

الفصل الحادي والعشرون
الذكاء الثقافي

يعد مصطلح «الذكاء الثقافي» مصطلحاً حديثاً نسبياً صاغه ب. كريستوفر إيلي P. Christopher Ealey وسون انج Soon Ang¹ وقد عرفا الذكاء الثقافي على أنه قدرة الشخص على التكيف باعتباره متفاعلاً مع آخرين من ثقافات مختلفة. وقد افترضوا أيضاً أن هذه القدرات تعتبر شكلاً من أشكال الذكاء الذي يمكن قياسه وتطويره، واقترحوا تسميته المعامل الثقافي Cultural Quotient CQ.

يرتبط الذكاء الثقافي بالذكاء العاطفي. لكن كما قال كريستوفر إيلي: «يتقل الذكاء الثقافي إلى حيث يغادر الذكاء العاطفي»⁵.

«إن الشخص الذي يتمتع بذكاء عاطفي عال يدرك ما الذي يجعلنا أناساً، كما يلتقط في الوقت نفسه ما الذي يجعل كل واحد منا مختلفاً عن الآخر. يمكن لأي شخص يتمتع بذكاء ثقافي عال أن يستخف بشكل أو بآخر من سلوك شخص أو مجموعة، وبتلك السمات التي ستكون حقيقية لجميع الأشخاص وجميع المجموعات، وبتلك الخصائص المميزة لهذا الشخص أو هذه المجموعة، وبتلك التي ليست عالمية ولا خصوصية. إن المجال الشاسع الذي يكمن بين هذين القطبين هو الثقافة».

إن الفرضية الأساسية وراء الذكاء الثقافي هي فهم أن تأثير الخلفية الثقافية للفرد على سلوكه أمر ضروري لعمل فعال.

علاوة على ذلك، يمكننا تطوير الإستراتيجيات والمهارات لتحسين إدراكنا الثقافي حتى تمكننا التمييز بين السلوكيات التي تحركها خلفية شخص ما عن تلك السلوكيات التي تحركها خلفية الأفراد. بطبيعة الحال، إن الافتراض الضمني هو أن نقدر أن الفرق بين الاثنين سوف يمكننا من التفاعل بشكل مناسب بمجرد أن ندرك نشأة السلوكيات التي نشهدها. في المقابل، يجب أن يسفر ذلك عن بيئة عمل أفضل، وفي نهاية المطاف تعود بالنتائج الأفضل على المنظمة.

أدركت في البداية أن مفهوم «الذكاء الثقافي» كان ذا صلة فقط بالمنظمات التي لديها قوة عاملة متعددة الجنسيات. لكن لقد كنت مخطأً.

في الأساس كان يعتمد مفهوم «الذكاء الثقافي» على فهم وتقدير الثقافات الوطنية الافتراضية للأشخاص الآخرين. تتزايد أهمية هذا أمر مع تزايد عدد المنظمات التي أصبحت متعددة الثقافات بشكل متزايد، وخاصة تلك الموجودة في المراكز الحضرية الكبرى في العالم. عملت مؤخرًا داخل إدارة كبرى المؤسسات الاستشارية، حيث كان هناك 50 فردًا في القسم من 19 دولة مختلفة وهما: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، أيرلندا، كندا، فرنسا، ألمانيا، سلفينيا، البرازيل، الأرجنتين، روسيا، الصين، هونج كونج، جنوب أفريقيا، باكستان، الهند، لبنان، أستراليا، مصر والإمارات العربية المتحدة.

ومع ذلك، بينما يتم التركيز بشكل كبير على صراع الثقافات في المنظمات التي تتعايش فيها جنسيات متعددة، تحدث صدامات بين الثقافات المختلفة في كل منظمة حتى في تلك التي يكون كل موظف فيها من نفس البلد ويتحدث نفس اللغة الأم.

المكونات الأربع للذكاء الثقافي

يصف مخترعو «الذكاء الثقافي» أربع قدرات مختلفة للمعامل الثقافي (CQ): الدافع (محرك CQ)، الإدراك (معرفة CQ)، ما وراء الإدراك (إستراتيجية CQ) والسلوك (تصرف CQ).

محرك CQ هو مصلحة الشخص وثقته في أداء عمله بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا. ويشمل: المصلحة الجوهرية من خلال استمداد المتعة من الخبرات المتنوعة ثقافيًا؛ المصلحة الظاهرية من خلال اكتساب فوائد من الخبرات المتنوعة ثقافيًا؛ والكفاءة الذاتية وهي وجود الثقة لتكون فعالاً في المواقف المتنوعة ثقافيًا.

معرفة CQ هي معرفة الشخص حول كيف تتشابه الثقافات وكيف تختلف الثقافات. وتشمل: المعرفة التجارية حول النظم الاقتصادية والقانونية؛ المعرفة الشخصية حول قيم وأعراف التفاعل الاجتماعي والمعتقدات الدينية؛ ومعرفة علم اللسانيات الاجتماعية حول قواعد اللغات والقواعد التعبير عن السلوكيات غير المنطوقة.

إستراتيجية CQ هي كيف يدرك الشخص التجارب المتنوعة ثقافياً. يحدث ذلك عندما يصدر الناس أحكاماً حول عمليات التفكير الخاصة بهم والعمليات الخاصة بالآخرين. ويشمل: الوعي عن طريق إدراك المعرفة الثقافية الحالية؛ التخطيط عن طريق تجهيز الإستراتيجيات قبل مواجهة التنوع الثقافي؛ التحقق من خلال التحقق من صحة الافتراضات وضبط الخرائط الذهنية وذلك عندما تختلف الخبرات الفعلية عن التوقعات.

تصرف CQ هي قدرة الشخص على تكييف السلوك اللفظي وغير اللفظي لجعله مناسباً للثقافات المتنوعة.

في رأيي، لا يمكن تدريس محرك CQ، إما أن يكون لديك أو لا. لكن الآخرين الثلاث يمكن تحسينهم من خلال التمرين والتدريب والخبرة.

مصادر الذكاء الثقافي: رأس، جسد، قلب

حسنًا. تحمل معي لفقرة أو اثنتين. قد يبدو لك أنني ذهبت بك إلى «القرن الجديد»، لكن ركز معي. الأمر يستحق ذلك.

يعلن مخترعو CQ أيضًا أن الذكاء الثقافي يكمن في «الرأس والجسد والقلب» (أو، إذا كنت تفضل: «الفهم» و«التصرف» و«الالتزام»). ويعلنون أيضًا أنه من النادر أن يكون الأشخاص أقوياء على قدم المساواة في جميع المجالات الثلاثة ولكن تلك المجالات الثلاث ضرورية.

الرأس

تنطوي على فهم معتقدات وعادات ومحرمات الثقافات الأجنبية. غالباً ما يكون هذا الأمر غير مباشر، حيث إن قلة قليلة من الناس قادرين على تحليل أنفسهم أو ثقافتهم الخاصة إلى حد كبير بموضوعية، ناهيك عن القدرة على شرح الفروق الدقيقة للغرباء. لذلك، نحتاج إيجاد طرق أخرى للحصول على هذا الفهم. في حين يمكن أن يشمل ذلك والمدونات وحضور الدورات التدريبية، فإن الوعي الحقيقي يتطلب التفاعل مع الثقافات الأجنبية المعنية وهو أمر يستغرق وقتاً.

الجسد

لن يكون فهمك الجديد كافياً. يجب أن يكون مدعوماً بتصرفات. إن تبني بعض سمات وعادات الثقافة الجديدة سيساعدك على تعميق فهمك وسوف يظهر الاحترام للثقافة الأخرى. في فرنسا، من الطبيعي أن تستقبل الزميلات والعملاء بقبلة على الوجنتين؛ وثلاثة إذا كنت في سويسرا. في العديد من دول الشرق الأوسط، يعد ذلك بمثابة إهانة وعلامة على الجهل حتى إذا بادرت بمصافحة امرأة محلية باليد. إن عدم تقديم يدك لمصافحة سيدة أوروبية يعتبر بمثابة رفض ووقاحة. أما تقبيل امرأة من الشرق الأوسط قد يؤدي إلى حبسك.

القلب

يتطلب التكيف مع ثقافة جديدة الثقة والمثابرة والاستعداد لفهم الخطأ والقدرة على التعافي. ويكون البديل هو الاستسلام بعد جهود غير ناجحة سواء لفهم أم مشاركة.

في الواقع، مفهوم الرأس / الجسد / القلب مفيد لأي نوع من التغيير. نحتاج كقادة للتغيير أن نناشد «رؤوس» موظفينا وهي (الأساس المنطقي للتغيير)، و«قلوبهم» (الأساس المنطقي العاطفي للتغيير) و«أجسادهم» (التي تساعدنا على تحويل كل من الرأس والقلب إلى تصرفات).

ملاحظة الإعدادات الافتراضية للثقافات الأخرى

«ينبغي ألا تحكم على أستراليا بالأستراليين»

السيدة إدنا إفيراج⁶ Dame Edna Everage

يمكن أن تكون الصور النمطية مهينة، مبسطة وغير لائقة. ولكن كطريقة مختصرة لملاحظة الثقافات المختلفة، يمكن أن تكون أيضاً دقيقة بشكل مثير للقلق.

إن الشعب الإنجليزي شعب مهذب وذو أخلاق حميدة ويحملون معهم أينما ذهبوا نفحة من الإمبراطورية الواهنة. من المعروف أن العديد من القادة البريطانيين قد اقتبسوا شيئاً ما على غرار «عندما يتعلق الأمر بالديمقراطية وسيادة القانون، فإن أول مائة عام هي الأصعب». 7 دعونا نواجه الأمر؛ كانت الإمبراطورية البريطانية بمثابة نموذجاً في تطبيق الثقافة بدلاً من المشاركة الثقافية. فقد كان تصدير الثقافة البريطانية والقيم والقوة العسكرية والقانون إلى أركان المعمورة الأربع.

الأمريكيون مباشرون، متحمسون، نشيطون، وموجهون نحو التصرف بعقلية «يمكن أن نفعل» والتي تكون نشيطة ومرهقة في آن واحد. يرى الأمريكيون الأبيض والأسود بينما يرى الإنجليزي ظلالاً لا حصر لها من الرمادي. يحول الأمريكيون الأسماء إلى أفعال ذات انتظام ينذر بالخطر ويستخدمون لغة غير دقيقة، وغالباً ما تنبع من تراث رائد من «الغرب المتوحش»، لتوصيل الصور الذهنية بطريقة تكون غير بريطانية بقدر ما يمكن أن تكون دون التحدث بلغة مختلفة تماماً. صاغ جورج برنارد شو العلاقة بين أمريكا وبريطانيا في عبارة «دولتان مفصولتان بلغة مشتركة». يشعر الأمريكيون أيضاً بالتفوق وهو أمر غير مكتسب تماماً (استخدام النفي المزدوج الذي سيفخر به الرجل الإنجليزي). في النهاية، أنتجت «الطريقة الأمريكية» أكبر اقتصاد في العالم والقوة العظمى الوحيدة في العالم من لا شيء. ذكرت مجلة الإيكونوميست

مؤخراً أن الشركات البريطانية المستحوذ عليها الشركات الأمريكية تواجه في المتوسط بنسبة 10 ٪ زيادة في الإنتاجية.

يعتبر الأستراليون مزيج رائع بين الاثنين. يحفظون بطريقة الأمريكيون «يمكن نفع» لكنهم أكثر مباشرة. وحافظوا في الوقت نفسه على حس البريطانيين الفكاهي ويجنون السخرية. ولكن على عكس البريطانيين، فإن الأستراليين يشعرون بالارتباك من حيث المكانة والوضع، ويميلون إلى الاقتراب من هذه النقطة. إنهم يتجنبون كل من الولوج الأمريكي بالتسويق السريع للمقاطع الصوتية والفن البريطاني المتمثل في الصياغة الدقيقة للكلمات. عند الاختلاف على عبارة ما، قد يقول البريطانيون شيئاً على غرار: «لا أختلف مع النقطة المطروحة، لكنني أعتقد أن الأمر قد يتعلق بالقيام ببعض الأبحاث». بينما يعتقد الأمريكيون «أن هذا ليس ما حدث كي ترجع الأمور كما كانت» لكن يقولون شيئاً على غرار: «لا أستطيع أن أرى هذا الموقف يكتسب أي قوة في السوق!» في حين سيكون رد الفعل الأسترالي: «هذا هراء يا صديقي».

يستخدم الإيطاليون كثير من الحركات اليدوية المعبرة وهم متحمسون لكل ما يقومون به تقريباً. وبنفس الطريقة لا توجد كلمة برتغالية تنقل الإحساس بالإلحاح تماماً مثل اللفظة الإسبانية «المانيانا mañana»، يبدو أنه لا يوجد في الإيطالية ما يعادل لفظي «انضباط المواعيد» أو «الموعد النهائي». يعتقد الفرنسيون أن الإيطاليين يمتلكون إحساساً سخيلاً وغير مبرر تماماً من التعالي.

يعرف الفرنسيون أنهم متفوقون ثقافياً وفكرياً وذوقياً وأنولوجياً.

يمكن أن يكون الهولنديون صريحين إلى درجة يعتبرها الآخرون في أغلب الأحيان أنهم غير مهذبين. لأن الأمر كذلك.

الألمان أكفاء وفاعلون. توجد طريقة واحدة صحيحة للقيام بالأشياء وكلما أدركها الجميع بشكل أسرع، تمكنوا بشكل أسرع من المضي قدماً في تنفيذ النتيجة المطلوبة.

اليابانيون غامضون. يمثل الشرف واحترام لكبار السن أهمية قصوى. لا تعتبر اللفظة اللغوية ⁸ gaijin والتي تعني في اللغة اليابانية «اجانب» التحدي الوحيد لفهم ما يدور في الاجتماع، لأن مضيفك يمتلكون معجم كامل غير اللفظي للتواصل وسيحتفظون ببطاقات هويتهم بالقرب من صدورهم.

الصينيون منظمون ومحترمون وأقل شعورًا بالفردانية عن الغربيين. يعتبر مفهوم «الحفاظ على السمعة» مهم في الصين كما هو مهم في اليابان. فجميع الأمور خاضعة للأراء الشخصية، يمكن أن تكون طريقة التفكير هذه محظورة بالكامل بالنسبة للغربيين حيث تعتبر الحقيقة في كثير من الأحيان مطلقة تقريبًا.

العرب مدفوعون بالعائلة والشرف وقبول المصير. «إن شاء الله» هي العبارة الأكثر نطقًا في العالم العربي. تترجم هذه العبارة بالإنجليزية إلى «god willing» والتي تعني «مشيئة الله» أو «if god wills» والتي تعني «إن شاء الله»، ونجد هذه العبارة في ختام أي حديث للتعبير عن المستقبل، مثلًا: سوف نناقش هذا في الاجتماع المقبل، إن شاء الله. سوف أراك بعد العطلة، إن شاء الله. سيتم توصيل هاتفك والإنترنت يوم الثلاثاء المقبل، إن شاء الله. (كما يمكن استخدام عبارة إن شاء الله أيضًا للتخلي عن المسؤولية). قد يكون قبول إرادة الله هو السبب في عدم استخدام عدد كبير من الناس أحزمة الأمان، وعدم تأمين أطفالهم أثناء رحلات بالسيارة و/أو لا تأخذ التأمين على الحياة. إن الحقيقة نسبية خاضعة لسياق. «الحفاظ على السمعة» أمر مهم للغاية بالنسبة للعرب، حيث يتحدثون في قصصهم عن السمعة والكرامة ويجنون الرؤى ذات التفاخر. دائمًا نجد عبارة إن شاء الله للإجابة عن سؤال: متى سيتم تنفيذ هذا الأمر؟

يمكن أن أوصل ذلك لأنني خدشت سطح عدد صغير من 193 دولة وعدد لا يحصى من الثقافات في جميع أنحاء العالم. لكنني أعتقد أنك فهمت هذه الفكرة. ومع ذلك، بينما تكون القوالب النمطية قادرة على تقديم لمحة سريعة عن كيفية تفكير وسلوكيات الثقافات الأخرى،

فإن الفهم المفصل لطريقة التفكير والمناهج والفروق الدقيقة في الثقافات الأخرى هو الخطوة الأولى نحو تحسين ذكائنا الثقافي وبالتالي تحسين فعاليتنا في بيئات متعددة الثقافات.

حتى داخل الأمم، نجد ثقافات مختلفة. قد تكون بريطانيا جزيرة صغيرة، أو مجموعة من الجزر الصغيرة على وجه التحديد، لكنها أيضاً خليط من الثقافات التي لا حصر لها. ضع كوكني، وسكوسر، ومزارع سومرست، وجلاسفي في نفس المساحة وسوف تفهم القليل جداً من أي منهم. لا تتكون «المملكة المتحدة» فقط من أربع دول منفصلة (إنجلترا، واسكتلندا، وويلز، وأيرلندا الشمالية فقط في حال الشك)، فكل دولة من هذه الدول الأصلية تحتوي على عشرات الثقافات المختلفة بشكل واضح داخل حدودها الوطنية. يكاد يكون عدد اللهجات في جميع أنحاء إنجلترا هائلاً للغاية؛ فنجد أن اللغة تتغير بشكل قابل للتمييز (أو قد يجادل البعض، بشكل غير قابل للتمييز) داخل قليل من الأميال فقط. منزلنا في غرب أوكسفوردشاير. تنطق لهجات بعض المزارعين في جلوسترشاير (المقاطعة تبدأ في نهاية قريتنا) بطريقة أجد صعوبة في فهمها في بعض الأوقات. واللكنات ليست سوى مؤشر واحد على الاختلاف الثقافي، فنجد مثلاً أن كل مقاطعة وكل منطقة لديها الحس الفكاهي والطريقة والسلوكيات التي هي تعتبر مميزة ومشاركة بين الناس المقيمين في تلك المنطقة. إلى حد ما، يمكن قول الشيء نفسه على أفراد من مناطق مختلفة من أستراليا والولايات المتحدة في أمريكا وأجزاء مختلفة من ألمانيا، إلخ.

إن الأمر لا يتعلق خلفيتنا الجغرافية فقط التي تجعلنا نفكر ونتصرف بشكل مختلف. فإننا نخضع لتأثير خلفيتنا التعليمية أيضاً من حيث كانت المدارس حكومية أم خاصة أم عامة؛ التعليم الجامعي أم التجاري؛ أي نوع من الجامعة، وأي درجة حصلنا عليها؟ سيحتاج الذكاء الثقافي بيننا إلى فهم وفك شفرة عدد من العوامل التي تؤثر على طريقة تصرفنا وطريقة تفاعلنا مع الآخرين.

ملاحظة الاعدادات الافتراضية الخاصة بك

«عند الحكم على صديق، من الأفضل أن تتذكر أنه يحكم عليك بنفس الصفات الإلهية
والنزاهة الفائقة.»

ارنولد بينيت⁹ Arnold Bennett

بالطبع، إن مراقبة الآخرين هو فقط نصف الصراع، بينما النصف الأكثر صعوبة هو
مراقبة نفسك.

ملاح الذكاء الثقافي

يعتقد ايلي Ealey وموساكوفسكي Mosakowaki أن أغلب المديرين يلائمون واحدًا على
الأقل من الملاح الستة التالية. تعتقد أن أي منها يصفك بشكل أفضل؟

1 - المحلي يكون فعالاً عند العمل مع أشخاص من نفس خلفيته ولكن يواجه المحلي
مشكلة عندما يغامر ويتجه لأماكن أبعد. يكون للمحلي طريقة واحدة في القيام
بالأشياء ويجد أنه من المستحيل تقريباً أن يتأقلم.

عند قراءة هذه الملاح يقفز إلى ذهنك مدير بعينه. تتحد جنسيته وميوله الطبيعية
وعمره إلى حد ما تؤكد أن أسلوب إدارته قديم وعبارة عن مجموعة من تشريعات
الضبط والتحكم الجامدة، ذلك الأسلوب الذي اعتقد أنه انتهى منذ عقود. كما فعلت
تقاريره المباشرة التي سبق للكثير منها إدارة فرق كبيرة في حد ذاتها. كانت النتيجة
النهائية هي ثقافة فريق متوترة بشكل غير ضروري وغير قادر على الحصول على أفضل
نتائج من المدير ومن أعضاء الفريق الموهوب.

2 - المحلل يكشف بشكل منهجي قواعد وتوقعات الثقافة الأجنبية.

3 - الطبيعي يعتمد كلياً على حدسه وليس على أسلوب التعلم المنهجي.

4 - السفير قد لا يعرف الكثير عن الثقافة التي دخلها للتو، لكنه ينقل بشكل مقنع يقينه بأنه ينتمي إلى هناك. السفير الجيد لا يقلل من شأن الاختلافات الثقافية. ومع ذلك، فإن «السفراء» الذين قابلتهم ما زالوا حذرين قليلاً ومحترمين لكن متحفظين بشكل جوهري.

5 - المحاكي يستخدم رأسه وجسده، لكن قلبه ليس في الأمر. على الرغم من ذلك إن تعريف المحاكاة في هذا السياق ليست كما التقليد الخالص نفسه الذي يمكن تفسيره على أنه محاكاة للسخرية. إنها تعكس السلوكيات وأفعال وتصرفات - بطريقة محترمة - لتهدئة الآخرين وتعزيز التواصل.

6 - المتقلب يمتلك مستويات عالية من مكونات CQ الثلاثة وهي نادرة جدًا. البعض قادر على تحقيق النتائج التي لا يمكن للمواطنين بسبب مهاراتهم الداخلية ومنظورهم الخارجية. وجد إيلي وموساكوفسكي أن حوالي 5٪ فقط من المديرين الذين شملهم الاستطلاع تدرج تحت هذه الفئة.

فيما يلي مثال رائع على ذكاء أوبر الثقافي من مقال إيلي وموساكوفسكي لعام 2004 المنشور في هارفرد بزنس ريفيو:

واحد (مثل هذه المتقلب) هو نايجل، رجل أعمال بريطاني بدأ أعماله في أستراليا وفرنسا وألمانيا. نشأ نايجل ابن الدبلوماسيين في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك فقد أمضى معظم طفولته في المملكة العربية السعودية. بعد أن حقق العديد من نجاحاته الخاصة طلب منه بعض أصحاب رؤوس الأموال أن يمثلهم في تعاملات مع مؤسس شركة باكستانية خاسرة.

بالنسبة للمؤسس، كانت شركته موجودة خصيصاً لتوظيف أفراد من عائلته، ثم مواطني لاهور بشكل ثانوي. بطبيعة الحال، لدى أصحاب رؤوس الأموال فكرة مختلفة. لقد سثموا من الخسائر وأرادوا من نايجل إقناع المؤسس بإغلاق الشركة.

عند الانتقال إلى لاهور، أدرك نايجل أن مصالح الأسرة والمجتمع لم تكن متماشية معاً. لذلك دعا عديد من قادة المجتمع، الذين وافقوا على الاجتماع مع المديرين ومحاولة إقناعهم بأن المجتمع الأكبر في لاهور سوف يتضرر إذا جاء المستثمرون المحتملون إلى مجتمع مليء برجال الأعمال غير المهتمين بقدرة الشركة. إن تنشئة نايجل السعودية جعلته يدرك المبادئ الإسلامية للمسؤولية الشخصية تجاه المجتمع الأوسع، في حين أن أصوله البريطانية خففت التطبيق الميكانيكي لتلك المبادئ الذي قد يكون في أيدي شخص آخر. طوال المفاوضات، عرض أسلوباً موثقاً مناسباً للوضع الباكستاني. في وقت قصير نسبياً، وافق المديرين والأسرة على إنهاء العمليات.

القضري في المياه النظيفة

قد يكون الوعي بالثقافات الأخرى والإعدادات الافتراضية الخاصة بنا أمراً مثيراً للاهتمام، لكن مثل كل المعارف يصبح مفيداً فقط إذا قمنا بفعل شيء ما حياله.

وبالرغم من أنه من الممكن تصميم الدورات التدريبية حول تحسين جوانب مختلفة من الذكاء الثقافي، إلا أن أفضل طريقة للحصول عليه من خلال تعلمه.

يمكن الحصول على قدر كبير من معرفة CQ من خلال القراءة والتدريب. نظمت إحدى المؤسسات التي عملت معها في الشرق الأوسط ورشة عمل لمدة يوم واحد تحت عنوان «التوعية الثقافية» للوافدين عليها كخطوة أولى للحصول على هذه المعرفة.

يمكن تطوير تقنيات إستراتيجية CQ من خلال التدريب والتمرين.

لكن الطريقة الوحيدة الأكثر أهمية في تحسين تصرف CQ هي البدء في التفاعل.

تجاوز الاختلافات

قبل بضع سنوات كنت أقيم في فندق في أبوظبي. بينما كنت أتمشى إلى منطقة حمام السباحة، أدركتني مجموعة من النزلاء اليابانيين الذين اختلطوا بي سابقاً على هيئة حشد غير متبلور بالنسبة لي، كان كل واحد يرتدي أردية الفندق البيضاء المجانية والنعال البيضاء. بعد ثوان، جاء من الاتجاه الآخر زمرة متماسكة بإحكام من الشابات الإماراتيات، يتحادثن ويضحكن مع بعضهن البعض؛ تتشحن كل منهن بالعباية السوداء من الرأس حتى أخمص القدمين. ضحكت، وأنا أتساءل في نفسي وما التالي؟ مجموعة من الألمان تستقل حافلة يضعون مناقشهم الحمراء المتطابقة على أسرة الشمس! هكذا نحن البشر، نحب قبائلنا، ونود أن تنتمي.

نقسم أنفسنا دائماً إلى فئات وروابط مختلفة. ولسوء الحظ، أسفر هذا وبشكل سريع عن طرق مختلفة للتعبير عن «نحن» مقابل «هم». فنجد الاتحادات مقابل المدن، والجمهوريين مقابل الديمقراطيين، والمحافظين مقابل العمال، والريفيين مقابل الحضريين، والبيض مقابل السود، والشرق مقابل الغرب، والشمال مقابل الجنوب، والخير مقابل رجل الشارع العادي، والمؤيد للإجهاض مقابل المناهض له، والعرب مقابل اليهود، والمسلم مقابل المسيحي، والمسلم مقابل الهندوسي، والهندوسي مقابل المسيحي، والساييتولوجي مقابل الكاثوليكي والبروتستانت مقابل المورمون مقابل الأدفنتست السبتيين مقابل المعمداني مقابل الإنجيلي مقابل..... السني مقابل الشيعي والوهابي مقابل الصوفي والأحمدي مقابل البهائي... إلخ.

يوجد عيب أساسي في البشر (ربما غريزة البقاء التطورية الفطرية) التي تجبرنا على التجمع في مجموعات والبحث عن الأعداء. يبدو أن الإعدادات الافتراضية الخاصة بنا تركز على اختلافاتنا بدلاً من أوجه التشابه بيننا. نحن البشر بحاجة أن نفعل شيئاً حياً لهذا الأمر لأنه يتكرر مراراً ودائماً يحدث ما لا يحمد عقباه.

نحن نرى ذلك في الأعمال التجارية طوال الوقت. إن اللحظة التي ننقل فيها شخص من قسم إلى آخر أو حتى من فريق إلى آخر، هي اللحظة التي يحول فيها ولاءه. للأسف، واحدة من أفضل الطرق لتحفيز الناس وتجميعهم هي إيجاد عدو مشترك، وهي طريقة يعرفها السياسيون من جميع الاتجاهات جيدا. أطلق آدم مورغان على هذه الطريقة «السمكة الكبيرة» وعرفها بأنها رائد السوق الذي تحتاج ان «تأكله» 10. لقد كانت هوندا قطعاً أقل دقة مع حملة إعلاناتها التي بدأت في عام 1970 التي كانت تحت عنوان «سوف ندمر ياماها Yamaha».

إيجاد هدف مشترك

إن فهم الاختلافات بين الثقافات أمر مهم لأنه سيؤثر على طريقة تفكير الناس وتصرفهم، ومن ثم كيفية تنفيذ التغيير، ولكن الهدف النهائي في أي موقف تغيير هو تجميع الناس معا لتقديم النتائج المشتركة التي تطلبها.

نحتاج إلى تغيير القادة كي يفهموا ما يحفز سلوكيات موظفيهم - بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية وتأثيراتهم - حتى تتمكن من جمعهم معا لتبني غرض مشترك وتحقيق هدف مشترك.

كان هذا مجرد واحد من العديد من الدروس التي تعلمتها خلال سنوات عملي في الثقافات الدولية المختلفة.