

الفصل السابع

أدوارنا وعلاقتنا

ناقش الفصل السابق بعض الخصائص التي تجعلنا من نكون - الجنس، السن، الإثنية والطريقة التي تصوغ بها المواقف حيال هذه الخصائص شخصيتنا. لكن كوننا بشراً يعني أن علينا أن نجد مكاناً لأنفسنا في العالم الأوسع. كوننا مخلوقات اجتماعية، ما لم نكن ننتمي للأقلية الصغيرة التي ليس عليها أن تعمل لكسب رزقها، يحل وقت يتعين علينا عنده التكيف مع الضغوط المجتمعية التي عادة ما تتدعم بقوة بالتنوع الأسري والحصول على عمل. عندما يحدث ذلك، «من نكون» تلتقي «ماذا نعمل».

بالطبع يبدو منطقياً لكل شخص أن ينسجم هذان الجزءان المختلفان جداً من حياتنا «الكيونة» و «الفعل» مع بعضهما البعض، إذ يعتقد معظمنا أن أداء الناس يتحسن إذا استمتعوا بعملهم. غير أنه بالنسبة للملايين العديدة اليوم، فإن فكرة الحصول على فرصة اختيار عمل يناسبهم، هي رفاهية من غير المعقول تصورها. حين يتعلق الأمر بالانتقاء والاختيار، فإن التفوق هو في يد الشركات العالمية الكبرى إذ يعتمد نجاحها على الحصول على أشخاص ذوي سير ذاتية وتعليمية ومهنية صحيحة للعمل لديها. كيف يجدون الشخص المناسب للعمل؟ في بعض الدول والمناطق، مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واسكندنافيا، من المحتمل أن تجري الشركات الكبرى اختبارات نفسية لإيجاد أفضل الأشخاص، وبخاصة التي تتطوي على عمل مدراء. ولكن في بلدان أخرى، مثل فرنسا وألمانيا، تعطى الأولوية العليا للكفاءات الأكاديمية المناسبة (وفي حالة فرنسا للجامعة المناسبة). في هذه الحضارات كافة، «من تكون» تدور حول مهاراتك الذهنية وسواها، وعندما تختارك مؤسسة كهذه، ذلك لأنها تريد منك أن تستخدم هذه المهارات نيابة عنها.

لا يعني هذا أن الشبكات الأسرية والاجتماعية في هذه الدول غير وثيقة الصلة بالموضوع، فالعضوية في شبكات كهذه تلعب دوراً أكبر أو أقل في أماكن العمل في جميع أرجاء العالم. إن الانتماء للأسرة الصحيحة في ثقافات أمريكا اللاتينية وأفريقيا وجنوب أوروبا والشرق الأوسط ومعظم آسيا قد يكون أفضل مؤشر على النجاح المستقبلي في المؤسسة، ورغم أن المجتمعات الأكثر إيماناً بالمساواة تطلق على هذا النظام إسماً قبيحاً نوعاً ما هو محاباة الأقارب، فإنه نظام يحاول أن يدمج الأدوار الاجتماعية للفرد (ابن، زوجة، ابن عم/ابن خال، صديق) مع دوره في العمل. هذا منطقي من منطلق عملي لأنه يقصر من طول عملية "التعرف إليك" التي هي أساسية في علاقة العمل المبنية على الثقة. يقول المنطق إنك لو ذهبت إلى المدرسة مع ابن عم زميلك وهناك قرابة بعيدة بين والديك ووالديه، يمكنك الوثوق به بأنه سوف يحترم اتفاقكما أكثر من، لنقل، محام حائز على شهادة حقوق رشيعة من جامعة هارفارد أو جامعة أكسفورد. إن دورك كموظف في هذه الثقافات المؤسسة على العلاقات ليس هو مجرد تزويد شركتك بمجموعة مهارات؛ وإنما دورك هو جزء لا يستغنى عنه من شبكة اجتماعية فريدة تتعايش مع المؤسسة التي تعمل لديها وكجزء منها.

بالطبع، توجد الشبكات الاجتماعية أيضاً داخل شركات في مزيد من الثقافات الموجهة نحو المهام، رغم أن العلاقات (خصوصاً في ثقافات ودودة للتغيير مثل الولايات المتحدة وكندا وشمال أوروبا) قد تكون قصيرة الأمد إذ أن الشركات تعيد تنظيم نفسها أو ينتقل الناس، أو يترقى المستخدمون. إن التغييرات المرتبطة بالترقية يمكن أن تكون حساسة استثنائياً للبعض. تحدثت مع مدراء ذوي مناصب متوسطة وأدنى في شركات أوروبية وأمريكية شمالية يقولون إنهم ما أن ترقوا لمنصب مدير فقد خسروا أصدقاءهم في العمل، ليس لأن أصدقاءهم تركوا المؤسسة، وإنما لأن هؤلاء المدراء الجدد أصبحوا مستبعدين عن الجماعة التي كانوا ينتمون إليها سابقاً.

إن طمس الأدوار الإجتماعية والعملية أمر شائع في المجتمعات التقليدية الريفية، من بين مجتمعات أخرى. في خمسينيات القرن العشرين، بدأ العمل بالمعاش التعاقدى لكبار السن في السويد، وكان المزارعون المسنون ينتظرون بفارغ الصبر وصول ساعي البريد لتسليمهم إياه، وكدلالة على تقديرهم لساعي البريد كانوا يقدمون له كأساً من الفودكا. هذا رائع طالما أنه كان يقوم بجولاته على دراجته الهوائية. غير أن سقوطه أتى عندما خصصت مصلحة البريد له سيارة مغلقة صغيرة كان يصعب جداً العودة بها إلى الطريق العام بعد أن تكون قد انحرفت عنه. المشكلة (أي إنها «مشكلة» في نظر مصلحة البريد) هي أن سكان الجزر لم يميزوا بين دور عمل ساعي البريد ودور صديق كريم. وقد كافؤوه بنفس الطريقة التي يكافئون بها ابن عم لهم عاد بعد طول غياب حاملاً معه مبلغاً مفاجئاً من ميراث عائلي.

قصة من هذا النوع غير شائعة الآن في الثقافات الغربية الصناعية حيث الخط بين «من نكون» و «ماذا نفعل» قد تحدد بوضوح أكثر فأكثر وذلك بعد أصبحت المؤسسات «عملية» في أسلوبها. ولكن حيثما نأتي، فإن مساري حياتنا العام والخاص، يلتقيان في أماكن عملنا ومن المهم لنا جميعاً أن يكون اللقاء سعيداً.

❖ مغزى المقطع

لا تتق بانطباعاتك الأولى عن أشخاص من ثقافات أخرى. فالأدوار العامة والخاصة تؤثر في كيفية تصرف الناس وإذا كنت تجهل ماذا تستلزم أدوارهم، يمكن أن تخلص إلى استنتاجات خاطئة.

الرؤساء و المدراء

لماذا أصبحت كلمة رئيس أكثر شهرة من كلمة مدير؟ كنت أناقش هذا مع محاسب مشرف على التقاعد و لقد علق عابساً بالقول أنها ببساطة مسألة موضوعة مضيفاً أن الناس الوحيدين الذين عرفهم بأنهم أكثر تأثراً بالموضوعة من المراهقين

كانوا مدراء تنفيذيين. ولكن إذ لاحظت أن رده كان ينطوي على ما هو أكثر من تعليق تهكمي، رجعت إلى قاموسي حيث اكتشفت أن الرئيس هو «شخص يحكم و يرشد أو يلهم الآخرين» بينما المدير هو «شخص يوجه أو يدير مؤسسة». لا بد من الاعتراف: معظمنا يود أن يرشد و يلهم الآخرين. لكن التوجيه هو ما يقوم به رجال الشرطة بعد حوادث السير و «إدارة مؤسسة» مع أنها مؤثرة فهي تبدو مملة أيضاً. بصراحة كلمة مدير لا تصل إلى نصف ما تحمله كلمة رئيس من جاذبية.

إن التغيير في المصطلحات يعكس تحولاً في البناء التنظيمي في العديد من الشركات المتعددة الجنسيات. لقد كانت هناك حركة في تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة و اسكندنافيا، وإلى حد معين في المملكة المتحدة، باتجاه وجود مؤسسات أكثر ثباتاً وأكثر لا مركزية. وحيث أن المستخدمين انقسموا إلى مجموعات صغيرة كانت الأولوية تنصب على تلبية أهداف المجموعة، وليس ما إذا كانت كلمة «مدير» موجودة على بطاقة عملك. لقد أخبرت العاملين أن الانشغال بالمركز كانت موضة قديمة و أن العمل بمشاريع قصيرة الأجل حيث يكون كل شخص لاعباً جماعياً سيساعدهم على العمل على نحو أكفأ. إن التسلسل الهرمي أصبح مصطلح إساءة بالنسبة لمؤسسة، وكان ينظر إلى التسلسلات الهرمية على أنها تهديد لكل الإبداع الذي قد تطلقه المؤسسات الأكثر ديمقراطية. كان لدى هذه الوحدات الأصغر رؤساء أكثر من مدراء وكان دورهم أن يخدموا المجموعة و يمكنها من تحقيق أهدافها. فجأة لم يعد هناك مدراء مشروع وإنما فقط رؤساء مشروع.

لكن في بقية العالم اعتبرت الشركات أن لدى المؤسسات المتسلسلة هرمياً مزايا عندما يتعلق الأمر بتسريع عملية اتخاذ القرار و الاستمرارية وسلسلة واضحة من السلطة والاتصالات. وسرعان ما أدرك الدنمركيون المؤمنون بالمساواة أن كلمة مدير على بطاقات عملهم مازالت عاملاً ميسراً هاماً حين يسافرون للخارج ليس أقلها فرنسا أو المكسيك أو اليابان. بالفعل حين يصلون هناك كانت تطرح عليهم

أسئلة تفصيلية عن عدد المرؤوسين لديهم، مما جعل الدنمركيين المساكين تحمر وجوههم من الإرباك. عملاً بطريقة تفكيرهم الديمقراطية المؤمنة بالمساواة، فإن لديهم زملاء في العمل وبالتالي، فإن كلمة مرؤوسين التي تنطوي بطريقة ما على أن هناك أناسا «أعلى» من غيرهم قد صدمتهم.

في العديد من الحضارات، من الممكن أن تحكم على السلطة التي يستخدمها شخص بعدد الأشخاص الذين هم «تحت إمرته»، وإن عدم تقدير هذه الحقيقة يمكن أن يؤدي إلى مشاكل. سئل مدير أيسلندي كان ضمن مجموعة من مدراء فرنسيين وإسبان خلال اجتماع عن عدد المرؤوسين لديه، فأجاب بصدق: أن ليس لديه أحد، وقد تم تجاهله على الفور من قبل بقية المجموعة.

لكن عندما استلزم الأمر اتخاذ قرارات، كان هو الوحيد الذي لديه سلطة اتخاذ قرارات مستقلة. أعرف أيضاً حالة في النرويج لمدير أعلى يعمل في مجال تطوير الأعمال وليس لديه أي مرؤوسين واضطر لأن «يسرق» مستخدمين من أحد الأقسام لكي يجعل زملاءه الفرنسيين يصفون إليه. لم يغير المستخدمون «المخطوفون» موقعهم و بقيت واجباتهم كما هي ولكن تغير رقم القسم على بطاقات عملهم.

لن تستطيع بالطبع أن تتوقع إجماعاً حول ما الذي يصنع رئيساً جيداً أو مديراً جيداً. على سبيل المثال في الولايات المتحدة، يجب أن يكون رؤساء العمل جذابين يتمتعون بمهارة ونشاط. في بعض بلدان أميركا الجنوبية، في شركات أكثر تقليدية، قد يكون وجود المدراء حيث هم بفضل الانتماء إلى الأسرة الصحيحة، وغالباً ما يكون أسلوبهم في الإدارة استبدادياً. غير أنه إذا كان دور المدير المؤسس يجلب معه قوة و سلطة لا تقبل المنازعة، فإنه يجلب أيضاً معه مسؤولية شخصية إزاء المستخدمين تعطي لرفاههم ورفاه عائلاتهم، أولوية أعلى لنقل، من تقديم تقديرات ميزانية القادمة في موعدها المحدد.

لقد طلبت ذات مرة مجموعة من مستخدمي مختلفي الجنسيات أن يضعوا لائحة أولويات للصفات التي يقدرونها في مدراءهم. أدرجت «القدرة على الحث» و «القدرة على التفويض» بالقرب من قمة معظم اللوائح ولكن فوجئت باختيار صفة من قبل مشترك بولوني. لقد كان مصمم محركات، أحد أولئك المتشبهين برأيهم، والشرسين والمبدعين الذين تضطر شركاتهم لتوظيفهم لأنهم لامعون رغم أن الانسجام مع الآخرين (بل أحياناً الإقرار بوجود أناس غيرهم) على الأغلب ليس نقطتهم القوية. على أية حال، لقد اختار على رأس قائمة أولوياته «حس الدعابة».

عندما سألته عن هذا، أخبرني بأنه في مجموعة كمجموعته، فإن مديراً يستطيع أن يضحك الجميع ينشر العداء ويحسن مزاج الناس وأهم من هذا فهو يبدأ بتشكيل فريق من مجموعة من الأفراد. لقد اعتقدت أن منطقته مقنع ولكن أعضاء المجموعة الألمان والبلجيكيين قد صدموا نوعاً ما بذلك. وكان تعليقهم «ليست مهمة الرئيس أن يكون هزلياً». إذا دفع مجموعاتهم ليضحكوا، فهو يدل على أنهم لا يأخذون أعمالهم على محمل الجد!

يوضح لنا هذا أنه قد يكون هناك مكان للفكاهة في العمل، ولكن تقرير مكان ووقت استخدامها ليس بالأمر المضحك.

الرسائل 131-133
ما هي الكفاءات التي يجب أن تتوفر في المدير؟ تختلف التعريفات بحسب المكان الذي تأتي منه.

الرسالة 131

مهارات اللغة

من الولايات المتحدة بخصوص منظمة عالمية

إنني أبحث عن مناصب إدارية في شركات عالمية كبرى و تقدمت بطلب إلى واحدة تطلب مدراء على استعداد للانتقال إلى الخارج (أنا كذلك) و يكون

قادراً على تكلم لغة أجنبية بطلاقة (ما لا أستطيعه أنا) . أعلم بأن لغة الشركات هي الإنكليزية، و أعلم أيضاً بأن تعلم لغة أجنبية بطلاقة تحتاج إلى سنوات. ما سبب عدم كفاية المهارات الريادية المبرهنة و المعرفة التقنية؟

إن المستوى الفعلي للغتك الفرنسية أو الإسبانية أو اليابانية ليس هو أشد ما تهتم به الشركة. بكل بساطة، إنك بتعلمك لغة أخرى تتعلم طريقة أخرى للتفكير. سوف تجد على سبيل المثال كلمات ليس لها مرادف بالإنكليزية والعكس بالعكس. إنك بتعلمك لغة أجنبية تنفذ بالفعل إلى منظور آخر على العالم بالإضافة إلى فرصة تطوير علاقاتك مع شركائك في العمل بطريقة جديدة كلياً. (مهما كنت مندوب مبيعات ناجحاً، فإن اضطراك للاستعانة بمترجم لوجبة مع زبون ما سيعلق تطور علاقة وثيقة ومبنية على الثقة). هذان سببان رئيسيان يجعلان الشركات تعتبر أن العثور على أشخاص لديهم مهارات اللغة الأجنبية ذو قيمة. بالطبع، إن الإرادة في قضاء الوقت في تعلم لغة تظهر أيضاً احتراماً ورغبة لفهم ثقافات أخرى، وهو أمر حتمي لأي مدير يتنقل في الخارج.

قد أضيف بصفتي شخصاً لم يكن تعلم لغة أجنبية أمراً سهلاً علي، فإن العملية مخزية جداً إذ تجعل من نفسك أضحوكة عليك أن تضمن عدم سخرية الناس منك، وعليك في البداية أن تتواصل مثل أبله في الثالثة من عمره (في أحسن الأحوال). من أجل كل هذه الأسباب، فإن تعلم لغة وأنت شخص بالغ مفيد جداً وخاصة لمدراء المستقبل الذين قد لا يتمتعون بالقدر الكافي من الإدلال والصبر. إذا أنت تريد حقاً العمل مع هذه الشركة، ابدأ بتسجيل اسمك في دورة لغة أجنبية وبعدها تقدم بطلب للوظيفة. قد تتأثر الشركة بتصميمك وتعطيك فرصة.

الرسالة 132

تأثير الأسرة

من الولايات المتحدة بخصوص الصين

نحن بحاجة لتعيين بعض مدراء الأقسام في الصين، ولكننا قبل حتى أن نكتب الإعلان، أغرقتنا الأسئلة من أفراد أسرة مجموعة المدراء الموجودين

لدينا. لقد أظهرت العديد من طلباتهم أنهم مؤهلون جيداً و من الطبيعي أننا سنتجنب الكثير من الوقت والمشقة إذا استخدمنا أشخاصاً بهذه الطريقة، ولكن كون الشخص شخصاً قريباً وثيقاً لمدير ليس سبباً وجيهاً بالتأكيد لأن يصبح بدوره مديراً.

إن استخدام أحدهم لروابط أسرية للفوز بتقديم يقلق أمريكي الولايات المتحدة إذ يبدو أنه يتناقض مع قيمهم الخاصة بالإكتفاء الذاتي و «المضي منفرداً» والاعتماد على الذات. إن كونك شخصاً «ذاتي الصنع» يعد علامة للفخر في الولايات المتحدة وأحد الأسباب وراء استحواذ أبراهام لنكولن وأوبرا ونفري على مكان خاص في قلوب الناس وإن يكن لأسباب مختلفة جداً. تتيح الصلات الأسرية أسلوباً يقدس ما هو قديم لفعل أشياء في الصين وبقية آسيا وأمريكا اللاتينية وأفريقيا والشرق الأوسط حيث ولاء الفرد الأول هو للأسرة وليس لنفسه. إذا استطعت أن ترتبط في هذا النظام من الشبكات الراسخة، فإن ذلك سيساعدك بالتأكيد في عملك.

من الواضح أنه مجحف وغير أخلاقي أن تنظر فقط «للمؤهلات» الأسرية عندما تملأ منصباً إدارياً جديداً. عليك أن تنظر للخبرة والمؤهلات الشخصية والتعليمية أيضاً. ولكن هناك حسنة لتعيين أناس من الأسرة نفسها. عندما يعمل عدد من أفراد الأسرة في شركة واحدة فهم لديهم كل شيء للفوز به عندما تتجح الشركة، ويخسرون كل شيء عندما تفشل. من الممكن أن يكون هذا عاملاً محفزاً للحصول على أفضل ما يمكن مما لدى فريقك الإداري. كما أن القدوم من خلفية ذاتها سيسرع عمليات التواصل واتخاذ القرارات التي من الممكن أن تكون مستنزفة للوقت في شركة يكون لمدراتها أهداف مختلفة وتوقعات مختلفة وطرق مختلفة لفعل الأشياء.

من ناحية أخرى، فإن تعيين أفراد أسرة سيكون خطوة للابتعاد عن التنوع الذي تعتبره حالياً معظم الشركات الكبرى ذكراً ونحو التجانس. عليك أن تقرر أيضاً فيما إذا ستثبت الروابط الأسرية في ظروف معينة أنها أقوى من

الولاء للشركة وفيما إذا سيكون في غاية الصعوبة عليك أن توجه وتقود مجموعة إدارة متحدة جدا وخاصة إذا كان موقع مقرك الرئيسي في النصف الآخر من العالم.

الرسالة 133

ليس خريجا!

من السويد بخصوص فرنسا

منذ بضعة أسابيع طلب مصنعنا في فرنسا مساعدة في حل مشكلة تقنية. فأرسلنا واحداً من أفضل الفنيين في ورشتنا، لكن رفضت الإدارة في البداية العمل معه عندما اكتشفوا (بعد تحرد دقيق) أنه لم يذهب إلى الجامعة وكان يعاني من صعوبة القراءة والكتابة ولم يكن ضمن فريق إدارتنا. مع ذلك، أصرينا على أن يتعاونوا معه، ولقد حل المشكلة خلال اثنتي عشرة ساعة. ماذا كان المنطق وراء موقفهم؟

تنشأ ردة الفعل القوية للإدارة الفرنسية من كون معظم الشركات الفرنسية تعمل على هدى التسلسل الهرمي وهناك خط حاد بين المدراء و المرؤوسين - أكثر حدة تقريبا من أي دولة أوروبية أخرى وأكثر شبيهاً الاختلافات الشائعة المستندة على المرتبة المتعارف عليها في أميركا اللاتينية. بكل بساطة، المدراء الفرنسيون غير معتادين على التعامل من هم ليسوا بمدراء بصفة أنداد. إن منزلة المدير المؤكدة هناك هي واحدة من أحجار الأساس لثقافة العمل القومية، وأن تتحداها يعني أن تتحدى النظام برمته.

ولزيادة تعقيد المشكلة، في فرنسا كما في بلجيكا وألمانيا، فإن أحد أدوار المدير هو تقديم كفاءة تقنية معينة إضافة إلى مهارات قيادية واطلاع بالشركة. إن هذه المعرفة المبنية على الخبرة والمكتسبة خلال العديد من سنوات الدراسة هي التي تمنح المدراء القوة والمكانة والسلطة المرتبطة بأدوارهم. إن المعرفة ومهارات حل

المشاكل المترافقة مع مستويات تعليم عالية وليس اكتساب الخبرة أو التعلم «في العمل» هي الحالة الأغلب في السويد. إن التشديد على المهارات الفكرية مقارنة بالمهارات العملية تتضح في قصة اللقاء الرفيع المستوى بين أمريكي من الولايات المتحدة وموظف مدني فرنسي. عندما تقدم الأمريكي للفرنسي بحل عملي لمشكلة ما، كان من المفترض أن يجيب الفرنسي: «أجل نرى أنها تتجح عملياً ولكن هل سوف تتجح نظرياً؟» لذلك حين تبين أن النهج النظري قد فشل بينما نجح نهج «الخبرة العملية»، لا بد وأن ذلك قد كدر بعض الفرنسيين.

رغم أن المؤسسات الألمانية على نحو مشابه تتسم باحترامها للخلفية الأكاديمية الوطيدة (معظم المدراء حاصلون على درجة الدكتوراه في الهندسة)، لكنها أقل اهتماماً من الفرنسيين بقضايا التسلسل الهرمي والمنزلة، ويحتمل أن يكون المدير الألماني قد تبني النظرة العملية القائلة إن العثور على حل عملي أهم من المحافظة على الهيبة. يختلف السويديون ثانية إذ يعيرون قليلاً من الاهتمام للمؤهلات الأكاديمية لديهم - إن أداء الفرد هو الذي يهم. من الواضح أن هذا الموقف قد أزعج هؤلاء المدراء الفرنسيين تحديداً الذين شعروا أنهم سيفقدون اعتبارهم فيما هو نجح موظف غير مؤهل (بنظرهم) حيث فشلوا. من الواضح أن هذا ما حصل بالضبط وما على المرء إلا أن يأمل بأنهم قد نجوا من الصدمة.

الرسالتان 134-135

يترافق دور الإدارة مع مكانة متزايدة تؤثر بدورها على كيفية نظرة الآخرين لك.

الرسالة 134

يخذل نفسه

من إسبانيا بخصوص الدانمارك

لقد قمت مؤخراً بزيارة لمكتبنا الرئيس في الدانمارك وصدمت لمشاهدة كبير المدراء التنفيذيين يأتي إلى العمل كل يوم بسيارة نيسان قديمة وبالية. هل هذه حقا هي الصورة التي يريد أن يعطيها للشركة؟ أتمنى فقط لو يتجشم مزيدا من العناء عندما يأتي إلى إسبانيا وإلا سوف يخسر احترام القوة العاملة له. إن هذا الأسلوب المؤمن بالمساواة في الدانمارك وفي بلدان اسكندنافية أخرى يكسبه على الأرجح احترام الموظفين أكثر من الإضرار بسمعته. كما أن البريطانيين يعطفون على الغربي الأتوار الذين لا يحترمون القواعد.

إن مديراً تنفيذياً يقود سيارة متهرئة هو قائد يدلي بتصريح مناوئ للمادية، وإذا كانت تلك دلالة على الشركة بمجملها وجزءاً من هوية الشركة فما عليك إلا أن تعتاد عليها. في اسكندنافيا، حيث إنفاق الكثير من الوقت أو المال على المظاهر ينظر إليها بعين الريبة، فإن اعتماد صورة مقتصدة وواقعية عمل ممتاز، حيث المدراء ذوو المناصب العليا يسافرون بالدرجة السياحية ولا يلبسون ربطات عنق في العمل (رغم أنهم قد يرتدون بدلات سافيل رو (Saville Row) ولديهم سيارات بي ام دبليو في موطنهم). وبالطبع عندما يقوم كبير مدراءك التنفيذيين بزيارة شركته الفرعية الدولية، عليه أن يتكيف مع مجموعة أخرى من التوقعات، أولها أن يبدو ويتصرف كأحد كبار المدراء التنفيذيين.

الرسالة 135

نعم سيدي المدير، لا سيدي المدير

من أستراليا بخصوص تايلاند

لقد عملت كمدير في وطني الأم أستراليا لمدة عشر سنوات وانتقلت الآن إلى مصنع في تايلاند. في وطني كانت لدي علاقات جيدة مع

المستخدمين. لقد كنا جميعاً نخاطب بالاسم الأول ويمكن أن نمزح معاً، مما يجعل الذهاب للعمل مسلياً جداً. هنا رغم أن الناس ودودون، لا يبدو أنهم يثقون بي. مضى على وجودي هنا حوالي ستة أشهر ولم أخض مطلقاً في محادثة تتعدى مستوى «نعم، سيدي المدير» «لا، سيدي المدير».

عليك أن تسلم بأنه بسبب الاختلافات الثقافية فالعلاقات ستكون رسمية على الأقل في البداية. إن التايلنديين جنباً إلى جنب جيرانهم الماليزيين وشعوب أندونيسيا وأمريكا اللاتينية معتادون على نظام تسلسل هرمي صارم في عملهم، وستعامل بقدر كبير من الاحترام بسبب منصبك فحسب. قد لا يريحك هذا لأنك آت من ثقافة لا تعير أهمية كبيرة للمنصب. لن تكون قراراتك قابلة للمساءلة ليست لأنها بالضرورة قرارات صحيحة، ولكن اتخاذها هي من مهمة المدير. إنه لا خيار لك على المدى القصير إلا أن تسلم بهذه المواقف، ورغم أنك قد تجد العمل ضمن هيكل تسلسل هرمي غير مريح، عليك أن تسلم بأن التسلسل الهرمي يعطي لكل فرد دوراً ودرجة أمن يليقان الترحيب من العديد من المستخدمين.

الرسائل 136-138

ما هو الدور الذي ينبغي أن يلعبه المدراء هو سؤال يطرحه أحياناً العاملون العاديون، ولا يستطيع جميع المديرين أن يقدموا إجابة مقنعة.

الرسالة 136

التأكد من عملي

من النرويج بخصوص بلجيكا

إنني أعمل في مشروع في بلجيكا ولكني أجد أن الطريقة التي يعاملون بها الموظفين هنا مهينة حقاً. استلمت يوم الاثنين طلبياتي لفترة أسبوع وعلي في كل يوم جمعة أن أعرض على المدير كل ما فعلته بالضبط. وإذا لم أنجز ما

يظن أنه كان علي إنجازة، يبدأ باستجابي. يبدو الافتراض كما يبدو هو أنني سأنجز أقل قدر ممكن من العمل وهذا يعني أنني لن أستعمل أبداً مبادرتي الخاصة بي، أشعر أنني بلا حافز، ولا أعمل بنفس الجهد الذي أعمل به في بلدي.

بالطبع ليس كل المدراء البلجيكيين هم كالمدير الذي تصفه، ولكن بالتأكيد يرى معظم المدراء البلجيكيين والفرنسيين أن أحد أهم أدوارهم هو التأكد من تمتعهم بمستوى عال من السيطرة على ما يفعله مرؤوسوهم. وبالمقابل يرى معظم المدراء في اسكندنافيا والمملكة المتحدة أن أهم الجوانب في أدوارهم هي تنسيق عمل الأشخاص في أقسامهم وتزويدهم بالدعم المناسب لكي يتمكن المستخدمون من القيام بعمل جيد. يتضح هنا وجود صدام توقعات، ولكن لا تأخذ قلة ثقة رئيسك بك على محمل شخصي. إنه لعزاء بسيط، ولكني متأكدة أنه يعامل كل مرؤوسيه بنفس الطريقة.

الرسالة 137

قولي لنا ماذا نفع

من استراليا بخصوص البرازيل

أعمل منذ سنتين هنا في البرازيل كمدير أحد الأقسام، ولكن القوة العاملة البرازيلية معي لا تزال تدهشني. في الشهر الماضي على سبيل المثال، طلب مني كمسألة أولوية أن أوضح قائمة الطعام التي أودها من أجل نزهة الموظفين. في الأسبوع الماضي دخلت البناء فإذا بثلاثة أشخاص على الأقل يندفعون نحوي ليخبرونني أنه تم العثور على أفعى ميته في الممر خارجاً. لماذا يشعرون بأن عليهم استشارتي بكل شيء؟

لأنك المدير! إن للمدير دوراً متوارثاً في ثقافات لديها تسلسل هرمي محدد بوضوح مثل أمريكا اللاتينية وتركيا والشرق الأوسط. إن لديهم سلطة التوظيف والطرده (ليس كأستراليا أو العديد من دول أوروبا الغربية حيث التشريع هناك

يجعل من الصعب التخلص من مستخدم) ولديهم أيضاً سلطة منح امتيازات وبالتالي سوف يتأكد الموظفون من عدم إثارة استياء رؤسائهم. إذا لم يكن الموظفون معادين على اتخاذ قراراتهم الشخصية وإذا كانت السلطة مركزية جداً في الشركة، فليس من المدهش أن ترى الناس يشعرون بحاجة إلى الرجوع إليك في كل شيء. إذا كنت تريد أن تغير الأمور فعليك أن تخطط على المدى الطويل. كن ثابتاً في تفويض المسؤولية وشجع الموظفين على الوثوق بحكمهم. لكن تذكر بأنه من الصعب أن تغير ثقافة الشركة إذا كانت على خلاف مع الثقافة الوطنية.

الرسالة 138

بنية مبهمة

من بلجيكا بخصوص السويد

عند التعامل مع السويد، أجد صعوبة كبيرة في أن أحدد بالضبط من لديه المسؤولية عن ماذا. يبدو أن لا أحد يدري! يبدو أنه ليس لديهم بنية إدارية واضحة و لا أستطيع أن أفهم كيف ينجزون أمورهم.

هذا تعليق أسمعته باستمرار من أناس بدؤوا لتوهم التعامل مع السويد. إن ما لا يفهمه الأجانب على الأغلب هو التأكيد على العمل الجماعي والتوافق في الشركات في بعض الدول الأوروبية، بما في ذلك هولندا والدول الإسكندنافية. إن عملية اتخاذ القرار في السويد تشمل على الأغلب عدداً من الأفراد: مدير القسم، أو في حالة المؤسسات الأم، الوظيفة، «الأخصائي» الذي يعرف الكثير عن المسألة المطروحة، والآخرين في القسم الذين سيتأثرون بالقرار. لا يفترض هنا أن يكون المدير بمفرده الشخص الأفضل دائماً للفصل في مسألة ما، والقدرة على اتخاذ القرارات غالباً ما يتولاها أوثق من يتعامل مع المسألة المحددة أو المشروع المحدد. إن عملية السعي وراء التوافق هذه قد تكون استنزافاً للوقت، ولكن تعني عادة أن تنفيذ القرارات يتم نسبياً بشكل سلس.

من الزاوية الأخرى، إنه من المثير للاهتمام سماع السويديين الذين يعملون مع بلاد أخرى يعلقون على مدى الغرابة في أن تراجع مديراً، قد لا يعلم أي شيء عن المنطقة، بخصوص قرار يتعلق بأمر يؤثر على عملهم.

خلاصة القول: رؤساء و مدراء

معيار أعمال عالمي
معظم الناس في أنحاء العالم يريدون مديراً جيداً بالثقة ومشجعاً وإيجابياً يتواصل بشكل جيد و ذا كفاءة إدارية. ينبغي له أيضاً أن يكون قادراً على إلهام الآخرين بتزويدهم برؤية لما يمكن أن يتحقق. (إذا كنت تعمل عند مدير كهذا فقد فزت بالجائزة الكبرى!)

تحذير عالمي
المدراء هم أفراد ، ومن غير المؤلف أن تجد أحداً تنطبق عليه كل معايير الأعمال «القياسية» لثقافته الخاصة به.

■ **الأرجنتين:** قد يفيد الانتماء إلى الأسرة «الصحيحة» أو وجود اتصالات «صحيحة». يملك المدراء أقل قدر من الأسلوب السلطوي للإدارة في أمريكا الجنوبية. (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).

■ **إسبانيا:** يعمل المدراء بشكل أفضل عندما تكون حالة التسلسل الهرمي للأفراد واضحة. في أغلب الأحيان ترتبط الترقية مع طول الخدمة. إن المدراء الأقدم هم الوحيدون الذين يتخذون القرارات ولا يتم السعي للحصول على توافق. (انظر الرسالة 134).

■ **أستراليا:** تلاقي الخلفية القليل من الاهتمام بينما يلقى إنجازك اهتماماً أكبر. لا يعامل المدراء آلياً باحترام كما في العديد من الثقافات الأخرى. (انظر الرسالتين 135، 137).

- ألمانيا: تلقى الكفاءات الأكاديمية تقديراً عالياً. العديد من المدراء من حملة شهادة الدكتوراه. يشعرون بضرورة أن يكون بإمكانهم الإجابة على كل أسئلة مرؤوسيتهم. وهم يوضحون بجلاء ما يتوقعونه من موظفيهم. على الأغلب يكون المدراء صريحين بشكل جارح إلى حد ما. (انظر الرسالة 133).
- أندونيسيا: سلطة المدير لست موضع شك قط. ومن المفيد أن تنتمي إلى الأسرة «المناسبة» أو أن يكون لديك ارتباطات «مناسبة». إن إرضاء الرئيس هي أولوية لمعظم الموظفين ولكن بالمقابل عليه مساعدة موظفيه. هناك القليل من المسألة الإدارية أو التفويض. (انظر الرسالتين 132، 135).
- إيطاليا: يتوقع من المدراء التصرف والظهور بالمظهر المناسب لمنصبهم وربما يعارضون التفويض. وقد ينمي المدير صورة «المتباهي برجولته» كرجل قوي الأداء. إن الإجابة على كل أسئلة المرؤوسين جزء من دور المدير.
- البرازيل: إن أسلوب الإدارة السلطوية نسبياً هو المعيار. من المفيد الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو وجود ارتباطات «مناسبة» (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).
- بلجيكا: تحظى الكفاءات الأكاديمية بتقدير عال. لدى المدراء الناطقين باللغة الفرنسية على الأرجح أسلوب سلطوي أكثر من الفلمنكيين. من غير المرجح أن يقوم المدراء بالتفويض، وهم ليسوا لاعبين جماعيين متحمسين. (انظر الرسائل 133، 136، 138).
- بولندا: يميل المدراء إلى الانقسام إلى مجموعتين متميزتين: مدراء أكبر سناً تعلموا المهارات تحت الشيوعيين مع أسلوب إدارة سلطوي/ وأبوي، ومدراء أصغر سناً ذوو ثقافة أجنبية.
- تايلاند: إن الخلاف الصريح مع المدراء أو فيما بينهم غير معروف تقريبا. يتوقع من المرؤوسين أن احترام رؤسائهم وعدم انتقادهم أبداً. إن جيلاً جديداً من الخريجين الشباب ذوي الثقافة الغربية يمارس أنماطاً سلوكية جديدة. (انظر الرسالتين 132، 135).

- **تايوان:** انظر هونغ كونغ (انظر الرسالة 132).
- **تركيا:** هناك تقسيمات هرمية صارمة بين المدراء وغير المدراء. إن كلمة المدير هي قانون. (انظر الرسالة 137).
- **جنوب أفريقيا:** إن موقف «المتباهي برجولته» حيال المرأة المديرة لا يلقى مساعدة من قبل «شبكة قوية من». قد يكون المدراء من أصل بريطاني، هولندي (بوبري) أو أفريقي. (انظر الرسالة 132).
- **الدانمارك:** هناك تشديد بسيط على المنزلة وعلى مظهر المنزلة. المدراء موضع تقدير بسبب مهاراتهم العملية وهم بدورهم يقدرونها. المدراء مستعدون للعمل كجزء من فريق مع مرؤوسين لمعالجة المشاكل. (انظر الرسائل 134، 136، 138).
- **روسيا:** انظر بولندا.
- **السويد:** انظر الدانمارك. سيسعى المدراء على الأغلب وراء التوافق وغالبا ما ينتقدهم الأجانب لكونهم مترددين. (انظر الرسائل 133، 134، 136، 138).
- **سويسرا:** عادة ما يتردد المدراء في المجازفة ويفضلون اتباع المجرّب و«الحقيقي». يميل السويسريون الألمان والفرنسيون لاستخدام قوانين عالمية لحل المشاكل، بينما يفضل السويسريون الإيطاليون عادة الانخراط بشكل شخصي في كل حالة.
- **الصين:** سيسلم المدراء بأن الأمور في بعض الأحيان «خارجة عن سيطرتهم». ويميلون إلى تركيز تفكيرهم على المدى الطويل ويتخذون نهجا «أكثر شمولياً» من نظرائهم الغربيين. في الشركات المملوكة للدولة يكون المدراء مسئولين عن رعاية الطفل، التعليم، الرعاية الصحية ودواليك. من المهم أن يكون لديهم الارتباطات المناسبة (guanxi). (انظر الرسالة 132).

■ فرنسا: إن الكفاءات الأكاديمية (خاصة من الجامعة «المناسبة») تقدر بشكل أكثر بكثير من الخبرة أو المهارات العملية. أن يكون المرء من خلفية اجتماعية مناسبة أمر هام. من غير المرجح أن يفوض المدراء، وهم ليسوا لاعبين جماعيين متحمسين. هم يشعرون بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على الإجابة على كل أسئلة الرؤوسين. (انظر الرسائل 133، 136).

■ فنزويلا: انظر في المكسيك. (انظر الرسائل 132، 133، 135، 137).

■ فنلندا: المدراء ليسوا ذوي وجهة توافقية كجيرانهم الاسكندنافيين. هم مستعدون لاتخاذ قراراتهم الذاتية وإصدار تعليماتهم المباشرة. (انظر الرسائل 134، 136، 138).

■ كندا: هناك اختلافات بين أساليب المدراء الناطقين باللغة الفرنسية والانكليزية. المدراء الناطقون بالفرنسية هم أكثر سلطوية وأكثر حبا بإصدار التعليمات والتوجيهات.

■ المكسيك: إن عدم الاتفاق الصريح مع المدير أو بين المدراء يكاد يكون غير معروف، ولكن قد يوجد عنصر من عدم الثقة بين المدير والمدار. إن للمدراء أسلوباً سلطوياً. قد ينمي المدراء صورة «المتباهي برجولته». إن الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو الحصول على ارتباطات «مناسبة» أمر مفيد. (انظر الرسائل 132، 135، 137).

■ المملكة العربية السعودية: الروابط الأسرية في منتهى الأهمية. قد يرفض المدراء السعوديون القيام بعمل يعتبرونه أقل من منزلتهم. الإدارة تفاعلية وموجهة نحو الأزمات. (انظر الرسائل 132، 137).

■ المملكة المتحدة: المدراء غالباً متعدّدو الكفاءات ويمكن أن تكون لديهم كفاءات لا تتعلق مباشرة بالعمل الذي يمارسونه. يفضل اتباع أسلوب عدم المواجهة وأن مهارات التواصل الجيدة هامة جداً. (انظر الرسائل 131، 134، 136).

- **النرويج:** انظر الدانمارك. نمط إدارة شديد الإيمان بالمساواة. (انظر الرسائل 134، 136، 138).
- **النمسا:** التوافق ليس ذا أهمية مركزية. يتخذ المدراء القرارات ويمكن أن يكونوا مستبدين إذا اقتضت الحاجة.
- **الهند:** يعود إلى الوطن معظم الأشخاص الشبان ذوي الثقافة الأجنبية مع أساليب إدارية متطورة، ولكن من الناحية التقليدية فإن سلطة المدير ليست موضع شك أبداً، وأي نوع من التحدي يكاد يكون غير معروف. الانتماء إلى العائلة «المناسبة» أو وجود روابط «مناسبة» أمر مفيد. (انظر الرسالة 132).
- **هولندا:** يسعى المدراء على الأغلب إلى التوافق. يقلل من أهمية المنزلة. المدراء هم بعض أفضل اللغويين في أوروبا. إنهم على استعداد للعمل مع المرؤوسين على أساس متساو للإجابة على الأسئلة. (انظر الرسالة 138).
- **هونغ كونغ:** من المفيد الانتماء إلى الأسرة «المناسبة» أو وجود ارتباطات «مناسبة». (انظر الرسالة 132).
- **الولايات المتحدة:** يتم إيلاء إعتبار كبير للجاذبية الشخصية لكبير المدراء والنظر إليه بمثابة فاعل. معظمهم مستعدون للعمل مع مستخدمين للإجابة على أسئلتهم. لا يشعرون بأن عليهم معرفة كل شيء بأنفسهم. مع ذلك كل ما يقولونه مقبول وينفذ. (انظر الرسالة 131).
- **اليابان:** يقضي المدراء وقتاً في الإصغاء أكثر منه في إصدار الأوامر. التواضع ومعرفة الشركة معرفة شاملة يعتبران صفتين إداريتين مهمتين. الكفاءات الأكاديمية (خاصة من الجامعة «المناسبة») تحظى بتقدير عال. (انظر الرسالة 132).

العمل في مؤسسات

تخيل للحظة أنك تعمل لدى شركة صغيرة معتدلة النجاح تضم نحو ثلاثين موظفاً وورشة ومكتباً في مدينة رئيسية. إنها تصنع رفوفا خشبية وأثاثاً للمطابخ، وقد بدأت كشركة عائلية منذ خمسة عشر عاماً. يعمل هناك أربعة أعضاء من الأسرة المؤسسة حالياً في وظائف مختلفة. إنها تتمتع بسمعة محلية جيدة لتقديمها منتجات ذات جودة وإن معظم موظفيها سعداء بالعمل هناك. في أي بلد باعتقادك تقع هذه الشركة؟

إن أي جواب قد تعطيه سيكون ملائماً لأن شركات كهذه يمكن أن توجد في أي بلد كان. لذا في حال وجود مؤسسات من في نفس الحجم تقريباً وتحتاج إلى نفس النوع من الخبرة وتصنع نفس المنتج ولكن تقع في أجزاء مختلفة من العالم، هل ستكون هناك أي اختلافات في كيفية تنظيمها عمل موظفيها؟ بالطبع ستكون هناك اختلافات. حتى لو كان الهدف النهائي هو ذاته - في هذه الحالة لتصنيع وبيع أثاث خشبي - فإن طريقة هيكل المؤسسة والطريقة التي تنفذ بها الأعمال والمهن و أدوار الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ستكون كلها مختلفة، لأن الطرق التي ندير ونسير بها العمل تتأثر بشكل عميق بقيمتنا الثقافية وما يرافقها من سلوك.

الثقافة (A)، قلما يكون الرئيس الذي يدير معمل المفروشات في المكتب قبل العاشرة صباحاً وغالباً ما يغيب لمدة ساعتين وقت الغداء للقاء الموردين والزبائن. لديه سكرتيرتان تحاولان تنظيم يومه والإجابة على رسائله، ومن واجباتهما أيضاً صنع القهوة له وشراء الهدايا لأعياد ميلاد العائلة. يجب على الموظفين المرور عن طريقهما في حال أرادوا الحديث معه. يعرف المدير كل موظفيه شخصياً وسيسمح لهم على الأغلب بأيام غياب لكي يعالجوا حالات طوارئ تواجهها أسرهم.

على الرغم من ذلك، فهو يستمر بمراقبتهم عن كثب لمعرفة كيفية عملهم ولكي يتأكد أن المشرف يبقي العمال مشغولين كي لا يتسكعوا ويثرثروا. إن الشخص الوحيد الذي يعرف دائماً ما الذي يجب أن يفعل بالتحديد هو الذي استخدم

ليكنس نشارة الخشب - إنه عمل هام، لأن موظفي الصحة والسلامة يفرضون قوانين صارمة بخصوص معالجة النفايات القابلة للاشتعال. لحسن الحظ، أحد أفراد الأسرة تزوج من أحد أقارب المفتش، لهذا فهم يحصلون على إشعار مسبق بموعد إجراء التفتيش. في حالة الطوارئ، وانطلاقاً من الولاء الشخصي للرئيس، تأتي العاملون خلال يوم عطلة للمساعدة في إنهاء عمل عاجل ولكن نادراً ما تعتبر المواعيد النهائية أنها ملحة للغاية.

أين تجد على الأرجح مؤسسة كهذه؟ يوضح هذا المثال على أفضل نحو في مؤسسة صغيرة في أمريكا اللاتينية (رغم أن الوصف قد يلائم من نواحٍ عديدة شركات بنفس الحجم في آسيا، أفريقيا، الشرق الأوسط وجنوب أوروبا). بالطبع، لن تتبع كل الشركات بهذا الحجم ومن هذه المنطقة هذا النمط ولكن معظمهم سيفعل.

في الثقافة (B)، يعمل الرئيس وعدد من أفراد الأسرة حالياً ستين ساعة أسبوعياً في الشركة. هم يعتبرون التضحية بقضاء الوقت مع الأسرة والأصدقاء الآن تستحق العناء إذا عنى ذلك أن باستطاعتهم الفوز وتسليم مزيد من الطلبات. ليس للمدير سكرتيرة لأن من أولوياته خفض النفقات. عوضاً عن ذلك فهو يعالج الاتصالات بمساعدة جهاز إلكتروني والكثير من الرسائل الإلكترونية. عندما يذهب داخل الورشة، كل المستخدمين ينادونه باسمه الأول ولا يخشون من طرح أسئلة عليه أو تقديم اقتراحات حول كيفية تطوير أساليب عملهم. يستمع الرئيس عادة إلى أفكارهم وإذا كانت جيدة، فإنه سوف يتأكد من تنفيذها.

في الورشة يقوم المستخدمون بالعمل بالمناوبة وكل واحد مسؤول عن التخلص من نفاياته الخشبية. تقدم المهمات للمستخدمين في بداية الأسبوع ومن مسؤوليتهم الخاصة تنفيذ المهمات. يتوقع من القوة العاملة العمل في عطلة نهاية الأسبوع في حال استلام طلب عاجل، ويقبل المدير كأمر حتمي أن الناس سوف يتركون العمل إذا استطاعوا إيجاد عمل أعلى دخلاً. يجب على الرئيس أسوة

بالمدير في الثقافة (A) أن يأخذ على محمل الجد أنظمة الصحة والسلامة، وحتى لو كانت زوجته ابنة عم المفتش، فقد تم تغريم الشركة منذ بضع سنوات بسبب انتهاكها للأنظمة. إذا كانت سوف تتخذ أية قرارات رئيسية، التي يحتمل أن تؤدي إلى اتفاقية مكتوبة مع زبون أو مورد، فإن أول شيء سيفعله المدير هو استدعاء المستشار قانوني - تلك هي الطريقة المتبعة لتسيير الأمور هنا.

أين يحتمل أن تجد مؤسسة كهذه؟ الإجابة ستكون الولايات المتحدة، بالرغم من أن هناك الكثير مما يتطابق مع الدول الإسكندنافية مثل عدم الاهتمام بالمنزلة والاستعداد للإصغاء للعمال إذا كانوا يستطيعون التقدم بأفكار من أجل إدخال تحسينات.

مجمل القول، إن الثقافة هي التربة التي تنمو فيها الشركة. ازرع نفس حبات الفول في أترية مختلفة وستبدو نباتات الفول مختلفة. قد لا تعي الشركة الطريقة التي تتأثر بها بالثقافة الموجودة فيها، ولكن الثقافة هي في الحقيقة مطلب أساسي من أجل وجودها وتؤثر بقوة على طريقة تطورها. ليس من المدهش أن الصعوبات تنشأ عندما تتوسع الشركات عبر الحدود الوطنية وينقل المدراء ثقافات شركتهم المتأثرة وطنياً إلى بيئات أجنبية. إن جعل شركة تعمل بشكل جيد عند انتقالها إلى دولة جديدة ليست عملية سهلة، وإذا تم تجاهل الصعوبات أو الاستخفاف بها، فيمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع.

الرسالتان 139-140

الطريقة التي ينظم بها عمل تتأثر بالثقافة حيث موقعها، وتؤثر ثقافة الشركة والثقافة الوطنية على السواء على كيفية عمل الأفراد.

الرسالة 139

دور صغير ولكنه ضروري

من استراليا بخصوص اسبانيا

أنا مدير مشروع انتقلت لمدة سنة إلى شركاء شركتي الإسبان. لقد اعتدت في إسبانيا على اتخاذ القرارات سوياً مع أعضاء فريقتي وأعمل جاهداً للوفاء بالأهداف المحددة. أشعر هنا بأنني مثل الأخ الأصغر لكل واحد. لقد مضى على كل واحد منهم في الشركة عدة أعوام، ورغم أنهم لطفاء جداً، فلدي دور محدد ومسؤوليات ثابتة، ويتوقع مني أن أقتصر عليهم. يبدو أن لا أحد منهم مهتم بأفكاري أو بآرائي و ليس هناك أي حس بالعجالة حيال أي شيء.

يبدو أنك لم تقايض بلداً بآخر فحسب ولكنك قايضت أيضاً ثقافات المؤسسة. حتى حين تعمل ضمن نفس الشركة وذاتها ومنطقة العمل ذاتها، فإن الناس من دول مختلفة يجدون من الطبيعي العمل بطرق مختلفة. لقد انتقلت من شركة موجهة للمهام اعتادت على العمل الجماعي، ولربما وجدت الانتقال إلى شركة في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة أمراً سهلاً نسبياً، إذ أن طريقة العمل هذه راسخة في هاتين الدولتين. غير أنك انتقلت إلى ما يبدو أنه مؤسسة أكثر تقليدية في غربي و جنوبي أوروبا حيث يوجد تسلسل هرمي ثابت وأدوار محددة. إذا كنت ستستفيد من وقتك هناك، حاول أن تنظر إلى حسنات هذا النظام. إن انتقال العاملين إلى أسلوب آخر بطيء، ويأخذ الناس نظرة لمستقبل شركتهم على المدى الطويل، كما أنهم يستثمرون العديد من سنوات حياتهم هناك، ويبدو أن جو العمل جيد مع مستويات منخفضة نسبياً من الضغط. انظر إلى ما تستطيع تعلمه خلال السنة القادمة بحيث يمكنك استخدامه لتطوير أساليب العمل في موطنك. لا توجد مؤسسة لديها كل الإجابات المناسبة.

من البرازيل بخصوص الولايات المتحدة

لقد أتيت منذ حوالي سنة للعمل في شركة هنا، وسأعود قريباً إلى الوطن من أجل صحتي. تعتمد الطريقة المنظم بها العمل على أناس يقضون ساعات طويلة يعملون بوقت إضافي، ولا وجود ما يكفي من العمال المتفرغين. إنني أعمل أسوأ بالعديد من الآخرين في وحدتي مدة خمسين ساعة أسبوعياً وأخذ العمل إلى المنزل في عطلات نهاية الأسبوع. أشعر الآن أنني لا أستطيع الاستمرار.

يبدو أنك حكيم لتغادر. مع ذلك، بصرف النظر عن العمل الشاق الذي يؤديه معظم البرازيليين أو غيرهم من أمريكا اللاتينية، فهم قلما ينسون أن هناك ما هو أكثر في الحياة من المكتب أو المصنع، وأن الوقت الذي يقضى مع الأسرة والأصدقاء لا يذهب هباءً. يتشاطرون هذا الموقف مع الأفارقة وأهالي جنوب أوروبا، ولكن لا يتشاطرونه مع معظم أميركيي الولايات المتحدة. في ثمانينيات القرن العشرين تقاقم هذا الموقف الذي مفاده «العيش من أجل العمل» عندما تم تقليص حجم العديد من الشركات الأمريكية وألغيت طبقات بكاملها من الإدارة وموظفي الدعم الإداري. فجأة أصبح على الناس أن يهيئوا بأنفسهم لوحاتهم البيانية لتقديمها واضطر المدراء إلى أن يعدوا بأنفسهم ميزانياتهم. ليس ذلك فقط، فهذه التغيرات تبعها استبدال إجراءات العمل بأهداف تحركها المشاريع وهذه بدورها تقتضي أن يبذل العاملون جهوداً هائلة وأن يعملوا ساعات طوال في مكان العمل.

بالطبع ليس العمل المرهق مشكلة تعاني منها الولايات المتحدة فحسب (حسبما يمكن أن يؤكد ذلك اليابانيون الكوريون الجنوبيون والبريطانيون)، ولكن التغيرات في العمل على مدى العشرين سنة الماضية مقترنة بالتركيز الأمريكي على قيمة العمل الشاق لصالحها هي، هي توليفة تهدد الرفاه الجسدي والذهني. قد يكون موقفك إزاء حياة العمل في البرازيل أكثر توازناً وأنفع للصحة.

الرسائل 141-143

المقرات الرئيسية للشركات هي في الغالب المكان الذي تتخذ فيه أهم القرارات. يعتمد وجود قدر هائل على مجرد موقع المكتب.

الرسالة 141

مهووسون بالتحكم؟

من فرنسا بخصوص الولايات المتحدة

نحن جزء من شركة متخصصة في تقانة المعلومات تملكها منذ سنة شركة أمريكية كبرى متعددة الجنسيات، ومنذ ذلك الحين ونحن نُمطر بوابل من المعلومات حول «معايير الشركة». هل تصدقين أن هناك «سياسة خاصة بقيادة السيارات»، تخبرنا من بين أمور أخرى أن نستخدم أحزمة الأمان ولا نشرب أثناء القيادة (هي قوانين وطنية فرنسية الآن). ومما زاد الطين بلة، علمنا من موقع الشركة على الإنترنت أن لديها «سياسة اللحي» مع إرشادات حول شكل وطول اللحية. متى ستدرك المقرات الرئيسية أنها تتعامل مع أفراد لديهم أذهان خاصة بهم بدلاً من أناس آليين مبرمجين لإطاعة كل قاعدة أو قانون؟

لم تقل في أي منطقة تعمل. إن سياسة اللحي لها جذورها على الأرجح في نوع ما من إرشادات السلامة الصناعية، ولكن لا يمكنني إدراك ما هي علاقتها بشركة لتقانة المعلومات. يبدو كأن الناس في المقرات الرئيسية للشركات يقومون بعمل جيد في تنفير العديد من مستخدميهم غير الأمريكيين رغم أن الدوافع جيدة بالتأكيد. معظم أمريكيي الولايات المتحدة يؤمنون بأنه من الصواب أن تطبق نفس الأحكام على الجميع بدون أي استثناء، وإذا لزم تطبيق قاعدة من قواعد الشركة في باريس بولاية تكساس، ومن أجل مصلحة المساواة ينبغي أن يطبق أيضاً في باريس في فرنسا. أمريكيو الولايات المتحدة ليسوا الوحيديين في هذا إذ إن الأحكام والأنظمة في ألمانيا والنمسا وسويسرا داخل وخارج مقرات العمل تسري على الجميع.

مع ذلك، يبدو من غير الضروري الإصرار بشدة على فرض أنظمة الشركات بينما توجد بالفعل قوانين وطنية مطابقة. قد يكون السبب أن الشركة تحاول أن تحمي نفسها من دعاوى قضائية من موظفين متورطين في حوادث أثناء قيادة سيارات الشركة، ولكنني أوافق على أن هذه الممارسة لنفوذ الشركة ستتسبب تنافراً في دولة كفرنسا، حيث يفتخر الأفراد بكونهم أفراداً لا مثيل لهم أولاً وموظفي شركات ثانياً.

بما أن هذه معايير الشركة جاءت من المقرات الرئيسية، فإن الأمل في النظر في اعتراضات على السياسة تأتي من شخص واحد أمل ضئيل. مع ذلك، إذا كنت تستطيع أن تجد زملاء، ولاسيما مسؤولين تنفيذيين فرنسيين أقدم، يشاطرونك الانزعاج، فقد تستطيعون مفاتحة المقر الرئيسي سوياً. وتستطيع أن تشير (ببراعة) إلى المثال الذي حدث لمدينة ملاهي ديزني في باريس في تسعينيات القرن العشرين عندما أجبرت شركة ديزني على المثول أمام محكمة فرنسية احتجاجاً على قانون الشركة الصارم الذي يفرض ارتداء زي موحد إذ اعتقد الأوروبيون أن قانون الزي الموحد ينتهك قانون العمل الفرنسي، ونتيجة لذلك فلقد أعادت المؤسسة هيكله متطلباتها.

الرسالة 142

لماذا لا يفعلون كما نقول؟

من الولايات المتحدة بخصوص اندونيسيا

لقد تملكنا شركة أندونيسية مؤخراً وأدخلنا نفس الإجراءات القياسية الخاصة برفع التقارير التي أدخلناها في شركاتنا الفرعية الأخرى. مع ذلك، نواجه مشاكل هناك في حمل الموظفين على اتباعها.

تقليدياً، تمارس الشركات التي مقراتها الرئيسية في الولايات المتحدة سيطرة صارمة جداً على الجانب المالي لأعمالها وكان هذا بمثابة طريقة لتدقيق أداء الشركات الفرعية والأفراد على السواء. ومع ذلك، قد تجد فريق إدارتك

الأندونيسي معتادا على التفكير من منطلقات أعم، يعطي لبناء العلاقات ولأهداف الشركة على المدى الطويل أولوية على الأهداف القصيرة الأجل التي من السهل قياس كمياتها. ربما لا يفهمون أهمية هذه الإجراءات في البرنامج الكلي للأمور وقد يشعرون أن عليهم أن يستثمروا الكثير من العمل في نشاط ما لا يعطيهم أي شيء بالمقابل (شكوى محبذة من عامة الموظفين في الشركة ضد المقر الرئيسي، حيثما يكونون في العالم).

إن مستخدميكم الأندونيسيين لن يعربوا صراحة عن كرههم للإجراءات الجديدة، لأنهم شأنهم شأن الصينيين واليابانيين والتايلنديين ومواطني دول أمريكا اللاتينية، سيعتبرون من غير الوارد أن يتجرؤوا ويقولوا إن طلبا معيناً من الإدارة غير مناسب أو غير عملي. سيعتبرون هذه وقاحة يتعذر وصفها، بالإضافة إلى أنها مجازفة بحدوث صراع مكشوف قد ينتج عنه فقدان كل شخص لاعتباره.

عوضاً عن ذلك، سوف تجد العمل قد أهمل ببساطة أو أن التعليمات قد «فقدت»، وسيتوقع منك أن تستخلص استنتاجاتك الخاصة من هذا. لتجنب هذا، ابذل جهدك لمخاطبة موظفيك مباشرة، اشرح لماذا يجب إنجاز العمل، واسألهم إذا هم بحاجة إلى أي دعم منك تقدمه لهم. تذكر أنه في بعض الثقافات يكون من الصعب بالنسبة للأفراد أن يخبروا شخصاً أعلى منهم مرتبة أنهم يعتقدون بأنهم اتخذوا القرار الخطأ أو هناك مشاكل في تنفيذ بعض الإجراءات، وأنه يعود للمدراء استخدام مهاراتهم التواصلية لإيجاد أين تكمن المشكلة.

الرسالة 143

لا مساعدة من المقر الرئيسي

من ألمانيا بخصوص اليابان

لقد امتلكت شركتنا شركة يابانية وإن الكثير من الإدارة العليا في المقر الرئيسي الجديد هم الآن يابانيون. المشكلة هي أننا الآن لا نتلقى أية توجيهات منهم – هم لا يبدون أي اهتمام بنا. ما أريد معرفته متى ينون إخبارنا بما علينا فعله.

تفسير واحد هو أنكم تتوقعون رئاسة ذات نموذج ألماني بينما مقركم الرئيسي الياباني يتوقع منكم التصرف كمدرء يابانيين. لو كانت شركتكم في السابق شركة ألمانية فقط، فمن المحتمل أنكم معتادون على سلسلة جلية من التوجيه من المقر الرئيسي وعلى نمط تواصل واضح ولا لبس فيه. ولذا بينما أنتم تنتظرون توجيهات واضحة، فمن المحتمل أن يكون المقر الرئيسي الياباني ينتظر منك اقتراحات وأفكاراً منكم أنتم الذين لديهم خبرة «في المجال». من غير المتوقع أن تتخرط الإدارة التنفيذية اليابانية في إعطاء أوامر مباشرة، ويفترض بالمدرء اليابانيين أن يكونوا قادرين على تفسير ما قد يكون بالنسبة للألمان رؤى رؤسائهم المبهمة نوعاً ما. قد يتوقع رؤسائكم اليابانيون منكم القيام بالمثل، لذا أمعنوا النظر ثانية بأي معلومة قد سبق أن استلمتموها وحاولوا القراءة ما بين السطور. إن هذا النوع من العمليات، أي محاولة النظر وراء الكلمات لمعرفة ما تعنيه، لا يأتي بشكل طبيعي للألمان أو الأستراليين أو الإسرائيليين أو أمريكيي الولايات المتحدة وما إلى ذلك وهم الذين اعتادوا على أخذ الكلمات بقيمتها الظاهرية.

تفسير آخر وهو أنهم يتوقعون «العمل كالعادة» منكم في الوقت الحاضر، إدراكاً منهم أنهم يعرفون القليل عن الظروف الجارية في ألمانيا، ولكنكم أنتم تعرفون. هم سيلاحظون ويتعلمون كيف تعملون قبل اتخاذ أية قرارات بشأن التغييرات. إن اتخاذ قرار سديد هو أكثر أهمية بالنسبة لليابانيين من اتخاذ قرار سريع. ومع ذلك، عليكم أن تجعلوا آراءكم معروفة لرؤسائكم وأن تحاولوا الحصول على معلومات واضحة من رؤسائكم اليابانيين حول ما يتوقعونه منك.

يبين هذا الموقف الخطر الذي يمكن أن يحصل إذا سمحت شركة نفسها بأن تنقسم على هدى خطوط قومية، بحيث تكون لمجموعة من الموظفين مجموعة توقعات وتكون لمجموعة ثانية مجموعة توقعات مختلفة تماماً. من الحكمة أن تحصل الشركة اليابانية بعض المدخلات الألمانية على صعيد الشركة قبل أن يتعمق الانقسام.

الرسالة 144

ما ذا يعني فريق؟ هل هم أناس يعملون سوياً هدفهم على المدى القصير حل مشكلة، أو تجمع لأمد أطول هدفه دعم أفراده؟ وكيف يمكنك جعلهم يعملون سوياً بشكل ناجح؟

الرسالة 144

لا يأتي العمل الجماعي بشكل فطري

من السويد بخصوص فرنسا

لقد كنت مؤخراً في فرنسا محاولاً تأسيس فريق يهتم بمشاكل وشكاوى الزبائن، ولكن المشاكل التي أواجهها تعطيني انطباعاً بأن العمل سوياً كفريق ليس بشيء يأتي بشكل فطري هناك.

إنك محق. أنت تحتاج فقط لأن تنظر إلى الاختلافات في نظاميك التعليميين لترى أين تبدأ الاختلافات. في السويد، أنت مدرب للعمل في فرق في مرحلة المدرسة المبكرة، ويضمن المدرسون أن يتم الإصغاء باحترام لكل فرد في المجموعة. إن النظام التعليمي في فرنسا وبلجيكا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، من بين بلدان أخرى، أكثر تنافساً، والنجاح الأكاديمي الفردي هو هدف الطالب. تلك القيم التي نتلقاها أثناء الدراسة سيكون لها بشكل فطري تأثير على كيفية تفكيرنا قبل أن نبدأ بالعمل.

إن العمل الجماعي هو طريقة مقبولة بالنسبة للسويديين لإنجاز الأمور، وتعمل معظم الشركات على فرض أن القدرة الكلية لفريق عمل هي أكبر من مجموع قدرات فرادى أعضائها. يقتضي مكان العمل ضمناً مؤسسة «مستوية» حيث يكون المدراء أيضاً لاعبين في فريق، وليسو مجرد رؤساء.

غير أن هذه المبادئ المألوفة للغاية لدى السويديين قد تكون غير مألوفة بالنسبة لثقافات أخرى، ولقد كانت المؤسسات الفرنسية بشكل تقليدي أكثر رسمية ومركزية وتعتمد التسلسل الهرمي في هيكلها، ويعني منصب المدير أن

الفرد أصبح رئيس المجموعة الذي لا يناقش. يضاف إلى ذلك الكبرياء الفرنسي في شخصيتهم؛ هم يقدرون حقيقة أنهم أفراد فريدون، وإذا قيل لهم أنهم «أفضل كثيراً من بقية المجموعة» (أو الفريق)، من المحتمل أن يعتبروا ذلك كمجاملة أكثر منه انتقاداً. كما أشار لي مدير انكليزي يأس نوعاً ما بتجهم، «إن حمل الفرنسيين على العمل ضمن فريق هو أشبه بتسيير قطيع من القطط».

إذا كنت ستشجع نمو فريق سويدي النوع، عليك أن تحصل على دعم مدير المجموعة والتأكد من أنه يبدأ بتفويض المسؤولية إلى العاملين معه، وأن يستهلك طاقة أكبر في سماع اقتراحاتهم حول كيفية تطوير الأداء.

خلاصة القول: العمل في مؤسسات

تحذيرات عالمية

إن شركات من نفس الثقافة الوطنية قد تكون لديها رغم ذلك ثقافات شركات أو ثقافات إقليمية، أو مهنية مختلفة جداً تؤثر على كيفية عمل المستخدمين. إن الشركات العالمية لا يسعها أن تولي اهتماماً مركزياً لعرق معين من البشر. إن السياسات التي تتم في المقرات الرئيسية التي تصلح في «ثقافة موطن» الشركة قد تكون غير مستحبة أو يتعذر تنفيذها في ثقافات أخرى.

■ الأرجنتين: يفضل الناس أن يكون لديهم هيكل له صلة واضحة بالعمل. هم يعتمدون على القوانين والإجراءات. ويتوازن هذا بواسطة طرق غير رسمية للالتفاف حول القوانين. (انظر الرسالتين 140، 142).

■ إسبانيا: انظر الأرجنتين. العمل في فرق قد يتطلب الحذر بما أن كل واحد ينتظر من الأرفع مركزاً أن يتولى السيطرة. (انظر الرسالتين 139، 140).

■ أستراليا: يجب على الموظفين فهم القوانين ودعمها إذ لن يتم التقيد بها تلقائياً. (انظر الرسالتين 139، 143).

- ألمانيا: إن لاختصاصيين الفنيين التأثير الكبير على المؤسسة. هياكل أقل مركزية من الفرنسية. تؤخذ الإجراءات والقوانين على محمل الجدية. إن الطموح والإنجاز الشخصيين قوة محرّكة مهمة داخل المؤسسات. (انظر الرسائل 141، 143).
- أندونيسيا: إن الأسرة الموسعة (نظام يسيطر فيه الرجال) هي العمود الفقري لمعظم مؤسسات العمل، وإن السلوك الإداري هياكل العمل هما متسلسلون هرمياً. تُسلم القرارات من الأعلى إلى الأسفل. (انظر الرسالة 142).
- إيطاليا: الطموح و الإنجاز الشخصي قوتان محرّكتان مهمتان ضمن المؤسسة. هناك نظام تسلسل هرمي حيث القوة وصنع القرار متركزان في القمة العليا. (انظر الرسائل 139، 140).
- البرازيل: المعيار هو هيكل تنظيمي تسلسلي. خايتنهو (Jeitinho) - الطريقة البسيطة للالتفاف على القوانين - هي طريقة شائعة لاختراق الأنظمة والإجراءات (انظر الرسائل 140، 142).
- بلجيكا: هناك بغض للشك والمجازفة. يتوازن هذا من خلال أساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين. هناك تفضيل لهيكل تسلسلي واضح. (انظر الرسالة 144).
- بولندا: إن لبولندا تقليدياً نظام إدارة مركزياً وسلطوياً جداً يقترن بقوة عاملة جازمة. إن القطاع الخاص الجديد نسبياً أخذ في الإزدهار.
- تايلاند: إن تقليد ملكية الأسرة يعني أن السلطة تأخذ شكلاً أبوياً. إن الهياكل التسلسلية و المركزية شائعة. (انظر الرسالة 142).
- تايوان: انظر هونغ كونغ.
- تركيا: يفضل الناس العمل ضمن نظام منضبط بإحكام، لذا فهناك العديد من القوانين والأنظمة المكتوبة. تتوازن من خلال أساليب غير رسمية للالتفاف عليها. (انظر الرسائل 139، 140).

■ جنوب أفريقيا: تصنع القرارات في أعلى قمة التسلسل الهرمي، ولكن نقابات عمال الطبقة الكادحة هي قوى يجب أخذها في الاعتبار. (انظر الرسالة 140).

■ الدانمارك: إن المؤسسات (flatter) المؤمنة بالمساواة هي المعيار. يسعد الناس بالعمل في فرق وبدون العديد من القوانين الصارمة.

■ روسيا: نظام حكم أقلية آخذة في البروز. هناك حفنة من زعماء الأعمال ذوي الثراء الفاحش يتمتعون بقوة شبه مطلقة ضمن مجالات نفوذهم. (مثل النفط والغاز). المؤسسات شديدة المركزية تقليدياً. يفضل الناس العمل ضمن نظم منضبطة بإحكام، وتتوازن عبر أساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين.

■ السويد: انظر هولندا. المؤسسة الأم مقبولة. يعطى الاختصاصيون الكثير من الاستقلالية. يسعد الناس للعمل بدون الكثير من القوانين. التوافق هو الطريقة المقبولة لاتخاذ قرارات. (انظر الرسالة 144).

■ سويسرا: انظر النمسا. (انظر الرسالة 141).

■ الصين: تقليدياً الهيكل التسلسلي هو المعيار. هناك نوعان رئيسان من المؤسسات - المملوكة من الدولة والقطاعات الخاصة - لكن حتى الشركات الخاصة لا تركز على الربح فحسب. إن المهام ليست عادة محددة بصراحة. (انظر الرسالة 142).

■ فرنسا: إن الهياكل التسلسلية المركزية شائعة. العمل في فرق قد يتطلب حذراً. مستوى عال من عدم الارتياح مقترن بالشك. ويتوازن هذا بأساليب غير رسمية للالتفاف على القوانين. (النظام د). (انظر الرسائل 139، 141، 144).

■ فنزويلا: انظر النمسا. (انظر الرسالتين 140، 142).

■ فنلندا: انظر الدانمارك.

- **كندا:** الشركات أقل تنافسيةً من الشركات في الولايات المتحدة. في كندا الناطقة بالفرنسية. هناك تشديد أكثر على القوانين ومؤسسات تسلسلية أكثر. أما في المؤسسات الناطقة بالإنكليزية فهي أقل رسمية وأقل تسلسلية.
- **كوريا الجنوبية:** يفضل الناس العمل ضمن نظام محكم الانضباط. مستوى استبدال المستخدمين منخفض جداً. إن تقليد ملكية العائلة يعني أن لدى الشركات هيكلأ أبويا. المؤسسات التسلسلية شائعة. (انظر الرسالة 140).
- **المكسيك:** الطموح والإنجاز الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسة. إن هيكل العمل هو تسلسلي وسيطر عليه رجال الدين. (انظر الرسالتين 140، 142).
- **المملكة العربية السعودية:** إن الأسرة الموسعة (نظام يسيطر عليه الرجال) هي العمود الفقري لمعظم مؤسسات العمل، كما أن السلوك الإداري وهياكل العمل تسلسلية هرمية.
- **المملكة المتحدة:** يفضل الناس العمل بدون الكثير من القوانين والأنظمة المكتوبة. عوضاً عن هذا، ينظر في القضايا الفردية بروح موضوعية بحتة. الإنجاز والطموح الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسات. (انظر الرسائل 139، 140، 144).
- **النرويج:** انظر هولندا.
- **النمسا:** الإنجاز والطموح الشخصيان قوتان دافعتان مهمتان داخل المؤسسة. المؤسسات تسلسلية هرمية والتغيير غير مرحب فيه من أجله. (انظر الرسالة 141).
- **الهند:** يسعد الناس بالعمل بدون الكثير من القوانين الصارمة. يوجد تقليدياً نظام إداري مركزي جداً. هناك إشارات في بعض المؤسسات الحديثة لتسلسل هرمي أقل ولمزيد من المجازفة والثقة والمبادرة.

■ هولندا: التسلسلات الهرمية التامة هي المعيار. العمل الجماعي وسعي وراء التوافق هما سبيلان مفضلان للعمل.

■ هونغ كونغ: يسعد الناس بالعمل بدون الكثير من القوانين الصارمة. المهم عادة غير محددة بإحكام. هناك نظام تسلسل هرمي حيث السلطة وصنع القرارات مركزان في القمة.

■ الولايات المتحدة: تشكل الشركات الأمريكية 41 % من مجموع أغنى الشركات في العالم. إن الأسلوب التنظيمي الأمريكي ذو نفوذ دولي. التسلسلات الهرمية واضحة وعمليات صنع القرار محددة بجلاء. هناك اتكال على القوانين والإجراءات المكتوبة. المؤسسات الأم شائعة. (انظر الرسائل 139، 140، 141، 142، 143، 144).

■ اليابان: المؤسسات هرمية تسلسلية. ولكن بتدفق تواصل باتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى). الروح التعاونية ضمن الجماعة توازنها التنافسية خارجها. يفضل الناس العمل ضمن نظام منضبط بإحكام. مستوى استبدال الموظفين منخفض جدا. (انظر الرسائل 140، 142، 143).

العلاقات الشخصية في مجال الأعمال

لقد جرت مؤخراً في اسكندنافيا دراسة استطلاعية حول ما يبحث الشباب عنه في الوظيفة فوجدت الدراسة أن من أعلى أولوياتهم هو العمل مع زملاء لطيفين. هذا لم يفاجئني بل بالفعل، سأفاجأ إن لم تكن أولوية في معظم لوائح الناس، من حيثما جاؤوا، ذلك لأننا أكثر من مجرد رزمة مهارات، دماغ، ويدين وإنما نحن أيضاً مزيج معقد وفريد من الأحاسيس، والمحابة والعواطف. ومعظمنا بالطبع يأبى إظهار معظم الجوانب الشخصية لطباعنا في العمل، ولكننا نريد حقا أن نشعر بأننا إذ نقوم بأعمالنا، ويرانا أندادنا على حقيقتنا، ويقبلون بنا و يحترمونا بل وحتى (نأمل) أن يحبونا .

تصوغ خلفيتنا الثقافية أفكارنا وتوقعاتنا لما يعزز علاقة جيدة مع زميل (وبالفعل، ماذا يعني الصديق الجيد). على سبيل المثال، هل تعتقد أن من المهم المحافظة على مستوى مناسب من الرسميات والمسافة المهنية في العلاقات مع الزملاء؟ إذا كنت فرنسياً أو يابانياً فقد تعتقد ذلك، ولكن ليس إن كنت أمريكياً أو أسترالياً أو إسرائيلياً لأنك على الأرجح تفضل العلاقات «الودودة» غير الرسمية. أو هاكم سؤال آخر: كم من النزاع المكشوف يمكن أن تصمد أمامه علاقة جيدة؟ في فرنسا يمكنها أن تصمد طويلاً، لأن الناس معتادون على المناقشة الحامية بل حتى العدوانية، بينما في اليابان وتايلاند والفلبين، حيث الانسجام يحظى بالكثير من التقدير، فإن إعراب الشخص صراحة عن رأيي يحتمل أن يضايق الناس قد يعتبر مشيراً للمتاعب أكثر من كونه زميلاً وقيماً.

وماذا عن إظهار ما تحس به في العمل؟ أنا أعرف مستشاراً قد سأل مجموعات من رجال أعمال فنلنديين وإيطاليين ما هي الانفعالات الأربعة التي يعتقدون أنه من المقبول إظهارها في مكان العمل. استغرق الفنلنديون دهوراً لإيجاد ثلاثة وبعدها استسلموا، بينما لم يفهم الإيطاليون السؤال. (أنت تعني أن هناك بعض إنفعالات قد تخفيها؟ لماذا ترغب بفعل ذلك؟).

هناك أيضاً سؤال يدور حول الاستئناس بعد العمل، هل يعني الأكل والشرب سوياً أو لعب الكرة اللينة أو الغولف. إذا كنت لا تشارك في كوريا الجنوبية أو اليابان، على سبيل المثال، قد تعتبر «متحفظاً» وغير ودي، إضافة إلى التهرب من التزام بناء شبكة الاتصالات الخاصة بك. في اسكندنافيا، من الصعب حمل الناس على التنازل عن أمسياتهم في سبيل استضافة زوار أجنبيات. إذ إن حياتهم الخاصة أكثر أهمية بالنسبة لهم. المشكلة هي أنك إذا خرقت القواعد المكتوبة التي تحكم العلاقات في ثقافة محددة، فقد ينظر إليك على أنك تكشف عن الجانب السلبي لشخصيتك بدلاً من مجرد اتباع مجموعة مختلفة من المعايير. ذلك هو أحد الأسباب وراء الصعوبة البالغة في بناء علاقات مع أناس من ثقافات أخرى.

إن العلاقات السلسلة بين الناس من نفس الشركة هي بالطبع مرغوبة، ولكن الطريقة التي يرتبط بها موظفو الشركة بأناس من مؤسسات أخرى (خاصة إذا كانوا زبائن) يمكن أن تكون حيوية لنجاح العمل. إن العلاقات الشخصية في أمريكا اللاتينية، وجنوب أوروبا، والدول العربية ومعظم الدول الآسيوية ينظر إليها على أنها أساس العمل، وتستند الاتفاقيات على علاقات الثقة المبنية على مدى سنوات عديدة بدلا من على أوراق يعدها محام. قد يفهم أن الخدمة أو الأسعار تختلف بحسب حسن العلاقة بين البائع والزيون. ذلك هو السبب وراء كون الفصل الأول من هذا الكتاب يعالج مواضيع تقديم الهدايا والأكل والشرب سوياً، لأنه إذا سارت الأمور على ما يرام في هذه المراحل المبكرة، يصبح الجو مهياً لتطوير علاقة أعمق وأطول مدى.

لكن هذه الأنواع من العلاقات الوثيقة بين الأشخاص، المحبذة للغاية في آسيا وأمريكا اللاتينية، ينظر إليها أحيانا بالشك من قبل شركات في ثقافات كالولايات المتحدة مثلاً، التي تميز بين الفرد والعمل الذي يقوم به. وحسبما يقول ويلي لومان، البائع النموذجي في رواية آرثر ميلر «موت بائع» أن تكون محبوباً أمر مفيد، لكنه ليس كافياً لضمان نجاحك. بالفعل، هناك شركات ناجحة كبيرة في الولايات المتحدة لديها سياسة تغيير مدير المحاسبة كل سنتين أو ثلاث سنوات وذلك كي لا تصبح العلاقة بين الموظف والزيون «شخصية» أو دافئة للغاية، لأن القلق هو احتمال أن يضع الموظف مصالح زبائنه فوق مصلحة شركته. يهمني أن أرى إذا كانت هذه الطريقة لتسيير الأمور يعتمد عليها بشكل سعيد أو مفيد مدراء يعملون في دول مثل الصين والهند وفي الشرق الأوسط، حيث العلاقات العميقة الجذور والقائمة منذ وقت طويل هي متطلب أساسي للقيام بالأعمال. في موقف كهذا، يواجه استراتيجيو الأعمال العنيدون معضلة: لتحقيق هدف واقعي (للقيام بالأعمال)، قد يُطلب بالفعل من المدراء أن يمضوا وقتاً في محاولة ليعرفوا ويهتموا بأشخاص لا يعملون معهم أو غير مرتبطين بهم. إن محاولة عمل المستحيل في هذا الصدد قد يبقي المدراء مشغولين لفترة من الزمن.

الرسالة 145

إن كيفية إنسجام الناس معاً تلعب دوراً حيوياً في كيفية حسن أداء شركتهم.

الرسالة 145

تدهور الأعمال

من النرويج بخصوص المملكة العربية السعودية

كانت لشركتنا علاقة ممتازة مع زبون من المملكة العربية السعودية لعدة سنوات، لكن منذ تقاعد مدير المبيعات الأخير لم نستلم أية طلبيات. إن مدير المبيعات الجديد قلق بالفعل ويخطط للذهاب إلى هناك لمعرفة ما حدث. ما هو برأيك الخطأ الذي حدث؟

يبدو وكأن التغيير من مدير لآخر كان بالإمكان معالجته بشكل أفضل. من الواضح أن مديرك السابق كان أكبر سناً وربما كانت له اتصالات شخصية في المملكة العربية السعودية لسنوات عديدة. في العديد من الدول، خاصة خارج ثقافات الولايات المتحدة وكندا وغربي أوروبا، فإن العلاقات الشخصية هي أوثق طريقة يعول عليها لإنجاز الأعمال، وتتم الأعمال بشكل كبير بين الأفراد بدلاً من بين الشركات. إذا تقوم بأعمال مع عميل موثوق، فلديك ضمانة لم ينطق بها بأنه سوف يهتم شخصياً بأعمالك و يعالج أي مشكلة قد تنشأ.

عندما تقاعد مدير مبيعاتكم كان عليه أن يعرف بديله شخصياً إلى زبائنه السعوديين، لكن بما أن ذلك من الواضح لم يحدث، أقترح أن يكتب رسالة تعريف يمكن للمدير الجديد أخذها معه في زيارته الأولى. وكبديل آخر، يستطيع أن يطلب من المدير السابق الاستغناء عن نصف ساعة بعيداً عن ملعب الغولف أو الحديقة والاتصال هاتفياً بعملائه السعوديين للدرشة و ليشرح لهم الوضع الجديد. وإلا فعلى مديرك الجديد أن يبدأ من نقطة الصفر، ليبنى علاقات شخصية، وقد يستغرق ذلك وقتاً.

الرسالتان 146-147

أنماط معينة من السلوك تلقى تشجيعاً أو تكون متوقعة في ثقافات مختلفة. ومع ذلك، عندما تمارس في الخارج، يمكن أن تقابل باستهجان.

الرسالة 146

إتكالي للغاية

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

كنت في المكسيك قبل سنتين وعملت عن كثب مع زميل مكسيكي وكان معيناً جداً. الآن هو يعمل هنا في نيويورك في مهمة لمدة ستة أشهر، ولكننا لا نعمل في نفس المشروع. يبدو أن لديه بعض المشكلات في الحصول على ترخيص لبعض أجهزتنا، لكن لدي هدف علي تلبيته وإذا قضيت الوقت في مساعدته سينتهي بي الأمر متأخراً عن الموعد المحدد لي. هو يتوقع منا أيضاً أن نتناول الغداء سوياً معظم الأيام، ولكنني عادة أكتفي بتناول شطيرة على طاولتي، وهو يريد إجراء ترتيبات لما بعد العمل بينما لدي أمور أخرى أقوم بها. إنه بحاجة لأن يتعلم أن يقف على قدميه.

يا له من فتى مسكين! لا بد وأنه يواجه وقتاً عصيباً في التكيف مع وتيرة العمل في شركتك. أعلم أن الإجهاد هو قاتل التقمص العاطفي ومن الواضح أنه لديك الكثير لتقوم به، وإذا كنت تعمل من أجل علاوة أو ترقية فإنك لن تتعطف بأن تتصرف كمنصاح لموظف جديد. مع ذلك، انس جدولك لوهلة وحاول أن تتذكر التكيفات الحتمية التي كان عليك القيام بها للعمل في المكسيك.

لقد سهل لك صديقك فترة التكيف هذه، وعليك واجب للقيام بالمثل من أجله. في المكسيك، وبالفعل في معظم ثقافات أمريكا اللاتينية، فإن العلاقات الشخصية الطويلة الأجل داخل وخارج بيئة العمل على السواء، أهم مما هي عليه

في الولايات المتحدة بشكل عام ونيويورك بوجه خاص. وإذا لم تقابله بنفس اللطف الذي أبداه، فأنت ستثبت التصور المسبق بأن أمريكيي الولايات المتحدة هم انتهازيون وليسوا مهتمين سوى باستخدام علاقات قصيرة الأجل فقط للوصول إلى غاياتهم. لذا قدمه إلى شبكتك، وإذا اقتضت الضرورة حدث مديره بهدوء لترى إن باستطاعتك تسهيل أي مسائل تتعلق بحصوله على ترخيص. لا تجعل اعتقادك بأن على الناس أن يقفوا على أقدامهم يمنعك من مد يد العون إلى صديق في وقت الضيق.

الرسالة 147

دور الشخصية

من الولايات المتحدة بخصوص تايلاند

كان على قسمي أن إيفاد ممثل إلى تايلاند لمعرفة ما إذا كان باستطاعتنا القيام بأعمال هناك وعلي أنا أن أقرر من يجب أن يمثلنا. لدينا شاب (أميركي مثل بقيتنا) حقق نتائج جيدة جداً في أوروبا. إنه حقاً منفتح الشخصية مع حس عظيم بالفكاهة، لكنه مزاجي بعض الشيء وأتساءل كيف سيكون رد فعل التايلنديين حياله.

قد يكون من المجازفة إرساله. إن التايلنديين، شأنهم شأن اليابانيين والأندونيسيين، هم شعب يقدر ضبط النفس والهدوء بدلاً من الأصوات المرتفعة. أنت تقول أن الشاب مزاجي، مما يعني أنه يجازف بأن يفقد أعصابه أحياناً، وهذا خبر سيء في بلد يعتبر الافتقار إلى ضبط النفس هو في أفضل الأحوال طفولي وفي أسوأها علامة على عدم النضوج والأنانية والغباء. في حال فقد اعتباره نتيجة لتصرفه بشكل سيء (بنظر التايلنديين، على أي حال)، عندئذ فإن سمعة شركتك سوف تعاني وسوف يكون من الصعب إرساء علاقات جيدة لاحقاً. أنت بحاجة إلى شخص يتفهم رغبة التايلنديين في علاقة منسجمة وذات احترام متبادل ويتحلى بالصبر للعمل وصولاً لذلك.

عموماً لا تستطيع تطلب من الناس أن اعتماد نمط سلوكي مختلف جداً عندما ينتقلون إلى ثقافة جديدة، إذ من شأن ذلك أن تعرض للشبهة إحساسهم بهويتهم، وسوف يشعرون بعدم الارتياح إذا لم يحققوا «ذاتهم». من ناحية أخرى، تستطيع أن تطلب منهم التكيف مع الثقافة الجديدة وتعديل سلوكهم على أفضل نحو ممكن. إذا كانت لديك أية شكوك في قدرة هذا الرجل على فعل هذا، لا ترسله.

الرسائل 148-151

الغضب والسخط هما على الأغلب نتيجة اتصالات متعارضة الثقافات حيث أساء الناس فهم بعضهم البعض بشكل كلي.

الرسالة 148

التودد المزيف

من بولندا بخصوص الولايات المتحدة

لقد بدأت العمل مؤخراً لدى سلسلة فنادق أمريكية ولقد تلقيت دورة تدريبية في كيفية التعامل مع الزبائن. لقد أثار بالفعل غضبي حقا أمران أولهما، أنه يجب أن تبقى على وجوهنا ابتسامة دائمة، وثانيهما، أن علينا أن ننهي أية محادثة بالإنكليزية بعبارة «أتمنى لك يوماً هائلاً». هذا النوع من التودد المزيف ليس من الطبيعي وأشعر بأنني منافق وغير مخلص عندما أجبر على التصرف هكذا.

أنت لم تقل أين سوف تعمل - في الولايات المتحدة أو بولندا - لكن إذا كنت ستعمل في الولايات المتحدة، فسيفاجأ زبائنك إذا لم يتلقوا، من منطلقاتهم، معاملة «ودودة»، بما فيها ابتسامة وتحية ووداع. إذا كنت تعمل مع زبائن بولنديين، وأوافقك بأنهم قد يجدون الابتسامة العريضة مفاجئة بعض الشيء («ما الذي يسعدك بهذا القدر»). لقد سمعت أيضاً ردة فعلك لتحية «أتمنى لك يوماً هائلاً» من العديد من

الأوروبيين - بأنها زائفة وأنهم يغادرون بلدهم كي يبيعوك شيئاً ما، وإذن لماذا إخفاء تلك الحقيقة بأمنيات دافئة لسعادتك المستقبلية؟ شخصياً، إذا كنت أنا الزبون فأنا أتوقع معاملة دمثة وليس لدي أي اعتراضات على تحية ودودة. أنا أفضل كثيراً الحصول على ذلك بدلا من الازدراء الفاتر الذي يصدر عن بعض موظفي «خدمة الزبائن» في ألمانيا وفرنسا وروسيا وأوروبا الشرقية الذين على ما يبدو يجدون الزبائن شيئاً مزعجاً. الأمريكيون لا يراعون مشاعر الزبائن وليسوا رسميين معهم، وإن أشكال تحياتهم تعكس موقفاً ودوداً ومؤمناً بالمساواة تجاه الناس. أنت لا تسيء إلى استقامتك الشخصية إذا فعلت الشيء نفسه.

إن الشيء المفيد بالنسبة لعبارة «أتمنى لك يوماً هائناً» هو أنه يغطي العديد من المواقف. إنها لا تستخدم كثيراً في بريطانيا، حيث يميلون إلى كونهم أكثر دقة وسيختارون بين «صباح الخير»، «مساء الخير»، «أمل أن أراك ثانية»، «أتمنى لك رحلة سعيدة»، «وداعاً الآن» أو حتى الشائعة والمتنوعة «إلى اللقاء» وذلك بحسب الحالة.

الرسالة 149

لا نريد إزعاجهم

من بلجيكا بخصوص اليابان

لدينا عدد من المدراء اليابانيين نشعر أن أداءهم دون المطلوب. نود أن نناقش الوضع معهم، لا لنوزع اللوم ولكن لمساعدتهم على تحسين أدائهم. غير أننا سمعنا أن على الإنسان أن يكون حذراً جداً في كيفية معالجة هذا الوضع.

إن مواجهة أي أحد، مهما اتسمت باللباقة، بفشله عويصة دائماً، وخاصة في ثقافات حيث «الوجه» له أهمية، مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية. قد يكون من الأفضل معالجة هذا بشكل غير مباشر، ربما عبر طرف ياباني ثالث. قبل القيام بذلك، عليك أن تضمن أن المشكلة في الواقع تكمن في الأفراد المعنيين، وأن نهج العمل الذي نفذوه لم تقرره مجموعة أو أنهم اعتقدوا أنهم ينفذون قرارات الإدارة. وإلا، فإن الانتقاد الصادر عنك سيلقى امتعاضاً لكونه مجحفاً.

أنت تذكر أن هنالك العديد من المدراء ينتابك قلق عليهم. لربما عليك أولاً الاجتماع معهم جميعاً لترى إذا كانت لديهم مشكلة مشتركة، لكن عندما تخبرهم عن الاجتماع تجنب استخدام كلمة مشكلة. وإنما قل عوضاً عنها أنك تود سماع اقتراحهم لسبل تحسين الأداء. إذا استطعت تحديد بعض المدراء الذين هم برأيك يرتكبون أخطاءً متكررة، تأكد من أن يتم إيصال أية معلومة مرتدة بلباقة وتعاطف، وأن تقدم على أساس فردي، وأن تبقى سرية تماماً.

الرسالة 150

لماذا المحامي؟

من جنوب أفريقيا بخصوص الولايات المتحدة.

لقد كنا على اتصال مع شركة أمريكية بين الفينة والفينة منذ سنتين بهدف إمكانية تمثيلهم كوكلاء هنا في جنوب أفريقيا. لقد فوجئنا كثيراً عندما جاء مدير مبيعاتهم برفقة محامي الشركة في زيارته الأولى. يبدو لنا هذا مثل «وضع العربة أمام الحصان». ليس لدينا بعد حتى اتفاق من حيث المبدأ. يُظهر هذا عدم وجود حتى أدنى قدر من الثقة أو حسن النية، وفي رأيي لا يشكل هذا إشارة جيدة لنجاح أي عمل مستقبلي.

إن المحامين جزء هام من مشهد الأعمال الأمريكي. ثمة حاجة على الأرجح لخدماتهم في ثقافات مثل الولايات المتحدة التي تضع قيمة كبيرة على المبادرة الفردية و «المضي وحيداً» تفوق الحاجة لخدماتهم في ثقافات مثل جنوب أفريقيا أو اليابان أو فنلندا، على سبيل المثال، حيث تستند الأعمال على علاقات الثقة، ربما تعود لعدد من السنوات خلت. هناك ثقافات حيث المصافحة تكفي لضمان اتفاقية ما، لكن في الولايات المتحدة الحال ليس كذلك، وغالباً ما ينخرط المحامون منذ المراحل المبكرة لأي اتفاقية (مثل صياغة عقود الزواج، التي أصبحت عملاً هاماً في الولايات المتحدة)، ليس لأنهم لا يثقون بكم أو بشركتكم بالتحديد - وإنما هكذا أسلوبهم في أداء الأعمال.

الرسالة 151

لا تحكموا علينا

من إيطاليا بخصوص السويد

لقد سمعنا للتو من مقرنا الرئيسي السويدي. إننا جميعاً سنخضع لتقييم للأداء. نحن جميعاً في قسمنا قلقون جداً وبعض زملائنا غاضبون إلى حد ما. يعني هذا على ما يبدو أن أشخاصاً لا يفهمون طبيعة عملنا سيحكمون إذا كان أداءنا مرضياً.

بادئ ذي بدء، إن عمليات تقييم الأداء يقوم بها عادة مديرنا المباشر، الذي على الأرجح لديه فكرة جيدة عن عملك. ثانياً، لا تأخذ هذه العملية كأنها نوع من الإيحاء بأنك أداءك ليس جيداً. معظم الشركات في الولايات المتحدة والعديد من الشركات المتعددة الجنسيات الآن تعتبر عملية تقييم الأداء بأنها روتينية. وتراها الإدارة بأنها فرصة لإعطاء الموظفين معلومات عن أدائهم، لكي يتعلموا ويتطوروا. يقصد بهذه المعلومات أن تكون بناءة فضلاً عن النظر في ما تؤديه من عمل مرض، وسوف تركز على ما يمكن تحسينه. إن هدفها ليس مجرد إيجاد خطأ، ولا يجب أن ينظر إليه على أنه استدعاء إلى «مكتب المدير» لأنك ارتكبت خطأ ما! بالفعل، أفضل الشركات تستخدم مقابلات التقييم لإعطاء الموظفين فرصة للتعليق على كيف يمكن تحسين أعمالهم، كيف يرون أعمالهم تتطور، وكيف يؤدي رؤسائهم عملهم (رغم أنني أستطيع تخيل مدى صعوبة تقبل المدراء الإيطاليين لهذه النقطة الأخيرة، لأنهم غير معتادين على أن يكونوا عرضة للمساءلة أو الانتقاد من قبل مرؤوسين - مهما كان ذلك - على نحو بناء).

الرسالة 152

بناء فريق دولي يمكن أن يكون محفوفاً بالصعوبات، لكن إذا حصلت على وسائل التواصل بشكل صحيح منذ البداية، فسوف تستفيد العلاقات بين أعضاء الفريق.

الرسالة 152

قبل أن تبدأ

من تركيا بخصوص العمل عالمياً

أعمل لدى مؤسسة عالمية وعينت مؤخراً رئيس مشروع لفريق عالمي. أعلم من تجربة سابقة مدى أهمية انطلاقة تلك العلاقات بشكل صحيح، وأتساءل إذا كان لديك أية نصيحة حول كيفية تحقيق هذا.

القاعدة الذهبية هي أن تلتقي وجهاً لوجه كلما استطاعت مؤسستك توفير ذلك. من الواضح أن ترتيب لقاءات في سائر الكرة الأرضية باهظ التكاليف ويستهلك الكثير من الوقت، لكنك لا تستطيع إغفال حقيقة أن تلك اللقاءات تقلل من احتمالات سوء الفهم وتسهم بشكل كبير في علاقات جيدة بين الأشخاص. أحد الأسباب هو أنك عندما تتحدث مع شخص في غرفة إجتماعات مقارنة، مثلاً، باتصال عبر البريد الإلكتروني، فأنت تتلقى الرسالة الكاملة، وليس فقط الجزء المصاغ بكلمات. ذلك يعني أنك تستطيع أن تلتقط نبذة الصوت وتسمع الوقفة الموحية قبل كلمة معينة، إضافة إلى سماع الألفاظ غير المفضولة لتعايير الوجه ولغة الجسد التي تستطيع أن تقول الكثير. وبشكل طبيعي، كلما حسن فهمكم لبعضكم البعض كلما سارت علاقاتكم إلى الأفضل.

إن اللقاءات وجهاً لوجه هي مهمة بالتحديد للمشاركين الذين ليست لديهم نفس اللغة الأم كأغلبية المجموعة، والمعتادين على التعبير عن أنفسهم بشكل غير مباشر، أو الذين يضعون قيمة كبيرة على كيفية تأدية الرسالة، بالإضافة إلى المعلومات الملموسة التي تنقلها. لأسباب مختلفة، معظم الناس من آسيا وأمريكا اللاتينية يندرجون في هذه المجموعة. هم يميلون لأن يكونوا أكثر اهتماماً بالفرد الذي وراء الرسالة خلافاً للأستراليين أو الأمريكيين الأكثر واقعية الذين يركزون على مضمون الرسالة نفسها. لهذا السبب، عندما يجتمع الناس وجهاً لوجه فمن المهم جداً إعطاؤهم الفرصة ليشاركوا في نشاط اجتماعي قبل الاجتماعات أو بعدها.

إن البديل الأفضل لاجتماع بين شخصين هو مؤتمر مسجل على شريط فيديو، رغم أن ذلك يثبط نوع التبادل الاجتماعي الذي هو جزء طبيعي للاجتماعات وجهاً لوجه. إذا كنت ستطبق هذا البديل فتأكد من أنه يزعج نفس الأشخاص كل مرة (إن الاضطرار للحضور بشكل متكرر إلى المكتب في الساعة الثامنة مساءً أو السادسة صباحاً، لأنه وقت مناسب للناس في المقر الرئيس الذي يقع في منطقة توقيت مختلفة سوف يوهن أشد العلاقات دفناً بين الأشخاص).

خلاصة القول: العلاقات الشخصية في مجال الأعمال

- الأرجنتين: انظر البرازيل. هناك عدم ثقة معينة في الشخصيات ذات السلطة. (انظر الرسائل 146، 152).
- إسبانيا: الطبقة الاجتماعية تؤثر على علاقات العمل. المنزلة مرتبطة أكثر بموقع الفرد في التسلسل الهرمي وأقل ارتباطاً بالأداء.
- أستراليا: من المهم أن تعتبر ودوداً (غير «متكبر») وأن تتمتع بمهارات اجتماعية، لكن في النهاية يحكم عليك من خلال أداء عملك. (انظر الرسالة 152).
- ألمانيا: يفصل تماماً بين العمل والمشاعر الشخصية. علاقات العمل هي بالعادة واقعية، بالرغم من تقدير الولاء والعلاقات الطويلة الأجل. (انظر الرسائل 149، 152).
- أندونيسيا: إن منزلة الفرد في مؤسسة ما تحدد كيف يرتبط به المستخدمون الزملاء واتصالات العمل يضع المستخدمون الاهتمامات الأسرية والمجتمعية فوق اهتمامات الفرد والعمل. (انظر الرسائل 147، 152).
- إيطاليا: إن التنافس يمكن أن يؤثر على العلاقات بين مناطق مختلفة من البلد. إن تبادل الالتماسات بين الأصدقاء أو المعارف مهم. تستند علاقات العمل على الولاء وعلى الثقة. (انظر الرسالة 151).

- البرازيل: العنصر الشخصي مهم جداً. روابط الدفاء العاطفي مطلوبة. غالباً ما تعطى الأفضلية للأسرة والأصدقاء. (انظر الرسالتين 146، 152).
- بلجيكا: يفصل تماماً بين العمل والعلاقات الشخصية. علاقات العمل الرسمية نسبياً هي المعيار. ينظر إلى الإفراط في الصداقة أو العلاقة الشخصية بشكل سلبي. لا ينظر إلى النزاع بين الأشخاص بنفس القدر من الخوف كما في العديد من الثقافات الأخرى. (انظر الرسالتين 145، 149).
- بولندا: يمكن أن يكون البولنديون حازمين وفردانيين، ولا يخشون من النقاش. هذا لن يتداخل مع تشكيل أو استمرارية علاقة جيدة. (انظر الرسالة 148).
- تايلند: يقدم الاحترام للسن، التجربة و الحكمة. الولاء للأفراد بدلاً من المؤسسات. (انظر رسائل 147، 152).
- تايوان: انظر الصين. (انظر الرسالة 152).
- تركيا: انظر المملكة العربية السعودية.
- جنوب أفريقيا: في المجتمع الأبيض، يكون الانتماء إلى «شبكة خريجي المدارس» ميزة. (انظر الرسالة 150).
- الدانمارك: لا تتطلب معظم الأعمال عنصراً شخصياً. تبقى المشاعر بعيداً عن مجال العمل. علاقات العمل تكون عادة واقعية تماماً. (انظر الرسالة 145).
- روسيا: يتردد الروس في التعامل مع شخص لم يلتقوا به شخصياً. إن بناء علاقة حيوي قبل البدء بالعمل، ويمكن أن تكون عملية طويلة. (انظر الرسالة 148).
- السويد: انظر في الدانمارك. (انظر الرسالتين 145، 151).
- سويسرا: انظر النمسا.

- **الصين:** الولاء لفضيلة كونفوشيوسية. الشبكات الاجتماعية المحكمة (الأسرة ومجموعات العمل) تتماسك معاً بواسطة هذه الخاصية. يسهل العمل عن طريق غوانكسي (المعارف). هم يضعون الاهتمامات المجتمعية فوق شؤون الفرد. (انظر الرسالتين 149، 152).
- **فرنسا:** انظر بلجيكا. (انظر الرسالة 148).
- **فنزويلا:** انظر البرازيل (انظر الرسالتين 146، 152).
- **فنلندا:** انظر الدانمارك. (انظر الرسائل 145، 150).
- **كندا:** من المهم النظر إلى الشخص على أنه لطيف ولديه مهارات اجتماعية، لكن بالنهاية فأنت محكوم عليك من خلال أداء عملك. (انظر الرسالة 145).
- **كوريا الجنوبية:** منزلة الفرد في مؤسسة ستقرر كيف يرتبط به الموظفون الزملاء والمتعاملون معه. لا تؤخذ الاتفاقيات المكتوبة والعقود على محمل الجد كما في الولايات المتحدة. (انظر الرسالتين 149، 152).
- **المكسيك:** انظر البرازيل. (انظر الرسالتين 146، 152).
- **المملكة العربية السعودية:** تتم الأعمال مع فرد (قد يكون منتمياً لمؤسسة أخرى) بدلا من المؤسسة ذاتها. العلاقات بين الأشخاص أكثر أهمية من الأعمال بين الشركات. (انظر الرسالة 145).
- **المملكة المتحدة:** انظر كندا. (انظر الرسالتين 145، 148).
- **النرويج:** انظر الدانمارك. العلاقات هي بالعادة غير رسمية وودودة. (انظر الرسالة 145).
- **النمسا:** يبقى العمل منفصلاً تماماً عن المشاعر الشخصية. علاقات العمل هي بالعادة واقعية تماماً، بالرغم من تقدير الولاء والعلاقات الطويلة الأجل.

■ الهند: شركات الأسرة مع الولاء التقليدي للأسرة، والطائفة الخاصة، وللأصدقاء شائعة. قد يكون المستخدمون الشباب ذوو المستوى الثقافي العالي في الشركات المتعددة الجنسيات أكثر تجرداً عن الأهواء. (انظر الرسائل 151، 152).

■ هولندا: انظر الدانمارك. (انظر الرسالة 145).

■ هونغ كونغ: انظر الصين. (انظر الرسائل 149، 152).

■ الولايات المتحدة: قد تكون علاقات العمل ودية، لكنها على الأغلب قصيرة الأجل. تبقى المشاعر الشخصية والعمل منفصلة كلياً. الاتفاقيات القانونية هي أهم من علاقات الأفراد والولاء. (انظر الرسائل 145، 146، 147، 148، 150، 151، 152).

■ اليابان: الاستخدام على مدى الحياة من قبل نفس الشركة يشجع روابط الولاء للزملاء في العمل. (مع ذلك، المناصب على مدى الحياة آخذة في الإختفاء بشكل سريع). إن القيمة التي توضع على الانسجام تعني أن النزاع بين الأشخاص نادر الحدوث. يضع الناس اهتمامات المجتمع فوق إهتمامات الفرد. (انظر الرسائل 147، 149، 150، 152).