

تبدید المعتقدات الخاطئة بشأن التنوع



تبديد المعتقدات

الخاطئة بشأن التنوع

تمنح القوى العاملة المتنوعة - كما رأينا - مزايا تنافسية مهمة لأي من الشركات، إذ تمكن الشركة - على سبيل المثال - من اجتذاب واستبقاء مجموعة متنوعة من الموظفين الموهوبين، الذين يقدمون أفكاراً مبدعة حول ما هو جديد من المنتجات والخدمات. ويمكن للمعتقدات الخاطئة بشأن التنوع في كل الأحوال أن تحول دون استفادة الشركات من تلك المزايا من خلال زرع بذور الشقاق في مكان العمل. لنختبر تلك المعتقدات الخاطئة، ونسبر أغوار الأفكار التي تمكننا من التفكير بأسلوب مختلف فيما يتعلق بالاختلافات.

لا يتشابه الأعضاء كافة في مجموعة معينة

ينزع بعضهم إلى وضع الآخرين ضمن تصنيفات محددة، ويفترضون أن الأفراد كافة، في مجموعات أو ثقافات معينة، يشتركون في الصفات ذاتها. وتمثل تلك المعتقدات «آراء

نمطية» ما يتسم بالتقليدية، والنمطية، والتبسيط المفرط في المفاهيم، والآراء، والتصورات حول مجموعات معينة. يمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك العبارات الآتية:

- «يتسم الآسيويون بالذكاء، ويكدون في العمل».
- «يتصف المنتمون إلى كاليفورنيا بالتساهل فيما يتعلق بمجال الأعمال».
- «تواجه النساء مشكلة في الرياضيات».
- «يجب الإيرلنديون شرابهم».
- «يتسم الأمريكيون بصعوبة المراس في التفاوض».

تعدّ الآراء النمطية حين تتسم بالسلبية ضرباً من التحامل الذي يعرف كرأي أو حكم سلبي يتخذ سابقاً أو دون معرفة أو اختبار للحقائق. ويمكن للافتراض المتمثل بتشابه الأعضاء كافة في مجموعة معينة، أن يعود بعواقب ضارة في مكان العمل.

يعتقد سال المدير في «مارلون فارماسوتيكالز»، أن النساء أقل مهارة من الرجال في الرياضيات. فقرر الرجل عدم ترقية جيسكا الموظفة الموهوبة، إلى منصب يتطلب مهارة

عالية في الرياضيات لافتراضه أنها ستواجه مشكلة في المنصب الجديد. شكلت الرياضيات إحدى مواد جيسिका في الجامعة، وقد عبرت عن اهتمامها «بالتعامل مع الأرقام». استنتجت عقب حرمانها من الترقية أن فرصها ضئيلة للارتقاء في «مارلون فارماسوتيكالز»، فعمدت لقبول عرض عمل من شركة منافسة.

تجسد الحقيقة في أن الأعضاء كافة في مجموعة معينة لا يشتركون بالصفات ذاتها بالضرورة؛ لذا يتعين على المديرين لتحصيل الفائدة الأكبر من مرؤوسيهـم أن يقوموا بالصفات المتميزة ونقاط القوة لدى كل من الموظفين.

يتعين عليك لتبيد تلك المعتقدات الخاطئة أن تعين ما تحمله من آراء نمطية سلبية حول من يختلفون عنك من الناس. كن صادقاً مع نفسك، واعمد إلى تحدي معتقداتك. واستذكر -على سبيل المثال- من تعرفهم من الأفراد الذين يناقضون الآراء النمطية حول انتماءاتهم الإثنية، وأعمارهم، وأجناسهم، أو أي من الصفات المميزة الأخرى. وفكر فيما تناقض به الآراء النمطية حول المجموعة التي تنتمي إليها.

ما الذي ستفعله؟

الاستفادة من الفريق البارز في «توبكو»

تم توظيف جانيس أخيراً مديرة لقسم هندسي في شركة «توبكو». والتزمت الشركة منذ أمد بعيد بتطوير قوة عمل متنوعة، ولا يعدّ فريق جانيس الجديد إلا انعكاساً لذلك التنوع. ويتألف طاقمها العامل في الشركة من رجال ونساء ينتمون إلى أعراق وإثنيات متعددة. ويتألف فريق جانيس على حد سواء من بضعة مهندسين يعملون في مكاتب تابعة للشركة في بلدان أخرى، إذ تسعى «توبكو» إلى توسيع أسواقها.

تدرك جانيس أن جزءاً من عملها يتمثل في ضمان استفادة الشركة قدر الإمكان من تنوع فريقها، وهو ما يعني إدارة اختلافات موظفيها بمهارة. وتتساءل جانيس عن كيفية مقاربة المهمة على النحو الأفضل، وهي تباشر عملها الجديد.

ما الذي ستفعله لو كنت في ذلك الموقف؟ سيقترح الكتاب حلاً فيما بعد ضمن عنوان «ما يمكنك فعله».

«الاختلاف جوهر الإنسانية».

- جون هيوم

يتمتع كل شخص بأكثر من هوية واحدة

يفكر العديد من الناس في التنوع، فيما يدور حول عبارة «إما كذا أو كذا». لربما تعتقد - على سبيل المثال - فيما يتعلق بهوية الناس، أنهم إما سود أو بيض، إناث أو ذكور، كبار أو صغار، أغنياء أو فقراء، محافظون أو ليبراليون، إلخ.

يدفع هذا النمط من التفكير الناس إلى تعيين هوياتهم بما يتعارض مع الآخرين - مما قد يسبب النزاع في مكان العمل. تساءل محمود موظف المبيعات المسلم المجد، حين تم تجاوز اسمه فيما يتعلق بالحصول على الترقية من قبل دايفيد مديره اليهودي، تساءل عما إذا كان التمييز سبباً لذلك. فأخذ الرجل ينتقد دايفيد، فأصيبت علاقتهما في العمل بالتأزم.

تتجسد الحقيقة في تمتع كل من الأشخاص بهويات متعددة. لا يعد دايفيد يهودياً فحسب، بل ربما يعرف نفسه

كذلك كرجل في منتصف العمر، وأب، وناشط في القضايا الليبرالية. لربما يشترك ومحمود في بعض من تلك الهويات، إذ قد يكون الأخير -على سبيل المثال- في منتصف العمر كذلك، ووالداً، ويحمل آراء ليبرالية. ولذا يمكن أن يقل التعارض بين محمود ودايفيد من خلال إدراك الرجلين ما يتمتعان به من هويات مشتركة، فضلاً عن إمكانية إقامتهما علاقة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

قم بتجريب التمرين الآتي بغية تدريب نفسك على تخيل الإمكانية المتمثلة في تمتع الناس بهويات متعددة: عدد هوياتك المتعددة، آخذاً في الحسبان منزلك وحياتك الشخصية، والعامية، والمهنية، وغير ذلك من المناحي. ويمكن أن تخرج بالنتيجة الآتية، على سبيل المثال: «أنا قائد في كنيستي، وخبير في التسويق، وناشط في الدفاع عن حقوق الحيوان». ابحث فيما بعد عما تشترك به من هويات مع الآخرين في العمل. وشجع مرؤوسيك بطريقة مماثلة على اكتشاف هوياتهم المتماثلة ومعرفة المزيد عن نقاط الاختلاف والتشابه المتعلقة ببعضهم بعضاً.

يمكن تغيير هوية الشخص

يفترض العديد من المديرين عدم التغيير في هويات الناس، مما يمكن أن يثنيهم عن منح فرص تطويرية قيمة لمرؤوسيههم. ولتوضيح ما سبق ترأست تانيا منذ مدة طويلة، مجموعة الفوائد في قسم الموارد البشرية التابع «لهارينغتون أسوشيتس»، الشركة التي مركزها في لندن. كان باري خبير الفوائد الهندي المولد أحد مرؤوسي تانيا التابعين لإمرتها منذ سنوات عديدة. وقد خاطب باري تانيا قبل عام مضى عندما كانا يتناولان الغداء في الكافتيريا، ويتحدثان حول الهويات، قائلاً: «أرى نفسي هندوسياً أولاً، ومختصاً في الموارد البشرية ثانياً، وهندياً ثالثاً».

لم تفكر تانيا في ذلك إطلاقاً، وحين قررت الشركة تأسيس مكتب لها في الهند، فيما إذا كان باري مهتماً على وجه الاحتمال بتولي مهمة خارجية في المكتب الجديد. وكان الرجل في نهاية المطاف من وضع انتماءه للهند في ذيل لائحته المتعلقة بالهويات في أثناء محادثة الغداء السابقة تلك. لم تدرك تانيا في أثناء العام المنصرم أن اهتمام باري بكل من

تراثه وثقافته الهندية قد ازداد، وأنه سيرحب بالحصول على فرصة لتولي المهمة في الهند. أضف إلى ذلك أن اهتمام الرجل بالثقافة الهندية، فضلاً عن اطلاعه عليها، سيمكنه من تقديم ما هو قيم من الإسهامات في المكتب الجديد. وسيخسر كل من باري والشركة إن لم تدرك تانيا التغييرات في الطريقة التي يعين بها باري هويته.

تتكون هويات الناس في أثناء اكتسابهم خبرات جديدة. سل نفسك، بغية تعميق فهمك لتلك الفكرة، عن الكيفية التي يمكن أن تتغير بها هويتك في حين اكتسابك ما هو جديد من الخبرات الشخصية والمهنية. كن منفتحاً بطريقة مماثلة على الإمكانية المتمثلة في أن الموظفين يمكن أن يروا أنفسهم بطريقة مختلفة، وهم يمضون قدماً في حياتهم وعملهم.

تجنب الافتراضات حول ما يمكن أن تكون عليه أولويات كل من الموظفين، علاوة على اهتماماتهم وأهدافهم، استناداً إلى ما تعرفه عن هوياتهم في الوقت الراهن. ويجدر بك استغلال الوقت غير الرسمي والفردى في النقاشات

ومراجعات الأداء لمعرفة الكيفية التي يمكن أن تتغير بها نظرة كل موظف إلى نفسه. وفكر فيما تؤثر به تلك التغييرات في مطامحك المتعلقة بالموظفين.

لا ينتج التحامل دوماً عن أعضاء الأغلبية

ابحث عن أي من النزعات داخلك فيما يتعلق بالحكم على الآخرين أو ازدراءهم، استناداً إلى أعمارهم، أو أجناسهم، أو أعراقهم، أو غيرها من الصفات المميزة.

يفترض العديد من الناس أن التحامل يسير في اتجاه واحد: من أعضاء الأغلبية العددية تجاه أولئك المنتمين إلى الأقلية أو المواقع الأقل سلطة. ويمكن في كل الأحوال أن ينتج التحامل عن أي كان، ويوجه إلى أي كان.

لننظر إلى المثال المتعلق بهيرمان، المدير البالغ ستين عاماً في شركة «بولين إنتربرايزس». إذ اعتاد الرجل في بعض الأحيان ترديد نكت عن النساء في أثناء أحاديثه المعتادة مع الزملاء على مائدة الغداء. فحدث أن استمعت مارثا، البالغة

واحداً وثلاثين عاماً والموظفة في القسم ذاته مصادفةً إلى عدد من تلك النكات، فَرَأتَ فيها الكثير من المهانة. وسمعتة مارثا وزميلتها بيتي في أحد الأيام وهو يخبر أحد المديرين الآخرين عن اعتزامة طلاق زوجته. قائلاً: «عجباً، لا تختلف النساء عن بعضهن، فهنَّ يأخذن كل ما نملك حين يتركنا، أليس كذلك؟». نظرت كل من مارثا وبيتتي إلى بعضهما بما ينم عن الدهشة؛ لتتحدث مارثا بانفعال قائلة: «الأحمق المسن، لم يمثل ترك زوجة له أكثر من مسألة وقت!». فعقبت بيتي قائلة: «لا أصدق أنك مضطرة للعمل برفقته في قوة المهام تلك». ثم عقبت مارثا قائلة: «حسناً، هو ذكر نمطي وتقليدي. لا آخذ أياً مما يقول على محمل الجد».

يجسد إدراكك وتصحيحك لمعتقداتك الخاطئة بشأن الاختلافات خطوتين أوليين مهمتين لإيجاد مكان عمل يقدر التنوع. لا يكفي ذلك في كل الأحوال، إذ يتعين عليك -بالإضافة إلى ذلك- أن تتعامل مع النزاعات المتعلقة بالتنوع بفاعلية. لذا فالقسم الآتي يتعلق بهذا الموضوع.

ما يمكنك فعله

هل تذكر اهتمام جانيس بكيفية الاستفادة من تنوع فريقها على النحو الأفضل؟

هاك ما يقترحه الكتاب:

يتعين على جانيس بغية الاستفادة من تنوع فريقها أن توجد بيئة تشجع على الاندماج - حيث يستقبل الموظفون كافة بالترحاب، ويتم تشجيعهم على الأداء والإنتاج بأقصى ما يمكنهم. وستساعدها أدوات كالنصح والتحفيز على إيجاد تلك البيئة والحفاظ على مواهب فريقها. يجدر بها كذلك أن تدرك كيفية حل أي من النزاعات المتعلقة بالتنوع، التي يمكن أن تبرز ضمن مجموعتها، وأن تكون مستعدة لتعيين ومغالبة أي من الافتراضات الخاطئة التي يمكن أن تخرج بها حول تعدد الأعراق وغيرها من الاختلافات.

ستكون وفريقها بحاجة لاستكشاف السبل الكفيلة بتجنب الأخطاء الشائعة فيما يتعلق بالتواصل بين الثقافات. ويتعين

على جانيس إضافة إلى ذلك، واستناداً إلى غايات الشركة المتعلقة بدول متعددة أن تفكر في الكيفية التي يمكن بها للموظفين استغلال معرفتهم بالثقافات المختلفة لخدمة الزبائن الجدد.
