

التعامل مع النزاعات المتعلقة بالتنوع



التعامل مع النزاعات

المتعلقة بالتنوع

تخرج الفرق المتنوعة بقرارات أفضل من نظيراتها المتماثلة، فضلاً عما يَسْمُهَا من إبداع أكبر، وقدرتها على التعامل مع التحديات المعقدة بمزيد من الفاعلية. ويمكن للتنوع مع ذلك أن يثير النزاعات على حد سواء. ويفادر الموظفون الموهوبون بحثاً عن بيئات أكثر احتضاناً لهم حين يخفق المديرين في التعامل مع النزاعات المتعلقة بالتنوع. لذا تكون النتيجة بناء على ذلك فشل الشركات التي غادروها في الحصول على الفوائد الموعودة من التنوع.

فهم ماهية الشعور بأن تكون «مختلفاً»

تتمثل إحدى الطرق للتعامل بفاعلية أكبر مع التوترات المتعلقة بالتنوع في فهم ماهية الشعور بأن تكون «مختلفاً»؛ أي أن تكون عضواً في الأقلية العددية، أو في موقع يحظى بالقليل من السلطة نسبياً.

يمكن لأعضاء الغالبية العديدة في بعض الشركات (مثل المديرين البيض - على سبيل المثال - في شركة توظف بضعة من السود) أن يخرجوا بافتراضات راسخة، يسمُّها التحامل على أعضاء الأقلية العديدة. ويمكن لتلك الافتراضات أن توجد مناخاً سلبياً من الإحباط، والتوتر، والارتياح بالنسبة لأعضاء الأقلية، يجعل أعضاء الأغلبية يجهلون وجود ذلك المناخ، في كل الأحوال يمكن لفهم ماهية الشعور بأن تكون «مختلفاً» في شركة ما أن يساعد المديرين في التعامل مع النزاعات المتعلقة بالتنوع بأسلوب أكثر فاعلية. هاك بعض الأمثلة عن الكيفية التي يمكن أن يدفع بها أعضاء الأغلبية نظراءهم التابعين للأقلية، أو من يحظون بالقليل من السلطة نسبياً للشعور بأنهم مختلفون:

- «أشعر وكأن وجودي رمزي». يشتبه بعض المديرين السود بأن البيض لا يرون أبعد من لون بشرة السود. التقت نائبة مدير التخطيط الإستراتيجي الأمريكية الأفريقية المعينة حديثاً - على سبيل المثال - مجموعة من صناع القرار البارزين في اجتماع إداري. فَعَبَّرَ

الأخرون عن عدم اهتمامهم بخبراتها في مجال الأعمال؛ ليعمدوا إلى مطالبتها عوضاً عن ذلك بترؤس لجنة التنوع الحديثة في الشركة.

● «أشعر بالتجاهل». تشعر الأقليات العرقية والنساء في الكثير من الأحيان وبالتجاهل في أثناء النقاشات المهمة في العمل. وقد تقدمت مانويلا رئيسة أحد الأقسام في أثناء اجتماع لوضع الإستراتيجيات، باقتراح لتنفيذ إستراتيجية تنافسية جديدة. فسَاد الصمت الغرفة حتى عبر أحد المديرين من البيض عن الفكرة ذاتها؛ ليعبر المدير التنفيذي عن اهتمامه بها. وأحجمت مانويلا عن الإسهام في الاجتماعات المستقبلية، بسبب استنتاجها المتمثل في عدم استعداد الآخرين لسماع أفكارها.

● «أشعر أنني مضطرة للكذب في العمل على نحو إضافي؛ لأثبت جداتي». يمكن للمديرين المنتمين إلى الأغلبية العديدة أن يحددوا متطلباتهم للآخرين، بما ينتقص من قدرهم، أو يتسّم بما هو غير منطقي من الصرامة. عمدت

قائدة أحد الفرق الصغيرة -على سبيل المثال- المؤلفة من موظفين جامعيين إلى توظيف عدد من المؤهلين من حملة الشهادة الثانوية لا أكثر؛ ليأخذ مديرها في المطالبة بما لم يكن يطالب به من التقارير عن تقدم الأخيرين في العمل. وتمثلت رسالة المدير لمروسته في الآتي: «أتوقع تدهور أداء فريقك بسبب المعينين حديثاً من ذوي التعليم الأدنى». وشعرت الأخيرة بالإجهاذ، بالرغم مما يظهره الفريق المكوّن حديثاً من أداء جيد، نتيجة ما يمارس عليها من ضغوط للدفاع المتواصل عن كفاءة موظفيها عبر تقديم ما يفتقر للمغزى من التقارير. ثم قبلت مديرة الفريق، نتيجة لهذه الضغوط، في العام اللاحق، بوظيفة في إحدى الشركات المنافسة.

● «لا أثق بك على الوجه الأكمل». يشكك أعضاء الأقلية العددية في بعض الأحيان في أن زملاءهم المنتمين إلى الأغلبية سيدعمونهم إن ارتكبوا خطأ ما، مما يدفعهم إلى تجنب المخاطرة. ويدلل المثال الآتي على ذلك: اشتكت كارلا إلى أنتون زميلها الجديد عقب

احتساء عدد من المشروبات في عشاء للعمل من أن الشواذ جنسياً يدفعون على الدوام عن أجندتهم. وكان أنتون ينتمي إلى تلك الفئة من الناس، ولكنه لم يخبر كارلا عن توجهاته الجنسية. فقرر الرجل النأي بنفسه عنها - مما يعوق التعاون بين قسميهما.

حل المشكلة

يمكن أن يشعر المنتمي إلى الأقلية العرقية حين تبرز النزاعات المتعلقة بالتنوع بحاجة شديدة إلى إثبات صحة اعتقاده بالتعرض لمعاملة مجحفة نتيجة انتمائه لتلك الأقلية. ويمكن أن يشعر المنتمي إلى الأغلبية العرقية في الوقت ذاته، بما يماثل تلك الحاجة إلى إثبات براءته من توجيه الإهانات.

لا يحظى الاثنان مع تباعد حاجاتهما إلا بما هو ضئيل من الفرص لتجاوز النزاع القائم بينهما. ويمكن للخطوات الأربع الآتية أن تساعدك في الكشف عما يغذي التوترات المتعلقة بالتنوع بينك وبين الآخرين والتفاعل بما يحقق المزيد من الفائدة على وجه الاحتمال.

● **الخطوة الأولى:** قم بالتفكير. إن اتهمك أحدهم بالتحامل، أو كنت واثقاً من تحامل أحدهم عليك، فتوقف للتفكير في حقيقة الموقف وأهدافك قبل أن تعتمد إلى الاستجابة. عمدت سوندررا - على سبيل المثال - حين تنادر زملائها الذكور في شركة المحاماة، قائلين: «إن الأمور كانت أكثر متعة في الشركة قبل أن ينضم العديد من النساء إليها»، إلى كبت غضبها قبل التفكير في كيفية مساعدة ذلك الموقف لها في تحقيق ما يهمها من الأهداف بأكثر من أن تكون «محقة». ما سيكون هدف سوندررا في تلك الحالة؟ تمكين النساء من التقدم بسهولة أكبر لنيل الشراكة في مكان العمل.

● **الخطوة الثانية:** قم بالتواصل. اطرح الأسئلة لبلوغ فهم أفضل لسلوك الشخص الآخر ومواقفه. ثم قم فيما بعد بإطلاع الآخرين على وجهة نظرك. ولقد حرصت سوندررا على فهم التجارب الكامنة وراء طرفة زملائها الذكور، التي تتقصص من قدر

النساء. وعمدت إلى سؤالهم قائلة: «ما كان شعوركم حين انضمت النساء إلى الشركة؟ ما الذي شعرتن بفقدانه؟ واكتسابه؟». تحدث الرجال بحرية، وأوضحت سوندرًا حقيقة ما انتابها من مشاعر حين أطلق زملاؤها، ذوو النيات الحسنة ما يسيئ للنساء من النكات. فخففت الصراحة المتبادلة من حدة التوترات، ومكنت الجميع من التركيز مجدداً على كيفية بلوغ الأهداف الإستراتيجية المهمة. وتمكنت سوندرًا في الاجتماعات المستقبلية من إقناع زملائها بأن تمكين النساء من التقدم بسهولة أكبر في الشركة سيفيد المنظمة كلها.

● **الخطوة الثالثة: سل نفسك. سل نفسك عن الكيفية التي يمكن أن تؤثر بالسلب في نظرتك إلى الموقف، من جراء رغبتك في إثبات صحة اعتقادك بالتعرض للإهانات، أو إثبات براءتك بإهانة الآخرين. إيدي المديرة البالغة تسعة وثلاثين عاماً - على سبيل المثال - وبرايان البالغ تسعة وخمسين عاماً في منصب المدير**

التنفيذي لشركة استشارية. أخبر برايان الذي بقي في الشركة مستشاراً إيدي أن دفعها نحو التسويق بقوة أكبر لمن هن في الثلاثينيات من العمر «يفتقر إلى الحكمة». فسألت إيدي برايان توضيح وجهة نظره بالرغم من شعورها بالمهانة في بادئ الأمر. فعبّر الرجل عن تخوفه من أن تؤدي إستراتيجية إيدي إلى تقليص أسواق الشركة، وتنفير قاعدة الزبائن الحالية من الرجال المسنين. فأدركت إيدي الحاجة إلى توضيح الكيفية التي ستدعم بها إستراتيجيتها مهمة الشركة. رأى برايان ما تحمل إستراتيجية المرأة من قيمة، وذلك عندما عمدت إلى إيضاح وجهة نظرها وإظهار التزامها بالحفاظ على الزبائن الحاليين. وخضت حدة التوتر بين الطرفين وامتلكت إيدي القدرة على المضي قدماً في تنفيذ توجهاتها الجديدة.

- **الخطوة الرابعة:** غير من حالتك الذهنية. سل نفسك عما يمكن أن تحدثه من تغييرات لتحسين علاقاتك في مكان العمل. لقد شعر ريتشارد المدير الفرنسي في

شركة استشارية مقرها في باريس، بالإحباط من سهى شريكته المصرية في العمل. لم يرَ ريتشارد في سهى إلا شخصاً مسيطراً وناقداً حين انخرطا في مشروعات استشارية جديدة كبرى. أدرك ريتشارد، بدلاً من محاولة إقناع سهى بتغيير سلوكها أن الشيء الوحيد الذي يمكنه تغييره يتمثل في نفسه. بدأ الرجل حواراً مع سهى لمعرفة المزيد عن مخاوفها؛ ليقبل بتولي المزيد من مهام العمل، وعقب اكتشافه أن سلوك المرأة نتج عن قلقها من تزايد مهام العمل في الشركة. تحولت علاقات العمل الشائكة بين الطرفين إلى ما يتسم بالإيجابية منها.

نصيحة مفيدة: أبلغ جميع العاملين بارتفاع مستوى توقعاتك فيما يتعلق بأدائهم، ولا تتردد على الإطلاق في معالجة التقصير في أداء أي من الموظفين مخافة اتهامك بالتحامل.
