

لمعرفة المزيد

مقالات

Earley, P. Christopher, and Elaine Mosakowski. "Cultural Intelligence." *Harvard Business Review*, October 2004.

يبحث هذا المقال فيما يمكن أن ينتج من سوء الفهم بين من يعملون معاً، وينتمون لثقافات مختلفة. يعين الكاتبان ثلاثة من مصادر الذكاء الثقائي: «الرأس» (أو التعلم عبر مراقبة المنتمين إلى ثقافات أخرى)، «الجسد» (محاكاة عادات وإيماءات المنتمين إلى ثقافات أخرى)، و«القلب» (اعتقاد امتلاك المرء القدرة على فهم المنتمين إلى ما هو غير مألوف من الثقافات). ويقترح الكاتبان كذلك عملية من ست خطوات لتنمية الذكاء الثقائي.

Ely, Robin J., Debra E. Meyerson, and Martin N. Davidson. «Rethinking Political Correctness»

Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition,
September 2006.

يظهر بحث الكتاب أن التصحيح السياسي يمثل سيفاً ذا حدين، إذ يمكن للقواعد المتعلقة به - بالرغم مما يقدمه من عون للعديد من الموظفين عبر إشعارهم بأنهم غير مقيدين من قبل عرقهم، أو جنسهم، أو دينهم أن تعوق قدرة الناس على تطوير ما هو مؤثر من العلاقات عبر الحدود المتعلقة بالعرق، والجنس، والدين. يتعين على الشركات تزويد الموظفين بالمهارات لا القواعد لبناء تلك العلاقات. يتم بناء الثقة، وتتعمز العلاقات حين يتعامل الناس مع اختلافاتهم الثقافية - وما يتبعها من نزاعات وتوترات - كفرص لتبني نظرة أكثر دقة لأنفسهم ولبعضهم بعضاً وللماوقف يجدر بالمديرين وضع القواعد المتعلقة بالتصحيح السياسي جانباً، وتشجيع المغامرة، لخدمة المهمة المتمثلة في تعزيز قدرة الشركة على صعيد بناء العلاقات.

Harvard Business School Publishing. «Required Reading for White Executives, 2nd Edition» Harvard Business Review OnPoint Collection, 2005.

تسلط المقالات الأربعة في هذه المجموعة الضوء على جوانب مهمة عن التنوع بما يشمل ما يستشعره العديد من موظفي الأقليات، من انعدام للثقة بهم، وانخفاض مستوى التوقعات بشأنهم، من قبل نظرائهم البيض، والمزايا التي تتفوق بها مقارنة الإدماج فيما يتعلق بالتنوع على المماثلة والتمييز، والإستراتيجيات حول إرشاد الأقليات، والسبل الكفيلة بالاستفادة من خبرات الأقلية المتفردة المكتسبة من العمل المجتمعي. تتمثل المقالات في الآتي:

«Dear White Boss...» by Keith A. Caver and Ancella B. Livers; «Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity» by David A. Thomas and Robin J. Ely; «The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters» by David A. Thomas; and «Leadership in Your Midst: Tapping the Hidden Strengths of Minority Executives» by Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, and Cornel West.

Rifkin, Glenn. «Building Better Global Managers»
Harvard Management Update, March 2006.

تتمثل الحقيقة المحزنة - بالرغم من القيام بخطوات واسعة على صعيد تطوير خبرات المديرين الدوليين الناجحين - في أن العديد من الشركات تفترض أن بإمكانها إدارة العمل في الخارج كما تفعل في الداخل. يفتقر معظم المديرين للوعي الثقافي الضروري عند التعامل مع الموظفين والشركاء فيما وراء البحار، فضلاً عن الخبرة اللازمة لإدارة العمليات المتزايدة في التعقيد فيما هو بعيد من المناطق. تعلم القيام بالخطوات التي يمكن لأصحاب القرار اتخاذها لتطوير «سمات التعاطف» الضرورية للمديرين الدوليين المحتملين للعمل مع من يختلف عنهم من الأفراد ضمن ما يفاير أنظمتهم.

Rosenbaum, Andrew. «How to Steer Clear of Pitfalls in Cross-Cultural Negotiations» Harvard Management Communication Letter, March 2003.

يمثل التفاوض على الدوام ما هو دقيق من العمليات، ويزداد في دقته حين يأتي النظر في التفاوض مما هو مختلف من الأماكن. يؤكد الكاتب على أن التحضير بصورة متأنية يمكن أن يساعد المديرين في توقع ما هو خطر من المواقف، والالتفاف حولها. ويعرض الكاتب عدداً من الاقتراحات في ذلك الصدد: (1) إدراك التوقعات بشأن كيفية صنع القرارات (من قبل الأفراد، أو عبر الإجماع)، ومقدار الهامش المتاح لدى المفاوضين لتغيير القرار حال اتخاذها. (2) صياغة مقارنة لحل المشكلات عبر محاولة الحصول على ما أمكنك دون إفسال الصفقة، وإيجاد أرضية مشتركة أينما كان ذلك ممكناً. (3) إدارة التفاوض: إدراك النمط الثقالي لنظيرك والتعامل معه.

Thomas, David A. «Diversity as Strategy» Harvard Business Review, September 2004.

يورد الكاتب العديد من الأمثلة عن الكيفية التي قدمت بها قوى المهام المتنوعة ما هو مربح من الأفكار لشركة «آي بي إم» - ليقدم حجة دامغة على أهمية التنوع في مجال الأعمال.

يتتبع الكاتب -على حد سواء- تاريخ مبادرة قوة مهام التنوع التابعة للشركة، بدءاً من جذورها في العام 1995 (عقب تولي لوغيرستتر منصب المدير التنفيذي بمدة قصيرة) مروراً بما واجهته من تحديات، وما حققته من نجاحات منذ ذلك الحين. شكلت شركة «آي بي إم» ثمانٍ من قوى مهام التنوع (اشتملت على الآسيويين، والسود، والمعوقين، والبيض من الرجال، والنساء، والمثليين / المثليات / المخنثين / المتحولين، والهسبانيين، والأمريكيين الأصليين)، إذ ركزت كل منها على ما هو مختلف من الأولويات في العمل. وركزت قوة مهام النساء -على سبيل المثال- على إقامة علاقات مع مجموعات جديدة بما يفيد العمل، والتوازن بين العمل والحياة من بين مسائل أخرى، بينما ركزت قوة مهام الأمريكيين الأصليين على التوظيف والتواصل مع المجتمع.

كتب

Fields, Martha R. A. Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2001.

تركز الكاتبة في عدد من الفصول على التحديات المتفردة لتوظيف واستبقاء العمال المتنوعين. وتحدث الكاتبة في أحد الفصول عن إيجابيات التنوع في مجال الأعمال، وتربطها بالتوجهات السائدة في مجال الأعمال على الصعيد الدولي والتغير الديموغرافي للقوى العاملة. تتبع الكاتبة ذلك بتوجيه النصح حول توظيف واستبقاء الموظفين المتنوعين، وإجراء تحليل لتنوع الموظفين، والإجابة عما يطرحه مرشحو الوظائف المتنوعون من أسئلة مهمة. تعرض الكاتبة فيما بعد دراسات تظهر نجاح عدد من الشركات في تعزيز وزيادة التنوع ضمن القوى العاملة لديها، في حين تُقدِّمُ فصولاً إضافية للنصح حول كيفية الإدارة فيما يتعلق بالعمال المنتمين إلى ما هو مختلف من المجموعات العمرية، ذوي أنماط العمل المختلفة، والتزامات العمل والحياة المختلفة.

Harvard Business School Press. Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

توفر هذه المجموعة من المقالات الكلاسيكية والحديثة، والدراسات، والآراء وفرة من وجهات النظر حول السياسات

الرامية لتحقيق التكافؤ في الفرص، وتطوير مجالات العمل للأقليات والنساء، وغير ذلك من الموضوعات المتعلقة بالتنوع. وتشتمل محتويات تلك المجموعة على العناوين الآتية:

From Affirmative Action to Affirming Diversity
«by R» Roosevelt Thomas Jr.; «A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling» by Debra Meyerson and Joyce K. Fletcher; «Mommy-Track Backlash» by Alden M. Hayashi; «Two Women, Three Men on a Raft» by Robert Schrank; «Winning the Talent War for Women: Sometimes it Takes a Revolution» by Douglas M. McCracken; and «Is This the Right Time to Come Out?» by Alistair D. Williamson.

Rasmussen, Tina. The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity. New York: McGraw-Hill, 1996.

تقدم الكاتبة مواد تساعد المديرين المهتمين بإقامة ورشات عمل عن التنوع في شركاتهم. تشمل المواد مخططات

تدريبية معدلة، وما يمكن استنساخه مما يتعلق بورشات العمل من الوثائق، والألعاب، والأسئلة، وأنشطة المجموعات، والكتيبات. ويجدر بالمصادر الواردة في هذا الكتاب التي تم إعدادها من قبل أكبر المختصين في مجالاتهم لحساب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن تساعد المديرين في الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

Rokes, Beverly. Embracing Diversity. Quick Skills Series. Cincinnati: South-Western Educational Publishing/Thomson Learning, 2001.

يحلل هذا الكتاب الموجز المفيد فوائد التنوع، ويقدم وفرة من المعلومات والتمارين لرفع قيمة قوى العمل المتنوعة إلى أقصى الحدود الممكنة. وتشمل موضوعات الكتاب امتلاك المعرفة عن الثقافات الأخرى، وإظهار الاحترام، ومساعدة الآخرين على الاندماج في شركتك، والتواصل عبر الأجناس والثقافات، والتعامل مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، والعمل في الخارج (بما يشمل خدمة الزبائن الدوليين).

برامج التعليم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. Managing Difficult Conversations. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

سيساعدك هذا البرنامج على فهم السبب في حدوث الاختلافات، والخروج بالاستنتاجات عبر التعاون مع الآخرين. وستقودك مهارات الحوار المفيدة تلك إلى فهم مشترك أكثر دقة للمعلومات المتبادلة في أثناء تفاعلاتك اليومية. يختبر البرنامج تقنيات مقارنة ما هو عسير من الحوارات، في مجال الأعمال والتعامل معها، ويبحث في كيفية تأثير الأنماط الذهنية في تفكيرنا وسلوكنا. يقدم البرنامج -على حد سواء- تمرين «العمود الأيسر»، كتقنية للكشف عن عملية تفكيرنا الداخلي واختبارها. يختبر البرنامج إضافة إلى ذلك خمساً من عادات التفكير غير المثمرة، التي يقع العديد من الناس في شركها في أثناء ما هو عسير من الحوارات، فضلاً عن خمس من طرق التفكير البديلة المفيدة. ستتمكن من خلال اختبار عاداتك في التفكير، والسعي بفاعلية للتماس ما هو أكثر إنتاجاً من الحالات

الذهنية تَعَلَّمُ كيفية مقاربة ما هو عسير من الحوارات بمزيد من الثقة، وتجنب اللوم، وتجاوز المواقف الدفاعية، واتخاذ ما هو أفضل من قرارات العمل.

Harvard Business School Publishing. Productive Business Dialogue. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

يُري هذا البرنامج المديرين كيفية إجراء الحوارات المستندة إلى الواقع، والتقليل من المواقف الدفاعية إلى أقصى الحدود الممكنة، وتشجيع المنخرطين كافة على الخروج بأفضل ما لديهم من أفكار. ويقدم البرنامج ما يدعى «سلم الاستدلال»، الذي يمثل أداة تساعد المشاركين في الحوار على إدراك الفروق بين الحقيقة، والتأويل، والاستنتاجات، وما يعود به ذلك من إمكانية مؤثرة للخروج بفائدة أكبر من الاجتماعات والنقاشات. ستتمرن عبر ما يتسم بالواقعية والتفاعلية من السيناريوهات على صياغة التفاعلات التي تزيد من قدرتك على التعلم إلى أقصى الحدود الممكنة، وتؤدي إلى ما ينتج عن اطلاع أكبر من القرارات.

مصادر معلومات أخرى

www.diversitybestpractices.com

تمكن خدمة المشتركين هذه شركات القطاعين الخاص والعام من تبادل الآراء حول أفضل الممارسات المتعلقة بتحديات التنوع، ناهيك عن المصادر والمعلومات عن إدارة التنوع.

www.multiculturaladvantage.com

سيجد الزائرون في هذا الموقع وفرة من المعلومات عن تنوع القوى العاملة، ناهيك عن فرصة الحصول على نشرة إخبارية مجانية.

www.hirediversity.com

توفر خدمة الإنترنت هذه المعلومات والإستراتيجيات حول استخدام الموظفين المتنوعين، ودعم تطورهم الوظيفي.

www.tolerance.org

سيجد الزائرون لهذا الموقع معلومات عن كيفية مغالبة التعصب، وتشكيل ما يقدر التنوع من المجموعات.

المراجع

أسهمت المصادر الآتية في تطوير هذا الكتاب:

Alon, Ilan, and James M. Higgins. "Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences." *Business Horizons* 48 (2005).

Caver, Keith A., and Ancella B. Livers. "Dear White Boss..." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, November 2002.

Diversity Trends LLC. "Powerful Partnerships: Maximizing Return on Investment with Affinity Groups." 2001.

Earley, P. Christopher, and Elaine Mosakowski. "Cultural Intelligence." *Harvard Business Review*, October 2004.

Ely, Robin J., Debra E. Meyerson, and Martin N. Davidson. “Rethinking Political Correctness.” Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September 2006.

Fields Associates, Inc. “Handling Differences Using the Fields Associates JOB-IT Model.” 2006.

Fields Associates, Inc. “My Staff Diversity Demographic Profile Exercise.” 2006.

Fields, Martha R. A. Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2001.

Fields, Richard, Dr. “How Managers Can Enhance Their Effectiveness by Creating and Sustaining an Inclusive Workplace Environment.”

Fondon, Janine. “From Impression to Impact: Five Most Web-Inspiring Ways to Recruit and Retain Diverse Professionals and Wow Consumers and Communities

of Color.” Business World Index, December 6, 2006, UnityFirst.com.

Gardenswartz, Lee, and Anita Rowe. “Savvy Managers Tune in to Cultural Differences.” *Managing Smart*, Summer 2001.

Gordon, Jack. “Diversity as a Business Driver.” *Training*, May 2005.

Harvard Business School Publishing. *Managing Across Difference*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

_____. “Required Reading for White Executives, 2nd edition.” *Harvard Business Review OnPoint Collection*, 2005.

Hewlett, Sylvia Ann, Carolyn Buck Luce, and Cornel West. “Leadership in Your Midst: Tapping the Hidden Strengths of Minority Executives.” *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, November 2005.

Johansson, Frans. "Masters of the Multicultural." Harvard Business Review, October 2005.

Mor Barak, Michalle E. Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2005.

Rifkin, Glenn. "Building Better Global Managers." Harvard Management Update, March 2006.

Rokes, Beverly. Embracing Diversity. Quick Skills Series. Cincinnati: South-Western Educational Publishing/Thomson Learning, 2001.

Rosenbaum, Andrew. "How to Avoid Being the 'Ugly American' When Doing Business Abroad." Harvard Management Communication Letter, December 2002.

_____. "How to Steer Clear of Pitfalls in Cross-Cultural Negotiation." Harvard Management Communication Letter, March 2003.

Thomas, David A. "Diversity as Strategy." Harvard Business Review, September 2004.

_____. "The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters" Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, April 2001.

Thomas, David A., and Robin J. Ely. "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September-October 1996.

Thomas, R. Roosevelt. "From Affirmative Action to Affirming Diversity." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, March-April 1990.