

## كيف تتحاشى أن تبدو «الأمريكي القبيح» عند إبرام صفقات في الخارج



آندرو روزنبوم

أنت تعرف الصورة النمطية: إنهم وقحون، ومفرطو الجرأة، ومجرّد تجار. لقد حصلوا على الكثير من الأموال إنّما على القليل من الثقافة. لديهم مناعة إزاء الشكّ في أنفسهم، ولطالما كانوا غافلين عن الفروق الرهيفة بين الثقافات؛ إنهم «الأمريكيون القبيحون»!

لقد أعطى تبنيّ الكتاب الذي نُشر عام 1958 والفيلم الذي عُرض عام 1963 هذا الاسم للصورة النمطية السائدة. فإلى أيّ حدّ يا ترى تُقارب هذه الصورة حقيقة الأمريكيين الذين يُبرمون في أيامنا هذه صفقات خارج بلادهم؟ إلى أيّ حدّ هم «قبيحون» بالفعل في تعاملهم مع الشركاء الأجانب في دُنيانا المُعولّة هذه؟

يقول برايو غويتارا مدير مركز تطوير المديرين لدى مصرف «يو. بي. إس» في وولفزبيرغ- في سويسرا: «إن لدى الأمريكيين في أيامنا هذه

استعداداً أكبر للتكيف مع الثقافات الأخرى من ذلك الذي كان لديهم عند تأليف الكتاب المذكور، لكنهم مازالوا يحتاجون في أغلب الأحيان إلى تحسين وعيهم الذاتي؛ كي يفهموا أن المهاراتِ عينها التي تُمكنك من النجاح والفوز في الولايات المتحدة قد تؤدي بك إلى الفشل في أوروبا وآسيا». يجب أن يتنبه المديرين الأمريكيين لجوانب ثلاثة في التواصل عند سفرهم إلى الخارج:

1- إيقاع المفاوضات: فبينما تُعدّ السرعةُ والمباشرةُ في التفاوض من السمات المرغوبة لدى الأمريكيين، فقد لا تكون كذلك بالضرورة لدى غيرهم.

2- آليات العلاقات الشخصية: إذ تعتمد الأعمال التجارية في معظم أنحاء العالم المتحضر على الأشخاص والعلاقة بهم أكثر من اعتمادها على الصفة في حد ذاتها، لذلك فعلى الأمريكي الوافد ألا يحطَّ رَحلاً من «المحاميين والدولارات» عندما يأتي للتفاوض.

3- عمق توضيح العرض: قد لا توصلِ الحُطْبُ الموجزة وعرضُ الشرائح المرئية (السلايدات) اقتراحك بالقدر الذي تأمل لدى شركاء من ثقافات تقدر العمق والتفصيل، لذلك فمن الأفضل أن تصطحبَ معك كلَّ الأرقام ودلالاتها.

لماذا ركّزنا على هذه النقاط بعينها؟

توضّح أن ماكدوناف بنغتون، الاستشارية الدولية المقيمة في فرنسا والمتخصصة بإدارة المتغيرات، خاصة عند تقاطع الثقافات المختلفة:

«لأن الأمريكيين يميلون إلى تقدير الإبرام السريع للصفقات والتسويق البارع والمكثف، دون أن يولوا أهمية كبيرة للعلاقات الشخصية في عالم الأعمال، في حين يرغب معظم الأوروبيين وكثير من الآسيويين بتطوير علاقات شخصية متينة حتى قبل دراسة الصفقة، مُنتظرين بعدئذ القيام ببحثٍ مُعمَّق استعداداً لأي اتفاق».

يقول الخبير الياباني في تداخل الثقافات شبنوبو كيتاياما: «تُشدُّ الثقافة الأمريكية على «فكرة الاستقلال» الجوهرية فيها عبر تنبُّه المرء لنفسه، واستكشافه المهارات الفردية، وتعبيره عنها، في حين لا يملك ولا يقدر الارتباط المُفتَح مع الآخر. وتؤثر هذه القيم في الأنظمة التعليمية والقانونية، وفي ممارسات التوظيف والرعاية، وكذلك في الإدراك الفردي والعواطف والدوافع». يضيف كيتاياما وبنغستون أن الثقافات الآسيوية والأوروبية تميل إلى التشديد على التداخل والاعتماد المتبادل بين الثقافات عبر تقديرها للذات ولل فردية إنما في إطار السياق الاجتماعي، والروابط بين الأشخاص، مع الاهتمام بالآخرين والتنسيق معهم في تلاؤم وانسجام.

عندما طلبَ الخبير كيتاياما من 65 طالباً أمريكياً من الطبقة الوسطى و90 طالباً يابانياً - كانوا يدرسون جميعاً في جامعة أوريغون- أن يكتبوا قائمةً بالأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم يكسبون أو يخسرون، ركّز الطلبة الأمريكيون أكثر على الطرائق التي يكسبون فيها بوصفهم أفراداً، في حين ركّز اليابانيون على شعورهم بالكسب عندما تُحقق الجماعة التي ينتمون إليها نجاحاً ما.

هذه هي الفوارق التي يجب على المديرين التنفيذيين الأمريكيين أن يأخذوها في الحسبان عند عملهم خارج الولايات المتحدة؛ لذلك فعندما تعمل في الخارج:

### خَفَضَ السرعة

إن إيقاع المفاوضات والمناقشات التجارية أبطأ بكثير خارج الولايات المتحدة مما هو فيها. وهذا ما كان على المديرين التنفيذيين - في مؤسسة «بانكرز تراست» في نيويورك - معرفته عندما جرى دمجها في المصرف الألماني «دويتشه بانك» في فرانكفورت منذ عامين. فقد كان «دويتشه بانك» مصرفاً «عالمياً» ضخماً - كما يحلو للألمان أن يسمّوا هذه المؤسسة الكبيرة - وكان نشيطاً جداً في القطاعات المصرفية كافة، لكنّ المجال الذي احتاج فيه إلى تعزيز أكبر كان قطاع العمل المصرفي الاستثماري. لذلك كانت خطة الاندماج في دار الاستثمار «بانكرز تراست» لتكون الحصيلاً مصرفاً تجارياً ملتزماً ذات ثقافة أمريكية تركز على الصفقات.

لقد وجدَ المديرين التنفيذيين الأمريكيون سريعاً أنه لم يكن في مقدورهم سبر أعماق شركائهم الألمان، هذا ما قاله أستاذ الإدارة بين الثقافات تيري غاريسون في كلية هينلي للإدارة في إنكلترا. ويضيف: «لاعتيادهم على اتخاذ القرارات السريعة والإدارة على أساس مشروع ما بحيث يندُر أن يتعدى التخطيطُ الصفقةَ المدروسة، فقد وجدَ المعيو «بانكرز تراست» أنفسهم أمام مصرفيين «عالميين» يخططون سنوات

منذ اللحظة الحالية، مصرفيين يرون في الصفقة شيئاً يمكن القبول به أو تركه، ويعملون ضمن إطار توجيهي جماعي في المؤسسة. لقد بدا كل شيء غريباً جداً بالنسبة إلى هؤلاء الأمريكيين».

## قسر الوصول إلى نتيجة ما مع شريك أجنبي قد يسبب المشكلات

أدار غاريسون حلقة دراسية جامعية ساعد فيها المديرين التنفيذيين الأمريكيين على الانسجام مع العمل المصرفي العابر للقارات، ويقول في ذلك: «لقد كانت المسألة هي تعليم الأمريكيين أن يخففوا السرعة، وأن يفكروا بمفردات مختلفة. فهؤلاء الألمان الذين أمضوا عمراً كاملاً في ثقافة إدارة القروض قد رأوا أنفسهم ليسوا بحاجة وحسب إلى دورة في العمل المصرفي التجاري الصاحب والسريع، بل إلى قاموس كامل أيضاً من المفردات الجديدة بالنسبة إليهم، والمتأصلة جذورها في الرأسمالية الأمريكية».

يقر سيفريد غوترمان، المدير التنفيذي لمصرف «دويتشه بانك»، أنه «كان هناك الكثير من العوامل التي لا يمكن قياسها، والتي يصعب أخذها بالحسبان قبل إتمام الاندماج».

ما قيل لا يعني أن الثقافات الآسيوية والأوروبية لا تقدّر الفاعلية، لكن العمل بالنسبة إليهم أكثر ارتكازاً على الأفكار والأمد الطويل، ولا تكون عملية مالية ما ناجحة برأيهم ما لم تكن جزءاً من تحقيق هدف

أكبر وأكثر استقراراً. وتشير «بنغستون» قائلة: «قد تؤدي محاولات استعجالِ مُحاوريك الأجنبي إلى انسحابهم كلياً من المناقشات».

### لا تأتِ بالمحاميين والدولارات

إنّ تدخل العلاقات الشخصية في العلاقات المهنية أكثر بكثيرٍ في أوروبا وآسيا مما هو عليه في الولايات المتحدة، يقول غوبتارا: «إن نيل ثقة الشركاء الأوروبيين والآسيويين عاملٌ أساسيٌّ في النجاح خارج الولايات المتحدة. فقد لا يحب الأمريكيون بعضهم بعضاً، لكن إن كان ثمة صفةٌ على الطاولة فإنهم يُبرمونها، في حين يرغب معظم الآسيويين والأوروبيين -حتى البريطانيين- بالتعرّف إليك قبل ذلك؛ ليتوتّقوا من جدارتك بالثقة، ومن أنك لن تلتزم بمسيرة العمل معه هذه المرة وحسب، بل ستفعل ثانيةً عندما يطلب إليك ذلك أيضاً».

إذاً، عليك بتمضية بعض الوقت في تناول الغداء مع شركائك المحتملين خارج البلاد، ولا تتحدث على الفور في شؤون العمل، بل اسألهم عن الأشياء التي يحبونها في بلادهم. حاول كذلك أن تجد اهتمامات مشتركة بينك وبينهم، كرياضةٍ ما أو ربّما مشروبٍ إيطالي. ويمكن لك في أثناء هذا الوقت أن تلاحظ ردود أفعال محاورك: ما الذي يُضحكُه؟ هل يكون ردُّ فعله عدوانياً إزاء تعابير معينة؟ يقول غوبتارا: «عندما تصلان في وجبتكما إلى التحلية، تناول موضوع عملكما على نحو عرضيٍّ، وخذ بعض المؤشرات من ردود فعله؛ لتعرف أسلوب المتابعة والتقدم، مع تركه يتقدّمك عبر الوضع برمّته».

يتفق خبراء التفاوض على أنّ القسر للوصول إلى نتيجة ما مع شريكٍ أجنبيٍّ لن تأتي إلا بالمشكلات، يقول غاريسون: «لا تخش من ترك الموضوع لتتحدث عن الطقس. لا تكن شديد الجديّة، خاصةً في البداية. بل أظهر لمحاورك أنك غير مُتَعَجِّل للوصول إلى النتيجة، وسيفترض على كل حال أنك جديّ. في حين سيدفعه إصرارك على الوصول إلى النتيجة إلى افتراض أنك يائسٌ مستميتٌ على الصفقة». يجب على رجال الأعمال الأمريكيين أن يأخذوا في حسابانهم عنصرَ بناء الثقة لا في المفاوضات وحسب بل كذلك في العمل مع الأوروبيين والآسيويين على أساسٍ يوميّ. لقد تعلّمت شركة «يورو ديزني» درساً قاسياً من هذا النوع كلفها الكثير عندما أقامت «يورو ديزني» خارج مدينة باريس. فقد توقّعت الإدارة الأمريكية أن يتصرفَ الموظفون الفرنسيون في عملهم وفقاً لتوقّعاتها، ولم تبدل سوى القليل على بناء الثقة، عندها كانت النتيجة الوحيدة لهذه السياسة نزاعاً طويلاً وممربراً مع الاتحادات العمالية الفرنسية. أخيراً، استسلمت «ديزني» ووظّفت مديريين فرنسيين؛ لتُحلَّ مشكلاتُ العمل شيئاً فشيئاً مع بدءِ الشعور بالثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين.

### احمل معك التفاصيل الصحيحة

على الرغم من أن البريطانيين قد يقبلون بتقديمك عرضاً توضيحياً مبسّطاً، كعروض قسم العلاقات العامّة، إلا أنّ معظم ثقافات قارة أوروبا وكثيراً من ثقافات آسيا لن تقبل بذلك، يقول غوبتارا: «ثمة

جانب أكاديمي للعمل في أوروبا وأجزاء من آسيا، حيث يكون عرض الاقتراح لمُحاورين من هؤلاء يشبه تقديم أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، فهم يتوقعون منك أن تكون قادراً على الإجابة عن أي سؤال، فإذا فشلت في ذلك فلن تحوز على ثقتهم أبداً، حتى إن الأوروبيين يطلقون على رجل الأعمال الذي لا يستطيع الإجابة عن أسئلة مهمة تعبيراً (كاذب)».

قد يبدو تمحيص شريكك المُحتمل في الكثير من التفاصيل نوعاً من التحدُّق الذي لا طائلَ منه، لكن كما تقول بنغستون: «التفاصيل وفقاً لوجهة نظرهم هي الجزء السهل، ويعني التعمُّق في معرفة موضوعك - بالنسبة إلى الأوروبيين خاصة، سواء كانوا محقِّين أم مخطئين - أن الأخطار تُدارُ على نحو ملائم».

لقد ضغط أحد المصنِّعين الأمريكيين حديثاً كلَّ المفاتيح الخاطئة في مناقشاته مع شركة فرنسية قام بشرائها. ففورَ الوصول إلى باريس قامت الشركة الأمريكية بدعوة مجلس إدارة الشركة الفرنسية إلى الغداء، وقد كان هذا المجلس من النوع الأكثر تقليديةً - جميع أعضائه من خريجي المدارس الكبرى في فرنسا الذين كانوا يعدُّون أنفسهم أئيين مُواكبين للدارج، وقُطنين ومثقفين. عند وصول رجال الأعمال الفرنسيين إلى مأدبة الغداء، دُهِشوا لرؤية زملائهم الأمريكيين يرتدون قبعات البيسبول وقمصان الـ(تي شيرت) المطبوع عليها اسم الشركة الأمريكية التي ستشتري شركتهم، وكان على الطاولة رُكام من القبعات والقمصان عينها فُطِّبَ إليهم ارتداؤها أيضاً! وهكذا لم تُسر

أمورٌ هذا العرض المقترح على نحوٍ جيد، بل حدثَ الأسوأ من ذلك في أثناء الغداء. إذ عندما بدأ الفرنسيون بطرح أسئلةٍ إستراتيجية- بعد ما اعتقدوه وقتاً كافياً من لباقةٍ تأجيل الحديث عن العمل- تبينَ بوضوح أن المديرين الأمريكيين كانوا يعرفون القليل أو ربما لا شيء عن الشركة الفرنسية التي كانوا بصدد شرائها؛ اللهم إلا ميزانيتها. بعدئذٍ، لا يمكن أن تكون المغادرة الجماعية لرجال الأعمال الفرنسيين من تلك الشركة قد فاجأت الأمريكيين.

### العب وفقاً للقواعد - قواعدهم

عندما تذهب مديرةً تنفيذيةً أمريكية خارج الولايات المتحدة، فمن السهل أن تنزلق إلى حقيبتها افتراضات ثقافية عدة، تقول بنغستون: «عندما تطول المفاوضات أو تصبح مُحِبطة، تميل تلك الافتراضات المتعلقة بالثقافات الأخرى إلى القفز خارج الحقيبة وإلى طاولة التفاوض». والنقطة التي ينبغي تذكرها في أوقات كهذه هي أنك في مدار ثقافة شخصٍ آخر، وعليك في الوقت الحاضر أن تلعب وفقاً لقواعده.

ترسل الشركات عدداً أقل من المديرين التنفيذيين في أيامنا هذه خارج البلاد؛ بسبب التضيق المتزايد على الميزانيات. وهكذا، فإن المدير التنفيذي الذي يُرسل إلى بلدٍ أجنبي يحمل مسؤولية العمل لإنجاز مهمة شديدة الأهمية، وعليه إذاً على نحوٍ أساسي أن ينسجم مع قواعد الثقافة الأخرى: في التواصل والتفاعل والتفاوض. وما لم يفعل مُتصرِّفاً وفق مقولة «الأمريكي القبيح»، فلا بد أن فرص نجاحه ستكون ضئيلة.