

## 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 يواجهه فرادى المستخدمين في عملهم اليومي.

إن عدداً متزايداً من هذه المشكلات هو إحدى نتائج عملية العولة. 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 أجتتمع معهم يعملون في عدد كبير من الشركات من كافة أنواع الصفات المختلفة. ويشملون إخصائيين في مجال تكنولوجيا المعلومات وعاملين في مجال المبيعات ومشتريين وممثلين عن النقابات المهنية، ومسؤولين

تففيذيين، 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 تذكره 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 حرجة

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 ليقرأه 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 لتشبه بالرأي الخاطئ 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 بأداب 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 ينهون 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 واثيتنا وجنسيتنا) يقوّلها المكان الذي تتحدر 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 لأداب 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 تطراً 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. ايطاليا	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.م) (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 مستتقماً من تفكير مائع لزج ورأي 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 بالجدول 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

مذاك بالداميكيين 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 مقبولة من نوع «ماذا بوسعك أن تتوقع من أناس من أركونيا؟ إنهم لم يفلحوا قط في تنوع البحث والتطوير/السوقيات/الوفاء بالمواعيد الأخيرة». إن ذلك 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 الأركونيين 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 منظورك 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 وانشاقات 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 بروتستانتين 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 اللمحة 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