

SPRAWOZDANIE Z SEMINARIUM EUROCADRES

*„Zarządzanie zmianami poprzez różnorodność”
Bruksela, 29. i 30. maja 2008*

W dniach 29. i 30. maja w Brukseli odbyło się spotkanie, podczas którego dyskutowano nad wynikami tytułowego projektu dotyczącego różnorodności.

Materiałem wyjściowym było opracowanie pn. *„Managing Change through Diversity”, conference paper, 28-29 November 2007, Brussels, prepared by A.Helg & M.Vakoufari*, do którego założenia sformułowano w listopadzie 2007 r. na konferencji *EUROCADRES*, na której przedstawicielem *KSN* była kol. Jolanta Szymczak z *ISiK* w Skierniewicach.

Obecnie celem było omówienie przydatności opracowania, wypracowanie metod popularyzacji wyników projektu oraz określenie strategii dla związków zawodowych P&MS, kadry profesjonalistów i kadry zarządzającej, odpowiedzialnych za rozwijanie różnorodności. Główne zadanie to zachęcenie firm, organizacji pracodawców i służb publicznych do podzielenia się swoimi doświadczeniami związanymi z zarządzaniem różnorodnością i równym szansami.

Zdefiniowano różnorodność jako proces zmierzający do stworzenia i podtrzymywania pozytywnego środowiska pracy, gdzie podobieństwa i różnice poszczególnych pracowników są cennym zasobem, dzięki któremu każdy może wykorzystać w pełni swój potencjał i maksymalizować własny wkład do osiągnięcia strategicznych celów organizacji.

Spotkanie otworzył sekretarz wykonawczy *EUROCADRES*, Dirk Ameel, który po powitaniu wszystkich delegatów przedstawił krótko rezultaty projektu, a następnie poprosił wszystkich zgromadzonych o krótkie przedstawienie się. Uczestnikami spotkania było 21 osób będących przedstawicielami europejskich organizacji związkowych oraz kilkoro zaproszonych prelegentów.

Następnie Dirk Ameel zaprezentował rezultaty listopadowej konferencji, przedstawił rozwój idei różnorodności na przestrzeni ostatnich lat oraz podkreślił fakt wzrostu ilości europejskich firm i organizacji doceniających różnorodność i usiłujących zastosować odpowiednie strategie w celu wykorzystania potencjału kryjącego się w pracownikach.

Następnie rozpoczęła się dyskusja.

Przede wszystkim postawiono pytanie o znaczenie i sposób zarządzania różnorodnością.

Uczestnicy wyrażali różne opinie i poglądy na ten temat, jednak oczywiste stało się, że najważniejsze jest jasne określenie korzyści społecznych wynikających z zastosowania zarządzania różnorodnością. Korzyści te winny być w szczególności zaakcentowane tak, aby każdy mający styczność z zagadnieniem zdawał sobie sprawę z tego, co można osiągnąć.

Zarządzanie różnorodnością jako problem złożony sprawia, że konieczne jest podejście do zagadnienia z wielu stron jednocześnie. Może ono obejmować różnorodne grupy ludzi. Absolwenci, młodzi naukowcy, kobiety, osoby starsze, wszystkie te grupy potrzebują wsparcia w

rozwoju kariery i mobilności. Wymagają innego podejścia, takiego, które będzie dla nich korzystne, a jednocześnie pozwoli na uwolnienie potencjału.

Pewne aspekty różnorodności, bardziej indywidualne, związane są z rasą, płcią czy wyznawaną religią. Jeszcze inne to wiedza i doświadczenie pracowników lub w końcu cechy takie jak osobowość i postawa. Wszystko to stanowi wartościowy zasób, a jakiegokolwiek działania zmierzające do polepszenia sposobów jego spożytkowania, zasługują na uwagę i wsparcie.

W toku dyskusji wyłoniły się wyzwania stojące przed związkami zawodowymi.

Stwierdzono, że promocja i stosowanie zarządzania różnorodnością pozwoli związkom zawodowym na dotarcie do nowych grup docelowych i rekrutację nowych członków. Szczególnym wyzwaniem jest utrzymanie młodych absolwentów w strukturach organizacji, bo mogą odejść, kiedy tylko ich kariera zacznie się rozwijać. Związki zawodowe powinny stosować specjalne podejście do rekrutacji studentów na uniwersytetach. Ujęcie takie może stworzyć nowe możliwości dla organizacji, warunkiem jednak jest dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi i zwrócenie uwagi na ich indywidualność. Nie można traktować wszystkich w taki sam sposób.

Związki zawodowe muszą próbować zapoznawać przedstawicieli firm z zagadnieniami różnorodności. Ze względu na fakt, iż menedżerowie są członkami związków (w niektórych krajach), potrzebne są wytyczne i wsparcie w stosowaniu ustalonych zasad.

Oczywiście instrumenty i narzędzia będą różne, zależne od ludzi, którzy je stosują, i rodzaju problemów, z którymi się borykają. Ważne jest, aby znaleźć sposoby motywowania pracodawców do pracy z różnorodnością. Wskazano na smutny fakt, że pomimo pozornego zaangażowania w wielu wypadkach różnorodność może być tylko pustym hasłem dla kadry zarządzającej, hasłem, którego głównym celem jest poprawa zewnętrznego wizerunku firmy. Jest to kolejne pole do działania dla członków *EUROCADRES*.

Sondaże przeprowadzane wśród osób nie będących członkami związków mogą być nowym, ważnym źródłem wiedzy na temat zagadnień związanych z różnorodnością siły roboczej. Na bazie tych informacji organizacje mogą uaktualnić swoje metody rekrutacji. Także szersza współpraca w tej kwestii pomiędzy branżowymi związkami zawodowymi w poszczególnych krajach oraz na forach międzynarodowych byłaby bardzo owocna.

Podkreślono fakt, że pewnym problemem może być wewnętrzna struktura organizacyjna związków zawodowych, która może być przyczyną względnie małej atrakcyjności dla młodych ludzi, sprawiając wrażenie braku możliwości nowatorskiego podejścia do problemów pojawiających się współcześnie. Istnieje zatem potrzeba poprawy i unowocześnienia wizerunku oraz wewnętrznych metod pracy, co jest szczególnie ważne w obliczu malejącej niestety liczby członków, który to efekt obserwowany jest w wielu krajach.

Podsumowanie dyskusji:

1. Różnorodność jest szerokim i wieloaspektowym pojęciem, obejmującym szereg elementów.
2. Zróżnicowanie i unowocześnienie metod działania wewnątrz związków zawodowych mogą przyciągnąć młodych ludzi.
3. Ankiety mogą zaoferować nową wiedzę na temat preferencji i potrzeb aktualnych i potencjalnych członków organizacji oraz mogą być źródłem motywacji do zmian wewnętrznych metod pracy i uatrakcyjnienia sposobu oferowania naszych usług.
4. Potrzebne są odpowiednie i efektywne metody mające na celu wsparcie i szkolenie naszych członków w pracy z różnorodnością.

W dalszej części spotkania wystąpili prelegenci przedstawiający prezentacje tematycznie związane z różnorodnością.

Pierwszy prelegent, Javed Akther, przedstawiciel szwedzkich związków zawodowych *UNIONEN* przedstawił rezultaty projektu *Dare* w formie prezentacji zatytułowanej *Ocena różnorodności w praktyce na przykładzie Szwecji*.

Projekt ten miał na celu doradztwo, szkolenia oraz szerokie upowszechnianie wiedzy z zakresu zarządzania różnorodnością. Stwierdzono, że świadomość istnienia różnorodności i zagadnień związanych z integracją jest powszechna, brakuje jednak siły będącej źródłem motywacji skłaniającej do bardziej efektywnego wykorzystania tego ukrytego potencjału.

Ponadto różnorodność jest skomplikowana, użycie tkwiących w niej możliwości wymaga silnego zaangażowania i ciągłego uczenia się. Ważne jest także wykorzystanie wiedzy płynącej z sukcesów, jak też tej będącej rezultatem błędów. Wszelkie doświadczenia winny być szeroko propagowane, ponieważ wśród nich znaleźć można wiele dobrych, nadających się do naśladowania przykładów, a także mogą być wskazówką pokazującą, czego należy się wystrzegać.

W projekt *Dare* zaangażowanych było 15 menedżerów z największych firm południowej Szwecji. Wszystkie one uczestniczyły w programie w ciągu 6 miesięcy, wprowadzając pojęcie mentoringu międzykulturowego, czyli partnerskiej relacji zorientowanej na odkrywanie i rozwijanie potencjału, tworząc stanowisko mentora, tzn. osoby odpowiedzialnej w tym przypadku za międzykulturową wymianę doświadczeń.

Projekt wzbudził duże zainteresowanie wśród kadry zarządzającej, czego dowodem była konieczność wyboru uczestników spośród 64 kandydatów. Kryterium wyboru była umiejętność stymulowania międzykulturowej wymiany doświadczeń. Ostatecznie utworzono grupę składającą się z 9 kobiet i 6 mężczyzn. Zadbano również, aby wśród uczestników były też osoby nie należące do związków. Efekty pokazały, że utworzono rozległą sieć działającą na rzecz różnorodności.

Planowany jest nowy projekt, o nazwie *Spin-Off*, również sponsorowany przez organizację *UNIONEN*.

Następnym prelegentem była Chadia Bendada (LBC-NVK, Belgia). Przedstawiła ona swoje doświadczenia zdobyte na stanowisku konsultanta zajmującego się sprawami różnorodności na poziomie przedsiębiorstw.

Konsultanci tacy, 10 osób, finansowani są przez lokalny rząd Flandrii. Ich praca związana jest z doradztwem i pomocą w rozwiązywaniu indywidualnych problemów osób potrzebujących porady. Grupami docelowymi są imigranci, osoby niepełnosprawne, osoby po 45 roku życia oraz kobiety. Obszar działania zawiera także aspekty związane z rozwojem kariery pracowników, takie jak: rekrutacja, rozwój zawodowy, utrzymanie pracownika na stanowisku, mobilność, sprawy emerytalne. Utrzymywana jest współpraca w zakresie doskonalenia zasad zarządzania zasobami ludzkimi, nacisk kładziony jest na zapewnienie równych szans w miejscu pracy i dostęp do podnoszenia lub zmiany kwalifikacji zawodowych, co powinno być dostępne dla każdego.

Konsultanci współpracują również ze związkami zawodowymi ustalając wspólne podejście dotyczące wielu aspektów życia zawodowego. Ważnym zagadnieniem jest określenie grup docelowych i identyfikacja przeszkód stojących na drodze do osiągnięcia równości i niedyskryminacji.

Prelegentka zwróciła uwagę na ciekawe zjawisko. Występujące niedobory siły roboczej stworzyły nagle zainteresowanie wśród pracodawców do zatrudniania obcokrajowców, a jednocześnie sprawiły, że przedsiębiorstwa czują się bardziej odpowiedzialne za dobre warunki pracy i możliwości kształcenia.

Konsultanci pracujący na poziomie lokalnym są zaangażowani w proces wprowadzania różnorodności. Praca ta zmienia ich postawy i zwiększa skuteczność w negocjacjach na rzecz zgłaszających się po porady osób.

Kolejna prezentacja pod tytułem *Znaczenie tożsamości kulturowej i doświadczeń w miejscu pracy* została przygotowana przez Koena van Laer, pracownika Katolickiego Uniwersytetu w Leuven.

Prezentacja była wynikiem projektu prowadzonego przez uczelnię, a mającego na celu zbadanie zagadnień związanych ze sposobami odczuwania tożsamości w środowisku pracy. Obiektem badań byli imigranci drugiego pokolenia, osoby należące do grupy P&MS. Wydaje się, że kwestie związane z integracją pracowników pochodzących spoza Europy są istotne dla osiągnięcia równowagi w miejscu pracy.

Tożsamość w miejscu pracy, pojmowana jako poczucie przynależności do środowiska, jest delikatną kwestią mającą wpływ na efektywność działania. Podkreślono, że może tutaj występować związek pomiędzy akceptacją, a np. stopniem zaangażowania religijnego pracowników.

Badane osoby prezentowały odmienne podejście do rozwiązywania pojawiających się problemów. Wyróżniono kilka postaw związanych ze sposobami radzenia sobie z problemem tożsamości. Przykładowo można wyróżnić poczucie ścisłej przynależności do jednej z grup, oraz coś w rodzaju tożsamości hybrydowej, gdy badana osoba ma poczucie przynależności do dwóch kultur i nie implikuje to żadnych sprzeczności.

Trudno wskazać tutaj jakiś optymalny sposób radzenia sobie z problemem własnej tożsamości kulturowej i wydaje się, że nie istnieje jedyny, najlepszy sposób. Najlepszym rozwiązaniem może być podejście polegające na podkreślaniu podobieństw, a jednocześnie ciągłym pamiętaniu o problemach mogących być następstwem różnic kulturowych.

Stwierdzono, że młodzi ludzie, imigranci w drugim pokoleniu, znacznie łatwiej adaptują się do warunków panujących w kraju zamieszkania niż ich rodzice. Jednak absolwenci wciąż spotykają się z trudnościami, np. podczas poszukiwania pracy. Często jest zjawisko polegające na pomijaniu kandydatów o obco brzmiących nazwiskach, lub wyglądzie wskazującym na pozaeuropejskie pochodzenie. Jednym ze wskazywanych sposobów radzenia sobie ze wspomnianym problemem może być np. składanie wniosków anonimowych podczas ubiegania się o pracę.

W badaniach Koena Van Laer uczestniczyło również wielu respondentów będących zaangażowanymi religijnie muzułmanami. Wskazywali oni na fakt, że ich zaangażowanie, jeżeli jest widoczne, powoduje, że są traktowani inaczej niż inni, co w ich opinii jest niesprawiedliwe. Być może źródłem takiego postępowania jest panująca obawa przed tzw. radykalizmem religijnym. Jednak w opinii ankietowanych osób stanowisko takie jest rozprzestrzeniane przez media bez jakichkolwiek rzeczywistych podstaw.

Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy było tematem kolejnej prezentacji o takim samym tytule. Prezentacja przedstawiona przez Gregorio de Castro była podsumowaniem wyników projektu prowadzonego przez *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Fundacja przeprowadza badania porównawcze dla organizacji europejskich i krajowych. Badania polegają na monitorowaniu spraw związanych z różnorodnością, zatrudnieniem, konkurencyjnością, relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy, spójnością społeczną oraz dostępnością do informacji.

Wynika z nich, że zarządzanie różnorodnością jest postrzegane jako dość nowe pojęcie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, które wyłoniło się jako samodzielne zagadnienie w połowie lat dziewięćdziesiątych. Różne są czynniki promujące zasady różnorodności w ramach przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać naciski ze strony konsumentów, kwestie konkurencji, oddziaływanie rynku pracy, sprawy związane z powiększaniem kreatywności, ustawodawstwo, oraz czasem przypadkowe efekty wyborów kadry zarządzającej. Jednak istnieje świadomość celu, jest nim poprawa efektywności oraz zwiększenie poziomu odpowiedzialności społecznej.

Istnieją także i przeszkody, są nimi brak świadomości i wiedzy oraz niektóre ograniczenia prawne, jak ustawodawstwo związane z ochroną danych.

Niezwyczajnie ważna jest kwestia możliwości pomiaru i porównania kosztów wdrażania polityki różnorodności oraz wynikających z niej korzyści. Oddziaływanie wybranego sposobu implementacji wspomnianej polityki jest znaczne i można wskazać wiele przykładów wymiernych korzyści. Jednym z nich jest doświadczenie firmy *Volvo*, gdzie stworzono zespół projektantów złożony z kobiet, mający na celu zaprojektowanie samochodu, który byłby chętniej wybierany przez

potencjalne klientki.

W podsumowaniu wskazano sposoby ułatwienia implementacji polityki różnorodności, takie jak :

- zdecydowane wsparcie ze strony wyższej kadry zarządzającej,
- zaangażowanie pracowników,
- współpraca związków zawodowych podczas konstrukcji zasad wprowadzania różnorodności,
- kompletne i dostosowane do konkretnych przypadków podejście do problemów.

W drugim dniu seminarium dyskusja miała na celu ustalenie końcowych wniosków.

Przedmiotem dyskusji były między innymi sposoby pozwalające na ściśle związane zagadnień różnorodności z praktyką w miejscu pracy. Szczególny nacisk położono na znalezienie metod mogących przyczynić się do upowszechnienia rezultatów projektu wśród szerszej publiczności, a szczególnie wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami oraz osób należących do grupy P&MS.

Rozważając publikację *EUROCADRES Sweden 2000*, stwierdzono, że raport ten jest adresowany do specjalistów mających na co dzień do czynienia z zagadnieniem zarządzania poprzez różnorodność. Być może pożądaną byłoby sporządzenie wersji bardziej popularnej, nadającej się do szerokiego rozpowszechnienia. Omawiany raport pełen jest specjalistycznego słownictwa, jak również akronimów, których znaczenie nie musi być jasne dla osób chcących się zapoznać z tematyką omawianą w opracowaniu. Ważne jest unikanie, w miarę możliwości, hermetycznego, akademickiego języka, którego zrozumienie bez pomocy będących do natychmiastowej dyspozycji dodatkowych materiałów jest dosyć trudne. Pomocne w takich przypadkach byłoby uzupełnienie publikacji o glosariusz wyjaśniający znaczenie mniej popularnych i specjalistycznych terminów i skrótów.

Istotne jest także znalezienie sposobów nagłośnienia wyników, dających sposobności dotarcia do szerokiego audytorium. Wśród proponowanych można wyróżnić takie jak: artykuły prasowe, audycje radiowe, szersze upowszechnienie w Internecie i innych mediach. Nadanie informacji statusu nowości jest także ważnym czynnikiem przyciągającym uwagę.

Z drugiej strony nie należy pomijać kwestii informowania działaczy i członków związków, co byłoby ułatwione poprzez zamieszczanie informacji w specjalnych, wewnętrznych wydawnictwach związkowych w formie podsumowań i streszczeń. Tutaj także wykorzystać można stosunkowo nowe możliwości techniczne, np. multimedialne sprawozdania ze spotkań poświęconych różnorodności, zamieszczane w takich serwisach internetowych jak YouTube.

Należy zdecydować, jaki jest najistotniejszy obszar zagadnienia, którym powinny zajmować się związki zawodowe. Niezbędne jest także ustalenie grup docelowych, do których należy adresować przekaz. Oczywiście jest tutaj, ze względu na charakter działania *EUROCADRES*, że pierwszorzędną grupą powinny być osoby z kręgu P&MS.

Kolejnym postulatem jest nieodzowność skupienia się na zapoznaniu kadry zarządzającej z przedmiotem projektu. Jak wspomniano, nie zawsze zarządzanie różnorodnością pojmowane jest jako rzeczywisty środek służący poprawie efektywności i atmosfery w miejscu pracy. Sytuację tę można prawdopodobnie zmienić poprzez napisanie przewodnika dla menedżerów, traktującego o różnorodności w sposób bardziej zrozumiały, ze szczególnym podkreśleniem możliwych do osiągnięcia korzyści. Wskazane także byłoby zainteresowanie się ulotkami, które powinny być dostępne podczas różnego rodzaju spotkań związkowych, niekoniecznie związanych tematycznie z różnorodnością.

W końcu, ważne są także kwestie językowe. Opracowanie sporządzone zostało w języku angielskim. Pomimo popularności tego języka jest to niewątpliwie bariera stojąca na drodze szerszej

popularyzacji. Niestety obecnie brak jest środków finansowych, które umożliwiłyby przetłumaczenie pełnego tekstu na inne języki. Możliwe jest jednak napisanie broszur w poszczególnych językach narodowych i rozprzestrzenienie ich za pośrednictwem poszczególnych organizacji.

Dwa fundamentalne pytania, które przewijały się stale podczas dyskusji to:

1. W jaki sposób pracować z różnorodnością ?
2. Jakie są konieczne instrumenty i optymalne sposoby działania?

Nie ulega wątpliwości, że najważniejszy jest transfer wiedzy i sposobów postępowania w kierunku od osób badających zagadnienie do profesjonalistów i kadry zarządzającej, z uwzględnieniem sprzężenia zwrotnego pozwalającego modyfikować bezustannie używane narzędzia. Projekt ISO26000 może stanowić pewien drogowskaz jako standard społecznej odpowiedzialności.

Konieczne jest także zróżnicowanie podejścia ze względu na wielkość przedsiębiorstw. Duże firmy dysponują fachowym personelem i znacznymi środkami, czego z kolei nie można powiedzieć o firmach mniejszych, jednakże te ostatnie dysponują atutem w postaci większej elastyczności. Trzeba zatem dostosować używane metody i narzędzia także do warunków pracy w mniejszych firmach. Celem jest uczynienie z różnorodności priorytetu w organizacyjnych planach rozwoju, musi ona znaleźć swoje miejsce w budżetach i ludzkiej świadomości. Rzeczywisty nadzór ze strony personelu kierowniczego jest niezbędny.

Podsumowując, rozprzestrzenianie wyników projektu stanie się łatwiejsze i będzie miało większe znaczenie, jeżeli zastosowana zostanie metoda stopniowego zapoznawania z zagadnieniem osób odpowiedzialnych przy pomocy tekstów łatwych do zrozumienia, wyprodukowania i spopularyzowania. Konkretną propozycją jest stworzenie broszury będącej wyciągiem najważniejszych idei i wskazówek zawartych w omawianym dokumencie, wyłożonych w sposób jasny i zrozumiały. Ponadto, uwzględniając chwilowy brak informacji w innych językach, poza angielskim, każdy uczestnik seminarium może napisać raport dla własnej organizacji związkowej, co niewątpliwie przyczyni się do zapoznania większej ilości osób z omawianą tematyką.

Na zakończenie sprawozdania, patrząc z polskiej perspektywy, wypada dodać kilka słów komentarza. Wydaje się konieczne zwrócenie uwagi na różnice w sposobie postrzegania różnorodności. Specyfika poszczególnych krajów ma tutaj duże znaczenie. Wyrażna jest różnica w percepcji tego zjawiska pomiędzy Europą Zachodnią a Polską. Szczególny nacisk jest tam położony na integrację pracowników pochodzących spoza Europy. Wydaje się to głównym problemem, z jakim borykają się organizacje związkowe, rządowe i całe społeczeństwo.

W Polsce natomiast bardzo uciążliwym problemem są raczej trudności w zatrudnieniu oraz dyskryminacja płacowa, doświadczana szczególnie przez osoby z dużym stażem pracy. Tej właśnie formie dyskryminacji powinniśmy poświęcić możliwie dużo uwagi. Problemy te są prawdopodobnie uważane jako mniej ważne w Europie Zachodniej, jednak i tam one istnieją. Relacjonowane w niniejszym sprawozdaniu seminarium, jak i inne tego typu spotkania organizowane przez *EUROCADRES* mogą być źródłem ciekawych obserwacji.

Wszelkie działania polegające na wymianie informacji i doświadczeń związanych z tymi zagadnieniami mogą niewątpliwie przyczynić się do poprawy sytuacji

Aureliusz Pysik