

## الفصل الثاني

### ترك انطباع جيد

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ❖ مغزى المقطع

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

### اللباس

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## الرسالة 21

## عدم التمسك باللباس الموحد؟

### من ألمانيا بخصوص الولايات المتحدة

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

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

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

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

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

## الرسالة 22

## أمازيون يرتدون بنطلونات؟

### من الدنمارك بخصوص البرازيل

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

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

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

## مشكلة خنزيرية؟

## الرسالة 23

من المملكة المتحدة بخصوص المملكة العربية السعودية

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

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

بعض الأشياء الأخرى حول ربطات العنق والألوان...

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

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

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

#### الرسالة 24

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

#### الرسالة 24

#### أين ترتدي اللون الأبيض؟

من إيطاليا بخصوص الصين

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

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

#### الرسالتان 25- 26

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

#### الرسالة 25

#### مدراء كبار ذوو هيئة مزرية

من البرازيل بخصوص المملكة المتحدة

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

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

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

## الرسالة 26

## زي موحد غير شعبي

من اليابان بخصوص فرنسا

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

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

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

## الرسالة 27

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

## الرسالة 27

## خلع الأحذية

من بولندا بخصوص اليابان

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

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

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

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

### خلاصة القول: اللباس

#### المعايير العالمية للأعمال

لا بد من أن يكون المرء مرتباً ونظيفاً وأنيقاً. إنها دلالة على احترام الذات واحترام الأشخاص الذين تلتقيهم. (أن يكون المرء مهتماً وأنيقاً إلى حد ما شيء لطيف ولكن بالنسبة للبعض منا، رغم بذل أقصى جهودنا، يظل هذا مجرد حلم بعيد المنال).

الرجال: بدلة وقميص. ربطة عنق قد تكون اختيارية في بعض الثقافات.

النساء: في البلدان الإسلامية والمعتدلة، فإن ارتداء طقم مع تنورة يصل طولها إلى الركبتين وبلوزة متواضعة هو أكثر الرهانات أماناً. وإن التغييرات بخصوص هذا الموضوع لا حدود لها.

#### تحذيرات عالمية

ينبغي ألا تفترض المرأة أن البنطلون سيكون مقبولاً (أو مطابقاً للزي الحديث) في أي مكان. وتوخيا للحذر، خذي معك تنورة وجوارب نسائية متصلة من الأعلى (كولون) وانظري ماذا ترتدي النساء حين تصلين هناك.

البنطلون القصير (شورت): كلا، إنه غير مقبول حتى وإن كان طوله يصل إلى الركبة، وحتى لو كنت جميلة الأرداف. وهذا البنطلون هو لشاطئ البحر وللعب كرة المضرب.

الجينز: يفضل تجنبه إلا إذا كان يوم عطلتك وكنت لا تزالين شابة.

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

- **تركيا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. ينبغي أن ترتدي سيدة الأعمال لباساً محتشماً، خصوصاً بعيداً عن المدن الرئيسية (إن تركيا هي بلد مسلم). (انظر الرسالة 27).
- **جنوب أفريقيا:** ليكن لباسك محافظاً، يشمل قمصان بأكمام طويلة وربطات عنق للرجال، وتنانير للنساء. إن ارتداء سيدة الأعمال البنطلونات ليس شائعاً جداً. في فصل الشتاء، خذ ملابس دافئة، لأن المنازل يمكن أن تكون باردة.
- **الدنمارك:** انظر المعايير العالمية للأعمال. إن الزي العادي غير رسمي، والأولوية هي الراحة بدلاً من الأناقة. (انظر الرسالتين 22 ، 25).
- **روسيا:** البرد القارس في فصل الشتاء يعني أنه من المهم أخذ ملابس وأحذية دافئة.
- **السويد:** أهل الأعمال في السويد يلبسون عموماً بشكل أقل رسمية مما في ثقافات أوروبا الجنوبية أو أمريكا الجنوبية. والهدف هو الراحة وليس الأناقة. في المنازل الخاصة، معظم الناس يخلعون أحذيتهم. (انظر الرسالة 25).
- **سويسرا:** انظر النمسا.
- **الصين:** انظر المعايير العالمية للأعمال. تقليدياً يتم ارتداء الأبيض الناصع في المآتم (الجنائز)، والأحمر القاني في الأعراس. (انظر الرسالة 24).
- **فرنسا:** المظاهر هامة جداً. الملابس والأحذية الأنيقة والجيدة النوعية تعكس المكانة. (انظر الرسالة 26).
- **فنزويلا:** انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 25).
- **فنلندا:** الأولوية هي للدفاء والراحة بدلاً من الأناقة. (انظر الرسالة 25).
- **كندا:** البرد القارس في كندا يعني أنه من المهم أخذ ملابس وأحذية دافئة. غير أنه قد ينظر إلى معطف الفرو بعدم الرضا.

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

■ **المكسيك:** (انظر الرسالة 25).

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

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

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

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

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

- هولندا: انظر المعايير العالمية للأعمال.
- هونغ كونغ: انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسالة 24 والفقرة الخاصة بالصين).
- الولايات المتحدة: انظر المعايير العالمية للأعمال. يعتمد لباس الأعمال الملائم على العمل والصناعة والشركة المعينة، وعلى المنطقة. يزداد التقيد بالرسميات كلما انتقلت باتجاه الغرب. لا ينظر إلى المظهر بأنه انعكاس موثوق للمكانة. وعلى عكس أوروبا، ترتدي المرأة للعمل عادة الجوارب الملتصقة بالساقين والمتصلة من الأعلى (كولون) عند ارتداء التنورة والثوب، حتى في درجات الحرارة المرتفعة. (انظر الرسالة 21).
- اليابان: لباس الأعمال المتحفظ جداً/الرسمي هو القاعدة. اخلع الحذاء في المنازل الخاصة والمطاعم التقليدية. سوف تصادف المرأة التي ترتدي تنورة قصيرة أو ضيقة مشكلة في الجلوس على الأرض في المطاعم التقليدية. (انظر الرسالتين 26 ، 27).

## آداب السلوك

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

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

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

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

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

## الرسالتان 28 - 29

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

## الرسالة 28

## هل المملكة المتحدة مجهولة؟

من مصر بخصوص المملكة المتحدة

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

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

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

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

## الرسالة 29

## رمية أمريكية خاطئة؟

### من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

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

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

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

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

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

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

#### الرسالتان 30-31

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

#### الرسالة 30

#### صوت مرتفع للغاية؟

#### من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

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

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

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

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

### الرسالة 31

### رعب، صدمة!

#### من الولايات المتحدة بخصوص أسبانيا

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

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

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

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

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

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

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

الرسائل 32-35

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

## الرسالة 32

## مشغول للغاية ليس إلا...

## من أسبانيا بخصوص الولايات المتحدة

لدينا زميل جديد في مكتبنا من الولايات المتحدة. بالطبع، نريد أن نظهر له الود، ولكنه لا يتحدث سوى عن العمل، ولا يبدو أنه يريد التعرف إلينا. بعضنا يفكر أنه وقح نوعاً ما، ولكن هل هذا شيء ثقافي؟ يصعب القول حول مدى ما يتأثر سلوك الفرد بشخصيته وثقافته. إنه لأمر مضمّن تماماً أن تجد نفسك في ثقافة جديدة، وخصوصاً إذا كنت الأجنبي الوحيد في مكان العمل، ويبيدي الأفراد ردود فعل على الإجهاد بطرق مختلفة، إذ إن بعضهم يخفي شكه بطريقة مفرطة بالثقة بينما يخفي آخرون أنفسهم بعيداً عن الاتصال الاجتماعي.

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

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

## الرسالة 33

## ... أم أنه في غاية الإرهاق؟

من فرنسا بخصوص اليابان

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

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

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

## من الولايات المتحدة بخصوص كوريا الجنوبية

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

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

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

## الرسالة 35

## هل نصطف في رتل أو لا ؟

من إنكلترا بخصوص ألمانيا

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

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

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

## خلاصة القول: آداب السلوك

### المعايير العالمية للأعمال

آداب السلوك تعني أن:

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

### تحذيرات عالمية

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

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

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

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

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

- **الولايات المتحدة:** السلوك الحسن: الدقة في المواعيد. السلوك السيء: التدخين دون استئذان. (انظر الرسائل 29، 31، 32، 34، 35).
- **اليابان:** السلوك الحسن: التحدث بصوت منخفض ومتواضع. السلوك السيء: «التبجح» والاستشاشة غضباً. (انظر الرسائل 30، 33، 35).

### إقامة علاقات اجتماعية

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

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

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

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

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

## الرسائل 36-38

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

## الرسالة 36

## عقدة كاريوكي

## من البرازيل بخصوص الصين

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

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

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

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

### الرسالة 37

### الشكوك حول حمامات الساونا

من إسبانيا بخصوص فنلندا

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

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

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

## الرسالة 38

## لا سباق عربات

## من الهند بخصوص السويد

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

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

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

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

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

### الرسالة 39

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

### الرسالة 39

### السخاء يقتضي المعاملة بالمثل

#### من السويد بخصوص إيطاليا

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

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

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

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

#### الرسالة 40

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

#### الرسالة 40

#### هل الأعمال مبعث سرور؟

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

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

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

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

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

### خلاصة القول: المشاركة في النشاط الاجتماعي

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

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

- الأرجنتين: مباريات كرة القدم فرص شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. المقاهي مراكز للحياة الاجتماعية. (انظر الرسالتين 39 ، 40).
- إسبانيا: إن مصارعة الثيران ومباريات كرة القدم هي فرص شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. (إذا كنت لا تتحمل رؤية الدماء، ارفض بتهديب دعوة لحضور مصارعة الثيران بدلاً من المجازفة بأن يغمى عليك مما يقتضي إخراجك في خضم المشهد. لقد حدث ذلك فعلاً). يمضي الأسبان في المدن الكثير من الوقت في التنزه، والدردشة، ولقاء الأصدقاء في الأمسيات. (انظر الرسالتين 39، 40).
- أستراليا: إن الطريقة الشائعة لبناء علاقات بين الزبائن والموردين هي حضور مناسبات رياضية معاً. ليس من غير الشائع أن تدعى إلى المنزل لتناول وجبة طعام. (انظر الرسالتين 38، 39).
- ألمانيا: انظر النمسا.
- إندونيسيا: معظم أوقات التسلية تتم في المطاعم. (انظر الرسالة 40).
- إيطاليا: إن «المعشراتية» صفة شخصية يعتز بها الإيطاليون. إنهم يقضون معظم أوقاتهم في المدن بالسير والدردشة ولقاء الأصدقاء في الأمسيات. تعتبر مباريات كرة القدم مناسبات شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. (انظر الرسالة 39).
- البرازيل: تحتل مباريات كرة القدم فرصاً شعبية لإقامة علاقات اجتماعية. والأنماط غير الرسمية لإقامة هذه العلاقات، بما في ذلك، الشواء في الهواء الطلق (باربكيو)، شعبية. المهم هو الاستمتاع. (انظر الرسالة 3).
- بلجيكا: يحتمل أن يحتل قضاء وقت مع العائلة والأصدقاء المقام الأول على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء في العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. من شأن المناخ أن يحد من الأنشطة الاجتماعية في أشهر الشتاء، لا سيما ليلاً.

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

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

- **النرويج:** انظر كندا. (انظر الرسائل 37، 39، 40).
- **النمسا:** من المحتمل أن يحتل تفضية الوقت مع العائلة والأصدقاء الأولوية على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء بعد العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. وبمناسبة أعياد ميلادهم، يستمتعون بمشاهدة ذلك مع زملائهم.
- **الهند:** لا تقدم المدن الهندية الكبيرة الكثير من حياة الليل خارج الفنادق الدولية. يمكن الترويج عن الزائرين في المنازل الهندية. لا يقيم الزملاء والزميلات الهنود علاقات اجتماعية معاً خارج نطاق العمل. (انظر الرسالة 38).
- **هولندا:** من المحتمل أن يحتل تفضية الوقت مع العائلة والأصدقاء الأولوية على إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء بعد العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع. وبمناسبة أعياد ميلادهم، يستمتعون بمشاهدة ذلك مع زملائهم. (انظر الرسالة 39).
- **هونغ كونغ:** انظر الصين.
- **الولايات المتحدة:** إن أنماط إقامة علاقات اجتماعية غير رسمية واسعة الانتشار. وإن العمل بعد ساعات الدوام الرسمي أو في عطلة نهاية الأسبوع مقبول بشكل واسع، مما يحد من إمكانية إقامة علاقات اجتماعية بين الزملاء، الزبائن والعائلة. هناك قواعد صارمة بخصوص إعطاء وتلقي حسن ضيافة تخص الشركة. (انظر الرسالتين 39، 40).
- **اليابان:** تختلط الأعمال مع الحياة الاجتماعية. وإن الغناء في حانات كاريوكي بعد العمل يحظى بشعبية كبيرة. أثناء الزيارات للمطاعم التقليدية، احرص على أن تنزع «الخف الأحمر الذي تتعله لدى دخولك دورة المياه» قبل العودة إلى الطاولة. قلما يتم دعوة الزوجات. (انظر الرسالتين 36، 40).

## تقديم الهدايا

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

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

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

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

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

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

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

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

#### الرسائل 44-41

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

#### الرسالة 42

#### مغزى الزهور

من السويد

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

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

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

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

## الرسالة 43

## حلوليات للأعياد؟

من الأرجنتين بخصوص المملكة العربية السعودية

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

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

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

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

## الرسالة 44

## لكم الشكر جميعاً

من إسبانيا بخصوص الصين

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

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

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

#### الرسالة 45

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

#### الرسالة 45

#### هل الهدية لي؟ ما كان ينبغي لك...

من هولندا بخصوص اليابان

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

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

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

#### الرسالتان 46-47

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

#### الرسالة 46

#### إعادة النظر؟

#### من اليابان بخصوص الولايات المتحدة

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

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

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

## الرسالة 47

## هدية أم رشوة؟

من أستراليا بخصوص الهند

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

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

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

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

### خلاصة القول: تقديم الهدايا

#### المعايير العالمية للأعمال

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

#### المعايير العالمية للأعمال

المواد التالية هي هدايا مقبولة عادة: موسيقى (أقراص مضغوطة وأشرطة مسجلة)؛ حلويات؛ أزهار (انظر الرسالة 42)؛ دعوات لوجبة طعام؛ بطاقات لحضور عرض أو حدث رياضي، الخ؛ وطوابع.

إن الهدايا التي تقدم بمناسبة أعياد محلية تعبر عن احترام لثقافة ديانة أخرى: عيد الميلاد، عيد رأس السنة، السنة القمرية الجديدة، ديوالي (Diwali)، عيد الفطر، وهانوكا (Hanukkah)، جميعها تتميز بتقديم هدايا. إذا كنت تريد إرسال شيء ما، وفق التواريخ (بعضها يتبدل من سنة لأخرى)، تأكد من أن الهدية و/أو بطاقة التهنئة ملائمة.

قل «شكراً» وكأنك تعني ذلك - حتى وإن كانت الهدية لا تناسب ذوقك. قم بالاتصال هاتفياً دائماً أو اكتب كلمة شكر، وبإدال بالمثل بهدية ذات قيمة مماثلة.

## تحذيرات عالمية

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

- الأرجنتين: انظر المعايير العالمية للأعمال. ترمز السكاكين إلى قطع علاقة ما، وبالتالي فهي ليست هدايا مناسبة. (انظر الرسائل 42، 43، 45).
- إسبانيا: لا تقدم الهدايا أبداً عند أول اجتماع أو لقاء، ولكنها تقدم بعد تطور العلاقة. إن مواد تحمل شعارات كبيرة لا تلقى التقدير عموماً. (انظر الرسائل 44، 47).
- أستراليا: ليس لتقديم الهدايا دور مهم في الأعمال. ولن يتوقع الأستراليون أي شيء (سوى ربما شيئاً يحمل شعار الشركة) ما لم يوجهوا لك الدعوة إلى منازلهم. إن الهدايا الباهظة الثمن كثيراً يمكن أن تسبب إحراجاً. (انظر الرسائل 46، 47).
- ألمانيا: انظر المعايير العالمية للأعمال. (انظر الرسائل 42، 47).
- إندونيسيا: الهدايا هامة وهي عادة تفتح بحضور مقدمها. وإن رفض الهدية يمكن أن ينظر إليه بمثابة إهانة. في حال تم تقديم هدية ثمينة لك، بادل بتقديم شيء بقيمة مماثلة. (انظر الصين إذا كنت تتعامل مع أندونيسيين من أصل صيني). (انظر الرسالة 43).

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

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

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

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

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

■ **فنلندا:** انظر الدانمارك.

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

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

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

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

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

■ النرويج: انظر الدنمارك.

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

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

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

■ هونغ كونغ: انظر الصين.

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