

به نام خالق هستی



**موانع و پیروزی‌ها**

**داستان‌هایی از زندگی بهترین‌های منابع انسانی**

**پرسیلا گواسو**

**ترجمه:**

**نگین ضیابری**

سرشناسه	: گواسو، پرسیلا
عنوان و نام پدیدآور	: Guasso, Priscilla
مشخصات نشر	: موانع و پیروزی‌ها: داستان‌هایی از زندگی بهترین‌های منابع انسانی/ پرسیلا گواسو: ترجمه نگین ضیابری.
مشخصات ظاهری	: مشهد: دیده‌بان قلم فرناک، ۱۴۰۱.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۹۰۸-۷۸-۷
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Latinas Rising Up in HR Inspirational Stories of Human Professionals Leading, Thriving, and Breaking BarriersResources
عنوان دیگر	: داستان‌هایی از زندگی بهترین‌های منابع انسانی.
موضوع	: نیروی انسانی -- ایالات متحده -- مدیریت Manpower planning -- United States موفقیت-- داستان Success-- Fiction مدیران زن -- سرگذشتنامه Women executives -- Biography داستان‌های آمریکایی -- قرن ۲۱م. American fiction -- 21st century
شناسه افزوده	: ضیابری، سیده‌نگین، ۱۳۵۷-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۸۲۳۸۱۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا	

**نام کتاب: موانع و پیروزی‌ها (داستان‌هایی از زندگی بهترین‌های منابع انسانی)**

**پرسیلا گواسو**

**ترجمه: نگین ضیابری**

**ناشر: دیده‌بان قلم فرناک**

**طراح جلد: بهناز براتی**

**ویراستار: نیلوفر یگانگی**

**صفحه آرا: حامده حاجی ابراهیمی**

**قطع: رقعی**

**تعداد صفحه: ۲۵۴ صفحه**

**نوبت چاپ: اول / بهار ۱۴۰۱**

**شمارگان: ۵۰۰ نسخه**

**شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۹۰۸-۷۸-۷**

**بها: ۹۰۰۰۰۰ ریال**

## تقدیم‌نامه:

تقدیم به مامان مهنازم

مادری از جنس نور و عشق و آگاهی

مادرم می‌دانست که داستانش کامل نمی‌شود تا زمانی که من و خواهرم  
و برادرم را در زندگی به موفقیت برساند و در این راه از همه پتانسیلش بهره  
برد...

و به من آموخت که همواره به یاد داشته باشم که داستان زندگی ما  
کامل نیست مگر اینکه تمام تلاش و عشق خود را برای ارتقای کسانی که  
پس از ما می‌آیند انجام دهیم و هرگز فراموش نکنیم که زندگی‌های ما همه  
در هم تنیده شده‌اند و همه هم‌ریشه و هم نگاه هستیم.

متشکرم مامان جان

## سخن مترجم:

این اثر، کتابی است از روایت داستان زندگی زنان خودساخته هم‌عصرمان که با مطالعه آن، فرصت دیدن خود را پیدا می‌کنیم تا راه‌های خلاقانه‌ای که به وسیله آن می‌توان به تجربیات و رویدادهای زندگی‌مان رسید را ببینیم و بشناسیم.

وقتی پای درمسیر زندگی و دیدگاه تازه رشد فردی گذاردم، مجبور بودم با چیزهای سختی که شنیده بودم مبارزه کنم؛ هرچه بیشتر اعتقادات خودم را با عقیده‌های تازه آزمایش کردم بیشتر فهمیدم که به چه چیزهای بد و نگران‌کننده‌ای در زندگی باور داشته‌ام و وقتی رها کردن مفاهیم کهنه و منفی را از خود شروع کردم، زندگی‌ام واقعاً به سمت بهتر شدن تغییر کرد. من از خواندن این کتاب و مسیر ترجمه‌اش بسیار لذت بردم و آموختم که باید بیش از هرچیز به ذهن خود و هر آنچه در مسیرش وجود دارد عشق بورزم چون وقتی ذهن می‌تواند به چیزهای خوب بیندیشد، حصارها و بندها از بین می‌روند و زندگی پر از معجزات کوچک و بزرگ می‌شود. امیدوارم شما نیز همین تجربه را داشته باشید.

دکتر نگین ضیابری

مؤسس مجموعه آموزشی نگاه درون

[www.negahedaroon.com](http://www.negahedaroon.com)

اینستاگرام: neginsziabari

## فهرست مطالب

- ۹..... قدردانی و تشکر
- ۱۵..... پیشگفتار سالوادور مندوزا در شبکه جهانی NBC
- ۲۳..... سفر به آنچه که بیش از همه مهم است
- ۳۹..... از زنده ماندن تا شکوفا شدن
- ۵۱..... رؤیاهای خود را هر جا که رفتند دنبال کنید
- ۶۱..... یافتن منابع انسانی
- ۷۵..... شبکه‌سازی می‌تواند به شغل شما کمک کند
- ۸۵..... با تشکر از مامانم
- ۹۵..... ده درس زندگی
- ۱۰۵..... لاتین با اعتمادبه‌نفس پیشرو است
- ۱۱۷..... سوار بر امواج تغییر
- ۱۲۷..... وقتی ستارگان در یک راستا قرار می‌گیرند
- ۱۳۷..... مسیر خود را ایجاد کنید
- ۱۴۹..... سفر من به خانه
- ۱۶۱..... برکت در اتفاق‌ها
- ۱۷۳..... ناودان و نردبان
- ۱۸۳..... غلبه بر موانع: مسیر یک ستاره در حال ظهور در منابع انسانی
- ۱۹۳..... تنوع، گنجاندن و مادر شرکت
- ۲۰۵..... سخت کار کنید و هرگز تسلیم نشوید
- ۲۱۷..... از شکوفا شدن تا بقا

- ایمان، استقامت و مقاومت ..... ۲۲۹
- پیدا کردن نور خود: داستانی از هدف و تصمیم ..... ۲۳۹
- منابع کتاب ..... ۲۵۱

## قدردانی و تشرک

«ما به حرکت رو به جلو، پیشرفت و باز کردن درهای جدید زندگی و انجام کارهای جدید ادامه می‌دهیم، زیرا کنجکاو هستیم و کنجکاوای ما را به مسیرهای جدید هدایت می‌کند.» (والث دیزنی)

یکی از زیباترین و ارزشمندترین لحظات هر روز زندگی من زمانی است که نوتیفیکیشن و اعلانات تلفن همراه خود را که باعث حواس‌پرتی‌ام می‌شوند خاموش می‌کنم و با دقت به مکالمات و داستان‌های مسیر موفقیت ابولیتا ایزابل اسپینوزا و مادر بزرگم آگوندا برنال آلوارادو گوش دهم. در هر داستان و مکالمه‌ای، چیزهای زیادی از زندگی هشتاد ساله (شاید هم بیشتر) آن‌ها به دست می‌آورم و از آن‌ها الهام می‌گیرم که بیاموزم آنچه امروز هستیم، نتیجه‌ی همه‌ی فراز و نشیب‌هایی است که آن‌ها نیز تجربه‌شان کرده‌اند، چه در زندگی‌ام در مکزیک و چه در ایالات متحده، هر دوی این افراد را همیشه در زندگی خود داشته باشم تا اهمیت حضور خانواده را به من بیاموزند و مرا تشویق کنند که هرگز از کنجکاوای‌هایم و استفاده از فرصت‌ها دست نکشم.

این متن خطاب به پدرم، آدریان آلوارادو است: پدرم، تو بیش از آنچه که فکرش را بکنی درس‌های زندگی را به من آموختی. تو همیشه به من ایمان داشته‌ای و به من دلگرمی می‌دهی تا به هدف‌هایی که می‌خواهم برسم. خوشحالم که شما را دارم تا مرا تشویق کنید که قدر خودم را بدانم و

از خودم مراقبت کنم. من از این که دختر شما هستم افتخار می‌کنم و از اینکه در سخت‌ترین لحظاتم کنارم بودید، سپاسگزارم.

خطاب به مادرم، ایزابل استرادا و همسرش، فردی سالاس: هر دوی شما مشوقان من بوده‌اید، هرگز به خودتان اجازه نمی‌دهید که حتی یک روز زندگیتان بدون افتخار به دخترانتان بگذرد و به ما یادآوری می‌کنید که خدا مراقب ماست. از شما سپاسگزارم که به من نشان دادید چگونه با قلبم به اهدافم برسم و هرگز فراموش نکنم که کی هستم و از کجا آمده‌ام.

خطاب به خواهر کوچک‌ترم، میا سالاس: از تو به خاطر این که نه تنها خواهر بزرگ‌ترت هستم، بلکه همیشه به من یادآوری کردی که زندگی را خیلی جدی بگیرم، متشکرم. تو یکی از نیروهای محرک و پشتیبان من هستی و بیشتر از آنچه که فکرش را کنی دوستت دارم.

خطاب به خواهرم، جسیکا گالوان: همانطور که در کتابم نیز نوشته‌ام، تو همیشه یکی از ستون‌های ثابت زندگی من بوده‌اید. من بسیار سپاسگزارم از قلب مهربانت و اینکه همیشه در زمانی که به تو نیاز داشتم در کنار من بودی. از شما برای توجه به من، تشویق و حمایت من برای تمرکز بر اهدافم سپاسگزارم. تو به من خیلی چیزها یاد دادی و اگر تو در زندگی من نبودی من اینی که هستم نمی‌شدم. «مهم نیست چقدر از همدیگر دور هستیم، هرچقدر هم دور باشیم، یک ریسمان عشق برای همیشه قلب‌های ما را در کنار هم نگه می‌دارد.» - A&E

خطاب به برادر شوهرم، جراردو گالوان: از حمایت شما و مهمان‌نوازی‌های شما در سال گذشته متشکرم، زمانی که مبتلا به کووید شدم، شما به مدت

۶ ماه از من، در خانه‌تان استقبال و پذیرایی کردید. من شما را به عنوان یک برادر می‌بینم و قول می‌دهم روزی شما را به عروسی‌ام دعوت کنم.

خطاب به فرزندهایم: ای‌نا، آری، اولی و الی، شما چهار نفر به من الهام می‌دهید که زندگی را به بهترین روش به پیش ببرم و هرگز حتی یک روز را هم روز بد ندانم. هرگز فراموش نکنید که هر یک از شما چقدر استعداد دارید و شما توانایی انجام هر کاری را که به قلب شما شادی می‌بخشد دارید.

خطاب به اعضای خانواده‌ام آلوارادو، اسپینوزا، گواسو و برنال: ما ارتباط خانوادگی زیبایی داریم که روز به روز گسترش می‌یابد. از محبت و حمایت‌های همیشگی شما متشکرم. هر یک از خانواده‌های ما چیزهای زیادی برای زیباتر کردن این دنیا و جشن گرفتن دارند.

خطاب به سالوادور مندوزا دوست خوبم، مربی و رئیس سابقم: از اینکه تمام تلاش خود را برای رشد من کردید و در تمام آن سال‌ها به من انرژی دادید متشکرم. ما به رهبران بیشتری مانند شما نیاز داریم که در جامعه لاتین و فراتر از آن تأثیر بگذارند. میدانم که من نمی‌توانم از شما و خانواده‌تان به اندازه کافی تشکر کنم که با ما مانند خانواده خودشان رفتار کردند، من را در نوشتن این کتاب تشویق کردند و به من یادآوری کردند که هر چیزی که اتفاق می‌افتد دلیلی دارد.

خطاب به همه همکاران، دوستان، اعضای هیأت مدیره، مربیان و روسای قبلی‌ام: از اینکه بخشی از زندگی من بودید و اثر مثبتی در زندگی من گذاشتید متشکرم.

خطاب به ۱۹ نویسنده برتر این کتاب که به من اعتماد کردند: از شما متشکرم! ما با هم چیزی بسیار زیبا خلق کردیم که معتقدم برای سال‌های آینده الهام‌بخش همه اقدار جامعه خواهد بود. امیدوارم که ما همیشه با یکدیگر در ارتباط بمانیم و کتاب‌های دیگری از ایجاد تغییر در این جهان را به اشتراک بگذاریم.

خطاب به جکی کاماچو روئیز، گابی هرناندز فرانچ، کارن دیکس و تیم رسانه Fig Factor: از تلاش‌های خستگی‌ناپذیر شما در هماهنگی، تدوین، ویرایش و صبر مداوم برای تحقق رؤیای من متشکرم. هر یک از شما بیشتر از آنچه که فکرش را می‌کنید بر زندگی من تأثیر گذاشته‌اید.

خطاب به شوهرم، خورخه گواسو: از کسی پنهان نیست که در تمام کارهایی که انجام داده‌ام، تو کسی بودی که همیشه در کنارم بودی و همیشه به استعدادهای من ایمان داشتی و می‌گفتی «تو می‌توانی هر کاری که فکرش را می‌کنی بکنی!» زندگی من بدون عشق، حمایت و وجود تو به هیچ وجه به جایی که امروز است حتی نزدیک هم نبود. ممنون که رؤیاهای من را به عنوان رؤیاهای خودت در نظر گرفتی. دوستت دارم.

خطاب به پدر آسمانی‌ام که فوت شده است: از تو سپاسگزارم که به من رؤیایها و لحظات قشنگ زندگی را نشان دادی و مرا به وجود آوردی. در هر چالش زندگیمان، من رشد کردم، اما تو هرگز من را ترک نکردی. از تو ممنونم که به من یاد دادی که همیشه در حال پیشرفت خواهم بود.

لطفاً به کسانی که در نوشتن این کتاب سهیم هستند انرژی مثبت دهید و موجی از انرژی‌های خوب را در زندگی کسانی که به دنبال انرژی مثبت برای رسیدن به اهدافشان هستند، ایجاد کنید.

- که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۶۰ به ۲۹ درصد افزایش یابد.<sup>۱</sup>
- توسط سایت Catalyst Research پیش‌بینی شده است که ۲۸.۷٪ از نیروی کار در آمریکا از سال ۲۰۱۸-۲۰۲۸ زنان اسپانیایی خواهند بود.<sup>۲</sup>

- ۴.۳ درصد از لاتینی‌ها دارای پست‌های مدیریتی هستند.<sup>۳</sup>
- لاتینی‌ها به ازای هر دلاری که یک مرد سفیدپوست و غیر اسپانیایی حقوق می‌گیرد، ۵۴ سنت حقوق می‌گیرند.<sup>۴</sup>

در بررسی این داده‌ها، واضح است که در مورد بازنمایی زنان لاتین و افراد رنگین پوست، در همه جنبه‌ها به تلاش زیادی نیاز است. در منابع انسانی، می‌توانیم بر تغییر روش تفکر افراد تأثیر بگذاریم و سازمان‌هایمان را برای انجام کارهای بیشتر به چالش بکشیم. در نتیجه، ما هنوز نیاز به کار و تلاش زیادی برای ایجاد نمایندگی بیشتر برای لاتین‌ها در زمینه مدیریت

<sup>۱</sup> دسته‌بندی افراد شاغل بر اساس شغل، نژاد اسپانیایی یا لاتین و جنسیت، ۲۲ ژانویه ۲۰۲۰. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat> ۱۰.htm

<sup>۲</sup> شاخص گنجاندن شرکتی HCR ۲۰۱۸. اتحاد اسپانیایی مسئولیت شرکتی، ۲۰۱۸. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management>

<sup>۳</sup> مجله نژادپرستی ۲۰۲۰. مدیریت زنان: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management>

<sup>۴</sup> شکاف دستمزد: چه باید کرد. NWLC. مرکز ملی حقوق زنان، ۲۱ جولای ۲۰۲۰. <https://nwlc.org/resources/the-wage-gap-the-who-how-why-and-what-to-do>

در اجتماعات داریم. در مجموع، بیايید برای الهام‌بخشیدن و تشویق بیشتر جوانان خود، توسعه و رشد استخدام تقریباً ده درصد از لاتین تبارها که نیروی کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهند و سرمایه‌گذاری بر روی مهارت‌های رهبری آمریکای لاتینی‌ها اقدام کنیم. مجلهٔ HACR منتشر کرده است که طی پنج سال گذشته، رشد اجتماعی آمریکای لاتین در سطح اجرایی زیر دو درصد باقی مانده است. این آمار غیر قابل قبول است. من به اهمیت رشد اجتماعی معتقدم و باید بتوانیم منابع انسانی خود را بیشتر و متنوع‌تر کنیم تا تیم‌هایی را که در حال کارآفرینی و تلاش هستند حمایت کنند. این روش سبب ایجاد مجموعهٔ جدیدی از رهبران در آمریکای لاتین خواهد شد.

در هنگام نوشتن این کتاب پس از هر فصل، نویسندگان مشارکت‌کنندهٔ ما توصیه‌هایی برای تشویق شما در فعالیت شخصی و حرفه‌ایتان ارائه می‌دهند. من از شما دعوت می‌کنم هر هفته یک داستان از این کتاب را بخوانید و به این فکر کنید که چگونه آمریکای لاتینی‌ها در این کتاب از اتفاقات بد زندگیشان تأثیر نمی‌پذیرند. برای آن‌ها جملات دلگرم‌کننده‌تان را در لینکدین بفرستید تا از این که چه کسی هستند، از کجا آمده‌اند، چه چیزی به آن‌ها آموخته‌اند و چگونه هر روز بهتر از دیروز هستند، باخبر باشند. به امید این که این کار یادآور اهمیت و مسئولیتی باشد که هر یک از ما برای به اشتراک گذاشتن فرصت‌ها و دانش خود برای الهام‌بخشیدن به دیگران برای ادامهٔ زندگیمان نیاز داریم.

## پیشگفتار سالوادور مندوزا در شبکه جهانی NBC

یادم میاید که در سال ۲۰۰۵ در روز جشن شکرگزاری من مسئول اجاره اتاق‌های هتل‌های هتلهایت بودم. در دفترم در بخش مرکزی شرکت نشسته بودم که تلفن زنگ زد. پلیس امنیتی بود که می‌گفت یک مخاطب اعلام‌نشده دارم که می‌خواست با من صحبت کند. او یک دانشجوی کالج در رشته بازرگانی دانشگاه ایلینویز بود که نام من را در مقاله‌ای در مورد هتل‌ها دیده بود. او می‌خواست در مورد حرفه‌ام و ورود به این صنعت با من صحبت کند.

از آنجایی که همیشه از جوانانی که در جستجوی مریبان تلاش می‌کنند قدردانی کرده‌ام، برایم جالب بود و تصمیم گرفتم چند دقیقه به او فرصت صحبت بدهم. به نیروهای امنیتی گفتم او را به کافه بفرستند، ژاکت‌م را برداشتم و به طبقه پایین رفتم. من وارد شدم و او نیز آنجا بود و نامش پریسیلا گواسو بود.

من تحت تأثیر انرژی و اشتیاق بالای او قرار گرفتم که سال‌ها بعد نیز به صورت مسری در من باقی ماند. در آن زمان، پریسیلا به این فکر می‌کرد که یک برنامه‌ریز عروسی یا جشن‌ها باشد، اما او همچنین در چندین برنامه فرهنگی در دانشگاه نیز کار کرده بود. من انرژی او را دوست داشتم، بنابراین او را با مدیر پذیرایی در دو هتل ما در

شیکاگولند در تماس قرار دادم و به او گفتم که با من و او در تماس باشد.

یک سال بعد، زمانی که پریسیلا به بخش منابع انسانی در شرکت Hyatt Regency O'Hare راه یافت، دوباره سر راه من ظاهر شد. سپس مسیرهای اهداف ما در یک جلسه راجع به منابع انسانی در یک گردهمایی توسعه رهبری که در آن بسیاری از تماس‌های مهم و حرفه‌ای برقرار می‌شود، تلاقی یافت. موقعیتی در تیم من وجود داشت که فکر می‌کردم او را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما نمی‌خواستم از همکاری درخواست غیرقانونی کنم، می‌خواستم خود پریسیلا به من نزدیک شود و سرانجام او این کار را کرد.

برای مدتی، در دپارتمان (D&I) فقط ما دو نفر بودیم و من از ایده‌های «توانایی انجام دادن»، «انجام خواهم داد»، «راهی برای انجام این کار پیدا خواهم کرد» و نگرش مدبرانه او بسیار قدردانی کردم. او در نهایت به رشد حرفه‌ای خود ادامه داد، مشارکت‌های مهم با سازمان‌های خارجی را مدیریت کرد و از طریق مدیریت شورای جهانی شرکت ما بر روحیه کارکنان تأثیر گذاشت. او همچنین پنج گروه منابع کارمندان (ERG) را راه اندازی کرد. پریسیلا به عنوان یک مدیر اجرایی شرکتی معتبر به سرعت به سمت رشد و گسترش شغل خود در حوزه منابع انسانی و مراقبت‌های بهداشتی قرار گرفت، این در حالی بود که او با پیوستن به گروه‌های مختلف مانند شورای شرکت ملی اسپانیایی زبان (NHCC)، Mujeres de HACE (اسپانیایی)، هیأت مدیره اتحاد

برای ارتقای شغل و هیأت فارغ‌التحصیلان لاتین دانشگاه ایلینویز به حمایت از D&I نیز پرداخت. این مایه افتخار است که با نوشتن این کتاب و نشان دادن موفقیت‌های آتی او در زمینه ایجاد ارتباط و مربیگری جامعه متخصصان منابع انسانی لاتین، از تلاش‌های او بیشتر حمایت کنیم.

### **تنوع، ارزش‌گذاری و پشتیبانی (DEI) امروزه در شبکه جهانی NBC**

همانطور که فکر می‌کنید، پایه و اساس پیشرفت شخصی من در زمینه تنوع نژاد کشوری آغاز شد که در چهارده سالگی از هندوراس به این کشور مهاجرت کردم، زبان را بلد نبودم و مجبور بودم خود را با فرهنگ جدید در جنوب شیکاگو وفق دهم. در کالج، خودم را با سازمان‌هایی که به لاتین تبارها کمک می‌کردند، هماهنگ کردم. من خوش‌شانس بوده‌ام و در این راه نیز مربیانی پیدا کرده‌ام. امروزه، هر روز در ساختمان نمادین ۳۰ راکفلر پلازا به محل کار خود می‌روم و همیشه از فرصت‌هایی که مرا به آنجا و به این حد از موفقیت رساندند سپاسگزارم.

من در سال ۲۰۱۲ در NBCUniversal به عنوان معاون بررسی تنوع نژادی و برابری در یک زمان مهم برای کشورمان و در آستانه تغییرات یک سال انتخاباتی مهم، استخدام و وارد شدم. رئیس جمهور اوباما به دنبال دور دوم ریاست جمهوری خود بود و مهاجرت به آمریکا موضوعی داغ بود، همانطور که اکنون نیز هست! مانند سال‌های گذشته،

درخواست‌هایی از رسانه‌های آمریکایی مبنی بر توقف استفاده از عبارت تحقیرآمیز «بیگانگان غیرقانونی» به عنوان توصیف‌کنندهٔ جامعهٔ مهاجر وجود داشت. در مدت کوتاهی متوجه شدم که در پاسخ مستقیم، مدیر اجرایی شبکه‌ی NBC و معاون اجرایی رئیس جمهور و افسر ارشد شرکت در حال تلاش برای تغییر چنین عبارت تحقیرآمیزی بودند که راه خود را به فرهنگ لغت آمریکایی باز کرده بود. تغییر سیاست به همهٔ برنامه‌های خبری شبکه‌ها، ایستگاه‌ها، برنامه‌های ویژه و ... تعمیم داده می‌شود و از مجریان می‌خواهد که مهمانان خود را که ممکن است از عبارت ناشایست استفاده کنند مؤدبانه زیر نظر قرار دهند. شرکت من که با این تغییر خو گرفته بود و من دائماً احساس می‌کردم که این تغییرات به سازمان درست و پیوسته‌ام مرتبط است. وقتی درک کردم که چگونه این چرخش دقیق عبارات را متوجه شدم، خوشحال‌تر شدم. در یک لحظه، تغییر سیاست، مسئولیت رسانه‌ها را برای ارائه روایت درست در مورد این موضوع به مردم کشور وادار کرد و نشان داد که چگونه ما به عنوان یک شرکت، نقشی در چنین تغییر مهمی ایفا می‌کنیم.

این مثال نشان می‌دهد که زبان، چرا و چگونه مهم است، همانطور که داستان شخصی ما نیز، در تلاش برای ایجاد یک فرهنگ DE&I، نه تنها در محل کار، بلکه در جهان ما است. امروزه برابری نژادی در ذهن همه است و همهٔ ما می‌خواهیم آن را به درستی انجام دهیم. در دنیای شرکت‌ها، من می‌بینم که اکثر رهبران و مدیران ارشد متعهد هستند و

استراتژی پشت اعمالشان را می‌بینند، اما اغلب برای شروع به تغییر با مشکل مواجه می‌شوند. نقش من این است که به آن‌ها کمک کنم تا بفهمند در مسیر رشدشان در کجا هستند و بفهمند چگونه می‌توانم منابع مورد نیاز برای ایجاد تغییرات را فراهم کنم. این امر مهم است زیرا DE&I به یک مزیت رقابتی برای بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. این رقابت به قدری زیاد است در شش ماه گذشته من متوجه تغییر در نحوه تجلی آن در مشاغل ما شده‌ام.

اول از همه، کارکنان احساس قدرت بیشتری برای گفتن حرف‌های خود می‌کنند و رهبری اجرایی فضای امنی را برای انجام این کار فراهم کرده است. من شاهد ایجاد گروه‌های شبکه‌ای و کارمندان، به ویژه از سوی همکاران سیاه پوست و لاتین هستم و هدف منابع انسانی گوش دادن، خدمت به این جوامع و حمایت از این افراد و توانمندسازی است. همچنین این امر مهم است که تأکید کنیم ناآگاهی در مورد مسائل DE&I فرصتی برای آموزش است نه ایجاد خصومت بین افراد!

تغییر دومی که من می‌بینم اتحاد است. مدیران ارشد سفیدپوست به دنبال راه‌هایی برای حمایت از DE&I در سازمان خود هستند، آن‌ها می‌گویند: «من تو را می‌بینم!»، «می‌شنوم!»، «من با شما همراه هستم!». در شش ماه گذشته تماس‌های زیادی از مدیران شرکت‌های سفید پوست دریافت کرده‌ام که چگونه می‌توانند از تلاش‌های ما حمایت کنند.

به عبارت دیگر، زمانی که رشد DE&I را احساس می‌کردم گذشت، اکنون آن را به عنوان جنبشی می‌بینم که ایجاد شده است تا همیشه بماند. با این حال، من ذاتاً فردی محتاط هستم، بنابراین تأکید می‌کنم که باید احتیاط کرد تا اطمینان حاصل شود. از جمله وظایف من، مدیریت بخش ERG با تقریباً پانزده هزار کارمند و بیش از دویست رهبر است که در این کار سهیم هستند.

### **سرمایه‌گذاری در رهبری منابع انسانی آمریکای لاتین**

به هر حال، دسترسی به فرصت‌ها باید برای همهٔ اقلیت‌ها فراهم شود، همچنین در زمینهٔ منابع انسانی، که به نظر من مرکز همهٔ شرکت‌ها است، فکر می‌کنم لاتینی‌ها دارایی استعداد خاصی هستند. همانطور که نویسندگان در این کتاب نشان می‌دهند، لاتینی‌ها همدل هستند و همچنین دارای ظرافت، عزم و رهبری هوشمندانهٔ تجاری برای موفقیت هستند. آن‌ها خالقان فرهنگ هستند و اطرافیان خود را متحد می‌کنند. آن‌ها ترکیبی هوشمندانه از تفکر استراتژیک و نتیجه‌محور و مهارت‌های هوش هیجانی مورد نیاز برای کار با گروه‌های مختلف و در سطح شخصی را دارند. اغلب، دسترسی به مربیگری بزرگ‌ترین چالش آن‌ها است، اما این می‌تواند اشکالاتی نیز داشته باشد، همانند داستان‌هایی که در این کتاب به اشتراک گذاشته شده است.

وقتی من مردم را مربیگری می‌کنم، به آن‌ها می‌گویم کاری را که من انجام داده‌ام انجام دهند، یا می‌گویم خودتان را آماده کار کنید و