۰ صبح خود بود. هنگامی که خریدار ایتالیایی سرانجام به ملاقات او آمد، وقت ناهار فرا رسیده بود. دو ساعت بعد از ناهار، آن دو، دوباره به طرف دفتر برای ملاقات برگشتند. در این زمان هابرز از درون کاملاً خشمگین بود، زیرا ملاقات بعدازظهر خود را از دست می‌داد. با توجه به سفرهای متعدد می‌دانست که اهالی مدیترانه دیدگاه متفاوتی نسبت به زمان دارند، اما این اولین بار بود که با این شرایط روبه‌رو می‌شد. با وجود این که هابرز معامله را انجام داد، قسم خورد که دیگر اجازه ندهد وقتش به این شکل هدر رود. با وجود این، خریدار اهل میلان، هرگز متوجه این مشکل نشد و فکر می‌کرد معامله‌ای کامل داشته است.

**تمرکز بر آینده:** مردم فرهنگ‌های خطی، چنان برای زمان ارزش قائل هستند که برای انجام کارهای بیشتر در طول روز، به مطالعه‌ی مدیریت زمان می‌پردازند؛ مساله‌ای که در فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر، چندوظیفه‌ای و رابطه‌گرا، بی‌معنا و در فرهنگ‌هایی با نگاه دایره‌ای به زمان، انجام‌ناپذیر به نظر می‌رسید. اعتقاد فرهنگ‌های خطی به آینده، تزلزل‌ناپذیر است؛ براساس نگاه فرهنگ خطی، می‌توان در آینده به کسب تخصص و دانش بیشتری درباره‌ی کنترل زمان دست یافت. این فرهنگ‌ها هم‌چنین نگاه مثبتی به تغییر دارند.

رانا راکش<sup>۳</sup>، یکی از بومیان هند برای مدیریت فروش یک شرکت بین‌المللی رایانه، به نیویورک مهاجرت کرد. او به زبان انگلیسی و سه زبان دیگر مسلط بود و به‌خوبی در زمینه‌ی مدیریت و فروش، آموزش دیده بود. با این وجود، خانم راکش پس از گذشت چندماه از فعالیت در محیط جدید، به‌شدت ناراضی بود. وی از این موضوع شکایت می‌کرد که «تمام کاری که این افراد انجام می‌دهند، عجله برای انجام سریع برنامه‌هایی است که در دست دارند.»

اما مدیر خانم راکش از مساله‌ی دیگری نگران بود. وی از این موضوع گلایه داشت که خانم راکش زمان زیادی برای انجام وظایف محوله صرف می‌کند. در واقع،

---

1. Walther Habers  
2 . Rotterdam  
3. Rana Rakesh

مدیر خانم راکش او را فردی شلخته و نامنظم در انجام کار توصیف می‌کرد. لذا راه‌حل مدیر برای خانم راکش، ثبت نام در دوره‌های مدیریت زمان، بود؛ اما خانم راکش در پاسخ از سمت خود استعفا داد.

**اندازه‌گیری زمان در واحدهای کوچک:** فرهنگ‌هایی که رویکردی خطی به زمان دارند (فرهنگ‌هایی مانند ایالات متحده، سوئیس، آلمان، بریتانیا، هلند، اتریش و کشورهای اسکاندیناوی) زمان را در بازه‌های نسبتاً کوتاه اندازه‌گیری می‌کنند: دقیق، ساعت‌ها و روزها؛ برنامه‌ریزی برای کوتاه‌مدت؛ و گزارش درآمدها و سود در فواصل سه ماهه و یک ساله.

**ضرب‌المثل‌های مرتبط با زمان:** زبان فرهنگ‌هایی که نگاهی خطی به زمان دارند، مملو از عباراتی است که زمان را یک دارایی گران‌بها معرفی می‌کنند: «وقت، پول است. در زمان صرفه‌جویی کنید. وقت را هدر ندهید. از زمان عاقلانه استفاده کنید. کرم نصیب اولین پرنده می‌شود.» (ایالات متحده)؛ «کسی که تعلل کند، بازنده خواهد بود. تا آهن داغ است چکش کاری کن. بخیه‌ی به‌موقع (حل فوری مشکل)، جان ۹ نفر را نجات خواهد داد.» (انگلستان)؛ «زمان، همه‌چیز است.» (شعار تبلیغاتی هواپیمایی سوئیس)؛ *Überpunktlich* (عبارات آلمانی برای سر وقت بودن و وقت‌شناسی بیش از حد)؛ «هدر دادن زمان، نوعی دزدی از خود است.» (استونی)؛ «اگر یک ساعت از صبح را از دست بدهی، تمام روز باید به‌دنبال آن بدوی» ضرب‌المثل ییدیش).



## ۲. زمان به‌عنوان پدیده‌ای انعطاف‌پذیر

**" زمان، ارباب کسانی است که هیچ اربابی ندارند. "**  
(ضرب‌المثل عربی)

برخلاف فرهنگ‌های خطی، فرهنگ‌هایی که نگاهی انعطاف‌پذیر به مساله‌ی زمان دارند، تمایلی به اندازه‌گیری و کنترل سخت‌گیرانه‌ی زمان ندارند. اهالی اروپای جنوبی، فرهنگ‌های مدیترانه‌ای و فرهنگ‌های آمریکای مرکزی و جنوبی، نگاهی انعطاف‌پذیر نسبت به زمان دارند. از وقفه در انجام کارها استقبال می‌شود، انجام وظایف چندگانه و یا انجام کار به صورت گروهی از قواعد این گونه فرهنگ‌ها به‌شمار می‌رود و روابط بر جداول زمانی اولویت دارند. در صورتی که برنامه‌ها، سبب قطع گفتگوها و تعاملات انسانی شود، اغلب ایتالیایی‌ها، اسپانیایی‌ها، پرتغالی‌ها، یونانی‌ها، اعراب و لاتین تبارها به گذر زمان توجهی نمی‌کنند.

پرونده‌ی کارکنان بسیاری از شرکت‌های آمریکایی، مملو از داستان‌هایی است که نشان می‌دهد بسیاری از لاتین تبارها و اهالی کارائیب به دلیل تعهد به انجام وظایف خانوادگی، شغل خود را از دست داده‌اند. این مسئله برای این فرهنگ‌ها غیرقابل باور است که کسب‌وکار و تجارت بر حضور در جشن تولد فرزند و یا دیدار با برادر، اولویت دارد. نگرش غالب این است که «من همیشه می‌توانم شغل دیگری پیدا کنم، اما من فقط یک برادر دارم.»

**تأکید بر روابط:** در فرهنگ‌هایی که نگاه انعطاف‌پذیر نسبت به زمان دارند، برنامه‌ها اهمیت کم‌تری در مقایسه با احساسات انسانی دارند. هنگامی که مردم و روابط میان آن‌ها، نیازمند توجه و مراقبت است، زمان یک پدیده‌ی ذهنی خواهد بود که می‌توان آن را دستکاری کرد و بسط داد. ملاقات‌ها به دلیل برنامه‌های اختیاری تنظیم شده دیگر، با عجله و به صورت کوتاه برگزار نخواهد شد. زمان یک منبع بی‌پایان است؛ ارتباطات براساس زمان تنظیم نمی‌شود.

جان لار<sup>۱</sup>، منتقد سینما در مقاله‌ی اخیر خود در نیویورکر<sup>۲</sup> درباره‌ی میرا نایرا<sup>۳</sup>، کارگردان فیلم عروسی مانسون، توانایی نایر در انجام وظایف چندگانه همزمان با انجام وظایف خانوادگی را چنین توصیف می‌کند: «نایر روز آخر فیلم‌برداری را به نوعی گردش خانوادگی بزرگ تبدیل کرد. نایر علاوه بر مدیریت فیلم‌برداری و گروه، با خوشحالی در حال سرگرم کردن پسر خود، لیدیا پیلچر و پسر بچه‌ی ۷ ساله‌اش و تارا پوروالا و پسران جوانش بود که از بومبای<sup>۴</sup> برای دیدار او آمده بودند. این ازدحام زیاد، نه تنها حواس نایرا را پرت نکرد، بلکه بر تمرکز او نیز افزود. نگاه او به روابط و ارتباطات خانواده‌محور است. وی تنها یک وظیفه را در زمانی مشخص انجام نمی‌دهد؛ بلکه به گفته‌ی همسرش، نایرا، گروه‌های متعددی را برای انجام کارها تشکیل می‌دهد.

**تمرکز بر زمان حال:** مردم در فرهنگ‌های با نگاه منعطف نسبت به زمان، بیشتر از آینده (فرهنگ‌های خطی) و یا گذشته (فرهنگ‌های دایره‌ای و غیرخطی) بر زمان حال تمرکز دارند. این بدین معنی نیست که آن‌ها به گذشته و یا آینده باور ندارند؛ بلکه کاملاً متمایل به زندگی در زمان حال هستند.

آدو فالارین آپاتا<sup>۵</sup>، یک آمریکایی نیجریه‌ای تبار، در محل کار خود در شرکت توسعه‌ی فناوری در لس آنجلس، دوستان زیادی داشت. به گفته‌ی یکی از همکاران او، «آدو، ما را در لحظه متمرکز نگه می‌دارد. ما آنقدر به ضرب‌العجل‌ها توجه داریم که بعضی اوقات فراموش می‌کنیم از کار خود لذت ببریم، اما آدو به ما یادآوری می‌کند که راحت باشیم و از کنار یکدیگر بودن و شغل خود لذت ببریم.»

**عدم تمایل به اندازه‌گیری:** به‌رغم تبحر مردم فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر در تجارت، بسیاری از آن‌ها، اندازه‌گیری زمان و درآمدها را به‌شکلی که در فرهنگ‌های خطی انجام می‌شود، خسته‌کننده و غیرضروری می‌دانند. اما هنگامی که مجبور به

1. John Lahr

2. New Yorker

3. Mira Nair

4. Bombay

5. Adofalarin Apata

این کار شوند، خود را با شرایط احتمالی تجارت همراه می‌کنند، اما با علاقه این محاسبات را انجام نمی‌دهند.

**ضرب‌المثل‌های مرتبط با زمان:** نگرش مشهور اسپانیایی به زمان «*mañana*» (آینده، اغلب تکرار شونده و نامحدود است)، تکرار زیاد عبارت «انشالله» (اگر خداوند اراده کند) توسط عرب‌ها، مفهوم "*bahala na*" در زبان فلیپینی به معنای (پذیرش آنچه که اتفاق می‌افتد {هرچه پیش آید خوش آید})، ضرب‌المثل ترکی، «هر آنچه که سریع آتش بگیرد، زودتر نیز خاموش می‌شود»، ضرب‌المثل مغولستانی، «سود، همیشه با تاخیر همراه است» و ضرب‌المثل ایتالیایی «حالا که خانه در آتش می‌سوزد، بیایید خود را گرم کنیم» {یعنی از یک موقعیت بد، بهترین استفاده را کردن} از جمله گفته‌هایی هستند که واقعیت پیروی انسان از زمان را نشان می‌دهند.

یک مهندس عمران آمریکایی به نام سام، در هنگام اقامت در عربستان سعودی، چیزهای زیادی درباره‌ی تفاوت نگرش به زمان آموخت. در شرکت نفت آمریکایی که کار می‌کرد، مهندسان عرب زیادی بودند. «وقتی من برنامه‌های زمانی را تعیین می‌کردم، آن‌ها موافقت می‌کردند؛ اما هنگامی که مهلت مقرر فرا می‌رسید، همواره با تأخیر مواجه می‌شدیم. هیچ‌کس به‌جز من از این مسئله ناراحت نمی‌شد. با بسیاری از همکارانم درباره‌ی این مسئله صحبت کردم، اما همه‌ی آن‌ها معتقد بودند که این تأخیر، موضوع مهمی نیست. آن‌ها ادعا می‌کردند که تفاوتی میان نگرش آن‌ها نسبت به انجام پروژه‌ها وجود ندارد و پروژها به موقع به خواست خدا تمام خواهند شد. "خواست خدا مهم است"»

## ۳. زمان دایره‌ای

" با گذشت زمان و صبر، برگ توت به یک لباس ابریشمی تبدیل می‌شود. "  
(ضرب‌المثل چینی)

هر دو فرهنگ خطی و انعطاف‌پذیر، بر این باورند که علی‌رغم اتخاذ شیوه‌های متفاوت، زمان را مدیریت و کنترل می‌کنند. اما در فرهنگ دایره‌ای، این زمان است که زندگی را مدیریت می‌کند و انسان باید خود را با آن سازگار نماید. در این فرهنگ‌ها، دیدگاه‌ها نسبت به زمان، خطی و فردمحور نیست، بلکه زمان پدیده‌ای چرخشی، دورانی و تکرارشونده است. شروع و پایانی ندارد، مدام تکرار می‌شود و از بین نمی‌رود. انسان زمان را کنترل نمی‌کند؛ بلکه چرخه‌ی زندگی، انسان‌ها را کنترل می‌کند و آن‌ها باید با طبیعت همراه بوده و از الگوهای چرخشی زندگی پیروی کنند. فرهنگ‌های آسیایی، آفریقایی و فرهنگ‌های بومیان آمریکا، از جمله‌ی فرهنگ‌های دایره‌ای به‌شمار می‌روند.

تاتسو یوشیدا<sup>۱</sup>، مدیر سابق بانک صنعتی ژاپن، به‌وضوح به تفاوت میان زمان خطی و دایره‌ای اشاره کرده است. یوشیدا در مصاحبه با نشریه‌ی نیشنز بیزینس<sup>۲</sup>، به این موضوع اشاره می‌کند که فرهنگ تجاری در غرب همانند شکار کردن است، در حالی که تجارت در ژاپن بیشتر شبیه کاشت برنج می‌باشد و نگاهی بلندمدت دارد؛ اما، کسب‌وکارهای آمریکایی بر کسب سود فوری تمرکز دارند.

**درک پیوندها:** فرهنگ‌هایی که رویکردی چرخشی و دورانی نسبت به زمان دارند، تلاش می‌کنند پیوندها و ارتباطات را درک کنند. پیوندها، نشانگر کلیت زندگی هستند و به تضادها و تناقض‌ها، امکان وجود می‌دهند. فرهنگ‌های چرخشی و دایره‌ای بر این باورند که منطق، امری خطی (علت و معلولی) و مردم‌محور نیست، بلکه وحدت تجربه انسان را با کل زندگی، طبیعت و هستی به تصویر می‌کشد.

---

1. Tatsuo Yoshida  
2. Nation's Business

در فرهنگ ماسای<sup>۱</sup> یک فرهنگ کوچ‌نشین در کنیا<sup>۲</sup> - زمان به دقایق و ساعت‌ها تقسیم نمی‌شود و به جای آن، برنامه‌ی زمانی براساس طلوع و غروب خورشید و غذا دادن به احشام تنظیم می‌شود. روز عادی ماسایی، قبل از طلوع خورشید آغاز می‌شود؛ هنگامی که احشام برای نوشیدن آب به رودخانه می‌روند. این مدت، به دلیل رنگ طلوع آفتاب "دوره قرمز خون" نامیده می‌شود. بعد از ظهر نیز با کوتاه شدن سایه‌ها فرا می‌رسد. فصل‌ها و ماه‌ها با بارش باران تعیین می‌شوند - یک ماه تا زمانی که بارش ادامه دارد، طول می‌کشید و ماه جدید تا زمانی که بارش به پایان نرسیده، آغاز نخواهد شد. (برگرفته از: نیولپ<sup>۳</sup>، ارتباطات میان‌فرهنگی: یک رویکرد زمینه‌ای)<sup>۴</sup>

**تصمیم‌گیری:** در فرهنگ‌هایی که نگاهی چرخشی به زمان دارند، تصمیمات تجاری به‌شیوه‌ای متفاوت اتخاذ می‌شوند. تصمیمات به‌سرعت و به صورت جداگانه اتخاذ نمی‌شوند، بلکه، براساس مزیت کنونی آن‌ها، نیم‌نگاهی به گذشته، توجه به بافت زمینه‌ای و به صورت بلندمدت اتخاذ می‌شوند. برخلاف فرهنگ خطی که گذشت زمان بدون تصمیم و عمل، اتلاف وقت محسوب می‌شود، در فرهنگ دایره‌ای، زمان بارها در یک چرخه تکرار می‌گردد. همان فرصت‌ها بار دیگر در اختیار افراد قرار می‌گیرد، وقتی که آن‌ها با سپری کردن روزها، هفته‌ها و ماه‌ها بزرگ‌تر و داناتر می‌شوند. تصمیم‌گیری و مواجهه با مشکلات در بسیاری از فرهنگ‌های دایره‌ای، بلافاصله و به‌شیوه‌ای ساختارمند و منظم نیست؛ بلکه آن‌ها قبل از ایجاد تعهد، زمان مناسبی را به اندیشیدن و تأمل درباره‌ی ارتباط میان حقایق و روابط، اختصاص می‌دهند.

تام باتون<sup>۵</sup>، معاون فروش یکی از شرکت‌های پشتیبانی نرم‌افزاری در ایالات متحده، مشتاق بود تا پیشنهادی برای ارتقای شغلی به یینگ‌زی<sup>۶</sup> ارائه کند. پس از موافقت مدیر ارشد شرکت با این پیشنهاد، با یینگ‌زی برای توضیح مسئولیت‌های سمت جدیدش ملاقات کرد. تام انتظار داشت که یینگ‌زی با شنیدن این پیشنهاد

- 
1. The Masai
  2. Kenya
  3. Neuliep
  4. Intercultural Communication: A Contextual Approach
  5. Tom Batton
  6. Ying Zi

بسیار هیجان زده شود، اما یینگ چند ثانیه سکوت کرد و برای بررسی این پیشنهاد دو هفته زمان خواست. تام با تعجب گفت، «خیر، لازم است که ظرف ۲۴ ساعت از تصمیم شما مطلع شوم.»

یینگ این موضوع را با یکی از مشاوران خود در شرکت در میان گذاشت. «چگونه از من انتظار دارد که درباره‌ی چنین مسأله‌ی مهمی، یک روزه تصمیم بگیرم؟» برای فکر کردن به این مسأله نیاز به زمان دارم. در واقع، می‌خواستم چندماه برای تصمیم‌گیری درخواست کنم، اما می‌دانستم این کار غیرممکن است.» مشاور یینگ از تام خواست که زمان بیشتری به او بدهد و یینگ را تشویق کرد تا سریع‌تر تصمیم‌گیری کند، زیرا در ایالات متحده «وقت، سرمایه است.»

**روابط خارجی:** به‌رغم این‌که مردمان فرهنگ‌های دایره‌ای، ارزش زمان را درک کرده و وقت‌شناسی را ارزش تلقی می‌کنند، این مسأله بیشتر به ادب و نزاکت مربوط است و بر سرعت واقعی انجام کارها تأثیر چندانی نخواهد داشت. زمان زیادی برای بررسی چندباره‌ی جزئیات معامله و توسعه روابط شخصی اختصاص می‌یابد. مسأله‌ی مهم در این میان حفظ روابط است؛ تجارت با میزانی از نزدیکی، حس اعتماد مشترک، ارتباط و پیوند تسهیل می‌شود که بر قراردادهای کنونی و معاملات آتی، تأثیرگذار خواهد بود.

**تمرکز بر گذشته:** مردم در فرهنگ‌های دایره‌ای، توجه زیادی به گذشته دارند زیرا معتقدند که می‌توانند پیوندها و ارتباطات زیادی را در آنجا پیدا کنند. از آنجا که این فرهنگ‌ها بر وحدت تجربه‌ی انسانی با کلیت زندگی تمرکز دارند، برنامه‌ریزی به‌صورت بلندمدت (برای دهه‌ها) خواهد بود و درآمد هر سهم یا میزان درآمد در هر فصل از اهمیت کم‌تری نسبت به ایجاد روابط منصفانه برخوردار است.

یکی از مشاوران مدیریتی در هنگ‌کنگ گزارش کرده است که مفهوم برنامه‌ریزی برای کوتاه‌مدت، برای صاحبان کسب‌وکار در هنگ‌کنگ، تقریباً مفهومی ناآشنا است. «من به‌طور پیوسته با برنامه‌هایی مواجه می‌شدم که با این مقدمه آغاز شده بود: شرکت من در زمان نوه‌هایم.»

**عبارات مرتبط با زمان:** کلماتی که نگاهی دایره‌ای و چرخشی به زمان دارند، در زبان‌های چینی تبتی به‌وفور یافت می‌شود: چینی‌ها از عبارت‌هایی مانند «wa»

فصل سوم: زمان: خطی، انعطاف‌پذیر یا دایره‌ای؟ > ۹۵

(هماهنگی)، «han xu» (ارتباطات ضمنی)، «gan qing» (مجموعه‌ای چندبعدی از احساسات رابطه‌ای) و «ting» (شنیدن با گوش‌ها، چشم‌ها و قلب) استفاده می‌کنند؛ کره‌ای‌ها مفهوم «nunchi» (نوعی احساس که می‌توان از طریق آن فهمید دیگران چه زمانی خوشنود می‌شوند) را نوعی ارزش می‌دانند. تفاوت‌های کلیدی در نگاه فرهنگ‌های مختلف نسبت به زمان در جدول زیر خلاصه شده است.

نگاه فرهنگ‌ها نسبت به زمان			
چرخشی (ادواری)	انعطاف‌پذیر	خطی	
چرخشی و تکرار شونده	روان و انعطاف‌پذیر	کالایی که باید حفظ، مصرف و یا تلف شود.	نگرش نسبت به زمان
انجام کارها با اختصاص زمان بسیار برای تأمل و اندیشیدن به موضوع	انجام چندین کار به‌طور هم‌زمان	انجام به‌ترتیب وظایف	انجام وظیفه
نگاه بلندمدت نسبت به انجام کارها و روابط	توجه به تقویت روابطی که در انجام کارها اهمیت دارند.	تلاش برای انجام وظایف در یک چارچوب زمانی مشخص	وظیفه در برابر روابط
تمرکز بر اهداف بلندمدت در کار و روابط	نگاهی یکسان به کار، خانواده و زندگی اجتماعی	تمایز زندگی شغلی از خانواده و زندگی اجتماعی	کار در برابر روابط
باور به اینکه زندگی، زمان را کنترل می‌کند.	واکنش براساس نحوه بروز اتفاقات روزانه	کنترل زمان از طریق برنامه سخت‌گیرانه برای ملاقات‌ها	منشأ کنترل
گذشته	زمان حال	آینده	تمرکز بر...

#### ۴. دستورالعمل‌ها: نگرش‌ها به زمان

به‌رغم تأثیر فناوری‌های جدید رسانه‌ای بر دیدگاه ما نسبت به زمان (مانند: پست الکترونیکی، وبلاگ‌ها، ارسال پیام کوتاه، توئیتر و فیلم‌های آن‌لاین)، تفاوت‌های فرهنگی هم‌چنان اهمیت دارند، زیرا بر رویکرد ما نسبت به زمان و بر یکدیگر تأثیرگذار هستند. به‌عنوان مثال، مدیری که نگاهی خطی به زمان دارد و بر آینده متمرکز است، نگاه متفاوتی به شریک تجاری خود دارد که از فرهنگ ادواری و گذشته محور می‌آید؛ این مدیر شریک تجاری خود را تا حدی وابسته به سنت‌ها می‌داند که امکان حرکت براساس شرایط جدید زمانی را ندارد. در مقابل، تاجری که از یک فرهنگ انعطاف‌پذیر می‌آید، ممکن است همکاران خود را که به یک فرهنگ خطی تعلق دارند، برده‌ی کارآمدی و مادی‌گرایی بدانند که توانایی لذت بردن از زندگی، درک فرهنگ و ایجاد یک رابطه‌ی واقعی را ندارند.

این مسئله ما را به کجا می‌رساند؟ چگونه باید با مردمانی که به شکلی متفاوت، زمان را اندازه‌گیری می‌کنند؛ دادوستد کرد؟

از آنجا که تجارت به هماهنگی خاصی از برنامه‌ها و اهداف نیاز دارد، بیشتر فرهنگ‌ها به مفهوم خطی زمان اجازه می‌دهند تا حدی بر مناسبات تجاری حاکم شود. اما درک شما از اینکه باورهای اساسی آن‌ها در مورد "بهترین" روش استفاده از زمان کاملاً متفاوت است، به شما امکان می‌دهد با حساسیت بیشتری اقدام به برقراری رابطه نمایید. دستورالعمل‌های زیر به شما در این زمینه کمک می‌کند.

#### هنگام انجام تجارت در فرهنگ‌های خطی:

- به برنامه‌ها احترام بگذارید. در قرار ملاقات‌های کاری سریع باشید و به‌یاد داشته باشید که زمان کوتاهی برای بیان نظرات خود در اختیار دارید. اغلب تجار در فرهنگ‌های خطی، روزهای خود را به بخش‌های ۱۵ تا ۳۰ دقیقه‌ای تقسیم می‌کنند.
- بر جلسه تمرکز کنید. به تلفن همراه خود پاسخ ندهید؛ یا به‌کار دیگری مشغول نشوید. به‌یاد داشته باشید که مردمان فرهنگ‌های خطی، انتظار دارند



که توجه کامل شما معطوف به کار باشد و انجام چندکار به‌طور هم‌زمان را نوعی بی‌احترامی تلقی می‌کنند.

- اهداف کوتاه‌مدت داشته باشید. تجار فرهنگ‌های خطی انتظار ارائه‌ی داده‌ها و تحلیل‌هایی را دارند که به دستاوردها و مسائل فوری و یا آینده نزدیک، بپردازد.

### هنگام انجام تجارت در فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر:

- مسائل را غیرشخصی تلقی کنید. تأخیر را به‌عنوان بی‌احترامی به‌خود یا نبود تعهد به اهداف کاری تفسیر نکنید. آگاه باشید که اهداف کاری ممکن است تحت تأثیر نگرانی‌های خانوادگی و دیگر روابط، قرار گیرد.
- وقت کافی برای ملاقات‌ها در نظر بگیرید. ایجاد انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، در کاهش رنجش‌های دو طرف مؤثر خواهد بود؛ «از ساعت ۱۱ تا ۱۱:۳۰ در دفتر کار شما منتظر خواهیم بود» یا «از ساعت ۹ تا ۱۰ در هتل، منتظر تماس شما خواهیم بود».
- انتظارات را توضیح دهید. پرسیدن این سؤال به‌طور روزافزونی قابل پذیرش می‌شود: «ساعت ۱۲ به‌وقت آمریکا یا مکزیک؟» تا زمان واقعی و دقیق شروع ملاقات یا یک رویداد اجتماعی مدنظر تعیین شود.
- با در نظر گرفتن یک زمان اضافه از تعیین مهلت‌های سخت‌گیرانه خودداری کنید. می‌توان زمان مورد نظر را به این شکل مشخص کرد: «تاریخ تحویل بین چهارشنبه و جمعه خواهد بود» یا «قرارداد باید در سه‌ماهه‌ی دوم سال ۲۰۰۳ به‌پایان برسد».

### هنگام انجام فعالیت تجاری در فرهنگ‌های دایره‌ای:

- وقت‌شناس باشید. در ملاقات‌ها سروقت حاضر شوید و به‌یاد داشته باشید که تأخیر یک نقض بنیادی محسوب می‌شود و نوعی بی‌ادبی و بی‌احترامی تعبیر می‌شود.

- *زمان دیدارهای رو در رو را به حداکثر برسانید.* برای ایجاد روابط، زمان کافی اختصاص دهید و به یاد داشته باشید که تعامل حضوری بر ارتباطات الکترونیکی و نوشتاری الویت دارد.
- *صبور باشید.* در فرهنگ‌های چرخشی، اطلاعات به آرامی پردازش می‌شود و نباید عجله کرد. منطبق آن‌ها ممکن است شبیه شما نباشد؛ آن‌ها به دنبال پیوندها بوده و توجه زیادی به فضا و دریافت درونی دارند.
- *میزان راحتی/افراد را بررسی کنید.* به یاد داشته باشید از آنجا که فرهنگ‌های چرخشی به طور غیرمستقیم اقدام به برقراری ارتباط می‌کنند، رفتارهای غیرکلامی آن‌ها ممکن است اطلاعات مورد نیاز را در اختیار ما قرار دهد. به منظور بررسی میزان راحتی، می‌توانید از جملات یا سؤالاتی که از نظر برخی فرهنگ‌ها حساس فرض می‌شود، استفاده کنید: «چهره‌ی خسته‌ی شما نشان می‌دهد که نیاز به استراحت دارید؛ آیا درست متوجه شدم؟»

# **فصل چهارم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی**
- ۲. فرهنگ‌های دموکراتیک**
- ۳. نشانه‌ها و نمادهای قدرت**
- ۴. دستورالعمل‌ها**



## فصل چهارم:

### قدرت: سلسله مراتبی یا دموکراتیک؟

"برابری تنها در قبرستان یافت می‌شود."  
(ضرب‌المثل آلمانی)

"رهبر خوب همانند بارانی است که اقیانوس را آرام می‌کند."  
(ضرب‌المثل رایج در هاوایی)

نگاه به قدرت در فرهنگ‌های مختلف، به‌طور گسترده‌ای متفاوت است و قدرت به‌شیوه‌های متعددی بر ارتباطات تأثیرگذار است. یکی از رویکردهای موجود در ارتباط با قدرت، نگاه‌گیریت هافستد<sup>۱</sup> است که آن را «فاصله‌ی قدرت»<sup>۲</sup> توصیف کرده است. فاصله‌ی ارتباطی میان قدرتمندترین و ناتوان‌ترین افراد در یک جامعه. در فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت در آن‌ها زیاد است، ارتباطات محدود بوده و از رأس هرم سلسله‌مراتب موجود در جامعه نشأت می‌گیرد. در واقع، فاصله‌ی زیاد در قدرت نشان می‌دهد که ارتباطات ابزاری کنترل‌شده برای حمایت و حفظ سلسله‌مراتب است. در این گونه فرهنگ‌ها، ارتباطات میان افراد و شرکت‌ها از طریق یک واسطه‌ی آگاه انجام می‌شود که از جایگاه مناسب در سلسله‌مراتب قدرت برخوردار است.

---

1. Geert Hofstede  
2. power distance

در فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت در آن‌ها کم است، فاصله‌ی میان افراد دارای قدرت بیشتر و افراد فاقد قدرت، کم‌تر است و ارتباطات هم به صورت عمودی و از بالا به پائین و هم در سطوح پایین جریان دارد.

نظریه‌ی هافستد می‌تواند کنترل و جریان اطلاعات را روشن‌تر نماید. جدول زیر، نتایج مطالعه‌ی هافستد

کشورهای مختلف با فاصله‌ی زیاد و کم قدرت (مقیاس اندازه‌گیری ۱۰۰)		
مقدار بالا، نشان‌دهنده‌ی فاصله‌ی زیاد قدرت است.		
مقدار پائین، نشان‌دهنده‌ی فاصله‌ی کم قدرت است.		
فیلیپین (۹۴)	مکزیک (۸۱)	
هند (۷۷)	سنگاپور (۷۴)	برزیل (۶۹)
هنگ‌کنگ (۶۸)	فرانسه (۶۸)	کلمبیا (۶۷)
ترکیه (۶۶)	بلژیک (۶۵)	پرو (۶۴)
تایلند (۶۴)	شیلی (۶۳)	پرتغال (۶۳)
یونان (۶۰)	ایران (۵۸)	تایوان (۵۸)
اسپانیا (۵۷)	پاکستان (۵۵)	ژاپن (۵۴)
ایتالیا (۵۰)	آفریقای جنوبی (۴۹)	آرژانتین (۴۹)
ایالات متحده (۴۰)	کانادا (۳۹)	هلند (۳۸)
استرالیا (۳۶)	آلمان (۳۵)	بریتانیای کبیر (۳۵)
سوئیس (۳۴)	فنلاند (۳۳)	نروژ (۳۱)
سوئد (۳۱)	ایرلند (۲۸)	نیوزلند (۲۲)
دانمارک (۱۸)	اسرائیل (۱۳)	اتریش (۱۱)

\* درباره‌ی کارمندان یک شرکت‌های چندملیتی را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

حتی اگر یافته‌های هافستد، نیازمند بررسی مجدد باشد، این مفهوم به اندازه کافی متقاعدکننده است. همگی ما با سازمان‌هایی آشنا هستیم که فاصله‌ی قدرت در آن‌ها زیاد و یا کم است؛ سازمان‌های نظامی، دولتی، شرکت‌های چندملیتی،

## فصل چهارم: قدرت: سلسله مراتبی یا دموکراتیک؟ > ۱۰۳

منطقه‌ای و یا مختص یک کشور خاص از جمله‌ی این سازمان‌ها هستند. این آگاهی به ما در برقراری ارتباطات مؤثر با این گونه نهادها کمک می‌کند.

فرهنگ‌های با فاصله‌ی زیاد قدرت، تمایل به ساختارهایی با سلسله‌مراتب شدید قدرت دارند؛ در مقابل، فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت در آنها کم‌تر است، از ساختارهای اجتماعی دموکراتیک‌تری برخوردارند. در دو بخش بعدی این فصل، به بررسی فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و دموکراتیک خواهیم پرداخت.

## ۱. فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی

یکی از راه‌های تضمین قدرت در یک سازمان، ایجاد سلسله‌مراتب مشخص است. از جمله درس‌هایی که تاجران آمریکایی در برقراری ارتباط با فرهنگ‌های متخلف می‌آموزند این است که الگوهای سازمانی نسبتاً دموکراتیک در اغلب کسب‌وکارهای آمریکایی می‌تواند در هنگام برقراری ارتباط با کشورهایی که دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی هستند؛ چالش‌هایی را به‌وجود آورد.

یک گروه آمریکایی که تمامی بخش‌های صنعت کشاورزی را نمایندگی می‌کرد برای ارتقای روابط تجاری به چهار کشور آسیایی سفر کرد. این گروه شامل پرورش‌دهندگان، تولیدکنندگان، پردازشگران و پژوهشگران می‌شد. یک چالش ارتباطی در اولین مقصد گروه در کیوتوی ژاپن اتفاق افتاد. تاجران و نمایندگان دولت ژاپن که گروه آمریکایی را در اتاق کنفرانس ملاقات می‌کردند، این سؤال را پرسیدند که «رئیس شما چه کسی است؟» آمریکایی‌ها در اولین واکنش به این سؤال خندیدند. تمامی آن‌ها مدیر یکی از بخش‌های صنعت کشاورزی بودند و هیچ‌یک از افراد بر دیگران ارجحیتی نداشت.

پس از ملاقات نسبتاً ناموفق در کیوتو، آمریکایی‌ها در مقصد بعدی (توکیو) از سفارت خود تقاضای کمک کردند. در آنجا بود که فهمیدند ژاپنی‌ها سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه در سازمان‌های خود را ترجیح می‌دهند و میزان پیشرفت در مشاغل دولتی و تجاری این کشور براساس ارشدیت مشخص می‌شود. بنابراین، گروه موردنظر برای حصول موفقیت در ملاقات بعدی به‌سرعت جلسه‌ای را تشکیل دادند. همه نگاه‌ها به جین<sup>۱</sup> به‌عنوان یک پژوهشگر ارشد و مورد احترام، بود.

در ملاقات دوم، وقتی که ژاپنی‌ها مودبانه پرسیدند «چه کسی رهبر گروه است؟» آمریکایی‌ها کاملاً آماده بودند. ژاپنی‌ها صندلی مخصوص میهمان عالی رتبه را به جین اختصاص داده و قبل از دیگران از وی با چای پذیرایی کردند. این ملاقات موفقیت‌آمیز بود و به عقد قراردادی انجامید که براساس آن ژاپنی‌ها ۲۰ هزار تن کالا از آمریکا وارد کردند.

---

1. Gene



در مثال بالا، آمریکایی برای اعلام نام رهبر گروه خود آماده نبودند. آن‌ها انتظار فرهنگی جمع‌گرا و اجماع‌گرومی در تصمیم‌گیری‌های تجاری در ژاپن داشتند؛ با این حال، آمریکایی‌ها پیش‌بینی نمی‌کردند که به یک سلسله‌مراتب کاملا تعریف‌شده نیاز دارند.

چرا برخی از فرهنگ‌ها ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی را ترجیح می‌دهند در حالی که برخی دیگر، این‌طور نیستند؟

یک پاسخ، مربوط به راحتی و تسهیل کارها در چنین ساختاری است که از عدم اطمینان جلوگیری می‌کند. سه عنصر اندیشه کنفوسیوس<sup>۱</sup> می‌تواند چرایی اولویت سلسله‌مراتب مشخص در فرهنگ‌های آسیایی را توضیح دهد:

**همسازی**<sup>۲</sup>: فرهنگ‌های شرقی به حفظ بالاترین سطح هماهنگی و انطباق اجتماعی اعتقاد دارند؛ این همسازی اجتماعی در زبان چینی «wa» (به معنای «صلح») و در زبان ژاپنی «chowa» (به معنای «نظم دقیق» یا «صلح») نامیده می‌شود.

تی. آر. رید،<sup>۳</sup> در کتاب خود تحت عنوان «کنفوسیوس در خانه کناری زندگی می‌کند»،<sup>۴</sup> مفهوم «wa» را «ارزش اجتماعی برتر» و «والاترین هدف تلاش‌های انسان» می‌داند. فرهنگ‌های آسیایی بر این باورند که دانستن این‌که چه کسی مسئولیت کارها را برعهده دارد، شیوه‌ی خوبی برای حفظ همسازی است؛ بنابراین، آن‌ها با موقعیت‌های کاری با یک سلسله‌مراتب مشخص، راحت‌تر هستند.

**وجه اجتماعی**: یک سلسله‌مراتب مشخص و ساختاریافته به حفظ وجهه اجتماعی و احترام کمک می‌کند. وجهه را می‌توان از دیدگاهی موسع به‌عنوان منزلت شخصی تعریف کرد. برای کسانی که به فرهنگ‌های کنفوسیوسی تعلق دارند، از دست دادن وجهه می‌تواند ویرانگر باشد و سبب شرمساری و حتی ننگ اجتماعی شود. به دلیل فرهنگ جمع‌گرا، از دست رفتن وجهه یک فرد به شرمساری کل گروه منجر می‌شود.

---

1. Confucian

2 .Harmony

3 . T.R. Reid

4 . Confucius Lives Next Door

اطلاع از جریان‌های قدرت و اقتدار با حفظ سلسله‌مراتب مشخص، به تجار کمک می‌کند و وجهه خود را حفظ نمایند. اگر تمایل به ارتباطات مؤثر بین فرهنگی دارید، باید از اهمیت وجهه اجتماعی آگاهی داشته باشید.

جسیکا شولتز<sup>۱</sup> در اولین ملاقات خود به‌عنوان رهبر گروه یکی از شرکت‌های نرم‌افزاری در آمریکای شمالی، روی حمایت و پشتیبانی چندین نفر از افراد گروه حساب کرد. با توجه به این‌که جسیکا در طول سالیان توانسته بود روابط خوبی با دیگر اعضا برقرار کند، می‌توانست بر وفاداری و همکاری آنها تکیه کند.

در این ملاقات، جسیکا سؤال مستقیمی از یک کره‌ای آمریکایی به‌نام لین پارک<sup>۲</sup> که متخصص قیمت‌گذاری محصولات بود، پرسید. اما لین، اعداد و ارقام مورد نیاز را از قبل آماده نکرده بود. جسیکا اشاره کرد که در دسترس نبودن این اعداد و ارقام، مشکلی به‌وجود نمی‌آورد و لین می‌تواند این اطلاعات را هفته‌ی آینده در اختیار گروه قرار دهد. اما لین که از صراحت سؤال جسیکا و ناتوانی خود در ارائه پاسخ مناسب به این پرسش مالی احساس حقارت می‌کرد، درخواست داد که به بخش دیگری منتقل شود. جسیکا نتوانسته بود مفهوم وجهه و اعتبار را در رابطه با برقراری ارتباط با اهالی فرهنگ‌های آسیایی درک نماید. جسیکا چندین بار با لین ملاقات کرد، اما دیگر نتوانست رابطه مستحکمی با او برقرار نماید.

**پدرسالاری:** باورهای کنفوسیوسی به‌شکلی سخت‌گیرانه وظایف و مسئولیت‌های روابطی را تعریف می‌کند که از نظر ذاتی - مانند رابطه‌ی میان مدیر و کارگران - نابرابر هستند. چنین فرهنگ‌هایی از وجود سلسله‌مراتب مشخص در فعالیت‌های تجاری، حکومت، مذهب و حتی زندگی خانوادگی، احساس راحتی می‌کنند. کسانی که در این روابط نابرابر، قدرت بیشتری دارند، انتظار می‌رود از قدرت خود به‌شیوه‌ی خیرخواهانه استفاده نمایند. به‌عنوان مثال، مدیر یک شرکت در برابر زیردستان، قدرت بیشتری دارد، اما دستورات وی باید به نفع کارگرانی باشد که مسئولیت آن‌ها را بر عهده دارد و در مقابل کارگران نیز باید به این سلسله‌مراتب احترام گذاشته و از حمایت‌های مدیر استقبال کنند.

---

1. Jessica Shultz  
2. Linn Park

## فصل چهارم: قدرت: سلسله مراتبی یا دموکراتیک؟ > ۱۰۷

فرهنگ‌های شرقی تنها فرهنگ‌های پدرسالار نیستند. بسیاری از فرهنگ‌های لاتین و مدیترانه و هم‌چنین اغلب فرهنگ‌های عربی آفریقا و خاورمیانه، به ساختارهای تعریف‌شده‌ی قدرت، تمایل بیشتری دارند که در آن افراد واقع در رأس هرم سلسله‌مراتب، مسئولیت افراد دارای قدرت کم‌تر را برعهده دارند. این فرهنگ‌ها در تضاد با ایالات متحده، اروپای شمالی، استرالیا و نیوزلند هستند که در آن‌ها سلسله‌مراتب دموکراتیک و مسطح، مرجح‌تر است.

## ۲. فرهنگ‌های دموکراتیک

سلسله‌مراتب‌های موجود در ایالات متحده، اروپای شمالی، استرالیا و نیوزلند کم‌تر متصل هستند. در کسب‌وکارهای غربی، ساختارهای سلسله‌مراتبی، ضرورتاً قدرت را مشخص نمی‌کنند. بلکه، سلسله‌مراتب برای تعریف وظایف شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال، یک نمودار سازمانی نشان می‌دهد چه کسی باید به چه فردی گزارش دهد؛ هم‌چنین شرح وظایف شغلی تضمین می‌کند که افراد به‌طور شایسته‌ای وظایف خود را انجام داده و مشکلات را حل‌وفصل نمایند. اغلب مردم در فرهنگ‌های غربی خود را با دیگران برابر می‌دانند. از آنجا که ساختار سازمانی آن‌ها، دارای سلسله‌مراتب کمتری است، اجازه جریان آزاد اطلاعات را می‌دهند. در ادامه، سه ویژگی فرهنگ‌های دموکراتیک یعنی: برابری، جریان اطلاعات و مسئولیت‌پذیری بررسی می‌شود.

**برابری:** کولین بارت<sup>۱</sup>، مدیر عامل پیشین خطوط هوایی جنوب غربی<sup>۲</sup> اظهار داشت: «فکر می‌کنم در خطوط هوایی جنوب غربی تلاش زیادی کرده ایم تا در مورد مقام و قدرت کارکنان صحبت نکنیم. کارگران در فرهنگ‌های دموکراتیک فارغ از شرح وظایف، دیگر کارکنان در سطوح مسئولیتی مختلف را همکاران خود در نظر می‌گیرند. یک نمونه خوب، ساختار سازمانی غیرسلسله‌مراتبی کلاس‌های ام بی ای در ایالات متحده است؛ در این کلاس‌ها، استاد نقش تسهیل‌کنندگی داشته و دانشجویان به‌راحتی به وی دسترسی دارند.

دکتر وینای پاتل<sup>۳</sup> در زادگاه خود، هند، یک استاد مورد احترام در حوزه‌ی تجارت بود. سبک تدریس و سازماندهی کلاس‌های او به‌طور معمول، سلسله‌مراتبی بود. دانشجویان تحصیلات تکمیلی به وی احترام می‌گذاشتند و دانشجویان دوره‌ی کارشناسی وی را می‌پرستیدند. در کلاس، دانشجویان استاد و یکدیگر را به‌چالش نمی‌کشیدند مگر این‌که به‌طور مشخص به انجام اینکار دعوت شوند. هنگامی که دکتر پاتل به‌مدت دو سال به‌عنوان استاد مدعو راهی یکی از دانشگاه‌های شناخته‌شده‌ی شیکاگو شد، مفروضات خود درباره‌ی سلسله‌مراتب را به‌همراه داشت.

---

1. Colleen Barrett  
2. Southwest Airlines  
3. Vinay Patel

پس از دو ماه فعالیت در ایالات متحده، ارزیابی دکتر پاتل از دانشجویان ام بی‌ای، رئیس دانشکده را متعجب کرد. «این دانشجویان آنچنان که انتظار می‌رود به استاد احترام نمی‌گذارند. آن‌ها دوست دارند به‌صورت آزادانه در کلاس بحث و گفتگو کنند. یکی از دانشجویان تقریباً بر این باور بود که دانش آن‌ها برابر با دانش استاد است.»

رئیس دانشکده به این نتیجه رسید که باید توضیحات بیشتری درباره‌ی ساختار غیرسلسله‌مراتبی کلاس‌های درس در ایالات متحده به دکتر پاتل ارائه نماید. رئیس دانشکده از دکتر پاتل دعوت کرد تا در کلاس دیگر اساتید دانشکده شرکت نماید تا متوجه شود که رفتار دانشجویان متوجه او نبوده و به‌معنای بی‌احترامی به ایشان نیست. دکتر پاتل با پذیرش مفروضات فرهنگی خود درباره‌ی سلسله‌مراتب توانست با موفقیت فرهنگ دموکراتیک در کلاس‌های درسی ایالات متحده را بیاموزد.

**جریان اطلاعات:** در فرهنگ‌های غربی مانند ایالات متحده، اروپای شمالی، استرالیا و نیوزلند، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا در جریان است و همانند فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی تنها یکسویه و از بالا به پایین نیست. در ایالات متحده، شرکت مایکروسافت و دیگر شرکت‌های با فناوری پیشرفته به‌طور سنتی از فقدان سلسله‌مراتب و جریان آزاد اطلاعات بهره‌مند شده‌اند. در این شرکت‌ها همه‌ی افراد می‌توانند با ایده‌ها، پیشنهادات و شکایات خود به دیگران دسترسی داشته باشند. به‌عنوان مثال، بیل گیتس<sup>۱</sup>، مؤسس و مدیرعامل پیشین مایکروسافت، شخصاً هر هفته به صدها ایمیل دریافتی از افراد شاغل در شرکت وی که حاوی ایده‌ها و یا مسائل مهم بود، پاسخ می‌داد.

**مسئولیت:** در یک ساختار سازمانی دموکراتیک یا غیرسلسله‌مراتبی، همه می‌توانند اطلاعات را به‌اشتراک بگذارند، اما این موضوع می‌تواند موضوع کنترل جریان نامحدود اطلاعات را به‌همراه داشته باشد.

یکی از شرکت‌های تجاری در منطقه‌ی جنوب شرقی آمریکا به‌علت تهمت زدن به یکی از مدیران اجرایی پیشین، تحت تعقیب قرار گرفت. به کارمندان دستور داده شد تا زمان حل و فصل دعوی با نمایندگان رسانه صحبت نکنند. با این وجود،

---

1 . Bill Gates

هنگامی که آرشیو ایمیل‌های شرکت مورد بررسی قرار گرفت، مشخص شد که علی‌رغم این دستورات عمل، میان کارکنان شرکت و رسانه‌ها، ارتباط برقرار شده بود. دیگر سؤالات درباره‌ی مسئولیت در ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی با قدرت مسطح عبارتند از: «چه کسی باید در مورد اهداف و سود شرکت به سهامداران گزارش دهد؟» و «چه کسی مسئول بررسی سوءاستفاده احتمالی از این گزارش‌ها است؟» در فرهنگ‌هایی که همه افراد با هم برابر هستند، تصمیم‌گیری درباره‌ی این که چه کسی باید مسئولیت ارتباطات را به‌عهده بگیرد که منافع شرکت و سهامداران حفظ شود، امری بسیار پیچیده‌ای است. شرکت‌ها برای کنترل جریان نامحدود اطلاعات از تیم‌های روابط عمومی و ارتباطات استفاده می‌کنند. اغلب دانشگاه‌های بزرگ، دوره‌های مدیریت ارتباطات را برای آموزش ارتباطات شفاف و مسئولانه در درون شرکت‌ها و با مخاطبان خارجی برگزار می‌کنند.

### ۳. نشانه‌ها و نمادهای قدرت

با توجه به این که تا به این جا در مورد فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و دموکراتیک بحث کردیم، در ادامه به بررسی راه‌هایی خواهیم پرداخت که جوامع از طریق آن نشانه‌ها و نمادهای قدرت را بروز می‌دهند. لازم است نسبت به فرضیات و پنداشت‌های عجولانه خود در مورد دیگر فرهنگ‌ها محتاط باشید، زیرا ممکن است به‌عنوان یک خارجی، همیشه شگفت‌زده شوید.

یک گروه آمریکایی از طرف یک شرکت بین‌المللی تولیدکننده کاغذ، راهی ژاپن شد. دستورالعمل‌های لازم در مورد پویایی روند تصمیم‌گیری در تیم رقیب و توجه ویژه به درک احساسات تصمیم‌گیر نهایی، در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

هنگامی که آن‌ها با دو وسیله‌ی نقلیه به‌سوی شرکت در حال عزیمت بودند، یکی از اعضای گروه آمریکایی اظهار داشت، «کازوتو ساکی<sup>۱</sup> در حال رانندگی است. وی باید رهبر گروه باشد.» مترجم آن‌ها متعجب شده بود. هنگامی که درباره‌ی این موضوع از وی سؤال شد، به این مساله اشاره کرد که راننده‌ی دیگر وسیله‌ی نقلیه از اعضای تازه‌کار گروه ژاپنی است. مهم‌ترین عضو گروه در صندلی عقب می‌نشیند زیرا «آنجا امن‌ترین جای ممکن است.»

**تحصیلات و حرفه:** تحصیلات و نحوه انتخاب شغل، نشان‌دهنده‌ی قدرت فرد است. به‌عنوان مثال در فرانسه، مقامات دولتی به‌علت تحصیل در مهم‌ترین و معتبرترین مؤسسات آموزشی، مورد احترام هستند. در ایالات متحده، هر حرفه‌ای که ثروت بیشتری را نصیب فرد نماید، احترام بیشتری نسبت به مشاغل دارد که ممکن است در خدمت جامعه باشند، اما درآمد پائین تری دارند. تحصیلات عالی در ایالات متحده لزوماً به‌معنای دستمزدهای بالاتر نیست؛ بسیاری از دارندگان مدرک دکتری در علوم انسانی این موضوع را تأیید می‌کنند. برخلاف نگرش عمومی در ایالات متحده، فرهنگ‌های آسیایی احترام بیشتری برای معلمان قائل هستند.

همچنین برخلاف ایالات متحده، مشاغل حرفه‌ای در بریتانیا (مقامات دولتی، وکلا و پزشکان) در مقایسه با صاحبان کسب‌وکار (کارآفرینان و دیگران صاحبان

---

1. Kazuto Saeki

کسب و کار) از احترام بیشتری برخوردار هستند. در واقع، در بریتانیا به طور تاریخی انتظار می‌رود که طبقات بالا با تحصیلات عالی‌تر در حوزه‌ی تجارت فعالیت نکنند. حتی امروز در بریتانیا، یک قانون ناگفته وجود دارد که صحبت درباره‌ی حقوق و پاداش را امری ناپسند تلقی می‌کند.

**ارتباطات خانوادگی:** در برخی از فرهنگ‌ها، وضعیت و ارتباطات خانوادگی افراد ممکن است به اندازه‌ی تحصیلات و کار سخت اهمیت داشته باشد. به عنوان مثال، در بسیاری از فرهنگ‌های آمریکای لاتین و مدیترانه، ارتباطات خانوادگی می‌تواند مسیر استخدام را هموار کند. تنها در فرهنگ‌های فردگرا مانند استرالیا و ایالات متحده است که خویشاوندسالاری امری ناپسند و غیرقانونی تلقی می‌شود و حتی زوجین متاهل نمی‌توانند در یک بخش کار کنند. در واقع، در پیشنهاد‌های کاری به افراد، گاهی روابط خانوادگی پنهان می‌شود. افراد باید با توانائی‌های شخصی خود به مناصب شغلی دست یابند و از تکیه بر عناوین خانوادگی اجتناب کنند.

جو باروک<sup>۱</sup>، یکی از سرمایه‌گذاران استرالیایی، میزبان گروهی از نمایندگان خوشبین از بنگلادش، لبنان و برزیل بود. بعداً او به همکاری این‌گونه شکایت کرد «آن‌ها با خود چه فکری می‌کنند؟ هر یک از سخنرانان، زمان زیادی را به توضیح درباره روابط اعضای گروه اختصاص داد و کمتر به اصل پیشنهاد پرداخت. دانستن فامیل آن‌ها برای من اهمیتی ندارد؛ من می‌خواهم بیشتر در مورد پروژه بدانم.»

سن: در ایالات متحده، تبلیغ‌کنندگان کالاها می‌دانند که جوانان مورد احترام هستند. در بازاریابی و تجارت، به افراد مسن، احترام کمتری گذاشته می‌شود و آن‌ها اغلب به عنوان افرادی ناتوان، فراموش‌کار و ازمدافتاده به تصویر کشیده می‌شوند. برخلاف فرهنگ جوانگرایی آمریکا، سن بالا در بسیاری از فرهنگ‌ها در سراسر جهان، نشانه‌ی خرد است. در واقع، افراد با سن بالا در بسیاری از فرهنگ‌ها مورد احترام هستند و این احترام در محیط‌های کاری نیز رعایت می‌شود. در فرهنگ‌های آسیایی، آموزه‌های کنفوسیوس به روابط میان افراد مسن و جوان جامعه، توجه ویژه‌ای دارد و از جوانان می‌خواهد به بزرگ‌ترها احترام گذاشته و از آن‌ها اطاعت کنند.

---

1 . Joe Barruck



**جنسیت:** جنسیت، نشان‌دهنده‌ی قدرت نسبی در بسیاری از کشورها است. در فرهنگ‌هایی که ارزش زیادی برای مشارکت زنان قائل نیستند، می‌توان چنین فرض کرد که در یک جمع مشترک، قدرت و اقتدار مردان بیشتر است. در واقع، در فرهنگ‌های محافظه‌کار عربی، تاجران از مشاهده گروهی زنان و مردان در یک جمع متعجب می‌شوند، چون از نظر آن‌ها، اختلاط و تجمع جنسیتی، ممنوع است.

**زبان، گویش و لهجه:** در بسیاری از فرهنگ‌ها، زبان نشان‌دهنده‌ی قدرت است. شیوه‌های مستقیم و غیرمستقیم خطاب قرار دادن، نشان‌دهنده‌ی جایگاه فرد در سلسله‌مراتب قدرت است؛ کسانی که قدرت کم‌تری دارند از شیوه‌ی غیرمستقیم برای خطاب قرار دادن اعضای قدرتمندتر جامعه استفاده می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که زنان تمایل دارند از شیوه‌ی غیرمستقیم برای برقراری ارتباط استفاده کنند و جملات خود را اغلب به صورت سؤال یا پیشنهاد بیان می‌کنند.

علاوه بر این، در کشورهایمانند انگلیس، آرژانتین یا آلمان، گویش یا لهجه‌ی فرد نشان می‌دهد که چه کسی در یک تبادل، قدرت بیشتری دارد. لهجه نشان می‌دهد که یک تاجر ریشه‌ی شهری یا روستایی دارد و این تفاوت قدرت نسبی گوینده را مشخص می‌کند.

**پوشش:** به‌رغم این‌که کت‌وشلوار رسمی، زمانی نشان‌دهنده‌ی قدرت در فرهنگ تجاری آمریکا بود، در سال‌های اخیر، حتی تاجر ارشد، در دفتر کار خود، لباس راحت‌تری می‌پوشند و فقط در ملاقات‌های رسمی با ارباب رجوع و یا مشتریان خارجی با پوشش رسمی حاضر می‌شوند. با این وجود، لباس رسمی هنوز در بسیاری از فرهنگ‌ها جزو قواعد کار محسوب می‌شود: «یک کت شیک، نشانه‌ی خوبی برای معرفی یک فرد است» (ضرب‌المثل هلندی). با توجه به این‌که در فرهنگ‌های رسمی انتظار می‌رود که افراد قدرتمند از پوشش رسمی استفاده کنند، لباس غیررسمی ممکن است بی‌احترامی تلقی شود و برقراری ارتباط را پیچیده‌تر کند.

براساس گزارش‌ها، یک شرکت رسانه‌ای الکترونیکی در کره‌ی جنوبی، به‌علت تفاوت در پوشش رسمی از ادامه‌ی مذاکره با یک شرکت تولیدی هالیوود<sup>۱</sup> عقب‌نشینی کرد. نمایندگان هالیوود، شلوار جین آبی پوشیده بودند درحالی‌که کره‌ای‌ها کت‌وشلوار رسمی به‌تن داشتند.

با وجود این که ملاقات از قبل غیررسمی اعلام شده بود، طرف کره‌ای معتقد بود که با پوشش رسمی به هم‌تایان غربی خود احترام می‌گذارد. تفاوت در نگرش دو فرهنگ نسبت به اهمیت نوع پوشش، باعث ایجاد یک مانع ارتباطی شد که غلبه بر آن غیر ممکن بود.

کسانی در برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف موفق خواهند بود که برای اطلاع از نوع پوشش مناسب در یک جلسه کاری خاص و یا یک ضیافت، وقت گذاشته و سؤال کنند. به‌عنوان مثال، زنانی که قصد دارند در کشورهای محافظه‌کار عرب به فعالیت تجاری بپردازند، باید پیراهن آستین‌بلند و دامن دراز بپوشند. عدم رعایت این نکات به‌معنای بی‌احترامی به باورهای طرف مقابل است و مانعی در برقراری ارتباط خواهد بود.

**عناوین و احوال‌پرسی:** استفاده از عناوین می‌تواند نشان‌دهنده‌ی سلسله‌مراتب در بسیاری از فرهنگ‌ها باشد. هم‌چنین نوع رفتار در زمان احوال‌پرسی نشان می‌دهد چه کسی قدرتمندتر است. در ژاپن، تاجری که مقام پایین‌تری دارد، باید عمل تعظیم را انجام دهد. در هند، «ناماسته»<sup>۱</sup> کنار هم قرار دادن دست‌ها همانند حالت دعا و تکان دادن سر نشان‌دهنده‌ی احترام و تأیید مقام بالاتر است. در فرهنگ نظامی، سربازی که مقام پایین‌تری دارد، زودتر احترام می‌گذارد و تا زمان پاسخ مقام بالاتر، بایستی در حالت احترام باقی بماند. حتی سنت آمریکایی دست دادن محکم، اگر به نحو نادرست در فرهنگ‌های دیگر استفاده شود، ممکن است سبب سوءتفاهم شود. از یک شهروند آمریکایی انتظار می‌رود که در زمان ملاقات با یک گروه پاکستانی در ابتدا و انتهای جلسه با تک‌تک افراد دست دهد، حتی اگر ۲۰ نفر و یا بیشتر در جلسه حضور داشته باشند. تجار در فرهنگ‌های مختلف با راه‌های میانبر برای احوال‌پرسی آشنا هستند؛ به‌عنوان مثال می‌توان فقط با بالاترین مقام گروه دست داد و سپس دست خود را به‌نشانه‌ی دست دادن نمادین با بقیه، روی سینه گذاشت. در ساختار سازمانی دموکراتیک ایالات متحده، گاهی عنوان شغلی یک شخص در فرایند ارتباط نادیده گرفته می‌شود. حتی هنگامی که تجار شناخت اندکی نسبت به یکدیگر دارند، یکدیگر را به اسم کوچک صدا می‌کنند. این نوع رفتارهای

---

1. Namaste"

غیررسمی، نشان‌دهنده‌ی ساختار غیرسلسله‌مراتبی و دموکراتیک در آمریکا است. اما این موضوع همیشه در انگلیس صادق نیست؛ به‌عنوان مثال، هنگامی که یکی از مدیران ارشد مالی تازه استخدام شده بانک لندن با اسم کوچک خود، استیو، توسط معاون اداری، مورد خطاب قرار گرفت، کاملاً متعجب شده بود.

در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، استفاده از نام کوچک افراد می‌تواند مانع برقراری ارتباط مؤثر شود. به‌عنوان مثال در آلمان، فرانسه یا مکزیک، گویندگان همیشه باید از عناوینی مانند آقا و دکتر استفاده کنند.

مدیر یکی از مؤسسات تحقیقات کشاورزی در آمریکا برای بازدید از فعالیت‌های مؤسسه به مونیخ سفر کرده بود. براساس دستورالعمل راهنما، می‌بایست در خطاب قرار دادن حضار از شیوه رسمی استفاده نماید. عصر روز قبل از سخنرانی، این مدیر آمریکایی، شام فوق‌العاده‌ای با گروهی از محققان و دانشمندان داشت و توانست رابطه‌ی بسیار خوبی با آن‌ها برقرار نماید.

روز بعد، در هنگام ایراد سخنرانی، گاهی فراموش می‌کرد و کسانی را که ملاقات کرده بود با عنوان و نام خانوادگی خطاب می‌کرد. خوشبختانه، این مدیر آمریکایی یک مترجم فوق‌العاده داشت که استفاده‌ی درست و به‌جا از عناوین را فرا گرفته بود. هنگامی که مدیر به «ولفگانگ»<sup>۱</sup> اشاره می‌کرد، می‌توانست بشنود که مترجم آن را با عنوان «آقای دکتر اشمیت»<sup>۲</sup> مورد خطاب قرار می‌دهد.

**سازماندهی دفتر کار:** به‌راحتی می‌توان رئیس یک شرکت آمریکایی را در مواقعی که یک سلسله‌مراتب قوی وجود دارد، شناخت. ممکن است شما به دنبال یک دفتر با پنجره‌های بزرگ باشید که به مبلمان نفیس چرمی و هنرهای زیبا مزین شده است. در دیگر کشورها، وجود یک میز در مرکز و چیدمان چندین میز پشت سر آن، نشان می‌دهد که چه کسی مسئول است.

در فیلم آمریکایی «طلوع خورشید»<sup>۳</sup>، یکی از اعضای دون پایه یک شرکت بزرگ ژاپنی با هدف حمایت از یکی از سناتورهای آمریکایی، شواهدی جعلی را در یک پرونده قتل در اختیار پلیس قرار می‌دهد. در انتهای فیلم، مافوقش متوجه این

---

1. Wolfgang  
2. Herr Doctor Schmidt  
3. Rising Sun

فریبکاری شده و او را به سرزمین مادریش باز می‌گرداند. یک بازرس آمریکایی که سال‌ها در ژاپن زندگی کرده بود در این خصوص اظهار داشت، «او به یک اتاق پنجره‌دار منتقل خواهد شد.» معنای این کار برای کسانی که نمادهای قدرت در ژاپن را درک می‌کنند، کاملاً آشکار است. در فرهنگ جمع‌گرای ژاپن، انتقال به یک دفتر خارج از طبقه‌ی اصلی، به معنای به حاشیه رفتن، مورد بی‌توجهی قرار گرفتن و در این مورد خاص، شرم‌ساری خواهد بود.

برای برقراری ارتباط مؤثر میان فرهنگی، تاجران باید به تمامی نشانه‌ها و نمادهای قدرت توجه کرده و قادر به تشخیص آن‌ها باشند

#### ۴. دستورالعمل‌ها: نگرش‌ها نسبت به قدرت

همان‌طور که ضرب‌المثل آفریقایی می‌گوید: «هیچ‌کس فاقد دانش نیست، مگر کسی که هیچ سؤالی نمی‌پرسد.» هنگام آماده شدن برای برقراری ارتباطات میان فرهنگی، از سؤال‌های زیر استفاده کنید. پاسخ به آن‌ها، اطلاعات مربوط به قدرت و سلسله‌مراتب را آشکار می‌کند.

- **فاصله‌ی قدرت:** فاصله‌ی قدرت در یک شرکت (یا بنگاه اقتصادی) چگونه است؟ قدرت تا چه میزان به‌شکلی نامتوازن در سازمان توزیع شده است؟
- **جریان اطلاعات:** ارتباطات در درون سازمان، چگونه جریان می‌یابد؟ فرهنگ‌هایی که دارای سلسله‌مراتب کاملاً مشخص هستند، تمایل به برقراری ارتباط از بالا به پایین دارند. در فرهنگ‌هایی که ساختار سلسله‌مراتبی مسطح است، تمایل به برقراری ارتباط در هر دو جهت (عمودی و افقی) می‌باشد.
- **پدرسالاری و مسئولیت اجتماعی:** کسانی که قدرت را در اختیار دارند تا چه میزان مسئول تصمیماتی هستند که منافع کارکنان سطوح پایین را به بهترین نحو تأمین نماید؟ در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، کسانی که در رأس قرار دارند، وظیفه تصمیم‌گیری را برعهده داشته و نباید زبانی متوجه کارکنان سطوح پایین شود.
- **عناوین و احوال‌پرسی:** افراد دارای قدرت، چه انتظاری از احوال‌پرسی و رفتارهای غیرکلامی دارند؟ استفاده از عناوین، بهره‌گیری از واسطه‌ها در برقراری ارتباط با سطوح بالای سلسله‌مراتب، تعظیم کردن و دیگر رفتارهای مرتبط به آداب سلام و احوال‌پرسی، بایستی به دقت در ارتباطات مورد توجه قرار گیرد.
- **سن و جنسیت:** آیا افراد مسن در سازمان، بیشتر مورد احترام قرار می‌گیرند؟ آیا زنان و اقلیت‌ها در موقعیت‌های مدیریتی قرار می‌گیرند؟
- **تحصیلات و حرفه:** آیا سازمان یا شرکت اقتصادی برای سوابق تحصیلی افراد اهمیت قائل است؟ آیا حرفه‌ی شما یک دارایی یا تعهد محسوب می‌شود؟

- پیوندهای خانوادگی: آیا کارکنان، بیشتر تمایل به کار با کسانی دارند که با سابقه خانوادگی آن‌ها آشنا هستند و یا پیوندهای خانوادگی نوعی تعهد محسوب می‌شوند؟
- پس از بررسی این سؤالات به منظور آشنایی با مخاطب طرف ارتباط، موارد زیر را پیشنهاد می‌کنیم:
- یک رهبر/انتخاب کنید. اگر شما به فرهنگ دموکراتیک‌تر و یا فرهنگ با ساختار غیرسلسله‌مراتبی تعلق دارید که در آن فاصله‌ی قدرت اندک است، در زمان برقراری ارتباط با شرکت‌های دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی که فاصله‌ی قدرت در آن‌ها زیاد است، فردی برخوردار از قدرت را به‌عنوان سخنگو در معاملات تجاری خود منصوب کنید. این مقام بایستی مسئولیت پرسش و پاسخ به سؤالات را در معاملات تجاری بر عهده بگیرد. در فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت در آن‌ها زیاد است، بهره‌گیری از یک واسطه با تخصص ویژه، برخوردار از پیوندهای خانوادگی و آگاه به آداب و رسوم محلی، ضروری است.
- مترجم آشنا به فرهنگ طرف مقابل را پیدا کنید. از آنجمله که مترجم، نقشی حیاتی در موفقیت فعالیت‌های تجاری شما دارد، اطمینان حاصل کنید فردی را با لهجه و اعتبار مناسب مانند تحصیل در دانشگاه معتبر انتخاب کرده‌اید. از شرکت‌های دیگر که قبلاً با مترجم کار کرده‌اند مشورت بگیرید. مترجم را با اهداف خود آشنا کنید و از او بخواهید قبل از شروع ملاقات، افراد دارای قدرت را شناسایی کند.
- آداب تشریفات را بیاموزید. شیوه‌های احترام مناسب را فراگیرید. مشاوره را استخدام کنید که بتواند در این زمینه‌ها به شما کمک کند:
  - (۱) عناوین و تلفظ درست اسامی؛
  - (۲) پوشش مناسب؛
  - (۳) آداب مربوط به سلام و احوال‌پرسی - دست دادن، تعظیم کردن و غیره؛
  - (۴) شیوه‌های رسمی و غیررسمی خطاب قرار دادن افراد؛
  - (۵) استفاده از آداب - نشستن یا ایستادن، تبادل کارت ویزیت و شرکت در مراسم‌های رسمی.

# **فصل پنجم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. انگلیسی: زبان عمل**
- ۲. زبان های چینی – تبتی: تفاوت زیاد**
- ۳. دستورالعمل ها**





## فصل پنجم: کاربرد زبان

"کسی که به خوبی از واژه‌ها استفاده کند در هر مکانی در خانه خواهد بود."  
(ضرب‌المثل هلندی)

اگر می‌خواهیم ارتباطات موفق میان فرهنگی برقرار نماییم، باید قدرت زبان را درک کنیم. به این فکر کنید که چگونه زبان می‌تواند احساسات را بیان کند و چگونه می‌تواند باعث ایجاد تغییر و تحول شود:  
به من یا آزادی بدهید یا مرگ! (جمله منسوب به پاتریک هنری در کلیسای سنت جان ۱۷۷۵)

آلمان بالاتر از همه چیز! (مصراع‌ی از سرود ملی آلمان)  
آزادی، برابری، برادری! (مصراع‌ی از سرود ملی فرانسه)  
در آغاز کلمه بود ... (و کلمه خدا بود - کتاب مقدس)  
یهودیان باستان بر این باور بودند که گفتن نام خدا با صدای بلند، سبب صدمه، جنون و یا حتی مرگ خواهد شد. آیا این دور از ذهن به نظر می‌رسد؟ اجازه دهید به مثالی از کتاب استوارت چیس<sup>۱</sup> با عنوان «قدرت کلمات<sup>۲</sup>» نگاهی بیندازیم.  
وجود فلورین در آب آشامیدنی، سبب کاهش پوسیدگی دندان، به‌خصوص در کودکان، می‌شود. از فلورید خاصی در ساخت سموم موش استفاده می‌شود. شهر نیویورک در ایالات نیویورک، تصمیم گرفت از فلوراید برای بهبود وضعیت دندان‌های

---

1. Stuart Chase's  
2. The Power of Words

کودکان استفاده نماید. مخالفت با این پروژه، به‌رغم کمپین عمومی علیه این طرح با توسل به استدلال استفاده از آن در تهیه سم موش، شکست خورد. بنابراین، تاریخی برای اضافه کردن این ماده‌ی شیمیایی به منبع آب، اعلام شد.

در آن روز مشخص و قبل از غروب آفتاب، شهرداری با صدها تماس تلفنی مواجه شد که از بروز سرگیجه، حالت تهوع، سردرد و ضعف عمومی بدن در نتیجه‌ی استفاده از آب آشامیدنی خبر می‌دادند. شهرداری در پاسخ گفت، به‌علت مشکلات فنی هیچ فلورایدی به آب آشامیدنی اضافه نشده و همان آب آشامیدنی قبلی در دسترس شهروندان قرار دارد.

مثال دیگری را در نظر بگیرید که به‌خوبی قدرت و اهمیت زبان را نشان می‌دهد:

واژه‌ی ژاپنی «mokusatsu» دو معنا دارد: نادیده گرفتن و بی‌توجهی عمدی و یا اجتناب از اظهارنظر. در ژوئیه‌ی ۱۹۴۵، نیروهای متحدین،<sup>۱</sup> اولتیماتوم پوتسدام<sup>۲</sup> را به ژاپن اعلام کردند: «تسلیم شوید وگرنه ویران خواهید شد.» امپراطور و دولت ژاپن خواستار زمان بیشتر برای بررسی موارد و شرایط بودند و بنابراین یک اعلامیه‌ی رسانه‌ای با مضمون «mokusatsu» به‌معنای «عدم اعلام موضع در زمان کنونی» منتشر کردند. به‌علت اشتباه در ترجمه، تلگراف‌های خارجی، پیام را اینگونه دریافت کردند «امپراطور و دولت ژاپن، درخواست تسلیم را نادیده گرفتند.»

در صورتی‌که معنای درست مخابره می‌شد، احتمال داشت که جنگ در همان برهه به‌پایان برسد و اتفاقات هیروشیما<sup>۳</sup> یا ناکازاکی،<sup>۴</sup> اشغال منچوری<sup>۵</sup> و جنگ کره<sup>۶</sup> رخ نمی‌داد و هزاران جوان آمریکایی و ژاپنی به زندگی خود ادامه می‌دادند.

زبان هر گروه، سبب بروز دیدگاه منحصربه‌فردی نسبت به طبیعت و زندگی می‌شود. زبانی که افراد در هر فرهنگی می‌آموزند، دیدگاه آن‌ها را نسبت به جهان شکل می‌دهد. نوعی «جهان‌بینی» که بر طرز تفکر و تجربه‌ی آن‌ها از زندگی تاثیرگذار است. در ادامه به نمونه‌هایی در این باره اشاره خواهیم کرد:

- 
1. The Allies
  2. Potsdam ultimatum
  3. Hiroshima
  4. Nagasaki
  5. Manchuria
  6. Korean war

زبان سامی<sup>۱</sup> در کیرونای<sup>۲</sup> سوئد، پانصد واژه برای اشاره به «برف» و هزاران واژه برای اشاره به «گوزن شمالی» دارد. زبان‌های زولو<sup>۳</sup> (در جنوب آفریقا)، ۳۹ واژه برای اشاره به «رنگ سبز» دارند. هیچ‌یک از این زبان‌ها، واژه‌ای برای «کامپیوتر» ندارند.

ساکنان جزایر جنوب اقیانوس آرام، واژه‌های متعددی برای «نارگیل» دارند؛ چینی‌ها و ژاپنی‌ها، کلمات متنوعی برای «برنج» و «چای» دارند؛ واژه‌های بسیاری برای «کارما» و «تناسخ» در زبان‌های هندی وجود دارد؛ در عربی کلاسیک، از هزاران واژه برای اشاره به شتر استفاده می‌شود؛ زبان هندی بیش از ۴۰ واژه برای روابط خانواده گسترده دارد؛ یونانی‌ها، واژه‌های زیادی برای سپاسگزاری دارند.

زبان فرانسه بیش از هر زبان دیگری دارای موصوف است. آیا این میل به واژه‌های ذهنی و ایده‌ای، در قهرمانان، اسطوره‌ها و شیوه‌ی زندگی آن‌ها منعکس شده است؟ در زبان آلمانی می‌توان واژه‌ها را از نظر قواعد دستور زبان تغییر داد؛ در زبان آلمانی هم‌چنین می‌توان واژه‌ها را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کرد، زبانی که بر نظم دقیق واژه‌ها اصرار دارد. آیا این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده‌ی نیاز به انضباط، پیش‌بینی‌پذیری و نظم باشد؟ در زبان‌های اسلاوی و عربی، واژه‌های توصیف‌کننده - که همان صفت‌ها و قیده‌ها هستند - زیاد هستند. آیا این واقعیت، سبب شده که آثار ادبی این زبان‌ها، بلند و طولانی باشد؟ (برگرفته از کتاب لوستیگ<sup>۴</sup> و کوئستر<sup>۵</sup> با عنوان «کارآمدی و صلاحیت میان‌فرهنگی»<sup>۶</sup>)

در این فصل، به بررسی زبان انگلیسی، به‌عنوان زبان برتر و غالب در فرهنگ‌های بازمینه‌ی پایین خواهیم پرداخت و آن را با زبان‌های چینی - تبتی مقایسه خواهیم کرد که با زبان انگلیسی تفاوت دارند.

- 
1. Sami language
  2. Kiruna
  3. Zulu tongues
  4. Lustig
  5. Koester,
  6. Intercultural Competence

## ۱. زبان انگلیسی: زبان عمل

### " سکوت، خصلت افراد نادان است. " (ضرب‌المثل آمریکایی)

اگر زبان، کلید ورود به قلب فرهنگ‌ها است، جایگاه زبان انگلیسی در این زمینه چگونه است؟ زبان انگلیسی، نشان‌دهنده چه چیزی است؟ در ادامه به بررسی زبان انگلیسی و تأثیر آن بر فرهنگ خواهیم پرداخت.

زبان انگلیسی، مردم را به‌عنوان عاملان کنش یا تصمیم‌گیری (فاعل جمله) در مرکز عالم قرار می‌دهد. آنچه مردم انجام می‌دهند، جذاب و مهم است (فعل به‌عنوان نماد این موضوع بیش از ۹۰ شکل دارد). با مشخص کردن دقیق این‌که چه کسی یا چه چیزی تحت تأثیر کنش قرار می‌گیرد (مفعول مستقیم و غیرمستقیم)، ساختار زبانی انگلیسی، نحوه‌ی تأثیرگذاری افراد بر جهان را به‌خوبی نشان می‌دهد.

**واقعیت، قابل اندازه‌گیری است.** همانند اغلب زبان‌های هند - و - اروپایی، زبان انگلیسی نیز باور به واقعیت عینی را منعکس می‌کند که می‌توان آن را از طریق مشاهده‌ی نظام‌مند، داده‌های واقعی و استدلال‌های منطقی، دریافت. زبان انگلیسی، تفکر منطقی، خطی و علت و معلولی را ترجیح می‌دهد که به فضا و زمان، گره خورده است. فضا، ایستا، سه‌بعدی و نامحدود است. زمان نیز پویا و تک‌بعدی است و به‌طور پیوسته از گذشته به حال و آینده در جریان است.

زمان، خطی است و بر آینده متمرکز است؛ تغییر و پیشرفت، امری مثبت تلقی می‌شود و به‌علت این‌که کمال‌پذیری، زندگی انسان را به‌اثبات می‌رساند، از اهمیت بسیاری برخوردار است.

**افراد، مسئول هستند.** ساختار زبان انگلیسی به شکلی است که عامل و کنش (فاعل و فعل) را مشخص می‌کند که این مساله، باور بنیادین به ارزشمندی موفقیت و مسئولیت فردی را نمایان می‌کند. اغلب انگلیسی‌زبانان، کنش را ارزشمند می‌دانند، رقابت را تشویق کرده و اندیشیدن و گوش دادن را امری انفعالی و جزئی تلقی می‌کنند. دستاوردها براساس نشانه‌های بیرونی [عینی] موفقیت، مشخص

می‌شود: شما آن چیزی هستید که انجام می‌دهید، به‌دست می‌آوردید و بر آن مالکیت دارید. شکست، کابوس آمریکایی‌ها است. آینده (جوانان، پیشرفت و تغییر)، از گذشته (تاریخ، بلوغ و ثبات)، اهمیت بیشتری دارد.

**پیام‌ها، باید مستقیم، صریح و شخصی باشند.** انگلیسی‌زبانان، پیام‌های مستقیم، خطی، صریح، منطقی و پرمحتوا را دوست دارند. آن‌ها با سکوت، احساس راحتی کم‌تری دارند (اگر نخواهیم بگوییم از سکوت ناراحت می‌شوند). حضور افراد، اغلب از طریق کلمات ابراز می‌شود. عقاید، ادراک و احساسات، چیزهایی هستند که افراد را منحصربه‌فرد و جذاب می‌کنند. بنابراین، ابراز وجود به‌صورت فردی و مستقیم انجام می‌شود و اغلب بر توانایی‌ها و موفقیت‌ها تمرکز دارد. دو ضمیر «من»<sup>۱</sup> و «خودم»<sup>۲</sup> بیشترین کاربرد را در زبان انگلیسی دارند.

به‌علت تعدیل نیرو در یکی از خطوط هواپیمایی در ایالات متحده و به منظور کمک به کارمندان اخراج‌شده، به آن‌ها پیشنهاد کار خارج از شرکت، مانند بررسی سوابق کاری، نامه‌ی پشتیبانی و مصاحبه ارائه شد. جولیا پترسون،<sup>۳</sup> یکی از مشاورین خارج از محل کار، تجربه خود را در کمک به یکی از مدیران سابق شرکت در تهیه رزومه کاری و نامه‌ی پشتیبانی (تقاضای کار) گزارش کرده است. در اولین بند نامه‌ی پشتیبانی، مدیر سابق برای اشاره به موفقیت‌های خود، هفده بار از ضمیر «من» استفاده کرده بود. «متقاعد کردن وی برای بازنگری جملات و تمرکز بر کارفرمای آینده به‌جای خود، بسیار دشوار بود.»

اجازه دهید زبان انگلیسی (کلید درک فرهنگ‌های انگلوساکسون) را با خانواده‌ی زبان‌های چینی-تبتی مقایسه نماییم؛ علت این مقایسه، تنها به دلیل تضاد میان این دو گروه از زبان‌ها نیست، بلکه همکاری‌های تجاری فراوان انگلیسی‌زبانان با این فرهنگ‌ها می‌باشد.

---

1. I  
2. Me  
3. Julia Patterson

## ۲. زبان‌های چینی - تبتی: تفاوت زیاد

"کسی که سخن می‌گوید نادان و کسی که گوش فرا می‌دهد، خردمند است." (ضرب‌المثل ژاپنی)

خانواده‌ی زبان‌های چینی - تبتی (که در اغلب فرهنگ‌های آسیای رواج دارد)، چندان‌رزشی، پیچیده و دقیق هستند و این ویژگی، اجازه ابهام زیاد را میسر می‌سازد. هیچ‌گونه باور راسخی به واقعیت‌های عینی وجود ندارد؛ زبان به دنبال اثرگذاری، درک کیفیت احساسات و تفکر ذهنی و تجربی است. ارتباطات، سیال، غیرمستقیم، ضمنی، غیرخطی و خوداثربخش است.

همان‌طور که در اغلب فرهنگ‌های بازمینه‌ی بالا، مردم، قادر به شناسایی و درک یکدیگر بوده و نسبت به نقش‌های مناسب خود، آگاهی دارند؛ واژه‌ها نیز ضرورتاً، معانی را منتقل نمی‌کنند. بسیاری از فرهنگ‌های آسیای، ارتباطات کلامی را به حداقل رسانده و در سکوت، احساس راحتی بیشتری می‌کنند و کلمات، تابعی از حضور هستند.

**واقعیت پیچیده و برداشت گرایانه است.** با توجه به این که در این فرهنگ‌ها، تفکر برداشتی و ذاتی، بر تفکر منطقی و تحلیلی اولویت دارد، بنابراین تفکر در مورد رویدادها و بروز زبانی این تفکرات، اغلب شامل فضا و زمان نیز می‌شود. این باعث بی‌ربط و غیرضروری شدن افعال می‌شود. واژه‌ها و جملات ممکن است فشرده و کوتاه شوند. زمان، پدیده‌ای چرخشی، غیرخطی، تکرارشونده و ساکن است. «طبیعت» یا «زندگی»، مرکز عالم محسوب می‌شود. نقش فرد، سازگاری با طبیعت است و باید تا حد امکان با چرخه‌ی زندگی، سازگار و در آن ادغام شد؛ چرخه‌ای که ثابت و بی‌پایان بوده و همواره خود را بازتولید می‌کند.

بسیاری از ضرب‌المثل‌های اهالی همونگ<sup>۱</sup> غیرمستقیم هستند. مردم همونگ بر این باورند که اگر حقیقت به‌طور مستقیم گفته شود، شیاطین و میهمانان ناخوانده، آن‌ها را خواهند شنید. بنابراین، یک کشاورز اهل همونگ به خانواده‌ی خود می‌گوید

---

1. Hmong

«بیائید و چاقوهای خود را تیز کنید» به جای این که بگوید «زمان غذا خوردن فرا رسیده است»؛ زیرا جمله‌ی دوم ممکن است شیاطین یا حیوانات را برای خوردن غذا، جذب کند. (برگرفته از کتاب فادیمان<sup>۱</sup>، "روح، شما را تسخیر کرده و سقوط می کنید."<sup>۲</sup>)

**پیام‌ها باید غیرمستقیم و غیرشخصی باشند.** در نبود اعتقاد راسخ به واقعیت‌های منطقی و قابل اثبات، تأکید گسترده بر روابط اجتماعی و خانوادگی و وفاداری به گروه، رفتار افراد را شکل می‌دهد. مذاهبی مانند آیین کنفوسیوس، شینتوئیسم و بودیسم،<sup>۳</sup> از جمع‌گرایی حمایت می‌کنند، فلسفه‌ای که روابط مشخص و تعریف‌شده را، بنیان اصلی جامعه می‌داند. مردمان این فرهنگ‌ها، تواضع و فروتنی را ارزش تلقی کرده و عقاید، ادراک و احساسات خود را کوچک جلوه می‌دهند؛ آن‌ها به دنبال پذیرش اجتماعی، روابط بدون تقابل و هماهنگی با گروه هستند. در واقع، گروه در تعریف فرد از خود اهمیت حیاتی دارد، همان‌طور که تی.آر. رید<sup>۴</sup> در کتاب «کنفوسیوس در خانه‌ی کناری زندگی می‌کند»<sup>۵</sup>، توضیح می‌دهد:

«این که چه کسی هستید، بستگی به گروهی دارد که به آن تعلق دارید، گروه شما، هویت شما است. به همین علت، ژاپنی‌ها همواره خود را با یک وابستگی گروهی معرفی می‌کنند. هرگز نمی‌گویند، «سلام، من ماتسودا هستم.» این جمله کاملاً ناکافی و حتی غیرمؤدبانانه فرض می‌شود، زیرا اطلاعات ضروری را انتقال نمی‌دهد. جمله‌ی مورد نظر همواره به این شکل بیان می‌شود: «ماتسودا هستم از شرکت تانیکاوا سکیو»<sup>۶</sup> و یا «ماتسودا هستم از کلاس ۱۹۲۳...»<sup>۷</sup>

**همسازی و هماهنگی غالب است.** نباید تعجب کرد که معمولاً افراد از بیان مستقیم تفاسیر و عقاید شخصی خودداری می‌کنند، زیرا این موضوع می‌تواند هارمونی گروه را از بین ببرد. خویشتن‌داری، تواضع و کم ارزش‌سازی فرد، مورد تأکید است. (ضرب‌المثل ژاپنی می‌گوید، «خودستائی، زمانی آغاز می‌شود که خرد

---

1. Fadiman

2. The Spirit Catches You and You Fall Down

3. Confucianism, Shintoism, and Buddhism

4. T.R. Reid

5. Confucius Lives Next Door

6. Matsuda

7. Tanigawa Sekiyu Inc

تعطیل شود» دو ضمیر «من» و «خودم» به ندرت استفاده می‌شود؛ در اغلب جمله‌ها، ضمائر شخصی حذف و یا از ضمیر «ما» استفاده می‌شود. مدیر یکی از مراکز مالی منطقه‌ی شمال شرقی در آمریکا، ایمی ایبایاشی را به دفتر کار خود فرا خواند. «من از شما خواستم که به تنهایی روی این اعداد کار کنید و اما شما دائما از «ما» حرف می‌زنید. جریان چیست؟» ایمی پس از بررسی پاسخ داد، «با وجود این که به تنهایی روی این اعداد کار کرده‌ام، اما معتقدم باید تلاش‌های جمعی مدنظر قرار گیرد. بدون شما و شرکت، حتی نمی‌توانستم این شغل را داشته باشم.»



### ۳. دستورالعمل‌ها: راهنمای استفاده از زبان

حتی مثال‌های اندکی که در این فصل درباره‌ی آن‌ها بحث کردیم، نشان‌دهنده‌ی پیچیدگی و غنای مسائلی است که زبان در حوزه‌ی فرهنگی ایجاد می‌کند. اگر ساختار زبان بر درک مردم از واقعیت تأثیرگذار می‌باشد، در این صورت، تصویر جهان از زبان به زبانی دیگر متفاوت بوده و در نتیجه شیوه‌ی تجارت نیز تغییر خواهد کرد. یادگیری زبان‌های مختلف نیز، راه‌حلی غیرعملی و غیرممکن است.

کسانی که به انگلیسی تکلم می‌کنند از این کار معاف هستند، زیرا زبان تجارت بین‌الملل و زبان دولت‌ها است. حدود ۱/۴ میلیارد نفر، انگلیسی را به‌عنوان زبان دوم و تنها ۴۰۰ میلیون نفر به‌عنوان زبان اول استفاده می‌کنند. تقریباً به‌طور روزانه اطلاع می‌یابیم، شرکت‌هایی که ادغام می‌شوند، انگلیسی را به‌عنوان زبان مشترک انتخاب می‌کنند. در واقع، زبان انگلیسی به‌قدری گسترده شده که «انگلیسی جهانی» شامل ترکیبی از زبان انگلیسی و دیگر زبان‌ها است؛ انگلیسی نروژی (Anglonorsk)، انگلیسی عربی (Arablisch)، انگلیسی چینی (Chinglish)، انگلیسی فرانسوی (Franglais) و انگلیسی هندی (Hindlish)، مثال‌هایی از این دست هستند.

البته این حقایق، نباید باعث احساس نوعی حس رضایت و بی‌تفاوتی انگلیسی‌زبانان شود؛ آن‌ها باید به هدف تسهیل ارتباطات، انگلیسی‌زبانان را در استفاده دقیق و کاربردی از زبان، تقویت کنند. اما چگونه می‌توان به این هدف دست یافت؟ رهنمودهای ارائه شده زیر، راه را نشان می‌دهد:

- *آگاه باشید:* کسانی که زبان اول آن‌ها، انگلیسی نیست، اغلب با اصطلاحات خاص آشنا نیستند و به دلیل معانی مختلف واژه‌های انگلیسی، گمراه می‌شوند. بسیاری از آن‌ها، ممکن است این سردرگمی را پنهان کنند، زیرا در بسیاری از فرهنگ‌ها، سؤال کردن در این وضعیت، امری غیرمؤدبانانه فرض می‌شود. لذا تظاهر به فهمیدن، سازگاری و روابط بدون تقابل، نوعی تمایل فرهنگی برای رعایت ادب است و از شرمندگی جلوگیری می‌کند. با این وجود، نیاز به پرسیدن سؤال به این معنا است که آن‌ها متوجه نشده‌اند (که به معنای از

دست دادن اعتبار است) و یا اینکه شما به خوبی توضیح نداده‌اید (که نوعی توهین و بی‌احترامی بالقوه به شما محسوب می‌شود).

- *کلمات را با دقت انتخاب کنید:* واژه‌ها، قدرتمند هستند: می‌توانند زیانبار و یا تقویت‌کننده باشند. برای برقراری ارتباطات میان فرهنگی، از به‌کاربردن کلمات اهانت‌آمیز و تحقیرکننده خودداری کنید. به‌یاد داشته باشید جوک‌هایی که هدف آن‌ها تمسخر افراد و یا باورهای آنان است، می‌تواند به روابط آسیب بزند. سرانجام، به‌یاد داشته باشید که بسیاری از فرهنگ‌هایی که به‌شیوهی غیرمستقیم ارتباط برقرار می‌کنند، ممکن است صراحت را نوعی بی‌ادبی و تهدیدآمیز تلقی نمایند.
- *کلمات ساده، مشخص و عینی را انتخاب کنید:* کلماتی که معانی آن‌ها روشن، واضح، اثرگذار و از همه مهم‌تر بدون ابهام باشد. تلاش کنید از واژه‌های رایج استفاده کنید، واژه‌هایی که افراد به‌طور طبیعی در دو سال اول یادگیری زبان فرا می‌گیرند. از به‌کارگیری واژه‌های انگلیسی غیرمعمول مانند «onus» به‌جای «burden» به معنای مسئولیت و تعهد، «jocose» به‌جای «witty» به معنای بذله‌گویی و شوخ‌طبعی، «efficacious» به‌جای «efficient» به معنای موثر و کارا و یا «flux» به‌جای «continual change» به معنای تغییرات پیاپی، خودداری کنید. به‌یاد داشته باشید که زبان انگلیسی، حدود یک میلیارد - دو برابر بیشتر از هر زبان دیگری - واژه دارد. (در مقام مقایسه، زبان چینی حدود ۵۰۰ میلیون و فرانسه حدود ۱۰۰ میلیون واژه دارد).
- *از رایج‌ترین معانی کلمات استفاده کنید:* بسیاری از واژه‌ها در زبان انگلیسی، معانی متعددی دارند. واژه‌ی «high» بیش از ۲۰ معنا دارد؛ واژه‌ی «expensive» تنها یک معنا دارد. واژه‌ی «Get» به معنای «خریدن، قرض گرفتن، دزدیدن، اجاره کردن و یا بازیافتن است.» واژه‌ی «Accurat» تنها یک معنا دارد؛ واژه‌ی «right»، ۲۷ معنا دارد. اغلب غیرانگلیسی‌زبانان، تنها اولین و دومین معنای رایج را می‌دانند.

• از به‌کار بردن اصطلاحات خاص، واژه‌های عامیانه، واژه‌های تخصصی، کلمات مغلق و اختصاری<sup>۱</sup> خودداری کنید: این عبارات به‌ندرت در مدارس و زبان رسمی تدریس می‌شوند. استفاده از عباراتی مانند «What's going down?» یا «Wassup?» (برای پرسیدن درباره‌ی اتفاقات)، «Hang in there» یا «Keep on truckin» (برای تشویق به استقامت) و «What's the damage?» (برای تعیین هزینه‌ها)، موجب سوءتفاهم خواهد شد.

از به‌کار بردن اصطلاحات خاص ورزشی مانند «Ballpark figure»<sup>۲</sup>، slam، fish or<sup>۷</sup>، run that by me<sup>۱</sup>، get to first base<sup>۹</sup>، out in left field<sup>۴</sup>، dunk<sup>۳</sup>، belt lean status-black، snookered<sup>۸</sup>، cut bait آمریکایی هستند استفاده نکنیم: «raining cats and dogs»<sup>۳</sup>، safe as Fort، seat of the pants operation<sup>۱۲</sup>، old as Methuselah<sup>۱۱</sup>، Knox<sup>۱۰</sup>، the whole enchilada<sup>۱۴</sup>، keeping a low profile<sup>۱۳</sup>؛ علاوه بر این، از به‌کار بردن واژه‌هایی که به‌تازگی ابداع شده‌اند - مانند legacy staff، fundage، consumer centricity، webify، GIGO، CYA - مانند WOMBAT - خودداری کنید.

---

1. Idioms, slang, jargon, buzzwords, and acronyms

2. برآورد یا عدد تقریبی
3. در بسکتبال توپ را محکم در حلقه فروبردن
4. غیرمحمول / نامعقول
5. پیشروی کردن / از خان اول گذشتن
6. دوباره برای کسی چیزی را توضیح دادن
7. یا حسابی کوشش کن یا اصلا دست بردار
8. ناکام کردن / شکست دادن
9. باران شدید باریدن
10. مانند فورت ناکس ایمن بودن (فورت ناکس محل نگهداری شمش های طلای خزانه داری امریکا است).
11. بسیار قدیمی
12. تکیه بر تجربه و بینش درونی به جای فناوری یا تئوری
13. آفتابی نشدن، کم پیدا بودن، حرکت با چراغ خاموش
14. همه چیز / تمام وضعیت

- در زمان استفاده از واژه‌های جدید حساس باشید: اینترنت و رسانه‌های نوین، واژه‌های جدید بسیاری وارد زبان کرده‌اند که ممکن است برای شریک تجاری شما ناآشنا باشد. زمان کوتاهی را برای توضیح معانی اصطلاحاتی مانند «خلاصه‌نویسی TM»، «DINK»، «فیشینگ»، «chortal»، «نرم‌افزارهای غیرقانونی»<sup>۱</sup> و «لینک پیوند»<sup>۲</sup> اختصاص دهید. اگر مخاطبان از چندفرهنگ مختلف هستند، از به‌کاربردن واژه‌های جدید خودداری کنید و در صورت به‌کاربردن این واژه‌ها، معنای آن‌ها را توضیح دهید.
- قواعد اساسی دستور زبان و قوانین نحو را رعایت کنید: اغلب کسانی که زبان انگلیسی را به‌عنوان زبان دوم فرا می‌گیرند، با دستور زبان انگلیسی آشنا هستند.
- مؤدب و رسمی باشید: مردمان بسیاری از فرهنگ‌های دیگر به اندازه آمریکایی‌ها غیررسمی نیستند. لذا با احتیاط و مؤدبانه رفتار کنید. از رفتارهای غیررسمی (مانند استفاده از نام کوچک افراد) خودداری کنید، مگر این‌که طرف مقابل از شما درخواست کرده باشد. به‌یاد داشته باشید که رفتار خودمانی به‌شیوهی آمریکایی، اغلب در دیگر فرهنگ‌ها، نوعی بی‌احترامی محسوب می‌شود.
- از شوخی و مزاح اجتناب کنید: نسبت به اشتراک‌گذاری آخرین جوک‌ها هوشیار باشید. شوخ‌طبعی، با تکیه بر بازی با کلمات، جناس (کلمات شبیه به هم با معانی مختلف) و مسائل فرهنگی مشترک، یکی از سخت‌ترین موارد برای ترجمه کردن است. هم‌چنین به‌خاطر داشته باشید که خندیدن در بسیاری از فرهنگ‌ها نشان‌دهنده‌ی شرمساری، رفتار ناشیانه و اضطراب است.
- همساز باشید: در ابتدای امر با شریک خود ملاقات کنید. تا با لحن قابل قبول و سبک استدلال در آن فرهنگ آشنا شوید؛ اگر لحن و سبک ارتباطی شما متفاوت باشد، ممکن است سبب سوءتفاهم و برداشت منفی شود. حساس بودن و سازگاری با فرهنگ مورد نظر، به دوستی و تفاهم، منجر خواهد شد.
- همدلی و صبر خود را افزایش دهید: به‌آرامی صحبت کنید، کلمات را با دقت ادا کنید، از جملات ساده استفاده کنید، منظور خود را با استفاده از واژه‌های

---

1. warez  
2. backline

مختلف، دوباره بیان کنید و مهارت توضیح مجدد معنای کلمات را به هدف درک متقابل تقویت کنید («می‌خواهم بدانم که آیا منظور خود را به روشنی بیان کرده‌ام... لطفاً اگر منظور شما را درست متوجه نشده‌ام، مرا تصحیح کنید...»). به خاطر داشته باشید که فرهنگ‌هایی که به شکل غیرمستقیم ارتباط برقرار می‌کنند؛ صراحت را رفتاری پرخاشگرانه تلقی می‌کنند.

- از شیوه‌های ارتباطی مختلف بهره بگیرید: علاوه بر صحبت کردن، با استفاده از ابزارهای تصویری (مانند شکل‌ها، نمودارها و جدول‌ها) اطمینان حاصل کنید که پیام شما به روشنی منتقل شده است.
- گوش کنید: گوش دادن یک ابزار ارتباطی قدرتمند است. شامل کنار گذاشتن منافع خودی، خود را در جای دیگران قرار دادن و مشاهده امور از منظر آن‌ها می‌شود. این کار نوعی تعریف و تمجید از فردی است که با وی ارتباط برقرار می‌کنید و تاییدی بر تعهد شما به درک طرف مقابل است.
- برای سکوت ارزش قائل شوید: تلاش کنید در سکوت، احساس راحتی بیشتری داشته باشید. مهارتی که چینی‌ها آن را «ting» می‌نامند، تمرین کنید؛ این مهارت به معنای گوش کردن با گوش‌ها، چشم‌ها و قلب است و صرفاً وونگ «wun» یعنی باز کردن درب گوش‌ها نیست. به خاطر داشته باشید که بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، دوست دارند بخشی از زمان را به سکوت سپری کنند و عجله کردن را عملی ناپسند می‌دانند. آن‌ها کسانی را که بی‌وقفه صحبت می‌کنند، در بهترین حالت، افرادی می‌دانند که درباره‌ی چیزی که می‌گویند کم‌تر فکر می‌کنند (همان‌طور که ضرب‌المثل هندی به درستی بیان می‌کند، «جایی که پر حرفی باشد، با فقدان خرد مواجه خواهیم شد و در بدترین حالت، آن‌ها را قلدرهای بی‌احساس می‌دانند).



# **فصل ششم:**

## **رئوس مطالب**

۱. کانال های ترجیحی ارتباطی

۲. صراحت

۳. پاسخ فوری

۴. وضوح و ایجاز

۵. دستورالعمل ها





## فصل ششم: نگارش

"زخم قلم، عمیق‌تر از زخم تیر است."  
(ضرب‌المثل ییدی)<sup>1</sup>

زمینه‌های بسیاری برای سوء تفاهم در ارتباطات مکتوب میان فرهنگی - از تفاوت‌های ظاهری جزئی در نوشتن تاریخ و اعداد تا قضاوت خواننده درباره‌ی توانایی نویسنده در شفاف اندیشیدن - وجود دارد. اجازه دهید به چند نمونه اشاره کنم: یک خواننده درمکزیک با دریافت یک نامه‌ی تجاری از ایالات متحده که بلافاصله با بیان مستقیم مساله آغاز می‌شود، با ارائه راه‌حل‌ها و توصیه‌های احتمالی ادامه می‌یابد و با شرایط و ضوابط اجرای آن‌ها پایان می‌یابد، ممکن است نوعی احساس ناراحتی و بی‌اعتنائی بکند. زیرا فرهنگ و سبک نوشتاری او ایجاب می‌کند که نامه با اشاره به مسائل شخصی‌تر آغاز شود، به آخرین ملاقات آن‌ها اشاره کند؛ درباره‌ی خانواده و دوستان مشترک پرس‌جو نماید و با لحن گرم‌تری زمینه را برای گفت‌وگو در مورد مشکل مورد نظر، فراهم نماید.

یک وابسته تجاری در عربستان سعودی از دریافت فکس شریک تجاری آمریکایی، آزرده خاطر شد؛ چون در نامه ذکر کرده بود که حل‌وفصل مسائل کارگری در حیطه‌ی اختیارات او قرار دارد. اما در جهان بینی وی، بایستی از خدا کمک خواست: هیچ فردی، قدرت حل‌وفصل مشکلات عمده اقتصادی را ندارد. در مقابل، شریک

---

1 زبان مشتق شده از آلمانی که توسط ۵. ۱ میلیون یهودی اشکنازی صحبت می‌شود. (YIDDISH) 1

تجاری آمریکایی که به فرهنگی با زمینه‌ی پایین تعلق دارد، به زبان اغراق‌آمیز شریک سعودی، واکنش منفی نشان داد.

یک مشاور مدیریتی، قراردادی را برای تدریس تعدادی دوره‌ی آموزشی در پکن امضا کرد و پس از آگاهی از مسئولیت‌های تدریس اضافی که به قرارداد ضمیمه شده، وحشت کرد. وی با استناد به سند قرارداد، اقدام به ارسال نامه‌ی صریح، شفاف و مختصر برای رهایی از مسئولیت‌های جانبی خود کرد. اما نامه‌ای که به درخواست این خانم پاسخ داد، او را از تغییر وضعیت آگاه کرد و اینکه دیگر به خدمات وی نیازی نیست.

یک متقاضی آمریکایی، نامه درخواست کار برای سمت مدیریت میانی یک بانک ژاپنی، ارسال کرد که به نظر خودش بسیار قوی و متقاعدکننده بود. چون نامه پاسخگوی تمامی شرایط و الزامات پست مورد نظر بود و بر نقش عمده او در افزایش مشتری و ارزش پرتفوی سرمایه‌گذاری در موقعیت شغلی قبلی تأکید می‌کرد. اما همان‌طور که یک ضرب‌المثل آمریکایی می‌گوید، «لاف زدن نیاز به تبلیغ را مرتفع می‌سازد.» چندین هفته‌ی بعد، نامه‌ای را دریافت کرد که موقعیت شغلی، به شخص دیگری واگذار شده است.

نایت رئیس آمریکایی یک کارخانه‌ی نساجی به این نتیجه رسید که مدیر او در شعبه اندونزی، قادر به شفاف اندیشیدن نیست. قضاوت او بر مبنای، ناتوانی مدیر در صریح، موجز و مختصر نوشتن درباره‌ی مشکل ساده‌ی زمان‌بندی تحویل محصولات بود. پاسخ مدیر اندونزیایی، غیرمستقیم، پیچیده و غیرمتمرکز به نظر می‌رسید.

این مثال‌ها نشان می‌دهد که کلمات بیش از معانی لفظی آن‌ها تأثیرگذار هستند. با وجود این که بیش از ۹۸ درصد مکاتبات تجاری در دنیا به زبان انگلیسی انجام می‌شود، خواننده مثال‌های فوق «به معانی ضمنی کلمات نیز توجه دارد.» این پیام‌ها به‌علت فقدان پیوندهای فرهنگی به‌درستی تفسیر نمی‌شوند؛ نگرش‌های فرهنگی مختلف، باعث اخلال در وضوح و شفافیت پیام‌ها می‌شوند. برای درک این موضوع که چگونه پیام‌های نوشتاری ممکن است به اشتباه تفسیر شوند، باید فهم بهتری از الزامات و انتظار افراد در فرهنگ‌های مختلف داشته باشیم.

این فصل، اولویت‌ها و ترجیحات متفاوت در فرهنگ‌های مختلف را ترسیم می‌کند.

## ۱. کانال‌های ترجیحی ارتباطی

### "قراردادها، را مکتوب نمائید" (پند آمریکایی)

کسانی که به زبان انگلیسی مکاتبه می‌کنند، اغلب شیوه‌ی ارتباطی مکتوب را ترجیح می‌دهند. فضای تجاری در ایالات متحده، کانادا، اروپای غربی، استرالیا و نیوزیلند، اغلب مستعد دعوی و مراجعه به دادگاه است و سازمان‌های تجاری هر روز پیچیده‌تر می‌شوند. با توجه به افزایش قواعد و مقررات دولتی و تهدید مشتریان به شکایت، قراردادهای مکتوب و روشن به‌همراه جزئیات، یک ضرورت به‌شمار می‌رود. فرهنگ‌های انگلیسی‌زبان، نتیجه‌گرا هستند، بنابراین فناوری‌ها، سیستم‌ها و محصولات جدید به سرعت و پس از خروج از خط تولید، مورد استفاده قرار می‌گیرند. به‌علت این که ارتباطات تلفنی و پرسرعت در ایالات متحده و اروپای غربی، سریع و ارزان است، فناوری، پاسخی ایده‌آل برای تحقق کارآمدی است.

«اگر سؤالی دارید، لطفاً با ما تماس بگیرید»، یک جمله‌ی کاملاً رایج در نامه‌های تجاری در ایالات متحده است. با این وجود، این دعوت در فرهنگ‌های رابطه‌گرا مانند نیجریه<sup>۱</sup> ارزش توجه ندارد. اییولا اوبایومی<sup>۲</sup> مدیر یک بانک در لاگوس<sup>۳</sup>، گزارش کرده است: «می‌خواهم فردی را که با وی معامله می‌کنم، ببینم. هیچ جایگزینی وجود ندارد.»

برقرارکنندگان ارتباط از دیگر فرهنگ‌ها، ممکن است راه‌های ارتباطی دیگری را ترجیح دهند. فرهنگ‌هایی را که درباره‌ی آن‌ها بحث کردیم در نظر بگیرید؛ اهمیتی که روابط و احساسات برای ایتالیایی‌ها، یونانی‌ها و سعودی‌ها دارد؛ نقش مهمی که بافت، همسازي و رسمیت برای اندونزیایی‌ها و مالاییایی‌ها بازی می‌کند. این فرهنگ‌ها کم‌تر به قراردادهای مکتوب اعتماد می‌کنند و ممکن است

---

1. Nigeria  
2. Iyiola Obayomi  
3. Lagos

چالش‌هایی را که فناوری ایجاد می‌کند، به راحتی نپذیرند. علاوه بر این، هزینه فناوری ممکن است مانع گسترش آن - در هند، بسیاری از کشورهای جنوب شرق آسیا، آفریقا و بخش بزرگی از آمریکای جنوبی - شود. این فرهنگ‌ها اغلب تماس شخصی را به اسناد مکتوب ترجیح می‌دهند؛ همان‌طور که ضرب‌المثل ترکی اشاره می‌کند: «یک فنجان قهوه فرد را به ۴۰ سال رابطه‌ی دوستانه متعهد می‌کند.»

## ۲. صراحت

**"چرخ ماشینی که سوت می کشد، روغن کاری می شود."**  
(ضرب‌المثل آمریکایی)

نویسندگان انگلیسی زبان، برای پیام‌های مستقیم، ارزش قائل هستند. همان طور که در بخش‌های پیشین بحث کردیم، آن‌ها پیام‌های مستقیم را ترجیح می‌دهند. «اخبار مهم کدام است؟» چه تأثیری بر من دارد؟» من چه کاری باید انجام بدهم؟» تجار می‌آموزند که چه زمانی نیاز به مکتوب کردن یک موضوع است و آن‌ها ایده‌ها، اندیشه‌ها و مشاهدات خود را به عنوان واقعیت و به‌طور مستقیم با دیگران در میان بگذارند.

در برقراری ارتباط، به سرعت به اصل مطلب پرداختن، نشانه‌ی صداقت و صراحت است و اینکه چیزی برای پنهان‌کاری وجود ندارد. این رویکرد، هم‌چنین به دلیل عدم اتلاف وقت، نوعی تکریم خواننده محسوب می‌شود. به این دلیل، دوره‌ها و کتاب‌های آموزشی ارتباطات تجاری، خواستار قرار دادن پیام اصلی - مساله‌ی مورد نظر، نتایج و پیشنهادات - در اولین پاراگراف می‌باشد. این موضوع - یعنی شروع یک متن با خلاصه مدیریتی - یک ابتکار آمریکایی است.

وارن بافت<sup>۱</sup> یکی از شخصیت‌های مهم اوماها<sup>۲</sup> و یکی از ثروتمندترین سرمایه‌گذاران در ایالات متحده با همکاری آرتور لویت<sup>۳</sup>، کسی که بعدها به ریاست کمیسیون اوراق بهادار و بورس ایالات متحده رسید، قواعد مشخصی را در زبان انگلیسی برای نوشتن اسناد تجاری صریح {اسنادی که در آن‌ها هزینه‌ها، خطرات و روش تجارت به روشنی تشریح می‌شود} در ایالات متحده تدوین کرده‌اند. توصیه‌های ارائه شده در کتاب راهنمای انگلیسی ساده و صریح، شامل موارد زیر است: جملات کوتاه؛ مشخص، عینی و رایج؛ جملات معلوم؛ و فهرست‌های نشانه‌گذاری شده. این قواعد استفاده از کلمات تخصصی، واژه‌های فنی تجاری و جملات منفی متعدد را منع می‌کند. آقای لویت در مقدمه‌ی خود به تجار توصیه

---

1. Warren Buffet  
2. Omaha  
3. Arthur Levitt

می‌کند «آنچه را که لازم است بدانند، با صراحت به آن‌ها بگوئید، تا بتوانند تصمیمات هوشمندانه‌ای در مورد سرمایه‌گذاری اتخاذ کنند.»

زبان انگلیسی، زبانی پویا است، کنش‌ها و موفقیت‌های فردی را به واسطه‌ی جملات معلوم ارج می‌نهد؛ در جملات انگلیسی، کاملاً مشخص است که چه کسی / چه کاری / را در ارتباط با چه کسی انجام می‌دهد. این الگو، افراد را در مرکز عالم قرار داده و یکی از باورهای اساسی فرهنگی - انجام دادن و نه صرف بودن - را به‌نمایش می‌گذارد.

**نویسندگان زبان‌های دیگر، پیام‌های غیرمستقیم را ترجیح می‌دهند.** با توجه به این‌که نویسندگان در فرهنگ‌های دیگر، روابط دوستانه را بر مدل‌های صرف تجاری و معاملاتی ترجیح می‌دهند، ارزش زیادی برای صراحت قائل نیستند. آن‌ها، رویکرد مستقیم را غیرمنتظره، بی‌ادبانه و غیردوستانه دانسته و آن را نتیجه رفتار افرادی می‌دانند که ارزشی برای روابط قائل نبوده و تنها به دنبال تجارت هستند. در فرهنگ‌های جنوب اروپا، مدیترانه و آمریکای مرکزی و جنوبی، تبادلات تجاری از اهمیت کم‌تری نسبت به احساسات انسانی برخوردار است. برای آن‌ها، پیام‌های مکتوب، بدیلی برای ارتباط شخصی است و تقویت روابط، از انتقال سریع واقعیت‌ها و ایده‌ها اهمیت بیشتری دارد. در نتیجه، رویکرد مستقیم انگلیسی‌زبانان - یعنی بدون مقدمه به مسأله‌ی مورد نظر پرداختن - ناگهانی، غیردوستانه و غیرشخصی به نظر می‌رسد. مردمان این فرهنگ‌ها، ارتباط مکتوبی را ترجیح می‌دهند که همزمان نقش تجاری و اجتماعی را انجام دهد. توجه به روابط موجود، یادآوری آخرین ملاقات، احوال‌پرسی از کودکان و دیگر اعضای خانواده و حفظ لحن گرم و دوستانه.

نامه‌ای که از طرف یک سازمان بهداشتی در سائوپائولو برزیل<sup>۱</sup> به یک کسب‌وکار آمریکایی که به کلینیک دندان‌پزشکی کمک مالی می‌کرد، این چنین آغاز شده است: «حامی محترم، به دلیل حمایت مالی که شما به دندانپزشکی ما ارائه داده‌اید، احساس قدردانی می‌کنیم. بخشندگی شما، بسیاری از زندگی‌ها را در این‌جا، تحت تاثیر قرار خواهد داد.»

1. Sao Paulo, Brazil

کشورهای عربی، به خصوص آن‌هایی که به اسلام پایبند هستند، صراحت را الحاد و غیرمتمدنانه تلقی می‌کنند. پیام‌های مکتوب آن‌ها، اغلب با ذکر رحمت خدا بر خواننده‌ی پیام، آغاز شده و با این جمله به پایان می‌رسد: «این کار را به خاطر من انجام دهید.» این نظر، تایید می‌کند که گوینده متعهد به بازگشت لطف خواهد بود.

به عبارت دیگر، درخواست‌های کتبی، عمل متقابل را به همراه خواهد داشت. نامه‌ی وزیر تجارت در عربستان سعودی به یکی از شرکای خود در ایالات متحده با « درود خدا بر شما و همه عزیزان شما» آغاز می‌شود. نامه با این جمله به پایان می‌رسد: «از شما درخواست داریم که این کار را به خاطر ما انجام دهید و ما از خدا می‌خواهیم، رحمت و وسعه خود را بر شما و عزیزانتان ارزانی دارد.»

در فرهنگ‌های آسیایی با توجه به این باور که مردم باید با طبیعت سازگار باشند، اغلب ارتباطات مکتوب خود را با توصیف زیبایی فصل و احساس آن آغاز می‌کنند.

نامه‌ی سفارش خرید یکی از خریداران ژاپنی از تأمین‌کننده باتری‌های صنعتی در ایالات متحده به این صورت آغاز شده است: «رنگ‌های پاییزی ما در حال سربر آوردن هستند. درختان افرا به رنگ قرمز درآمده‌اند که نوید هوای سرد را در آینده‌ای نزدیک می‌دهد.»

## ۳. پاسخ فوری

"کرم، نصیب مرغ سحرخیز می‌شود."  
(ضرب‌المثل آمریکایی)

نویسندگان انگلیسی زبان، پیام‌های فوری را ترجیح می‌دهند. انگلیسی‌زبانان برای زمان ارزش قائل هستند و اغلب دوره‌های نگارش تجاری، توصیه می‌کنند که زمان خوانندگان را تلف نکنیم. به تجار توصیه می‌شود که پیام‌ها را به سرعت پاسخ دهند، زیرا تأخیر می‌تواند شرایط را بدتر کند و سکوت ممکن است به معنای رضایت تعبیر شود. پاسخ فوری هم‌چنین نوعی احترام به زمان تلقی می‌شود.

در دیگر زبان‌ها، پاسخ ارتباطات مکتوب ممکن است با تأخیر ارسال شود. دیگر فرهنگ‌ها، به‌نحوی متفاوت زمان را اندازه‌گیری کرده و تأکید زیادی بر زمینه و روابط دارند. فرهنگ‌های اروپای جنوبی، مدیترانه و آمریکای مرکزی و جنوبی: با توجه به این که آن‌ها ارزش بیشتری برای احساسات نسبت به قراردادهای تجاری قائل هستند، ممکن است با تأخیر درباره‌ی مشکلات بنویسند. آن‌ها ممکن است به زمان اجازه دهند تا موضوع بیشتر روشن شده یا تلطیف شود، اما این مساله می‌تواند موجب شرمندگی و رنجش افراد مسئولیت‌پذیر شود.

فرهنگ‌های عربی: تأکید فرهنگ‌های بازمینه‌ی پایین مثل آمریکا بر فوریت، به دلیل اعتقاد به مسئولیت شخصی است. این در مقابل باورهای اسلامی قرار دارد که در بسیاری از کشورهای عربی رایج است. در این فرهنگ‌ها، هیچ انسانی، قدرت کنترل رویدادها را ندارد. فرهنگ‌های آسیایی: افرادی که به فرهنگ‌های آسیایی تعلق دارند، ممکن است روی مسائل، بافت مرتبط به آن‌ها و روابط، تعمق بیشتری کرده و زمانی را برای اندیشیدن اختصاص دهند و احتمال ارتباط میان مشکلات کنونی با موارد مشابه در گذشته را بررسی می‌کنند. آن‌ها اغلب، تأکید ما بر سرعت را ساده‌انگارانه تلقی می‌کنند. این ضرب‌المثل تائوئیستی<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید که تأکید می‌کند، «هیچ‌کس نمی‌تواند انعکاس خود را در آب روان ببیند. تنها در آب راکد است که می‌توانیم تصویر خود را به وضوح ببینیم.»

---

1. Taoist



#### ۴. وضوح و ایجاز

### کلمات را به نحوی به کار ببرید که پول را خرج می‌کنید. (ضرب‌المثل اوکیناواایی)

انگلیسی‌زبانان، برای نگارش روشن و مختصر، ارزش قائل هستند. فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین (که در فصل دوم، بررسی شد)، اطلاعات دقیق و کامل را ارزشمند می‌دانند. از نظر تاریخی، این فرهنگ‌ها بر این باورند که اندیشیدن نوعی فعالیت کلامی است و نوشتن می‌تواند به فرآیند تفکر کمک نماید. به عبارت دیگر، خوب نوشتن، بدون تفکر شفاف و روشن، امکان‌پذیر نیست. به باور این فرهنگ‌ها، تلاش برای خوب نوشتن، استدلال منطقی را تقویت می‌کند.

دوره‌های آموزشی نگارش در حوزه‌ی تجارت، بر پیام‌های روشن و عینی تأکید دارند، زیرا پیام‌های مبهم و ذهنی، ابهام‌انگیز می‌باشند. بنابراین، واژه‌هایی که معنای مشخص و صریحی داشته و دقیق و ساده هستند، در مقایسه با واژه‌های کلی و خاص، از اولویت برخوردار هستند. تجار می‌آموزند که از تفصیل خودداری کرده و با رعایت ایجاز، جملات بلند را حذف نمایند.

### نویسندگان زبان‌های دیگر، تأکید کمتری بر وضوح و ایجاز دارند. با توجه

به این که نویسندگان دیگر فرهنگ‌ها، برای انتقال معنا، به جای مسائل زبانشناختی، بیشتر بر زمینه و بافت تکیه دارند، پیام‌های آن‌ها، غیرمستقیم به نظر می‌رسد.

فرهنگ‌های اروپای جنوبی، مدیترانه، آمریکای مرکزی و جنوبی: تجار متعلق به این فرهنگ‌ها، اغلب جملات طولانی و شلوغ را ترجیح می‌دهند. این موضوع تنها مرتبط به ویژگی‌های زبان مادری - زبان‌های رومی<sup>۱</sup> - آن‌ها نیست، بلکه ممکن است نشان‌دهنده‌ی تمایل به حفظ احساسات و کرامت دیگران باشد. ابهام و عدم صراحت، باعث گسترش مسئولیت شده و نگارنده مراقب می‌کند تا کسی را سرزنش و متهم نکند. علاوه بر این، آنچه که نویسندگان آمریکایی، انحراف و یا ارائه‌ی اطلاعات

---

1. the Romance languages

تکراری و اضافی می‌نامند، در این فرهنگ‌ها ممکن است باعث تشریح وضعیت و روشن شدن مساله شود.

فرهنگ‌های عربی: اعراب زبان خود را ارزشمند می‌دانند و از به‌نمایش گذاشتن دانش خود در مورد واژگان، به وجد می‌آیند: «انجام هوشمندانه هرکاری، بدون کلمات امکان‌پذیر نیست» (ضرب‌المثل عربی).

ادوارد سعید<sup>۱</sup>، مدرس دانشگاه، توضیح می‌دهد که عرب‌ها، زبان عربی را یک سحر و جادوی مشروع و هدیه‌ای از جانب خداوند می‌دانند، زیرا قرآن به زبان عربی نگاشته شده است. این نوع نگاه، اغلب باعث استفاده از زبان برای اثرگذاری می‌شود و صرفاً معانی انضمامی، مدنظر نیست. افراط و بزرگنمایی، اهمیت بیشتری نسبت به وضوح و ایجاز دارد و طولانی شدن نگارش، امری منفی محسوب نمی‌شود. همان‌طور که سامووار<sup>۲</sup> و پورتر در کتاب «ارتباط میان فرهنگ‌ها»<sup>۳</sup> اشاره کرده‌اند، یک جمله‌ی عربی می‌تواند شامل ۱۰۰ کلمه باشد در حالی که در زبان انگلیسی، همان جمله را می‌توان با ۱۰ کلمه بیان کرد.

فرهنگ‌های آسیایی: وضوح و ایجاز، معنای اندکی در فرهنگ‌های آسیایی دارد، زیرا نوعی بی‌اعتمادی کلی به واژه‌ها وجود دارد («کسانی که صحبت می‌کنند، اطلاعی ندارند، آن‌هایی که می‌دانند، سکوت می‌کنند.») این نگرش در فرهنگ‌هایی که همسازی، شنیدن، اندیشیدن، حفظ کرامت و وجهه، نوعی ارزش تلقی می‌شود، قابل درک است. بسیاری از تجار آسیایی با احتیاط ابراز وجود می‌کنند و صراحت را نوعی بی‌تجربگی و ناپختگی قلمداد می‌کنند. علاوه بر این، این باور آسیایی را در نظر بگیرید که «حقیقت» عینی نیست و تنها با درک بافت، رابطه و ماهیت چرخشی زندگی قابل فهم است و وضوح و ایجاز، اهمیت کمتری دارد.

---

1. Edward Said

2. Samovar and Porter

3 . Communication Between Cultures

## ۵. دستورالعمل‌ها: راهنمای نگارش در ارتباطات میان فرهنگی

علاوه بر ایده‌های طرح شده در مورد زبان در فصل قبلی، رعایت دستورالعمل‌های زیر به شما در برقراری ارتباط مکتوب به نحو موثر با شرکا و همکاران متعلق به فرهنگ‌های دیگر، کمک می‌نماید:

سبک نگارشی خود را تطبیق دهید: علیرغم چالش برانگیز بودن سازگاری با شیوه‌های فرهنگی مختلف، حتی انجام تغییرات کوچک می‌تواند در نحوه‌ی دریافت پیام، تفاوت زیادی ایجاد نماید. به‌خاطر داشته باشید که دیگر فرهنگ‌ها، ممکن است صراحت و فوریت را ارزشمند تلقی نکنند و تعریف متفاوتی از صراحت داشته باشند. در این فرهنگ‌ها ممکن است سبک نوشتاری غیرمستقیم، طولانی و غیرمتمرکز، به دلیل اجتناب از سرزنش دیگران و تمرکز بر شرایط، زمینه و حفظ وجهه و اعتبار افراد باشد. توجه داشته‌باشید که پیام‌های مکتوب خود را با مسائل شخصی آغاز کنید و زمینه را برای طرح مسأله‌ی مورد نظر فراهم کنید و از درخواست برای تعیین مسئولیت و سرزنش افراد خودداری ننمایید.

با الگوهای منطقی و سازمانی در فرهنگ‌های دیگر آشنا شوید: تجار متعلق به فرهنگ‌های آسیای شرقی، ممکن است اطلاعات را به‌صورت خطی و علت و معلولی سازماندهی نکنند؛ در این فرهنگ‌ها، اطلاعات براساس روابط سازماندهی می‌شود تا از طریق، پیوند میان عناصر مختلف، مشخص شود. ژاپنی‌ها امکان دارد بر برقراری روابط نزدیک تأکید کنند. نویسندگان در فرهنگ‌های مدیترانه‌ای، اغلب بخش آغازین پیام را به‌طور کامل به سابقه و تکریم روابط طرفین، اختصاص می‌دهند.

آلمانی‌ها در ارائه و سازماندهی ایده‌های خود از یک ترتیب زمانی پیروی می‌کنند؛ آن‌ها در ابتدا سوابق را مطرح کرده و پیشنهادات را در انتها می‌آورند. فرانسوی‌ها به سبک نوشتاری و بلاغت توجه بیشتری می‌کنند.

سازگاری با الگوی منطقی و سازمانی خواننده، باعث موفقیت و دسترسی بیشتر به اسناد مکتوب شما می‌شود.

- از فناوری با احتیاط استفاده کنید: بسیاری از تجار آمریکایی دریافته‌اند که برقراری تماس‌های شخصی شرط موفقیت در معاملات تجاری میان فرهنگی و اثبات ملموس حسن نیت و تعهد شخصی به روابط تجاری است. دیگران

دستیابی به نتایج بهتری را از طریق تماس تلفنی و نامه در مقایسه با پست الکترونیکی گزارش کرده‌اند. اگر قصد استفاده از رسانه‌های الکترونیکی را دارید، ابتدا با آداب گفتمانی فرهنگ موردنظر و خواننده پیام، آشنا شوید. کلید موفقیت، ایجاد رابطه بر بنیانی درست است؛ وقتی این رابطه، ایجاد شود، سوءتفاهم‌ها و مشکلات مرتبط با فناوری، به‌طور عمده‌ای از بین می‌رود.

• اسناد مکتوب خود را با رعایت موارد زیر دست یافتنی و خواننده‌پسند نمائید:

۱. *افزایش فضای سفید*: بسیاری از فرهنگ‌ها، نوشته‌های خود را یک‌خط‌درمیان می‌نویسند؛ در این فرهنگ‌ها، هم‌چنین فضای بیشتری برای حاشیه‌ی کاغذ، یادداشت‌ها و ترجمه اختصاص می‌دهند.

۲. *استفاده از عناوین اصلی و فرعی*: استفاده از عناوین اصلی و فرعی در تمامی متون تجاری اهمیت دارد، زیرا به راحتی می‌توان موقعیت اطلاعات را جهت دسترسی مشخص کرد. این مساله در برقراری ارتباط با غیر انگلیسی‌زبانان، اهمیت بیشتری دارد.

۳. *بازبینی و حصول اطمینان از درست نوشتن عناوین افراد و اسامی آن‌ها*: چنین اشتباهی نشان‌دهنده‌ی بی‌توجهی، بی‌احترامی و عدم حسن‌نیت است.

۴. *دقت در نوشتن تاریخ و زمان*: آمریکایی‌ها از ترتیب ماه/روز/سال<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند؛ اروپایی‌ها، ترتیب روز/ماه/سال<sup>۲</sup> را ترجیح می‌دهند. با نوشتن اسم ماه به انگلیسی (به عنوان مثال، ژانویه) از بروز ابهام جلوگیری کنید. بسیاری از کشورها از جمله نظامیان آمریکایی از سیستم ۲۴ ساعته استفاده می‌کنند، لذا به عنوان مثال به جای ساعت ۲ از معادل ساعت ۱۴ استفاده کنید.

۵. *دقت در اندازه‌گیری‌ها و ذکر دمای هوا*: با توجه به این‌که در اغلب مناطق جهان از سیستم متریک استفاده می‌شود، معادل متریک یعنی فاصله، وزن و حجم را در پراپتر بنویسید. در زمان اشاره به دما به‌طور هم‌زمان از فارنهایت<sup>۳</sup> و سانتیگراد<sup>۴</sup> استفاده کنید.

1. month/day/year

2. day/month/year

3. Fahrenheit

4. Celsius

۶. اعداد بزرگ را به دقت نشانه‌گذاری کنید: از ویرگول و نقطه به این شکل استفاده کنید: در بسیاری از کشورها عدد ۵,۴۲۶,۲۴ را به شکل ۵.۴۲۶,۲۴ می‌نویسند. توجه کنید که نوشتن عدد میلیارد متفاوت است: در برخی از کشورها، ۹ صفر و در برخی دیگر ۱۲ صفر دارد.

۷. خودداری از کاربرد علائم مخفف و اختصاری: خواننده‌های غیربومی ممکن است با مخفف‌ها و علائم اختصاری مانند LCD، PDA و DRM آشنا نباشند. با وجود این‌که انگلیسی‌زبانان کار خود را با یک حاشیه‌ی امن آغاز می‌کنند - زبان مادری آن‌ها همان زبان تجارت بین‌الملل است - این موضوع می‌تواند هم نوعی موهبت هم آسیب باشد. موهبت است، چون انگلیسی‌زبانان برای یادگیری این ابزار ارتباطی، نیاز به صرف زمان زیادی ندارند. آسیب است، چون، علیرغم حساسیت مداوم انگلیسی‌زبانان نسبت به پیچیدگی‌های زبانی، ممکن است ناخواسته سبب ناراحتی شرکای تجاری در ارتباطات میان فرهنگی شده، به روابط تجاری صدمه زده و به مجموعه‌ای از سوءتفاهم‌ها دامن بزنند.



# **فصل هفتم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. ارتباط چشمی**
- ۲. حالت چهره**
- ۳. حرکات دست**
- ۴. فضا و زمان**
- ۵. سکوت و آهنگ زبان**
- ۶. دستورالعمل‌ها**





## فصل هفتم: ارتباط غیر کلامی

هر آنچه که روی صورت (یا پیشانی) نوشته شود، همواره دیده می‌شود.<sup>۱</sup>  
(ضرب‌المثل فلسطینی)

دانش ارتباط غیر کلامی، برای موفقیت در برقراری ارتباطات میان فرهنگی از اهمیت حیاتی برخوردار است. برقراری ارتباط غیر کلامی، دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی است که از طریق آن معنا بدون کلمات منتقل می‌شود. طبق برآورد محققان، ۶۵ تا ۹۰ درصد از ارتباطات به صورت غیر کلامی انجام می‌گیرد و اهمیت آن در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

ارتباط غیر کلامی شامل ارتباط چشمی، حالت چهره، حرکات دست، استفاده از فضای فیزیکی و سکوت می‌شود. نگرش نسبی فرهنگ‌ها به زمان نشان‌دهنده‌ی ارتباط غیر کلامی است. همان‌طور که در مثال زیر ذکر شده، مراسم‌های بین‌المللی جای مناسبی برای مشاهده‌ی جنبه‌های مختلف ارتباط غیر کلامی است.

مولی هندرسون<sup>۲</sup> و همکارش، هانس شیمل<sup>۳</sup>، در یک مراسم در بوستون شرکت کردند که آغازگر چندین ملاقات در آخر هفته بود. شرکت ساخت‌وساز وی.ام. اف<sup>۴</sup> قصد داشت با مشارکت دو شرکت چندملیتی، یک مرکز پزشکی در آفریقای جنوبی

---

۱ . معادل ضرب‌المثل ایرانی: رنگ رخساره خبر می‌دهد از سر درون

2. Molly Henderson

3. Hans Schimmel

4. VMF Construction Company

تأسیس کند. از میان ۲۵ نفری که در مراسم شرکت داشتند، تنها ۵ نفر در ایالات متحده متولد شده بودند؛ دیگر افراد، نماینده فرهنگ‌های مختلف از سراسر جهان بودند. پس از مراسم، مولی و هانس برای تبادل اطلاعات و بیان برداشت خود، دیدار کردند.

هانس از تأخیر گروه آرژانتینی شکایت داشت. مولی به این موضوع اشاره کرد که آقای الجزال،<sup>۱</sup> دکتر جیمز لنون<sup>۲</sup> از لندن را برای لحظه‌ای به گوشه‌ای از سالن برده است. «این رفتار شبیه به رقص بود و دکتر لنون، راحت به‌نظر نمی‌رسید.»

هانس یکی از شرکت‌کنندگان کره‌ای را زیر نظر گرفته بود؛ «وی تنها کسی نبود که پریشان به‌نظر می‌رسید. مکرراً تلاش کردم با آقای پارک،<sup>۳</sup> ارتباط چشمی برقرار کنم، اما ظاهراً این کار او را ناراحت می‌کرد. هنگامی که از او سؤال می‌کردم، قبل از پاسخ، برای مدت طولانی سکوت می‌کرد.»

مولی پرسید، «آیا آن دو مردی را که لباس رسمی تاکسیدو<sup>۴</sup> پوشیده بودند، دیدی؟ چرا کسی فکر می‌کند که یک مراسم تجاری، بایستی رسمی باشد؟ من نمی‌فهمم چرا کارها به خوبی پیش نرفت. امیدوارم که ملاقات‌های اصلی، راحت‌تر از این مراسم انجام شود. حداقل همه‌ی آن‌ها به انگلیسی صحبت کنند.»

اما مولی و هانس در حال تجربه‌ی پدیده‌ای رایج در دنیای تجاری قرن بیست‌ویکم بودند. انگلیسی ممکن است زبان تجارت باشد، اما نشانه‌های غیرکلامی می‌توانند معنای یک واژه یا عبارت را به‌کلی تغییر دهند. در ادامه، به بررسی جنبه‌هایی از ارتباطات غیرکلامی خواهیم پرداخت که می‌تواند نتیجه‌ی معاملات تجاری در فرهنگ‌های مختلف را تحت‌تأثیر قرار دهد.

---

1. Al-Jezal  
2. James Lennon  
3. Park  
4. Tuxedos

## ۱. ارتباط چشمی

ارتباط چشمی، مانند دیگر جنبه‌های ارتباط غیر کلامی، بر ارسال و دریافت پیام تأثیر می‌گذارد.

یک اقتصاددانان مشهور ژاپنی برای صحبت با گروه‌های تجاری و ملاقات با متخصصین اقتصادی از چندین دانشگاه به ایالات متحده سفر کرد. در یکی از ملاقات‌ها، دکتر تاکاهاشی<sup>۱</sup> از صرف نهار با گروهی از تجار لذت برد و نکاتی را با تسلط کامل به زبان انگلیسی بیان کرد. دکتر تاکاهاشی در هنگام صحبت، چشم‌های خود را می‌بست. گاهی اوقات آن‌ها را کمی باز کرده و مجدداً به هم می‌فشرد.

این رفتار غیر کلامی برخی را به فکر فرو برد که «آیا وی چیز را پنهان می‌کند؟» یا «از چیزی نگران است؟» هیچ‌یک درست نبود. ژاپنی‌ها مانند بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، می‌آموزند که از ارتباط چشمی با غریبه‌ها اجتناب کنند. دکتر تاکاهاشی به شیوه‌ای ارتباط برقرار می‌کرد که برای وی راحت‌تر بود.

یکی از اولین رفتارهای آموخته شده در هر فرهنگی، استفاده مناسب از تماس چشمی است. اکثر ما در هنگام برقراری ارتباط از نحوه قرارگیری چشمان خود بی‌اطلاع هستیم، زیرا آنچه را که از کودکی در مورد رفتار مناسب چشمی یاد گرفته، درونی کرده‌ایم. چیزی که به آن توجه نمی‌کنیم این است که ارتباط چشمی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است؛ حتی نحوه‌ی ارتباط چشمی در زمان‌های شنیدن و یا صحبت کردن یکسان نیست. علاوه بر این، در زمان برقراری ارتباط میان فرهنگی، نحوه‌ی نگاه کردن در هنگام برقراری ارتباط از بالا به پایین یا از پایین به بالا در یک سلسله‌مراتب اجتماعی، متفاوت است. در قسمت بعدی، به برخی از این قوانین نامحسوس خواهیم پرداخت.

**رفتار چشم‌ها در هنگام صحبت کردن و گوش دادن:** تحقیقات متعدد نشانگر آن است که حرکت و رفتار چشم‌ها در زمان صحبت کردن و گوش دادن متفاوت است. این تفاوت‌ها حتی ممکن است در خرده‌فرهنگ‌هایی که در یک منطقه‌ی جغرافیایی زندگی می‌کنند، وجود داشته باشد.

---

1. Takahashi

• فرهنگ اروپایی - آمریکایی: یک مطالعه نشان می‌دهد که افراد متعلق به فرهنگ اروپایی - آمریکایی، در زمان صحبت کردن از برقراری تماس چشمی مستقیم و ممتد خودداری می‌کنند. در مقابل، آن‌ها تمایل دارند که در زمان صحبت کردن به نقطه‌ی دورتر خیره شوند و گاهی اوقات برای حفظ ارتباط چشمی به مخاطب نگاه می‌کنند. نگاه مستقیم شنوندگان این اطمینان را به گوینده می‌دهد که آن‌ها به‌دقت به سخنان وی گوش فرا می‌دهند. به‌عبارت دیگر، اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها می‌آموزند که شنونده باید به‌دقت به آن‌ها نگاه کند. اکثر اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها هنگامی که ارتباط چشمی مناسب از سوی شنوندگان حفظ نشود، آزرده‌خاطر می‌شوند.

مارتا بلنچارد،<sup>۱</sup> یکی از مدیران بازاریابی تازه ترفیع یافته، در یک گردهمایی تجاری نمایندگان صنعت تلفن همراه در ویل<sup>۲</sup> واقع در کلرادو<sup>۳</sup> شرکت کرد. پس از بازگشت با یکی از همکاران خود درباره‌ی این گردهمایی - به‌خصوص مراسم افتتاحیه و مراسم پذیرایی پایانی - صحبت کرد. به گفته وی شرکت‌کنندگان در این مراسم بسیار گستاخ و بی‌نزاکت بودند. «آن‌ها هرگز به من گوش نمی‌دادند حتی زمانی که سؤال مستقیم می‌پرسیدند. آن‌ها مدام به‌دنبال شخص مهم‌تری در مراسم بودند تا با وی صحبت کنند.»

مارتا، یک پدیده‌ی رایج در حوزه‌ی تجارت در زمان برقراری ارتباط را تجربه کرده بود که حتی ممکن است با کسانی که ریشه‌های فرهنگی یکسانی دارند، نیز اتفاق بیفتد. با وجود این که اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها رفتار شنیداری مناسب را آموخته‌اند (یعنی نگاه کردن به گوینده)، بسیاری از آن‌ها این قوانین را زیر پا می‌گذارند و بنابراین، بی‌توجه و بی‌نزاکت به نظر می‌رسند.

• فرهنگ آفریقایی - آمریکایی: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نحوه استفاده آمریکایی‌های آفریقایی‌تار از ارتباط چشمی در هنگام گوش دادن و صحبت کردن متفاوت است. یکی از محققان دریافت که آن‌ها در زمان صحبت کردن به‌دقت به مخاطب خود نگاه می‌کنند، اما در هنگام گوش دادن، به جای نگاه

---

1. Martha Blanchard  
2. Vail  
3. Colorado.

پیوسته، هراز گاهی به گوینده، به زمین و یا نقطه دیگری خیره می شوند. تصور کنید در هنگام صحبت یک مدیر آفریقایی - آمریکایی با یک مدیر اروپایی - آمریکایی، به دلیل عدم هماهنگی نگاه چشمی، چه سردرگمی ممکن است ایجاد شود. هر دو فکر می کنند که اشتباهی رخ داده، بدون این که علت آن را دریابند. در چنین حالتی، مهم است که درباره‌ی برداشت هر یک از طرفین علنا بحث شود تا مقصود و معنا، دقیقاً مشخص شود.

**ارتباط چشمی مستقیم یا غیرمستقیم:** کسانی که به خارج سفر می کنند می آموزند که اگر به سرعت خود را با نحوه استفاده‌ی مستقیم یا غیرمستقیم از ارتباط چشمی در فرهنگ موردبازدید تطبیق ندهند، با مشکل مواجه خواهند شد. یک ضرب‌المثل عربی می گوید، «چشم‌ها پنجره‌ای به سوی روح آدمی هستند» و کسانی که به فرهنگ‌های عربی تعلق دارند، ارتباط چشمی مستقیم و مداوم را به‌عنوان زیربنای ارتباط خوب مورد توجه قرار می دهند. افراد در ارتباطات میان فرهنگی یاد می گیرند که تماس مستقیم چشمی خود را با محیط پیرامون سازگار نمایند، همان طور که در مثال زیر تشریح شده است.

یک تاجر لبنانی برای ملاقات با خریداران قالیچه و فرش وارد نیویورک شد. در طول مسیر در مترو، به افرادی که نظر وی را جلب می کرد، خیره می شد. ناگهان، یکی از مسافران خطاب به او گفت. «به چی نگاه می کنی؟» آقای الباتال<sup>۱</sup> نمی دانست که آن فرد درباره‌ی چه چیزی صحبت می کند، زیرا از اینکه کار غیرعادی انجام داده، بی اطلاع بود. وقتی به محل ملاقات رسید، از یکی از خریداران درباره‌ی سؤال اتهام‌آمیز آن مرد پرسید. خریدار گفت که مردم در آمریکا طوری به افراد غریبه نگاه می کنند که باعث جلب توجه نشود. در فرهنگ آمریکایی، خیره شدن، نوعی فضولی و تهدید است.

آقای الباتال به توصیه‌ی آن خریدار آموخت که در هنگام سوار شدن به مترو و یا قدم زدن در خیابان‌های نیویورک، به افراد خیره نشود و یا مشغول روزنامه خواندن شود. او آموخت که در صورت نگاه کردن به دیگران، نگاهش باید سریع و کوتاه باشد و هرگز به چشمان یک غریبه، زل نزند.

حتی در درون فرهنگ‌های بزرگ، خرده‌فرهنگ‌ها، ترجیحات متفاوتی در نحوه‌ی ارتباط چشمی دارند که می‌تواند منجر به سوء تفاهم شود.

- فرهنگ‌های بومیان آمریکا و فرهنگ‌های آسیایی: کودکان در این فرهنگ‌ها می‌آموزند که در زمان گوش دادن به بزرگ‌ترها، مانند معلم، به پایین نگاه کنند. نگاه به پایین، نشان‌دهنده‌ی رفتار مناسب شنیداری و نوعی احترام است. نگاه مستقیم به بزرگ‌تر می‌تواند به معنای رفتار ناپسند، چالش و یا حتی دشمنی باشد.

- فرهنگ اروپایی - آمریکایی: بسیاری از افراد با پیشینه‌ی فرهنگی اروپای شمالی این سخنان پدر و مادر خود را به یاد دارند که «وقتی که با شما صحبت می‌کنم به من نگاه کن!» به کودکان آموزش داده می‌شود که به نشانه احترام و رفتار شنیداری مناسب، مستقیماً به بزرگ‌ترها نگاه کنند. از نظر آمریکایی‌های اروپایی تبار، نگاه کودک به پایین در هنگام صحبت کردن، نشان‌دهنده شرم و یا دشمنی بوده و رفتاری مؤدبانه محسوب نمی‌شود. این رفتارهای چشمی آموخته شده در دوران کودکی، به بزرگسالی منتقل می‌شوند و اگر به خوبی درک نشوند؛ بر ارتباطات در محیط کار، تاثیر منفی خواهند گذاشت.

**سلسله‌مراتب اجتماعی و ارتباط چشمی:** سلسله مراتب اجتماعی می‌تواند بر نحوه‌ی ارتباط چشمی تأثیرگذار باشد. ارتباط چشمی مستقیم، اغلب نشان‌دهنده ارتباط میان دو نفر با جایگاه برابر است. در فرهنگ‌هایی با ساختار قدرت مشخص، ارتباط چشمی غیرمستقیم می‌تواند نشان‌دهنده‌ی احترام به فردی باشد که جایگاه بالاتری در سلسله مراتب اجتماعی دارد (همان‌طور که در فصل ۵ توضیح دادیم).

هنگامی که وینسنت رودریگو،<sup>۱</sup> حسابدار یکی از بانک‌های ملی ایالات متحده، گزارش عملکرد شش‌ماهه‌ی خود را دریافت کرد، از خواندن آن متعجب شد: «آقای رودریگو، در طول گفتگو با مدیر خود، ارتباط چشمی مناسب برقرار نمی‌کند.»

وینسنت به‌عنوان یک کارمند جوان در هائیتی،<sup>۱</sup> همواره مراقب بود در هنگام صحبت کردن از نگاه مستقیم به مدیر پرهیز کند. وی آموخته بود که در زمان شنیدن به نشانه احترام بایستی به پایین نگاه کند.

---

1. Vincent Rodrigue

وینسنت قادر بود در یک مباحثه‌ی آزاد با مدیر خود به بحث درباره‌ی مشکلات بپردازد. از آنجا که وینسنت، کارمند ارزشمندی بود و تعهد کاری داشت، شرکت یک مربی ارتباطات استخدام کرد تا به او نحوه‌ی صحیح ارتباط چشمی در چارچوب فرهنگ شرکت را آموزش دهد. با این وجود، وینسنت در سفرهای تجاری به هائیتی هم‌چنان با نگاه کردن به پایین در هنگام صحبت کردن به بزرگ‌ترها احترام می‌گذاشت. وینسنت دریافت که برای موفقیت لازم است به همان اندازه که به روانی با دو زبان مکالمه می‌کند، در ارتباطات غیر کلامی نیز تسلط داشته باشد. آگاهی نسبت به تفاوت رفتارهای چشمی در فرهنگ‌های مختلف، به تاجران بین‌المللی کمک می‌کند از مفروضات غلط و منفی پرهیز کرده و از فرآیند ارتباطات میان فرهنگی منتفع شوند.

## ۲. حالت چهره

حالت‌های چهره در انتقال و ابراز احساساتی نظیر خشم، خوشحالی، ناراحتی و تعجب، از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. برای نشان دادن این تنوع، به بررسی دو مورد از حالت‌های چهره - لبخند و تکان دادن سر - خواهیم پرداخت.

**مثال زیر**، مشکلات انتقال غیرکلامی معنا در فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد.

مارجی چوی<sup>۱</sup> دارای مدرک کارشناسی در رشته‌ی بازاریابی و در حال گذراندن دوره‌ی مدیریت کسب و کار<sup>۲</sup> است. وی به‌تازگی دوره‌ی کارآموزی در یک شرکت تبلیغاتی در منطقه‌ی شمال غرب را به پایان رسانده است. پس از بازگشت به دانشگاه، با یکی از اساتید که به او در دوران کارآموزی کمک کرده بود، ملاقات کرد.

مارجی به استاد خود این‌طور گلایه کرد: «فکر می‌کنم آن‌ها از ارائه‌ی نهایی من متنفر بودند. فقط در جلسه نشسته و به من خیره شده و هیچ‌کس سر خود را به‌نشانه‌ی تأیید تکان نمی‌داد. شاید آن‌ها به‌خاطر لهجه، متوجه‌ی صحبت‌های من نشدند.»

از آنجا که استاد قبلاً گزارش خوبی از شرکت تبلیغاتی دریافت کرده بود، توانست به خانم چوی اطمینان دهد که ارائه او با استقبال مواجه شده است. مدیران اروپایی و آمریکایی به عنوان بخشی از فرهنگ تجاری و به منظور مخفی کردن احساسات، با چهره‌ای جدی در مقابل شما قرار می‌گیرند. نبود عکس‌العمل در چهره‌ی آن‌ها، به‌معنای تأیید و یا عدم پذیرش سخنرانی خانم چوی نبوده است. در واقع، آن‌ها از کمک‌های خانم چوی برای همکاری گسترده در یک فیلم کره‌ای، خوشنود بودند و قصد داشتند پس از فارغ‌التحصیلی، یک موقعیت شغلی تمام‌وقت به وی پیشنهاد کنند.

**تکان دادن سر:** همان‌طور که مثال بالا نشان می‌دهد، تکان دادن سر، معانی متفاوتی در فرهنگ‌های مختلف دارد.

- روشی برای موافقت یا مخالفت کردن: زمانی که از تجار آمریکایی خواسته شد برداشت خود را از تکان دادن سر دیگران بیان کنند، اغلب آن‌ها این معنا را انتخاب کردند: «با شما موافقم.» اما، به‌عنوان مثال، در بلغارستان، تکان دادن

---

1. Margie Choi  
2. MBA



سر، بیشتر نشان‌دهنده‌ی پاسخ منفی تا مثبت است. در ترکیه، بالا آوردن سریع چانه، به همراه صدای تیک زبان، به معنای عدم تایید است.

• *ایزار شنیدن*: از سوء‌تفسیرهای احتمالی تکان دادن سر به‌عنوان ابزار شنیداری آگاه باشید. در فرهنگ‌های مختلف تکان دادن سر، معانی متفاوتی دارد:

(۱) من در حال گوش دادن هستم و موافقم؛

(۲) من گوش می‌دهم، اما لزوماً موافق نیستم؛

(۳) گیج شده‌ام، اما می‌خواهم به صحبت کردن ادامه دهید تا بتوانم بفهمم شما چه می‌گوئید؛ یا

(۴) تلاش می‌کنم با ارائه بازخورد مثبت غیرکلامی، شما را تشویق کنم.

**لبخند زدن**: نمونه دیگری از ارتباطات غیرکلامی است که از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. با وجود این که نوزادان در تمامی فرهنگ‌ها، لبخند می‌زنند، استفاده‌ی درست از آن را هنگامی که بزرگ‌تر می‌شوند، می‌آموزند.

• *معانی چندگانه*: لبخند ممکن است بسته به فرهنگ، معانی متعددی داشته باشد. در برخی فرهنگ‌ها، نشان‌دهنده‌ی ترس است؛ در فرهنگی دیگر، می‌تواند راهی برای خلع سلاح یک مهاجم بالقوه باشد. نشان‌دهنده‌ی دوستی باشد. نماینگر نگرانی و شرمندگی باشد. در فرهنگ آمریکایی، لبخند معانی متفاوتی از جمله لذت، دوستی و سرگرمی دارد. اما بر خلاف بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، در فرهنگ آمریکایی نشان‌دهنده‌ی ترس یا شرمندگی نیست.

یک مشاور آمریکایی به‌علت تماس تلفنی از منزل و اطلاع از این که بیماری مادرش سرطان بوده است، با تأخیر به یکی از جلسات خود در هنگ‌کنگ رسید. به منظور عذرخواهی، دلیل تأخیرش را با حضار در میان گذاشت؛ اما آن‌ها با خنده به آن واکنش نشان دادند. مشاور آمریکایی از این واکنش عاری از احساس، کاملاً شوکه و عصبانی شده بود.

چند ماه بعد، با شناخت شخصی بیشتر از برخی مشتریان، دریافت که واکنش آن‌ها، نشان‌دهنده‌ی نگرانی و شرمندگی بوده است؛ حضار در آن جلسه نمی‌دانستند که چگونه باید به این اطلاعات شخصی و نگران‌کننده واکنش نشان دهند.

- میزان تکرار لبخند: علاوه بر معانی مختلف، میزان لبخند زدن نیز در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. به‌عنوان مثال، فرانسوی‌ها در اظهار حزن و اندوه، افراد ماهری هستند و بدون دلیل لبخند نمی‌زنند، در حالی که در ایالات متحده، مردم به‌طور مکرر به افراد غریبه لبخند می‌زنند تا نشان دهند که قصد صدمه زدن به آن‌ها را ندارند.

برای موفقیت در برقراری ارتباطات میان فرهنگی، توجه به نحوه‌ی استفاده از لبخند در فرهنگ‌های دیگر، اهمیت زیادی دارد. توانایی در درک معنا و میزان استفاده از لبخند در فرهنگ‌های دیگر به شما کمک می‌کند از سوءتفاهم احتمالی جلوگیری کرده و به‌شکلی مؤثری به برقراری ارتباط بپردازید.

### ۳. حرکات دست

زمین بیسبال، سرگرمی فوق‌العاده‌ی آمریکایی‌ها، یکی از بهترین مکان‌ها برای مشاهده‌ی حرکات دست است؛ حرکاتی که نماد یک واژه‌ی مشخص است. معنای برخی از این حرکات، کاملاً روشن است؛ مانند نگاه داشتن دست به سمت جلو در حالی که کف دست به سمت بیرون قرار گرفته که به معنای «توقف» است؛ دیگر حرکات به این شکل روشن نیستند. مربی از نشانه‌های پیچیده‌ای مانند ضربه به چانه، مالیدن سر، خاراندن شکم و کشیدن گوش برای انتقال بازی به نفر بعد (کسی که باید ضربه‌ی بعدی را بزند) استفاده می‌کند. کسانی که باید توپ را بگیرند از حرکات دست برای ارسال پیام به پرتاب‌کننده‌ی توپ استفاده می‌کنند؛ این حرکات، نوع پرتاب توپ - مانند پرتاب توپ با سرعت، پرتاب توپ به هوا و یا پرتاب توپ به صورت افقی - را مشخص می‌کند. حرکت دست هم‌چنین جهت پرتاب توپ - درون، بر فراز و یا خارج از جایگاه پرتاب - را نشان می‌دهد.

شیوه‌های جالب و نسبتاً جدیدی نیز برای برقراری ارتباط غیرکلامی در بیسبال وجود دارد که شامل احوال‌پرسی و خوشحالی میان بازیکنان می‌شود؛ کف دست‌ها را به یکدیگر زدن (بزن قدش!)، زدن آرنج به هم، پریدن و برخورد سینه‌ها، از جمله‌ی این شیوه‌ها هستند.

در نهایت، بازیکنی که در بیسبال گل می‌زند ممکن است از ارتباط غیرکلامی برای تشکر استفاده کند (بازیکن برای این کار انگشتان خود را بین لب‌ها قرار می‌دهد، سپس دستان خود را روی قلب می‌گذارد و در نهایت با انگشت به آسمان اشاره می‌کند). بازیکنی که ضربه می‌زند هم‌چنین با اشاره‌ی انگشت و سپس گذاشتن مشت بر روی قلب از جمعیت تشکر می‌کند.

در این بخش، به بررسی شیوه‌های مختلف کاربرد حرکات دست در برقراری ارتباط غیرکلامی در فرهنگ‌های مختلف خواهیم پرداخت.

**حرکات سر و دست:** استفاده از حرکات سر و دست در هنگام سخن گفتن، در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. این خطرناک است که فرض کنیم استفاده یا عدم استفاده از آن‌ها در دیگر فرهنگ‌ها به اندازه‌ی فرهنگ شما اهمیت دارد.

توصیه‌ی ما این است که اندازه و نوع این حرکات را براساس زمینه گفتگو و ملاقات مشخص کنید و تا زمانی که از نحوه‌ی کاربرد درست آن‌ها اطمینان حاصل نکرده‌اید، کم‌تر استفاده نمائید.

- حرکات زیاد یا کم: در برخی فرهنگ‌ها، استفاده از حرکات زیاد سر و دست، نشان‌دهنده‌ی اهمیت فرد است، درحالی‌که در فرهنگی دیگر ممکن است رفتاری سبک و نامناسب فرض شود. به‌عنوان مثال، هنگامی که با فردی از آسیا ارتباط برقرار می‌کنید که در آنجا حرکات و ژست‌های کوچک مرحج هستند، استفاده از حرکات زیاد، ممکن است ناراحت‌کننده، آزاردهنده و سردرگم‌کننده باشد. از طرف دیگر، عدم استفاده از حرکات و ژست‌های زیاد برای فردی متعلق به فرهنگ‌های لاتین یا مدیترانه ممکن است باعث تعجب شده و در اعتماد به نفس گوینده تردید ایجاد کند. هیچ‌یک از این فرضیات لزوماً درست نیستند. عدم استفاده یا استفاده نسبی از حرکات زیاد سر و دست، عموماً در فرهنگ بزرگ‌تر وجود دارد.

- حرکات یکسان، معانی متفاوت: معانی خاص حرکات و ژست‌ها نیز در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است. در ادامه به چند نمونه اشاره می‌کنیم: (۱) علامت تأیید<sup>۱</sup>: در ایالات متحده ( وصل کردن دو انگشت اشاره و شست به گونه‌ای که شبیه یک گردی شوند و دیگر انگشتان صاف یا شل نگه داشته شوند) این پیام را مخابره می‌کند که همه چیز به‌خوبی پیش می‌رود. با این وجود، همین علامت در دیگر فرهنگ‌ها، مانند پاراگوئه، سنگاپور و روسیه، مبتذل و ناپسند تلقی می‌شود. در فرانسه، علامت مذکور به معنای «هیچ» یا «صفر» است: «این ایده بی‌ارزش است.»

(۲) انگشت شست رو به بالا: در خاورمیانه معنای منفی دارد؛ هرگز نباید در این منطقه به‌تنهایی از انگشت شست استفاده کرد.

(۳) استفاده از دست چپ: در فرهنگ‌های اسلامی و هندو، استفاده از دست چپ کراهت دارد و بنابراین، هرگونه ژست و حرکت با دست چپ در جلسات تجاری ممکن است بی‌احترامی تلقی شود.

---

1. OK sign

۴) فراخواندن افراد با اشاره: در ایالات متحده، مردم برای این کار، کف دست را به سمت بالا قرار داده و انگشتان را مرتباً جمع و حلقه می‌کنند. در دیگر فرهنگ‌ها مانند پاکستان، برای صدا کردن شخصی دیگر، کف دست رو به پایین قرار گرفته و انگشتان به سمت بدن فرد حرکت می‌کنند.

۵) اشاره کردن: همان‌طور که مثال زیر نشان می‌دهد، اشاره به دیگران با یک انگشت در طول سخنرانی و ارائه‌ی مطلب، در بسیاری از فرهنگ‌ها توصیه نمی‌شود. بیل کلینتون<sup>۱</sup> که در دوران ریاست‌جمهوری به چین سفر کرده بود، در یکی از برنامه‌ها، برای گروهی از دانشجویان در پکن سخنرانی کرد.

اظهارات وی مورد استقبال قرار گرفت و با جلسه‌ی پرسش‌وپاسخ ادامه یافت. یکی از دانشجویان چینی در هنگام مصاحبه با مطبوعات آمریکایی، اظهار داشت، «در جلسه‌ی پرسش‌وپاسخ، متوجه نشدم که چرا رئیس‌جمهور کلینتون برای انتخاب یکی از حضار، با انگشت به سمت او اشاره کرد. ما از این حرکت‌های غیرمؤدبانانه استفاده نمی‌کنیم.» گزارشگر آمریکایی که متعجب شده بود از آن دانشجو پرسید که رئیس‌جمهور باید از چه حرکتی استفاده می‌کرد. دانشجو با باز و بسته کردن دست خود درحالی‌که کف دستش به سمت بالا بود، پاسخ او را داد.

• *حالت و زبان بدن:* حالت بدن از دیگر حوزه‌هایی است که می‌تواند به علت تفاوت‌های فرهنگی باعث ناکامی در ارتباط مناسب شود. در برخی از فرهنگ‌ها مانند فرانسه، انتظار می‌رود که مدیران اجرایی و مقامات دولتی کاملاً صاف در جای خود بنشینند. اما در ایالات متحده، حالت خمیده به این معنا است که فرد بدون توجه به موقعیت اجتماعی، احساس راحتی می‌کند. در بسیاری از فرهنگ‌ها، حالت افتاده و راه رفتن آهسته و سر به زیر، می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که فرد با مشکل مواجه شده یا غمگین است. به‌همین ترتیب، بالا انداختن شانه‌ها، اشاره به این است که «من نمی‌دانم.» روی برگرداندن از کسی که در حال صحبت است، یا بازوها را روی سینه گره زدن، به‌معنای نپذیرفتن ایده‌گوینده، توسط شونده است.

---

1. Bill Clinton

مردان و زنان حالت بدن خود را به شیوه‌های متفاوت تنظیم می‌کنند. زنان در ایالات متحده بیشتر تمایل دارند در زمان صحبت کردن روبه‌روی یکدیگر بایستند. اما مردان تمایل دارند هنگام صحبت، کنار هم قرار گیرند، مگر این‌که عصبانی باشند و یا بخواهند خشونت خود را به‌نمایش بگذارند.

تجاری که به دنبال برقراری ارتباطات موثر میان فرهنگی هستند برای جلوگیری از بروز هر گونه مشکلی، بایستی تا زمانی که با فرهنگ مورد نظر آشنایی کامل پیدا نکرده‌اند، با احتیاط رفتار نموده و از حداقل حرکات دست استفاده نمایند.

**لمس کردن:** ارتباط غیرکلامی شامل لمس کردن نیز می‌شود. {چگونگی لمس دیگران، احساس فرد را نسبت به آن‌ها نشان می‌دهد. وقتی با کف دست کسی را لمس می‌کنید، گرما، آشنایی و علاقه را به طرف مقابل منتقل می‌دهید.} در برخی فرهنگ‌ها، امکان برقراری ارتباط موفق بدون لمس کردن طرف مقابل وجود ندارد.

در فرهنگ‌های لاتین، لمس کردن بخش طبیعی هرگونه ارتباط و مکالمه‌ای به‌شمار می‌رود. در فرهنگ‌های اروپای شمالی، لمس کردن کم‌تر متداول است. در ایالات متحده، مردان در هنگام گفت‌وگو در دیدارهای تجاری، تمایلی به لمس مردان دیگر ندارند. در برخی فرهنگ‌ها، لمس کردن براساس جنسیت، مجاز یا ممنوع است؛ به‌عنوان مثال، فرهنگ‌های عربی، لمس زنان را در هنگام مکالمه منع می‌کنند، درحالی‌که مردان عرب اغلب این کار را انجام می‌دهند.

برای برقراری ارتباط مؤثر میان فرهنگی، به نحوه‌ی لمس در دیگر فرهنگ‌ها، توجه کنید. تا زمانی‌که با رفتار قابل پذیرش در این زمینه تسلط پیدا نکرده‌اید، بهترین توصیه، اجتناب از لمس کردن دیگران است.

#### ۴. فضا و زمان

کودکان نوپا در تمامی فرهنگ‌ها در استفاده از فضای فیزیکی همانند نوزاد سگ رفتار می‌کنند. آن‌ها به اندازه کافی نزدیک هم می‌ایستند تا بتوانند یکدیگر را لمس کنند، غلط بزنند و پاهای هم را لگد کنند. وقتی کودکان بزرگ می‌شوند، نحوه‌ی سلام و احوال‌پرسی و رعایت فاصله مناسب از دیگران در زمان گفت‌وگو را فرا می‌گیرند. این آداب و رسوم مرتبط با فضای فیزیکی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است؛ شناخت نسبت به آن‌ها می‌تواند به موفقیت در برقراری ارتباطات میان فرهنگی کمک کند.

**سلام و احوال‌پرسی:** استفاده از فضا در هنگام سلام و احوال‌پرسی با دیگر ارتباطات غیر کلامی در هر فرهنگی سازگار است.

- **تعظیم کردن:** در ژاپن شخصی که مقام پایین‌تری دارد در برابر فردی که دارای مقام بالاتر است، بیشتر تعظیم می‌کند. تعظیم کردن بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سلام در این کشور است به حدی که مشاهده تعظیم تجار به یکدیگر در توکیو در زمان مکالمه تلفنی نیز امری غیر معمول محسوب نمی‌شود.
- **دست‌ها را روی هم قرار دادن:** در فرهنگ هندو، «ناماسته»<sup>۱</sup> (چسباندن کف دست‌ها به یکدیگر به طوری که نوک انگشتان به سمت آسمان باشد و قرار دادن آن در مقابل سینه به همراه تعظیم سریع) نشان‌دهنده‌ی احترام به شخصی است که دارای مقام و مرتبه است. حرکت «وای»<sup>۲</sup> در تایلند و «نوپ»<sup>۳</sup> در لائوس، کارکرد مشابهی دارد، البته افراد متعلق به این دو فرهنگ، به سادگی متوجه تفاوت این دو با ناماسته می‌شوند.
- **مصافحه:** در حالی که دست دادن صمیمانه و محکم در فرهنگ‌هایی مانند هلند و ایالات متحده مرسوم است، دست دادن نرم و آرام در فرهنگ‌هایی مانند فرانسه، هند و بسیاری از کشورهای آسیایی متداول است.

---

#### 1. Namaste

۲. احترام (Wai) در تایلند نوعی احوال‌پرسی مرسوم و مودبانه است که برای انجام آن کمی سر روبه جلو خم می‌شود و کف دست‌ها به حالت دعا کردن مسیحی روی یکدیگر قرار داده می‌شود.

۳. در احترام (NOP) دو دست در کنار هم در حالت دعا و نزدیک به قفسه سینه قرار داده می‌شود.

• بوسیدن: در برخی از فرهنگ‌های مدیترانه، از «آبرازو»<sup>۱</sup> برای سلام و احوال‌پرسی با زنان یا مردان استفاده می‌کنند؛ برای این کار فرد طرف مقابل را در آغوش می‌گیرد و به آرامی بر روی شانه‌های او می‌زند. در برخی فرهنگ‌های اسلاو و اروپایی، از «بوسه در هوا» بر روی گونه‌ها، برای سلام و احوال‌پرسی استفاده می‌کنند.

درست همانند یادگیری حرکات رقص، بهترین روش، تقلید از حرکت شرکای تجاری در زمان ملاقات‌ها است. این تکنیک به شما در یادگیری شدت و تعداد بوسه‌ها، نحوه در آغوش گرفتن و دست دادن کمک می‌کند.

**رعایت فاصله در زمان گفت‌وگو:** بعد از اتمام سلام و احوال‌پرسی، باید بدانیم که تا چه اندازه می‌توانیم نزدیک به یکدیگر بایستیم. آنچه که در یک فرهنگ ممکن است فاصله‌ای مناسب در زمان گفتگو محسوب شود، در فرهنگی دیگر ممکن است رفتاری تهاجمی یا صمیمی فرض شود. بنابراین، یک تاجر حرفه‌ای باید از نحوه رعایت فاصله مناسب در زمان گفتگو در فرهنگ مورد نظر آگاه باشد و خود را با آن تطبیق دهد. در ارتباطات میان فرهنگی، اگر در جای خود بی‌حرکت بایستیم و اجازه دهیم طرف مقابل فاصله‌ی موردنظر را مشخص نماید، موفق‌تر خواهیم بود. در فرهنگ‌هایی که میزان رعایت فاصله گفتاری متفاوت است، نشستن می‌تواند به رعایت فاصله‌ی مورد نظر کمک کند، زیرا موقعیت صندلی یا مبل، میزان فاصله مناسب را مشخص می‌کند.

تجار با فرهنگ بریتانیایی، فاصله بیشتری را در زمان گفت‌وگو ترجیح می‌دهند، این فاصله در اماکن عمومی به ۳ تا ۴ فوت<sup>۲</sup> می‌رسد. در فرهنگ‌های عربی که از تمامی حس‌ها در ارتباطات استفاده می‌شود، مردم نزدیک یکدیگر می‌ایستند به حدی که ممکن است تنفس یکدیگر را حس کنند؛ این فاصله ۱۸ اینچ<sup>۳</sup> و یا کم‌تر است. همان‌طور که مثال زیر نشان می‌دهد لمس کردن در میان مردان عرب متداول است.

1. Abrazo

۲. هر فوت معادل با سی و نیم (۳۰.۵) سانتی متر است.

۳. هر اینچ برابر با ۲.۵۴ سانتیمتر است.



فهد بن عبدالعزیز، پادشاه فقید عربستان سعودی، در دیداری که توسط یکی از شبکه‌های خبری آمریکایی فیلم‌برداری شد، فردی را که دادخواستی داشت به حضور پذیرفت. در این ملاقات، پادشاه روی صندلی شبیه به تخت پادشاهی و طرف دیگر روی صندلی معمولی اتومان که مقابل پادشاه قرار داشت، نشست. فاصله صورت‌های آن‌ها کم‌تر از ۲۰ اینچ بود و در حالیکه یکی صحبت می‌کرد و دیگری سراپا گوش بود، چشم‌های آن‌ها در یکدیگر قفل شده بود. هنگامی که پادشاه حرف می‌زد، فرد دیگر دست وی را چندبار به آرامی لمس کرد.

توانایی برقراری ارتباط مؤثر با احترام به فاصله‌ی مورد نظر شریک تجاری، به‌مرور زمان آسان‌تر خواهد شد و این نیازمند کسب دانش و عزم جدی است.

**فضای دفتر کار:** اندازه و نحوه‌ی طراحی چیدمان دفترکار از دیگر ابعاد مرتبط با فضا است. نحوه چینش میزها در یک اتاق بزرگ، معانی بسیاری به همراه دارد. در یک فرهنگ سلسله‌مراتبی، نشان‌دهنده‌ی میزان اعتبار و پرستیژ فرد است. در فرهنگ جمع‌گرا، حاوی این پیام قوی غیرکلامی است که کارکنان به صورت گروهی و تیمی روی پروژه‌های سازمانی کار می‌کنند. یک ارتباط‌گر حساس میان فرهنگی، باید بدون هرگونه پیش‌داوری و قضاوت بتواند معانی چینش مبلمان و فضای ملاقات را تشخیص دهد.

**لباس و لوازم تزئینی:** نحوه پوشش شما نیز حاوی پیام‌های غیرکلامی است. ما از قواعد مشخص پوشش در محل کار استفاده می‌کنیم که شامل کت‌وشلوار رسمی و یا غیررسمی در دیدارهای تجاری می‌باشد. میزان دقت و توجه ما به آماده شدن برای یک روز کاری، نشان‌دهنده‌ی احترام به شغل و همکاران است. لباس مناسب محیط کار در فرهنگ‌های متخلف متفاوت است و بی‌توجهی به آن منجر به ناکامی در ارتباط خواهد شد.

تام گودروی،<sup>۱</sup> زراعت‌شناس تگزاسی به مکزیک دعوت شد تا اطلاعات فنی را با یک کشاورز به اشتراک بگذارد. او که عادت به پوشیدن شلوار جین و پیراهن آستین کوتاه غربی داشت، از نحوه پوشش برای سفر مطمئن نبود. نظر یک مشاور متخصص ارتباطات میان‌فرهنگی را جویا شد. به وی توصیه کرد که در طول سفر از

---

1. Tom Goodroy

کتوشلوار استفاده کند، زیرا پوششی مناسب محسوب می‌شود و نوعی احترام به نمایندگانی است که در فرودگاه از وی استقبال کرده و او را تا محل ملاقات مشایعت می‌کنند. تام هنوز تردید داشت و در نهایت با گروهی از کشاورزان دیدار کرد.

بعد از بازگشت از سفر، تام با مشاور تماس گرفت و گفت: در مورد پوشیدن کتوشلوار حق با شما بود. حتی رانندگان تاکسی کراوات بسته بودند. سفر وی کاملاً موفقیت‌آمیز بود و پیام‌های کلامی و غیرکلامی او به‌درستی توسط طرف مقابل دریافت شده بود.

لباس بدن هم‌چنین شامل لوازم تزئینی مانند جواهرات و پوشش سر می‌شود. در اکثر فرهنگ‌های عربی، بازوها، پاها و بدن باید به‌طور کامل پوشیده باشد. در برخی فرهنگ‌ها، نمادهای ملی و مذهبی تزئین شده بر روی جواهرات و لباس می‌تواند نوعی بی‌احترامی به طرف مقابل تلقی شود. ترجیحات جنسیتی در ارتباط با نوع پوشش نیز اهمیت زیادی دارد. بنابراین بسیار مهم است که قبل از برقراری ارتباطات میان فرهنگی، در مورد نوع پوشش مناسب در دیدارهای تجاری، پرسجو کنیم.

**زمان:** همان‌طور که در فصل ۳ به تفصیل بحث کردیم، نگرش نسبت به زمان در هنگام یادگیری فرهنگ مهم است. برخی از فرهنگ‌ها (مانند ایالات متحده و اروپای شمالی) بر این باورند که زندگی در جریان است و صرفه‌جویی هر دقیقه در طول روز، ارزشمند می‌باشد. در این فرهنگ‌ها، وقت‌شناسی و انجام به‌موقع کارها از اهمیتی ویژه برخوردار است. کسانی که با تأخیر در ملاقات‌ها حاضر می‌شوند، افرادی بی‌اعتنا، تنبل و نامنظم تلقی می‌شوند. دیگر فرهنگ‌ها (مانند کشورهای آمریکای لاتین و مدیترانه) نگاه منعطف‌تری نسبت به زمان دارند. تاخیر افراد صرفاً بخشی از جریان وقایع است و لزوماً پیام غیرکلامی منفی به همراه ندارد. بنابراین، به‌تجارت توصیه می‌کنیم که وقت‌شناس باشند و تا زمانی که از نگرش فرهنگ‌ها نسبت به زمان کاملاً آگاه نشده‌اند، به‌موقع سر قرارها حاضر شوند.

## ۵. سکوت و آهنگ زبان

سکوت و آهنگ زبان براساس آموزه‌های هر فرهنگی متفاوت است. به‌عنوان مثال، میزان مکث مناسب میان یک سؤال و پاسخ به آن، یا یک جمله و واکنش به آن، بسیار متفاوت است. در برخی فرهنگ‌ها، ارتباط کلامی بدون وقفه انجام می‌شود. در دیگر فرهنگ‌ها، ممکن است یک یا چند ثانیه میان سؤال و جواب و یک جمله و پاسخ به آن، فاصله باشد. سکوت - و یا فقدان آن - بخشی قدرتمند از ارتباطات غیر کلامی است.

به‌عنوان مثال، وقتی که شما با دو نفر مواجه می‌شوید که به زبان اسپانیایی صحبت می‌کنند، احتمالاً میان کلمات، جملات و حتی تغییر گوینده، هم‌پوشانی و تداخل وجود خواهد داشت. فرد ممکن است قبل اتمام سخن دیگری، شروع به حرف زدن کند. اما هنگامی که دو نفر به زبان ماندارین<sup>۱</sup> صحبت می‌کنند، وقفه و سکوت بیشتری میان جملات ملاحظه خواهید کرد. آگاهی از معانی گاه‌ها متضاد سکوت، می‌تواند به تجار در برقراری ارتباطات میان فرهنگی کمک نماید.

- سکوت معنایی منفی داشته و نشان‌دهنده‌ی سردرگمی است: با توجه به این‌که فرهنگ‌های آمریکایی و اروپای شمالی، آهنگ و سرعت خاصی را از اظهارات و پاسخ به آن انتظار دارند، ممکن است سکوت را به‌عنوان سردرگمی، پاسخ منفی به ایده‌های پیشنهادی و حتی عصبانیت نسبت به گوینده یا پیشنهاد طرح شده، تفسیر کنند.

- سکوت معنایی مثبت داشته و نشان‌دهنده‌ی احترام است: در فرهنگ‌های آسیایی، افراد از سکوت به منظور نشان دادن احترام به گوینده، ارزیابی ایده‌ی مطرح‌شده و اختصاص زمان برای ارزیابی جنبه‌های مثبت و منفی آن و ارائه‌ی پاسخ متفکرانه استفاده می‌کنند.

در طول قرن بیستم، مجموعه‌ی از فیلم‌ها درباره‌ی یک کارآگاه آمریکایی آسیایی تبار به نام چارلی چان ساخته شد. مردم عادی در ایالات متحده که با این شخصیت کنفوسیوسی مواجه می‌شدند، وی را فردی «مرموز» توصیف می‌کردند.

حتی امروزه، بسیاری از تجار اروپایی-آمریکایی استفاده از سکوت در فرهنگ آسیایی را درک نمی‌کنند. ضرب‌المثل آسیایی، «صد بار گوش دهید. هزار بار تعمق کنید و کم‌تر حرف بزنید»، بر تمایل زیاد این فرهنگ‌ها به ارتباطات غیرکلامی تأکید دارد.

**تأثیر سکوت بر ارتباطات میان فرهنگی:** به‌یاد داشته باشید که بسیاری از افراد در فرهنگ‌های آمریکایی و اروپایی برداشتی منفی از سکوت دارند، درحالی‌که در فرهنگ‌های آسیایی، آن را مثبت و احترام‌آمیز تفسیر می‌کنند. تصور کنید گروهی از مذاکره‌کنندگان بین‌المللی که این فرهنگ‌ها را نمایندگی می‌کنند، دور یک میز روبه‌روی یکدیگر قرار گیرند. آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها پیشنهادی را طرح می‌کنند. آسیایی‌ها بی‌سروصدا آن را بررسی می‌کنند. طرف آمریکایی و اروپایی این سکوت را به‌معنای رد پیشنهاد خود تلقی می‌کند و طرف آسیایی بلافاصله از دریافت پیشنهادی بهتر شگفت زده می‌شود. لذا جای تعجب ندارد وقتی این دو فرهنگ درباره‌ی تجارت گفت‌وگو می‌کنند، بی‌اعتمادی و سردرگمی در میان آن‌ها ایجاد شود.

گروهی از تجار در حاشیه کنفرانسی درباره‌ی مدیریت در قرن بیست‌ویکم، در کارگاه‌های تخصصی ارتباطات میان فرهنگی شرکت کردند. هر پنلی، یکی از فرهنگ‌های اصلی جهان را نمایندگی می‌کرد. به‌رغم این‌که به شرکت‌کنندگان آمریکایی گفته شده بود که استفاده از سکوت توسط شرکت‌کنندگان آسیایی، بخشی از ارتباطات غیرکلامی آن‌ها محسوب می‌شود، آمریکایی‌ها هم‌چنان از این رفتار متعجب بودند. یکی از شرکت‌کنندگان به این موضوع اشاره کرد که در پنل آسیا که شامل سخنرانانی از ژاپن، کره و چین بود، آن‌ها برای چند دقیقه طولانی سؤال را بررسی کرده و سپس قبل از این‌که یکی از آن‌ها صحبت کند، به‌طور مودبانه به‌یکدیگر نگاه می‌کردند. هر یکی از اعضای هیات آسیایی، فرصتی برای پاسخ به سؤالات داشتند، برخلاف کارگاه‌های دیگر که افراد صحبت یکدیگر را قطع می‌کردند.

## ۶. دستورالعمل‌ها

مشاهده‌ی دقیق، راز برقراری ارتباطات غیرکلامی موفق در مراوده با فرهنگ‌های مختلف است. علاوه بر مشاهده، آگاهی نسبت به شیوه‌های بی‌شمار برقراری ارتباطات غیرکلامی مهم است. در صورت تردید، از مشاوران ارتباطی محلی کمک بگیرید.

- *ارتباط چشمی:* از فرض‌های منفی درباره‌ی تفاوت در ارتباطات چشمی خودداری کنید. هنگامی که درباره‌ی ارتباطات غیرکلامی طرف تجاری خود دچار تردید هستید، برای روشن شدن معنای آن، سؤال کنید. سعی کنید نحوه‌ی استفاده‌ی مستقیم و غیرمستقیم از ارتباط چشمی را در فرهنگ مورد نظر، تقلید نمایید.
- *حالت چهره:* حالت‌های چهره، معانی مختلفی را منتقل می‌کنند و این در هر فرهنگی، متفاوت است. به نحوه‌ی استفاده از تکان دادن سر و لبخند توجه کنید و تا زمانی که از معنای حالت چهره، مطمئن نشده‌اید، قضاوت مثبت یا منفی درباره‌ی آن نکنید.
- *حرکات و ژست‌ها:* با توجه به کاربرد متفاوت حرکات و ژست‌ها در فرهنگ‌های مختلف، تا زمانی که از معنای آن‌ها مطمئن نشده‌اید، از آن‌ها با احتیاط استفاده کنید. اگر درباره‌ی معنای یک حرکت یا نشانه، دچار تردید شدید، معنای دقیق آن را سؤال کنید. گمان نکنید که هر ژستی، معنایی جهانی دارد.
- *حالت و زبان بدن:* در ارتباطات میان‌فرهنگی به حالت و زبان بدن دیگر هم‌تایان توجه کنید. پس از اطمینان از معنای غیرکلامی موردنظر، حرکات آن‌ها را تقلید نمائید به حدی که بتوانید این کار را به سهولت انجام دهید.
- *لمس کردن:* تا وقتی که از قواعد لمس کردن در دیگر فرهنگ‌ها اطمینان حاصل نکرده‌اید، از لمس دیگران خودداری کنید.
- *سلام و احوال‌پرسی:* تا از طریقه مناسب احوال‌پرسی مطمئن نشده‌اید از بوسیدن و در آغوش کشیدن دیگران خودداری کنید. اما، اگر فردی از فرهنگی دیگر قصد داشت هنگام احوال‌پرسی شما را در آغوش بگیرد، سعی کنید از او دور نشوید.

- **فاصله در زمان گفتگو:** ثابت در جای خود بایستید و اجازه دهید طرف بین‌المللی دیگر، فاصله‌ی مناسب برای انجام گفتگوی راحت را پیدا کند. انجام این کار شما را به‌عنوان فردی آگاه معرفی می‌کند که سزاوار احترام است.
- **فضای دفتر کار:** فکر نکنید که چیدمان دفاتر کار در سراسر دنیا دقیقاً به‌شیوه‌ی فرهنگ شما انجام می‌شود. ارزیابی موقعیت و اهمیت افراد براساس چیدمان دفتر کار، می‌تواند به اشتباهات ناخوشایند در ارتباطات میان‌فرهنگی منجر شود.
- **لباس و وسایل جانبی:** لباس و وسایل جانبی شما دارای پیام غیرکلامی است: به‌شکلی لباس بپوشید که نشان‌دهنده‌ی احترام شما به فرهنگ طرف مقابل باشد. اطمینان حاصل کنید که استفاده از نمادهای ملی و مذهبی در لباس و یا جواهرات، در فرهنگ طرف مراوده، بی‌احترامی محسوب می‌شود یا خیر.
- **زمان:** باید بدانید که افراد دیگر به وقت‌شناسی اعتقاد دارند و یا بالعکس برای آن‌ها اهمیتی ندارد. سعی کنید دریابید که فرهنگ‌های دیگر چه دیدگاهی نسبت به زمان دارند و تلاش کنید خود را با آن منطبق نمایید. در عین حال، می‌توانید به طرف مراوده خود برای درک و سازگاری با نگاه فرهنگی شما به زمان، کمک نمایید.
- **سکوت:** به روش‌های مختلف استفاده از سکوت توسط دیگر فرهنگ‌ها و نحوه تفسیر آن توجه کنید. برای شکستن سکوت عجله نکنید و اگر کسی حرف شما را قطع کرد، رنجیده‌خاطر نشوید.
- **ملاحظات جنسیتی:** علاوه بر جنبه‌های غیرکلامی ارتباطات که مورد بررسی قرار گرفت، باید به‌خاطر داشته باشیم که مردان و زنان در فرهنگ‌های مختلف به‌شیوه‌ای متفاوت، از ارتباطات غیرکلامی استفاده می‌کنند. اگر علاقه دارید به اطلاعات بیشتری درباره‌ی الگوهای ارتباطی دسترسی داشته باشید، به کتاب «صحبت کردن از ۹ تا ۵» نوشته‌ی دپورا تانن که در کتابنامه به آن اشاره شده، مراجعه کنید.

# **فصل هشتم:**

## **رئوس مطالب**

- ۱. تحلیل فرآیند مذاکره**
- ۲. بهبود قدرت متقاعدسازی**
- ۳. فهم حقوق بین الملل**
- ۴. دستورالعمل‌ها**





## فصل هشتم:

### مذاکره: فرآیند، اقناع و قانون

"توافق بد از دادخواهی خوب بهتر است."  
(ضرب‌المثل ویتنامی)

"همدیگر را طوری بشناسید که گویی برادر هستید؛  
اما همانند دو غریبه با هم مذاکره کنید."  
(ضرب‌المثل عربستانی)

دانش ارتباطات تجاری میان‌فرهنگی می‌تواند به تسهیل مناسبات در ورای مرزهای فرهنگی کمک کند، مرزهایی که گاهی اوقات از مرزهای فیزیکی سخت‌تر و متصل‌تر هستند. موفقیت در مذاکرات میان‌فرهنگی پیامدهای مثبت مالی سرشاری برای تجارت دارد. به‌عنوان مثال، صادرات ایالات متحده به شرکای تجاری این کشور در سراسر جهان، علیرغم رکود در اقتصاد جهانی، بالغ بر ۶۰۰ میلیارد دلار است. آگاهی از سبک‌های مذاکراتی می‌تواند در میزان موفقیت فروش محصولات، تأسیس پروژه‌های مشترک سرمایه‌گذاری، تملک شرکت‌های دیگر و یا اجرای گام‌های ادغام، تأثیرگذار باشد.

نگاه به آن سوی مرزها، اولین قدم است، زیرا تعریف مذاکره در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است. همان‌طور که در فصل دوم بررسی شد، در فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی پایین مانند ایالات متحده‌ی آمریکا، مذاکره به‌معنای دستیابی به نتیجه‌ای مطلوب برای طرفین از طریق گفت‌وگو درباره‌ی دلایل و حقایق مربوطه است. برای

شخصی متعلق به فرهنگ با زمینه‌ی بالا مانند مکزیک، مذاکره، عنصری اصلی از روابط میان طرفین است. در فرهنگ‌هایی با زمینه پایین، حقایق، دلایل و منطق، مهمتر از اعتماد هستند که بنیان ضروری معاملات تجاری در فرهنگ‌های با زمینه بالا می‌باشد. با چنین تعاریف مختلفی از مذاکره، به‌سادگی می‌توان دریافت که چگونه مذاکرات بین فرهنگی می‌تواند باعث یاس و ناامیدی دو طرف مذاکره شود. اغلب تجار می‌دانند که مذاکرات بین‌المللی، مساله‌ای بسیار غامض است و آن‌ها باید به تمامی راه‌هایی که فرهنگ بر مذاکرات تجاری در سطح ملی و بین‌المللی تأثیر می‌گذارد، توجه کنند. کتاب‌های متعددی در مورد مذاکرات میان فرهنگی نوشته شده است، اما با توجه به پیچیدگی این موضوع، در این فصل به بررسی مسائل مرتبط با مذاکرات میان فرهنگی خواهیم پرداخت که تجار در برقراری ارتباطات موثر به آن نیازمند هستند. همچنین به بررسی عناصر اقناع، مسائل مرتبط به اعتبار و سه شکل اصلی قانون خواهیم پرداخت.

## ۱. تحلیل فرآیند مذاکره

در مراحل اولیه مذاکرات بین‌المللی، تجزیه و تحلیل اهداف احتمالی و چارچوب زمانی طرف مقابل، انتخاب مکان و اعضای تیم مذاکره که احتمال دستیابی به موفقیت بیشتری دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است. موفقیت در گرو این است که بتوانید هم اهداف خود و هم حداقل برخی از اهداف طرف مقابل را برآورد کنید. همان‌طور که ضرب‌المثل روسی تأکید می‌کند، «در یک معامله، دو نادان وجود دارد؛ یکی که بیش از حد درخواست می‌کند و دیگری که به کم قانع است.» برای جلوگیری از عواقب این ضرب‌المثل، مذاکره‌کنندگان باهوش به عناصر زیر در مذاکرات توجه دارند.

**تعیین اهداف:** اهداف گسترده ممکن است شامل پارامترهایی مانند بازه زمانی، مشخصات فنی محصول و تعهد نسبت به آموزش و خدمات پس از فروش باشد. شما نه تنها نیازمند تعیین اهداف مشخص، قبل از ورود به مذاکره هستید، بلکه باید به ارزش‌های فرهنگی مختلف توجه کنید که ممکن است تغییر در اهداف را در فرایند مذاکره ضروری نماید.

**انتخاب تیم مذاکره‌کننده:** برای دستیابی به موفقیت در مذاکره، لازم است که برای انتخاب افرادی که مذاکره‌کننده‌ای آگاه و موثر هستند، فکر و تلاش کنید. در زمان تصمیم‌گیری برای انتخاب گروه، به عناصر اعتبار توجه نمایید. این عناصر شامل مرتبه (جایگاه سلسله‌مراتبی سازمانی)، حسن نیت (تجربیات شخصی گذشته)، تخصص (دانش)، تصویر (کاریزما و جذبه) و ارزش‌های مشترک (زمینه‌ی مشترک) می‌شود.

فرهنگ‌ها در اغلب کشورهای آفریقایی به‌جای ارتباط با نهاد تجاری، در پی ایجاد روابط حسنه با افرادی هستند که ملاقات می‌کنند. بنابراین، این موضوع مهم است که افرادی را به‌عنوان اعضای گروه مذاکره به‌مأموریت‌ها اعزام کنید که انتظار دارید در چندین سال آینده در شرکت شما فعالیت داشته باشند. در کشورهای که زنان بیشتر تابع هستند و شهروند درجه دو محسوب می‌شوند، حتی در صورتی که رهبر گروه یک زن باشد، از مردان نیز به‌عنوان اعضای گروه استفاده کنید. عناوین و مقام نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است، بنابراین در کارت ویزیت خود حتماً عناوین

شغلی را درج نمائید و برای افزایش اعتبار، یکی از مقامات بلندپایه‌ی شرکت را نیز در گروه قرار دهید. سفارت کشورتان می‌تواند در برقراری ارتباط با تجار محلی که دانش زیادی در زمینه‌ی تجارت و صنعت موردنظر دارند، به شما کمک کند.

**توجه به نیازهای طرف مقابل:** همان‌طور که می‌دانید، هر چیزی، ارزش یکسانی در فرهنگ‌های مختلف ندارد. این مساله در مذاکرات تجاری نیز صادق است. به‌عنوان مثال، اگر شما به فرهنگی تعلق دارید که در آن بهره‌وری زمان، اهمیت زیادی دارد، ممکن است از این موضوع متعجب شوید که طرف مقابل به پیشنهاد شرکت شما برای تحویل به موقع کالا یا خدمات، توجهی نکند.

اگر به فرهنگی تعلق دارید که انتظار سود مالی و مادی دارد، ممکن است حیرت کنید که پیشنهاد قیمت پائین‌تر، تأثیرگذار نیست. درک مزایایی که نیازهای طرف مذاکره‌ی شما را تامین می‌کند، برای موفقیت مذاکره حیاتی است.

هنگامی که شرکت یو اس پی<sup>۱</sup> یکی از شرکت‌های بین‌المللی خدمات ارسال مرسوله، که اکنون در بیش از ۲۰۰ کشور دنیا فعالیت می‌کند، آماده راه‌اندازی شعبه‌ای در آلمان غربی سابق شده بود؛ به عنوان بخشی از قرارداد، پیشنهاد تامین لباس فرم کارگران را ارائه داد. متأسفانه، رنگ قهوه‌ای پیراهن‌ها، شهروندان آلمانی را به یاد «پیراهن‌های قهوه‌ای» که نماد شبه‌نظامیان نازی وابسته به حزب ملی کارگران سوسیالیست آلمان<sup>۲</sup> بود، می‌انداخت. بنابراین، شرکت یو اس پی، تصمیم گرفت یونیفورم‌های سبز را جایگزین یونیفورم‌های قهوه‌ای کند تا روند مذاکره و استخدام تسهیل شود. فکر کردن به نیازها و خواسته‌های طرف مقابل، شما را قادر می‌سازد که با تکیه بر دیدگاه فرهنگی، به اهمیت روابط، اعتماد، مذهب، نظارت دولتی و دیگر مسائلی که مورد غفلت قرار گرفته‌اند، پی ببرید.

**انتخاب مترجم:** داشتن مترجم شخصی، امری فوق‌العاده است و ارزش هزینه‌های اضافی را دارد. مترجمی انتخاب کنید که علاوه بر تسلط به زبان، با واژه‌های تخصصی صنعت شما نیز آشنایی کامل داشته باشد. تسلط مترجم بر گویش محلی و داشتن لهجه‌ی درست، از اهمیت زیادی در افزایش اعتبار شما برخوردار

---

1. USP.

2. Nazi SA

است. مترجم شما نه تنها در ترجمه، بلکه در گوش دادن به نظرات طرف مقابل نیز مفید خواهد بود. یک مترجم خوب باید دارای مهارت برقراری ارتباط با دیگران، هوش و دانش مناسب در ارتباط با محصولات و خدمات شما، باشد.

جانا بایونوا،<sup>۱</sup> اهل روسیه، توصیه‌های زیر را برای غربی‌ها در هنگام مذاکره با همتایان روسی پیشنهاد می‌کند: «تیم مذاکره‌کننده روسی شامل حداقل دو مترجم و اعضای خواهد بود که سابقه‌ی فنی و مهندسی دارند. تیم شما نیز باید شامل یک مترجم خبره و افراد فنی کاملا تحصیلکرده باشد. کارت ویزیت خود را به دو زبان انگلیسی و روسی تهیه کنید و در زمان احوال‌پرسی از شوخی و لبخند بپرهیزید. این فرصتی است برای این که نشان دهید، تجارت را جدی می‌گیرید. ارائه یک پیشنهاد فنی و دقیق، همراه با جزئیات به دو زبان انگلیسی و روسی، اهمیت زیادی دارد.

مذاکره‌کنندگان روس در گفت‌وگو، رک و صریح هستند، البته ممکن است احساسات خود را بروز دهند. بنابراین، شکیبایی، می‌تواند بهترین دوست مذاکره‌کنندگان غربی باشد. اگرچه این روند ممکن است دشوار باشد، اما به محض برقراری رابطه شخصی با طرف‌های روسی، تجارت با آن‌ها، لذت‌بخش خواهد بود.»

**تصمیم‌گیری درباره‌ی چیدمان اتاق:** چه نوع چینی‌ها را در مذاکرات ترجیح می‌دهید؟ آیا بر رقابت‌پذیری تاکید دارید و در نتیجه چیدمانی را دوست دارید که دو طرف مذاکره، روبه‌روی یکدیگر قرار می‌گیرند؟ آیا بر همکاری پافشاری می‌کنید و ترجیح می‌دهید بازیکنان دور یک میز گرد بنشینند؟ آیا به مساوات اهمیت می‌دهید که در آن همه در یک طرف میز و رو به تخته سفید (وایت بورد) یا نمایشگر سمعی و بصری می‌نشینند؟

به یاد داشته باشید که چیدمان فیزیکی حتی در درون یک فرهنگ ممکن است متفاوت باشد؛ فرهنگ سازمانی یک شرکت بر نحوه‌ی چیدمان اتاق، تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، در ایالات متحده، فرهنگ‌های رسمی در شرکت‌ها ممکن است، قرار گرفتن طرفین در دو سوی یک میز را ترجیح دهند. فرهنگ‌های غیررسمی شرکت‌ها ممکن است از میز دایره‌ای، استقبال کنند. در نهایت، برخی از شرکت‌های آمریکایی تمایل دارند با یک مشکل یا هدف مشخص، به‌طور مستقیم مواجه شوند.

---

1. Janna Baiounova

هر سه ترتیب در شرکت‌های مختلف در اغلب فرهنگ‌های جهان، قابل مشاهده است. تعریف واضح اهداف، به شما در تعیین بهترین چیدمان، کمک می‌کند.

**توجه به زمان:** همان‌طور که در فصل سوم اشاره کردیم، فرهنگ‌ها، تعاریف متفاوتی از زمان دارند: فرهنگ‌های «رابطه‌محور»<sup>۱</sup> بر این باورند که زمان در مقابل مسائل انسانی، از اهمیت کم‌تری برخوردار است؛ فرهنگ‌های «معامله‌محور»<sup>۲</sup> معتقدند که کار در اولویت قرار دارد. به‌عنوان مثال، در زمان مذاکره دربارهٔ تحویل کالا، آگاهی از دیدگاه فرهنگ مقابل دربارهٔ تحویل به‌موقع کالا، می‌تواند از تأخیر جلوگیری کند و ناامیدی را به حداقل برساند. اگر بدانید شرکتی که در گذشته با آن تجارت داشته‌اید، معمولاً ارسال کالا را با تأخیر انجام می‌دهد، در زمان مذاکره، زمان بیشتری را برای این کار منظور کنید. شکایت از فرهنگ طرف مقابل، معنایی ندارد؛ هر چقدر هم که تلاش کنید نمی‌توانید نگرش یک فرهنگ به زمان را تغییر دهید.

هم‌چنین، تعطیلات مختلفی را که ممکن است بر زمان مورد نیاز برای انجام یک معامله و زمان‌بندی مشخص‌شده برای تحویل کالا یا خدمات تأثیر بگذارد، مدنظر قرار دهید. در ایالات متحده، تعطیلات در طول سال پراکنده شده است، اما به‌طور معمول، کسب‌وکارهای کوچک در هفته‌ی منتهی به چهارم جولای (روزاستقلال) فعالیت می‌کنند، زیرا این تعطیلات، شناور به‌شمار می‌رود. به‌همین ترتیب، درباره‌ی تعطیلات در فرهنگ طرف مقابل بیاموزید. دانش شما درباره‌ی مسائل مرتبط با زمان به شما کمک می‌کند که محدودیت‌های فرهنگ‌های دیگر را درک کنید و به بهترین شکل با آن‌ها کار کنید.

سیتا یاماوکا<sup>۳</sup> تلاش کرد با ارسال نامه‌های الکترونیکی به یک کنفرانس آزاد در یک شرکت چندملیتی، به همکاران خود در زمینه‌ی زبان و سنت‌های کشور ژاپن آموزش دهد. وی در یکی از ایمیل‌ها نوشت، «آیا تا به حال درباره‌ی اصطلاح «هفته‌ی طلایی»<sup>۴</sup> چیزی شنیده‌اید؟» ما ژاپنی‌ها، هفته‌ی آخر آوریل تا اول ماه مه را هفته‌ی طلایی می‌نامیم، چرا که در طول این هفته چهار تعطیلی ملی داریم. این

---

1. relational  
2. transactional”  
3. Seita Yamaoka  
4. Golden Week

تعطیلی‌ها شامل ۲۹ آوریل - روز سبز، ۳ مه - روز قانون اساسی، ۴ مه - تعطیلی ملی، و ۵ مه - روز کودک، می‌شود. اگر در حال تجارت با شرکت‌های ژاپنی هستید، مراقب باشید، زیرا بیشتر فعالیت‌های تجاری در هفته‌ی طلایی در این کشور متوقف می‌شوند.

**استفاده از تاکتیک صبر:** یکی از تاکتیک‌های مهم مذاکره، صبر و بردباری است. اگر به یکی از فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین (شامل ایالات متحده، اروپای شمالی و استرالیا) تعلق دارید و تلاش می‌کنید با فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا (فرهنگ‌های آسیایی، لاتین، آفریقایی و عربی) مذاکره کنید، اگر به دنبال پاسخ فوری نباشید، نتایج بهتری خواهید گرفت. به عبارت دیگر، عدم دریافت پاسخ، لزوماً به معنای پاسخ منفی طرف مقابل نیست.

هیون پارک<sup>۱</sup> به عنوان مدیر تجاری یک دانشگاه خصوصی، مسئول مذاکره برای اجاره‌ی یک خوابگاه در طول بازی‌های المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا بود. با وجود این که وی بیشتر سال‌های زندگی خود را در ایالات متحده گذرانده بود، از سبک مذاکراتی کشور زادگاهش کره جنوبی استفاده می‌کرد که فرهنگی با زمینه‌ی بالا است.

یکی از سازمان‌های خبری ملی، خانه‌ای اجاره‌ای با ۲۳ اتاق برای مدت سه هفته می‌خواست و رقم ۳۰ هزار دلار را پیشنهاد داد. پارک به این درخواست پاسخ نداد. سازمان خبری، مبلغ پیشنهادی را به ۴۵ هزار دلار افزایش داد. پارک باز هم پاسخ نداد. سازمان خبری آمریکایی که به شدت آزرده خاطر شده بود، رقم نهایی و مقطوع ۶۰ هزار دلار را پیشنهاد داد که پارک آن را پذیرفت.

وی بعدها به یکی از همکاران خود گفته بود، «در ابتدا، پاسخ ندادم زیرا داشتم پیشنهاد آن‌ها را بررسی می‌کردم و مطمئن نبودم که در این ارتباط چه کاری باید انجام دهم. اما بعد از این که آن‌ها به سرعت رقم پیشنهادی را افزایش دادند، صبر کردم تا ببینم، رقم نهایی چقدر می‌تواند باشد.»

**تفسیر پیام‌های منفی:** هنگام مذاکره میان فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین و زمینه‌ی بالا، فهم پویایی‌های ارتباطی از اهمیت بسیاری برخوردار است. برخی فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا (مثل آسیایی) به حفظ هماهنگی در یک موقعیت، اهمیت می‌دهند و بنابراین، در گفتن صریح «نه»، درنگ می‌کنند. یک مذاکره‌کننده

ژاپنی به جای «نه» گفتن، ممکن است بگوید «این مساله ممکن است دشوار باشد.» مترجم‌تان به شما کمک خواهد کرد تا معنای ظاهری این زبان غیرمستقیم را دریابید. حتی در یک کشور نسبتاً غربی مانند روسیه، سوءتفاهم در ارتباط با پیام‌های منفی، ممکن است رخ دهد. پس از توافق بر سر قرارداد نهایی در یک مذاکره، روس‌ها ممکن است خواستار تغییر در توافق نهایی شوند. از این‌رو، تا زمانی که یکی از نمایندگان ذی‌صلاح روس، قرارداد را امضا نکرده، هیچ توافقی نهایی محسوب نمی‌شود. هنر فهم پیام‌های منفی می‌تواند در طول زمان پیشرفت کند و یک مشاور محلی ماهر می‌تواند موفقیت شما را در این زمینه تضمین نماید.

**رسیدن به نتیجه:** در صورتی که یک مترجم متبحر استخدام کرده‌اید، یک تیم توانا جمع‌آوری کرده‌اید و در طول زمان رابطه‌ی خوبی با طرف مقابل برقرار نموده‌اید، در موقعیت خوبی هستید تا به منظور رسیدن به نتیجه‌ی مثبت برای طرفین، مذاکره کنید. با این وجود، فرهنگ‌های مختلف نگاه یکسانی به نتایج مذاکره ندارند. همان‌طور که دیدگاه فرهنگ‌ها نسبت به زمان متفاوت است، مفاد توافقنامه نیز ممکن است در طول انجام پروژه، سیال و قابل تغییر باقی بماند. ممکن است در فرهنگ شما پافشاری بر جدول زمانی و قراردادهای مشخص، الزامی باشد، اما این موضوع ممکن است در یک فرهنگ با زمینه‌ی بالا، سازنده نباشد. در ایالات متحده تجار می‌گویند، «قرارداد، قرارداد است - یعنی ثابت و مشخص است.» با این وجود، در مذاکرات میان‌فرهنگی، به‌یاد داشته باشید که مسائل ممکن است حتی پس از امضای قرارداد، مورد بازبینی قرار گیرند.

یکی دیگر از موانع موجود بر سر راه مذاکرات، کسب نظر مقامات بالاتر است. درحالی که یک مذاکره‌کننده‌ی آمریکایی از بهانه‌ی هماهنگی با مقامات بالاتر ممکن است به‌عنوان ترفندی برای ایجاد تأخیر در مذاکره استفاده کند، دیگر فرهنگ‌ها ممکن است واقعا مجبور باشند تأیید مقامات دولتی یا اعضای ارشد در یک سلسله‌مراتب سازمانی را کسب نمایند. در آغاز مذاکرات از مشاور خود درباره‌ی موضوع تأیید مذاکرات توسط مقامات دولتی، سؤال کنید. پس از به نتیجه رسیدن مذاکرات، زمانی را برای گرفتن تأیید مقامات بالاتر، اختصاص دهید.



**برنامه‌ریزی برای امتیازات:** طرفین گفت‌وگو معمولاً نقطه‌ی عزیمت متفاوتی در مذاکره دارند؛ برخی در ابتدا موضع‌گیری‌های شدید اتخاذ می‌کنند و برخی دیگر مواضع و استدلال‌های ملایم‌تر را برای شروع ترجیح می‌دهند. استفاده از امتیازات نیز در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است؛ برخی از فرهنگ‌ها به سرعت و به‌طور مکرر امتیازاتی را به طرف مقابل می‌دهند، درحالی‌که دیگران ممکن است این کار را نشانه‌ی ضعف دانسته و از آن اجتناب کنند.

به‌عنوان مثال، مذاکره‌کنندگان اسرائیلی به ثبات قدم شهره هستند و اعطای امتیازات را فداکاری دردناک و نوعی شکست قلمداد می‌کنند. در مقابل، در چین، یک مذاکره‌ی موفق، زمانی به اجماع می‌رسد که اعتبار تمامی اعضای گروه مذاکره‌کننده حفظ شود. مثال زیر، حاوی مطالبی است که مذاکره‌کنندگان غربی در هنگام مذاکره با هم‌تایان خود از فرهنگ‌های شرقی مانند چین باید از آن اطلاع داشته باشند.

با توجه به ترجیح تفکر خطی و منطقی، یک تیم مذاکره‌کننده‌ی غربی معمولاً در ابتدا درباره‌ی انتخاب بهترین گزینه برای موضع‌گیری،<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری می‌کند، سپس خطوط قرمز یا نقطه حرکت به موضع بعدی را تعیین می‌نماید. در نهایت چارچوب مجموعه‌ای از امتیازات را که در میان دو گزینه فوق قرار دارد، مشخص می‌کند. این رویکرد در چین، به‌خصوص در هنگام مذاکره درباره‌ی قیمت‌ها، خطرناک است.

هنگامی که یک تیم مذاکره‌کننده‌ی غربی، اولین امتیاز را با کاهش قیمت از ۱۰ به ۸ دلار به طرف مقابل می‌دهد، این پیام را مخابره می‌کند که اولین قیمت بی‌معنا است و هنوز فضای زیادی برای مذاکره وجود دارد. چینی‌ها به‌عنوان مذاکره‌کنندگانی حساس روی قیمت، برای کسب امتیازات بیشتر، فشار زیادی به طرف مقابل وارد می‌کنند.

---

۱. مواضع (positions)، بیانیه‌ها و اعلان‌های سطحی یک سازمان است که به عنوان یک اهرم چانه‌زنی برای رسیدن به توافق در مذاکره عمل می‌کند. مواضع شامل مطالبات (Demands) و خواسته‌های انتزاعی (Subjective wants) می‌شوند.

یک روش بهتر آن است که در ابتدا قیمتی را پیشنهاد دهیم که امکان اعطای امتیاز در پایان مذاکره را در اختیار ما قرار دهد و در ادامه به جای کاهش بیشتر قیمت به دیگر امتیازات مانند آموزش و خدمات پس از فروش متوسل شویم. این مساله بر ارزش کلی پیشنهاد تأکید و بحث را از موضوع قیمت دور می‌کند. (برگرفته از مذاکره در چین، منابع نصف‌النهار، به روزرسانی مهارت‌های جهانی)<sup>۱</sup>

---

1. Negotiating in China, Meridian Resources, Global Skills Update

## ۲. بهبود قدرت متقاعدسازی

علاوه بر اندیشیدن به فرآیند مذاکره، تأمل درباره‌ی راه‌های تقویت قدرت اقناع دیگران نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ماری مانتر<sup>۱</sup> در کتاب «راهنمای مدیریت ارتباطات»<sup>۲</sup> به بررسی منطق پیام، احساسات مخاطب و اعتبار سخنران می‌پردازد. در ادامه به بررسی تأثیر فرهنگ بر این عناصر خواهیم پرداخت.

**منطق پیام:** نوع استدلال مورد استفاده در بحث‌های منطقی می‌تواند در فرهنگ‌های مختلف، بسیار متفاوت باشد. برخی فرهنگ‌ها، استدلال‌های استقرایی و غیرمستقیم را ترجیح می‌دهند؛ در این نوع استدلال، براساس ملاحظه نمونه، تعمیم‌سازی می‌شود. به‌عنوان مثال، فرانسوی‌ها استدلال استقرایی را می‌پسندند و براساس آن استدلال محکمی ارائه می‌کنند. دیگر فرهنگ‌ها، استدلال قیاسی و مستقیم را ترجیح می‌دهند که با تعمیم و کل‌گویی آغاز و سپس برای اثبات آن به مثال متوسل می‌شوند. شرکت‌های آمریکایی، استدلال قیاسی را ارجح می‌دانند.

آن‌ها، ابتدا به دنبال نتیجه‌ی نهایی (حرف آخر) و سپس توضیح آن می‌باشند. استفاده از روش استدلال اشتباه، می‌تواند پیشرفت مذاکره را متوقف کند. توجه به ترجیحات منطقی دیگر فرهنگ‌ها در مراحل اولیه مذاکره، به شما در ارائه موثر مطالب و تهیه مطالب نوشتاری در فرآیند مذاکره کمک می‌کند. اگر به فرهنگی تعلق دارید که استدلال قیاسی و مستقیم را ترجیح می‌دهد، در مذاکره موثرتر خواهید بود اگر برای طرح مباحث غیرمستقیم، بیشتر وقت بگذارید.

**توجه به احساسات مخاطب:** مخاطبان شما چه احساسی نسبت به پیام شما دارند؟ اگر آن‌ها، احساس اضطراب، ترس و یا حسادت داشته باشند، در این صورت، قدرت شما در متقاعد کردن دیگران به غلبه بر موانع زیر بستگی دارد:

(۱) ترغیب مخاطبان به درک اینکه مشکلی وجود دارد و ارائه‌ی راه‌حل؛

(۲) برشمردن نکات مهم توافق برای ترغیب آن‌ها به خرید؛

(۳) ارائه‌ی پیشنهاد به ساده‌ترین شکل ممکن - شاید ابتدا با ارائه‌ی یک طرح

آزمایشی؛ و

---

1 . Mary Munter

2 . Guide to Managerial Communication

(۴) طرح ایرادات احتمالی و بررسی آن‌ها.

اگر مخاطبان، احساس غرور، هیجان یا امید داشته باشند، برقراری ارتباط ساده‌تر خواهد بود. اما اگر مخاطبان علاقه‌ای به مطالب شما نداشته باشند، اولین وظیفه‌ی شما برانگیختن علائق آن‌ها با تأکید بر مزایای پیشنهادها، براساس ارزش‌های فرهنگی که بحث شد، خواهد بود.

آگاهی از نحوه‌ی ابراز احساسات در فرهنگ مورد نظر نیز از اهمیت ویژه‌ای در ارتباطات میان فرهنگی برخوردار است. به‌عنوان مثال، اغلب فرهنگ‌های آمریکای جنوبی و فرهنگ‌های عربی بر این باورند که بروز احساسات نشان‌دهنده‌ی علاقه، دغدغه، تعهد و عشق است. اما فرهنگ‌های اروپای شمالی به احساسات اعتماد ندارند و بر این باورند که بروز احساسات عملی غیرحرفه‌ای و یا روشی غیرمنصفانه برای تحریک و دستکاری در احساسات مخاطب است. درک نحوه‌ی استفاده‌ی فرهنگ‌ها از احساسات و سازگاری با آن‌ها، یکی از عناصر مهم در اقناع افراد دیگر فرهنگ‌ها است. راه دیگر تأثیرگذاری بر مخاطب، نوع چیدمان میز و اتاق است.

**اعتبار گوینده:** مانتر به پنج عامل اشاره می‌کند که نقش مهمی در ایجاد اعتماد دارند: مقام، حسن‌نیت، تخصص، تصویر و زمینه‌ی مشترک. تمامی این عناصر می‌توانند بر نتیجه‌ی مذاکرات تأثیرگذار باشند.

- **مقام:** مانتر مقام را به‌عنوان قدرت سلسله‌مراتبی تعریف می‌کند. مقام در فرهنگ‌هایی که تعریفی واضح از سلسله‌مراتب رهبران و پیروان دارند (در فصل ۴ مورد بررسی قرار گرفت) از اهمیت بسیاری برخوردار است. حتی اگر شخصی در سلسله‌مراتب قدرت، دارای مقام مشخصی باشد، ممکن است به‌علت نداشتن روابط خانوادگی و وابستگی تحصیلی نتواند اعتبار لازم را کسب نماید. در فرهنگ‌هایی که قدرت، مسطح و دموکراتیک‌تر است، مقام نسبتاً اهمیت کم‌تری دارد. در چنین فرهنگی، مدیران میانی برای مذاکره با مدیران سطوح بالاتر طرف مقابل، مورد اعتماد هستند و وابستگی خانوادگی و تحصیلی از اهمیت کم‌تری برخوردار است.

مانتر به این موضوع اشاره می‌کند که افرادی که مقام بالایی ندارند می‌توانند اعتبار خود را از طریق مرتبط ساختن و یا استناد به شخص عالی رتبه، افزایش

دهند. به‌عنوان مثال، در برخی از فرهنگ‌ها، ممکن است از یک مقام بالاتر بخواهید که افراد را معرفی کند. در صورتی که مقام بالاتر نتواند در مذاکرات شخصا حضور یابد می‌توانید از معرفی‌نامه یا کنفرانس تلفنی استفاده کنید.

- **حسن نیت:** حسن نیت {برخورداری از نگرش دوستانه و همکاری جویانه}، رابطه‌ی شخصی یا سابقه‌ی همکاری شخصی با طرف مقابل است. اهمیت حسن نیت و نیک‌خواهی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. به‌عنوان مثال، برای مذاکره با فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا، ایجاد روابط مستحکم در طول زمان، اهمیت زیادی دارد (این مساله در فصل دوم، بررسی شد). با این وجود، سناریوی زیر نشان‌دهنده‌ی نگاه متفاوت فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین مانند ایالات متحده نسبت به حسن نیت است.  
جیم<sup>۱</sup> به دیوید<sup>۲</sup>، همکار خود در مرکز تحقیقات رداستون<sup>۳</sup>، گزارش داد که «نسبت به پیشنهاد آن‌ها برای عقد قرارداد مطمئن نیست. فکر نمی‌کنم کسب‌وکار ما برای آن‌ها اهمیتی داشته باشد.»  
دیوید پاسخ داد، «نگاه کن، نرم‌افزار به‌خوبی کار می‌کند. ما آن را امتحان کرده‌ایم. قیمت پیشنهادی خوب است؛ آن‌ها هم‌چنین نحوه‌ی کار با این نرم‌افزار را به ما آموزش می‌دهند. مسائل دیگر، اهمیتی ندارد.»  
در فرهنگ‌هایی با زمینه‌ی پایین که بر دستاوردهای مادی تاکید دارند، کلید ایجاد اعتبار، حسن نیت است.

- **تخصص:** مانتر تخصص را «دانش و شایستگی» تعریف می‌کند. با این وجود، میزان اهمیت تخصص تحت‌تأثیر فرهنگ است. فرهنگ‌های با زمینه‌ی پایین ممکن است تخصص را بر رابطه ارجح بدانند؛ یک تاجر برای این که اعتبار کسب کند، باید تجربه گذشته را با پروژه‌های موفق و دانش فنی مطلوب ترکیب کند. اگرچه تخصص در فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا نیز اهمیت دارد، اما

---

1. Jim  
2. David  
3. Redstone Research

در مقایسه با روابط شخصی، از اهمیت کمتری برخوردار است؛ بنابراین ممکن است این پیام را به مخاطب مخابره کند که روابط خود را حفظ نماید.

دکتر امت اسمیت<sup>۱</sup>، مشاور در مذاکرات بین‌المللی، طی پژوهشی به این نتیجه رسیده بود که «گفتن این که ما بهترین مهندسان و پیشرفته‌ترین طرح‌ها را در اختیار داریم، ممکن است در آلمان ثمربخش باشد. اما در ژاپن، گفتن این مطلب، بی‌احترامی تلقی می‌شود. ژاپنی‌ها خواهند گفت، ما دانش اندکی در این زمینه داریم.» به همین ترتیب، در فرهنگ‌های با زمینه‌ی بالا، تخصص افراد به‌طور غیرمستقیم و محترمانه بیان می‌شود.

- **تصویر:** به‌گفته‌ی مانتر، تصویر شامل جذابیت است؛ به میزانی که طرف مقابل، شما را تحسین می‌کند. اگر برای مخاطب خود جذاب به‌نظر برسید، به‌طور خودکار نزد وی از اعتبار برخوردار خواهید شد. در برخی از فرهنگ‌ها، مردان بر زنان و افراد مسن بر جوانان ترجیح داده می‌شوند و مردم تمایل دارند با افرادی از قومیت خود معاشرت کرده و ارتباط برقرار کنند. با وجود این که نمی‌توانیم جنسیت، سن و قومیت خود را تغییر دهیم، مذاکره‌کنندگان موفق می‌دانند که هر چه این تفاوت‌ها بیشتر باشد، باید تلاش بیشتری برای کسب اعتبار انجام دهند. در مواردی که تفاوت زیاد است، از طریق توجه به دیگر عوامل مؤثر بر اعتبار، می‌توان بر احساس عدم اطمینان ناشی از عوامل غیرقابل تغییر، غلبه کرد.

آنیتا بارتون<sup>۲</sup> با استفاده از مدرک مدیریت پیشرفته کسب و کار<sup>۳</sup> و دوره عالی بهداشت عمومی<sup>۴</sup> خود به شرکت‌های بزرگ در زمینه‌ی طراحی سیاست‌های سوءمصرف مواد مخدر و الکل و برنامه‌ی معالجه آن‌ها، مشورت می‌داد. با توجه به این که او زنی بور و جذاب بود که در اوایل دهه‌ی سوم زندگیش قرار داشت، متوجه شد که گاهی اوقات ایجاد تصویر معتبر برای برخی از مشتریان بالقوه تجاری، کاری دشوار است. بنابراین، آنیتا، وقت بیشتری را برای بیان تجربیات خود و یافتن زمینه‌ی

---

1 . Emmett Smith

2. Anita Barton

3 . MBA

4 . MPH

مشترک تحصیلی، همکاری با مشتریان سازمان‌ها و دیگر شواهدی که به اعتبار وی می‌افزود، اختصاص می‌داد. در نتیجه، کسب‌وکار وی به‌رغم موانعی مانند سن، جنسیت و ویژگی‌های ظاهریش، شکوفا شد.

• **زمینه‌ی مشترک:** زمینه‌ی مشترک شامل ارزش‌ها، ایده‌ها، مشکلات و نیازهایی است که طرفین در آن سهیم هستند. مثال‌هایی از ارزش‌های محسوس مشترک، شامل سود، پس‌انداز، پاداش و تخفیف است. منافع شغلی یا کاری شامل حل مشکلات، صرفه‌جویی در وقت یا بهبود اعتبار است. منافع شخصی می‌تواند شامل احساس ارزش توسط فرد، کمال و موفقیت باشد. منافع گروهی، شامل بهبود روابط، هویت گروهی، همبستگی یا اجماع می‌شود. از آنجا که هر فرهنگی چیزهای یکسانی را ارج نمی‌نهد، هدف ارتباط موثر بین فرهنگی، کشف ارزش‌های مشابه و زمینه‌های مشترک است.

در کنفرانسی درباره‌ی بانکداری بین‌المللی در شیکاگو، مشاور ارتباطات میان‌فرهنگی از مدیران اجرایی چندتابعیتی خواست، ارزش‌های خود را براساس اولویت در یک فهرست بنویسند. این فهرست شامل خانواده، اعتبار، سود، امنیت، حریم خصوصی، عشق، قدرت، مذهب، جرئت ابراز وجود، شکیبایی و غیره می‌شد. هنگامی که از آن‌ها خواسته شد مهم‌ترین ارزش مدنظر خود را انتخاب کنند، مدیران اجرایی از این‌که مهم‌ترین ارزش در میان فرهنگ‌های مختلف، تفاوت اساسی دارد، متعجب شدند. در واقع، ارزش‌هایی که برای برخی از شرکت‌کنندگان ارزش‌های بنیادی محسوب می‌شد، حتی در فهرست دیگر شرکت‌کنندگان درج نشده بود. به‌عنوان مثال، یکی از مدیران آمریکایی - لبنانی به این مساله اشاره می‌کند که در زبان عربی واژه‌ای برای «حریم شخصی» وجود ندارد؛ نزدیک‌ترین معادل برای این واژه «تنهایی» است. مدیران اجرایی دریافتند که یکی از گام‌های مهم برای موفقیت در مذاکرات میان‌فرهنگی، غورکردن در فرهنگ‌های دیگر به منظور کشف ارزش‌های مشترک است.

برای کسب اعتبار در هر مذاکره‌ای، ارزیابی ارزش‌های تیم خود و تیم مقابل، به‌خصوص هنگامی که هر یک نماینده‌ی فرهنگی متفاوت هستند، اهمیت دارد. اگر

برای یافتن نقاط مشترک گروه خود و دیگری، وقت بگذارید، می‌توانید با تاکید بر ارزش‌های مشترک، اعتبار خود را افزایش دهید.

در مذاکرات میان فرهنگی، همچنین لازم است به نحوه‌ی اقناع کردن طرف مقابل، الزامات حقوق بین‌الملل و قواعد تجارت توجه کنید. در بخش بعد به اختصار به بررسی سه نوع اصل حقوقی خواهیم پرداخت.



### ۳. درک حقوق بین‌الملل

نظام‌های حقوقی شامل قوانین قابل اجرا هستند که روابط میان افراد را در چارچوب یک جامعه‌ی بزرگ‌تر، مدیریت می‌کنند. با این وجود، قوانین تحت‌تأثیر فرهنگ‌ها قرار دارند؛ همان‌طور که ضرب‌المثل اسلواکیایی اشاره می‌کند، «عرف و قانون با یکدیگر خواهند بود.» متأسفانه، بسیاری از تجار، نگاهی قوم‌مدار و فرهنگ‌محور به نظام‌های حقوقی دارند.

یکی از مذاکره‌کنندگان ارشد دادستانی کل ایالات متحده در هنگام بازنشستگی خود اظهار داشت، «بیست سال قبل، برای مقابله با انحصار، برای مشتریانی مانند جنرال موتورز<sup>۱</sup> کار می‌کردم و در آن زمان می‌توانستم این کار را انجام دهم و چیزی جز قانون مقابله با انحصار در آمریکا نمی‌دانستم. ما در قاره‌ی خود بودیم و نیازی به اطلاع از سازوکارهای قانونی در بخش‌های دیگر جهان نداشتیم، اما اکنون این شرایط، کاملاً تغییر کرده است، کاملاً.»

بخش بعد، به بررسی سه نظام حقوقی می‌پردازد که می‌توانند بر نتیجه‌ی هر مذاکره‌ای، تأثیرگذار باشند: حقوق عرفی، حقوق مدون و قانون شریعت. دیگر اشکال قانون ممکن است مبتنی بر عرف محلی (مانند قانون قبیله‌ای) باشد. منافع تجاری شما اقتضاء می‌کند که در همان مراحل اولیه‌ی مذاکره، از پیشنهادات یک نماینده‌ی قانونی محلی، بهره‌مند شوید.

**حقوق عرفی:** هدف کلی حقوق عرفی، اتخاذ تصمیم‌هایی است که با نمونه‌ها یا قواعد پیشین سازگار باشد. حقوق عرفی از حمله «نورمن‌ها» به انگلستان در سال ۱۰۶۶ سرچشمه می‌گیرد، زمانی که ویلیام فاتح،<sup>۲</sup> دادگاه‌های پادشاهی را تاسیس کرد تا از این طریق نظام‌های حقوقی محلی را در قلمرو خود متحد سازد. رویه‌های رایج این دادگاه‌ها به منشاء قوانینی تبدیل شد که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد. استرالیا، بنگلادش، کانادا، غنا، هند، اسرائیل، جامائیکا، کنیا، مالزی، نیوزیلند، نیجریه، سنگاپور، بریتانیا، ایالات متحده (به‌استثنای ایالت لوئیزیانا)<sup>۳</sup> و زامبیا از جمله کشورهایایی هستند که از این نظام حقوقی استفاده می‌کنند.

---

1. General Motors  
2. William the Conqueror  
3. Louisiana

به علت این که در سال‌های ابتدایی تاریخ آمریکا، حقوق عرفی در ایالت‌های مختلف این کشور، متفاوت بود، تجارت میان ایالت‌ها بدون اطمینان از جبران خسارت، بسیار دشوار بود. برای حل و فصل این نگرانی‌ها، قانون تجارت واحد<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۲ تصویب شد که قوانین تجاری را در تمامی ۵۰ ایالت، منطقه‌ی کلمبیا<sup>۲</sup> و جزایر ویرجین<sup>۳</sup> کنترل می‌کند.

**حقوق مدون:** برخلاف حقوق عرفی که بر قواعد پیشین استوار است، حقوق مدون، قوانینی را به تصویب می‌رساند که در آینده اطاعت و اجراء شود. نمونه‌های تاریخی مهم حقوق مدون شامل قوانین حمورابی<sup>۴</sup> (در بابل<sup>۵</sup> باستان)، قوانین رومی<sup>۶</sup> و قوانین ناپلئون<sup>۷</sup> می‌شود. آرژانتین، اتریش، برزیل، شیلی، چین، مصر، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، اندونزی، ایران، ایتالیا، ژاپن، مکزیک، لهستان، آفریقای جنوبی، کره‌ی جنوبی، سوئد، تونس و ونزوئلا از جمله کشورهایی هستند که از حقوق مدون استفاده می‌کنند. ایالت لوئیزیانا در ایالات متحده به علت پیوندهای ویژه با فرانسه از حقوق مدون، پیروی می‌کند.

برخلاف حقوق عرفی، حقوق مدون بر قواعد پیشین برای تفسیر موارد حقوقی متکی نیست. اگرچه ممکن است که حقوق عرفی نیز تحت تأثیر تصمیمات پیشین دادگاه‌ها قرار گیرد، این تصمیمات همانند حقوق عرفی، جنبه‌ی الزام‌آور ندارند. علاوه بر این، تصمیمات به جای هیات منصفه، توسط قضات اتخاذ می‌شود.

**قوانین شریعت:** در کشورهای اسلامی، قوانین شریعت بر تمامی ابعاد زندگی، اعم از عمومی و خصوصی حاکم است. به عنوان مثال، براساس قانون، نوشیدنی‌های الکلی ممنوع است و در برخی از کشورها، حقوق زنان محدود شده است. با این حال، پیروی از قوانین شریعت از کشوری به کشور دیگر متفاوت است و اغلب مسلمانانی که به کشورهای خارجی سفر می‌کنند، به اندازه زمان اقامت در کشور خود، به این

---

1. Uniform Commercial Code (UCC)

2. the District of Columbia

3. Virgin Islands

4. Code of Hammurabi

5. Babylon

6 . Roman law

7. Napoleon

قوانین پایبند نیستند. با این حال توجه داشته باشید که قبل از سفر به کشورهای اسلامی سنتی، لازم است از نحوه پوشش و رفتار مناسب مانند محدودیت‌های مرتبط به نوشیدنی‌های الکلی، آگاه شوید. وزارت امور خارجه در اغلب کشورها، اطلاعاتی را درباره‌ی سفر به کشورهای خارجی ارائه می‌دهد. (به‌عنوان مثال، به تارنمای [www.state.gov/countries](http://www.state.gov/countries) مراجعه کنید).

قوانین شریعت براساس آموزه‌های کتاب مقدس اسلامی، قرآن، تدوین شده است. سنگ بنای قوانین شریعت، رفتار اخلاقی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شریعت این حقیقت است که قوانین شریعت دریافت بهره وام را ممنوع کرده است. علاوه بر این، کسانی که با یکدیگر تجارت می‌کنند باید در ریسک‌ها سهیم شوند و شرط‌بندی کاملاً منع شده است. مثال زیر برخی از این ویژگی‌های قانون شریعت را نشان می‌دهد.

جان<sup>۱</sup> از حسین که در حال تنظیم یک قرارداد بانکی از ریاض بود پرسید، «لطفاً توضیح دهید که چگونه می‌توانید بدون دریافت بهره به کسی وام بدهید؟» «ما از نوعی وام به‌نام اجاره<sup>۲</sup> استفاده می‌کنیم. تجهیزاتی را که یک کسب‌وکار به آن نیاز دارد، خریداری می‌کنیم و سپس آن را به متقاضی اجاره می‌دهیم.» «بنابراین کسب‌وکار مورد نظر، هرگز مالک آن تجهیزات نمی‌شود؟» «در واقع، انواع مختلفی از قرارداد اجاره وجود دارد. نوعی که ما آن را اجاره به‌شرط تملیک<sup>۳</sup> می‌نامیم. در این شرایط، کسب‌وکار مورد نظر تجهیزات را پس از پایان اجاره از بانک خریداری می‌کند. ما معمولاً هزینه‌های اجاره را روی قیمت خرید اعمال می‌کنیم.»

«آیا در این شرایط بانک ریسک بیشتری، نمی‌پذیرد؟»

حسین در پاسخ می‌گوید، «بله. با این وجود، این وام‌ها به پشتوانه‌ی دارایی اعطا می‌شود و می‌توانیم آن دارایی را پس بگیریم. ما هم‌چنین به‌طور دوره‌ای، همانند نرخ بهره شناور در ایالات متحده، نرخ اجاره را تغییر می‌دهیم. این روش بانکداری به

---

1. John

2. Ijara.

3. Ijara wa iqtina

ما کمک می‌کند که با مشتری خود، مشارکت داشته باشیم.» (ویوید ووهاب<sup>۱</sup>، دفاتر حقوقی ووهاب نیویورک)

هنگامی که خانواده‌های مسلمان، قصد خرید خانه در ایالات متحده را دارند، یک شرکت وام‌دهنده‌ی خصوصی به نام فردی مک پیشنهادی را برای رهایی از مساله‌ی بهره به آن‌ها ارائه می‌کند که تلفیقی غیرمعمول از فرهنگ‌ها به‌شمار می‌رود.

درحالی که فردی مک، وامی را به مشتریان خود اعطا نمی‌کند، عقود اسکان اسلامی را از شرکت تأمین مالی مسکن - لاریبا<sup>۲</sup> خریداری می‌کند. خریدار مسلمان، یک قرارداد را با شرکت لاریبا امضا می‌کند که حداکثر پرداخت ماهانه را براساس قیمت فروش خانه و ارزش اجاره‌ی آن مشخص می‌کند. فردی مک، سپس این قراردادها را می‌خرد. قانون اجاره‌ی منصفانه در ایالات متحده به غیرمسلمانان نیز اجازه می‌دهد که در صورت تمایل برای این نوع وام، اقدام کنند.

**قوانین بین‌المللی:** با وجود این که تجارت با دیگر کشورها با ریسک‌هایی همراه است، سازمان‌هایی برای تسهیل تجارت بین‌المللی و منطقه‌ای تأسیس شده‌اند. برخی از این سازمان‌ها عبارتند از سازمان تجارت جهانی،<sup>۳</sup> اتحادیه‌ی اروپا<sup>۴</sup> و موافقتنامه‌ی تجارت آزاد آمریکای شمالی.<sup>۵</sup>

- سازمان تجارت جهانی براساس توافقنامه‌ی عمومی تعرفه و تجارت (گات)<sup>۶</sup> که در سال ۱۹۹۴ از سوی نمایندگان بیش از ۱۰۰ کشور امضا شد، تأسیس شده است. سازمان تجارت جهانی مفهوم «دولت کامله‌الوداد»<sup>۷</sup> را ابداع کرد که براساس آن اعضای این سازمان در مسائل مرتبط با کاهش تعرفه، سیاست‌های سرمایه‌گذاری و حل‌وفصل اختلافات، برخورد یکسان و بدون تبعیضی با یکدیگر دارند.

---

1. David Wohabe

2. American Finance House-Lariba

3. The World Trade Organization (WTO)

4. The European Union (EU)

5. The North American Free Trade Agreement (NAFTA)

6. General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

7. Most-favored nation status

## فصل هشتم: مذاکره: فرآیند، اقناع و قانون > ۱۹۷

- اتحادیه‌ی اروپا در حال حاضر ۲۷ عضو دارد: اتریش، بلژیک، بلغارستان، قبرس، جمهوری چک، دانمارک، استونی، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، مجارستان، ایرلند، ایتالیا، لتونی، لیتوانی، لوکزامبورگ، مالت، هلند، لهستان، پرتغال، رومانی، اسلواکی، اسلونی، اسپانیا، سوئد و بریتانیا. هدف اتحادیه‌ی اروپا ترویج و ارتقاء تجارت میان کشورهای عضو است. شورای وزیران، سیاست‌های اقتصادی اتحادیه را هماهنگ می‌کند که توسط دادگاه اتحادیه‌ی اروپا اجرایی می‌شود. دستورالعمل‌های اتحادیه‌ی اروپا مسائلی مانند قوانین زیست‌محیطی، مسئولیت کالاها، اقدامات ضدرقابتی و قوانین مرتبط با شرکت‌ها را مدیریت می‌کند.
- موافقتنامه‌ی تجارت آزاد آمریکای شمالی<sup>۱</sup>، تعرفه‌ها میان ایالت متحده، کانادا و مکزیک را حذف و بنابراین شرایط را برای مزیت رقابتی فراهم می‌کند. برخلاف دیگر موافقتنامه‌های تجاری، موافقتنامه‌ی نفتا علاوه بر کالاها، شامل خدمات نیز می‌شود. بنابراین، زمانی که مؤسسات مالی ایالات متحده نیازمند تاسیس دفتر در مکزیک یا کانادا باشند، قادر خواهند بود خدمات مالی خود را از دفاتر ایالات متحده به این کشورها ارائه نمایند.
- در صورت بروز اختلاف، وساطت و حکمیت ضروری خواهد بود. زمانی که قوانین نقض می‌شوند، حکمیت بهتر از اقامه‌ی دعوا در دادگاه است: همان‌طور که ضرب‌المثل آلمانی توصیه می‌کند، «یک توافق ضعیف، بهتر از طرح دعوای مستحکم در دادگاه است.» برخی از سازمان‌هایی که در زمان نیاز به وساطت و حکمیت، کمک‌هایی در اختیار طرفین اختلاف قرار می‌دهند عبارتند از: اتاق بازرگانی بین‌المللی<sup>۲</sup>، سازمان حکمیت خارجی سازمان ملل متحد<sup>۳</sup> و بخش بین‌المللی انجمن حکمیت آمریکا<sup>۴</sup>.

---

۱. به درخواست دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور آمریکا، توافق ایالات متحده-مکزیک-کانادا (یواس ام سی - USMCA) در سپتامبر ۲۰۱۸ جایگزین موافقتنامه‌ی تجارت آزاد آمریکای شمالی شد. این توافق جدید، نتیجه مذاکرات دوباره پیرامون نفتا توسط کشورهای عضو است.

2. International Chamber of Commerce

3. The United Nations Foreign Arbitral Awards,

4. The international division of the American Arbitration Association

منابع اینترنتی: وبسایت‌های بسیاری وجود دارند که اطلاعاتی را درباره‌ی حقوق تجارت بین‌الملل ارائه می‌دهند. یک جستجوی اینترنتی با کلیدواژه‌ی «تجارت بین‌الملل» اطلاعاتی را درباره‌ی قوانین هر کشور و قواعدی که بر تجارت بین‌الملل حاکم است در اختیار شما قرار می‌دهد و به شما کمک می‌کند که یک وکیل بین‌المللی دوزبانه آموزش دیده را پیدا کنید. برخی از وبسایت‌های مفید در این زمینه عبارتند از:

- سازمان ملل متحد منابع فوق‌العاده‌ای برای اطلاعات فرهنگی و قوانین در تارنمای [www.un.org](http://www.un.org) در اختیار شما قرار می‌دهد.
- اتحادیه‌ی اروپا، گنجینه ارزشمندی از اطلاعات درباره‌ی استانداردهای محصولات، کالاها، خدمات، مالکیت معنوی و استانداردهای قانونی کشورهای عضو، در تارنمای [www.un.org](http://www.un.org) ارائه می‌کند.
- تارنمای توافقنامه‌های تجارت آزاد ایالات متحده به آدرس [www.export.gov/fta](http://www.export.gov/fta) می‌تواند به شرکت‌هایی که قصد دارند در بازارهای جهانی فعالیت کنند، کمک نماید.

#### ۴. دستورالعمل‌هایی برای مذاکره

مطالعه و پژوهش کنید! برای کسب اطلاعات خاص هر کشور، تارنماهای مختلف را جستجو کنید. به مجلات و مقالات خبری مراجعه کنید که حاوی اطلاعاتی درباره‌ی تجارت بین‌المللی و دشواری‌هایی هستند که ممکن است در زمان مذاکرات میان‌فرهنگی، با آن مواجه شوید. در مورد فرهنگ با کسانی که با بازار مورد هدف شما تجارت کرده‌اند، صحبت کنید. هم‌چنین دستورالعمل‌های زیر را مدنظر قرار دهید:

- با یک مشاور متخصص محلی خبره جهت انجام راهنمایی در مذاکرات‌تان قرارداد منعقد کنید.
- اهداف واقع‌بینانه‌ای برای مذاکرات خود تعیین کنید.
- مذاکره را از دیدگاه فرهنگ مقابل بررسی کنید و اینکه خواسته‌های آن‌ها چیست؟
- افرادی را برای تیم مذاکره انتخاب کنید که دارای اعتبار و دانش کافی در مورد موضوعات میان‌فرهنگی باشند.
- برای تحویل و اجرای قرارداد، چارچوب زمانی واقع‌بینانه‌ای در نظر بگیرید.
- مترجمی پیدا کنید که اهداف شما را درک کند.
- درباره‌ی چیدمان اتاق تصمیم‌گیری کنید و نوع چیدمان را تحلیل نمایید.
- برای توسعه روابط شخصی با افراد فرهنگ‌های دیگر، زمان کافی اختصاص دهید.
- تا آنجا که ممکن است درباره‌ی نظام حقوقی طرف مقابل بیاموزید.
- از یک وکیل آشنا با هر دو نظام حقوقی کمک بگیرید.
- در صورت بروز اختلاف در قراردادها، حکمیت را نسبت به داوری قضایی در اولویت قرار دهید و مشخص کنید که در صورت نیاز، داوری قضایی کجا انجام شود - در دادگاه‌های شما یا دادگاه‌های آن‌ها؟





# نتیجہ گیری



## نتیجه گیری

**" یادگیری مانند پارو زدن در خلاف جهت رودخانه است؛  
عدم تلاش برای پیشرفت، به قهقرا رفتن است. "**  
(ضرب المثل چینی)

جیمی کارتر<sup>۱</sup> در سخنرانی خود در مراسم دریافت جایزه صلح نوبل گفت، «تسهیل شگرف سفر و ارتباطات، با درک یکسان و احترام متقابل، برابر نبوده است.» امید ما این است که کتاب حاضر «درک و احترام متقابل» میان فرهنگ‌ها را افزایش دهد.

هدف از نگارش این کتاب، ارائه اطلاعات ضروری و نمونه‌های کاربردی درباره‌ی جنبه‌های مهم ارتباطات میان فرهنگی به شیوه‌ای مختصر و خواننده پسند است. در نگارش این کتاب تلاش کردیم:

- دانش شما را درباره‌ی گروه‌های فرهنگی که با آن‌ها زندگی، کار و تجارت می‌کنید افزایش دهیم: فرهنگ‌های مختلف با روش‌های متنوع و خیره‌کننده‌ای به زندگی می‌نگرند؛ به اشتراک گذاشتن این میراث غنی و متنوع فرهنگی، توانایی‌های شما را جهت فکر، مواجهه و حل مشکلات، افزایش می‌دهد. کسب دانش درباره‌ی فرهنگ‌ها، بینش خوبی درباره‌ی همکاران و مشتریان در اختیار شما قرار می‌دهد.
- شما را ترغیب کنیم تا به ارزیابی الگوهای ارتباطی شخصی خود بپردازید و کارایی آن را برای آغاز و گسترش روابط تجاری با افرادی از فرهنگ‌های

---

1. Jimmy Carter

مختلف امتحان کنید. یادگیری درباره‌ی فرهنگ‌های دیگر و توسعه درک فرهنگی، به شما امکان می‌دهد به طیف گسترده‌تری از مهارت‌های شخصی حل مساله و سازگاری با افراد و وضعیت‌های مختلف، دسترسی پیدا کنید. همچنین به شما امکان می‌دهد به شهروندی جهانی تبدیل شوید، نگاه و رفتاری جهانی پیدا کنید و از نظر شخصی و حرفه‌ای، به فردی مؤثر و کارآمد، تبدیل شوید.

- شما را در رسیدن به پاسخ‌های خلاقانه و مهارت‌های انعطاف‌پذیر در موقعیت‌های چالش‌برانگیز میان فرهنگی، از طریق ارائه‌ی ایده‌ها، مهارت‌ها و نمونه‌های کاربردی، یاری کند.

علاوه بر رهنمودهایی که در انتهای هر فصل به منظور کمک به شما در برقراری ارتباطات مؤثر با حساسیت بیشتر ارائه کردیم، در این جا قصد داریم کتاب خود را با دو پیشنهاد جامع به پایان برسانیم:

- به یادگیری ادامه دهید: به شما توصیه می‌کنیم که این کتاب را به‌عنوان اولین گام در تعهد بلندمدت خود برای کسب دانش و توانایی در ارتباطات میان فرهنگی در نظر بگیرید. تلاش برای یادگیری فرهنگ‌های مختلف یک عمر به طول می‌انجامد، اما مسیری شگفت‌انگیز و ارزشمند در پیش‌رو خواهید داشت. تا حد ممکن به خواندن، مشاهده کردن و یادگیری ادامه دهید. در انتهای کتاب، فهرستی از کتاب‌ها و فیلم‌هایی را معرفی خواهیم کرد که در این مسیر به شما کمک خواهد کرد.

شما به‌عنوان یک انسان، بخشی از میراث بسیارغنی فرهنگ‌های جهان هستید. دانشی که از بررسی مفروضات، دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های دیگر فرهنگ‌ها به‌دست می‌آورد، افق دید شما را گسترش می‌دهد، رشد فردی و کاردانی شما را در محیط‌های تجاری چندفرهنگی جهان امروز، بهبود می‌بخشد.

- روابط خود را توسعه دهید: برای شناخت افراد فرهنگ‌های دیگر، زمان کافی اختصاص دهید. با آن‌ها غذا و نوشیدنی بخورید، با خانواده‌ی آن‌ها آشنا شوید و از آن‌ها دعوت کنید که با خانواده‌ی شما آشنا شوند. وقت گذراندن با شرکای تجاری از فرهنگ‌های مختلف، تعهد شما را به روابط میان طرفین نشان می‌دهد.

• داشتن روابط شخصی با افرادی از فرهنگ‌های دیگر به شما امکان می‌دهد که به دانش مستقیم و دست اول درباره‌ی تنوع، پیچیدگی و تغییرات فرهنگی دست یابید. این موضوع، توانایی شما را به‌عنوان یک پیشرو در توسعه‌ی هم‌افزایی فرهنگی، بهبود می‌بخشد. این روابط به شما اجازه می‌دهد در درک و همکاری‌های جهانی که برای بقای شخصی، موفقیت شغلی، هماهنگی ملی و درک بین‌المللی ضروری است، مشارکت نمایید.

نمودار صفحه‌ی بعد را بایستی فهرستی ساده‌سازی‌شده از ویژگی‌ها و تمایلات کلی و نه به‌عنوان مجموعه‌ای از گزاره‌های واقعی درباره‌ی فرهنگ‌ها در نظر گرفت. ما کاملاً نسبت به تفاوت‌هایی که میان افراد، حتی در درون یک جامعه‌ی تک‌زبانه وجود دارد، آشنا هستیم. با این وجود معتقدیم که این جدول می‌تواند مسیر شما را ترسیم نماید.

خلاصه نموداری ارتباطات میان فرهنگی	
کشورهای مدیترانه، آسیا، آفریقا، خاورمیانه، آمریکای مرکزی و جنوبی	آمریکای شمالی، اروپای شمالی و غربی، استرالیا، نیوزیلند
جمعی	فردی
رابطه‌محور	معامله‌محور
همکاری جویانه	رقابتی
غیرمستقیم	مستقیم
چندزبانه	تک‌زبانه
تأکید بر زمینه	تأکید بر محتوا
منطق دورانی	منطق خطی
ساختار سلسله‌مراتبی	ساختار سازمانی مسطح
اعتماد به سکوت	اعتماد به کلمات
اتکا به میانجیگری	اتکا به دادخواهی قضایی



# پرسشنامه‌ی فرهنگی





## پرسشنامه‌ی فرهنگی: ابزاری برای فهم فرهنگ شما

پرسشنامه‌ی زیر با هدف کمک برای درک بهتر گرایشات فرهنگی شما طراحی شده است. پاسخ‌هایی را انتخاب کنید که به باورها و رفتار شما نزدیک‌تر است. برای رسیدن به نتیجه‌ی حداکثری، پیشنهاد می‌کنیم قبل از مطالعه کتاب، پرسشنامه را تکمیل کنید و پس از اتمام کتاب، بار دیگر پاسخ‌های خود را مرور نمایید.

### فصل ۱. روابط: فردی یا جمعی؟

۱. پروژه‌ی جدیدی به گروه شما واگذار شده است. احساس شما نسبت به آن چیست؟  
(الف) شما خودتان به زودی و به سرعت آن را شروع و به پایان خواهید رساند.  
(ب) شما مشتاقانه منتظر یادگیری چیزهای بیشتر از طریق کار با گروه هستید.

۲. بخشی از شرکت شما که بیشترین فروش را در سه‌ماهه‌ی سوم سال داشته، ۱۰ درصد پاداش، دریافت خواهد کرد. هم‌چنین ۱۰ درصد پاداش به فردی تعلق می‌گیرد که در کل شرکت، بیشترین فروش را داشته است. شما چگونه وارد رقابت خواهید شد؟

(الف) تلاش‌های خود را برای رسیدن به ۱۰ درصد پاداش انفرادی دوبرابر خواهید کرد.  
(ب) با گروه خود ملاقاتی را ترتیب می‌دهید تا برنامه‌ای برای اطمینان از پیروزی بخش خود طراحی نمایید.

۳. شما در حال سوار شدن به قطار یا ورود به یک رستوران هستید. مسافران هیچ کدام تکمیل نیست. کدامیک از گزینه‌های زیر را انتخاب می‌کنید؟  
(الف) یک صندلی به‌دور از افراد دیگر انتخاب می‌کنید.  
(ب) یک صندلی در نزدیکی افراد دیگر انتخاب می‌کنید.

۴. شرکت شما در حال گسترش دفاتر خود در آمریکای جنوبی است و شما برای ملاقات با نمایندگان ونزوئلایی به این کشور اعزام شده‌اید. با کدام رویکرد وارد جلسه‌ی ملاقات می‌شوید؟

(الف) شما به کاراکاس سفر می‌کنید، برنامه‌های ملاقات را انجام می‌دهید و روز بعد باز می‌گردید.

(ب) شما یک روز زودتر به کاراکاس سفر می‌کنید، در شهر گشتی می‌زنید تا در زمان ملاقات بتوانید درباره‌ی زیبایی‌های حومه‌ی شهر و تاریخ مردم آن سرزمین، صحبت کنید.

۵. ملاقات‌های شما با طرف خارجی یک روز کامل به طول انجامیده است. پس از ساعت‌ها ملاقات، چه کار خواهید کرد؟

(الف) بهانه می‌آورید تا شب را استراحت کنید.

(ب) باور دارید که بیرون رفتن با گروه، وظیفه شما است و مهم نیست که چقدر خسته هستید.

نمره‌ی خود را محاسبه کنید. اگر بیشتر گزینه‌ی (الف) را انتخاب کرده باشید، احتمالاً شما به یک فرهنگ فردگرا تعلق دارید. اما اگر بیشتر به گزینه‌ی (ب) پاسخ داده اید، احتمالاً به یک فرهنگ جمع‌گرا، مربوط هستید.

## فصل ۲. چارچوب اجتماعی: زمینه‌ی بالا یا زمینه‌ی پایین؟

۶. شما معمولاً متوجه زبان بدن دیگران می‌شوید و اگر چیزی آن‌ها را اذیت کند به‌طور ناخودآگاه متوجه می‌شوید؟

(الف) خیر

(ب) بله

۷. همکار شما می‌گوید، «این بخش هرگز این قدر ضرر مالی نکرده بود.» احساس شما نسبت به این اظهار نظر چیست؟

(الف) این اظهار نظر شما را عصبانی می‌کند، زیرا می‌دانید که چندین سال قبل

شرکت با ضرری مواجه شد که ۲۵۰ هزار دلار بیش از زیان کنونی بود.

- (ب) شما متوجه می‌شوید که همکار شما منظور خاصی نداشت و صرفاً در مورد مشکلاتی صحبت می‌کرد که شرکت با آن مواجه است.
۸. رئیس جدید بخش شما، فهرستی از ضوابط و مقررات را به کارکنان اعلان می‌کند. شما به شیوه‌ی زیر به این مسئله واکنش نشان می‌دهید:
- (الف) ضوابط اعلامی را در محل اتاق خود می‌چسبانید تا هر از چندگاهی بتوانید به آن رجوع کنید.
- (ب) نگاهی به مقررات می‌اندازید و تصمیم می‌گیرید که براساس شرایط، از آن‌ها پیروی کنید یا آن‌ها را تغییر دهید.
۹. مدیر شما تحلیل خود را درباره‌ی زیان‌های بخش مربوطه در سه‌ماهه‌ی اول ارائه کرده است. شما با ارزیابی مدیر مخالف هستید.
- (الف) به‌طور علنی مخالفت خود را ابراز می‌کنید.
- (ب) دست‌های‌تان را روی سینه قفل کرده، به صندلی تکیه کرده و منتظر می‌شوید تا نظر شما را جویا شود.
۱۰. در زمان تصمیم‌گیری درباره‌ی ارتقای شغلی یک نفر در بخش خود، با مشکل انتخاب میان دو نفر مواجه می‌شوید که به یک اندازه، واجد شرایط هستند و یکی از آن‌ها پسر عمومی شماست. چه کار خواهید کرد؟
- (الف) متقاضی را انتخاب می‌کنید که پسر عمومی شما نیست.
- (ب) پسر عمومی خود را انتخاب می‌کنید.
- نمره‌ی خود را محاسبه کنید. اگر بیشتر گزینه‌ی (الف) را انتخاب کرده‌اید، به فرهنگی با زمینه‌ی پایین تعلق دارید. اما اگر بیشتر گزینه‌ی (ب) را تیک زده‌اید، متعلق به فرهنگی با زمینه‌ی بالا هستید.

### فصل ۳. زمان: خطی، انعطاف‌پذیر، یا چرخشی؟

۱۱. شما در تعطیلات به سر می‌برید. قطار دیر می‌رسد و سکوی قطار بسیار شلوغ است. چه کاری انجام می‌دهید؟
- (الف) برای سوار شدن، افراد را به جلو هل می‌دهید.
- (ب) صبورانه منتظر می‌مانید تا سوار قطار شوید.

۱۲. در دفتر کار خود، مشغول صحبت کردن با تلفن هستید و ناگهان یکی از همکاران به سمت شما می‌آید. در یک ماه گذشته او را ندیده‌اید، چون در مسافرت بوده است. در این شرایط چه کاری انجام می‌دهید؟

(الف) لبخند می‌زنید، دست تکان می‌دهید و انگشت خود را بالا می‌گیرید تا نشان دهید که «یک دقیقه صبر کن.»

(ب) تماس تلفنی را خاتمه می‌دهید تا بتوانید با همکار خود احوال‌پرسی کنید.

۱۳. آیا برای ملاقات‌ها، دستیار دیجیتال شخصی<sup>۱</sup>، دفترچه‌ی برنامه‌ی روزانه یا تقویم به‌همراه دارید؟

(الف) بله

(ب) خیر

۱۴. آیا از انجام چندین کار به صورت همزمان احساس راحتی می‌کنید؟

(الف) خیر

(ب) بله

۱۵. آیا همکاران و دوستانی که با آن‌ها معاشرت می‌کنید، یکی هستند؟

(الف) خیر

(ب) بله

نمره‌ی خود را محاسبه کنید. اگر بیشتر گزینه‌ی (الف) را انتخاب کرده‌اید، دارای جهت‌گیری خطی نسبت به زمان هستید؛ اما اگر گزینه‌های (ب) شما بیشتر است، نگاهی انعطاف‌پذیر یا چرخشی به زمان دارید.

#### فصل ۴. قدرت: سلسله‌مراتبی یا دموکراتیک؟

۱۶. فرض کنید که چندین ماه با معاون جدید رئیس همکاری کرده‌اید و نظر شما در مورد او شکل گرفته است. شما به دلیل زیر به وی علاقه دارید.

(الف) او به نظرات مختلف گوش می‌دهد و به دنبال جلب رضایت اکثریت است.

(ب) او خود مسئولیت را برعهده می‌گیرد و نظرات غیرمنطقی را بر نمی‌تابد.

۱۷. شما از سوی مدیر دپارتمان به عنوان عضوی از یک پروژه انتخاب شده‌اید. در اولین ملاقات گروهی، برخی از اعضا پیشنهاد دادند که گروه یک رهبر برای خود انتخاب کند.

(الف) شما مخالف هستید. هیچ‌یک از افراد گروه نباید مرتبه‌ی بالاتری از دیگری داشته باشد.

(ب) موافقت می‌کنید. گروه با رهبری و ساختار مشخص، موفقیت‌های بیشتری کسب خواهد کرد.

۱۸. بخش شما به دنبال کاهش هزینه‌ها است. شما باید در مورد چگونگی انجام آن تصمیم‌گیری کنید. چه کاری انجام خواهید داد؟

(الف) درخواست برگزاری جلسه‌ی کارکنان جهت تصمیم‌گیری درباره‌ی گزینه‌های مختلف.

(ب) کاهش سه درصدی حقوق همه کارکنان.

۱۹. شما به یک اقتصاددان از دانشگاهی معتبر در مادرید معرفی می‌شوید. شما وی را به کدام شیوه خطاب قرار خواهید داد:

(الف) از دیدار شما خوشحالم، رودریگو.<sup>۱</sup>

(ب) از دیدار شما خوشحالم دکتر باریاتو.<sup>۲</sup>

۲۰. شما با نمایندگان یک شرکت الکترونیکی کره‌ای ملاقات خواهید کرد. تصمیم می‌گیرید کدام نوع پوشش را انتخاب کنید:

(الف) لباس غیررسمی (کت اسپورت، شلوار جین و پیراهن)

(ب) لباس رسمی (کت و شلوار رسمی با رنگ های تیره)

نمره‌ی خود را محاسبه کنید. اگر بیشتر گزینه‌ی (الف) را انتخاب کرده‌اید، ممکن است تمایل بیشتری به فرهنگ سازمانی دموکراتیک دارید. اما اگر بیشتر گزینه‌ی (ب) را انتخاب کرده‌اید، شما احتمالاً نگاهی سلسله‌مراتبی به فرهنگ سازمانی دارید.



## **Bibliography**

- Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed., Cincinnati, Ohio: South-Western, 2008.
- Anderson, J.W., "A Comparison of Arab and American Perceptions of Effective Persuasion," *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont, California:Wadsworth, 1997, 98–106.
- Beamer, L. and I. Varner, *Intercultural Communication in the Global Marketplace*, 4th ed., Boston, Massachusetts: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- Chaney, L. and J. Martin, *Intercultural Business Communication*, 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2007. De Ley, G., *International Dictionary of Proverbs*, New York: Hippocrene Books, 1998.
- Ferraro, G., *The Cultural Dimension of International Business*, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2010. Greenberg, E. and K. Weber, *Generation We*, Emeryville, CA: Pachatusan Publishing, 2008.
- Gudykunst, W. and T. Nishida, *Bridging Japanese/North American Differences*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. Hall, E. and M. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1990.
- Hofstede, G., "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer 1980).
- "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* (Spring 1988).
- Jentz, G., R. Miller, and F. Cross, *West's Business Law*, Alt. Ed., Cincinnati, Ohio: Thomson Learning, 2007.
- Kenton, S.B. and D. Valentine, *CrossTalk: Communicating in a Multicultural Workplace*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Kohls, R. *Survival Kit for Overseas Living*, 4th ed., Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc., 2001.
- Lewis, R. D., *When Cultures Collide*, London, England: Nicholas Brealey Publishing, 1999.
- Moran, R., P. Harris, and S. Moran, *Managing Cultural Differences*, 7th ed., Houston, Texas: Gulf Publishing, 2007.
- Moran, R. and W. Stripp, *Successful International Business Negotiations*, Houston, Texas: Gulf Publishing, 1991.
- Morrison, T., W. Conaway, and G. Borden, *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to do Business in Sixty Countries*, Holbrook, Massachusetts: Bob Adams, 1994.
- Munter, M., "Cross-Cultural Communication for Managers," *Business Horizons* (May-June, 1993), 69–76.
- *Guide to Managerial Communication*, 8th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2010.

- Neuliep, J. W., *Intercultural Communication: A Contextual Approach*, New York: Houghton Mifflin, 2000.
- Nydell, M. K., *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1987.
- Reid, T. R., *Confucius Lives Next Door: What Living in the East Teaches Us About Living in the West*, New York: Random House, 1999.
- Ribbink, K., "Seven Ways to Better Communicate in Today's Diverse Workplace," *Harvard Management Communication Letter* (November 2002), 6–8.
- Rosensweig, J., *Winning the Global Game*, New York: The Free Press, 1998.
- Said, E., *Orientalism*, New York: Random House, 1978. Samovar, L., R. Porter, and L. Stefani, *Communication Between Cultures*, 6th ed., Belmont, California: Wadsworth Publishing, 2006.
- Sokuvitz, S., "Global Business Communication," *Business Communication Quarterly* (March 2002), 56–69.
- Tapscott, D., *Grown Up Digital*, New York: McGraw Hill, 2009. Ting-Toomey, S., *Communicating Across Cultures*, New York: The Guilford Press, 1999.
- Victor, D., *International Business Communication*, New York: Harper Collins, 2002.
- Westin, A. F., *Privacy and Freedom*, Chicago, Illinois: Atheneum, 1967.
- Yip, G., *Total Global Strategy II*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003.



### ***Suggested Readings: Novels to Explore Culture***

Because literature can reveal culture, the following novels can be useful when learning about intercultural communication.

#### **Far East**

James Clavell, *Tai-Pan* and *Noble House* (Hong Kong & China),  
*Shōgun* (Japan)

Denise Chong, *The Concubine's Children* (China)

Austin Coates, *Myself A Mandarin* (Hong Kong & China)

Anne Fadiman, *The Spirit Catches You And You Fall Down* (the Hmong)

Frances Fitzgerald, *Fire in the Lake* (Vietnam)

Howard Golden, *Memoirs of a Geisha* (Japan)

Bette Bao Lord, *Spring Moon* (China)

Fae Myenne Ng, *Bone* (China)

Mei Ng, *Eating Chinese Food Naked* (China)

Chang-Rae Lee, *Native Speaker* (Korea)

Mark Salzman, *Iron and Silk* (China)

Lisa See, *Snow Flower and the Secret Fan* (China)

Julie Shigekuni, *A Bridge Between Us* (Japan)

Amy Tan, any of her novels, especially *The Kitchen God's Wife* (China)

Mia Yun, *House of the Winds* (Korea)

#### **Middle East**

James Clavell, *Whirlwind* (Iran)

Louis de Bernières, *Birds Without Wings* (Turkey)

Lawrence Durrell, *The Alexandria Quartet* (Egypt)

William Forbis, *The Fall of the Peacock Throne* (Iran)

Naguib Mahfouz, *Palace Walk*, *Palace of Desire*, and *Sugar Street* (Egypt)

Edward Said, *Out of Place*

Ahdaf Soueif, *The Map of Love* (Palestine)

#### **India**

Mulk Raj Anand, *The Untouchable*

Shauna Singh Baldwin, *What the Body Remembers*

*Jhumpa Lahiri, Interpreter of Maladies and Unaccustomed Earth*

Kamala Markandaya, *Nectar in a Sieve*

Rohinton Mistry, *A Fine Balance*

Bharati Mukherjee, *Desirable Daughters*

Arundhati Roy, *The God of Small Things*

Salman Rushdie, *Midnight's Children*  
 Paul Scott, *The Raj Quartet, Staying On, and The Alien Sky*  
 Vikram Seth, *A Suitable Boy*  
 Bapsi Sidhwa, *Cracking India* and *An American Brat*

### **Hispanic, Latino, and Caribbean cultures**

Isabelle Allende, any of her novels (Latin America)  
 Julia Alvarez, *How the Garcia Girls Lost Their Accents* (Hispanic and Latino)  
 Edwige Danticat, *Breath, Eyes, Memory* and *Krik? Krak!* (Haiti)  
 Cristina Garcia, *Dreaming in Cuban* (Cuba)  
 Oscar Hijuelos, *Empress of the Splendid Season* (Cuba)  
 Jamaica Kincaid, any of her novels (Jamaica & the Caribbean)  
 Nicholasa Mohr, *Nilda* (Puerto Rico)  
 V.S. Naipaul, *The Middle Passage, Among the Believers: An Islamic Journey, and A Flag on the Island* (West Indies & South America)  
 Jean Rhys, *Wide Sargasso Sea*  
 Any of the works of Alarcón, Borges, Cervantes, Lorca

### **Russia**

Anton Chekhov, any of his plays  
 Fyodor Dostoevsky, any of his novels, especially *The Brothers Karamazov*  
 Vladimir Nabokov, any of his novels  
 Victor Pelevin, *Omon Ra, Buddha's Little Finger, and Generation OEP*  
 Alexander Solzhenitsyn, any of his novels  
 Leo Tolstoy, any of his novels  
 Mikhail Zoshchenko, *Scenes from the Bathhouse*

### **Europe and the U.S.**

Austen, Bennett, the Brontë sisters, Chaucer, Conrad, Delderfield, Dickens, Eliot, Fellowes, Fielding, Galsworthy, Larkin, Lear, Lessing, Maugham, McEwan, O'Faolin, Orwell, Shakespeare, Shaw, Sterne, Swift, Thackeray, Trollope, Waugh, Wilde, Wodehouse (England and the U.K.)  
 Baldwin, Capote, Chernow, Crane, Defoe, Dreiser, Emerson, Faulkner, Fitzgerald, Hawthorne, Hemingway, Hughes, Hurston, James, Kerouac, London, Melville, Miller, T. Morrison, Oates, O'Connor, Parker, Roth, Steinbeck, Twain, Updike, Williams, T. Wolfe, Wright (U.S.)  
 Balzac, Camus, Colette, de Beauvoir, Diderot, Dumas, Feydeau, Flaubert, Gide, Malraux, Molière, Montaigne, Proust, Rabelais, Sartre, Simenon, Voltaire, Zola (France)  
 Brecht, Goethe, Grass, Kafka, Rilke (Germany)  
 Dinesen, Ibsen, Strindberg (the Scandinavian countries)

### **Suggested Films: Movies to Explore Culture**

The cinema is a powerful medium to reveal culture. The films listed below can provide a useful tool for helping you learn about intercultural communication.

#### **Africa**

*Beat the Drum, God Grew Tired of Us, The Gods Must Be Crazy, Massai, Ramparts of Clay, Tsotsi, A World Apart.*

#### **China**

*The Blue Kite, Crouching Tiger Hidden Dragon, Eat Drink Man Woman, Farewell My Concubine, Ju Dou, The King of Masks, Not One Less, Raise the Red Lantern, Red Sorghum, Shower, Up the Yangtze, The Wedding Banquet, Yi Yi.*

#### **Europe**

*Amélie, Billy Elliot, The Best of Youth, The Bicycle Thief, Cabaret, Chariots of Fire, Children of Paradise, A Fish Called Wanda, 42 Up, The 400 Blows, Grand Illusion, 84 Charing Cross Road, An Ideal Husband, The Leopard, My Life as a Dog, The Lives of Others, Pelle the Conqueror, Umberto D.*

#### **India**

*Bend it like Beckham, Bhaji on the Beach, Delhi-6, Distant Thunder, Earth, Fire, Gandhi, The Home and the World, Mahanagar, Mississippi Masala, Monsoon Wedding, Salaam Bombay!, Slumdog Millionaire, Veer-Zaara, Water, The World of Apu.*

#### **Japan**

*Dreams, Early Summer, The Family Game, Fear and Trembling, The Funeral, Ikuru, Late Spring, Life of Oharu, Lost in Translation, Nobody Knows, Seven Samurai, Shall We Dance?, Still Walking, Tokyo Story.*

#### **Latin America**

*Amores Perros, Bye Bye Brazil, Central Station, City of God, El Norte, El Super, Family Law, Far Away and Long Ago, Il Postino, Kiss of the Spider Woman, Like Water for Chocolate, Missing, The Motorcycle Diaries, The Official Story, The Spirit of the Beehive.*

### **Middle East**

*The Band's Visit, Caramel, Children of Heaven, Color of Paradise, Kandahar, Lawrence of Arabia, Le Grand Voyage, Life, and Nothing More, Offside, Osama, Yol, Offside, Paradise Now, Persepolis, The Syrian Bride, A Time for Drunken Horses, Ushpizin, Waltz with Bashir.*

### **Russia and Eastern Europe**

*Alexandra, Andrei Rublev, Anna, Ballad of a Soldier, Burnt by the Sun, Closely Watched Trains, The Decalogue, Divided We Fall, Doctor Zhivago, The Firemen's Ball, 4 Months, 3 Weeks and 2 Days, Kolya, Little Vera, Loves of a Blonde, Mother and Son, Moscow Does Not Believe in Tears, The Shop on Main Street, Siberiade.*

### **South East Asia, Australia, New Zealand**

*The Betrayal, Cyclo, Indochine, Journey From the Fall, The Killing Fields, The Quiet American, Rabbit-Proof Fence, The Way Home, Whale Rider.*

### **United States**

*All the President's Men, American Graffiti, Apocalypse Now, Citizen Kane, 42nd Street, The Deer Hunter, Giant, The Godfather series, The Man Who Came to Dinner, M\*A\*S\*H, O Brother, Where Art Thou?, Mr. Smith Goes to Washington, Saving Private Ryan, 1776, Show Boat, To Kill a Mockingbird, 12 Angry Men, You Can't Take it with You.*