



# چالش‌های ارتباطی در روابط میان فرهنگی

زهرا پاژکی زاده

npazokizadeh@gmail.com

ماندانا تیشه یار

int.politics@hotmail.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جهان علوم انسانی

## چکیده

در جوامع امروزی، به سبب آزادی اقتصادی و جهانی شدن ارتباطات، شرکت‌های چند ملیتی با کم کردن اتکای خود به پیشینه‌های فرهنگی، در تلاش‌اند تا برای نیل به اهداف تجاری، به هم نزدیک تر شوند. امروزه، ارتباطات به شاهرگ تجارت بین الملل تبدیل شده است و برای درک جایگاه تفاوت‌های فرهنگی در ارتباطات بین فرهنگی، مطالعه این علم به یک ضرورت بدل گشته است. بررسی نقش تفاوت‌های فرهنگی در محیط‌های کاری بین المللی و آگاهی از تاثیر متعاقب آنها در فرایند ارتباطات، هدف اصلی این مقاله است. پس از بحث پیرامون تفاوت‌های فرهنگی مختلفی که ممکن است در سطوح کلان و خرد باعث اختلال در ارتباطات و عدم درک متقابل شود، مقاله تلاش خواهد کرد تا راهکارهایی را برای به حداقل رساندن سوء تفاهمات ایجاد شده به واسطه تفاوت‌های فرهنگی، ارائه کند.

بر مهارت‌های برقراری ارتباط شفاهی و کتبی تأکید زیادی می‌شود (Moody et al., 2002: 23).

اکنون در قرن ۲۱، با رشد چشمگیر تجارت خارجی، نیاز به مهارت در برقراری ارتباطات بین فرهنگی - شامل توانایی صحبت کردن و نوشتن و در کل، برقراری ارتباط به گونه‌ای که تفاوت‌های فرهنگ‌های مختلف در شرایط مختلف در نظر گرفته شوند - بسیار به چشم می‌آید. در این میان، ارتباطات سازمانی تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد که در میان آنها شرایط و محیطی که در آن قرار داریم، بسیار مهم هستند. به گفته ادوارد هال، مردم

ارتباطات، درون هر جامعه، تعاملات پیچیده بسیاری دارد و وقتی بین دو جامعه با فرهنگ‌های مختلف ارتباط ایجاد می‌شود، این تعاملات، پیچیده‌تر می‌شوند. وقتی پیام‌ها در سراسر مرزهای فرهنگی انتقال می‌یابند، در بافتی رمزگذاری و در بافتی دیگر، رمزگشایی می‌شوند. در این نوع ارتباط، امکان درک نادرست و واکنش‌های غیرمنتظره وجود دارد (اسمیت، ۲۳۹: ۱۳۷۹).

می‌توان گفت که فرهنگ، معمولاً به آن دسته از ویژگی‌های رفتاری خاص اشاره می‌کند که از طریق ارتباطات کلامی و غیر کلامی منعکس می‌شوند. این برداشت از فرهنگ، ابعاد گوناگونی چون مذهب، زبان، لباس، آیین‌ها، سنت‌ها، ارزش‌ها، علایق، عادت‌های غذایی و ... را در بر می‌گیرد. تفاوت در ارزش‌ها و استنباط‌های فرهنگی، اغلب منجر به



شناسان معروف، «فرهنگ همان ارتباطات و ارتباطات نیز همان فرهنگ است. ما همیشه در حال برقراری ارتباط با دیگران هستیم؛ در خانه، محل کار، گروه‌ها و اجتماع. البته برقراری ارتباط موفق بسیار مشکل است، فقط کافی است که به ارتباطاتی که از صبح تا شب با دیگران داشته‌اید، فکر کنید و آنگاه متوجه خواهید شد که چند بار از این جمله استفاده کرده‌اید: منظور مرا درست متوجه نشدید».

(Meenakshi, 2005: 273)

می‌توان گفت که تفاوت فرهنگی، ریشه بسیاری از چالش‌ها و سوءتفاهمات در ارتباطات است. در حقیقت، فرهنگ ما، چگونگی مواجهه ما با مشکلات و برقراری ارتباط با دیگران را در گروه‌ها و اجتماعات بزرگ‌تر،

عدم تفاهم میان مردمی که پیشینه‌های فرهنگی و تاریخی متفاوت دارند، می‌شود و فهم نادرست از رفتارها یا مفاهیم در حوزه‌هایی چون زبان، معاشرت، ارتباطات غیرکلامی و ارزش‌ها، به نوبه خود منجر به آسیب‌های جبران‌ناپذیری در ارتباط میان فرهنگی خواهد شد. از سوی دیگر، درک درست تفاوت‌های فرهنگی، راه را برای برقراری ارتباط موثر در محیط‌های کاری مهیا می‌سازد.

بنابراین، فراگیری مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر با فرهنگ‌های مختلف، در دنیای امروز از اهمیت زیادی برخوردار است. بررسی روابط کارکنان در محیط کار، بیانگر این واقعیت است که مهارت‌های ارتباطی برای ارتقای موقعیت سازمانی بسیار حائز اهمیت هستند (McCarthy and Tucker, 2001). بسیاری از مدیران به هنگام تصمیم‌گیری برای استخدام کارکنان، به مهارت‌های ارتباطی، اهمیت زیادی می‌دهند. در واقع، در بیشتر آگهی‌های شغلی

تحت الشعاع قرار می‌دهد. بی شک، کار کردن با افرادی که دارای فرهنگ، زبان و ارزش‌های ارتباطی مشابه ما هستند، بسیار راحت‌تر است. اما ارتباطات بین فرهنگی، مستلزم کار کردن و ارتباط داشتن با مردمان دیگر کشورها و فرهنگ‌ها نیز هست. محیط‌های کار بین‌المللی، از طیف وسیعی از مشتریان و کارکنان با احتیاج‌ها، علایق، توانمندی‌ها و پیشینه‌های تاریخی گوناگون شکل گرفته است. اگر برای این تفاوت‌های فرهنگی ارزشی قائل نباشیم و یا از درک آنها عاجز بمانیم، نتیجه، سوء تفاهم و یا کج فهمی‌هایی خواهد بود که موفقیت تجارت را به گونه‌ای مخرب، تحت

و هنرهای یک قوم. به طور کلی، مجموعه و یا گروهی را می‌توان هم فرهنگ خواند که در تجربیات مشترکی که طرز تفکر و برداشت آنها را درباره جهان شکل می‌دهد، با یکدیگر شریک و سهیم باشند. اجتماعی که در آن متولد شده ایم و نیز جنسیت، نژاد یا خاستگاه ما، بخشی از فرهنگ ما را تشکیل می‌دهند. همچنین ویژگی‌های گروه‌هایی که به آنها ملحق می‌شویم، بخشی از فرهنگ ما می‌شوند. برای مثال با عزیمت و زندگی در محله‌ای جدید، تغییر در موقعیت اقتصادی یا حتی نقص عضو، فرهنگ جدیدی کسب می‌کنیم. بنابراین، فرهنگ پیکره رفتارهایی است که آموخته‌ایم و همچنین نتیجه رفتارهایی است که سازنده آن، توسط اعضای اجتماع خاصی، مشترک و قابل تسری هستند.



فرهنگ‌های مختلف، الگوهای رفتاری، ارزش‌ها و قوانین خاص خود را دارند. بسیار دیده می‌شود که فرهنگ‌های گوناگون برای یک مقوله مشترک، قوانین و ارزش‌های مختلفی را تعریف کرده‌اند. همچنین مردم فرهنگ‌های مختلف، معانی متفاوتی را از یک رخداد مشابه استنباط می‌کنند. بنابراین یک رفتار ممکن است در جوامع گوناگون معانی مختلفی داشته باشد. برای مثال، در جامعه ایران، تکان دادن سر به سمت پایین، علامت تأیید است، در حالی که در کشور هندوستان بردن سر به سمت راست و چپ علامت تأیید است. همچنین می‌توان فرض کرد که اگر یک استاد عرب برای تدریس به کشور آمریکا برود، هنگامی که ببیند دانشجوی آمریکایی پایش را به دیوار چسبانده و روی صندلی خود لم داده است، احساس کند که به او بی‌احترامی شده است؛ در حالی که مطابق فرهنگ دانشجوی آمریکایی، او اشتباهی مرتکب نشده است. به علاوه، در برخی

تأثیر قرار می‌دهند و منجر به شکست در رقابت و کار خواهند شد (Buddy, 2008:24).

برای غلبه بر این مشکلات و همچنین تأثیرات منفی آنها، در این مقاله تلاش خواهد شد تا از طریق بررسی راه‌های افزایش مهارت به کارگیری زبان جهت قوت بخشیدن به ارتباطات بین فرهنگی، راهکارهایی در این زمینه ارائه شود.

## فرهنگ و ارتباطات

فرهنگ، مفهومی پیچیده، با معانی بی‌شمار است. در فرهنگ لغت دکتر محمد معین، کلمه «فرهنگ» بدین‌گونه تعریف شده است: مجموعه آداب و رسوم، علوم و معارف

کشورهای شرقی، تعارف کردن یعنی احترام گذاشتن؛ در حالی که در بسیاری از کشورهای غربی، تعارف کردن یعنی معذب کردن دیگری.

در این میان، معمولاً دیده می‌شود هنگامی که مردم از مرزهای فرهنگی عبور می‌کنند، دو نوع واکنش از خود نشان می‌دهند: یا به طور غیرعادی فرهنگ خودی را کنار می‌گذارند و در فرهنگ نوین، خود را مستحیل می‌سازند و دچار نوعی از خودبیگانگی فرهنگی نسبت به فرهنگ پیشین خود می‌شوند و سعی می‌کنند تا ارتباط خود را با پیشینه فرهنگی خود تا حد ممکن کاهش دهند یا آنکه به سختی در برابر فرهنگ کشور جدید مقاومت می‌کنند و فرهنگ خود را برتر می‌دانند. در حالت دوم، آنها رفتارهایی را بر می‌گزینند که با فرهنگ خود همخوانی دارند و آنها را با تعاریف ذهنی خود معنی می‌کنند. در هر دو حالت، ارتباط متوقف می‌شود. این در حالی است که برای در جریان نگه داشتن ارتباط، این دسته از تازه واردان باید از برتری بخشیدن به فرهنگ خود یا دیگری، اجتناب کنند. در فرایند مرکز قرار دادن فرهنگ جدید، ما رفتارها، باورها و ارزش‌های فرهنگی پیشین خود را که متفاوت از فرهنگ نوین باشند، نادرست فرض می‌گیریم. همچنین، در فرایند مرکز قرار دادن فرهنگ خود در محیطی جدید، ما در واقع رفتارها، باورها و ارزش‌های فرهنگی که متفاوت از فرهنگمان باشد را نادرست می‌انگاریم. این در حالی است که مفاهیم یک فرهنگ را نمی‌توان با معیارها و استانداردهای فرهنگ دیگر، ارزیابی و قضاوت کرد و بیشتر باید به صورت نسبی به امور اندیشید. نسبت فرهنگی، ما را از قضاوت درباره دیگران و دیگر فرهنگ‌ها بر طبق ارزش‌های فرهنگی خود، دور می‌کند.

### نسبیت فرهنگی و خودبرتری فرهنگی

نسبیت فرهنگی به مقایسه ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگ‌های مختلف می‌پردازد و آنها را در همان فرهنگ و محیط ارزیابی می‌کند. در مقابل، خودبرتری فرهنگی (که گاه از آن با عنوان **نژاد-محوری** نیز یاد می‌شود) باوری است که براساس آن، سنت‌ها و ارزش‌های فرهنگی خودی، برتر از سنت‌ها و ارزش‌های فرهنگی دیگری یا دیگران انگاشته می‌شود (Buddy, 2008: 76).

با این همه، جهانی شدن در عرصه فرهنگی و تعامل

فرهنگ‌ها و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر، جوامع را به سوی این باور سوق می‌دهد که یک فرهنگ و یا یک رویکرد درست یا غلط وجود ندارد، بلکه رویکردهای متفاوت و حتی متناقض هم می‌توانند صحیح باشند.

### متغیرهای فرهنگی

در بسیاری از مواقع، به هنگام شنیدن کلمه فرهنگ، چارچوب‌های کلان نظیر چارچوب‌های قومی و ملی در ذهن متصور می‌شوند. اگرچه این چارچوب‌های کلان فرهنگ قومی یا ملی وجود دارند و نقش مهمی در شکل‌گیری روش‌های برقراری ارتباط ایفا می‌کنند، اما فرهنگ را می‌توان از ابعاد خردتر، حتی در سطح فردی نیز مورد بررسی قرار داد.

در واقع، در درون یک ملت نیز تفاوت‌های فرهنگی گسترده‌ای وجود دارند که می‌توانند تأثیر زیادی بر ارتباطات بگذارند. نژاد، قومیت، عادات‌های ارزشی، نگرش‌ها و رفتار مردم، جنسیت، جهت‌گیری جنسی، معلولیت جسمی، مذهب، پیشینه اقتصادی و اجتماعی، همه جزو موارد مؤثر در برقراری ارتباط هستند. بنابراین، می‌توان متغیرهای فرهنگی را به دو گروه اصلی تقسیم کرد: **متغیرهای فرهنگی کلان و متغیرهای فرهنگی خرد**. (Meenakshi, 2005:273-288)

### متغیرهای کلان فرهنگی

هم فرستنده و هم دریافت‌کننده پیام، تحت تأثیر محرک‌های داخلی و خارجی هستند. در هنگام برقراری ارتباط کاری و تجاری در یک کشور خارجی، باید از این تفاوت‌ها آگاه بود. برخی از متغیرهایی که افراد به هنگام برقراری ارتباط با مردمانی از ملیت‌های دیگر با آنها مواجه می‌شوند، در ادامه مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

**مذهب:** در برخی کشورها مانند آمریکا مردم تنوع مذاهب را پذیرفته‌اند. در این کشور، پروتستان‌ها، کاتولیک‌ها، بهایی‌ها، بودایی‌ها، هندوها، مسلمانان، یهودیان و پیروان دیگر مذاهب با عقاید و باورهای خاص خود به طور مسالمت‌آمیز در کنار یکدیگر زندگی می‌کنند. این تنوع مذهب در کشورهای دیگر، کمتر دیده می‌شود و مردم هم کمتر پذیرای آن هستند. گاه حتی کینه‌ها و دشمنی‌های تاریخی میان پیروان مذاهب گوناگون، مانع از گسترش روابط تجاری میان افراد، شرکت‌ها و کشورها می‌شود.

نمونه کوچکی از لزوم توجه به عقاید پیروان مذاهب گوناگون را می توان در این مثال، مشاهده کرد: مسلمانان، بودایی ها و هندوها در اکثر کشورهای دنیا زندگی می کنند و در هر سه مذهب، نوشیدن الکل امری ناپسند است. بنابراین برای برقراری ارتباط کاری با افرادی که پیرو این مذاهب و آیین ها هستند، پذیرایی با مشروبات الکلی، گاه می تواند مانعی در برابر برقراری ارتباط صمیمانه ایجاد کند. پس برای برقراری ارتباط بهتر و موثرتر، درک گوناگونی الگوهای مذهبی مختلف، ضروری به نظر می رسد.

**زبان:** زبان مهم ترین عنصر محدودیت ساز در ارتباطات است که تمامی متغیرها را تحت الشعاع خود قرار می دهد. جز در مواردی که فرستنده و دریافت کننده هر دو به زبانی مشترک صحبت می کنند، در بقیه موارد ارتباطات تجاری با مشکلاتی مواجه خواهد شد. از سوی دیگر، تفاوت های گسترده ای که بین ساختار و قواعد و نیز معانی واژگان در زبان های مختلف وجود دارد، ترجمه یکسان را مشکل ساخته است. یکی از دلایل این تفاوت ها، این است که زبان ها بر مبنای مفاهیم، تجربیات، دیدگاه ها و فرهنگ هایی ساخته می شوند که زمینه رشد آنها را ایجاد کرده اند. این تفاوت ها، خود منجر به تفاوت معانی ضمنی کلمات از فرهنگی به فرهنگ دیگر می شود.

با توجه به این نکات، گذشته از لزوم توجه به زبان گفتگو، زبان تبلیغات هم باید از نظر مناسبت و انتقال معنا و منظور، مورد بررسی دقیق قرار گیرد. بسیاری از شعارهای تبلیغاتی، معنای دیگر و یا حتی ضد آن را در ذهن افراد در دیگر فرهنگ ها متبادر می سازند. روزی یکی از نمایندگان فروش شرکت کوکاکولا، مایوس و ناامید از خاورمیانه بازگشت. دوستی از وی پرسید: «چرا در کشورهای عربی موفق نشدی؟» وی جواب داد: «هنگامی که من به آنجا رفتم، مطمئن بودم که می توانم موفق شوم و فروش خوبی داشته باشم. اما مشکلی که داشتم این بود که من عربی نمی دانستم. پس تصمیم گرفتم که پیام خود را از طریق پوستر به آنها انتقال دهم. بنابراین سه پوستر را طراحی کردم: پوستر اول مردی را نشان می داد که خسته و کوفته در بیابان بیهوش افتاده بود. پوستر دوم مردی را در حال نوشیدن کوکاکولا نشان می داد. پوستر سوم مردی بسیار سرحال و شاداب را نشان می داد. پوسترها را در همه جا

چسباندم». دوستش پرسید: «آیا این روش، به کار آمد؟» وی جواب داد: «متأسفانه من نمی دانستم عرب ها از راست به چپ می خوانند و لذا آنها ابتدا تصویر سوم، سپس دوم و بعد اول را دیدند!»

بنابراین قبل از اینکه برای کالایی که در سطح بین المللی مصرف می شود، شعار تبلیغاتی در نظر گرفته شود، معانی لغوی و ضمنی کلمات و شعارهای تبلیغاتی را باید با متخصصان، زبان دانان و جامعه شناسان، تاریخ دانان و حتی روان شناسان اجتماعی، مورد بررسی قرار داد. این فرایند، پیچیدگی ها و دشواری های خاص خود را دارد که عبور موفقیت آمیز از آن می تواند دستاوردهای چشمگیری به دنبال داشته باشد.

**تعلیم و تربیت:** نظام آموزش و پرورش در همه کشورها یکسان نیست. حتی نحوه تدریس و عملکرد دانشگاه ها و دانشکده های بین المللی نیز با یکدیگر متفاوت است. برنامه درسی، روش آموزشی و نظام ارزیابی در جوامع مختلف، متفاوت است. همچنین مدارک تحصیلی مختلف، ارزش های علمی متفاوتی در کشورهای مختلف دارند. به طور کلی شیوه آموزش، با تاریخ هر ملت و میزان توسعه اجتماعی آن ملت ارتباط مستقیمی دارد. برای نمونه، در حوزه مطالعات مدیریتی، تعداد اندکی از دانشکده های آلمانی به مباحث ارتباطات مدیریتی و بازرگانی می پردازند و بیشتر این نوع آموزش ها بیرون از دانشگاه ها و در سمینارهای عمومی و خصوصی توسط افراد غیردانشگاهی که صاحب تجربه های موفق در این زمینه هستند، آموزش داده می شود. اما در کشورهایی چون ایران و هند، در بیشتر دانشکده های بازرگانی این واحدها در برنامه درسی دانشجویان قرار دارند و صرفاً به صورت نظری تدریس می شوند. بنابراین فارغ التحصیلان رشته مدیریت از دانشگاه های مختلف، معلومات و برداشت های متفاوتی نسبت به نحوه مدیریت و اداره یک نهاد یا سازمان خواهند داشت. همچنین میزان تعامل بین دانشگاه ها و صنایع نیز در کشورهای گوناگون، متفاوت است.

**اقتصاد:** میزان در دسترس بودن سرمایه، میزان دسترسی به راه و ترابری پیشرفته و نیز الگوی متوسط زندگی، از اجتماعی به اجتماع دیگر تفاوت دارد. فرصت وام گرفتن،



میزان تورم، نرخ برابری ارز، تجارت و توانایی کشورهای در گسترش توان اقتصادی خود، همگی ارتباطات تجاری را تحت تأثیر قرار می دهند. در کشوری مانند آمریکا با سیستم کارآفرینی آزاد، رقیبان تجاری هر یک خود قیمت کالاها را تنظیم می کنند. این در حالی است که ده کشور عضو سازمان کشورهای صادرکننده نفت (اوپک)، قیمت نفت را توسط دولت‌های خود تعیین می کنند. همچنین در ژاپن، بیشتر تولیدکننده‌ها و بازرگانان قبل از تولید انبوه و یا تغییر در نوع تجارت خود، قیمت‌ها را با دولت هماهنگ می کنند.

در نمونه‌ای دیگر، می توان مشاهده کرد که بازرگانان آمریکایی معمولاً با نادیده گرفتن جزئیات، حسن نیت خود را نشان می دهند. آنها بر این باورند که: «بگذار درباره نکات اصلی توافق کنیم، جزئیات درست خواهند شد»، اما بازرگانان یونانی به جزئیات اهمیت بسیاری می دهند (Murphy et al., 1997: 70-83). دانستن تفاوت‌هایی از این دست در حوزه اقتصاد، به برقراری روابط تجاری موفق، کمک شایانی خواهد کرد.

**سیاست:** نوع حکومت و نیز مفهوم دموکراسی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. تغییرات سیاسی گسترده در یک کشور، تجارت و اقتصاد آن کشور را تحت الشعاع خود قرار می دهند. در واقع، تغییرات ناگهانی می توانند علاقه یک شرکت را برای داشتن روابط تجاری با کشوری که در یک محیط سیاسی مشوش قرار دارد و احتمال می رود که این امر منجر به شکل‌گیری اقتصادی نابسامان در آن کشور شود، تحت تأثیر قرار می دهد. وجود یا نبود ثبات سیاسی در کشوری که قرار است طرف تجاری قرار بگیرد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و می بایست مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

### متغیرهای فرهنگی خرد

در بخش قبلی، برخی از متغیرهای کلان که ارتباطات بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می دهند، مورد بررسی قرار گرفتند. در این بخش به بررسی متغیرهای خرد - متغیرهای مربوط به شیوه زندگی خاص هر شخص و عادات‌های شخصی فرهنگی - می پردازیم. در هر فرهنگ، در سطوح و لایه‌های شخصی، تفاوت‌هایی در نشانه‌های کلامی و

غیرکلامی که از طریق مفاهیم متفاوت زمان، گفتار فردی، غذا، پوشاک، منش و رفتار در خانه و محل کار، الگوهای تصمیم‌گیری و دیگر متغیرهای غیرکلامی بیان می شوند، وجود دارد. در این قسمت به برخی از این متغیرها اشاره خواهد شد:

**زمان:** در برخی فرهنگ‌ها، مردم بسیار وقت‌شناس هستند. برای آنها ضرب الاجل‌ها برای ارتباطی موفق در زمینه تجارت بسیار حائز اهمیت‌اند. سازمان‌های آموزشی، دولتی



و تجاری در آمریکا و ژاپن، قراردادها و جلساتشان را با ساعت و دقیقه تنظیم می کنند. این در حالی است که در بسیاری از فرهنگ‌ها برای تنظیم زمان از روز یا ماه صحبت می شود و مثلاً قرار بعدی را به روز چهارشنبه موکول می کنند، بدون اینکه در مورد ساعت دقیق جلسه صحبتی شود. در بیشتر کشورهای آسیایی و آمریکای لاتین، مردم راحت‌تر با مقوله زمان برخورد می کنند. آنها به برنامه‌ریزی زمانی بسیار دقیق اهمیتی نمی دهند. در هندوستان، به

هنگام قرار گذاشتن برای ملاقات یا شرکت در جلسه، گاه به شوخی از دو نوع قرار زمانی صحبت می‌شود: وقت بین‌المللی و وقت هندی که ممکن است تا چند ساعت دیرتر از وقت بین‌المللی باشد!

**حریم خصوصی و رعایت فاصله:** حریم خصوصی، فاصله‌ای است که بین اشخاص وجود دارد. مردم آمریکای شمالی، برخی کشورهای اروپای شمالی و آسیا تمایل به

در فرهنگ‌های مختلف به آن نیاز دارند، متفاوت است. در این وضعیت، آمریکایی‌ها، آلمانی‌ها و کانادایی‌ها همیشه بین خود و شخصی که با او صحبت می‌کنند، فاصله‌ای را رعایت می‌کنند. این در حالی است که در فرهنگ‌های غرب آسیا، مردم در هنگام صحبت کردن، برای نشان دادن صمیمیت، معمولاً نزدیک به هم قرار می‌گیرند.

**ارتباط چشمی:** در آمریکای شمالی، نگاه کردن به چشم دیگران، نشانه صداقت است، اما در بسیاری از فرهنگ‌ها، اشخاصی که از نظر موقعیت اجتماعی در رده پایین‌تر قرار دارند، بهتر است به چشم رؤسا یا کارفرمایان خود خیره نشوند. در پورتوریکو به بچه‌ها یاد داده می‌شود که مستقیم به چشم بزرگترها نگاه نکنند. در ژاپن هم مردم بیشتر به جای خیره شدن به چشم افراد هنگام صحبت کردن، به گردن آنها نگاه می‌کنند. در کره، خیره شدن به چشم اشخاص نشانه بی‌ادبی است. در کشورهای مسلمان نیز زن‌ها و مردها به هم خیره نمی‌شوند. ناآگاهی از این تفاوت‌ها، می‌تواند منجر به سوء تفاهم در محیط‌های کار چند فرهنگی شود.

**ارزش‌ها، باورها و عملکردها:** ارزش‌ها و باورها به طور غیرمستقیم و ناخودآگاه، پاسخ اشخاص به مردم و موقعیت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بیشتر مردم در آمریکای شمالی، رقابت را برای تولید بهتر، ضروری و اساسی می‌دانند. در حالی که در ژاپن، به اعتقاد مردم، رقابت منجر به ناهنجاری می‌شود. در فرهنگ تجاری آمریکا، مردم بر این باورند که موفقیت منوط به دستاوردهای اشخاص است و هر کسی می‌تواند موفق باشد. بر اساس این فرهنگ، هر کسی که نسبت به دیگری برتری دارد، موفق‌تر است. این در حالی است که در برخی دیگر از کشورها، موفقیت هر شخص به طبقه اجتماعی او ارتباط دارد. در بسیاری دیگر از فرهنگ‌ها، مردمانی که به نژادها یا مذاهب خاصی تعلق دارند، از برخی فعالیت‌ها در اجتماع محروم هستند. مردم در آمریکا به فردیت احترام می‌گذارند، حال آنکه در برخی دیگر کشورها، گروه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در آمریکا، در آموزش سنتی، دانش آموزان باید به تنهایی تکالیف خود را انجام دهند و کمک گرفتن از دیگران، تقلب محسوب می‌شود، در حالی که در ژاپن، مردم بیشتر به

حفظ این حریم دارند، در حالی که در آمریکای لاتین، فرانسه، ایتالیا و کشورهای عربی، این فاصله و حریم خصوصی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. حتی در یک فرهنگ هم این ویژگی افراد با یکدیگر متفاوت است. نتیجه تحقیقی که در آمریکا انجام شده است، نشان می‌دهد که مردها در مقایسه با زن‌ها تمایل بیشتری به حفظ این حریم دارند. به هنگام صحبت کردن نیز حریم خصوصی که افراد



صورت گروهی کار می‌کنند. در آمریکا مردم هنگام کار کردن سکوت می‌کنند و با کسی صحبت نمی‌کنند. در ژاپن مردم با هم صحبت و مشورت می‌کنند تا کار انجام شود. در ایران بسیاری از مردم برای انجام یک معامله یا خرید یک کالای نسبتاً گران، مثلاً فرش یا ماشین، کمتر به تبلیغات اعتماد می‌کنند و ممکن است روزهای متمادی با دوستان، آشنایان و بستگان صحبت کنند و با استفاده از تجربیات دیگران، جوانب کار را بسنجند و سپس اقدام به خرید یا معامله بکنند. این کار در کشورهای غربی که پیوندهای اجتماعی، استحکام پیشین را ندارند، کمتر صورت می‌گیرد و فرد معمولاً خود در این زمینه تصمیم می‌گیرد و بیشتر به آگهی‌ها و تبلیغات ارائه شده در مورد آن کالا اعتماد می‌کند. این تفاوت‌ها منجر به شکل‌گیری رویکردهای متفاوت در نگرش مردم می‌شود.

**ارتباط غیرکلامی:** در ارتباطات تجاری چند فرهنگی، علائم غیرکلامی نیز همانند زبان، متفاوت هستند. سلام و احوالپرسی غیرکلامی می‌تواند از تعظیم کردن تا دست دادن، در آغوش گرفتن، رویوسی و یا حتی بالا بردن ابرو باشد. عدم درک این تفاوت‌ها و بی‌احترامی به آنها، موجبات قطع ارتباط را فراهم می‌آورد. در فرهنگ ژاپنی گذاشتن یک پا روی زانوی پای دیگر نشانه بی‌احترامی است. بهترین روش نشستن، چهار زانو است. این در حالی است که برای بسیاری از غربیان که عادت به نشستن بر روی زمین را ندارند، اینگونه طرز نشستن کاری دشوار است. همچنین در برخی فرهنگ‌ها رعایت حق تقدم یک ارزش است و در برخی دیگر از فرهنگ‌ها، پیشی گرفتن از دیگران نوعی زرنگی و ارزش مثبت تلقی می‌شود.

**تصمیم‌گیری:** هندی‌ها و ژاپنی‌ها به صورت گروهی با هم مشورت می‌کنند و تصمیم می‌گیرند، در حالی که در آمریکا و آلمان، مردم به تنهایی از پس مشکلات خود برمی‌آیند. در ایران، به عنوان مثال انجام پروژه‌های گروهی، به ویژه دولتی، ممکن است مدت زیادی طول بکشد، در حالی که همان پروژه را افراد به صورت فردی در مدت بسیار کمتری انجام می‌دهند. از آنجایی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مردم هنوز با کار گروهی آشنا نشده‌اند، زمان زیادی طول می‌کشد تا به نتیجه و راه حل مشترک در گروه برسند. بنابراین صبور بودن و مطلع بودن از سیستم

تصمیم‌گیری در فرهنگ‌هایی که با آنها سر و کار تجاری داریم، فرایند ارتباطات را تسهیل می‌کند.

### راهکارهای برقراری ارتباطات موفق بین فرهنگی

جهان امروز، جهان پیچیده‌ای است. یکی از ویژگی‌های این پیچیدگی، در هم آمیختگی فرهنگ‌ها، زبان‌ها و باورهای مختلف مذهبی است. در چنین جهانی، دانستن روش‌های ایجاد ارتباطات بین فرهنگی برای موفقیت در تجارت، ضروری است. برقراری ارتباطات موثر بین مذاکره‌کنندگان و همکارانی که از فرهنگ‌های مختلف گرد هم آمده‌اند، ضامن کار منظم و با دوام در هر نهاد و سازمانی است. درک درستی از فرهنگ خود داشتن، بدون تعصب و با ذهنی باز به تفاوت‌ها نگریستن و به آنها احترام گذاشتن، هماهنگ شدن با الگوهای ارتباطات فرهنگی و تشخیص تفاوت‌های زبانی، می‌تواند در ایجاد و گسترش ارتباطات موفق در میان افرادی با پیشینه فرهنگی متفاوت، مثمر واقع شوند. تنها در این صورت است که فرهنگ، ابزاری برای توسعه مثبت می‌شود و نه یک مانع ارتباطی. (Neil, 2009) در ادامه، راهکارهایی برای بهبود ارتباطات میان فرهنگی ارائه می‌شود:

**احترام به تفاوت‌ها:** به هنگام مطالعه در مورد فرهنگ‌ها، عقاید و رسوم دیگر جوامع، بهتر آن است که آنها را با هویت فرهنگی خود مقایسه و با تعصب در مورد آنها قضاوت نکنیم. این بدین معنا نیست که با مطالعه فرهنگ‌های دیگر، فرهنگ خود را فراموش کنیم یا صرفاً به پیدا کردن نقاط ضعف فرهنگ خود پردازیم، بلکه مهم‌ترین نکته آن است که آگاه باشیم چگونه باورهای فرهنگی، رفتار و منش ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**پرهیز از نگاه کلیشه‌ای به یک فرهنگ:** هرچند که دانستن پیشینه فرهنگی و قومی هر شخص، اولین قدم برای درک علائق، احتیاجات و ارزش‌های اوست، اما هرگز نمی‌توان یک ویژگی خاص را به تمامی مردم در آن یک فرهنگ، تبری داد.

**آموزش تفاوت‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی:** یادگیری اینکه دیگران چگونه زبان کلامی و بدن را تفسیر می‌کنند، به



ما در دریافت پیام آنان و نیز ارسال پیام مورد نظرمان، کمک می‌کند. توجه به باورهای دیگران به هنگام مکالمه و نیز توجه به معنای نشانه‌های ارتباطی غیرکلامی از قبیل حالت چهره و حرکات دست و نیز عدم استفاده از نشانه‌های غیرکلامی که در برخی فرهنگ‌ها مقبول نیستند، در پیشبرد ارتباطات با دیگر فرهنگ‌ها موثر خواهند بود.

**پرهیز از پیش فرض‌ها:** همه ما در مورد دیگران پیش فرض‌هایی داریم. ماهیت این پیش فرض‌ها، براساس باورها و یا حس درونی ما شکل می‌گیرند. گاه این امور از واقعیت‌های عینی فاصله و تحت تأثیر عوامل ذهنی قرار دارند. برای اینکه ارتباط بین فرهنگی موفق داشته باشیم، می‌بایست فرضیات خود را بررسی کنیم و از خود، درباره علت شکل‌گیری این فرضیات بپرسیم. اگر اینگونه با باورهای ذهنی برخورد کنیم، مطمئناً راه‌های ارتباط با فرهنگ‌های دیگر را به روی خود می‌کشاییم و موانع اولیه بر سر راه ارتباطات بین فرهنگی از بین خواهند رفت.

**احساس یگانگی و یکدلی داشتن:** برای فهم درست مردم در فرهنگ‌های دیگر، باید بتوانیم با آنها احساس یگانگی داشته باشیم. هنگامی که بتوانیم خود را در جای آنها قرار دهیم، می‌توانیم فرهنگ آنها را درک کنیم و علت رفتارهای به ظاهر عجیب آنها را بر اساس فرهنگ خود، متوجه شویم.

**پرهیز از نگاه یک جانبه و خشک به فرهنگ‌ها:** این نگاه، خلاقیت، نوآوری و توسعه روابط را متوقف می‌کند، زیرا مانع درک و پذیرش دیدگاه‌های متفاوت با دیدگاه ما می‌شود. روابط بین فرهنگی تنها در صورتی که افراد بتوانند مشخصه‌های فرهنگی خود و اشتراکات و افتراقات آن را با دیگر فرهنگ‌ها بشناسند و آنها را بپذیرند، شکوفا می‌شود (Kaczmarek and Locker, 2007: 40-47).

### نتیجه‌گیری

از آنجایی که امروزه عرصه تجارت، بسیار رقابتی است و با سرعتی بالا در حال تغییر است، داشتن مهارت در ارتباطات بین فرهنگی، مزیت رقابتی ویژه‌ای محسوب می‌شود. امروزه درک صحیح تأثیر تفاوت‌های فرهنگی در

تجارت برای کسب و کارهای بین‌المللی بسیار ضروری می‌نماید.

در هر کشوری مردمی با رفتارها و ویژگی‌های شخصی خود وجود دارند که تحت تأثیر متغیرهای کلان و خرد فرهنگی قرار دارند و برای برقراری ارتباطی سازنده و مثبت با آنها، باید ابتدا این متغیرها را شناخت و سپس آنها را در فرایندهای ارتباطی در هر سطحی لحاظ کرد. □

### منابع

1. اسمیت، آلفرد جی (۱۳۷۹). ارتباطات و فرهنگ، ترجمه: مهدی بابایی اهری، تهران: سمت.
2. Buddy, Krizan (2008). Business Communication, 7<sup>th</sup> ed, Haryana, India: Baba Barkha Nath Printers.
3. Locker, Kitty O., Kaczmarek, Stephen Kyo (2007). Business Communication, 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi, India: MacGraw- hill.
4. Meenakshi, Raman (2005). Culture Communication and Work: Communicating at Work Shifting Paradigms and Emerging Trends, New Delhi, India: Jain Brothers.
5. Moody, Janet, Brent, Stewart and Synthia Bolt (2002). Showcasing The Skilled Business Graduate: Expanding The Tool Kit, Business Communication Quarterly, PP. 23-40.
6. Murphy, Herta A., Herbert W. Hildebrandt and Jane P. Thomas (1997). Effective Business Communication, 7<sup>th</sup> ed., New York: McGraw- Hill.
7. Neil, Payne (2009). Breaking The Barriers of Intercultural Communication, available at: [www.sideroad.com/communication/barrier-of-intercultural-communication.html](http://www.sideroad.com/communication/barrier-of-intercultural-communication.html)
8. Tucker, Mary L., McCarthy Anne M., (2001). Presentation Self- Efficacy: Increasing Communication Skills through Service- Learning”, Journals of Managerial Issues, PP. 227-244.
9. Vyas, Poonam (2009). Communication Challenges in International Milieu, Presented in: International Conference on Intercultural Communication, Institute of Management Studies, Noida, India.

زهرآ پاژکی‌زاده: کارشناس ارشد زبان انگلیسی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد دماوند.  
ماندانا تیشه‌یار: دکترای مطالعات بین‌الملل، مدرس دانشگاه تهران و مدیرمسئول نشریه سیاست بین‌الملل.