

2015

كتاب في دقائق

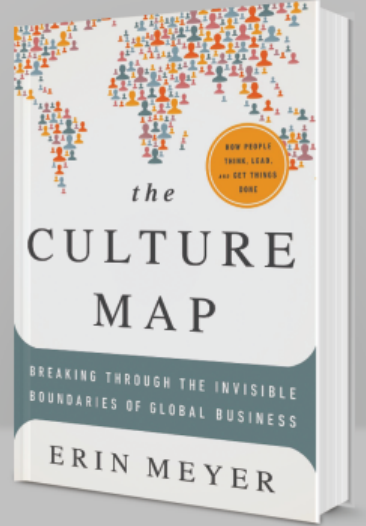
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

الخريطة الثقافية

تخطي الحواجز اللامرئية في عالم الأعمال الدولية



تأليف

إيرين مير

حواجز خفية تفصل بيننا

لا يدرك معظم المديرين الذين يمارسون أعمالهم على نطاق دولي مدى تأثير ثقافة كل بلد على سلوكهم وعملهم. يتضح هذا جلياً عندما نتواصل مع أشخاص من دول أخرى عبر وسائل التواصل الافتراضية مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف. فعندما تضطرك الظروف إلى السفر أو العيش أو العمل في دولة أجنبية فإن عقلك سيلتقط تلقائياً كثيراً من الإشارات والتلميحات التي يستخدمها أهل تلك الدولة في إطار ثقافتهم الخاصة، وهي إشارات وتلميحات تعينك على فهم ثقافتهم وتساعدك على فك شفرة التواصل معهم وأنت تحاول التكيف والتأقلم على الحياة بينهم. ولكن إذا تبادلت الرسائل مع زميل أو مؤرِد أو عميل من دولة لم تقص فيها أي وقت ولم تحتك بأهلها بصورة مباشرة فلن تفهم التلميحات والإشارات الثقافية التي قد تؤثر على تواصلكما.

مثال ذلك ما نجده في إشارات أبناء الهند، مثل الإيماء نصف إيماءة بالرأس. عندما تسافر إلى الهند في رحلة عمل سرعان ما تكتشف أن نصف الإيماءة هذه ليست دليلاً على المعارضة أو التردد أو عدم التأييد؛ مثلما قد تعني في دول أخرى، بل هي إيعاء بالاهتمام والحماس والتأييد والإنصات باحترام. وسوف تلاحظ أن جميع الهنود يستخدمون هذه الإيماءة، فيسجل عقلك الباطن معناها الضمني، وبالتالي سوف تفهمها وقد تستخدمها عند التفاوض معهم.

هذه الاختلافات الثقافية مثل: التوقيت المناسب للكلام أو للسكوت، ودور المضيف في إدارة الاجتماع، وكيفية تحويل التقييم السلبي إلى تقييم بئاء وهادف، وفهم الحركات والإشارات ولغة الجسد، قد تبدو تعبيرات عابرة وغير مؤثرة. ولكنك إن لم تفهمها، ولم تتسلح بالاستراتيجيات المناسبة لإدارتها بفاعلية، فستخرج اجتماعاتك عن مسارها المنشود، وستخفف معنويات فريقك، وسيحبط عملاؤك ومورِدوك، فيصعب عليك تحقيق أهدافك.



في ثوانٍ...



لا يقتصر مفهوم القيادة المبدعة في حياتنا على مكان العمل، بل إن كل إنسان يمكن أن يكون قيادياً مبدعاً، فالأب قيادي مبدع في محيط عائلته، والمدير قيادي مبدع في مكان عمله، لذا من المهم أن يمتلك الجميع الحد الأدنى من مواصفات القيادي المبدع، خاصة إذا علمنا أن كل البشر يمكن أن يكونوا مبدعين، وليس الأمر مرهوناً بدرجة ذكاء الفرد، كما أن التطور الكبير الذي تمر به مجتمعاتنا يتطلب أن يتحلّى الأفراد بمزيد من المهارات والصفات الإيجابية.

ولاشك أن التحلي بهذه الصفات سيُسَهِّلُ علينا النجاح في حياتنا الشخصية والمهنية، وينطلق بنا نحو آفاقٍ جديدة. فالقائد الناجح يمثل مصدر إلهام وقوة لكل من حوله، وحافزاً يدفعهم نحو المزيد من العمل، وليس أدل على شخصية القائد الملهم من سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، الذي قدّم للعالم أفضل صورة للقيادي المبدع القادر على تحفيز الآخرين وحثهم على العمل الدؤوب والنجاح والتميز في كافة الميادين.

ولكي نكون قياديين مبدعين في عملنا ووسط عائلاتنا، لا بد أن نكون قادرين على التفكير خارج الصندوق دائماً، وأن نتحلّى بالصدق والثقة بالنفس حتى نستطيع ترك التأثير الأمل لدى الآخرين، وأن نقدّم لهم الفرصة للإبداع والتميز، بل وننقل لهم صفات القيادي المبدع.

كما يجب أن نشجّع العمل الجماعي الذي يخلق التنافسية، وبالتالي يشجذ الفكر ويطلق شرارات الإبداع في جميع المجالات، وهنا نكون قد نجحنا في تطوير حياتنا، العملية أو الأسرية، ووصلنا بها إلى مستويات أفضل.

ومن خلال المجموعة الجديدة لمبادرة «كتاب في دقائق» الخاصة بمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم نتعرف إلى موضوعات متجددة تسلط الضوء على مفهوم الإبداع والابتكار الحكومي وتأهيل الأبناء، إلى جانب تعزيز الخريطة الثقافية لدى الأفراد للتواصل بنجاح مع الآخرين.

ونتعرف من خلال كتاب «قيادة الابتكار الحكومي ... التعاون الإبداعي نحو بناء مجتمع أفضل» إلى كيفية بناء بيئة ابتكارية في المؤسسات الحكومية، وطرق وصول القطاع الحكومي إلى حلول مجتمعية جديدة تعزز الابتكار.

ويسلط كتاب «علم أبنائك التفكير ... تنشئة جيل مثابر ومستقل في عصر الحلول الجاهزة» الضوء على كيفية توفير كل مقومات التفوق الأكاديمي والنجاح المهني لأبنائنا، وسبل تأهيلهم ليعتمدوا على أنفسهم ويقوموا بحل مشكلاتهم.

ويقدّم كتاب «الخريطة الثقافية ... تحطّي الحواجز اللامرئية في عالم الأعمال الدولية» أساليب التواصل الصحيح في عالم الأعمال مع جميع الأشخاص وفي أي دولة كانت، وطرق فهم التلميحات والإشارات الثقافية التي تؤثر على هذا التواصل.

نأمل أن تنال المجموعة الجديدة من مبادرة «كتاب في دقائق» إعجابكم، وتقديراً لكم عظيم الفائدة في مجالات حياتكم اليومية كافة.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

خريطة العالم الثقافية

هناك ثمانية مقاييس تشكّل خريطة العالم الثقافية، وهي تبيّن مدى تنوع الثقافات واختلافها من النقيض إلى النقيض. هذه المقاييس هي:

1- التواصل: تواصل مباشر مقابل تواصل غير مباشر.

2- التقييم: تقييم سلبي مباشر مقابل تقييم سلبي غير مباشر.

3- الإقناع: النظرية أولاً مقابل التطبيق أولاً.

4- القيادة: المساواة والتكافؤ مقابل الهرمية.

5- اتخاذ القرار: التفاهم والتراضي مقابل السلطوية والفقوية.

6- الثقة: ثقة قائمة على العمل مقابل ثقة قائمة على العلاقات الشخصية.

7- المعارضة: المواجهة مقابل تجنب المواجهة.

8- تنظيم الوقت: الوقت المحدد مقابل الوقت المرن.

عندما تستخدم هذه المقاييس في تحليل ثقافة بلدك مقارنةً بثقافة بلد آخر، ستفهم مدى تأثير ثقافة بلدك على تعاملاتك الدولية والرسمية، وستعرف كيف تتجنب المواقف المحرجة.

التواصل عبر الثقافات المختلفة

في الولايات المتحدة وغيرها من الثقافات الأنجلوساكسونية اعتاد الناس التواصل التلقائي وبطريقة رسمية واحترافية وشفافة وواضحة للغاية، وتقع مسؤولية نقل الرسالة بدقة ووضوح على المتحدث وحده فإن لم تفهمه فهذه غلطته وليست غلطتك.

يحدث العكس في العديد من الثقافات الآسيوية، بما في ذلك الهند والصين واليابان، حيث تُثقل الرسالة بشكل ضمني، مما يحتم على المستمع أن يقرأ ما بين السطور كي يفهم ما يقصده المتحدث تماماً. يتسم التواصل الناجح في ثقافات هذه الدول بالتعقيد والغموض، ويعتمد على إيجازات وتلميحات غزيرة المعاني، كما تتوزع مسؤولية نقل الرسالة بين المتحدث والمستمع. ينطبق الأمر نفسه على الثقافات الأفريقية، وبدرجة أقل في ثقافات دول أمريكا اللاتينية (مثل: المكسيك والبرازيل والأرجنتين)، والثقافات الأوروبية اللاتينية (مثل: أسبانيا وإيطاليا والبرتغال وفرنسا). ولا يقل حُسن الإنصات أهمية عن حُسن التحدث في هذه الثقافات، رغم اختلاف استخدام هاتين المهارتين المهمتين من دولة إلى أخرى.

التواصل المباشر مقابل التواصل غير المباشر



أو غموض. وتعتبر أمريكا أكثر دول العالم اعتماداً على هذا الأسلوب في التواصل، تليها كندا وأستراليا وألمانيا وبريطانيا. بينما يختلف التواصل الفعّال في ثقافة التواصل اللامباشر (مثل اليابان) اختلافاً تاماً. ففي اليابان، مثل الهند والصين، يعتمد التواصل على الافتراضات الضمنية حول نقاط مرجعية مشتركة. فعلى سبيل المثال: لنقل إنك وزميلك «محمود» تحذران من ثقافة قائمة على التواصل اللامباشر مثل باكستان. تخيل أن «محمود» زارك في بلدك، ووصل متأخراً في حدود الساعة العاشرة مساءً. إذا سألته إن كان يحب تناول الطعام قبل أن يخلد إلى النوم ثم رفض بأدب قائلاً

هناك فرق بين التواصل المباشر والتواصل غير المباشر. افترض أنك تجري حواراً مع زميلك «محمود»، وأنتما تنتميان إلى ثقافة التواصل المباشر. اعتاد أبناء هذه الثقافة منذ طفولتهم أن يفترضوا وجود أقل قدر من السياق المشترك، بمعنى وجود نقاط التقاء مرجعية قليلة للغاية، بالإضافة إلى معرفة ضمنية محدودة تربط بين المتحدث والمستمع. في ظل هذه الظروف من المحتمل أنك خلال حديثك مع «محمود» ستعبّر عن أفكارك بكل وضوح ودقة، وستعرض خلفيات الموضوع الضرورية لفهم رسالتك. في ثقافة التواصل المباشر يتسم التواصل الفعّال بالبساطة بهدف نقل الرسالة من دون لبس

غير المباشر كتوماً وغامضاً وغير صريح، وعاجزاً عن التواصل بفاعلية. على الجانب الآخر، إن كنت تنتمي لثقافة تعتمد على التواصل اللامباشر فسترى أن من ينتمي لثقافة التواصل المباشر يتحدث عن أمور واضحة كالشمس، وبطريقة قد تعتبرها فجأة وجريئة، وقد تظنه متسرعاً ولا يأبه بذكائك.

التهديب ألا نقبل الدعوة لتناول الطعام من المرة الأولى مهما كان أحدنا جائعاً. وبالتالي فإننا نكرر الدعوة ونلج على ضيوفنا ونتوقع منهم أن يفعلوا ذلك، حتى لا ينام أحدنا جائعاً في ضيافة الآخر. إن كنت تنتمي لثقافة التواصل المباشر، فقد تعتبر كل من ينتمي إلى ثقافة التواصل

«لا، شكراً»، فمن المهم أن تسأله مرتين أو ثلاث مرات على الأقل، فإن أصّر وأجاب بـ«لا»، فهذا يعني أن إجابته حقيقية وأنه بالتأكيد غير جائع. يكمن تفسير الأمر في الافتراضات الضمنية التي يفهمها الباكستاني والعربي أيضاً. فكلاهما أنت و«محمود» تعلمان أنه من باب

أثر التاريخ في التواصل

تتمتع الثقافات التي تعتمد على التواصل اللامباشر بتاريخ مشترك بين أهلها، وغالباً ما تميل هذه المجتمعات إلى بناء علاقات راسخة تتقل من جيل إلى جيل، لتنتج المزيد من السياقات المشتركة بين أبناء المجتمع. اليابان - مثلاً - عبارة عن جزيرة ذات نسيج سكاني متجانس وتاريخ مشترك يمتد لقرون انعزلت خلالها اليابان عن العالم. وطوال هذه القرون أجاد اليابانيون فهم رسائل بعضهم بعضاً وفهم الرسائل الضمنية وقراءة ما بين السطور.

على النقيض من ذلك، تعتمد الولايات المتحدة على تاريخ متنوع لا يتعدى مئات السنين، وقد شكَّلتها التدفقات الهائلة من المهاجرين من جميع بقاع الأرض ولكل منهم تاريخه المختلف، ولغته وثقافته المختلفة ولأن السياق المشترك بينهم محدود للغاية أدرك الأمريكيون أنهم إذا ما أرادوا نقل رسالة فعليهم أن ينقلوها بأكبر قدر من الوضوح من دون أن يتركوا مجالاً للبس والغموض.

التعامل مع ثقافات التواصل اللامباشر

فسوف تكتشف أنك لست بحاجة إلى أن تكرر نفسك عندما تتحدث إلى شخص من ثقافة التواصل اللامباشر بسبب قدرته على قراءة ما هو ضمني وفهم اللامنطوق. وبدلاً من أن تكرر ما تقول أو توضح نفسك بشكل مبالغ فيه توقف عن الكلام وانتظر حتى تتأكد مما إذا كان محاورك قد استقبل رسالتك واستوعبها وفهم مدلولاتها. وفي ظل هذه الثقافة بوسعك أن تعود إلى الموضوع لاحقاً إذا ما تبين عدم فهم الطرف الآخر لرسالتك.

يقوم التواصل على التحدث والاستماع معاً. عندما تعمل مع زملاء ينتمون إلى ثقافة التواصل اللامباشر، استمع إلى ما يقصدونه وليس فقط إلى ما يقولونه. هذا يعني التفكير ملياً فيما يقولون، وطرح أسئلة لاستيضاح المقصود وبدل مجهود لفهم لغة الجسد. وعندما تبحث عن الإشارات الضمنية غير المنطوقة ستستطيع أن تقرراً ما بين السطور بدقة وعمق. أما إذا كنت الشخص الذي ينقل الرسالة،

التعامل مع ثقافات التواصل المباشر

كن شفافاً وصريحاً ومحددأ قدر المستطاع واكشف كل ما لديك بوضوح. في نهاية المحادثة الهاتفية مثلاً؛ لخص كل النقاط الرئيسية مجدداً، أو أرسل رسالة بريد إلكتروني بعدها مباشرة، تكرر فيها هذه النقاط. إن لم تكن متأكدأ مما هو مطلوب، لا تحاول أن تستشف الأمر أو تقرأ ما بين السطور، بل اسأل وقل بصراحة أنك لم تفهم وأنك بحاجة إلى مزيد من التوضيح. أحياناً يكون من الأفضل ألا تتبالغ في إبداء المزيد من مظاهر الخجل أو التهديب المبالغ فيه، لأنه يعطي انطباعاً بالتردد والانطواء ويعكس نوعاً من عدم الثقة.

التواصل مع فريق متعدد الجنسيات

إذا كنت تقود فريقاً يتكون من جنسيات مختلفة، فليست أمامك سوى استراتيجية متالية واحدة للتعامل معهم، وهي التواصل المباشر. وهناك ثلاثة أساليب يمكنك اتباعها في نهاية أي اجتماع للتأكد من فهم جميع أعضاء الفريق لما دار خلال الاجتماع:

◆ يبدأ أحد المشاركين بتلخيص النقاط الرئيسية للاجتماع، ثم يكرّر كل أعضاء الفريق هذه العملية واحداً تلو الآخر.

- ◆ يلخص كل عضو شفاهةً وعلى مسامح الجميع كافة المهام التي أنيطت به وعليه أن يؤديها.
 - ◆ يرسل أحد الأعضاء ملخصاً مكتوباً، ثم تدور هذه المهمة على باقي أعضاء الفريق واحداً تلو الآخر.
- لاحظ رغم هذا أن تسجيل كل شيء كتابةً - والذي يعتبر علامة على المهنية والشفافية في ثقافة التواصل المباشر، ويقلل الارتباك واللبس، ويوفر الوقت على الفرق متعددة الجنسيات - قد يوحي للزملاء المنتمين لثقافة التواصل اللامباشر بأنك لا تثق بأنهم سينفذون وعودهم الشفهية. ولذا من المهم أن تشرح من البداية السبب الذي يجعلك توثق كل مجريات الاجتماعات من خلال الكتابة.

تقييم الأداء

يميل الناس من مختلف الثقافات إلى النقد البتء. إلا أن ما يعتبر نقداً بناءً في ثقافة ما قد يكون هدماً في ثقافة أخرى. ولذا فإن تقديم النقد السلبي بطريقة صحيحة يمكن أن يحفز موظفيك ويعزز سمعتك كقائد عادل ومحترف، أما إذا قدمته بطريقة خاطئة، فستحبط معنوياتهم ويعتبرك الجميع ديكاتوراً بارداً المشاعر أو مديراً فاشلاً.



التقييم السلبي في ثقافات التواصل المباشر

- 1- عند التقييم، كن واضحاً وصريحاً في حالة تقديم تقييم سلبي أو إيجابي على السواء. ولكن احذر أن تتناول السلبيات قبل أن تذكر أولاً وبوضوح أبرز ما تقدّمه في الشخص أو الموقف.
- 2- حاول أن تكون متوازناً في عدد السلبيات والإيجابيات التي تقدمها.
- 3- تحدث عن الاختلافات الثقافية التي تسرّ أسلوبك في التواصل.

التقييم السلبي في ثقافات التواصل اللامباشر

- 1- قدم التقييم بالتدرج وعلى مدى فترة طويلة من الوقت. ابدأ ببعض التلميحات البسيطة للتغييرات المطلوب إجراؤها، لترسم صورة لطيفة وواضحة لما يجب أن يتم إنجازه بطريقة مختلفة.
- 2- قدم الطعام والشراب لتخفيف حدة رسالة التقييم غير اللطيفة. لا تستدع الموظف إلى مكتبك حتى لا تدفعه إلى تضخيم أي رسالة تقدمها في جلسة عمل رسمية وفي ظل هالة من الهيمنة الإدارية. البديل الأفضل هو أن تدعوه إلى جلسة ودية على الغداء أو فنجان قهوة، وعندما يسترخي ويسترسل ويطمئن، انتهز الفرصة وقدم التقييم السلبي بهدوء وبساطة.
- 3- تحدث عن الإيجابيات قبل أن تلمح للسلبيات. على سبيل المثال: إذا أرسل إليك أحد زملائك الإندونيسيين أو الماليزيين أربعة ملفات للمراجعة، ووجدت في آخر ملفين أخطاءً كثيرة مقارنةً بالملفين الأولين، واستنتجت أنه قد أنجزهما على عجل، فيمكنك أن تخبره بأن الملفين الأولين كانا ممتازين وبلا أخطاء تذكر. وبذلك تستطيع بالتركيز على هذين الملفين فقط أن توضح له سبب تميزهما عن الملفين الآخرين، من دون أن تتطرق بالنقد للملفين الحافلين بالأخطاء.

فن الإقناع

من دون القدرة على إقناع الآخرين كي يؤيدوا أفكارك لن تستطيع كسب دعمهم لتحويل هذه الأفكار إلى واقع. الجدير بالذكر أن الأساليب التي تستخدمها لإقناع الآخرين والحجج التي تعتبرها مؤثرة ومقنعة، متأصلة أساساً في الافتراضات الخاصة بثقافة بلدك ومواقفه الفلسفية والدينية والتعليمية.



نوعان من التفكير

وكنتيجة لذلك، سرعان ما ستواجه مشكلات عند التعامل مع أناس اعتادوا نمطاً مختلفاً من التفكير. في مجال الأعمال، عادةً ما يطلب الأشخاص المنتمون لثقافات قائمة على التفكير النظري أن يعرفوا السبب الكامن وراء المهمة التي كلفهم مديرهم بها، قبل أن يبدأوا تنفيذها. أما الأشخاص المنتمون لثقافات قائمة على التفكير التطبيقي، فيميلون إلى التركيز على كيفية تنفيذ المهمة وليس على سبب تنفيذها.

العالم الواقعي. على سبيل المثال: إذا اعتدت السفر إلى «السويد» خلال شهر يناير دائماً، ولاحظت في كل زيارة أن درجة الحرارة تكون تحت الصفر، فستستنتج أن فصل الشتاء في (السويد) شديد البرودة (وأن زيارتك لها في الشتاء ستطلب ثياباً دافئة). لقد لاحظت بيانات موجودة في العالم الواقعي، وبناءً عليها توصلت إلى استنتاجات عامة. يتأثر نمطك المعتاد في الاستنتاج بنوع التفكير الذي يدعمه النظام التعليمي في بلدك.

التفكير النظري (الذي يسمى أحياناً بالتفكير الاستدلالي) يستمد الاستنتاجات أو الحقائق من المفاهيم والمبادئ العامة. على سبيل المثال: قد نبدأ بمبدأ عام مثل «كل البشر اجتماعيون»، ثم ننتقل إلى مثال أخص «سعيد من بني البشر»، مما يقودنا إلى الاستنتاج: «سعيد إنسان اجتماعي». من ناحية أخرى، في حالة التفكير العملي أو التطبيقي (الذي يُسمى: التفكير الاستقرائي) يتم التوصل إلى الاستنتاجات العامة بناءً على ملاحظات من

إقناع فريق متعدد الجنسيات

تستند القيادة الفعالة إلى القدرة على إقناع الآخرين كي يغيروا أفكارهم، أو يتقبلوا طرق عمل مختلفة، أو يتأقلموا مع تقنيات أو نماذج عمل أو اتجاهات جديدة في الأسواق. فإن كنت تدير فريقاً ينتمي أفراده إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتك، فسيكون من الضروري أن تتعلم كيفية تكيف أسلوبك في الإقناع بما يلائمهم. يُفضل التطبيقيون الأمثلة العملية من البداية، كي يستخلصوا الدروس منها. فهم يقرؤون أولاً دراسة حالة تصف قصة من واقع الحياة حول مشكلة تعرضت لها مؤسسة ما، والحلول التي توصلت إليها، ثم يستتجون الدروس العامة منها. النظريون أيضاً يحبون الأمثلة العملية، ولكنهم يُفضلون أن يفهموا الأساس الذي قامت عليه قبل أن ينتقلوا إلى التطبيق. أفضل استراتيجية يمكن أن يتبعها المديرون هو التنقل بين المبادئ النظرية والأمثلة العملية. قدّم أمثلة عملية لتجذب اهتمام جمهورك من التطبيقيين. سيستمع بهذه الأمثلة النظريون أيضاً، ولكنك ستجدهم يطرحون أسئلة نظرية، وعندما تبدأ بالتعاطي معهم سيشعر التطبيقيون بالملل، فتجاهلهم لفترة وجيزة من الوقت كي لا تضحي بالمفاهيم النظرية التي يحتاجها جمهورك من النظريين، وإلا فقدت اهتمامهم واحترامهم. خذ وقتك في الرد على الأسئلة، ثم قدم عدداً من الأمثلة العملية بسرعة، لتستعيد اهتمام مستمعك من التطبيقيين.



القيادة لمن: للفرد أم للفريق؟!

في الثقافات التي تقدّر مفهوم المساواة، تستمد السُلطة قوتها من اندماج القائد مع فريقه، فيصبح واحداً منهم. أما في الثقافات الهرمية، فتستمد السُلطة قوتها من الانعزال عن الآخرين وإصدار الأوامر بوضوح وحسم. لتأخذ مثلاً بسيطاً مثل ركوب الدراجة للذهاب إلى العمل. ففي دول مثل الدانمارك، عندما يركب المدير دراجة للذهاب إلى العمل (وهو أمر شائع للغاية)، فهذا بالنسبة إلى الدانماركيين الذين يفضلون المساواة بمثابة رسالة من قائدهم تقول: «انظروا! أنا واحد منكم!» ولكنه لو فعل ذلك في الصين فسيشعر فريقه بالإهانة لأن ركوب الدراجات من ممارسات الطبقات الدنيا.

إن كنت تعمل مع أشخاص من مجتمع هرمي الإدارة

- ◆ تواصل مع شخص من نفس منصبك أو مركزك. فإذا كنت المدير، فاتجه إلى مدير في نفس رتبته، أو احصل على إذن صريح للتواصل مع مدير من منصب أعلى.
- ◆ إذا اضطررت إلى مراسلة شخص من منصب أدنى، فابعث بنسخة من الرسالة إلى المدير.

- ◆ إذا احتجت إلى التواصل مع مدير مدبرك أو مرؤوس مرؤوسك، فاحصل أولاً على الإذن من الشخص الذي يمثل منصبه حلقة الوصل بينكما.
- ◆ عند إرسال رسالة بريد إلكتروني، خاطب مستلم الرسالة بلقبه، ما لم يشر إليك بغير ذلك، كأن يوقع الرسالة مثلاً باسمه الأول فقط.

إن كنت تعمل مع أشخاص من مجتمع أفقي يميل إلى المساواة؛

سمات الثقافات الهرمية	سمات الثقافات الأفقية
يتم الإذعان لرأي المدير خصوصاً أمام الآخرين.	لا بأس من معارضة المدير صراحةً حتى لو أمام الآخرين.
يحصل الموظفون على موافقة المدير قبل البدء في التنفيذ.	يبدأ الموظفون التنفيذ دون انتظار موافقة المدير.
المدير لا يجتمع إلا مع المدير، ولو ألقى مديرهم الاجتماع، فمديرك أيضاً لا يذهب.	لو كان هناك اجتماع مع عميل أو مورد، لا يتم التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية.
يتم التواصل حسب التسلسل الهرمي.	لا بأس في مراسلة أو الاتصال بأشخاص من مناصب أعلى أو أدنى منك.
في وجود عملاء أو شركاء، يكون الجلوس والكلام حسب تسلسل المناصب.	في وجود عملاء أو شركاء، يكون الجلوس والكلام دون تسلسل هرمي.

- ◆ اتجه مباشرةً إلى الشخص المطلوب، فلا حاجة إلى إزعاج الرئيس أو المدير.
- ◆ راجع نفسك قبل إرسال نسخة من الرسالة إلى المدير، لأن هذا قد يوحي لمستلم الرسالة بأنك لا تثق به.
- ◆ في إسكندنافيا وهولندا وأستراليا، استخدم الاسم الأول في المراسلات. ينطبق هذا أيضاً على الولايات المتحدة، وبريطانيا إلى حد ما، فيما عدا بعض المدن والمواقف.
- ◆ إذا لم تكن تعرف أسلوب القيادة الذي يفضله الأشخاص الذين تتعامل معهم من ثقافة مختلفة، فاتبع توصيات الإدارة الهرمية، التي هي في العادة إدارة رسمية وأكثر انضباطاً ولن تعرضك للمشكلات دون قصد.

من يقرر؟ وكيف؟

في الثقافات القائمة على التراضي والاتفاق، يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً، بما أنه تتم استشارة الجميع. ولكن بمجرد اتخاذ القرار، يكون التنفيذ سريعاً، بما أن الجميع مقتنعون والقرار محدد وثابت وغير قابل للتعديل أو المناقشة. يرى منتقدو هذه الطريقة أنها مستهلكة للوقت، وتتيح للمديرين التهرب من المسؤولية والمساءلة، وبسبب التأخر في اتخاذ القرار يفوز بالسباق من يتحرك بسرعة. على النقيض من ذلك، في الثقافات الهرمية أو الرسمية، تتركز سلطة اتخاذ القرار في شخص واحد فقط وليس في مجموعة. وفي هذه الحالة تُتخذ القرارات سريعاً، غالباً من قبل المدير، بيد أنها تظل مرنة؛ فكلما زاد النقاش وظهرت معلومات جديدة وآراء مختلفة، أصبح من الممكن تعديل القرارات. لهذا فالخطط عرضة للمراجعة المستمرة، وهذا يعني أن التنفيذ قد يستغرق وقتاً طويلاً.

كيف تتجنب الصدام الثقافي عند اتخاذ القرار

- ◆ إذا كنت تدير فريقاً من الأشخاص الذين يُفضّلون أسلوب التراضي والاتفاق عند اتخاذ القرار، فجرب الاستراتيجيات التالية:
- ◆ توقع أن تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً طويلاً، وأن تتضمن كثيراً من الاجتماعات والمراسلات.
- ◆ كن صبوراً طوال عملية اتخاذ القرار، حتى لو أدت الآراء المختلفة إلى مناقشات قد تبدو بلا نهاية، وبالتالي تؤدي إلى التردد والتأخير.
- ◆ احرص على التواصل بصفة غير رسمية
- ◆ مع أفراد الفريق كي تظل على اطلاع على موقفهم خلال عملية اتخاذ القرار، وإلا ستفاجأ باتخاذهم قراراً جماعياً دون علمك أو مشاركتك.
- ◆ من ناحية أخرى، إن كنت تعمل مع مجموعة من الأشخاص الذين يفضلون أسلوباً هرمياً في اتخاذ القرار، فجرب الاستراتيجيات التالية:
- ◆ توقع أن يتخذ المدير وحده القرار من دون مناقشة الفريق.
- ◆ عندما تكون سلطة اتخاذ القرار بين يديك، اطلب آراء الآخرين، واستمع بعناية لوجهات النظر المختلفة، ولكن اتخذ القرار سريعاً، وإلا اعتبرك فريقك قائداً متردداً وعاجزاً وغير كفؤ.
- ◆ إذا انقسم الفريق ولم يكن هناك قائد محدد يوجههم، فاقترح اتخاذ القرار بالتصويت. وعلى جميع أفراد الفريق الالتزام بالقرار الذي أيدته الأغلبية، حتى لو كان أحدهم معارضاً.
- ◆ ابق مرناً طوال الوقت، إذ يمكن تعديل معظم القرارات فيما بعد أو مناقشتها عند الضرورة.

بأيهما تثق أكثر قلبك أم عقلك؟!

فكّر في خمسة أشخاص تثق بهم. قد يكون من بينهم أقاربك مثل أمك أو شريك حياتك، ولكن من الممكن أن يكون بينهم أيضاً شريك عمل، أو عميل، أو مورد. ثم فكر للحظة كيف بنيت الثقة التي تشعر بها نحوهم؟ قد تلاحظ أن نوع الثقة الذي تشعر به تجاه شخص معين يختلف عن نوع الثقة الذي تشعر به تجاه شخص آخر.



هناك نوعان من الثقة: الثقة العقلية والثقة القلبية. تنشأ الثقة العقلية من الاطمئنان الذي تشعر به نحو إنجازات شخص ما ومهاراته وجدارته، وهي غالباً ما تُبنى من خلال تفاعلات العمل: فنحن نعمل معاً، وأراك تقوم بعملك على أكمل وجه، وتثبت من خلال هذا العمل أنك جدير بالثقة، ومستقيم، وذكي، وصادق. أما الثقة القلبية فتنشأ من القرب العاطفي أو مشاعر الصداقة، فنحن نرى بعضنا بعضاً بمنظور شخصي، وبالتالي أشعر بعاطفة نحوك وأنت تشعر بعاطفة نحوِي.

علاقات العمل والعلاقات الشخصية

توطيد العلاقات الشخصية، وتريد استضافة أشخاص من مجتمعات تكثفي بعلاقات العمل، فلا تُسقط الجانب الاجتماعي من حساباتك كلياً، بل نظمّ غداء عمل لمدة ساعة، وستجدهم يقدرّون هذه اللقطة كثيراً. فإن كان من المحتمل أن يمتد الغداء لمدة 90 دقيقة أو أكثر، فأخبرهم بذلك مقدماً. ولك مطلق الحرية في أن تدعوهم على سهرة في المساء، ولكن لو اعتذر أحدهم وفضّل العودة إلى الفندق للراحة أو لمتابعة أعماله، فلا تعتبر هذا أمراً سلبياً أو متعمداً، فهو سمة الثقافات الرسمية المباشرة.

من مجتمع يحبون بناء الثقة بتوطيد الروابط الشخصية، فحاول تخصيص بعض الوقت وبذل المزيد من الجهد لتقابلهم حول مائدة طعام. خلال هذا الوقت، تعرّف إلى شركائك بصفة شخصية بدلاً من الحديث عن أمور العمل. وإن كنت تزور أحداً من ثقافة تفضل العلاقات الشخصية، فلا تنظر إلى فترة الغداء الطويلة باعتبارها مضيعة للوقت. لو استثمرت هذه الفترة في توطيد علاقتكما والثقة المتبادلة بينكما، فقد تجدها أهم جزء في رحلة عملك. أما إذا كنت تنتمي إلى مجتمع يميل إلى

اعتاد الأمريكيون فصل علاقات العمل عن العلاقات الشخصية، لأن مزج الاثنين يعتبر علامة على عدم المهنية ويهدد بتضارب المصالح. أما الصينيون، فعلى العكس من ذلك، لأنهم كثيراً ما يعقدون علاقات شخصية وطيدة خلال أي صفقة تجارية. لهذا ينشأ خلاف عندما يتعامل مدير صيني مع أمريكيين، لأن ميل الأمريكيين إلى الفصل بين الثقة العقلية والثقة القلبية قد يكون إشارة على عدم الصدق وغياب الولاء. إن كنت تعيش في مجتمع يُفضّل الاكتفاء بعلاقات العمل، وقررت استضافة أشخاص

اختر وسيلة التواصل المناسبة



تُفضل علاقات العمل، فبوسعك اختيار الوسيلة الأكثر فاعلية وملاءمة. فمثلاً: الهاتف والبريد الإلكتروني والاجتماعات وجهاً لوجه، كلها وسائل تواصل مقبولة، ما دامت تنقل الرسالة بوضوح وإيجاز. ولكن إذا كنت تعمل مع شخص من ثقافة تفضل العلاقات الشخصية، فاختر أنسب وسيلة توطد العلاقات بينكما. مثلاً: بدلاً من إرسال رسالة بريد إلكتروني، ارفع سماعة الهاتف، أو الأفضل من كل هذا - إن كانت ظروفك تسمح - سافر بنفسك إليه.

في عالم الأعمال الدولية المعاصرة، لا تتيح جميع علاقات العمل الفرصة للتواصل المباشر وجهاً لوجه خلال غداء العمل، مما يضطرنا إلى بناء الثقة عبر مسافات وأميال طويلة. معظمنا يُرسل رسالة بريد إلكتروني أو يرفع سماعة الهاتف من دون أن يعير الاختلافات الثقافية اهتماماً كبيراً، إلا أن قدرنا بسيطاً من المجهود عند اختيار وسيلة التواصل يساعد في بناء الثقة بينك وبين زملائك المنتمين إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتك. إذا كنت تعمل مع شخص ينتمي إلى ثقافة

المعارضة المثمرة

بعض الثقافات عاطفية للغاية وتتسم بميل شديد إلى التعبير عن المشاعر مقارنةً بغيرها من الثقافات الكتومة. بيد أن التعبير عن المشاعر شيء، والتعبير عن الاختلاف الصريح شيء آخر. في بعض الثقافات العاطفية، مثل أسبانيا وفرنسا، يستطيع الناس أن يعبروا عن اعتراضهم صراحةً، على عكس ثقافات عاطفية أخرى، مثل (بيرو) في أمريكا الجنوبية، ومعظم الدول العربية، التي يتجنب الناس فيها التعبير عن اعتراضهم صراحةً خشية أن يؤدي ذلك إلى تفويض العلاقات أو إغضاب المدير.

كيف تستخرج الآراء المخالفة ممن يتجنبون المواجهة

1- لو كنت المدير، جرب عدم حضور الاجتماع وارك فريكك يتحاور ويتناقش ويقترح القرارات. في بعض الثقافات التي تتجنب المواجهة، قد يشجع المرء على إبداء اعتراضه صراحةً وعلانيةً أمام زملائه، ولكنه لا يحبذ أن يبدي اعتراضه أمام رئيسه أو شخص أعلى منه منصباً أو مركزاً أو سناً.

2- يمكنك أن تتجنب إضفاء سمة الشخصية على أي اعتراضات إذا فصلت الأفكار عن أصحابها. جرب العصف الذهني مثلاً. اجمع أربعة أو خمسة أشخاص ليكتبوا جميع أفكارهم الذكية والغريبة والمجنونة على لوح أو طريقة عرض أخرى، وبعد تداعي الكثير من الأفكار، سيكون من الصعب أن تتذكروا صاحب كل فكرة، مما يُسهّل تعديل أي

فكرة أو حتى حذفها تماماً من دون مهاجمة صاحبها وإشعاره بالإحراج.

3- استخدم اللغة المناسبة لكل سياق، فكلمات المبالغة مثل «قطعاً» أو «تماماً» تجعل الرأي يبدو قوياً، ولهذا يشجع استخدامها في الثقافات التي تميل إلى المواجهة. أما الكلمات المواربة مثل «إلى حد ما» أو «جزئياً»، فتستخدم في الثقافات التي تتجنب المواجهة.

تقدير الوقت في الثقافات المختلفة



تنظيم الوقت هو حالة ذهنية تؤثر على كيفية تنظيمك ليومك، وإدارتك لاجتماعاتك، وقدرتك على التخطيط الاستباقي، ومدى مرونة خططك المستقبلية. بيد أن ما يعتبر تأخيراً متجاوزاً ويعبّر عن استهتار بالوقت في إحدى الثقافات، قد يكون في موعده المناسب ومقبولاً في ثقافة أخرى. في الواقع، يتأثر تنظيم الوقت بعدة عوامل تُشكّل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعل بعضهم مع بعض. إذا كنت تعيش في ألمانيا مثلاً، فستجد أن كل شيء يسير - في الغالب - طبقاً لما هو مخطط له: فمواعيد القطارات منتظمة، وحركة المرور سلسة، وجميع أنظمة تشغيل المرافق

المختلفة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها، هذا غير أن قوانين الدولة واضحة وتُطبّق على الجميع. باختصار: يمكنك أن تخطط لعام بأكمله وأنت على ثقة بأن الأمور ستسير في الغالب على خير ما يرام. أما في مجتمعات أخرى (لا سيما في الدول النامية)، فتتمحور الحياة حول فكرة التغيير المستمر: فالقوانين والتعليمات تتبدل، والأنظمة المالية تتغير، وحركة المرور غير منتظمة، كما أن التقلبات المناخية تفرض تحديات غير متوقعة. ولذا فإن المدير الجدير والناجح يأخذ كل هذا بالحسبان وينمي قدرات فريقه على مواجهة هذه التحديات ومواكبة التغييرات بكل سهولة ومرونة.

صفوف الانتظار هي اجتماعات عامة

اختراق طابور ما يعتبر جريمة ثقافية في دول مثل السويد وأمريكا وبريطانيا وإسكندنافيا وألمانيا واليابان، وهذه نتيجة طبيعية لإيمان شعوب هذه الدول بقيمة الوقت وأهمية إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى، بالترتيب، حتى عند إدارة طابور من الناس. وعلى العكس من ذلك في الهند وأمريكا الجنوبية وشرق أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط؛ فعندما يضطر الناس إلى تشكيل طابور، فإنهم يكوّنون ما يشبه جذع الشجرة، وعندما يمتد الطابور عدة أمتار ويبدو طويلاً بالنسبة إلى بعض الواقفين، فإنهم يشكّلون طابورهم (أو فرعهم) الخاص، مما يشجع الآخرين على الاصطفاف خلفهم.

في الثقافات التي تحترم قيمة الوقت، فإن جميع الأفراد المشاركين في أحد اجتماعات العمل يتوقعون أن يسير الاجتماع مثل الطابور. وبناءً عليه، سيتم وضع جدول للاجتماع

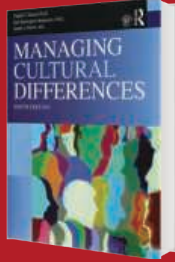


كتب مشابهة:



When Cultures Collide: Leading Across Cultures

By Richard D. Lewis. 2005



Managing Cultural Differences

By Robert T. Moran, Neil Remington
Abramson, & Sarah V. Moran. 2014



Being Global How to Think, Act, and Lead in a Transformed World

By Ángel Cabrera & Gregory Unruh.
2012

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 www.mbrf.ae



مسبقاً ليوضِّح النقاط التالية: موعد الاجتماع، وموضوعات المناقشة وترتيبها، وأحياناً يتم تخصيص عدد محدد من الدقائق لكل موضوع كي ينتهي الاجتماع في وقت معين.

إذا حاول أحد الحاضرين إفساد جدول الاجتماع بإقحام موضوع غير مدرج فيه، فغالباً ما سيقاطعه شخص آخر ممن يقدرون قيمة الوقت ويقول: «هذا الموضوع لم يرد في أجندة الاجتماع، وسنؤجله إلى وقت لاحق». علاوة على هذا، يجب ألا يستخدم الحاضرون هواتفهم المحمولة خلال الاجتماع، فهناك وقت مخصص للاستراحة، ولا داعي لمفادرة الغرفة من أجل إجراء اتصال هاتفي ثم معاودة الدخول، لأنه بالنسبة إلى الأشخاص الذين يحترمون الوقت، فإن أي سلوك يشتم الحاضرين عن مهمتهم الحالية المحددة سلفاً أمر يعبر عن الفظاظة وعدم التهذيب.

أما الاجتماعات في الثقافات ذات النظرة المرنة نحو الوقت، فهي أيضاً تُشبه الشجرة يتم وضع جدول للاجتماع لتحديد مواعده، ومن المحتمل أن يتم قبل الاجتماع تعريف جميع المشاركين بموضوعات المناقشة. هذا هو جذع الشجرة ولكن ليس هناك ما يضمن أن يسير الاجتماع على النحو المخطط له، فما بدا موضوعاً ذا أولوية وقت التخطيط للاجتماع ليس بالضرورة أن تكون له الأولوية بعد بدء الاجتماع، وبالتالي قد تتفرع المناقشات في اتجاهات جديدة ومختلفة. كما قد تنشأ فروع أخرى بسبب إجراء بعض الحاضرين مكالمات هاتفية تجعلهم يتركون الاجتماع ثم يعودون إليه، أو قد تتشكل فرق فرعية داخل غرفة الاجتماعات نفسها لمناقشة موضوعات مرتبطة بشكل أو بآخر بموضوع المناقشة الرئيس (جذع الشجرة). في ثقافات الوقت المرن، أكثر الاجتماعات فاعلية تأخذ مناحي غير متوقعة، والمدير الفعّال هو الذي يتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم ليتمكن من إدارة الأولويات التي تتغير باستمرار.

الاستفادة من الاختلافات الثقافية

تؤثر الثقافة والبيئة التي تنشأ فيها على الكيفية التي نرى بها العالم، فنفهم الحياة بطريقة معينة، وننظر إلى بعض أنماط التواصل باعتبارها فعّالة ونعتبر نقيضتها غير فعّالة، ونفكر بصورة مختلفة عن الآخرين عند اتخاذ القرارات أو تنظيم الوقت. وبما أن العولة قد غيرت الطريقة التي نعمل بها، فإننا نحتاج أن ننمي في أنفسنا القدرة على فك (شفرة) الاختلافات الثقافية كي نستطيع أن نعمل بفاعلية مع عملائنا وموردنا وزملائنا ومديرينا من أنحاء العالم كافة. فكل الثقافات الإنسانية تتسم بالثراء والاتساع والتنوع الذي يجعلها مصدراً لا ينضب للتجارب الثرية والتعلم المستمر.



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTUUM FOUNDATION

36 ملخصاً لأفضل الكتب العالمية المتترجمة بين يديك في مجلد واحد



التطوير الذاتي
الروح الإيجابية
الذكاء الإيجابي
نظم حياتك
الأولويات أولاً
انطلق الاستبصار
الثقة الإبداعية
شروط السعادة
قوة التفكير الإيجابي
أنت فرد وحدك
رؤية اللامرئي
الثقة بالنفس

القيادة والإدارة
من جذب الانتباه بذكاء ودون عناء
إعادة الاعتبار لقائمة أعمال اليوم
التفويض هو الاستراتيجية
القادة يؤثرون فيؤثرون
اقتصاديات التعاون المفتوح
افرض حضورك
نعمة السعادة
التدريب الموجه
الإدارة والأداء بمبدأ
التغيير بثقة
المؤثرون
القيادة بالأسئلة

الأسرة
جيل التطبيقات الالكترونية
كن هينئاً وتحرك كثيراً ونم عميقاً
قواعد الإتيكيت الحديثة
قمة المنعة وقلة الراحة
التنشئة الاقتصادية للأبناء
التواصل الهادئ
أزمة الاتصال
إيمان اللاهء
صناعة المبتكرين
التعلم باللعب
مصيدة الاستحقاق
ثقافة المشاركة

مُجلد كتاب في دقائق

تقدم "قنديل للطباعة والنشر" سلسلة ملخصات لأفضل الكتب العالمية المترجمة في مجالات التنمية والتطوير الذاتي والأسرة

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: Publications@qindeel.ae
أو عن طريق الهاتف المباشر: +971 4 3385885