

ثناء كامل على غينيث أولوفسون وعلى كتابها

من روما إلى ريو إلى الرياض

«وأخيراً! دليل عملي حقاً للمسؤول التنفيذي في مجال الأعمال الدولية حول كيفية البقاء والازدهار في ثقافات مختلفة. ينبغي أن يكون هذا الكتاب مجموعة لوازم أساسية لجميع من يسافرون لغرض الأعمال – أو الاستمتاع»
– مايكل بتفيلد، مدير الأعمال الدولية،
كلية هنلي للإدارة

«من روما إلى ريو إلى الرياض... هو توليفة رابحة من مشورة عملية مفيدة جداً وبصائر ثقافية بالغة القيمة. وإن شكل الرسائل جذاب جداً. واتضح أن السيدة أولوفسون كاتبة رائعة ومسلية، وينتهي بك الأمر أن تقرأ أكثر مما قصدت من أجل البقاء في صحبتها».

– كريغ ستورتي، مستشار في الثقافات المتقاطعة

ومؤلف The Art of Crossing Cultures و Americans at Work

«في استعراض أسر وقابل للقراءة بشكل كبير للاختلافات بين الثقافات، ولأوجه سوء الفهم المحتملة والحلول المفيدة، أنتجت غينيث أولوفسون كتاباً كنت بحاجة إليه قبل خمس عشرة سنة حين تم إنتخابي لأول مرة عضواً في البرلمان الأوروبي».

إن خبرة السيدة أولوفسون بصفتها مستشارة لغوية وبين الثقافات تضيء عبر الصفحات. مع توليفة من حس الدعابة والأمانة وقدرة على فهم بعض سمات العادات الشخصية لثقافات وطنية مختلفة، فقد قدمت نصاً ينبغي أن يصبح قراءة أساسية لأي شخص يأمل في تحقيق أعمال في الخارج، بل وأيضا أي شخص يسعى إلى تحسين فهمه لأناس من ثقافات أخرى».

– مل ريد، عضو حزب البرلمان الأوروبي عن حزب العمال،

يمثل منطقة مدلاندر الشرقية للمملكة المتحدة

«من روما إلى ريو إلى الرياض... كتاب ممتع للقراءة. فهو يدمج بصائر عميقة

للتجارب اليومية الشائعة بين مختلف الثقافات مع أسلوب سرد جذاب شبه عميق. رغم أن الكتاب يقدم نصائح عملية على شكل أسئلة وأجوبة، فإنه ليس مجرد كتاب ثقافي آخر في آداب المعاشرة؛ وإن قراءة هذا الكتاب أشبه بالقيام برحلة مدركة لخفايا الأمور وهي تنتقل بسرعة عبر أكثر من ثلاثين بلداً. نجحت السيدة أولوفسون في إعطاء عمق ومعنى ومغزى جديدين لنقاط الاتصال اليومية المؤدية إلى ثقافة جديدة – مثل الأسماء، التحادث، يوم العمل، الحديث على الطاولة، التواصل – تشكل صلب التجربة والتفاعل بين الثقافات.

– دكتور مازوكار شكلا، أستاذ OB والإدارة الاستراتيجية، XLRI؛
جامشديبور، الهند

كما هو الحال دائماً، تقدم غينيث أولوفسون توجيهها حول كيفية التصرف أو اللبس أو التكلم أو الكتابة على نحو يمكن لكل واحد فهمه. إن كتاب «من روما إلى ريو إلى الرياض» مفيد كل مرة تريد الذهاب في رحلة عمل إلى الخارج، حيثما يصادف أن تكون وجهتك. ينبغي لأهل الأعمال في كل مكان اقتناء هذا الكتاب.

– كريستينا ايدي، نائبة الرئيس، شركة فولفو لتقانة المعلومات

«لقد قرأت كتاب من روما إلى ريو إلى الرياض... مع ابنتي، ورغم كونها طالبة جامعية وكوني عضواً منتدياً، فقد قدرنا القيمة الحقيقية لهذا الكتاب. وبما أن الأشخاص الذين يعملون ويسافرون دولياً يزدادون بشكل سريع، فجميعنا بحاجة إلى كتاب كهذا – كتاب جيد التنسيق، واقعي ومفيد.

– بافل بارانوف، العضو المنتدب، مجموعة VSM، موسكو

«هذا أنفع كتاب للمسافرين في مجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين. إنه يعطي الكثير من النصائح المفيدة، والتي بفضلها أفهم الآن (ربما بعد فوات الأوان) بعض الأخطاء التي ارتكبتها في الماضي».

– فيليب ديفري، نائب الرئيس الأقدم

قسم Powertrain رينو 6

من روما إلى ريو إلى الرياض

أسئلة وأجوبة ثقافية للنجاح
والتعامل حول العالم

غينيث أولوفسون

نقله إلى العربية

سميح أبو فارس

العبيكان
Obekan

Original Title:

When in Rome or Rio or Riyadh

Cultural Q&As for Successful Business Behavior around the World

By: Gwyneth Olofsson

Copyright © 2004 by Gwyneth Olofsson. This edition of When in Rome or Rio or Riyadh first

published by: Intercultural Press, INC. Yarmouth, Maine, USA, 2004

ISBN 1 - 931930 - 06 - 6

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع أنتر كلتشربل برس . إنك - الولايات المتحدة .

© العبيكان 1428 هـ - 2007 م

ISBN 3 - 296 - 54 - 9960

الطبعة العربية الأولى 1428 هـ - 2007 م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف : 2937581 / 2937574 ، فاكس : 2937588 ص . ب : 67622 الرياض 11517

مكتبة العبيكان ، 1428 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أولوفسون ، غينيث

من روما إلى ريو إلى الرياض . / غينيث أولوفسون ؛ سميح أبو فارس . - الرياض 1428 هـ

410 ص ؛ 16,5 × 24 سم

ردمك : 3 - 296 - 54 - 9960

1 - أدب الرحلات 2 - روما - وصف ورحلات 3 - العادات والتقاليد

أ . أبو فارس ، سميح (مترجم)

ب . العنوان

1428 / 3111

ديوي : 910.4

ردمك : 3 - 296 - 54 - 9960 رقم الإيداع : 1428 / 3111

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف : 4160018 / 4654424 - فاكس : 4650129 ص . ب : 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر . ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة ، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية ، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» ، أو التسجيل ، أو التخزين والاسترجاع ، دون إذن خطي من الناشر .



شكروامتنان

يكن أساس هذا الكتاب في أسئلة وملاحظات وروايات العديد من الناس الذين التقيتهم أثناء عملي. إن تجاربهم وأسئلتهم بشأن ثقافات أخرى والتقاءهم بها هي التي كانت أول ما أوحى لي بالتقريب في المجال الفتن لنزعة التبادل الثقافي، عملية أدت بعد سنوات عديدة لاحقة، إلى تأليفي هذا الكتاب. أود أن أشكر على وجه الخصوص طلابي في تكنولوجيا المعلومات لدى فولفو وشلمبرجرسيما الذين شاطروني في تجاربهم المشتركة بين الثقافات، وقد قدموا الأفكار والمواد الأولية لمعظم الكتاب، وإنني في غاية الامتنان لهم.

بالعودة إلى القرن الماضي حين بدأت لأول مرة الكتابة عن مواضيع ثقافية، قدمت مونيكاروسنغ، المحررة السابقة لمجلة موظفي مجموعة فولفو Global لي دعماً لا يعرف الكلل. وكانت خليفتها، سوزان هانسن إيجابية ومشجعة على نحو مماثل وقد سمحت لي بروح سمحة بأن أستخدم في هذا الكتاب بعض المواد التي سبق وظهرت في المجلة. وأود أيضاً أن أشكر أنا سيدربرج غردروب من «Network News» التابعة لمجموعة ويلسون اللوجستية، وآن كاثرين هارتمان من مجلة Eka Echo التي تصدرها شركة Eka للكيمائيات، اللتين سمحتا لي باستخدام المقالات التي كتبتها لمجلتيهما.

كانت كتابة «من روما إلى ريو إلى الرياض» عملية طويلة وقد ساعدني أناس مختلفون في مراحل مختلفة. وقد وضع نيكولاس بريلي قدمي على المسار الصحيح حين كان هذا الكتاب كومة مشوشة من الرسائل والتعليقات، كما قدم لي تشارلي برغمان من ميريديان اسوشييتس الكثير من التشجيع وأسدى لي مشورة سديدة حين كنت في أمس الحاجة إليها. كما قدمت لي ميريديان اسوشييتس إمكانية الوصول إلى أدواتها الرائعة على الإنترنت GlobalSmart.

وقد تعلمت قدرأ هائلاً من مصدرين ممتازين آخرين على الشبكة الدولية (الإنترنت)، هما (البصائر المشتركة بين الثقافات) و (ديالوغ إن) التابع لأكاديمية دلتا المشتركة بين الثقافات. أخشى أنني لم أكن سوى عضو سالب في كلتا المجموعتين (إذ إنني أمضيت كل دقيقة فراغ من وقتي في تأليف هذا الكتاب). ولكنني أود أن أشكر المنظمين والمساهمين في هذين الموقعين المختلفين جداً ولكنهما رائعين إذ زوداني بالمعلومات والإلهام.

حين قدمت المخطوطة إلى مطبعة Intercultural، فإن دفع توبي فرانك وإدراكه السليم زوداني بالإرشاد والإلهام اللازمين لإنهاء الكتاب، وقد تعلمت قدرأ هائلاً من جودي كارل – هندريك، المحررة المنتدبة التي تدمج معايير عالية من المهارة المهنية مع معرفة عميقة بالموضوع.

شملت المراحل الأخيرة من إعداد المخطوطة عدداً من الناس. وأود أن أشكر أندرو روبنسون على تدقيق بعض الحقائق المخرجة على نحو استثنائي؛ دوغلاس ليب على ملاحظاته بخصوص اليابان؛ أسلم خان على بعض المعلومات عن الإسلام؛ وابنة أخي سارة هوغ على المعلومات عن فرنسا وإسبانيا، إضافة إلى بعض الاقتراحات بخصوص القراءة المفيدة. وكان آباء وموظفو وأطفال المدرسة الدولية لمنطقة غوتبرغ مصدراً حقيقياً للمعلومات عن بلدان تمتد من غانا إلى باكستان، ومن الولايات المتحدة إلى كوريا الجنوبية، وكل مكان فيما بين هذه البلدان. وأخيراً، وفرت جوان هولمدال علي ساعات عمل عديدة أمام شاشة الحاسوب للتأكد من أن الفواصل، والنقطتين، وما إلى ذلك هي في مكانها الصحيح.

استغرقت كتابة «من روما إلى ريو إلى الرياض» وقتاً طويلاً وحين كنت أعمل على كتابته تركت الغبار يتراكم في زوايا منزلي، ولم أقرأ رواية واحدة، وأهملت أصدقائي. إنها آخر تضحية على هذه القائمة أشعر بأشد الندم تجاهها. أود أن أشكر باقي أصدقائي وعائلتي في السويد وإنكلترا على دعمهم خلال السنوات التي استغرقتها لإنهاء هذا الكتاب. آمل أن تستمتعوا بقراءته.

غينيث ألوفسون

المحتويات

11	 المقدمة
29	 الجزء الأول: الخطوات الأولى
31	 الفصل الأول: التعارف
33	 الأسماء والعنوان
51	 الاجتماعات والتحيات
63	 بطاقات الأعمال (الشخصية)
75	 الفصل الثاني: ترك انطباع جيد
77	 اللباس
93	 آداب السلوك
108	 إقامة علاقات اجتماعية
121	 تقديم الهدايا
135	 الفصل الثالث: تناول الطعام
137	 الطعام
149	 أوقات تناول وجبات الطعام
167	 الجزء الثاني: فهم بعضنا بعضاً
169	 الفصل الرابع: التواصل واللغة
172	 ماذا تقول وكيف تقوله
192	 لغة عالمية
209	 لغة الجسد

223	 الفصل الخامس: الوقت
226	 التقاويم والأعياد
237	 يوم العمل
250	 المواقف تجاه الوقت
267	 الجزء الثالث: العمل معاً
269	 الفصل السادس: الملامح الشخصية
271	 الجندر (الجنس)
287	 السن (العمر)
299	 الأثنية والقومية
315	 الفصل السابع: أدوارنا وعلاقاتنا
317	 الرؤساء والمدراء
334	 العمل في مؤسسات
348	 العلاقات الشخصية في مجال الأعمال
363	 الفصل الثامن: العمل في منظور أوسع
366	 الأولويات
378	 الأخلاقيات
390	 الافتراضات
405	 مسرد المراجع

المقدمة

إن عملي بصفة مستشارة في مجال اللغات وفيما بين الثقافات في اسكندنافيا قضى أن أمضي الكثير من الوقت مع أهل الأعمال على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية. وقد أمضيت ساعات عديدة وأنا أستمع لروايات اللقاءات وحملات المبيعات والمفاوضات وموازنات التنمية وما شابه ذلك وأصححها (وهي روايات قدمت بدرجات متفاوتة من الطلاقة). وفي الوقت ذاته، تعلمت قدرا هائلا عن الكيفية التي تعمل بها الشركات الكبيرة والصغيرة وعمما يواجههفرادى المستخدمين في عملهم اليومي.

إن عدداً متزايداً من هذه المشكلات هو إحدى نتائج عملية العولمة. على مدى السنوات الست الماضية، ارتفع حجم التجارة العالمية بنسبة 50 بالمائة مما أسفر عن نتائج هائلة للعديد من الشركات. إن كافة الشركات التي عملت معها في السنوات العشر الماضية، كبيرة كانت أم صغيرة، سواء في مجالات الهندسة أو تكنولوجيا المعلومات أو المواد الصيدلانية، قد زادت إلى حد كبير الاتصالات الدولية. وقد كانت بعض هذه الزيادة نتيجة عمليات الدمج أو الاستيلاء أو فتح أسواق جديدة أو زيادة الموردين الجدد في بلدان بعيدة. أيّاً كانت الأسباب، غالباً ما يتعين على المستخدمين تعلم التعامل مع طرق جديدة من العمل والتواصل، وعادة دون أية معرفة بعادات وقيم الأشخاص الذين أصبحوا فجأة يقيمون معهم اتصالات يومية. وكانت لهذا الانعدام من الاستعداد لزيادة التبادل الثقافي نتائج سلبية في أغلب الحالات ونتائج كارثية أحياناً.

مادة وفيرة

إن الأشخاص الذين أجتمع معهم يعملون في عدد كبير من الشركات من كافة أنواع الصفات المختلفة. ويشملون إخصائيين في مجال تكنولوجيا المعلومات وعاملين في مجال المبيعات ومشترين وممثلين عن النقابات المهنية، ومسؤولين

تتفذين، وتقريباً كل من يقع بين هذه الفئات. يعمل الكثير منهم في مؤسسات عالمية ولدى معظمهم قدر من الاتصال بأشخاص من بلدان أخرى. البعض منهم يسافر بشكل واسع، بينما آخرون يبقون في بلدانهم ولكن لديهم اتصالات دولية هاتفية واسعة وبواسطة الرسائل الإلكترونية، في حين يستقبل آخرون زائرين أجانب على أساس أسبوعي.

إن أشخاصاً كهؤلاء هم الذين زودوني بالمادة اللازمة لهذا الكتاب، لأنهم أخبروني أثناء اجتماعاتنا عن العمل الذي كانوا يؤدونه وطرحوا أسئلة عن الطريقة الغربية التي يتصرف بها المدراء أو العملاء أو الموردون الأجانب. وانطلاقاً من تلك المرحلة، كان من الطبيعي أن أتابع عملي وأبدأ في البحث عن ردود على تلك الأسئلة. وفي آخر الأمر، بدأت أحتفظ بسجل خطي لنوع الأسئلة التي وجهت إلي وللردود التي قدمتها. وفي الوقت ذاته، حين كان طلابي مسافرين في الخارج، كانوا يرسلون لي رسائل إلكترونية أو رسائل بواسطة الفاكس تحوي استفسارات أو ملاحظات، وهكذا أخذت أكدس مجموعة لا بأس بها. ثم بدأت أكتب زوايا مشتركة بين الثقافات في مجلة Global الداخلية التي تنشرها شركة فولفو، وفي مجلة Network التي تصدرها مجموعة ويلسون (Wilson Group)، ومجلة ايكو Echo التي تصدرها شركة ايكو Eka للمواد الكيماوية، ومع ذلك وصلني المزيد من الرسائل. هذه المادة هي التي تشكل أساس هذا الكتاب.

إن الكتب الأولى التي استشرتها لمساعدتي في الإجابة على هذه الأسئلة التي طرحها عملائي كانت الأعمال الأساسية لكل من Geert Hostede، Fons Trompe- naars و Charles Hampden-Turner. وهذه الأعمال هي التي أرشدتني حيث بادرت إلى إيجاد ردود على الأسئلة بخصوص الطريقة التي يتفاعل بها الناس من مختلف الثقافات أحدهم تجاه الآخر. كما استشرت كتيبات إرشادية (أدلة) تقدم معلومات عن الأعمال إضافة إلى استخدام شبكة الأعمال الخاصة بي ومصادر معلوماتي المهنية التي لديها تجربة مباشرة مع البلد المعني.

كانت الشبكة الدولية (الإنترنت) ذخراً لا يقدر بثمن فقد زودتني بالنفاز إلى جماعات دراسية مشتركة بين الثقافات وإلى رسائل إخبارية، وكميات ضخمة من المعلومات عن نزعة التبادل الثقافي عموماً والخاصية الثقافية لفرادى البلدان بصفة خاصة. وكانت خدمة GlobalSmart التابعة لمؤسسة Meridian Resources أحد مصادر المعلومات القيّمة على نحو خاص، وهي أداة تستند إلى شبكة ويب (Web) وصولاً إلى معلومات مفصلة تخص بلدانا محددة حول نطاق واسع من المواضيع.

ما الذي دعاني لتأليف الكتاب؟

إن دراسات التبادل الثقافي أو المشتركة بين الثقافات موضوع جديد نسبياً. صدرت بضعة كتب في منتصف ثمانينات القرن العشرين، والآن بعد عشرين سنة، هناك فيض لا ينقطع من المنشورات الجديدة والمواقع على شبكة ويب تغطي هذا المجال. وتعكس زيادة الاهتمام هذه اقتصاداً عالمياً متزايداً، وهذا بدوره جلب معه اتصالاً دولياً لأشخاص ربما لم يغادروا قط موطنهم الأصلي أو إنهم حتى لم يتكلموا مع أي شخص من ثقافة أخرى.

إن مجال الاتصال المتبادل بين الثقافات مجال واسع وينعكس هذا في الأنواع العديدة من الكتب المتوفرة. بعض هذه الكتب تختص بأداب المعاشرة وتقدم قوائم مما يجب تذكّره وما لا يجب تذكره حينما تعمل في الخارج أو مع أشخاص من ثقافات أخرى. وتأخذ كتب أخرى مقاربة نظرية وهي مزودة بمخططات بيانية ترسم وتجمع الثقافات التي تتشاطر خصائص مشتركة. وعدد قليل من الكتب ينظر في العلاقة بين ثقافات الشركات والثقافات الوطنية، بينما لغيرها وظائف محددة، مثل تهيئة الناس للضغوط النفسية والاجتماعية الناجمة عن تعيين موظف أجنبي بينما كتب أخرى تنقب بعمق في تاريخ وثقافة منطقة جغرافية معينة. وجميع المقاربات قيّمة وتضيف إلى خلاصة المعرفة البشرية.

ومع ذلك، أردت أن أنتج كتاباً وضع تجارب أهل الأعمال «العاديين» والمشاركة بين الثقافات في مركز الصدارة. إن هذه الآلاف من الاتصالات الشخصية اليومية، سواء في قاعة مجلس الإدارة أو على أرضية حانوت، هي التي تحدد مدى نجاح أو عدم نجاح شركة متعددة الجنسيات. لقد وجد جميع الأفراد المشاركين في اتصالات متبادلة بين الثقافات أنفسهم في مواقف غير متوقعة، وإن ملاحظاتهم وانطباعاتهم فضلاً عن أسئلتهم جديرة بالاحترام والاهتمام.

باختصار، فإن مزيجاً من الأنواع بين الأدلة السلوكية والنظرية الثقافية والتاريخية هو الذي بدأ يبرز. إن إحراز النجاح أثناء التفاعل في ثقافة أخرى يعني أن عليك أن تجعل الآراء الثقافية والاجتماعية حولك ومن ثم تتصرف تصرفاً ملائماً استجابة لذلك. إن القول المأثور القديم «حين تكون في روما، افعل كما يفعل الرومان» يختصر كل هذا. وإنه اليوم ينطوي على بصيرة بقدر ما كانت عليه قبل زهاء 400 سنة عندما تصورها سرفانتس لأول مرة، وبالتالي يتيح عنواناً ملائماً للكتاب.

ثانياً، أردت تأليف كتاب يتفحص بطريقة بسيطة نزعتنا البشرية الضارة احتمالياً بتقسيم الناس إلى «هم» و «نحن». إن الخطر الذي ينشأ عندما تمر شركة فجأة بقدر متزايد جداً من الاتصال الدولي هو أن جماعات تبرز مع كون جماعة «نحن» هي المواطنين الزملاء وجماعة «هم» الذين من بلدان أخرى. بالطبع، سوف نجد هذا التفرع الثنائي الشعب بين «نحن» و «هم» في أية شركة تضم أكثر من عشرة من المستخدمين - أنه جزء طبيعي من السلوك البشري. ولكن «هم» تصبح أسهل للتعريف حين يكونون من بلد أو مظهر أو لباس آخر أو يبدوون مختلفين عن «نحن». غالباً ما تدرك الإدارة التنفيذية المشكلة وتحاول توحيد قوتها العاملة ببيانات مهام ورؤى أو ببيان مشترك عن الأهداف. ولهذه المبادرات درجات نجاح متفاوتة، ولكن يشعر المدراء الجيدون أنهم مضطرون لفعل شيء ما؛ هم يعلمون أنه حيث تتسع شقة الانقسام بما يتجاوز نقطة حرجية

وعندما يشعر المستخدمون أن ليس لديهم شيء مشترك، تبدأ الشركة في المعاناة. وللأسف، فإن بيانات المهام، مهما كانت ذات قيمة، لن تحدث فرقاً كبيراً فيما لو تجاهلت الفوارق الثقافية الأساسية للقوة العاملة في الشركة.

إن أفضل طريقة لتعطيل هذه الانقسامات أو وقفها ومنعها من النشوء أصلاً، هي بالطبع معرفة وتعلم الكيفية التي يؤدي بها نظراؤك الأجانب أعمالهم. ولكن بنفس القدر من الأهمية هو التراجع عن ثقافتك الوطنية والتضامنية ومحاولة رؤيتها من خلال أعين جديدة - أعين شخص لا يشاطرك اعتقاداتك وقيمك تلقائياً. يمكن أن تكون هذه تجربة مقلقة، ولكنها حيوية، إذ قبل أن تتمكن من فهم وإدراك مغزى ثقافة أخرى، يجب عليك أن تفهم ثقافتك.

السبب الثالث لتأليف هذا الكتاب هو لمنح كل شخص فرصة التعلم من الحالات المزعجة التي يجد فيها الآخرون أنفسهم. هذا، بالطبع، طريقة للتعلم أكثر متعة بكثير من أن ترتكب أنت جميع الأخطاء.

لن هذا الكتاب؟

إن هذا الكتاب «أثناء وجودك في روما أو ريو أو الرياض» مصمم ليقراه الأشخاص ذوو العقل المتفتح المهتمون في الحصول على أقصى فائدة ممكنة من اتصالاتهم الدولية في عالم الأعمال وفي تعلم كيفية تجنب المشاكل قبل أن تبرز على نحو غير متوقع. أعتقد أن القراء المحتملين يندرجون في أربع مجموعات رئيسية. أين تدرج نفسك؟

1. الذرائعي (البرغماتي). إنك يقظ بما فيه الكفاية لترى أن الناس في بلدان أخرى يفعلون أشياء مختلفة عنك، ولكن بدلاً من عزو هذه الاختلافات لحماقة أو لتشبت بالرأي الخطأ عن عمد، تريد أن تتعلم كيف تتعامل معها بما يخدم مصالح الشركة، بل يمكنك اعتماد طريقة عمل الأشياء التي تسلكها ثقافة أخرى - طريقة مفادها «حين تكون في روما، افعل كما

يفعل الرومان» - إذا كانت أفضل طريقة «لإنجاز العمل»، تدرك أن درجة معينة من الوعي المشترك بين الثقافات جيدة لشركة، ولعلها تكون جيدة حتى لمهنتك أنت بالذات.

2. العقل الباحث. أثناء تعاملاتك في مجال الأعمال مع ثقافة أخرى، تصادف شكلاً من السلوك أو طريقة فعل شيء ما، تجدها محيرة ولا يمكنك إدراك مغزاها ضمن مرجعيتك العادية ولجأت إلى هذا الكتاب للحصول على أجوبة. إنك أشبه بشرلوك هولمز وأنت مهتم بمعرفة الأسباب التي تجعل الناس من ثقافات أخرى معينة تتصرف على النحو الذي تتصرف به.

3. ضحية إجهاد ناتج عن صدمة. لعلك تواجه تجربة مباشرة من أشد أشكال الصدام الثقافي تأثيراً، عندما مثلاً، أثناء مشروع دولي تتبدد التوقعات، وتتحطم المحظورات، ويظل كل شخص معني في حالة من الامتعاض المشوب بالذهول. إذا حصل ذلك، نريد أن نفهم ما الذي حدث من خطأ لكي تتفادى موقفا كهذا مرة أخرى.

4. رهاب إناء غسل الأنامل. الخوف هو باعثك، وهو باعث جيد نوعاً ما للتعلم. تعرف أن أمامك رحلة دولية لتقوم بها وأنت خائف «لوضع قدمك فيها»، سواء ينطوي ذلك على الشرب من إناء غسيل الأنامل، أو تقديم هدية من نوع خاطئ، أو عمل شيء غير مناسب بأعواد تناول الطعام (chopsticks)، وإن أسئلة كهذه تتعلق بآداب المعاشرة يطرحها الناس عادة في معظم الأحيان وغالباً ما تتم الإجابة عليها ببساطة تامة. كذلك، في حال ارتكابك غلطة كهذه، تتم مسامحتها بسهولة لكونك من ثقافة أخرى. ومع ذلك، من الأصعب تصويب وتصحيح سوء الفهم المستند، مثلاً، إلى أفكار مختلفة عما تعنيه «الأمانة» أو «في أقرب وقت ممكن».

من المهم أن تحاول مواصلة البحث عن تفسيرات للسلوك غير المألوف، وألا تجازف بعزوها لخصائص ثقافية معينة أو لإخفاقات شخصية لأحد الأفراد. وفي حالات صعبة، قد نجد أنفسنا نستخلص استنتاجات كهذه:

■ إنهم (أولئك الأجانب) يعملون كهذا لأنهم لا يعرفون أفضل من ذلك.

■ إنهم يهون الأشياء متأخرين لأنهم لم يتطوروا بما فيه الكفاية لفهم مزايا طريقتنا نحن.

■ إنهم كسالى.

■ إنهم يتباطؤون عن عمد لمحاولة مضايقتنا.

بهذه الطريقة يكمن الجنون!

كيف أهتدي إلى ما أبحث عنه؟

أثناء وجودك في روما أو ريو أو الرياض... كتاب يتألف من رسائل وردتني من مستخدمين مختلفين من جنسيات مختلفة. ولكن في حالات عديدة، لم يكتب أشخاص لي بالفعل، وإنما طرحوا علي أسئلة أو وصفوا حالات عندما التقينا وجهاً لوجه. في تلك الحالات، حاولت كتابة السؤال بأشد دقة ممكنة. ومع ذلك في حالات أخرى، سمعت بطريقة غير مباشرة عن حالات نشأت في أحد أماكن العمل وأحدثت سؤالاً يحاول تحديد مجال المشكلة المشترك بين الثقافات بأشد دقة ممكنة. وحول موضوع التحديد، هذا مكان مناسب لتحديد عدد من التعاريف التي استخدمتها.

عندما أكتب عن أمريكا اللاتينية، فإنني أعني بلداناً تستخدم لغات لاتينية (مثلاً، إسبانيا والبرتغال)، وبالتالي يضم هذا المكسيك فضلاً عن كافة بلدان أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية. وعندما أكتب عن أوروبا الجنوبية، أعني إيطاليا وإسبانيا والأجزاء الجنوبية من فرنسا. ولا أشمل تركيا هنا، رغم أن تركيا قد تنضم إلى الاتحاد الأوروبي مستقبلاً.

معظم الأسئلة تسأل عن بلد محدد، ولكن معظم إجاباتي تتضمن إشارات إلى ثقافات أخرى، عادة لتوضيح أوجه تشابه. أعتقد أنه من خلال توسيع نطاق الأجوبة، فإن هذا، في لغة الإدارة، يتيح للقارئ «قيمة إضافية» بمعنى آخر، إذا أردت معرفة شيء عن البرازيل، دون بذل جهد إضافي، يمكن أن تتعلم قليلاً عن الأرجنتين والنرويج وإندونيسيا! إدوارد مورغان فورستر (E.M. Forster)، وهو كاتب إنكليزي استكشف التوترات المشتركة بين الثقافات في روايته «رحلة إلى الهند» قبل أن يتم اختراع كلمة مشتركة بين الثقافات (intercultural)، جعل واحدة من أعقل شخصياته تحت الآخرين على «الاتصال فحسب». لربما هي وفورستر نفسه، قصداً أنه يتعين عليك تطبيق تجارب حياتك الخاصة بك لتفسير وفهم تجارب غيرك من الناس. وللسبب نفسه، إذا سمحنا لأنفسنا أن نفكر عما للثقافات من أشياء مشتركة، أو كيف نعالج نفس المشاكل، قد نجد بحق أن البلدان تتصل مع بعضها البعض بطريقة غريبة وغير متوقعة.

هذا الكتاب مقسم إلى ثلاثة أجزاء. الجزء الأول «الخطوات الأولى»، ينقلك عبر عملية «معرفة نفسك»، منذ مرحلة التعارف الأولية إلى النقطة في العلاقة عندما يبدأ الناس في الالتقاء وإقامة علاقات شخصية مع الآخرين.

الجزء الثاني «فهم بعضنا البعض»، يخص مجالين يمكن أن يسببا مشاكل منذ اللحظة الأولى في علاقة ما وحتى آخر لحظة: التواصل والوقت. عندما تعمل مع أشخاص من ثقافات أخرى، فإن الرسالة التي تنقلها قد تكون مختلفة تماماً عن الرسالة التي تقصدها، وإذا كان توقيتك لها خاطئاً، يمكن تجاهل الرسالة على أي حال.

الجزء الثالث «العمل معاً»، يستكشف مياها أعمق. فهو يدرس (1) كيف أن لمحاتنا الشخصية (كما يحددها جنسنا وعمرنا وأثيتنا وجنسيتنا) يقولها المكان الذي نتحدث منه، و(2) ما هو تأثير ثقافتنا على أدوارنا وعلاقتنا في العمل. والفصل الأخير من هذا الجزء يعالج أسئلة جوهرية عما نعتقد أنها

طرق صحيحة أو هامة أو طبيعية لسلوكنا. وهكذا، يمكنك القول أن الكتاب يبدأ في المياه الضحلة المشتركة بين الثقافات لآداب المعاشرة وينتقل تدريجياً إلى الأعماق العكرة للأخلاق والافتراضات، حيث يمكن أن تكون لنواحي سوء الفهم المحتملة عواقب أكبر وأبعد مدى.

كل من الأجزاء الثلاثة مقسم إلى فصول ذات صلة، وهذه بدورها مقسمة إلى أجزاء فرعية. وفي نهاية كل جزء فرعي، تجد ملخصاً «خلاصة القول»، يوجز العديد من النقاط المطروحة في الرسائل، فضلاً عن إضافة معلومات أساسية بسيطة عن كل من الدول الثلاث والثلاثين الرئيسية التي يركز عليها الكتاب. أشعر أحياناً أنه ينبغي أن أذكر القراء بقواعد معينة من السلوك الصحيح التي تنطبق حيث يحتمل أن يجدوا أنفسهم، وقد ضمنت تلك القواعد تحت عنوان «معايير الأعمال العالمية». وفي حالات أخرى، أبرزت الحالات التي قد تتجم عن سوء فهم شائك مشترك بين الثقافات تحت عنوان «تحذيرات عالمية». لقد حاولت ألا أخوض كثيراً في العموميات في مسألة الملاحظات الواردة تحت باب «خلاصة القول»، ولكن لدى فئات معينة من البلدان أمور مشتركة كثيرة سواء من حيث الاتنية أو الجغرافيا أو السياسة، إنني أفكر في الصين وهونغ كونغ وتايوان التي تشكل مجموعة واحدة؛ والنمسا وسويسرا وألمانيا التي تشكل مجموعة أخرى؛ والدول الإسكندنافية وهي السويد والنرويج وفنلندا والدنمارك التي تشكل مجموعة ثالثة. وهكذا، تحت باب «خلاصة القول» أكتب أحياناً مادة تنطبق على المجموعة بالكامل. وحينما أفعل ذلك، فإنني أوضح الإشارة.

لم يتم اختيار هذه الدول الثلاث والثلاثين عشوائياً، إذ أنها تشكل أكبر اقتصادات العالم مقاسة بإجمالي الناتج المحلي. (انظر الكتاب الذي نشرته مجلة الإيكونومست (Economist) بعنوان «عالم الأرقام الجيبية» (Pocket World of Figures)، طبعة سنة 2003. قد تطرأ تغييرات طفيفة من سنة لأخرى، ولكن تظل القائمة ذاتها بصورة أساسية).

أكبر اقتصادات العالم بحسب حجم إجمالي الناتج المحلي (2003)

1. الولايات المتحدة	12. الهند	23. تركيا
2. اليابان	13. كوريا الجنوبية	24. الدنمارك
3. ألمانيا	14. استراليا	25. هونغ كونغ
4. المملكة المتحدة	15. روسيا	26. بولندا
5. فرنسا	16. هولندا	27. النرويج
6. إيطاليا	17. تايوان	28. إندونيسيا
7. الصين	18. الأرجنتين	29. المملكة العربية السعودية
8. البرازيل	19. سويسرا	30. جنوب أفريقيا
9. كندا	20. بلجيكا	31. فنلندا
10. أسبانيا	21. السويد	32. تايلاند
11. المكسيك	22. النمسا	33. فنزويلا

إنني إذ أركز على الدول التي تجري فيها معظم عمليات الأعمال والاتصالات الدولية، حرصت على أن أبقى حجم الكتاب سهل التناول. وإن استبعاد العديد من الدول، بما فيها معظم أفريقيا، لا يذكر شيئاً عن ثراء ثقافتها، ولكن يذكر الكثير عن أوجه تفاوت الأداء الاقتصادي العالمي.

حاولت أن تكون أجوبتي موضوعية قدر الإمكان مع الأخذ في الحسبان أن الرسائل لا تقدم لنا سوى لمحة سريعة عما يمكن أن تكون حالة شديدة التعقيد. أعتبر كل رسالة بمثابة جزء من قصة قصيرة جداً مستقاة من الحياة العملية لشخص ما. ومن خلال القراءة بين السطور، يمكنك أحياناً أن تفهم ما الذي حضّ على الرسالة (غضب، دهشة، فضول) وكما هو الحال في الأدب، لا يلزم

أن تكون عانيت أنت من المسألة نفسها للتماهي معها. في هذه الحالات البالغة الصغر، توجد معلومات أساسية قليلة جداً ولا يمكنك أن تكون متأكداً مائة بالمائة مما إذا كانت للمشكلة جذور خاصة أو مشتركة أو ثقافية. ولكن، لا بأس، هكذا هي الحياة.

حين تقرأ الرسائل، يرجى البحث عن المكان الذي يرد منه السؤال، إذ أن هذا غالباً ما يكشف عن ثقافة السائل. وحسبما نعرف جميعاً، فإن ما يعتبر أنه غني عن البيان في إحدى الثقافات يكون لغزاً كاملاً في ثقافة أخرى. إن ما تجده غريباً بخصوص ثقافة ما يعتمد على الثقافة التي تتحدر منها.

ما هي الثقافة؟

هذا يوصلنا إلى السؤال، «ماذا تعني الثقافة؟» في هذا الكتاب، لا صلة لها كلياً بالفن أو المسرح أو الموسيقى أو الأدب. يرد تعريف مفيد من كتاب ركوب أمواج الثقافة (Riding the Waves of Culture) من تأليف (Fons Trompenaars) الذي يسمي فيه الثقافة «الطريقة التي تحل بها مجموعة من الناس المشاكل». وتسميها كارن شارما (Karin Sharma) في كتابها «هذه ثقافتهم» (Alla dessa Kulturer) «نظام ديناميكي يؤدي إلى وسيلة متشاطرة من التفسير».

يركز هذا الكتاب بصورة رئيسية على الثقافة الوطنية. غير أنه للرد على الأسئلة التي سألها الناس، يتعين عليّ الأخذ في الحسبان تأثيرات أخرى تشمل ثقافات إقليمية ومشاركة وصناعة. من الواضح لأي مواطن أمريكي، مثلاً، أن ثقافة مدينة نيويورك تختلف عن ثقافة سان فرانسيسكو، تماماً مثلما ثقافة أن شركة (آي بي إم) (IBM) ليست مثل ثقافة مايكروسوفت (Microsoft) وحتى حين يكون شخصان من نفس المدينة، إذا كان أحدهما يعمل في أعمال المطاعم والآخر يعمل في مصرف، سيكونان جزءاً من ثقافات صناعة مختلفة جداً.

ولكون هذا المجال الكامل من الثقافة في غاية التعقيد، فإنه يمكن أن يصبح بسهولة مستتقعاً من تفكير مائع لزج ورأى ذاتي تعوزه الحيوية. ولكن للصراحة، لهذا السبب هي مثيرة للاهتمام للغاية. كل شخص يملك أدنى خبرة دولية تكون لديه آراؤه الخاصة به مما تعني الاتصال الناجح المشترك بين الثقافات، وغالباً ما تكون هذه الآراء متسمة بالتبصر وداهية. رغم المحاولات لتحويل الدراسات المشتركة بين الثقافات إلى علم، مع وفرة من النظريات المستندة إلى تقصيات وتحريات شديدة الدقة، وإلى كتب تعج بالجداول والرسوم البيانية، فإن معظم من أعرفهم من أهل الأعمال أقل اهتماماً بالنظرية من العمل بنجاح على صعيد شخصي في حالات مشتركة بين الثقافات. ويظل هذا فنا بصورة أساسية، يرتكز إلى مفاهيم لينة مبتلة يتعذر تحديد كميتها، مثل «الحدس» و «التقمص الوجداني» فضلاً عن المعرفة والحقائق.

ما علاقة الثقافة بالأعمال؟

أحياناً، لربما حتى مراراً وتكراراً، فإن أولئك الذين من بيننا يتعاملون مع ثقافات أخرى قد وجدوا أنفسهم في مواقف مزعجة، حيث ندرك أن شيئاً ما قد ضلّ الطريق ولكن لا نستطيع تحديده. المشكلة هي أننا قلما نهتدي إلى الأسباب الحقيقية لسوء الفهم أو النزاع.

ماذا عن ذلك الاجتماع الأشبه بالكابوس الذي عقد مع عميل أجنبي الأسبوع الماضي؟ هل تم التخلي عن الاتفاق مع الشركة الأخرى في دولة اركونيا (Erkonion) ودولة داميك (Damique) التي لا يعرف سوى القليل عنها وذلك لأن سعر منتجك كان مرتفعاً للغاية أو لأن نوعيته كانت منخفضة للغاية؟ أو لربما لم يكن السبب هو هذا أو ذاك ولكنه فشل لمجرد أن كلاهما لم ينسجم مع الآخر. وإذا كان هذا هو الحال، هل السبب هو

■ أن الاركونيين الذين احتل بلادهم الداميكيون منذ خمسين عاماً، لا يتقنون مذكاً بالداميكين أبداً (ولأنك تحمل اسم عائلة داميكية)؟

■ أنه تبعاً للعرف الاركوني، خاطبتك التي تتعامل معها باسمك الأول رغم أنكما لم تلتقيا قط قبل الآن، وأنها كانت أصغر منك بعشرين سنة (واعتقدت أن هذا كان وقحاً جداً).

■ أن نظيرتك أساءت فهم كلمة استخدمتها أنت (إذ قلت «أنا معتاد» واعتقدت هي أنك قلت «عادة». سمعتك تقول «إننا نعطي قرضاً» ولكنك قلت بالفعل «إننا كنا نعطي قرضاً»).

■ إن سياسة الشركة تعني أننا لن تقدم لك سوى وجبة غذاء بسيطة في غرفة طعام الموظفين، بعكس العشاء الفاخر الذي كنت قد قدمته لها حين زارت شركتك مؤخراً؟ (شعرت أن هذا يوضح أن شركتها كانت وضيعة وأنها لا تدرك مفهوم المعاملة بالمثل ولا تبدي لك ولشركتك ما تستحقه سمعتك من احترام).

■ أنك كنت تشكو من صداع ونسيت علبة الأسبرين وكنت سيء المزاج حتى قبل الاجتماع؟

■ أن كلاً منكما كان يعاني من يوم رهيب؟

وهكذا، هل رفض العقد لأسباب ثقافية متعارضة أو خاصة بالشركة أو لغوية أو شخصية؟ يتعذر القول. ولكن لربما لمزيج من الأسباب جميعها. ولكن ماذا عن ردود فعل المشاركين إزاء فشل الاجتماع؟ إنها سوف تتفاوت بالطبع ولكن مواطناً من دولة داميك يفتقر إلى الخبرة والإطلاع، مثلاً، يمكن أن يبدي رد فعل بإحدى طريقتين:

■ «حسناً، غداً يوم آخر، وإنني واثق من أنها سوف تبدي تعقلاً آنذاك»، وهذا هو رد فعل المتفائل.

■ «حسناً، إنهم جميعاً كذلك، ماذا بوسعك أن تتوقع من أناس في جمهورية اركونيا. لن تستطيع أبداً العمل معهم»، وهذا هو رد فعل المتشائم.

بالطبع، إن ردي الفعل الاثني غير مستحبين، فالمتفائل يتقاسم إخفاقاً بشرياً واسع الانتشار ألا وهو الافتراض بأن وجهات نظره هي الصواب تلقائياً. وهذا في غاية الوضوح لدرجة أنه لا يمكنها تصور أن يكون لدى شخص معقول وجهة

نظر مختلفة. وقد تعتقد، مثلاً، أسوة بالكثير من أهل الأعمال، أن تحقيق ربح جيد هو الهدف الرئيسي لأي عمل. ولكن من يقول إنها على صواب؟ يمكن أن يكون الباعث لدى الناس إما الولاء للقوى العاملة، أو هدف وضع صنع أفضل أداء في العالم، أو استحداث عمل لنقله إلى أحفاده. ولكن ما هو القرار «الصائب» على أي حال - هل هو الذي يركز إلى خدمة مصلحة الشخص الذاتية، أم الذي يركز إلى زيادة الطاقة الإنتاجية في السنة القادمة، أم الذي يركز إلى تحقيق حصة سوقية أكبر على مدى العقد القادم؟ بالتفكير أن رأيها هو «المعقول» الوحيد، يكشف صديقنا المتفائل عن افتقار للإدراك الذاتي الذي يحتمل أن يسبب لها مشاكل في الاتصالات المستقبلية المشتركة بين الثقافات.

إن رد فعل المتشائم إزاء الفشل هو العثور على شخص آخر لإلقاء اللوم عليه. لقد فعلنا جميعاً ذلك، رغم أنه لو كان لدينا أي فهم عملي سليم، فإننا سوف نحارب النزعة. ولكن من السهل، ومن الشائع على نحو يثير الدهشة، حتى بين أهالي الأعمال الكثيري الأسفار وذوي الخبرة، استخدام آراء ثقافية مقولبة من نوع «ماذا بوسعك أن تتوقع من أناس من أركونيا؟ إنهم لم يفلحوا قط في تنوع البحث والتطوير/السوقيات/الوفاء بالمواعيد الأخيرة». إن ذاك المواطن الداميكي يمكن أن يقبل بسهولة أن هناك الكثير من الأشخاص في ثقافته هو ليس له أي شيء مشترك معهم كلياً. ولكن مما يدعو للغرابة، أنه رغم ذلك قد يستخلص أن كافة الاركونيين متشابهون. ومع ذلك، فإن هذا المتشائم يسير قدماً نحو التنوير الثقافي، رغم جهله المقلق، لأنه يقر على الأقل بأن الفوارق الثقافية تؤثر حقاً على السلوك.

تؤثر الثقافة على كيفية تفكيرنا وتصرفنا كأفراد، وتؤثر على علاقاتنا (في مجال الأعمال أو سواها). لأن العامل الثقافي يزداد أهمية في عالم أخذت تصبح فيه الاتصالات الدولية أكثر تكراراً وأشد كثافة. ومما ساعد على عولمة الأعمال هذه انتشار الشبكة الدولية (الإنترنت) وسهولة السفر والاتصالات، ولكن (حتى الآن) لا توجد برمجيات تترجم تلقائياً سلوك الناس إلى مصطلحات تفهمها.

من أجل مستقبل شركاتنا (ومستقبلنا نحن كمستخدمين)، علينا أن نقلل إلى الحد الأدنى أوجه سوء الفهم المتقاطع بين الثقافات وأن نبدأ الاستفادة إلى أقصى حد من خلفياتنا المختلفة. ولا يمكن تجاهل الفوائد من منطلق زيادة الأرباح والحصة السوقية فضلاً عن الفوائد «الأكثر يسراً» التي تحققها قوة عاملة أكثر سعادة.

ماذا عني أنا؟

وهكذا، ماذا نحتاج نحن كأفراد أن نمتلك إذا أردنا أن نتجهز لتحدي زيادة الاتصالات المتبادلة بين الثقافات؟ إنني أقترح الصفات الأربع التالية.

1. إدراك ثقافتنا الوطنية الخاصة بنا. إن حل المشاكل التي تنطوي عليها ثقافة أخرى تقتضي منك التفكير في بعد آخر. وعليك معرفة ما هو منظور أنت قبل أن تتمكن من إدراك فحوى ما تراه. حتى وإن لم نكن نحن هناك، معظمنا يتعرف على صورة تاج محل من الأمام، ولكن ماذا عن القسم الجانبي، أو من طائر حوامة (هليكوبتر) تحلق فوق رؤوسنا مباشرة؟ وإذا كانت آلة التصوير على مسافة متر واحد سوف تبدو الصورة مختلفة تماماً عن صورة ملتقطة من مسافة خمسين متراً. يلزم لك معرفة موقع آلة التصوير وزاويتها بالنسبة لهدفها إذا كنت تفهم فحوى الصورة التي تلتقطها آلة التصوير. وبالمثل، عليك أن تتعلم التفكير بشأن زاوية الحياة والأعمال التي يتخذها أفراد ثقافتك وما الذي يؤثر على مواقفهم ومعتقداتهم وسلوكهم في العمل (وكذلك مواقفك ومعتقداتك وسلوكك في العمل).

2. إدراك ثقافة شركتك الخاصة بك. قد تكون لشركتين ناجحتين تأسستا في نفس السنة ومتماثلتين في الحجم ويقع مقرهما في نفس المدينة ثقافات مختلفة، إذا كانت إحداهما، مثلاً، تنتج أجهزة إطفاء حريق، وتبيع الأخرى حلولاً لتكنولوجيا المعلومات. ولا بد من أن يكون لثقافة الشركة التي تعمل

بها تأثير على الطريقة التي تعامل بها العاملين لديك وتعامل بها عملاءك، وأن تؤثر تلك الثقافة على كل شيء من توقعاتك حول أمن العمل وحتى طريقة ملبسك. إذا كنت تعمل لشركة أو مؤسسة عالمية، هل يمكنك تحديد «بلد منشئها» في بيانات مهامها ورؤاها، أو في نسب جنسياتها المختلفة في عضوية إدارتها العليا؟ إذا كنت تعمل في شركة وطنية بدلاً من شركة متعددة الجنسيات، كم هي سهولة التعلم من شركات مماثلة تعمل في بلدان مختلفة أو من مستخدمين ذوي جذور في ثقافات أخرى؟

3. إدراك لمحتك الثقافية الشخصية. الدول كافة مكونة من ثقافات فرعية. ويمكن أن تكون التقسيمات على خطوط جغرافية أو دينية أو طبقية أو إثنية، على سبيل المثال لا الحصر، وأحياناً تحدث هذه الاختلافات بين هذه الثقافات الفرعية توترات وانشقاقات خطيرة، ولكنها تتغلب عليها عوامل موحدة مثل اللغة المشتركة، ونظام تعليمي مشترك، أو ولاء لعائلة ملكية أو لنظام حكومة، أو ربما تتشاطر مع مواطني بلدك أفضلية لتقديم القهوة بطريقة خاصة، أو مسرحية إذاعية أو تلفزيونية معينة طويلة التتابع. علينا جميعاً إدراك تعقيد تراثنا الثقافي الفردي، سواء كنا أمريكيين من أصل أفريقي من الطبقة المتوسطة مع مسحة من الدم الويلزي، أو بروستانتين إيرلنديين ذوي جذور يهودية، أو جنوب أفريقيين من الناطقين بالأفريقية من أصل هندي. إن هذا الإدراك لجذورنا الثقافية يجلب معه معرفة ذاتية. جنباً إلى جنب مع هويتنا الثقافية، فإن خصائصنا الشخصية (الجنس، العمر، الإثنية) والوضع الاجتماعي (متزوج أم أعزب، من فئات الموظفين ذوي الياقات البيضاء أو فئات الكادحين، أو مدير أو سكرتير/ة) تعطي كلاً منا لمحة فريدة، وتؤثر هذه اللوحة على الكيفية التي ننظر بها إلى العالم، وكيف ينظر إلينا بالمقابل.

4. إدراك الثقافة التي سوف تلتقي بها والاستعداد لرؤيتها بروح من الاهتمام والاحترام. إن الاهتمام بالتعلم عن الثقافة التي سوف تلتقي بها، والاهتمام بما يحرض أفرادها ويؤثر عليهم، يشكل بداية ممتازة نحو علاقة جيدة بين أناس ذوي ثقافات مختلفة. إن حيازة ولو قطع أساسية من المعلومات يمكن أن تساعد في إزالة بعض العقبات التي تشكل حاجزاً في العلاقات المتبادلة بين الثقافات. ويهدف هذا الكتاب إلى تقديم بعض من هذه المعلومات فضلاً عن حثك على اكتشاف المزيد لنفسك.

أتوقع أنه إن كنت تعمل في مجال الأعمال أو الصناعة، سوف تستطيع التماهي مع المشاكل الموصوفة في الكتاب حتى وإن لم تكن، أمل ذلك مخلصاً، تعاني من جميعها على الأرجح شخصياً! كما أمل أنه من خلال طرح أسئلة وتقاسم الاهتمامات، فإن كافة أهل الأعمال في سائر أنحاء العالم سوف يقتربون قليلاً من فهم بعضهم البعض - ومن فهم أنفسهم.

إلى شخص الأعمال العالمي

لا بد وأنتك صادفت تجارب مزعجة أو مسلية أو مثيرة للسخط عند القيام بأعمال مع أناس من ثقافات أخرى، أعلمني بها وقد أتشاطرها مع آخرين في كتابي التالي!

غينيث أولوفسون

experience@communico.o.se

الجزء الأول

الخطوات الأولى

الفصل الأول

التعارف

إن محاولة معرفة مكان أشبه بمحاولة معرفة شخص فهي تستغرق وقتاً. حتى الأسماء الجديدة يمكن أن تكون مربكة. قبل خمس عشرة سنة كنت أبحر على متن سفينة في وسط بحر الشمال في طريقي من إنكلترا إلى السويد، حيث كانت وظيفة في انتظاري. وعلى ظهر العبارة، التقيت بضعة سويديين وبدأنا نتجاذب أطراف الحديث. سألت واحدة منهم من أين هي فقالت لي من «يوتربوري» (Ytterbory). لا بد وأنها رأت على وجهي نظرة تتم عن عدم فهم. «تعلمين، حيث ترسو هذه السفينة».

ولكنني اعتقدت أن وجهتها كانت غوتنبرغ (Gothenburg). وبالتالي كنت على متن السفينة الخطأ! حسناً، لم أكن كذلك حقاً إذ إن الاسم السويدي لغوتنبرغ هو غوتبرغ (Goteberg) وهي كلمة حين تلفظ لفظاً صحيحاً تبدو للناطق العادي باللغة الإنكليزية بأن لا علاقة لها البتة بالشكل المكتوب.

ثمة شيء كثير كان يجب علي تعلمه من السويد - ليس اللغة فقط. وسرعان ما تبع الدرس التالي. أثناء الرحلة في الحافلة من العبارة إلى مركز المدينة في تلك الليلة الحالكة من شهر يناير/كانون الثاني، توصلت إلى الاستنتاج بأنه لم يكن لدي أي إحساس خفي بوجود ذلك العدد الكبير من اليهود في السويد. وبخلاف مواطني إنكلترا، فإن الناس في السويد لا يسدلون ستائرهم في الليل، وبإمكاني الرؤية بوضوح داخل المنازل والشقق أثناء مروري بالسيارة. ولدهشتي، كانت هناك شمعانة مضاءة ذات سبعة فروع عند كل نافذة. وكانت الشمعدانات الأخرى الوحيدة ذات الفروع السبعة التي سبق وأن رأيتها في أي وقت من الأوقات هي عبر نوافذ الكنيس المحلي في إنكلترا.

اتضح، بالطبع، أنني كنت مخطئة - فالشمعدانات كانت مجرد زينة سويدية تقليدية في أعياد الميلاد. (كان هذا قبل أن تصبح شركة الأثاث السويدية إيكيا (Ikea) كلمة للتعبير عن المستلزمات المنزلية؛ وبعد عشر سنوات اشترى والدائي [وهما ليسا يهودا] في إنكلترا شمعدانها السويدي ذا الفروع السبعة من أجل أعياد الميلاد من الفرع المحلي لشركة إيكيا الذي كان قد أفتتح حديثاً).

وبعد يوم من وصولي إلى السويد، ذهبت في نزهة حول المدينة للتعرف على اتجاهاتي ولشراء بعض الحاجيات. وخلال الصباح، قررت أن البائعين في حوانيت غوتتبرغ لا بد وأنهم الأوضح في العالم. فقد رفضوا بكل بساطة خدمتي بل حقاً إيلاء أي اهتمام لي كلياً، سواء ذهبت إلى حانوت بيع المشروبات لشراء زجاجة سنابس (Snapps) المحلية، أو حاولت شراء زوج من الجوارب. بدأت تراودني أفكار بأن البائعين عقدوا معاهدة مناوئة للبريطانيين، عندما، في محاولتي الثالثة للشراء (هذه المرة في مكتب البريد)، لاحظت في إحدى الزوايا آلة لتوزيع التذاكر. واكتشفت أن كل من يريد أن تؤدي له خدمة يأخذ تذكرة وينتظر أو يومض الرقم على شاشة صغيرة (نوع من البنغو بدون جوائز). بالمناسبة، بات هذا النظام واسع الانتشار في أقسام بيع الأطعمة المعلبة في أسواق السوبر ماركت الإنكليزية، وهذا مثال آخر على تطبيق عملية العولة.

إن التعرف على بلد جديد أو فهم ثقافة جديدة كاملة يستغرق الكثير من الوقت. ولكن الالتقاء بشخص من ثقافة غير مألوفة لا يجب أن يكون تجربة صعبة فيما لو حاولت معرفة أولا العادات ذات الصلة. توجد في كل ثقافة تقاليد وطقوس محددة جيدة تحيط بالعلمية، مما يجعل تبادل الأسماء والتحيات مع الغرباء واضح المعالم نسبياً.

بطبيعة الحال، من المفيد أن يدرك المرء هذا قبل السفر خارج حدود بلده، ولكن هناك أوقات قد تحاول فيها بصعوبة بالغة مثل رجل الأعمال من أمريكا الشمالية الذي قرر إعطاء انطباع جيد عن رحلته الأولى إلى اليابان، فتعلم كيف

ينحني بالطريقة اليابانية الصحيحة، غير أن نظيره كان يعلم كل شيء عن العادة الغربية بالمصافحة باليد، ولذلك تقدم إلى الأمام ويده ممدودة في اللحظة التي كان الأمريكي فيها يحني رأسه بذكاء، وكانت النتيجة أن ارتطم الاثنان بقوة شاهدا فيها نجوم الظهر. لعل ذلك مثال ملموس على «تصادم الثقافات».

❖ مغزى المقطع

التعرف على بلد جديد أو إدراك ثقافة كاملة يستغرق الكثير من الوقت، لذلك لا تثق بانطباعاتك الأولى.

الأسماء والعنوان

حين سألت جوليت، «ماذا يوجد في اسم؟» قال لها روميو أنه لا يعني شيئاً. بالطبع، كان روميو مراهقاً عاشقاً، لذلك لم يكن يتوقع منه أن يفكر بوضوح. ومع تطور الأحداث، أعتقد آل مونتاجيو (Montague) وآل كابوليت (Capulet) أنه يوجد في الاسم ما يكفي للقتل من أجله.

الأسماء هامة. لمعظم الناس اسمان على الأقل، دون عدد الألقاب أو أسماء الدلع، وفي بعض الثقافات فإن العدد أعلى بكثير. إن الأسماء جزء لا يتجزأ من هوياتنا الشخصية والاجتماعية، ويمكنها أن تعطي للآخرين كمية هائلة من المعلومات عنا.

كبدية، فإن أحد أسمائنا تبين العائلة التي ننتمي إليها. ولكن حجم العائلات يتفاوت تفاوتاً كبيراً. على سبيل المثال، لا توجد سوى حفنة من آل فيذرستونهاوغ (Featherstonehaugh). إنه اسم قديم جداً وتعود أصوله إلى سنوات القرن الثالث عشر، إلى بلد حدودية بين إنكلترا وسكوتلندا، يمكن لفظه بعدة طرق، بما في ذلك فانشو (Fanshaw)، وهو أمر يدعو للغرابة. وقد بشرح هذا لماذا لم يبق سوى القليل جداً ممن يحملون هذا الاسم القديم. ولعل أكثر أفراد العائلة حصافة تعبوا من عدم تمكنهم من لفظ اسمهم وبالتالي غيروه إلى سميث (Smith) منذ

أمد طويل. ومن ناحية أخرى، يوجد الكثير من آل شان (Chan) وهو (Ho)؛ وإن نسبة مذهلة قدرها 90 بالمائة من عدد سكان الصين البالغ 1.3 مليار نسمة يتقاسمون مائة اسم عائلي، وهو عدد زهيد.

معظم أسماء الأشخاص وبعض أسماء العائلات تدل على الجنس (ذكر أو أنثى)، مثلاً، فإن المرأة الروسية تضيف حرف (ألف) (a) إلى اسم عائلتها والألقاب المركبة من الأب والجد (اسم الأب أولاً زائداً نهائية)، ومثل كلمة دوتير (dottir) التي تضيفها المرأة الأيسلندية إلى الاسم الأول لأبيها (وأحياناً لأمها).

ويمكن أن يكون الاسم كذلك دلالة على الوضع العائلي. تبدل بعض النساء أسماء عائلاتهن لتلائم أسماء أزواجهن عند الزواج، بينما أخريات بمن فيهن الصينيات والأيسلنديات، يحتفظن بأسماء عائلاتهن. وهناك أيضاً مجموعة أخرى، تشمل النساء الأسبانيات، يستخدمن الاسمين.

وقد يخبر اسمك أحياناً شيئاً عن جنسيتك، رغم أن ما يعنيه ضمناً لا يكون صحيحاً بالضرورة. مثلاً، فإن اسمي، غينيث أولوفسون، يخبر العالم عن روابط الويلزية (Welsh) والسويدية، ولكن لا يقول شيئاً عن كوني إنكليزية، وهو ما أنا حقاً. في عالم باتت فيه الحدود الوطنية أقل أهمية والناس أكثر ترحالاً وتقللاً، لم يعد من المستغرب الالتقاء بشخص دانمركي اسمه محمد أو بشخص أرجنتيني اسمه فالاديمير.

إن ما تدعى به يمكن أن يخبر شيئاً عن ديانتك، بل وعن انتماءاتك السياسية. في أيرلندا الشمالية، التي لديها مناطق ذات غالبية كاثوليكية أو بروتستانتية، فإنه إذا حملت اسماً أيرلندياً كاثوليكياً نموذجياً مثل باتريك مورفي (Patrick Murphy) قد يكون كافياً لتعرض للضرب إذا وجدت نفسك على الجانب الخطأ من الخط في بلفاست. وإن شخصاً يحمل اسم بيلي براون (Billy Brown) قد يتعرض لنفس المصير فيما إذا جازف ودخل منطقة بروتستانتية. وإن المسلمين من السنة والشيعة

يمكنهم أيضاً معرفة هوية بعضهم البعض من أسمائهم. مثلاً، غالباً ما يستخدم المسلمون السنّة اسمي عمر وأبي بكر في حين أن الاسمين النموذجيين الشيعة هما حسن (مكتوبة بالنص الإنكليزي Hasam المترجم) وعلي.

بل يمكن أن يعكس اسمك خلفيتك العرقية. في الولايات المتحدة، توجد مجموعة أسماء جديدة نسبياً أصبحت مألوفة في المجتمع الأمريكي من أصل أفريقي. وثمة كتب الآن تستهدف على وجه التحديد الأمهات الحوامل من هذه المجموعة وذلك لمساعدتهن في اختيار اسم لمولودهن. وإن اورينتا (Oriental) وأنيشا (Aneisha) وشانيقا (Shaniqua) أمثلة على أسماء البنات، وبنفس الطريقة، فإن اسم ويسلي (Wesley) في بريطانيا مرتبط برجال وأولاد ذوي خلفية كاريبية من أصل إفريقي.

تستطيع الأسماء إخبار قدر هائل عنك، بما في ذلك مركز أبويك الاجتماعي (مثلاً، يوجد قليل من الطبقة العاملة يدعون نايجل [Nigel] أو سايمون [Simon] في المملكة المتحدة) ولغاية شهر ميلادك، (أبريل [نيسان]، ماي [أيار]، وجون [حزيران] وهي أسماء «تقفز» إلى الذهن في العالم الناطق بالإنكليزية، ونويل [Noel] و[Noelle] في فرنسا. بل ويمكن أن يعطي الاسم دليلاً على سنك: يوجد عدد قليل ممن يحملون اسم تريسي (Tracy) وشارون (Sharon) دون سن العشرين وفوق سن الخمسين في المملكة المتحدة، وفي السويد فإن الرجال الذين يحملون اسم ألبرت (Albert) هم فوق سن السبعين أو أصغر من عشر سنوات.

ولما كانت الأسماء تحمل الكثير الكثير من المعلومات الشخصية، فإن معرفتها معرفة صحيحة أمر أساسي. إذا كنت تلتقي بأناس من ثقافة أخرى لأول مرة، حاول الحصول على قائمة بأسمائهم مسبقاً. تأكد من أنك تفهم ترتيب أسمائهم (ما الذي يأتي أولاً هل هو الاسم الأول أم الكنية) وحاول على الأقل الحصول على فكرة عن كيفية لفظها.

عندما تعرف اسم الشخص، يلزم لك معرفة كيف تستخدم هذه المعلومات، أي كيفية مخاطبة الأفراد. حتى وإن حفظت عن ظهر قلب جميع الأسماء الستة لزيونك المحتمل، لا أنصحك باستخدامها جميعاً في لقاءك الأول. بالفعل، في ظروف معينة، من المستحسن لك عدم استخدام الأسماء ألبتة وإنما أن تقصر نفسك على الألقاب. مثلاً، «سيدة، دكتور، أستاذ» ينبغي أن تكون كافية لأي شخص! والكثير يعتمد على درجة الشكلية التي تعتبر ملائمة في الثقافة التي تقوم بزيارتها.

وما عليك إلا أن تفكر: لو أن روميو دعا جوليت باسم «جوان» (Joan) في ثاني لقاء لهما، لعل ذلك يكون قد أنهى علاقتهما على الفور. لذلك اجعل من تذكر أسماء من التقيت بهم واحدة من أولوياتك.

الرسائل 4-1

تأتي الأسماء بكافة الأشكال والأحجام، من متناهية الصغر، مثل Bo Ek من السويد أو السيدة Ng من سنغافورة، إلى الاسم الرائع، مثل السيدة آنا ماريا فاسكيز فرنانديز دي مارتينز من الأرجنتين. في الحالة الأخيرة، فإن معرفة أي اسم تستخدمه يمكن أن يكون أمراً صعباً أحياناً.

الرسالة 1

أي اسم؟

من الهند بخصوص الأرجنتين

طلبت ووصلتني قائمة بالأشخاص الذين سوف ألتقي بهم في زيارتي الأولى للأرجنتين. غير أنني صدمت إذ يبدو أن لهم نحو خمسة أسماء لكل منهم وفي الحقيقة لا أعرف بأي اسم سأدعوهم عندما ألتقي بهم.

أجل، الكثير من البلدان الناطقة بالإسبانية «غنية بالأسماء». بادئ ذي بدء، من الشائع أن يكون للرجل والمرأة اسمان أولان، مثل خوان خوسيه أو أنا ماريا. بعدئذٍ يصبح الأمر معقداً. في الحالات الرسمية، أو عندما يكتبون أسماءهم، فإن الأسبان والأرجنتين والمكسيكيين وشعوب أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية الناطقين بالإسبانية يقدمون كنية أبيهم مسبقة بكنية أمهم. عند التحدث إلى أحد الأشخاص، استخدم اسم الأب مسبقاً باللقب المهني للشخص أو بكلمة «سنيور» (سيد) أو «سنيورة» (سيدة)؛ لذلك، فإن خوان كارلوس لوبيز سوف يخاطب «سنيور لوبيز». وتضيف المرأة عادة اسم زوجها إلى كنيته قبل الزواج، وهكذا حين تتزوج السنيوريتا (الآنسة) أنا ماريا فاسكيز فرناندس من السنيور خوان خوسيه أندرياني، تصبح السنيورة أنا ماريا فاسكيز فرناندس دي مارتينيز. وإن كنية عائلة الزوج تكون عادة مسبقة بكلمة de، ولكن كلا من de وكنية عائلة الزوج قد حذفوا في التحدث اليومي. وهكذا، فإن الأشخاص أعلاه يخاطبون في الحالات اليومية بالسيد مارتينيز والسيدة فاسكيز مما يخفف الوطأة على الأشخاص ذوي الذاكرة الضعيفة القصيرة الأمد.

أما في البرازيل المجاورة والناطقة بالبرتغالية، فإنه غالباً ما يخاطب الناس باسمهم الأول بسرعة، ولكن كما هو الحال في الأرجنتين، فإن ذلك الاسم قد يكون الأول من ستة أو سبعة أسماء. وخلافاً لبقية أمريكا الجنوبية، يأتي اسم الأب في نهاية القائمة وهو الذي يلي كلمة «سيد» و «سيدة» في الحالات اليومية. ولكن في البرازيل، فإن بعض الناس من ذوي الأسماء العديدة (ولكن ممن لا يثقون كثيراً في قدرة الأجانب على تذكرها) قد وجدوا الحل المناسب بحيث أنهم حين يعطونك بطاقتهم الشخصية، يسطرون خطأ تحت اسم أو اسمين، موضحين الاسم أو الأسماء التي يريدون منك استخدامها في مخاطبتهم، ويشطبون لقباً وتلك الأسماء التي لربما ينبغي لك أن تعرفها ولكن لا تحتاج إلى استخدامها.

الرسالة 2

الاسم الأول والكنية؟

من هولندا بخصوص الهند

لا أدري إن كان يجب عليّ مخاطبة زملائي الهنود باسمهم الأول أو بكنيتهم وفي الحقيقة لا يمكنني التمييز بينهما.

إنه أمر معقد وحساس إذ توجد في الهند عادات دينية وإقليمية كثيرة جداً. تاريخياً، لم يكن للهندوس كنية للعائلة ولا يزال الوضع كذلك في جنوب الهند، ولكن في الشمال، كان للناس كنية بعد اسمهم الأول؛ وتشير كنيتهم عادة إلى الطائفة التي ينتمي الشخص لها. إن الرجل الهندوسي الذي يمارس عادات أكثر تقليدية ربما يكون لديه حرفان أولان يسبقان اسمه الأول، مثلاً، ك. ر. نارايانان (K.R. Narayanan)، ولكن بدون كنية. الحرف الأول يدل على اسم مدينته الأصلية، ويدل الحرف الثاني على اسم والده. وغالباً ما تستتبع المرأة الهندوسية اسمها الأول باسم زوجها.

الهنود المسيحيون والهنود الأوراسيويين (المهجنون من عرقين أحدهما أوروبي والآخر آسيوي) غالباً ما يكون لديهم اسم أول يليه اسم العائلة، يكون بعضهم من أصل بريطاني و/أو برتغالي، مثل ماري روزاريو. فهذه المرأة تخاطب بـ «السيدة ماري» أو السيدة «روزاريو» (وكلمة سيدة لا تدل على الوضع الزوجي بقدر ما هي لقب احترام ينطبق على المرأة الناضجة). يمكنك مخاطبة الهنود المسلمين بوضع كلمة «سيد» أو «سيدة» أمام الاسم الأول. وإذا كنت في شك، اسأل زميلك عما يود أن يدعى به أو اسأل زميلتك عما تود أن تدعى به، وإذا كنت تقابل شخصاً غريباً، لن تحدث كارثة لو استخدمت اسمه الأول بدلاً من كنيته طالما أنك تسبق الاسم بكلمة «سيد» أو «سيدة».

السيد من؟

الرسالة 3

من المملكة المتحدة بخصوص الصين

عدت للتو من الصين وأتساءل لماذا دعاني الجميع بالسيد كيفن (كيفن هو اسمي الأول). لماذا لم يستخدموا كنيتي؟

لربما فكروا أنهم هكذا كانوا يفعلون. في الصين، كما في فيتنام وكوريا، تأتي الكنية أولاً تليها كنيتان: لي وو يو (Lee Wu Yew)، مثلاً، هو السيد لي. وتتألف الكنية عادة من مقطع واحد فقط، ويمكن لفظها بطرق عديدة، ويتشاطرهما آلاف العائلات، وهكذا نادراً ما تستخدم بمفردها.

قد يكون الاسم الأوسط اسماً ينم عن جيل في أسرة، اسم يتقاسمه الأشقاء والشقيقات وأولاد العم وبنات العم لتوضيح أنهم ينتمون للجيل ذاته. في السابق كان يتم الفصل بين الاسم الذي ينم عن جيل وبين الاسم الأول بواسطة ترك فراغ أو واصلة، ولكنهما يكتبان حالياً ككلمة واحدة، مثلاً، فو تشنغاندا، وينطبق هذا على معظم الصينيين إذا كانوا يعيشون في آسيا، سواء في الصين ذاتها أو في سنغافورة أو اندونيسيا أو ماليزيا. ومع ذلك، فإن بعض الصينيين، وخصوصاً من تكون أسماؤهم الأولى غريبة، يضعونها في البداية، مثل سيلفيا لاو.

فكرة أخيرة، إذا كانت كنيته بريثويت (Braithwaite) أو ريدل (Riddle) أو شيئاً مساوياً يصعب على الصينيين لفظه، فإنهم ربما اختاروا اسمك الأول لمجرد أنه كان أسهل.

السيد من؟

الرسالة 4

من بلجيكا بخصوص روسيا

أنوي الذهاب إلى روسيا قريباً وقد سمعت أنهم يستخدمون اسم "النسب". ما هو بالضبط، وكيف ينبغي لي استخدامه؟

عموماً، لدى الروس ثلاثة أسماء، الأول هو الاسم الأول والثاني هو النسب (اسم الأب الأول زائداً نهاية)، والثالث هو الكنية، مثلاً، سيرغي الكسندروفتش بوبوف (Sergei Alexandrovich Popov). وتضيف المرأة نهاية أنثوية، أي حرف الألف (a) إلى نسبها وكنية زوجها، كما هي الحال في أنا سرغبييفتا أودنتسوا. (Anna Sergeyevna Odintsova). بعض الغربيين لا يدركون هذا وهم يسقطون حرف الألف (a)، وهذا يشبه قليلاً دعوة ضيفتك بلقب «سيد» ولا يحتمل أن يكسبك الكثير من الأصدقاء.

الروس المتعارفون غالباً ما يخاطب أحدهم الآخر باستخدام الاسم الأول والنسب، مما يوضح مزيجاً من الصداقة والاحترام. وإذا سارت الأمور على ما يرام، قد تدعى إلى أن تحذو حذوهم، ولكن عليك الانتظار ليطلبوا ذلك منك.

الرسائل 5-6
إن مستوى الإجراء الشكلي الذي يعتبر «عادياً» يختلف اختلافاً هائلاً من ثقافة لأخرى.

الرسالة 5

ما هو مقدار الإجراء الشكلي؟

من كندا بخصوص ألمانيا

إنني على وشك أن أزور ألمانيا لأول مرة في رحلة عمل. أعرف أن الانطباعات الأولى هامة ويشتهر الألمان بأنهم يتقيدون جداً بالشكليات، هل ثمة شيء خاص ينبغي عليّ معرفته؟

الكثير يعتمد على منطقة الأعمال التي تعمل فيها وأعمار الأشخاص الذين سوف تجتمع بهم. على سبيل المثال، معروف عن الأعمال المصرفية بأنها تقليدية وشكلية أكثر من، مثلاً، تكنولوجيا المعلومات ويميل الأشخاص المسنون إلى أن يكونوا شكلين أكثر من الشباب.

حين تتكلم الإنكليزية في ألمانيا أو النمسا، ينبغي أن تكون متهيباً للتكلم بها بدرجة ألمانية من الشكلية. من المؤكد أنه ينبغي أن تدعو زملاءك بكلمة «Frau» سيدة أو «Herr» سيد (أو لقبهم) زائداً كنيتهم، إلا إذا بادروا هم بمخاطبتك باسمك الأول. والحال ذاته ينطبق على أسبانيا أو فرنسا أو شرق آسيا، حيث استخدام اللقب والكنية فكرة جيدة.

وينبغي أن تكون مستعداً أيضاً لتحديد مؤهلاتك العلمية، لذلك عليك التأكد من أن تدرج في بطاقة أعمالك شهادتك ولقب وظيفتك. لو نظرت إلى أي دليل هاتف ألماني، سوف ترى الأسماء تليها تفاصيل المؤهلات الأكاديمية للمشارك، مما يوضح الجدية التي ينظر بها إليها. إذا كنت حائزاً على شهادة الدكتوراه، يمكنك توقع أن تتم مخاطبتك بعبارة («Frau Doktor» السيدة الدكتورة) أو («Herr Doktor» السيد الدكتور) (والتي قد تستتبع أو لا تستتبع بكنتك)، ويتوقع منك مخاطبة زملائك الألمان الحائزين على درجة مماثلة بنفس الطريقة. كما أن الألقاب المهنية هامة في حالات، مثلاً، المحامين والمهندسين والأساتذة. وهكذا، فإن أستاذاً حائزاً على الدكتوراه ينبغي أن يخاطب بعبارة السيد الدكتور الأستاذ (Herr Doktor Professor). انظر إن كنت تستطيع الحصول على قائمة بالأسماء والألقاب قبل أن تذهب وأن تحاول حفظها عن ظهر قلب. والشيء نفسه ينطبق على الأرجنتين وإيطاليا، حتى الألقاب الأكاديمية والمهنية تؤخذ على محمل الجد بشكل استثنائي.

ما مدى رفع الكلفة؟

الرسالة 6

من فنزويلا بخصوص الولايات المتحدة

في زيارة قمت بها مؤخراً إلى لوس أنجلوس، فوجئت حين سمعت سكرتيرة تنادي رئيسها باسمه الأول. بدا لي الأمر أنه لا ينم عن احترام. هل كان الأمر يتعلق بهذه الشركة على وجه التحديد فحسب؟

لم تكن تلك دلالة على عدم الاحترام، وإنما مجرد دليل على علاقة أكثر مساواة بين المدير والسكرتيرة، إذ من شبه المؤكد أن المدير سوف يدعو السكرتيرة باسمها الأول. في واقع الأمر، فإن هذه الوظيفة لم تعد تدعى في أغلب الأحيان «سكرتيرة». وإن أسماء الوظيفة مثل مساعدة شخصية، أو مساعدة إدارية أو مساعدة تنفيذية هي سبل لمحاولة تحديد مهامها (عادة تكون من الإناث) وهي تؤكد كونها جزءاً من فريق الإدارة. والعديد من السكرتيرات في الولايات المتحدة هن أكثر معرفة بشؤون الحواسب من مدرائهن بينما أخريات هن ذات كفاءات عالية في التكلم باللغات الأجنبية ومعظمهن يتحكمن ببرامج مدرائهن. وبالتالي، فإن العديد منهن يمتقن أي تلميح بأنهن بأي حال من الأحوال أقل جدارة بالاحترام من رؤسائهن لمجرد كونهن سكرتيرات. وسوف يعتبرن مخاطبتهن بأسمائهن الأولى من قبل شخص يصير على (Mr) أو (Señor) بأنه متعال في تعامله.

في الثقافات حيث التسلسل الهرمي يميل إلى أن يكون أكثر وضوحاً، كما هو في أمريكا الجنوبية وأمريكا الوسطى، وفي جنوب أوروبا وفي الهند، قد يجد الناس هذا النهج المؤمن بالمساواة بين البشر نوعاً ما مزعجاً (كما فعلت أنت). في هذه البلدان، فإن المركز النسبي للرئيس والمرؤوس موضح توضيحاً تاماً، وعادة، فإنه من الأمور المسلم بها أن تخاطب السكرتيرات رؤسائهن بلقبهم وكنيتهم، في حين تخاطب السكرتيرات بأسمائهن الأقل. ومع ذلك، تجد العديد من السكرتيرات في الثقافات الناطقة بالإنكليزية هذا الفرق الشديد الوضوح في الطريقة التي يخاطب بها المدراء والسكرتيرات لا يجاري العصر نوعاً ما بل وإنه فظ. وهكذا حتى وإن كان المدير وسكرتيه أو سكرتيرته موافقان على التخاطب بالاسم الأول، فإنه من التهذيب فقط مخاطبتها بكلمة «Ms.» (للمرأة المتزوجة وغير المتزوجة) وبكنيتها، إذا كنت تتوقع أن تخاطب بكلمة «Mr.» أو «Ms.» وسرعان ما سوف تعلمك بما إذا كانت تريد أن تتادياها باسمها الأول.

الرسالة 7

قبك، في بعض الثقافات، هام بمقدار أهمية اسمك.

الرسالة 7

السيد حجي؟

من نيوزيلندا بخصوص إندونيسيا

في رحلة قمت بها مؤخراً إلى إندونيسيا، سمعت مراراً استخدام كلمة حجي لمخاطبة شخص ما، ولكن قيل لي إن كلمة (باباك) Bapak أو (باك) Pak تعني «سيد».

إن كلمة باباك (اختصاراً باك) تعني حقاً «سيد» وكلمة ايبو Ibu تعني «سيدة» أو «آنسة» في إندونيسيا. ولما كان التعريف يميل إلى أن يكون مطولاً ورسمياً، فإنه يستحسن بك أن تكون رسمياً أيضاً. وماذا عن كلمة «حجي» (Hajji)؟ يشكل المسلمون 87 بالمائة من عدد السكان في إندونيسيا، ويعطى هذا اللقب لأي رجل يكون قد أدى فريضة الحج إلى مكة. وإن المعادل الأنثوي هي «حجة» (Hajjah). (بالمنااسبة، حين يؤدي الناس فريضة الحج، فإن نفس اللقبين ينطبقان في بلدان ومناطق إسلامية أخرى، مثل باكستان أو ماليزيا، فضلاً عن الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وأجزاء من غرب أفريقيا والهند). ومع ذلك، فإن هذين اللقبين قد لا يستعملان دائماً في أوساط الأعمال، وخصوصاً من قبل الشبان الذين عملوا ويعملون دولياً.

الألقاب تعتبر عموماً هامة في إندونيسيا، وينبغي لك استعمال ألقاب مهنية عندما تخاطب أحداً ما مثلاً «دكتور» للحائز على شهادة الدكتوراه، و «مهندس» لأي شخص حائز على درجة في الهندسة. عند تقديم شخص ما لأول مرة، فإن الترتيب هو كالتالي: «باباك» أو «ايبو»، ومن ثم لقب الشخص الأكاديمي إذا كان حائزاً عليه، وأخيراً لقب الأعمال؛ مثلاً السيد المهندس بابانغ كوسوماتجاما،

نائب الرئيس. في حال وجود شك، يمكنك دائماً سؤال الشخص الذي تجتمع معه عن الكيفية التي يرغب في أن تخاطبه بها. وفي حال كون اسمك مركباً مثل بيلي يو سميث الابن، يحتمل أن يطلب منك أن تفعل الشيء ذاته.

الرسائل 8-9

إن العادات التي تحكم استخدام الأسماء هي من التعقيد بمكان بحيث يحتمل حدوث سوء فهم عرضي.

الرسالة 8

يا إلهي؟

من إيطاليا بخصوص الهند

لقد عدت مؤخراً من الهند ولم أدرك سوى الآن أنني كنت أخاطب نظيري الهندي بطريقة خاطئة في جميع الأوقات. أعتقد أنه كان من الكياسة بمكان بحيث إنه لم يخبرني.

أرى من بقية رسالتك أن نظيرك كان يدعى السيد سنغ. أعتقد أنه من السيخ (يسهل على الأجانب عادة معرفتهم، إذ إن الرجال يرتدون تقليدياً عمامة لتغطية شعرهم الطويل). تعني كلمة (Sikh) «سيخ» في لغة البنجاب «مريد» (disciple)، ولدى جميع الرجال السيخ اسم أول يليه كلمة «سنغ» (Singh) للدلالة على هويتهم السيخية. وغالباً ما يتبع ذلك اسم العشيرة أو الملة الفرعية، على سبيل المثال، غويند سنغ منسوخاتي. إن الاسم الأول للمرأة السيخية يليه كاور (Kaur) أو سنغ.

إن غلطتك مفهومة لأن كلمة سنغ في الغرب غالباً ما تستخدم بدلاً من الكنية، ولكن في الهند غالباً ما يكون ترتيبها الثاني من بين ثلاث كلمات، كما هو في رانجيت سنغ تشاهال. حين دعوت نظيرك بـ «سيد سنغ»، كان ذلك يعادل دعوتك شخصاً كاثوليكياً أو بروتستانتيّاً بـ «سيد مسيحي». ولكن يبدو

أنه لم يكن مستاء للغاية بسبب هذا . إن أي شخص يقيم اتصالات منتظمة مع ثقافات أخرى عليه أن يكون على درجة عالية من التسامح، زائداً ظرافة الروح، للتعامل مع سوء فهم حتمي لا بد وأن ينشأ . في الحالات الرسمية، يمكنك مخاطبة من تحتك به باسمه الأول مسبقاً بكلمة «سيد» ومتبوعاً بكلمة «سنغ» كما هو في السيد سانديب سنغ.

الرسالة 9

لها أو لها

من المكسيك بخصوص بولندا

إنني مواظب على إرسال رسائل إلكترونية إلى زميل بولندي لعدة أشهر، ولكن لا أستطيع القول عما إذا كنت أكتب لرجل أو امرأة. وهو (أو هي) يرد (ترد) على رسائلي مكتفياً (مكتفية) بأول حرف من اسمه (اسمها) وبكنيته (كنيتها). الآن، زميلي بصدد القدوم إلى هنا في زيارة، لذلك يلزمني حقاً معرفة من الذي سيصل إلى المطار! هل ثمة طريقة لتحديد جنس الشخص من اسمه؟

أظن أن نظم الرسائل الإلكترونية لها فوائدها. يمكنك أن تبدأ رسالة إلكترونية بكلمة «مرحباً» (Hello) وأن تتفادى مشكلة كيفية مخاطبة من ترأسله. في حالتك، استطعت تجاهل المسألة لفترة ما، ولكنك بلغت الآن مرحلة الأزمة. في حال عدم وجود سبيل لتحديد الجنس (ذكر أو أنثى)، لعل أفضل طريقة هي الإقرار مسبقاً وأن تسأل صراحة ما إذا ينبغي أن تتوقع رجلاً أم امرأة.

ولكن أستطيع أن أرى من الاسم الذي أرسلته لي أن زائر المستقبل هو امرأة إذ إن كنيته تنتهي بحرف (ش) (أ) مما يدل على أن «المالكة» هي أنثى، كما هو الحال في روسيا (انظر الرسالة 4). إنها لم تذكر اسمها الأول الكامل في رسائلها الإلكترونية وإنما استخدمت حرفاً أولاً من اسمها. وهذا ليس بالأمر الغير الاعتيادي لأن المتعاملين في بولندا يتخاطبون عادة بكلمة «سيد» أو «سيدة» يليها اللقب المهني والكنية وليس بأسمائهم الأولى.

ولكن حتى حين تستخدم الأسماء الأولى، قد تسبب من المشكلات أكثر مما تحل. مثلاً، نيكولا (Nicola) اسم مذكر في إيطاليا ولكنه اسم مؤنث في المملكة المتحدة؛ كوني (Conny) هو اسم مذكر في السويد ولكنه اسم مؤنث في ألمانيا؛ وتوبي (Toby) هو اسم مذكر في بريطانيا ولكنه اسم مؤنث في الولايات المتحدة. يمكن أن تكون الحياة صعبة أحياناً!

خلاصة القول: الأسماء والعنوان

المعايير العالمية للأعمال
سيد (Mr) أو سيدة (Mrs) أو (Ms)، زائداً الكنية.

تحذيرات عالمية
يمكن أن تكون للأسماء في إحدى اللغات معان مؤسفة في لغة أخرى. حينما تعرف أو يتضح لك أن اسمك يسبب الضحك أو المضايقة حين تقدم نفسك استخدم اسماً آخر، أو استخدم الأحرف الأولى من اسمك، أو غير التهجئة، أو ما عليك إلا أن تتجاهل القهقهات. في معظم البلدان، فإن استخدام الاسم الأول محجوز للأطفال وربما لأفراد العائلة الآخرين. وهو ليس مقبولا في حالات الأعمال. الاستثناءات هي: الأسماء الأولى مستخدمة على نطاق واسع في مجال الأعمال في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا واسكتلندا (ولكن حتى في هذه البلدان، يمكن أن يعتمد على السن والمركز).

■ الأرجنتين: يرث الناس كنية والدتهم ووالدهم. عند كتابة الاسم، يرد اسم الأب أولاً، وفي الحالات الاعتيادية، بعد كلمة «سيد» أو «سيدة» أو بعد لقب. لا يستخدم سوى اسم العائلة لدى مخاطبة أحد الأشخاص (انظر الرسائل 1، 5، 6).

■ إسبانيا: انظر الأرجنتين. غالباً ما تختار المرأة المتزوجة عدم اعتماد كنية زوجها، ولكنها تصبح سيدة (Senora) (انظر الرسائل 1، 5، 6).

■ أستراليا: تستخدم الأسماء الأولى بانتظام، بصرف النظر عن المركز أو المنصب.

■ ألمانيا: انظر النمسا.

■ إندونيسيا: عندما تلتقي أحدهم لأول مرة، خاطبه أو خاطبها كالتالي، «باباك» أو «إيبو»، ثم لقب الشخص الأكاديمي، يليه الاسم الأول والكنية، وأخيراً لقب الأعمال. (انظر الرسائل 3، 5، 7).

■ إيطاليا: استخدم «سنيور» (سيد) أو «سنيورة» (سيدة) والكنية. تستخدم الألقاب الأكاديمية مراراً وتكراراً. لقب «دكتور» يستخدم على كافة مستويات الخريجين الجامعيين. (انظر الرسائل 5، 6).

■ البرازيل: يستخدم البرازيليون على نحو شبه دائم أسماءهم الأولى (أحياناً يسبقها لقب، مثل «دكتور» أو «سنيور» أو «سنيورا»). (انظر الرسائل 1، 6).

■ بلجيكا: مع الناطقين بالفلمنكية والألمانية، استخدم معايير الأعمال العالمية. ومع الناطقين بالفرنسية، استخدم سيد (Monsieur) أو سيدة (Madame) زائداً الكنية. يمكن أن تتألف الكنية الفلمنكية من جزئين، مثلاً دي باكر (De Bakker) وفان غاستل (Van Gastel).

■ بولندا: استخدم «بان» (Pan) للرجل و«باني» (Pani) للمرأة، تليه الكنية أو لقب مهني، الكنية المنتهية بحرف (a) دلالة على التأنيث. (انظر الرسالة 9).

■ تايلند: الاسم الأول يليه الكنية (رغم أن الكنية غير مستخدمة على نطاق واسع). تستخدم كنية التحبب مراراً وتكراراً. يخاطب الأفراد عادة بكلمة (Khun خن) أو «سيد» أو «سيدة» بالاسم الأول (انظر الرسالة 5).

■ تايوان: انظر الصين.

■ **تركيا:** اسم الكنية (التي ترد بعد واحد أو أكثر من الاسم الأول). يليه «بيك» للرجل و «هان» للمرأة (المعادلين لـ «سيد» و«سيدة») أو استخدم معايير الأعمال العالمية.

■ **جنوب أفريقيا:** انظر معايير الأعمال العالمية. إن اسم العائلة الأفريقاني (أفريقي من أصل أوروبي) (أشبه بالهولندي) شائع، وكذلك اسم العائلة الذي يشير إلى أصول قبلية أو اثنية.

■ **الدنمارك:** عادة تستخدم الأسماء الأولى من اللقاء الأول، ولكن إذا كنت في شك، استخدم معايير الأعمال العالمية.

■ **روسيا:** استخدم لقباً مهنيًا واسم العائلة في أول لقاء. والترتيب العادي هو الاسم الأول يليه اسم الأب مسبقاً ببادئة أو متبوعاً بلاحنة تدل على النسب، وثم الكنية. للمرأة تأنيث لاسم الأب وتأنيث لكنية الزوج، وكلاهم ينتهي بحرف (a)، مثلاً رايسا مكسيموفنا غورباتشيفا. (انظر الرسالة 7).

■ **السويد:** يستخدم الاسم الأول عادة منذ اللقاء الأول. قد تبدأ الأسماء بالأحرف Å، Ä و Ö، أو تكون ضمنها وهي لا تظهر على لوحات مفاتيح غير اسكندنافية. وهذه الرموز تعطي الأسماء لفظاً مختلفاً كلياً، وتوجد بعد حرف Z في الألفبائية السويدية.

■ **سويسرا:** انظر المعايير العالمية للأعمال أو لقباً حسبما يكون مناسباً، واعتماداً على منطقة اللغة التي تكون فيها، انظر النمسا أو فرنسا أو إيطاليا للاطلاع على التفاصيل.

■ **الصين:** تستتبع الكنية باسم الجيل ومن ثم الاسم الأول. الألقاب مهمة، مثلاً، المدير العام (لي) أو السيدة (وو). تحتفظ المرأة بكنتيتها بعد الزواج، أو تستخدم كلمة «سيدة» انظر الرسالتين 3 ، 5).

■ **فرنسا:** أفضل طريقة هي استخدام «سيدة» أو «سيد» زائداً الكنية، حتى بعد مدة تعارف طويلة (نادراً ما تستخدم كلمة «آنسة» في الأعمال إذ لا تستخدم إلا للمرأة الشابة وغير المتزوجة). (انظر الرسالتين 5، 6).

■ **فرنزويلا:** يرث الشخص كنية أمه وأبيه. عند كتابة الاسم، يرد الاسم الأول أولاً، وفي الحالات الاعتيادية تستخدم الكنية فقط عند مخاطبة الشخص (بعد «سنيور» أو «سنيورا» أو اللقب). تكنى المرأة المتزوجة بكنية الزوج (انظر الرسالتين 1، 6).

■ **فنلندا:** تستخدم الأسماء الأولى في أغلب الأحيان، ولكن إذا كنت في شك، استخدم المعايير العالمية للأعمال.

■ **كندا:** تستخدم الأسماء الأولى بسهولة، بصرف النظر عن المنصب أو المركز. يستخدم الكنديون من أصل فرنسي في أغلب الأحيان لقب «سيد» أو «سيدة» زائداً الكنية. ونادراً ما تستخدم كلمة «آنسة» في الأعمال، إذ لا تستخدم إلا للمرأة الشابة أو غير المتزوجة (انظر الرسالة 5).

■ **كوريا الجنوبية:** استخدم الكنية يليها اسم الجيل، يتبعه الاسم الأول. تحتفظ المرأة باسمها عند الزواج. ألقاب العمل هامة جداً وتستخدم بشكل وتيري. (انظر الرسالة 5).

■ **المكسيك:** استخدم «سنيور» أو «سنيورا». يكون للشخص عادة اسمان أوليان، وغالباً ما تكون له كنيستان (اسم كنية الأب أولاً، ثم الأم). تستبدل المتزوجة اسم أمها بـ دي (de) وكنية الزوج. الألقاب هامة، مثلاً كلمة لاسينسيديو «Licenciado» لخريج الجامعة. (انظر الرسالتين 1، 6).

■ **المملكة العربية السعودية:** من الصعب ترجمة الأسماء السعودية إلى أبجديات أخرى. وقد تختلف التهجئة. والترتيب هو الكنية والاسم الأول يليه اسم الأب بدءاً من (ابن) أو (بنت)، والكنية. (انظر الرسالة 7).

■ **المملكة المتحدة:** تستخدم الأسماء الأولى بسهولة، بصرف النظر عن منصب الشخص أو مركزه. (انظر الرسالة 6).

■ **النرويج:** تستخدم الأسماء الأولى عادة من أول لقاء.

■ **النمسا:** استخدم «سيد» أو «سيدة» والكنية، كما يستخدم لقب «دكتور» ولقب «أستاذ» على نطاق واسع. ولا يزال يستخدم للشخص نفسه لقبان أو (أحياناً) ثلاثة ألقاب، مثلاً «السيد المدير الدكتور» (انظر الرسالة 5).

■ **الهند:** للمسلمين، استخدم «سيد» أو «سيدة» زائداً الاسم الأول. يستخدم الهندوس في الجنوب الأحرف الأولى من المكان والأحرف الأولى من اسم الأب يليها الاسم الأول. الهندوس في الشمال يستخدمون كنية قد تدل على طبقة خاصة. يستخدم جميع الرجال السيخ كلمة «سنغ» وهي تعادل «سيد»، لذلك استخدم «سيد» زائداً الاسم الأول. (انظر الرسائل 2، 6، 7، 8).

■ **هولندا:** انظر المعايير العالمية للأعمال.

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين.

■ **اليابان:** استخدم الكنية أولاً، يليها الاسم الأول، ولكن اعلم أن البعض يمكن أن يقدموا أنفسهم إلى الغربيين بدءاً بالاسم الأول. استخدم المعايير العالمية للأعمال؛ وإلا أضف (San) إلى الكنية. (انظر الرسالة 5).

المعايير العالمية للأعمال

إن الأشخاص الأصغر سناً من ذوي الخبرة الدولية يسقطون الألقاب على الأرجح ويستخدمون الأسماء الأولى من كلمة go.

الاجتماعات والتحيات

إذا كنت تعيش في مدينة، فإن فرصتك تتيح لك رؤية المئات، إن لم يكن الآلاف، من الأشخاص خلال اليوم - على القطار إلى العمل، في المطعم عند وقت الغداء، وفي دار السينما مساءً. إنك ترى هؤلاء الأشخاص ولكن لا تجتمع بهم. إن اللحظة التي يرى شخصان غريبان أحدهما الآخر، وعندما يفصحان عن هويتهم، وعندما يجتمعان هي لحظة هامة إذ أنها تسجل الانتقال من دور الغريب إلى دور التعارف ويطراف ذلك بطقوس في كافة أنحاء العالم.

رغم وجود اختلافات هائلة، هناك ناحيتان رئيسيتان شائعتان من لقاء شخص جديد في جميع الثقافات تقريباً: يوجد عادة مجموعة جمل وتبادل أسماء، وكذلك نوع من الحركة الجسدية الرمزية، مثل مد يد لمصافحة أو انحناء الرأس. هذه هي اللحظة التي عندها لو كنا كلاباً، نبدأ بشم أحدهما الآخر. بما أننا كائنات بشرية، علينا استخدام «هوائياتنا الاجتماعية». قد لا نكون واعين لفعل ذلك، ولكن نلاحظ ثياب الشخص الجديد الذي نتعرف عليه، وشدة مسكته، ونغمة الصوت أو عمق الانحناء. نبدأ على الفور في تشكيل انطباعنا الأول.

إن الطقوس المرتبطة بلقاء شخص لأول مرة عديدة ومتفاوتة، حتى ضمن نفس الثقافة. في المملكة المتحدة، مثلاً، لعلك تتوقع أن اجتماعك الأول مع كبير مدراء في شركتك سترافقه مصافحة بالأيدي والتحية الرسمية. «كيف حالك؟» ولكن في حال جرى تقديمك لاحقاً لأعضاء الفريق الذي ستعمل معه، اعتماداً على أعمارهم وعمرهم، قد تشعر أن انحناء رأس وابتسامة و «مرحباً» تكفي للتعارف.

إن إجراء «اللقاء والتحية» يتعلق بصورة أولية بالمعلومات الشخصية الأساسية ولكنه أيضاً بشأن تحديد مركز الفرد وبيان سطحي عنه. لذلك، رغم أن أوداجك الساداتية قد تنتفخ نتيجة لذلك، فإن المرؤوس هو الذي ينحني أدنى من المدير في اليابان أو كوريا، وقد يحدث بعض التقصي الهادئ قبل التعارف لمعرفة مركز الأشخاص الذين يزعم تقديمهم للتعارف. إن عمق الانحناء يتحدد بلقب ووظيفة

الشخص، وبعدد الأشخاص الذين يشرف عليهم المرء، أو حتى الجامعة التي ارتادها. إن كتب آداب المعاشرة (الإيتيكيت) في أوروبا وأمريكا الشمالية تأخذ أدوار المرؤوس/الرئيس على محمل الجد؛ وتفسر هذه أن الشخص الأدنى مركزاً هو الذي يتم دائماً تعريفه وتقديمه إلى الشخص الأعلى مركزاً. لنفترض أنك تريد أن تترك انطباعاً لدى رؤساء محافظين على نحو خاص من خلال «لياقتك الاجتماعية» وأنك تريد تعريف شخصين بأحدهما الآخر، الواحد ذكر والآخر أنثى، عندئذ الرجل (إلا إذا كان أكبر سناً بكثير أو لديه مركز رفيع بشكل خاص) هو الذي ينبغي تقديمه إلى المرأة بدلاً من العكس.

تتفاوت شكلية العملية بأسرها تفاوتاً هائلاً من بلد لآخر. فالولايات المتحدة تشتهر بكونها مكاناً يُجري فيه الناس اتصالات اجتماعية بسهولة دون الحاجة إلى انخراط طرف ثالث. يجد الأمريكيون أن التعريف بأنفسهم، حتى لأشخاص غرباء تماماً، أسهل مما يفعله الاسكندنافيون أو الفرنسيون أو الكوريون الجنوبيون. في حين أن المجموعة الأخيرة قد تتساءل عما إذا كانت معرفة أشخاص قد لا يكون معهم شيء مشترك أو قد لا يرونهم قط مرة أخرى أمر يستحق العناء فإن أهالي أمريكا الشمالية يجدون من الطبيعي التعريف بأنفسهم وطرح بضعة أسئلة شخصية والخوض في حديث. إن أحد التفسيرات تاريخي، إذ في التاريخ القصير نسبياً للولايات المتحدة، انتقل مئات الآلاف من الأشخاص إلى العالم الجديد، وواصل العديد منهم عبر القارة الجديدة لبناء حياة جديدة. وقد وفدوا من نطاق واسع من البلدان والخلفيات، وكانوا كثيري الترحال، وكانوا يعتمدون على مواردهم الذاتية للقيام بأعمال جديدة وتعارف شخصي. وقد اضطروا لتطوير مهارة إجراء اتصالات جديدة بسرعة ويسر.

أياً كان ما يتطلبه الإجراء، في اللحظة التي تلتقي فيها بشخص جديد، فإنك تقوم بالخطوة الأولى نحو إقامة علاقة جديدة. غير أنه سواء أوضحت أن العلاقة طويلة أو قصيرة الأمد، من المستصوب معرفة ما يحيط بالعملية من قواعد وطقوس في ثقافات مختلفة.

الرسالتان 10-11

اللقاءات الأولى تتألف عادة من نوع من التعرف الملموس بالشخص الآخر، سواء كان التعرف مصادفة، أو انحناءة أو مجرد إيماءة بالرأس. ومع ذلك، فإن ما تفعله عند لقاءك شخصاً ما ينطوي على نفس أهمية ما تقوله.

الرسالة 10

تحية عابرة

من ألمانيا بخصوص الولايات المتحدة

إنني موظفة استقبال أعمل في شركة متعددة الجنسيات ولا أعلم قط ما عليّ قوله للزائرين الأمريكيين الذين يقولون «مرحباً، كيف حالك؟» أثناء مرورهم مرور الكرام. في الواقع، في اللحظة التي أقرر فيها كيف أجيب، يكونون عادة قد أصبحوا خارج المدى على أي حال.

المشكلة هنا هي أنه رغم أن التحية هي على شكل سؤال، لا حاجة حقاً إلى جواب. في هذا الصدد، هي متساوية مع التحية البريطانية «صباح الخير» و «مساء الخير» والتحية الاسترالية «نهاركم سعيد». إذا كان السؤال يطرح كجزء من تعارف، الجواب هو «على ما يرام، شكراً وأنت؟» غير أنه في الحالة التي ذكرتها، ليست لديك فرصة لقول شيء ذي مغزى، لذلك تكفي إيماءة بالرأس وابتسامة أو مجرد «مرحباً».

وسؤال مماثل هو التحية البريطانية والأمريكية (الولايات المتحدة) والكندية «كيف حالك؟» وتستخدم هذه التحية في الأوساط الأكثر رسمية وفقط حين التعريف بشخص لأول مرة. والجواب الصحيح الذي يربك الجميع (بما في ذلك العديد من الناطقين بلغة الموطن الأصلي) هو الرد بالعبارة نفسها «كيف حالك؟» غير أن هذا الشكل من التعريف يتجه إلى أن يصبح أقل شيوعاً ويعتبر عتيقاً على كلا طرفي الأطلسي، ويحل محله «يسرني التعرف إليك» أو حتى (وهنا تكمل الدائرة) «مرحباً: كيف حالك؟»

الرسالة 11

حديث قصير - بال قصير

من الولايات المتحدة بخصوص فنزويلا

لديّ الكثير من التعاملات مع الفنزويليين، وأشعر بأنني كلما أجتمع بفرصة للقيام بأعمال جديدة، أمضي نصف وقتي في الرد على أسئلة عن عائلتي، وعن معارف مشتركة، وعن رحلتي هناك، وما إلى ذلك مما يعني أن عليّ القيام بثلاث زيارات إلى البلد لعمل شيء ينبغي ألا يحتاج إلا لزيارة واحدة. هل من حل لذلك؟

باختصار، كلا لا يوجد - أي أنه إذا كنت لا تريد القيام بأعمال هناك أو أي مكان في أمريكا اللاتينية في واقع الأمر، إذ يأخذ الفنزويليون وقتاً طويلاً لتحية أحدهم الآخر؛ وإن أسألهم المهذبة العديدة تدل على احترام للفرد والاهتمام به. ويريدون معرفتك ليس لأنك تتمتع دون شك بشخصية جذابة ومثيرة للاهتمام فحسب، وإنما أيضاً لأنهم يعتبرون أن معرفة الشخص الذي يتعاملون معه والوثوق به أمر صائب ومعقول. وفي حال حدوث مشكلة في الصفقة، يريد معظم الأمريكيين اللاتينيين معرفة أن وسطاءهم سوف يبذلون قصارى جهدهم لحل المشكلة شخصياً. إذ غالباً ما يكون تنفيذ العقود أو الحصول على تعويض قانوني بواسطة المحاكم عملية تستنفد وقتاً وباهظة التكاليف.

هذه الأفضلية لإجراء أعمال مع أناس تعرفهم يمكن أن تكون حاجزاً بالنسبة للأمريكيين من الولايات المتحدة، والكنديين، وبعض أهالي أوروبا الشمالية، إذ عليهم أن يكونوا مستعدين لاستثمار الوقت لإقامة علاقات طويلة الأمد مع أمريكا اللاتينية والهند وأوروبا الجنوبية، ومعظم بلدان الشرق الأوسط فيما لو أرادوا أن يعملوا هناك بنجاح. لذلك، حان الوقت لك ولزملائك من ذوي وجهة الأعمال المماثلة، على سبيل المثال لا الحصر، أستراليا وألمانيا وسويسرا والنمسا لكي تتوقفوا عن النظر إلى ساعاتكم وأن تبدأوا باستخدام مهاراتهم الاجتماعية للمساعدة في بناء علاقة طويلة الأمد وتعود بالفائدة عليكم من منطلق الأعمال وربما إثراءكم كأناس.

الرسالتان 12-13

المصافحة بالأيدي مقبولة بوصفها تحية ودية في كل مكان تقريباً. غير أن هذا لا يعني أن جميع المصافحات باليد متشابهة.

الرسالة 12

تهشيم العظام

من تايلاند بخصوص الولايات المتحدة وأجزاء من أوروبا

لماذا يعامل بعض الرجال الأمريكيين والأوروبيين مصافحة اليد كنوع من الرياضة التنافسية. ماذا يحاولون إثباته؟ حدثت أوقات عندما شعرت بألم شديد بعد مثل هذه التحيات.

أتفق معك إذ ما من شيء أشد نفوراً من أن تمد يدك لتصافح شخصاً ما وأن تجد نفسك منخرطاً في شيء تشعر وكأنه تجربة قوة لمعرفة من لديه القبضة الأقوى؟ في الولايات المتحدة وروسيا، وبقدر أقل في ألمانيا والمملكة المتحدة، فإن مصافحة قوية ترافقها نظرة مباشرة في وجه الشخص الآخر، تعتبر انعكاساً لشخصية قوية وصادقة. غير أن هذا يتساوى في الاعتقاد بأن كل من يضع نظارة طبية هو ذكي أو أنك عرضة لتكون سريع المزاج إذا كان لون شعرك أحمر.

الغرض من المصافحة بالأيدي هو إقامة علاقات ودية وليس للتأثير على شخص ما بقوة شخصيتك. في الثقافات التي تصافح فيها النساء بالأيدي، فإن تهشيم مفاصل الأصابع أقل احتمالاً مما هو لدى زملائها الذكور. وكما هو الحال في العديد من الثقافات الآسيوية، مثل اليابان واندونيسيا وفيتنام وتايلاند، حيث مجرد لمس الغريب يمكن أن يكون تجربة غير مريحة وغير مألوفة نوعاً ما، إذ غالباً ما تكون المصافحة على سبيل التجربة ورقيقة، رغم أنها قد تدوم مدة أطول مما هي عليه لدى تنوع أمريكا الشمالية أو أوروبا. إن المصافحة في هذه البلدان الآسيوية مستوردة من الخارج بدلاً من كونها «منتجا محلياً»، ويمكن

اعتبار مصافحة شديدة القوة محاولة لا تتصف بالكياسة من أجل فرض قوة شخصيتك على الآخرين. بعد أخذ كل هذه الحقائق بعين الاعتبار، حين تمسك بيد شخص ما، ينبغي ألا تشعر يدك بأنها أشبه بسمكة ميتة - مرتخية ومترهلة. وذلك يعني ضمناً أنك وجدت واسطتك ممقوتة. استعر ما يتعين أن تفعله مما أشار به الشخص الذي يصافحك وصافح بشعور مرهف.

الرسالة 13

الكثير الكثير من المصافحة

من المملكة المتحدة بخصوص فرنسا

ما هي العادات بشأن المصافحة بالأيدي في فرنسا؟ انطباعي هو أن الفرنسيين يصافحون بالأيدي على نحو أكثر تكراراً بكثير مما نفعله عندنا في المملكة المتحدة.

إنك محق تماماً. في فرنسا، تتم المصافحة بالأيدي في أغلب الأحيان. وفي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، فإن تلويحاً عرضياً أو التفوه بعبارة «صباح الخير للجميع» ربما يكفي لبدء اليوم، ولكن هذا ليس بالأمر النموذجي لأوروبا ككل، إذ هناك، التحيات أكثر شخصية وأكثر شكلية على السواء. على سبيل المثال، فإن مدير مكتب يحيي جميع الزملاء بالاسم ويصافح كل واحد في بداية اليوم ونهايته. والشئ ذاته يحصل في إسبانيا حيث أنه من الشائع حتى للزملاء الذين يعملون في الشركة ذاتها المصافحة بالأيدي عند دخول غرفة الاجتماعات وعند الخروج منها. وحين يتعلق الأمر بمناسبات اجتماعية في غالبية بلدان أوروبا الشرقية وأوروبا الجنوبية وفي أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية، فإن المضيف والضيوف الآخرين يتصافحون بالأيدي ويتبادلون العناق عند الوصول وعند المغادرة على السواء. وإن عدم القيام بذلك قد يعتبر دلالة على وقوع خطأ ما.

كذلك، لا تقتصر المصافحة بالأيدي على بيئة الأعمال في فرنسا إذ يمكنك حتى على شاطئ البحر مشاهدة عائلات بأسرها، بما في ذلك الأطفال، تحيي بعضها البعض بهذه الطريقة. غير أنه في المملكة المتحدة

والولايات المتحدة، ترتبط المصافحة بالأيدي بصورة رئيسية بلقاء الناس لأول مرة، عادة في بيئة أعمال. ولكن كقاعدة مبنية على التجربة العملية، أن تمد يدك مراراً أفضل من أن تمدّها قليلاً.

الرسالتان 14-15
تحية بدائل للمصافحة بالأيدي، بالطبع، في بعض الثقافات، فإنك تتحني، بينما في ثقافات أخرى، فإن المعارف القدامى قد يقبل أحدهم الآخر.

الرسالة 14

الانحناء مراراً وتكراراً؟

من بلجيكا بخصوص اليابان وكوريا الجنوبية

كان لي اتصال ببعض اليابانيين هنا في أوروبا وسوف أزورهم قريباً في اليابان. أعرف أنهم عادة ينحنون أحدهم للآخر. هل ينبغي لي أن أفعل الشيء نفسه، وإذا كان الأمر كذلك، كيف؟

إن انحناءك قد يلقي التقدير لأنه دلالة على احترام عادات البلد، فضلاً عن احترام الفرد الذي تحييه. القاعدة العامة في اليابان هي الانحناء من الخصر (مع الذراعين على الجانبين بالنسبة للرجل، والاتكاء على الفخذين بالنسبة للمرأة) مع تجنب تلامس الأعين. كقاعدة عامة، ينبغي للفرد الأدنى مركزاً الانحناء انحناء أدنى وأكثر تكراراً من الشخص الأعلى مركزاً. بصفتك ضيفاً، ينبغي لك البدء بالانحناء ولكن ليس بشكل عميق للغاية. إذا كنت ترغب في تأكيد احترامك لشخص معين، وشخص أكبر سناً، مثلاً، قم بانحناء إضافية.

إن بعض أهل الأعمال اليابانيين قد يستهلون المصافحة بالأيدي حين يتم تعريفهم بشخص غريب افتراضاً منهم بأن الغرباء قد لا يعرفون عن الانحناء أو أنهم يتضايقون منها، لذلك كن مستعداً لهم ليمدوا أيديهم لك. وهناك أهل أعمال يابانيون آخرون يهزون يدك إذا قدمتها، ولكنهم قد يجدون هذا الإجراء غير مألوف بقدر ما تجد أنت الانحناء غير مألوفة.

فى كورفا الءنوبفة؁ فءفف الناف ءافة أفضاف أءءهم الآخر بالءناء رءم أن الكورفن الءنوبفن فالفون المصافءة بالأفءف على النمط الغربف. فى ءال ءرى فقءفمك لشءص فابانى أو كورى ءنوبف وإذا قام بالانءناء؁ علىك أن ففعل الشفء نفسه وأن فذكر اسمك بصوفا رءفم فى الوفا نفسه. وبعءئذ؁ ففم فبافل بطافات الففرفف الشءصفة (وهو أمر ءسن إء لربما لم فسفطف أف منكما فهم ما قاله الآخر).

الرسالة 15

أكفر من القبالا

من المملكة المءءة بءصوص روسفا

سأفوجه قربفا إلى روسفا فى أول رءلة عمل أقوم بها إلى هناك. شاهفء على شاشة الفلفزفون أن الرءال الروس ءالفا ما ففبافلون القبالا. هل ففوقع على أن أفعل هذا؟ إنفف ءقا سوف أشعر بالضفق - إنفف ءفى لا أقبل والفف!

لعل ما شاهفءه على شاشة الفلفزفون هو لزءماء سفاسفن أءانب لءف وصولهم إلى موسكو فءففهم الرئفس الروسف بعناق وقبلة. ولكن ءسبما فعرف ءمفعاف؁ فإن السفاسفن لفسوا أشءاصا «ءاففن»؁ وأن سلوكهم لا فءاكف فى عالم الأعمال. إن الروس هم ءافة رسمفون فمافاف فى أول اءءماع وفقءرون الكفاسة والأناة من الزافرفن. ءفر أنه مع فقءم العلاقة مع مرور الوفا ومع معرفة أءكماف الآخر معرفة أفضل؁ قء فعبف الرءال الروس عن صفاقءهم لشءص آخر بعناق وقبلة على الوءة عنءما فلفقون أو فوءعون. إنه فعبفر عن الصفاقة ولفس من المءءمل أن فءءف هذا معك إلى أن فعرف أءكماف الآخر على نءو أفضل؁ ولكن لفس بالضرورة أن فءءف هذا ءافما. والشفء ذافه فنفطق فى فقاافات أمرفكا اللاففنفة وأوروبا الشمالفة والشرففة؁ ءفن أصفءاء وعائلاا كلا الءنسفن فءفون بءضهم البءض بقبلة على الوءة.

يحب ألا ينتابك قلق من أن يكون للعناق والتقبيل في هذه الظروف أية معان توحى بشذوذ جنسي. فكر في رد فعل أعداد اللاعبين والمتفرجين (الشاذين والمستقيمين على السواء) في مناسبات رياضية حين يسجل شخص ما هدفاً - إذ يحتضن أحدهم الآخر قبل أن تستطيع القول «هدف» (Goal) وما من أحد تهتز له شعرة.

خلاصة القول: اللقاءات والتحيات

المعايير العالمية للأعمال
يتصافح أهالي الأعمال بالأيدي (فقط باليد اليمنى)، ولكن ينبغي للمرأة ملاحظة التحذير العالمي أدناه: ينبغي لسيدة الأعمال التي تحيي معارفها في مجال الأعمال أن تلتزم بالانحناء و/أو المصافحة بالأيدي بدلاً من التقبيل.

تحذيرات عالمية
في الثقافة الهندوسية ومعظم الثقافات الإسلامية، فإن المصافحة بالأيدي بين الرجل والمرأة مستهجنة. ينبغي للأجانب من أي من الجنسين ألا يستهلوا مثل هذه المصافحة بالأيدي. إذا كنت تأتي من ثقافة يكون فيها التقبيل والعناق أمراً شائعاً، يجب أن تدرك أن المعارف والأصدقاء من ثقافات أخرى قد يجدون هذا التقارب الوثيق مزعجاً.

■ **الأرجنتين:** تستغرق عملية اللقاء والتحية وقتاً أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية أو أوروبا الشمالية، لأن المشاركين يريدون معرفة الكثير عن الأفراد قبل إجراء أعمال معهم. وإن زملاء يعرف أحدهم الآخر قد يتبعون المصافحة بالأيدي بعناق (abrazo). (انظر الرسائل 11، 13، 15).

■ إسبانيا: المصافحة بالأيدي تتكرر، حتى بين الزملاء في بداية ونهاية كل يوم. يمكن تحية الجميع (حتى الغرباء) عند دخول مكان عام بكلمة «هولا» (Hola). (انظر الرسائل 11، 13، 15).

■ أستراليا: النمط غير رسمي. من المقبول التعريف بنفسك بدلاً من الانتظار للتعريف. المصافحة بالأيدي هي التحية الاعتيادية في مجال الأعمال، رغم أنها أقل بين النساء. (انظر الرسالة 11).

■ ألمانيا: التعارف لا يترافق عادة بابتسامة. انظر المعايير العالمية للأعمال. التصفح بالأيدي في بداية ونهاية اللقاء. (انظر الرسالتين 11، 12).

■ إندونيسيا: قبضة اليد تكون عادة أكثر رقة ويمكن أن تستمر لفترة أطول من المعتاد في أوروبا أو أمريكا الشمالية. ويمكن أن تترافق أيضاً بانحناءة طفيفة. (انظر الرسالة 12).

■ إيطاليا: انظر المعايير العالمية للأعمال. أحياناً يمكن أن يقبل الرجل يد المرأة (انظر الرسائل 11، 13، 15).

■ البرازيل: انظر الأرجنتين.

■ بلجيكا: فيما يخص أجزاء بلجيكا الناطقة بالفرنسية، انظر فرنسا؛ وإلا انظر المعايير العالمية للأعمال.

■ بولندا: انظر إيطاليا. (انظر الرسالتين 13، 15).

■ تايلند: يمكن أن تترافق الانحناءة بإيماءة «صلاة» من أكف الأيدي معاً. لا يتوقع من الغرباء الرد بالمثل. (انظر الرسالة 12).

■ تايوان: قبضة اليد تكون عادة أكثر رقة ويمكن أن تستمر لفترة أطول من المعتاد في أوروبا أو أمريكا.

■ تركيا: انظر المعايير العالمية للأعمال. تستغرق عملية اللقاء والتحية وقتاً أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية وأوروبا الشمالية.

■ **جنوب أفريقيا:** السود في جنوب أفريقيا قد يستغرقون وقتاً طويلاً في اللقاء والتحية كدلالة على الكياسة، وإنّ مسك الأيدي علامة صداقة. وعدا ذلك، فإن المصافحة بالأيدي القوية على النمط الأمريكي هي الشائعة وإن التلاقي بالعيون أمر أساسي.

■ **الدنمارك:** انظر المعايير العالمية للأعمال.

■ **روسيا:** غالبا ما يحيي الأصدقاء والأقارب (بمن فيهم الرجال) أحدهم الآخر بعناق وقبلّة. وإلا استخدم المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسائل 12، 13، 15).

■ **السويد:** انظر هولندا.

■ **سويسرا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 11).

■ **الصين:** إن انحناءة طفيفة أو إيماءة بالرأس أمر اعتيادي ويمكن أن يرافقها مصافحة بالأيدي. تكون القبضة عادة أرق مما هي عليه في أوروبا أو الولايات المتحدة. غالباً ما تسدل العيون عند لقاء شخص ما، كعلامة على الاحترام. يجب البدء بتحية الأكبر سناً/الأقدم مركزاً.

■ **فرنسا:** لا يترافق التعارف عادة بابتسامة. والمصافحة بالأيدي متكررة كثيراً، حتى بين الزملاء في بداية ونهاية اليوم. من المهم إلقاء التحية على كل شخص (حتى الغرباء) لدى دخول مكان عام بعبارة «Bonjour» (طاب نهارك). (وإن قبلة على كل وجنة هي العادة بين الأصدقاء والأقارب). (انظر الرسالتين 11، 13).

■ **فنزويلا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. وفيما عدا ذلك، يتعانق المعارف والأصدقاء ويتبادلون القبل بحرية عند اللقاء. (انظر الرسالتين 11، 15).

■ **فنلندا:** انظر المعايير العالمية للأعمال مع ملاحظة أن الفنلنديين لا يبتسمون في الغالب.

■ **كندا:** الطريقة غير رسمية إلى حد ما. انظر المعايير العالمية للأعمال. بالنسبة للكنديين الناطقين بالفرنسية، انظر فرنسا. (انظر الرسالة 10).

■ **كوريا الجنوبية:** التعارف من قبل طرف ثالث هو القاعدة. يجب أن يعرف كل شريك مركز الآخر قبل إقامة العلاقة. وتترافق الانحناء الطفيفة بمصافحة «رفيقة بالأيدي». (انظر الرسالة 14).

■ **المكسيك:** انظر الأرجنتين.

■ **المملكة العربية السعودية:** في حال استخدام مصافحة بالأيدي، تكون القبضة عادة أكثر رقة وقد تستغرق وقتاً أطول عما في أوروبا أو الولايات المتحدة. تستغرق عملية الاجتماع والتحية وقتاً أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية أو أوروبا الشمالية. التحية التقليدية بين الأصدقاء الذكور تشمل عناقاً وقبلبة. ينبغي للرجل عدم تحية المرأة المحجبة. (انظر الرسالة 11).

■ **المملكة المتحدة:** المصافحة بالأيدي أقل شيوعاً مما هي عليه في البر الرئيسي لأوروبا. قدم الصغير إلى الكبير، والرجل إلى المرأة، والزميل إلى الزبون. (انظر الرسائل 10، 12، 13، 15).

■ **النرويج:** انظر المعايير العالمية للأعمال.

■ **النمسا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. تصافح بالأيدي عند بداية ونهاية اللقاء. أحياناً، قد يقبل الرجال الأكبر سناً يد امرأة.

■ **الهند:** قد تترافق الانحناءات بإيماءة «صلاة» بضم أكف الأيدي معا «تدعى ناماستي [Namaste] لا يتوقع من الغرباء الرد بالمثل. تكون المصافحة بالأيدي عادة أكثر رقة. تستغرق عملية اللقاء والتحية وقتاً أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية أو أوروبا الشمالية، حيث أن المشاركين يريدون معرفة الكثير عن الأشخاص قبل التعامل معهم. (انظر الرسالتين 11، 12).

■ **هولندا:** كلا الجنسين (الذكر والأنثى) يتصافحان بالأيدي عند اللقاء وتذكر الأسماء في الوقت نفسه.

■ **هونغ كونغ:** انظر المعايير العالمية للأعمال. كذلك انظر الصين.

■ **الولايات المتحدة الأمريكية:** يستخدم أسلوب غير رسمي. ينظر إلى المصافحة بالأيدي على أنها تعكس قوة الشخصية (وهكذا تتعرض لتهشيم مفاصل الأصابع). عرّف الصغير على الكبير، والرجل على المرأة، والزميل للزبون. (انظر الرسالتين 10 ، 12).

■ **اليابان:** الشخص الأدنى مركزاً ينحني انحناء أعمق. في حال المصافحة بالأيدي، تكون القبضة عادة أكثر رقة.

بطاقات الأعمال (الشخصية)

توفر بطاقات الأعمال مساعدة لا غنى عنها للأشخاص ذوي الذاكرة الضعيفة في حفظ الأسماء. غير أنه ليس لدى معظم الناس صورة عن الشخص، وبالتالي من الممكن جداً أن ينتهي الأمر بجيب ممتلئ ببطاقات الأعمال دون أية فكرة عن أية بطاقة تعود لأي وجه. بإمكانك تفادي هذا بأن تتأنى في التبادل وفي دراسة البطاقة بعناية وتدقيق اللفظ مع الشخص. (من المؤسف، لدي دليل شخصي على أنه حتى هذه الإجراءات لا توفر ضماناً ضد «لحظات الأكبر سناً»).

إن تبادل بطاقات الأعمال يعتبر جزءاً من تقاليد اللقاء والتحية وبالتالي فإن لها وظيفة رمزية معينة. إنه تقليد يرتبط بالإعطاء والاستلام، وإنه يتساوى في أهميته بتبادل الهدايا في مرحلة لاحقة من العلاقة. في هذه الحالة، فإن «الهدية» معلومة خطية حول الفرد والشركة، وبالتالي هي من الأهمية بمكان بحيث تعامل باحترام.

لا يوجد معيار عالمي عن كيفية مظهر بطاقة الأعمال واللغة التي ينبغي أن تكتب بها. في هولندا، مثلاً، فإن العديد من بطاقات الأعمال لا تذكر سوى الحرف الأول من الاسم الأول متبوعاً باسم العائلة، بينما في أسبانيا، يحتمل

أن تذكر البطاقة أربعة أسماء على الأقل. ومن ثم هناك مسألة الألقاب الوظيفية. إذا كنت تعمل مدير مؤسسة كبيرة، فإنك تعلم بعدد الساعات التي تقضى بعد كل إعادة تنظيم في محاولة للبت في ألقاب الوظائف الجديدة. إن الاختلافات «الدقيقة» بين «موظف المعلومات» و «مدير المعلومات»، وبين «مطور النظم» و «مبرمج النظم» يمكن أن تشغل الناس أياماً عدة. ولكن حين يتوجب على هؤلاء الأشخاص أنفسهم السفر إلى إحدى الدول حيث لا ينطق بلغتهم الأم ويلزم ترجمة بطاقتهم، لا يدرك المترجم هذه الفوارق الدقيقة ويمكن حدوث جميع أنواع الأخطاء. من المنطقي الطلب بأن يقوم أحد الناطقين باللغة الأم والذي لديه إلمام بشركتك بتدقيق أية ترجمة للتأكد من دقة البطاقات، ولكن قد يكون من العسير العثور على شخص كهذا. في حقيقة الأمر، سمعت مؤخراً أن التأكد من صحة ترجمة البطاقات المكتوبة بالإنكليزية إلى اللغة اليابانية أو اللغة الصينية هو في غاية الصعوبة لدرجة أن إحدى الشركات تخلت عن المحاولة واكتفت بتقديم النص باللغة الإنكليزية.

إنه أمر مؤسف، فمن ناحية لأن اليابانيين يقدرون الجهد الذي يبذله شخص الأعمال الغربي للحصول على ترجمة دقيقة لبطاقات الأعمال، ومن ناحية أخرى لأن الميزة الرئيسية لتبادل البطاقات هي أن لها قيمة عملية كبيرة. فيما يخص اليابان، حتى وإن كان عليك حذف اللقب الوظيفي، فإن كتابة اسمك الأول بالرموز الكلامية اليابانية مفيد على نحو هائل لنظرائك اليابانيين، فالبطاقات من الناحية المثالية، تلغي الحاجة للاستفسارات والأسئلة التي تستغرق وقتاً طويلاً لتعرف بالضبط ماذا تعمل معرفتك الجديدة لكسب الرزق وما هو مركزها في الشركة. وحتى وإن كنت على يقين من صحة المعلومات المتضمنة، فماذا تعني؟ إذا كانت زائرتك مديرة دائرة، هل يعني هذا أن لديها عشرة مستخدمين أو مائة مستخدم؟ ورغم أن مدير قسم في شركتك قد يكون جزءاً من فريق الإدارة التنفيذية وأدنى هامشياً بقليل من نائب الرئيس في ترتيب الأمور الرائعة في الشركة، قد يكون هناك أشخاص في الجهة الأخرى من المدينة لديهم اللقب الوظيفي ذاته وهم أدنى بكثير في سلم الشركة.

وهكذا، كدليل تقريبي، يجب عليك معاملة تبادل بطاقات الأعمال بأقصى قدر من الاحترام واللباقة. ولكن تذكر أن المعلومات الواردة فيها قد تكون عرضة للتأويل.

الرسالتان 16-17
يطرح تبادل بطاقات الأعمال ثلاث أسئلة، لمن تقدمها، ومتى وكيف تقدمها.

الرسالة 16

لمن تعطي ولمن...

من المملكة المتحدة بخصوص اليابان

أعلم ما لإعطاء واستلام بطاقات الأعمال من أهمية في اليابان، ولكن إلى من أعطيها وهل علي الانتظار ريثما يقدم لي أحدهم بطاقة أولاً؟

ليس عليك الانتظار ليقوم شخص آخر بالمبادرة. يقول البروتوكول إن الشخص الأدنى مرتبة ينبغي له تقديم بطاقته أولاً، ولكن كون الشخص الأول في التقديم يوضح أيضاً ببساطة أنك حريص على مواصلة الاتصال، تستطيع تقديم بطاقتك لأية معرفة جديدة في مجال الأعمال دون أن تتسبب في إساءة. إن الإجراء في التقديم والاستلام مماثل للإجراء بالنسبة للصين (انظر الرسالة التالية). ولكن في اليابان لا يحتاج مقدم البطاقة إلا لاستعمال يد واحدة لإعطاء البطاقة.

من المهم جداً أن يكون لديك حافظة لبطاقات الأعمال لحفظ البطاقات التي تستلمها منفصلة عن بطاقتك، وذلك لكي تتجنب أية لخبطة عجولة للبطاقات. في اليابان، ينبغي أن تكون حافظة البطاقات من جلد داكن وليس من معدن وينبغي أن يكون لها جيبان اثنان.

إن أحد الأشخاص الذي ينبغي إعطاء بطاقة له دائماً هو موظف/موظفة الاستقبال أو سكرتيرة (تكون عادة أنثى) والشخص الذي سوف تقابله. خذ ما يكفي من الوقت لتساعدها في لفظ اسمك واسم شركتك بشكل صحيح، وسوف تتمكن من مساعدة رئيسها فعل الشيء ذاته.

... وكيف

الرسالة 17

من الولايات المتحدة بخصوص الصين

سوف أسافر إلى الصين في غضون بضعة أشهر، هل لك أن تخبريني شيئاً عن الإجراء الذي يحيط ببطاقة الأعمال؟

اطبع بطاقتك باللغتين الإنكليزية والصينية النردينية (الشمالية)، وتأكد من تولي مواطن أصلي من البر الصيني الترجمة لتفادي أخطاء محررة. تستخدم هونغ كونغ وتايوان أحرفاً مختلفة، لذلك إن كنت تتابع رحلتك إلى البر الصيني بزيارة واحدة من هذين المكانين، هيئ طبعتين من البطاقات وتأكد من ألا تختلطا معاً.

عندما تقدم بطاقتك، تأكد من أن تكون الجهة التي تحمل الكتابة الصينية مواجهة للشخص الذي تعطيه إياها. قدم البطاقة رسمياً بكلتا اليدين وذلك بمسكها من الزاويتين العلويتين؛ إذا كنت تقدم بطاقتك لمجموعة من الأشخاص، تأكد أن تبدأ بأكبر الأشخاص سناً أو أعلاهم مركزاً.

حيثما تكون، فإن الفكرة الكامنة وراء عملية تبادل البطاقات برمتها هي «كسر الجليد»، لذلك لا تستعجل الأمور، وعامل الشخص وطاقته باحترام. لا تكتب على بطاقة قدمت إليك ولا تضعها في حافظة نقود ثم في جيبك الخلفي، ولا تتركها خلفك بعد اللقاء، إذ إن هذه الأفعال كافة سوف تعتبر فظة جداً - وهو ليس الانطباع الذي تريد أن تخلقه بعد أول لقاء.

الرسائل 18-20

إن المعلومات التي توردها في بطاقتك هي قرار مهم.

التباهي ولفت الأنظار؟

الرسالة 18

من أستراليا بخصوص أوروبا

إنني بصدد طباعة بطاقات أعمال جديدة قبل القيام برحلاتي القادمة إلى أوروبا وقد تلقيت نصيحة بأن أدرج كفاءاتي العلمية (لدي شهادة دكتوراه). لم أتجشم تضمين لقبي سابقاً، ولا أريد أن أبدو بأنني أحاول «التباهي أو لفت الأنظار».

ينطبق الشك الذي لديك على البلد الآتي منه تماماً بنفس مقدار ما ينطبق على البلد الذاهب إليه. في أستراليا التي تؤمن بالمساواة، وبالفعل في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وإسرائيل، قد يوجد تردد في الظهور بمظهر «المفرط في التباهي» وفي الثقافات التي يتم فيها إبلاء اعتبار للعملي أكثر منه للنظري، فإنه ينظر إلى شخص حائز على الدكتوراه بقدر معين من الشك. وحتى في هذه الدول، إذا كنت تعمل في مجال (المنتجات الصيدلانية أو تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال) يعتمد على تكنولوجيا رفيعة المستوى أو هي السبّاقة في السوق لتحقيق تطورات جديدة، فإن إدراج شهادات الدراسات العليا ومؤهلات مهنية أخرى سيكون فكرة جيدة.

إذا كان برنامج رحلتك يتضمن دولاً ناطقة بالألمانية أو فرنسا أو أوروبا الجنوبية وأوروبا الشرقية، ينبغي لك أن تذكر حتى ألقاباً أكاديمية وخصوصاً أي شهادة أعلى من دون التخرج، جنباً إلى جنب مع لقبك الوظيفي. في فرنسا والمملكة المتحدة، يمكن أن يذكر الخريجون في بطاقاتهم أسماء جامعات مرموقة على نحو خاص أياً كان مجال الصناعة أو الأعمال الذي يعملون فيه، إذ في هذه الدول، يتم إيلاء تقدير كبير للتعليم، وإن شهادة عليا قد تعني أنه سيتم الإصغاء إليك بمزيد من الاحترام - وهذا دائماً وضع مريح لتكون فيه!

فكر في أن تأخذ معك مجموعتين من البطاقات، تحوي كلتاها المعلومات الأساسية عن اسمك وشركتك ولقبك الوظيفي، ولكن بحيث تذكر إحدى المجموعات لقبك الأكاديمي، والأخرى بدونه. وهكذا، يمكن أن تحكم على الموقف وتتصرف تبعاً لذلك. مثلاً، إذا شعرت أن ملاحظ أعمال الموقع لن يكون مهتماً بشهادة الدكتوراه في علم الآثار التي تحملها، ليس عليك إعلامه بها.

الرسالة 19

اطبع باللغة البولونية؟

من أيرلندا بخصوص بولندا

إنني بصدد طباعة بطاقات أعمال قبل زيارتي الأولى إلى بولندا. أود معرفة ما إذا كان ينبغي أن تكون باللغة البولونية إضافة إلى الإنكليزية.

إذا كنت تفكر في إقامة أعمال طويلة الأجل في بولندا، فإن شركاء البولونيين قد يقدرون لفتتك التي تعبّر عن احترامك للآخرين فيما لو طبعت جانباً من البطاقات باللغة البولونية. ولكن عليك التأكد من أن تكون الترجمة صحيحة، واحرص على إعادة تدقيقها. إذا كنت تعمل على ترجمة لقبك الوظيفي، تأكد من أن يفهم مترجمك بالضبط ما يستلزمه لقب معاون المدير، مثلاً، يمكن أن يسبب مترجم عديم الخبرة مشاكل، وتأكد من أن كلمات مثل مدير أو تنفيذي مدرجة عندما يكون ذلك مناسباً، إذ أن هذه الكلمات تساعد على تحديد مركزك.

في بعض الدول، مثل بلجيكا وسويسرا، توجد لغتان محليتان أو أكثر، دون أن تكون الإنكليزية أياً منهما. لذلك، فإن بطاقة باللغة الإنكليزية دون سواها حل مناسب لكي لا تتورط في جدل مثل «لماذا الفلمنكية وليس الفرنسية؟» أو «لماذا الفرنسية وليس الألمانية؟» في الدول التي تكون فيها الإنكليزية واحدة من لغتين رسميتين، كما في كندا، تأكد من أن تكون البطاقات مطبوعة باللغتين، وقدم البطاقة بحيث تكون اللغة المناسبة هي «الصحيحة» للمتلقي.

تركيز مريح

الرسالة 20

من الولايات المتحدة بخصوص أوروبا

في الولايات المتحدة، لدي بطاقة أعمال تحمل صورتني، ولكن يخبرني أصدقائي في أوروبا بأنه ليست لديهم بطاقات كهذه. هل ينبغي لي استعمال البطاقات على أي حال، أو الحصول على بطاقات جديدة؟

بطاقات الأعمال التي تحمل صوراً ليست شائعة للغاية في أوروبا، ولكن ذلك ليس سبباً تلقائياً لعدم استعمالها هناك. إن أحد المساوئ التي أستطيع التفكير بها هي أن الأشخاص من ذوي التفكير الضيق يمكن أن يعتبروها بأنها تحمل الإعجاب بالشخصية إلى حد بعيد للغاية، وإذا كان وجهك يلقي بظلاله على شعار الشركة، قد يخلق هذا انطباعاً سلبياً.

وأستطيع أن أرى أيضاً بعض المساوئ العملية. ما عليك إلا أن تنظر في صور جوازات سفر العديد من الأشخاص لترى أن بعضاً منها، رغم كوننا أرواحاً فاتتة، لا تتلاءم مع التصوير الفوتوغرافي، وأنت لا تريد أن تخيف عملاءك!

وعند التفكير على نحو أكثر جدية، أعتقد أن فكرة الصورة عملية ومعقولة، ولكن لعل من الأفضل عدم الإفراط في التقليد وعدم استخدام الصور الفوتوغرافية ما لم يكن لديك سبب خاص لفعل ذلك. مثلاً، إن كنت بحاجة إلى إرسال بطاقة قبل توجّهك أنت، وإذا كان من المحتمل أن تتم قراءة اسمك بصفته مذكراً أو مؤنثاً، فإن الصورة الفوتوغرافية من شأنها إزالة الحاجة لكتابة «سيدة/آنسة» أو «سيد» أمام اسمك.

خلاصة القول: بطاقات الأعمال

المعايير العالمية للأعمال
ينبغي أن تتضمن بطاقات الأعمال اسم الشركة وعنوان الموقع على شبكة ويب، واسمك، ولقبك الوظيفي، وعنوانك (بما في ذلك البريد الإلكتروني)، ورقم هاتفك ورقم فاكسك تسبقها رموز المنطقة. عند تقديم البطاقات، تأكد من أن تكون اللغة الملائمة تواجه المتلقي. إذا كان اسمك الأول لا يبين بوضوح جنسك (ذكر أو أنثى)، فكرر في ذكر «سيد» أو «سيدة/آنسة» قبل اسمك الكامل (ما لم تفضل اللجوء إلى عنصر المفاجأة!).

تحذيرات عالمية
لا تقدم أو تستلم بطاقة بيدك اليسرى في بلد إسلامي. لا تقبل بطاقة أو تتحيها جانباً دون النظر إليها. لا تكتب على البطاقة ولا تشها، ولا تضعها في جيبك الخلفي (الذي سوف تجلس عليه)، ولا تتركها وراءك، أو عموماً «لا تجرح مشاعرها».

- الأرجنتينيون: لا تعلق أهمية كبيرة على تبادل بطاقات الأعمال، فالبطاقات توضح عادة الاسم الكامل (الذي غالباً ما يكون طويلاً جداً). اطبع بطاقات الأعمال باللغة الأسبانية مع الترجمة الإنكليزية في الخلف.
- إسبانيا: تذكر بطاقات الأعمال عادة الاسم الكامل (الذي غالباً ما يكون طويلاً جداً). يستحسن أن تكون اللغة الأسبانية على جهة والإنكليزية على الجهة الأخرى. (انظر الرسالة 18).

■ **أستراليا:** لا تعلق أهمية كبيرة على تبادل بطاقات الأعمال، وإن ذكر الشهادات العملية على بطاقتك قد تعتبر غير ضرورية أو تعتبر حتى من قبيل التباهي، بحسب الصناعة التي تعمل بها. (انظر الرسالة 18).

■ **ألمانيا:** انظر النمسا.

■ **إندونيسيا:** البطاقة باللغة الإنكليزية فقط تعتبر كافية. إن كنت تعلم أنك سوف تتعامل مع اندونيسيين من أصل صيني، احرص على وجود ترجمة إلى الصينية على الجهة الخلفية. إن كنت تتعامل مع أندونيسيين أصليين أو مع مسؤولين حكوميين (مسلمين عادة)، احرص على أن تكون الترجمة باللغة الاندونيسية الوطنية. أذكر جميع الألقاب الوظيفية والمؤهلات الأكاديمية.

■ **إيطاليا:** لدى بعض رجال الأعمال الإيطاليين ثلاث بطاقات، إحداها تتضمن جميع الدرجات العلمية والألقاب الوظيفية، ومعلومات عن الاتصال؛ وأخرى بدون ألقاب وظيفية ولكنها تشمل معلومات عن الاتصال وتستخدم هذه عندما تقام علاقة أقل رسمية؛ والثالثة بطاقة زيارة لذكر الاسم وربما معلومات اتصال شخصية لاستخدامها في مناسبات اجتماعية. (انظر الرسالة 18).

■ **البرازيل:** تتضمن البطاقات المقدمة من البرازيليين جميع الأسماء والألقاب الوظيفية، ولكن يمكن لمقدم البطاقة أن يضع خطأ تحت الاسم الذي يريد التعريف به ويشطب البقية. إذا كنت تقدم ترجمة على الجانب الآخر، تأكد من أن تكون الترجمة بالبرتغالية أو الأسبانية.

■ **بلجيكا:** إن بطاقات الأعمال باللغة الإنكليزية فحسب سوف تحل المشاكل حول استخدام الفرنسية أو الفلمنكية أو الألمانية.

■ **بولندا:** خذ معك كمية كبيرة من البطاقات، ويجب أن تكون باللغة البولونية من جهة والإنكليزية من الجهة الأخرى. وقد يكون من الصعب طباعة بطاقات جديدة هناك. (انظر الرسالتين 18 ، 19).

■ **تاييلند:** ينبغي طباعة البطاقات بالإنكليزية من جهة وبالتايلندية من جهة أخرى.

■ **تايبوان:** ينبغي أن تكون البطاقات بالإنكليزية من جهة وبالصينية من الجهة الأخرى. تأكد من أن يقوم بالترجمة شخص تايبواني الأصل (بدلاً من الصين). (انظر الرسالة 17).

■ **تركيا:** يتم عادة تبادل البطاقات عند نهاية اللقاء أو الاجتماع.

■ **جنوب أفريقيا:** انظر هولندا.

■ **الدنمارك:** بطاقات الأعمال باللغة الإنكليزية فقط مقبولة لأن العديد من الأشخاص يعرفون الإنكليزية. وغالباً ما تعطى البطاقات عند نهاية الاجتماع الأول.

■ **روسيا:** اصطحب معك كمية وافرة من بطاقات الأعمال، وينبغي أن تكون مطبوعة باللغة الروسية من جهة وباللغة الإنكليزية من الجهة الأخرى. الألقاب الوظيفية هامة في روسيا لمعرفة مع من يتعامل الشخص. تأكد من أن يكون لقبك الوظيفي (ليس فقط دائرتك أو مجالك الوظيفي) واضحاً على بطاقتك.

■ **السويد:** يمكن اعتبار ذكر الشهادات العلمية على بطاقتك بأنه غير ضروري بل من قبيل التباهي، وذلك بحسب الصناعة التي تعمل بها. غالباً ما تعطى البطاقات عند نهاية أول اجتماع.

■ **سويسرا:** انظر النمسا.

■ **الصين:** من المهم جداً تقديم بطاقة لكل شخص عند بداية أول لقاء تجريه. خذ كمية كبيرة من البطاقات باللغتين الإنكليزية والصينية. تأكد من أن ناطقاً من مواطني الصين الأصليين هو الذي يقوم بالترجمة (بدلاً من تايبوان أو هونغ كونغ). واحرص على أن يتم تدقيق الترجمة. (انظر الرسالتين 16 ، 17).

- **فرنسا:** في الأوضاع الرسمية، حينما تقدم بطاقتك إلى شخص أعلى مركزاً، قد لا تحصل على بطاقة بالمقابل. يدرج الفرنسيون على بطاقتهم شهاداتهم الأكاديمية فضلاً عن ألقاب أخرى ملائمة. ويمكن أن يدرج الخريجون من كبريات الجامعات هذه المعلومات على بطاقتهم. (انظر الرسالة 18).
- **فنزويلا:** لا تعلق أهمية كبيرة على تبادل بطاقات الأعمال. يستحسن استخدام اللغة الأسبانية على جهة والإنكليزية على الجهة الأخرى.
- **فنلندا:** انظر الدنمرك.
- **كندا:** توجد لغتان رسميتان في كندا. اعمل على طباعة بطاقتك باللغتين الإنكليزية والفرنسية على السواء. (انظر الرسالة 19).
- **كوريا الجنوبية:** تبادل البطاقات فور الانتهاء من التحيات الرسمية. في المجموعات ابدأ بتحية أكبر الأعضاء سناً وتابع التحيات باتجاه الأصغر سناً. (عادة يبدأ الأكبر سناً بتحيته). استخدم يديك الاثنتين لتقديم البطاقة.
- **المكسيك:** اعمل على طبعة بطاقات الأعمال بالإنكليزية مع الترجمة الأسبانية على الجهة الأخرى. قدّم البطاقة في أول اجتماع.
- **المملكة العربية السعودية:** ينبغي طباعة البطاقات باللغة الإنكليزية من جهة وباللغة العربية من الجهة الأخرى.
- **المملكة المتحدة:** ليس هناك تقليد معين. يمكن لخريجي كبريات الجامعات أن يذكروا هذه المعلومات على بطاقتهم ويتم تبادل البطاقات عادة عند نهاية أول اجتماع. (انظر الرسالة 18).
- **النرويج:** بطاقات الأعمال باللغة الإنكليزية فقط تكون مقبولة. غالباً ما تعطى عند نهاية أول اجتماع.

■ النمسا: اذكر على بطاقتك الألقاب التي هي دون شهادة البكالوريوس. إذا كنت من شركة مرموقة، اذكر تاريخ تأسيس شركتك. لا داعي لترجمة بطاقات الأعمال من الإنكليزية. (انظر الرسالة 18).

■ الهند: من الشائع أن يدرج الناس في بطاقات الأعمال جميع درجاتهم التعليمية، وألقابهم (الحالية والسابقة)، والمنصب الحالي في الشركة. ينبغي أن يدرج أهل الأعمال الأجانب شهاداتهم الجامعية فضلاً عن أسماء أية مؤسسات تعليمية مرموقة تلقوا تعليمهم فيها.

■ هولندا: تكون بطاقات الأعمال باللغة الإنكليزية فقط مقبولة. من الشائع أن تذكر بطاقات الأعمال الحرف الأول من الاسم الأول. غالباً ما تعطى البطاقات عند نهاية أول اجتماع.

■ هونغ كونغ: انظر الصين (ولكن احرص على أن يقوم بالترجمة مواطن أصلي من هونغ كونغ). (انظر الرسالة 17).

■ الولايات المتحدة: إن ذكر الشهادات العلمية في بطاقتك يمكن أن يعتبر غير ضروري أو حتى من قبيل التباهي وذلك بحسب القطاع الذي تعمل به. يتم التبادل عادة عند نهاية أول اجتماع. (انظر الرسالتين 18 ، 20).

■ اليابان: من المهم جداً تقديم بطاقة لكل شخص عند بداية اجتماعك الأول. قدم البطاقة بيد واحدة وبانحناء. خذ كمية كبيرة من البطاقات، بحيث تكون باللغة الإنكليزية على جهة واللغة اليابانية على الجهة الأخرى. تأكد من صحة الترجمة. وإن كتابة اسمك بالرموز اللفظية اليابانية ستكون موضع تقدير. (انظر الرسالة 16).

الفصل الثاني

ترك انطباع جيد

وهكذا، ماذا يحدث بعد التعارف؟ سواء تتخبط في مزاج اجتماعي أو تدخل مباشرة في صلب الأعمال، فإنك سوف تقضي الكثير من الوقت في ملاحظة معارفك الجدد وهم سوف يلاحظونك كذلك. ربما نكون مدركين أو غير مدركين بأننا نقوم بهذا - ولكن هكذا نحن. وقد تطورت هذه القدرة على ملاحظة بعضنا البعض لكي نتمكن من اتخاذ قرارات حيوية يعتمد عليها بقاؤنا. «هل سيكون العضو الجديد المنضم للقبيلة ذخراً في المطاردة الضخمة التالية أم هل سيهوي عليّ بضربة هراوة حين أدير ظهري كي يصبح زعيم القبيلة الجديد؟».

حتى عندما نكون في مرج منزلنا، نميل إلى مراقبة الناس الجدد عن كثب إلى حين أن نشعر أننا نعرفهم. ولكون المعالم مألوفة، فإننا في وضع أفضل لنحكم على ما إذا كان أحدهم ودياً أم غير ودي، أم ما إذا كان القميص الزاهي الألوان الذي يرتديه معرفناً الجديد يميزه بأنه شخص مبدع حر التفكير يتمتع بنوع من السمات الفردية المميزة التي تبحث عنها شركتنا أو أنه شخص خطير شاذ الأطوار يعاني من مشكلة الأنانية والفرور. عندما نلتقي أشخاصاً من ثقافة أخرى، تكون عملية التقييم حتى أكثر تعقيداً. أننا لا نتقاسم الخلفية ذاتها، وفي حال استخدامنا نفس المعايير للوصول إلى أحكام، نجازف بالوصول إلى الاستنتاج الخاطئ.

من الناحية الأساسية، بعد عملية التعارف، نحاول تحديد الأساس لعلاقة ما. وبلوغاً لذلك، يلزمنا إدراك ما لدينا وما ليس لدينا من عوامل مشتركة. إننا نستخدم أدلة خارجية مثل الملبس وآداب السلوك ولغة الجسد لنقرر ما إذا كان يمكننا التلاؤم معاً. كما أننا نسأل أنفسنا أسئلة كهذه: هل هو موثوق؟ هل هي سخية؟ هل هو مهتم بالطريقة التي انظر بها للأمور، أم هل هو غير متقن، وهل

يفتقر الاحترام لثقافتي ولي أنا، وهل هو مهتم فقط بالصفحة التالية والنتيجة النهائية؟ ولأننا بشر فحسب، فإننا أحياناً نتسرع ونصل إلى استنتاج خاطئ ويساء الحكم علينا بدورنا.

روت لي إحدى صديقاتي الحكاية التالية. عادت سيدة إنكليزية كانت تعرفها إلى إنكلترا بعد أن أمضت بضع سنوات في الشرق الأوسط مصطحبة معها زوجاً إيرانياً. في موطنها، اعتقدت صديقاتها أن اختيارها لهذا الزوج كان مثيراً ورومانسياً نوعاً ما وبذلن أقصى استطاعتهن لجعل القادم الجديد يشعر وكأنه بين ذويه في بلد زوجته. وكانت الصديقات ودودات وصريحات وعاملنه منذ البداية وكأنه «فرد من أفراد العصابة». ولكن صديقتي كارول، لم تستلطفه أبداً، وإنما وجدته متعجرفاً ومتكبراً ولم تستطع فهم ما الذي دعا صديقتها لتتزوج ذاك الرجل. ونتيجة لذلك، كانت بالكاد تكلمه.

ومع مرور الشهور ومع انتقال الزوجين من مرحلة شهر العسل إلى مراحل الزواج الأكثر رتابة، بدءا يعانيان من العراك من حين لآخر. وأثناء واحدة من هذه العراكات، قال الزوج إنه يعتقد أن صديقات زوجته كن نساء سائبات سيئات السلوك، وأنهن كن يغازلنه بلا حياء، ومن الواضح أنهن كن سوف يتمادين فيما لو قام بتحرك. وكانت المرأة الوحيدة المحترمة من بينهن هي كارول التي تصرفت إزاءه على نحو محتشم ملائم.

وبالنظر عبر مرشح ثقافي مختلف، فقد تم النظر إلى السلوك المقصود به أن يكون دافئاً وودياً بأنه استفزازي بشكل خطير. ولسخرية الحظ النهائية، أحدث جفاء كارول انطباعاً مؤثيماً، لأنه تم تفسيره على أنه يبدي قدراً ملائماً من التحفظ والاحترام اللذين ينبغي أن يميزا العلاقات بين الجنسين في ثقافة الزوج.

ثم كانت هناك حالة زائر أجنبي سجل نجاحاً باهراً في الأرجنتين، عندما التقى عميله المحتمل لأول مرة، حياً بالغة الأسبانية، وصافحه بحرارة وسرعة، ونظر مباشرة في عينيه. وتقرب جداً من مستمعيه بأسلوب ماهر من الترويج

لمنتجه وتحدث عنه بشكل تعبيرى وبحماس كبير. أثناء مدة الاستراحة لتناول القهوة، أجاب على أسئلة عن عائلته وأولاده وطرح هو استفسارات مماثلة، بل إنه انضم إلى الحديث عن لعبة كرة القدم وطرح بضع أسئلة عن الفريق المحلي مما أدى إلى دعوته لمشاهدة المباراة التالية.

لقد تصرف هذا الرجل بنفس الطريقة أثناء زيارته لليابان ولكنه ترك انطباعاً سلبياً جداً هناك. وقد نُظر إليه على أنه صاحب ومندفع ومتعطرس وبأنه يحاول السيطرة على نظرائه اليابانيين. لقد تم الحكم على نفس السلوك وفقاً لمعايير مختلفة.

ثمة طرق عديدة أخرى لارتكاب خطوات ثقافية خاطئة وخلق انطباع خاطئ. غير أنه في مستهل مراحل علاقة ما، هناك بعض المبادئ التوجيهية السهلة الواجب اتباعها والتي يمكن أن تساعدك على الانطلاق والتصرف تصرفاً سلبياً.

❖ مغزى المقطع

إننا لا نعطي دائماً الانطباع الذي نسعى إليه جاهدين، ولكن إدراكنا لبعض القواعد المكتوبة لسلوك ثقافة أخرى يمكن أن يساعدنا على أن نفعل ذلك بالضبط.

اللباس

تؤدي الملابس عدداً من الوظائف: فهي تقينا من المناخ، ويمكن أن تدل على مهنتنا أو جنسيتنا؛ وتعلم الآخرين عن ثروتنا ومركزنا وذوقنا الشخصي. وأخيراً، تحول بيننا وبين الانتهاء في سجن محلي بتهمة ارتكاب بذاءة فادحة.

كيف نلبس هو جزء لا يتجزأ من ثقافتنا، وبالتالي يتأثر بالتقاليد والعادات المحلية. ولكن في الوقت ذاته، يبدو أن عالم الأزياء الدولية قد طور ما يمكن تسميته «الزي الموحد العالمي» للمراهقين والبالغين اليافعين، والذي يتألف من جينز أزرق وقمصان قطنية (T-Shirt) لكلا الجنسين، وهو زي مقبول لأوقات

الفراغ من كوبنهاغن إلى كيب تاون. وهكذا، تجد حالياً في مركز هاتفي في دلهي بعضاً من مستخدميه السيخ يرتدون سروالاً (Salwar kameez)، وهو السروال الفضفاض التقليدي والجلباب الطويل اللذان ترتديهما النساء على مدى قرون من الزمن، بينما زملاء آخرون، ذكوراً وإناثاً على السواء، يرتدون ملابس الجينز.

يتألف اختيارنا للملابس بأحجار زاوية وطنية مثل السياسة، والديانة، والأعمال الكبيرة، فضلاً عن نزوات الأزياء الخفيفة الوزن. تميزت ولادة جمهورية الصين الشعبية في سنة 1949 بالتخلي عن الأثواب المطرزة التي ترتديها الطبقتان المتوسطة والعليا، واعتماد الجميع على السترات والبناطيل البسيطة. فقد صممت هذه الملابس لاجتثاث الدلائل الظاهرية للطبقة والمهنة والجنس (الجندر)، التي لم تعد تعتبر جديرة بالملاحظة في الدولة الجديدة. بعد ثلاثين سنة في إيران، أصر الأصوليون الإسلاميون على أن الله (سبحانه وتعالى) يطلب أن ترتدي المرأة ملابس طويلة غير واضحة المعالم وبراقع كي لا ينحرف الرجل عن جادة الفضيلة من جراء رؤية وجه مكشوف.

إن الأب المؤسس لشركة IBM، توماس ج. واتسون الأب، كان على السواء شبه مصر على نظام للملبس. وكان توجيهه للمدراء الجدد «عاملوا الناس بلطف، لا تشتموا، وارثدوا قميصاً أبيض اللون». إن «الزي الموحد» الذي أصر عليه واتسون وغيره من رواد الأعمال الأمريكيين قد اعتبر بأنه ضمانة ظاهرية لأن من يرتدونه يمتلكون الصفات الرفيعة للعلول والاحترام والمسؤولية. وكانت تركة واتسون طويلة الأمد، إذ لغاية ثمانينيات القرن العشرين، إذا رأيت شابين أو ثلاثة شبان معاً بقصات شعر قصيرة، وبدلات داكنة، وقمصان بيضاء، وأحذية سوداء ذات رباط، وجوارب وربطات عنق داكنة، يمكنك أن تكون متأكداً تماماً بأنهم يعملون لدى شركة IBM أو أنهم مسيحيون إنجيليون يقومون بزيارات للمنازل. ليس بإمكانني أن أتخيل أن «ماو» أو «الخميني» أو «واتسون» - هم زعماء دوليون ذوو نفوذ عالمي - أولوا انتباهاً معيناً بخصوص إذا كان اللون الزهري مطابقاً للزي الحديث أو لا؛ وعلى الرغم من ذلك، كانت لهم حقاً آراء قوية بخصوص الملابس.

تقرر صناعة الأزياء طول التتورة وما إذا سيكون للسراويل (البنطلونات) ثنية أم لا هذه السنة، ولكن طريقة ملبسنا تعكس أيضاً ماذا يجري في العالم الأوسع. قبل ثلاثين سنة، كان يحتمل أن تأخذ أقلية صغيرة من كبار المدراء التنفيذيين العاملين لدى شركات متعددة الجنسيات أعمالهم إلى بيوتهم للاهتمام بها، وعند الضرورة، كان بإمكانهم قراءة تقرير أو إجراء بضعة مكالمات هاتفية في المساء أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع، رغم أنهم، في مجتمع ما قبل الهاتف الخليوي، لم تكن هناك ضمانات بأنهم سوف ينجحون بالاتصال مع من يريدون. كقاعدة، كان معظم الناس يؤدون نوعاً واحداً من النشاط في المكتب، ونوعاً آخر في البيت. الآن ليس الأمر بهذه البساطة، على مدى السنوات العشر الماضية، مع قدوم الحاسوب الشخصي والإنترنت (ناهيك عن الهاتف الخليوي)، أمكن للناس العمل في المنزل على أساس منتظم أو غير منتظم.

في نفس الوقت الذي ازدادت فيه هذه التقسيمات بين العمل والمنزل ضبابية، بات من الأصعب التمييز بين ملابس العمل وملابس أوقات الفراغ. وقد أخذ عدد من الشركات في بعض الدول يحذون حذو الولايات المتحدة: وداعاً للطقم الثلاثي القطع، ومرحباً باللباس غير الرسمي المشترك. ومع ذلك، فإن الأشخاص القادمين من دول تفضل المحافظة على الفصل بين العمل والحياة المنزلية يودون إبقاء ملابسهم منفصلة كذلك. في إسبانيا، مثلاً، يغير الناس ملابسهم عند قدومهم إلى المنزل من العمل، ويطرحون جانباً أدوارهم في العمل ويعيدون تولي أدوارهم العائلية أو الخاصة.

بالطبع، فإن جميع قرائي أناس واعون ومتفتحو الذهن يعرفون أن الحكم على شخص من مجرد مظهره أمر لا يتسم بالحكمة. ولكن حين تريد ترك انطباع مؤات، لربما تكون فكرة جيدة أن تفترض أن الأشخاص الذين سوف تلتقي بهم ليسوا «مستيرين» بالمثل. احرص على بذل جهد للتأكد من أن ملبسك ينسجم مع المعايير المحلية لما هو عملي (خصوصاً في المناخات القصوى)، ولما هو أهل

للاحترام، وحسن الذوق. قد تكون هذه نصيحة مملة، وإن العمل بها قد تخمدك أنت الشخص المبدع والمتدفق حيوية حقاً، ولكن افعل ذلك على أي حال. فالأعمال هي الأعمال.

الرسائل 21-23
يتفاوت لباس العمل المناسب تفاوتاً هائلاً من بلد لآخر، ومن منطقة لأخرى، ومن فرد لآخر.

الرسالة 21

عدم التمسك باللباس الموحد؟

من ألمانيا بخصوص الولايات المتحدة

سمعت عن النزعة الأمريكية بارتداء «ملابس غير رسمية» أيام الجمعة. ماذا يعني هذا على وجه التحديد، وهل لا زال هو المتبع؟ وأخيراً، هل يتعين علي أن أحذو حذوهم؟

في تسعينيات القرن العشرين، فإن العديد من شركات الحواسب القائمة حديثاً في الولايات المتحدة قد أخذت تعمل بمعايير لباس متهاونة. فبدلاً من ارتداء طقم غامق اللون للعمل، سمح للأشخاص الشبان الذين يقومون بأعمال خلاقة أو فنية بالمجيء للعمل مرتدين الملابس التي يرتدونها في أيام راحتهم. وأخذت الشركات المرموقة التي تعمل في مجالات أخرى بعين الاعتبار هذا النجاح الهائل لهذه الشركات وقررت أنه حتى وإن لم تستطع تقليدها في أي شيء آخر، يمكنها تقليدها في مجال اللباس. واتخذوا بمثابة نماذج لأدوارهم أقطاب تكنولوجيا المعلومات الشبان (laid-back) الذين أظهروا أنه بالإمكان أن يكون المرء من أصحاب الملايين ومع ذلك لا يضع ربطة عنق.

قررت هذه الشركات الأكبر إدخال يوم الجمعة غير الرسمي، حين سمح للمستخدمين بالتخلي عن «زيهم الموحد» الخاص بالعمل يوماً واحداً في الأسبوع. ثم انطلق الاتجاه وأصبح «اللباس غير الرسمي على مدار السنة» سياسة الشركة للعديد من المؤسسات. وقد جرى تشجيع المستخدمين على اعتماد نمط لباس أكثر راحة اعتقاداً بأنه يعطي الشركة صورة أكثر انطلاقةً إلى الأمام ويشجع مستخدميها على زيادة انخراطهم الشخصي بعملهم، ويوقف العاملين عن التفكير في منطلقات تدريجية عفا عنها الزمن.

ومع ذلك، كانت هناك أوقات أسفر فيها ذلك عن مشكلات لأن آراء بعض الناس حول اللباس غير الرسمي كان المقصود منها ارتداء سروال قصير للغاية وقميص قطني رث، وقد أثار هذا بعض الدهشة أثناء الاجتماعات مع الزبائن. وهكذا، قررت دائرة الموارد البشرية إصدار مبادئ توجيهية معقدة تصف ما «هو المقصود من لباس الأعمال غير الرسمي». وقد أخذ الرقاص يتأرجح إلى الوراء، وأخذ العديد من الأفراد يكشفون أن بإمكانهم أن يكونوا مبدعين وهم يرتدون بدلة تماماً كما لو أنهم يرتدون كنزة رياضية فضفاضة.

كونك زائراً للولايات المتحدة، لعل من الأفضل أن تتحرف باتجاه ارتداء اللباس الرسمي بدلاً من المبالغة في ارتداء الملابس غير الرسمية. ولكن يجب ألا تعترك الدهشة إذا كان المدير الذي تجتمع معه يرتدي كنزة وبنطلونا فضفاضاً بدلاً من قميص أبيض وبدلة داكنة.

الرسالة 22

أمازونيون يرتدون بنطلونات؟

من الدنمارك بخصوص البرازيل

سوف أسافر إلى البرازيل قريباً، وأتساءل إذا كانت البنطلونات مقبولة في سياق الأعمال؟ (بالمناسبة، أنا أنثى!).

رغم أن ارتداء المرأة البنطلون أصبح مقبولاً بشكل متزايد في موقع العمل في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأوروبا، فإنه من الأفضل عمومًا عدم ارتداء البنطلونات في رحلات الأعمال إذا كنت غير متأكدة من هم الأشخاص الذين سوف تجتمعين معهم. إذا كنت غير محظوظة، قد ينتهي الأمر بك في اجتماع مهم مع آخر الديناصورات الذين يعتقدون أن مكان المرأة هو في زوج من جوارب النايلون خالية من الدرزات. قد تقررين تجاهل ذلك الاحتمال، ولكن ينبغي أن تكوني على الأقل واعية لذلك. بالطبع، من المنطقي أن ترتدي بنطلوناً إذا كنت تزورين مصانع أو مواقع بناء أو أماكن من هذا القبيل، حيث قد يتعين عليك الصعود في شاحنات، أو معاينة أساسات وما إلى ذلك. والبنطلونات عملية أيضاً في الدول الأكثر برودة. ومع ذلك، ينبغي ألا تكون ضيقة للغاية، وإذا كنت ترتدينها للذهاب إلى اجتماع في المكتب بدلاً من جولة في مصنع، ينبغي أن تكون جزءاً من بدلة ويفضل أن تكون سترة البدلة طويلة - ما لم، بالطبع، تكوني جذابة الأرداف (وصدقاً، كم منا يفعل ذلك؟).

في بعض الدول، فإن المرأة التي ترتدي البنطلون تجذب الانتقاد، أو يراها الناس تحاول تقليد الرجل وتحاول اغتصاب أدواره. في مجتمعات إسلامية أكثر تقليدية على نحو خاص، تفضل التنانير المتواضعة الأهداب على البنطلونات الرجالية الزي، ما لم تكن البنطلونات مترافقة مع بلوزة طويلة تغطي وركيك. في هذه الدول، فإن أفضل شيء هو أن تتجنبي كلياً الفساتين والبلوزات بلا أكمام، والسراويل القصيرة، والملابس ذات فتحة العنق المنخفضة وأهداب الثوب العالية. وبالفعل، فإن الممنوعات الثلاثة الأخيرة تنطبق على جميع رحلات الأعمال إذا أردت أن يأخذك الناس على محمل الجد.

مشكلة خنزيرية؟

الرسالة 23

من المملكة المتحدة بخصوص المملكة العربية السعودية

في الواقع، هذا ليس سؤالاً، وإنما تجربة أود أن أتشاطرها معك لكي لا يرتكب أحد غيري غلطتي. في زيارة قمت بها مؤخراً للمملكة العربية السعودية، أخذت معي بذلتي العادية الخفيفة الوزن ومجموعة مختارة من ربطات العنق، كانت إحداها تحمل صوراً بالغة الصغر لحيوانات كجزء من التصميم. قبل بدء أول اجتماع لي، تنحى بي مندوبنا المحلي جانباً وطلب مني العودة إلى الفندق لأبدل ربطة العنق التي كنت أضعها إذ كان أحد الحيوانات الصغيرة المرسومة عليها هو خنزير، وحذّرني المندوب بأنه لو لاحظ نظيري السعودي ذلك، سوف يفسر هذا بمثابة إهانة ويحتمل إلغاء أية صفقة محتملة.

شكراً على مشاطرة قصتك. من السهل الاستخفاف بالحساسيات الدينية لاسيما إذا لم تكن متدينين، ولكن بالطبع يجب أخذ هذه الحساسيات في الحسبان عند الالتقاء بأشخاص من ثقافات أخرى. يعتبر الخنزير حيواناً نجساً لدى المسلمين وكذلك لدى اليهود والهندوس، لذلك فإن صوراً خنزيرية ليست فكرة صائبة على أي لباس إن كنت ذاهباً إلى المملكة العربية السعودية أو إندونيسيا أو الهند، على سبيل المثال. علاوة على ذلك، فإن المسلمين، إضافة إلى عدم أكل لحم الخنزير، لا يلمسون جلوده ومن المؤكد أنهم لا يريدون رؤية صور أقل الحيوانات تفضيلاً. لعل مجال الديانة هو الأشد حساسية من بين جميع المجالات، وإن عدم إدراك معتقدات شخص آخر وعدم احترامها سوف يتسبب في خسارتك الأعمال - وربما بشكل دائم.

بعض الأشياء الأخرى حول ربطات العنق والألوان...

فيما يخص ربطات العنق عموماً، من الأفضل أن تكون متلبد الحواس ومملاً بدلاً من المجازفة بجرح مشاعر أي كان. اعرف أن بعض الرجال يعتبرون ربطات

عنقهم الفرصة الوحيدة للتعبير عن شخصيتهم لأنهم لولا ذلك سوف يقتصرون على «زي» بدلة الأعمال الداكنة، ولكن من الأكثر حكمة أحياناً الحفاظ على النواحي «الأكثر جموحاً» لشخصيتك سرّاً ريثما تعود إلى منزلك. لذلك، لا تأخذ ربطات عنق تحمل صور حيوانات أو التي تعبر عن مزاح (حتى وإن أعطتك ابنتك شخصية جذابة ليكي ماوس بمناسبة عيد الميلاد).

تجنب ربطات العنق ذات اللون الواحد لمجرد أنه لونه المفضل لا بد وأنه يعني شيئاً غير ملائم في مكان ما! واعتماداً على أين تجد نفسك، قد تقتصر ربطات العنق البيضاء والسوداء على السواء بالجنائز، والحمراء بالأعراس أو الحزب الشيوعي، والخضراء بالمشاركة الوجدانية الإسلامية، والزهرية والأرجوانية الشاحبة بأفضليتك الجنسية، وهكذا دواليك.

الرسالة 24

حتى ذوقك في الألوان يتأثر بثقافتك. ديانا فريلاندا (Diana Vreeland) الكاتبة الأمريكية في مجال الأزياء كتبت عن زيارة للهند في سبعينات القرن العشرين، أن «اللون الزهري هو لون آسيا الكحلي»، بمعنى أنك لا تكون بادياً للعيان وسط جمهور بلون زهري فاقع في دلهي بنفس الطريقة التي تبرز فيها في دبلن أو ديترويت.

الرسالة 24

أين ترتدي اللون الأبيض؟

من إيطاليا بخصوص الصين

أخطط للقيام برحلة عمل إلى الصين هذا الصيف وإنني أفكر في اللباس الذي عليّ أن أرتديه. سمعت أن ارتداء الثوب الأبيض ليس فكرة جيدة. هل هذا صحيح؟ (لدي ثوب جميل حقا بهذا اللون، وهذا هو سبب سؤالتي).

ومع ذلك، أخشى أنها ليست فكرة جيدة. في الصين وفي الأماكن التي تضم سكاناً من أصل صيني مثل تايوان وهونغ كونغ، تقتزن الملابس البيضاء بالجناز، والعائلات المباشرة يفترض تقليدياً أن ترتدي اللون الأبيض لمدة سبعة أسابيع بعد موت أحد أفراد العائلة. كما أن ارتداء اللون الأحمر من الرأس حتى أخمص القدمين ليس فكرة جيدة، إذ إنه لون يقتزن بالأشخاص الذين يعتزمون الزواج، وإن الأثواب الصفراء الزاهية يرتديها الكهنة البوذيون. إذا كنت ترتدين فساتين، فإن معظم الأقمشة التي تحمل رسوماً تعتبر مقبولة وإلا فإن ارتداء تنورة (على الأقل تحت الركبة وليست ضيقة للغاية) وقميصاً (بلوزة) تتناسب مع الأعمال. وإن ارتداء بنطلون وبلوزة طويلة من قماش معتدل فكرة جيدة إذا كنت تتوین زيارة مصانع أو مزارع، وفي هذه الحالة ينبغي لك أيضاً انتعال حذاء بنعل مطاطي.

الرسالتان 25- 26

ثيابنا تعكس الصورة التي نريد إبرازها. إن نجوم وممثلي موسيقى «البوب» يعرفون هذا جيداً جداً، ولكن يبدو هذا لبعض أهل الأعمال مفهوماً يصعب إدراكه.

الرسالة 25

مدراء كبار ذوو هيئة مزرية

من البرازيل بخصوص المملكة المتحدة

أنا سكرتيرة في شركة دولية كبرى في ريو دي جنيرو، وقد زارت الشركة مؤخراً مجموعة من الموردين من إنكلترا، ضمتّ عدداً من كبار المدراء، وقد وجدناهم دمثين ومن السهل التعامل معهم. غير أن مظهرهم أثار دهشتي. فقد كانت سراويلهم فضفاضة وغير مكوية، ومن الواضح أن أحذيتهم كانت رخيصة، وكان البعض منهم بحاجة إلى حلاقة شعر جيدة. ألا يدركون أهمية هذه الأمور؟

البريطانيون عموماً لا يشتهرون بأناقتهم حين يتعلق الأمر بالملابس. يرتدي معظم الأطفال البريطانيين من سن الحادية عشرة إلى سن السادسة عشرة (أو حتى الثامنة عشرة) لباساً موحداً للذهاب إلى المدرسة مما يعني أنهم في معظم سنواتهم التكوينية لا يحتاجون للتفكير بخصوص ماذا سوف يرتدون. أشعر أحياناً أن الرجال البريطانيين يتطلعون سراً إلى الوراثة بتوق إلى تلك الأيام التي كان فيها اختيار الملابس يتم نيابة عنهم. النساء البريطانيات، مثل النساء في سائر أنحاء العالم، يولون عادة لملابسهن انتباهاً أكثر مما يوليه أندادهن الذكور.

ودفاعاً عنهم، فإن معرفة كيفية اللبس في مناخ غير مألوف قد يكون عملاً شاقاً، ذلك أن الصيف البريطاني قصير للغاية وليس لدى العديد من رجال الأعمال البريطانيين بدلات صيفية خفيفة رغم أن لديهم عدداً من البدلات ذات أقمشة أثقل. البريطانيون عموماً يقرنون الجو الدافئ بالعطل، وقد يكون لديهم الكثير من الثياب في دواليبهم تصلح لشواء اللحم في الهواء الطلق أو للشاطئ ولكن ليس لاجتماع عمل حين تتجاوز درجة الحرارة 85 درجة فهرنهايت. في بلدان أمريكا اللاتينية والبحر الأبيض المتوسط، يعكس مظهرهم مركزك وذوقك وحتى تعليمك، وبالتالي يتجشم معظم الناس عناء الظهور بمظهر جيد. رغم أن المظاهر هامة في العالم أجمع، فإن مظهرهم في بريطانيا واسكندنافيا وأمريكا الشمالية لا يعتبر مؤشراً معصوماً عن الخطأ للكيفية التي سوف تتكلم أو تتصرف بها. في نيويورك أو لندن، مثلاً، فإن سائق سيارة أجرة يحصل على الأرجح على إكرامية كبيرة من رجل يرتدي بنطلون جينز ممزقاً تماماً مثلما يحصل عليها من رجل يرتدي بدلة أنيقة. لذلك لا تحكم على الكتاب من غلافه.

الرسالة 26

زي موحد غير شعبي

من اليابان بخصوص فرنسا

لقد قدّمنا للعاملين في مصنعنا هنا في فرنسا ملابس أنيقة مجاناً (قمصان وسترات خفيفة) تحمل أسماءهم من الأمام وشعار الشركة من الخلف. نعتقد أن هذا مفيد للتواصل الجيد إذ يسهّل تعريف المستخدمين. لقد فوجئنا جداً لأن عدداً قليلاً جداً من موظفينا الفرنسيين قد طلبوا هذه الملابس. في اليابان، يفتخر الجميع بارتداء شعارنا.

يولي الفرنسيون اهتماماً بالمظهر ويأخذونه على محمل الجد، ولا أقصد بذلك القول أن ملابسكم غير جذابة. إن زي الشركة شيء غير مألوف في الشركات الفرنسية، لأن المستخدمين يعتبرون اختيارهم للملابس بأنه يعكس شخصيتهم. وقد فوجئت شركة (والث ديزني) حين افتتحت «ديزني أوروبا» في ضواحي باريس. عندما قدمت مدونة قواعدها الخاصة باللباس من ثلاث عشرة صفحة تبين بوضوح ما ينبغي أن يرتديه أو لا يرتديه المستخدمون، وبينما تم قبول هذا القانون بدون مشكلات في الولايات المتحدة واليابان، فقد قوبل أولاً بعدم تصديق وثانياً بعداء من قبل مستخدميها الفرنسيين الذين اعتبروا هذه القواعد انتهاكاً لحريتهم الشخصية.

كما يفضل الفرنسيون درجة معينة من الخصوصية، حتى في موقع العمل، مما يعني أنهم لا يحبون على وجه الخصوص الملابس التي تخبر العالم بأسره بأسمائهم أو الجهة التي يعملون لديها. وتجد حب الخصوصية نفسه ينعكس في المكاتب أيضاً حيث يفضل المدراء المتوسطون الفرنسيون خصوصية مكاتبهم الفردية على خطة الطابق المكشوف المنتشرة في العديد من شركات آسيا الشرقية.

الرسالة 27

الأحذية تبقى في قدميك في معظم أماكن العمل، ولكن في بعض الثقافات، حين يصرطحك مضيفك إلى مأدبة عشاء أو في زيارة خاصة، ينبغي أن تكون مستعداً لخلع حذائك.

الرسالة 27

خلع الأحذية

من بولندا بخصوص اليابان

سمعنا بأن اليابانيين يخلعون أحذيتهم في الداخل، هل علينا كأجانب أن نحذو حذوهم؟

قال مواطن أمريكي التقيته كان يعمل كثيراً مع اليابانيين في الولايات المتحدة إنه كان يمكنه دائماً معرفة حين كان الزملاء اليابانيون يقتربون من مكتبه: كان يمكنه سماعهم يجرون أقدامهم على طول الدهليز لأنهم كانوا دائماً يستبدلون أحذيتهم «بشباشب» (slippers) في العمل.

من المؤكد أنك، بصفتك زائراً، ليس عليك خلع حذائك في المكاتب، ولكن إن كنت تزور اليابان أو كوريا الجنوبية أو تايلند وتشاهد الأحذية مصطفة خارج مبنى عام أو منزل خاص، عليك أن تخلع حذاءك أيضاً وتصفه بترتيب مع الأحذية الأخرى. والدليل الآخر هو وجود «الشباشب» مصطفة وجاهزة للانتعال. وينبغي أيضاً أن تخلع حذاءك إذا كنت تزور مساجد والعديد من المعابد أو الأضرحة في شمال أفريقيا أو الشرق الأوسط أو آسيا. وبما أن الأحذية والجوارب ستكون معروضة بكثرة، فإن التأكد من أن حذاءك وجواربك سوف تقاوم المعاينة هي فكرة جيدة. أحياناً حين تخلع حذاءك، سيتم تقديم شيشب لك على سبيل الإعارة، ولكن لا يمكنك التأكد من ذلك. وكملاحظة أخيرة حول

الموضوع الشائق الخاص بالجوارب، لدى اليابانيين نوع خارق من الذكاء يفصل إصبع القدم الكبير عن الأصابع الأخرى بحيث يمكنك أن تلبسها متعاكسة. أليست هذه فكرة ممتازة؟

خلاصة القول: اللباس

المعايير العالمية للأعمال
لا بد من أن يكون المرء مرتباً ونظيفاً وأنيقاً. إنها دلالة على احترام الذات واحترام الأشخاص الذين تلتقيهم. (أن يكون المرء مهندماً وأنيقاً إلى حد ما شيء لطيف ولكن بالنسبة للبعض منا، رغم بذل أقصى جهودنا، يظل هذا مجرد حلم بعيد المنال). الرجال: بدلة وقميص. ربطة عنق قد تكون اختيارية في بعض الثقافات. النساء: في البلدان الإسلامية والمعتدلة، فإن ارتداء طقم مع تنورة يصل طولها إلى الركبتين وبلوزة متواضعة هو أكثر الرهانات أماناً. وإن التغييرات بخصوص هذا الموضوع لا حدود لها.

تحذيرات عالمية
ينبغي ألا تفترض المرأة أن البنطلون سيكون مقبولا (أو مطابقا للزي الحديث) في أي مكان. وتوخيا للحذر، خذي معك تنورة وجوارب نسائية متصلة من الأعلى (كولون) وانظري ماذا ترتدي النساء حين تصلين هناك. البنطلون القصير (شورت): كلا، إنه غير مقبول حتى وإن كان طوله يصل إلى الركبة، وحتى لو كنت جميلة الأرداف. وهذا البنطلون هو لشاطئ البحر وللعب كرة المضرب. الجينز: يفضل تجنبه إلا إذا كان يوم عطلتك وكنت لا تزالين شابة.

- الأرجنتين: المظاهر مهمة جداً، وإن الملابس والأحذية الأنيقة والجديدة النوعية تضفي مكانة. (انظر الرسالة 25).
- إسبانيا: انظر الأرجنتين. (انظر الرسالة 25).
- استراليا: انظر المعايير العالمية للأعمال. تعكس الملابس اتجاهات نحو رفع الكلفة.
- ألمانيا: انظر النمسا.
- إندونيسيا: تقيد بالمعايير العالمية للأعمال. في المدن الكبرى (السترة عادة اختيارية). اللباس أقل رسمية خارج المناطق الحضرية. اللباس المتواضع هام على نحو خاص للمرأة في هذا البلد الإسلامي الكبير. (انظر الرسالتين 23 ، 27).
- إيطاليا: المظاهر مهمة جداً. وإن الملابس والأحذية الأنيقة والجيدة النوعية تعكس مكانتك. (انظر الرسالتين 24 ، 25).
- البرازيل: الملابس، لا سيما النسائية أكثر رسمية بقليل مما هي في غيرها من بعض بلدان أمريكا الجنوبية. المدراء التنفيذيون، وبخاصة في المدن الكبرى، يلبسون بشكل أكثر رسمية. ويتم إيلاء أهمية كبيرة لمظهرهم.
- بلجيكا: انظر المعايير العالمية للأعمال.
- بولندا: انظر المعايير العالمية للأعمال.
- تايلند: ينظر إلى المظهر كانعكاس على المكانة. يتوقع منك لباس محافظ يليق بالأعمال، رغم أن السترة قد تكون اختيارية في الصيف. ينبغي أن تخلع حذائك في المنازل الخاصة والمطاعم، لذلك احرص على تكون جواربك خالية من الثقوب. (انظر الرسالة 27).
- تايوان: انظر المعايير العالمية للأعمال. قد تكون السترات اختيارية في الصيف. انظر الصين. (انظر الرسالة 24).

■ **تركيا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. ينبغي أن ترتدي سيدة الأعمال لباساً محتشماً، خصوصاً بعيداً عن المدن الرئيسية (إن تركيا هي بلد مسلم). (انظر الرسالة 27).

■ **جنوب أفريقيا:** ليكن لباسك محافظاً، يشمل قمصان بأكمام طويلة وربطات عنق للرجال، وتنانير للنساء. إن ارتداء سيدة الأعمال البنطلونات ليس شائعاً جداً. في فصل الشتاء، خذ ملابس دافئة، لأن المنازل يمكن أن تكون باردة.

■ **الدنمارك:** انظر المعايير العالمية للأعمال. إن الزي العادي غير رسمي، والأولوية هي الراحة بدلاً من الأناقة. (انظر الرسالتين 22 ، 25).

■ **روسيا:** البرد القارس في فصل الشتاء يعني أنه من المهم أخذ ملابس وأحذية دافئة.

■ **السويد:** أهل الأعمال في السويد يلبسون عموماً بشكل أقل رسمية مما في ثقافات أوروبا الجنوبية أو أمريكا الجنوبية. والهدف هو الراحة وليس الأناقة. في المنازل الخاصة، معظم الناس يخلعون أحذيتهم. (انظر الرسالة 25).

■ **سويسرا:** انظر النمسا.

■ **الصين:** انظر المعايير العالمية للأعمال. تقليدياً يتم ارتداء الأبيض الناصع في المآتم (الجنائز)، والأحمر القاني في الأعراس. (انظر الرسالة 24).

■ **فرنسا:** المظاهر هامة جداً. الملابس والأحذية الأنيقة والجيدة النوعية تعكس المكانة. (انظر الرسالة 26).

■ **فنزويلا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 25).

■ **فنلندا:** الأولوية هي للدفاء والراحة بدلاً من الأناقة. (انظر الرسالة 25).

■ **كندا:** البرد القارس في كندا يعني أنه من المهم أخذ ملابس وأحذية دافئة. غير أنه قد ينظر إلى معطف الفرو بعدم الرضا.

■ **كوريا الجنوبية:** هناك دعابة (نكتة) من كوريا الجنوبية مفادها أن جميع الذكور الكوريين الجنوبيين يولدون وهم يرتدون بدلة من ثلاث قطع. ينبغي لرجال الأعمال الأجانب ارتداء بذلة داكنة مفصلة على نحو محتشم مع قميص أبيض وربطة عنق. وينبغي للمرأة أن ترتدي طقمًا محتشمًا وتورة وبلوزة. اخلع الحذاء في المنازل الخاصة والمطاعم. (انظر الرسالة 27).

■ **المكسيك:** (انظر الرسالة 25).

■ **المملكة العربية السعودية:** صور الخنازير أو الكلاب على القمصان القطنية القصيرة الأكمام غير ملائمة. ينبغي ألا يحاول الغربيون تقليد اللباس السعودي وإنما ارتداء ملابس محتشمة للغاية. ينصح بأن ترتدي المرأة تنانير فضفاضة طويلة مع سترات وليس بنطلونات. القمصان مزررة (بدون حلي على العنق) قياسية للرجال. (انظر الرسالتان 23 ، 27).

■ **المملكة المتحدة:** انظر المعايير العالمية للأعمال. لا ينظر إلى المظهر بأنه انعكاس موثوق للمكانة أو المركز. إن اللباس غير اللافت للأنظار أولوية بالنسبة للرجل. (انظر الرسالتين 23 ، 25).

■ **النرويج:** انظر المعايير العالمية للأعمال. معايير الملابس غير رسمية نسبيا. الهدف هو الراحة والدفع بدلا من الأناقة. (انظر الرسالة 25).

■ **النمسا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. يوجد ميل للرسميات في اللباس وإن النوعية الجيدة هامة.

■ **الهند:** الجو الحار يعني أنه غالباً ما يتم التخلي عن السترات وربطات العنق صيفاً. السترات الجلدية، والسيور الجلدية المزخرفة وما إلى ذلك غير مقبولة لدى الكثير من الهندوس (البقرة مقدسة). تجنب صور الخنازير أو الكلاب على القمصان القطنية القصيرة الأكمام أو على ربطات العنق لأنها تسيء إلى مشاعر الأقلية المسلمة. (انظر الرسالة 23).

■ هولندا: انظر المعايير العالمية للأعمال.

■ هونغ كونغ: انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 24 والفقرة الخاصة بالصين).

■ الولايات المتحدة: انظر المعايير العالمية للأعمال. يعتمد لباس الأعمال الملائم على العمل والصناعة والشركة المعينة، وعلى المنطقة. يزداد التقيد بالرسميات كلما انتقلت باتجاه الغرب. لا ينظر إلى المظهر بأنه انعكاس موثوق للمكانة. وعلى عكس أوروبا، ترتدي المرأة للعمل عادة الجوارب الملصقة بالساقين والمتصلة من الأعلى (كولون) عند ارتداء التنورة والثوب، حتى في درجات الحرارة المرتفعة. (انظر الرسالة 21).

■ اليابان: لباس الأعمال المتحفظ جداً/الرسمي هو القاعدة. اخلع الحذاء في المنازل الخاصة والمطاعم التقليدية. سوف تصادف المرأة التي ترتدي تنورة قصيرة أو ضيقة مشكلة في الجلوس على الأرض في المطاعم التقليدية. (انظر الرسالتين 26 ، 27).

آداب السلوك

أن يلتزم المرء بآداب السلوك ليس مجرد تعلم الكثير مما «يجب فعله أو يجب عدم فعله». إن الأمر لا يتعلق بمجرد آداب المعاشرة (الإتيكيت)، التي بالنسبة لي هي استعادة صور عمامات عوانس وهن يناقشن الطريقة الصحيحة لمسك ملعقة شاي. إن مسألة حسن آداب السلوك هي برمتها أهم بكثير، لأنها في جوهرها تدور حول مراعاة مشاعر الآخرين، وحول وضع نفسك في موضع الآخرين، واحترام طرق تفكيرهم وسلوكهم، إذا كنت في بلدهم وحتى حين يكونون في بلدك.

لا يمكنك الحديث عن سلوك حسن أو سيء في معزل، لأنه يمس الكثير من نواحي الحياة. فمثلاً، هل إبداء اهتمام في شخص ما بتوجيهه أسئلة شخصية له أمر ينم عن تهذيب أم عدم تهذيب؟ هل الخوض مباشرة في الأعمال في اجتماع

يدل على سلوك حسن واعتبار لوقت الزملاء المشاركين الثمين، أم هل يدل على وقاحة وعدم احترام للأشخاص الذين نأمل أن نبرم أعمالاً معهم؟ سوف يعتمد جوابك على خلفيتك الثقافية.

سوف تجازف دائماً بانتهاك قاعدة غير مكتوبة عندما تزور بلداً أجنبياً (لقد عشت في السويد خمس عشرة سنة، ولكن لا أتذكر قط أنني نزعنت ورق التغليف قبل تقديم الأزهار لشخص ما. وعلى نحو ما، لم أتمكن أبداً من أن أقبل وضع باقة سويقات لزجة في يد شخص دلالة على سلوك حسن). لحسن الحظ، فإن معظم الناس لا يقلقون بشأن هذه الانتهاكات الطفيفة لأداب السلوك. ولكن توجد طرق موثوقة لإغاظة الناس وهي نفسها حيثما تجد نفسك. إن انتقاد دولة ما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - عاداتها وطعامها وكفاءتها، ومظهر مواطنيها - يمكن أن تكون طرقاً مؤكدة بعض الشيء لوضع حد لأية خطط أعمال. وإن مثلاً آخر على سوء السلوك الكفيل بأن يكون مصدر إزعاج هو إظهار عدم معرفة أو عدم اهتمام بدولة مضيفك أو ثقافتهم. يمكن أن يكون لهذا الجهل عواقب عملية. مثلاً، يحتمل ألا يتم تسليم رسائلك الموجهة إلى المدينة التي كانت تُعرف سابقاً باسم بومباي، حيث أن الاسم تغير إلى مومباي، كما يمكن أن تسفر أخطاء كهذه عن فتور سريع في العلاقات فيما لو افترضت، مثلاً أن رجل الأعمال من كراتشي هو من الهند بدلاً من باكستان، وأن زائر من فانكوفر هو من الولايات المتحدة بدلاً من كندا.

إن الغطرسة أقل قبولاً من الجهل. إياك أن تفترض أن ثقافتك هي الأسمى معنوياً، أو أن مواطني دولة أخرى أقل فخراً بثقافتهم من فخرك أنت بثقافتك. إن الموقف الذي مفاده أننا «نقوم بأشياء أفضل في البلد الذي ننحدر منه» يمكن كشفه بسهولة ويواجه امتعاضاً شديداً جداً. إنه أيضاً قمة آداب السلوك السيئ.

الرسالتان 28 - 29

إن التمتع بحسن السلوك يعني ضمناً على الأقل معرفة أساسية بالبلد والناس الذين سوف تتعامل معهم. هناك العديد العديد من المواقع على شبكة الإنترنت المكرسة لثقافة كل بلد وتاريخه وأخباره بحيث أن لا عذر ولا مبرر للجهل.

الرسالة 28

هل المملكة المتحدة مجهولة؟

من مصر بخصوص المملكة المتحدة

جاءنا مؤخراً زائر من المملكة المتحدة، وقد قمت قبل تقديم عرضه بتعريفه بأنه إنكليزي. وقد صحح لي وقال إنه اسكتلندي. شعرت أنني ارتكبت خطأ فاحشاً وأود أن أعرف ما هو الخطأ الذي قلته.

هناك فرق كبير جداً. إن المملكة المتحدة، رغم أنها صغيرة للغاية، مقسمة إلى أربع دول: إنكلترا، اسكتلندا، ويلز وأيرلندا الشمالية. رغم أن التقاليد التي تربط بينها قوية جداً، فإن لكل دولة هوية مستقلة، وقد تدّعم هذا الشعور بالانفصال الوطني مؤخراً بعد أن انتقلت السلطة السياسية من لندن إلى الجمعيات الوطنية.

تتمتع اسكتلندا دائماً بنظامها القانوني والتعليمي الخاص بها، ويمكنك أن تتفق في الحوانيت كلاً من العملة الإنكليزية والاسكتلندية. وفي ويلز، فإن الهوية الوطنية مرتبطة ارتباطاً قوياً باللغة السكتلية القديمة للقومية الويلزية، بينما حتى وقت قريب جداً، فقد فصلها التاريخ الدموي لأيرلندا الشمالية عن بقية المملكة المتحدة، وجاراتها أيرلندا. وبالمناسبة، فإن المصطلح بريطانيا العظمى، لا يشير إلى البر الرئيسي البريطاني ولا يشمل أيرلندا الشمالية.

يفتخر الناس في المملكة المتحدة بقوة المكان الذي ينحدرون منه وسوف يصححون لك فيما لو أخطأت في ذكر قوميتهم. يمكنك الكشف عن مواطني الأجزاء الأخرى من بريطانيا بواسطة لكانتهم، ولكن هذا ليس بالسهل إذا لم تكن الإنكليزية هي لغتك الأم. لذلك، إذا كنت لا تعرف تماماً من أين يأتي زائرُك، بإمكانك دائماً تفادي المشكلة وذلك بأن تدعوه «إنكليزياً».

الرسالة 29

رمية أمريكية خاطئة؟

من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

سمعت أن الناس في البرازيل أو كندا قد يستأوون فيما لو استخدمت مصطلح «أمريكي» للإشارة فقط للأشخاص الذين يعيشون في الولايات المتحدة. هل هذا صحيح؟

إن ما ندعو به أحداً الآخر مسألة حساسة. حين يستخدم العديد من الناس مصطلح «أمريكي»، فإنهم يعنون شخصاً من الولايات المتحدة - وهو أمر غريب حين نفكر به، حيث أن بلداناً عديدة تشكل القارتين الأمريكيتين. لا تتس أننا إذا أشرنا إلى شخص على أنه «أوروبي»، فإننا ندرك أنه يمكن أن يكون أصله من بلدان وثقافات مختلفة عديدة.

حتى مصطلح «الأمريكيين الشماليين» ليس محدداً بما فيه الكفاية، حيث أن هذا يشمل كنديين ومكسيكيين. كثيراً ما يدعو الأمريكيون اللاتينيون الناس من الولايات المتحدة وكندا بأنهم غرباء (gringo)•، هو مصطلح لم يعد يحمل النبرة المعادية للأمريكيين التي كان يحملها في السابق. (وحتى بعض الأمريكيين اللاتينيين يستخدمون هذا المصطلح ليعرفوا الناس في ألمانيا وشمال أوروبا).

• كلمة (gringo) تعني غربياً في أسبانيا أو أمريكا اللاتينية وبخاصة عندما يكون من أصل إنكليزي أو أمريكي. وغالباً ما تستخدم من قبيل الاستخفاف بالشخص أو الانتقاص من قدره. (المترجم).

في بريطانيا، غالباً ما نشير إلى الناس من الولايات المتحدة بأنهم يانكيز أو يانكز ومقارنة مع معظم بقية أمريكا الجنوبية كثيراً ما يستخدم أهالي الأرجنتين وأوروغواي المصطلح بدلاً من غرينغو. ومع ذلك، فإن مصطلحي يانكيز (Yankees) ويانكز (Yanks) ليسا شعبيين في الولايات المتحدة، لأن الناس من الولايات الجنوبية لا يعتبرون أنفسهم «يانكيز» ألبتة!

سمعت كندياً يقول إنه ينبغي حقاً تسمية مواطني الولايات المتحدة بـ «اوسيان» (Usian)، ولكن نوعاً ما لا أعتقد أن هذا المصطلح سوف ينتشر. بدلاً من ذلك، إذا كنت تتحدث عن أمريكيين من الولايات المتحدة وكنديين وبرازيليين وهلم جراً، ينبغي ألا يستاء أي شخص أو يُجرح شعوره.

الرسالتان 30-31

كيف ينبغي التحدث إلى الزبائن أو الزملاء وما هو مقبول للحديث عنه هما ناحيتان من التواصل اللتان يحمل أشخاص من ثقافات مختلفة أفكاراً مختلفة جداً عنهما. (يمكنك قراءة المزيد عن كيفية تواصلنا، واللغة التي نستخدمها لذلك، في الفصل الرابع).

الرسالة 30

صوت مرتفع للغاية؟

من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

ذهلت جداً في أول زيارة لي للولايات المتحدة حين كلمني أشخاص لا يبدو أنهم قادرون على التخفيف من حدة أصواتهم وكأنني طفل غبي جداً. لماذا يتكلمون بهذا الصوت المرتفع للغاية؟

ما يعتبر أنه حجم صوت مقبول بتفاوت هائلاً من ثقافة لأخرى. يميل الأمريكيون حقاً لجعل أنفسهم مسموعين أكثر من بعض الناس الآخرين حيث إنهم يتواصلون بكل صراحة وليسوا معتادين على إخفاء مشاعرهم. وهم يتمنون

التعبير الذاتى والشخص الذى يعرض آراءه بوضوح ويريدون أن يتم سماعهم حين يتكلمون. ولكنهم ليسوا وحدهم فى هذا، إذ قد يتكلم الألمان بصوت أعلى من بعض الأوروبيين مثل الفنلنديين أو السويديين، وإن حجم صوت مناقشة حامية فى إيطاليا يمكن أن يكون مرتفعاً إلى حد ما. فى ثقافات أخرى، حيث يثمن الهدوء والتواضع، كما هو الحال فى اليابان واندونيسيا أو تايلند، ينظر إلى الأصوات المرتفعة بأنها انتهاك لآداب السلوك، ويكون الكلام عادة أكثر اعتدالاً. ولكن لا تخلط بين ارتفاع الصوت والوقاحة، إذ حيث تكون الأصوات العالية هي المعيار والقاعدة، فإنه ينظر إليها ببساطة بمثابة انعكاس لانخراط المتكلم فى الموضوع.

ولكن خطرت لي فكرة نهائية. فإن الناطقين باللغة الإنكليزية الذين يلتقون بأجانب لغتهم الأم ليست الإنكليزية قد يتساءلون عما إذا كان يجري فهمهم. لعل الأمريكيين الذين اجتمع بهم تكلموا على النحو الذي ذكرته اعتقاداً منهم (عن خطأ) بأنه كلما رفعوا صوتهم فى الكلام سيجدون من الأسهل فهمهم. وعودة للنقطة التي ذكرتها بأنهم كانوا يكلمونك وكأنك طفل: أعتقد أن هذه يمكن أن تكون طريقة خاطئة لمساعدة الأشخاص ممن ليست الإنكليزية لغتهم الأم فى فهم اللغة. فى معنى «لتبسيط» اللغة، يكفي الناس أحياناً أدوات قواعد رئيسية أو يتكلمون مع الزائرين الأجانب بما يعادل كلام أطفال. والقصد هو أنهم يريدون أن يساعدوا ولكن المتكلم يعطي الانطباع بأنه يتصرف بشيء من الاستعلاء.

الرسالة 31

رعب، صدمة!

من الولايات المتحدة بخصوص أسبانيا

كنت مؤخراً فى إسبانيا وبعد إحدى وجبات الطعام، أبدت ملاحظة حول شدة مقتي لمصارعة الثيران. أدركت من ردود أفعال نظرائي الأسبان أنهم لا يوافقونني ولكنني أشعر أن لدي حقاً فى إبداء رأيي.

بالطبع، لديك حق في إبداء آرائك ولكنه ليس حقاً سماوياً للإعراب عنه إذا كنت سوف تغضب غيرك. إن امرأة إنكليزية نبيلة رائعة، هي ليدي ماري وورتللي مونتاغيو (Mary Wortley Montagu)، كتبت رسالة في سنة 1755، «... إن أوراق التين ضرورية لأذهاننا بقدر ما هي ضرورية لأجسامنا، وإن عرضنا لكل ما نفكر فيه من الوقاحة ما يعادل عرضنا لكل ما نملك».

لا يعني هذا أن عليك أن تكذب بخصوص معتقداتك، ولكن حاول أن تتجنب الخوض في محادثات يمكن أن تصبح حامية الوطيس. حين تواجه سؤالاً يمكن أن يؤدي إلى مشكلة، هناك دائماً جواب دبلوماسي فيما لو فكرت بسرعة كافية. أمل أن تتمكن من اختيار البديل المفضل في المثل التالي.

السؤال: «ألا تعتقد أن خدماتنا الصحية هي الأفضل في العالم؟»

الجواب البديل الأول: «كلا. لا أعتقد ذلك. إن خدماتنا الصحية هي بوضوح أكفاً بكثير وإن ممرضاتنا أجمل أيضاً».

الجواب البديل الثاني: «لحسن الحظ، كنت مريضاً أثناء وجودي هنا، لذلك ليست لدي حقاً تجربة مباشرة كافية. ولكنني مررت ببناء أبيض اللون يسر الناظرين وأنا في طريقي من المطار، هل كان مستشفى؟ هل يتمتع بسمعة جيدة؟»

إن السلوك السيئ النهائي هو أن تنتقد بشكل مباشر أو غير مباشر البلد الذي تكون فيه ضيفاً. إن فعلت ذلك توقع - ألعاباً نارية!

الرسائل 32-35

السلوك الوقح في ثقافتك ليس بالضرورة وقحاً في ثقافة أخرى. قد تكون «قواعد اللعبة» مختلفة اختلافاً تاماً عما أنت معتاد عليه.

مشغول للغاية ليس إلا...

الرسالة 32

من أسبانيا بخصوص الولايات المتحدة

لدينا زميل جديد في مكتبنا من الولايات المتحدة. بالطبع، نريد أن نظهر له الود، ولكنه لا يتحدث سوى عن العمل، ولا يبدو أنه يريد التعرف إلينا. بعضنا يفكر أنه وقح نوعاً ما، ولكن هل هذا شيء ثقافي؟

يصعب القول حول مدى ما يتأثر سلوك الفرد بشخصيته وثقافته. إنه لأمر مضمّن تماماً أن تجد نفسك في ثقافة جديدة، وخصوصاً إذا كنت الأجنبي الوحيد في مكان العمل، ويبيدي الأفراد ردود فعل على الإجهاد بطرق مختلفة، إذ إن بعضهم يخفي شكه بطريقة مفرطة بالثقة بينما يخفي آخرون أنفسهم بعيداً عن الاتصال الاجتماعي.

مع ذلك، قد تكون هناك فوارق ثقافية هي أساس ما ترى أنه وقاحة. الأمريكيون في الولايات المتحدة، أسوة بالألمان، يأخذون عملهم على محمل الجد ومن المهم لهم أن ينظر إليهم بأنهم يعملون بكفاءة واجتهاد. أثناء فترة يوم العمل، غالباً ما تحتل إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين المقام الثاني بعد العمل، بينما في ثقافتك أنت وفي ثقافة أهالي أوروبا الجنوبية وأمريكا اللاتينية، فإن إقامة علاقات اجتماعية جزء لا يتجزأ من العمل. الثقافة الأمريكية تتابعية أي أن الناس يفضلون القيام بشيء واحد على التوالي، وبالنسبة للأمريكيين، تحتل الأعمال المقام الأول تليها البهجة والمسرة. وحيثما يحاولون دمج الاثنين، في «غداء عمل» مثلاً، يكون التركيز في معظمه على الأعمال المطروحة وعلى نحو أقل على النواحي الاجتماعية أو أمور المطبخ.

لذلك لا تعتبر ما بدا من زميلك من عدم اهتمام نحوك بأنه وقاحة. أشركه في وجباتك على الغداء وقل له مازحاً أنه حين يغادر مكتبه يحظر عليه التطرق إلى العمل. هناك قلة من الناس من أية ثقافة لا يقدرون المعاملة الودية الحقيقية.

... أم أنه في غاية الإرهاق؟

الرسالة 33

من فرنسا بخصوص اليابان

أثناء زيارة قمت بها إلى اليابان مؤخراً، فإن كبير المدراء في الاجتماع الذي قدمت فيه اقتراحي بدا أنه كان نائماً خلال إلقاء كلمتي بكاملها. لم تكن لديه أية ملاحظات يبيدها أو أسئلة يطرحها لاحقاً، لذلك أشك أنه سمع كلمة مما قلته. وجدت هذا السلوك مربكاً جداً وبالفعل وقحاً. هل لديك تفسير لذلك؟

ما لم يكن يصدر عنه شخير عال، فإنك لا تعرف حقاً إن كان يغط في النوم. في اليابان، فإن الجلوس بعين واحدة مغلقة في الاجتماعات أمر شائع. يعني عادة أنك تصغي بانتباه، وليس أنك تعب أو ضجر. اليابانيون مستمعون جيدون ويحتمل أنه كان فقط يركز تركيزاً عميقاً على ما كنت تقوله. إذا كنت تتكلم بالإنكليزية وليس بلغته الأم، لربما احتاج إلى أن يصغي بشدة استثنائية. أو يحتمل أنه لم يفهم أي شيء باللغة الإنكليزية ألبتة وكان يركز على ما يقوله المترجم. من الشائع جداً لكبار المدراء ألا يقوموا بدور فعال في المناقشات حول الأعمال، وإنما يتركون الأمور العملية لمروؤوسيهم، الذين يمكنهم أن يكونوا أكثرطلاقة باللغة الإنكليزية وأن تكون لهم معرفة أكثر تفصيلاً بالأعمال موضع البحث. من الخطأ تفسير سلوكه بأنه يعكس عدم اهتمام أو وقاحة متعمدة.

ويؤكد هذا الحاجة إلى الاختلاط اجتماعياً باليابانيين وعدم وضع قيمة كبيرة جداً على اجتماع أو عرض منتصف النهار. ستكون فكرة جيدة أن تدعو المدير ومروؤوسيه إلى عشاء، إذ غالباً ما تكون هذه المناسبات «الاجتماعية» فرصة لكبار اليابانيين بأن يتكلموا بحرية مطلقة وأن يكونوا أكثر تقبلاً لأفكار جديدة.

لا ... شكراً

الرسالة 34

من الولايات المتحدة بخصوص كوريا الجنوبية

في زيارتي الأولى لكوريا الجنوبية قبل بضع سنوات، ارتكبت غلطة حقيقية. قُدم إلي الشاي مرتين قبل الاجتماع، ولكنني رفضت كوني لا أحب الشاي (ولا حتى القهوة على ذكر ذلك). تبين لي لاحقاً أنني خلقت انطباعاً سلبياً جداً وأنه تم اعتباري أجنبياً وقحاً. ليكن هذا تحذيراً للآخرين!

إن تناول الطعام والشراب مع شخص آخر ليس مجرد استهلاك حريرات في آن واحد، ولكنه يتيح فرصة للمساعدة في بناء علاقة وتقويتها. في الثقافات المؤمنة بالحرية الفردية المماثلة لثقافتك، فإنك تتوقع إرضاء أذواق المحددة، وهذا هو السبب الذي يجعل ارتياد مطاعم الأطعمة السريعة التناول الأمريكية تجربة بالغة النجاح لكثير من الأوروبيين الذين يجدون من الصعب الاختيار بين عشرين صنفاً مختلفاً من القهوة. في غالبية الثقافات الأخرى، فإن لتقديم وقبول الطعام والشراب قيمة رمزية، وفي حال رفضك القهوة أو الحلويات مباشرة، فإنك أيضاً ترفض الشخص الذي يقوم بالتقديم. حين تسافر إلى أي مكان في الخارج، حاول أن تتسنى بعض ما تحبه وما تكرهه إن أمكنك ذلك واقبل ما يقدم إليك من طعام وشراب إذ إن القبول يمكن أن يكون أول خطوة لمعرفة شخص ما معرفة أفضل. (على أي حال، إننا لا نتكلم هنا عن أكل دماغ القرد).

بالمناسبة، فإن أشخاصاً يزورون مكتبك في الولايات المتحدة ربما يقدرّون أن تقدم لهم مرطبات بل إنهم يفكرون أن عدم تقديم أي شيء سيُعتبر وقاحة. حتى وإن ليس بإمكانك تقديم المجموعة الكاملة من المشروبات والمرطبات، تذكّر أن تكفي بأن تقدم شيئاً بمثابة لفتة ودية.

هل نصطف في رتل أو لا ؟

الرسالة 35

من إنكلترا بخصوص ألمانيا

لماذا يكون الاصطفاف في رتل في بعض البلدان موضع احترام بينما هو ليس كذلك في بلدان أخرى . أجد من المزعج جداً حين أسافر إلى ألمانيا ويقحم أشخاص آخرون أنفسهم أمامي في صفوف بانتظار المصعد أو بانتظار تخصيص مائدة في مطعم.

لقد أقحمتني بهذا السؤال! حقاً، لا يمكنني تفسير أصل الاصطفاف في صف ولا التفكير بسبب تاريخي يجعل البريطانيين والكنديين والأمريكيين من الولايات المتحدة يعتبرونه طبيعياً للغاية بينما الألمان والإيطاليون واليابانيون والكوريون الجنوبيون وشعوب شمال أفريقيا والشرق الأوسط، على سبيل المثال، يتجنبون الاصطفاف حيثما أمكن. يخبرني أصدقاء إيطاليون أنه في العديد من الحالات يعتبر الاصطفاف في رتل طريقة بطيئة ومرهقة لإنجاز الأشياء، رغم أنني بصفتي بريطانية أجد البدائل أسوأ. في إنكلترا، فإن إحدى المرات القليلة التي يغضب فيها الناس أمام الملاء (باستثناء مباريات كرة القدم) هي حين يحاول شخص ما القفز فوق رتل. إنه يعتبر دلالة على انعدام النسيج الأخلاقي. والسويديون يحترمون الاصطفاف في رتل. وحسبما ذكرت في الفصل الأول، حين تدخل حانوتاً من أي نوع في السويد، سواء تريد شراء نصف رطل (باوند) من الجبنة أو معطفاً من الفراء، عليك أن تأخذ بطاقة مرقمة وتنتظر المناداة على رقمك قبل أن تتوجه إلى المنضدة للحصول على طلبك.

ولكن علينا أن نقبل أن ما يعتبر قاعدة سلوك مهذب في بلد ما لا ينطبق تلقائياً على بلد آخر. لا توجد ثوابت مطلقة حين يتعلق الأمر بما هو مهذب، وأفضل ما يمكننا فعله عندما نسافر هو أن نحافظ على ذهن متفتح بشأن الموضوع.

خلاصة القول: آداب السلوك

المعايير العالمية للأعمال
آداب السلوك تعني أن: تعطي للأشخاص من ثقافات أخرى قرينة الشك فيما لو خرقوا قواعدك. تظل متفتح الذهن وأن تكون مستعداً لتعديل سلوكك ومفاهيمك المسبقة عندما تتوفر معلومات أو بيئة أخرى عن آداب سلوك بلدك المستهدف. تبدي إدراكاً واهتماماً بتاريخ وعادات وما إلى ذلك من بلدك «المستهدف». تكون مستعداً لأن تقدم تفسيراً و/أو اعتذاراً فيما لو خرقت قواعدهم. تأخذ وقتاً للإصغاء للناس؛ تولي اهتماماً وثيقاً لما يقولونه أو لما لا يقولونه. تشكر الناس حين يقدمون لك العون والمساعدة. تحاول الإصغاء ولو قليلاً للغة. ترد بالمثل قدر استطاعتك (حسن الضيافة والمعروف والهدايا والمجاملات). تبقى على اتصال بعد عودتك إلى ديارك.

تحذيرات عالمية
إياك أن تنتقد بشكل مباشر أو غير مباشر أية ناحية من نواحي بلد أجنبي لمواطن من ذلك البلد. إياك أن تعتقد ولو لوهلة أن لدى ثقافتك فقط جميع الأجوبة الصحيحة. سوف لن تجد أدناه (عادة) سوى مثال واحد عن آداب السلوك الحسن والسيء لكل بلد. بالطبع، هناك المزيد.

■ الأرجنتين: السلوك الحسن: إبداء اهتمام شخصي بالمعرفة الجديدة. السلوك السيء: أن تشير بإصبع حين تريد توضيح شيء، استخدم يدك كاملة. (انظر الرسالتين 29 ، 32).

- **إسبانيا:** السلوك الحسن: تفادي مواجهة مباشرة أو رفض فضل. السلوك السيء: انتقاد مصارعة الثيران. (انظر الرسالتين 31 ، 32).
- **أستراليا:** السلوك الحسن: عدم الخلط بين السلوك الحسن والسلوك الرسمي. لا يتمسك الناس بالرسميات. السلوك السيء: «التباهي» والتفاخر.
- **ألمانيا:** السلوك الحسن: المحافظة على دقة المواعيد. الاصطفاف في رتل ليس علامة على السلوك الحسن كما هو الحال في العديد من البلدان. السلوك السيء: رفع الكلفة كثيراً؛ الانتقال إلى الاسم الأول عند بداية علاقة ما. (انظر الرسالتين 32 ، 35).
- **إندونيسيا:** السلوك الحسن: التكلم بصوت منخفض ومتواضع. السلوك السيء: التعجيل في عملية التعارف والانخراط في الأعمال بسرعة فائقة. (انظر الرسالة 30).
- **إيطاليا:** السلوك الحسن: إبداء السخاء إزاء المعارف والزائرين الجدد والرد بالمثل على هذا السلوك. السلوك السيء: الإفراط في تناول المشروبات. (انظر الرسالة 30).
- **البرازيل:** السلوك الحسن: إبداء اهتمام شخصي بالمعرفة الجديدة. السلوك السيء: شدة الاندفاع في الأعمال. (انظر الرسائل 29 ، 30 ، 32).
- **بلجيكا:** السلوك الحسن إدراك وجود فئتين رئيسيتين من اللغات: الفلمنكية والفرنسية. السلوك السيء: يقوم شخص من الخارج بمفاتحة أحد المستخدمين بدون مراجعة مديره أولاً.
- **بولندا:** السلوك الحسن: إظهار السخاء حيثما أمكن والمعاملة بالمثل نوعاً ما. السلوك السيء: انتقاء مواقف «التعصب للجنس» من حيث التذكير والتأنيث في البلد.
- **تايلند:** انظر اليابان. (انظر الرسالة 30).

- **تاىوان:** انظر الصين.
- **تركيا:** السلوك الحسن: إظهار الاحترام للأشخاص الأكبر سناً. السلوك السيء: مجابهة مباشرة مع زميل في العمل في مكان العمل والمجازفة بإحداث نزاع مكشوف.
- **جنوب أفريقيا:** السلوك الحسن: امتداح الجمال الطبيعي للبلد. السلوك السيء: رفع صوتك أو اعتماد سلوك عدواني.
- **الدنمارك:** السلوك الحسن: دقة الوصول في الوقت المحدد. السلوك السيء: الحط من قدر العائلة المالكة.
- **روسيا:** السلوك الحسن: انظر بولندا. السلوك السيء: مخاطبة شخص باسمه الأول فقط؛ الطلب من شخص عدم التدخين.
- **السويد:** انظر فنلندا. (انظر الرسالة 35).
- **سويسرا:** انظر النمسا.
- **الصين:** السلوك الحسن: إبداء احترام خاص للأكبر سناً. السلوك السيء: الاستشاشة غضباً في العلن مهما كانت الظروف. (انظر الرسالة 30).
- **فرنسا:** السلوك الحسن: السماح لأهم شخص بدخول الغرفة أولاً. السلوك السيء: طرح أسئلة شخصية يمكن أن تعتبر تطفلاً. الإفراط في الشراب. (انظر الرسالتين 30 ، 33).
- **فنزويلا:** السلوك الحسن: بدء المحادثة باستفسارات عن صحة العائلة. السلوك السيء: التجوال في المطبخ للمساعدة في إعداد وجبة طعام. (انظر الرسالتين 29 ، 32).
- **فنلندا:** السلوك الحسن: دقة الوصول في الموعد المحدد. السلوك السيء: مقاطعة أحد المتكلمين.

- **كندا:** السلوك الحسن: تقديم مواد باللغة الفرنسية عند التعامل مع الكنديين الفرنسيين. السلوك السيء: الافتراض بأن كندا هي تماماً مثل الولايات المتحدة. (انظر الرسائل 29، 30، 35).
- **كوريا الجنوبية:** السلوك الحسن: السماح لأهم شخص بدخول الغرفة أولاً. السلوك السيء: رفض عرض بتقديم مرطبات. (انظر الرسالتين 34، 35).
- **المكسيك:** السلوك الحسن: إبداء اهتمام شخصي بالآخرين والإقرار بأن لهم هوية خارج نطاق العمل. السلوك السيء: الامتناع عن إشارات جسدية لإظهار الصداقة، مثلاً، صفعة على الظهر أو تربيته على الذراع.
- **المملكة العربية السعودية:** السلوك الحسن: تجاهل أية امرأة محجبة لم يعرفها عليك شخص آخر. السلوك السيء: رفض مرطبات تقدم إليك؛ والاستفسار من شخص عن صحة زوجته أو ابنته. (انظر الرسالتين 30، 35).
- **المملكة المتحدة:** السلوك الحسن: إدراك أن مواطني إنكلترا هم فقط إنكليز، سكان إنكلترا، وويلز، وسكوتلندا، وأيرلندا الشمالية هم جميعاً بريطانيون. السلوك السيء: عدم المشاركة في محادثة اجتماعية (محادثة عابرة). (انظر الرسائل 28، 30، 35).
- **النرويج:** السلوك الحسن: الدقة في المواعيد. السلوك السيء: عدم فهم أن الصمت قد يعني أن نرويجياً يتأمل في نقطة ما (لم ينف حديثه حقاً) ومقاطعته.
- **هولندا:** السلوك الحسن: معرفة أن هولندا ليست اسماً آخر للأراضي المنخفضة (Netherlands) وإنما هي مجرد جزء منها. السلوك السيء: معاملة المرؤوسين بطريقة تفتقر إلى المساواة.
- **الهند:** السلوك الحسن: إتاحة الوقت لتطور الأمور وعدم الاستعجال. السلوك السيء: مساءلة أو تحدي أشخاص أعلى منك مرتبة ومركزاً.
- **هونغ كونغ:** انظر الصين.

■ **الولايات المتحدة:** السلوك الحسن: الدقة في المواعيد. السلوك السيء: التدخين دون استئذان. (انظر الرسائل 29، 31، 32، 34، 35).

■ **اليابان:** السلوك الحسن: التحدث بصوت منخفض ومتواضع. السلوك السيء: «التبجح» والاستشاشة غضباً. (انظر الرسائل 30، 33، 35).

إقامة علاقات اجتماعية

بالنسبة لأي شخص لديه عمل، تنقسم الأيام والأسابيع انقساماً دقيقاً إلى أيام عمل وأيام عطل نهاية الأسبوع، وإلى ساعات عمل وأوقات راحة ولهو. غير أن ما نسميه يوم عمل يتضمن في واقع الأمر قدراً لا بأس به من النشاط الذي لا ينطوي على عمل. غالباً ما يتذمر الأشخاص الذين يعملون في المنزل بمساعدة الحاسوب الشخصي والنفاذ إلى الإنترنت من أن ما يفتقدونه هي الناحية الاجتماعية من حياة العمل. ويشمل هذا الدردشة في المصعد في الطريق إلى المكتب أو المشاركة في استراحة تناول القهوة، أو الرحلة إلى الكافيتيريا، إلى السير إلى مرآب السيارات عند نهاية اليوم. هذه جميعها تتيح فرصاً للتفاعل الاجتماعي مع الزملاء، والتعرف على آخرين وإقامة علاقات. ويصعب القول أين ينتهي الأسبوع وتبدأ العلاقات الاجتماعية. في بعض الثقافات، يعتبر التقاء مجموعات من المستخدمين (الذكور) بعد العمل أمراً مسلماً به. في اليابان وكوريا الجنوبية، مثلاً، فإن تناول الشراب بعد العمل حيوي إذا كنت تريد أن يتم قبولك كفرد من الفريق، إذ لا عمل بدون أناس، والناس هم حيوانات اجتماعية.

بل إنه من الصعب تحديد خط فاصل في بيئة غير مألوقة. هل الدقائق العشر من الدردشة والقليل والقال عند بداية اجتماع في شركة في أوروبا الجنوبية أو أمريكا اللاتينية مضيعة للوقت، كما يعتقد الألمان والسويسريون والفنلنديون، وهل النشاط الاجتماعي بعد العمل أكثر ملاءمة، أم هل هو بدلاً عن ذلك طريقة فعالة لكي يتقاسم المستخدمون معلومات سوف تحسن عملية التواصل الداخلي في الشركة وتقلص الوقت الذي سوف يقضيه الناس لولا ذلك

في كتابة رسائل إلكترونية لبعضهم البعض؟ (في بعض الشركات البريطانية، منعت الإدارة إرسال رسائل إلكترونية أيام الجمع وشجعت المستخدمين على التحدث إلى زملائهم في العمل هاتفياً أو وجهاً لوجه، إذ تعتبر الإدارة ذلك أكثر فعالية من حيث التكاليف). أو لعل الجلوس والدراسة قبل الاجتماع يقوي العلاقات الشخصية بين المستخدمين، مما يساعد في تقليص إمكانية حدوث نزاعات. إن جميع هذه التفسيرات ممكنة.

حين يحاول أجنبي تغيير الطريقة التي يقيم بها الأشخاص المحليون علاقات اجتماعية، فإنه يبحث عن مشكلات، حسبما وجد العديد من المدراء الأجانب. يسرع المدراء الأجانب في ثقافات غير مألوفة في إدراك التوفير في الوقت والمال الذي تسفر عنه إزالة الفرص للتواصل الاجتماعي، ولكن ليسوا بنفس الشطارة في تحديد ردود فعل مستخدميهم. إن محاولة تغيير استراحة تناول الشاي أو التخلص منها في مصنع بريطاني، والكف عن عملية التواصل وإقامة علاقات شخصية أثناء تناول المشروبات في اليابان (nomunication) (انظر الفصل 3)، وتقصير فترة استراحة الغداء في فرنسا باسم الإنتاجية، جميعها إجراءات قام بها مدراء أجانب جدد كشفت عن عدم فهم من جانبهم لما تعتبره القوة العاملة المحلية شيئاً هاماً. كما أحدثت الإجراءات قدراً كبيراً من الامتناع، وكما يعرف كل رئيس للموارد البشرية، فإن المستخدمين الممتنعين لا يقومون عادة بأعمالهم خير قيام.

حيثما تعمل، ثمة بضعة أعمال لا تحتاج على الأقل إلى اتصال مع آخرين. وبكل بساطة، كلما تحسن الاتصال تزداد سلسلة سير العمل – إن هذا استنتاج بديهي لا يحتاج إلى الكثير من الذكاء. وعندما تمضي الوقت في العلاقات الاجتماعية، سواء مع زملاء أو زبائن، فإنك على الأرجح ستكون قادراً على اكتشاف الشخص الذي يقوم بالعمل، مما يدعو للسخرية، لعلك تحقق علاقة عمل أفضل.

الرسائل 36-38

القصد من المناسبات الاجتماعية تقريب الناس من بعضهم البعض ويمكنها المساعدة في إقامة علاقة طيبة مع زملاء أو زبائن أو موردين جدد. ومع ذلك، لا يمكن لهذه المناسبات أن تكون خالية تماماً من أي قلق.

الرسالة 36

عقدة كاريوكي

من البرازيل بخصوص الصين

سوف أسافر إلى الصين قريباً لزيارة أحد عملائي، وسمعت من الناس الذين كانوا هناك سابقاً أنه يحتمل أن أغني كاريوكي. إن صوتي الغنائي رهيب والتفكير في الغناء أمام عدد كبير من الناس يرعبني. ماذا عليّ أن أفعل بحق السماء؟

بدأت نوادي كاريوكي في اليابان ولكنها انتشرت الآن في بقية أنحاء العالم، وتحظى بشعبية خاصة في الصين وتايوان وجنوب شرق آسيا. تقدم النوادي مكبر صوت وموسيقى مسجلة على أشرطة فيديو مع خلفية موسيقية لأغان شعبية، ولكن عليك أن تقوم بالغناء بصوتك بمرافقة الموسيقى. إن عدم معرفة كلمات الأغاني الصينية لن يكون عذراً، إذ لدى معظم الحانات بعض الأغاني الإنكليزية أو الأمريكية الشعبية وينبغي أن تكون قادراً على معرفة بضعة ألحان على الأقل.

لا تقلق من أن تجعل من نفسك أضحوكة أو سخرية، إذ إن صوتك ليس هو المهم وإنما المهم هو أن تتضم وبالتالي تتعرف على مضيفيك بشكل أفضل. غالباً ما يكون من العسير إجراء اتصال ودي مع أناس من ثقافات أخرى، خصوصاً إذا كنت لا تتكلم لغتهم، ولكن غناء الواحد للآخر هو طريقة لتحقيق ذلك. بالطبع، يمكنك محاولة التخلص من الغناء، ولكن سوف تحظى

بتقدير مضيفك لو أبديت استعدادك لتريحهم جانبك الأكثر إنسانية وذلك بالانضمام والأداء (حتى ولو جازفت بإرباك نفسك). حتى وإن كنت مفزعاً، سوف تحصل مع ذلك على جولة من التصفيق، وإذا حذرتهم أنك لست مطرباً، ما عليهم إلا أن يلوموا أنفسهم فيما لو غادروا إلى منازلهم وهم يشكون من صداع!

الرسالة 37

الشكوك حول حمامات الساونا

من إسبانيا بخصوص فنلندا

هل صحيح أنه إذا أردت القيام بأعمال في فنلندا، عليك أن تكون مستعداً لزيارة حمام الساونا؟

من المؤكد أنه ليس مطلوباً من الأجانب أخذ حمام ساونا مع شركاء الأعمال، ولكن بالنسبة للفنلنديين، فإنه وسيلة طبيعية لمعرفة الواحد للآخر أو لقضاء وقت استرخاء مع العائلة أو الأصدقاء بعد يوم في العمل. لا توجد قطعاً معانٍ جنسية خفية لاستخدام الساونا في فنلندا مثلما قد يكون في بلدان أخرى. سوف تجد حمامات الساونا في كل مكان؛ ستجدها في جميع الفنادق والمساح، في كافة المباني السكنية تقريباً، وفي العديد من المنازل الخاصة، بل هناك قصة مفادها أن أول شيء فعله الفنلنديون بعد وصولهم للعمل في مشروع هندسي في أفريقيا الاستوائية كان بناء حمام ساونا!

في حال دعيت للمشاركة في حمام ساونا، لا تقلق: هناك فصل بين الجنسين، ورغم أن الفنلنديين والاسكندنافيين عموماً لا يجدون حرجاً حين يتعلق الأمر بالتعريّة، ما من أحد سوف يستغرب فيما لو وضعت منشفة حولك أو ارتديت لباس سباحة.

لا سباق عربات

الرسالة 38

من الهند بخصوص السويد

تتعاون شركتي مع شركة سويدية، وحين كنت هناك مؤخراً، دعاني المدير للمشاركة في أمسية اجتماعية لأفراد القسم. كنت مندهشاً جداً حين وجدت أنه كان علينا أن نمضي الأمسية في سباق عربات صغيرة مكشوفة، وأنه كان يتوقع من جميع العاملين في القسم، رجالاً ونساءً، شباباً وشيباً، المشاركة. وجدتها تجربة محرجة وغير مريحة.

إن إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال تعكس عادة الثقافة الوطنية وثقافة الشركات على السواء. في السويد، فإن المساواة الاجتماعية مفهوم قوي من الناحية السياسية وفي موقع العمل على السواء. المدير مدير وراء المنضدة، ولكن بعد ساعات العمل فهو ليس أفضل ولا أسوأ من مرؤوسيه. بالفعل، حتى كلمة مرؤوس، التي تعني ضمناً تسلسلاً هرمياً صارماً حين يكون البعض أعلى مرتبة من غيرهم على سلم الشركة، تعتبر عتيقة نوعاً ما في السويد. لكي تكون ناجحاً في عملك كمدير، عليك أيضاً أن تكون ناجحاً في اللعب كفريق.

إذا قدمت من مجتمع مثل الهند، حيث يوجد تسلسل هرمي صارم جداً داخل مكان العمل وخارجه على السواء، قد تجد أن هذا الاختلاط الحر للرؤساء والعاملين تجربة غير مريحة نوعاً ما وتتطوي على فقدان الهيبة من جانبك. ولعل العاملين والمدراء على حد سواء سوف يتشاطرون هذا الشعور بعدم الارتياح.

ولكن في اسكندينايا التي تؤمن بالمساواة، وعلى الطرف الآخر من العالم في استراليا ونيوزيلندا، فإن أية ذرة باقية من التدرج الهرمي تختفي عند الابتعاد عن مكان العمل، وإذا كنت تركب عربات صغيرة مكشوفة، اشترك في المسابقة التي تقيمها الشركة في رياضة استكشاف الفريق سيراً على الأقدام، أو احضر النزهة

السنوات. لن يبالي أحد بك سواء كنت نائباً للرئيس أو فنياً من المرتبة الدنيا، ذكراً أو أنثى، شاباً أو كهلاً، المهم هو أن تشارك وتتضم. في حال خسرت السباق أو تلتخ سرورك ببيع الأعشاب، ما من أحد سيفكر بك سوءاً.

الرسالة 39

بناء علاقة تنطوي على أخذ وعطاء، سواء الوقت، أو الهدايا أو حسن الضيافة. ولكن تصبح العلاقة أحياناً مختلفة وغير متوازنة، والبعض يقوم بكل الأخذ، أو بنفس القدر من السوء، يقوم بكل العطاء.

الرسالة 39

السخاء يقتضي المعاملة بالمثل

من السويد بخصوص إيطاليا

إن عملي يأخذني مراراً وتكراراً إلى إيطاليا، حيث أفاجأ دائماً بما يبيديه الإيطاليون نحوي من كرم وسخاء. إنهم لا يكتفون بشراء القهوة لي ولكنهم يدعونني لتناول المشروبات والعشاء معهم ومن ثم يقومون بإيصالي إلى الفندق في السيارة. وحين أعرض بأن أدفع عن نفسي، يكتفون بهز رؤوسهم. إنني لست متأكداً تماماً كيف يجب أن يكون رد فعلي.

أن تدفع عن نفسك أو تتقاسم الفاتورة لا ينسجم كلياً مع العادات الإيطالية، لذلك عليك أن تنسى الأمر! ولكن، من المهم فهم الموقف الإيطالي، الذي ليس مجرد كرم وإنما أيضاً المعاملة بالمثل. إذا قام مواطن إيطالي بالدفع نيابة عنك اليوم، من المتوقع أن تدفع أنت عن كليهما في المرة القادمة. يمكن أن يكون من الصعب أن تسبق الإيطالي في إخراج حافظة نقودك، والشئ ذاته ينطبق في بلدان أخرى من أوروبا الجنوبية وفي المكسيك وفي أمريكا الجنوبية. لربما يمكنك أن تكلم النادل بهدوء، بينما يقوم بتقديم الأطباق، وتطلب الفاتورة. وحين يخرج الإيطالي حافظة نقوده، اهمس «Gia Fatto» وتعني أن الفاتورة قد سبق دفعها. وفي الحانة، فإن الكلمات السحرية هي «Pago per tutti» تعني أنك ستدفع عن الجميع.

يمكن أن يقتضي الأمر بعض الاعتياد إذا كنت معتاداً على تقاسم الفاتورة، وهو ما يحدث بصورة اعتيادية في اسكندنافيا والولايات المتحدة وهولندا. ولكن ليس عليك الاكتفاء بمجرد قبول الكرم وعدم المعاملة بالمثل وإلا سوف ينتهي بك الأمر بأن تلصق بك صفة الشح و«الآخذ» وستجد أيضاً أن الدعوات سوف تصبح أقل وأن الاتصالات الشخصية ستصبح أقل فتوراً. لا تجازف بذلك!

لاحظ أن المرأة قد تجد من الصعب عليها المعاملة بالمثل مباشرة، إن الشهامة الإيطالية قد تجد من الصعب أن تدفع المرأة قيمة الفاتورة. وبدلاً عن ذلك، خذ معك هدية في زيارتك التالية، وإن علبة شوكولاته لكافة القسم ستكون ملائمة، أو قدم هدايا فردية من بلدك للأشخاص الذين أنت على اتصال بهم.

الرسالة 40

إن توازننا مرضياً بين حياة العمل والحياة الخاصة هو شيء يريده معظمنا. ولكن كيفية تعريفه تتفاوت من ثقافة لأخرى.

الرسالة 40

هل الأعمال مبعث سرور؟

من المكسيك بخصوص الشركات المتعددة الجنسيات في الولايات المتحدة

إنني أعتبر إصرار بعض الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات على الانخراط في الأنشطة الاجتماعية بعد ساعات العمل وفي عطلة نهاية الأسبوع جميعها باسم «بناء روح الجماعة» تهديداً للحياة الأسرية. العمل هو العمل، ولكن يحتاج المستخدمون إلى وقت لقضائه مع أسرهم أيضاً، وإن الاجتماعات المسائية والمجريات في المنازل وعطلة نهاية الأسبوع يمكن أن تضعف العلاقات الأسرية، كما يمكن أن تؤدي إلى الخيانة الزوجية والطلاق، كلها في سبيل «بناء علاقات في مجال العمل».

في الدول التي ينشأ فيها الناس على الاعتقاد بأن الأسرة ومصالحهم الشخصية، وشبكتهم الاجتماعية أكثر أهمية من العمل، وحيث أين تكون أهم مم تفعل، فإن التعدي على وقت فراغ المستخدمين لا يلقي ترحيباً. وقد يتعارض هذا مع ثقافات الشركات المتعددة الجنسيات، التي تقتضي على ما يبدو بأن العمل يأتي قبل كل شيء آخر في حيوات المستخدمين. إن هذا الإصرار على أن يأتي العمل في المقام الأول هو بالتأكيد جزء من أخلاقيات العمل البروتستانتية (رغم أن الشركات المتعددة الجنسيات ليست جميعها بالطبع دولا بروتستانتية). وهذا الإصرار هو قوي بشكل خاص في الولايات المتحدة وفي المملكة المتحدة واسكندنافيا. يحتل العمل، والمشاركة في النشاط الاجتماعي مع الزملاء والزبائن أولوية عالية أيضا في اليابان وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ والصين. غير أن الدول الكاثوليكية في أمريكا اللاتينية والدول الأوروبية في منطقة البحر الأبيض المتوسط، والثقافات الإسلامية لديها تقاليد مختلفة، ولا يعطى للأعمال نفس المركز الذي هو شبه ديني تقريبا.

تدرك معظم الشركات أن بناء العلاقات بين المستخدمين مفيد للأعمال وأن إحدى الوسائل للقيام بذلك هو إقامة دورات للمستخدمين حصراً وورشات عمل تشجع الزملاء على إقامة علاقات اجتماعية ومعرفة أحدهم الآخر بشكل أفضل. غير أنه يجب على الشركات أن تدرك أنها سوف تفقد بعض العناصر إذا ارتثي أنها غير متعاطفة مع عائلات مستخدميها واحتياجاتهم. أعرف شركة اسكندنافية كبيرة، نظمت، عند تأسيس فروع لها في بلجيكا، وهي دولة كاثوليكية أخرى، دورات لموظفيها في عطلة نهاية الأسبوع. غير أن ذلك انتهى كلياً عندما كتبت الزوجات لهؤلاء المستخدمين الحانقات سلسلة من الشكاوى إلى الإدارة التنفيذية وأثرن نفس القضية التي أثرتها أنت.

إن سياسات الشركات بخصوص إدارة الموارد البشرية وتدريب الكادر غالبا ما تتخذ في المقر الرئيسي الواقع في الجهة الأخرى من العالم، وتكون له جذور في ثقافة ليس لها سوى القليل من العوامل المشتركة مع ثقافات

مستخدميها. ينبغي لك اتباع مثال الزوجات والأزواج البلجيكيين وأن تعبّر عن آرائك للأشخاص الذين هم في السلطة. إن وجود قوة عاملة سعيدة يخدم مصالح الشركة ولن تحصل الإدارة على ذلك إذا شعر أزواج المستخدمين بعداوة إزاء أرباب عمل شركائهم.

خلاصة القول: المشاركة في النشاط الاجتماعي

المعايير العالمية للأعمال
إن تناول الطعام في مطعم مع معرفة أعمال جديدة هي طريقة تحظى بقبول واسع للتعرفّ الواحد بالآخر (انظر أيضا الفصل 3). لا تترك الزائرين في غرفهم في الفندق بدون أي نشاط يقومون به ليلة تلو الأخرى (هل تود هذا؟). إذا كنت ذكراً يستضيف زائرة، قد تشعر بمزيد من الراحة لو أشركت زوجتك أو زميلتك في أية دعوات بعد العمل. حين تقيم علاقات ودية مع شخص ما، احرص على أن تظل على اتصال. أرسل التهاني بمناسبة العطلة المحلية المهمة، والبطاقة البريدية الخاصة بالمناسبات من مدينتك، أو رسالة إلكترونية أو مكالمات هاتفية بين الفينة والأخرى ستكون كافية للإبقاء على علاقة مفعمة بالحيوية.

تحذيرات عالمية
حين تستضيف ضيوفاً أجنباً لا تعرض عليهم توفير (... ..) وتجنب أن يقنعك أحد بذلك. احرص على عدم ارتياد الحانات أو النوادي المشبوهة. إن مثل هذه الزيارات، فضلاً عن كونها لا أخلاقية، سوف تسبب لك ولشركتك مشكلات لا حصر لها فيما لو علمت السلطات أو الصحافة بذلك.

■ الأرجنتين: مباريات كرة القدم فرص شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. المقاهي مراكز للحياة الاجتماعية. (انظر الرسالتين 39 ، 40).

■ إسبانيا: إن مصارعة الثيران ومباريات كرة القدم هي فرص شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. (إذا كنت لا تتحمل رؤية الدماء، ارفض بتهذيب دعوة لحضور مصارعة الثيران بدلاً من المجازفة بأن يغمى عليك مما يقتضي إخراجك في خضم المشهد. لقد حدث ذلك فعلاً). يمضي الأسبان في المدن الكثير من الوقت في التنزه، والدردشة، ولقاء الأصدقاء في الأمسيات. (انظر الرسالتين 39 ، 40).

■ أستراليا: إن الطريقة الشائعة لبناء علاقات بين الزبائن والموردين هي حضور مناسبات رياضية معاً. ليس من غير الشائع أن تدعى إلى المنزل لتناول وجبة طعام. (انظر الرسالتين 38 ، 39).

■ ألمانيا: انظر النمسا.

■ إندونيسيا: معظم أوقات التسلية تتم في المطاعم. (انظر الرسالة 40).

■ إيطاليا: إن «المعشراوية» صفة شخصية يعتز بها الإيطاليون. إنهم يقضون معظم أوقاتهم في المدن بالسير والدردشة ولقاء الأصدقاء في الأمسيات. تعتبر مباريات كرة القدم مناسبات شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. (انظر الرسالة 39).

■ البرازيل: تحتل مباريات كرة القدم فرصاً شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. والأنماط غير الرسمية لإقامة هذه العلاقات، بما في ذلك، الشواء في الهواء الطلق (باربيكيو)، شعبية. المهم هو الاستمتاع. (انظر الرسالة 3).

■ بلجيكا: يحتمل أن يحتل قضاء وقت مع العائلة والأصدقاء المقام الأول على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء في العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. من شأن المناخ أن يحد من الأنشطة الاجتماعية في أشهر الشتاء، لا سيما ليلاً.

- **بولندا:** غالباً ما تشمل الأنشطة الاجتماعية استهلاكاً وفيراً من الفودكا.
- **تايلند:** إن إيلاء اعتبار للآخرين والسخاء (بالوقت والدعوات) أمر هو موضع تقدير عال، وينبغي الرد عليها عينا. (انظر الرسالة 36).
- **تايبوان:** انظر الصين.
- **تركيا:** إن مهمة حسن الضيافة التي يؤديها المضيف تؤخذ على مجمل الجد ويمكن أن يكون السخاء طاغياً. ينبغي أن يحاول الزائرون الرد بالمثل. (انظر الرسالة 20).
- **جنوب أفريقيا:** المناسبات الرياضية مثل مباريات الكريكت والرغبي، تتيح فرصاً لإقامة علاقات اجتماعية.
- **الدنمارك:** إن المطاعم الحانات عديدة، حتى في المدن الصغيرة، وهي بمثابة مراكز اجتماعية. (انظر الرسائل 38، 39، 40).
- **روسيا:** انظر بولندا.
- **السويد:** يمكن أن يترك الزائرون لتمضية الوقت على هواهم في الأمسيات. يستمتع السويديون بمشاركة زملائهم في الاحتفال بأعياد ميلادهم. (انظر الرسائل 33، 38، 39، 40).
- **سويسرا:** انظر النمسا.
- **الصين:** فضلاً عن زيارات «عادية» للمطاعم، يمكن إقامة مآدب للزائرين الأجانب الهامين. ويمكن أن يقدم للزائرين دعوات لزيارة نوادي كاريوكي أو حضور أوبرا صينية. (انظر الرسالتين 39، 40).
- **فرنسا:** إن القيام بزيارات لمناسبات مثل الأوبرا والباليه أو الحفلات الموسيقية يعكس اهتمام الفرنسيين بالثقافة.

- **فنزويلا:** من المهم قضاء الوقت بعد العمل في الاتصال وجهاً لوجه مع الزملاء والزبائن من أجل الحفاظ على علاقات. (انظر الرسالتين 39، 40).
- **فنلندا:** إن زيارة لحمام ساونا تعتبر طريقة شعبية للأصدقاء ومعارف الأعمال كي ينعموا بالاسترخاء. (انظر الرسائل 37، 38، 39، 40).
- **كندا:** يحتفل أن يحتل الوقت مع العائلة والأصدقاء الأولوية على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء بعد ساعات العمل أو في عطل نهاية الأسبوع. وسوف يحد المناخ من الأنشطة الاجتماعية في أشهر الشتاء، لا سيما ليلاً.
- **كوريا الجنوبية:** تختلط الأعمال والحياة الاجتماعية. إن المقاهي والمطاعم هي أماكن شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. الصالونات (Salons) أماكن باهظة التكاليف لتناول المشروبات، وتقوم جماعة باستئجار غرفة. إن معظم العلاقات الاجتماعية تتم مع آخرين من نفس الجنس. (انظر الرسالتين 36، 40).
- **المكسيك:** مباريات كرة القدم مناسبات شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. يمضي المكسيكيون في المدن الكثير من الوقت في المشي والدرشة ولقاء الأصدقاء في الأمسيات (كما هو الحال في جنوب أوروبا). معظم العلاقات الاجتماعية تقام بين أصدقاء من نفس الجنس. (انظر الرسالتين 39، 40).
- **المملكة العربية السعودية:** لا تشمل الأنشطة الاجتماعية استهلاكاً وافراً (أو سواه) من الفودكا أو أي شكل آخر من أشكال الكحول - إنه غير شرعي. ويؤخذ واجب الضيف في مجال حسن الضيافة على محمل الجد. قلما يتم إشراك الزائرات في الدعوات، إلا إذا كان القصد لقاء نساء أخريات. (انظر الرسالة 40).
- **المملكة المتحدة:** العمل بعد ساعات العمل وخلال عطلة نهاية الأسبوع يلقي قبولاً واسعاً مما يحد من إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء والزبائن والعائلة.

■ **النرويج:** انظر كندا. (انظر الرسائل 37، 39، 40).

■ **النمسا:** من المحتمل أن يحتل تفضية الوقت مع العائلة والأصدقاء الأولوية على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء بعد العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. وبمناسبة أعياد ميلادهم، يستمتعون بمشاهدة ذلك مع زملائهم.

■ **الهند:** لا تقدم المدن الهندية الكبيرة الكثير من حياة الليل خارج الفنادق الدولية. يمكن الترويج عن الزائرين في المنازل الهندية. لا يقيم الزملاء والزميلات الهنود علاقات اجتماعية معاً خارج نطاق العمل. (انظر الرسالة 38).

■ **هولندا:** من المحتمل أن يحتل تفضية الوقت مع العائلة والأصدقاء الأولوية على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء بعد العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. وبمناسبة أعياد ميلادهم، يستمتعون بمشاهدة ذلك مع زملائهم. (انظر الرسالة 39).

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين.

■ **الولايات المتحدة:** إن أنماط إقامة علاقات اجتماعية غير رسمية واسعة الانتشار. وإن العمل بعد ساعات الدوام الرسمي أو في عطلة نهاية الأسبوع مقبول بشكل واسع، مما يحد من إمكانية إقامة علاقات اجتماعية بين الزملاء، الزبائن والعائلة. هناك قواعد صارمة بخصوص إعطاء وتلقي حسن ضيافة تخص الشركة. (انظر الرسالتين 39، 40).

■ **اليابان:** تختلط الأعمال مع الحياة الاجتماعية. وإن الغناء في حانات كاريوكي بعد العمل يحظى بشعبية كبيرة. أثناء الزيارات للمطاعم التقليدية، احرص على أن تنزع «الخف الأحمر الذي تنتعله لدى دخولك دورة المياه» قبل العودة إلى الطاولة. قلما يتم دعوة الزوجات. (انظر الرسالتين 36، 40).

تقديم الهدايا

ما هي الفكرة وراء تقديم هدية لشخص ما؟ سواء كان ذلك تقديم علبه مناديل مطرزة بالدانتيل لسيدة مسنة أو تقديم زجاجة ويسكي معتق لزبونك، فإن الهدف هو ذاته - أن يرمي إلى تدعيم علاقة، وفي مجال الأعمال غالباً ما يرمي إلى نهاية المرحلة الأولى من عملية التعارف. بالطبع، ما أن تنشأ علاقة شخصية حتى يتواصل تبادل الهدايا. تؤخذ أعياد ميلاد الأفراد على محمل الجد في بعض الدول، وإن عيد الميلاد الستين في كوريا الجنوبية واليابان، أو عيد الميلاد الخمسين في السويد هو وقت مناسب يدل على أنك تتذكر زميلاً أو شخصاً تتعامل معه. إن الاحتفالات مثل عيد ميلاد (السيد المسيح)، والسنة القمرية الجديدة والسنة الروسية الجديدة هي مناسبات يتبادل فيها الناس الهدايا، وحتى إن لم تكن هذه الاحتفالات جزءاً من تقاليدك، يمكنك أن تبدي اهتمامك في ثقافة أخرى وذلك بالمشاركة فيها.

يتم تبادل الهدايا أيضاً على صعيد الشركات، ويحدث هذا تارة في الاجتماع الأولي وتارة أخرى للاحتفال بتوقيع عقد، أو إنهاء مشروع، أو ذكرى اندماج. إن هذه الهدايا، فضلاً عن كونها هدايا تقدمها لمعارفك الأجانب في مجال الأعمال، ينبغي لها أن تظهر الوجه المشرق لبلدك وشركتك. وتنزع الهدايا المقدمة على صعيد الشركات إلى أن تكون كبيرة وباهظة الثمن، مثلاً، أعمال فنية، أثاث، أو أواني كرسنال أو فضية، وهي عادة تصبح ملكاً للشركة بدلاً من أن تكون ملك كبير المدراء التنفيذيين الحالي. غير أنه يمكن أن تكون أقل شأنًا ولكنها مع ذلك تحظى بتقدير كبير. إن مقراً رئيساً لشركة دولية في أوروبا يترقب الحصول سنوياً على صندوق كبير من أجود أصناف الليمون الهندي (grapefruit) من شركة إسرائيلية، بينما تستمتع شركة هندية بهدية دخيلة تتألف من ست علب من «العُربية» (shortbread cookies) من اسكتلندا في شهر كانون الأول/ديسمبر من كل عام.

غير أن استلام الهدايا ليس دائماً مجرد متعة، إذ إنها تجعلك تشعر أنه ينبغي لك أن ترد بتقديم هدية أيضاً، وإسداء نوع من الخدمة، أو إسداء معروف لشخص ما. إننا لسنا بصدد التكلم هنا عن رشوة وفساد (ما لم تكن الهدايا باهظة الثمن ومترافقة بتوقعات الحصول على منفعة)، وإنما نتكلم عن الرد بالمثل، وعن الإعطاء وعن التلقي. إن التوازن في هذا المجال وثيق جداً، إذ من غير المحتمل أن تكون الضيافة السخية، والطعام الفاخر، أو الهدايا الكريمة مجرد تعبير محض عن الصداقة، وإنما تكون أيضاً طريقة لوضع التزام يتوقع منك أن تردّه في وقت ما مستقبلاً.

في الثقافات حيث يولي الناس أهمية جمة للتعامل مع أفراد يعرفونهم جيداً وتربطهم بهم علاقات قائمة منذ أمد طويل، كما في الصين واليابان وكوريا الجنوبية، فإن تقديم الهدايا المتكررة والسخية أكثر شيوعاً مما هو في الدول حيث «العمل هو العمل» وحيث ينظر إلى الاتفاقيات بأنها بين مؤسسات بدلاً من كونها بين أفراد يمثلونها. إن أهل الأعمال في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واسكندنافيا وأستراليا غالباً ما يكرهون أن يوضعوا تحت التزامات اعتقاداً منهم، شأنهم شأن العالم الاقتصادي الأمريكي ملتون فريدمان (Milton Friedman) أنه «لا يوجد غداء مجاني»، والحل هو بالطبع، التسديد للمعطي عينا، وتقديم هدايا ذات قيمة مماثلة للهدايا المستلمة، ولكن يمكن أن يكون ذلك باهظ الثمن بل وحتى مستحيلاً إذا كانت قواعد الشركة تحظر الإنفاق على الهدايا أو الترفيه.

عند تبادل الهدايا على صعيد شخصي أو على صعيد الشركة، ينبغي ألا تكون الهدية ذاتها هي صلب الاهتمام وإنما كما تقول أمك دائماً «ما يهم هو الفكر»، إذ ينبغي أن تكون الهدايا رمزاً ظاهرياً للمشاعر الداخلية، سواء كانت المشاعر نابعة عن احترام أو امتنان أو مجرد حسن نية. (وإذا كنت لا تستطيع الإدعاء بأنك تحس بكل هذه الانفعالات، ينبغي ألا تحاول حقاً إقامة علاقة، ناهيك عن تقديم هدايا).

لكن إذا كانت الهدية رمزاً لشيء أعمق، ينبغي اختيارها بعناية. وينبغي على أقل تقدير أن تكون مقبولة وغير مؤذية. لا يبدو ذلك مطلباً مهماً، ولكن من المدهش أنه من السهل اختيار هدية غير ملائمة. قد تفترض أنه لا يمكنك أن ترتكب خطأ كبيراً باختيارك حمالة مفاتيح، ولكن إذا كانت مصنوعة من جلد أو جلد خنزير، سوف تعتبر مهينة بالنسبة للهندوس أو المسلمين الذين يمارسون أصول الدين. لا تقدم مجموعة أدوات توضع على طاولة المكتب إلى زميل صيني يؤمن بالخرافات، إذ أنها إذا كانت تتضمن مدية لقطع الورق، فإن هذا يوحي بقطع أواصر الصداقة. إن كتباً مصورة عن بلدك قد تبدو هدية ممتازة، وهي حقاً كذلك، ولكن تفقدها للتأكد من أنها لا تحوي صوراً من النوع الخنزيري إذا كنت سترسل هذه الكتب إلى بلدان إسلامية مثل المملكة العربية السعودية أو إندونيسيا أو باكستان. يجب تجنب أية هدية تتألف من مجموعة من أربعة في اليابان (لأن كلمة فور «four» باللغة اليابانية توحى بأنها الموت)، وإذا كان الغلاف الأمامي الخارجي يحمل صورة ذلك التمثال العاري الشهير في بلدك: قد يعتبر الكتاب إباحياً في مجتمعات أشد تزمناً.

ينبغي للهدية الشخصية، في أفضل أحوالها، أن تعكس اهتماماً ومعرفة بأذواق وأفضليات المتلقي. اليابانيون متفقدون وبارعون في معرفة هذا النوع من المعلومات، لذلك يمكنهم إرسال النوع الصحيح من كرات الغولف التي تحمل الأحرف الأولى من اسمه (مونوغرام)، أو بطاقات لحضور باليه مرموقة. ما أن تعرف ماذا تقدم، لا يبقى سوى أن تجد الهدية، وإن الشبكة الدولية (الإنترنت) تقدم كافة أنواع خدمات الهدايا من أجل جعل العملية أكثر سهولة. بإمكانك إرسال كتب وأقراص مدمجة، مغلفة مسبقاً لتصلح كهدية، أو حجز بطاقات أو طلب ريبطات عنق أو وشاحات، أو (هذه هديتي المفضلة) إرسال ألواح هائلة من الشكولاته تحمل شعارك أو صورتك إلى الأشخاص الذين تريد أن تترك انطباعاً لديهم.

إن اختيار الهدايا ليس مهمة سهلة، سواء كانت هدايا بمناسبة عيد ميلاد السيد المسيح تقدم لأقارب تراهم يومياً أو هدايا لأشخاص من ثقافة ليست بثقافتك أو حتى أشخاص قد لا تكون التقيتهم قط. لا تريد أن يحكم عليك بأنك شحيح أو موزع رشاوى. ينبغي أن يكون تبادل الهدايا بشأن العطاء والأخذ، وتقاسم الأفكار والتجارب. إنه أحد الطقوس التي تستحق أن تؤخذ على محمل الجد.

الرسائل 41-44

إن اختيار هدية مناسبة يمكن أن يتطلب قدراً معيناً من معرفة ثقافة المتلقي فضلاً عن أذواقه الشخصية.

الرسالة 42

مغزى الزهور

من السويد

أسافر بشكل واسع إلى دول مختلفة، وإنني متردد دائماً بشأن تقديم أزهار إذ سمعت أن هناك العديد من الخرافات بخصوص عددها أو لونها. ومع ذلك، بما أنه توجد محلات لبيع الأزهار في سائر أنحاء العالم، فإنها تشكل هدية مناسبة.

أنت محق بشأن الخرافات التي تحيط بالأزهار. إذ يبدو أن لكل دولة زهرة أو زهرتين مرتبطتين بالموت أو بالجنائزات ولا تصلح لتكون هدايا. للأسف، تختلف هذه الأزهار من بلد لآخر. ففي تايلند، مثلاً، ينبغي ألا تقدم أزهار الأذريون (marigolds) أو أزهار القرنفل، بينما في اليابان فإن أزهار الكاميليا وبراعم اللوتس والزنباق هي المحظورة، هناك ينبغي لك أن تحرص أيضاً على عدم تقديم أزهار ملونة مكونة من مجموعات مؤلفة من أربعة أو تسعة أزهار، وهي أرقام تعتبر أنها تجلب النحس. في الصين، فإن جميع الأزهار البيضاء أو الصفراء هي منحوسة. إن براعم فرانغيباني (Frangipani) ترتبط بالمآتم والجنائزات في الهند

ولكن أزهار الأقحوان هي التي ترتبط بالآتم والجناز في إيطاليا وفرنسا. في هاتين الدولتين الأوروبيتين، ينبغي لك أن تقدم أيضاً عدداً وترياً من سويقات الأزهار لجلب حسن الطالع. يمكن أن يكون هذا مربكاً، لذلك عليك استشارة بائع أزهار محلي قبل القيام بالاختيار.

ولكن في واقع الأمر، ينبغي أن تنظر في ما إذا كانت الأزهار هدية مناسبة في إطار الأعمال، فمثلاً، في بلدان عديدة في أوروبا وأمريكا اللاتينية، لا تقدم الأزهار عادة إلا للنساء، وفي تايوان والعديد من دول آسيوية أخرى، غالباً ما تقدم للمرضى. غير أنها مقبولة عادة كهدية تقدم للمضيضة فيما إذا دعيت إلى منزل أحدهم. في بعض الدول، مثل السويد وبولندا وألمانيا، من المألوف نزع ورقة التغليف قبل تقديم الأزهار. (ويثير هذا السؤال المحرج عما يجب فعله بالورق. وإن الحل المقبول على ما يبدو هو أخذ جعدة الورق الرطب معك إلى بيتك).

حلوليات للأعياد؟

الرسالة 43

من الأرجنتين بخصوص المملكة العربية السعودية

أود حقاً إرسال هدية إلى بعض الأشخاص في مكتبنا بالرياض احتفالاً بانتهاء شهر رمضان. متى يصادف هذا وماذا ينبغي أن أرسل؟

عند انتهاء شهر رمضان يحل عيد الفطر، أحد العيدين الإسلاميين. خلال شهر رمضان، وهو شهر خاص جداً للمليارات المسلمين في العالم، بمن فيهم المسلمون في السعودية وإندونيسيا وتركيا، فإن معظم المؤمنين يصومون من الفجر حتى المغرب. والغرض من هذا الصوم الطويل هو تعلم التحكم بالذات وإعطاء المسلمين مزيداً من الفهم لما يعني أن يكون المرء فقيراً وجائعاً. إن انتهاء شهر رمضان، حسبما قد تتوقع في نهاية صوم طويل يتميز بالأعياد والكثير من اللقاءات.

في حالة العيد، فإن معرفة متى يتم إرسال شيء ما يمكن أن يكون أمراً عويصاً حيث إن التاريخ يتغير من سنة لأخرى لكون التقويم الإسلامي قمرياً. غير أنه من شأن اتصال هاتفي بأقرب مسجد لديك أو إلقاء نظرة على بعض مواقع الإنترنت قد يكون كافياً لتزويدك بما تحتاجه من معلومات. وكقاعدة عامة، فإن تاريخ بداية شهر رمضان ينتقل بين عشرة أيام أو أحد عشر يوماً إلى الأمام كل سنة في التقويم الدولي.

إن فكرة إرسال هدية بسيطة، قد تكون نوعاً من المأكولات مثل الحلوى أو الكعك (مع التأكد من أنها مغلفة جيداً كي لا تصل معجونة أو كومة من الفتات) كتقدير لهذه المناسبة المهمة تكون لفظة لطيفة، إذ هي تظهر إدراكاً لما هو مهم للآخرين واهتماماً بهم.

الرسالة 44

لكم الشكر جميعاً

من إسبانيا بخصوص الصين

سوف أسافر قريباً إلى الصين لأول مرة ولا أدري ماذا أفعل بخصوص الهدايا. لعلي سوف أنخرط في اجتماعات مع الشركة بكاملها (عشرة أشخاص). هل ينبغي لي أن أقدم هدية لكل واحد منهم؟

من الأسهل أحياناً تقديم هدية لمجموعة كاملة بدلاً من تقديمها إلى أفراد، وخصوصاً إذا لم يكن لديك اتصالات كثيرة سابقاً. كما أن تقديم الهدايا يمكن أن يكون مسألة حساسة في الصين، لذلك، فإن تقديم هدية لمؤسسة بدلاً من فرد فكرة جيدة. إذا كنت تريد ترك هدية لمجموعة من الناس أو لدائرة بكاملها، مثلاً، فإن إهداء شيء يؤكل مثل سلة فواكه أو علبة كبيرة من الحلوى أو البسكويت يعتبر خياراً جيداً. يمكنك أيضاً شراء شيء ما للمكتب، مثل بعض النباتات المزهرة أو مجموعة فناجين وأطباقها. وكبدل لذلك، فإن أقلام حبر تحمل شعار شركتك أو كتباً (باللغة المناسبة) تشكل هدايا ملائمة. تأكد من أن تقدم الهدية إلى أكبر مدير بعد إبرام الأعمال وليس قبل ذلك.

من الشائع في الصين أن يتناول معارف الأعمال العشاء معاً في الخارج، وإن دعوة لتناول وجبة قد تكون هدية مناسبة؛ في هذه الحالة، يجب أن تشمل الدعوة جميع من في الشركة. اطلب مشورة حول المطاعم الصينية المناسبة من الفندق الذي تقيم فيه أو ادعهم (مع مترجم عند الضرورة) إلى مطعم غربي من قبيل التغيير. بهدية كهذه، تتاح لك فرصة التعرف على بعضكم البعض على صعيد شخصي، مما يمثل مكسباً لك.

الرسالة 45

تلقي هدية - إن تلقي هدية وفتحها - تتطلب بعض التفكير.

الرسالة 45

هل الهدية لي؟ ما كان ينبغي لك...

من هولندا بخصوص اليابان

أعرف أن اليابانيين يأخذون تناول الهدايا على محمل الجد، وفي حال تم إهدائي شيئاً ما، أريد التأكد من أن أعرف كيف أتصرف بكياسة.

في اليابان، أسوة بالعديد من الدول الأخرى في شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، إنك عادة لا تفتح الهدية أمام مقدمها. انحنِ أمام الشخص واشكره، ثم ضع الهدية جانباً. لا تفتحها إلا إذا كان هناك من يحثك على ذلك، وفي تلك الحالة لا تمزق ورق التغليف بتسرع أشبه بطفل في سن السابعة بمناسبة عيد مولده، ولكن أظهر شيئاً من ضبط النفس. في واقع الأمر، لا تمزق ورق التغليف كلياً إذا كان بوسعك ذلك، إذ قد يعني هذا الانطباع بأنك تفتقر للتحكم بذاتك، وهو عيب يجد معظم اليابانيين أنه من الصعب تقبله. تذكر أن الناحية الرمزية لتقديم الهدية أهم بكثير من الهدية نفسها أو أن إظهار قدر كبير للغاية من العجالة أو التلهف المفرط لمعرفة ما تم تقديمه لك لا ينعكس بصورة حسنة على موقفك إزاء علاقات العمل.

يأخذ اليابانيون تقديم الهدايا على محمل الجد وقد يحاولون دون تطفل اكتشاف هوايات أو اهتمامات الفرد للتأكد من أنهم يقدمون هدية مناسبة. إذا سنحت لك فرصة القيام بعمل استخباري مماثل وقدمت لمعارفك اليابانيين هدايا تعكس أذواقهم الشخصية، من شأن هذا أن ينعكس انعكاساً حسناً عليك وعلى شركتك.

الرسالتان 46-47

إن رفض هدية (أو عدم تقديم هدية) يمكن أن يكون أمراً صعباً. غير أنه تحدث أوقات يشعر فيها الناس، لأسباب شتى، أن لا خيار لديهم. ولكنها ليست خطوة تتخذ باستخفاف.

الرسالة 46

إعادة النظر؟

من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

انتابتي دهشة بالغة عندما أعيدت إليّ هدية خاصة كنت قد قدمتها لأحد المدراء في الولايات المتحدة مرفقة بملاحظة تقول إن المتلقي يأسف لعدم تمكنه من قبولها. هل هذه مجرد شكلية، وهل ينبغي لي أن أقدم الهدية مرة ثانية.

كلا، إن المتلقي يعني ما يقوله (مثلما يفعل معظم أمريكيي الولايات المتحدة، رغم أنه ليس عليك أن تأخذ رفضه بشكل شخصي. وقد يكون هناك عدد من التفسيرات. لدى العديد من الدول قوانين تقضي بالتصريح عن الهدايا الثمينة وذلك لأغراض ضريبية، في حين لدى بعض الشركات قواعد صارمة جداً تحكم قيمة الهدايا التي يستطيع مستخدموها قبولها أو تقديمها. في ثقافات الولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا، وبالفعل معظم أوروبا، فإن التشديد على أن تقديم الهدايا هو رمز لعلاقة متنامية بين الأفراد والشركات ليس هو ذاته كما هو في اليابان. وبدلاً عن ذلك، ثمة خشية من أن يجد المرء نفسه ملزماً تجاه شخص ما في حال قبوله هدية ثمينة منه، وبخاصة إذا كانت قواعد الشركة تحظر تقديم هدايا بالمقابل بنفس القيمة.

في دول أخرى، مثل روسيا والصين وهونغ كونغ وتايوان وتايلند، قد يتم رفض هديتك بكياسة وأدب في البداية كي لا يبدو متلقي الهدية جشعاً. غير أن كلا الطرفين يعرفان أن الهدية سيتم تقديمها مرة ثانية بل ربما مرة ثالثة، وعندئذ سوف «يستسلم» المتلقي عادة، ولكن ليس هذا هو الحال في الولايات المتحدة.

هدية أم رشوة؟

الرسالة 47

من أستراليا بخصوص الهند

تقوم شركتي ببناء مصنع في الهند وإن البيروقراطية كابوس. سمعنا أنه لو قدمنا «هدية» بسيطة إلى مسؤول محلي، فإن ذلك سيوفر علينا الكثير من المشكلات البيروقراطية. يبدو هذا لي بشكل مربب أشبه بالرشوة. ما رأيك؟

يصعب القول. في الهند يمكنك أن تدفع لقاء خدمة قبل بدلاً من بعد الحصول عليها. هل ستكون اعتراضاتك أقل فيما لو تم وصف الخدمات التي ذكرها بأنها «أتعاب مستشارين» أو «خدمات استشارية»؟ قد لا تؤثر على أخلاقيات الوضع الذي تجد نفسك فيه، ولكن الحقيقة هي أن المسؤول المعني لربما يجني جزءاً ضئيلاً مما تجنيه أنت في بلد دون شبكة أمان الفوائد الاجتماعية. هذه طريقته للتعلم بمعيشة لائقة، وإن تقديم «هدايا» كهذه لقاء خدمات عادة ما تكون مقبولة ومتوقعة بشكل واسع في الدول الفقيرة نسبياً في أفريقيا، وآسيا وأمريكا اللاتينية. وإن معظم الناس في الدول الأكثر ثراء في أوروبا الغربية وكندا والولايات المتحدة وسنغافورة وأستراليا، حيث يتم تطبيق القوانين التي تمنع الرشوة والفساد تطبيقاً صارماً، يمكنهم تدبر تأمين احتياجاتهم المالية بطرق أخرى.

إنني لا أؤيد أسلوب الرشوة؛ بل ما أقوله فحسب هو أنه من السهل للغاية الحكم على الآخرين بالمعايير التي تعتبر غريبة على الثقافة الخاصة بالفرد ذاته. ومن ناحية أخرى، فإن دفع هذه «الأتعاب» قد يعطي إشارة بأن الشركة ستكون مصدراً جاهزاً «لدفع رشاًوى» إلى مقاولين عديمي الذمة. إنها لفكرة جيدة

لشركة تعتزم العمل في ثقافة «أجنبية» أن تفكر باهتمام بشأن العادات المحلية التي سوف تعتمد عليها قبل أن تقرر البدء بالأعمال هناك. (انظر الفصل الثامن، القسم الخاص بـ «الأخلاقيات» للاطلاع على مزيد من المناقشة).

خلاصة القول: تقديم الهدايا

المعايير العالمية للأعمال
من المجازفة القول بأن المواد التالية هي دائماً هدايا مقبولة؛ لو تحاول حقاً، من الممكن العثور على قلم حبر يحمل رسماً مسيئاً أو كتاب غير مناسب كلياً. كما يمكن أن يكون سعرهما ثميناً للغاية أو رخيصاً للغاية. غير أنه لو مارست قليلاً من الفطرة السليمة، فإن المواد التالية مقبولة في أي مكان: أقلام حبر، كتب، صناعات يدوية محلية (مثلاً كرسنال، أوان مصنوعة من البيوتر، الخشب)، حلقات للمفاتيح، أجهزة إلكترونية (حاسبة، جهاز راديو، آلة تشغيل الأقراص المضغوطة)، وهدايا الأطفال (لدى زيارة منزل شخص ما).

المعايير العالمية للأعمال
المواد التالية هي هدايا مقبولة عادة: موسيقى (أقراص مضغوطة وأشرطة مسجلة)؛ حلويات؛ أزهار (انظر الرسالة 42)؛ دعوات لوجبة طعام؛ بطاقات لحضور عرض أو حدث رياضي، الخ)؛ وطوابع. إن الهدايا التي تقدم بمناسبة أعياد محلية تعبر عن احترام لثقافة ديانة أخرى: عيد الميلاد، عيد رأس السنة، السنة القمرية الجديدة، ديوالي (Diwali)، عيد الفطر، وهانوكا (Hanukkah)، جميعها تتميز بتقديم هدايا. إذا كنت تريد إرسال شيء ما، وفق التواريخ (بعضها يتبدل من سنة لأخرى)، تأكد من أن الهدية و/أو بطاقة التهئة ملائمة. قل «شكراً» وكأنك تعني ذلك - حتى وإن كانت الهدية لا تناسب ذوقك. قم بالاتصال هاتفياً دائماً أو اكتب كلمة شكر، وبادل بالمثل بهدية ذات قيمة مماثلة.

تحذيرات عالمية

تشمل الهدايا غير المناسبة ما يلي: مواد شخصية لأفراد الجنس المقابل، أي شيء يسيء إلى الحساسيات الدينية (مثلاً، المشروبات الكحولية للعديد من البوذيين ومعظم المسلمين، جلد خنزير للمسلمين واليهود)، وأي شيء مصنوع في بلد «غير ودّي» (مثلاً، الصين/تايوان، اليابان/كوريا الجنوبية). قد يكون من الصعب في كل دولة تمييز الفرق بين هدية ورشوة. احرص على أن تكون في الجانب الصحيح من القانون. لا تذهب فارغ اليدين إذا دعيت لمنزل شخص ما.

■ **الأرجنتين:** انظر المعايير العالمية للأعمال. ترمز السكاكين إلى قطع علاقة ما، وبالتالي فهي ليست هدايا مناسبة. (انظر الرسائل 42، 43، 45).

■ **إسبانيا:** لا تقدم الهدايا أبداً عند أول اجتماع أو لقاء، ولكنها تقدم بعد تطور العلاقة. إن مواد تحمل شعارات كبيرة لا تلقى التقدير عموماً. (انظر الرسائل 44، 47).

■ **أستراليا:** ليس لتقديم الهدايا دور مهم في الأعمال. ولن يتوقع الأستراليون أي شيء (سوى ربما شيئاً يحمل شعار الشركة) ما لم يوجهوا لك الدعوة إلى منازلهم. إن الهدايا الباهظة الثمن كثيراً يمكن أن تسبب إحراجاً. (انظر الرسائل 46، 47).

■ **ألمانيا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسائل 42، 47).

■ **إندونيسيا:** الهدايا هامة وهي عادة تفتح بحضور مقدمها. وإن رفض الهدية يمكن أن ينظر إليه بمثابة إهانة. في حال تم تقديم هدية ثمينة لك، بادل بتقديم شيء بقيمة مماثلة. (انظر الصين إذا كنت تتعامل مع أندونيسيين من أصل صيني). (انظر الرسالة 43).

- **إيطاليا:** انظر فرنسا. (انظر الرسالتين 41 ، 42).
- **البرازيل:** ترمز السكاكين إلى قطع علاقة ما، وبالتالي لا تمثل هدايا مناسبة. إن ساعات الجدار وساعات اليد ليست شعبية كذلك. (انظر الرسالتين 42 ، 45).
- **بلجيكا:** (انظر الرسالة 47).
- **بولندا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 42).
- **تاوان:** انظر الصين.
- **تركيا:** ينبغي تقديم الهدايا أولاً للأشخاص الأكبر سناً ومقاماً. (انظر الرسالة 43).
- **جنوب أفريقيا:** لا تذهب خالي اليدين فيما لو دعيت إلى منزل أحد الأشخاص (وهو أمر مألوف في جنوب أفريقيا). وإن الهدايا التي تحفر عليها اسم المهدى إليه والتي تقدم بعد توطيد العلاقة تلقى التقدير.
- **الدانمارك:** إن الهدايا الباهظة الثمن أكثر مما يجب قد تسبب مضايقة. والأشياء المصنوعة يدوياً تلقى التقدير عادة. (انظر الرسالة 47).
- **روسيا:** تقدم الهدايا في الأعياد والمناسبات الخاصة. وإن عيد مولد الشخص مهم وينبغي أن تعرف أيام مولد معارفك وزملائك الهامين في مجال الأعمال. لا تقدم الهدايا عادة إلى عند نهاية صفقة أو اجتماع، وهي لا تفتح عادة أمام مقدمها. سوف يرفض الروس أن تقدم لهم هدية في بداية الأمر، ولكنهم يقبلونها بعد إلحاح. (انظر الرسالة 46).
- **السويد:** انظر الدنمارك. إن أعياد الميلاد الخمسين مهمة وهي تقتضي تقديم هدايا. (انظر الرسالتين 42 ، 47).

■ **سويسرا:** لا تقدم ساعات يد أو ساعات حائط إذ إن أفضلها يصنع هناك.
(انظر الرسالة 46).

■ **الصين:** إن ساعات الحائط والمناديل وأدوات القص والقطع هدايا لا تلقى ترحيباً. ثمة احتمال بأن ترفض الهدايا في البداية ولكن قد يتم قبولها عند تقديمها مرة ثانية وثالثة. (انظر الرسائل 42، 44، 45، 46).

■ **فرنسا:** تجنب الهدايا التي تحمل شعارات كبيرة الحجم. اختر هدايا توضح ضمناً أن لدى متلقيها ذوقاً مهذباً، مثلاً، الكتب، بطاقات لحدث ثقافي. (انظر الرسالتين 41 و 42).

■ **فنزويلا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالتين 42 ، 45).

■ **فنلندا:** انظر الدانمارك.

■ **كندا:** يمكن للهدايا الباهظة الثمن أن تسبب إزعاجاً. (انظر الرسالة 47).

■ **كوريا الجنوبية:** الهدايا مهمة، ولكن لا حاجة لأن تكون غالية الثمن. وهي لا تفتح بحضور مقدمها. عيد الميلاد الستون مهم جداً ويقتضي تقديم هدية. (انظر الرسالتين 42 و 45).

■ **المكسيك:** تقديم الهدايا ليس له دور هام في مجال الأعمال. ولا يتوقعون أي شيء (لربما باستثناء شيء بسيط يحمل شعار الشركة) ما لم تكن العلاقة قد غدت ودية تماماً. من شأن الهدايا الباهظة الثمن أن تسبب إحراجاً. (انظر الرسالة 42).

■ **المملكة العربية السعودية:** احرص على ألا تبدي إعجابك بشيء ما بشكل حماسي – فالسعوديون أسخياء ويمكن أن يقدموه لك. لا يتوقع منك أخذ هدية لمنزل سعودي، ولكن هدية شخصية لمضيفك (وليس مضيفتك) سوف تكون موضع تقدير. (انظر الرسالة 42).

■ المملكة المتحدة: تقديم الهدايا ليس له دور مهم في مجال الأعمال. لن يتوقع الناس منك أي شيء (لربما باستثناء شيء بسيط يحمل شعار الشركة) ما لم تتم دعوتك إلى منزلهم. يمكن للهدايا الباهظة الثمن أن تحدث إحراجاً. (انظر الرسالتين 46، 47).

■ النرويج: انظر الدنمارك.

■ النمسا: يمكن للهدايا الباهظة الثمن أن تسبب إحراجاً. إن تقديم هدايا رخيصة أو غير متقنة تحمل شعارات أسوأ من عدم تقديم أي شيء كلياً. (انظر الرسالة 47).

■ الهند: لا يتم عادة تبادل هدايا باهظة الثمن. (انظر الرسالتين 42 ، 47).

■ هولندا: ليس لتقديم الهدايا دور مهم في مجال الأعمال. يمكن للهدايا الباهظة الثمن أن تسبب إحراجاً. (انظر الرسالتين 45 ، 47).

■ هونغ كونغ: انظر الصين.

■ الولايات المتحدة: انظر المملكة المتحدة. توجد لدى الشركات قواعد وأنظمة صارمة تنظم قيمة الهدية المقدمة والمستلمة. يمكن للهدايا الثمينة للغاية أن تسبب إحراجاً. (انظر الرسالتين 41، 46).

الفصل الثالث

تناول الطعام والشراب

على صعيد واحد، فإن تناول الطعام والشراب يدور حول البقاء ليس إلا. ولكن على صعيد آخر. فإن تقاسم الطعام والشراب هو نشاط اجتماعي، وهي تجربة توطد الأواصر بين الناس وتقربهم من بعضهم البعض.

إذن ليس من المستغرب أنه حينما يحاول أهل الأعمال إقامة اتصالات جديدة أو ترسيخ علاقات قديمة، يقوم الطعام والشراب بدور فعال. وهذا صحيح على نحو خاص في الثقافات التي تشدد كثيراً على العلاقات بين الأشخاص، بما فيها بلدان الشرق الأوسط وآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا الجنوبية. إن حفلة عشاء رسمية أو مأدبة تعني أن على الناس أن يمضوا ما لا يقل عن ساعتين برفقة أحدهما الآخر دون التطرق إلى الأعمال، والذي في ثقافات الغرب العالية التقنية والسريعة الحركة، مثل الولايات المتحدة وكندا، هو في حد ذاته بدعة. يتيح الطعام الموضوع الممتاز للمحادثة؛ ويقدم للناس شيئاً لمناقشته دون المجازفة بإزعاج أي كان (إلا إذا كنت غير لبق بما فيه الكفاية بحيث تبدي ملاحظات تذم طعاماً شهياً محلياً).

إن تناول عشاء رسمي، أسوة بجميع الطقوس، يقتضي أنماط سلوك صارمة. على سبيل المثال، في عشاء في اليابان أو كوريا الجنوبية، ينبغي لك أن تملأ كأس جارك ولكن ليس كأسك أنت (انظر الرسالة 52)، وعند احتساء الشاي بعد الظهر في إنكلترا، ينبغي أن تأكل الكعك المسطح المدور بعد شطيرتك ولكن قبل تناول كعكتك. هذه الأفعال ليست هامة في حد ذاتها، وإنما كجزء من عادة متقاسمة فهي ليست فقط تقرب الناس من بعضهم البعض بل وإنها قد تسجل تغييراً في العلاقة بين المضيف والضيف – من غريب إلى أحد المعارف ومن أحد المعارف إلى شريك أعمال.

إن الطعام السريع يجب أن يكون نقيض العشاء الرسمي أو المأدبة (الطعام البطيء)، وبالنسبة للأشخاص الذين يأخذون الطعام والعادات التي تحيط بهم على محمل الجد، مثل الفرنسيين والصينيين، قد ينظر إلى الطعام السريع بأنه تهديد لطريقة الحياة بالكامل. بالنسبة لبعض الفرنسيين، فإن افتتاح مطعم ماكدونلد في مدينة ما لا يقل عن تهديد للحضارة كما يعرفونها! يمكن لنا جميعاً أن نصبح عاطفيين بشأن ما نأكله وما نشربه، ولكن إذا كنت لا تأتي من ثقافة قيد البحث، يتعذر فهم الإثارة المتولدة. يمكن للبريطاني أن يجادل فعلاً عما إذا كان من الأفضل وضع الحليب في الفنجان قبل صب الشاي أو بعده. والماليزيون ينتظرون بفارغ الصبر تذوق باكورة ثمرة شجرة دوريان (durian)•، وإن الثمار اليانعة الأولى تجلب أسعاراً تصل إلى عنان السماء.

حين تكون في الخارج، فإن مرافقة زميل إلى مطعم محلي يمكن أن يسجل خطوة إلى الأمام في علاقتك، ولكن توجد مطبات أيضاً بخصوص فيما لو قدم لك طعام شهى محلي، مثلاً، يوجد في السويد غداء تقليدي تقدمه معظم المطاعم يوم الخميس من كل أسبوع من السنة. قد يبدو ذلك لغير السويديين أشبه بمزيج غريب نوعاً ما، ويتبع الحساء فطائر تقدم مع المربى والقشدة المخفوقة. حقاً، إن مذاقها أفضل مما قد يبدو من اسمها، وإذا كان الجو بارداً حقا في الخارج، فإنها طريقة رائعة للاستمتاع بالدفع!

أعرف رجل أعمال أمريكياً زار شركة كبرى لمدة أسبوع، وكان يرافق مديره كل يوم إلى غرفة طعام الموظفين، حيث كانت الخدمة ذاتية. في يوم الخميس، كان الطعام التقليدي مدرجاً على قائمة الطعام وقرر تجربته. ولما كان المدير مهذباً،

• دوريان (durian) هي ثمرة بيضوية كبيرة كريهة الرائحة وذات قشرة مليئة بالشوك تنمو شجرتها في الهند الشرقية. (المترجم).

فقد سمح لمضيفه أن يسبقه في الرتل، ولكن للأسف لم تكن توجد على منضدة الطعام أية إشارة بخصوص الترتيب الذي يجب تناول الطعام بموجبه. وبطبيعة الحال، سكب الأمريكي حساء البازلاء فوق فطيرته. رأى مديره السويدي في وقت متأخر للغاية ما حدث ولم يشأ إرباك ضيفه وبالتالي لم يقل شيئاً وإنما اكتفى بأن هذا حذوه. أعتقد أن كلاهما استمتع بالوجبة.

تعجبني هذه القصة لأنها توضح أن المدير قد أدرك مغزى تشاطر وجبة وبناء علاقة. في هذا السياق، لم يكن من المهم حقاً ما أكله الاثنان، وإنما تشاطر الاثنان وقتاً خارج نطاق الأعمال وبدأ كل منهما معرفة الآخر. حين تأكل أو تشرب، فإنك تتوقف مؤقتاً عن كونك مستخدماً وتتذكر أنه يوجد تحت الطقم الذي ترتديه مجرد شخص له نفس الحاجة إلى الطعام أو الشراب أسوة بأي شخص آخر. وهذه الحاجة، والرغبة في الأكل والشرب بصحبة آخرين، هي أحد القواسم المشتركة للكائن البشري.

ومع ذلك، آمل حقاً أنه مع زيادة تطور علاقة الاثنان، أحس السويدي أن بإمكانه إخبار ضيفه بالخطأ - وإن طعم الفطائر هو في الحقيقة أفضل مع المربي والقشدة!

❖ مغزى المقطع

إن تناول الطعام والشراب معا يذكرّ بإنسانيتنا المشتركة. إنه يتيح فرصة لتحوّل العلاقة من مستوى أعمال محض إلى مستوى شخصي.

الطعام

يمكن أن يشكل الطعام تحدياً لكل شخص عند السفر للخارج وقد يكون تحدياً إيجابياً: «كيف يمكنني أن أجد مجالاً لواحدة أخرى من شطائر قنديل البحر اللذيذة /سكاكر الفريز/ عيون الغنم؟» أو قد يكون تحدياً سلبياً: «كيف يمكنني تحمل نفيخة الجبن المسببة للغثيان /كاري الماعز/ كعكة الشوكولاته؟»

باختصار، ما يروق لك قد لا يروق لغيرك. توجد أسباب لا حصر لها تجعل الناس يجدون طعاماً ما كريهاً. هناك محظورات دينية، بالطبع، لا يمكن تجاهلها البتة، مثلما وجدت مطاعم سلسلة ماكدونلد نفسها متكدرة حين قامت بقلي شرائح البطاطا بدهن البقر دون أن تكشف عن هذه الحقيقة لزيائتها الهندوس والنباتيين. ومع ذلك، فإن سلاسل المطاعم الدولية مضطرة عموماً لأن تأخذ في الحسبان الأذواق المحلية والمحظورات الدينية. وهكذا فإن الهامبرغر الذي نأكله في الهند يحتمل أن يكون مصنوعاً من لحم الغنم بدلاً من لحم البقر، وفي فرنسا، بإمكانك طلب شطيرة الهامبرغر الكبيرة الحجم التي تتناولها. وأيضاً ثمة مسائل أخلاقية يمكن أن تؤثر على عادات الطعام. العديد من الشبان في أمريكا الشمالية وأوروبا القلقين على رفاهية الحيوانات يتحولون إلى نباتيين. وإن أطعمة مثل لحم العجل والكبد الدسم تثير ردود فعل قوية لأنه ينظر إليها بأنها تسبب للحيوانات معاناة لا مبرر لها.

ومع ذلك، فإن السبب الرئيس يثير شكوكنا بشأن اختبار الطعام حين نساfer إلى الخارج هو بكل بساطة أنه جديد بالنسبة لنا.

ينحو الأشخاص المحليون إلى أن يقدموا لزائريهم الأجانب أطايب مأكولاتهم المحلية لاختبارها (عادة انطلاقاً من أفضل البواعث). وبالتالي قد تواجه طعاماً غير اعتيادي تجد مذاقه وصفاته غريبة وكريهة. فمثلاً، يعتقد العديد من الآسيويين أن الجبنة، وبخاصة ذات الرائحة القوية، مادة غريبة المذاق، بينما يتعجب العديد من الأوروبيين كيف يمكن للهنود والتايلنديين تحمل أكل أطباق ملتهبة من شدة التوابل. ويشعر البريطانيون بالدهشة لكون السويديين يستطيعون أكل كرات اللحم مع المربى بدلاً من صلصة الكتشب، في حين أن البلجيكيين لا يمكنهم فهم كيف يمكن للبريطانيين وضع الخل بدلاً من المايونيز على أصابع البطاطا المقلية. وباختصار، فإن العالم مليء بالأطعمة التي يجدها الناس من ذوي الثقافات الأخرى غريبة.

إن ما أجده في غاية الغرابة هو عندما يتم نقل التقاليد المطبخية لثقافة ما إلى ثقافة أخرى. في إنكلترا، فإن المطعم المحلي الذي يقدم السمك وشرائح البطاطا (وهو طبق أساسي للقرن المنصرم مؤلف من سمك الغادس (cod) مغموس في خليط من الدقيق والبيض والحليب مع أصابع البطاطا) قرب منزل والديّ يقدم الآن فطائر محشوة بالبيض مع أصابع البطاطا. إن الفطيرة المحشوة بالبيض هي مزيج صيني من براعم الفاصولياء مغلفة بطبقة هشة متجمدة. لقد سمعت أن بإمكانك في اليابان شراء بيتزا تغلونها طبقة من سمك الحبار أو الأعشاب البحرية، في حين أن الطبق المفضل لمطعم البيتزا على الناصية هنا في السويد هو البيتزا الهندية، التي تدمج قاعدة من البندورة والبصل وهي الأكثر شيوعاً مع طبقة علوية من الدجاج المتبل بالكاري والموز. إنني لم أجرب هذا الطبق حتى الآن - ولا أعتقد أن حاسة الذوق لدي بوسعها احتمال الإثارة.

إذا كنت بكل بساطة لا يمكنك أن تتجنب تذوق طبقاً شهياً محلياً لا تستسيغه، ما عليك إلا أن تقطّع الطعام إلى قطع صغيرة وتبتلعها بسرعة (وتأكد من ألا تسأل ماهيته!) ومع ذلك، إذا كنت حقاً لا تستسيغ شيئاً تم تقديمه لك، يمكنك دائماً التماس العذر بأن لديك حساسية للأطعمة وتقول: «آسف، لدي حساسية لسمك البحار / القشدة / الكوكا كولا». هذه إحدى الحالات التي تكون فيها «الكذبة البيضاء» أفضل من الحقيقة.

الرسالتان 48 - 49

إن الروابط بين أطعمة معينة وبعض التقاليد الدينية هي روابط قوية، ففي حين أن بعض الأطعمة مرتبطة باحتفالات، فإن أطعمة أخرى محظورة لدى مجموعة من المؤمنين.

هل هو مقبول للجميع

الرسالة 48

من الأرجنتين بخصوص العادات العالمية لتناول الطعام

إننا نقوم بتنظيم مؤتمر كبير هنا يحضره مشاركون من حول العالم ومن كل ديانة محتملة. لا أريد أن أقدم طعاماً لا يستطيع بعض المشاركين تناوله لأسباب دينية. وإنني لأتساءل عما إذا كان بإمكانك أن توصي ببعض الأطعمة التي يستطيع كل شخص تناوله دون أية مشكلات.

لعلك تعرف أن لحم الخنزير محظور تناوله لدى اليهود والمسلمين، وأن الكثير من الهندوس يرونه كريهاً أيضاً. لذلك لا تتوقع طلبات كثيرة من لحم الخنزير والبيض في وجبة الفطور. إن البقرة مقدسة لدى الهندوس، لذلك محظور عليهم تناول لحم البقر أو العجل. من وجهة نظر المحظورات الدينية، فإن لحم الدجاج مقبول لدى معظم الناس - حتى وإن كانت أرجل الدجاج، التي تعتبر طبقاً مفضلاً في الصين، لا تلقى تقديراً متساوياً في بلدان أخرى. إن لحم الضأن مقبول أيضاً لدى جميع أكلة اللحوم من جميع المعتقدات. ومع ذلك، فإن أتباع الديانتين اليهودية والإسلامية ممن هم أكثر تمسكاً بتقاليدهم الدينية لا يأكلون سوى لحم الحيوانات التي تذبح بطريقة خاصة: ويسمى هذا اللحم كوشر وحلال على التوالي. إن اليهود الذين يحتفظون بالكوشر لن يأكلوا أطباقاً تحوي كلاً من اللحم والحليب، وبالتالي لن يأكلوا لحم ضأن ولحم بقر يقدم في مرق قشدي أو جبني. وبالمثل، بالنسبة للكثير من اليهود، فإن طبقاً من اللحم يليه بوزة (آيس كريم) يعتبر مزيجاً محظوراً. إضافة إلى ذلك، فإن اليهود الذين يحتفظون بالكوشر يستخدمون أطباقاً منفصلة للحوم ولمشروبات الألبان، وبالتالي فإن صحون الورق أو البلاستيك التي ترمى بعد أول استعمال لها قد يكون خياراً جيداً.

إن السمك (ولكن ليس سمك القرش أو نوع المحار الذي له مخالب) مقبول لدى معتقي معظم الديانات، ولكن تذكر أن تناول أطباق السمك الذي يحوي حسكاً يحتاج إلى الكثير من المهارة باستخدام السكينة والشوكة وأن زائريك قد لا

يكونون معتادين سوى على استخدام الأعواد. وأخيراً، بما أن الكثير من الأشخاص من جميع الجنسيات نباتيون لأسباب دينية أو أخلاقية أو صحية، فإن التأكد من وجود خيار لهم عند كل وجبة هو فكرة حسنة. إن القاعدة الذهبية، خصوصاً إذا كان زائر لا يستطيع قراءة قائمة الطعام، هي أن تشرح مكونات الطبق لكي يمكنه الاختيار عن علم واطلاع. إذا كان المؤتمر كبيراً وتوقع الكثير من الناس، يمكنك النظر في ترجمة قائمة الطعام إلى عدد من اللغات الرئيسية وأن تكون الترجمة متاحة للمهتمين منهم.

الرسالة 49

تقدير موعد الصوم

من روسيا بخصوص إندونيسيا

في آخر مرة زار فيها زميلي إندونيسيا، وصل في منتصف شهر الصوم الإسلامي مما نجم عنه بعض المشكلات. لا أريد أن أفعل الشيء ذاته. هل بوسعك إعلامي متى يصادف شهر الصوم؟

إندونيسيا بلد إسلامي من الدرجة الأولى. رغم وجود أعداد كبيرة من الهندوس والمسيحيين والبوذيين فيها. كذلك، إن الصوم الذي تشير إليه يقع في شهر رمضان الإسلامي وبما أن التقويم الإسلامي يستند إلى القمر، وأن بداية شهر رمضان يقع عند أول رؤية للهلال، فإنه حدث من الصعب جداً التنبؤ بوقته بدقة. ومع ذلك، كقاعدة عامة، فإن تاريخ بداية شهر رمضان يتقدم بين عشرة أيام وأحد عشر يوماً في التقويم الدولي، لذلك ينبغي لك أن تتأكد من الشبكة الدولية أو الاتصال بالسفارة الإندونيسية قبل مغادرتك.

أثناء رمضان، يصوم معظم المسلمين من الفجر حتى المغرب (مع استثناءات للأطفال والمرضى من بين غيرهم). إذا كنت تقوم بأعمال بعد الظهر مع أشخاص لم يتناولوا طعاماً منذ شروق الشمس، لا تتوقع منهم أن يكونوا في

أحسن حال. كما عليك أن تتأكد حين تتناول أنت الغداء أو حتى تنقنق وجبة خفيفة في منتصف الصباح، ألا تفعل ذلك أمام أشخاص معدتهم خاوية، إذ إن ذلك يعتبر عادة سيئة، وهو أقل ما يقال.

لعلها تكون فكرة جيدة أيضاً أن تتجنب القيام بأعمال في الأيام الأخيرة من شهر رمضان حين تكون الاستعدادات النهائية تجري على قدم وساق للعيد الكبير الذي يشير إلى نهاية رمضان.

الرسالتان 50 - 51

قد يتجنب الناس تناول أطعمة معينة لعدد من الأسباب وليس لأسباب دينية فحسب.

الرسالة 50

لحم تأكله فئة من الناس دون غيرها

من تركيا بخصوص ألمانيا

جاءنا الكثير من الزائرين من ألمانيا إلى مكتبنا خلال السنوات القليلة الماضية، ولاحظت أنا وزملائي أنه حين نرتاد المطاعم، لم يختار أي منهم قط طبقنا الوطني ألا وهو لحم الضأن.

لا يحظى لحم الضأن بشعبية في ألمانيا إذ إن الألمان والسويديين، لأسباب هم أدري بها دون غيرهم، يعتقدون أن مذاق لحم الضأن أشبه بالجوارب. ولعل هذا يفسر تجنب لحم الضأن الذي لاحظته في ضيوفك الألمان. إنني مسرورة لكونك كنت لبقاً بعدم إرغام ضيوفك على تذوق شيء لا يحبونه حقاً، حتى وإن كنت ترى (مثلي أنا) أن نفورهم غريب جداً.

يجد كل بلد بعضاً من أفضليات جيرانه المطبخية غير قابلة للتفسير. في فرنسا، فإن لحم الخيل يؤكل على نطاق واسع، بينما العديد من الناس في ثقافات أخرى يجدونه كريهاً. وفي حين أن معظم الأستراليين لا يحلمون بتناول لحم الخيل، فإنهم يعتبرون لحم الكنغر رائعاً. إن الجراد في جنوب إفريقيا طبق شهى، ولكن يتردد معظم الأجانب في محاولة تناولها.

غير أن الواقع يبقى أن رفض الطعام أو الشراب (لأسباب دينية أو أخلاقية) يمكن اعتباره تصرفاً فظاً. وأن جواباً مثل «أنا آسف، لا أشرب الشاي/القهوة» ليس جواباً مقبولاً في حالة الأعمال حين يقدم لك كوباً من أي منهما، حتى وإن كنت لم تلمس قط أياً منهما في بيتك. الشيء ذاته يسري على الطعام. في حالة الإلحاح، وخاصة إذا كان ما يقدم لك هو طعام وطني مميز، وافق دائماً على تذوق كل شيء، وابذل قصارى جهدك لكي تبتلع أكبر قدر ممكن. إن قيامك بذلك لا يظهر قدراً من التصميم الذي سوف يقدره معظم شركائك في الأعمال فحسب، وإنما يظهر أيضاً انفتاحاً على ثقافة مضيفك.

الرسالة 51

إغراء الحلوى

من الولايات المتحدة بخصوص اليابان

حين تزورنا مجموعات من اليابانيين هنا في فندقنا، نحاول جاهدين تعريفهم على أطعمتنا الشهية الإنكليزية، وقد حالفنا الحظ الكبير عموماً، وخصوصاً بشأن أطباقنا من السمك ولحم البقر. وإن حلويات البودنج هي الاستثناء. يشتهر البريطانيون بأطباق الحلوى الساخنة التي تقدم في نهاية الأكل والتي تقدم عادة مع القشدة أو الكسترد، وإن رئيس الطهاة لدينا يقدم تنوعاً رائعاً منها. غير أن ضيوفنا اليابانيين لا يقربونها.

اليابان هي بالكاد عاصمة الحلوى في العالم. إن اليابانيين، أسوة بالكوريين الجنوبيين والتايلنديين، لا يأبهون بحلويات البودنغ التي تحوي السكر أو القشدة، (وبالفضل، فإن طبق الكسترد بالبيض الوحيد الذي يأكله اليابانيون يحتوي على سمك وخضراوات)، رغم أن الأذواق آخذة في التغيير رويداً. اطلب من رئيس الطهاة لديك بأن يقدم في نهاية الطعام نخبة من الفواكه الطازجة، سواء من الإنتاج المحلي أو من إنتاج مناطق نائية، ويمكنه أن يقدم أيضاً قطعاً صغيرة من البسكويت أو الكعك برفقة القهوة أو الشاي. ومع ذلك، أخشى أن تجد نفسك مضطراً لأن تطلب منه إبقاء لفائف الحلوى المحشوة بالمربى والبودينغ المرقط المحشو بالزبيب، والبودنغ المصنوع من الخبز والزبدة للاستهلاك المنزلي.

خلاصة القول: الطعام

المعيار العالمي للأعمال
ينبغي توفير طبق نباتي في جميع المناسبات عندما تدعو ضيوفا لتناول الطعام.

تحذيرات عالمية
العديد من أقرانك من البشر يجدون الأطعمة التالية كريهة، لذلك لا تدخلها عنوة في حناجرهم، مهما كنت تراها لذيذة بالنسبة لك. الأطعمة المحظورة على أتباع الديانات تشمل: الإسلام: اللحم غير الحلال، لحم الخنزير، والمحار المخلبي. اليهودية: اللحم الذي ليس بالكوشر، الحليب، لحم الخنزير، الأرنب، المحار، الضفادع، سمك القرش واللحم والحليب في نفس الوجبة. الهندوسية: لحم البقر ولحم الخنزير. البوذية: اللحم والسمك (يتم الترويج للنباتية ولكنها ليست مطلباً ملحاً).

■ **الأرجنتين:** يفخر الناس بنوعية اللحم المنتج محلياً. والماتي (البهشية) وهو مشروب عشبي (...), مشروب شعبي. (انظر الرسالة 48).

■ **إسبانيا:** الحليب المعقم (ليس الطازج) هو المعيار. إن الأسبان مغرمون بأكل الأسماك، وإن طبق البايلا (paella) يحوي سمكا ومحاراً. بما أن إسبانيا من بلدان البحر الأبيض المتوسط، فإن المكونات النموذجية تشمل الباذنجان والبصل والثوم وورق العنب والفلفل والبندورة.

■ **أستراليا:** إن شواء اللحم المنتج محلياً مشهور جداً. (انظر الرسالة 50).

■ **ألمانيا:** انظر النمسا.

■ **إندونيسيا:** يلزم أن يعتاد الغربيون قليلاً على تناول ناسي غورنغ (أرز مقلي مع القريدس واللحم والتوابل) في وجبة الفطور. (انظر الرسالتين 48، 49).

■ **إيطاليا:** يؤخذ الطعام على محمل الجد، وإن المعكرونة مادة غذائية أساسية. إنها بلد متوسطي، وبالتالي فإن المكونات النموذجية تشمل الباذنجان والبصل والثوم وورق العنب والفلفل والبندورة.

■ **البرازيل:** يتم تناول اللحم بكميات كبيرة هنا. والشواء شعبي جداً.

■ **بلجيكا:** قد يكونون حتى طهاة أفضل من الفرنسيين، وهم يأخذون الطعام على محمل الجد. وهم يتناولون أصابع البطاطا المقلية مع المايونيز. والحليب المعقم وليس الطازج هو المعيار.

■ **بولندا:** يتم شراء سمك الشبوط الحي من أجل عشية عيد الميلاد ويتم إبقاء السمك عادة في حوض للاستحمام حتى اليوم الكبير.

■ **تايلند:** الطعام يحتوي على الكثير من التوابل والبهارات وبالتالي هو لاذع جداً جداً.

■ **تاوان:** انظر الصين.

■ **تركيا:** إنها دولة تقع في شرقي البحر الأبيض المتوسط، لذلك فإن المكونات النموذجية تشمل لحم الضأن والأرز والبادنجان والبصل والثوم وورق العنب والفلفل والبندورة. ويشتهر الأتراك بالحلويات، بينها أصناف مميزة مثل البقلاوة. (انظر الرسالتين 48، 49).

■ **جنوب أفريقيا:** سواء اللحوم المنتجة محلياً شائع جداً ويحظى بشعبية. (انظر الرسالة 50).

■ **الدنمارك:** الدانمركيون يأكلون السمك بكثرة وهم يتناولون القهوة بشراهة.

■ **روسيا:** تنتج روسيا أفخر أنواع الكافيار والشمبانيا (عادة من أجل التصدير). ومع ذلك، فإن الخيار محدود في المطاعم. وهم يتناولون الكثير من البوظة (آيس كريم)، حتى في أعماق فصل الشتاء.

■ **السويد:** قد يشرب بعض البالغين الحليب مع الوجبات. ولكنهم عادة يكرهون لحم الضأن. وإن لحوم طرائد الصيد وبخاصة الأيل والرنة غالباً ما تكون جزءاً من وجبات الطعام.

■ **سويسرا:** إن رؤية السويديين يأكلون أصابع البطاطا المقلية مع المايونيز تسبب صدمة لمحبي الكتشب.

■ **الصين:** توجد مطابخ عديدة مختلفة نظرا لكبر مساحة الصين. يمكن تقديم أطباق غير متوقعة، ويأخذ الصينيون الطعام على محمل الجد ولدى الناس معرفة جيدة بالطعام. (انظر الرسالتين 48، 50).

■ **فرنسا:** يولي الفرنسيون الطعام جدية كبيرة ولدى الناس معرفة جيدة به. الحليب المعقم (وليس الطازج) هو المعيار في المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت). (انظر الرسالة 50).

- **فنزويلا:** السمك واللحم المشوي على الفحم (لحم البقر والدجاج) مأكولات تحظى بشعبية. ويفضل لحم الماعز في مناطق معينة. وإن الفطائر (بان كيك) المقلية المصنوعة من دقيق الذرة تعتبر صنفاً محلياً مميزاً.
- **فنلندا:** انظر الدنمارك. ويمكن أن تكون لحوم الطرائد، بما فيها الرنة، جزءاً من وجبات الطعام.
- **كندا:** ثمة تأثير فرنسي في المناطق الناطقة بالفرنسية.
- **كوريا الجنوبية:** غالباً ما يكون الطعام مشبعاً بالتوابل الحارة. وقد يكون لحم الكلاب والأفاعي جزءاً من وجبات الطعام.
- **المكسيك:** يمكن تناول الأطعمة البلدية المحلية جنباً إلى جنب مع الأطعمة الآتية من أوروبا. والطعام المشبع بالتوابل شائع.
- **المملكة العربية السعودية:** قد تقدم التمور في اجتماعات الأعمال وقد تكون محشوة باللوز (كن حذراً إذا كانت لديك حساسية لها) أو قد لا تكون منزوعة النواة (انتبه لأسنانك). أثناء شهر رمضان، يصوم السعوديون النهار بطوله بل وإنهم يمتنعون عن شرب الماء، لذلك فإن الأكل والشرب برفقتهم قد يعتبر تصرفاً فظاً. (انظر الرسالتين 48، 49).
- **المملكة المتحدة:** إن دجاج (التدوري مسالا) هو حالياً أكثر الأطباق شعبية لدى الشعب (وفقاً لأحد السياسيين). والإمبراطورية تعج بالمطاعم الهندية والباكستانية والصينية في كل شارع رئيس. لا يزال الشاي هو المشروب الوطني. (انظر الرسالة 51).
- **النرويج:** يتناول النرويجيون السمك بكثرة ويشربون القهوة بنهم. وكثيراً ما تكون لحوم طرائد الصيد، وبخاصة الأيل، جزءاً من وجبات الطعام.

- النمسا: يعتزون بقهوتهم وكعكتهم. (انظر الرسالة 50).
- الهند: توجد مطابخ عديدة مختلفة لكون الهند كبيرة للغاية. ويمكن أن يحوي الطعام الكثير من التوابل الحارة. (انظر الرسالتين 48، 49).
- هولندا: يأكل الهولنديون السمك بكثرة ويتناولون الكثير من القهوة. وبالنظر إلى ماضيهم الاستعماري، توجد في المدن مطاعم أندونيسية كثيرة.
- هونغ كونغ: انظر الصين.
- الولايات المتحدة: قد يجد الأجانب الحصص التي تقدم لهم في المطاعم كبيرة جداً. ويعكس خيار المطاعم الواسع في المدن الأصول الاثنية للمهاجرين إلى البلد. إن شرب الكوكا كولا مع وجبات الطعام ينظر إليه بقية العالم بأنه عادة شاذة.
- اليابان: يأكل اليابانيون السمك بكثرة ولا تحظى اللحوم بشعبية. وإن مشتقات الألبان ليست شائعة كما أن الحلويات الشديدة الحلاوة ليست شعبية. (انظر الرسالة 51).

أوقات تناول وجبات الطعام

حين نذهب لتناول الطعام معا برفقة أشخاص من ثقافة مختلفة، نشعر بتوتر بأننا سوف نرتكب خطأ ما ونخشى أننا سوف نستخدم في ذلك العشاء الهام للغاية السكين المخصصة لشريحة لحم البقر من أجل السمك، أو أن تصيبنا حالة شديدة من الفواق أو أن نشرب من الإناء المخصص لغسل الأتامل. لعل هذا الشعور بعدم الأمن له جذوره في الطفولة؛ حين يبلغ الأطفال سناً معينة يمكن أن تصبح أوقات تناول الوجبات محفورة في قواعد السلوك الحسن مع ملاحظات مثل «ارفع الكوعين عن المائدة»، «فضلاً، لا تمرر الأشياء إلا بيدك اليمنى» و«لا تغرز أعواد الطعام في الأرز هكذا». إن الآباء في سائر أنحاء العالم يحولون حياة أولادهم إلى تعاسة وذلك لسبب وجيه هو أنهم يريدون لوريثهم أن يطور آداباً للمائدة.

حين تكون خارج بلدك، تتغير تلك العادات، إذ يمكنك أن تحل بعض المشكلات عن طريق طرح أسئلة مثل «لماذا تستعمل هذه الشوكة الصغيرة الغربية؟» أو «ماذا ينبغي لي أن أفعل بكأسي؟» يحب الناس عادة أن يستشاروا، وإذا كانوا حساسين، سوف يفهمون أنك بصفتك أجنبياً، لا يمكنك أن تتوقع معرفة النقاط الأدق لنظام غريب لآداب المائدة.

لا يعني ذلك أنك سوف تتجو من حالات صعوبة، أذكر أنني كنت أتناول الطعام في غرفة طعام واسعة تابعة لشركة صيدلانية سويدية عند وقت الغداء حين دخلت مجموعة في الزوار اليابانيين. وكونهم ضيوفاً، جلسوا على مائدة خاصة بحيث تقوم نادلة بخدمتهم، وبما أن الموسم كان مناسباً، فقد تم تقديم طبق محلى مميز، جراد البحر (cray fish)، مغلي ومقدم كاملاً. أصابتنى الدهشة، ليس بسبب تقديم ذلك الطبق لزوار، وإنما لأن مضيفهم لم يدركوا مدى صعوبة أن يأكل ضيوف غير مطلعين على بواطن الأمور كركند صغير الحجم وهم يرتدون أبهى حلى بينما ما لا يقل عن مائة من الموظفين الفضوليين كانوا

يشاهدون كل حركة يقومون بها. من وجهة نظر الزوار، لا بد وأن هذا الأمر كان مربكاً في أفضل الأحوال ومؤلماً في أسوأ الأحوال، إذ إن جراد البحر حتى وإن كان مغليا وميتا تماما، يمكنه أن يظل ينزف الدم في حين يتصارع متناولو الطعام غير الحذرين مع المخالب الحادة للغاية لجراد البحر.

إذا كنت محسناً، يمكنك مشاهدة هذا الحرص على تقاسم أفضل مطبخ محلي لديك مع الأجانب كدلالة على الاعتزاز المبرر بثقافتك وكرغبة كريمة كي يختبرها الآخرون بعد ذلك. ومع ذلك حين أشعر أنني تهكمية أحياناً، لا يسعني إلا وأن أشعر بوجود عنصر من السادية عن وعي ومن غير وعي، وخصوصاً إذا كان الضيف لا يتكلم اللغة المحلية ويسأل على وجه التحديد مثلاً، ماذا يحوي الطبق المفضل المحلي المسمى رأس عجل في صلصة من الزيت والخل.

غير أن هناك طرقاً أخرى أكثر حذاقة لارتكاب أخطاء. إذا كنت فرنسياً أو إيطاليا وكنت معتاداً على أن تناقش على العشاء كل شيء عن الفن وحتى السياسة، قد تجد عادة الكوريين الجنوبيين واليابانيين بأن تأكل بصمت مشبعة للهمة، وقد يجدون استمرارك في الكلام بلا انقطاع يصرف انتباهك عن تقدير الطعام، كما قد يجد أهل الأعمال الفرنسيون والإيطاليون هؤلاء طريقة نظراءهم الأمريكيين من الولايات المتحدة في محاولة إبرام صفقة أثناء تقديم اللون الأول من الطعام غير ملائمة وفظة.

متى تبدأ وجبتك؟ إذا كان ضيوفك معتادين على تناول وجبة خفيفة عند الساعة الرابعة أو الخامسة بعد الظهر، ولا يتناولون العشاء لغاية الساعة العاشرة أو الحادية عشرة ليلاً، كما في إسبانيا والبرازيل، لن تكون لديهم شهية كافية لتناول العشاء عند الساعة السابعة أو الثامنة مساءً، وهي العادة المتبعة في ألمانيا واسكندنافيا. وماذا عن التدخين؟ هل مسموح للذين يتناولون العشاء بالتدخين حول المائدة (نعم في تايلند) وهم يعترضون لو طلبت منهم التوقف (نعم مرة أخرى).

ومع ذلك، رغم المطبات المحتملة والخوف الذي ينتابنا جميعاً من جعل أنفسنا أضحوكة، فإن تجربة تناول الطعام والشراب معاً يعتبر خطوة إلى الأمام في علاقة ما، إذ إن أوقات تناول وجبات الطعام هي أكثر بكثير من آداب مائدة، وإن تقاسم وجبة طعام ليس فقط حول الأكل والشرب. لذلك لا تحكم على نجاح وجبة الطعام من كون الطعام جيداً أو سيئاً أو كم مرة أسقطت أعواد تناول الطعام، وإنما فكر بدلاً عن ذلك فيما إذا كنت والشخص الذي يشاركك العشاء قد تبادلتما نكتة أو صمتمتا حلو المعشر أو اكتشفتما ميلاً متبادلاً لرقصة التانغو أو كرة المضرب. إذا كان الأمر كذلك، فقد استخدمت المناسبة للتعرف على أحدهما الآخر على نحو أفضل، وأن الوقت لم يذهب سدى.

الرسالة 59

إن كيفية إيصال الطعام داخل فمك ليست عادة شيئاً يجب أن تفكر فيه بعمق. ومع ذلك، من الصعب دائماً تدبر أمور أدوات غير مألوقة لديك.

الرسالة 59

اختيار أعواد الأكل

من جنوب أفريقيا بخصوص هونغ كونغ والصين

سوف أسافر إلى هونغ كونغ والصين لأول مرة ولست واثقاً بخصوص استخدامي لأعواد الطعام. هل يجب علي التعلم حقاً؟

إذا كان مكوّنك مقتصراً على هونغ كونغ، لعل بإمكانك تدبر الأمر بدون أن تتعلم استخدام الأعواد، إذ إنه من شبه المؤكد أنه سيتم تزويدك بشوكة إذا طلبت ذلك. ولكن إذا كنت ستواصل سفرك إلى الصين، لربما ينبغي لك شراء زوج من أعواد الأكل والبدء في التمرن على استعمالها في منزلك، إذ قد لا تتوفر أدوات بديلة هناك ومن الأفضل ارتكاب أخطائك أمام حضور ودي! تذكر أن الطعام

الصينى يقدم مع عدد من الأطباق التى تخدم فىها نفسك بنفسك. استخدم مغرفة إن وجدت، وفى حال عدم وجودها، راقب ما يفعله المشاركون معك فى العشاء. إذا رأيتهم يقلبون أعواد الطعام رأساً على عقب ويستخدمون الأطراف الكليلة لالتقاط الطعام من الطبق الجماعى، عليك أن تحذو حذوهم. إذا كنت ذاهباً إلى اليابان، قد لا يسرك أن تسمع أن أعواد الأكل التى يستخدمونها مستديرة وأن استعمالها أصعب من الأعواد الزاوية الصينية.

الرسالتان 60 - 62

آداب المائدة الحسنة والسيئة تتفاوت، بالطبع، من ثقافة لأخرى.

الرسالة 60

ضوءاء محررة

من الصين بخصوص أوروبا

أود فحسب أن أحذر غيرى من الصينيين بشأن غلطة ارتكبتها فى أول رحلة قمت بها إلى أوروبا. لقد أتقنت استخدام أدوات الطعام وكنت مستعداً لتناول الطعام، ولكنى ارتكبت غلطة حقيقية بشأن الحساء، فقد احتسيتها مثلاً نفعلى فى الصين ولم أحاول التزام الصمت. سرعان ما أدركت أن كل شخص فى المطعم كان يحدق بى وأن الناس اعتبروا أن الأصوات التى صدرت عني تتم عن سوء سلوك. لقد كان الأمر محرراً جداً.

إن الإدراك بأن الأمور التى نعتبرها مقبولة فى بلادنا وينظر إليها سلبياً فى الخارج يسبب صدمة دائماً. فى أوروبا وأمريكا الشمالية، لا يتوقع أن يصدر الشخص أى صوت عند تناول الطعام أو الشراب. لا بد من أن أعترف بأننى أجد من الصعب جداً فى الصين أو هونغ كونغ أو تايوان عدم إصدار أى صوت عند تناول الحساء، لأن الملاعق الخزفية المسطحة القعر تجعل من

شبه المتعذر الشرب بهدوء. في الغرب، فإن لملاعق الحساء شكلاً مختلفاً عن الملاعق الأخرى (فهي مستديرة بدلاً من بيضوية)، وإنك تفرغ الحساء داخل فمك بدلاً من امتصاصه.

ولكن مسألة شرب الحساء برمتها هي مسألة غريبة. في المملكة المتحدة، نتعلم منذ الطفولة أن نبعد المعلقة عن الجسم أثناء شرب الحساء، مع أنه عند تناول البودنغ والحلوى التي تقدم بعد وجبة الطعام، فإننا نحرك المعلقة تجاهنا. الكثير من الأوروبيين يعتبروننا شاذين جداً، وعندما أفكر بشأن ذلك، فإنني حتى لا أشعر بالدهشة!

الرسالة 61

الحديث على المائدة

من السويد بخصوص فرنسا

سوف أذهب في رحلة إلى فرنسا، وقد سمعت كثيراً عن طول فترة الغداء هناك. هل صحيح أنه ينبغي لك ألا تتحدث عن العمل عندئذ؟

من الصعب التعميم، ولكن عادة، فإن وجبات الطعام في البلدان التي يأخذ الناس بها الطعام على محمل الجد ليست أوقاتاً مناسبة لبحث الأعمال - وفي فرنسا وكذلك في إيطاليا وإسبانيا، فإنهم يأخذون الطعام على نحو جاد جداً. وفي حال اصطحابك للغداء في مطعم في أي بلد من هذه البلدان، سيكون ذلك في وقت متأخر قليلاً عما تأكل في السويد، حيث يفاجأ الأجانب بأن يجدوك تأكل في الساعة 11.30 ظهراً. توقع أن يستغرق الغداء حوالي ساعتين بدلاً من 45 دقيقة وهي الفترة التي أنت معتاد عليها وأن يقدم لك بين ثلاثة وسبعة أطباق رئيسية. ويحتمل أن يشمل نبياً وإذا كنت غير معتاد على تعاطيه في منتصف النهار، لا تتسرع وتعامل مع الوضع بهدوء، وإلا ستجد نفسك تتمايل من النعاس عصباً.

ينبغي ألا تتحدث عن العمل أثناء وجبة الطعام كما ينبغي لك عدم التطرق لمواضيع العائلات والأطفال أيضاً، إذ إن هذه تعتبر نواحي شخصية. يمكنك التحدث عن السياسة أو التاريخ أو الأدب أو حتى عن الرياضة - وبالطبع عن الطعام. استرشد بعميلك الفرنسي، إذ قد ينجح في محاولة الحديث عن الأعمال بحلول مرحلة تقديم القهوة ولكن لا تندفع.

تذكر أن الآداب أكثر رسمية هناك مما هي في بعض البلدان الأخرى وإن للمظاهر أهميتها، لذلك إذا كنت من الذكور لا تخلع سترتك أو ربطة عنقك أثناء وجبة الطعام واحرص على السماح للنساء والزملاء الأكبر سناً بأن يسبقوك عبر الباب. إذا كنت أنت الضيف، فإن كتابة عبارة شكر قصيرة (باللغة الفرنسية إن أمكن) لمضيفك عند نهاية الرحلة ستكون فكرة حسنة.

الرسالة 62

إجراءات رسمية أجنبية

من فرنسا بخصوص الصين

سوف أزور الصين في الشهر القادم لأول مرة وأعرف أنني سوف أحضر مأدبة رسمية. ماذا سوف ينطوي عليه الأمر؟

المآدب خبرة راسخة في حياة الأعمال في الصين وتايوان وهونغ كونغ ولها قواعدها البروتوكولية الخاصة بها. إذا كنت جزءاً من فريق، احرص على أن يدخل أكبر الأفراد سناً غرفة الطعام أولاً. وسوف تجلس حول مائدة مستديرة (أو موائد متعددة إذا كنتم كثير العدد) حيث يجلس المضيف والضيف الرئيس متقابلين، بينما يجلس بقية الضيوف بترتيب تنازلي وفقاً لمكانتهم. ولهذا السبب، احرص على أن تأخذ على محمل الجد أية استفسارات حول طبيعة عملك بالضبط، وكم عدد الرؤوسين لديك، وما إلى ذلك، إنهم يريدون معرفة هذه المعلومات من أجل وضع مخططهم لترتيب المقاعد. من آداب المائدة الانتظار ريثما يقال لك أين تجلس، وريثما يجلس المضيف والضيف الرئيس.

من عادة المضيف الصيني أن يبدأ بشرب الأنخاب وينبغي - أن يرد الضيف الرئيسي بالمثل. يأخذ الصينيون طعامهم على محمل الجد وسيكون هناك العديد من الطاسات الصغيرة لتذوق عينات من الطعام، لذلك عليك التعجيل. وبسبب وجود أصناف عديدة لتختار منها، من السهل نسبياً تفادي الأصناف التي لا تستسيغها، ولكن تذكر أنه إذا بذلت بذلك جهداً جريئاً وأنهيت كل الخيار البحري الموجود على طبقك، كن على ثقة بأنه سيقدم لك المزيد. لذلك، إذا اكتشفت أنه ليس طبقك المفضل، اترك القليل منه في الطبق.

أمل أن تكون قد قمت ببعض التمارين المكثفة على استخدام العيدان الخشبية، ولكن تذكر أنه من المناسب استخدام المعلقة المقدمة لك لتناول الحساء وما يحويه من لحم وخضار. تذوق عينة من كل شيء. حين يقدم لك الأرز من المقبول تماماً أن ترفع كأسك إلى فمك و «تبتلع» الأرز؛ ولكن اترك القليل منه في كأسك كدلالة على أنك شبعت. وحينما تنتهي، ضع العيدان الخشبية جنباً إلى جنب على الطاولة أو على مسند الأعواد بدلاً من وضعهما على أعلى الطاسة.

الرسالتان 63 - 64

إن وقت تناول الطعام يمكن أن يختلف أيضاً اختلافاً واسعاً من مكان لآخر.

الرسالة 63

طلبات البادئين المبكرين....

من الأرجنتين بخصوص ألمانيا

أود أن أحذر الآخرين بشأن خطأ ارتكبته وأنا في رحلة عمل إلى ألمانيا. في بلدي، لا تفتح المطاعم للعشاء إلا حتى الساعة التاسعة مساءً ولست معتاداً على تناول الطعام قبل العاشرة مساءً. لذلك حين تلقيت دعوة إلى عشاء في أحد المطاعم عند الساعة الثامنة مساءً، افترضت خطأ أن الناس لن يبدؤوا بتناول الطعام فوراً، وقد وصلت عند الساعة 8.30 مساءً ووجدت أن الضيوف الآخرين كانوا قد أصبحوا في منتصف طبقهم الأول.

توجد اختلافات مهمة بين الثقافات بخصوص وقت تناول وجبات الطعام. في أمريكا اللاتينية والبلدان المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط، فإن الناس معتادون على بدء العشاء عند حوالي الساعة العاشرة مساءً أو حتى بعد ذلك، بينما في ألمانيا والنمسا والمملكة المتحدة واسكندنافيا، يكونون قد انتهوا قبل ذلك بوقت طويل، وخاصة خلال أيام الأسبوع. أخبرتني إحدى الزميلات مؤخراً أنها دعيت لتناول «الغداء» عند الساعة الرابعة بعد الظهر في زيارتها الأخيرة لبولندا بينما لدى العديد من الشركات الكبرى في السويد استراحة لتناول الغداء تبدأ عند الساعة 11.15 ظهراً، وهكذا ترى أنه ليس هناك وقت محدد لوجبة طعام بالذات.

كما يوجد اختلاف بمدى الوقت الذي يجب أن تراعيه عند الوصول إلى وجبة طعام، وخصوصاً في المساء. في ألمانيا يقول الناس ما يقصدون، وإن دعوة عند الساعة الثامنة مساءً تعني الوقت الذي ينتظر أن تصل فيه. في المملكة المتحدة، يمكن أن توجه لك دعوة تقول «الساعة الثامنة من أجل الساعة 8.30» مما يعني أنه يمكنك أن تصل في وقت خلال النصف ساعة تلك، ولكن الوجبة ذاتها سوف تبدأ بعد الساعة 8.30 بوقت قصير. في الأرجنتين، فإن الوصول متأخراً بنصف ساعة ليس سلوكاً سيئاً، بل في حقيقة الأمر، فإن الوصول في «الميعاد تماماً» يعتبر فظاً نوعاً ما وهو ما يفسر وصولك متأخراً في ألمانيا.

الرسالة 64

...وها هم يغادرون!

من إيطاليا بخصوص اليابان

إنني أعمل في مجال عرض منتجات لبائعين من بلدان أخرى. تتبع كافة المجموعات البرنامج ذاته الذي ينتهي عادة بعشاء وترفيه في أحد المطاعم. وقد فاجأتني مجموعات يابانية عديدة حين نهض أفرادها وغادروا فجأة، سواء كانت أطباق الحلوى قد قدمت أم لا. لم هذا؟

أتصور أن هذا سوء فهم مرده مشكلات في التواصل إذ إن معظم اليابانيين يتحاشون التصرف غير المهدب. الإشارة التي أدت إلى مغادرتهم قد تكون نهوض كبير المدراء مما يقتضي من الجميع أن يحذوا حذوه. ولكن الأرجح هو أنهم يتكلمون مع بعضهم بعضاً ويقولون مثلاً «ايكيماشو» ikimashoo أو ايكو ikoo أي «إننا ذاهبون الآن».

يمكن تفسير مغادرتهم قبل تناول طبق الحلوى بكون أطباق الحلوى غير شائعة في اليابان كما أنه ليست هناك مرحلة توقف بين أطباق الطعام، وبالتالي لعلهم ظنوا أن وجبة العشاء قد انتهت. في اليابان، قد يتناول اليابانيون وجبة خفيفة في العمل عند حوالي الساعة السابعة مساءً، ومن ثم تكون المجموعة جاهزة للخروج. وهم عادة يتناولون العشاء في المنزل عند الساعة العاشرة أو الحادية عشرة مساءً. ثمة شيء يمكنك فعله في المرة القادمة ألا وهو أن تهتف للمطعم مسبقاً والتأكد من أن الطعام سيقدم سريعاً وبكفاءة. وتأكد أيضاً أن يياشر بتقديم الطعام لأرفع أفراد المجموعة مكانة كي يحتل أفضل موقع على المائدة وأن يحظى هذا الشخص ببالغ الاهتمام. وعلى سبيل المساعدة، بوسعك أن تعد أيضاً برنامجاً تفصيلياً يدرج الأوقات المحددة لمختلف الأنشطة وذلك لكي يكون ضيوفك على دراية بما عليهم توقعه.

نقطة أخيرة: ينبغي كتابة هذا البرنامج وقائمة الطعام باللغتين الإنكليزية واليابانية على السواء، إذ إن المستوى العام للغة الإنكليزية ليس عالياً جداً، رغم أنها تدرّس في المدارس في اليابان (وإن كان ذلك المستوى أعلى بكثير من معرفة الناطقين باللغة الإنكليزية باللغة اليابانية). قد يشعر ضيوفك بالحرج باعترافهم بأنهم لا يفهمون التعليمات الشفهية أو الخطية، لذلك اعمل على ترجمة هذه الأشياء وذلك تفادياً لأي إحراج. لعل مترجماً قد يكون ضيفاً مفيداً على العشاء كذلك.

الرسالتان 65 - 66

يمكن أن تكون الإكرامية مسألة حساسة، وبخاصة إذا كان الناس يجهلون القواعد المحلية. لقد اكتشف بعض أصدقائي الإنكليز هذا في نيويورك عندما لم يعطوا النادلة إكرامية حين كانوا في أحد الأماكن، وقفت النادلة على المنضدة وصرخت في وجههم!

الرسالة 65

الإكرامية ممنوعة؟

من البرازيل بخصوص اليابان

سمعت أنه ينبغي عدم نفح أي إكرامية لأي كان في اليابان. هل هذا صحيح؟ هذا صحيح. إن النفح في المطاعم والفنادق ليس اعتيادياً في اليابان لأن العاملين يفتخرون بأنهم يقدمون أفضل خدمة ممكنة كجزء من عملهم. في الصين كذلك، فإن نفح إكرامية ليس واسع الانتشار ويمكن أن ينظر إليه بعض المتشددون الشيوعيين على أنه مهين نوعاً ما. في معظم المدن، تضاف نسبة 15 بالمائة من مجموع فاتورة المطعم تلقائياً كرسوم خدمة. ولكن مع ذلك، قلماً ترفض إكرامية تقدم بتحفظ لقاء خدمة ممتازة.

لدى معظم البلدان عاداتها الخاصة بها والتي تحكم الإكراميات. في ألمانيا، مثلاً، ينص القانون على إضافة رسم خدمة إلى قيمة الفاتورة في المطاعم، ومع ذلك يتوقع إعطاء إكرامية لقاء خدمة جيدة. ولكن الفرق هناك هو أنك لا تترك الإكرامية على المائدة مثلما تفعل، مثلاً، في المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة وإنما بدلاً عن ذلك تضيفها إلى الفاتورة وتخبر النادل أو النادلة بالاحتفاظ بالفرق.

في بلدان أخرى، قد يدفع أرباب العمل أجوراً منخفضة جداً لعناصر الخدمة الذين يعتمدون على الإكراميات للتعويض عن أجورهم. في الولايات المتحدة، فإن سائقي سيارات الأجرة والنادل، كمثالين، يتوقعون إكراميات تتراوح بين 15 و20 بالمائة، رغم أن الأجور تتفاوت من منطقة لأخرى. وأخيراً، في ثقافات أخرى، مثل الهند، يمكنك أن تتفح إكرامية لقاء خدمة قبل الحصول عليها، وإن نوعية الإكرامية لقاء خدمات سبق تقديمها وخدمات ستقدم لاحقاً، مشمولة في التعبير الخاص بقشيش.

الرسالة 66

تصرف على الطريقة الهولندية

من إسبانيا بخصوص هولندا

سأزور هولندا قريباً ولدي سؤال بشأن تناول الطعام في الخارج. في حال دعيت لتناول العشاء خارج المنزل، هل صحيح أنه ينبغي لي أن أعرض بأن أدفع ثمن وجبة طعامي؟

صحيح أن الأصدقاء في هولندا الذين يأكلون خارج المنزل قد يتصرفون «على الطريقة الهولندية» مما يعني تقاسم الفاتورة فيما بينهم، وهذا شائع أيضاً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والسويد. غير أنه إذا وجهت الدعوة إليك من قبل أحد معارفك من أهل الأعمال، من المعلوم أنه سوف يدفع الفاتورة. وإذا كنت غير متأكد تماماً مما ينبغي لك فعله، لربما تكون فكرة جيدة أن تدفع حصتك كي تكون على الجانب الآمن. في ثقافات أوروبا الجنوبية والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، حيث يتنافس الناس على دفع الفاتورة ويرحبون بالفرصة المتاحة لهم لإظهار الكرم، يمكن تفسير هذا التشديد على المساواة بأنه بخل. في حين أنه يعكس بالفعل إحساس الشعب الهولندي بعدم التحيز، إذ في أذهانهم وفي أذهان «متقاسمي الفواتير» من ثقافات أخرى، بأن هذا يضمن عدم وضع أي كان تحت أي التزام.

خلاصة القول: مواعيد تناول وجبات الطعام

المعايير العالمية للأعمال
عادة، فإن الشخص الداعي هو الذي يدفع عن الجميع (ولكن انظر روسيا). بعض المعارف من أهل الأعمال في البلدان التي لها تقليد ضيافة قوي قد يصرون على أن يدفعوا الفاتورة دائماً (وبخاصة إذا كنت امرأة). إذا كنت ترغب في أن تدفع لقاء وجبة الطعام، تكلم مع مدير المطعم عند إجراء الحجز واتفق على أن ترسل الفاتورة لك.

المعايير الأوروبية
يتم مسك السكاكين والشوك باليدين اليمنى واليسرى على التوالي، وتظل باقية هناك طوال وجبة الطعام. تتضمن الفاتورة عادة رسم خدمة ولكن يمكن ترك مبلغ إضافي صغير لقاء خدمة جيدة حقاً. (انظر الرسالة 60).

المعيار الإسلامي
تجنب استخدام اليد اليسرى «غير النظيفة» عند تناول الطعام أو عندما تقدم لشخص آخر الطعام أو أي شيء آخر.

تحذير عالمي
هل يمكن مناقشة الأعمال أثناء وجبات الطعام أم لا؟ هي مسألة عويصة. يمكنك الدخول في الحديث عن العمل بلباقة قرب الانتهاء من وجبة الطعام. إذا انضم الشخص الذي يشاركك العشاء إلى الحديث بحماس، لا بأس في ذلك. وإذا لم يكن الأمر كذلك، كُفَّ عن الموضوع ريثما تعود إلى المكتب.

■ **الأرجنتين:** يتم تناول وجبات المساء في وقت متأخر عما هو معتاد في الولايات المتحدة وأوروبا الشمالية وآسيا. والاجتماعات على الفطور نادرة. (انظر الرسائل 63 ، 66).

■ **إسبانيا:** يتم تناول وجبات العشاء في وقت متأخر جداً. وإن الاجتماعات على الفطور نادرة الحدوث. (انظر الرسائل 61، 63، 66).

■ **أستراليا:** قد يكون الشاي إما «شاي بعد الظهر» أو وجبة خفيفة عند الساعة الرابعة أو الخامسة أو «شاي الأصيل»، وهي أهم وجبة عند نهاية يوم العمل. من الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في مجال الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع.

■ **ألمانيا:** (انظر الرسائل 63، 65).

■ **إندونيسيا:** إن الترفيه مساءً أكثر شعبية من وجبات الغداء. وتستخدم عادة الشوك والملاعق. في حال استخدامك مسواك الأسنان، قم بتغطية فمك بيدك.

■ **إيطاليا:** يتم تناول وجبات العشاء في وقت متأخر عما هي عليه العادة في الولايات المتحدة أو أوروبا الشمالية أو آسيا. استخدم الشوكة والسكين لأكل الفاكهة والجبنة وهي أطباق الحلوى الشائعة عند نهاية وجبة الطعام. (انظر الرسائل 61، 63، 64، 66).

■ **البرازيل:** يتم تناول وجبات العشاء في وقت متأخر عما هي العادة في الولايات المتحدة وأوروبا الشمالية وآسيا. (انظر الرسائل 63، 65، 66).

■ **بلجيكا:** احرص على إبقاء يديك على المائدة وليس تحتها أثناء وجبة الطعام. إن وجبات الغداء للأعمال أكثر شيوعاً من وجبات العشاء.

■ **بولندا:** نادراً ما تكون هناك اجتماعات أثناء وجبة الفطور. يمكن أن يتأخر موعد تناول وجبة الغداء حتى الساعة الرابعة أو الخامسة بعد الظهر. (انظر الرسالة 63).

■ **تايلند:** من عادة التايلنديين تناول وجبة الطعام باستخدام شوكة وملعقة. وغالباً ما يتم تشاطر الطعام من أطباق موضوعة في وسط المائدة. تجنب محاولة الأكل حتى آخر ذرة من الطعام في الطبق، إذ إنه مقدم لك، والأفضل هو أن ترفضه في أول مرة ومن ثم قبوله إذا طلب منك ثانية.

■ **تايبوان:** انظر الصين.

■ **تركيا:** قد يدخل الأتراك فيما بين تقديم الأطباق وقد يستخدمون سواك الأسنان. إذا استخدمت سواكاً، يجب أن تغطي فمك بيدك. (انظر الرسائلتين 63 ، 66).

■ **جنوب أفريقيا:** الشاي قد يكون إما «شاي بعد الظهر»، وهو وجبة خفيفة عند الساعة الرابعة أو الخامسة، أو «شاي الأصيل»، وهو وجبة أهم عند نهاية يوم العمل.

■ **الدانمارك:** يبدأ العمل باكراً، وبالتالي فإن الاجتماعات على مائدة الفطور مقبولة. من الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في نطاق الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع.

■ **روسيا:** وجبات الطعام هامة لبناء علاقات وتتيح موقعا للمحادثة. حتى وإن دعاك أحد الروس، عليك إبداء الرغبة في أن تدفع قيمة الوجبة (وقد تكون باهظة الثمن). معظم الوجبات ذات الصلة بالأعمال تتم في المساء وغالباً ما ترافقها مشروبات روحية وزيارات لحانات أو نواد ليلية.

■ **السويد:** الاجتماعات على مائدة الفطور مقبولة. ومن الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. وفي نطاق الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع. (انظر الرسائل 60، 61، 63، 66).

■ **سويسرا:** عندما تقدم الجبنة والفواكه والشطائر، ينبغي في معظم الحالات أن تستخدم السكاكين والملاعق والشوك، وإن كنت معتاداً في موطنك على تناول الطعام مستخدماً أصابعك.

■ **الصين:** المآدب الرسمية طريقة مقبولة لاستضافة الزوار. وغالباً ما يختار متناولو الطعام ويتشاطرون من العديد من الأطباق الأصغر التي تقدم في آن واحد. إن أعواد تناول الطعام تستخدم عالمياً. من المقبول إصدار صوت مسموع (شفط) أثناء تناول الحساء. نفخ الإكراميات ليس شيئاً معتاداً. في حال استخدامك المسواك، غط فمك بيدك. (انظر الرسائل 60، 62، 65).

■ **فرنسا:** وجبات الغداء التي تدوم طويلاً تؤخذ على محمل الجد وتعتبر طريقة للتعارف. يقال «هنياً مريئاً» عند بداية وجبة طعام منتصف النهار والمساء. (انظر الرسالة 61).

■ **فنزويلا:** يتم تناول وجبات الطعام المسائية في وقت متأخر عما هو شائع في الولايات المتحدة وأوروبا الشمالية وآسيا. إن وجبات غداء تستغرق ثلاث ساعات ليست بالأمر غير الشائع. (انظر الرسالتين 63، 66).

■ **فنلندا:** انظر الدانمارك. (انظر الرسالة 63).

■ **كندا:** تتم معظم استضافة الأعمال أثناء الغداء وأحياناً أثناء الفطور. الاستضافة بعد ساعات الدوام أقل شعبية لأنها قد تتدخل مع الوقت الشخصي أو العائلي. الوجبات المسائية أبكر من العديد من البلدان الأخرى (تقريباً من الساعة السادسة حتى الثامنة).

■ **كوريا الجنوبية:** يتم تناول وجبات العشاء في وقت أبكر من كثير من البلدان الأخرى (حوالي الساعة السادسة إلى الثامنة مساءً). تجنب مسك طاسة الأرز قرب فمك وسكب الطعام داخل فمك بواسطة الأعواد، في حين قبول هذا في أجزاء أخرى من آسيا، فإنه يعتبر غير لائق في كوريا الجنوبية.

■ **المكسيك:** يتم تناول وجبات العشاء في وقت متأخر عما هو شائع في الولايات المتحدة أو أوروبا الشمالية أو آسيا. استخدم الشوكة والسكين لأكل الفواكه والجبن، وهما الحلوى الشائعة. (انظر الرسائل 61، 63، 64، 66).

■ **المملكة العربية السعودية:** عندما توجه دعوة للسعوديين، احرص على أن تستفسر مرات عديدة عما إذا كانوا يرغبون في الانضمام إليك، إذ يعتبرون أن رفض العرض مرة واحدة على الأقل قبل قبوله يندرج في نطاق آداب السلوك. ومن المحتمل أن يصل المدعوون متأخرين فترة تتراوح بين نصف ساعة و 45 دقيقة عن الوقت المحدد. (انظر الرسالة 66).

■ **المملكة المتحدة:** قد يكون الشاي إما «شاي بعد الظهر»، أي وجبة خفيفة عند الساعة الرابعة أو الخامسة، أو «شاي الأصيل»، وهو وجبة أهم عند نهاية يوم العمل. من الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في مجال الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع. تناول الحساء بأن تبعد المعلقة عن جسمك. (انظر الرسائل 60، 63، 66).

■ **النرويج:** من الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في مجال الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع. الحياة الليلية محدودة جداً خارج الفنادق الكبيرة. (انظر الرسالة 63)

■ **النمسا:** قلما تعقد اجتماعات على مائدة الفطور. يصل الناس في الوقت المحدد بالضبط بدلاً من الوصول «متأخرين كما هو راجح». موعد وجبات العشاء هو أبكر مما هو عليه في العديد من البلدان الأخرى (حوالي الساعة السادسة إلى الثامنة مساءً). وتقال عبارة «هنيئاً مريئاً» عند بداية كل وجبة منتصف النهار أو المساء. (انظر الرسالة 63).

■ **الهند:** غالباً ما يختار ويتقاسم متناولو وجبة العشاء من أطباق صغيرة عديدة تقدم في آن واحد. الشوك والسكاكين هي أكثر أدوات الطعام شيوعاً (السكينة والشوكة في المطاعم الغربية). في وجبات الطعام غير الرسمية، قد يتناول الناس الطعام مستخدمين أصابعهم فقط.

■ هولندا: من الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في مجال الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع. (انظر الرسالة 66).

■ هونغ كونغ: انظر الصين.

■ الولايات المتحدة: إن تناول وجبة خفيفة في الأوقات غير المنتظمة هي عادة وطنية. غالباً ما يتناول الناس غداءهم في مكاتبهم. الشائع أن يتقاسم الأصدقاء قيمة الفاتورة. في مجال الأعمال، فإن المضيف هو الذي يدفع. وجبات العشاء هي أبكر مما هي في الكثير من البلدان الأخرى (حوالي الساعة السادسة لغاية الثامنة). وفي أحيان كثيرة، تناقش الأعمال أثناء وجبات الطعام، من المهم ترك إكرامية تتراوح بين 15 و 20 بالمائة. (انظر الرسالتين 65 ، 66).

■ اليابان: ليس من الشائع نفع إكرامية. وإن أدوات الطعام على النمط الغربي ليست شائعة. (انظر الرسائل 59، 64، 65).

الجزء الثاني

فهم بعضنا بعضاً

الفصل الرابع

التواصل واللغة

أصبحت الإنكليزية اللغة المشتركة لعالم الأعمال. وإن الناس من أمستردام إلى زنجبار يستخدمونها يومياً بمثابة «أداة المهنة». كما أنهم يمضون الكثير من الوقت وينفقون الكثير من المال في محاولة للتخلص من أخطائهم اللغوية، دون أن يدركوا أنه كلما قل عدد ما يرتكبونه من أخطاء أصبحت الأخطاء أكثر خطورة لعدم توقع الناس لها. إضافة إلى ذلك، فإن مجرد أن أتقن الشخص قواعد ومفردات لغة ما وأخذ يلفظها أفضل من بعض ناطقيها الأصليين لا يعني أنه يستخدمها بنفس الطريقة.

لا يقتصر التواصل على معاني الكلمات الواردة في المعجم، وإنما هو حول الطريقة التي تربط الكلمات معاً. وعلى أي حال، هناك اختلاف ما بين «افعل ذلك العمل غداً» و«أكون ممتناً لو فعلت ذلك العمل غداً»، و«عليك فعل ذلك العمل غداً» وإلا جعلت من أمعائك حمالة جوارب»، حتى وإن كان المقصود من الجمل الثلاث جميعها تحقيق الغاية ذاتها. تقع على عاتقنا نحن الناطقين الذين تعتبر اللغة الإنكليزية لغتهم الأم مسؤولية عدم استخدام عبارات يحتمل أن تترك أولئك الذين لا تعتبر اللغة الإنكليزية لغتهم الأم (مثلاً «هل فهمت، أم تريد مني تهجئتها لك؟») علينا أيضاً التأكد من أنه حين يواجه الأشخاص الذين تعتبر اللغة الإنكليزية لغتهم الأم نمط تواصل يبدو فظاً أو غير ودي أو متغطرساً لدى شخص ليست اللغة الإنكليزية لغته الأم، يجب ألا يفترضوا أن هذا انعكاس حقيقي لشخصية أو نية الشخص. وإنما قد يصح القول أن المتحدث لم يتقن الفوارق الدقيقة العديدة للكلمات ولغة الجسد التي يفسرها ناطق أصلي دون حتى التفكير بها. لذلك، في ثقافة غير مألوفة، قد يجد القادمون الجدد أنفسهم يتساءلون عما إذا كانت الأعين المسدلة التي ترافق بياناً ما هي دلالة على التواضع أم الخداع.

أجريت مؤخراً محاكاة مشتركة بين الثقافات، شمل جزء منها مجموعة عشرة مشاركين بريطانيين «يتعلمون» ليصبحوا أعضاء في ثقافة خيالية كانت تسمى اللمس، وكجزء من التمرين جرى تشجيع المشاركين على أن يلمس أحدهم الآخر عند كل فرصة، خصوصاً عند تواصل أحدهم مع الآخر. كانت هذه المحاكاة كابوساً لكل من شارك فيها، إذ أن الأعضاء الذكور الأكبر سناً في المجموعة على وجه الخصوص قد وجدوا من الصعب للغاية لمس زملائهم كلياً. ولم يكن ذلك مستغرباً، لأن اتصالهم الجسدي مع أفراد من خارج عائلاتهم على مدى السنوات الأربعين الماضية اقتصر على مصافحة الزبائن بالأيدي وعلى وكزة سريعة بالكوع في الأضلع من قبل غرباء في محطة أنفاق مزدحمة. وبالتالي، فإن تعلم التواصل بين زملاء عن طريق اللمس التي هي المعيار لدى ملايين الأشخاص في أمريكا اللاتينية أو أفريقيا كان تحدياً يتجاوز كل الحدود. يتعلق التواصل بتعابير الوجه، والحركات والأفعال. وقد لفت هذا نظري قبل بضع سنوات حين انتقلت عائلة شابة إلى المزرعة المجاورة. وقد ولد زوجي وترعرع في مزرعة تقع على جزيرة خارج الساحل السوداني، وكانت العائلة الجديدة قد انتقلت إلى هناك من جزيرة نائية، وكان لدى العائلة طفلان أسوة بنا.

بدأ الأطفال الأربعة يلعبون معاً ذات يوم وكانوا يقضون وقتاً ممتعاً حين بدأ هطول المطر. خرجت وسألتهم باللغة السويدية عما إذا كانوا يريدون دخول المنزل للعب، حدّق الطفلان الجديدان في وجهي دون أن يقولوا أي شيء، ثم استدارا فجأة وركضا بأقصى ما أمكنهما من سرعة باتجاه منزلهما.

لم أستطع إدراك سبب ذلك، ولكن حين دخلت المنزل وأخبرت زوجي بما حدث لم يبد أية دهشة. ودون أن يرفع بصره عن جريدته، قال «لقد ذهبنا إلى المنزل ليسألاً أمهما عما إذا كان بإمكانهما الدخول عندنا». اعتراني الذهول. وتساءلت كيف عرف ذلك وخصوصاً أنه لم يلتق بهما قط. ولكن من المؤكد، أنه

في غضون بضع دقائق، قرع الباب وكان الطفلان واقفين هناك. عندما أمعنت التفكير في الأمر، فوجئت بشيئين. الأول، أن الطفلين لم ينبسا ببنت شفة عندما وجهت لهما سؤالاً، والثاني أن زوجي قد فهم الموقف بالكامل حتى دون أن يشاهد ما حدث.

كان التفسير بالطبع هو أنه والطفلين كانوا يتشاطرون الجذور الثقافية ذاتها، فقد ترعرع زوجي أسوة بهما في مجتمع كان الجميع يعرف أحدهم الآخر؛ مجتمع متجانس حيث يفهم الناس ماذا سيفعل جيرانهم قبل أن يفعلوه. إذا ترعرعت في مجتمع كهذا، تحتاج إلى توضيح الأمور، إذ يقترن التواصل دون كلمات لأن الموقف مألوف وتحكمه مجموعة قواعد غير مكتوبة يفهمها الجميع.

من جهة أخرى، إذا كنت تنظر إلى دولة مختلفة الملامح كلياً، كالولايات المتحدة، مثلاً، دولة جديدة نسبياً حيث أعداد هائلة من الناس هاجروا إليها من ثقافات أخرى، فقد تطورت أنماط التواصل بشكل مختلف تماماً. وبمستويات عالية من قابلية التحرك على اتجاه آلاف الأشخاص غرباً عبر القارة، اضطر الأفراد للتعارف بسرعة وتحديد قواعدهم الخاصة بهم مع مضيهم قدماً. من الواضح أنه في حالة كهذه، فإن مهارات التواصل الجيد حيوية، لأنك لا تتوقع من الناس الذين التقيتهم أن يشاطروك خلفيتك أو افتراضاتك، وبالتالي فإن تواصلك مع نظرائك يجب أن يكون واضحاً وجلياً وبدون لبس. وهذا يفسر السبب الذي يجعل لدى الكثير من الناس في الولايات المتحدة أسلوب تواصل مختلف جداً عن مواطني الجزيرة الصغيرة بعيداً عن الساحل الغربي للسويد - والعديد من الأماكن بحيث يعرف الناس بعضهم البعض طول حياتهم.

❖ مغزى المقطع

الطريقة التي نتواصل بها وماذا نفعل أو لا نقول قد تكون محيرة تماماً للناس من ثقافات أخرى. رغم اعتقادنا أننا أوضحنا أنفسنا على الوجه الأكمل.

مادا تقول وكيف تقوله

حتى نحن الذين نتباهى بأننا صريحون، لا نقول دائماً ما الذي نغنيه. إذا أراد ناطقون بالإنكليزية الاتصال هاتفياً بسكرتيرة زميل والسؤال «هل ديفيد موجود؟» سوف نندهش لو أجابت «أجل» وأغلقت السماعة. نفترض أنها سترد على السؤال الذي لم نطرحه «هل بإمكانني التحدث مع ديفيد؟».

تتخذ الثقافات المختلفة مواقف مختلفة إزاء الصراحة. أذكر ذات مرة منذ عدة سنوات حيث كنت في إنكلترا وكنت أواجه مشاكل في سيارتي. اتجهت إلى ورشة لتصليح السيارات وأوقفت سيارتي قبالتها ودخلت لأشرح المشكلة. كان هناك طابور طويل، وحين كنت أنتظر دخل سائق شاحنة وخاطب المرأة التي كانت تنتظر خلفي بلهجة خاصة بمنطقة نيو كاسل، «شكراً على تحريكك سيارتك، أيتها المحبوبة. فالزوجة الأخرى ابتعدت وسدت طريقي».

في الواقع، كانت «الزوجة الأخرى» هي أنا. لم أشاهد الشاحنة تصل خلفي، وإني إذا تركت سيارتي حيث كانت فقد أعقت حقاً مخرجه. إننا نتحدث هنا عن سائق شاحنة من نيو كاسل - أبون - تاين، يعلوه الوشم، منتفخ البطن، حليق الرأس، يلبس قميصاً قطنياً (T-Shirt) عليه صورة رجل، أشبه به، يصارع أفعى كبيرة. ولكن نظراً للطريقة التي نشأ عليها، لم يستطع هذا الشخص المسكين أن يجد الجرأة للتحدث معي مباشرة وإخباري بأنني سدّدت طريق خروجه، وإنما تعين عليه التحدث مع المرأة الواقفة خلفي لإعطائه ذريعة ليخبر العالم بحماقتي. أعني لم يكن الأمر يبدو وكأنه يخشى حدوث نزاع أو أنه أمضى سنواته التكوينية في إيتون مع الأمير ويليامز ليتعلم كيف يتصرف بشكل صحيح في أوساط البلاط الملكي. ولكن في مكان ما في تركيبته الثقافية فقد تعلم أنه في حالات معينة ولدى مخاطبة شخص من نوع معين (مثلاً، امرأة متوسطة العمر، مقارنة برجل شاب)، ينبغي له استخدام أسلوب تواصل غير مباشر.

سوف يتأثر أسلوبك الشخصي في التواصل بالعديد من العوامل، إذ من الواضح أن الثقافة التي تتحدر منها تلعب دوراً كبيراً تماماً مثلما تلعب لغتك الأم، بل وقد يكون للمناخ دور في الطريقة التي نعبر بها عن أنفسنا. وقد قدم الكاتب الإنكليزي فورد مادوكس فورد [Ford Madox Ford] ملاحظة مثيرة للاهتمام (رغم أنها ليست جدية) حين كتب يقول: «لا تستطيع أن تكون صامتاً حين تعيش مع شخص ما، ما لم تكن من سكان شمال إنكلترا أو ولاية مين (Maine)» وإني بصفتي شخصاً له جذور في شمال إنكلترا، لا أدري إن كنت قادرة على الاتفاق من صميم قلبي مع استنتاجه القائل أنه كلما ازداد الطقس برودة كلما زادت قلة كلام الناس. غير أنه ليس بمفرده في هذا الاستنتاج: في كل من إيطاليا وفرنسا، فإن السكان في الجنوب يعتبرون السكان في الشمال الأكثر برودة بأنهم متحفزون وينفرون من الاختلاط بالآخرين.

ثمة اعتبارات أخرى تؤثر على ما نقوله وكيف نقوله. مثلاً، قد يدمدم كبير المسؤولين التنفيذيين في شركة كبرى لبضع أصدقائه أثناء تناول كأس من الشراب في النادي قائلاً: «حسناً، أيها الشباب، لقد فشلنا في مبيعات السنة الماضية، أليس كذلك؟» ولكن لربما لا يدلي بنفس الملاحظة في الاجتماع العام السنوي (رغم أن ملاحظته قد توقظ حملة الأسهم)، وقد يقول على الأرجح «نظراً لظروف خارجة عن سيطرتنا، فإن أداءنا في مجال المبيعات في السنة الماضية كان مخيباً للآمال». بصرف النظر عن المكان الذي ننحدر منه، فإن جميعنا يعرف أن كيفية تكلمنا تعتمد على جمهور المستمعين الذين نخاطبهم.

وبمناسبة الحديث عن جمهور المستمعين، إذا قدمت عرضاً وطلبت توجيه أسئلة لك، هل ستكون مسروراً أم قلقاً في حال عدم توجيه أية أسئلة؟ هل سوف تعتبر الصمت بأنه يعني أنك طرحت موقفك في غاية الوضوح بحيث أن الجميع فهموا كل شيء أم أن تعتبره بمثابة تحذير بقرب حدوث مشكلة؟ هل تفترض أن جمهور المستمعين قد وجدوا حديثك مملاً لدرجة أنهم راحوا في سبات؟ أم هل

تتوقع بروز أسئلة لاحقاً بشكل غير رسمي أثناء استراحة القهوة؟ يعتمد هذا، من بين أمور أخرى، على ما إذا كان المستمعون يشعرون بالراحة بالتزامهم الصمت، أم إذا كانوا منحدرين من ثقافة تعتبر توجيه الأسئلة علناً بأنه إراقة لماء الوجه، أو لعل جميعهم جاء من ولاية ماين أو من شمال إنكلترا.

الرسالتان 67 - 68

يطرح الكثير منا أسئلة في حال عدم فهمنا شيئاً ما؟ ولكن في بعض الثقافات، هذه ليست خطوة تتخذ باستخفاف.

الرسالة 67

طرح الأسئلة

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

تقوم الشركة بالتعريف بعملية جديدة معقدة في إحدى ورشات عمل تعقدها في المكسيك. نعلم أنه أمر صعب، ولدينا حزمة تدريب ودعم يمكننا تقديمها عند الضرورة. لدي شك قوي بأننا نواجه مشاكل هناك، ولكننا لم نستلم أي طلب للمشورة أو الدعم. لم لا؟

بما أنك تعلم أن العملية معقدة، لم لا تقدم حزمة الدعم أوتوماتيكياً بدلاً من انتظار وصول طلب؟ إن الإقرار بالحاجة إلى المساعدة يمكن أن يكون صعباً بصرف النظر عن الثقافة التي ينحدر منها. إن مسائل تتعلق بالهيبة والخشية من إراقة ماء الوجه قد تعني أن الناس غير مستعدين لتعريض أنفسهم لنقد محتمل. كذلك، إذا تعلمت في ثقافتك أن الموظفين الجيدين يعرفون كل الأجوبة، قد تتردد في إخبار رؤسائك بأنك لا تعرف كل الأجوبة! وقد تتفاقم هذه المشكلة إذا كان مقر الشركة خارج البلاد، خصوصاً في بلد أكبر أو أنمي من بلدك أنت؛ إذ من شأن هذا أن يجعل الحساسيات الوطنية أكثر سوءاً.

ماذا سأله؟

الرسالة 68

من كندا بخصوص الصين

استمتعت برحلتني إلى الصين، ولكن أدهشتني جداً بعض الأسئلة التي طرحها عليّ بعض معارف أعمال أعرفهم بالكاد. لقد سألوني سؤالين أثناء وجبة طعام وهما كم يبلغ ثمن ساعتني وما هو عمر زوجتي (إنني مسرور لأنها لم تكن هناك لتسمع ذلك!).

من الغريب ما تعتبره مختلف الثقافات أسئلة مقبولة. في فرنسا والكثير من البلدان الأوروبية الأخرى، فإنهم يعتبرون تبادل المعلومات الشخصية في أمريكا الشمالية (هل لديك أولاد؟ ماذا تفعل في أوقات فراغك؟) بأنها تطفلية نوعاً ما، مع أن الفرنسيين سوف يناقشون بسرور تام مسائل تتعلق بالدين، التي تعتبر محرمة من قبل، مثلاً، العديد من الناس في الشرق الأوسط. بالطبع، ينظر الكنديين والأمريكيين الشماليين ببساطة إلى مثل هذه الاستفسارات بمثابة طريقة ودية لبناء علاقة، ويتوقعون أن يجيبوا هم على نفس الأسئلة. وفي الوقت ذاته، يجد الأمريكيون الشماليون الأسئلة عن المال والعمر شخصية للغاية بحيث لا يوجهونها إلى معارف أعمال. ومع ذلك، بالنسبة للعديد من الصينيين، سواء في الصين أو في أي مكان آخر في آسيا، وبالنسبة للناس في الشرق الأوسط، تمثل هذه الأسئلة جزءاً من المحادثة الاعتيادية وهي مجرد طريقة لمعرفةك بشكل أفضل. في الحقيقة، ينظر إلى هذه الأسئلة بمثابة وسيلة طبيعية لتبدي أنك مهتما في معرفتك الجديدة. بل إن الناس في بلدان متباعدة، مثل الصين والهند والمكسيك قد يعتقدون بأن عدم إظهار الأشخاص الذين يلتقونهم أي اهتمام باهتماماتهم الشخصية إنما هو تصرف غير ودي نوعاً ما.

الرسالتان 69 - 70

تتأثر الطريقة التي يتواصل بها الناس مع بعضهم البعض في العمل بهيكل المؤسسة التي يعملون لديها وبتوقعات رفاقهم في العمل.

إيقاف الاتصال

الرسالة 69

من السويد بخصوص ألمانيا

أعمل لدى شركة متعددة الجنسيات وأنا منهمك في مشروع يتطلب الكثير من المدخلات الفنية. اتصلت بزميل ألماني كنت قد التقيته في مؤتمر وطلبت منه القليل من المساعدة. عندما تحدثت معه هاتفياً، كان مسروراً تماماً لمساعدتنا ولكن في اليوم التالي وصلت إلى مديري رسالة إلكترونية من رئيس الشخص الألماني يقول فيها إن زميلي كان منشغلاً للغاية لدرجة أنه لا يمكنه مساعدتي.

أعتقد أن المشكلة هنا تكمن في أنك لم تستخدم قنوات الاتصال «الصحيحة»، وفقاً للشركة الألمانية على أي حال. في ألمانيا، وبالفعل في غالبية الشركات الأوروبية والأمريكية، يريد المدير أن يبلغ عما يفعله أفراد إدارته أو قسمه، إذ إن هذا جزء هام من دوره في تنسيق جهودهم. ما كان ينبغي لك عمله بداية هو أن تتصل بالمدير وتساءل إن كنت تستطيع مفاتحة زميلك الألماني لطلب بعض المساعدة. وإن عدم فعل ذلك قد يفسره مديره بأنه فظ جداً بل وأنه مخادع قليلاً.

أفهم أنك تأتي من بلد، السويد، حيث المعيار هو تفويض الموظفين غير المديرين بقدر هائل من السلطة ومنحهم درجة عالية من الاستقلالية، خاصة إذا كانوا اختصاصيين فنيين. غير أن هذا ليس هو الحال بالتأكيد في معظم البلدان التي تميل إلى أن تكون أكثر تسلسلاً من حيث الرتب. في الواقع، فإن معظم المدراء امتداداً من المملكة المتحدة وحتى دولة الإمارات العربية المتحدة، مروراً بالولايات المتحدة، يريدون أن يكونوا على إطلاع على مفاتحة كهذه ترد إلى أحد مرؤوسيه.

أقترح أن يقدم مديرك طلباً رسمياً إلى نظيره الألماني مستفسراً إن كان باستطاعتك الاتصال بالأخصائي. وينبغي أن تضمّن وصفاً لنوع السؤال المراد معالجته ووصفاً للفوائد التي سيعود بها مشروعك على الشركة. وعليك أن تكون مهذباً جداً. وعلى أي حال، فإنك تطلب من المدير معروفاً — وهو السماح باستخدام الوقت الثمين لأحد أفراد قسمه.

انقطاع الاتصال

الرسالة 70

من نيوزيلندا بخصوص فرنسا

إننا نواجه مشاكل حقيقية مع فرعنا الفرنسي. نريد من إدارتين من المقرر الفرنسي الرئيسي التعاون في تهيئة برنامج لبعض العملاء الزائرين الذين يريدون رؤية عمليات الإنتاج. بالطبع، سوف ينطوي هذا على التشاور مع كادر المصنع لمعرفة ما هو عملي. إن الترتيبات على ما يبدو تقف في طريق مسدود. لا نستطيع فهم ما هي المشكلة.

إن ما طلبت من مدراءك الفرنسيين فعله هو الاتصال بطرق قد لا يكونون معتادين عليها. أولاً، إنك تطلب من مدراءك العمل عبر حدود الدوائر والأقسام؛ وبالتالي، ليس من الواضح من هو المسؤول عن ماذا. ثانياً، لأنه لن يكون بمقدور المدراء ترتيب رحلة لرؤية مرافق الإنتاج بدون بعض التعاون والمناقشة مع عناصر المصنع.

إن الثقافات الفرنسية وكذلك الأمريكية اللاتينية والأوروبية الجنوبية تميل إلى أن تكون لديها تسلسلات هرمية واضحة جداً حيث يتم توضيح مسؤوليات كل شخص بجلاء. والشيء نفسه ينطبق على ثقافات ذات تراث كونفوشيوسي مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية حيث يتم منح الاحترام للعمر والمستوى التعليم والمنصب في الشركة. ولدى الفرنسيين أيضاً أنماط تواصل مستقلة الفئات نوعاً ما، كنتيجة منطقية لا يتم تشاطر المعلومات بحرية ولكن تظل المعلومات ملكاً للرتب الأعلى في السلم. إن اسم اللعبة هو «المعرفة هي القوة» وهي لعبة يحتمل أن تعرقل التعاون في ما بين المدراء والأقسام. إن ثقافتك (التي هي أكثر تسامحاً مع عدم اليقين) هي أكثر شبهاً بثقافة الاسكندنافيين والبريطانيين والأيرلنديين في إيمانك بحرية تدفق المعلومات، ولكن ثقافات أخرى عديدة تجد من الصعب التعامل مع هذا. يمكنك على الأرجح الحصول على نتيجة إيجابية فيما لو أعطيت أحد المدراء مسؤولية ترتيب الزيارة، مع الإيعاز إليه بإشراك المصنع في وضع الخطط.

الرسالتان 71-72

قد تود إبقاء الأشياء في العلن، أم تفضل عدم التفوه بها.

الرسالة 71

خطأ فادح

من المكسيك بخصوص ألمانيا

لدينا مدير ألماني للشركة يتصرف بطريقة تجعله غير شعبي للغاية. فقد أدخل نظاماً معقداً جديداً للسيطرة النوعية ويتطلب تعلمه وقتاً، كما يتعذر ارتكاب أخطاء. غير أنه حين يكتشف خطأ، يبدو أنه يبتهج في الإشارة إلى هذا الخطأ للشخص المعني أمام الجميع. وتراود العديد من الأشخاص فكرة تقديم استقالاتهم.

من المؤكد أن مديرك الجديد لا يحاول إهانة الناس عن عمد، إذ بطريقته المباشرة، وهي طريقة يتشاطرهما الأمريكيون في الولايات المتحدة الذين يعتقدون أيضاً أنه من الأفضل «قول الأشياء بدون موارد»، فإنه حتى يحاول المساعدة من خلال تحديد وتعريف المشكلة. من الواضح أنه لا يفهم أن المكسيكيين يعتبرون هذا النهج المباشر بأنه من قبيل انتقاد الناس ومن قبيل التحدي وبأنه عدواني. إن المكسيكيين مثلهم مثل معظم سكان أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية وشرق آسيا، ماهرون في تجنب المجابهات والحالات التي تنطوي على فقدان ماء الوجه، ولكن هذا شيء لا يزال يتعين على مديرك الجديد أن يتعلمه. وإلى أن يتم ذلك، حاول عدم اعتبار هذا الانتقاد شخصياً.

الرسالة 72

كلا ثم كلا

من الولايات المتحدة بخصوص إندونيسيا

وجدت أنه من الصعب جدا العمل في إندونيسيا لأنني لا أحصل على رد صريح على سؤال صريح واضح، مما أدى في معظم الأحيان إلى سوء تفاهم. حسبما أمكنني ملاحظته، غالبا ما يقولون نعم حين يقصدون قول لا. لماذا؟

يجد معظم الإندونيسيين أنه من الصعب عليهم رفض مباشر لطلب ما . عندما تطلب فعل شيء عسير أو حتى غير ممكن، فإن زميلك الإندونيسي، بدلاً من قول لا أو آسف، قد يقول بدلاً عن ذلك أنه سوف يحاول . كما أن وعداً بفعل شيء ما يتكرر تأجيله يمكن أن يكون طريقة أخرى لرفض الطلب . ليس ثمة قصد في الخداع، ولكن مجرد رغبة في تفادي مواقف تؤدي إلى خلاف مكشوف أو خيبة أمل قد تسفر عن إراقة ماء الوجه . ينبغي أن تبقي في ذهنك أن الناس من ثقافات لديهم هذا النمط من التواصل غير المباشر يفهم أحدهم الآخر فهما تاما . وهم بكل بساطة متأقلمون على «القراءة بين السطور» على نحو ليس مألوفاً لديك .

لا يقتصر هذا النمط من التواصل على إندونيسيا . في بلدان بعيدة مثل الباكستان والهند واليابان، تعتبر كلمة لا غير مهذبة ونادراً ما تسمع في سياق الأعمال . وفي المكسيك وأمريكا الجنوبية كذلك، فإن التهذيب والدبلوماسية هما موضع تقدير كطريقة مفيدة لتفادي حدوث نزاع .

لكن تذكر أن الناطقين بالإنكليزية قد يعطون أحياناً رداً غير مباشر أيضاً، إذ لو تمت دعوتهم لحضور حفلة لا يريدون حضورها، فإن غالبيتهم سيقولون إنهم مصابون بزكام بدلاً من الاعتراف بأنهم يعتزمون قضاء السهرة أمام شاشة التلفزيون . إنه مجرد تنويع آخر لموضوع «الكذبة البيضاء»، وهو بالتالي يشبه بشكل ملفت الرد غير المباشر الذي أوردته في سؤالك .

الرسائل 73-75

من السهل خلق الانطباع الخاطئ فيما إذا اخترت نمط تواصل غير ملائم - وإن الغير ملائم هو في أذن المستمع .

عدائي

الرسالة 73

من السويد بخصوص فرنسا

أجد أن مناقشة الأعمال مع الفرنسيين أمر في غاية الصعوبة، إذ يتعذر الحديث معهم عن أمور بهدوء وبشكل معقول. إنهم يعتبرون أي انتقاد يوجه لخططهم وكأنه موجه إليهم شخصياً ويغضبون.

إذا كنت تنحدر من بلد مثل السويد، حيث النزاع المكشوف مستهجن، فقد تجد النمط الفرنسي في الجدل عدوانياً جداً. فيما يخص الفرنسيين، يندمج عشق الكلمات مع الميل للعراك الشفوي، وهم معتادون على تنظيم قضيتهم بشكل منطقي وعلى عرض حججهم بقوة وباقتناع، ليس بالضرورة لإيمانهم بها، وإنما لأنهم يعتبرون أنه من خلال الجدل والجدال المضاد سوف يصلون في النهاية إلى الحقيقة أو إلى أفضل حل للمشكلة. وإذا لم تكن تنحدر من بلد كالسويد، ستجد الجدل فرصة ممتعة لإظهار قوتك الفكرية على أية حال!

غير أن المشاعر السيئة التي قد تتجم عن مثل هذه المصادمات المذهلة عادة ما تصبح طي النسيان سريعاً، وهو أمر يصعب على الناس من ذوي الثقافات الأكثر هدوءاً فهمه. بالطبع، الفرنسيون ليسوا الوحيديين في حبهم للنقاش، فالإيونانيون والإسراييليون والأرجنطينيون والبولنديون جميعهم يستمتعون بجدال جيد أيضاً، وإن الأمريكيين والاستراليين ليسوا شديدي الحياء حين يتعلق الأمر بعرض نقاطهم. بالنسبة للفرنسيين والأستراليين على وجه الخصوص، فإن النقاش طريقة لقياس معرفة جديدة.

فيما يخص حالتك بالذات، ينبغي لك لدى عقد اجتماع مع الفرنسيين التركيز على أهم نقاط حجتك وتكرارها بصبر وطول أناة. لا تشغل نفسك بالتفاصيل أو تحاول تسجيل نقاط جدلية، وإنما بدلا عن ذلك ركز على أهم النقاط التي تريد تحقيقها وابق الاجتماع مركزاً عليها. كن مستعداً استعداداً جيداً جداً، وفي حال وجدت نفسك في مأزق، كن مستعداً لاستخدام سلاح ليس لدى الفرنسيين دفاع عنه - ألا وهو الصمت.

الرسالة 74

الإنكليزي المهاجر حديثاً إلى أستراليا المتعالي في تعامله

من أستراليا بخصوص المملكة المتحدة

لدينا رئيس جديد من المملكة المتحدة. وهو يتحدث بأشد اللهجات الإنكليزية تأثراً بالطبقة العليا التي سمعتها حتى الآن. في كل مرة يفتح فاه، لا أتصور سوى أنه في حفلة في حديقة الملكة وهو يرتدي سترة توكسيدو وقبعة سوداء عالية للسهرة. لا أستطيع أخذه على محمل الجد وأتساءل كيف يتوقع التواصل مع الأشخاص الآخرين في الشركة.

أسباب تاريخية، فإن لهجة ينطق بها إنكليزي من الطبقة العليا في أستراليا ترتبط بالمال والنفوذ وباستخدام وسوء استخدام كليهما. تفتخر أستراليا بكونها بلداً جديداً متعدد الأجناس ويجد العديد من الأستراليين الأشياء التي تذكّرهم بماضيهم الاستعماري، الذي يشمل لهجة الطبقة الحاكمة السابقة، بأنها محرّجة بل ومؤلمة.

ولكن يصح القول إن هذا النوع بالذات من اللهجة البريطانية (النطق المقبول) يرتبط بفئة اجتماعية قوية معينة بطريقة لا تتفق مع مختلف اللهجات الإقليمية في الولايات المتحدة. وهي تظل أيضاً تكون لهجة تسود غرف مجالس إدارة الكثير من الشركات. حتى في إنكلترا ذاتها، فإن الأشخاص من ذوي اللهجات الإقليمية القوية قد يربطون النطق المقبول بتكلف العظمة والامتيان، وهو السبب الذي يجعل أفراد الطبقة العليا الأصغر سناً يحاولون التخفيف من تلك اللهجات. ولكن امنح رئيسك فرصة إذ ليس من العدل أن تحكم على الطريقة التي يحتمل أن يقوم بها بعمله على أساس نبرة صوته!

ما عليك إلا أن تتحدث

الرسالة 75

من بريطانيا بخصوص اليابان

التقيت العديد من أهل الأعمال اليابانيين زاروا بريطانيا مؤخراً، وحاولت أن أكون لطيفاً وأن أساعدهم على الشعور بالاطمئنان. لقد سردت بضع دعايات بدت أنها لاقت قبولاً غير أنني سمعت لاحقاً أنها لم تلق التقدير. ومع ذلك، فقد ضحك الجميع!

إن الخطأ الذي ارتكبته هو معاملتك لزائريك وكأنهم من موطنك. إنني متأكدة من أنك فعلت ذلك انطلاقاً من أفضل البواعث، ولكن من الخطأ الافتراض أن كل ثقافة تتقاسم نفس نوع المزاح، لمجرد أن زائريك اليابانيين قد ضحكوا، هذا لا يعني بالضرورة أنهم وجدوا دعاياتك مسلية – يميل الناس من ثقافات مختلفة إلى الضحك على أشياء مختلفة. لقد خلص بحث أجري حول ما يجده الناس من مختلف الجنسيات مسلياً ومضحكاً إلى استنتاج مفاده أن الأيرلنديين والبريطانيين والأستراليين والنيوزيلنديين اعتقدوا أن الدعايات التي تتطوي على تلاعب بالألفاظ هي أكثر النكت هزلية. وإن الكنديين والأمريكيين من الولايات المتحدة يفضلون الدعايات التي تحوي شعوراً بالتفوق، إما لأن شخصاً ما بدا أنه أحمق أو أن شخصاً آخر جعله يبدو أحمقاً. وإن الكثير من البلدان الأوروبية، مثل فرنسا والدنمارك وبلجيكا يحبون الدعايات المتجاوزة للواقعية (السريالية) الدعايات حول مواضيع جادة مثل الموت والمرض.

إنك لم تذكر ما إذا كنت رويت دعاياتك أثناء اجتماع عمل أو بعد العمل في إحدى الحانات. ومع ذلك، فإن المزاح في العديد من البلدان يقتصر على مواقف خارج العمل، وإن سرد دعايات في اجتماع هام، مثلاً، ينظر إليه بمثابة دلالة على أنك لا تعامل الموضوع (أو الفرد) باحترام. وينطبق هذا بالتأكيد على ألمانيا وفرنلندا وكذلك على اليابان حيث يعتبر المزاح أثناء مناقشة مسائل تتعلق بالعمل

بأنه غير ملائم. وبالطبع لعل ما حدث هو أن زائريك لم يفهموا لهجتك الإنكليزية ولكنهم لم يريدوا أن يفقدوا اعتبارهم بإظهار ذلك، لأنه حتى وإن كنت تتحدث لغة أجنبية بطلاقة، فإن الدعابات هي آخر أشياء تفهمها.

وأخيراً، عليك أن تعرف أن الأشخاص في بلدان شرق آسيا والتي تمتد من اليابان إلى كوريا الجنوبية وتايلند قد يضحكون إذا شعروا بالإحراج أو بتوتر الأعصاب وإذا كانوا مسرورين أيضاً.

الرسالتان 76-77
الوقاحة هي ما يسمعه المستمع بدلاً مما يقصده المتكلم.

الرسالة 76

وقح أو غير رسمي فحسب؟

من الدانمارك بخصوص الدانمارك

نحن في الدنمارك نميل إلى التواصل بطريقة غير رسمية وكنتيجة لذلك نحذف ألقاب مثل «سيد» أو «دكتور». كما نود أن نتواصل مباشرة بدلاً من «اللف والدوران»، ولكنني أعرف أن هذا لا ينطبق على ثقافات أخرى وأتساءل حول مدى ما نتصف به من حماقة في نظر الآخرين.

يعتمد هذا على أين أنت ذاهب ومع من سوف تجتمع. في أوروبا الشمالية وأستراليا والولايات المتحدة، فإن أنماط التواصل متساهلة وغير رسمية ويفتخر الناس في التحدث مع العمال وكبار المدراء بنفس الطريقة نوعاً ما. وهم يميلون إلى أن يكونوا براغماتيين بعض الشيء في فهمهم لسبب وجود اللغة - عموماً لإنجاز الأعمال. لذلك هم يقولون بوضوح ما يعنونه وبالتالي ترد الرسالة في غاية الوضوح وبلا لبس. هذه المجموعة لن تعتبر نمطك المباشر وغير الرسمي وقحاً كلياً.

غير أنه في ثقافات أخرى، فإن ما تقوله يعتبر ثانوياً لطريقة قولك إياه. وإن البريطانيين، جنباً إلى جنب مع العرب والناس في العديد من الثقافات الآسيوية، يركزون كثيراً على كيفية إيصال الرسالة. فالكلمات تعتبر طريقة هامة لإقامة وبناء العلاقات وليست مجرد أداة - لإنجاز الأعمال. إذا كانت «نبرتك» خاطئة ونظر إليك بأنك وقح، فإن الناس من هذه الثقافات يشعرون بالإهانة، ومثلاً فإن عدم استخدام الألقاب الصحيحة في مخاطبة شخص ما يمكن اعتباره دلالة على عدم الاحترام.

وكقاعدة عامة، من الأفضل أن يغلط المرء من جهة الإجراء الشكلي عند التواصل مع أناس من جنسيات أخرى، حتى وإن كنت تعمل معهم لبعض الوقت، فالكلمات تحدد علاقتك مع الفرد، وإذا أردت التأكد من أن العلاقة قائمة على الاحترام المتبادل، يجب أن تعكس طريقتك في التواصل ذلك.

الرسالة 77

دعني أنهى كلامي!

من جنوب أفريقيا بخصوص إيطاليا

كثيراً ما أسافر إلى إيطاليا وبلدان متوسطة أخرى، وأجد من المزعج جداً أن تتم مقاطعة كلامي باستمرار. ماذا يسعني فعله لوضع حد لذلك؟

الجواب القصير هو - لا يمكنك فعل الكثير. إن ما تسميه أنت كمواطن من جنوب أفريقيا مقاطعة فظة، قد يعتبره رعايا بلدان أوروبا الجنوبية مقبولاً تماماً، وبدلاً عن ذلك قد يعتبرون مقاطعة الكلام بمثابة تعبير عن الاهتمام والمشاركة في ما يقوله المتحدث وفي آرائه. باختصار، في بلدان مثل إيطاليا، إذا انتظرت لوقفه في الحديث من أجل عرض وجهة نظرك، فإنك لن تفتح فمك أبداً! سوف تجد أن رعايا هذه البلدان يقاطعون أحدهم الآخر أيضاً، لذلك لا تعتبر ذلك موجهاً لك شخصياً، لأن ليس للصمت دور مهم في أنماط التواصل لدى معظم البلدان اللاتينية. في واقع الأمر، فإن معدل إيقاع الحديث قد يكون بكل بساطة في غاية السرعة بحيث إنه لا يسمح بوقفة بين المتكلمين.

في حال قوطعت في وسط العرض، لا تظهر انزعاجاً ولكن عليك القول إنك سوف تعالج النقاط المثارة عند نهاية كلامك، لا تخرج عن طورك. في حال حدوث المقاطعة في وسط اجتماع غير رسمي، تقبل ذلك على أنه يعتبر طريقة مشروعة لإثارة نقاط ذات صلة وممارس مهاراتك في النقاش.

الرسالتان 78-79

متى يتم التزام الصمت هو قرار نتخذه بلا وعي تقريبا عندما نعمل ضمن ثقافتنا. ولكن هذا القرار في ثقافة أخرى يمكن تفسيره بطريقة لا نتوقعها.

الرسالة 78

انعقد لسانه من الفرع

من بولندا بخصوص كوريا الجنوبية

خلال رحلاتي مؤخراً إلى كوريا الجنوبية، أقمت علاقة جيدة مع مهندس يقاريني سناً يعمل في مجال خبرتي أنا. وهو يتكلم الإنكليزية بطلاقة وعقدنا معا عددا من الاجتماعات غير الرسمية حيث توصلنا إلى قرارات مؤقتة بشأن بعض التطورات الفنية. ولكن عندما يتواجد رئيسه، قلماً يفتح فمه، مع أنه يتعين على هذا المدير الاستعانة ب مترجم وليس لديه خلفية فنية.

إنه أمر عادي تماماً في كوريا الجنوبية وفي اليابان المجاورة أن يلتزم موظف أصغر سناً الهدوء أمام مدراء أكبر سناً وذلك كدلالة على الاحترام. وإن إبداء تفوق معرفته باللغة الإنكليزية أو المسألة الفنية المطروحة للنقاش أمام رئيسه ينظر إليه بأنه ينم عن وقاحة. لن يشارك هذا المدير مباشرة في الجانب الفني من الأمور ولكنه سوف يريد معرفة القليل منك شخصياً وأن يراك «أثناء العمل» كي يمكنه التوصل إلى استنتاج عما إذا كان من المحتمل أن تكون أنت والشركة التي تمثلها شركاء عمل مناسبين.

قلة الكلام مقابل الصمت

الرسالة 79

من فنلندا بخصوص المملكة المتحدة

نسمع الكثير عن أهمية «قلة الكلام» عند التعامل مع البريطانيين. ولكن إذا لم يكن لديك شيء لتقوله، ما فائدة الاستمرار في الكلام؟ من المؤكد أن التزام الصمت المطبق هو أكثر عقلانية.

في الثقافات حيث المحادثة أحد أشكال الفنون، كما هو الحال في فرنسا وإيطاليا، فإن التزام الصمت المطبق يمكن معادلته بالذهن المغلق تماماً. يمكن اعتبارك فظاً إذا كنت غير مستعد لبذل جهد لمعرفة نظرائك على صعيد شخصي بدلاً من مجرد صعيد عملي. ومع ذلك، فإن لدى الفنلنديين والسويديين والنرويجيين أيضاً مشكلة في هذا الصدد. في ثقافتكم، يقبل الصمت بوصفه جزءاً من المحادثة بطريقة ليست كذلك في العديد من الثقافات الأخرى (مع أن اليابانيين أكثر شبهاً بكم من حيث تقبلهم للصمت). بالنسبة للعديد من الأوروبيين والأمريكيين، فإن المحادثة الاجتماعية العامة هي مقدمة لمناقشات أكثر جدية وتعتبر طريقة لمعرفة زميلك قبل البدء في بحث تفاصيل ذات أهمية عملية مباشرة.

في حال أعييتك الحيل بشأن ما عليك التحدث به، فإن أفضل حديث تبدأ به هو مواضيع غير مثيرة للجدل. في سنة 1758، كتب صامويل جونسون (Samuel Johnson) يقول «يلاحظ عموماً أنه حين يلتقي إنكليزيان، فإن أول ما يتحدثان به هو الطقس». بعض الأمور لا تتغير فحسب، والإنكليز ليسوا الوحيدين الذين يجدون هذا الموضوع «كاسر جليد» مفيداً مع الغرباء. من المواضيع المفيدة الأخرى، الرحلة إلى الاجتماع، والرياضة وأسئلة حول موطن أو منطقة زائرك، ولكن السر الحقيقي يكمن في أن تكون مسترخياً وتسمح لنفسك بأن تبدي اهتماماً بشريكك وبما يقوله. لا تتردد في توجيه أسئلة طالما أنها لا تصل إلى كونها شخصية للغاية. يستمتع الناس عادة بالتحدث عن أنفسهم. كما ينبغي ألا تخشى التحدث عن نفسك واهتماماتك. المحادثة أشبه

برقصة التانغو (من المثير للدهشة أن رقصة التانغو تحظى بشعبية كبيرة في فنلندا) من حيث أنها تحتاج إلى ممارسة، كما تحتاج إلى حساسية إزاء ما يشعر به «شريكك» وإلى تحسُّب للخطوة التالية.

الرسالة 80

إن تقديم عروض في بلد الموطن قد يكون سيئاً بما فيه الكفاية، ولكن التحدث مع أشخاص من ثقافات أخرى قد يكون حتى أصعب.

الرسالة 80

الصواب السياسي

من أستراليا بخصوص الولايات المتحدة

عدت لتوي من الولايات المتحدة حيث ألقيت عدداً من المحاضرات حول مسألة فنية. أثناء إحدى محاضرتين استخدمت عبارة «تسمية الأشياء بمسمياتها». رفع أحد المستمعين يده وقال أنه وجد العبارة مهينة - واعتبرها ملاحظة عنصرية! هل هذه هي الدقة السياسية؟

بصريح العبارة، إنها كذلك. إن عبارة (to call a spade a spade) «تسمية الأشياء بمسمياتها» هي ببساطة وصف شيء ما بصدق وأمانة. غير أن كلمة Spade تعني «زنجي» باللغة العامية في الولايات المتحدة وهي تأتي من عبارة «سواد أشبه بسواد البستوني في ورق اللعب». ومن الواضح أن مستمعك قد خلط بين الاثنين.

حين نتحدث أمام الملأ حول موضوع، فإن الآداب الحسنة تقتضي منك التأكد من أن ما تقوله لا يسيء بغير قصد لأية جماعة معينة، ولا يجرح مشاعرها أو يبدي لها عدم احترام، وخصوصاً إذا كانت هذه الجماعة قد واجهت أوقاتاً عصيبة من قبل مجتمع بصورة عامة على مر السنين، النساء، الملونون (السود)، المثليون، والمعاقون إنما هم بعض الجماعات التي قفزت إلى ذهني. من الواضح أن الأشخاص المنتمين لهذه الجماعات جديرون بالاعتبار والكياسة مثل الأسياد التقليديين - الذكور البيض الأقوياء البنية الذين يشتهون الجنس الآخر.

ومع ذلك، فإن هذا الاحترام لكرامة الآخرين ينبغي ألا يحول بينك وبين توضيح ما تود قوله. من المؤسف أن مصطلح الصواب السياسي أصبح يرتبط بموقف «أنا أكثر منك قدسية»، ويستخدمه بعض الأمريكيين الشماليين لإزعاج ومضايقة مواطني بلدهم ممن هم أقل صواباً من الناحية السياسية. ولحسن الطالع، إنها أساساً ظاهرة تقتصر على أمريكا الشمالية، أو أنها ظاهرة ينبغي لبقيتنا أن نكون على دراية بها عندما نقيم اتصالاً مع مواطني كندا أو أمريكا الشمالية.

خلاصة القول: ماذا يجب قوله وكيف يجب قوله

المعايير العالمية للأعمال
مواضيع جيدة للدردشة: الطقس موضوع آمن دائماً، رغم أنه ممل، وخصوصاً في البلدان التي ليس لديها الكثير! الرياضة موضوع آمن عادة أيضاً، إلا إذا كانت المدينة أو البلد قد عانت من هزيمة نكراء في الرياضة الوطنية مؤخراً. إن فن البلد وتاريخه الثقافي موضوع آمن عادة (ولكن احذر الخوض في أية مناقشة تاريخية قد تؤدي إلى جدل سياسي).

تحذيرات عالمية
إياك والشتيم سواء بلغتك أنت أم بأية لغة أخرى. احرص على إبقاء الدعابة عند أدنى حد إلى أن تتأكد من أن شركائك/ضيوفك يضحكون بسبب نفس الأشياء التي تضحك أنت بسببها. إياك أن تبدي ملاحظة سلبية حول ثقافة أخرى - وخصوصاً فيما يتعلق بالدين أو السياسة أو مسائل جنسية. (أحياناً، فإن طلبات الحصول على معلومات فيما يخص الدين والسياسة قد تؤول تأويلاً مواتياً، ولكن كن يقظاً).

- **الأرجنتين:** يود الناس الإعراب عن آرائهم ويحبون النقاش. قد تكون الأصوات أعلى من أي مكان آخر في أمريكا الجنوبية. (انظر الرسائل 70، 71، 72، 73، 77، 79).
- **إسبانيا:** ينظر إلى الرفض الصريح بأنه فظ. يمكن أن تكون أنماط التفسيرات والتواصل غير مباشرة. (انظر الرسائل 69، 70، 73، 79).
- **أستراليا:** يستمتع الناس بالتحدث والنقاش. يوجد نمط تواصل غير رسمي لا يستند إلى التسلسل الهرمي. (انظر الرسائل 73، 74، 75، 76، 80).
- **ألمانيا:** تثبط الحدود بين الأقسام وحدود التسلسل الهرمي التواصل ضمن الشركات. ومع ذلك، يوجد نمط تواصل مباشر مع أنه رسمي، ربما نهج مناوئ يؤدي إلى النقاش بين الأفراد. (انظر الرسالة 69).
- **إندونيسيا:** المعيار هو نمط المحادثة الهادئ والرصين والمهذب، وهو نمط يلقي تقديراً في بلدان أخرى. (انظر الرسائل 68، 71، 72).
- **إيطاليا:** المعيار هو نمط المحادثة المتراكم. لا ينظر سلباً إلى مقاطعة الحديث. ويتم الإعراب عن الانفعالات صراحة. (انظر الرسائل 69، 70، 77، 79).
- **البرازيل:** إن الأسئلة الشخصية نسبياً (في ثقافات أكثر تحفظاً) حول الدخل، والعمر وما إلى ذلك غير مقبولة. يتم الإعراب عن الانفعالات صراحة. (انظر الرسائل 70، 71، 72، 77، 79).
- **بلجيكا:** تثبط الحدود بين الأقسام وحدود التسلسل الهرمي التواصل داخل الشركات. قد يبدو النمط المناوئ للناطقين بالفرنسية سلباً أو عدائياً جداً وبين الناطقون بالفلمنكية أكثر رصانة. (انظر الرسالتين 69 و75).
- **بولندا:** يستمتع الناس بالجدل والمناقشات. الكياسة والتصرف الشكلي هامان تماماً. (انظر الرسالة 73).

■ **تايلند:** هناك نمط تواصل لبق جداً، وإن المناقشات الحامية الوطيس ليست شعبية. (انظر الرسائل 70 ، 75).

■ **تايبوان:** انظر الصين.

■ **تركيا:** قد يتردد الناس في قول كلمة كلا. من الأهم أن يكون المرء مهذباً بدلاً من أن يكون دقيقاً وواضحاً. (انظر الرسائل 69 ، 70).

■ **جنوب أفريقيا:** يستخدم الكثير من المقارنات الرياضية (من الركبي والكريكيت، الخ). تستخدم الجماعات الإثنية المختلفة أنماط تواصل مختلفة. (انظر الرسالة 77).

■ **الدانمارك:** المعيار هو نمط التواصل غير الرسمي. (انظر الرسائل 70 ، 75 ، 76).

■ **روسيا:** كلمة «كلا» هي الجواب الأول على أي سؤال ولكن غالباً ما تؤدي المثابرة ثمارها. من المهم ألا يفقد الروس اعتبارهم. في المناقشات قد يبدو عدم موافقة أو غضباً بشكل علني تماماً.

■ **السويد:** التواصل عبر حدود التسلسل الهرمي أمر شائع. قد يبدو التواصل الخطي بالإنكليزية فظاً بل ووقحاً بسبب تدخل اللغة الأول. الصمت جزء مقبول من التواصل. (انظر الرسائل 69 ، 70 ، 73 ، 76 ، 79).

■ **سويسرا:** تحتل الفكاهة حيزاً صغيراً من الأعمال. الناطقون بالألمانية لا يحبون التحدث بالأمور التافهة بخلاف الناطقين بالفرنسية والإيطالية.

■ **الصين:** الأسئلة الشخصية بخصوص الدخل والعمر وما إلى ذلك مقبولة. يمكن أن تكون المحادثات العادية بصوت مرتفع وقد تبدو فظة أو غاضبة من غير قصد. (انظر الرسائل 68 ، 70 ، 71).

■ **فرنسا:** تثبط الحدود بين الأقسام التسلسل الهرمي التواصل داخل الشركات. قد يبدو النمط المناوئ في المناقشات سلبياً أو عدائياً جداً لغير الفرنسيين. (انظر الرسائل 68 ، 69 ، 70 ، 73 ، 75).

- **فنزويلا:** يحب الناس الجدل ولكن نادراً ما يعترفون بأنهم على خطأ أو بأنهم لا يعرفون شيئاً. (انظر الرسائل 70، 71، 72، 77، 79).
- **كندا:** توجد أنماط تواصل شتى اعتماداً على ما إذا كنت في كندا الناطقة بالإنكليزية أو الفرنسية (انظر المملكة المتحدة وفرنسا). (انظر الرسائل 68، 73، 75، 80).
- **كوريا الجنوبية:** حين يأخذ الناس في معرفتك، قد يطرحون أسئلة شخصية ولكنهم لا يقصدون بأن يكونوا وقحين. (انظر الرسائل 71، 75، 78).
- **المكسيك:** هناك نمط تواصل غير مباشر. يتم تفادي المجابهة المباشرة. من المهم «إنقاذ ماء الوجه». (انظر الرسائل 67، 68، 70، 71، 72، 77، 79).
- **المملكة العربية السعودية:** يمكن أن تكون المحادثة الاعتيادية بصوت مرتفع وقد تبدو للغرباء فظة أو غاضبة عن غير قصد. يتم الإعراب عن الانفعالات علانية. (انظر الرسالتين 68، 76).
- **المملكة المتحدة:** الحديث التافه مهارة اجتماعية هامة. تستخدم الفكاهة بشكل واسع لنزع فتيل التوتر ولإحداث اتصالات اجتماعية إيجابية. يتم الحكم على الأشخاص بحسب استخدامهم للغة. وقد يستخدم أسلوب مبهم ومعوج، بما في ذلك التصريح المكبوح أو السخرية. (انظر الرسائل 69، 70، 74، 75، 76، 79).
- **النرويج:** هناك أسلوب تواصل مباشر وغير رسمي. الصمت جزء مقبول من التواصل. (انظر الرسائل 70، 76، 79).
- **النمسا:** تثبط الحدود بين الأقسام وحدود التسلسل الهرمي التواصل داخل الشركات. وهناك أسلوب تواصل مباشر مع أنه رسمي. ربما نهج مناوئ يؤدي إلى النقاش بين الأنداد.

■ **الهند:** الأسئلة الشخصية حول الدخل والعمر وما إلى ذلك مقبولة. في هذه الثقافات «الرفيعة السياق»، فإن رفضاً مباشراً يعتبر وقحاً. قد تكون أساليب الشرح والتواصل غير مباشرة. (انظر الرسائل 68 ، 72).

■ **هولندا:** يستخدم الناس أسلوب تكلم فظ وصريح نوعاً ما وهم غير رسميين إلى حد بعيد.

■ **هونغ كونغ:** الأسئلة الشخصية حول الدخل والعمر وما إلى ذلك مقبولة. يمكن أن تكون الأحاديث العادية ذات نبرة عالية وقد تبدو فظة أو غاضبة عن غير قصد. (انظر الرسائل 68 ، 70 ، 71).

■ **الولايات المتحدة:** الصواب السياسي (والسلوك الحسن) يعنيان أنه ينبغي لك توخي حذر شديد بخصوص الطريقة التي تعبر بها عن نفسك. وينطبق هذا على جميع إشارات الجندر والعمر والجنس والدين أو التوجه الجنسي. التواصل عموماً مباشر وصريح. (انظر الرسائل 67 ، 68 ، 69 ، 71 ، 72 ، 73 ، 75 ، 76 ، 80).

■ **اليابان:** احترام الزملاء الأقدم والأكبر سناً (لدى تواجدهم) قد يشبط نوعية اليابانيين عن التواصل. وإن خجلهم بشأن لغتهم الإنكليزية قد يكون عاملاً مثبطاً آخر. هناك أسلوب تواصل مبهم وغير مباشر وإن التواضع عامل هام، وإن رفضاً مباشراً يعتبر فظاً. (انظر الرسائل 70 ، 71 ، 72 ، 75 ، 78 ، 79).

لغة عالمية؟

هناك أكثر من 400 مليون شخص من الناطقين باللغة الإنكليزية بصفتها لغة أولى في العالم، مع عدد هائل مماثل تقريبا من الناس الذين يستخدمونها كلغة ثانية. غير أن ما يزيد على 700 مليون شخص يتكلمون واحدة من لهجات اللغة الصينية العديدة. كما يحوي العالم ما يقرب من 300 مليون شخص من الناطقين

بالإسبانية، ونحو 180 مليون من الناطقين باللغتين الهندية والعربية على التوالي. (وبدون شك تتضمن هذه الأرقام بضعة آلاف من الأشخاص الموهوبين الذين يتكلمون هذه اللغات جميعها).

غير أن الناطقين باللغة الإنكليزية تواسيهم إحصائيات مفادها أن 75 بالمائة من بريد وتلكسات وبرقيات العالم هي بالإنكليزية أي أنها الواسطة لنسبة 80 بالمائة من المعلومات المخزنة على الحواسيب في العالم، وهي لغة أكثر من نصف دورات العالم الفنية والعلمية. في الواقع، يمكن القول بإنصاف إن اللغة الإنكليزية في طريقها لأن تصبح حقاً اللغة العالمية الأولى.

لطالما تم الإقرار بالحاجة إلى لغة يمكن للناس من سيبيريا إلى سانتياغو التواصل بواسطتها مباشرة مع بعضهم البعض وبأن وضع لغات مصطنعة مثل الإسبرانتو قد حاول دون جدوى تلبية هذه الحاجة. الآن وبالنظر إلى سلسلة من حوادث التاريخ، يبدو وكأن اللغة الإنكليزية يحتمل أن تنهض بالقسط الأعظم. ولكن إذا كانت لغة ما «عالمية»، فإنها لا تظل الملكية الحصرية للناطقين الأصليين بها. في الواقع، يدعى أن هناك تنوعاً أوروبياً مختلفاً من الإنكليزية، يسمى أحياناً الإنكليزية - الأوروبية، وهي آخذة في التطور، ويعتقد البعض بأنها ستكون في النهاية اللغة الأوروبية في مجال الأعمال، بل ولها اسم رسمي وهو الإنكليزية بوصفها لغة مشتركة في أوروبا. تتقبل هذه الصيغة من الإنكليزية بعض «الأخطاء» التي يقضي معظم مدرسي اللغة حياتهم المهنية في محاولة لاستئصالها. على سبيل المثال فإن جملة «(هو يذهب he go) والصحيح (he goes)» إلى العمل كل يوم عند الساعة الثامنة صباحاً» تكون مقبولة على أنها صحيحة طالما أن معنى الجملة يظل واضحاً.

يعتقد بعض الأكاديميين أن هذه الصيغة المعدلة من اللغة الإنكليزية التي سوف تنتقل بازدياد إلى أوروبا القارية بدلاً من الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة بسبب معاييرها الخاصة بالصواب والملاءمة، هي المستقبل. لا بد من

الانتظار لمعرفة ما إذا كان هذا صحيحاً، ولكن بصرف النظر عما يحدث، فإن الرسالة واضحة: الإنكليزية أداة مفيدة للتواصل الدولي، ولكنها لم تعد الحصرية للناس الذين ينطقون بها بصفتها لغة أولى.

وماذا عن هذه المجموعة المتميزة: أولئك ممن تعلموا التحدث بلغة الأعمال والصناعة العالمية دون بذل أي جهد عن طريق صدفة المولد؟ هل يمكننا مجرد العيش على الأمجاد السالفة ونشعر بالأمان لمعرفتنا أن عملائنا وموردنا وحتى أرباب عملنا سوف يتواصلون معنا بلغتنا الأم نحن بدلاً من بلغتهم هم؟

قد يكون ذلك خطأ، إذ أعرف على الأقل شركة دولية لمستشاري الإدارة لا توظف أحداً لا يتكلم لغة أجنبية واحدة على الأقل، والسبب المقدم هو أن كل لغة تعطيك منظوراً جديداً للعالم، وإذا كنت ستعمل مع أشخاص ليسوا من ثقافتك، يلزم لك أن تكون قادراً على التحول عن مفاهيمك «الأصلية» من حين لآخر، ذلك لأن اللغة تؤثر على الطريقة التي تفكر بها.

الرسالتان 81 - 82

من المحتمل أنه عند التحدث بالإنكليزية كلغة أجنبية، فإنك سوف ترتكب أخطاء، وهذه الأخطاء قد تتخذ أشكالاً كثيرة.

الرسالة 81

كتبة وقحون

من إسبانيا بخصوص السويد

في المكتب، حيث أعمل، كثيراً ما يأتينا زائرون من السويد، وقد تأثرنا جداً بلغتهم الإنكليزية وبسلوكهم الظريف والودي. غير أننا استلمنا مؤخراً رسائل من هؤلاء الأشخاص أنفسهم وأذهلنا ضعف مستوى لغتهم الإنكليزية ونبرة الرسائل التي نجدها متغطرة نوعاً ما.

سيكون من الأصوب لك أن تثق بانطبائك الأول. ثمة فرق كبير بين الطريقة التي نتكلم بها والطريقة التي نكتب بها وما إذا كنا نستخدم لغتنا الأم أم لغة شخص آخر. مثلاً، يتعلم الأطفال السويديون اللغة الإنكليزية اعتباراً من سن الثامنة تقريباً وسرعان ما يتكلمون بها بفصاحة ودقة، ولكن ليس هناك نفس التركيز على المهارات الكتابية (العكس صحيح في اليابان وكوريا الجنوبية حيث الكتابة تحظى بالأولوية).

حين يكتب السويديون بلغتهم الأم، غالباً ما يكونون غير رسميين وفظين نوعاً ما مما يعكس مقاربتهم المساواتية تجاه مواطنيهم. وحين ينقلون هذا الأسلوب إلى الإنكليزية المكتوبة، يمكن أن يبدوا وقحين جداً عن غير قصد، خصوصاً أنه لا يوجد معادل سويدي لكلمة رجاء (Please) كما هو الحال في الإسبانية (por favor).

غالباً ما يصعب تحديد «النبرة» الصحيحة في التواصل الكتابي حين تفتقد لغة الجسد ونبرة الصوت من معادلة التواصل. لقد لاحظت أنه عندما يكتب لي أشخاص من بلدان ناطقة بالفرنسية والعربية والإسبانية، رغم أن القواعد والمفردات قد يعوزها الكمال، تكون النبرة في غاية التهذيب وأكثر رسمية نوعاً ما من رسائل وبريد إلكتروني تردني من الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة، والسبب في ذلك هو أن كاتبها يقلدون الأنماط الكتابية الأكثر رسمية والأكثر تهذيباً المستخدمة في لغاتهم وينقلونها إلى الإنكليزية.

إن نواحي سوء الفهم كالتي تصفها والتي تنشأ عن نبرة رسالة أو مادة مكتوبة غالباً ما تكون نتيجة «تدخل عامل اللغة الأول» وقد يكون من الصعب تحديدها وتصحيحها. من الأسهل لو تركت الانطباعات الخاطئة أثناء مقابلة وجهاً لوجه، إذ عندئذ تحصل على معلومات مرتدة مباشرة من لغة جسد مستمعك أو من تعابير وجهه.

المغزى هو أنه عندما تكتب بأية لغة ينبغي أن تكون رسمياً أكثر مما عندما تتكلم والأهم من هذا كله هو التأكد من أن تكون نبرة الرسالة مهذبة وودية. يصعب عمل هذا في لغة أجنبية، ولكن هذا هو أهم حتى من صحة القواعد أو

المفردات. إذا كنت تشعر أنه لا يمكنك الحكم على نبرة رسالتك بنفسك، حاول الاستعانة بأحد الناطقين باللغة الأم ليقراها قبل إرسالها وذلك للتأكد من أنك لن تسيء إلى أي شخص بأن تبدو أنك أقل كياسة مما أنت عليه حقاً!

الرسالة 82

شدة الحساسية

من هولندا بخصوص فرنسا

ارتكبت غلطة قبل أيام عندما استخدم زائر فرنسي كلمة خاطئة أثناء تكلمه بالإنكليزية، فقد قال لمجموعة منا لدى وصوله إلى هذا المكتب «الرجاء الجلوس وسوف أستمع بكم بعد لحظة». نحن الهولنديون ضحكنا قليلاً على هذا واعتقدنا أنه سوف يبادلنا الضحك، إذ أننا نعرفه جيداً وعملنا معاً بشكل جيد دائماً. غير أنه امتعض للغاية. إننا آسفون لتصرفنا غير اللبق ولكننا دهشنا أيضاً لحساسيته.

ليس من الصعب تبرير ردة فعله. ينطوي حسن تكلمك لغة أجنبية على قدر كبير من الهيبة وإذا كانت لغة الشركة هي الإنكليزية ولكنها ليست لغتك الأم، يمكن أن تشعر بأنك مهدد إذا كنت قلقاً من ألا تكون لغتك الإنكليزية بالمستوى المطلوب. وحين يشعر الناس بأنهم مهددون، قد يتخذون موقفاً دفاعياً وهجومياً على السواء. يعني التحدث بلغة أجنبية أنه، سواء شئت أم لا، عليك أن تظهر علناً كيف تتحكم بواحدة من أهم أدوات مهنتك، وقد تكون تلك تجربة تسبب انهياراً للأعصاب.

إن مستوى اللغة الإنكليزية في هولندا وأوروبا الشمالية عالٍ للغاية، ولعل هذه الحقيقة قد جعلت رد فعل زميلك الفرنسي أسوأ. حتى وقت ليس بالبعيد نسبياً، لم يأخذ الفرنسيون تعلم اللغة الإنكليزية على محمل الجد (رغم أنهم لم يكونوا بنفس سوء البريطانيين والأمريكيين بخصوص تعلم لغات أجنبية). قد يكون زميلك قادراً على قبول تقوُّق ناطق باللغة الأم، ولكن قيام ناطق آخر بغير اللغة الأم بالضحك على أخطائه كان مبعث إذلال له.

الرسالتان 83 - 84

هناك بلدان عديدة لها أكثر من لغة قومية واحدة ولدى معظم الأمم أقليات لغوية. إن نسيان هذه الحقائق يعني إظهار درجة غير مقبولة من جهل الثقافة التي تتعامل معها.

الرسالة 83

دولة واحدة - لغتان

من البرازيل بخصوص كندا

سوف أتوجه إلى كيبك قريباً ولكنني لا أتكلم سوى الإنكليزية. ما هي أهمية التمكن من التكلم بالفرنسية أيضاً؟

إذا كنت تعتزم القيام بالكثير من الأعمال في كندا، أنصحك بأن تأخذ على الأقل بضع دروس بالفرنسية، لأن كندا بلد لا تعتبر فيه الإنكليزية أداة فعالة للتواصل في مجال الأعمال الدولية. بدلاً من ذلك، يعتبرها بعض المواطنين الناطقين بالفرنسية بمثابة رمز للاضطهاد الذي تمارسه الغالبية الناطقة بالإنكليزية ضد الأقلية الناطقة بالفرنسية.

كندا مقسمة إلى عشر مقاطعات مختلفة حيث اللغتان الفرنسية والإنكليزية هما لغتيهما الرسميتين. تجد حالياً اللغتين على الخرائط والنشرات السياحية ولصاقات المنتجات. تاريخياً، كان هناك احتكاك بين أهالي كيبك الناطقين بالفرنسية والناس الناطقين بالإنكليزية الذين أحاطوا بهم لقرون. ولقد شاهد أهالي كيبك ناطقين بالفرنسية في مقاطعات أخرى يندمجون في الثقافة الناطقة بالإنكليزية ويحاولون جاهدين صون لغتهم وثقافتهم كي لا يحدث لهم الشيء ذاته. لذلك إذا كانت كيبك هي وجهتك، أقترح عليك أن تتعلم أكبر قدر ممكن من الفرنسية قبل مغادرتك، وذلك كبادرة حسن النية وكإجراء للبقاء فيما

لو التقيت بعضاً من أهالي كيبيك ممن لا يستطيعون أو لا يريدون التكلم بالإنكليزية. ولكن حذار: إن اللغة الفرنسية التي يتكلمونها في كندا ليست هي ذاتها التي يتكلم بها في فرنسا، بل وإن بعض الإنكليزية التي تسمعها في كيبيك قد تكون غير مألوفة إذ إن الكثير من الكلمات الفرنسية قد دمجت في الإنكليزية التي يتحدثون بها هناك.

الرسالة 84

بلد واحد - لغات عديدة

من أستراليا بخصوص بلجيكا

يحتمل أن أسافر إلى بلجيكا في المستقبل القريب. أتكلم الفرنسية بمراحلها الأولية وإن لغتي الأم هي الإنكليزية. هل سيكون ذلك كافياً؟

الكثير يعتمد على المكان الذي ستذهب إليه في بلجيكا، إذ رغم صغر حجمها وعدد سكانها الذي يبلغ تعداد حوالى 10 ملايين نسمة، توجد لغتين مختلفتين تماماً يتم التكلم بهما. في فلاندرز، الجزء الشمالي من البلاد، يتكلم الناس الفلمنكية وهي تنوع من الهولندية، وإن جميع أرباب العمل في فلاندرز ملزمون بموجب القانون باستخدام اللغة الفلمنكية في مكان العمل.

في فالونيا، الجزء الجنوبي من البلاد، يتحدثون الفرنسية، أسوة بالكثير من سكان بروكسل. بالنسبة للبلجيكيين فإن اللغة التي يتكلمون بها تعتبر جزءاً كبيراً من هويتهم الوطنية بل إن الوضع في البلد يزداد تعقيداً بسبب عدم استطاعة الكثير من أهالي فالونيا التكلم بالفلمنكية وبسبب تردد بعض الفلمنكيين في التكلم بالفرنسية! غير أنه في العاصمة، فإن ربع السكان هم من غير البلجيكيين، وبالتالي فإن اللغة الإنكليزية مقبولة بازدياد. عليك أن تشعر بالامتنان لكون الإنكليزية هي لغتك الأم، إذ يمكن اعتبارها نوعاً من «الأرض المحايدة» خارج المسائل السياسية والتاريخية التي من نواح أخرى تجعل مسألة اللغة في بلجيكا مسألة مثيرة للجدل تتطوي على عواقب خطيرة.

الرسالتان 85 - 86

يوجد العديد من أنواع «الإنكليزية» المختلفة، يرد أدناه وصف لاثنتين منها.

الإنكليزية البريطانية مقابل الإنكليزية الأمريكية الرسالة 85

من فرنسا بخصوص الولايات المتحدة

لقد عدت مؤخراً من الولايات المتحدة حيث حضرت أحد المؤتمرات، تناولت إحدى المحاضرات قضايا مختلفة تتعلق بالموارد البشرية، ودهشت لسماع مصطلح الاستنزاف (attrition) يستخدم في هذا السياق. المرة الوحيدة التي سمعت بها هذا المصطلح من قبل كانت في حرب الاستنزاف، ويعني حرباً تتطوي على تدمير العدو بالكامل. حين عدت إلى موطني، دقت في معجمي الإنكليزي ووجدت أن كلمة (attrition) تعني «حالة الحت أو البلى». لم أزد اطلاعاً!

لست مندهشة. هذا مثال ممتاز على ما عناه جورج برنارد شو حسن كتب يقول «إنكلترا وأمريكا بلدان تفصلهما نفس اللغة». أتصور أنك تعلمت الإنكليزية البريطانية وليس الإنكليزية الأمريكية، وثمة مجال صغير لا تتماثل فيه الاثنان. لا تفرع: كلمة استنزاف (attrition) لا تشير إلى طريقة صارمة (ودائمة) للتخلص من الموظفين غير المرغوب فيهم! إنه أحد مصطلحات الموارد البشرية وهو يصف العملية التي بواسطتها يترك الناس أعمالهم في شركة ما حين ينتقلون إلى منصب آخر أو يتقاعدون أو يقررون الدراسة وما إلى ذلك دون أن يتم تعيين بديل لهم. المصطلح لنفس الظاهرة في إنكلترا هو الهدر الطبيعي (natural wastage) (الذي يعتقد معظم الأمريكيين وكأنه نوع من شبكة مجارير).

لا تلق اللوم على معجمك، إذ عدا اختلافات الإنكليزية - البريطانية والإنكليزية - الأمريكية، فإن اللغة الإنكليزية في حالة مستمرة من التغيير وليس بوسع المعاجم مجازاة كافة التطورات.

«الإنكليزية الدولية» للمحاضرات والعروض الرسالة 86

من الولايات المتحدة بخصوص بقية العالم

إنني معتاد على تقديم عروض في الولايات المتحدة ولكنني سوف أذهب قريباً إلى الخارج للمرة الأولى. سوف أقدم معلومات في عدد من البلدان المختلفة حيث أعتقد أن معظم الناس لا يتكلمون الإنكليزية بصفتها لغتهم الأولى. هل من تغييرات يتعين عليّ إجراؤها على عروضي من أجل تكييفها؟

من المؤكد أن التحدث إلى ناطقين بالإنكليزية ليست لغتهم الأم يحتاج إلى تفكير إضافي، رغم أنه في أجزاء معينة من آسيا، مثلاً، وسنغافورة وهونغ كونغ، التي هي مستعمرات بريطانية سابقة، يتكلم الناس الإنكليزية بمثابة لغة أولى.

من أجل إعطاء رسالة واضحة، تكلم ببطء وبوضوح وتوقف مراراً. إضافة إلى ذلك، استخدم جهاز تسجيل أو اسأل شخصاً ليس من مدينتك أن يحدد ما إذا كانت نبرتك قوية، وإذا كانت كذلك، حاول التخفيف منها. من المهم أن تكون واثقاً وأن تؤمن بما تقدمه، ولكن احرص على ألا تتكلم بصوت مرتفع للغاية (عدائي) أو مسترخياً للغاية (غير مكثرث). في الثقافات الأكثر تقييداً في آسيا الشرقية أو أوروبا الشمالية، قد تبدو أنك تحاول السيطرة على مستمعك.

بغية إعطاء الأشخاص الذين ليست اللغة الإنكليزية لغتهم الأم فرصة استيعاب الحقائق الرئيسية، كرر نقاطك الأساسية بطرق مختلفة. حاول عدم استعمال استعارات رياضية. كما أن الاستعارات العنيفة غير ملائمة وخصوصاً في ثقافات تشتمل السلوك اللطيف والمنضبط، ولذلك لا تستخدم عبارات مثل

«bite the bullet» (استسلام للأمر الواقع)، أو «twist your arm» (يلوي ذراعك، أو يرغم شخصاً على القيام بعمل)، أو «ride roughshod over someone» (يضرب بأحاسيس شخص ما عرض الحائط).

إذا أردت أن يفهمك مستمعوك، تجنب أحدث العبارات الطنانة والعبارات الاصطلاحات واللغة العامية. وإن استخدام الأحرف الأولى، والمختصرات يمكن أن تكون مربكة أيضاً، لذلك استخدم الشكل الكامل بدلاً من ذلك. هناك شيئان آخران: إياك أن تستخدم حتى ألطف كلمات السب والشتن، وكن حذراً من استخدامك الفكاهة.

سيكون من الحكمة أيضاً تجنب استخدام التلويحات اليدوية لتوضيح نقطة إذ أنها قد لا تفسر على النحو نفسه دولياً. وأحد الأمثلة هو الطريقة التي أنهى فيها متكلم مكسيكي عرضاً بطريقة مفاجئة في المملكة المتحدة حين دُل على رقم اثنين برفع إصبعين بظهر يده في مواجهة المستمعين. وقد أخبر مستمعيه البريطانيين سهواً بأن ينصرفوا (f*** off). (للاطلاع على مزيد من الإيماءات البذيئة، انظر الرسالة 93).

ما ينبغي لك عمله هو التأكد من أن تأخذ معك الكثير من المواد البصرية، إذ من شأن ذلك أن يخلصك من الحاجة لكلمات، وأن توضح نقاطاً لأشخاص ليست الإنكليزية هي لغتهم الأم. وثمة فكرة ثانية وهي توزيع معلومات مكتوبة (باللغة الإنكليزية أو بلغة أهل البلد الذي تتحدث فيه) قبل عقد الاجتماع لكي يتسنى للمشاركين الوقت لقراءتها وترجمتها إذا اقتضى الأمر ذلك. تذكر أن الاستماع للغة أجنبية عمل شاق ومضن، لذلك احرص على أن تبقي العرض الذي تقدمه أقصر مما قد تفعله في موطنك واحرص على وجود استراحات كثيرة، إذ من شأن ذلك أن يعطي الناس فرص توجيه أسئلة لك، وهو أمر قد لا ترغب في أن تفعله أمام عدد كبير من الحاضرين إذا كانت لغتهم الإنكليزية واهية أو إذا كانوا يشعرون أن أسئلة كهذه قد تسفر عن فقدان ماء الوجه بالكشف عن أنهم لم يتابعوا كل شيء قلته.

ونصيحة أخبرة، وهى أنه إذا كنت لا تتكلم لغة أجنبية، بأشر بتعلم واحدة إذ سيمنحك ذلك نفاذ بصيرة فى ما سىواجهه زملاؤك الآسيويون.

الرسالة 87

لدى الناطقين الأصليين بالإنكليزية ميزة هائلة فى مجال الأعمال، ولكن ينبغى لهم عدم إساءة استخدامها وإلا سوف تسبب لهم الامتعاض.

الرسالة 87

البحث عن متكلمين حساسين

من المكسيك بخصوص المملكة المتحدة والولايات المتحدة وأستراليا، الخ

لماذا لا يبدي الناطقون الأصليون بالإنكليزية مزيداً من الحساسية فى تعاملاتهم مع غير الناطقين بالإنكليزية؟ إنهم غالباً ما يستخدمون تفوقهم فى مجال اللغة للسيطرة على الاجتماعات وفى حال وجود اثنين أو أكثر، فإنهم يتكلمون بغاية السرعة ويستخدمون كلمات وعبارات ليست مألوفة لدينا.

سؤالك تذكرة مفيدة لكل شخص تكون الإنكليزية لغته الأم. إن الأشخاص الذين لا يتكلمون لغات أجنبية، ويشمل هؤلاء الكثير من البريطانيين والأمريكيين، غالباً ما ينسون الإجهاد الناتج عن الإصغاء للغة أجنبية. وعند التحدث إلى أجانب، لا يقدمون تنازلات حين يتعلق الأمر باختيارهم للكلمات. ليس هذا فحسب، بل أنهم ينسون أن مستمعيهم ربما قد تعلموا الإنكليزية بأسلوب التلفظ المقبول أو الإنكليزية الأمريكية الفصحى فى المدرسة وأنهم لم يعتادوا على اللهجات الإقليمية القوية. ومما يدعو للسخرية، فإن أسوأ المشكلات تحدث عندما يتكلم غير الناطقين الأصليين بلغة إنكليزية جيدة حقاً، لأنه عندئذ ينسى الأستراليون والنيوزيلنديون أو البريطانيون أنهم يتحدثون مع شخص أجنبي ويتكلمون تماماً بنفس الطريقة التى يتكلمون بها مع شخص من موطنهم بينما يناضل مستمعيهم التعساء من أجل مجاراتهم.

إن الإصغاء هو أحد أهم الأشياء التي يجب أن يتذكرها الناطقون الأصليون. لا تعامل صمت شخص ما على أنه إشارة لك كي تواصل التكلم، ولكن تريث إذ على زميلك صياغة أفكاره بلغة أجنبية، مما يستغرق بعض الوقت.

الرسالتان 88 – 89

طالما أن هناك لغات مختلفة، لا مناص من حدوث مشاكل مع الترجمة.

الرسالة 88

خطأ لغوي

من كوريا الجنوبية بخصوص البرازيل

استخدمت شركتي وكالة لترجمة موادنا للسوق البرازيلية. وسبق لنا أن أرسلنا المواد عندما اكتشفنا أنها مكتوبة بالإسبانية وليس بالبرتغالية. أخبرنا وكلاؤنا البرازيليون أن لا فائدة في ذلك وطلبوا مواد جديدة. هل اللغتان حقاً بهذه الدرجة من الاختلاف؟

إن اللغة البرتغالية، فضلاً عن كونها لغة البرازيل، يتم التكلم بها على نطاق واسع في المدن البرازيلية، وفي أماكن أخرى في أمريكا الجنوبية حيث الإسبانية ليست اللغة الرئيسية. لحسن الحظ أن وكلائكم اكتشفوا الخطأ قبل طباعة المواد، إذ أن اللغة القومية تشكل جزءاً حيوياً من الهوية الوطنية، وإن عدم مراعاة هذا يعني البحث عن مشاكل. الإسبانية والبرتغالية لغتان متصلتان اتصالاً وثيقاً ولكنهما بعيدتان عن كونهما متطابقتين، والبرازيليون يكرهون الأجانب الذين لا يقدرون هذه الحقيقة. بوسعي أن أتصور أن افتراضاً مماثلاً بشأن قابلية تبادل اللغة السويدية والنرويجية والدنماركية أو مختلف اللغات الصينية من شأنه أن يسبب نفس النوع من الامتناع. في الحقيقة، ليس لديك من خيار سوى أن تستعيد الصيغة الإسبانية وتقدم صيغة برتغالية في أسرع وقت ممكن. إذا كنت

مهتمًا في القيام بأعمال في البرازيل، من الحكمة أن تبدي اهتماماً ومعرفة معينة بخلفية البلد لكي تتفادى «الوقوع في خطأ جسيم» مرة أخرى يمكنك استشارة كتب ملائمة وإن الشبكة الدولية (الإنترنت) مصدر رائع للحصول على معلومات مفيدة.

الرسالة 89

المترجمون الفوريون

من المكسيك بخصوص اليابان

سوف أسافر إلى اليابان مع مجموعة صغيرة من المدراء. إننا لا نتكلم اليابانية ونسأل عما إذا ينبغي اصطحاب مترجم معنا، مما سيكون باهظ التكاليف، أم هل يمكننا الطلب من الشركة اليابانية بأن تؤمن لنا مترجماً.

إن ذلك يعتمد على المبلغ الواجب تخصيصه. إذا كنت تأمل في إقامة علاقة متينة طويلة الأمد ستعود على شركتك بربح وافر، عندئذ يجدر التفكير بشأن تطوير علاقة عمل بوجود شخص يتكلم اليابانية بطلاقة (يفضل شخص تكون اليابانية لغته الأم) ويكون ثنائي الثقافة وثنائي اللغة ويعرف نشاط شركتكم.

يمكنكم الاستعانة بمترجم من إحدى الوكالات في اليابان ولكن عندئذ يمكنكم التأكد من توفر ما يكفي من الوقت في اليابان للتعرف على أحدكم الآخر قبل الاجتماع بشركائكم المحتملين. ويلزم أن تعرف المترجمة (معظم المترجمين اليابانيين هم من الإناث) مسبقاً المواضيع التي ستكون مدار البحث كي تهيئ نفسها، ويلزم لها أن تكون ملمة بنوع تواصل الشخص أو الأشخاص الذين سوف تقوم بالترجمة لهم. شيء آخر: إذا قررتم حقاً استخدام مترجمة فورية في اليابان، احجزوها مسبقاً بوقت كاف إذ ليس هناك عدد كبير من المترجمين من الإسبانية إلى اليابانية وبالعكس، ولربما يتعين عليكم قبول مترجمة بديلة من اليابانية إلى الإنكليزية وبالعكس.

إن الطلب من الشركة اليابانية بأن تؤمن مترجمة قد لا يكون فكرة صائبة، لأنه حتى وإن كنت متيقناً تماماً من أنها سوف تترجم رسالة الجانب الياباني ترجمة صحيحة (لربما تعرف عملهم معرفة جيدة جداً)، ليس هناك ضمانه بأنه

سيتم التعبير عن رسالتك على النحو الذي كنت تتوهمه. مثلاً، قد لا تريد هي أن تأخذ على عاتقها مسؤولية إيصال رسالة منك لن ترضي مواطني بلدها. وربما لم يسمعوا عبارة «لا تقتل الرسول» (Don't shoot the messenger)، ولكن العديد من المترجمين هم فقط معتادون جداً على المعنى من وراء ذلك.

بغية التقليل من احتمالات حدوث سوء فهم إلى أدنى حد، هيئ ترجمة للمخص خطي للنقاط التي تعتزم إثارتها في الاجتماع وورعها قبل بدء الاجتماع، واطلب أن تتم ترجمة ملخص خطي للمداولات إلى اليابانية بعد وقت قصير من نهاية الاجتماع.

خلاصة القول: لغة عالمية؟

المعايير العالمية للأعمال
إلى الناطقين بالإنكليزية كلغتهم الأم: تعلموا لغة أجنبية واحدة على أفضل نحو مستطاع.
إلى الناطقين بالإنكليزية وهي ليست لغتهم الأم: تعلموا الإنكليزية على أفضل نحو مستطاع.
إلى الجميع: تعلموا بضع كلمات من لغة أي بلد تزورونها وأي زائر أجنبي تعتزمون لقاءه.

■ الأرجنتين: الإسبانية هي اللغة الأصلية ولكنها متأثرة نوعاً ما بالإيطالية. (انظر الرسالتين 81 ، 88).

■ إسبانيا: إن اللهجة الكاستيلية هي المعيار المطلوب. كما توجد ثلاث لغات إقليمية. يتم التكم بالكاتالان (وكذلك الكاستيلية) على نطاق واسع في برشلونة، ثاني أكبر مدن إسبانيا. توجد بعض الاختلافات عن اللغة الإسبانية لأمريكا اللاتينية. (انظر الرسالة 81).

■ أستراليا: تتأثر اللغة بالإنكليزية البريطانية والأمريكية على السواء، ولكن لها نبرة مميزة ومفردات أسترالية خاصة. (انظر الرسالة 87).

- ألمانيا: يوجد اختلاف كبير بين استخدام الـ Du الشائعة والـ Sie الرسمية.
- إندونيسيا: هناك أكثر من 300 لغة اثنية. إن بهاسا إندونيسيا هي اللغة الموحدة الرئيسية، مهاياة من بهاسا ملايو (Malay). (انظر الرسالة 86).
- إيطاليا: إن نحو 60 بالمائة من الإيطاليين يتكلمون لهجة قد يتعذر على الإيطاليين الآخرين فهمها. كما تتكلم الغالبية العظمى الإيطالية الفصحى.
- البرازيل: يتم التكلم بالبرتغالية هنا – وليس الإسبانية مثل معظم بقية أمريكا الجنوبية. (انظر الرسالتين 81، 88).
- بلجيكا: اللغات الرسمية هي الفلمنكية (مماثلة للهولندية) والفرنسية والألمانية. ترتبط اللغة المنطوقة بإثنية الشخص، وإن ولاء الجماعة قوي. (انظر الرسالتين 81، 84).
- بولندا: البولندية لغة سلافية، ولكن على عكس الروسية، تستخدم الأحرف اللاتينية.
- تايلند: لغة التاي، لغة نغمية مثل الصينية. تركز الأحرف المكتوبة على اللغات الهندية القديمة. التايلنديون يفهمون عادة اللهجات الإقليمية والإثنية.
- تايوان: المندرين هي اللغة الرسمية، ولكن 70 بالمائة من السكان يتكلمون الفوجيانية الجنوبية، والتي غالباً ما تسمى التايوانية. وهم لا يستخدمون الأحرف الصينية المحددة المستخدمة حالياً في الصين.
- تركيا: تركيا ثقافة شفوية. ما يقال وما يسمع يؤخذ على نحو جاد أكثر مما هو مكتوب.
- جنوب إفريقيا: توجد إحدى عشرة لغة رسمية. وإن الإنكليزية والإفريقانية (المتصلة بالهولندية) والزولو هي اللغات الرسمية.

■ **الدنمارك:** يتعذر تقريباً تمييز اللغة الدنماركية عن اللغة النرويجية بالشكل المكتوب. وغالباً ما يستطيع النرويجيون والدنماركيون والسويديون فهم بعضهم بعضاً.

■ **روسيا:** تستخدم روسيا الأبجدية السيريلية. وتلفظ الكلمات حسب تهجئتها. معظم الناس يتكلمون الروسية، ولكن تتألف روسيا من نحو مائة جماعة إثنية، العديد منها لها لغاتها الخاصة بها.

■ **السويد:** إن شهيلاً حاداً يمكن أن يعني نعم. وغالباً ما يستطيع النرويجيون والدنماركيون والسويديون فهم أحدهم الآخر. (انظر الرسالة 81).

■ **سويسرا:** توجد أربع لغات رسمية ومعظم السويسريين يتكلمون على الأقل اثنتين منها بطلاقة. توضح نتيجة واحدة من أحدث الإحصاءات توزع الناطقين باللغة الأولى كما يلي: (السويسرية) الألمانية 63.9 %، الفرنسية 19.5 %، الإيطالية 6.6 %، الرومانشية 0.5 %، وغيرها 9.5 %.

■ **الصين:** المندرين هي لغة المحادثة الرسمية، وهي لغة تركز إلى النغمات. كما أنها الشكل الوحيد للغة المكتوبة. في بعض المقاطعات، يتكلم الناس واحدة من أربع لهجات رئيسية ولكن هذه لا يفهمها الناطقون باللهجات الأخرى. (انظر الرسالة 86).

■ **فرنسا:** يحكم عليك وفقاً لحسن تكلمك الفرنسية، وينظر إلى إتقانك اللغة بمثابة مؤشر لثقافتك وذكائك. هناك فرق كبير بين استخدام أنت (tu) المألوفة (العامية) وأنت (vous) الأكثر رسمية. (انظر الرسالتين 81، 82).

■ **فنزويلا:** الإسبانية هي لغة التكلم. ثمة نبرة فنزولية مميزة وتوجد بعض المفردات الفنزويلية على وجه التحديد. في البلدان الرئيسية، فإن البرتغالية شائعة إلى حد بعيد. (انظر الرسالتين 81، 88).

■ **فنلندا:** اللغة شبيهة بالهنغارية (١). في بعض المناطق، يتكلم الفنلنديون السويدية أيضاً.

■ **كندا:** توجد لغتان رسميتان هما الإنكليزية والفرنسية. ترتبط اللغة المنطوقة ارتباطاً وثيقاً بإثنية الشخص، وإن ولاء الجماعة قوي. (انظر الرسائل 81، 83، 87).

■ **كوريا الجنوبية:** مقارنة بالصينية واليابانية، من السهل تعلم الأبجدية. الكلمات الأجنبية (الإنكليزية) تندمج بسهولة في الكورية. هناك الكثير من الضغط على الكوريين الصغار لتعلم الإنكليزية. (انظر الرسالتان 86، 88).

■ **المكسيك:** إن نسبة 98 % من الأسبان يتكلمون الإسبانية. (انظر الرسالتين 81، 87).

■ **المملكة العربية السعودية:** اللغة العربية هي لغة البلاد الرسمية ويتم التكلم بها على نطاق واسع في المنطقة بأكملها. (انظر الرسالة 81).

■ **المملكة المتحدة:** يمكن أن تؤدي الاختلافات بين اللغة الإنكليزية البريطانية ولإنكليزية الأمريكية إلى سوء تفاهم. (انظر الرسائل 81، 85، 86، 87).

■ **النرويج:** توجد صيغتان متميزتان ومتنافستان للغة النرويجية. يتعذر تقريباً التمييز بين اللغة النرويجية واللغة الدنماركية بالشكل المكتوب. وغالباً، ما يستطيع النرويجيون والدنماركيون والسويديون فهم بعضه البعض.

■ **النمسا:** يتم التكلم بالألمانية بنبرة مميزة.

■ **الهند:** توجد ثماني عشرة لغة رسمية وعدد مماثل تقريباً من اللهجات الموزعة جغرافياً (مثل الهندية، البنجابية، الغوجاراتية والأوردية التي يتكلمها معظم الأقلية المسلمة). الأشخاص المثقفون يتكلمون الإنكليزية على نطاق واسع. ومعظم الناس يتكلمون لغتين أو لغات متعددة.

■ **هولندا:** الهولندية هي لغة التحادث، وهي شبه مطابقة للفلمنكية التي يتم التكلم بها في بلجيكا. وهي أيضاً سلف اللغة الأفريقانية في جنوب أفريقيا. الهولنديون هم بعض أفضل الناطقين بالإنكليزية كلغة أجنبية في العالم. (انظر الرسالة 82).

■ **هونغ كونغ:** يتم التكلم بالإنكليزية والكانتونية والمندرين على نطاق واسع. (انظر الرسالة 86).

■ **الولايات المتحدة:** يمكن أن تؤدي الاختلافات بين الإنكليزية البريطانية والإنكليزية الأمريكية إلى سوء تفاهم. يتكلم المهاجرون من أمريكا اللاتينية الإسبانية على نطاق واسع في الولايات الجنوبية وفي كاليفورنيا. (انظر الرسائل 81، 85، 86، 87).

■ **اليابان:** ثمة اختلاف كبير بين لغتي التخاطب اليابانية والصينية الأساسية وهذا يتطلب إتقان ثلاث أبجديات، إحداها مشتقة من الصينية وتحوي نحو ألفي حرف. (انظر الرسالتين 86، 89).

لغة الجسد

تقدر بعض الأبحاث أن ما يصل إلى 90 بالمائة من أية رسالة مصدرها لغة الجسد مما لا يبقى الكثير للكلمات. وإنني بصفتي شخصاً يقضي الكثير من الوقت في تعليم الناس التحدث بلغة أجنبية، أجد هذه الإحصائية مثبطة نوعاً ما، فالناس يقضون كل ذلك الوقت ويبذلون كل ذلك الجهد لتعلم قواعد ومفردات لغة أخرى في حين أن كل ما يحتاجونه هو تعلم قراءة تعابير وجه وإيماءات بعضهم البعض. وهذا بالطبع ليس بهذه السهولة. حاول أن تشرح كيفية عمل السيارة أو كيف يجري الدم باستخدام لغة الجسد فحسب، وسوف تدرك سريعاً جداً أن الكلمات تلعب دوراً هاماً في عملية التواصل.

غير أنه في التواصل وجهاً لوجه، لا تعطينا الكلمات سوى جزء من الصورة. وحين يتعلق الأمر بترجمة المشاعر والأمزجة، غالباً ما تكون لغة الجسد مؤشراً أكثر إيجاء بالثقة. كلنا سمع أشخاصاً يقولون شيئاً ما، بينما دليل أحاسيسنا أو قراءتنا للغة جسد المتحدث تخبرنا شيئاً آخر. حين تقال عبارة «أنا في غاية السعادة لرؤيتك» وتخرج من بين أسنان مصكوكة، فإنها تضيف رسالة مختلفة على الكلمات فيما لو أخذت بمعناها الحقيقي.

حتى الآلات البدائية نسبياً مثل آلات تشفير الكذب يمكنها قراءة لغة الجسد، في حين أنه تم تدريب الكلاب للتعرف على أدق الإشارات في أصحابها التي تسبق نوبة صرع. إننا كبشر، ندرك بعض الإشارات الجسدية الشائعة في أناس من ثقافات أخرى، مثل ابتسامة سعادة أو تعبير عن الغضب الشديد.

ومع ذلك، توجد اختلافات هامة في لغة الجسد تعتمد على الثقافة. مثلاً، فإن مقدار الاتصال العيني الذي يعتبر ملائماً في حالات مختلفة حتى في نفس الثقافة يمكن أن يتفاوت تفاوتاً هائلاً. إن تجنبك تلاقي النظرات في اجتماع عمل في الولايات المتحدة يعني أنك تخفي شيئاً ما، بينما في قطار الأنفاق فإن لمحة تدوم جزءاً من الثانية في وجه أحد الركاب يمكن تفسيرها بمثابة تحد.

أنتقل الآن إلى مجال آخر حيث توجد اختلافات ثقافية واسعة. في أمريكا اللاتينية ومناطق كثيرة من أفريقيا والشرق الأوسط، مثلاً، فإن محادثة ودية بين أفراد الجندر ذاته تتطوي على اتصال جسدي متكرر على شكل لمسة الساعد، أو ربت (طبطبة) على الظهر أو وضع ذراع حول الكتفين. غير أن اليابانيين أو البريطانيين الأكثر تحفظاً جسدياً سوف يشعرون بالضيق في هذه الحالة وقد «يتجمدون» نتيجة الإحراج.

إذن ليس من المستغرب أنه حين تكون في ثقافة أجنبية، فإنك ترتكب أخطاء بترجمة أشارات جسدية إلى «اللفة» الجسدية الخاصة بموطنك. ولأننا لا نحمل معنا معجم اللغة الجسدية الدولية (إذ لا وجود له)، فإننا لربما نترجم عن غير

وعى إشارات الأشخاص من الثقافات الأخرى وفقاً لمعاييرنا الخاصة بنا. ولكن ينطوي هذا على مجازفة لأن معظم التفسيرات تتم عن غير وعي وإن من الأصعب تصحيح أوجه سوء الفهم المحتملة؛ مثلاً فإن الزبون الذي يقترب منك بما فيه الكفاية ليتنفس في وجهك لربما يعتبره شخص من أمريكا الشمالية أو شمال أوروبا نوعاً من التودد الجنسي أو التهديد. أما إذا كان الشخص عربياً، فإنه يعتبر تصرف الزبون ودياً ليس إلا.

ثمة بضع مجالات أخرى يمكن للعديد من الناس أن يسيئوا بدرجة كبيرة تفسير أشياء في غاية البساطة مثل (لمحة أو ابتسامة أو هز كتفين). إذا كان يوجد في أي قسم من هذا الكتاب ما يبرر استخدام عبارة «لا تتسرع في الحكم»، فإن هذا هو ذلك القسم.

الرسائل 90-92
إن تعلم تفسير الإشارات الجسدية لثقافة أخرى هو بنفس أهمية تعلم ترجمة لغتها - وبنفس القدر من السهل ارتكاب أخطاء.

الرسالة 90

الإيماءة (حني الرأس)

من الولايات المتحدة بخصوص تركيا

سمعت من زملاء من الولايات المتحدة الأمريكية زاروا تركيا أنه يصعب جداً على الأتراك قبول لا بمثابة رد. هل يمكن أن يكون هذا مشكلة في اللغة، أم تعتقد أن لهذا صلة بالاختلافات الثقافية.

إن إساءة قراءة هزة رأس بسيطة يمكن أن تكمن في صميم هذا الارتباك. الأتراك لا يهزون رؤوسهم من جانب إلى آخر لقول لا كما يفعل الأمريكيون ومعظم الأوروبيين، وإنما هم عادة يرفعون رأسهم إلى الخلف ويرفعون حواجبهم

فى نفس الوقت. بالنسبة للأتراك، فإن هز الرأس من جانب إلى آخر هو إشارة إلى أن أحدهم لا يفهم شيئاً ما وإلى أنه بحاجة إلى مزيد من الشرح. وإن رفع الرأس إلى الخلف بقصد قول لا شائع أيضاً فى اليونان وبلغاريا وفى الدول العربية حيث يمكن أن يترافق مع طقطقة اللسان.

الرسالة 91

التشابك بالأيدي

من ألمانيا بخصوص تايلند

سمعت من بعض الأشخاص الذين زاروا تايلند أن الرجال غالباً ما يشاهدون وهم يتجولون متشابكي الأيدي. يبدو لي هذا غريباً. سوف أتوجه إلى هناك قريباً ولا أدري كيف عليّ أن أتصرف فيما لو حاول رجل آخر مسك يدي!

أليس غريباً مدى اختلاف المواقف إزاء الاتصال الجسدي اعتماداً على البلد الذي أنت فيه؟ فى أوروبا وأمريكا الشمالية، يجد كثير من الناس أن تشابك شخصين من نفس الجنس بالأيدي شيء مستهجن وكريه، ولكنهم يعتبرون تشابك الرجل والمرأة بالأيدي شيئاً مقبولاً تماماً. فى أراض أخرى، وخصوصاً فى بلدان إسلامية محضة مثل المملكة العربية السعودية وباكستان وإندونيسيا، فإن العكس هو الصحيح، فالاتصال الجسدي برمته بين الجنسين المضادين (حتى بين الأزواج والزوجات) أمام الملاء محرم، فى حين ينظر إلى الأشخاص المتشابكي الأيدي من نفس الجنس بمثابة لفظة صداقة.

لكن أنماط الاتصال الجسدي فى تايلند والدول الإسلامية لا تقتصر فى اختلافها عن أنماط أوروبا الشمالية أو أمريكا الشمالية بل ومن الشائع تماماً مشاهدة أصدقاء من نفس الجنس مثلاً فى البيرو وغيرها من البلدان اللاتينية يسيرون معا ويدردشون متشابكي الأيدي. غير أنني لا أقلق لو كنت مكانك: إذا كنت ذاهباً فى رحلة عمل قصيرة، ليس من المحتمل أن تعرف شخصاً ما معرفة كافية لدرجة أن تتماسك بالأيدي أو تتشابكا بالذراعين.

اتصال العيون

الرسالة 92

من الولايات المتحدة بخصوص اليابان

سوف أتوجه إلى اليابان قريباً. وقد سمعت أنه من الوقاحة بمكان التحديق في شخص ما مباشرة. هل هذا صحيح حقاً؟ لا أريد أن ينظر إليّ بأنني سمج.

في الولايات المتحدة ومعظم أنحاء أوروبا، فإن عدم إجراء اتصال متكرر بالعين، بل وأثناء المحادثة، يمكن تفسيره بوجود شيء تخفيه وبأنك «مراوغ». في الولايات المتحدة، تحظى الاستقامة بالكثير من التقدير وتعتبر نظرة مباشرة بمثابة انعكاس للصدق والأمانة. في اليونان، والعديد من بلدان أمريكا اللاتينية والبلدان العربية، يحافظ المتكلمون على اتصال بالعين حتى بتركيز أشد عند إبلاغ رسالة، وهو أمر يمكن أن يعتبره الأشخاص من غير مواطني تلك البلدان بأنه ينطوي على تهديد. هناك، فإن الإشاحة بالعين يمكن تفسيره بأنه علامة على الكره.

ولكن في اليابان، قد ينظر إلى الاتصال بالعين بشكل مركز بأنه حملقة ويمكن تفسيره بأنه ينطوي على عدم احترام. لذلك، يتم هناك تجنب الاتصال بالعين في معظم الوقت، وينظر المستمع إلى ياقة المتكلم ويخفض بصره عند التكلم. وينطبق الشيء ذاته في فيتنام رغم أنه في شرق أسويي آخر، هو كوريا الجنوبية، فإن الاتصال بالعين مقبول ويعتبر دلالة على الجدارة بالثقة.

لقد سمعت قصة طريفة عن رجل حضر دورة بشأن إدراك الثقافات المتعارضة تعلم خلالها هو وزملاؤه الاختلافات التي وصفوها. وذهبوا بعد ذلك لحضور اجتماع هام في اليابان حيث حملق جميع الأمريكيين الذين حضروا الدورة في ربطات عنق نظرائهم اليابانيين، بينما اليابانيون الذين حضروا أيضاً دورة حول إدراك الثقافات المتعارضة وتعلموا العادات الغربية حملقوا مباشرة في أعين الأمريكيين. يتجه العالم إلى أن يكون عالماً صغيراً إلى حد ما!

الرسالتان 93 - 95

إننا عادة لا نعتزم إهانة شركائنا الذين تتعارض ثقافتهم مع ثقافتنا، ولكن إن فعلنا ذلك، لعل علينا أن نتعلم بعض الإيماءات الجديدة من أجل فعل ذلك!

الرسالة 93

إيماءات مهينة

من فنلندا بخصوص المكسيك

في تسعينات القرن العشرين، عملت في إيران لفحص سيارات مختارة. في كل مرة فحص فيها فني إيراني شيئاً ما، كنت أسأله بلغة الإشارة إذا كان الأمر على ما يرام. الإشارة التي استخدمتها كانت إشارة «رفع الإبهام» الشهيرة. وقد علمت لاحقاً أن الإشارة التي كنت أستخدمها كانت بذيئة - هي المقابل لإشارة رفع الإصبع الوسطى الشهيرة! سوف أذهب إلى المكسيك قريباً وأود معرفة ما إذا كانت توجد إشارات ينبغي أن أتجنبها هناك.

هذا المجال مربك جداً. في المكسيك، ينبغي أن تتجنب القيام بدائرة بسبابتك وإبهامك. في فنلندا ومعظم أوروبا فإن هذا يعني موافق، ولكن للأسف فإن هذه الحركة بذيئة جداً في المكسيك والبرازيل وألمانيا. إن رفع الإبهام إلى أعلى هو الطريقة الصحيحة لتظهر أن كل شيء هو على ما يرام (رغم أن هذه الإشارة، كما تبين، بذيئة في منطقة الشرق الأوسط). وحول موضوع الإشارات المهينة، ذكرت في موقع آخر أن إشارة رفع إصبعين مع راحة اليد موجهة إلى الداخل بذيئة للغاية في المملكة المتحدة وجنوب أفريقيا وروسيا، في حين أن الإشارة بإصبعك لأي شخص تعتبر وقحة جداً في كافة أنحاء الشرق الأوسط وشرق آسيا. إذا أردت الإيماء لشخص ما في هذا البلدان، احرص على أن تبقي راحة يدك نحو الأسفل وهز يدك أو أصابعك. قد تعتقد أنه من المنطقي إزاء جميع هذه المعايير المتعارضة إبقاء يديك في جيوبك حين تتحدث مع الناس، ولكن للأسف فإن هذا يفسر تفسيراً سلبياً في جميع الأنحاء تقريباً.

المحظورات الجسدية

الرسالة 94

من إسبانيا بخصوص الهند

ماذا ينبغي لي أن أفعله في أول زيارة لي للهند؟ سمعت أن هناك العديد من المحظورات الجسدية وإنني أخشى أن أقوم بشيء رهيب.

الهند دولة لها خبرة كبيرة مع أهل الأعمال الأجانب، وأشك في أنك ستسبب صدمة لأي شخص حتى وإن خالفت بعض القواعد عن غير قصد. غير أنه توجد بضع قواعد غير مكتوبة تحكم الإيماءات والأفعال الجسدية التي ينبغي لك مراعاتها. تعتبر اليد اليسرى غير نظيفة، لذلك ينبغي لك ألا تستعملها أثناء تناول الطعام أو مناولة أشياء. (هذه الحقيقة تنطبق بالمناسبة على جميع الدول الإسلامية أيضاً). لا يقدر الهنود الاتصال الجسدي مع الغرباء، لذلك فإن التبريت على الظهر والعناق أمر غير مستحسن. ومن سوء السلوك على نحو خاص لمس أي شخص أو الإشارة إليه بقدميك أو الجلوس مع إظهار نعل حذائك، وكذلك فإن الناس حتى في سورية وتايلند يجدون ذلك مهيناً.

أخيراً، فإن المسلمين والهندوس على السواء يستهجنون أي اتصال جسدي بين الجنسين في العلن، لذلك ستكون فكرة لو هز الرجل رأسه أو انحنى لدى تعريفه بامرأة هندية بدلاً من تقديم يده.

الرسالة 95

إن عدم الحصول على الجواب الذي تتوقعه يمكن أن يكون تجربة مريكة.

عدم التجاوب

الرسالة 95

من الأرجنتين بخصوص فنلندا

إنني أزور فنلندا وأشعر أنني لا أتوصل إلى أية نتيجة مع الفنلنديين إذ لا أحصل على رد حين أقدم عروضاً وأجد من المستحيل تخمين ما يفكرون به. هل هم أفضل لاعبي بوكر في العالم؟

الفنلنديون ليسوا الوحيديين ممن لا تظهر انفعالاتهم على وجوههم أو ممن لديهم نوع من لغة الجسد الهادئة التي لا يستطيع فهمها سوى الفنلنديين أنفسهم. ويصح هذا بالنسبة للاسكندينافيين كافة كما أن البريطانيين خبراء في الاحتفاظ برباطة الجأش أمام الشدائد. وكثير من الناس يجدون أنه من الصعب «قراءة» الهولنديين ومعرفة ما يدور في أذهانهم، في حين أن اليابانيين والصينيين يعتبرون القدرة على إخفاء مشاعرهم فضيلة. لا يعني هذا أنهم لا يستخدمون لغة الجسد – فالجميع يفعل ذلك – وإنما هم من النوع الذي لا يخطئ على الطاولة ولا يهز كتفيه لا مبالاة. إذا أردت القيام بأعمال مع هذه الأنواع المتحفظة في التعبير عن مشاعرهم، عليك أن تتعلم ملاحظة كيف يتواصلون مع بعضهم البعض وعدم توقع ردود فعل فورية أو متطرفة على أفكارك. قد تجد أنهم يتجاوبون على نحو أفضل فيما لو خففت من نبرة طريقتك في الإعراب عن نفسك وأبقيت الأمور هادئة والطف تعبيراً.

الرسالة 96

إن مدى ما نود أن نقرب به من بعضنا بعضاً يتفاوت تفاوتاً هائلاً. حتى وإن كنت تتوقع معايير مختلفة، يمكن أن يكون أول التقاء مباشر «لمقابلة عين مع الأخرى» صدمة.

فقاعة المسافة

الرسالة 96

من المملكة المتحدة بخصوص البرازيل

في أول زيارة قمنا بها مؤخراً للبرازيل، كان نظراؤنا البرازيليون ودودين جداً ولكن لاحظنا أنهم حين يتكلمون يقتربون أكثر فأكثر بينما انتهى الأمر بنا نحن البريطانيين بأن ابتعدنا. شاهد البرازيليون هذا، وفي النهاية استطعنا أن نمزج معاً حول الكيفية التي طاردونا بها حول المكتب. نعتقد أن كل ما في الأمر هو أن لدينا آراء مختلفة حول المسافة الجسدية الملائمة.

أجل، هذا صحيح. لدى القيام بأول زيارة لبلد ما (وإذا سمح برنامجك بذلك)، سيكون من المفيد لو استطعت إيجاد مكان لمراقبة التقاء الناس العاديين وتبادل التحيات فيما بينهم ولإجراء محادثات عادية. عندئذ تستطيع الحصول على فكرة عن أنواع حركاتهم وإيماءاتهم، والنبرة التي يتكلمون بها، وتعبير وجوههم. وبنفس القدر من الأهمية ملاحظة ردود فعلهم على لغة الجسد التي تقومون بها. في حالتكم، كنتم محظوظين لأن زملائكم البرازيليين لم يفسروا حاجتكم للمزيد من المسافة على أنه تحفظ وفتور. في العديد من دول أوروبا الغربية وفي أمريكا الشمالية، تتوقع أن تقف على مسافة قدمين عند التحدث. في بلدان أخرى، مثلاً، في أمريكا اللاتينية وشمال أفريقيا وأفريقيا جنوب الصحراء والشرق الأوسط، يقف الأشخاص قريبين للغاية وقد يحافظون على اتصال حسي من خلال لمس الأيدي أو الأذرع أو الأكتاف طوال الحديث. وحسبما قلتم، إنهم يحاولون إبداء الود فحسب.

يحاول أشخاص من جنسيات أخرى بذل قصارى جهدهم لتجنب لمس أحدهم الآخر. في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، يومئ الناس بأنهم يوشكون على التصادم وذلك بقولهم «اعذرنى» أو «سامحني» ومن ثم في حال حدوث الأسوأ وفي حال لمسهم بالفعل غريباً أو حتى معرفة (وعلى افتراض أن الأرض لم تتشق ولم تبتلعهم نتيجة لذلك)، فإنهم يعتذرون. غالباً لا يقول السويديون والفنلنديون أي شيء. ولكن عندما تواجههم مشكلة الاستدارة حول غريب في فسحة ضيقة، فإنهم يعتمدون أوضاعاً أشبه بالبهلوانية من أجل تجنب أي اتصال جسدي، وفي الوقت نفسه يحاولون التظاهر بأن الشخص غير موجود – يا له من عمل فذ! كما أن الألمان والكوريين الجنوبيين سوف يتحاشون الاتصال بالأعين، ولكن لن يطرف لهم جفن ولن تهتز لهم شعرة فيما لو اصطدموا بشخص ما ولن يفكروا في الاعتذار. وعلى أي حال، فإنهم لم يفعلوا ذلك عمداً.

خلاصة القول: لغة الجسد

المعايير العالمية للأعمال
مع زيادة العلاقة وثوقاً، يزداد تقارب الناس جسدياً (ضمن بارامتراتهم الثقافية). لا تلمس أي جزء من جسم الجنس الآخر (باستثناء مصافحة اليد اليمنى التي تعتبر مقبولة في معظم البلدان غير الإسلامية).

تحذيرات عالمية
إيماءات مهينة ومحقرة: معظم الأماكن: رفع الأصبع الوسطى. المكسيك والبرازيل وألمانيا: الأصبع والإبهام على شكل (o). المملكة المتحدة وجنوب إفريقيا وروسيا: إصبعان يشكلان إشارة V كإشارة للنصر، ولكن مع الإبهام موجه للداخل. أستراليا والشرق الأوسط: إبهام مرفوع.

- الأرجنتين: يقف الناس على مسافة أقرب مما في معظم ثقافات بلدان أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية. يقوم الناس باتصال جسدي منتظم لدى التحدث مع بعضهم البعض. (انظر الرسالتين 92، 96).
- إسبانيا: يترافق قدر كبير من الاتصال الجسدي مع التواصل مع الناس الذين يعرفونهم. (انظر الرسالة 94).
- أستراليا: اتصال جسدي قليل بين المعارف في مجال الأعمال.
- ألمانيا: الابتسام ليس «واجباً» في تواصل الأعمال؛ وإنما يحتفظ به للأصدقاء. هناك اتصال جسدي محدود عند تواصل الناس. (انظر الرسائل 91، 93، 96).

- **إندونيسيا:** لا تلمس رؤوس الناس ولا تلمس الناس بقدميك. ليس من الشائع إظهار الانفعالات بحرية أمام الملاء. (انظر الرسائل 91، 93، 94).
- **إيطاليا:** لغة الجسد معبرة عن العواطف وتلعب الأيدي جزءاً مهماً. هناك الكثير من الاتصال الحسي بين المتكلمين.
- **البرازيل:** يقف الناس على مسافة أقرب من معظم الثقافات الأوروبية الغربية والأمريكية الشمالية. (انظر الرسائل 92، 93، 96).
- **بلجيكا:** انظر النمسا.
- **بولندا:** قد يقبل رجل أكبر سناً يد امرأة عند تعارفهما. وقد يقبل الأصدقاء (الذكور) أحدهما الآخر على الخد.
- **تاييلند:** هناك اتصال جسدي محدود جداً بين الأفراد. يحظر لمس رأس الشخص أو لمس الناس بقدميك. لا يبدي التايلنديون انفعالاتهم بحرية علناً. (انظر الرسالتين 91، 94).
- **تركيا:** يقف الناس على مسافة أقرب مما في معظم الثقافات الأوروبية الغربية والأمريكية الشمالية. للدلالة على كلا، يحرك الناس عادة رؤوسهم إلى الخلف مع رفع الحاجبين في الوقت نفسه. إن «مجال راحة» الفرد أصغر مما هو في البلدان الأوروبية. يتلامس الأفراد من نفس الجنس بانتظام. (انظر الرسالتين 90، 94).
- **جنوب أفريقيا:** يحي الناس بعضهم البعض بطرق جسدية نوعاً ما، مثلاً، مصافحة قوية بالأيدي والتربيت على الظهر. والأفريقيون الجنوبيون الذين هم متحفظون في البداية، سوف يصبحون لاحقاً أكثر تماساً، وإن العناق والمصافحة بالأيدي من علامات الصداقة. (انظر الرسالة 93).
- **الدانمارك:** المعيار هو لغة الجسد الهادئة التي لا تظهر عواطف المودة. (انظر الرسالة 93).

- **روسيا:** يقف الناس على مسافة أقرب بكثير مما هي العادة في الغرب. يمكن أن تكون التحيات مع الأصدقاء جسدية نوعاً ما من مصافحات قوية بالأيدي وعناق وقبلات. (انظر الرسالة 93).
- **السويد:** المعيار هو لغة الجسد الهادئة والوجه التي لا يبدو عليها الانفعال. يوجد القليل من الاتصال الجسدي أثناء التواصل. (انظر الرسائل 91، 95، 96).
- **سويسرا:** قليل من الاتصال الجسدي بين الناس أثناء التواصل. المعيار هو لغة الجسد الهادئة التي لا تظهر «عواطف المودة». (انظر الرسالة 91).
- **الصين:** المعيار هو لغة الجسد الهادئة بدون إبداء عواطف مودة. هناك القليل من الاتصال الجسدي المقصود بين الغرباء ولكن الأصدقاء المقربين خصوصاً الفتيات والنساء، غالباً ما يسرون متشابكي الذراعين. لا يبدي الناس العواطف بحرية في العلن. (انظر الرسالتين 93، 95).
- **فرنسا:** الابتسام ليس «فرضاً» في تواصل الأعمال، وإنما هو محجوز للأصدقاء. قد يقبل الأصدقاء - ذكورا وإناثا - أحدهم الآخر على الخد.
- **فنزويلا:** يترافق التواصل عمومًا باتصال مستمر بالأعين وتلامس متكرر وبالكثير من الإيماءات. الناس يعبرون عن عواطفهم حسياً. (انظر الرسالتين 92، 96).
- **فنلندا:** المعيار هو لغة الجسد الهادئة والتي لا تبدي عواطف مودة. يمكن أن تظل الوجوه خالية من أي اتصال تقريباً. (انظر الرسائل 91، 93، 95، 96).
- **كندا:** الوقوف على مسافة طول ذراع بين المتكلمين يعتبر مناسباً. (انظر الرسالتين 91، 96).
- **كوريا الجنوبية:** يمكن اعتبار الحملقة أو الاتصال الشديد بالأعين بمثابة سلوك عدائي أو سيء. (انظر الرسائل 92، 93، 96).

- **المكسيك:** يقف الناس على مسافة أقرب مما هي عليه في ثقافات الولايات المتحدة وكندا وأوروبا الغربية. (انظر الرسائل 93، 96).
- **المملكة العربية السعودية:** يقف الناس على مسافة أقرب مما هي عليه في ثقافات أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية. هناك قدر كبير من الاتصال بالعين بين أفراد الجنس الواحد. إن تشابك الرجال بالأيدي يعتبر دلالة على الصداقة. (انظر الرسائل 90، 91، 92، 94، 96).
- **المملكة المتحدة:** ثمة اتصال جسدي قليل نسبياً في العلن. لا يبدي الناس انفعالات بحرية علناً. إن علامة V مع كون راحة اليد إلى الداخل هي علامة بذئية. (انظر الرسائل 91، 93، 95، 96).
- **النرويج:** هناك القليل من الاتصال الجسدي بين الناس عند التواصل. يفضل الناس لغة الجسد التي لا تبدي أية عواطف. (انظر الرسائل 91، 95).
- **النمسا:** الابتسام ليس «فرضاً» في تواصل الأعمال بل هو محجوز للأصدقاء. (انظر الرسالة 91).
- **الهند:** اللمس بين الغرباء (ما عدا المصافحة بالأيدي) غير مقبول عموماً. تعتبر اليد اليسرى غير نظيفة، ومن غير المقبول لمس أي شخص بقدمك. إن تأرجح الرأس من جانب لآخر يعني الموافقة (نعم). (انظر الرسالة 94).
- **هولندا:** المعيار هو لغة الجسد الهادئة غير المعبرة عن أية مشاعر. يترك الناس مسافة واسعة بين أحدهم الآخر عند التحدث. (انظر الرسائل 95، 96).
- **هونغ كونغ:** انظر الصين.
- **الولايات المتحدة:** يقف الأمريكيون مسافة 18 إلى 24 بوصة (إنش) عند التحدث، وهي مسافة أكثر من المسافة المتبعة في الشرق الأوسط وجنوب أوروبا وأقل من المسافة المتبعة في آسيا. بالنسبة لمعظم أهالي أمريكا الشمالية، فإن مسافة بطول ذراع واحد بين اثنين من المتكلمين تعتبر ملائمة. (انظر الرسائل 91، 92، 96).

■ اليابان: المعيار هو لغة الجسد الهادئة غير المعبرة. المسافة التي تفصل بين وقوف الناس هي أبعد المسافات في جميع الثقافات ولا يلمس الناس أحداً في أي مكان مطلقاً إذا أمكنهم ذلك. المصافحة بالأيدي هي استثناء، وثمة القليل من الاتصال المباشر بالأعين. (انظر الرسائل 92، 93، 95).

الفصل الخامس

الوقت

يروى أنه كانت هناك منذ سنوات خلت شركة قوية ومزدهرة مقرها في دولة تعج بالغابات. وبالطبع، كان للشركة زعيم قوي، رجل مهم جداً، والعديد من المدراء الأقل أهمية.

في أحد الأيام، قرر أحد المدراء الكبار عقد اجتماع مع العديد من المدراء الأقل أهمية بل ومع من ليسوا بمدراء أيضاً (يَدعون العمال). كما دعا الزعيم القوي ليطلع الجميع على أحوال الشركة.

على أي حال، بزغ فجر اليوم واجتمع المدعوون في غرفة كبيرة ليسمعوا كيف أن المدراء الكبار كانوا على وشك البدء بتطور جديد مثير في بلد بعيد جداً من شأنه أن يجعل الشركة برمتها غنية بما يتجاوز أغرب ما يجمع به الخيال.

مرت الثواني وحن وقت بدء الاجتماع، غير أن الزعيم القوي لم يكن هناك. مضت ستون ثانية أخرى ولم يحضر. ومضت ثلاث دقائق أخرى وأخذ الحاضرون ينظرون بتلملل إلى بعضهم بعضاً. بعد خمس دقائق وقف المدير العام قائلاً: «أقفلوا الأبواب». نظر الناس إلى بعضهم بعضاً. هل خدعتهم آذانهم؟ كرر القول: «أقفلوا الأبواب» مضيفاً: «لقد ولى وقت الانتظار. سوف نبدأ الآن». وقد بدؤوا بالفعل.

بعد ثلاث دقائق وصل الزعيم القوي. حاول معاونوه فتح الباب ولكنهم لم يستطيعوا الدخول. احمرت وجوههم واتشح وجه الزعيم القوي باللون الأرجواني. ولكن بلا جدوى إذ أيقن أن عليهم العودة إلى مكاتبهم وبالتالي فاتتهم التسلية!

كان الجميع داخل الأبواب المغلقة مسرورين لكون المدير الكبير قد دافع عن مبادئهم لأن الجميع يعلم أن التقيد بالمواعيد دلالة على احترام الآخرين وأن الأشخاص الذين يتأخرون بانتظام عن مواعيدهم سرعان (أو ربما لاحقاً) ما يجدون أنفسهم في وضع سيئ حقاً.

بالطبع، حصل كل هذا منذ زمن طويل وقد افترق الزعيم القوي والمدير الكبير ومضى كل واحد في طريق مستقل عن الآخر. ولكن حين يحاول الناس في الشركة القوية والمزدهرة في الشمال إجراء مكاملة واحدة إضافية فحسب أو إنجاز عمل هام قبل التوجه إلى اجتماعهم، فإنهم يتذكرون قصة الزعيم القوي والمدير الكبير وبالتالي يغلقون سماعات هواتفهم وحواسيبهم الشخصية ويهرعون عبر الرواق للوفاء بمواعيدهم.

إن أي شخص لم يولد ولم يترعرع في واحدة من العدد القليل نسبياً من الثقافات التي تستحوذ الساعات الجدارية على تفكيرها (وتتزعجها دول الشمال وألمانيا وسويسرا والنمسا تليها من بين دول أخرى الولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا وسنغافورة) سوف يجد من المستحيل عليه تصديق «الحكاية الخرافية» أعلاه. غير أنني أعرف أن النقاط الرئيسة للقصة حقيقية فقد حال أحد المدراء دون حضور كبير المدراء التنفيذيين لشركة سويدية متعددة الجنسيات اجتماعاً هاماً لأنه وصل متأخراً. ولعل من المثير للدهشة على حد سواء أن المدير لم يفقد وظيفته وإنما كان عموماً موضع إعجاب بسبب أفعاله.

هناك طريقتان أساسيتان للنظر في هذه الحكاية:

■ إنك تعتبر المدير الذي أوصد الباب بأنه دكتاتور تافه مصاب بجنون السلطة ولديه مجموعة غريبة من الأولويات، ويركز على القواعد والتفاصيل ويعوزه احترام رئيسه. وعلى أي حال، ما هي قيمة بضع دقائق في برنامج الأمور؟

■ إنك تمتدح رجلاً قال بأفعاله إن القواعد نفسها تنطبق على الجميع، وإن قاعدة الدقة في المواعيد هي مؤشر على احترامك لزملائك وزميلاتك. إن هدر وقت شخص ما ليس وقحاً فحسب وإنما هو دلالة على عدم الكفاءة بل أسوأ من ذلك دلالة على الغطرسة.

إن البديل الذي تختاره يدل على الثقافة التي تنحدر منها. كما أنه يعطي مؤشراً على إدراكك أنت للوقت لأننا لا نتطابق جميعنا مع قوالبنا النمطية الثقافية «نحن» حين يتعلق الأمر بدقة المواعيد. بالطبع، فإن العديد من الألمان والسويديين يصلون دائماً متأخرين إلى الاجتماعات، تماماً مثل الشخص الوحيد الذي أعرفه ولم يتأخر قط عن أي شيء وهو إسباني (الذي من الواضح لا يشاطر عقلية الغد التي يفترض أن تميز العديد من الدول اللاتينية).

تتعلق دقة المواعيد بإعطاء وقت الساعة الأولوية على الأشياء الأخرى، سواء يعني ذلك ترك مناقشة دون إنهاؤها، أو عمل دون إنجازه، أو زميل دون تحيته. يعتقد الناس الذين يراعون وقت الساعة بأنهم يتصرفون بكفاءة، ولكن هل ذلك هو الحال دائماً؟ ثقافات عديدة، مثل تركيا والهند ومعظم أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط، تعتقد أن الوقت دورة متدرجة بلا نهاية يمكن إجراء الكثير من الأمور فيها على الفور. وهي تعتقد كذلك أن الوقت يشمل ما تريد منه وينبغي عدم استخدامه لاستبعاد أنشطة لا يصادف أن تتلاءم داخل قطع محكمة القياس.

إن مجال الاتصال بين الثقافات الذي تحدث فيه على الأرجح مشاكل وسوء التفاهم هو الكيفية التي ننظر فيها للوقت. كيف نقسم الوقت وما هي القيمة العملية والرمزية التي نحددها له وما هي الغاية منه جميعها أسئلة لقسم الثقافات. ولكن لأنه من الأسهل تحديد اختلافات الطريقة التي نقدم بها البطاقات الشخصية أو نمسك بها بأدوات المائدة، فإنه مجال هو موضع تجاهل في أغلب الأحيان.

أياً كانت المجموعة التي تنتمي إليها (مراقبو الساعة أو الأنواع الأكثر استرخاء الذين يعتقدون أن الوقت مطاطي وأنه سوف يتجدد دائماً بما فيه الكفاية ليسمح لهم بالقيام بما هو هام)، يتعين عليك أن تمضي الوقت لفهم المجموعة الأخرى إذا كنت لا تريد أن تقود نظراءك إلى حافة الجنون. لم لا ترتب عقد اجتماع لمناقشة الموضوع. ما عليك إلا أن تحرص على الوصول في الوقت المحدد.

❖ مغزى المقطع

إننا نكبر ولدنا مواقف ومعتقدات بشأن الوقت قلما نشكك في صحتها. عندما نساfer إلى الخارج، من المهم أن نعيد النظر فيها.

التقاويم والأعياد

من المهم أن تعرف قدر الإمكان تقاويم وأعياد أي بلد يحتمل أن تتعامل معه. السبب الأول واضح: إنك لا تريد أن تمضي كذا يوم وأنت تطير إلى الطرف الآخر من الكرة الأرضية فقط لتجد أن الحوانيت والمكاتب مغلقة في اللحظة التي تخرج فيها من الطائرة. السبب الثاني هو أنه إذا كنت تعرف ما يحتفل به نظراؤك، فإنك سوف تتعلم ما يعتبر هاماً في ثقافتهم وإن المعرفة ليس من شأنها سوى أن تساعد على تقوية أية علاقة مستقبلية.

التقويم الصيني، مثلاً، لا يزال يستخدم لتحديد المهرجانات، وإن العام الجديد الصيني هو العيد الرئيس في السنة لأكثر من ربع سكان العالم، ومع ذلك فهو موجود جنباً إلى جنب مع التقويم الغريغوري (الغربي) في جمهورية الصين الشعبية. وبالمثل، تستخدم الدول الإسلامية حول الخليج العربي التقويم الغربي إضافة إلى التقويم الهجري (الذي يستند إلى تاريخ هجرة محمد ﷺ إلى المدينة). في روسيا، لا تزال الكنيسة الأرثوذكسية تتبع التقويم اليوليوسي وليس التقويم الغريغوري مما يعني أن الروس يحتفلون بعيد الميلاد (هذا إذا

احتفلوا به) في السابع من يناير/كانون الثاني، ومن الغرابة بمكان أن الثورة البلشفية التي بدأت في 26 أكتوبر/تشرين الأول من العام 1917، يحتفل بها حالياً في السابع من نوفمبر/تشرين الثاني.

توجد ثلاثة أنواع رئيسة من الأعياد الوطنية: هناك أعياد تستند إلى الدين أو إلى مجموعة معتقدات، وهناك التي تخلّد مناسبة تاريخية، وهناك التي تعكس الفصول. (بالطبع، لا يدخل عدد قليل من الأعياد في أية فئة من هذه الفئات، بما في ذلك الأعياد الدولية مثل عيد العمال ويوم المرأة العالمي التي يحتفى بها على نحو أكثر أو أقل حماسة من بلد لآخر).

احتفالات أهم الديانات العالمية أو نظم المعتقدات - المسيحية والإسلام والبوذية والهندوسية واليهودية - يمكن تضمينها في الفئة الدينية. لا تنطوي جميع الأعياد (holidays) (وهي كلمة تقع أصولها على نحو ملائم بما فيه الكفاية)، في أيام مقدسة (holy days) على احتفالات، ولكنها يمكن أن تكون مناسبات للتأمل أو الصلاة أو الصوم، وهي تستحق أن تعامل بأقصى قدر من التبجيل من قبل المؤمنين وغير المؤمنين على حد سواء.

الفئة الثانية تحتفل بالأحداث التاريخية التي لعبت دوراً في صياغة الهوية الوطنية. وغالباً ما تكون هذه الأعياد تعبيراً عن العزة والهوية القومية، وينبغي للزائرين معاملة هذه الاحتفالات بجدية: إذ إن عدم فعل ذلك يعني وصمك بأنك أجنبي متغطرس وجاهل. والأمثلة بخصوص النوع الثالث من الأعياد المرتكزة إلى تغير الفصول تشمل مهرجان نوار الكرز الياباني، وأعياد الحصاد في إسبانيا وألمانيا، وعطلة منتصف فصل الصيف السويدية، وعيد منتصف فصل الخريف أو القمر الصيني، حين يجتمع أفراد العائلة للاحتفال بالفصول المتغيرة.

الرسالة 97

التقويم الغربي ليس الطريقة الوحيدة لحساب التاريخ ولكنه أكثر التقاويم شيوعاً في سياقات الأعمال الدولية.

الرسالة 97

دقق في تقويمك الصيني

من إسبانيا بخصوص الصين

كنا منذ مدة في الصين ولكن عندما كنا على وشك توقيع اتفاقية، اقترح شريكي الصيني أن ننتظر لغاية السنة الصينية الجديدة لأن الأفعى أكثر يُمنأ لأعمالنا. أردت حقا الماضي قدما بالصفقة ووجدت سبب التأخير مثيراً للسخرية. ومع ذلك، أخفيت مشاعري ووافقت على الانتظار، ومضى العمل قدماً بنجاح. ولكنني لم أفهم قط حقا العلاقة بين السنة الجديدة والأفعى.

لقد أحسنت صنعا بصبرك وإظهارك الاحترام لمعتقدات شريكك في الصين، والدول التي تضم عدداً كبيراً من السكان الصينيين الاثنيين، فإن ملايين عديدة تأخذ علم التنجيم الصيني بجدية كبيرة وقد يستشير الناس منجماً قبل اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالأعمال.

وفقا للأسطورة، جاء اثنا عشر حيوانا لتوديع اللورد بوذا قبل مغادرته الأرض. وكانت هذه الحيوانات هي الفأر والثور والنمر والأرنب والتين والأفعى والحصان والخروف والقرد والديك والكلب والخنزير البري. وباختصار شديد، يؤمن الصينيون بأن كلا من هذه الحيوانات "يحكم" سنة قمرية معينة (تبدأ بالسنة الصينية أو القمرية في يناير/كانون الثاني أو فبراير/شباط) وتؤثر على ما يحدث في تلك السنة. ويعتقدون أيضا أن القرد يتأثر بقوة بطبيعة الحيوان الذي يحكم مولده، قد يسألك أشخاص تلتقي بهم هناك عن تاريخ ميلادك كي يستطيعوا تحديد الحيوان الذي ولدت تحته، إذ يظل لعلم التنجيم الصيني تأثير قوي، حتى بعد 4500 سنة.

حكمت الأفعى معظم سنة 2001، ومن الواضح أن شريكك التجاري قد هياً خارطة بروج تنبأت بأن سنة 2001 هي سنة مبشرة بالخير لأعمالك. سواء تعتقد بعلم التنجيم الصيني أم لا، فإنه يقدم وسيلة طريفة لرؤية أنفسنا وعالمنا. سوف تجد شركات في الصين لها اتصالات دولية تلاحظ التقويم الغربي، ولكن لا تزال المهرجانات القديمة للتقويم الصيني يحتفى بها احتفاء حماسياً من قبل السكان المحليين.

الرسائل 98-100

كتابة التاريخ ينبغي أن تكون سهلة ولكن ذلك ليس هو الحال بالضرورة.

الرسالة 98

كتابة التاريخ

من الولايات المتحدة بخصوص أوروبا

هل توجد أي طريقة مضمونة كي يتفادى الأوروبيون والأمريكيون سوء التفاهم عند كتابة التاريخ؟ كما تعلمين، لدينا هنا في الولايات المتحدة أعراف تختلف عن الأعراف التي لديكم في أوروبا.

يمكن أن تكون هذه مشكلة حقاً. حتى ضمن أوروبا توجد نظم مختلفة. في أوروبا الشرقية، بما فيها هنغاريا وبولندا، يكتبون السنة ثم الشهر ثم اليوم (مثلما يفعل الكنديون الفرنسيون). السويسريون والإيطاليون يكتبون التاريخ كما يفعل الأمريكيون – أي الشهر ثم اليوم ثم السنة. وهذه هي الطريقة القياسية المتبعة في أمريكا اللاتينية. ومع ذلك، ثمة استثناءات حتماً، فالبرازيليون والأرجنتينيون، فضلاً عن معظم الأوروبيين والروس والاستراليين يبدؤون باليوم يليه الشهر ثم السنة. والنتيجة، بالطبع، أنه إذا تحدد اجتماعك التالي بتاريخ 2004/9/8، يحتمل أن تصل نصف مجموعتك متأخرة شهراً واحداً.

جرت محاولات لحل هذه المشكلة، ولكن أسوة بالعديد من الأفكار الهائلة، فقد أحدث الحل مشاكل جديدة ومحسنة. يوجد معيار دولي، يحمل العنوان المضلل آيزو 8601 والذي يحدد أنه ينبغي أن تبدأ كتابة التاريخ بالسنة يليها الشهر ثم اليوم. والمشكلة هي أنه إذا كنت ترسل أشخاصا ليسوا على دراية بالمعيار، ورتبت اجتماعا في 050604، فإنك تعطي قراءك الفرصة المثيرة للاهتمام ليس فقط لحضورهم في الشهر الخطأ وإنما أيضا في السنة الخطأ. إذ قد يفترضون أن العدد الأخير يشير إلى السنة. وا مصيبتاه!

الطريقة الوحيدة لإزالة احتمال حدوث أخطاء هي كتابة الشهر وإن يكن باختصار، وعندئذ لا يهم لو بدأت باليوم أو بالشهر إذ بوسع كل واحد رؤية أن 2 يناير/كانون الثاني 2005 ويناير/كانون الثاني 2، 2005 يشيران إلى نفس اليوم. بهذه الطريقة يمكنك التيقن من أنك وزملاءك سوف تفدون إلى اجتماعكم في نفس الوقت وفي نفس اليوم.

الرسالة 99

الأعياد، القومية، والديانة

من الصين بخصوص استراليا

في العام المنصرم، قبل قيامي بزيارة قصيرة لأستراليا، دققت بعناية من ألا تتصادف زيارتي مع أية أعياد هامة هناك. ولكن لدى وصولي وجدت أنه لم يكن بوسعي الاجتماع ببعض عملائي المحتملين لأنه كان يوم كيپور (Yom Kippur) وهو عيد يهودي. وجدت هذا مربكاً جداً.

من المهم التذكر أنه توجد أقليات دينية ذات شأن في العديد من البلدان: المسلمون في الولايات المتحدة، مثلاً، أو في الحالة التي تصفها، اليهود في استراليا. إن الافتراض بشأن ديانة شخص ما بناء على البلد الذي ينحدر منه ينطوي على مجازفة. إذا كنت تتعامل مع أشخاص من ذوي أقلية دينية، عليك أن تحترم أعيادهم الدينية، حتى وإن كان «العمل اعتيادياً» في بقية البلد.

الرسالة 100

العمل في عطلة نهاية الأسبوع

من الولايات المتحدة بخصوص بلجيكا

أعمل لدى شركة كبرى متعددة الجنسيات تملكها الولايات المتحدة لها وجود متنم في بلجيكا. وبغية الانطلاق جميعا في نفس الاتجاه في مجال العمل ومساعدة الزملاء على التعارف بشكل أفضل، فقد نظمت اجتماعا استهلاليا في مركز للمؤتمرات لقسم بأكمله. وسوف يبدأ بعد ظهر يوم الجمعة وينتهي صباح يوم الأحد. بمعنى آخر، يلزم على المشاركين قضاء ليلتين في الفندق. وستكون نهاية الأسبوع مزيجا من جلسات عمل وفعاليات اجتماعية أقل، كنت قد توقعت ألا يتمكن شخص أو اثنان من الحضور، لكنني فوجئت حين وجدت أن غالبية الموظفين بمن فيهم مدراء، لا يعتزمون الحضور.

في بلجيكا والعديد من دول أوروبا الجنوبية، لا تزال العائلة الموسعة مؤسسة هامة وإن عطلة نهاية الأسبوع هو وقت لقضاء الوقت مع أفراد العائلة أو مع الأصدقاء، لا ينطوي هذا على انعدام الالتزام بالشركة، وإنما هو اعتقاد بأن الحياة العائلية مفضلة على العمل. سوف تكون أوفر حظاً باقتراحك في السويد والنرويج والدنمارك حيث متطلبات العائلة الموسعة أضعف نوعا ما. رغم أنه حتى هنا، لعل اقتراحك قد يكون أقل شعبية. في أوروبا عموماً، كان للتشديد على الموازنة بين الحياة والعمل أكثر مما هو في الولايات المتحدة وخصوصا في بلد مثل بلجيكا، حيث هناك تقليديا فصل بين العمل والحياة المنزلية، وبالتالي فإن تخصيص عطلة نهاية الأسبوع يعتبر فرضا. أما فيما يخص المدراء، فإن تجاوز أدوارهم التقليدية وإقامة علاقات اجتماعية مع الرؤوسين على أساس متساو قد يكون تجربة غير مريحة. لذلك أنصح بالتفكير ثانية بأفضل طريقة لتحقيق أهدافك.

الاءاءة القول: الاءاوم والأعاء

أهم الأعاء الاءنة

الاءاءة الأعاء الاءنة ءوراً فف آقاوم معظم الاءان. آواض القاءئة أءناه أهم أعاء مأآلف الاءانات. مع ءلك، علك أن آآءكر أن لءى معظم الاءان أقلفاء الاءنة فنبغف مراعاتها كءلك. ومن بفن الاءان الاءف آآاظر نفس الاءانة (مألاً المسففة والبوءفة)، فمكن وءوء آآضفرات مأآلفة (مآل البروءآآانفة والكاثولفكة، وأشكال شمالفة وشرقفة وءنوبفة من البوءفة)، فمكن أن آكون لاءها آآفالات مأآلفة كلفا. إن وءوء نجمة (*) ءلالة على أن آوارف العفء آآفر من سنة لأآرى.

البوءفة: أعاء مأآلفة اعآماءاً على ما إذا كانت:

بوءفة ءنوبفة (فف ءنوب شرق آسا): عفء رأس السنة*: فسافا*، عاءة فف شهر أعار/مافو*: كائفا فف أآآوبر/آشرفن الأول أو نوفمبر/آشرفن الاءف*.

بوءفة شرقفة (فف الصفن وكورفا والفاءان): مولء بوذا*: مولء كوان فن، عاءة فف مارس/آذار*: اوبون، عاءة فف أفسطس/آب*.

بوءفة شمالفة (فف غرب الصفن وشمال الهند): موءلامآشنمو*، مولء ءورو رنبوآشف*، لهاباب ءوآشن*.

المسففة: عفء مفلاء السفء المسفء 25 ءفسمبر/كانون الأول؛ الفصح*: عفء العنصرة*: عفء الصعود*.

المسففة الأرآوذكسفة: عفء مفلاء السفء المسفء الشرقف 7 فنافر/كانون الاءف؛ الفصح*.

الهندوسفة: هولى*: ءفوالف*.

الءافن: (آآباع الءانفة): ءفوالف لفلا*: آآفال نرفانا*: رأس السنة*.

الفهودفة: روش روشانا (رأس السنة)*؛ فوم كفبور*: هانوكا*: بفساك (عفء الفصح)*.

الإسلام: رمضان*: عفء الفطر* •.

• ملاحظة من المآرجم: [لم آذكر المؤلف عفء الأضحف].

السيخ: بايساخي، 13 أبريل/نيسان؛ ديوالي*.
 الشنتو: مهرجان رمي الفاصولياء في فبراير/شباط؛ مهرجان في يوليو/تموز؛
 مهرجان بون في أغسطس/آب*
 الطاويون: مولد لاو تزو*؛ رأس السنة الصينية*؛ جونغ يان (عيد الأشباح)*.
 الأعياد التالية علمانية ويحتفى بها بدرجة أكثر أو أقل حول العالم: العيدان
 الأولان يحتفل بهما ملايين عديدة من الناس بينما العيدان الأخيران يحتفى بهما
 على نطاق أقل اتساعاً.
 عيد رأس السنة: 1 يناير/كانون الثاني
 رأس السنة القمرية: (يتفاوت التاريخ من سنة لأخرى).
 يوم المرأة العالمي: 8 مارس/آذار.
 عيد العمال العالمي: 1 مايو/أيار.

المعايير العالمية للأعمال

يستعمل التقويم الغربي عادة لأغراض الأعمال.
 في بعض مجالات التجارة والصناعة خاصة في أوروبا يمكن استخدام أرقام
 الأسبوع للتعبير عن التاريخ (مثلاً «يتوقع أن يتم التوريد في الأسبوع 12»)
 وكذلك توجد أرقام الأسبوع في برامج عدد متزايد من الحواسيب التي تحمل
 باليد والأجهزة الإلكترونية الخاصة بتنظيم المواعيد.

يدرج التالي بعض أهم التواريخ غير الدينية في تقويم كل بلد من البلدان،
 ولكن احرص على التدقيق في تواريخ أخرى عندما تخطط لرحلتك. تشير
 المختصرات إلى الديانة الرئيسية لكل بلد.

■ الأرجنتين: ذكرى ثورة 1810، 25 مايو/أيار؛ عيد العلم 20
 يونيو/حزيران؛ عيد الاستقلال، 9 يوليو/تموز؛ عيد السباقات، 12
 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 98).

■ **إسبانيا:** (المسيحية) الكرنفال، فبراير/شباط أو أوائل مارس/آذار؛ العيد الإسباني، 12 أكتوبر/تشرين الأول، لاحظ أن أعياد القديسين الشفعاء يمكن أن تغلق مدنا بأكملها. (انظر الرسالة 100).

■ **أستراليا:** (المسيحية) عيد أستراليا، 26 يناير/كانون الثاني؛ عيد الجيش الأسترالي والنيوزيلندي (أنزاك)؛ عيد ميلاد الملكة، 9 يونيو/حزيران. (انظر الرسالتين 98، 99).

■ **ألمانيا:** (المسيحية) أعياد فاشينغ/الكرنفال قبل أربعاء الرماد؛ عيد الوحدة الألمانية، 3 أكتوبر/تشرين الأول.

■ **إندونيسيا:** (الإسلام) عيد الاستقلال، 17 أغسطس/آب.

■ **إيطاليا:** (المسيحية) عيد عزة المرأة، 8 مارس/آذار؛ عيد الجمهورية، 2 يونيو/حزيران. (لاحظ أن أعياد القديسين الشفعاء يمكن أن تغلق مدنا بأكملها). (انظر الرسالتين 98، 100).

■ **البرازيل:** (المسيحية) الكرنفال، 41 يوماً قبل عيد الفصح؛ عيد تيرانتس، 20 أبريل/نيسان؛ عيد الاستقلال، 7 سبتمبر/أيلول؛ عيد القديس الشفيع، 12 أكتوبر/تشرين الأول؛ إعلان الجمهورية، 15 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).

■ **بلجيكا:** (المسيحية) العيد الوطني، 21 يوليو/تموز. (انظر الرسالة 100).

■ **بولندا:** (المسيحية) عيد الدستور، 3 مايو/أيار؛ عيد الاستقلال، 11 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).

■ **تايلند:** (البوذية) عيد ذكرى شاكري، 6 أبريل/نيسان؛ عيد التتويج، 5 مايو/أيار؛ عيد ميلاد الملكة، 12 أغسطس/آب؛ عيد ميلاد الملك، 6 ديسمبر/كانون الأول.

- **تايبوان:** (البوذية، الطاوية، المسيحية) انظر الصين. أيضا العيد الوطني، 10 أكتوبر/تشرين الأول؛ عيد ميلاد الرئيس تشانغ كاي تشك، 31 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).
- **تركيا:** (الإسلام) عيد السيادة الوطنية وعيد الطفل، 22 أبريل/نيسان؛ عيد ذكرى أتاتورك وعيد الشباب والرياضة، 19 مايو/أيار؛ عيد النصر، 30 أغسطس/آب؛ عيد الجمهورية، 29 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 100).
- **جنوب أفريقيا:** (المسيحية) يوم حقوق الإنسان، 21 مارس/آذار؛ عيد الحرية، عيد التراث، 24 سبتمبر/أيلول؛ عيد المصالحة، 16 ديسمبر/كانون الأول.
- **الدانمارك:** (المسيحية) عيد الدستور، 5 يونيو/حزيران. (انظر الرسالة 100).
- **روسيا:** (المسيحية الأرثوذكسية، الإسلام، اليهودية) عيد النصر، 9 مايو/أيار؛ إعلان الاستقلال، 12 يونيو/حزيران؛ ثورة نوفمبر، 7 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **السويد:** (المسيحية) عشية منتصف الصيف، حوالي 21 يونيو/حزيران؛ لوسيا، 13 ديسمبر/كانون الأول. (انظر الرسالة 100).
- **سويسرا:** (المسيحية) العيد الوطني، 1 أغسطس/آب. (انظر الرسالة 98).
- **الصين:** (البوذية، الطاوية، ولكنها إلحادية رسميا) العيد الوطني، 2 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).
- **فرنسا:** (المسيحية) عيد النصر، 8 مايو/أيار؛ يوم الباستيل، 14 يوليو/تموز؛ يوم الهدنة، 11 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 100).
- **فنزويلا:** (المسيحية) الكرنفال (لمدة يومين)، 3 مارس/آذار؛ الحركة السابقة للاستقلال، 16 أبريل/نيسان؛ معركة كارابوبو، 24 يونيو/حزيران؛ مولد بطل التحرير (عيد بوليفار)، 24 يوليو/تموز. (انظر الرسالة 98).

- **فنلندا:** (المسيحية) عشية منتصف الصيف، 21 يونيو/حزيران؛ عيد منتصف الصيف، 22 يونيو/حزيران؛ العيد الوطني، 6 ديسمبر/كانون الأول.
- **كندا:** (المسيحية) عيد كندا، 1 يوليو/تموز؛ عيد الشكر، ثاني يوم اثنين من شهر أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 98).
- **كوريا الجنوبية:** (البوذية) عيد حركة الاستقلال، 1 مارس/آذار؛ عيد الشجرة، 5 أبريل/نيسان؛ عيد الطفل، 5 مايو/أيار؛ عيد الذكرى، 6 يونيو/حزيران؛ عيد الدستور، 17 يوليو/تموز؛ عيد التحرير، 15 أغسطس/آب؛ عيد التأسيس الوطني، 3 أكتوبر/تشرين الأول.
- **المكسيك:** (المسيحية) عيد الدستور، 5 فبراير/شباط؛ عيد معركة الشعب، 5 مايو/أيار؛ عيد إعلان الاستقلال، 15 سبتمبر/أيلول؛ عيد الاستقلال، 16 سبتمبر/أيلول؛ عيد السباقات، 12 أكتوبر/تشرين الأول؛ ذكرى الثورة المكسيكية، 20 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **المملكة العربية السعودية:** (الإسلام) يستخدم التقويم الغربي في مجال الأعمال ويستخدم التقويم الهجري للمناسبات الدينية.
- **المملكة المتحدة:** (المسيحية) إجازات المصارف في أوائل وأواخر مايو/أيار، أول وآخر أيام اثنين في مايو/أيار؛ إجازة المصارف في أواخر الصيف، آخر يوم اثنين في أغسطس/آب؛ عيد الملاكمة، 26 ديسمبر/كانون الأول.
- **النرويج:** (المسيحية) العيد الوطني، 17 مايو/أيار. (انظر الرسالة 100).
- **النمسا:** (المسيحية) العيد الوطني، 26 أكتوبر/تشرين الأول.
- **الهند:** (الهندوسية، الإسلام، السيخ، المسيحية، الجاين) عيد الجمهورية، 26 يناير/كانون الثاني؛ عيد الاستقلال، 15 أغسطس/آب؛ عيد مولد المهاتما غاندي، 2 أكتوبر/تشرين الأول.

■ **هولندا:** (المسيحية) عيد الملكة، 30 أبريل/نيسان؛ عيد التحرير، 5 مايو/أيار.

■ **هونغ كونغ:** (المسيحية، البوذية، الطاوية) العيد الوطني، 1 و 2 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).

■ **الولايات المتحدة:** (المسيحية، اليهودية، الإسلام) عيد مارتن لوثر كينغ الابن، ثالث يوم اثنين من شهر فبراير/شباط؛ عيد مولد واشنطن/عيد الرؤساء، ثالث يوم اثنين من شهر فبراير/شباط؛ عيد الذكرى، آخر يوم اثنين من شهر سبتمبر/أيلول؛ عيد كولومبوس، ثاني يوم اثنين من شهر أكتوبر/تشرين الأول؛ عيد المحاربين القدماء، 11 نوفمبر/تشرين الثاني؛ عيد الشكر، رابع يوم خميس من شهر نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).

■ **اليابان:** (البوذية، الشنتو) عيد البالغين، 15 يناير/كانون الثاني؛ الأسبوع الذهبي، 29 أبريل/نيسان لغاية 5 مايو/أيار؛ عيد احترام المسنين، 15 سبتمبر/أيلول؛ عيد مولد الإمبراطور، 23 ديسمبر/كانون الأول.

يوم العمل

أخبرتني صديقة لي من جنوب أفريقيا أن أول شيء تفعله حين تعود من العمل إلى منزلها هو نزع ساعة معصمها. عندما ذكرت ذلك، كدت أشعر بصدمة، إذ إنني أيضاً معتادة على لبس ساعة يد لا أخلعها إلا في السرير بل وليس دائماً كذلك. حين فكرت في هذا، أدركت أنه لحسن الحظ أو سوء الحظ، قد نقلت «وعي الساعة» الذي كان بالغ الأهمية في حياتي العملية إلى حياتي غير العملية. ولكن أين يبدأ يوم العمل وأين ينتهي؟ إن أيام عملنا تتخللها أمور أخرى مثل الأكل والنوم والتكلم مع أصدقائنا وحتى الصلاة (إذاً كما مسلمين متدينين).

تلعب العوالم الخارجية دوراً كذلك فإذا كانت درجة الحرارة تتعدى 85 درجة فهرنهايت بعد الظهر، من المنطقي أخذ قيلولة والعمل لاحقاً في المساء بدلاً عن ذلك. تتأثر الساعات التي نعملها يجندرننا (جنسنا) الذي قد يقرر حتى ما إذا

يسمح لنا بالعمل خارج المنزل كلياً. في المملكة العربية السعودية، فإن أنواع الأعمال المتاحة للنساء محدودة تحديداً صارماً، بينما لغاية سنة 2000، كان يوجد قانون مدرج في كتب التشريع الفرنسي يحظر على النساء العمل في الورديات الليلية (ما عدا في مجال التمريض).

وبالحديث عن التشريعات، كان للنقابات والتشريع الاجتماعي دور في تحديد يوم العمل بل أسبوع العمل. وإذا أخذنا فرنسا كمثال مرة أخرى، قررت الحكومة في سنة 2000 أنه ينبغي لمواطنيها العمل 35 ساعة أسبوعياً كحد أقصى. ورغم أن العديد من الفرنسيين يعملون ساعات أطول من ذلك، فإن يوم العمل لدى الكثير من الفرنسيين ينتهي عند الساعة الرابعة بدلاً من الساعة الخامسة بعد الظهر. في بريطانيا، من ناحية أخرى، فإن «ثقافة الساعات الطويلة» التي لم تفعل الحكومة أي شيء لإعاقتها، تعني أن الشخص العادي هناك يعمل أطول الساعات في أوروبا، 43.6 ساعة أسبوعياً في سنة 2002.

ثمة عنصر تقليد قوي بالكيفية التي نقسم بها اليوم. لقد تم إفاد ميكانيكي سويدي أعرفه إلى ورشة فرنسية لحل مشكلة فنية وقد فوجئ بأمرين لدى وصوله هناك. الأول هو أن استراحة الغداء تبدأ متأخرة ساعة وثلاثة أرباع الساعة (145 دقيقة) عن استراحة الغداء المعتاد عليها وهي الساعة 11.15 قبل الظهر. والثاني هو أنه حين تدق الساعة الواحدة بعد الظهر تماماً، تطفأ الأنوار في ورشة العمل بينما يكون هو منهمك في منتصف عمل صعب، ويذهب الجميع إلى مطعم قريب لتناول الغداء. ولكن في الساعة الرابعة بعد الظهر، وهو فنياً نهاية يوم العمل وبالتالي في السويد هو الوقت الذي يرتدي فيه السويدي سترته إيداناً بانتهاء يوم عمله، تجاهل الجميع الساعة وبقوا لإنهاء الأعمال التي بين أيديهم. لم يكونوا على عجلة من أمرهم في الذهاب إلى المنزل، ولكن التأخر عن وجبة الظهر يعتبر إثماً ما بعده إثم.

الرسالتان 101 - 102

«الطائر المبكر يفوز بالدودة».

إنه مثل مألوف في العديد من أجزاء العالم الناطق بالإنكليزية. ومع ذلك، فهو ليس بالضرورة مثلاً ينطبق جيداً على ثقافات أخرى.

الرسالة 101

مبكر للغاية

من فنلندا بخصوص كوريا الجنوبية

أدركت أنني ارتكبت خطأ فادحاً أثناء زيارتي الأخيرة إلى كوريا الجنوبية وذلك عندما طلبت إلى المدير الذي كنت أريد الاجتماع به إن كنت أستطيع رؤيته الساعة الثامنة والنصف صباحاً. إن هذا أمر طبيعي تماماً في فنلندا ولكنني استطعت أن أرى من رد فعله أن هذه لم تكن بالتأكيد العادة المتبعة هناك.

في كوريا الجنوبية، فإن الوقت الاعتيادي للعمل هو من الساعة التاسعة صباحاً لغاية الساعة الخامسة بعد الظهر، وذلك أسوة بالعديد من البلدان الأخرى. في الحقيقة، فإن دول الشمال استثنائية في البداية المبكرة في المكتب، رغم أن هذه الدول ذاتها تظل في ظلام دامس في أوقات الصباح في فصل الشتاء لغاية ما بعد الساعة التاسعة صباحاً. إن نظام ساعات العمل المرنة (وهو نظام يسمح للموظفين بأن يختاروا ما يناسبهم لبدء وانتهاء العمل ضمن مجال واسع من الساعات المتاحة) واسع الانتشار هناك، وليس من غير المعتاد للعمال الفنلنديين من ذوي الياقات البيضاء أن يكونوا وراء مكاتبهم عند الساعة 7.30 صباحاً أو حتى أبكر من ذلك.

في ثقافات أخرى، حيث استضافة الزبائن أو قضاء وقت مع زملاء في الأمسيات هي المعيار. إن الليالي الطويلة لإقامة علاقات اجتماعية (مع أو بدون تعاطي المشروبات الروحية) يمكن أن تعني أن البدايات المبكرة قد لا تحظى بشعبية. وهكذا،

قد لا يكون المدرء الإيطاليين والمكسيكيين والروس مستعدين لاجتماع مبكر مثل المدير الكوري الجنوبي. (في واقع الأمر، في روسيا، تجنب التخطيط لعقد أية اجتماعات أيام الاثنين صباحاً). ولكن قد لا يكون هذا هو السبب الوحيد لرد فعل المدير في اقتراحك بعقد اجتماع مبكر. في بعض البلدان الآسيوية والأمريكية الجنوبية، إن الوصول متأخراً إلى المكتب في الصباح هو امتياز يتمتع به الرئيس، وكلما كنت رئيساً أكبر، كلما تأخرت أكثر في الحضور وإن طلب عقد هذا الاجتماع المبكر هنا يمكن تفسيره بأنه إظهار قلة احترام لمركزه.

الرسالة 102

اجتماعات على الفطور

من الولايات المتحدة بخصوص فرنسا

سوف أزور فرنسا لبضعة أيام في الشهر القادم وإن برنامجي مكتظ للغاية. كنت أتساءل إن كان بالإمكان تنظيم اجتماعات على الفطور مع مرؤوسي الفرنسيين الجدد كي يمكنني الاستفادة من وقتي أقصى قدر ممكن. هل تعتقدون أن اقتراحي يحتمل أن يسبب صدمة لهم؟

أعد النظر في برنامجك وحاول إيجاد طريقة أخرى لحل مشكلتك. الفرنسيون، شأنهم شأن الروس وأهالي أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والبلدان حول البحر الأبيض المتوسط، لا يحبون أن يتم دفعهم إلى الإسراع، خصوصاً من قبل أجنب أو أشخاص لا يعرفونهم. غير أنهم يكونون احتراماً للسلطة، لذلك يحتمل أن يحضروا، ولكنها ستكون خطوة لا تحظى بشعبية لأسباب عديدة، وقد ينظر إليها بأنها استغلال لوقت العائلة الخاص، وهو أمر يعرض الفرنسيون عن التضحية به في سبيل الأعمال. وقد يعتبر ذلك (ولعل هذا مهم على حد سواء) بأنه طلب للتضحية بوقت وجبة طعام أيضاً - حتى وإن كانت تلك الوجبة لا تتكون سوى من (كرواسان) وقهوة بالحليب. في بلد يأخذ الطعام بنفس جدية الفرنسيين، قد ينظر إلى ذلك بأنه خطوة بربرية، ويؤكد أسوأ

تحاملاتهم إزاء وسواس أمريكي الولايات المتحدة بالساعة. من الأفضل أن تلتقي زملاءك الجدد في العمل أثناء زيارتك التالية بدلاً من المجازفة بأن تتجه انطلاقاً من بداية سيئة.

الرسالة 103
إننا نفضل جميع الأشياء الأخرى أثناء «يوم العمل» عدا العمل.

الرسالة 103

تأدية الصلاة في العمل

من الأرجنتين بخصوص إندونيسيا

أعرف أن إندونيسيا دولة مسلمة وسمعت أنه يفترض أن يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. كيف يتدبرون ذلك في العمل؟ هل ينقطعون عن العمل من أجل الصلاة؟

إنك محق بخصوص القاعدة التي تنص على خمس مرات في اليوم. عادة تؤدي صلاة الفجر والعشاء في البيت. غير أن هناك صلاتين أو ثلاث صلوات أثناء يوم العمل (هناك اختلافات محلية) قد يؤدي فيها المسلمون المتدينون الصلاة وهي: صلاة الظهر، وصلاة العصر، وصلاة المغرب. تستغرق صلاة الظهر نحو 15 دقيقة بينما تستغرق صلاة العصر نحو نصف هذه المدة. لدى بعض أماكن العمل في إندونيسيا غرفة مستقلة للصلاة يستطيع الموظفون الذهاب إليها. وهذا مهم على نحو استثنائي خلال شهر رمضان، فترة الصوم، وأيام الجمعة، وهو اليوم المقدس في الأسبوع. في هذا اليوم، يمكن تحديد أوقات الغداء كي يتمكن الموظفون الذكور من زيارة المسجد. من المهم أن تراعي أية شركة أجنبية لها حضور في إندونيسيا هذه الأعراف من حيث تأمين مكان يصلي فيه الناس. لا يتعين أن تكون الغرف نفسها مخصصة أو مكرسة خصيصاً

لأداء الصلاة، رغم أنه من الواضح أن السماح فيها للناس بالتدخين أو لغير المسلمين بتناول وجبات الغداء ينطوي على عدم إحساس بمشاعر الآخرين. وإن عدم تأمين غرفة كهذه يمكن اعتباره بأنه يظهر عدم احترام لديانة موظفيك ويمكن أن تسبب للشركة مشكلات خطيرة.

ينطبق جميع ما ورد أعلاه على أي بلد حيث الإسلام هو الدين الرسمي أو حيث توجد أقلية مسلمة كبيرة، مثل الهند.

الرسالة 104
ما مدى دقتك بشأن الكيفية التي سوف تقسم بها يومك؟

الرسالة 104

يتعذر إجراء التخطيط

من سويسرا بخصوص المكسيك

أجد صعوبة في تخطيط وقتي هنا في المكسيك لأنه رغم معرفتي (على وجه التقريب) بموعد الاجتماع، ليست هناك أية دلالة على موعد انتهائه، لذلك لا يمكنني إجراء ترتيب نهائي لبقية اليوم. أجد هذا مثبطاً جداً.

في العديد من بلدان أمريكا الجنوبية وأوروبا الجنوبية والشرق الأوسط وروسيا، فإن تحديد موعد دقيق لنهاية الاجتماع يعتبر غريباً نوعاً ما، وإن المنطق وراء ذلك هو كيف يمكنك أن تعرف سلفاً كم سيستغرق الاجتماع. يبدو وكأنك تجد عدم الدقة هذه غير فعالة بعض الشيء ولكنني على يقين بأن زملاءك المكسيكيين يجدون هاجسك بشأن التوقيت بالضبط أيضاً غير فعال إلى حد ما. أعني أنه إذا كنت أنت والأشخاص الذين سوف تجتمع بهم على وشك إيجاد الحل لمشكلة عند الساعة 10.55، من المؤكد أن التعجيل لمجرد عدم التأخر عن موعد الساعة 11.00 ليس فكرة جيدة، أليس كذلك؟

الرسالتان 105 - 106

عند نهاية اليوم، عادة نعود إلى منازلنا، ولكن متى ينتهي اليوم؟

الرسالة 105

المغادرة في وقت مبكر للغاية؟

من الولايات المتحدة بخصوص السويد

جاءنا مؤخراً بعض الزائرين من السويد، وإذ كنا «ندردش»، أصابني الدهشة لدى سماعي أحد كبار المدراء يقول إنه يغادر العمل مبكراً بانتظام (حوالي الساعة الرابعة بعد الظهر) لجلب أطفاله من مركز الحضانة المحلي. هل إعطاء الالتزامات العائلية أولوية على العمل هناك أمر عادي؟

يقضي القانون في السويد بأنه ينبغي السماح لأبوي الأطفال الصغار العمل بنسبة 80 بالمائة إذا رغبوا في ذلك. ونتيجة لهذا القانون، يقرر العديد من الآباء العمل ست ساعات في اليوم كي يمكنهم الذهاب مبكراً نسبياً. إن هذا الإجراء، جنباً إلى جنب مع النظام السخي بمنح إجازة أبوية تدعمها الدولة ومراكز الحضانة، يهدف إلى مساعدة أمهات وآباء الأطفال الصغار على دمج الأبوة/ الأمومة والعمل بطريقة سلسلة. ثمة إدراك في السويد والنرويج والدنمارك للحاجة إلى توازن بين العمل والحياة فضلاً عن إدراك بأن البلد يحتاج إلى أكبر عدد ممكن من قوتها العاملة الجيدة للتدريب للعمل خارج المنزل، حتى حين يكون الأطفال صغاراً، إذا أريد للاقتصاد أن يواصل الازدهار.

يعمل السويديون بجهد وهم واعون للغاية بشأن استخدام الوقت بأنجع طريقة أثناء وجودهم في المكتب. كما أنه من الشائع تماماً أن يأخذوا العمل إلى المنزل معهم في المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع، لذلك لا يسعني القول بأنهم يهملون عملهم في سبيل عائلاتهم، بل بالفعل، قد يقول الناس إنه كان يلزمهم فعل ذلك أكثر من ذي قبل!

العمل ساعات إضافية

الرسالة 106

من ألمانيا بخصوص الولايات المتحدة

لدينا رئيس أمريكي جديد هنا أوضح أنه يتوقع منا العمل إلى وقت متأخر عندما يكون لدينا قدر كبير من العمل. يمكننا أن نفهم أن علينا فعل ذلك عند حدوث أزمة، ولكن يبدو أن هذا أخذ يصبح حدثاً منتظماً. نشعر بأن وظيفته تقضي بأن ينظم أعباء أعمالنا كي يمكننا الانتهاء من عملنا ضمن ساعات العمل الاعتيادية.

معروف عن ثقافتى الولايات المتحدة وألمانيا تقديرهما العالي جدا للعمل الجدي. في الواقع، في ثقافات لها مواقف أكثر استرخاء، يتندر الناس بأن رعايا الجنسيتين (الولايات المتحدة وألمانيا) يعيشون ليعملوا بدلاً من أن يعملوا ليعيشوا. غير أنه يبدو لي وكأن لديك ولدى رئيسك أفكاراً مختلفة حول ما يعنيه العمل الجدي. بالنسبة لرئيسك، فإن الساعات الطويلة دلالة هامة على أنك تأخذ عملك على محمل الجد، ولكن أولويتك أنت هي العمل على نحو أكفأ ما يمكن أثناء ساعات الدوام الرسمي.

في ألمانيا، يعطي معظم الناس أهمية كبرى لحياتهم الخاصة وبقونتها مستقلة عن حياتهم في العمل. وهذا هو الحال أيضاً في الولايات المتحدة ولكن يبدو أن العمل يستهلك أيضاً أكثر فأكثر من أوقات الفراغ. أي أن وجود أشخاص وثقافات يقاومون الاتجاه المتنامي بأن يكونوا متوفرين للعمل لفترة أربع وعشرين ساعة في اليوم إنما هو ظاهرة صحية. في بلدان أوروبية أخرى، وفي أمريكا الجنوبية والشرق الأوسط، قد يعترض الناس أيضاً على العمل ساعات إضافية، لأن الناس في هذه الثقافات يحبون الاستمتاع باللحظة المتاحة ويقدررون عالياً الوقت الذي يقضونه مع العائلة والأصدقاء.

ومع ذلك، ثمة حقيقة مفادها أنه في اقتصاد عالمي، يجب أن تقدم الشركات الدولية خدمات «لا تغلق أبدا» للزبائن على نطاق عالمي، وبالتالي، فإن العقلية القديمة من الساعة التاسعة صباحا إلى الخامسة مساء تبدو بازدياد عتيقة بالية. وأفضل حل هو أن تحدثّ رئيسك وتري إن كانت توجد وسيلة ما كي يتوصل هو وزملاؤك إلى أنجع طريقة لاستخدام وقتكم أثناء يوم العمل كي يمكنكم تجنب العمل ساعات إضافية.

خلاصة القول: يوم العمل

المعايير العالمية للأعمال
في دول يكون فيها الجو حاراً بعد الظهر وبلا أجهزة تكييف هواء، فإن المعيار هو قيلولة أو غفوة قصيرة بعد الظهر. غالباً ما تغلق المكاتب والورشات قرابة ساعتين وتعود وتفتح لاحقاً. إذا كنت تريد حياة سهلة كمدير، لا تطلب من موظفيك العمل في أوقات من اليوم يكونون فيها عادة منهمكين في أشياء أخرى، مثل تناول الفطور، أو فترة استراحة تناول الشاي، أو جلب الأطفال من المدرسة، أو أداء الصلاة، وما إلى ذلك.

■ الأرجنتين: يعمل الناس إلى وقت متأخر من المساء، أحيانا لغاية الساعة التاسعة أو العاشرة، بل أنهم يأكلون بعد ذلك. وجبات غداء الأعمال شائعة، غالبا بين الساعة الواحدة والثالثة بعد الظهر. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).

■ إسبانيا: الاستراحات الطويلة لتناول الغداء هي المعيار. قد تتطلب إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال أمسيات متأخرة، وبالتالي، لا يقدر المدراء بدايات مبكرة صباحاً. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسائل 102، 104، 106).

■ **أستراليا:** قد يذهب الزملاء معاً لتناول مشروب في نهاية يوم العمل حوالي الساعة الخامسة مساءً. توجد في أستراليا ثلاث مناطق توقيت مختلفة يجب أخذها في الاعتبار لدى التخطيط للاجتماعات.

■ **ألمانيا:** الاجتماعات على الفطور نادرة. يأتي الموظفون إلى العمل باكراً ويذهب معظمهم إلى منازلهم فوراً عند نهاية اليوم. العمل الإضافي ليس المعيار. بعض المكاتب تغلق في وقت مبكر بعد ظهر أيام الجمعة. لدى الناس عادة عطلة في الصيف لا تقل عن أربعة أسابيع. (انظر الرسالة 106).

■ **إندونيسيا:** هناك ثلاث مناطق توقيت مختلفة يتعين أخذها في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات. يصلي المسلمون خمس مرات يومياً. (انظر الرسالة 103).

■ **إيطاليا:** الغداء هو وجبة اليوم الرئيسية وتبدأ عادة حوالي الساعة الواحدة بعد الظهر. يذهب معظم الناس إلى منازلهم بين الساعة السادسة والسابعة مساءً. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة، خصوصاً في الجنوب. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).

■ **البرازيل:** وجبات الفطور والغداء والعشاء جميعها مناسبات شعبية لاجتماعات الأعمال. قد يبدأ المدراء في وقت متأخر في الصباح عن مرؤوسيهـم. يمكن أن تستغرق وجبات غداء الأعمال ساعتين. قد يعمل الناس إلى وقت متأخر في المساء لغاية الساعة التاسعة أو العاشرة. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة، ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).

■ **بلجيكا:** قد يصل المدراء إلى المكتب في وقت متأخر عن مرؤوسيهـم.

■ **بولندا:** إن الاجتماعات أثناء تناول الفطور ليست شائعة، رغم أن الشركات تفتح في وقت مبكر نوعاً ما. يمكن أن تفتح الشركات أيام السبت صباحاً.

- **تاييلند:** حركة السير في بانكوك مكتظة للغاية ويمكن أن تسبب تأخير في بداية اجتماعات الصباح. وجبات الأعمال شائعة للغاية، وإن إقامة علاقات اجتماعية بعد ساعات العمل هامة. (انظر الرسالة 101).
- **تايوان:** يأخذ الكثير من الناس قيلولة عند فترة الغداء. إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال شعبية في المساء (وجبات العشاء والولائم). (انظر الرسالة 101).
- **تركيا:** يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسائل 102، 103، 104).
- **جنوب أفريقيا:** تفتح المكاتب بين الساعة الثامنة والثامنة والنصف صباحاً وتغلق حوالي الساعة الخامسة مساءً. وتتخلل ذلك فترة ستين دقيقة لتناول الغداء.
- **الدانمارك:** يبدأ العمل باكراً وبالتالي فإن الغداء المبكر شائع إلى حد ما ويغادر الناس إلى منازلهم في وقت مبكر أيضاً. يصعب ترتيب اجتماع عمل في شهر يوليو/تموز. (انظر الرسالة 105).
- **روسيا:** في روسيا إحدى عشر منطقة توقيت مختلفة يتعين أخذها في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات. لا تبدأ الاجتماعات عادة قبل الساعة العاشرة صباحاً (وحتى الظهر أيام الاثنين). تستغرق وجبة الغداء عادة ساعة واحدة من الواحدة وحتى الثانية بعد الظهر أو من الثانية حتى الثالثة بعد الظهر. لا يبقى الروس في مكان العمل بعد انتهاء الدوام من أجل العلاقات الاجتماعية. معظم اللقاءات الاجتماعية ذات الصلة بالأعمال تعقد في المساء. (انظر الرسائل 101، 102، 104).
- **السويد:** تبدأ أيام العمل مبكراً وإن وجبات الفطور في مجال العمل ليست أمراً غير اعتيادي. وجبات الغداء المبكرة شائعة (من الساعة 11.15 ظهراً). ينتهي الناس من أعمالهم في الصيف في وقت مبكر بعد الظهر (حوالي الساعة الرابعة). يأخذ الناس عادة عطلة الصيف لمدة أربعة أسابيع على الأقل. (انظر الرسائل 101، 105).

■ **سويسرا:** يبدأ الناس عملهم في وقت مبكر (حوالي الساعة الثامنة صباحاً). وإن غداء لمدة ساعة أو ساعتين عند منتصف النهار تقريباً هو المعيار. (انظر الرسالة 104).

■ **الصين:** رغم حجم الصين، فإن لديها منطقة توقيت واحدة. تبدأ الأعمال عادة عند الساعة الثامنة صباحاً. ويتوقف الجميع من أجل تناول الغداء وأخذ غفوة «تعسيلة» بين الظهيرة والساعة الثانية بعد الظهر. إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال (وجبات عشاء، مآدب) في المساء أمر هام. (انظر الرسالة 101).

■ **فرنسا:** استناداً إلى قانون صدر في سنة 2000، يعمل الناس 35 ساعة في الأسبوع. الاجتماعات على الفطور ليست شعبية. تبدأ فترة الغداء عند الساعة 12.30 إلى الواحدة بعد الظهر. وجبات الغداء في مجال الأعمال شعبية جداً ويمكن أن تستغرق ساعتين أو أكثر. أفضل أوقات الاجتماعات هي في حوالي الحادية عشر قبل الظهر أو الثالثة والنصف بعد الظهر. قد يعمل المدراء حتى وقت متأخر في المساء، لغاية الساعة التاسعة. (انظر الرسالة 102).

■ **فنزويلا:** إن وجبات غداء في مجال الأعمال ليست أمراً غير عادي، ويعمل الناس إلى وقت متأخر في المساء. (انظر الرسالة 102).

■ **فنلندا:** معظم الأعمال تبدأ عند الساعة الثامنة صباحاً. وفي الصيف يذهب الناس إلى منازلهم في وقت مبكر بعد الظهر (حوالي الساعة الرابعة بعد الظهر). من الصعب ترتيب اجتماعات عمل في شهر يوليو/تموز. (انظر الرسالة 101).

■ **كندا:** وجبة الفطور في مجال الأعمال أقل شعبية من وجبة الغداء في مجال الأعمال. توجد في كندا ست مناطق توقيت مختلفة، بعضها يتطابق مع مناطق التوقيت المختلفة في الولايات المتحدة، ويتعين أخذ هذه في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات.

■ **كوريا الجنوبية:** تحدث العلاقات الاجتماعية بصورة أساسية أثناء السهرات. وبالتالي فإن البدايات الصباحية المبكرة لا تحظى بالترحيب. (انظر الرسالة 101).

■ **المكسيك:** تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسالتين 101، 104).

■ **المملكة العربية السعودية:** يوم الجمعة هو يوم مقدس ولا تتم أية أعمال فيه. أسبوع العمل من السبت ولغاية الأربعاء، وإن يومي الخميس والجمعة عطلة. معظم الناس لا يعملون حتى أيام الخميس. وبسبب حر الصيف، غالباً ما تتوقف الأعمال بين الظهر والساعة الرابعة بعد الظهر وتفتح بعد حلول الظلام. يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسائل 102، 103، 104، 106).

■ **المملكة المتحدة:** يعمل المستخدمون أطول ساعات في أوروبا. وقد يشتمل يوم العمل على وجبة غداء في مكان عام وقد يذهب الزملاء لتناول مشروب بعد العمل مباشرة.

■ **النرويج:** يبدأ العمل باكراً وينتهي الناس من أعمالها مبكراً بعد الظهر في فصل الصيف (حوالي الساعة الرابعة). (انظر الرسالتين 101، 105).

■ **النمسا:** يذهب الموظفون إلى منازلهم فوراً عند نهاية اليوم، وإن العمل ساعات إضافية ليس هو المعيار.

■ **الهند:** توجد منطقة توقيت واحدة فقط، رغم حجمها. إن توقيت الهند القياسي هو خمس ساعات قبل توقيت غرينيتش المتوسط. يفضل المدراء التنفيذيون الهنود عادة مواعيد في وقت متأخر في الصباح أو في وقت مبكر بعد الظهر وهم لا يعملون حتى وقت متأخر جداً في المساء. توجد عادة استراحة ساعة واحدة فقط من أجل الغداء. يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسالة 103).

■ هولندا: الغداء هو عادة الوجبة الوحيدة التي يتم فيها تسيير الأعمال، ويستغرق عادة ساعة واحدة فقط.

■ هونغ كونغ: تتبع شركات عديدة أسبوع عمل مدته ستة أيام، بما في ذلك يوم السبت. إن قيلولة بعد الظهر، الشائعة في الصين، أقل شيوعاً هنا. (انظر الرسالة 101).

■ الولايات المتحدة: قد يعمل الموظفون أثناء فترة الغداء وذلك بتناول فطائر (ساندويتشات) وهم جلوس أمام مكاتبهم من أجل عدم "إضاعة" الوقت. الاجتماعات على الفطور من الساعة السابعة صباحاً فما بعد عادية جداً للسبب نفسه. ينبغي أن يؤخذ في الحسبان مناطق التوقيت الست عند التخطيط للاجتماعات. (انظر الرسائل 102، 105، 106).

■ اليابان: غالباً ما يمتد يوم العمل ليشمل العلاقات الاجتماعية في المساء، وبالتالي فإن الاجتماعات المبكرة ليست شعبية جداً. لا يأخذ الموظفون كامل استحقاقاتهم من الإجازات، وبالتالي قلماً لا يكونون في العمل. (انظر الرسالتين 101، 104).

المواقف تجاه الوقت

في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، يمكنك الآن الاتصال برقم محلي للحصول على معلومات بشأن فاتورة هاتفك الجوال، ولكن عندما تصل إلى المنزل عائداً من العمل، سيرد على مكالمتك شخص يعمل في مركز للهاتف على بعد آلاف الأميال في بنغالور بالهند، من قبل عاملة تعمل في وردية الليل. ويستشهد مدير هذا المركز قوله بحماس «باتت الجغرافيا شيء من الماضي. لم يكن الوقت ذا صلة».

بالفعل فإن أحدث التقانات التي تتحدى الزمن والجغرافيا، وتشمل الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية وتطور الانترنت، تعني أن مؤسسة متعددة الجنسيات لا تنام أبداً، لديها موظفون في أنحاء مختلفة من الكرة الأرضية على مدار الساعة وعلى مدار السنة.

ولكن حتى إذا كان الناس يبدوون وينهون العمل في نفس الوقت بالضبط ولديهم نفس طول الوقت بالضبط من أجل استراحة فترة الغداء في سائر أنحاء الكرة الأرضية، ستظل هناك اختلافات محلية هامة في الكيفية التي يستخدمون فيها وقتهم، إذ حين يتعلق الأمر بمسائل مثلاً حول ماهية أولوياتك أثناء اليوم، وما تعتبره طريقة فعالة للعمل، والوقت الذي تخصصه للعلاقات الاجتماعية في العمل، سوف تظل هناك اختلافات ثقافية.

من المزعج مدى السرعة التي تدخل بها الكلمات صح وخطأ أو جيد و سيء في الصورة حين تبدأ الحديث عن هذه الأمور، وكأن للطريقة التي تستخدم بها الوقت بعداً أخلاقياً، وما أن تدخل مبادئ الأخلاق في الصورة، ينبغي أن نهى أنفسنا للألعاب النارية لأنه عند تلك اللحظة تبرز أعمق قيم الناس الأخلاقية إلى المقدمة.

إن أحد الأسئلة الكفيلة بإثارة قدر كبير من تحليل الذات هو «كيفية توازن عملك مع حياتك العائلية» هل تعمل كل ساعة في اليوم لكسب المال من أجل توفير نمط حياة مريحة لعائلتك، أو هل تقضي معهم أطول وقت ممكن، حتى وإن كان هذا يعني أن العمل سوف يعاني؟ ما هو الخيار الذي ينبغي لك اتخاذه إذا كنت تريد أن تكون في الوقت نفسه مواطناً مسؤولاً وفرد عائلة صالحاً؟ إن الطريقة التي تجيب بها تعتمد على الثقافة التي تنحدر منها. إن ظاهرة «كاروشي» Karoshi اليابانية (التي تعني الموت من فرط العلم) هي صيغة متطرفة من فلسفة «العمل فوق كل شيء»، بينما ثقافات مثل الفرنسية والمكسيكية، التي تثمن من تكون بدلاً من ماذا تعمل، سوف تجد الإصرار على أسابيع الخمسين ساعة وعلى تناول الغداء على طاولة المكتب ثمناً مرتفعاً للغاية يدفعه من أجل إحراز نجاح في العمل.

وثمة سؤال آخر له صلة بالوقت والذي يقدم له الناس إجابات واسعة الاختلاف وهو «هل نقف في طابور (نصطف) أم لا؟» يؤمن البريطانيون والأمريكيون الشماليون عموماً بعدالة وإنصاف الوقوف في طابور وإظهار حقد تجاه أولئك

الذين يحاولون الاندفاع إلى مقدمة الخطوط. إن القفز فوق الطوابير لا يعتبر سلوكاً سيئاً فحسب - إنما ينظر إليه بأنه يعكس اعتقاداً متغطرساً بأن وقت «الشخص الذي يقوم بالقفز» أهم من وقت الآخرين. غير أن هذا الموقف لا يتشاطره الجميع. تتضايق إحدى صديقاتي الإيطاليات جداً من الصفوف المنظمة والبطيئة الحركة التي تتشكل وصولاً إلى موائد الخدمة الذاتية السويدية وحولها. وهي تعتبر أن الطريقة الإيطالية للقيام بالأشياء (دون صف بحيث يتجه كل شخص مباشرة إلى الأطباق التي يريدتها بأسرع ما يمكن) مما يوفر نصف الوقت اللازم لتقديم الطعام للجميع. ولكن هذا الإيمان بعدالة الوقوف في صف تؤثر على الكيفية التي يعمل بها البريطانيون والأمريكيون الشماليون والاسكندنافيون، الذي بالنسبة لهم، يعني العمل بالطريقة «الصحيحة» للقيام بعمل واحد على التوالي، في حين ينتظر العمل التالي دوره. (للاطلاع على مزيد من البحث بشأن الاصطفاف، انظر الرسالة 35 من الفصل الثاني).

إذا كنت تريد تجنب تصادم الثقافات في أشد هذه المجالات حساسية، لا تستخدم أبداً أيًا من الكلمات التالية في وصف مجموعة من الناس ينظرون إلى الوقت بطريقة مختلفة عن نظرتك أنت: كسول، بليد، خجول في العمل، أو موضوعي، أو بدلا عن ذلك: صارم، آلي الأسلوب، أشبه بالإنسان الآلي، أو عديم الرحمة. ذلك أنهم، من الغرابة بمكان، قد يشعرون أن واحد على الأقل من هذه التعابير التي هي أقل إطنائية تصفك أنت!

الرسائل 107-109

هل التأخير في نظرك الخطيئة المميتة الثامنة؟ إذا كان كذلك، لا تفترض أن بقية العالم يشاطرك مواقفك.

التأخر عن الموعد النهائي

الرسالة 107

من ألمانيا بخصوص بولندا

نعاني من مشاكل هائلة في حمل موردينا البولنديين على توريد ما وعدوا به في الوقت المحدد ولا يبدو أن كلمة الموعد النهائي تعني لهم أي شيء. وإن العقود التي وقعناها لا تعامل إلا بمثابة مبادئ توجيهية. يصعب جداً العمل مع مثل هؤلاء الشركاء فيركفون.

التأخير في ألمانيا يعادل الفشل ولكن هناك بضعة بلدان أخرى يحترمون التقويم بل والساعة أيضاً، بغاية الصرامة. ولكن عليك أن تدرك أن عدم الالتزام بالمواعيد النهائية ليس مماثلاً لعدم الكفاءة. في اليابان، مثلاً، المواعيد النهائية في حد ذاتها ليست شعبية على نحو خاص حتى وإن كان يعرف عن اليابانيين أنهم ذوو كفاءة عالية.

قد تعتبر ثقافات أخرى وجهة نظرك بخصوص المواعيد النهائية بأنها تعكس انعدام مرونة، فالبنية التحتية في بولندا ليست متطورة بنسبة تطور جارتها ألمانيا مما قد يثير مشاكل لمورديك البولنديين. كل ما يلزم فقط هو أن تكسر سيارة شاحنة محوراً على طريق رديئة لكي يتحول موعدك النهائي إلى ذكرى بعيدة التحقيق. وصحيح أيضاً أن البولنديين والروس ومواطني بلدان أخرى كانت شيوعية سابقاً يتقاسمون موقفاً جبرياً نوعاً ما إزاء المشكلات والتأخير. وهم يعتبرونها حتمية وقد يعوزهم الشعور بالعجالة في تحديد المشكلات وحلها وخصوصاً كلما ابتعدت عن قمة المؤسسة التي تعمل بها. في بلد حيث كانت العمالة التامة في الحقبة الشيوعية التي لا زالت حديثة وعداً حكومياً، وإن مجرد الحضور إلى العمل كان يضمن راتباً (ضئلاً)، فإن فهم فكرة تلبية المواعيد النهائية يمكن أن يستغرق بعض الوقت. ومع ذلك، فإن ميزة القدوم من خلفية كهذه هي أن البولنديين معتادون على التعامل مع مواقف غير متوقعة وتغييرات مفاجئة وسوف يثبتون أنهم أهل للتحدي.

أخيراً، حاول أن تقدّر أن الإصرار على الوفاء بالمواعيد النهائية الذي هو أمر شائع في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا يمكن أن يكون في نظر الشريك الآخر شكلاً من أشكال الإجبار بالعنف أو نوعاً من التهديد («في حال عدم وفائك بالموعد النهائي، فإننا سوف...») بل أيضاً طريقة لبلد قوي غني لجعل الناس في البلد الآخر يعانون من محنة. إن القسوة في الكلام في هذا المجال يمكن أن تؤدي إلى عكس النتائج المرجوة. وبدلاً من ذلك، حاول التصرف بدبلوماسية عند التعامل مع مسألة الجداول الزمنية والمواعيد النهائية برمتها، وإلا قد تخسر أسواقاً من المحتمل أن تكون مربحة مثل الهند والمكسيك وأمريكا الجنوبية والصين، وهي بلدان لا تولي تقليدياً أهمية كبيرة لمثل هذه الأمور.

الرسالة 108

جدول زمني مقدس

من المكسيك بخصوص السويد

طلبت شركتي توريد بضائع من السويد لتسليمها في أوائل شهر يونيو/حزيران، ولكن بالنظر إلى حاجة الزبون غير المتوقعة، سوف نحتاج البضاعة في موعد أبكر. يعرف موردنا السويدي ذلك ولكنه يرفض تغيير برنامج التوريد. يبدو أن طلبيتنا تقف في نوع من الصف بانتظار دورها، ولا يستطيعون التدخل أو لن يتدخلوا في هذه المسألة. إن موقفهم هذا يبدو لنا أنه يفتقر للمرونة كلياً ويبيدي عدم اعتبار لزيائتهم كذلك.

إن الاسكندينافيين، أسوة بالألمان وأمريكيي الولايات المتحدة، مخططون بارعون ولديهم نظم فعالة مصممة لإعطاء الصانعين تحكماً على عملياتهم، وقد يجدون من الصعب التعامل بدون وجود خطة جاهزة. وهم لا يودون أن يجدوا أنفسهم مضطرين لإيجاد حلول مرتجلة للمشكلات ويفضلون منع حدوثها في المقام الأول من خلال استعداد متأن.

وهم يعتقدون أيضاً بأنه ينبغي أن تنطبق القواعد ذاتها على الجميع، وبما أن لديهم نظام الوقوف في صف، فإن طلبك «القفز فوق الصف» يجعلهم يشعرون بالانزعاج. ذلك أن السويديين، شأنهم شأن البريطانيين والأمريكيين الولايات المتحدة، يعتبرون الانتظار في الصف والإنصاف متساويين إذ إن هذا يضمن أن ينتظر كل زبون بنفس القدر من الوقت. حاول التكلم معهم مرة أخرى وأن تشرح لهم التفصيل ما يترتب على التأخير من آثار مالية، ثم أتبع أية مكالمات هاتفية برسالة إلكترونية إلى مدير الإنتاج أو أعلى شخص في تسلسل القيادة، لعله يحاول مساعدتك إن أمكن، ولكن شريطة ألا ينجم عن ذلك مشاكل لربائهم الآخرين.

الدقة في المواعيد أولاً، والصدقة ثانياً الرسالة 109

من إسبانيا بخصوص الولايات المتحدة

عادة لدي علاقة حسنة مع مديري الأمريكي. ونحن من نفس العمر تقريباً ونعمل معا بوفاق وهو ودود وصريح. كثيراً ما نخرج للغداء معا وقد التقى كل منا بعائلة الآخر. ومع ذلك، عندما أصل إلى العمل متأخراً فترة عشر دقائق فقط، فإنه يتصرف تصرف المدير الكبير، وكأنني ارتكبت جريمة لا تغتفر، وكأنه تقريباً يعاني من بعض الخلل في الشخصية!

أستطيع أن أرى أنك تجد هذا السلوك مريباً، وبالفعل مؤلماً نوعاً ما، غير أنني متأكدة من أن رئيسك لا يحاول أن يكون صعباً، وإنما الأمر ببساطة هو أن أمريكيي الولايات المتحدة والكنديين والأوروبيين الشماليين من بين آخرين يأخذون دقة المواعيد على محمل الجد ويعتبرون التأخر بمثابة إحدى علامات عدم الكياسة. في هذا الحالة، يتضح أنك تشعر أن مديرك قد وضع اعتباره للساعة فوق علاقته الشخصية معك، غير أن هذا أمر طبيعي لمواطن من الولايات المتحدة، إذ أنه جزء من نظام اعتقاده بأنه ينبغي للجميع، بصرف النظر عن المركز، احترام القواعد نفسها وأنه يلزم لأولئك الذين لا يفعلون ذلك معرفة أن سلوكك غير مقبول. بالنسبة لمديرك، فإن ميله نحوك لا علاقة له ألبتة

بتمسكه بقواعد الشركة، إذ أن حياته الشخصية وحياته العملية أمران مختلفان. ولكن بالنسبة للناس من الشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية، فإن هذا سوف يؤكد بلا ريب اعتقادهم بأن الأمريكيين الشماليين والأوروبيين الشماليين إنما هم مجموعة لا ترحم من المدمنين على العمل دون أي إحساس بالوفاء الشخصي.

هناك قول بروتستانتى قديم يقول «النظافة تجانب التقوى»، ولكنني أظن أنه حالياً في بعض البلدان ذات التراث البروتستانتى (الولايات المتحدة، ألمانيا، سويسرا، هولندا وبلدان الشمال وغيرها)، ينبغي استبداله بـ «دقة المواعيد تجانب التقوى». بالنسبة لرئيسك الأمريكى، فإن الالتزام بدقة المواعيد هو دلالة على الاحترام لشركتك وزملائك في العمل وإذا كنت تتوقع منه أن «يتغاضى عن القواعد» لكونكم أصدقاء، فإنه سوف يرى في ذلك تهديداً لاستقامته، وثمة فرص بأن تفقد صداقته. وإذا أمكنك الوصول إلى العمل في وقت أبكر مستقبلاً، من شأن ذلك أن يوفر عليكم الكثير من المتاعب.

الرسالة 110

«في العجلة الندامة وفي التأني السلامة» قول قديم عفا عليه الزمن في الغرب، ولكن من المؤكد أن المشاعر مفهومة ومتشاطرة في أنحاء أخرى من العالم.

الرسالة 110

الأمد الطويل مقابل الأمد القصير

من الولايات المتحدة بخصوص اليابان

أعمل لدى شركة يافعة ومتنامية تعمل في مجال تقانة المعلومات. إننا بصدد التعريف بمنتج جديد في اليابان ولكننا عاجزون عن تخطي المرحلة الأولى مع الزبائن المحتملين. عندما أقدم عروضاً، فإن الأسئلة التي توجه

إلي دائماً هي بخصوص شركتي بدلاً من منتجاتها، وإذ هم يريدون معرفة عدد السنوات منذ أن بدأنا عملنا وكذلك خلفية الإدارة التنفيذية - أي يستفسرون عن كل شيء عدا الأداء التقني. إن منتجاتنا من أعلى نوعية ولدينا الكثير من الزبائن الراضين. كيف يمكنني أن أجعلهم يبدؤون التطلع قُدمًا وتطوّر بعض إحساس بالعجالة؟

إنك تطلب الكثير. إن الدخول في علاقة مع شركة جديدة ينطوي على مجازفة كبيرة، وإن المجازفة شيء لا يتقبله بسهولة الكثير من اليابانيين، رغم أنه يبدو طبيعياً أو غريزياً للعديد من الشركات الأمريكية والكندية. إن من تكلمت معهم قد يشعرون أنك ماضٍ في غاية السرعة. بالنسبة لليابانيين ولشركات في الصين وتركيا والمملكة العربية السعودية وألمانيا، فإن سمعة أية شركة يريدون التعامل معها أمر حيوي، وهم يبحثون عن علاقة طويلة الأجل مع شريك يمكنهم الوثوق به. في تلك البلدان، فإن العلاقة القائمة على ثقة متبادلة هي التي تسبق وتضمن أي اتفاق وإن وثيقة قانونية إنما هي مجرد كلمات جوفاء في حالة عدم وجود هذه العلاقة. وفي نظرهم ينظر إلى سجل الشركة وتاريخها وتقاليدها بمثابة دليل جيد وإن يكن أدائها المستقبلي غير مؤكد.

لا بد وأن هذا محبط لشخص ينحدر من ثقافة تركز أكثر على الحاضر وعلى المستقبل القصير الأجل. قد يتشاطر نفاذ صبركم آخرون من بلدان تقاسمكم نظرتك للأمور مثل البرازيل وأيرلندا والفلبين (وبالمناسبة هي جميعها بلدان سكانها في سن الشباب نوعاً ما). ومع ذلك، احرص على عدم إبداء نفاذ صبرك وعلى عدم محاولة تعجيل الأمور، إذ من شأن ذلك أن يصفك بعدم النضج وبالغطرسة. قد تكون إحدى السبل للمضي قدماً هي العثور على مندوب ياباني محترم السمعة يساعدك على تشكيل العلاقات الصحيحة. أنت تقول إن شركتك، رغم كونها بافعة، لديها الكثير من الزبائن الراضين. إذا كان من بين هؤلاء شركة دولية كبرى يحتمل أن يكون اليابانيون

قد سمعوا عنها، حاول التركيز على هذا إذ سوف يساعدك على تعزيز سمعة شركتك. وعليك أن تتذكر أن بناء علاقات يستغرق وقتاً، وإذا لم يكن لديك الوقت لتستثمر، لعل اليابان ليست السوق التي تناسبك.

الرسالة 111

هل هو استخدام مجز للوقت أم هو غير فعال فحسب؟ كل شيء يعتمد على وجهة نظرك.

الرسالة 111

عدم التركيز

من كندا بخصوص المكسيك

أعمل في مجال التسويق وأجد أن القيام بالأعمال هنا في المكسيك عملية شاقة حقاً. لقد أصبحت معتاداً على أن الأمور لا تبدأ في الوقت المحدد لها، ولكن في الأسبوع الماضي حين سمح لي أخيراً بالدخول إلى مكتب المدير الذي كان يتعين علي الاجتماع به، دهشت حين وجدت أربعة أشخاص آخرين هناك أيضاً يناقشون (بالإسبانية) مسألة لا علاقة لها ألبتة بعملي. كما تلقى بضع مكالمات هاتفية من زوجته أثناء وجودي هناك. ومع ذلك، حين سنحت لي أخيراً فرصة المقاطعة لأقول كلمة، بدا مهتماً حقاً بما أردت بيعه.

بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في المكسيك وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية، من الممكن تماماً القيام بأكثر من شيء واحد في آن واحد. وهذا ما يفسر وجود الآخرين في المكتب. تقليدياً، إن الذين يعيشون في البلدان اللاتينية والشرق الأوسط يودون معالجة الأمور لدى حدوثها بدلاً من أن يجدوا لأنفسهم برنامجاً ثابتاً غير مرن. وهكذا، فإن كافة الأنشطة في مكتب المدير أثناء زيارتك كانت نتيجة عمله بالعديد من المسائل في آن واحد (وإن لم تكن جميعها ذات صلة بالعمل). ولكن كما لاحظت، فإن انعدام التركيز لا يعني ضمناً عدم اهتمام، وبالتالي لا تدع القنوط يدب في نفسك.

الرسالة 112
يجلب النفوذ والمقام معهم التحكم بوقت الآخرين.

الرسالة 112

الوقت والمقام

من المملكة المتحدة بخصوص البرازيل

لقد عدت لتوي من زيارة إلى البرازيل حيث كان يتعين علي الاجتماع بمالك متنفذ لمصنع محلي بخصوص عقد للتوريد. لقد حددت موعدا للاجتماع قبل شهر وأكدته على الهاتف مع سكرتيرته قبل يومين من الموعد المقرر للاجتماع. وعندما حضرت للمقابلة، انتظرت ساعة ونصف الساعة قبل أن يتنازل لرؤيتي. وبحلول ذلك الوقت، استشاط بي غضب عارم لكوني تصرفت بدبلوماسية بالغة ولم يكتب للاجتماع النجاح. في رأيي، لا يمكنك بكل بساطة التضحية باحترام ذاتك من أجل عقد!

يمكنني فهم انزعاجك. في استراليا وأوروبا الشمالية والوسطى وفي ألمانيا وكندا والولايات المتحدة، فإن هدر الوقت الثمين لشخص ما يعتبر دلالة على عدم الاحترام. وفي هذه المجتمعات التي تؤمن بالمساواة نسبيا، فإن الأشخاص من ذوي النفوذ، والمدراء والسياسيين غالبا ما يقللون من أهمية مركزهم ونفوذهم ويحاولون عادة التقيد بدقة المواعيد للاجتماعات مع المرؤوسين بنفس دقة المواعيد مع رؤسائهم. هناك، فإن مهارات حسن إدارة الوقت هي دلالة على الكفاءة.

غير أن الأمور لا تتشابه في كل مكان. في الكثير من ثقافات أمريكا الجنوبية والبحر الأبيض المتوسط، فإن التقيد بمواعيد بالغة الدقة لا ينظر إليه بمثابة فضيلة معينة. إن إنهاء عمل تقوم به أو الاهتمام بحالة مهمة تطرأ بلا إنذار أكثر منطقية. غير أن أكبر اختلاف في الموقف يكمن في مركز المدير وكيفية إظهار ذلك المركز. وبكل بساطة، فإن المدراء في الثقافات التي تولي أهمية للتسلسل

الهرمي يتوقع الناس أن ينتظروهم. والمنطق وراء ذلك هو أنه كلما زادت أهمية المدير، تزداد أهمية الأمور التي عليه القيام بها ومما يجعله رجلاً مشغولاً. وإذا لم يكن لديك مركزاً مماثلاً، عندئذ لا يمكن لوقتكَ أن يكون بنفس أهمية وقته. والناس من ثقافات المملكة المتحدة وغيرها من الثقافات «الواعية للساعة» والأكثر تقيداً بالمساواة سوف يفسرون هذا بموقف مفاده أن «وقتي أهم من وقتك» ويعتبرون هذا مثيراً سخط بالغ.

استرخ. لا داعي للغضب إزاء هذا التصرف، إذ ليس المقصود منه أن يكون دلالة شخصية لك بعدم الاحترام، وإنما على عكس ذلك، فإن أحد وقائع الحياة هو أنه في العديد من الثقافات يتحكم الأشخاص من ذوي السلطة بوقت الآخرين وذلك بمثابة قياس لمركزهم. وفي مجتمعات معينة (مثل أمريكا اللاتينية وجنوب أوروبا وكوريا الجنوبية والهند وباكستان)، من المهم عدم وجود أدنى شك في مركز الشخص في نظام التدرج الاجتماعي.

في المرة القادمة التي تظن باحتمال حدوث موقف كهذا، اذهب هناك متسلحاً ببضعة مجلات أو كتب، أو ربما بالقليل من القراءة الأساسية عن البلد الذي تزوره أو الشركة التي تأمل إجراء أعمال معها. "دردش" مع السكرتيرة، أو اكتب بعض الرسائل، أو اهتف لبعض أصدقائك، وأنت تعلم بأن باستطاعتك أيضاً تكوين نظرة مرنة للوقت.

خلاصة القول: المواقف إزاء الوقت

المعايير العالمية للأعمال
كن دقيقاً في المواعيد قدر الإمكان، أياً كانت الثقافات التي تجد نفسك فيها، ولكن لا تتوقع بالضرورة من الآخرين فعل الشيء نفسه.

■ **الأرجنتين:** إن معالجة المسائل الفورية تأخذ أسبقية على التخطيط. الناس معتادون على القيام بأشياء عديدة في نفس الوقت وعلى معالجة المقاطعات. وهم يهدفون إلى تحقيق نتائج فورية. تأخذ العلاقات أسبقية على جداول الأعمال. إن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

■ **إسبانيا:** (انظر الرسالتين 109، 112).

■ **أستراليا:** يفضلون العمل على أساس كل شيء على حدة. هناك تركيز على النتائج القصيرة الأجل. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على المجاملة. كمدير، لا يكفي الإصرار على أن يصل موظفوك الاستراليون في الوقت المحدد؛ عليك تقديم دليل مقنع على أن تأخيرهم يلحق ضررا بالمؤسسة. (انظر الرسالة 112).

■ **ألمانيا:** يعملون على أساس كل شيء على حدة وبوتيرة ثابتة. التخطيط - الحدود الزمنية، المواعيد النهائية، وما إلى ذلك في غاية الأهمية. هم يحبذون الأهداف والمنافع على المدى الطويل. دقة المواعيد هامة جدا. (انظر الرسائل 107، 108، 09، 110، 112).

■ **إندونيسيا:** يفضل الناس فعل أشياء كثيرة في آن واحد. يتم بذل جهد محدود في التخطيط المستقبلي. إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية.

■ **إيطاليا:** معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط. الناس في المناطق الشمالية أكثر وعيا للساعة من الناس في الجنوب، ولكن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسالة 112).

■ **البرازيل:** عمل أشياء كثيرة في نفس الوقت هو المعيار. الحاجة لتحقيق نتائج فورية تؤدي إلى التشديد على نتائج قصيرة الأجل. معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط، والعلاقات لها أسبقية على الجداول. غالبا ما يتم ترتيب المواعيد بإعطاء إشعار قصير. دقة المواعيد لا تحظى بتقدير خاص. (انظر الرسائل 107، 109، 110، 111، 112).

- بلجيكا: الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية تؤدي إلى التشديد على أهداف قصيرة الأجل. (انظر الرسالة 112).
- بولندا: الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية تؤدي إلى تخطيط على المدى القصير. إنهم معتادون على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت. (انظر الرسالة 107).
- تايلند: الناس معتادون على القيام بأمور عديدة في نفس الوقت. تكمن الأهمية في نتائج المدى القصير. تأخذ العلاقات أولوية على جداول الأعمال.
- تايوان: الناس معتادون على العمل بأمور عديدة في نفس الوقت وهم مستعدون للعمل نحو تحقيق أهداف مستقبلية طويلة المدى.
- تركيا: معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط. يستطيع الناس العمل في أمور عديدة في نفس الوقت. تأخذ العلاقات أسبقية في جداول الأعمال. (انظر الرسائل 109، 110، 112).
- جنوب أفريقيا: كلما كانت الشركة أكبر وكلما كانت بنيتها أكثر رسمية، كلما كان من الأرجح أن يحترم الناس مواعيدهم. في الشركات الأصغر، فإن النظرة إلى المواعيد وجداول الأعمال أقل صرامة بكثير.
- الدانمارك: انظر النمسا. (انظر الرسائل 108، 109، 112).
- روسيا: يصعب حالياً إجراء خطط طويلة الأمد وتنفيذها. المواعيد النهائية والجداول الزمنية قد لا تؤخذ على محمل الجد. يمكن العمل بأمور عديدة في نفس الوقت. في مجال الأعمال، الصبر أعلى تقديراً من دقة المواعيد. (انظر الرسالة 107).
- السويد: تتخذ الأعمال عادة نظرة بعيدة المدى. التخطيط - الحدود الزمنية، المواعيد النهائية وما إلى ذلك - تحظى بأولوية عالية. اتخاذ القرارات قد يستغرق وقتاً طويلاً. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على الكياسة. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

■ **سويسرا:** يفعل الناس شيئاً واحداً على حدة. وهم يجذبون الأهداف والمنافع الطويلة الأمد. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على الكياسة. (انظر الرسائلتين 109، 112).

■ **الصين:** الناس على استعداد للعمل تحقيقاً لمكاسب مستقبلية طويلة الأمد. هناك إدارة صبورة للوقت وبلا عجلة وقد يقاوم الناس الارتباط بجدول زمنية. الأسبقيات السالفة هامة. تأخذ العلاقات أولوية على البرامج الزمنية. دقة المواعيد دلالة على الكياسة. (انظر الرسائلتين 107، 110).

■ **فرنسا:** الناس معتادون على فعل أشياء كثيرة في آن واحد وقد يبدوون عملاً ما ببطء وينهونه بسرعة. إن إدارة الوقت المرتبط بالساعة ليست أولوية.

■ **فنزويلا:** الناس معتادون على مقاطعة العمل وعلى عمل أكثر من شيء واحد في آن واحد. يودون رؤية نتائج فورية ولديهم نظرة متفائلة نسبياً للمستقبل. تأخذ العلاقات أولوية على الجداول الزمنية. إن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

■ **فنلندا:** انظر النمسا. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

■ **كندا:** ينظر إلى دقة المواعيد بأنها هامة. ثمة اختلافات في المواقف الكندية – الفرنسية والكندية – الإنكليزية تجاه الوقت. انظر فرنسا والمملكة المتحدة. (انظر الرسائل 109، 110، 112).

■ **كوريا الجنوبية:** الناس معتادون على القيام بالعديد من الأشياء في آن واحد. اتخاذ القرارات يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً. إنهم على استعداد للعمل نحو تحقيق مكاسب مستقبلية طويلة الأمد. العلاقات لها أولوية على البرامج الزمنية. (انظر الرسالة 112).

■ **المكسيك:** يفضل الناس القيام بأمور عديدة في آن واحد. العلاقات لها أولوية على البرامج الزمنية. دقة المواعيد ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

■ المملكة العربية السعودية: يستطيع الناس العمل في عدة أمور في آن واحد . يمكن أن يكون لديهم موقف قدرى إزاء المستقبل (ما قدر سىكون). وقت الساعة أقل تثنىناً من الالترامات الالتماعىة. دقة المواعىد لىست أولوىة. (انظر الرساءل 109، 110، 111).

■ المملكة المتحدة: فىضل الناس القىام بالأشىاء كل على حدة. تؤخذ الحدود الزمنىة والمواعىد النهائىة على محمل الجد. االخاذ القرارات يمكن أن سىغرق وقتاً طوىلاً. ىنظر إلى دقة المواعىد بأنها دلالة على الكىاسة. (انظر الرساءل 107، 108، 112).

■ النروىج: فىضل الناس فعل الأشىاء كل على حدة. وىحبزون الأهداف والمنافع الطوىلة الأمد. (انظر الرساءل 108، 109، 112).

■ النمسا: هم مساعدون للعمل االحقىقاً لمكاسب مساعبلىة طوىلة الأمد. وىفضلون فعل الأشىاء كل على حدة. دقة المواعىد هامة جداً. (انظر الرساءلة 112).

■ الهنء: إءارة الوقت لىست مسألة ملحة لمعظم الناس. قء ىكون لءىهم موقف قدرى إزاء المساعبل (ما قدر سىكون) وىفضلون فعل كل شىء على حدة. اأخذ العلاقات أولوىة على الجءاول الزمنىة. الحاجة لالحقىق نالآج طوىلة تؤءى إلى االخطىط على المءى القصىر. (انظر الرساءل 107، 112).

■ هولنءا: فىضل الناس فعل الأشىاء كل على حدة. الحدود الزمنىة والمواعىد النهائىة وما إلى ذلك أهم من علاقات العمل. ىنظر إلى دقة المواعىد كءلالة على الكىاسة. (انظر الرساءل 108، 109، 112).

■ هونى كونى: السوابق هامة. إنهم على اساعءاء لفعل أمور كالأرة فى آن واحد والعمل نحو االحقىق مكاسب مساعبلىة طوىلة الأمد. العلاقات لها أولوىة على البرامىج الزمنىة.

■ **الولايات المتحدة:** يفضل الناس فعل الأشياء كل على حدة. غير أنهم اعتادوا على العمل بأكثر من شيء واحد في نفس الوقت وذلك نتيجة «الاقتصاد المتشابك». الاهتمام بالماضي أقل من الاهتمام بالمستقبل القصير الأجل. الوقت من ذهب. (انظر الرسائل 107، 108، 109، 110، 112).

■ **اليابان:** الناس مستعدون للعمل من أجل تحقيق مكاسب مستقبلية على المدى الطويل. يمكن أن يأخذ صنع القرارات وقتاً طويلاً. الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى استخدام فعال للوقت (فقد نشأ هنا نظام التسليم في الوقت المحدد). دقة المواعيد هامة. (انظر الرسالتين 107، 110).

الجزء الثالث

العمل معاً

الفصل السادس

الملامح الشخصية

كلنا نعرف أن لمظهرنا تأثيراً هائلاً على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلينا سواء في العمل أو في أي مكان آخر. تعج المجالات بالنصائح والإرشادات حول كيف يمكننا التخفيف من وزننا وتحسين مظهرنا العام، واختيار ملابسنا لنظهر بصورة أحسن من حقيقتنا في تلك المقابلة المهمة للحصول على وظيفة. ولكن ليس بوسعنا أن نفعل سوى القليل بشأن حقيقتين بيولوجيتين تشكلانا جسدياً وعقلياً بل وربما روحياً ألا وهما السن والجنس (الجندر).

بالطبع، ينفق الناس بالفعل مبالغ طائلة لإزالة تجاعيدهم وشد أردافهم لمجرد أنهم لا يريدون أن يبدووا مسنين. ولكن من الناحية الأساسية، إذا حالفنا الحظ بما فيه الكفاية لأن نعيش طويلاً، فسوف نهرم وفي نهاية المطاف نموت ولا يمكننا فعل أي شيء حول ذلك. كما لا يمكننا فعل الكثير بشأن جنسنا، لأنه حتى وإن كانت عمليات تحويل الجنس تجري بانتظام الآن في الغرب، فإنه ليس بوسع حتى أبرع جراح الإدعاء بأن النتائج كانت مرضية.

ولكن ماذا بشأن الإثنية؟ إنها تؤثر على مظهرنا كذلك، ولكن في حين أنه من السهل تماماً تحديد السن والجنس، فإن الإثنية كلمة مبهمّة وغير واضحة لها جميع أنواع الارتباطات الأخرى، معظمها سلبي (فكر في النقاء الإثني والأسوأ من كل ذلك التطهير الإثني (العرق)). في الواقع، إنها كلمة شاملة تتضمن الدين واللغة والعرق. العرق هو عادة العلامة المادية الوحيدة للإثنية وهو في المدن الكبيرة المتعددة الأجناس علامة مادية غير جديّة بالثقة علاوة على ذلك، ومع ذلك، حتى وإن نعلم أن الافتراضات حول الناس التي تستند إلى مظهرهم غالباً ما تكون خاطئة بكل وضوح، فإننا نواصل القيام بها.

في شركة سويدية تعمل في مجال تقانة المعلومات حيث كنت أعمل، أخبرني أحد المدراء هذه القصة الحقيقية. جاء مندوب من شركة يابانية في زيارة وكان من المقرر أن يقابل المدير المسؤول عن تركيب العتاديات التي كانت شركته قد وزعتها للتو. وقد صادف أن كانت هذه المديرية تحضر اجتماعاً لدى وصول الزائر، وبالتالي نزل مساعد المدير إلى قاعة الاستقبال للقاءه. وإذا كان الرجلان يسيران عبر الرواق، برزت مديرة الإدارة من غرفة الاجتماعات التي كان الاجتماع قد انتهى فيها للتو. وبالطبع، قدم مساعد المدير رئيسه التي انتابته دهشة لأن الزائر الياباني لم يحاول المصافحة أو الانحناء. في الواقع، بدا أنه كان يبحث عن شيء ما بينما كان يجول بنظره نحو أعلى وأسفل الرواق. من الواضح أنه لم يستطع العثور على ما كان ينشده. وإذا بلغ حافة اليأس، وقف أخيراً على أطراف أصابع قدميه وحاول النظر من فوق رأس المديرية.

كانت المشكلة هي أن الزائر الياباني توقع أن يلتقي برجل سويدي أبيض متوسط العمر ولكنه أدرك أخيراً أنه أمام امرأة سويدية شابة سمراء البشرة تلبس سروالاً وكنزة، وإن افتراضاته بشأن ما ينبغي أن يكون عليه مظهر المدير لم تتطابق بكل بساطة مع الحقيقة التي واجهها في تلك الشركة بالذات. وإذا ارتكز في حكمه على تجربته في موطنه في اليابان، اعتبر الزائر أن سن المديرية وجنسها وعرقها لم يتطابق مع مركزها وبالتالي لم يعرف كيف يتفاعل معها.

على مدى العقد المنصرم أو نحو ذلك، وجدت شركات دولية عديدة أن أخطاء مماثلة في الحكم قد كلفتها أموالاً لأنها لم تدرك إمكانية موظفيهم بالكامل. كما بدأت أيضاً ترى أن قوة عاملة أكثر تنوعاً من شأنها أن تتيح لهم ميزة تنافسية وهي تبذل جهوداً لأن تضم إلى قوتها العاملة موظفين ذوي سير شخصية واسعة الاختلاف - بما في ذلك أشخاصاً بأعمار وأجناس وخلفيات إثنية مختلفة. يفترض أن تكون الشركات ذات القوى العاملة المتنوعة على الأرجح نظرة شاملة متوازنة للأشخاص والعمليات واحتياجات الزبائن وأساليب العمل عموماً، وإن ما لا يقال عادة هو أنه رغم كون التنوع أفضل خيار، فإنه ليس بالسهل بتاتاً - بل إنه عكس ذلك تماماً.

إن عملية محاولة فهم وجهات نظر غير مألوفة، سواء تأتي من الجنس المقابل، أو فئة عمرية مختلفة أو مجموعة إثنية جديدة، تحتاج إلى المثير من التصور والطاقة، وليس لدى معظمنا إمدادات غير محدودة من أي من الاثنين. ومن ناحية أخرى، إذا كان فريقكم مكوناً من أشخاص مثلك، تستطيع التواصل بالاختزال لأنه يمكنك اعتبار أشياء كثيرة مسلماً بها بلا نقاش. إذن ليس من المستغرب أن العديد من الشركات الدولية تتكلم بسرور عن التنوع في مكان العمل بدون أن تفعل أي شيء بالفعل لتشجيعه أو استخدام مواهب جماعات أصغر «غير مطابقة» تعمل فعلاً في الشركة (سواء كانت من الإناث، أو أكبر سناً من زملائها، أو من أقلية إثنية).

ولكن العالم أخذ في التغيير وثمة إدراك متنام بأن الملامح الشخصية التي لا تتوافق مع تلك الموجودة بالفعل في الفريق، في الدائرة، أو في مجلس الإدارة قد تكون ذخراً بدلاً من عقبة، وليس فقط لأن ألوان البشرة والشعر المختلفة تتيح صورة فوتوغرافية أكثر إثارة للاهتمام من أجل التقرير السنوي. ورغم أن استخدام أشخاص من أعمار وأجناس مختلفة وخلفيات إثنية متنوعة ليس خياراً سهلاً بل إنه يزيد من خطر حدوث نزاعات وتأخير، فقد أخذت الشركات ترى أن القيام به هو الصواب ليس فقط لكونه أكثر إنصافاً لفرادى الموظفين، ولكن لأنه يسهم أيضاً في رخائهم على المدى الطويل.

❖ مغزى المقطع

إن إدراج أشخاص ذوي خلفية ثقافية أخرى أو سن آخر أو جنس آخر في مجموعتك أو فريقك قد يجبرك على إعادة النظر في ما اعتبرته سابقاً أمراً مسلماً به، مما قد يجعلك تشعر بالانزعاج، ولكنه شيء جيد.

الجندر (الجنس)

إن أية مناقشات للجنس في مكان العمل تتطرق إلى الكيفية التي تختلف فيها أنماط عمل الإناث عن الذكور (التي ينظر إليها روتينياً بأنها المعيار). في واقع

الأمر، في معظم الثقافات خلال معظم حقبة التاريخ، عملت المرأة خارج المنزل في عمالة مدفوعة الأجر، غالباً في أدوات منزلية أو زراعية، ولاحقاً في مجال التمريض أو التدريس. غير أنها قلما فعلت ذلك بنفس الشروط كالرجل. وإن العادات القديمة لا تزول إلا بصعوبة. مثلاً، كان يوجد قانون يحظر على المرأة الفرنسية العمل في الدوريات الليلية، وذلك لافتراض حماية عفتها وأعمال الذكور. خمن متى تم إلغاء القانون: هل في سنة 1900؟ أو 1920؟ أو 1950؟ خطأ: كان ذلك في سنة 2000.

في أيامنا هذه، حتى ففي البلدان التي تعمل فيها المرأة خارج المنزل، وحيث يتلقى البنات والأولاد نفس نوع التعليم وحيث التشريع يكفل عدم السماح بالتمييز صراحة، فإن متوسط أجر المرأة أقل وإن مركزها في مكان العمل أدنى من نظيرها الذكر. إن الكيفية التي ينظر بها للمرأة في مكان العمل هي انعكاس للكيفية التي ينظر بها إليها في الثقافة الوطنية عموماً والثقافة المشتركة المحددة على نحو خاص.

أعرف عن مكتب دعم لتقانة المعلومات في اسكندنافيا يشغله موظفون شبان ذوو تدريب عال يعملون على مدار الساعة من أجل تقديم مساعدة في مجال الحواسيب إلى ورشات هندسية في سائر أنحاء العالم. أحياناً، يسأل المتحدثون بالهاتف عن النساء العاملات في الفريق متى سيكون هناك زميل ذكر لمعالجة مشاكلهم وتجيب النساء (بغضب) إنه يمكن للمتحدث الانتظار ثماني ساعات إلى حين قدوم رجل إلى المكتب أو أن يعهد بالمشكلة لذكائهن الأنثوي الضعيف (أو كلمات من هذا القبيل). الغريب في الأمر هو أن هذه الاستفسارات لا ترد بالضرورة من بلدان حيث المرأة العاملة هي الاستثناء - اليابان أو بعض دول شمال أفريقيا على سبيل المثال. ويحتمل أن ترد كذلك من الفيليبين أو استراليا أو البرازيل، حيث المرأة جزء من القوة العاملة لسنوات عديدة. وتكون المواقف أقل تأثراً بمركز المرأة في المجتمع ككل، وأكثر تأثراً بـ «ثقافة الصناعة». إن

الورشات الهندسية في سائر أنحاء العالم يسيطر عليها الذكور، ومهما بلغ مدى المساواة في الخارج، فإن الذكور هم الذين يحلون المشاكل داخل الورشة. لذلك، عندما يضطر بعض هؤلاء الرجال لطلب المساعدة والمشورة من امرأة، قد لا يكونون متأكدين من كيفية رد فعلهم.

تحاول الحكومات والشركات أحياناً اتخاذ إجراء إيجابي لتشجيع الموظفين على العمل وتسيير حيواتهن في حالة قيامهن بعمل. إن إجازة الأمومة السخية بزيادة في بلدان أوروبية معينة هي أحد الأمثلة. في الولايات المتحدة، أدخلت بعض الشركات نظام تتبع الأمهات (Mommy tracks) بهدف إبقاء الموظفين على سلم الإدارة حتى بعد أن تصبحن أمهات. ولكن المرأة عادة تعلق وظيفتها عندما يكون أطفالها صغاراً. وهذا ليس بالضرورة شيئاً صائباً للآباء والأطفال أو حتى للشركة. لذلك في بعض الشركات السويدية، يتم تشجيع المدراء الذكور بقوة على أخذ إجازة أبوة وتضمن الشركة ألا يفقدوا أي من مستحقاتهم المالية في حال قيامهم بذلك. وتعتبر الشركات أن الخبرة المكتسبة من تسيير شؤون العائلة سوف تساعد هؤلاء الرجال على أن يصبحوا مدراء أفضل لديهم فهم أعمق للضغوط اليومية على الرجال والنساء في دوائريهم.

في الثقافات التي تفصل المسافات بينها مثل هولندا والإمارات العربية المتحدة، فإن الاتجاه هو وجود نسبة أعلى من النساء يعملن خارج المنزل (رغم أن الزيادة في دولة الإمارات ليست كبيرة). ولكن التنقل من المنزل إلى مكان العمل ما هو إلا الخطوة الأولى، يتعين بعدها اتخاذ القرار الكبير حول الكيفية التي ينبغي للمرأة أن تعمل بها وكيف ينبغي معاملتها.

الرسالة 113

بالنسبة للمرأة التي هي بالفعل في أقلية في مكان عملها في موطنها، فإن الانتقال إلى ثقافة قد تكون فيها حتى ضمن أقلية أصغر يمكن أن يكون شاقاً جداً.

رد فعل سلبي؟

الرسالة 113

من الدنمارك بخصوص البرازيل

نحن بصدد إرسال مجموعة صغيرة إلى البرازيل قريباً لإتمام عقد. إن خبرنا الفني في هذا المجال امرأة، ولكننا نعلم أن قلة من النساء، إن وجدت، يعملن في مجالنا في البرازيل ولسنا متأكدين عن احتمال أن يكون رد الفعل على وجودها سلبياً.

إن كون زميلتك أنثى وكون وجود قلة من النساء في مناصب مدراء في البلد الذي تجري فيه أعمالاً لا ينبغي أن يكون بالضرورة أمراً سيئاً غير مؤات. الحالة في البرازيل ليست فريدة وإن لدى مجتمعات متباعدة مثل أفريقيا الجنوبية واليابان خبرة قليلة مع المديرات. وحتى في ثقافات حيث المرأة جزء مقبول من القوة العاملة، مثل الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، لا تزال هناك أمثلة عديدة من الصناعات التي تقع تحت سيطرة الرجال. ومع ذلك، من المحتمل أن يحكم عليها الفريق البرازيلي بنفس المقاييس التي يحكمون بها على مواطن من بلدهم، وإن مركزها كخبيرة فنية يوحي بالاحترام على الأرجح. في واقع الأمر، فإن ما هو غير متوقع يمكن أن يعمل لصالحها، وإن الرجال الذين تلتقي بهم قد لا يرغبون في مجابته أو الإساءة إليها، خصوصاً إذا كانت كهلة أو أكبر سناً.

ينبغي أن تكون زميلتك مستعدة أحياناً لأن تتقبل من الرجال عبارات توددية للنساء، سواء اتخذت عبارات مدح لمظهرها، أو فتح أبواب لها، أو جلب أشياء لها وحملها لها، وهي أشياء هي قادرة تماماً على جلبها وحملها بنفسها. بالنسبة لمعظم الذكور فالإناث في أمريكا اللاتينية، فإن هذه مجرد تعبير عن حسن آداب السلوك الذي له صلة بالجنس وإن عدم تقدير الجنس بهذه الطريقة يعتبره معظم الناس بأنه تصرف فظ لا يغتفر.

إن هذه النظرة المغالية في التباهي بالرجولة نوعاً ما للعلاقات بين الجنسين يمكن أن تتخذ تحولا غير متوقع. حين سئلت عاملة صغيرة الحجم تعمل في مصنع برازيلي لتجميع السيارات الشاحنة عما إذا وجدت العمل شاقاً جسدياً، فقد اعترفت بأنها وجدت أحياناً بعض المهام تحتاج إلى الكثير من العضلات ولكن زملاءها في العمل العاملين على خط التجميع كانوا يودون أن يظنوا أنفسهم ذوي شهامة وكان يسعدهم مساعدتها عند الحاجة. بالنسبة لها ولزملائها، كان من المهم أن يكون جنسها وتكوينها الفيزيائي المختلف مقبولين بدلا من أن يكونا موضع تجاهل. طالما أن زميلتك مستعدة لاختلافات مماثلة في أنماط العمل ولا يحتمل أن تفرط في رد فعلها إزاءها، لا يوجد سبب لعدم إرسالها.

الرسالة 114

لقد تمت كتابة الكثير الكثير عن «نمط الإدارة الأنثوية»، ولكن لا يأخذ معظمها في الحسبان الاختلافات الثقافية التي هي عامل آخر في المعادلة الخاصة بالإدارة.

الرسالة 114

كآبة دورات المياه

من فرنسا بخصوص السويد

تشغل مديرة رئاسة الإدارة نفس الطابق الذي أشغله، وتتقاسم الإدارتان دورة مياه مشتركة. بعض الموظفين الشبان، ولكي لا يكلفوا أنفسهم عناء السير بضعة أمتار إضافية للوصول إلى دورة المياه الخاصة بالرجال، يستخدمون دورة مياه النساء مما جعل النساء يشعرن بالضيق والانزعاج. كان أول رد فعل لدي، بوصفي مديراً ذكراً، هو تحديد الرجال إياهم والتحدث إليهم. غير أنه خطرت لنظيرتي أفكار أخرى. في صبيحة أحد الأيام، أخبرتني امرأة تعمل في إدارتي بأن دورات مياه النساء أصبحت

الآن تعج على جدرانها بملصقات سليمة الذوق لشبان وسيمين، إضافة إلى أزهار مجففة في زهریات، وصابون معطر. ولم يدخل رجل إلى دورات المياه تلك منذ ذلك الحین.

حل بسيط ولكنه فعال. يدل هذا على أنه لا حاجة لأن تكون عدائیا لكسب قضیتك أو لجعل الناس یغیرون أسالیبهم، بل لا حاجة لك لاستخدام الكلمات. عموما، فإن أسلوب إدارة النساء یعتبر أقل عدوانیة والنساء أقل احتمالا لإعطاء أوامر من نظرائهم الذكور. ولكن درجة عالیة من تجنب النزاعات هی أیضا من نمط الإدارة السویدیة ومن المستحیل التأكد إلى أی مدى كانت أفعال هذه المدیرة نتیجة جندرها أو نتیجة كونها سویدیة. أحيانا، إن هذا الانعدام من التواصل الشفوي المباشر یمكن تفسیره بمثابة ضعف من قبل بعض الأفراد الذین ینحدرون من ثقافات شفویة جدا، مثل الولايات المتحدة واستراليا وفرنسا، حیث یتم عادة توضیح كل شیء بطریقة جلیة جدا لا لبس فیها، ولكن هذا مثال رائع على طریقة أدت إلى نجاح هذا النهج البالغ «الاعتدال».

الرسالتان 115-116

یتفاوت مركز المرأة فی الدول الإسلامیة تفاوتا كبیرا. تسمح بعض الدول للمرأة المتعلمة بالعمل فی مناصب مسؤولة خارج المنزل، بینما لا تسمح دول أخرى بذلك.

الرسالة 115

المرأة العاملة

من هولندا بخصوص المملكة العربیة السعویدیة (I)

إننا شركة عائیلة صغیرة تنتج لوازم حمامات عالیة النوعیة وإننا بصدد إبرام عقد كبیر جداً فی المملكة العربیة السعویدیة. السؤل المطروح هو هل

نستطيع إرسال امرأة هناك لإتمام الصفقة؟ إن أحد مدراء مبيعاتنا (أحد شركائنا) هو أنثى واسعة الخبرة بالعمل في أوروبا وناجحة جداً. غير أنني أعرف أن مركز المرأة في السعودية ليس مماثلاً لوضعها في الغرب.

أخشى أنك لا تسدي أي معروف لشركتك فيما لو أوفدت مديرة مبيعات إلى العربية السعودية. قلّما تعمل المرأة السعودية خارج المنزل، إلا في مجالات محددة بصرامة مثل التعليم في رياض الأطفال والزخرفة (الديكور) الداخلية، كذلك من غير المعتاد العثور على سيدة أعمال أجنبية تعمل هناك. يود السعوديون إقامة علاقات بين القيام بالأعمال، ولأسباب دينية قد يصعب جداً على رجل وامرأة الاجتماع معا لبناء علاقة مهنية فوق القاسم الجندري.

بالطبع، ليس الحال كهذا في جميع الدول الإسلامية أو في جميع الثقافات التي تضم أقلية مسلمة كبيرة. في بلدان أكثر تقدماً مثل لبنان والأردن وماليزيا وتركيا، قد تعمل المرأة المثقفة في مهن أو في أعمال، ولكن علاقات العمل مع أفراد من الجنس الآخر يجب أن تكون رسمية جداً لتجنب حدوث أي قيل وقال أو أي خصومة – وينطبق هذا على المرأة غير المسلمة كذلك، مما يعني أنه ينبغي للمسافرة إلى دول إسلامية لغرض الأعمال أن ترتدي ملابس محتشمة خافتة الألوان وأيضاً على سبيل المثال، التأكد من إبقاء باب المكتب مفتوحاً عند العمل مع زميل أو زبون من الذكور. كما يجب عليها التفكير بعناية جداً بخصوص قبول أي نوع من الدعوات الاجتماعية، حتى وإن كانت دعوة على غداء عمل. إذا كانت تعمل في منصب مدير وتسافر بمفردها، قد تنظر في أن ترافقها في السفر سكرتيرة أو مترجمة إذا كانت ميزانيتها تسمح بذلك، ليس فقط لتقديم خدمات سكرتاريا لمدير، وإنما أيضاً كإثبات حي لمركزها كمديرة، ويمكن لهذه المرافقة أن تكون وصفاً مفيدة جداً.

تدابير مستميتة

الرسالة 116

من هولندا بخصوص المملكة العربية السعودية (2)

بعد قراءة ردك، توصلنا إلى حل. إن زوج مديرة المبيعات يعمل أيضاً لدى الشركة في مجال تقانة المعلومات وسوف نرسله لإتمام الصفقة وستكون هي بصفتها مرافقة لزوجها. وبهذه الطريقة، يمكنها إسداء المشورة له من وراء الكواليس، خبرتنا قليلة عن العربية السعودية ونتساءل إن كانت لديك نصيحة خاصة تسديها إليها قبل ذهابها.

إنه حقا حل بارع! إنني متأكدة بأنهما سوف يستمتعان برحلتهم. سوف يجد الزائرون إلى السعودية مستوى عالياً من الأمن الشخصي ولن يعانوا سوى القليل من الصعوبات. ومع ذلك، يتعين أن تدرك مديرتك بعض الأمور. أهمها هو أن استقلاليتها سوف تنقص، فمثلاً، فإن صعود امرأة في سيارة أجرة بمفردها أو مع رجل لا توجد مع صلة قرابة هو أمر مخالف للقانون.

توجد في كافة المطاعم ذات الدرجة الجيدة أقسام خاصة للرجال فقط وقسم آخر للعائلات أو للحفلات التي تضم نساء. في حال علمتم مسبقاً من معارفكم السعوديين بأن ممثلكم سوف يصطحب زوجته وإذا كان هؤلاء المعارف معتادين على التصرفات الغربية، لربما أمكن ترتيب وجبة طعام عائلية تحضرها أيضاً مديرة مبيعاتكم، وإن يكن فقط بصفة زوجة. ويلزم لها أن تعتمد بروزا منخفضاً جداً أثناء وجبة الطعام – إذ حتى النظر مباشرة في وجه رجل يمكن أن يعتبر بمثابة تصرف غير محتشم – غير أنه على الأقل سوف تقابل نظيركم السعودي. وينبغي لها أن تدرك أن الملابس المحتشمة أساسية، خاصة في جدة القريبة من [مكة المكرمة]. قد تشعر المرأة الغربية هنا بمزيد من الراحة إذا ابتاعت جلباباً أو قفطاناً من السوق المحلية وارتدته فوق ثيابها «الاعتيادية» – كما أن حمل المرأة وشاحاً للرأس قد يكون فكرة حسنة كي تستطيع تغطية رأسها عندما توجد

الحاجة لذلك. وأخيراً، حتى في الحالات التي يكون فيها الاتصال الجسدي بين الجنسين هو المعيار في الغرب، مثلاً، فإن الترحيب بزوجة في المطار غير مسموح به في المملكة العربية السعودية.

الرسالتان 117-118

قد تكون المغازلة الناعمة في العمل مسلية، ولكن التحرش الجنسي ليس كذلك قط. إن كيفية تعريف المغازلة والتحرش يمكن أن تختلف اختلافاً واسعاً من ثقافة لأخرى.

الجنس والفتاة العازبة

الرسالة 118

من السويد بخصوص المكسيك

إنني مديرة في أوائل الثلاثينات من عمري وسوف أذهب قريباً إلى المكسيك في رحلة عمل. إنني أقلية بصفة اختصاصية في عتاديات الحواسب في موطني، ولكنني أعرف أنني سأكون حتى أكثر من نادرة في الخارج، وفي المكسيك سوف أجتمع برجال فقط. سمعت أن المرأة العازبة هناك تعتبر «فريسة مشروعة» وبأن العروض الجنسية شائعة. هل لديك أية نصيحة خاصة تسديها لامرأة عازبة؟

في المكسيك لا يوجد عدد كبير من النساء على أو قرب قمة مؤسسات كبرى. ومع ذلك، ينبغي ألا تصادفك مشكلات في العمل ما دمت أوضحت منصبك قبل القيام بزيارتك وطالما أن طبيعة رحلتك محددة تماماً. في الواقع، فإن معظم الزائرين يجدون مناخ الأعمال في المكسيك ودياً ومتساهلاً، ولكن كونك امرأة من الحكمة أن تكوني لطيفة وفي الوقت نفسه متحفظة قليلاً مع الزملاء الذكور

الذين لا يكونون معتادين على العمل جنباً إلى جنب مع النساء على قدم المساواة. إذا كنت لا تلمين بالقواعد غير المكتوبة الخاصة بالمغازلة (ولما كنت من البلدان الاسكندنافية، ربما ليست لديك الكثير من الخبرة في هذا الفن بالذات)، قد تجد من الصعب معرفة كيفية التصرف في هذه الحالة. المغازلة مهارة يكتسبها الشباب اللاتيني من الجنسين أثناء نموهم وهم يجدون متعة في استخدامها.

ثمة خط رفيع بين ملاطفة المرأة ومحاولة المغازلة، وغالباً ما يتم خرق هذا الخط، ولكن هذه المحاولات لا يقصد بها جرح المشاعر وإنما هي إطنائية، بل يمكن أن تتوقعها النساء ويرحبن بها. والشئ ذاته ينطبق على بلدان أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية، حيث يستطيع تقبل سلوك المغازلة أن يتعايش بسرور تام جنباً إلى جنب مع القوانين الصارمة ضد التمييز الجنسي أو المحاباة الجنسية في مكان العمل.

استخدمي المنطق السليم إذا كنت تريدين تجنب العروض غير المرغوب فيها. تجنبي دعوة على العشاء تقتصر عليك وعلى شخص آخر، مثلاً، وإذا كنت تريدين معرفة نظرائك المكسيكيين يفضل أن تقترحي الغداء بدلاً من العشاء. وإذا دعوت أناساً على الغداء، تأكدي من أن تتفاهمي مع النادل بحيث تدفعين التكاليف سلفاً في حال حاول ضيوفك أن يسبقوك لذلك، لأن الرجال المكسيكيين يجدون من الصعب قبول امرأة تدفع قيمة الفاتورة. لا تترددي في عرض صور فوتوغرافية لزوجك أو صديقك أو أطفالك في حال تطرق الحديث لمواضيع شخصية (أو حتى صور كهذه تعود لشخص آخر). ورغم أنها قاعدة بسيطة جداً، ورغم معرفتنا جميعاً بأن هذا ينبغي ألا يكون ضرورياً، تذكرني أنه كلما ارتديت ملابس مثل جدتك، يقل احتمال تعرضك لعروض غير محبذة من الذكور (طالما أن جدتك لا ترتدي ملابس ضيقة التفصيل، وتنانير قصيرة أو سراويل قصيرة، وثياباً مكشوفة الصدر!).

هذا ليس قصدي

الرسالة 118

من فرنسا بخصوص الولايات المتحدة

حضرت مؤخراً في الولايات المتحدة مناسبة اجتماعية بعد أوقات العمل وذكرت لإحدى الزميلات كم تبدو حلوة المعشر. كان جوابها، «هكذا إذن» وألحقتها بنظرة مريبة. شعرت بالحرج حقاً وكأنني قبض عليّ ويدي مندسة داخل تنورتها.

من المؤسف أن إطراءك قد أسيء تفسيره هكذا بالكامل. مثل هذا الموقف يوضح اعتقاداً ضيق التفكير مفاده أن كل من يقول شيئاً ايجابياً عن مظهر امرأة لا بد وأن تكون لديه بواعث جنسية. لا تحكمي عليها بغاية القسوة. إن تصرفها نتيجة أجيال من الجور في مكان العمل حيث وجود المرأة يحتمل بالكاد أحياناً وحيث يبخس تقدير إسهاماتها. لقد كانت المرأة في الماضي عرضة للغبن ولا تزال تشعر عن حق أنه لا يزال أمام تحقيق المساواة في مكان العمل شوط طويل يقطعه. هذا الشعور بالظلم، بالاقتران مع عادة معظم أمريكيي الولايات المتحدة بالتعبير عن مشاعرهم بشكل صريح ومباشر، يمكن أن يعلل ما اعتبرته في نظرك أسلوبها العدواني. إن الأشخاص الذين يتخذون موقفاً براغماتياً تجاه التواصل ومن ذوي خط التواصل المباشر جداً، كما هو الحال في الولايات المتحدة وألمانيا وإسكندينايفيا وأستراليا - قد تراودهم شكوك بأن عبارات الإطراء من شخص من الجنس المقابل إنما هي طريقة ماهرة خفية لمحاولة نيل ما يريده (الجنس) وإن باعثها ليس مجرد الرغبة في بعث السرور في نفس الشخص (يتساءل الأشخاص البراغمتيون لماذا يريدون إضاعة وقتهم في ذلك).

هذا الموقف يمكن أن يؤدي إلى الصواب السياسي الكئيب للولايات المتحدة والدول الاسكندينايفية، الذي يسفر عن رفض الإقرار بأية اختلافات بين الجنسين (الذكر والأنثى). إن هذا أمر يصعب فهمه من قبل معظم الناس من كلا الجنسين في أوروبا الجنوبية وأمريكا اللاتينية، حيث ينظر إلى عبارة الإطراء أو

المغازلة بأنها بريئة تماماً. ومع ذلك، عليك أن تدركي أن العديد من المحامين يجنون أموالاً طائلة من خلال توجيه تهمة بالتحرش الجنسي. لذلك احذري من أن تجعللي نفسك عرضة لهم.

خلاصة القول: الجنس (الجندر)

المعايير العالمية للأعمال
ليس هناك بلد واحد يكون المجتمع الأمثل للمرأة. من الخطأ الافتراض أن بلدك هو الأفضل من جميع النواحي، وإن التلميح ضمناً بأن هذا هو الحال إنما هو سلوك سيئ جداً. ينبغي أن ترتدي سيدة الأعمال الأجنبية، وبخاصة الشابات منهن، ملابس في غاية الاحتشام عند قيامها برحلة عمل. في بعض الثقافات، حتى الذراعان العاريتان تعتبران مثيروتان.

تحذيرات عالمية في مجال الأعمال
الرجل غير المعتاد على العمل مع امرأة كمتساوية معه أو متفوقة عليه قد يجد من الصعب تفسير ما إذا كانت المرأة ودية أم لعبوبة. وتوخيا للأمان، ينبغي للمرأة خارج بلدها أن تكون ودودة وجدية بدلاً من أن تكون ودودة وشخصية مع الزملاء الذكور (إنه خط رفيع حقاً!).

■ **الأرجنتين:** إن التقسيم التقليدي للمرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغيير، إذ أن مزيداً من النساء المثقفات ومن الطبقة المتوسطة أخذن يصبحن من عداد القوة العاملة. ويعمل الكثير من النساء خادماً منزلياً. والكثير من النساء يتركن العمل حالما يتزوجن، ولدى معظم الناس خبرة قليلة بشأن المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).

- **إسبانيا:** الطبقة والنجاح التعليمي والصلات تبطل التحامل ضد الموظفة. ومع ذلك، قد تصبح ملاطفة المرأة تحرشا. (انظر الرسائل 113، 115، 118).
- **أستراليا:** التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجندر (الجنس) تشريع صارم. وجود مديرات أمر شائع. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسائل 114، 118).
- **ألمانيا:** المرأة مقبولة تماما على قدم المساواة في المجتمع ومكان العمل. وجود مديرات أمر شائع. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسائل 113، 118).
- **إندونيسيا:** المرأة في مكان العمل هو المعيار، ولكن المرأة في مجال الأعمال قد تجد صعوبة بدون وجود «محرم» إلى جانبها. قد يكون من الأصعب على المرأة المسلمة العمل منه على المرأة الصينية. الملابس المحتشمة للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالة 115).
- **إيطاليا:** بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل، ولكن بعض حالات التحرش الجنسي بدأت تحال إلى المحاكم. (انظر الرسائل 113، 118).
- **البرازيل:** إن التقسيم التقليدي للمرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغير، إذ أن مزيد من النساء المثقفات ومن الطبقة المتوسطة أخذن يصبحن في عداد القوة العاملة ولكن لدى معظم الناس خبرة قليلة بشأن المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).
- **بلجيكا:** تحتل ربة البيت مكانة عالية ولكن المرأة أخذت تعمل بازدياد خارج المنزل. سوف يتم قبول المرأة الأجنبية بمثابة صانعة قرار وسوف تعامل باحترام. (انظر الرسالة 113).
- **بولندا:** المزيد من ملاطفة المرأة يعتبر دلالة على السلوك الحسن. وجود مديرات نادر.

■ **تاييلند:** تشكل النساء التاييلنديات حوالي نصف الجامعيين وهن مقبولات في عالم الأعمال. غير أن المرأة التاييلندية مستبعدة عن العلاقات الاجتماعية بعد العشاء مما يجعل من الصعب عليها تشكيل علاقة عامة في مجال الأعمال.

■ **تايوان:** انظر هونغ كونغ. يلزم ارتداء ملابس محتشمة جدا.

■ **تركيا:** ارتداء المرأة ملابس محتشمة «فرض». لدى الناس القليل من الخبرة بشأن المديرات. المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالة 115).

■ **جنوب أفريقيا:** يشغل عدد قليل جدا من النساء، من السود أو البيض منصبا على مستوى مدير. ينظر إلى دور المرأة بصورة أساسية بمثابة ربة بيت. الرجال ليسوا معتادين على التعامل مع النساء على أساس متساو. (انظر الرسالة 113).

■ **الدانمارك:** يوجد قدر عال من المساواة في التعليم وفي مكان العمل. إن المغازلة كما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. هناك مديرات في أحيان كثيرة. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسالتين 113، 118).

■ **روسيا:** هناك عدد قليل من النساء في منصب مدير. عالم الأعمال يسيطر عليه الرجال ولكن النساء موجودات في المهن. يمكن رعاية سيدة الأعمال الزائرة. يتوقع من المرأة تولي المسؤولية عن جميع الأعمال المنزلية والأطفال.

■ **السويد:** رغم ما تبذله الحكومة وأرباب العمل من جهود لتشجيع المساواة، لا يزال عدد من النساء أقل بكثير من عدد الرجال في مناصب الإدارة العليا. غير أن رعاية الدولة للطفل ولإجازة الأبوة السخية تشجعان المرأة على دمج العمل والأسرة. إن المغازلة وحسبما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. يتوقع من الرجل المساعدة في المنزل. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسالتين 114، 118).

■ **سويسرا:** انظر هولندا.

■ **الصين:** يحتل عدد قليل من النساء مراكز عليا والكثير من الرجال الأكبر سناً يجدون صعوبة في قبول المرأة في بيئة الأعمال. يجوز استبعاد سيدات الأعمال من العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بعد ساعات العمل. المواعدة والعلاقات الاجتماعية السابقة للزواج منظمة تنظيمياً صارماً.

■ **فرنسا:** المنافع الأبوية سخية تشجع المرأة على دمج العمل مع العائلة. ملاطفة المرأة مقبولة بوصفها أمراً طبيعياً داخل مكان العمل وخارجه. معظم النساء يعملن وإن وجود نساء في منصب مديرات أمر مألوف. (انظر الرسائل 113، 114، 117، 118).

■ **فنزويلا:** لدى معظم الناس تجربة قليلة مع المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر أمر طبيعياً في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).

■ **فنلندا:** المرأة مقبولة تماماً بوصفها متساوية في المجتمع ومكان العمل. المغازلة حسبما تمارس في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. (انظر الرسالتين 113، 118).

■ **كندا:** هناك وعي شديد إزاء التحرش الجنسي، وإن التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجنس صارم. وإن وجود نساء في منصب مدير أمر مألوف. الموقف إزاء المثلية متفتح.

■ **كوريا الجنوبية:** عدد النساء على صعيد مستوى مدير قليل جداً. الرجل ليس معتاداً على التعامل مع المرأة على قدم المساواة، إذ يرى أن دور المرأة الرئيسي هو في المنزل. كما أن المرأة المتزوجة ترعى والدي الزوج عندما يهرمون.

■ **المكسيك:** إن التقسيم التقليدي الذي يقضي بأن تكون المرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغيير. وإن مزيداً من النساء المثقفات ومن الطبقة الوسطى أخذن في الانضمام للقوة العاملة. تعمل المرأة المتزوجة

خادمة منزلية. ومعظم النساء يتركن العمل عند الزواج ولدى معظم الناس تجربة قليلة مع المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسالتين 113، 118).

■ المملكة العربية السعودية: هناك فصل صارم بين الجنسين. يحظر على المرأة العمل سوى في بضع مجالات محددة •. الملابس المحتشمة للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالتين 115، 116).

■ المملكة المتحدة: هناك وعي شديد إزاء التحرش الجنسي، وإن التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجنس صارم. وإن وجود نساء في منصب مدير أمر مألوف. الموقف إزاء المثلية متفتح.

■ النرويج: إن رعاية الدولة للطفل والإجازة الأبوية السخية تشجعان المرأة على دمج العمل والأسرة. يتوقع من الرجل المساعدة في المنزل. المغازلة حسبما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. (انظر الرسالتين 117، 118).

■ النمسا: المواقف التقليدية إزاء المرأة التي كانت سائدة قبل المناادة بالمساواة بين الجنسين وأدوارها لا تزال سائدة ولكن المرأة النمساوية تحرز تقدماً كبيراً في مكان العمل. يتم قبول المرأة الأجنبية بحرية بوصفها صانعة قرار.

■ الهند: إن المرأة من الطبقة المتوسطة والعليا غالباً ما تكون مثقفة جيداً وتدخل المجال المهني روتينياً. ولكن عدداً أقل هو في محيط الأعمال. المواعدة وإقامة علاقات اجتماعية قبل الزواج منظمة بصرامة. اللباس المحتشم للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام.

• ملاحظة من المترجم: وردت كلمة «proscribed» في النص الإنكليزي وتعني محرمة، بينما الكلمة الواجب ذكرها هي «Prescribed» ومعناها محددة. لذا وجب التتويه.

■ **هولندا:** تتوقف معظم النساء عن العمل بعد أن ينجبن. إن مركز ربات البيوت رفيع المستوى ولكن المرأة أخذت تعمل بشكل متزايد خارج المنزل. المرأة الأجنبية مقبولة في مجال صنع القرار وتعامل باحترام. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسائل 113، 116).

■ **هونغ كونغ:** يزداد تواتر عمل المرأة خارج المنزل. يمكن استبعاد سيدة الأعمال عن الانخراط في العلاقات الاجتماعية الهامة التي تتم بعد ساعات العمل.

■ **الولايات المتحدة:** انظر المملكة المتحدة. (انظر الرسائل 113، 114، 118).

■ **اليابان:** هناك في الشركات اليابانية عدد قليل جداً من النساء على مستوى مدير. سيدة الأعمال تستبعد عادة من الانخراط في العلاقات الاجتماعية المهمة بعد ساعات العمل. بعض الشركات الأجنبية تميل بنشاط إلى توظيف المرأة اليابانية كونها تعتبر مثقفة جيداً وذات كفاءة. (انظر الرسالة 113).

السن (العمر)

إن إحدى مواساة سن الكهولة هي أن المرء يزداد حكمة، أو هكذا يقول المثل. إذن، ما الذي يجعل كلمة عجوز في الغرب تنطلق من اللسان بسهولة بالغة بمثابة عبارة إساءة، مثلاً عندما يدمدم الناس «عجائز مجانين أغبياء» و«رؤوس بيضاء» حين يقود الكهول ببطء وحذر، أو لا يمكنهم فهم كيفية عمل هواتفهم الخليوية، أو يضطربون أمام الصراف الآلي؟ لعل سبب رد فعلنا بهذه الطريقة هو أن المجتمع الغربي يعتمد على التغيير المطرد المستند إلى التكنولوجيا وأن صغار السن يتكيفون بسرعة مع التطورات الجديدة. أو لعل السبب هو أن الحيوية الفتية والجمال والصحة الجيدة - جميعها أشياء لا يملكها الكهول في أغلب الأحيان - تحظى بتقدير للغاية في الولايات المتحدة وفي كثير من البلدان الأخرى.

اليابان أيضا ثقافة تسيورها التكنولوجيا ولكن هناك فإن عيد احترام الكهول عطلة وطنية يتم خلالها تشجيع الشباب على أن يتذكروا ما قدمه الكهول من مساهمات لحيواتهم. ولكن في الغرب، من يريد أن يصبح «مسنأ» حتى وإن جلب معه الاحترام؟ نريد أن نكون موضع إعجاب بسبب ما جنيناه من أموال، وبسبب أدمغتنا أو حتى حسن مظهرنا - ولكن ليس موضع احترام لسننا أو حكمتنا (ويا لهذه من حكمة غير فاترة). لعنا لا نذهب بعيدا للغاية كي «نأمل أن نموت قبل أن نشيخ» حسب أقوال أحدهم، ولكننا نود الموت قبل أن نبداً في أن نبدو مسنين أو نشعر بأننا مسنون.

ولكن في العديد من الدول الآسيوية، مثل الصين واليابان وكوريا الجنوبية، ينظر إلى السن بأنه علامة ظاهرية للحكمة ويحتل مركزاً رفيعاً. في التراث الكونفوشيوسي، لكل فرد في العائلة دور وإن أسمى الأدوار تذهب لأكبر أفراد العائلة سناً. هذا النظام الهرمي مع شبكته من الواجبات والالتزامات ومع التشديد على الطاعة العمياء لرأس العائلة، يتم نقله إلى مكان العمل. بالطبع، فإن المعرفة التكنولوجية العصرية قيمة، ولكن مع ذلك أقل من معرفة عامة بالأعمال ككل، ومعرفة تامة بالأشخاص الذين يديرونها والقدرة على تحقيق أقصى استفادة منهم. ينظر إلى تهور الشباب والمجازفة التي هي جزء منه على أنهما أمر طبيعي ولكنهما غير جديرين بالإعجاب لأنه يمكنهما الإخلال بالإنسجام الذي هو الطابع المميز لمؤسسة تعمل بسلاسة وكفاءة.

السن ليس شيئاً نعمل بفاعلية نحوه بالطبع، وإنما يحدث فحسب. إن هذه الحتمية هي التي من الصعب للغاية قبولها إذا كنا ننحدر من ثقافات في أوروبا الشمالية أو الولايات المتحدة أو كندا، حيث نعتقد بأنه ينبغي لنا ممارسة التحكم بحيواتنا بأكبر قدر ممكن.

في مثل هذه الثقافات، لا تلقى إيماءات الإحترام دائماً تقدير المسنين. والذي الذي هو في العقد الثامن من عمره، تحير قبل أيام عندما تنازلت له امرأة شابة عن مقعدها في حافلة في إنكلترا. إنه ليس متأكداً من أنه مستعد لهذا القدر الكبير من الإحترام. التعاطف مع عدم استعداده لأن يحال إلى مقام «المسن»، وهي مجموعة يعتبرها العديد من المجتمعات الغربية عبئاً مالياً، وينظر إليها بأنها تأخذ من المجتمع دون إعطاء أي شيء بالمقابل جدير بالذكر. وحسبما قالت إحدى الشخصيات في قصة «رقصة على إيقاع موسيقى العصر» (A Dance to the Music of Time) من تأليف أنتوني باول (Anthony Powell) أن يهرم الإنسان أشبه بأن يعاقب على جريمة لم يرتكبها». في الثقافات الغربية، فإن عقوبة هذه الجريمة هي نفس عقوبة المجرمين الآخرين – مكان في مؤسسة – ولكن في هذه الحالة إنه دار للمسنين بدلاً من سجن. في آسيا وإفريقيا وأمريكا الجنوبية، فإن مثل هذه المؤسسات نادرة الوجود، ويضطلع الأولاد البالغون بمسؤولياتهم عن رعاية آبائهم في المنزل على نحو جدي جداً.

أعرف مديراً فنلندياً انتقل إلى المدينة من الريف قبل سنوات عديدة، وترك والدته في مسقط رأسها. حين تحدثت معه مؤخراً، كان قد عاد إلى هناك لزيارتها، ورؤيتها في دار رعاية المسنين. وقد أعجب إعجاباً شديداً بالعاملين في الدار، وخصوصاً بمجموعة من العاملات الجدد. كانت مهاجرات في منتصف عمرهن من إفريقيا بدان العمل هناك، وكن يحظين بشعبية لدى العاملين والمرضى على السواء. اعترفتي الدهشة في البداية – فالفوارق الثقافية بين المهاجرين الأفارقة والأهالي الريفيين الفنلنديين المسنين يعني بالتأكيد أن الشيء المشترك بينهم يكاد لا يذكر. ومع ذلك، فقد جاءت هذه المهاجرات من ثقافات حيث تتم رعاية الأقارب المسنين في المنزل وحيث المسنون يحظون بقدر عال جداً من الاحترام والتقدير. كان العاملون الأفارقة يحبون مرضاهم الفنلنديين ويهتمون بهم اهتماماً صادقاً، وقد ازدهر المسنون في ظل رعايتهم.

الرسالة 119

قد يقطن الآباء والأبناء البلد نفسه ولكن عوالم مختلفة، ذلك أنه ضمن جيل يمكن أن تتغير الأنماط الثقافية في بلد ما تغيرا مثيرا .

فجوة الأجيال

الرسالة 119

من المملكة المتحدة بخصوص روسيا

نحن شركة بريطانية تحاول الحصول على موطن قدم في روسيا . نفك في الدخول في شراكة مع شركة روسية ولكننا نواجه مشكلة حقيقية في إيجاد الأشخاص المناسبين للتحدث معهم . يبدو أن المدراء الأكثر خبرة لا يفهمون الأعمال في حين أن الأصغر منهم سنا تعوزهم الخبرة العملية .

مع سرعة انحسار السيطرة الشيوعية في ثمانينات القرن العشرين، انتهت الشركات والمؤسسات التي تملكها الدولة وحل محلها اقتصاد السوق . بدلاً من منطلق استراتيجيات التسعير، وأهداف الكفاءة، وهوامش الربح . قد يكون الأشخاص الأصغر سناً، وبخاصة الذين تلقوا دراستهم في الخارج، ملمين بهذه الأفكار والمبادئ التي تركز عليها، ولكن بالنسبة للموظفين الذين كانوا مدراء قبل انهيار الشيوعية، فإن أفكارا مثل خدمة و أرباح كانت غريبة وربما لا تزال تتساوى مع الخناعة والاستغلال . وتكون النتيجة فجوة أجيال هائلة، حيث المعرفة النظرية بخصوص اقتصاد السوق هي الملكية (شبه الحصرية) للشباب، في حين أن الخبرة العملية في إدارة المواطنين الروس في دائرة اختصاص متوسطي العمر والمتقدمين في السن . زد على ذلك، قد يكون كل جيل متشككا بشأن قيمة ما يعرفه الجيل الآخر .

إنها مشكلة تعترض العديد من الشركات الغربية العاملة في الكتلة الشيوعية السابقة، وعلى الرغم من وجود العديد من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة بنجاح في بولندا وهنغاريا ودول أوروبية شرقية أخرى، فإن انطلاقة هذه

الشراكات لم تكن خالية من المشاق. في روسيا، فإن المشاكل مضاعفة، إذ أن المؤسسات الحرة والرأسمالية مستوردات أجنبية حديثة نسبياً. وتميل إلى أن يعاملها الجيل الأقدم بمثابة كباش فداء للأوقات العصيبة التي عانى منها العديد من الروس منذ انهيار الشيوعية. والسبيل الوحيدة للمضي قدماً هي إيجاد وسيط روسي له إلمام بممثلين من كلا الجيلين، غير أن هذا لن يكون مهمة يسيرة.

الرسالتان 120-121

غالباً ما يكون السن موضع اعتبار حين يتعلق الأمر بالتوظيف.

الرسالة 120

لا تسأل

من الهند بخصوص الولايات المتحدة

سوف نفتح قريباً شركة فرعية في الولايات المتحدة وسوف نحتاج إلى توظيف عناصر محلية. سمعت أنه غير مسموح للأشخاص الذين يجرون المقابلات بطرح أسئلة عن السن أثناء المقابلات الخاصة بالاستخدام هناك. هل هذا صحيح؟

إنه كذلك بالتأكيد. تحرص الشركات في الولايات المتحدة حرصاً شديداً على تفادي الاتهامات بأنها تميز ضد فئة عمرية معينة. قد يكون السبب هو إدراكها بأنها إذا لم يكن لديها مزيج عمري مناسب في مكان العمل، فإنها بذلك تدير ظهرها لقدر هائل من الحكمة والخبرة القيمتين. ولكن السبب الآخر هو كون التمييز ضد أي كان على أساس السن غير قانوني وإن تجاهل هذه الحقيقة قد يؤدي إلى دعوى قضائية باهظة التكاليف. يتم في بلدان أخرى أيضاً العمل بقوانين مناهضة للتمييز ضد فئة عمرية معينة وإن قوانين صدرت مؤخراً في أستراليا وكندا توفر حماية قانونية للعمال الأكبر سناً. وتسير أوروبا في نفس

الاتجاه. وإن قانوناً صدر عن الاتحاد الأوروبي يضمن للعمال الأكبر سناً حقوقاً أساسية ويصبح نافذ المفعول في سنة 2006 سوف يمنع التمييز ضد الأشخاص الأكثر خبرة في مكان العمل.

ولكن إذا كنتم تفكرون حقاً بأنه من المهم معرفة سن شخص ما قبل عرض عمل عليه، غالباً ما يكون بالإمكان "القراءة بين سطور" السيرة الذاتية لشخص ما كي تستنتجوا سنه بشكل تقريبي، وهناك عادة مقابلة وجهاً لوجه قبل التوصل إلى خياركم النهائي.

الرسالة 121

هل السن عقبة؟

من السويد بخصوص تركيا

سمعت أن هناك احتراماً هائلاً للمسنين في البلدان الإسلامية عموماً.
إنني مدير في بداية الثلاثينات وعلى وشك تولي منصب في تركيا. هل
تعتقد أن سني سيشكل عائقاً؟

ليس عائقاً بالضرورة، ولكنه لن يساعد بالتأكيد. يميل التقليد الإسلامي إلى أن يكون أبوياً بقوة، مما يعني أن مقام الرجل أعلى من مقام المرأة وأن الكهول موضع اعتبار في الأسرة ومكان العمل أعلى. الأصغر سناً. وفي هذا الصدد، لا تختلف الثقافات الإسلامية عن ثقافات شرق آسيا أو الهند أو إفريقيا غير المسلمة. في الواقع، يمكنك القول أن الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأوروبا الشمالية هي الاستثناءات في تشجيعها وسهولة قبولها لمدير العمل «العظيم البراعة» الذي قد يكون ذكياً وعالي الثقافة ولكنه حتماً لا يمتلك الكثير من الخبرة. الافتراض في تركيا هو أن السن يجلب المقام والحكمة على السواء بما يجعل من الصعب فعلاً على مدير كهل أن يكون تحت إمرة شخص أصغر سناً إذ قد يؤدي هذا إلى أن يفقد الموظف الأكبر اعتباره.

ومع ذلك، بما أنك من السويد، لا بد من أن تجد نفسك في دور الغريب في تركيا ولن يحكم عليك بالمعايير المحلية. كذلك، بما أنك قادم من موطن الشركة الأم، سوف تتمتع تلقائياً بمقام رفيع، وبصفتك مديراً سوف ينظر إليك بأنك تحظى بمساندة المقر العام للشركة. لا يعني هذا، بالطبع، أن بوسعك تجاهل التقاليد والقيم المحلية، لذلك عليك أن تكون لبقاً على نحو خاص عند التعامل مع الموظفين الأكبر سناً. احرص على أن تبني علاقات جيدة معهم واستمع إلى ما يقولونه، إذ سيكون لديهم الكثير من المعلومات والتبصرات القيمة التي سيكون مفيدة لك. إنك إذ تبدي الاحترام لهؤلاء الكهول، فإنك بذلك تبدي بطريقة غير مباشرة الاحترام للثقافة التركية ككل.

الرسالتان 122-124

تفاوتت طريقة إبداء الاحترام بشكل كبير. في الثقافتين الآسيوية والأفريقية، فإن الاحترام للسن ملحوظ على نحو استثنائي.

الرسالة 122

إبداء الاحترام؟

من أستراليا بخصوص كوريا الجنوبية

سوف أزور في الشهر القادم شركة كورية جنوبية صغيرة وسوف ألتقي العائلة التي تملكها. أعرف أنه من المفترض أن أبدي احتراماً خاصاً للأقدم سناً هناك وأريد معرفة كيف أقوم بذلك.

من المهم بالتأكيد مراعاة التسلسل الهرمي، إذ أن هذا الترتيب الاجتماعي هو الذي يعمل على تماسك المجتمع ويحدد مركز الفرد فيه.

عند الاجتماع بأشخاص أكبر سناً، خاطبهم بلقبهم زائداً اسم العائلة (مثلاً المدير كيم أو السيدة لي). انحن، إلا إذا مدوا أيدهم أولاً. قواعد المحادثة هي في

معظمها فطرة سليمة وتطبق حتى في مجتمعات حيث المتقدمون في السن ليس لديهم مثل هذا المقام الرفيع. في الواقع، حين كنت طفلاً، لعل أبويك ألقيا على مسامعك قواعد مماثلة قبل اصطحابك لزيارة جدك وجدتك.

أصغ بأدب لأي شيء يقوله الأكبر سناً، إنزل عند رغبتهم، لا تناقض، ولا تطرح أسئلة صعبة (رغم أن الأسئلة حول الصحة مقبولة)، ولا تتكلم بصوت مرتفع للغاية. عند تناول الطعام، يتم تقديم الطعام للمسنين أولاً، وسوف ينتظر معظم الكوريين منهم أن يبدؤوا ولن يغادروا المائدة إلى أن ينتهوا. ينبغي ألا تدخن أمام الضيوف الأكبر سناً إلا إذا دعيت لفعل ذلك. أخيراً، إذا كنت تشرب أمام شخص أكبر سناً، أدر رأسك بعيداً وأنت تشرب إظهاراً للاحترام.

الرسالة 123

لا يمكن معاملة الناس بهذه الطريقة

من هنغاريا بخصوص الشركات المتعددة الجنسيات

لقد ابتاعت شركة أمريكية كبيرة متعددة الجنسيات معمل الإنتاج الخاص بنا قبل ستة أشهر وقد بدأت الآن في تسريح أعداد كبيرة من العمال، بمن فيهم أنا. لقد عملت بإخلاص لهذه الشركة على مدى خمسة وثلاثين عاماً، وإنني بصدد فقدان عملي بينما شبان صغار ذوو خبرة تقل عن خمس سنوات باقون.

إنها قصة مؤسفة وهي شائعة لسوء الحظ وتكرر في بلدان عديدة من العالم. معظم الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، أيا كانت مراكزها الرئيسية، تتصرف بلا رحمة في سبيل تخفيض التكاليف، وإذا كان هذا ينطوي على تخفيض الوظائف، فليكن. إنها مؤسسات لا تتأثر بالشعور الشخصي ولا تولي أي اعتبار للمدة التي أمضاها الفرد في العمل لدى الشركة (خصوصاً إذا كان مالكوها جدداً) أو أي اعتبار للمدة المتبقية لإسهام الفرد فيها. إن روابط

الولاء المتبادل التي يمكن أن تربط رب العمل والمستخدم في شركة صغيرة تريدها عائلة، أو الإيديولوجية السياسية التي تحدد كيفية تسيير المؤسسات في دول دكتاتورية أو شيوعية (بولندا وروسيا على سبيل المثال). هذه الروابط لم تعد تطبق هنا. بدلاً من ذلك، فإن فوائد الكفاءة والإنتاجية هي الأسمى، وإن قياس الأداء بموجب هذه المعايير يعني أن الأشخاص الأكبر سناً قد يكونون في وضع غير مؤات. إنه أمر يصعب لا سيما قبوله في ثقافات حيث كانت ولا تزال تقاليد الولاء بين رب العمل والمستخدم قوية، مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية وأمريكا اللاتينية.

الرسالة 124

كم عمره؟

من بولندا بخصوص الصين

أشعر بأنني أحقق بعض الشيء إذ أسأل هذا، ولكن كيف يمكنك تخمين عمر شخص ما؟ سوف تتوجه مجموعة منا إلى الصين لأول مرة وسوف نجتمع بمجموعة مناظرة من المدراء الصينيين. سمعنا أنه من المهم إيلاء احترام خاص للأكبر سناً، ولكن ماذا لو كانوا جميعهم كهولاً؟ كيف يمكننا تخمين من هو أكبرهم سناً؟

لحسن الحظ، ثمة جواب بسيط لهذا ما ينطوي على عدد التجمعات إذ في الصين واليابان فإن أكبر الأشخاص سناً سوف يدخل الغرفة أولاً، وسوف يتم تقديمه أولاً، لربما من قبل المترجم. عندما تجلسون، سوف يجلس هو (نادراً ما تكون هي) في وسط جانب من مائدة المفاوضات. وسوف تلاحظ أن أعضاء المجموعة الآخرين سوف يبالغون في احترامه، وسوف تقدم المرطبات له أولاً. قد لا يتكلم هو كثيراً، ولكن احرص على أن تتكلم مع هذا الشخص مباشرة عند مخاطبة المجموعة.

خلاصة القول: السن

المعايير العالمية للأعمال

يعتبر إبداء كياسة واعتبار خاصين تجاه المسنين من الآداب الحميدة في كل مكان. ومن المهم على نحو خاص أن يتذكر هذا أهل الأعمال من أمريكا الشمالية وأوروبا الشمالية وأستراليا حيث غالباً ما تتم معاملة المسنين بالقليل من الاحترام.

■ **الأرجنتين:** إن كون سكانها في سن الشباب وأن قيمة عالية توضع على المظهر الشخصي الجذاب قد يكون عاملاً سلبياً ضد العاملين المسنين (النساء خصوصاً). ومع ذلك، يحظى الأفراد الأقدم سناً ضمن العائلة الموسعة بمقام رفيع. (انظر الرسالة 123).

■ **إسبانيا:** انظر النمسا. سكان إسبانيا في سن الشباب نسبياً مقارنة ببعض البلدان المحيطة بها في أوروبا. (انظر الرسالة 120).

■ **أستراليا:** بموجب التشريعات، فإن التمييز ضد العاملين المسنين غير قانوني. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج نطاق العمل. يتضاءل المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل مع بلوغ سن الهرم. تحظى حداثة السن في أغلب الأحيان بقيمة تفوق الخبرة والتجربة. قد يكون المدراء حديثي السن جداً. (انظر الرسالتين 120، 122).

■ **ألمانيا:** انظر النمسا. قد تكون المؤهلات العلمية بنفس أهمية الأقدمية عندما يتعلق الأمر بمناصب المديرين. (انظر الرسالة 120).

■ **إندونيسيا:** يكفل التقليد الإسلامي للأشخاص الأكبر سناً مقاماً رفيعاً داخل الأسرة وفي مكان العمل. يجب إبداء الاحترام للزملاء في العمل والمدراء الأكبر سناً؛ وإن حقهم في البت في الأمور لا يقبل منازعة من الأصغر سناً. (انظر الرسالة 121).

- **إيطاليا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).
- **البرازيل:** انظر الأرجنتين. (انظر الرسالة 123).
- **بلجيكا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).
- **بولندا:** توجد فجوة أجيال هامة، حيث المعرفة النظرية بشأن اقتصاد السوق هي ملك الشباب في حين أن لدى متوسطي العمر والمسنين خبرة عملية في مجال الإدارة في اقتصاد اشتراكي. (انظر الرسالتين 119، 123).
- **تايلند:** انظر الصين. (انظر الرسالة 121).
- **تركيا:** انظر اندونيسيا. (انظر الرسالة 121).
- **جنوب أفريقيا:** في التقليد الثقافي الأفريقي الأسود، يتمتع المسنون من كلا الجنسين بمقام رفيع. (انظر الرسالة 121).
- **الدانمارك:** انظر النمسا. (انظر الرسالتين 120، 121).
- **روسيا:** انظر بولندا (انظر الرسالتين 119، 123).
- **السويد:** سوف يجعل الاتحاد الأوروبي التمييز ضد السن في مكان العمل غير مشروع في سنة 2006. مع تقدم السن نحو الكهولة، يقل مقام الشخص ضمن العائلة وفي مكان العمل. متوسط العمر المتوقع هو ثاني أعلى متوسط في العالم: 80.1 سنة. في كثير من الأحيان، فإن حادثة السن تعلق على الخبرة والتجربة. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسالتين 120، 121).
- **سويسرا:** انظر النمسا.
- **الصين:** لكل فرد في العائلة دوره والأدوار ذات أعلى المقامات تذهب لأكبر الأفراد (الذكور) سناً في العائلة. وينعكس هذا في مكان العمل حيث تعتمد أدوار مناصب المدراء على الأقدمية وحيث قرارات المسنين تحظى بالطاعة.

ينظر إلى العمر بأنه علامة ظاهرية على الحكمة، ويعامل المسنون باحترام كبير. لا تلقى المجازفة «النضيرة» والرغبة في التغيير التشجيع. (انظر الرسائل 121، 123، 124).

■ فرنسا: انظر النمسا. قد تتفوق المؤهلات العلمية على الأقدمية حين يتعلق الأمر بمناصب المدراء. (انظر الرسالة 120).

■ فنزويلا: انظر البرازيل (انظر الرسالة 123).

■ فنلندا: انظر النمسا. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج العمل. يتناقض المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل على السواء مع التقدم في السن. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ كندا: انظر أستراليا. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ كوريا الجنوبية: انظر الصين. (انظر الرسائل 121، 122، 123).

■ المكسيك: انظر الأرجنتين. (انظر الرسالة 123).

■ المملكة العربية السعودية: انظر اندونيسيا. (انظر الرسالة 123).

■ المملكة المتحدة: انظر النمسا. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج العمل. يتناقض المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل على السواء مع التقدم في السن. حداثة السن تملو في كثير من الأحيان على الخبرة والتجربة. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسائل 119، 120، 121).

■ النرويج: انظر النمسا. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ النمسا: سوف يجعل الاتحاد الأوروبي التمييز ضد السن في مكان العمل غير مشروع في سنة 2006. والتشريع سببه جزئياً أن سكان أوروبا يتجهون نحو الهرم. (انظر الرسالة 120).

■ **الهند:** في التقاليد الإسلامية والهندوسية، يتمتع المسنون بمقام رفيع في الأسرة الموسعة. لدى الهند سكان يافعون مع العديد من الخريجين الشبان. يمكن لمدرء شبان لامعين ذوي مستوى تعليمي جيد بلوغ مناصب عليا في الصناعات العالية التقنية. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ **هولندا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين. متوسط العمر المتوقع هو ثالث أعلى متوسط في العالم: 79.9 سنة. (انظر الرسالة 121).

■ **الولايات المتحدة:** انظر أستراليا. (انظر الرسائل 120، 121، 123).

■ **اليابان:** انظر الصين. متوسط العمر المتوقع هو الأعلى في العالم: 81.5 سنة. (انظر الرسالتين 121، 123).

الأثنية والقومية

لا أحب كلمة اثنية، إذ أعتقد أنها تبدو أشبه بشكل جديد من الطاقة الصحيحة ايكولوجيا. «هل شاهدت سيارتي الجديدة؟ إنها تعمل على الإثنية». إنها في الحقيقة، كلمة جديدة نسبياً، يكاد يتجاوز عمرها خمسين سنة، وهي اختزال لهويات عرقية ودينية ولغوية لجماعة من الناس. أعتقد أن الإثنية برزت إلى الوجود جزئياً بسبب الارتباطات المشؤومة لكلمة عرق (race) (مثل أعمال شغب عرقية، قوانين عرقية، تفوق عرقي). ولكن إذا استخدمنا هذه الكلمة، والعديد من الناس يستخدمونها بلا قصد، فإننا في الواقع نتكلم عن علامات مادية للأثنية.

يمكن العثور على أدلة على خلفيتك الإثنية والعرقية في لون بشرتك وفي قوامك وفي مجموعة من السمات المادية الأخرى التي يمكن أن تكون دلالة دقيقة بشكل لافت على أسلافك وسلسلة نسبك. ينحدر زوجي من جزيرة كبيرة تقع بعيدة عن ساحل السويد الغربي حيث زرعت أسرته نفس قطعة الأرض على مدى سبعة أجيال. وذات يوم وهو في سن المراهقة، كان يزور أصدقاءه في

شمال الجزيرة التي تبعد مسافة عشرة أميال. وكان الصبية يلعبون معا حين مرت بهم امرأة عجوز وسألتهم من أين هم. قال زوجي (وكان مراقباً مبدع الفكر): إنه أتى من القرية المجاورة، ولكنها رمقته بنظرة سريعة وطلبت إليه أن يكتم نفسه إذ استطاعت أن ترى من شكل رأسه وطول عنقه وطريقة مشيته المكان الذي أتى منه وبادرت إلى وضعه على بعد نصف ميل من مزرعته الصغيرة في الطرف الآخر من الجزيرة.

الآن بسبب المواصلات والتزاوج والهجرة الجماعية، لم يعد مظهر الشخص يدل الكثير على منشئه الجغرافي. ليس من المستغرب أن كلمة عرق بدأت تبدو عتيقة نوعاً ما، لأن المظهر يخبرنا أقل فأقل عن جذور الفرد القومية والإثنية.

ومع ذلك، لا يضع هذا حداً للمشكلة. حين أتحدث إلى مهاجرين من الجيل الثاني، سواء أشخاص من أصل إيرلندي أو باكستاني، أو إلى ألمان من آباء بولنديين أو أتراك، فإن الأفراد الذين عانوا أكثر مشاكل قبولهم من قبل أندادهم البريطانيين أو الألمان هم أولئك الذين لا يبدوون وكأنهم الغالبية الإثنية. هذا غريب لأنه في الحالات التي أفكر بها، فإن ثقافة هؤلاء الناس وأنماطهم اللغوية وحتى ميولهم الرياضية متطابقة مع جيرانهم البيض: لقد تم بسهولة قبول أطفال المهاجرين الإيرلنديين والألمان الإثنيين في الثقافات الجديدة، على ما أعتقد لأنهم امتزجوا في الخلفية على نحو أسهل بكثير. لدى معظم الدول تشريعات مصممة لوقف التمييز العنصري ولكن وجود هذا التشريع في حد ذاته يقول الكثير عن كيفية رد فعل الأفراد إزاء الناس الذين يختلف مظهرهم عما هم عليه أصلاً.

الدين أيضاً جزء هام من الصورة الإثنية. قليل من الناس يبدوون علامات ظاهرية من انتماءاتهم الدينية. الرجال اليهود الهاسيديّة ذوو خصل الشعر المتوتية الجانبية واللحى غير المشذبة، والسيخ ذوو العمامات، والنساء المسلمات المبرقععات في الغرب هم الاستثناءات بدلاً من القاعدة. ومع ذلك، فإن المعتقدات والتقاليد الدينية تؤثر علينا بالتأكيد في أي بلد نجد فيه أنفسنا. قد يكون من

السهل تحديد هذه الاختلافات والتكيف معها، مثل مختلف أيام العطل والمهرجانات الدينية، أو أنها تضعنا في خلاف مع الثقافة التي نعيش فيها. مثلاً، إن الكوادر الطبية الكاثوليكية المتزمطة العاملة في إنكلترا ترفض إجراء عمليات الإجهاض التي هي قانونية تماماً في المملكة المتحدة، وبعض المسلمين الأردنيين الذين يعيشون في ألمانيا يعتقدون أن «قتل قريباتهم دفاعاً عن الشرف» واجب ديني فيما إذا انتهكت الفتيات الشريعة الإسلامية.

ولكن أحياناً لا تتكشف الخلفية الإثنية لزميلتك الجديدة إلا عندما تفتح فمها وتسمعها تنطق الإنكليزية بنبرة نيجيرية أو تنطق الفرنسية بنبرة أهالي مرسيليا. إن الكيفية التي نتكلم بها، بل حقاً ما نتكلمه، تعكس هوياتنا الإثنية.

إنه أحياناً مزيج عناصر الإثنية الثلاثة جميعها - العرق والدين واللغة - الذي يقسم الناس إلى مجموعات ولكن بالنظر إلى الميل البشري للنزاع، فإن الاختلافات في عنصر واحد فقط من العناصر الثلاثة يمكن أن يعطي الناس ذريعة وصم المجموعة الأخرى بأنها «جاهلة»، أو «متعجرفة» أو «كافرة»، أو أي نعت بغيض آخر يمكن أن يخطر على بالك. لقد مات ملايين الناس لأن عنصراً واحداً أو أكثر من عناصر هويتهم الإثنية لاقت اعتراضاً من ذوي إثنية مختلفة - وإذا أضيف عنصر واحد آخر وهو «القومية» إلى هذا المزيج القوي بالفعل، يمكن أن يصبح متفجراً حقاً.

العلاقة بين الإثنية والقومية ليست بالسهلة. في الدول الكبيرة، مثل الولايات المتحدة وروسيا والصين تطفئ القومية على التقسيمات الإثنية بدرجات نجاح متفاوتة. قبل عشرين عاماً، حيثما كنت أدرس في سنغافورة - ذلك البلد الصغير جداً - كان لزاماً على المعلمين والطلاب على السواء أن يقسموا قبل بدء الدراسة كل صباح أننا جزء من «شعب موحد واحد، بصرف النظر عن العرق أو اللغة أو الدين»، فقد أدركت الحكومة من التجربة أنه عندما يكون الناس سعداء بهوياتهم وهويات جيرانهم الإثنية والقومية، تسير الحياة على نحو معتاد. ولكن في حال وجود نزاع بين الإثنيين، قد ينتج عنه

سفك للدماء. في الحرب العالمية الثانية، فإن كون الناس ألماناً لم ينقذهم من الإبادة إذا صادف أيضاً أنهم يهود. كما أنه أدى أيضاً إلى تدمير أمة هي يوغوسلافيا عندما مزقت الدولة نفسها إلى مجموعات إثنية.

إن خلفيتنا الإثنية وقوميتنا جزء مما يجعلنا ما نحن عليه. ولكنهما ليسا الجزء الوحيد. أياً كان المكان الذي يأتي منه شخصان، فإنهما – إذا بذلا الجهد لمعرفة أحدهما الآخر- سيجدان أن ما يوحدهما هو أكثر مما يقسمهما.

الرسالة 125
معظمنا فخور بقوميتنا. ومع ذلك، فإن القومية هي شيء يمكن أن يكون سبباً للمشاكل.

الرسالة 125

القومية بوصفها مشكلة

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

أشعر أن الأشخاص الذين أعمل معهم هنا يتخذون حقاً موقفاً سلبياً تجاهي لكوني أمريكياً من الولايات المتحدة. إنهم لا يقولون حقاً «أيها اليانكي، عد إلى بلدك»، ولكن من المؤكد أنهم في قرارة أنفسهم يودون. هل ثمة طريقة للتغلب على هذا النوع من الروح العدائية؟

إذا نظرت إلى العلاقات بين بلديكما من منظور تاريخي، سوف تفهم أنك لعلك لست أنت كشخص الذي تثير رد الفعل العدائي هذا وإنما ثمة شيء ما في تاريخ بلديكما هو الذي يسبب هذا. وأحياناً لا يحتاج بلد ما إلى أن يفعل أي شيء لكي يكون غير شعبي. إن كون دولة أكبر أو أغنى أو أقوى من دولة أخرى يكفي لأن يثير حسد الآخرين إلى أن تتولى الدور دولة أخرى. (لا يزال البريطانيون، القوة العالمية في القرن التاسع عشر، يحاولون تقبل دورهم الجديد بوصفهم رعايا دولة أوروبية أخرى متوسطة الحجم).

إنه ليس وضعاً مريحاً إذا كنت تشعر أنه مطلوب منك الاعتذار أو الدفاع عن بلدك حين تكون في الخارج، ومع ذلك، شئت أم أبيت، حين تكون هناك فإنك تتصرف بمثابة ممثل عن بلدك وعن شركتك، لذلك حاول أن تعكس النواحي الإيجابية لثقافتك وفي الوقت نفسه احترام المشاعر المحلية. حاول تجنب المناقشات السياسية والدينية، وحاول أن تظل هادئاً وصبوراً إزاء الانتقادات حتى وإن وجدت ذلك غير منصف حقاً. وإذا تجاوزت الأمور حدودها وشعرت أنك أو بلدك تتعرضان لنوع من التهجم الكلامي، حافظ على هدوئك واطلب فترة استراحة واشرح أنك لا تريد مواصلة المناقشة.

قم بإجراء القليل من الأبحاث في تاريخ البلد أو فنه أو رياضته أو مشاهده الشهيرة كي يكون في جعبتك موضوع بديل للتحويل إليه في مواقف اجتماعية حين تصبح الأمور عويصة. خذ ما تحتاج من الوقت لبناء علاقات شخصية كي يتسنى لأولئك الذين لم يسبق لهم أن التقوا بأي شخص من بلدك والذين اكتسبوا معرفتهم عن الولايات المتحدة من وسائل الإعلام، تكوين انطباع إيجابي عنك وعن الدولة التي تمثلها.

الرسالتان 126-127
لم تعد العلاقة بين القومية والإثنية واضحة المعالم.

الرسالة 126

الهوية المشتركة

من بولندا بخصوص البرازيل

أقيم اتصالات متزايدة مع البرازيل وقد فوجئت حين صادفت عدة أشخاص يحملون أسماء تبدو أنها يابانية. هل هذا شائع؟

من المؤكد أنه ليس بالأمر غير العادي، إذ تضم البرازيل مزيجاً رائعاً من الجماعات الإثنية المختلفة، بمن فيها أكبر جالية من اليابانيين خارج اليابان فقد بدأ المهاجرون اليابانيون بالاستيطان في البرازيل في سنة 1907 وهم موجودون الآن بصورة رئيسية في مدن الجنوب (منهم 75 بالمائة في ساو باولو).

ولكن اليابانيين ليسوا سوى واحدة من جماعات عديدة من المهاجرين. رغم أن معظم أسلاف البرازيليين من أصل أوروبي هم برتغاليون، توجد أيضاً جاليات ألمانية وإيطالية كبيرة. وقد احتفظت بعض هذه الجماعات بما يخصها من لغة وثقافة بينما في الوقت نفسه يتكلمون البرتغالية البرازيلية بطلاقة ويعتمدون نمط حياة برازيليا. إن البرازيل، بحكم جذورها الأفريقية والآسيوية والأوروبية والأهلية، لا بد وأنها إحدى دول العالم التي تضم أكبر مزيج عرقي.

الرسالة 127

«الملونون»

من السويد بخصوص الولايات المتحدة.

أعمل في دائرة الموارد البشرية التابعة لشركة متعددة الجنسيات متوسطة الحجم وقد وضعنا سياسة توظيف جديدة تصف التزامنا بالتنوع. وعندما أعيدت إلينا الوثيقة من المترجمين الأمريكيين في الولايات المتحدة، رأينا عبارة «الملونون»، وهي عبارة لم أرها قط قبلاً وأجدها غريبة جداً.

لم يخطئ المترجم وإنما العبارة هي مجرد أحدث مجموعة طويلة من المصطلحات المستخدمة لوصف أشخاص من ذوي الخلفيات الإثنية غير الأوروبية. حين كنت طفلة في انكلترا، كانت أمي تستخدم مصطلح «الملونون»، الذي كان يعتبر آنذاك أكثر تهذيباً من كلمة «أسود». ولاحقاً، أصبحت كلمة «أسود» مفضلة (رغم أنني اعتقدت دائماً أنها كلمة غريبة يختارها المرء لوصف البشرة التي قد تكون فقط أكثر قهوة بالحليب شحوباً). في الولايات المتحدة، مثلاً ذلك تعبير الأمريكي

الأفريقي، الذي حل محله لاحقاً تعبير «شخص ملون»، وهو مصطلح يشمل كل شخص ليس بالأبيض. (هذه بالطبع، كلمة غير دقيقة أخرى. فقد قال تي. إم. فورستر إن تسمية العرق القوقازي رمادي - وردي) أكثر دقة.

اللغة مثل كل شيء سواها لها أنماطها الخاصة بها ولكن إذا لم تكن اللغة لغتك أنت من الصعب مجازاة أحدث اتجاه أو في هذه الحالة أصبح صيغة سياسياً، وإنك محق في تدقيق ملاءمة العبارة. لذلك يمكن أن تسترخي وتستخدمها في سياستك الخاصة بالموارد البشرية وأنت على علم أن شركتك تدرك ضمناً أنها عصرية وأنها واعية للتنوع. (ومع ذلك للأسف، هناك بضع شركات حيث الواقع يحقق الآمال المعقودة على «تقريظ» دعاية الشركة.

الرسالة 128

في حين أن الأفكار الخاضعة لنمط معين بخصوص القومية أو الجماعة الإثنية خطيرة قد توجد أوجه تشابه واضحة بالطريقة التي يتصرف بها أفراد نفس الثقافات في مواقف معينة.

الرسالة 128

التنافس الإثني والقومي

من كندا بخصوص روسيا

إننا نباشر بالعمل مع بعض أهل الأعمال من روسيا وقد التقيناهم لأول مرة في موسكو. مع ذلك، فوجئنا حين علمنا أن بعضهم ليس روسياً وقد قدموا أنفسهم بأنهم من مولدوفيا أو الشيشان.

إن اسم روسيا بالكامل هو الفدرالية الروسية وهي دولة هائلة متعددة الجنسيات مؤلفة من «أمم» عديدة أو جماعات إثنية، الكثير منها ذات لغات وتقاليد مميزة. القومية والدين متصلان اتصالاً وثيقاً في روسيا، وهكذا، فإن

الشيشان مسلمة بصورة رئيسية في حين أن مولدوفيا مسيحية أرثوذكسية. في واقع الأمر، فإن القومية المذكورة على بطاقة هوية كل مواطن روسي وهو شيء يعيه جميع الروس جداً؛ وبالتالي من الواضح أن الأشخاص الذين اجتمعت بهم فكروا بأنهم أولاً مولدوفيون أو شيشان وثانياً بأنهم روس (إن كانوا لابد كذلك). من المهم أن يعرف الأجانب أن الوعي الإثني والمحلي آخذ في الازدياد في الفدرالية الروسية مع ما ينتج عن ذلك من نزاع فعلي أو محتمل.

الرسالتان 129 - 130

سواء كنا متدينين أم لا، لا نستطيع تفادي تأثرنا إلى حد أكثر أو أقل بديانة أو ديانات ثقافتنا الوطنية.

الرسالة 129

المتطلبات الدينية

من المملكة المتحدة بخصوص الهند

نحن على وشك فتح مرفق إنتاج في شمالي الهند. نريد تشجيع التنوع في شركتنا، بما في ذلك التنوع الديني. ما هي الإجراءات التي علينا اتخاذها لتلبية متطلبات المستخدمين المختلفة؟

الهند بلد شاسع يضم العديد من الجماعات الإثنية والدينية. غير أن معظم سكانها من الهندوس، لذلك عليك إيلاء انتباه لنظام الطبقات الاجتماعية. إن التمييز ضد أي شخص على أساس طبقته الاجتماعية أو كونه منبوذاً محظور بموجب القانون، وتسمح الحكومة أيضاً بتمييز إيجابي لصالح الطبقات الأدنى. يمكنك أن ترى في المدن طوائف مختلفة تختلط الواحدة مع الأخرى، ولكن في بعض المناطق الريفية لا يزال يوجد تمييز بل تحدث أحياناً صدامات عنيفة لها صلة بتوترات طائفية.

يمكن أن تنشأ المشكلات أحياناً، إذا، مثلاً، يعمل شخص ما من الطبقة الاجتماعية «الخطأ» في مطبخ يعد فيه الطعام (مما يجعل الطعام لا يصلح للأكل بالنسبة لكثير من المستخدمين الآخرين) أو إذا استخدمت أناساً من طبقات واسعة الاختلاف للعمل معاً على نحو وثيق.

وحول موضوع الطعام، من المهم للغاية مراعاة القوانين الغذائية، لذلك عندما فتحت سلسلة ماكدونالد مطاعم في الهند، فقد باعت أقراص لحم (برغر) من لحم الضأن (رغم أنها دون شك أعطتها اسماً أكثر جاذبية) بدلاً من المجازفة في الإساءة لمشاعر الهندوس الذين يحظر عليهم تناول لحم البقر، والمسلمين الذين يحظر عليهم تناول لحم الخنزير. استشر الشركات المحلية هناك للحصول على تفاصيل. وعلاوة على ذلك، ينبغي لك إجراء دراسة حول العطل والأعياد الدينية المحلية.

تضم الهند كذلك عدداً كبيراً من المسلمين والسيخ وعدداً أقل من المسيحيين. في حال استخدامك مسلمين، ينبغي أن تخصص حجرة مع مرافق اغتسال قريبة من أجل الصلاة، وكن مستعداً للسماح بساعات مرنة لزيارات المساجد أيام الجمعة. بطبيعة الحال، عليك أن تسمح بارتداء ملابس محددة دينياً في مكان العمل - مثلاً العمامة للسيخ وغطاء الرأس للمرأة المسلمة.

عذر للكسل

الرسالة 130

من المملكة المتحدة بخصوص إسبانيا

نقوم بأعمال كثيرة في أجزاء مختلفة من إسبانيا ولكننا نسمع على الدوام أنهم لا يمكنهم فعل شيء ما بسبب احتفالهم بعيد ديني. الأشخاص الإسبان الذين أعرفهم ليسوا متدينين بشكل خاص وأشعر بأن الدين غالباً ما يستخدم بمثابة عذر للكسل.

المملكة المتحدة هي حالياً مجتمع علماني جداً بنسب منخفضة من ارتياد الكنائس ومراعاة التقاليد الدينية. ومع ذلك، ينبغي ألا تفترض أن الجميع يشاطرونك آرائك حول عدم أهمية الدين. من المؤكد أنه ولت في إسبانيا تلك الأيام التي كان الجميع يحضر قداس أيام الأحد، ولكن مراعاة الأيام المقدسة لا تزال إحدى النواحي الهامة من الحياة. والشئ نفسه ينطبق على إيطاليا وأمريكا اللاتينية، وهما بلدان كاثوليكيان بشكل بارز. ومن المؤكد أن إعطاء المشاركة في احتفال ديني أو مجتمعي أولوية على العمل ليس كسلاً.

حتى وإن كنت لا تظن نفسك متديناً، فإن الدين يؤثر على قيمة المجتمع الذي نعيش فيه، وإننا جميعاً حيوانات اجتماعية. في البلدان الكاثوليكية، حيث يعمل الناس بجهد ولكن يعتبرون العمل جزءاً من الحياة بدلاً من أهم مكوناتها، يتحدث الناس عن الأمريكيين الشماليين البروتستانت أو الأوروبيين الشماليين البروتستانت بأنهم يعيشون ليعملوا بدلاً من أنهم يعملون ليعيشوا، وهذا ليس إطرأ بالضرورة. من المؤكد أن علم الأخلاق البروتستانتي المقترن بالإيمان في فضيلة العمل الشاق ساعد في تشكيل النجاح الاقتصادي لأغنى وأقوى دولة في العالم، أي الولايات المتحدة. ومع ذلك، فإن الناس في البلدان الكاثوليكية يحتمل أن يعتقدوا أن وقت الفراغ هو بنفس أهمية المال. لذلك، إضافة إلى إجازتهم البالغة ثلاثين يوماً (البريطانيون يحصلون على عشرين يوماً)، يتمتع الإسبان بخمسة عشر يوماً من أجل الأعياد الوطنية فضلاً عن الأعياد المحلية. أستطيع أن أفهم أن كل هذا الوقت الحر قد يكون مثار ضيق لكم في المملكة المتحدة، ولكن من المهم أن تبدوا احتراماً للتقاليد المحلية إذا كنتم تنوون إرساء علاقة عمل جيدة مع شركائكم الإسبان.

خلاصة القول: الإثنية والقومية

للإطلاع على ملاحظات حول ديانات هذه الدول، انظر قائمة الخلاصة في القسم المعنون «التقاويم والأعياد» في الفصل الخامس. وللإطلاع على معلومات عن اللغات المنطوقة في هذه الدول، انظر القسم المعنون «لغة عالمية» في الفصل الرابع.

تحذير الأعمال العالمية

إن المسائل المتعلقة بالنزاعات الدولية أو المشتركة بين الإثنيات، والعرق والدين هي مواضيع ليست للنقاش عند الدردشة مع أناس من ثقافات أخرى، حتى وإن كنت على معرفة جيدة بأولئك الناس.

■ **الأرجنتين:** الأشخاص من أصل إسباني وإيطالي (كذلك من أصل ألماني وإنكليزي وويلزي) هم الفئة الغالبة بين جماعات المهاجرين. يوجد في الشمال وجود أصلي أكبر. (انظر الرسالة 130).

■ **إسبانيا:** يوجد وعي إقليمي قوي أسفر عن حركة انفصالية صاخبة وعنفية هي حركة الباسك. (انظر الرسالة 130).

■ **أستراليا:** هي دولة مهاجرين، باستثناء الأستراليين من أهل البلاد الأصليين القدماء. إن سكان أستراليا متعددو الإثنيات ولكن الجماعات من أصل أوروبي هي التي تمسك بمعظم زمام السلطة.

■ **ألمانيا:** انظر النمسا. وفدت أعداد كبيرة من الأتراك بصفة عمال ضيوف وبقوا في البلاد. عموماً، المهاجرون غير الأوروبيين ليسوا موضع ترحيب. (انظر الرسالة 130).

■ **إندونيسيا:** غالبية الإندونيسيين الإثنيين مسلمون، ولكن توجد أقلية صينية إثنية غنية ومتفذة نسبياً ويوجد عدد قليل من السكان الأصليين.

■ **إيطاليا:** لدى الإيطاليين ولاءات إقليمية قوية. حدث مؤخراً تدفق مهاجرين من دول البلقان. (انظر الرسالة 130).

■ **البرازيل:** هذا البلد متعدد الإثنيات أكثرها شيوعاً هم أسلاف البرتغاليين والأفارقة الغربيين والسكان الأصليون. (انظر الرسالتين 126، 130).

■ **بلجيكا:** الفلمنكيون والفرنسيون هم الجماعتان الإثنتان (اللغويتان) الرئيسيتان. وتوجد أيضاً أقلية ناطقة بالألمانية. ثمة قوانين صارمة بخصوص اللغات لضمان الإنصاف السياسي.

■ **بولندا:** إن الغالبية العظمى من شعب بولندا، أكثر من 90 بالمائة هي من أصل بولندي. والباقيون هم من أصل ألماني أو أوكراني أو من روسيا البيضاء. (انظر الرسالة 126).

■ **تايلند:** البلد مفترق طرق آسيوي ويستخدم لاستيعاب المهاجرين من دول آسيوية أخرى. لديها أقلية إثنية صينية مزدهرة نسبياً اندمجت بشكل ناجح في الثقافة التايلندية.

■ **تايوان:** التايوانيون هم في معظمهم صينيون إثنيون مع نسبة صغيرة (2 بالمائة) من السكان الأصليين.

■ **تركيا:** يشكل الأكراد أكبر أقلية في البلاد. استخدام اللغة الكردية لا يلقى تشجيعاً ولكن لم يعد محظوراً. يوجد شك تركي واسع الانتشار إزاء الأقلية الكردية. (انظر الرسالة 129).

■ **جنوب أفريقيا:** «دولة قوس قزح»، إنها متعددة الإثنيات مواطنوها من أصل أوروبي (بريطاني وهولندي، ألماني، أي البوير)، وأفريقي (الزولو والخوسه)، وأصل آسيوي. رغم أن السلطة السياسية في أيدي الغالبية السوداء، فإن القوة الاقتصادية هي في معظمها في أيدي البيض). إن برامج العمل في سبيل رد الظلم تعني دخول مزيد من غير البيض في مجال الإدارة.

■ **الدانمارك:** كان سكان البلد متجانسين جداً حتى وقت قريب نسبياً. وقد أدى تدفق اللاجئين السياسيين والاقتصاديين إلى بعض التوتر. (انظر الرسالة 130).

- **روسيا:** دولة هائلة متعددة القوميات مؤلفة من العديد من الأمم. كل «أمة» هي حقاً جماعة إثنية، تتميز باختلافات عرقية ولغوية ودينية. توجد بعض التوترات بين الجماعات الإثنية. (انظر الرسالة 128).
- **السويد:** كان سكان البلد متجانسين حتى وقت قريب نسبياً. الآن، فإن 1.5 مليون نسمة من أصل مجموع السكان البالغ تسعة ملايين هم من المهاجرين أو كان أحد الأبوين مهاجراً. أدى تدفق اللاجئين السياسيين والاقتصاديين إلى بعض التوتر. (انظر الرسالتين 127، 130).
- **سويسرا:** انتقلت أعداد كبيرة من العمال الضيوف إلى سويسرا من بلدان أفقر. وقد ثبت أن من الصعب جداً حصولهم على الجنسية السويسرية.
- **الصين:** إنه بلد متعدد الإثنيات مع الكثير من اللهجات الصينية المنطوقة رغم أنه تم اعتماد المندرين الصيني (مثل الشعوب الناطقة بـ Kazak والتركية Turkic) في الثقافة الصينية السائدة.
- **فرنسا:** إنها بلد متعدد الإثنيات (كانت لديها مستعمرات فرنسية في شمال إفريقيا) غير أن التوترات الإثنية تبرز بين المهاجرين وغيرهم من المواطنين من حين لآخر.
- **فنزويلا:** لدى فنزويلا نسبة من الناس من ذوي الأصل الأفريقي أعلى من أية دولة أخرى في أمريكا الجنوبية. ما بين 65 و 90 بالمائة من الفنزويليين هم من البارادو (pardo) وهم مزيج من أصل هندي وإفريقي وأوروبي (انظر الرسالة 130).
- **فنلندا:** انظر النمسا. السكان متجانسون إلى حد ما (رغم وجود أقلية راسخة ناطقة بالسويدية) مما قد يؤدي إلى جهل وشك إزاء الأجانب من غير البيض. (انظر الرسالة 130).

■ **كندا:** توجد غالبية ناطقة بالانكليزية وأقلية كبيرة قوية ناطقة بالفرنسية وجالية آسيوية كبيرة. توجد قوانين صارمة بشأن اللغة لحماية مركز اللغة الفرنسية. (انظر الرسالة 130).

■ **كوريا الجنوبية:** انظر اليابان.

■ **المكسيك:** لدى أكثر من 80 بالمائة من السكان مزيج ما من الدم الإسباني وسكان البلاد الأصليين. يوجد قدر كبير من الهجرة خارج المكسيك إلى الولايات المتحدة المجاورة. (انظر الرسالتين 125، 130).

■ **المملكة العربية السعودية:** إنها ثقافة (مسلمة) متدينة بصرامة. إن النخبة السعودية الكبيرة والثرية تساندها بصورة أساسية يد عاملة مستوردة بصورة رئيسة من أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. (انظر الرسالة 129).

■ **المملكة المتحدة:** مشكلة من أربعة بلدان: إنكلترا، ويلز، اسكتلندا، وإيرلندا الشمالية، ولكل منها درجات متفاوتة من الحكم الذاتي. كانت متعددة الإثنيات لمدة تتجاوز خمسين سنة، بحيث وفد المهاجرون من مستعمرات سابقة من حين لآخر. (انظر الرسائل 125، 129، 130).

■ **النرويج:** انظر اليابان. (انظر الرسالة 130).

■ **النمسا:** قد يشكل المهاجرون و «العمال الضيوف» من أوروبا الشرقية مشكلة كبيرة عندما يجبر الاتحاد الأوروبي جميع دول الأعضاء، بما فيها النمسا، على رفع القيود المفروضة على العمال الأجانب من دول أخرى من الاتحاد الأوروبي (ربما في سنة 2010). من الناحية الجغرافية، فإن النمسا أقرب ما تكون لهذه الدول الأفقر وتخشى موجة عارمة من المهاجرين.

■ **الهند:** بلد هائل متعدد الإثنيات (وسكانه متعدد الديانات، ومتعدد اللغات ومتعدد الأعراق). الولايات الهندية مقسمة على أسس لغوية. معظم الهنود يتكلمون لغتين أو أكثر. (انظر الرسالة 129).

■ **هولندا:** بلد متعدد الإثنيات (كانت توجد مستعمرة هولندية في إندونيسيا، وجاء أناس من المغرب وتركيا للعمل في سبعينيات القرن العشرين). يقدر أنه بحلول سنة 2010، سيكون 15 بالمائة من السكان من غير أصل هولندي. (انظر الرسالة 130).

■ **هونغ كونغ:** سكانها صينيون إثيون مع وجود غالبية كبيرة من البيض.

■ **الولايات المتحدة:** هي «البوتقة» الأصلية وسكانها متعدّدو الإثنيات مع أقليات أمريكية إفريقية وأمريكية آسيوية كبيرة وراسخة. الأعداد المتواصلة من المهاجرين الناطقين بالإسبانية من أمريكا اللاتينية تجعل السكان الإسبان أكبر أقلية. تنشأ توترات إثنية من حين لآخر. (انظر الرسائل 125، 127، 130).

■ **اليابان:** كان سكانها ولا يزالون متجانسين مما قد يؤدي إلى جهل وشك إزاء الأجانب. لم يتم تقبل المهاجرين من كوريا الجنوبية إلى اليابان على النحو التام. (انظر الرسالة 126).

الفصل السابع

أدوارنا وعلاقاتنا

ناقش الفصل السابق بعض الخصائص التي تجعلنا من نكون - الجنس، السن، الإثنية والطريقة التي تصوغ بها المواقف حيال هذه الخصائص شخصيتنا. لكن كوننا بشراً يعني أن علينا أن نجد مكاناً لأنفسنا في العالم الأوسع. كوننا مخلوقات اجتماعية، ما لم نكن ننتمي للأقلية الصغيرة التي ليس عليها أن تعمل لكسب رزقها، يحل وقت يتعين علينا عنده التكيف مع الضغوط المجتمعية التي عادة ما تتدعم بقوة بالتنوع الأسري والحصول على عمل. عندما يحدث ذلك، «من نكون» تلتقي «ماذا نعمل».

بالطبع يبدو منطقياً لكل شخص أن ينسجم هذان الجزآن المختلفان جداً من حياتنا «الكيثونة» و «الفعل» مع بعضهما البعض، إذ يعتقد معظمنا أن أداء الناس يتحسن إذا استمتعوا بعملهم. غير أنه بالنسبة للملايين العديدة اليوم، فإن فكرة الحصول على فرصة اختيار عمل يناسبهم، هي رفاهية من غير المعقول تصورها.

حين يتعلق الأمر بالانتقاء والاختيار، فإن التفوق هو في يد الشركات العالمية الكبرى إذ يعتمد نجاحها على الحصول على أشخاص ذوي سير ذاتية وتعليمية ومهنية صحيحة للعمل لديها. كيف يجدون الشخص المناسب للعمل؟ في بعض الدول والمناطق، مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واسكندنافيا، من المحتمل أن تجري الشركات الكبرى اختبارات نفسية لإيجاد أفضل الأشخاص، وبخاصة التي تنطوي على عمل مدراء. ولكن في بلدان أخرى، مثل فرنسا وألمانيا، تعطى الأولوية العليا للكفاءات الأكاديمية المناسبة (وفي حالة فرنسا للجامعة المناسبة). في هذه الحضارات كافة، «من تكون» تدور حول مهاراتك الذهنية وسواها، وعندما تختارك مؤسسة كهذه، ذلك لأنها تريد منك أن تستخدم هذه المهارات نيابة عنها.

لا يعني هذا أن الشبكات الأسرية والاجتماعية في هذه الدول غير وثيقة الصلة بالموضوع، فالعضوية في شبكات كهذه تلعب دوراً أكبر أو أقل في أماكن العمل في جميع أرجاء العالم. إن الانتماء للأسرة الصحيحة في ثقافات أمريكا اللاتينية وأفريقيا وجنوب أوروبا والشرق الأوسط ومعظم آسيا قد يكون أفضل مؤشر على النجاح المستقبلي في المؤسسة، ورغم أن المجتمعات الأكثر إيماناً بالمساواة تطلق على هذا النظام إسماً قبيحاً نوعاً ما هو محاباة الأقارب، فإنه نظام يحاول أن يدمج الأدوار الاجتماعية للفرد (ابن، زوجة، ابن عم/ابن خال، صديق) مع دوره في العمل. هذا منطقي من منطلق عملي لأنه يقصر من طول عملية "التعرف إليك" التي هي أساسية في علاقة العمل المبنية على الثقة. يقول المنطق إنك لو ذهبت إلى المدرسة مع ابن عم زميلك وهناك قرابة بعيدة بين والديك ووالديه، يمكنك الوثوق به بأنه سوف يحترم اتفاقكما أكثر من، لنقل، محام حائز على شهادة حقوق رفيعة من جامعة هارفارد أو جامعة أكسفورد. إن دورك كموظف في هذه الثقافات المؤسسة على العلاقات ليس هو مجرد تزويد شركتك بمجموعة مهارات؛ وإنما دورك هو جزء لا يستغنى عنه من شبكة اجتماعية فريدة تتعايش مع المؤسسة التي تعمل لديها وكجزء منها.

بالطبع، توجد الشبكات الاجتماعية أيضاً داخل شركات في مزيد من الثقافات الموجهة نحو المهام، رغم أن العلاقات (خصوصاً في ثقافات ودودة للتغيير مثل الولايات المتحدة وكندا وشمال أوروبا) قد تكون قصيرة الأمد إذ أن الشركات تعيد تنظيم نفسها أو ينتقل الناس، أو يترقى المستخدمون. إن التغييرات المرتبطة بالترقية يمكن أن تكون حساسة استثنائياً للبعض. تحدثت مع مدراء ذوي مناصب متوسطة وأدنى في شركات أوروبية وأمريكية شمالية يقولون إنهم ما أن ترقوا لمنصب مدير فقد خسروا أصدقاءهم في العمل، ليس لأن أصدقاءهم تركوا المؤسسة، وإنما لأن هؤلاء المدراء الجدد أصبحوا مستبعدين عن الجماعة التي كانوا ينتمون إليها سابقاً.

إن طمس الأدوار الاجتماعية والعملية أمر شائع في المجتمعات التقليدية الريفية، من بين مجتمعات أخرى. في خمسينيات القرن العشرين، بدأ العمل بالمعاش التعاقدي لكبار السن في السويد، وكان المزارعون المسنون ينتظرون بفارغ الصبر وصول ساعي البريد لتسليمهم إياه، وكدلالة على تقديرهم لساعي البريد كانوا يقدمون له كأساً من الفودكا. هذا رائع طالما أنه كان يقوم بجولاته على دراجته الهوائية. غير أن سقوطه أتى عندما خصصت مصلحة البريد له سيارة مغلقة صغيرة كان يصعب جداً العودة بها إلى الطريق العام بعد أن تكون قد انحرفت عنه. المشكلة (أي إنها «مشكلة» في نظر مصلحة البريد) هي أن سكان الجزر لم يميزوا بين دور عمل ساعي البريد ودور صديق كريم. وقد كافؤوه بنفس الطريقة التي يكافئون بها ابن عم لهم عاد بعد طول غياب حاملاً معه مبلغاً مفاجئاً من ميراث عائلي.

قصة من هذا النوع غير شائعة الآن في الثقافات الغربية الصناعية حيث الخط بين «من نكون» و «ماذا نفعل» قد تحدد بوضوح أكثر فأكثر وذلك بعد أصبحت المؤسسات «عملية» في أسلوبها. ولكن حيثما نأتي، فإن مساري حياتنا العام والخاص، يلتقيان في أماكن عملنا ومن المهم لنا جميعاً أن يكون اللقاء سعيداً.

❖ مغزى المقطع

لاتثق بانطباعاتك الأولى عن أشخاص من ثقافات أخرى. فالأدوار العامة والخاصة تؤثر في كيفية تصرف الناس وإذا كنت تجهل ماذا تستلزم أدوارهم، يمكن أن تخلص إلى استنتاجات خاطئة.

الرؤساء والمدراء

لماذا أصبحت كلمة رئيس أكثر شهرة من كلمة مدير؟ كنت أناقش هذا مع محاسب مشرف على التقاعد و لقد علق عابساً بالقول أنها ببساطة مسألة موضوعة مضيفاً أن الناس الوحيدين الذين عرفهم بأنهم أكثر تأثراً بالموضوعة من المراهقين

كانوا مدراء تنفيذيين. ولكن إذ لاحظت أن رده كان ينطوي على ما هو أكثر من تعليق تهكمي، رجعت إلى قاموسي حيث اكتشفت أن الرئيس هو «شخص يحكم و يرشد أو يلهم الآخرين» بينما المدير هو «شخص يوجه أو يدير مؤسسة». لا بد من الاعتراف: معظمنا يود أن يرشد و يلهم الآخرين. لكن التوجيه هو ما يقوم به رجال الشرطة بعد حوادث السير و «إدارة مؤسسة» مع أنها مؤثرة فهي تبدو مملة أيضاً. بصراحة كلمة مدير لا تصل إلى نصف ما تحمله كلمة رئيس من جاذبية.

إن التغيير في المصطلحات يعكس تحولاً في البناء التنظيمي في العديد من الشركات المتعددة الجنسيات. لقد كانت هناك حركة في تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة و اسكندنافيا، وإلى حد معين في المملكة المتحدة، باتجاه وجود مؤسسات أكثر ثباتاً وأكثر لا مركزية. وحيث أن المستخدمين انقسموا إلى مجموعات صغيرة كانت الأولوية تنصب على تلبية أهداف المجموعة، وليس ما إذا كانت كلمة «مدير» موجودة على بطاقة عملك. لقد أخبرت العاملين أن الانشغال بالمركز كانت موضحة قديمة و أن العمل بمشاريع قصيرة الأجل حيث يكون كل شخص لاعباً جماعياً سيساعدهم على العمل على نحو أكفأ. إن التسلسل الهرمي أصبح مصطلح إساءة بالنسبة لمؤسسة، وكان ينظر إلى التسلسلات الهرمية على أنها تهديد لكل الإبداع الذي قد تطلقه المؤسسات الأكثر ديمقراطية. كان لدى هذه الوحدات الأصغر رؤساء أكثر من مدراء وكان دورهم أن يخدموا المجموعة و يمكنها من تحقيق أهدافها. فجأة لم يعد هناك مدراء مشروع وإنما فقط رؤساء مشروع.

لكن في بقية العالم اعتبرت الشركات أن لدى المؤسسات المتسلسلة هرمياً مزايا عندما يتعلق الأمر بتسريع عملية اتخاذ القرار و الاستثمارية وسلسلة واضحة من السلطة والاتصالات. وسرعان ما أدرك الدنمركيون المؤمنون بالمساواة أن كلمة مدير على بطاقات عملهم مازالت عاملاً ميسراً هاماً حين يسافرون للخارج ليس أقلها فرنسا أو المكسيك أو اليابان. بالفعل حين يصلون هناك كانت تطرح عليهم

أسئلة تفصيلية عن عدد المرؤوسين لديهم، مما جعل الدنمركيين المساكين تحمر وجوههم من الإرباك. عملاً بطريقة تفكيرهم الديمقراطية المؤمنة بالمساواة، فإن لديهم زملاء في العمل وبالتالي، فإن كلمة مرؤوسين التي تنطوي بطريقة ما على أن هناك أناسا «أعلى» من غيرهم قد صدمتهم.

في العديد من الحضارات، من الممكن أن تحكم على السلطة التي يستخدمها شخص بعدد الأشخاص الذين هم «تحت إمرته»، وإن عدم تقدير هذه الحقيقة يكن أن يؤدي إلى مشاكل. سئل مدير أيسلندي كان ضمن مجموعة من مدراء فرنسيين و إسبان خلال اجتماع عن عدد المرؤوسين لديه، فأجاب بصدق: أن ليس لديه أحد، وقد تم تجاهله على الفور من قبل بقية المجموعة.

لكن عندما استلزم الأمر اتخاذ قرارات، كان هو الوحيد الذي لديه سلطة اتخاذ قرارات مستقلة. أعرف أيضاً حالة في النرويج لمدير أعلى يعمل في مجال تطوير الأعمال وليس لديه أي مرؤوسين واضطر لأن «يسرق» مستخدمين من أحد الأقسام لكي يجعل زملاءه الفرنسيين يصفون إليه. لم يغير المستخدمون «المخطوفون» موقعهم و بقيت واجباتهم كما هي ولكن تغير رقم القسم على بطاقات عملهم.

لن تستطيع بالطبع أن تتوقع إجماعاً حول ما الذي يصنع رئيساً جيداً أو مديراً جيداً. على سبيل المثال في الولايات المتحدة، يجب أن يكون رؤساء العمل جذابين يتمتعون بمهارة ونشاط. في بعض بلدان أميركا الجنوبية، في شركات أكثر تقليدية، قد يكون وجود المدراء حيث هم بفضل الانتماء إلى الأسرة الصحيحة، وغالباً ما يكون أسلوبهم في الإدارة استبدادياً. غير أنه إذا كان دور المدير المؤسس يجلب معه قوة و سلطة لا تقبل المنازعة، فإنه يجلب أيضاً معه مسؤولية شخصية إزاء المستخدمين تعطي لرفاههم ورفاه عائلاتهم، أولوية أعلى لنقل، من تقديم تقديرات ميزانية القادمة في موعدها المحدد.

لقد طلبت ذات مرة مجموعة من مستخدمين مختلفي الجنسيات أن يضعوا لائحة أولويات للصفات التي يقدرونها في مدرائهم. أدرجت «القدرة على الحث» و «القدرة على التفويض» بالقرب من قمة معظم اللوائح ولكن فوجئت باختيار صفة من قبل مشترك بولوني. لقد كان مصمم محركات، أحد أولئك المتشبهين برأيهم، والشرسين والمبدعين الذين تضطر شركاتهم لتوظيفهم لأنهم لامعون رغم أن الانسجام مع الآخرين (بل أحياناً الإقرار بوجود أناس غيرهم) على الأغلب ليس نقطتهم القوية. على أية حال، لقد اختار على رأس قائمة أولوياته «حس الدعابة».

عندما سألته عن هذا، أخبرني بأنه في مجموعة كمجموعته، فإن مديراً يستطيع أن يضحك الجميع ينشر العداء ويحسن مزاج الناس وأهم من هذا فهو يبدأ بتشكيل فريق من مجموعة من الأفراد. لقد اعتقدت أن منطقهم مقنع ولكن أعضاء المجموعة الألمان والبلجيكيين قد صدموا نوعاً ما بذلك. وكان تعليقهم «ليست مهمة الرئيس أن يكون هزلياً». إذا دفع مجموعاتهم ليضحكوا، فهو يدل على أنهم لا يأخذون أعمالهم على محمل الجد!

يوضح لنا هذا أنه قد يكون هناك مكان للفكاهة في العمل، ولكن تقرير مكان ووقت استخدامها ليس بالأمر المضحك.

الرسائل 131-133
ما هي الكفاءات التي يجب أن تتوفر في المدير؟ تختلف التعريفات بحسب المكان الذي تأتي منه.

الرسالة 131

مهارات اللغة

من الولايات المتحدة بخصوص منظمة عالمية

إنني أبحث عن مناصب إدارية في شركات عالمية كبرى و تقدمت بطلب إلى واحدة تطلب مدراء على استعداد للانتقال إلى الخارج (أنا كذلك) و يكون

قادراً على تكلم لغة أجنبية بطلاقة (ما لا أستطيعه أنا) . أعلم بأن لغة الشركات هي الإنكليزية، و أعلم أيضاً بأن تعلم لغة أجنبية بطلاقة تحتاج إلى سنوات. ما سبب عدم كفاية المهارات الريادية المبرهنة و المعرفة التقنية؟

إن المستوى الفعلي للغتك الفرنسية أو الإسبانية أو اليابانية ليس هو أشد ما تهتم به الشركة. بكل بساطة، إنك بتعلمك لغة أخرى تتعلم طريقة أخرى للتفكير. سوف تجد على سبيل المثال كلمات ليس لها مرادف بالإنكليزية والعكس بالعكس. إنك بتعلمك لغة أجنبية تتفد بالفعل إلى منظور آخر على العالم بالإضافة إلى فرصة تطوير علاقاتك مع شركائك في العمل بطريقة جديدة كلياً. (مهما كنت مندوب مبيعات ناجحاً، فإن اضطرارك للاستعانة بمترجم لوجبة مع زبون ما سيعيق تطور علاقة وثيقة ومبنية على الثقة). هذان سببان رئيسيان يجعلان الشركات تعتبر أن العثور على أشخاص لديهم مهارات اللغة الأجنبية ذو قيمة. بالطبع، إن الإرادة في قضاء الوقت في تعلم لغة تظهر أيضاً احتراماً ورغبة لفهم ثقافات أخرى، وهو أمر حتمي لأي مدير يتنقل في الخارج.

قد أضيف بصفتي شخصاً لم يكن تعلم لغة أجنبية أمراً سهلاً علي، فإن العملية مخزية جداً إذ تجعل من نفسك أضحوكة عليك أن تضمن عدم سخرية الناس منك، وعليك في البداية أن تتواصل مثل أبله في الثالثة من عمره (في أحسن الأحوال). من أجل كل هذه الأسباب، فإن تعلم لغة وأنت شخص بالغ مفيد جداً وخاصة لمدراء المستقبل الذين قد لا يتمتعون بالقدر الكافي من الإذلال والصبر. إذا أنت تريد حقاً العمل مع هذه الشركة، ابدأ بتسجيل اسمك في دورة لغة أجنبية وبعدها تقدم بطلب للوظيفة. قد تتأثر الشركة بتصميمك وتعطيك فرصة.

تأثير الأسرة

الرسالة 132

من الولايات المتحدة بخصوص الصين

نحن بحاجة لتعيين بعض مدراء الأقسام في الصين، ولكننا قبل حتى أن نكتب الإعلان، أغرقتنا الأسئلة من أفراد أسرة مجموعة المدراء الموجودين

لدينا. لقد أظهرت العديد من طلباتهم أنهم مؤهلون جيداً و من الطبيعي أننا سنتجنب الكثير من الوقت والمشقة إذا استخدمنا أشخاصاً بهذه الطريقة، ولكن كون الشخص شخصاً قريباً وثيقاً لمدير ليس سبباً وجيهاً بالتأكيد لأن يصبح بدوره مديراً.

إن استخدام أحدهم لروابط أسرية للفوز بتقديم يقلق أمريكي الولايات المتحدة إذ يبدو أنه يتناقض مع قيمهم الخاصة بالإكتفاء الذاتي و «المضي منفرداً» والاعتماد على الذات. إن كونك شخصاً «ذاتي الصنع» يعد علامة للفخر في الولايات المتحدة وأحد الأسباب وراء استحواذ أبراهام لنكولن وأوبرا ونفري على مكان خاص في قلوب الناس وإن يكن لأسباب مختلفة جداً. تتيح الصلات الأسرية أسلوباً مقدس ما هو قديم لفعل أشياء في الصين وبقية آسيا وأمريكا اللاتينية وأفريقيا والشرق الأوسط حيث ولاء الفرد الأول هو للأسرة وليس لنفسه. إذا استطعت أن ترتبط في هذا النظام من الشبكات الراسخة، فإن ذلك سيساعدك بالتأكيد في عملك.

من الواضح أنه مجحف وغير أخلاقي أن تنتظر فقط «للمؤهلات» الأسرية عندما تملأ منصباً إدارياً جديداً. عليك أن تنتظر للخبرة والمؤهلات الشخصية والتعليمية أيضاً. ولكن هناك حسنة لتعيين أناس من الأسرة نفسها. عندما يعمل عدد من أفراد الأسرة في شركة واحدة فهم لديهم كل شيء للفوز به عندما تتجح الشركة، ويخسرون كل شيء عندما تفشل. من الممكن أن يكون هذا عاملاً محفزاً للحصول على أفضل ما يمكن مما لدى فريقك الإداري. كما أن القوم من خلفية ذاتها سيسرع عمليات التواصل واتخاذ القرارات التي من الممكن أن تكون مستنزفة للوقت في شركة يكون لمدراءها أهداف مختلفة وتوقعات مختلفة وطرق مختلفة لفعل الأشياء.

من ناحية أخرى، فإن تعيين أفراد أسرة سيكون خطوة للابتعاد عن التنوع الذي تعتبره حالياً معظم الشركات الكبرى ذكراً ونحو التجانس. عليك أن تقرر أيضاً فيما إذا ستثبت الروابط الأسرية في ظروف معينة أنها أقوى من

الولاء للشركة وفيما إذا سيكون في غاية الصعوبة عليك أن توجه وتقود مجموعة إدارة متحدة جدا وخاصة إذا كان موقع مقرك الرئيسي في النصف الآخر من العالم.

ليس خريجا!

الرسالة 133

من السويد بخصوص فرنسا

منذ بضعة أسابيع طلب مصنعنا في فرنسا مساعدة في حل مشكلة تقنية. فأرسلنا واحداً من أفضل الفنيين في ورشتنا، لكن رفضت الإدارة في البداية العمل معه عندما اكتشفوا (بعد تحرر دقيق) أنه لم يذهب إلى الجامعة وكان يعاني من صعوبة القراءة والكتابة ولم يكن ضمن فريق إدارتنا. مع ذلك، أصرينا على أن يتعاونوا معه، ولقد حل المشكلة خلال اثنتي عشرة ساعة. ماذا كان المنطق وراء موقفهم؟

تنشأ ردة الفعل القوية للإدارة الفرنسية من كون معظم الشركات الفرنسية تعمل على هدى التسلسل الهرمي وهناك خط حاد بين المدراء و المرؤوسين - أكثر حدة تقريباً من أي دولة أوروبية أخرى وأكثر شبيهاً الاختلافات الشائعة المستندة على المرتبة المتعارف عليها في أميركا اللاتينية. بكل بساطة، المدراء الفرنسيون غير معتادين على التعامل من هم ليسوا بمدراء بصفة أنداد. إن منزلة المدير المؤكدة هناك هي واحدة من أحجار الأساس لثقافة العمل القومية، وأن تتحداها يعني أن تتحدى النظام برمته.

ولزيادة تعقيد المشكلة، في فرنسا كما في بلجيكا وألمانيا، فإن أحد أدوار المدير هو تقديم كفاءة تقنية معينة إضافة إلى مهارات قيادية واطلاع بالشركة. إن هذه المعرفة المبنية على الخبرة والمكتسبة خلال العديد من سنوات الدراسة هي التي تمنح المدراء القوة والمكانة والسلطة المرتبطة بأدوارهم. إن المعرفة ومهارات حل

المشاكل المترافقة مع مستويات تعليم عالية وليس اكتساب الخبرة أو التعلم «في العمل» هي الحالة الأغلب في السويد. إن التشديد على المهارات الفكرية مقارنة بالمهارات العملية تتضح في قصة اللقاء الرفيع المستوى بين أمريكي من الولايات المتحدة وموظف مدني فرنسي. عندما تقدم الأمريكي للفرنسي بحل عملي لمشكلة ما، كان من المفترض أن يجيب الفرنسي: «أجل نرى أنها تتجح عملياً ولكن هل سوف تتجح نظرياً؟» لذلك حين تبين أن النهج النظري قد فشل بينما نجح نهج «الخبرة العملية»، لا بد وأن ذلك قد كدر بعض الفرنسيين.

رغم أن المؤسسات الألمانية على نحو مشابه تتسم باحترامها للخلفية الأكاديمية الوطيدة (معظم المدراء حاصلون على درجة الدكتوراه في الهندسة)، لكنها أقل اهتماماً من الفرنسيين بقضايا التسلسل الهرمي والمنزلة، ويحتمل أن يكون المدير الألماني قد تبني النظرة العملية القائلة إن العثور على حل عملي أهم من المحافظة على الهيبة. يختلف السويديون ثانية إذ يعيرون قليلاً من الاهتمام للمؤهلات الأكاديمية لديهم – إن أداء الفرد هو الذي يهم. من الواضح أن هذا الموقف قد أزعج هؤلاء المدراء الفرنسيين تحديداً الذين شعروا أنهم سيفقدون اعتبارهم فيما هو نجح موظف غير مؤهل (بنظرهم) حيث فشلوا. من الواضح أن هذا ما حصل بالضبط وما على المرء إلا أن يأمل بأنهم قد نجوا من الصدمة.

الرسالتان 134-135

يترافق دور الإدارة مع مكانة متزايدة تؤثر بدورها على كيفية نظرة الآخرين لك.

يخذل نفسه

الرسالة 134

من إسبانيا بخصوص الدانمارك

لقد قمت مؤخراً بزيارة لمكتبنا الرئيس في الدانمارك وصدمت لمشاهدة كبير المدراء التنفيذيين يأتي إلى العمل كل يوم بسيارة نيسان قديمة وبالية. هل هذه حقاً هي الصورة التي يريد أن يعطيها للشركة؟ أتمنى فقط لو يتجشم مزيداً من العناء عندما يأتي إلى إسبانيا وإلا سوف يخسر احترام القوة العاملة له. إن هذا الأسلوب المؤمن بالمساواة في الدانمارك وفي بلدان اسكندنافية أخرى يكسبه على الأرجح احترام الموظفين أكثر من الإضرار بسمعته. كما أن البريطانيين يعطفون على الغربي الأتوار الذين لا يحترمون القواعد.

إن مديراً تنفيذياً يقود سيارة متهرئة هو قائد يدلي بتصريح مناوئ للمادية، وإذا كانت تلك دلالة على الشركة بمجملها وجزءاً من هوية الشركة فما عليك إلا أن تعتاد عليها. في اسكندنافيا، حيث إنفاق الكثير من الوقت أو المال على المظاهر ينظر إليها بعين الريبة، فإن اعتماد صورة مقتصدة وواقعية عمل ممتاز، حيث المدراء ذوو المناصب العليا يسافرون بالدرجة السياحية ولا يلبسون ربطات عنق في العمل (رغم أنهم قد يرتدون بدلات سافيل رو (Saville Row) ولديهم سيارات بي ام دبليو في موطنهم). وبالطبع عندما يقوم كبير مدراءك التنفيذيين بزيارة شركته الفرعية الدولية، عليه أن يتكيف مع مجموعة أخرى من التوقعات، أولها أن يبدو ويتصرف كأحد كبار المدراء التنفيذيين.

نعم سيدي المدير، لا سيدي المدير

الرسالة 135

من أستراليا بخصوص تايلاند

لقد عملت كمدير في وطني الأم أستراليا لمدة عشر سنوات وانتقلت الآن إلى مصنع في تايلاند. في وطني كانت لدي علاقات جيدة مع

المستخدمين. لقد كنا جميعاً نخاطب بالاسم الأول ويمكن أن نمزح معاً، مما يجعل الذهاب للعمل مسلياً جداً. هنا رغم أن الناس ودودون، لا يبدو أنهم يثقون بي. مضى على وجودي هنا حوالي ستة أشهر ولم أخض مطلقاً في محادثة تتعدى مستوى «نعم، سيدي المدير» «لا، سيدي المدير».

عليك أن تسلم بأنه بسبب الاختلافات الثقافية فالعلاقات ستكون رسمية على الأقل في البداية. إن التايلانديين جنباً إلى جنب جيرانهم الماليزيين وشعوب أندونيسيا وأمريكا اللاتينية معتادون على نظام تسلسل هرمي صارم في عملهم، وستعامل بقدر كبير من الاحترام بسبب منصبك فحسب. قد لا يريحك هذا لأنك آت من ثقافة لا تغير أهمية كبيرة للمنصب. لن تكون قراراتك قابلة للمساءلة ليست لأنها بالضرورة قرارات صحيحة، ولكن اتخاذها هي من مهمة المدير. إنه لا خيار لك على المدى القصير إلا أن تسلم بهذه المواقف، ورغم أنك قد تجد العمل ضمن هيكل تسلسل هرمي غير مريح، عليك أن تسلم بأن التسلسل الهرمي يعطي لكل فرد دوراً ودرجة أمن يليق بالترحيب من العديد من المستخدمين.

الرسائل 136-138

ما هو الدور الذي ينبغي أن يلعبه المدراء هو سؤال يطرحه أحياناً العاملون العاديون، ولا يستطيع جميع المديرين أن يقدموا إجابة مقنعة.

الرسالة 136

التأكد من عملي

من النرويج بخصوص بلجيكا

إنني أعمل في مشروع في بلجيكا ولكني أجد أن الطريقة التي يعاملون بها الموظفين هنا مهينة حقاً. استلم يوم الاثنين طلباتي لفترة أسبوع وعلي في كل يوم جمعة أن أعرض على المدير كل ما فعلته بالضبط. وإذا لم أنجز ما

يظن أنه كان علي إنجازة، يبدأ باستجوابي. يبدو الافتراض كما يبدو هو أنني سأنجز أقل قدر ممكن من العمل وهذا يعني أنني لن أستعمل أبداً مبادرتي الخاصة بي، أشعر أنني بلا حافز، ولا أعمل بنفس الجد الذي أعمل به في بلدي.

بالطبع ليس كل المدراء البلجيكيين هم كالمدير الذي تصفه، ولكن بالتأكيد يرى معظم المدراء البلجيكيين والفرنسيين أن أحد أهم أدوارهم هو التأكد من تمتعهم بمستوى عال من السيطرة على ما يفعله مرؤوسوهم. وبالمقابل يرى معظم المدراء في اسكندنافيا والمملكة المتحدة أن أهم الجوانب في أدوارهم هي تنسيق عمل الأشخاص في أقسامهم وتزويدهم بالدعم المناسب لكي يتمكن المستخدمون من القيام بعمل جيد. يتضح هنا وجود صدام توقعات، ولكن لا تأخذ قلة ثقة رئيسك بك على محمل شخصي. إنه لعزاء بسيط، ولكنني متأكدة أنه يعامل كل مرؤوسيه بنفس الطريقة.

الرسالة 137

قولي لنا ماذا نفع

من استراليا بخصوص البرازيل

أعمل منذ سنتين هنا في البرازيل كمدير أحد الأقسام، ولكن القوة العاملة البرازيلية معي لا تزال تدهشني. في الشهر الماضي على سبيل المثال، طلب مني كمسألة أولوية أن أوضح قائمة الطعام التي أودها من أجل نزهة الموظفين. في الأسبوع الماضي دخلت البناء فإذا بثلاثة أشخاص على الأقل يندفعون نحوي ليخبرونني أنه تم العثور على أفعى ميتة في الممر خارجاً. لماذا يشعرون بأن عليهم استشارتي بكل شيء؟

لأنك المدير! إن للمدير دوراً متوارثاً في ثقافات لديها تسلسل هرمي محدد بوضوح مثل أمريكا اللاتينية وتركيا والشرق الأوسط. إن لديهم سلطة التوظيف والطرء (ليس كأستراليا أو العديد من دول أوروبا الغربية حيث التشريع هناك

يجعل من الصعب التخلص من مستخدم) ولديهم أيضاً سلطة منح امتيازات وبالتالي سوف يتأكد الموظفون من عدم إثارة استياء رؤسائهم. إذا لم يكن الموظفون معتادين على اتخاذ قراراتهم الشخصية وإذا كانت السلطة مركزية جداً في الشركة، فليس من المدهش أن ترى الناس يشعرون بحاجة إلى الرجوع إليك في كل شيء. إذا كنت تريد أن تغير الأمور فعليك أن تخطط على المدى الطويل. كن ثابتاً في تفويض المسؤولية وشجع الموظفين على الوثوق بحكمهم. لكن تذكر بأنه من الصعب أن تغير ثقافة الشركة إذا كانت على خلاف مع الثقافة الوطنية.

الرسالة 138

بنية مبهمة

من بلجيكا بخصوص السويد

عند التعامل مع السويد، أجد صعوبة كبيرة في أن أحدد بالضبط من لديه المسؤولية عن ماذا. يبدو أن لا أحد يدري! يبدو أنه ليس لديهم بنية إدارية واضحة و لا أستطيع أن أفهم كيف ينجزون أمورهم.

هذا تعليق أسمع به باستمرار من أناس بدؤوا لتوهم التعامل مع السويد. إن ما لا يفهمه الأجانب على الأغلب هو التأكيد على العمل الجماعي والتوافق في الشركات في بعض الدول الأوروبية، بما في ذلك هولندا والدول الإسكندنافية. إن عملية اتخاذ القرار في السويد تشمل على الأغلب عدداً من الأفراد: مدير القسم، أو في حالة المؤسسات الأم، الوظيفة، «الأخصائي» الذي يعرف الكثير عن المسألة المطروحة، والآخرين في القسم الذين سيتأثرون بالقرار. لا يفترض هنا أن يكون المدير بمفرده الشخص الأفضل دائماً للفصل في مسألة ما، والقدرة على اتخاذ القرارات غالباً ما يتولاها أوثق من يتعامل مع المسألة المحددة أو المشروع المحدد. إن عملية السعي وراء التوافق هذه قد تكون استنزافاً للوقت، ولكن تعني عادة أن تنفيذ القرارات يتم نسبياً بشكل سلس.

من الزاوية الأخرى، إنه من المثير للاهتمام سماع السويديين الذين يعملون مع بلاد أخرى يعلقون على مدى الغرابة في أن تراجع مديراً، قد لا يعلم أي شيء عن المنطقة، بخصوص قرار يتعلق بأمر يؤثر على عملهم.

خلاصة القول: رؤساء و مدراء

معيار أعمال عالمي
معظم الناس في أنحاء العالم يريدون مديراً جديراً بالثقة ومشجعاً وإيجابياً يتواصل بشكل جيد و ذا كفاءة إدارية. ينبغي له أيضاً أن يكون قادراً على إلهام الآخرين بتزويدهم برؤية لما يمكن أن يتحقق. (إذا كنت تعمل عند مدير كهذا فقد فزت بالجائزة الكبرى!)

تحذير عالمي
المدراء هم أفراد ، ومن غير المؤلف أن تجد أحداً تنطبق عليه كل معايير الأعمال «القياسية» لثقافته الخاصة به.

■ **الأرجنتين:** قد يفيد الانتماء إلى الأسرة «الصحيحة» أو وجود اتصالات «صحيحة». يملك المدراء أقل قدر من الأسلوب السلطوي للإدارة في أمريكا الجنوبية. (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).

■ **إسبانيا:** يعمل المدراء بشكل أفضل عندما تكون حالة التسلسل الهرمي للأفراد واضحة. في أغلب الأحيان ترتبط الترقية مع طول الخدمة. إن المدراء الأقدم هم الوحيدون الذين يتخذون القرارات ولا يتم السعي للحصول على توافق. (انظر الرسالة 134).

■ **أستراليا:** تلاقي الخلفية القليل من الاهتمام بينما يلقى إنجازك اهتماماً أكبر. لا يعامل المدراء آلياً باحترام كما في العديد من الثقافات الأخرى. (انظر الرسالتين 135، 137).

■ ألمانيا: تلقى الكفاءات الأكاديمية تقديراً عالياً. العديد من المدراء من حملة شهادة الدكتوراه. يشعرون بضرورة أن يكون بإمكانهم الإجابة على كل أسئلة مرؤوسيتهم. وهم يوضحون بجلاء ما يتوقعونه من موظفيهم. على الأغلب يكون المدراء صريحين بشكل جازح إلى حد ما. (انظر الرسالة 133).

■ أندونيسيا: سلطة المدير لست موضع شك قط. ومن المفيد أن تنتمي إلى الأسرة «المناسبة» أو أن يكون لديك ارتباطات «مناسبة». إن إرضاء الرئيس هي أولوية لمعظم الموظفين ولكن بالمقابل عليه مساعدة موظفيه. هناك القليل من المسألة الإدارية أو التفويض. (انظر الرسالتين 132، 135).

■ إيطاليا: يتوقع من المدراء التصرف والظهور بالمظهر المناسب لمنصبهم وربما يعارضون التفويض. وقد ينمي المدير صورة «المتباهي برجولته» كرجل قوي الأداء. إن الإجابة على كل أسئلة المرؤوسين جزء من دور المدير.

■ البرازيل: إن أسلوب الإدارة السلطوية نسبياً هو المعيار. من المفيد الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو وجود ارتباطات «مناسبة» (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).

■ بلجيكا: تحظى الكفاءات الأكاديمية بتقدير عال. لدى المدراء الناطقين باللغة الفرنسية على الأرجح أسلوب سلطوي أكثر من الفلمنكيين. من غير المرجح أن يقوم المدراء بالتفويض، وهم ليسوا لاعبين جماعيين متحمسين. (انظر الرسائل 133، 136، 138).

■ بولندا: يميل المدراء إلى الانقسام إلى مجموعتين متميزتين: مدراء أكبر سناً تعلموا المهارات تحت الشيوعيين مع أسلوب إدارة سلطوي/ وأبوي، ومدراء أصغر سناً ذوو ثقافة أجنبية.

■ تايلاند: إن الخلاف الصريح مع المدراء أو فيما بينهم غير معروف تقريبا. يتوقع من المرؤوسين أن احترام رؤسائهم وعدم انتقادهم أبداً. إن جيلاً جديداً من الخريجين الشباب ذوي الثقافة الغربية يمارس أنماطاً سلوكية جديدة. (انظر الرسالتين 132، 135).

- **تايوان:** انظر هونغ كونغ (انظر الرسالة 132).
- **تركيا:** هناك تقسيمات هرمية صارمة بين المدراء وغير المدراء. إن كلمة المدير هي قانون. (انظر الرسالة 137).
- **جنوب أفريقيا:** إن موقف «المتباهي برجولته» حيال المرأة المديرة لا يلقى مساعدة من قبل «شبكة قوية من». قد يكون المدراء من أصل بريطاني، هولندي (بوبري) أو أفريقي. (انظر الرسالة 132).
- **الدانمارك:** هناك تشديد بسيط على المنزلة وعلى مظهر المنزلة. المدراء موضع تقدير بسبب مهاراتهم العملية وهم بدورهم يقدرونها. المدراء مستعدون للعمل كجزء من فريق مع مرؤوسين لمعالجة المشاكل. (انظر الرسائل 134، 136، 138).
- **روسيا:** انظر بولندا.
- **السويد:** انظر الدانمارك. سيسعى المدراء على الأغلب وراء التوافق وغالبا ما ينتقدهم الأجانب لكونهم مترددين. (انظر الرسائل 133، 134، 136، 138).
- **سويسرا:** عادة ما يتردد المدراء في المجازفة ويفضلون اتباع المجرّب و«الحقيقي». يميل السويسريون الألمان والفرنسيون لاستخدام قوانين عالمية لحل المشاكل، بينما يفضل السويسريون الإيطاليون عادة الانخراط بشكل شخصي في كل حالة.
- **الصين:** سيسلم المدراء بأن الأمور في بعض الأحيان «خارجة عن سيطرتهم». ويميلون إلى تركيز تفكيرهم على المدى الطويل ويتخذون نهجا «أكثر شمولياً» من نظرائهم الغربيين. في الشركات المملوكة للدولة يكون المدراء مسئولين عن رعاية الطفل، التعليم، الرعاية الصحية ودواليك. من المهم أن يكون لديهم الارتباطات المناسبة (guanxi). (انظر الرسالة 132).

■ **فرنسا:** إن الكفاءات الأكاديمية (خاصة من الجامعة «المناسبة») تقدر بشكل أكثر بكثير من الخبرة أو المهارات العملية. أن يكون المرء من خلفية اجتماعية مناسبة أمر هام. من غير المرجح أن يفوض المدراء، وهم ليسوا لاعبين جماعيين متحمسين. هم يشعرون بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على الإجابة على كل أسئلة الرؤوسين. (انظر الرسائل 133، 136).

■ **فنزويلا:** انظر في المكسيك. (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).

■ **فنلندا:** المدراء ليسوا ذوي وجهة توافقية كجيرانهم الاسكندنافيين. هم مستعدون لاتخاذ قراراتهم الذاتية وإصدار تعليماتهم المباشرة. (انظر الرسائل 134، 136، 138).

■ **كندا:** هناك اختلافات بين أساليب المدراء الناطقين باللغة الفرنسية والانكليزية. المدراء الناطقون بالفرنسية هم أكثر سلطوية وأكثر حياء بإصدار التعليمات والتوجيهات.

■ **المكسيك:** إن عدم الاتفاق الصريح مع المدير أو بين المدراء يكاد يكون غير معروف، ولكن قد يوجد عنصر من عدم الثقة بين المدير والمدار. إن للمدراء أسلوباً سلطوياً. قد ينمي المدراء صورة «المتباهي برجولته». إن الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو الحصول على ارتباطات «مناسبة» أمر مفيد. (انظر الرسائل 132، 135، 137).

■ **المملكة العربية السعودية:** الروابط الأسرية في منتهى الأهمية. قد يفرض المدراء السعوديون القيام بعمل يعتبرونه أقل من منزلتهم. الإدارة تفاعلية وموجهة نحو الأزمات. (انظر الرسائل 132، 137).

■ **المملكة المتحدة:** المدراء غالباً متعدّدو الكفاءات ويمكن أن تكون لديهم كفاءات لا تتعلق مباشرة بالعمل الذي يمارسونه. يفضل اتباع أسلوب عدم المواجهة وأن مهارات التواصل الجيدة هامة جداً. (انظر الرسائل 131، 134، 136).

■ **النرويج:** انظر الدانمارك. نمط إدارة شديد الإيمان بالمساواة. (انظر الرسائل 134، 136، 138).

■ **النمسا:** التوافق ليس ذا أهمية مركزية. يتخذ المدراء القرارات ويمكن أن يكونوا مستبدين إذا اقتضت الحاجة.

■ **الهند:** يعود إلى الوطن معظم الأشخاص الشبان ذوي الثقافة الأجنبية مع أساليب إدارية متطورة، ولكن من الناحية التقليدية فإن سلطة المدير ليست موضع شك أبداً، وأي نوع من التحدي يكاد يكون غير معروف. الانتماء إلى العائلة «المناسبة» أو وجود روابط «مناسبة» أمر مفيد. (انظر الرسالة 132).

■ **هولندا:** يسعى المدراء على الأغلب إلى التوافق. يقلل من أهمية المنزلة. المدراء هم بعض أفضل اللغويين في أوروبا. إنهم على استعداد للعمل مع المرؤوسين على أساس متساو للإجابة على الأسئلة. (انظر الرسالة 138).

■ **هونغ كونغ:** من المفيد الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو وجود ارتباطات «مناسبة». (انظر الرسالة 132).

■ **الولايات المتحدة:** يتم إيلاء اعتبار كبير للجاذبية الشخصية لكبير المدراء والنظر إليه بمثابة فاعل. معظمهم مستعدون للعمل مع مستخدمين للإجابة على أسئلتهم. لا يشعرون بأن عليهم معرفة كل شيء بأنفسهم. مع ذلك كل ما يقولونه مقبول وينفذ. (انظر الرسالة 131).

■ **اليابان:** يقضي المدراء وقتاً في الإصغاء أكثر منه في إصدار الأوامر. التواضع ومعرفة الشركة معرفة شاملة يعتبران صفتين إداريتين مهمتين. الكفاءات الأكاديمية (خاصة من الجامعة «المناسبة») تحظى بتقدير عال. (انظر الرسالة 132).

العمل في مؤسسات

تخيل للحظة أنك تعمل لدى شركة صغيرة معتدلة النجاح تضم نحو ثلاثين موظفاً وورشة ومكتباً في مدينة رئيسية. إنها تصنع رفوفا خشبية وأثاثاً للمطابخ، وقد بدأت كشركة عائلية منذ خمسة عشر عاماً. يعمل هناك أربعة أعضاء من الأسرة المؤسسة حالياً في وظائف مختلفة. إنها تتمتع بسمعة محلية جيدة لتقديمها منتجات ذات جودة وإن معظم موظفيها سعداء بالعمل هناك. في أي بلد باعتقادك تقع هذه الشركة؟

إن أي جواب قد تعطيه سيكون ملائماً لأن شركات كهذه يمكن أن توجد في أي بلد كان. لذا في حال وجود مؤسسات من في نفس الحجم تقريباً وتحتاج إلى نفس النوع من الخبرة وتصنع نفس المنتج ولكن تقع في أجزاء مختلفة من العالم، هل ستكون هناك أي اختلافات في كيفية تنظيمها عمل موظفيها؟ بالطبع ستكون هناك اختلافات. حتى لو كان الهدف النهائي هو ذاته - في هذه الحالة لتصنيع وبيع أثاث خشبي - فإن طريقة هيكل المؤسسة والطريقة التي تنفذ بها الأعمال والمهن و أدوار الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ستكون كلها مختلفة، لأن الطرق التي ندير ونسير بها العمل تتأثر بشكل عميق بقيمتنا الثقافية وما يرافقها من سلوك.

الثقافة (A)، قلما يكون الرئيس الذي يدير معمل المفروشات في المكتب قبل العاشرة صباحاً وغالباً ما يغيب لمدة ساعتين وقت الغداء للقاء الموردين والزبائن. لديه سكرتيرتان تحاولان تنظيم يومه والإجابة على رسائله، ومن واجباتهما أيضاً صنع القهوة له وشراء الهدايا لأعياد ميلاد العائلة. يجب على الموظفين المرور عن طريقهما في حال أرادوا الحديث معه. يعرف المدير كل موظفيه شخصياً وسيسمح لهم على الأغلب بأيام غياب لكي يعالجوا حالات طوارئ تواجهها أسرهم.

على الرغم من ذلك، فهو يستمر بمراقبتهم عن كثب لمعرفة كيفية عملهم ولكي يتأكد أن المشرف يبقي العمال مشغولين كي لا يتسكعوا ويثرثروا. إن الشخص الوحيد الذي يعرف دائماً ما الذي يجب أن يفعل بالتحديد هو الذي استخدم

ليكنس نشارة الخشب - إنه عمل هام، لأن موظفي الصحة والسلامة يفرضون قوانين صارمة بخصوص معالجة النفايات القابلة للاشتعال. لحسن الحظ، أحد أفراد الأسرة تزوج من أحد أقارب المفتش، لهذا فهم يحصلون على إشعار مسبق بموعد إجراء التفتيش. في حالة الطوارئ، وانطلاقاً من الولاء الشخصي للرئيس، تأتي العاملون خلال يوم عطلة للمساعدة في إنهاء عمل عاجل ولكن نادراً ما تعتبر المواعيد النهائية أنها ملحة للغاية.

أين تجد على الأرجح مؤسسة كهذه؟ يوضح هذا المثال على أفضل نحو في مؤسسة صغيرة في أمريكا اللاتينية (رغم أن الوصف قد يلائم من نواحٍ عديدة شركات بنفس الحجم في آسيا، أفريقيا، الشرق الأوسط وجنوب أوروبا). بالطبع، لن تتبع كل الشركات بهذا الحجم ومن هذه المنطقة هذا النمط ولكن معظمهم سيفعل.

في الثقافة (B)، يعمل الرئيس وعدد من أفراد الأسرة حالياً ستين ساعة أسبوعياً في الشركة. هم يعتبرون التضحية بقضاء الوقت مع الأسرة والأصدقاء الآن تستحق العناء إذا عني ذلك أن باستطاعتهم الفوز وتسليم مزيد من الطلبات. ليس للمدير سكرتيرة لأن من أولوياته خفض النفقات. عوضاً عن ذلك فهو يعالج الاتصالات بمساعدة جهاز إلكتروني والكثير من الرسائل الإلكترونية. عندما يذهب داخل الورشة، كل المستخدمين ينادونه باسمه الأول ولا يخشون من طرح أسئلة عليه أو تقديم اقتراحات حول كيفية تطوير أساليب عملهم. يستمع الرئيس عادة إلى أفكارهم وإذا كانت جيدة، فإنه سوف يتأكد من تنفيذها.

في الورشة يقوم المستخدمون بالعمل بالمناوبة وكل واحد مسؤول عن التخلص من نفاياته الخشبية. تقدم المهمات للمستخدمين في بداية الأسبوع ومن مسؤوليتهم الخاصة تنفيذ المهمات. يُتوقع من القوة العاملة العمل في عطلة نهاية الأسبوع في حال استلام طلب عاجل، ويقبل المدير كأمر حتمي أن الناس سوف يتركون العمل إذا استطاعوا إيجاد عمل أعلى دخلاً. يجب على الرئيس أسوة

بالمدير في الثقافة (A) أن يأخذ على محمل الجد أنظمة الصحة والسلامة، وحتى لو كانت زوجته ابنة عم المفتش، فقد تم تغريم الشركة منذ بضع سنوات بسبب انتهاكها للأنظمة. إذا كانت سوف تتخذ أية قرارات رئيسية، التي يحتمل أن تؤدي إلى اتفاقية مكتوبة مع زبون أو مورد، فإن أول شيء سيفعله المدير هو استدعاء المستشار قانوني - تلك هي الطريقة المتبعة لتسيير الأمور هنا.

أين يحتمل أن تجد مؤسسة كهذه؟ الإجابة ستكون الولايات المتحدة، بالرغم من أن هناك الكثير مما يتطابق مع الدول الإسكندنافية مثل عدم الاهتمام بالمنزلة والاستعداد للإصغاء للعمال إذا كانوا يستطيعون التقدم بأفكار من أجل إدخال تحسينات.

مجمل القول، إن الثقافة هي التربة التي تنمو فيها الشركة. ازرع نفس حبات الفول في أترية مختلفة وستبدو نباتات الفول مختلفة. قد لا تعي الشركة الطريقة التي تتأثر بها بالثقافة الموجودة فيها، ولكن الثقافة هي في الحقيقة مطلب أساسي من أجل وجودها وتؤثر بقوة على طريقة تطورها. ليس من المدهش أن الصعوبات تنشأ عندما تتوسع الشركات عبر الحدود الوطنية وينقل المدراء ثقافات شركتهم المتأثرة وطنياً إلى بيئات أجنبية. إن جعل شركة تعمل بشكل جيد عند انتقالها إلى دولة جديدة ليست عملية سهلة، وإذا تم تجاهل الصعوبات أو الاستخفاف بها، فيمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع.

الرسالتان 139-140

الطريقة التي ينظم بها عمل تتأثر بالثقافة حيث موقعها، وتؤثر ثقافة الشركة والثقافة الوطنية على السواء على كيفية عمل الأفراد.

الرسالة 139

دور صغير ولكنه ضروري

من استراليا بخصوص اسبانيا

أنا مدير مشروع انتقلت لمدة سنة إلى شركاء شركتي الإسبان. لقد اعتدت في إسبانيا على اتخاذ القرارات سوياً مع أعضاء فريقتي وأعمل جاهداً للوفاء بالأهداف المحددة. أشعر هنا بأنني مثل الأخ الأصغر لكل واحد. لقد مضى على كل واحد منهم في الشركة عدة أعوام، ورغم أنهم لطفاء جداً، فلدي دور محدد ومسؤوليات ثابتة، ويتوقع مني أن أقتصر عليهم. يبدو أن لا أحد منهم مهتم بأفكاري أو بآرائي و ليس هناك أي حس بالعجالة حيال أي شيء.

يبدو أنك لم تقايض بلداً بآخر فحسب ولكنك قايضت أيضاً ثقافات المؤسسة. حتى حين تعمل ضمن نفس الشركة وذاتها ومنطقة العمل ذاتها، فإن الناس من دول مختلفة يجدون من الطبيعي العمل بطرق مختلفة. لقد انتقلت من شركة موجهة للمهام اعتادت على العمل الجماعي، ولربما وجدت الانتقال إلى شركة في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة أمراً سهلاً نسبياً، إذ أن طريقة العمل هذه راسخة في هاتين الدولتين. غير أنك انتقلت إلى ما يبدو أنه مؤسسة أكثر تقليدية في غربي و جنوبي أوروبا حيث يوجد تسلسل هرمي ثابت وأدوار محددة. إذا كنت ستستفيد من وقتك هناك، حاول أن تنظر إلى حسنات هذا النظام. إن انتقال العاملين إلى أسلوب آخر بطيء، ويأخذ الناس نظرة لمستقبل شركتهم على المدى الطويل، كما أنهم يستثمرون العديد من سنوات حياتهم هناك، ويبدو أن جو العمل جيد مع مستويات منخفضة نسبياً من الضغط. انظر إلى ما تستطيع تعلمه خلال السنة القادمة بحيث يمكنك استخدامه لتطوير أساليب العمل في موطنك. لا توجد مؤسسة لديها كل الإجابات المناسبة.

توازن حياة العمل

الرسالة 140

من البرازيل بخصوص الولايات المتحدة

لقد أتيت منذ حوالي سنة للعمل في شركة هنا، وسأعود قريباً إلى الوطن من أجل صحتي. تعتمد الطريقة المنظم بها العمل على أناس يقضون ساعات طويلة يعملون بوقت إضافي، ولا وجود ما يكفي من العمال المتفرغين. إنني أعمل أسوأ بالعديد من الآخرين في وحدتي مدة خمسين ساعة أسبوعياً وأخذ العمل إلى المنزل في عطلات نهاية الأسبوع. أشعر الآن أنني لا أستطيع الاستمرار.

يبدو أنك حكيم لتفادر. مع ذلك، بصرف النظر عن العمل الشاق الذي يؤديه معظم البرازيليين أو غيرهم من أمريكا اللاتينية، فهم قلما ينسون أن هناك ما هو أكثر في الحياة من المكتب أو المصنع، وأن الوقت الذي يقضى مع الأسرة والأصدقاء لا يذهب هباءً. يتشاطرون هذا الموقف مع الأفارقة وأهالي جنوب أوروبا، ولكن لا يتشاطرونه مع معظم أميركيي الولايات المتحدة. في ثمانينيات القرن العشرين تفاقم هذا الموقف الذي مفاده «العيش من أجل العمل» عندما تم تقليص حجم العديد من الشركات الأمريكية وألغيت طبقات بكاملها من الإدارة وموظفي الدعم الإداري. فجأة أصبح على الناس أن يهيئوا بأنفسهم لوحاتهم البيانية لتقديمها واضطر المدراء إلى أن يعدوا بأنفسهم ميزانياتهم. ليس ذلك فقط، فهذه التغيرات تبعها استبدال إجراءات العمل بأهداف تحركها المشاريع وهذه بدورها تقتضي أن يبذل العاملون جهوداً هائلة وأن يعملوا ساعات طوال في مكان العمل.

بالطبع ليس العمل المرهق مشكلة تعاني منها الولايات المتحدة فحسب (حسبما يمكن أن يؤكد ذلك اليابانيون الكوريون الجنوبيون والبريطانيون)، ولكن التغيرات في العمل على مدى العشرين سنة الماضية مقترنة بالتركيز الأمريكي على قيمة العمل الشاق لصالحها هي، هي توليفة تهدد الرفاه الجسدي والذهني. قد يكون موقفك إزاء حياة العمل في البرازيل أكثر توازناً وأنفع للصحة.

الرسائل 141-143

المقرات الرئيسية للشركات هي في الغالب المكان الذي تتخذ فيه أهم القرارات. يعتمد وجود قدر هائل على مجرد موقع المكتب.

الرسالة 141

مهووسون بالتحكم؟

من فرنسا بخصوص الولايات المتحدة

نحن جزء من شركة متخصصة في تقانة المعلومات تملكها منذ سنة شركة أمريكية كبرى متعددة الجنسيات، ومنذ ذلك الحين ونحن نُمطر بوابل من المعلومات حول «معايير الشركة». هل تصدق أن هناك «سياسة خاصة بقيادة السيارات»، تخبرنا من بين أمور أخرى أن نستخدم أحزمة الأمان ولا نشرب أثناء القيادة (هي قوانين وطنية فرنسية الآن). ومما زاد الطين بلة، علمنا من موقع الشركة على الإنترنت أن لديها «سياسة اللحي» مع إرشادات حول شكل وطول اللحية. متى ستدرك المقرات الرئيسية أنها تتعامل مع أفراد لديهم أذهان خاصة بهم بدلاً من أناس آليين مبرمجين لإطاعة كل قاعدة أو قانون؟

لم تقل في أي منطقة تعمل. إن سياسة اللحي لها جذورها على الأرجح في نوع ما من إرشادات السلامة الصناعية، ولكن لا يمكنني إدراك ما هي علاقتها بشركة لتقانة المعلومات. يبدو كأن الناس في المقرات الرئيسية للشركات يقومون بعمل جيد في توفير العديد من مستخدميهم غير الأمريكيين رغم أن الدوافع جيدة بالتأكيد. معظم أمريكيي الولايات المتحدة يؤمنون بأنه من الصواب أن تطبق نفس الأحكام على الجميع بدون أي استثناء، وإذا لزم تطبيق قاعدة من قواعد الشركة في باريس بولاية تكساس، ومن أجل مصلحة المساواة ينبغي أن يطبق أيضاً في باريس في فرنسا. أمريكيو الولايات المتحدة ليسوا الوحيدين في هذا إذ إن الأحكام والأنظمة في ألمانيا والنمسا وسويسرا داخل وخارج مقرات العمل تسري على الجميع.

مع ذلك، يبدو من غير الضروري الإصرار بشدة على فرض أنظمة الشركات بينما توجد بالفعل قوانين وطنية مطابقة. قد يكون السبب أن الشركة تحاول أن تحمي نفسها من دعاوى قضائية من موظفين متورطين في حوادث أثناء قيادة سيارات الشركة، ولكنني أوافق على أن هذه الممارسة لنفوذ الشركة ستسبب تنافراً في دولة كفرنسا، حيث يفتخر الأفراد بكونهم أفراداً لا مثيل لهم أولاً وموظفي شركات ثانياً.

بما أن هذه معايير الشركة جاءت من المقرات الرئيسية، فإن الأمل في النظر في اعتراضات على السياسة تأتي من شخص واحد أمل ضئيل. مع ذلك، إذا كنت تستطيع أن تجد زملاء، ولاسيما مسؤولين تنفيذيين فرنسيين أقدم، يشاطرونك الانزعاج، فقد تستطيعون مفاتحة المقر الرئيسي سوياً. وتستطيع أن تشير (ببراعة) إلى المثال الذي حدث لمدينة ملاهي ديزني في باريس في تسعينيات القرن العشرين عندما أجبرت شركة ديزني على المثول أمام محكمة فرنسية احتجاجاً على قانون الشركة الصارم الذي يفرض ارتداء زي موحد إذ اعتقد الأوروبيون أن قانون الزي الموحد ينتهك قانون العمل الفرنسي، ونتيجة لذلك فلقد أعادت المؤسسة هيكلة متطلباتها.

الرسالة 142

لماذا لا يفعلون كما نقول؟

من الولايات المتحدة بخصوص اندونيسيا

لقد تملكنا شركة أندونيسية مؤخراً وأدخلنا نفس الإجراءات القياسية الخاصة برفع التقارير التي أدخلناها في شركاتنا الفرعية الأخرى. مع ذلك، نواجه مشاكل هناك في حمل الموظفين على اتباعها.

تقليدياً، تمارس الشركات التي مقراتها الرئيسية في الولايات المتحدة سيطرة صارمة جداً على الجانب المالي لأعمالها وكان هذا بمثابة طريقة لتدقيق أداء الشركات الفرعية والأفراد على السواء. ومع ذلك، قد تجد فريق إدارتك

الأندونيسي معتادا على التفكير من منطلقات أعم، يعطي لبناء العلاقات ولأهداف الشركة على المدى الطويل أولوية على الأهداف القصيرة الأجل التي من السهل قياس كمياتها. ربما لا يفهمون أهمية هذه الإجراءات في البرنامج الكلي للأمور وقد يشعرون أن عليهم أن يستثمروا الكثير من العمل في نشاط ما لا يعطيهم أي شيء بالمقابل (شكوى محبذة من عامة الموظفين في الشركة ضد المقر الرئيسي، حيثما يكونون في العالم).

إن مستخدميكم الأندونيسيين لن يعربوا صراحة عن كرههم للإجراءات الجديدة، لأنهم شأنهم شأن الصينيين واليابانيين والتايلنديين ومواطني دول أمريكا اللاتينية، سيعتبرون من غير الوارد أن يتجرؤوا ويقولوا إن طلبا معيناً من الإدارة غير مناسب أو غير عملي. سيعتبرون هذه وقاحة يتعذر وصفها، بالإضافة إلى أنها مجازفة بحدوث صراع مكشوف قد ينتج عنه فقدان كل شخص لاعتباره.

عوضاً عن ذلك، سوف تجد العمل قد أهمل ببساطة أو أن التعليمات قد «فقدت»، وسيتوقع منك أن تستخلص استنتاجاتك الخاصة من هذا. لتجنب هذا، ابذل جهدك لمخاطبة موظفيك مباشرة، اشرح لماذا يجب إنجاز العمل، واسألهم إذا هم بحاجة إلى أي دعم منك تقدمه لهم. تذكر أنه في بعض الثقافات يكون من الصعب بالنسبة للأفراد أن يخبروا شخصاً أعلى منهم مرتبة أنهم يعتقدون بأنهم اتخذوا القرار الخطأ أو هناك مشاكل في تنفيذ بعض الإجراءات، وأنه يعود للمدراء استخدام مهاراتهم التواصلية لإيجاد أين تكمن المشكلة.

الرسالة 143

لا مساعدة من المقر الرئيسي

من ألمانيا بخصوص اليابان

لقد امتلكت شركتنا شركة يابانية وإن الكثير من الإدارة العليا في المقر الرئيسي الجديد هم الآن يابانيون. المشكلة هي أننا الآن لا نتلقى أية توجيهات منهم – هم لا يبدون أي اهتمام بنا. ما أريد معرفته متى ينوون إخبارنا بما علينا فعله.

تفسير واحد هو أنكم تتوقعون رئاسة ذات نموذج ألماني بينما مقركم الرئيسي الياباني يتوقع منكم التصرف كمدرء يابانيين. لو كانت شركتكم في السابق شركة ألمانية فقط، فمن المحتمل أنكم معتادون على سلسلة جلية من التوجيه من المقر الرئيسي وعلى نمط تواصل واضح ولا لبس فيه. ولذا بينما أنتم تنتظرون توجيهات واضحة، فمن المحتمل أن يكون المقر الرئيسي الياباني ينتظر منك اقتراحات وأفكاراً منكم أنتم الذين لديهم خبرة «في المجال». من غير المتوقع أن تتخطى الإدارة التنفيذية اليابانية في إعطاء أوامر مباشرة، ويفترض بالمدرء اليابانيين أن يكونوا قادرين على تفسير ما قد يكون بالنسبة للألمان رؤى رؤسائهم المبهمة نوعاً ما. قد يتوقع رؤسائكم اليابانيون منكم القيام بالمثل، لذا أمعنوا النظر ثانية بأي معلومة قد سبق أن استلمتموها وحاولوا القراءة ما بين السطور. إن هذا النوع من العمليات، أي محاولة النظر وراء الكلمات لمعرفة ما تعنيه، لا يأتي بشكل طبيعي للألمان أو الأستراليين أو الإسرائيليين أو الأمريكيين الولايات المتحدة وما إلى ذلك وهم الذين اعتادوا على أخذ الكلمات بقيمتها الظاهرية.

تفسير آخر وهو أنهم يتوقعون «العمل كالعادة» منكم في الوقت الحاضر، إدراكاً منهم أنهم يعرفون القليل عن الظروف الجارية في ألمانيا، ولكنكم أنتم تعرفون. هم سيلاحظون ويتعلمون كيف تعملون قبل اتخاذ أية قرارات بشأن التغييرات. إن اتخاذ قرار سديد هو أكثر أهمية بالنسبة لليابانيين من اتخاذ قرار سريع. ومع ذلك، عليكم أن تجعلوا آراءكم معروفة لرؤسائكم وأن تحاولوا الحصول على معلومات واضحة من رؤسائكم اليابانيين حول ما يتوقعونه منك.

يبين هذا الموقف الخطر الذي يمكن أن يحصل إذا سمحت شركة لنفسها بأن تنقسم على هدى خطوط قومية، بحيث تكون لمجموعة من الموظفين مجموعة توقعات وتكون لمجموعة ثانية مجموعة توقعات مختلفة تماماً. من الحكمة أن تحصل الشركة اليابانية بعض المدخلات الألمانية على صعيد الشركة قبل أن يتعمق الانقسام.

الرسالة 144

ما ذا يعني فريق؟ هل هم أناس يعملون سوياً هدفهم على المدى القصير حل مشكلة، أو تجمع لأمد أطول هدفه دعم أفرادهم؟ وكيف يمكنك جعلهم يعملون سوياً بشكل ناجح؟

الرسالة 144

لا يأتي العمل الجماعي بشكل فطري

من السويد بخصوص فرنسا

لقد كنت مؤخراً في فرنسا محاولاً تأسيس فريق يهتم بمشاكل وشكاوى الزبائن، ولكن المشاكل التي أواجهها تعطيني انطباعاً بأن العمل سوياً كفريق ليس بشيء يأتي بشكل فطري هناك.

إنك محق. أنت تحتاج فقط لأن تنظر إلى الاختلافات في نظاميك التعليميين لترى أين تبدأ الاختلافات. في السويد، أنت مدرب للعمل في فرق في مرحلة المدرسة المبكرة، ويضمن المدرسون أن يتم الإصغاء باحترام لكل فرد في المجموعة. إن النظام التعليمي في فرنسا وبلجيكا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، من بين بلدان أخرى، أكثر تنافساً، والنجاح الأكاديمي الفردي هو هدف الطالب. تلك القيم التي نتلقاها أثناء الدراسة سيكون لها بشكل فطري تأثير على كيفية تفكيرنا قبل أن نبدأ بالعمل.

إن العمل الجماعي هو طريقة مقبولة بالنسبة للسويديين لإنجاز الأمور، وتعمل معظم الشركات على فرض أن القدرة الكلية لفريق عمل هي أكبر من مجموع قدرات فرادى أعضائها. يقتضي مكان العمل ضمناً مؤسسة «مستوية» حيث يكون المدراء أيضاً لاعبين في فريق، وليسو مجرد رؤساء.

غير أن هذه المبادئ المألوفة للغاية لدى السويديين قد تكون غير مألوفة بالنسبة لثقافات أخرى، ولقد كانت المؤسسات الفرنسية بشكل تقليدي أكثر رسمية ومركزية وتعتمد التسلسل الهرمي في هيكلها، ويعني منصب المدير أن

الفرد أصبح رئيس المجموعة الذي لا يناقش. يضاف إلى ذلك الكبرياء الفرنسي في شخصيتهم؛ هم يقدرّون حقيقة أنهم أفراد فريدون، وإذا قيل لهم أنهم «أفضل كثيراً من بقية المجموعة» (أو الفريق)، من المحتمل أن يعتبروا ذلك كمجاملة أكثر منه انتقاداً. كما أشار لي مدير انكليزي يأس نوعاً ما بتجهم، «إن حمل الفرنسيين على العمل ضمن فريق هو أشبه بتسيير قطيع من القطط».

إذا كنت ستشجع نمو فريق سويدي النوع، عليك أن تحصل على دعم مدير المجموعة والتأكد من أنه يبدأ بتفويض المسؤولية إلى العاملين معه، وأن يستهلك طاقة أكبر في سماع اقتراحاتهم حول كيفية تطوير الأداء.

خلاصة القول: العمل في مؤسسات

تحذيرات عالمية
إن شركات من نفس الثقافة الوطنية قد تكون لديها رغم ذلك ثقافات شركات أو ثقافات إقليمية، أو مهنية مختلفة جداً تؤثر على كيفية عمل المستخدمين. إن الشركات العالمية لا يسعها أن تولي اهتماماً مركزياً لعرق معين من البشر. إن السياسات التي تتم في المقرات الرئيسية التي تصلح في «ثقافة موطن» الشركة قد تكون غير مستحبة أو يتعذر تنفيذها في ثقافات أخرى.

■ **الأرجنتين:** يفضل الناس أن يكون لديهم هيكل له صلة واضحة بالعمل. هم يعتمدون على القوانين والإجراءات. ويتوازن هذا بواسطة طرق غير رسمية للالتفاف حول القوانين. (انظر الرسالتين 140، 142).

■ **إسبانيا:** انظر الأرجنتين. العمل في فرق قد يتطلب الحذر بما أن كل واحد ينتظر من الأرفع مركزاً أن يتولى السيطرة. (انظر الرسالتين 139، 140).

■ **أستراليا:** يجب على الموظفين فهم القوانين ودعمها إذ لن يتم التقيد بها تلقائياً. (انظر الرسالتين 139، 143).

■ ألمانيا: إن للاختصاصيين الفنيين التأثير الكبير على المؤسسة. هياكل أقل مركزية من الفرنسية. تؤخذ الإجراءات والقوانين على محمل الجدية. إن الطموح والإنجاز الشخصيين قوة محركة مهمة داخل المؤسسات. (انظر الرسائل 141، 143).

■ أندونيسيا: إن الأسرة الموسعة (نظام يسيطر فيه الرجال) هي العمود الفقري لمعظم مؤسسات العمل، وإن السلوك الإداري هياكل العمل هما متسلسلون هرمياً. تُسلم القرارات من الأعلى إلى الأسفل. (انظر الرسالة 142).

■ إيطاليا: الطموح و الإنجاز الشخصي قوتان محركتان مهمتان ضمن المؤسسة. هناك نظام تسلسل هرمي حيث القوة وصنع القرار متركزان في القمة العليا. (انظر الرسائل 139، 140).

■ البرازيل: المعيار هو هيكل تنظيمي تسلسلي. خايتيهو (Jeitinho) – الطريقة البسيطة للالتفاف على القوانين – هي طريقة شائعة لاختراق الأنظمة والإجراءات (انظر الرسائل 140، 142).

■ بلجيكا: هناك بغض للشك والمجازفة. يتوازن هذا من خلال أساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين. هناك تفضيل لهيكل تسلسلي واضح. (انظر الرسالة 144).

■ بولندا: إن لبولندا تقليدياً نظام إدارة مركزياً وسلطوياً جداً يقترن بقوة عاملة جازمة. إن القطاع الخاص الجديد نسبياً أخذ في الإزدهار.

■ تايلاند: إن تقليد ملكية الأسرة يعني أن السلطة تأخذ شكلاً أبوياً. إن الهياكل التسلسلية و المركزية شائعة. (انظر الرسالة 142).

■ تايوان: انظر هونغ كونغ.

■ تركيا: يفضل الناس العمل ضمن نظام منضبط بإحكام، لذا فهناك العديد من القوانين والأنظمة المكتوبة. تتوازن من خلال أساليب غير رسمية للالتفاف عليها. (انظر الرسائل 139، 140).

■ جنوب أفريقيا: تصنع القرارات في أعلى قمة التسلسل الهرمي، ولكن نقابات عمال الطبقة الكادحة هي قوى يجب أخذها في الاعتبار. (انظر الرسالة 140).

■ الدانمارك: إن المؤسسات (flatter) المؤمنة بالمساواة هي المعيار. يسعد الناس بالعمل في فرق وبدون العديد من القوانين الصارمة.

■ روسيا: نظام حكم أقلية آخذة في البروز. هناك حفنة من زعماء الأعمال ذوي الثراء الفاحش يتمتعون بقوة شبه مطلقة ضمن مجالات نفوذهم. (مثل النفط والغاز). المؤسسات شديدة المركزية تقليدياً. يفضل الناس العمل ضمن نظم منضبطة بإحكام، وتتوازن عبر أساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين.

■ السويد: انظر هولندا. المؤسسة الأم مقبولة. يعطى الاختصاصيون الكثير من الاستقلالية. يسعد الناس للعمل بدون الكثير من القوانين. التوافق هو الطريقة المقبولة لاتخاذ قرارات. (انظر الرسالة 144).

■ سويسرا: انظر النمسا. (انظر الرسالة 141).

■ الصين: تقليدياً الهيكل التسلسلي هو المعيار. هناك نوعان رئيسان من المؤسسات - المملوكة من الدولة والقطاعات الخاصة - لكن حتى الشركات الخاصة لا تركز على الربح فحسب. إن المهام ليست عادة محددة بصرامة. (انظر الرسالة 142).

■ فرنسا: إن الهياكل التسلسلية المركزية شائعة. العمل في فرق قد يتطلب حذراً. مستوى عال من عدم الارتياح مقترن بالشك. ويتوازن هذا بأساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين. (النظام د). (انظر الرسائل 139، 141، 144).

■ فنزويلا: انظر النمسا. (انظر الرسالتين 140، 142).

■ فنلندا: انظر الدانمارك.

■ **كندا:** الشركات أقل تنافسيةً من الشركات في الولايات المتحدة. في كندا الناطقة بالفرنسية. هناك تشديد أكثر على القوانين ومؤسسات تسلسلية أكثر. أما في المؤسسات الناطقة بالإنكليزية فهي أقل رسمية وأقل تسلسلية.

■ **كوريا الجنوبية:** يفضل الناس العمل ضمن نظام محكم الانضباط. مستوى استبدال المستخدمين منخفض جداً. إن تقليد ملكية العائلة يعني أن لدى الشركات هيكلًا أبويًا. المؤسسات التسلسلية شائعة. (انظر الرسالة 140).

■ **المكسيك:** الطموح والإنجاز الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسة. إن هيكل العمل هو تسلسلي وسيطر عليه رجال الدين. (انظر الرسالتين 140، 142).

■ **المملكة العربية السعودية:** إن الأسرة الموسعة (نظام يسيطر عليه الرجال) هي العمود الفقري لمعظم مؤسسات العمل، كما أن السلوك الإداري وهياكل العمل تسلسلية هرمية.

■ **المملكة المتحدة:** يفضل الناس العمل بدون الكثير من القوانين والأنظمة المكتوبة. عوضاً عن هذا، ينظر في القضايا الفردية بروح موضوعية بحتة. الإنجاز والطموح الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسات. (انظر الرسائل 139، 140، 144).

■ **النرويج:** انظر هولندا.

■ **النمسا:** الإنجاز والطموح الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسة. المؤسسات تسلسلية هرمية والتغيير غير مرحب فيه من أجله. (انظر الرسالة 141).

■ **الهند:** يسعد الناس بالعمل بدون الكثير من القوانين الصارمة. يوجد تقليدياً نظام إداري مركزي جداً. هناك إشارات في بعض المؤسسات الحديثة لتسلسل هرمي أقل ولمزيد من المجازفة والثقة والمبادرة.

■ **هولندا:** التسلسلات الهرمية التامة هي المعيار. العمل الجماعي وسعي وراء التوافق هما سبيلان مفضلان للعمل.

■ **هونغ كونغ:** يسعد الناس بالعمل بدون الكثير من القوانين الصارمة. المهم عادة غير محددة بإحكام. هناك نظام تسلسل هرمي حيث السلطة وصنع القرارات مركزان في القمة.

■ **الولايات المتحدة:** تشكل الشركات الأمريكية 41 % من مجموع أغنى الشركات في العالم. إن الأسلوب التنظيمي الأمريكي ذو نفوذ دولي. التسلسلات الهرمية واضحة وعمليات صنع القرار محددة بجلاء. هناك اتكال على القوانين والإجراءات المكتوبة. المؤسسات الأم شائعة. (انظر الرسائل 139، 140، 141، 142، 143، 144).

■ **اليابان:** المؤسسات هرمية تسلسلية. ولكن بتدفق تواصل باتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى). الروح التعاونية ضمن الجماعة توازنها التنافسية خارجها. يفضل الناس العمل ضمن نظام منضبط بإحكام. مستوى استبدال الموظفين منخفض جدا. (انظر الرسائل 140، 142، 143).

العلاقات الشخصية في مجال الأعمال

لقد جرت مؤخراً في اسكندنافيا دراسة استطلاعية حول ما يبحث الشباب عنه في الوظيفة فوجدت الدراسة أن من أعلى أولوياتهم هو العمل مع زملاء لطيفين. هذا لم يفاجئني بل بالفعل، سافاجاً إن لم تكن أولوية في معظم لوائح الناس، من حيثما جاؤوا، ذلك لأننا أكثر من مجرد رزمة مهارات، دماغ، ويدين وإنما نحن أيضاً مزيج معقد وفريد من الأحاسيس، والمحابة والعواطف. ومعظمنا بالطبع يأبى إظهار معظم الجوانب الشخصية لطباعنا في العمل، ولكننا نريد حقاً أن نشعر بأننا إذ نقوم بأعمالنا، ويرانا أندادنا على حقيقتنا، ويقبلون بنا و يحترمونا بل وحتى (نأمل) أن يحبونا.

تصوغ خلفيتنا الثقافية أفكارنا وتوقعاتنا لما يعزز علاقة جيدة مع زميل (وبالفعل، ماذا يعني الصديق الجيد). على سبيل المثال، هل تعتقد أن من المهم المحافظة على مستوى مناسب من الرسميات والمسافة المهنية في العلاقات مع الزملاء؟ إذا كنت فرنسياً أو يابانياً فقد تعتقد ذلك، ولكن ليس إن كنت أمريكياً أو أسترالياً أو إسرائيلياً لأنك على الأرجح تفضل العلاقات «الودودة» غير الرسمية. أو هاكم سؤال آخر: كم من النزاع المكشوف يمكن أن تصمد أمامه علاقة جيدة؟ في فرنسا يمكنها أن تصمد طويلاً، لأن الناس معتادون على المناقشة الحامية بل حتى العدوانية، بينما في اليابان وتايلاند والفلبين، حيث الانسجام يحظى بالكثير من التقدير، فإن إعراب الشخص صراحة عن رأي يحتمل أن يضايق الناس قد يعتبر مثيراً للمتاعب أكثر من كونه زميلاً وفاقاً.

وماذا عن إظهار ما تحس به في العمل؟ أنا أعرف مستشاراً قد سأل مجموعات من رجال أعمال فنلنديين وإيطاليين ما هي الانفعالات الأربعة التي يعتقدون أنه من المقبول إظهارها في مكان العمل. استغرق الفنلنديون دهوراً لإيجاد ثلاثة وبعدها استسلموا، بينما لم يفهم الإيطاليون السؤال. (أنت تعني أن هناك بعض إنفعالات قد تخفيها؟ لماذا ترغب بفعل ذلك؟).

هناك أيضاً سؤال يدور حول الاستئناس بعد العمل، هل يعني الأكل والشرب سوياً أو لعب الكرة اللينة أو الغولف. إذا كنت لا تشارك في كوريا الجنوبية أو اليابان، على سبيل المثال، قد تعتبر «متحفظة» وغير ودي، إضافة إلى التهرب من التزام بناء شبكة الاتصالات الخاصة بك. في اسكندنافيا، من الصعب حمل الناس على التنازل عن أمسياتهم في سبيل استضافة زوار أجنبي – إذ إن حياتهم الخاصة أكثر أهمية بالنسبة لهم. المشكلة هي أنك إذا خرقت القواعد المكتوبة التي تحكم العلاقات في ثقافة محددة، فقد ينظر إليك على أنك تكشف عن الجانب السلبي لشخصيتك بدلاً من مجرد اتباع مجموعة مختلفة من المعايير. ذلك هو أحد الأسباب وراء الصعوبة البالغة في بناء علاقات مع أناس من ثقافات أخرى.

إن العلاقات السلسلة بين الناس من نفس الشركة هي بالطبع مرغوبة، ولكن الطريقة التي يرتبط بها موظفو الشركة بأناس من مؤسسات أخرى (خاصة إذا كانوا زبائن) يمكن أن تكون حيوية لنجاح العمل. إن العلاقات الشخصية في أمريكا اللاتينية، وجنوب أوروبا، والدول العربية ومعظم الدول الآسيوية ينظر إليها على أنها أساس العمل، وتستند الاتفاقيات على علاقات الثقة المبنية على مدى سنوات عديدة بدلا من على أوراق يعدها محام. قد يفهم أن الخدمة أو الأسعار تختلف بحسب حسن العلاقة بين البائع والزبون. ذلك هو السبب وراء كون الفصل الأول من هذا الكتاب يعالج مواضيع تقديم الهدايا والأكل والشرب سوياً، لأنه إذا سارت الأمور على ما يرام في هذه المراحل المبكرة، يصبح الجو مهياً لتطوير علاقة أعمق وأطول مدى.

لكن هذه الأنواع من العلاقات الوثيقة بين الأشخاص، المحبذة للغاية في آسيا وأمريكا اللاتينية، ينظر إليها أحيانا بالشك من قبل شركات في ثقافات كالولايات المتحدة مثلاً، التي تميز بين الفرد والعمل الذي يقوم به. وحسبما يقول ويلي لومان، البائع النموذجي في رواية آرثر ميلر «موت بائع» أن تكون محبوباً أمر مفيد، لكنه ليس كافياً لضمان نجاحك. بالفعل، هناك شركات ناجحة كبيرة في الولايات المتحدة لديها سياسة تغيير مدير المحاسبة كل سنتين أو ثلاث سنوات وذلك كي لا تصبح العلاقة بين الموظف والزبون «شخصية» أو دافئة للغاية، لأن القلق هو احتمال أن يضع الموظف مصالح زبائنه فوق مصلحة شركته. يهمني أن أرى إذا كانت هذه الطريقة لتسيير الأمور يعتمد عليها بشكل سعيد أو مفيد مدراء يعملون في دول مثل الصين والهند وفي الشرق الأوسط، حيث العلاقات العميقة الجذور والقائمة منذ وقت طويل هي متطلب أساسي للقيام بالأعمال. في موقف كهذا، يواجه استراتيجيو الأعمال العنيدون معضلة: لتحقيق هدف واقعي (للقيام بالأعمال)، قد يُطلب بالفعل من المدراء أن يمضوا وقتاً في محاولة ليعرفوا ويهتموا بأشخاص لا يعملون معهم أو غير مرتبطين بهم. إن محاولة عمل المستحيل في هذا الصدد قد يبقي المدراء مشغولين لفترة من الزمن.

الرسالة 145

إن كيفية إنسجام الناس معاً تلعب دوراً حيوياً في كيفية حسن أداء شركتهم.

تدهور الأعمال

الرسالة 145

من النرويج بخصوص المملكة العربية السعودية

كانت لشركتنا علاقة ممتازة مع زبون من المملكة العربية السعودية لعدة سنوات، لكن منذ تقاعد مدير المبيعات الأخير لم نستلم أية طلبيات. إن مدير المبيعات الجديد قلق بالفعل ويخطط للذهاب إلى هناك لمعرفة ما حدث. ما هو برأيك الخطأ الذي حدث؟

يبدو وكأن التغيير من مدير لآخر كان بالإمكان معالجته بشكل أفضل. من الواضح أن مديرك السابق كان أكبر سناً وربما كانت له اتصالات شخصية في المملكة العربية السعودية لسنوات عديدة. في العديد من الدول، خاصة خارج ثقافات الولايات المتحدة وكندا وغربي أوروبا، فإن العلاقات الشخصية هي أوثق طريقة يعول عليها لإنجاز الأعمال، وتتم الأعمال بشكل كبير بين الأفراد بدلاً من بين الشركات. إذا تقوم بأعمال مع عميل موثوق، فلديك ضمانة لم ينطق بها بأنه سوف يهتم شخصياً بأعمالك و يعالج أي مشكلة قد تنشأ.

عندما تقاعد مدير مبيعاتكم كان عليه أن يعرف بديله شخصياً إلى زبائنه السعوديين، لكن بما أن ذلك من الواضح لم يحدث، أقترح أن يكتب رسالة تعريف يمكن للمدير الجديد أخذها معه في زيارته الأولى. وكبديل آخر، يستطيع أن يطلب من المدير السابق الاستغناء عن نصف ساعة بعيداً عن ملعب الغولف أو الحديقة والاتصال هاتفياً بعملائه السعوديين للردشة وشرح لهم الوضع الجديد. وإلا فعلى مديرك الجديد أن يبدأ من نقطة الصفر، ليبني علاقات شخصية، وقد يستغرق ذلك وقتاً.

الرسالتان 146-147

أنماط معينة من السلوك تلقى تشجيعاً أو تكون متوقعة في ثقافات مختلفة. ومع ذلك، عندما تمارس في الخارج، يمكن أن تقابل باستهجان.

الرسالة 146

إتكالي للغاية

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

كنت في المكسيك قبل سنتين وعملت عن كثب مع زميل مكسيكي وكان معيناً جداً. الآن هو يعمل هنا في نيويورك في مهمة لمدة ستة أشهر، ولكننا لا نعمل في نفس المشروع. يبدو أن لديه بعض المشكلات في الحصول على ترخيص لبعض أجهزتنا، لكن لدي هدف علي تلبيته وإذا قضيت الوقت في مساعدته سينتهي بي الأمر متأخراً عن الموعد المحدد لي. هو يتوقع منا أيضاً أن نتناول الغداء سوياً معظم الأيام، ولكنني عادة أكتفي بتناول شطيرة على طاولتي، وهو يريد إجراء ترتيبات لما بعد العمل بينما لدي أمور أخرى أقوم بها. إنه بحاجة لأن يتعلم أن يقف على قدميه.

يا له من فتى مسكين! لا بد وأنه يواجه وقتاً عصيباً في التكيف مع وتيرة العمل في شركتك. أعلم أن الإجهاد هو قاتل التقمص العاطفي ومن الواضح أنه لديك الكثير لتقوم به، وإذا كنت تعمل من أجل علاوة أو ترقية فإنك لن تتعطف بأن تتصرف كناسح لموظف جديد. مع ذلك، انس جدولك لوهلة وحاول أن تتذكر التكيفات الحتمية التي كان عليك القيام بها للعمل في المكسيك.

لقد سهل لك صديقك فترة التكيف هذه، وعليك واجب للقيام بالمثل من أجله. في المكسيك، وبالفعل في معظم ثقافات أمريكا اللاتينية، فإن العلاقات الشخصية الطويلة الأجل داخل وخارج بيئة العمل على السواء، أهم مما هي عليه

في الولايات المتحدة بشكل عام و نيويورك بوجه خاص. وإذا لم تقابله بنفس اللطف الذي أبداه، فأنت ستثبت التصور المسبق بأن أمريكيي الولايات المتحدة هم انتهازيون وليسوا مهتمين سوى باستخدام علاقات قصيرة الأجل فقط للوصول إلى غاياتهم. لذا قدمه إلى شبكتك، وإذا اقتضت الضرورة حدث مديره بهدوء لترى إن باستطاعتك تسهيل أي مسائل تتعلق بحصوله على ترخيص. لا تجعل اعتقادك بأن على الناس أن يقفوا على أقدامهم يمنعك من مد يد العون إلى صديق في وقت الضيق.

دور الشخصية

الرسالة 147

من الولايات المتحدة بخصوص تايلاند

كان على قسمي أن إيفاد ممثل إلى تايلاند لمعرفة ما إذا كان باستطاعتنا القيام بأعمال هناك وعلي أنا أن أقرر من يجب أن يمثلنا. لدينا شاب (أميركي مثل بقيتنا) حقق نتائج جيدة جداً في أوروبا. إنه حقاً منفتح الشخصية مع حس عظيم بالفكاهة، لكنه مزاجي بعض الشيء وأتساءل كيف سيكون رد فعل التايلنديين حياله.

قد يكون من المجازفة إرساله. إن التايلنديين، شأنهم شأن اليابانيين والأندونيسيين، هم شعب يقدر ضبط النفس والهدوء بدلاً من الأصوات المرتفعة. أنت تقول أن الشاب مزاجي، مما يعني أنه يجازف بأن يفقد أعصابه أحياناً، وهذا خبر سيء في بلد يعتبر الافتقار إلى ضبط النفس هو في أفضل الأحوال طفولي وفي أسوأها علامة على عدم النضوج والأنانية والغباء. في حال فقد اعتباره نتيجة لتصرفه بشكل سيء (بنظر التايلنديين، على أي حال)، عندئذ فإن سمعة شركتك سوف تعاني وسوف يكون من الصعب إرساء علاقات جيدة لاحقاً. أنت بحاجة إلى شخص يتفهم رغبة التايلنديين في علاقة منسجمة وذات احترام متبادل ويتحلى بالصبر للعمل وصولاً لذلك.

عموماً لا تستطيع تطلب من الناس أن اعتماد نمط سلوكي مختلف جداً عندما ينتقلون إلى ثقافة جديدة، إذ من شأن ذلك أن تعرض للشبهة إحساسهم بهويتهم، وسوف يشعرون بعدم الارتياح إذا لم يحققوا «ذاتهم». من ناحية أخرى، تستطيع أن تطلب منهم التكيف مع الثقافة الجديدة وتعديل سلوكهم على أفضل نحو ممكن. إذا كانت لديك أية شكوك في قدرة هذا الرجل على فعل هذا، لا ترسله.

الرسائل 148-151

الغضب والسخط هما على الأغلب نتيجة اتصالات متعارضة الثقافات حيث أساء الناس فهم بعضهم البعض بشكل كلي.

الرسالة 148

التودد المزيف

من بولندا بخصوص الولايات المتحدة

لقد بدأت العمل مؤخراً لدى سلسلة فنادق أمريكية ولقد تلقيت دورة تدريبية في كيفية التعامل مع الزبائن. لقد أثار بالفعل غضبي حقاً أمران أولهما، أنه يجب أن تبقى على وجوهنا ابتسامة دائمة، وثانيهما، أن علينا أن ننهي أية محادثة بالإنكليزية بعبارة «أتمنى لك يوماً هائلاً». هذا النوع من التودد المزيف ليس من الطبيعي وأشعر بأنني منافق وغير مخلص عندما أجبر على التصرف هكذا.

أنت لم تقل أين سوف تعمل - في الولايات المتحدة أو بولندا - لكن إذا كنت ستعمل في الولايات المتحدة، فسيفاجأ زبائنك إذا لم يتلقوا، من منطلقاتهم، معاملة «ودودة»، بما فيها ابتسامة وتحية ووداع. إذا كنت تعمل مع زبائن بولنديين، أوافقك بأنهم قد يجدون الابتسامة العريضة مفاجئة بعض الشيء («ما الذي يسعدك بهذا القدر»). لقد سمعت أيضاً ردة فعلك لتحية «أتمنى لك يوماً هائلاً» من العديد من

الأوروبيين - بأنها زائفة وأنهم يغادرون بلدهم كي يبيعوك شيئاً ما، وإذن لماذا إخفاء تلك الحقيقة بأمنيات دافئة لسعادتك المستقبلية؟ شخصياً، إذا كنت أنا الزبون فأنا أتوقع معاملة دمثة وليس لدي أي اعتراضات على تحية ودودة. أنا أفضل كثيراً الحصول على ذلك بدلا من الازدراء الفاتر الذي يصدر عن بعض موظفي «خدمة الزبائن» في ألمانيا وفرنسا وروسيا وأوروبا الشرقية الذين على ما يبدو يجدون الزبائن شيئاً مزعجاً. الأمريكيون لا يراعون مشاعر الزبائن وليسوا رسميين معهم، وإن أشكال تحياتهم تعكس موقفاً ودوداً ومؤمناً بالمساواة تجاه الناس. أنت لا تسيء إلى استقامتك الشخصية إذا فعلت الشيء نفسه.

إن الشيء المفيد بالنسبة لعبارة «أتمنى لك يوماً هائلاً» هو أنه يغطي العديد من المواقف. إنها لا تستخدم كثيراً في بريطانيا، حيث يميلون إلى كونهم أكثر دقة وسيختارون بين «صباح الخير»، «مساء الخير»، «أمل أن أراك ثانية»، «أتمنى لك رحلة سعيدة»، «وداعاً الآن» أو حتى الشائعة والمتنوعة «إلى اللقاء» وذلك بحسب الحالة.

الرسالة 149

لا نريد إزعاجهم

من بلجيكا بخصوص اليابان

لدينا عدد من المدراء اليابانيين نشعر أن أداءهم دون المطلوب. نود أن نناقش الوضع معهم، لا لنوزع اللوم ولكن لمساعدتهم على تحسين أدائهم. غير أننا سمعنا أن على الإنسان أن يكون حذراً جداً في كيفية معالجة هذا الوضع.

إن مواجهة أي أحد، مهما اتسمت باللباقة، بفشله عويصة دائماً، وخاصة في ثقافات حيث «الوجه» له أهمية، مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية. قد يكون من الأفضل معالجة هذا بشكل غير مباشر، ربما عبر طرف ياباني ثالث. قبل القيام بذلك، عليك أن تضمن أن المشكلة في الواقع تكمن في الأفراد المعنيين، وأن نهج العمل الذي نفذوه لم تقرره مجموعة أو أنهم اعتقدوا أنهم ينفذون قرارات الإدارة. وإلا، فإن الانتقاد الصادر عنك سيلقى امتعاضاً لكونه مجحفاً.

أنت تذكر أن هنالك العديد من المدراء ينتابك قلق عليهم. لربما عليك أولاً الاجتماع معهم جميعاً لترى إذا كانت لديهم مشكلة مشتركة، لكن عندما تخبرهم عن الاجتماع تجنب استخدام كلمة مشكلة. وإنما قل عوضاً عنها أنك تود سماع اقتراحهم لسبل تحسين الأداء. إذا استطعت تحديد بعض المدراء الذين هم برأيك يرتكبون أخطاء متكررة، تأكد من أن يتم إيصال أية معلومة مرتدة بلباقة وتعاطف، وأن تقدم على أساس فردي، وأن تبقى سرية تماماً.

الرسالة 150

لماذا المحامي؟

من جنوب أفريقيا بخصوص الولايات المتحدة.

لقد كنا على اتصال مع شركة أمريكية بين الفينة والفينة منذ سنتين بهدف إمكانية تمثيلهم كوكلاء هنا في جنوب أفريقيا. لقد فوجئنا كثيراً عندما جاء مدير مبيعاتهم برفقة محامي الشركة في زيارته الأولى. يبدو لنا هذا مثل «وضع العربة أمام الحصان». ليس لدينا بعد حتى اتفاق من حيث المبدأ. يُظهر هذا عدم وجود حتى أدنى قدر من الثقة أو حسن النية، وفي رأيي لا يشكل هذا إشارة جيدة لنجاح أي عمل مستقبلي.

إن المحامين جزء هام من مشهد الأعمال الأمريكي. ثمة حاجة على الأرجح لخدماتهم في ثقافات مثل الولايات المتحدة التي تضع قيمة كبيرة على المبادرة الفردية و «المضي وحيداً» تفوق الحاجة لخدماتهم في ثقافات مثل جنوب أفريقيا أو اليابان أو فنلندا، على سبيل المثال، حيث تستند الأعمال على علاقات الثقة، ربما تعود لعدد من السنوات خلت. هناك ثقافات حيث المصافحة تكفي لضمان اتفاقية ما، لكن في الولايات المتحدة الحال ليس كذلك، وغالباً ما ينخرط المحامون منذ المراحل المبكرة لأي اتفاقية (مثل صياغة عقود الزواج، التي أصبحت عملاً هاماً في الولايات المتحدة)، ليس لأنهم لا يثقون بكم أو بشركتكم بالتحديد - وإنما هكذا أسلوبهم في أداء الأعمال.

لا تحكموا علينا

الرسالة 151

من إيطاليا بخصوص السويد

لقد سمعنا للتو من مقرنا الرئيسي السويدي. إننا جميعاً سنخضع لتقييم للأداء. نحن جميعاً في قسمنا قلقون جداً وبعض زملائنا غاضبون إلى حد ما. يعني هذا على ما يبدو أن أشخاصاً لا يفهمون طبيعة عملنا سيحكمون إذا كان أداؤنا مرضياً.

بادئ ذي بدء، إن عمليات تقييم الأداء يقوم بها عادة مديرنا المباشر، الذي على الأرجح لديه فكرة جيدة عن عملك. ثانياً، لا تأخذ هذه العملية كأنها نوع من الإيحاء بأنك أداك ليس جيداً. معظم الشركات في الولايات المتحدة والعديد من الشركات المتعددة الجنسيات الآن تعتبر عملية تقييم الأداء بأنها روتينية. وتراها الإدارة بأنها فرصة لإعطاء الموظفين معلومات عن أدائهم، لكي يتعلموا ويتطوروا. يقصد بهذه المعلومات أن تكون بناءة فضلاً عن النظر في ما تؤديه من عمل مرض، وسوف تركز على ما يمكن تحسينه. إن هدفها ليس مجرد إيجاد خطأ، ولا يجب أن ينظر إليه على أنه استدعاء إلى «مكتب المدير» لأنك ارتكبت خطأ ما! بالفعل، أفضل الشركات تستخدم مقابلات التقييم لإعطاء الموظفين فرصة للتعليق على كيف يمكن تحسين أعمالهم، كيف يرون أعمالهم تتطور، وكيف يؤدي رؤسائهم عملهم (رغم أنني أستطيع تخيل مدى صعوبة تقبل المدراء الإيطاليين لهذه النقطة الأخيرة، لأنهم غير معتادين على أن يكونوا عرضة للمساءلة أو الانتقاد من قبل مرؤوسين - مهما كان ذلك - على نحو بناء).

الرسالة 152

بناء فريق دولي يمكن أن يكون محفوفاً بالصعوبات، لكن إذا حصلت على وسائل التواصل بشكل صحيح منذ البداية، فسوف تستفيد العلاقات بين أعضاء الفريق.

قبل أن تبدأ

الرسالة 152

من تركيا بخصوص العمل عالمياً

أعمل لدى مؤسسة عالمية وعينت مؤخراً رئيس مشروع لفريق عالمي. أعلم من تجربة سابقة مدى أهمية انطلاقة تلك العلاقات بشكل صحيح، وأسأل إذا كان لديك أية نصيحة حول كيفية تحقيق هذا.

القاعدة الذهبية هي أن تلتقي وجهاً لوجه كلما استطاعت مؤسستك توفير ذلك. من الواضح أن ترتيب لقاءات في سائر الكرة الأرضية باهظ التكاليف ويستهلك الكثير من الوقت، لكنك لا تستطيع إغفال حقيقة أن تلك اللقاءات تقلل من احتمالات سوء الفهم وتسهم بشكل كبير في علاقات جيدة بين الأشخاص. أحد الأسباب هو أنك عندما تتحدث مع شخص في غرفة اجتماعات مقارنة، مثلاً، باتصال عبر البريد الإلكتروني، فأنت تتلقى الرسالة الكاملة، وليس فقط الجزء المصاغ بكلمات. ذلك يعني أنك تستطيع أن تلتقط نبذة الصوت وتسمع الوقفة الموحية قبل كلمة معينة، إضافة إلى سماع الألغاز غير الملفوظة لتعابير الوجه ولغة الجسد التي تستطيع أن تقول الكثير. وبشكل طبيعي، كلما حسن فهمكم لبعضكم البعض كلما سارت علاقاتكم إلى الأفضل.

إن اللقاءات وجهاً لوجه هي مهمة بالتحديد للمشاركين الذين ليست لديهم نفس اللغة الأم كأغلبية المجموعة، والمعتادين على التعبير عن أنفسهم بشكل غير مباشر، أو الذين يضعون قيمة كبيرة على كيفية تأدية الرسالة، بالإضافة إلى المعلومات الملموسة التي تنقلها. لأسباب مختلفة، معظم الناس من آسيا وأمريكا اللاتينية يندرجون في هذه المجموعة. هم يميلون لأن يكونوا أكثر اهتماماً بالفرد الذي وراء الرسالة خلافاً للأستراليين أو الأمريكيين الأكثر واقعية الذين يركزون على مضمون الرسالة نفسها. لهذا السبب، عندما يجتمع الناس وجهاً لوجه فمن المهم جداً إعطاؤهم الفرصة ليشاركوا في نشاط اجتماعي قبل الاجتماعات أو بعدها.

إن البديل الأفضل لاجتماع بين شخصين هو مؤتمر مسجل على شريط فيديو، رغم أن ذلك يثبط نوع التبادل الاجتماعي الذي هو جزء طبيعي للاجتماعات وجهاً لوجه. إذا كنت ستطبق هذا البديل فتأكد من أنه يزعج نفس الأشخاص كل مرة (إن الاضطرار للحضور بشكل متكرر إلى المكتب في الساعة الثامنة مساءً أو السادسة صباحاً، لأنه وقت مناسب للناس في المقر الرئيس الذي يقع في منطقة توقيت مختلفة سوف يوهن أشد العلاقات دفئاً بين الأشخاص).

خلاصة القول: العلاقات الشخصية في مجال الأعمال

■ **الأرجنتين:** انظر البرازيل. هناك عدم ثقة معينة في الشخصيات ذات السلطة. (انظر الرسائل 146، 152).

■ **اسبانيا:** الطبقة الاجتماعية تؤثر على علاقات العمل. المنزل مرتبطة أكثر بموقع الفرد في التسلسل الهرمي وأقل ارتباطاً بالأداء.

■ **أستراليا:** من المهم أن تعتبر ودوداً (غير «متكبر») وأن تتمتع بمهارات اجتماعية، لكن في النهاية يحكم عليك من خلال أداء عملك. (انظر الرسالة 152).

■ **ألمانيا:** يفصل تماماً بين العمل والمشاعر الشخصية. علاقات العمل هي بالعادة واقعية، بالرغم من تقدير الولاء والعلاقات الطويلة الأجل. (انظر الرسائل 149، 152).

■ **أندونيسيا:** إن منزلة الفرد في مؤسسة ما تحدد كيف يرتبط به المستخدمون الزملاء واتصالات العمل يضع المستخدمون الاهتمامات الأسرية والمجتمعية فوق اهتمامات الفرد والعمل. (انظر الرسائل 147، 152).

■ **إيطاليا:** إن التنافس يمكن أن يؤثر على العلاقات بين مناطق مختلفة من البلد. إن تبادل الالتماسات بين الأصدقاء أو المعارف مهم. تستند علاقات العمل على الولاء وعلى الثقة. (انظر الرسالة 151).

- البرازيل: العنصر الشخصي مهم جداً. روابط الدفء العاطفي مطلوبة. غالباً ما تعطى الأفضلية للأسرة والأصدقاء. (انظر الرسالتين 146، 152).
- بلجيكا: يفصل تماماً بين العمل والعلاقات الشخصية. علاقات العمل الرسمية نسبياً هي المعيار. ينظر إلى الإفراط في الصداقة أو العلاقة الشخصية بشكل سلبي. لا ينظر إلى النزاع بين الأشخاص بنفس القدر من الخوف كما في العديد من الثقافات الأخرى. (انظر الرسالتين 145، 149).
- بولندا: يمكن أن يكون البولنديون حازمين وفردانيين، ولا يخشون من النقاش. هذا لن يتداخل مع تشكيل أو استمرارية علاقة جيدة. (انظر الرسالة 148).
- تايلند: يقدم الاحترام للسن، التجربة و الحكمة. الولاء للأفراد بدلاً من المؤسسات. (انظر رسائل 147، 152).
- تايوان: انظر الصين. (انظر الرسالة 152).
- تركيا: انظر المملكة العربية السعودية.
- جنوب أفريقيا: في المجتمع الأبيض، يكون الانتماء إلى «شبكة خريجي المدارس» ميزة. (انظر الرسالة 150).
- الدانمارك: لا تتطلب معظم الأعمال عنصراً شخصياً. تبقى المشاعر بعيداً عن مجال العمل. علاقات العمل تكون عادة واقعية تماماً. (انظر الرسالة 145).
- روسيا: يتردد الروس في التعامل مع شخص لم يلتقوا به شخصياً. إن بناء علاقة حيوي قبل البدء بالعمل، ويمكن أن تكون عملية طويلة. (انظر الرسالة 148).
- السويد: انظر في الدانمارك. (انظر الرسالتين 145، 151).
- سويسرا: انظر النمسا.

■ **الصين:** الولاء لفضيلة كونفوشيوسية. الشبكات الاجتماعية المحكمة (لأسرة ومجموعات العمل) تتماسك معاً بواسطة هذه الخاصية. يسهل العمل عن طريق غوانكسي (المعارف). هم يضعون الاهتمامات المجتمعية فوق شؤون الفرد. (انظر الرسائل 149، 152).

■ **فرنسا:** انظر بلجيكا. (انظر الرسالة 148).

■ **فنزويلا:** انظر البرازيل (انظر الرسائل 146، 152).

■ **فنلندا:** انظر الدانمارك. (انظر الرسائل 145، 150).

■ **كندا:** من المهم النظر إلى الشخص على أنه لطيف ولديه مهارات اجتماعية، لكن بالنهاية فأنت محكوم عليك من خلال أداء عملك. (انظر الرسالة 145).

■ **كوريا الجنوبية:** منزلة الفرد في مؤسسة ستقرر كيف يرتبط به الموظفون الزملاء والمتعاملون معه. لا تؤخذ الاتفاقيات المكتوبة والعقود على محمل الجد كما في الولايات المتحدة. (انظر الرسائل 149، 152).

■ **المكسيك:** انظر البرازيل. (انظر الرسائل 146، 152).

■ **المملكة العربية السعودية:** تتم الأعمال مع فرد (قد يكون منتمياً لمؤسسة أخرى) بدلا من المؤسسة ذاتها. العلاقات بين الأشخاص أكثر أهمية من الأعمال بين الشركات. (انظر الرسالة 145).

■ **المملكة المتحدة:** انظر كندا. (انظر الرسائل 145، 148).

■ **النرويج:** انظر الدانمارك. العلاقات هي بالعادة غير رسمية وودودة. (انظر الرسالة 145).

■ **النمسا:** يبقى العمل منفصلاً تماماً عن المشاعر الشخصية. علاقات العمل هي بالعادة واقعية تماماً، بالرغم من تقدير الولاء والعلاقات الطويلة الأجل.

■ **الهند:** شركات الأسرة مع الولاء التقليدي للأسرة، والطائفة الخاصة، وللأصدقاء شائعة. قد يكون المستخدمون الشباب ذوو المستوى الثقافي العالي في الشركات المتعددة الجنسيات أكثر تجرداً عن الأهواء. (انظر الرسائل 151، 152).

■ **هولندا:** انظر الدانمارك. (انظر الرسالة 145).

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين. (انظر الرسائل 149، 152).

■ **الولايات المتحدة:** قد تكون علاقات العمل ودية، لكنها على الأغلب قصيرة الأجل. تبقى المشاعر الشخصية والعمل منفصلة كلياً. الاتفاقيات القانونية هي أهم من علاقات الأفراد والولاء. (انظر الرسائل 145، 146، 147، 148، 150، 151، 152).

■ **اليابان:** الاستخدام على مدى الحياة من قبل نفس الشركة يشجع روابط الولاء للزملاء في العمل. (مع ذلك، المناصب على مدى الحياة آخذة في الإختفاء بشكل سريع). إن القيمة التي توضع على الانسجام تعني أن النزاع بين الأشخاص نادر الحدوث. يضع الناس اهتمامات المجتمع فوق إهتمامات الفرد. (انظر الرسائل 147، 149، 150، 152).

الفصل الثامن

العمل في منظور أوسع

المشكلة في استخدام أدمغتنا هي أن التفكير بحاجة إلى الكثير من الطاقة، وفي العديد من الأحوال من الأسهل العمل أولاً والتفكير ثانياً. ومع ذلك، حين ننتهي من سن مراهقتنا ويتعين علينا التعامل مع بعض النتائج غير المريحة الناجمة عن التصرف من غير سابق تفكير، يتعلم معظمنا أن القرارات التي تستند على الإرضاء الفوري فحسب قلما تكون قرارات حكيمة وندرك أن فترة تأمل قبل أن نتصرف يمكن أن تكون فكرة حسنة. وأنا إذ نجابه بعض قرارات الحياة الهامة، قد نضطر إلى تدارس أولوياتنا، ومعاييرنا الأخلاقية و/ أو الافتراضات التي تعلمناها ونحن نكبر عن السلوك «السوي» أو «غير السوي». في المجالات الرئيسية الثلاثة جميعها، فإن لثقافتنا الأصلية تأثيراً مهماً على أجوبتنا، لأنها تقدم أحجار الزاوية التي نبني عليها تفكيرنا.

لهذه النقاط الرئيسية الثلاث بطبيعة الحال مكان في حياتنا العملية أيضاً. الأولى، كيف نحكم على ما هو أكثر أو أقل أهمية هو شيء نفعله طوال الوقت.

إن الكتاب المعنون: الأعمال الرعدية: الموهبة تجعل رأس المال يرقص بقلم جونا ريدسترال (Jonas Ridderstrale) وكجيل نوردستروم (Kjell Nordstrom) يدعي أنه لما كانت المؤسسات الاجتماعية في الغرب آخذة في الزوال - فإن العائلات تتجه إلى أن تصبح أصغر أو تتفرق؛ والدولة أقل قدرة على تأمين الرعاية الصحية والتعليم والفوائد الاجتماعية لمواطنيها، وينظر إلى الدين على أنه ليس وثيق الصلة - يتعين على الشركات أن تزود موظفيها بإحساس الانتماء والأمن الذي وجدوه سابقاً في حياتهم خارج نطاق العمل. وبهذه الطريقة، سوف تصبح الأعمال حتى أهم في الحياة، ومن المفترض أن تشغل حتى مزيداً من الوقت

والطاقة. بعض الثقافات تعطي بالفعل أولوية عليا للعمل. في اليابان، فإن الساعات الطوال في المكتب وعلى حد سواء الساعات الطوال من المعاشرة الاجتماعية مع العمال الزملاء والزملاء تعني أن لدى رجال الأعمال القليل من الوقت لقضائهم مع عائلاتهم. رغم وجود علامات على أن الأمور آخذة في التغير، غالباً ما تزال الإجازات تقضى مع الزملاء من الموظفين وإن الولاء للشركة يعني أن نادراً ما يبدل الناس رب العمل اختياريًا. في الولايات المتحدة، من ناحية أخرى، يوجد قدر كبير من التحرك في سوق العمل، ولكن الناس مصممون بنفس القدر على «تحسين أنفسهم» من خلال العمل الجاد والشاق. وهناك أيضاً يعمل الناس ساعات طويلاً ويدعون أنهم يعملون ستين ساعة في الأسبوع من أجل عائلاتهم.

ومع ذلك، توجد ثقافات، كتلك الموجودة في أوروبا الجنوبية والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية حيث يعتقد الناس أن العبارات مثل «الوقت هو المال» و «العمل قبل المتعة» توضح أن أولويات الشخص خاطئة وأن أفضل طريقة ليكون المرء عضواً طيباً في العائلة هي قضاء وقت مع أقربائك. ويعلم الجميع أن العمل ليس سوى جزء من الصورة.

تتعلق النقطة الرئيسية الثانية بالأخلاق – ما إذا كان الإجراء صحيحاً أم خطأ. يمكن لأية وظيفة لأية شركة أن تورط الفرد في أزمات أخلاقية. أعرف مدرسا جاء، مثلي، من إنكلترا إلى اسكندنافيا ليدرس اللغة الإنكليزية، وقد أرسل إلى مدينة متوسطة الحجم في وسط السويد، وبعد أن اكتشف أين يتوقع أن يدرس، فسح عقده وعاد إلى موطنه. لقد كان أحد أفراد طائفة الأصدقاء (كويكر)، وكان من المفترض أن يكون أكبر زبون لديه هو مصنع الأسلحة المحلي. وقد بنى قراره على موقف أخلاقي وعلى مسألة ضمير فردي.

ولكن ماذا عن أخلاق الشركات – وعلام تستند؟ مثلاً، ماذا عن الشركة الصيدلانية الأمريكية التي حاولت (بلا طائل) أن تسجل براءة الكرم، وهو أحد التوابل التي تزرع محلياً، في الهند؟ في الهند، يعرف معظم الناس أنه في حال

وضع تراكيب أساسها الكركم على الجروح، فإنها سوف تلتئم على نحو أسرع، ومعظم الهنود يعتبرون أنه من غير الطبيعي ومن غير الأخلاقي حقا الإدعاء بمعرفة انتقلت من جيل لآخر، لأنهم ينحدرون من ثقافة حيث يعتبر تقاسم «الملكية الثقافية» مع أفراد آخرين من المجتمع أمراً طبيعياً.

غير أنني على يقين أن كبير المدراء التنفيذيين ومدراء تلك الشركة الأمريكية بعينها قد يؤلمهم أن يتم وصف محاولتهم تسجيل البراءة بأنها «لا أخلاقية». ولكن إذا كنت تنتمي إلى ثقافة ما، سواء وطنية أو عائدة لشركة، تعطي الفرد أولوية على الجماعة ولا تقبل فكرة تراثاً فكرياً مشترك؛ وإذا لم يكن لشيء ما مالك قانوني، فإنه يكون متاحاً ليأخذه أي كان.

النقطة الثالثة والتي تتعلق بما الذي يشكل سلوكاً «طبيعياً» هي نقطة لنسأل أنفسنا عنها إلى أن نواجه بموقف يتحدى افتراضنا بالحالة السوية – ونكون أكثر احتمالاً بأن نواجه مثل هذه المواقف حين نتعامل مع ثقافة أخرى.

يمكن أن تكون للشركات والهيئات آراء متضاربة بشأن ما هو «طبيعي». لذلك، إذا سأل رئيس شركة ألمانية، مثلاً، إن كان بإمكان مورد مكسيكي تسليم 5000 أداة لمستودعه في 2 ديسمبر/كانون الأول ويرد المورد بالإيجاب. في 1 ديسمبر/كانون الأول، سوف يتأكد المدير الألماني أنه تتوفر مساحة كافية على الرفوف من أجل توريد اليوم التالي، لأنه ينحدر من ثقافة حيث الناس فخورون بأنهم يقولون ما يعنونه.

بيد أن المدير المكسيكي قد يشعر بالدهشة حين يتلقى مكالمة هاتفية في ديسمبر/كانون الأول للاستفسار عن سبب عدم وصول البضاعة. أجل، لقد قال إنه من الممكن له القيام بالتوريد وهو ما حدث بالفعل ولكن فقط إذا جعل جميع زبائنه القدامى الآخرين ينتظرون، وبالطبع لا يسعه فعل ذلك. وبالمناسبة، ألم يسبق للألماني أن شاهد التقارير على شاشات التلفزيون بشأن

الأعاصير في المنطقة، مما يعني أن الموظفين عانوا من مشاكل في القدوم إلى العمل؟ وقد انتابت المدير التنفيذي المكسيكي الصدمة والغضب عندما هدده الألماني باتخاذ إجراء قانوني بسبب الإخلال بالعقد. تلك ليست طريقة لإقامة علاقة طويلة الأمد.

إن هذا المأزق هو نتيجة تقديم كل طرف افتراضات مختلفة حول ما هو طريقة سلوك طبيعية ومقبولة. ولا يخطر على بال أي منهما أنهما بحاجة إلى شرح أو تبرير أفعالهما للطرف الآخر، لأن كل واحد يعرف ماذا يعني السلوك «الطبيعي المقبول». أخشى أن أيا منهما لم يقرأ الكلمات المحبطة نوعاً ما ولكنها حكيمة بها لنانسي أدلر (Nancy Adler) في الأبعاد الدولية للسلوك التنظيمي In ternational Dimensions of Organizational Behavior وجاء فيها: «عليك افتراض الاختلاف إلى أن يثبت التشابه». ينبغي كتابة هذه الكلمات بأحرف من ذهب فوق أبواب مقرات الشركات حول العالم، إذ إنها سوف توفر على الجميع الكثير من العناء والمشقة.

❖ مغزى المقطع

إن ما نعتبره صحيحاً وهاماً وطبيعياً في أحد البلدان قد يعتبر عكس ذلك في بلد آخر.

الأولويات

فترة طويلة مضت منذ أن قرأت قصة «الأميرة النائمة»، ولكنني أذكر أنها بدأت بالساحرات الطيبات يعطين هدية للأميرة الطفلة. أتساءل إن كنت رويت هذه القصة لأشخاص ذوي ثقافات مختلفة ليختاروا أعلى صفات لطفلة. هل ينبغي أن تكون جميلة، مطيعة، غنية، خصوبة، ذكية، سعيدة، فاتنة، قوية، مخلص، أو طاهرة؟ بالطبع، سوف تتأثر أجوبتنا بجندرننا (جنسنا)، عمرنا، وتعلمنا، وإنما تتأثر كثيراً جداً بالثقافات التي ننحدر منها.

في الغرب، العفة مثلاً، لا تحتل مركزاً عالياً استثنائياً على قوائم أولويات معظم الناس، ولكن بالنسبة للأبوين في المملكة العربية السعودية أو الصومال، يمكن أن تحتل «قمة الأولويات»، لأن ممارسة الجنس خارج نطاق الزوجية ليست فقط عاراً على العائلة وإنما يمكن أيضاً أن تكون عقوبتها الموت. كلمة مطيعة لها بالمثل صدى غريب إذا صدف أنك تأتي من الغرب، إذ تعني ضمناً وجود روابط واجبات ومسؤوليات بين الأفراد - أحد الأبوين والطفل، مثلاً، أو الأنسباء أو المدير أو الموظف. أن تكون غير مطيع يعني أن تتجاهل التزاماتك تجاه الآخرين وأن تضع نفسك أولاً، وسوف ينظر إليها على نحو غير مؤاتٍ للغاية في ثقافات مثل الثقافة الصينية أو الهندية. في حقيقة الأمر، قد يعتبر أناس كثيرون من هذه الثقافات أن يكونوا أثرياء (وهو الخيار الأول، على ما أعتقد، للعديد من العائلات الأمريكية والبريطانية) بأن لا طائل من ورائه إذا كان ليس بإمكانهم استخدام ثروتهم لمساعدة أفراد العائلة أو، حتى على نحو أكثر جوهرية، إنجاب أطفال بأنفسهم.

ولكننا لا نكشف عن أولوياتنا فقط في مسائل الحياة الكبيرة. من المفترض أن يكون كليز (Cleese)، الكاتب والممثل الهزلي، قد قال إن المواطن الإنكليزي يفضل أن تكون له سمعة عاشق مسكين على ألا تكون لديه روح الفكاهة. علي الموافقة على ذلك لأنه بالنسبة للإنكليزي، فإن العيش عيشة هنيئة لم تستلزم ما استلزمته في ثقافات أخرى حيث أقام الناس مخزوناً كبيراً من خلال تنمية الحواس والتمتع بها. لم نفهم قط حقاً لم وضعت قوميات أخرى قيمة كبيرة على مثل هذه النواحي غير الهامة نسبياً من الحياة مثل الطعام والجنس والسعي وراء السعادة أو الحمامات الدافئة. بالنسبة لنا، فإن الأولويات الحقيقية في الحياة، بحسب العمر والطبقة الاجتماعية والجنس (الجنس) هي:

■ مشاهدة مباريات كرة القدم والكريكت،

■ الذهاب إلى الحانات العامة مع الرفاق،

■ امتلاك حديقة خلفية جميلة.

■ والحصول على مشروب ساخن (شاي أو قهوة سريعة الذوبان) عند الطلب.

وبالطبع، الأفراد ليسوا هم فقط الذين يتأثرون بالثقافات الوطنية، إذ أن الشركات تعكس أيضاً ثقافة البلد الذي تكون جذورها فيه. بالفعل، توجد في بلدان مختلفة آراء مختلفة حول سبب وجود الشركات على الإطلاق. في الولايات المتحدة، هناك اعتقاد بأن الشركات موجودة لتأمين أرباح لحملة الأسهم، وبالتالي فإن «النقطة الجوهرية» هي التي في غاية الأهمية. في اليابان، الهدف من وجود الشركات هو تحقيق من حصة سوقية متزايدة لكي تولي أهمية قصوى لمعرفة ما يريده الزبائن وتقديمه لهم. في الكتلة السوفياتية القديمة، فإن غرضها هو توفير الأعمال والوظائف، وفي بلدان أوروبية معينة ذات تقليد ديمقراطي اجتماعي قوي، لا تزال الحكومة المحلية والوطنية تعتبر هذا إحدى المهام الرئيسية للشركة. في هذه البلدان، مثل ألمانيا والسويد، فإن الأولوية هي حماية حقوق الموظفين (في الحصول على المعلومات والاستشارات، الخ) لأنه عندئذ فقط يمكن للشركة أن تتوقع قوة عاملة ملتزمة ومسؤولة.

وبما أنه توجد اختلافات في مثل هذه الأسئلة الجوهرية عن الغرض من وجود شركة، ليس من المستغرب أن يعطي الموظفون من ثقافات مختلفة أساليب مختلفة للتصرف. على سبيل المثال، فإن المدراء من الولايات المتحدة، يعطون الأولوية للإجراء فوق كل ما سواه، حتى وإن كان الإجراء لا يضمن حل المشكلة. وإن أي إجراء أفضل من لا شيء. أما الصينيون واليابانيون فلهم نظرة مختلفة جداً إزاء الوقت وقوة القضاء والقدر، وبالتالي هم يفضلون السماح للأمور بأن تأخذ مجراها بدلاً من هدر طاقة بلا طائل في محاولة لتحقيق المستحيل. أما الفرنسيون فيعطون أولوية لحل منطقي مدروس بعناية للمشكلة، بينما يفضل السويديون دائماً انتظار التوصل إلى حل توثيقي قبل إتمام إجراء. ومع وجود هذه الأولويات المختلفة، فإن التعامل مع أشخاص من ثقافات أخرى وطنية أو ثقافات تتعلق بالشركات يتطلب مرونة.

الرسائل 153-155

ما هو الأهم - هل هي شركتك أم زملاؤك أم عائلتك أم ذاتك؟

الرسالة 153

ما الذي يجب صرفه من الخدمة؟

من ألمانيا بخصوص المملكة المتحدة

في فترة الركود الإقتصادي الأخيرة، تخلص المركز الرئيسي البريطاني لشركتي من نسبة مئوية عالية من مدرائها المتوسطين الأقدم سناً وذلك من أجل خفض النفقات. ويعني هذا أنه لا يوجد هناك حالياً أي شخص لديه خبرة في كيفية سير الأعمال وليست لديه معرفة بنا نحن الذين هم في الفرع الألماني. لا نستطيع أن نفهم كيف يمكن أن يكون المسؤولون في الشركة بهذا القدر الكبير من عدم الإخلاص لأشخاص استمدوا أجزاء كبيرة من حياتهم في الشركة لدرجة أن يتخذوا مثل هذا القرار القصير النظر وغير المثمر بصورة رئيسية. هنا في ألمانيا، يمكننا رؤية مدرائنا الأصغر سناً يبحثون عن أعمال في شركات أخرى لأنهم يفهمون ماذا قد يخبئ لهم المستقبل مع تقدمهم في السن.

إنصافاً للقول، إن اتخاذ قرار حول من يجب التخلص منه في الأوقات العصيبة ليس قراراً سهلاً على الإطلاق. ولكن ثمة اختلاف في الكيفية التي تتصرف بها الدول المختلفة في أزمنة الركود الاقتصادي. تظهر إحدى الدراسات التي واجهت طلباً باتخاذ إجراءات مالية، بأن البريطانيين سوف يعطون الأولوية لمكاسب مثيرة قصيرة الأجل ويميلون إلى التخلص من موظفين أكبر سناً وأكثر كلفة بهدف إرضاء حملة الأسهم بينما يأخذ الألمان في الحسبان الصعوبة التي يواجهها الموظفون الأكبر سناً في العثور على عمل وهم أكثر استعداداً للتخلص من موظفين أصغر سناً، حتى وإن كانوا أقل كلفة.

كما تلعب النقابات دوراً هاماً في فرنسا والسويد عندما يتعلق الأمر بمن سوف يرحل أثناء فترات تصغير حجم الشركة. في هذين البلدين، يفقد الناس عادة وظائفهم على أساس آخر من يلتحق بالعمل هو أول من يرحل، مما يحمي العمال الأكبر سناً ولكن تترك لدى الشركات قوة عاملة متقدمة في السن. يمكن أن تترتب على ذلك عواقب غير محبذة في صناعات معينة عالية التقنية تعتمد على مهارات جديدة ترد إلى الشركة. من ناحية أخرى، تستطيع بريطانيا الإفلات من استراتيجيتها التي تقضي بالتخلص أولاً من عمال أكبر سناً وأكثر كلفة لأن وضعية النقابات العمالية أضعف إلى حد بعيد (السيدة ثاتشر «قيدت حركة» تلك النقابات ولم تسترد عافيتها بعد)، ولكن بدون وجود تشريع يمنع التمييز ضد المسنين في الاتحاد الأوروبي، هذا يحتمل أن يكون هذا على وشك أن يتغير في بريطانيا أيضاً.

الرسالة 154

العائلة أولاً

من النمسا بخصوص تركيا

تستخدم شركتنا حالياً مديرة في الثلاثينات من عمرها تعمل في موطنها تركيا. لديها جميع المؤهلات والصفات التي تبحث عنها وقد حققت نجاحاً كبيراً في تركيا. نأمل في نقلها إلى مكتبنا في باكستان لأننا نعتقد أن بوسعها أن تحقق نجاحاً مماثلاً هناك أيضاً. إنها عازبة وهي تعيش في تركيا مع أبويها. المشكلة هي أنها ترفض الانتقال قائلة إنه ليس من «اللائق» لها العيش هناك بمفردها. إنها امرأة عاشت ثلاث سنوات في الولايات المتحدة أثناء الدراسة (وإن يكن مع أسرة عمها) وتستطيع أن تحتفظ برباطة جأشها في المفاوضات مع أي شخص تعرفه. من المؤكد أنها ليست خجولة ولسنا متأكدين مما إذا كان موقفها هذا ينم عن حيلة للحصول على زيادة في الراتب أم أن هذا الموقف اعتراض جدي.

إنني متأكدة أن هذه مشكلة حقيقية لموظفتكم. في الهند والبلدان التي تغلب فيها الثقافات الإسلامية مثل تركيا وإندونيسيا والمملكة العربية السعودية، حتى العائلات الليبرالية نسبياً قد ترفض أن تعيش ابنة عزباء بمفردها أيا كان سنّها أو شخصيتها أو مركزها في العمل. وليس من الصعب معرفة أسباب ذلك، لأن العائلات تأخذ سمعة فتياتها غير المتزوجات بجدية تامة وإن امرأة عازبة تعيش بمفردها لا بد وأن تكون موضع قيل وقال. وليس هذا فحسب، وإنما يحتمل أن ينتاب أبويها قلق على سلامتها الجسدية فضلاً عن سلامتها المعنوية في ثقافة حيث الأقارب الذكور، بدلاً من الشركة، هم أول أشخاص تلجأ إليهم المرأة من أجل حمايتها ضد جريمة ما. كذلك، فإن الانحدار من ثقافة حيث العائلة الموسعة هي المعيار وحيث يتم قضاء وقت الراحة مع أفراد آخرين من العائلة وقلما مع عائلتها هي، فإن الخيار بأن تعيش بمفردها سوف ينظر إليه بأنه غير طبيعي. ما يمكن أن يشكل عزلة في إحدى الثقافات يمكن أن يعني وحشة في ثقافة أخرى.

لقد أظهرت موظفتكم قدراً كبيراً من المنطق السليم في رفضها اقتراحكم. فهي تفهم، ربما بشكل أفضل من غيرها، المشاكل التي قد تواجهها جراء العيش بمفردها في بلد مسلم آخر. وإن قرارها يخبرنا أيضاً شيئاً ما مفاده أن المدراء التنفيذيين بحاجة إلى أن يسمعوا بشكل منتظم وعلى نحو أكثر - أن هناك أشياء في الحياة أهم من العمل. ومن قبيل المفارقة، فإن كون موظفتك تصغي لعائلتها أولاً، ولكم فقط ثانياً، يجعلها أكثر نفعا للشركة. إنها أكثر انسجاماً مع ثقافتها وثقافة زبائنكم مما أنتم عليه - مما لربما يفسر سبب كونها ناجحة للغاية في عملها حتى الآن. حاولوا التشبث بها.

وظيفة أفضل

الرسالة 155

من المكسيك بخصوص الولايات المتحدة

التحقت بشركة أمريكية كبرى أعمل لديها حالياً بعد ساعات الدراسة، وقد زودوني منذ ذلك الحين بالتدريب والفرص لأطور نفسي. إنني،

بالطبع، ممثن لهم. الآن، عرضت على شركة مكسيكية وظيفة جيدة جدا وتطلب منى أن أبدأ العمل على الفور، ولكن أرباب عملى قالوا إنه إذا تركت عملى على الفور، من شأن هذا أن يسبب لهم الكثير من المتاعب. أعرف أن هذا صحيح ولا أريد أن أسدد ثقتهم بي بعدم الإخلاص.

إن هواجسك تجعلك جديرا بالثناء ولكن عليك أن تكون صارما في هذا الصدد. الشركات الأمريكية تتيح لموظفيها الكثير من الفرص للتعلم والتطور، ولكن بواعثها ليست غيرية وإنما تفعلها لاجتذاب مستخدمين جدد ذوي نوعية عالية ولتتيح لأنفسها قوة عاملة ماهرة. إذا حدث وتبدلت حالة السوق وبالتالي تضاءلت الحاجة إلى مجموعات ماهرة معينة، فإنها تصرف من الخدمة بلا تردد مجموعات من العمال. في ثقافة الأعمال الأمريكية، فإن أدوار العمل التي يتولاها الناس أهم بكثير من الفرد، إذ إن قواعد السوق لها أولوية على المشاعر. قد تكون لديك خبرة مباشرة بالشركات المكسيكية الأصغر حيث روابط الإخلاص الشخصي بين أرباب العمل والمستخدمين قوية جداً. وإن نفس تقاليد الوفاء بين المستخدم ورب العمل موجودة في اليابان وألمانيا كذلك، ولكن معظم الشركات الدولية الأكبر تلعب على الأرجح وفقاً لقواعد الولايات المتحدة.

سوف يفهم أرباب عملك دوافعك لترك العمل حتى وإن لا يعترفون بها، وبعد خبرة بضع سنوات في شركة أخرى، سوف تكون أنت حتى أكثر اجتذاباً لهم، بل قد تجد نفسك تعود للعمل لديهم في المستقبل!

الرسالتان 156-157

قد تحدث مشاعر سيئة إذا أحسست أن الآخرين يتجاهلون أولوياتك أنت.

خطياً أم شفويًا؟

الرسالة 156

من أستراليا بخصوص تركيا

نحاول إبرام اتفاقية مع مورد تركي ولكن لدينا مشاكل في إعداد عقد، ناهيك عن توقيعه. رغم أنهم على ما يبدو مهتمون بتحقيق أعمال معنا، لا يبدو أنهم يفكرون أنه من المهم أن يجدوا متطلباتهم، أو الموافقة على متطلباتنا، مطبوعة.

الثقافة التركية تعطي أولوية لما يقال بدلاً مما يكتب مما يعني أن الأتراك يفضلون التعامل مع أشخاص يعرفونهم سابقاً ويثقون بهم، وإن العمل باتفاقيات شفوية فضفاضة يبطل كامل موضوع العقود والمواعيد النهائية وشروط الغرامات. إن الاتفاقيات المكتوبة تدور جميعها حول القواعد، والأتراك، أسوة بجيرانهم اليونانيين، ليسوا حريصين بشكل استثنائي على التقيد بالقواعد التي سرعان ما قد تصبح غير وثيقة الصلة في بيئة أعمال سريعة الحركة. تعتبر المرونة والإبداع صفتين في شخص أعمال أهم من القدرة على وضع خطط تفصيلية للعمل المستقبلي. وحتى إذا أمكنك الحصول على اتفاقية خطية وموقعة، يكون من الصعب العمل على تنفيذها في محكمة قانونية لأن مثل هذه القضايا تميل إلى أن تستنفد الكثير من الوقت. سوف تجد نفس المواقف بخصوص العقود المكتوبة في اليابان وكوريا الجنوبية وأندونيسيا حيث ينظر إليها بوصفها نقطة مرجعية أو مبادئ توجيهية بدلاً من كونها مجموعة نقاط منقوشة في صخر. لذلك، أفضل رهان لديكم هو إعطاء أولوية لإقامة علاقة حسنة مع أعلى رجل منصباً في الشركة التركية ومحاولة الحصول على وعد شخصي منه باحترام اتفاقيتكم.

المنتج الجيد يأتي في المقام الأول

الرسالة 157

من المملكة المتحدة بخصوص ألمانيا

نحاول إلى أقصى حد الحصول على مهندسين ألمان للعمل بما يتفق مع مواصفاتنا، ولكن لديهم الكثير من الاعتراضات، إذ هم يريدون استعمال

مواد أكثر ديمومة من أجل إطالة عمر المنتج، ولكن في حال عملنا بجميع مقترحاتهم، فإننا سوف نكاد نضاعف السعر. يبدو أنهم ليس لديهم أدنى اهتمام بالنتائج المالية لأفعالهم، ولا يكثرثون بالمدراء البريطانيين الذين يخبرونهم بأن الإعتبارات المالية هي الهامة.

إن شركات المصانع الألمانية، شأنها شأن الشركات السويسرية والنمساوية والسويدية والفرنسية، تفتخر بجودة منتجاتها، وهي تقليدياً تعطي الأولوية للأمان والموثوقية وأعلى جودة ممكنة. كانت تعتقد في الماضي أنه إذا أنتجت منتجاً جيداً، فإن الزبائن سوف يشترون بصرف النظر عن السعر. يحظى المهندسون الخريجون في ألمانيا باحترام واسع ولهم دور بارز في إدارة العديد من الشركات، بينما موظفو المالية والمحاسبة، وهم جماعة تتمتع بالكثير من النفوذ في شركات المملكة المتحدة، أقل نفوذاً وتأثيراً. حاول أن تجد مديراً بريطانياً لديه خلفية هندسية قوية فضلاً عن فهم قوي بالشؤون المالية من أجل استمالة نظراته الألمان.

خلاصة القول: الأولويات

تحذير عالمي
إن العموميات التالية بسيطة ولكن آمل أن تكون مفيدة. بطبيعة الحال، توجد اختلافات هائلة في أولويات الشركات والأفراد ضمن الثقافة ذاتها.

■ الأرجنتين: من تكون أهم مما تتجز. من المهم الاستمتاع بالحياة. العلاقات الحسنة بين الأشخاص مهمة جداً. (انظر الرسالة 156).

■ إسبانيا: قد تكون العلاقات الشخصية مهمة بقدر أهمية الحقائق اللازمة عند اتخاذ القرار. من تكون أهم مما تتجز. تتمتع روابط الوفاء الفردية بأولوية عالية. (انظر الرسالة 153).

■ أستراليا: إن ما تتجزه أهم ممن تكون. (انظر الرسالة 156).

- ألمانيا: للتفكير على المدى الطويل أولوية على التفكير على المدى القصير، وبالتالي يحتل البحث والتطوير أولوية. إن رفاه الموظفين ونوعية المنتجات مهمة جدا أيضا. (انظر الرسالة 153، 155، 157).
- إندونيسيا: من المهم للغالبية أن يكونوا مسلمين وأفراد عائلات صالحين. النجاح في العمل أقل أهمية. إنقاذ ماء وجه الناس أمر حاسم، وكذلك تجنب النزاعات. من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالتين 154، 156).
- إيطاليا: من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالة 153).
- البرازيل: العمل ليس غاية في حد ذاته بل هو ضرورة. انظر الأرجنتين.
- بلجيكا: المكافآت المالية ليست بالغة الأهمية (لأن النظام الضريبي يبتلع الكثير، غير أن الاعتبار والمنصب الوظيفي والهيبة عوامل مهمة. (انظر الرسالة 153).
- بولندا: إن وجود شبكة من العلاقات الشخصية ذو أهمية. وإن إبداء سلوك حسن (تقليدي) رسمي مهم في تسهيل علاقات الأعمال. (انظر الرسالة 153).
- تايلند: إنقاذ ماء الوجه حاسم وكذلك الأمر بالنسبة لتفادي النزاعات العلنية. العلاقات الحسنة مع الزملاء أهم من الإنجاز الشخصي.
- تايوان: انظر الصين.
- تركيا: روابط الوفاء الفردية لها أولوية عليا، وخصوصا لأفراد العائلة. تفادي النزاع العلني مهم جداً. (انظر الرسالتين 154، 156).
- جنوب أفريقيا: يحاول أهل الأعمال بناء توافق آراء ويودون رؤية كافة الجوانب المحيطة بالمسألة. الإنصاف أولوية.
- الدانمارك: الصراحة والصدق أولوية. (بينما قد تعتبرها ثقافات أخرى صراحة جارحة).

■ **روسيا:** إحدى الأولويات الروسية هي الاستعداد للأسوأ. إن علاقات العمل الحسنة والبيئة الملائمة يمكن أن تكون بنفس أهمية راتب عال أو حتى أكثر أهمية.

■ **السويد:** التفكير على المدى الطويل له أولوية. ثمة إعتقاد كثير على العمل الجماعي وعلى تطوير توافق. الضرائب العالية جدا تعني أن الموظفين يثمنون وقت الفراغ على زيادة الرواتب. (انظر الرسالتين 153، 157).

■ **سويسرا:** من المهم أن ينظر إليك بأن مسؤول ومحترم وأمين. كما أن الاحتفاظ بالتحكم بعواطفك هام أيضا. (انظر الرسالة 157).

■ **الصين:** للأسرة الموسعة تأثير قوي على حياة أفرادها. مسؤولية الفرد الرئيسة هي إزاء الأسرة.

■ **فرنسا:** من المهم أن يكون الأفراد ذوي ثقافة جيدة وفصاحة وثقة (بدلاً من كونهم مجرد أغنياء). من تكون أهم مما تنجز. إن حماية مشاعر الغير ليست أولوية. (انظر الرسالة 153).

■ **فنزويلا:** انظر البرازيل.

■ **فنلندا:** من المهم الحكم على الناس بأفعالهم وليس بأقوالهم. يحظى العمل بأولوية على المتعة. (انظر الرسالتين 153، 157).

■ **كندا:** انظر أستراليا. يحظى العمل بأولوية على المتعة.

■ **كوريا الجنوبية:** انظر المكسيك. من المهم معرفة منزلة الفرد من أجل معرفة كيفية التواصل معه. المعاشرة الاجتماعية خارج مكان العمل حيوية في بناء العلاقات. (انظر الرسالة 156).

■ **المكسيك:** إنقاذ ماء الوجه حاسم. وكذلك الأمر بالنسبة لتفادي النزاع العلني. روابط الوفاء الفردية لها أولوية فائقة. من تكون أهم مما تنجز. (انظر الرسالة 155).

■ **المملكة العربية السعودية:** من المهم أن تكون مسلماً صالحاً وفرداً صالحاً من أفراد أسرة موسعة. من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالة 154).

■ **المملكة المتحدة:** الأرباح على المدى القصير وإرضاء حملة الأسهم بالغة الأهمية للشركات. و«إن المهارات الجيدة والتواصل بين الأشخاص حيوية لنجاح الأفراد في أعمالهم». (انظر الرسالتين 153، 157).

■ **النرويج:** الضرائب العالية جدا تعني أن الموظفين يثمنون وقت الفراغ على زيادة الرواتب. أن يكون المرء صريحاً وأميناً له أولوية.

■ **النمسا:** من المهم التصرف رسمياً وبكرامة. المكانة واللقب الوظيفي والهيبة في غاية الأهمية. (انظر الرسائل 153، 154، 157).

■ **الهند:** للأسرة الموسعة تأثير قوي على حياة أفرادها. مقارنة باليابانيين أو أمريكيي الولايات المتحدة، فإن تماهي الهنود مع شركتهم أقل. (انظر الرسالة 154).

■ **هولندا:** انظر الدانمارك. (انظر الرسالة 153).

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين.

■ **الولايات المتحدة:** الوقت مال والاعتبارات المالية في غاية الأهمية. يمكن أن تكون الشركات سخية في التبرع لمؤسسات خيرية، ولكن مصلحة الشركة تأتي قبل الولاء للأفراد أو قبل مصالحهم. إن ما تتجزه أهم مما أنت عليه. (انظر الرسالة 155).

■ **اليابان:** حفظ ماء الوجه أمر حاسم وكذلك الأمر بالنسبة لتجنب النزاع العلني. إن أعلى درجات الولاء للشركة هي المعيار. يأمل معظم الأفراد البقاء في نفس الشركة طوال حياتهم العملية. غالباً ما يكون الولاء للجماعة أو الفريق أهم من الإنجاز الفردي. المعاشرة الاجتماعية خارج مكان العمل حيوية في بناء العلاقات. (انظر الرسالتين 155، 156).

الأخلاقيات

أجرى إثنان من أشهر المختصين في أوروبا بدراسة الثقافات ومقارنتها، وهما فونس ترومبنهاوس (Fons Trompenhaars) وتشارلز هامبدن - تورنر (Charles Hampden-Turners)، بحثاً فيما بين أهل الأعمال من مجموعة من الشركات الدولية لتحديد الاختلافات في سلوك وقيم الموظفين من ثقافات مختلفة. واشتمل البحث الذي دام سنوات عديدة على توجيه مجموعة أسئلة إلى المشاركين ومعالجة الإصابات بهدف الحصول على نتائج موضوعية قابلة للقياس كمياً. وكانت نتائج الدراسة مؤثرة ولكن علي الاعتراف بأن أكثر ما أتذكره من الدراسة لم يكن حول الإجابات بقدر ما كان حول أحد الأسئلة التي تم توجيهها للمشاركين. لا أزال أتمعن من حين لآخر وأتساءل: كيف كنت سأجيب فيما لو تم توجيه السؤال إلي؟

كان السؤال على النحو التالي نوعاً ما: «كنت مسافراً بصفة راكب في سيارة صديق حميم. صدم صديقك أحد المشاة أثناء قيادته السيارة بسرعة 35 ميلاً في الساعة في منطقة تسمح بسرعة أقصاها 20 ميلاً في الساعة. كنت أنت الشاهد الوحيد وأنت تعرف أنك إذا كذبت بعد أدائك القسم، يمكنك إنقاذ صديقك من عواقب خطيرة. هل ينبغي لصديقك أن يتوقع منك أن تكذب لحماية من المقاضاة؟».

لقد استخدمت الإجابات لإظهار المواقف المختلفة تجاه القواعد والقوانين وإزاء العلاقات. ولكن الموقف كشف النقاب بالطبع عن آراء مختلفة بشأن ما يشكل السلوك الصحيح والسلوك الخطأ. في أماكن عديدة (مثل الدول الإسكندنافية والولايات المتحدة وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة)، اعتقدت الغالبية العظمى من المشاركين بأن إطاعة حكم القانون مهما كانت العواقب هي الصواب. بالنسبة لأماكن أخرى (كوريا الجنوبية، روسيا، فنزويلا، الصين والهند)، فقد ارتئي أن الشيء الصواب هو حماية الصديق وكونك ستكذب من أجل ذلك ليس أمراً بالغ الأهمية - الغاية تبرر الوسيلة.

نواجه معضلات أخلاقية في جميع الأوقات، في المنزل وفي العمل على السواء، رغم أن الوضع في معظم الحالات ليس مثيراً بهذه الدرجة، كما أن العواقب ليست بالغة الخطورة، وفقاً للمسألة المستشهد بها أعلاه، ولكن إتخاذ حتى قرارات بسيطة استناداً إلى ما هو صواب أو خطأ يتحدثنا في أعماقنا لأنه يضطرنا إلى أن ننظر إلى المعايير الأخلاقية التي تعلمناها في سن الطفولة من ثقافتنا عموماً وعائلتنا خصوصاً. لقد أدركت هذا قبل بضع سنوات عندما كانت نوعية البطاطا سيئة استثنائياً، وكانت ثمة لافتة معلقة فوق حاوية البطاطا في السوبر ماركت المحلية تقول: «من أجل الإنصاف، استخدم المغرفة المزودة لهذا الغرض». ومن الواضح أن الناس كانوا يلتقطون باليد حبات البطاطا الجيدة ويتركون الباقي. ومن الجلي أن العاملين السويديين كانوا يؤمنون بإيماننا قويا بالإنصاف، وكذلك أنا ولكنني كنت أعتقد أيضاً أن السوق الحرة، عموماً، كانت شيئاً حسناً ولم أر لماذا كان ينبغي لي شراء منتج كنت أراه رديئاً بكل وضوح. ومع ذلك، لم أستطع حل تلك المعضلة الأخلاقية بالذات – ولذلك اشترت المعكرونة (الباستا) عوضاً عن البطاطا.

في بعض الحالات، قد تكون المعايير الأخلاقية نتيجة قوانين دينية. وأن عدم ممارسة المسلمين اقتراض المال أو إقراضه مقابل فائدة (ربا) يعود لأسباب دينية وأخلاقية كذلك، هذا يعني أن مصارف إسلامية خاصة قد أنشئت لضمان تلبية متطلبات عملائهم حيث الدين والأعمال. ولكن الدين يعيد من أن يكون التأثير الوحيد على أخلاقيات الأعمال. إن القيم، وهي المعتقدات الجوهرية التي توجه أو تحفز المواقف أو الأفعال، قد تكون مختلفة تماماً في ثقافات تتقاسم الديانة نفسها ولكنها مع ذلك سيكون لها دور رئيسي في تشكيل المواقف إزاء ما هو صواب أو خطأ.

لا تستطيع إدارة أعمال بدون أن تأخذ في الاعتبار ما هو صواب ومنصف، أيا كان منصبك داخل شركة وأيا كانت جنسيتك، بالأخلاقيات والأعمال تسير جنباً إلى جنب. لهذا السبب، يمكن أن تحدث فضيحة وطنية عندما يحصل أحد كبار

المدرء التنفيذيين (سواء في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة أو في أي مكان آخر) علاوة يمنحه إياها زملاؤه في مجلس الإدارة في وقت تكون فيه الشركة في وضع سيء لدرجة أن عليها تسريح الناس.

في الطرف الآخر من الطيف، فإن الاجتماعات المنادية بالرأسمالية في مؤتمرات قمة مجموعة الدول الصناعية الكبرى (السبع والثماني) كانت حول اعتبارات أخلاقية، إذ يعتقد المحتجون في هذه الاجتماعات التي تعقدها أغنى دول العالم أن إجراءات الشركات العالمية، سواء بنقل مرافقها الإنتاجية حول العالم من أجل العثور على أرخص مصدر من اليد العاملة، أو البحث عن مصادر خارجية لإنتاجها كوسيلة ملائمة لتفادي المسؤولية عن الدفع أو شروط العمل هي إجراءات تعادل إستغلال القوي للضعيف. ومن المثير للاهتمام، فإن ما يبدو أنه يوحد هذه الحركة الاجتماعية ليس جنسية المحتجين، وإنما أعمارهم.

ومما يدعو للسخرية أن الشركات العالمية التي خلقت جيلاً من المستهلكين الشباب الذين يلبسون الملابس ذاتها، ويأكلون في مطاعم الهمبرغر نفسها، ويستمعون إلى الموسيقى نفسها، ويلبسون الأحذية القماشية ذاتها، سواء في موسكو أو في ميامي، سوف يجدون نفس هؤلاء الشباب ذوي العقلية الدولية يرمونهم بالحجارة ويدينون الأساليب التي يمارسونها في مجال الأعمال بوصفها لا أخلاقية.

هذا هو شيء تأخذه الشركات العالمية على محمل الجد ونتجت عنه شركات تنمي ملامح «أخلاقية»، وتعمل على أن تصبح صديقة للبيئة أو تعطي تبرعات لمنظمات مثل السلام الأخضر (Greenpeace) أو العفو الدولية (Amnesty International). وحتى الأخلاقيات أصبحت من الأعمال الكبرى الآن.

الرسالتان 158-159

عندما يصطدم الولاء الشخصي بولائنا لنظام من القيم، من المحتمل أن نشعر بانزعاج شديد.

هل هذا منصف؟

الرسالة 158

من المملكة المتحدة بخصوص كوريا الجنوبية

أعمل لدى شركة لها فرع في كوريا، لذلك أذهب هناك أحيانا كثيرة من أجل العمل. لدي علاقة جيدة مع مدير كوري يحظى باحترام بالغ أمضى سنوات عديدة في العمل لدينا. نحتاج الآن إلى العثور على شركة محلية لتوريد أجزاء، وقد أوصى هذا المدير بقوة بالتعامل مع شركة أجنبية. إنني حذر نوعا ما إزاء هذا وأشعر أن هذا المدير قد وضعني في موقف محرج. لا أريد أن أعرض نفسي لاتهامات بالمحاباة أو حتى الفساد. على أي حال، سوف أطرح المطلوب للمناقصة ولكنني أشعر أنني إذ أفعل ذلك، أجازف بإحداث ضغينة داخل شركتي.

في كوريا الجنوبية، فإن ولاء المرء لأسرته واجب، وسوف يفشل مديرك في واجبه إذا لم يحاول مساعدة أخيه للفوز بالطلبية. من ناحية أخرى، إنه على ما يبدو عضو مخلص لشركتك أيضاً، وقد يشعر بصدق أن شركة أخيه قد تكون على الأرجح أفضل مورد لك. من المؤكد أن العلاقات الشخصية يمكن أن تسهل سير الأعمال في أي مكان من العالم تجد نفسك فيه، وفي شرق آسيا، فإن معرفة خلفية وعائلة شخص ما تعتبر بمثابة تقديم شكل من ضمان التزامهم الشخصي بأعمالك. ينبغي لك بطبيعة الحال أن تصغي لما تعرضه شركات أخرى، ولكن كن مستعدا لقضاء وقت في مناقشات مع الشركة التي أوصى بها مديرك، إذ سيكون من السخافة استبعاد أفضل المنافسين بسبب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية قد يجدون أنه من المتعذر كليا فهم قرار كهذا.

عدم أمانة مطلقة

الرسالة 159

من المملكة المتحدة بخصوص تركيا

إن أبواي تركيان ولكنني ترعرعت وتعلمت في المملكة المتحدة. الآن بعد إتمام دراستي الجامعية، أعيش وأعمل في تركيا في شركة صغيرة

يملكها ابن عم لي. أقاربي في غاية اللطف والدعم والأعمال مزدهرة. ولكن لاحظت أنه عندما ترسل فواتير إلى بعض الزبائن، فإنها خاطئة بانتظام وإن «الغلط» هو دائماً لصالحنا. لقد ناقشت هذا الأمر مع عمي، ولكنه يكتفي بالضحك وهز كتفيه استخفافاً. إن هذه العادة ليست غير أخلاقية فحسب، ولكن أن يحاول عمي أن يغش زبائنه، فإنه يجازف بأن يخسرهم على المدى الطويل.

تبدو مصدوماً نوعاً ما، ولكن زبائن عمك، رغم أنهم غاضبون، يحتمل ألا يندهشوا. إن لدى معظم الأتراك ميثاق شرف بالغ الصرامة حين يتعلق الأمر بالقيام بأعمال داخل الأسرة أو مع أناس يعرفونهم جيداً، ورغم ذلك عندما لا توجد مسبقاً علاقات شخصية مع أناس، ليس هناك ما يفرض إبداء الاعتبار ذاته. وربما يقول عمك إنه من واجب زبائنه مراجعة فواتيرهم على نحو أكثر دقة، وإلا فإنهم المولومون فحسب. وبما أنك ترعرعت في المملكة المتحدة، قد تجد من الصعب قبول نظام توجد فيه مجموعة معايير تطبق على أشخاص تعرفهم ومجموعة أخرى تطبق على الغرباء، ولكن هذا شائع في العديد من الثقافات الأخرى، بما فيها بلدان أمريكا اللاتينية وآسيا، حيث توجد مدونة قواعد سلوك تطبق على الأصدقاء والعائلة الذين هم أعضاء في الجماعة داخل الحلقة، ومدونة قواعد سلوك مختلفة كلياً تطبق على الغرباء والمعارف، أي الجماعة خارج الحلقة.

الرسالتان 160-161

إذا كانت معتقداتنا بخصوص ما هو صواب وما هو خطأ تلقى تحدياً من أشخاص ذوي ثقافة أخرى، يحتمل أن نشعر بأننا مهددون، لأننا نعيش حياتنا وفقاً لهذه المعايير.

هل هذه رشوة؟

الرسالة 160

من أستراليا بخصوص إندونيسيا

تحاول شركتي الحصول على إذن تخطيطي لفتح مصنع صغير في إندونيسيا. قيل لنا إن دفع مبلغ متواضع نوعاً ما لمسؤول محلي سوف يسرع العملية كثيراً، ولكننا حقاً لا نحب هذا النوع من الأشياء ونشعر أنه بداية منحدر زلق.

عندما تقول «هذا النوع من الأشياء»، أعتقد أنك تفكر من منطلق الرشوة. توجد منظمة دولية تدعى الشفافية الدولية (www.transparency.org) تدعي أنها توضح البلدان التي يرجح أنها تقدم رشاي، وإن أستراليا (تليها السويد وسويسرا والنمسا وكندا) هي أقل دولة تقبلاً لهذا السلوك. ويفسر هذا لماذا تشعر بالانزعاج من هذا الاقتراح. لعل الحصول على إذن تخطيط ينطوي على الكثير من الوقت والمشقة، مما يجعل المسؤول يستحق الدفع في هذه الحالة. حين تكون الرواتب منخفضة جداً، كما هي في إندونيسيا، فإن هذه طريقة مقبولة كي يجعل الموظفون دخلهم يغطي نفقاتهم، وهي لا تعتبر بالتأكيد لا أخلاقية. يكاد يكون من المثير للاستغراب أن تلك البلدان المندرجة في أسفل مؤشر مدارك الفساد (Corruption Perceptions Index)، وهو المؤشر الذي له صلة بمدارك درجة فساد فرادى البلدان، هي فقيرة معدمة. (ومن قبيل الاهتمام، هذه البلدان هي، بالتسلسل النازل، أنغولا، مدغشقر، باراغواي، نيجيريا وبنغلادش). من السهل لأولئك منا الذين نتقاضى رواتب جيدة نسبياً الإدعاء بالأخلاق العالية هنا، ولكن لعله ينبغي لنا النظر في الكيفية التي سوف نتصرف بها لو كانت عائلاتنا تعيش في فقر، وفيما لو كنا مكان هذا المسؤول.

إذا قررت بعد إجراء القليل من البحث أن الأمر ينطوي على بعض الإدارة المستهلكة للوقت وأنتك سوف تقدم بالدفع، تأكد من أن يتم تسجيل المبلغ في حساب شركتك (ربما بصفة «أتعاب استشارية») كي لا تعرض نفسك في مرحلة

لاحقة لاتهامات بتقديم رشاوى. ولكن عليك أن تقرر على المدى الطويل كيف تتقبل أساليب الأعمال المقبولة محليا، لأنه إذا كنت تريد إقامة مصنع في إندونيسيا، سوف يعترضك هذا النوع من الأشياء طوال الوقت.

الرسالة 161

مصاصو الدماء

من روسيا بخصوص شركة متعددة الجنسيات تمتلكها الولايات المتحدة

أعمل لدى سلسلة فندقية أجنبية الملكية في روسيا، وعلى الرغم من أن لدينا أعدادا كبيرة من النزلاء وأنا نجني أرباحا طائلة، يمارس علينا ضغط مستمر لتخفيض النفقات وللتركيز فقط على «الإعبارات المالية». هذا يعني أن دخل المستخدمين في أسفل الكومة، مثل عمال التنظيفات، يقل كثيراً عن دخل أولئك الذين هم في القمة، مع أن أعمالهم تتساوى في المشقة. إن أرباب عملنا يستغلوننا بإعطاء الأموال التي نكسبها إلى أشخاص أغنياء في الجهة الأخرى من العالم.

لقد تعرضت روسيا، بل حقاً أوروبا الشرقية بكاملها، لنهج نفذ على عجل في مجال الرأسمالية في السنوات القليلة الماضية، ولم يكن درساً سهلاً. قد تقول قلة من الناس إن الرأسمالية «منصفة»، لأنهم يحبذون الأشخاص الأذكياء والمتقنين جيداً والأصحاء وممن لديهم الروابط الصحيحة، ومن هم طموحون، ومستعدون للعمل بجد. ولكن أولئك هم الذين كانوا أنجح الناس في ظل الشيوعيين أيضاً. وهناك بالطبع رأسماليون جشعون وعديمو الضمير. غير أنه مما ذكرته لا يبدو وكأن أرباب عملك يستغلونك. إنك لا تقول مقدار دخلك مقارنة بالعمال الروس الآخرين، ولكن الناس عادة يسرهم العمل لدى شركات أجنبية لأن دخلهم يكون أعلى من العمل لدى شركات محلية.

إن الشركة إذ تخفض التكاليف تدفع لحملة اسمها عائداً لا بأس به على استثمارهم، فهي لا تفعل سوى العمل بواحد من المبادئ التأسيسية للرأسمالية الذي يقول إن ما من أحد سوف يقرضك مالا لإقامة عمل أو توسيعه إلا إذا كان سيحقق

ربحا من وراء ذلك. وبالمثل، فإن أرباب عملك، إذ يدفعون للأشخاص ذوي المؤهلات والمهارات الريادية أكثر من الأشخاص الذين لا يملكونها. فإنهم يعملون بقانون العرض والطلب الذي يقول أنك تدفع أكثر لما هو أقل منه، ويوجد عادة عمال بدون مهارات أكثر من العمال ذوي المهارات. يوجد قدر كبير من الظلم وعدم الإنصاف مرتبط بالنظام الرأسمالي الذي تجد قبوله صعبا، كونك قادما إليه بصفة غريب ذي خلفية غير رأسمالية. لا يسعني سوى أن أقول فكر في البدائل.

الرسالة 162

إن الكيفية التي تتم بها معاملة المستخدمين والتي يعامل بها المستخدمون بعضهم البعض هي إنعكاس لثقافة وطنية وثقافة الشركات.

الرسالة 162

هل هذا أخلاقي؟

من بولندا بخصوص الولايات المتحدة

أنشأت الشركة التي أعمل لديها هنا في بولندا خطا هاتفيا سريا من المفترض أن نستعمله للإبلاغ عن زملائنا إذا اتضح لنا أنهم يقومون بشيء لا يعجب الشركة. وهم يصفون هذا على أنه وسيلة لحماية معايير الشركة الأخلاقية، ولكنه بالنسبة لي أعتبر أن جعل الناس يتجسسون على زملائهم تصرف غير أخلاقي للغاية. إنه يعيد إلي ذاكرتي ماضي الشيوعي.

علي أن أعترف أن هذه مسألة صعبة. إن سبب إدخال رؤسائك الأمريكيين هذا الإجراء هو للتأكد من أن نوع العمل الإجرامي والأساليب الفاسدة التي يمكن أن تستنزف موارد الشركات والدول بكاملها على السواء لا تسيطر على شركتكم. ما عليك إلا أن تتأمل مثل الطريقة التي تثبط بها الجريمة المنظمة في روسيا الاستثمار الأجنبي كي ندرك ما الذي تواجهه الشركة. يعتقد الأمريكيون اعتقاداً

قوياً بأنه ينبغي أن يتبع الجميع نفس القواعد وألا يكون أي شخص فوق القانون، ومن المؤكد هم يعتقدون أنهم بإعطائهم المستخدمين فرصة الإبلاغ عن إثم من مصدر مجهول إنما يحمون «المبلغ» من أعمال انتقامية. وأفاق على أنه يجب معالجة هذه الإجراءات بحساسية بالغة. إذا أريد للموظفين العمل معاً بكفاءة في مؤسسات، يجب أن يكونوا قادرين على أن يثق أحدهم بالآخر. لنأمل أن هذا الإجراء لن يشجع المستخدمين على أن يشك أحدهم بالآخر عوضاً عن ذلك.

خلاصة القول: الأخلاقيات

تحذير عالمي
يمكن النظر إلى نفس السلوك في أضواء مختلفة جداً وذلك بحسب الثقافة الذي تنحدر منها. ويعتمد الكثير على الكلمة التي تستخدمها: ■ رشوة أم خدمات استشارية ■ محاباة الأقارب أم محاباة الأصدقاء الحميمين أم تبادل معلومات بين الأفراد والجماعات ■ عمولة أم ابتزاز

في القائمة المدرجة أدناه، تشير T.I.C.P.I إلى مؤشر الشفافية الدولي لمدارك الفساد لسنة 2003، بينما T.I.B.P.I هي مؤشر الشفافية الدولي لدافعي الرشاوى. للاطلاع على مزيد من المعلومات حول هذين المصطلحين، يرجى الرجوع إلى الموقع www.transparency.com

■ **الأرجنتين:** إن واجب مساعدة صديق ما أهم بكثير من واجب احترام القانون أو إطاعة الأنظمة. من بين الدول الثلاث والثلاثين في هذا الكتاب، ينظر إلى الأرجنتين بأنها ثالث أكثر البلدان فساداً في T.I.C.P.I. (انظر الرسالة 158).

- إسبانيا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة.
- أستراليا: استناداً إلى T.I.B.P.I، تعتبر أستراليا أقل دولة يحتمل أن تعرض رشاوى. وينظر إليها كذلك بأنها أقل بلدان العالم فساداً بحسب T.I.C.P.I. وهم يعتقدون بأنه ينبغي أن يخضع الجميع لنفس القواعد والأنظمة.
- ألمانيا: هناك ثقة طبيعية بالأنظمة والقواعد وامتنال طبيعي لها، كبيرة وصغيرة، في المجتمع وفي مجال الأعمال.
- إندونيسيا: تعتبر إندونيسيا واحدة من أشد الدول فساداً في العالم وذلك استناداً إلى T.I.C.P.I (انظر الرسالتين 158، 160).
- إيطاليا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. ينظر إلى إيطاليا بأنها أشد البلدان فساداً في أوروبا الغربية بحسب T.I.C.P.I.
- البرازيل: القواعد هي لأعدائكم. إن واجب مد يد المساعدة لصديق أهم بكثير من واجب المحافظة على القانون أو إطاعة الأنظمة. (انظر الرسالة 158).
- بلجيكا: الولاء لجماعة الفرد اللغوية والإثنية يمكن أن يطفئ على مراعاة الأنظمة أحياناً.
- بولندا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة ولكن بقية العالم يمكن أن يعامل بالريبة والشك. (انظر الرسالتين 161، 162).
- تايلند: انظر إسبانيا (انظر الرسالة 158).
- تايوان: انظر إسبانيا (انظر الرسالة 158).
- تركيا: هناك ارتياب عام بالإدارة والبيروقراطية. انظر بولندا. (انظر الرسالة 159).
- جنوب أفريقيا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. معدلات الجرائم آخذة في الارتفاع ومعها معدلات الفساد.

■ **الدانمارك:** ينظر إلى الدانمارك بأنها ثالث أقل دولة (مشاركة) فسادا استنادا إلى T.I.C.P.I.

■ **روسيا:** انظر بولندا . يمكن تكييف الأنظمة والقيام باستثناءات وذلك بحسب الظروف. ينظر على أنها الأكثر فسادا من بين البلدان الثلاثة والثلاثين في هذا الكتاب في T.I.C.P.I وهي أيضا إحدى أكثر البلدان احتمالا بتقديم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 161).

■ **السويد:** انظر سويسرا. السويد هي أيضا إحدى أقل الدول فسادا في T.I.C.P.I (انظر الرسالة 160).

■ **سويسرا:** يخضع كل فرد للأنظمة ذاتها. إن إحدى أقل الدول احتمالا بتقديم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 160).

■ **الصين:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استثناءات تبعا للظروف. الصين إحدى الدول التي يرجح تقديم رشاوى فيها وذلك استنادا إلى T.I.B.P.I. (انظر الرسالة 158).

■ **فرنسا:** تخضع الشركات لكثير من القواعد والأنظمة، ولكن يوافق الناس على أن ثمة أساليب للالتفاف حولها. يوجد دائما مجال لاستثناء أو لحالة خاصة.

■ **فنزويلا:** انظر المكسيك. تعتبر أنها واحدة من الدول الأكثر فسادا في T.I.C.P.I.

■ **فنلندا:** يؤمن الفنلنديون بأن كل شخص يخضع للأنظمة ذاتها. تعتبر فنلندا بأنها أقل دولة فسادا في T.I.C.P.I.

■ **كندا:** يخضع الجميع للأنظمة ذاتها. تعتبر كندا في عداد أكثر الدول أمانة في T.I.C.P.I (انظر الرسالة 160).

- **كوريا الجنوبية:** انظر المكسيك. إحدى الدول المرجح أن تقدم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 158).
- **المكسيك:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استشارات تبعا للظروف. (انظر الرسالة 158).
- **المملكة العربية السعودية:** المعايير الأخلاقية تستند إلى تفسيرات الشريعة الإسلامية. يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والعطايا.
- **المملكة المتحدة:** يؤمنون بأن كل واحد يخضع للأنظمة ذاتها. تقديم رشاوى مستهجن بقوة. (انظر الرسالتين 159، 160).
- **النرويج:** يؤمن النرويجيون بأن كل واحد يخضع للأنظمة ذاتها، ولا يقبلون الرشوة كطريقة للتعامل.
- **النمسا:** توجد ثقة طبيعية وتقيد بالقواعد والأنظمة في المجتمع وفي مجال الأعمال. (انظر الرسالة 160).
- **الهند:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استثناءات تبعا للظروف. من بين الدول الثلاث والثلاثين في هذا الكتاب، تعتبر الهند بأنها واحدة من أكثر الدول فسادا استنادا إلى T.I.C.P.I (انظر الرسالتين 158، 159).
- **هولندا:** ينظر إلى هولندا بأنها في عداد أكثر الدول أمانة استنادا إلى T.I.C.P.I.
- **هونغ كونغ:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. (انظر الصين). (انظر الرسالة 158).
- **الولايات المتحدة:** يعتقد أمريكيو الولايات المتحدة بأن كل شخص يخضع للأنظمة ذاتها. (انظر الرسالتين 161، 162).

■ اليابان: يستخدم اليابانيون تقديم الهدايا لبناء العلاقات، ولكن على الرغم من الأنظمة التي تحكم تقديم الهدايا، يصعب أحياناً القول أين تصبح الهدايا والعطايا رشوة وفسادا. (انظر الرسالة 158).

الافتراضات

تسحرني دائماً تلك الصور التزيينية التوضيحية الشهيرة ذات اللون الأسود والأبيض الذي تبدو لك شيئاً في الوهلة الأولى ثم تتغير وكأنه بفعل السحر إلى شيء آخر. المرأة الشابة ذات القبعة الكبيرة التي تشيح بنظرها عنك تتحول إلى صورة عجوز شمطاء، أو الزهرية البيضاء على خلفية سوداء تختفي بلمح البصر ويحل محلها وجهان بمنظر جانبي. بالطبع، فإن الصور نفسها لا تتغير، وإنما الذي يتغير هو مجرد تصورك لها. إن أقلية من الناس ممن ينظرون إلى هذه الصور لا يمكنهم النجاح في تغيير التصور، إنهم يظلون ملتصقين في بعد واحد، عاجزين عن فهم ماذا يتكشف للمراقبين الآخرين.

إن هذا هو ما يحدث بالذات بالنسبة للأشياء التي نعتبرها دائماً من المسلم بها. أساليب سلوك «عادية»، أسلوب "طبيعي" للتصور. إننا معتادون على النظر إليها من منظور معين، ويمكن أن نكون قد فعلنا ذلك طوال حياتنا، عندما فجأة ويلمح البصر نحصل على لمحة بعد آخر وندرك أنه خلافاً لافتراضاتنا السابقة، توجد طريقة أخرى لتفسير المؤلف.

إن تدارس افتراضاتنا ليس شيئاً نحن معتادون على فعله. الافتراضات، من حيث التعريف، هي تلك المعتقدات التي لا نشك فيها، وأنا أعرف العديد من الأشخاص الأذكياء والمثقفين من جنسيات مختلفة (ولا أنكر أنهم كانوا معتدين بأنفسهم قليلاً) الذين لم يشكوا أبداً في حقيقة أن جزءهم من العالم هو أساساً بلد الله وأنه رغم وجود بضع إستثناءات من القاعدة مع الأسف، فإن مواطني بلدهم هم أساساً أكثر لطفاً وأكثر حكمة وأكثر جدارة بالثقة من مواطني أي بلد آخر يمكن أن يخطر على بالك.

كان هذا الوقف بالتأكيد واسع الانتشار في إنكلترا في القرن التاسع عشر عندما كان سيسيل رودس، المواطن الإنكليزي الذي فتح جزءاً كبيراً من إفريقيا الجنوبية أمام «التطور» الأوروبي (والذي أسس منح رودس الدراسية) يقول بدون أدنى شك «اسأل أي رجل ما هي الجنسية التي يفضلها لنفسه، وسوف يخبرك 99 بالمائة أنهم يفضلون أن يكونوا إنكليزا». ورغم ما يبدو في ذلك من غرابة، فإن أشخاصاً مثل رودس لم يحدوا حدو الديناصور أو طائر الدودو وانضموا إلى صفوف الأصناف المنقرضة. في الحقيقة، فإن العديد من الرجال والنساء الذين لديهم إيمان راسخ في التفوق الفطري لأمتهم أو ثقافتهم يتم تعيينهم في مناصب مسؤولة في الخارج، حيث، يفشلون فشلاً ذريعاً، وهو أمر لا يثير الدهشة.

يدور هذا الكتاب في مجمله حول الافتراضات وردود فعلنا على طرق التفكير والسلوك الأخرى أو على مجرد الوجود. قد يكون رد الفعل مفاجأة حين نكتشف أن المال ليس مؤشر رئيسياً لنجاح بعض الناس، أو أنه يمكن أن يكون إندفاعاً سريعة من الإحراج أو الإرباك عندما نقابل الزميلة التي طالما تكلمنا معها على الهاتف ونشعر أننا نعرفها حق المعرفة ونذكر أنها لا تشاطرنا لون بشرتنا. قد نشعر بالذهول حين نذكر أن بعض اللغات ليس فيها كلمة (أو مفهوم) مقابل لكلمة خصوصية (Privacy)، أو نشعر بصدمة حين نجد أناساً يتصرفون بطريقة تبدو أنها تناقض ما سبق أن افترضناه دائماً أنه أنماط سلوك عالمية ذكورية (أو أنثوية). والأسوأ من هذا كله أننا قد نشعر بغضب شديد حقيقي يرفع ضغط الدم إزاء إهانات ندركها عن طريق الحواس تصدر عن أشخاص لا يعرفوننا ولا يقدرّون ثقافتنا أو أدوارنا فيها. من النادر جداً لشخص له اتصالات دولية ألا يشعر بواحد من هذه الانفعالات على الأقل لدى التعامل مع أناس من ثقافة مختلفة، لأن الأجانب يتحدون بلا وعي الكثير من الأشياء كنا نفترضها حتى تلك اللحظة «عادية» أو «طبيعية».

أعرف مديراً ألمانياً كان يعرف بين موظفيه بأسلوبه الفظ والفاتر (في بلد حيث المدراء «الفظون» و «الفاترون» ليسوا نادرة). فقد كان يتعامل مع موظفيه بطريقة رسمية وكان صريحاً لدرجة الفظاظة، ولم يكن يبدي حتى أدنى اهتمام شخصي أو مجاملة إزاء الأشخاص الذين يعمل معهم.

وقد تملك شركته شركة أمريكية متعددة الجنسيات، وهي مؤسسة صارمة إلى حد ما، ولكنها لم تعط أهمية كبرى للألقاب الوظيفية أو التصرفات الرسمية وكانت تفضل التقليل من أهمية جانب تسلسلها الهرمي. وأمضى ذلك المدير بضعة أشهر وهو يدرس النمط غير المتحفظ المشرق والمرح للمدراء التنفيذيين الأمريكيين في الاتصالات والرسائل الإلكترونية للشركة وبعد أعياد عيد الميلاد أصاب موظفيه الذهول عندما تلقوا منه رسالة لم يعدد فيها كعادته الأمور التي أخطأوا فيها في السنة الماضية، وإنما كانت بدلاً عن ذلك رسالة عاطفية غير مترابطة يصف فيها ردود أفعال أحفاده لهداياهم بمناسبة عيد الميلاد وأسئلتهم عما ستجلب السنة الجديدة. أفترض على الدوام أن المدراء يتصرفون إزاء موظفيهم ويتواصلون معهم بطريقة معينة، ولكن بعد الاتصال بثقافة أخرى تعلم أن هذه ليست هي الحال دائماً، ومراعاة لرؤسائه الأجانب الجدد قرر اعتماد أسلوبهم. من المؤسف أن تغييره المفاجئ لتصرفه لم يكن نجاحاً باتاً، إذ إنه أثار القهقهات لدى مرؤوسيه بدلاً من إثارة مشاعر من الألفة بين الرفاق.

إن الكثير مما قرأته في هذا الكتاب يصف مناسبات يتم فيها تحدي ما نعتبره مسلماً به خلال شكل ما من الاتصال بين الثقافات. هناك أوقات ندرك عندها فجأة أن افتراضاتنا، التي هي ليست موضع شك في موطننا، تعتبر في الخارج غريبة ويتعذر تعليلها بنفس القدر. تلك هي اللحظة التي يتغير فيها التركيز، حين تصبح صورة الفتاة صورة المرأة العجوز، أو عندما تذوب صورة الزهرية ويصبح لها وجهان. وتلك هي أيضاً اللحظة التي نحصل فيها على

فرصة رؤية الأشياء من منظور جديد والتفكير بطريقة جديدة. إن هذه لحظات يجدر انتظارها، وتلك فرص يجدر اغتنامها، إذ إنها تساعدنا على أن نعي عالمنا الريع التغير.

الرسالتان 163-164

ليست الأشياء الكبيرة فقط هي التي تباغتنا في ثقافة أخرى، إذ يمكن للأمور الصغيرة أيضا أن تتحدى افتراضاتنا.

الرسالة 163

ثق بهم

من السويد بخصوص الأرجنتين

إنني موجود في الأرجنتين لفترة ستة أشهر، من أجل تحديد أعمال للمتدربين. لقد أزعجني كثيرا شيء محدد هنا. في موطني، تظل خزانة اللوازم غير مقفلة ويسمح للموظفين بأخذ ما يحتاجونه، بينما هنا علي أن أذهب إلى الشخص المناسب الذي سيقدر ما إذا كنت أستطيع أخذ قلم رصاص جديد أو علبة مشابك للورق. بصرف النظر عن كون الموضوع تافهاً ومضيعة للوقت، فإن الافتراض على ما يبدو هو أن الناس هنا يتحينون الفرصة لسرقة أشياء، ولكنني اعتقدت دائماً أنه إذا وثقت بالناس، فإنهم سوف يستجيبون.

الناس ليسوا أكثر أمانة في السويد بشكل جوهري. أعرف عن مصنع للسيارات هناك حيث كانت الأجزاء اللازمة لصنع سيارة يتم تهريبها على مدى بضعة أسابيع ويتم تجميلها بعناية لصنع سيارة جديدة. أظن أن استخدام أشخاص في بلدان غنية نسبياً مثل السويد باهظ الكلفة لدرجة أنه قد يكون من الأرخص شطب الخسائر بدلاً من توظيف شخص للإشراف على اللوازم.

ولكن ثمة أسباب أخرى لإبقاء خزانة اللوازم تخضع لإشراف صارم على هذا النحو. إن أماكن العمل ليست منفصلة عن المجتمع الموجودة فيه، وإن الخزانة المقفلة تعكس حقيقة أن الأرجنتين مجتمع أكثر تدرجاً وأكثر سلطوياً من المجتمع الذي أنت معتاد عليه. يعطى فرادى العمال عادة الكثير من السلطة أو المسؤولية ويخضع الناس لنظام من الضوابط، غالباً ما يكون على شكل قواعد أو أنظمة، مصممة لكبح ما يعتبر أنه عدم أمانة أو كسل المستخدمين. وبالطبع، فإن نتيجة هذا النظام الصارم من الضوابط هي أن الناس يستنبطون طرقاً حاذقة للالتفاف عليه وسوف يبذلون محاولات حازمة للإفلات بأكثر ما باستطاعتهم الحصول عليه. الافتراض هو أن الشركة هي العدو على نحو ما، العدو الذي يجب خذله كلما وحينما أمكن ذلك، بل إن لدى الإسبان عبارة تصف ذلك وهي «أنا أطيع ولكن لا أذعن».

وهكذا لعل رئيسك حكيم في القفل على مشابك الورق، لأنه في المناخ الثقافي الراهن، إذا كانت محتويات الخزانة ظلت غير مقفلة، فإنها قد تختفي بلمح البصر. يبدو وكأن مكان عملك نموذجي على الأقل في ناحية واحدة من نواحي معظم المكاتب في إسبانيا وأوروبا الجنوبية والشرق الأوسط والهند وأمريكا اللاتينية؛ يصعب على شركة تغيير أساليب مقبولة على نحو واسع في ثقافة ككل.

الرسالة 164

قلة احترام

من فرنسا بخصوص السويد

تملكت شركتنا شركة سويدية وهي تحاول الآن منع النبيذ في مطاعم الكافيتريا لدينا. إنهم يقولون إن ذلك النظام مطبق في مصانعهم في بلدان أخرى وبالتالي ينبغي أن يسري هذا هنا. لا يسعني فهم تفكيرهم. لماذا ينبغي أن يسوي النظام نفسه على الجميع عندما يكون من الواضح أن لدى الفرنسيين تقاليد مختلفة؟ قد لا يكون بمقدور السويديين التعامل مع النبيذ، ولكن هذا لا يكون سبباً لمنعه هنا حيث تعلمنا أن نعامله بطريقة متمدنة.

لقد قللت شركات عالمية عديدة من أهمية النبيذ في الحياة الفرنسية. كان لدى شركة ديزني ومقرها في الولايات المتحدة سياسة عدم تقديم المشروبات الروحية في مدن ملامهيها في كاليفورنيا وفلوريدا وطوكيو، ووسعت نطاق ذلك إلى فرنسا. وقد أحدث هذا دهشة وثورة في فرنسا، حيث كأس النبيذ على الغداء من البديهيات. بعد إيلاء الأمر الكثير من الاعتبار، غيرت ديزني سياستها في سنة 1933 وسمحت بالنبيذ والجعة في باريس. وبالمثل، لا تسمح شركة IBM بالمشروبات الكحولية في غرف طعام شركتها - إلا في شركتها في فرنسا.

من المؤكد أنه لا يمكن أن تكون للثقافتين السويدية والفرنسية تقاليد أكثر اختلافاً حين يتعلق الأمر بالمشروبات الروحية. كانت المشروبات الروحية في السويد لغاية سنة 1954 محددة الكمية للاستهلاك الفردي، ولغاية سنة 2000 لم يكن باستطاعتك شراء زجاجة نبيذ في أي مكان هناك خلال عطلة نهاية الأسبوع، في حين أن إنتاج النبيذ وتقديره في فرنسا كما في إيطاليا وإسبانيا كان تعبيراً عن ثقافة فرنسا على مدى ألف سنة. لا تنشأ المشكلة فقط بسبب وجود العديد من السويديين الذين يعتقدون أن استهلاك المشروبات الكحولية أمر سيء جوهرياً، وإنما أيضاً لأن السويديين يفترضون أن القواعد ذاتها ينبغي أن تنطبق على الجميع. إنه تعبير عن إيمانهم بالمساواة والعدالة، ولكن يمكن أن يبدو هذا لأناس من ثقافات أخرى بأنه جائر وتعوزه المرونة. لا تعتبر فرنسا تقليدياً الثبات على مبدأ فضيلة، ولكنها اعتبرت المرونة صفة أنجع. وهم يعتقدون أيضاً أنه ثمة استثناء لكل قاعدة. بيد أنه يوجد بالتأكيد إثبات بأن التحكم بالآلات (بما فيها السيارات) يضعف بعد تناول المشروبات الكحولية، لذلك يمكنني بالتأكيد أن أتفهم منعهم إياها في مصنع، حيث يمكن للحوادث أن تقع بسهولة بالغة.

الرسالتين 165-166

تؤثر افتراضاتنا الضمنية على كيفية تفاعل أحدنا إزاء الآخر، ولهذا السبب فإننا أحياناً نسبب صدمة لنظرائنا من ثقافات أخرى.

مزاج متعكر

الرسالة 165

من المملكة المتحدة بخصوص فنزويلا

أعمل هنا في فنزويلا عدة أشهر وأنا مندهش بالرد الذي أحصل عليه من زملائي في العمل أحيانا عندما أطلب إليهم فعل شيء ما. قد لا يقولونها مباشرة ولكن جوهر ردهم هو «لا أشعر بأنني أود فعل ذلك اليوم، وإن مزاجي متعكر». كيف يمكنهم الافتراض بأنني سوف آخذ جوابا من هذا القبيل على محمل الجد؟ ومن ناحية أخرى، هناك فترات يعملون فيها بجِد - ولكن ليس بالإمكان التنبؤ متى - وإن هذا يدفعني إلى الجنون.

الأشخاص من ثقافات ذات أخلاق عمل قوية جداً مقترنة بنظرة ثابتة نسبياً حول كيفية تنظيم الوقت، مثل المملكة المتحدة وهولندا وسويسرا والنمسا، سوف يجدون أن من الصعب جدا فهم هذا. ولكن بالنسبة للفنزويلي، من المهم «السير مع الركب»، لأنه إن لم تكن في حالة نفسية صحيحة لفعل شيء ما، فإنك لا بد وأن تفسده. وفي تفكيرهم، يستحسن كثيرا الانتظار حتى يصبح الوقت مناسباً وتكون ممتلئاً حماساً وطاقاً، وبعدئذ ستكون قادراً على إنجاز الأمور في نصف الوقت وبأدنى قدر من الجهد. يتميز الفنزويليون بمهارة قوية في «قراءة» أحدهم الآخر لمعرفة مزاجهم، وسوف يؤقتون طلباتكم للتأكد من أن الشخص الآخر في حالة نفسية صحيحة للتصرف قبل الطلب إليهم بالقيام بشيء ما. إنه ليس الكسل أو تجنب العمل (Skiv ing) كما قد تسمونه في المملكة المتحدة، الذي يجعلهم يتخذون موقف العناد، وإنما هو مجرد إدراك لأحاسيسهم. ويعني هذا بحاجة إلى تطوير حساسية الكيفية التي يشعر بها زملاؤك في العمل إذا كنت تريد الحصول منهم على أفضل النتائج.

يقوم بإدارة العمل متجولاً

الرسالة 166

من البرازيل بخصوص الولايات المتحدة

لدينا مدير جديد من الولايات المتحدة، وهو كما يبدو لا يستمتع بالعمل

في مكتبه وإنما يقضي الوقت بالكامل متسكعا في الدهاليز وهو يتجسس ويسترق السمع مما يجعلنا جميعا في مزاج عصبي ونتساءل متى سيكون لديه الوقت للقيام بأي عمل.

مسكين هذا الرجل. أشك كثيرا في أن لديه طموحات للتشبه بجيمس بوند، وأظن أن باعته في التسكع ليس هو معرفة ما تفعلونه، لأنه ربما يعهد إليكم بالعمل من تلقاء أنفسكم. وإنما بدلا عن ذلك، يحاول أن يكون ودودا وأن يكسر أنواع الحواجز الاجتماعية التي غالباً ما توجد في شركات أمريكا اللاتينية بين المدراء والموظفين. هذه التقسيمات الهرمية التي قد تقف حاجزا أمام التواصل، تؤخذ على محمل الجد في أمريكا اللاتينية أكثر مما تؤخذ في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وبلدان أوروبا الشمالية. وتعتبر هذه الحواجز أيضا غير مستحبة لأنها تمنع المدير من الحصول على صورة كاملة عن الشركة التي يعمل فيها لأنها تعزله عن غالبية القوة العاملة. أعتقد أن هذه الصورة الكاملة عن نشاطات مكتبك هي التي يبحث عنها المدير في تسكعه. من المؤسف أن لا أحد أخبره بأن الموظفين في أمريكا اللاتينية يفضلون عموما أن يتجنب رؤسائهم المخالطة وأن يؤدوا العمل المطلوب منهم تأديته بدلا من أن يكون «شخصا من الأشخاص».

الرسائل 167-169

إن افتراضنا بأن أسلوبك في العمل هو الأسلوب «الطبيعي» الوحيد يعني ضمنا أن الأشخاص الذين لا يشاطرون معايير ثقافتك هم عنيدون أو يصعب التعامل معهم.

الرسالة 167

الحل الوسط = ضعف؟

من الولايات المتحدة بخصوص روسيا

هذه ثالث زيارة نقوم بها لروسيا وإن مجموعتنا منخرطة حالياً في

صفقة تجارية مع شريك محلي. غير أن هذه المفاوضات تتباطأ دون الوصول إلى نتيجة. يبدو بكل بساطة أنهم ليسوا مستعدين لأية حلول وسط، ويحاولون تبرير ذلك بإعطائنا الكثير من الأسباب الفلسفية والعقائدية لعدم استعدادهم للترشح.

من المؤكد الحل الوسط مركزي في ديمقراطية، ولكن الديمقراطية شيء ليس لدى الروس خبرة كثيرة بها. والشيء نفسه يقال عن البولنديين. لقد انضمت بولندا إلى الاتحاد الأوروبي في سنة 2004، وقد فوجئ مفوضون أوروبيون آخرون في المفاوضات الأولية بما واجهوه من صعوبات في المناقشات مع البولنديين. إن سياسة «التساهل بين الطرفين» والحلول الوسط الروتينية التي ترافق عملية صنع القرارات في ديمقراطيات أخرى كانت غير مألوفا لديهم إلى حد كبير.

في الولايات المتحدة، يعتبر الحل الوسط مرغوباً فيه ويفترض أن يكون جزءاً حتمياً من التعامل، ولكن هذا لا يشكل جزءاً من التراث الروسي. في الواقع، فإن كلمة الحل الوسط (kompromiss) باللغة الروسية لها معان خفية سلبية وتعتبر علامة ضعف. ويمضي الاستدلال المنطقي قائلاً إنه إذا كان لديك موقف صحيح ومبرر أخلاقياً، التزم به (إنه إعتقاد أبقى على وجود الدولة الشيوعية أكثر من سبعين سنة)، ولكن من شأن هذا أن يجعل التعامل صعباً تماماً. ومع ذلك، فإن الأمور آخذة في التغير، وإن نسلأ جديداً من أهل الأعمال الأصغر سنأ أخذ في البروز، ولكن ينظر إليهم بالريبة والشك الكثير من السكان الذين يرون، من بين أمور أخرى، في استعدادهم للتوصل إلى حلول وسط علامة أخرى من انعدام التضامن والنسيج الأخلاقي.

ومع ذلك، من الممكن التفاوض مع الروس إذا كنت مستعداً لإبداء الصبر؛ ذلك أن الروس، وهو أمر شائع مع أهل الأعمال في شرق آسيا عموماً، مستعدون للانتظار من أجل الحصول على تنازلات من شركاء هم في عجلة من أمرهم. إن

المثل القائل «الوقت هو المال» ليس مقولة روسية وإن الاتفاق السريع (المستند عادة على حلول وسط متبادلة)، والذي يشكل جزءاً من الطريقة الأمريكية في التعامل، دخیل هناك.

وكنقطة أخيرة، إذا كنت تتعامل مع موظفين متوسطي المستوى بدلاً من أعلى رجل بذاته، قد لا تكون لديهم سلطة التفاوض بشأن الشروط تلقائياً. وقد يكون هذا سبب آخر لعدم مرونتهم.

الخبر السيء سريع الانتقال.

إن أفضل الأنباء هي عدم سماعك أي نبأ الرسالة 168

من الولايات المتحدة بخصوص ألمانيا

أعمل هنا في ألمانيا لمدة سنة ونصف ولكن لا يمكنني أن أعتاد على الانعدام التام لمعلومات إيجابية عن أدائي. لقد عملت بجد وإذا أقول ذلك بنفسني، فإنني أسهمت مساهمة إيجابية في تحسين أداء القسم. ومع ذلك، لم أحصل من أي كان أبداً على أدنى إشارة عن الاعتقاد بأن عملي كان جيداً. ولكن في حال ارتكابي أقل خطأ في ملء استمارة طلب، أو في حال أخطأت في تهجئة اسم شخص ما، فالويل لي.

لا تأخذ الأمر على محمل شخصي، إذا نظرت حول قسمك، أعتقد أن لا أحد يتلقى معلومات إيجابية. إنها الطريقة الألمانية التي تفترض أنك سوف تبذل قصارى جهدك دون أن يخبرك أحد عن ذلك، وأنتك لن تحتاج لأن يخبرك رئيسك ما تعرفه بالفعل. إن الكثير من الإطراء سوف يجعل الموظف الألماني أو الإسكندنافي كذلك، يشك في أن الرئيس يتصرف برياء. يميل الألمان إلى أن يروا نهج «الهمبرغر» بأنه هو السائد، حيث النقد (أي اللحم) محاط بالمديح الفارغ (أي الخبز المستدير). والشئ ذاته ينطبق في فرنسا، حيث المعلومات الراجعة الإيجابية والسلبية يمكن أن تعتبر ملاحظة غير مرغوب فيها عمن أنت بدلاً من

أداء عملك. لا مجال بعدم أخذ الملاحظات على محمل شخصي، بالنسبة للفرنسيين، وبالفعل للأوروبيين الجنوبيين ومعظم الأمريكيين والأمريكيين اللاتينيين، إذا أخبرك شخص ما عن ظنه بالطريقة التي تؤدي بها عملك، ليس هناك ما تعتبره أمراً شخصياً أكثر من ذلك.

بصفتك مديراً من الولايات المتحدة، تجد هذا من الصعب قبوله لأنك تعلمت أن تؤمن بأن جزءاً مهماً من القيام بعملك هو إعطاء معلومات إلى مرؤوسيك عن أدائهم والتركيز على إسهاماتهم الإيجابية وذلك لتشجيعهم على بذل أقصى جهد في جميع مجالات عملهم. هذا ليس هو الحال في ألمانيا، وأثناء عملك هناك عليك أن تعدل توقعاتك لأنه لا يبدو وكأن رئيسك يحتمل أن يحيد عن النمط الثابت.

الرسالة 169

أين مبادرتهم؟

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

أعمل لدى شركة إنتاج متوسطة الحجم في الولايات المتحدة وأنا موجود في المكسيك لأرفع الإنتاجية في شركتنا الفرعية. ما يذهلني هو انعدام المبادرة لدى العمال. مثلاً، إذا رأوا مكوناً معيناً على وشك أن ينفد، فإنهم لا يذكرون أي شيء قط إلى أن يتوقف الإنتاج. وإنني باستمرار أصادف مستخدمين جالسين دون عمل أي شيء لأنهم ينتظرون تعليمات من المدير، بينما يكون العمل أمامهم ويحتاج إلى إتمام!

إنك أجبت على سؤالك في جملتك الأخيرة. إنهم ينتظرون تعليمات المدير. في أمريكا اللاتينية وإسبانيا وأفريقيا واندونيسيا والشرق الأوسط والهند، حيث الشركات منظمة عادة في تسلسل هرمي واضح، وحيث يدرك الأشخاص تماماً من هو المسؤول عن ماذا، فإن كبار المدراء هم الأشخاص المتوقع منهم (والمدفع لهم) كي يتخذوا القرارات، وتتأكد الإدارة في مجموعها من تنفيذ هذه القرارات. وعلى وجه الخصوص، فإن الأشخاص على المستويات الأدنى من المؤسسة غالباً ما

يتوقعون نوع إدارة سلطوياً ترافقها تعليمات واضحة ومحددة وينتابهم قلق من الوقوع في مشكلة فيما لو تجاوزوا هذه البارامترات وبدأوا يستخدمون مبادرتهم الخاصة بهم. إن مستوى تعليم وتدريب الموظفين على هذا المستوى من المؤسسة ليس عالياً في معظم الأحيان، وهم معتادون على رؤساء يدققون أداءهم. إذا أردت تغيير هذه الطريقة من العمل، عليك أن تبلغ موظفيك بجلاء أنك تحترم حكمهم وأن توضح ماذا تتوقع منهم عمله، وأن ترتب التدريب كي يعرفوا كيف يفعلونه. كما ينبغي لك أن تقبل أنه إذا استوجب الأمر تشجيع الموظفين على استخدام مبادرتهم سوف يتم أيضاً منحهم صلاحية ارتكاب أخطاء. وينبغي أن توضح أنهم لن يتعرضوا لللائمة في فشلهم، وأن تكيل لهم الكثير من المديح في حال نجاحهم.

خلاصة القول: الافتراضات

تحذير عالمي
عند العمل عبر الحدود، سوف تحدث أوقات ندرك فيها فجأة أن افتراضاتنا، التي ليست موضع تساؤل أو شك في موطننا، تعتبر في الخارج غريبة ويتعذر تفسيرها.

فيما يلي بضعة أمثلة على ما تعتبره بلدان مختلفة أمورا مفروغا منها:

- **الأرجنتين:** إن إنعدام الثقة في العمال الزملاء يتسبب في نظم ضوابط صارمة، إن التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تقف حاجزا في وجه التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).
- **إسبانيا:** يتوقع عموماً نوع إدارة سلطوية من خلال تعليمات واضحة ومحددة. (انظر الرسائل 164، 168، 169).
- **أستراليا:** الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالة 166).

- ألمانيا: تقديم معلومات مرتدة إيجابية ليس أولوية. يمكنك الافتراض بأنك قمت بعمل جيد ما لم يتم إخبارك عكس ذلك. (انظر الرسالة 168).
- إندونيسيا: غالبا ما يتوقع الأشخاص عند المستوى الأدنى من التنظيم نوعا من الإدارة السلطوية. (انظر الرسالة 169).
- إيطاليا: إنعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. (انظر الرسائل 163، 164، 168).
- البرازيل: انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تكون حاجزا في وجه التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).
- بولندا: يعتبر الحل الوسط علامة ضعف. (انظر الرسالة 167).
- تايلند: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل (انظر الرسالة 167).
- تايوان: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل رغم أن وتيرة الأعمال هنا هي عالية (انظر الرسالة 167).
- تركيا: قد تعتبر المعلومات المرتدة ملاحظة غير محبذة حول من أنت بدلا من التركيز على أداء عملك. (انظر الرسالتين 163، 169).
- جنوب أفريقيا: غالبا ما يتوقع الأشخاص عند المستوى الأدنى من التنظيم نوعا من الإدارة السلطوية. (انظر الرسالة 169).
- الدانمارك: الحواجز الإجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالتين 166، 168).
- روسيا: كلمة حل وسط (kompromiss) لها معان خفية سلبية وتعتبر علامة ضعف. (انظر الرسالة 167).

- **السويد:** توجد درجة عالية نسبياً من الثقة في أمانة واستقامة العامل العادي. الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسائل 163، 164، 166، 168، 169).
- **سويسرا:** تقتزن أخلاق عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبياً حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).
- **الصين:** يعتبر الصبر فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل. (انظر الرسالة 167).
- **فرنسا:** يمكن أن تعتبر المعلومات المرتدة ملاحظة غير مرحب بها عمّن تكون أنت بدلاً من أن تكون ملاحظة عن أداء عملك. (انظر الرسالتين 164، 168).
- **فنزويلا:** انعدام الثقة في زملائك في العمل يسفر عن نظم ضوابط صارمة. التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تكون حاجزاً أمام التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 165، 166، 168، 169).
- **فنلندا:** لا يتم إعطاء واستلام المعلومات المرتدة بسهولة ولا يعتبران أولوية. (انظر الرسالتين 166، 168).
- **كندا:** الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالة 166).
- **كوريا الجنوبية:** ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة تسهم في النجاح على المدى الطويل. (انظر الرسالة 167).
- **المكسيك:** إن انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. وإن التقسيمات الهرمية التي يمكن أن تكون حاجزاً في وجه التواصل تقبل على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).

■ المملكة العربية السعودية: إن انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. غالبا ما يتوقع الأشخاص الذين هم في المستويات الأدنى من التنظيم نوعا سلطويا من الإدارة. (انظر الرسالتين 163، 169).

■ المملكة المتحدة: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. يعتبر الحل الوسط محبذا ويفترض أن يكون جزءا حتميا من أداء الأعمال. (انظر الرسالة 165).

■ النرويج: توجد درجة عالية نسبيا من الثقة في أمانة واستقامة العامل العادي. إن الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين الرؤساء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالتين 166، 168).

■ النمسا: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).

■ الهند: إن انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. غالبا ما يتوقع الأشخاص الذين هم في المستويات الأدنى من التنظيم نوعا سلطويا من الإدارة. (انظر الرسالتين 163، 169).

■ هولندا: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).

■ هونغ كونغ: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل، رغم أن وتيرة الأعمال هنا هي عالية (انظر الرسالة 167).

■ الولايات المتحدة: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. يعتبر الحل الوسط محبذا ويفترض أن يكون جزءا حتميا من أداء الأعمال. (انظر الرسائل 166، 167، 168).

■ اليابان: يعتبر الصبر فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل (انظر الرسالة 167).

مسرد المراجع

السلسلة

لقد أشرت إلى الكتب حول فرادى البلدان من السلسلتين التاليتين:

صدمة الثقافات	جواز سفر للعالم
Culture Shock	Passport to the World
Graphic Arts Center Publishing	World Trade Press
P.O.Box 10306	1505 Fifth Avenue
OR 97210 USA ,Portland	CA 94901 USA ,San Rafael
503-226-2402	415-454-9934

الكتب

Books

- Adler, Nancy J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.
- Adler, Nancy J. 1994. *Competitive Frontiers*. Oxford: Blackwell Business.
- Axtell, Roger E. 1993. *Do's and Taboos around the World*. White Plains, NY: Wiley.
- Bradburn, Roger. 2001. *Understanding Business Ethics*. London, NY: Continuum.
- Brennan, Lynne, and David Block. 1991. *The Complete Book of Business Etiquette*. London: Piatkus.
- Broome, Benjamin J. 1996. *Exploring the Greek Mosaic*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- De Botton, Alain. 2000. *The Consolations of Philosophy*. London: Penguin.
- Economist. 2003. *Pocket World of Figures*. London: Profile Books.

- Forslund, Catharina. 1998. *Oskrivna Regler*. Stockholm: Industriliteratur.
- Furnham, Adrian, and Stephen Bochner. 1989. *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. London: Routledge.
- Gundling, Ernest. 2003. *Working GlobeSmart*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. 1987. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner, Charles. 1994. *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hampden-Turner, Charles, and Fons Trompenaars. 2000. *Building Cross-Cultural Competence*. Chichester, England: Wiley.
- Hickson, David J., and Derek S. Pugh. 1995. *Management Worldwide: Distinctive Styles amid Globalization*. London: Penguin.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Klein, Naomi. 2001. *No Logo*. London: Flamingo.
- Kohls, L. Robert, and John M. Knight. 1994. *Developing Intercultural Awareness*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kras, Eva S. 1995. *Management in Two Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Lewis, Richard D. 1996. *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lipp, Doug. 2003. *The Changing Face of Today's Customer*. Atlanta, GA: Longstreet Press.
- Marx, Elisabeth. 1999. *Breaking Through Culture Shock*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mattock, John. 1996. *Russia: The Essential Guide*. London: Kogan Page.
- Mehrabian, Albert. 1972. *Nonverbal Communication*. Chicago, Illinois: Aldine Atherton.
- Mole, John. 1995. *Mind Your Manners*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Monbiot, George. 2003. *The Age of Consent*. London: Flamingo.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Morrison, Toni, Wayne A. Conaway, and George A. Borden. 1994. *Kiss, Bow, or Shake Hands*. Holbrook, MA: Adams Media Corp.
- Mårtensson, Rita. 1998. *Affärsrelationer i Europa*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Nordström, Kjell, and Jonas Ridderstråle. 2000. *Funky Business*. Financial Times Prentice Hall.
- Olsson, Ingela. 1999. *Kulturmöten och Kulturkrockar*. Södertälje, Sweden. Astra Läkemedel.
- Richmond, Yale. 1992. *From Nyet to Da*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Richmond, Yale. 2003. *From Da to Yes*. 2d ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Ricks, David A. 1993. *Blunders in International Business*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Schneider, S. C., and Jean-Louis Barsoux. 1997. *Managing Across Cultures*. NJ: Prentice Hall.
- Sharma, Karin. 1996. *Alla dessa Kulturer*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Stephenson, Skye. 2003. *Spanish-Speaking South Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Storti, Craig. 1999. *Figuring Foreigners Out*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Storti, Craig. 2001. *The Art of Crossing Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Tannen, Deborah. 1995. *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*. London: Virago.
- Trompenaars, Fons. 1993. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. 2000. *21 Leaders for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- Walker, Danielle, and Thomas Walker. 2003. *Doing Business Internationally*. New York: McGraw Hill.
- Wattley Ames, Helen. *Spain is Different*. 1992. 2d ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Weber, Max. 1976. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: George Allen and Unwin.
- Young, Gavin. 1995. *From Sea to Shining Sea*. London: Penguin.
- Zachary, G. Pascal. 2000. *The Global Me*. London: Nicholas Brealey Publishing.

مقالات المجلات

Journal Articles

- Agerberg, Miki. 2001. "Psykisk våldtäkt på jobbet." *Ny Teknik*, 17, August.
- Segalla, Michael, Gabriele Jacobs-Belschak, and Christiane Müller. 2001. "Cultural influences on employee termination decisions: Firing the good, average or the old?" *European Management Journal*, 19, February.

مصادر الإنترنت

أكاديمية دلتا لمقارنة الثقافات: www.dialogin.com

إنها مصدر مهم للمعلومات على شكل مقالات وأبحاث ومعلومات عن المحترفين الزملاء إلخ لجميع من يشاركون في الأعمال المشتركة بين الثقافات وتواصل الإدارات.

Globesmart: www.globesmart.net/secure/default.asp

موقع غلوب سمارت (Globesmart) يزود معلومات متعمقة حول كيفية تسيير الأعمال في أكثر من ثلاثين دولة حول العالم.

Intercultural Insights (بصائر مشتركة بين الثقافات)

www.egroups.com/group/interculturalinsights

إن هذه هي مجموعة نقاش مقتصرة على الأعضاء للطلاب والمهنيين العاملين في ميدان العلاقات المشتركة بين الثقافات. إنها أحيانا تثير الغيظ والأعصاب، وأحيانا سيئة المزاج، ولكنها دائما مثيرة للاهتمام.

Transparency International (منظمة الشفافية الدولية)

www.transparency.org/index.html

تناضل هذه المنظمة لاستئصال الفساد على الصعيد الدولي. وهي تنشر لهذه الغاية نتائج دراستين استطلاعتين كل سنة. عند تأليف هذا الكتاب، كان أحدث نسختين متوفرتين هما:

■ Transparency International Bribe Payers Index 2002

مؤشر الشفافية الدولية لدافعي الرشاوى لسنة 2002.

■ Transparency International Corruption Perceptions Index 2003

مؤشر الشفافية الدولية لتصورات الفساد لسنة 2003.

