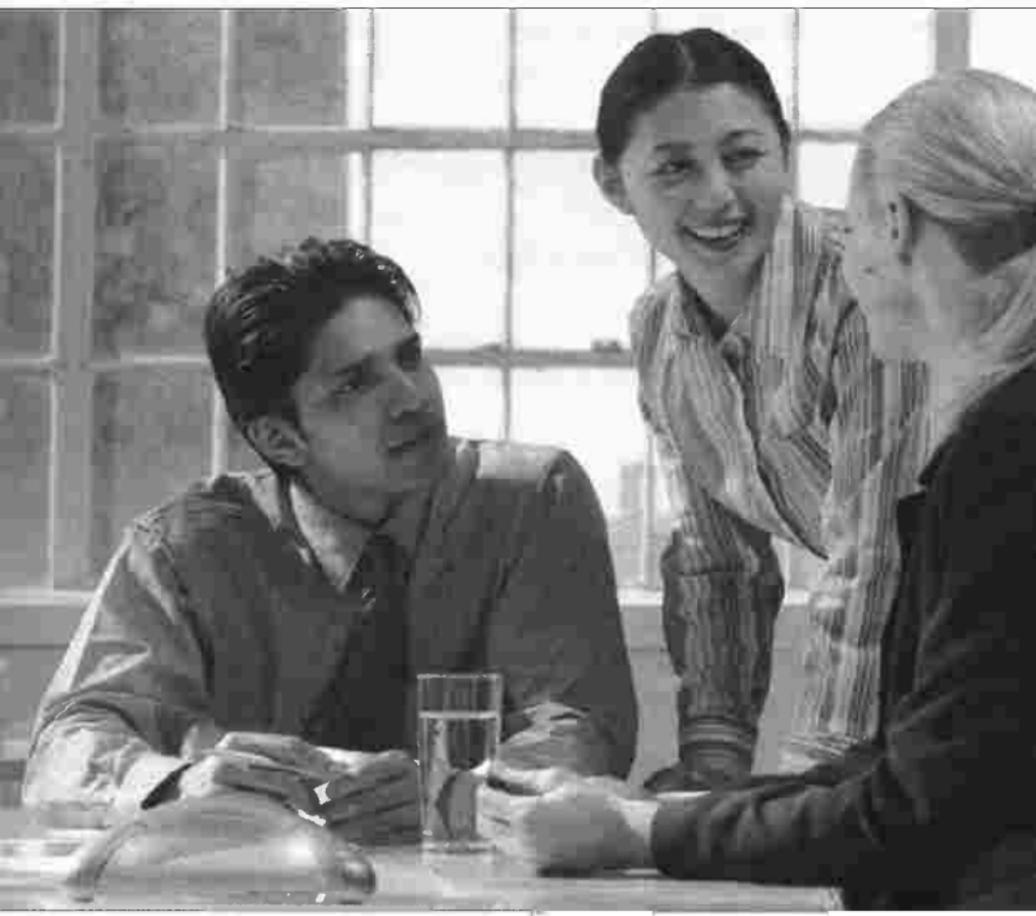


التواصل عبر الثقافات



التواصل عبر الثقافات

تمارس معظم الشركات الكبيرة عملها على الصعيد الدولي في عالم الأعمال في يومنا هذا؛ إذ تبيع منتجاتها وخدماتها إلى زبائن ينتمون إلى بلدان متعددة، وتوظف أفراداً ينتمون إلى جنسيات مختلفة، وتتعامل مع موردين من مختلف أنحاء العالم. تتنافس تلك الشركات مع نظيراتها المنتمية إلى أصقاع مختلفة من العالم، وترتبط بشراكات في مشروعات مع شركات من بلدان أخرى، وتكون فرقاً افتراضية تتألف من موظفين ينتمون إلى ما هو بعيد من المناطق.

إن اندرج نطاق عمل شركتك ضمن أي من الطرق السابقة، فيمكن أن تتوقع التعامل والتواصل الدوريين مع من ينتمون إلى ثقافات وطنية مختلفة عن ثقافتك. ويمكن أن تُسأل -على سبيل المثال- عن القيام بالأمور الآتية:

- تكوين فريق افتراضي مؤلف من موظفين ينتمون إلى بلدان متعددة ومناطق زمنية مختلفة، وقيادته من المقر الرئيس للشركة، أو من موقع فيما وراء البحار.

- زيارة زبون في بلد آخر، والتفاوض حول صفقة مهمة.
- الالتقاء بباعة محتملين من بلدان مختلفة للتناقش حول خدماتهم وانتقاء المورد الأفضل لشركتك.
- السفر إلى بلدان أخرى، والالتقاء بممثلين عن الشركاء في المشروعات، لمناقشة التقدم فيما هو كبير منها.

لا يمكنك أن تفترض في تلك السيناريوهات كافة أنك ستتفاعل وتتواصل مع من ينتمون إلى ثقافات أخرى، كما تفعل في موطنك. إن توقعات في الحقيقة أن يتفاوض المنتمون إلى بلدان أخرى، ويناقشون مسائل العمل، ويحلون المشكلات كما تفعل على وجه الدقة، فستخاطر بارتكاب أخطاء في التواصل، ويمكن أن تضر بعلاقاتك في العمل، وتسيئ إلى أدائك وأداء شركتك.

تجنب الأخطاء في التواصل

يمكن للعمل على الصعيد الدولي أن يقدم الفائدة للأطراف المنخرطة كافة. ويمكن للاختلافات الثقافية عبر الحدود مع ذلك أن تجعل التواصل عسيراً. كيف يمكن تجنب

الأخطاء عند التواصل مع من ينتمون إلى بلدان أخرى؟
يمكن للأفكار الآتية أن تقدم العون:

● **نمّ إدراكك.** نمّ إدراكك وتقديرك للاختلافات الكبيرة في أساليب التواصل بين الثقافات الوطنية، عبر الاستفادة من الموارد التي توفرها شركتك أو شبكة الإنترنت، كالكتب والمقالات حول الموضوع، إضافة إلى الخبراء.

● **استخدم مهاراتك «المتعلقة بالناس».** استخدم مهاراتك المتعلقة بالناس عبر مراقبة الآخرين، والتوافق مع أساليبهم في التواصل. واستعن بإدراكك للاختلافات الثقافية الوطنية وأنت تتفاعل مع الآخرين. لا تلجأ للتعميم في كل الأحوال عبر الافتراض أن المنتمين إلى ثقافة معينة يتواصلون بطرق متماثلة. ابحث -على حد سواء- في أساليب التواصل الفردية لكل من الأشخاص.

● **ثقّف نفسك.** استفد من أي مما تمنحه شركتك من التدريب والتوجيه فيما يتعلق بالتواصل عبر الثقافات.

إن لم تعتمد شركتك إلى توفير تلك الموارد، ففكر في استحصالها بنفسك عبر البرامج والدورات في شبكة الإنترنت المقدمة من الجامعات المحلية وبرامج التعليم المتواصلة.

- **ابحث عن «موجهين ثقافيين».** ابحث عن أقرانك من المديرين في الشركة ممن ترتئي فيهم المهارة - على وجه الخصوص - فيما يتعلق بالتواصل عبر الحدود. سألهم عما يفعلون لتحسين قدرتهم على التواصل مع من ينتمون إلى بلدان أخرى، ثم اعمد إلى التدريب على تطبيق طرائقهم فيما يتعلق بتعاملاتك عبر الحدود.

التنبه إلى سوء الفهم المستند إلى اللغة

يستخدم المنتمون إلى بلدان متعددة في الكثير من الأحيان اللغة الإنجليزية لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل. يمكن أن ينتج سوء الفهم بالنظر إلى إمكانية التباين الكبير في فهم تلك اللغة. يقود لاري - على سبيل المثال - فريقاً افتراضياً

مكافئاً بتصميم كتيبات حول منتجات جديدة. عمد الرجل في صبيحة أحد الأيام إلى إرسال رسالة إلكترونية إلى مايا «الرسمية التخطيطية المستقلة، المعينة حديثاً، المستقرة فيما وراء البحار» لسؤالها عن موعد انتهائها من إعداد النموذج الأولي للكتيب، بغية توزيعه على أعضاء الفريق.

اعتقدت مايا بحسب فهمها اللغة الإنجليزية أن الرجل يعني النموذج النهائي للكتيب، فأخبرته أنها ستنتهي إعداده في غضون أسبوعين من الزمن. فكر لاري قائلاً لنفسه: «ماذا؟! أسبوعان لمجرد إعداد نموذج أولي؟!». أخذ الرجل يشكك في قدرات مايا لعدم إدراكه أن فهمها للغة الإنجليزية يتباين، فضلاً عن التمحيص في أدق التفاصيل المتعلقة بعملها. ساءت العلاقة بين الطرفين في نهاية المطاف، فَتَبَطَّتْ من معنويات الفريق، وَقَلَّتْ من إنتاجيته.

يمكن لسوء الفهم المستند إلى اللغة -على حد سواء- أن ينتج عن الاختلاف في التعبيرات غير اللفظية. يستخدم المنتمون إلى البلدان المختلفة لغة الجسد للإشارة إلى ما هو مختلف من الأمور. وتتضمن تلك الإشارات غير اللفظية

الإيماء، والصمت، واللمس، والتواصل البصري، والتعبير الوجهية. إن لم تفهم المعاني المختلفة لتلك الإشارات، فيمكن أن تخطئ في قراءتها عند التعامل مع الآخرين.

لنفرض -على سبيل المثال- أنك عينت لقيادة فريق يعمل على أحد المشروعات، عدة أشهر في بلد آخر، حيث أقامت شركتك مكتباً لها، وأنت التقيت بعد وقت قصير من وصولك إلى الموقع الجديد كلاً من أعضاء الفريق على حدة بغية التعريف بنفسك، ومناقشة الخطط المتعلقة بالمشروع. هب أنك لحظت في أثناء تلك اللقاءات أن عدداً من أعضاء الفريق لا يتواصلون معك إلا بدرجة قليلة من الناحية البصرية، جاهلاً أن العادات في بلدهم تنص على أن النظر في عين الموظف الأعلى رتبة يعني التقليل من احترامه، في حين تشير قلة التواصل البصري في بلدك إلى الخداع. ستؤوّل سلوك أعضاء الفريق نتيجة لهذا بطريقة خاطئة، بما يدفعك إلى الاستنتاج أنهم يحاولون إخفاء أمر ما، ولهذا سيبدأ المشروع على أساس من عدم الثقة.

التفاوض عبر الثقافات

تختلف أساليب التفاوض على نحو كبير عبر الثقافات. إذ يبدأ المفاوضون الحديث في بعض البلدان عبر تأكيد الجوانب السلبية للصفقة، في حين يؤكد نظراؤهم في بلدان أخرى على ما يتسم بالإيجابية من تلك الجوانب. ويعتقد في حين -إضافة إلى ذلك- أن حجب المعلومات يقوي موقع المرء التفاوضي، في حين يرتئي آخرون الفظاظة في التعبير عن الرفض على نحو مباشرة. ويمكن أن تختلف وجهات النظر كثيراً فيما يتعلق بكيفية سير النقاشات في أثناء التفاوض.

فمثلاً: التقى ريد «المدير في إحدى الشركات في لوس أنجلوس كوا» المدير في شركة للتوريد في هانوي» للتفاوض حول عقد محتمل بين الطرفين. لا يعني التفاوض عند ريد سوى الضغط بغية الوصول إلى اتفاق ليس إلا. عمد ريد إلى المجادلة بقوة أكبر حين أدرك أن النقاش لا يسير بالسرعة التي يرتئها. لم يرَ كوا -الذي يعمد في البداية إلى إقامة

علاقة مع شريكه في التفاوض، قبل الانخراط في التفاوض تدريجياً- في سلوك ريد سوى التقليل من احترامه؛ ففشلت المفاوضات بين الطرفين ولم ترَ الصفقة التي كانت ستقدم الفائدة للطرفين النور على الإطلاق.

يؤثر ما يعنيه الاتفاق، إضافة إلى ذلك، في التفاوض عبر الثقافات لاستناده بقوة إلى المعايير الثقافية. ويشكل الاتفاق اللفظي في بعض الثقافات ما يكفي الطرفين للمضي قدماً في تنفيذ الصفقات. في حين يطلب المفاوضون، في ثقافات أخرى ما يتسم بالرسمية من الوثائق القانونية لعدّ الاتفاق سارياً. ويمكن أن يؤدي الافتقار إلى فهم تلك المعايير المختلفة إلى ما هو مؤسف من سوء الفهم، فضلاً عن خسارة الصفقات.

فكر في المثال الآتي: لنفرض أنك تعمل لدى شركة صغيرة مبتدئة تطور تقنية جديدة، وأنتك التقيت عدداً من المهندسين والمسوقين التابعين لشركة «تيك إنك» التي تمثل زبوناً محتملاً من بلد آخر، للتحقق مما إذا كانت مهتمة بمنتجك. سيعمد

ممثلو الشركة في كل من الاجتماعات والمكالمات الهاتفية إلى مخاطبتك قائلين: «نود بالتأكيد التعاقد مع شركتك، فضلاً عن إنجاز العمل بأقصى ما يمكننا من سرعة. سنرسل لك طلب الشراء بحلول نهاية الأسبوع المقبل».

ستفترض من ثم أن تلك الموافقة اللفظية تعني استلامك طلب الشراء في الموعد المحدد فعلياً، لتعمد بدافع من حرصك على تلبية طلب الشراء بأسرع ما يمكن إلى الاتصال بأحد الموردين القدامى، ممن يبيعون القطع المطلوبة لتلبية ذلك الطلب، فضلاً عن شرائها منه بصورة فعلياً. تحل نهاية الأسبوع المقبل، بكل الأحوال، دون أن تستلم طلب الشراء الرسمي من الشركة، لتبادر إلى الاتصال بمارلون، المسؤول عن التواصل معك في الشركة، بغية الوقوف على ما يجري.

يخاطبك الرجل بعد ذلك، قائلاً: «حسناً، نحتاج إجراء مزيد من النقاشات الداخلية لاتخاذ القرار بشأن المضي قدماً في هذه الصفقة. وسنرسل لك طلب الشراء إن قررنا ذلك». ستضطر، نتيجة لذلك إلى إلغاء الاتفاق مع مورّد

القطع، لذا لتوجد مناخاً من عدم الثقة في علاقة اتسمت بالإيجابية في السابق.

ينتج سوء الفهم في الكثير من الأحيان حين يتواصل المديرون على الصعيد الدولي. فيمكن في كل الأحوال عبر توظيف الإستراتيجيات لتجنب الأخطاء في التواصل عبر الثقافات، والإمام بالمجالات الأربعة التي ينتج عنها سوء الفهم على الأرجح (اللغة، التواصل غير اللفظي، التفاوض، وصيغ الاتفاق) أن تزيد من فرص النجاح فيما يتعلق بالعمل من تعاملاتك الدولية.

