

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	:	فیا
پیدایش	:	عنوان اصلی: [2014] The culture map
موضوع	:	تفاوت های فرهنگی در محل کار، روانشناسی صنعتی
رده بندی کنگ	:	HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۰۴۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۸۸۰۰۳۰

نشر نوین

nashrenovin



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

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

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 به سمت تا با یکی از مشتریان جدید و مهمم جلسه برگزار کنم. خوب نخوابیده بودم. اما این چیز عجز نبود. زیرا همیشه شب قبل از جلسات آموزشی مهمم مضطرب هستم. اما این بار خواب‌های ریشانی 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 در حال خریدم پیش می‌رفتم، میوه، کلینکس، باز هم میوه، یک تکه نان، یک بطری شیر، باز هم میوه بیشتر، یا وحشت متوجه شدم که این اقلام با چنان سرعتی از سبد خریدم در حال سدن هستند که نمی‌توانستم آن‌ها را پیدا کنم و در سبد نگه دارم. در راهروی فروشگاه می‌دویدم. خریدهایم را می‌قابیدم 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 دستم از تلاش برای خوابیدن بردارم. بلند شدم، یک فنجان قهوه خوردم و در تاریکی سوخته‌گاه ساعتی بیدارم و راهم را از بین خیابان‌های خالی پاریس به سمت دفترم نزدیک خیابان شانزله در پاریس گرفتم تا برای برنامه آن روز آماده شوم. با توجه به اینکه ممکن بود کابوسی خنده‌ناک منتهی‌الجهان، 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 پرو 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 به هدایت ۵۰ جلسه پیش رو را بر عهده می‌گرفتیم. اعتماد من به چن در جلسات مقدماتی که داشتم بیشتر شده بود. سخنوری، برونگرایی و دانش بالای چن، مناسب این کار بود. راه نداشتیم مردم 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 مقابل نشسته بود، هدایت کردم. نفس عمیق و امیدوارانه‌ای کشیدم و جلسه را با کشیدن یک چوب‌دول 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 احوال‌پرسی 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. نمی‌خواستیم چن را خجالت‌زده کنیم یا زمانی که آمادگی‌اش را نداشت با درخواست از او موقعیت ناخوشایندی برایش ایجاد کنیم، بنابراین با مرحله بعد ادامه دادیم.

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 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 ساعتی، کامل ادامه داشت. ناامیدی من از چن رفته رفته به وحشت کامل تبدیل شد. برای موفقیت در بلندپایه اطلاعات او نیاز داشتم. در نهایت، گرچه قصد نداشتم مقابل مشتری شرایط ناخوشایند ایجاد کنم، تصمیم گرفتم شانسم را امتحان کنم. از چن پرسیدم: «بو، مثالی داری که 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 دست‌نویس شده، باز کرد. در پاسخ گفت: ممنونم آراین، بله البته. و پس از آن و بدون همراهی من، به سمت نمونه‌های واضح، مناسب و جذابی را بیان کرد.

در بررسی داستان عجیب تعامل من با «بوی ساکت»^۱ طایفه‌ای 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 هستم 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 شکاک بود.

حقیقت این است که داستان «بوی ساکت» یک داستان از فرهنگ است و نه شخصیت. اما تفهیم فرهنگی آن به سادگی که فکر می‌کنید نیست. رفتار چن در جلسه ما به یک کلیشه فرهنگی اشاره مرتبط است. غربی‌ها اغلب گمان می‌کنند که آسیایی‌ها به صورت معمول ساکت، کم حرف یا خجالتی هستند. اگر شما یک تیم جهانی را مدیریت می‌کنید که شامل آسیایی‌ها و غربی‌ها باشد، 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 آنجاکه خانم و آقای برنارد، چن و من در یک برنامه آموزشی سه‌ماهه 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: «بوا! 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 این گونه 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 بی حرکت ماندنم نشان دهم که شنونده خوبی هستم. در چین، اغلب حس می‌کنیم غربی‌ها در جلسات صدای خیلی بلند صحبت می‌کنند به طوری که این کار را برای خودنمایی انجام می‌دهند با 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 عصبانیت کردن صحبت او، وارد بحث شوم، اما این اتفاق نیفتاد. ما چینی‌ها تقریباً حس می‌کنیم که آمریکایی‌ها شنوندگان خوبی نیستند، چون همواره در حال پرسش یا حرف یکدیگرند تا نظرات خود را بگویند. من ترجیح می‌دهم نظراتم را زمانی بگویم که وقفه‌ای 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 آن‌ها به همین مقدار استفاده کنی.

همین طور که چن صحبت می‌کرد، آقا و خانم برنارد و من متوجه سوء تفاهم‌های ناشی از بافت‌های فرهنگی شدیم. کاملاً واضح بود که آن‌ها بسیار فراتر از هر کلیشه ساده‌ای در مورد «چینی‌های خجالتی» رفته بودند. و این سوء تفاهم 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 درعین‌حال 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 درون‌اش 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 به حرفش بگردد 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 ارتباط در کسب‌وکار که ناشی از تفاوت‌های فرهنگی هستند، ارائه می‌دهم و گام‌هایی برای مقابله بیشتر 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 را در حل پیچیده‌ترین مشکلات ناشی از سوء تفاهم‌های بین فرهنگی بهبود ببخشید و در کنار آن‌ها اجتناب کنید.



زمانی که به دفتر سایین دولاک^۱ واقع در طبقه دوم در La Defense (منطقه تجاری حومه پاریس) وارد شدم، او با هیجان در مقابل پنجره‌ی مشرف به یک باغ‌خواب 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

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 بازدهی بهره‌وری را خیلی دوست دارم. به وضوح آمریکایی‌ها خیلی بیشتر از ما فرانسوی‌ها در ریح و شفاف هستند!»

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

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

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

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.»

و بر 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 گرفتم.

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. ادامه داد: «برای اولین بار در طی دوره کاری‌ام شغلی را پیدا کرده‌ام که کاملاً مناسب من است. از تمام استادها و مهارت‌هایم استفاده می‌کنم. آوه و باید بگویم که امروز صبح اولین بسمه‌آزینی عملکردم را داشتم. واقعا خوشحالم! این بهترین بازیته عملکردم در طول دوره کاری‌ام. در این شرکت بود. از آنجاکه همه چیز عالی پیش می‌رود، اغلب به این فکر می‌کنم که اقلیت را بیشتر از دو سال ادامه بدهم.»

همان‌گونه که در داستان بوی ساکت پیش رفتیم، بیایید بررسی کنیم که آیا سوء تفاهم بین و بر و دولاک نتیجه تفاوت‌های شخصیتی این دو نفر است یا تفاوت‌های فرهنگی؟ در این مورد، کلیشه‌های ملی به جای اینکه کمک‌کننده باشند، بیشتر گمراه‌کننده خواهند بود. جدای از این موارد، باور عمومی در مورد فرانسوی‌ها این است که آن‌ها در ارتباطات ضمنی و غیرمستقیم استادند و شنوندگانی با مهارت 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 زبردست 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 رنج می‌برند، نای منفی دریافت کرده‌اند به گونه‌ای که به نظرشان گیج‌کننده، مبهم و حتی بررگنمایی 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؛ چرا که 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 استثنای 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. در حالی که بازخورد منفی مستقیم‌تر گفته می‌شود. این موضوع در آمریکا دقیقا برعکس است؛ مدیران آمریکایی در بیشتر موارد بازخورد مثبت را مستقیما بیان می‌کنند در حالی که سعی دارند بازخوردهای منفی را با بیانی تشویق‌کننده و مثبت منتقل کنند. بنابراین وقتی وبر و دولاک را بازمینی 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