

الجزء الثالث

العمل معاً

الفصل السادس

الملامح الشخصية

كلنا نعرف أن لمظهرنا تأثيراً هائلاً على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلينا سواء في العمل أو في أي مكان آخر. تعج المجالات بالنصائح والإرشادات حول كيف يمكننا التخفيف من وزننا وتحسين مظهرنا العام، واختيار ملابسنا لنظهر بصورة أحسن من حقيقتنا في تلك المقابلة المهمة للحصول على وظيفة. ولكن ليس بوسعنا أن نفعل سوى القليل بشأن حقيقتين بيولوجيتين تشكلانا جسدياً وعقلياً بل وربما روحياً ألا وهما السن والجنس (الجندر).

بالطبع، ينفق الناس بالفعل مبالغ طائلة لإزالة تجاعيدهم وشد أردافهم لمجرد أنهم لا يريدون أن يبدووا مسنين. ولكن من الناحية الأساسية، إذا حالفنا الحظ بما فيه الكفاية لأن نعيش طويلاً، فسوف نهرم وفي نهاية المطاف نموت ولا يمكننا فعل أي شيء حول ذلك. كما لا يمكننا فعل الكثير بشأن جنسنا، لأنه حتى وإن كانت عمليات تحويل الجنس تجري بانتظام الآن في الغرب، فإنه ليس بوسع حتى أبرع جراح الإدعاء بأن النتائج كانت مرضية.

ولكن ماذا بشأن الإثنية؟ إنها تؤثر على مظهرنا كذلك، ولكن في حين أنه من السهل تماماً تحديد السن والجنس، فإن الإثنية كلمة مبهمه وغير واضحة لها جميع أنواع الارتباطات الأخرى، معظمها سلبي (فكر في النقاء الإثني والأسوأ من كل ذلك التطهير الإثني (العرق)). في الواقع، إنها كلمة شاملة تتضمن الدين واللغة والعرق. العرق هو عادة العلامة المادية الوحيدة للإثنية وهو في المدن الكبيرة المتعددة الأجناس علامة مادية غير جديّة بالثقة علاوة على ذلك، ومع ذلك، حتى وإن نعلم أن الافتراضات حول الناس التي تستند إلى مظهرهم غالباً ما تكون خاطئة بكل وضوح، فإننا نواصل القيام بها.

في شركة سويدية تعمل في مجال تقانة المعلومات حيث كنت أعمل، أخبرني أحد المدراء هذه القصة الحقيقية. جاء مندوب من شركة يابانية في زيارة وكان من المقرر أن يقابل المدير المسؤول عن تركيب العتاديات التي كانت شركته قد وزعتها للتو. وقد صادف أن كانت هذه المديرية تحضر اجتماعاً لدى وصول الزائر، وبالتالي نزل مساعد المدير إلى قاعة الاستقبال للقائه. وإذا كان الرجلان يسيران عبر الرواق، برزت مديرة الإدارة من غرفة الاجتماعات التي كان الاجتماع قد انتهى فيها للتو. وبالطبع، قدم مساعد المدير رئيسه التي انتابتها دهشة لأن الزائر الياباني لم يحاول المصافحة أو الانحناء. في الواقع، بدا أنه كان يبحث عن شيء ما بينما كان يجول بنظره نحو أعلى وأسفل الرواق. من الواضح أنه لم يستطع العثور على ما كان ينشده. وإذا بلغ حافة اليأس، وقف أخيراً على أطراف أصابع قدميه وحاول النظر من فوق رأس المديرية.

كانت المشكلة هي أن الزائر الياباني توقع أن يلتقي برجل سويدي أبيض متوسط العمر ولكنه أدرك أخيراً أنه أمام امرأة سويدية شابة سمراء البشرة تلبس سروالاً وكنزة، وإن افتراضاته بشأن ما ينبغي أن يكون عليه مظهر المدير لم تتطابق بكل بساطة مع الحقيقة التي واجهها في تلك الشركة بالذات. وإذا ارتكز في حكمه على تجربته في موطنه في اليابان، اعتبر الزائر أن سن المديرية وجنسها وعرقها لم يتطابق مع مركزها وبالتالي لم يعرف كيف يتفاعل معها.

على مدى العقد المنصرم أو نحو ذلك، وجدت شركات دولية عديدة أن أخطاء مماثلة في الحكم قد كلفتها أموالاً لأنها لم تدرك إمكانية موظفيهم بالكامل. كما بدأت أيضاً ترى أن قوة عاملة أكثر تنوعاً من شأنها أن تتيح لهم ميزة تنافسية وهي تبذل جهوداً لأن تضم إلى قوتها العاملة موظفين ذوي سير شخصية واسعة الاختلاف - بما في ذلك أشخاصاً بأعمار وأجناس وخلفيات إثنية مختلفة. يفترض أن تكون الشركات ذات القوى العاملة المتنوعة على الأرجح نظرة شاملة متوازنة للأشخاص والعمليات واحتياجات الزبائن وأساليب العمل عموماً، وإن ما لا يقال عادة هو أنه رغم كون التنوع أفضل خيار، فإنه ليس بالسهل بتاتا - بل إنه عكس ذلك تماماً.

إن عملية محاولة فهم وجهات نظر غير مألوفة، سواء تأتي من الجنس المقابل، أو فئة عمرية مختلفة أو مجموعة إثنية جديدة، تحتاج إلى المثير من التصور والطاقة، وليس لدى معظمنا إمدادات غير محدودة من أي من الاثنين. ومن ناحية أخرى، إذا كان فريقكم مكوناً من أشخاص مثلك، تستطيع التواصل بالاختزال لأنه يمكنك اعتبار أشياء كثيرة مسلماً بها بلا نقاش. إذن ليس من المستغرب أن العديد من الشركات الدولية تتكلم بسرور عن التنوع في مكان العمل بدون أن تفعل أي شيء بالفعل لتشجيعه أو استخدام مواهب جماعات أصغر «غير مطابقة» تعمل فعلاً في الشركة (سواء كانت من الإناث، أو أكبر سناً من زملائها، أو من أقلية إثنية).

ولكن العالم أخذ في التغيير وثمة إدراك متنام بأن الملامح الشخصية التي لا تتوافق مع تلك الموجودة بالفعل في الفريق، في الدائرة، أو في مجلس الإدارة قد تكون ذخراً بدلاً من عقبة، وليس فقط لأن ألوان البشرة والشعر المختلفة تتيح صورة فوتوغرافية أكثر إثارة للاهتمام من أجل التقرير السنوي. ورغم أن استخدام أشخاص من أعمار وأجناس مختلفة وخلفيات إثنية متنوعة ليس خياراً سهلاً بل إنه يزيد من خطر حدوث نزاعات وتأخير، فقد أخذت الشركات ترى أن القيام به هو الصواب ليس فقط لكونه أكثر إنصافاً لفرادى الموظفين، ولكن لأنه يسهم أيضاً في رخائهم على المدى الطويل.

❖ مغزى المقطع

إن إدراج أشخاص ذوي خلفية ثقافية أخرى أو سن آخر أو جنس آخر في مجموعتك أو فريقك قد يجبرك على إعادة النظر في ما اعتبرته سابقاً أمراً مسلماً به، مما قد يجعلك تشعر بالانزعاج، ولكنه شيء جيد.

الجندر (الجنس)

إن أية مناقشات للجنس في مكان العمل تتطرق إلى الكيفية التي تختلف فيها أنماط عمل الإناث عن الذكور (التي ينظر إليها روتينياً بأنها المعيار). في واقع

الأمر، في معظم الثقافات خلال معظم حقبة التاريخ، عملت المرأة خارج المنزل في عمالة مدفوعة الأجر، غالباً في أدوات منزلية أو زراعية، ولاحقاً في مجال التمريض أو التدريس. غير أنها قلما فعلت ذلك بنفس الشروط كالرجل. وإن العادات القديمة لا تزول إلا بصعوبة. مثلاً، كان يوجد قانون يحظر على المرأة الفرنسية العمل في الدوريات الليلية، وذلك لافتراض حماية عفتها وأعمال الذكور. خمّن متى تم إلغاء القانون: هل في سنة 1900 \$ أو 1920 \$ أو 1950 \$ خطأ: كان ذلك في سنة 2000.

في أيامنا هذه، حتى ففي البلدان التي تعمل فيها المرأة خارج المنزل، وحيث يتلقى البنات والأولاد نفس نوع التعليم وحيث التشريع يكفل عدم السماح بالتمييز صراحة، فإن متوسط أجر المرأة أقل وإن مركزها في مكان العمل أدنى من نظيرها الذكر. إن الكيفية التي ينظر بها للمرأة في مكان العمل هي انعكاس للكيفية التي ينظر بها إليها في الثقافة الوطنية عموماً والثقافة المشتركة المحددة على نحو خاص.

أعرف عن مكتب دعم لتقانة المعلومات في اسكندنافيا يشغله موظفون شبان ذوو تدريب عال يعملون على مدار الساعة من أجل تقديم مساعدة في مجال الحواسيب إلى ورشات هندسية في سائر أنحاء العالم. أحياناً، يسأل المتحدثون بالهاتف عن النساء العاملات في الفريق متى سيكون هناك زميل ذكر لمعالجة مشاكلهم وتجيب النساء (بغیظ) إنه يمكن للمتحدث الانتظار ثماني ساعات إلى حين قدوم رجل إلى المكتب أو أن يعهد بالمشكلة لذكائهن الأنثوي الضعيف (أو كلمات من هذا القبيل). الغريب في الأمر هو أن هذه الاستفسارات لا ترد بالضرورة من بلدان حيث المرأة العاملة هي الاستثناء - اليابان أو بعض دول شمال أفريقيا على سبيل المثال. ويحتمل أن ترد كذلك من الفيليبين أو استراليا أو البرازيل، حيث المرأة جزء من القوة العاملة لسنوات عديدة. وتكون المواقف أقل تأثراً بمركز المرأة في المجتمع ككل، وأكثر تأثراً بـ «ثقافة الصناعة». إن

الورشات الهندسية في سائر أنحاء العالم يسيطر عليها الذكور، ومهما بلغ مدى المساواة في الخارج، فإن الذكور هم الذين يحلون المشاكل داخل الورشة. لذلك، عندما يضطر بعض هؤلاء الرجال لطلب المساعدة والمشورة من امرأة، قد لا يكونون متأكدين من كيفية رد فعلهم.

تحاول الحكومات والشركات أحياناً اتخاذ إجراء إيجابي لتشجيع الموظفين على العمل وتسيير حيواتهن في حالة قيامهن بعمل. إن إجازة الأمومة السخية بازياد في بلدان أوروبية معينة هي أحد الأمثلة. في الولايات المتحدة، أدخلت بعض الشركات نظام تتبع الأمهات (Mommy tracks) بهدف إبقاء الموظفين على سلم الإدارة حتى بعد أن تصبحن أمهات. ولكن المرأة عادة تعلق وظيفتها عندما يكون أطفالها صغاراً. وهذا ليس بالضرورة شيئاً صائباً للآباء والأطفال أو حتى للشركة. لذلك في بعض الشركات السويدية، يتم تشجيع المدراء الذكور بقوة على أخذ إجازة أبوة وتضمن الشركة ألا يفقدوا أي من مستحقاتهم المالية في حال قيامهم بذلك. وتعتبر الشركات أن الخبرة المكتسبة من تسيير شؤون العائلة سوف تساعد هؤلاء الرجال على أن يصبحوا مدراء أفضل لديهم فهم أعمق للضغوط اليومية على الرجال والنساء في دوائهم.

في الثقافات التي تفصل المسافات بينها مثل هولندا والإمارات العربية المتحدة، فإن الاتجاه هو وجود نسبة أعلى من النساء يعملن خارج المنزل (رغم أن الزيادة في دولة الإمارات ليست كبيرة). ولكن التنقل من المنزل إلى مكان العمل ما هو إلا الخطوة الأولى، يتعين بعدها اتخاذ القرار الكبير حول الكيفية التي ينبغي للمرأة أن تعمل بها وكيف ينبغي معاملتها.

الرسالة 113

بالنسبة للمرأة التي هي بالفعل في أقلية في مكان عملها في موطنها، فإن الانتقال إلى ثقافة قد تكون فيها حتى ضمن أقلية أصغر يمكن أن يكون شاقاً جداً.

الرسالة 113

رد فعل سلبي؟

من الدنمارك بخصوص البرازيل

نحن بصدد إرسال مجموعة صغيرة إلى البرازيل قريباً لإتمام عقد. إن خبرنا الفني في هذا المجال امرأة، ولكننا نعلم أن قلة من النساء، إن وجدت، يعملن في مجالنا في البرازيل ولسنا متأكدين عن احتمال أن يكون رد الفعل على وجودها سلبياً.

إن كون زميلتك أنثى وكون وجود قلة من النساء في مناصب مدراء في البلد الذي تجري فيه أعمالا لا ينبغي أن يكون بالضرورة أمراً سيئاً غير مؤات. الحالة في البرازيل ليست فريدة وإن لدى مجتمعات متباعدة مثل أفريقيا الجنوبية واليابان خبرة قليلة مع المديرات. وحتى في ثقافات حيث المرأة جزء مقبول من القوة العاملة، مثل الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، لا تزال هناك أمثلة عديدة من الصناعات التي تقع تحت سيطرة الرجال. ومع ذلك، من المحتمل أن يحكم عليها الفريق البرازيلي بنفس المقاييس التي يحكمون بها على مواطن من بلدهم، وإن مركزها كخبيرة فنية يوحي بالاحترام على الأرجح. في واقع الأمر، فإن ما هو غير متوقع يمكن أن يعمل لصالحها، وإن الرجال الذين تلتقي بهم قد لا يرغبون في مجابتهها أو الإساءة إليها، خصوصاً إذا كانت كهلة أو أكبر سناً.

ينبغي أن تكون زميلتك مستعدة أحيانا لأن تتقبل من الرجال عبارات توددية للنساء، سواء تتخذ عبارات مدح لمظهرها، أو فتح أبواب لها، أو جلب أشياء لها وحملها لها، وهي أشياء هي قادرة تماما على جلبها وحملها بنفسها. بالنسبة لمعظم الذكور فالإناث في أمريكا اللاتينية، فإن هذه مجرد تعبير عن حسن آداب السلوك الذي له صلة بالجنس وإن عدم تقدير الجنس بهذه الطريقة يعتبره معظم الناس بأنه تصرف فظ لا يفتقر.

إن هذه النظرة المغالية في التباهي بالرجولة نوعاً ما للعلاقات بين الجنسين يمكن أن تتخذ تحولاً غير متوقع. حين سئلت عاملة صغيرة الحجم تعمل في مصنع برازيلي لتجميع السيارات الشاحنة عما إذا وجدت العمل شاقاً جسدياً، فقد اعترفت بأنها وجدت أحياناً بعض المهام تحتاج إلى الكثير من العضلات ولكن زملاءها في العمل العاملين على خط التجميع كانوا يودون أن يظنوا أنفسهم ذوي شهامة وكان يسعدهم مساعدتها عند الحاجة. بالنسبة لها ولزملائها، كان من المهم أن يكون جنسها وتكوينها الفيزيائي المختلف مقبولين بدلاً من أن يكونا موضع تجاهل. طالما أن زميلتك مستعدة لاختلافات مماثلة في أنماط العمل ولا يحتمل أن تفرط في رد فعلها إزاءها، لا يوجد سبب لعدم إرسالها.

الرسالة 114

لقد تمت كتابة الكثير الكثير عن «نمط الإدارة الأنثوية»، ولكن لا يأخذ معظمها في الحسبان الاختلافات الثقافية التي هي عامل آخر في المعادلة الخاصة بالإدارة.

الرسالة 114

كأبة دورات المياه

من فرنسا بخصوص السويد

تشغل مديرة رئاسة الإدارة نفس الطابق الذي أشغله، وتتقاسم الإدارتان دورة مياه مشتركة. بعض الموظفين الشبان، ولكي لا يكلفوا أنفسهم عناء السير بضعة أمتار إضافية للوصول إلى دورة المياه الخاصة بالرجال، يستخدمون دورة مياه النساء مما جعل النساء يشعرن بالضيق والانزعاج. كان أول رد فعل لدي، بوصفي مديراً ذكراً، هو تحديد الرجال إياهم والتحدث إليهم. غير أنه خطرت لنظيرتي أفكار أخرى. في صبيحة أحد الأيام، أخبرتني امرأة تعمل في إدارتي بأن دورات مياه النساء أصبحت

الآن تعج على جدرانها بملصقات سليمة الذوق لشبان وسيمين، إضافة إلى أزهار مجففة في زهریات، وصابون معطر. ولم يدخل رجل إلى دورات المياه تلك منذ ذلك الحين.

حل بسيط ولكنه فعال. يدل هذا على أنه لا حاجة لأن تكون عدائيا لكسب قضيتك أو لجعل الناس يغيرون أساليبهم، بل لا حاجة لك لاستخدام الكلمات. عموما، فإن أسلوب إدارة النساء يعتبر أقل عدوانية والنساء أقل احتمالا لإعطاء أوامر من نظرائهم الذكور. ولكن درجة عالية من تجنب النزاعات هي أيضا من نمط الإدارة السويدية ومن المستحيل التأكد إلى أي مدى كانت أفعال هذه المديرية نتيجة جندرها أو نتيجة كونها سويدية. أحيانا، إن هذا الانعدام من التواصل الشفوي المباشر يمكن تفسيره بمثابة ضعف من قبل بعض الأفراد الذين ينحدرون من ثقافات شفهوية جدا، مثل الولايات المتحدة وأستراليا وفرنسا، حيث يتم عادة توضيح كل شيء بطريقة جلية جدا لا لبس فيها، ولكن هذا مثال رائع على طريقة أدت إلى نجاح هذا النهج البالغ «الاعتدال».

الرسالتان 115-116

يتفاوت مركز المرأة في الدول الإسلامية تفاوتا كبيرا. تسمح بعض الدول للمرأة المتعلمة بالعمل في مناصب مسؤولة خارج المنزل، بينما لا تسمح دول أخرى بذلك.

الرسالة 115

المرأة العاملة

من هولندا بخصوص المملكة العربية السعودية (I)

إننا شركة عائلية صغيرة تنتج لوازم حمامات عالية النوعية وإننا بصدد إبرام عقد كبير جداً في المملكة العربية السعودية. السؤال المطروح هو هل

نستطيع إرسال امرأة هناك لإتمام الصفقة؟ إن أحد مدراء مبيعاتنا (أحد شركائنا) هو أنثى واسعة الخبرة بالعمل في أوروبا وناجحة جداً. غير أنني أعرف أن مركز المرأة في السعودية ليس مماثلاً لوضعها في الغرب.

أخشى أنك لا تسدي أي معروف لشركتك فيما لو أوفدت مديرة مبيعات إلى العربية السعودية. قلّما تعمل المرأة السعودية خارج المنزل، إلا في مجالات محددة بصرامة مثل التعليم في رياض الأطفال والزخرفة (الديكور) الداخلية، كذلك من غير المعتاد العثور على سيدة أعمال أجنبية تعمل هناك. يود السعوديون إقامة علاقات بين القيام بالأعمال، ولأسباب دينية قد يصعب جداً على رجل وامرأة الاجتماع معا لبناء علاقة مهنية فوق القاسم الجندري.

بالطبع، ليس الحال كهذا في جميع الدول الإسلامية أو في جميع الثقافات التي تضم أقلية مسلمة كبيرة. في بلدان أكثر تقدماً مثل لبنان والأردن وماليزيا وتركيا، قد تعمل المرأة المثقفة في مهن أو في أعمال، ولكن علاقات العمل مع أفراد من الجنس الآخر يجب أن تكون رسمية جداً لتجنب حدوث أي قيل وقال أو أي خصومة – وينطبق هذا على المرأة غير المسلمة كذلك، مما يعني أنه ينبغي للمسافرة إلى دول إسلامية لغرض الأعمال أن ترتدي ملابس محتشمة خافتة الألوان وأيضاً على سبيل المثال، التأكد من إبقاء باب المكتب مفتوحاً عند العمل مع زميل أو زبون من الذكور. كما يجب عليها التفكير بعناية جداً بخصوص قبول أي نوع من الدعوات الاجتماعية، حتى وإن كانت دعوة على غداء عمل. إذا كانت تعمل في منصب مدير وتساfer بمفردها، قد تتظر في أن ترافقها في السفر سكرتيرة أو مترجمة إذا كانت ميزانيتها تسمح بذلك، ليس فقط لتقديم خدمات سكرتاريا لمدير، وإنما أيضاً كإثبات حي لمركزها كمديرة، ويمكن لهذه المرافقة أن تكون وصفاً مفيدة جداً.

تدابير مستميتة

الرسالة 116

من هولندا بخصوص المملكة العربية السعودية (2)

بعد قراءة ردك، توصلنا إلى حل. إن زوج مديرة المبيعات يعمل أيضاً لدى الشركة في مجال تقانة المعلومات وسوف نرسله لإتمام الصفقة وستكون هي بصفتها مرافقة لزوجها. وبهذه الطريقة، يمكنها إسداء المشورة له من وراء الكواليس، خبرتنا قليلة عن العربية السعودية ونساء إن كانت لديك نصيحة خاصة تسديها إليها قبل ذهابها.

إنه حقا حل بارع! إنني متأكدة بأنهما سوف يستمتعان برحلتها. سوف يجد الزائرون إلى السعودية مستوى عالياً من الأمن الشخصي ولن يعانوا سوى القليل من الصعوبات. ومع ذلك، يتعين أن تدرك مديرتك بعض الأمور. أهمها هو أن استقلاليتها سوف تنقلص، فمثلاً، فإن صعود امرأة في سيارة أجرة بمفردها أو مع رجل لا توجد مع صلة قرابة هو أمر مخالف للقانون.

توجد في كافة المطاعم ذات الدرجة الجيدة أقسام خاصة للرجال فقط وقسم آخر للعائلات أو للحفلات التي تضم نساء. في حال علمتم مسبقاً من معارفكم السعوديين بأن ممتلككم سوف يصطحب زوجته وإذا كان هؤلاء المعارف معتادين على التصرفات الغربية، لربما أمكن ترتيب وجبة طعام عائلية تحضرها أيضاً مديرة مبيعاتكم، وإن يكن فقط بصفة زوجة. ويلزم لها أن تعتمد بروزاً منخفضاً جداً أثناء وجبة الطعام – إذ حتى النظر مباشرة في وجه رجل يمكن أن يعتبر بمثابة تصرف غير محتشم – غير أنه على الأقل سوف تقابل نظيركم السعودي. وينبغي لها أن تدرك أن الملابس المحتشمة أساسية، خاصة في جدة القريبة من [مكة المكرمة]. قد تشعر المرأة الغربية هنا بمزيد من الراحة إذا ابتاعت جلباباً أو قفطاناً من السوق المحلية وارتدته فوق ثيابها «الاعتيادية» – كما أن حمل المرأة وشاحاً للرأس قد يكون فكرة حسنة كي تستطيع تغطية رأسها عندما توجد

الحاجة لذلك. وأخيراً، حتى في الحالات التي يكون فيها الاتصال الجسدي بين الجنسين هو المعيار في الغرب، مثلاً، فإن الترحيب بزوجة في المطار غير مسموح به في المملكة العربية السعودية.

الرسالتان 117-118

قد تكون المغازلة الناعمة في العمل مسلية، ولكن التحرش الجنسي ليس كذلك قط. إن كيفية تعريف المغازلة والتحرش يمكن أن تختلف اختلافاً واسعاً من ثقافة لأخرى.

الرسالة 118

الجنس والفتاة العازبة

من السويد بخصوص المكسيك

إنني مديرة في أوائل الثلاثينات من عمري وسوف أذهب قريباً إلى المكسيك في رحلة عمل. إنني أقلية بصفة اختصاصية في عتاديات الحواسب في موطني، ولكنني أعرف أنني سأكون حتى أكثر من نادرة في الخارج، وفي المكسيك سوف أجتمع برجال فقط. سمعت أن المرأة العازبة هناك تعتبر «فريسة مشروعة» وبأن العروض الجنسية شائعة. هل لديك أية نصيحة خاصة تسديها لامرأة عازبة؟

في المكسيك لا يوجد عدد كبير من النساء على أو قرب قمة مؤسسات كبرى. ومع ذلك، ينبغي ألا تصادفك مشكلات في العمل ما دمت أوضحت منصبك قبل القيام بزيارتك وطالما أن طبيعة رحلتك محددة تماماً. في الواقع، فإن معظم الزائرين يجدون مناخ الأعمال في المكسيك ودياً ومتساهلاً، ولكن كونك امرأة من الحكمة أن تكوني لطيفة وفي الوقت نفسه متحفظة قليلاً مع الزملاء الذكور

الذين لا يكونون معتادين على العمل جنباً إلى جنب مع النساء على قدم المساواة. إذا كنت لا تلمين بالقواعد غير المكتوبة الخاصة بالمغازلة (ولما كنت من البلدان الاسكندنافية، ربما ليست لديك الكثير من الخبرة في هذا الفن بالذات)، قد تجد من الصعب معرفة كيفية التصرف في هذه الحالة. المغازلة مهارة يكتسبها الشباب اللاتيني من الجنسين أثناء نموهم وهم يجدون متعة في استخدامها.

ثمة خط رفيع بين ملاطفة المرأة ومحاولة المغازلة، وغالباً ما يتم خرق هذا الخط، ولكن هذه المحاولات لا يقصد بها جرح المشاعر وإنما هي إطنائية، بل يمكن أن تتوقعها النساء ويرحبن بها. والشئ ذاته ينطبق على بلدان أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية، حيث يستطيع تقبّل سلوك المغازلة أن يتعايش بسرور تام جنباً إلى جنب مع القوانين الصارمة ضد التمييز الجنسي أو المحاباة الجنسية في مكان العمل.

استخدمي المنطق السليم إذا كنت تريدين تجنب العروض غير المرغوب فيها. تجنبي دعوة على العشاء تقتصر عليك وعلى شخص آخر، مثلاً، وإذا كنت تريدين معرفة نظرائك المكسيكيين يفضل أن تقترحي الغداء بدلاً من العشاء. وإذا دعوت أناساً على الغداء، تأكدي من أن تتفاهمي مع النادل بحيث تدفعين التكاليف سلفاً في حال حاول ضيوفك أن يسبقوك لذلك، لأن الرجال المكسيكيين يجدون من الصعب قبول امرأة تدفع قيمة الفاتورة. لا تترددي في عرض صور فوتوغرافية لزوجك أو صديقك أو أطفالك في حال تطرق الحديث لمواضيع شخصية (أو حتى صور كهذه تعود لشخص آخر). ورغم أنها قاعدة بسيطة جداً، ورغم معرفتنا جميعاً بأن هذا ينبغي ألا يكون ضرورياً، تذكرني أنه كلما ارتديت ملابس مثل جدتك، يقل احتمال تعرضك لعروض غير محبذة من الذكور (طالما أن جدتك لا ترتدي ملابس ضيقة التفصيل، وتنانير قصيرة أو سراويل قصيرة، وثياباً مكشوفة الصدر!).

هذا ليس قصدي

الرسالة 118

من فرنسا بخصوص الولايات المتحدة

حضرت مؤخرا في الولايات المتحدة مناسبة اجتماعية بعد أوقات العمل وذكرت لإحدى الزميلات كم تبدو حلوة المعشر. كان جوابها، «هكذا إذن» وألحقتها بنظرة مريبة. شعرت بالحرج حقاً وكأني قبض عليّ ويدي مندسة داخل تنورتها.

من المؤسف أن إطراءك قد أسيء تفسيره هكذا بالكامل. مثل هذا الموقف يوضح اعتقاداً ضيق التفكير مفاده أن كل من يقول شيئاً ايجابياً عن مظهر امرأة لا بد وأن تكون لديه بواعث جنسية. لا تحكمني عليها بغاية القسوة. إن تصرفها نتيجة أجيال من الجور في مكان العمل حيث وجود المرأة يحتمل بالكاد أحياناً وحيث يبخس تقدير إسهاماتها. لقد كانت المرأة في الماضي عرضة للغبن ولا تزال تشعر عن حق أنه لا يزال أمام تحقيق المساواة في مكان العمل شوط طويل يقطعه. هذا الشعور بالظلم، بالاقتران مع عادة معظم أمريكيي الولايات المتحدة بالتعبير عن مشاعرهم بشكل صريح ومباشر، يمكن أن يعلل ما اعتبرته في نظرك أسلوبها العدواني. إن الأشخاص الذين يتخذون موقفاً براغماتياً تجاه التواصل ومن ذوي خط التواصل المباشر جداً، كما هو الحال في الولايات المتحدة وألمانيا وإسكندينايفيا وأستراليا - قد تراوهم شكوك بأن عبارات الإطراء من شخص من الجنس المقابل إنما هي طريقة ماهرة خفية لمحاولة نيل ما يريده (الجنس) وإن باعثها ليس مجرد الرغبة في بعث السرور في نفس الشخص (يتساءل الأشخاص البراغماتيون لماذا يريدون إضاعة وقتهم في ذلك).

هذا الموقف يمكن أن يؤدي إلى الصواب السياسي الكئيب للولايات المتحدة والدول الاسكندينايفية، الذي يسفر عن رفض الإقرار بأية اختلافات بين الجنسين (الذكر والأنثى). إن هذا أمر يصعب فهمه من قبل معظم الناس من كلا الجنسين في أوروبا الجنوبية وأمريكا اللاتينية، حيث ينظر إلى عبارة الإطراء أو

المغازلة بأنها بريئة تماماً. ومع ذلك، عليك أن تدركي أن العديد من المحامين يجنون أموالاً طائلة من خلال توجيه تهمة بالتحرش الجنسي. لذلك احذري من أن تجعلي نفسك عرضة لهم.

خلاصة القول: الجنس (الجندر)

المعايير العالمية للأعمال
<p>ليس هناك بلد واحد يكون المجتمع الأمثل للمرأة. من الخطأ الافتراض أن بلدك هو الأفضل من جميع النواحي، وإن التلميح ضمناً بأن هذا هو الحال إنما هو سلوك سيئ جداً.</p> <p>ينبغي أن ترتدي سيدة الأعمال الأجنبية، وبخاصة الشابات منهن، ملابس في غاية الاحتشام عند قيامها برحلة عمل. في بعض الثقافات، حتى الذراعان العاريتان تعتبران مثيرتان.</p>

تحذيرات عالمية في مجال الأعمال
<p>الرجل غير المعتاد على العمل مع امرأة كمتساوية معه أو متفوقة عليه قد يجد من الصعب تفسير ما إذا كانت المرأة ودية أم لعوبة. وتوخياً للأمان، ينبغي للمرأة خارج بلدها أن تكون ودودة وجدية بدلاً من أن تكون ودودة وشخصية مع الزملاء الذكور (إنه خط رفيع حقاً!).</p>

■ الأرجنتين: إن التقسيم التقليدي للمرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغيير، إذ أن مزيداً من النساء المثقفات ومن الطبقة المتوسطة أخذن يصبحن من عداد القوة العاملة. ويعمل الكثير من النساء خادماً منزلياً. والكثير من النساء يتركن العمل حالماً يتزوجن، ولدى معظم الناس خبرة قليلة بشأن المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).

- إسبانيا: الطبقة والنجاح التعليمي والصلات تبطل التحامل ضد الموظفة. ومع ذلك، قد تصبح ملاطفة المرأة تحرشا. (انظر الرسائل 113، 115، 118).
- أستراليا: التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجندر (الجنس) تشريع صارم. وجود مديرات أمر شائع. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسائل 114، 118).
- ألمانيا: المرأة مقبولة تماما على قدم المساواة في المجتمع ومكان العمل. وجود مديرات أمر شائع. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسائل 113، 118).
- إندونيسيا: المرأة في مكان العمل هو المعيار، ولكن المرأة في مجال الأعمال قد تجد صعوبة بدون وجود «محرم» إلى جانبها. قد يكون من الأصعب على المرأة المسلمة العمل منه على المرأة الصينية. الملابس المحتشمة للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالة 115).
- إيطاليا: بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل، ولكن بعض حالات التحرش الجنسي بدأت تحال إلى المحاكم. (انظر الرسائل 113، 118).
- البرازيل: إن التقسيم التقليدي للمرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغير، إذ أن مزيد من النساء المثقفات ومن الطبقة المتوسطة أخذن يصبحن في عداد القوة العاملة ولكن لدى معظم الناس خبرة قليلة بشأن المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).
- بلجيكا: تحتل ربة البيت مكانة عالية ولكن المرأة أخذت تعمل بازدياد خارج المنزل. سوف يتم قبول المرأة الأجنبية بمثابة صانعة قرار وسوف تعامل باحترام. (انظر الرسالة 113).
- بولندا: المزيد من ملاطفة المرأة يعتبر دلالة على السلوك الحسن. وجود مديرات نادر.

■ **تايلند:** تشكل النساء التايلنديات حوالي نصف الجامعيين وهن مقبولات في عالم الأعمال. غير أن المرأة التايلندية مستبعدة عن العلاقات الاجتماعية بعد العشاء مما يجعل من الصعب عليها تشكيل علاقة عامة في مجال الأعمال.

■ **تايوان:** انظر هونغ كونغ. يلزم ارتداء ملابس محتشمة جدا.

■ **تركيا:** ارتداء المرأة ملابس محتشمة «فرض». لدى الناس القليل من الخبرة بشأن المديرات. المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالة 115).

■ **جنوب أفريقيا:** يشغل عدد قليل جدا من النساء، من السود أو البيض منصبا على مستوى مدير. ينظر إلى دور المرأة بصورة أساسية بمثابة ربة بيت. الرجال ليسوا معتادين على التعامل مع النساء على أساس متساو. (انظر الرسالة 113).

■ **الدانمارك:** يوجد قدر عال من المساواة في التعليم وفي مكان العمل. إن المغازلة كما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. هناك مديرات في أحيان كثيرة. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسالتين 113، 118).

■ **روسيا:** هناك عدد قليل من النساء في منصب مدير. عالم الأعمال يسيطر عليه الرجال ولكن النساء موجودات في المهن. يمكن رعاية سيده الأعمال الزائرة. يتوقع من المرأة تولي المسؤولية عن جميع الأعمال المنزلية والأطفال.

■ **السويد:** رغم ما تبذله الحكومة وأرباب العمل من جهود لتشجيع المساواة، لا يزال عدد من النساء أقل بكثير من عدد الرجال في مناصب الإدارة العليا. غير أن رعاية الدولة للطفل ولإجازة الأبوة السخية تشجعان المرأة على دمج العمل والأسرة. إن المغازلة وحسبما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. يتوقع من الرجل المساعدة في المنزل. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسالتين 114، 118).

- **سويسرا:** انظر هولندا .
- **الصين:** يحتل عدد قليل من النساء مراكز عليا والكثير من الرجال الأكبر سنا يجدون صعوبة في قبول المرأة في بيئة الأعمال. يجوز استبعاد سيدات الأعمال من العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بعد ساعات العمل. المواعدة والعلاقات الاجتماعية السابقة للزواج منظمة تنظيماً صارماً.
- **فرنسا:** المنافع الأبوية سخية تشجع المرأة على دمج العمل مع العائلة. ملاحظة المرأة مقبولة بوصفها أمرا طبيعيا داخل مكان العمل وخارجه. معظم النساء يعملن وإن وجود نساء في منصب مديرات أمر مألوف. (انظر الرسائل 113، 114، 117، 118).
- **فنزويلا:** لدى معظم الناس تجربة قليلة مع المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر أمر طبيعيا في مكان العمل. (انظر الرسائل 113، 117، 118).
- **فنلندا:** المرأة مقبولة تماما بوصفها متساوية في المجتمع ومكان العمل. المغازلة حسبما تمارس في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. (انظر الرسالتين 113، 118).
- **كندا:** هناك وعي شديد إزاء التحرش الجنسي، وإن التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجنس صارم. وإن وجود نساء في منصب مدير أمر مألوف. الموقف إزاء المثلية متفتح.
- **كوريا الجنوبية:** عدد النساء على صعيد مستوى مدير قليل جداً. الرجل ليس معتادا على التعامل مع المرأة على قدم المساواة، إذ يرى أن دور المرأة الرئيسي هو في المنزل. كما أن المرأة المتزوجة ترعى والدي الزوج عندما يهرمون.
- **المكسيك:** إن التقسيم التقليدي الذي يقضي بأن تكون المرأة في المنزل والرجل في العمل أخذ في التغيير. وإن مزيداً من النساء المثقفات ومن الطبقة الوسطى أخذن في الانضمام للقوة العاملة. تعمل المرأة المتزوجة

خادمة منزلية. ومعظم النساء يتركن العمل عند الزواج ولدى معظم الناس تجربة قليلة مع المديرات. بعض المغازلة مقبولة وتعتبر طبيعية في مكان العمل. (انظر الرسالتين 113، 118).

■ المملكة العربية السعودية: هناك فصل صارم بين الجنسين. يحظر على المرأة العمل سوى في بضع مجالات محددة •. الملابس المحتشمة للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام. (انظر الرسالتين 115، 116).

■ المملكة المتحدة: هناك وعي شديد إزاء التحرش الجنسي، وإن التشريع الذي يحظر التمييز على أساس الجنس صارم. وإن وجود نساء في منصب مدير أمر مألوف. الموقف إزاء المثلية متفتح.

■ النرويج: إن رعاية الدولة للطفل والإجازة الأبوية السخية تشجعان المرأة على دمج العمل والأسرة. يتوقع من الرجل المساعدة في المنزل. المغازلة حسبما هي ممارسة في أوروبا الجنوبية وأمريكا الجنوبية تكاد تكون غير معروفة. (انظر الرسالتين 117، 118).

■ النمسا: المواقف التقليدية إزاء المرأة التي كانت سائدة قبل المناادة بالمساواة بين الجنسين وأدوارها لا تزال سائدة ولكن المرأة النمساوية تحرز تقدماً كبيراً في مكان العمل. يتم قبول المرأة الأجنبية بحرية بوصفها صانعة قرار.

■ الهند: إن المرأة من الطبقة المتوسطة والعليا غالباً ما تكون مثقفة جيداً وتدخل المجال المهني روتينياً. ولكن عدداً أقل هو في محيط الأعمال. المواعدة وإقامة علاقات اجتماعية قبل الزواج منظمة بصرامة. اللباس المحتشم للمرأة «فرض». المثلية محرمة في الإسلام.

• ملاحظة من المترجم: وردت كلمة «proscribed» في النص الإنكليزي وتعني محرمة، بينما الكلمة الواجب ذكرها هي «Prescribed» ومعناها محددة. لذا وجب التنويه.

■ هولندا: تتوقف معظم النساء عن العمل بعد أن ينجبن. إن مركز ربات البيوت رفيع المستوى ولكن المرأة أخذت تعمل بشكل متزايد خارج المنزل. المرأة الأجنبية مقبولة في مجال صنع القرار وتعامل باحترام. الموقف إزاء المثلية متفتح. (انظر الرسالتين 113، 116).

■ هونغ كونغ: يزداد تواتر عمل المرأة خارج المنزل. يمكن استبعاد سيدة الأعمال عن الانخراط في العلاقات الاجتماعية الهامة التي تتم بعد ساعات العمل.

■ الولايات المتحدة: انظر المملكة المتحدة. (انظر الرسائل 113، 114، 118).

■ اليابان: هناك في الشركات اليابانية عدد قليل جداً من النساء على مستوى مدير. سيدة الأعمال تستبعد عادة من الانخراط في العلاقات الاجتماعية المهمة بعد ساعات العمل. بعض الشركات الأجنبية تميل بنشاط إلى توظيف المرأة اليابانية كونها تعتبر مثقفة جيداً وذات كفاءة. (انظر الرسالة 113).

السن (العمر)

إن إحدى مواساة سن الكهولة هي أن المرء يزداد حكمة، أو هكذا يقول المثل. إذن، ما الذي يجعل كلمة عجوز في الغرب تنطلق من اللسان بسهولة بالغة بمثابة عبارة إساءة، مثلاً عندما يدمدم الناس «عجائز مجانين أغبياء» و«رؤوس بيضاء» حين يقود الكهول ببطء وحذر، أو لا يمكنهم فهم كيفية عمل هواتفهم الخليوية، أو يضطربون أمام الصراف الآلي؟ لعل سبب رد فعلنا بهذه الطريقة هو أن المجتمع الغربي يعتمد على التغيير المطرد المستند إلى التكنولوجيا وأن صغار السن يتكيفون بسرعة مع التطورات الجديدة. أو لعل السبب هو أن الحيوية الفتية والجمال والصحة الجيدة - جميعها أشياء لا يملكها الكهول في أغلب الأحيان - تحظى بتقدير للغاية في الولايات المتحدة وفي كثير من البلدان الأخرى.

اليابان أيضا ثقافة تسيورها التكنولوجيا ولكن هناك فإن عيد احترام الكهول عطلة وطنية يتم خلالها تشجيع الشباب على أن يتذكروا ما قدمه الكهول من مساهمات لحيواتهم. ولكن في الغرب، من يريد أن يصبح «مسناً» حتى وإن جلب معه الاحترام؟ نريد أن نكون موضع إعجاب بسبب ما جنيناه من أموال، وبسبب أدمغتنا أو حتى حسن مظهرنا - ولكن ليس موضع احترام لسنا أو حكمتنا (ويا لهذه من حكمة غير فاترة). لعنا لا نذهب بعيدا للغاية كي «نأمل أن نموت قبل أن نشيخ» حسب أقوال أحدهم، ولكننا نود الموت قبل أن نبداً في أن نبداً مسنين أو نشعر بأننا مسنون.

ولكن في العديد من الدول الآسيوية، مثل الصين واليابان وكوريا الجنوبية، ينظر إلى السن بأنه علامة ظاهرية للحكمة ويحتل مركزاً رفيعاً. في التراث الكونفوشيوسي، لكل فرد في العائلة دور وإن أسمى الأدوار تذهب لأكبر أفراد العائلة سناً. هذا النظام الهرمي مع شبكته من الواجبات والالتزامات ومع التشديد على الطاعة العمياء لرأس العائلة، يتم نقله إلى مكان العمل. بالطبع، فإن المعرفة التكنولوجية العصرية قيمة، ولكن مع ذلك أقل من معرفة عامة بالأعمال ككل، ومعرفة تامة بالأشخاص الذين يديرونها والقدرة على تحقيق أقصى استفادة منهم. ينظر إلى تهور الشباب والمجازفة التي هي جزء منه على أنهما أمر طبيعي ولكنهما غير جديرين بالإعجاب لأنه يمكنهما الإخلال بالإنسجام الذي هو الطابع المميز لمؤسسة تعمل بسلاسة وكفاءة.

السن ليس شيئاً نعمل بفاعلية نحوه بالطبع، وإنما يحدث فحسب. إن هذه الحتمية هي التي من الصعب للغاية قبولها إذا كنا ننحدر من ثقافات في أوروبا الشمالية أو الولايات المتحدة أو كندا، حيث نعتقد بأنه ينبغي لنا ممارسة التحكم بحيواتنا بأكبر قدر ممكن.

في مثل هذه الثقافات، لا تلقى إيماءات الإحترام دائماً تقدير المسنين. والذي الذي هو في العقد الثامن من عمره، تحير قبل أيام عندما تنازلت له امرأة شابة عن مقعدها في حافلة في إنكلترا. إنه ليس متأكداً من أنه مستعد لهذا القدر الكبير من الإحترام. التعاطف مع عدم استعداده لأن يحال إلى مقام «المسن»، وهي مجموعة يعتبرها العديد من المجتمعات الغربية عبئاً مالياً، وينظر إليها بأنها تأخذ من المجتمع دون إعطاء أي شيء بالمقابل جدير بالذكر. وحسبما قالت إحدى الشخصيات في قصة «رقصة على إيقاع موسيقى العصر» (A Dance to the Music of Time) من تأليف أنتوني باول (Anthony Powell) أن يهرم الإنسان أشبه بأن يعاقب على جريمة لم يرتكبها». في الثقافات الغربية، فإن عقوبة هذه الجريمة هي نفس عقوبة المجرمين الآخرين - مكان في مؤسسة - ولكن في هذه الحالة إنه دار للمسنين بدلاً من سجن. في آسيا وإفريقيا وأمريكا الجنوبية، فإن مثل هذه المؤسسات نادرة الوجود، ويضطلع الأولاد البالغون بمسؤولياتهم عن رعاية آبائهم في المنزل على نحو جدي جداً.

أعرف مديراً فنلندياً انتقل إلى المدينة من الريف قبل سنوات عديدة، وترك والدته في مسقط رأسها. حين تحدثت معه مؤخراً، كان قد عاد إلى هناك لزيارتها، ورؤيتها في دار رعاية المسنين. وقد أعجب إعجاباً شديداً بالعملين في الدار، وخصوصاً بمجموعة من العاملات الجديرات. كانت مهاجرات في منتصف عمرهن من إفريقيا بدان العمل هناك، وكن يحظين بشعبية لدى العاملين والمرضى على السواء. اعترتني الدهشة في البداية - فالفوارق الثقافية بين المهاجرين الأفارقة والأهالي الريفيين الفنلنديين المسنين يعني بالتأكيد أن الشيء المشترك بينهم يكاد لا يذكر. ومع ذلك، فقد جاءت هذه المهاجرات من ثقافات حيث تتم رعاية الأقارب المسنين في المنزل وحيث المسنون يحظون بقدر عال جداً من الاحترام والتقدير. كان العاملون الأفارقة يحبون مرضاهم الفنلنديين ويهتمون بهم اهتماماً صادقاً، وقد ازدهر المسنون في ظل رعايتهم.

الرسالة 119

قد يقطن الآباء والأبناء البلد نفسه ولكن عوالم مختلفة. ذلك أنه ضمن جيل يمكن أن تتغير الأنماط الثقافية في بلد ما تغيرا مثيرا .

الرسالة 119

فجوة الأجيال

من المملكة المتحدة بخصوص روسيا

نحن شركة بريطانية تحاول الحصول على موطن قدم في روسيا . نك في الدخول في شراكة مع شركة روسية ولكننا نواجه مشكلة حقيقية في إيجاد الأشخاص المناسبين للتحدث معهم . يبدو أن المدراء الأكثر خبرة لا يفهمون الأعمال في حين أن الأصغر منهم سنا تعوزهم الخبرة العملية .

مع سرعة انحسار السيطرة الشيوعية في ثمانينات القرن العشرين، انتهت الشركات والمؤسسات التي تملكها الدولة وحل محلها اقتصاد السوق . بدلاً من منطلق استراتيجيات التسعير، وأهداف الكفاءة، وهوامش الربح . قد يكون الأشخاص الأصغر سناً، وبخاصة الذين تلقوا دراستهم في الخارج، ملمين بهذه الأفكار والمبادئ التي تركز عليها، ولكن بالنسبة للموظفين الذين كانوا مدراء قبل انهيار الشيوعية، فإن أفكارا مثل خدمة و أرباح كانت غريبة وربما لا تزال تتساوى مع الخناعة والاستغلال . وتكون النتيجة فجوة أجيال هائلة، حيث المعرفة النظرية بخصوص اقتصاد السوق هي الملكية (شبه الحصرية) للشباب، في حين أن الخبرة العملية في إدارة المواطنين الروس في دائرة اختصاص متوسطي العمر والمتقدمين في السن . زد على ذلك، قد يكون كل جيل متشككا بشأن قيمة ما يعرفه الجيل الآخر .

إنها مشكلة تعترض العديد من الشركات الغربية العاملة في الكتلة الشيوعية السابقة، وعلى الرغم من وجود العديد من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة بنجاح في بولندا وهنغاريا ودول أوروبية شرقية أخرى، فإن انطلاقة هذه

الشراكات لم تكن خالية من المشاق. في روسيا، فإن المشاكل مضاعفة، إذ أن المؤسسات الحرة والرأسمالية مستوردات أجنبية حديثة نسبياً. وتميل إلى أن يعاملها الجيل الأقدم بمثابة كباش فداء للأوقات العصيبة التي عانى منها العديد من الروس منذ انهيار الشيوعية. والسبيل الوحيدة للمضي قدماً هي إيجاد وسيط روسي له إلمام بممثلين من كلا الجيلين، غير أن هذا لن يكون مهمة يسيرة.

الرسالتان 120-121

غالباً ما يكون السن موضع اعتبار حين يتعلق الأمر بالتوظيف.

الرسالة 120

لا تسأل

من الهند بخصوص الولايات المتحدة

سوف نفتح قريباً شركة فرعية في الولايات المتحدة وسوف نحتاج إلى توظيف عناصر محلية. سمعت أنه غير مسموح للأشخاص الذين يجرون المقابلات بطرح أسئلة عن السن أثناء المقابلات الخاصة بالاستخدام هناك. هل هذا صحيح؟

إنه كذلك بالتأكيد. تحرص الشركات في الولايات المتحدة حرصاً شديداً على تفادي الاتهامات بأنها تميز ضد فئة عمرية معينة. قد يكون السبب هو إدراكها بأنها إذا لم يكن لديها مزيج عمري مناسب في مكان العمل، فإنها بذلك تدير ظهرها لقدر هائل من الحكمة والخبرة القيمتين. ولكن السبب الآخر هو كون التمييز ضد أي كان على أساس السن غير قانوني وإن تجاهل هذه الحقيقة قد يؤدي إلى دعوى قضائية باهظة التكاليف. يتم في بلدان أخرى أيضاً العمل بقوانين مناهضة للتمييز ضد فئة عمرية معينة وإن قوانين صدرت مؤخراً في أستراليا وكندا توفر حماية قانونية للعمال الأكبر سناً. وتسير أوروبا في نفس

الاتجاه. وإن قانوناً صدر عن الاتحاد الأوروبي يضمن للعمال الأكبر سناً حقوقاً أساسية ويصبح نافذ المفعول في سنة 2006 سوف يمنع التمييز ضد الأشخاص الأكثر خبرة في مكان العمل.

ولكن إذا كنتم تفكرون حقاً بأنه من المهم معرفة سن شخص ما قبل عرض عمل عليه، غالباً ما يكون بالإمكان "القراءة بين سطور" السيرة الذاتية لشخص ما كي تستتجوا سنه بشكل تقريبي، وهناك عادة مقابلة وجها لوجه قبل التوصل إلى خياركم النهائي.

الرسالة 121

هل السن عقبة؟

من السويد بخصوص تركيا

سمعت أن هناك احتراماً هائلاً للمسنين في البلدان الإسلامية عموماً. إنني مدير في بداية الثلاثينات وعلى وشك تولي منصب في تركيا. هل تعتقد أن سني سيشكل عائقاً؟

ليس عائقاً بالضرورة، ولكنه لن يساعد بالتأكيد. يميل التقليد الإسلامي إلى أن يكون أبويّاً بقوة، مما يعني أن مقام الرجل أعلى من مقام المرأة وأن الكهول موضع اعتبار في الأسرة ومكان العمل أعلى. الأصغر سناً. وفي هذا الصدد، لا تختلف الثقافات الإسلامية عن ثقافات شرق آسيا أو الهند أو إفريقيا غير المسلمة. في الواقع، يمكنك القول أن الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأوروبا الشمالية هي الاستثناءات في تشجيعها وسهولة قبولها لمدير العمل «العظيم البراعة» الذي قد يكون ذكياً وعالي الثقافة ولكنه حتماً لا يمتلك الكثير من الخبرة. الافتراض في تركيا هو أن السن يجلب المقام والحكمة على السواء بما يجعل من الصعب فعلاً على مدير كهل أن يكون تحت إمرة شخص أصغر سناً إذ قد يؤدي هذا إلى أن يفقد الموظف الأكبر اعتباره.

ومع ذلك، بما أنك من السويد، لا بد من أن تجد نفسك في دور الغريب في تركيا ولن يحكم عليك بالمعايير المحلية. كذلك، بما أنك قادم من موطن الشركة الأم، سوف تتمتع تلقائياً بمقام رفيع، وبصفتك مديراً سوف ينظر إليك بأنك تحظى بمساندة المقر العام للشركة. لا يعني هذا، بالطبع، أن بوسعك تجاهل التقاليد والقيم المحلية، لذلك عليك أن تكون لبقاً على نحو خاص عند التعامل مع الموظفين الأكبر سناً. احرص على أن تبني علاقات جيدة معهم واستمع إلى ما يقولونه، إذ سيكون لديهم الكثير من المعلومات والتبصرات القيمة التي سيكون مفيدة لك. إنك إذ تبدي الاحترام لهؤلاء الكهول، فإنك بذلك تبدي بطريقة غير مباشرة الاحترام للثقافة التركية ككل.

الرسالتان 122-124

تفاوتت طريقة إبداء الاحترام بشكل كبير. في الثقافتين الآسيوية والأفريقية، فإن الاحترام للسن ملحوظ على نحو استثنائي.

الرسالة 122

إبداء الاحترام؟

من أستراليا بخصوص كوريا الجنوبية

سوف أزور في الشهر القادم شركة كورية جنوبية صغيرة وسوف ألتقي العائلة التي تملكها. أعرف أنه من المفترض أن أبدي احتراماً خاصاً للأقدم سناً هناك وأريد معرفة كيف أقوم بذلك.

من المهم بالتأكيد مراعاة التسلسل الهرمي، إذ أن هذا الترتيب الاجتماعي هو الذي يعمل على تماسك المجتمع ويحدد مركز الفرد فيه.

عند الاجتماع بأشخاص أكبر سناً، خاطبهم بلقبهم زائداً اسم العائلة (مثلاً المدير كيم أو السيدة لي). انحن، إلا إذا مدوا أيدهم أولاً. قواعد المحادثة هي في

معظمها فطرة سليمة وتطبيق حتى في مجتمعات حيث المتقدمون في السن ليس لديهم مثل هذا المقام الرفيع. في الواقع، حين كنت طفلاً، لعل أبويك ألقيا على مسامعك قواعد مماثلة قبل اصطحابك لزيارة جدك وجدتك.

أصغ بأدب لأي شيء يقوله الأكبر سناً، إنزل عند رغبتهم، لا تناقض، ولا تطرح أسئلة صعبة (رغم أن الأسئلة حول الصحة مقبولة)، ولا تتكلم بصوت مرتفع للغاية. عند تناول الطعام، يتم تقديم الطعام للمسنين أولاً، وسوف ينتظر معظم الكوريين منهم أن يبدؤوا ولن يغادروا المائدة إلى أن ينتهوا. ينبغي ألا تدخن أمام الضيوف الأكبر سناً إلا إذا دعيت لفعل ذلك. أخيراً، إذا كنت تشرب أمام شخص أكبر سناً، أدر رأسك بعيداً وأنت تشرب إظهاراً للاحترام.

الرسالة 123

لا يمكن معاملة الناس بهذه الطريقة

من هنغاريا بخصوص الشركات المتعددة الجنسيات

لقد ابتاعت شركة أمريكية كبيرة متعددة الجنسيات معمل الإنتاج الخاص بنا قبل ستة أشهر وقد بدأت الآن في تسريح أعداد كبيرة من العمال، بمن فيهم أنا. لقد عملت بإخلاص لهذه الشركة على مدى خمسة وثلاثين عاماً، وإنني بصدد فقدان عملي بينما شبان صغار ذوو خبرة تقل عن خمس سنوات باقون.

إنها قصة مؤسفة وهي شائعة لسوء الحظ وتكرر في بلدان عديدة من العالم. معظم الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، أيا كانت مراكزها الرئيسية، تتصرف بلا رحمة في سبيل تخفيض التكاليف، وإذا كان هذا ينطوي على تخفيض الوظائف، فليكن. إنها مؤسسات لا تتأثر بالشعور الشخصي ولا تولي أي اعتبار للمدة التي أمضاها الفرد في العمل لدى الشركة (خصوصاً إذا كان مالكوها جدداً) أو أي اعتبار للمدة المتبقية لإسهام الفرد فيها. إن روابط

الولاء المتبادل التي يمكن أن تربط رب العمل والمستخدم في شركة صغيرة تريدها عائلة، أو الإيديولوجية السياسية التي تحدد كيفية تسيير المؤسسات في دول دكتاتورية أو شيوعية (بولندا وروسيا على سبيل المثال). هذه الروابط لم تعد تطبق هنا. بدلاً من ذلك، فإن فوائد الكفاءة والإنتاجية هي الأسمى، وإن قياس الأداء بموجب هذه المعايير يعني أن الأشخاص الأكبر سناً قد يكونون في وضع غير مؤات. إنه أمر يصعب لا سيما قبوله في ثقافات حيث كانت ولا تزال تقاليد الولاء بين رب العمل والمستخدم قوية، مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية وأمريكا اللاتينية.

الرسالة 124

كم عمره؟

من بولندا بخصوص الصين

أشعر بأنني أحقق بعض الشيء إذ أسأل هذا، ولكن كيف يمكنك تخمين عمر شخص ما؟ سوف تتوجه مجموعة منا إلى الصين لأول مرة وسوف نجتمع بمجموعة مناظرة من المدراء الصينيين. سمعنا أنه من المهم إيلاء احترام خاص للأكبر سناً، ولكن ماذا لو كانوا جميعهم كهولاً؟ كيف يمكننا تخمين من هو أكبرهم سناً؟

لحسن الحظ، ثمة جواب بسيط لهذا ما ينطوي على عد التجمعات إذ في الصين واليابان فإن أكبر الأشخاص سناً سوف يدخل الغرفة أولاً، وسوف يتم تقديمه أولاً، لربما من قبل المترجم. عندما تجلسون، سوف يجلس هو (نادراً ما تكون هي) في وسط جانب من مائدة المفاوضات. وسوف تلاحظ أن أعضاء المجموعة الآخرين سوف يببالغون في احترامه، وسوف تقدم المرطبات له أولاً. قد لا يتكلم هو كثيراً، ولكن احرص على أن تتكلم مع هذا الشخص مباشرة عند مخاطبة المجموعة.

خلاصة القول: السن

المعايير العالمية للأعمال

يعتبر إبداء كياسة واعتبار خاصين تجاه المسنين من الآداب الحميدة في كل مكان. ومن المهم على نحو خاص أن يتذكر هذا أهل الأعمال من أمريكا الشمالية وأوروبا الشمالية وأستراليا حيث غالباً ما تتم معاملة المسنين بالقليل من الاحترام.

■ الأرجنتين: إن كون سكانها في سن الشباب وأن قيمة عالية توضع على المظهر الشخصي الجذاب قد يكون عاملاً سلبياً ضد العاملين المسنين (النساء خصوصاً). ومع ذلك، يحظى الأفراد الأقدم سناً ضمن العائلة الموسعة بمقام رفيع. (انظر الرسالة 123).

■ إسبانيا: انظر النمسا. سكان إسبانيا في سن الشباب نسبياً مقارنة ببعض البلدان المحيطة بها في أوروبا. (انظر الرسالة 120).

■ أستراليا: بموجب التشريعات، فإن التمييز ضد العاملين المسنين غير قانوني. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج نطاق العمل. يتضاءل المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل مع بلوغ سن الهرم. تحظى حداثة السن في أغلب الأحيان بقيمة تفوق الخبرة والتجربة. قد يكون المدراء حديثي السن جداً. (انظر الرسالتين 120، 122).

■ ألمانيا: انظر النمسا. قد تكون المؤهلات العلمية بنفس أهمية الأقدمية عندما يتعلق الأمر بمناصب المديرين. (انظر الرسالة 120).

■ إندونيسيا: يكفل التقليد الإسلامي للأشخاص الأكبر سناً مقاماً رفيعاً داخل الأسرة وفي مكان العمل. يجب إبداء الاحترام للزملاء في العمل والمدراء الأكبر سناً؛ وإن حقهم في البت في الأمور لا يقبل منازعة من الأصغر سناً. (انظر الرسالة 121).

- **إيطاليا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).
- **البرازيل:** انظر الأرجنتين. (انظر الرسالة 123).
- **بلجيكا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).
- **بولندا:** توجد فجوة أجيال هامة، حيث المعرفة النظرية بشأن اقتصاد السوق هي ملك الشباب في حين أن لدى متوسطي العمر والمسنين خبرة عملية في مجال الإدارة في اقتصاد اشتراكي. (انظر الرسالتين 119، 123).
- **تاييلند:** انظر الصين. (انظر الرسالة 121).
- **تركيا:** انظر اندونيسيا. (انظر الرسالة 121).
- **جنوب أفريقيا:** في التقليد الثقافي الأفريقي الأسود، يتمتع المسنون من كلا الجنسين بمقام رفيع. (انظر الرسالة 121).
- **الدانمارك:** انظر النمسا. (انظر الرسالتين 120، 121).
- **روسيا:** انظر بولندا (انظر الرسالتين 119، 123).
- **السويد:** سوف يجعل الاتحاد الأوروبي التمييز ضد السن في مكان العمل غير مشروع في سنة 2006. مع تقدم السن نحو الكهولة، يقل مقام الشخص ضمن العائلة وفي مكان العمل. متوسط العمر المتوقع هو ثاني أعلى متوسط في العالم: 80.1 سنة. في كثير من الأحيان، فإن حداثة السن تملو على الخبرة والتجربة. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسالتين 120، 121).
- **سويسرا:** انظر النمسا.
- **الصين:** لكل فرد في العائلة دوره والأدوار ذات أعلى المقامات تذهب لأكبر الأفراد (الذكور) سناً في العائلة. وينعكس هذا في مكان العمل حيث تعتمد أدوار مناصب المدراء على الأقدمية وحيث قرارات المسنين تحظى بالطاعة.

ينظر إلى العمر بأنه علامة ظاهرية على الحكمة، ويعامل المسنون باحترام كبير. لا تلقى المجازفة «النضيرة» والرغبة في التغيير التشجيع. (انظر الرسائل 121، 123، 124).

■ فرنسا: انظر النمسا. قد تتفوق المؤهلات العلمية على الأقدمية حين يتعلق الأمر بمناصب المدراء. (انظر الرسالة 120).

■ فنزويلا: انظر البرازيل (انظر الرسالة 123).

■ فنلندا: انظر النمسا. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج العمل. يتناقض المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل على السواء مع التقدم في السن. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ كندا: انظر أستراليا. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ كوريا الجنوبية: انظر الصين. (انظر الرسائل 121، 122، 123).

■ المكسيك: انظر الأرجنتين. (انظر الرسالة 123).

■ المملكة العربية السعودية: انظر اندونيسيا. (انظر الرسالة 123).

■ المملكة المتحدة: انظر النمسا. المهم هو ما تحققه بدلاً من مركزك خارج العمل. يتناقض المقام داخل الأسرة وفي مكان العمل على السواء مع التقدم في السن. حداثة السن تلو في كثير من الأحيان على الخبرة والتجربة. يمكن أن يكون المدراء في مقتبل العمر. (انظر الرسائل 119، 120، 121).

■ النرويج: انظر النمسا. (انظر الرسالتين 120، 121).

■ النمسا: سوف يجعل الاتحاد الأوروبي التمييز ضد السن في مكان العمل غير مشروع في سنة 2006. والتشريع سببه جزئياً أن سكان أوروبا يتجهون نحو الهرم. (انظر الرسالة 120).

■ **الهند:** في التقاليد الإسلامية والهندوسية، يتمتع المسنون بمقام رفيع في الأسرة الموسعة. لدى الهند سكان يافعون مع العديد من الخريجين الشبان. يمكن لمدرء شبان لامعين ذوي مستوى تعليمي جيد بلوغ مناصب عليا في الصناعات العالية التقنية. (انظر الرسائلتين 120، 121).

■ **هولندا:** انظر النمسا. (انظر الرسالة 120).

■ **هونغ كونغ:** انظر الصين. متوسط العمر المتوقع هو ثالث أعلى متوسط في العالم: 79.9 سنة. (انظر الرسالة 121).

■ **الولايات المتحدة:** انظر أستراليا. (انظر الرسائل 120، 121، 123).

■ **اليابان:** انظر الصين. متوسط العمر المتوقع هو الأعلى في العالم: 81.5 سنة. (انظر الرسائلتين 121، 123).

الأثنية والقومية

لا أحب كلمة اثنية، إذ أعتقد أنها تبدو أشبه بشكل جديد من الطاقة الصحيحة ايكولوجيا. «هل شاهدت سيارتي الجديدة؟ إنها تعمل على الإثنية». إنها في الحقيقة، كلمة جديدة نسبياً، يكاد يتجاوز عمرها خمسين سنة، وهي اختزال لهويات عرقية ودينية ولغوية لجماعة من الناس. أعتقد أن الإثنية برزت إلى الوجود جزئياً بسبب الارتباطات المشؤومة لكلمة عرق (race) (مثل أعمال شغب عرقية، قوانين عرقية، تفوق عرقي). ولكن إذا استخدمنا هذه الكلمة، والعديد من الناس يستخدمونها بلا قصد)، فإننا في الواقع نتكلم عن علامات مادية للإثنية.

يمكن العثور على أدلة على خلفيتك الإثنية والعرقية في لون بشرتك وفي قوامك وفي مجموعة من السمات المادية الأخرى التي يمكن أن تكون دلالة دقيقة بشكل لافت على أسلافك وسلسلة نسبك. ينحدر زوجي من جزيرة كبيرة تقع بعيدة عن ساحل السويد الغربي حيث زرعت أسرته نفس قطعة الأرض على مدى سبعة أجيال. وذات يوم وهو في سن المراهقة، كان يزور أصدقاءه في

شمال الجزيرة التي تبعد مسافة عشرة أميال. وكان الصبية يلعبون معا حين مرت بهم امرأة عجوز وسألتهم من أين هم. قال زوجي (وكان مراهماً مبدع الفكر): إنه أتى من القرية المجاورة، ولكنها رمقته بنظرة سريعة وطلبت إليه أن يكتم نفسه إذ استطاعت أن ترى من شكل رأسه وطول عنقه وطريقة مشيته المكان الذي أتى منه وبادرت إلى وضعه على بعد نصف ميل من مزرعته الصغيرة في الطرف الآخر من الجزيرة.

الآن بسبب المواصلات والتزاوج والهجرة الجماعية، لم يعد مظهر الشخص يدل الكثير على منشئه الجغرافي. ليس من المستغرب أن كلمة عرق بدأت تبدو عتيقه نوعاً ما، لأن المظهر يخبرنا أقل فأقل عن جذور الفرد القومية والإثنية.

ومع ذلك، لا يضع هذا حداً للمشكلة. حين أتحدث إلى مهاجرين من الجيل الثاني، سواء أشخاص من أصل إيرلندي أو باكستاني، أو إلى ألمان من آباء بولنديين أو أتراك، فإن الأفراد الذين عانوا أكثر مشاكل قبولهم من قبل أندادهم البريطانيين أو الألمان هم أولئك الذين لا يبدون وكأنهم الغالبية الإثنية. هذا غريب لأنه في الحالات التي أفكر بها، فإن ثقافة هؤلاء الناس وأنماطهم اللغوية وحتى ميولهم الرياضية متطابقة مع جيرانهم البيض: لقد تم بسهولة قبول أطفال المهاجرين الإيرلنديين والألمان الإثنيين في الثقافات الجديدة، على ما أعتقد لأنهم امتزجوا في الخلفية على نحو أسهل بكثير. لدى معظم الدول تشريعات مصممة لوقف التمييز العنصري ولكن وجود هذا التشريع في حد ذاته يقول الكثير عن كيفية رد فعل الأفراد إزاء الناس الذين يختلف مظهرهم عما هم عليه أصلاً.

الدين أيضاً جزء هام من الصورة الإثنية. قليل من الناس يبدون علامات ظاهرية من انتماءاتهم الدينية. الرجال اليهود الهاسيدية ذوو خصل الشعر المتوتية الجانبية واللحى غير المشذبة، والسيخ ذوو العمامات، والنساء المسلمات المبرقععات في الغرب هم الاستثناءات بدلاً من القاعدة. ومع ذلك، فإن المعتقدات والتقاليد الدينية تؤثر علينا بالتأكيد في أي بلد نجد فيه أنفسنا. قد يكون من

السهل تحديد هذه الاختلافات والتكيف معها، مثل مختلف أيام العطل والمهرجانات الدينية، أو أنها تضعنا في خلاف مع الثقافة التي نعيش فيها. مثلاً، إن الكوادر الطبية الكاثوليكية المتزمة العاملة في إنكلترا ترفض إجراء عمليات الإجهاض التي هي قانونية تماماً في المملكة المتحدة، وبعض المسلمين الأردنيين الذين يعيشون في ألمانيا يعتقدون أن «قتل قريباتهم دفاعاً عن الشرف» واجب ديني فيما إذا انتهكت الفتيات الشريعة الإسلامية.

ولكن أحياناً لا تتكشف الخلفية الإثنية لزميلتك الجديدة إلا عندما تفتح فمها وتسمعها تنطق الإنكليزية بنبرة نيجيرية أو تنطق الفرنسية بنبرة أهالي مرسيليا. إن الكيفية التي نتكلم بها، بل حقا ما نتكلمه، تعكس هوياتنا الإثنية.

إنه أحياناً مزيج عناصر الإثنية الثلاثة جميعها - العرق والدين واللغة - الذي يقسم الناس إلى مجموعات ولكن بالنظر إلى الميل البشري للنزاع، فإن الاختلافات في عنصر واحد فقط من العناصر الثلاثة يمكن أن يعطي الناس ذريعة وصم المجموعة الأخرى بأنها «جاهلة»، أو «متعجرفة» أو «كافرة»، أو أي نعت بغيض آخر يمكن أن يخطر على بالك. لقد مات ملايين الناس لأن عنصراً واحداً أو أكثر من عناصر هويتهم الإثنية لاقت اعتراضاً من ذوي إثنية مختلفة - وإذا أضيف عنصر واحد آخر وهو «القومية» إلى هذا المزيج القوي بالفعل، يمكن أن يصبح متفجراً حقاً.

العلاقة بين الإثنية والقومية ليست بالسهلة. في الدول الكبيرة، مثل الولايات المتحدة وروسيا والصين تطفئ القومية على التقسيمات الإثنية بدرجات نجاح متفاوتة. قبل عشرين عاماً، حيثما كنت أدرس في سنغافورة - ذلك البلد الصغير جداً - كان لزاماً على المعلمين والطلاب على السواء أن يقسموا قبل بدء الدراسة كل صباح أننا جزء من «شعب موحد واحد، بصرف النظر عن العرق أو اللغة أو الدين»، فقد أدركت الحكومة من التجربة أنه عندما يكون الناس سعداء بهوياتهم وهويات جيرانهم الإثنية والقومية، تسير الحياة على نحو معتاد. ولكن في حال وجود نزاع بين الإثنيين، قد ينتج عنه

سفنك للدماء. في الحرب العالمية الثانية، فإن كون الناس ألماناً لم ينقذهم من الإبادة إذا صادف أيضاً أنهم يهود. كما أنه أدى أيضاً إلى تدمير أمة هي يوغوسلافيا عندما مزقت الدولة نفسها إلى مجموعات إثنية.

إن خلفيتنا الإثنية وقوميتنا جزء مما يجعلنا ما نحن عليه. ولكنهما ليسا الجزء الوحيد. أياً كان المكان الذي يأتي منه شخصان، فإنهما – إذا بذلا الجهد لمعرفة أحدهما الآخر– سيجدان أن ما يوحدهما هو أكثر مما يقسمهما.

الرسالة 125

معظمنا فخور بقوميتنا. ومع ذلك، فإن القومية هي شيء يمكن أن يكون سبباً للمشاكل.

الرسالة 125

القومية بوصفها مشكلة

من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

أشعر أن الأشخاص الذين أعمل معهم هنا يتخذون حقاً موقفاً سلبياً تجاهي لكوني أمريكياً من الولايات المتحدة. إنهم لا يقولون حقاً «أيها اليانكي، عد إلى بلدك»، ولكن من المؤكد أنهم في قرارة أنفسهم يودون. هل ثمة طريقة للتغلب على هذا النوع من الروح العدائية؟

إذا نظرت إلى العلاقات بين بلديكما من منظور تاريخي، سوف تفهم أنك لعلك لست أنت كشخص الذي تثير رد الفعل العدائي هذا وإنما ثمة شيء ما في تاريخ بلديكما هو الذي يسبب هذا. وأحياناً لا يحتاج بلد ما إلى أن يفعل أي شيء لكي يكون غير شعبي. إن كون دولة أكبر أو أغنى أو أقوى من دولة أخرى يكفي لأن يثير حسد الآخرين إلى أن تتولى الدور دولة أخرى. (لا يزال البريطانيون، القوة العالمية في القرن التاسع عشر، يحاولون تقبل دورهم الجديد بوصفهم رعايا دولة أوروبية أخرى متوسطة الحجم).

إنه ليس وضعاً مريحاً إذا كنت تشعر أنه مطلوب منك الاعتذار أو الدفاع عن بلدك حين تكون في الخارج، ومع ذلك، شئت أم أبيت، حين تكون هناك فإنك تتصرف بمثابة ممثل عن بلدك وعن شركتك، لذلك حاول أن تعكس النواحي الإيجابية لثقافتك وفي الوقت نفسه احترام المشاعر المحلية. حاول تجنب المناقشات السياسية والدينية، وحاول أن تظل هادئاً وصبوراً إزاء الانتقادات حتى وإن وجدت ذلك غير منصف حقاً. وإذا تجاوزت الأمور حدودها وشعرت أنك أو بلدك تتعرضان لنوع من التهجم الكلامي، حافظ على هدوئك واطلب فترة استراحة واطرح أنك لا تريد مواصلة المناقشة.

قم بإجراء القليل من الأبحاث في تاريخ البلد أو فنه أو رياضته أو مشاهده الشهيرة كي يكون في جعبتك موضوع بديل للتحويل إليه في مواقف اجتماعية حين تصبح الأمور عويصة. خذ ما تحتاج من الوقت لبناء علاقات شخصية كي يتسنى لأولئك الذين لم يسبق لهم أن التقوا بأي شخص من بلدك والذين اكتسبوا معرفتهم عن الولايات المتحدة من وسائل الإعلام، تكوين انطباع إيجابي عنك وعن الدولة التي تمثلها.

الرسالتان 126-127

لم تعد العلاقة بين القومية والإثنية واضحة المعالم.

الرسالة 126

الهوية المشتركة

من بولندا بخصوص البرازيل

أقيم اتصالات متزايدة مع البرازيل وقد فوجئت حين صادفت عدة

أشخاص يحملون أسماء تبدو أنها يابانية. هل هذا شائع؟

من المؤكد أنه ليس بالأمر غير العادي، إذ تضم البرازيل مزيجاً رائعاً من الجماعات الإثنية المختلفة، بمن فيها أكبر جالية من اليابانيين خارج اليابان فقد بدأ المهاجرون اليابانيون بالاستيطان في البرازيل في سنة 1907 وهم موجودون الآن بصورة رئيسية في مدن الجنوب (منهم 75 بالمائة في ساو باولو).

ولكن اليابانيين ليسوا سوى واحدة من جماعات عديدة من المهاجرين. رغم أن معظم أسلاف البرازيليين من أصل أوروبي هم برتغاليون، توجد أيضاً جاليات ألمانية وإيطالية كبيرة. وقد احتفظت بعض هذه الجماعات بما يخصها من لغة وثقافة بينما في الوقت نفسه يتكلمون البرتغالية البرازيلية بطلاقة ويعتمدون نمط حياة برازيليا. إن البرازيل، بحكم جذورها الأفريقية والآسيوية والأوروبية والأهلية، لا بد وأنها إحدى دول العالم التي تضم أكبر مزيج عرقي.

الرسالة 127

«الملونون»

من السويد بخصوص الولايات المتحدة.

أعمل في دائرة الموارد البشرية التابعة لشركة متعددة الجنسيات متوسطة الحجم وقد وضعنا سياسة توظيف جديدة تصف التزامنا بالتنوع. وعندما أعيدت إلينا الوثيقة من المترجمين الأمريكيين في الولايات المتحدة، رأينا عبارة «الملونون»، وهي عبارة لم أرها قط قبلاً وأجدها غريبة جداً.

لم يخطئ المترجم وإنما العبارة هي مجرد أحدث مجموعة طويلة من المصطلحات المستخدمة لوصف أشخاص من ذوي الخلفيات الإثنية غير الأوروبية. حين كنت طفلة في انكلترا، كانت أمي تستخدم مصطلح «الملونون»، الذي كان يعتبر آنذاك أكثر تهديباً من كلمة «أسود». ولاحقاً، أصبحت كلمة «أسود» مفضلة (رغم أنني اعتقدت دائماً أنها كلمة غريبة يختارها المرء لوصف البشرة التي قد تكون فقط أكثر قهوة بالحليب شحوباً). في الولايات المتحدة، مثلاً ذلك تعبير الأمريكي

الأفريقي، الذي حل محله لاحقاً تعبير «شخص ملون»، وهو مصطلح يشمل كل شخص ليس بالأبيض. (هذه بالطبع، كلمة غير دقيقة أخرى. فقد قال تي. إم. فورستر إن تسمية العرق القوقازي رمادي - وردي) أكثر دقة.

اللغة مثل كل شيء سواها لها أنماطها الخاصة بها ولكن إذا لم تكن اللغة لغتك أنت من الصعب مجازاة أحدث اتجاه أو في هذه الحالة أصح صيغة سياسياً، وإنك محق في تدقيق ملاءمة العبارة. لذلك يمكن أن تسترخي وتستخدمها في سياستك الخاصة بالموارد البشرية وأنت على علم أن شركتك تدرك ضمناً أنها عصرية وأنها واعية للتنوع. (ومع ذلك للأسف، هناك بضع شركات حيث الواقع يحقق الآمال المعقودة على «تقريظ» دعاية الشركة.

الرسالة 128

في حين أن الأفكار الخاضعة لنمط معين بخصوص القومية أو الجماعة الإثنية خطيرة قد توجد أوجه تشابه واضحة بالطريقة التي يتصرف بها أفراد نفس الثقافات في مواقف معينة.

الرسالة 128

التنافس الإثني والقومي

من كندا بخصوص روسيا

إننا نباشر بالعمل مع بعض أهل الأعمال من روسيا وقد التقيناهم لأول مرة في موسكو. مع ذلك، فوجئنا حين علمنا أن بعضهم ليس روسياً وقد قدموا أنفسهم بأنهم من مولدوفيا أو الشيشان.

إن اسم روسيا بالكامل هو الفدرالية الروسية وهي دولة هائلة متعددة الجنسيات مؤلفة من «أمم» عديدة أو جماعات إثنية، الكثير منها ذات لغات وتقاليد مميزة. القومية والدين متصلان اتصالاً وثيقاً في روسيا، وهكذا، فإن

الشيشان مسلمة بصورة رئيسية في حين أن مولدوفيا مسيحية أرثوذكسية. في واقع الأمر، فإن القومية المذكورة على بطاقة هوية كل مواطن روسي وهو شيء يعيه جميع الروس جداً؛ وبالتالي من الواضح أن الأشخاص الذين اجتمعت بهم فكروا بأنهم أولاً مولدوفيون أو شيشان وثانياً بأنهم روس (إن كانوا لا بد كذلك). من المهم أن يعرف الأجانب أن الوعي الإثني والمحلي آخذ في الازدياد في الفدرالية الروسية مع ما ينتج عن ذلك من نزاع فعلي أو محتمل.

الرسالتان 129 - 130

سواء كنا متدينين أم لا، لا نستطيع تفادي تأثرنا إلى حد أكثر أو أقل بديانة أو ديانات ثقافتنا الوطنية.

الرسالة 129

المتطلبات الدينية

من المملكة المتحدة بخصوص الهند

نحن على وشك فتح مرفق إنتاج في شمالي الهند. نريد تشجيع التنوع في شركتنا، بما في ذلك التنوع الديني. ما هي الإجراءات التي علينا اتخاذها لتلبية متطلبات المستخدمين المختلفة؟

الهند بلد شاسع يضم العديد من الجماعات الإثنية والدينية. غير أن معظم سكانها من الهندوس، لذلك عليك إيلاء انتباه لنظام الطبقات الاجتماعية. إن التمييز ضد أي شخص على أساس طبقته الاجتماعية أو كونه منبوذاً محظور بموجب القانون، وتسمح الحكومة أيضاً بتمييز إيجابي لصالح الطبقات الأدنى. يمكنك أن ترى في المدن طوائف مختلفة تختلط الواحدة مع الأخرى، ولكن في بعض المناطق الريفية لا يزال يوجد تمييز بل تحدث أحياناً صدامات عنيفة لها صلة بتوترات طائفية.

يمكن أن تنشأ المشكلات أحياناً، إذا، مثلاً، يعمل شخص ما من الطبقة الاجتماعية «الخطأ» في مطبخ يعد فيه الطعام (مما يجعل الطعام لا يصلح للأكل بالنسبة لكثير من المستخدمين الآخرين) أو إذا استخدمت أناساً من طبقات واسعة الاختلاف للعمل معاً على نحو وثيق.

وحول موضوع الطعام، من المهم للغاية مراعاة القوانين الغذائية، لذلك عندما فتحت سلسلة ماكدونالد مطاعم في الهند، فقد باعت أقراص لحم (برغر) من لحم الضأن (رغم أنها دون شك أعطتها اسماً أكثر جاذبية) بدلاً من المجازفة في الإساءة لمشاعر الهندوس الذين يحظر عليهم تناول لحم البقر، والمسلمين الذين يحظر عليهم تناول لحم الخنزير. استشر الشركات المحلية هناك للحصول على تفاصيل. وعلاوة على ذلك، ينبغي لك إجراء دراسة حول العطل والأعياد الدينية المحلية.

تضم الهند كذلك عدداً كبيراً من المسلمين والسيخ وعدداً أقل من المسيحيين. في حال استخدامك مسلمين، ينبغي أن تخصص حجرة مع مرافق اغتسال قريبة من أجل الصلاة، وكن مستعداً للسماح بساعات مرنة لزيارات المساجد أيام الجمعة. بطبيعة الحال، عليك أن تسمح بارتداء ملابس محددة دينياً في مكان العمل - مثلاً العمامة للسيخ وغطاء الرأس للمرأة المسلمة.

الرسالة 130

عذر للكسل

من المملكة المتحدة بخصوص إسبانيا

نقوم بأعمال كثيرة في أجزاء مختلفة من إسبانيا ولكننا نسمع على الدوام أنهم لا يمكنهم فعل شيء ما بسبب احتفالهم بعيد ديني. الأشخاص الإسبان الذين أعرفهم ليسوا متدينين بشكل خاص وأشعر بأن الدين غالباً ما يستخدم بمثابة عذر للكسل.

المملكة المتحدة هي حالياً مجتمع علماني جداً بنسب منخفضة من ارتياد الكنائس ومراعاة التقاليد الدينية. ومع ذلك، ينبغي ألا تفترض أن الجميع يشاطرونك آرائك حول عدم أهمية الدين. من المؤكد أنه ولت في إسبانيا تلك الأيام التي كان الجميع يحضر قداس أيام الأحد، ولكن مراعاة الأيام المقدسة لا تزال إحدى النواحي الهامة من الحياة. والشئ نفسه ينطبق على إيطاليا وأمريكا اللاتينية، وهما بلدان كاثوليكيان بشكل بارز. ومن المؤكد أن إعطاء المشاركة في احتفال ديني أو مجتمعي أولوية على العمل ليس كسلا.

حتى وإن كنت لا تظن نفسك متديناً، فإن الدين يؤثر على قيمة المجتمع الذي نعيش فيه، وإننا جميعاً حيوانات اجتماعية. في البلدان الكاثوليكية، حيث يعمل الناس بجد ولكن يعتبرون العمل جزءاً من الحياة بدلاً من أهم مكوناتها، يتحدث الناس عن الأمريكيين الشماليين البروتستانت أو الأوروبيين الشماليين البروتستانت بأنهم يعيشون ليعملوا بدلاً من أنهم يعملون ليعيشوا، وهذا ليس إطرأ بالضرورة. من المؤكد أن علم الأخلاق البروتستانتى المقترن بالإيمان في فضيلة العمل الشاق ساعد في تشكيل النجاح الاقتصادي لأغنى وأقوى دولة في العالم، أي الولايات المتحدة. ومع ذلك، فإن الناس في البلدان الكاثوليكية يحتمل أن يعتقدوا أن وقت الفراغ هو بنفس أهمية المال. لذلك، إضافة إلى إجازتهم البالغة ثلاثين يوماً (البريطانيون يحصلون على عشرين يوماً)، يتمتع الإسبان بخمسة عشر يوماً من أجل الأعياد الوطنية فضلاً عن الأعياد المحلية. أستطيع أن أفهم أن كل هذا الوقت الحر قد يكون مثار ضيق لكم في المملكة المتحدة، ولكن من المهم أن تبدوا احتراماً للتقاليد المحلية إذا كنتم تنوون إرساء علاقة عمل جيدة مع شركائكم الإسبان.

خلاصة القول: الإثنية والقومية

للإطلاع على ملاحظات حول ديانات هذه الدول، انظر قائمة الخلاصة في القسم المعنون «التقاويم والأعياد» في الفصل الخامس. وللإطلاع على معلومات عن اللغات المنطوقة في هذه الدول، انظر القسم المعنون «لغة عالمية» في الفصل الرابع.

تحذير الأعمال العالمية

إن المسائل المتعلقة بالنزاعات الدولية أو المشتركة بين الإثنيات، والعرق والدين هي مواضيع ليست للنقاش عند الدردشة مع أناس من ثقافات أخرى، حتى وإن كنت على معرفة جيدة بأولئك الناس.

■ الأرجنتين: الأشخاص من أصل إسباني وإيطالي (كذلك من أصل ألماني وإنكليزي وويلزي) هم الفئة الغالبة بين جماعات المهاجرين. يوجد في الشمال وجود أصلي أكبر. (انظر الرسالة 130).

■ إسبانيا: يوجد وعي إقليمي قوي أسفر عن حركة انفصالية صاخبة وعنيفة هي حركة الباسك. (انظر الرسالة 130).

■ أستراليا: هي دولة مهاجرين، باستثناء الأستراليين من أهل البلاد الأصليين القدماء. إن سكان أستراليا متعددو الإثنيات ولكن الجماعات من أصل أوروبي هي التي تمسك بمعظم زمام السلطة.

■ ألمانيا: انظر النمسا. وفدت أعداد كبيرة من الأتراك بصفة عمال ضيوف وبقوا في البلاد. عموماً، المهاجرون غير الأوروبيين ليسوا موضع ترحيب. (انظر الرسالة 130).

■ إندونيسيا: غالبية الإندونيسيين الإثنيين مسلمون، ولكن توجد أقلية صينية إثنية غنية ومتفذة نسبياً ويوجد عدد قليل من السكان الأصليين.

■ إيطاليا: لدى الإيطاليين ولاءات إقليمية قوية. حدث مؤخراً تدفق مهاجرين من دول البلقان. (انظر الرسالة 130).

■ البرازيل: هذا البلد متعدد الإثنيات أكثرها شيوعاً هم أسلاف البرتغاليين والأفارقة الغربيين والسكان الأصليين. (انظر الرسالتين 126، 130).

- بلجىكا: الفلمنكيون والفرنسيون هم الجماعتان الإثيتان (اللغويتان) الرئىسىتان. وتوجد أيضاً أقلية ناطقة بالألمانية. ثمة قوانين صارمة بخصوص اللغات لضمان الإنصاف السىاسى.
- بولندا: إن الغالبية العظمى من شعب بولندا، أكثر من 90 بالمائة هي من أصل بولندى. والباقون هم من أصل ألمانى أو أوكرانى أو من روسيا البىضاء. (انظر الرسالة 126).
- تايلند: البلد مفترق طرق آسىوى ويستخدم لاستيعاب المهاجرين من دول آسىوية أخرى. لديها أقلية إثنية صينية مزدهرة نسبياً اندمجت بشكل ناجح فى الثقافة التايلندية.
- تايوان: التايوانيون هم فى معظمهم صينيون إثيون مع نسبة صغيرة (2 بالمائة) من السكان الأصليين.
- تركيا: يشكل الأكراد أكبر أقلية فى البلاد. استخدام اللغة الكردية لا يلقى تشجيعاً ولكن لم يعد محظوراً. يوجد شك تركى واسع الانتشار إزاء الأقلية الكردية. (انظر الرسالة 129).
- جنوب أفريقيا: «دولة قوس قزح»، إنها متعددة الإثنيات مواطنوها من أصل أوروبى (بريطانى وهولندى، ألمانى، اى البوير)، وأفريقى (الزولو والخوسه)، وأصل آسىوى. رغم أن السلطة السىاسية فى أيدي الغالبية السوداء، فإن القوة الاقتصادية هي فى معظمها فى أيدي البىض). إن برامج العمل فى سبيل رد الظلم تعنى دخول مزيد من غير البىض فى مجال الإدارة.
- الدانمارك: كان سكان البلد متجانسين جداً حتى وقت قريب نسبياً. وقد أدى تدفق اللاجئين السىاسيين والاقتصاديين إلى بعض التوتر. (انظر الرسالة 130).

- **روسيا:** دولة هائلة متعددة القوميات مؤلفة من العديد من الأمم. كل «أمة» هي حقاً جماعة إثنية، تتميز باختلافات عرقية ولغوية ودينية. توجد بعض التوترات بين الجماعات الإثنية. (انظر الرسالة 128).
- **السويد:** كان سكان البلد متجانسين حتى وقت قريب نسبياً. الآن، فإن 1.5 مليون نسمة من أصل مجموع السكان البالغ تسعة ملايين هم من المهاجرين أو كان أحد الأبوين مهاجراً. أدى تدفق اللاجئين السياسيين والاقتصاديين إلى بعض التوتر. (انظر الرسالتين 127، 130).
- **سويسرا:** انتقلت أعداد كبيرة من العمال الضيوف إلى سويسرا من بلدان أفقر. وقد ثبت أن من الصعب جداً حصولهم على الجنسية السويسرية.
- **الصين:** إنه بلد متعدد الإثنيات مع الكثير من اللهجات الصينية المنطوقة رغم أنه تم اعتماد المندرين الصيني (مثل الشعوب الناطقة بـ Kazak والتركية Turkic) في الثقافة الصينية السائدة.
- **فرنسا:** إنها بلد متعدد الإثنيات (كانت لديها مستعمرات فرنسية في شمال إفريقيا) غير أن التوترات الإثنية تبرز بين المهاجرين وغيرهم من المواطنين من حين لآخر.
- **فنزويلا:** لدى فنزويلا نسبة من الناس من ذوي الأصل الأفريقي أعلى من أية دولة أخرى في أمريكا الجنوبية. ما بين 65 و 90 بالمائة من الفنزويليين هم من البارادو (pardo) وهم مزيج من أصل هندي وإفريقي وأوروبي (انظر الرسالة 130).
- **فنلندا:** انظر النمسا. السكان متجانسون إلى حد ما (رغم وجود أقلية راسخة ناطقة بالسويدية) مما قد يؤدي إلى جهل وشك إزاء الأجانب من غير البيض. (انظر الرسالة 130).

■ كندا: توجد غالبية ناطقة بالانكليزية وأقلية كبيرة قوية ناطقة بالفرنسية وجالية آسيوية كبيرة. توجد قوانين صارمة بشأن اللغة لحماية مركز اللغة الفرنسية. (انظر الرسالة 130).

■ كوريا الجنوبية: انظر اليابان.

■ المكسيك: لدى أكثر من 80 بالمائة من السكان مزيج ما من الدم الإسباني وسكان البلاد الأصليين. يوجد قدر كبير من الهجرة خارج المكسيك إلى الولايات المتحدة المجاورة. (انظر الرسالتين 125، 130).

■ المملكة العربية السعودية: إنها ثقافة (مسلمة) متدينة بصرامة. إن النخبة السعودية الكبيرة والثرية تساندها بصورة أساسية يد عاملة مستوردة بصورة رئيسة من أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. (انظر الرسالة 129).

■ المملكة المتحدة: مشكلة من أربعة بلدان: إنكلترا، ويلز، اسكتلندا، وإيرلندا الشمالية، ولكل منها درجات متفاوتة من الحكم الذاتي. كانت متعددة الإثنيات لمدة تتجاوز خمسين سنة، بحيث وفد المهاجرون من مستعمرات سابقة من حين لآخر. (انظر الرسائل 125، 129، 130).

■ النرويج: انظر اليابان. (انظر الرسالة 130).

■ النمسا: قد يشكل المهاجرون و «العمال الضيوف» من أوروبا الشرقية مشكلة كبيرة عندما يجبر الاتحاد الأوروبي جميع دول الأعضاء، بما فيها النمسا، على رفع القيود المفروضة على العمال الأجانب من دول أخرى من الاتحاد الأوروبي (ربما في سنة 2010). من الناحية الجغرافية، فإن النمسا أقرب ما تكون لهذه الدول الأفقر وتخشى موجة عارمة من المهاجرين.

■ الهند: بلد هائل متعدد الإثنيات (وسكانه متعدد الديانات، ومتعدد اللغات ومتعدد الأعراق). الولايات الهندية مقسمة على أسس لغوية. معظم الهنود يتكلمون لغتين أو أكثر. (انظر الرسالة 129).

■ هولندا: بلد متعدد الإثنيات (كانت توجد مستعمرة هولندية في إندونيسيا، وجاء أناس من المغرب وتركيا للعمل في سبعينيات القرن العشرين). يقدر أنه بحلول سنة 2010، سيكون 15 بالمائة من السكان من غير أصل هولندي. (انظر الرسالة 130).

■ هونغ كونغ: سكانها صينيون إثنيون مع وجود غالبية كبيرة من البيض.

■ الولايات المتحدة: هي «البوتقة» الأصلية وسكانها متعددو الإثنيات مع أقليات أمريكية إفريقية وأمريكية آسيوية كبيرة وراسخة. الأعداد المتواصلة من المهاجرين الناطقين بالإسبانية من أمريكا اللاتينية تجعل السكان الإسبان أكبر أقلية. تنشأ توترات إثنية من حين لآخر. (انظر الرسائل 125، 127، 130).

■ اليابان: كان سكانها ولا يزالون متجانسين مما قد يؤدي إلى جهل وشك إزاء الأجانب. لم يتم تقبل المهاجرين من كوريا الجنوبية إلى اليابان على النحو التام. (انظر الرسالة 126).