

الفصل ٦

أي طريق يخرجنا من الصحراء؟
يحصل التقدم بخطوة واحدة.

«من يزيل جبلاً يبدأ بنقل حجارة صغيرة» مثل صيني

افعل شيئاً..... أي شيء

أوراق العمل مكدسة على مكتبك. الجميع يريدون إنجازها الآن. والمواعيد الأخيرة لإنجازها تلوح كما يدور الأطفال حول كعكة عيد الميلاد. هناك عمل يجب إنجازه، عمل كثير.

ماذا ستفعل؟ لاشيء.

لسوء الحظ، إن هذا هو رد الفعل السهل الشائع عند مواجهة مهمة غامرة أو سلسلة مهمات. كما يصح الشيء ذاته عندما يصل الأمر إلى التنوع.

يعد إحساس المرء بأنه مغمور بكل ما يحتاج إلى معرفته بقضايا التنوع وفهمها أمراً شائعاً. وتتسأ المشكلة، على أية حال، إذا ماسمحت لهذا الشعور أن يمنعك من القيام بأي عمل.

كنت في فترة من حياتي أناضل من أجل اتخاذ قرار حياتي كبير، فبدأت أدعو الله أن يبين لي ما يرشدني إلى ما ينبغي أن أفعله.

في اليوم التالي عندما انعطفت حول زاوية أحد الشوارع رأيت ماركيزاً يكتب بخط بارز وحروف كبيرة «إن كنت تريد علامة من الله..... فما هي ذي» كنت على وشك دخول المنعطف.

إذا كنت تشعر بأنك غارق في عمل متنوع وتتصارع معه، كما كنت أنا، فإن العلامة التي تنتظرها موجودة أمامك، ولكنك لاتراها. لذلك، آن الألوان لتخطو خطوات عملية صغيرة سهلة التنفيذ، ولا تنتظر أكثر من ذلك.

اقطع الطريق ببطء «تمهل على هونك»

ونتابع بكل سرور:

ربما لن نكون مثاليين بالنسبة لكل القضايا المتعددة الثقافات والتنوع في العالم وفي موقع العمل. ولكن يمكننا أن نصبح من ذوي الكفاءة في بعض الأمور.

سيعطينا الشعور بالكفاءة في تعلم الأمور، خطوة واحدة في زمن معين، الجرأة والعزيمة على متابعة تعلم المزيد.

يعد المثل القديم (الحياة صعبة إن سرتها بخطوات واسعة «ياردة، ياردة» ولكنها سهلة إن سرتها بخطوات قصيرة «إنشأ، إنشأ») ملائماً في وصف الحساسية المتنامية لقضايا التنوع. لاتغرق نفسك بمعلومات التنوع الواسعة التي تحتاجها. تعلم «بوصة» «معلومة» واحدة في اليوم، عندئذ تهتم الياردة «المعلومات الأوسع» بنفسها.

إن لم يكن الآن، فمتى؟

ماذا تفعل عندما تصل إلى العمل؟

هل تصب لنفسك فنجاناً من القهوة؟ أم تلقي نظرة على الصحيفة؟
أم تبدأ الإجابة على البريد الصوتي والإلكتروني؟ أم تبدأ بالعمل؟
والفرص هي، آخر شيء يمكن أن تفعله هو أن تخطط ما الذي يمكنك
فعله خلال النهار لتعزيز التنوع في موقع العمل.

هذا جيد. يمكنك أن تكون صادقاً. هذا لن يجرح مشاعري.

لنواجه ذلك. ربما يبدو أنه لن يتوفر وقت جيد لإجراء تغييرات أو
لتكريس وقت لتعزيز وتطوير إدراك للتنوع في موقع العمل وتثمينه.
الأعداء كثيرة وتبدو من النظرة الأولى وجبهة تماماً.

«إنني منهك تماماً، ولست متحمساً لذلك»

«إنني أبذل جهداً في العمل أكثر مما أنتج، مادام الوضع هكذا».

«من لديه الوقت؟».

«لا شيء لي في ذلك».

تفرض قضايا التنوع نفسها على حياتنا المفعمة بالعمل، ويتوقع
منك أن تعرف المزيد عن الثقافات. متى ينتهي ذلك كله؟ من وجهة
نظر تنبؤية، سوف تراودك الرغبة في أن ترفع يديك مستسلماً لأنك
لاستطيع معرفة كل ما ينبغي أن تعرفه ولا أن تفعل ما أنت بحاجة
إلى فعله.

فماذا تفعل عندما ترى حصتك من قضايا التنوع تتكوم وتضاف إلى جعبتك المليئة بمهمات العمل اليومي؟ هناك اقتراح بأن تنظر إلى الحصص الأخرى المكونة على الطاولة وأن تتعرف إلى مكونات التنوع في كل حصة. هذا قد يبده بعضاً من الشعور بأنك مغمور بالعمل.

انعطاف إيجابي:

إن الشعور الدفاعي والتصرف المتحدي عند مواجهة تحديات التنوع يضعك أمام موقعين، إما أن تربح وإما أن تخسر.

في حال استيائك من قضايا التنوع فإنك ستضعف إحباطك لأنك ستخوض معارك لاحاجة لخوضها. وعندما تحبط يغدو من السهل عليك تهميش الآخرين.

فبدلاً من ذلك كله، كرس تلك الطاقة لاستخدامها بطرق أكثر إنتاجية إذ إن انفتاحك للتزود بالمعرفة عن تنوعية الآخرين سيأخذ منك جهداً أقل. والواقع، يعد التعلم إذا ما كان في سياقه الصحيح مفيداً وممتعاً.

التكريم..... بعد القبول

يتضمن القبول مفهوم الاحترام. كي تقبل أمراً ما، عليك أولاً أن

ربما نكون قد أتينا على متن سفن مختلفة ولكننا الآن في القارب نفسه.

ويتني يونغ ج.ر.

.Whitney Young.J.R

كاتب ومدير سابق للعصبة القومية.

تحتزمه. فالتكريم يتجاوز

ذلك ويتضمن تقديرك

لقيمة الأمور التي تحترمها

وتقبل بها. وتحصل على

جائزتك الكبرى عندما

تصل إلى القيمة التي اكتسبتها من الأمور التي تحترمها وتقبلها وتدمج في حياتك. مامن أحد يعرف كل شيء عن التنوع ولكنك الآن تعرف ما يكفي لتحديث تغييراً في نفسك وفي مكان عملك.

وستكون المهمة أقل إرباكاً إذا ما حفظت بعض الأفكار البسيطة:

● يمكن لكل شخص منا قبول المسؤولية الذاتية لتعلم المزيد. فأكثر الأعمال المتعلقة بقضايا التنوع هي المسؤولية الشخصية والثقافة.

● إن لوم الآخرين واتهامهم يقودنا إلى المجهول. إن توجيه اللوم للآخرين لا يثير فيهم إلا الغضب والسلوك الدفاعي.

● إن التغيير الوحيد الذي يمكننا السيطرة عليه حقاً هو التغيير الذي نقرر أن نحدثه في أنفسنا. يحدث هذا التغيير عادة من خلال التجارب التربوية والانخراط بالمواقف الصعبة حيث نستقي معلومات جديدة.

إذا كنا نريد أن يكون لدينا عالم أفضل فإن هذا يبدأ بالالتزام الشخصي بمحاسبة الذات والتربية المستمرة.

أخرج رأسك من الرمال باتخاذك تلك الخطوة الأولى

ماهي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتساعدك على الخروج من صحراء قضايا التنوع الشاسعة؟ فيمالي فصل ملخص وبعض الاقتراحات لكيفية الانطلاق في العمل على الفور.

١ إذا مررت يوماً بلحظة تنوع صعبة، اعتبرها فرصة لتعلم المزيد عن نفسك وعن الآخرين. أعد تشكيل هذه التجربة واتخذ ثلاث خطوات كبيرة.

أ- توقف واسأل «ما الذي يجري هنا؟» انظر إلى الصورة الكبيرة واستمع لما يجري في داخلك من حديث، ثم حدد أنواع الأحكام التي اتخذتها تجاه الآخرين. كيف يمكن لموقفك أن يساهم في صنع هذا الموقف الصعب؟

ب- خذ وقتاً كافياً لتفكر في الكيفية التي يرى فيها الآخرون الموقف. واطلب منهم تغذية راجعة عن كيفية رؤيتهم للموقف.

ج - حاول حل القضية معهم فالهدف هو أن يكون جميع الأطراف منفتحين على تعلم كيفية فهم كل طرف للموقف وإيجاد بعض الحلول المشتركة للمشكلة.

٢ رتب أفكارك: ضع أحكامك جانباً وابحث عن معلومات لتقييم الأمور من وجهة نظر أوضح. انه يوم مثقل بالعمل وأنت منهك وقد شوشت أحداث اليوم أفكارك. استرح قليلاً. أخرج مشواراً. صفّ ذهنك وانتظر حتى الصباح لاتخاذ القرار ان لم تكن حياة أحد في خطر.

٣ أجز اتصالاً شخصياً: لتكن لك مهمة شخصية هي إقامة علاقة مع شخص مامن مجموعة مستهدفة. وأظهر أنك قادر على بناء مجتمعة يضمكما معاً.

٤ قم بفحص للحقيقة مع شخص تثق به: احصل على بعض التغذية الراجعة تتعلق بسلوكك. وتعلم أن تدرك كيف يؤثر سلوكك على الآخرين.

٥ لتكن مسؤولاً شخصياً: لديك عدة خيارات لردات فعلك على المواقف. وكلما كنت مدركاً لخياراتك أكثر، ازدادت مسؤوليتك تجاه أفعالك. يمكن أن تتخذ المسؤولية الشخصية صيغة احترام الآخرين، ووجودك حيث هم من أجلهم، ومساعدتهم على أداء عملهم بنجاح. هذا يعني أن تكون صريحاً ومباشراً مع الآخرين وتعطيهم التغذية الراجعة عند الضرورة وأن تكون منفتحاً لاستقبال التغذية الراجعة منهم. إن عملية الاحتواء، والتأكد من أن من هم في مجموعة العمل معك يشعرون بأنهم جزء من الفريق لا تقل أهمية عن المسؤولية الشخصية. فبفضل كل من هذه المبادئ تستطيع المساعدة على إيجاد مكان عمل تسوده المساواة ويعمه العدل.

٦ أعد دراسة معتقداتك بشكل موضوعي: من حقك، طبعاً، أن تتمسك بمعتقداتك. ومع ذلك فكّر في كيف يمكن أن تُترجم أعمالاً تشكل عوائق أمام الذين لا يشاركونك قيمك.

٧ اعترف بأن الآخرين قد يشعرون بأنهم مثقلون بالعمل أيضاً: فمعظم الناس يخجلون من التحدث عن التنوع علناً إلا أثناء التدريب على التنوع. أو يسخرون من التنوع عندما تسنح الفرصة.

إن المقدرة على إدراك أن التنوع يمس كل جانب من جوانب حياتنا وأن بحث قضايا الاختلاف فيما بيننا ليست ظاهرة مناسبة، بل صحيحة، تعد جزءاً لا يتجزأ من عمل التنوع.

٨ أوجد مجتمعك التعليمي الخاص بك: إن المجتمع التعليمي هو مجموعة من الأعضاء الموثوق بهم غايتهم تطوير أهداف معينة. فهو مكان آمن لاكتشاف أفكار ووجهات نظر جديدة وطرق مبتكرة للقيام بالأعمال. من الممكن أن تختار تشكيل مجتمع تعليمي مع زملاء موثوق بهم في العمل أو مع العائلة أو الجيران. ومفتاح النجاح هو أن تكون عازماً على أن تكون أكثر إدراكاً ووعياً للتنوع البشري.

٩ ابتدع خطة عمل خاصة بك: فالتنوع، في النهاية، هو ما يتعلق بالاختيار، إذ يمكنك أن تختار تجاهل كل ما تعلمته عن نفسك وعن الآخرين أو أن تبدأ بالتغيير وأن تنهمك في عملية التنوع بتحديد أهداف معينة. حدد ثلاثة أمور على الأقل تود أن تعمل بها وعين ما الذي تحتاجه لإتمام أهدافك وحدد خطأ زمنياً وتابع العمل. وتذكر بأن التغيير ينجم عن العمل.

| المصادر اللازمة | الإطار الزمني | خطوات لإتمام العمل | الهدف |
|-----------------|---------------|--------------------|-------|
| | | | ١ |
| | | | ٢ |
| | | | ٣ |

١٠ دون أمرين يمكنك البدء بهما حالاً في العمل يبعدانك عن الشعور بأنك غارق في قضايا التنوع:

١

٢

الفصل ٦: أي طريق يخرجنا من الـ

ملاحظات اضافية

الأمر يعود إليك الآن

هاي : ماذاك الصوت ؟ إنه ألويف woopf

مرحى !! هنالك نعامة أخرى تعرضت لتحدي التنوع، قد نجحت في



إخراج رأسها من الرمل. فهل كانت تلك النعامة هي أنت؟ هاهنا فرصة جيدة لأن تكون أنت هو تلك النعامة، إن قرأت كل فصل وأكملت على الأقل بعض المواد التطبيقية في نهاية الفصل في هذا الكتاب، تهانينا! شكرا على التزامك به. أعلم أنه لم يكن سهلا تماما. عندما تخرج من الصحراء مختالا رافعا رأسك

عاليا فاتحا عينيك واسعتين، تصرّف بأسلوب يبين أنك تفهم مفاهيم التنوع الأساسية لبناء علاقة فعّالة، فيما يلي معالمها الرئيسية:

١ توقف عن المشي على البيض: حدد معالم المواجهة الإيجابية واستخدمها .

فأنت تعلم أنك تؤثر مباشرة في كيفية تنمية علاقاتك وتشكيلها ولديك الأدوات لتطوير علاقات فعّالة مع من ينتمون إلى ثقافات متنوعة أو يتمتعون بقدرات مختلفة، ويمكنك التوقف عن المشي

على البيض بالمخاطرة ومواجهة المواقف الصعبة بطريقة ملائمة، وإدارة الصراع. وبمجرد قيامك بذلك، فانك ستستفيد من العلاقات القوية والسليمة التي تساعدك على الوصول إلى أهدافك الشخصية والمهنية

٢ أنا بحالة جيدة ولكنهم بحاجة إلى المساعدة: فلماذا ينبغي أن أتغير؟ يمكنك تحديد المكافآت التي تجنيها عند تطبيق التغيير الشخصي. إن استخدام نموذج الرأس والقلب واليد سيساعدك على أن تكون أكثر وعياً للأمور التي تقولها وتفعلها. وتذكر أن هذا النموذج يؤكد ذلك في كل موقف تختار فيه استجابتك. يمكنك البدء باختبار منافع هذه التغييرات عندما تدرك قدرتك على تغيير النتائج وانتقاء الخيارات للاستجابة المختلفة.

٣ من المهم مساعدة الآخرين، أطلق العنان لقوة التنوع: فأما أن يحتويك الآخرون وإما أن يستبعدوك، الأمر الذي يجعلك تشعر وتتصرف بطرق معينة. كما أنك تقوم باحتواء الآخرين أو استبعادهم. فالذين يشعرون أنهم مستبعدون، غالباً ما يستجيبون بحوافز أقل وانتاجية أدنى. وأنت تملك القدرة على تغيير هذه الاستجابة باختيار الكلمات والأفعال التي تجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون.

٤ وسع نطاق نظرتك العالمية: انظر إلى الأمور كما هي، وليس كما تراها أنت. ولديك الفرصة لتحديد بعض مواقفك المنحازة والمتحاملة، وأفكارك المقولبة عن الآخرين، فكلنا عرقيون الى حد

ما . فهذا جزء من كوننا بشراً . إن الاعتراف والتسليم بهذه القوى الاجتماعية السلبية يقوي علاقاتك مع الآخرين ويحسن المردود العام و يعزز إمكاناتك للتقدم على طريق حياتك المهنية .

٥ أي طريق يؤدي إلى خارج الصحراء: يتحقق التقدم بخطوة واحدة اقطع عهداً على نفسك وتقدم خطوة صغيرة نحو الأمام، ثم خطوة أخرى، ماذا لو اتخذت خطوة ثالثة؟

ولن يمضي وقت طويل حتى ترى نفسك وقد خطوت بعيداً عن المكان الذي بدأت منه .

فإن الأمر المهم هو أن تبدأ . كما أن المخاطرة والانخراط في الصعوبات سيبعدانك عن النظرة المحدودة للعالم ويوجهانك إلى نظرة أوسع وأغنى . ان الهدف من هذا هو التغلب على عمليات الاقصاء اللاواعية، وبناء علاقات أكثر فاعلية .

أتمنى أن يبقى هذا الكتاب في متناول أيديكم لمراجعته واستخدامه كمرجع سريع من وقت لآخر . أما وقد خرجت الآن من الصحراء، فلماذا تتوقف هناك؟ فلقد ضمنت الكتاب أسماء مراجع ومصادر أخرى تساعدك على توسيع معرفتك وتعرفك بالجوائز اللامحدودة التي تجنيها من تعلمك كيف تبخر في عالم التنوع .

وفي النهاية تذكر بأن تغيير السلوك يتطلب التزاماً شخصياً قويا بالتغيير وهذا التغيير في السلوك سيجني الفوائد في كل مظهر من مظاهر حياتك . والآن فإن الأمر يعود إليك .



A. S. Tolbert, Ph.D.

لمحة عن الكاتبة

الدكتورة أمي. س. تولبريت
«Amy.S.Tolbert» مستشارة ومدربة
في مجالات المصادر البشرية وتطوير
المؤسسات. كما أنها مديرة التغيير

الابداعي الفعال في المؤسسات «ECCO العالمية» المتخصصة في
إبداء مفهوم جديد للروح وإعداد الناس والمؤسسات للبقاء والديمومة
في بيئة متغيرة باستمرار.

ألفت الدكتورة تولبريت بالاشتراك مع غيرها، وقدمت في معرض
معالجة قضايا التنوع والتعددية الثقافية والتدريب على الثقافة
موضوعاً بعنوان «اكتشاف صورة التنوع». يعد هذا الموضوع أداة تقييم
ذاتي شعبية طرحته في المؤتمر الدولي للجمعية الأمريكية للتدريب
والتنمية «ASTD» والمؤتمر الدولي لمؤسسة انسكاب للنشر Inscape
Publishing «سابقاً شركة كارلسون للتعليم». وقدمت أبحاثاً قومية
وعالمية في مؤتمر المنظمة الدولية لتنمية الموارد البشرية، وفي المنظمة
الدولية لتطوير الإدارة، والمؤتمر الوطني «القوة العاملة للنوعية للعام

٢٠٠٠» برعاية ASTD ، وفي مؤتمرات قومية ووطنية أخرى. كما أسهمت في تطوير «صورة التنوع المتكاملة» التي تقيّم مناطق أساسية كي تركز فيها المؤسسات والمنظمات وقتها وطاقتها المتعلقة بجهود التنوع.

تقوم الدكتورة تولبريت بالتدريب وتقديم المشورة على الصعيد القومي في مجالات التدريب والتطوير الدولية والتعليم الإلكتروني وتصميم العمل التلفزيوني وانتاجه، والعرض المغري، ومهارات الاتصالات والإدارة ضمن قوة عمل متنوعة، ومهارات التحفيز والقيادة. ومن عملائها المتنوعين Mayo Clinic «مستوصف مايو» Best buy «أفضل المشتريات» M2، United Way «الطريق الموحد».

نقلت تجارب التنوع الدكتور تولبريت من الولايات المتحدة إلى أميركا اللاتينية ومن شركات فورتشن ١٠٠ «Fortune ١٠٠» إلى شركات لاربحية ومن جو الشتاء القارس في ولايتها مينيسوتا إلى الأجواء الدافئة المشمسة حيثما أمكن. وبرغم إنجازاتها العديدة فهي تعتبر زوجها وابنتيها الملهمتين في رأس قائمة أولوياتها.

حصلت الدكتورة تولبريت على شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، والمتخصصة في ثقافة التنوع والمثاقفة والتدريب عليهما، من جامعة مينيسوتا.

لمزيد من المعلومات عن الدكتورة تولبريت أو خدمات «ECCO العالمية»، قم بزيارة الموقع الإلكتروني:

www.ECCOInternational.com

أو البريد الإلكتروني:

amy@ECCOInternational.com