



مردم چگونه
فکر، رهبری
و کار می کنند

نقشه فرهنگ

عبور از مرزهای نامرئی کسب و کار جهانی

سارا نثری

ارین میر

نقشه فرهنگ

عبور از مرزهای نامرئی کسب و کار جهانی

ارین میر

سارا نثری

نشر نوین

سرشناسه	:	میر، ارین. Meyer, Erin
عنوان و نام پدیدآور	:	نقشه فرهنگ؛ عبور از مرزهای نامرئی کسب و کار جهانی / نوشته ارین میر، مترجم سارا نثری.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۶۵ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۹-۳
فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: [2014] The culture map
موضوع	:	تفاوت‌های فرهنگی در محل کار، روانشناسی صنعتی
رده‌بندی کنگره	:	HF۵۵۴۹/۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۰۴۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۸۸۰۰۳۰



عنوان:	نقشه فرهنگ؛ عبور از مرزهای نامرئی کسب و کار جهانی
مؤلف:	ارین میر
مترجم:	سارا نثری
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول، ۳۰۰
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۹-۳
قیمت:	۴۵،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

مقدمه	۷
فصل (۱) توجه به شرایط و اطراف	۳۵
فصل (۲) گونه‌های بی‌شمار رعایت ادب	۶۷
فصل (۳) چرا در برابر چگونه	۹۵
فصل (۴) چقدر به دنبال احترام هستید؟	۱۲۱
فصل (۵) تصمیم متغیر یا تصمیم ثابت	۱۵۱
فصل (۶) منطق یا احساس	۱۷۱
فصل (۷) سوزن، نه چاقو	۲۰۵
فصل (۸) یک تاخیر دقیقاً چقدر دیر است؟	۲۲۹
بخش پایانی	۲۵۳
درباره نویسنده	۲۶۵

مقدمه

جهت‌دهی به تفاوت‌های فرهنگی و دانش خانم چن

در سپیده دم یکی از صبح‌های سرد ماه نوامبر در پاریس، در حال رانندگی به سمت دفترم بودم تا با یکی از مشتریان جدید و مهمم جلسه برگزار کنم. خوب نخوابیده بودم، اما این چیز عجیبی نبود. زیرا همیشه شب قبل از جلسات آموزشی مهم مضطرب هستم اما این بار خواب‌های پریشانی دیده بودم و از همین‌رو با دفعات پیش تفاوت داشت.

خواب دیدم که در حال خرید مواد غذایی در سوپرمارکت بزرگی به سبک آمریکایی‌ها هستم. همین‌طور که طبق لیست خریدم پیش می‌رفتم، میوه، کلینکس، باز هم میوه، یک تکه نان، یک بطری شیر، باز هم میوه بیشتر، با وحشت متوجه شدم که این اقلام با چنان سرعتی از سبد خریدم در حال غیب شدن هستند که نمی‌توانستم آن‌ها را پیدا کنم و در سبد نگه دارم. در راهروی فروشگاه می‌دویدم، خریده‌هایم را می‌قاچیدم و آن‌ها را به درون سبد پرت می‌کردم، و باز بدون هیچ ردی غیب می‌شدند. وحشت‌زده و ناامید فهمیدم که خریدم هیچ وقت تمام نخواهد شد.

تمام شب همین خواب را می‌دیدم. همین باعث شد دست از تلاش برای خوابیدن بردارم. بلند شدم، یک فنجان قهوه خوردم و در تاریکی سحرگاه لباس پوشیدم و راهم را از بین خیابان‌های خالی پاریس به سمت دفترم نزدیک خیابان شانزلیزه در پیش گرفتم تا برای برنامه آن روز آماده شوم. با توجه به اینکه ممکن بود کابوس خرید بی‌نتیجه‌ام، آمادگی‌ام برای ملاقات با مشتری را تحت شعاع قرار دهد، انرژی‌ام را برای مرتب کردن اتاق کنفرانس و مرور یادداشت‌های روز پیش رو صرف کردم. باید یک روز را با یکی از مدیران ارشد پژو سیتروئن می‌گذراندم و او و همسرش را برای سازگاری فرهنگی که برای سفر بعدی‌شان به ووهان چین نیاز داشتند، آماده می‌کردم. اگر برنامه موفقیت‌آمیز می‌بود،

شرکت من پروژه آماده کردن ۵۰ زوج دیگر با همین سرویس را در سال بعد بر عهده می‌گرفت و از همین روی موفقیت این برنامه بسیار اهمیت داشت.

بو چن^۱، کارشناس کشور چین که در این جلسه آموزش با ما همکاری می‌کرد، نیز زود سر رسید. چن روزنامه‌نگار ۳۶ ساله متولد ووهان و ساکن پاریس است که برای روزنامه چینی کار می‌کرد. وی داوطلب شده بود تا به عنوان کارشناس فرهنگ چینی در جلسه آموزش حضور داشته باشد. اطلاعات او یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در آن روز بود. اگر به همان اندازه که امید داشتم خوب عمل می‌کرد، این برنامه پیروزی محسوب می‌شد و ما هدایت ۵۰ جلسه پیش رو را برعهده می‌گرفتیم. اعتماد من به چن در جلسات مقدماتی که داشتیم بیشتر شده بود. سخنوری، برونگرایی و دانش بالای چن، مناسب این کار بود. از او خواسته بودم تا دو یا سه نمونه کسب‌وکار واقعی را به گونه‌ای آماده کند که تمام ابعاد فرهنگی را که من در طول برنامه نشان می‌دادم، پوشش دهند و او مشتاقانه آمادگی خود را اعلام کرد.

خانم و آقای برنارد سر رسیدند. آن‌ها را به سمت جایگاهشان پشت یک میز مستطیلی شیشه‌ای بزرگ، که چن در سمت دیگر آن نشسته بود، هدایت کردم. نفس عمیق و امیدوارانه‌ای کشیدم و جلسه را با کشیدن یک جدول روی تخته سفید در مورد مسائل فرهنگی که خانم و آقای برنارد برای موفقیت در چین به درک آن نیاز داشتند، آغاز کردم. با گذشت زمان، تمامی ابعاد مسائل کلیدی را توضیح دادم، سؤالات خانم و آقای برنارد را پاسخ دادم و به دقت مراقب چن بودم تا بتوانم اطلاعاتی که ارائه می‌کند را به زبانی ساده‌تر بیان کنم.

اما به نظر نمی‌رسید چن اطلاعاتی داشته باشد. پس از پایان اولین بعد فرهنگی، سکوت کوتاهی کردم و امیدوار بودم اطلاعاتی داشته باشد، اما او هیچ حرفی نزد. دهانش را باز نکرد، بدنش را به جلو حرکت نداد یا دستش را بلند نکرد. ظاهراً هیچ نمونه‌ای برای

ارائه نداشت. نمی‌خواستم چن را خجالت‌زده کنم یا زمانی که آمادگی‌اش را نداشت با درخواست از او موقعیت ناخوشایندی برایش ایجاد کنم، بنابراین با مرحله بعد ادامه دادم.

همان‌طور که ارائه‌ی من پیش می‌رفت، سکوت و بی‌حرکتی چن بیشتر مرا ناامید می‌کرد. در طول صحبت‌های من، چن مودبانه حرف‌هایم را تایید می‌کرد، اما این تمام کاری بود که می‌کرد. هیچ زبان بدن دیگری برای نشان دادن واکنش خود، چه مثبت و چه منفی، نشان نداد. هر مثالی که به ذهنم می‌رسید و در گفت‌وگو با مشتری، کاربردی بود را به بهترین شکلی که می‌توانستم مطرح کردم. در مورد تمام ابعاد یکی پس از دیگری صحبت کردم و آن‌ها را با آقا و خانم برنارد به بحث و اشتراک گذاشتم و در تمام این مدت چن هیچ چیز نگفت.

جلسه سه ساعت کامل ادامه داشت. ناامیدی من از چن رفته رفته به وحشت کامل تبدیل شد. برای موفقیت در برنامه به اطلاعات او نیاز داشتم. در نهایت، گرچه قصد نداشتم مقابل مشتری شرایط ناخوشایندی ایجاد کنم، تصمیم گرفتم شانس را امتحان کنم. از چن پرسیدم: «بو، مثالی داری که به عنوان نمونه با ما در میان بگذاری؟»

چن از جایش برخاست، با اعتمادبه‌نفس به مشتریان لبخندی زد و دفترچه یادداشتش را که صفحه به صفحه آن پر بود از یادداشت‌های دسته‌بندی شده، باز کرد. در پاسخ گفت: ممنونم ارین، بله البته. و پس از آن و بدون همراهی من، پیوسته نمونه‌های واضح، مناسب و جذابی را بیان کرد.

در بررسی داستان عجیب تعامل من با «بوی ساکت»^۱ طبیعی است که گمان کنیم چیزی در مورد شخصیت چن، شخصیت من یا تعامل بین ما موجب ایجاد این وضعیت ناخوشایند شده است. شاید چن به این دلیل ساکت بود که خیلی ارتباط‌گیرنده‌ی خوبی نبود یا به این دلیل که خجالتی یا درونگرا بود و تا زمانی که تحت فشار قرار نمی‌گرفت برای نشان دادن خود احساس راحتی نمی‌کرد. یا شاید من یک توسعه‌دهنده و

تسهیل‌کننده بی‌کفایت هستیم که به چن می‌گویم برای جلسه آماده باشد و بعد از آن تقریباً تا انتهای جلسه از او نمی‌خواهم که حرفی بزند. یا شاید به شکلی ملایم‌تر، من به شدت از رویای میوه‌های گم شده در تمام طول شب خسته بودم و ایما و اشارات واضح چن را که نشان می‌داد حرفی برای گفتن دارد، نمی‌دیدم.

درواقع، جلسات قبلی من با چن برایم روشن کرده بود که او نه خجالتی بود و نه ناتوان از تکلم. درواقع او یک ارتباط‌گیرنده‌ی باتجربه و سرشار از اعتمادبه‌نفس و برونگرا بود. علاوه بر این، من سال‌ها بود که با مشتریان جلسه برگزار می‌کردم و تا آن زمان چنین چیزی را تجربه نکرده بودم، که نشان می‌دهد مهارت‌های من به عنوان تسهیل‌کننده منبع این مشکل نبود.

حقیقت این است که داستان «بوی ساکت» یک داستان از فرهنگ است و نه شخصیت. اما تفسیر فرهنگی آن به سادگی که فکر می‌کنید نیست. رفتار چن در جلسه ما به یک کلیشه فرهنگی آشنا مرتبط است. غربی‌ها اغلب گمان می‌کنند که آسیایی‌ها به صورت معمول ساکت، کم‌حرف یا خجالتی هستند. اگر شما یک تیم جهانی را مدیریت می‌کنید که شامل آسیایی‌ها و غربی‌هاست، به احتمال زیاد شکایت معمول غربی‌ها را شنیده‌اید که شرکای آسیایی خیلی صحبت نمی‌کنند و در جلسات تیمی با صراحت کمتری پیشنهادهای شخصی‌شان را بیان می‌کنند. همچنان، این کلیشه فرهنگی دلیل اصلی پشت رفتار چن را نشان نمی‌دهد.

از آنجا که خانم و آقای برنارد، چن و من در یک برنامه آموزشی مربوط به مبادلات بین فرهنگی شرکت داشتیم (که انتظار داشتم هدایتگر باشد، اگرچه متأسفانه اکنون خودم را در نقش دانشجو می‌بینم)، تصمیم گرفتم به سادگی از چن بخواهم تا رفتار خود را توضیح دهد: بو! تو این همه نمونه‌های عالی داشتی! چرا زودتر وارد بحث نشدی و آن‌ها را با ما در میان نگذاشتی؟

وی با نگاهی آکنده از تعجب پاسخ داد: «آیا انتظار داشتی حرفت را قطع کنم و وارد بحث بشم؟» او به آقا و خانم برنارد رو کرد و اوضاع را از منظر خودش این‌گونه توصیف کرد: «در این اتاق، ارین رئیس جلسه است» و ادامه داد:

تازمانی که او شخص اول در اتاق است، منتظر می‌مانم تا از من بخواهد صحبت کنم. و زمانی که منتظر هستم باید با سکوت و بی‌حرکت ماندنم نشان دهم که شنونده خوبی هستم. در چین، اغلب حس می‌کنیم غربی‌ها در جلسات با صدای خیلی بلند صحبت می‌کنند به طوری که این کار را برای خودنمایی انجام می‌دهند یا شنوندگان خوبی نیستند. همچنین من متوجه شدم که چینی‌ها قبل از قطع صحبت طرف مقابل و ورود به بحث نسبت به غربی‌ها چند ثانیه بیشتر سکوت می‌کنند. شما غربی‌ها عملاً در جلسه با صدای بلند حرف یکدیگر را قطع می‌کنید. من منتظر بودم تا ارین حرفش را به اندازه‌ای قطع کرده باشد که من بتوانم بدون قطع کردن صحبت او، وارد بحث شوم، اما این اتفاق نیفتاد. ما چینی‌ها تقریباً حس می‌کنیم که آمریکایی‌ها شنوندگان خوبی نیستند، چون همواره در حال پریدن میان حرف یکدیگرند تا نظرات خود را بگویند. من ترجیح می‌دهم نظراتم را زمانی بگویم که وقفه‌ی مناسب بین حرف‌ها به وجود بیاید. اما ارین تمام مدت در حال صحبت بود، در نتیجه من صبورانه منتظر ماندم. مادرم در تربیت من روی این مورد تاکید کرده است: تو دو چشم و دو گوش داری، اما فقط یک دهان داری. باید از آن‌ها به همین مقدار استفاده کنی.

همین‌طور که چن صحبت می‌کرد، آقا و خانم برنارد و من متوجه سوءتفاهم‌های ناشی از بافت‌های فرهنگی شدیم. کاملاً واضح بود که آن‌ها بسیار فراتر از هر کلیشه ساده‌ای در مورد «چینی‌های خجالتی» رفته بودند. و این سوءتفاهم جدید به مهم‌ترین سؤال منجر شد: هنگامی که من از بافت فرهنگی شکل‌دهنده‌ی موقعیتی آگاهی دارم، چه گام‌هایی برای برخورد موثر با آن می‌توانم بردارم؟

در داستان بوی ساکت، آگاهی عمیق‌تر من از معانی رفتار بو، به نتایج ساده و درعین حال مفیدی منجر شد. در آینده، می‌توانم آمادگی و انعطاف‌پذیری بیشتری برای تشخیص و درک انتظارات فرهنگی مختلف در موقعیت‌ها و ارتباطاتم داشته باشم. در برنامه آموزشی بعدی که با یک کارشناس چینی داشته باشم، باید حتماً از او درخواست کنم تا صحبت کند. و اگر بلافاصله صحبت نکرد باید بیشتر مکث کنم. همچنین چن می‌تواند روش‌های ساده‌ای را برای بهبود کارایی خود به کار گیرد. او می‌تواند حس درونی‌اش را کنار بگذارد. احساس اینکه باید صبر کند تا وقتی که از او برای صحبت کردن دعوت شود و هر جا که ایده‌ای برای گفتن دارد خود را وادار کند تا حتی وسط صحبت‌های طرف مقابل، نظرش را بگوید و اگر این رفتار را تهاجمی می‌داند، زمانی که فرصتی برای صحبت پیدا نمی‌کند، می‌تواند دستش را بلند کند و برای صحبت اجازه بخواهد.

در این کتاب، یک رویکرد سیستماتیک و مرحله به مرحله را برای درک بیشتر چالش‌های معمول ارتباطی در کسب‌وکار که ناشی از تفاوت‌های فرهنگی هستند، ارائه می‌دهم و گام‌هایی برای مقابله موثرتر با آن‌ها پیشنهاد می‌کنم. این فرایند با تشخیص عوامل فرهنگی که رفتارهای انسانی را شکل می‌دهند، آغاز می‌شود و به صورتی کاملاً منظم دلایل این رفتارها را تحلیل می‌کند. این روش به نوبه خود به شما اجازه خواهد داد تا با استفاده از استراتژی‌هایی صریح، کارایی خود در راه حل پیچیده‌ترین مشکلات ناشی از سوءتفاهم‌های بین فرهنگی بهبود ببخشید یا در کل از آن‌ها اجتناب کنید.

زمانی که به دفتر سابقین دولاک^۱ واقع در طبقه دوم در La Defense (منطقه تجاری حومه پاریس) وارد شدم، او با هیجان در مقابل پنجره‌ی مشرف به یک پل عابر پیاده کوچک و یک مجسمه بتنی بزرگ به شکل شست دست انسان، در حال قدم زدن بود. دولاک یک مدیر مالی بسیار پرنرژی در یک شرکت بین‌المللی حوزه انرژی بود که پس

۱. Sabine Dulac

از سال‌ها، درخواست وی توسط مدیرانش پذیرفته شده و ماموریتی دو ساله در شیکاگو به او پیشنهاد شده بود. عصر گذشته او غرق در مطالعه مطالبی بود که در خصوص تفاوت‌های فرهنگی کسب‌وکارهای فرانسوی و آمریکایی برایش فرستاده بودم.

دولاک گفت: «فکر می‌کنم انتقالم به شیکاگو برایم خوب باشد، من عاشق کار کردن با آمریکایی‌ها هستم. آن‌ها خیلی کارآمد و مفید کار می‌کنند. من این تمرکز آن‌ها روی بازردهی و بهره‌وری را خیلی دوست دارم. به وضوح آمریکایی‌ها خیلی بیشتر از ما فرانسوی‌ها صریح و شفاف هستند!»

من ساعات بسیاری را با دولاک گذراندم تا برای رفتن به شیکاگو به او کمک کنم تا به بهترین شکل بتواند با سبک رهبری مناسب با فرهنگ آمریکایی کنار بیاید و مفید واقع شود. این اولین تجربه زندگی او در خارج از فرانسه و نیز تنها غیرآمریکایی حاضر در تیمش بود؛ همین شرایط به تنهایی اشتیاق وی به این نقل و انتقال را بیشتر می‌کرد. و دولاک با هیجان زیادی برای این فرصت جدید، به «شهر بادها»^۱ عزیمت کرد. چهار ماه تماسی با هم نداشتیم. پس از آن ابتدا با رئیس آمریکایی جدید دولاک و بعد با خود او تماس گرفتم تا برنامه‌ها را پیگیری کنم.

وقتی از جیک وِبر^۲، رئیس دولاک، در مورد عملکرد وی پرسیدم، با آه سنگینی پاسخ داد: «او تقریباً... در حد متوسط است. اعضای تیمش واقعا او را دوست دارند و واقعا پرنرژی است. باید اعتراف کنم که انرژی او دپارتمانش را به وجد آورده و این تاثیر مثبتی بوده است. او بسیار فراتر از انتظار من با شرایط هماهنگ شده و واقعا عالی بوده است.»

می‌توانستم حس کنم که ارزیابی وِبر به سمت بدتر شدن می‌رود. وِبر ادامه داد: «اما چند مورد خیلی مهم وجود دارد که سابقین باید در نحوه کار کردنش تغییر بدهد و تقریباً نمی‌بینم که در این زمینه تلاشی کند. فایل‌های اکسلی که تهیه می‌کند نامرتب هستند،

۱. لقب شیکاگو

۲. Jake Webber

اشتباهات محاسباتی دارد و برای جلسات آماده نیست. بارها درباره این موارد با او صحبت کرده‌ام، اما او اهمیت موضوع را درک نمی‌کند و همان شیوه قبل را در پیش می‌گیرد. پنجشنبه گذشته باز هم در این مورد با او صحبت کردم، اما همچنان نمی‌بینم که هیچ تلاشی بکند.»

ویر با آه دیگری ادامه داد: «امروز صبح عملکردش را بازبینی کردیم و این مسائل را گفتیم. ما منتظر می‌مانیم. اما اگر در این موارد تغییری ایجاد نکند، فکر نمی‌کنم که بتواند در این کار باقی بماند.»

با نگرانی با دولاک تماس گرفتیم.

دولاک گفت: «همه چیز عالی پیش می‌رود. تیم فوق‌العاده‌ای دارم و به راحتی توانستم با آن‌ها ارتباط برقرار کنم. با رئیس هم ارتباط خیلی خوبی دارم.» *Je m'épanouis!* این اصطلاح فرانسوی را هم اضافه کرد که ترجمه آن «من دارم شکوفه می‌دهم یا دارم موفق می‌شوم» است. او ادامه داد: «برای اولین بار در طی دوره کاری‌ام شغلی را پیدا کرده‌ام که کاملاً مناسب من است و از تمام استعدادها و مهارت‌هایم استفاده می‌کنم. اوه و باید بگویم که امروز صبح اولین جلسه بازبینی عملکردم را داشتم. واقعا خوشحالم! این بهترین بازبینی عملکردم در طول دوره کاری‌ام در این شرکت بود. از آنجاکه همه چیز عالی پیش می‌رود، اغلب به این فکر می‌کنم که اقامتم را بیشتر از دو سال ادامه بدهم.»

همان‌گونه که در داستان بوی ساکت پیش رفتیم، بیابید بررسی کنیم که آیا سوءتفاهم بین ویر و دولاک نتیجه تفاوت‌های شخصیتی این دو نفر است یا تفاوت‌های فرهنگی؟ در این مورد، کلیشه‌های ملی به جای اینکه کمک‌کننده باشند، بیشتر گیج‌کننده خواهند بود. جدای از این موارد، باور عمومی در مورد فرانسوی‌ها این است که آن‌ها در ارتباطات ضمنی و غیرمستقیم استادند و شنوندگانی بامهارت و تیزبین و حساس هستند، درحالی‌که آمریکایی‌ها به ارتباطات مستقیم و صریح، و هرچه صریح‌تر، بهتر، شناخته می‌شوند. بااین‌حال در داستان «دولاک ناشنوا» یک مدیر ارشد آمریکایی از عدم توانایی زیردست فرانسوی خود در فهم حرف‌هایش شکایت می‌کند، درحالی‌که به نظر می‌رسد این مدیر

فرانسوی با خوشحالی متوجه پیغامی که رئیسش تلاش می‌کند تا به او منتقل کند، نیست! در مواجهه با این موقعیت به ظاهر گمراه‌کننده، ممکن است بدون در نظر گرفتن بافت‌های فرهنگی، گمان کنید وبر و دولاک شخصیت‌های ناسازگاری دارند.

ممکن است این‌گونه بپندارید. اما فرض کنید که قرار است با بیست یا سی مدیر فرانسوی مقیم آمریکا صحبت کنید و از ده‌ها نفر داستان‌های مختلفی در مورد آن‌ها شنیده‌اید. همان‌طور که آن‌ها یک به یک توضیح می‌دهند که چگونه از رئیس آمریکایی خود بازخوردهای منفی دریافت کرده‌اند به گونه‌ای که به نظرشان گیج‌کننده، مبهم و حتی بزرگنمایی محض بوده، شما بیشتر به این نتیجه می‌رسید که دلیل این مدل سوءتفاهم‌ها یک مورد فرهنگی است. و در حقیقت، الگوی این چینی واقعا وجود دارد، که به شدت ثابت می‌کند مورد «دولاک ناشنوا» چیزی فراتر از تضاد شخصیتی است.

این الگو گیج‌کننده است؛ چراکه آمریکایی‌ها اغلب تمایل دارند که صریح‌تر و بی‌حاشیه‌تر از فرانسوی‌ها صحبت کنند (یا دقیق‌تر، و به اصطلاح «محتوامحور»^۱ که در فصل بعدی بیشتر در مورد آن توضیح خواهیم داد). یک استثنا بزرگ زمانی که مدیران در حال ارائه بازخورد به زیردستان خود هستند، رخ می‌دهد. در یک محیط فرانسوی بازخورد مثبت اغلب در لفافه ارائه می‌گردد درحالی‌که بازخورد منفی مستقیم‌تر گفته می‌شود. این موضوع در آمریکا دقیقا برعکس است. مدیران آمریکایی در بیشتر موارد بازخورد مثبت را مستقیما بیان می‌کنند درحالی‌که سعی دارند بازخوردهای منفی را با بیانی تشویق‌کننده و مثبت منتقل کنند. بنابراین وقتی وبر نحوه کار دولاک را بازبینی و از روش معروف آمریکایی‌ها، سه مثبت برای هر منفی، استفاده می‌کرد، دولاک در حال ترک جلسه با طنین تحسین وبر در گوشش بود، درحالی‌که به نظرش بازخورد منفی خیلی کم به نظر می‌رسید.

۱. به انگلیسی (low-context) به این معناست که در فرهنگ‌های محتوامحور، محتوای سخنان مهم است و زمینه بیان آن اهمیت ثانویه دارد. در این جوامع ظاهر و باطن سخنان یکی است. - مترجم

اگر دولاک در زمان بحث در مورد عملکرد شغلی خود با رئیس آمریکایی جدیدش، با این گرایش فرهنگی آشنا بود، بازخورد منفی بازبینی را جدی‌تر و شدیدتر از زمانی در نظر می‌گرفت که آن‌ها را از رئیس فرانسوی‌اش دریافت می‌کرد و در نتیجه بازخوردها را با دقت بیشتری در نظر می‌گرفت و با توان بیشتری برای حفظ شغلیش تلاش می‌کرد.

و بر توانست با درک درستی که از این موضوع داشت، ارتباطش با دولاک را ترمیم کند. او احتمالاً گفته است: «زمانی که در جلسه بازبینی عملکرد هستیم، همیشه با سه یا چهار موردی که شخص به خوبی انجام می‌دهد، شروع می‌کنم. بعد از آن سراغ مهم‌ترین قسمت جلسه می‌روم: مواردی که فرد می‌تواند بهبود بخشد. من از اینکه جلسه را مستقیم با این بخش مهم شروع کنم، بدون اینکه موارد مثبت را گفته باشم، متنفرم. آیا این روش برای تو مناسب است؟»

اغلب یک توضیح ساده از کاری که دارید انجام می‌دهید، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد؛ هم سوءتفاهمات آنی را برطرف می‌کند و هم زیربنای یک کار تیمی بهتر در آینده را پایه‌ریزی می‌نماید. این همان مقیاسی بود که طبق آن بوچن دلایل سکوتش در طول جلسه را شرح داد. این یکی از ده‌ها استراتژی عملی و واقعی است که برای کنترل و مدیریت اشتباهات بین فرهنگی ارائه می‌دهیم که کارایی شما در کار با تیم‌های جهانی را بهبود می‌بخشد.

مرزهای نامرئی که دنیای ما را تقسیم‌بندی می‌کنند

موقعیت‌های مشابه مواردی که به آن‌ها اشاره کردیم بیش از آنکه تصور را بکنند، شایع‌اند. حقیقت تلخ این است که تعداد بسیار زیادی از مدیرانی که کسب‌وکارهای بین‌المللی را هدایت می‌کنند، درک کمی از چگونگی تاثیر فرهنگ بر کارشان دارند. این زمانی نمود بیشتری پیدا می‌کند که هر لحظه به تعداد کسانی که روزانه از طریق رسانه‌های مجازی مانند ایمیل و تلفن با کشورهای دیگر ارتباط برقرار می‌کنند، افزوده می‌شود. وقتی در یک کشور خارجی زندگی یا کار می‌کنید یا زیاد سفر خارجی می‌روید، نکات فرهنگی بسیاری می‌آموزید که به شما در درک فرهنگ مردمان آن منطقه کمک

می‌کند و همین، موجب ارتباط بهتر و در نتیجه سازگاری شما خواهد شد. از طرفی، تاثیر خرده‌فرهنگ‌ها زمانی که از طریق ایمیل با همکار خود در کشوری که تاکنون به آن سفر نکرده‌اید در حال مکاتبه هستید، بسیار کمتر خواهد بود.

یک مثال ساده در این زمینه، رفتار متفاوت و خاص هندی‌هاست: تکان دادن هم‌زمان سر به چپ و راست و طرفین! اگر برای سفر کاری به هند بروید، به سرعت متوجه خواهید شد که این حرکت برخلاف معنای آن در بسیاری فرهنگ‌های دیگر به معنی رد کردن، عدم قطعیت یا عدم حمایت نیست. بلکه نشان‌دهنده علاقه، شور و شوق و گاهی اشتیاق در شنیدن است. با گذشت یک یا دو روز که دریافتید همه مردم این حرکت را انجام می‌دهند در ذهنتان معنای اصلی آن حک می‌شود و پس از آن در مذاکراتان قادر خواهید بود تایید تیم برونسپاری هندی خود را از حرکات بدنشان بفهمید.

ممکن است در دفترتان در هلراپ^۱ دانمارک یا بوگوتا^۲ کلمبیا باشید و روزانه با همتای هندی خود از طریق تلفن یا ایمیل ارتباط برقرار کنید، بدون اینکه محیط زندگی و کاری او را ببینید. اما اگر با یکی از مدیران ارشد هندی خود ویدئوکنفرانسی داشته باشید، احتمال دارد این حرکت سر وی را به معنای عدم توافق کامل او با نظر خود تلقی کنید. برای متقاعد کردن او تلاشتان را دو برابر می‌کنید، اما هرچه بیشتر توضیح می‌دهید او (ظاهراً) با حرکات سر خود نشان می‌دهد که موافق نیست و در نهایت تماستان را با گیجی، ناامیدی و شاید عصبانیت تمام می‌کنید. بار دیگر در نبود قراین و نشانه‌های دیداری حاصل از حضور فیزیکی، فرهنگ ارتباط شما را به گونه‌ای تحت تاثیر قرار داد که حتی شک نکردید موردی فرهنگی رخ داده است.

بنابراین چه ما به این موارد آگاه باشیم یا نه، تفاوت‌های ظریف در الگوهای ارتباطی، و عوامل پیچیده‌ای که در کشورهای مختلف برای یک کسب‌وکار موفق در نظر گرفته می‌شوند، یا درک عمومی و مسائل عرفی در کشورهای مختلف؛ بر درک ما از طرف مقابل

1. Hellerup
2. Bogota

و در نهایت بر نحوه انجام دادن کارها تاثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از این تفاوت‌های فرهنگی (نگرش‌های متفاوت در مورد زمان مناسب برای صحبت یا سکوت، نقش رهبر در جلسه، سازنده‌ترین نحوه بیان بازخورد منفی) ممکن است جزئی به نظر برسند. اما اگر در مورد آن‌ها آگاهی نداشته باشید و برای مدیریت موثرشان استراتژی در نظر نگیرید، می‌توانند جلسات تیمی‌تان را به انحراف بکشانند، انگیزه کارمندان‌تان را کاهش دهند، تأمین‌کنندگان خارجی‌تان را ناامید کنند، ده‌ها مسئله دیگر ایجاد کرده و راه رسیدن به اهداف‌تان را دشوارتر کنند.

در دنیای امروز فرقی نمی‌کند که در کجای دنیا کار می‌کنیم؛ دوسلدروف آلمان، دوی، برزیل، پکن، نیویورک یا دهلی نو. همه ما جزئی از یک شبکه جهانی هستیم (چه به صورت واقعی چه مجازی، چه به صورت فیزیکی یا الکترونیکی) که موفقیت در آن نیازمند مذاکره با گستره عظیمی از فرهنگ‌هاست. همان‌قدر که باید در مورد رمزگشایی فرهنگ‌های دیگر بدانیم و از افتادن در دام‌های فرهنگی اجتناب کنیم، به همان اندازه هم قربانی سوءتفاهمات، کشمکش‌های غیرضروری و در نهایت شکست هستیم.

پذیرش تفاوت‌های فردی به تنهایی کافی نیست.

کار کردن در میان فرهنگ‌های مختلف و سفرهای کاری مستمر درحالی‌که افراد از نحوه تاثیر فرهنگ بر کارشان بی‌اطلاع هستند، ده‌ها سال است که موضوعی کاملاً امکان‌پذیر و حتی متداول شده است. میلیون‌ها نفر در محیط جهانی کار می‌کنند و همه چیز را از دریچه فرهنگ خود می‌بینند و گمان می‌کنند که تمام این تفاوت‌ها، سوءتفاهم‌ها و کشمکش‌ها ریشه در شخصیت افراد دارد. این دیدگاه به دلیل غفلت افراد نیست. افراد فرهیخته بسیاری وجود دارند که در مورد تفاوت‌های فرهنگی چیزی نمی‌دانند؛ تنها به دلیل این باور که اگر بر تفاوت‌های فردی تمرکز کنند، کافی خواهد بود.

پس از آنکه در خصوص تفاوت‌های بین فرهنگ‌های آسیایی و تاثیر آن بر کار تیمی در کل این قاره، مقاله‌ای آنلاین منتشر کردم، یکی از خوانندگان نظر داده بود که صحبت در مورد تفاوت‌های فرهنگی ما را به حاشیه می‌برد. در عوض افراد را براساس ویژگی‌های

عمومی‌شان دسته‌بندی کنید. به جای صحبت در مورد فرهنگ، بایستی انسان‌ها را به عنوان یک فرد قضاوت کرد، نه به عنوان محصولی ساخته محیط اطرافشان.

در ابتدا این بحث درست و حتی روشنفکرانه به نظر می‌رسد. البته که افراد جدای از فرهنگ اصیلی‌شان، ویژگی‌های شخصیتی مختلفی دارند. پس یک راه نزدیک شدن به افراد این است که شخصیتشان را بشناسیم و از این نقطه ادامه دهیم؟! متأسفانه این دیدگاه هزاران نفر را از شناسایی نیازهای اصلی برای رسیدن به اهدافشان دور کرده است. اگر با این گمان که فرهنگ هیچ اهمیتی ندارد وارد تعامل با دیگران شوید، به صورت پیش‌فرض آن‌ها را از دریچه فرهنگ خود خواهید دید و در نهایت به درست یا غلط قضاوت خواهید کرد. با نادیده گرفتن فرهنگ به نتیجه نخواهید رسید: «چن نظرش را بیان نمی‌کند! پس قطعاً حرفی برای گفتن ندارد! عدم آمادگی او این برنامه آموزشی را به نابدی می‌کشاند!» یا شاید «چیک در جلسه بازبینی عملکرد به من گفت که همه چیز عالی است، حتی وقتی که از کار من راضی نبود. پس او رئیسی آب‌زیرکاه، دروغگو و نالایق است».

بله! هر فرد با دیگری متفاوت است. و بله! زمانی که با افرادی از فرهنگ‌های دیگر کار می‌کنید نباید براساس ملیت، در مورد ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها فرضیه‌سازی کنید. اما این گفته از ضرورت آموزش در مورد بافت‌های فرهنگی کم نمی‌کند. اگر موفقیت کسب‌وکارتان به توانایی‌تان در کار با افرادی در سراسر جهان بستگی دارد، بایستی در مورد تفاوت‌های فرهنگی به اندازه تفاوت‌های شخصیتی درک و شناخت داشته باشید. هر دوی این‌ها ضروری هستند.

اگر همچنان این پیچیدگی‌ها کافی نبودند، تفاوت‌های فرهنگی و فردی اغلب با تفاوت‌های بین سازمان‌ها، صنایع، حرفه‌ها و دیگر گروه‌ها اشتباه گرفته می‌شدند. اما توجه به تاثیر تفاوت‌های فرهنگی در پیچیده‌ترین موقعیت‌ها نیز به شما کمک می‌کند رویکرد جدیدی را کشف کنید. الگوهای فرهنگی در رفتار و عقیده همواره بر مشاهدات (آنچه می‌بینیم)، قضاوت‌ها (آنچه فکر می‌کنیم) و اقدامات (آنچه انجام می‌دهیم) ما اثر دارد.

هدف این کتاب کمک به شما در بهبود توانایی تان در شناخت عمیق این سه جنبه از فرهنگ و افزایش کارایی تان در برخورد با تیم است.

هشت مقیاس که فرهنگ دنیا را شکل می‌دهند.

من در خانواده‌ای چندفرهنگی که والدینم مرا به سفر دور دنیا ببرند، متولد نشده بودم. برعکس در حومه‌ی شهر تو هاربرز^۱، در ایالت مینه‌سوتا که در بین رانندگانی که از دولوث^۲ می‌آمدند بیشتر به خانه پای بتی^۳ معروف بود، به دنیا آمدم. تو هاربر شهر کوچکی است که اکثر مردمان آن تمام زندگی‌شان را با فرهنگ کودکی‌شان سپری می‌کنند. اما والدین من کمی به دنبال هیجان بودند؛ زمانی که چهار ساله بودم کل خانواده ۲۰۰ مایل طی کرده و به مینیاپولیس، شهری که در آن بزرگ شدم، نقل مکان کردیم.

اما در بزرگسالی با دیدن افرادی که دنیا را با نگاهی کاملاً متفاوت از من می‌دیدند به هیجان می‌آمدم. بعد از گذراندن نیمی از زندگی‌ام در خارج از آمریکا، توانایی این را دارم که وقتی در دبیرستانی در بوتسوانا^۴ به دانش‌آموزان زبان انگلیسی آموزش می‌دهم به عنوان عصرانه کرم درخت موپانه^۵ بخورم، و زمانی که برای دوره آموزشی کوتاه‌مدت اجرایی در هند هستم با گاوها، مرغ‌ها و ریکشاهای^۶ سه چرخ در زمان دویدن صبحگاهی برخورد نکنم.

1. Tow Harbors

۲. Duluth

۳. به انگلیسی (Betty's Pies) کافه‌ای در Tow Harbors که توسط خانمی به نام بتی در سال ۱۹۵۶ راه افتاد و همچنان در حال فعالیت است. - مترجم

4. Botswana

۵. به انگلیسی (mopane worms) کرم درخت موپانه (مَرهَم) یک غذای محبوب در آفریقا است که سرخ شده و سپس سرو می‌شود. - مترجم

۶. به انگلیسی (Rickshaws) وسیله‌ای برای حمل مسافر در تعداد و مسافت محدود است و یکی از انواع سه‌چرخه به حساب می‌آید. - مترجم

اکنون که با یک مرد فرانسوی ازدواج کرده‌ام و دو فرزندم را در پاریس بزرگ می‌کنم، هر روز با چالش‌های بین فرهنگی درگیرم؛ آیا واقعا ضرورت دارد که برگ‌های کاهو را قبل از خوردن تا بزنییم، یا برش دادن آن‌ها هم قبول است؟ اگر همسایه مهربان طبقه بالا هنگام عبورم از راهرو با من روبوسی کند، آیا هر بار روبوسی با او وقتی برای اولین بار در روز می‌بینمش زیاده‌روی خواهد بود؟

با این حال، این کتاب در مورد تا کردن برگ‌های کاهو یا کرم‌های درخت موپانه (گرچه جالب است) بحث نخواهد کرد، بلکه فرصت جالبی در یکی از متنوع‌ترین موسسات فرهنگی موجود در دنیا است تا مدیریت بین فرهنگی را آموزش دهد. پس از گشایش شعبه فرانسوی شرکت مشاوره بین فرهنگی، جایی که افتخار این را داشتم که هر روز از ده‌ها متخصص مانند بو چن بیاموزم، کارم را به عنوان استاد در INSEAD (دانشکده کسب و کار بین‌المللی با پردیس‌هایی در اروپا و آسیا) آغاز کردم.

دانشکده INSEAD یکی از نادرترین مکان‌هایی است که در آن هر شخص یک اقلیت فرهنگی به شمار می‌رود. با اینکه این دانشگاه در فرانسه قرار دارد اما فقط ۷ درصد از دانشجویان فرانسوی هستند. طبق آخرین آمارم بزرگ‌ترین گروه فرهنگی آن با حدود ۱۱ درصد از کل دانشجویان مربوط به هندی‌ها است. سایر افراد که در دوره‌های مدیریت شرکت می‌کنند، در سراسر دنیا زندگی و کار کرده‌اند و بسیاری از آن‌ها زندگی کاری‌شان را در نواحی مختلف گذرانده‌اند. برای مدیریت بین فرهنگی، این مدیران از ماهرترین‌ها هستند و دانش بسیار زیادی دارند. و با اینکه آن‌ها برای آموختن به INSEAD می‌آیند، اما من نیز همواره از آن‌ها چیزی می‌آموزم. با تبدیل کلاس‌هایم به یک آزمایشگاه، این افراد یافته‌های بیش از یک دهه را آزمایش می‌کنند، به چالش می‌کشند، اعتبارسنجی و تصحیح می‌کنند. بسیاری از آن‌ها تجربه‌های خودشان و راه‌حلی که برای انجام کارها در سطح جهانی امتحان کرده‌اند را به اشتراک می‌گذارند.

این گنجینه غنی اطلاعات و تجربه، مدل هشت-مقیاسی را ارائه می‌کند که اساس این کتاب است. هر کدام از این هشت مقیاس یک منطقه کلیدی را مطرح می‌کند که

مدیران باید از آن اطلاع داشته باشند و نشان می‌دهد که فرهنگ‌ها چگونه از یک سر طیف تا سر دیگر آن تغییر می‌کنند. این هشت مقیاس عبارت‌اند از:

- برقراری ارتباط: فرهنگ محتوامحور در مقابل فرهنگ زمینه‌محور^۱
- ارزیابی: بازخورد منفی مستقیم در مقابل بازخورد منفی غیرمستقیم
- متقاعدسازی: تقدم اصول در مقابل تقدم راهکار
- رهبری: تساوی گرایانه در مقابل سلسله‌مراتبی
- تصمیم‌گیری: توافق جمعی در مقابل بالا به پایین
- اعتماد: وظیفه‌محور در مقابل رابطه‌محور
- مخالفت: درگیری طلب در مقابل درگیری گریز
- زمان‌بندی: خطی در مقابل منعطف

۱. یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگی که جوامع را از یکدیگر متمایز می‌سازد، تفاوت در میزان اهمیت دادن به محتوا و زمینه (بافتار) موضوعات و سخنان است. در فرهنگ‌های محتوامحور (low-context)، محتوای سخنان مهم است و زمینه بیان آن اهمیت ثانویه را دارد. در این جوامع ظاهر و باطن سخنان یکی است. برعکس در فرهنگ‌های زمینه‌محور (high-context)، محتوای سخنان با توجه به زمینه گفته شدن آنها اهمیت دارد و منظور از آنچه گفته می‌شود می‌تواند متفاوت از محتوای کلمات باشد. افرادی که در هر یک از این جوامع رشد پیدا می‌کنند، شیوه ارتباطشان با دیگران تحت تأثیر محتوامحوری یا زمینه‌محوری قرار می‌گیرد.

آمریکا و کشورهای شمال اروپا دارای فرهنگ محتوامحور بوده در حالی که ایران و اغلب کشورهای شرقی (کشورهای عربی و آسیای شرقی) دارای فرهنگ زمینه‌محور هستند.

آنها که به محتوا اهمیت می‌دهند، سخنان‌شان را صریح، موجز و بدون حاشیه مطرح می‌کنند و فرض می‌کنند که سخنان طرف مقابلشان هم همین‌گونه است. اما آنها که در فرهنگ زمینه‌محور رشد کرده‌اند، در لفافه سخن می‌گویند و برای گفتن یک حرف مشخص، مقدمات می‌گویند و زمینه‌سازی می‌کنند تا نهایتاً منظور اصلی خود را در میان سخنان خود بگنجانند. این افراد سخنان طرف مقابل خود را نیز همین‌گونه تفسیر می‌کنند و معمولاً ظاهر سخنان را جدی نمی‌گیرند و تلاش می‌کنند بفهمند که منظور اصلی و پنهان شده در سخنان طرف مقابل چه بوده است.

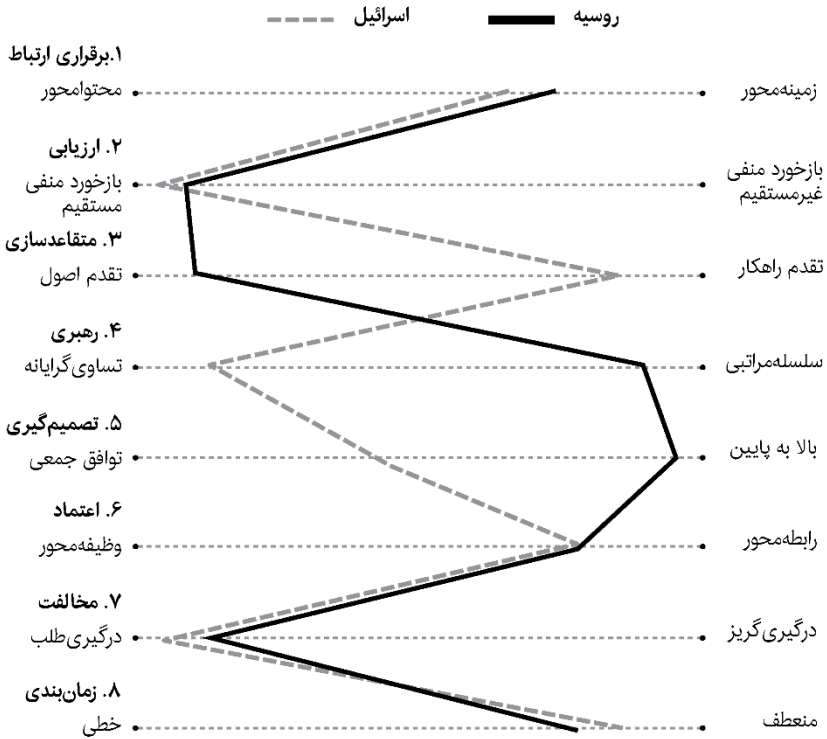
این اصطلاحات، در برخی منابع به فرهنگ زمینه‌بالا و زمینه‌پایین نیز ترجمه شده‌اند. -مترجم

اگر بخواهید به کارمندانان انگیزه دهید، یا مشتریانان را خوشحال کنید یا فقط یک کنفرانس تلفنی ساده را بین اعضای یک تیم چندفرهنگی برقرار کنید، این هشت مقیاس به شما در بهبود کارایی‌تان کمک خواهند کرد. این مقیاس‌ها با بررسی جایگاه فرهنگی نسبت به فرهنگی دیگر، به شما کمک می‌کنند تا نحوه اثرگذاری فرهنگ بر همکاری‌های بین‌المللی‌تان را دریابید و از موقعیت‌های ناخوشایندی مانند موقعیت وِبر و دولاک دوری کنید.

به کارگیری نقشه فرهنگ

بگذارید با یک مثال برایتان توضیح دهم که درک این مقیاس‌ها در موقعیت واقعی چگونه است. تصور کنید یک مدیر اسرائیلی هستید و برای شرکتی کار می‌کنید که اخیراً یک کارخانه تولیدی را در روسیه خریداری کرده است. در این موقعیت جدید شما بایستی گروهی از کارکنان روسی را مدیریت کنید. ابتدا همه چیز خوب پیش می‌رود، اما بعد از مدتی متوجه می‌شوید که در مقایسه با کارکنان اسرائیلی، با مشکلات بیشتری مواجه می‌شوید، نتایجی را که می‌خواهید از تیم کسب نمی‌کنید و شیوه مدیریتی‌ای که دارید تاثیر مثبت قبل را ندارد.

با گنجی و نامیدی تصمیم می‌گیرید که فرهنگ کسب‌وکار روسی را با هشت قاعده بررسی و با فرهنگ اسرائیلی مقایسه کنید. نتیجه این بررسی، نقشه فرهنگ نشان داده شده در نموداری است که در ادامه می‌آید؛ ابزاری که جزئیات آن را در فصل‌های آتی بررسی خواهیم کرد.



شکل الف-۱

همان طور که در این نقشه فرهنگ می بینید، هر دو فرهنگ کسب و کار روسی و اسرائیلی به زمان بندی منعطف بیشتر از زمان بندی سازمان یافته اهمیت می دهند (مقیاس هشتم)، در هر دوی آن ها، مخالفت آزادانه پذیرفته و تحسین شده است (مقیاس هفتم)، و هر دو رویکردشان به مسائل مربوط به اعتماد رابطه محور است تا وظیفه محور (مقیاس ششم). همراه با بیشتر شدن تجربه شما، این موارد هم تشدید می شوند. با این حال در بحث رهبری می بینید که شکاف بزرگی بین دو فرهنگ وجود دارد (مقیاس چهارم)؛ روس ها رویکرد سلسله مراتبی را ترجیح می دهند در حالی که اسرائیلی ها به دنبال تساوی هستند. همان طور که بعداً بیشتر در مورد جزئیات بحث خواهیم کرد، این اهمیت به ساختار

سازمانی افقی و شیوه مدیریتی تساوی‌گرایانه، آنچنان که برای کارکنان اسرائیلی نتیجه می‌دهد، در محیط به شدت سلسله‌مراتبی روسیه موثر نخواهد بود.

کلید حل مشکلات شما اینجاست. کم‌کم در این نگرش اسرائیلی که رئیس هم یکی از بچه‌هاست تجدیدنظر می‌کنید. درمی‌یابید که برخی سخنان و اعمال شما که درخور فرهنگ تساوی‌گرای اسرائیل است ممکن است توسط تیم روسی‌تان سوءبرداشت شود و حتی انگیزه آنان را کاهش دهد. در هفته‌های بعدی، حس می‌کنید که همراه با تطبیق شیوه رهبری شما، جو و به دنبال آن نتایج نهایی هم به آرامی در حال بهبود است. این مثالی بود از نحوه استفاده از هشت مقیاس و فرایند ترسیم فرهنگ که به تغییراتی واقعی و قدرتمند در سازمان‌ها منجر می‌شود و منافع همه افراد را تامین می‌کند.

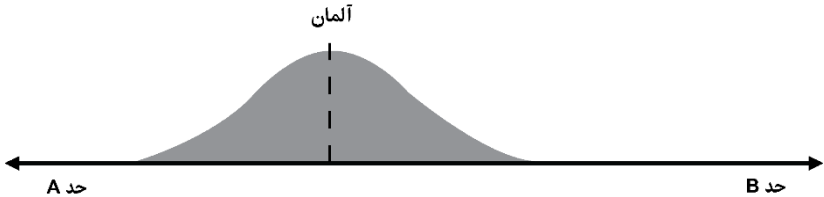
کشور من چگونه در آن جایگاه قرار گرفت؟

هر کدام از فصول کتاب به یکی از مقیاس‌های هشتگانه اختصاص داده شده است. هر مقیاس ۲۰ تا ۳۰ کشور را در طول یک زنجیره جای می‌دهد و شما را در به کارگیری آن مقیاس برای ده‌ها موقعیت مشابه که در دنیای تجارت جهانی رخ می‌دهند، راهنمایی می‌کند. از آنجاکه موضوع مهم در هر مقیاس شکاف نسبی بین دو کشور است، هر شخصی از هر کشوری می‌تواند مفاهیم کتاب را برای تعاملات خود با همکارانش از هر کشور دیگری مورد استفاده قرار دهد.

برخی ممکن است ایراد بگیرند که این مقیاس‌ها به تغییرات فرهنگی در میان افراد، خرده‌فرهنگ‌ها، نواحی و سازمان‌ها به اندازه کافی اهمیت نمی‌دهند. دانستن نحوه شکل‌گیری این مقیاس‌ها می‌تواند به شما کمک کند تا چگونگی نمود این تغییرات در مقیاس‌ها را ببینید؛ همان‌گونه که خواهید توانست بینشی را که مقیاس‌ها فراهم می‌کنند اعمال کنید.

به عنوان مثال، بیا بید به جایگاه آلمان در مقیاس زمان‌بندی نگاهی بیندازیم. این مقیاس نشان‌دهنده تفاوت نحوه مدیریت زمان در فرهنگ‌های مختلف است. اولین گام مصاحبه با مدیران میانی در آلمان این است که از آن‌ها خواسته می‌شود در مورد اهمیت

زمان‌بندی منعطف یا سازمان‌یافته در جلسات، پروژه‌ها یا تایم‌لاین‌ها صحبت کنند. البته در عین متفاوت بودن پاسخ‌ها، الگوی استاندارد دی به دست می‌آید. منحنی توزیع نرمال زیر طیف رفتار کسب‌وکاری مناسب و قابل قبول در آلمان را در مقیاس زمان‌بندی با یک برآمدگی که اکثر پاسخ‌ها در آن قرار می‌گیرند، نشان می‌دهد:

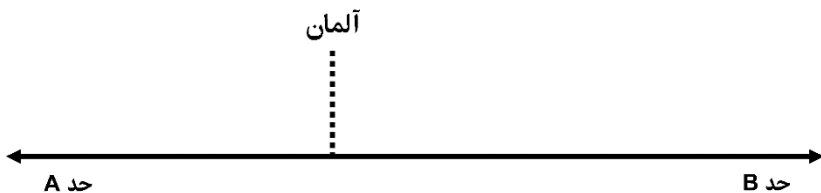


شکل الف-۲

البته احتمالاً تعداد کمی از پاسخ‌ها خارج از محدوده باشند. شماری از آلمانی‌ها در سمت چپ یا راست برآمدگی قرار می‌گیرند؛ اما در هر صورت رفتار آن‌ها برای نیمی از آلمانی‌ها در فرهنگ کسب‌وکار این کشور نادرست، غیرقابل قبول یا حداقل نامطلوب خواهد بود.

با این مدل تحلیل، جاگذاری کشورها را در هر مقیاس آغاز کردم. سپس این جایگاه‌ها را براساس بازخوردهایی که از صدها مدیر بین‌المللی گرفتم، تغییر دادم و تثبیت کردم.

وقتی به مقیاس‌ها نگاه می‌کنید، برای هیچ کشوری برآمدگی نمی‌بینید. در عوض یک نقطه، موقعیت واقعی برآمدگی را نشان می‌دهد (مانند شکل الف-۳). به بیان دیگر موقعیت کشور در هر مقیاس نشان‌دهنده مقدار میانه در بازه‌ای از رفتارهای قابل قبول یا مناسب در آن کشور است.



شکل الف-۳

در زمان بررسی مقیاس‌ها همواره توجه داشته باشید که هم تفاوت‌های فرهنگی و هم تفاوت‌های شخصیتی بر تعاملات بین‌المللی اثر می‌گذارند. در خلال بازه‌ای از رفتارهای کسب‌وکاری قابل قبول در هر فرهنگ، هر کدام از اهالی کسب‌وکار ممکن است در موقعیت‌های ویژه تصمیمات دیگری بگیرند.

برای مثال، مقیاس ارزیابی را در نظر بگیرید (به فصل ۲ رجوع کنید). این مقیاس بیان می‌کند که آیا بیان بازخوردهای منفی به صورت مستقیم بهتر است یا به صورت غیرمستقیم. راه‌های قابل قبول گوناگونی برای بیان یک بازخورد منفی در هلند وجود دارد و یک فرد اهل کسب‌وکار هلندی می‌تواند به راحتی یکی از این راه‌ها را انتخاب کند. به صورت مشابه، همین رویکرد در مورد بازخورد منفی در انگلستان هم وجود دارد. (شکل الف-۴ را ببینید). فرهنگ یک طیف را مشخص می‌کند و در طول این طیف هر شخص یک مورد را انتخاب می‌کند. در واقع این مسئله تنها به فرهنگ یا به شخصیت فرد مرتبط نیست، بلکه موضوعی است که هم به فرهنگ و هم به شخصیت او ارتباط دارد.

اگر دو فرهنگ را با هم مقایسه کنید، احتمالاً چند مورد مشترک خواهید یافت، درحالی‌که در موارد دیگر ممکن است این‌گونه نباشد. بر همین اساس برخی هلندی‌ها ممکن است از روش‌هایی برای بیان بازخورد استفاده کنند که در انگلستان هم مناسب است، درحالی‌که عده‌ای دیگر روشی را به کار بگیرند که در هلند مناسب است اما در انگلستان روشی نامناسب، صریح و تهاجمی محسوب شود. این هشت مقیاس به شما کمک می‌کنند این‌گونه تفاوت‌ها را درک کنید و انتخاب‌های فردی را در زمینه گسترده‌ای از فرهنگ ارزیابی کنید.

بازه هلند

بازه انگلیس



شکل الف-۴

دیدگاه اساسی: نسبی بودن فرهنگ

عامل اساسی دیگر در درک معنای هشت مقیاس، مفهوم نسبی بودن فرهنگ است. برای مثال، بیاید جایگاه اسپانیا را در مقیاس اعتماد در نظر بگیریم (شکل الف-۵). این مقیاس نشان می‌دهد که فرهنگ‌ها براساس روابطشان اعتمادسازی می‌کنند یا براساس تجربه انجام وظایف مشترک.

اسپانیا



شکل الف-۵

اکنون این سؤال ساده را از خود بپرسید: آیا اسپانیا وظیفه محور است یا رابطه محور؟ اگر مانند افراد دیگر باشید جواب شما رابطه محور خواهد بود. اما این پاسخ در عین اهمیت زیاد، اشتباه است. پاسخ صحیح این است: اگر شما فرانسوی باشید، انگلیسی، آمریکایی، سوئدی یا هر فرهنگ دیگری که در مقیاس سمت چپ اسپانیا قرار گیرد، اسپانیا در مقایسه با فرهنگ شما رابطه محور است. باین حال اگر اهل هند، عربستان سعودی، آنگولا یا چین باشید، اسپانیا باز هم در مقایسه با فرهنگ شما بسیار وظیفه محور خواهد بود.

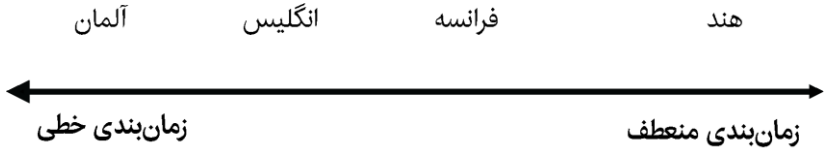
نکته اینجاست که در زمان سنجش رابطه مردمان فرهنگ‌های مختلف با هم، جایگاه دقیق فرهنگ‌ها در هر مقیاس اهمیتی ندارد. بلکه ارتباط نسبی آن‌ها با هم مهم است. همین جایابی نسبی است که افراد را از دید یکدیگر نشان می‌دهد.

به عنوان مثال، گروه مشاوره بریتانیایی KPMG را در نظر بگیرید که تیم‌های بین‌المللی زیادی برای استانداردسازی سیستم‌های نرم‌افزاری اجرای مدیریت ساخته شده توسط شرکت سازنده نرم‌افزار SAP دارد. یکی از این تیم‌ها ترکیبی از افراد فرانسوی و انگلیسی بود و در حین کار، اعضای انگلیسی از بی‌نظمی، آشفتگی و وقت‌نشناسی فرانسوی‌ها شکایت داشتند. به گفته یکی از اعضای تیم انگلستان: «فرانسوی‌ها در جلسات بسیار به حاشیه می‌روند و بحث‌های جانبی را مطرح می‌کنند. درک خط فکری آن‌ها غیرممکن است».

در تیمی دیگر که اکثر اعضای آن هندی و فرانسوی بودند، هندی‌ها از این شکایت می‌کردند که فرانسوی‌ها انعطاف‌ناپذیر و سرسخت هستند و به حدی تمرکزشان بر ساختار و نتیجه نهایی است که در صورت تغییر موقعیت اطرافشان نمی‌توانند خود را با شرایط تطبیق دهند. یکی از اعضای هندی تیم می‌گوید: «اگر از چند هفته قبل به آن‌ها نگویند که قرار است چه اتفاقی در جلسه بیفتد، بسیار عصبی خواهند شد».

دلیل این حس متضاد در مورد اعضای فرانسوی تیم چیست؟ با نگاهی سریع به مقیاس زمان‌بندی (شکل الف-۶) متوجه می‌شویم که فرانسوی‌ها بین هندی‌ها و انگلیسی‌ها قرار می‌گیرند که دلیل همین درک متفاوت از دو منظر بیرونی است.

زمانی که این تجربه را با گروهی از آلمانی‌ها و انگلیسی‌ها که در یک تیم بودند، در میان گذاشتم، یکی از آلمانی‌ها خندید و گفت: «این خیلی خنده‌دار است. چون ما آلمانی‌ها همواره از بی‌نظمی و آشفتگی و تاخیر همیشگی انگلیسی‌ها شاکه هستیم؛ دقیقاً همان چیزی که انگلیسی‌ها در مورد فرانسوی‌ها بیان کردند.» به موقعیت نسبی آلمانی‌ها و انگلیسی‌ها در مقیاس زمان‌بندی دقت کنید.



شکل الف-۶

پس نسبی بودن فرهنگ، کلید درک تاثیر فرهنگ بر تعاملات انسانی است. اگر مدیری بخواهد یک تیم بین‌المللی را به‌گونه‌ای تشکیل دهد و مدیریت کند که بتواند در کار موفق باشد، هم باید درک درستی از نحوه تعامل فرهنگ خود با دیگر فرهنگ‌ها داشته باشد و هم چگونگی تعاملات دیگر فرهنگ‌ها با دیگران را بداند.

وقتی تفاوت‌های فرهنگی از درون ما نشئت می‌گیرند

اخیرا موقعیتی پیش آمد تا با کازیمو توروتورو^۱، رئیس انجمن سخنرانان لندن تماس تلفنی داشته باشم. به سادگی و با توجه به نامش و قبل از صحبت با او، حدس زدیم ایتالیایی باشد. اما به محض آغاز صحبتش، متوجه شدم که جملاتش را با کلمه‌ی آلمانی «Ja»^۲ آغاز می‌کند و آنجا بود که دریافتیم ایتالیایی نیست.

توروتورو توضیح داد که: «مادرم اهل صربستان و پدرم ایتالیایی بود و من در آلمان بزرگ شدم. اما بیشتر بزرگسالی‌ام را در انگلستان بوده‌ام. پس می‌بینید! برای من لازم نیست که با دیگران صحبت کنم تا این تفاوت‌های فرهنگی که در مورد آن حرف می‌زنید را تجربه کنم. تمام این چالش‌ها را درون خودم دارم!»

خندیدم و تصور کردم که توروتورو به‌تنهایی در حال خوردن صبحانه است و به ایتالیایی به خود می‌گوید: «چرا تو باید تا این حد رُک باشی؟» و به آلمانی به خودش جواب می‌دهد: «من؟ رُک؟! تو چرا باید آن قدر حساس باشی؟»

1. Cosimo Turroturro

۲. Ja در آلمانی اول، به معنی بله است. دوم، استفاده آن در بین جمله معنای خاصی ندارد و تنها برای تاکید بر مفهوم مورد نظر آورده می‌شود. - مترجم

باتوجه به اینکه اکثر مردم بیشتر عمرشان را در سرزمین مادری‌شان سپری می‌کنند، بنابراین مقیاس‌های گفته شده در این کتاب برای افرادی که بافت‌های فرهنگی ناهمگون بیشتری دارند جذاب‌تر خواهد بود. اگر در دو یا چند کشور زندگی کرده باشید یا والدینتان از کشورهای متفاوتی بوده باشند، احتمالاً متوجه تاثیر این چندگانگی فرهنگی بر شخصیت خود شده‌اید. احتمالاً دریافته‌اید که بخشی از سبک شخصیتی شما از فرهنگی گرفته شده که سال‌های ابتدایی عمرتان را در آنجا زندگی کرده‌اید، بخش دیگر تحت تاثیر فرهنگی بوده که در آنجا دانشگاه رفته‌اید و اولین شغل خود را داشته‌اید، بخش دیگر آن را فرهنگ پدرتان و بخشی دیگر را فرهنگ مادرتان شکل داده است. این کتاب به شما کمک می‌کند تا به عنوان یک فرد اهل کسب‌وکار بهتر عمل کنید و حتی خودتان را بیشتر از قبل بشناسید.

آبی را که در آن شنا می‌کنید، بچشید! یا محیط‌تان را ارزیابی کنید

فرهنگ می‌تواند موضوع حساسی باشد. صحبت کردن در مورد فرهنگ افراد گاهی می‌تواند در حد صحبت کردن در مورد مادر آن‌ها موجب برافروختگی‌شان شود. اکثر ما نسبت به فرهنگمان حس غریزی پاسداری شدید از آن را داریم و حتی اگر خودمان به تلخی آن را نقد کنیم، در مقابل انتقادات افراد خارج از فرهنگمان خیلی زود از کوره در می‌رویم. به همین دلیل، نگارش این کتاب برای من مانند راه رفتن در میدان مین است.

به شما قول می‌دهم که تمام موقعیت‌هایی که در اینجا آورده‌ام، اتفاقاتی است که بر حسب واقعیت و در شرکت‌های حقیقی رخ داده‌اند و تنها نام، جزئیات و شرایط را به منظور ناشناس ماندن اشخاص و شرکت‌ها تغییر داده‌ام. با این وجود، باز هم زمانی که می‌شنوید دیگران در مورد فرهنگ شما حرف می‌زنند، ممکن است واکنش نشان دهید: «این حقیقت ندارد! فرهنگ من حتی یک ذره هم این‌گونه نیست!»

با ریسک بسیار زیاد این داستان قدیمی را بازگو می‌کنم که دو ماهی جوان به ماهی مسنی رسیدند. ماهی پیر سری تکان داد و به آن‌ها گفت: «صبح بخیر پسر، آب چگونه؟» یکی از ماهیان جوان از دیگری بپرسد: «آب دیگه چیه؟»

وقتی درون فرهنگی هستید، مانند ماهی‌هایی که در آب هستند، تقریباً دیدن و حس کردن فرهنگی که در آن پرورش یافته‌اید، دشوار است. اغلب مردمی که در یک فرهنگ بزرگ شده و زندگی می‌کنند تنها تفاوت‌های فردی و منطقه‌ای را می‌بینند و در نتیجه می‌گویند: «فرهنگ ما ویژگی خاصی ندارد».

جان کلیری^۱ یک مهندس آمریکایی است و این اتفاق را در یکی از کلاس‌هایم برای مدیران تعریف کرد:

من تا ۲۸ سالگی در شهر کوچک مدیسون در ویسکانسین زندگی کرده‌ام. اما برای کارم و به این دلیل که اعضای تیمم در کل کشور پراکنده بودند، هر هفته در سراسر آمریکا در سفر بودم. تفاوت‌های منطقه‌ای در آمریکا زیادند. مردم نیویورک خود را کاملاً متفاوت از مردم آتن در ایالت جورجیا می‌دانند. زمانی که با خارجی‌ها شروع به کار کردم و کلمه «آمریکایی‌ها» را از آن‌ها شنیدم، متوجه شدم چیزی هست که از آن اطلاع ندارم. دوست داشتم در جوابشان بگویم: «هیچ فرهنگی به نام فرهنگ آمریکایی وجود ندارد. مناطق متفاوت هستند و در هر منطقه هم مردم متفاوت‌اند».

بعد از آن به دهلی نو رفتم. کارم را به عنوان رهبر یک تیم هندی و ناظر بر کار آن‌ها در ارتباط با تیم آمریکایی سابقم آغاز کردم. بسیار هیجان داشتم و گمان می‌کردم این فرصتی است تا در مورد فرهنگ هندی‌ها بیاموزم. پس از ۱۶ ماه کار در دهلی نو و با هندی‌ها و دیدن این همکاری از نگاه هندی‌ها، می‌توانم بگویم که تا حد بسیار زیادی... در مورد فرهنگ خودم آموختم! زمانی که از بیرون به طرز تفکر، کار کردن و فعالیت آمریکایی‌ها نگاه می‌کنم، برای اولین بار تصویر واضح و قابل لمس از فرهنگ آمریکایی مشاهده می‌کنم.

۱. John Cleary

فرهنگ کشور من ویژگی‌های بسیاری دارد که تازمانی که در آن و بخشی از آن بودم برایم کاملا نامحسوس بود.

زمانی که با خواندن این کتاب می‌بینید که برخی افراد از فرهنگ شما شکایت یا انتقاد می‌کنند یا از آن دلخور هستند، سعی کنید این موضوع را خصوصیت شخصی نبینید. در عوض آن را فرصتی برای یادگیری بیشتر در مورد فرهنگ‌های ناآشنا و حتی در مورد فرهنگ خودتان بدانید. سعی کنید محیطی که در آن قرار دارید را ببینید، حس کنید و ارزیابی نمایید. قطعاً چنین تجربه‌ای برایتان بسیار شگفت‌انگیز خواهد بود و ذهنتان را باز خواهد کرد.

پس از پایان جلسه‌ام با خانم و آقای برنارد و بو چن، درحالی که به نصیحت مادر بو فکر می‌کردم به آپارتمانم در پاریس بازگشتم. آن را در گوگل جست‌وجو کردم: «تو دو چشم و دو گوش داری، اما فقط یک دهان داری. باید از آن‌ها به همین نسبت و اندازه استفاده کنی.» و انتظار داشتم در ابتدای آن نوشته باشد: «به گفته کنفوسیوس» یا حداقل «به گفته مادر بو چن». اما چنین چیزی ندیدم. اپیکتتوس^۱ فیلسوف یونان باستان ظاهراً چیزی شبیه به این گفته بود؛ اما تا آنجا که می‌دانم هیچ‌وقت در چین زندگی نکرده است.

آن شب، به جای دیدن رویای میوه‌های گم شده از سبد خرید، روی تختم دراز کشیدم و به علت صحبت نکردن بو چن فکر کردم و اینکه چرا خودم در مواجهه با سکوت او به صحبت ادامه دادم، درحالی که خودم در آن زمان برگزارکننده‌ی آن جلسه‌ی تاثیرات بین فرهنگی بودم. باز هم به نصیحت خانم چن فکر کردم و آرزو کردم که ای کاش امروز صبح به نصیحت او عمل کرده بودم.

نصیحت خانم چن نه تنها برای کودکان چینی بلکه برای همه‌ی ما که به دنبال بهبود کارایی‌مان از میان مرزهای فرهنگی هستیم، کاربرد دارد. در زمان تعامل با فردی از یک

فرهنگ دیگر، سعی کنید بیشتر دقت کنید، بیشتر گوش کنید و کمتر حرف بزنید. قبل از صحبت، گوش دهید و قبل از عمل، یاد بگیرید و با آگاهی عمل کنید. قبل از آنکه تلفن را بردارید و با تأمین‌کننده خود در چین، تیم برون‌سپاری‌تان در هند، رئیس جدیدتان در برزیل یا مشتری روسی خود مذاکره کنید، از تمام منابع موجود برای فهم چارچوب‌های فرهنگی افرادی که با آنها کار می‌کنید و تفاوت‌های بین فرهنگ خودتان و فرهنگ آنها استفاده کنید و تنها در این صورت واکنش نشان دهید.

گوش دادن به هوا!

برقراری ارتباط بین فرهنگ‌ها

به هنگام ورود به هتل در دهلی نو، احساس گرما می‌کردم و مهم‌تر از آن به شدت گرسنه بودم. اگرچه قرار بود در آن هفته در هتل شیک و پنج ستاره اوبروی^۱ برای گروهی از مدیران هندی کلاس برگزار کنم، اما دانشکده کسب‌وکار هند در اقامتگاهی ساده و بسیار کوچک‌تر که چندین مایل از محل برگزاری کلاس فاصله داشت میزبان من بود. اقامتگاه از جاده فاصله داشت و دیوار و دروازه‌ای قفل شده، گرداگرد آن بود و در عین ساکتی و تمیزی، به جعبه‌ای بتنی همراه با پنجره شباهت داشت. همین‌طور که ساکم را در اتاقم می‌گذاشتم با خودم گفتم که آن‌قدرها هم بد نیست. اقامت در یک هتل ساده که تنها چند قدم از شلوغی روزمره دهلی نو فاصله دارد، بازدید از شهر را برایم آسان‌تر می‌کرد.

ناهار را اولویت برنامه‌هایم قرار داده بودم. مرد جوان و خوشرویی که پشت پیشخوان بود، به محض ورود من از جایش برخاست. در مورد جای مناسب برای صرف غذا از او

پرسیدم. پاسخ داد: «سمت چپ هتل یه رستوران بسیار خوب به نام سوگات^۱ هست. حتما امتحانش کنید».

این عالی بود. به خیابان رفتم و سمت چپ را نگاه کردم. خیابان مملو از رنگ و بو و هیاهو بود. یک فروشگاه موادغذایی، یک پارچه فروشی، یک خانواده ۵ نفره که همگی سوار بر یک موتورسیکلت بودند و یک دسته جوجه با لکه‌های قهوه‌ای که کنار پیاده‌رو در حال نوک زدن به زمین بودند، تمام چیزهایی بود که دیدم. اما رستورانی آنجا نبود.

زمانی که به هتل برگشتم، دربان مهربان با حالتی گیج پرسید: «پیدایش نکردی؟!» و این بار توضیح داد: «از هتل بیرون برو، به سمت دیگر خیابان برو، رستوران دقیقا سمت چپت قرار دارد. یک تابلو هم هست. پیدایش می‌کنی».

خب، ظاهرا که باید می‌توانستم آن را پیدا کنم. سعی کردم دقیقا آنچه را که گفت انجام دهم، بلافاصله به سمت دیگر خیابان و روبه‌روی هتل رفتم و به سمت چپ برگشتم. تابلویی از رستوران ندیدم و در نتیجه اندکی به چپ حرکت کردم. شلوغی خیابان به حدی زیاد بود که تا اندازه‌ای باعث گیجی من شد. بعد از یک دقیقه یا بیشتر، وارد یک خیابان فرعی کوچک شدم که شلوغ و پر از غذافروشی و زنانی بود که ساری و صندل می‌فروختند. آیا این همان جایی است که پسر جوان گفته بود؟ اما پس از بررسی بیشتر تمام تفاسیر «سمت چپ شما» کم کم ناامید شدم و به هتل بازگشتم.

دربان بار دیگر با مهربانی لبخند زد، اما به نظر من با خودش فکر می‌کرد که من اصلا باهوش نیستم. درحالی که سرش را با ناخشنودی از ناتوانی من در یافتن آدرس به این واضحی تکان می‌داد، گفت: «شما را آنجا می‌برم.» از هتل خارج شدیم، از خیابان عبور کردیم، به چپ پیچیدیم و حدود ده دقیقه پیاده رفتیم، راهنمان را از میان شلوغی جمعیت پیاده‌رو باز کردیم و از چند خیابان فرعی و تعداد زیادی گله گاو گذشتیم. در نهایت بعد

از یک بانک بزرگ و دقیقاً کنار یک میوه فروشی، تابلوی کوچک سوگات در طبقه دوم یک ساختمان با گچکاری زرد رنگ به چشم خورد.

همین‌طور که از دربان بابت مهربانی زیادش تشکر می‌کردم، نمی‌توانستم جلوی تعجبم را از نحوه آدرس‌دهی او بگیرم. چرا نگفت: «از خیابان عبور کن، به سمت چپ بپیچ، ۹ دقیقه پیاده برو، به دنبال بانک بزرگی بگرد، بعد از دیدن میوه فروشی، در طبقه دوم ساختمانی با گچکاری زرد رنگ تابلویی با نام رستوران را می‌بینی».

و همین‌طور که این سؤال در ذهنم می‌چرخید، می‌توانم شرط ببندم که دربان مهربان هم از این در تعجب بود که: «این زن کندذهن بیچاره چگونه این هفته را دوام می‌آورد؟» همان‌گونه که جست‌وجوی من برای ناهار در دهلی نو نشان می‌دهد، مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط موثر به‌طور چشمگیری از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر متفاوت است. در آمریکا و دیگر فرهنگ‌های آنگلساکسون افراد (عمدتاً به صورت ناخودآگاه) به‌گونه‌ای تربیت می‌شوند که تا حد امکان دقیق و صریح ارتباط برقرار کنند. ارتباطی خوب است که واضح و بی‌پرده باشد و مسئولیت انتقال صحیح پیام تماماً بر عهده شخص منتقل‌کننده آن است. «اگر متوجه منظورم نمی‌شوی، مقصر من هستم».

در عوض، در بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی شامل هند، چین، ژاپن و اندونزی پیام و منظور افراد اغلب به صورت غیرمستقیم منتقل می‌شود و شنونده باید سعی کند تا بتواند مفهوم را متوجه شود. ارتباطی خوب است که غیرمستقیم و پیچیده، دارای مفهوم پنهان و شاید نیازمند پاورقی باشد و مسئولیت انتقال پیام بر عهده هم‌گوینده و هم‌شنونده است. این فرهنگ همچنین در بسیاری از فرهنگ‌های آفریقایی مانند کنیا و زیمبابوه نیز وجود دارد. همچنین با شدت کمتری در فرهنگ‌های آمریکای لاتین مانند مکزیک، برزیل و آرژانتین و فرهنگ‌های اروپای لاتین مانند اسپانیا، ایتالیا، پرتغال و فرانسه هم دیده می‌شود.

حقیقت این است که دربان هتل تمام اطلاعات لازم برای یافتن رستوران سوگات را برای شخصی از فرهنگ خودش ارائه داده بود. شخصی که در همان بافت فرهنگی دهلی

زندگی می‌کند احتمالاً سریع متوجه می‌شود که رستوران کجاست و زمانی که من گیج و مبهوت در خیابان‌ها دنبال رستوران می‌گشتم او غذایش را هم خورده بود.

جست‌وجوی من به دنبال رستوران سوگات نشانگر این است که در برقراری یک ارتباط موثر، شنونده خوب بودن به اندازه گوینده خوب بودن اهمیت دارد. و هر دوی این مهارت‌های اساسی از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر تفاوت دارند.

چندین سال بود که در پاریس زندگی می‌کردم. یک سال در فصل بهار از من خواسته شد در کنفرانسی مربوط به منابع انسانی که شرکت اونز کورنینگ^۱ (تولیدکننده برتر بین‌المللی مصالح ساختمانی) اسپانسر آن بود سخنرانی کنم. دفتر مرکزی اونز کورنینگ در تولدو اوهایو^۲ قرار دارد. شهری که به اندازه ۱۱ ساعت رانندگی بی‌وقفه از محل زندگی من در ایالت مینه‌سوتا فاصله دارد اما هنوز تحت تاثیر مرزهای قبیله‌ای فرهنگ بومی ایالت‌های غرب میانه آمریکا است.

زمانی که به محل کنفرانس رسیدم، متوجه شدم حدود ۵۰ مدیر منابع انسانی در فضای عمومی هتل پاریسیان^۳ جمع شده‌اند. این هتل سقف بلندی داشت و نور آفتاب از طریق پنجره‌های سرتاسری بلند به داخل می‌تابید. ۳۸ نفر از شرکت کنندگان اهل تولدو و مابقی از اروپا و آسیا آمده و تمام آن‌ها حداقل به مدت ده سال کارمند اونز کورنینگ بودند. در گوشه‌ای در انتهای سالن نشستم تا نوبت سخنرانی‌ام برسد.

سخنران دیوید براون، مدیر ارشد شرکت بود. او کت و شلواری بدون کراوات پوشیده بود و با آرامش و فروتنی و درحالی که لبخند گرمی بر لب داشت و به برخی از شرکت کنندگان با نام کوچکشان خوشامدگویی می‌کرد، وارد سالن شد. از سکوت حضار در زمان ورود وی به جایگاه ویژه مشخص بود که در نظر این گروه از مدیران منابع انسانی،

1. Owens Corning
2. Toledo, Ohio
3. Parisian hotel

دیوید شخصیت برجسته‌ای دارد. براون شصت دقیقه کامل دیدگاهش در مورد آینده شرکت را بیان کرد. او از کلمات ساده استفاده می‌کرد، نکات کلیدی را تکرار می‌نمود و با استفاده از اسلایدهایی بر پیام‌های خود تاکید می‌کرد. گروه به دقت گوش کردند، مودبانه چند سؤال پرسیدند و قبل از خروج براون به گرمی او را تشویق نمودند.

بعد از آن نوبت سخنرانی من بود. باید در مورد مدیریت بین‌فرهنگی که در آن بسیار تبحر داشتم صحبت می‌کردم. یک ساعت با گروه کار کردم، با جزئیات، مقیاس برقراری ارتباط را شرح دادم و توضیح دادم که این مقیاس ابزار ارزشمندی است و موجب فهم چگونگی انتقال پیام‌ها در فرهنگ‌های مختلف می‌شود. همان‌طور که موضوع را بسط و شرح می‌دادم، یک مدیر منابع انسانی ژاپنی به نام کِنجی تاکاکی^۱ که به مدت دو سال در تولدو زندگی کرده بود، دستش را بلند کرد و نظرش را گفت:

در ژاپن، همین‌طور که بزرگ می‌شویم، می‌آموزیم که وقتی شخصی در حال صحبت است، سعی کنیم ناگفته‌ها و لایه‌های پنهان حرفش را بفهمیم و درک کنیم و به همین طریق هم ارتباط برقرار کنیم. انتقال پیام‌ها در لفافه، چنان بخش عمیقی از فرهنگ ماست که این رفتارمان ناخودآگاه است. به عنوان مثال، هر سال در ژاپن برای انتخاب محبوب‌ترین کلمه جدید رای‌گیری انجام می‌شود. چند سال قبل، کلمه جدید سال «KY» انتخاب شد که حروف اول kuuki yomenai به معنی «شخصی که نمی‌تواند هوا را بخواند» یا به عبارتی شخصی است که توانایی درک حرف دیگران را ندارد است. در ژاپن اگر نتوانید حرف‌های غیرمستقیم دیگران را درک کنید، شنونده خوبی محسوب نمی‌شوید.

سخن وی که به اینجا رسید، یکی از آمریکایی‌ها به میان حرف او آمد و گفت: «منظورت از خواندن هوا چیست؟»

تا کاکی توضیح داد: «اگر من در جلسه‌ای در ژاپن باشم و شخصی غیرمستقیم ناراضیتی یا مخالفت خود را ابراز کند، ما باید بتوانیم جو را بخوانیم (درک کنیم) و دلیل این ناراضیتی را رفع کنیم. اگر فردی پیغام را درک نکند، می‌گوییم او KY است، یعنی فردی با درک پایین است!»

مدیر آمریکایی با شگفتی گفت: «گمان کنم تمام ما آمریکایی‌ها KY باشیم!». تا کاکی در این خصوص نظری نداد که به نظر من حرف او را تایید می‌نمود. سپس ادامه داد:

زمانی که آقای براون در حال سخنرانی بود، تمام تلاشم را می‌کردم تا تمام حواسم را به کار بگیرم و شنونده خوبی باشم و مطمئن شوم تمام نکاتی را که ارائه می‌دهد، متوجه می‌شوم. اما اکنون که به سخنان اِربین گوش می‌کنم از خودم می‌پرسم: آیا ممکن است در پس کلمات ساده آقای براون معنی خاصی نباشد؟ و آیا در زمان بحث با شما حاضرین که چندین سال با شما کار کرده‌ام، پیغامی را برداشت کرده‌ام که منظور واقعی شما نبوده است؟

سؤال بسیار موشکافانه و سختی بود. گروه ساکت و تنها دهان برخی از تعجب باز بود، درحالی که تا کاکی بی‌سروصدا هوا را می‌خواند!

سبک‌های متضاد برقراری ارتباط که توسط مدیران تولدو و همکار ژاپنی‌شان ارائه شد به ترتیب محتوامحور و زمینه‌محور شناخته می‌شوند.

برای درک برخی مفاهیم، فرض کنید در حال بحث با سالی، شریک کاری خود هستید و هر دوی شما فرهنگی با ارتباطات محتوامحور دارید. افراد دارای این فرهنگ از کودکی به گونه‌ای تربیت شده‌اند که سطح پایینی از زمینه‌های مشترک را در نظر بگیرند. این بدین معناست که موارد ارتباطی کمی به اشتراک گذاشته می‌شوند و دانش ضمنی نسبتاً کمی، گوینده و شنونده را به هم متصل می‌کند.

در این شرایط، در زمان صحبت با سالی بسیار احتمال دارد با صراحت ایده‌های خود را بیان کنید و تمام سابقه دانشی و جزئیات ضروری را به کار بگیرید تا پیغام شما را بفهمد. در فرهنگ محتوامحور، ارتباط موثر باید ساده، واضح و رک باشد تا پیام به طور کامل منتقل گردد و بسیاری از ارتباط دهندگان، این الزام را معمولاً بدون آنکه از آن آگاه باشند رعایت می‌کنند. آمریکا در بین فرهنگ‌های محتوامحور، اولین کشور در کل دنیا است و پس از آن کانادا و استرالیا، هلند و آلمان، و انگلستان قرار دارند.

گرچه الگوهای فرهنگی با ابزارهایی از یک نسل به نسل بعد منتقل می‌شوند که عموماً غیرمستقیم و نیمه خودآگاه هستند، اما احتمالاً به یاد خواهید آورد که در مورد راه‌های برقراری ارتباط مناسب آموزش‌های مستقیمی نیز به شما داده شده است. من زمانی که کودکی در حال رشد در آمریکا بودم دقیقاً چنین آموزش‌هایی را دیده‌ام. مری جین معلم کلاس سوم من، زنی قد بلند و لاغر با موهای فر ریز، در خلال جلسات گروهی دوشنبه صبح با استفاده از این شعار ما را هدایت می‌کرد: «چیزی را بگوئید که دقیقاً همان را در سر دارید و منظورتان همان باشد که می‌گویید.» زمانی که ۱۶ ساله بودم، در دبیرستان مینیاپولیس جنوبی، داوطلبانه کلاسی با موضوع ارائه سخنرانی‌های موثر برداشتم. در اینجا بود که قانون سنتی آمریکایی در مورد انتقال موفقیت‌آمیز پیام به شنونده را آموختم: «به شنوندگان بگوئید که دقیقاً قصد دارید در مورد چه چیزی با آن‌ها صحبت کنید. آن را بگوئید و پس از آن به آن‌ها بگوئید که چه چیزی به آن‌ها گفتید!» این جمله خلاصه فلسفه برقراری ارتباط در فرهنگ‌های محتوامحور است.

من در خانه نیز در مورد برقراری ارتباط محتوامحور مطالبی آموختم. مانند همه خواهر و برادرها، من و برادر بزرگ‌ترم مرتب با هم جروب‌ها داشتیم. مادرم برای کاهش این دعاها، با روش شنوندگی فعال با ما برخورد می‌کرد: تا آنجا که می‌توانی رک و پوست‌کنده با من حرف بزن. بعد از آن، تا جایی که می‌توانم به روشنی و با صراحت آنچه را که از حرف‌های تو فهمیدم، تکرار می‌کنم. این تکنیک طراحی شده تا به مردم کمک کند به سرعت سوءتفاهمات را پیدا و اصلاح کنند. در نتیجه یک دلیل شایع بحث‌های بی‌مورد و بی‌پهلو کاهش می‌یابد (اگر کامل از بین نرود!)

این‌گونه تجربه‌های کودکی، به من آموخت که رک بودن برای یک رابطه، واقعا خوب است. اما همان‌طور که تاکاکی توضیح داد، ارتباط خوب در یک فرهنگ زمینه‌محور همچون ژاپن بسیار تفاوت دارد. در ژاپن همانند هند، چین و بسیاری کشورهای دیگر، افراد از کودکی سبک‌های بسیار متفاوتی از برقراری ارتباط را می‌آموزند؛ که یکی از آنها به پیش‌فرض‌های ناخودآگاه درباره نقاط ارتباطی و دانش مشترک مرتبط است.

برای مثال، فرض کنید شما و شریک کاری‌تان به نام مریم از یک فرهنگ زمینه‌محور مانند ایران هستید. تصور کنید مریم برای تعطیلات به شهر شما سفر کرده و با آخرین قطار بعدازظهر در ساعت ۱۰ شب می‌رسد. اگر از مریم پرسید که آیا دوست دارد قبل از خواب چیزی بخورد و مریم مودبانه پاسخ دهد «نه، ممنوم»، شما باید دو مرتبه دیگر این پرسش را از او پرسید. اگر او همان پاسخ را در هر سه مرتبه پرسش تکرار کرد، آن زمان «نه» را به عنوان پاسخ واقعی او می‌پذیرید.

پاسخ در بطن یک پیش‌فرض مشترک است که هر ایرانی مودبی آن را درک می‌کند. هم مریم و هم شما می‌دانید که یک شخص مودب هر چقدر هم گرسنه باشد، پیشنهاد غذا را در همان مرتبه اول نمی‌پذیرد. بنابراین اگر برای بار دوم یا سوم از او نپرسید، مریم با حس گرسنگی شدید به تخت‌خواب می‌رود و شما هم از اینکه او سالاد مرغی را که مخصوص او تهیه کرده بودید امتحان نکرده ناراحت خواهید بود.

در فرهنگ‌های زمینه‌محور مانند ایران، لازم نیست (در واقع اغلب نامناسب است) که برخی چیزها را با صراحت بیان کنید. اگر مریم در پاسخ به پیشنهاد غذای شما بگوید «بله، لطفاً به بشقاب از هرچی که داری برام پر کن. چون از گرسنگی دارم می‌میرم!»، یک پاسخ ناشایست و حتی بسیار بی‌ادبانه خواهد بود. خوشبختانه پیش‌فرض‌های مشترکی که از کودکی آموخته می‌شوند چنین پاسخ‌های صریحی را حذف می‌کنند. مریم و شما می‌دانید که «نه، ممنوم» به معنی «لطفاً دوباره پرس، چون گرسنه هستم» است.

برخورد گیج‌کننده من و دربان را در دهلی نو به یاد می‌آورید؟ اگر من هم فردی هندی و اهل دهلی بودم و همان درک فرهنگی مشترک از تفسیر غیرمستقیم پیام را

داشتیم، بهتر می‌توانستم آدرس‌دهی دربان را متوجه شوم. ندانستن این پیش‌فرض‌ها، موجب سردرگمی من شد و نتوانستم آدرس رستوران را پیدا کنم.

تأثیر متقابل زبان و تاریخ

زبان، منعکس‌کننده سبک‌های ارتباطی فرهنگ‌هایی است که از آن زبان استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، ژاپنی و هندی (همان‌گونه که در داستان دهلی نو درباره‌اش صحبت کردیم) دو زبان زمینه‌محور هستند که در آن‌ها درصد تقریباً بالایی از لغات می‌توانند به چندین روش تفسیر شوند و این تفسیرها به چگونگی و زمان استفاده از آن‌ها مرتبط است. مثلاً در زبان ژاپنی کلمه «ashi» هم به معنی کُل پا^۱ (از ساق به بالا) و هم به معنی پا^۲ (از ساق به پایین) می‌باشد که بسته به محتوا معنای آن مشخص می‌گردد. زبان ژاپنی همچنین تعداد بی‌شماری لغت با تلفظ یکسان اما معنی متفاوت دارد، که این موارد در زبان انگلیسی اندک هستند (مانند «deer» و «Dear»). برای آنکه بتوان محتوا را درک کرد حتماً باید تا انتهای جمله را گوش کرد. به همین دلیل وقتی به زبان هندی یا ژاپنی صحبت می‌کنید به معنی واقعی باید «هوا را بخوانید» تا پیغام را درک کنید.

من به زبان‌های انگلیسی و فرانسوی که نسبت به انگلیسی، زمینه‌محورتر است، کار می‌کنم. زبان انگلیسی هفت برابر بیشتر از فرانسوی لغت دارد (۵۰۰هزار در برابر ۷۰هزار) که نشان‌دهنده وابستگی بیشتر زبان فرانسوی به نکات محتوایی است تا بتواند ابهامات معنایی را رفع نماید. لغات زیادی در زبان فرانسوی وجود دارند که چندین معنی احتمالی دارند. برای نمونه ennuyé به معنای «خسته» و «آزار دیده» است که با توجه به جمله‌ای که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد، معنی می‌گردد. به همین دلیل شنونده موظف است تا مقصود گوینده را تشخیص دهد.

در زبان فرانسوی چندین اصطلاح وجود دارد که مختص ارتباطات زمینه‌محور هستند. یکی از آن‌ها sous-entendu است که در لغت به معنی «سرپیسته حرف زدن» است. اما

1. leg
2. foot

در زمان استفاده به طور کلی به معنای این است که چیزی بگویید بدون اینکه دقیقاً آن را بگویید. برای مثال، اگر مردی به همسرش بگوید «بستنی تافی که خریدی سرشار از کالری است» *sous-entendu* او ممکن است این باشد که «اندکی اضافه وزن پیدا کردی، این بستنی را نخور». در واقع به صورت مستقیم به همسرش نگفته که دارد چاق می‌شود، اما وقتی همسرش را می‌بیند که خم شده تا کفشش را درآورده و به سمتش پرتاب کند، متوجه خواهد شد که منظور او را به خوبی فهمیده است!

یکبار از یکی از مراجعین فرانسوی‌ام که از بی‌کفایتی رهبر تیم شکایت داشت، پرسیدم که آیا مشکلش را با رئیسش مطرح کرده است یا نه؟ وی پاسخ داد: «خب، بله، با او سر بسته صحبت کردم. برایش توضیح دادم و اگر واقعا می‌خواست، متوجه می‌شد (نخواست که متوجه شود)». اصطلاحات مشابهی در زبان اسپانیایی (*sobrentendido*) و پرتغالی (*subentendido*) هم وجود دارند و گرچه رواج آن‌ها کمتر است اما بیشتر به همین صورت استفاده می‌شوند.

یک اصطلاح مشابه فرانسوی اشاره به گفتن چیزی در *deuxième degré* (در لغت به معنی درجه دوم) دارد. ممکن است به صراحت چیزی بگویم (پیغام درجه اول من) اما این گفته من ممکن است بخش ناگفته‌ای هم داشته باشد که همان معنای درجه دوم آن است.

از ویژگی ادبیات فرانسوی استفاده از پیام‌های درجه دوم است. نویسنده قرن هفدهم، ژان دو لا فونتن^۱ را در نظر بگیرید. در درجه اول، او داستان‌های ساده‌ای برای کودکان نوشته است. اما اگر شرایط معاصر زمانی که داستان‌ها نوشته شده‌اند را بدانید، به مفهوم درجه دوم داستان‌های او که پیامی سیاسی برای بزرگسالان است، پی خواهید برد. به عنوان مثال، داستان معروف لا فونتن در مورد ملخ و مورچه داستان اخلاقی ساده‌ای را نقل می‌کند که اکثر کودکان آن را درک می‌کنند: صرفه‌جویی و مدیریت هزینه برای آمادگی در روزهای سخت، بسیار مهم است. اما تنها خوانندگان بالغ و بزرگسال هم عصر

1. Jean de La Fontaine

او، پیغام درجه دوم او را تشخیص دادند، که شاه لویی چهاردهم، صرف هزینه‌های زیاد برای جابه‌جایی بستر رودخانه اور^۱ و تامین آب چشمه‌های ورسای^۲ را متوقف کرد.

در فرانسه یک ارتباط‌گیرنده‌ی کسب‌وکاری خوب، در هر روز عمر خود از ارتباط درجه دوم استفاده می‌کند. یک مدیر، در زمان سخنرانی و ارائه ممکن است چیزی بگوید که یک معنای مستقیم و قابل درک برای همگان داشته باشد. اما افرادی که با وی بافت فرهنگی مشترک دارند، پیغام درجه دوم او که معنی واقعی مدنظر اوست را دریافت می‌کنند.

زبان انگلیسی نسبت به زبان‌های لاتین نو^۳ (فرانسوی، اسپانیایی، ایتالیایی و پرتغالی) که از لاتین گرفته شده‌اند، محتوامحورتر است. این در حالی است که زبان‌های لاتین نو نسبت به زبان‌های آسیایی محتوامحورتر هستند. باین‌حال با نگاهی به مقیاس برقراری ارتباط و طبقه‌بندی فرهنگ‌ها در آن، از صریح‌ترین تا ضمنی‌ترین، مشخص می‌گردد که زبان، تمام داستان نیست (شکل ۱-۱ را ببینید).

فرهنگ آمریکا محتوامحورترین فرهنگ کل دنیاست و فرهنگ‌های آنگلساکسون به همراه انگلستان که زمینه‌محورترین فرهنگ در شاخه آنگلساکسون را دارد، در سمت چپ مقیاس قرار می‌گیرند. تمام کشورهایی که به زبان لاتین نو صحبت می‌کنند شامل کشورهای اروپایی مانند ایتالیا، اسپانیا و فرانسه و کشورهای آمریکای لاتین مانند مکزیک، برزیل و آرژانتین در میانه متمایل به راست مقیاس قرار می‌گیرند. در این شاخه، فرهنگ برزیل محتوامحورترین فرهنگ است. بسیاری از کشورهای آفریقایی و آسیایی در سمت راست مقیاس قرار می‌گیرند و ژاپن زمینه‌محورترین فرهنگ را در کل دنیا دارد.

-
1. Eure River
 2. Versailles fountains
 3. Romance languages (or Neo-Latin languages)

آمریکا	هلند	فنلاند	ایران	سنگاپور	ایتالیا	اسپانیا
استرالیا	آلمان	دانمارک	لهستان	برزیل	مکزیک	هند
کانادا		انگلیس		پرو	آرژانتین	روسیه
						عربستان سعودی



ارتباط خوب، دقیق، مختصر، ساده و صریح است. پیامها صریح و قابل فهم از ظاهرشان هستند. تکرار پیام، بایستی به واضح‌تر و صریح‌تر شدن رابطه کمک کند.	محتو محور
ارتباط خوب، پیچیده، دارای نکات ظریف و دقیق، و لایه‌لایه است. پیامها در لابلای کلمات گفته و شنیده می‌شوند. پیامها اغلب ضمنی هستند و ساده و صریح نیستند.	زمینه محور

شکل ۱-۱ برقراری ارتباط

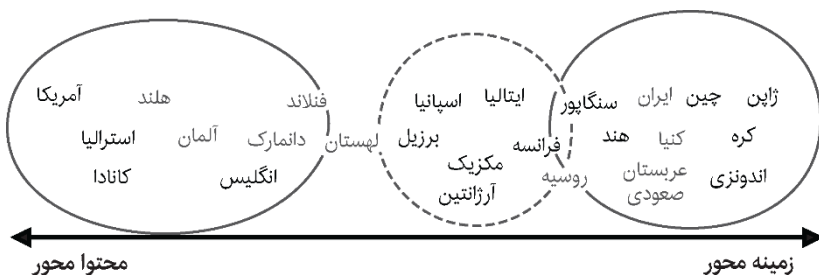
همان‌طور که می‌بینید، زبان تنها بخش کوچکی است که مکان فرهنگ را در مقیاس برقراری ارتباط تعیین می‌کند. فاصله بین آمریکا و انگلستان که هر دو جزو کشورهای انگلوساکسون هستند، بسیار زیاد است. این فاصله همچنین برای کشورهای برزیل و پرو که هر دو با زبان لاتین نو صحبت می‌کنند، نیز زیاد است.

علاوه بر زبان، تاریخ یک کشور نیز تاثیر بسزایی بر جایگاه آن در مقیاس برقراری ارتباط دارد. برای مثال، چند لحظه به تاریخ دو کشور ژاپن و آمریکا توجه کنید که در دو طرف مقیاس قرار دارند.

به نظر می‌رسد فرهنگ‌های زمینه‌محور تاریخ مشترک بزرگی دارند. معمولاً این کشورها جوامع رابطه‌محوری هستند که شبکه‌های ارتباطی آنها از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌گردد و به زمینه مشترک بین اعضای جامعه افزوده می‌گردد. ژاپن یک اجتماع جزیره‌ای با جمعیتی همگن و هزاران سال تاریخ مشترک است و بخش عمده‌ای از ژاپن از دیگر نقاط جهان جدا شده و راه آن بسته است. در طول این چند هزار سال مردمان آن توانستند مهارت لازم برای دریافت پیغام‌های یکدیگر را کسب کنند یا به گفته تاکاکی هوا را بخوانند (مفهوم گفته یکدیگر را درک کنند).

در مقابل، آمریکا کشوری با تنها چند صد سال تاریخ مشترک است که جمعیت آن را گروه‌های فراوان مهاجران از کشورهای مختلف از سراسر دنیا با زبان‌های مختلف، تاریخ‌های متفاوت و پیش‌زمینه‌های متنوع تشکیل داده‌اند. از آنجایی که این افراد زمینه مشترک اندکی داشتند، به سرعت آموختند که اگر قصد انتقال پیمایی را دارند تا آنجا که می‌توانند باید واضح و رک صحبت کنند تا سوء تفاهمات و ابهامات به حداقل برسد.

در هر شاخه از زبان ممکن است الگوهایی را ببینید (شکل ۲-۱ را ببینید). اول از همه اینکه کشورها با نوع زبانشان طبقه‌بندی می‌شوند. در سمت چپ، شاخه آنگلوساکسون را می‌بینیم که شاخه زبان لاتین نو پس از آن آمده و در نهایت در منتهی علیه سمت راست، شاخه کشورهای قرار دارد که به زبان‌های آسیایی حرف می‌زنند. سپس برای هر شاخه می‌بینیم که طول تاریخ و میزان همگنی جامعه چگونه برقراری ارتباط را تحت تاثیر قرار می‌دهند. به عنوان مثال، در شاخه انگلوساکسون، آمریکا بالاترین تنوع زبانی و فرهنگی و کوتاه‌ترین تاریخ مشترک را دارد. همین نکته مشخص می‌کند که چرا در بین فرهنگ‌های آنگلوساکسون، آمریکا محتوامحورترین فرهنگ را دارد. همین الگو در مورد آسیا که در آن کشورهای محتوامحورتری مانند سنگاپور و هند که بیشترین میزان تنوع فرهنگی و زبانی را دارند، نیز صدق می‌کند.



شکل ۲-۱

ادوارد هال، انسان‌شناس آمریکایی، اولین کسی بود که مفهوم برقراری ارتباط زمینه‌محور و محتوامحور را توسعه داد. در دهه ۱۹۳۰ درحالی که روی منطقه بومیان آمریکایی کار می‌کرد، از رابطه ازدواج برای توصیف تفاوت‌های بین ارتباطات محتوامحور

و زمینه محور استفاده می‌نمود. تصور کنید وقتی دو نفر ۵۰ یا ۶۰ سال با هم زندگی می‌کنند چه رخ می‌دهد. با به اشتراک گذاشتن یک زمینه به مدت طولانی تنها با نگاه کردن به حالت چهره یکدیگر چیزهای زیادی دستگیرشان می‌شود. اما افرادی که به تازگی ازدواج می‌کنند باید پیام خود را واضح بیان کنند و آن را مرتب تکرار نمایند تا مطمئن شوند انتقال پیام به درستی صورت گرفته است. همین مقایسه برای کشورهای با تاریخ بیش‌تر یا کم‌تر کاملاً تعمیم است.

عوامل سازنده‌ی ارتباط خوب

همه ما روزانه برخی مواقع، به صورت کاملاً مستقیم ارتباط برقرار می‌کنیم و برخی مواقع انتقال پیام را به صورت ضمنی و غیرمستقیم انجام می‌دهیم. اما وقتی به یک نفر می‌گوییم «ارتباط‌گیرنده خوب» دقیقاً منظورمان چیست؟ نحوه پاسخ ما به این پرسش جایگاه ما در مقیاس را نشان می‌دهد.

یکی از مدیران هلندی در یکی از کلاس‌هایم جایگاه کشورش را که یک کشور با سابقه فرهنگی کم است در مقیاس نشان داد و با اعتراض گفت: «ما هم در هلند در لفافه سخن می‌گوییم.» اما زمانی که از او پرسیدند آیا اهل کسب‌وکاری که مرتباً به صورت غیر مستقیم ارتباط برقرار می‌کند یک ارتباط‌گیرنده خوب شناخته می‌شود یا بد، سریع پاسخ داد: «بد. این تفاوت بین ما و فرانسوی هاست. در هلند اگر رک و پوست کنده حرف نزنید به شما اعتماد نخواهد شد.»

اگر فرهنگی محتوامحور دارید احتمالاً فردی با ارتباط زمینه‌محور را فردی مخفی کار، غیرشفاف یا ناتوان در برقراری ارتباط موثر بدانید. لو ادمنسون^۱ آمریکایی، معاون فروش کرافت^۲ است و برای مذاکره به سراسر دنیا سفر می‌کند تا با تامین‌کنندگان در آسیا و اروپای شرقی قرارداد ببندد. او به وضوح می‌گوید: «من همواره اعتقاد داشتم مردم چیزی

1. Lou Edmondson

2. Kraft

را می‌گویند که منظورشان است و منظورشان همان است که می‌گویند؛ در غیر این صورت، خب، دروغ می‌گویند».

از سوی دیگر، اگر فرهنگی زمینه‌محور دارید ممکن است به نظر تان شخصی که ارتباط محتوا محور دارد، بدیهیات را به شکل نامناسبی توضیح می‌دهد («لازم نیست این مورد را بگوی! ما خیلی خوب متوجه شدیم!») یا حتی مهربان و حامی است («با ما مثل بچه‌ها حرف می‌زنی!»). گرچه سال‌های زیادی خارج از آمریکا زندگی و کار کرده‌ام اما همچنان به صورت غریزی شیوه برقراری ارتباطم محتوا محور است. خجالت می‌کشم اعتراف کنم که بارها همکاران اروپایی‌ام مرا به هر دوی این‌ها متهم کرده‌اند.

چند سال پیش یکی از موسسات مالی در نیویورک که اخیرا با آن کار کرده بودم، از من درخواست کرد تا سازمانشان را از نظر فرهنگی بازبینی و بررسی کنم. از آنجاکه فرهنگ سازمانی در تخصص من نیست و زمان کافی نیز برای انجام این پروژه نداشتم، از همکار ایتالیایی‌ام که او را پائولو صدا خواهم زد خواستم به من کمک کند.

در دفتر پائولو جلسه‌ای گذاشتیم و او با روی خوش از من استقبال کرد. او ۲۵ سال مدیر ارشد من بود و به عنوان نویسنده و محقق استثنایی، شهرت خوبی داشت. نسخه‌ای از جدیدترین کتابش را به من داد و با اشتیاق به توضیحات من در خصوص این فرصت همکاری گوش کرد. ابتدا برایش توضیح دادم که با وجود شغل، خانواده و تعهدات نویسندگی‌ام زمان زیادی برای انجام این پروژه برایم باقی نمی‌ماند. پائولو به نشانه تایید سرش را تکان داد و سپس با هم به بررسی عمیق‌تر پروژه، شرکت هدف و مسائل خاصی که باید به آن رسیدگی می‌شد پرداختیم. همچنان نگران زمان کمی بودم که می‌توانستم برای این کار صرف کنم و به پائولو تاکید کردم که ۸۰ درصد آن بر عهده اوست (و البته ۸۰ درصد کمیسیون را هم او دریافت خواهد کرد). پس از چند دقیقه که در مورد نیازهای مشتری و رویکردهای ممکن بیشتر صحبت کردیم، من باز هم نگرانی‌ام در مورد زمان را گوشزد کردم.

پائولو با دلخوری خندید: «ارین من که بچه نیستم یا دیروز که به دنیا نیومدم. کاملاً متوجه منظورت هستم.» حس کردم صورتم از خجالت سرخ شد. پائولو در درک حرف‌های غیرمستقیم حرفه‌ای بود و قطعاً همان بار اول منظور نه‌چندان غیرمستقیم مرا متوجه شده بود. از وی عذرخواهی کردم. اما از رفتارش متعجب شدم. به این دلیل که او در دانشکده INSEAD با هزاران آمریکایی که همواره در حال شفاف‌سازی و تکرار بی‌وقفه حرف‌هایشان هستند، صحبت می‌کرد.

نتیجه اخلاقی این داستان واضح است: ممکن است در فرهنگ زادگاه خود در برقراری ارتباط متبحر باشید، اما آنچه در وطن شما رایج است، ممکن است پاسخگوی افراد سایر فرهنگ‌ها نباشد.

تمام این موارد نسبی هستند

همان‌طور که اشاره کردیم، هنگام توجه به تاثیر تفاوت‌های فرهنگی در زمان برقراری ارتباط با دیگران، «جایگاه دقیق» فرهنگ افراد در یک مقیاس مشخص، نسبت به «جایگاه نسبی» آن‌ها در مقایسه با شما اهمیت کمتری دارد. مثال‌هایی که در ادامه ذکر می‌شوند چگونگی کاربرد این اصل در مقیاس برقراری ارتباط را نشان می‌دهند.

فرهنگ‌های آمریکایی و انگلیسی هر دو به عنوان یک فرهنگ محتوامحور در انتهای مقیاس برقراری ارتباط قرار دارند. اما انگلیسی‌ها به نسبت آمریکایی‌ها با صراحت کمتری صحبت می‌کنند که نشانگر گرایش انگلیسی‌ها به شوخ‌طبعی زمینه‌محور است. بسیاری از انگلیسی‌ها علاقه دارند لطیفه‌های انتقادی یا طعنه‌آمیز را با چهره‌ای کاملاً بی‌روح و سرد تعریف کنند. متأسفانه این سبک از شوخ‌طبعی در بین آمریکایی‌ها وجود ندارد. آن‌ها ممکن است گمان کنند یک شخص انگلیسی در حال تعریف یک جوک است؛ اما جرئت نمی‌کنند بخندند، تنها به این دلیل که خود شخص نمی‌خندد.

در نتیجه از نظر انگلیسی‌ها، آمریکایی‌ها شوخی را نمی‌فهمند. باین‌حال یک توضیح دقیق‌تر این است که فرهنگ آمریکایی‌ها بیشتر از انگلیسی‌ها محتوامحور است. به همین دلیل زمانی که یک آمریکایی لطیفه‌ای تعریف می‌کند، مخصوصاً در یک محیط حرفه‌ای،

سعی می‌کند از لغات کاملا واضح و زبان بدن مناسب نشان دهد که این یک جوک است و در مقایسه با زمانی که یک انگلیسی در حال صحبت است، این نکته هیچ اهمیتی ندارد. در فرهنگ زمینه‌محورتر انگلیسی‌ها اگر مجبور باشید بعد از گفته خود بگویید که این یک جوک بوده است، پس ارزش انرژی‌ای که صرف کردید را نداشته است.

آلستر مورای^۱ مدیر انگلیسی و ساکن دبی است. او مثال زیر را بیان می‌کند:

روزی در مسابقه دوچرخه‌سواری از میان صحرای دبی شرکت کردم که مسافت زیادی داشت. از روی محبت، مسیر حرکت را مقابل دوچرخه‌سوار هم گروهم قرار دادم تا باد مخالف را برایش بشکنم و به او کمک کنم تا انرژی کم‌تری مصرف کند. دوچرخه‌سوار ناشناسی همین کار را برای من انجام داده بود. اندکی بعد هم گروهم تا کنار من رکاب زد و با لهجه آمریکایی غلیظی گفت: «از کمکت بسیار ممنونم!»

پاسخ دادم: «اوه، البته! اما اگر می‌دانستم آمریکایی هستی این کار را نمی‌کردم.»

هر فرد انگلیسی به وضوح می‌فهمید که این شوخی و حتی نوعی باز کردن راه برای دوستی است. اما آن‌طور که من آن را با صدا و چهره‌ای جدی بیان کردم، دوچرخه‌سوار آمریکایی منظورم را متوجه نشد، در سکوت کنارم رکاب زد و آهسته راهش را به سمت دیگر کج کرد.

پس از آن بود که متوجه شدم چرا آمریکایی‌ها پس از هر شوخی‌شان می‌گویند: «شوخی کردم». سعی کردم اوضاع را درست کنم و به او گفتم: «هی رفیق، داشتم شوخی می‌کردم!»

او پاسخ داد: «اوه! بسیار خب! هاها! شوخی خوبی بود. اهل کجا هستی؟»

آه خدای من! با خودم فکر کردم... امان از ادبیات این آمریکایی‌ها!

انگلیسی‌ها به خصوص در جایی که پای شوخی در میان باشد نسبت به آمریکایی‌ها بسیار زمینه‌محورتر هستند. اما در مقایسه با اروپای لاتین مانند اسپانیا و ایتالیا و نیز فرانسه محتوا‌محورتر هستند.

زمانی با استوارت شاتل‌ورث^۱، مدیر عامل، مالک و موسس شرکت سرمایه‌گذاری کوچک انگلیسی کار می‌کردم. شرکت او طی سی سال از یک فروشگاه با یک فروشنده به شرکتی با صد کارمند تبدیل شده بود و از دو سال پیش فعالیت‌های بین‌المللی خود را آغاز کرده بود. شاتل‌ورث مسائل فرهنگی که این گسترش برایش ایجاد کرده بود را برایم شرح داد:

هر روز که همکاران جدیدم را در اسپانیا، فرانسه و ایتالیا در حال کار می‌بینم، از خودم می‌پرسم آیا حسی که من از این محیط‌ها دارم، مشابه حس آن‌هاست؟ برای مثال روند ساده برگزاری یک جلسه را در نظر بگیر. در انگلستان به طور معمول در انتهای جلسات آنچه در طی جلسه گفته شده باید به صورت مختصر بیان شود که معمولاً به صورت گزارش مکتوب و شامل اقدامات ویژه است و به دیگر شرکت‌کنندگان در جلسه ارسال می‌گردد. شفاف‌سازی، شفاف‌سازی، شفاف‌سازی! در انگلستان هر کسب‌وکار خوبی این فرایند ساده را دارد.

یک‌بار، در پاریس با گروهی از کارمندان فرانسوی‌ام و یکی از مشتریان پاریسی‌مان جلسه داشتم. وقتی جلسه پایان یافت، منتظر بخش‌نهایی جلسه و شنیدن «این‌ها مواردی هستند که در مورد آن‌ها تصمیم گرفتیم» بودم. در عوض یکی از افراد اعلام کرد: «Et voilà!» (این جلسه هم تمام شد)، انگار که

۱. Stuart Shuttleworth

همه چیز مشخص شده بود. تمام حاضرین ایستادند و در حالی که با هم دست می‌دادند، تشکر می‌کردند و امیدوار به همکاری‌های بعدی بودند.

نتوانستم جلوی تعجبم را بگیرم: «چه چیزی تمام شد؟» به نظر می‌رسید همکاران فرانسوی‌ام دقیقاً می‌دانستند که چه تصمیمی گرفته شده و هرکس چه کاری باید انجام دهد، بدون اینکه نیازی به شفاف‌سازی‌های رایج در انگلستان باشد.

شاتل‌ورث از سبک ایمیل‌هایی که دریافت می‌کرد نیز سردرگم شده بود:

در انگلستان و آمریکا اگر برای شخصی ایمیلی بفرستید و او در همان لحظه پاسخی نداشته باشد، طبق عرف، گیرنده باید طی ۲۴ ساعت پیغامی با مضمون «نامه شما را دریافت کردم و چهارشنبه پاسخ آن را می‌دهم» را برای فرستنده ارسال کند. به عبارت دیگر، حتی اگر چیزی برای گفتن نداشته باشید باید به زبان ساده و واضح و به صورت محتوامحور و شفاف اعلام کنید که چه زمان پاسخگو خواهید بود. نبود صراحت در ارتباطات، نشانه خوبی نیست.

حالا، به تاملین‌کننده اسپانیایی‌مان که می‌دانم در کارش بسیار باتجربه و وقت‌شناس و سطح زبان انگلیسی او نیز خوب است، ایمیلی ارسال می‌کنم. احتمالاً تا سه یا چهار روز آینده هیچ پاسخی از او یا همکارانش دریافت نمی‌کنم. من اینجا از شدت نگرانی ناخن‌هایم را می‌جوم که چه مشکلی می‌تواند مانع پاسخگویی به درخواست من که اولویت زیادی هم دارد، باشد. یا تمام کارمندان با هم مریض شده‌اند یا کل ساختمان آتش گرفته که هیچ کس نمی‌تواند ایمیل‌ها را پاسخ دهد.

و سه روز بعد، از طرف آن‌ها ایمیلی دریافت می‌کنم که می‌گوید همه موارد دقیقاً مطابق خواسته من انجام شده و همه چیز تحت کنترل است. چرا همان لحظه که ایمیل را دریافت کردند، این‌ها را نگفتند؟!

فرانسوی‌ها، اسپانیایی‌ها و ایتالیایی‌ها نسبت به فرهنگ‌های آنگلو ساکسون به وضوح زمینه‌محورتر هستند. اما فرهنگ‌های آسیایی در مقایسه با هر فرهنگ اروپایی دیگری بسیار زمینه‌محورترند. همان‌طور که مرکز تجارت جهان به سمت چین تغییر می‌کند، درک الگوهای ارتباطی رایج در فرهنگ چینی به طور فزاینده‌ای ضروری می‌شود.

الیزابت شن^۱ مشاور است و زمانش را بین شانگهای و چین تقسیم کرده تا به اروپایی‌ها کمک کند به شکل موثرتری با چینی‌ها کار کنند. کار او می‌تواند بسیار چالش‌برانگیز باشد؛ همان‌طور که خودش می‌گوید: «چین یک کشور بزرگ با تفاوت‌های منطقه‌ای فراوان است. باتوجه به شکاف زیاد بین نسل‌های چینی و تفاوت بین بخش عمومی و خصوصی، طبقه‌بندی فرهنگ تجاری چین دشوار به نظر می‌رسد.» با این حال، با اطمینان می‌توان گفت فرهنگ چین در مقایسه با فرهنگ‌های غربی بسیار زمینه‌محورتر است. شن توضیح می‌دهد:

زمانی که چینی‌ها به صورت غیرمستقیم در مورد ایده یا نظری حرف می‌زنند، کم‌بیش می‌آید که پیام واقعی همانی باشد که می‌گویند. آن‌ها انتظار دارند طرف گفت‌وگوی آن‌ها کاملاً با بحث درگیر باشد و همان‌طور که در بحث شرکت می‌کند، در درک معنای پیام‌ها نیز نقش فعال داشته باشد. در فرهنگ چینی، pang qiao ce ji (غیرمستقیم و در لفافه حرف زدن) سبکی است که درک ضمنی را تقویت می‌کند. در چین به کودکان می‌آموزند که تنها به معنای آشکار کلمات دقت نکنند و بر چگونه گفته شدن حرف‌ها و اینکه چه چیزی گفته نمی‌شود نیز تمرکز داشته باشند.

من به شن کمک کردم تا با ده‌ها مدیر اروپایی از بخش‌های مختلف صنعت مصاحبه کند. بخش‌های مهمی از کار این مدیران اروپایی در نواحی مختلف چین بود. نظرات آن‌ها در خصوص موفقیت در محیط چین متفاوت بود. در یکی از این مصاحبه‌ها پابلو دیاز که مدیر اسپانیایی بود و ۱۵ سال برای یک شرکت چینی تولید پارچه در چین کار کرده بود،

۱. Elisabeth Shen

توضیح داد: «در چین پیامی که گفته می‌شود لزوماً پیغام واقعی نیست. همکاران چینی من تنها به نکاتی اشاره می‌کردند و من نمی‌توانستم منظور آن‌ها را متوجه شوم. بعدها که به این اتفاقات فکر می‌کردم، متوجه شدم چیز مهمی را از متوجه نشده‌ام.» دیاز در ادامه گفت‌وگویی را که با یکی از کارمندان چینی داشت برایمان تعریف کرد:

آقای دیاز: به نظر می‌رسد چندتایی از ماها روز یکشنبه باید برای میزبانی یکی از مشتریان اینجا حاضر بشیم.

آقای چن: بله می‌دونم.

آقای دیاز: تو هم می‌تونی روز یکشنبه بیای؟

آقای چن: بله فکر می‌کنم بتونم.

آقای دیاز: کمک خیلی بزرگی می‌کنی.

آقای چن: یکشنبه روز مهمیه.

آقای دیاز: از چه نظر؟

آقای چن: تولد دخترمه.

آقای دیاز: چه خوب. آرزو می‌کنم روز خوبی داشته باشی.

آقای چن: متشکرم. ممنونم که درک کردی.^۱

دیاز به اینجا که رسید، خندید: «کاملاً مطمئن بودم که او گفت می‌تواند بیاید و آقای چن کاملاً مطمئن بود این پیام را رسانده که به دلیل برگزاری جشن تولد دخترش با خانواده‌اش است و نمی‌تواند بیاید.»

۱. این گفت‌وگو را چندین نفر در قالب‌های مختلف برای من تعریف کرده‌اند. اولین نفر دنیز آستین گیلون یک مشاور آمریکایی ساکن پاریس بود که چندین سال پیش یک چنین مکالمه‌ای را در یک سخنرانی برایم بازگو کرد.

دiaz از این تجربه آموخته است که چگونه از این سردرگمی‌های ارتباطی اجتناب کند:

اگر ۱۰۰ درصد مطمئن نیستم که چه شنیده‌ام، شانه بالا انداختن و گمان اینکه آنچه شنیده‌ام درست است، راهکار خوبی نیست. اگر شک دارم باید توضیحات بیشتری بخواهم. گرچه ممکن است هم برای من و هم همکارانم اندکی آزاردهنده باشد، اما گاهی باید سه یا چهار مرتبه دیگر پرسم و این آزاردهنده‌تر از یک خط تولید در انتظار آقای چن نیست که در جای دیگر با خوشحالی در حال خواندن آواز تولدت مبارک است.

راهکارهایی برای کار با افرادی با فرهنگ‌های زمینه‌محورتر

همان‌طور که می‌بینید، برقراری ارتباط بین فرهنگ‌ها می‌تواند سختی‌های نامرئی زیادی داشته باشد. چه خودتان را یک ارتباط‌گیرنده زمینه‌محور بدانید و چه محتوامحور، روزی می‌رسد که همکار، مشتری یا شریک شما دقیقاً در سمت دیگر مقیاس قرار می‌گیرد. بنابراین چابکی در برقراری ارتباط و توانایی حرکت سریع در جهات مختلف، مهارتی ارزشمند در محیط کسب‌وکار خواهد بود.

برای به‌کارگیری راهکارهای بهبود کارایی خود، اصل مهمی که باید به خاطر داشته باشید این است که برقراری ارتباط فقط صحبت کردن نیست، بلکه گوش دادن هم بخشی از آن است. پابلو دیاز این اصل مهم را از طریق تجربه آموخته بود. به گفته او: «موضوع فقط در لفافه حرف زدن کارمندان چینی من نبود. آن‌ها به دنبال معنای پنهان هر حرفی می‌گردند. این شیوه گوش کردن برای غربی‌ها که ارزش اسمی هر چیزی را در نظر می‌گیرند، عادی نیست.»

پس زمانی که با افراد زمینه‌محورتر کار می‌کنید، برای مهارت‌شنوایی بیشتر تمرین کنید. دیاز توضیح می‌دهد که: «بهترین نصیحت‌م به شما این است که بیاموزید به معنای شنیده‌ها توجه کنید نه به کلماتی که می‌شنوید. برای این کار باید بیشتر فکر کنید، برای شفاف‌سازی بیشتر سؤال بپرسید و تلاش کنید به زبان بدن افراد بیشتر اهمیت دهید.» با

تحقیق در مورد «اشارات غیرمستقیم» کم کم توانایی «خواندن هوا» را به دست خواهید آورد.

گفتگوی بین آقای دیاز و آقای چن را در نظر بگیرید. در این گفتگو آقای چن می گوید «بله»، اما هم‌زمان نشان می‌دهد که پاسخ واقعی او «نه» بوده است. نه گفتن به صورت غیرمستقیم در فرهنگ‌های آسیایی شامل چین، ژاپن و کره رایج است؛ به ویژه زمانی که با رئیس یا مشتری خود صحبت می‌کنند. اگر تامین‌کنندگان یا اعضای تیمتان اهل یکی از این کشورها باشند، در خواهید یافت که «نه» به شکل‌های مختلفی استفاده می‌شود. پرسشی مانند «می‌توانی پروژه را تا هفته آینده تکمیل کنی؟» ممکن است با یک دم عمیق تایید گردد یا پاسخی غیرمستقیم به آن داده شود: «کار دشواری است، اما تمام سعیم را می‌کنم» یا «به این دلایل... کار سختی است، اما سعی می‌کنم آن را لحاظ کنم.»

با تمرین، مهارت درک «نه»های غیرمستقیم را به دست خواهید آورد. برای اطمینان سؤالاتی بپرسید که تفصیلی هستند و جواب آن‌ها بله یا خیر نیست. به عنوان مثال، سؤالی که آقای دیاز می‌توانست بپرسد این بود: «برایت چقدر سخت است که چند ساعتی مهمانی را ترک کنی و سر کار حاضر شوی؟» با کمی سماجت می‌توان اطلاعات بیشتری به دست آورد.

به پیشنهاد دیاز: «بهتر است سریعاً نتیجه‌گیری نکنید. بیشتر بشنوید، کمتر حرف بزنید و در نهایت اگر شک داشتید برای روشن شدن موضوع سؤال بپرسید. برای درک صحیح پیام‌ها بهتر است با یک فرد بومی کار کنید. اما اگر حس می‌کنید گیج شده‌اید، سعی کنید تا آنجا که می‌توانید تمام اطلاعاتی را که به درک پیام صحیح منجر می‌شود، بدانید.» از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیران محتوامحور این است که اغلب تصور می‌کنند طرف مقابل عمداً اطلاعات کافی نمی‌دهد یا توانایی برقراری ارتباط مستقیم را ندارد. اکثر اوقات فرد زمینه‌محور بدون آنکه قصد گیج یا گمراه کردن شما را داشته باشد، به گونه‌ای که برایش مرسوم است ارتباط برقرار می‌کند. ساده‌ترین راه برای ابهام‌زدایی پرسیدن است.

پس از مدتی می‌بینید که همکار شما هم شیوه رفتار با شما را آموخته و دیگر نیاز نیست برای رفع ابهام سؤالات بیشتری بپرسید.

زمانی که قصد دارید پیامی را به همکاران زمینه‌محورتر خود منتقل کنید، می‌بینید که نیاز نیست حرفتان را بارها تکرار کنید؛ زیرا شنوندگان شما نیز آموخته‌اند معنای پنهان حرفتان را بفهمند. قبل از تکرار حرفتان، مکث کنید. منتظر شوید ببینید همان یک بار کافی بوده است یا خیر؟ در صورت فهم نادرست پیام، همیشه برای تکرار دوباره حرف وقت خواهد بود.

هر زمان دیدید در معرض سوءتفاهمات بسیاری قرار دارید، بهترین راهکار این است که بخندید و با خود بگویید که این عدم درک تو طبیعی است (نوعی خودسرزنی) و نیز در مورد فرهنگ طرف مقابل از کلمات مثبت استفاده کنید. به عنوان مثال، زمانی که در دهلی نو به دنبال رستوران Swagat می‌گشتم، می‌توانستم به دربان توضیح دهم که اهل کشوری هستم که در آن شهرها کوچک و کم جمعیت‌اند و تابلوهای راهنمای زیادی دارند: «هندی‌ها مسیریابی خوبی دارند؛ اما من اینجوری نیستم. لطف می‌کنید یک کروکی با همه نشانه‌ها یا خیابان‌هایی که در مسیرم تا رستوران قرار دارند، برایم بکشید؟» یا می‌توانستم بگویم: «من واقعا در پیدا کردن مسیرها مشکل دارم و این شهر هم کاملا برایم جدید است. امکان دارد یک کروکی خیلی ساده و واضح برایم بکشید و مشخص کنید که دقیقا در مسیرم تا رستوران چه چیزهایی می‌بینم؟ اگر دقیقاً زمان رسیدن به هر بخش از مسیر را هم به من بگویید، کمک بزرگی می‌کنید. حس مسیریابی من واقعا ضعیف است.» اینگونه خودسرزنی، به شما اجازه می‌دهد تا احساس شرم ناشی از ناتوانی در دریافت پیام را بپذیرید و درخواست کمک کنید.

راهکارهایی برای کار با افرادی با فرهنگ‌های محتوا محور تر

دوره‌ای که به شرکت‌های غربی که کارهایشان را به هند برون سپاری می‌کردند مشاوره می‌دادم، این سؤال بسیار رایج بود: «زمانی که همه موارد لازم را به تیم هندی توضیح

می‌دهم، هیچ سؤالی ندارند. اما بعداً می‌بینم که دستورات من را متوجه نشده‌اند. چرا همان لحظه برای رفع ابهام سؤالی نمی‌پرسند؟»

بعدها زمانی که موسسه هندی برنامه‌ریزی و مدیریت^۱، سفری به چهار شهری که با مدیران آن‌ها کار می‌کردم، تدارک دیده بود ارتباطات زمینه‌محور بیشتری را تجربه کردم. زمانی که برای سفر آماده می‌شدم پیوسته از طریق تلفن و ایمیل با مسئولین دانشگاه در ارتباط بودم و سؤالاتی از این قبیل می‌پرسیدم: «چه کسانی دقیقاً در جلسات من شرکت می‌کنند؟ تجارب بین‌المللی آن‌ها در چه زمینه‌ای است؟ علاقه‌مند به شنیدن چه مواردی هستند؟ چه نوع سؤالاتی را باید پیش‌بینی کنم؟» متأسفانه پاسخ‌هایی که دریافت می‌کردم بسیار زمینه‌محور بودند و حس می‌کردم بیشتر از قبل گیج شده‌ام. تا زمان ورودم به کلاس اسامی، پیشینه و زمینه شغلی مرتبط با شرکت‌کنندگان برایم مبهم و گنگ بود.

این تجربه‌ها من را برای سؤالی که یکی از شرکت‌کنندگان، در زمان ناهار از من پرسید، به خوبی آماده کرد: «خانم، چیزی که امروز صبح به ما آموزش دادید، برای شغل من بسیار مهم است. من هیچ‌گاه به خارج از هند سفر نکرده‌ام. اما هر روز از طریق تلفن و ایمیل با آمریکایی‌ها، استرالیایی‌ها و انگلیسی‌ها کار می‌کنم. بهترین راه ایجاد اعتماد با این همکاران و مشتریانم چیست؟»

با توجه به تجربه اخیرم با شرکت‌های غربی که به هند برون‌سپاری می‌کردند و نیز سختی‌های چند هفته گذشته، توانستم به سرعت پاسخ او را بدهم:

تا جایی که می‌توانی شفاف، صریح و دقیق باش. منظورت را به دقت شرح بده. نظراتت را به وضوح بگو و همیشه رو بازی کن. در انتهای تماس‌های تلفنی به صورت خلاصه نکات مهم را دوباره تکرار یا بلافاصله پس از آن، این نکات را ایمیل کن. باین‌حال، اگر ۱۰۰ درصد از خواسته آن‌ها مطمئن نیستی، سعی نکن منظورشان را حدس بزنی. بلکه مستقیم بیان کن که متوجه نشده‌ای و نیاز

به توضیح بیشتر داری. گاهی زیادی مؤدب بودن به جای تاثیر مثبت، حس عدم اطمینان و ابهام را منتقل می‌کند.

با اندکی تلاش و تمرین، هر فردی با فرهنگ زمینه‌محور می‌آموزد چگونه در محیطی محتوامحور کار کند و ارتباط برقرار کند. سعی کنید پیامی را که انتظار دارید طرف مقابلتان بفهمد، صریح‌تر بیان کنید. مکالمه را با مقصود اصلی‌تان آغاز کنید. نکات لازم را واضح شرح دهید و در انتهای بحث تصمیماتی که گرفته شده‌اند و نتیجه مورد انتظار را به صورت خلاصه بازگو کنید. اگر از انتقال کامل نظراتان اطمینان ندارید، به راحتی سؤال پرسید: «آیا توانستم موضوع را به روشنی شرح دهم؟» با یک ایمیل تمام ابهاماتی که ممکن است وجود داشته باشد را رفع و به صورت کتبی نتایج اصلی را ذکر کنید.

من افراد زمینه‌محوری را دیده‌ام که به هنگام تماس تلفنی سبکشان را به خوبی تغییر داده و در حد یک آمریکایی محتوامحور رفتار می‌کنند.

راهکارهایی برای همکاری‌های چندفرهنگی

اگر اعضای تیمتان از فرهنگ‌های متعددی باشند، مثل آمریکایی‌هایی که دائما در حال تکرار حرفشان هستند و همه چیز را مکتوب می‌کنند، ژاپنی‌هایی که ناگفته‌ها را می‌فهمند، فرانسوی‌هایی که درجه دوم حرف می‌زنند، انگلیسی‌هایی که علاقه زیادی به شوخی با چهره‌ای سرد و بی‌روح دارند و چینی‌هایی که در کودکی می‌آموزند که در لفافه سخن بگویند، در کدام یک از موارد زیر بیشترین سوءتفاهمات بروز خواهد کرد:

(الف) ارتباط یک شخص محتوامحور با شخصی از یک فرهنگ محتوامحور دیگر (برای مثال دو نفر هلندی و کانادایی)

(ب) ارتباط یک شخص زمینه‌محور با شخصی از یک فرهنگ محتوامحور (مانند دو نفر اسپانیایی و هلندی)

(ج) ارتباط یک شخص زمینه‌محور با شخصی از یک فرهنگ زمینه‌محور دیگر (به عنوان مثال دو نفر چینی و برزیلی)

بسیاری از افراد احتمالاً گزینه دوم را انتخاب می‌کنند: مکالمه بین دو نفر زمینه‌محور و محتوا‌محور. اما پاسخ صحیح گزینه سوم است. در یک تیم چندفرهنگی بیشترین سوء تفاهات بین افرادی مانند برزیلی‌ها و چینی‌ها رخ می‌دهد که هر دو از فرهنگی زمینه‌محور و با ریشه‌های فرهنگی متفاوت هستند.

ارتباط زمینه‌محور تنها زمانی که افراد از یک فرهنگ و با نشانه‌های فرهنگی یکسان باشند، کارایی دارد. هنگامی که دو ژاپنی با هم در ارتباط هستند مفاهیم مشترک زمینه‌ای، درک دو جانبه را فراهم می‌کند. در زمان صرفه‌جویی می‌شود (نیازی به تکرار چندباره نظرات نیست)، روابط پایدار می‌مانند (وقتی که می‌توانم با اشاره، به تو «نه» بگویم و تو هم منظورم را بفهمی، نیازی به صراحت در «نه» گفتن نیست) و هماهنگی گروه حفظ می‌شود. اما زمانی که اعضای تیم از فرهنگ‌های مختلفی هستند، ارتباط زمینه‌محور شکست می‌خورد! گوینده پیامی را غیرمستقیم بیان می‌کند و شنونده به شدت بر درک معنای آن تمرکز می‌کند. اما به دلیل تفاوت‌های زیاد بافت‌های فرهنگی، آنچه دریافت می‌شود با آنچه مدنظر گوینده بوده، تفاوت خواهد داشت و احتمال سوء تفاهم بیشتر خواهد شد.

اگر رهبر یک تیم چندفرهنگی هستید، خوشبختانه نیازی به شمارش تعداد افراد در سمت چپ و راست مقیاس و ضرب و تقسیم ندارید تا بدانید که چه باید بکنید. تنها یک راهکار ساده وجود دارد که باید به خاطر داشته باشید: تیم‌های چندفرهنگی نیازمند روندهای محتوا‌محور هستند.

پدرو گالوز^۱ مکزیکی در جانسون اند جانسون^۲ مدیر است. وی در دوره یک هفته‌ای من با موضوع مدیریت جهانی تیم‌های مجازی شرکت کرده بود. اعضای تیم تحت مدیریت او از مکزیکی و عربستان سعودی بودند؛ دو فرهنگ زمینه‌محور کاملاً متفاوت. گالوز تعریف می‌کرد که:

۱. Pedro Galvez

۲. Johnson and Johnson

روش انتقال پیام سعودی‌ها با روش مکزیکی‌ها تفاوت داشت و سوء تفاهات یک به یک بروز می‌کردند. پس از درگیری یکی از اعضای مکزیکی با همکار سعودی‌اش، با هر دوی آن‌ها در مورد آنچه رخ داده بود، صحبت کردم. فرد مکزیکی به من گفت: «من برایش توضیح دادم، اگر واقعا می‌خواست که بفهمد، می‌فهمید.» دریافتیم که با این‌گونه سوء برداشت‌ها با مشکلی جدی روبه‌رو خواهیم شد.

پس از آن اتفاق، تیم را دور هم جمع کردم و قوانین پایه‌ای وضع کردیم. برایشان در مورد بروز سوء تفاهات احتمالی به دلیل تفاوت‌های زبانی، بافت‌های فرهنگی متفاوتمان و این حقیقت که هر دو فرهنگ تمایل به ارتباطات غیرمستقیم دارند صحبت کردم. از تیم خواستم برای کاهش سوء تفاهم‌ها به دنبال راه‌حل باشند. پس از بحث در گروه‌های کوچک‌تر، روندی را ارائه کردند تا بتوانیم در کنار هم کار کنیم.

لیست قوانین پایه‌ای که تیم گالوز تهیه کرد، ساده اما موثر بود. سه مدل تاییدیه در انتهای هر جلسه در نظر گرفته شد:

- یک نفر نکات کلیدی را به صورت شفاهی تکرار می‌کند. این مسئولیت در هر جلسه بین اعضای تیم می‌چرخد.
- هر شخص وظایف آتی خود را به صورت شفاهی بیان می‌کند.
- یک نفر نکات بازگو شده را مکتوب می‌کند که این مسئولیت هم در هر جلسه به صورت چرخشی تغییر می‌کند.

شبهه به همین سیستم ابهام‌زدایی و خلاصه‌سازی، برای تماس‌های تلفنی یا مکالمات حضوری هم در نظر گرفته شد. هدف این قوانین درک و اصلاح هرگونه سوء تفاهم یا سردرگمی بود.

اگر اعضای تیمتان از چندین فرهنگ زمینه‌محور هستند، مانند اقدام پدرو، موضوع را با آن‌ها مطرح نموده و بخواهید که راه‌حل ارائه دهند. تا زمان ظهور مشکلات صبر نکنید. بهترین زمان توسعه فرایندها، زمان شکل‌گیری تیم و قبل از بروز سوءتفاهمات است.

نکته دیگر اینکه، تیم گالوز این عبارات را به لیست قوانین افزودند: «این فرهنگ تیم ماست که کاملاً با آن موافق و راحت هستیم.» گالوز می‌دانست که ترغیب اعضا نسبت به این توافق‌نامه‌ی مکتوب، مهم و چالش‌برانگیز است. به این دلیل که مکتوب کردن موارد در بعضی فرهنگ‌های زمینه‌محور به معنی نبود اعتماد است، قبل از نوشتن قوانین، از بینش اعضا در این خصوص اطمینان کامل به دست آورید.

چه زمان باید موارد را مکتوب کرد؟

هرچه یک فرهنگ محتوامحورتر باشد، مردمان آن تمایل بیشتری به نوشتن هر چیزی نشان می‌دهند: «جلسه خوبی بود، برگه خلاصه جلسه را برایت ارسال خواهم کرد.» «از تماس ممنونم، مراحل بعدی را برایت ایمیل می‌کنم.» «شما استخدام شدید و این برگه‌ها شامل شرح وظایف و نیز انتصاب رسمی تان است.» این موارد به خوبی بیانگر این موضوع هستند که چرا آمریکایی‌ها در مقایسه با اروپایی‌ها و آسیایی‌ها تمایل دارند تا موارد زیر را بیشتر داشته باشند:

- چارت‌های سازمانی بیشتر (نمودارهای مکتوب نشانگر رئیس و مرئوس)
- عناوین شغلی بیشتر (بیانگر اینکه هرکس دقیقاً در چه سطحی قرار دارد)
- موضوعات مکتوب بیشتر (بیانگر اینکه هرکس مسئول به پایان رساندن چه چیزی است)
- و ارزیابی عملکرد (گزارش مکتوب نحوه عملکرد هر شخص)

در مقابل، بسیاری از فرهنگ‌های زمینه‌محور به ویژه در آسیا و آفریقا، چنان رسم شفاهی محکمی دارند که در آن مدارک کتبی ضرورتی ندارند. گرایش به مکتوب کردن هر چیز، که در فرهنگ محتوامحور نشانه حرفه‌ای بودن و شفافیت است، ممکن است به

همکارانتان با فرهنگ زمینه‌محور این حس را القا کند که شما به تعهدات شفاهی آن‌ها اعتماد ندارید.

بتاری سیامسودین^۱ که یک مدیر اندونزیایی است و در شرکت چند ملیتی تامین‌کننده قطعات خودروی Valeo کار می‌کند، می‌گوید: «این اتفاق برای من افتاده است. مدیر من آلمانی و اعضای تیم همگی اندونزیایی هستند. در فرهنگ من اگر روابط قوی با هم داشته باشیم و برای موضوعی شفاهی به توافق برسیم، کفایت خواهد کرد. یعنی اگر پس از تصمیم‌گیری بر سر موضوعی، طی تماس تلفنی یا ارسال ایمیل همه چیز را تکرار کنید، از نظر من نشانه بی‌اعتمادی شما نسبت به خودم است.»

بتاری امیدوار بود بتواند خود را با شیوه رئیسش تطبیق دهد. او تعریف می‌کرد که:

رئیس من پرسید که چگونه می‌تواند ارتباطات را در دفترمان شفاف‌تر کند. او از این شکایت داشت که اغلب نمی‌داند چه تصمیمی گرفته شده و به همین دلیل باید موارد ابهام‌زا را هر چه بیشتر رفع نماید. بنابراین از من خواست خلاصه گزارش جلسه هفتگی تیم بانکوک را برای او و تمام شرکت‌کنندگان در جلسه ارسال کنم تا سطح شفافیت را افزایش دهد.

هیچ‌گاه عکس‌العمل اعضای اندونزیایی را زمان دریافت گزارش، فراموش نخواهم کرد. یک دوست و همکار خوبم دو دقیقه بعد از دریافت خلاصه گزارش با من تماس گرفت و گفت: «بتاری، تو به من اعتماد نداری؟ من که در جلسه گفتم کار را انجام خواهم داد. تو می‌دانی به حرفی که می‌زنم، عمل می‌کنم.» به گمان او من «سیاستمدار» شده بودم؛ چیزی که ما اغلب به اروپایی‌ها می‌گوییم. من در واقع بین فرهنگ رئیس و فرهنگ کارکنانم گیر افتاده بودم.

در جلسه بعدی تیم، بتاری به دقت برای اعضا توضیح داد که چرا همه چیز را مکتوب کرده است و از آن‌ها خواست که در این مورد با او همراهی کنند و به گفته او: «وقتی

1. Bethari Syamsudin

اعضای تیم متوجه شدند که این گزارش به دستور رئیس ارسال شده، آن را پذیرفتند و زمانی که برایشان توضیح دادم این روش کار در آلمان معمول و رایج است، بسیار بهتر آن را پذیرفتند. پس از این هر زمان که لازم باشد کارکنانم به شیوه‌ای غیراندونزیایی کار کنند، حتما در ابتدا تفاوت فرهنگ را برایشان شرح خواهم داد. در غیر این صورت باید منتظر واکنش‌های منفی باشم.»

اگر تیم شما هم شامل اعضای زمینه‌محور و محتوامحور (چندفرهنگی) است، روش بتاری را به کار بگیرید. برای کاهش ابهامات همه چیز را بنویسید و در زمان هم صرفه‌جویی کنید. اما قبل از آن چرایی به‌کارگیری این روش را برای اعضا توضیح دهید.

حال به داستان ماجراجویی‌ام در دهلی نو برمی‌گردیم. بعد از خوردن یک پالک پنیر^۱ خوشمزه، از رستوران Swagat خارج شدم و به هتل برگشتم. دربان مهربان با یک لبخند گرم پذیرای ورودم بود. به او گفتم که از خوردن غذا در آن رستوران بسیار لذت بردم و قصد دارم بعد از ظهر از خرابه‌های تاریخی قُطَب مَنار^۲ دیدن کنم. به نظر می‌رسید دربان پس از اینکه دید رستوران را به سختی پیدا کردم، از این بابت مضطرب شد. گفتم: «امکان دارد جزء به جزء برایم مشخص کنی و بگویی دقیقا باید چه بکنم تا مسیر را پیدا کنم؟ همان‌طور که دیدی من به چنین شهر شلوغی عادت ندارم.» دربان که اکنون از ناتوانی من در رفتن به هرجایی و بدتر از همه خرابه‌های وسط شهر، مطمئن شده بود، گفت: «نگران نباشید خانم. من همه چیز را روبه‌راه خواهم کرد. ما راننده‌ای داریم که شما را مستقیم تا ورودی مناره می‌برد و زمان بازگشت همان‌جا منتظرتان خواهد بود. با این حال یک نقشه هم به شما می‌دهم که آدرس هتل و تمام علائم بین هتل و مناره دقیقا روی

۱. به انگلیسی (palak paneer) یک غذای هندی بر پایه سبزیجات و پنیر هندی - مترجم
۲. به انگلیسی (Qutab Minar) یا (Qutub Minar) مناره‌ای در دهلی با ارتفاع حدود ۷۳ متر که به دستور قطب الدین ایبک ساخته شده و به گفته ابن بطوطه از نخستین عمارت‌های اسلامی در هند است. -

آن مشخص شده است. این هم کارت من است. هر زمان حس کردید گم شده‌اید و نمی‌توانید راننده را پیدا کنید، با من تماس بگیرید تا خودم پیش شما بیایم.» و بدین گونه یک بعد از ظهر عالی در دهلی نو آغاز شد.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر و دریافت نسخه کامل، به سایت نشر نوین

مراجعه کنید:

www.nashrenovin.ir