إضاءة على
التنوع الثقافي

إضاءة على التنوع الثقافي

يمكن أن يساعدك تغيير أنظمة رأس المال البشري، لأجل استبقاء فريقك المتنوع في الحصول على أكبر قدر من الفائدة من الاختلافات بين مرؤوسيك. لا تعوز الأهمية -على حد سواء- السعي إلى صقل فهمك للتنوع الثقافي الذي يسم عالم الأعمال المعولم في يومنا هذا. سنلقي نظرة أكثر قرباً على هذا الموضوع في هذا القسم من الكتاب.

ما الثقافة؟

تلحظ -على الأرجح- في الحقبة الحالية للاقتصاد العالمي استخدام كلمة «الثقافة» في الكثير من الأحيان. ولكن ما التعريف الدقيق للثقافة؟ تحدد ثقافة المرء كلاً من:

- معتقداته حول كيفية سير العالم، والكيفية التي يجدر بالناس التفاعل بها.
- تصرفاته - وتشمل الإيماء، واستخدام التواصل البصري، والتعابير الوجهية، والملبس، وطريقة التحية.

- قيمه – وتشمل ما يُعَدُّ مهماً، كالحياة الشخصية أو الأسرية، والوظيفة، والديانة، والمسؤولية الاجتماعية.

يمكن تعريف الثقافة لا على مستوى الوطن فحسب بل على مستوى الإقليم، والشركة، والجماعة. فعلى سبيل المثال: يمكن أن يختلف من يعيشون ويعملون في كل من المنطقتين الشمالية الشرقية والجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة في المعتقدات، والتصرفات، والقيم (اختلافات ثقافية إقليمية)، كما يمكن أن تختلف ثقافة من يعملون في شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى إلى حد بعيد عمن يعملون في الشركات الصغيرة غير الربحية (اختلافات ثقافية فيما يتعلق بالشركات). يمكن، على حد سواء، أن يدير المنتمون إلى قسم التسويق العمل بما يختلف عن العاملين في مجال تقانة المعلومات (اختلافات ثقافية فيما يتعلق بالجماعات).

يركز هذا القسم على نحو رئيس على الاختلافات الثقافية الوطنية والإقليمية، بالنظر إلى ما تختبره العديد من الشركات من توسع لمجال الأعمال على الصعيد الدولي.

الثقافة 1: وتشمل المعتقدات، والتصرفات، والقيم السائدة على نحو جماعي ضمن المجموعة والشركة والمنطقة أو الأمة.

كيف يتم التعبير عن الثقافة؟

تؤثر الثقافة بصورة فعلية في الأوجه المتعلقة بمجال الأعمال كافة، إذْ يمكن -على سبيل المثال- أن ينفذ المنتمون إلى ثقافات مختلفة الأنشطة الآتية بعدة طرق:

- التفاوض.
- التواصل فيما يتعلق بالموضوعات التي تدور حول مجال الأعمال، وما لا يدور حوله.
- إقامة علاقات العمل.
- حل النزاعات.
- تعيين إجراءات العمل والسلوكيات الأخلاقية.
- صنع القرارات.

- إلقاء التحية.
- تحديد المواعيد النهائية وأوقات الاجتماعات.
- الملبس.
- الترفيه وتناول الطعام.
- تقديم العروض.
- تقويم أفكار وعروض العمل.
- وضع أولويات العمل.
- التواصل مع الموظفين الأعلى رتبة.
- البيع والتسويق للزبائن.

يمكن أن ينتج سوء الفهم حين يعمل المنتمون إلى ثقافات مختلفة مع بعضهم، كما حدث -على سبيل المثال- حين سافر مالكوم «المدير في إحدى الشركات في نيويورك» إلى طوكيو للتفاوض حول صفقة مبيعات مع أحد الزبائن. فالتقى الرجل في تلك الأمسية عدداً من ميري الشركة اليابانية على مائدة العشاء، فأخذ يناقش تفاصيل الصفقة في أثناء تقديم المشروبات، جاهلاً أن المنتمين إلى العديد من

الثقافات الآسيوية كثيراً ما يفضلون إقامة العلاقات في بادئ الأمـر عبر ما لا يتعلق بمجال الأعمـال من الحوارات. تبادل أعضاء الفريق الياباني ما لا يعبر عن الارتياح من النظرات، والتزموا الصمت بقية الأمسـية؛ ليعود مالكوم إلى نيويورك خاوي الوفاض دون إتمام الصفقة.

«إن أردنا بلوغ ثقافة أغنى غنية بالقيم المتناقضة، فيتعين علينا أن نلم بالإمكانات البشرية كافة».

- مارغريت ميد.

تعزيز «ذكائك الثقافي»

تكـثر احتمـالات سـوء الفهـم النـاتج عـن الاختلافـات الثقافيـة. كيـف يمكن أن تتجنـب وقوع الأخطـاء، فيما يتعلق بمجال الأعمال، الناتجة عن سـوء الفهـم الثقافي؟ ويتم ذلك عبر تعزيز ذكائك الثقافي - قدرتك على التكيف مع الأوضـاع الجديـدة مـن الناحيـة الثقافية، وتعلـم أنمـاط التفاعلات الاجتماعيـة المميـزة لتلك الأوضـاع، والاسـتجابة بمـا يعده المنتمون إلى تلك الثقافات مناسباً من الطرق.

يظهر المرء من خلال التقيد «بالقواعد» الثقافية للآخرين حين يتفاعل معهم، احترامه لهم ولطريقة إدارتهم للعمل ضمن ثقافتهم الخاصة. يستجيب أولئك عبر منح المزيد من الثقة وإظهار المزيد من الانفتاح -حيث يمثل كل منهما ما هو أساسي من العناصر في أي من التفاعلات المتعلقة بمجال الأعمال.

يمكنك إذا أردت تنمية ذكائك الثقافي أن تقرأ الكتب والمقالات، أو تتابع أشرطة الفيديو والأفلام المتعلقة بالاختلافات الثقافية، إضافة إلى حضور المناسبات والأنشطة المميزة لمجموعات معينة. ويمكنك على حد سواء الحصول على المساعدة من المتخصصين في التنوع الثقافي من المدربين، أو البدء في إقامة علاقات مع من ينتمون إلى مجموعات مختلفة عن مجموعتك. ويمكن للأخيرين مساعدتك في الوصول إلى ما هو أفضل من الفهم والإلمام بثقافتهم.

ويمكن إضافة إلى تثقيف نفسك للإلمام بثقافات الآخرين أن تطبق العناصر الثلاثة الآتية المكونة للذكاء الثقافي:

- **استخدم رأسك لمراقبة الآخرين وامتلاك المعرفة بهم.** ابحث عن المؤشرات الدالة على ما هو مشترك من الفهم الثقافي. لنفرض -على سبيل المثال- أنك على وشك المشاركة في سلسلة من الاجتماعات مع فريق مفاوض من بلد آخر. اعمد في أثناء لقاءاتك الأولى مع أعضاء الفريق إلى مراقبة موقفهم من الوقت (هل يأتون وفق الموعد المحدد على الدوام، أو يتأخرون؟). راقب سلوكهم فيما يتعلق بالمواعيد النهائية (هل يتقيدون بها بصرامة، أو يتعاملون معها باعتبارها «إرشادات عامة»؟). راقب استخدامهم للغة (هل يقولون لا بصراحة لما يعدونه غير مقبول من العروض، أو يبتسمون فقط ويقولون إنهم «سيعودون إليك»، دون القيام بذلك فعلياً؟).

- **استخدم جسدك لتقليد الآخرين.** تتم نسبة سبعين في المئة من التواصل عبر لغة الجسد. تدرب على محاكاة عادات وإيماءات من ينتمون إلى ثقافات أخرى. هل يتبادلون التحية -على سبيل المثال-

بالمصافحة، أو بتقبيل الوجنتين؟ هل يمتنع الرجال عن مصافحة النساء والعكس بالعكس؟ هل يقترب بعض، وهم يتحدثون، ويضفون طابع الشخصية على الحديث، أو يبتعدون بضعة أقدام؟ كم يستعينون بالتواصل البصري، وإن فعلوا في المقام الأول؟ تحت أي من الظروف يبتسمون أو ينحنون؟

- **استعن بقلبك لتعتقد إمكانية امتلاكك المعرفة بالآخرين.** اعتنق الفكرة المتمثلة في قدرتك على فهم من ينتمون إلى ثقافات أخرى. كافح بقوة أكبر عند التعرض للعوائق والعقبات والفشل؛ كي تتآلف مع ثقافات الآخرين، وتلتزم بمعاييرهم حين تكون في منطقتهم.

لا يعني فهم ثقافة معينة وجوب اعتناق معتقداتها وسلوكياتها كافة، أو تغيير قيمك أو الانغماس فيما لا تتفق معه من الممارسات الثقافية، بل توظيف معرفتك لفهم ثقافات الآخرين لإدارة الأعمال بالطريقة التي يتبعونها. يمكن لهذا

الفهم أن يـؤدي إلى علاقات أكثر إيجابية وإنتاجية في مكان العمل ومع زبائنك.

نصيحة مفيدة: افسح المجال لمن تلتقيهم حين تعمل مـع من ينتمـون إلى ثقافات أخرى؛ لكـي تدير الأمور وخاصـة، المتعلقـة بالتعـارف، والمناقشـة، والتفاوض حول المسـائل المتعلقة بالعمل. ثم أظهر لهم اهتمامك بمعرفة المزيد عن حياتهم. واطرح ما هو مناسـب من الأسئلة، واستمع إلى ما يقدمونه من أجوبة.

تمثـل الاختلافـات الثقافيـة الدوليـة مـع زيـادة نسـبة العولمـة فيمـا يتعلق بمجـال الأعمـال -بما يشـمل العمل في عرضـ البحـار، وتأسـيس العمليـات في البلـدان المختلفة، وتكوين الفرق الافتراضية فيما هو بعيد من المناطق- تحديًّا جَسِـيماً وخاصـة، فيما يتعلق بالمديرين في يومنا هذا. يتعين علـى الأخيرين بغيـة إدارة التنوع الثقـافي بنجاح عبر العالم أن يتمتعـوا بمـا هو كبير مـن الخبرات خصوصـاً في مجال

التواصـل. يختبر القسـم الآتي التواصـل عبر الثقافات على نحو أكثر قرباً.

«يتعين على المرء، بغية تقدير ثقافات الأمم الأخرى، أن يذهـب إلى هنـاك، وأن يتعرف علـى الناس، ويحتك بثقافات تلك البلدان».

- دايفيد روكفيللر