

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؟») وعلينا 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 تثنى اللبس، 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 اتصالاتهم 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 السويدي، 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، حدقّ 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 الدهول. 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، اضطرت الأفراد للتعرف 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.

## ماذا تقول وكيف تقوله

حتى نحن الذين نتباهى بأننا صريحون، لا نقول دائماً ما الذي نعنيه. إذا أراد ناطقون بالإنكليزية الاتصال هاتفياً بسكرتيرة زميل والسؤال «هل ديفيد موجود؟» سوف ندهش 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 طاوور 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 تنحدر 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 ليضع أصدقائه أثناء تناول كأس من الشراب في النادي قائلاً: «حسناً، أيها الشباب، لقد فشلنا في مبيعات السنة الماضية، أليس كذلك؟» ولكن ربما 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 تنحدر 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.

## الرسالة 68

## ماذا سأله؟

## 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 لمعرفة بك 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، وبالضلع 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 المقر 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 يتشاطرها 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 تبقى في ذهنك أن الناس من ثقافات لديهم هذا النمط من التواصل غير المباشر يفهم أحدهم الآخر فهما تاماً. وهم بكل بساطة متأقلمون على «القرابة 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.

## الرسالة 73

## عدائي

## 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 تتحدر 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 تتحدر 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 والاستراييين ليسوا شديدي الحياء حين يتعلق الأمر بعرض نقاطهم. بالنسبة للفرنسيين والأسراييين 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 توكسيديو وقبعة سوداء عالية للسهرة. لا أستطيع أخذه على محمل الجد وأتساءل كيف يتوقع التواصل مع الأشخاص الآخرين في الشركة.

لأسباب 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 ويوجد العديد من الأستراليين الأشياء التي تذكرهم بماضيهم الاستعماري، الذي يشمل لهجة الطبقة الحاكمة السابقة، بأنها محرجة 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 تكوّن 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!

## الرسالة 75

## ما عليك إلا أن تتحدث

## 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 دعابات 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 دعاباتك 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 الدعابات التي تتطوي على تلاعب بالألفاظ هي أكثر النكت هزلية. وإن الكنديين والأمريكيين من الولايات المتحدة يفضلون الدعابات 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 الدعابات المتجاوزة للواقعية (السريالية) الدعابات حول مواضيع جادة مثل الموت والمرض.

إنك لم تذكر ما إذا كنت رويت دعاباتك أثناء اجتماع عمل أو بعد العمل في إحدى الحانات. ومع ذلك، فإن المزاح في العديد من البلدان يقتصر على مواقف خارج العمل، وإن سرد دعابات 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 ومارس 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 الفزع

من بولندا بخصوص كوريا الجنوبية

خلال رحلاتي مؤخرا إلى كوريا الجنوبية، أقمت علاقة جيدة مع مهندس يقاريني سنا 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، قلما يفتح فمه، مع أنه يتعين على هذا المدير الاستعانة بترجم 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 ثقافاتكم، 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 لتردد 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 تتحدث أمام الملأ حول موضوع، فإن الآداب الحسنة تقتضي منك التأكيد 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 سلبياً 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 سلبياً 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 تؤتي 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 بالأمر 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 غاضبية عن غير قصد. (انظر الرسائل 68، 70، 71).

■ **الولايات المتحدة:** الصواب السياسي (والسلوك الحسن) يعينان 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 يثبط 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 يجوي 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 لمعرفة أننا عملائنا وموردنا وحتى أرباب عملنا سوف يتواصلون معنا بلغتنا الأم نحن بدلا من بلغتهم هم؟

قد يكون ذلك خطأ، إذ أعرف على الأقل شركة دولية لمستشاري الإدارة لا توظف أحدا لا يتكلم لغة أجنبية واحدة على الأقل، والسبب المقدم هو أن كل لغة تعطيك منظورا جديدا 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 أشكالا كثيرة.

#### الرسالة 81

#### كتابة وقحون

من إسبانيا بخصوص السويد

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

سيكون من الأصوب لك أن تثق بانطباعتك 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 كالتّي 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 وجهها 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 تفوق 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 تعتمزم 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 عن 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 كيبك 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 كيبك 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 للبلجيكين 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 البلجيكين، 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 تنطوي 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 تطوي 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 تفرغ: 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 مجاراة 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 تشتم 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 عن ذلك. هناك شيئان آخران: إياك أن تستخدم حتى ألطف كلمات السب والشتيم، 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 دلل 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، وهي أنه إذا كنت لا تتكلم لغة أجنبية، باشر بتعلم واحدة إذ سيمنحك ذلك نفاذ بصيرة في ما سيواجهه زملاؤك الآسيويون.

### الرسالة 87

لدى الناطقين الأصليين بالإنكليزية ميزة هائلة في مجال الأعمال، ولكن ينبغي 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 في تعاملاتهم مع غير الناطقين بالإنكليزية؟ إنهم غالباً ما يستخدمون تفوقهم في مجال اللغة للسيطرة على الاجتماعات وفي 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 أجنب، لا يقدمون تنازلات حين يتعلق الأمر باختيارهم للكلمات. ليس هذا فحسب، بل أنهم ينسون أن مستمعهم ربما قد تعلموا الإنكليزية بأسلوب التلفظ المقبول أو الإنكليزية الأمريكية الفصحى في 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 التي يتكلمون بها مع شخص من موطنهم بينما يناضل مستمعهم 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 الامتعاض. في الحقيقة، ليس لديك من خيار سوى أن تستعيد الصيغة الإسبانية وتقدم صيغة برتغالية في أسرع وقت ممكن. إذا كنت

مهتما في القيام بأعمال في البرازيل، من الحكمة أن تبدي اهتماماً ومعرفة معينة بخلفية البلد لكي تتفادي «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 تتويبه. 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 معادون جداً على المعنى من وراء ذلك.

بغية التقليل من احتمالات حدوث سوء فهم إلى أدنى حد، هيئ ترجمة للمخص خطي للنقاط التي تعترزم إثارها 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 تعترزمون 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 التكلم 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 الموحدّة 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 والإفريقيانية 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 شهيقاً 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 (1). 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 بكاملها. (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 والأوردجة 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 مثبته نوعاً ما، فالناس يقضون كل ذلك الوقت ويبدلون 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 تضي 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

في 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 في اليونان وبلغاريا وفي 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؟ في 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. في أراض أخرى، وخصوصاً في بلدان إسلامية محضة مثل المملكة العربية السعودية وباكستان واندونيسيا، فإن العكس هو الصحيح، فالاتصال الجسدي برمته بين الجنسين المضادين (حتى بين الأزواج والزوجات) أمام الملاء محرم، في حين ينظر إلى الأشخاص المتشابكي الأيدي من نفس الجنس بمثابة لفظة صداقة.

لكن أنماط الاتصال الجسدي في تايلند والدول الإسلامية لا تقتصر في اختلافها عن أنماط أوروبا الشمالية أو أمريكا الشمالية بل ومن الشائع تماماً مشاهدة أصدقاء من نفس الجنس مثلاً في البيرو وغيرها من البلدان اللاتينية يسيرون معا ويدردشون متشابكي الأيدي. غير أنني لا أقلق لو كنت مكانك: إذا كنت ذاهباً في رحلة عمل قصيرة، ليس من المحتمل أن تعرف شخصاً ما معرفة كافية لدرجة أن تماسكا 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 بأني 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 وصفتها. 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 أنحاء 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؟

الفلننديون 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 للاسكندينايفيين كافة كما أن البريطانيين خبراء في الاحتفاظ بريباطة 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 يخطب على الطاولة ولا يهز كتفيه لا مبالاة. إذا أردت القيام بأعمال مع هذه الأنواع المتحفظة في التعبير عن مشاعرهما، 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 وألطف 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 «لمقلة عين مع الأخرى» صدمة.

#### الرسالة 96

#### فقاعة المسافة

#### 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، وتعايير 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 تنشق 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 يترقب 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 الملأ. (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.
- **تايلند:** هناك اتصال حسدي 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 والوجوه 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 يسيرون 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 حسيًا. (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 بذيئة. (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 التحادث. (انظر الرسائل 95، 96).
- هونغ كونغ: انظر الصين.
- الولايات المتحدة: يقف الأمريكيون مسافة 18 إلى 24 بوصة (إنش) عند التحادث، 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).