

## الفصل ٥

وسع نظرتك العالمية:

انظر إلى الأشياء كما هي لا كما تراها أنت.

«معظم الجهل، جهل مهزوم، إننا لا نعلم لأننا لا نريد أن نعلم».

ألدوس هوكسلي Aldous Huxley

كاتب مقالة وروائي إنكليزي

الجهل بما يحتاجه شخص آخر، يمكن أن يحفز على إثارة صراع ضار وإشكالات مؤذية.



تأمل النعامة. إنها فخورة بنفسها، نبيلة، ومدافعة عن نفسها، وأكثر وسيلة للدفاع عن نفسها عندما تتلافى صراعاً أو خطراً هي أن تدس رأسها في الرمال. إنها هادئة هنا، وتشعر بالسلام. بيد أن هناك عيب كبير، ألا وهو أنها تركت مؤخرتها ظاهرة بادية للعيان في الهواء.

هذا هو ثمن عدم الوعي. من الأسهل، عادة، على ما يبدو تجاهل وضع صعب محتمل أو تلافيه، بالبقاء في وضعية عدم العلم به أو عدم إدراكه. ليس الجهل بركة، في واقع الأمر، كما يقول المثل، ولكن التجاهل مكلف وضار بالعلاقات الشخصية وبالنواتج العام.

لا يستطيع الموظف الناجح العيش والعمل في العالم الحالي المعقد ومتعدد الثقافات من غير وعي وحساسية تجاه وجهات نظر الآخرين واحتياجاتهم. وستكون التكاليف باهظة جداً.

كيف نعالج هذا النقص في الإدراك؟

- أكد على المسؤولية الشخصية.
- انخرط في المخاطرة.
- استفد من فرص وتجارب التنوع التعليمية.

## التمركز العرقي الذاتي مقابل النزعة العالمية

### قصة

عاش رجل طوال حياته في البلدة ذاتها يعمل لكسب المال الكافي لإجازته الوحيدة التي سيأخذها وهي رحلة حول العالم. لقد بدأ بتوفير المال منذ أن كان صبياً فكان يدخر البنسات التي كان ينفقها الأولاد الآخرون على الحلوى والدمى، تابع توفير المال عندما كبر وبدأ يخطط وتعودت زوجته وعائلته على الاقتصاد في النفقات من أجل الرحلة الكبيرة. وكلما شعر هذا الرجل بالاكتماب أخذ يفكر في الرحلة التي سيقوم بها يوماً ما حول العالم فترفع معنوياته وتحلق.

وفي يوم من الأيام، بعد أن رحل أولاده وماتت زوجته قام هذا الرجل أخيراً بالرحلة التي أدخر المال من أجلها وخطط لها منذ سنين عديدة، لقد سافر لعدة أشهر عبر الدول ومعالم الأرض التي طالما حلم بها في حياته، التف أصدقائه حوله عند

عودته منتظرين سماع القصص عن الأماكن الغريبة والمرافئ الغربية والناس المثيرين.

ليس هناك مكان تذهب إليه وتجد نفسك فيه مع أناس مثلك. تخل عن هذه الفكرة .

بيرنس جونسون ريفون

Bernice Johnson Regon

موسيقي وأمين قسم الحياة المجتمعية . معهد  
سميث سونيان

سأله أحد الأصدقاء «ماهو

شعورك وقد رأيت العالم؟».

تنهد الرجل العجوز قائلاً : «مخيباً للأمل، لم يكن كالوطن الأم أبداً».

قد تكون القصة السابقة عن المسافر حول العالم مفرطة البساطة ولكن الفكرة قد وصلت، إنها طبيعة البشر أن ينظر المرء إلى العالم من خلال وجهة نظر واحدة وأن يتوقع أن يكون للآخرين النظرة ذاتها.

تسمى هذه النزعة /التمركز العرقي أو التمرکز حول الذات/

تعتبر العرقية أن وجهة نظر شعب ما ومعتقداته تتفوق على تلك التي لدى المجموعات البشرية والثقافية الأخرى.

اختر شيئاً ما تؤمن به بقوة مثل الأسرة وكيف ينبغي أن تكون، أو الدين، أو الأخلاق..... الخ.

ألا ترى نفسك أفضل من هؤلاء الذين لا يشاركونك المعتقدات ذاتها؟.

تقودنا هذه النظرة الثقافية الأحادية للعالم إلى مشكلة حقيقية في عملنا وتفاعلنا مع الآخرين.

إن التحامل والتحيز والقبولية المرتبطة بالعرقية قد تنسف جهودنا من أجل العلم مع الآخرين المختلفين عنا. خاصة إذا تمسك الآخرون بنظراتهم المركزية عن العالم.

يظن المؤمنون بالتمركز الذاتي أن معتقدات الآخرين واحتياجاتهم تأتي دائماً في الدرجة الثانية بعد احتياجاتهم ومعتقداتهم هم. من أكثر عناصر التمرکز العرقي البغيضة ضرراً هي حقيقة أننا لدى مبالغتنا بتثمين معتقداتنا وطريقتنا في الحياة، إنما نحط من قيمة حياة الآخرين.

### شريط جانبي، شرفك:

لا يمكننا أن نتكلم عن العرقية دون ذكر ابن عمها البشع، التهميش الباطني الذاتي، وقد قيمه أحد الكوميديين كالتالي:

التهميش الباطني الذاتي هو نزعة الادعاء بأننا والمجموعة التي ننتمي إليها نتعرض للاضطهاد أكثر من سوانا، ونعاني من المساوئ أكثر من غيرنا.

يمكن لأي شخص أن يكون سيئاً، سريع الغضب إلا أنا. أنا الذكر الأنكلوساكسوني الأبيض. يظن السود بأنني ضعيف جسدياً وعدواني و يظن المستهترون أنني لوطي مستتر. يظن النساء أنني أخرق وخشن. يظن الآسيويون بأنني كسول وغبي.

هل تظن أن لديك هدفاً شخصياً تسعى إلى تحقيقه؟  
أنا %ing@## بول بونيان %@

دنيس ميلر Dennis Miller

كوميدي أميركي

تماماً كما يكون العشب أكثر اخضراراً في الجهة الأخرى، فمن السهل أن ندعي بأن عشبنا أقل اخضراراً من العشب الآخر وأنه مطروق أكثر من سواه.

إن نقيصة هذا النشاط هي أن الوقت الذي يضيع في الشكوى عن مدى ضعفنا وهزيمتنا هو نفسه الوقت الذي يمكن أن نقضيه في إنجاز خطوات واسعة لصالحنا ولصالح غيرنا.

### كيف ينشأ التمرکز العرقي ؟

تنشأ نزعة التمرکز العرقي، بصورة طبيعية حيث يكون هناك من يثمنون أنفسهم عالياً لدرجة التعالي، فأى شخص أو أية ثقافة، لا يظن نفسه / لا تظن نفسها، أفضل من شخص آخر / ثقافة أخرى في مكان آخر؟ ومن لا يظن أن لديه الطريقة الوحيدة الأفضل للقيام بالأعمال وإنجازها.

فعلى سبيل المثال، ماهي الطريقة التي يجب أن تعلق بها مناديل الحمام؟ فوق الدرج أم تحته؟ هل توجه التعليمات لأفراد الأسرة عن كيفية تركيب اللفافة؟ هل تشعر بأنك متحمس جداً بشأن الطريقة الصحيحة التي يجب أن تتدلى بها مناديل الحمام لدرجة أنك تقوم فعلاً بتغييرها في بيت صديق لك؟ ثم نظن أننا نتكلم عن أمر ليس له تأثير

على حياتنا حقاً. فتخيل تطبيق المبدأ ذاته على أمور مهمة حقاً. «الثقافة دكتاتورية إلا إذا فهمت وفحصت».

إدوارد ت هول

مؤلف من أنصار التفاعل الثقافي

Edward.T.Hall

حتى أولئك الذين يفتخرون

بأنهم عالميون، ومنصفون، ومنفتحون

على أفكار وتجارب جديدة.

فإنهم يصابون بنوبات من العرقية أحياناً ولنتذكر ماالذي يسبب هذا كله، فكر بإحدى أكثر الكلمات أنانية في اللغة الإنكليزية التي تخرج من أعلى الرئتين عندما تتطق . MEEEE تتشأ العرقية عادة عندما ننغمس في سلوكيات M.E.E.E. لدرجة نغدو بها :

● **مجانين:** من السهل توجيه أصابع الاتهام إلى الآخرين ولومهم، عندما نغضب.

● **مرتبكين:** بدلاً من أن نعترف بسوء فهمنا عندما يتحدى الآخرون وجهة نظرنا فإننا نتمسك بقوة وبشكل دفاعي بوجهة نظرنا .

● **مكشوفين:** نشعر كأن عيوبنا قد انكشفت، فنسارع لكشف عيوب الآخرين كوسيلة لضمان سلامتنا وأمننا .

● **مستبعدين:** لدينا تجارب سلبية أبعدنا فيها عن المجموعة .

● **منهكين:** نشعر بالتعب والإحباط من موقف ما ولا يواسينا في هذه الحالة ويعيد شحن بطاريتنا «يزودنا بالطاقة» سوى إيماننا بتفوقنا .

ينزع الناس لأن يكونوا أكثر تسامحاً ومرونة، عندما يكونون في مكان آمن مضطرب بالعواطف. ويميلون لأن يكونوا أقل تسامحاً عندما يكونون في أية حالة من الحالات الخمس المذكورة أعلاه .

تسبب هذه النظرات المتضادة عادة سوء الفهم وسوء التواصل وتطبيق أحكام بصورة خاطئة على جميع الأطراف .

## أنت الآن في اجتماع للمبيعات



تشهد فيه حواراً بين  
ممثل حسابات ذي مقام  
رفيع وممثل حسابات  
ذي مقام أدنى.

يقول ممثل  
الحسابات الأعلى  
مقاماً: «أصبحت  
أعرف تماماً كيفية

الوصول إلى النتائج بعد ستة وعشرين عاماً من الخبرة في المبيعات».

فيرد ممثل الحسابات الأدنى مرتبة «إن العالم يتغير، وإننا بحاجة  
لاستخدام استراتيجية جديدة لتلبية هذه المتطلبات الجديدة».

الجوابان صحيحان وخاطئان بآن واحد لأنهما يعكسان منظوراً عرقياً.

كيف نتجاوز هذه المشاعر التي تقودنا إلى العرقية؟

- أن ندرك نزعتنا إلى الحكم على العالم من منظورنا، هذا ليس صعباً فنحن نقوم بذلك بشكل طبيعي ومستمر ومن دون إثارة.

- أن ندرك بأن وجهة نظرنا ليست هي النظرة الوحيدة الممكنة في أي موقف أو تفاعل، قد يكون هذا من أصعب الأمور التي نتعلمها. فإدراكنا بأن طريقتنا هي ليست الخيار الوحيد لا

يعني أننا على خطأ أو أننا كنا كذلك في الماضي، بل يعني ببساطة بأن العالم يتغير وأن خياراتنا تتغير أيضاً.

● انبذ فكرة أن أية وجهة نظر أخرى خاطئة، الأمر الذي يقودنا طبعاً إلى...

● الاعتراف بأن أية وجهة نظر أخرى يمكن أن تساعد، ربما يكون خلاصاً وفرجاً لنا أن نكتشف أن شخصاً ما مختلفاً عنا يمكن أن يجيبنا فعلاً على أسئلتنا، ويحل لنا مشاكلنا التي كنا نتصارع معها.

● تصور خيارات أخرى: ماهي أسوأ الأمور التي قد تحصل إذا حاولت ببساطة فهم وجهات نظر أخرى؟ عدّل وجهة نظرك. وبدلاً من أن تحكم حاول أن تتجه نحو الفهم.

فإن فعلت ذلك، تخرج من فقاعتك الذاتية وترى العالم بطريقة مختلفة وبذلك أيضاً نستطيع الانطلاق إلى أن نصل إلى وجهة النظر العالمية.

### النزعة العالمية. هي بطلنا

أنت الآن في معرض العالم وأنت جائع، وبينما أنت تتجول بين المعروضات شممت رائحة طعام من أكثر الأطعمة التي يسيل لها لعاب المرء، فتشرع بإعداد خطط غداء في رأسك.

«سأتوقف أولاً عند قاعة المعرض الصيني من أجل وجبة صينية تطبخ في القدر «بوت ستيكرز»، ثم إلى الجناح الفرنسي من أجل فطيرة لحم أو سمك صغيرة. وسوف يسد جوعي كوب من حساء البطليونس المنهاتي في المعرض الأمريكي، أتبعه بسلطة بطاطا ألمانية أصلية.

وربما تكون الوجبة الرئيسية الكاملة، دجاج تاندوري الهندي، وأتلقى ببعض البقلاوة من اليونان مع فنجان من القهوة الكولومبية».

ولكن عندما تعلم شرطة الطعام «أعرف أنه لا يوجد شيء كهذا، ولكن سايرني في هذه» إنَّك من أسكتلندا يقولون لك لايسمح لك إلا فطيرة الدم والهاجس❖، مما لاشك فيه أنك تحب هذه الفطائر، وتحب الهاجس أيضاً. من لا يحبها؟!

ولكن لماذا ألتزم بطعام بلدي بينما هناك العديد من الخيارات في متناول يدي؟!

تهانينا! تمارس معدتك الآن النظرة العالمية.

النزعة العالمية هي القدرة على إيجاد خيارات متنوعة لدى رؤيتك للعالم والمواقف المختلفة. كلما اتسعت مجموعة رؤاك، كنت أقدر على التواصل بنجاح مع الموظفين والزبائن الذين يختلفون عنا. يمكن لهذه النزعة العالمية والنظرة التي تصدر أحكاماً مسبقة أن تكون مهارة عمل لاتتمن، لها تأثير إيجابي على إنتاجيتنا الخاصة بنا، وعلى المنتج العام.

دعونا نلقي نظرة على بعض الشركات التي تمارس النزعة العالمية.

شركة شارلز شواب وشركة IBM تركزان جهود التنمية القيادية على تطويع نساء ومدراء من الأقليات، وتطويرهم وتحفيزهم. تتبع شركة شواب عوامل عديدة لتضمن أن يكون للنساء والأقليات فرص ترفيع وتطوير متساوية. ٨٣٪ من كبار فريق الإدارة في شركة IBM هم من النساء والأقليات وممن لم يولدوا في أمريكا.

---

❖ الهاجس: طعام اسكتندي من قلب الغنم وأعضائه الأخرى كالكبد والكلى وغير ذلك تقطع وتسلق حتى تتضج في كيس مصنوع من معدة الغنم. (المترجمة)

تشغل النساء مناصب عالية في البيرو وإندونيسيا وفرنسا وإسبانيا والبرتغال وسنغافورة وهونغ كونغ وأميركا اللاتينية.

هناك شركات أخرى مثل Apple و AOL و Time Warner و AT&T و Eddie Bauer و EDS و Ben&Jerrys كلها تدعم تدريب الآسيويين ومن هم من أصل إسباني أو من أمريكا اللاتينية والشواذ والسحاقيات وتطويرهم مهنيًا وتخطيط حياتهم المهنية. بالإضافة إلى أن ٧٦ شركة من شركات Fortune ١٠٠ لها سياسات لا تمييزية تتضمن إرشادات جنسية و ٤٤ شركة منها تقدم منافع زمالة بيتية للموظفين الشواذ والموظفات السحاقيات. «١»

### التحرك باتجاه النزعة العالمية:

يعد التحول من النظرة العرقية إلى النظرة العالمية من أهم مهارات العمل التي يمكنك أن تكتسبها ولكنها تحتاج إلى العمل الجاد. جرب الأدوات التالية:

- **زيادة الوعي:** ألق نظرة على تعليمك السابق لتكتشف من أين حصلت على سلوكك العرقي وألق نظرة على الأمور التي تقوم بها بدون وعي وحتى التي لا تعلم لماذا تقوم بها.

تخيل أنك في بيت صديقة لك لتناول العشاء. وقبل أن تضع اللحم في الفرن قطعت نهايتي قطعة اللحم ورمت بقدر لا بأس به من اللحم فسألتها «لماذا فعلت ذلك؟» فقالت: «لست متأكدة ولكن أُمي كانت تفعل ذلك دائماً» فأجبت: «دعينا نكتشف لماذا.... فأنت تدفعين مالاً كثيراً للحصول على هذا اللحم المحمر».

اتصلت الصديقة بوالدتها التي أجابت الجواب نفسه، «لست متأكدة، أُمي كانت تقوم بذلك دائماً».

كلاكما الآن يقوم بالتحقيق في الأمر. قامت صديقتك بالاتصال عبر البلد لتتحدث مع جدتها، فصرخت الجدة «تفعلين ماذا؟» لقد كنت أقطع النهايات لأن مقلاتي كانت صغيرة جداً فلا تتسع لقطعة الشواء.

فكم من اللحم رميت به في حياتك دون أن تفكري في الأمر؟ كم نبذت من اللحم لمجرد أن هذا ما كان يجري دائماً؟

● **التعليم:** اكتشف ما تستطيع من معلومات عن الآخرين وثقافتهم المختلفة عن ثقافتك. تعبد مع من يختلفون عنك في العقيدة لتتعلم شيئاً عن معتقداتهم وروحانياتهم. لمزيد من التفاصيل، تفحص التمارين الموجودة في نهاية الفصل الثاني.

● **تصنيف المعلومات القديمة والجديدة:** قرر ماهي وجهات النظر القديمة التي لا يعلم بها أحد ولم تعد دارجة وقرر أيّاً منها تريد الاحتفاظ به كجزء من منظومتك العقائدية.

فعلى سبيل المثال تعرّف على كيفية استخدام الثقافات الأخرى العيون للتواصل فيما بينهم. لاتقفز إلى الاستنتاج بأن الآسيويين أو الأميركيين الأصليين يخفون شيئاً لأنهم ببساطة لا ينظرون إليك مباشرة بحيث تقع العين على العين.

- **المجازفة:** ضع نفسك في مواقف وخبرات ثقافية جديدة وصعبة ومختلفة لتضييق حدود عرقيتك وتوسع نظرتك العالمية. انخرط واتصل بالمؤسسات العامة وبالمسؤولين لتشجيع دعمهم المستمر للمجموعات المستهدفة.
- **السفر:** يطلعك السفر على الكثير من وجهات النظر التي لا يمكنك التعرف عليها بالقراءة أو بمشاهدة التلفاز فقط، بل لابد وأن تنفتح عليها.

عندما كنت وشقيقتي مسافرتين، اندلعت العديد من المظاهرات في البلد التي كنا نزورها فعدلنا خطط سفرنا بسبب ذلك. وعند عودتها إلى هاوستون «Houston» صرخ مديرها في العمل منطلقاً من عرقيته قائلاً: «انظري ما يحصل عندما تغادرين ولاية تكساس العظيمة!» تخيل حجم عالمه وتخيل كل ماتعلمناه من تجاربنا الجديدة. فأحياناً تكون الرؤية والمشاهدة اعتقاداً. تصور أن الولايات المتحدة تحد بلدين بثقافتين مختلفتين. يمكننا أن نتعلم من متكلمي الفرنسية الكنديين الذين يقدرون جذورهم الفرنسية ومتكلمي الأسبانية المكسيك ذوي الجذور الأسبانية والأمريكية الأصلية والأميركية الجنوبية، أو قم بالسفر من سياتل في واشنطن إلى بيرمنغهام في ألاباما واكتشف مصفوفة الثقافات المتنوعة ضمن الولايات المتحدة. إن التحرك باتجاه النزعة العالمية يعني تحديد العادات القديمة ونبذها.

## «أنا بشر فقط»

### أخطاء شائعة لعامة الناس

القوالب الجاهزة : «أوهاي، أنت لست كبقية الناس»

القولبة: هي تطابق المعلومات التي تعرفها عن مجموعة ما على شخص ينتمي إلى هذه المجموعة.

### فأين الخلل في ذلك؟

لنقبل جدلاً أن في القولبة منفعة . فهي تجعل حياتنا أكثر يسراً .  
وتساعدنا على فهم شيء من عالمنا إذ ربما يكون من الصعب جداً أن

---

كل شخص، لاعتبارات عديدة، يشبه الآخرين  
جميعاً، أو يشبه بعضهم، أو لا يشبه أحداً  
س. كلاكهوهن «Kluuckhohn.C» و هـ.أ موراي  
«MURRAY.A.H» محرران ل «الشخصية في  
الطبيعة والثقافة والمجتمع»

---

تصنف كل المعلومات عن  
الناس كأفراد . فمن  
الأسهل أن تعمم ولو بدا  
ذلك سخيفاً أحياناً . وبعد  
ذلك كله لايسـتطيع  
البيض القفز . وبالطبع

ليكون ذلك صحيحاً علينا أن نتجاهل مشاركات ألعاب القوى التي  
أسهم فيها كل من لاري بيرد «Larry Bird» «وجون ستوكتون»  
«John Stockton» وكيفين ماك هيل «Kevin Mc Hale» وبيت  
مارافيتش «Pete Maravich» .

وبتحديد الوقت الذي نمارس فيه القولبة مانستطيع تلافي القولبة  
بصورة غير مناسبة. إننا نمارس القولبة عندما :

- نفتقر للمعلومات عن مجموعات معينة. كلما كانت معرفتنا بهم أقل، كان ميلنا إلى استخدام القوالب المسبقة لسد الفراغ أكثر.

- تكون روابطنا بأعضاء المجموعات المختلفة ضعيفة أو معدومة. كلما كانت خبراتنا أقل كان ميلنا إلى اللجوء إلى القوالب المسبقة أكثر.

وخاصة إذا كان الشخص الذي نعرفه من المجموعة تتطبق عليه تلك القوالب.

**ما العيب في استخدام القوالب الجاهزة؟ إنها طبيعة البشر أليس كذلك؟**

نعم من الطبيعي أن نستعمل القولية، ولكن فيها بعض المزالق وخاصة في موقع العمل.  
يمكن للقولبة أن:

- تحجبنا عن الاعتراف بما يقدمه شخص ما وعن تقييمه. فـرؤية «الإعاقة» في الشخص قبل رؤية الشخص ذاته، مثلاً، يمكن أن تحدد ظلماً إسهامات ذلك الفرد.

- تجعلنا نكون افتراضات غير صحيحة و/ أو غير عادلة عن الآخرين. ويمكن أن تجعلنا نحكم على الآخرين بأنهم متخلفون ومعايبون، كأن نقول مثلاً «فلان لا يصلح لهذه الوظيفة، أسلوبه متعال، وعدواني جداً، وغير ودي».

- تمنع البعض من العمل «إنهم لا يعملون بجد» إنهم كسالى أو «لديهم مسؤوليات عائلية كثيرة تمنعهم من العناية حقاً بعملهم».
  - تحدد دور الشخص في المؤسسة: على سبيل المثال: «أعرف أن خلفيتها تستند إلى الشؤون المالية، لكنها صينية الأصل. ويجب أن تتكلم الصينية لذلك فإنها ستكون نافعة جداً لنا في فرعنا في تشايناتاون «Chinatown» كموظفة علاقات عامة، لنا في فرعنا.
  - تعيق القدرة على التنقل في الحياة العملية: فعلى سبيل المثال «الآسيويون عمال جيدون ولكنهم لا يصلحون للإدارة» ومن الأمثلة الأخرى التي مازالت واقعية جداً هو نسبة النساء إلى الرجال الضئيلة في المستويات العليا في المؤسسات الأمريكية.
  - وتسبب فصلاً وظيفياً: إذ تعزل مجموعات معينة في مهام وظيفية معينة في المؤسسات.
- فانظر في عدد التنفيذيين الأمريكيين الأفارقة في EEO - شركة أفيرماتيف أكشن Affirmative Action ومناصب متنوعة.

نعم إذن للقبولة أهمية. ففيما يتعلق بالمؤسسات، فإنها تعد مكلفة إذا ما نظرنا إلى الأمر من زاوية كمية المواهب التي لا تستثمر حق استثمارها، أو أسوأ من ذلك تمر دون أن يلحظها أو يدركها أحد.

### التحيز والتحامل

تبدو بعض المواقف المتحيزة والمتحاملة وكأنها متأصلة في نظرتنا العالمية أو منظورنا العام.

تشكل هذه الآراء جزءاً من الطريقة التي يقوم بها الناس بالتكيف مع العالم.

يُعد التعامل نتيجة للحكم المسبق الذي نصدره في أكثر المواقف لتحليل

---

تحيزنا أشبه ما يكون بعجز فيزيولوجي . فلا  
نستطيع أن نفعل ما يمنعوننا من فعله.  
جون لانكاستر سبالدنغ  
«John Lancaster Spalding»  
أسقف فخري لبويرا «Poeria»، وكاتب.

---

مانواجهه . وعلى كل حال،  
إذا ما جعلنا موقفً متحيز  
أن نسلك بطريقة تهمش  
شخصاً آخر، فعلينا أن نلغي  
ذلك السلوك.

تدرك الشركات تأثير هذه التصرفات التهميشية على الناتج العام  
وإنتاجية العامل وعلى التوتر في موقع العمل بين الموظفين.

لاستطيع الشركات تغيير المواقف أو المعتقدات ولكنها تستطيع، بل

---

إن العمل مع الآخرين أكثر تأثيراً للتغلب على  
التحيز من التحدث معهم.  
رالف سوكمان «Ralf .W.Sockman» .  
وزير كنيسة المسيح . كاتب منهجي.

---

وتقوم بتنظيم هذه  
التصرفات . يتطلب تنظيم  
التصرفات والسلوك من  
الأفراد أن يعاملوا الموظفين  
الآخرين باحترام .

إن إدراكنا لمواقفنا التحاملية والتحيزية هو العنصر الجوهرى في  
خلق موقع عمل متحرر من السلوك التهميشي . إذ يكون كل موظف حراً  
في التصرف بطرق تجعل الآخرين مهمين ومحترمين .

### أهمية الانزعاج:

يمكن للانزعاج الناجم عن المواجهة ان يسفر عن نمو كبير . فإذا لم  
تواجه مقاومة فأنتك لاتتقدم . وهكذا ، قليل من الانزعاج يعد علامة إيجابية .

هل سبق لك وتعلمت العزف على آلة موسيقية أو مارست رياضة جديدة؟

هناك فترة ضبط

إذا ما أزعجني أمر ما، أو أخافني، فعلي أن  
أحيط نفسي به، وأفهم شكله، بعدئذ لن يستطيع  
التأثير في.

دافيد وجنارويتش

«David Wojnarowicz»

فنان وكاتب أميركي

وتعديل في البداية، وفترة  
انزعاج وألم في العضلات  
وألم خفيف في الأصابع أو  
صداع من كثرة المعلومات  
الجديدة، لدرجة أنك

فكرت بالاستسلام والتخلي عن العزف ولكنك تشعر بالسرور لأنك لم  
تفعل. من الجدير أن يجتاز المرء فترة حرجة مزعجة من أجل الاستمتاع  
بالمكافأة النهائية.

يعد التحول من العرقية إلى النزعة العالمية رحلة مشابهة. وقد  
تسبب بالإزعاج للبعض ولكن تذكر: أن الشعور بعدم الارتياح هو جزء  
طبيعي من عمليتي التغيير والنمو.

فإذا لم تتجاوز قليلاً من الانزعاج فإنك لن تتغير ولا تتطور.

إن الدراية بالآخرين والتشبث بقضايا التنوع يمكن أن تكون غالباً  
تجربة تجعل البعض يشعرون بالقلق. ولكن إذا قمنا بالمخاطرة ووضعنا  
أنفسنا في هذه المواقف المزعجة فإنه سيكون لدينا إمكانية إحداث  
تغيير ونمو كبيرين.

فالعالم وموقع العمل كلاهما بيئتان سريعتا التغيير.

الذين يزدهرون في هذه البيئات هم:

- الذين يتماشون مع أي تغيرات.
- الذين يديرون هذه التحولات في حياتهم الخاصة.
- الذين يستخدمون التغيير كمنهج للنمو والتحسين.

إن الذين يبذلون جهداً لاتباع هذه الإرشادات سيكونون موظفين ناجحين ومنتجين ومتجاوبين بصورة جيدة. أي سيكونون هم النوعية من الناس الذين تحتاجهم كل شركة.

## أخرج رأسك من الرمال بتوسيع نظرتك العالمية

ما الذي عليك فعله لتوسيع نظرتك العالمية؟ فيمالي فصل ملخص وبعض الاقتراحات التي ترشدك إلى كيفية المباشرة بالعمل فوراً.

١ أدرك أفكارك المقولبة مسبقاً. حدد أناساً معينين، أو مجموعات من الناس تضعهم عادة في قوالب محددة المعالم. والآن فكر متى وكيف شكلت آراءك في تلك المجموعة أو المجموعات. وفكر فيما تعلمته من والديك، وماذا عرفت من أصدقائك:

وهل كان للسينما أو التلفاز أثر على آرائك؟

ماهي المصادر التي شاركت والتي تشارك في تعزيز رأيك المقولب سلفاً؟

٢ قم بعملية تقييم ذاتي تعطيك لقطة عن مكان وجودك الآن بدلالة معرفتك بمن يختلفون عنك وفهمك لهم. لا يخلو أي منا من التحيز، ولكن علينا أن نعرف متى نحكم ظلماً على الآخرين بناءً على آراء مقولبة مسبقاً، أو مواقف متحيزة.

لذلك.....

- حدد ما الذي تنوي أن تحكم على الآخرين بموجبه «الملبس أو العمر أو الجنس.. الخ» ويمكن أن يؤثر سلبياً على رأيك فيهم.
- دَوِّن باختصار متى وأين كان لمواقفك تجاه الآخرين تأثير سلبي عليهم.

● قم بمراجعة ما توصلت إليه مع شخص تثق به.

● ماهي التصرفات الواضحة للشخص الآخر هذا التي تؤكد انحيازك وآراءك المقولبة.

٣ قم باختبار افتراضاتك تجاه الآخرين. اجمع المزيد من المعلومات عن الآخرين قبل أن تأخذ قراراً يمكن أن يؤثر على علاقاتك في العمل. فمجرد عدم رؤيتك للنجوم نهاراً، لا يعني أنها لا تتلألأ.

٤ أوجد أو اخلق فرصاً للاتصال بمن يختلفون عنك. ادع إلى الغذاء شخصاً لاتدعوه في الحالات العادية، انضم إلى مجموعة مختلفة للقيام بنشاط اجتماعي بعد العمل.

اجمع معلومات من مؤسسات تزودك بتاريخ بعض المجموعات وثقافات وتحديات وإسهاماتها «مثل مجلس العلاقات الأمريكية الإسلامية». شارك في أحداث متنوعة واختلط بمن ينتمون إلى مجموعات متنوعة.

٥ لتكن عندك الرغبة في أن تشعر بما يزعج الآخرين، من حين إلى حين. فلا يمكنك النمو إذا لم تتعرض لقليل من الإزعاج. حاول إقامة علاقات مع الآخرين على صعيد عاطفي. انخرط في أحاديث هدفها التعلم كيف يدرك المرء الأسباب التي ولدت مشاعر معينة لدى الآخرين وفهمها.

حاول أن تعي كيف ستشعر إذا ما اتبعت سبيلهم.

٦ اسأل الشخص الذي كونت حوله افتراضات «مالذي يجعلك تتصرف هكذا؟» فمعظم الناس لا يستأوون إذا ماأردت أن تعرف عنهم إن حاولت ذلك بأسلوب لبق خال من الرياء والتكلف.

٧ فكر في نظرتك العالمية.. هل يرى الآخرون ما تراه؟ فيما يلي صورة لشجرة بلوط. مالذي تعنيه لك شجرة البلوط؟ أجب عن وجهة نظر كل من:



هل ترون جميعاً الشيء نفسه: فقط اسأل الكلب.

٨ فكر في ماخسرتة، فكر في جميع الفرص التي نضيعها عندما لا نختبر افتراضاتنا تجاه الآخرين. لقد قمنا بمخاطرة عدم استخدام الشخص الأفضل للوظيفة أو عدم ترقية الأفضل للمنصب أو خسارة إمكانية بناء علاقة جديدة يمكن لها أن توسع نظرتنا العالمية وتثرينا شخصياً.

٩ إن تعزيز السلوك الصحيح يقود إلى نتائج صحيحة.

إن تعزيز سلوك شخص ما وإطراءه سيشجع السلوك ذاته في المرة القادمة.

١٠ دون أمرين يمكن أن تقوم بهما في العمل بصورة مختلفة بحيث تضع مفاهيم هذا الفصل موضع التطبيق.

١

٢

إن ما يمنعني من اعتناق التنوع، ليست معضلة كمية  
العمل المتزايدة المترافقة مع تقلص مصادر الطاقة  
والنشاط، بل مهمة الحفاظ على مكونات التنوع وفهمها،  
وتطوير إعجاب بخلفيات الذين يختلفون عنا  
ومشاعرهم.

