

الفصل الثاني والعشرون
إحداث التغيير في ثقافة أجنبية

إن قيادة التغيير وإدارته وإثارته أمر صعب بما فيه الكفاية عندما تكون في بلدك وفي إطار ثقافة مؤسسية مألوفة. يصبح أكثر صعوبة وملينًا بالتحديات في بلد أجنبي.

الأساسيات هي نفسها مثل تحديد النتائج والأساس المنطقي للتغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وتقييم الخيارات، وتوضيح الآثار، وتوضيح المسؤوليات، والتواصل المستمر...

ولكن كيف تسير والنهج الذي التي تتناوله سيكون مختلف تمامًا.

سوف أفترض أن هذا لم يكن بمثابة المفاجأة بالنسبة لي. في النهاية، يعتبر التغيير أمر ثقافي بالكامل. إن تغيير النتائج وتغيير المخرجات وتغيير العمليات يتطلب تبني سلوكيات جديدة. إن تغيير «ما» ينفذ يتم فقط من خلال تغيير «كيف» يتم التنفيذ (والناس سيقومون بذلك فقط إذا فهموا «لماذا»).

ولكن هذا وقع بالفعل.

لقد نشأت في أستراليا، وذهبت إلى المدرسة في أستراليا، ثم ذهبت إلى الجامعة في أستراليا، اشتغلت أول سبع وظائف بدوام كامل في أستراليا. في عام 1999، في سن الخامسة والثلاثين انتقلت إلى المملكة المتحدة. منذ ذلك الحين، كنت قد ساعدت المنظمات على إحداث تغيير إستراتيجي في جميع أنحاء المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة وآسيا والشرق الأوسط.

أحد الأشياء الرئيسية التي تعلمتها من مزيج النجاحات والإحباطات وخيبة الأمل والفشل الصريح من خلال هذه القارات هو أن عملية التغيير تحتاج إلى أن تكون مرنة بشكل كامل. يجب أن تتماشى عملية التغيير مع ثقافة المنظمة، والتي بدورها تتأثر بشدة بالجنسية التي تعيش فيها. في حين سيكون التمسك بعملية صارمة ونهج صارم مصيره الفشل.

درس آخر يتعلق بالتواصل. التواصل هو بالتأكيد فن؛ والفن يختلف تمامًا عبر الثقافات المختلفة. تتسم طريقة التواصل الإذاعية الأمريكية بالمبالغة واستعارات الغرب المتوحش

وينسحق التفكير الإيجابي ويفشل فشل ذريع. غالباً ما تؤخذ الاحتياطات البريطانية والرغبة في عدم الإساءة بالقيمة الاسمية في أستراليا، وبالتالي تترجم إلى اتفاق كامل مع التغيير، عندما يكون الواقع هو العكس. في آسيا، يعتبر الحفاظ على السمعة أمر بالغ الأهمية: قد يبدو التواصل خادعاً ولا معنى لها في عيون الغرب، بينما سوف يحترمه الوعي الشرقي. في الغرب، نميل إلى خلق الحاجة إلى التغيير من خلال الإشارة أولاً إلى الخطأ في الوضع الحالي (خلق «منصة مشتعلة»). أما في الشرق الأوسط، يكون ذلك بمثابة اهانة. بغض النظر عن مدى قوة الرغبة في التغيير، يمكن اعتبار كل نقاط الضعف في الوضع الراهن بمثابة تشويه لسمعة الجميع والتقليل من شأن أولئك الذين ذهبوا من قبلك. ليست هذه هي الطريقة الشرق أوسطية على الأقل ليس في العام وبالتأكيد ليست في الكتابة.

لقد عززت تجربتي في العمل في أجزاء كثيرة من العالم كل النظريات التي قرأتها فيما يتعلق بـ «الذكاء الثقافي» وخاصة وجود أوجه مشتركة على مستوى عريض للمجموعة من حيث المواقف والعادات وطرق التفكير بين أشخاص من جنسيات معينة وخلفية عرقية مشتركة. بالإضافة إلى حقيقة أن هذه السلوكيات العريضة للمجموعة ليست هي الدوافع الوحيدة لسلوكنا، فنحن جميعاً لدينا خصوصياتنا وعاداتنا وتميزاتنا التي نغطيها من أعلى بأي من سمات الخلفية قد نشاركها مع الآخرين.

من أستراليا إلى إنجلترا

كانت الاختلافات في الانتقال من أستراليا إلى إنجلترا أكبر مما كنت أتوقع، بالرغم من أن الدولتان قد تبدو متشابهتان أكثر من أي دولة أخرى يمكنك ذكرها. أول ما أدهشني هو كيف تبدو بلدتي الأم صغيرة ونائية. إذا لم تكن الرياضة، تكاد أستراليا لن تذكر في الصحف المملكة المتحدة. أما في الولايات المتحدة، فلا نستطيع أن ندخل حتى صفحات الرياضة.

في أواخر تسعينيات القرن الماضي كانت أستراليا أكثر تقدماً بكثير من المملكة المتحدة من خلال طرق عديدة جداً. في سيدني عام 1999 اعتدت التسوق عبر الإنترنت والبقالة والخدمات المصرفية عبر الإنترنت ومدفوعات بطاقات الخصم المباشر من نقطة البيع والمطاعم الخالية من التدخين وجميع سيارات الأجرة التي تتقاضى ببطاقات ائتمان. أما في لندن عام 1999، قام كل من بنكي Tesco و RBS بتسليمي الأقراص المدججة، مما جعلني أجلب واقيات لهم ليس لها استخدام آخر، وكنت دائماً أذهب إلى «ماكينة الصراف الآلي»، لقد تواجدنا بشكل مرفوض في منطقة «ممنوع التدخين» الصغيرة في الجزء الخلفي من المطعم (لتناول طعام ذي جودة متدنية)، أيضاً لقد هددي سائق سيارة أجرة بالاعتداء عليّ بالضرب عندما سلمته بطاقة أمريكان إكسبريس في نهاية رحلة إلى تويكنهام.

ومع ذلك، لم يكن شبح «الانكماش الثقافي» الأسترالي بعيداً قط. صاغ هذا المصطلح في أستراليا الناقد الملبورني والمعلق الاجتماعي آرثر أنجيل فيليبس بعد الحرب العالمية الثانية. فقد أعطى وصفاً للمشاعر الدونية المتأصلة التي كافح المثقفون المحليون ضدها في ذلك الوقت، والتي كانت أكثر وضوحاً في المسرح والموسيقى والفن والأدب الأسترالي. في الجوهر، أشار فيليبس إلى أن الرأي العام الأسترالي افترض على نطاق واسع أن أي شيء ينتجه المسرحيون والممثلون والموسيقيون والفنانون والكتاب المحليون كان بالضرورة ناقصاً بالمقارنة مع أعمال أقرانهم البريطانيين والأوروبيين. كانت الطريقة الوحيدة التي تمكن المشتغلين بالفنون المحلية من بناء أنفسهم وفقاً للتقدير العام إما متابعة الأزياء في الخارج، أو في كثير من الأحيان قضاء فترة من الوقت في العمل في بريطانيا.

ما زلت أشعر بهذا الوضع بعد 50 عاماً، سواء كان ذلك تصور أم واقع، فإن حقيقة حدوث شيء ما في أستراليا لا تعني أن الأمر متروك لمعايير لندن. يبدو أن النكات المتعلقة بأستراليا والأستراليين حتى من أقرب أصدقائي في لندن مشوبة بالفوقية. عند التفكير، أعتقد أنه كان بنسبة 99٪ في رأسي، ولكن كما يقولون التصور هو حقيقة واقعة. (في الواقع، لقد

سمعت لأول مرة في هذا الوقت عن المصطلح الاستعماري وغير العادل تمامًا «الانحطاط فشل في لندن لكنه يحاول التواجد في هونج كونج» لذلك ربما لم يكن الأمر متخيلاً تمامًا بالنسبة لي). لقد توقفت منذ وقت طويل عن المعاناة من لعنة الانكماش الثقافي والتي لا أراها في الجيل التالي على الإطلاق، بل على العكس تمامًا؛ فإن أطفالنا يتفاخرون بحقيقة أنهم ولدوا في أستراليا وكأنه وسام شرف، وهو الحال بالفعل. لكن هذا مجرد مثال صغير على كيفية قيام الهويات القومية بتأطير مواقف الفرد وسلوكه والتأثير عليه وكيف قد لا يعي الأشخاص من جنسيات أخرى بوجوده.

وقد جعلني هذا اندهش من الخصوصيات الثقافية القليلة التي تأويها الجنسيات الأخرى.

الترجمة للأمريكان

أحد أكثر التعاقدات الممتعة في حياتي المهنية كانت تقديم المشورة لشركة تأمين وريادة أعمال أمريكية في مجال تكنولوجيا التأمين والخدمات تُدعى آي بيلين. بعد التحول المنهج للصناعة التأمين على الحياة الثقيلة في الولايات المتحدة، وضع رواد أعمال آي بيلين المدعومين من المستثمرين الرأسماليين أنظارهم على المملكة المتحدة حيث كانوا يرغبون في أداء نفس المعجزات التي تمت في صناعة التأمين البريطانية واستخدام قاعدة بريطانية لإطلاق أنفسهم في أوروبا. كان التفاؤل والحماس من المديرين التنفيذيين آي بيلين معدي. وما زال صحيحاً حتى اليوم. كانت نتائج أعمالهم مثيرة، لا تزال صحيحة حتى اليوم أيضاً. وقد تأجج إيمانهم بشدة بقدرتهم على تحويل صناعة التأمين في المملكة المتحدة، لذا فعلى الرغم من نصيحتي بأن يركزوا جهودهم على السوق الأمريكية ويتجاهلوا سوق المملكة المتحدة الأقل رقيًا والأعلى تنافسيًا وتركيزًا، فقد شرعنا في تحديد كسب هدف مناسب وتلبية طلبات عدد لا يحصى من المساهمين. إجرائيًا، أصبح من الواضح أن وظيفتي «الحقيقية» كان بمثابة مترجم: ترجمة إنجليزي المملكة المتحدة إلى الإنجليزي الأمريكي والعودة ثانية.

كنا نتحدث جميعًا نفس اللغة وكنا جميعًا من نفس الصناعة، لكن احتمالية سوء الفهم كانت هائلة. أرسل سوء الفهم العديد من المحادثات عديمة الفائدة. على سبيل المثال، فإن المصطلح البسيط «الأقساط السنوية» يعني شيئًا مختلفًا تمامًا عند الأمريكيان مقارنة بالبريطانيين. في اللحظة التي تم فيها نطق الكلمة، أعطت الرئيس التنفيذي لشركة آي بييلين ذريعة للشروع في قصة كيف كانت شركته رائدة السوق في معالجة الأقساط السنوية. ومع ذلك، قبل أن تصل القصة إلى ارتفاع متزايد في الأحداث، كان عليّ إعادتها إلى الأرض لتوضيح أن المعاشات التقاعدية في المملكة المتحدة كانت بمثابة عقود معاشات عكسية وليست أنواع من خطط الادخار التي تستخدم في الولايات المتحدة بنفس الاسم. عندما قاطعته للمرة الأولى، رمقني الرئيس التنفيذي بنظرة كان المقصود منها أن تخترق المتلقي وتذنيه في آن واحد، ولكن بمجرد انتهائي من الشرح، شكرني لأنه كان سيضيع وقت الجميع ويمط في الموضوع.

لكن صراع الثقافات بدأ مرحلة ما بعد الكسب عندما صمدت الطريقة الأمريكية ضد التكتّم البريطاني. لقد تعلمت أن السعي لفهم أسواق دول أخرى وطرق العمل والدوافع وممارسات العمل تؤدي ثمارها فقط عندما تتم في كلا الاتجاهين. كما فعلت بالفعل؛ لقد كان الكسب بمثابة نجاحًا كبيرًا.

التواصل غير الشفهي في آسيا

قرأت في مكان ما أن «الغريون يرسلون شخص أو اثنين إلى اجتماع ليخبرك بكل شيء يعتقدون أنك بحاجة لمعرفته. على الجانب، يرسل الآسيويون 20 شخصًا إلى اجتماع ليعلمك كل شيء تعرفه.

في اليابان، تعقد الاجتماعات بشكل أساسي للحصول على المعلومات. تتم مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات من خلال عملية بناء توافق آراء طويلة ومشتركة وليس في اجتماع واحد.

لقد زرت طوكيو مرتين في عمل. أول مرة في أوائل التسعينيات كرجل أعمال يحاول بيع برنامجنا التعليمي التفاعلي عن الجولف (Nick Price's Troubleshooting Golf) إلى موزع ألعاب فيديو ياباني. والمرة الثانية كانت بعد 15 عامًا مع شركة زيوربخ عندما أصبحت اليابان جزءًا من القسم الجديد الذي كنت مدير الإستراتيجية الخاصة بها. في كل مرة، وجدت أن الأشخاص اليابانيين الذين قابلتهم كانوا أكثر الناس أدبًا وكرمًا والأكثر غموضًا عن غيرهم مما قابلت. بالنسبة للمبتدئين، استطاعوا إخفاء أفكارهم ودوافعهم وأولوياتهم تمامًا عن الأنظار. وكنت بشكل قاطع واحد من بين المبتدئين.

كان كل اجتماع حضرته في اليابان منظمًا بشكل جيد وجديرًا بالاحترام، لكنه غير مشمر لأنني كنت أجهل ثقافة البلد. أوه، كنت على دراية بتفاصيل آداب العمل، لكن لم يكن لدي أي قدرة على قراءة القاعة أو فك رموز لغة الجسد أو رؤية المعنى الحقيقي وراء الكلمات التي تم التحدث بها. ومنذ ذلك الحين تعلمت أن أشكال الاتصال تلك هي الأشكال «الحقيقية» في اليابان. ما يقال بالفعل يمكن أن يكون عاديًا وقد يحمل حتى معاني قليلة للغاية. كيف يقال شيء هو حيث يتم التواصل الحقيقي. يعتمد اليابانيون بشدة على الإشارات غير الشفهية وسياق ما يقال، بدلاً من المعنى الحرفي للكلمات التي اعتادوا قولها. بالطبع، هذا هو النقيض التام للطريقة المباشرة التي يدير بها الأمريكيون والأستراليون وجنوب إفريقيا والهولنديون أعمالهم.

يمكن لليابانيين أن يستمدوا معنى مميز مما تبقى «لم يُقل» والسياق المهم. على سبيل المثال، قد يشير السؤال عن شوكة عند تناول الطعام مع مضيفين يابانيين إلى أنك لا ترغب في معرفة ثقافتهم. بينما إذا رأوا أنك تكافح مع عيدان تناول الطعام، فقد يقدمون لك بالفعل شوكة، وحينها سيكون لك الحرية في قبولها دون إهانة ثقافتهم بأي شكل من الأشكال.

كانت تجربة زيوربخ تتحدث عن نفسها. انتقلنا من المملكة المتحدة لمناقشة أداء الفرع الياباني، ومراجعة إستراتيجيته وخططه المستقبلية، وتحديد الخطوط العريضة لخططنا حول

القسم الجديد. كان لدينا عروض ولقاءات مطولة ومفصلة لمساعدتنا على فهم الفروق الدقيقة للسوق اليابانية، ونقاط القوة والضعف لمجموعة زيورخ لتأمين الحياة في اليابان Zurich Life Japan وكيف خططوا للاستفادة من الفرص. قدمنا اقتراحات وأفكارًا للاستفادة من خبرة الأجزاء الأخرى من المجموعة، وأعقب ذلك مناظرة ونقاش حقيقي، لكن لم يتغير شيء نتيجة لذلك.

لقد اعتقدنا أن زملاءنا اليابانيين كانوا على وفاق تام بخصوص إستراتيجية القسم والدور الذي رأيناه يلعبون فيه. جزء من سبب هذا الاعتقاد الخاطئ هو أنهم لم يقولوا «لا» ولو مرة واحدة في أي من الاجتماعات. بالطبع، قد لا تكون أفواههم نطقت بكلمة لا، لكنني تعلمت منذ ذلك الحين أنهم قد يتوقعون عدم الموافقة بأي من الطرق التي نجهل أيضًا التقاطها بسبب جهلنا بثقافة اليابان إيدانًا بأن شيئًا ما قد يكون صعبًا أو مقبولًا على ممرض أو يقدمون اقتراحًا بديلاً أو يغيرون الحديث أو ببساطة يلتزمون الصمت. أفهم الآن، أنه في بعض الأحيان يكون تأكيدهم على الفهم دليلاً فعليًا على «لا».

في اليابان، يعتبر الصمت ذو قيمة عالية ويرتبط بالمصداقية. «إن البطة التي تبطن - تصدر صوتًا - هي أول من يتم إطلاق النار عليها». عند التفكير، أعتقد أننا بقدر كبير من البططنة. تناولنا نحن رئيس المكتب - المستثمر الأجنبي في اليابان gaijins - الخمر، والطعام وتم التعامل معنا بأقصى درجات الاحترام. ثم تم تجاهلنا بأدب أيضًا. ولكن بما أن أي منا لم يكن قادرًا على قراءة الإشارات غير الشفهية أو فهم السياق بشكل صحيح، فما الذي توقعناه؟
تختلف كل من هونغ كونغ وسنغافورة، ومع ذلك تبقى أوجه تشابه عديدة. على الرغم من أن الأقدمية - كما الحال في اليابان - تحظى بمستوى عالٍ من الاحترام، فقد عقدت جميع اجتماعات العمل بطريقة مشابهة جدًا للمملكة المتحدة بغض النظر عن جانب صغير ولكنه مهم وهو «السمعة»، حيث يعتبر مفهوم «السمعة» ذا أهمية دقيقة لأنه يؤثر على كيف يمكننا الحديث عن أرقام الأداء، على سبيل المثال. لم تتمكن من التركيز على الأعداد الضعيفة أو مناقشة الأسباب

المحتملة لتراجع المبيعات في متدى عام لأن ذلك من شأنه عدم احترام للرئيس التنفيذي المحلي ومدير المبيعات المحلي. كان يجب أن تتم تلك المناقشات معي بشكل خاص على انفراد، ويفضل أن تتم حتى قبل الاجتماع. في الواقع، كانت الاجتماعات الخاصة تتم في مكان العمل الحقيقي. وكانت الاجتماعات العامة تنعقد من أجل العلاقات العامة وتواصل المؤسسة.

في جميع أنحاء آسيا، كما هو الحال في اليابان، تُعقد الاجتماعات مبدئيًا للحصول على المعلومات. تتم مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات من خلال عملية بناء توافق طويلة ومشتركة، وليس عبر اجتماع واحد.

تعد العلاقات مهمة بشكل حيوي أيضًا وتتطلب استثمارًا معقولًا للوقت وكثيرًا للكحول، كما إن زيارة طيران خاطفة لوضع اجتماعات لن تحقق شيئًا.

أسلوب اتخاذ القرار - المجلس - في الشرق الأوسط

بالطبع، لا يعتبر الكحول سمة في أي ممارسة لبناء علاقات الشرق الأوسط. بينا الثقة والاحترام هما السمتان الأساسيتان. لقد وجدت أن العرب ودودون ومضيفون للغاية، كما أنهم وثيقو الصلة مع بني جلدتهم. تتضمن كل تحية تقريبًا مهما كانت عارضة مصافحة دافئة وواثقة، وأحيانًا حتى نجد ذراعًا ملتفة حول كتفك مصحوبة بعبارة «صديقي!» سوف يسعدون برؤيتك بشكل حقيقي. في الإمارات العربية المتحدة، قد يلمس الأصدقاء المقربون أنوف بعضهم عند الاجتماع وينعمون بالسير معًا وأحيانًا يمسكون أيادي بعضهم البعض. باغتني أيضًا حسهم الفكاهي؛ فالعرب يحبون الضحك.

تتم الأعمال في الشرق الأوسط في طبقات. تحصل الغالبية العظمى من الأجانب على الطبقة الخارجية فقط. عادة ما يتم اتخاذ القرارات الكبيرة في الطبقات الأخرى. قد يبدو أنه يتم اتخاذ القرارات المهمة في الاجتماعات العامة، ولكن في أغلب الأحيان لا يتم التصديق عليها إلا في مثل هذه الاجتماعات فقط.

إن الحقيقة نسبية أكثر مما يبدو عليه الأمر في الغرب وليس المقصود من هذه العبارة هو الانتقاص من القدر، إنما فقط مجرد ملاحظة. في الأعمال التجارية، يمكن للشخص نفسه تبني وجهات نظر متناقضة تمامًا بشأن نفس الموضوع اعتمادًا على حجم الاجتماع المعني وتكوينه وتوقيته واتجاهه، وهذا أمر مقبول تمامًا.

الأقدمية ووضع واحترام كبار السن متأصلة في المجتمع وفي مجال الأعمال. غالبًا ما يعتمد تسيير الاجتماعات ونتائجها على ما يقوله كبار السن ومتى يقولونه. تعتبر أسرع طريقة لإخاد النقاش هي أن يعلن كبار السن رأيهم في بداية الاجتماع. وبالتالي، فإن رؤساء مجلس الإدارة العرب الجيدين سيوفرون الفرصة لجميع المشاركين للتحديث قبل أن يعرضوا آراءهم بأنفسهم. يمكن أن تكون المحادثات في الاجتماعات دائرية ويمكن إعادة النظر في القرارات في الاجتماعات اللاحقة. بالنسبة للعقلية الغربية، يمكن أن تكون القرارات غامضة أو واضحة أولاً، بسبب الطبيعة غير الدقيقة للغة العربية وثانيًا، لأن وضوح النتائج المرجوة ووضوح المسألة لا يثانلان أهميتها في الغرب.

عندما عملت لأول مرة في دولة الإمارات العربية المتحدة منذ سنوات عديدة، كنت في حيرة لفهم عملية صنع القرار. على الفور نظر عقلي الغربي إلى هذه الطريقة المستهلكة للوقت في اتخاذ القرارات على أنها طريقة غير مثمرة على الإطلاق.

لم أكن قد زرت متحف قصر العين، حيث اعتاد الشيخ زايد 11 أن يحكم الإمارات في أشهر الصيف الحارة من هناك، وبدأت التجربة أول لمحة للادراك. جلست في خيمة مجلس 12 الشيخ القديمة المفتوحة في تمام الساعة 8:30 في أحد صباحات أيام الربيع الصافية يلفه شدة الطيور المحلية واستطعت أن أتحيل بسهولة العملية التي تنكشف بشكل يومي مع اقتراب زايد من شخص واحد تلو الآخر لمناقشة شؤون اليوم. تتجزأ مجموعات المناقشة وتعود معًا لمناقشة نفس المسائل من زوايا مختلفة، تستمر المجموعة في المناقشات وتقضي يوم أو أيام في أجزاء

مختلفة من القصر إلى أن يتم الاتفاق واتخاذ القرار الذي سوف ينفذ إلى السطح في النهاية. كانت هذه هي الطريقة التي اتخذها شيوخ القبائل لقرون. تضم هذه الطريقة بعض المزايا وأهمها أن كل شخص قدم مساهمة حقيقية في أي قرار، وبالتالي بمجرد أن يتم إعلان القرار، تتضاءل المعارضة إلى حد كبير وينبغي أن يكون الجميع على استعداد للمضي قدمًا في تنفيذه. يمكن للغرب أن يتعلم الكثير من هذه العملية.

لكن بالطبع، «لكل فعل رد فعل»، إن التحدي الرئيسي مع أسلوب المجلس في صنع القرار يجنب التفكير الجماعي.

كما أوضح تايلر Tahler وسنستين Sunstein ببراءة في كتابها الأكثر مبيعًا للكرة¹³ Nudge، أن البشر يميلون إلى اتباع آراء الآخرين ووجهات نظرهم إلى حد بعيد، حتى عندما تتعارض تلك الآراء مع الجزء المنطقي في دماغنا. يقترح مؤلفو كتاب الكرة أن هذه الظاهرة تسهم إلى حد ما في تفسير التطرف مثل الصعود غير المبرر لهتلر والحزب النازي في ألمانيا ما قبل الحرب العالمية الثانية، والانتحار الجماعي الذي حدث في جونز تاون Jonestown عام 1978 في الولايات المتحدة حيث قام القس جيم جونز بإقناع 909 من أتباعه بتسميم أطفالهم وأنفسهم دون سبب منطقي (ويرجع أصل المصطلح «شرب Kool-Aid» كاختصار إلى قبول نهج الشركة دون سؤال)، ولماذا من المهم أن يفوز مرشحي الرئاسة الأمريكية في الانتخابات التمهيدية المبكرة لأن «الزخم» سيجعل بكل تأكيد الفوز في الولايات المستقبلية. تتجه أيضًا طريقة التفكير الجماعي إلى تفسير أزمة الرهن العقاري الثانوي التي أوصلت العالم إلى شفا الكساد في عام 2008 (على الرغم من أن الجشع والغطرسة لعبوا حتى أدوارًا أكبر). من المؤكد أن هذا الكتاب ساعد في شرح العديد من القرارات الكارثية التي اتخذتها قيادة البنك الملكي الاسكتلندي - كان أكبر بنك في العالم - في نفس فترة الكساد الاقتصادي تقريبًا. كما يلعب الكتاب دورًا مهمًا في فقاعة الدوت كوم وقد يفسر الوضع الحالي عندما تستمر أسواق الأوراق المالية في الارتفاع حتى عندما تنخفض أرباح الشركات. قد تكون مجموعة التفكير خطيرة.

«إذا وجدت أمر يتفق عليه الجميع، فإنه خطأ.»

موريس كينج يودل¹⁴ Mo Udall

بالرغم من أن التفكير الجماعي يمثل شيئاً يجب تجنبه، إلا أن الاتفاق له أهمية حيوية عندما يتعلق الأمر بالتغيير، وكما أوضحنا يجب أن يكون هذا الاتفاق حقيقياً. واحدة من الأشياء المهمة حول الثقافة الإماراتية على وجه الخصوص، هي أنها تشمل بشكل حقيقي المديرين والقادة الإماراتيين الصغار وعديمي الخبرة في عملية صنع القرار. ومع ذلك، عندما يشرع كثير من الغربيين في عملية «إشراك أصحاب المصلحة»، فإنهم يميلون إلى التركيز فقط على كبار صانعي القرار. وفي أفضل الأحوال، يدعمون بالموافقة الأعضاء الجدد أو الملحقين بفريق الإدارة. في الشرق الأوسط، هذا خطأ، لأن هذا النهج الساخر سوف يصبح معروفاً بسرعة كبيرة في جميع أنحاء فريق القيادة بأكمله مما يضر بمكانة الوافدين والمبادرة المعنية.

يهتم العرب بجميع أعضاء مجموعتهم حتى أولئك الذين أقل مهارة وأقل خبرة. ربما ترجع جذور هذا إلى حقيقة أنه منذ سنوات ليست ببعيدة، كان الأجداد يسعون بصعوبة لتدبير العيش وكان كل فرد من أفراد الأسرة ضرورياً لبقاء القبيلة، وخاصة تلك الأسر التي اضطرت إلى تحمل مشقة الرحلات الطويلة عبر الصحراء. بقت العائلة معاً وسافرت بسرعة أضعف أفرادها.

العائلة

إن الأسرة هي مركز الحياة العربية، وهو شيء يبدو أننا فقدناه قليلاً في الغرب. وبالتالي، تحتل الواجبات العائلية قدراً كبيراً من وقتهم. تأتي الأسرة مع عدد كبير من المسؤوليات المحددة مسبقاً لكل فرد، حسب الجنس والعمر وترتيبه بين الأفراد. ترتبط معظم الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع مع الالتزامات العائلية، وهو أحد الأسباب التي تجعل السكان المحليين والوافدين نادراً ما يختلطون خارج المكتب.

طبقات الانتماء

عائلتك هي قلب هويتك وهذا بدوره يعرف طائفة الإسلام التي تنتمي إليها. إمارتك هي الطبقة التالية من تعريفك، ثم بلدك وأخيراً وضعك كعربي (في مقابل الفارسي). لا تعرف كل طبقة فقط «الرابطة» التي تنتمي إليها، ولكن تحدد بحكم الواقع أولئك الذين تعارضهم بشكل طبيعي.

بالطبع، نحن بشر كلنا متماثلون إلى درجة ما. نحن أساساً بطبيعتنا قبلين، لكن يبدو أن الأمر أكثر وضوحاً في الشرق الأوسط؛ خطوط الترسيم أقل وضوحاً؛ الجدران أعلى قليلاً؛ والأسس أقل عمقاً. يمكن القول بأن الناس يميلون أكثر إلى اتباع معتقدات وانحيازات مجموعاتهم المحددة مسبقاً.

وبالطبع، يمكن القول أن مفهوم «السمعة» و«الشرف» في العالم العربي أكثر أهمية مما هو عليه الحال في آسيا. من المهم جداً ألا تجعل شخص يبدو سيئاً أو في وضع محرج في أي من الاجتماعات العامة حتى لو كان غير مهياً أو سلك السبيل الخطأ أو غير مناسب.

ولكن بعد ذلك، لماذا يقوم شخص بجعل أي شخص آخر يبدو سيئاً في العام، حتى لو كان غير مهياً أو سلك السبيل الخطأ أو غير مناسب؟ في الأعمال، نادراً ما تكون الأشياء أسود أو أبيض، خطأ أو صح، وشيء آخر، هو أننا نحن الغربيون نميل إلى النسيان.

التعلم من العمل في بلد أجنبي

التروي يحتاج التغيير المستدام وقت. خذ وقتك في فهم الثقافة التي تجد نفسك فيها بشكل حقيقي، وليس فقط تنفيذ قواعد الأعمال لكن فهم كيف تُصنع القرارات ولماذا.

الصبر يتطلب الصبر أن تأخذ وقتك. سوف يتفاعل الناس في استقبال التغيير بطرق لن تتخيلها. كن هادئاً وصبوراً.

لا تستسلم المشابرة مهمة. سوف تجد أن بعض الثقافات أكثر كرهاً للتغيير من غيرها، وقد يكون ذلك اختباراً للمثابرة فلا تستسلم. كما قال لي قائد إماراتي «لا تتوقف قرعاً على الأبواب، بعد قليل خذ فترة راحة ثم فكر لماذا لم تُفتح الأبواب وعاود المحاولة بطريقة أخرى. المهم أن تظل في المحاولات حتى تُفتح الأبواب.»

الاحترام لا ترصد الثقافة الأخرى فقط، لكن احترمها أيضاً. احتضنها وتعلم منها الاختلافات. المشاركة الحقيقية تعتبر المشاركة الحقيقية بالنسبة لأي تغيير هي نفسها في أي ثقافة، حتى في تلك الثقافة التي تألفها. لكن من الأمر يستحق التكرار.

الحرص إذا كنت حريص بشكل حقيقي على الشركة، والتغيير، والناس سواء زملاؤك وعملاؤك، سوف تفهم في النهاية أنك تحاول أن تفعل كل ما هو مناسب بإخلاص. جرب أن تزيّف سوف يُحكّم عليك بالفشل. في الواقع، بمجرد أن تتوقف عن الحرص بشكل حقيقي، سيحين وقت المضي قدماً.

متع نفسك بغض النظر عن من أين يكون الناس، يحب الناس الابتسام والضحك. فالحياة قصيرة جداً علينا أن نستمتع بكل لحظاتها.