

إيجاد بيئة اندماجية



إيجاد بيئة اندماجية

كيف يمكن لشركتك جني الفوائد الناتجة عن القوى العاملة والفرق المتنوعة بما يشمل زيادة فرص الوصول إلى الأسواق الجديدة والحالية، ورفع المعنويات، وزيادة الإنتاجية؟ تتمثل إحدى الطرق الفاعلة في إيجاد ما يتسم بالاندماجية من البيئات.

يرحب المديرين في تلك البيئات بالاختلافات العديدة التي تميز موظفيهم، ويعملون على الاستفادة منها لتحديد أهداف جديدة، وتحسين الأداء، وزيادة إنتاجية الفرق. وتولد الشركات التي تشجع البيئات الاندماجية ما هو متساو من الفرص في حين أنها تقدر الاختلافات على حد سواء بقدر أوجه التشابه.

يشعر الموظفون في بيئات العمل الاندماجية - وهم يلمسون ما تحققه صفاتهم المتفردة من نتائج إيجابية في العمل - بالتقدير على وجه التحديد، لذا يجعل منهم

أشخاصاً مميزين. ويزداد التزام أولئك بوظائفهم فضلاً عن شركاتهم.

لا يتسم إيجاد البيئات الاندماجية بالسهولة، تبعاً لاثنتين من المقاربات القائمة المتعلقة بالتنوع التي تعترض الطريق. فلنسم هاتين المقاربتين «المماثلة» (جعل الجميع متماثلين)، و«التمييز».

سلبيات المماثلة والتمييز

يؤكد الناس في الشركات التي تقارب التنوع عبر المماثلة على «أننا جميعاً متماثلون». وتشجع المماثلة التوظيف العادل في يكافح المديرين لتوظيف من يَسْمُهُم التنوع.

تتسم هذه المقاربة -على حد سواء- بنقطة سلبية كبرى: إذ تشجع الجميع على الالتزام بثقافة الشركة، ناهيك عن قواعد السلوك المتعلقة بها التي تحدد المظاهر، وكيفية التصرف، والتقدم في العمل.

يتعرض الموظفون للضغوط، جرّاء مطالبة الشركة بالالتزام بنمطها المحدد من السلوك، لتهميش ما يتسمون به من اختلافات مما يمكن أن يكلف الشركة غالياً.

هاكم المثال الآتي: يعتقد «وو»، الصيني العامل في قسم الإعلان التابع لشركة «فريكو» أن إستراتيجية الشركة الإعلانية غير مناسبة للأسواق الصينية. ويشعر الرجل بالتردد، فيما يتعلق بإيراد ما يملكه من معلومات عن الثقافة الصينية بغية الدفاع عن رأيه.

ما السبب في ذلك؟ يخشى الرجل أن ينظر إليه الآخرون كمن يستحضر مواقف غير ملائمة في شركة تتباهى بسعيها «للمماثلة» مع تعاملها عن الاختلافات الثقافية. السبب هو أن الشركة لا تنظر إلى أفكار «وو» ولا تستفيد منها.

يؤكد الناس في الشركات التي تتبع مقاربة التمييز فيما يتعلق بالتنوع على الحقيقة المتمثلة في «نحتفي بالاختلافات»؛ لذا يمكن تمييز الشركات من التوسع في الأسواق الجديدة والحالية، من خلال توكيل الموظفين المتنوعين في التعامل مع من يماثلهم من شرائح الزبائن المتميزين في الجنس، والعرق، والعمر، والإثنية، والحالة الاجتماعية الاقتصادية، وغير ذلك من الصفات المميزة.

يتسم التمييز مع ذلك -على حد سواء- بنقطة سلبية بارزة: حيث يمكن أن يشعر الموظفون بأنهم مهملون، أو أنهم يُستغلون وأن وجودهم وكأن رمزياً في الشركة، فضلاً عن حرمانهم من الفرص الواقعة خارج نطاق الشرائح الموكلة إليهم. فلا تندمج أفكار الموظفين على الدوام في تلك الحالة، بما يتسم مع القدر ذاته من الإشكالية ضمن الإطار العام للعمل في الشركة.

فلننظر للمثال الآتي: اتخذت «بيستبانك» شركة الخدمات الاستثمارية الأمريكية القرار بالتوسع بقوة في عدد من البلدان الآسيوية. وعمدت الشركة -لضمان امتلاك المديرين في المكاتب الجديدة إلى المصادقية في نظر الزبائن المحليين، والمعرفة بالأسواق المحلية- إلى توظيف آسيويين من السكان المحليين لإدارة مكاتبها الخارجية، مما أدى إلى ازدهار العمل في تلك المكاتب.

لم تستفد الشركة -عموماً- كما يجدر بها، من تلك المقاربة. إذن فما هو السبب في ذلك؟ تعمل فرق الشركة الخارجية كافة كشركات منفصلة، مما يجعل الجميع في

المقر الرئيس عاجزين عن إدراك السبب في النجاح الكبير لتلك الفرق، كماهية ما يمكن أن يدر الربح - على سبيل المثال - من الإجراءات المصرفية الاستثمارية في مناطق معينة.

لن تستفيد «بيستبانك» لاتباعها إستراتيجية تمييزية فيما يتعلق بالتنوع، من الممارسات المثلى لفرقها الخارجية، ولن تكون قادرة على تطبيقها بحيث تشمل الشركة برمتها. تضعف «بيستبانك» إضافة إلى ذلك من موقفها، وذلك بالنظر إلى الافتراض الآتي: إن بادر العديد من المديرين في الفريق الصيني إلى مغادرة الشركة فستجهد الأخيرة ما تلتسمه من مهارات فيمن يخلفونهم، وستلقى المشقة - على وجه الاحتمال - فيما يتعلق باستعادة أدائها السابق في الصين.

لم يمثل الإدماج المسار الأفضل؟

تفلح الشركات على نحو جيد - بالنظر إلى ما يعترى كلاً من المماثلة والتميز من السلبيات البارزة - إن تبنت مقارنة

ثالثة تتجاوز كلاً من المقاربتين القائمتين. إذ يرتئي العديد من خبراء التنوع الإدماج في تلك المقاربة.

تدمج وجهات النظر المتعددة للموظفين في الشركات التي تشجع الإدماج في الطريقة التي يدار بها العمل بما يغير الأمور إلى نحو الأفضل.

هاكم المثال الآتي: تملك شركة محاماة الصالح العام الصغيرة «هارمون أند هيز» التي مقرها في لوس أنجلوس فريقاً قانونياً من البيض، يعمل على خدمة الإناث البيض من الزبائن. فشعر المحامون بالاستياء بسبب ذلك التماثل بالنظر إلى التزام الشركة بالدفاع عن النساء كافة. فعمدت الشركة بغية تصحيح الوضع إلى توظيف سوليداد المحامية الإسبانية.

وعملت سوليداد على استجلاب زبائن من مجتمعها بما يظهر التزام الشركة بخدمة النساء كافة، وتقديم أفكار جديدة، بما يتسم بقيمة أكبر مع ماهية ما يجدر بالشركة أن توليه من القضايا. واقترحت المحامية -على سبيل المثال-

متابعة إحدى القضايا السابقة ضد السياسات التي تدور حول المتحدثين بالإنجليزية فحسب.

تجاهلت الشركة في السابق تلك السياسات لعدم وقوعها ضمن نطاق عملها التقليدي. فساعدت سوليداد زملاءها على رؤية الرابط بين تلك السياسات ومشكلات التوظيف المتعلقة بشرائح واسعة من النساء كالمهاجرات الجديداً. فمثلت الأخيرات شريحة من الزبائن المحتملين الذين أهملتهم الشركة في مرحلة سابقة.

وسعت سوليداد بعد هذا المفاهيم المتعلقة بما يخص الشركة من قضايا، وبدأت الأخيرة في التماس المزيد من الزبائن من المهاجرين. لم تُحسّن من نوعية عمل الشركة فحسب، بل جعلتها قادرة على تنفيذ مهامها وتحقيق عوائد إضافية.

إيجاد مكان عمل اندماجي

تتمثل إحدى السبل لإيجاد ثقافة اندماجية في إقامة حوار مفتوح حول الخلفيات الثقافية. يضم قسم الكيمياء

في شركة للأغذية -على سبيل المثال- موظفين ينتمون لثقافات متعددة. ويعبر مدير القسم دورياً عن اهتمامه بخلفيات الموظفين، فضلاً عن إشراكهم في حوارات عن تجاربهم. وينزع لي تشين تشانغ الكيميائي الصيني في ذلك السياق إلى الاعتماد على خبرته فيما يتعلق بالمطبخ الصيني -لا على خبرته العلمية- لحل مشكلة تتعلق بنكهة حساء من منتجات الشركة سببت الإحباط للقسم برمته.

يعبر المديرون في البيئات الاندماجية عن قناعتهم المتمثلة في إمكانية صدور الأفكار الجيدة عن أي من الأشخاص. قررت جانيس في شركة «توبكو» إطلاق سلسلة من اللقاءات الأسبوعية المنتظمة، على مائدة الإفطار، بحيث تشمل الموظفين من المستويات كافة في القسم الهندسي. ولقد أرسلت المديرية عبر تلك الخطوة رسالة إلى مرؤوسيهما تتمثل في تقديرها ما يقدمونه من أفكار بغض النظر عن اختلافاتهم أو مواقعهم في ذلك القسم من الشركة.

يتشارك الناس في مواقع العمل الاندماجية المتنوعة مجموعة أكبر من الأفكار والمشاعر المتوترة، بسبب ما يفعلون في الشركات المتجانسة. ويمكن لهذا التنوع أن يثير التوتر، ويمكن للموظفين أن يقدموا ما يتناقض من الأفكار. لذا يتعين عليك كي تضمن استمرار شعور الموظفين بالأمان في التعبير عن أنفسهم أن ترسي الأساس لما هو صريح من الحوارات.

لحظت جانيس -على سبيل المثال- في أحد اجتماعات الإفطار أن لانيتا وهانك يحملان رأيين متضاربين حول خطة أحد المشروعات المقترحة في القسم. فتحدثت جانيس استجابة لذلك الموقف قائلة: «لانيتا وهانك، يبدو في الحقيقة أنكما تختلفان حول ما يجدر بمشروعنا الآتي أن يتخذه من مسارات. فهل يمكن لكل منكما قول المزيد عما يسبب الحدة في اختلافكما؟ وأن يوضح وجهة نظره على نحو أكثر تفصيلاً، لكي نتمكّن من الاتفاق حول كيفية المضي قدماً؟». لقد نجحت جانيس من خلال اتباع تلك المقاربة في التقليل من حدة الاختلاف بين اثنين من الموظفين عبر

الإقرار بوجود التوترات، والعمل على إزالتها سريعاً بما يراعي مشاعر الطرفين.

الخطوات المتعلقة بإيجاد بيئة عمل اندماجية

1- عيّن وتحدّ أياً مما تحمله من افتراضات حول أشخاص من مجموعات معينة، وقدراتهم في العمل، أو مواقفهم. ستؤثر الافتراضات غير الصحيحة - الصور النمطية والتعامل - بصورة سلبية في طريقة تفاعلك مع أولئك الأفراد.

2- أبلغ جميع العاملين بارتفاع مستوى توقعاتك فيما يتعلق بأدائهم. لا تتردد على الإطلاق في معالجة التقصير في أداء أي من الموظفين مخافة اتهامك بالتعامل.

3- اعمل بعد استخدامك موظفين جدد بمدة قصيرة على التحقق مما إذا كانوا بحاجة إلى بعض مما يتسم بالمنطقية والعدالة من التسهيلات. وهل لديهم

- على سبيل المثال - عطلات وشعائر دينية تستلزم تقديم تسهيلات في أوقات معينة من السنة؟

4- لا تلجأَنَّ عند تقديم أمثلة لتوضيح مهام ومفاهيم العمل إلى خبراتك الخاصة فحسب بل إلى ما يتسم بالتنوع من المراجع الثقافية المختلفة.

5- خصص الوقت للتعرف إلى كل من أفراد فريقك. احرص على إعلام كل منهم أنك تهتم به لكونه إنساناً، لا على أنه مجرد عامل فحسب.

6- تجنب إطلاق ما يكرس الصور النمطية من النكات أو التعليقات، وشجع الآخرين في فريقك على عدم القيام بذلك.

منقولة بتصرف من:

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