

الاستفادة من قيمة التنوع



الاستفادة

من قيمة التنوع

يتعين عليك بغيةً زيادة قيمة العمل الناتجة عن تنوع فريقك أن تفكر في الكيفية التي يمكن -على وجه الاحتمال- أن تربط بها ذلك التنوع بأهداف العمل المهمة، وأن تطبق المبادرات المتعلقة بالتنوع على موظفيك كافة، وأن تتحدى الأفكار الإقصائية التي تبرز في مجموعتك.

ربط التنوع بأهداف العمل

يتعين عليك بغية استخلاص الفائدة الكبرى من فريقك المتنوع أن تمكّن كلاً من الموظفين من بذل طاقته القصوى في العمل. ويمكن أن يلزمك ذلك بتوضيح الرابطة بين التنوع وأهداف العمل. مثلاً: هل تخطط لتحسين المبيعات للزبائن الحاليين؟ والتوسع في أسواق جديدة؟

إن مثل ذلك واقع فيجدر بك تحديد الكيفية التي يمكن أن يمكن بها التنوع فريقك من تحقيق تلك الأهداف.

أوضح أفكارك لمجموعتك. خاطب مدير تطوير المنتجات في إحدى الشركات موظفيه قائلاً: «تتضمن أهدافنا خدمة من يقتربون من سن التقاعد والنساء في بداية حياتهن العملية. فأود أن تعتمدوا على خبراتكم الشخصية للخروج بأفكار حول ما يمكن أن يجتذب هاتين الشريحتين من خدمات.»

لا تفترضن أن كلاً من الموظفين يدرك كيفية إسهام مواهبه المتميزة في تحقيق النجاح. ثم احرص على أن يدرك فريقك ماهية أهداف الشركة، وناقشه فيما بعد حول كيفية إسهام كل من الموظفين في تحقيق تلك الأهداف.

إن قمت بلفت انتباه مرؤوسيك إلى ما يسهمهم من اختلافات، وأظهرت الكيفية التي يمكن أن يساعد بها التنوع الشركة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية، فسترسل رسالة تفيد بتقديرك كلاً من إسهامات الموظفين، فضلاً عن منح كل من المرؤوسين الفرصة بما يتسم بالقدر ذاته من الأهمية؛ للخروج بنتائج قيمة على صعيد العمل.

تطبيق المبادرات المتعلقة بالتنوع على الموظفين كافة

اشمل الموظفين كافة -لا أعضاء الأقلية فحسب- بالمبادرات المتعلقة بالتنوع. مثلاً: فلنترض أنك تعمل مديراً في المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة. جَسِّدْ هدفك في تكوين فريق يمثل شريحة واسعة من الإثنيات، والأجناس، والأعمار، والإمكانات، ولا تتجاهلن البيض من الذكور البالغين خمسة وأربعين عاماً. لن يماثل استبعادهم من الفريق من الناحية الإقصائية إلا استبعاد ممثلي المجموعات المنتمية إلى الأقلية. أضف إلى ذلك أن البيض من الذكور البالغين خمسة وأربعين عاماً يكونون -كأي من الشرائح الديموغرافية الأخرى- ما هو مربح من الأسواق على وجه الاحتمال.

سل نفسك، قبل بذل أي من الجهود المتعلقة بالتنوع السؤالَ الرئيسَ الآتي: «هل ستسهم هذه المبادرة في إنجاح الجميع في فريقتي؟ أو أنها ستقدم الفائدة لمجموعة واحدة لا أكثر، أو مجموعات معينة؟». تقدم مبادرات التنوع، الأكثر

قيمة الفائدة للجميع. فعلى سبيل المثال: يسهم تكوين قوة مهام بغية استكشاف السبل الكفيلة بتقدم مجموعة إثنية أقلية بسهولة أكبر في وحدتك، في نهاية المطاف في تقديم العون للجميع. فما السبب في ذلك؟ كلما ازداد التنوع في مستويات القيادة في الوحدة -على وجه العموم- فسيزداد مدى الأفكار المبدعة التي تخرج بها تلك المستويات لتحسين العمليات، وخدمة الزبائن على نحو أفضل. كلما عملت وحدتك على نحو أكثر إبداعاً فستصبح أكثر نجاحاً، مما يمكن أن يعود بالمكافآت على الجميع.

«نحتاج تنوع الفكر في العالم لمواجهة التحديات الجديدة».

- تيم بيرنرز- لي

تعرية وتحدي الأفكار الإقصائية

يمكن للمعتقدات حول المؤهلات الشخصية المطلوبة للنجاح في شركتك أن تحرم مجموعات معينة من فرص التوظيف، وتقديم أفضل ما يمكنها في العمل. ويمكن من خلال تعرية وتحدي تلك الأفكار أن تزيل تلك العقبات، مما يمكن شركتك من استحصال المزيد من الفوائد من خلال الاختلافات.

ذكر أحد المديرين في شركة «إنفوتيك»، التي توظف الرجال على نحو رئيس عبارة «القدرة على العمل مع الناس»، و«التعاطف» بوصفهما متطلبين أساسيين للترقية إلى المواقع القيادية. وأقر الرجل فيما بعد بأن ما ذكره «يندرج ضمن الإطار النظري، وأن الحقيقة تكمن في أن الحزم هو ما يمنح الناس فرص التوظيف والترقية في الشركة، الأمر الذي تفتقده معظم النساء».

تحرم الفكرة المتمثلة «في افتقار النساء إلى الحزم» في شركة «إنفوتيك» الإناث المؤهلات من فرص التوظيف والارتقاء إلى المواقع القيادية. ويتعين على المديرين في الشركة بغية توظيف وترقية المزيد من النساء -ومن ثمّ الاستفادة من الفوائد التي يوفرها التنوع - أن يعيدوا في بادئ الأمر اختبار معاييرهم الفعلية فيما يتعلق بالترقية عبر طرح السؤال الآتي: «هل يخرج المديرون الحازمون، حقيقةً بنتائج أفضل من نظرائهم المتعاطفين؟». يمكن للمديرين في الشركة -على حد سواء- الاستفادة مما يظهره من تحد لمعتقداتهم حول النساء، عبر طرح السؤال الآتي: «هل يعجز

معظم النساء بالفعل عن إظهار الحزم حين تبرز الحاجة إلى ذلك؟».

يمكن -بالإضافة إلى الاقتراحات السابقة- أن تسهم مقارنة التحدي المتفرد المتمثل في توظيف من يسمهم التنوع في مساعدتك على نحو إضافي للاستفادة من فاعلية التنوع. يبحث القسم المقبل في ذلك الموضوع.

«إن لم نستطع إنهاء اختلافاتنا الآن فيمكن -على أقل تقدير- أن نساعد في جعل العالم ملائماً للتنوع».

- جون إف. كينيدي

